

## BÀI 1. KIẾN THỨC VÀ KỸ NĂNG CƠ BẢN CHO HOẠT ĐỘNG NHÓM



### Mục tiêu

- Giải thích được những lý do phải làm việc theo nhóm tại môi trường doanh nghiệp và học tập;
- Hiểu và vận dụng được mô hình xây dựng kỹ năng làm việc nhóm vào việc phát triển kỹ năng làm việc nhóm;
- Hiểu được kiến thức cơ bản về nhóm như khái niệm, quá trình phát triển nhóm;
- Hiểu được vai trò của các kỹ năng cá nhân nền tảng cấu thành nên kỹ năng làm việc trong nhóm. Vận dụng được ở mức cơ bản những kỹ năng vào công việc nhóm;
- Hiểu được các kỹ năng cá nhân trong phối hợp với các thành viên khác trong nhóm. Vận dụng được ở mức cơ bản những kỹ năng này vào công việc nhóm.

### Nội dung

- Tại sao phải làm việc theo nhóm;
- Kỹ năng làm việc theo nhóm;
- Kiến thức cơ bản về nhóm;
- Kỹ năng cá nhân nền tảng để làm việc theo nhóm;
- Kỹ năng cá nhân trong phối hợp với các thành viên khác.

### Thời lượng học

- 10 tiết

## TÌNH HUỐNG DẪN NHẬP

**Tình huống: Tầm quan trọng của kỹ năng làm việc nhóm tại Nokia (trả lời của hãng Nokia cho ứng viên tham dự phỏng vấn vào Nokia) và Wal-Mart**

Mô hình quản trị của Nokia không gắn vào sự phân cấp theo phòng ban. Thay vào đó, chúng tôi coi trọng **kỹ năng làm việc nhóm**, sự tôn trọng cá nhân, tốc độ và sự linh hoạt khi ra quyết định. Đây là những nhân tố cơ bản có ảnh hưởng đến sự phát triển của công ty”

(phần giới thiệu của Nokia trên trang chủ của công ty <http://www.nokia.com/about-nokia/company/faq>)



**Sức mạnh đặc biệt của tập đoàn bán lẻ lớn nhất thế giới Wal-Mart**

Khi được hỏi "Điều gì đã thúc đẩy những con người bình thường làm được những điều phi thường ở đây?" Sam Walton - nhà sáng lập của Wal-Mart đã trả lời “Tôi tin tưởng rằng, **làm việc hiệu quả theo nhóm** đã giúp những con người bình thường như chúng ta làm lên những thành công lớn lao tại Wal-Mart. Khi tập thể làm việc đã mạnh thì thành quả mang lại còn lớn hơn tất cả những gì mà mỗi thành viên đã từng mơ ước”.

Khi Wal-Mart đã phát triển với hàng chục nghìn chi nhánh trên thế giới và môi trường cuộc sống thay đổi ngày một nhanh, tư tưởng của Sam Walton càng trở lên quan trọng. Nhân viên phối hợp nhóm càng tốt bao nhiêu, chất lượng dịch vụ cho khách càng tăng bấy nhiêu. Để mang lại dịch vụ tốt hơn cho khách hàng và cho bản thân, chúng ta tin vào nền tảng vững chắc của văn hóa công ty. Chính điều này làm chúng ta tự hào là thành viên của gia đình Wal-Mart.

(Từ trang chủ của tập đoàn bán lẻ Wal-Mart <http://walmartstores.com/AboutUs/292.aspx>)

### Câu hỏi

1. Tại sao các công ty hàng đầu thế giới như Wal-Mart hay Nokia lại yêu cầu nhân viên việc làm việc theo nhóm?
2. Đối với các công ty Việt Nam, kỹ năng làm việc theo nhóm của nhân viên có quan trọng không? Tại sao? Hãy đưa ra một ví dụ cụ thể cho nhận xét của bạn.

### 1.1. Tại sao lại phải làm việc nhóm

Trong tình huống dẫn nhập, bạn đã thấy một số công ty hàng đầu thế giới rất coi trọng tinh thần làm việc nhóm. Đó không chỉ là nét văn hóa đặc trưng của Nokia hay Wal-Mart. Hầu hết các công ty trong danh sách 500 công ty lớn nhất toàn cầu (Fortune Magazine, Fortune 500) đang đánh giá kỹ năng làm việc nhóm như một trong những phẩm chất quan trọng nhất của nhân viên. Tại sao lại như vậy?



