

## **1. Thành lập nhóm**

### **1.1. Khi nào cần thành lập nhóm?**

- Trong môi trường doanh nghiệp, nhóm nên thành lập khi:

Không cá nhân nào có đủ năng lực về kiến thức, chuyên môn và khả năng tư duy nhạy bén hay ý tưởng về tổng thể công việc. Các cá nhân sẽ bù đắp cho nhau khi làm việc cùng nhóm.

Các cá nhân phải làm việc ở mức độ phụ thuộc lẫn nhau cao. Người này không thể tiếp tục công việc khi không có người kia.

Mục tiêu công việc phải rõ ràng, cụ thể, có tính thách thức cao, có ảnh hưởng lớn tới quyết định hay định hướng của doanh nghiệp.

- Trong môi trường học tập, nên làm việc nhóm khi:

Thực hiện bài tập lớn cần phải có nhiều kiến thức tổng hợp, kết hợp với nhau để cùng thực hiện bài tập thì sẽ hiệu quả hơn. Mỗi người sẽ phụ trách từng phần và chia sẻ kiến thức hay kinh nghiệm cho nhau.

Thực hiện bài tập có khối lượng yêu cầu lớn trong thời gian làm ngắn, một người không thực hiện được.

Bạn chưa giỏi hoặc chưa nắm vững một số kiến thức và muốn học hỏi thêm.

Bạn muốn giao lưu chia sẻ kinh nghiệm với người khác.

Như vậy, làm việc nhóm có nhiều lợi thế, nhưng mất thời gian tổ chức. Hơn nữa, nhóm phải được quản lý bằng sự quan tâm và kỹ năng của người lãnh đạo nhóm cũng như ban lãnh đạo doanh nghiệp.

### **1.2. Phương pháp thành lập nhóm**

Nhóm được thành lập theo nhiều cách khác nhau. Có thể các cá nhân cùng chịu trách nhiệm về vấn đề chung sẽ tự tổ chức nhóm, hoặc một tổ chức, một nhà quản trị sẽ tổ chức nhóm xoay quanh

một mục tiêu đã được xác định.

Thường có những phương pháp thành lập nhóm sau:

- Nhóm được thành lập do có sự phân công: Thông thường với phương pháp này người cấp trên khi giao nhiệm vụ sẽ mời và phân công luôn các thành viên của nhóm. Sau khi nhóm thành lập và ngồi lại với nhau sẽ bầu chọn trưởng nhóm.
- Nhóm được thành lập do tự phát: Nhóm thành lập kiểu này thường là nhóm có các thành viên chung sở thích, cùng yêu thích một công việc nào đó hoặc đôi lúc họ cảm thấy hợp nhau nên tạo thành một nhóm để cùng làm việc hoặc đơn giản chỉ là để giao lưu chia sẻ kinh nghiệm. Các nhóm này thường hay gặp trong cuộc sống như nhóm yêu nhạc, nhóm nhảy, nhóm lập trình tin học...
- Nhóm thành lập bởi một người điều hành – nhóm trưởng: Nhóm được thành lập khi nhóm trưởng được chỉ định ngay từ đầu, người nhóm trưởng này sẽ được người quản lý chỉ định cho một công việc hoặc một dự án cần hoàn thành trong một thời gian cụ thể. Người trưởng nhóm sẽ có trách nhiệm đi tìm hoặc chỉ định các thành viên còn lại, thành lập nhóm, xây dựng tiêu chí hoạt động cùng các thành viên và dẫn dắt nhóm hoạt động. Đôi lúc, nhóm trưởng là người đưa ra phát minh, ý tưởng sau đó thành lập nhóm để cùng thực hiện ý tưởng của mình.
- Nhóm thành lập do chuyển đổi: Phương pháp thành lập nhóm này thường có hai hình thức:
  - Nhóm thành lập bằng cách chuyển nhóm vừa kết thúc dự án cũ sang dự án mới;
  - Nhóm thành lập bằng cách chuyển một tổ làm việc sang thành nhóm.

