

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	IV
DANH MỤC BẢNG BIỂU	V
LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....	3
3. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu	8
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.....	9
5. Phương pháp nghiên cứu	9
6. Đóng góp mới của Luận văn	10
7. Nội dung chi tiết.....	11
CHƯƠNG 1.CƠ SỞ KHOA HỌC VỀ PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC	
TRONG DOANH NGHIỆP	12
1.1. Bản chất phân tích công việc	12
1.1.1. Một số khái niệm liên quan	12
1.1.2. Khái niệm Phân tích công việc và sản phẩm của PTCV	13
1.1.3. Ý nghĩa của phân tích công việc.....	16
1.1.4. Tầm quan trọng của phân tích công việc	17
1.2. Nội dung của phân tích công việc.....	20
1.2.1. Chuẩn bị phân tích công việc	20
1.2.2. Tiến hành phân tích công việc.....	23
1.2.3. Ban hành áp dụng các kết quả PTCV trong quản lý điều hành	26
1.2.4. Điều chỉnh kết quả phân tích công việc trong quá trình áp dụng	27
1.3. Các yêu cầu đối với sản phẩm của Phân tích công việc	27
1.3.1. Yêu cầu đối với “Bản mô tả công việc”	27
1.3.2. Yêu cầu đối với “Bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc”	28
1.3.3. Yêu cầu đối với “Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc”	30
1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến phân tích công việc	31
1.4.1. Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong Công ty	31
1.4.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài Công ty.....	33
1.5. Kinh nghiệm công tác PTCV và bài học rút ra cho Công ty.	34
1.5.1. Kinh nghiệm phân tích công việc tại một số doanh nghiệp.....	34
1.5.2. Một số bài học áp dụng cho Công ty.	37
Tiểu kết chương 1.....	38

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VĂN PHÒNG PHẨM HỒNG HÀ	39
2.1. Giới thiệu chung về Công ty	39
2.1.1. Thông tin chung	39
2.1.2. Đặc điểm tổ chức sản xuất và hiệu quả sản xuất-kinh doanh	40
2.1.3. Thực trạng Nguồn nhân lực của Công ty	41
2.1.4. Sơ đồ cơ cấu tổ chức và cơ cấu chức danh	42
2.2. Thực trạng một số nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến phân tích công việc tại Công ty	45
2.2.1. Thực trạng công tác thiết kế công việc	45
2.2.2. Chức năng nhiệm vụ của các đơn vị	46
2.2.3. Năng lực của người tham gia phân tích công việc	47
2.2.4. Hệ thống quy trình nghiệp vụ tại Công ty	51
2.2.5. Quan điểm của Ban lãnh đạo Công ty	52
2.3. Thực trạng thực hiện các nội dung PTCV tại Công ty	53
2.3.1. Thực trạng chuẩn bị phân tích công việc	53
2.3.2. Thực trạng tiến hành phân tích công việc	58
2.3.3. Thực trạng các kết quả của phân tích công việc và ứng dụng các kết quả trong quản lý, điều hành	62
2.3.4. Thực trạng công tác đánh giá và điều chỉnh các kết quả phân tích công việc	65
2.4. Đánh giá chung về công tác phân tích công việc	65
2.4.1. Ưu điểm	65
2.4.2. Hạn chế	66
2.4.3. Nguyên nhân	66
Tiểu kết chương 2	68
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VĂN PHÒNG PHẨM HỒNG HÀ	69
3.1. Giải pháp phát triển nguồn nhân lực và quan điểm hoàn thiện phân tích công việc tại Công ty VPPHH	69
3.1.1. Chiến lược nguồn nhân lực	69
3.1.2. Quan điểm hoàn thiện phân tích công việc tại Công ty	69
3.2. Các giải pháp tạo cơ sở cho hiệu quả của Phân tích công việc	72
3.2.1. Hoàn thiện Công tác Thiết kế công việc	72
3.2.2. Nhóm giải pháp thuộc về chuẩn bị phân tích công việc	74
3.2.3. Giải pháp hoàn thiện công tác soạn thảo sản phẩm PTCV	82

3.2.4. Xây dựng cơ cấu tổ chức-cơ cấu chức danh phù hợp chiến lược nhân sự và kế hoạch sản xuất kinh doanh	88
3.3. Các giải pháp hoàn thiện phân tích công việc tại Công ty	88
3.3.1. Nâng cao năng lực của người tham gia phân tích công việc	88
3.3.2. Xây dựng quy trình Phân tích công việc.....	91
3.3.3. Hoàn thiện việc ứng dụng kết quả Phân tích công việc vào hoạt động Quản trị nhân lực.....	97
Tiểu kết chương 3.....	100
KẾT LUẬN.....	101
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	102
PHỤ LỤC	104
Phụ lục 1.1: Chương trình khảo sát Cán bộ nhân viên	104
Phụ lục 1.2: Phiếu khảo sát nhân viên tại Công ty VPPHH	105
Phụ lục 1.3: Báo cáo kết quả khảo sát nhân viên tại Công ty VPPHH	106
Phụ lục 2: Minh hoạ “Bản mô tả công việc NV.Kỹ thuật”	107
Phụ lục 3: Chức năng nhiệm vụ các Phòng/Ban	111
Phụ lục 4: Mô hình mẫu phục vụ Thiết kế công việc	116
Phụ lục 5: Quy trình hoạt động khắc phục – phòng ngừa & Cải tiến đang áp dụng tại Công ty	117

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
CBNV	Cán bộ nhân viên
BMTCV	Bản mô tả công việc
ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc
ĐT PTNNL	Đào tạo phát triển nguồn nhân lực
HCNS	Hành chính nhân sự
KHHNNL	Kế hoạch hóa nguồn nhân lực
NLD	Người lao động
NNL	Nguồn nhân lực
PTCV	Phân tích công việc
PTNNL	Đào tạo nguồn nhân lực
QTNNL	Quản trị nguồn nhân lực
TCĐVNTH	Bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc
TCTHCV	Bản tiêu chuẩn hoàn thành công việc
VPPHH	Công ty Cổ phần văn phòng phẩm Hồng Hà

DANH MỤC BẢNG BIỂU

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1.1	So sánh 2 cách định lượng tiêu chí đánh giá.....	25
Bảng 2.1	Cơ cấu vốn của công ty năm từ năm 2011 đến 2015.....	40
Bảng 2.2	Tình hình thu nhập bình quân lao động trong các năm 2011-2015.....	41
Bảng 2.3	Cơ cấu lao động toàn công ty theo trình độ chuyên môn.....	42
Bảng 2.4	Phân công trách nhiệm trong công tác PTCV.....	48
Bảng 3.1	Hướng dẫn soạn thảo Mô tả công việc.....	82
Bảng 3.2	Quy trình Phân tích công việc.....	92

DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 2.1	Cơ cấu tổ chức Công ty.....	43
Sơ đồ 2.2	Cơ cấu chức danh tại các đơn vị và trong toàn Công ty.....	44

DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2.1	Mức độ nhận biết cơ cấu tổ chức, chức năng, nhiệm vụ của đơn vị	47
Biểu đồ 2.2	Tỷ lệ ý kiến về hiệu quả của Hệ thống quản lý chất lượng.....	52
Biểu đồ 2.3	Mức độ phù hợp của MTCV với thực tế.....	63

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 2.1	Biểu ghi chép công việc trong tuần.....	57
Hình 2.2	Bảng thu thập thông tin Phân tích công việc.....	57
Hình 2.3	Mẫu bản Mô tả công việc tại Công ty VPPHH.....	60
Hình 3.1	Mẫu bảng mô tả công việc đề xuất.....	75
Hình 3.2	Mẫu bảng hỏi phân tích công việc đề xuất.....	77
Hình 3.3	Mẫu bảng Phỏng vấn phân tích công việc đề xuất.....	81
Hình 3.4	Mẫu phiếu Đề xuất Phân tích công việc đề xuất.....	95
Hình 3.5	Mẫu Kế hoạch phân tích công việc đề xuất.....	96

Ngày nay, nhân lực trở thành một trong những nguồn lực không thể thiếu và quản trị nhân lực là một lĩnh vực quan trọng của quản lý trong mọi tổ chức, doanh nghiệp. Qua bài học thành công của các công ty hàng đầu thế giới như HONDA, APPLE, GOOGLE...cho thấy tài sản quý giá nhất trong doanh nghiệp không phải là công nghệ hoặc tiền vốn mà là tài sản con người.

“Đúng người, đúng việc” là một trong những mục tiêu cơ bản của Quản trị nhân lực hiện đại. Với mục đích làm rõ trách nhiệm, quyền hạn, yêu cầu đối với người thực hiện công việc thì phân tích công việc là công cụ cơ bản trong Quản trị nhân lực (QTNL) và trở thành xu hướng tất yếu của một hệ thống quản trị nhân lực bài bản. Công tác Quản trị nhân lực tại Việt Nam cũng không nằm ngoài xu hướng này, không những đối với các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực tư nhân mà ngay cả các tổ chức thuộc khối hành chính công, khu vực nhà nước cũng đã đồng loạt triển khai phân tích công việc để chuyên nghiệp hóa bộ máy quản trị nhân sự của mình. Một trong số những Tổng công ty nhà nước đã triển khai phân tích công việc bao gồm: Tổng công ty Đầu tư và phát triển Nhà Hà Nội (HANDICO), Tổng Công ty Dược Việt Nam, Tổng Công ty Bảo đảm hoạt động bay Việt Nam (thuộc VIETNAM AIRLINE), Tổng công ty Dung dịch khoan và Hóa chất dầu khí (thuộc PETROLIMEX), Công ty Cổ phần Cồn rượu Hà Nội (HALICO)...Không những thế năm 2013, Chính phủ đã ban hành nghị định 36/2013/CP ngày 22/04/2013 quy định về việc xây dựng vị trí việc làm, ngạch công chức đối với đơn vị hành chính-sự nghiệp cho thấy công tác phân tích công việc không chỉ được quan tâm đối với các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh mà còn được quan tâm ngay cả đối

nhận trong lĩnh vực sản xuất, lắp ráp và cung cấp các sản phẩm văn phòng phẩm. Thương hiệu VPPHH luôn nằm trong Top các thương hiệu mạnh của Việt Nam, sản phẩm thường xuyên đạt danh hiệu “Hàng Việt Nam được người tiêu dùng ưa thích”.

Trong bối cảnh toàn cầu hóa, VPPHH cũng đối mặt với nhiều áp lực cạnh tranh trong kinh doanh, trong đó có sự cạnh tranh nhân lực từ các đối thủ. Sự phát triển nhanh chóng về quy mô hoạt động, người lao động có trình độ và kỹ năng tay nghề cao mong muốn biết được chính xác nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn trong quá trình làm việc để hoàn thiện công việc tốt hơn, được khẳng định bản thân và vai trò của mình trong tổ chức. Tuy nhiên, do những yếu tố đến từ chủ quan và khách quan, công tác phân tích công việc tại Công ty Cổ phần Văn phòng phẩm Hồng Hà vẫn chưa thực sự phát huy vai trò và lợi ích của nó đối với người lao động và doanh nghiệp. Để đáp ứng được chiến lược phát triển của Công ty trong trung hạn-dài hạn, công tác phân tích công việc cần được chú trọng, hoàn thiện và ứng dụng đồng bộ với các hoạt động quản trị nhân lực khác.

Chính vì vậy, tác giả lựa chọn đề tài “Phân tích công việc tại Công ty Cổ phần Văn phòng phẩm Hồng Hà” làm đề tài nghiên cứu tốt nghiệp chương trình Thạc sĩ nhằm đáp ứng nhu cầu thực tiễn tại doanh nghiệp tác giả đang công tác.

nhiều nhà quản trị, tổ chức trên thế giới cũng như trong nước quan tâm nghiên cứu với nhiều công trình khoa học, đề tài nghiên cứu về lý luận và thực tiễn áp dụng theo các xu hướng khác nhau, cùng những quan điểm và đặc trưng riêng.

2.1. Tình hình nghiên cứu trên Thế giới

Bản chất của hoạt động phân tích công việc đã được khái quát bởi hai nhân vật nổi tiếng trong giới khoa học quản lý là Frederick Winslow Taylor và Lilian Gilbreth Moller trong những năm đầu thế kỷ 20. Nhưng cho đến năm 1922 thì thuật ngữ “Job Analysis” hay “Phân tích công việc” mới được giới thiệu lần đầu tiên bởi Morris Viteles, ông đã sử dụng công cụ phân tích công việc áp dụng cho nhân viên của một công ty sản xuất xe. Sau đó, kỹ thuật phân tích công việc của Morris Viteles được ứng dụng cho nhiều tổ chức, doanh nghiệp cùng thời bấy giờ [21]. Cho đến ngày nay, đề tài PTCV vẫn được nhiều nhà nghiên cứu quan tâm và cho ra đời những tác phẩm nghiên cứu ấn tượng như “Job Analysis: From Technique to Theory” của Frederick P. Morgeson và Erich C. Dierdorff xuất bản năm 2011, bài nghiên cứu “Impact of Job analysis on Job Performance”-năm 2010 của Trường đại học ngôn ngữ quốc gia Islamabad-Pakistan... và còn có rất nhiều nghiên cứu có giá trị của các tác giả nước ngoài về đề tài này. Đa dạng về đề tài nghiên cứu, nhưng cho đến nay tính mục đích nguyên gốc là làm rõ trách nhiệm công việc, yêu cầu đối với người thực hiện công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc trong phân tích công việc không thay đổi nhiều qua 95 năm kể từ khi “Job Analysis” lần đầu xuất hiện.

Về “Mô tả công việc”: Với mục đích làm rõ nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc của công việc, trên thế giới hiện có 2 trường phái chính là đa dạng hóa công việc và chuyên môn hóa công việc. *Trường phái thứ nhất là đa dạng hóa công việc* tiếp cận theo hướng mô tả trách nhiệm công việc trên cơ sở phối hợp với những công việc của chức danh khác có liên quan. Mô tả đa dạng công việc sẽ giúp nhà quản trị phát huy khả năng linh hoạt của nhân viên và cho phép mở rộng phạm vi chức năng của tổ chức khi cần thiết. Trường phái này thường được các doanh nghiệp Nhật Bản, Trung Quốc sử dụng và đặc biệt phù hợp với các tổ chức có quy mô nhỏ, mới thành lập và nguồn lực hạn chế. *Trường phái thứ hai* là chuyên môn hóa công việc tiếp cận theo cách mô tả công việc hướng đến làm rõ, chi tiết trách nhiệm công việc chuyên môn và tương đối độc lập với các trách nhiệm của các chức danh khác. Mô tả công việc theo cách này sẽ giúp người lao động nhanh chóng tiếp cận công việc, rút ngắn thời gian trở thành chuyên gia trong lĩnh vực chuyên môn, tuy nhiên sẽ ít linh hoạt trong luân chuyển nhân sự. Trường phái này thường được áp dụng trong các ngành kỹ thuật đặc thù, các doanh nghiệp lớn với nguồn lực dồi dào và các quốc gia phát triển như Mỹ, Úc, Anh quốc. Một số tác phẩm đại diện cho trường phái này như cuốn “Job descriptions and job analyses” của Giáo sư Kendra Palmer Royce – trường Đại học Depaul – Chicago – Mỹ, hoặc như công trình nghiên cứu của một số nhà khoa học theo trường phái này đã soạn bộ Từ điển danh mục nghề nghiệp (Dictionary of Occupation Titles- DOT) cho Bộ lao động Hoa Kỳ. Đây là một bộ từ điển mô tả toàn diện hơn 20.000 chức danh công việc viết theo hướng chuyên môn hóa

động quốc tế (ILO) với khoảng hơn 1300 nghề thông lệ tại các quốc gia và được mô tả với những trách nhiệm đặc thù chính yếu. Tất cả các sản phẩm nghiên cứu trên, đều cho thấy mô tả công việc theo hướng chuyên môn hóa công việc sẽ trở thành một xu hướng tất yếu và phổ biến tại các tổ chức, quốc gia trong quá trình phát triển.

Về “Tiêu chuẩn với người thực hiện công việc”: Mục đích là làm rõ yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, khả năng đối với người thực hiện công việc theo MTCV. Về tiêu chuẩn với người thực hiện công việc có 2 trường phái chính là tiêu chuẩn khung cứng và tiêu chuẩn khung mở rộng. *Trường phái thứ nhất cách tiếp cận khung tiêu chuẩn cứng* là cách thức quy định bộ tiêu chuẩn chung cho tất cả các chức danh công việc, phân theo lĩnh vực và cấp độ chức danh, cách tiếp cận này khá phổ biến tại Nhật Bản và các quốc gia Châu Á. *Trường phái thứ hai là tiêu chuẩn khung mở rộng*, đây là hệ thống tiêu chuẩn hướng đến đa kỹ năng. Với nhận định các chức danh công việc khác nhau có yêu cầu tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc cũng khác nhau, do đó bộ khung này chỉ đưa ra khung tiêu chuẩn sàn chung đối với tất cả người lao động. Đây là cách tiếp cận mới không mâu thuẫn với cách thứ nhất nhưng chi tiết hơn, có tính ứng dụng cao hơn, đồng thời giúp NLĐ đạt được những tiêu chuẩn năng lực chính xác theo yêu cầu của công việc. Cách tiếp cận đa kỹ năng được coi là bước phát triển mới về lý luận trong phân tích công việc. Một số nhà nghiên cứu ứng dụng tại Mỹ theo trường phái này đã xây dựng danh mục yêu cầu công việc chung và ứng dụng cho toàn bộ công việc trong nền kinh tế được công bố tại Hệ thống O*NET của Bộ lao động

Đối với tiêu chuẩn hoàn thành công việc cũng có 2 trường phái chính là theo hệ thống thẻ điểm cân bằng (BSC-Balance Score Card) và theo mục tiêu công việc (MBO-Management by Objectives). *Trường phái thứ nhất xác định tiêu chuẩn hoàn thành công việc theo BSC* (theo cuốn Thẻ điểm cân bằng của Paul R.Niven-Dịch giả: Dương Thị Thu Hiền-Nhà xuất bản tổng hợp TP.HCM), là phương pháp nhằm quản trị kết quả thực hiện công việc theo định hướng thực thi chiến lược của tổ chức. Đây là một phương pháp hiện đại và lý tưởng nhằm quản trị chiến lược thông qua quản trị các chỉ số đánh giá mức độ hoàn thành công việc. Giải pháp này đặc biệt phù hợp với những tổ chức đã có hệ thống quản lý tương đối bài bản, nên nó được ứng dụng rất hiệu quả tại các quốc gia có khoa học quản lý phát triển như Mỹ, Nhật, UK, Australia. *Trường phái thứ hai là quản trị kết quả công việc theo mục tiêu công việc (MBO)* tức là đánh giá kết quả thực hiện công việc theo các chỉ số chính yếu, được xác định dựa trên nội dung và đặc thù công việc của từng vị trí chức danh căn cứ theo Mô tả công việc. Phương pháp này được sử dụng lần đầu vào năm 1950 bởi Drucker và đã giúp nhà quản trị đạt được mục đích kiểm soát kết quả công việc khi chưa có hệ thống chiến lược bài bản. Đây là phương pháp được ứng dụng phổ biến và đặc biệt phù hợp với các quốc gia đang phát triển. Cuốn sách “Management by Objectives and The Balanced Scorecard” của tác giả David Dinesh và Elaine Palmer-New Zealand là một tác phẩm nghiên cứu rất chuyên sâu và nêu bật tính ứng dụng của BSC và MBO trong công tác quản trị nhân lực hiện đại.

2.2. Tình hình nghiên cứu tại Việt Nam

đại học, viện nghiên cứu và các doanh nghiệp FDI đang hoạt động tại Việt Nam. Phân tích công việc tại Việt Nam là sự kế thừa những lý luận, phương pháp PTCV hiện đại trên thế giới và xu hướng nghiên cứu chính hầu hết chỉ tập trung vào việc ứng dụng các phương pháp phân tích công việc trong thực tiễn quản lý tại Việt Nam. Để ứng dụng hiệu quả PTCV vào hoạt động quản trị doanh nghiệp Việt Nam, ngày càng có nhiều bài phân tích được viết dưới dạng Sách chuyên ngành, hoặc các bài viết tổng hợp dựa trên các tác phẩm của các tác giả nước ngoài do các Nhà xuất Bản trong nước phát hành như cuốn “ Phương pháp quản lý hiệu quả Nguồn nhân lực”- Biên dịch: Hương Huy của Nhà xuất bản Lao động xã hội, xuất bản năm 2004 [12]; Hay cuốn “Phương pháp & kỹ năng Quản lý nhân sự” của tác giả Lê Anh Cường- Nguyễn Thị Mai của Viện nghiên cứu và đào tạo Quản lý [6]. Đây là những tài liệu được đánh giá là rất hữu dụng cho tổ chức, bởi đã đi sâu nghiên cứu về cách ứng dụng các phương pháp và triển khai phân tích công việc theo xu hướng quốc tế trong thực tiễn các doanh nghiệp Việt Nam.

Trường phái của Chính phủ Việt Nam trong điều hành khu vực Công:

Sau khi được đưa vào Việt Nam, PTCV được các doanh nghiệp ứng dụng bước đầu thành công và được chấp thuận trước, sau đó được các cơ quan quản lý nhà nước chấp thuận sau. Sản phẩm phân tích công việc biểu hiện rõ nhất trong khu vực nhà nước là “Đề án vị trí việc làm” theo Nghị định số 41/2012/NĐ-CP ngày 08 tháng 5 năm 2012 của Chính Phủ quy định về vị trí việc làm trong đơn vị sự nghiệp công lập, Thông tư số 14/2012/TT-BNV ngày 18 tháng 12 năm 2012 của Bộ Nội vụ hướng dẫn thực hiện Nghị định số

và ban hành đã góp phần không nhỏ vào quá trình xây dựng, quản lý và nâng cao chất lượng đội ngũ viên chức, tuy còn nhiều bất cập nhưng là bước đầu định hướng tiêu chuẩn chức danh theo cách tiếp cận bài bản theo xu hướng chung của thế giới.

Một số trường phái khác: Ngoài các tác phẩm trên, PTCV đã được nghiên cứu bởi các Nhà khoa học, các đề tài luận văn tiến sĩ, thạc sĩ và khóa luận của sinh viên các trường đại học, cao đẳng... Đây là nguồn tư liệu tham khảo có tính ứng dụng cao cho các nhà quản lý bởi các nội dung cô đọng, có nhiều phương pháp để lựa chọn phù hợp với doanh nghiệp. Tuy nhiên nội dung đề cập mới chỉ mang tính chất khái quát, giới thiệu chung về vấn đề PTCV vốn phức tạp.

Mặc dù có nhiều công trình nghiên cứu khác nhau về phân tích công việc ở trong nước và trên thế giới, song cho đến nay vẫn chưa có công trình nghiên cứu nào về phân tích công việc tại VPPHH. Vì vậy, nghiên cứu của tác giả về PTCV tại Công ty Cổ phần Văn phòng phẩm Hồng Hà sẽ không trùng lặp với bất kỳ công trình nghiên cứu nào đã được công bố.

3. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục tiêu nghiên cứu

Đề xuất hệ thống các giải pháp có tính khả thi nhằm nâng cao chất lượng Phân tích công việc tại Công ty Cổ phần Văn phòng phẩm Hồng Hà.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để đạt mục tiêu nghiên cứu, luận văn có những nhiệm vụ nghiên cứu sau:

nhau viết về PTCV. Trên cơ sở này đưa ra quan điểm riêng của tác giả về một số vấn đề lý luận cơ bản.

Làm rõ thực trạng PTCV tại Công ty Cổ phần Văn phòng phẩm Hồng Hà, chỉ ra những tồn tại và nguyên nhân gây ra chúng. Nghiên cứu kinh nghiệm PTCV của một số doanh nghiệp trong nước, rút ra các bài học kinh nghiệm có thể áp dụng tại Công ty Cổ phần Văn phòng phẩm Hồng Hà.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng:

Phân tích công việc tại Công ty Cổ phần Văn phòng phẩm Hồng Hà.

4.2. Phạm vi

Về không gian: Luận văn nghiên cứu vấn đề phân tích công việc với trọng tâm là sản phẩm Mô tả công việc tại khối văn phòng (lao động gián tiếp), Công ty Cổ phần Văn phòng phẩm Hồng Hà tại Trụ sở Công ty đặt tại Quận Long Biên – TP. Hà Nội.

Về thời gian: Luận văn nghiên cứu vấn đề phân tích công việc với dữ liệu phân tích công việc có liên quan được thu thập trong khoảng thời gian từ năm 2011 đến năm 2015 và định hướng phát triển phân tích công việc tại Công ty Cổ phần Văn phòng phẩm Hồng Hà trong giai đoạn 5 năm kế tiếp từ 2016 đến 2020.

5. Phương pháp nghiên cứu

Để nghiên cứu đề tài này, tác giả sử dụng các phương pháp sau:

Phương pháp thống kê phân tích: tác giả thu thập số liệu thứ cấp tại Công ty Cổ phần Văn phòng phẩm Hồng Hà từ năm 2011 đến năm 2015. Dựa

Phương pháp điều tra xã hội học: để nghiên cứu về PTCV, tác giả thực hiện phỏng vấn qua bảng hỏi để thu thập thông tin, lấy ý kiến của nhân viên và cán bộ quản lý cấp phòng. Trong đó, đối tượng phỏng vấn là lao động gián tiếp tại khối văn phòng Công ty, với số lượng 110 người tương ứng 110 phiếu. Các số liệu trên sẽ được tác giả thu thập bằng phiếu hỏi bản giấy và xử lý dữ liệu thông qua phần mềm MS Office-Excel thường được sử dụng trong khảo sát, thống kê xã hội học với quy mô nhỏ.

Phương pháp nghiên cứu tài liệu: tác giả nghiên cứu tài liệu qua sách, báo, tạp chí, internet,... để tìm hiểu và chọn lọc những tài liệu, thông tin có giá trị tham khảo khoa học phù hợp với đề tài nghiên cứu.

6. Đóng góp mới của Luận văn

6.1. Về Lý luận

Luận văn hoàn thiện khái niệm, phương pháp luận về Phân tích công việc và đưa ra hệ thống các tiêu chí nhằm đánh giá hiệu quả công tác Phân tích công việc tại doanh nghiệp.

6.2. Về Thực tiễn

Qua nghiên cứu kinh nghiệm PTCV tại một số doanh nghiệp, luận văn rút ra bài học kinh nghiệm có thể áp dụng tại Công ty Cổ phần Văn phòng phẩm Hồng Hà.

Thông qua thu thập số liệu sơ cấp và thứ cấp, luận văn đưa ra bức tranh tổng thể về thực trạng PTCV tại Công ty VPPHH, chỉ ra được các tồn tại trong PTCV và nguyên nhân gây ra chúng.

Luận văn đưa ra hệ thống các quan điểm và giải pháp có tính khả thi

luận, danh mục, tài liệu tham khảo, luận văn có ba chương như sau:

Chương 1: Cơ sở khoa học về Phân tích công việc trong doanh nghiệp;

Chương 2: Thực trạng Phân tích công việc tại Công ty Cổ phần Văn phòng phẩm Hồng Hà;

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện Phân tích công việc tại Công ty Cổ phần Văn phòng phẩm Hồng Hà.

TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Bản chất phân tích công việc

1.1.1. Một số khái niệm liên quan

Trong tổ chức, do chuyên môn hóa lao động mà các nghề được chia thành các công việc. Mỗi công việc lại được tạo thành từ nhiều nhiệm vụ cụ thể và được thực hiện bởi một hoặc một số người lao động. Để làm rõ khái niệm “Phân tích công việc“, trước hết phải xác định và phân biệt được các khái niệm cơ bản liên quan như Nghề, công việc, nhiệm vụ, vị trí việc làm...

Trước hết, “*Nhiệm vụ*“ biểu thị từng hoạt động lao động riêng biệt với mục đích cụ thể mà mỗi người lao động phải thực hiện trong tổ chức (ví dụ: soạn thảo một văn bản, vận hành một chương trình máy tính). “*Vị trí*“ biểu thị tất cả các nhiệm vụ được thực hiện bởi cùng một người lao động (Ví dụ: tất cả các nhiệm vụ được thực hiện bởi một nhân viên thao tác máy tính, hoặc một thư ký, một nhân viên đánh máy. “*Công việc*“ là tất cả những nhiệm vụ, trách nhiệm, chức năng được thực hiện bởi một người lao động hoặc là tất cả những nhiệm vụ giống nhau được thực hiện bởi một người lao động. Đây có thể coi là đơn vị mang tính tổ chức nhỏ nhất trong một tổ chức và nó có những chức năng quan trọng. “*Nghề*“ được hiểu là tập hợp những công việc tương tự về nội dung và có liên quan với nhau ở mức độ nhất định với những đặc tính vốn có, đòi hỏi người lao động có những hiểu biết đồng bộ về chuyên môn nghiệp vụ, có những kỹ năng, kỹ xảo và kinh nghiệm cần thiết để thực hiện (ví dụ: các công việc kiểm toán, kế toán...đều thuộc nghề Tài chính). “*Nghề nghiệp*“ là tên gọi chung của một loại công việc được tiến hành trong các tổ chức khác

coi là cơ sở tiền đề để hoạt động Phân tích công việc triển khai hiệu quả trong tổ chức. “*Thiết kế công việc*” được hiểu là việc xác định các nhiệm vụ, các trách nhiệm cụ thể được thực hiện bởi một công việc và mối quan hệ của công việc đó với công việc khác của tổ chức.

Trên đây là một số khái niệm cơ bản cần đề cập đến khi nghiên cứu về Phân tích công việc, chỉ khi phân biệt và thấu hiểu các khái niệm đó thì việc nghiên cứu về Phân tích công việc mới rõ ràng và hiệu quả.

1.1.2. Khái niệm Phân tích công việc và sản phẩm của Phân tích công việc

Trên thế giới, hoạt động phân tích công việc xuất hiện khoảng hơn 90 năm trước đây với quan điểm sơ khai chỉ nhìn nhận “PTCV là một nhóm các nhiệm vụ nhằm xác định các nội dung của một công việc và các hoạt động có liên quan, các thuộc tính của công việc” [21]. Tuy nhiên, ở góc độ nhìn nhận này còn thiếu đề cập đến nhiều khía cạnh quan trọng liên quan đến yêu cầu, tiêu chuẩn hoàn thành công việc. Đến cuối thập niên 80 của thế kỷ 20, cùng với sự phát triển mạnh mẽ của cuộc cách mạng khoa học kỹ thuật tại phương Tây và phương thức sản xuất công nghiệp hiện đại, vai trò của khoa học quản lý nói chung và QTNL nói riêng trở nên rõ ràng hơn, Phân tích công việc – Job analysis được nhìn nhận một cách toàn diện hơn nhờ những đòn bẩy tài chính và lợi ích phi tài chính cho bản thân người lao động, đặc biệt là sự hoàn thiện về kiến thức cũng như kỹ năng làm việc,...mà mục tiêu của quản lý, mục tiêu của tổ chức được thực hiện một cách có hiệu quả, do đó PTCV không chỉ dừng lại ở việc nghiên cứu làm rõ các nội dung công việc mà còn tiếp cận sâu hơn về mức độ hoàn thành công việc. Cách tiếp cận này trước hết

việc để làm cơ sở cho hoạt động đánh giá hiệu quả lao động. Từ đó, các khái niệm liên quan đến PTCV đã được phát triển đầy đủ hơn. Theo nghiên cứu và quan điểm của P.Morgeson và Erich C.Dierdroff cho rằng “Phân tích công việc về bản chất là hoạt động làm rõ trách nhiệm công việc và những yêu cầu thực hiện công việc” [20, Tr.3]. Hay như theo quan điểm của Muhammad Safdar Rehman cho rằng “Phân tích công việc là một quá trình nghiên cứu một cách toàn diện công việc hoặc nhiệm vụ để xác định những gì công việc đó đòi hỏi” [19, Tr.4]. Bên cạnh đó, Giáo sư Kendra Palmer Royce tại tác phẩm “Job description and job analyses” lại cho rằng “Phân tích công việc là việc thu thập dữ liệu về hành vi công việc, hành vi người lao động và yêu cầu công việc theo mục tiêu, định hướng của tổ chức trên cơ sở sự tương tác với máy móc, vật liệu, và các công cụ, phương pháp làm việc” [18, Tr. 3].

Tại Việt Nam, thuật ngữ Phân tích công việc hầu như không được đề cập tới trong khoảng thời gian trước năm 1990 – thời kỳ sơ khai của lĩnh vực quản lý lao động. Tuy nhiên, xuất phát từ yêu cầu bức thiết của sự kiện Việt Nam gia nhập WTO và sức ép cạnh tranh với các tổ chức nước ngoài là sự thành lập các trường đào tạo có chuyên ngành Quản trị nhân lực, từ đó thuật ngữ “Phân tích công việc” được nghiên cứu bài bản, khoa học và mang tính ứng dụng cao. Theo Giáo trình QTNL của trường Đại học Kinh tế quốc dân, “Phân tích công việc thường được hiểu là quá trình thu thập các tư liệu và đánh giá một cách có hệ thống các thông tin quan trọng có liên quan đến công việc cụ thể trong công việc nhằm làm rõ bản chất của từng công việc” [9, tr.50]. Trong khi đó, PGS.TS Lê Thanh Hà-Trường đại học Lao động-Xã hội

Nhìn chung, các quan điểm này có nội hàm và cách tiếp cận tương đối giống nhau, nhấn mạnh vào yếu tố khoa học và chính thống của phân tích công việc.

