

**TỔNG CÔNG TY DU LỊCH SÀI GÒN TNHH MỘT THÀNH VIÊN
TRƯỜNG TRUNG CẤP DU LỊCH VÀ KHÁCH SẠN
SAIGONTOURIST**



GIÁO TRÌNH

MÔ ĐUN KỸ NĂNG GIÁM SÁT NHÀ HÀNG

TRÌNH ĐỘ ĐÀO TẠO: TRUNG CẤP

TP. Hồ Chí Minh, Năm 2021

GIÁO TRÌNH

MÔ ĐUN: KỸ NĂNG GIÁM SÁT NHÀ HÀNG

TRÌNH ĐỘ ĐÀO TẠO: TRUNG CẤP

Nhóm biên soạn: Bộ môn Food & Beverage

LỜI MỞ ĐẦU

Kinh doanh dịch vụ nhà hàng- khách sạn là một ngành kinh doanh mang lại lợi nhuận rất lớn, giải quyết được việc làm cho nhiều lao động. Ngành kinh doanh này có nhiều sự hấp dẫn thu hút các nhà đầu tư, các nhà kinh doanh vào cuộc. Tuy nhiên không phải nhà kinh doanh nào cũng thành đạt với dịch vụ này. Thị trường kinh tế ngày nay là thị trường có sự cạnh tranh gay gắt. Chủ đầu tư và các nhà quản trị phải đầu tư nhiều tiền của và ý tưởng để kinh doanh có hiệu quả. Muốn giải được bài toán này đòi hỏi từ người nhân viên phục vụ đến các nhà quản trị phải có những kiến thức nhất định về ngành mình theo đuổi, về nghệ thuật kinh doanh, nghệ thuật phục vụ.

Ngoài những kiến thức, kỹ năng của nhân viên phục vụ, các nhà quản trị phải có khả năng quản lý, phải biết lập kế hoạch, dự toán, phải biết quản lý công việc, biết sử dụng và điều hành nhân viên.

Để đáp ứng yêu cầu nâng cao năng lực quản lý của các nhà hàng – khách sạn, nhóm biên soạn đã cho ra đời giáo trình ***“Kỹ năng giám sát nhà hàng”*** để giảng dạy trong chuyên ngành nghiệp vụ nhà hàng thuộc chương trình khung đào tạo đã được ban hành, được đúc kết từ những kiến thức thu nhận được từ các khóa học kết hợp với những kinh nghiệm thực tiễn và nghiên cứu các tài liệu viết về ngành dịch vụ nhà hàng xuất bản trong và ngoài nước.

Nhóm biên soạn xin phép sử dụng nội dung một số tài liệu tham khảo trong giáo trình này nhằm phục vụ cho mục đích giáo dục và đào tạo của nhà trường. Đồng thời, bộ giáo trình không thể đề cập hết những đòi hỏi của thực tế và chắc chắn có những sai sót nhất định, rất mong sự đóng góp của các học sinh, sinh viên, các cán bộ, nhân viên ngành du lịch và các độc giả khác để bộ giáo trình được hoàn chỉnh hơn.

Nhóm biên soạn: **Bộ môn Food & Beverage.**

MỤC LỤC

BÀI MỞ ĐẦU	1
1. GIỚI THIỆU NỘI DUNG MÔN HỌC	1
2. MỤC TIÊU MÔN HỌC	1
3. PHƯƠNG PHÁP KIỂM TRA ĐÁNH GIÁ, KẾT THÚC MÔN HỌC	1
BÀI 1: KỸ NĂNG HOẠT ĐỘNG NHÓM	2
1. XÂY DỰNG NHÓM	2
1.1. KHI NÀO CẦN THÀNH LẬP NHÓM	2
1.2. CÁCH LẬP NHÓM	3
2. CÁC BƯỚC XÂY DỰNG NHÓM	4
2.1. XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU.....	4
2.2. TUYỂN CHỌN THÀNH VIÊN	5
2.3. THÀNH LẬP NHÓM.....	7
3. LẬP KẾ HOẠCH	11
3.1. XÁC ĐỊNH NỘI DUNG	11
3.1.1. CÁC PHƯƠNG PHÁP SMART /OSBORN/ BRAINSTORM.....	11
3.1.2. XÁC ĐỊNH THỜI GIAN, ĐỊA ĐIỂM	16
3.1.3. XÁC ĐỊNH PHƯƠNG PHÁP	17
3.2. CÁC BƯỚC LẬP KẾ HOẠCH	18
4. GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ CÙNG NHÓM	19
4.1. XÁC ĐỊNH VẤN ĐỀ.....	19
4.2. HIỂU VẤN ĐỀ	19
4.3. TÌM VÀ CHỌN GIẢI PHÁP.....	20
4.4. THỰC HIỆN, BÁO CÁO	20
5. ĐÁNH GIÁ THÀNH VIÊN.....	21
5.1. PHƯƠNG PHÁP ĐÁNH GIÁ	21
5.2. TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ.....	21
BÀI 2: KỸ NĂNG QUAN SÁT.....	22
1. GIỚI THIỆU, LÝ DO QUAN SÁT.....	22
2. CÁC KIỂU QUAN SÁT	23
2.1. QUAN SÁT VẬT LÝ.....	23