Ngày nay, sự phát triển như vũ bão của khoa học kỹ thuật đã kéo theo sự cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ giữa các tổ chức trong nền kinh tế toàn cầu. Hoàn thiện sản phẩm và tối ưu hóa chất lượng dịch vụ là cần thiết hơn bao giờ hết. Những công việc này đòi hỏi nhiều người cùng tham gia. Một kỹ sư đơn lẻ của Nokia không thể tạo ra bản thiết kế điện thoại thông minh (smart phone) hoàn chỉnh nếu thiếu sự góp sức của nhiều đồng nghiệp khác trong việc tạo dáng, lập trình, kiểm thử, ... Một nhân viên phục vụ đơn lẻ của Wal-Mart không thể cung cấp dịch vụ chờ hàng tận nhà cho khách hàng nếu không có sự hỗ trợ từ nhiều nhân viên ở các bộ phận bán hàng, bộ phận kho và bộ phận vận chuyển... Đơn giản vì con người có thể giỏi trong một số lĩnh vực chứ không thể giỏi trong mọi lĩnh vực. Làm việc theo nhóm sẽ tập trung được khả năng của từng người, giúp họ bổ sung các khiếm khuyết cho nhau để hoàn thành công việc tốt hơn.

Trong xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế, các tổ chức và doanh nghiệp Việt Nam đang rất chú trọng đến kỹ năng cũng như tinh thần làm việc nhóm của nhân viên. Khi đánh giá mục tiêu phát triển năng lực nhân viên năm 2009, Ngân hàng Thương mại cổ phần Việt Nam ACB đã xác định tinh thần làm việc nhóm là một trong năm tiêu chuẩn cần thiết của tổ chức.

<b>A. MỤC TIÊU VỀ HOÀN THIỆN CÔNG VIỆC</b>							
<b>B. MỤC TIÊU VỀ NĂNG LỰC</b>							
Mục tiêu		Tiêu chuẩn yêu cầu (A/B/C/D/E)	Tỷ trọng	Đánh giá kết quả thực hiện		Điểm thưởng	
				Kết quả 6 tháng	Kết quả cả năm	Điểm	Điểm thưởng
1	Năng lực chuyên ngành	A	20%	A	B	4	0.8
2	Chuẩn mực về công việc và chất lượng	B	20%	B	B	3	0.6
3	Phục vụ khách hàng	B	20%	B	A	5	10
4	Sáng kiến/ chủ động	A	20%	A	A	5	10
5	<b>Tinh thần làm việc nhóm</b>	B	<b>20%</b>	B	B	4	0.8
			100%			4.2	

**Hình 1: Trích bảng đánh giá mục tiêu phát triển năng lực nhân viên của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam ACB năm 2009**

Trong bảng này, các tiêu chuẩn được đánh giá theo mức độ từ A đến E. Trên cơ sở tiêu chuẩn, mức điểm theo mức từ 1 đến 5 được tính cùng trọng số để tính mức điểm của cá nhân.

Tinh thần làm việc nhóm chiếm tỷ trọng 20% trong năng lực làm việc và được xếp ngang bằng với vai trò của năng lực chuyên ngành, khả năng phục vụ khách hàng, khả năng sáng tạo và đưa ra các sáng kiến. Điều này chứng tỏ tinh thần làm việc nhóm có tầm quan trọng ngang bằng với các yêu cầu khác. Vậy khi áp dụng mô hình làm việc theo nhóm, doanh nghiệp cũng như các tổ chức có lợi ích gì?

### **Lợi ích của làm việc nhóm trong môi trường doanh nghiệp**

Với việc phát triển các nhóm làm việc, trước hết doanh nghiệp sẽ giải quyết được các vấn đề phức tạp về chuyên môn trong từng công việc cụ thể. Bên cạnh đó mô hình nhóm sẽ giúp doanh nghiệp:

- Thực hiện tốt các mục tiêu lớn trong những điều kiện cụ thể;
- Thực hiện những dự án lớn cần nhiều người tham gia;
- Thực hiện các quy trình làm việc, kết nối liên phòng ban, liên công ty, giảm thiểu các thủ tục, vướng mắc trong sự phối hợp giữa các bộ phận;
- Tạo sự chủ động cho nhân viên, cấp trên có thể tin tưởng khi trao quyền cho một nhóm làm việc;
- Củng cố tinh thần hợp tác, đoàn kết giữa các thành viên, xây dựng văn hóa công sở và văn hóa doanh nghiệp.

