

CHƯƠNG 6: QUẢN LÝ NGUỒN LỰC (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)



Biên soạn: ThS. Phạm Văn Đăng
Email: pvdang@ntt.edu.vn

NTTU-2021

Tầm quan trọng của việc QL NNL

- ❖ Con người sẽ quyết định sự thành công hay thất bại của tổ chức hoặc dự án.
 - Các con số thống kê về lực lượng lao động làm việc trong lĩnh vực công nghệ thông tin.
 - Ở Mỹ: 12/2020 có hơn 10,1 triệu kỹ sư CNTT, tăng từ 9,9 triệu từ tháng 1/2020.
 - Các nhà quản lý CNTT dự đoán trong tương lai gần họ sẽ cần thêm 1,2 triệu kỹ sư.
- ❖ Các công ty không thuộc lĩnh vực CNTT, KTPM thuê kỹ sư nhiều hơn các công ty CNTT.

NTTU-2021

2

Mục tiêu

- ❖ **Nắm được tầm quan trọng của việc quản lý nguồn nhân lực tốt cho các dự án, đặc biệt đối với các dự án CNTT.**
- ❖ **Tóm tắt các khái niệm cơ bản về quản lý con người qua các học thuyết.**
- ❖ **Làm thế nào để cá nhân và đội nhóm làm việc hiệu quả hơn.**
- ❖ **Hiểu được quy trình quản lý nguồn nhân lực**

NTTU-2021

1

Bí quyết quản lý con người

- ❖ Một số yếu tố liên quan đến Quản lý con người
 - Động cơ (Bên trong & bên ngoài)
 - Ảnh hưởng và Sức mạnh (Quyền lực)
 - Hiệu quả
- ❖ Các lý thuyết về động cơ
 - Lý thuyết **thứ bậc nhu cầu** của A. Maslow
 - Lý thuyết **"hai yếu tố"** của F. Herzberg
 - Lý thuyết **về nhu cầu đã được thỏa** của D. McClelland
 - Lý thuyết **X and Y** của D. McGregor

NTTU-2021

3

Các lý thuyết về động cơ

❖ Lý thuyết thứ bậc nhu cầu của Maslow

- Con người cá nhân hay con người trong tổ chức chủ yếu hành động theo nhu cầu
- Chính sự thỏa mãn nhu cầu làm họ hài lòng và khuyến khích họ hành động
- Việc nhu cầu được thỏa mãn và thỏa mãn tối đa là mục đích hành động của con người.
- Nhu cầu trở thành động lực quan trọng và việc tác động vào nhu cầu cá nhân sẽ thay đổi được hành vi của con người.
- Nhu cầu tự nhiên của con người được chia thành các thang bậc khác nhau từ "đáy" lên tới "đỉnh", phản ánh mức độ "cơ bản" của nó đối với sự tồn tại và phát triển của con người vừa là một sinh vật tự nhiên, vừa là một thực thể xã hội.

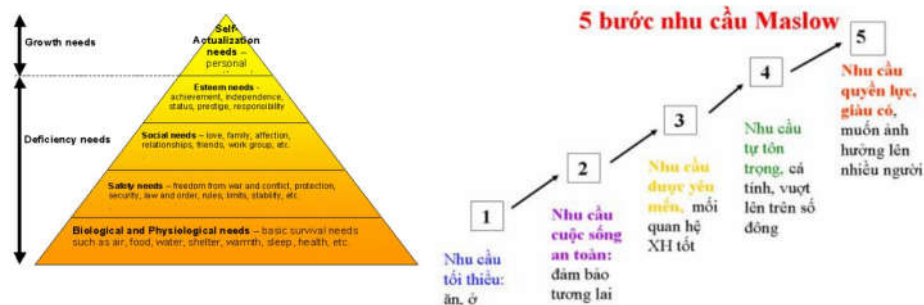
Các lý thuyết về động cơ (tt)