2.2. QUAN SÁT KHOA HỌC	23
2.3. GHI NHẬN PHẢN HỒI TỪ KHÁCH / GUEST COMMENT	23
BÀI 3: KỸ NĂNG QUẢN LÝ VÀ PHÂN CÔNG CÔNG VIỆC.....	29
1. KHÁI NIỆM VỀ QUẢN TRỊ.....	29
1.1. VAI TRÒ CỦA GIÁM SÁT VIÊN	29
2. NỘI DUNG CƠ BẢN CỦA QUẢN TRỊ NHÀ HÀNG	29
2.1. CHỨC NĂNG	29
2.2. TỔ CHỨC	29
2.3. LÃNH ĐẠO	30
2.4. KIỂM TRA.....	30
3. KỸ NĂNG	33
4. TIÊU CHUẨN CỦA NGƯỜI GIÁM SÁT	34
5. NGUYÊN TẮC QUẢN LÝ HIỆU QUẢ.....	34
6. CÁC TÌNH HUỐNG ÁP DỤNG LÃNH ĐẠO TRONG NHÀ HÀNG.....	35
BÀI 4: KỸ NĂNG GIÁM SÁT.....	37
1. GIÁM SÁT THỜI GIAN VÀ NHÂN LỰC.....	37
1.1. BẢNG ĐIỂM DANH / TIME SHEET	37
1.2. LỊCH LÀM VIỆC / ROSTER.....	37
1.3. BẢNG PHÂN CÔNG CÔNG VIỆC / BRIEFING SHIFT.....	38
BÀI 5: HUẤN LUYỆN NHÂN VIÊN	39
1. GIỚI THIỆU	39
2. KHI NÀO CẦN HUẤN LUYỆN	39
3. YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG HUẤN LUYỆN	39
4. NHỮNG QUY TẮC VỀ TRUYỀN ĐẠT	40
BÀI 6: ĐỘNG VIÊN / KHÍCH LỆ	41
1. NHÂN VIÊN BẠN LÀ AI?	41
1.1. THỎA MÃN.....	41
1.2. BẤT MÃN.....	43
2. CÁC DẠNG NHÂN VIÊN	41
2.1. NÉ TRÁNH.....	44
2.2. TUÂN THEO	44
2.3. ĐỐI ĐẦU	45
2.4. CỘNG TÁC.....	46
3. KHÍCH LỆ.....	46

3.1. NHU CẦU MASLOW	46
BÀI 7: GIẢI QUYẾT XUNG ĐỘT	49
1. KHÁI NIỆM	49
2. NHỮNG VẤN ĐỀ THƯỜNG XẢY RA	49
2.1. NHÂN VIÊN VỚI NHÂN VIÊN	49
2.2. GIÁM SÁT VỚI NHÂN VIÊN	50
2.3. NHÂN VIÊN VỚI KHÁCH HÀNG	51
3. QUY TRÌNH XỬ LÝ XUNG ĐỘT	51
3.1. TRÁNH XUNG ĐỘT	51
3.2. LẮNG NGHE	52
3.3. THỂ HIỆN THÔNG CẢM	52
3.4. GHI NHẬN	53
3.5. ĐẶT CÂU HỎI	53
3.6. TIẾP NHẬN GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ	54
3.7. THEO DÕI VÀ PHẢN HỒI	54
BÀI 8: ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN	56
1. KHÁI NIỆM	56
1.1. VÌ SAO PHẢI ĐÁNH GIÁ	56
1.2. LỢI ÍCH CỦA ĐÁNH GIÁ	56
2. CÁC KIỂU ĐÁNH GIÁ	57
2.1. HÀ KHẮC	57
2.2. ĐẠI KHÁI	58
2.3. CHỈ TRÍCH	58
2.4. XÂY DỰNG	59
3. CÁC BƯỚC ĐÁNH GIÁ	60
3.1. CHUẨN BỊ	60
3.2. BẮT ĐẦU	60
3.3. TRAO ĐỔI	61
3.4. ĐẶT MỤC TIÊU	62
3.5. KẾT THÚC	62
TÀI LIỆU THAM KHẢO	64

