



KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM VÀ TRAO ĐỔI THÔNG TIN TRONG TỔ CHỨC

PGS. TS. TRẦN VĂN BÌNH
SEM - HUST

© SEM - HUST



BÀI TRẮC NGHIỆM

Hãy hoàn thành bài trắc nghiệm nhóm theo cá nhân và trình bày kết quả cho nhóm

© SEM - HUST



CÙNG THẢO LUẬN NHÓM

- Sản phẩm khác biệt giữa các máy công nhân may của Công ty may công nghiệp với các máy công nhân may tại thôn quê
- Mỗi nhóm có 15 phút chuẩn bị

© SEM - HUST



- Với các máy công nhân may tại thôn quê

© SEM - HUST



- Với công nghệ máy công nghiệp

© SEM - HUST



Tổ chức nhóm làm việc

Là các kỳ quan trong đời kinh doanh hiện nay vì:

- Chăm nghĩa cá nhân
 - Chuyên môn hợp
 - Quy định áp dụng
 - Sự công khai minh bạch công việc
- Không còn quan trọng*

Thay bằng

Tính tập thể

Sự đa dạng về chuyên môn và công việc

Tuần, giao quyền

Phản ứng nhanh, gọn

© SEM - HUST



Làm việc theo nhóm: **Đi m m nh**

Nhu nhóm t t

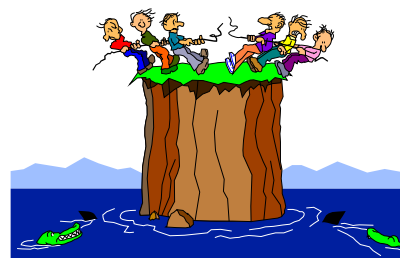
- Kết hợp và công hợp nhóm của mỗi người
- Đó là: $1 + 1 = \text{m t s l n h n 2}$
- Phân công lao động, tiết kiệm thời gian
- Tổ không khí vui vẻ, không lo
- Tổ thi đua, cạnh tranh
- Giúp đỡ, chia sẻ kinh nghiệm và học tập lẫn nhau

© SEM - HUST



Làm việc theo nhóm: **Khó khăn**

- Khó nhất trí trong nhóm
- Khó ra quyết định nhanh
- Chia sẻ quy định và trách nhiệm
- Cạnh tranh không lành mạnh
- Khó trao đổi thông tin
- Khó lãnh đạo



© SEM - HUST



Định nghĩa nhóm

Có rất nhiều định nghĩa về nhóm tuy nhiên tất cả đều ngụ ý rằng:

- Có nhiều hơn một người tham gia
- Phải có sự tương tác lẫn nhau
- Mục đích hay định hướng chung
- Cùng nỗ lực làm việc tập thể

© SEM - HUST



Khái niệm nhóm làm việc

- Nhóm là sự liên kết của 2 hay nhiều cá nhân có sự tác động qua lại và phụ thuộc lẫn nhau nhằm thỏa mãn những nhu cầu nào đó của các thành viên và cùng đạt được những mục tiêu
- Thông thường, nhóm làm việc là một tập thể các cá nhân có các kỹ năng bổ sung cho nhau để phục vụ cho mục đích chung với trách nhiệm tập thể

© SEM - HUST



Đặc điểm nhóm làm việc

- Nhóm với những con người khác nhau tạo ra văn hóa nhóm
 - *Thói quen làm việc và sinh hoạt*
 - *Quan hệ giữa các thành viên*
 - *Niềm tin, tiêu chuẩn và tiêu thức đánh giá chung*

© SEM - HUST



Mục tiêu của hình thành nhóm

Tùy theo tình trạng hợp mà mục tiêu của nhóm sẽ là:

- *Nâng cao năng suất sản xuất;*
- *Nâng cao chất lượng sản xuất;*
- *Làm cho tất cả người lao động tham gia vào quá trình ra quyết định nhằm nâng cao mức độ thỏa mãn công việc của họ;*
- *Xem xét hiệu quả và thời gian làm việc để giảm lãng phí thời gian;*
- *Xây dựng mối quan hệ chặt chẽ hơn với khách hàng để nắm rõ các nhu cầu của thị trường.*

