



**CHƯƠNG II :**

**PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC**

**VÀ THIẾT KẾ CÔNG VIỆC**





# MỤC TIÊU BÀI GIẢNG

- **Nắm được** những vấn đề liên quan đến công tác phân tích công việc như: *Khái niệm, bản chất, ý nghĩa, tiến trình phân tích CV, ...*
- **Biết và hiểu** Bản mô tả công việc và Bản tiêu chuẩn nhân viên;
- **Thấy được** thực trạng công tác phân tích công việc ở Việt Nam;
- *Nội dung và các phương pháp thiết kế công việc;*



# A. PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

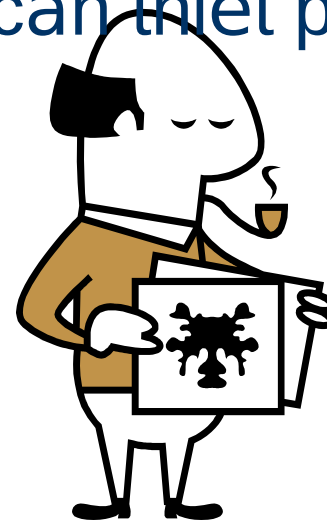
- I. Khái niệm, bản chất và ý nghĩa của PTCV.
- II. Tiến trình phân tích công việc .
- III. Các phương pháp thu thập thông tin trong phân tích công việc.
- IV. Bản mô tả công việc và Bản tiêu chuẩn công việc .
- v. Phân tích công việc ở Việt Nam .



# I. Khái niệm, bản chất và ý nghĩa của PTCV.

## 1.1. Khái niệm

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





# Khái niệm

Phân tích công việc cũng 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 các công việc cụ thể trong tổ chức nhằm: làm rõ bản chất của từng công việc.



## 1.2. Bản chất

Đó là việc nghiên cứu các công việc để **làm rõ**:

- Người lao động có những **nhiệm vụ và trách nhiệm** gì?
- Họ **thực hiện những hoạt động** và các **mối quan hệ** nào, tại sao, như thế nào ? ( phương pháp làm việc ; cách thức phối hợp hoạt động với đồng nghiệp, cách thức làm việc với khách hàng; cách thức thu thập , xử lý số liệu, làm việc với các máy móc, trang thiết bị kỹ thuật...),
- Điều kiện tiến hành (Những **máy móc, thiết bị, công cụ** nào được sử dụng ? **Điều kiện** làm việc về môi trường vật chất của công việc như nhiệt độ, chiếu sáng, các điều kiện an toàn , BHXH, BHYT v.v...)
- **Kiến thức, kỹ năng** và các khả năng mà người **lao động cần phải có** để thực hiện công việc ?.



## 1.3. Ý nghĩa

Bởi vì **có phân tích công việc** mà:

- Người quản lý mới **xác định được các kỳ vọng của mình** đối với người lao động và làm cho họ hiểu được các kỳ vọng đó;
- Người **lao động** cũng **hiểu được các nhiệm vụ, nghĩa vụ** và trách nhiệm của mình trong công việc.
- **Điều kiện để có thể thực hiện được các hoạt động quản lý nguồn nhân lực đúng đắn và có hiệu quả.**



# Ý nghĩa

Không biết PTCV, nhà quản trị sẽ không thể:

- Đánh giá được chính xác yêu cầu của các CV
- Tuyển được đúng nhân viên cho đúng việc
- Đánh giá được đúng năng lực thực hiện công việc của nhân viên
- Tạo ra sự phối hợp đồng bộ giữa các bộ phận cơ cấu trong doanh nghiệp;
- Trả lương, kích thích họ kịp thời, chính xác





## Tóm lại :

- PTCV là công việc ( nhiệm vụ) đầu tiên của nhà QTNL phải biết , Vì:
  - *Mở đầu* cho tuyển dụng nhân viên.
  - *Cơ sở để* bố trí nhân viên phù hợp.