BÀI MỞ ĐẦU

1. GIỚI THIỆU NỘI DUNG MÔN HỌC:

Số TT	Tên các bài trong mô đun	Thời gian (giờ)			
		Tổng số	Lý thuyết	Thảo luận, bài tập	Kiểm tra
	Bài mở đầu	1	1		
1	Bài 1: Kỹ năng hoạt động nhóm	8	3	5	
2	Bài 2: Kỹ năng quan sát	3	1	2	
3	Bài 3: Kỹ năng quản lý và phân công công việc	6	3	3	
4	Bài 4: Kỹ năng giám sát	6	3	3	
5	Bài 5: Huấn luyện nhân viên	6	3	3	
6	Bài 6: Động viên và khích lệ nhân viên	3	1	2	
7	Bài 7: Giải quyết xung đột	6	3	3	
8	Bài 8: Đánh giá nhân viên	3	1	2	
	Kiểm tra / Ôn tập	3			3
	Cộng	45	19	23	3

2. MỤC TIÊU MÔ ĐUN:

- + Trình bày được các khái niệm, tính chất và nguyên tắc của các kỹ năng giám sát, hoạt động nhóm, phân công công việc, huấn luyện và quản lý nhân viên;
- + Vận dụng những kiến thức và kỹ năng đã học nhằm phát triển kỹ năng lãnh đạo, phân công công việc, giám sát nhân viên của một người giám sát;
- + Huấn luyện được cho nhân viên mới.
- + Hình thành tác phong tự tin, chuyên nghiệp trong công việc.
- + Có trách nhiệm và khả năng giải quyết tình huống, hoàn thành công việc được giao theo đúng quy trình.

3. PHƯƠNG PHÁP KIỂM TRA ĐÁNH GIÁ, KẾT THÚC MÔN HỌC:

- 3.1. Kiểm tra thường xuyên: 01 bài kiểm tra viết 15 phút
- 3.2. Kiểm tra định kỳ: 01 bài kiểm tra viết (40 câu trắc nghiệm và 02 câu tự luận, thời gian từ 45 đến 60 phút).
- 3.3. Kiểm tra kết thúc mô đun trên máy (Trắc nghiệm 60 câu; thời gian 30 phút)
- 3.4. Thang điểm 10.

BÀI 1:

KỸ NĂNG HOẠT ĐỘNG NHÓM

1. XÂY DỰNG NHÓM

1.1. KHI NÀO CẦN THÀNH LẬP NHÓM

Trước một dự án hoặc một vấn đề mới nảy sinh, lãnh đạo tổ chức thường quyết định thành lập ngay một nhóm để nghiên cứu và thực thi giải pháp. Thông thường, thành lập nhóm có thể là cách phát huy tác dụng nhưng đó không phải là câu trả lời đúng cho mọi tình huống.

Để có được kết quả tốt nhất từ những nguồn lực sẵn có, một nhà lãnh đạo trước tiên phải đặt ra và trả lời câu hỏi: Trong tình huống này, liệu thành lập nhóm có phải là biện pháp tốt nhất không?

Nhằm làm rõ hơn vấn đề, chúng ta hãy cùng xem xét hai tình huống sau:

- ❖ Tình huống 1: Cuối năm 2019, để hoàn thành bản dự báo nhu cầu tiêu thụ thịt bò cho Tổng giám đốc khách sạn, trưởng bộ phận ẩm thực yêu cầu các nhân viên giám sát ước tính nhu cầu ăn thịt bò Úc của khách hàng trong các nhà hàng mình phụ trách.
- ❖ Tình huống 2: Cuối năm 2019, để mở rộng thị phần và tối đa hóa lợi nhuận, Trưởng bộ phận ẩm thực yêu cầu các nhân viên của nhà hàng nghiên cứu nhu cầu của người tiêu dùng và phát triển món mới cho nhà hàng vào năm sau.