© SEM - HUST



Nhóm chính thức và phi chính thức

Nhóm chính thức: do doanh nghiệp thiết lập và theo dõi một cách định hình, do đó có những mục tiêu chung nhằm góp phần tiến bộ chung của doanh nghiệp

Nhóm phi chính thức là các nhóm được thiết lập thông qua tương tác và tiếp xúc giữa những thành viên trong doanh nghiệp

© SEM - HUST



Thành lập nhóm

- Nhóm được thành lập xuất phát từ yêu cầu của DN, tổ chức, công việc.
- Nhóm có thể theo mô hình Nhóm chính thức hoặc Nhóm phi chính thức.
- Nhóm gồm có trưởng nhóm và các thành viên của nhóm.
- Nhóm phải có mục đích rõ ràng và có được các nguồn lực để đạt được mục đích đó

© SEM - HUST



Bài tập nhóm

- Mô tả về tổ sản xuất và chức năng nhiệm vụ của tổ training sản xuất tại công ty Rạng Đông.
- Mỗi nhóm có 15 phút chuẩn bị.

© SEM - HUST



Nhiệm vụ chính của Tổ training sản xuất

- Tổ chức thông tin và triển khai công việc tại SX.
- Quản lý năng suất.
- Chế độ lương SP và Quản lý chế độ lương SX.
- Quản lý lãng phí tại tổ sản xuất.

© SEM - HUST



Trách nhiệm của Tổ sản xuất

- Chịu trách nhiệm trực tiếp Quản đốc xí nghiệp về việc nhân và tổ chức thực hiện hoàn thành kế hoạch giao
- Chịu trách nhiệm sản xuất lao động đảm bảo: đúng công việc, năng lực, và công bằng đối công nhân có mặt thu nhập hợp lý
- Quản lý sản xuất các thiết bị giao
- Nhận kiểm tra đầu vào sản phẩm, chất lượng bán thành phẩm, phụ liệu và các vật tư khác phục vụ cho sản xuất, chịu trách nhiệm đầu vào kịp thời sản phẩm hàng hóa giao

© SEM - HUST



Trách nhiệm của Tổ sản xuất...

- Báo cáo sản lượng nhân bán thành phẩm, ra chuyển, nhập hoàn thành cho Quản đốc xí nghiệp.
- Trực tiếp khi đưa mã hàng vào sản xuất thì Tổ trực tiếp nghiên cứu kỹ mẫu, qui trình lắp ráp.
- Phối hợp bộ phận kiểm tra đầu vào các thiết bị trực tiếp khi đưa vào sản xuất, nếu phát hiện có sai sót phải báo lại cho Quản đốc và các Bộ phận liên quan xử lý.
- Tổ trực tiếp căn cứ vào khả năng lao động, tay nghề của công nhân bố trí công việc trên từng công đoạn đưa thiết bị chuyển của Nhà máy.

© SEM - HUST



Trách nhiệm của Tổ training sản xuất...

- Kiểm tra sản phẩm đầu tiên so với sản phẩm mẫu và tiêu chuẩn kỹ thuật.
- Phân biệt, hướng dẫn nhiệm vụ của từng công nhân và yêu cầu kỹ thuật của từng công nhân mà công nhân chịu trách nhiệm. Thông tin xuyên kiểm tra nhất là các công nhân mới và khó.
- Điều phối chuyển thành phẩm từ Bộ phận này sang Bộ phận khác và thông tin xuyên theo dõi tiến độ của từng công nhân để kịp thời điều chỉnh lại nếu Bộ phận bên kia có hoặc không việc làm

© SEM - HUST



Trách nhiệm của Tổ training sản xuất...

- Cùng Bộ phận kỹ thuật hướng dẫn và giải quyết các sự cố phát sinh trong quá trình sản xuất như ráp lắp kích cỡ, lắp mặt, khác màu...
- Đơn đốc nhân viên KCS kiểm tra từng công nhân khi hàng mới lên và kiểm tra 100% với kỹ thuật cũng như các phụ liệu như nhãn chính, nhãn thành phẩm, và sinh công nghiệp.
- Tổ training phải trực tiếp đơn đốc kiểm tra giám sát quá trình sản xuất và chịu trách nhiệm báo cáo kết quả công việc trực tiếp Quản đốc xưởng.
- Giải quyết các xung đột giữa các thành viên và lợi ích...

