**KIẾN TRÚC CÔNG VIỆC TĂNG HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ**

Khi đề cập đến bản mô tả công việc (Job Description - JD), mọi người thường cho rằng chức năng chính của nó là mô tả công việc, làm rõ trách nhiệm, công việc của một cá nhân nào đó trong tổ chức, phục vụ công tác tuyển dụng.

Trong xu hướng quản trị mới, một khái niệm rộng hơn được sử dụng ngày càng nhiều là Kiến trúc công việc (Job Architecture). Kiến trúc công việc (đôi khi được gọi là cấu trúc công việc, danh mục công việc) đề cập đến cơ sở hạ tầng hoặc phân cấp công việc trong một tổ chức. Kiến trúc công việc bao gồm các cấp độ công việc, quy ước công việc, cấp bậc, con đường sự nghiệp, phạm vi trách nhiệm, quyền hạn, tiêu chí cho sự chuyển đổi nghề nghiệp và các phúc lợi, lương thưởng công bằng dựa trên giá trị công việc. Kiến trúc công việc không chỉ đóng vai trò là nền tảng của thiết kế chương trình lương hiệu quả mà còn cung cấp cơ sở hạ tầng cho nguồn nhân lực và thực tiễn tài chính thúc đẩy doanh nghiệp, bao gồm tổng số phần thưởng, kế hoạch lực lượng lao động, con đường sự nghiệp, học tập và phát triển và kế hoạch kế nhiệm.

**Kiến trúc công việc hiệu quả sẽ mang đến nhiều lợi ích cho doanh nghiệp:**

Thứ nhất, cung cấp một hệ thống hiệu quả, dễ sử dụng để xác định giá trị của các công việc dựa trên kế hoạch phát triển tài năng, nhu cầu kinh doanh và thực tiễn thị trường.

Thứ hai, xây dựng phương pháp nhất quán và hỗ trợ quyết định để phân công cấp độ công việc và chức danh dựa trên các tiêu chí toàn doanh nghiệp, giúp loại bỏ phỏng đoán, thúc đẩy niềm tin và sự tự tin trong phân công cũng như thực thi công việc.

Thứ ba, lập kế hoạch nguồn nhân lực và con đường sự nghiệp hợp lý, minh bạch, hỗ trợ nhân viên và các nhu cầu kinh doanh chiến lược.

Kiến trúc công việc không phải là một công cụ mới, mà là sự phát triển của phân loại công việc. Thay vì chỉ đơn giản là phân tích và phân loại công việc, kiến ​​trúc công việc đặt tầm quan trọng cao hơn vào cách tiếp cận nhất quán để xác định cấp độ công việc, lộ trình nghề nghiệp, tiêu chí thăng chức và phúc lợi. Khi Kiến trúc công việc của tổ chức trở nên lỗi thời hoặc bị điều chỉnh sai, quản trị nhân sự sẽ phải dành phần lớn thời gian xử lý các vấn đề phát sinh so với kế hoạch và mọi người không thích ứng nhanh với những thay đổi của thực tế.

**Những yếu tố kích hoạt điển hình cho một dự án Kiến ​​trúc công việc:**

1. Phát triển Công nghệ trong hoạt động Nhân sự. Hiệu quả của việc triển khai công nghệ phụ thuộc vào tính toàn vẹn của dữ liệu sẽ được tích hợp vào hệ thống liên quan đến nhân viên, công việc, cấp độ và hệ thống phân cấp. Dữ liệu nghèo nàn, chẳng hạn như nhiều chức danh cho cùng một công việc, cấu trúc chức danh công việc không phân cấp hoặc định giá công việc phù hợp, dẫn đến báo cáo nhân sự không chính xác và ít giá trị hơn. Ngoài ra, tiến trình công việc lỗi thời hoặc không rõ ràng ảnh hưởng đến hiệu quả của các chương trình quản trị tài năng, chẳng hạn như tuyển dụng, học tập và phát triển hay quản lý hiệu suất.