## 1.4. Các loại thông tin cần phải thu thập

- Thông tin về các **nhiệm vụ, trách nhiệm,** / các **hoạt động** ( phương pháp làm việc ; cách thức phối hợp hoạt động với đồng nghiệp, cách thức làm việc với khách hàng; cách thức thu thập , xử lý số liệu, làm việc với các máy móc, trang thiết bị kỹ thuật...) và các **mối quan hệ.**
- Thông tin về Điều kiện tiến hành :
  - Máy móc, **thiết bị,** công cụ, / **nguyên vật liệu /** và các **phương tiện hỗ trợ** công việc.



# Các loại thông tin cần phải thu thập

- **Điều kiện** làm việc về môi trường vật chất của công việc như nhiệt độ, chiếu sáng, các điều kiện an toàn, BHXH, BHYT và tổ chức hoạt động của doanh nghiệp, tầm quan trọng của công việc...
- Thông tin về các **đòi hỏi của công việc** đối với **người thực hiện** (trình độ học vấn, kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, tuổi đời, sức khỏe, ngoại hình, quan điểm, sở thích, tham vọng và các đặc điểm cá nhân cần cho công việc ...).



## II. TIẾN TRÌNH PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

### 2.1. Các bước triển khai

- **Bước 1:** Xác định các *công việc cần phân tích*
- **Bước 2:** Lựa chọn các *phương pháp thu thập thông tin*
- **Bước 3:** Tiến hành *thu thập thông tin*
- **Bước 4:** *Sử dụng thông tin thu thập* được vào các mục đích của *phân tích công việc*



## Bước 1:

# Xác định các công việc cần phân tích

Thông thường, phân tích công việc được tiến hành trong **bốn trường hợp** sau:

- ✓ Khi một *tổ chức bắt đầu hoạt động* và chương trình phân tích công việc lần đầu tiên được tiến hành.
- ✓ Khi *xuất hiện các công việc mới*.
- ✓ Khi các CV có sự *thay đổi đáng kể về nội dung*.
- ✓ Khi tổ chức tiến hành *rà soát lại theo chu kỳ* tất cả các công việc.



**Bước 2:** *Lựa chọn* các *phương pháp thu thập thông tin* thích hợp với mục đích của phân tích công việc; *thiết kế các biểu mẫu ghi chép / hoặc các bản câu hỏi* cần thiết



## **Bước 3:** Tiến hành thu thập thông tin





**Bước 4:** *Sử dụng thông tin thu thập* được vào các mục đích của phân tích công việc, chẳng hạn *kế hoạch hóa* nguồn nhân lực, xác định nhu cầu đào tạo, *viết bản mô tả công việc*, *bản tiêu chuẩn* thực hiện công việc...





## 2.2. Tiến trình viết *bản mô tả công việc*, *bản tiêu chuẩn công việc*

- Viết *bản thảo lần thứ nhất*.
- Lấy ý kiến *góp ý* của người lao động và người lãnh đạo bộ phận có liên quan.
- *Sửa lại bản thảo* trên cơ sở các ý kiến góp ý đó.



## Tiến trình viết bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn công việc

- Tổ chức *hội thảo* với *giám đốc nguồn nhân lực* và *những người quản lý cấp cao* để tiếp tục hoàn thiện bản thảo (nếu cần thiết). Sửa lại bản thảo theo những góp ý đó.
- Lấy chữ ký *phê chuẩn* của người lãnh đạo cao nhất trước khi ban hành để *thực hiện*.
- Đánh máy thành nhiều bản để *lưu* tại phòng NNL và *gửi tới các bộ phận có liên quan*.



### III. CÁC PHƯƠNG PHÁP THU THẬP THÔNG TIN

Không những cần làm rõ những gì người **lao động đang thực hiện** mà quan trọng hơn là phải làm rõ những gì người lao động **cần phải thực hiện**.