#### **Nhóm hay Phòng ban mới**

Ban giám đốc Công ty bánh kẹo Hương Hòa đặt mục tiêu tối ưu hóa quy trình phân phối sản phẩm tới các đại lý. Mục đích chính là giảm chi phí vận hành mà không ảnh hưởng đến chất lượng cung cấp hàng hóa. Thời gian cho công việc là 6 tháng, chi phí mong muốn cắt giảm là 10%.

Để thực hiện công việc này, ngoài anh Phương – trưởng phòng kinh doanh là người có nhiều kinh nghiệm nhất trong mảng phân phối, dự kiến còn cần đến công sức và kinh nghiệm của các nhân viên phòng phát triển đại lý, phòng kế toán, bộ phận vận chuyển, bộ phận quản lý kho.

Nếu bạn là giám đốc công ty Hương Hòa, thì bạn sẽ tổ chức công việc này như thế nào? Hãy nêu rõ lý do của bạn trong trường hợp bạn có ý tưởng thành lập nhóm hay phòng ban mới.

### **Lợi ích của làm việc nhóm trong môi trường học tập**

Bạn đã hiểu cơ bản về sự cần thiết của nhóm trong môi trường doanh nghiệp. Vậy còn trong môi trường học tập thì sao. Những lợi ích chính mà nhóm học tập mang lại là:

- Giảm áp lực học một mình: Thành viên của nhóm sẽ có cảm giác thoải mái, không bị căng thẳng như lúc làm việc một mình. Sự hỗ trợ, hợp tác của những người trong nhóm giúp họ trở nên tự tin hơn và vì thế việc học của họ sẽ đạt hiệu quả cao hơn;
- Hiệu quả học tập tốt hơn: Các thành viên trong nhóm có thể chia sẻ phương pháp học tập cho nhau để đạt được kết quả tốt nhất, giúp đỡ nhau cùng tiến bộ. Sự phối hợp của nhiều người sẽ giúp thực hiện được công việc lớn hơn và chất lượng cao hơn. Đưa ra được nhiều giải pháp trong quá trình thực hiện;





- Phát triển kỹ năng: Tạo môi trường tốt để người học phát triển những kỹ năng như kỹ năng giao tiếp, kỹ năng quản lý cá nhân, khả năng chịu trách nhiệm, kỹ năng chia sẻ thông tin. Đó là những kỹ năng có ích cho công việc hiện tại và cho phát triển sự nghiệp sau này;
- Xây dựng được quan hệ tốt với nhiều thành viên trong cộng đồng học viên.

#### Nên làm việc một mình hay theo nhóm?

Giảng viên giao cho lớp trong 2 ngày phải hoàn thành một bài tiểu luận khoảng 40 trang về đề tài Phân tích hoạt động kinh doanh của một ngành dịch vụ bất kỳ tại Việt Nam (có thể làm theo nhóm hoặc một mình tùy theo lựa chọn của mỗi sinh viên). Để làm được bài tiểu luận này, ngoài các kiến thức về tài chính, sinh viên phải có khả năng phân tích các chỉ số, kỹ năng tin học Excel...

Lan đã quyết định tự hoàn thành bài tập một mình vì cô nghĩ rằng làm cùng những người khác chỉ “vướng chân” thêm hoặc chất lượng bài làm của một nhóm không thể đảm bảo. Kết quả vì khối lượng công việc phải làm quá nhiều, Lan đã không kịp hoàn thành bài tiểu luận đúng hạn và chất lượng không tốt.

Trong khi đó, Hà lại chọn cách làm theo nhóm. Hà và 4 bạn khác đã lập thành một nhóm và cùng làm bài tiểu luận. Hà đứng ra phân công công việc cho từng người. Vì thế, nhóm của Hà không những hoàn thành bài tập kịp thời gian mà chất lượng bài còn khá tốt.

