



TRƯỜNG ĐẠI HỌC BÁCH KHOA HÀ NỘI
VIỆN SƯ PHẠM KĨ THUẬT

TẬP BÀI GIẢNG KĨ NĂNG MỀM

Nhóm tác giả:
TS. Nguyễn Thị Hương Giang
TS. Vũ Thị Lan
PGS. TS. Bùi Thị Thúy Hằng
Ths. Bùi Ngọc Sơn



Nội dung



- **Bài 1: Nhóm và làm việc nhóm**
 - 1.1 Kiến thức cơ bản về nhóm
 - 1.2. Các giai đoạn phát triển nhóm
 - 1.3 Giới thiệu Kỹ năng cá nhân trong làm việc nhóm
- **Bài 2: Kỹ năng cá nhân nền tảng - Thành tích cá nhân**
 - 2.1. Tư duy tích cực
 - 2.2. Giá trị sống
 - 2.3. Quản lý thời gian
- **Bài 3: Kỹ năng cá nhân phối hợp - Thành tích tập thể**
 - 3.1. Giao tiếp hiệu quả
 - 3.2. Kỹ năng lắng nghe
 - 3.3. Thuyết trình hiệu quả
 - 3.4. Nghệ thuật thuyết phục
 - 3.5. Kỹ năng viết thư/CV và phỏng vấn xin việc
- **Bài 4: Kỹ năng tổ chức tham gia hoạt động nhóm**
 - 4.1. Thành lập nhóm
 - 4.2. Họp nhóm
 - 4.3. Lập và theo dõi kế hoạch
 - 4.4. Giải quyết các vấn đề nhóm
 - 4.5. Đánh giá hoạt động nhóm



KỸ NĂNG MỀM

BÀI 1

Phần 1 – NHÓM VÀ LÀM VIỆC NHÓM

Nội dung: _____

1. Tại sao phải làm việc nhóm
2. Kiến thức cơ bản về nhóm

Mục tiêu: _____

Sau khi học xong bài này, học viên có thể:

1. Hiểu được khái niệm “Nhóm” và “Làm việc nhóm”
2. Nhận biết được lợi ích của làm việc nhóm
3. Xác định được cấu trúc nhóm và đặc trưng của làm việc nhóm



TẠI SAO PHẢI LÀM VIỆC NHÓM ?



1. Tại sao phải làm việc nhóm?



1.1. Làm việc nhóm

1.2. Lợi ích của làm việc nhóm



1. Tại sao phải làm việc nhóm?

1.1. Làm việc nhóm

➤ *Khái niệm*

Làm việc nhóm là sự **hợp tác làm việc**,
có định hướng rõ ràng giữa các thành
viên trong cùng một đội, nhằm đạt
được **mục tiêu chung**



Nguồn ảnh: truongvietanh.com



1. Tại sao phải làm việc nhóm?

1.2. Lợi ích của làm việc nhóm





KIẾN THỨC CƠ BẢN VỀ NHÓM



2. Kiến thức cơ bản về nhóm



2.1. Khái niệm nhóm

2.2. Đặc trưng nhóm



2. Kiến thức cơ bản về nhóm



2.1. Khái niệm nhóm

➤ *Khái niệm*

Nhóm là một **tập hợp từ hai người trở lên có cùng mục tiêu**
(nhiệm vụ, chí hướng, nhu cầu, đam mê, sở thích, thói quen...)



2. Kiến thức cơ bản về nhóm

2.1. Khái niệm nhóm

➤ *Ví dụ minh họa*



Nhóm cùng mục tiêu (học)



Nhóm cùng nhiệm vụ



Nhóm cùng sở thích

Nguồn ảnh: ccpr-hust

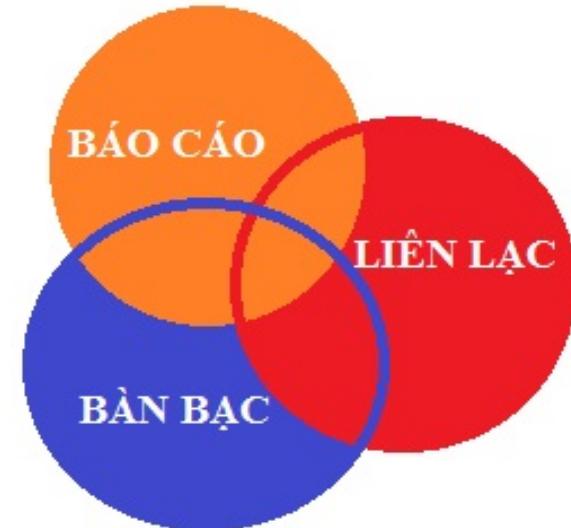


2. Kiến thức cơ bản về nhóm

2.2. Đặc trưng của nhóm

➤ Các yếu tố cơ bản

- 1 Mục tiêu chung
- 2 Qui tắc nhóm
- 3 Sự tương tác
- 4 Trách nhiệm cá nhân





2. Kiến thức cơ bản về nhóm

2.2. Đặc trưng của nhóm

➤ Các yếu tố cơ bản



Nguồn ảnh: <https://www.otoxemay.vn>

Ví dụ: Nhóm phượt

1. Mục tiêu: Du lịch, khám phá, chinh phục
2. Sự tương tác: Kỹ năng, phương tiện
3. Qui tắc nhóm: Đối tượng tham gia, thời gian, địa điểm, phương tiện, kinh phí
4. Trách nhiệm cá nhân: Với bản thân, nhóm



2. Kiến thức cơ bản về nhóm

2.2. Đặc trưng của nhóm

➤ Các yếu tố cơ bản

- 1 Đồng thuận
- 2 Sẻ chia
- 3 Liên kết
- 4 Linh hoạt
- 5 Sáng tạo



Nguồn ảnh: <https://www.kreatifisme.com>.



2. Kiến thức cơ bản về nhóm



2.2. Đặc trưng của nhóm

➤ Các yếu tố cơ bản

Ví dụ: Nhóm Sentinel

- 1 Đồng thuận
- 2 Sẻ chia
- 3 Liên kết
- 4 Linh hoạt
- 5 Sáng tạo

Thành viên nhóm có quyền **đưa ra ý kiến** và có thể **tuyên bố dừng** nếu họ cảm thấy sai

Nguồn ảnh: <https://www.google.com.vn/>



2. Kiến thức cơ bản về nhóm



2.2. Đặc trưng của nhóm

➤ Các yếu tố cơ bản

Ví dụ: **Nhóm Sentinel**

- 1 Đồng thuận
- 2 Sẻ chia
- 3 Liên kết
- 4 Linh hoạt
- 5 Sáng tạo

Người trực tiếp liên quan nhiều nhất tới một vấn đề
sẽ được coi là chuyên gia về vấn đề đó

Nguồn ảnh: <https://www.google.com.vn/>



2. Kiến thức cơ bản về nhóm



2.2. Đặc trưng của nhóm

➤ Các yếu tố cơ bản

Ví dụ: **Nhóm Sentinel**

- 1 Đồng thuận
- 2 Sẻ chia
- 3 Liên kết
- 4 Linh hoạt
- 5 Sáng tạo

Ý kiến liên quan (Điệp viên, Quản lý dự án, nhân viên..) đều được quan tâm

Nguồn ảnh: <https://www.google.com.vn/>



2. Kiến thức cơ bản về nhóm



2.2. Đặc trưng của nhóm

➤ Các yếu tố cơ bản

Ví dụ: **Nhóm Sentinel**

- 1 Đồng thuận
- 2 Sẻ chia
- 3 Liên kết
- 4 Linh hoạt
- 5 Sáng tạo

Mỗi sáng nhóm “hợp đứng”

Khuyến khích sự **ngắn gọn**

Nguồn ảnh: <https://www.google.com.vn/>



2. Kiến thức cơ bản về nhóm



2.2. Đặc trưng của nhóm

➤ Các yếu tố cơ bản

Ví dụ: **Nhóm Sentinel**

- 1 Đồng thuận
- 2 Sẻ chia
- 3 Liên kết
- 4 Linh hoạt
- 5 Sáng tạo

Tùy ý tưởng đề xuất T2 đến T4 có mẫu thử và đến
T6 áp dụng

Nguồn ảnh: <https://www.google.com.vn/>



2. Kiến thức cơ bản về nhóm



2.2. Đặc trưng của nhóm

➤ *Các vai trò chủ yếu trong nhóm*

7 chức năng cơ bản

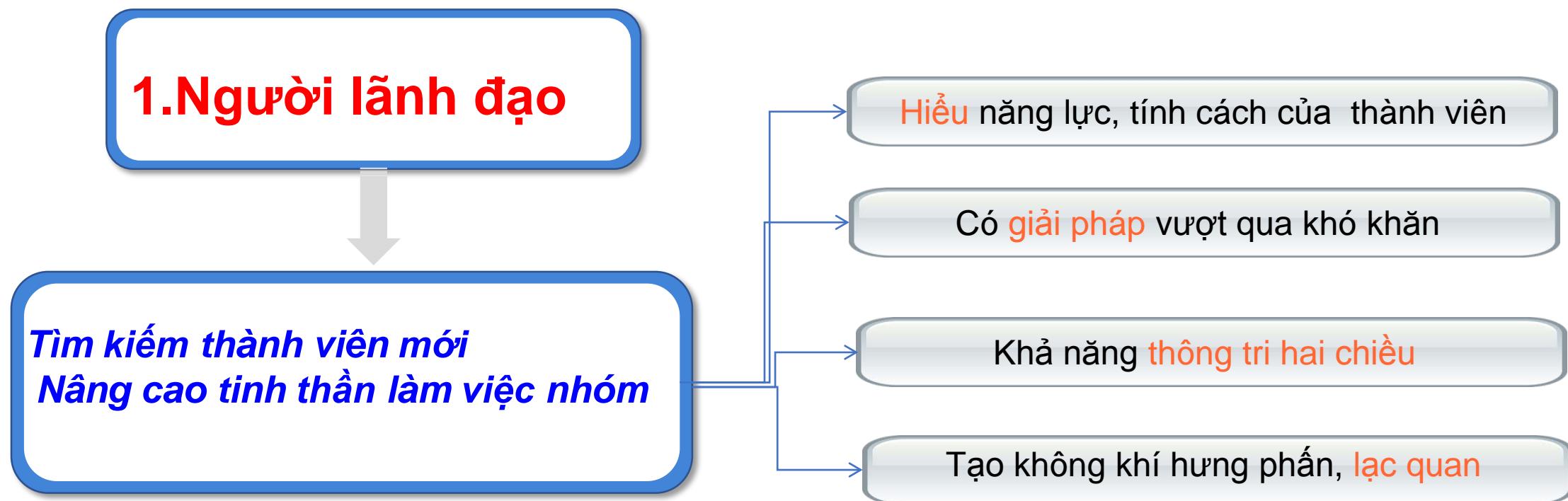
- 1 Lãnh đạo
- 2 Góp ý
- 3 Bổ sung
- 4 Điều phối
- 5 Giao dịch
- 6 Tham gia ý kiến
- 7 Giám sát



2. Kiến thức cơ bản về nhóm

2.2. Đặc trưng của nhóm

➤ Các vai trò chủ yếu trong nhóm





2. Kiến thức cơ bản về nhóm

2.2. Đặc trưng của nhóm

➤ *Các vai trò chủ yếu trong nhóm*



2. Người bổ sung

**Đảm bảo nhóm
hoạt động trôi chảy**

- Lập thời gian biểu cho nhóm
- Lường trước trì trệ, nguy hại
- Chỉnh đốn được các sự việc
- Hỗ trợ và thắng được tính chủ bại

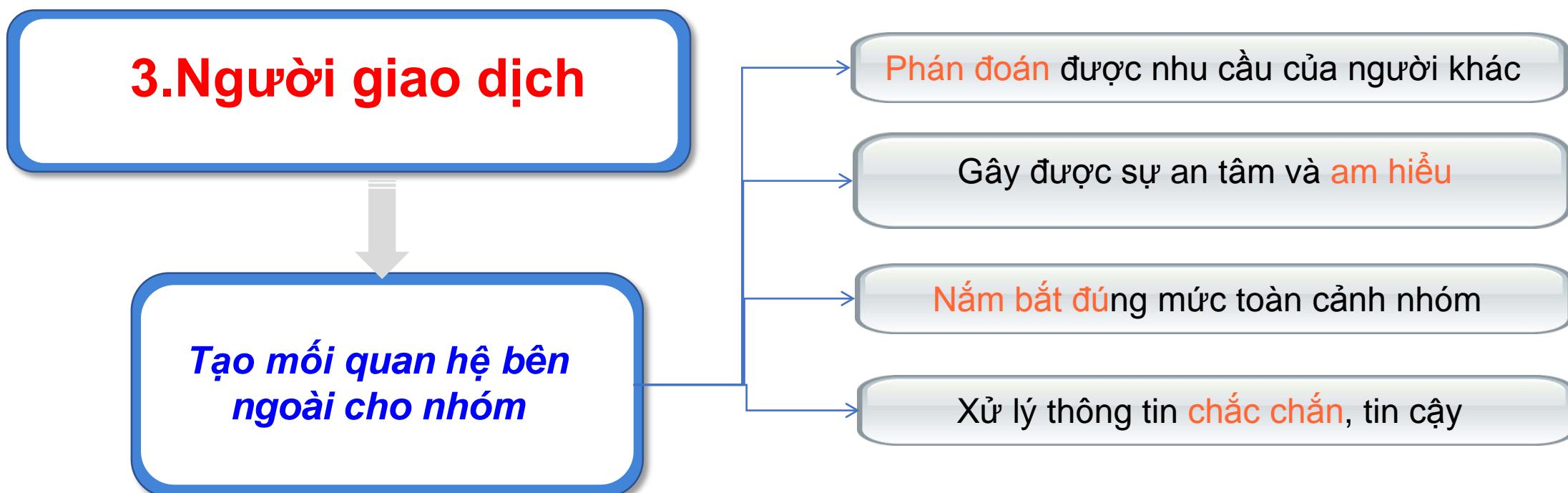
Nguồn ảnh: <https://www.saleshacker.com>



2. Kiến thức cơ bản về nhóm

2.2. Đặc trưng của nhóm

➤ Các vai trò chủ yếu trong nhóm

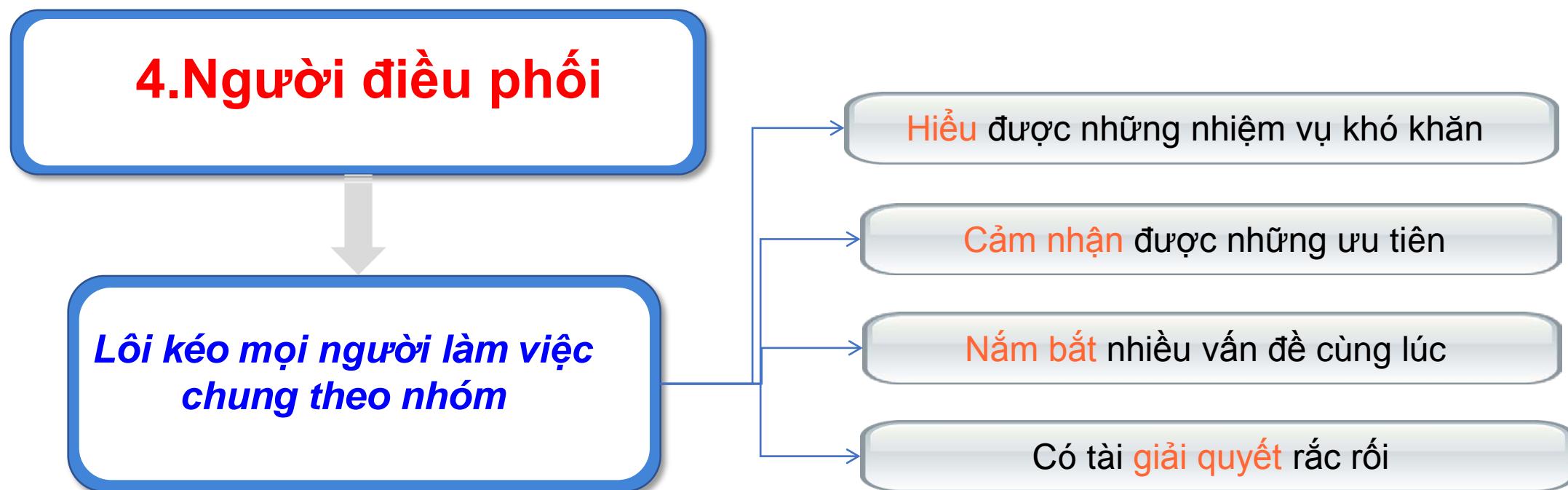




2. Kiến thức cơ bản về nhóm

2.2. Đặc trưng của nhóm

➤ Các vai trò chủ yếu trong nhóm





2. Kiến thức cơ bản về nhóm



2.2. Đặc trưng của nhóm

➤ Các vai trò chủ yếu trong nhóm

5. Người góp ý



**Giám sát công việc của nhóm
Phân tích sự làm việc hiệu quả lâu dài**

- Không thỏa mãn với cách làm kém hiệu quả
- Phân tích và **chỉ ra được** các mặt yếu
- Luôn **đòi hỏi sự chỉnh lý** các khuyết điểm
- Có **được giải pháp** chỉnh lý phù hợp



2. Kiến thức cơ bản về nhóm



2.2. Đặc trưng của nhóm

➤ *Các vai trò chủ yếu trong nhóm*

6. Người tham gia ý kiến



*Giữ vững sinh lực làm việc nhóm
Khích lệ đổi mới của toàn nhóm*

- Ý kiến luôn **lạc quan**, sinh động, thú vị
- Luôn **lắng nghe** ý kiến người khác
- Nhìn các vấn đề như là **cơ hội để cách tân**



2. Kiến thức cơ bản về nhóm

2.2. Đặc trưng của nhóm

➤ Các vai trò chủ yếu trong nhóm

7. Người giám sát



Giữ vững các tiêu chuẩn
Đảm bảo theo đuổi các tiêu chuẩn cao

Luôn **hy vọng** vào những gợi ý đầy hứa hẹn

Nghiêm túc, mô phạm, chuẩn mực

Phán đoán tốt về kết quả công việc

Không chần chừ **đưa ra vấn đề**

Có khả năng **khen và tìm ra sai sót**



Tổng kết bài học



1. Tại sao phải làm việc nhóm:

- Tăng hiệu suất; biết lắng nghe, chia sẻ, phê phán; rèn luyện kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định;
- Phá vỡ ngăn cách, tạo sự thân thiện; thoả mãn nhu cầu của mỗi cá nhân; phát triển năng lực bản thân

2. Kiến thức cơ bản về nhóm



Tổng kết bài học



1. Tại sao phải làm việc nhóm:

2. Kiến thức cơ bản về nhóm

- Nhóm là một tập hợp từ hai người trở lên có cùng mục tiêu (đam mê, nhu cầu....)
- Làm việc nhóm là sự hợp tác làm việc có định hướng rõ ràng giữa các thành viên trong cùng một đội, nhằm đạt được các mục tiêu chung
- Đặc trưng của nhóm
 - Các yếu tố cơ bản của nhóm
 - Các vai trò cơ bản trong nhóm:
 - Nguyên tắc làm việc nhóm



Bài học tiếp theo



Bài 1 – Phần 2

Các giai đoạn phát triển nhóm

-
- 1. Quá trình hình thành và phát triển nhóm**
 - 2. Qui trình làm việc nhóm**
 - 3. Những vấn đề cơ bản trong làm việc nhóm**



KỸ NĂNG MỀM

BÀI 1

Phần 2 – CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN NHÓM

Nội dung:

1. Quá trình hình thành và phát triển nhóm
2. Quá trình làm việc nhóm
3. Giải quyết xung đột trong làm việc nhóm

Mục tiêu:

Sau khi học xong bài này, học viên có thể:

1. Hiểu được các giai đoạn hình thành và phát triển nhóm
2. Phân tích được quá trình làm việc nhóm
3. Xác định được những vấn đề cơ bản trong làm việc nhóm
4. Đề xuất cách giải quyết xung đột trong làm việc nhóm.
5. Thực hành kỹ năng lập nhóm làm việc



QUÁ TRÌNH HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN NHÓM



1. Quá trình hình thành và phát triển nhóm



1.1. Hình thành nhóm

1.2. Xung đột nội bộ (Sóng gió)

1.3. Bình thường (Ôn định)

1.4. Hoạt động trôi chảy (Hoàn thiện)



1. Quá trình hình thành và phát triển nhóm

1.1. Hình thành nhóm

- Các **cá nhân rời rạc** tham gia vào và hình thành nhóm làm việc

Rụt rè, khép kín, dò xét

Xung đột ý kiến (không trực tiếp)

Xu hướng cản trở (lãnh đạo)



Nguồn ảnh: kênh 14.vn/học dương



1. Quá trình hình thành và phát triển nhóm

1.2. Xung đột nội bộ (Sóng gió)

- Xung đột nội bộ do các cá nhân trong nhóm:
 - Ít có sự giao tiếp, **thiếu cởi mở**
 - Mỉa mai, **công kích**, khích bác
 - Chưa biết lắng nghe
 - **Bè phái** hình thành, tính cách va chạm



Nguồn ảnh: Cafebiz.vn/quan-tri



1. Quá trình hình thành và phát triển nhóm

1.3. Bình thường (Ôn định)

- Nhóm nhận thấy lợi ích của việc cộng tác:
 - Giảm xung đột
 - Bắt đầu lắng nghe nhau, tạo phương pháp làm việc
 - Bắt đầu hợp tác, cởi mở hơn



Nguồn ảnh: sinhvientimviec.thienmy.com



1. Quá trình hình thành và phát triển nhóm

1.4. Hoạt động trôi chảy (Hoàn thiện)

- Nhóm dần đi vào **ổn định** và hoạt động **trôi chảy hơn**:
 - Thoải mái trao đổi quan điểm
 - Có được tiếng nói chung
 - Hỗ trợ lẫn nhau
 - Công việc trôi chảy



Nguồn ảnh: <https://Blog.topcv.vn/>



QUÁ TRÌNH LÀM VIỆC NHÓM



2. Quá trình làm việc nhóm



2.1. Tiến trình họp nhóm

2.2. Mục tiêu, tần số và thời gian họp

2.3. Đánh giá kết quả trong nhóm



2. Quá trình làm việc nhóm



2.1. Tiến trình họp nhóm

- Họp lần đầu
- Họp những lần sau
- Họp lần cuối



2. Quá trình làm việc nhóm



2.1. Tiến trình họp nhóm

1. Họp lần đầu

- Chọn **ý tưởng**
- Lập **kế hoạch**
- Dự kiến thời gian và công việc cho lần kế tiếp
- **Thông báo** thường, phạt

2. Những lần họp sau

- Chia sẻ **bổ sung** thông tin
- **Giải đáp** thắc mắc từng người

3. Lần họp cuối

- Trưởng nhóm **tổng hợp** lại công việc
- **Chuẩn bị** báo cáo và các câu trả lời
- Chọn người **báo cáo**, trả lời và **dự bị**



2. Quá trình làm việc nhóm



2.2. Mục tiêu, tần số và thời gian họp

- Mục tiêu:
 - Xác định rõ mục tiêu, thảo luận, **nhấn mạnh mục tiêu, hướng đến sự đồng thuận**
- Tần số: **2 tuần/ 1lần họp**
- Thời gian: **Tối đa 75 phút/1 lần họp**



2. Quá trình làm việc nhóm



2.3. Đánh giá kết quả trong nhóm

- Chọn các **tiêu chuẩn** đánh giá
- Đánh giá **kết quả**
- **Đo lường** sự thực hiện của nhân viên
- **Năng lực lãnh đạo**
- Đánh giá theo nhóm nhỏ (tiểu ban)
- Đánh giá các **thành viên**



GIẢI QUYẾT XUNG ĐỘT TRONG LÀM VIỆC NHÓM



3. Giải quyết xung đột trong làm việc nhóm



3.1. Giải quyết xung đột trong làm việc nhóm

- Làm thấm nhuần tinh thần đồng đội
- Nhận ra được các vấn đề
- Chuyện trò với từng người
- Xử sự với người gây ra vấn đề
- Giải quyết mâu thuẫn
- Sử dụng cách giải thích vấn đề



3. Giải quyết xung đột trong làm việc nhóm



3.1. Giải quyết xung đột trong làm việc nhóm

➤ *Làm thầm nhuần tinh thần đồng đội*

- Người phản đối **giải thích** cho những **bất bình**
- Các thành viên khác đưa ra **ý kiến** **xây dựng**



Nguồn ảnh: <https://kenhtuyensinh.vn/>



3. Giải quyết xung đột trong làm việc nhóm

3.1. Giải quyết xung đột trong làm việc nhóm

➤ Nhận ra được các vấn đề

- Tìm **nguyên nhân** của những xung đột
- **Thương lượng** với các nhân vật chính
- Đưa ra **giải pháp** trung hòa
- **Dàn xếp** để có sự ổn thỏa





3. Giải quyết xung đột trong làm việc nhóm

3.1. Giải quyết xung đột trong làm việc nhóm

➤ *Chuyện trò với từng người*

- Mỗi bên được đưa ra **yêu cầu** của mình
- Cùng **trao đổi** để hiểu quan điểm của nhau
- Chọn **ý kiến phù hợp** với mục tiêu chung
- **Giải pháp** phải đạt được sự đồng thuận.



Nguồn ảnh: khoaohoconline.edu.vn/



3. Giải quyết xung đột trong làm việc nhóm



3.1. Giải quyết xung đột trong làm việc nhóm

➤ *Xử sự với người gây ra vấn đề*

- Thuyết phục với người gây ra vấn đề
- Giúp người gây ra vấn đề **giữ được thể diện**



Nguồn ảnh: <https://tranhdau.com>.



3. Giải quyết xung đột trong làm việc nhóm



3.1. Giải quyết xung đột trong làm việc nhóm

➤ *Giải quyết mâu thuẫn*

- Mỗi bên viết ra **10 câu hỏi**
- Hai bên **trao đổi** câu trả lời
- Tiến tới **thỏa thuận chung**



Nguồn ảnh: <https://www.kynang.edu.vn/>



3. Giải quyết xung đột trong làm việc nhóm



3.1. Giải quyết xung đột trong làm việc nhóm

➤ *Sử dụng cách giải thích vấn đề*

- Tôn trọng ý kiến các chuyên gia, bậc “tiền bối”.
 - **Tiếng nói** có “trọng lượng”
 - Vai trò **quan trọng** trong nhóm
 - Người có **kinh nghiệm**, hiểu biết
 - Được mọi người **tôn trọng, kính nể**.



Nguồn ảnh: dacnhantam.com.vn/



3. Giải quyết xung đột trong làm việc nhóm



3.2. Những phẩm chất của cá nhân trong làm việc nhóm

- 1. Tự tin vào bản thân và nhóm
- 2. Sự tôn trọng
- 3. Kỹ năng giao tiếp
- 4. Khả năng hợp tác
- 5. Kiểm soát được các tình huống
- 6. Kỹ năng thuyết phục
- 7. Tính lạc quan
- 8. Chịu được áp lực
- 9. Kiên trì
- 10. Lắng nghe
- 11. Quyết tâm



3. Giải quyết xung đột trong làm việc nhóm



Nhóm là sự **kết hợp** mọi người với nhau cùng **đạt được** mục tiêu tốt hơn, không có «cái tôi» trong nhóm

TEAMWORK

T- Together

E- Everyone

A- Achieves

M- More



3. Giải quyết xung đột trong làm việc nhóm



Đến với nhau mới là sự khởi đầu
Làm việc với nhau mới là sự tiến bộ
Giữ được nhau mới là thành công!

Nguồn ảnh: <https://gockynang.com>



Tổng kết bài học



1. Quá trình hình thành và phát triển nhóm

- Hình thành nhóm: Rụt rè, khép kín, **ít giao tiếp** cản trở người nổi trội
- Xung đột nội bộ (Sóng gió): Mâu thuẫn bùng phát, **bè cánh, phe phái**
- Bình thường (Ôn định): Biết **lắng nghe** nhau, hình thành phương pháp làm việc
- Hoạt động trôi chảy (Hoàn thiện): Có tiếng nói chung, **tin tưởng** lẫn nhau

2. Quá trình làm việc nhóm

- Họp lần đầu: Chọn ý tưởng, **lập kế hoạch, phân việc**, qui định thưởng phạt
- Họp những lần sau: **Chia sẻ thông tin**, giải đáp thắc mắc
- Họp lần cuối: Tổng hợp, **chọn người báo cáo** và trả lời câu hỏi

3. Giải quyết xung đột trong làm việc nhóm

- Làm thấu nhuần **tinh thần đồng đội**, nhận ra nguyên nhân của vấn đề, **xử sự khéo léo** với người gây ra vấn đề



Tổng kết bài học



1. Quá trình hình thành và phát triển nhóm

- Hình thành nhóm: **Rụt rè, khép kín, ít giao tiếp** cản trở người nổi trội
- Xung đột nội bộ (Sóng gió): **Mâu thuẫn** bùng phát, bè cánh, phe phái
- Bình thường (Ôn định): Biết **lắng nghe nhau**, hình thành phương pháp làm việc
- Hoạt động trôi chảy (Hoàn thiện): Có **tiếng nói chung, tin tưởng** lẫn nhau

2. Quá trình làm việc nhóm

- Họp lần đầu: Chọn ý tưởng, **lập kế hoạch, phân việc**, qui định thưởng phạt
- Họp những lần sau: **Chia sẻ thông tin, giải đáp thắc mắc**
- Họp lần cuối: Tổng hợp, chọn người **báo cáo** và trả lời câu hỏi

3. Giải quyết xung đột trong làm việc nhóm

- Làm thấm nhuần tinh thần đồng đội, nhận ra nguyên nhân của vấn đề, xử sự khéo léo với người gây ra vấn đề



Bài 1- Phần 3

Giới thiệu kỹ năng cá nhân trong làm việc nhóm

-
- 1. Sự trưởng thành của cá nhân
 - 2. Phát triển kỹ năng cá nhân trong làm việc nhóm
 - 3. Thảo luận: Làm thế nào để chiến thắng bản thân
 - 4. Đăng ký thực hành kỹ năng



KỸ NĂNG MỀM

BÀI 1

Phần 3 - KỸ NĂNG CÁ NHÂN TRONG LÀM VIỆC NHÓM

Nội dung:

1. Sự trưởng thành của cá nhân
2. Phát triển kĩ năng trong làm việc nhóm
3. Thảo luận: Làm thế nào để chiến thắng bản thân
4. Rèn luyện kỹ năng cá nhân trong làm việc nhóm

Mục tiêu:

Sau khi học xong bài này, học viên có thể:

1. Nắm được **bản chất** của sự trưởng thành ở mỗi cá nhân
2. Nhận biết **tầm quan trọng** của các kĩ năng cá nhân trong mỗi giai đoạn trưởng thành
3. Xác định **mối quan hệ giữa** sự trưởng thành và các kĩ năng làm việc nhóm
4. Đề xuất **cách để chiến thắng** bản thân, cơ sở để làm việc nhóm.
5. Đăng ký các chủ đề để rèn luyện kĩ năng



SỰ TRƯỞNG THÀNH CỦA CÁ NHÂN

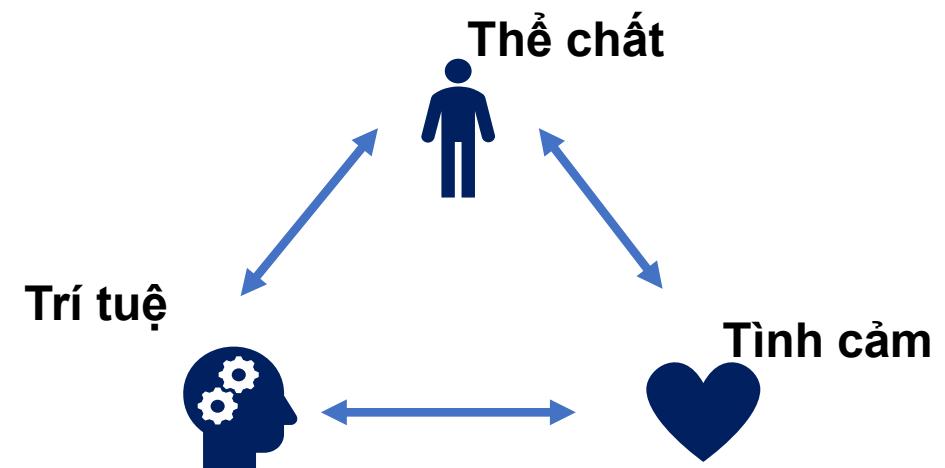


1. Sự trưởng thành của cá nhân

1.1. Phụ thuộc

1.2. Độc lập

1.3. Tương thuộc





1. Sự trưởng thành của cá nhân



1.1. Phụ thuộc

➤ *Khái niệm*

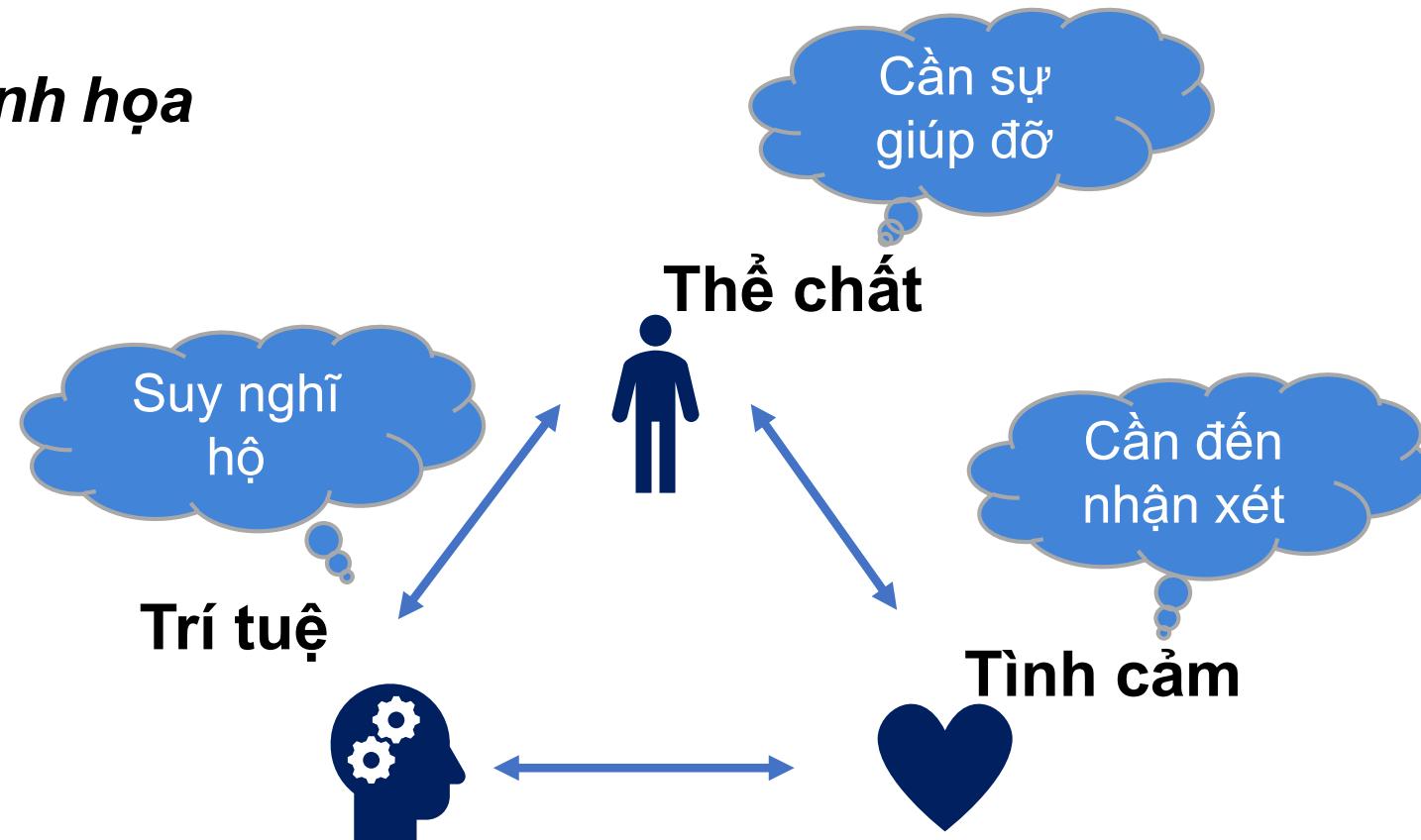
Phụ thuộc là mô hình nhận thức **thuộc về người khác**.