© SEM - HUST



Trách nhiệm của trưởng nhóm

Trách nhiệm của trưởng nhóm gồm:

- *Trách nhiệm đối với công việc*
- *Trách nhiệm đối với cá nhân*
- *Trách nhiệm đối với Nhóm*

© SEM - HUST



Trách nhiệm đối với công việc

- Lãnh đạo nhóm đặt được mục tiêu công việc là trách nhiệm chính của người lãnh đạo nhóm

© SEM - HUST



Trách nhiệm đối với cá nhân

- Hỗ trợ và khuyến khích mỗi cá nhân trong nhóm;
- Phân công công việc phù hợp;
- Giữ thích vai trò của từng cá nhân đối với công việc chung của nhóm;
- Đánh giá thực hiện công việc của từng cá nhân;
- Bảo vệ cá nhân khi cần thiết

© SEM - HUST



Trách nhiệm đối với Nhóm

- Đón đầu cho công việc nhóm trước lãnh đạo công trình;
- Đón đầu cho công trình trên công việc nhóm;
- Phối hợp giữa nhóm với các bộ phận khác hoặc nhóm khác.

© SEM - HUST



Thiêu t l p m c tiêu c a nhóm

- Một nhóm làm việc mà không có mục tiêu thì giống như một người khiếm thị đi ra ngoài đường;
- Xác định mục tiêu có vai trò quyết định đến sự thành công của nhóm;
- Tất cả các thành viên trong nhóm cần xác định chính xác mục tiêu mà họ cần hướng tới;
- Các mục tiêu này là ràng buộc đối với tất cả các thành viên nhóm;
- Để đạt được kết quả tốt nhất, cần đưa ra các chỉ tiêu đầy thách thức. Tuy nhiên phải có tính khả thi và gắn với mục tiêu chung của tổ chức.

© SEM - HUST



Các tiêu chí cần đạt được khi xây dựng mục tiêu nhóm

Lý tưởng nhất mục tiêu của nhóm được xây dựng theo tiêu chí **SMART**:

- Cụ thể (**S**pecific)
- Có thể đo lường được (**M**easurable)
- Được nhất trí (**A**greed)
- Khả thi (**R**ealistic)
- Có thời hạn xác định (**T**ime constrained)

© SEM - HUST



Những điểm lưu ý khi xây dựng nhóm

- Gây dựng tốt các mối quan hệ có thể có ích cho nhóm (trong và ngoài nhóm);
- Giữ tốt các mối quan hệ trong nhóm để ổn định;
- Đảm bảo tốt các nội dung nội liên quan nghe và hiểu rõ nội dung tin tức để;
- Nếu có vấn đề nội dung nội trong bất cứ mối quan hệ nào của nhóm, hãy giải quyết vấn đề đó một cách nhanh chóng.

