

Case Study 2

1. Hãy đi sâu nghiên cứu hoạt động phân tích công việc và cho biết:

- Phân tích công việc là gì?
- Tại sao nói phân tích công việc là công cụ cần có của quản trị nhân lực?
- Nội dung chính của phân tích công việc là gì?
- Hãy mô tả một bước phân tích công việc của một nhân viên cụ thể.

2. Hãy nghiên cứu tình huống sau:

VTY là công ty liên doanh giữa một công ty Đài Loan và một công ty Việt Nam thu được tất cả vốn thông tin Việt Nam được thành lập từ năm 1990. Công ty chuyên về sản xuất thiết bị thông tin và các phần mềm đi kèm. Việc tiêu thụ sản phẩm của liên doanh trước đây hoàn toàn do công ty VNPT bao tiêu nên hoạt động kinh doanh của công ty diễn ra khá thuận lợi. Tuy nhiên, kể từ năm 2007, thị trường thiết bị thông tin trở nên bão hòa, nhu cầu mua sắm và lắp đặt giảm sút nghiêm trọng. Công ty Việt Nam không còn bao tiêu cho doanh nghiệp nữa. VTY lúc này phải tìm cách cạnh tranh gay gắt trên thị trường.

Khó khăn lớn nhất của VTY không chỉ là cạnh tranh bán sản phẩm mà còn là cạnh tranh giành các khách hàng và cán bộ quản lý có kinh nghiệm của liên doanh khi họ chuyển sang làm cho đối thủ cạnh tranh, những người có môi trường làm việc và đãi ngộ tốt hơn. Mặt khác, nhân viên trong liên doanh cũng liên tục phàn nàn về thiếu công bằng trong đãi ngộ nhân viên, nhất là về đãi ngộ nhân viên giỏi và chuyên môn. Vì vậy, công ty Việt Nam đang phải đối mặt với những thách thức theo kết quả bình luận đánh giá hiệu quả công việc.

Vì mục tiêu khác biệt tính bình quân chung, công ty Việt Nam đã giao cho phòng nhân sự thiết kế một hệ thống đánh giá mới. Phòng nhân sự phân công cho anh Tuấn, phụ trách công tác nhân sự làm nhiệm vụ này. Sau một thời gian tìm tòi nghiên cứu sách báo và kinh nghiệm của các bạn khác, anh Tuấn đã thiết kế và trình giám đốc hệ thống đánh giá kết quả công việc mới như sau:

- Mục tiêu đánh giá: Kết quả đánh giá phải:
 - Đảm bảo tính công bằng trong ghi nhận sự đóng góp của nhân viên thông qua các cách thức khác nhau, thẳng thắn và không có sự thiên vị.
 - Giúp công ty phát hiện điểm mạnh, yếu của nhân viên để có kế hoạch phát triển trong tương lai.
- Tiêu chí đánh giá:
 - Điểm đánh giá của cán bộ quản lý: 80% đánh giá dựa trên mức độ hoàn thành công việc của nhân viên và 20% đánh giá về năng lực quản lý.

- i v i nhân viên khác: 60% ánh giá d a trên m c th c thi công vi c và 40% ánh giá v n ng l c th c hi n công vi c
 làm c i u này, m i b ph n c yêu c u xây d ng k ho ch công vi c cho n v mình và trình ban giám c duy t. M i cá nhân t lên k ho ch công vi c c a mình d a trên k ho ch công vi c c a n v và b n mô t công vi c c a b n thân r i th o lu n v i cán b tr c ti p qu n lý t u k . M i v trí có m t b n n ng l c i kèm, m i n ng l c c chia làm 5 c p .
- Ng i ch u trách nhi m ánh giá: trên c s b n t ánh giá, c p trên qu n lý tr c ti p c a cá nhân ánh giá, sau ó, c p phòng ánh giá và cu i cùng là cu c h p ban thi ua v i ban giám c ra quy t nh và thông báo k t qu trên b ng tin
- Th i i m ánh giá: hai l n trong m t n m vào gi a n m và cu i n m i v i vi c ánh giá th c thi công vi c. ánh giá n ng l c th c hi n công vi c ch c th c hi n l l n vào cu i n m cho i t ng là nhân viên và 2 l n m t n m cho i t ng là cán b qu n lý.