### **1.3. Các bước thành lập nhóm**

### 1.3.1. Xác định mục tiêu thành lập và công việc cần làm của nhóm

#### - Mục tiêu thành lập nhóm

Trước khi nhóm được thành lập, cần phải xác định mục tiêu của nhóm một cách cụ thể, nếu không xác định được mục tiêu thành lập nhóm rõ ràng và giới hạn về thời gian ngay từ đầu thì nhóm đó sẽ không thể duy trì và hoàn thành tốt công việc, hoặc có thể việc thành lập nhóm sẽ là một sai lầm. Thực tế nhóm được thành lập với những mục tiêu khác nhau:

- Nhóm được thành lập để chia sẻ kinh nghiệm hoặc cùng đam mê một vấn đề gì đó (nhóm câu cá, nhóm thơ, nhóm lập trình tin học, nhóm nhảy...);
- Nhóm được thành lập với nhiều mục tiêu khác nhau: giúp nhau cùng tiến bộ, để được điểm cao, để chia sẻ kinh nghiệm.

**Giới hạn:** Nhằm mục đích cung cấp cho học viên những kiến thức về phát triển nhóm, phạm vi giáo trình này chỉ đề cập đến hoạt động của nhóm trong môi trường doanh nghiệp hoặc cơ sở đào tạo, mục tiêu thành lập nhóm đã được định sẵn.

#### - Xác định công việc cần làm

Sau khi xác định được mục tiêu lớn nhóm cần hướng tới, căn cứ vào mục tiêu đó trưởng nhóm sẽ chia mục tiêu lớn thành các mục tiêu nhỏ, cụ thể hơn. Để đạt được những mục tiêu đề ra, nhóm cần phân tích xem phải làm những công việc gì và theo những bước cụ thể như thế nào?

Như vậy, sau khi người trưởng nhóm xác định được mục tiêu và công việc cần làm, căn cứ vào đó sẽ xác định được số lượng thành viên cần có và các tiêu chí cho thành viên cụ thể (những người đó sẽ đảm nhiệm những công việc gì, cần phải có chuyên môn, kinh nghiệm và tố chất như thế nào để làm tốt những công việc ấy).

### **1.3.2. Tìm kiếm các thành viên nhóm**

Bên cạnh trưởng nhóm, các thành viên đều là những thành phần rất quan trọng. Chính những thành viên nhóm mới là người triển khai và thực hiện các hoạt động nhằm đạt được mục tiêu chung (mục tiêu dài hạn) của nhóm.

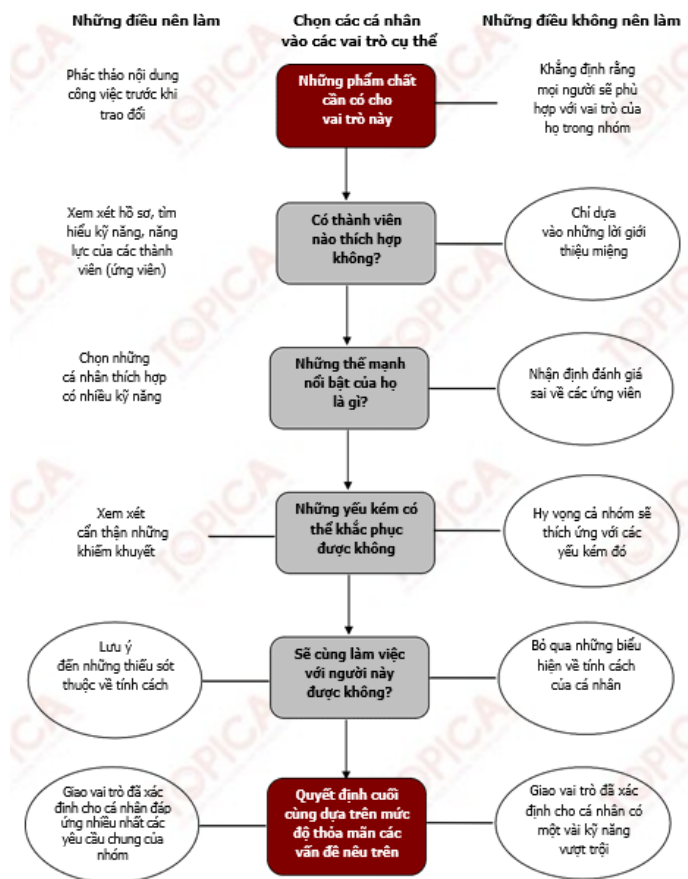
Một nhóm, dù chỉ tuyển chọn được số lượng “ít” các thành viên nhưng phù hợp vào nhóm sẽ vẫn có khả năng thành công cao hơn một nhóm tuyển được nhiều thành viên nhưng không phù hợp. Giai đoạn chọn và tìm kiếm thành viên là giai đoạn quan trọng, tốn nhiều công sức nhất trong việc xây dựng nhóm.