1. Sự trưởng thành của cá nhân

1.1. Phụ thuộc

➤ **Ví dụ minh họa**





1. Sự trưởng thành của cá nhân

1.1. Phụ thuộc

➤ *Nguyên tắc*

Người phụ thuộc **dựa vào người khác** để đạt điều mình muốn



Nguồn ảnh: <https://www.saleshacker.com>



1. Sự trưởng thành của cá nhân



1.2. Độc lập

➤ *Khái niệm*

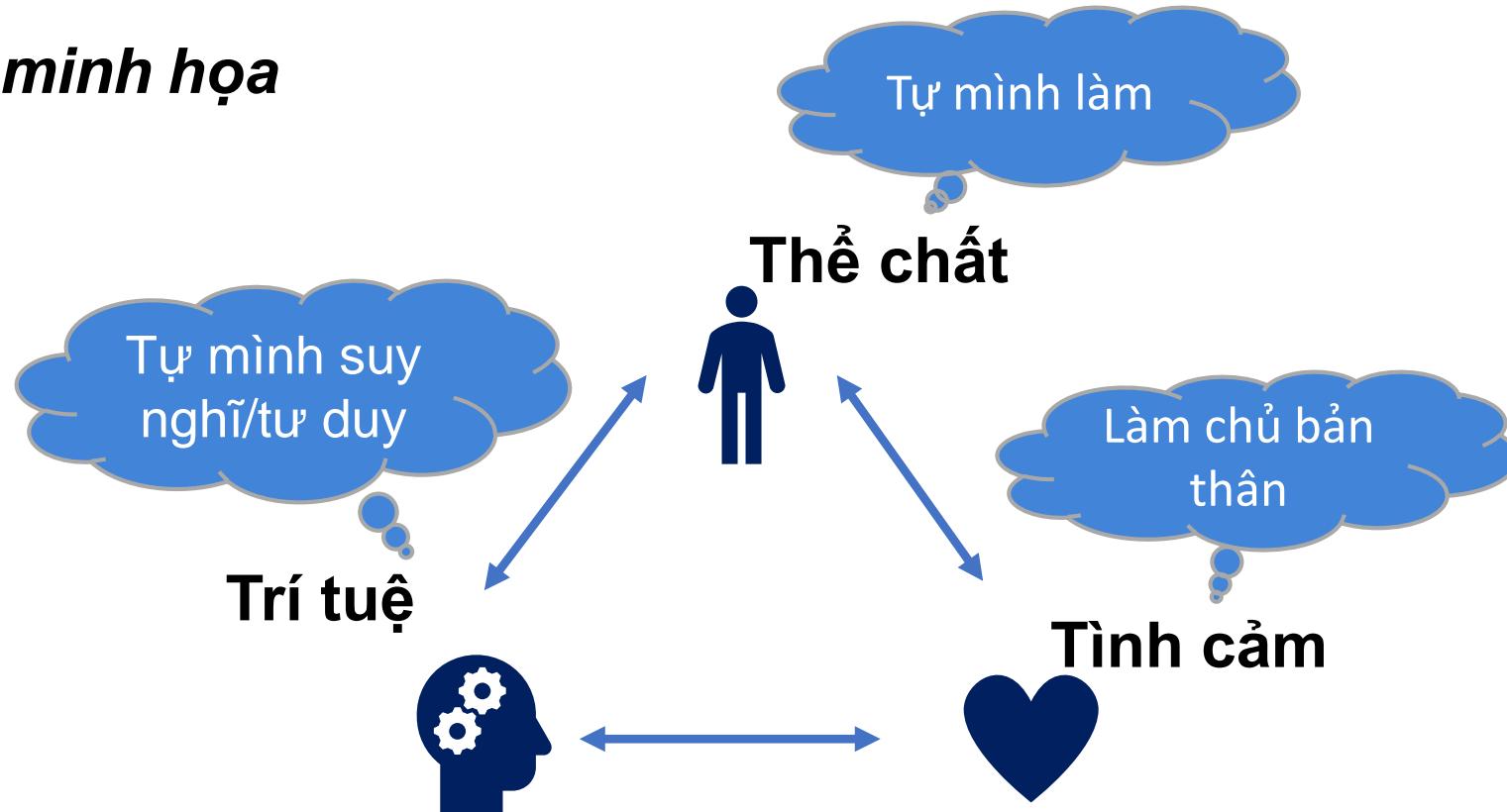
Độc lập là mô hình nhận thức của tôi.



1. Sự trưởng thành của cá nhân

1.2. Độc lập

➤ **Ví dụ minh họa**





1. Sự trưởng thành của cá nhân

1.2. Độc lập

➤ *Nguyên tắc*

- Người độc lập luôn có được cái mình muốn bằng **chính nỗ lực của bản thân**
- Rèn tính độc lập cần phải **khởi đầu với chính bản thân.**
- **Mọi thay đổi bắt đầu từ chính bạn**



Nguồn ảnh: <https://www.saleshacker.com>



1. Sự trưởng thành của cá nhân

1.2. Độc lập

➤ *Nguyên tắc*

Rèn tính độc lập cần phải là phải rèn tính **Tự tin** và **Chiến thắng bản thân**.

Có thái độ sống tích cực
→**Tư duy tích cực**

Biết định hướng tương lai
→**Xác định giá trị sống**

Hãy làm việc quan trọng trước
→**Quản lý thời gian**



1. Sự trưởng thành của cá nhân



1.3. Tương thuộc

➤ *Khái niệm*

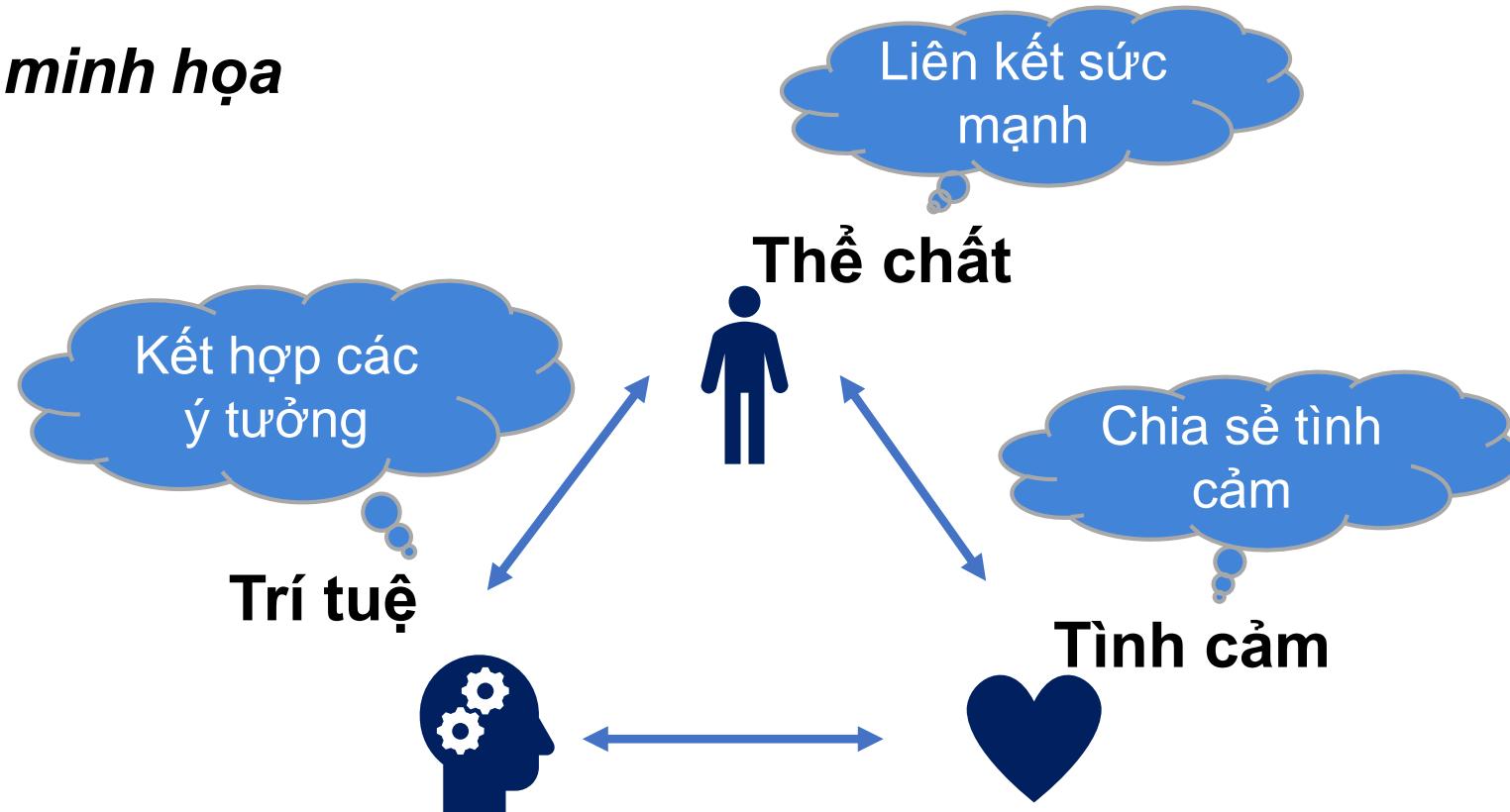
Tương thuộc là **mô thức thuộc về chúng ta**.



1. Sự trưởng thành của cá nhân

1.3. Tương thuộc

➤ **Ví dụ minh họa**





1. Sự trưởng thành của cá nhân



1.3. Tương thuộc

➤ *Nguyên tắc*

- Người tương thuộc thì biết kết hợp nỗ lực của mình với những nỗ lực của người khác để đạt thành công lớn nhất
- Bản chất của sự tương thuộc là những mối quan hệ, là chất liệu tạo nên cuộc sống.
- Tôi là thành viên trong một nhóm và tôi có sức mạnh tập thể.



1. Sự trưởng thành của cá nhân



1.3. Tương thuộc

➤ *Nguyên tắc*

- Các kĩ năng cần có để rèn tính tương thuộc:
 - Hợp tác cộng sinh
 - Giao tiếp & Thuyết trình
 - Lắng nghe & Thuyết phục



*Bay theo đội hình làm cho đàn ngỗng có thể bay xa thêm
được 71% so với khi mỗi con bay một mình*

Nguồn ảnh: <http://paberish.me>



1. Sự trưởng thành của cá nhân



Nguồn: Theo Châm ngôn cuộc sống



PHÁT TRIỂN KỸ NĂNG TRONG LÀM VIỆC NHÓM



2. Phát triển kỹ năng trong làm việc nhóm



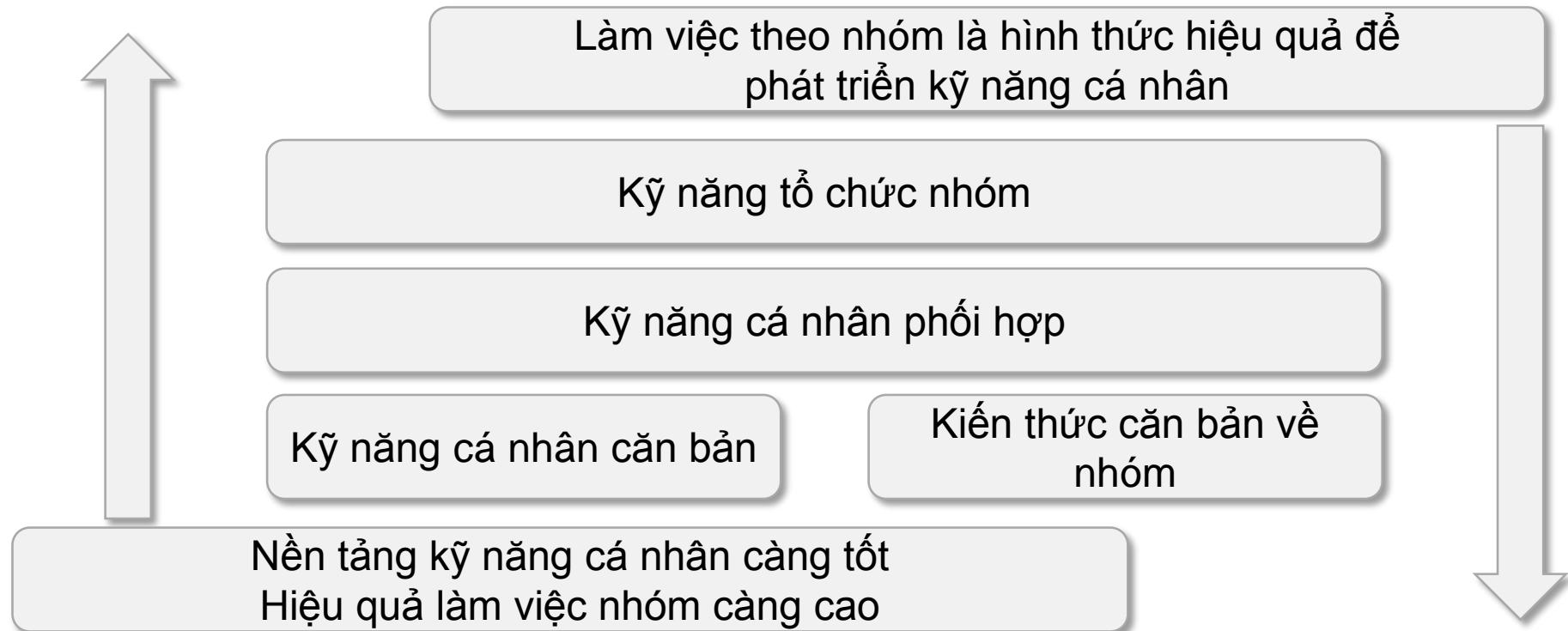
2.1. Mô hình phát triển kỹ năng làm việc nhóm

2.2. Mối quan hệ giữa sự trưởng thành và kỹ năng làm việc nhóm



2. Phát triển kỹ năng trong làm việc nhóm

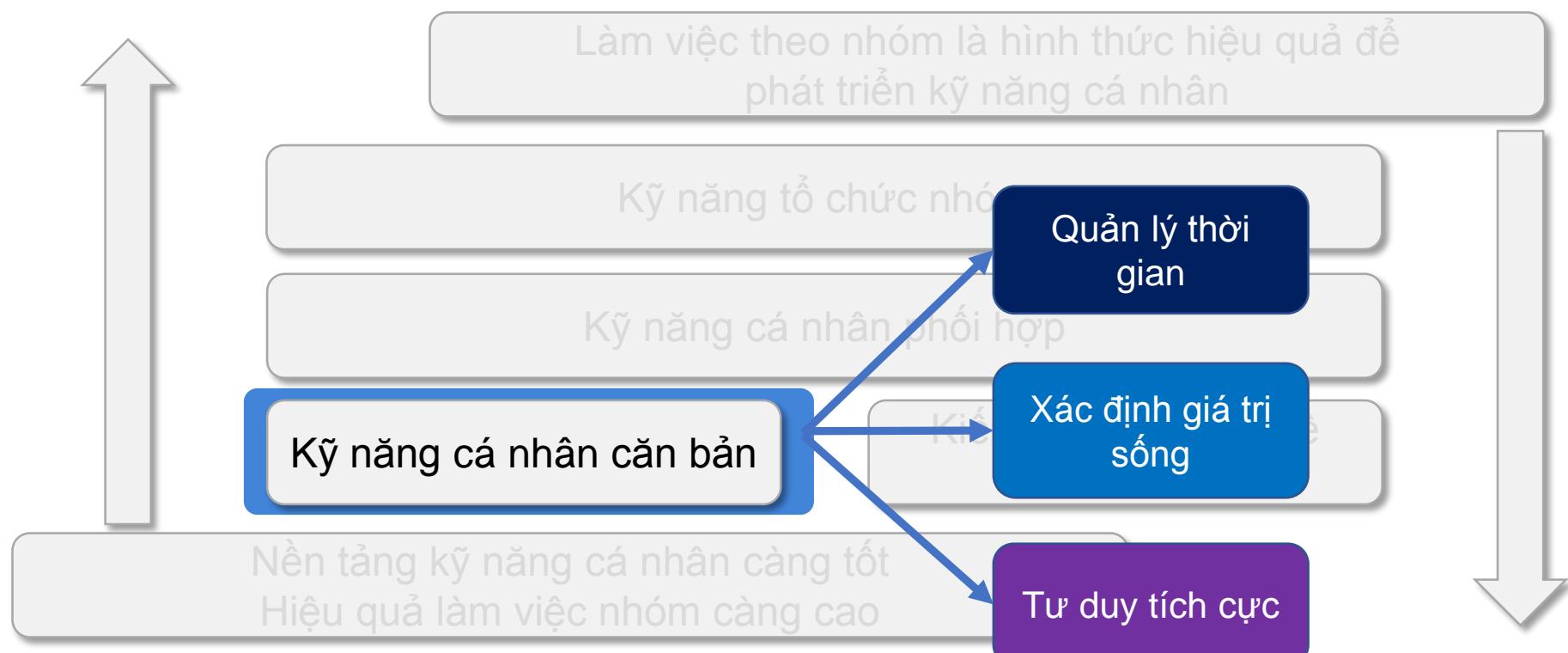
2.1. Mô hình phát triển kỹ năng làm việc nhóm





2. Phát triển kỹ năng trong làm việc nhóm

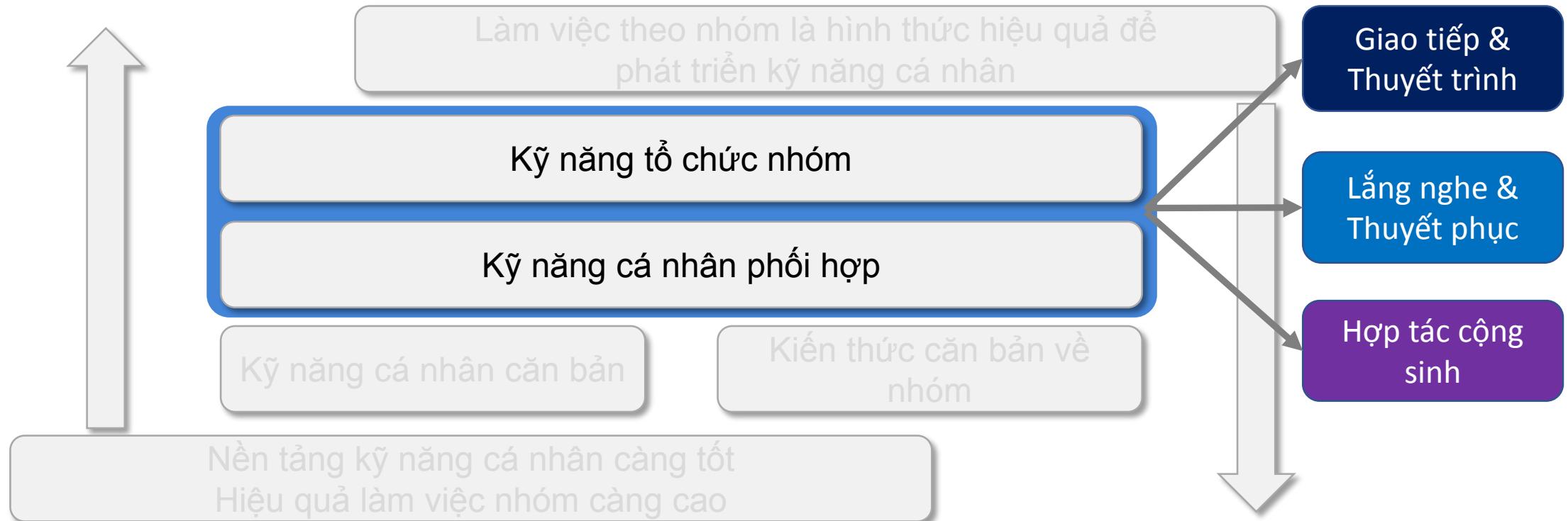
2.1. Mô hình phát triển kỹ năng làm việc nhóm





2. Phát triển kỹ năng trong làm việc nhóm

2.1. Mô hình phát triển kỹ năng làm việc nhóm





2. Phát triển kỹ năng trong làm việc nhóm

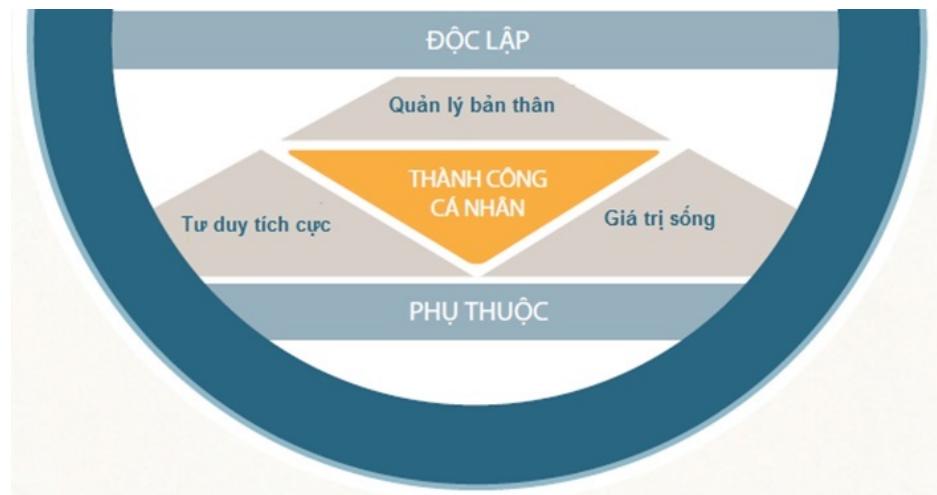
2.1. Mô hình phát triển kỹ năng làm việc nhóm





2. Phát triển kỹ năng trong làm việc nhóm

2.2. Mối quan hệ giữa sự trưởng thành và kỹ năng làm việc nhóm





2. Phát triển kỹ năng trong làm việc nhóm

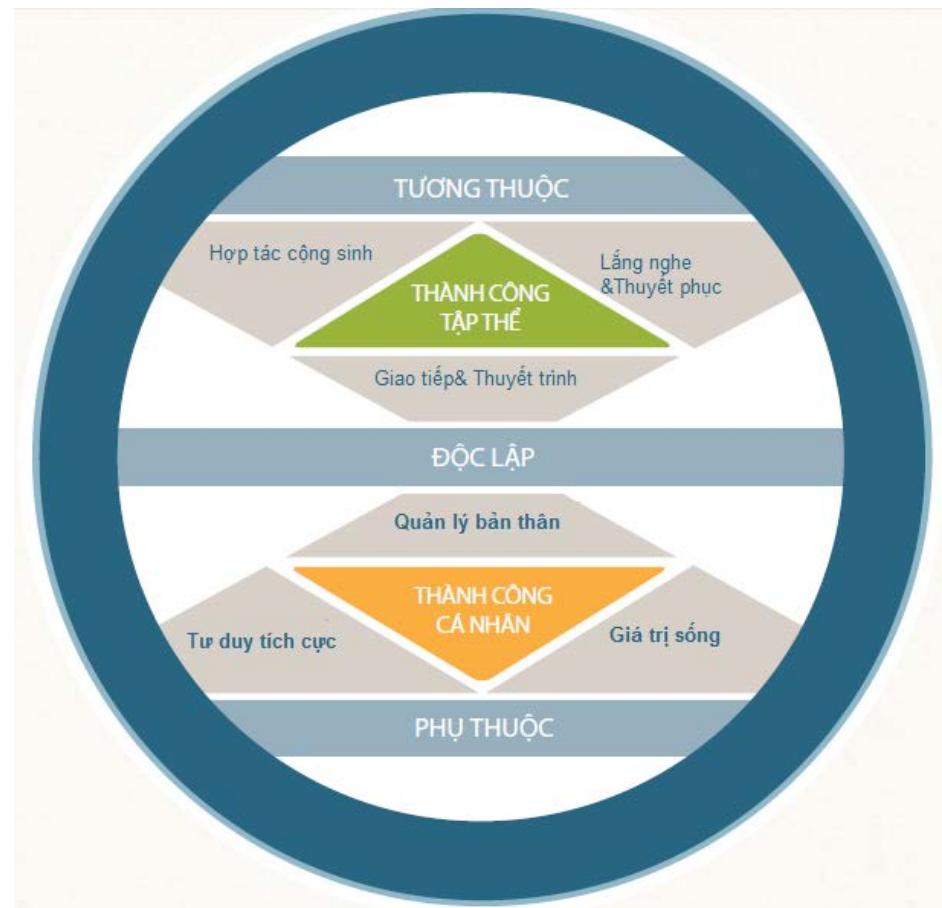
2.2. Mối quan hệ giữa sự trưởng thành và kỹ năng làm việc nhóm





2. Phát triển kỹ năng trong làm việc nhóm

2.2. Mối quan hệ giữa sự trưởng thành và kỹ năng làm việc nhóm





2. Phát triển kỹ năng trong làm việc nhóm



**“KHÔNG CÓ SỰ XUẤT SẮC THẬT SỰ NÀO TỒN TẠI TRÊN
ĐỜI MÀ TÁCH BIỆT VỚI CÁCH SỐNG ĐÚNG Đắn.”**



- David Starr Jordan -



THẢO LUẬN



3. Thảo luận



- **Nội dung**
- **Cách thực hiện**



3. Thảo luận



➤ Nội dung

- Các bạn thực hành thảo luận theo chủ đề:

Làm thế nào để **chiến thắng bản thân?**



3. Thảo luận



➤ Cách thực hiện

- Các bạn tự đề xuất các quan điểm của các bạn về cách thức để chiến thắng bản thân;
- Các bạn truy cập mục diễn đàn trên hệ thống hỗ trợ học tập và cùng nhau thảo luận theo case study mà giáo viên hướng dẫn online định hướng.



RÈN LUYỆN KỸ NĂNG CÁ NHÂN TRONG LÀM VIỆC NHÓM



4. Rèn luyện kỹ năng cá nhân trong làm việc nhóm



- Nội dung
- Cách thực hiện



4. Rèn luyện kỹ năng cá nhân trong làm việc nhóm



➤ Nội dung

Chọn chủ đề để rèn luyện các kĩ năng:

- Tư duy tích cực
- Xác định trọng tâm cuộc sống;
- Quản lý thời gian
- Giao tiếp hiệu quả
- Thuyết trình
- Thuyết phục
- Lắng nghe



4. Rèn luyện kỹ năng cá nhân trong làm việc nhóm



➤ Cách thức thực hiện

- Nhóm trưởng sẽ tiến hành đăng ký Thực hành theo chủ đề tùy chọn
- Đăng ký trên group của lớp
- Mỗi nhóm trong lớp chỉ chọn 1 chủ đề
- Làm việc với GVHD để có định hướng luyện tập



Tổng kết bài học



1. Sự trưởng thành của cá nhân:

- Sự trưởng thành ở mỗi cá nhân qua việc tìm hiểu các mô hình nhận thức: Phụ thuộc, Độc lập và Tương thuộc
- Tầm quan trọng của các kỹ năng cá nhân trong mỗi giai đoạn trưởng thành.

2. Phát triển kỹ năng trong làm việc nhóm

- Mối quan hệ giữa sự trưởng thành và các kỹ năng làm việc nhóm

3. Thảo luận:

- Thực hành thảo luận trên diễn đàn để đề xuất cách chiến thắng bản thân

4. Rèn luyện kỹ năng cá nhân trong làm việc nhóm.

- Đăng ký chủ đề rèn luyện kỹ năng cá nhân trong làm việc nhóm



Bài học tiếp theo



Bài 2

Kỹ năng cá nhân nền tảng - Thành tích cá nhân

-
- 1. Tư duy tích cực
 - 2. Giá trị sống
 - 3. Quản lý thời gian



KỸ NĂNG MỀM

BÀI 2 PHẦN 1-

TƯ DUY TÍCH CỰC

Nội dung:

1. Cơ sở khoa học
2. Khái niệm tư duy tích cực
3. Công cụ duy trì trạng thái tích cực
4. Xây dựng một cuộc sống tích cực

Mục tiêu:

Sau khi học xong bài này, học viên có thể:

1. Nhận biết được cơ sở sinh học, tâm lí và xã hội của Tư duy tích cực
2. Mô tả được bản chất của khái niệm Tư duy tích cực
3. Nắm được vai trò của hạt giống - suy nghĩ
4. Thực hành sử dụng các công cụ.
5. Nhận biết được các phẩm chất cá nhân để xây dựng một cuộc sống tích cực.



cơ sở KHOA HỌC



1. Cơ sở khoa học



1.1. Về mặt sinh học

1.2. Về mặt tâm lí

1.3. Về mặt xã hội



1. Cơ sở khoa học

1.1. Về mặt sinh học

➤ Cấu trúc chức năng của não người

- Ba trong một



NÃO TRUNG TÂM (Central core)

Điều khiển phản xạ nhanh và tức thời

NÃO GIỮA (Limbic system)

Điều khiển cảm xúc

VỎ NÃO (Cerebral cortex)

Điều khiển sáng tạo, logic

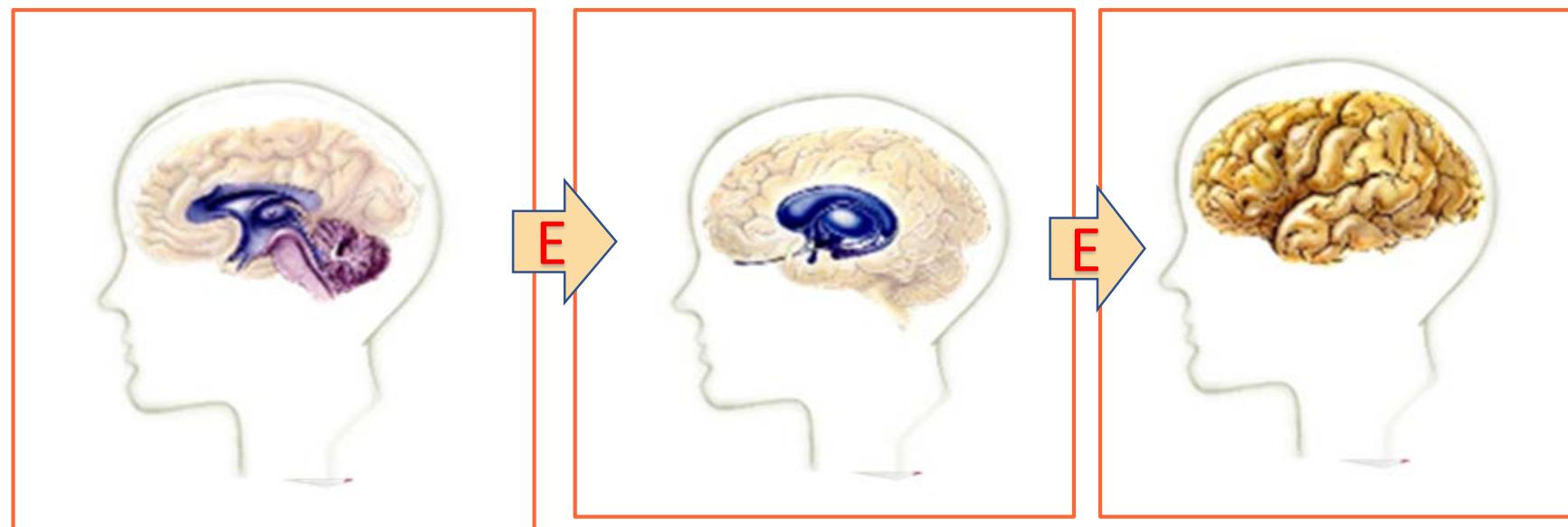


1. Cơ sở khoa học

1.1. Về mặt sinh học

➤ Cơ chế hoạt động của bộ não

Năng lượng chạy từ thùy não (não bò sát) qua trung khu cảm xúc (não thú) và lên đến phần vỏ não trước (thuỷ trước của não người)





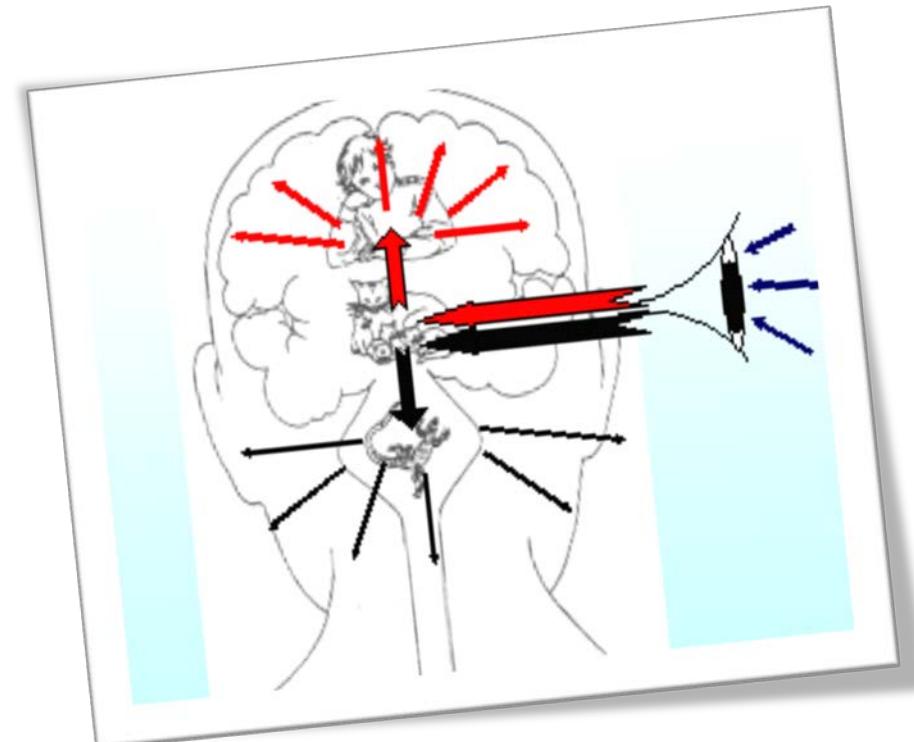
1. Cơ sở khoa học

1.1. Về mặt sinh học

➤ Kết luận

- Tư duy tích cực sẽ hoạt hóa các chức năng sinh lý khác → con người trở nên vui vẻ hơn, sảng khoái hơn, yêu đời, tự tin, sáng suốt và dễ dàng thực hiện những hành vi tích cực, có lợi cho bản thân và cho mọi người.

TƯ DUY TÍCH CỰC KÍCH THÍCH SỰ SÁNG TẠO





1. Cơ sở khoa học



1.2. Về mặt tâm lý

➤ **Tư duy tích cực**

Tư duy tích cực là một bộ phận của lòng tự tin, giúp cá nhân tự khám phá ra tất cả những tiềm năng vô tận ẩn chứa trong sâu thẳm mỗi con người.



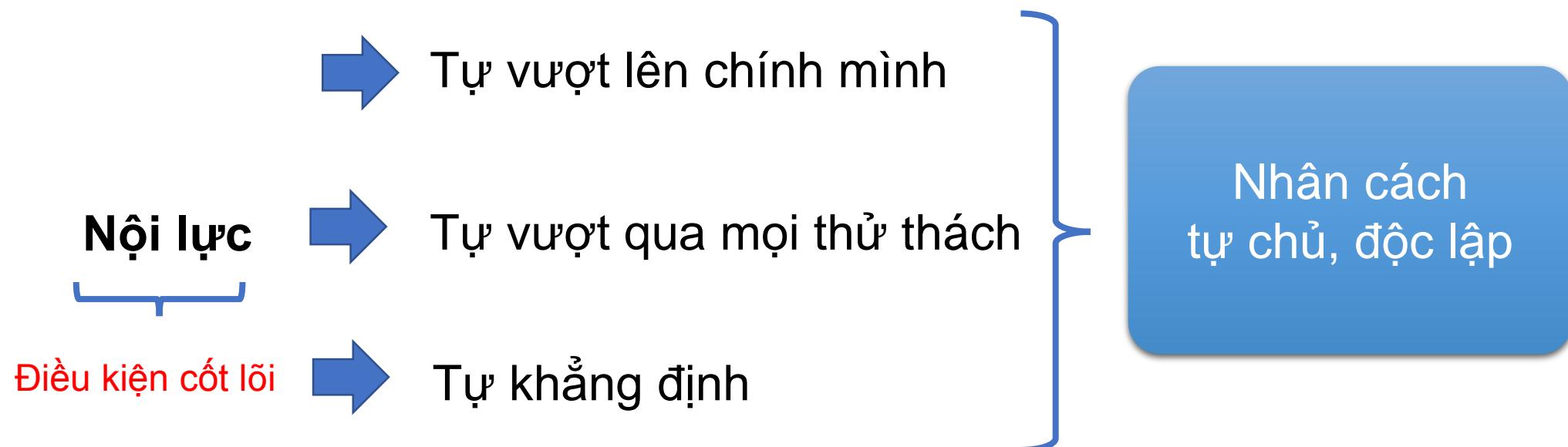
(Nguồn ảnh: <http://www.useyourbrainforsuccess.com.au>)



1. Cơ sở khoa học



1.2. Về mặt tâm lý





1. Cơ sở khoa học

1.3. Về mặt xã hội

- Tư duy tích cực là nguồn sáng tạo trong mỗi con người, là khả năng sáng tạo của mọi cá nhân.





