

# Các kỹ năng cơ bản nâng cao hiệu quả làm việc nhóm trong dự án xây dựng

Basic skills to improve teamwork efficiency in construction projects

Phạm Như Quỳnh

## Tóm tắt

Bài báo này đi sâu vào cách thức hoạt động phức tạp của các nhóm xây dựng, với mục tiêu tối ưu hóa vòng đời bằng cách tìm hiểu các chiến lược và yếu tố tác động. Qua nghiên cứu và phân tích, bảy yếu tố chính đóng vai trò then chốt trong việc điều hành hiệu quả một nhóm xây dựng như sau: Giao tiếp; Quản lý xung đột và giải quyết tranh chấp; Môi trường và cơ cấu nhóm; Thiết lập mục tiêu và kỳ vọng; Lập kế hoạch và phân bổ nhiệm vụ; Quản lý hiệu suất; Huấn luyện và nâng cao kỹ năng. Tất cả yếu tố trên đều đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo thành công và sự phát triển liên mạch xuyên suốt vòng đời của một dự án. Tiếp theo, nghiên cứu đã liệt kê các kỹ thuật và chiến lược tác động đến từng yếu tố, cung cấp cho các nhà quản lý dự án một bộ công cụ cần thiết để phát triển hoạt động nhóm; cũng như các chuyên gia xây dựng có thể nâng cao khả năng xử lý các biến số trong một vòng đời. Điều này giúp các nhà quản lý triển khai dự án hiệu quả, củng cố mối quan hệ với đối tác và cuối cùng, dẫn tới thành công của toàn bộ dự án.

**Từ khóa:** đội xây dựng, các yếu tố ảnh hưởng, chiến lược hiệu quả, quản lý xung đột, quản lý hiệu suất, nâng cao kỹ năng và quản lý dự án

## Abstract

This research delves into the complex working methods of construction teams, with the goal of optimizing the lifecycle by understanding strategies and influencing factors. Through the research and analysis, the seven key factors that play a key role in effectively running a construction team are as follows: communication, conflict management and dispute resolution, team environment and structure, goal setting and expectations, planning and task allocation, performance management, coaching and upskilling. All of the above factors play an important role in ensuring success and seamless development throughout the lifecycle of a project. Next, this study has listed techniques and strategies that impact each factor, providing project managers with a set of tools needed to develop team performance; as well as construction professionals can improve their ability to handle life-cycle variables. This helps managers deploy projects effectively, strengthen relationships with partners and, ultimately, lead to the success of the entire project.

**Key words:** construction teams, influential factors, effective strategies, conflict management, performance management, skills enhancement, and project managers

Ths. Phạm Như Quỳnh

Bộ môn Thi công & Máy xây dựng, Khoa Xây dựng

Email: quynhphamdhkthn@gmail.com

ĐT: 0989259696

Ngày nhận bài: 5/3/2024

Ngày sửa bài: 13/3/2024

Ngày duyệt đăng: 15/03/2024

## 1. Giới thiệu

Trong môi trường làm việc năng động và có kết nối cao như ngày nay, các nhóm chính là trái tim của một tổ chức, thúc đẩy sự đổi mới, hướng tới thành công và mục tiêu chung (Adham, 2023). Mặc dù khái niệm làm việc nhóm trong ngành xây dựng đã được giới thiệu từ lâu, những thách thức trong quản lý nhóm, chẳng hạn như các mối quan hệ cạnh tranh và thiếu hợp tác vẫn phổ biến trong ngành. Nó xuất phát từ lý do, chẳng hạn như sự thiếu tin tưởng, bất công bằng trong phân việc chia trách nhiệm và giao tiếp không hiệu quả, đó đều là những thách thức trong lĩnh vực xây dựng [2].

Trên hành trình để cải thiện năng suất và chuyển đổi thành các nhóm gắn kết, họ chắc chắn sẽ gặp phải vô số điều bất trắc và những xung đột. Tuy nhiên, điều quan trọng là phải xem những thách thức này như một khoản đầu tư thiết yếu trong việc tìm kiếm sự phối hợp hài hòa, phù hợp với một mục tiêu chung đã được xác định rõ ràng. Do đó, quản lý nhóm hiệu quả từ khi thành lập đến kết thúc không phải là một nhiệm vụ dễ dàng mà đòi hỏi một số chiến lược và kỹ thuật để vượt qua những khó khăn có thể cản trở hiệu suất của nhóm. Khi các thành viên trong nhóm thăng tiến trong công việc, họ từ một tập hợp những người không quen biết, trở thành một nhóm có hiệu suất cao, có thể hướng tới một mục tiêu chung [8].

