



COLLEGE OF ECONOMICS  
VIETNAM NATIONAL UNIVERSITY, HANOI

## CHƯƠNG 3:

# QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

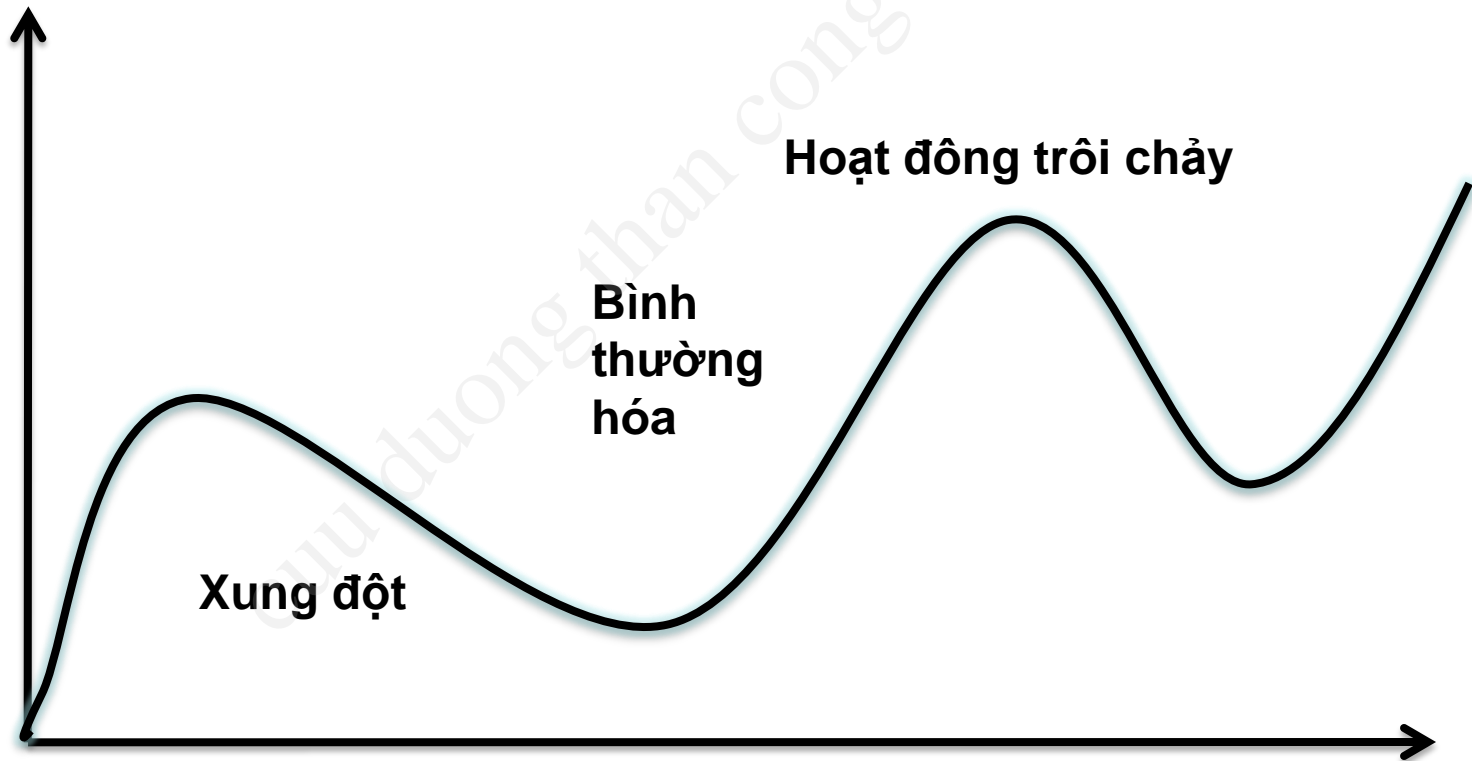
cuuduongthancong.com



COLLEGE OF ECONOMICS  
VIETNAM NATIONAL UNIVERSITY, HANOI

## CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

### 3.1 CÁC GIAI ĐOẠN HOẠT ĐỘNG CỦA NHÓM



Hình thành



# CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

## 3.1 CÁC GIAI ĐOẠN HOẠT ĐỘNG CỦA NHÓM

### HÌNH THÀNH

- Là giai đoạn nhóm được tập hợp lại. Mọi người đều rất thận trọng và rụt rè.
- Sự xung đột hiếm khi được phát ngôn một cách trực tiếp, chủ yếu là mang tính chất cá nhân
- Đòi hỏi vai trò lớn của trưởng nhóm trong việc điều phối công việc



# CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

## 3.1 CÁC GIAI ĐOẠN HOẠT ĐỘNG CỦA NHÓM

### XUNG ĐỘT

- Xung đột là giai đoạn tiếp theo. Khi đó, các bè phái được hình thành, các tính cách va chạm nhau.
- Các thành viên cố gắng bảo vệ quan điểm của mình, chủ yếu bảo vệ quan điểm cá nhân, chưa đứng trên lợi ích tổng thể của nhóm



# CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

## 3.1 CÁC GIAI ĐOẠN HOẠT ĐỘNG CỦA NHÓM

### BÌNH THƯỜNG HÓA

- Ở giai đoạn này, nhóm viên bắt đầu nhận thấy những lợi ích của việc cộng tác cùng với nhau và giảm bớt xung đột nội bộ
- Các thành viên lắng nghe và chia sẻ quan điểm
- Tinh thần hợp tác trong nhóm tăng cao, các thành viên không nói “**Tôi**” mà là “**Chúng ta**”







COLLEGE OF ECONOMICS  
VIETNAM NATIONAL UNIVERSITY, HANOI

## CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

### 3.1 CÁC GIAI ĐOẠN HOẠT ĐỘNG CỦA NHÓM

#### 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.

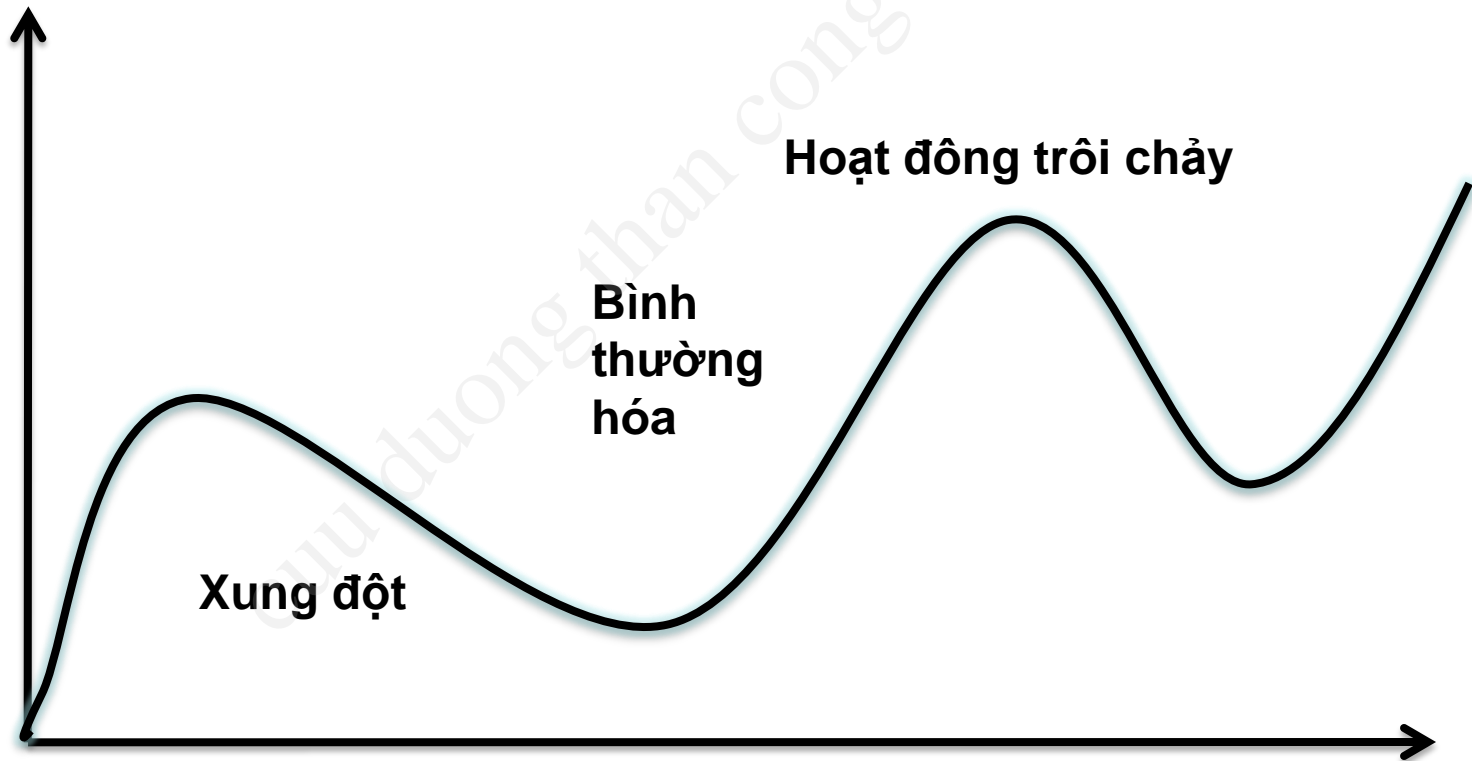




COLLEGE OF ECONOMICS  
VIETNAM NATIONAL UNIVERSITY, HANOI

## CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

### 3.1 CÁC GIAI ĐOẠN HOẠT ĐỘNG CỦA NHÓM



Hình thành