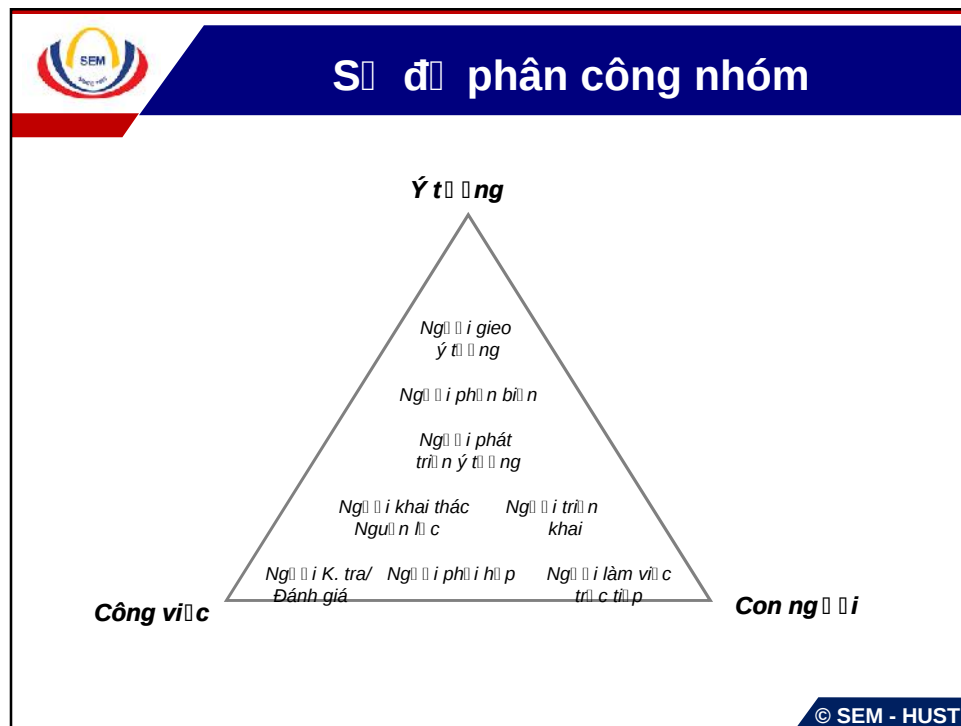
© SEM - HUST



Tổ chức nhóm làm việc

- Nhóm không nên gộp nhiều người cùng nhau để chỉ để chia sẻ nhà quản lý
- Nhóm làm việc là một tập thể các cá nhân có các kỹ năng bổ sung cho nhau để phục vụ cho mục đích chung với trách nhiệm tập thể
- Trong nhóm, mỗi thành viên tùy theo khả năng, năng lực, cá tính mà được giao nhiệm vụ, vai trò khác nhau.

© SEM - HUST



BÀI TẬP NHÓM

Với các vật thể được cung cấp, hãy xây dựng một tòa tháp thật bền các tiêu chí:

- Cao nhất
- Đẹp nhất
- Vững chắc nhất

Thời gian thực hiện 45 phút

© SEM - HUST



Xếp hạng

	Cao	Điểm	Việc chính
Nhóm 1			
Nhóm 2			
Nhóm 3			
Nhóm 4			

© SEM - HUST



Kỹ năng giao việc hiệu quả

- Giao việc là giao cho nhân viên, thành viên tổ chức hiện mặt công việc thêm chỉ mặt phần công việc nào đó.
- Để tổ chức hiện có hiệu quả nên tuân thủ quy trình sau:

© SEM - HUST



Cách thức giao việc

Bước 1: Nhận định công việc

- Lập sơ tay công việc
- Dành 5-15 phút đầu ngày làm việc để hình dung tất cả công việc phải làm
- Sắp xếp trình tự công việc theo tính chất ưu tiên và quan trọng
- Nhóm công việc theo các tiêu chí để thực

© SEM - HUST



Lưu ý

Những việc cần xem xét khi quyết định công việc để giao

- *Những công việc mà nhân viên bắt buộc phải làm.*
- *Những công việc nhân viên nên làm, những việc trợ giúp có thể giúp họ có được.*
- *Những công việc trợ giúp có thể làm, những nhân viên cũng có thể làm nếu có cơ hội.*
- *Những công việc mà trợ giúp nên làm, những công việc giúp đỡ của nhân viên.*
- *Những công việc mà chính mình trợ giúp mà mình có thể làm.*

© SEM - HUST



Cách thức giao việc ...

Bước 2: Nhận việc năng lực

- Phải nắm vững thông tin và tay nghề, năng lực của nhân sự
- Phải nắm rõ tính tình, cách hành xử của từng nhân sự
- Nắm rõ năng lực công việc chính của từng người
- Nắm rõ loại công việc hiện tại của từng người

© SEM - HUST



Cách thức giao việc ...

Bước 3: Ráp nối công việc và con người

- Xác định công việc gì cần phải phân công
- Ai là người phù hợp để giao việc
- Giao việc với việc cung cấp đầy đủ thông tin cần thiết
- Nêu rõ yêu cầu, mong đợi và các loại công việc gian hoàn thành

© SEM - HUST



Nguyên tắc giao việc

- Đúng người, đúng việc, đúng thời điểm
- Rõ ràng, công khai, minh bạch
- Công bằng, hợp lý
- Có công tác giám sát
- Yêu cầu báo cáo phản hồi kịp thời

© SEM - HUST



Nguyên tắc giao việc...