Bên cạnh những khái niệm trên, còn có một số quan điểm của các tác giả viết trên các cuốn sách nghiên cứu chuyên ngành về QTNL cho rằng “Phân tích công việc là việc thu thập thông tin về công việc, việc làm và những mối quan hệ trong công việc” [12, tr.114], hoặc “Phân tích công việc là việc xác định một công việc hoàn chỉnh để thu thập những thông tin có liên quan đến quản lý, phân tích và tổng hợp những hoạt động mang tính nền tảng của việc quản lý nguồn nhân lực” [6, tr.51]. Tuy nhiên các khái niệm này chưa thể hiện đầy đủ nội dung và bản chất của thuật ngữ Phân tích công việc.

Kế thừa các quan điểm của các học giả trong và ngoài nước về khái niệm Phân tích công việc, trong phạm vi luận văn này, quan điểm của tác giả cho rằng “Phân tích công việc là việc thu thập, xác minh, phân tích thông tin nhằm làm rõ trách nhiệm công việc, yêu cầu công việc, điều kiện làm việc và các mối quan hệ trong quá trình thực hiện công việc”. Theo khái niệm này, PTCV được nhìn nhận là một quá trình thu thập, phân tích và thể hiện thông tin liên quan đến toàn bộ các khía cạnh của một công việc gồm: trách nhiệm, yêu cầu đối với người thực hiện, tiêu chuẩn hoàn thành công việc, điều kiện làm việc và các mối quan hệ trong quá trình thực hiện công việc.

Phân tích công việc thể hiện các nội dung công việc thông qua 3 sản phẩm đầu ra như sau:

Thứ nhất, “Mô tả công việc” là văn bản nhằm giải thích về những nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc và những vấn đề có liên quan đến

bao gồm một vài câu tóm lược về mục đích hoặc chức năng của công việc. (ii) *Phần tóm tắt về các nhiệm vụ và trách nhiệm công việc*: là phần tường thuật viết theo cách liệt kê các nhiệm vụ và trách nhiệm chính yếu thuộc công việc. Phần này bao gồm các câu mô tả chính xác, ngắn gọn về những công việc mà NLD phải làm, cách thực hiện các nhiệm vụ và phạm vi trách nhiệm, quyền hạn của chức danh công việc. (iii) *Phần điều kiện làm việc*: bao gồm các điều kiện môi trường vật chất (các máy móc, công cụ, trang bị cần phải sử dụng), thời gian làm việc, điều kiện về vệ sinh, an toàn lao động, các phương tiện đi lại để phục vụ công việc và các điều kiện khác có liên quan.

Thứ hai, “Bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc” là bản liệt kê các yêu cầu tối thiểu cần có của công việc đối với người thực hiện công việc về các kiến thức, kỹ năng, khả năng cần phải có như: trình độ giáo dục và đào tạo cần thiết, các đặc trưng về tinh thần và thể lực; và các yêu cầu cụ thể khác.

Thứ ba, Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc” là một hệ thống các chỉ tiêu/tiêu chí phản ánh các yêu cầu về số lượng và chất lượng về kết quả hoàn thành các nhiệm vụ được quy định trong bản mô tả công việc.

1.1.3. Ý nghĩa của phân tích công việc

Đối với tổ chức, phân tích công việc có ý nghĩa quan trọng bởi nhờ có Phân tích công việc mà người quản lý xác định được các kỳ vọng đối với người lao động và làm cho NLD hiểu được các kỳ vọng đó; Mặt khác, PTCV còn cung cấp cho nhà quản trị một bản tóm tắt các nhiệm vụ và trách nhiệm của một công việc, mối tương quan của công việc đó với các công việc khác

hoạt động đánh giá kết quả thực hiện công việc của NLD được chính xác, từ đó trả thù lao một cách công bằng, xứng đáng...

Đối với Người lao động, phân tích công việc giúp bản thân người lao động hiểu được các nhiệm vụ và trách nhiệm của mình trong công việc. Mặt khác, PTCV là cơ sở quan trọng đối với người lao động bởi nó cung cấp đầy đủ thông tin về công việc để họ hiểu rõ hơn trách nhiệm của mình khi thực hiện công việc được giao, tiêu chuẩn về trình độ đào tạo, chuyên ngành đào tạo, kinh nghiệm cần phải có, các kỹ năng cần thiết, các tiêu chuẩn về sức khỏe, độ tuổi và các yêu cầu khác để tự nâng cao năng lực bản thân... Bên cạnh đó, PTCV còn giúp người lao động hiểu được cách thức thực hiện công việc, các tiêu chuẩn để hoàn thành công việc đáp ứng yêu cầu của tổ chức.

1.1.4. Tầm quan trọng của phân tích công việc

1.1.4.1. Giúp quy hoạch nguồn nhân lực một cách chính xác:

Kế hoạch hóa nguồn nhân lực (KHH NNL) là quá trình đánh giá các nhu cầu về nguồn nhân lực xuất phát từ mục tiêu của tổ chức và xây dựng các kế hoạch về nhân lực nhằm đáp ứng các nhu cầu đó. KHH NNL là điều kiện để các tổ chức thực hiện các mục tiêu của mình vì nhờ KHH mà có thể dự tính các giải pháp về NNL, giúp doanh nghiệp có đủ số lượng, chất lượng, cơ cấu lao động đáp ứng các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn.

Kết quả phân tích công việc là cơ sở để dự đoán nhu cầu phát triển nguồn nhân lực. Do đó có cung cấp thông tin một cách khoa học về số lượng, chất lượng NNL cần thiết cho doanh nghiệp, kết hợp với chiến lược phát triển nhân lực và quy hoạch NNL phù hợp với chiến lược phát triển NNL. Mặt khác

luân chuyển, đề bạt, bố trí các vị trí công việc của tổ chức.

1.1.4.2. Hỗ trợ công tác tuyển dụng của doanh nghiệp:

Tuyển dụng nhân lực là một quá trình phức tạp mà trước hết nhà quản trị phải thực hiện PTCV. Tuyển dụng nhân lực cho tổ chức không thể thành công nếu không dựa trên những tiêu chuẩn có trong bản Mô tả công việc và Tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc. Căn cứ vào kết quả phân tích công việc, có thể xác định một cách chi tiết những điều kiện cơ bản mà NLD cần có để có thể hoàn thành công việc, từ đó làm cơ sở tuyển mộ và tuyển chọn được người có năng lực phù hợp tiêu chuẩn.

1.1.4.3. Giúp cho việc sắp xếp công việc hợp lý, cân bằng:

Bản mô tả công việc và Tiêu chuẩn đối với người thực hiện còn là công cụ hỗ trợ đắc lực trong việc sắp xếp và bố trí lao động trong tổ chức. Chỉ khi hiểu rõ những yêu cầu đặt ra đối với người đảm nhiệm công việc và năng lực của NLD, doanh nghiệp mới có thể bố trí NLD vào đúng vị trí công việc mà họ có thể phát huy năng lực một cách tốt nhất. Nếu các yêu cầu của công việc không rõ ràng, đầy đủ, hoặc quá xa thực tế thì dù tuyển được người thích hợp cũng không thể sắp xếp công việc một cách hiệu quả nguồn lực tổ chức.

1.1.4.4. Nâng cao hiệu quả đào tạo, phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo là tổng thể các hoạt động học tập giúp người lao động nâng cao năng lực cá nhân nhằm thực hiện có hiệu quả hơn công việc được giao phó. Phát triển là các hoạt động học tập vượt ra khỏi phạm vi công việc trước mắt nhằm cung cấp cho người lao động những kiến thức và kỹ năng cần thiết để

thể đáp ứng được công việc trong hiện tại và tương lai. Mặt khác, bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc (một sản phẩm của PTCV) có thể coi là một cơ sở quan trọng khi xây dựng chương trình ĐT PTNNL cho tổ chức.

1.1.4.5. Giúp nâng cao hiệu quả công tác đánh giá thực hiện công việc.

Đánh giá thực hiện công việc (ĐGTVCV) là một quá trình đo lường mức độ hoàn thành công việc của người (nhóm người lao động) với yêu cầu đặt ra của tổ chức, đảm bảo sự thống nhất chung về kết quả đánh giá giữa tổ chức và đối tượng đánh giá. ĐGTVCV là một nhiệm vụ quan trọng của QTNL bởi ảnh hưởng đến lợi ích của người lao động trong tổ chức, đánh giá không chính xác tạo ra sự mất công bằng trong doanh nghiệp. Vì thế ĐGTVCV tuy phức tạp, nhạy cảm nhưng là cấp thiết nếu muốn mang lại hiệu quả cao trong công việc. Để xây dựng được một hệ thống ĐGTVCV tốt thì một trong những điều kiện không thể bỏ qua là xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc, đây là những tiêu chuẩn phải xuất phát từ Bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc (một sản phẩm của PTCV). Kết quả phân tích công việc sẽ cung cấp cho cán bộ quản lý những tiêu chuẩn khách quan để đánh giá thành tích nhân viên một cách công bằng, khách quan và chính xác.

1.1.4.6. Giúp quản lý thù lao lao động một cách hữu hiệu

Thù lao lao động bao gồm tất cả các khoản người lao động nhận được thông qua quan hệ thuê mướn giữa NLĐ với tổ chức. Thù lao lao động ảnh hưởng tới việc chọn nghề, chọn việc, sự thoả mãn trong công việc và kết quả thực hiện công việc của người lao động. Thông tin phân tích công việc giúp cho việc xây dựng chính sách tiền lương công bằng, khoa học và phù hợp với

có thể nhận diện được rõ hơn về thực tế điều kiện, môi trường làm việc của người lao động. Trên cơ sở so sánh với tiêu chuẩn về điều kiện làm việc (nếu có), hoặc kinh nghiệm của các đơn vị khác, doanh nghiệp có thể tìm các phương án cải tiến môi trường, điều kiện lao động (ánh sáng, độ ẩm, độ bụi, tiếng ồn...) nhằm ngăn ngừa, loại bỏ những nguy cơ gây tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp.

Như vậy, PTCV trở thành một bộ phận không thể thiếu đối với hoạt động QTNL. PTCV là công tác phức tạp, đòi hỏi nhiều thời gian, công sức và chi phí nhưng lại không thể bỏ qua và phải thường xuyên cập nhật các thông tin về công việc. PTCV sẽ giúp người lao động hiểu được đầy đủ công việc họ đang thực hiện, giúp NLD gắn bó hơn với công việc và công ty, giúp các nhà quản trị tìm ra phương pháp lao động tiên tiến, cải thiện điều kiện lao động hiện có.

1.2. Nội dung của phân tích công việc

1.2.1. Chuẩn bị phân tích công việc

Đây là giai đoạn xác định mục tiêu và lập kế hoạch phân tích công việc. Giai đoạn này tập trung giải quyết các vấn đề sau đây: Xác định mục đích, xác định những tài liệu cần thu thập, phương pháp thu thập thông tin, lựa chọn công việc cần phân tích, thành lập nhóm phân tích... Nếu làm tốt giai đoạn chuẩn bị, việc triển khai PTCV sẽ đạt hiệu quả cao. Trong giai đoạn chuẩn bị phân tích, cần đặc biệt chú trọng đến những nội dung sau:

1.2.1.1. Lựa chọn nguồn thông tin

nghiệp ở các bộ phận khác (có liên quan đến việc phối hợp công việc với chức danh công việc cần phân tích).

1.2.1.2. Lựa chọn cán bộ phân tích

Cán bộ phân tích phải là người có kinh nghiệm, am hiểu về chức danh cần phân tích, có trình độ học vấn nhất định. Trong quá trình phân tích, người phân tích công việc phải giữ được sự độc lập, tránh sự can thiệp của những nhân tố khác, làm giảm mức độ tin cậy và hiệu quả của công tác phân tích.

1.2.1.3. Lựa chọn phương pháp và hệ thống thu thập thông tin

Các phương pháp thu thập thông tin rất đa dạng. Trong mỗi tình huống, cán bộ phân tích công việc sử dụng phương pháp phù hợp nhất hoặc có thể sử dụng kết hợp một vài phương pháp khác nhau. Tùy vào các căn cứ để lựa chọn phương pháp thu thập thông tin mà cán bộ phân tích có thể quyết định sử dụng một trong các phương pháp sau đây:

Thứ nhất, phương pháp Bảng hỏi

Theo phương pháp này, bảng câu hỏi được thiết kế sẵn gồm những câu hỏi nhằm thu thập thông tin liên quan đến một công việc cụ thể. Bảng câu hỏi được phát tới những người lao động để điền thông tin về trách nhiệm theo yêu cầu và hướng dẫn. Bảng câu hỏi là phương pháp được áp dụng rộng rãi, phổ biến vì theo phương pháp này quá trình thu thập thông tin diễn ra nhanh chóng, tiết kiệm thời gian và chi phí. Thông tin thu thập có thể dễ dàng lượng hoá, phù hợp với việc xử lý khối lượng lớn thông tin và xử lý trên phần mềm máy tính.

Phương pháp phỏng vấn

Phương pháp phỏng vấn là phương pháp cán bộ phân tích tiến hành phỏng vấn trực tiếp từng người thực hiện công việc, hoặc người giám sát, quản lý trực tiếp, hoặc phỏng vấn nhóm người lao động về các thông tin liên quan đến công việc cần điều tra. Cán bộ phân tích công việc chuẩn bị sẵn những câu hỏi sẽ đặt ra trong quá trình phỏng vấn. Phương pháp phỏng vấn là phương pháp được áp dụng hiệu quả cho lao động gián tiếp, lao động quản lý, lao động chuyên môn nghiệp vụ và cho những công việc mà hành vi không bộc lộ ra bên ngoài, công việc thuộc về trí óc đòi hỏi tư duy, sáng tạo.

Ưu điểm của phương pháp này có thể thu thập được nhiều thông tin khác nhau, tìm hiểu sâu vào những thông tin cần thiết, thu được bức tranh rõ ràng về công việc. Nhược điểm là phỏng vấn tốn thời gian, chi phí; thông tin thu được từ phỏng vấn có thể bị ảnh hưởng bởi yếu tố chủ quan của người phỏng vấn.

Phương pháp Quan sát-Trao đổi

Trong phương pháp quan sát, cán bộ phân tích công việc thiết kế mẫu phiếu quan sát, sau đó tiến hành quan sát, theo dõi trực tiếp quá trình thực hiện công việc của người lao động và ghi chép vào mẫu phiếu quan sát đã có sẵn các thông tin như: quy trình thực hiện công việc; các mối quan hệ trong công việc; máy móc, phương tiện được sử dụng; kết quả thực hiện công việc...Phương pháp quan sát được áp dụng chủ yếu cho công nhân sản xuất và những công việc mà hoạt động lao động diễn ra trong thời gian ngắn, thể

pháp này là tốn thời gian quan sát, thông tin thu được dễ bị ảnh hưởng bởi yếu tố chủ quan của cả người quan sát và người được quan sát. Đặc biệt là người được quan sát, khi biết đang được quan sát có thể dẫn tới sự thiếu chính xác trong thực hiện công việc. Phương pháp này không dễ thực hiện với những công việc liên quan đến trí não, tư duy, những công việc không biểu lộ nhiều hành vi ra ngoài để quan sát như lập kế hoạch, thiết kế...

Phương pháp Ghi chép nhật ký

Tự ghi chép nhật ký công việc là phương pháp người thực hiện công việc tự ghi chép lại những thông tin có liên quan đến công việc của mình vào biểu mẫu đã được thiết kế sẵn. Với phương pháp tự ghi chép, có thể thu được nhiều thông tin sát với thực tế thực hiện công việc mà tiết kiệm chi phí và thời gian. Tuy nhiên, độ chính xác của thông tin thu thập lại bị hạn chế do dễ bị ảnh hưởng bởi yếu tố chủ quan của người ghi chép, quá trình ghi chép có thể không đảm bảo sự liên tục, nhất quán.

Phương pháp hội thảo chuyên gia

Hội thảo chuyên gia là phương pháp tổ chức hội thảo nhằm thảo luận về công việc cần phân tích giữa các chuyên gia là những người có trình độ, am hiểu về công việc, có kinh nghiệm làm việc, những người giám sát, quản lý trực tiếp các bộ phận, phòng, ban... Hội thảo chuyên gia là phương pháp giúp làm rõ và bổ sung thêm thông tin cho các phương pháp khác, thông tin thu thập được có thể phục vụ nhiều mục đích phân tích công việc. Tuy nhiên đây là phương pháp tốn chi phí và thời gian.

1.2.2. Tiến hành phân tích công việc

Việc phân tích tên gọi/hay tên chức danh công việc phải đạt tới việc tiêu chuẩn hóa hướng đến tên gọi của công việc phải phản ánh được bản chất, tính chất và nội dung công việc. Đồng thời, tên gọi của công việc phải chính xác, dễ hiểu, ngắn gọn.

1.2.2.2. Phân tích Mô tả công việc

Thông qua việc phân tích nội dung công việc, có thể nhận thức được một cách toàn diện toàn bộ công việc. Cụ thể phân tích các mặt sau đây:

Phân tích nhiệm vụ, trách nhiệm công việc: Quy định rõ ràng những nhiệm vụ cơ bản của công việc, các bước cần thiết để hoàn thành công việc, tính độc lập và mức độ đa dạng hóa của công việc.

Phân tích các mối quan hệ trong công việc: Phân tích mối quan hệ hợp tác trong công việc, bao gồm ảnh hưởng qua lại giữa công việc đó với các công việc khác trong doanh nghiệp, bên ngoài doanh nghiệp (nếu có).

Phân tích môi trường công việc: Nội dung chính bao gồm: (i) Môi trường vật lý: như nhiệt độ, độ ẩm, tiếng ồn, bụi bẩn, ánh sáng, chấn động và thời gian mà nhân viên phải tiếp xúc hàng ngày. (ii) Môi trường xã hội: Bao gồm mức độ thuận tiện về sinh hoạt tại nơi làm việc, mức độ độc lập khi làm việc, phong cách người lãnh đạo trực tiếp, quan hệ với đồng sự, mức độ căng thẳng/tập trung trí óc khi làm việc.

1.2.2.3. Phân tích tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc

Tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc có mục đích là nhằm xác định những điều kiện tối thiểu mà người thực hiện công việc cần có để làm tốt

quy trình thao tác và phương pháp thao tác, bảo đảm an toàn kỹ thuật, tri thức quản lý doanh nghiệp, hiểu biết về chính sách, chế độ, chuẩn mực công tác và các quy định có liên quan.

Phân tích kinh nghiệm cần có là xác định thời gian kinh nghiệm đối với công việc tối thiểu cần có đối với người thực hiện công việc. Có một lưu ý đây là kinh nghiệm đối với công việc, không bao gồm kinh nghiệm không liên quan tới công việc.

Phân tích khả năng/năng lực cần có: quy định năng lực cần có đối với người thực hiện công việc như năng lực: quyết định, sáng tạo, năng lực tổ chức, tính thích ứng, năng lực phán đoán, trí lực, mức độ thành thạo trong thao tác mà công việc đòi hỏi.

Phân tích tố chất tâm lý cần có: Căn cứ vào đặc điểm công việc để xác định những yêu cầu tâm lý mà người đảm nhiệm cần có như sự tập trung, tính chủ động, tinh thần trách nhiệm, khả năng chi phối người khác, sự ổn định về tinh thần...

1.2.2.4. Phân tích tiêu chuẩn hoàn thành công việc

Xác định nội dung đánh giá: Có hai nội dung cơ bản về tiêu chuẩn hoàn thành công việc gồm: nội dung thuộc về số lượng, nội dung thuộc chất lượng.

Xây dựng các tiêu chí đánh giá: Mỗi tiêu chuẩn hoàn thành công việc có thể bao gồm một hay nhiều tiêu chí đánh giá. Tiêu chí đánh giá bao gồm tiêu chí định tính và tiêu chí định lượng được phân loại trong bảng sau đây:

Bảng 1.1: So sánh hai cách định lượng tiêu chí đánh giá

	kém mà không có đặc điểm nhận dạng cụ thể của từng mức độ. - Theo điểm nhưng không có tiêu thức cụ thể để đánh giá điểm.	đo lường rõ ràng (khối lượng, thời gian, năng suất...) - Theo điểm và có tiêu thức cụ thể để đánh giá điểm.
Ưu điểm	Sử dụng được cho những tiêu chuẩn khó định lượng hóa.	- Việc đánh giá mang tính nhất quán. - Kết quả đánh giá ít chịu ảnh hưởng của yếu tố chủ quan.
Nhược điểm	Kết quả đánh giá bị ảnh hưởng bởi yếu tố tình cảm hoặc thành kiến, định kiến.	Không sử dụng được cho những chỉ tiêu khó định lượng hóa.

(Nguồn: Tổng hợp từ các tài liệu tự nghiên cứu)

Nội dung phân tích những thông tin về công việc phải căn cứ vào đặc điểm phát triển của tổ chức, tùy theo mục đích phân tích khác nhau mà có sự điều chỉnh cần thiết, thuận lợi cho việc sử dụng nguồn nhân lực đặc thù của từng tổ chức.

1.2.2.5. Diễn đạt kết quả của Phân tích công việc

Kết thúc việc phân tích các đặc tính, yêu cầu công việc, các nội dung này được thể hiện dưới dạng văn bản viết. Kết quả phân tích được thể hiện cụ thể bằng ba tài liệu gồm: Bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc. Ở nhiều tổ chức để đơn giản hóa việc kiểm soát công việc và hệ thống tài liệu Phân tích công việc, thực hiện gộp 3 sản phẩm trên của PTCV được gộp chung thành một văn bản gọi chung là “Bản mô tả công việc”.

1.2.3. Ban hành áp dụng các kết quả phân tích công việc trong quản lý điều hành

Các kết quả của Phân tích công việc sau khi được chuẩn hóa về mặt nội dung, hình thức sẽ được trình duyệt Lãnh đạo hoặc cán bộ thẩm quyền để

1.2.4. Điều chỉnh kết quả phân tích công việc trong quá trình áp dụng

Song song với việc ban hành hệ thống tài liệu Phân tích công việc vào thực tế hoạt động, giai đoạn này còn giải quyết vấn đề thúc đẩy việc sử dụng kết quả phân tích công việc bằng cách ứng dụng các tài liệu vào các hoạt động quản trị nhân lực tại tổ chức. Một số hoạt động cụ thể gồm: biên soạn tài liệu ứng dụng cụ thể, lập điều kiện tuyển dụng, tiêu chuẩn kiểm tra, nội dung đào tạo, đào tạo cán bộ...và các nội dung quản trị nhân lực khác có sử dụng kết quả phân tích nhằm nâng cao tính khoa học của hoạt động quản lý.

Bên cạnh đó, để đảm bảo Phân tích công việc được hiệu quả, tổ chức phải định kỳ kiểm tra, rà soát các công việc để xác định những thông tin trong văn bản phân tích công việc để đảm bảo tính chính xác và phù hợp với thực tiễn công việc.

1.3. Các yêu cầu đối với sản phẩm của Phân tích công việc

1.3.1. Yêu cầu đối với “Bản mô tả công việc”

Bản mô tả công việc hướng đến sự ngắn gọn, súc tích và sử dụng các động từ có tính quan sát để mô tả từng hoạt động, cụ thể của từng nghĩa vụ chính. Để chất lượng Mô tả công việc đảm bảo cần phải đáp ứng được các yêu cầu chủ yếu sau:

Thứ nhất, đảm bảo có đầy đủ các nội dung chủ yếu về công việc: Các thông tin tối thiểu một bản MTCV cần có gồm: (i) những thông tin về công việc; (ii) chức năng và trách nhiệm trong công việc; (iii) Quyền hạn của người thực hiện công việc; (iv) Những mối quan hệ trong công việc; (v) Các điều

chứ không phải mô tả cho con người cụ thể thực hiện công việc. Nếu việc liệt kê các trách nhiệm thiếu dẫn đến công việc không được thực hiện, nếu thừa dẫn đến sự chồng chéo trong tổ chức công việc giữa các chức danh. Để yêu cầu này được đảm bảo cần có sự trao đổi, tham vấn giữa Bộ phận quản trị nhân sự và Người phụ trách chuyên môn để đảm bảo các trách nhiệm được mô tả chính xác, đầy đủ.

Thứ ba, các nhiệm vụ và trách nhiệm được sắp xếp theo đúng trình tự thực hiện trong thực tế: Một chức danh công việc được giao đảm nhiệm nhiều trách nhiệm, nhiệm vụ khác nhau, tuy nhiên bản MTCV chỉ nên nêu những công việc có tần suất thường xuyên, quan trọng, phản ánh bản chất của chức danh công việc. Bên cạnh đó, các công việc cần được sắp đặt theo trình tự thực hiện để người đọc dễ theo dõi, dễ thực hiện.

Thứ tư, ngôn ngữ viết dễ hiểu, ngắn gọn: Mô tả công việc là một tài liệu không chỉ cho nhà quản trị mà cho cả NLĐ sử dụng. Do đó, từ ngữ hoặc thuật ngữ chuyên môn phải chính xác, trong sáng và súc tích. Tránh dùng các từ lóng, từ đa nghĩa dẫn đến sự hiểu lầm cho người đọc. Mặt khác, các trách nhiệm của bản MTCV nên bắt đầu bằng một “động từ” nhằm thể hiện rõ bản chất của nhiệm vụ. Để đảm bảo yêu cầu này đòi hỏi người viết MTCV phải có kinh nghiệm soạn thảo và vốn từ ngữ phong phú, trình bày dễ hiểu và nên được thẩm định ít nhất 03 lần trước khi trình ký lên cấp tiếp theo. Hoặc sử dụng phương pháp đưa ra tiêu chuẩn về dung lượng trình bày để người soạn thảo tự chủ động rà soát sản phẩm đảm bảo súc tích, ngắn gọn và rõ ràng.

1.3.2. Yêu cầu đối với “Bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc”

Thứ hai, các tiêu chuẩn đánh giá phải đầy đủ để phản ánh được năng lực người có thể thực hiện công việc: Đối với mỗi công việc khác nhau cần yêu cầu số lượng và mức độ năng lực đối với người thực hiện khác nhau. Do đó, để có thể lựa chọn được cá nhân phù hợp thực hiện công việc thì phải xác định được chính xác các năng lực cần thiết và mức độ yêu cầu ở mỗi loại năng lực. Nếu xác định không chính xác loại và cấp độ năng lực sẽ dẫn đến việc tuyển dụng, đề bạt sai người (hoặc là không đủ năng lực thực hiện công việc, hoặc là dư thừa nhân lực dẫn đến sử dụng nguồn nhân lực tổ chức không hiệu quả).

Thứ ba, tiêu chuẩn đối với người thực hiện là yêu cầu tối thiểu đủ để thực hiện công việc: các tiêu chuẩn được mô tả là những yêu cầu ở mức tối thiểu đối với người đảm nhiệm công việc, không phải là trình độ, năng lực thực tế của người đang thực hiện công việc đó. Các yêu cầu về trình độ, kinh nghiệm... không đề ở mức quá cao, hoặc quá thấp sẽ làm ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức. Để đảm bảo yêu cầu này trước tiên cần có sự tham vấn của Người phụ trách chuyên môn, trên cơ sở tham khảo năng lực thực tế của người lao động và yêu cầu thực tế về năng lực đối với người thực hiện công việc tại các đơn vị khác nhưng có sự tương đồng về công việc.

Thứ tư, tiêu chuẩn phải cụ thể, rõ ràng: các tiêu chuẩn chỉ nên bao gồm các yêu cầu có liên quan trực tiếp tới việc thực hiện công việc và có thể xác định được. Tránh đưa ra những yêu cầu mơ hồ, thậm chí khó có thể xác định, hoặc không liên quan đến công việc (tôn giáo, giới tính...) dẫn đến sự phân biệt đối xử trong tập thể lao động. Để yêu cầu này được đảm bảo cần có sự

được thể hiện dưới các dạng khác nhau. Có doanh nghiệp xây dựng một cách có hệ thống các tiêu chuẩn thực hiện công việc cho từng chức danh công việc, hoặc có nơi xây dựng cho nhóm đối tượng nhất định. Mặc dù có nhiều cách thể hiện, nhưng tựu chung lại cần có các yêu cầu sau để đảm bảo một bản tiêu chuẩn hoàn thành công việc chất lượng:

Thứ nhất, trách nhiệm được đánh giá phải phản ánh được thực chất kết quả thực hiện công việc: Một chức danh công việc có nhiều nội dung trách nhiệm, trong đó có nhiều công việc không thường xuyên, chiếm tỉ trọng thời gian ít, hoặc ít quan trọng. Do đó để đánh giá chính xác mức độ hoàn thành công việc của một cá nhân không thể đem đo lường tất cả các trách nhiệm để đánh giá hiệu quả làm việc mà phải xác định được những nhiệm vụ quan trọng nhất phản ánh bản chất của công việc, từ đó đo lường, đánh giá đối với trách nhiệm trọng yếu.

Thứ hai, tiêu chí đánh giá cụ thể, rõ ràng: chỉ nên bao gồm các yêu cầu về chuyên môn có liên quan trực tiếp tới việc thực hiện công việc và các tiêu chí này có thể đánh giá được. Tránh đưa ra những tiêu chí mơ hồ, thậm chí khó có thể xác định, đo lường hoặc rất hiếm khi xảy ra. Để điều kiện này được đảm bảo cần có sự trao đổi, tham vấn giữa Bộ phận quản trị nhân sự và Người phụ trách chuyên môn để các tiêu chí đánh giá có thể phản ánh chính xác kết quả hoàn thành công việc.

Thứ ba, tiêu chí đánh giá có thể đo lường được: Các tiêu chí khi được thiết lập phải đảm bảo có thể đo lường được. Có hai dạng đo lường là định tính và định lượng sử dụng trong đánh giá. Tuy nhiên để đảm bảo sự chính

cầu quá cao mà không cần thiết, hoặc thể hiện sự phân biệt đối xử với người lao động (giới tính, dân tộc...). Hoặc cũng không nên đưa ra các tiêu chuẩn quá thấp sẽ không có tác dụng khuyến khích và tạo động lực. Để tiêu chí này được đảm bảo cần có sự tổng hợp kết quả thực hiện công việc của NLĐ trong kỳ và tại các thời điểm khác nhau để đưa ra các giới hạn tiêu chuẩn phù hợp.

1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến phân tích công việc

1.4.1. Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong Công ty

1.4.1.1. Cơ cấu tổ chức:

Cơ cấu tổ chức cho biết mối quan hệ giữa các phòng, ban trong tổ chức, mối liên hệ tương quan giữa các bộ phận trong quá trình thực hiện công việc, đây là một trong những cơ sở quan trọng để phân công lao động, phân chia chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn tới từng phòng ban, từng chức danh công việc.... Công việc là kết quả của quá trình phân công lao động, phân tích công việc hiệu quả phải dựa trên sự phân công lao động hợp lý. Do đó, cơ cấu tổ chức phải rõ ràng, phản ánh được cơ cấu quyền hạn và mối quan hệ trong tổ chức, thể hiện sự thống nhất, rõ ràng.

1.4.1.2. Quan điểm, sự quan tâm của các cấp quản lý và người lao động

Phân tích công việc là công tác không những phức tạp về chuyên môn mà còn mang tính nhạy cảm vì nó liên quan tới quyền lợi, công việc của nhiều cá nhân, bộ phận trong tổ chức. Do đó, sự chỉ đạo, quyết tâm của các cấp quản lý mà đặc biệt là Lãnh đạo đóng vai trò quan trọng quyết định đến sự thành bại của công tác này.

quen làm việc của người lao động, yêu cầu họ phải thay đổi để thực hiện những nội dung công việc, yêu cầu được quy định nên chắc chắn không tránh khỏi sự phản ứng, không hưởng ứng từ phía NLD. Vì vậy, để hệ thống PTCV được triển khai xây dựng và vận hành hiệu quả, cần thiết có sự vận động, tuyên truyền cho NLD hiểu được lợi ích lâu dài của PTCV từ đó xóa bỏ những thái độ bất hợp tác, ngại vực về mục đích của phân tích công việc.

1.4.1.3. Yếu tố thuộc về bộ phận phụ trách và các phòng/ban tại Công ty

Cán bộ phân tích công việc là người chịu trách nhiệm, có vai trò chính trong công tác phân tích công việc. Phân tích công việc vốn là nhiệm vụ phức tạp do liên quan tới các quyết định nhân sự nhạy cảm của tổ chức như tái cơ cấu, điều chuyển, đề bạt, tính giảm biên chế, cải tiến tiền lương ... vì vậy người thực hiện phân tích công việc sẽ phải chịu áp lực khá lớn từ nhiều đối tượng phân tích. Do đó, cán bộ phân tích công việc phải là người am hiểu về các công việc trong tổ chức, có hiểu biết, kiến thức, kỹ năng về phân tích công việc, trung thực và khách quan trong công việc

Mặt khác, phân tích công việc là một công tác cần có sự phối hợp của các Phòng/Ban trong tổ chức về việc tham gia cũng như từ mọi người lao động trong tổ chức trong việc cung cấp thông tin, thẩm định, bổ sung, góp ý điều chỉnh các sản phẩm của PTCV.

dựng và xác lập một cơ cấu tổ chức thích hợp, trong đó phản ánh các mối quan hệ giữa các bộ phận trong tổ chức cũng như các thành viên với nhau trong từng bộ phận. Đây chính là cách thức thực hiện các nhiệm vụ sao cho toàn bộ cơ cấu đó hoạt động nhịp nhàng để đạt được mục tiêu chung của tổ chức, đây cũng chính là nhiệm vụ của Thiết kế công việc.