Có thể sử dụng các phương pháp:

- **Phỏng vấn**
- **Bảng câu hỏi**
- **Quan sát tại nơi làm việc**
- **Nhật ký ngày làm việc**



## 3.1. Phỏng vấn

- Có thể thực hiện **trực tiếp tới từng cá nhân**, với **nhóm nhân viên** thực hiện cùng một công việc / hoặc cùng với **cán bộ phụ trách nhân viên** thực hiện công việc đó.
- Phương pháp này được sử dụng rất **hữu hiệu** khi mục đích của phân tích công việc là **xây dựng tiêu chuẩn mẫu đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên**,/ **xác định nhu cầu đào tạo và xác định giá trị của công việc.**



# Phỏng vấn

- Ưu điểm:
  - Phỏng vấn cho phép **phát hiện ra nhiều thông tin** về các hoạt động và các mối quan hệ quan trọng.
  - **Cơ hội để giải thích** các yêu cầu và chức năng của công việc.



# Phỏng vấn

- **Nhược điểm:**
  - Người bị phỏng vấn có thể cung cấp các thông tin **sai lệch** hoặc **không muốn trả lời** các câu hỏi.
  - Nhân viên thường có **xu hướng muốn đề cao trách nhiệm** và những **khó khăn trong công việc** của mình; giảm thấp mức độ và tầm quan trọng trong công việc của người khác.
  - **Tốn nhiều thời gian** làm việc với từng NV.



## MỘT SỐ CÂU HỎI ĐIỂN HÌNH TRONG PHÒNG VẤN PTCV

- CV được thực hiện như thế nào ?
- Các nhiệm vụ, quyền hạn chính trong CV là gì ?
- Trình độ văn hóa, các văn bằng, CC và kinh nghiệm theo yêu cầu thực hiện CV ?
- Những cơ sở tính toán và các tiêu chuẩn trong đánh giá thực hiện CV ?
- Yêu cầu và tinh thần và thể lực của nhân viên khi thực hiện công việc ?
- Có sự may rủi hay yếu tố bất thường trong thực hiện CV ?
- ...



# Phỏng vấn

**Để nâng cao chất lượng** của phỏng vấn nên **chú ý:**

- **Nghiên cứu công việc** trước khi thực hiện phỏng vấn.
- **Chọn người thực hiện** công việc giỏi nhất và chọn người có khả năng mô tả quyền hạn, trách nhiệm, cách thức thực hiện công việc giỏi nhất.
- **Thiết lập mối quan hệ** tốt đối với người bị phỏng vấn
- **Đặt những câu hỏi rõ ràng** và dễ trả lời
- **Cơ cấu của các thông tin** cần thu thập phải hợp lý.
- **Kiểm tra lại tính chính xác** của các thông tin.





## 3.2. Bảng câu hỏi

- Bảng câu hỏi **liệt kê những câu hỏi** đã chuẩn bị và phân phát cho nhân viên điền các câu trả lời.
- **Tổng kết các câu trả lời** của nhân viên sẽ có được những thông tin cơ bản đặc trưng về các công việc.



# Bảng câu hỏi

- Khi cảm thấy **thông tin thu thập** qua bảng câu hỏi **không được đầy đủ**, cán bộ phân tích **nên thảo luận lại** với các nhân viên thực hiện công việc.
- Nhìn chung, bảng câu hỏi **cung cấp các thông tin nhanh** hơn và **dễ thực hiện** hơn so với hình thức phỏng vấn.



# Bảng câu hỏi

**Để nâng cao chất lượng cần lưu ý các vấn đề:**

- **Cấu trúc** của các câu hỏi: cần xoay quanh **trọng tâm** các vấn đề phải nghiên cứu / và bản **câu hỏi** nên **ngắn gọn**.
- Cách thức **đặt câu hỏi**: đơn giản, **dễ hiểu, dễ trả lời**.
- **Nơi thực hiện**: **tại nơi làm việc**.