❖ Sau Maslow, có nhiều người đã phát triển thêm tháp này như thêm các tầng khác nhau, thí dụ:

- **Tầng Cognitive:** Nhu cầu về nhận thức, hiểu, biết: - Học để hiểu, biết, góp phần vào kiến thức chung.
- **Tầng Aesthetic:** Nhu cầu về thẩm mỹ - có sự yên bình, ham muốn hiểu biết về những gì thuộc nội tại.
- **Tầng Self-transcendence:** Nhu cầu về tự tôn bản ngã - một trạng thái siêu vị kỷ hướng đến trực giác siêu nhiên, lòng vị tha, hòa hợp bác ái

Các lý thuyết về động cơ (tt)

- ### ❖ Nguyên tắc hoạt động của kim tự tháp thứ bậc nhu cầu cho đến khi nào những nhu cầu ở phía dưới còn chưa được thỏa mãn thì thật khó mà tiếp tục lên các nhu cầu ở cấp cao hơn.



Nhu cầu của một nhân viên?

- ❖ **Nhu cầu cơ bản và an toàn:** trả lương đúng ngày, đảm bảo các khoản phúc lợi và nhận được sự quan tâm từ cấp trên.
- ❖ **Nhu cầu gia nhập:** có dịp gặp gỡ lãnh đạo cao cấp, hoặc tạo điều kiện làm việc theo nhóm, được tạo cơ hội để mở rộng giao lưu giữa các bộ phận, khuyến khích mọi người cùng tham gia ý kiến phục vụ sự phát triển doanh nghiệp hoặc tổ chức thông qua *các cơ hội phát triển những thế mạnh của từng cá nhân*. Đồng thời cần được đào tạo và phát triển để họ tự phát triển nghề nghiệp.

Nhu cầu của một nhân viên? (tt)

❖ Nhu cầu ngưỡng mộ

1. Được nể trọng
2. Phát nhiều tiền thưởng, chính sách khen ngợi, tôn vinh sự thành công và phổ biến kết quả thành đạt của cá nhân một cách rộng rãi
3. Tăng lương
4. Được đặt quyền khi nhận một nhiệm vụ, hay hoàn tất một nhiệm vụ.

❖ Nhu cầu vị thế được đề bạt vào những vị trí công việc mới có mức độ và phạm vi ảnh hưởng lớn hơn

Nhận xét

- ❖ Tiền lương là một yếu tố cần thiết, nhưng không phải là tất cả.
- ❖ Những yếu tố về môi trường là rất nhiều nhưng khó thay đổi.
- ❖ Khi tác động đến những yếu tố về môi trường, trước hết là nhằm mục đích giảm thiểu các bất bình, gia tăng sự thỏa thuận, chuẩn bị cho việc xuất hiện các yếu tố động viên.
- ❖ Những yếu tố động viên thì có thể thay đổi: cá nhân có thể điều chỉnh sáng kiến của bản thân mình, tự mình xác định những mục tiêu cao và khó. Kết quả của việc thực hiện hoàn toàn tùy thuộc vào chính người thực hiện và có thể đo lường được kết quả của việc mình làm.
- ❖ Ước muốn của nhân viên là trưởng thành và phát triển về mặt nghề nghiệp. Vì vậy, một người có động cơ làm việc là một người quan tâm đến công việc mình làm. Sự quan tâm này bao giờ cũng tăng lên khi cá nhân được tự mình tổ chức công việc của mình.

Lý thuyết “hai yếu tố” của F. Herzberg.

❖ Năm 1966, F. Herzberg đã viết quyển sách nổi tiếng “Work & Nature of Man” về động cơ con người.

❖ Ông ta phân biệt giữa 2 loại yếu tố:

- Những yếu tố về môi trường có khả năng làm giảm động cơ làm việc nếu như không được thỏa mãn, nhưng ngược lại, trong trường hợp được thỏa mãn thì động cơ làm việc cũng không tăng lên mấy.
- Những yếu tố động viên có khả năng động viên khi chúng được thỏa mãn. Nhưng khi không được thỏa mãn thì động cơ làm việc cũng không giảm.