Ban giám c công ty ra quy t nh áp d ng h th ng ánh giá m i do anh Th xây d ng k t u n m m i. Và, t cu i n m c , anh Th c ng ã luôn nh c nh các n v ph i lên k ho ch công vi c cho n m sau. Th nh ng, m i n v u ph n ánh r ng th tr ng bi n ng quá nhi u, không ai có th n m b t, d báo hay lên k ho ch tr c c. K t qu là n k ánh giá gi a n m, m c dù m i ng i v n s d ng h th ng ánh giá m i nh ng v n không có m c tiêu công vi c cho m i cá nhân. Do ó, vi c ánh giá v n ch là c m tính...

Cho bi t:

- a. u nh c i m c a h th ng ánh giá công vi c mà anh Th a ra
 - b. T i sao h th ng ánh giá này l i th t b i?
3. Hãy nêu các ngu n tuy n d ng nhân viên. T ó, phân tích các u i m và nh c i m c a m i ngu n tuy n d ng.
4. B ng vi c nghiên c u các thuy t v nhu c u c ch ra ch ng 5 và g n li n v i tình hình th c t , hãy cho bi t các ph ng pháp h u hi u trên th c t có th thúc y ng i lao ng làm vi c?

1.

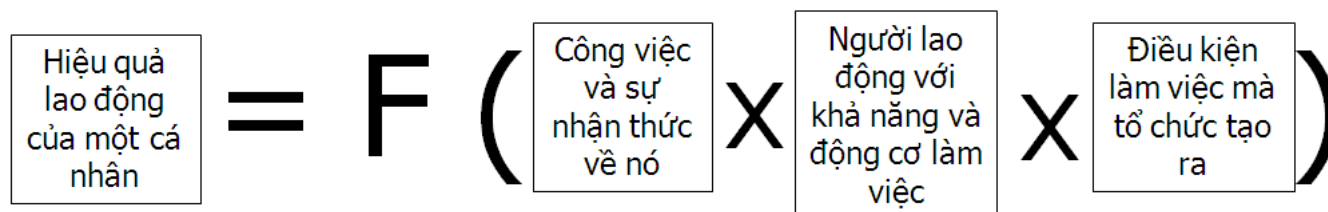
a. Phân tích công việc là gì?

Phân tích công việc là quá trình nghiên cứu bản chất, nội dung công việc nhằm xác định rõ các nhiệm vụ, trách nhiệm, quy định, các mối quan hệ trong công việc, xác định yêu cầu cần thiết hành và các khả năng, các phẩm chất cần thiết mà người nhân viên phải có để thực hiện công việc.

b. Tại sao nói phân tích công việc là công cụ bổ trợ quản trị nhân lực?

Nói phân tích công việc là công cụ bổ trợ quản trị nhân lực vì:

Quyển lý luận nhân lực được coi là một tập hợp các hoạt động có ý thức nhằm không ngừng nâng cao hiệu suất hoạt động. Một mặt, bản thân nó mục đích hoạt động hiệu quả thì công cá nhân trong tổ chức phải làm việc có hiệu quả. Bên cạnh việc nghiên cứu mô hình lao động hiệu quả của cá nhân:



Mô hình hiệu quả lao động cá nhân

Chúng ta nhận thấy: có ba tham số chính như sau:

+ *Công việc* cho người lao động: Một công việc với nội dung phong phú, hấp dẫn và có ý nghĩa, có tính thách thức và khi thực hiện và có tính thách thức thì chắc chắn sẽ tạo cho người lao động tâm trạng phấn khởi và do đó năng suất lao động sẽ cao và ngược lại. Trong mô hình này, các nhà quản trị nhân lực trong các tổ chức phải chú ý về công việc trước khi lập kế hoạch tuyển dụng người lao động phù hợp với công việc.

+ *Người lao động*: Tổ chức cần tuyển dụng người lao động và có khả năng (tức là có kỹ năng lý thuyết và khả năng thực hành) và và có năng lực làm việc nhằm nâng cao công việc và năng suất cao và ngược lại.

