



Khái niệm ý nghĩa và tác dụng của phân tích công việc

Bởi:

truonghoabinh

vothituyet

Khái niệm:

Phân tích công việc là quá trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định điều kiện tiến hành, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để thực hiện công việc.

Phân tích công việc là một quá trình xác định và ghi chép lại các thông tin liên quan đến bản chất của từng công việc cụ thể

Đây là quá trình xác định trách nhiệm, nhiệm vụ liên quan đến công việc và các kỹ năng kiến thức cần có để thực hiện tốt công việc. Đây cũng là quá trình xác định sự khác biệt của một công việc này với công việc khác

Việc chuẩn bị mô tả chức trách, nhiệm vụ, trách nhiệm công việc, yêu cầu về trình độ kỹ năng công việc và các định mức hoàn thành công việc sẽ dựa trên các dữ liệu thu thập được trong quá trình phân tích công việc.

Ý nghĩa:

Phân tích công việc cung cấp các thông tin về những yêu cầu, đặc điểm của công việc, như các hành động nào cần được tiến hành thực hiện, thực hiện như thế nào và tại sao; các loại máy móc trang bị, dụng cụ nào cần thiết khi thực hiện công việc, các mối quan hệ với cấp trên và với đồng nghiệp trong thực hiện công việc. Không biết phân tích công việc, nhà quản trị sẽ không thể tạo ra sự phối hợp đồng bộ giữa các bộ phận cơ cấu trong doanh nghiệp, không thể đánh giá chính xác yêu cầu của các công việc, do đó không thể tuyển dụng đúng nhân viên cho công việc, không thể đánh giá đúng năng lực thực hiện công việc của nhân viên và do đó, không thể trả lương, kích thích họ kịp thời, chính xác. Đặc biệt, phân tích công việc là công cụ rất hữu hiệu giúp các tổ chức, doanh nghiệp mới thành lập hoặc đang cần có sự cải tổ hoặc thay đổi về cơ cấu tổ chức, tinh giản biên chế nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Tác dụng của phân tích công việc

- Bảo đảm thành công hơn trong việc sắp xếp, thuyên chuyển và thăng thưởng cho nhân viên.
- Loại bỏ những bất bình đẳng về mức lương qua việc xác định rõ nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc.
- Tạo kích thích lao động nhiều hơn qua việc sắp xếp các mức thăng thưởng.
- Tiết kiệm thời gian và sức lực qua việc tiêu chuẩn hóa công việc và từ đó giúp nhà quản trị có cơ sở để làm kế hoạch và phân chia thời biểu công tác.
- Giảm bớt số người cần phải thay thế do thiếu hiểu biết về công việc hoặc trình độ của họ.
- Tạo cơ sở để cấp quản trị và nhân viên hiểu nhau nhiều hơn.

Thông tin cần thu thập, nội dung, các bước phân tích công việc

Trong doanh nghiệp cần phải thực hiện phân tích công việc khi:

- Doanh nghiệp mới được thành lập và chương trình phân tích được thực hiện đầu tiên
- Có thêm một số công việc mới
- Công việc thay đổi do tác động của khoa học – kỹ thuật

Những thông tin cần thu thập trong phân tích công việc

Thông tin về các yếu tố của điều kiện làm việc như điều kiện tổ chức hoạt động của doanh nghiệp, chế độ lương bổng, khen thưởng, tầm quan trọng của công việc trong doanh nghiệp, các yếu tố của điều kiện vệ sinh lao động, sự cố gắng về thể lực, những rủi ro khó tránh, sự tiêu hao năng lượng trong quá trình làm việc.....

Thông tin về các hoạt động thực tế của nhân viên tiến hành tại nơi làm việc như các phương pháp làm việc, các mối quan hệ trong thực hiện công việc, cách thức làm việc với khách hàng, cách thức phối hợp hoạt động với các nhân viên khác, cách thức thu thập xử lý các loại số liệu và cách thức làm việc với các loại máy móc, trang bị kỹ thuật.