Các cách tìm kiếm thành viên nhóm:

- Người lãnh đạo chọn nhân viên của mình và mời họ tham gia nhóm;
- Những nhân viên quan tâm đến công việc, tình nguyện đăng kí làm thành viên nhóm;
- Những nhà lãnh đạo quan tâm đến dự án chỉ định các nhân viên có kĩ năng phù hợp và là những người mà họ tin tưởng.

Cả ba cách trên đều có những ưu và nhược điểm trong tuyển chọn thành viên nhóm. Người trưởng nhóm sẽ phải có trách nhiệm làm sao để tìm được ra các thành viên phù hợp cho nhóm theo các cách trên.

Như vậy, để bảo đảm cho nhóm hoạt động có hiệu quả nhất, trưởng nhóm cần hiểu biết về tính cách, khả năng, chuyên môn... của từng thành viên trong nhóm. Từ đó, trưởng nhóm có sự phân công trách nhiệm công việc cho thích hợp. Sơ đồ sau đây sẽ chỉ ra cách thức lựa chọn công việc phù hợp đối với từng cá nhân cụ thể trong nhóm.



Sơ đồ 4.1. Chọn các cá nhân vào vai trò cụ thể (Nguồn: TOPICA UNI)

### 1.3.3. Xây dựng nhóm

Sau khi có đầy đủ các thành viên, nhóm cần tổ chức họp để các thành viên làm quen và tạo nền nếp làm việc theo nhóm ngay từ giai đoạn bắt đầu thành lập. Đồng thời nhóm cần thống nhất mục tiêu, nguyên tắc, nội quy làm việc chung của nhóm, phân công công việc cho từng thành viên và có biên bản thành lập nhóm cụ thể.

### Thiết lập mục tiêu làm việc và quy định làm việc chung của nhóm

- **Thiết lập mục tiêu làm việc chung**

Đây là cách hiệu quả nhất trong việc nâng cao năng lực thực hiện công việc của nhóm. Các mục tiêu sẽ khác nhau tùy theo chức năng hoạt động của từng nhóm. Nhóm cần xem xét mọi khía cạnh của nhiệm vụ hoặc một dự án mà nhóm đảm nhận và thảo luận để xác định mục tiêu chung.

Các mục tiêu cụ thể cần đi kèm với tiêu chí đánh giá và được các thành viên trong nhóm xem xét, bổ sung và đạt được sự đồng thuận chung.

Một số lưu ý khi xác định mục tiêu:

- Tất cả các thành viên trong nhóm cần thống nhất khi xác định chính xác mục tiêu mà họ cần hướng tới;
- Các mục tiêu sẽ không được thiết lập cho đến khi bạn thảo luận tất cả các phương thức để thực hiện nhiệm vụ;
- Các mục tiêu được thống nhất trong toàn nhóm và ràng buộc toàn bộ các thành viên;
- Để đạt được kết quả tốt nhất, cần đặt ra các chỉ tiêu đầy thách thức gắn liền với các mục tiêu chung và mục tiêu cụ thể.

Một số căn cứ thiết lập mục tiêu
<b>Tiến độ công việc</b> Đưa ra thời hạn khả thi nhóm hoàn thành nhiệm vụ.
<b>Trở ngại</b> Phân đoán, dự định một số trở ngại nhóm sẽ gặp phải.
<b>Mức độ ưu tiên</b> Quy định thứ tự các yếu tố cơ bản của dự án phải được hoàn thành.
<b>Các mục tiêu phụ</b> Phân chia các chỉ tiêu và ngân sách thành nhiều nhóm nhỏ hoặc những hạng mục riêng lẻ.
<b>Tầm nhìn</b> Đưa ra những mục tiêu dài hạn có thể đạt được trong tương lai.
<b>Ngân sách</b> Chuẩn bị ngân sách, chú ý đến tiền lương cho nhân viên và các nguồn bổ sung khác.

## • Quy định làm việc

Sau khi xây dựng, nhóm sẽ thống nhất mục tiêu làm việc chung và đưa ra được các quy định: quy tắc, tiêu chuẩn chung về cách thức làm việc, hành vi ứng xử, quy định thưởng phạt, đánh giá theo nhóm và từng cá nhân.