COLLEGE OF ECONOMICS  
VIETNAM NATIONAL UNIVERSITY, HANOI

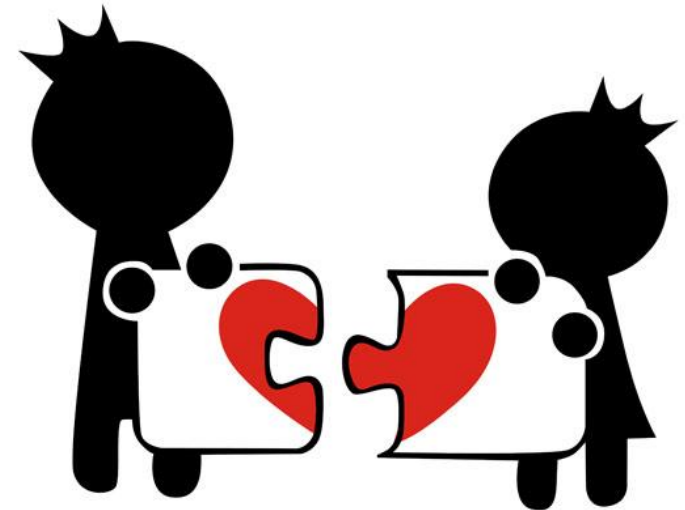
## CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

### 3.2 QUẢN LÝ NHÓM HIỆU QUẢ

### QUẢN LÝ MÂU THUẤN

**Mâu thuẫn là không thể  
và không nên loại bỏ**

**Tiêu cực => Tích cực**







COLLEGE OF ECONOMICS  
VIETNAM NATIONAL UNIVERSITY, HANOI

## CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

### 3.2 QUẢN LÝ NHÓM HIỆU QUẢ

### QUẢN LÝ MÂU THUẪN

**Xác định đúng vấn đề mâu thuẫn**



[www.China-wallpaper.com](http://www.China-wallpaper.com)



# CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

## 3.2 QUẢN LÝ NHÓM HIỆU QUẢ

### QUẢN LÝ MÂU THUẤN

**Tạo điều kiện và môi trường thảo luận về vấn đề**



## CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

### 3.2 QUẢN LÝ NHÓM HIỆU QUẢ

### QUẢN LÝ MÂU THUẪN

**Kết thúc thảo luận  
bằng việc đưa ra  
những hành động  
cụ thể giải quyết  
mâu thuẫn**







## CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

### 3.2 QUẢN LÝ NHÓM HIỆU QUẢ

## KÍCH THÍCH TƯ DUY SÁNG TẠO

**Sáng tạo là dám thách thức những ý kiến và phương cách đã được mọi người chấp nhận để tìm ra phương pháp và khái niệm mới**





# CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

## 3.2 QUẢN LÝ NHÓM HIỆU QUẢ

### KÍCH THÍCH TƯ DUY SÁNG TẠO

**Cân bằng giữa các điểm nghịch lý**



**Tư duy của người mới bắt đầu**



**Tư duy của người nhiều kinh nghiệm**





COLLEGE OF ECONOMICS  
VIETNAM NATIONAL UNIVERSITY, HANOI

# CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

## 3.2 QUẢN LÝ NHÓM HIỆU QUẢ

### KÍCH THÍCH TƯ DUY SÁNG TẠO

**Cân bằng giữa các điểm nghịch lý**



**Sự tự do**



**Nguyên tắc**

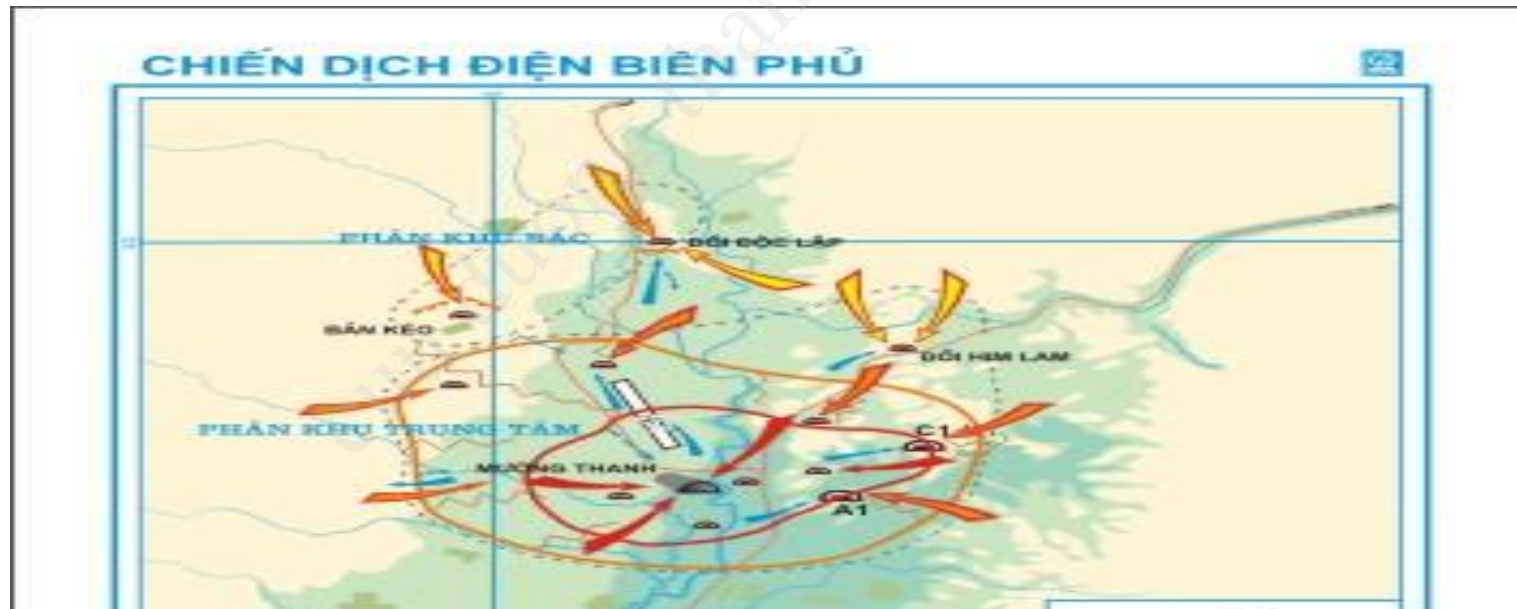


# CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

## 3.2 QUẢN LÝ NHÓM HIỆU QUẢ

### KÍCH THÍCH TƯ DUY SÁNG TẠO

**Cân bằng giữa các điểm nghịch lý**



**Sự ứng biến**

**Kế hoạch**



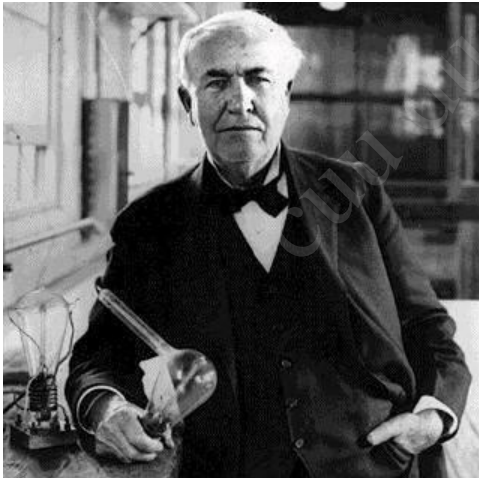
## CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

### 3.2 QUẢN LÝ NHÓM HIỆU QUẢ

## KÍCH THÍCH TƯ DUY SÁNG TẠO

**Đối với cá nhân**

**Tư duy sáng tạo = Đam mê + Cố gắng**





COLLEGE OF ECONOMICS  
VIETNAM NATIONAL UNIVERSITY, HANOI

## CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

### 3.2 QUẢN LÝ NHÓM HIỆU QUẢ

## KÍCH THÍCH TƯ DUY SÁNG TẠO Đối với tổ chức

**Sáng tạo = Tạo môi trường + Đãi ngộ**







# CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

## 3.2 QUẢN LÝ NHÓM HIỆU QUẢ

### CHỐNG LẠI LỐI “TƯ DUY NHÓM”

*Tư duy nhóm* là *sự hội tụ tư duy* quanh một tiêu chuẩn mà mọi người trong nhóm cùng tin là đúng đắn.