# MỘT SỐ CÂU HỎI

1. Vì sao có chức danh này trong Cty, chức danh này nhằm đạt mục tiêu gì ?
2. Hãy mô tả 1 ngày làm việc thông thường ?
3. Quan hệ trách nhiệm trong công việc đ/v khách hàng hoặc các mối liên hệ khác bên ngoài công ty cụ thể là gì ?
4. Phần quan trọng trong CV là gì? Tại sao? Tiêu thức nào để đo lường kết quả thực hiện CV?
5. Những CV có những yêu cầu trách nhiệm, quyền hạn nào về tài chính, nhân sự?. Những phần việc nào nên ủy quyền , cho ai, như thế nào ?
6. Loại tình huống nào gây căng thẳng trong CV? Những thách thức nhiều nhất trong công việc? Những kiến thức quan trọng liên quan đến thực hiện CV?



# MỘT SỐ CÂU HỎI

7. CV đòi hỏi phải tổ chức hoặc tham dự những cuộc họp nào? Sẽ có báo cáo nào, cho ai?
8. Lĩnh vực nào của CV thường tạo sự hài lòng nhất hoặc không hài lòng nhất, tại sao?
9. Bạn thường giám sát CV ( hoạt động) của ai? Chức vụ nào? Về vấn đề gì?.
10. Điều kiện vệ sinh và an toàn lao động có gì không thuận lợi? Những rủi ro nào có thể xảy ra trong quá trình thực hiện CV?
11. Máy móc, dụng cụ nào thường được sử dụng trong CV?. Công dụng, tính năng, cách thức vận hành?
12. Những khóa đào tạo, kỹ năng, kinh nghiệm cần có để thực hiện tốt CV? Những đặc điểm cá nhân cần có..?
13. Trong tòa bộ quá trình làm việc, cần phải ra các Q Đ nào ? Thời gian cần thiết để ra các Q Đ ?



## 3.3. Quan sát tại nơi làm việc

Quan sát tại nơi làm việc cho phép các nhà phân tích chỉ ra : đầy đủ và chi tiết về thời gian, mức độ thường xuyên, tính phức tạp của các nhiệm vụ, trách nhiệm khi thực hiện các công việc khác nhau, / các thông tin : điều kiện làm việc, các máy móc, dụng cụ, nguyên vật liệu sử dụng trong quá trình làm việc / và hiệu quả thực hiện CV.



# Quan sát tại nơi làm việc

- Phương pháp quan sát được sử dụng **hữu hiệu** đối với những **công việc có thể đo lường,** / **dễ quan sát thấy,** / những công việc không mang tính chất tình huống.
- Tuy nhiên, phương pháp quan sát có thể **cung cấp các thông tin thiếu chính xác ...**



# Quan sát tại nơi làm việc

Để **nâng cao chất lượng**, nên áp dụng:

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





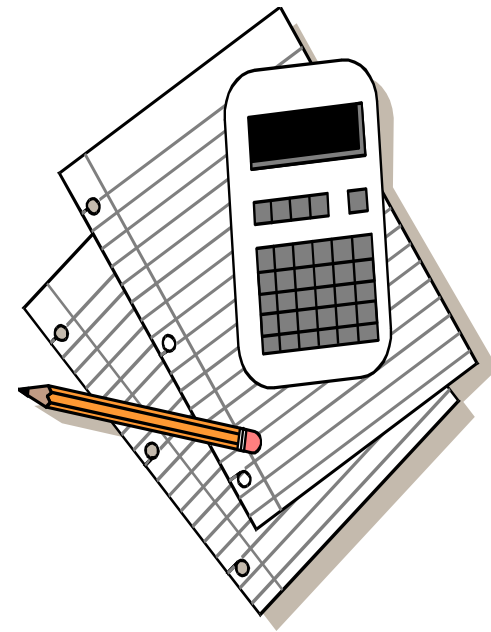
## **IV. Bản mô tả công việc và Bản tiêu chuẩn công việc .**

### **4.1. BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC**



## 4.1.1. Khái niệm

Bản mô tả công việc là một **văn bản** giải thích về những **nhiệm vụ**, trách nhiệm, / **điều kiện làm việc** / và những **vấn đề có liên quan** đến công việc cụ thể.