Một số điểm lưu ý

- ❖ Con người được động viên khi anh ta có khả năng thực hiện được những ý định của mình.
- ❖ Con người được kích thích mỗi khi ứng xử của mình được đánh giá đúng thông qua những lời khen ngợi (khi có kết quả tốt) hoặc xử phạt (khi không đạt yêu cầu).
- ❖ Để một người được động viên lâu dài, anh ta cần phải được động viên thường xuyên.
- ❖ Con người thường hay bị chán nản khi nhận những lời chê bai về bản thân hoặc về cách cư xử mà anh ta không thay đổi được (hoặc không biết nên thay đổi như thế nào).
- ❖ Không có nguồn động viên nào lớn hơn là vượt qua khó khăn để đạt được một mục tiêu tự định ra cho mình

Các nhu cầu của con người

❖ Nhu cầu thành tích (achievement motivation):

- Kiểu người thành tích thích các dự án thử thách, có những mục tiêu có thể thực hiện được và một số ý kiến phản hồi.

❖ Nhu cầu quyền lực (authority/power motivation):

- Những người có nhu cầu quyền lực mong muốn tác động, ảnh hưởng và kiểm soát các nguồn lực, con người nếu có lợi cho họ.

❖ Nhu cầu liên minh (affiliation motivation):

- *Người có nhu cầu liên minh mong muốn có mối quan hệ gần gũi và thân thiện với mọi người xung quanh. Nhu cầu liên minh làm cho con người cố gắng vì tình bạn, thích hợp tác thay vì cạnh tranh, mong muốn xây dựng các mối quan hệ dựa trên tình thân hiểu biết lẫn nhau.*

→ người quản lý nên cố gắng tạo một môi trường làm việc hợp tác tốt hơn

Ảnh hưởng và quyền lực (Nghiên cứu của Thamhain & Wilemon về ảnh hưởng đến dự án)

❖ Ảnh hưởng:

- **Thẩm quyền:** Quyền phân cấp hợp pháp.
- **Bổ nhiệm:** Người quản lý dự án nhận biết khả năng ảnh hưởng đến phân bổ nhiệm vụ cho từng nhân viên.
- **Ngân sách:** Người quản lý dự án nhận biết khả năng trong việc ủy quyền việc sử dụng các ngân sách tự quyết của người khác.
- **Thăng tiến:** khả năng hoàn thiện vị trí của nhân viên.
- **Thu nhập:** khả năng tăng thu nhập và các phúc lợi cho nhân viên.
- **Phạt:** khả năng đưa ra các biện pháp kỷ luật.
- **Sự thử thách:** khả năng giao việc mà tận dụng sự thích thú của nhân viên trong việc thực hiện một công việc cụ thể nào đó.

Lý thuyết X and Y của D. McGregor

❖ **Thuyết X:** có cái nhìn tiêu cực vào người lao động, cho rằng nhân viên không thích và *thường né tránh công việc*, vì thế người quản lý phải sử dụng các biện pháp sự bắt buộc, đe dọa và các phương pháp kiểm soát để làm cho nhân viên phải đáp ứng các mục tiêu.

❖ **Thuyết Y:** quá lạc quan về người lao động, cho rằng cá nhân coi công việc như chơi, hay nghỉ ngơi, và thường thức sự hài lòng khi được kính trọng và các nhu cầu thật sự của bản thân.

❖ **Thuyết Z:** được William Ouchi giới thiệu vào năm 1981 dựa trên phương pháp Nhật bản, gia tăng sự trung thành của người lao động với công ty bằng cách tạo ra sự an tâm và mãn nguyện cho người lao động cả trong và ngoài khi làm việc.