Thiết kế công việc cung cấp các thông tin về nhiệm vụ, trách nhiệm cụ thể được thực hiện bởi một công việc và mối quan hệ của công việc đó với các công việc khác trong tổ chức. Kết quả của quá trình thiết kế công việc là thông tin đầu vào quan trọng của Phân tích công việc, là thông tin cơ sở để hoạt động phân tích công việc được chính xác.

1.4.1.5. Quy trình hoạt động của tổ chức

Mỗi hoạt động trong tổ chức là một quá trình. Hoạt động của tổ chức được thực hiện bởi một mạng quy trình. Biểu đồ của quy trình sẽ cho thấy các mối liên kết và tương tác giữa các chức năng, các bộ phận và đặc biệt là sự liên quan về công việc với nhau. Biểu đồ quá trình còn cho thấy những gì cần phải làm, khi nào làm, những việc đó được làm ở đâu và chức danh công việc nào có trách nhiệm thực hiện công việc. Thông qua quy trình công nghệ/hoặc quy trình nghiệp vụ sẽ giúp cho người phân tích công việc có thể xác định các phương pháp để tiến hành phân tích công việc một cách phù hợp. Mặt khác quy trình sẽ giúp xác định chính xác các kỹ thuật dữ liệu nào sẽ phải thực hiện, những thông tin nào sẽ được thu thập và xem xét.

Như vậy, quy trình công nghệ/ hoặc các quy trình nghiệp vụ cần phải được nghiên cứu, tham khảo trước khi phân tích công việc được tiến hành

Do phân tích công việc bắt buộc phải thực hiện một cách có hệ thống và yêu cầu sử dụng một số kỹ năng cơ bản mang tính địa phương như: ngôn ngữ, văn hóa... cần thiết để thực hiện phân tích công việc. Mặt khác, việc nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định điều kiện tiến hành, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn, phẩm chất, kỹ năng của người lao động đòi hỏi phải có thời gian tiếp cận, tìm hiểu. Điều này gây khó khăn cho người làm công tác phân tích do có nhiều yếu tố đầu vào tác động, và đặc biệt những yếu tố đó thường không ổn định theo thời gian (ví dụ: quá trình thực hiện phỏng vấn, đặt câu hỏi, quan sát có thể bị ảnh hưởng bởi tâm lý người phân tích và người được phân tích do trạng thái tâm lý, sức khỏe và thời tiết làm cho mức độ quan sát, cảm nhận bị ảnh hưởng...điều đó ảnh hưởng rất lớn đến kết quả phân tích công việc).

1.4.2.2. Các yếu tố về đặc thù ngành hoạt động của Công ty

Trong phân tích công việc đòi hỏi người phân tích phải nhận biết được đặc điểm về Ngành-nghề của công việc, qua đó xác định nhiệm vụ nào cần được tiến hành thực hiện, mức độ ưu tiên ra sao và việc sử dụng công cụ máy móc hỗ trợ nào cho phù hợp...điều đó đòi hỏi người hoặc hệ thống phân tích phải am hiểu công việc cần phân tích và có khả năng thu thập, tổng hợp mới có thể đưa ra được những kết luận chính xác và khoa học. Do đó, yêu cầu đòi hỏi người làm công tác phân tích phải nắm được quy trình nghiệp vụ, quy trình công nghệ đặc thù tại tổ chức, yêu cầu kỹ năng để từ đó xây dựng bản mô tả công việc và Bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc. Đây là một khó khăn lớn trong hoạt động phân tích công việc PTCV

1.5.1.1. Công ty TNHH Thương mại và dịch vụ Năng lượng Việt Nam (Vengy)

Công ty đặt trụ sở làm việc tại Khu đô thị Bắc Linh Đàm-TP.Hà Nội. Vengy hoạt động trong lĩnh vực lắp đặt và thi công các trạm biến áp và các công trình điện cho các Nhà máy, khu công nghiệp trên khắp cả nước.

Do mới đi vào hoạt động khoảng 4 năm, với quy mô nhân sự khoảng 60 người, chủ yếu là các Kỹ sư nên Công ty chưa thiết lập được hệ thống quản trị nhân sự đầy đủ. Nhận thức được vai trò của PTCV, Giám đốc Công ty đã chỉ đạo triển khai thực hiện Phân tích công việc để làm cơ sở cho các hoạt động quản trị nhân sự cơ bản tại Công ty. Từ cuối năm 2014, Công ty đã chủ động triển khai PTCV với sự chủ trì của P.Kế toán-Hành chính-Nhân sự và sự tham gia tích cực của các Phòng/Ban chuyên môn. Phòng KT-HC-NS do không am hiểu nghiệp vụ của các Phòng/Ban chuyên môn nên chỉ đóng vai trò hướng dẫn về nguyên tắc và tham gia thu thập thông tin, chuẩn bị biểu mẫu. Các Trưởng phòng/Ban chuyên môn là người trực tiếp phân tích, soạn thảo bản MTCV và chuyển P.KT-HC-NS thẩm định về văn phong, các nguyên tắc trong bản MTCV trước khi trình Giám đốc công ty trình duyệt.

Trong vòng 6 tháng, đến T4.2015 về cơ bản Công ty đã xây dựng được 80% MTCV cho các chức danh chính yếu tại Công ty. Cách làm này của Công ty có ưu điểm là người PTCV am hiểu về chuyên môn, nhưng cũng không tránh khỏi tình trạng văn bản không được chuẩn hóa, từ ngữ khó hiểu, bị bỏ sót trách nhiệm, thiên lệch theo ý chí chủ quan của người phân tích. Tuy vậy đây có thể coi là cách làm nhanh, tiết kiệm chi phí và có thể ứng dụng

trong các Công ty có quy mô nhỏ, mới thành lập tại Việt Nam, bởi nó giúp

hạn và cần Phân tích công việc để QTNNL trong thời gian ngắn.

1.5.1.2. Công ty cổ phần xuất nhập khẩu hàng không (Airimex)

Công ty cổ phần Xuất nhập khẩu Hàng không (Airimex) thành lập ngày 21/3/1989 và hoàn thành IPO ngày 18/5/2006 với cổ đông sáng lập là Tổng công ty Hàng không Việt Nam - cổ đông lớn nhất của Công ty. Trụ sở chính đặt tại địa chỉ 414 Nguyễn Văn Cừ, Long Biên, Hà Nội. Hiện tại Airimex là nhà nhập khẩu/phân phối lớn nhất về phụ tùng máy bay và các thiết bị mặt đất sân bay tại Việt Nam với doanh số xuất nhập khẩu khoảng 65 triệu USD/năm.

Với lịch sử phát triển khá lâu bền, hệ thống quản trị của Airimex bị chi phối nhiều bởi cách quản lý của hệ thống nhà nước. Tuy nhiên, dưới sức ép đổi mới sau cổ phần hóa, Airimex bắt buộc phải thay đổi cách tổ chức hệ thống quản lý trong đó có công tác quản trị nhân lực. Sau nhiều lần tự triển khai PTCV nhưng không đạt được mục tiêu như mong muốn do năng lực của P.Kế hoạch-Hành chính-nhân sự hạn chế và sự phối hợp thiếu hiệu quả giữa các Phòng/Ban, đến cuối năm 2014 Airimex quyết định tái khởi động “Cải tiến hệ thống quản lý” trong đó bao gồm Phân tích công việc với sự hỗ trợ của một đơn vị tư vấn độc lập. Bên tư vấn đã áp dụng phương pháp điều tra phiếu hỏi kết hợp phương pháp phỏng vấn chuyên gia để thực hiện PTCV tại Airimex. Sau nhiều lần dự thảo và lấy ý kiến góp ý của toàn thể CBNV tại Công ty, Airimex đã hoàn thiện xây dựng 47 bản Mô tả công việc cho khoảng 120 lao động tại Công ty. Cách làm này của Airimex đảm bảo rằng các bản MTCV được xây dựng khoa học, kịp thời và tận dụng được kinh nghiệm của các chuyên gia nội bộ tại các Phòng/ban. Tuy nhiên, phương án này chỉ phù hợp

Khối/Phòng/Ban quan trọng, có tác động lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh, hoặc có đặc thù nghiệp vụ phức tạp như khối kỹ thuật, khối kinh doanh.

1.5.1.3. Công ty Cổ phần phát triển Phú Mỹ (Phú Mỹ Bakery)

Công ty đặt trụ sở và nhà máy sản xuất tại Km 18 - Đại lộ Thăng Long - KCN Thạch Thất, Quốc Oai, Hà Nội. Công ty là đơn vị sản xuất và cung ứng các sản phẩm bánh ngọt cho hệ thống các cửa hàng, siêu thị lớn trong cả nước. Đến nay, sau 10 năm vận hành và phát triển, hệ thống quản trị nhân lực tại Phú Mỹ hầu hết đã có, P.Hành chính nhân sự của Công ty có đội ngũ nhân sự được đào tạo bài bản và có một số nhân sự đã gắn bó với Công ty từ thời kỳ đầu khi mới hình thành nên rất am hiểu về công việc của hầu hết nghiệp vụ các phòng/ban và cả quy trình sản xuất của Công ty. Trong công tác Phân tích công việc, hiện tại Công ty đã xây dựng hoàn thành hệ thống mô tả công việc cho hầu hết các chức danh tại Công ty. Hiện tại, P.HCNS chỉ thực hiện điều chỉnh MTCV các chức danh công việc không còn phù hợp, hoặc bổ sung mới các chức danh công việc phát sinh trong hệ thống, P.HCNS với vai trò chủ trì, chỉ đạo hoạt động PTCV trên cơ sở tham khảo ý kiến của các đơn vị chuyên môn và quan trọng là P.HCNS thường xuyên tìm hiểu, tham khảo các hệ thống MTCV của các đơn vị sản xuất tương đồng để rà soát, bổ sung cho hệ thống MTCV tại Công ty Phú Mỹ. Bản MTCV sau khi được P.HCNS soạn thảo sẽ được thẩm định bởi Trưởng các Phòng/Ban chuyên môn trước khi trình ký Tổng giám đốc phê duyệt.

Cách làm này của Công ty Phú Mỹ đã phát huy được thế mạnh chuyên môn của P.HCNS và khích lệ sự tham gia của các Trưởng phòng/ban chuyên

là người thực hiện trực tiếp công việc. Đồng thời, cách làm này chỉ phù hợp với những tổ chức đã có hệ thống quản lý tương đối bài bản và yêu cầu cao về năng lực của bộ phận chịu trách nhiệm PTCV mà cụ thể là P.HCNS.

Đối với VPPHH, cách triển khai này là phương án khả thi có thể áp dụng triển khai, tuy nhiên cần nâng cao năng lực của phòng HCNS trong nghiệp vụ quản trị nhân lực đặc biệt là công tác Phân tích công việc.

1.5.2. Một số bài học áp dụng cho Công ty.

Từ những thực tế trong việc triển khai PTCV ở trên, tác giả rút ra bài học sau trong công tác PTCV tại Văn phòng phẩm Hồng Hà, cụ thể như sau:

Thứ nhất, mỗi doanh nghiệp nên có một bộ phận/hoặc cá nhân chuyên trách về nhân sự, có đủ năng lực chuyên môn để có thể giải thích nghiệp vụ Phân tích công việc cho Ban lãnh đạo, cán bộ quản lý và người lao động.

Thứ hai, hoạt động PTCV nhất thiết phải có sự phối hợp tích cực giữa P.HCNS và các Phòng/Ban chuyên môn. Các Phòng/ban đóng vai trò quan trọng và phải tham gia chủ động trong hoạt động PTCV tại đơn vị.

Thứ ba, Phân tích công việc cần sự quyết liệt và chỉ đạo sát sao của Lãnh đạo công ty. Bản chất PTCV là nội dung phức tạp vì cần sự phối hợp giữa các đơn vị, cá nhân. Do đó, trong quá trình triển khai không tránh khỏi những bất đồng, mâu thuẫn giữa các thành viên tham gia, nên cần sự can thiệp và quyết định kịp thời của BLĐ để giải quyết được các vấn đề vốn phức tạp trong công tác tổ chức và quản lý nhân sự.

Thứ tư, sản phẩm của PTCV phải được cập nhật chỉnh sửa bổ sung phù hợp với từng giai đoạn phát triển của doanh nghiệp. Mỗi sản phẩm của PTCV

Lý luận chung về PTCV, với các quan điểm trên thế giới và tại Việt Nam đã được tổng hợp và phân tích theo tiến trình phát triển chung của QTNL. Chương một đã làm sáng tỏ thêm các khái niệm, ý nghĩa và tầm quan trọng của PTCV theo những cách tiếp cận và quan điểm khác nhau. Trên cơ sở kế thừa kết quả nghiên cứu của các học giả trước đó và quan điểm cá nhân, tác giả đã đưa ra khái niệm riêng về PTCV được sử dụng trong phạm vi luận văn.

Từ cách tiếp cận chung cùng phát hiện mới về ý nghĩa của PTCV, tác giả cho rằng PTCV có tác động tích cực tới tất cả các chức năng của Quản trị nhân lực, đồng thời các hoạt động đó cũng có tác động trở lại đối với hiệu quả công tác PTCV.

Để đánh giá tính hiệu quả của PTCV có nhiều tiêu chí khác nhau, tuy nhiên các tiêu chí này đều có điểm chung đó là tuân theo nguyên tắc mô tả, phản ánh trung thực công việc, đo lường dựa trên kết quả đầu ra/các yếu tố đầu vào làm căn cứ đánh giá hiệu quả công việc, điều này đảm bảo tính khoa học khi vẫn lồng ghép linh hoạt các đặc trưng riêng của PTCV.

Bên cạnh các phương pháp PTCV thường được các tổ chức sử dụng, chương một cũng đã khái quát các phương pháp khác nhau tương ứng với những thực tế về quản trị nhân lực ở các tổ chức đặc thù. Thêm vào đó, kinh nghiệm chung về PTCV tại một số tổ chức trong nước cũng đã được phân tích, nhìn nhận tương đối toàn diện cả về ưu điểm và hạn chế, làm cơ sở đưa ra bài học kinh nghiệm có thể ứng dụng tại Công ty Cổ phần Văn phòng phẩm Hồng Hà.

CÔNG TY CỔ PHẦN VĂN PHÒNG PHẨM HỒNG HÀ

2.1. Giới thiệu chung về Công ty

2.1.1. Thông tin chung

Tên Công ty: Công ty cổ phần Văn phòng phẩm Hồng Hà

Tên tiếng Anh: HONG HA STATIONERY JOINT STOCK COMPANY

Tên viết tắt: HONG HA JSC



Logo:

Giấy đăng ký kinh doanh số: 0100100216 do Sở Kế Hoạch và Đầu tư Thành phố Hà

Nội cấp lần đầu ngày: 28/12/2005, đăng ký thay đổi lần thứ 14 ngày 02/07/2014

Vốn điều lệ: 58.961.000.000 đồng

Trụ sở chính: 25 Lý Thường Kiệt - Quận Hoàn Kiếm - Hà Nội

Địa điểm 2: 672 Ngô Gia Tự - Quận Long Biên - Hà Nội

Điện thoại: (84.4) 3652 3332 – Fax: (84.4) 3652 4351

Website: <http://www.vpphongha.com.vn>

Email: congtu@vpphongha.com.vn

Trải qua trên 50 năm sản xuất kinh doanh đến nay công ty đã có trên 300 mặt hàng, trong đó có nhiều mặt hàng đã khẳng định được chỗ đứng trên thị trường Hà Nội cũng như các tỉnh, có nhiều loại được khách hàng bình chọn là hàng Việt Nam chất lượng cao trong nhiều năm. Sản phẩm chính bao gồm: Các loại bút: bút máy, bút dạ kim, bút bi, bút chì; Các loại dụng cụ học sinh: eke, thước kẻ, cặp; Giấy vở các loại; Các sản phẩm là thiết bị văn phòng phẩm: cặp nhựa, tủ đựng tài liệu, file hồ sơ, giá đựng; Các loại chai nhựa.

xưởng sản xuất chính:

Phân xưởng kim loại: Chuyên sản xuất các loại sản phẩm kim loại như: Mũ pin, thiết bị đo điện, các sản phẩm phụ liệu khác.

Phân xưởng nhựa- lắp ráp: Chuyên sản xuất các loại sản phẩm nhựa như: chai PET, các bộ phận của bút máy, bút bi, chì, dụng cụ học sinh. Chuyên lắp ráp các chi tiết tại các phân xưởng đã sản xuất ra thành các thành phẩm hoàn chỉnh và nhập kho.

Phân xưởng giấy vờ I và II: Chuyên sản xuất, in ấn các mặt hàng giấy vờ của Công ty.

2.1.2.2. Đặc điểm hiệu quả sản xuất-kinh doanh tại Công ty.

Một số chỉ tiêu kết quả mà công ty đã đạt được trong những năm gần đây, cụ thể như sau:

Bảng 2.1: Cơ cấu vốn của công ty năm từ năm 2011 đến 2015.

Chỉ số	Đơn vị	2011	2012		2013		2014		2015 (Dự kiến)
		TH	KH	TH	KH	TH	KH	TH	KH
Doanh thu	Tr.đ	428716	468000	473609	509487	500528	525000	719272	508000
Lợi nhuận sau thuế	Tr.đ	13590	14250	15874	14625	12198	32996	83937	21340
Tổng chi phí	Tr.đ	390590	428000	435518	470247	460098	461500	589215	Chưa có số liệu
Thunhập BQ	1000đ	4998	5298	5139	5259	5243	5510	5653	6320

(Nguồn: Báo cáo tài chính thường niên qua các năm 2011 đến 2015 do Công ty công bố)

Qua bảng thống kê trên cho thấy giá trị sản lượng và doanh thu của

2.1.3. Thực trạng Nguồn nhân lực của Công ty

2.1.3.1. Về số lượng lao động:

Xuất phát là một doanh nghiệp Nhà nước hoạt động trong cơ chế bao cấp cũ, bộ máy hoạt động công kênh, trước năm 1995, số lượng CBCN trong công ty trên 500 người, trong quá trình hoạt động kém hiệu quả, công ty đã lâm vào tình trạng chậm trả lương và phải cắt giảm nhân sự. Được sự giúp đỡ của Tổng công ty Giấy cũng như Ngân hàng nhà nước, trải qua bao khó khăn, đến nay, số lượng lao động là 476 người trong đó số lao động trực tiếp sản xuất là 301 người chiếm 63,2%, lao động quản lý là 35 người chiếm 7 %. Hiện tại, công ty đã từng bước vươn lên, đời sống cán bộ công nhân công ty đã có nhiều cải thiện, thu nhập ngày càng tăng. Thể hiện ở các chỉ tiêu sau:

Bảng 2.2: Tình hình thu nhập bình quân lao động ở công ty trong các năm 2011-2015

Chỉ số	Đơn vị	2011	2012		2013		2014		2015 (dự kiến)
		TH	KH	TH	KH	TH	KH	TH	KH
Lao động	Người	578	550	547	559	507	498	458	476
Thu nhập BQ	1000đ	4998	5298	5139	5259	5243	5510	5653	6320

(Nguồn: Báo cáo tài chính thường niên qua các năm 2011 đến 2015 do Công ty công bố)

2.1.3.2. Về chất lượng lao động:

Hiện nay, trong số có 35 cán bộ quản lý có 5 người có bằng trên đại học, còn lại là có trình độ đại học, Những NLD này đều có thâm niên công tác do đó với kinh nghiệm tích lũy được có thể đủ khả năng đảm nhiệm những

nhân có bậc thợ từ bậc 4 trở lên chiếm tỷ lệ là 34,2% trên tổng số lao động sản xuất ở công ty. Đây được đánh giá là những công nhân có tay nghề, ham học hỏi, cần cù và nhiệt tình trong công việc. Hàng năm, công ty có tổ chức đào tạo hoặc cử đi đào tạo, thi nâng bậc cho công nhân sản xuất. Phân bố số lượng lao động và chất lượng lao động trong toàn công ty được thể hiện trong bảng sau:

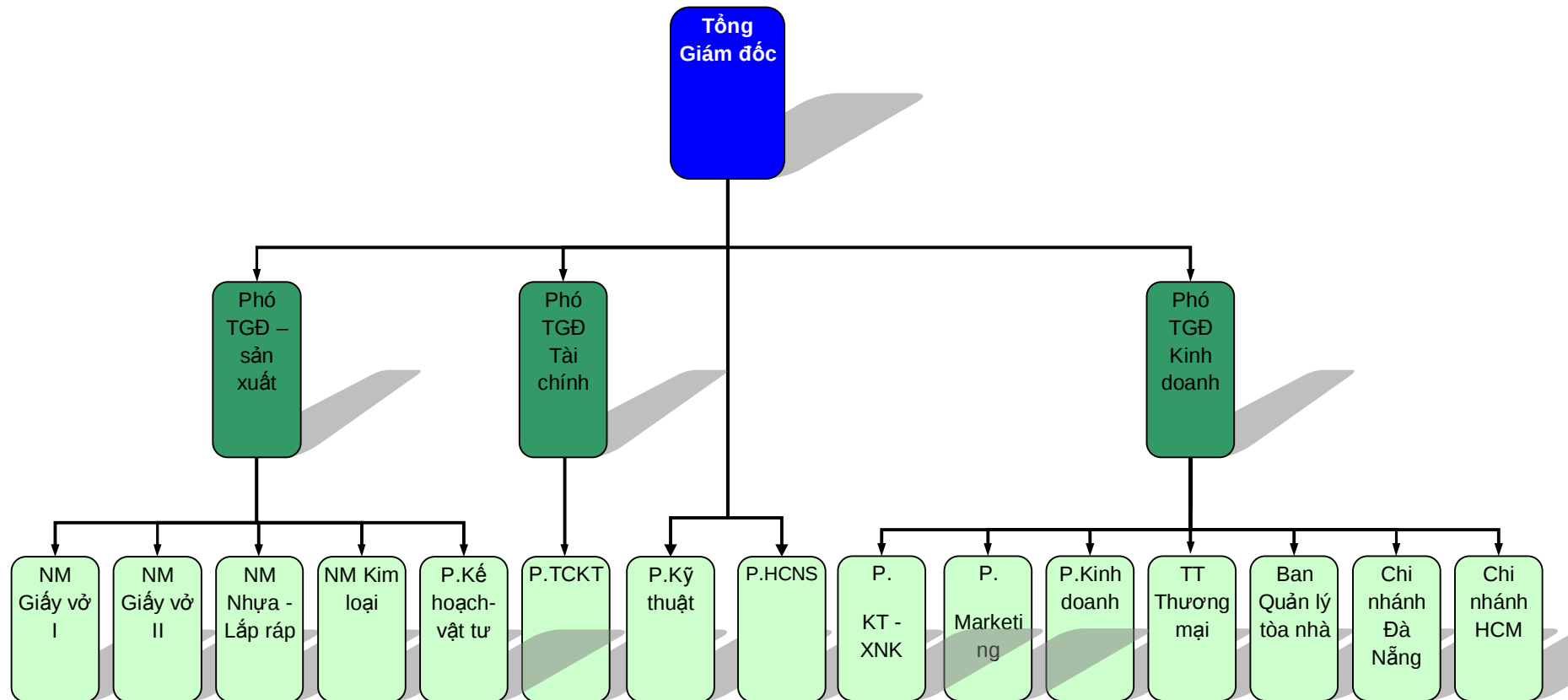
Bảng 2.3: Cơ cấu lao động toàn công ty theo trình độ chuyên môn

Chỉ số	2011	2012	2013	2014	2015 (dự kiến)
Tổng số lao động	578	547	507	458	476
1. Công nhân SX	364	347	342	291	301
*Bậc 1					
*Bậc 2	108	104	100	88	88
*Bậc 3	60	55	52	46	50
*Bậc 4	45	39	42	33	37
*Bậc 5	35	34	36	28	30
*Bậc 6	56	55	55	46	46
*Bậc 7	60	60	57	50	50
2. Lao động quản lý	41	40	36	34	35
*Trung cấp, sơ cấp					
*Cao đẳng, Đại học	35	35	31	29	30
*Trên đại học	6	5	5	5	5

(Nguồn: P. Hành chính nhân sự cung cấp 2015)

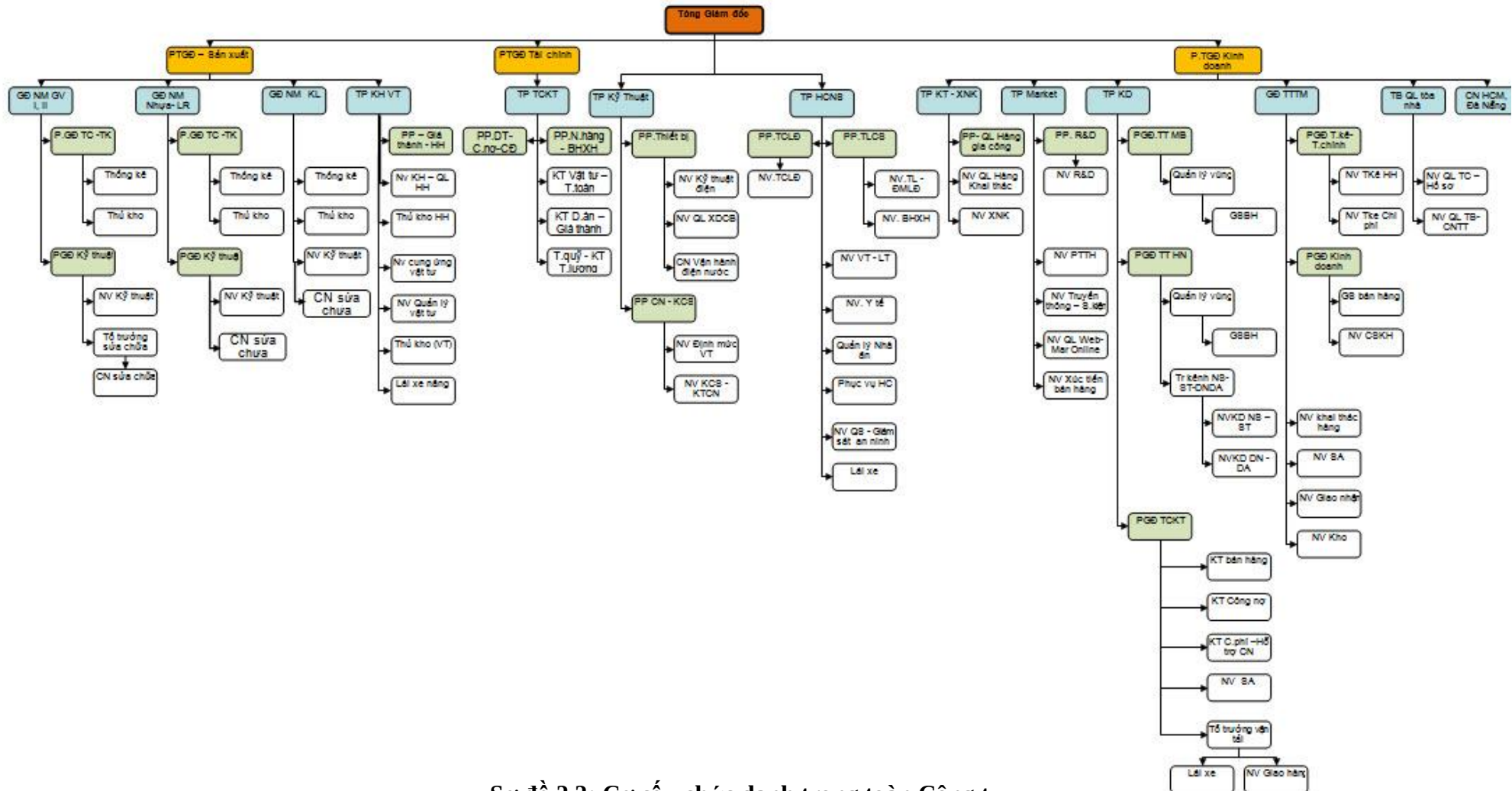
2.1.4. Sơ đồ cơ cấu tổ chức và cơ cấu chức danh

Hiện tại, Văn phòng phẩm Hồng Hà chia thành 2 khối chính là khối gián tiếp và khối trực tiếp (Chức năng nhiệm vụ của các Phòng/Ban được liệt kê tại Phụ lục 3), cơ cấu được thể hiện chi tiết theo sơ đồ sau:



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức trong toàn Công ty

(Nguồn: P.HCNS Công ty cung cấp – 2015)



Sơ đồ 2.2: Cơ cấu chức danh trong toàn Công ty

(Nguồn: P.HCNS Công ty cung cấp – 2015)

2.2. Thực trạng một số nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến phân tích công việc tại Công ty

2.2.1. Thực trạng công tác thiết kế công việc

Kết quả của quá trình thiết kế công việc là thông tin đầu vào quan trọng của Phân tích công việc. Tại VPPHH, công tác thiết kế công việc đã được triển khai thực hiện từ năm 2011 theo QĐ số 40/2011/QĐ-TGD ngày 15/02/2011. Dự án Thiết kế công việc của Công ty được thực hiện trong vòng 06 tháng kể từ tháng 03/2011 đến tháng 09/2011.

2.2.1.1. Thực trạng kết quả Thiết kế công việc

Về phương pháp: Phương pháp Thiết kế công việc được VPPHH áp dụng là phương pháp truyền thống bằng cách dựa trên thực tế công việc và tham khảo các chức danh công việc ở các tổ chức khác để xác định các nhiệm vụ và trách nhiệm công việc.

Về số lượng: Kết thúc tháng 9/2011, Công ty đã triển khai Thiết kế công việc cho 53 chức danh công việc cho khối gián tiếp (100% chức danh tại thời điểm 2011) và 14 chức danh công việc cho khối trực tiếp (khoảng 40% chức danh tại thời điểm 2011).

Về nội dung: Kết quả phân tích công việc đã xác định được các thông tin về công việc gồm 02 nội dung là: (i) nội dung công việc và (ii) đối tượng quản lý trực tiếp.

2.2.1.2. Thực trạng hiệu quả Thiết kế công việc

Về phương pháp Thiết kế công việc: VPPHH đang áp dụng phương pháp truyền thống tuy nhiên cách làm này có một nhược điểm lớn là thiết kế công việc dựa theo con người, thực tế phân công của tổ chức, trong khi đó các thông tin làm cơ sở tham khảo thiếu chuẩn mực.

Về số lượng: Chưa có kết quả phân tích công việc đầy đủ cho tất cả các vị trí, chỉ thiết kế được 67/98 chức danh công việc (thời điểm 2011),

chiếm 68%. Tính đến thời điểm năm 2015, khi số lượng chức danh đã tăng lên đến 102 thì số lượng chức danh được thiết kế chỉ có 66% tổng chức danh.

Về nội dung: Kết quả thiết kế công việc mới chỉ đề cập đến nội dung công việc, các nội dung quan trọng khác như trách nhiệm, điều kiện lao động, yêu cầu trình độ-kỹ năng, mối quan hệ trong công việc...không được thu thập và phân tích.

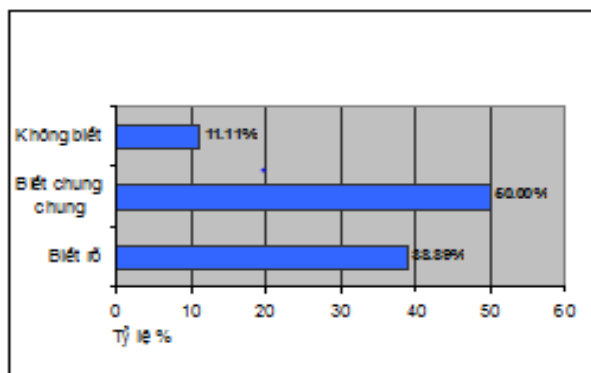
Như vậy, Thiết kế công việc tại VPPHH được triển khai không đầy đủ, thiếu sự tập trung dẫn đến kết quả không đảm bảo sự bao quát về phân công công việc trong tổng thể toàn bộ các chức danh tại Công ty. Hệ quả dẫn đến là công việc được thiết lập chưa khoa học, chưa có tính hệ thống, không được cập nhật thông tin và không đáp ứng được chiến lược nhân sự trong dài hạn. Đây là một vấn đề lớn khi triển khai Phân tích công việc vì thông tin gốc từ Thiết kế công việc không đầy đủ, không cập nhật.

2.2.2. Chức năng nhiệm vụ của các đơn vị

Hiện nay, các phòng ban đều đã có bản quy định chức năng nhiệm vụ xây dựng từ năm 2010. Tuy nhiên, sau 5 năm áp dụng các tài liệu này được đánh giá là không còn phù hợp với thực tiễn. Bên cạnh đó, các tài liệu này không được phổ biến đến NLĐ trong đơn vị, khiến ngay bản thân NLĐ cũng không biết đến Chức năng nhiệm vụ của đơn vị mình đang làm việc.