### 1.2. Kỹ năng làm việc nhóm

Những lý giải ở mục 1.1. đã chỉ ra các lợi ích của làm việc nhóm. Điều này cho thấy nếu được trang bị tốt các kỹ năng làm việc nhóm, bạn sẽ có thể hòa nhập nhanh vào môi trường doanh nghiệp hay môi trường học tập. Bạn cũng sẽ là nhân viên được xếp hạng cao trong mỗi kỳ đánh giá nếu áp dụng tốt những kỹ năng này. Vậy kỹ năng làm việc nhóm của một cá nhân là gì?



Kỹ năng làm việc nhóm của một cá nhân là sự kết hợp của một tập hợp những kỹ năng và phẩm chất giúp cá nhân đó có thể làm việc hiệu quả trong môi trường nhóm.

Kỹ năng này cho phép phát huy tốt nhất những năng lực và phẩm chất của bản thân để đem lại những ảnh hưởng tích cực đến hoạt động của nhóm.

#### Kỹ năng làm việc nhóm hình thành trên:

- Những nền tảng kỹ năng cơ bản như kỹ năng lắng nghe, kỹ năng cân bằng cảm xúc, kỹ năng thuyết phục... Đó là những kỹ năng mà con người cần có trong bất cứ môi trường công việc nào;

- Mức độ cao hơn là những kỹ năng phối hợp với các thành viên khác trong nhóm;
- Ở mức cao nhất là kỹ năng để tham gia hiệu quả những hoạt động mang tính tập thể của nhóm.



**Hình 2: Mô hình phát triển kỹ năng làm việc nhóm**

Để có thể làm việc nhóm được hiệu quả, bên cạnh thái độ và kỹ năng làm việc của bản thân, bạn phải hiểu được các **kiến thức cơ bản về nhóm**. Khi có được kiến thức này bạn sẽ:

- Có tiếng nói chung với các thành viên khác để trao đổi xây dựng nhóm, hoàn thành các công việc của nhóm.

Ví dụ khi nhóm trưởng nói về mục tiêu của nhóm, tất cả các thành viên đều hiểu anh ta đang nói về điều gì, có tầm quan trọng đến đâu.

- Biết tập trung vào công việc mang lại hiệu quả cao nhất trong từng giai đoạn phát triển của nhóm.
- Lý giải được những vấn đề, sự kiện trong làm việc nhóm, từ đó đưa ra được cách giải quyết phù hợp.



Kiến thức cơ bản về nhóm là những kiến thức gì? Tại sao những kiến thức này lại quan trọng như vậy? Trong phần tiếp theo sẽ trình bày với các bạn các kiến thức cơ bản về nhóm.

### **1.3. Kiến thức cơ bản về nhóm**

#### **1.3.1. Khái niệm nhóm**

Bạn đã thấy việc thành lập các nhóm làm việc đối với các doanh nghiệp là rất cần thiết. Vậy nhóm là gì? Có rất nhiều cách diễn đạt khác nhau về khái niệm nhóm. Sau đây là một số khái niệm được nhiều nhà quản lý chia sẻ:

- Từ khía cạnh quản lý và mục tiêu công việc:** Một nhóm là một số nhỏ những người có các kỹ năng hỗ trợ nhau, họ cam kết thực hiện một mục đích, mục tiêu hoạt động chung để giải quyết vấn đề mà họ đang cùng chịu trách nhiệm. (Katzenbach và Smith, 1993)

- **Từ khía cạnh cá nhân tham gia vào nhóm:** Nhóm là một tập hợp cá nhân cùng chia sẻ trách nhiệm hoàn thành công việc. (Christopher Avery, 2001)

Tóm lại, Nhóm là tập hợp người hợp tác với nhau một cách có tổ chức để đạt được những mục tiêu cụ thể trong một lĩnh vực hoạt động xác định.

Bên cạnh những nhóm nhân viên trong một tổ chức cùng hoạt động vì một mục đích, nhóm còn có thể bao gồm cả trường hợp như các thành viên của một gia đình nỗ lực cùng nhau tạo ra cuộc sống hạnh phúc hơn, nhóm cũng có thể bao gồm hàng nghìn học viên của một trường đại học cùng phấn đấu để có thành tích tốt.

