

KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM

I/ KHÁI QUÁT CHUNG VỀ NHÓM

1. Khái niệm nhóm
 2. Phân loại
 3. Các giai đoạn hình thành nhóm.
 4. Các vị trí trong nhóm
-

1. Khái niệm nhóm

- Một nhóm người làm việc trong cùng một văn phòng hay thậm chí một dự án chung không phải lúc nào cũng tiến hành công việc của một nhóm làm việc. Nếu nhóm đó được quản lý theo kiểu chuyên quyền độc đoán hoàn toàn, có lẽ sẽ không có nhiều cơ hội cho sự tác động qua lại liên quan đến công việc giữa các thành viên trong nhóm. Nếu có bất kỳ tư tưởng bè phái nào trong nhóm, hoạt động của nhóm sẽ không bao giờ tiến triển được. Ngược lại, nhóm làm việc là phương thức có thể được tận dụng dù với những cá nhân ở những khoảng cách xa làm việc ở những dự án khác nhau.
- Nói một cách đơn giản, nhóm làm việc tạo ra một tinh thần hợp tác, phối hợp, những thủ tục được hiểu biết chung và nhiều hơn nữa. Nếu điều này diễn ra trong một nhóm người, hoạt động của họ sẽ được cải thiện bởi sự hỗ trợ chung (cả về thực tế lẫn lý thuyết).

2. Phân loại

2.1 Các nhóm chính thức

- Các nhóm chính thức là những nhóm có tổ chức. Chúng thường cố định, thực hiện công việc có tính thi đua, và có phân công rõ ràng. Họ có cùng chung tay nghề chuyên môn để giải quyết các vấn đề và điều hành các đề án.
- Các nhóm ở mọi cấp độ được tổ chức theo chuyên môn và mang tính chất lâu dài để đảm đương các mục tiêu chuyên biệt. Các nhóm chức năng chính thức thường đưa ra những ý kiến chuyên môn theo các lĩnh vực riêng của họ.

2.2 Các nhóm không chính thức

- Những nhóm người nhóm lại với nhau thất thường để làm việc theo vụ việc có tính chất đặc biệt nhằm giải quyết nhiều nhu cầu, như:
 - ✓ các nhóm thực hiện theo dự án theo thời vụ,
 - ✓ các nhóm linh động bàn thảo chiến lược hay cần dàn xếp từng vụ việc,
 - ✓ các nhóm nóng cần vận dụng trí tuệ cho những đề án cần nhiều sáng tạo,
 - ✓ những lực lượng đặc nhiệm tạm thời giải quyết gấp rút những vấn đề đặc biệt trong thời gian ngắn

2.3 So sánh các nhóm chính thức và không chính thức

- Nhóm càng chính thức càng cần được huấn luyện về khả năng lãnh đạo của nó về các mặt như: các quy tắc của công ty và các quy trình phải tuân theo, thực hiện các báo cáo, ghi chép tiến độ, và các kết quả đạt được trên cơ sở thông lệ.
 - Cũng thế, các nhóm không chính thức tuân theo những quy trình thất thường. Những ý kiến và những giải pháp có thể được phát sinh trên cơ sở tùy thời và các quy trình lý nghiêm ngặt hơn.
 - Tuy nhiên, cần nhớ là, dù chính thức hay không chính thức, việc lãnh đạo nhóm luôn phải hướng về các thành quả và có sự phối hợp giữa các nhóm với nhau.
-

3. Các giai đoạn hình thành và phát triển

- Hình thành
 - Xung đột
 - giai đoạn bình thường hóa
 - giai đoạn hoạt động trôi chảy
-