Để đảm bảo hiệu quả công việc của một nhóm nên có các quy định như: tham gia họp đầy đủ, đúng giờ, chuẩn bị trước khi

hợp, góp ý mang tính chất xây dựng trong khi họp, đánh giá, thưởng phạt...

- **Phân công công việc và trách nhiệm của từng thành viên**

Để các thành viên nhóm có thể đạt được hiệu quả làm việc tốt, thì việc phân công công việc cần gắn liền với việc ủy thác những quyền hạn thích hợp cho các thành viên. Trưởng nhóm nên phân công mỗi dự án thành nhiều công việc và mục tiêu riêng rồi giao cho từng thành viên trong nhóm. Trưởng nhóm chỉ nên can thiệp khi có dấu hiệu mục tiêu không đạt được. Bên cạnh đó, trưởng nhóm cần chia sẻ quyền hạn với các thành viên khác để họ có đủ quyền hạn để giải quyết những công việc nhất định. Có thể nhận diện các đặc điểm tính cách của các thành viên nhóm khi phân công công việc như sau:

Nhận diện các đặc điểm tính cách khi phân công công việc	
<b>CÓ KHẢ NĂNG – MUỐN THỰC HIỆN</b> Người nhận nhiệm vụ lý tưởng, vui vẻ nhận hết trách nhiệm đối với một nhiệm vụ cụ thể và cũng vui vẻ tham khảo ý kiến của người khác, hành động theo những điều đã khuyên.	<b>MUỐN THỰC HIỆN – KHÔNG CÓ KHẢ NĂNG</b> Thoạt đầu người nhận nhiệm vụ cần có sự can đảm và tham gia khóa huấn luyện thích hợp để khắc phục yếu kém do thiếu kinh nghiệm, trước khi chịu trách nhiệm đối với công việc được phân công.
<b>CÓ KHẢ NĂNG – KHÔNG MUỐN THỰC HIỆN</b> Không sẵn lòng tìm hiểu hoặc tiếp thu những ý kiến của người khác, và đó thuần túy chỉ là một cá nhân, không phải thành viên trong nhóm, do đó không phải là người nhận nhiệm vụ tốt.	<b>KHÔNG CÓ KHẢ NĂNG – KHÔNG MUỐN THỰC HIỆN</b> Trừ khi việc thiếu năng lực và động cơ làm việc của kiểu người này được khắc phục, thông thường không nên giao việc và nên chuyển họ sang môi trường làm việc khác.

(Nguồn: Cẩm nang quản lý hiệu quả – Quản lý nhóm – Robert Heller – NXB Tổng hợp TP. HCM – 2006)

Trách nhiệm và vai trò của từng người trong nhóm cần được khẳng định để xác định rõ mục tiêu, nhiệm vụ của mỗi thành viên cũng như khả năng hợp tác giữa họ. Một số nhóm mới thành lập, sự mập mờ về trách nhiệm hay vai trò có thể gây ảnh hưởng đến tâm lý của mỗi thành viên, tạo cho họ cảm giác bị coi thường và đánh



giá thấp về khả năng và năng lực giải quyết công việc. Điều này không bao giờ xuất hiện trong các nhóm được tổ chức và phân công rõ ràng về vai trò của các thành viên. Yêu cầu công việc quá nhiều hay quá ít đối với các thành viên cũng có thể gây ra một số vấn đề:

- Nếu nhóm yêu cầu cá nhân quá nhiều, cá nhân đó sẽ cảm thấy trách nhiệm công việc quá lớn, thành viên này đã bị quá tải trong công việc;
- Nếu nhóm yêu cầu cá nhân quá ít, cá nhân đó sẽ cảm thấy bị sử dụng “dưới tầm”, thành viên này cảm thấy không được phát huy hết khả năng.