Sự hội tụ tư duy đó bị lèo lái bởi *áp lực tâm lý* nhiều hơn bởi tính khách quan







# CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

## 3.2 QUẢN LÝ NHÓM HIỆU QUẢ

### CHỐNG LẠI LỐI “TƯ DUY NHÓM”

- *Tư duy nhóm làm triệt tiêu quan điểm cá nhân*
- *Loại bỏ các quan điểm trái chiều*
- *Chỉ chấp nhận dữ liệu củng cố và bác bỏ những dữ liệu không phù hợp với quan điểm*





COLLEGE OF ECONOMICS  
VIETNAM NATIONAL UNIVERSITY, HANOI

# CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

## 3.2 QUẢN LÝ NHÓM HIỆU QUẢ

### CHỐNG LẠI LỐI “TƯ” DUY NHÓM”

**=> Cần duy trì vai trò của  
phản biện trong nhóm**





COLLEGE OF ECONOMICS  
VIETNAM NATIONAL UNIVERSITY, HANOI

## CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

### 3.2 QUẢN LÝ NHÓM HIỆU QUẢ

## KHUYẾN KHÍCH TINH THẦN HỌC HỎI

- *Học hỏi từ đồng đội, từ những người có kinh nghiệm*
- *Tự học*
- *Học hỏi từ trải nghiệm thành công, thất bại*





COLLEGE OF ECONOMICS  
VIETNAM NATIONAL UNIVERSITY, HANOI

## CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

### 3.2 QUẢN LÝ NHÓM HIỆU QUẢ ỦY THÁC VÀ GIAO QUYỀN

- *Trưởng nhóm ủy thác lại cho các nhóm con, hoặc một số thành viên giải quyết một số công việc quan trọng*