3.1 Hình thành

- Hình thành là giai đoạn nhóm được tập hợp lại. Mọi người đều rất giữ gìn và rụt rè.
 - Sự xung đột hiếm khi được phát ngôn một cách trực tiếp, chủ yếu là mang tính chất cá nhân và hoàn toàn là tiêu cực.
 - Do nhóm còn mới nên các cá nhân sẽ bị hạn chế bởi những ý kiến riêng của mình và nhìn chung là khép kín.
 - Điều này đặc biệt đúng đối với một thành viên kém quan trọng và lo âu quá.
 - Nhóm phần lớn có xu hướng cản trở những người nổi trội lên như một người lãnh đạo.
-

3.2 Xung đột

- Xung đột là giai đoạn tiếp theo. Khi đó, các bè phái được hình thành, các tính cách va chạm nhau, không ai chịu lùi một bước trước khi giơ nanh múa vuốt.
 - Điều quan trọng nhất là rất ít sự giao tiếp vì không có ai lắng nghe và một số người vẫn không sẵn sàng nói chuyện cởi mở.
 - Sự thật là, sự xung đột này dường như là một thái cực đối với nhóm làm việc của bạn nhưng nếu bạn nhìn xuyên qua cái bề ngoài tử tế và thấy được những lời mỉa mai, công kích, ám chỉ, có thể bức tranh sẽ rõ hơn.
-

3.3 Giai đoạn bình thường hóa

- Sau đó là giai đoạn bình thường hóa. Ở giai đoạn này, nhóm bắt đầu nhận thấy những lợi ích của việc cộng tác cùng với nhau và sự giảm bớt xung đột nội bộ.
- Do một tinh thần hợp tác mới hiện hữu, mọi thành viên bắt đầu cảm thấy an toàn trong việc bày tỏ quan điểm của mình và những vấn đề này được thảo luận cởi mở bên với toàn bộ nhóm.
- Sự tiến bộ lớn nhất là mọi người có thể bắt đầu lắng nghe nhau. Những phương pháp làm việc được hình thành và toàn bộ nhóm đều nhận biết được điều đó.

3.4 Giai đoạn hoạt động trôi chảy

- Và cuối cùng là giai đoạn hoạt động trôi chảy.
 - Đây là điểm cao trào, khi nhóm làm việc đã ổn định trong một hệ thống cho phép trao đổi những quan điểm tự do và thoải mái và có sự hỗ trợ cao độ của cả nhóm đối với mỗi thành viên và với các quyết định của nhóm.
-

II/ QUY CHẾ TỔ CHỨC NHÓM

- 1. Người lãnh đạo nhóm**
 - 2. Người góp ý**
 - 3. Người bổ sung**
 - 4. Người giao dịch**
 - 5. Người điều phối**
 - 6. Người tham gia ý kiến**
 - 7. Người giám sát**
-

4.1 Người lãnh đạo nhóm

- **Nhiệm vụ: Tìm kiếm các thành viên mới và nâng cao tinh thần làm việc**
 - Khả năng phán đoán tuyệt vời với những năng lực và cá tính của các thành viên trong nhóm.
 - Giỏi tìm ra các cách vượt qua những điểm yếu.
 - Có khả năng thông tri hai chiều.
 - Biết tạo bầu không khí hưng phấn và lạc quan trong nhóm.
-

4.2 Người góp ý

- **Nhiệm vụ: Giám sát và phân tích sự hiệu quả lâu dài của nhóm.**
 - Không bao giờ thoả mãn với phương sách kém hiệu quả.
 - Chuyên viên phân tích các giải pháp để thấy được các mặt yếu trong đó.
 - Luôn đòi hỏi sự chỉnh lý các khuyết điểm.
 - Tạo phương sách chỉnh lý khả thi
-

4.3 Người bổ sung

- **Nhiệm vụ: Đảm bảo nhóm hoạt động trôi chảy**
 - Suy nghĩ có phương pháp nhằm thiết lập biểu thời gian.
 - Lường trước những trì trệ nguy hại trong lịch trình làm việc nhằm tránh chúng đi.
 - Có trí lực và mong muốn việc chinh đốn các sự việc.
 - Có khả năng hỗ trợ và thắng vượt tính chủ bại.
-