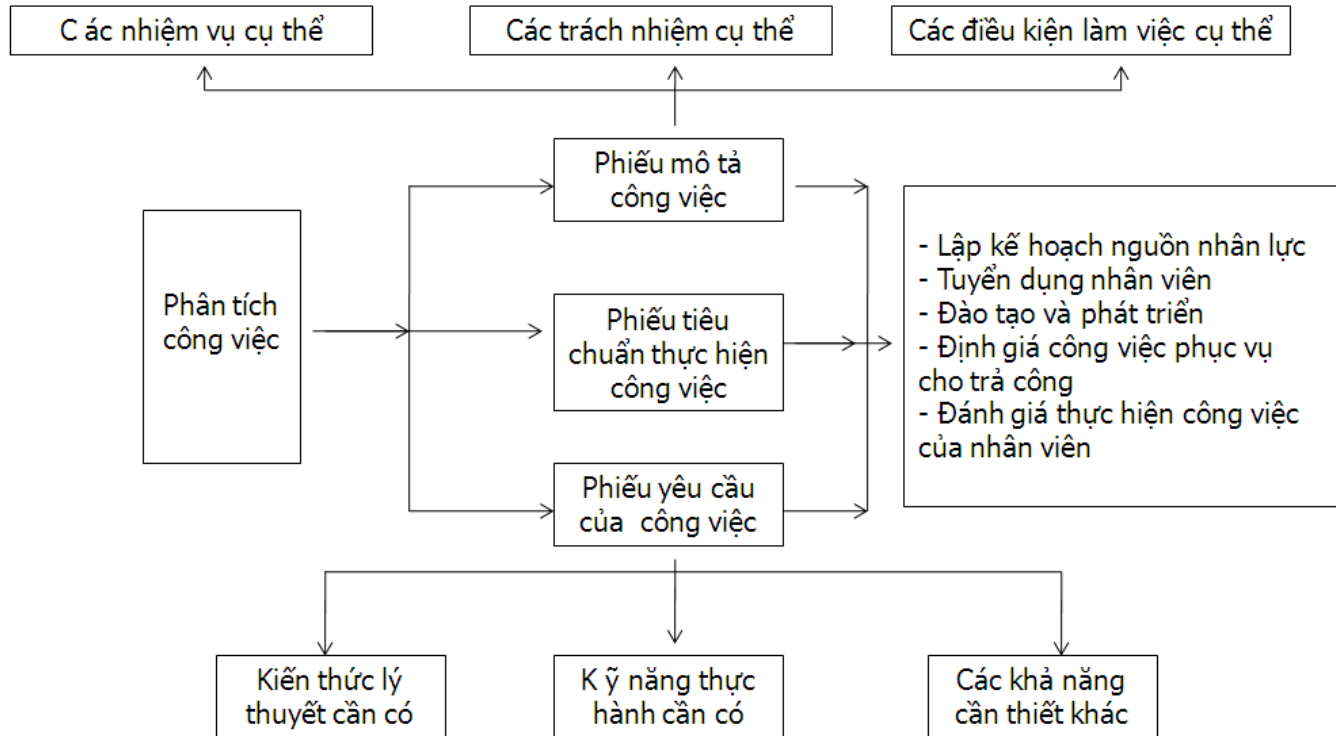
+ *Điều kiện làm việc mà tổ chức tạo ra cho người lao động*: Điều kiện làm việc của người lao động bao gồm: thành phần và tình trạng của các phòng tiện nghi, điều kiện lao động, sự tôn trọng và đãi ngộ của người lao động. Rõ ràng là người lao động chỉ có thể có hành vi tích cực và hiệu quả lao động cao khi có đầy đủ các phòng tiện nghi, có điều kiện lao động an toàn, tiện nghi và người lao động cần được tôn trọng và đãi ngộ.

Như vậy, mục đích cá nhân làm việc có hiệu quả, thì các nhà quản lý nhất thiết phải biết thiết kế công việc cho người lao động, biết tuyển dụng người lao động có ý nghĩa như người biết, năng lực, năng lực làm việc tốt và phải bố trí tất cả các điều kiện làm việc cho người

lao động. Tất cả nội dung này chỉ thể hiện các khi hoạt động phân tích công việc các thể hiện một cách nghiêm chỉnh, khoa học và hiệu quả.

c. Nội dung chính của phân tích công việc là gì?

Nội dung chính của phân tích công việc thể hiện qua sau:



Sơ đồ phân tích công việc

Kết quả, chúng ta có thể nhận thấy: Các nội dung chính của phân tích công việc gồm:

- Phiếu mô tả công việc. Đó là một văn bản liệt kê các nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc của công nhân các mối quan hệ trong công việc cụ thể.

- Phiếu yêu cầu kỹ thuật (hay quy định kỹ thuật chuyên môn) là văn bản liệt kê các yêu cầu về trình độ học vấn, kinh nghiệm trong công việc, các kỹ năng và phẩm chất nhân sự cần thiết phải có để hoàn thành tốt công việc.

- Phiếu tiêu chuẩn thực hiện công việc là văn bản quy định các tiêu chuẩn phải đạt được sau khi hoàn thành công việc và đây cũng là cơ sở để đánh giá việc thực hiện công việc (hệ thống chỉ tiêu về số lượng và chất lượng).