1. Cơ sở khoa học

1.3. Về mặt xã hội



Những thành viên có **tư duy tích cực** sẽ lan tỏa ra một môi trường **lành mạnh**, một xã hội đầy **tính nhân văn**



KHÁI NIỆM TƯ DUY TÍCH CỰC



2. Khái niệm tư duy tích cực



2.1. Tư duy tích cực là gì ?

2.2. Hạt giống suy nghĩ

2.3 Đánh giá chất lượng suy nghĩ



2. Khái niệm tư duy tích cực

2.1 Tư duy tích cực là gì ?

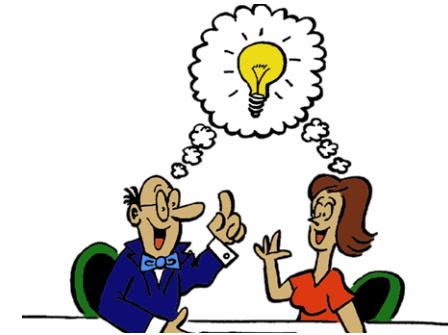
Tư duy



(Nguồn ảnh: Internet)

- Nghĩa hẹp: **Suy nghĩ** – hoạt động của não bộ
- Nghĩa rộng: **Thái độ sống** – Cái nhìn về cuộc đời và sự sống.

Tích cực



- Luôn thấy cái tốt đẹp ở mọi vấn đề - sự vật
- Luôn biến cái xấu thành tốt bằng việc làm và hành động

(Nguồn ảnh: Internet)



2. Khái niệm tư duy tích cực



2.1 Tư duy tích cực là gì ?

“Tư duy tích cực là: loại hình **tư duy nhìn về chúng ta - về mọi người - về thế giới xung quanh** với một màu sắc tích cực, đầy tình yêu, đầy lòng nhân ái, đầy ý thức hướng thiện, năng động, cải tiến, làm cho tâm ta, tâm mọi người và thế giới của ta luôn thêm trong sáng và hạnh phúc.”



2. Khái niệm tư duy tích cực



2.2 Hạt giống suy nghĩ

Bạn chính là những gì bạn nghĩ

Suy nghĩ chính là nhiên liệu cho tâm trí

Suy nghĩ và các mối quan hệ

Suy nghĩ chính là hạt giống cho những hành động và cảm xúc.



2. Khái niệm tư duy tích cực

2.2 Hạt giống suy nghĩ

Bạn chính là những gì bạn nghĩ

➤ **Quy tắc Gieo – Gặt:** Suy nghĩ thế nào trong mọi tình huống hoàn toàn là do bạn lựa chọn, lựa chọn đó sẽ quyết định trải nghiệm về tình huống.



(Nguồn ảnh: Internet)

Bạn có biết: Ước tính mỗi người trung bình có khoảng **30.000 – 50.000** ý nghĩ mỗi ngày. Nếu ở trình trạng stress, số suy nghĩ được tạo ra nhiều hơn, có thể lên đến **80.000**.



2. Khái niệm tư duy tích cực

2.2 Hạt giống suy nghĩ

Bạn chính là những gì bạn nghĩ

- Suy nghĩ chính là hạt giống cho những hành động và cảm xúc.



(Nguồn ảnh: Internet)

Bằng cách suy nghĩ **tích cực và lành mạnh**, chúng ta sẽ **kích hoạt tiềm năng tích cực của chính mình**.



2. Khái niệm tư duy tích cực



2.2 Hạt giống suy nghĩ

Suy nghĩ chính là nhiên liệu cho tâm trí

- Nếu có những suy nghĩ tiêu cực và lãng phí, chúng sẽ bòn rút năng lượng của tâm trí
- Khi bạn có những suy nghĩ tích cực, chúng sẽ tiếp thêm năng lượng và sức mạnh cho tâm trí, có đủ năng lượng và sức mạnh để đối đầu với những thách thức trong cuộc sống.

Theo nghiên cứu y khoa, khoảng 75% - 90% các chứng bệnh thuộc về thể chất có nguồn gốc từ tinh thần. Nói cách khác, **chất lượng của suy nghĩ ảnh hưởng đến tình trạng sức khỏe.**

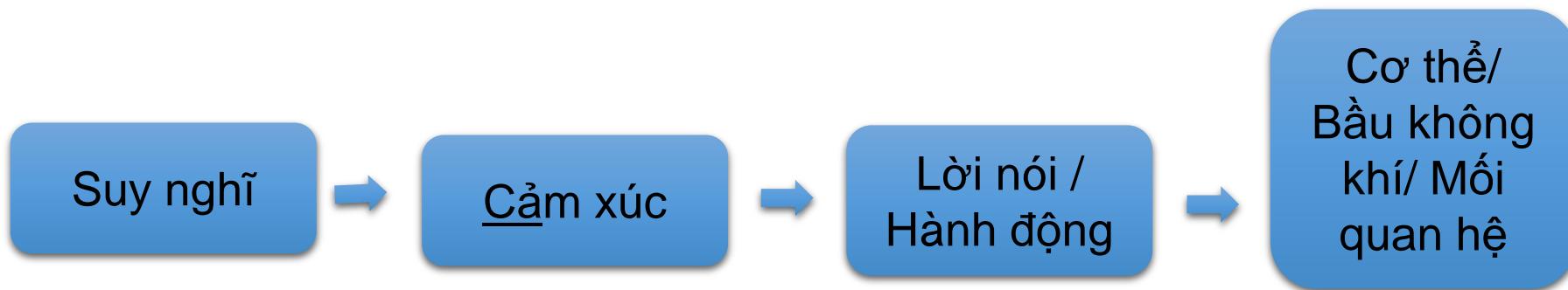


2. Khái niệm tư duy tích cực



2.2 Hạt giống suy nghĩ

Suy nghĩ và các mối quan hệ





2. Khái niệm tư duy tích cực



2.2 Hạt giống suy nghĩ

Suy nghĩ và các mối quan hệ

- Ví dụ: Ảnh hưởng của suy nghĩ tích cực

Suy nghĩ

Tôi ghét người đồng nghiệp của tôi

Cảm xúc

Giận dữ, bực bội, căng thẳng

Hành vi

Bất hợp tác, khiêu khích, phá hoại

Kết quả

Quan hệ giao tiếp không tốt đẹp, mối quan hệ căng thẳng. Làm việc kém hiệu quả, căng thẳng, không thoải mái...



2. Khái niệm tư duy tích cực



2.2 Hạt giống suy nghĩ

Suy nghĩ và các mối quan hệ

- Ví dụ: Ảnh hưởng của suy nghĩ tích cực

Suy nghĩ

Vì môi trường làm việc hiệu quả hơn, tôi sẽ hợp tác với đồng nghiệp của tôi

Cảm xúc

Điềm tĩnh, hài lòng, hạnh phúc

Hành vi

Hợp tác, tôn trọng, hái hái làm việc

Kết quả

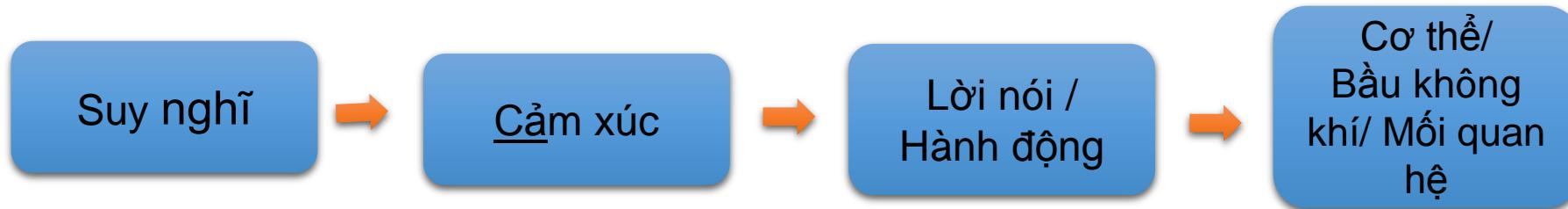
Quan hệ giao tiếp được cải thiện, môi trường làm việc thoải mái hơn, vui vẻ hơn. Hiệu quả công việc được nâng cao



2. Khái niệm tư duy tích cực

2.2 Hạt giống suy nghĩ

Suy nghĩ và các mối quan hệ



*“Thái độ của chúng ta trước những điều bên ngoài
phụ thuộc vào cách suy nghĩ từ bên trong chúng ta”*

-Park Cousins



2. Khái niệm tư duy tích cực



2.3 Đánh giá chất lượng suy nghĩ

Bài 1

Hãy nghĩ về một người thân/ quen của bạn (bạn bè, cha mẹ, anh chị em,...). Hình dung người này trong tâm trí bạn. Viết ra khoảng 10 suy nghĩ mà bạn thường có về họ và phân loại suy nghĩ.

Suy nghĩ về người thân quen	Hướng thượng	Tích cực	Cần thiết	Lãng phí	Tiêu cực
Cô ấy là người dễ mến		x			
Tôi cần gặp cô ấy hàng ngày			x		
Giá như hôm qua cô ấy giúp mình đi chợ				x	
Tôi mệt mỏi vì tính vô trách nhiệm của cô ấy					x
Tôi sẽ hy sinh bản thân mình vì cô ấy	x				



2. Khái niệm tư duy tích cực

2.3 Đánh giá chất lượng suy nghĩ

Bài 2

Hãy nghĩ về một người mà bạn cảm thấy khó tiếp cận. Bạn có thể gọi họ là người khó tính. Viết ra khoảng 10 suy nghĩ mà bạn thường có về họ và phân loại suy nghĩ.

Suy nghĩ về người khó tính	Hướng thượng	Tích cực	Cần thiết	Lãng phí	Tiêu cực
Cô ấy là người thông minh		x			
Tôi cần làm thân với cô ấy			x		
Giá như hôm qua cô ấy giúp mình giải quyết công việc				x	
Tôi mệt mỏi vì tính vô trách nhiệm của cô ấy					x
Tôi sẽ học hỏi từ cô ấy để phát triển bản thân	x				



2. Khái niệm tư duy tích cực



2.3 Đánh giá chất lượng suy nghĩ

Bài 3

- Nhìn lại 2 danh sách trên, nhận định loại suy nghĩ mà bạn có nhiều nhất về mỗi người.
- Vẽ một biểu đồ vòng tròn, chia miếng bánh thành 5 phần dựa theo tỷ lệ phần trăm của mỗi loại suy nghĩ.
- Rút ra bài học cho bản thân từ biểu đồ này.
- Hãy mang các kết quả này đến lớp trong buổi học offline tại giảng đường để thảo luận và chia sẻ với thầy/cô và các bạn



CÔNG CỤ DUY TRÌ TRẠNG THÁI TÍCH CỰC



3. Công cụ duy trì trạng thái tích cực



- 3.1. Kiểm soát suy nghĩ
- 3.2. Sức mạnh hình dung
- 3.3. Tiếng nói bên trong
- 3.4. Xem khó khăn là bài học
- 3.5 Thu giãn



3. Công cụ duy trì trạng thái tích cực



3.1 Kiểm soát suy nghĩ

➤ Phương pháp Quan sát tách rời:

- W.W.W: WAIT – WATCH – do WHITE (Dừng lại – Quan sát – Sáng suốt)

Dựa theo một nghiên cứu ở Anh Quốc, trong suốt cuộc đời, chúng ta đã dành trung bình 80% thời gian (hoặc hơn thế) để nghĩ và nói về những điều không thể kiểm soát hoặc không thể thay đổi.



3. Công cụ duy trì trạng thái tích cực



3.1 Kiểm soát suy nghĩ

➤ 5 Bước kiểm soát suy nghĩ

- 1 Nhìn thẳng vào tình huống
- 2 Nhận ra những gì ta có thể kiểm soát và viết vào một cột
- 3 Nhận ra những gì ta không thể kiểm soát và viết vào một cột khác
- 4 Tập trung thời gian và năng lượng vào những gì ta có thể kiểm soát
- 5 Chấp nhận và trau dồi những kỹ năng để ta có thể chủ động ứng phó với những gì ta không thể kiểm soát.



3. Công cụ duy trì trạng thái tích cực



3.1 Kiểm soát suy nghĩ

- 5 Bước kiểm soát suy nghĩ

“Cuộc sống của bạn là một chuỗi kết quả của những gì bạn lựa chọn. Đời người có hai cách để sống: theo cách này, chẳng có điều gì kỳ diệu xảy ra; còn với cách kia, mọi thứ trên đời đều kỳ diệu.”

- Albert Einstein-



3. Công cụ duy trì trạng thái tích cực



3.2 Sức mạnh hình dung

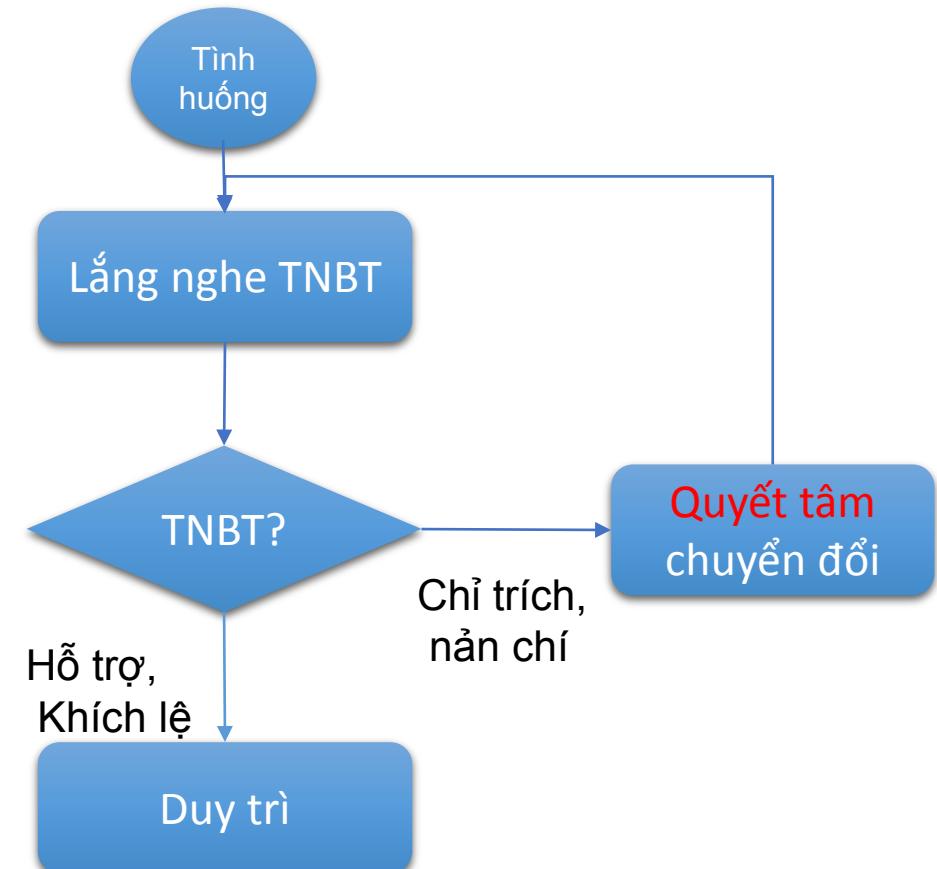
Hình dung là một phương pháp rất mạnh mẽ - khi hình dung về lời khẳng định, chúng ta đang lặp lại và bắt đầu cảm thấy nó hiện hữu thật sự bên trong bản thân mình.



3. Công cụ duy trì trạng thái tích cực

3.3 Tiếng nói bên trong

- Tiếng nói bên trong (TNBT) có thể là bạn hoặc là thù.
- TNBT hình thành qua thời gian nhận thức về bản thân quyết định mức độ **tự tin** của cá nhân



Những người thành đạt đều có tiếng nói nội tâm – điều này không những luôn cổ vũ họ mà còn chỉ cho họ thấy sai lầm là cơ hội để học hỏi.



3. Công cụ duy trì trạng thái tích cực



3.4 Xem khó khăn là bài học

- Chìa khóa quan trọng để duy trì cách nhìn tích cực là khả năng học hỏi từ những khó khăn, không để thất bại che mờ tương lai hoặc bào mòn lòng tự tin của ta.

Thomas Edison, người đã **thử nghiệm 2000 chất liệu** khác nhau trong quá trình chế tạo bóng đèn.

“Tôi có thể rút ra bài học kinh nghiệm gì từ chuyện này?”



3. Công cụ duy trì trạng thái tích cực



3.5 Thư giãn

- Dành vài phút ngồi yên lặng, thư giãn cơ thể và tâm trí. Giờ ta có thể quan sát rõ hơn những suy nghĩ đang được tạo ra trong tâm trí mình.
- Khi thư giãn, chúng ta thực hành tạo ra những suy nghĩ tích cực như bình an, hạnh phúc... Theo đó, tâm trí ta được làm tươi mới trở lại, năng lượng tinh thần được tái tạo.



3. Công cụ duy trì trạng thái tích cực

3.5 Thư giãn

Bài tập

CHÀO NGÀY MỚI

Khi tỉnh dậy vào buổi sáng, hãy ngồi thoải mái trong phòng, lưng thẳng đứng và đặt các suy nghĩ sau vào tâm trí:

Tôi thả lỏng cơ thể... Hít thở chậm và sâu... Tôi hình dung đến hình ảnh dòng sông chảy hiền hòa trong tâm trí mình... Những đợt sóng nhỏ lăn tăn xô mãi vào bờ... mang đến sự thanh bình và tĩnh tại ở bên trong. Vươn vai đứng dậy, tôi mang theo cảm giác hân hoan chào đón hương vị rộn ràng của ngày mới... Bỗng thấy mình trở nên giống như một dòng sông... tỏa những đợt sóng nhỏ lăn tăn, sẵn sàng đón nhận những tình huống đến và đi... Nhưng mình vẫn chảy một cách thanh bình... Xuyên qua các sự kiện bằng niềm tin và sự sáng suốt... Tôi tích cực và tự tin bước vào một ngày mới, với nụ cười và chân bước ung dung.





XÂY DỰNG MỘT CUỘC SỐNG TÍCH CỰC



4. Xây dựng một cuộc sống tích cực





4. Xây dựng một cuộc sống tích cực



(Nguồn ảnh: Internet)

*“Với mỗi phút giận dữ, bạn đã đánh mất hơn rất nhiều thứ không phải chỉ là
lãng phí 60 giây hạnh phúc.”*

- Trish Summerfield



Tổng kết bài học



1. Cơ sở khoa học

Nhận biết được cơ sở sinh học, tâm lí và xã hội của Tư duy tích cực

2. Khái niệm tư duy tích cực

Hiểu được khái niệm Tư duy tích cực và vai trò của Hạt giống – Suy nghĩ

3. Công cụ duy trì trạng thái tích cực

Thực hành sử dụng 5 công cụ: Kiểm soát suy nghĩ, Sức mạnh hình dung, Tiếng nói bên trong, Xem khó khăn là bài học và Thư giãn

4. Xây dựng một cuộc sống tích cực

Nhận biết các phẩm chất cần có để xây dựng một cuộc sống tích cực.



Bài học tiếp theo



Bổ sung lại giúp em ạ

Bài 2

Kỹ năng cá nhân nền tảng - Thành tích cá nhân

2.2. Giá trị sống



KỸ NĂNG MỀM

BÀI 2

Phần 2 – GIÁ TRỊ SỐNG

Nội dung: _____

1. Trọng tâm cuộc sống
2. Nhận diện trọng tâm bản thân
3. Thiết lập và vận dụng bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân

Mục tiêu: _____

Sau khi học xong bài này, học viên có thể:

1. Trình bày khái niệm **vòng tròn quan tâm và vòng tròn ảnh hưởng**;
2. Nhận biết **bốn yếu tố căn bản** của cuộc sống;
3. Phân tích **các trọng tâm cuộc sống**;
4. Nêu **cách thức nhận diện trọng tâm bản thân**;
5. Mô tả **phương pháp thiết lập và vận dụng bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân**.



TRỌNG TÂM CUỘC SỐNG



1. Trọng tâm cuộc sống



1.1. Vòng tròn quan tâm và Vòng tròn ảnh hưởng

1.2. Bốn yếu tố căn bản của cuộc sống

1.3. Các trọng tâm cuộc sống

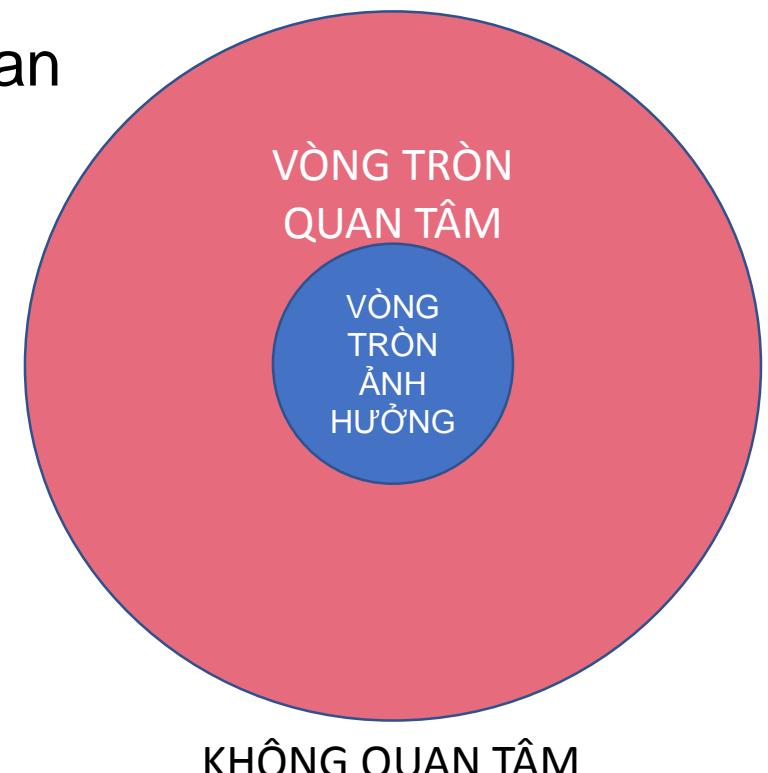


1. Trọng tâm cuộc sống



1.1. Vòng tròn quan tâm và Vòng tròn ảnh hưởng

- Vòng tròn quan tâm (VTQT): những điều quan tâm
- Vòng tròn ảnh hưởng (VTAH): những điều quan tâm và có thể kiểm soát được.





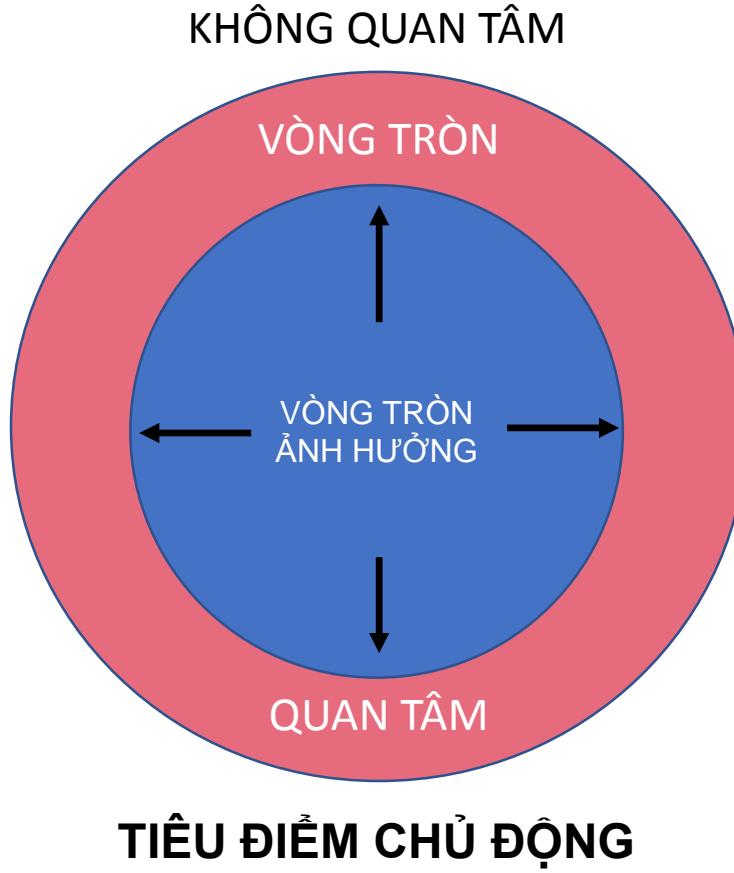
1. Trọng tâm cuộc sống



1.1. Vòng tròn quan tâm và Vòng tròn ảnh hưởng

Người chủ động tập trung
nỗ lực của mình vào VTAH.

- Năng lượng tích cực mở rộng Vòng tròn ảnh hưởng.

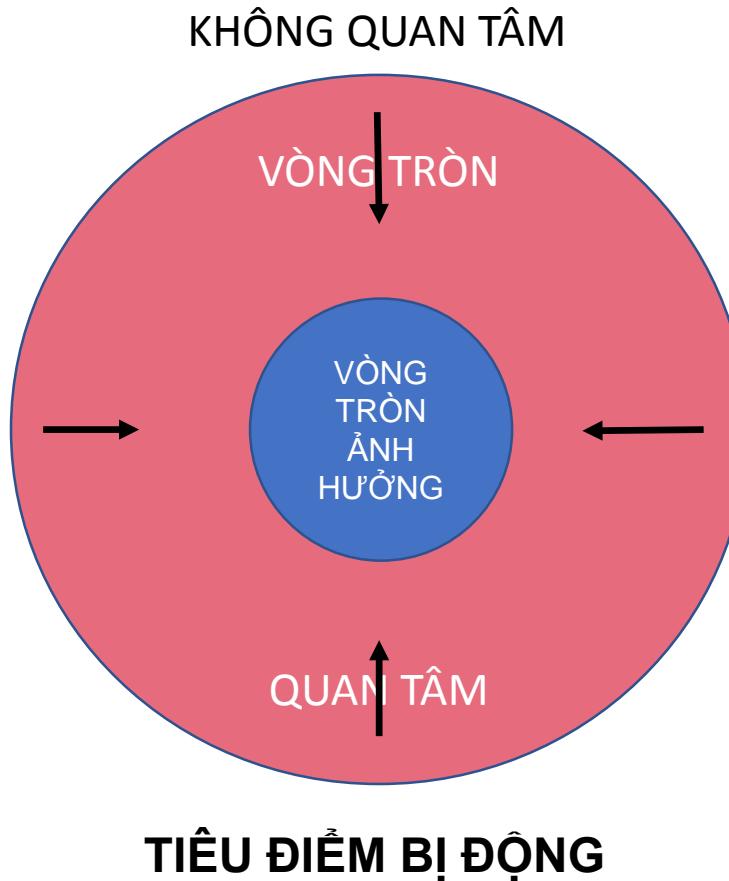




1. Trọng tâm cuộc sống

1.1. Vòng tròn quan tâm và Vòng tròn ảnh hưởng

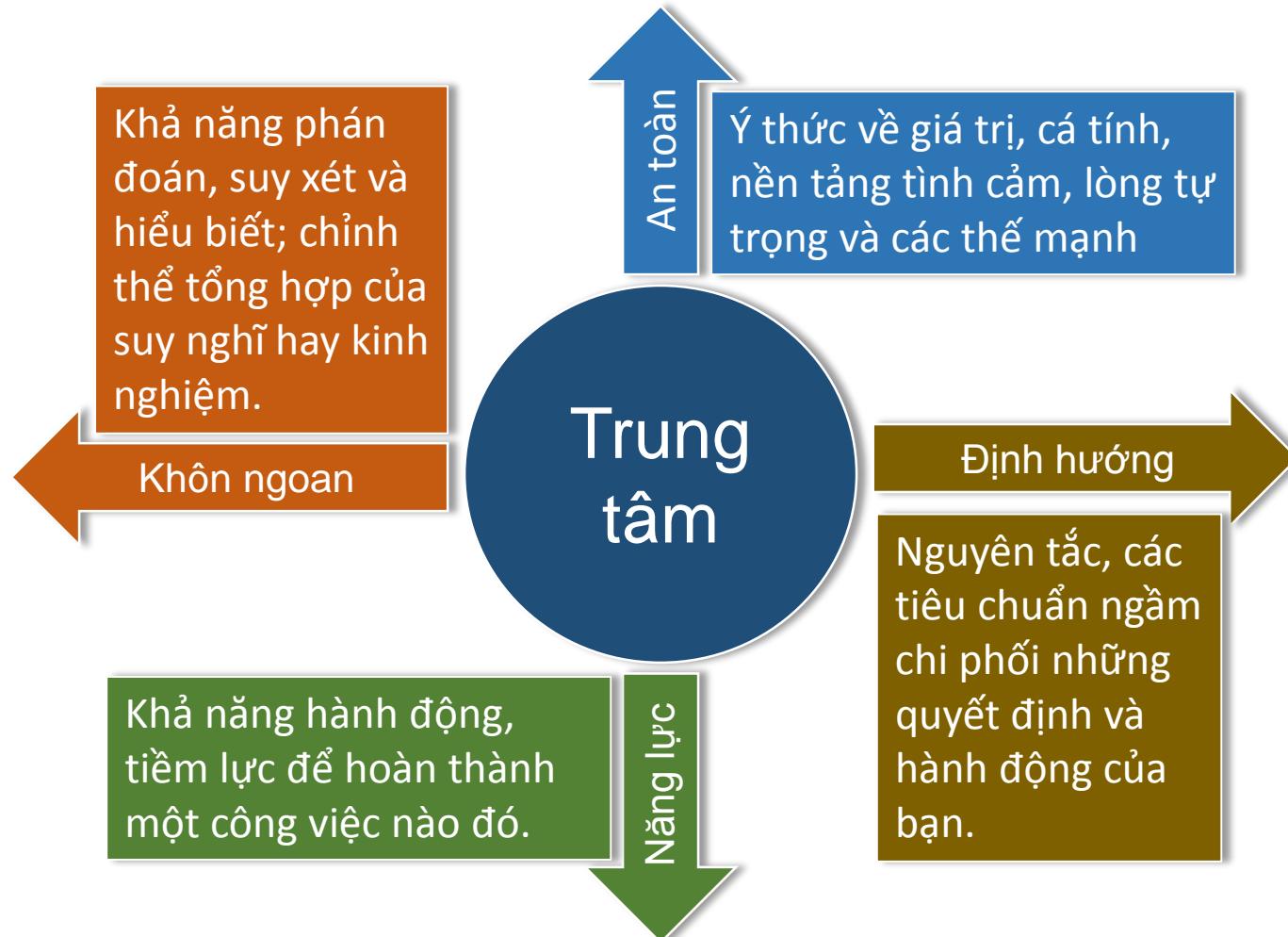
Người bị động tập trung nỗ lực của mình vào VTQT.





1. Trọng tâm cuộc sống

1.2. Bốn yếu tố căn bản của cuộc sống





1. Trọng tâm cuộc sống



1.2. Bốn yếu tố căn bản của cuộc sống

An toàn và **định hướng** sẽ đem lại **khôn ngoan**
thật sự, là chất xúc tác để giải phóng **năng lực**



1. Trọng tâm cuộc sống



1.3. Các trọng tâm cuộc sống

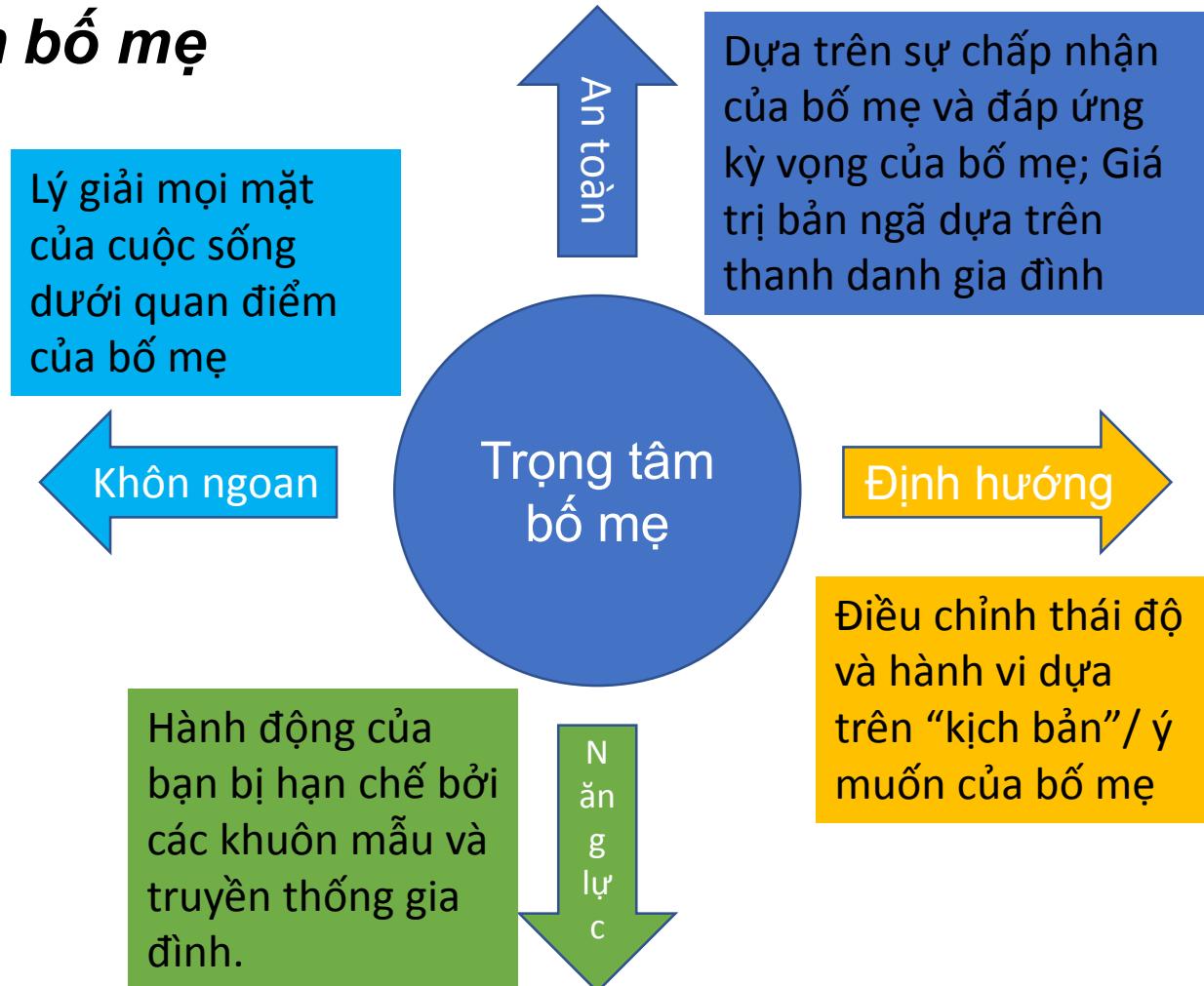
- *Trọng tâm bố mẹ*
- *Trọng tâm tiền bạc*
- *Trọng tâm học hành, bằng cấp, công việc*
- *Trọng tâm bạn bè*
- *Trọng tâm bản thân*
- *Và các trọng tâm khác...*