Thông tin về những phẩm chất mà nhân viên thực hiện công việc cần có như trình độ học vấn, kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng thực hiện công việc, tuổi đời, ngoại hình, sở thích, sức khỏe, quan điểm, tham vọng, các đặc điểm cá nhân cần có khi thực hiện công việc.....

Thông tin về các loại máy móc, thiết bị kỹ thuật tại nơi làm việc như số lượng, chủng loại, quy trình kỹ thuật và các tính năng tác dụng của các trang bị kỹ thuật, cách thức sử dụng, bảo quản tại nơi làm việc.

Thông tin về các tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc đối với nhân viên, bao gồm cả các quy định về tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn kết quả thực hiện công việc

Nội dung, trình tự thực hiện phân tích công việc

- Chính sách của công ty
- Phiếu câu hỏi
- Phỏng vấn
- Quan sát
- Viết nháp bản mô tả công việc, yêu cầu, trình độ, định mức công việc.
- Trình cấp quản lý cho ý kiến
- Thảo luận nhóm
- Hoàn thiện cuối cùng

Nội dung, trình tự thực hiện phân tích công việc thường không giống nhau trong các doanh nghiệp, quá trình thực hiện phân tích công việc bao gồm các bước sau đây:

Bước 1: Xác định chính sách của công ty, mục đích của phân tích công việc, từ đó xác định các hình thức thu thập thông tin phân tích công việc hợp lý nhất.

Chính sách của công ty

- Nguyên tắc, chính sách và các ưu tiên nguồn nhân lực được xác định rõ ràng và cập nhật có thể giúp doanh nghiệp trong việc thiết lập các thủ tục, các định mức công việc, thiết lập công việc và đặc biệt là trong việc xác định chức trách nhiệm vụ và yêu cầu về trình độ và kỹ năng của công việc
- Các chính sách và các ưu tiên nguồn nhân lực chỉ cho doanh nghiệp thấy những điều doanh nghiệp đang quan tâm có thể chấp nhận hay không. Nó đảm bảo rằng kết quả thực hiện công việc của nhân viên đạt định mức tiêu chuẩn tối thiểu. Nó cũng giúp doanh nghiệp trở nên nhất quán trong việc ra quyết định.
- Doanh nghiệp có thể không thường xuyên có thời gian để giải quyết tất cả các vấn đề và các câu hỏi một cách trực tiếp. Các chính sách viết ra là công cụ truyền thông tốt, và là cơ sở cho các hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp.
- Các chính sách, quy định và các ưu tiên nguồn nhân lực của doanh nghiệp sẽ là những la bàn định hướng cho doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp không có chúng, doanh nghiệp có thể lạc đường hay phải đi theo đường dài hơn

Bước 2: Thông qua bản câu hỏi thu thập các thông tin cơ bản

Bước 3: Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc. Tùy theo yêu cầu về mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần thu thập, tùy theo

loại hình công việc và khả năng về tài chính của doanh nghiệp có thể sử dụng một hoặc kết hợp các phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc sau đây: phỏng vấn, bản câu hỏi và quan sát

Bước 4: Viết nháp bản mô tả công việc, kiểm tra lại về độ chính xác và đầy đủ thông tin qua chính các nhân viên thực hiện công việc hoặc các vị lãnh đạo, có trách nhiệm giám sát thực hiện công việc đó.

Bước 5: Hoàn thiện cuối cùng

Các phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc

Phỏng vấn

Phỏng vấn thu thập thông tin phân tích công việc có thể thực hiện trực tiếp với từng cá nhân, với nhóm nhân viên thực hiện cùng một công việc hoặc với cán bộ phụ trách nhân viên thực hiện công việc đó.

Ưu điểm: Phương pháp này được sử dụng rất hữu hiệu khi mục đích của phân tích công việc là xây dựng tiêu chuẩn mẫu đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên, xác định nhu cầu đào tạo và xác định giá trị của công việc. Phỏng vấn cho phép phát hiện ra nhiều thông tin về các hoạt động và các mối quan hệ quan trọng trong phân tích công việc mà các phương pháp khác không thể tìm ra. Đồng thời phỏng vấn cũng cho ta cơ hội để giải thích các yêu cầu và chức năng của công việc.