#### **Giới hạn phạm vi hướng dẫn:**

Để tập trung vào mục tiêu phát triển kỹ năng cá nhân của học viên, phạm vi giáo trình này chỉ đề cập tới hoạt động của các nhóm vừa và nhỏ, có số lượng thành viên dưới 30 người. Môi trường hoạt động của nhóm được giới hạn là môi trường doanh nghiệp hoặc cơ sở đào tạo.

### **1.3.2. Đặc trưng của nhóm làm việc**

Có nhiều cách để mô tả một nhóm làm việc, trong đó phương pháp hiệu quả nhất là sử dụng 5 chữ P đặc trưng:

#### **5 chữ “P” cho một nhóm hoạt động hiệu quả**

Chúng ta đã hiểu thế nào là nhóm làm việc, để mô tả cụ thể hơn ta có thể sử dụng 5 chữ “P”: Purpose – Mục đích, Position – Vị trí, Power – Quyền hạn, Plan – Kế hoạch, và People – Con người. Việc xác định 5P giúp chúng ta tập hợp được đúng các thành viên để tạo ra nhóm hoạt động hiệu quả. Ngược lại, nếu bỏ qua thì chúng ta chỉ đơn thuần là tập hợp một số người có công việc liên quan đến nhau chứ không phải là hợp tác với nhau một cách có tổ chức và hiệu quả.

- **Mục đích (Purpose)**

Như chúng ta đã biết, bất kể một việc gì khi làm cũng đều cần có mục đích và mục tiêu cụ thể. Khi một nhóm làm việc với nhau mà không đề ra một mục đích chung để mọi người cùng hướng tới thì mỗi người sẽ làm một kiểu, từ đó kết quả công việc sẽ không được như mong muốn. Vì vậy, tất cả các thành viên trong nhóm đều phải hiểu mục tiêu chung mà tập thể của họ phải đạt đến là gì? Khi đã thống nhất những điều cần thực hiện, mọi thành viên trong nhóm được giao công việc để thực hiện theo kế hoạch đã thống nhất một cách cụ thể, rõ ràng. Với mỗi mục đích, nhóm sẽ đề ra các cách thức thực hiện khác nhau cho phù hợp, nhằm đạt được kết quả tốt nhất.



#### **Khi xác định mục đích, chúng ta cần trả lời các vấn đề:**

- Tại sao lại sử dụng nhóm?
- Công việc của bạn có cần thiết phải sử dụng nhóm không? Sử dụng nhóm để làm gì? Chúng ta mong đợi gì từ khả năng hợp tác trong nhóm? Thế mạnh của nhóm là gì?
- Mục đích nhóm được hình thành nhằm thực hiện dự án hay thực hiện một nhiệm vụ nhất định?
- Nhóm duy trì lâu dài hay chỉ tồn tại tạm thời...?

*Mục đích chung của các nhóm là đưa những người có khả năng thích hợp vào để họ hợp tác trong công việc nhằm đạt được những mục tiêu của cá nhân, bộ phận và tổ chức.*

**Ví dụ:** Mục đích của nhóm nghiên cứu thị trường: Xác định thị phần cho sản phẩm mới; tìm kiếm thị trường mới...

Mục đích của nhóm phát triển sản phẩm: Cải thiện chất lượng sản phẩm như tăng tính năng sử dụng sản phẩm, cải thiện mẫu mã sản phẩm...

Mục đích của nhóm học tập: Giúp đỡ nhau cùng tiến bộ, chia sẻ kinh nghiệm, làm các bài tập lớn...

- **Vị trí (Position)**

Khi xác định được vì sao phải sử dụng nhóm, vấn đề tiếp theo được đặt ra là Vị trí (POSITION). Khi nhóm thành lập, nhóm đó có vị trí như nào trong cơ cấu tổ chức, liệu nhóm có phù hợp với sự tồn tại của các bộ phận khác trong tổ chức không? Việc thành lập một nhóm mới với sự hợp tác của những thành viên có ảnh hưởng đến khả năng vận hành của các bộ phận khác trong tổ chức không?