Vì vậy, việc xác định các yếu tố ảnh hưởng hiệu quả quản lý nhóm là vô cùng quan trọng trong việc duy trì sự hợp tác trong nhóm, nâng cao khả năng hoàn thành công việc dự án một cách năng suất và đúng thời hạn.

## 2. Mục tiêu

Nghiên cứu này thực hiện các mục tiêu: Tham khảo các nghiên cứu quản lý vòng đời của nhóm, từ khi thành lập đến khi kết thúc, kết quả sẽ làm sáng tỏ các yếu tố chính góp phần vào việc quản lý thành công; Xác định các kỹ năng và kiến thức quan trọng mà các nhà quản lý dự án cần sở hữu để điều hướng những khó khăn trong việc quản lý vòng đời một nhóm xây dựng. Trên cơ sở đó nghiên cứu đề xuất các kỹ năng cơ bản để mang lại hiệu quả việc quản lý một nhóm xây dựng.

## 3. Cơ sở lý luận:

### a. Vòng Đời Nhóm

Trong lĩnh vực quản lý dự án và động lực nhóm, khái niệm về vòng đời nhóm đóng vai trò trung tâm trong việc tìm hiểu sự phát triển của các nhóm khi bắt tay làm việc để đạt được mục tiêu chung. Một nghiên cứu của Shuffler và các cộng sự vào năm 2018 tóm tắt ngắn gọn rằng: Khi các nhóm được thành lập để hoàn thành một mục tiêu nào đó hoặc mục đích cao hơn, điều hợp lý là họ sẽ bắt đầu thay đổi, phát triển và trưởng thành theo thời gian khi họ hợp tác để đạt được mục tiêu đó. Cốt lõi của một nhóm dự án nằm trong cấu trúc xã hội của nó, nơi các thành viên liên tục tác động lên lẫn nhau và được định hình bởi các mối quan hệ phát triển trong quá trình thực hiện dự án. Vaida và Dan (2021) đã nhấn mạnh rằng một nhóm hoạt động trơn tru không tự nhiên hình thành, mà phải hoàn thành một số bước để vượt qua giai đoạn bản lề. Nắm bắt được các giai đoạn phát triển của nhóm, thường được gọi là vòng đời nhóm, là công cụ để xác định sự thành công của nhóm và cách quản lý nó. Như Gren và các cộng sự (2016) nhấn mạnh: Tập trung đến sự phát triển nhóm có thể dẫn đến tăng năng suất làm việc và cuối cùng, mang lại tỷ lệ thành công dự án cao hơn. Hơn nữa, việc nắm bắt các