Để tìm hiểu sâu hơn về vấn đề này, tác giả đã thực hiện khảo sát bằng phiếu hỏi đối với NLĐ tại VPPHH về mức độ am hiểu của họ đối với chức năng nhiệm vụ của đơn vị đang làm việc, kết quả như sau: Nhìn chung, 11.11% số người được phỏng vấn (12/110 người) cho biết họ không biết về cơ cấu tổ chức, chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị khác thuộc Công ty, có 50.00% số người được phỏng vấn (55/110 người) biết một cách chung chung

(chỉ nêu ra được các nhiệm vụ chính yếu của các đơn vị) và 38.89% số người còn lại (43/110 người) cho rằng họ biết rõ, theo tài liệu ISO. (Biểu đồ 2.1)



Biểu đồ 2.1: Mức độ nhận biết về Cơ cấu tổ chức và chức năng nhiệm vụ của đơn vị (Số liệu theo kết quả khảo sát của tác giả)

Như vậy, với kết quả khảo sát trên cho thấy phần lớn NLD chỉ biết chung chung về cơ cấu tổ chức và chức năng nhiệm vụ của đơn vị mình (chiếm hơn 60%). Khi được hỏi về yêu cầu cải tiến cơ cấu tổ chức của đơn vị đang làm việc thì đa phần NLD cho rằng cần cải tiến chiếm 66.36%, chỉ có 20% cho rằng nên giữ nguyên cơ cấu so với hiện tại. Điều này cho thấy, quy định chức năng nhiệm vụ tại VPP không còn phù hợp với thực tiễn. Vấn đề này ảnh hưởng lớn đến hoạt động Phân tích công việc vì nếu phân công nhiệm vụ không chuẩn xác thì PTCV sẽ bị chông chéo giữa các đơn vị, chức danh công việc. Việc điều chỉnh, cải tiến quy định chức năng nhiệm vụ là nội dung công việc cần triển khai sớm trước khi thực hiện PTCV.

2.2.3. Năng lực của người tham gia phân tích công việc

Hiệu quả của PTCV một phần phụ thuộc vào năng lực của những người trực tiếp làm nhiệm vụ này vì vậy đòi hỏi cán bộ, đội ngũ thực hiện có đủ chuyên môn, kinh nghiệm, nắm được quy trình và phối hợp với nhau chặt chẽ.

Công tác PTCV tại VPPHH có sự tham gia của Ban lãnh đạo, Trưởng phòng HCNS, Nhân viên tổ chức lao động, cán bộ quản lý các phòng/ban với trách nhiệm của các bên liên quan được thể hiện trong bảng 2.4

Bảng 2.4: Phân công trách nhiệm trong công tác Phân tích công việc

STT	Thành phần tham gia	Vai trò	Phạm vi tham gia
1	Tổng Giám đốc	Chỉ đạo, thẩm định	Tất cả văn bản
2	Trưởng phòng HCNS	Chủ trì thực hiện. Thẩm định, tham mưu	Tất cả văn bản
3	Nhân viên tổ chức lao động	Thực hiện triển khai	Văn bản được giao
4	Trưởng/phó các phòng/ban	Phối hợp thực hiện/ hoặc Thực hiện	Văn bản PTCV trong phòng/ban chịu trách nhiệm quản lý.

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp từ thông tin của Công ty cung cấp)

Trách nhiệm và công việc cụ thể của các bên liên quan trong quá trình triển khai công tác phân tích công việc được thể hiện như sau:

2.2.3.1. Tổng Giám đốc (TGD)

Quyết định thành lập Ban dự án PTCV (dựa trên đề xuất của Trưởng phòng Hành chính nhân sự, mục tiêu phát triển và tình hình công việc thực tế), quy định về nội dung dự án, trách nhiệm của các bên liên quan và chế độ thưởng phạt. Trong quá trình tổ chức thực hiện dự án, tùy thuộc vào đề xuất của Trưởng phòng HCNS, Tổng Giám đốc xem xét đưa ra một số điều chỉnh phù hợp thực tế để nội dung đánh giá mang tính khả thi, đưa ra những điều chỉnh và hình thức thưởng phạt phù hợp sau mỗi giai đoạn và đóng góp ý kiến vào dự thảo văn bản PTCV. Sau khi văn bản PTCV đã được sửa đổi và hoàn thiện, Tổng Giám đốc xem xét và phê duyệt ban hành.

Từ đó có thể thấy Tổng Giám đốc với vai trò là người đưa ra những chỉ đạo chung về việc thực hiện dự án từ việc phê duyệt quyết định thành lập hướng dẫn kế hoạch thực hiện (quy định cụ thể thời gian thực hiện và các chế độ báo cáo), thể hiện mức độ tham gia phù hợp, giúp đảm bảo được tiến độ và

chất lượng thực hiện công việc, định hướng công tác này sát với mục tiêu của tổ chức.

2.2.3.2.Trưởng phòng Hành chính nhân sự (TP.HCNS)

Theo Quyết định thành lập dự án, TP.HCNS là cán bộ chủ trì hoạt động PTCV với trách nhiệm thực tế như sau:

Lập dự thảo kế hoạch thực hiện chương trình PTCV (mục đích thực hiện, ngân quỹ, thời gian, phân công cán bộ thực hiện, chế độ thưởng phạt,...) trình giám đốc xem xét; giám sát, chỉ đạo quá trình thực hiện dự án của các cán bộ triển khai thực hiện PTCV; đóng góp ý kiến vào dự thảo văn bản PTCV; chỉ đạo việc đưa văn bản PTCV vào áp dụng sau khi có quyết định ban hành; Lập báo cáo chung trình giám đốc sau khi kết thúc mỗi giai đoạn của dự án; Thẩm định kết quả và đóng góp ý kiến cho dự thảo trước khi ban hành; thông báo và phối hợp cán bộ quản lý các phòng/ban thực hiện chỉ đạo của Ban lãnh đạo và giám sát các phòng/ban trong quá trình triển khai áp dụng các kết quả này trong thực tế.

Trách nhiệm của TP.HCNS được phân công như trên làm giảm vai trò của Nhân viên chuyên môn của Phòng (NV.TCLĐ) đối tượng thường đóng vai trò chính trong các nghiệp vụ QTNL. Tuy nhiên, TP.HCNS là người có kiến thức sâu sắc liên quan đến nghiệp vụ các phòng/ban và quản lý bao quát nên việc kiểm tra và chỉ đạo thực hiện sẽ gặp nhiều thuận lợi.

2.2.3.3.Nhân viên Tổ chức lao động (NV.TCLĐ)

NV. TCLĐ có trách nhiệm như sau: Thực hiện công tác PTCV theo kế hoạch đã được phê duyệt; lên kế hoạch cụ thể các bước cần thực hiện; thu thập thông tin, xử lý thông tin, viết dự thảo..; cung cấp thông tin, sắp xếp thời gian phối hợp với trưởng bộ phận cùng tham gia; áp dụng kết quả PTCV trong các nghiệp vụ QTNL; gửi văn bản PTCV đã có phê duyệt tới các bộ phận; hỗ trợ các phòng ban khác trong quá trình áp dụng kết quả PTCV. Định

kỳ báo cáo tới Ban lãnh đạo và TP.HCNS về tình hình thực hiện (nội dung và thời gian báo cáo do BLĐ quy định).

NV.TCLĐ tại Công ty là người có kiến thức chuyên môn về các nghiệp vụ QTNL, vì vậy đây cán bộ có đủ năng lực để đảm bảo công tác PTCV đạt hiệu quả như mong muốn. Việc triển khai thực hiện được giao cho NV.TCLĐ có ưu điểm là dễ chỉ đạo, điều chỉnh trong quá trình triển khai do quy về đầu mỗi một người thực hiện. Tuy nhiên việc phân công như vậy là tương đối áp lực do số lượng chức danh công việc của Công ty khá lớn (102 chức danh).

2.2.3.4.Trưởng các Phòng/Ban

Trưởng các Phòng/Ban đóng vai trò là người phối hợp thực hiện với các trách nhiệm: phối hợp với P.HCNS xây dựng văn bản PTCV; cung cấp thông tin về vị trí công việc đang đảm nhận; hỗ trợ việc cung cấp, kiểm tra tính chính xác về thông tin của các vị trí công việc trong phòng phụ trách; tham gia đóng góp ý kiến cho dự thảo phù hợp với chức năng, nhiệm vụ phòng/ban và tình hình phân công công việc thực tế trong phòng/ban; triển khai áp dụng kết quả PTCV theo hướng dẫn của Phòng Hành chính nhân sự.

Các Trưởng Phòng/Ban tại Công ty là những người có vai trò quan trọng trong việc thực hiện công tác PTCV, am hiểu về chuyên môn, nhưng cũng không tránh khỏi tình trạng văn bản không được chuẩn hóa, khó hiểu, bị bỏ sót trách nhiệm, thiên lệch theo ý chí chủ quan của người phân tích.

2.2.3.5.Người lao động tại Công ty:

Có một thực trạng gây khó khăn cho công tác tiếp cận, thu thập thông tin và ứng dụng các tài liệu Phân tích công việc vào hoạt động thực tiễn. Đó là, cán bộ nhân viên khối gián tiếp tại Công ty đa phần có trình độ từ Cao Đẳng trở lên nhưng phần lớn chưa có nhận thức đúng về vai trò và tầm quan trọng của PTCV. Đa phần người lao động trong công ty vẫn nghi ngờ về mục đích của PTCV, cho rằng kết quả PTCV không phản ánh hết công việc của

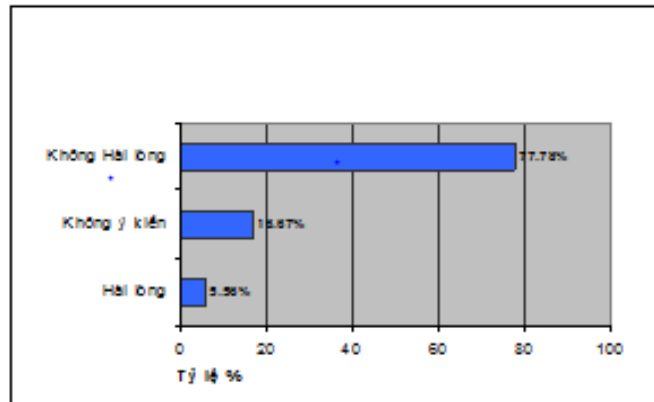
bản thân và không giúp cho việc đánh giá nỗ lực của họ trong quá trình làm việc. Bên cạnh đó, có thể làm giảm các quyền lợi mà NLĐ được hưởng nếu kết quả đánh giá không cao.

2.2.4. Hệ thống quy trình nghiệp vụ tại Công ty

Là đơn vị sản xuất, định hướng trở thành nhà cung cấp văn phòng phẩm hàng đầu Việt Nam, do đó ngay từ năm 2002, VPPHH đã chính thức ứng dụng ISO 9001:2000 về Hệ thống quản lý chất lượng. Sau 13 năm đến nay, Hệ thống quản lý chất lượng của Công ty đã có 32 Quy trình nghiệp vụ. Hệ thống Quản lý chất lượng một mặt là cơ sở để quản lý các tiêu chuẩn, mục tiêu chất lượng của Công ty, đồng thời đây cũng có thể coi là tài liệu về “Quy trình công nghệ” đối với khối gián tiếp vì nó mô tả một cách cụ thể về cách thực hiện, phối hợp công việc giữa các cá nhân để thực hiện một nhiệm vụ. Căn cứ vào tài liệu này, người Phân tích công việc có thể dễ dàng lấy được thông tin liên quan đến chức danh công việc cần phân tích. Do đó, mức độ chi tiết, tính thực tế của Hệ thống quản lý chất lượng là nguồn dữ liệu quan trọng cung cấp cho công tác Phân tích công việc. (Minh họa Bản quy trình theo Phụ lục 5)

Tại VPPHH, việc triển khai rà soát, cải tiến, đánh giá nội bộ hàng năm Hệ thống quản lý chất lượng được thực hiện định kỳ. Tuy nhiên, theo tìm hiểu của tác giả, các quy trình nghiệp vụ của Hệ thống quản lý chất lượng chưa đáp ứng được yêu cầu trong quản lý thực tiễn.

Để làm rõ nhận định trên tác giả đã thực hiện khảo sát về quan điểm của NLĐ về tính hiệu quả của Hệ thống quản lý chất lượng và thu được kết quả như sau. Trong khảo sát của tác giả, 77.78% số người được hỏi bày tỏ sự không hài lòng về Hệ thống quản lý chất lượng của Công ty, chủ yếu về mức độ thực tiễn, ứng dụng trong thực tế. 16.67% số người được hỏi không có ý kiến và chỉ có 5.56% số người còn lại hài lòng về vấn đề này. (Biểu đồ 2.2)



Biểu đồ 2.2: Tỷ lệ các ý kiến về hiệu quả của Hệ thống quản lý chất lượng (Số liệu theo kết quả khảo sát của tác giả)

Như vậy, với kết quả khảo sát trên cho thấy phần lớn NLD cho rằng không còn phù hợp với thực tiễn công việc và việc điều chỉnh, cải tiến HTQLCL là nội dung công việc cần thực hiện. Nếu hệ thống tài liệu này còn xa rời thực tế thì sẽ gây khó khăn không những cho người thực hiện mà còn ảnh hưởng đến các hoạt động quản trị khác trong Công ty, trong đó có công tác Phân tích công việc.

2.2.5. Quan điểm của Ban lãnh đạo Công ty

Thứ nhất, Ban Lãnh đạo Công ty coi PTCV là một công tác quan trọng, cần được ưu tiên quan tâm, thực hiện trong cả hiện tại và tương lai khi công ty mở rộng hơn về quy mô lĩnh vực hoạt động, công tác này sẽ mang lại lợi ích cho cả doanh nghiệp và cá nhân người lao động. Đứng trên khía cạnh lợi ích cho người lao động, Ban Lãnh đạo cho rằng dựa trên kết quả PTCV người lao động sẽ tự nhận biết được nhiệm vụ, trách nhiệm của bản thân, ưu điểm, thiếu sót về trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm của mình đang ở mức nào để từ đó có kế hoạch học tập, trau dồi và tự hoàn thiện.

Thứ hai, Ban Lãnh đạo coi kết quả PTCV là căn cứ quan trọng để đưa ra các quyết định về nhân lực cũng như các chính sách QTNL. Đây là cơ sở

để đánh giá hiệu quả của công tác tuyển mộ, tuyển chọn và bố trí, sử dụng nhân lực hiện đang áp dụng tại tổ chức và có biện pháp điều chỉnh hoàn thiện các chính sách này. Hơn nữa, Công ty đang dần áp dụng cơ chế tiền lương với thù lao lao động được trả dựa trên kết quả lao động cuối cùng, vì vậy PTCV là hoạt động QTNL quan trọng không thể thiếu được làm cơ sở đánh giá thực hiện công việc. Ngoài ra, khi kết quả làm việc của người lao động được đánh giá và ghi nhận công bằng, đúng đắn sẽ giúp điều chỉnh thái độ người lao động trong quá trình làm việc (bao gồm cả khi nhận việc từ cấp trên, phối hợp với đồng nghiệp và cả khi quản lý nhân viên cấp dưới...), góp phần xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, năng động.

2.3. Thực trạng thực hiện các nội dung phân tích công việc tại Công ty

Năm 2012, với quyết định số 52/2012/QĐ-TGĐ ngày 18/04/2012 với sự tham gia của Ban Lãnh đạo (Tổng Giám đốc, Phó Tổng Giám đốc), trưởng phòng HCNS và trưởng các bộ phận. Dự án Phân tích công việc của Công ty mới được chính thức được thực hiện. Nội dung thực hiện Phân tích công việc tại Công ty Cổ phần Văn phòng phẩm Hồng Hà như sau:

2.3.1. Thực trạng chuẩn bị phân tích công việc

2.3.1.1. Lựa chọn nguồn thông tin

Để thực hiện Phân tích công việc, Công ty xác định thu thập thông tin từ các nguồn sau: (i) Bản thiết kế công việc của 67 chức danh là kết quả của công tác Thiết kế công việc trong năm 2012, (ii) Chức năng nhiệm vụ của các đơn vị theo ISO, (iii) Hệ thống quy trình nghiệp vụ ISO 9001:2000, (iv) Thông tin phân tích công việc do các Phòng/Ban cung cấp. Với các nguồn thông tin trên, P.HCNS có trách nhiệm thu thập, tập hợp, phân tích 3 dữ liệu đầu tiên. Riêng đối với nguồn thông tin cuối cùng do các Trưởng phòng tự khai điền, sau đó tham khảo ý kiến của người thực hiện công việc (do Trưởng phòng trực tiếp quản lý) và cung cấp cho P.HCNS.

Như vậy, nguồn thông tin thu thập là những nguồn dữ liệu chuẩn xác khi cần thu thập để Phân tích công việc. Tuy nhiên, hầu hết các thông tin trên đã lỗi thời tại thời điểm PTCV và cần điều chỉnh trước khi ứng dụng, nhưng trên thực tế các thông tin này vẫn được sử dụng làm cơ sở xác định nội dung công việc của các chức danh. Riêng nguồn thông tin lấy từ các Trưởng phòng có thể được coi là nguồn dữ liệu cập nhật thực tế nhất, tuy nhiên không tránh khỏi sự thiếu sót, hoặc thiên kiến vì các cán bộ quản lý này không có chuyên môn phân tích công việc.

2.3.1.2. Thực trạng lựa chọn cán bộ phân tích

Tổng Giám đốc Công ty VPPHH đã chỉ đạo cho phòng Hành chính nhân sự là đầu mối chủ trì phối hợp với các phòng, ban khác trong Công ty thực hiện công tác phân tích công việc để đảm bảo sự phân công rõ ràng trong nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn giữa những người lao động. Trách nhiệm trực tiếp thực hiện Phân tích công việc gồm có 4 đối tượng chính như sau: (i) Trưởng phòng HCNS, (ii) Nhân viên Tổ chức lao động, (iii) Các Trưởng phòng/Ban, (iv) Người lao động

Trưởng phòng Hành chính nhân sự

TP.HCNS thực hiện lập dự thảo kế hoạch thực hiện chương trình, chỉ đạo việc đưa văn bản PTCV vào áp dụng sau khi có quyết định ban hành, thẩm định kết quả và đóng góp ý kiến cho dự thảo trước khi ban hành; thông báo và phối hợp cán bộ quản lý các phòng/ban thực hiện chỉ đạo của Ban lãnh đạo và giám sát các phòng/ban trong quá trình triển khai áp dụng các kết quả này trong thực tế.

Nhân viên Tổ chức lao động

NV. TCLĐ được lựa chọn là người am hiểu về nghiệp vụ Phân tích công việc, có kinh nghiệm và có kỹ năng khi làm việc với các Phòng/Ban. NV.TCLĐ có trách nhiệm thực hiện thu thập thông tin, xử lý thông tin, viết

dự thảo, cung cấp thông tin, sắp xếp thời gian phối hợp với trưởng bộ phận cùng tham gia; áp dụng kết quả PTCV trong các nghiệp vụ QTNL, gửi văn bản PTCV đã có phê duyệt tới các bộ phận và hỗ trợ các phòng ban khác trong quá trình áp dụng kết quả PTCV.

Trưởng các Phòng/Ban

Tất cả các Trưởng phòng/Ban tại Công ty có trách nhiệm xác định nội dung công việc, phỏng vấn NLD để hoàn thiện bản MTCV và có trách nhiệm giải trình cho P.HCNS về những thông tin chưa rõ ràng. Trưởng Phòng/Ban tham gia đóng góp ý kiến cho dự thảo sau khi P.HCNS điều chỉnh để đảm bảo phù hợp với chức năng, nhiệm vụ phòng/ban và triển khai áp dụng kết quả PTCV theo hướng dẫn của Phòng Hành chính nhân sự.

Trong trường hợp Trưởng Phòng/Ban không thể tham gia dự thảo MTCV thì trách nhiệm này được ủy quyền cho Phó phòng/ hoặc Người lao động trực tiếp thực hiện công việc và am hiểu rõ về chức danh công việc được phân công phân tích. Tuy nhiên, vào đợt Phân tích công việc năm 2012 thì 90% Trưởng phòng/Ban đều trực tiếp thực hiện nhiệm vụ này.

Người lao động:

Người lao động được lựa chọn tham gia PTCV là những người am hiểu công việc, trực tiếp thực hiện công việc và là người có uy tín để đại diện cho chức danh công việc trong một nhóm người. Việc lựa chọn người lao động do P.HCNS phối hợp Trưởng phòng lựa chọn và xác định trước khi triển khai Phân tích công việc. Người lao động có trách nhiệm nghiên cứu, góp ý vào bản phân tích công việc do Trưởng phòng dự thảo để đảm bảo tính khách quan, tránh các thiếu sót về nội dung công việc.

2.3.1.3. Thực trạng lựa chọn phương pháp và hệ thống thu thập thông tin

Hiện tại có hai phương pháp PTCV được sử dụng tại Công ty bao gồm: Phương pháp Nhật ký công việc và Phương pháp Phỏng vấn

Phương pháp Nhật ký công việc

Phương pháp này được sử dụng phân tích công việc đối với những chức danh công việc có tính lặp đi lặp lại, đơn giản và dễ dàng thu thập thông tin. Các chức danh được áp dụng chủ yếu là các chức danh công việc có tính chất phục vụ như: Nhân viên lễ tân, nhân viên tạp vụ, nhân viên bảo vệ, nhân viên vệ sinh, nhân viên bảo trì...

Các chức danh công việc trên được người lao động trực tiếp ghi nhận vào Biểu ghi chép công việc trong tuần. Người được lựa chọn ghi nhận phiếu là người đại diện cho nhóm CBNV, là người thực hiện công việc một cách tiêu biểu nhất liên quan đến loại công việc cần phân tích (Minh họa hình 2.1)

Các thông tin sau khi thu thập sẽ được tiếp tục được Trưởng phòng phụ trách thẩm định và chính thức chuyển về P.HCNS để thực hiện phân tích tiếp nhằm đảm bảo sự khách quan.

Phương pháp phỏng vấn

Phương pháp này được sử dụng phân tích công việc đối với những chức danh công việc chuyên môn nghiệp vụ và yêu cầu phức tạp khi thu thập thông tin. Người phỏng vấn sử dụng Bảng thu thập thông tin phân tích công việc để ghi nhận các thông tin liên quan đến nội dung công việc của từng chức danh. (Minh họa hình 2.2)

Quá trình phỏng vấn chia thành 2 giai đoạn, (i) Giai đoạn 1: người thực hiện phân tích công việc là các Trưởng phòng ban. Các Trưởng phòng sẽ tự xác định nội dung công việc và thực hiện phỏng vấn đối với nhân viên trực tiếp thực hiện công việc để đảm bảo khách quan, không bị thiếu sót; (ii) Giai đoạn 2: người thực hiện phân tích công việc là NV.TCLĐ/ hoặc TP.HCNS thực hiện phỏng vấn các Trưởng phòng và nhân viên thực hiện công việc.

 **HỒNG HÀ**
SINCE 1959

Nộp vào: ngày .../.../.....

BIỂU GHI CHÉP CÔNG VIỆC TRONG TUẦN

Tuần thứtừ ngày đến

Họ và tên: Chức vụ/công việc:

Ngày	Nội dung công việc	Thời gian		Số lượng hoàn thành	Diễn giải khác (nếu có)
		Từ	Đến		

Tổng hợp công việc Tuần:

.....

.....

.....

Người lập

Hình 2.1: Biểu ghi chép công việc trong tuần
(Biểu mẫu đang áp dụng tại Công ty)

 **HỒNG HÀ**
SINCE 1959

BẢNG THU THẬP THÔNG TIN PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

CHỨC DANH:.....

Kỳ: Năm 2012

PHÒNG/BAN/ĐƠN VỊ: NGÀY/THÁNG/NĂM: .../.../.....

ĐẠI DIỆN ĐƠN VỊ: CHỨC DANH: KÝ TÊN:

ĐẠI DIỆN P.HCNS: CHỨC DANH: KÝ TÊN:

TT	NỘI DUNG CÔNG VIỆC	ÁP DỤNG	NGƯỜI THỰC HIỆN	SỐ NGƯỜI	GHI CHÚ
A	B	C	D	E	F

ĐỀ XUẤT CỦA ĐƠN VỊ

.....

.....

HƯỚNG DẪN GHI CHÉP VÀ LƯU Ý

Hướng dẫn:

Cột (B) Thống kê chi tiết các nhiệm vụ/công việc thuộc chức năng, nhiệm vụ của chức danh. *Lưu ý: liệt kê chi tiết đến các hoạt động*

Cột (C) Ghi ký hiệu (N/A) nếu các nhiệm vụ/công việc đó không hoặc chưa thực hiện

Cột (D) Ghi rõ tên người đảm nhận

Cột (E) Ghi rõ số lượng người đảm nhận

Hình 2.2: Bảng thu thập thông tin Phân tích công việc
(Biểu mẫu đang áp dụng tại Công ty)

2.3.2. Thực trạng tiến hành phân tích công việc

Phân tích công việc tại VPPHH đã được triển khai, tuy nhiên hoạt động triển khai này trọng tâm tập trung vào mô tả công việc. Công ty chưa xây dựng các tài liệu liên quan đến tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc. Thực tế việc triển khai Phân tích công việc được tiến hành cụ thể như sau:

2.3.2.1. Phân tích tên chức danh công việc

Tên gọi chức danh công việc là thành phần không thể thiếu khi thực hiện thiết kế, phân tích công việc. Tại Văn phòng phẩm Hồng Hà tên công việc được xác định dựa trên bản chất của công việc, hệ thống 102 tên chức danh công việc hiện tại của VPPHH khá chuẩn mực, ngắn gọn mà phản ánh rõ nội dung công việc.

Để thực hiện tốt việc xác định tên chức danh, VPPHH đã xác định nội dung công việc quan trọng nhất, chiếm phần lớn thời gian tác nghiệp. Bên cạnh đó, VPPHH cũng thực hiện tham khảo tên chức danh ở những đơn vị có cùng ngành nghề để có được hệ thống chức danh ngắn gọn, chính xác và chuẩn mực.

Để xây dựng tên chức danh, Công ty quy định kết cấu gồm 2 thành phần chính gồm: *Chức vụ - Tên của nội dung công việc quan trọng nhất* (ví dụ: Nhân viên Tổ chức lao động). Trong đó, chức vụ được phân thành 8 cấp gồm: Tổng giám đốc, Phó Tổng giám đốc, Giám đốc, Phó giám đốc, Trưởng phòng, Phó phòng, Tổ trưởng/hoặc Trưởng kênh, Nhân viên/hoặc Công nhân. Tên nội dung công việc quan trọng nhất: Được lấy theo nguyên tắc xác định nhiệm vụ bản chất, phản ánh đặc điểm của công việc.

2.3.2.2. Phân tích mô tả công việc

Quy trình Phân tích Mô tả công việc được thực hiện qua các bước cơ bản sau:

Bước	Người thực hiện	Nội dung công việc
Bước 1	Trưởng Phòng/Ban	Xác định nội dung công việc của chức danh cần phân tích
Bước 2	Trưởng Phòng/Ban	Phỏng vấn NLD về nội dung công việc đã dự thảo
	NLD	Góp ý, đề xuất điều chỉnh nội dung công việc
Bước 3	Trưởng Phòng/Ban	Hoàn thiện bản Mô tả công việc và chuyển về P.HCNS
Bước 4	TP.HCNS/NV.TCLĐ	Nghiên cứu, thẩm định Mô tả công việc
Bước 5	TP.HCNS/NV.TCLĐ	Phỏng vấn Phân tích công việc, làm rõ Mô tả công việc
	Trưởng Phòng/Ban/ NLD	Cung cấp thông tin, đề xuất điều chỉnh nội dung MTCV
Bước 6	TP.HCNS/NV.TCLĐ	Phân tích, hoàn thiện Mô tả công việc và trình phê duyệt

Các Trưởng phòng/ban căn cứ trên kiến thức về chuyên môn nghiệp vụ, bằng sự hiểu biết về các công việc, bằng kinh nghiệm bản thân trong lĩnh vực phụ trách và kết hợp với quan sát hàng ngày để xác định thông tin về: những nhiệm vụ, trách nhiệm cần thực hiện, phạm vi quyền hạn... từ đó Trưởng phòng/ban trực tiếp Phân tích công việc cụ thể là bản Mô tả công việc. Sau khi Trưởng phòng/ban đã dự thảo bản Mô tả công việc, văn bản này được chuyển cho người lao động góp ý. Tuy nhiên, trên thực tế, hầu hết các phòng, ban đều không làm việc này, hoặc thông tin góp ý của NLD cho Trưởng phòng hầu như không có nhiều.

Sau khi hoàn thành việc PTCV tại các Phòng/Ban, các Trưởng phòng, ban giao bản MTCV cho phòng Hành chính nhân sự; Phòng Hành chính nhân sự có trách nhiệm thẩm định, thực hiện phỏng vấn để xác nhận thông tin về kết quả Phân tích công việc.

P.HCNS tiếp nhận, thẩm định và điều chỉnh MTCV do các Phòng/ban dự thảo và trình Tổng Giám đốc Công ty duyệt. Sau khi được Tổng Giám đốc thông qua, bản phân Mô tả công việc được gửi tới các phòng, ban và lưu lại tại P.Hành chính nhân sự.

2.3.2.3. Diễn đạt kết quả Phân tích công việc:

Sau khi thu thập thông tin về công việc, P.HCNS đã tổng hợp và chuyển đổi sang biểu mẫu Mô tả công việc theo cách tách riêng từng sản phẩm của PTCV. Bản mô tả công việc này chỉ thể hiện 4 nội dung gồm (i) tên chức danh công việc (ii) Tóm tắt trách nhiệm (iii) Nhiệm vụ công việc (iv) Người quản lý trực tiếp. Sau đây tác giả xin trình bày Bản Mô tả công việc cho Nhân viên Kỹ thuật Nhà máy Giấy vở II

	NHÀ MÁY GIẤY VỞ 2	
	CHỨC NĂNG, NHIỆM VỤ CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN	Lần ban hành : 01
	Ngày : 02.10.2012	

KỸ THUẬT NHÀ MÁY

1. Chức năng:

- Hướng dẫn, theo dõi kỹ thuật và công nghệ của Nhà máy.

2. Nhiệm vụ:

- Theo dõi thiết bị và lên kế hoạch, lịch xich tu sửa máy móc thiết bị.
- Theo dõi dây chuyền sản xuất, kiểm tra chất lượng sản phẩm, khắc phục ngay sai hỏng của sản phẩm và cùng tổ sửa chữa khắc phục thiết bị hỏng.
- Lập hồ sơ ISO về công nghệ và máy móc thiết bị.
- Triển khai các sản phẩm mẫu mã mới.
- Chịu trách nhiệm về chất lượng sản phẩm.
- Giám sát, kiểm tra việc thực hiện an toàn vệ sinh lao động, phòng chống cháy nổ.
- Thực hiện nghiêm chỉnh các quy định và nội quy lao động của công ty.

3. Báo cáo:

- Giám đốc nhà máy.

Hình 2.3: Mẫu bản Mô tả công việc đang áp dụng tại Công ty

(Nguồn: P. Hành chính nhân sự-2015)

Đối chiếu với các yêu cầu đối với sản phẩm “Mô tả công việc” như tác giả đề cập ở chương I thì với sản phẩm bản Mô tả công việc ở trên sử dụng từ ngữ dễ hiểu, ngắn gọn tuy nhiên các trách nhiệm được mô tả còn chung chung, sơ sài, không phản ánh đầy đủ và rõ ràng các trách nhiệm của người thực hiện công việc. Mặt khác các nội dung công việc sắp xếp không có trình tự thực hiện trong thực tế.

Việc triển khai này có một số ưu điểm sau:

Người chịu trách nhiệm thực hiện phân tích công việc được phòng Hành chính nhân sự giao cho các Trưởng phòng, ban mà không phải nhân viên của phòng Hành chính nhân sự thực hiện. Các Trưởng phòng, ban thường là những người có kiến thức sâu sắc về chuyên môn nghiệp vụ, có kinh nghiệm làm việc lâu năm trong lĩnh vực của phòng, ban. Họ là người giám sát, quản lý trực tiếp, phân công công việc, nhiệm vụ cho từng người lao động. Vì vậy Trưởng phòng, ban là người hiểu rõ nhất về các công việc của phòng, ban phụ trách, do đó các thông tin trong văn bản phân tích công việc đảm bảo chính xác, đầy đủ và sát thực. Hơn nữa, việc triển khai này giúp tiết kiệm thời gian, do trong cùng một khoảng thời gian các phòng, ban khác nhau có thể cùng tiến hành viết văn bản phân tích công việc cho phòng, ban phụ trách

Việc triển khai này có một số hạn chế sau:

Thứ nhất, các Trưởng phòng/ban là những người có chuyên môn không thuộc lĩnh vực nhân sự, kỹ năng phân tích công việc, như: lựa chọn phương pháp thu thập thông tin, kỹ năng viết văn bản phân tích công việc... phòng Hành chính nhân sự không có, hoặc rất hạn chế tập huấn, hướng dẫn cho các Trưởng phòng, ban về phân tích công việc. Do đó, sẽ mất thời gian cho P.HCNS trong công tác biên soạn lại nội dung do các Phòng/Ban dự thảo.