Ảnh hưởng và quyền lực (tt)

❖ **Sự thành thạo:** Kiến thức đặc biệt của người quản lý dự án mà người ta cho rằng quan trọng.

❖ **Quan hệ thân thiện** (Friendship): khả năng thiết lập các mối quan hệ cá nhân thân thiện giữa người quản lý dự án và người khác.

❖ Các dự án sẽ thành công hơn nếu người quản lý dự án gây ảnh hưởng cho người khác bằng:

- Sự thành thạo, chuyên nghiệp
- Sự thử thách của công việc.

❖ Các dự án sẽ có xu hướng thất bại nếu người quản lý dự án lệ thuộc quá nhiều vào

- Việc trao quyền
- Tiền
- Kỷ luật (phạt)

Ảnh hưởng và quyền lực (tt)

❖ Quyền lực

- Quyền lực là khả năng tiềm năng gây ảnh hưởng đến hành vi để khiến người ta làm được những việc mà có thể đã không thể làm được.
- Các loại quyền lực bao gồm:
 - Ép buộc
 - Pháp qui (Legitimate)
 - Chuyên gia (Expert)
 - Khen thưởng
 - Quy chiếu (Referent)

Các kiểu lãnh đạo

- Quan tâm đến công việc
- Quan tâm đến con người
- **Độc tài (tập trung mọi quyền lực)**
- Phân quyền

Lãnh đạo

❖ **Lãnh đạo:** Là hành động động viên hay cưỡng ép người khác hoàn thành một nhiệm vụ cụ thể để đạt tới mục tiêu của tổ chức

❖ Lãnh đạo theo cổ điển

- Sinh ra là có vai trò lãnh đạo
- Tính cách lãnh đạo

❖ Lãnh đạo theo công việc

- Lãnh đạo thì phải thông qua đào tạo huấn luyện
 - Các nhiệm vụ của nhà lãnh đạo
 - Kiểu lãnh đạo

❖ Lãnh đạo theo sự phù hợp

- Việc lãnh đạo hiệu quả tùy thuộc vào các yếu tố của môi trường
- Tính cách, kinh nghiệm của người lãnh đạo và của nhân viên
- Cấu trúc của nhiệm vụ cần được thực hiện (cấu trúc tốt hay cấu trúc kém)

- **Phân biệt “Lãnh đạo” và “Sếp”, link tham khảo: <https://vnexpress.net/sep-va-lanh-dao-4293644.html>**

Mô hình lãnh đạo

MÔ HÌNH V. VROOM LEADERSHIP MODEL



- 1. QUY TẮC THÔNG TIN**
Nếu: - chất lượng là quan trọng
- nhà lãnh đạo không đủ thông tin
Thì: loại kiểu AI
- 2. QUY TẮC VỀ PHÙ HỢP MỤC TIÊU**
Nếu: - Chất lượng là quan trọng
- Những người nhân viên không rõ mục tiêu của tổ chức
Thì: không nên dùng GII
- 3. QUY TẮC MÀ VẤN ĐỀ KHÔNG CÓ CẤU TRÚC**
Nếu: - Chất lượng là quan trọng
- Vấn đề không có cấu trúc
- Người lãnh đạo không đủ thông tin và không biết lấy thông tin ở đâu
Thì: AI, AII, CI, CII đều bị loại bỏ

Bốn qui tắc bảo vệ sự chấp nhận quyết định

1. QUY TẮC CHẤP NHẬN

Nếu: - Người lãnh đạo không biết nhân viên có chấp nhận thực hiện quyết định này hay không
- Người lãnh đạo không biết chắc quyết định độc đoán của tôi có được nhân viên chấp nhận hay không

Thì: AI, AII bị loại bỏ

2. QUY TẮC MẪU THUẬN

Nếu: - Người lãnh đạo không biết nhân viên có chấp nhận thực hiện quyết định này hay không
- Người lãnh đạo không biết chắc quyết định độc đoán của tôi có được nhân viên chấp nhận hay không
- Quyết định đó gây ra mâu thuẫn giữa các nhân viên