Bảng 1. Mô hình phát triển nhóm

| Mô hình                  | Giai đoạn             |                                |                     |                |                 | Đặc điểm phù hợp của mô hình                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------|-----------------------|--------------------------------|---------------------|----------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | Giai đoạn 1           | Giai đoạn 2                    | Giai đoạn 3         | Giai đoạn 4    | Giai đoạn 5     |                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Bass và Ryterband (1979) | Chấp nhận             | Giao tiếp và đưa ra quyết định | Đoàn kết nhóm       | Kiểm soát nhóm |                 | Cách tiếp cận này sẽ trở nên hiệu quả khi tập thể đã thiết lập những mối quan hệ ban đầu. Phong cách lãnh đạo đề cao các mối quan hệ hơn phương pháp quản trị dựa trên các nhiệm vụ cụ thể                                                                             |
| Tubb (1978)              | Định hướng            | Xung đột                       | Đồng thuận          | Kết thúc       |                 | Khi nhóm yêu cầu phản hồi liên tục và sự gắn kết trong công việc, việc duy trì tính linh hoạt trong nhóm và theo dõi chặt chẽ bối cảnh phát triển được nhấn mạnh.                                                                                                      |
| Nấc thang của Cog (1972) | Lịch sử               | Tại sao chúng tôi lại ở đây?   | Năng lực            | Hợp tác        | Esprit de Corps | Trong một ngành công nghiệp phát triển nhanh chóng, nơi mà hiệu suất cao nhất là yêu cầu bắt buộc, "giai đoạn xuất sắc" được dành riêng cho các nhóm trải qua quá trình phát triển toàn diện và đạt được mức hiệu suất phi thường.                                     |
| Homan (1950)             | Cần thiết             | Bộc phát                       | Kết quả             |                |                 | Mô hình này nhấn mạnh sự phụ thuộc vào các yếu tố bối cảnh và ảnh hưởng bên ngoài hơn là cung cấp một cái nhìn tổng thể về sự phát triển của nhóm                                                                                                                      |
| Woodcock (1979)          | Sơ sinh               | Khám phá                       | Củng cố             | Trưởng thành   |                 | Phù hợp với cách tiếp cận truyền thống hơn đối với sự phát triển nhóm. Bốn giai đoạn này cho phép đánh giá toàn diện về giai đoạn hiện tại và sự tiến bộ của mỗi nhóm.                                                                                                 |
| Fisher                   | Định hướng            | Xung đột                       | Nổi lên             | Củng cố        |                 | Mô hình này đưa ra tương tác xã hội trong tất cả các giai đoạn, nhấn mạnh sự khác biệt rõ ràng giữa chúng.                                                                                                                                                             |
| Jones                    | Non trẻ               | Chia rẽ                        | Chia sẻ             | Hiệu quả       | Hài hoà         |                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Tuckmann (1965; 1977)    | Hình thành            | Bảo tổ                         | Tiêu chuẩn hoá      | Năng suất      | Kết thúc        | Tương tự như Mô hình Woodcock, cách tiếp cận này phù hợp với một phương pháp truyền thống hơn về sự phát triển nhóm. Nó cung cấp một cấu trúc với bốn giai đoạn, tạo điều kiện thuận lợi cho việc đánh giá kỹ lưỡng tiến trình hiện tại và sự phát triển của mỗi nhóm. |
| Wheelan (2003)           | Phụ thuộc / Chứa chấp | Xung đột                       | Niềm tin / Hệ thống | Năng suất      |                 | Mô hình này tạo điều kiện cho sự thay đổi trọng tâm giữa các thành viên trong nhóm, di chuyển từ cá nhân sang tư duy tập thể. Nó kết hợp các yếu tố từ mô hình cổ điển của Tuckman với nhiều phong cách lãnh đạo khác nhau.                                            |

giai đoạn phát triển nhóm giúp người quản lý nhóm áp dụng phong cách lãnh đạo hiệu quả, phù hợp với từng giai đoạn phát triển của nhóm. Natvig và Stark (2016) cũng khẳng định rằng: Một nhà lãnh đạo giỏi dẫn dắt nhóm vượt qua các giai đoạn phát triển là điều cần thiết. Jones (2019) đã áp dụng mô hình Tuckman cho một nhóm nhỏ sinh viên, tiết lộ rằng mô hình này là một công cụ hữu ích để theo dõi các khía cạnh khác nhau của động lực nhóm. Nó bao gồm tiến độ, kỹ năng, hành vi, cảm xúc, sự linh hoạt, khả năng thích nghi và khả năng điều chỉnh theo các hoàn cảnh và nền văn hóa khác nhau. Nó cũng hỗ trợ trong việc đánh giá tư duy phản biện, kỹ năng xử lý tình huống, khả năng quản lý và phẩm chất lãnh đạo ở cấp độ vi mô.

Trong nghiên cứu đầy đủ của Vaida và Dan (2021), họ đã đi sâu vào tầm quan trọng của phát triển nhóm đối với các đội mới thành lập. Họ đã phân tích khái niệm này trong khuôn khổ của chín mô hình khác nhau, bao gồm những mô hình được đề xuất bởi: Bass & Ryterband (1979), Tubb (1978), Cog's Ladder (1972), Homan (1950), Woodcock (1979), Fisher, Jones, Tuckman (1965; 1977) và Wheelan (2003). Kết quả của họ (Bảng 1) khẳng định rằng không có mô hình nào vượt trội hoặc tốt hơn những mô hình khác. Thay vào đó, tùy thuộc vào nhu cầu của một nhóm, kinh nghiệm và chuyên môn của người lãnh đạo và các nguồn lực sẵn có, một mô hình có thể được ưu tiên hơn mô hình