Một nhóm hoạt động hiệu quả cần tránh để xảy ra tình trạng quá tải hoặc không phát huy hết khả năng của các thành viên. Chúng ta có thể xác định vai trò của từng thành viên trong nhóm:

#### XÁC ĐỊNH CÁC VAI TRÒ CHỦ CHỐT

Vai trò	Đặc điểm
TRƯỞNG NHÓM Tìm các thành viên mới và xây dựng tinh thần làm việc theo nhóm	Có óc phán xét tuyệt vời về tài năng và tính cách của các cá nhân trong nhóm; Biết tìm cách khắc phục những yếu kém; Có khả năng thông tin hai chiều xuất sắc; Biết tạo cảm hứng.
NGƯỜI PHẢN BIỆN Bảo vệ và phân tích hiệu quả dài hạn của nhóm	Không bao giờ hài lòng với giải pháp không đạt tới mức độ tốt nhất; Chuyên gia phân tích giải pháp để tìm những yếu kém trong các giải pháp đó; Cương quyết thuyết phục sửa chữa các sai sót; Xây dựng cách thức sửa chữa tốt nhất.



<b>NGƯỜI THỰC HIỆN</b> Bảo đảm động lực và vận hành hiệu quả các hoạt động của nhóm	Lập bảng tiến độ theo phương pháp khoa học Đánh giá và khắc phục các nguy cơ gây chậm trễ so với tiến độ; Có tinh thần dám nghĩ dám làm, thích khẳng định mọi việc; Có khả năng tập hợp sự ủng hộ và khắc phục tư tưởng chủ bại.
<b>NGƯỜI NGOẠI GIAO</b> Theo dõi các mối quan hệ bên ngoài của nhóm	Có khiếu ngoại giao và khả năng đánh giá về các nhu cầu của người khác; Có tính cách tự tin và quyết đoán; Nắm bắt tốt bức tranh tổng thể công việc của nhóm; Thận trọng khi xử lý thông tin bí mật.
<b>ĐIỀU PHỐI VIÊN</b> Tập hợp các công việc của nhóm lại thành một tổng thể trong một kế hoạch thống nhất	Hiểu các công việc liên hệ với nhau khó khăn như thế nào; Có ý thức tốt về sự ưu tiên; Có khả năng nắm vững ngay một số công việc; Có khả năng duy trì tốt các mối quan hệ nội bộ; Có khả năng ngăn chặn những rắc rối tiềm ẩn.
<b>NGƯỜI PHÁT KIẾN</b> Duy trì và phát huy khả năng sáng tạo của nhóm	Nhiệt tình, hoạt bát và say mê đưa ra ý tưởng mới; Thích thú và sẵn sàng đón nhận những ý kiến của người khác; Xem khó khăn là cơ hội để thành công trong tương lai hơn là thất bại; Không bao giờ bỏ qua những gợi ý khả thi.
<b>NGƯỜI GIÁM SÁT</b> Bảo đảm tìm kiếm và duy trì các tiêu chuẩn cao.	Chặt chẽ và đôi khi tỏ ra nghiêm khắc trong việc áp dụng những tiêu chuẩn khắt khe đối với nhóm; Đánh giá tốt về kết quả thực hiện của người khác; Không vội vã đánh giá vấn đề theo hình thức; Có khả năng đánh giá tốt cũng như tìm ra thiếu sót của vấn đề.

(Nguồn: *Cẩm nang quản lý hiệu quả – Quản lý nhóm – Robert Heller – NXB Tổng hợp TP. HCM – 2006*)

### • **Biên bản thành lập nhóm**

Sau khi nhóm được thành lập và thống nhất về cách làm việc (mục tiêu, nguyên tắc, vai trò và trách nhiệm của từng người), để chính thức đi vào hoạt động, nhóm sẽ đưa ra một bản điều lệ trên đó tất cả những điều mà trưởng nhóm và các thành viên đã bàn bạc và nhất trí với nhau. Trong biên bản có sự phân chia trách nhiệm và vai trò của từng người. Bạn có thể tham khảo mẫu biên bản thành lập nhóm sau:

Công ty.....

**BIÊN BẢN VÀ ĐIỀU LỆ THÀNH LẬP NHÓM**

Hôm nay

ngày..... Tên

nhóm: .....

Mục tiêu:

.....

Từ ngày ..... đến ngày .....

Chức vụ	Tên	Phòng ban	Chuyên môn	Công việc phụ trách
Trưởng nhóm				
Thành viên 1				
Thành viên n				

Chúng tôi đã bàn bạc và thống nhất một số quy định nhóm..... Như sau:

- Mục tiêu quy định làm việc chung
- Trách nhiệm và công việc của từng người
- Khác...

Xác nhận của Trưởng nhóm và Thành viên nhóm