TEAMWORK  
*Individuals play the games, but teams win championships.*

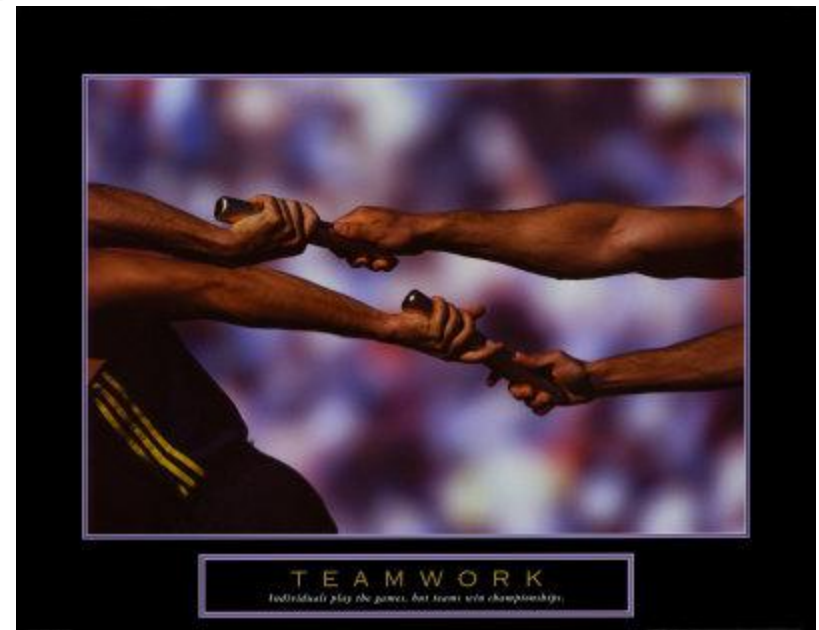


COLLEGE OF ECONOMICS  
VIETNAM NATIONAL UNIVERSITY, HANOI

## CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

### 3.2 QUẢN LÝ NHÓM HIỆU QUẢ ỦY THÁC VÀ GIAO QUYỀN

- *Trưởng nhóm giao quyền cho các nhóm nhỏ, hoặc một số thành viên được quyền quyết định một số vấn đề mà không cần thông qua trưởng nhóm*







COLLEGE OF ECONOMICS  
VIETNAM NATIONAL UNIVERSITY, HANOI

## CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

### 3.3 ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ NHÓM LÀM VIỆC

**ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ CÔNG VIỆC**

**ĐÁNH GIÁ QUÁ TRÌNH LÀM VIỆC**

**ĐÁNH GIÁ THÀNH VIÊN NHÓM LÀM VIỆC**



FACULTY OF ECONOMICS  
VIETNAM NATIONAL UNIVERSITY, HANOI

## CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

### 3.3 ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ NHÓM LÀM VIỆC

#### ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ CÔNG VIỆC

So sánh giữa kết quả đạt được với mục tiêu đặt ra

Chưa đạt  
Đạt  
Vượt





COLLEGE OF ECONOMICS  
VIETNAM NATIONAL UNIVERSITY, HANOI

## CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

### 3.3 ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ NHÓM LÀM VIỆC

#### ĐÁNH GIÁ QUÁ TRÌNH LÀM VIỆC

##### Đánh giá định tính

- Lãnh đạo quyết đoán
- Thành viên chủ động
- Tinh thần hợp tác cao
- Phát huy năng lực sáng tạo

##### Đánh giá định lượng

- Thời gian chuyển tải thông tin
- Thời gian ra quyết định
- Số cuộc họp
- Chi phí liên lạc, văn phòng ....

- .....



# CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

## 3.3 ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ NHÓM LÀM VIỆC

### ĐÁNH GIÁ QUÁ TRÌNH LÀM VIỆC

#### Phương pháp đánh giá

- So sánh với mục tiêu
- So sánh với quá khứ
- So sánh với các nhóm khác
- Mời chuyên gia tư vấn
- Tự đánh giá của nhóm