Câu hỏi trên rất quan trọng, bởi vì, nếu xác định chính xác được vị trí của nhóm, các mối quan hệ làm việc, hợp tác của nhóm, công việc sau này sẽ thuận lợi, không bị cản trở. Ngược lại, việc hình thành một bộ phận "không rõ vị trí" trong tổ chức dễ mang lại sự "nghĩ kỵ" đối với các cá nhân, bộ phận trong tổ chức.

**Khi xác định vị trí, chúng ta cần trả lời các vấn đề:**

- Ai chọn người tham gia vào từng nhóm? Những đối tượng nào sẽ tham gia nhóm? Ai là người đứng ra tập hợp nhóm?
- Các nhóm báo cáo cho ai? Kết quả làm việc và các yêu cầu phát sinh sẽ được báo cáo như thế nào? Cách thức báo cáo và xử lý kết quả?
- Mối quan hệ giữa các thành viên như thế nào? Sự liên kết, ràng buộc hay không ràng buộc giữa các nhóm như thế nào? Ai chịu trách nhiệm liên kết? Và đặc biệt, chi phí vận hành các nhóm và các phát sinh để phục vụ hoạt động của nhóm sẽ do ai chịu trách nhiệm?

- **Quyền hạn (Power)**

Khi trả lời được câu hỏi về mục đích và vị trí của nhóm, vấn đề nhóm được làm gì, không được làm gì và trách nhiệm tới đâu là vấn đề phải được cân nhắc kỹ càng. Quyền hạn (Power) là câu hỏi thứ ba mà chúng ta phải trả lời khi thành lập một nhóm làm việc. Xác định quyền hạn cho nhóm là vấn đề khó, nó phụ thuộc vào đặc điểm về quy mô, cấu trúc, chức năng, nhiệm vụ và hoạt động ... của tổ chức.

**Khi xác định quyền hạn, chúng ta cần trả lời các vấn đề:**

- Phạm vi công việc của nhóm là gì? Nhóm sẽ phụ trách những công việc nào? Trách nhiệm đến đâu? Cần phân chia rõ giới hạn công việc và sự hợp tác.
- Nhóm sẽ làm việc về những vấn đề có ảnh hưởng đến các bộ phận, phòng ban khác trong tổ chức?
- Nhóm sẽ tập trung vào một lĩnh vực giới hạn nhất định? Các lĩnh vực liên quan có thể chịu ảnh hưởng khi nhóm hoạt động.
- Nhóm có quyền tự quyết định tới đâu? Nhóm có thể giải quyết những vấn đề gì? Vấn đề cần có ý kiến của ai...



### • Kế hoạch (Plan)

Việc xác định trước hoặc dự kiến các hoạt động theo các trình tự, thứ tự công việc, đảm bảo sự phối hợp chặt chẽ giữa các thành viên của nhóm được gọi là kế hoạch hoạt động nhóm. Kế hoạch thể hiện cấu trúc các công việc với sự hợp tác giữa các thành viên, cụ thể là ai (Who), làm việc gì (What), ở đâu (Where), vào thời điểm nào (When), tại sao (Why) và phải làm việc đó như thế nào (How)? Cấu trúc "5W + 1 H" giúp bạn thiết lập một bản kế hoạch hoạt động nhóm. Dựa vào đó, bạn có thể dự kiến được con người và các nguồn lực để thực hiện có hiệu quả các mục tiêu.



Việc xây dựng các kế hoạch của nhóm sẽ giúp cho quá trình điều hành hoạt động đạt hiệu quả tốt hơn.

#### Khi lập kế hoạch, chúng ta cần trả lời các vấn đề

- Nhóm sẽ đảm nhiệm những trách nhiệm được giao và thực hiện quyền hạn như thế nào?
- Ai trong nhóm sẽ làm gì và làm như thế nào?
- Bao nhiêu thành viên trong nhóm là phù hợp?
- Vị trí lãnh đạo nhóm sẽ cố định hay luân phiên giữa các thành viên?
- Người lãnh đạo có trách nhiệm và quyền hạn gì?
- Lịch họp nhóm như thế nào? Trong các cuộc họp nhóm, khối lượng công việc làm được là bao nhiêu?
- Những thành viên trong nhóm sẽ làm gì ngoài buổi họp?
- Bạn mong muốn các thành viên hoạt động với nhóm trong bao lâu?