Nhược điểm: chủ yếu của phỏng vấn phân tích công việc là người bị phỏng vấn có thể cung cấp các thông tin sai lệch hoặc không muốn trả lời đầy đủ các câu hỏi của người phỏng vấn. Nhân viên thường cảm thấy rằng việc phân tích các công việc được sử dụng như màn mở đầu để thay đổi cơ cấu tổ chức, tinh giản biên chế, nâng cao định mức, v.v... do đó họ thường có xu hướng muốn đề cao trách nhiệm và những khó khăn trong công việc của mình; ngược lại, giảm thấp mức độ và tầm quan trọng trong công việc của người khác. Thêm vào đó, phỏng vấn đòi hỏi cán bộ thu thập thông tin phải tốn nhiều thời gian làm việc với từng nhân viên.

Để nâng cao chất lượng của phỏng vấn phân tích công việc, nên *chú ý:*

- Nghiên cứu công việc trước khi thực hiện phỏng vấn sao cho có thể đưa ra đúng các câu hỏi cần thiết.
- Chọn người thực hiện công việc giỏi nhất và chọn người có khả năng mô tả quyền hạn, trách nhiệm, cách thức thực hiện công việc giỏi nhất.

Khái niệm ý nghĩa và tác dụng của phân tích công việc

- Nhanh chóng thiết lập mối quan hệ tốt đối với người bị phỏng vấn và giải thích cho họ rõ ràng về mục đích của phỏng vấn.
- Đặt những câu hỏi rõ ràng và gợi ý sao cho người bị phỏng vấn dễ trả lời
- Cơ cấu của các thông tin cần thu thập phải hợp lý sao cho khi phỏng vấn không bị bỏ sót những thông tin quan trọng.
- Kiểm tra lại tính chính xác của các thông tin với người bị phỏng vấn.

Bản câu hỏi

Bản câu hỏi được đánh giá là phương pháp hữu hiệu nhất để thu thập thông tin phân tích công việc. Bản câu hỏi liệt kê những câu hỏi chuẩn bị kỹ lưỡng từ trước và phân phát cho nhân viên điền vào các câu trả lời. Tổng kết các câu trả lời của nhân viên, cán bộ phân tích sẽ có được những thông tin cơ bản, đặc trưng về các công việc thực hiện trong doanh nghiệp. Khi cảm thấy thông tin thu thập qua bản câu hỏi không được đầy đủ, cán bộ phân tích nên thảo luận lại với các nhân viên thực hiện công việc. Nhìn chung, bản câu hỏi cung cấp các thông tin nhanh hơn và dễ thực hiện hơn so với hình thức phỏng vấn. Để nâng cao chất lượng thông tin thu thập qua bản câu hỏi, cần *lưu ý* các vấn đề sau:

Cấu trúc của các câu hỏi.

Ngoài các câu hỏi về các chức năng, nhiệm vụ chính, trong bản câu hỏi cần thiết kế phải có những câu hỏi về các nhiệm vụ phụ nhân viên phải thực hiện thêm tại nơi làm việc. Tuy nhiên các câu hỏi cần xoay quanh trọng tâm các vấn đề phải nghiên cứu và bản câu hỏi nên ngắn gọn. Thông thường, không ai thích phải trả lời một bản câu hỏi dài. Một bản câu hỏi càng dài thì người trả lời càng ít chú ý đến nội dung của các câu hỏi.