1. Trọng tâm cuộc sống

1.3. Các trọng tâm cuộc sống

➤ Trọng tâm bố mẹ

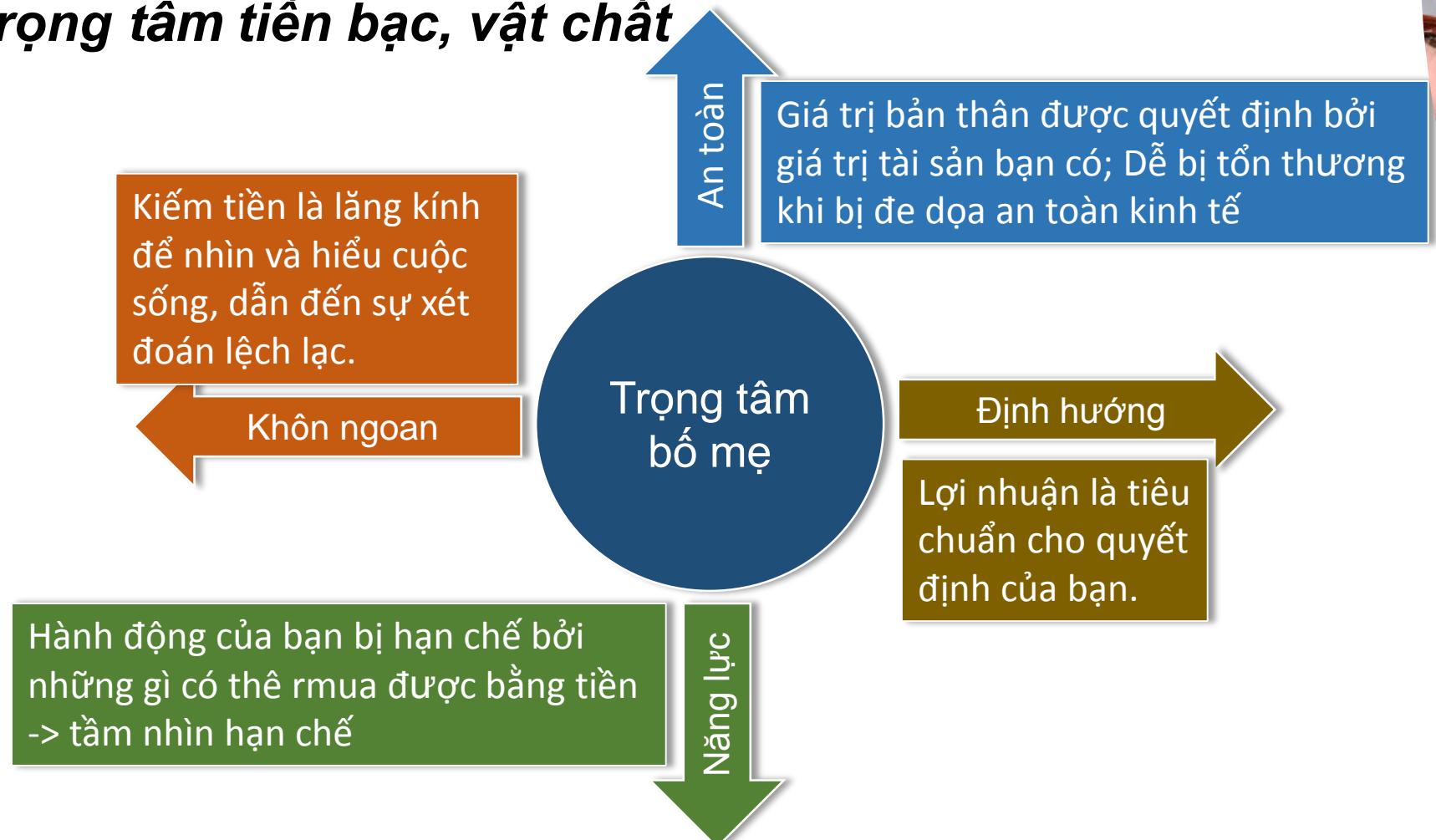




1. Trọng tâm cuộc sống

1.3. Các trọng tâm cuộc sống

➤ Trọng tâm tiền bạc, vật chất

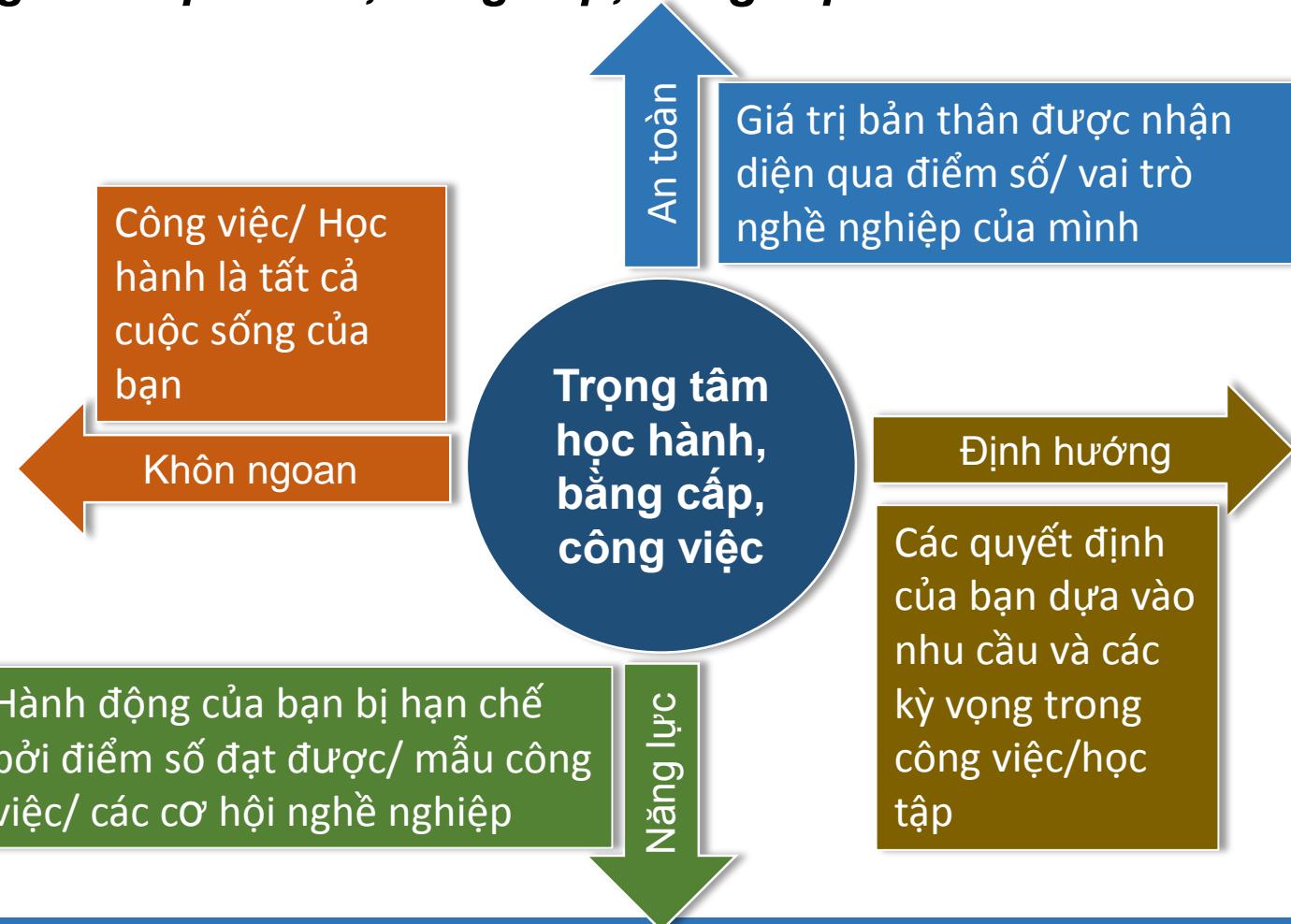




1. Trọng tâm cuộc sống

1.3. Các trọng tâm cuộc sống

- **Trọng tâm học hành, bằng cấp, công việc**





1. Trọng tâm cuộc sống

1.3. Các trọng tâm cuộc sống

➤ Trọng tâm bạn bè





1. Trọng tâm cuộc sống

1.3. Các trọng tâm cuộc sống

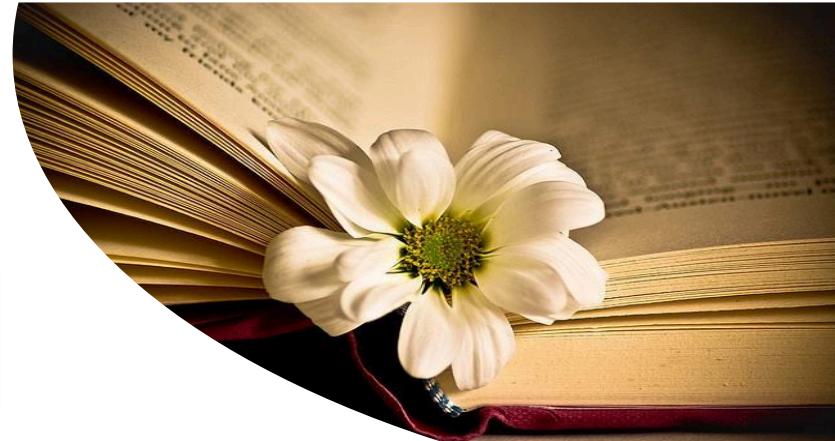
➤ Trọng tâm bản thân

Nhìn thế giới qua mức độ ảnh hưởng của các quyết định, sự kiện, hay hoàn cảnh... đối với bản thân mình.



Hành động bị giới hạn bởi nguồn lực, không có sự hỗ trợ từ bên ngoài.

Tiêu chuẩn phán xét luôn gắn liền với nhu cầu của mình: “Nếu tôi cảm thấy tốt..”, “Điều tôi muốn là...”, “Tôi được gì trong đó...”





NHẬN DIỆN TRỌNG TÂM CỦA BẢN THÂN

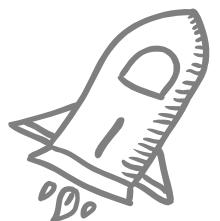


2. Nhận diện trọng tâm cuộc sống



2.1. Điều kiện lựa chọn trọng tâm bản thân

2.2. Trọng tâm hướng về nguyên tắc





2. Nhận diện trọng tâm cuộc sống



2.1. Điều kiện lựa chọn trọng tâm bản thân

- Trọng tâm cuộc sống của một người là sự **kết hợp** cùng một lúc các trọng tâm **lại với nhau**.
- Tùy thuộc vào điều kiện bên ngoài hay từ bên trong, **một trọng tâm cụ thể** nào đó có thể được **kích hoạt** cho đến khi các nhu cầu cơ bản được thỏa mãn
- Điều lý tưởng là tạo ra một **trọng tâm rõ ràng** để bạn có thể đạt được **an toàn, định hướng, khôn ngoan và năng lực ở mức độ cao** nhằm luôn giúp **chủ động** cũng như **kết hợp hài hòa** mọi mặt của cuộc sống.



2. Nhận diện trọng tâm cuộc sống

2.2. Trọng tâm hướng về nguyên tắc

- Các nguyên tắc là những chân lý cơ bản và sâu xa, những sự thật hiển nhiên tồn tại bao đời, những mẫu số chung của mọi thứ.





2. Nhận diện trọng tâm cuộc sống

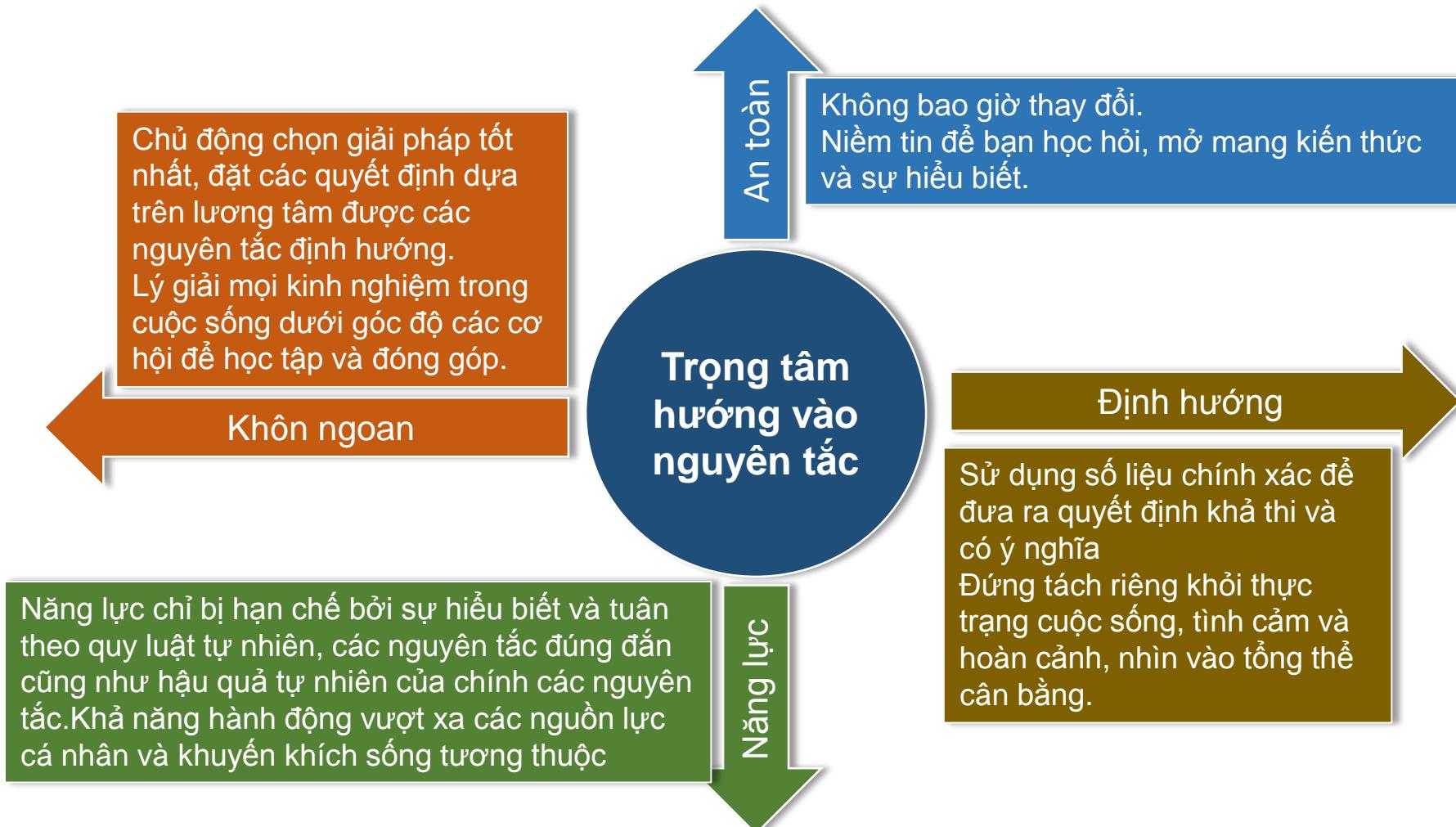


2.2. Trọng tâm hướng về nguyên tắc

- *Không ai làm những điều đúng đắn mà lại phải hối hận hay dǎn vặt cả.*
- *Những nguyên tắc sống không bao giờ thay đổi, không bao giờ phản bội bạn.*

2. Nhận diện trọng tâm cuộc sống

2.2. Trọng tâm hướng về nguyên tắc





THIẾT LẬP VÀ VẬN DỤNG BẢN TUYÊN NGÔN SỨ MỆNH CÁ NHÂN



3. Thiết lập và vận dụng bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân



3.1. Bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân

3.2. Thiết lập bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân

3.3. Vận dụng bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân





3. Thiết lập và vận dụng bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân



3.1. Bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân

1

Thể hiện rõ bạn muốn trở thành người thế nào (tính cách), sẽ làm gì (công hiến, thành tích), lấy giá trị và nguyên tắc nào làm nền tảng.

2

Dựa trên những nguyên tắc đúng đắn, trở thành một chuẩn mực cho mỗi người.

3

Làm cơ sở cho việc đưa ra những quyết định lớn, là phương hướng cho cả cuộc đời bạn, cơ sở cho những quyết định hàng ngày bạn đưa ra mà không phụ thuộc vào hoàn cảnh sống hay những xúc cảm.

4

Đem lại cho mỗi cá nhân nguồn sức mạnh lớn lao giữa những biến cố cuộc đời.

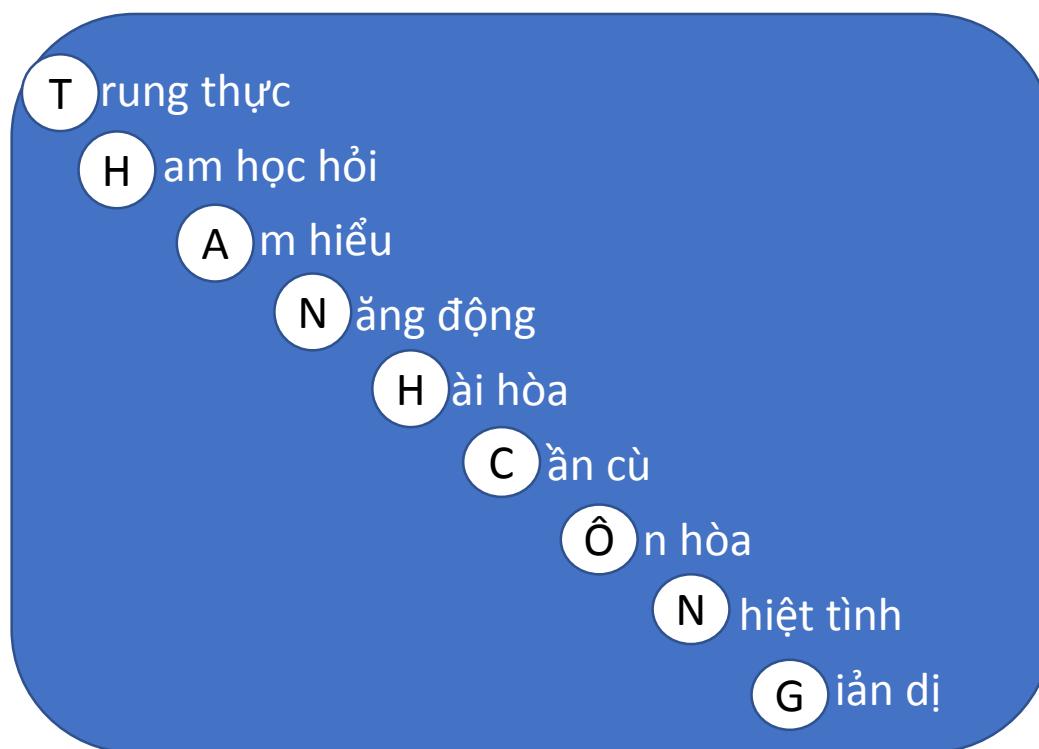


3. Thiết lập và vận dụng bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân



3.1. Bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân

- Ví dụ: Bản tuyên ngôn sứ mệnh của Steven Strong



© Photo: Daniel André Stentz



3. Thiết lập và vận dụng bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân



3.2. Thiết lập bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân

- Mở rộng viễn cảnh cuộc sống
 - Sử dụng trí tưởng tượng để tiếp cận với những giá trị:
 - Điều gì là quan trọng nhất đối với cuộc sống?
 - Bạn sẽ trở thành con người như thế nào và muốn làm gì?
- Hình dung và quyết tâm thực hiện
 - Là các hình thức của lập trình hóa (não bộ) => quá trình sáng tạo lần thứ nhất.
 - 5 thuộc tính cơ bản của một bản quyết tâm: *cá nhân, tích cực, ở thời hiện tại, có thể hình dung được và thuộc về tình cảm => những giá trị và tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân.*



3. Thiết lập và vận dụng bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân



3.2. Thiết lập bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân

- Đơn giản hóa các cách thiết lập bản tuyên ngôn sứ mệnh
 - Phương pháp 1: Sưu tập danh ngôn
 - Phương pháp 2: Động não
 - Phương pháp 3: Ân dật

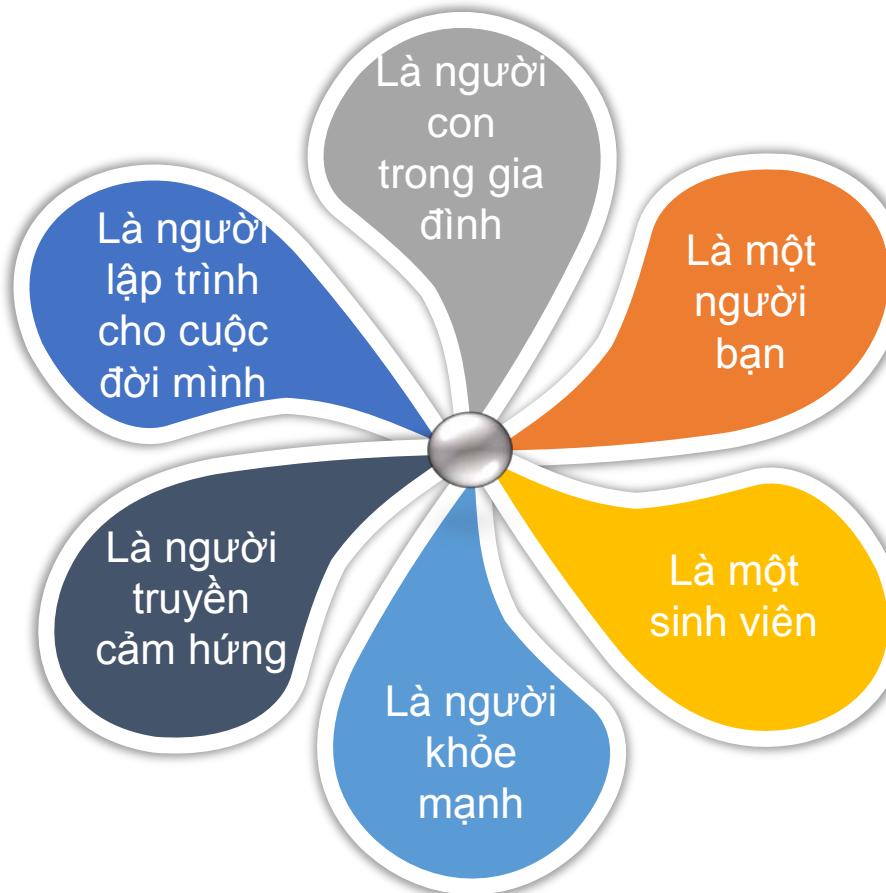


3. Thiết lập và vận dụng bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân



3.2. Thiết lập bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân

Sứ mệnh của tôi gắn với các vai trò của mình trong cuộc sống





3. Thiết lập và vận dụng bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân



3.3. Vận dụng bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân

Chìa khóa số 1: Ước lượng cái giá phải trả

Chìa khóa số 2: Viết ra giấy

Chìa khóa số 3: Hãy làm ngay

Chìa khóa số 4: Những thời cơ quan trọng

Chìa khóa số 5: Thắt chặt



www.shutterstock.com · 199543664

<https://www.shutterstock.com>



3. Thiết lập và vận dụng bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân



3.3. Vận dụng bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân

Bài thực hành:

Hãy viết bản tuyên ngôn sứ mệnh của cá nhân và chia sẻ bản tuyên ngôn của bạn cho nhóm của bạn trên diễn đàn lớp học.

Sau đó hãy cùng thảo luận trong nhóm về phương án thực hiện bản tuyên ngôn sứ mệnh của mỗi bạn nhé.

1. Trọng tâm cuộc sống

Tìm hiểu các trọng tâm cuộc sống thường gặp trong mối liên hệ với 4 nhân tố căn bản của cuộc sống, dựa trên những hiểu biết về VTQT và VTAH.

2. Nhận diện trọng tâm bản thân

Nắm được nguyên tắc để nhận diện trọng tâm bản thân.

3. Thiết lập và vận dụng bản tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân

Hiểu được khái niệm bản tuyên ngôn sứ mệnh, cách thiết lập bản tuyên ngôn và phương thức vận dụng bản tuyên ngôn và thực hành cho bản tuyên ngôn sứ mệnh của mỗi cá nhân.



Bài 2

Kỹ năng cá nhân nền tảng - Thành tích cá nhân

Phần 3 - Quản lý thời gian



KỸ NĂNG MỀM

BÀI 2

Phần 3-

QUẢN LÝ THỜI GIAN

Nội dung:

1. Bốn thế hệ quản trị thời gian
2. Mô hình quản lý thời gian 5A
3. Lập kế hoạch
4. Thực hành kỹ năng

Mục tiêu:

Sau khi học xong bài này, học viên có thể:

1. Phân biệt được **4 thế hệ quản trị thời gian** và **ưu/nhược điểm** của từng thế hệ.
2. Biết được **mô hình quản lý thời gian** và **ý nghĩa** của từng thành tố trong mô hình đó.
3. **Lập được kế hoạch** dựa trên việc **nhận diện** các vai trò và **mục tiêu** của cá nhân và công việc.



BỐN THẾ HỆ QUẢN TRỊ THỜI GIAN



1. Bốn thế hệ quản trị thời gian



1.1. Ma trận quản trị thời gian

1.2. Bốn thế hệ quản trị thời gian



1. Bốn thế hệ quản trị thời gian



1.1. Ma trận quản trị thời gian

	Khẩn cấp	Không khẩn cấp
Quan trọng	I <i>Các hoạt động:</i> <ul style="list-style-type: none">- Khủng hoảng- Các vấn đề cấp bách- Các dự án đến thời hạn	II <i>Các hoạt động:</i> <ul style="list-style-type: none">- Xây dựng quan hệ- Nhận diện các cơ hội mới- Lập kế hoạch, giải trí
Không quan trọng	III <i>Các hoạt động:</i> <ul style="list-style-type: none">- Những việc đột xuất, các cuộc điện thoại- Các cuộc họp, báo cáo- Các vấn đề bức xúc	IV <i>Các hoạt động:</i> <ul style="list-style-type: none">- Các việc vặt nhưng bận rộn- Thư từ, các cuộc điện thoại- Những hoạt động vui chơi giải trí



1. Bốn thế hệ quản trị thời gian



1.2. Bốn thế hệ quản trị thời gian

- 1 Các mảnh giấy ghi chú hay các bảng liệt kê công việc
- 2 Lịch công tác và sổ ghi chép các cuộc hẹn
- 3 Xác định các thứ tự ưu tiên, các giá trị của mọi hoạt động
- 4 Lấy nguyên tắc làm trọng tâm và quản lý bản thân



1. Bốn thế hệ quản trị thời gian

1.2. Bốn thế hệ quản trị thời gian

Thế hệ thứ 1

- Các **mảnh giấy ghi chú** hay các **bảng liệt kê công việc**

Ưu điểm

Ghi chú các công việc cần thực hiện

Nhược điểm

Chưa nêu ra thứ tự ưu tiên

Chưa chỉ ra mối liên hệ với các giá trị và mục tiêu



1. Bốn thế hệ quản trị thời gian

1.2. Bốn thế hệ quản trị thời gian

Thế hệ thứ 2

- Lịch công tác và sổ ghi chép các cuộc hẹn

- Lập kế hoạch và lịch trình từ trước
- Không có sự ưu tiên hay mối liên hệ với các giá trị và mục tiêu sâu xa



1. Bốn thế hệ quản trị thời gian

1.2. Bốn thế hệ quản trị thời gian

Thế hệ thứ 3

- Xác định các **thứ tự ưu tiên, giá trị của mọi hoạt động**

Ưu điểm

Làm rõ các giá trị và đặt ra các mục tiêu

Lập kế hoạch hàng ngày, chọn thứ tự
ưu tiên cho các hoạt động

Nhược điểm

Hạn chế tầm nhìn

Xác lập *thứ tự* chứ không phải là *tầm
quan trọng* của các hoạt động



1. Bốn thế hệ quản trị thời gian

1.2. Bốn thế hệ quản trị thời gian

Thế hệ thứ 4

- Lấy nguyên tắc làm trọng tâm và quản lý bản thân

- Mục tiêu: Quản lý cuộc sống một cách hiệu quả
- 6 tiêu chí tổ chức hoạt động thuộc phần tư thứ II:
 - Tính chặt chẽ
 - Tính cân bằng
 - Tập trung vào Phần thứ II
 - Khía cạnh “con người”
 - Tính linh hoạt
 - Tính gọn nhẹ



MÔ HÌNH QUẢN LÝ THỜI GIAN 5A



2. Mô hình quản lý thời gian 5A



2.1. Awareness: Nhận biết

2.2. Analyse: Phân tích

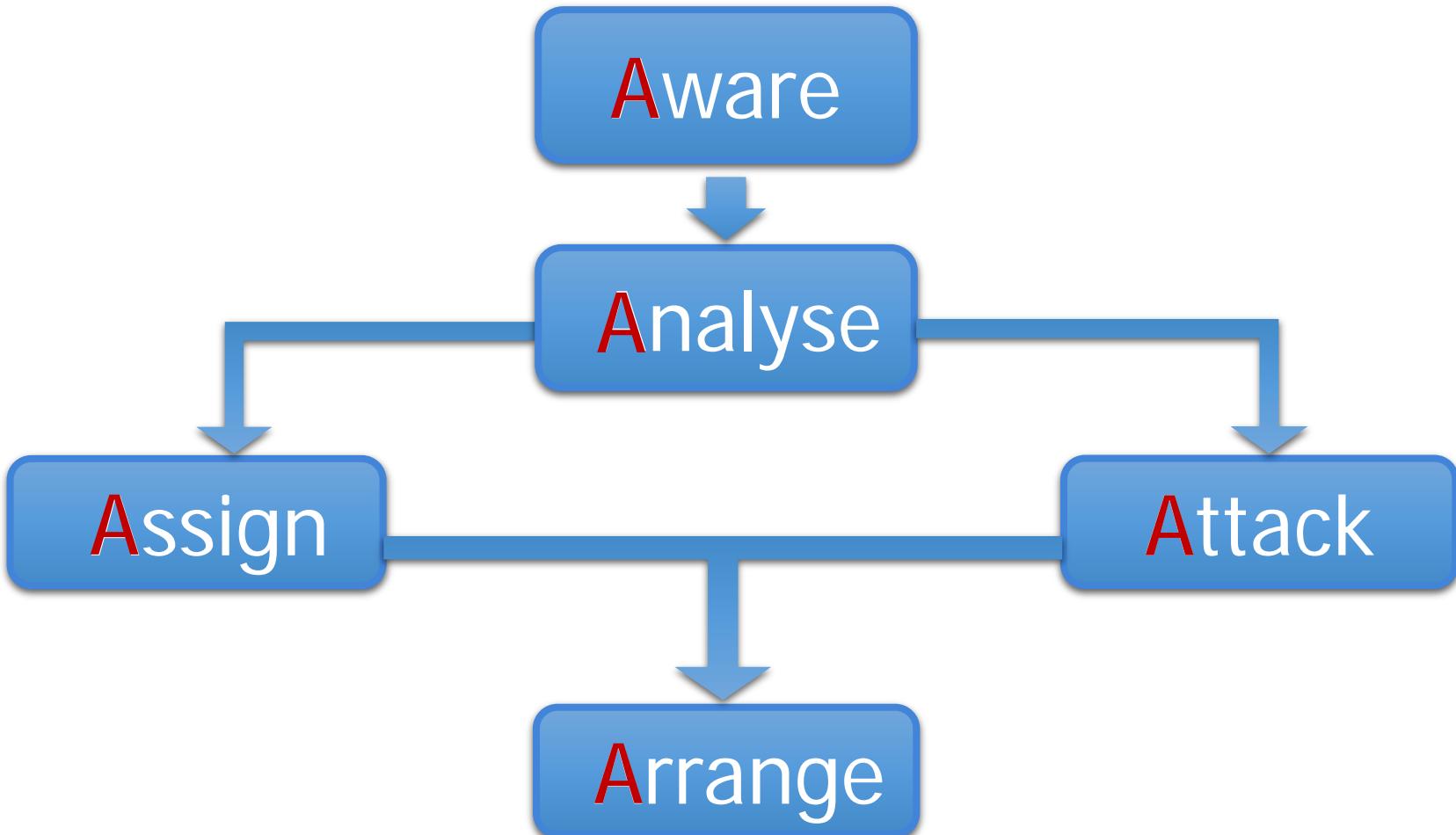
2.3. Attack: Kẻ cắp thời gian

2.4. Assign: Lập thứ tự ưu tiên

2.5. Arrange: Lập kế hoạch



2. Mô hình quản lý thời gian 5A



“Mô hình quản lý thời gian 5A”



2. Mô hình quản lý thời gian 5A

2.1. Awareness: Nhận biết



Xác định mục tiêu

Hiểu bản thân



- 1. Ưu điểm
- 2. Nhược điểm
- 3. Tính cách, quan điểm...

Hiểu công việc

- 1. Mục đích của công việc
- 2. Vai trò của bản thân
- 3. Trách nhiệm trong công việc



2. Mô hình quản lý thời gian 5A

2.1. AWARENESS: Nhận biết



Xác định mục tiêu

Nguyên tắc SMART

- **S**pecific- Cụ thể
- **M**easurable – Đo lường được
- **A**chievable – Khả thi
- **R**elevant – Thích hợp
- **T**ime – Thời hạn



2. Mô hình quản lý thời gian 5A



2.2. ANALYSE : Phân tích

NHẬT KÝ THỜI GIAN

Thứ ngày..... tháng..... năm

Thời gian	Nội dung công việc	Thời lượng	Kết quả



2. Mô hình quản lý thời gian 5A



2.2. ANALYSE: Phân tích

1

Phân loại công việc theo **tính quan trọng – khẩn cấp**

	Khẩn cấp	Không khẩn cấp
Quan trọng	<20%	~60%
Không quan trọng	10%-15%	<5%



2. Mô hình quản lý thời gian 5A



2.2. ANALYSE: Phân tích

2

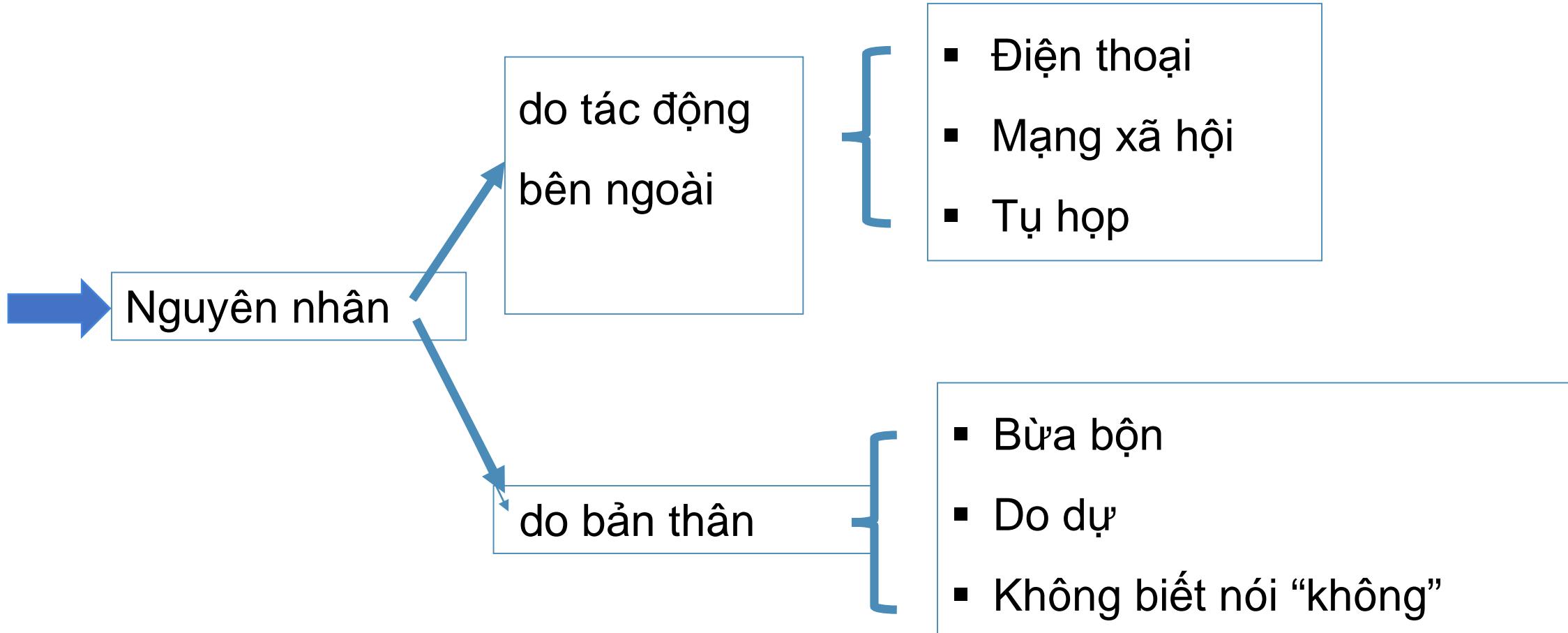
Nhận định cách phân bổ thời gian cho từng công việc

- Bạn đã dành thời gian nhiều nhất cho nhóm công việc nào?
- Bạn đã dành bao nhiêu thời gian cho những công việc quan trọng?
- Bao nhiêu thời gian bị “đánh cắp” cho những việc không phải của bạn hoặc không thực sự cần đến sự có mặt của bạn?