Trong thực tiễn sản xuất kinh doanh, người ta thường kết hợp cả ba phiếu này khi tiến hành phân tích công việc.

d. Hãy mô tả một bản phân tích công việc của một nhân viên cụ thể.

Đây là bản phân tích công việc của nhân viên an toàn và vệ sinh lao động

Biểu mẫu phân tích công việc:

NGUYỄN VĂN HOÀ	Chức danh công vị:	Phòng ban/ Nhân viên:	Tên công ty:
Ngày: 25/5/2011	Quản lý môi trường, an toàn lao động và sức khỏe nghề nghiệp	EHS – Ban quản lý môi trường, an toàn và sức khỏe nghề nghiệp	CROWN Sài Gòn
1. Mục đích và mục tiêu của văn trí:	Quản lý môi trường, an toàn và sức khỏe nghề nghiệp theo yêu cầu của pháp luật, theo nội quy của công ty...		
2. Phân phối làm việc:	Tất cả các bộ phận phòng ban, các phân xưởng và các cơ quan chức năng bên ngoài công ty có liên quan		
3. Trách nhiệm:	<ul style="list-style-type: none"> - Giám sát, hướng dẫn, vận hành các hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn quốc tế ISO14001, OHS 18001 - Giám sát vệ sinh môi trường, an toàn lao động hàng ngày - Giám sát việc vận hành hệ thống xử lý nước thải - Giám sát việc vận hành xe Forklift - Kiểm tra hệ thống bình cứu ho - Đào tạo nhân viên về hệ thống quản lý môi trường, vệ sinh và an toàn lao động cho cán bộ công nhân viên theo chương trình EHS 		
4. Các mối quan hệ báo cáo:	Giám đốc, cơ quan chức năng có thẩm quyền và có liên quan		
5. Giám sát nhân viên cấp dưới:	Giám sát các công nhân		
6. Các trách nhiệm cụ thể:	<ul style="list-style-type: none"> - Thiệt hại: Quản lý và đảm bảo về các sản phẩm, dụng cụ và trang thiết bị phục vụ cho việc thực hiện chương trình EHS - Tài sản: Các tài sản của nhà máy và dụng cụ làm việc - Các khoản chi tiêu: Chi tiêu hợp lý, theo sơ phê duyệt của các bộ phận phụ trách - Thông tin: Báo cáo thông tin về các chương trình quản lý môi trường, an toàn và sức khỏe nghề nghiệp theo quy định,... 		
7. Các yêu cầu về điều kiện vật chất:	<ul style="list-style-type: none"> - Điều kiện nơi làm việc: Bàn ghế làm việc, máy tính và các loại thiết bị văn phòng, các phòng thí nghiệm chuyên môn làm việc khác - Thời gian làm việc: Theo giờ hành chính của công ty và theo yêu cầu tính chất của công việc chuyên môn cần thiết khi có sự xảy ra,... 		
8. Yêu cầu về trình độ chuyên môn:	<ul style="list-style-type: none"> - Chuyên môn: Tốt nghiệp theo chuyên ngành - Kinh nghiệm: 3 năm trở lên, nhiệt tình, chịu khó, chuyên nghiệp trong công việc, có tinh thần hợp tác... 		
9. Các kỹ năng cần:	- Kỹ năng giao tiếp: Giao tiếp tốt		

thi t:	- K n ng tin h c: Word, Excel thành th o - K n ng ngo i ng : Nghe – nói - c - vi t ti ng Anh
--------	---

2.

a. H th ng ánh giá mà anh Th a ra có nh ng u i m là giúp quá trình ánh giá đi n ra khách quan, cho phép i u ch nh s thay i m c tiêu công vi c vào gi a k , và cho phép có s trao i nhi u h n gi a cán b qu n lý và nhân viên d i quy n. Tiêu chí ánh giá c ng khá rõ ràng.

b. Tuy nhiên, vi c áp d ng h th ng ánh giá m i vào th c t ã hoàn toàn th t b i. i u này n t các nguyên nhân chính sau:

- Thi u s quy t tâm c a lãnh o trong vi c thay i: lãnh o ch a th c s t o s c ép, bu c m i ng i ph i thay i cách làm vi c, ph i l p c k ho ch công vi c t s m. ây chính là t i n áp d ng thành công h th ng m i
- Thi u nh n th c c a c p th a hành, các c p qu n lý: các c p qu n lý ch a th c s mu n thay i, h b s c i c a v n hóa làm vi c c và ch a mu n thay i
- Cách th c t i n hành t ch c thay i ch a lôi kéo c các c p qu n lý th c s vào cu c thay i t khâu thi t k . Khi h không tham gia vào t khâu thi t k h th ng m i, h s không có c m nh n là ch s h u ý t ng c a h th ng m i và h s kém nhi t tình trong vi c thay i.