4.4 Người giao dịch

- **Nhiệm vụ: Tạo mối quan hệ bên ngoài cho nhóm**
 - Người có ngoại giao và phán đoán đúng các nhu cầu của người khác.
 - Gây được sự an tâm và am hiểu.
 - Nắm bắt đúng mức toàn cảnh hoạt động của nhóm.
 - Chín chắn khi xử lý thông tin, đáng tin cậy.
-

4.5 Người điều phối

- **Nhiệm vụ: Lôi kéo mọi người làm việc chung với nhau theo phương án liên kết**
 - Hiểu những nhiệm vụ khó khăn liên quan tới nội bộ.
 - Cảm nhận được những ưu tiên.
 - Có khả năng nắm bắt các vấn đề cùng lúc.
 - Có tài giải quyết những rắc rối.
-

4.6 Người tham gia ý kiến

- **Nhiệm vụ: Giữ vững và khích lệ sinh lực đổi mới của toàn nhóm**
 - Luôn có những ý kiến lạc quan, sinh động, thú vị.
 - Mong muốn được lắng nghe ý kiến của những người khác.
 - Nhìn các vấn đề như những cơ hội cách tân đầy triển vọng chứ không là những tai hoạ.
-

4.7 Người giám sát

- **Nhiệm vụ: Bảo đảm giữ vững và theo đuổi các tiêu chuẩn cao**
 - Luôn hy vọng vào những gợi ý đầy hứa hẹn.
 - Nghiêm túc, đôi khi còn cần tỏ ra mô phạm, chuẩn mực.
 - Phán đoán tốt về kết quả công việc của mọi người.
 - Không chần chừ đưa vấn đề ra.
 - Có khả năng khen lao và tìm ra sai sót.
-

III/CÁC NGUYÊN TẮC LÀM VIỆC NHÓM

1. Tạo sự đồng thuận

- Những buổi họp là cách thức tuyệt hảo để bồi đắp tinh thần đồng đội và thói quen làm việc theo nhóm ngay từ lúc đầu mới thành lập nhóm.
 - Những loạt buổi họp giúp các thành viên mới làm quen với nhau, tạo sự nhất trí về các mục tiêu được giao cùng các vấn đề cần giải quyết về mặt tổ chức.
-

1. Tạo sự đồng thuận

- Những điểm cần ghi nhớ:
- ✓ Mọi thành viên của nhóm cần thống nhất về việc phải nhắm tới.
- ✓ Các mục tiêu chỉ ổn định khi đã bàn thảo xong các biện pháp thực hiện.
- ✓ Mặc dù các thành viên của nhóm cần được định hình các mục tiêu, nhưng nên phổ biến các mục tiêu cho các hội viên nắm.
- ✓ Để đạt được những kết quả cao nhất, các mục tiêu còn phải được thử thách bằng cách kết hợp giữa những mục tiêu chung và mục tiêu riêng.

2. Thiết lập các mối quan hệ với ban quản trị

- Mọi nhóm cần có sự hỗ trợ của đôi ngũ thâm niên ở cơ quan chủ quản.
 - Ba mối quan hệ chủ yếu mà nhóm cần tới là:
 - ✓ Người bảo trợ chính của nhóm
 - ✓ Người đầu ngành hoặc phòng ban có liên quan
 - ✓ Và bất kỳ ai quản lý tài chính của nhóm
-

3. Khuyến khích óc sáng tạo

- Nhiều người trở thành những kẻ chỉ biết làm theo kinh nghiệm và tính cách riêng của họ. Hãy phá thể thụ động ấy và tạo tính sáng tạo.
- Đừng để nhóm của bạn bị phân lớp thành những con người chuyên sáng tạo và những kẻ thụ động. Muốn vậy, bạn luôn biết hoan nghênh tính đa dạng của các quan điểm và ý tưởng, để rồi lái buổi tranh luận đi đến chỗ thống nhất.