Thứ hai, Mô tả công việc chủ yếu dựa vào sự hiểu biết của các Trưởng phòng/ban, ít có ý kiến từ người lao động.

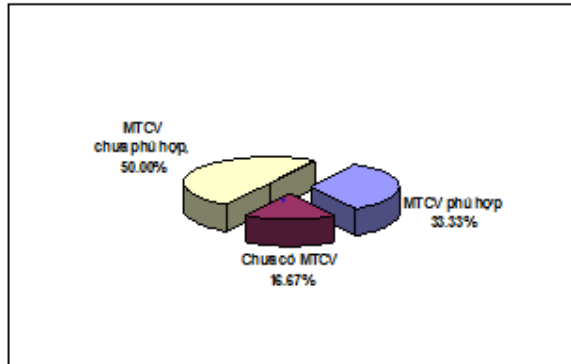
Thứ ba, Công ty thực hiện công tác phân tích công việc nhưng không tiến hành xây dựng một quy trình chuẩn cho phân tích công việc. Cách thức phân tích công việc mà Công ty đã thực hiện là chưa hợp lý, còn thiếu nhiều hoạt động quan trọng của phân tích công việc, có những hoạt động chỉ mang tính hình thức và chưa chính quy.

2.3.3. Thực trạng các kết quả của phân tích công việc và ứng dụng các kết quả trong quản lý, điều hành

2.3.3.1. Kết quả của hệ thống tài liệu phân tích công việc của Công ty

Về số lượng: Hiện nay, Công ty đã xây dựng được 67/102 bản Mô tả công việc khối gián tiếp, tức chỉ xây dựng được 66% mô tả công việc cho các chức danh trong toàn Công ty. *Về chất lượng*: Hệ thống tài liệu Phân tích công việc chưa đáp ứng được các nội dung yêu cầu tối thiểu (điều kiện làm việc, phương tiện máy móc, mối quan hệ công việc, yêu cầu đối với người thực hiện, tiêu chuẩn thực hiện công việc...). Do đó, Hệ thống văn bản PTCV này chưa đáp ứng được yêu cầu trong quản trị nhân sự.

Để làm rõ nhận định trên và để tìm hiểu sâu hơn về đánh giá của NLĐ về sự phù hợp của bản MTCV so với thực tế công việc hiện tại, tác giả đã thực hiện khảo sát và thu được kết quả như sau: Hầu hết các chức danh Công ty đều đã được mô tả công việc. Tuy nhiên, nhận xét theo tiêu chí rõ ràng, đầy đủ và phù hợp của các bản mô tả công việc, thì 33.33% cho rằng Bản mô tả công việc phù hợp với thực tế. 16.67% cho biết đơn vị họ chưa có Bản mô tả công việc. 50.00% nhận định Bản mô tả công việc của đơn vị họ chưa sát và đúng với thực tế công việc (*Biểu đồ 2.3*). Khi được hỏi về yêu cầu cải tiến MTCV của chức danh đang đảm nhiệm thì có đến 67.82% cho rằng cần thay đổi, chỉ có 12% cho rằng giữ nguyên so với hiện tại (Phụ lục 1.3)



**Biểu đồ 2.3: Mức độ phù hợp của bản MTCV các chức danh so với thực tế
(Số liệu theo kết quả khảo sát của tác giả)**

Dựa vào thông tin thực tế và số liệu khảo sát phân tích trên có thể rút ra nhận xét như sau:

Thứ nhất, Hệ thống văn bản phân tích công việc của Công ty chưa được xây dựng đầy đủ. Mô tả công việc của một số chức danh còn không phù hợp thực tế

Thứ hai, Bản MTCV chỉ dừng lại ở việc mô tả những nhiệm vụ cơ bản mà NLĐ cần thực hiện, với cách mô tả chung chung như trên NLĐ sẽ rất khó xác định chính xác trách nhiệm cần thực hiện. Bản MTCV (hình 2.3) trên còn thiếu nhiều thông tin khác, như: các mối quan hệ trong thực hiện công việc, các phương tiện, máy móc sử dụng khi làm việc, điều kiện làm việc... Đây là những thông tin rất quan trọng đối với người thực hiện công việc nhưng lại không được đề cập tại tài liệu trên.

Thứ ba, các phòng, ban cũng chưa xây dựng đủ ba văn bản phân tích công việc, còn thiếu hai sản phẩm rất quan trọng là bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Tóm lại, sản phẩm bản Mô tả công việc hiện đang áp dụng tại VPPHH chưa đầy đủ, hợp lý về mặt nội dung cũng như hình thức.

2.3.3.2. Thực trạng ứng dụng các kết quả trong quản lý, điều hành

Kết quả phân tích công việc chưa phát huy được hiệu quả tối đa trong quản lý điều hành, do các sản phẩm của PTCV được ứng dụng rất hạn chế để nâng cao hiệu quả quản lý và hiệu quả làm việc của nhân viên. Tại VPPHH các sản phẩm của PTCV chỉ được ứng dụng trong 4 nội dung như sau:

Tuyển dụng: thông tin trong bản mô tả công việc được sử dụng để đăng tin quảng cáo về việc làm mới trong tuyển mộ và trở thành tiêu chí lựa chọn ứng viên trong tuyển chọn.

Xây dựng thang bảng lương và quy chế tiền lương: kết quả phân tích công việc được sử dụng để xác định giá trị công việc, xác định hệ số lương của từng vị trí chức danh trong thang bảng lương.

Quan hệ nhân sự: phần thông tin mô tả công việc trong bản mô tả công việc được đưa vào hợp đồng lao động, hợp đồng cộng tác viên và thỏa thuận thử việc, trở thành một điều khoản ràng buộc về nội dung các công việc mà người lao động phải thực hiện.

Đánh giá thực hiện công việc: dựa trên nội dung mô tả công việc và chức năng nhiệm vụ của phòng/ban, công ty đưa ra các tiêu chí để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của cá nhân và phòng/ban đó. Tuy nhiên các tiêu chí này chủ yếu xây dựng dựa trên chức năng nhiệm vụ của phòng/ban, nội dung mô tả công việc của từng cá nhân chỉ mang tính tham khảo và không sử dụng nhiều vì kết quả phân tích công việc này cũng chưa đề cập đến nội dung tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Như vậy, hoạt động phân tích công việc tại công ty đã được triển khai, tuy nhiên chưa được thực hiện đầy đủ cho tất cả các vị trí hiện có, chưa xây dựng đủ các sản phẩm của Phân tích công việc, hiệu quả sử dụng kết quả PTCV trong các nghiệp vụ QTNL còn thấp. Những hạn chế này sẽ gây khó khăn và ảnh hưởng đến các nghiệp vụ khác của công tác QTNL.

2.3.4. Thực trạng công tác đánh giá và điều chỉnh các kết quả phân tích công việc.

Như tác giả đã trình bày ở trên, kết quả phân tích công việc tại Công ty Cổ phần Văn phòng phẩm Hồng Hà (cụ thể là bản Mô tả công việc) hiện tại ứng dụng rất hạn chế trong hoạt động quản trị nhân lực do chất lượng sản phẩm không phản ánh thực tế những hoạt động chuyên môn nghiệp vụ hiện đang diễn ra. Mặt khác, các kết quả phân tích công việc không được cập nhật, điều chỉnh phù hợp với sự thay đổi trong tổ chức, phân công công việc tại các đơn vị. Từ đó cho thấy hoạt động phân tích công việc tại VPPHH chưa đáp ứng được chất lượng, mong muốn của Ban lãnh đạo. Trong khi đó với lịch sử, quy mô hoạt động của Công ty thì công tác phân tích công việc trở thành một vấn đề bức thiết để đáp ứng yêu cầu quản trị hệ thống nhân sự một cách bài bản và có khoa học.

2.4. Đánh giá chung về công tác phân tích công việc

2.4.1. Ưu điểm

Công tác PTCV được thực hiện tại công ty đã đạt được một số kết quả nhất định:

Một là, mục tiêu của PTCV đã hướng tới việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức và phù hợp với mục tiêu của quản lý, phục vụ quản lý.

Hai là, huy động được sự tham gia và hỗ trợ của cán bộ quản lý và các bộ phận liên quan trong công ty, mỗi thành phần được phân định trách nhiệm chủ trì, thực hiện hoặc hỗ trợ.

Ba là, người tham gia Phân tích công việc có năng lực, chuyên môn, kinh nghiệm tương đối phù hợp.

Bốn là, kết quả PTCV đã được đưa vào sử dụng trong các hoạt động QTNL, liên quan đến tuyển dụng, xây dựng thang bảng lương, quan hệ nhân sự, đánh giá thực hiện công việc tại Công ty.

2.4.2. Hạn chế

Bên cạnh những ưu điểm đạt được thì công tác PTCV tại công ty còn tồn tại một số hạn chế sau:

Một là, hệ thống PTCV chưa đảm bảo các yêu cầu rõ ràng, đầy đủ, tin cậy. Bản MCVT còn thiếu nhiều nội dung gồm: các mối quan hệ trong thực hiện công việc, các phương tiện, máy móc sử dụng khi làm việc, điều kiện làm việc... Đây là những thông tin rất quan trọng đối với người thực hiện công việc nhưng lại không được đề cập tại tài liệu trên. Chưa có nội dung yêu cầu đối với người thực hiện và tiêu chuẩn hoàn thành công việc

Hai là, Bản mô tả công việc chưa được xây dựng đầy đủ cho các chức danh công việc tại công ty.

Ba là, quá trình PTCV ít có sự tham gia của cá nhân người lao động và không được phổ biến, giải thích cho người thực hiện công việc những nội dung của MTCV.

Bốn là, chưa có hướng dẫn, tiêu chuẩn, quy định cụ thể về việc xây dựng các tài liệu sản phẩm đầu ra của công tác PTCV.

Năm là, phòng vấn chuyên gia làm thông tin cơ sở thực hiện PTCV chưa được thực hiện chính thức, thiếu kênh thông tin phản hồi từ phía người lao động tới tổ chức

Sáu là, kết quả PTCV chưa được ứng dụng tối đa trong các nghiệp vụ QTNL, hoạt động quản lý doanh nghiệp và trong các hoạt động khác.

2.4.3. Nguyên nhân

Những hạn chế trong công tác phân tích công việc tại công ty đã được phân tích qua các chỉ tiêu đánh giá ở trên có nguyên nhân chủ yếu đến từ:

2.4.3.1. Nguyên nhân từ chính sách và thực tiễn của tổ chức

Thứ nhất, công tác huấn luyện người đánh giá chưa đáp được đầy đủ các kiến thức và kỹ năng cần thiết.

Thứ hai, một số cán bộ quản lý chủ quan với cách phân công công việc và các chính sách động viên, cho rằng cách phân công này đã là phù hợp, không cần điều chỉnh hoàn thiện và các chính sách động viên là đủ để tạo động lực cho người lao động.

Thứ ba, thiếu quan tâm chú ý đến những nhu cầu và quan tâm của người lao động do việc PTCV mang tính áp đặt dẫn đến việc thiếu các giải pháp phù hợp để cải thiện sự thực hiện công việc của người lao động.

Thứ tư, thiếu sự truyền đạt thông tin về vai trò, tầm quan trọng và cách thức PTCV trong tổ chức.

2.4.3.2. Nguyên nhân từ các yếu tố của công việc:

Các yêu cầu của một số vị trí công việc không rõ ràng và thay đổi liên tục, thường xuyên ảnh hưởng đến thực tiễn áp dụng kết quả PTCV bị hạn chế do không phản ánh kịp thực tiễn.

2.4.3.3. Nguyên nhân từ các vấn đề cá nhân người lao động:

Tư tưởng chưa được truyền thông, thiếu sự hợp tác, nỗ lực, thiếu trưởng thành trong suy nghĩ và hành động cũng là nhân tố ảnh hưởng không nhỏ đến công tác PTCV.

Tiểu kết chương 2

Toàn cảnh thực trạng PTCV tại VPPHH đã được phân tích và nghiên cứu dựa trên các đặc điểm về nguồn nhân lực tại tổ chức, các phương pháp PTCV được sử dụng và quá trình tổ chức thực hiện PTCV. Đồng thời kết quả nghiên cứu cũng đã làm rõ tác động của những nhân tố chủ yếu ảnh hưởng tới công tác đến từ: quan điểm của ban lãnh đạo, thiết kế công việc, cơ cấu tổ chức, bộ máy triển khai PTCV và một số nhân tố khác.

Thông qua phân tích thực trạng tại VPPHH cho thấy hệ thống sản phẩm của PTCV tại một số vị trí chức danh chưa được xây dựng đầy đủ, chưa rõ và sát với thực tế công việc.

- Bản mô tả công việc chưa được ứng dụng hiệu quả trong công tác quản trị nhân sự.
- Người lao động gặp khó khăn trong tìm hiểu, nắm rõ trách nhiệm công việc phải làm, kết quả công việc cần đạt được cũng như yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, khả năng cần có.
- Cán bộ chuyên trách nhân sự thiếu đi công cụ hỗ trợ để thực hiện đầy đủ, hiệu quả chức năng quản trị nhân sự .

Trên cơ sở cơ cấu tổ chức, chức danh công việc đã được thiết lập, Công ty cần nhanh chóng cải tiến, soạn thảo và chuẩn hóa các sản phẩm đầu ra đảm bảo nguyên tắc:

- Ø Xác định rõ trách nhiệm công việc của mỗi chức danh
- Ø Làm rõ kết quả công việc cần đạt được với người thực hiện
- Ø Làm rõ yêu cầu với người thực hiện công việc: kiến thức, kỹ năng, khả năng.

Đây cũng là những nội dung chính được tác giả phân tích và trình bày trong Chương 3 tiếp theo.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VĂN PHÒNG PHẨM HỒNG HÀ

3.1. Giải pháp phát triển nguồn nhân lực và quan điểm hoàn thiện phân tích công việc tại Công ty VPPHH

3.1.1. Chiến lược nguồn nhân lực

Chiến lược nguồn nhân lực được nêu trong chiến lược tổng thể của Công ty được cụ thể hóa gồm ba chính sách: Chính sách phát triển nguồn nhân lực, Chính sách đào tạo, Chính sách/chế độ đối với người lao động.

Chính sách phát triển nguồn nhân lực: Thực hiện đồng bộ các chính sách nhân sự, nhanh nhạy nắm bắt tâm lý CBCNV nhằm thỏa mãn, hài hòa lợi ích giữa người lao động và doanh nghiệp.

Chính sách đào tạo: Chính sách đào tạo của VPPHH có mục tiêu xây dựng và phát triển đội ngũ CBCNV chuyên nghiệp, thành thạo về nghiệp vụ trong sản xuất – kinh doanh, giữ gìn đạo đức trong kinh doanh và văn hóa DN.

Chính sách, chế độ đối với người lao động: Thực hiện đồng bộ các chính sách về lương/thưởng đảm bảo đãi ngộ tốt và hợp lý cho đội ngũ CBCNV toàn Công ty; Ổn định thu nhập và công việc làm thường xuyên, chăm lo đời sống vật chất/tinh thần, chính sách phúc lợi cho CBCNV toàn Công ty, lấy đó là mục tiêu trọng tâm trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực đến năm 2020.

3.1.2. Quan điểm hoàn thiện phân tích công việc tại Công ty

Hiện tại, công tác Phân tích công việc đã được triển khai tại Công ty, tuy nhiên còn nhiều hạn chế trong công tác chuẩn bị, triển khai và ứng dụng kết quả PTCV trong hoạt động quản trị nhân sự. Do đó, về quan điểm hoàn thiện bao gồm hệ thống các giải pháp tác động toàn diện đến PTCV về cả nội

dung và phương thức thực hiện. Để PTCV hiệu quả, tác giả sử dụng một số luận điểm chính sau làm căn cứ hoàn thiện Phân tích công việc tại VPPHH:

Một là, Bộ máy triển khai PTCV đóng vai trò quan trọng để PTCV có hiệu quả

PTCV chỉ được thực hiện hiệu quả khi bộ máy nhân sự triển khai được kiện toàn cả về số lượng, cơ cấu, kiến thức kỹ năng và phân định trách nhiệm. Phòng HCNS có trách nhiệm chính trong tất cả các nghiệp vụ QTNL, vì vậy Trưởng phòng HCNS cần thể hiện vai trò của mình trước ban lãnh đạo về kết quả PTCV và là người chủ trì triển khai thực hiện PTCV.

Triển khai PTCV không phải là quá trình đơn giản, vì vậy việc đào tạo kiến thức và kỹ năng về PTCV một cách bài bản cho người PTCV là rất quan trọng. Bên cạnh đó cũng nên khuyến khích các cá nhân liên quan tự sắp xếp thời gian tìm hiểu những kiến thức cơ bản về nội dung, yêu cầu và cách thức PTCV; chủ động tham gia cung cấp thông tin phản hồi tổ chức và kiểm soát chất lượng thông tin phản hồi cá nhân.

Trách nhiệm của các cá nhân có liên quan trong việc tổ chức thực hiện PTCV cần phân định rõ ràng; cần phối hợp chặt chẽ với P.HCNS và định kỳ cập nhật thông tin về tình hình thực hiện để có những chỉ đạo kịp thời tạo điều kiện cho người lao động tham gia; kịp thời ra quyết định khen thưởng những cá nhân, bộ phận có thành tích và xử phạt những cá nhân, bộ phận vi phạm quy định để đảm bảo chất lượng và tiến độ thực hiện dự án như kế hoạch đã đề ra.

Hai là, xây dựng quy trình phân tích công việc, hệ thống các biểu mẫu, phiếu hỏi bài bản, thống nhất trong toàn Công ty

Như đã trình bày thực trạng ở chương 2, cách thức triển khai PTCV tại Công ty chưa bài bản. Mặc dù Công ty đã có Hệ thống quản lý chất lượng nhưng chủ yếu là các quy trình nghiệp vụ về hoạt động sản xuất, kinh doanh,

có rất ít quy trình liên quan đến công tác quản trị nhân lực. Vì vậy, dễ hiểu rằng công tác Phân tích công việc chưa được hệ thống hóa, triển khai một cách thống nhất, bài bản trong toàn Công ty. Do đó, ở nội dung giải pháp, tác giả sẽ đưa ra quy trình, tiêu chuẩn và các mẫu biểu nhằm hệ thống toàn bộ công tác Phân tích công việc tại Công ty.

Ba là, sử dụng kết hợp các phương pháp phân tích công việc tùy thuộc mục tiêu quản lý và đặc thù công việc của nhóm đối tượng lao động

Kết quả Phân tích công việc có thể được đưa ra dựa trên một phương pháp PTCV, tuy nhiên nếu sử dụng kết hợp các phương pháp khác nhau sẽ giúp nhà quản lý có được cái nhìn toàn diện hơn về vấn đề này, phát huy được ưu điểm và hạn chế bớt nhược điểm của từng phương pháp để kết quả PTCV có độ tin cậy và chính xác cao hơn. Tuy nhiên, việc sử dụng kết hợp các phương pháp phải dựa trên nguyên tắc đảm bảo tiết kiệm thời gian và chi phí đồng thời đảm bảo hiệu quả.

Bốn là, Phân tích công việc cần đảm bảo tính khoa học đồng thời vận dụng linh hoạt theo đặc trưng hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức và nhận được sự ủng hộ của người lao động

Thực tế triển khai PTCV tại các tổ chức cho thấy đa số nội dung PTCV được xây dựng theo cơ sở khoa học nhưng việc tổ chức thực hiện tồn khá nhiều thời gian trong khi hiệu quả ứng dụng chưa cao và còn mang nặng tính hình thức, trong đó thường gặp phải vấn đề Phân tích công việc chưa nhận được sự ủng hộ đến từ người lao động do: trách nhiệm, nội dung công việc mang tính áp đặt không được thống nhất với người lao động, kết quả PTCV là các thông tin phản hồi một chiều từ tổ chức tới cá nhân, điều này có thể tạo tâm lý không thoải mái và làm giảm hiệu quả làm việc. Vì vậy cần tăng cường truyền thông vai trò của PTCV, đồng thời tích cực trao đổi, lắng nghe ý kiến phản hồi từ NLD.

Năm là, ứng dụng kết quả Phân tích công việc làm căn cứ đưa ra các quyết định quản trị nhân lực hoặc điều chỉnh chính sách quản trị nhân lực

Hơn 70% người lao động Việt Nam vẫn mong muốn có “một công việc ổn định và đủ sống” và đó là mục tiêu nghề nghiệp quan trọng nhất. Ngoài ra, khi kinh tế khó khăn, đa phần người lao động sẽ chú trọng đến lợi ích ngắn hạn về lương thưởng hơn là lợi ích dài hạn như chế độ đào tạo, cơ hội thăng tiến hay môi trường làm việc. Đây là các thông tin đã được Chương trình Xếp hạng Quốc gia về Việc làm (BestViet) công bố vào đầu năm 2014. Vì vậy, việc tăng lương hàng năm dựa trên kết quả của PTCV chính là cơ sở quan trọng để thiết lập/điều chỉnh các quyết định/chính sách QTNL liên quan đến bố trí nhân sự, tạo động lực lao động, tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, xây dựng môi trường làm việc và văn hóa doanh nghiệp.

3.2. Các giải pháp tạo cơ sở cho hiệu quả của Phân tích công việc

3.2.1. Hoàn thiện Công tác Thiết kế công việc

Hiện nay, có nhiều phương pháp thiết kế công việc như: phương pháp truyền thống, nghiên cứu hao phí thời gian và chuyển động, mở rộng công việc, luân chuyển công việc, làm giàu công việc... Trong đó phương pháp truyền thống vẫn được coi là phương pháp được phổ biến ở các tổ chức tại Việt Nam, bằng cách xác định các nhiệm vụ và trách nhiệm công việc dựa trên các yếu tố chung hoặc giống nhau của từng công việc được thực hiện ở các tổ chức khác nhau.

Tuy nhiên, để ứng dụng các phương pháp trên vào thực tế là một bài toán nan giải. Sự phức tạp ở chỗ, đối với các quốc gia phát triển, có khoa học quản trị nhân lực bài bản thì các nghề trong xã hội hầu như đã được thiết kế chuẩn hóa với các trách nhiệm, yêu cầu năng lực đối với người thực hiện công việc là gần như tương đồng. Từ đó, là cơ sở cho vận hành các hoạt động

ngiên cứu thị trường lao động rất chuẩn xác ví dụ: khảo sát lương thị trường, đánh giá giá trị công việc với phương pháp 3Ps, Haymethod. Ở các quốc gia này, thường xây dựng các bộ tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp chung trong xã hội và khi các doanh nghiệp/ tổ chức có nhu cầu thiết kế công việc thì đây là nguồn thông tin tiêu chuẩn làm cơ sở để thiết kế trách nhiệm công việc cho chức danh tại đơn vị của mình. Tại Mỹ, Nhật hay Australia...đều có những bộ tiêu chuẩn này. Đối với Công tác Phân tích công việc tại VPPHH, tác giả đề xuất Công ty ứng dụng 2 nguồn tài nguyên như sau:

Thứ nhất, bộ “Job family Model-JPM” của Ủy ban dịch vụ cộng đồng Úc (Australian Public Service Commission): Bộ tài liệu này đưa ra 16 nhóm nghề lớn trong xã hội và mỗi nhóm nghề đưa ra các mảng chức năng tiêu chuẩn, từ đó làm căn cứ để đơn vị muốn thiết kế chức danh công việc tại đơn vị mình. Căn cứ theo bảng liệt kê các chức năng này trong từng Nhóm nghề-Nghề, VPPHH có thể sử dụng để rà soát lại toàn bộ các chức năng, nhiệm vụ của từng mảng nghiệp vụ để đảm bảo không bị thiếu, đồng thời không bị trùng lặp trách nhiệm giữa các chức danh công việc. (Phụ lục 4)

*Thứ hai, hệ thống “O*NET” tại Mỹ* do một số nhà nghiên cứu ứng dụng tại Mỹ theo trường phái này đã xây dựng danh mục yêu cầu công việc chung và ứng dụng cho toàn bộ công việc trong nền kinh tế được công bố tại Hệ thống này. Đây được coi là kho dữ liệu khá đầy đủ giúp các nhà quản trị, nhà nghiên cứu tham khảo kết quả phân tích công việc của một số nghề tiêu chuẩn trong xã hội và đây cũng là cơ sở giúp nhà quản trị thiết kế công việc cho đơn vị của mình. Bộ tài liệu này là nguồn dữ liệu tham khảo khá đầy đủ và chi tiết đến hầu hết các nội dung của Bản mô tả công việc gồm: trách nhiệm, yêu cầu điều kiện làm việc, môi trường làm việc...Dựa vào nguồn tài nguyên này có thể gợi ý rất lớn cho người soạn thảo trong việc rà soát sản phẩm MTCV, đảm bảo đầy đủ các trách nhiệm chính. (Phụ lục 4).

Việc ứng dụng 2 nguồn tài nguyên trên tại Công ty người phân tích sẽ lọc thông tin theo Ngành và nghề phù hợp với chức danh cần tìm kiếm. Sau khi tìm kiếm được chức danh tương đồng (khoảng 70%) cần nghiên cứu và chuyển đổi nội dung mô tả công việc, tiêu chuẩn hoàn thành công việc và tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc phù hợp với điều kiện thực tế tại Công ty. Việc nghiên cứu tài liệu để chuyển đổi là rất quan trọng và cần cán bộ phân tích có năng lực chuyên môn vững vàng, bởi 2 nguồn tài nguyên trên được xây dựng và ứng dụng ở những thị trường lao động phát triển do đó việc vận dụng cần có sự sàng lọc thông qua sự am hiểu về Ngành, nghề và tình hình thực tế tại Công ty VPPHH.

3.2.2. Nhóm giải pháp thuộc về chuẩn bị phân tích công việc

3.2.2.1. Xây dựng mẫu cho văn bản phân tích công việc và lựa chọn cán bộ tham gia phân tích công việc

Xây dựng mẫu thống nhất: Phòng Hành chính nhân sự cần xây dựng mẫu chung cho văn bản phân tích công việc trong Công ty, điều này tạo điều kiện dễ dàng cho việc quản lý tài liệu và so sánh văn bản phân tích công việc giữa các công việc. Phòng Hành chính nhân sự có thể thiết kế gộp ba văn bản phân tích công việc: bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc, vào chung một văn bản có tên là “***Bản mô tả công việc***”, theo quan điểm của tác giả mẫu bản Mô tả công việc nên được thiết kế như sau (Hình 3.1) và bản Mô tả công việc đã được xây dựng cho chức danh TP.Hành chính nhân sự tại Phụ lục 2.

Khi ứng dụng Bản mô tả công việc theo mẫu trên khắc phục được 2 nhược điểm lớn của bản MTCV hiện tại mà Công ty đang áp dụng (i) Các nội dung về công việc đầy đủ đảm bảo đúng các thông tin tối thiểu của kết quả Phân tích công việc (ii) Mẫu chung thống nhất sử dụng tại toàn bộ các Phòng/Ban.



HONG HA
SINCE 1989

MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Tên chức danh:

Mã số:

Lần ban hành:

Ngày ban hành:

THÔNG TIN CHUNG

CHỨC DANH CÔNG VIỆC:

CẤP BẬC CÔNG VIỆC:

PHÒNG/BAN/ĐƠN VỊ:

CHỨC DANH QUẢN LÝ TRỰC TIẾP:

MỤC ĐÍCH CÔNG VIỆC

.....

TRÁCH NHIỆM CÔNG VIỆC

Nhiệm vụ cụ thể	Kết quả cần đạt được	% thời gian
a.	-	
a.	-	
a.	-	

TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC

- Mục tiêu/nhiệm vụ được giao trong kỳ
- Các tiêu chuẩn năng lực/hành vi

TRÁCH NHIỆM

QUYỀN HẠN

Tự quyết:

Đề xuất:

MỐI QUAN HỆ/GIAO TIẾP CÔNG VIỆC

<i>Đối tượng</i>	<i>Mục đích giao tiếp</i>

TRÁCH NHIỆM QUẢN LÝ, GIÁM SÁT

Quản lý trực tiếp	☐ Có ☐ Không Tổng số: ... người
Quản lý gián tiếp	☐ Có ☐ Không Tổng số: ... người
Quản lý chức năng	☐ Có ☐ Không Tổng số: 0 người

ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC

.....

YÊU CẦU ĐỐI VỚI NGƯỜI THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

1	Trình độ	Cần thiết	-
		Mong muốn	-
2	Kinh nghiệm	Cần thiết	-
		Mong muốn	-
3	Kiến thức	Cần thiết	-
		Mong muốn	-
4	Kỹ năng/Khả năng	Cần thiết	-
		Mong muốn	-
5	Yêu cầu khác	Cần thiết	-
		Mong muốn	-



CHỮ KÝ

Tên người phê duyệt:	Chữ ký:	Ngày:
Tên người quản lý trực tiếp:	Chữ ký:	Ngày:
Tên người nhận việc:	Chữ ký:	Ngày:

Hình 3.1: Mẫu bản Mô tả công việc theo đề xuất của tác giả

3.2.2.2. Lựa chọn phương pháp thu thập thông tin và thiết kế mẫu phiếu thu thập thông tin

Cán bộ phân tích công việc dựa trên những căn cứ lựa chọn phương pháp thu thập thông tin để chọn phương pháp phù hợp nhất hoặc có thể sử dụng kết hợp một số phương pháp khác nhau. Đối với VPPHH, tác giả đề xuất thu thập thông tin qua 2 lớp: (i) Lớp thứ 1 là thu thập thông tin của NLĐ trực tiếp thực hiện công việc, sử dụng phương pháp bảng hỏi. (ii) Lớp thứ 2 là thu thập thông tin của Trưởng Phòng/Ban, sử dụng phương pháp phỏng vấn. Cụ thể như sau:

Phương pháp Bảng hỏi

Cán bộ phân tích công việc thiết kế mẫu bảng câu hỏi, phát bảng câu hỏi tới người lao động, hướng dẫn cách trả lời và yêu cầu NLĐ trả lời một cách đầy đủ, chính xác. Để thu thập được thông tin một cách đầy đủ và chuẩn xác thông qua bảng câu hỏi, cán bộ phân tích công việc nên thiết kế bảng câu hỏi không quá dài, có thể từ 6 đến 10 trang, phải tập trung vào những thông tin chính, đặt trọng tâm vào các thông tin cần nghiên cứu chi tiết. Các câu hỏi được thiết kế thuận tiện cho người trả lời: đơn giản, dễ hiểu, dễ trả lời, câu trả lời ngắn gọn. Theo quan điểm của tác giả mẫu bảng Phiếu hỏi Phân tích công việc nên được thiết kế như sau (Hình 3.2).

Khi ứng dụng Mẫu phiếu hỏi PTCV như trên sẽ khắc phục được 3 nhược điểm lớn của mẫu Thu thập thông tin hiện tại mà Công ty đang áp dụng, đó là:

- (i) Thu thập được đầy đủ các nội dung cần thiết để viết MTCV theo yêu cầu
- (ii) Mẫu phiếu hỏi có hướng dẫn, giúp cho người khai điền dễ hiểu và giảm các trường hợp điền thông tin sai lệch.
- (iii) Có thể ứng dụng để thu thập thông tin công việc cho mọi chức danh tại Công ty. (khắc phục được việc sử dụng 2 mẫu phiếu thu thập thông tin cho 2 đối tượng khác nhau như hiện tại).