khác. Tuy nhiên, điều quan trọng là phải thừa nhận sự phức tạp của việc phát triển nhóm trong thực tế. Như Vaida và Dan (2021) chỉ ra, ranh giới giữa các giai đoạn rất mờ nhạt. Xác định thời điểm một nhóm đã chuyển từ giai đoạn này sang giai đoạn khác có thể là một thách thức, vì các nhóm có thể quay lại các giai đoạn trước đó do nhiều yếu tố khác nhau như thay đổi thành phần nhóm hay quy trình làm việc. Tóm lại, hiệu quả của một nhóm là một quá trình liên tục phát triển theo thời gian khi các nhóm hiểu được vai trò, trách nhiệm của họ và cách tốt nhất để sử dụng các kỹ năng và nguồn lực tập thể. Vaida và Dan (2021) kết luận rằng hiệu quả làm việc nhóm là một kết quả được xây dựng theo thời gian, khi các nhóm hiểu được những yêu cầu họ cần đạt được.

#### b. Tóm tắt các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả vòng đời nhóm

Nghiên cứu trước đây đã đưa ra những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đáng kể đến thành công của các nhóm khi họ đi qua các giai đoạn phát triển khác nhau. Những yếu tố này bao gồm sự hiểu biết về các giai đoạn phát triển của nhóm, chuyển biến hành vi và thái độ của các thành viên theo thời gian, việc áp dụng năng lực lãnh đạo phù hợp và sử dụng phong cách giải quyết xung đột hiệu quả. Bảng 2 tóm tắt các yếu tố hiệu quả được rút ra từ nền tảng lý thuyết về quản lý vòng đời nhóm.

**Bảng 2. Quản lý vòng đời nhóm - Yếu tố hiệu quả**

| Những yếu tố để quản lý vòng đời nhóm hiệu quả |                                                            |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Nắm được các bước phát triển                   | Thiết kế một phong cách lãnh đạo phù hợp với mỗi giai đoạn |
| Quan sát sự thay đổi hành vi và thái độ        | Kiểm tra kỹ năng giải quyết vấn đề                         |
| Kiểm soát xung đột                             | Cải thiện kỹ năng quản lý                                  |

*c. Nắm được các giai đoạn phát triển nhóm*

Yếu tố cốt lõi đầu tiên trong quản lý vòng đời nhóm là nắm được những giai đoạn khác nhau mà các nhóm trải qua trong suốt một vòng đời. Những giai đoạn này (thường được gọi là các giai đoạn phát triển vòng đời) bao gồm: hình thành, xung đột, tiêu chuẩn hóa, hoạt động hiệu quả và tan rã. Mỗi giai đoạn đều mang đến những thách thức và cơ hội riêng biệt, và sự nắm bắt toàn diện về các giai đoạn này có thể giúp các nhà lãnh đạo và thành viên nhóm vượt qua chúng thành công.

*d. Thay đổi về hành vi và thái độ*

Yếu tố thiết yếu thứ hai liên quan đến bản chất thay đổi liên tục trong hành vi và thái độ của các thành viên nhóm xuyên suốt quá trình tồn tại của nhóm. Các nhóm không phải là những thực thể tĩnh; phát triển khi các cá nhân trong nhóm tích lũy kinh nghiệm và thành lập các mối quan hệ. Nhận ra và thích nghi với những thay đổi này là điều quan trọng để duy trì sự gắn kết và năng suất trong nhóm.

*e. Năng lực lãnh đạo*

Lãnh đạo hiệu quả là then chốt xuyên suốt sự phát triển của tập thể. Năng lực lãnh đạo bao gồm một loạt các kỹ năng, chẳng hạn như giao tiếp, thúc đẩy, phân công và khả năng hướng dẫn và định hướng. Các giai đoạn phát triển khác nhau của nhóm có thể yêu cầu các phong cách lãnh đạo khác nhau, từ lãnh đạo trực tiếp trong giai đoạn đầu đến phân chia trách nhiệm và quản lý bao quát nhiều hơn khi nhóm trưởng thành.

*f. Giải quyết vấn đề và giải quyết xung đột*

Một khía cạnh quan trọng khác của quản lý nhóm liên quan đến việc áp dụng các chiến lược giải quyết vấn đề và giải quyết xung đột phù hợp. Các nhóm chắc chắn sẽ gặp phải những thách thức và xung đột trong hành trình phát triển. Do đó, nắm bắt và sử dụng các phương pháp hiệu quả để giải quyết những vấn đề này là điều cần thiết để duy trì sự gắn kết của nhóm và đạt được mục tiêu chung.