4. Phát sinh những ý kiến mới

- Việc có được những sáng kiến đòi hỏi có người lãnh đạo và cần một hình thức tổ chức nào đó, để kết quả buổi họp có thể mở ra một hướng đi.
- Mọi ý kiến cần được ghi chép lên biểu đồ hay bảng để mọi người có thể nhìn thấy. Sau đó, loại bỏ những ý kiến bất khả thi và tóm tắt những ý khả thi.

4. Phát sinh những ý kiến mới

Những điểm cần ghi nhớ:

- Phương pháp vận dụng trí tuệ tập thể đôi khi được gọi là “tư duy hành động nhóm”.
 - Sự chỉ trích làm giảm óc sáng tạo.
 - Đừng bao giờ miệt thị ý kiến nào trong buổi họp.
 - Nhiều ý kiến tưởng chừng ngớ ngẩn lại có ượt thể đưa đến những giải pháp đáng giá.
 - Cần ghi mọi ý kiến lên bảng cho dù đấy chưa hẳn là ý kiến độc đáo.
 - Những ý kiến sáng tạo trong những buổi họp bao giờ cũng cao hơn ý kiến của một cá nhân đưa ra.
-

5. Học cách ủy thác

- Sự ủy thác có hai hình thức: ủy thác công việc và ủy thác quyền hành.
 - Ủy thác công việc là phân nhỏ mỗi kế hoạch thành các phần việc riêng và với mục tiêu riêng, rồi phân chúng cho các thành viên của nhóm. Sau đó, phó mặc cho họ và chỉ can thiệp khi không đạt mục tiêu.
 - Việc ủy thác quyền hành là sau khi tham khảo ý kiến, trao cho người được ủy quyền đầy đủ quyền và để họ được hành xử nó.
-

5. Học cách ủy thác

Khi ủy thác, cần nhận diện các loại đặc tính khi ủy thác:

- Có khả năng muốn thực hiện: Đây là trường hợp ta gặp người được ủy nhiệm lý tưởng, sẵn lòng nhận trách nhiệm và cũng sẵn lòng tham khảo ý kiến người khác, thực hiện theo ý khi được ủy nhiệm.
 - Có khả năng không muốn thực hiện: Loại người này không sẵn lòng học hỏi và tiếp thu ý kiến của người khác, thiếu tinh thần hợp tác, không nên giao quyền cho họ.
 - Thiếu khả năng muốn thực hiện: Cần được đào tạo bổ khuyết những mặt yếu trước khi được ủy nhiệm.
 - Thiếu khả năng, không muốn thực hiện: Giao việc cho loại người này hẳn là hỏng to.
-

6. Khuyến khích mọi người phát biểu

- Người lãnh đạo cần động viên mọi người bàn thảo, ngay cả với ý kiến nghịch lại cũng có giá trị của nó.

7. Chia sẻ trách nhiệm

- Bổ sung các cách thức hành động, giám sát tiến độ, sáng tạo, có tính xây dựng khi hoạt động nhóm gặp trở ngại tạm thời.
- Cũng cần tạo bầu không khí thông hiểu nhau giữa các thành viên nhất thông tin về tiến độ và những thay đổi đường lối làm việc.

8. Cần linh hoạt

- Mỗi thành viên phải có khả năng thực hiện vai trò của mình chỉ ít cũng như người khác.
 - Mỗi người phải được phân nhiệm để hành động chủ động trong nhóm.
 - Dù việc khó đến đâu nhưng nếu có sự đồng lòng của toàn nhóm thì đều có thể hoàn thành.
 - Mọi người đều được phân nhiệm rõ ràng từ đầu đến cuối.
 - Mọi người đều được khuyến khích làm theo phương cách hiệu quả nhất của mình
-