### • Con người (People)

Đối với bất cứ hoạt động gì, vấn đề con người luôn là vấn đề quan trọng nhất. Chính con người tạo ra nhóm, vận hành nhóm và tất nhiên họ cũng chính là người quyết định hiệu quả hoạt động của nhóm. Chính vì vậy, việc xác định mục đích, vị trí, quyền hạn và kế hoạch là việc tạo điều kiện để con người hợp tác và làm việc nhóm thành công. Câu hỏi đặt ra ở đây không phải: "Ai là người xuất sắc nhất", mà là: "Chúng ta có thể tạo ra sự kết hợp nguồn lực tốt nhất và đạt kết quả tốt nhất như thế nào?".



Trong một nhóm, vấn đề con người luôn là vấn đề phức tạp, bao giờ cũng có những thành viên xuất sắc, và những thành viên "ít xuất sắc hơn". Khi đã hợp tác với nhau trong môi trường làm việc nhóm, bạn hãy nhớ rằng: "Không có thành viên nào kém, chỉ có những trưởng nhóm tồi", "Một tập thể ít người giỏi, nhưng có khả năng hợp tác tốt bao giờ cũng mạnh hơn một tập thể nhiều người giỏi mà không có sự hợp tác". Do đó, việc khuyến khích, động viên các thành viên tăng cường hợp tác, giúp đỡ nhau làm việc có ý nghĩa quan trọng nhằm khai thác năng lực của mỗi con người trong nhóm để làm việc một cách hiệu quả nhất.

**Khi trả lời câu hỏi về con người, chúng ta cần trả lời các vấn đề :**

- Các thành viên nhóm có thể tập hợp được từ đâu?
- Ai là người có khả năng tạo ra sự đồng thuận, hợp tác của nhóm?
- Các thành viên trong nhóm có các kỹ năng, kiến thức, kinh nghiệm và khả năng gì?
- Làm thế nào để tăng cường sự hợp tác giữa các thành viên của nhóm?
- Đánh giá khả năng và hiệu quả làm việc của từng thành viên bằng phương pháp nào để có thể công nhận một cách tốt nhất năng lực của họ?

**Câu hỏi**

Mô tả nhóm làm việc hiện tại của bạn bằng 5 đặc trưng trên.

### 1.3.3. Phân loại nhóm làm việc

#### 1.3.3.1. Phân loại theo cơ cấu tổ chức

- **Các nhóm chính thức**

Các nhóm chính thức là nhóm được hình thành do nhu cầu của tổ chức với mục tiêu phù hợp với mục tiêu của tổ chức. Các nhóm này thường được duy trì ổn định để thực hiện những công việc chính thức của tổ chức với sự phân công rõ ràng.

Các nhóm chính thức ở mọi cấp độ thường được tổ chức theo chức năng hoặc lĩnh vực chuyên môn, mang tính chất lâu dài để thực hiện các nhiệm vụ chuyên biệt của tổ chức.



- **Nhóm không chính thức**

Nhóm không chính thức hình thành do nhu cầu tự nhiên, nhu cầu xã hội của mỗi cá nhân. Các nhóm này được tập hợp để làm việc theo vụ việc nhằm giải quyết những nhu cầu nhất định. Thông thường nó ít có sự ràng buộc với các tổ chức chính thống. Mục tiêu của các nhóm rất đa dạng và không nhất thiết phải liên quan đến mục tiêu của tổ chức.

Cả hai loại nhóm trên đều có mức độ quan trọng nhất định đối với sự tồn tại và phát triển của tổ chức.

#### 1.3.3.2. Phân loại theo hình thức làm việc

- **Nhóm chức năng**

Gồm các cá nhân làm việc cùng nhau để thực hiện các công việc có tính chất tương đồng và tương hỗ nhau. Nhóm này thường tồn tại trong nội bộ các phòng ban chức năng như phòng Marketing, nhân sự, tài chính... Trong bộ phận sản xuất có thể hình thành nhiều nhóm chức năng khác nhau.

Ví dụ trong một công ty may mặc thời trang thì có thể có các nhóm như nhóm thiết kế quần áo công sở, nhóm thiết kế quần áo mùa hè, mùa đông...