2. Mô hình quản lý thời gian 5A

2.3. ATTACK: Kẻ cắp thời gian





2. Mô hình quản lý thời gian 5A



2.4. ASSIGN: Lập thứ tự ưu tiên

	Khẩn cấp	Không khẩn cấp
Quan trọng	P1	P2
Không quan trọng	P3	P4



2. Mô hình quản lý thời gian 5A



2.5. ARRANGE: Lập kế hoạch

- Bản kế hoạch phải ghi rõ việc cần làm và thời điểm thực hiện các công việc
- Có thể lập kế hoạch theo năm, theo tuần và theo ngày



LẬP KẾ HOẠCH



3. Lập kế hoạch



- 3.1. Nhận diện các vai trò
- 3.2. Lựa chọn mục tiêu
- 3.3. Lập lịch công tác hàng tuần
- 3.4. Điều chỉnh kế hoạch hàng ngày



3. Lập kế hoạch

3.1. Nhận diện các vai trò

- Viết ra các vai trò chủ yếu của mình: một cá nhân, vai trò trong gia đình, trong công việc, trong các lĩnh vực khác nhau mà mình muốn phát triển

Ví dụ

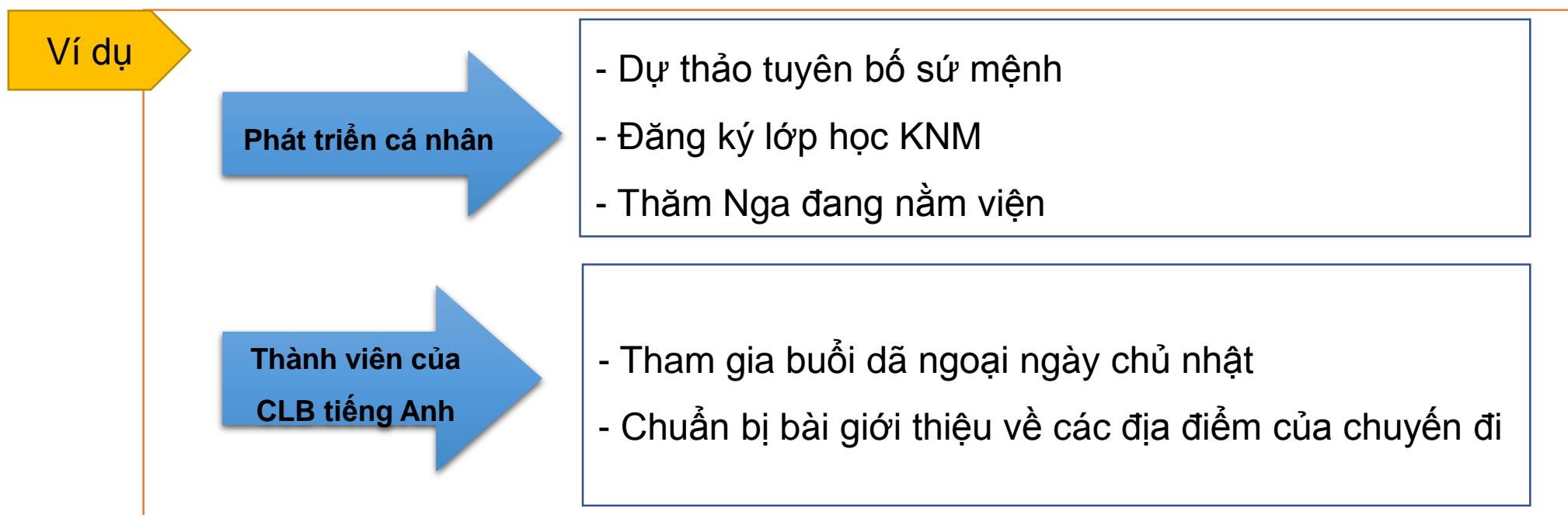
1. Phát triển cá nhân
2. Người con trong gia đình
3. Anh/chị/em
4. Sinh viên
5. Thành viên của 1 CLB, dự án
6. Phát triển cộng đồng



3. Lập kế hoạch

3.2. Lựa chọn mục tiêu

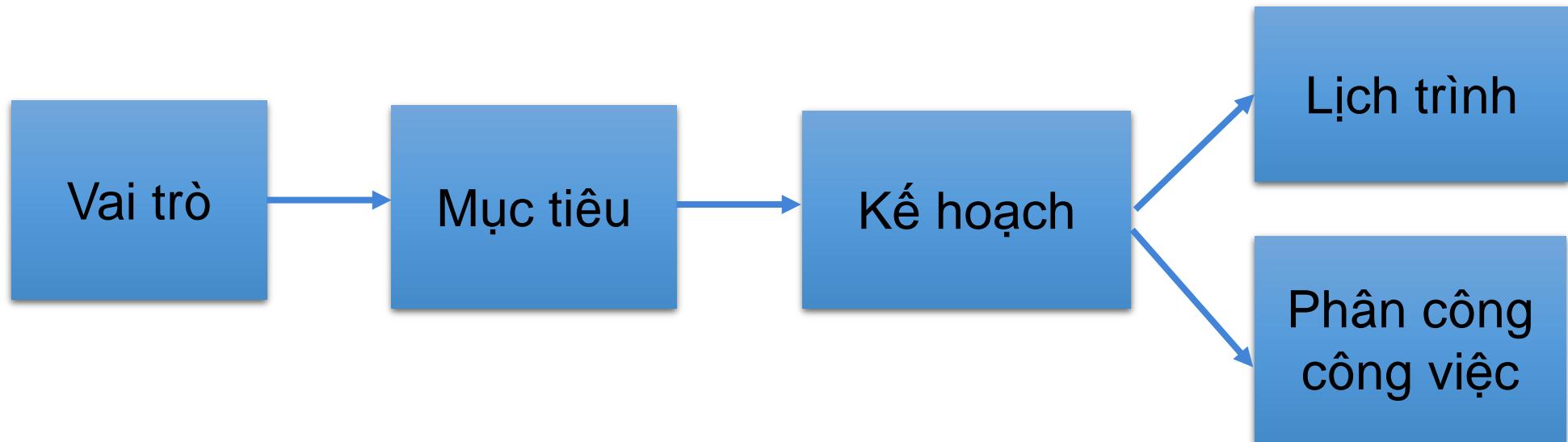
- Suy nghĩ đến một hoặc hai kết quả quan trọng của từng vai trò mà bạn có thể hoàn thành trong một tuần





3. Lập kế hoạch

3.3. Lập lịch công tác hàng tuần





3. Lập kế hoạch



3.4. Điều chỉnh kế hoạch hàng ngày

- Lựa chọn các hoạt động ưu tiên
- Phản ứng trước các sự kiện, mối quan hệ, vấn đề khẩn hoảng
- Ưu tiên các vai trò và mục tiêu của cá nhân



RÈN KỸ NĂNG



4. Rèn kỹ năng



4.1. Nội dung

4.2. Cách thực hiện



4. Rèn kỹ năng



4.1. Nội dung

1. Lập nhật ký và phân tích sự việc sử dụng thời gian của bạn
2. Xác định những yếu tố gây lãng phí thời gian của bạn
3. Lập kế hoạch cho tuần tới của bạn.



4. Rèn kỹ năng



4.2. Cách thực hiện

- Nhóm trưởng sẽ lựa chọn nội dung thực hành
- Đăng ký trên group của lớp
- Làm việc với Giáo viên hướng dẫn để có định hướng luyện tập



Tổng kết bài học



1. Bốn thế hệ quản trị thời gian
2. Mô hình quản lý thời gian
3. Lập kế hoạch
4. Thực hành kỹ năng



Bài học tiếp theo



Tên bài

Bài 3: Kỹ năng cá nhân phối hợp - Thành tích tập thể

-
- 1. Giao tiếp hiệu quả
 - 2. Kỹ năng lắng nghe
 - 3. Thuyết trình hiệu quả
 - 4. Nghệ thuật thuyết phục
 - 5. Viết thư/CV và phỏng vấn xin việc



KỸ NĂNG MỀM

BÀI 3

Phần 1 - KỸ NĂNG

GIAO TIẾP HIỆU QUẢ

Nội dung:

1. Khái niệm giao tiếp
2. Tầm quan trọng của giao tiếp
3. Quá trình giao tiếp
4. Các rào cản trong giao tiếp
5. Các phương tiện giao tiếp

Mục tiêu:

Sau khi học xong bài này, học viên có thể:

1. Trình bày được khái niệm giao tiếp và tầm quan trọng của kỹ năng giao tiếp;
2. Phân loại được các loại giao tiếp;
3. Phân tích được các bước của một quá trình giao tiếp;
4. Trình bày được các rào cản trong giao tiếp;
5. Nhận biết và sử dụng được tốt các phương tiện giao tiếp.



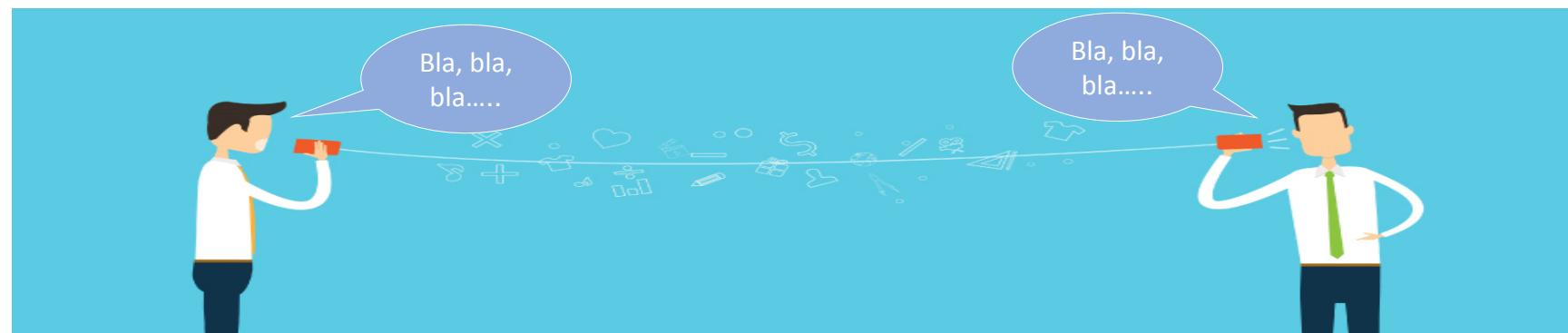
KHÁI NIỆM KỸ NĂNG GIAO TIẾP



1. Khái niệm

Giao tiếp (Communication - Tiếng Latin: *commūnicāre* = to share): Là hành động **trao đổi thông tin** từ một thực thể hoặc một nhóm này (**Sender**s) sang một thực thể hoặc nhóm khác (**Receiver**s) thông qua việc sử dụng các **ký, tín hiệu** đã **được quy ước chung**, nhằm đạt được những mục đích nhất định.

Thiếu trích dẫn: của ai, ở đâu?





TÂM QUAN TRỌNG CỦA GIAO TIẾP



2. Tầm quan trọng của giao tiếp



2.1. Ví dụ

2.2. Kỹ năng giao tiếp tốt

2.3. Phân loại giao tiếp



2. Tầm quan trọng của giao tiếp

2.1. Ví dụ

Động vật



Chim cánh cụt có thể tìm ra con trong cả một "rừng" đồng loại của mình.

Thực vật



Nhà sinh thái học Richard Karban đang nghiên cứu khả năng giao tiếp của cây ngải bụi

Con người



Thai nhi “giao tiếp” với mẹ qua dây rốn

Giao tiếp là hoạt động **không thể thiếu trong sự tồn tại** của các loài



2. Tầm quan trọng của giao tiếp



2.2. Kỹ năng giao tiếp tốt

Nếu có được **kỹ năng giao tiếp tốt**, chúng ta có thể:

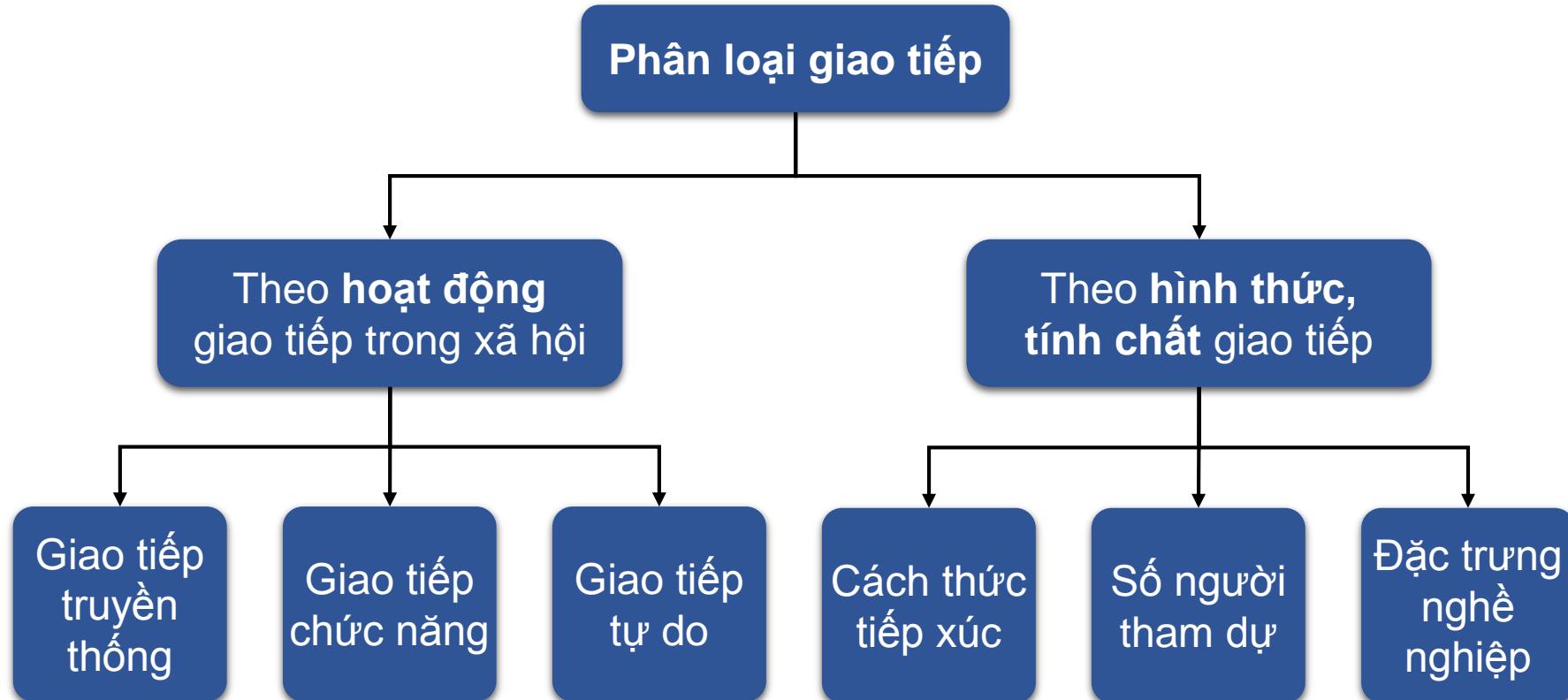
- 1 Xây dựng, duy trì và phát triển mối quan hệ tốt đẹp với mọi người trong cơ quan cũng như ngoài xã hội;
- 2 Nhận được sự yêu mến, tin tưởng và kính trọng của đồng nghiệp, bạn bè...;
- 3 Được mọi người lắng nghe;
- 4 Gây dựng được niềm tin và khuyến khích mọi người làm tốt công việc;
- 5 Tạo ra được những con đường, cầu nối đến những cơ hội mới;





2. Tầm quan trọng của giao tiếp

2.3. Phân loại giao tiếp





QUÁ TRÌNH GIAO TIẾP



3. Quá trình giao tiếp



3.1. Bối cảnh/ Môi trường giao tiếp

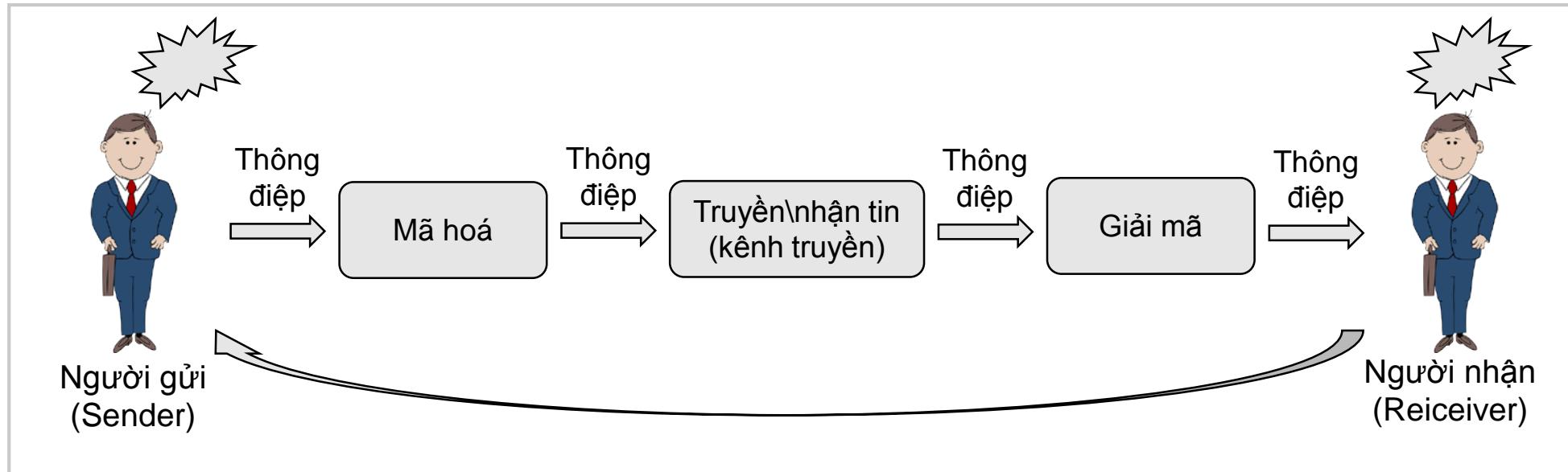
3.2. Ký hiệu

3.3. Cấu trúc ký hiệu



3. Quá trình giao tiếp

3.1. Bối cảnh / Môi trường giao tiếp



1. Hình thành động cơ, lý do giao tiếp

2. Hình thành thông điệp

3. Mã hoá thông điệp

4. Truyền tải\nnhận thông điệp

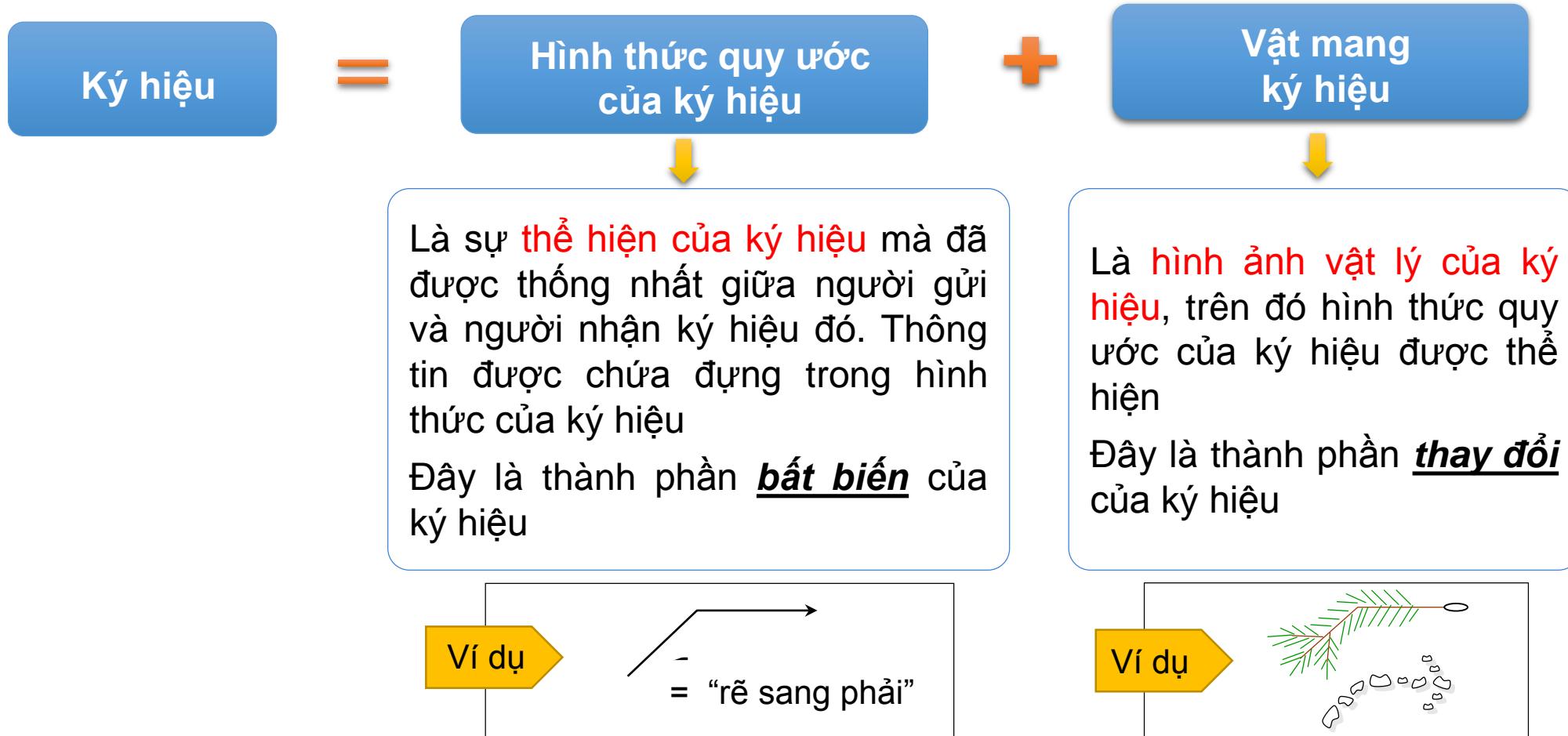
5. Giải mã thông điệp

6. Phản hồi (tương tác)



3. Quá trình giao tiếp

3.2. Ký hiệu





3. Quá trình giao tiếp



3.3. Cấu trúc ký hiệu

Cấu trúc ký hiệu là sự **tổ hợp** và **sắp xếp theo quy tắc** của các ký hiệu được lấy từ một hay nhiều hệ thống ký hiệu, tín hiệu khác nhau nhằm **truyền đạt thông tin**.



3. Quá trình giao tiếp

3.3. Cấu trúc ký hiệu

Ký hiệu dạng KÝ TỰ

- Có hình thức thể hiện thống nhất.
- Có ý nghĩa thống nhất.
- Có quy tắc kết hợp xác định (Cấu trúc ký hiệu).

a a A h
b A A c

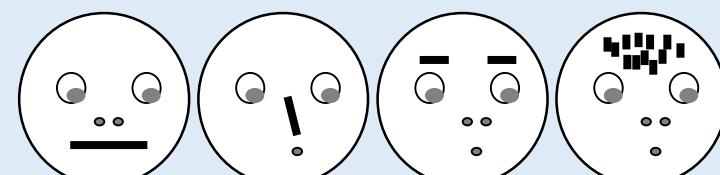
Cái cây

Bông hoa thật đẹp

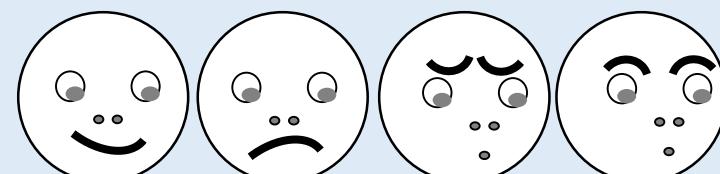
Ký hiệu dạng HÌNH ẢNH

- Có hình thức thể hiện thống nhất.
- Luôn giữ ý nghĩa trong mối liên quan với các ký hiệu dạng Hình ảnh khác (Cấu trúc ký hiệu).
- Hầu như không có quy tắc kết hợp xác định.

Thắng



Cong





CÁC RÀO CẢN TRONG GIAO TIẾP



4. Các rào cản trong giao tiếp



1. Các rào cản vật lý

- (Physical barriers) - thường do yếu tố tự nhiên của môi trường (ví dụ: rào cản tự nhiên xuất hiện nếu nhân viên làm việc ở những tòa nhà có vị trí khác nhau);

2. Thiết kế hệ thống

- Đề cập đến các vấn đề với cấu trúc hoặc hệ thống tại chỗ trong một tổ chức;

3. Các rào cản về thái độ, quan điểm

- Là kết quả của các vấn đề với nhân viên trong tổ chức (ví dụ: quản lý hạn chế, thiếu sự tư vấn với người làm, xung khắc giữa các cá nhân, quan điểm, thái độ của mỗi cá nhân người làm...);



4. Các rào cản trong giao tiếp



4. Sự mơ hồ của các câu từ

- Các từ ngữ phát âm giống nhau nhưng mang ý nghĩa khác nhau..;

5. Khả năng ngôn ngữ của mỗi cá nhân

- Sử dụng các từ lóng, khó hiểu;

6. Các rào cản thuộc về yếu tố tâm sinh lý

- ví dụ bệnh tật, các khuyết tật bẩm sinh;

7. Các rào cản về giới tính

- Các rào cản về giới tính



4. Các rào cản trong giao tiếp



8. Tính đa nhiệm công nghệ và khả năng linh hoạt;

- Tính đa nhiệm công nghệ và khả năng linh hoạt;

9. Bypassing

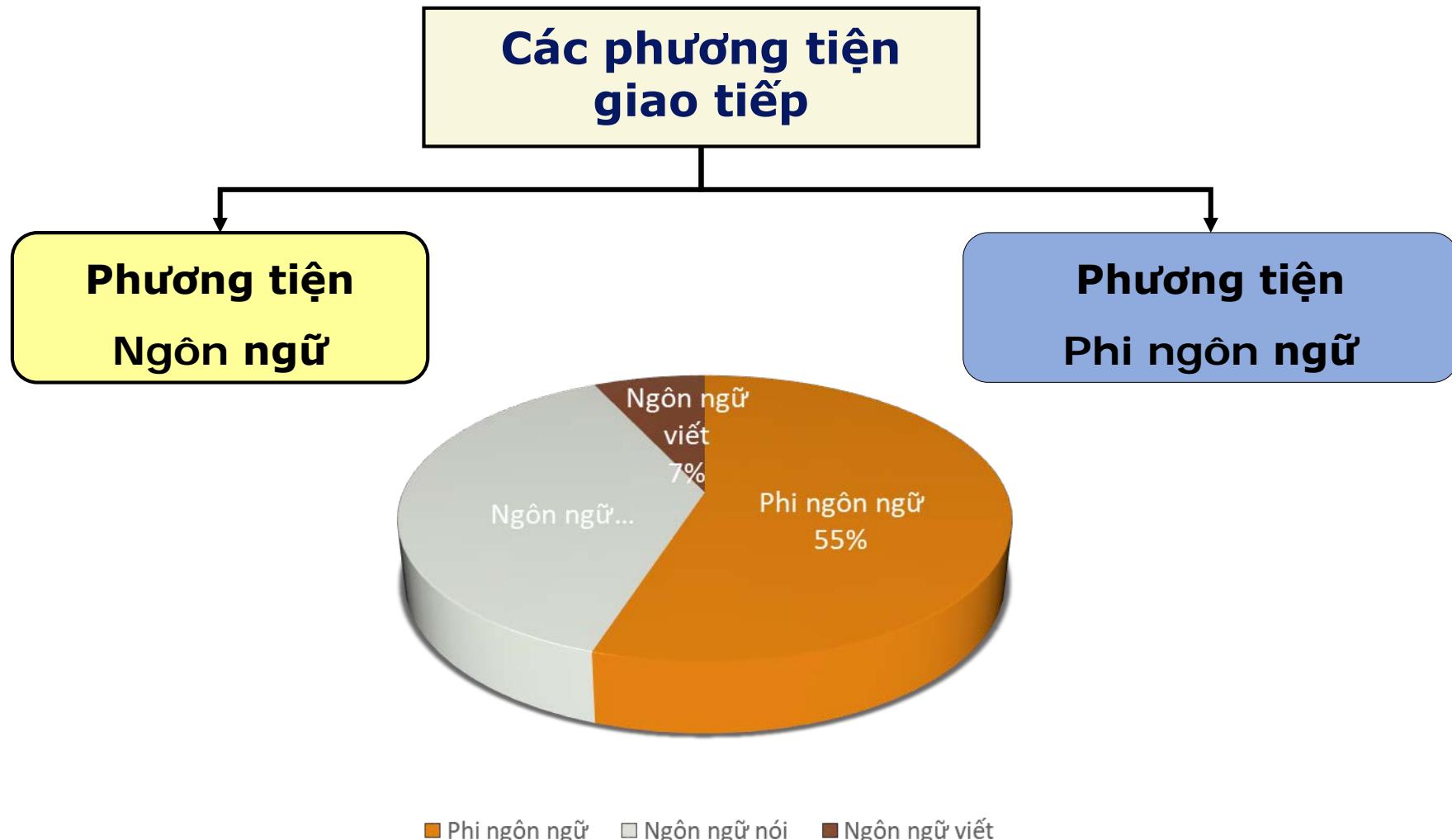
- Xuất hiện khi người gửi và người nhận không có cùng ngữ nghĩa biểu tượng

10. Các khía cạnh văn hóa

- Sự khác biệt vùng miền, dân tộc, thổ ngữ... giữa các nhóm trong tổ chức



4. Các rào cản trong giao tiếp





THẢO LUẬN



5. Thảo luận



- Nội dung
- Cách thực hiện



5. Thảo luận



➤ Nội dung

- Các bạn thực hành thảo luận theo chủ đề “Tìm hiểu về các phương tiện giao tiếp”
 - ✓ Nhóm phương tiện giao tiếp ngôn ngữ
 - ✓ Nhóm phương tiện giao tiếp phi ngôn ngữ



5. Thảo luận



➤ Cách thực hiện

- **Các cách thức để giao tiếp hiệu quả** (Brainstorming toàn lớp)



Tổng kết bài học



1. Khái niệm giao tiếp

- Trình bày khái niệm kỹ năng giao tiếp cơ bản

2. Tầm quan trọng của giao tiếp

- Giao tiếp là hoạt động **không thể thiếu trong sự tồn tại** của các loài
- Hiệu quả của kỹ năng giao tiếp tốt: gây dựng niềm tin, được yêu mến, duy trì phát triển quan hệ tốt đẹp...

3. Quá trình giao tiếp

- Bối cảnh và môi trường giao tiếp
- Ký hiệu và cấu trúc ký hiệu giao tiếp

4. Các rào cản trong giao tiếp

5. Các phương tiện giao tiếp



Bài học tiếp theo



Bài 4 Kỹ năng lắng nghe

- Lắng nghe và Thấu hiểu
- Bốn kiểu phản xạ trong lắng nghe
- Các nguyên tắc lắng nghe hiệu quả



KỸ NĂNG MỀM

BÀI 3

PHẦN 2: KỸ NĂNG LẮNG NGHE

Nội dung:

1. Lắng nghe và thấu hiểu
2. Bốn kiểu phản xạ trong lắng nghe
3. Các nguyên tắc lắng nghe hiệu quả
4. Thực hành

Mục tiêu:

Sau khi học xong bài này, học viên có thể:

1. Biết được thế nào là **lắng nghe thấu hiểu**. Mục đích, bản chất, ích lợi của lắng nghe thấu hiểu.
2. Phân biệt được 4 mức độ phản ánh trong lắng nghe thấu hiểu
3. Biết các **nguyên tắc lắng nghe hiệu quả**, những điều nên và không nên
4. Thực hành lắng nghe và phản hồi trong lắng nghe thấu hiểu



LẮNG NGHE VÀ THẤU HIỂU



1. Lắng nghe và thấu hiểu



1.1. Nghe và lắng nghe

1.2. Các mức độ lắng nghe

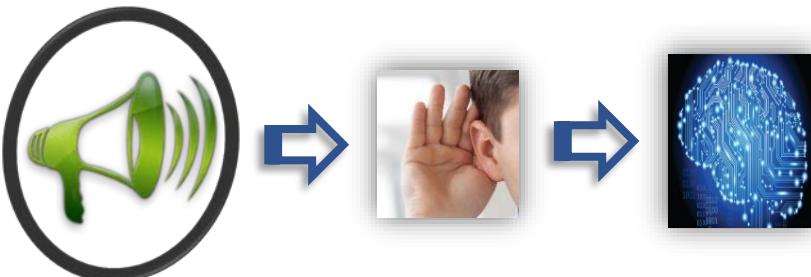
1.3. Lắng nghe và thấu hiểu



1. Lắng nghe và thấu hiểu

1.1. Nghe và lắng nghe

NGHE



Chú ý

Hỏi đáp

nhớ

Hiểu

Ghi



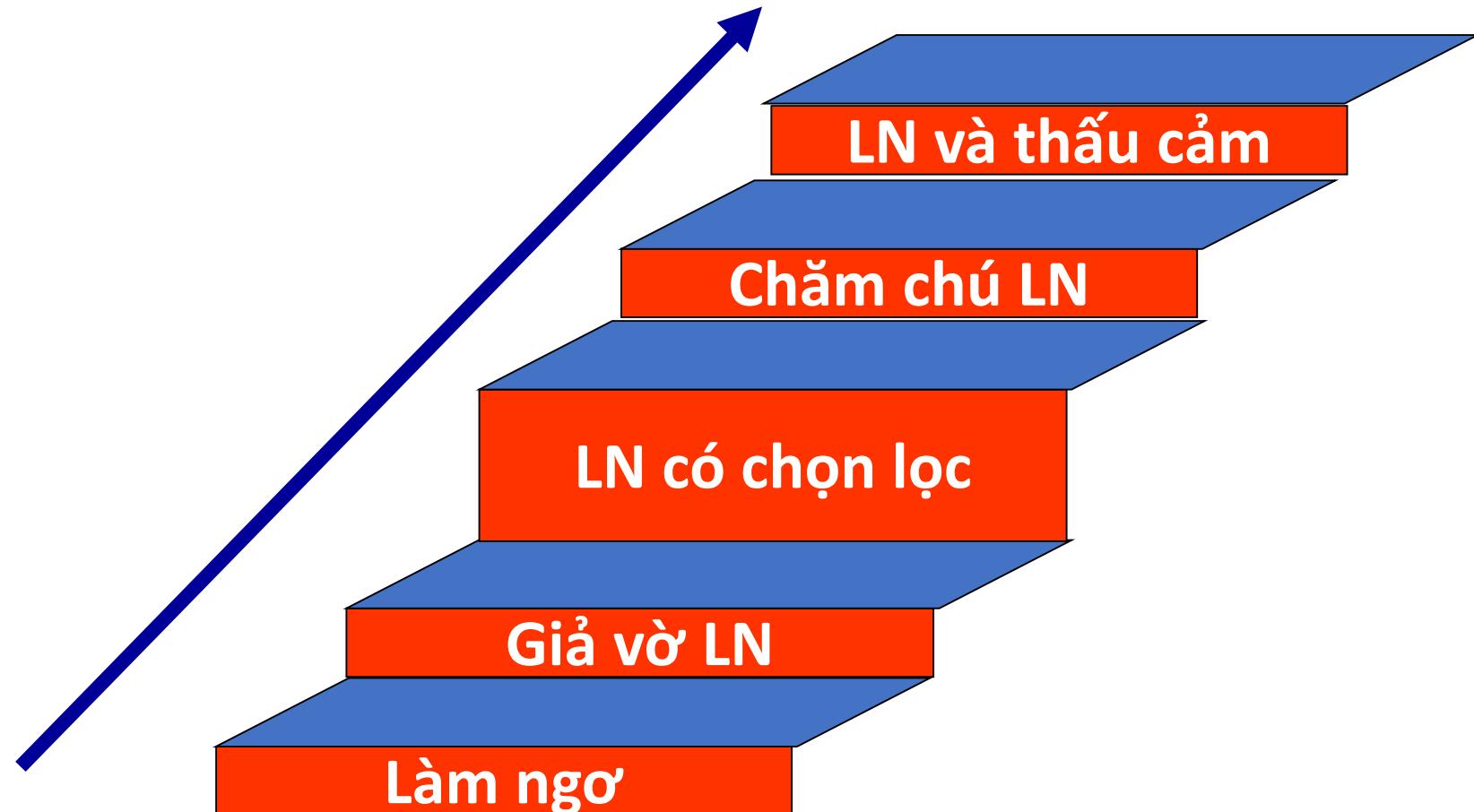
LẮNG NGHE





1. Lắng nghe và thấu hiểu

1.2. Các mức độ lắng nghe





1. Lắng nghe và thấu hiểu



1.3. Lắng nghe và thấu hiểu

MỤC ĐÍCH

Thực sự hiểu
được người
khác

BẢN CHẤT

*Nghe bằng tai, bằng
mắt và bằng cả con
tim*

ÍCH LỢI

- Đem lại những dữ liệu chính xác
- Chuyển biến tinh thần theo hướng tích cực
- Tạo ra bầu không khí tâm lý tích cực
- Tập trung gây ảnh hưởng hoặc giải quyết vấn đề



BỐN KIỂU PHẢN XẠ TRONG LĂNG NGHE



2. Bốn kiểu phản xạ trong lắng nghe



2.1. Bốn kiểu phản xạ theo hướng chủ quan

2.2. Bốn mức độ phản hồi trong lắng nghe thấu hiểu



2. Bối cảnh phản xạ trong lắng nghe



2.1. Bối cảnh phản xạ theo hướng chủ quan

Đánh giá	Thăm dò	Khuyên bảo	Lý giải
<ul style="list-style-type: none">Đồng ýKhông đồng ý	<ul style="list-style-type: none">đặt câu hỏi xuất phát từ khung tham chiếu của chính chúng ta	<ul style="list-style-type: none">đưa ra lời khuyên dựa vào kinh nghiệm của mình	<ul style="list-style-type: none">tìm cách lý giải động cơ và hành vi của người khác theo kiểu “suy bụng ta ra bụng người”



2. Bối cảnh phản xạ trong lắng nghe

2.2. Bối cảnh mức độ phản hồi trong lắng nghe thấu hiểu

- a Nhắc lại nguyên văn
- b Lặp lại nội dung theo kiểu suy diễn
- c Bày tỏ cảm xúc
- d Cố gắng tìm hiểu bản chất vấn đề





2. Bốn kiểu phản xạ trong lắng nghe



2.2. Bốn mức độ phản hồi trong lắng nghe thấu hiểu

a Nhắc lại nguyên văn

Nhắc lại nguyên văn: là giai đoạn đầu của kỹ năng lắng nghe. Chỉ cần bạn lắng nghe và nhắc lại một cách đơn giản

Ví dụ

“Bố, con thấy thế là đủ rồi. Học hành chẳng có gì là quan trọng cả!”