Tóm lại, quản lý nhóm thành công đòi hỏi một cách tiếp cận đa diện, nắm bắt được tất cả các giai đoạn phát triển của

nhóm. Điều đó đòi hỏi khả năng phản ứng với những thay đổi về hành vi và thái độ của các thành viên, năng lực lãnh đạo thành thực và các kỹ thuật giải quyết xung đột hiệu quả. Nghiên cứu nhấn mạnh rằng những yếu tố này đóng vai trò như một lộ trình để tối ưu hóa hiệu suất của nhóm và đạt được thành công lâu dài.

**4. Phương pháp thu thập và phân tích dữ liệu**

*a. Phỏng vấn chuyên sâu*

Trong nghiên cứu này, hiểu biết của các chuyên gia quản lý dự án đã được ghi chép thông qua các cuộc phỏng vấn chuyên sâu. Các cuộc phỏng vấn này được thực hiện riêng lẻ và trực tiếp. Việc lựa chọn phương pháp và kỹ thuật thu thập dữ liệu này là có chủ đích, vì định dạng phỏng vấn bán cấu trúc (semi-structured interview) đem tới cho nhà nghiên cứu sự kiểm soát nhất định, tạo điều kiện thuận lợi để đi sâu vào trải nghiệm của người tham gia và tạo điều kiện cho sự xuất hiện của những kiến thức mới làm phong phú thêm quá trình nghiên cứu. Các nhà nghiên cứu bắt đầu với những câu hỏi cơ bản được lấy từ tài liệu đã qua kiểm chứng. Những câu hỏi này được thiết kế cẩn thận, đơn giản, rõ ràng và trực tiếp, không mơ hồ để tránh gây hiểu lầm. Dựa trên những tiêu chí trên, những câu hỏi phức tạp và gây tranh cãi đã được loại bỏ. Thay vào đó, các câu hỏi được tuyển chọn tỉ mỉ, dựa trên những hiểu biết được xác định trong các tài liệu hiện có. Các nhà quản lý nhóm xây dựng có trình độ cao và giàu kinh nghiệm được phỏng vấn. Điều này cho phép các nhà nghiên cứu thu thập dữ liệu từ những cá nhân cụ thể có nền tảng vững chắc trong lĩnh vực xây dựng. Những người tham gia không chỉ có sở thích sâu sắc trong việc quản lý các dự án mà còn đặc biệt chú trọng đến việc quản lý các nhóm xây dựng, khiến họ đặc biệt phù hợp với nghiên cứu này.

*b. Phân tích Nội dung*

Phương pháp phân tích nội dung được sử dụng để kiểm tra dữ liệu thu được từ các cuộc phỏng vấn bán cấu trúc. Phân tích được dựa theo phương pháp định tính trên một khuôn khổ tiêu chuẩn đại diện cho các giai đoạn riêng biệt. Giai đoạn ban đầu của quá trình phân tích dữ liệu này bắt đầu với việc xem xét kỹ lưỡng các bản ghi phỏng vấn, cho phép nắm bắt và diễn giải toàn diện về dữ liệu thu thập được. Bước sơ bộ này được theo sau bởi quá trình mã hóa ban đầu, trong đó từng dòng dữ liệu được xem xét kỹ lưỡng để khai thác và xác định qua các từ khóa thích hợp. Sau đó, giai đoạn phân tích dữ liệu thứ hai, liên quan đến việc tổng hợp các chủ đề rộng hơn được rút ra từ việc hợp nhất các danh mục tương tự nhau. Tại đây, mục tiêu là để xác định các mô hình trong dữ liệu, cho phép hiểu sâu hơn về các khái niệm cơ bản. Đồng thời, giai đoạn này cũng phân tích các kỹ năng và kiến thức quan trọng tiên quyết để các nhà quản lý theo đuổi mô hình phù hợp với nhóm của họ. Quá trình nghiên cứu kỹ lưỡng với cấu trúc chặt chẽ này đóng vai trò như một bộ khung cung cấp những góc nhìn chuyên sâu cho lĩnh vực xây dựng.

**5. Kết quả nghiên cứu**

*a. Tổng quan về người tham gia phỏng vấn*

Quá trình nghiên cứu bao gồm phương pháp tiếp cận nhằm tiến hành phỏng vấn với 8 thành viên dự án giàu kinh nghiệm, hiện đang hoạt động trong lĩnh vực xây dựng. Nhóm này được lựa chọn đa dạng và cẩn thận để bao gồm các cá nhân từ các nền tảng tổ chức

**Bảng 3. Thông tin của người tham gia phỏng vấn**

| Người tham gia | Loại mô hình tổ chức | Vị trí                              | Năm kinh nghiệm |
|----------------|----------------------|-------------------------------------|-----------------|
| 1              | Tư vấn               | Kiểm soát chi phí và hợp đồng kỹ sư | 28              |
| 2              | Tư vấn               | Quản lý dự án                       | 25              |
| 3              | Tư vấn               | Quản lý hợp đồng                    | 27              |
| 4              | Khách hàng           | Quản lý dự án                       | 9               |
| 5              | Tư vấn               | Kỹ sư dân dụng lâu năm              | 20              |
| 6              | Tư vấn               | Kỹ sư dân dụng                      | 29              |
| 7              | Nhà thầu             | Kỹ sư xây dựng lâu năm              | 15              |
| 8              | Tư vấn               | Kỹ sư dân dụng                      | 30              |

khác nhau, bao gồm các công ty khách hàng, công ty tư vấn và các tổ chức nhà thầu. Trong các tổ chức này, mỗi người tham gia đều có vai trò riêng và kinh nghiệm dồi dào trong ngành xây dựng. Bảng phân tích chi tiết về thông tin cơ bản của họ được trình bày trong Bảng 3.

#### b. Kết quả phỏng vấn

Sự phát triển của một tập thể, từ giai đoạn hình thành ban đầu đến khi đạt được hiệu suất cao nhất, thường xuyên gặp phải vô số thách thức và trở ngại. Do đó, việc giám sát kĩ càng toàn bộ vòng đời của một nhóm trở thành yếu tố quan trọng để đảm bảo hiệu suất cao nhất của nhóm. Bảng 4 bao gồm bảng phân tích toàn diện về các yếu tố được phân tích một cách tỉ mỉ thông qua các cuộc phỏng vấn chuyên sâu. Những hiểu biết và chia sẻ sâu sắc này rất có giá trị làm sáng tỏ các thành phần thiết yếu của việc quản lý nhóm hiệu quả, đặc biệt là sự hướng dẫn hành trình của nhóm từ những giai đoạn đầu, qua các giai đoạn phát triển khác nhau của nhóm cho đến khi giải tán nhóm, tất cả đều có mục tiêu bao trùm là đạt được hiệu suất cao nhất và tối ưu.

#### Kết luận

Trong lĩnh vực quản lý dự án xây dựng, quản lý hiệu quả vòng đời nhóm trở thành yếu tố quan trọng nhất để đảm bảo thành công của dự án. Từ các cuộc phỏng vấn đã tiết lộ một loạt các yếu tố ảnh hưởng sự thành công một dự án. Các yếu tố này bao gồm giao tiếp, giải quyết xung đột, môi trường và cơ cấu nhóm, thiết lập mục tiêu, phân công nhiệm vụ, quản lý hiệu suất và huấn luyện và nâng cao kỹ năng. Do đó các kỹ năng sau cần được áp dụng để quản lý nhóm xây dựng: (i)Áp dụng chiến lược giao tiếp hiệu quả; (ii)Thực hiện kỹ thuật giải quyết xung đột; (iii)Tạo môi trường làm việc hỗ trợ lẫn nhau; (iv)Thiết lập các mục tiêu và vai trò rõ ràng; (v) Lập kế hoạch và phân bổ nhiệm vụ; (vi)Quản lý hiệu suất và (vii)Huấn luyện và nâng cao kỹ năng.

Việc áp dụng các kỹ năng này vào thực tiễn không chỉ tạo điều kiện quản lý hiệu quả của nhóm mà còn góp phần vào thành công và hiệu quả tổng thể của các dự án xây dựng. Xây dựng một nhóm cộng tác và có kỹ năng, có khả năng giải quyết các thách thức và hướng tới các mục tiêu chung là điều cần thiết để đạt hiệu quả cao trong quản lý dự án xây dựng./.

**Bảng 4: Quản lý vòng đời nhóm - Các yếu tố và kỹ thuật**

| Quản lý nhóm<br>Các yếu tố vòng đời       | Các kỹ thuật quản lý vòng đời nhóm                                                              |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Giao tiếp                                 | Duy trì liên lạc nhất quán với nhóm.                                                            |
|                                           | Thúc đẩy các cuộc đối thoại cởi mở và trung thực trong nhóm.                                    |
|                                           | Sử dụng thành thạo các kênh truyền thông đa dạng.                                               |
|                                           | Đảm bảo rằng mọi người đều được thông tin đầy đủ và phù hợp.                                    |
|                                           | Khuyến khích mọi thành viên trong nhóm bày tỏ suy nghĩ và ý kiến các nhân.                      |
|                                           | Đưa ra tầm nhìn rõ ràng và đặt kỳ vọng cho nhóm.                                                |
|                                           | Củng cố định kì khả năng nắm bắt các tài liệu hợp đồng khách hàng/nhà phát triển.               |
|                                           | Tích cực lắng nghe các thành viên trong nhóm.                                                   |
|                                           | Điều chỉnh phong cách giao tiếp của bản thân khi cần thiết.                                     |
|                                           | Tiếp thu và hành động dựa trên các phản hồi/phản ánh.                                           |
|                                           | Phát triển các chiến lược để nâng cao kỹ năng giao tiếp.                                        |
|                                           | Nuôi dưỡng niềm tin thông qua giao tiếp minh bạch và thẳng thắn.                                |
| Quản lý xung đột và giải quyết tranh chấp | Chia sẻ thông tin một cách cởi mở và trung thực.                                                |
|                                           | Thừa nhận sự hiện diện của xung đột trong nhóm.                                                 |
|                                           | Học cách lắng nghe một cách tích cực với tất cả các bên liên quan đến cuộc xung đột.            |
|                                           | Phân tích và hiểu rõ nguyên nhân cơ bản của xung đột.                                           |
|                                           | Phân biệt các cá nhân từ các vấn đề hiện tại.                                                   |
|                                           | Thúc đẩy các cuộc đối thoại cởi mở khi xung đột nảy sinh.                                       |
|                                           | Thừa nhận sự khác biệt trong quan điểm của các thành viên trong nhóm.                           |
|                                           | Xác định các điểm đồng tình và không đồng tình.                                                 |
|                                           | Tập trung vào hành vi và sự việc hơn là tính cách.                                              |
|                                           | Làm việc để thu hẹp khoảng cách trong các cuộc xung đột.                                        |
|                                           | Ủng hộ các giải pháp thỏa hiệp và hợp tác                                                       |
|                                           | Đảm bảo rằng nhóm hiểu rõ ràng về các mục tiêu tổng thể của dự án.                              |
| Môi trường và cơ cấu nhóm                 | Giải quyết những trở ngại của nhóm trong các cuộc họp hàng tuần.                                |
|                                           | Thiết lập một lịch trình làm việc hiệu quả và đảm bảo sự rõ ràng trong việc phân công nhiệm vụ. |
|                                           | Xây dựng bầu không khí đồng thuận và hợp tác.                                                   |
|                                           | Sắp xếp nhóm để hoạt động hiệu quả.                                                             |
|                                           | Đặt ra ranh giới riêng biệt và thúc đẩy sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các thành viên.              |
|                                           | Thiết lập một tầm nhìn hấp dẫn.                                                                 |
|                                           | Tạo điều kiện thuận lợi cho tổ chức, tạo bối cảnh hỗ trợ và thúc đẩy sự hợp tác của nhóm.       |
|                                           | Làm quen với các thành viên trong nhóm và duy trì sự minh bạch.                                 |
|                                           | Thể hiện sự đúng giờ và hợp tác đầy đủ của tất cả những người tham gia.                         |
|                                           | Đề cao sự đoàn kết, thân thiện, đồng cảm giữa các thành viên trong nhóm.                        |
|                                           | Tích cực lắng nghe các thành viên trong nhóm.                                                   |
|                                           | Thúc đẩy một môi trường thuận lợi cho việc trao đổi ý tưởng và câu hỏi.                         |
|                                           | Nuôi dưỡng văn hóa nhóm tích cực đề cao sự hợp tác, đổi mới và học hỏi liên tục.                |
|                                           | Nuôi dưỡng niềm tin, trách nhiệm, sự tôn trọng và sức khỏe cả về tinh thần và thể chất.         |