## 4.1.2. Nội dung

- **Nhận diện** công việc
- **Tóm tắt** công việc
- **Các mối quan hệ** trong thực hiện công việc
- **Chức năng, trách nhiệm** trong công việc
- **Quyền hành** của người thực hiện công việc
- **Tiêu chuẩn** mẫu trong **đánh giá nhân viên** thực hiện công việc (*kết quả CV cần đạt*)
- **Điều kiện làm việc**

( Tham khảo 1 số slide **MÔ TẢ CV & QTNL . TKD – p.91**)



## a) Nhận diện công việc

**Tên công việc;**

**Mã số của công việc;**

**Cấp bậc công việc;**

**Nhân viên thực hiện công việc;**

**Cán bộ lãnh đạo, giám sát tình hình thực hiện CV;**

**Mức tiền lương trả cho nhân viên thực hiện CV;**

**Người thực hiện /và người phê duyệt bản mô tả CV.**



## b) Tóm tắt công việc

Mô tả tóm tắt thực chất đó là công việc gì?

**Ví dụ: Công việc Chuyên viên Kinh doanh và phát triển thị trường**

Xây dựng và mở rộng các mối quan hệ với các hiệp hội, tổ chức liên quan tới đầu mối khách hàng doanh nghiệp

Xây dựng danh mục các ngành nghề mục tiêu và danh sách các khách hàng tiềm năng

Nghiên cứu, cung cấp thông tin về thị trường phục vụ cho việc phát triển thị trường và xây dựng chiến lược.

Soạn thảo các bản tin ngành định kỳ

Chuẩn bị, tổ chức các chương trình ra mắt sản phẩm mới, thực hiện các hoạt động PR,...

Phân tích, đánh giá hiệu quả hoạt động bán sản phẩm



## c) Các mối quan hệ trong thực hiện công việc:

Nên ghi rõ mối quan hệ của người thực hiện công việc với những người khác ở trong / và ngoài doanh nghiệp.



## d) Chức năng, trách nhiệm trong công việc

Nên **liệt kê từng chức năng nhiệm vụ chính**, sau đó nên **giải thích các công việc cụ thể** cần thực hiện.

**Ví dụ** : Nhiệm vụ của trưởng phòng nhân sự là “chọn lựa, đào tạo và nâng cao trình độ cho nhân viên cấp dưới” sẽ được giải thích:

- + Phát triển tinh thần hợp tác và hiểu biết trong công việc.
- + Đảm bảo cho nhân viên cấp dưới có được sự đào tạo đặc biệt theo yêu cầu cần thiết của công việc.
- + Chỉ đạo việc đào tạo, bao gồm cả giảng dạy, hướng dẫn và cố vấn cho nhân viên cấp dưới.



## đ) Quyền hành của người thực hiện công việc

Nên **xác định** rõ giới hạn hay **phạm vi quyền hành** trong các quyết định về **mặt tài chính và nhân sự**





## e) Tiêu chuẩn mẫu trong đánh giá nhân viên THCV

Chỉ rõ người thực hiện công việc cần đạt được các tiêu chuẩn gì về số lượng sản phẩm/ hay khối lượng công việc cần thực hiện trong ngày, doanh số bán hàng, mức tiêu hao nguyên vật liệu, chất lượng sản phẩm,...



## g) Điều kiện làm việc

Ví dụ: Nhân viên vận hành máy tính

1. 50% khoảng thời gian làm việc phải chịu tiếng động đủ lớn từ các thiết bị ngoại vi của máy tính có thể gây ra sự khó chịu về thể chất.
2. Khi có sự cố, cường độ điện đang sử dụng đủ lớn để có thể gây hại đến người vận hành.



## 4.1.3. Ý nghĩa

Mô tả công việc là tài liệu không thể thiếu trong quản trị nhân sự... nhằm mục đích:

- Hoạch định nhân sự và tuyển dụng.
- Lên kế hoạch đào tạo.
- Đánh giá thành tích / Đánh giá thực hiện công việc.
- Cơ sở tính lương và phúc lợi.

Đồng thời giúp người lao động:

- Biết nhiệm vụ công việc của mình.
- Hoàn thành tốt hơn các nhiệm vụ được giao.