“Con cho là đủ rồi sao? Con nghĩ trường học chẳng có gì quan trọng ư?”



2. Bối cảnh phản xạ trong lắng nghe

2.2. Bối cảnh mức độ phản hồi trong lắng nghe thấu hiểu

b Lặp lại nội dung theo kiểu suy diễn

Lặp lại nội dung theo kiểu suy diễn: hiệu quả có tăng lên nhưng vẫn bị hạn chế trong phạm vi giao tiếp bằng lời

Ví dụ

“Bố, con thấy thế là đủ rồi. Học hành chẳng có gì là quan trọng cả!”
“Con không muốn học nữa à?”





2. Bối cảnh phản xạ trong lắng nghe

2.2. Bối cảnh mức độ phản hồi trong lắng nghe thấu hiểu

c) Bày tỏ cảm xúc

Ví dụ

“Bố, con thấy thế là đủ rồi. Học hành chẳng có gì là quan trọng cả!”

“Vậy là con không muốn học nữa ư?”





2. Bối cảnh phản xạ trong lắng nghe

2.2. Bối cảnh mức độ phản hồi trong lắng nghe thấu hiểu

- d Cố gắng hiểu bản chất vấn đề

Cố gắng hiểu bản chất vấn đề: kết hợp cả giai đoạn thứ hai và thứ ba

Ví dụ

“Bố, con thấy thế là đủ rồi. Học hành chẳng
có gì là quan trọng cả!”

“Con thực sự thấy chán học à?”





CÁC NGUYÊN TẮC LĂNG NGHE HIỆU QUẢ



3. Các nguyên tắc lắng nghe hiệu quả



3.1. Cách lắng nghe hiệu quả

3.2. Những điều nên và không nên khi lắng nghe

3.3. Hậu quả của việc không lắng nghe



3. Các nguyên tắc lắng nghe hiệu quả



3.1. Cách lắng nghe hiệu quả

Tiếp nhận	Giải thích	Ghi nhớ	Đánh giá	Phản hồi
<ul style="list-style-type: none">• Nghe thông điệp và cố gắng hiểu những điều muốn nói	<ul style="list-style-type: none">• Xác định xem ý của người nói thực sự là gì?	<ul style="list-style-type: none">• Ghi chép hoặc vạch ra những điểm chính	<ul style="list-style-type: none">• Chú trọng vào nội dung và áp dụng các kỹ năng suy nghĩ có phê phán để đánh giá	<ul style="list-style-type: none">• Đưa ra phản hồi mang tính xây dựng



3. Các nguyên tắc lắng nghe hiệu quả

3.2. Những điều nên và không nên khi lắng nghe



Nên

- 1.Nhin người nói.
2. Có ngôn ngữ cử chỉ hợp lý.
3. Lắng nghe bằng trái tim.
4. Nghe đầy đủ.
5. Lặp lại đôi chút những điều người nói nói. “Vậy, chị cảm thấy” .
6. Đặt chân của mình vào đôi giày của người nói.

Không nên

1. Khoanh tay.
2. Đưa ra nhiều lời khuyên.
3. Khiển trách.
4. Ngắt lời
5. Ngáp hay tỏ ra thờ ơ



3. Các nguyên tắc lắng nghe hiệu quả



3.3. Hậu quả của việc không lắng nghe

- Không nắm được thông tin, lãng phí thời gian của mình và của mọi người
- Hiểu sai vấn đề
- Không tiếp thu được hoặc tiếp thu được rất ít những thông tin mới
- Không kích thích được hứng thú của người nói



THỰC HÀNH



4. Thực hành



4.1. Nội dung

4.2. Cách thực hiện



4. Thực hành



4.1. Nội dung

a. Thực hành lắng nghe theo 3 vòng

1

Xao lâng, không chú ý, làm rối trí

2

Ngắt lời

3

Đưa lời khuyên/ giải pháp: Tôi biết là bạn nên làm gì; đừng có
ngờ ngǎn; không có gì quan trọng cả"... Giảng giải đạo đức



4. Thực hành

4.1. Nội dung

Thực hành phản hồi theo 4 giai đoạn

- 1 Nhắc lại nguyên văn
- 2 Lắp lại nội dung theo kiểu suy diễn
- 3 Bày tỏ cảm xúc
- 4 Cố gắng tìm hiểu bản chất vấn đề





4. Thực hành



4.2. Cách thực hiện

Thực hành lắng nghe

- Chia nhóm 3 người để thực hành lắng nghe theo 3 vòng trong đó 1 người nói, 1 người nghe, 1 người quan sát.
- Đổi vai để cả 3 người đều được đóng các vai khác nhau.
- Nhận xét ở các vai trò là người nói, người nghe, người quan sát

Thực hành lắng nghe

- Chia nhóm 2 người, 1 người nói, 1 người đưa ra phản hồi theo 4 giai đoạn rồi đổi vai.
- Thảo luận về ích lợi của lắng nghe và thấu hiểu.



Tổng kết bài học



- 1. Lắng nghe và thấu hiểu**
- 2. Bốn kiểu phản xạ trong lắng nghe**
- 3. Các nguyên tắc lắng nghe hiệu quả**
- 4. Thực hành kỹ năng**



Bài học tiếp theo



Bài 3 Phần 2

Thuyết trình hiệu quả

-
- 1. Tầm quan trọng của thuyết trình
 - 2. Cấu trúc bài thuyết trình
 - 3. Nghệ thuật thu hút người nghe
 - 4. Công cụ hỗ trợ thuyết trình



KỸ NĂNG MỀM

BÀI 3

Phần 3 - THUYẾT TRÌNH HIỆU QUẢ

Nội dung:

1. Tầm quan trọng của thuyết trình
2. Cấu trúc bài thuyết trình
3. Nghệ thuật thu hút người nghe
4. Công cụ hỗ trợ thuyết trình

Mục tiêu:

Sau khi học xong bài này, học viên có thể:

1. Hiểu được vai trò quan trọng của thuyết trình
2. Xác định được cấu trúc của bài thuyết trình
3. Biết các cách mở đầu và kết thúc bài thuyết trình hiệu quả
4. Có kỹ năng sử dụng ngôn ngữ và phi ngôn ngữ của lời nói.
5. Sử dụng các công cụ hỗ trợ thuyết trình một cách hiệu quả



TÂM QUAN TRỌNG CỦA THUYẾT TRÌNH



1. Tầm quan trọng của thuyết trình



- 1.1. Thuyết trình là gì?
- 1.2. Tầm quan trọng của thuyết trình
- 1.2. Lợi ích của thuyết trình



1. Tầm quan trọng của thuyết trình



1.1. Thuyết trình là gì?

- Trình bày một vấn đề, quan điểm, nhận định, chiến lược phát triển, nội dung về lĩnh vực chuyên môn
- Thuyết phục người nghe hiểu, đồng quan điểm và làm theo mình



1. Tầm quan trọng của thuyết trình



1.2. Tầm quan trọng của thuyết trình

- Diễn giải những thông tin mới
- Thu thập ý tưởng hay phản hồi để tạo dựng sự đồng thuận
- Yêu cầu mọi người hành động
- Tìm kiếm sự trợ giúp để giải quyết một vấn đề
- Kêu gọi sự ủng hộ đối với một sáng kiến.



1. Tầm quan trọng của thuyết trình



1.3. Lợi ích của thuyết trình

- Dễ dàng trở thành người nổi trội
- Cơ hội thăng tiến (thu nhập cao) và phát triển dài lâu
- Mở rộng quan hệ (giao lưu)



CẤU TRÚC BÀI THUYẾT TRÌNH



2. Cấu trúc bài thuyết trình



2.1. Mở đầu bài thuyết trình

2.2. Những nội dung chính

2.3. Kết thúc bài thuyết trình



2. Cấu trúc bài thuyết trình



2.1. Mở đầu bài thuyết trình

Cung cấp những nội dung chính

Tạo sự tin tưởng, hứng thú



2. Cấu trúc bài thuyết trình



2.2. Những nội dung chính

- Vấn đề cần giải quyết, yêu cầu công việc
- Ý tưởng và giải pháp
- Cung cấp bằng chứng
- Lợi ích khi áp dụng giải pháp
- Chương trình hành động/các việc làm cụ thể



2. Cấu trúc bài thuyết trình



2.3. Kết thúc bài thuyết trình

- Nhấn mạnh lại thông điệp chính (hay lợi ích của việc áp dụng giải pháp)



2. Cấu trúc bài thuyết trình



2.4. Một số cách mở đầu và kết thúc bài thuyết trình hiệu quả

Một số cách mở đầu bài thuyết trình gây hứng thú

C1: **Đặt câu hỏi** với người nghe

C2: Kể một **chuyện vui liên quan** đến chủ đề

C3: Gợi các **sự kiện, con số** để đưa về chủ đề chính của bài thuyết trình

C4: Gây chấn động bằng **tuyên bố ngược lại** những gì mà người nghe đang chờ đợi

C5: Đưa **lời trích dẫn** liên quan đến chủ đề

C6: Mở đầu bằng **hành động**



2. Cấu trúc bài thuyết trình



2.4. Một số cách mở đầu và kết thúc bài thuyết trình hiệu quả

Một số cách kết thúc bài thuyết trình gây ấn tượng

- C1:** Kết thúc bằng hành động
- C2:** Đặt câu hỏi với người nghe
- C3:** Dùng một câu châm ngôn, trích dẫn, thơ ca
- C4:** Kể một câu chuyện
- C5:** Đưa ra thông điệp, lời kêu gọi
- C6:** Sử dụng một trích đoạn phim ngắn, video clip, bài hát



NGHỆ THUẬT THU HÚT NGƯỜI NGHE



3. Nghệ thuật thu hút người nghe



- 3.1. Tạo ấn tượng từ cái nhìn đầu tiên
- 3.2. Kết nối với người nghe, tạo hứng thú
- 3.3. Giọng nói, ngôn ngữ hình thể



3. Nghệ thuật thu hút người nghe



3.1. Tạo ấn tượng từ cái nhìn đầu tiên

- Ngoại hình
- Năng lực chuyên môn
- Phong cách



3. Nghệ thuật thu hút người nghe



3.2. Kết nối với người nghe, tạo hứng thú

Yêu cầu

- Diễn giả phải tỏ ra rất hứng thú
- Quan tâm đến cảm xúc của người nghe



3. Nghệ thuật thu hút người nghe



3.2. Kết nối với người nghe, tạo hứng thú

Một số cách tạo hứng thú cho người nghe

- Nhấn mạnh **lợi ích** của người nghe
- Nói 1 cách **thân mật**
- **Liên hệ** với điều mà người nghe **đã biết**
- **Gây tò mò** cho người nghe
- Chơi **trò chơi**
- Người nghe **chia sẻ** hứng thú



3. Nghệ thuật thu hút người nghe



3.3. Giọng nói, ngôn ngữ hình thể

➤ *Giọng nói*

- Âm lượng
- Âm vực
- Tốc độ
- Ngữ điệu



3. Nghệ thuật thu hút người nghe

3.3. Giọng nói, ngôn ngữ hình thể

➤ *Ngôn ngữ hình thể*

- Ánh mắt
- Cử chỉ
- Dáng đứng
- Di chuyển
- Độ gần





CÔNG CỤ HỖ TRỢ THUYẾT TRÌNH



4. Công cụ hỗ trợ trong thuyết trình



4.1. Sử dụng Ms Powerpoint trong thuyết trình

4.2. Sử dụng Mind Map (Bản đồ tư duy) trong thuyết trình



4. Công cụ hỗ trợ trong thuyết trình



4.1. Sử dụng Ms Powerpoint trong thuyết trình

➤ *Nội dung chưa trong 1 slide*

- Chữ (text)
- Hình ảnh (image)
- Tranh vẽ (picture)
- Âm thanh (sound)
- Hình ảnh động (movie)



4. Công cụ hỗ trợ trong thuyết trình



4.1. Sử dụng Ms Powerpoint trong thuyết trình

➤ *Một số yêu cầu trong trình bày bằng Power Point*

1. Nêu rõ **chủ đề** trong Slide đầu
2. Cấu trúc **nội dung** chính xếp ở Slide thứ 2
3. Nội dung các Slide xếp đúng **trình tự** đã nêu
4. Mỗi mục có thể cần 1 hay nhiều Slide
5. Mỗi Slide **không quá 6 dòng**



4. Công cụ hỗ trợ trong thuyết trình



4.1. Sử dụng Ms Powerpoint trong thuyết trình

➤ *Một số yêu cầu trong trình bày bằng Power Point*

6. Chỉ dùng **cụm từ, câu chính** để diễn đạt
7. Chọn chữ tròn (không chân), đậm, cỡ > 24
8. Mỗi Slide gồm 2 phần: Đề mục và nội dung
9. Màu sắc: Màu **nền bổ trợ** làm nổi hình chữ
10. Không dùng quá nhiều hiệu ứng



4. Công cụ hỗ trợ trong thuyết trình



4.1. Sử dụng Ms Powerpoint trong thuyết trình

➤ Một số lưu ý

- Chuẩn bị máy chiếu, màn hình, máy tính
- Kiểm tra tình trạng thiết bị (kết nối)
- Trình chiếu thử
- Chọn vị trí dễ thao tác, dễ quan sát màn hình, không chắn tầm nhìn của người nghe
- Tạm thời tắt máy khi ND nói không liên quan

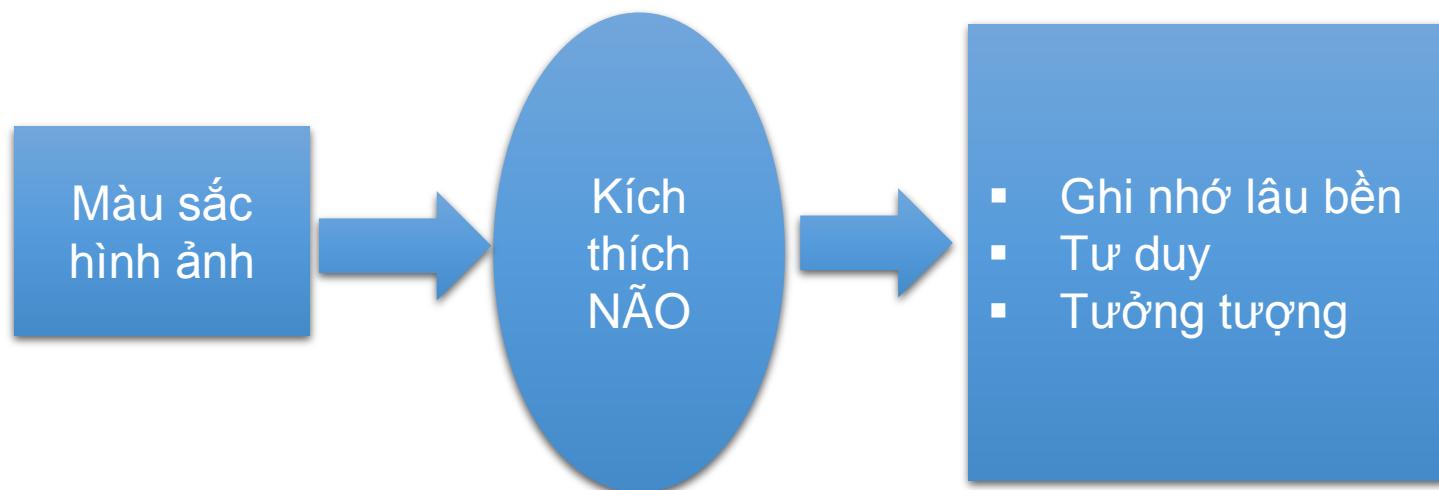


4. Công cụ hỗ trợ trong thuyết trình



4.2. Sử dụng Mind Map (Bản đồ tư duy) trong thuyết trình

➤ Vai trò của Bản đồ tư duy trong thuyết trình





4. Công cụ hỗ trợ trong thuyết trình



4.2. Sử dụng Mind Map (Bản đồ tư duy) trong thuyết trình

➤ **Ví dụ minh họa**





4. Công cụ hỗ trợ trong thuyết trình



4.2. Sử dụng Mind Map (Bản đồ tư duy) trong thuyết trình

➤ Các bước vẽ Bản đồ tư duy

- 1 Vẽ chủ đề ở trung tâm
- 2 Vẽ các tiêu đề phụ
- 3 Vẽ các ý chính và chi tiết hỗ trợ trong tiêu đề phụ
- 4 Vẽ minh họa



Tổng kết bài học



1. Tầm quan trọng của thuyết trình

- Dễ dàng trở thành người nổi trội
- Cơ hội thăng tiến và phát triển dài lâu
- Tạo cơ hội cho bạn mở rộng giao lưu

1. Cấu trúc bài thuyết trình

- Mở đầu bài thuyết trình
- Những nội dung chính
- Kết thúc bài thuyết trình



Tổng kết bài học



3. Nghệ thuật thu hút người nghe

- Tạo ấn tượng từ cái nhìn đầu tiên
- Kết nối với người nghe, tạo hứng thú
- Giọng nói, ngôn ngữ hình thể

1. Công cụ hỗ trợ thuyết trình

- Sử dụng Ms Powerpoint trong thuyết trình
- Sử dụng Bản đồ tư duy trong thuyết trình



Bài học tiếp theo



Bài 4

Nghệ thuật thuyết phục

-
- 1. Cơ sở tâm lý
 - 2. Nguyên tắc vận dụng
 - 3. Ứng phó với thuyết phục



KỸ NĂNG MỀM

BÀI 3

Phần 4 - NGHỆ THUẬT THUYẾT PHỤC

Nội dung:

1. Cơ sở tâm lý
2. Nguyên tắc vận dụng
3. Ứng phó với thuyết phục

Mục tiêu:

Sau khi học xong bài này, học viên có thể:

1. Hiểu được cơ sở tâm lý của “**Nghệ thuật thuyết phục**”
2. Giải thích được **nguyên tắc chung và qui trình thuyết phục**
3. Xác định được các “**Vũ khí**” gây ảnh **hưởng** trong nghệ thuật thuyết phục
4. Vận dụng được **6 nguyên tắc “Vũ khí”** trong thuyết phục và biết cách phát huy **điểm mạnh của bản thân**
5. Ứng phó được với những thuyết phục có tính trực lợi (Lừa đảo)



CƠ SỞ TÂM LÝ



1. Cơ sở tâm lý



- 1.1. Quy luật chuyển từ hưng phấn sang ức chế
- 1.2. Tính hệ thống
- 1.3. Lan tỏa và tập trung
- 1.4. Cảm ứng qua lại
- 1.5. Mối tương quan giữa cường độ kích thích và cường độ phản xạ có điều kiện.



1. Cơ sở tâm lý

1.1. Quy luật chuyển từ hưng phấn sang ức chế

Hưng phấn



Úc chế

- *Pha san bằng*
- *Pha trái ngược*
- *Pha cực kỳ trái ngược*
- *Pha ức chế hoàn toàn*

➤ Ví dụ



“Quá ngưỡng”

Nguồn ảnh : <https://bestie.vn>



1. Cơ sở tâm lý

1.2. Hoạt động theo hệ thống

➤ *Ví dụ*



“Bệnh nghề nghiệp”

Nguồn ảnh : <https://www.google.com.vn>



1. Cơ sở tâm lý

1.3. Lan tỏa và tập trung

➤ *Ví dụ*



“Nỗi điện”

Nguồn ảnh : <https://baigiai.mobi>



1. Cơ sở tâm lý

1.4. Cảm ứng qua lại

➤ Ví dụ



“Có đi có lại mới toại lòng nhau”

Nguồn ảnh : <https://www.baobinhdinhh.com.vn>



1. Cơ sở tâm lý

1.5. Quy luật về mối tương quan giữa cường độ kích thích và cường độ phản xạ có điều kiện

➤ **Ví dụ**



“Bò no khó nhở”

Nguồn ảnh : <https://nhachannuoi.vn>



NGUYÊN TẮC VẬN DỤNG



2. Nguyên tắc vận dụng



2.1. Nguyên tắc chung

2.2. Qui trình

2.3. Một số yêu cầu

2.4. Vận dụng thuyết phục bằng tâm lý



2. Nguyên tắc vận dụng



2.1. Nguyên tắc chung

- ***Chân thành***
- ***Chú ý đến giá trị mà đối tượng quan tâm đến***



2. Nguyên tắc vận dụng



2.2. Quy trình

Tạo sự tin tưởng



Tạo sự thích thú

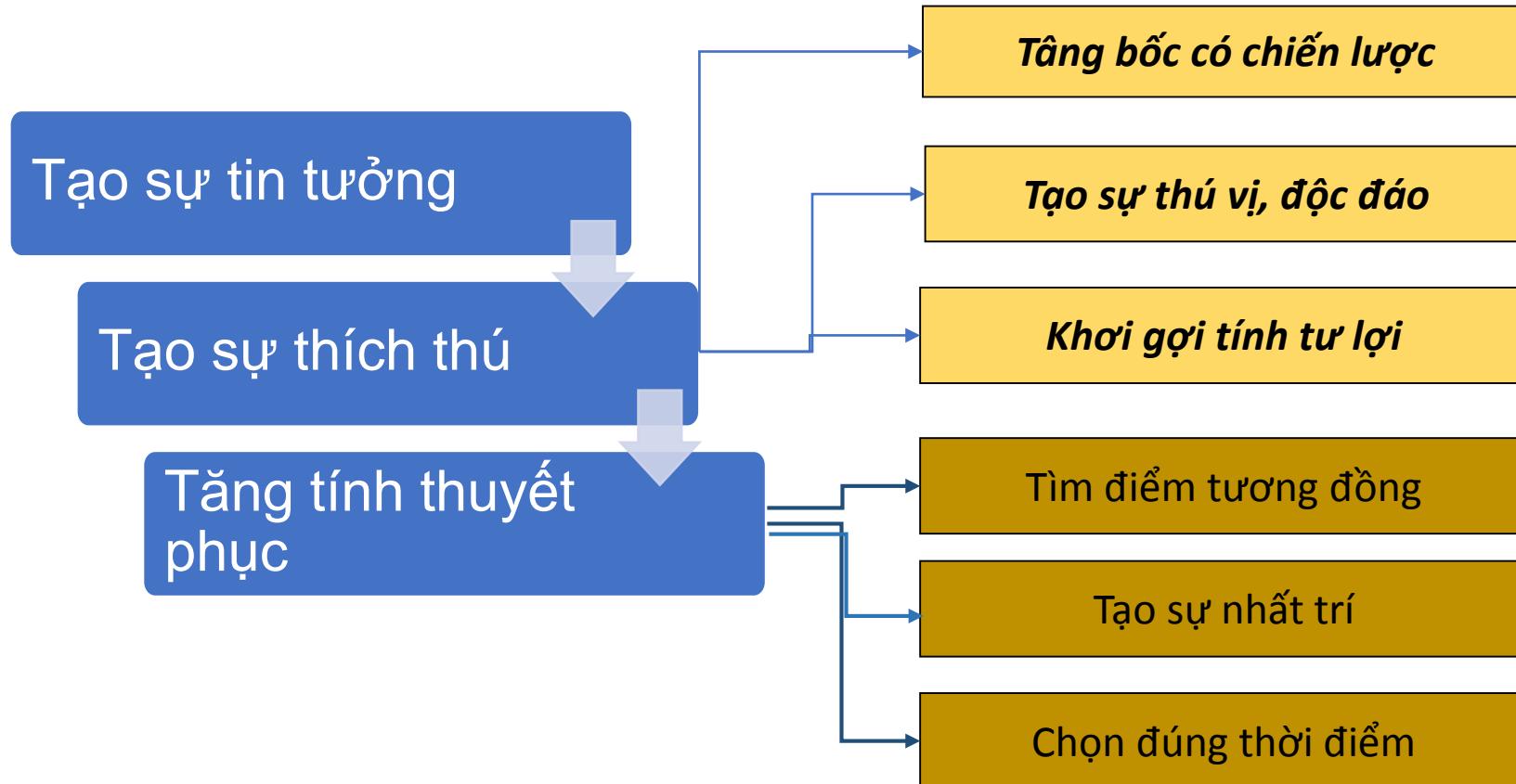


Tăng tính thuyết phục



2. Nguyên tắc vận dụng

2.2. Quy trình





2. Nguyên tắc vận dụng



2.3. Một số yêu cầu

- *Diễn đạt rõ ràng, mạch lạc*
- *Ngôn ngữ phù hợp đối tượng*
- *Nhấn mạnh đến quyền lợi, lợi ích của đối tượng*
- *Tạo sự tin tưởng, hòa đồng*



2. Nguyên tắc vận dụng



2.4. Vận dụng thuyết phục bằng tâm lý

➤ 6 “*Vũ khí*” gây ảnh hưởng trong thuyết phục bằng tâm lý

1 Thiện cảm

2 Đáp trả

3 Bằng chứng xã hội

4 Cam kết và nhất quán

5 Uy quyền

6 Khan hiếm



2. Nguyên tắc vận dụng

2.4. Vận dụng thuyết phục bằng tâm lý

➤ 6 “*Vũ khí*” gây ảnh hưởng trong thuyết phục bằng tâm lý

1

Đáp trả

- Hãy đưa lời mời, món quà, đặc ân..
Trước khi đưa ra đề nghị, yêu cầu.



Nguồn ảnh : [https://cafebiz.vn](http://cafebiz.vn)



2. Nguyên tắc vận dụng



2.4. Vận dụng thuyết phục bằng tâm lý

➤ 6 “*Vũ khí*” gây ảnh hưởng trong thuyết phục bằng tâm lý



Cam kết và nhất quán

B1 Đưa ra một cam kết

B2 Dẫn dắt đối tượng hành động nhất
quán với cam kết



2. Nguyên tắc vận dụng



2.4. Vận dụng thuyết phục bằng tâm lý

➤ 6 “*Vũ khí*” gây ảnh hưởng trong thuyết phục bằng tâm lý



Bằng chứng xã hội

- Người cùng hoàn cảnh hoặc có tầm ảnh hưởng chia sẻ trực tiếp



2. Nguyên tắc vận dụng



2.4. Vận dụng thuyết phục bằng tâm lý

➤ 6 “*Vũ khí*” gây ảnh hưởng trong thuyết phục bằng tâm lý



Bằng chứng xã hội

- Tạo “bằng chứng” cho một hành động, hành vi được cho là đúng đắn



2. Nguyên tắc vận dụng



2.4. Vận dụng thuyết phục bằng tâm lý

➤ 6 “*Vũ khí*” gây ảnh hưởng trong thuyết phục bằng tâm lý



Thiện cảm

- Giữ vẻ bề ngoài, dễ mến, đáng tin
- Khai thác bạn bè, người thân, thần tượng của đối tượng
- Tìm điểm tương đồng hoặc khen



2. Nguyên tắc vận dụng



2.4. Vận dụng thuyết phục bằng tâm lý

➤ 6 “*Vũ khí*” gây ảnh hưởng trong thuyết phục bằng tâm lý



Uy quyền

- Dùng uy quyền, danh vị
- Mượn danh
- Dùng hàng hiệu, phương tiện có giá trị



2. Nguyên tắc vận dụng



2.4. Vận dụng thuyết phục bằng tâm lý

➤ 6 “*Vũ khí*” gây ảnh hưởng trong thuyết phục bằng tâm lý



Khan hiếm

- Tạo :“cơ hội độc nhất”, “hạn chót”
- Gây sự tranh giành



ỨNG PHÓ VỚI THUYẾT PHỤC



3. Ứng phó với thuyết phục



3.1. Ứng phó với Nguyên tắc Đáp trả

3.2. Ứng phó với Nguyên tắc Cam kết và Nhất quán

3.3. Ứng phó với Nguyên tắc Bằng chứng xã hội

3.4. Ứng phó với Nguyên tắc Thiện cảm

3.5. Ứng phó với Nguyên tắc Uy quyền

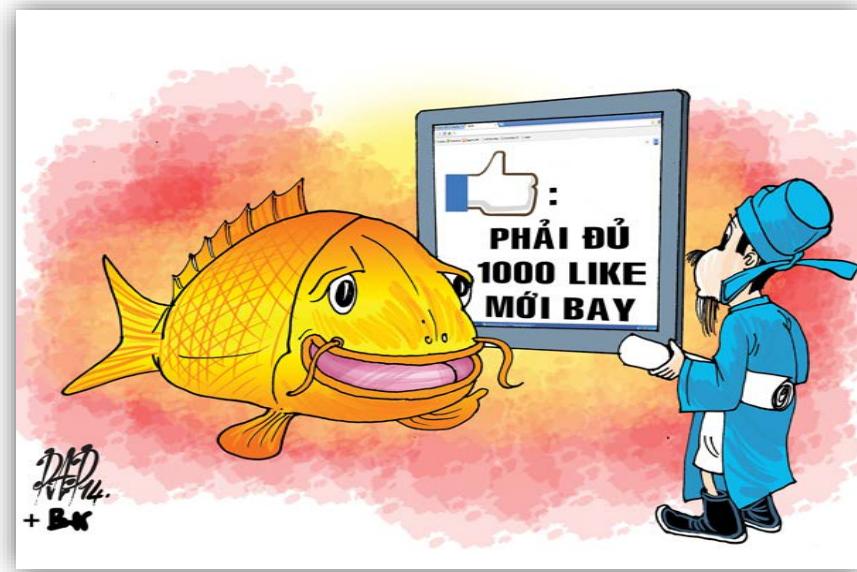
3.6. Ứng phó với Nguyên tắc Khan hiếm



3. Ứng phó với thuyết phục



3.1. Ứng phó với nguyên tắc Đáp trả



- Chấp nhận cơ bản lời đề nghị
- Nhượng bộ một phần
- Chấp nhận cơ bản lời đề nghị
- Lịch sự từ chối

Nguồn ảnh : <https://www.google.com.vn>



3. Ứng phó với thuyết phục



3.2. Ứng phó với nguyên tắc Cam kết và Nhất quán





3. Ứng phó với thuyết phục



3.3. Ứng phó với nguyên tắc Bằng chứng xã hội

- Không nên mua bất cứ sản phẩm nào thuộc loại quảng cáo phỏng vấn “Ngẫu nhiên”
- Hãy nhìn quanh thường xuyên cố gắng tìm bằng chứng, tránh sự “Ngu dốt đa nguyên”



3. Ứng phó với thuyết phục

3.4. Ứng phó với nguyên tắc Thiện cảm





3. Ứng phó với thuyết phục

3.5. Ứng phó với nguyên tắc Uy quyền





3. Ứng phó với thuyết phục



3.6. Ứng phó với nguyên tắc Khan hiếm

- Bạn hãy **chú ý đến giá trị thực** của món hàng khan hiếm mà ta muốn có nó
- **Cảnh giác** với hiện tượng **cạnh tranh** diễn ra đối với món hàng đó



Tổng kết bài học



1. Cơ sở tâm lý

- Quy luật chuyển từ hưng phấn sang ức chế
- Tính hệ thống
- Lan tỏa và tập trung
- Cảm ứng qua lại
- Mối tương quan giữa cường độ kích thích và cường độ phản xạ có điều kiện.

2. Nguyên tắc vận dụng

- Chân thành và chú ý đến giá trị mà đối tượng quan tâm
- Qui trình: 1.Tạo sự tin tưởng- 2. Tạo sự thích thú- 3. Tăng tính thuyết phục
- Các “vũ khí” : Đáp trả; Cam kết và Nhất quán; Bằng chứng xã hội; Thiện cảm; Uy quyền; Khan hiếm và việc vận dụng trong thuyết phục bằng tâm lý



Tổng kết bài học



3. Ứng phó với thuyết phục

- Ứng phó với Nguyên tắc Đáp trả
- Ứng phó với Nguyên tắc Cam kết và nhất quán
- Ứng phó với Nguyên tắc Bằng chứng xã hội
- Ứng phó với Nguyên tắc Thiện cảm
- Ứng phó với Nguyên tắc Uy quyền
- Ứng phó với Nguyên tắc Khan hiếm



Bài học tiếp theo



Bài 5

Vận dụng kỹ năng thuyết phục trong Viết thư / CV và phỏng vấn xin việc

1. Tạo ấn tượng trước nhà tuyển dụng
2. Kỹ năng viết CV - CURRICULUM VITAE
3. Kỹ năng phỏng vấn xin việc
4. Thực hành



KỸ NĂNG MỀM

BÀI 3

PHẦN 5-VẬN DỤNG KỸ NĂNG THUYẾT PHỤC TRONG VIẾT CV VÀ PHỎNG VẤN XIN VIỆC

Nội dung:

1. Tạo ấn tượng trước nhà tuyển dụng
2. Kỹ năng viết CV - CURRICULUM VITAE
3. Kỹ năng phỏng vấn xin việc
4. Thực hành

Mục tiêu:

Sau khi học xong bài này, học viên có thể:

1. Hiểu được những yêu cầu cơ bản của nhà tuyển dụng đối với các ứng viên.
2. Rèn luyện khả năng thuyết phục nhà tuyển dụng.
3. Rèn luyện kỹ năng viết CV hiệu quả.
4. Biết cách phát huy những ưu thế của bản thân trong cuộc phỏng vấn.