PHIẾU HỎI PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC	
Chức danh: _____	
Phòng/Ban/Đơn vị: _____	
MỤC ĐÍCH CỦA PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC LÀ GÌ?	
<i>Thông tin khai điền tại phiếu hỏi phân tích công việc cung cấp là cơ sở quan trọng phục vụ:</i> ■ Giúp người quản lý và người thực hiện công việc cùng hiểu, thống nhất về nội dung công việc và các trách nhiệm, yêu cầu đối với người thực hiện công việc. ■ Soạn thảo Bản mô tả công việc. ■ Xác định tiêu chuẩn đánh giá hoàn thành công việc.	
AI LÀ NGƯỜI ĐIỀN PHIẾU HỎI PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC?	
■ Người thực hiện công việc: Người thực hiện công việc sẽ trực tiếp điền phiếu. Sau khi điền đầy đủ thông tin, chuyển cho người quản lý trực tiếp để kiểm tra và cho ý kiến nhận xét. Trường hợp một chức danh có nhiều người thực hiện, đơn vị cử một người đại diện để khai điền phiếu. ■ Người quản lý: Người quản lý phải trực tiếp kiểm tra, nhận xét về sự chính xác và hợp lý của nội dung phân tích công việc mà nhân viên đã trình bày. ■ Lưu ý: - Đơn vị lựa chọn người hiểu rõ trách nhiệm, nội dung, yêu cầu công việc để khai điền phiếu. - Trường hợp có sự khác biệt giữa thông tin người thực hiện đưa ra và ý kiến của người quản lý để nghị hai bên thảo luận về sự khác biệt đó để đi đến thống nhất trước khi gửi.	
HƯỚNG DẪN CÁCH ĐIỀN PHIẾU	
■ Điền thông tin ngắn gọn và rõ ràng. Nếu sử dụng hết khoảng trống, Anh/Chị có thể tự ý bổ sung thông tin vào giấy trắng và đính kèm theo bảng hỏi này. ■ Nếu nội dung câu hỏi không phù hợp với công việc đang mô tả, hãy điền chữ "không" hoặc "không áp dụng".... vào ô thích hợp. Chú ý: <u>Không bỏ trống câu hỏi</u>. ■ Chọn câu trả lời và đưa ra ví dụ mô tả sát nhất với nội dung công việc đang mô tả tại thời điểm hiện tại. Với mỗi câu hỏi khi Anh/Chị chọn Có thì phải đưa ra được ví dụ cụ thể để giải thích và chứng minh lựa chọn của mình.	
NGUYÊN TẮC ĐIỀN PHIẾU	
★ Đọc kỹ câu hỏi trước khi trả lời ★ Đưa ra câu trả lời phù hợp nhất với công việc ★ Phân tích công việc cần thực hiện chứ không phải đánh giá người thực hiện công việc đó ★ Mô tả đúng thực tế công việc, không cao hoặc thấp hơn yêu cầu của công việc	

THÔNG TIN CHUNG VỀ CHỨC DANH CÔNG VIỆC

Tên chức danh công việc: _____	Đơn vị: _____
Tên chức danh quản lý trực tiếp: _____	Vị trí chức danh này còn phải báo cáo lên người nào khác không? (Tên chức danh người được báo cáo): _____
Tên người đại diện điền phiếu: _____	Tên người góp ý hoàn thiện phiếu: _____

1. TÓM TẮT CÔNG VIỆC

1(1). Anh/Chị hãy mô tả về công việc trong khoảng 3-4 câu để giúp người đọc có cái nhìn tổng quan nhất về công việc này (mục đích, hoạt động, trách nhiệm chính):

2. TRÁCH NHIỆM CÔNG VIỆC

2(1). Anh/Chị hãy cho biết những nhiệm vụ và trách nhiệm cụ thể mà người thực hiện công việc này phải thực hiện. Mỗi nhiệm vụ cần được viết **bắt đầu với một động từ** và theo mẫu câu như sau:

"THỰC HIỆN VIỆC"	"Mục vụ? (ví dụ: Tuyển dụng nhân viên...)"
"THỰC HIỆN NHƯ THẾ NÀO?"	"Như thế nào? (ví dụ: Theo quy trình tuyển dụng số 201-ISO 2001 hoặc trên cơ sở phân loại nhân sự, lập kế hoạch và mục tiêu năng suất, thi, phỏng vấn...)"
"TẠI SAO VIỆC ĐÓ PHẢI THỰC HIỆN?"	"Mục đích? (ví dụ: Đảm bảo đáp ứng đầy đủ số lượng và chất lượng nhân sự cho các đơn vị/phần theo yêu cầu để xuất phát được điểm cần phải duy trì)"

Lưu ý:

- Hãy mô tả các hành động công việc theo mức độ quan trọng từ cao xuống thấp
- Với mỗi nhiệm vụ cần ra sản phẩm thực hiện (hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng hàng quý, hàng năm)

Hình 3.2: Phiếu hỏi phân tích công việc theo đề xuất của tác giả

Trách nhiệm công việc	Thời gian thực hiện lần	Tần suất (tháng, quý, nửa năm, năm, hàng tuần, hàng quý, hàng năm)
<i>Ví dụ 1: Tổng hợp nhu cầu nhân sự, lập kế hoạch tuyển dụng hàng động kinh. Trưởng phòng đã duyệt, trước ngày 05 tháng đầu tiên mỗi quý.</i>	1 ngày	Hàng quý
<i>Ví dụ 2: Cập nhật tình hình lương nhân công ty, trình Trưởng phòng và Ban Giám đốc phê duyệt, đảm bảo chính xác về hoàn thiện trước ngày 05 hàng tháng.</i>	2 ngày	Hàng tháng
☒	☒	☒

3. TRÁCH NHIỆM QUẢN LÝ, GIÁM SÁT

QUẢN LÝ/GIÁM SÁT TRỰC TIẾP: Được hiểu là sự điều hành trực tiếp và chịu trách nhiệm về kết quả thực hiện công việc của vị trí cấp trên đối với vị trí cấp dưới (Ví dụ: Trưởng phòng trực tiếp quản lý, giám sát và chịu trách nhiệm về kết quả công việc của nhân viên).

3(1) Công việc này đòi hỏi người thực hiện phải có thời gian kinh nghiệm quản lý, giám sát không, nếu có thì bao lâu? Anh/Chị hãy tích (✓) vào một ô duy nhất.

☐ Không cần có kinh nghiệm ☐ Từ 1 đến 3 năm kinh nghiệm ☐ Từ 3 đến 5 năm kinh nghiệm
☐ Nhiều hơn 5 năm (Nếu chọn mức này, xin nêu rõ số năm kinh nghiệm là ____ năm)

Xin hãy mô tả cụ thể kinh nghiệm quản lý/giám sát mà công việc yêu cầu: ☒

3(2) Vị trí công việc này có yêu cầu người thực hiện phải quản lý, giám sát trực tiếp người khác không?

Nếu Có, Anh/Chị hãy cho biết tên chức danh và số người chịu sự quản lý giám sát trực tiếp.

☐ Không ☐ Có

Tên chức danh	Số người
☒	☒

3(3) Hãy chỉ ra những trách nhiệm quản lý, giám sát nào dưới đây phù hợp với vị trí công việc này. Tích (✓) vào tất cả các ô thích hợp.

☐ Lập kế hoạch và phân công công việc cho người khác.
☐ Theo dõi, kiểm tra công việc của người khác.
☐ Chịu trách nhiệm về khối lượng, chất lượng công việc của những người khác.
☐ Đánh giá thực hiện công việc của người khác.

4. TRÌNH ĐỘ ĐÀO TẠO, KINH NGHIỆM, KIẾN THỨC/KỸ NĂNG, KHẢ NĂNG/PHẨM CHẤT

[H]

TRÌNH ĐỘ ĐÀO TẠO

4(1) Công việc được mô tả ở phần trên đòi hỏi người thực hiện phải có trình độ đào tạo tối thiểu là gì? Hãy tham khảo các mức sau đây và tích (✓) vào một ô duy nhất.

(Lưu ý: Không phải trình độ thực tế hiện tại của Anh/Chị mà là trình độ đào tạo tối thiểu công việc yêu cầu).

☐ Trung học cơ sở ☐ Phổ thông trung học ☐ Trung cấp ☐ Cao đẳng
☐ Đại học ☐ Cao học ☐ Khác:

Chuyên ngành đào tạo: ☒

4(2) Ngoài bằng cấp theo trình độ nêu trên, một số công việc yêu cầu bắt buộc phải có chứng chỉ hoặc giấy phép hành nghề (thường theo quy định của pháp luật hoặc của ngành), như Kế toán trưởng, Tư vấn giám sát,

Vị trí công việc này có yêu cầu người thực hiện bắt buộc phải có một loại chứng chỉ hoặc giấy phép nào không? Anh/Chị hãy tích (✓) vào một ô duy nhất. Nếu Có, xin hãy nêu cụ thể cùng với thời gian đào tạo.

☐ Không ☐ Có

Loại chứng chỉ, giấy phép và thời gian đào tạo: ☒

KINH NGHIỆM LÀM VIỆC

Một số công việc yêu cầu người thực hiện phải có kinh nghiệm làm việc trước để mới có thể đảm nhận.

4(3) Công việc này đòi hỏi người thực hiện phải có thời gian kinh nghiệm tối thiểu là bao nhiêu? Anh/Chị hãy tích (✓) vào một ô duy nhất. (Lưu ý: Không phải số năm thêm niên làm việc thực tế của người đang đảm nhận công việc này).

☐ Không cần có kinh nghiệm ☐ Dưới 1 năm kinh nghiệm ☐ Từ 1 đến 2 năm kinh nghiệm
☐ Từ 2 đến 3 năm kinh nghiệm ☐ Từ 3 đến 4 năm kinh nghiệm ☐ Từ 4 đến 5 năm kinh nghiệm
☐ Nhiều hơn 5 năm (Nếu chọn mức này, xin nêu rõ số năm kinh nghiệm là ____ năm)

4(4) Trong ô trống dưới đây, hãy nêu những kinh nghiệm cụ thể mà người thực hiện công việc cần phải có (xử lý những công việc cụ thể gì?):

☒

Hình 3.2: Phiếu hỏi phân tích công việc theo đề xuất của tác giả

Kiến thức/kỹ năng

- 4(b) Để đảm nhận công việc nêu trên, người thực hiện công việc phải có những kiến thức, kỹ năng, khả năng gì? (Hãy nêu cụ thể (theo thứ tự mức độ quan trọng giảm dần) vào ô dưới đây:

Kiến thức (để nghĩ/nếu rõ ràng cụ thể nhất)	Kỹ năng, khả năng (để nghĩ/nếu rõ ràng cụ thể nhất)
...	...

5. MÔI QUAN HỆ GIAO TIẾP TRONG CÔNG VIỆC

Các công việc đều yêu cầu người thực hiện phải quan hệ, giao tiếp với người khác để phối hợp thực hiện nhiệm vụ. Tuy nhiên, các vị trí công việc khác nhau thì nội dung và tính chất mối quan hệ giao tiếp cũng khác nhau.

- 5(1) Vị trí công việc này yêu cầu người thực hiện phải quan hệ, giao tiếp với các đối tượng cụ thể nào (bên trong và bên ngoài doanh nghiệp)?

Đưa vào những gợi ý về nhóm đối tượng giao tiếp dưới đây, Anh/Chị hãy nêu cụ thể về đối tượng (tên chức danh/tổ chức) và mục đích, tính chất, cách thức và tần suất trao đổi, liên hệ.

Nhóm đối tượng	Đối tượng cụ thể, mục đích, tính chất (giải quyết những công việc gì) và cách thức trao đổi, liên hệ	Tần suất (tần/tháng)
Ban Lãnh đạo	...	...
Phòng kế toán	...	...
Phòng pháp	...	...
Các đối tác, khách	...	...
Cơ quan Nhà nước	...	...
Khác	...	...

6. MỨC ĐỘ PHỨC TẠP CÔNG VIỆC

- 6(1) Anh/Chị hãy nêu 2-3 nội dung công việc quan trọng và phức tạp nhất mà người thực hiện công việc này phải giải quyết, xử lý tương ứng với tần suất thực hiện

Nội dung công việc	Tần suất			
	Hàng tuần	Hàng tháng	Hàng quý	Hàng năm
...	☐	☐	☐	☐
...	☐	☐	☐	☐

- 6(2) Người thực hiện công việc này phải xử lý những công việc nào theo cách thức và tính tự như thế nào? Anh/Chị hãy cho biết cụ thể vào ô dưới đây (ví dụ thực hiện theo đúng tài liệu, quy trình hướng dẫn, hỏi ý kiến người quản lý và cách thức giải quyết hoặc tìm hiểu, nghiên cứu vấn đề, quy định để tìm cách giải quyết).

...

7. MÔI TRƯỜNG VÀ ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC

- 7(1) Anh/Chị hãy cho biết người thực hiện công việc này phải làm việc tại những địa điểm nào, vào thời gian tương ứng là bao nhiêu giờ/tuần? (Ví dụ: văn phòng, nhà xưởng, đồ, ngoài trời...)

Vị trí hoặc địa điểm làm việc	Nội dung công việc phải thực hiện	Số giờ/tuần
...	...	...

- 7(2) Vị trí công việc này có yêu cầu người thực hiện công việc phải đi lại, liên hệ công tác ở bên ngoài không? Nếu Có, hãy nêu rõ mục đích và số thời gian thường phải đi lại?

Tần suất và mục đích	Phương tiện sử dụng	Số giờ/tuần
...	...	...

- 7(3) Vị trí công việc này đòi hỏi phải thực hiện các hoạt động thể lực nào dưới đây? Tích vào các ô phù hợp và nêu rõ thời gian thực hiện, tần suất thực hiện trong 1 ngày làm việc bình thường? Nếu không phù hợp, Anh/Chị ghi "Không phù hợp" hoặc "Không áp dụng"

Hoạt động	Tần suất làm việc			
	Thường xuyên	Đôi khi	Thỉnh thoảng	Hiếm khi
Làm việc ở tư thế không thuận tiện, lái xe ô tô, cưỡi ngựa...	☐	☐	☐	☐
Cu thể: ...	☐	☐	☐	☐
Đắt buộc thay đổi tư thế (tiếp tục đứng, ngồi, quỳ, cúi, v.v.)	☐	☐	☐	☐
Cu thể: ...	☐	☐	☐	☐
Nặng, mang, vác, sử dụng công cụ hay nguyên vật liệu nặng	☐	☐	☐	☐

Hình 3.2: Phiếu hỏi phân tích công việc theo đề xuất của tác giả

Phương pháp phỏng vấn

Cán bộ phân tích công việc tiến hành phỏng vấn các Trưởng Phòng/Ban. Để phỏng vấn hiệu quả, cán bộ phân tích công việc phải chú ý những nội dung sau:

Chọn địa điểm phỏng vấn yên tĩnh, tránh bị người khác cắt ngang.

Tạo bầu không khí thân mật, thoải mái, giải thích cho người được phỏng vấn về mục đích, tầm quan trọng của buổi phỏng vấn, giới thiệu sơ qua về nội dung buổi phỏng vấn

Đặc biệt về nội dung hỏi cần chuẩn bị sẵn câu hỏi phỏng vấn, cách đặt câu hỏi thích hợp, sắp xếp câu hỏi hợp lý. nên sử dụng câu hỏi mở, nội dung câu hỏi rõ ràng, có thể hướng dẫn, gợi ý cho người được phỏng vấn hiểu và trả lời đúng trọng tâm câu hỏi. Theo quan điểm của tác giả mẫu bảng Phiếu phỏng vấn Phân tích công việc nên được thiết kế như sau (Hình 3.3).

Khi ứng dụng Mẫu phiếu phỏng vấn PTCV như trên sẽ khắc phục được 3 nhược điểm lớn của mẫu Thu thập thông tin hiện tại mà Công ty đang áp dụng, đó là: (i) Thu thập được đầy đủ các nội dung cần thiết để viết MTCV theo yêu cầu (ii) Mẫu phiếu phỏng vấn thống nhất, rõ ràng giúp ích cho người phỏng vấn chủ động và hỏi đúng trọng tâm vấn đề cần thu thập thông tin. (iii) Có thể ứng dụng để thu thập thông tin công việc cho mọi chức danh tại Công ty.

PHIẾU PHÒNG VẤN PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

A. THỰC TẾ TỔ CHỨC CÔNG VIỆC

1. Phòng/ban Anh/Chị phụ trách có chức năng, nhiệm vụ chủ yếu gì? Thực tế thực hiện các chức năng, nhiệm vụ như thế nào?

2. Thực tế tổ chức phân công công việc trong phòng/ban của Anh/Chị?

Sơ đồ tổ chức của bộ phận

3. Đề nghị nêu cụ thể tên chức danh, người đảm nhận, các công việc cụ thể và trình tự thực hiện?

Chức danh 1:

Chức danh 2:

Chức danh 3:

Chức danh 4:

Chức danh 5:

4. Anh/Chị cho biết trình độ, chuyên môn, kinh nghiệm của người lao động trong phòng ban hiện nay? Mức độ phù hợp với yêu cầu công việc đến đâu?

5. Về tổ chức phân công công việc tại phòng ban cần có cải tiến, điều chỉnh gì?

B. TRA LƯƠNG, THƯỞNG VÀ ĐÁNH GIÁ HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC

1. Thực trạng trả lương hiện nay?

Cách thức trả lương, tiền lương trung bình và các khoản thu nhập của nhân viên?

Những vấn đề bức xúc của CBNV về tiền lương, thưởng hiện nay?

Những mong muốn và đề xuất cải tiến?

2. Anh chị hãy nêu tiêu chí đánh giá kết quả hoàn thành công việc cho từng vị trí?

3. Anh chị có đề xuất gì về cách đánh giá kết quả công việc của nhân viên?

C. ĐỀ XUẤT KHÁC (NẾU CÓ)

CẢM ƠN ANH/CHỊ ĐÃ CUNG CẤP THÔNG TIN!

**Hình 3.3: Phiếu phỏng vấn Phân tích công việc (BM-PTCV-04)
theo đề xuất của tác giả**

3.2.2.3. Tập huấn thu thập thông tin

Cán bộ phân tích công việc và các cán bộ tham gia công tác phân tích công việc cần phải được tập huấn trước về phương pháp thu thập, áp dụng phương pháp đã chọn để thu thập các thông tin liên quan đến công việc. Trước khi tiến hành thu thập, cán bộ phân tích công việc giải thích rõ vai trò, mục đích của công tác phân tích công việc và việc thu thập thông tin với người lao động, để nhận được sự ủng hộ, hợp tác cung cấp thông tin từ NLĐ. Cán bộ phân tích cần hướng dẫn họ cách thức cung cấp thông tin, gợi ý NLĐ trả lời câu hỏi (nếu cần thiết).

3.2.3. Giải pháp hoàn thiện công tác soạn thảo sản phẩm Phân tích công việc

Cán bộ phân tích công việc cần phải được tập huấn trước về cách thức phân tích thông tin, viết bản Mô tả công việc đúng chuẩn mực. Để đảm bảo bản mô tả công việc được xây dựng đúng yêu cầu cần thiết phải có văn bản hướng dẫn xây dựng Mô tả công việc. Tài liệu này sẽ là cơ sở thống nhất cách thức viết MTCV, đồng thời rất hữu dụng cho các đơn vị khi chủ động viết MTCV, tránh nhầm lẫn, sai sót, tác giả xin đề xuất “**Hướng dẫn soạn thảo Mô tả công việc**” như sau:

Bảng 3.1: Bản Hướng dẫn soạn thảo Mô tả công việc

Hướng dẫn soạn thảo Mô tả công việc

Phần 1: Hướng dẫn soạn thảo Bản Mô tả công việc

1.1 Thông tin chung

- Đầy đủ, chính xác các thông tin về tên chức danh theo đúng danh mục chức danh được phân công soạn thảo.

1.2. Mục đích công việc: trên cơ sở những trách nhiệm công việc của vị trí chức danh đó, người được phân công sẽ xác định mục “mục đích công việc”. Chỉ rõ được trách nhiệm, mục đích công việc là gì? Nó trả lời cho câu hỏi “tại sao vị trí này tồn tại hay vị trí chức danh này tồn tại nhằm mục đích thực hiện chức năng, nhiệm vụ gì?”

- Tóm tắt ngắn gọn nhưng nêu được đầy đủ các nhiệm vụ, trách nhiệm công việc..
- Nội dung không quá 4 dòng.
- Kết thúc bằng dấu (.)

1.3 Trách nhiệm công việc: liệt kê các công việc theo nhóm dựa trên các tiêu chí như: những công việc tương tự, công việc có cùng kết quả đầu ra để từ đó xác định trách các nhiệm công việc chính và trách nhiệm công việc cụ thể (theo từng trách nhiệm chính).

- Đây là nội dung quan trọng nhất của BMTCV và cũng là phần viết khó nhất. Sẽ thực sự khó khi không xác định rõ được các nhiệm vụ cụ thể của một vị trí chức danh công việc. Đặc biệt là BMTCV cho những chức danh mới.
- Một số yêu cầu khi viết phân trách nhiệm chính:
 - *Câu súc tích, ngắn gọn, rõ ràng (mỗi câu không quá 2 dòng).*
 - *Bắt đầu bằng một động từ như phát triển, duy trì...*
 - *Tránh sử dụng những cụm khó hiểu, tạo ra sự mơ hồ trong khi viết các trách nhiệm chính như: giúp đỡ, có trách nhiệm... mặc dù từ “có trách nhiệm” được chấp nhận trong phần tóm tắt công việc.*
 - *Các trách nhiệm được mô tả ngắn gọn, loại bỏ những từ ngữ không cần thiết, không quan trọng.*
 - *Chỉ nên có tối đa 7 trách nhiệm chính (Ngoại trừ chức danh quản lý và nhân viên full, tối đa 10 trách nhiệm). Mỗi trách nhiệm chính không có quá 4 trách nhiệm cụ thể. Mô tả trách nhiệm chứ không phải liệt kê hoạt động.*
 - *Mô tả đúng, đủ, không bỏ sót trách nhiệm. Đảm bảo đầy đủ các trách nhiệm chính yếu đã được định hướng từ Công ty.*

1.4. Kết quả cần đạt được/Tiêu chí hoàn thành công việc

- Dựa trên cơ sở phân tích đầu ra của công việc; mong muốn của tổ chức với từng bộ phận, vị trí chức danh cụ thể để xác định ra các tiêu chí đánh giá hoàn thành công việc.
- Có 2 nhóm tiêu chí đánh giá, gồm (i) các chỉ tiêu hoàn thành công việc, gắn với trách nhiệm công việc được giao (chỉ tiêu về doanh số, chất lượng, số lượng sản phẩm/công việc, tiến độ phải hoàn thành...); (ii) các tiêu chí về năng lực và hành vi cần thể hiện đối với mỗi vị trí.
- Số lượng tiêu chí đánh giá cho mỗi vị trí không quá nhiều (từ 5 – 10 tiêu chí là hợp lý).
- Số lượng kết quả công việc tương ứng với số lượng trách nhiệm chính.

1.5. Quyền hạn

Liệt kê quyền hạn của chức danh trong phạm vi phân quyền, có 4 loại loại quyền hạn sau đây: Quyền hạn về Nhân sự; Quyền hạn về tài chính; Quyền hạn về cung cấp thông tin; Quyền hạn về quản lý hàng hóa.

Khi viết các quyền hạn, phải xác định quyền hạn nào được tự quyết, hay chỉ được đề xuất.

Lưu ý: khi viết MTCV đối với các chức danh quản lý bắt buộc phải cân nhắc 4 loại quyền hạn trên căn cứ theo quyết định phân quyền của Công ty.

1.6. *Mối quan hệ trong giao tiếp công việc*

- *Luôn có các nội dung tối thiểu sau:*
 - + Mối quan hệ với người quản lý trực tiếp: Nhận nhiệm vụ và báo cáo công việc.
 - + Mối quan hệ với đồng nghiệp: Trao đổi, phối hợp thực hiện các công tác(ghi nội dung chuyên môn vd: quản lý nhân sự, kế toán)
- Một số mối quan hệ sau có thể có tùy từng Nghề chuyên môn:
 - + Mối quan hệ với Nhà cung cấp, Khách hàng (Tùy từng vị trí): Thương thảo, đàm phán, giám sát thực hiện hợp đồng dịch vụ.
 - + Mối quan hệ với cơ quan chức năng (Tùy từng vị trí): Trao đổi, báo cáo, giải trình số liệu về các thông tin liên quan đến(chuyên môn; ví dụ:Nhân sự) của Công ty.

1.7. *Các trách nhiệm quản lý/ giám sát*

- Xác định trách nhiệm quản lý: bao gồm số lượng các chức danh mà vị trí công việc này phải quản lý và giám sát và trách nhiệm, quyền hạn với các chức danh trên.
- Xác định trách nhiệm quản lý của vị trí chức danh đó (có hay không có trách nhiệm quản lý? Nếu có thì trách nhiệm đó là gì?)
- Đối với MTCV của cấp bậc nhân viên **à** Nội dung này để trống

1.8. *Yêu cầu đối với người thực hiện*

Liệt kê các kiến thức, kinh nghiệm yêu cầu tối thiểu để một người có thể đảm trách được vị trí chức danh công việc nhất định.

- *Trình độ chuyên môn:* là các yêu cầu về bằng cấp tối thiểu được cho rằng nếu một người có được nó sẽ có khả năng thực hiện công việc được giao.
- *Chuyên ngành:* là loại ngành nghề chuyên môn bắt buộc người thực hiện công việc phải có để thực hiện công việc được giao
- *Chứng chỉ:* Là các loại chứng chỉ/thẻ hành nghề bắt buộc người thực hiện công việc phải có để thực hiện công việc được giao (Ví dụ: Luật sư phải có thẻ hành nghề luật sư; kế toán trưởng phải có chứng chỉ kế toán trưởng)
- *Kinh nghiệm:* là số năm kinh nghiệm tối thiểu làm việc thực tế hoặc trong lĩnh vực tương đương.

1.9. *Điều kiện và phương tiện làm việc*

- Điều kiện môi trường làm việc: nêu rõ: bao nhiêu % thời gian, làm việc ở đâu? Trong điều kiện như thế nào?
- Phương tiện làm việc: nêu rõ và đầy đủ những công cụ, dụng cụ, phương tiện được sử dụng để thực hiện công việc.

CHECKLIST BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Mã MTCV:Tên chức danh:Tên người soạn thảo:

Tiêu chí	Tiêu chuẩn	Mã bản MTCV							
I. HÌNH THỨC									
Thẳng lề	Đúng tỉ lệ								
Font chữ	Chung: Arial – 11, mục lớn IN HOA (xem mẫu)								
In đậm	Với các mục lớn								
Logo, tên CT	Đúng logo, tên Công ty và kích cỡ								
Màu nền, bullet	Theo đúng mẫu chuẩn								
Dòng kẻ	Điều chỉnh độ rộng, đậm theo đúng tỉ lệ								
Footer	Đúng với tên chức danh công việc								
II. CHÍNH TẢ									
Câu	Câu ngắn gọn, rõ nghĩa, dễ hiểu không quá 2 dòng/ câu								
Kết cấu câu	Phân trách nhiệm công việc: <u>bắt đầu bằng động từ</u>								
Lỗi chính tả	Không (0) lỗi chính tả								
II. NỘI DUNG									
Thông tin chung	Đầy đủ, chính xác các thông tin về chức danh.								
Mục đích công việc	- Tóm tắt ngắn gọn nhưng nêu được đầy đủ các nhiệm vụ, trách nhiệm công việc..Nội dung không quá 4 dòng. Kết thúc bằng (.)								
Trách nhiệm công việc	- Liệt kê đầy đủ, không trùng lặp - Không quá 7 trách nhiệm chính ; Mỗi trách nhiệm chính viết không quá 2 dòng . - Trách nhiệm cụ thể để thực hiện trách nhiệm chính không quá 4 trách nhiệm . Mỗi trách nhiệm cụ thể không quá 2 dòng .								
Yêu cầu với người thực hiện	Đầy đủ, chính xác những kiến thức, trình độ yêu cầu tối thiểu đối với người thực hiện.								
Mối quan hệ giao tiếp trong công việc	Viết chung về đối tượng và mục đích giao tiếp. Viết theo gợi ý đã có sẵn trên MTCV. Đã viết đủ các nội dung tối thiểu chưa? Mối quan hệ với cấp trên ; Mối quan hệ với đồng nghiệp cùng phòng; Mối quan hệ với đồng nghiệp khác phòng								
Trách nhiệm quản lý, giám sát	Ghi rõ chức danh, trách nhiệm quản lý đối với nhân viên Trách nhiệm đã đầy đủ theo cấp quản lý chưa (xem hướng dẫn viết MTCV)								
Điều kiện & phương tiện lv	Liệt kê đầy đủ, rõ ràng, chính xác các điều kiện và phương tiện làm việc chính. Đối với công nhân, lái xe, nhân viên phục vụ, lao công mà thường xuyên phải tiếp xúc với nguy cơ ô nhiễm thì mới viết nội dung này.								

3.2.4. Xây dựng cơ cấu tổ chức-cơ cấu chức danh phù hợp chiến lược nhân sự và kế hoạch sản xuất kinh doanh

Cơ cấu tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc Phân tích công việc, do đó với thực trạng cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ còn chưa phù hợp thực tiễn thì việc rà soát lại cơ cấu tổ chức là cần thiết trước khi tiến hành Phân tích công việc.

Việc thiết kế và tái cơ cấu tổ chức phải phù hợp với mục tiêu, định hướng chiến lược trung và dài hạn, đảm bảo tính chiến lược, ổn định và tính chuyên môn hoá. Theo đó, dự kiến cơ cấu tổ chức được kiện toàn theo hướng:

- Làm rõ chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị trên cơ sở chuyên môn hóa theo chuỗi giá trị từ: nghiên cứu thị trường → phát triển sản phẩm mới → chuẩn bị đầu vào sản xuất (vật tư, nguyên liệu) → sản xuất → bán hàng → nghiên cứu thị trường. Đồng thời, làm rõ các chức năng cung cấp dịch vụ hỗ trợ như tài chính, nhân sự, hành chính...
- Tinh gọn cơ cấu tổ chức theo hướng sáp nhập đối với khối sản xuất.
- Tinh giản và chuyên môn hoá đối với mảng kinh doanh thành 3 khu vực (Bắc- Trung- Nam).
- Chuẩn hóa lại tên gọi các khối, đơn vị/bộ phận và các chức danh trong Công ty
- Văn bản hóa và tuyên truyền, phổ biến đến các đơn vị, làm rõ vai trò, mục tiêu hoạt động của từng đơn vị/cá nhân, trong mục tiêu chung của Công ty là điều hết sức cần thiết.

3.3. Các giải pháp hoàn thiện phân tích công việc tại Công ty

3.3.1. Nâng cao năng lực của người tham gia phân tích công việc

3.3.1.1. Kiến nghị về vai trò của Ban lãnh đạo Công ty

Ban lãnh đạo Công ty đóng vai trò quyết định trong công tác phân tích công việc. Quan điểm, nhận thức, sự quyết liệt của ban lãnh đạo cấp cao Công ty về tầm quan trọng của phân tích công việc quyết định mức độ Công ty chú trọng, đầu tư vào công tác này.

Ban lãnh đạo Công ty VPPHH cần thay đổi quan điểm nhìn nhận, nâng cao nhận thức về quản trị nhân lực nói chung và phân tích công việc nói riêng, cần nắm rõ ảnh hưởng của công tác phân tích công việc tới sự thực hiện công việc của từng người lao động, tới các công tác quản lý nhân sự của Công ty.

Ban lãnh đạo Công ty phải quyết tâm có sự đầu tư hơn nữa về công sức, thời gian, tài chính cho công tác phân tích công việc. Cần có sự chỉ đạo, yêu cầu phòng Hành chính nhân sự thực hiện nghiêm chỉnh, hoàn thiện công tác phân tích công việc và áp dụng các kết quả của phân tích công việc để phục vụ cho các công tác khác của hoạt động quản lý nhân sự của Công ty. Ban lãnh đạo đề nghị mọi phòng, ban khác, mọi người lao động trong Công ty hợp tác, phối hợp và cùng tham gia thực hiện công tác phân tích công việc. Ban lãnh đạo cần khuyến khích, tạo điều kiện cho mọi người lao động, cho các phòng, ban khác hiểu rõ hơn về phân tích công việc và tham gia, phối hợp chặt chẽ với phòng Hành chính nhân sự trong quá trình thực hiện phân tích công việc. Ban lãnh đạo cần quản lý, đôn đốc, giám sát quá trình thực hiện phân tích công việc của Công ty.

Khi Ban lãnh đạo thể hiện được vai trò của mình như trên, đó là một trong những điều kiện đảm bảo cho công tác phân tích công việc được tiến hành tốt và hiệu quả hơn.

3.3.1.2. Kiến nghị về vai trò của phòng Hành chính nhân sự

Phân tích công việc là một trong những công tác quản lý nhân sự do đó trách nhiệm chính thuộc về phòng Hành chính Nhân sự. Phân tích công việc là một công tác phức tạp, liên quan tới mọi công việc, mọi người lao động và

tất cả các phòng, ban trong Công ty. Công tác này chỉ thực hiện được và thực hiện tốt khi có sự phối hợp, cùng tham gia của các phòng, ban khác trong Công ty, nhưng vai trò chính phải thuộc về phòng Hành chính Nhân sự. Phòng Hành chính nhân sự phải khẳng định được vai trò trung tâm của mình trong phân tích công việc. Phòng Hành chính nhân sự có nhiệm vụ:

- Xác định trình tự tiến hành phân tích công việc: Trình tự tiến hành phân tích công việc ở các đợt khác nhau sẽ khác nhau, phòng Hành chính nhân sự phải xác định ở mỗi đợt thì phân tích công việc có trình tự thực hiện cụ thể.
- Xác định mục đích của phân tích công việc và các công việc cần phải phân tích.
- Lựa chọn cán bộ phân tích công việc: Phòng Hành chính nhân sự cần cử một nhân viên của phòng kiêm nhiệm công tác phân tích công việc, đó chính là cán bộ phân tích công việc. Công tác phân tích công việc của Công ty từ đó về sau sẽ do cán bộ này phụ trách. Cán bộ phân tích công việc phải thực hiện các nhiệm vụ:
 - + Lựa chọn phương pháp thu thập thông tin phù hợp, thiết kế biểu mẫu thu thập thông tin.
 - + Tiến hành thu thập thông tin, giải thích cho người cung cấp thông tin hiểu rõ mục đích của việc thu thập thông tin, hướng dẫn họ cách thức cung cấp thông tin; kiểm tra, thẩm định lại tính chính xác, đầy đủ của thông tin.
 - + Soạn thảo hoặc nắm chắc các nguyên tắc soạn thảo để hướng dẫn các Phòng/ban trong quá trình thực hiện viết MTCV.
 - + Chuyển các văn bản phân tích công việc tới người lao động, người quản lý các phòng, ban trong Công ty lấy ý kiến đóng góp. Tiếp nhận các ý kiến đóng góp lại, chỉnh sửa văn bản phân tích công việc. Gửi văn bản đã được phê duyệt tới các phòng, ban, người lao động.

+ Định kỳ phải kiểm tra, rà soát lại tất cả các công việc trong Công ty để kiểm tra sự phù hợp của các văn bản phân tích công việc với công việc thực tế.

