

Do không phân định rõ ràng chức năng, trách nhiệm của các bộ phận trong bộ máy quản lý nên nhiều công việc thực hiện trùng lặp, nhiều công việc bị bỏ sót; nhân viên các phòng ban khó phối hợp thực hiện công việc, lãnh đạo không hiểu rõ khối lượng công việc, mức độ bận việc thực tế trong từng phòng ban. Điều này làm giảm sút hiệu quả hoạt động của bộ máy quản lý, gây khó khăn trong việc đánh giá thi đua và quá trình thực hiện tinh giản biên chế. Bài báo này xin giới thiệu cách thức xây dựng bảng phân công chức năng, nhiệm vụ và xác định hệ số bận việc của các bộ phận trong bộ máy quản lý nhằm giúp các doanh nghiệp giải quyết các khó khăn trên đây.

I. XÂY DỰNG BẢNG PHÂN CÔNG CHỨC NĂNG, NHIỆM VỤ TRONG BỘ MÁY QUẢN LÝ

Trình tự thực hiện:

(a) Liệt kê tất cả những chức năng, nhiệm vụ chủ yếu cần được thực hiện trong toàn công ty, và trong các phòng ban bộ phận (phần này được thực hiện dựa trên cơ sở các bản điều lệ, chức năng, nhiệm vụ của công ty và ý kiến của ban giám đốc)

(b) Liệt kê tất cả những chức năng, nhiệm vụ chủ yếu, thực tế đang được thực hiện tại các phòng ban, bộ phận.

(c) Tổng hợp các chức năng nhiệm vụ ở mục (b), đối chiếu với chức năng, nhiệm vụ của công ty ở mục (a) để:

- bổ sung thêm những nhiệm vụ còn bị bỏ sót,
- điều chỉnh, phân công lại những công việc chồng chéo.

Việc tiến hành phân công bố trí lại được thực hiện căn cứ theo: (1) Yêu cầu, đặc điểm, nội dung của từng công việc; (2) Quy chế hoạt động của doanh nghiệp; (3) Năng lực thực tế của các cán bộ lãnh đạo, các bộ phận trong bộ máy quản lý; sao cho mỗi công việc đều có người thực hiện, việc thực hiện không bị chồng chéo và chọn được người phù hợp nhất để thực hiện.

II. DÙNG KÝ HIỆU ĐỂ GHI LẠI TÊN CỦA CÁC CHỨC NĂNG THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

Các ký hiệu thuộc chức năng chỉ huy:

Độc lập ra quyết định: ☉

Giữ vai trò quan trọng trong việc ra quyết định và có quyền ký: ✱

Giữ vai trò quan trọng trong việc ra quyết định nhưng không ký: ◎

Như vậy: ký hiệu ☉ luôn đứng độc lập;

ký hiệu ✱ luôn phải đi cùng với các ký hiệu ◎ hoặc ✱ khác (thể hiện việc ra quyết định có tính tập thể, áp dụng đối với những công việc cần có sự bàn bạc, thảo luận trước khi ra quyết định).

Các ký hiệu thuộc các chức năng khác:

Hoạch định: P

Tổ chức công tác thực hiện: O

Trực tiếp thực hiện: D

Động viên, khuyến khích quá trình thực hiện công việc: M

Điều chỉnh, sửa đổi thực hiện công việc: A

Phối hợp thực hiện công việc: C

Kiểm tra công tác thực hiện công việc: K

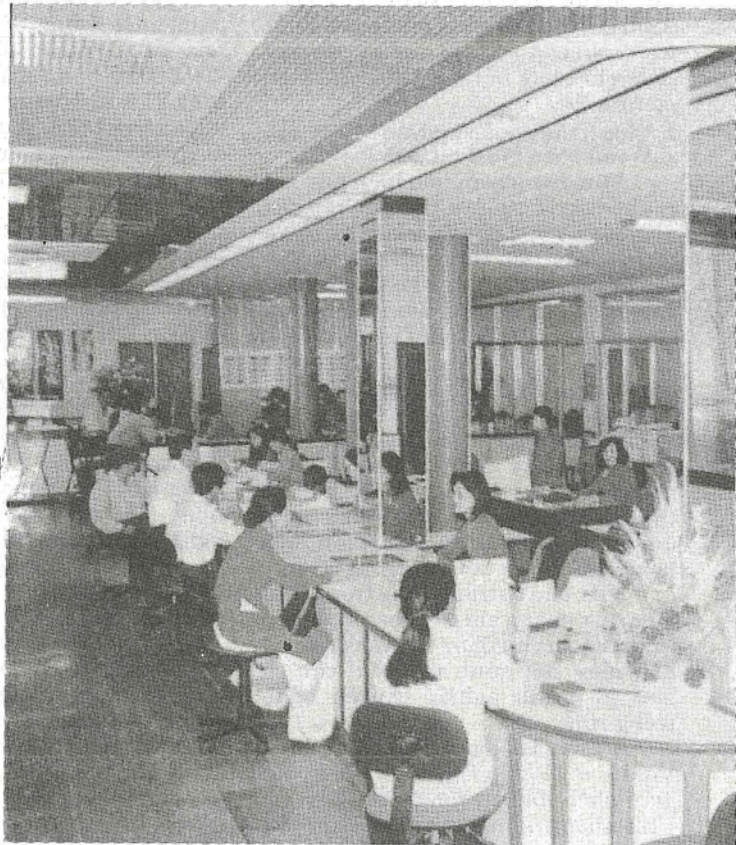
Nhận và xử lý thông tin: I

Như vậy, theo nguyên tắc quản lý, mỗi công việc sẽ được thực hiện theo các chức năng quản lý có ký hiệu: P, O, D, A, C, K, I, M và một ký hiệu chỉ huy. Tuy nhiên, trong thực tế, nếu công việc đơn giản, hoặc hầu như không tốn thời gian khi thực hiện một chức năng nào đó thì chức năng đó có thể không cần ghi trong bảng phân công chức năng, nhiệm vụ.

III. XÁC ĐỊNH KHỐI LƯỢNG CÔNG VIỆC THỰC HIỆN QUY CHUẨN CỦA CÁC PHÒNG BAN

Trình tự thực hiện:

1. Xác định khối lượng công việc quy chuẩn (được thể hiện như một trọng số) của các chức năng quản lý trong



XÁC ĐỊNH HỆ SỐ BẬN VIỆC CỦA CÁC PHÒNG BAN TRONG BỘ MÁY QUẢN LÝ

Thạc sĩ TRẦN KIM DUNG

quá trình thực hiện từng công việc.

Căn cứ vào tần số và hao phí thời gian trung bình khi thực hiện mỗi chức năng trong công việc (P, O, D, A, C, K, I, M hoặc chỉ huy) để đánh giá khối lượng công việc thực hiện trung bình trong tháng.

Dùng phương pháp chuyên gia và so sánh cặp để xác định mối quan hệ hợp lý về hao tổn thời gian khi thực hiện các chức năng trong cùng một công việc, từ đó xác định trọng số của các chức năng quản lý trong công việc đó.

Ví dụ: "Lập kế hoạch, thực hiện và đánh giá kết quả đào tạo" là công việc được phòng tổ chức thực hiện các chức năng P, O, D, A phòng kỹ thuật thực hiện chức năng phối hợp C, phòng vi tính thực hiện chức năng thu nhận, xử lý thông tin I tương ứng với các trọng số (P=2, O=3, D=4, A=1, C=2, I=1), phó giám đốc 2 phụ trách tổ chức, chịu trách nhiệm chỉ huy, kiểm tra và khuyến khích quá trình thực hiện ($\gamma=0.5$; M=0.5; K=1) và được giám đốc thông qua ($\Theta=0.2$). Xem bảng 1.

2. Xác định trọng số của các công việc chính trong phòng ban.

Trình tự, cách thức thực hiện giống như khi xác định khối lượng công việc quy chuẩn cho các chức năng ở phần 1. Lưu ý, cần có sự thống nhất về lượng hao phí thời gian thực hiện 1 đơn vị công việc quy chuẩn giữa các phòng ban.

Ví dụ: "Lập kế hoạch, thực hiện và đánh giá kết quả đào tạo" và "Cố vấn cho các lãnh đạo trực tuyến về các vấn đề nhân sự" là hai công việc được xác định có trọng số tương ứng bằng 3 và 1 ở phòng tổ chức, nhân sự.

3. Tổng hợp khối lượng công việc thực hiện quy chuẩn của mỗi phòng ban tại mục 1 và 2 theo công thức:

$$L_j = \left[\sum_{i=1}^m (H_{si} * \sum_{k=1}^f H_{ik}) \right] * (1 + \alpha) \quad (1)$$

Trong đó:

L_j : khối lượng công việc thực hiện quy chuẩn của phòng ban j.

m: số lượng công việc phòng ban J thực hiện.

H_{si} : khối lượng công việc thực hiện quy chuẩn (trọng số) của công việc i.