- Giao việc không có nghĩa là “đẩy công việc” cho ai đó.
- Giao việc không phải là trừ dớp
- Giao việc không có nghĩa là người quản lý hết nhiệm vụ

© SEM - HUST



Những điều u nên tránh khi giao việc

- Luôn nghĩ rằng mình có thể làm mọi thứ.
- Không bao giờ cho nhân viên những công việc thử thách với đầy quy định hời hợt thì công việc.
- Chọn lựa quá kém mọt để quy định hời hợt khi giao việc.
- Bỏ qua những cách giao việc cho các nhân viên mới và chưa qua thử thách.
- Nắm bắt những nhiệm vụ không mang tính quyết định mà mọt i để có thể làm.

© SEM - HUST



Những điều u nên tránh khi giao việc...

- Là học theo dõi chặt nhân viên.
- Ngăn cản thông báo những thông tin quan trọng liên quan đến nhiệm vụ để giao.
- Bị tức, thất vọng khi thấy nhân viên làm tốt nhiệm vụ.
- Chọn để công việc và để hời hợt nhân viên tin rằng có mình mới có thể làm được.
- Không khen ngợi và để nhân viên khi hoàn thành nhiệm vụ quan trọng...

© SEM - HUST



Nhóm làm việc tốt

Là nhóm cùng chia sẻ một mục đích là làm cho mọi người cùng thành công

Một nhóm là việc tốt cần:

- Tập hợp những tài năng cá nhân
- Có cùng một vision chung từ nay
- Làm việc trên tinh thần hợp tác
- Và có một người lãnh đạo giỏi



© SEM - HUST



Lãnh đạo nhóm cần

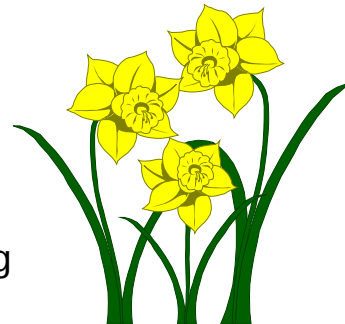
- Xác định rõ mục tiêu và kế hoạch thực hiện mục tiêu của nhóm
- Tạo ra nhiệt huyết, khuyến khích tìm kiếm sáng tạo của các thành viên trong nhóm
- Không so sánh khác nhau, coi trọng sự khác nhau của mọi người trong nhóm
- Tập trung vào điểm mạnh của mọi người trong nhóm
- Coi trọng sự hỗ trợ và hợp tác lẫn nhau
- Đào tạo về cách thức làm việc trong nhóm cho các thành viên
- Có chính sách rõ ràng, thúc đẩy không khí làm việc của nhóm

© SEM - HUST



Các thành viên của nhóm cần

- Hiểu mình, hiểu người
- Quản lý tốt bản thân
- Kỹ năng truyền đạt tốt
- Lắng nghe
- Chia sẻ
- Khả năng thích ứng
lĩnh vực, thuyết phục
- ...



Thành công

© SEM - HUST



Hành vi không hiệu quả khi làm việc nhóm

- Hiểu sai
- Không lắng nghe ý kiến người khác
- Lấn át người khác, thích gây nhúng nháp
đạo
- Khoe khoang thích thể hiện
- Chỉ coi trọng cá nhân mình
- Lảng tránh

© SEM - HUST



Hành vi có hiệu quả khi làm việc nhóm

- Chia sẻ thông tin
- Làm rõ ý nghĩa của lời nói hay thông tin
- Tóm tắt các ý tưởng có liên quan
- Kiểm tra tính thực tiễn
- Phối hợp/Điêu hòa
- Khuyến khích người khác

© SEM - HUST



Những vấn đề của nhóm

- Mâu thuẫn không lành mạnh
- Không đạt được các sản phẩm trí
- Nhóm không thể giao tiếp
- Ít tham gia
- Thiệt hại tiềm năng
- Lãnh đạo vô lý

© SEM - HUST



Mâu thuẫn không lành mạnh

Hành vi điển hình	Giải pháp
- Chê nhạo, công kích cá nhân - Tranh cãi - Thiếu sự hỗ trợ của những người khác - Cố chấp quá khích	- Đáp bằng sự chê nhạo và công kích cá nhân; đồng ý để tiếp xúc với chúng - Yêu cầu các thành viên tập trung vào hành vi thay vì công kích tính cách - Đưa ra quy tắc về các cuộc thảo luận có thể gây bất đồng