2. Thay đổi cơ cấu tổ chức để phục vụ yêu cầu kinh doanh. Kiến trúc công việc giúp tổ chức xác định thiết kế hiệu quả nhất để hỗ trợ hoạt động sản xuất kinh doanh, chẳng hạn như số lượng cấp độ tổ chức tối ưu và phạm vi kiểm soát. Tăng trưởng, hợp nhất, hoạt động M&A và sự trưởng thành tự nhiên của doanh nghiệp theo thời gian đều có thể báo hiệu sự cần thiết phải kiểm tra lại kiến ​​trúc công việc.

3. Các chương trình đãi ngộ của tổ chức đang được xây dựng lại. Các dự án này thường bộc lộ nhu cầu thiết kế lại không chỉ cơ cấu trả lương mà còn là nền tảng của cấu trúc đó, đó là hệ thống phân cấp công việc.

**Bắt đầu hoạt động Kiến trúc công việc**

Các doanh nghiệp thường ngại ngần thực hiện xây dựng kiến trúc công việc bởi nhiều yếu tố, do thiếu hụt tài nguyên, áp lực thời gian, quy mô và độ phức tạp. Vì vậy, bạn có thể bắt đầu bằng việc thực hiện xây dựng một phần nhỏ hoặc toàn bộ công ty. Phạm vi ảnh hưởng phụ thuộc vào mức độ thay đổi mong muốn, nguồn lực, thời gian và tình trạng quản trị nhân lực hiện tại. Một dự án kiến trúc công việc có thể mất vài tháng, thậm chí cả năm để hoàn thành. Tốc độ không những phụ thuộc vào quy mô dự án, mà còn chịu ảnh hưởng bởi văn hóa doanh nghiệp, mức độ tham gia của các bên liên quan.

**Xây dựng Kiến trúc công việc**

Xây dựng Kiến trúc công việc đòi hỏi sự phối hợp từ nhiều bộ phận, nhiều cấp độ trong tổ chức, bao gồm CEO, nhân sự và các phòng ban chuyên môn. Quá trình xây dựng kiến trúc công việc được thực hiện qua các bước chính:

Các tổ chức có thể chọn các giai đoạn của mô hình quan trọng nhất cho thực tế của họ bằng cách tìm ra những gì hiện đang hỗ trợ hoặc cản trở các mục tiêu kinh doanh. Điều này sẽ giúp xác định các thành phần của kiến ​​trúc công việc cần được xem xét, bao gồm:

• Cấu trúc công việc: Một đầu vào quan trọng cho kiến ​​trúc công việc là xác định số lượng cấp bậc công việc tối ưu hỗ trợ cho sự phát triển kinh doanh. Các tiêu chí này nên được điều chỉnh phù hợp với yêu cầu kinh doanh, văn hóa và cấu trúc của tổ chức, có hịnh hướng tầm nhìn tương lai.

• Chức danh công việc: Thiết kế các chức danh công việc là một bước tiến lớn trong việc phát triển ngôn ngữ làm việc tiêu chuẩn. Sự rõ ràng về cấp bậc, quy tắc, quyền hạn và trách nhiệm giúp công việc quản lý dễ dàng hơn!

• Tài liệu công việc: Tài liệu công việc hỗ trợ các công việc đánh giá, tuyển dụng và quản lý nhân tài, đặt kỳ vọng về trách nhiệm và yêu cầu đầu vào, lộ trình đào tạo và phát triển.

• Chế độ phúc lợi: Sau khi xác định công việc, cấu trúc, các chương trình phúc lợi được thiết kế để phản ánh giá trị của các công việc trong tổ chức.