## 4.2. BẢN TIÊU CHUẨN CÔNG VIỆC



## 4.2.1. Khái niệm

Bản tiêu chuẩn công việc là **văn bản tóm tắt** những **yêu cầu về phẩm chất cá nhân**, những nét tiêu biểu và **đặc điểm về trình độ học vấn, năng lực, nguyện vọng, sở thích...** của người thực hiện công việc.



## 4.2.2. Những yếu tố chính

- **Trình độ** văn hóa, chuyên môn, trình độ ngoại ngữ và các kỹ năng.
- **Kinh nghiệm** công tác.
- **Tuổi đời.**
- **Sức khỏe.**
- **Hoàn cảnh gia đình.**
- **Các đặc điểm cá nhân có liên quan** đến thực hiện công việc.



## V. Phân tích công việc ở Việt Nam

Trong khi việc sử dụng các bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc đã xuất hiện rất sớm và trở nên phổ biến ở các nước công nghiệp phát triển trên thế giới, thì việc phân tích công việc vẫn **chưa được phổ biến trong các cơ quan và doanh nghiệp ở Việt Nam.**



# Phân tích công việc ở Việt Nam

Một số văn bản, tài liệu quan trọng do **Nhà nước ban hành** có liên quan đến nội dung phân tích công việc là:

1. **Bản phân loại ngành nghề:** Quyết định 337/QĐ-BKH quy định chi tiết về ngành nghề đăng ký kinh doanh ( ngày 10/4/2007) . (Xem ở QTKD2 / Desktop)
- 2. **Bản tiêu chuẩn nghiệp vụ công chức nhà nước:** ;  
QĐ Số 414, ngày 29 tháng 05 năm 1993 v/v ban hành tiêu chuẩn nghiệp vụ các ngạch công chức ngành hành chính của BTC-CBCP . ( Xem ở QTKD2 / Desktop)





3. Tiêu chuẩn **cấp bậc kỹ thuật công việc** :  
các Bộ ngành TW có quy định riêng . VD :  
Xem QTKD2/ Desktop)...

4. Tiêu chuẩn **cấp bậc kỹ thuật công nhân** :  
các Bộ ngành TW có quy định riêng. VD : QĐ  
739/ Bộ Thủy sản ngày 13/9/20011 về ban hành tiêu  
chuẩn **cấp bậc kỹ thuật công nhân** ngành Thủy  
sản...



# B. THIẾT KẾ CÔNG VIỆC

- I. Khái niệm, nội dung của TKCV
- II. Các biến số ảnh hưởng đến TKCV
- III. Các phương pháp TKCV cá nhân
- IV. Các phương pháp TKCV theo nhóm



# I. Khái niệm, nội dung của TKCV

## 1.1. Khái niệm

Thiết kế công việc là quá trình xác định các nhiệm vụ, các trách nhiệm cụ thể được thực hiện bởi từng người lao động trong tổ chức cũng như / các điều kiện cụ thể để thực hiện các nhiệm vụ, trách nhiệm đó.



## 1.2. Nội dung

- **Nội dung công việc**: Các **nhiệm vụ**, **trách nhiệm**; thuộc công việc phải thực hiện và các **hoạt động** ,/ các máy móc, các **trang thiết bị**,/ dụng cụ và **các quan hệ** cần phải thực hiện.
- Các **trách nhiệm đối với tổ chức** ( thực hiện các Quy chế, Quy định của doanh nghiệp...)
- Các **điều kiện lao động**: bao gồm một tập hợp các yếu tố thuộc môi trường vật chất của công việc như nhiệt độ, chiếu sáng, các điều kiện an toàn v.v...



## II. Các biến số ảnh hưởng đến thiết kế công việc

- **Tính thông lệ** của công việc
- **Dòng công việc** ( cách tổ chức sắp xếp công việc để *không bỏ sót / không chồng chéo, trùng lặp...*)
- **Chất lượng cuộc sống** lao động
- **Khả năng** của người lao động
- **Tính chất của môi trường** ( pháp lý; quản lý; tinh thần : văn hóa doanh nghiệp; vật chất : điều kiện làm việc, CĐCS,..)