© SEM - HUST



Không đạt được các sản phẩm trí

Hành vi điển hình	Giải pháp
- Công nghệ với các vị trí - Tranh luận giằng co nhau, không có thông tin gì mới	- Tìm những lĩnh vực mà họ đã thất bại - Hỏi xem còn có những yếu tố nào đã thất bại các sản phẩm - Thảo luận các hậu quả của sự không thất bại

© SEM - HUST



Nhóm không thể giao tiếp

Hành vi đặc trưng	Giải pháp
- Các thành viên ngồi lười hoặc lén át người khác - Mất sự nghiêm túc khi làm việc - Vấn đề được nói bóng gió chứ không nêu ra chính thức	- Đưa ra các quy tắc thảo luận trong nhóm - Tích cực thu hút ý kiến - Cân nhắc việc sử dụng người hướng dẫn bên ngoài

© SEM - HUST



Ít tham gia

Hành vi đặc trưng	Giải pháp
- Nhiệm vụ không được hoàn thành - Không tận tâm - Thiếu tích cực trong cuộc họp	- Không đành lòng muốn chia sẻ công việc nhóm riêng việc tham gia phải được chia sẻ - Hỏi tại sao có tình trạng tham gia hoạt động kém như vậy - Đánh giá sự phù hợp của các thành viên với nhiệm vụ của mình

© SEM - HUST



Thi u t n b

Hành vi đ c tr ng	Gi i pháp
- Các cu c h p đ ng nh l ng phí th i gian - Các m c hành đ ng không đ c hoàn t t đúng th i gian - Liên t c ph i xem i các v n đ đ đ c th c hi n tr c đây	- Xác đ nh i m c tiêu và đánh giá nh ng gì còn ph i làm - Yêu c u các thành viên xác đ nh nguyên nhân làm vi c tr ; t duy các gi i pháp - Chuyên các thành viên t nh ng v n đ đ khép i sang nh ng b c ti p theo.

© SEM - HUST



Lãnh đ o vô lý

Hành vi đ c tr ng	Gi i pháp
- Tr ng nhóm không thu hút s đóng góp c a các thành viên - Tr ng nhóm không giao phó công vi c - Không có t m nhìn - Phong cách lãnh đ o thi n c n, ch đ i di n cho m t trong nhi u thành viên	- H p v i tr ng nhóm đ th o lu n nh ng thi u sót nh n th c đ c v lãnh đ o - Tình nguy n chia s gánh n ng - Thúc đ y s nh t trí c a nhóm trên m t t m nhìn - Đem v n đ lãnh đ o không gi i quy t đ c đ n nhà b o tr nhóm

© SEM - HUST



Thảo luận nhóm

- Hình thức hoạt động nhóm nào cho phép các thành viên nêu ra những ý kiến để xuất hiện các công việc và tiếp thu các ý kiến đóng góp.
- Mỗi nhóm có 10 phút chuẩn bị

© SEM - HUST



Thảo luận...

© SEM - HUST



Đánh giá kết quả thực hiện của nhóm

- Đánh giá kết quả hoạt động của nhóm, nhận định những yếu kém, hướng cách tìm cách khắc phục là quy trình bắt buộc và không thể làm hình thức;
- Để đảm bảo các đánh giá là có cơ sở và trung thực;
- Có thể sử dụng các chuyên gia đánh giá độc lập bên ngoài nếu cần.

© SEM - HUST



Các chỉ tiêu và khía cạnh đánh giá

Chỉ tiêu đánh giá	Các khía cạnh được đánh giá
Cộng đồng Đánh giá số tiền bỏ ra của cộng đồng so với mục tiêu, tiến độ và ngân sách của dự án	• Tài chính: các khoản chi tiêu và lợi nhuận thực tế so với dự toán; • Thời gian: kết quả vượt chót và các nhiệm vụ dứt điểm so với tiến độ; • Chất lượng: đúng; thỏa mãn khách hàng • Phát triển: đầu tư vào cách thức làm việc nhóm; phát triển các kỹ năng
Trình độ nhóm Đánh giá hiệu quả của trình độ nhóm trong việc hỗ trợ và chỉ đạo nhóm	• Kiểm soát: dứt điểm kết quả theo kế hoạch hoặc ngân sách; • Đánh giá theo chiều từ dưới lên: kết quả thực hiện theo nội dung đánh giá của nhóm • Đánh giá theo chiều từ trên xuống: kết quả thực hiện theo nội dung đánh giá của người giám sát; • Tinh thần: các đánh giá của các thành viên trong nhóm, khách hàng hoặc nhà cung cấp

© SEM - HUST



Các điểm tiếp nhận và khía cạnh đánh giá...