LẮNG NGHE VÀ THẤU HIỂU



1. Tạo ấn tượng trước nhà tuyển dụng



- 1.1. Tìm hiểu thông tin về công ty
- 1.2. Xác định năng lực của bản thân
- 1.3. Nhận diện những thành tích và kinh nghiệm của bản thân



1. Tạo ấn tượng trước nhà tuyển dụng

1.1. Tìm hiểu thông tin về công ty

Đọc kỹ thông tin tuyển dụng

Đọc kỹ yêu cầu đối với ứng viên

Tìm hiểu lịch sử, quy mô, lĩnh vực hoạt động của công ty





1. Tạo ấn tượng trước nhà tuyển dụng

1.2. Xác định năng lực của bản thân

Xác định mức độ phù hợp của bản thân với vị trí tuyển dụng

Xác định mức độ tâm huyết với công việc

Xác định các kỹ năng cá nhân

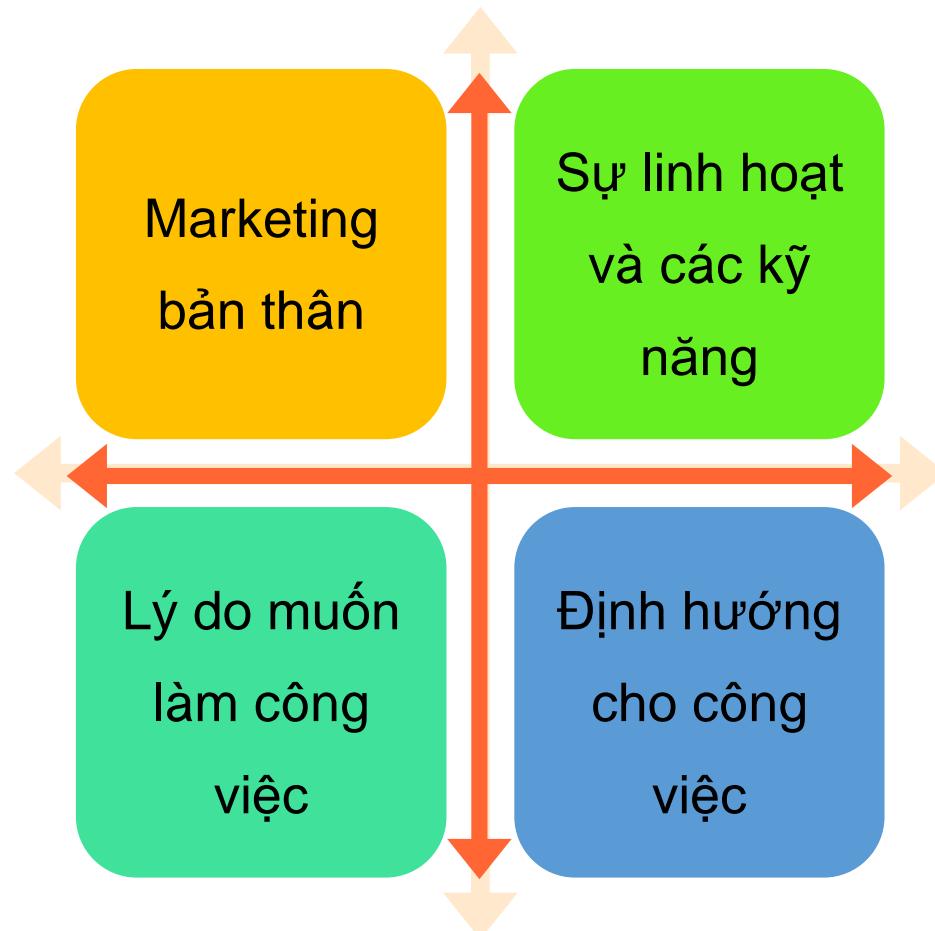




1. Tạo ấn tượng trước nhà tuyển dụng



1.2. Xác định năng lực của bản thân





1. Tạo ấn tượng trước nhà tuyển dụng



1.3. Nhận diện những thành tích và kinh nghiệm của bản thân

- Quá trình và kết quả học tập
- Những thành tích học tập nổi bật
- Những thành tích trong công tác xã hội,
công tác sinh viên ...
- Kinh nghiệm làm





KỸ NĂNG VIẾT CV

CURRICULUM VITAE



2. Kỹ năng viết CV – Curriculum vitae

2.1. Những điều cần lưu ý khi viết CV

2.2. Hướng dẫn trình bày CV

2.3 Mẫu CV tham khảo





2. Kỹ năng viết CV – Curriculum vitae



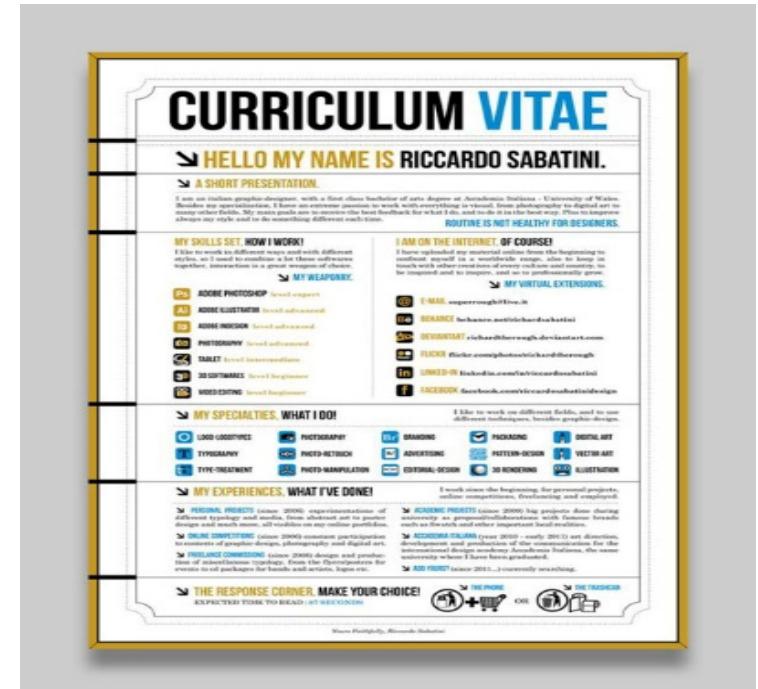
2.1. Những điều cần lưu ý khi viết CV

- Hãy viết bản lý lịch một cách **cẩn thận**
- Cần **trung thực** khi viết CV
- Xác định trước **mục tiêu nghề nghiệp** của mình
- Trình bày văn tắt **những kinh nghiệm có liên quan**
- Chú ý đến **hình thức** của bản lý lịch
- Tìm hiểu tên, chức danh, vị trí của người nhận hồ sơ

2. Kỹ năng viết CV – Curriculum vitae

2.2. Hướng dẫn trình bày CV

- Thông tin cá nhân
- Quá trình đào tạo và thành tích cá nhân
- Kinh nghiệm làm việc
- Kỹ năng
- Sở thích và xu hướng cá nhân
- Thông tin tham khảo





2. Kỹ năng viết CV – Curriculum vitae



2.3. Mẫu CV tham khảo

I. BẢNG THÔNG TIN CÁ NHÂN	
	Họ tên khai sinh Giới tính: Ngày sinh Nơi sinh Tình trạng hôn nhân: Địa chỉ Email: Mobile:
II. QUÁ TRÌNH ĐÀO TẠO & THÀNH TÍCH CÁ NHÂN	
	Quá trình đào tạo Thời gian (từ... đến) Học trường Chuyên ngành Thành tích cá nhân (Thành tích như thế nào? ở đâu?)
III. KINH NGHIỆM LÀM VIỆC VÀ THÀNH TÍCH CÁ NHÂN	
	1. Từ tháng ... đến tháng... Tên công ty- Địa chỉ công ty Chức danh Công việc
	2. Từ tháng ... đến tháng... Tên công ty- Địa chỉ công ty Chức danh Công việc
IV. KỸ NĂNG	
	Ngoại ngữ Tin học Chuyên môn
V. SỞ THÍCH	
VI. XU HƯỚNG BẢN THÂN	
VII. THAM KHẢO THÔNG TIN	
	Tên người tham khảo- vị trí tại công ty Điện thoại Email: Hà Nội, ngày... tháng... năm Ký tên



2. Kỹ năng viết CV – Curriculum vitae



2.3. Mẫu CV tham khảo

CURRICULUM VITAE

Fullname :

Date of birth :

Gender :

Marital Status :

Address :

Mobile phone :

Email :

CAREER OBJECTIVE

EDUCATION AND QUALIFICATIONS

EXPERIENCE AND PERFORMANCE

1. Company name : From... to

- Company in brief:

- Position:

- Task:

2. Company name : From... to

- Company in brief:

- Position:

- Task:

OTHER SKILLS

HOBBY & ENTERTAINMENT

PREFERENCES (PLS KEEP CONFIDENTIAL)

Company name:

Position:

Mobile phone:



KỸ NĂNG PHỎNG VĂN XIN VIỆC



3. Kỹ năng phỏng vấn xin việc

- 3.1. Trước khi đi phỏng vấn
- 3.2. Trong cuộc phỏng vấn
- 3.3. Sau cuộc phỏng vấn





3. Kỹ năng phỏng vấn xin việc

3.2. Trước khi đi phỏng vấn



Chuẩn bị hồ sơ



Tìm hiểu về
công ty, tổ chức



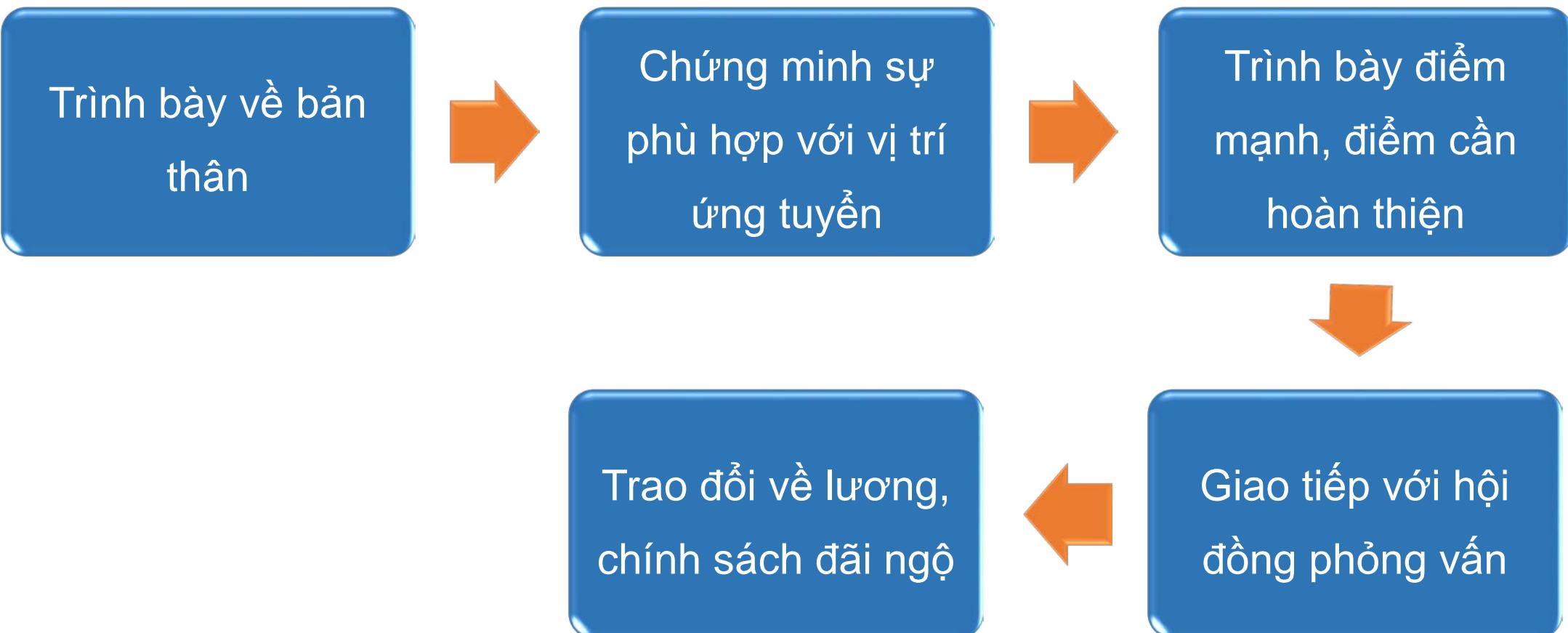
Chuẩn bị cho
buổi phỏng vấn



3. Kỹ năng phỏng vấn xin việc



3.2. Trong buổi phỏng vấn





3. Kỹ năng phỏng vấn xin việc

3.2. Trong buổi phỏng vấn

Một số câu hỏi có thể gặp trong buổi phỏng vấn

- Bạn có thể giới thiệu về bản thân mình không?
- Tại sao bạn từ bỏ công việc cũ?
- Tại sao bạn muốn nhận công việc này?
Làm việc tại công ty này?
- Bạn sẽ làm gì để cống hiến cho công ty này?
- Bạn nghĩ gì về vị trí này? Bạn biết gì về công ty?
- Bạn có câu hỏi nào muốn hỏi không? Bạn có thắc mắc gì về công ty không?





3. Kỹ năng phỏng vấn xin việc

3.2. Trong buổi phỏng vấn

Một số câu hỏi có thể gặp trong buổi phỏng vấn

- Bạn có tin tưởng về sở trường của mình không?
- Bạn yêu thích công việc hiện tại hơn hay quá khứ hơn?
- Bạn cảm thấy mình như thế nào so với 5 năm về trước?
- Bạn có thể cho tôi 1 ví dụ về những kỹ năng quản lý, tổ chức và những việc làm mang tính sáng tạo của bạn trước đây?
- Bạn chịu được áp lực công việc tốt chứ?





3. Kỹ năng phỏng vấn xin việc



3.3. Sau buổi phỏng vấn

Rút kinh nghiệm

- Tự đánh giá cách trả lời, ứng xử, bài làm của bản thân.
- Đánh giá mức độ phù hợp của bản thân
- Nếu không được bổ nhiệm, tìm hiểu các lý do để thành công hơn trong các lần sau



3. Kỹ năng phỏng vấn xin việc



3.3. Sau buổi phỏng vấn

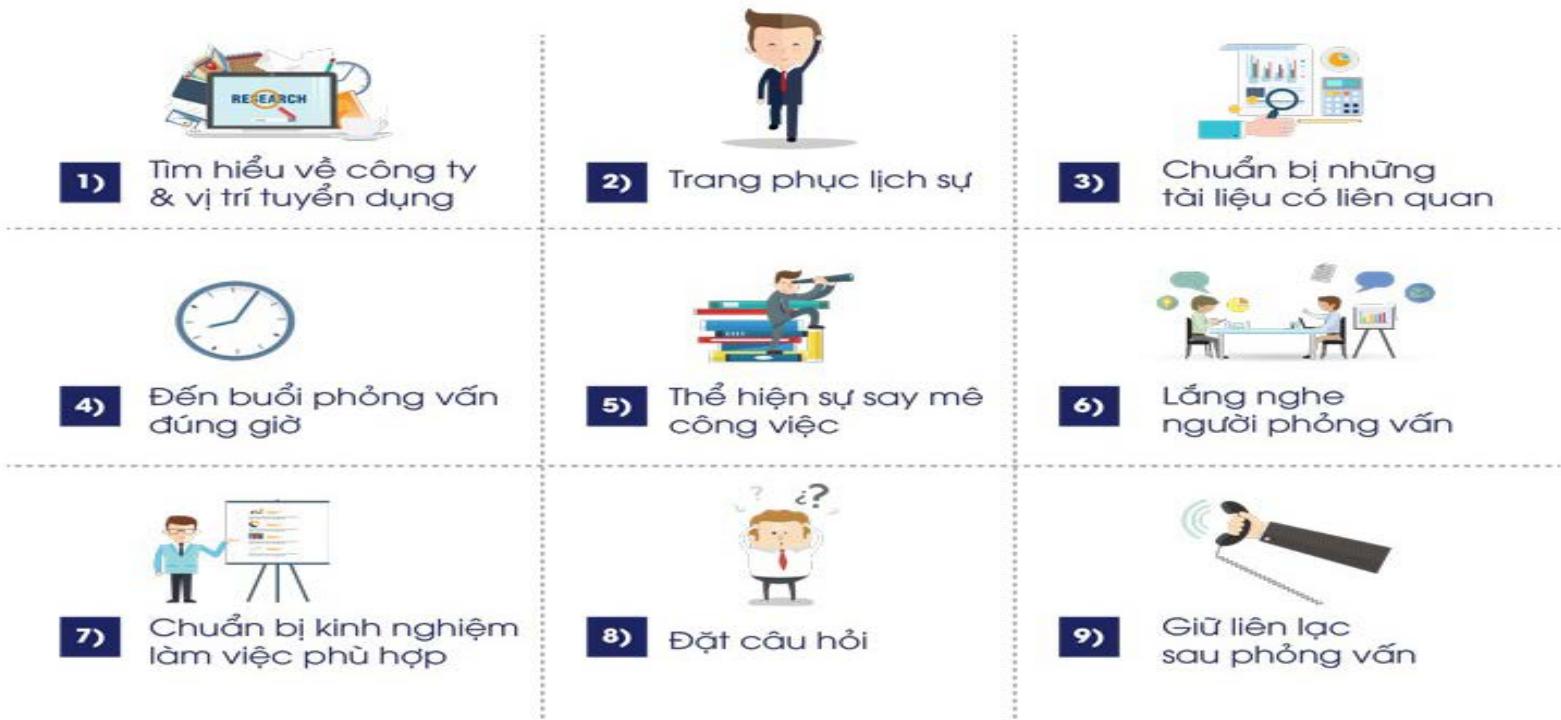
Duy trì quan hệ

- Viết thư cảm ơn sau khi các vòng phỏng vấn kết thúc
- Theo dõi tình hình hoạt động của công ty. Nếu có dịp ứng tuyển lần sau, hay trở thành đối tác, khách hàng.
- Liên lạc, phát triển quan hệ khi có dịp thích hợp.



3. Kỹ năng phỏng vấn xin việc

BÍ QUYẾT BUỔI PHỎNG VẤN XIN VIỆC





THỰC HÀNH



4. Thực hành



4.1 Nội dung

4.2 Cách thực hiện



4. Thực hành



4.1 Nội dung

1. Viết CV xin việc vào một công ty
2. Chuẩn bị 1-2 câu hỏi mà bạn sẽ đặt cho nhà tuyển dụng
3. Bạn sẽ làm gì để chuẩn bị cho 1 buổi phỏng vấn tuyển dụng?
4. Hãy đóng vai là 1 ứng viên, trả lời 1 số câu hỏi thường gặp mà hội đồng tuyển dụng thường đặt
5. Bạn có nên tiếp tục giữ mối liên hệ với nhà tuyển dụng sau cuộc phỏng vấn không? Tại sao?



4. Thực hành



4.2 Cách thực hiện

- Làm việc theo nhóm 5 người
- Các nhóm đăng ký chủ đề thực hành
- Làm việc với Giáo viên hướng dẫn để có định hướng luyện tập



Tổng kết bài học



- 1. Tạo ấn tượng trước nhà tuyển dụng**
- 2. Kỹ năng viết CV - CURRICULUM VITAE**
- 3. Kỹ năng phỏng vấn xin việc**
- 4. Thực hành**



Bài học tiếp theo



Tên bài

Bài 4: Kỹ năng tổ chức tham gia hoạt động nhóm

-
- 1. Thành lập nhóm
 - 2. Họp nhóm
 - 3. Lập và theo dõi kế hoạch
 - 4. Giải quyết các vấn đề nhóm
 - 5. Đánh giá hoạt động nhóm

BÀI 4: KỸ NĂNG TỔ CHỨC THAM GIA HOẠT ĐỘNG NHÓM

Nội dung:

- Thành lập nhóm;
- Họp nhóm;
- Lập và theo dõi kế hoạch;
- Giải quyết mâu thuẫn;
- Đánh giá.

Mục tiêu:

Sau khi học xong bài này học viên sẽ:

- Nắm được phương pháp thành lập nhóm và thời điểm tiến hành thành lập nhóm
- Nắm được cách thức tổ chức, lên kế hoạch và tiến hành một cuộc họp nhóm. Biết cách xử lý một số rắc rối thông thường trong khi họp nhóm;
- Biết vận dụng một số phương pháp để làm việc nhóm, thúc đẩy các cuộc thảo luận

- nhóm hiệu quả và chất lượng;
- Hiểu rõ các cách lập và theo dõi kế hoạch của cả nhóm;
 - Biết cách giải quyết các vấn đề và mâu thuẫn của nhóm;
 - Nắm vững các phương pháp đánh giá kết quả hoạt động nhóm.

1. Thành lập nhóm

1.1. Khi nào cần thành lập nhóm?

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

Không có 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 mòi 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.

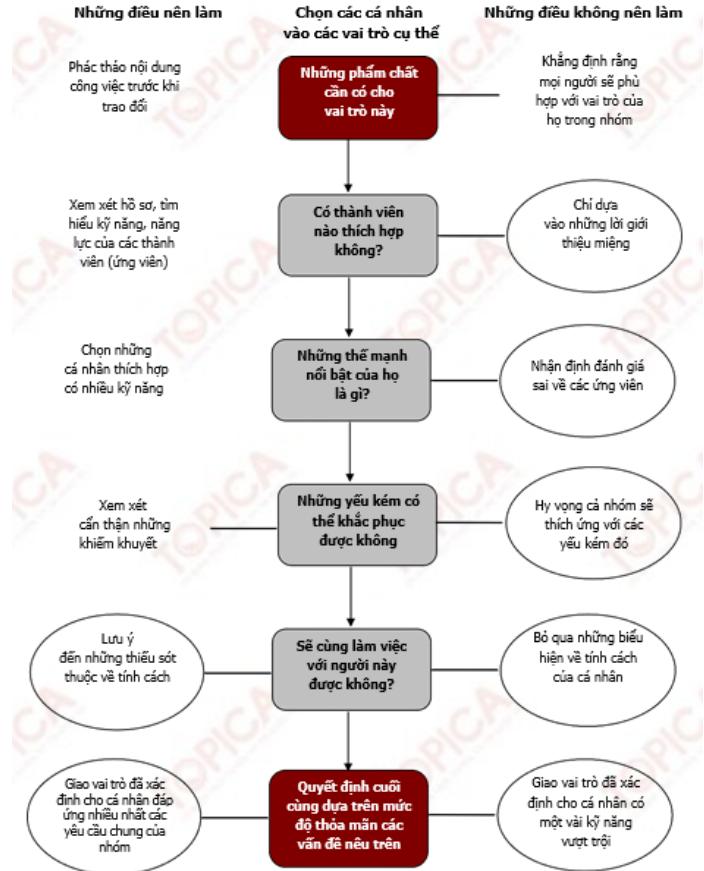
Các cách tìm kiếm thành viên nhóm:

- 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 ký làm thành viên nhóm;
- Những nhà lãnh đạo quan tâm đến dự án chỉ định các nhân viên có kỹ 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 tao 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
Tiến độ công việc Đưa ra thời hạn khả thi nhóm hoàn thành nhiệm vụ.
Trở ngại Phán đoán, dự định một số trở ngại nhóm sẽ gặp phải.
Mức độ ưu tiên Quy định thứ tự các yếu tố cơ bản của dự án phải được hoàn thành.
Các mục tiêu phụ Phân chia các chỉ tiêu và ngân sách thành nhiều nhóm nhỏ hoặc những hạng mục riêng lẻ.
Tầm nhìn Đưa ra những mục tiêu dài hạn có thể đạt được trong tương lai.
Ngân sách 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 họp, 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

CÓ KHẢ NĂNG – MUỐN THỰC HIỆN 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.	MUỐN THỰC HIỆN – KHÔNG CÓ KHẢ NĂNG 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.
CÓ KHẢ NĂNG – KHÔNG MUỐN THỰC HIỆN 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.	KHÔNG CÓ KHẢ NĂNG – KHÔNG MUỐN THỰC HIỆN 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 CHÓT

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.
NGƯỜI THỰC HIỆN 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.
NGƯỜI NGOẠI GIAO Theo dõi các mối quan hệ bên ngoài của nhóm	Có kinh nghiệm giao tiếp 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.

ĐIỀU PHỐI VIÊN 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.
NGƯỜI PHÁT KIẾN 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.
NGƯỜI GIÁM SÁT Bảo đảm tuân thủ 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

2. Họp nhóm

2.1. Mục đích

Sau khi nhóm thành lập và đi vào hoạt động, cách thức xây dựng duy trì và phát triển nhóm nhanh nhất là thường xuyên họp nhóm. Họp nhóm giúp các thành viên chia sẻ khó khăn, cùng nhau giải quyết vấn đề gặp phải và tạo dựng mối quan hệ tốt.

2.2. Các phương pháp họp nhóm

Những cuộc họp truyền thống thường phải gặp mặt trực tiếp. Nhưng ngày nay, khi công nghệ thông tin đang phát triển rất nhanh, các cuộc họp mang tính chất gặp gỡ trực tiếp ngày ít đi. Thành viên nhóm ở những vùng miền thậm chí là quốc gia khác nhau có thể tham gia họp ở những nơi khác nhau. Có những phương pháp họp nhóm sau:

- Họp trực tiếp: Các thành viên gặp mặt và trao đổi trực tiếp tại một địa điểm cụ thể. Thường áp dụng với các cuộc họp quan trọng cần phải đưa ra quyết định.
- Họp gián tiếp: Các thành viên không gặp mặt và trao đổi trực tiếp với nhau. Họ ở nhiều nơi khác nhau, sử dụng các loại công cụ để trao đổi thông tin:
 - Nói chuyện trực tuyến (Chat, skype)
 - Diễn đàn (forum)
 - Điện thoại

- Thư điện tử (email)
- Hội nghị truyền hình (Video Conference)

Hợp gián tiếp thường áp dụng cho những cuộc họp ít quan trọng, có tính chất trao đổi thông tin hoặc họp thường kỳ. Mỗi công cụ này đều có ưu nhược điểm khác nhau, nhóm cần cân nhắc khi quyết định định sử dụng công cụ gì khi họp. Để cuộc họp đạt hiệu quả cao cần phải kết hợp nhiều công cụ một lúc.

2.3. Các giai đoạn của cuộc họp

Thông thường, cuộc họp nhóm phải trải qua 3 giai đoạn.

2.3.1. Chuẩn bị cuộc họp

Trước khi họp chính thức, nhóm cần lên kế hoạch về mục tiêu, người tham dự, địa điểm và chương trình.

- Quyết định mục tiêu cuộc họp

Mỗi cuộc họp có những mục tiêu khác nhau:

- Cuộc họp nhằm phổ biến thông tin: Cho phép người tham dự chia sẻ thông tin và có thể điều phối các hoạt động.

- Cuộc họp nhằm đưa ra quyết định: Liên quan đến việc thuyết phục, phân tích và giải quyết các vấn đề.

Mục tiêu cuộc họp không phải là nội dung bàn bạc, thảo luận. Mục tiêu của cuộc họp phải là những “sản phẩm” cần phải có ở cuối cuộc họp. Đó có thể là những ý tưởng cho một sản phẩm mới, những giải pháp công việc sẽ được triển khai sau cuộc họp, hoặc phác thảo một kế hoạch, một phương án kinh doanh.

Khi mục tiêu của cuộc họp được xác định, mọi người sẽ tập trung hơn vào thảo luận và tham gia đóng góp ý kiến đúng hướng. Bạn dễ dàng đánh giá cuộc họp hiệu quả hay không bằng cách so sánh thực tế diễn ra với mục tiêu đề ra cuối mỗi cuộc họp (mục tiêu này được ghi rõ ràng trên biên bản họp).

- Lựa chọn thành viên tham dự

Lựa chọn đúng thành viên có vai trò đặc biệt quan trọng, quyết định thành công của cuộc họp. Lựa chọn thành viên tham dự họp có thể dựa vào chức vụ, vai trò, nhiệm vụ và mức độ liên quan tới vấn đề cần bàn bạc, thảo luận trong cuộc họp.

- Nếu cuộc họp chỉ mang tính chất thông tin, bạn có thể mời nhiều thành viên tham dự.

- Nếu mục tiêu của cuộc họp là giải quyết một vấn đề, phát triển một kế hoạch... số lượng người tham gia nên hạn chế (6 đến 12 thành viên) để có thể tập trung.

Bạn cần chắc chắn đã mời những người ra quyết định chủ chốt và cũng là những người có thể đóng góp cho sự thành công của cuộc họp. Một cuộc họp sẽ là vô nghĩa nếu những người nắm giữ những thông tin cần thiết lại vắng mặt.

Để chọn đúng người tham gia, các bạn có thể tham khảo những nội dung sau:

Chọn người tham gia phù hợp	
Thành viên 1: Cung cấp thông tin	Một người từ một bộ phận khác của công ty, ví dụ như là của bộ phận sản xuất hay bán hàng có thể được mời để thông báo cho những thành viên khác trong công ty về tiến độ trong bộ phận của họ.
Thành viên 2: Đưa ra ý kiến tư vấn	Một người hiện đang liên quan đến một vấn đề cụ thể hay có kinh nghiệm trước đây về vấn đề đó có thể đưa ra những tư vấn hữu ích cho những người tham gia khác.
Thành viên 3: Đóng góp kiến thức chuyên môn	Tham gia của một người với kiến thức chuyên môn của mình, có thể ở trong công ty hay ở ngoài công ty, có thể làm cho việc thảo luận được dễ dàng.

Thành viên 4: Thẩm quyền phê duyệt	Đặc biệt là các quyết định về tài chính như ký kết hay thương thảo hợp đồng mới, có thể đòi hỏi sự hiện diện của giám đốc tài chính để chấp thuận việc đó.
---------------------------------------	--

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

- **Lựa chọn địa điểm thích hợp**

Căn cứ vào tính chất cuộc họp, nhóm sẽ quyết định địa điểm tổ chức cuộc họp cho thật phù hợp và tiến hành đặt chỗ. Để góp phần tạo sự thành công của cuộc họp, nhóm cũng cần quan tâm đến các điều kiện hậu cần phục vụ cho cuộc họp.

Trong các phiên họp, phiên buổi sáng bao giờ cũng có hiệu quả hơn phiên buổi chiều. Bạn có thể tham khảo một số gợi ý trong bảng dưới đây để cân nhắc và đưa ra quyết định địa điểm họp thích hợp cho nhóm mình.

CÂN NHẮC CÁC LOẠI ĐỊA ĐIỂM HỌP

Địa điểm	Những yếu tố cần phải cân nhắc
VĂN PHÒNG CỦA BẠN Dùng bàn làm việc của bạn hay bàn họp	Tất cả các tài liệu tham khảo nên có sẵn ngay trong phòng. Bạn sẽ cảm thấy tự tin hơn. Chuông điện thoại có thể reo hay có người làm gián đoạn.
VĂN PHÒNG CỦA CẤP DƯỚI Chỗ làm việc của cấp dưới	Có thể cùng có tinh thần làm việc của cấp dưới. Có thể tạo cảm giác không thoải mái cho cả hai bên nếu chỗ làm việc nhỏ.

PHÒNG HỌP CỦA CÔNG TY Phòng họp của công ty để cho nhân viên sử dụng.	Tránh được các vấn đề cấp bậc có thể phát sinh khi sử dụng văn phòng của cá nhân Người ngoài có thể làm gián đoạn khi cần gặp người đang họp.
PHÒNG HỌP NGOÀI CÔNG TY Một nơi họp độc lập ngoài công ty.	Đảm bảo không có bên nào chiếm ưu thế trên sân nhà. Hữu ích khi cuộc họp có tính bí mật. Có thể tôn kính và không quen thuộc với mọi người.
TRUNG TÂM HỘI NGHỊ Một chỗ rộng lớn như là trường đại học thường xuyên có chỗ để sử dụng.	Luôn có phòng có thể chứa nhiều người. Có thể cung cấp những hỗ trợ kỹ thuật và an toàn nếu cần thiết. Có thể khó tổ chức những nhóm nhỏ, không chính thức.
NGOÀI THÀNH PHỐ Văn phòng, phòng họp lớn hay khách sạn ở một nơi khác	Thuận tiện nếu người tham dự đến từ khắp mọi nơi trên thế giới. Làm tăng mức độ trịnh trọng của sự kiện. Tốn nhiều chi phí đi lại, thời gian và chỗ ở.

(Nguồn: *Cẩm nang quản lý hiệu quả – Tổ chức thành công các cuộc họp – Robert Heller – NXB TP. HCM – 2006*).

- **Chuẩn bị chương trình cuộc họp**

Chương trình cuộc họp là một danh sách những vấn đề được nêu ra để thảo luận. Nó cần ngắn gọn, đơn giản và rõ ràng. Cho dù bản chất của cuộc họp đôi khi không cho phép bạn lên một chương trình cố định, bạn cũng cần phải lập một danh mục các vấn đề hoặc

các nội dung cần thiết của cuộc họp. Nội dung đó nên được gửi trước cho các thành viên tham dự vài ngày trước khi cuộc họp diễn ra để họ có thể tham gia cuộc họp tốt hơn.

CHƯƠNG TRÌNH HỘP MẶT TRUYỀN THÔNG

Địa điểm: Nhà hàng 39 Bonard.

Địa chỉ: 39 Lê Lợi - Q1, TP.HCM

Thời gian: từ 18h30; Đón giao thừa:

00h ngày 01/01/2011 Thành phần

tham dự: Toàn thể CNV và khách mời
thân thiết. Nội dung chương trình:

18h30 - 19h30: Đón khách.

19h30 - 19h40: MC giới thiệu chương
trình và khách tham dự 19h40 -

19h50: Phát biểu của Chủ tịch HĐQT
và TGĐ

19h50 - 20h15: Dùng tiệc
xuyên suốt chương trình

20h15 - 20h30: MC tổ chức
trò chơi cho các bé

20h30 - 20h50: MC tổ chức trò chơi cho CNV (trò chơi 1)

20h50 - 21h00: Bốc thăm trúng thưởng (giải
khuyễn khích) - 03 giải 21h00 - 21h30: Hát
với nhau - tự do

- **Công tác hậu cần**

Sự thành công của hầu hết của các cuộc họp phần lớn tùy thuộc vào công việc chuẩn bị, như:

- Tài liệu liên quan đến chủ đề cuộc họp;
- Phương tiện ghi chép như giấy và bút;
- Chuẩn bị bảng trắng (giấy trắng khổ rộng) để ghi “nội dung, ý kiến đóng góp” khi các thành viên nhóm làm việc cùng nhau để hình thành và chọn lọc ý tưởng;
- Nếu họp kéo dài, nên bố trí nghỉ giải lao và tiệc trà.

Để chắc chắn tất cả những công việc trên đã được hoàn tất thì cần phải có một bảng liệt kê (check list) các công việc:

MẪU BẢNG KIỂM TRA CHUẨN BỊ CUỘC HỌP

	Công việc	Nội dung
	Mục tiêu cuộc họp
	Chương trình họp
	Thành phần tham gia

	Địa điểm phòng họp
	Công tác hậu cần	Chỗ ngồi (đủ với số lượng) Bàn (nếu cần) Ánh sáng (đèn, ánh sáng tự nhiên) Tài liệu in án cần phát..... Máy tính, máy chiếu, màn chiếu..... Microfon, Loa (nếu cần)..... Đồ ăn, uống (nếu cần).....

- Nên hạn chế số lượng nội dung để cuộc họp tập trung và đạt kết quả cao hơn;
- Không nên mở xé quá lâu những chuyện đã xảy ra trong quá khứ, hãy nhớ mục đích cuộc họp là gì.

2.3.2. Trong cuộc họp

Xác định các vai trò trong cuộc họp

Nhóm cần chuẩn bị kỹ lưỡng cho công tác tổ chức, điều hành cuộc họp. Trong một cuộc họp cần có các vai trò:

- Chủ tọa là người điều hành cuộc họp, chịu trách nhiệm giới thiệu các thành viên tham dự họp, dẫn dắt nội dung và có các điều chỉnh khi cần thiết.
- Thư ký là người ghi chép nội dung, diễn biến cuộc họp thành một văn bản gọi là biên bản họp nhóm. Biên bản họp là căn cứ công nhận tính pháp lí và kết quả cuộc họp.
- Các thành viên tham dự cuộc họp là những thành viên trong nhóm có liên quan đến nội dung cuộc họp.

Đối với một nhóm tự quản nên luân chuyển vai trò chủ tọa, thư ký, phản biện nhóm, càng nhiều càng tốt giữa các thành viên. Việc chia sẻ vai trò của thành viên trong nhóm giúp cuộc họp ngày càng hiệu quả và bớt mệt mỏi.

Nội dung của cuộc họp

- Nêu các chủ đề cần thảo luận: Mở đầu cuộc họp, người điều hành nêu rõ kết quả cần đạt được khi kết thúc buổi họp là gì (ví dụ những ý tưởng để xây dựng kế hoạch triển khai ISO tại công ty, bảng phân công các công việc phải làm sau cuộc họp cho từng thành viên...).

- Người được chỉ định trình bày vấn đề của mình: Các vấn đề trình bày phải được chuẩn bị bằng văn bản hoặc trình chiếu, đảm bảo được gửi cho các thành viên tham gia trước khi họp.
- Các thành viên khác thảo luận và cho ý kiến: Muốn các thành viên chia sẻ ý kiến một cách nhiệt tình, tích cực cần thực hiện tốt quá trình chuẩn bị tài liệu cuộc họp và gửi trước cho các thành viên, đồng thời cần tạo không khí hòa đồng trong cuộc họp để khuyến khích các thành viên đưa ra ý kiến.
- Chốt lại vấn đề cần giải quyết.

Một số vấn đề cần chú ý trong cuộc họp

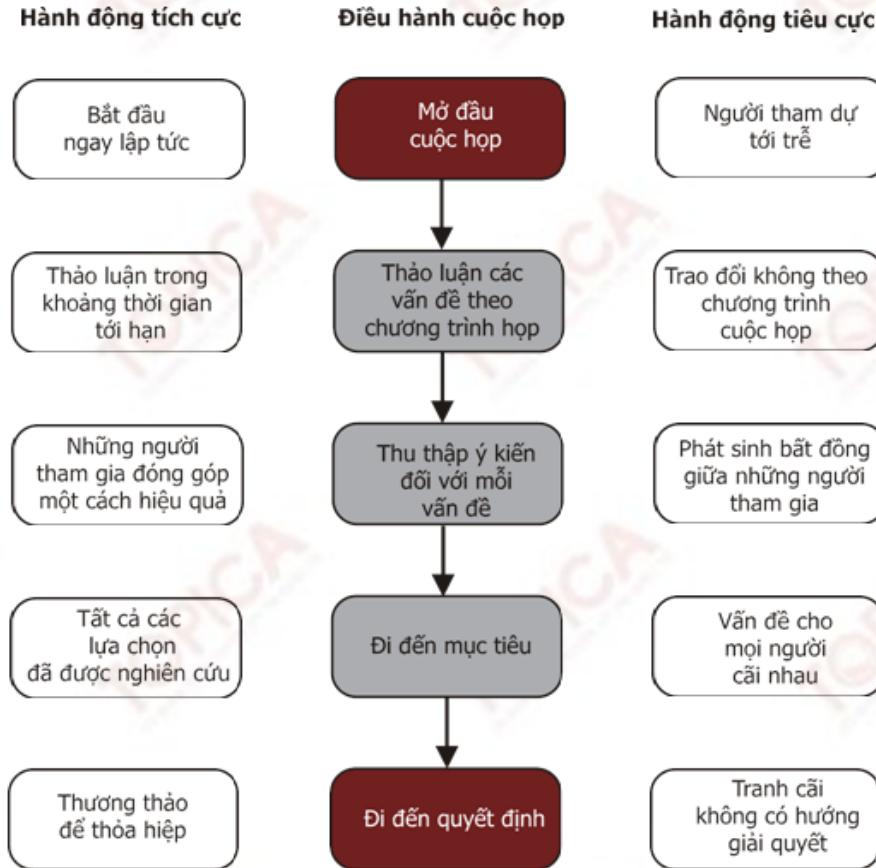
- Đảm bảo cuộc họp được bắt đầu và kết thúc đúng giờ;
- Chắc chắn rằng tất cả mọi người được tham gia;
- Ai là người điều hành cuộc họp;
- Thường xuyên khuyến khích cho các thành viên phát biểu, nêu ý kiến: Trong cuộc họp nhóm, việc khuyến khích tự do cho tất cả mọi người là điều cần thiết nhưng chỉ nên thực hiện với những người tham gia có mục đích, phương hướng và có năng lực;
- Giữ cho cuộc họp liên tục, không bị gián đoạn:

- Người tham gia họp không làm việc riêng, nói chuyện riêng.
- Các công cụ và phương tiện cá nhân như máy tính cá nhân, điện thoại di động nên tắt âm thanh.
- Điều hành cuộc họp đi đúng chủ đề; nếu chủ đề mới, đồng ý hoãn lại chúng cho một cuộc họp nhóm nhỏ khác;
- Biết dừng đúng lúc:

Điều thường xảy ra trong những cuộc họp nhóm là dễ có những ý kiến trái ngược nhau về một vấn đề nào đó. Những ý kiến này có thể gây ra tranh luận. Việc tranh luận trong những cuộc họp là rất cần thiết. Người điều hành có thể dành thời gian tranh luận đến nơi đến chốn vì khi cố gắng bảo vệ quan điểm của mình, người ta thường nghĩ ra những ý tưởng mới và khả thi.