3.3.1.3. Kiến nghị về sự hợp tác của các phòng, ban khác trong Công ty

Các phòng, ban và tất cả NLĐ trong Công ty có ảnh hưởng rất lớn tới công tác phân tích công việc. Công tác phân tích công việc rất cần tinh thần ủng hộ, sự phối hợp thực hiện của tất cả các phòng, ban trong Công ty. Các phòng, ban và mọi người lao động cần có thái độ hợp tác, tạo điều kiện cho cán bộ phân tích công việc, phòng Hành chính nhân sự thực hiện nhiệm vụ của mình, cần cung cấp đầy đủ, chính xác những thông tin liên quan đến công việc theo yêu cầu của cán bộ phân tích công việc, tham gia vào việc viết văn bản phân tích, góp ý để hoàn thiện văn bản này. Đặc biệt, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc nên do Trưởng phòng/ban thảo luận với người lao động của phòng, ban mình đề xuất dưới sự kiểm soát của P.HCNS. Mỗi người lao động trong Công ty cần áp dụng Mô tả công việc vào thực tiễn quá trình thực hiện công việc của mình.

Ngoài ra, ở mỗi đợt phân tích công việc phòng Hành chính nhân sự cần huy động những NLĐ khác cùng tham gia để cung cấp thông tin và viết văn bản phân tích công việc.

3.3.2. Xây dựng quy trình Phân tích công việc

Phòng Hành chính nhân sự phải xây dựng quy trình phân tích công việc phù hợp với thực tế của Công ty, các bước được xây dựng cụ thể và sắp xếp rõ ràng, để giúp chính phòng Hành chính nhân sự và cán bộ phân tích công việc biết phải làm những gì, theo trình tự nào, tránh cắt bước hay thực hiện không đúng lộ trình giữa các bước.

Căn cứ theo thực trạng tại Công ty, tác giả đề xuất Quy trình Phân tích công việc áp dụng tại Công ty cụ thể như sau:

Bảng 3.2: Quy trình Phân tích công việc theo đề xuất của tác giả

Bước	Trách nhiệm	Thông tin đầu vào	Nội dung công việc	Sản phẩm đầu ra	Biểu mẫu sử dụng
Bước 1: Làm rõ yêu cầu PTCV & Phê duyệt	Các đơn vị/bộ phận	Yêu cầu phân tích công việc	1.1. Xác định chức danh và nội dung cần phân tích công việc (Phân tích mới, hoặc phân tích lại). 1.2. Đề xuất nội dung PTCV theo Phiếu đề xuất PTCV (BM-TCV-01) chuyển P.HCNS thẩm định 1.3. Giải trình với P.HCNS và GD Công ty về đề xuất PTCV của đơn vị phụ trách.	Phiếu đầu xuất PTCV đã được xác định các thông tin theo yêu cầu của đơn vị	Phiếu đề xuất PTCV (BM-PTCV-01)
	NV.TCLĐ	Phiếu đề xuất PTCV của các đơn vị	1.4. Tiếp nhận phiếu PTCV từ các đơn vị, xác minh các thông tin trên phiếu chậm nhất 24 giờ kể từ khi tiếp nhận. 1.5. Xem xét, nghiên cứu các thông tin trên phiếu đảm bảo các thông tin hợp lý, xác định vấn đề cần làm rõ và đề xuất TP.HCNS 1.6. Theo dõi, nghiên cứu hệ thống PTCV và thực trạng phân công công việc tại các đơn vị. Xác định các vấn đề không hợp lý trong tổ chức công việc và đề xuất phân tích công việc theo Phiếu đề xuất PTCV trình cấp trên thẩm định	Phiếu đề xuất được xác minh thông tin. Làm rõ các thông tin trên phiếu	Phiếu đề xuất PTCV (BM-PTCV-01)
	TP/PP.HCNS	Phiếu đề xuất đã được NV.TCLĐ xác minh và rà soát	1.7. Thẩm định phiếu đề xuất. Yêu cầu các Trưởng đơn vị giải trình về đề xuất chậm nhất 01 tuần kể từ khi tiếp nhận yêu cầu từ các đơn vị. 1.8. Trình GD Công ty về yêu cầu đề xuất Phân tích công việc và kế hoạch	Phiếu đề xuất được thẩm định và trình GD Công ty	Phiếu đề xuất PTCV (BM-PTCV-01)
	TGD/PGĐ Công ty	Phiếu đề xuất PTCV do P.HCNS trình duyệt	1.9. Xem xét, thẩm định đề xuất Phân tích công việc. Yêu cầu P.HCNS và Trưởng đơn vị giải trình về yêu cầu phân tích công việc 1.10. Phê duyệt đề xuất PTCV và chỉ đạo triển khai Phân tích công việc	Phiếu PTCV được phê duyệt và chính thức được tổ chức triển khai	Phiếu đề xuất PTCV (BM-PTCV-01)
Bước 2: Chuẩn bị phân tích	NV.TCLĐ	Phiếu đề xuất PTCV	2.1. Liên hệ, trao đổi với các đơn vị, lập kế hoạch PTCV chi tiết đến từng chức danh 2.2. Đôn đốc, người được phân công PTCV thực hiện theo kế hoạch	Kế hoạch PTCV dự thảo	Kế hoạch PTCV (BM-PTCV-02)

công việc	Các đơn vị/Người được phân công PTCV	Kế hoạch PTCV do P.HCNS dự thảo	2.3. Cung cấp thông tin theo yêu cầu của P.HCNS về việc lập kế hoạch PTCV. 2.4. Thống nhất với P.HCNS về kế hoạch triển khai viết PTCV	Kế hoạch PTCV đã được thống nhất với P.HCNS	Kế hoạch PTCV (BM-PTCV-02)
	TP/PP.HCNS	Kế hoạch PTCV do P.HCNS dự thảo	2.5. Đơn đốc, hướng dẫn NV.TCLĐ lập kế hoạch PTCV 2.6. Hỗ trợ, trao đổi với các đơn vị về việc thống nhất kế hoạch PTCV 2.7. Xem xét, thẩm định và phê duyệt Kế hoạch PTCV do cấp dưới dự thảo.	Kế hoạch PTCV đã được thống nhất với các đơn vị và phê duyệt	Kế hoạch PTCV (BM-PTCV-02)
Bước 3: Phân tích công việc	Người được phân công PTCV	Đề xuất PTCV và Kế hoạch PTCV đã được phê duyệt	3.1. Hướng dẫn TĐV/ hoặc người đảm nhận trách nhiệm điền thông tin vào Phiếu hỏi PTCV (BM-PTCV-03) 3.2. Phòng vấn TĐV về chức danh công việc cần phân tích theo Phiếu phỏng vấn PTCV (BM-PTCV-04) 3.3. Thu thập phiếu hỏi và phiếu PTCV. Phân tích các thông tin trên phiếu và xác minh các nội dung cần làm rõ 3.4. Soạn thảo bản Mô tả công việc theo (BM-PTCV-05), căn cứ trên các thông tin thu thập và Bản hướng dẫn PCTV. 3.5. Trình duyệt Trưởng đơn vị phụ trách chức danh cần PTCV và P.HCNS sau khi dự thảo bản MTCV 3.6. Tiếp nhận ý kiến phản hồi của Trưởng đơn vị và TP.HCNS, thực hiện điều chỉnh, bổ sung bản MTCV cho đến khi được cấp có thẩm quyền phê duyệt.	Bản MTCV (BM-MTCV-05) được dự thảo	Phiếu đề xuất PTCV (BM-PTCV-01) Kế hoạch PTCV (BM-PTCV-02) Phiếu hỏi PTCV (BM-PTCV-03)Phiếu phỏng vấn PTCV (BM-PTCV-04)Mô tả công việc theo (BM-PTCV-05)
	NV.TCLĐ	- Đề xuất PTCV và Kế hoạch PTCV đã được phê duyệt	3.7. Theo dõi, đơn đốc người được phân công PTCV thực hiện theo đúng kế hoạch. 3.8. Hướng dẫn, cung cấp tài liệu, thông tin, biểu mẫu khi được người được phân công PTCV thực hiện soạn thảo MTCV yêu cầu. 3.9. Tiếp nhận, rà soát bản dự thảo MTCV và cho ý kiến góp ý để hoàn thiện MTCV đảm bảo đúng tiêu chuẩn quy định và phù hợp.	Bản MTCV (BM-MTCV-05) được thẩm định	
	TP/PP.HCNS; Trưởng đơn vị;	- Dự thảo MTCV	3.10. Thẩm định chất lượng MTCV, yêu cầu điều chỉnh, bổ sung thông tin đảm bảo phù hợp với tiêu chuẩn MTCV và phản ánh đúng công việc, yêu cầu công việc của chức danh cần phân tích. 3.11. Xác nhận phê duyệt bản MTCV theo ủy quyền	Bản MTCV (BM-MTCV-05) được thẩm định	

	GĐ Công ty		+ TĐV & TP.HCNS: Phê duyệt MTCV của nhân viên cấp thừa hành và Trưởng bộ phận + TP.HCNS & GĐ: Phê duyệt MTCV của cấp Trưởng phòng, phó phòng trở lên		
Bước 4: Ban hành và Lưu trữ hồ sơ	NV.TCLĐ	Bản MTCV (BM-MTCV-05) được phê duyệt	4.1. Thực hiện thủ tục ban hành tài liệu MTCV trong toàn công ty. 4.2. Thông báo tới Trưởng đơn vị và người phụ trách chức danh về việc ban hành Bản MTCV mới. Hướng dẫn, giải thích cho CBNV về những nội dung điều chỉnh của bản MTCV. 4.3. Yêu cầu Trưởng đơn vị và người phụ trách xác nhận và cam kết thực hiện các trách nhiệm, quyền hạn và các nội dung được quy định trong bản MTCV. 4.4. Lưu trữ bản MTCV gốc tại P.HCNS theo quy định lưu trữ tài liệu, trao bản photo cho Trưởng phòng và người đảm nhận chức danh theo MTCV.	Bản MTCV (BM-MTCV-05) được xác nhận thực hiện	Mô tả công việc (BM-MTCV-05)
	TĐV, người tiếp nhận MTCV		4.5. Tiếp nhận bản MTCV đã được phê duyệt. Làm rõ các thông tin và xác nhận vào bản MTCV.		
	TP.HCNS		4.6. Thực hiện các nội dung 4.2 và 4.3 đối với các chức danh từ Phó phòng trở lên. 4.7. Theo dõi, đôn đốc NV.TCLĐ ban hành, hướng dẫn và lưu trữ MTCV		

CÔNG TY CỔ PHẦN VĂN PHÒNG PHẨM HỒNG HÀ

Phiếu đề xuất Phân tích công việc

A. Thông tin liên hệ:

Chức danh yêu cầu PTCV: _____ ☐ Phân tích mới ☐ Phân tích lại

Người quản lý: _____ Chức danh: _____ Đơn vị: _____

B. Yêu cầu Phân tích công việc với nội dung sau:

Nội dung trong bản MTCV	Nội dung hiện tại	Đề xuất thay đổi	Lý do thay đổi	P.HCNS/GĐ duyệt
1. Thông tin chung				☐
- Tên chức danh công việc				☐
- Cấp bậc công việc				☐
- Phòng/Ban/Đơn vị				☐
- Chức danh quản lý trực tiếp				☐
2. Mục đích công việc				☐
3. Trách nhiệm công việc				☐
- Nhiệm vụ cụ thể				☐
- Kết quả cần đạt được				☐
- % Thời gian				☐
4. Tiêu chí đánh giá hoàn thành công việc				☐
- Mục tiêu/nhiệm vụ được giao trong kỳ				☐
- Các tiêu chuẩn năng lực/hành vi				☐
5. Trách nhiệm				☐
6. Quyền hạn				☐

Nội dung trong bản MTCV	Nội dung hiện tại	Đề xuất thay đổi	Lý do thay đổi	P.HCNS/GĐ duyệt
- Tự quyết				☐
- Đề xuất				☐
7. Mối quan hệ giao tiếp công việc				☐
8. Trách nhiệm quản lý giám sát				☐
- Quản lý trực tiếp				☐
- Quản lý gián tiếp				☐
- Quản lý chức năng				☐
9. Điều kiện làm việc				☐
10. Yêu cầu đối với người thực hiện				☐
- Trình độ				☐
- Kinh nghiệm				☐
- Kiến thức				☐
- Kỹ năng/Khả năng				☐
- Yêu cầu khác				☐
11. Đề nghị khác				☐

Y kiến Trưởng phòng.....

Y kiến P.HCNS

Y kiến phê duyệt:

Chữ ký Trưởng phòng.....

Chữ ký P.HCNS

Cấp có thẩm quyền phê duyệt

Ngày: _____ Ngày: _____ Ngày: _____

Hình 3.4. Phiếu đề xuất Phân tích công việc (BM-PTCV-01) theo đề xuất của tác giả

CÔNG TY CỔ PHẦN VĂN PHÒNG PHẨM HỒNG HẢI

KẾ HOẠCH PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

I. Thông tin chung



Chức danh PTCV: Phòng/Bộ phận:
 Người Phân tích công việc: Chức danh: Phòng/Bộ phận:

II. Kế hoạch chi tiết

STT	Nội dung công việc	Người hỗ trợ	Ngày hoàn thành	Tiêu chuẩn hoàn thành	Ghi chú
1	Thu thập thông tin, chuẩn bị biểu mẫu				
2	Phát phiếu hỏi PTCV				
3	Phỏng vấn PTCV				
4	Thu thập dữ liệu và phân tích công việc				
5	Soạn thảo MTCV				
6	Thẩm định MTCV				
7	Hoàn thiện MTCV				
8	Phê duyệt MTCV, ban hành áp dụng				

Người lập kế hoạch

Người PTCV

Trưởng phòng.....

Trưởng phòng HCNS

 Ngày: _____ Ngày: _____ Ngày: _____ Ngày: _____

Hình 3.5: Kế hoạch phân tích công việc (BM-PTCV-02) theo đề xuất của tác giả

3.3.3. Hoàn thiện việc ứng dụng kết quả Phân tích công việc vào hoạt động Quản trị nhân lực

3.3.3.1. Ứng dụng vào kế hoạch hoá nguồn nhân lực

Kế hoạch hoá nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng, giúp Công ty chủ động hơn, có biện pháp đảm bảo phù hợp cả về số lượng và chất lượng lao động. Công ty VPPHH cần xây dựng kế hoạch nhân lực cụ thể cho từng giai đoạn dài, trung, ngắn hạn, chứ không phải là những kế hoạch nhân sự ngắn hạn và chung chung, như hiện nay.

Thông tin Phân tích giúp Công ty xác định bản chất của các công việc cần kế hoạch, yêu cầu của công việc đối với người lao động để họ hoàn thành công việc và tiêu chuẩn hoàn thành công việc. Đó là cơ sở để Công ty dự đoán cầu nhân lực: số lượng, chất lượng lao động cần thiết để hoàn thành kế hoạch sản xuất - kinh doanh.

3.3.3.2. Ứng dụng vào tuyển mộ, tuyển chọn nhân sự

Tuyển dụng lao động có ảnh hưởng trực tiếp tới chất lượng lao động của tổ chức, bất kỳ một tổ chức nào cũng đều muốn tuyển dụng đúng người. Muốn vậy, tuyển dụng phải được thực hiện tốt từ quá trình tuyển mộ đến tuyển chọn.

Khi có nhu cầu tuyển mộ lao động, sẽ dễ dàng xác định thông tin về nhiệm vụ, trách nhiệm, yêu cầu của công việc đối với người lao động trong Mô tả công việc để đưa vào thông báo tuyển mộ. Đó là căn cứ để các ứng viên hiểu rõ về công việc và xác định xem mình có phù hợp với vị trí đang tuyển hay không, có nộp hồ sơ xin việc hay không. Điều này giúp Công ty sàng lọc được ngay những ứng viên không đạt yêu cầu trong quá trình tuyển mộ. Mặt khác, các thông tin trong bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực đối với người thực hiện là cơ sở giúp Công ty xác định các tiêu thức, tiêu chí cụ thể, hợp lý, chính xác để đánh giá, sàng lọc ứng viên qua các bước của

tuyển chọn.

3.3.3.3. Ứng dụng vào bố trí nhân lực

Định hướng nhân lực: Các thông tin trong Mô tả công việc được sử dụng giúp định hướng cho người lao động mới xác định nhiệm vụ, trách nhiệm gì, quyền hạn như thế nào, điều kiện làm việc, kết quả thực hiện công việc cần đạt được... Từ đó giúp họ chủ động trong công việc, rút ngắn thời gian làm quen với công việc.

Với bố trí lại lao động: Mô tả công việc giúp Công ty bố trí lao động thích hợp, sắp xếp đúng người, đúng việc. Dựa trên sự so sánh giữa năng lực của người lao động hiện tại và công Mô tả công việc để Công ty bố trí lại họ vào những vị trí thích hợp hơn.

3.3.3.4. Ứng dụng vào đánh giá thực hiện công việc và thù lao lao động

Hệ thống “các tiêu chuẩn thực hiện công việc” được quy định trong Mô tả công việc cung cấp các nội dung đánh giá, là cơ sở vận hành công tác đánh giá thực hiện công việc được chuẩn xác, đầy đủ, hợp lý và khách quan.

Thông tin Phân tích công việc cung cấp cơ sở cho việc đánh giá giá trị công việc là yếu tố cơ bản để xây dựng hệ thống thù lao của Công ty. Dựa vào những thông tin trong văn bản phân tích công việc, Công ty phân tích và xác định: mức độ quan trọng, phức tạp của những nhiệm vụ, trách nhiệm trong công việc, những yêu cầu đối với người lao động, điều kiện lao động...; từ đó xác định giá trị của công việc từ đó làm cơ sở xây dựng hệ thống thang bảng lương.

3.3.3.5. Ứng dụng vào đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Xác định nhu cầu đào tạo là xác định vị trí công việc, số lượng người, kiến thức, kỹ năng cần đào tạo. Công ty so sánh giữa thực tế thực hiện công việc của người lao động với tiêu chuẩn thực hiện trong Mô tả công việc để xác định xem người lao động có hoàn thành công việc hay không, nếu không

cần xác định xem nguyên nhân. Nếu nguyên nhân do trình độ người lao động không đáp ứng đòi hỏi của công việc thì cần có biện pháp đào tạo người lao động. Công ty tiến hành so sánh giữa kiến thức, kỹ năng thực tế người lao động có với các yêu cầu người lao động cần có trong văn bản phân tích, từ đó xác định ra những kiến thức, kỹ năng còn thiếu của người lao động, hoặc xác định sự chênh lệch, khoảng cách giữa thực tế và yêu cầu, để Công ty có biện pháp đào tạo bổ sung, nâng cao cho người lao động.

3.3.3.6. Ứng dụng vào kỷ luật lao động và an toàn lao động

Các văn bản phân tích là cơ sở để Công ty xây dựng nên các điều khoản quy định về hành vi của người lao động trong quá trình làm việc, như: tiêu chuẩn thực hiện công việc về số lượng, chất lượng mà người lao động cần đạt được, thời gian làm việc...

Các thông tin về điều kiện làm việc nêu trong Mô tả công việc giúp Công ty có những biện pháp đảm bảo vệ sinh, an toàn cho người lao động như cải thiện điều kiện làm việc, cung cấp các phương tiện bảo hộ lao động, tránh các yếu tố nguy hiểm, có hại cho sức khỏe người lao động.

Như vậy, kết quả của phân tích công việc – các văn bản phân tích công việc – có thể được Phòng Hành chính nhân sự áp dụng vào rất nhiều các hoạt động quản lý nhân sự khác, nhằm nâng cao hiệu quả của hoạt động quản lý nhân sự nói chung tại Công ty./.

Tiểu kết chương 3

Phân tích công việc hướng tới mục đích quan trọng nhất là liên tục cải thiện kết quả thực hiện công việc của người lao động và bộ phận, nhằm phục vụ chiến lược nguồn nhân lực nói riêng và phương hướng phát triển của Công ty VPPHH nói chung trong cả ngắn hạn, trung hạn và dài hạn.

Căn cứ trên phương hướng phát triển của công ty, phương hướng phát triển công tác PTCV và quan điểm riêng của tác giả về hoàn thiện PTCV với cách tiếp cận mang tính toàn diện, các giải pháp chủ yếu và các giải pháp mang tính điều kiện được đưa ra phù hợp với tình hình thực tế tại VPPHH, trong đó có một số điểm đáng lưu ý:

- Hệ thống giải pháp được xây dựng trên cơ sở mang lại lợi ích cho cả hai phía gồm tổ chức và cá nhân người lao động thay vì quan điểm cho rằng PTCV chủ yếu hướng tới mục tiêu của tổ chức và nhà quản lý.
- Triển khai PTCV cần được thực hiện bài bản, khoa học bởi đội ngũ nhân sự triển khai có đầy đủ kiến thức, kỹ năng và am hiểu về công tác này, vì vậy việc bố trí và đào tạo nhân sự là khâu quan trọng.
- Các phương pháp phân tích công việc được sử dụng kết hợp linh hoạt, đảm bảo tiết kiệm thời gian, chi phí nhưng vẫn đảm bảo tính chính xác của kết quả PTCV cho cả cá nhân và tập thể lao động.
- QTNL chỉ thành công nếu nhận được sự ủng hộ của người lao động trong tổ chức, và PTCV cũng không nằm ngoài nguyên tắc chung này, vì vậy toàn bộ các nội dung đánh giá cần được thông nhất với người lao động trước, trong và sau quá trình đánh giá.
- PTCV là một công cụ quan trọng của quản lý, kết quả của công tác này là căn cứ để đưa ra quyết định hoặc điều chỉnh các chính sách QTNL.

KẾT LUẬN

Nguồn nhân lực là chìa khóa cho sự phát triển của các doanh nghiệp. Với lợi ích mà PTCV đem lại, bất kỳ một doanh nghiệp nào cũng không thể bỏ qua việc xem xét và triển khai nó. Đây thực sự là một cơ hội để doanh nghiệp tồn tại và vươn lên trong môi trường ngày nay khi mà tính cạnh tranh ngày càng gay gắt. Đặc biệt đối với các doanh nghiệp Việt Nam trong nền kinh tế đang hội nhập mạnh với nền kinh tế thế giới, các nhà quản lý ngày càng nhận thức sâu sắc được lợi ích PTCV đối với sự phát triển của doanh nghiệp.

Các doanh nghiệp hiện nay đều đã nhận thức được tầm quan trọng của hoạt động quản lý nhân sự đối với mình. Phân tích công việc là công cụ cơ bản của quản lý nhân sự, nó tác động đến mọi công tác khác của quản lý nhân sự. Muốn hoạt động quản lý nhân sự đạt hiệu quả thì công tác phân tích công việc phải được hoàn thiện.

Tuy nhiên PTCV là một hoạt động phức tạp, đòi hỏi nhà quản lý phải nắm bắt được những nguyên tắc cơ bản, những mấu chốt để có được một hệ thống đánh giá hiệu quả. Dựa trên việc phân tích nghiên cứu thực trạng PTCV tại VPPHH và cách tiếp cận tổng quan hiện tại xét trên nhiều khía cạnh khác nhau, tác giả đưa ra giải pháp đưa ra mang tính tổng thể, cần sự phối hợp thực hiện đến từ nhiều cá nhân, bộ phận khác nhau để hoàn thiện Phân tích công việc tại Công ty Cổ phần Văn phòng phẩm Hồng Hà.

Với công trình nghiên cứu “Phân tích công việc tại Công ty cổ phần Văn phòng phẩm Hồng Hà”, tác giả kỳ vọng những phân tích và kết luận được đưa ra có thể gợi mở cho Ban lãnh đạo và cán bộ quản lý có thêm phương tiện nâng cao hiệu quả QTNL trong doanh nghiệp.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Business Edge (2006), “Phân tích công việc - giảm thiểu những tị nạnh trong công việc”, NXB Trẻ - TP Hồ Chí Minh.
2. Chương trình phát triển dự án Mê Kông (2010), “Phân tích công việc – Quản trị Nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ”, NXB Trẻ-TP Hồ Chí Minh.
3. Chương trình phát triển dự án Mê Kông (2010), “Mô tả công việc, yêu cầu chuyên môn và các tiêu chuẩn hoàn thành công việc”, NXB Trẻ - TP Hồ Chí Minh.
4. EduViet (2010), “Kỷ yếu ngày nhân sự Việt Nam 2010”, NXB Thông tin và truyền thông, 46-53.
5. EduViet (2011), “Kỷ yếu ngày nhân sự Việt Nam 2011”, NXB Thông tin và truyền thông, 63-67.
6. Lê Anh Cường-Nguyễn Thị Mai (2009), “Phương pháp & kỹ năng Quản lý nhân sự”, Viện nghiên cứu và đào tạo Quản lý (VIM), 49-107.
7. Nghị định số 41/2012/NĐ-CP ngày 08 tháng 5 năm 2012 của Chính Phủ, “Đề án vị trí việc làm”.
8. Trần Kim Dung (2003), Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực, NXB Thống kê.
9. ThS. Nguyễn Văn Điềm, PGS.TS. Nguyễn Ngọc Quân (2004), Giáo trình Quản trị nhân lực, NXB Lao động – Xã hội, 46-63.
10. Thông tư số 14/2012/TT-BNV ngày 18 tháng 12 năm 2012 của Bộ Nội, “Hướng dẫn thực hiện Nghị định số 41/2012/NĐ-CP của Chính Phủ”.
11. TS. Lê Thanh Hà (2009), Giáo trình Quản trị nhân lực, NXB Lao động – Xã hội, 1, 151-170.
12. Hương Huy (2004), “Phương pháp quản lý hiệu quả Nguồn nhân lực”, Nhà xuất bản Lao động xã hội, 107-210.

13. Paul R. Niven - Dịch giả: Dương Thị Thu Hiền (2009), “Thẻ điểm cân bằng”, Nhà xuất bản tổng hợp TP.HCM.
14. PGS.TS Nguyễn Tiệp (2007), Giáo trình Nguồn nhân lực, NXB Lao động – Xã hội.
15. PGS.TS Nguyễn Tiệp (2004), “Xây dựng tiêu chuẩn chức danh nghiệp vụ của giáo viên bậc đại học Lao động xã hội”.
16. “Tủ điển quản trị doanh nghiệp”, NXB Thống kê.

Tiếng Anh

17. David Dinesh và Elaine Palmer Management (2011), “Objectives and The Balanced Scorecard”, MCB University Press, 363-369.
18. Kendra Palmer Royce (2011), “Job descriptions and job analyses”, Trường Đại học Depaul – Chicago.
19. Muhammad Safdar Rehman (2010), “Impact of Job analysis on Job Performance”, Trường đại học ngôn ngữ quốc gia Islamabad-Pakistan.
20. P. Morgeson và Erich C. Dierdorff (2011), “Job Analysis: From Technique to Theory”.
21. Wikipedia, Job analysis, Địa chỉ: https://en.wikipedia.org/wiki/Job_analysis.

PHỤ LỤC

Phụ lục 1.1: Chương trình khảo sát Cán bộ nhân viên

I. MỤC ĐÍCH

- § Xác định các vấn đề trọng tâm còn tồn tại, những vướng mắc cần xử lý/cải tiến về chính sách quản lý, điều kiện/môi trường làm việc của CBNV từ đó đưa ra các biện pháp ngăn ngừa/ khắc phục phù hợp.
- § Không nhằm mục đích đánh giá chất lượng NNL, mà chỉ là nguồn thông tin phục vụ mục đích nghiên cứu của học viên thực hành nghiên cứu tại Công ty.

II. NỘI DUNG VÀ PHẠM VI KHẢO SÁT

1. Nội dung khảo sát: bao gồm 8 nội dung sau

- Vấn đề 1: Mức độ am hiểu về chiến lược Công ty, mục tiêu đơn vị
- Vấn đề 2: Mức độ phù hợp và am hiểu về Cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ của Công ty
- Vấn đề 3: Mức độ phù hợp và am hiểu về Hệ thống mô tả công việc, phân tích công việc
- Vấn đề 4: Mức độ phù hợp về Hệ thống quản lý chất lượng

2. Phạm vi và đối tượng khảo sát

- **Phạm vi khảo sát** : Các phòng ban thuộc khối gián tiếp tại Công ty
- **Đối tượng khảo sát**: Bao gồm tất cả CBNV đã ký HĐLĐ chính thức có thời hạn từ 1 năm với Công ty (không bao gồm Ban GD Công ty, NLĐ đang làm việc theo chế độ hợp đồng thời vụ/giao khoán).

III. PHƯƠNG PHÁP KHẢO SÁT

1. **Công cụ khảo sát**: Thông qua điền phiếu khảo sát (bản giấy)
2. **Thời gian điền phiếu**: Từ ngày 05 – 11/05/2015
3. **Số lượng phiếu hỏi**:
 - Tổng số phiếu phát hành: 150 phiếu
 - Tổng số phiếu thu về : 123 phiếu.
 - Số phiếu hợp lệ : 110 phiếu.

Phụ lục 1.2: Phiếu khảo sát nhân viên tại Công ty VPPHH

PHIẾU KHẢO SÁT NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY VĂN PHÒNG PHÒNG PHẨM HỒNG HÀ

Mã số phiếu:.....

GIỚI THIỆU

Được sự đồng ý của Ban lãnh đạo, Phòng Hành chính Nhân sự, học viên được phép triển khai khảo sát mức độ hài lòng của nhân viên tại Công ty nhằm cải tiến hơn nữa chính sách quản lý, môi trường và điều kiện làm việc tại Công ty.

Chúng tôi cam kết những thông tin Anh/chị cung cấp sẽ được học viên và P.HCNS bảo mật tuyệt đối và chỉ được sử dụng vào mục đích khảo sát tại Công ty VPP Hồng Hà!

NỘI DUNG KHẢO SÁT:

Đề nghị Anh/chị hãy đọc kỹ câu hỏi và trả lời bằng cách đánh dấu “X” vào ô trống mà Anh/chị cho là phù hợp.

1. Anh/Chị có biết về cơ cấu tổ chức của Công ty không?

Sự hiểu biết của tôi là:	Đồng ý	Chưa đồng ý
a. Biết rõ	☐	☐
b. Biết chung chung	☐	☐
c. Không biết	☐	☐

2. Anh/Chị có biết về cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ của đơn vị mình đang làm việc?

Sự hiểu biết của tôi là:	Đồng ý	Chưa đồng ý
a. Biết rõ	☐	☐
b. Biết chung chung	☐	☐
c. Không biết	☐	☐

3. Anh/Chị nhận xét gì về yêu cầu cải tiến cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ của đơn vị mình đang làm việc?

Nhận xét của tôi là:	Đồng ý	Chưa đồng ý
a. Giữ nguyên	☐	☐
b. Cần cải tiến	☐	☐
c. Không biết	☐	☐

4. Anh/chị hãy cho ý kiến nhận xét mức độ phù hợp về Bản mô tả công việc của chức danh mà Anh/chị đang đảm nhiệm?

Sự hiểu biết của tôi là:	Đồng ý	Chưa đồng ý
a. Phù hợp	☐	☐
b. Chưa phù hợp	☐	☐
c. Chưa có MTCV	☐	☐

5. Anh/chị hãy cho ý kiến nhận xét về Bản mô tả công việc của chức danh mà Anh/chị đang đảm nhiệm?

Tôi cho rằng:	Đồng ý	Chưa đồng ý
a. Giữ nguyên	☐	☐
b. Không ý kiến	☐	☐
c. Cần cải tiến	☐	☐

6. Anh/Chị có hài lòng về trình hiệu quả của Hệ thống quản lý chất lượng hiện nay?

Tôi cho rằng:	Đồng ý	Chưa đồng ý
a. Hài lòng	☐	☐
b. Không ý kiến	☐	☐
c. Không hài lòng	☐	☐

Xin cảm ơn Anh/Chị!