3.

* Có hai ngu n cung c p nhân l c cho t ch c. ó là ngu n n i b (bên trong) và ngu n bên ngoài c a t ch c.

- Ngu n nhân l c bên trong c a t ch c bao g m t t c nh ng ng i ang làm vi c cho t ch c.

- Ngu n nhân l c bên ngoài th ng có ph m vi r ng kh p, nh : nh ng ng i v a t t nghi p các tr ng i h c, cao ng, các tr ng hay trung tâm d y ngh , các trung tâm gi i thi u vi c làm, s gi i thi u c a các nhân viên c , ng i d tuy n ng u nhiên và c nh ng nhân viên n t các i th c nh tranh c a t ch c...

* Phân tích u nh c i m c a m i ngu n tuy n d ng:

Ngu n tuy n d ng	u i m	Nh c i m
Bên trong t ch c	- Tho mãn nguy n v ng c a các nhân viên trong t ch c khi h mong i c b t, phát tri n - Nguy c l a ch n sai nhân viên là r t nh vì t ch c r t hi u v kh n ng, tính cách, o c c a các	- Th ng ch thích h p v i các v trí gi n n mà r t khó cho các v trí òi h i trình cao và ph c t p - Không b sung c các ki n th c m i và hi n i mà t ch c c n i m i v ch t l ng ngu n

	<p>nhân viên c a mình</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chi phí tuy n d ng th p vì t ch c chi phí cho qu ng cáo, sang l c ít, không m t th i gian và chi phí cho vi c ào t o, hoà nh p... 	<p>nhân l c</p> <ul style="list-style-type: none"> - D t o ra m t nhóm nh ng ng i không thành công (không c b t) và h th ng có nh ng hành vi không h p tác v i nh ng ng i qu n lý m i...
Bên ngoài t ch c	<ul style="list-style-type: none"> - T ch c có th tuy n c các sinh viên gi i t t nghi p t các tr ng i h c danh ti ng - m t ngu n l c t m n ng và có giá tr - T ch c có th tuy n c “nhân s cao c p” (các nhân viên có trình c bi t và có nhi u kinh nghi m) mà b n thân t ch c không có và ang m t công tìm ki m 	<ul style="list-style-type: none"> - Làm th t v ng các nhân viên t m n ng ang k v ng c b t - Chi phí cho tuy n d ng khá cao - Ngu n nhân l c bên ngoài c ng có th mang theo c nh ng thói quen và kinh nghi m không phù h p v i chính sách c a t ch c - Lòng trung thành c a nhân viên không c m b o...

4. Thúc y ng i lao ng làm vi c là i u h t s c quan tr ng mà ng i qu n lý ph i có trách nhi m làm t t t o ng l c cho nhân viên trong công vi c. ây, ng i qu n lý ph i s d ng k t h p c các bi n pháp v t ch t l n tinh th n. Có các ph ng pháp thúc y ng i lao ng làm vi c nh sau:

a. S d ng ti n công (hay ti n l ng): là hình th c c b n khuy n khích v t ch t i v i ng i lao ng

Ti n công (hay ti n l ng) là b ph n ch y u trong thu nh p và bi u hi n rõ ràng nh t l i ích kinh t c a ng i lao ng. Do ó, nó ph i c s d ng nh là m t òn b y kinh t m nh m nh t kích thích ng i lao ng

b. S d ng các hình th c ti n th ng khuy n khích thành tích lao ng

Ngoài ti n công và ti n l ng, vi c áp d ng các hình th c ti n th ng là nh ng bi n pháp khuy n khích v t ch t r t hi u qu i v i ng i lao ng

c. Khuy n khích tinh th n i v i ng i lao ng

Các ph ng h ng khuy n khích tinh th n i v i ng i lao ng bao g m:

- T o công vi c n nh
- Xây d ng b u không khí tâm lý – xã h i t t trong lao ng t p th
- Quan tâm n công tác ào t o, phát tri n v v n hoá, chuyên môn, nghi p v , áp d ng các hình th c ào t o thích h p áp ng nhu c u h c t p, phát tri n c a ng i lao ng
- T ch c t t các phong trào thi ua khuy n khích thành tích lao ng cao