Thì: AI, AII, CI đều bị loại bỏ

3. QUY TẮC CÔNG BẰNG

Nếu: - Chất lượng là không quan trọng
- Sự chấp nhận là quan trọng

Thì: AI, AII, CI, CII đều bị loại bỏ

4. QUY TẮC ƯU TIÊN CHẤP NHẬN

Nếu: - Sự chấp nhận là quan trọng
- Không đảm bảo được quyết định là độc đoán hay không
Tin tưởng vào nhân viên

Thì: AI, AII, CI, CII đều bị loại bỏ

MÔ HÌNH V. VROOM LEADERSHIP MODEL



Cải thiện hiệu quả

▪ Người quản lý dự án có thể áp dụng 7 thói quen của Covey để cải thiện hiệu quả công việc cho các dự án

- Năng động (Be proactive)
- Bắt đầu từ mục tiêu đã được xác định (Begin with the end in mind)
- Ưu tiên cho điều quan trọng nhất (Put first things first)
- Thói quen suy nghĩ cả hai đều có lợi (Think win-win)
- Lắng nghe và thấu hiểu (Seek first to understand, then to be understood)
- Đồng tâm hiệp lực (Synergize)
- Rèn giũa bản thân (Sharpen the saw)

Năng lực cá nhân và hiệu quả quản lý

- Năng lực tự quản lý
- Năng lực giao tiếp quản lý
- Năng lực quản lý đa dạng
- Năng lực quản lý hợp đạo lý
- Năng lực quản lý thông qua văn hóa
- Năng lực quản lý nhóm
- Năng lực quản lý sự thay đổi

Cải thiện hiệu quả (tt)

▪ Lắng nghe, thấu hiểu và cải tiến quan hệ

- Người quản lý dự án tốt là những người biết lắng nghe thấu đáo, họ nghe với sự chú ý và hiểu vấn đề.
- Trước khi giao tiếp với ai, bạn phải có mối quan hệ tốt với người đó.
- Một trong các kỹ thuật giúp thiết lập mối quan hệ tốt là kỹ thuật đối sánh (mirroring). Đối sánh một vài hành vi của người khác, chẳng hạn như giọng nói, di chuyển, hơi thở, v.v. từ đó nhận biết để có thể giúp quan hệ tốt hơn.
- Các chuyên gia CNTT thường cần phát triển khả năng nghe thấu đáo và các kỹ năng khác để cải thiện các mối quan hệ với khách hàng và các bên liên quan.

Cải thiện hiệu quả (tt)

- Cải thiện mối quan hệ giữa người dùng và nhà triển khai
 - Một số các tổ chức cần người quản lý, chứ không phải kỹ sư CNTT, để dẫn dắt trong việc xác định và kiểm định đầu tư vào các hệ thống vi tính mới.
 - Các CIO (Chief Info Officer) thúc đẩy nhân viên nhận thức rằng các nhu cầu nghiệp vụ kéo theo tất cả các quyết định công nghệ.
 - Một số công ty đã thiết kế lại toàn bộ phạm vi CNTT giống như các công ty tư vấn.

Cải thiện hiệu quả (tt)

6 lời khuyên quan trọng:

- Xây dựng thành công các quan hệ của các cá nhân trong dự án để đảm bảo các thành viên luôn gắn bó cộng tác và hỗ trợ nhau trong việc hoàn thành mục tiêu đề ra của dự án.
- Giao tiếp, lắng nghe và truyền đạt thông tin một cách hiệu quả đến mỗi cá nhân trong nhóm.
- Xây dựng nhóm và văn hóa nhóm thành công nhằm làm cho mọi người làm việc hiệu quả hơn và sáng tạo hơn.
- Biết được mục tiêu chiến lược của dự án và của công ty đồng thời đảm bảo các mục tiêu và chiến lược này cũng được truyền đạt đầy đủ đến nhân viên của mình.
- Biết ghi nhận và đánh giá sự đóng góp của từng cá nhân trong dự án để thúc đẩy mọi thành viên không ngừng phát triển.
- Đào tạo và tạo điều kiện cho từng thành viên phát triển kỹ năng của mình.

Cải thiện hiệu quả (tt)

- Lời khuyên cho nhà quản lý dự án
 - **Đừng nên gấp gáp lập công:** vội vàng chỉ mang lại sai lầm, cần chuẩn bị kế hoạch làm việc cẩn thận. Thay vì lập công một mình, bạn có thể cùng mọi người lập thành tích tập thể.
 - **Hãy tự tin vào bản thân:** Khi giao việc cho nhân viên, bạn hãy dùng thái độ nhẹ nhàng nhưng cứng rắn trong lời nói
 - **Không nên lạm dụng quyền lực:** Lạm dụng sẽ tạo nên một làn sóng khó chịu âm ỉ trong lòng mọi người.
 - **Thảo kế hoạch làm việc an toàn:** Sếp là người đầu tàu, thảo ra các kế hoạch làm việc để nhân viên thực hiện, vạch các kế hoạch và hạn chế tối đa sai sót và rủi ro, nên tập thói quen làm việc tập thể, cùng nhân viên thảo luận các phương án để có hướng phát triển tốt nhất cho công việc của bộ phận đó.

Quy trình quản lý NNL

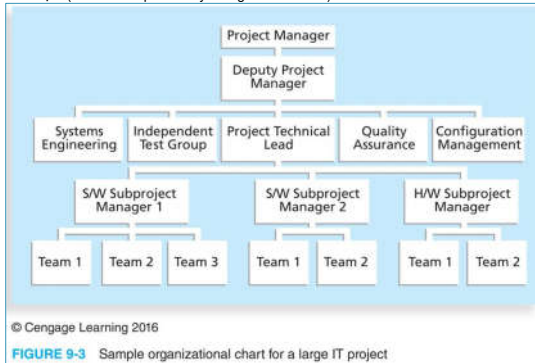
Quản lý nguồn nhân lực cho dự án bao gồm các quá trình đòi hỏi phải sử dụng hiệu quả nhất con người liên quan đến dự án, gồm:

- Lập kế hoạch tổ chức
- Thu nhận nhân viên
- Phát triển nhóm

1. Lập kế hoạch tổ chức

Việc lập kế hoạch tổ chức bao gồm các chức năng sau:

- Lập sơ đồ tổ chức dự án
- Xác định các công việc và **phân bổ/phân công** trách nhiệm, kỹ thuật hỗ trợ là:
 - Ma trận phân công trách nhiệm (RAM – Responsibility Assignment Matrix)
 - Nguồn nhân lực



[3] Kathy Schwalbe, Oct 2016, Information Technology Project Management (8th Edition), Cengage Learning. ISBN-10: 1285452348, ISBN-13: 978-1285452340, pp. 390-391

2.Thu nhận nhân viên (tt)

▪ Resource loading: Mức sử dụng tài nguyên

- Resource loading là lượng tài nguyên một dự án đòi hỏi trong một khoảng thời gian cụ thể
- Phân phối thừa (overallocation – vượt quá yêu cầu phân bổ) có nghĩa là tài nguyên được phân bổ nhiều hơn so với hiện có để thực hiện công việc vào một thời điểm cho trước.

2.Thu nhận nhân viên

- Kế hoạch bố trí nhân sự và các bước tuyển dụng nhân viên tốt rất quan trọng cho việc thu nhận nhân viên, như một sự khích lệ cho việc tuyển dụng và giữ chân nhân viên.
- Một số tổ chức cho phép nhân viên của họ làm việc ở nhà như một sự khích lệ.
- **Nghiên cứu cho thấy rằng nhân viên bỏ việc bởi vì:**
 - Họ không làm được cái gì khác biệt
 - Họ không được công nhận
 - Không học được điều gì mới
 - Không thích đồng sự/cộng sự
 - Muốn kiếm nhiều tiền hơn

2.Thu nhận nhân viên (tt)

▪ Resource leveling: Cân đối tài nguyên

- Cân đối tài nguyên là kỹ thuật giải quyết xung đột về tài nguyên bằng cách trì hoãn các công việc.
- Mục đích chính của cân đối tài nguyên là tạo ra phân bổ tài nguyên mịn hơn và làm giảm phân bổ vượt mức.

3. Phát triển nhóm

- Coming together is a beginning – Đến với nhau là bước khởi đầu.
- Keeping together is progress – Gắn bó với nhau là tiến bộ.
- Working together is a success – Làm việc chung với nhau mới là thành công.



NTTU-2021

32

Các yếu tố giúp làm việc nhóm hiệu quả

- Kỹ năng của các thành viên
- Cấu trúc tổ chức
- Kiểu quản lý
- Các phẩm chất nghề nghiệp của thành viên
- Quan tâm và chịu trách nhiệm của công việc
- Chịu sự kích thích của môi trường làm việc
- Cầu tiến trong nghề nghiệp

NTTU-2021

34

3. Phát triển nhóm (tt)

- Trong quản lý nhân sự cho dự án, vấn đề phát triển các nhóm để thực hiện cho từng phần của dự án đóng vai trò quan trọng. Nó có thể ảnh hưởng đến cả chất lượng, tiến độ, v.v. của dự án.
- Các thành viên trong nhóm nếu hòa hợp nhau sẽ giúp cho việc thực hiện dự án dễ đi đến thành công hơn.

NTTU-2021

33

Các kỹ năng cần thiết

- Kỹ năng kỹ thuật
- Kỹ năng xử lý thông tin
- Kỹ năng giao tiếp hiệu quả
- Kỹ năng ra quyết định

NTTU-2021

35

Lợi ích làm việc theo nhóm

- Nâng cao được thành quả
- Xây dựng được hiệu quả tổng hợp
- Nâng cao được khả năng sáng tạo
- Làm giảm bớt được căng thẳng và các mâu thuẫn
- Giải quyết các vấn đề một cách hiệu quả
- Nâng cao được yếu tố đạo đức, tinh thần, sự quan tâm và sự tin tưởng lẫn nhau
- Đương đầu với thử thách

Phát triển nhóm hiệu quả

- Giao tiếp hiệu quả
 - Yếu tố chủ yếu của làm việc theo nhóm
 - Biết lắng nghe
 - Thái độ: quan tâm, chú ý, tôn trọng
 - Dáng điệu: nghe bằng mắt, không cắt ngang lời nói người khác
 - Tập trung: nội dung, cảm xúc

Quan điểm cũ	Quan điểm mới
▪ Tìm cách tránh sự mâu thuẫn	▪ Không thể tránh được mâu thuẫn, cần phải đương đầu với mâu thuẫn
▪ Mâu thuẫn là do sai lầm của quản lý	▪ Mâu thuẫn là do nhiều nguyên nhân khác nhau
▪ Mâu thuẫn là một dấu hiệu xấu	▪ Mâu thuẫn là có thể xấu, có thể tốt
▪ Mâu thuẫn cần phải được loại bỏ	▪ Mâu thuẫn cần phải được quản lý và kiểm soát

Khó khăn làm việc theo nhóm

- Tốn thời gian và tốn công sức
- Ra quyết định chậm
- Dẫn đến xu hướng nhóm tách rời khỏi tổ chức
- Hình thành bè phái

Phát triển nhóm hiệu quả (tt)

- Các điều kiện để nhóm làm việc có hiệu quả
 - **Thời gian:** mọi thành viên đều phải cam kết dành thời gian để hoàn thành nhiệm vụ
 - **Tinh cảm:** mọi thành viên phải quan tâm tới mục tiêu, công việc, tương lai và con người trong nhóm
 - **Tập trung:** tất cả các thành viên trong nhóm phải biết vấn đề của nhóm và trong đầu mỗi thành viên phải có thứ tự các ưu tiên của nhóm

Phát triển nhóm hiệu quả (tt)

▪ Xây dựng nhóm

- Mâu thuẫn nội bộ: mâu thuẫn không giải quyết được
- Các thành viên đều lo lắng và nản lòng: có tâm trạng muốn thoát ra khỏi nhóm
- Các quyết định tùy tiện được ra bởi một người hoặc một số người không có sự chấp nhận của những người khác.

Để tránh thất bại khi làm việc nhóm (tt)

▪ Các biện pháp tổng quát

- Mọi việc phải được hoạch định và thực hiện cẩn thận
- Những vấn đề không rõ thì nên nhờ tư vấn/hỗ trợ từ các bên liên
- Thu thập thông tin đầy đủ

▪ Điều kiện để thành công

- Được sự hỗ trợ từ các nhà quản lý
- Sự tự nguyện tham gia của các thành viên trong nhóm

Để tránh thất bại khi làm việc nhóm

▪ Các yêu cầu tốt để xây dựng nhóm

- Chọn đúng việc phối hợp các người trong nhóm
- Tổ chức nhóm hoàn thành nhiệm vụ
- Chọn đúng kiểu lãnh đạo

▪ Các vấn đề cần quan tâm

- Thông tin hiệu quả giữa các thành viên trong quan nhóm
- Cách giải quyết mâu thuẫn
- Tính sáng tạo trong nhóm
- Không khí làm việc tin cậy và hỗ trợ lẫn nhau
- Phải rõ được mục tiêu của nhóm và vai trò của các thành viên trong nhóm

Để tránh thất bại khi làm việc nhóm (tt)

▪ Hệ thống công nhận và khen thưởng

- Hệ thống công nhận và khen thưởng dựa trên cơ sở đội nhóm có thể thúc đẩy làm việc đồng đội
- Chú trọng vào việc khen thưởng nhóm vì những thành quả đã đạt được
- Cho các thành viên trong đội thời gian để cố vấn và giúp nhau hoàn thành mục tiêu của dự án và phát triển nhân sự

Lời khuyên cho các nhóm

- Tập trung vào việc đáp ứng mục tiêu của dự án và tạo ra các kết quả tốt
- Cùng nhau giải quyết các vấn đề phát sinh thay vì khiển trách lẫn nhau
- Tổ chức các cuộc họp thường xuyên và họp hiệu quả
- Ủng hộ các thành viên và khuyến khích họ giúp đỡ nhau
- Công nhận thành quả của cá nhân và của nhóm



NTTU-2021

44



THANK YOU FOR YOUR ATTENTION

NTTU-2021

46

Bài tập

Câu 1: Trình bày chi tiết về tầm quan trọng trong quản lý nguồn nhân lực.

Câu 2: Bạn có những bí quyết nào trong quản lý nguồn nhân lực.

Câu 3: Nếu bạn đóng vai trò là một nhân viên của công ty ABC nào đó thì bạn có những nhu cầu gì mà công ty này phải đáp ứng.

Câu 4: Trình bày chi tiết về những vai trò mà một người "Lãnh đạo" phải có?

Câu 5: Trình bày chi tiết về những vai trò mà một người "Sếp" phải có?

Câu 6: Bạn hãy phân biệt người "Lãnh đạo" và "Sếp"? (refer to: <https://vnexpress.net/sep-va-lanh-dao-4293644.html>)

Câu 7: Trình bày các yếu tố giúp làm việc nhóm và thảo luận nhóm hiệu quả.

Câu 8: Hãy trình bày chi tiết cách bảo vệ chất lượng quyết định.

NTTU-2021

45