Câu trả lời đúng nhất ở đây chính là chúng ta nên nghĩ tới việc lập nhóm trong tình huống số 2.

Phân tích tình huống 1: Dự báo nhu cầu tiêu thụ là nhiệm vụ của từng nhân viên bán hàng, không liên quan đến nhân viên của các bộ phận khác. Từng nhân viên bán hàng là người quản lý thường xuyên và nắm rõ nhất về khu vực bán hàng mình phụ trách. Họ hoàn toàn có thể giải quyết một mình mà không cần sự hỗ trợ của những nhân viên khác. Trong trường hợp này, nếu giao nhiệm vụ này cho một nhóm thì thời gian hoàn thành nhiệm vụ cũng không nhanh hơn khi từng nhân viên thực hiện.

Phân tích tình huống 2: Để nghiên cứu nhu cầu người tiêu dùng và phát triển sản phẩm mới thì cần có sự kết hợp rất nhiều nhân viên và các bộ phận với nhau. Đây là nhiệm vụ bất khả thi nếu không có sự phối hợp của nhóm. Trường hợp này bao gồm việc bán sản phẩm của nhân viên bán hàng, nghiên cứu thị trường của nhân viên phụ trách phát triển thị trường, việc nghiên cứu chế biến ra sản phẩm mới của nhân viên kỹ thuật, dự toán chi phí của nhân viên phòng kế toán, quảng bá sản phẩm của phòng truyền thông và một số phòng ban khác. Bên cạnh đó, công việc này còn cần sự tư vấn từ những người có kinh nghiệm và cần thường xuyên có sự trao đổi

và báo cáo tình hình giữa các bộ phận.

Tóm lại, không nhất thiết phải lập nhóm khi công việc đơn giản hoặc các nhân viên có thể hoàn thành cá nhân mà không cần sự phối hợp với nhau, cũng như không cần nhiều kinh nghiệm hay kỹ năng đa dạng. Một nhóm cần được thành lập để nghiên cứu và thực thi giải pháp cho một vấn đề đòi hỏi kết hợp nhiều chuyên môn và kỹ năng.

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

- Không cá nhân nào có đủ năng lực về kiến thức, chuyên môn và khả năng tư duy nhạy bén hay ý tưởng về tổng thể công việc. Các cá nhân sẽ bù đắp cho nhau khi làm việc cùng nhóm.
- Các cá nhân phải làm việc ở mức độ phụ thuộc lẫn nhau cao. Người này không thể tiếp tục công việc khi không có người kia.
- Mục tiêu công việc phải rõ ràng, cụ thể, có tính thách thức cao, có ảnh hưởng lớn tới quyết định hay định hướng của doanh nghiệp.

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

- Thực hiện bài tập lớn cần phải có nhiều kiến thức tổng hợp, kết hợp với nhau để cùng thực hiện bài tập thì sẽ hiệu quả hơn. Mỗi người sẽ phụ trách từng phần và chia sẻ kiến thức hay kinh nghiệm cho nhau.
- Thực hiện bài tập có khối lượng yêu cầu lớn trong thời gian làm ngắn, một người không thực hiện được.
- Bạn chưa giỏi hoặc chưa nắm vững một số kiến thức và muốn học hỏi thêm.
- Bạn muốn giao lưu chia sẻ kinh nghiệm với người khác. 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. Bạn hãy xem xét tính chất, tình huống công việc hiện tại ở doanh nghiệp bạn (lớp học của bạn) để quyết định liệu có cần thiết để thành lập nhóm. Nếu câu trả lời là có, bạn hãy bắt đầu thành lập nhóm cho mình.

1.2. CÁCH LẬP NHÓM

Nhóm được thành lập theo nhiều cách khác nhau. Có thể các cá nhân cùng chịu trách nhiệm về vấn đề chung sẽ tự tổ chức nhóm, hoặc một tổ chức, một nhà quản trị sẽ tổ chức nhóm xoay quanh một mục tiêu đã được xác định. Thường có những phương pháp thành lập

nhóm sau:

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

2. CÁC BƯỚC XÂY DỰNG NHÓM

2.1. XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU

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

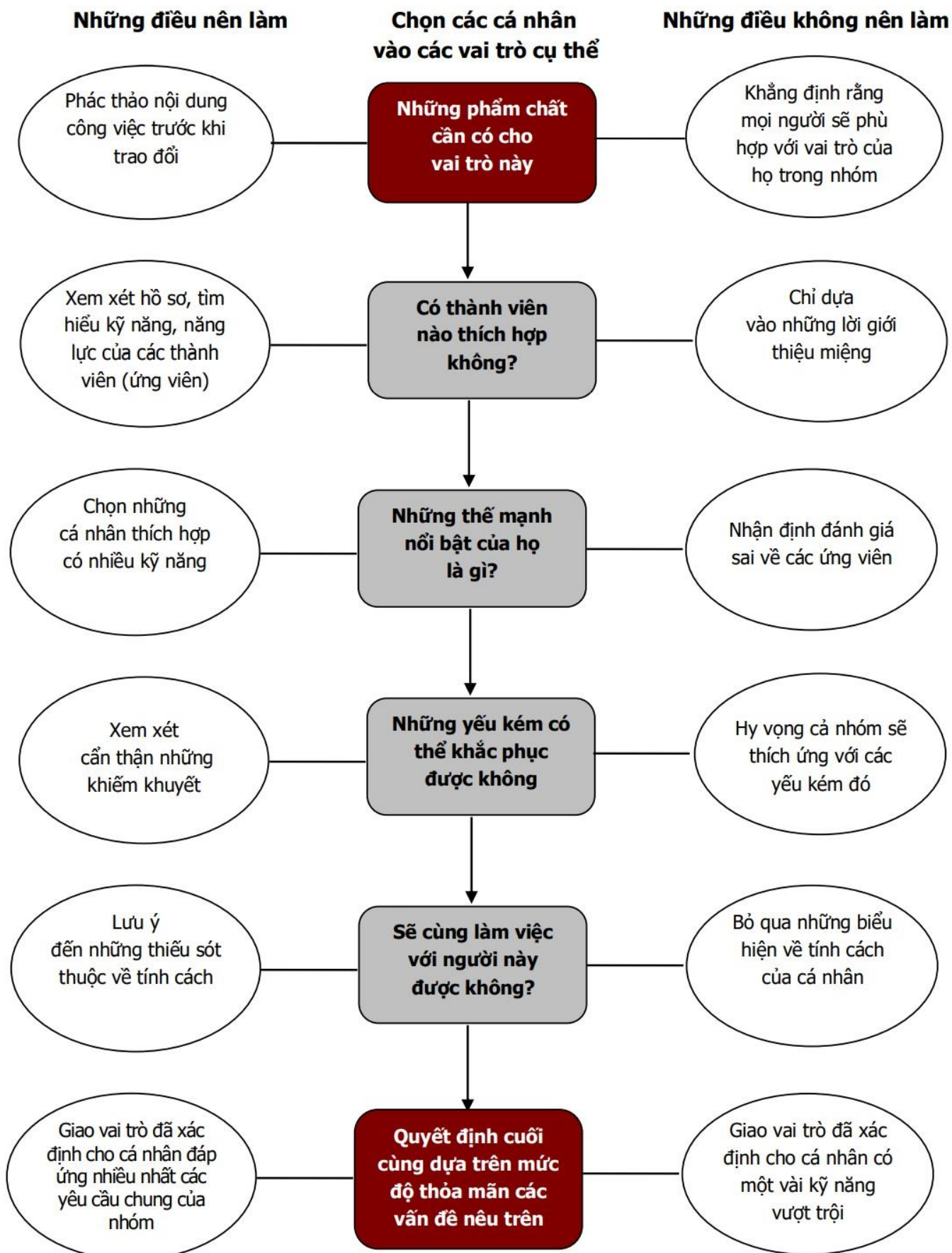
động của nhóm trong môi trường doanh nghiệp hoặc cơ sở đào tạo, mục tiêu thành lập nhóm đã được định sẵn.

2.2. TUYỂN CHỌN THÀNH VIÊN

Bên cạnh trưởng nhóm, các thành viên đều là những thành phần rất quan trọng. Chính những thành viên nhóm mới là người triển khai và thực hiện các hoạt động nhằm đạt được mục tiêu chung (mục tiêu dài hạn) của nhóm. Một nhóm, dù chỉ tuyển chọn được số lượng “ít” các thành viên nhưng phù hợp vào nhóm sẽ vẫn có khả năng thành công cao hơn một nhóm tuyển được nhiều thành viên nhưng không phù hợp. Giai đoạn chọn và tìm kiếm thành viên là giai đoạn quan trọng, tốn nhiều công sức nhất trong việc xây dựng nhóm. Các cách tìm kiếm thành viên nhóm:

- Người lãnh đạo chọn nhân viên của mình và mời họ tham gia nhóm;
- Những nhân viên quan tâm đến công việc, tình nguyện đăng kí làm thành viên nhóm;
- Những nhà lãnh đạo quan tâm đến dự án chỉ định các nhân viên có kĩ năng phù hợp và là những người mà họ tin tưởng. Cả ba cách trên đều có những ưu và nhược điểm trong tuyển chọn thành viên nhóm. Người trưởng nhóm sẽ phải có trách nhiệm làm sao để tìm được ra các thành viên phù hợp cho nhóm theo các cách trên.

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.



2.3. THÀNH LẬP NHÓM

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

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

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

Đây là cách hiệu quả nhất trong việc nâng cao năng lực thực hiện công việc của nhóm. Các mục tiêu sẽ khác nhau tùy theo chức năng hoạt động của từng nhóm. Nhóm cần xem xét mọi khía cạnh của nhiệm vụ hoặc một dự án mà nhóm đảm nhận và thảo luận để xác định mục tiêu chung. Các mục tiêu cụ thể cần đi kèm với tiêu chí đánh giá và được các thành viên trong nhóm xem xét, bổ sung và đạt được sự đồng thuận chung. Một số lưu ý khi xác định mục tiêu:

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

Một số căn cứ thiết lập mục tiêu
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.
Tâm 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 CHỐT

Vai trò	Đặc điểm
TRƯỞNG NHÓM Tìm các thành viên mới và xây dựng tinh thần làm việc theo nhóm	Có óc phán xét tuyệt vời về tài năng và tính cách của các cá nhân trong nhóm; Biết tìm cách khắc phục những yếu kém; Có khả năng thông tin hai chiều xuất sắc; Biết tạo cảm hứng.
NGƯỜI PHẢN BIỆN Bảo vệ và phân tích hiệu quả dài hạn của nhóm	Không bao giờ hài lòng với giải pháp không đạt tới mức độ tốt nhất; Chuyên gia phân tích giải pháp để tìm những yếu kém trong các giải pháp đó; Cương quyết thuyết phục sửa chữa các sai sót; Xây dựng cách thức sửa chữa tốt nhất.
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 khiếu ngoại giao và khả năng đánh giá về các nhu cầu của người khác; Có tính cách tự tin và quyết đoán; Nắm bắt tốt bức tranh tổng thể công việc của nhóm; Thận trọng khi xử lý thông tin bí mật.
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 tìm kiếm và duy trì các tiêu chuẩn cao.	Chặt chẽ và đôi khi tỏ ra nghiêm khắc trong việc áp dụng những tiêu chuẩn khắt khe đối với nhóm; Đánh giá tốt về kết quả thực hiện của người khác; Không vội vã đánh giá vấn đề theo hình thức; Có khả năng đánh giá tốt cũng như tìm ra thiếu sót của vấn đề.

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

Sự xung đột về vai trò có thể xảy ra nếu một cá nhân không đáp ứng được mong đợi của nhóm: Anh ta hiểu điều cần làm nhưng vì những “lý do” nhất định, anh ta không làm được điều đó. Những xung đột đó kéo dài sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả công việc và mối quan hệ của anh ta với các thành viên khác trong nhóm.

Mọi xung đột về vai trò cần được giải quyết thông qua sự thương lượng, các cá nhân cần nêu rõ các vấn đề mình đang gặp phải một cách thẳng thắn để cùng tháo gỡ các xung đột về vai trò trong nhóm.

Bốn dạng xung đột vai trò phổ biến:

- Xung đột vai trò gây ra bởi cá nhân.
- Xung đột vai trò gây ra bởi nhiều người.
- Xung đột giữa cá nhân về một vai trò mà anh ta đang nắm giữ.
- Xung đột của một cá nhân về các vai trò khác nhau của họ.

Xây dựng mối quan hệ trong nhóm

Xây dựng các mối quan hệ nhằm thiết lập và duy trì mối quan hệ giữa tập thể và các cá nhân. Khi xây dựng, các mối quan hệ trong nhóm, trưởng nhóm và thành viên cần làm gì?

- **Lãnh đạo nhóm**
 - Khuyến khích các thành viên;
 - Tạo sự cân bằng giữa các thành viên;
 - Tăng cường giao tiếp giữa nhóm;
 - Khuyến khích sự tham gia của các thành viên.
- **Thành viên nhóm**
 - Sẵn sàng tham gia các hoạt động nhóm;
 - Quan sát và tạo sự cân bằng giữa các khác biệt của bản thân và nhóm;
 - Tăng cường giao tiếp với các thành viên khác;
 - Chấp nhận sự khác biệt và góp phần khác biệt các thành viên khác.

Lợi ích: Giúp nhóm giữ được sự gắn kết giữa các thành viên, giúp các thành viên hợp tác và hỗ trợ nhau tốt hơn khi giải quyết các công việc. Mối quan hệ giữa các thành viên được kết nối với nhau phụ thuộc vào độ tuổi, hành vi, nhu cầu, sở thích... Khi các thành viên

của nhóm đoàn kết và thống nhất, họ sẽ nâng cao khả năng làm việc với nhau và thúc đẩy mối quan hệ tốt hơn. Thành viên của nhóm có mối quan hệ tốt thường đóng góp cho công việc nhiều hơn, và thể hiện thái độ vui buồn rõ rệt với thành công hay thất bại của nhóm. Trong nhóm này, mọi thành viên thường cảm thấy được tôn trọng, an toàn và quý mến.

Nếu nhóm không xây dựng được các mối quan hệ tốt thì các thành viên sẽ thiếu nhiệt tình trong giải quyết công việc. Kết quả làm việc nhóm sẽ không đạt yêu cầu, dễ dẫn đến việc không hài lòng hoặc thất vọng của mỗi thành viên, dễ xảy ra xung đột, mâu thuẫn, thậm chí xuất hiện đối tượng gây rối trong nhóm.

Ví dụ về thái độ gây rối:

- Luôn khiêu khích các thành viên khác;
- Thường xuyên từ chối hợp tác;
- Dửng dưng khi có việc cần làm gấp;
- Nói quá nhiều về những chủ đề không quan trọng;
- Thường xuyên thu hút sự chú ý bằng những hành vi khác thường.

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.

3. LẬP KẾ HOẠCH

4.1. XÁC ĐỊNH NỘI DUNG

3.1.1. CÁC PHƯƠNG PHÁP SMART / OSBORN / BRAINSTORM

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?

Trong một doanh nghiệp, các mục tiêu xếp từ ngắn hạn đến dài hạn:

- Tồn tại và tăng trưởng;
- Lợi nhuận;
- Phân bổ các nguồn lực và rủi ro;
- Năng suất;
- Vị thế cạnh tranh;
- Phát triển nguồn lực;
- Phát triển công nghệ;
- Trách nhiệm xã hội.

(Theo Peter Drucker)

❖ SMART

Bạn có thể tham khảo nguyên tắc SMART để xác định mục tiêu hành động củ nhóm:

- S - Specific – cụ thể, dễ hiểu
 - Chỉ tiêu phải cụ thể vì nó định hướng cho các hoạt động trong tương lai.
 - Đừng nói mục tiêu của bạn là dẫn đầu thị trường trong khi đối thủ đang chiếm 40 % thị phần.
 - Hãy đặt mục tiêu chiếm tối thiểu 41% thị phần, từ đó bạn sẽ biết mình còn phải cố đạt bao nhiêu % nữa.
- M - Measurable – đo lường được
 - Chỉ tiêu này mà không đo lường được thì không biết có đạt được hay không?
 - Đừng ghi: “phải trả lời thư của khách hàng ngay khi có thể”. Hãy yêu cầu nhân viên trả lời thư ngay trong ngày nhận được.
- A - Achievable – vừa sức
 - Chỉ tiêu phải có tính thách thức để cố gắng, nhưng cũng đừng đặt chỉ tiêu loại không thể đạt nổi.
 - Nếu bạn không có giọng ca trời phú thì đừng đặt chỉ tiêu trở thành siêu sao. Giữ trọng lượng ở mức lý tưởng 45kg có thể vừa sức hơn.
- R - Realistics – thực tế