**Bài học thành công**

*Thu hút sự tham gia của các nhà lãnh đạo trong việc xây dựng kiến trúc công việc.* Một dự án không nhận được cam kết ửng hộ và quan tâm từ các nhà lãnh đạo có khả năng thất bại lớn hơn. Sự tham gia của lãnh đạo sẽ truyền động lực cho mọi người tích cực hơn, đạt hiệu quả cao hơn, cũng như chấp nhận những thay đổi trong tương lai.

*Đặt khung thời gian hợp lý.* Dự án kiến ​​trúc công việc thường có thể bị lu mờ bởi khối lượng công việc quá lớn so với nỗ lực HRIS tổng thể. Đặt khung thời gian thực tế cho dự án kiến ​​trúc công việc và sử dụng một nhóm có số lượng nhân sự phù hợp là điều cần thiết để đáp ứng thời hạn dự án.

*Chú ý tới cả yếu tố con người và công nghệ của dự án.* Nhiều tổ chức tập trung chủ yếu vào khía cạnh công nghệ của dự án mà bỏ qua khía cạnh con người như lộ trình nghề nghiệp, mức lương, chức danh công việc. Quan tâm đến các tác động tài năng, lập kế hoạch truyền thông cẩn thận để quản lý sự thay đổi và giám sát tác động là các yếu tố quan trọng của dự án.

Kiến trúc công việc hiệu quả phản ánh nhu cầu tài năng trong tương lai, thúc đẩy các hoạt động phục vụ chiến lược kinh doanh và truyền đạt một ngôn ngữ làm việc nhất quán cho nhân viên – văn hóa doanh nghiệp. Một số kết quả rõ ràng nhất của kiến ​​trúc công việc được thiết lập tốt là cải thiện hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực và chế độ đãi ngộ công bằng. Tất cả những điều này giúp tăng cường sự đầu tư của tổ chức vào nhân sự, và từ đó, nhân viên có thể hiểu về vai trò, cơ hội phát triển và thăng tiến của họ, thúc đẩy động lực làm việc hiệu quả hơn.

*Tài liệu tham khảo:*

[*https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-cons-job-architecture-041315.pdf*](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-cons-job-architecture-041315.pdf)

[*http://www.calent3.com/our-services/human-resource-transformation/job-structure-evaluation/*](http://www.calent3.com/our-services/human-resource-transformation/job-structure-evaluation/)

[*https://people.rice.edu/careersrice/job-structure/*](https://people.rice.edu/careersrice/job-structure/)

Job Descriptions

Job description -where the details regarding the job are given.

* It is a list of job duties, responsibilities,reporting, relationships, working conditions and supervisory responsibilities - one product of the job analysis ---**Gary Dessler**
* Job description is a broad, general, and written statement of a specific job, based on the findings of a job analysis. It generally includes duties, purpose, responsibilities, scope, and working conditions of a job along with the job's title, and the name or designation of the person to whom the employee reports. Job description usually forms the basis of job specification.

Có thể nói ngay từ lúc đăng tuyển vị trí khuyết trên các phương tiện thông tin đại chúng, Bản MTCV đã giúp nhà tuyển dụng giảm thiểu thời gian sàng lọc hồ sơ ứng viên ngay từ đầu bằng việc ứng viên “tự xem xét” điều kiện phù hợp và khả năng đáp ứng của mình đối với vị trí đăng tuyển để có thể quyết định nộp đơn xin việc hay không.

Tuy nhiên tại Việt Nam, Bản MTCV vẫn chưa được áp dụng rộng rãi trong các tổ chức. Thực tế có nhiều lý do cho sự chậm trễ tiến hành công việc này. Trong đó nổi bật nhất là sự khó khăn khi phải tiến hành xây dựng từ ngọn trước khi có đủ cơ sở nền móng của phần gốc. Đó là cách làm chắp vá vụn vặt. Tuy vậy dẫu sao có làm vẫn hơn làm chưa làm được gì cả! Theo quan điểm đó, bài viết này nhằm cung cấp một khái niệm căn bản về công việc Xây dựng Bản MTCV trích lược từ một khóa đào tạo Quản trị nguồn nhân lực hiện đại của Cty đào tạo và tư vấn nguồn nhân lực BCC (2006), sẽ triển khai áp dụng tại Ngân hàng MHB.