Cách thức đặt câu hỏi

Các câu hỏi cần thiết kế sao cho thật đơn giản, dễ hiểu, dễ trả lời và có thể trả lời ngắn gọn. Ở những nơi nào có thể, nên thiết kế các câu hỏi đóng mở, ví dụ, " Theo anh (chị), cường độ làm việc có cao quá không?" hoặc các câu hỏi chọn lựa phương án trả lời. Ví dụ với câu hỏi " Theo anh (chị), một nhân viên cần tối thiểu bao nhiêu thời gian để có thể làm quen với công việc và thực hiện công việc được tốt?", có thể sẽ có các câu trả lời sau đây đối với công nhân viên trên dây chuyền lắp ráp điện tử:

- dưới 1 tháng
- 1 năm
- 3 tháng
- 3 năm hoặc hơn nữa;
- 6 tháng

Nơi thực hiện

Nên để cho nhân viên thực hiện bản câu hỏi tại nơi làm việc. Những bản câu hỏi thực hiện ở nhà thường được trả lời kém trung thực và ít chính xác. Phân tích công việc có ý nghĩa quan trọng đối với hoạt động của doanh nghiệp; do đó, việc trả lời bản câu hỏi nên được thực hiện trong giờ làm việc sao cho nhân viên không cảm thấy khó chịu vì phải mất thêm thời gian cá nhân của họ.

Quan sát tại nơi làm việc

Quan sát tại nơi làm việc cho phép các nhà phân tích chỉ ra đầy đủ và chi tiết thời gian, mức độ thường xuyên, tính phức tạp của các nhiệm vụ, trách nhiệm khi thực hiện các công việc khác nhau, các thông tin về điều kiện làm việc, các máy móc, dụng cụ, nguyên vật liệu sử dụng trong quá trình làm việc và hiệu quả thực hiện công việc. Phương pháp quan sát được sử dụng hữu hiệu đối với những công việc có thể đo lường, dễ quan sát, thấy những công việc không mang tính chất tình huống như công việc của người y tá trực hoặc không phải tính toán suốt ngày như công việc của các nhân viên phòng kế toán. Tuy nhiên, phương pháp quan sát có thể cung cấp thông tin thiếu chính xác do hội chứng Hawthorne (khi biết mình được quan sát, nhân viên có thể làm việc với phương pháp, tốc độ, cách thức, kết quả khác với khi thực hiện công việc trong những lúc bình thường), điều này phản ánh rõ rệt nhất khi cán bộ phân tích vừa quan sát, vừa phỏng vấn nhân viên thực hiện công việc.

Để nâng cao chất lượng thu thập thông tin, nên áp dụng:

- Quan sát kết hợp với các phương tiện kỹ thuật như quay phim, video, đèn chiếu hoặc đồng hồ bấm giây nhằm ghi lại các hao phí thời gian trong thực hiện công việc.
- Quan sát theo chu kỳ của công việc hoàn thành. (lưu ý chu kỳ của công việc là thời gian cần thiết để hoàn thành trọn vẹn một công việc).
- Nói chuyện trực tiếp với các nhân viên thực hiện công việc để tìm hiểu những điều chưa rõ hoặc bổ sung những điều bỏ sót trong quá trình quan sát.

Ghi chép lại trong nhật ký

Trong một số trường hợp, nhà phân tích thu thập thông tin bằng cách yêu cầu công nhân ghi lại, mô tả lại các hoạt động hàng ngày trong một cuốn sổ. Nhờ phương pháp này mà công nhân viên phóng đại tầm quan trọng của công việc trong các phương pháp trước không còn là vấn đề không giải quyết được.

Bảng danh sách kiểm tra

Đây là danh sách các mục liên quan tới công việc. Thường là cá nhân người đảm nhận công việc hoặc cấp quản trị trực tiếp của đương sự được yêu cầu kiểm tra xem mỗi mục có áp dụng cho công việc đang cần kiểm tra không. Danh sách kiểm tra rất hữu dụng bởi vì các cá nhân dễ trả lời.

Phối hợp các phương pháp

Thông thường thì các nhà phân tích không dùng một phương pháp đơn thuần nữa. Họ thường phối hợp các phương pháp khác nhau. Chẳng hạn như muốn phân tích công việc của nhân viên hành chánh văn phòng, họ có thể sử dụng bảng câu hỏi, phối hợp với phỏng vấn và quan sát thêm. Khi nghiên cứu các công việc sản xuất, họ dùng phương pháp phỏng vấn phối hợp với phương pháp quan sát.