IV/ THÔNG TIN TRONG NHÓM

1. Những phương pháp thông tin

- Có nhiều cách để nhóm thông tin với nhau, dù là tình cờ hay có hẹn trước. Ví dụ như:
 - Những trao đổi bất chợt giữa các đồng nghiệp.
 - Những phương tiện truyền thống như sổ ghi nhớ, báo cáo, yết thị, fax, điện thoại.
 - Các phương tiện điện tử như điện tử, mạng nội bộ,...
 - Phim ảnh hội nghị.
-

2. Chọn những phương pháp thông tin

- Thư điện tử là một phương tiện truyền thông giữa các thành viên trong nhóm, có điều độ tin cậy không chắc chắn.
 - Các phần mềm có thể đáp ứng việc thông tin giữa các chuyên viên và nhóm.
 - Việc thông tin bằng phim ảnh hội nghị cũng hữu dụng, giúp các thành viên đánh giá các điệu bộ và trạng thái của người khác.
 - Hệ thống điện thoại tốt giúp thông báo tin tức hội họp hay hội ý giữa các thành viên nằm ở các vị trí khác nhau.
-

3. Thông tin từ nội bộ

- Khuynh hướng tự nhiên của nhóm thường chỉ lưu tâm sự vững mạnh tự tại – sự toàn tâm toàn ý của nhóm – khiến nhóm có thể bị yếu đi: họ trở thành cục bộ, chỉ biết mình.
- Muốn tránh điều này, họ cần dựa vào những bộ phận khác ngay trong nội bộ cơ quan, chẳng hạn khi cần dữ liệu, họ phải nhờ đến bộ phận máy tính.

4. Duy trì sự giao tiếp

- Cần giữ liên lạc với những nhân vật chủ chốt ở các phòng ban khác và bên ngoài cơ quan, biết chắc ai là những người cần được thông tin đặc biệt.
- Dùng mọi phương tiện hiện đại để cập nhật hoá và soạn lại danh sách này thường xuyên để khi cần bạn có thể liên hệ nhờ giúp đỡ nhóm trong suốt quá trình hoạt động.

5. Tránh sự trùng lặp

- Sự trùng lặp các vai trò là vấn đề tệ hại ở những cơ quan lớn.
- Tránh sự lãng phí này, hãy cho lưu hành bảng liệt kê ngắn về chức năng của đôi nhóm cho những người có liên quan, nhờ đó có thể phát hiện sự trùng lặp ngay.

6. Thông tin như thác đổ

- Việc tải thông tin như thác khiến nhiều khi bị nhiễu, bóp méo, ... từ đó làm xáo trộn các mục tiêu và hiệu quả của nhóm.
- Để tránh điều này, cần gạt gỡ mở rộng hơn là thu hẹp, và rồi, nếu cần thiết, thẩm tra ngược lên.

7. Sự cẩn thận

- Đúng ra một nhóm chẳng có điều gì bí mật giữa các thành viên của nhóm, mà nếu có chẳng qua cũng chỉ để gây sự ngạc nhiên thú vị về đề án.
- Trước khi quyết định điều gì cần giữ kín, hãy hỏi, “có ai khác cần biết vấn đề này?”, mà “nếu để hở ra liệu có tai hại gì không?”.
- Nếu đây là vấn đề mà mọi người có thể biết thì cứ việc thông tin thoải mái. Thế nhưng, nếu có điều gì cần giữ kín, lúc đó phải được giữ tuyệt đối.

III/QUÁ TRÌNH LÀM VIỆC THEO NHÓM

1. Tại lần họp đầu tiên

- Khi nhóm nhận đề tài, trưởng nhóm sẽ đem ra cho các thành viên trong nhóm thảo luận chung, tìm ý tưởng hay, phát biểu và đóng góp ý kiến.
 - Nhóm sẽ phân công, thảo luận công việc cho phù hợp khả năng từng người dựa trên chuyên môn của họ.
 - Đề ra kế hoạch cụ thể, nhật ký công tác, thời gian dự tính sẽ hoàn thành và chuẩn cho lần họp sau. Thông báo phần thưởng, phạt với các thành viên.
-

2. Những lần gặp sau

- Tiếp tục có nhiều cuộc họp khác để bổ sung thêm ý kiến và giải đáp thắc mắc cho từng người.
 - Biên tập lại bài soạn của từng người cũng như chuẩn bị tài liệu bổ sung.
-

3. Lần họp cuối cùng trước khi hoàn thành công việc

- Người trưởng nhóm tổng hợp lại toàn bộ phần việc của mỗi thành viên
 - Chuẩn bị sẵn bài thuyết trình và trả lời những câu hỏi thường gặp.
 - Chọn người đứng lên thuyết trình đề tài, trả lời câu hỏi, ghi chú và một số người dự bị.
-

4. Mục tiêu buổi họp

- Mỗi buổi họp cần có mục tiêu rõ ràng dựa trên việc trao đổi thông tin.
 - Cần xác định mục tiêu buổi họp.
 - Hướng dẫn dự bàn thảo và nhấn mạnh mục tiêu, nhưng cần nhằm đến sự đồng thuận của cả nhóm.
-

5. Tần số hội họp

- Thường ta cần tổ chức họp hai tuần một lần nhằm giúp các thành viên trong nhóm ghi nhớ các kế hoạch và thời hạn công việc, đồng thời, giữ cho nhịp độ thông tin liên lạc được đều đặn.
- Ngoài buổi họp chính thức thì những hình thức thông tin khác vẫn được duy trì.

6. Tốc độ diễn biến cuộc họp

- Khi điều hành buổi họp bản thân bạn phải chuẩn bị nghị trình trước.
 - Đến giờ họp là tiến hành chương trình làm việc ngay.
 - Lý tưởng là một buổi họp chỉ kéo dài tối đa chừng 75 phút, thời hạn mà mọi người có thể tập trung vào vấn đề.
 - Cố gắng diễn giải vấn đề ngắn gọn, rõ ràng.
-

IV/ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ TRONG NHÓM

1. Làm thuần nhằm tinh thần đồng đội

- Hãy cho các thành viên tự hào về phần việc của họ.
 - Đưa ra những mục tiêu đặc biệt có tính thử thách sức mạnh toàn nhóm.
 - Khuyến khích toàn nhóm thông tin rõ cho nhau biết các vấn đề và luôn khen họ (nếu đáng).
 - Dành thời gian trả lời chi tiết các báo cáo và thông tin của nhóm.
-

2. Nhận ra các vấn đề

- Toàn nhóm đang gặp khó khăn âm ỉ. Bạn muốn mọi người hợp lòng với nhau nhưng xem chừng họ đang có những bất hoà với nhau hoặc bất hoà trong toàn nhóm.
 - Hãy đặt vấn đề xem những rắc rối này nằm ở đâu hoặc dấu hiệu không thoả lòng chung
-

3. Chuyện trò với từng người

- Cần giải quyết các vấn đề cá nhân giữa các thành viên với tinh thần xây dựng.
 - Đừng vội phản ứng với những sự việc cho đến khi bạn nắm rõ nguyên nhân.
 - Nhóm nào cũng có những khó khăn cần vượt qua.
 - Cần ngăn chặn kiểu “đổ lỗi” cho người khác – nếu không nó sẽ làm mất tinh thần đồng đội.
-

3. Chuyện trò với từng người

- Lãnh đạo nhóm bằng tính tiên phong
 - Liên tục nâng cao tầm nhìn của toàn nhóm.
 - Nhận ra và tán dương nhóm hay cá nhân có thành tích xuất sắc.
 - Dùng mọi tài khéo léo để lôi cuốn mọi người hợp lực.
-

4. Xử sự với người gây ra vấn đề

- Sau khi đã nói chuyện với người gây ra vấn đề, có thể cần có hành động xa hơn. Hãy tích cực tìm cách hàn gắn mọi mối quan hệ. Những điều lưu ý:
 - ✓ Hãy nói thật những gì bạn thấy được.
 - ✓ Hãy nhìn vấn đề từ góc độ của nhóm.
 - ✓ Hãy lợi dụng vấn đề làm đòn bẩy chuyển đổi.
 - ✓ Luôn lạc quan khi giải quyết vấn đề.
-

4. Xử sự với người gây ra vấn đề

- Cần là giải quyết vấn đề hơn là làm đình trệ công việc của bạn.
 - Không nên cố chấp với người quá quắt.
 - Chớ nóng nảy với bất kỳ ai trong nhóm.
 - Đừng sao lãng mục tiêu của toàn nhóm.
 - Đừng vội nhờ đến sự giúp đỡ bên ngoài.
 - Đừng phớt lờ trước những căng thẳng khiến vấn đề trở nên tệ hại hơn
-

5. Giải quyết mâu thuẫn

- Sự mâu thuẫn cá nhân với nhau có thể mau trở thành vấn đề cho toàn nhóm.
 - Hãy tạo điều kiện để một hay cả hai bên trình bày với bạn để có hướng xoa dịu tình hình.
 - Trường hợp do lỗi điều hành của bạn, lúc ấy cần trao đổi với toàn nhóm để nói lên hướng khắc phục.
 - Vấn đề ở đây là cải thiện cách hành xử, tránh mang tính chất khiển trách hoặc phê phán.
-

6. Sử dụng cách giải thích vấn đề

- Coi những vấn đề liên quan đến công việc như những cơ hội để cả nhóm học hỏi và cải thiện.
- Hãy diễn giải vấn đề để cả nhóm nhận ra chúng và học hỏi.
- Có thể cử một người giải quyết vấn đề và báo cáo lại diễn biến quá trình giải quyết và kết quả giải quyết ra sao.

V/ ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ NHÓM

1. Chọn các tiêu chuẩn đánh giá

- Nỗ lực của nhóm chứa đựng một số yếu tố có thể đánh giá bằng việc thực hiện.
 - Hãy tìm các tiêu chuẩn đánh giá tầm rộng khi phân tích việc thực hiện.
 - Hãy đánh giá các tiêu chuẩn đó mà việc cải tiến của chúng bảo đảm các lợi ích kinh tế thực.
-

2. Đánh giá kết quả

- Việc đánh giá kết quả cần phải có ý nghĩa và chính xác, nghĩa là cần thiết thực, vì nếu cần, bạn có thể hỏi thêm những người bên ngoài để họ đánh giá.

3. Đo lường sự thực hiện của nhân viên

- Đánh giá tiến độ của toàn nhóm so với mục tiêu của đề án, kế hoạch thời gian, và tài chính.
 - Tài chính: chi phí thực tế; lãi so với dự kiến.
 - Thời gian: thành quả so với kế hoạch làm việc.
 - Chất lượng: độ chính xác; sự hài lòng của khách hàng.
 - Sự tiến triển: đóng góp với tập thể; khả năng.
-

4. Lãnh đạo

- Đánh giá hiệu quả của việc lãnh đạo nhóm trong việc hỗ trợ và hướng dẫn nhóm.
 - Việc điều hành: đạt được các kết quả như kế hoạch đã vạch ra.
 - Ý kiến đánh giá ở trên: thực hiện đạt tiến độ của nhóm.
 - Ý kiến đánh giá bên dưới: Thực hiện đạt chỉ tiêu bên trên.
 - Tinh thần: ý kiến của nhóm, khách hàng, những người có liên quan.
-

5. Tiêu nhóm

- Đánh giá hiệu quả của mỗi tiêu nhóm theo định mức của chỉ tiêu.
 - Các mục tiêu: những kết quả thực tế so với chỉ tiêu.
 - Chất lượng: ý kiến đánh giá của nội bộ.
 - Khách hàng: ý kiến đánh giá của khách hàng.
 - Cải tiến: dự tính các kết quả tương lai.
-