Điểm tiếp nhận đánh giá	Các khía cạnh điểm đánh giá
Tổ Đánh giá hiệu quả của môi trường thu hút nhóm trong việc hoàn thành các nhiệm vụ đặt ra	• Chỉ tiêu: kết quả đạt được theo đúng mục tiêu; • Chỉ tiêu tiếp nhận: theo mục đích đánh giá của khách hàng nội bộ; • Khách hàng: kết quả theo đánh giá của khách hàng bên ngoài; • Cơ chế: đưa ra các kết quả hoặc điểm đạt được kết quả tốt hơn trong tương lai.
Các thành viên nhóm Đánh giá mức độ đóng góp của mỗi thành viên vào thành quả đạt được của mục tiêu của cả nhóm	• Kết quả: thực hiện theo các chỉ tiêu; • Đánh giá: theo mục đích đánh giá của giám sát, đồng nghiệp và khách hàng; • Tổ đánh giá: tiếp nhận theo cá nhân hoặc theo thành viên trong nhóm; • Giá trị tăng thêm: đóng góp thêm ngoài nhiệm vụ của thời điểm giao

© SEM - HUST



Điểm điểm của nhóm hiệu quả và nhóm không hiệu quả

Tiêu chí	Nhóm hiệu quả	Nhóm không hiệu quả
1 Không khí	Thân mật, thoải mái, dễ chịu	Lãnh đạo, buồn tẻ, căng thẳng
2 Thời lượng	Thành viên nhóm nhiệt tình tham gia, đi thẳng vào vấn đề	Bỏ chi phí bỏ đi một số nội dung, vấn đề bỏ trôi đi
3 Mục tiêu	Điểm của mỗi thành viên hiệu quả và chấp nhận	Thiếu tính minh bạch, không phải thành viên nào cũng chấp nhận
4 Sự chủ động lắng nghe	Các thành viên lắng nghe lẫn nhau, góp phần thảo luận các ý kiến	Tránh đưa ra ý kiến của bản thân, không góp ý cho ý kiến của người khác hay thảo luận để đạt hiệu quả
5 Sự bắt đầu	Điểm của đưa ra công khai để giải quyết hay chấp nhận	Không đưa ra giải quyết, bắt đầu nhóm lập luận, có thể sẽ liên kết trong xung đột
6 Ra quyết định	Bằng sự nhất trí	Nhóm quyết định và hành động tập thể đưa ra mà không có sự kiểm tra từ mỗi. Chỉ đưa ra quyết định theo sự đồng ý
7 Phê bình	Thường thân thiện không mang tính cá nhân	Gây ra bối rối, căng thẳng, có thù địch cá nhân và ý phá hoại
8 Cảm xúc	Điểm của biểu lộ trong các hoạt động nhóm và qua các ý kiến. Hiệu quả không giữ gìn	Bỏ che giấu và đánh giá là không phù hợp với các hoạt động nhóm
9 Hành động	Phân bổ và điểm của chấp nhận rõ ràng	Phân bổ không rõ ràng, thiếu cam kết để đạt được kết quả
10 Thủ tục lãnh đạo	Không bỏ qua bất kỳ nội dung nào của "chuyên gia" đưa ra tùy theo tình huống, không có tranh luận quyết định	Bỏ qua nội dung của lãnh đạo
11 Sự xem xét lại	Tổ chức với những hoạt động liên tục, xem xét lại chúng thường xuyên	Không thảo luận về vấn đề duy trì nhóm

© SEM - HUST



Bài thực nghiệm

- Hãy làm bài thực nghiệm nhóm theo các tài liệu hướng dẫn và kỹ năng lãnh đạo nhóm sau khóa học