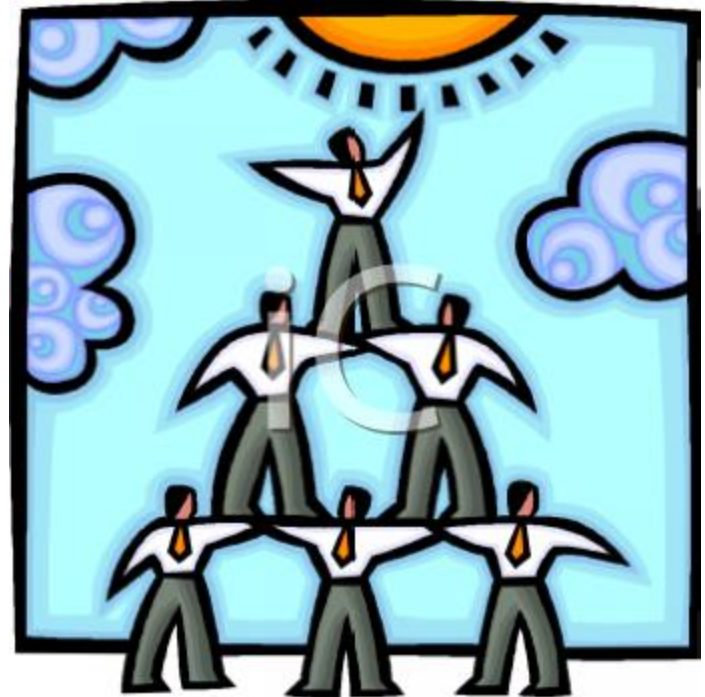
## CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

### 3.3 ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ NHÓM LÀM VIỆC

#### ĐÁNH GIÁ THÀNH VIÊN NHÓM LÀM VIỆC

#### Phương pháp đánh giá

- Đánh giá của đồng nghiệp
- Đánh giá của cấp trên
- Tự đánh giá







# CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

## 3.4 ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÓM

### LỢI ÍCH CỦA CÔNG TÁC HUẤN LUYỆN

- Tăng cường năng lực thành viên
- Tăng năng suất
- Duy trì thành viên
- Nuôi dưỡng văn hóa học tập



## CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

### 3.4 ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÓM

## QUÁ TRÌNH ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÓM

1

- XÁC ĐỊNH NHU CẦU ĐÀO TẠO

2

- XÂY DỰNG KẾ HOẠCH ĐÀO TẠO

3

- TRIỂN KHAI VÀ THEO DÕI QUÁ TRÌNH ĐÀO TẠO

4

- ĐIỀU CHỈNH PHƯƠNG ÁN ĐÀO TẠO

## CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

### 3.4 ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÓM

## QUÁ TRÌNH ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÓM



#### • XÁC ĐỊNH NHU CẦU ĐÀO TẠO

- Dựa vào đòi hỏi của nhiệm vụ
- Dựa vào điểm yếu trong năng lực của các thành viên
- Dựa vào nhu cầu phát triển trong tương lai



## CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

### 3.4 ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÓM

## QUÁ TRÌNH ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÓM

2

### • XÂY DỰNG KẾ HOẠCH ĐÀO TẠO

- Quyết định thành phần được đào tạo
- Quyết định nội dung, thời lượng đào tạo
- Quyết định thời điểm và địa điểm đào tạo
- Quyết định đơn vị đào tạo, phương án đào tạo
- Yêu cầu tài chính cho đào tạo





## CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

### 3.4 ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÓM

## QUÁ TRÌNH ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÓM

3

#### • TRIỂN KHAI VÀ THEO DÕI QUÁ TRÌNH ĐÀO TẠO

- Theo dõi nội dung đào tạo đảm bảo sát với mục tiêu
- Theo dõi tiến độ đào tạo
- Tiếp nhận phản hồi từ học viên, giảng viên



FACULTY OF ECONOMICS  
VIETNAM NATIONAL UNIVERSITY, HANOI

## CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

### 3.4 ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÓM

## QUÁ TRÌNH ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÓM

4

#### • ĐIỀU CHỈNH PHƯƠNG ÁN ĐÀO TẠO

- Điều chỉnh phù hợp với mục tiêu
- Điều chỉnh phù hợp với năng lực học viên
- Điều chỉnh phù hợp với nhu cầu nhiệm vụ mới



## CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

### 3.4 ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÓM

## ĐÀO TẠO LÃNH ĐẠO NHÓM MỤC TIÊU

- Tăng cường năng lực lãnh đạo
- Đáp ứng yêu cầu chuyên môn
- Tạo nguồn lãnh đạo cho tổ chức





## CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

### 3.4 ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÓM

#### ĐÀO TẠO LÃNH ĐẠO NHÓM PHƯƠNG PHÁP

- *Chẩn đoán và Phát triển*
- *Đề xuất - Hành động*





## CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

### 3.4 ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÓM

## ĐÀO TẠO LÃNH ĐẠO NHÓM PHƯƠNG PHÁP

- Chẩn đoán và Phát triển

Chẩn  
đoán

Tự nhận  
thức

Lập kế hoạch  
phát triển

Thực  
hiện



## CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

### 3.4 ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÓM

#### ĐÀO TẠO LÃNH ĐẠO NHÓM PHƯƠNG PHÁP

- Đề xuất - Hành động

*Chuyên gia huấn luyện quan sát trưởng nhóm và đưa ra đề xuất về chương trình đào tạo mà không cần sự tự nhận thức của trưởng nhóm*



## CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

### 3.5 CÁC VẤN ĐỀ KHÁC TRONG QUẢN LÝ NHÓM

#### CƠ CHẾ THƯỞNG PHẠT

##### Phân thưởng về vật chất

- Tiền
- Thưởng cổ phiếu, quyền mua cổ phiếu
- Tặng nhà, hỗ trợ mua nhà, xe
- ...





## CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

### 3.5 CÁC VẤN ĐỀ KHÁC TRONG QUẢN LÝ NHÓM

#### CƠ CHẾ THƯỞNG PHẠT

##### Phản thưởng về tinh thần

- Tuyên dương
- Bằng khen, giấy khen
- ...







COLLEGE OF ECONOMICS  
VIETNAM NATIONAL UNIVERSITY, HANOI

## CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

### 3.5 CÁC VẤN ĐỀ KHÁC TRONG QUẢN LÝ NHÓM

#### CƠ CHẾ THƯỞNG PHẠT

Phản thưởng cơ hội thăng tiến



cuu duong than cong . com



COLLEGE OF ECONOMICS  
VIETNAM NATIONAL UNIVERSITY, HANOI

## CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

### 3.5 CÁC VẤN ĐỀ KHÁC TRONG QUẢN LÝ NHÓM

## CƠ CHẾ THƯỜNG PHẠT

### Các biện pháp Phạt

- Tinh thần
- Vật chất
- Cơ hội thăng tiến
- .....





## CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

### 3.5 CÁC VẤN ĐỀ KHÁC TRONG QUẢN LÝ NHÓM

## CƠ CHẾ THƯỜNG PHẠT

### Nguyên tắc thưởng phạt

- Rõ ràng, minh bạch
- Công bằng
- Nghiêm túc





## CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

### 3.5 CÁC VẤN ĐỀ KHÁC TRONG QUẢN LÝ NHÓM

## THAM GIA MỘT NHÓM ĐÃ THÀNH LẬP

### Các nguyên tắc cơ bản

- Thu thập thông tin: *lắng nghe, quan sát, cảm nhận*
- Tự tin, khẳng định vai trò (trách nhiệm, quyền hạn)
- Học hỏi từ quá khứ (*nhưng không nhắc lại quá khứ*)





## CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

### 3.5 CÁC VẤN ĐỀ KHÁC TRONG QUẢN LÝ NHÓM

## THAM GIA MỘT NHÓM ĐÃ THÀNH LẬP

### Các nguyên tắc cơ bản

*Nếu là lãnh đạo mới của nhóm, bạn có thể thay đổi thành viên của nhóm nếu thấy cần thiết*





COLLEGE OF ECONOMICS  
VIETNAM NATIONAL UNIVERSITY, HANOI

## CHƯƠNG 3: QUẢN LÝ NHÓM LÀM VIỆC

### 3.5 CÁC VẤN ĐỀ KHÁC TRONG QUẢN LÝ NHÓM

### VĂN HÓA ĐÔNG TÂY TRONG LÀM VIỆC NHÓM

cuu duong than cong