Tuy nhiên, những người tham gia tranh luận cũng cần phải biết dừng đúng lúc. Tại một số thời điểm nhất định, việc đưa ra một quyết định là cần thiết và chỉ khi triển khai thực tế mới có thể biết đúng, sai. Biết dừng ở đây còn là sự tôn trọng lẫn nhau trong quá trình tranh luận, tránh những đả kích cá nhân. Một biểu hiện nữa của việc biết dừng đúng lúc là nên để lại những gì tranh luận trong phạm vi cuộc họp, không nên sử dụng những thông tin này để đánh giá người khác sau cuộc họp.

Để cuộc họp được thành công, truyền đạt nội dung và thống nhất được ý kiến của các thành viên trong nhóm nhằm đưa ra quyết định cuối cùng, trưởng nhóm nên tiến hành cuộc họp theo sơ đồ dưới đây:



(Nguồn: *Cẩm nang quản lý hiệu quả – Tổ chức thành công các cuộc họp – Robert Heller – NXB TP. HCM – 2006*).

Ghi biên bản một cách đầy đủ và chính xác

Việc ghi biên bản hiệu quả phải tóm lược được các ý kiến nêu ra trong cuộc họp. Sau khi kết thúc một chủ đề, người điều hành cần tóm tắt lại những ý kiến đã thảo luận và những quyết định đã được thông qua để người ghi biên bản ghi nhận được đầy đủ và chính xác nội dung. Với sự hỗ trợ của thiết bị công nghệ thông tin và các phần mềm giúp phát triển tư duy, việc ghi biên bản trong các cuộc họp sẽ hiệu quả hơn rất nhiều vì cách ghi các ý kiến theo sơ đồ trí não sẽ giúp cho việc tổng hợp logic, hệ thống và khoa học hơn. Các bạn có thể tham khảo mẫu biên bản cuộc họp dưới đây:

BIÊN BẢN HỌP

Hôm nay, vào hồi 10h00 ngày 17 tháng 01 năm 2011, tại phòng 308.

I. Thành phần tham gia:

- A. Phạm Quốc Hưng: Trưởng nhóm
- C. Phạm Thị Lan: Phó nhóm
- A. Nguyễn Thái Hoàng: Thư ký
- Thân Thị Khuyên: Thành viên
- C. Nguyễn Thị Thu Hà: Thành viên

II. Nội dung cuộc họp:

- Phổ biến các vấn đề cơ bản về công việc
- Báo cáo thực trạng các công việc đã và đang làm
- Các công việc cần làm và thời gian theo kế hoạch của dự án

III. Kết luận và đề xuất

- Phổ biến các vấn đề cơ bản về công việc
.....
- Báo cáo thực trạng các công việc đã và đang làm
.....
- Các công việc cần làm và thời gian theo kế hoạch của dự án
.....

Buổi họp kết thúc vào hồi 11 giờ 00 cùng ngày.

Thư ký

Trưởng nhóm

2.3.3. Sau cuộc họp

- Kiểm tra lại các biên bản và các vấn đề đã chốt;
- Gửi cho tất cả mọi người biên bản họp và bản báo cáo của những người trình bày trong cuộc họp. Có thể gửi bản cứng hoặc gửi mail;
- Theo dõi mốc thời gian đã đặt ra trong buổi họp.

2.4. Các nhân tố phá hỏng cuộc họp

Cuộc họp được tổ chức với mục đích và yêu cầu rõ ràng, tuy nhiên không phải lúc nào các cuộc họp cũng thành công. Sự thất bại của cuộc họp có thể vì những nguyên nhân đơn giản và bất ngờ. Có một số nguyên nhân cơ bản như:

Một người nói quá nhiều

Chủ tọa phát biểu quá nhiều hoặc một thành viên nhóm trình bày quan điểm nhưng lạm man, không đi vào trọng tâm. Nói quá nhiều là nguyên nhân gây ra sự không hài lòng của các thành viên.

Bàn quá lâu về một vấn đề

Trong cuộc họp, một vấn đề được đề bàn bạc quá lâu sẽ gây ra sự mệt mỏi, chán nản của các thành viên dự họp.

Mơ hồ, bảo thủ hoặc né tránh chủ đề

Mục tiêu và chủ đề cuộc họp là yếu tố thu hút các thành viên dự họp. Một cuộc họp chắc chắn thất bại nếu không xác định chính xác mục tiêu và chủ đề.

Đồng thời, việc tách bạch các chủ đề là yêu cầu cần thiết, tránh lan man từ chủ đề này sang chủ đề khác.

Tập trung công kích, chê bai người khác có động cơ cá nhân

Nếu bạn quá tập trung công kích, chê bai một người, làm người đó bất mãn, các thành viên khác tham gia họp sẽ cảm thấy không hài lòng vì phải “chứng kiến màn hài kịch”. Họ sẽ có cái nhìn và đánh giá không tốt về bạn.

Các thành viên không hoàn thành các mục tiêu công việc làm hoạt động của nhóm bị chậm lại

Họp là nhằm mục tiêu trao đổi thông tin, kiểm điểm tiến độ thực hiện công việc và mức độ tham gia của các thành viên. Tuy nhiên, khi có những thành viên không hoàn thành công việc, không khí cuộc họp sẽ bị ảnh hưởng và khả năng hoãn họp, ngừng họp có thể xảy ra.

2.5. Xử lý những rắc rối thường gặp của các cuộc họp nhóm

Có hai loại rắc rối cơ bản là rắc rối do những nguyên khách quan và rắc rối do những nguyên nhân chủ quan:

- Nguyên nhân khách quan có thể gây ra những rắc rối do môi trường, thời tiết, khí hậu hoặc do một số vấn đề khác.
- Nguyên nhân chủ quan thường có yếu tố con người tác động một cách vô tình hoặc hữu ý.

Không có phương pháp nào đặc biệt hiệu quả để xử lý các rắc rối, tuy nhiên có thể xử lý những rắc rối bằng các bước cơ bản là:

Bước 1: Xác định bản chất của sự rắc rối. Khi rắc rối xảy ra, cần xác định chính xác bản chất của các rắc rối. Bạn hãy tìm hiểu xem rắc rối cụ thể đó là gì, vì sao lại xảy ra? Vấn đề của sự việc là gì?

Bước 2: Tiếp theo là xác định những nguyên nhân. Có 6 nhóm nguyên nhân cơ bản là:

- Do con người;
- Do nguyên vật liệu;
- Do thiết bị máy móc;
- Do phương pháp làm việc;

- Do công tác lượng hóa, đo lường;
- Do môi trường làm việc.

Bước 3: Khi xác định chính xác các nguyên nhân trên, bạn hãy xác định các giải pháp giải quyết.

Một số rắc rối thường gặp trong cuộc họp

Có nhiều nguyên nhân dẫn đến rắc rối trong cuộc họp như đã đề cập ở trên nhưng nguyên nhân do con người gây ra là thường gặp nhất. Một số rắc rối thường gặp trong cuộc họp do con người như:

- Thành viên đến muộn

Khi có thành viên đến muộn, người điều hành cần xác định rõ lý do đến muộn một cách tế nhị. Nếu là một cuộc họp quan trọng thì nên sắp xếp họp vào thời điểm bắt đầu một ngày làm việc để tránh tình trạng đi họp muộn.

- Thành viên có thái độ tiêu cực

Người điều hành cần luôn nhấn mạnh lợi ích và tầm quan trọng của các cuộc họp, nên nhấn mạnh tầm quan trọng của sự hợp tác để đạt được mục tiêu

- Thiếu sự đồng thuận giữa các thành viên

Cuộc họp diễn ra quá lâu mà không đưa ra được giải pháp hoặc đạt được sự đồng thuận vì những lý do khác nhau cũng có thể do các bên chưa hiểu hết về nhau, chưa kịp lắng nghe nhau. Người điều hành nên tóm tắt các ý kiến khác nhau và các thỏa thuận đã đạt được, đưa ra các dẫn chứng cụ thể và nhấn mạnh đến thời hạn và sự khẩn trương. Khi cuộc họp bị gay gắt quá mức, người điều hành có thể dừng cuộc họp để các bên thu thập thêm các thông tin hoặc kiểm chứng lại các vấn đề của mỗi bên.

- Những cá nhân chống đối

Sự chống đối có thể do nhiều nguyên nhân khác nhau như do bị tác động (xúi giục), không phục, vấn đề mâu thuẫn cá nhân...

Những sự chống đối này cần được phân loại thành hai đối tượng cơ bản là vô tình hay cố ý. Với mỗi loại, người điều hành cần khéo léo xử lý để đạt được mục tiêu chung của cuộc họp. Nhóm trưởng nên gặp gỡ các thành viên chống đối sau cuộc họp để trao đổi nguyên nhân và chỉ dẫn về cách ứng xử trong cuộc họp.

- Các thành viên thiếu tận tâm

Nguyên nhân chính khiến thành viên thiếu tận tâm là do thành viên không hiểu yêu cầu công việc, không kết nối được với nhau và với công việc, do tính chất, do bất đồng quan điểm với nhóm trưởng... Trưởng nhóm cần xác định chính xác các nguyên nhân để có phương pháp xử lý phù hợp

- Sự phản kháng của thành viên

Trong tình huống này người trưởng nhóm cần:

- Tránh sự đồi đầu;
- Lắng nghe ý kiến thành viên mà không vội bình luận, thể hiện đã hiểu vấn đề;
- Nhắc nhở nhóm phải học thêm những kỹ năng mới;
- Sau khi xảy ra sự việc vẫn nên quay lại với chương trình và tiếp tục cuộc họp.

Để giải quyết các vấn đề xảy ra trong cuộc họp, cách ứng xử của người điều hành cuộc họp là rất quan trọng. Bất kể vì lý do gì thì người điều hành luôn cần phải nhấn mạnh lợi ích và tầm quan trọng của cuộc họp và nhấn mạnh tầm quan trọng của sự hợp tác giữa các thành viên để đạt được mục tiêu.

3. Lập và theo dõi kế hoạch

3.1. Tầm quan trọng của lập kế hoạch

Khái niệm:

Lập kế hoạch là một quá trình ấn định những mục tiêu và xác định biện pháp tốt nhất để thực hiện những mục tiêu đó.

Lập kế hoạch cần gắn liền với những công cụ và phương pháp quản lý nhằm giúp bạn đi đúng hướng. Tất cả những người quản lý đều làm công việc lập kế hoạch.

Lập kế hoạch giúp cho nhóm:

- Hệ thống các vấn đề, công việc cần thực hiện để đưa ra các cách quản lý, có thể dùng đến kinh nghiệm đã có;
- Phối hợp mọi nguồn lực của tổ chức hữu hiệu hơn;
- Tập trung vào mục tiêu và chính sách của tổ chức;
- Nắm vững các nhiệm vụ cơ bản của tổ chức để phối hợp với các quản lý khác;
- Sẵn sàng ứng phó và đối phó với những thay đổi của môi trường bên ngoài;

- Phát triển hữu hiệu các tiêu chuẩn kiểm tra.

3.2. Phương pháp xác định nội dung công việc trong lập kế hoạch

Khi bắt đầu công việc mới, làm thế nào để triển khai công việc đó hoàn hảo? Nếu bạn không có phương pháp để xác định đầy đủ các yếu tố, bạn có thể bỏ sót nhiều nội dung công việc.

Phương pháp xác định nội dung công việc:

Xác định mục tiêu, yêu cầu công việc;

Xác định nội dung công việc;

Xác định địa điểm, thời gian thực hiện công việc;

Xác định cách thức thực hiện công việc;

Xác định phương pháp kiểm soát công việc;

Xác định phương pháp kiểm tra công việc;

Xác định nguồn lực để thực hiện công việc.

3.2.1. Xác định mục tiêu, yêu cầu công việc

Xác định được yêu cầu, mục tiêu công việc giúp bạn luôn hướng tới trọng tâm của công việc. Khi phải làm một công việc, điều đầu tiên mà bạn phải quan tâm là:

- Tại sao bạn phải làm công việc này?
- Nó có ý nghĩa như thế nào với tổ chức, bộ phận của bạn?
- Nếu bạn không thực hiện chúng thì hậu quả là gì?

Kế hoạch thực hiện mục tiêu: Có thể sử dụng các biểu đồ tiến độ để lập kế hoạch, một trong những công cụ rất hiệu quả nữa là phần mềm Microsoft project.

3.2.2. Xác định nội dung công việc

- Bạn cần xác định nội dung công việc đó là gì? Với nội dung đó thì công việc cần phải làm là gì?
- Hãy chỉ ra các bước để thực hiện công việc được giao. Thông thường, đầu ra của bước công việc trước là đầu vào của bước công việc sau.

3.2.3. Xác định thời gian, địa điểm thực hiện công việc

Địa điểm thực hiện, bạn phải xác định được:

- Công việc đó thực hiện tại đâu?
- Giao hàng tại địa điểm nào?
- Kiểm tra tại bộ phận nào?
- Kiểm tra những công đoạn nào?

Thời gian thực hiện: Công việc thực hiện khi nào, khi nào thì giao, khi nào bắt đầu, khi nào kết thúc...

- Để xác định được thời hạn phải làm công việc, bạn cần xác định được mức độ khẩn cấp và mức độ quan trọng của từng công việc. (Xem bài Kỹ năng quản lý thời gian)

Người thực hiện, bạn phải xác định được:

- Ai làm việc đó?
- Ai kiểm tra?
- Ai hỗ trợ?
- Ai chịu trách nhiệm...?

3.2.4. Xác định phương pháp thực hiện công việc

Để xác định phương pháp thực hiện công việc cần nắm rõ các nội dung:

- Tài liệu hướng dẫn thực hiện là gì (cách thức thực hiện từng công việc)?
- Tiêu chuẩn là gì?
- Nếu có máy móc thì cách thức vận hành như thế nào?

3.2.5. Xác định phương pháp kiểm soát công việc

Cách thức kiểm soát sẽ liên quan đến:

- Công việc đó có đặc tính gì?
- Làm thế nào để đo lường đặc tính đó?
- Đo lường bằng dụng cụ, máy móc như thế nào?
- Có bao nhiêu điểm kiểm soát và điểm kiểm soát trọng yếu.

3.2.6. Xác định phương pháp kiểm tra công việc

Phương pháp kiểm tra liên quan đến các nội dung sau:

- Có những bước công việc nào cần phải kiểm tra. Thông thường thì có bao nhiêu công việc thì có bấy nhiêu bước phải kiểm tra.
- Tần suất kiểm tra như thế nào? Việc kiểm tra đó thực hiện 1 lần hay thường xuyên (nếu vậy thì bao lâu một lần?).

- Ai tiến hành kiểm tra?
- Những điểm kiểm tra nào là trọng yếu?
- Trong doanh nghiệp không thể có đầy đủ các nguồn lực để tiến hành kiểm tra hết tất cả các công đoạn, do vậy chúng ta chỉ tiến hành kiểm tra những điểm trọng yếu (quan trọng nhất).
- Điểm kiểm tra trọng yếu tuân theo nguyên tắc Pareto (20/80), tức là những điểm kiểm tra này chỉ chiếm 20 % số lượng nhưng chiếm đến 80 % khối lượng sai sót.

3.2.7. Xác định nguồn lực thực hiện

Nhiều kế hoạch thường chỉ chú trọng đến công việc mà lại không chú trọng đến các nguồn lực mà chỉ có nguồn lực mới đảm bảo cho kế hoạch được khả thi.

Nguồn lực bao gồm các yếu tố:

Nguồn nhân lực, bao gồm các nội dung:

- Những ai sẽ thực hiện công việc, họ có đủ trình độ, kinh nghiệm, kỹ năng, phẩm chất, tính cách phù hợp?
- Ai hỗ trợ? Ai kiểm tra?
- Nếu cần nguồn phòng ngừa thì có đủ nguồn lực con người để hỗ trợ không?

Nguyên vật liệu/hệ thống cung ứng, bao gồm các yếu tố:

- Xác định tiêu chuẩn NVL;
- Tiêu chuẩn nhà cung ứng;
- Xác định phương pháp giao hàng;
- Thời hạn giao hàng.

Ngoài ra còn có yếu tố: Tiền bạc; máy móc/công nghệ; phương pháp làm việc.

3.3. Các bước lập và theo dõi kế hoạch

Lập kế hoạch sẽ giúp nhóm đi đúng hướng. Lập kế hoạch sẽ giúp sắp xếp thời gian cho từng công việc thích hợp, đạt được mục tiêu trong khoảng thời gian hoạch định.

Bằng thói quen phác thảo kế hoạch làm việc, bạn sẽ có rất nhiều thuận lợi trong việc quản lý thời gian. Mục tiêu chính của bước này là chuẩn bị các điều kiện cho công tác lập kế hoạch được tốt nhất. Tuy nhiên quá trình lập kế hoạch không hề đơn giản, bạn có thể tham khảo sơ đồ dưới đây để nắm được các bước thực hiện theo trình tự nhất định.

B1	Liệt kê các nhiệm vụ cụ thể. Mô tả rõ kết quả/sản phẩm sẽ có (đo, đếm, nhìn, sờ được). Liệt kê rõ các khách hàng (báo cáo, đánh giá).	Không nghĩ ra đủ; Việc quá lớn hoặc quá nhỏ; Sản phẩm/kết quả không đo, đếm, nhìn, sờ được;
B2	Phân loại mức độ ưu tiên nhiệm vụ (sắp xếp nhanh vào bằng phân loại quan trọng, gấp)	Tránh dành quá nhiều thời gian vào bước này, nên hỏi sếp. Cập nhật dần và đôi khi cần tự quyết đoán.
B3	Xác định trình tự thực hiện nhóm các công việc cùng loại với nhau. Tách riêng nhóm công việc loại khách hàng.	Công việc loại "Ưu tiên" làm trước
B4	Dành thời gian lập kế hoạch cho từng công việc. Có thể gộp công việc có tính chất tương đương.	Làm lần lượt, việc ưu tiên hơn làm trước; Gõi đầu việc, xoay vòng, không nên làm cùng lúc.
B5	Đặt thời gian hoàn thành cho từng công việc. Phân bổ thời gian và công sức cho mỗi việc.	Tránh đặt thời gian hoàn thành quá gấp hoặc quá xa; Lần đầu làm không chuẩn ngay, cần tự cập nhật sau một thời gian làm.
B6	Hợp bàn với đồng nghiệp, sếp về KH. Cập nhật thay đổi.	Mất thời gian, khó làm thường xuyên, nhưng bắt buộc cần có.
B7	Trình duyệt, thông báo, in, dán, phân phôi (share) KH cho các thành viên, sếp.	Cần thiết để mọi người cùng biết, cùng làm để thống nhất, tránh lạm dụng công nghệ (vì nhóm thường kỹ năng không đồng đều).
B8	Rà soát, xem lại KH, họp bàn và cập nhật thường xuyên. Báo cáo tiến độ cho sếp, đồng nghiệp.	Quên không xem lại, cập nhật hoặc không thường xuyên (> 1 lần/tuần). Quên không báo cáo.

Hình. Các bước lập kế hoạch (TOPICA UNI)

Dưới đây là mẫu kế hoạch công việc của nhóm:

KẾ HOẠCH CÔNG VIỆC CỦA NHÓM MBA

Ngày lập: 01/10/2010

Số thứ tự	Mục tiêu	Công việc cụ thể	Người thực hiện	Người hỗ trợ	Ngày bắt đầu	Ngày kết thúc	Sản phẩm/kết quả (tiêu chí đánh giá)	Chi phí (đồng)	Người kiểm tra
1									
2									
3									

Người lập

4. Giải quyết mâu thuẫn nhóm

4.1. Một số biểu hiện thường gặp với mâu thuẫn nhóm

Trong quá trình làm việc nhóm, tất yếu sẽ nảy sinh nhiều mâu thuẫn vì nhóm là sự tập hợp của những con người có xuất phát điểm khác nhau với những tính cách, những quan niệm khác nhau.

Nguồn gốc mâu thuẫn trong nhóm xuất phát từ các thành viên yêu cầu sự giúp đỡ; giải quyết các vấn đề; kiểm soát các vấn đề; cách làm việc của cá nhân; áp lực thời gian; khối lượng công việc. Cách thức mà các thành viên thông báo, truyền đạt thông tin với thành viên khác (vấn đề giao tiếp) là nguồn gốc sâu xa nhất của mâu thuẫn trong nhóm.

Mâu thuẫn sẽ càng bùng lên khi các thành viên hiếu thắng, công kích lẫn nhau, tránh bị ảnh hưởng của nhau và cố gắng lãnh đạo nhóm.

Khi mâu thuẫn nhóm xảy ra, thông thường các thành viên trong nhóm sẽ phản ứng theo 4 kiểu:

- Né tránh;
- Tuân theo;
- Đối đầu;

- Cộng tác.

4.1.1. Một số biểu hiện của kiểu phản ứng “Né tránh” đối với mâu thuẫn nhóm

- Giải quyết công việc của mình hơn là cố gắng thay đổi mọi thứ.
- Tránh tiếp xúc với người có quan điểm vững vàng.
- Cách tốt nhất để tránh bị phản đối là không đưa ra ý kiến của mình.
- Cố gắng làm công việc của mình, không quan tâm đến những gì diễn ra xung quanh.

Ưu điểm của việc giải quyết mâu thuẫn nhóm theo cách “né tránh”	Nhược điểm của việc giải quyết mâu thuẫn nhóm bằng cách “né tránh”
<ul style="list-style-type: none"> • Mọi người sẽ cho rằng bạn là người chăm chỉ, cẩn trọng; • Bạn được coi là người thẳng thắn, nghiêm túc; • Bạn không bị dính líu đến những cuộc tranh cãi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bạn có rất ít cơ hội đưa ra ý kiến; • Bạn bị coi là người không có chính kiến; • Mọi người không tin tưởng bạn; • Bạn dễ bị nản lòng khi làm việc theo nhóm.

4.1.2. Một số biểu hiện của kiểu phản ứng “Tuân theo” đối với mâu thuẫn nhóm

- Tôi sẵn sàng để mọi người làm theo cách của họ nếu nó không gây bất tiện cho tôi;
- Trong những tình huống không quen thuộc, tôi để những người tự tin hơn làm lãnh đạo;

- Ý kiến của tôi về một môi trường làm việc tốt là nơi mọi người đều hợp tác, chấp nhận và không có mâu thuẫn;
- Chính sách tốt nhất tại công sở là cố gắng làm những gì mà cấp trên yêu cầu.

Ưu điểm của việc “tuân theo” trong cách giải quyết mâu thuẫn nhóm	Nhược điểm của việc “tuân theo” trong cách giải quyết mâu thuẫn nhóm
<ul style="list-style-type: none"> • Mọi người đều yêu quý bạn; • Bạn không bị xem là mối đe dọa hoặc là người gây rắc rối; • Bạn là một thành viên tốt trong nhóm. 	<ul style="list-style-type: none"> • Những người dám nghĩ dám làm sẽ không tôn trọng bạn; • Mọi người xem bạn là người “ba phải”; • Bạn ít khi đưa ra được nhiều ý kiến; • Bạn bị áp lực do sự thiếu quyết đoán của mình.

4.1.3. Một số biểu hiện của việc “Đương đầu” khi giải quyết mâu thuẫn nhóm

- Tôi không ngại trình bày dứt khoát quan điểm nếu tôi cảm nhận rõ ràng về vấn đề đó;
- Tôi được biết đến là người luôn khao khát chiến thắng;
- Nếu mọi người lắng nghe những gì tôi nói, họ sẽ nhận ra tôi luôn luôn đúng;
- Điều quan trọng là cần phải đấu tranh để đưa ra ý kiến của mình;
- Đối với tôi, sự thỏa hiệp là dấu hiệu của sự tàn lụi.

Ưu điểm của việc giải quyết mâu thuẫn nhóm bằng cách “đương đầu”	Nhược điểm của việc giải quyết mâu thuẫn nhóm bằng cách “đương đầu”
<ul style="list-style-type: none"> • Bạn thường là người chủ động, chịu trách nhiệm trong những tình huống rắc rối; • Bạn được xem như một nhà lãnh đạo; • Các ý tưởng của bạn luôn được người khác biết tới. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mọi người coi bạn là tự cao; • Bạn không phải là người biết lắng nghe; • Bạn gây ra nhiều mâu thuẫn; • Bạn có xu hướng tạo bè cánh.

4.1.4. Một số biểu hiện của kiểu phản ứng “Cộng tác” đối với mâu thuẫn nhóm

- Giải quyết các mâu thuẫn là một phần tất yếu để đạt được các mục tiêu;
- Tôi học thêm được nhiều điều mới khi lắng nghe ý tưởng của người khác;
- Khi mọi người cùng đóng góp ý tưởng sẽ xuất hiện ý tưởng hay nhất;
- Đừng bao giờ đưa ra một quyết định trước khi mọi người đã bàn bạc và quyết định;
- Nhóm sẽ thực hiện các quyết định tốt hơn là các cá nhân riêng lẻ;
- Những mâu thuẫn lành mạnh sẽ tạo ra những ý tưởng hay hơn;
- Tôi thà làm việc trong nhóm có mâu thuẫn còn hơn là làm việc một mình.

Ưu điểm của việc giải quyết mâu thuẫn nhóm theo cách “cộng tác”	Nhược điểm của việc giải quyết mâu thuẫn nhóm theo cách “cộng tác”
<ul style="list-style-type: none"> Mọi người xem bạn như người lãnh đạo; Bạn được góp phần phát triển các thành viên trong nhóm; Bạn luôn đặt vấn đề quan trọng của nhóm lên hàng đầu; Bạn có thể xây dựng được khối đoàn kết bền vững. 	<ul style="list-style-type: none"> Bạn sẽ mất rất nhiều thời gian vào nhiều người; Đôi khi bạn đánh mất ý tưởng riêng của mình vì quá chú trọng đến người khác; Sẽ dễ có ý kiến cho rằng bạn là người giả tạo, hèn nhát, xu nịnh lãnh đạo; Bạn sẽ làm việc kém hiệu quả trong một tổ chức chuyên quyền, độc đoán.

4.2. Biện pháp giải quyết mâu thuẫn nhóm

Khi mâu thuẫn xảy ra, ta cần giải quyết thế nào?

Một nhóm làm việc phải biết kiềm chế các mâu thuẫn ở mức giới hạn cho phép, tức là các xung đột tích cực thường được khuyến khích và hạn chế các xung đột tiêu cực. Một số biện pháp giải quyết xung đột như sau:

Chủ động: Mỗi thành viên cần giải quyết các xung đột nhỏ trước khi nó trở thành xung đột lớn, muôn vậy, mỗi thành viên cần phải thăng thắn nhìn nhận những vấn đề đang xảy ra một cách nghiêm túc.

Giao tiếp: Đưa những người có liên quan trực tiếp đến các xung đột vào việc giải quyết chúng.

Nghiên cứu: Tìm kiếm các lý do thực sự trước khi tìm kiếm giải pháp.

Linh hoạt: Không để bất kì ai bảo thủ, chỉ chọn một giải pháp trước khi xem xét các giải pháp khác

Công bằng: Không để bất kì ai né tránh một giải pháp công bằng bằng cách nấp sau các quy tắc.

Đồng minh: Làm cho các thành viên nhóm đồng lòng cùng nhau đấu tranh chống lại các thế lực bên ngoài chứ không chống lại lẫn nhau.

4.3. Trình tự giải quyết mâu thuẫn nhóm

Khi có mâu thuẫn nhóm, các thành viên cần biết kiềm chế phán xét, thừa nhận sự đóng góp của một cá nhân nào đó, giải quyết vấn đề công bằng và cởi mở. Các thành viên phải được trang bị các kỹ năng cơ bản: hỏi những câu hỏi mở; tập cách nghe chủ động; sử dụng cách giải quyết trực tiếp để giảng hòa với người khác trong những vấn đề mâu thuẫn. Để giải quyết mâu thuẫn nhóm thường theo những bước sau:

TT	Nội dung	Những điều nên làm
B1	Làm thám nhuần tinh thần đồng đội	<ul style="list-style-type: none"> Hãy cho các thành viên tự hào về phần việc của họ; Đưa ra những mục tiêu đặc biệt có tính thử thách toàn nhóm; Khuyến khích toàn nhóm chia sẻ thông tin với nhau khích lệ, động viên họ; Dành thời gian trả lời chi tiết các báo cáo và thông tin của nhóm;
B2	Nhận ra các vấn đề dẫn đến mâu thuẫn	Toàn nhóm đang gặp khó khăn, bạn muốn mọi người hợp lòng với nhau nhưng họ đang có những bất hòa với nhau hoặc bất hòa trong toàn nhóm. Hãy đặt vấn đề xem những rắc rối này nằm ở đâu.
B3	Chuyện trò với từng người	<ul style="list-style-type: none"> Nhóm nào cũng có những khó khăn cần vượt qua, bạn 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. Cần ngăn chặn kiểu “đổ lỗi” cho người khác – nếu không nó sẽ làm mất tinh thần đồng đội.

B4	Xử sự với người gây ra vấn đề	<p>Để tìm cách hàn gắn mọi mối quan hệ, cần lưu ý:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nói thật những gì bạn thấy được; • Nhìn vấn đề từ góc độ của nhóm; • Lợi dụng vấn đề làm đòn bẩy chuyển đổi; • Luôn lạc quan khi giải quyết vấn đề; • Cần giải quyết vấn đề hơn là làm định rõ công việc của bạn; • Không nên cố chấp với người tỏ thái độ không hợp tác; • Không nên nóng nảy với bất kỳ ai trong nhóm; • Đừng sao lăng mục tiêu của toàn nhóm; • Đừng vội nhòe đến sự giúp đỡ bên ngoài; • Đừng phớt lờ trước những căng thẳng khiến vấn đề trở nên tệ hại hơn
B5	Giải quyết mâu thuẫn	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Cần cải thiện cách hành xử, tránh giải quyết vấn đề mâu thuẫn mang tính chất khiển trách hoặc phê phán. • 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.

5. Đánh giá

5.1. Mục đích

Để phát triển nhóm, đánh giá là phần công việc không thể thiếu. Đánh giá giúp cho:

Đối với thành viên:

- Thấy được ưu điểm (nhược điểm) của bản thân; từ đó phát huy (hoặc cải thiện) những ưu nhược điểm đó;
- Đánh giá còn là cơ sở để tính lương, thưởng cho mỗi cá nhân trong nhóm. Ngoài ra, thành viên thấy được sự đóng góp của bản thân được trưởng nhóm và nhóm ghi nhận sẽ tạo tâm lý thoải mái, vui vẻ để mỗi thành viên tích cực làm việc.
- Tạo cơ hội để thành viên nhóm bày tỏ quan điểm, suy nghĩ và đề xuất cho bản thân;
- Hiểu hơn về các thành viên khác, trưởng nhóm...

Đối với trưởng nhóm:

- Thấy được kiến thức, kỹ năng, thái độ làm việc của mỗi viên của mỗi thành viên để điều chỉnh công việc cho phù hợp;
- Thấy được kết quả làm việc của thành viên đóng góp vào mục tiêu chiến lược của tổ chức, từ đó có chế độ ưu đãi phù hợp;

- Tìm kiếm được những góp ý đóng góp của mỗi thành viên nhằm phát triển nhóm.
- Khi đánh giá về mức độ thực hiện của nhóm, nên yêu cầu mỗi thành viên cho ý kiến về các chỉ tiêu đã đặt ra đã được xử lý như thế nào. Nếu phương pháp làm việc được cải tiến, các kết quả đó có thực tế hay không.

5.2. Đánh giá hiệu suất làm việc và xác định nhu cầu đào tạo cho nhóm

Có rất nhiều người trên cương vị trưởng nhóm đã vô cùng “bối rối” khi không biết làm thế nào để biết được kết quả làm việc hiệu quả của nhóm mình. Những người khi mới bắt đầu làm việc nhóm hoặc đã làm việc nhóm trong một thời gian lại băn khoăn nên làm thế nào để tiếp tục duy trì hiệu quả làm việc của nhóm. Cả hai nhu cầu này đều có thể được giải quyết bằng cách phát triển phương pháp đánh giá làm việc nhóm. Khi đánh giá bạn cần quan tâm đến những vấn đề sau:

- Chu trình đánh giá

Mỗi nhóm nên có một chu trình đánh giá khác nhau và tốt nhất là mỗi thành viên trong nhóm nên tự đánh giá bản thân cũng như đánh giá nh ững thành viên còn lại một cách “kín đáo”. Có như vậy, mỗi người sẽ không cảm thấy bị áp lực bởi kết quả đánh giá. Việc giấu tên cá nhân sẽ giúp việc đánh giá được sát thực hơn. Một quá

trình đánh giá không trung thực sẽ không đem đến một kết quả như mong muốn.

- Phương pháp đánh giá

Phương pháp đánh giá nhóm nhanh nhất và dễ dàng nhất đó là dựa trên những mẫu đánh giá đã có sẵn. Mẫu đánh giá chuẩn sẽ cung cấp cho người quản lý cách đánh giá cơ bản nhân viên của mình hàng quý, nó cũng sẽ giúp việc so sánh hiệu quả của cùng một Chương trình đào tạo đối với từng thành viên nhóm một cách dễ dàng hơn. Một bản đánh giá tốt nên đặt ra các câu hỏi như nhiệm vụ của nhóm, hiệu suất làm việc... theo danh sách được đánh số thứ tự ưu tiên để xác định nhu cầu bồi dưỡng.

Ví dụ: Tần suất mà bạn cùng các thành viên thực hiện việc đánh giá hiệu quả làm việc của nhóm

Công việc	Tần suất (Lần)	Mức độ
A		
B		
C		
...		

1. Luôn luôn

2. Thường xuyên

3. Đôi

4. Thỉnh thoảng

5. Không bao giờ

Tùy thuộc vào thời điểm tiến hành đánh giá mà nội dung có thể là vấn đề tiến độ hoàn thành công việc, hiệu quả làm việc hay thái độ và tinh thần làm việc của nhóm...

- Kỹ năng cần đào tạo sau đánh giá:

Sau khi tiến hành đánh giá, bạn sẽ biết được nhóm mình đang thiếu và cần phải bổ sung những kỹ năng gì. Nếu nhận thấy tinh thần làm việc nhóm chưa cao, bạn có thể đề xuất để các thành viên tham dự các khóa đào tạo như kỹ năng giao tiếp hiệu quả, kỹ năng làm việc với người trái tính hay kỹ năng đưa ra quyết định nhóm... Hoặc nếu kỹ năng mềm của các thành viên còn yếu thì bạn nên lựa chọn các khóa như Kỹ năng quản lý thời gian hiệu quả, bí quyết giảm thiểu xung đột trong công việc, kỹ năng sử dụng tin học văn phòng, Internet... Tùy từng lĩnh vực làm việc của nhóm mà nhóm sẽ tổ chức và tham gia các chương trình đào tạo khác nhau.

5.3. Đánh giá kết quả làm việc nhóm

5.3.1. Chọn các tiêu chuẩn đánh giá

Nỗ lực của nhóm chưa 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.

Thông thường trong một doanh nghiệp thường có những nhóm tiêu chuẩn sau:

Tiêu chuẩn về kỹ năng như: Chuyên môn, tiếng anh, viết tài liệu, lập kế hoạch, quản lý....

Tiêu chuẩn về kết quả làm việc: Khối lượng công việc đã hoàn thành, chất lượng công việc, tiến độ công việc, xử lý công việc, quy trình làm việc và phối hợp tập thể

5.3.2.Đánh giá kết quả

Việc đánh giá kết quả có quyết định trực tiếp tới quyền lợi của các thành viên trong nhóm. Vì thế, việc đánh giá cần phải có ý nghĩa, chính xác và thiết thực. Nếu cần, bạn có thể hỏi thêm những người bên ngoài để họ đánh giá.

5.3.3.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.

5.3.4. Các loại đánh giá

Đánh giá của trưởng nhóm với các thành viên

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.

Đánh giá tiêu nhóm

Đánh giá hiệu quả của mỗi tiêu nhóm theo định mức của chỉ tiêu, như

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.

Các thành viên nhóm tự đánh giá

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

Dưới đây là mẫu tham khảo đánh giá thành viên:

