

KỸ NĂNG MỀM

TS. VÕ TRUNG HÙNG

TRƯỜNG ĐẠI HỌC BÁCH KHOA - ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
PHÒNG KHOA HỌC, SAU ĐẠI HỌC & HỢP TÁC QUỐC TẾ

Hung.Vo-Trung@ud.edu.vn

Tel. (84)511-847373/841292

GIỚI THIỆU

- Mục đích của môn học
 - Trang bị cơ sở lý luận
 - Rèn luyện các kỹ năng cơ bản
- Phương pháp
 - Giới thiệu
 - Thảo luận tại lớp
 - Thực hành sử dụng các phần mềm hỗ trợ
- Kiểm tra
 - Điểm kiểm tra định kỳ
 - Báo cáo + thi cuối kỳ

KHÁI NIỆM

- Tập hợp các kỹ năng cho phép tương tác với người khác
- Khả năng tạo ra quan hệ và tập hợp mọi người
- Khả năng phát huy tối đa hiệu quả công việc

MỘT SỐ KỸ NĂNG MỀM (1)

- Kỹ năng giao tiếp
- Kỹ năng ra quyết định
- Kỹ năng sáng tạo và đổi mới
- Kỹ năng tư duy
- Kỹ năng linh hoạt
- Kỹ năng thay đổi – sẵn sàng
- Kỹ năng quan hệ cá nhân

MỘT SỐ KỸ NĂNG MỀM (2)

- Kỹ năng đàm phán
- Kỹ năng thuyết phục
- Kỹ năng quản lý thời gian
- Kỹ năng giải quyết vấn đề
- Kỹ năng thích nghi
- Kỹ năng lãnh đạo và x.dựng đội ngũ
- Kỹ năng sử dụng các công nghệ mới

TẠI SAO CẦN KỸ NĂNG MỀM?

- Tính chuyên nghiệp
- Hoạt động hội nhập
- Quản trị hiệu quả
- Tích hợp các mục đích chiến lược
- Lôi kéo cá nhân

ẢNH HƯỞNG ĐẠO ĐỨC

- Ấn độ giáo
- Phật giáo
- Thiên chúa giáo
- Triết lý Hy Lạp
- Cộng đồng

KỸ NĂNG

Kỹ năng cứng

- Đo lường bởi kỹ năng kỹ thuật
- Những việc chuyên môn
- Làm việc độc lập

Kỹ năng mềm

- Không thể đo lường
- Khả năng lôi kéo người khác phục vụ cho công việc
- Làm việc nhóm

Soft Skills + Hard Skills = Core Skills



KỸ NĂNG CHUẨN BỊ VÀ TRÌNH BÀY BÁO CÁO

NỘI DUNG

- Mục đích
- Kết quả mong muốn
- Nội dung
 - Cách viết báo cáo khoa học (BCKH)
 - Cách chuẩn bị và trình bày BCKH
 - Sử dụng PowerPoint
 - Sử dụng Winword
- Thảo luận

MỤC ĐÍCH

- Giới thiệu kỹ năng viết và trình bày báo cáo
- Giới thiệu các công cụ hỗ trợ
- Trao đổi kinh nghiệm
- Kỹ năng thực hành
- Tìm kiếm thông tin

KẾT QUẢ MONG MUỐN

- Tự rút ra kinh nghiệm
- Sử dụng được các công cụ hỗ trợ
- Vận dụng vào thực tế
- Trao đổi khi cần

PHẦN 1

CÁCH VIẾT BÁO CÁO KHOA HỌC

LÝ DO CÔNG BỐ BÁO CÁO KHOA HỌC ?

- Vai trò quan trọng của báo cáo khoa học
 - Tổng kết một công trình nghiên cứu
 - Chia sẻ thông tin khoa học
 - Góp phần làm khoa học phát triển
- Nghĩa vụ bắt buộc
- Tiêu chuẩn đánh giá của người làm khoa học

LÀM THẾ NÀO ĐỂ CÓ BÀI BÁO KHOA HỌC ?

- Phải trải qua một quá trình nghiên cứu
 - Chọn đề tài
 - Tổ chức nghiên cứu
 - Tổng kết, đánh giá
- Chọn tạp chí, tập san khoa học
- Viết bài → chờ phản biện → hiệu chỉnh

Để có được một bài báo trên một tạp chí uy tín là một quá trình gian khổ và hạnh phúc

YÊU CẦU CHUNG

- Nội dung
 - Thông tin đầy đủ
 - Độ xác thực
 - Hàm lượng khoa học cao
- Hình thức
 - Bố cục chặt chẽ
 - Văn phong súc tích, cô đọng
 - Đáp ứng yêu cầu
- Trích dẫn đầy đủ, rõ ràng

YÊU CẦU CHUNG

- Nội dung
 - Thông tin đầy đủ
 - Độ xác thực
 - Hàm lượng khoa học cao
- Hình thức
 - Bố cục chặt chẽ
 - Văn phong súc tích, cô đọng
 - Đáp ứng yêu cầu
- Trích dẫn đầy đủ, rõ ràng

CÔNG TÁC CHUẨN BỊ

- Nội dung
 - Thông tin đầy đủ
 - Độ xác thực
 - Hàm lượng khoa học cao
- Hình thức
 - Bố cục chặt chẽ
 - Văn phong súc tích, cô đọng
 - Đáp ứng yêu cầu
- Trích dẫn đầy đủ, rõ ràng

PHẦN 2

CHUẨN BỊ VÀ TRÌNH BÀY BCKH

LÝ DO TRÌNH BÀY BÁO CÁO KHOA HỌC ?

- Cơ hội để trình bày kết quả nghiên cứu
- Cơ hội để làm quen, tạo mối quan hệ với các đồng nghiệp hay nhà tài trợ,...
- Cơ hội để trao đổi kinh nghiệm
- Cơ hội nhận được ý kiến phản hồi
- Nghĩa vụ của người làm khoa học
- Đóng góp thiết thực cho cộng đồng

Báo cáo khoa học trên các diễn đàn khoa học (trong nước và quốc tế) là một việc làm chính yếu, một nghĩa vụ và một điều kiện để tồn tại của một nhà khoa học

CÔNG VIỆC CẦN LÀM TRƯỚC KHI BÁO CÁO?

- Xác định đối tượng
 - Người nghe là ai?
 - Chuyên môn của người nghe?
 - Sở thích và mối quan tâm của họ?
- Xác định thông tin chủ yếu
- Chuẩn bị nội dung của báo cáo
- Chuẩn bị slides
- Tập cách trình bày

CÁC LOẠI HÌNH TRÌNH BÀY BÁO CÁO

- Thuyết trình
- Hội thảo
- Hội nghị
 - Trong nước
 - Quốc tế
- Bảo vệ đề tài nghiên cứu khoa học

ĐẶC ĐIỂM CỦA HỘI NGHỊ KHOA HỌC

- Người nghe có trình độ cao
- Khả năng tiếp cận vấn đề nhanh
- Nhưng...
 - Quan tâm của người nghe khác nhau
 - Ngôn ngữ khác nhau (HT/HN quốc tế)
 - Người nghe chưa đọc tóm tắt trước
- Yêu cầu chính xác về thời gian báo cáo

THỂ NÀO LÀ MỘT BÁO CÁO HAY?

- Thu hút được người nghe
- Hấp dẫn người nghe
- Bố cục báo cáo chặt chẽ
- Dễ hiểu
- Nội dung truyền đạt rõ ràng
- Tập trung vào nội dung chính

Không nên nói quá nhiều và luôn tâm niệm đây không phải là nơi để phô diễn sự uyên thâm của mình mà là nơi cung cấp thông tin cho người nghe

THẾ NÀO LÀ MỘT BÁO CÁO THÀNH CÔNG

- Thu hút được người nghe
- Ngắn gọn nhưng đầy đủ thông tin
- Rõ ràng
- Có điểm nhấn
- Thực sự có ích cho người nghe

ĐỂ CÓ MỘT BÁO CÁO HAY

- Chọn cách báo cáo phù hợp
 - Cách đặt vấn đề
 - Phân phối thời gian hợp lý
 - Sử dụng nhiều ví dụ
- Tạo và giữ được sự chú ý của người nghe
- Bố cục tốt để người nghe hiểu và ghi nhớ thông tin quan trọng sau nghe báo cáo

SỰ CHÚ Ý CỦA NGƯỜI NGHE BÁO CÁO

- Bắt đầu báo cáo
 - Sự chú ý **CAO** vì người nghe muốn biết nội dung báo cáo
- Giữa báo cáo
 - Sự chú ý **THẤP** vì người nghe sẽ suy nghĩ hay thiếu tập trung
- Cuối báo cáo
 - Sự chú ý **CAO** vì người nghe muốn biết kết luận của báo cáo

ĐẦU BÁO CÁO

- Tựa báo cáo
 - Thu hút
 - Hấp dẫn
 - Hàm chứa thông tin (informative)
- Nêu cấu trúc báo cáo
 - Giới thiệu và mục tiêu
 - Nội dung
 - Kết luận
 - Cảm tạ

PHẦN GIỮA BÁO CÁO

- Trình bày báo cáo mạch lạc
- Đoán trước câu hỏi của người nghe
 - Có thể hỏi và giải đáp trong báo cáo
- Dùng sự tương đồng giải thích khái niệm khó hiểu
- Sử dụng các ví dụ tương đồng
- Nói được ý nghĩa của kết quả

CUỐI BÁO CÁO

- Tóm lại các kết quả tìm được
- Nêu ý nghĩa của kết quả
- Giải thích các ý nghĩa thực tiễn
- Nêu đề xuất
- Nêu vài điểm để thảo luận
- Những điều người nghe cần nhớ

LÀM SAO THU HÚT SỰ CHÚ Ý GIỮA BÁO CÁO?

- **Một số thủ thuật**

- Thay đổi giọng nói (lên hay xuống giọng)
- Thay đổi cách nói (đọc, dẫn chứng, đặt câu hỏi, di chuyển,...)
- Thay đổi hình thức trình bày (chữ, bảng, công thức, biểu đồ,...)
- ...

Cách trình bày về hình thức của báo cáo

YÊU CẦU CỦA BÁO CÁO

- Thời gian:
 - Báo cáo đề dẫn (keynote speak): 20-30'
 - Báo cáo thường 15 (12+3')
 - Không được báo cáo quá thời gian
- Bình quân 1 slide/phút
- Cài đặt các chế độ kiểm soát thời gian
 - Slide show -> Slide translation -> Advance slide
 - Slide Show -> Rehearse Timings

NỘI DUNG

- Cấu trúc
 - 1 slide trình bày:
 - Tựa bài
 - Tác giả
 - Địa chỉ
 - 1 slide trình bày cấu trúc báo cáo (4-6 dòng)
 - Các slides trình bày nội dung
 - 1 slide trình bày kết luận
 - 1 slide trình bày cảm tạ (nếu có)

HÌNH THỨC

- Cỡ chữ

- Tựa: cỡ chữ min=32 ppt (tốt nhất: 36-40 ppt)
- Nội dung:
 - Cỡ chữ tối thiểu 24 ppt
 - Không quá 8-10 dòng chữ viết /slide
 - Không quá 8-10 từ/dòng
 - Nên sử dụng hình, bảng hay đồ thị (nhưng tránh phức tạp)
 - In đậm/ngiên cho các phần nhấn mạnh
 - Không nên kết hợp video
 - Không nên dùng chữ có chân

HÌNH THỨC

- Hình chụp/vẽ
 - Dùng dạng *.jpg hay *.gif giảm dung lượng
- Bảng và sơ đồ (chart) phải đơn giản
 - Dùng 2-3 hàng, cột hay dòng
 - Cỡ chữ lớn (min = 24 ppt)
 - Làm tròn số để rõ
 - Nêu ý nghĩa từ bảng hay sơ đồ

HÌNH THỨC

- Hình (đồ thị)
 - Dạng điểm (scatter) → số liệu có tính phân bố
 - Dạng đường → biểu hiện sự tương quan giữa số liệu
 - Dạng cột (bar) → để so sánh với những số liệu không tương quan (x,y)
 - Dạng bánh (Pie) → tỉ lệ (%)
 - Dạng kết hợp → biểu hiện xu hướng

KỸ NĂNG GIAO TIẾP

MỤC TIÊU

- Giúp người nghe hiểu những dự định của chúng ta
- Có được sự phản hồi từ người nghe
- Duy trì mối quan hệ tốt đẹp với người nghe
- Chuyển tải chính xác được những thông điệp

CÁC YẾU TỐ CẤU THÀNH

1. Sender: Người gửi thông điệp
2. Message: Thông điệp
3. Channel: Kênh truyền thông điệp
4. Receiver: Người nhận thông điệp
5. Feedback: Những phản hồi
6. Context: Bối cảnh

1. Người gửi...

- Người phát ra thông điệp
- Để trở thành một người giao tiếp tốt
 - Tự tin
 - Có tri thức tốt
 - Hiểu được đối tượng

2. Thông điệp...

- Các hình thức
 - Chữ viết
 - Âm thanh
 - Hình ảnh (điệu bộ)
- Yếu tố ảnh hưởng
 - Giọng điệu
 - Tính căn cứ của lý luận
 - Phong cách giao tiếp riêng của bạn
 - Lý và tình

3. Kênh truyền đạt...

- Các thông điệp được truyền đạt qua
 - Nói: gặp mặt đối mặt, gọi điện thoại, gặp qua video, chat...
 - Viết: thư từ, email, bản ghi nhớ hay báo cáo
- Pháp lý
 - Kênh giao tiếp chính thức
 - Kênh giao tiếp không chính thức

4. Người nhận...

- Nhận thông tin
- Hiểu đúng thông tin
- Phản hồi thông tin
- Những yếu tố ảnh hưởng
 - Tình cảm
 - Khả năng
 - Quan điểm

5. Những phản hồi...

- Hình thức
 - Bằng lời nói
 - Bằng chữ viết
 - Bằng hình ảnh
 - Bằng thái độ
- Chú ý
 - Phản hồi phải rõ ràng
 - Tìm hiểu người nhận phản hồi

6. Bối cảnh...

- Tình huống mà thông điệp được truyền đi
- Bao gồm
 - Yếu tố môi trường xung quanh
 - Nền văn hóa (ví dụ như văn hóa nơi làm việc, văn hóa quốc tế, ...)
 - Tâm lý

GIAO TIẾP PHI NGÔN NGỮ (1)

- Tỷ lệ
 - Giao tiếp phi ngôn ngữ chiếm từ 55-65%
 - Giao tiếp ngôn ngữ chỉ chiếm khoảng 7%
 - Sự kết hợp giữa giao tiếp ngôn ngữ và phi ngôn ngữ chiếm khoảng 38%
- Đặc điểm
 - Có giá trị giao tiếp cao
 - Hành vi phi ngôn ngữ mang tính mơ hồ
 - Giao tiếp phi ngôn ngữ chủ yếu biểu lộ thái độ
 - Phần lớn hành vi phi ngôn ngữ phụ thuộc vào văn hóa

GIAO TIẾP PHI NGÔN NGỮ (2)

- Hình thức

- Giọng nói (độ cao thấp, nhấn giọng, âm lượng, phát âm, từ đệm, nhịp điệu, cường độ, tốc độ).
- Diện mạo
- Nụ cười
- Nét mặt và ánh mắt
- Điệu bộ và cử chỉ
- Khoảng cách và không gian
- Thời gian
- Cơ sở vật chất

PHỐI HỢP: NGÔN NGỮ VÀ PHI NN

- Không tách rời mà thường bổ sung cho nhau
- Phối hợp với nhau để tạo ra hiện quả cao
- Khi ngôn ngữ và hành vi phi ngôn ngữ trái ngược nhau
=> điều gì quyết định ý nghĩ của thông điệp?

CÁC KIỂU HÀNH VI GIAO TIẾP (1)

- **Rụt rè, khiêm tốn (unassertive)**
 - Thụ động
 - Quan co
- **Mạnh mẽ, công kích (aggressive)**
 - Chủ động hay thụ động
 - Thẳng thắn hay quan co
 - Thành thật hay không thành thật

CÁC KIỂU HÀNH VI GIAO TIẾP (2)

- **Quyết đoán (assertive)**
 - Chủ động, thẳng thắn, và thành thật
 - Sử dụng phát biểu “**tôi**” thay cho “**em**”
 - Mô tả **dữ kiện** thay cho phán xét hoặc cường điệu
 - Thể hiện **sở hữu** của cảm xúc và quan điểm
 - Đưa ra những yêu cầu **thẳng thắn** và trực tiếp thay vì nói bóng gió
 - Nói “không” một cách lịch sự nhưng cương quyết
 - Thực tế, tôn trọng, và chân thật thay cho cường điệu, nói giảm, hay mỉa mai châm biếm
 - Thể hiện sự ưa thích, sự ưu tiên thay cho việc chiều theo hay hòa đồng một cách miễn cưỡng

CÁC YẾU TỐ TRỞ NGẠI GIAO TIẾP

- **Các yếu tố phi ngôn ngữ**
 - Sự khác biệt về nhận thức
 - Thiếu sự chú ý
 - Thiếu kiến thức nền tảng
 - Cảm xúc, cá tính, diện mạo
 - Thành kiến, không lắng nghe...
- **Các yếu tố ngôn ngữ**
 - Cách phát âm
 - Cách dùng từ

SỰ KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

- Các khác biệt phi ngôn ngữ
- Tên và cách xưng hô
- Phong tục, tục lệ
- Trang phục
- Thời gian
- Thái độ đối với sự mâu thuẫn
- Vai trò của giới tính trong xã hội

VƯỢT QUA SỰ KHÁC BIỆT

- Tìm hiểu sự khác biệt của các nền văn hóa
- Xem sự khác biệt như một cơ hội
- Không thể hiện mình tốt (hoặc) xấu hơn
- Nói về sự khác biệt
- Yếu tố thành công
 - Nhận thức được hành vi giao tiếp của mình bị chi phối bởi văn hóa và không phải luôn luôn đúng
 - Linh động và sẵn sàng thay đổi
 - Nhạy cảm đối với các hành vi giao tiếp ngôn ngữ và phi ngôn ngữ
 - Nhận thức được giá trị, niềm tin và thông lệ của các nền văn hóa
 - Nhạy cảm với sự khác biệt giữa các cá nhân trong một nền văn hóa

4. Các yếu tố khác

- Hình thức diễn đạt
 - Loại bỏ các thông điệp của bạn quá dài dòng
 - Diễn đạt không lô-gíc
 - Nội dung dễ gây hiểu nhầm
- Khối lượng
 - Đưa ra quá nhiều thông tin trong thời gian ngắn
 - Dùng thuật ngữ
 - Dùng tiếng nước ngoài
 - Nói nhanh

CÁC NGUYÊN TẮC GIAO TIẾP (1)

- Ứng xử tùy vào từng trường hợp
- Lắng nghe
 - Lắng nghe ý kiến của người khác
 - Nhớ tên người nói chuyện
- Nụ cười
 - Chân thật
 - Đúng lúc
- Quan tâm
 - Xem đối tác là quan trọng
 - Hỏi ý kiến nếu thích hợp

CÁC NGUYÊN TẮC GIAO TIẾP (2)

- Tranh luận
 - Không nên tỏ ra sẵn sàng tranh luận
 - Không được cướp lời
 - coi trọng ý kiến của khách hàng
 - Đừng bao giờ nói họ làm lẫn
 - Hãy để cho họ nói hết những điều muốn nói
 - Giải đáp đầy đủ thắc mắc, khiếu nại của họ
 - Luôn luôn phải giữ thể diện cho khách hàng

CÁC NGUYÊN TẮC GIAO TIẾP (3)

- Những câu nên dùng
 - Tôi/em/cháu... có thể giúp gì cho anh/chú...?
 - Rất tiếc vì việc này đi ngược lại chính sách của chúng tôi
 - Tôi biết người có thể giúp ông/bà giải quyết vấn đề này. Tôi sẽ giới thiệu ông/bà với người đó.
 - Hãy cho phép tôi giúp đỡ...
- Kiên định quan điểm
 - Không nên gió chiều nào che chiều ấy
 - Mềm mỏng nhưng cương quyết bảo vệ quan điểm

CÁC NGUYÊN TẮC GIAO TIẾP (4)

- Hiểu rõ thông điệp của người nói
 - Hãy nhớ rằng những gì người khác nói và những gì chúng ta nghe có thể hoàn toàn khác nhau
 - Nên gọi lại hoặc tổng hợp lại những gì người khác nói để chắc chắn mình đang hiểu đúng
 - Nếu cần đặt câu hỏi để khẳng định điều mình hiểu
- Hãy cố hiểu người khác
 - Tìm sự tương đồng thay vì sự khác biệt
 - Tìm điều gì cả hai người cùng thích thú

CÁC NGUYÊN TẮC GIAO TIẾP (5)

- Khuyên người khác
 - Đừng đưa ra lời khuyên trừ phi người ta hỏi
 - Dùng lời khuyên dưới dạng gợi ý
- Đừng bao giờ khoe khoang
 - Đừng có khoe khoang mình ở cơ quan
 - Dù có giỏi đến đâu cũng cần phải hết sức cẩn thận khi ở cơ quan

KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH

KHÁI NIỆM

- Đưa ra kết luận để giải quyết 1 vấn đề
- Phân loại
 - Quyết định theo chuẩn
 - Dựa vào qui trình có sẵn, đã hình thành tiền lệ)
 - Quyết định cấp thời
 - Giải quyết tình huống phát sinh
 - Quyết định có chiều sâu
 - Cần suy nghĩ, ra kế hoạch
- Quyết định phải
 - Kịp thời
 - Rõ ràng
 - Hiệu quả

QUI TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH

1. Xác định vấn đề
2. Phân tích nguyên nhân
3. Đưa ra các phương án / giải pháp
4. Chọn giải pháp tối ưu
5. Thực hiện quyết định
6. Đánh giá quyết định

1. Xác định vấn đề (1)

- Nhận dạng vấn đề
 - Phân loại vấn đề
 - Xem xét mối quan hệ nhân - quả.
 - Hiểu biết đúng bản chất của vấn đề
 - Xác định nguyên nhân gây ra vấn đề
 - Bối cảnh ảnh hưởng đến vấn đề
 - Vấn đề xảy ra có tính chất lặp đi lặp lại
- Thật sự là quyết định mà bạn phải làm
- Chọn người để phân công/chia sẻ nếu có thể

1. Xác định vấn đề (2)

- Những khó khăn khi xác định vấn đề
 - Thành kiến thiên lệch do nhận thức
 - Bảo thủ
 - Ảnh hưởng chính trị bởi người khác
 - Mô hình trí năng : nhận thức vấn đề với một khía cạnh
 - Kỹ năng phân tích kém
 - Không rõ những gì đang xảy ra
 - ⇒ gán cho cho nó 1 vấn đề gì đó
 - Thiếu thời gian
 - Tình huống phức tạp
 - Coi giải pháp là vấn đề

1. Xác định vấn đề (3)

- Xác định vấn đề một cách hiệu quả
 - Ý thức được những hạn chế về mặt nhận thức
 - Xem xét các mối quan hệ nhân quả
 - Thảo luận tình huống với các đồng sự
 - Xem xét vấn đề dưới nhiều góc độ khác nhau
 - Có đầu óc cởi mở
 - Theo dõi kết quả công việc, kịp thời phát hiện những bất thường
 - Sử dụng công nghệ hỗ trợ (CNTT, thống kê)

2. Phân tích các nguyên nhân

- Tập hợp các dữ liệu về tình huống (sự kiện)
- Xác định phạm vi vấn đề
 - Ai và cái gì có liên quan
 - Các nhân tố ảnh hưởng
- Ước lượng hậu quả của vấn đề
- Những ảnh hưởng có thể đến các giải pháp
 - Những yếu tố nào có thể ngăn cản một giải pháp
 - Lập bảng dữ liệu dự kiến theo giải pháp

3. Đưa ra các giải pháp

- Lập danh sách các giải pháp
- Tư duy sáng tạo
 - Sẵn sàng tiếp thu mọi ý kiến
 - Chấp nhận rủi ro
 - Kêu gọi người khác tham gia
 - Chấp nhận phê bình
 - Khuyến khích đưa ra giải pháp mới
- Tư duy phân tích
 - Liệt kê → đánh giá → lựa chọn

4. Chọn giải pháp tối ưu:

- Cơ sở lựa chọn
 - Cơ sở vật chất, phương tiện
 - Chi phí
 - Giới hạn định sẵn
- Tiêu chuẩn để đánh giá
 - Rủi ro liên quan đến kết quả mong đợi
 - Cố gắng cần phải có
 - Mức độ thay đổi mong muốn
 - Khả năng có sẵn các nguồn tài nguyên

5. Thực hiện quyết định

- Làm rõ
- Thiết lập cấu trúc để thực hiện
- Trao đổi thông tin
- Xác định tiến trình
- Đưa ra ví dụ chuẩn
- Chấp nhận rủi ro
- Tin tưởng

6. Đánh giá quyết định

- Thẩm tra tính hiệu quả
 - Đánh giá qui trình trên cơ sở đang diễn ra
 - Đúng kế hoạch hay không ?
 - Có đạt được những kết quả mong muốn hay không ?
 - Thẩm tra tính hiệu quả của toàn bộ quyết định và cả quá trình lấy quyết định nữa
- Mức độ
 - Chính thức
 - Không chính thức

CÁC PHƯƠNG PHÁP RA QUYẾT ĐỊNH

1. Phương pháp độc đoán
2. Phương pháp phát biểu cuối cùng
3. Phương pháp nhóm tinh hoa
4. Phương pháp cố vấn
5. Phương pháp luật đa số
6. Phương pháp nhất trí

1. Phương pháp độc đoán

- Tự quyết định hoàn toàn và sau đó công bố cho nhân viên
- Nếu quyết định không được ưa thích
 - Có thể cố gắng thuyết phục nhân viên
 - Không đề nghị đối thoại hoặc thử thách
- Ưu điểm
 - Tiết kiệm thời gian
 - Thuận lợi đối với quyết định theo chuẩn
 - Lãnh đạo có kinh nghiệm
- Nhược điểm
 - Nhân viên ít quyết tâm
 - Nhân viên dễ bất mãn
 - Một mình chịu trách nhiệm

2. Phương pháp phát biểu cuối cùng

- Triển khai
 - Cho phép thảo luận và đề nghị giải pháp
 - Có thể lưu ý hoặc không lưu ý đến những đề nghị này khi ra quyết định
 - Tự đưa ra quyết định
- Ưu điểm
 - Sử dụng một số nguồn lực của nhóm
 - Cho phép một số sáng kiến
- Nhược điểm
 - Nhân viên ít quyết tâm

3. Phương pháp nhóm tinh hoa

- Triển khai
 - Có sự tham gia của một nhóm chọn lọc
 - Không tham khảo ý kiến rộng rãi
 - Đưa ra quyết định và trình bày quyết định cho số nhân viên còn lại
 - Có thể thảo luận về cơ sở của quyết định trước các nhân viên
- Ưu điểm
 - Tiết kiệm thời gian
 - Thảo luận cởi mở
 - Phát triển nhiều ý tưởng
- Nhược điểm
 - Nhân viên ít quyết tâm.
 - Xung đột vẫn duy trì
 - Ít có sự tương tác

4. Phương pháp cổ vấn

- Triển khai
 - Đưa ra một quyết định ban đầu thăm dò
 - Thảo luận và thu thập dữ liệu
 - Xem xét cẩn thận các ý kiến trước khi ra quyết định
 - Đưa ra quyết định cuối cùng
- Ưu điểm
 - Sử dụng nguồn lực cả nhóm
 - Thảo luận cởi mở
 - Phát triển nhiều ý tưởng
- Nhược điểm
 - Ai là chuyên gia ?
 - Lãnh đạo phải cởi mở

5. Phương pháp luật đa số

- Triển khai
 - Có sự tham gia của mọi thành viên
 - Biểu quyết về việc chọn quyết định nào
 - Quyết định có đa số phiếu sẽ thắng và trở thành quyết định cuối cùng
- Ưu điểm
 - Tiết kiệm thời gian
 - Cho phép kết thúc các cuộc thảo luận
- Nhược điểm
 - Thiếu số cô lập
 - Quyết tâm trong toàn nhóm không cao

6. Phương pháp nhất trí

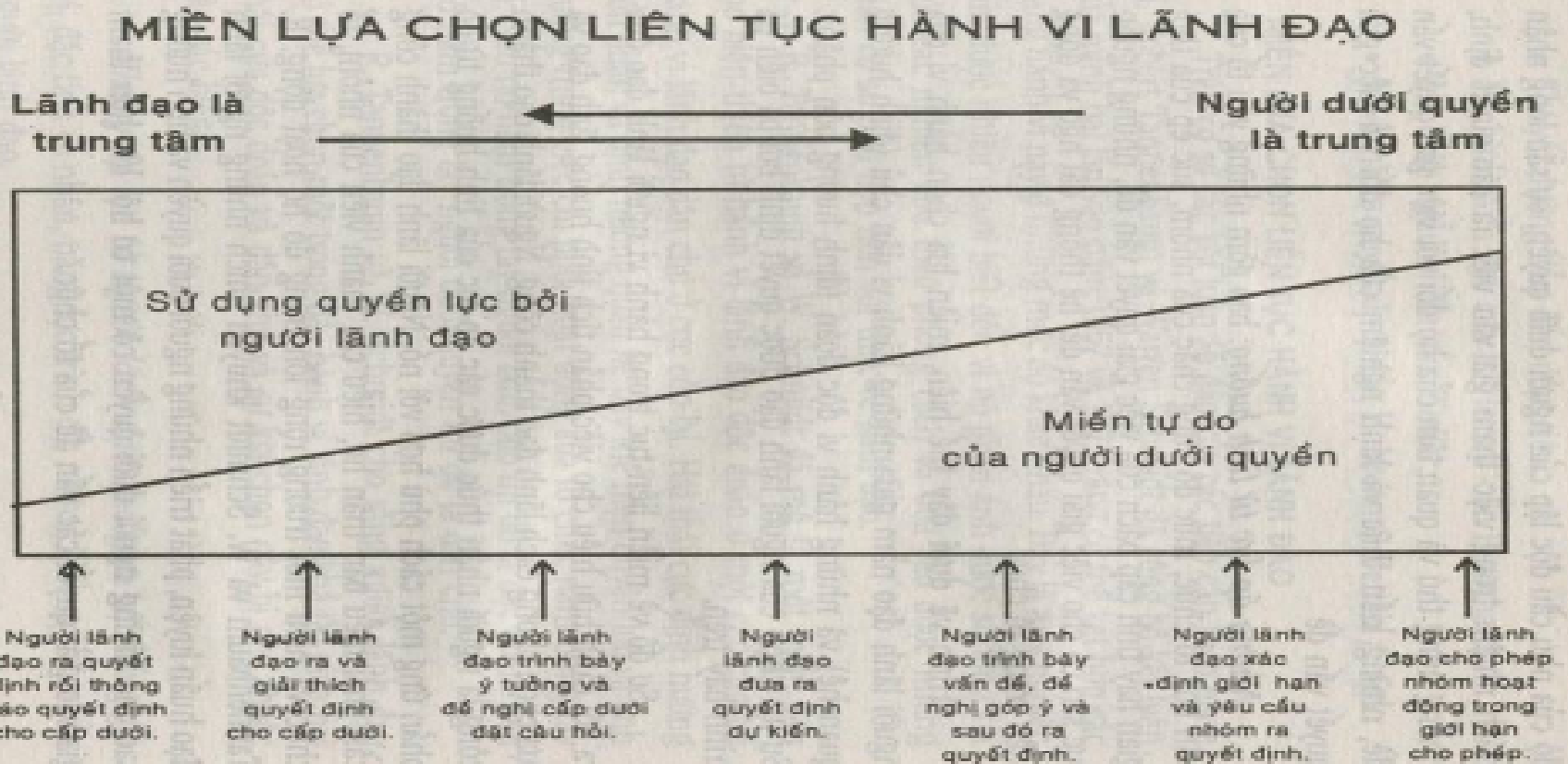
- **Triển khai**
 - Có sự tham gia của toàn thể nhân viên vào việc ra quyết định
 - Phải đạt được sự đồng ý của tất cả mọi người
- **Ưu điểm**
 - Kích thích sáng tạo
 - Nhân viên quyết tâm
 - Sử dụng mọi khả năng
- **Nhược điểm**
 - Tốn nhiều thời gian
 - Các thành viên phải có kỹ năng, làm việc theo ê kíp cao

VAI TRÒ CỦA NHÂN VIÊN

- Phân biệt
 - Người tham gia để đi đến quyết định
 - Người tham gia quá trình thực hiện quyết định
 - Người ghi chép lại các quyết định
- Mức độ chấp nhận của nhân viên
 - Chấp nhận hoặc không chấp nhận
 - Thời gian để hiểu quyết định

MIỀN QUYẾT ĐỊNH

MIỀN LỰA CHỌN LIÊN TỤC HÀNH VI LÃNH ĐẠO

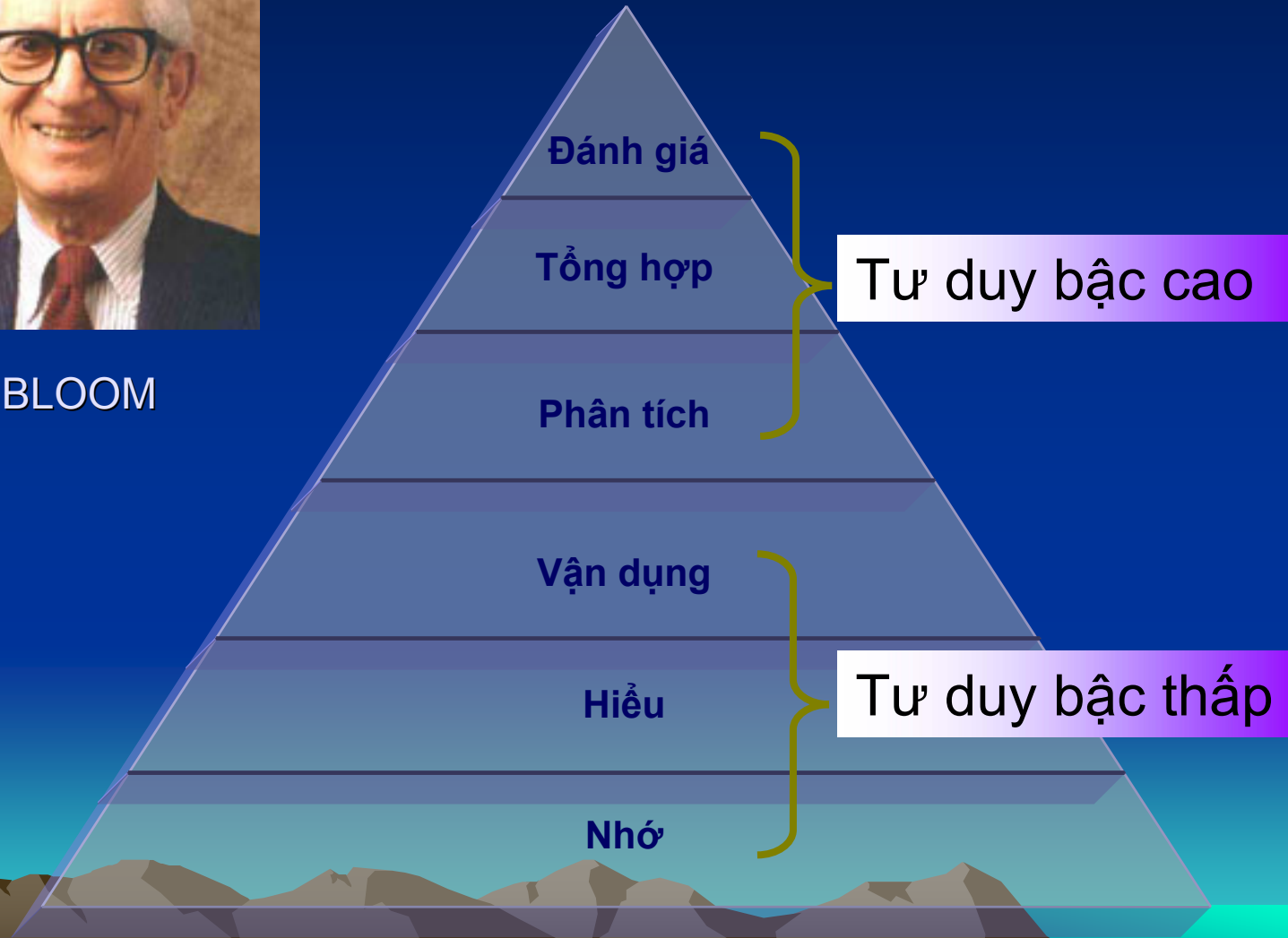


KỸ NĂNG TƯ DUY

PHÂN LOẠI KỸ NĂNG TƯ DUY



BLOOM



VÍ DỤ

1. Sử dụng chân và tay

- Nhấc chân phải lên khỏi sàn
- Vẽ vòng tròn theo chiều kim đồng hồ
- Vẽ số 6 lên trong không khí với tay phải

2. Sử dụng 2 tay

- Tay trái vẽ vòng tròn
- Tay phải vẽ hình vuông

5 PHƯƠNG DIỆN HỌC TẬP THEO MARZANO (1992)

Thói quen ứng xử

Sử dụng kiến thức hữu ích

Mở rộng và chất lọc kiến thức

Thu nhận và tích hợp kiến thức

Thái độ và nhận thức



5 PHƯƠNG DIỆN HỌC TẬP THEO MARZANO (1992)

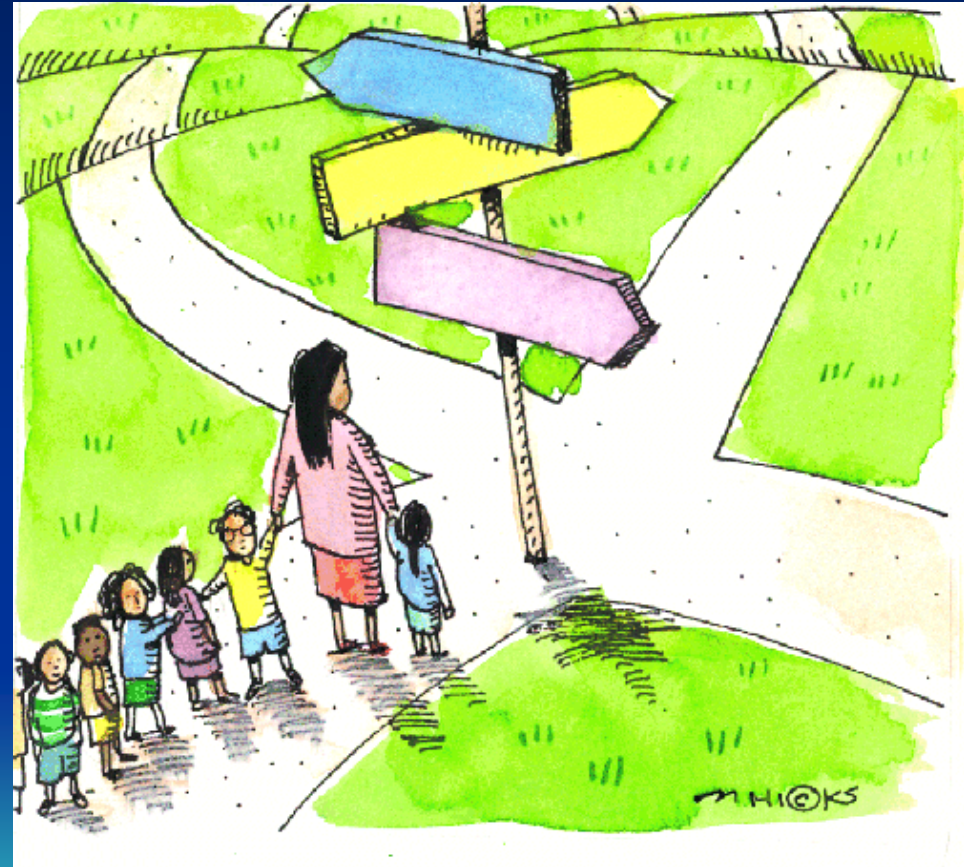
STT	Phương diện	Ví dụ/Miêu tả
1	Thái độ và nhận thức	Thái độ của SV với lớp học
2	Sự thu nhận và tích hợp kiến thức	Đây là khía cạnh quan trọng của việc học tập, SV phải được hướng dẫn.
3	Mở rộng và chốt lọc kiến thức	SV phải phân biệt, hiểu đúng các khái niệm. Như: so sánh, phân loại, suy diễn, phân tích...
4	Sử dụng kiến thức hữu ích	Học tập hiệu quả là qua vận dụng. Như: đưa ra quyết định, điều tra, giải quyết vấn đề...
5	Thói quen ứng xử sáng tạo	Kích thích tư duy phê phán, tự định hướng, tư duy sáng tạo

5 PHƯƠNG DIỆN HỌC TẬP THEO MARZANO (1992)

- Mô hình này dựa trên ý tưởng rằng tất cả quá trình học tập thành công đều dựa trên 5 phương diện tư duy.
- Phương diện 1 và 5 nhấn mạnh tầm quan trọng của yếu tố xã hội và cảm xúc đối với việc học tập
- Phương diện 2 đề cập đến kiến thức và là nền tảng cho phương diện 3 và 4

5 PHƯƠNG DIỆN HỌC TẬP THEO MARZANO (1992)

- Ý nghĩa
 - Định hướng vào quá trình học
 - Định hướng PPDH
 - Phát triển chuyên môn
 - Xây dựng nội dung, kiểm tra đánh giá



16 THÓI QUEN ỨNG XỬ THEO COSTA VÀ KALLICK (2000-2001)

1. Kiên nhẫn
2. Làm chủ tình huống phát sinh
3. Biết lắng nghe
4. Tư duy linh hoạt
5. Làm chủ suy nghĩ
6. Luôn cố gắng chính xác
7. Biết đặt câu hỏi và xác định đúng vấn đề
8. Áp dụng những kiến thức đã biết trong tình huống mới

16 THÓI QUEN ỨNG XỬ THEO COSTA VÀ KALLICK (2000-2001)

9. Suy nghĩ và giao tiếp mạch lạc
10. Thu thập thông tin bằng tất cả giác quan
11. Sáng tạo và đổi mới
12. Luôn tò mò
13. Mạo hiểm cần thiết
14. Luôn hài hước
15. Suy nghĩ cùng tập thể
16. Học hỏi không ngừng

CẢI TIẾN THANG PHÂN LOẠI TƯ DUY CỦA BLOOM



TƯ DUY BẬC CAO – PHÂN TÍCH

- Những dạng câu hỏi
 - Sự kiện nào đáng lẽ đã không thể xảy ra?
 - Nếu ... xảy ra, cuối cùng có thể là gì?
 - Cái này giống cái kia như thế nào?
 - Có thể dự đoán sản phẩm nào khác trong trường hợp này?
 - Tại sao đã xảy ra sự thay đổi như thế này?
 - Giải thích cái gì chắc chắn sẽ xảy ra khi ...?
 - Thực hiện việc phân biệt ...?
 - Cái gì là động cơ đằng sau... ?
 - Điểm thay đổi ở đây là gì?
 - Vấn đề với là cái gì?

(Pohl, *Learning to Think, Thinking to Learn*, p. 13)

TƯ DUY BẬC CAO – PHAN TÍCH

- Những dạng hoạt động
 - Thiết kế một bảng câu hỏi thu thập thông tin
 - Tạo một bảng sơ đồ chỉ ra mối quan hệ giữa các thành phần
 - Tạo một đồ thị minh họa thông tin lựa chọn
 - Viết tiểu sử của một người quan tâm
 - Chuẩn bị một báo cáo về vấn đề
 - Điều hành một cuộc điều tra để có thông tin hỗ trợ

TƯ DUY BẬC CAO – ĐÁNH GIÁ

- Những dạng câu hỏi
 - Nêu giải pháp tốt nhất cho...
 - Đánh giá giá trị của Em nghĩ gì về
 - Em có thể bảo vệ quan điểm của em về
 - Em có nghĩ là tốt hay chưa tốt?
 - Em sẽ có thể lí giải về như thế nào?
 - Có điều gì cần thay đổi ở đây mà em gợi ý? Vì sao?
 - Em có tin ... ? Em cảm thấy như thế nào nếu
 - Hiệu quả sẽ như thế nào trong?
 - Ưu nhược điểm của ... là gì?
 - Tại sao lại giá trị?
 - Sự lựa chọn khác ở đây là gì?
 - Ai được, ai mất ở đây?

(Pohl, *Learning to Think, Thinking to Learn*, p. 14)

TƯ DUY BẬC CAO – ĐÁNH GIÁ

- Những dạng hoạt động
 - Chuẩn bị một loạt các tiêu chí để bảo vệ ...
 - Tranh luận về một vấn đề
 - Tạo một bản tin có khoảng 5 điều mà bạn cho là quan trọng. Thuyết phục người khác.
 - Viết một bức thư tới ... khuyên về những điều thay đổi cần thiết.
 - Chuẩn bị trình bày quan điểm của mình về

TƯ DUY BẬC CAO – SÁNG TẠO

- Những dạng câu hỏi
 - Em có thể thiết kế một thành ?
 - Em có thể thấy một giải pháp khả thi cho...
 - Nếu em có đủ điều kiện, em sẽ giải quyết ... như thế nào?
 - Tạo sao em không tạo ra một cách riêng để ...?
 - Điều gì sẽ xảy ra nếu ...?
 - Có bao nhiêu cách để em có thể ... ?
 - Em có thể tạo ra việc sử dụng theo cách mới với ?
 - Em có thể xây dựng một bản kế hoạch cái mà?

(Pohl, *Learning to Think, Thinking to Learn*, p. 14)

TƯ DUY BẬC CAO – SÁNG TẠO

- Những dạng hoạt động
 - Chế tạo ra một ROBOT để tham gia Robocon
 - Tạo ra một sản phẩm mới. Đặt tên mới hoặc lập kế hoạch cho một chiến dịch ... (quảng cáo)
 - Viết cảm nhận về ...
 - Viết một vở kịch, kịch câm, vở rối, bài hát về ...
 - Thiết kế một quyển sách, một trang bìa ...



*Kỹ năng tổ chức
công việc*

KHÁI NIỆM

- Theo nghĩa rộng
 - Xác định công việc
 - Phân công
 - Cơ chế quản lý
- Theo nghĩa hẹp
 - Sắp xếp các công việc được giao



NỘI DUNG

- Tổ chức công việc được giao
- Tổ chức mạng lưới công việc
- Sắp xếp hồ sơ
- Sắp xếp vị trí làm việc
- Xác định thứ tự ưu tiên công việc
- Sắp xếp kế hoạch công việc ngắn hạn...

TỔ CHỨC CÔNG VIỆC BỘ PHẬN

- Xác định chức năng, nhiệm vụ
 - Chức năng
 - Nhiệm vụ
 - Quy trình
 - Who: Ai làm việc đó.
 - Where: Làm việc đó ở đâu.
 - When: Làm việc đó khi nào?
 - How: Làm bằng cách nào?
- Định biên nhân sự
- Xác định bản mô tả công việc
- Sắp xếp công việc cho nhân viên

Định biên công việc

- Lập danh sách công việc cần làm
- Các công việc của quản lý
 - Hoạch định
 - Tổ chức
 - Lãnh đạo
 - Kiểm tra
- Ước lượng thời gian
- Ước lượng số nhân công
- Phân nhóm các công việc
 - Thời gian phù hợp cho mỗi chức danh
 - Cộng thêm 10% thời gian cho mỗi chức danh

Lập các bản mô tả công việc

- Lập bản mô tả công việc cho từng chức danh
 - Thông tin về công việc (mã số, chức danh, bộ phận, người quản lý trực tiếp)
 - Mục tiêu
 - Nội dung (yêu cầu công việc, nhiệm vụ, quyền hạn, các mối quan hệ, tiêu chuẩn công việc, điều kiện làm việc)
 - Sơ đồ tổ chức bộ phận

Sắp xếp công việc cho nhân viên

- Phân loại
 - Công việc thường xuyên
 - Công việc không thường xuyên
- Công việc thường xuyên
 - Cách thức thực hiện
 - Nguồn lực để thực hiện
 - Tần suất thực hiện
- Công việc không thường xuyên
 - Phân công bằng giấy tờ
 - Giải thích lý do thực hiện
 - Yêu cầu, mục tiêu, thời hạn
 - Phương pháp thực hiện

TỔ CHỨC CÔNG VIỆC CÁ NHÂN

1. Sắp xếp công việc theo thứ tự ưu tiên
2. Sắp xếp hồ sơ
3. Sắp xếp nơi làm việc
4. Quản lý thông tin
5. Lập kế hoạch công việc

Sắp xếp công việc theo thứ tự

- Phân loại
 - Theo mức độ quan trọng
 - Theo mức độ khẩn cấp
 - Theo tần suất
- Xây dựng kế hoạch
- Đánh giá, rút kinh nghiệm

Sắp xếp hồ sơ

- Vấn đề

- Mất hàng giờ để tìm kiếm lại hồ sơ của mình?
- Làm thế nào có thể tìm và cung cấp hồ sơ nhanh nhất
- Chia sẻ hồ sơ trong cùng cơ quan?

- Phương pháp

- Lập danh mục tất cả các hồ sơ giấy và máy tính của mỗi cá nhân
- Thủ trưởng kiểm tra lại danh mục hồ sơ và ký duyệt

Sắp xếp hồ sơ

- Danh mục hồ sơ
 - Số thứ tự
 - Tên hồ sơ
 - Người quản lý
 - Người được đọc
 - Vị trí để hồ sơ
 - Dạng hồ sơ: giấy, ổ cứng, đĩa CD, Microfilm
 - Cách phân loại, sắp xếp
 - Ngày phát sinh, ngày lưu trữ

Quản lý hồ sơ trên máy, CD...

- Tổ chức
 - Phân cấp theo cây thư mục
 - Thư mục input cho thông tin đầu vào → chưa xử lý
 - Thùng rác → thông tin cần xoá
- Xây dựng quy định
 - Input, output.
 - Quy định backup dữ liệu.
 - Quy định sao lưu dữ liệu định kỳ.
 - Quy định quét virus định kỳ.
 - Quy định thời gian kiểm tra và tổ chức lại.

Quản lý hồ sơ trên máy, CD...

- Một số lỗi thường gặp
 - Không đặt chế độ autosave
 - Lưu hồ sơ trong ổ C (nên lưu ở ổ D)
 - Lưu hồ sơ lung tung → khó tìm hồ sơ
 - Lưu một thông tin nhiều nơi

Quản lý thông tin

- Phân loại thông tin
 - Giữa quản lý và nhân viên (giao việc, kiểm tra, hệ thống báo cáo nội bộ...)
 - Giữa các nhân viên nội bộ
 - Input (thông tin đầu vào)
 - Output (thông tin ra)
- Bảng chứng
 - Sổ giao việc
 - Sổ giao nhận thông tin
 - Sổ công văn đến – đi.
 - Sổ giao nhận sản phẩm
 - Sổ giải quyết công việc

Các nguyên tắc quản lý thông tin

- Feedback ngay
 - Phản hồi ngay cho người nhận
 - Quản lý thông tin đầu vào
 - Đảm bảo là người nhận đã nhận được thông tin
- Sổ giải quyết công việc
 - Nội dung công việc
 - Người giao, ngày giao
 - Thời hạn
 - Diễn giải
 - Kết quả/ngày hoàn thành

KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM

KHÁI NIỆM

- Khái niệm về nhóm
- Phân loại
 - Nhóm chính thức
 - Nhóm không chính thức
- Các giai đoạn phát triển
 - Hình thành
 - Hoạt động
- Các vị trí trong nhóm

TỔ CHỨC NHÓM

1. Người lãnh đạo nhóm
2. Người góp ý
3. Người bổ sung
4. Người giao dịch
5. Người điều phối
6. Người tham gia ý kiến
7. Người giám sát

Người lãnh đạo nhóm

- Nhiệm vụ: Tìm kiếm các thành viên mới và nâng cao tinh thần làm việc
- Yêu cầu:
 - Khả năng phán đoán
 - Phát hiện khả năng các thành viên
 - Kỹ năng khắc phục những điểm yếu
 - Có khả năng thông tin hai chiều
 - Biết tạo bầu không khí hưng phấn và lạc quan trong nhóm

Người góp ý

- Nhiệm vụ: Giám sát và phân tích sự hiệu quả lâu dài của nhóm.
- Yêu cầu:
 - Phản biện cho những hoạt động kém hiệu quả
 - Phân tích các giải pháp để thấy được các mặt yếu trong đó
 - Luôn đòi hỏi sự chỉnh lý các khuyết điểm
 - Đề xuất giải pháp khả thi

Người bổ sung

- Nhiệm vụ: Đảm bảo nhóm hoạt động trôi chảy
- Yêu cầu:
 - Suy nghĩ có phương pháp nhằm thiết lập biểu thời gian
 - Lường trước những trì trệ trong lịch trình làm việc
 - Có trí lực và mong muốn chinh đốn các sự việc
- Có khả năng hỗ trợ và thắng vượt tính chủ bại.

4.4 Người giao dịch

- **Nhiệm vụ: Tạo mối quan hệ bên ngoài cho nhóm**
- Người có ngoại giao và phán đoán đúng các nhu cầu của người khác.
- Gây được sự an tâm và am hiểu.
- Nắm bắt đúng mức toàn cảnh hoạt động của nhóm.

4.5 Người điều phối

- **Nhiệm vụ: Lôi kéo mọi người làm việc chung với nhau theo phương án liên kết**
- **Hiểu những nhiệm vụ khó khăn liên quan tới nội bộ.**
- **Cảm nhận được những ưu tiên.**
- **Có khả năng nắm bắt các vấn đề cùng lúc.**

4.6 Người tham gia ý kiến

- **Nhiệm vụ: Giữ vững và khích lệ sinh lực đổi mới của toàn nhóm**
- Luôn có những ý kiến lạc quan, sinh động, thú vị.
- Mong muốn được lắng nghe ý kiến của những người khác.
- Nhìn các vấn đề như những cơ hội cách tân

4.7 Người giám sát

- **Nhiệm vụ: Bảo đảm giữ vững và theo đuổi các tiêu chuẩn cao**
- Luôn hy vọng vào những gợi ý đầy hứa hẹn.
- Nghiêm túc, đôi khi còn cần tỏ ra mô phạm, chuẩn mực.
- Phán đoán tốt về kết quả công việc của mọi người.
- Không chần chừ đưa vấn đề ra.

III/CÁC NGUYÊN TẮC LÀM VIỆC NHÓM

1. Tạo sự đồng thuận

- Những buổi họp là cách thức tuyệt hảo để bồi đắp tinh thần đồng đội và thói quen làm việc theo nhóm ngay từ lúc đầu mới thành lập nhóm.
- Những loạt buổi họp giúp các thành viên mới làm quen với nhau, tạo sự nhất trí về các mục tiêu được giao cùng các vấn đề cần giải quyết về mặt tổ chức.

1. Tạo sự đồng thuận

- Những điểm cần ghi nhớ:
 - ✓ Mọi thành viên của nhóm cần thống nhất về việc phải nhắm tới.
 - ✓ Các mục tiêu chỉ ổn định khi đã bàn thảo xong các biện pháp thực hiện.
 - ✓ Mặc dù các thành viên của nhóm cần được định hình các mục tiêu, nhưng nên phổ biến các mục tiêu cho các hội viên nắm.
 - ✓ Để đạt được những kết quả cao nhất, các mục tiêu còn phải được thử thách bằng cách kết hợp giữa những mục tiêu chung và mục

2. Thiết lập các mối quan hệ với ban quản trị

- Mọi nhóm cần có sự hỗ trợ của đôi ngũ thâm niên ở cơ quan chủ quản.
- Ba mối quan hệ chủ yếu mà nhóm cần tới là:
 - ✓ Người bảo trợ chính của nhóm
 - ✓ Người đầu ngành hoặc phòng ban có liên quan
 - ✓ Và bất kỳ ai quản lý tài chính của nhóm

3. Khuyến khích óc sáng tạo

- Nhiều người trở thành những kẻ chỉ biết làm theo kinh nghiệm và tính cách riêng của họ. Hãy phá thế thụ động ấy và tạo tính sáng tạo.
- Đừng để nhóm của bạn bị phân lớp thành những con người chuyên sáng tạo và những kẻ thụ động. Muốn vậy, bạn luôn biết hoan nghênh tính đa dạng của các quan điểm và ý tưởng để rồi lái buổi tranh luận đi đến chỗ

4. Phát sinh những ý kiến mới

- Việc có được những sáng kiến đòi hỏi có người lãnh đạo và cần một hình thức tổ chức nào đó, để kết quả buổi họp có thể mở ra một hướng đi.
- Mọi ý kiến cần được ghi chép lên biểu đồ hay bảng để mọi người có thể nhìn thấy. Sau đó, loại bỏ những ý kiến bất khả thi và tóm tắt những ý khả thi.

4. Phát sinh những ý kiến mới

Những điểm cần ghi nhớ:

- Phương pháp vận dụng trí tuệ tập thể đôi khi được gọi là “tư duy hành động nhóm”.
- Sự chỉ trích làm giảm óc sáng tạo.
- Đừng bao giờ miệt thị ý kiến nào trong buổi họp.
- Nhiều ý kiến tưởng chừng ngớ ngẩn lại có thể đưa đến những giải pháp đáng giá.
- Cần ghi mọi ý kiến lên bảng cho dù đây chưa hẳn là ý kiến độc đáo.
- Những ý kiến sáng tạo trong những buổi họp bao giờ cũng cao hơn ý kiến của một cá nhân đưa ra.

5. Học cách ủy thác

- Sự ủy thác có hai hình thức: ủy thác công việc và ủy thác quyền hành.
- Ủy thác công việc là phân nhỏ mỗi kế hoạch thành các phần việc riêng và với mục tiêu riêng, rồi phân chúng cho các thành viên của nhóm. Sau đó, phó mặc cho họ và chỉ can thiệp khi không đạt mục tiêu.
- Việc ủy thác quyền hành là sau khi tham khảo ý kiến, trao cho người được ủy quyền

5. Học cách ủy thác

Khi ủy thác, cần nhận diện các loại đặc tính khi ủy thác:

- Có khả năng muốn thực hiện: Đây là trường hợp ta gặp người được ủy nhiệm lý tưởng, sẵn lòng nhận trách nhiệm và cũng sẵn lòng tham khảo ý kiến người khác, thực hiện theo ý khi được ủy nhiệm.
- Có khả năng không muốn thực hiện: Loại người này không sẵn lòng học hỏi và tiếp thu ý kiến của người khác, thiếu tinh thần hợp tác, không nên giao quyền cho họ.
- Thiếu khả năng muốn thực hiện: Cần được đào

6. Khuyến khích mọi người phát biểu

- Người lãnh đạo cần động viên mọi người bàn thảo, ngay cả với ý kiến nghịch lại cũng có giá trị của nó.

7. Chia sẻ trách nhiệm

- Bổ sung các cách thức hành động, giám sát tiến độ, sáng tạo, có tính xây dựng khi hoạt động nhóm gặp trở ngại tạm thời.
- Cũng cần tạo bầu không khí thông hiểu nhau giữa các thành viên nhất thông tin về tiến độ và những thay đổi đường lối làm việc.

8. Cần linh hoạt

- Mỗi thành viên phải có khả năng thực hiện vai trò của mình chỉ ít cũng như người khác.
- Mỗi người phải được phân nhiệm để hành động chủ động trong nhóm.
- Dù việc khó đến đâu nhưng nếu có sự đồng lòng của toàn nhóm thì đều có thể hoàn thành.
- Mọi người đều được phân nhiệm rõ ràng từ đầu đến cuối.
- Mọi người đều được khuyến khích làm theo

IV/ THÔNG TIN TRONG NHÓM

1. Những phương pháp thông tin

- Có nhiều cách để nhóm thông tin với nhau, dù là tình cờ hay có hẹn trước. Ví dụ như:
- Những trao đổi bất chợt giữa các đồng nghiệp.
- Những phương tiện truyền thống như sổ ghi nhớ, báo cáo, yết thị, fax, điện thoại.
- Các phương tiện điện tử như điện tử, mạng nội bộ,...

2. Chọn những phương pháp thông tin

- Thư điện tử là một phương tiện truyền thông giữa các thành viên trong nhóm, có điều độ tin cậy không chắc chắn.
- Các phần mềm có thể đáp ứng việc thông tin giữa các chuyên viên và nhóm.
- Việc thông tin bằng phim ảnh hội nghị cũng hữu dụng, giúp các thành viên đánh giá các điều bộ và trạng thái của người khác.

- Hệ thống điện thoại tốt giúp thông báo tin tức hội

3. Thông tin từ nội bộ

- Khuynh hướng tự nhiên của nhóm thường chỉ lưu tâm sự vững mạnh tự tại – sự toàn tâm toàn ý của nhóm – khiến nhóm có thể bị yếu đi: họ trở thành cục bộ, chỉ biết mình.
- Muốn tránh điều này, họ cần dựa vào những bộ phận khác ngay trong nội bộ cơ quan, chẳng hạn khi cần dữ liệu, họ phải nhờ đến bộ phận máy tính.

4. Duy trì sự giao tiếp

- Cần giữ liên lạc với những nhân vật chủ chốt ở các phòng ban khác và bên ngoài cơ quan, biết chắc ai là những người cần được thông tin đặc biệt.
- Dùng mọi phương tiện hiện đại để cập nhật hoá và soạn lại danh sách này thường xuyên để khi cần bạn có thể liên hệ nhờ giúp đỡ nhóm trong suốt quá trình hoạt động.

5. Tránh sự trùng lặp

- Sự trùng lặp các vai trò là vấn đề tệ hại ở những cơ quan lớn.
- Tránh sự lãng phí này, hãy cho lưu hành bảng liệt kê ngắn về chức năng của đôi nhóm cho những người có liên quan, nhờ đó có thể phát hiện sự trùng lặp ngay.

6. Thông tin như thác đổ

- Việc tải thông tin như thác khiến nhiều khi bị nhiễu, bóp méo, ... từ đó làm xáo trộn các mục tiêu và hiệu quả của nhóm.
- Để tránh điều này, cần gạt gỡ mở rộng hơn là thu hẹp, và rồi, nếu cần thiết, thẩm tra ngược lên.

7. Sự cẩn thận

- Đứng ra một nhóm chẳng có điều gì bí mật giữa các thành viên của nhóm, mà nếu có chẳng qua cũng chỉ để gây sự ngạc nhiên thú vị về đề án.
- Trước khi quyết định điều gì cần giữ kín, hãy hỏi, “có ai khác cần biết vấn đề này?”, mà “nếu để hở ra liệu có tai hại gì không?”.
- Nếu đây là vấn đề mà mọi người có thể biết thì cứ việc thông tin thoải mái. Thế nhưng, nếu có điều gì cần giữ kín, lúc đó phải được giữ tuyệt đối.