□

Phụ lục 1.3: Báo cáo kết quả khảo sát nhân viên tại Công ty VPPHH

Nội dung	Kết quả tuyệt đối		Kết quả tương đối	
	Đồng ý	Chưa đồng ý	Đồng ý	Chưa đồng ý
Câu 1: Anh/Chị có biết về cơ cấu tổ chức của Công ty không?				
Biết rõ	50	60	45.32%	54.68%
Biết chung chung	57	53	52.01%	47.99%
Không biết	3	107	2.67%	97.33%
Câu 2: Anh/Chị có biết về cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ của đơn vị mình đang làm việc?				
Biết rõ	43	67	39.09%	60.91%
Biết chung chung	55	55	50.00%	50.00%
Không biết	12	98	10.91%	89.09%
Câu 3: Anh/Chị nhận xét gì về yêu cầu cải tiến cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ của đơn vị mình đang làm việc?				
Giữ nguyên	22	88	20.00%	80.00%
Cần cải tiến	73	37	66.36%	33.64%
Không biết	15	95	13.64%	86.36%
Câu 4: Anh/chị hãy cho ý kiến nhận xét mức độ phù hợp về Bản mô tả công việc của chức danh mà Anh/chị đang đảm nhiệm?				
Phù hợp	37	73	33.33%	66.67%
Chưa phù hợp	55	55	50.00%	50.00%
Chưa có	18	92	16.67%	83.33%
Câu 5: Anh/chị hãy cho ý kiến nhận xét về Bản mô tả công việc của chức danh mà Anh/chị đang đảm nhiệm?				
Giữ nguyên	13	97	12.01%	87.99%
Không ý kiến	22	88	20.17%	79.83%
Cần cải tiến	75	35	67.82%	32.18%
Câu 6: Anh/Chị có hài lòng về tính hiệu quả của Hệ thống quản lý chất lượng hiện nay?				
Hài lòng	6	104	5.56%	94.44%
Không ý kiến	18	92	16.67%	83.33%
Không hài lòng	86	24	77.78%	22.22%

Phụ lục 2: Minh họa “Bản mô tả công việc NV.Kỹ thuật” theo đề xuất của tác giả



MÔ TẢ CÔNG VIỆC
NHÂN VIÊN KỸ THUẬT

Mã số:

Lần ban hành:

Ngày ban hành:

THÔNG TIN CHUNG

CHỨC DANH CÔNG VIỆC:	NHÂN VIÊN KỸ THUẬT
CẤP BẬC CÔNG VIỆC:	NHÂN VIÊN
PHÒNG/BAN/ĐƠN VỊ:	PHÂN XƯỞNG GIẤY VỠ 2
CHỨC DANH QUẢN LÝ TRỰC TIẾP:	PHÓ QUẢN ĐỐC PHÂN XƯỞNG

MỤC ĐÍCH CÔNG VIỆC

Kiểm tra, hướng dẫn kỹ thuật và giám sát chất lượng sản xuất đảm bảo sản phẩm được sản xuất đúng quy trình, tiêu chuẩn chất lượng. Tham gia lập kế hoạch bảo dưỡng và phối hợp thực hiện bảo dưỡng, sửa chữa máy móc thiết bị của Phân xưởng.



TRÁCH NHIỆM CÔNG VIỆC

Nhiệm vụ cụ thể	Kết quả cần đạt được	% thời gian
1. Kiểm tra, hướng dẫn kỹ thuật và giám sát chất lượng sản xuất tại Phân xưởng: a. Tham gia tiếp nhận, kiểm tra chất lượng vật tư trước khi đưa vào sản xuất. b. Giám sát, kiểm tra về kỹ thuật và chất lượng sản phẩm tại Phân xưởng theo từng công đoạn và sản phẩm cuối cùng. c. Phát hiện và phối hợp với Phòng kỹ thuật xác định nguyên nhân, xử lý các trường hợp không đảm bảo kỹ thuật, chất lượng.	- Các sai lỗi về kỹ thuật, không đảm bảo đều được phát hiện và xử lý kịp thời. - Biên bản xử lý sản phẩm không đảm bảo chất lượng hoặc lỗi kỹ thuật được lập và xử lý đúng quy trình.	
2. Tham gia lập kế hoạch bảo dưỡng máy móc thiết bị định kỳ và phối hợp thực hiện bảo dưỡng, sửa chữa: a. Tham gia lập kế hoạch bảo dưỡng định kỳ và kế hoạch mua sắm vật tư, phụ tùng phục vụ sửa chữa, bảo dưỡng máy móc thiết bị phân xưởng. b. Tham gia xác định nguyên nhân, phương án xử lý và phối hợp với tổ sửa chữa khắc phục sự cố. c. Phối hợp với tổ sửa chữa thực hiện bảo dưỡng, nâng cấp, thay thế theo kế hoạch và yêu cầu.	- Kế hoạch bảo dưỡng máy móc thiết bị hoàn thành đúng hạn và yêu cầu - Kế hoạch mua sắm vật tư, phụ tùng hoàn thành đúng hạn - Phối hợp bảo dưỡng, sửa chữa, khắc phục sự cố nhanh chóng, kịp thời.	



d. Phối hợp giám sát các đơn vị thuê ngoài triển khai thực hiện sửa chữa, bảo dưỡng và nghiệm thu khối lượng công việc.		
3. Dự trữ vật tư thiết bị phụ tùng phục vụ sửa chữa và thực hiện mua theo phân công. a. Tham gia lập nhu cầu vật tư, phụ tùng phục vụ công tác sửa chữa, bảo dưỡng kỹ thuật máy móc thiết bị phân xưởng. b. Tìm kiếm và thực hiện mua vật tư, phụ tùng nhỏ lẻ (đã được ủy quyền của P.KHVT)	- Kế hoạch, danh mục vật tư, phụ tùng phục vụ sửa chữa bảo dưỡng được lập đúng quy định. - Vật tư, nguyên liệu phụ được mua đúng nhu cầu, tiêu chuẩn chất lượng.	
4. Tham gia nghiên cứu, phát triển sản phẩm mới và công tác cải tiến kỹ thuật. a. Tham gia triển khai sản xuất thử sản phẩm mới tại phân xưởng. b. Tham gia nghiên cứu, lắp đặt và vận hành máy móc thiết bị, công nghệ mới. c. Đề xuất các phương án cải tiến kỹ thuật sản xuất và phối hợp phê duyệt áp dụng các phương pháp kỹ thuật, công nghệ mới. d. Tham gia thiết kế, cải tiến và đặt hàng khuôn mẫu theo yêu cầu sản phẩm.	- Các bản vẽ thiết kế phục vụ triển khai phát triển sản phẩm mới hoàn thành đúng yêu cầu. - Đề xuất cải tiến khả thi, phù hợp và được áp dụng trong thực tế. - Các thiết kế, khuôn mẫu được hoàn thiện chính xác, đúng hạn.	
5. Theo dõi việc thực hiện công tác ATLĐ, VSCN, PCCC trong phân xưởng. a. Giám sát, kiểm tra việc thực hiện quy định ATLĐ, VSCN, PCCC theo quy định Công ty. b. Đôn đốc, hướng dẫn các tổ sản xuất thực hiện các biện pháp đảm bảo an toàn VSLĐ, PCCC theo quy định. c. Phát hiện, báo cáo Phó Quản đốc kỹ thuật và phối hợp xử lý kịp thời các sự cố phát sinh.	- Phát hiện, báo cáo và phối hợp xử lý kịp thời các trường hợp vi phạm, nguy cơ mất an toàn trong phân xưởng.	
6. Thực hiện các nhiệm vụ khác. a. Lập kế hoạch và báo cáo công việc cá nhân theo quy định. b. Tham gia đặt hàng gia công và kiểm tra, đánh giá chất lượng sản phẩm. c. Thực hiện các công việc khác theo phân công.	- Nộp báo cáo, kế hoạch đúng hạn. - Các sai lỗi về kỹ thuật tại đơn vị gia công đều được phát hiện và xử lý kịp thời. - Hoàn thành các công việc khác được giao theo đúng yêu cầu.	

TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC

1. Mục tiêu/nhiệm vụ được giao trong kỳ
2. Các tiêu chuẩn năng lực/hành vi
 - 2.1 Phát huy năng lực chuyên môn
 - 2.2 Chủ động và trách nhiệm
 - 2.3 Phối hợp làm việc
 - 2.4 Kỷ luật làm việc

TRÁCH NHIỆM

- Chịu trách nhiệm trước Phó Quản đốc về chất lượng vật tư đưa vào sản xuất, chất lượng sản phẩm.
- Chịu trách nhiệm trước Phó Quản đốc về việc thực hiện sửa chữa, bảo dưỡng hệ thống máy móc thiết bị Phân xưởng đúng theo kế hoạch và phân công.
- Chịu trách nhiệm trước Phó Quản đốc về công tác đảm bảo ATVSLĐ, PCCC trong phân xưởng đúng theo quy định của Công ty.
- Chịu trách nhiệm trước Phó Quản đốc về các thất thoát do sai sót trong nghiệp vụ và các hoạt động thuộc công việc được giao.
- Chịu trách nhiệm trước Phó Quản đốc về tiến độ và hiệu quả của các công việc được giao.
- Chịu trách nhiệm bảo vệ những thông tin, bí mật liên quan đến hoạt động của Công ty trong phạm vi trách nhiệm công việc được giao.

QUYỀN HẠN

Tự quyết: Đôn đốc, nhắc nhở công nhân thực hiện sản xuất theo đúng quy trình công nghệ và tuân thủ các biện pháp đảm bảo an toàn, vệ sinh lao động.

Đề xuất: Đề xuất dừng sản xuất khi phát hiện vật tư, máy móc thiết bị không đảm bảo ảnh hưởng xấu đến chất lượng sản phẩm hoặc thực hiện sai quy trình.
 Đề xuất điều chỉnh định mức vật tư.
 Đề xuất phương án xử lý sự cố kỹ thuật, dịch vụ sửa chữa ngoài.
 Đề xuất mua vật tư, phụ tùng phục vụ sửa chữa, bảo dưỡng máy móc thiết bị của phân xưởng
 Đề xuất cải tiến, hoàn thiện chính sách, quy định, biểu mẫu liên quan đến công việc chuyên môn của bản thân
 Đề xuất hỗ trợ điều kiện, phương tiện nâng cao hiệu quả làm việc của cá nhân.

MÔI QUAN HỆ/GIAO TIẾP CÔNG VIỆC

Đối tượng	Mục đích giao tiếp
Phó Quản đốc phân xưởng	Nhận nhiệm vụ và báo cáo công việc
P.Kỹ thuật	Phối hợp với Phòng kỹ thuật khắc phục những sự cố máy móc và lỗi sản phẩm phát sinh.
Công nhân	Hướng dẫn và nhắc nhở thực hiện quy trình sản xuất, tuân thủ quy định ATVSLĐ, VSCN và PCCC
Dịch vụ sửa chữa	Phối hợp xác định nguyên nhân và xử lý các sự cố kỹ thuật

TRÁCH NHIỆM QUAN LÝ, GIÁM SAT

Quan lý trực tiếp	☐ Có ☒ Không Tổng số: 0 người
Quan lý gián tiếp	☐ Có ☒ Không Tổng số: 0 người
Quan lý chức năng	☐ Có ☒ Không Tổng số: 0 người

ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC

- Làm việc trong điều kiện văn phòng nhà máy.
- Giờ làm việc hành chính.
- Thường xuyên làm việc tại các phân xưởng nhà máy để kiểm tra, giám sát máy móc thiết bị, quy trình sản xuất, chất lượng sản phẩm.

YÊU CẦU ĐỐI VỚI NGƯỜI THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

1	Trình độ	Cần thiết	- Cao đẳng – Chuyên ngành cơ khí/Chế tạo
		Mong muốn	- Đại học – Chuyên ngành Cơ khí/Chế tạo
2	Kinh nghiệm	Cần thiết	- 01 năm kinh nghiệm về công tác kỹ thuật tại các phân xưởng.
		Mong muốn	- Có kinh nghiệm làm việc tại các doanh nghiệp cùng ngành nghề.
3	Kiến thức	Cần thiết	- Có kiến thức về hệ thống máy móc, thiết bị phục vụ sản xuất. - Nắm được các chủng loại và yêu cầu chất lượng sản phẩm của Phân xưởng.
		Mong muốn	- Nắm vững kiến thức, phương pháp sửa chữa máy móc thiết bị phục vụ sản xuất của phân xưởng. - Nắm vững quy trình tạo sản phẩm của phân xưởng.
4	Kỹ năng/Khả năng	Cần thiết	- Thành thạo sử dụng các phương pháp kiểm tra chất lượng vật tư, sản phẩm. - Kỹ năng giao tiếp - Khả năng làm việc độc lập và làm việc nhóm - Sử dụng thành thạo tin học văn phòng và các thiết bị văn phòng.
		Mong muốn	- Đọc hiểu tiếng anh chuyên ngành kỹ thuật - Đào tạo, hướng dẫn người khác
6	Yêu cầu khác	Cần thiết	- Có tinh thần trách nhiệm, trung thực, cẩn thận, nhiệt tình
		Mong muốn	-

CHỮ KÝ

Tên người phê duyệt: _____ Chữ ký: _____ Ngày: _____

Tên người quản lý trực tiếp: _____ Chữ ký: _____ Ngày: _____

Tên người nhận việc: _____ Chữ ký: _____ Ngày: _____

Phụ lục 3: Chức năng nhiệm vụ các Phòng/Ban

1. Phòng Marketing

- Chủ trì tổ chức nghiên cứu thị trường, tham mưu Ban Lãnh đạo Công ty về định hướng phát triển Công ty và chiến lược thị trường – sản phẩm, phát triển thương hiệu, truyền thông quảng cáo, tổ chức kênh phân phối bán hàng, ...
- Chủ trì đề xuất quy hoạch sản phẩm, tổ chức nghiên cứu phát triển sản phẩm mới đáp ứng chiến lược thị trường – sản phẩm. Lên Phương án và phối hợp với các đơn vị sản xuất thử sản phẩm mới và đưa sản phẩm mới vào thị trường thành công.
- Tổ chức thiết lập và quản lý hệ thống thông tin marketing, nghiên cứu phát triển website, ứng dụng thương mại điện tử và triển khai các hoạt động marketing online.
- Xây dựng và phối hợp với các đơn vị kinh doanh tổ chức triển khai các chương trình truyền thông, quảng cáo, ... nhằm quảng bá hình ảnh, phát triển thương hiệu Công ty và đánh giá hiệu quả.
- Chủ trì tổ chức nghiên cứu đề xuất phương án, giải pháp; phối hợp các bộ phận Kinh doanh thực hiện các chiến lược tổ chức kênh phân phối, triển khai các chính sách bán hàng, chương trình xúc tiến bán hàng (khuyến mãi, tặng quà, ...) và giám sát, đánh giá hiệu quả thực hiện.

2. Phòng kinh doanh

- Tham gia nghiên cứu, tham mưu cho Ban Lãnh đạo Công ty về chiến lược kinh doanh. Chủ trì tổ chức phát triển thị trường, thiết lập kênh phân phối, phát triển khách hàng theo đúng định hướng chiến lược đề ra.
- Tham gia nghiên cứu, đề xuất và tổ chức thực thi các chính sách bán hàng, chương trình xúc tiến bán hàng, quảng cáo trên toàn hệ thống kênh phân phối, đảm bảo thống nhất.
- Tổ chức bán hàng và điều phối, vận chuyển hàng hóa trên hệ thống kênh phân phối đến các đại lý, cửa hàng, nhà sách, siêu thị, doanh nghiệp và các trường học.
- Phối hợp nghiên cứu thị trường theo yêu cầu của Công ty và tham gia nghiên cứu đề xuất ý tưởng sản phẩm mới, góp ý hoàn thiện sản phẩm mới và triển khai đưa vào thị trường.
- Tổ chức xây dựng quản lý hệ thống dữ liệu khách hàng, chăm sóc, xử lý các thắc mắc và khiếu nại của khách hàng.

3. Phòng Kỹ thuật

- Quản lý hồ sơ máy móc thiết bị trong toàn Công ty và hướng dẫn, giám sát công tác sửa chữa, bảo dưỡng máy móc thiết bị đảm bảo đúng nguyên tắc, quy định và đáp ứng yêu cầu sản xuất.
- Tổ chức quản lý, xây dựng, nâng cấp, bảo dưỡng sửa chữa cơ sở hạ tầng và hệ thống điện, nước trong toàn Công ty.
- Nghiên cứu, xây dựng và triển khai thực hiện quy trình, hướng dẫn kỹ thuật công nghệ sản xuất sản phẩm trong toàn Công ty (thiết kế kỹ thuật, quy trình sản xuất, tiêu chuẩn chất lượng, tiêu hao vật tư). Tham gia nghiên cứu phát triển sản phẩm mới về mặt công nghệ sản xuất.
- Tổ chức giám sát kỹ thuật công nghệ, sử dụng vật tư và chất lượng sản phẩm tại các nhà máy, đảm bảo tuân thủ quy trình công nghệ, tiêu chuẩn chất lượng, tiêu hao vật tư, ...

- Quản lý công tác An toàn lao động, vệ sinh môi trường, PCCC tại Công ty.
- Tổ chức đào tạo nâng cao năng lực kỹ thuật cho cán bộ nhân viên theo yêu cầu.
- Quản lý hệ thống chất lượng tại Công ty.

4. Phòng Kế hoạch vật tư

- Tham mưu Ban Lãnh đạo về chiến lược, kế hoạch sản xuất kinh doanh ngắn và dài hạn. Theo dõi, kiểm tra, lập báo cáo kết quả thực hiện, đề xuất biện pháp xử lý các vấn đề ảnh hưởng đến mục tiêu, kế hoạch và điều chỉnh mục tiêu phù hợp.
- Lập kế hoạch sản xuất định kỳ tháng, quý năm và kiểm soát, đôn đốc các đơn vị thực hiện. Xây dựng kế hoạch mua vật tư, nguyên vật liệu, đặt hàng gia công, khai thác. Tổng hợp, báo cáo Ban Lãnh đạo về kết quả thực hiện.
- Chủ trì tổ chức mua vật tư, nguyên vật liệu nội địa. Tiếp nhận và quản lý toàn bộ vật tư, nguyên vật liệu, hàng gia công và tổ chức cung ứng phục vụ sản xuất.
- Tổng hợp, tính giá thành và giá bán của các sản phẩm sản xuất tại công ty. Phối hợp tính giá bán của các mặt hàng gia công, khai thác bên ngoài.
- Quản lý kho vật tư và thành phẩm trong toàn Công ty và định kỳ báo cáo.

5. Phòng Khai thác – Xuất nhập khẩu

- Tham mưu cho Tổng Giám đốc trong việc lập kế hoạch, quản lý việc thực hiện kế hoạch các mặt hàng gia công và xuất nhập khẩu vật tư, hàng hóa của Công ty.
- Tìm kiếm các chủng loại vật tư, nhà cung cấp vật tư nước ngoài. Lập kế hoạch và tiến khai nhập khẩu vật tư, thiết bị, hàng hóa phục vụ hoạt động sản xuất, kinh doanh của Công ty.
- Tham gia khảo sát thị trường và phối hợp với Khối Marketing và các đơn vị liên quan nghiên cứu, phát triển các sản phẩm gia công mới. Lập kế hoạch và theo dõi, quản lý các đơn vị gia công đảm bảo đúng tiến độ, chất lượng sản phẩm (giấy vờ, đồng phục học sinh, ba lô...) theo yêu cầu.
- Theo dõi, quản lý, đối chiếu số liệu hàng khai thác cho hệ thống cửa hàng và trung tâm thương mại. Hỗ trợ TTTM thực hiện thủ tục thanh toán cho nhà cung cấp.
- Tổ chức thực hiện nghiệp vụ xuất khẩu các mặt hàng của Công ty cho các đối tác, khách hàng nước ngoài.
- Hỗ trợ Ban lãnh đạo tiếp đón, giao dịch, làm việc với các đối tác, nhà cung cấp nước ngoài.

6. Phòng Hành chính – Nhân sự

a. Công tác quản trị hành chính

- Tổ chức thực hiện công tác quản trị hành chính, văn thư lưu trữ, lễ tân khánh tiết, bảo vệ an ninh.
- Thực hiện công tác đối ngoại với cơ quan nhà nước, tăng cường hình ảnh Công ty trước cộng đồng.
- Tổ chức chăm sóc sức khỏe, khám chữa bệnh cho người lao động.
- Quản trị hệ thống máy tính, đường truyền và phần mềm quản lý.
- Quản lý, sử dụng và khai thác phương tiện, trang thiết bị văn phòng, sử dụng văn phòng phẩm.

b. Công tác Hành chính nhân sự

- Xây dựng chiến lược, kế hoạch phát triển nguồn nhân lực đáp ứng mục tiêu, chiến lược kinh doanh Công ty trong ngắn và dài hạn.
- Tham mưu và tổ chức xây dựng bộ máy tổ chức (sơ đồ tổ chức, chức năng nhiệm vụ, phân quyền quản lý, mối quan hệ, mô tả công việc).
- Chủ trì xây dựng và triển khai áp dụng các quy trình, quy định, chính sách quản trị nguồn nhân lực, triển khai áp dụng xuống các đơn vị và theo dõi, giám sát áp dụng.
- Thiết lập và thực hiện các chế độ chính sách tiền lương, đãi ngộ cho người lao động đảm bảo tính công bằng, cạnh tranh, khuyến khích. Tổ chức thực hiện công tác định mức lao động – tiền lương áp dụng cho khối sản xuất.
- Tổ chức thực hiện công tác tuyển dụng, đào tạo phát triển nguồn nhân lực.
- Tham mưu và thực hiện công tác tổ chức lao động (bố trí, sắp xếp) đảm bảo sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực.
- Xây dựng và thực hiện hệ thống quản trị và đánh giá kết quả thực hiện công việc tại các phòng ban/đơn vị.

7. Phòng Tài chính – Kế toán

a. Quản trị Tài chính:

- Chủ trì phân tích, xây dựng, thẩm định kế hoạch tài chính, phương án huy động và sử dụng vốn cho các dự án và hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty hàng năm.
- Phối hợp với các phòng ban liên quan trong việc xây dựng, thẩm định phương án kinh doanh, đầu tư nhằm thu hồi vốn, tối đa hoá lợi nhuận.
- Tham mưu, đề xuất, tổ chức thực hiện phương án mua bán, tăng cổ phần cổ phiếu, phát hành trái phiếu; phương án quản lý, sử dụng đất đai, nguồn lực khác của công ty.

b. Hạch toán Kế toán:

- Nghiên cứu, xây dựng quy định về chế độ, quy trình nghiệp vụ hạch toán kế toán áp dụng tại Công ty phù hợp hoạt động kinh doanh và quy định của pháp luật.
- Tổ chức theo dõi, cập nhật và xử lý các thông tin, số liệu, hạch toán kế toán theo đối tượng và nội dung nghiệp vụ kinh tế phát sinh đảm bảo tuân thủ đúng nguyên tắc, chuẩn mực kế toán và quy định của pháp luật.
- Lập báo cáo kế toán, báo cáo tài chính, báo cáo thuế theo yêu cầu của cơ quan quản lý Nhà nước. Thanh quyết toán các loại thuế theo quy định hiện hành.
- Quản lý, lưu trữ các hồ sơ, chứng từ, thông tin tài chính kế toán của Công ty theo đúng chế độ quy định.

8. Trung tâm thương mại

- Tham mưu, đề xuất Ban lãnh đạo về chiến lược, kế hoạch kinh doanh của Trung tâm thương mại và triển khai kế hoạch kinh doanh tháng, quý, năm.
- Duy trì và phát triển hệ thống cửa hàng bán và giới thiệu sản phẩm của Công ty sản xuất và khai thác nhằm tăng cường quảng bá hình ảnh, thương hiệu công ty và tăng trưởng doanh số bán lẻ trên toàn hệ thống.
- Tổ chức, quản lý hoạt động bán hàng trong toàn hệ thống cửa hàng và tại Trung tâm VPP 25 Lý Thường Kiệt.
- Nghiên cứu thị trường, nhu cầu khách hàng và tìm kiếm, khai thác các mặt hàng văn

phòng phẩm cung cấp cho hệ thống cửa hàng bán lẻ nhằm đa dạng hóa mặt hàng, đáp ứng tối đa nhu cầu của khách hàng.

- Triển khai các chương trình khuyến mại, các biện pháp xúc tiến thương mại nhằm tăng doanh thu của trung tâm.
- Xây dựng và phát triển khách hàng thường xuyên, xây dựng hệ thống quản lý thông tin khách hàng và chủ trì thực hiện công tác chăm sóc khách hàng.
- Quản lý tài chính, tài sản được công ty giao.
- Quản lý, phát triển đội ngũ nhân sự và thực hiện các chính sách/ chế độ đãi ngộ theo quy định của Công ty.

9. Nhà máy Giấy vở 1/Giấy vở 2

- Lập kế hoạch và tổ chức sản xuất các sản phẩm giấy, vở, sổ theo kế hoạch sản xuất của Công ty, đảm bảo đúng tiến độ, quy trình công nghệ và đảm bảo chất lượng. Chủ động trong việc điều tiết các nguồn lực đảm bảo hoàn thành kế hoạch sản xuất Công ty giao.
- Tổ chức giám sát quá trình sản xuất đảm bảo tuân thủ quy trình công nghệ, tiêu chuẩn chất lượng và tiêu hao vật tư định mức.
- Lập kế hoạch, đề xuất vật tư/nguyên vật liệu đáp ứng yêu cầu sản xuất và giám sát, báo cáo sử dụng vật tư tại Nhà máy; Chủ động mua sắm các loại vật tư nhỏ lẻ đảm bảo đáp ứng nhu cầu kế hoạch sản xuất (*theo danh mục Công ty ủy quyền*).
- Quản lý máy móc, thiết bị, cơ sở hạ tầng trong nhà máy. Chủ trì tổ chức bảo dưỡng, sửa chữa, khắc phục các sự cố trong sản xuất.
- Quản lý tài chính, tài sản đảm bảo hiệu quả trong quá trình sử dụng; định kỳ báo cáo sử dụng và tuân thủ chính sách của Công ty.
- Quản lý, sử dụng lao động tại nhà máy theo phân quyền được giao; Phối hợp cùng các đơn vị chức năng thực hiện công tác tiền lương, đãi ngộ, tuyển dụng, đào tạo, kỷ luật, khen thưởng....Đảm bảo sử dụng hiệu quả đội ngũ lao động được giao cho Nhà máy.
- Tham gia góp ý xây dựng, hoàn thiện các quy định áp dụng tại Nhà máy và nghiên cứu phát triển sản phẩm mới (tổ chức sản xuất thử).
- Tổ chức và phối hợp với các bộ phận chức năng thực hiện công tác an toàn lao động, phòng chống cháy nổ và vệ sinh công nghiệp trong nhà máy.

10. Nhà máy Nhựa – lắp ráp

- Lập kế hoạch và tổ chức sản xuất các sản phẩm bút bi, bút máy, thước kẻ, eke theo kế hoạch sản xuất của Công ty, đảm bảo đúng tiến độ, quy trình công nghệ và đảm bảo chất lượng. Chủ động trong việc điều tiết các nguồn lực đảm bảo hoàn thành kế hoạch sản xuất Công ty giao.
- Tổ chức giám sát quá trình sản xuất đảm bảo tuân thủ quy trình công nghệ, tiêu chuẩn chất lượng và tiêu hao vật tư định mức.
- Lập kế hoạch, đề xuất vật tư/nguyên vật liệu đáp ứng yêu cầu sản xuất và giám sát, báo cáo sử dụng vật tư tại Nhà máy; Chủ động mua sắm các loại vật tư nhỏ lẻ đảm bảo đáp ứng nhu cầu kế hoạch sản xuất (*theo danh mục Công ty ủy quyền*).
- Quản lý máy móc, thiết bị, cơ sở hạ tầng trong nhà máy. Chủ trì tổ chức bảo dưỡng, sửa chữa, khắc phục các sự cố trong sản xuất.
- Quản lý tài chính, tài sản đảm bảo hiệu quả trong quá trình sử dụng; định kỳ báo cáo sử

dụng và tuân thủ chính sách của Công ty.

- Quản lý, sử dụng lao động tại nhà máy theo phân quyền được giao; Phối hợp cùng các đơn vị chức năng thực hiện công tác tiền lương, đãi ngộ, tuyển dụng, đào tạo, kỷ luật, khen thưởng....Đảm bảo sử dụng hiệu quả đội ngũ lao động được giao cho Nhà máy.
- Tham gia góp ý xây dựng, hoàn thiện các quy định áp dụng tại Nhà máy và nghiên cứu phát triển sản phẩm mới (tổ chức sản xuất thử).
- Tổ chức và phối hợp với các bộ phận chức năng thực hiện công tác an toàn lao động, phòng chống cháy nổ và vệ sinh công nghiệp trong nhà máy.

11. Nhà máy Kim loại

- Lập kế hoạch và tổ chức sản xuất các sản phẩm Compa, kệ chân sách, giá hàng các loại, bảng học sinh, đèn học sinh... theo kế hoạch sản xuất của Công ty, đảm bảo đúng tiến độ, quy trình công nghệ và đảm bảo chất lượng. Chủ động trong việc điều tiết các nguồn lực đảm bảo hoàn thành kế hoạch sản xuất Công ty giao.
- Tổ chức giám sát quá trình sản xuất đảm bảo tuân thủ quy trình công nghệ, tiêu chuẩn chất lượng và tiêu hao vật tư định mức.
- Lập kế hoạch, đề xuất vật tư/nguyên vật liệu đáp ứng yêu cầu sản xuất và giám sát, báo cáo sử dụng vật tư tại Nhà máy; Chủ động mua sắm các loại vật tư nhỏ lẻ đảm bảo đáp ứng nhu cầu kế hoạch sản xuất (*theo danh mục Công ty ủy quyền*).
- Quản lý máy móc, thiết bị, cơ sở hạ tầng trong nhà máy. Chủ trì tổ chức bảo dưỡng, sửa chữa, khắc phục các sự cố trong sản xuất.
- Quản lý tài chính, tài sản đảm bảo hiệu quả trong quá trình sử dụng; định kỳ báo cáo sử dụng và tuân thủ chính sách của Công ty.
- Quản lý, sử dụng lao động tại nhà máy theo phân quyền được giao; Phối hợp cùng các đơn vị chức năng thực hiện công tác tiền lương, đãi ngộ, tuyển dụng, đào tạo, kỷ luật, khen thưởng....Đảm bảo sử dụng hiệu quả đội ngũ lao động được giao cho Nhà máy.
- Tham gia góp ý xây dựng, hoàn thiện các quy định áp dụng tại Nhà máy và nghiên cứu phát triển sản phẩm mới (tổ chức sản xuất thử).
- Tổ chức và phối hợp với các bộ phận chức năng thực hiện công tác an toàn lao động, phòng chống cháy nổ và vệ sinh công nghiệp trong nhà máy.

Phụ lục 4: Mô hình mẫu phục vụ Thiết kế công việc

1. Job family Model-JPM-Nhóm nghề Hành chính

Administration

ADMINISTRATION roles perform a range of administrative tasks in support of an organisation or manager.



AP6 Job Family Model

21



2. O*NET -Chức danh chuyên gia quan hệ lao động

Summary Report for: 13-1075.00 - Labor Relations Specialists

[Updated 2013](#)

Resolve disputes between workers and managers, negotiate collective bargaining agreements, or coordinate grievance procedures to handle employee complaints.

This title represents an occupation for which data collection is currently underway.

View report: **Summary** [Details](#) [Custom](#)

[Tasks](#) | [Tools & Technology](#) | [Detailed Work Activities](#) | [Credentials](#) | [Interests](#) | [Work Values](#) | [Wages & Employment](#) | [Job Openings](#) | [Additional Information](#)

Tasks

5 of 28 displayed

- ⊕ Advise management on matters related to the administration of contracts or employee discipline or grievance procedures.
- ⊕ Call or meet with union, company, government, or other interested parties to discuss labor relations matters, such as contract negotiations or grievances.
- ⊕ Draft contract proposals or counter-proposals for collective bargaining or other labor negotiations.
- ⊕ Draft rules or regulations to govern collective bargaining activities in collaboration with company, government, or employee representatives.
- ⊕ Identify alternatives to proposals of unions, employees, companies, or government agencies.

**Phụ lục 5: Quy trình hoạt động khắc phục – phòng ngừa
& Cải tiến đang áp dụng tại Công ty**

 SINCE 1959	QUY TRÌNH HOẠT ĐỘNG KHẮC PHỤC PHÒNG NGỪA & CẢI TIẾN	Mã số: QT 8.5 Lần ban hành : 01 Ngày ban hành: 02/10/2009 Trang: 2/4
---	--	--

1. Mục đích:

Quy định trách nhiệm và phương pháp thực hiện các biện pháp khắc phục phòng ngừa để giải quyết các vấn đề tồn tại, tiềm ẩn trong quá trình sản xuất và thực hiện HTQLCL hoặc những đề xuất cải tiến nhằm không ngừng nâng cao hiệu lực Hệ thống quản lý chất lượng.

2. Phạm vi áp dụng:

Áp dụng cho tất cả các quá trình liên quan tới Hệ thống quản lý chất lượng của Công ty Cổ phần Văn phòng phẩm Hồng Hà.

3. Tài liệu tham khảo:

- Tài liệu nội bộ Hệ thống quản lý chất lượng của Công ty Cổ phần Văn phòng phẩm Hồng Hà
- Các yêu cầu của Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001: 2008.

4. Định nghĩa:

- Hoạt động khắc phục: Là hoạt động tiến hành nhằm loại bỏ nguyên nhân của sự không phù hợp đã xảy ra, đảm bảo các tồn tại đó không bị tái diễn.
- Hoạt động phòng ngừa: là hoạt động tiến hành nhằm loại bỏ nguyên nhân của sự không phù hợp tiềm ẩn
- Thực hiện đề xuất cải tiến: là việc thực hiện các ý kiến, kiến nghị nhằm nâng cao hiệu quả của HTQLCL.

Các hoạt động trên gọi chung là Hoạt động khắc phục phòng ngừa và cải tiến (KPPN)

5. Nội dung:

5.1. Sơ đồ hoạt động KPPN và cải tiến: (*xem sơ đồ*)

5.2. Những thông tin sử dụng trong hoạt động khắc phục phòng ngừa và cải tiến:

- Kiểm soát tài liệu, kiểm soát hồ sơ
- Xử lý khiếu nại/ thoả mãn khách hàng
- Đánh giá chất lượng nội bộ và bên ngoài
- Chất lượng sản phẩm và sản phẩm không phù hợp
- Tình trạng thiết bị sản xuất và thiết bị đo lường
- Nguyên vật liệu và các nhà cung cấp