1. **Bản mô tả công việc mang đến lợi ích gì cho tổ chức?**

+ Hoạch định nguồn nhân lực:

Việc sử dụng các thông tin trong quá trình phân tích công việc có thể giúp tổ chức xác định dược nguồn cung và cầu của nguồn nhân lực.

+ Kế hoạch kế cận:

Bằng việc so sánh mức độ chệch về trách nhiệm và năng lực giữa một vị trí công việc và vị trí kế cận, Bản mô tả công việc giúp xác định lộ trình phát triển đội ngũ kế cận cho tổ chức.

+ Tuyển dụng:

Bản mô tả công việc là cơ sở để xác định ngay từ đầu các yêu cầu tuyển chọn ứng viên đáp ứng yêu cầu của vị trí khuyết.

+ Đào tạo vào phát triển:

Thông tin chi tiết về các yêu cầu năng lực (kiến thức, kỹ năng, thái độ) trên Bản mô tả công việc chính là cơ sở để xác định nhu cầu đào tạo và phát triển cho nhân viên.

+ Lương và phúc lợi:

Mỗi Bản mô tả công việc cũng có thể được đánh giá và quy ra điểm số. Điểm số của từng Bản mô tả công việc cũng có thể làm cơ sở để tính lương và phúc lợi cho vị trí công việc đó.

+ Đánh giá hiệu quả làm việc:

Bản đánh giá hiệu quả làm việc luôn dựa vào mục tiêu cá nhân trong kỳ cùng với trách nhiệm trên Bản mô tả công việc của người nhân viên đảm nhận vị trí đó.

+ Ngoài các lợi ích phục vụ cho các 6 chức năng chính của quản trị nguồn nhân lực như trên, Bản mô tả công việc cũng giúp tổ chức xác định các thông tin liên quan đến tình trạng an toàn và sức khỏe cho từng vị trí công việc để có những biện pháp ngăn ngừa nhằm giảm thiểu rủi ro trong lao động cho nhân viên. Bản mô tả công việc cũng hỗ trợ rất nhiều cho việc thực hành luật lao động trong DN. Chính các Bản mô tả công việc cũng góp phần vào việc xây dựng các quy trình, chính sách để định hướng các hoạt động mang tính khách quan liên quan đến con người như đề bạt, thuyên chuyển, bãi nhiệm…

**(2) Nội dung Bản mô tả công việc gồm có những yếu tố nào?**

– Chức danh vị trí công việc.

– Bộ phận của vị trí công việc.

– Mục đích vị trí công việc (lý do tồn tại)

– Cấp báo cáo trên và dưới.

– Mối quan hệ trong và ngoài tổ chức.

– Trách nhiệm, tác vụ.

– Yêu cầu về bằng cấp, năng lực, kinh nghiệm.

**(3) Khi nào tổ chức cần phải xây dựng điều chỉnh Bản mô tả công việc?**

– Có sự sắp xếp cơ cấu lại tổ chức

– Có sự xuất hiện công việc mới, phương pháp mới, công nghệ mới.

– Có sự thay đổi về công việc, về phương pháp, về công nghệ.

– Có sự gia tăng các khiếu nại về nội dung công việc, điều kiện làm việc.

– Có sự bất đồng ý kiến giữa cấp trên và cấp dưới về sự hoàn thành công việc.

– Có sự thay thế những nhân sự đã phục vụ tại một vị trí lâu năm, do đó phải điều chỉnh lại công việc khi các nhân sự này thực hiện nhiều hay ít hơn vị trí hiện tại.