### III. Các phương pháp thiết kế công việc cá nhân



- Chuyên môn hóa công việc
- Luân chuyển công việc
- Làm giàu công việc
- Mở rộng công việc





## 3.1.Chuyên môn hóa công việc

Đây là kiểu thiết kế công việc dựa trên cơ sở phân tích công việc thành các động tác, thao tác, bước công việc sau đó giao phó cho mỗi cá nhân, mỗi cá nhân chỉ chuyên thực hiện một bước công việc hoặc một vài thao tác nào đó với quy trình thực hiện công việc đã được xây dựng một cách tối ưu



## 3.2. Luân chuyển công việc

Là phương pháp thiết kế công việc trong đó người lao động thực hiện một số công việc khác nhau nhưng tương tự như nhau.

Phương pháp này có tác dụng chống tính đơn điệu của công việc nhưng rất hạn chế vì tính tương tự như nhau của các công việc.





## 3.3. Mở rộng công việc

Là phương pháp thiết kế công việc bằng cách **tăng thêm số lượng các nhiệm vụ** và trách nhiệm thuộc công việc.

Các nhiệm vụ hay trách nhiệm được tăng thêm thường **giống / hoặc tương tự / hoặc có quan hệ gần gũi với nội dung công việc trước** đó, không đòi hỏi phải học thêm các kỹ năng mới.



## 3.4. Làm giàu công việc

Là phương pháp thiết kế công việc dựa trên sự làm giàu thêm nội dung công việc bằng cách **tăng thêm các yếu tố hấp dẫn và thỏa mãn** bên trong công việc.

**Thực chất của phương pháp này là thay đổi quan hệ giữa con người và công việc theo chiều dọc, tức là cộng thêm vào nội dung công việc các yếu tố mà trước đó thuộc về công việc của cấp quản lý cao hơn.**

## IV. Các phương pháp thiết kế công việc theo nhóm



- Nhóm lao động hội nhập
- Nhóm chất lượng
- Nhóm lao động tự quản



# BÀI TẬP TÌNH HUỐNG



Mỹ Lan được tuyển vào làm việc cho một công ty điện thoại đã được 5 tháng. Mỹ Lan là người Việt gốc Hoa, tốt nghiệp đại học tiếng Anh, nên cô nói thông thạo cả tiếng Anh và tiếng Hoa. *Trong quá trình phỏng vấn và theo bản mô tả công việc, không có điều khoản nào đề cập đến ứng cử viên phải biết tiếng Hoa.* Tuy nhiên, công việc của cô hay bị gián đoạn vì các đồng nghiệp của cô thường hay nhờ cô phiên dịch hộ mỗi khi gặp khách hàng nói tiếng Hoa. Lúc đầu, Mỹ Lan rất vui vẻ giúp đỡ các đồng nghiệp của mình.

Tuy nhiên, khi công việc phiên dịch xảy ra thường xuyên, đôi khi kéo dài gần nửa buổi làm việc, khiến Mỹ Lan phải luôn bận rộn và rất cố gắng mới hoàn thành hết công việc được giao, có cảm thấy khó chịu. *Cô cho rằng Công ty đã đối xử không công bằng vì cô không được trả thêm tiền lương hay phụ cấp cho thời gian làm phiên dịch tiếng Hoa.*



Mỹ Lan nghĩ rằng: *Phiên dịch tiếng Hoa không phải là việc của cô, cuối cùng, cô đã từ chối phiên dịch hộ cho các đồng nghiệp.*

### CÂU HỎI :

1. Nếu là trưởng phòng dịch vụ khách hàng, Anh(chị) sẽ giải quyết vấn đề này như thế nào?

2. Không phải mọi khía cạnh yêu cầu của công việc đều có thể trình bày trong một bản mô tả công việc. Theo Anh(chị), bản mô tả công việc cần được trình bày thế nào để có thể tránh được hiện tượng từ chối của nhân viên: **"Đấy không phải là việc của tôi"**