III/QUÁ TRÌNH LÀM VIỆC THEO NHÓM

1. Tại lần họp đầu tiên

- Khi nhóm nhận đề tài, trưởng nhóm sẽ đem ra cho các thành viên trong nhóm thảo luận chung, tìm ý tưởng hay, phát biểu và đóng góp ý kiến.
- Nhóm sẽ phân công, thảo luận công việc cho phù hợp khả năng từng người dựa trên chuyên môn của họ.
- Đề ra kế hoạch cụ thể, nhật ký công tác, thời gian dự tính sẽ hoàn thành và chuẩn cho lần họp sau. Thông báo phần thưởng, phạt với các thành viên.

2. Những lần gặp sau

- Tiếp tục có nhiều cuộc họp khác để bổ sung thêm ý kiến và giải đáp thắc mắc cho từng người.
- Biên tập lại bài soạn của từng người cũng như chuẩn bị tài liệu bổ sung.

3. Lần họp cuối cùng trước khi hoàn thành công việc

- Người trưởng nhóm tổng hợp lại toàn bộ phần việc của mỗi thành viên
- Chuẩn bị sẵn bài thuyết trình và trả lời những câu hỏi thường gặp.
- Chọn người đứng lên thuyết trình đề tài, trả lời câu hỏi, ghi chú và một số người dự bị.

4. Mục tiêu buổi họp

- Mỗi buổi họp cần có mục tiêu rõ ràng dựa trên việc trao đổi thông tin.
- Cần xác định mục tiêu buổi họp.
- Hướng dẫn dự bàn thảo và nhấn mạnh mục tiêu, nhưng cần nhắm đến sự đồng thuận của cả nhóm.

5. Tần số hội họp

- Thường ta cần tổ chức họp hai tuần một lần nhằm giúp các thành viên trong nhóm ghi nhớ các kế hoạch và thời hạn công việc, đồng thời, giữ cho nhịp độ thông tin liên lạc được đều đặn.
- Ngoài buổi họp chính thức thì những hình thức thông tin khác vẫn được duy trì.

6. Tốc độ diễn biến cuộc họp

- Khi điều hành buổi họp bản thân bạn phải chuẩn bị nghị trình trước.
- Đến giờ họp là tiến hành chương trình làm việc ngay.
- Lý tưởng là một buổi họp chỉ kéo dài tối đa chừng 75 phút, thời hạn mà mọi người có thể tập trung vào vấn đề.

IV/ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ TRONG NHÓM

1. Làm thuần nhằm tinh thần đồng đội

- Hãy cho các thành viên tự hào về phần việc của họ.
- Đưa ra những mục tiêu đặc biệt có tính thử thách sức mạnh toàn nhóm.
- Khuyến khích toàn nhóm thông tin rõ cho nhau biết các vấn đề và luôn khen họ (nếu đáng).
- Dành thời gian trả lời chi tiết các báo cáo và

2. Nhận ra các vấn đề

- Toàn nhóm đang gặp khó khăn âm ỉ. Bạn muốn mọi người hợp lòng với nhau nhưng xem chừng họ đang có những bất hoà với nhau hoặc bất hoà trong toàn nhóm.
- Hãy đặt vấn đề xem những rắc rối này nằm ở đâu hoặc dấu hiệu không thoả lòng chung

3. Chuyện trò với từng người

- 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.
- Nhóm nào cũng có những khó khăn cần vượt qua.
- Cần ngăn chặn kiểu “đổ lỗi” cho người khác

3. Chuyện trò với từng người

- Lãnh đạo nhóm bằng tính tiên phong
- Liên tục nâng cao tầm nhìn của toàn nhóm.
- Nhận ra và tán dương nhóm hay cá nhân có thành tích xuất sắc.
- Dùng mọi tài khéo léo để lôi cuốn mọi người hợp lực.

4. Xử sự với người gây ra vấn đề

- Sau khi đã nói chuyện với người gây ra vấn đề, có thể cần có hành động xa hơn. Hãy tích cực tìm cách hàn gắn mọi mối quan hệ. Những điều lưu ý:
 - ✓ Hãy nói thật những gì bạn thấy được.
 - ✓ Hãy nhìn vấn đề từ góc độ của nhóm.
 - ✓ Hãy lợi dụng vấn đề làm đòn bẩy chuyển đổi.

4. Xử sự với người gây ra vấn đề

- Cần là giải quyết vấn đề hơn là làm đình trệ công việc của bạn.
- Không nên cố chấp với người quá quắt.
- Chớ nóng nảy với bất kỳ ai trong nhóm.
- Đừng sao lãng mục tiêu của toàn nhóm.
- Đừng vội nhờ đến sự giúp đỡ bên ngoài.

5. Giải quyết mâu thuẫn

- Sự mâu thuẫn cá nhân với nhau có thể mau trở thành vấn đề cho toàn nhóm.
- Hãy 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.

6. Sử dụng cách giải thích vấn đề

- Cei 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.

VI/ ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ NHÓM

1. Chọn các tiêu chuẩn đánh giá

- Nỗ lực của nhóm chứa 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.

2. Đánh giá kết quả

- Việc đánh giá kết quả cần phải có ý nghĩa và chính xác, nghĩa là cần thiết thực, vì nếu cần, bạn có thể hỏi thêm những người bên ngoài để họ đánh giá.

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.

4. Lãnh đạo

- 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.

5. Tiểu nhóm

- Đánh giá hiệu quả của mỗi tiểu nhóm theo định mức của chỉ tiêu.
- 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.

6. Các thành viên nhóm

- 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: ý¹⁶⁵

VII/ ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÓM

1. Tính toán chi phí

- Mặc dù việc đào tạo cần chi phí, nhưng như vậy còn đỡ tốn kém hơn nếu cứ giữ mãi tình trạng trì trệ gây tổn hại cho việc thực hiện kế hoạch.
- Tính toán các chi phí đào tạo, bao gồm mọi khoản như học phí, tiền thuê phòng.... Cân nhắc lợi ích đạt được sau khi đào tạo.

2. Đào tạo nhân viên

- Sau khi đã tính toán mặt lợi ích của vấn đề, hãy đưa vấn đề ra bàn thảo với cả nhóm, phác thảo kế hoạch đào tạo, sau đó thực hiện theo nhu cầu của từng cá nhân

3. Đào tạo lãnh đạo

- Là lãnh đạo nhóm, bạn cần có các phẩm chất cần thiết để điều hành nhóm có hiệu quả.
- Để đạt được điều đó, bạn cần được đào tạo theo yêu cầu để phát triển các kỹ năng hàng đầu, khả năng theo dõi các tiến độ, đảm đương công việc thừa hành, rồi khả năng lãnh đạo như biết lắng nghe, biết phê phán với tinh thần xây dựng, biết lượng thứ trong lúc chỉnh sửa khuyết điểm của người khác,¹⁶⁹

4. Sử dụng những ngày gặp gỡ

- Đôi khi nên xem những ngày nhóm đi tham quan, gặp gỡ ở những nơi khác như là những buổi học hỏi thêm.
- Nhờ những phê bình và góp ý của người ngoài để bổ sung kiến thức chuyên môn cho các thành viên của nhóm

VIII/PHÁT TRIỂN NHÓM

1. Phát triển nhóm của bạn

- Người lãnh đạo nhóm giỏi cần hiểu rõ rằng sự thành đạt của nhóm tùy thuộc hoàn toàn vào việc phát triển của các thành viên ra sao.
- Hãy quan tâm đến việc bồi dưỡng và đào tạo các thành viên của nhóm. Hãy giúp họ thăng tiến tay nghề bằng cách phát triển các tài năng tự nhiên và tăng cường việc đào tạo, đưa ra những thử thách, cùng những mục tiêu thiết thực

2. Để con người phát triển

- Nhóm càng lớn và càng dễ hoán chuyển, các thành viên càng có nhiều cơ hội phát triển nghề nghiệp do việc thay đổi các vai trò và được tăng tiến.
- Mặc dù sự tăng tiến thường theo chiều thẳng, nhưng tay nghề trong nhóm lại thường tăng tiến theo chiều ngang, nghĩa là học hỏi lẫn nhau. Hãy để các thành viên được quyền tìm hướng phát triển chứ đừng cản trở họ.

3. Xây dựng sự nghiệp

- Dù bạn hay các đồng nghiệp được việc đến đâu nhưng vấn đề là mọi thành viên phải biết là họ có trách nhiệm hoàn toàn đối với sự nghiệp của họ.
- Hãy khuyến khích các thành viên coi việc làm việc trong nhóm là một phần của việc thăng tiến, ở đó lúc nào cũng mở ra các cơ hội mới để học hỏi, giúp họ tiến tới trên đường sự nghiệp – dù họ có thuyên chuyển đi đâu chẳng nữa.
- Việc xây dựng sự nghiệp luôn hiệu quả hơn nếu nó là đích nhắm của người có óc cầu tiến để họ

CẢM ƠN SỰ THEO DÕI CỦA BẠN

CẢM ƠN SỰ THAM GIA CỦA BẠN