**(4) Quy trình cơ bản trong xây dựng Bản mô tả công việc:**

Ngoài ra, chuyên gia Quản trị nguồn nhân lực William J Rothwell giới thiệu về mức độ khối lượng đầu tư cho việc phân tích vị trí công việc bằng một kim tự tháp ngược DACUM như hình minh họa, theo đó:

+ Mức 1: Chức danh vị trí công việc (JD Name)

+ Mức 2: Lý do tồn tại của vị trí công việc (JD Reason)

+ Mức 3: Các vị trí có liên quan trong cấu trúc tổ chức (Table of organisation)

+ Mức 4: Nghĩa vụ, bổn phận của vị trí công việc (Duties)

+ Mức 5: Các trách nhiệm chính (Tasks)

+ Mức 6: Hội đồng phê duyệt đánh giá (Management review panel)

+ Mức 7: Các nhiệm vụ chi tiết của vị trí công việc (Sub Tasks)

(**5) Các phương pháp thu thập thông tin liên quan đến vị trí công việc:**

**a/ Quan sát.**

+ Ưu điểm: Chỉ thích hợp khi công việc đã chuẩn hóa theo dây chuyền, công nghệ hay các công việc được lặp đi lặp lại; đặc biệt với các công việc tay chân hay vận hành máy móc.

+ Khuyết điểm: Khi các công nhân biết mình bị theo dõi, họ có thể sẽ là việc với nhịp độ, cách thức và năng suất khác với lúc bình thường.

**b/ Phỏng vấn vị trí công việc và trưởng bộ phận.**

+ Ưu điểm: Rất hiệu quả khi xác định giá trị công việc hay nhu cầu đào tạo cho người giữ vị trí.

+ Khuyết điểm: Tốn nhiều thời gian công sức để sắp xếp gặp gỡ phỏng vấn người giữ vị trí hay trưởng bộ phận. Có thể nhận được những thông tin sai lệch do người phỏng vấn tự đánh giá cao.

**c/ Bảng câu hỏi mẫu để phân tích công việc.**

+ Ưu điểm: Được áp dụng rộng rãi cho tất cả các vị trí cùng một lúc nên tiết kiệm thời gian.

+ Khuyết điểm: Có thể bị hiểu sai câu hỏi do tâm lý e dè lo ngại cung cấp thông tin sơ hở của mình cho Ban Nhân sự.

d/ Bảng ghi chép các công việc đã thực hiện trong ngày.

+ Ưu điểm: Bảng ghi chép này nhằm giúp cho người giữ vị trí kiểm soát được việc sử dụng thời gian thực sự đối với từng công việc. Bảng ghi chép có thể đơn giản chỉ là một lịch bố trí tiến độ làm việc được soạn bởi phần mềm Microsoft Project.

+ Khuyết điểm: Chỉ dành riêng cho các vị trí không thể quan sát được như cấp quản lý, chuyên gia hoặc các công việc được thực hiện ngoài giờ, ngoài văn phòng, không thường xuyên.

Các chuyên gia Quản trị nguồn nhân lực khuyến cáo việc kết hợp các phương pháp trên sẽ đem lại hiệu quả hơn khi chỉ sử dụng một phương pháp đơn lẻ. Các phương pháp sẽ bổ sung lẫn nhau để hình thành các thông tin chính xác và đầy đủ nhất cho một vị trí công việc đặc biệt trong cách tiến hành xây dựng Bản MTCV từ ngọn trước.

|  |
| --- |
| Bước 2: – Xác định chức năng nhiệm vụ của bộ phận |

|  |
| --- |
| Bước 4: – Thu thập các thông tin liên quan đến vị trí công việc |

|  |
| --- |
| Bước 1: – Tìm hiểu cơ cấu tổ chức của DN |

|  |
| --- |
| Bước 3: – Xác định các nhiệm vụ của vị trí công việc |

|  |
| --- |
| Bước 5: – Tổng hợp thông tin để tạo lập Bản mô tả công việc |

|  |
| --- |
| Bước 6: – Phê duyệt, ban hành áp dụng chính thức |