6. Các thành viên nhóm

- Đánh giá sự đóng góp của cá nhân vào việc thực hiện kế hoạch toàn nhóm.
 - Hiệu suất: so với chỉ tiêu.
 - Ý kiến đánh giá: của cấp trên, của đồng nghiệp, và của khách hàng.
 - Tự đánh giá: so với đồng nghiệp.
 - Giá trị khác: có đóng góp gì thêm không; ý thức trách nhiệm
-

VI/ ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÓM

1. Tính toán chi phí

- Mặc dù việc đào tạo cần chi phí, nhưng như vậy còn đỡ tốn kém hơn nếu cứ giữ mãi tình trạng trì trệ gây tổn hại cho việc thực hiện kế hoạch.
- Tính toán các chi phí đào tạo, bao gồm mọi khoản như học phí, tiền thuê phòng.... Cần nhắc lợi ích đạt được sau khi đào tạo.

2. Đào tạo nhân viên

- Sau khi đã tính toán mặt lợi ích của vấn đề, hãy đưa vấn đề ra bàn thảo với cả nhóm, phác thảo kế hoạch đào tạo, sau đó thực hiện theo nhu cầu của từng cá nhân

3. Đào tạo lãnh đạo

- Là lãnh đạo nhóm, bạn cần có các phẩm chất cần thiết để điều hành nhóm có hiệu quả.
 - Để đạt được điều đó, bạn cần được đào tạo theo yêu cầu để phát triển các kỹ năng hàng đầu, khả năng theo dõi các tiến độ, đảm đương công việc thừa hành, rồi khả năng lãnh đạo như biết lắng nghe, biết phê phán với tinh thần xây dựng, biết lượng thứ trong lúc chỉnh sửa khuyết điểm của người khác, và bám sát chỉ tiêu.
-

4. Sử dụng những ngày gặp gỡ

- Đôi khi nên xem những ngày nhóm đi tham quan, gặp gỡ ở những nơi khác như là những buổi học hỏi thêm.
- Nhờ những phê bình và góp ý của người ngoài để bổ sung kiến thức chuyên môn cho các thành viên của nhóm

VIII/PHÁT TRIỂN NHÓM

1. Phát triển nhóm của bạn

- Người lãnh đạo nhóm giỏi cần hiểu rõ rằng sự thành đạt của nhóm tùy thuộc hoàn toàn vào việc phát triển của các thành viên ra sao.
- Hãy quan tâm đến việc bồi dưỡng và đào tạo các thành viên của nhóm. Hãy giúp họ thăng tiến tay nghề bằng cách phát triển các tài năng tự nhiên và tăng cường việc đào tạo, đưa ra những thử thách, cùng những mục tiêu thiết thực

2. Để con người phát triển

- Nhóm càng lớn và càng dễ hoán chuyển, các thành viên càng có nhiều cơ hội phát triển nghề nghiệp do việc thay đổi các vai trò và được tăng tiến.
- Mặc dù sự tăng tiến thường theo chiều thẳng, nhưng tay nghề trong nhóm lại thường tăng tiến theo chiều ngang, nghĩa là học hỏi lẫn nhau. Hãy để các thành viên được quyền tìm hướng phát triển chứ đừng cản trở họ.

3. Xây dựng sự nghiệp

- Dù bạn hay các đồng nghiệp được việc đến đâu nhưng vấn đề là mọi thành viên phải biết là họ có trách nhiệm hoàn toàn đối với sự nghiệp của họ.
 - Hãy khuyến khích các thành viên coi việc làm việc trong nhóm là một phần của việc thăng tiến, ở đó lúc nào cũng mở ra các cơ hội mới để học hỏi, giúp họ tiến tới trên đường sự nghiệp – dù họ có thuyên chuyển đi đâu chẳng nữa.
 - Việc xây dựng sự nghiệp luôn hiệu quả hơn nếu nó là đích nhắm của người có óc cầu tiến để họ vững vàng bước tới thành công.
-



CẢM ƠN SỰ THEO DÕI CỦA BẠN