H_{ik} : khối lượng công việc thực hiện quy chuẩn (trọng số) của chức năng k do phòng ban J thực hiện cho công việc i.

f_j : số lượng chức năng quản lý do phòng j thực hiện trong công việc i.

α : khối lượng công việc "lặt vặt" do phòng J thực hiện, tính bằng tỷ lệ phần trăm so với các công việc chính.

Ví dụ: tổng hợp từ hai công việc trình bày ở trên phòng tổ chức có số điểm được tương ứng là: $3 * (2 + 3 + 4 + 1) + 1 * (2 + 2 + 2) = 36$ điểm; phòng kỹ thuật có số điểm là $3 * 2 = 6$; phòng vi tính có số điểm là $3 * 1 = 3$. Kết quả so sánh

được điền ngay vào ma trận phân công chức năng, nhiệm vụ của phòng.

Ngoài các công việc chính, các phòng ban thường phải thực hiện thêm một số công việc "lặt vặt", những công việc này sẽ được cộng thêm vào khối lượng công việc chính theo một tỷ lệ phần trăm nhất định tùy theo tính chất công việc, đặc điểm của mỗi phòng ban.

IV. XÁC ĐỊNH HỆ SỐ BẬN VIỆC CỦA TỪNG PHÒNG BAN (H_{sbj})

Chia khối lượng công việc quy chuẩn của phòng ban j cho số lượng nhân viên n_j trong phòng j để xác định khối lượng công việc quy chuẩn trung bình / nhân viên trong phòng (L_j / n_j). Hệ số bận việc hay mức căng thẳng, khẩn trương trong thực hiện công việc của phòng ban j sẽ được xác định trên cơ sở so sánh (L_j / n_j) với phòng ban i có khối lượng công việc quy chuẩn thấp nhất ($(L_i / n_i)_{\min}$) theo công thức:

$$H_{sbj} = \frac{(L_j / n_j)}{(L_i / n_i)_{\min}} \quad (2)$$

V. ỨNG DỤNG

Xây dựng bảng phân công chức năng, nhiệm vụ trong bộ máy quản lý và hệ số bận việc giúp doanh nghiệp:

- Tiến hành định biên lại nhân sự hoặc điều chỉnh lại việc phân công công việc cho các phòng ban nhằm giảm bớt sự chênh lệch về mức độ căng thẳng, khẩn trương trong thực hiện công việc.

- Phân định rõ ràng trách nhiệm, nhiệm vụ của mỗi phòng ban trong công ty.

- Chỉ rõ mối quan hệ phối hợp thực hiện công việc giữa các phòng ban.

- Đánh giá kết quả hoàn thành công việc của các bộ phận chính xác hơn theo công thức:

$$H_{tdj} = H_{khj} * H_{sbj} \quad (3)$$

Trong đó:

H_{tdj} : hệ số đánh giá kết quả hoàn thành công việc của phòng ban J

H_{khj} : hệ số hoàn thành kế hoạch của bộ phận j

Ví dụ: Nếu phòng tổ chức nhân sự có hệ số bận việc là 1.1; hệ số hoàn thành kế hoạch là 1.2; Khi đó, phòng tổ chức nhân sự sẽ được đánh giá về kết quả hoàn thành công việc:

$$H_{td} = 1.2 * 1.1 = 1.32$$

Lưu ý:

Việc xác định hệ số bận việc của các phòng ban sẽ liên quan đến quyền lợi của tất cả nhân viên. Để đảm bảo tính chất khách quan, chính xác và pháp lý của hệ số bận việc, trong thành phần của hội đồng tham gia xác định các trọng số của các chức năng và trọng số của công việc cần có đại diện của ban giám đốc; tất cả các trưởng phó phòng và một chuyên gia về lĩnh vực này ■

Bảng 1: Một phần bảng phân công chức năng, nhiệm vụ của phòng tổ chức, nhân sự

Hs	Chức năng, nhiệm vụ	G/Đ	Phó GD 1	Phó GD 2	P Tổ chức	P. Kế toán	P. Kinh doanh	P. Kỹ thuật	P. Nghiên cứu	P. Vi tính
3	Lập kế hoạch, thực hiện và đánh giá kết quả đào tạo	⊙ 0.2		γ M K 0.5 0.5 1	P O D A 2 3 4 1			C 2		I 1
1	Cố vấn cho các lãnh đạo trực tuyến về các vấn đề nhân sự	⊙ 0.2		γ C 1 2	P O D 2 2 2					
	Tổng hợp theo hai nhiệm vụ	0.8		9	36			6		3