|                                  |                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Thiết lập mục tiêu và kỳ vọng    | Tiến hành một cuộc họp định hướng ban đầu để phác thảo các yêu cầu của dự án.                                                                                                                                                                |
|                                  | Chia sẻ mục đích, mục tiêu, mục tiêu và mong đợi rõ ràng.                                                                                                                                                                                    |
|                                  | Đảm bảo mỗi thành viên trong nhóm hiểu rõ vai trò được giao của họ.                                                                                                                                                                          |
|                                  | Thiết lập các chiến lược để ưu tiên các nhiệm vụ và trách nhiệm.                                                                                                                                                                             |
|                                  | Đạt được khối lượng công việc cân bằng để tối ưu hóa hiệu suất.                                                                                                                                                                              |
|                                  | Xác định mục tiêu SMART, gồm 5 thành phần Specific (Tính cụ thể), Measurable (Đo lường được), Achievable (Khả năng thực hiện), Realistic (Tính thực tế), Time-bound (Khung thời gian) để xây dựng mục tiêu và đánh giá lại mục tiêu khi cần. |
|                                  | Thúc đẩy sự liên kết các nỗ lực của nhóm hướng tới các mục tiêu chung.                                                                                                                                                                       |
|                                  | Lên lịch các cuộc họp nhóm hàng tuần ngay từ đầu dự án để rõ ràng.                                                                                                                                                                           |
|                                  | Đặt ra KPI để đánh giá tiến độ và thực hiện minh bạch các hệ thống báo cáo.                                                                                                                                                                  |
|                                  | Ưu tiên các nhiệm vụ và đưa ra hướng dẫn quản lý nhiệm vụ.                                                                                                                                                                                   |
|                                  | Nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tuân thủ tiến độ dự án.                                                                                                                                                                                    |
|                                  | Xác định và ghi lại các quy trình của nhóm và thủ tục thực hiện nhiệm vụ.                                                                                                                                                                    |
|                                  | Xác định rõ ràng trách nhiệm giải trình và đưa ra phản hồi.                                                                                                                                                                                  |
|                                  | Đảm bảo nhóm có quyền truy cập vào các tài nguyên cần thiết.                                                                                                                                                                                 |
| Lập kế hoạch và phân bổ nhiệm vụ | Sử dụng bản đồ năng lực để nâng cao hiệu suất nhóm một cách hiệu quả                                                                                                                                                                         |
|                                  | Phân công nhiệm vụ theo thể mạnh cá nhân.                                                                                                                                                                                                    |
|                                  | Sử dụng phần mềm quản lý dự án hiệu quả để tổ chức công việc.                                                                                                                                                                                |
|                                  | Đảm bảo có một kế hoạch hành động được xác định rõ ràng và luôn cập nhật nó.                                                                                                                                                                 |
|                                  | Cung cấp vai trò và trách nhiệm rõ ràng cho từng thành viên trong nhóm.                                                                                                                                                                      |
| Quản lý hiệu suất                | Khuyến khích hiệu quả trong khi quản lý vì mô.                                                                                                                                                                                               |
|                                  | Luôn theo dõi và ghi lại hiệu suất của nhóm.                                                                                                                                                                                                 |
|                                  | Thực hiện các biện pháp để cải tiến liên tục nhằm đáp ứng các mục tiêu và mong đợi.                                                                                                                                                          |
|                                  | Thực hiện đánh giá hiệu suất hàng năm cho tất cả nhóm.                                                                                                                                                                                       |
|                                  | Duy trì cả quy trình kiểm toán nội bộ và bên ngoài.                                                                                                                                                                                          |
|                                  | Giám sát sự phát triển của nhóm và giải quyết mọi vấn đề phát sinh.                                                                                                                                                                          |
|                                  | Liên tục hướng dẫn và chỉ đạo các thành viên trong nhóm hướng tới mục tiêu của họ.                                                                                                                                                           |
|                                  | Xác định và hiểu nguyên nhân dẫn đến những thay đổi trong hành vi để tối đa hóa năng suất.                                                                                                                                                   |
|                                  | Đi sâu vào những thách thức chính và tích cực lắng nghe.                                                                                                                                                                                     |
| Huấn luyện và nâng cao kỹ năng   | Chú ý đến cả những ngoại lệ tích cực và tiêu cực trong nhóm                                                                                                                                                                                  |
|                                  | Hướng dẫn các thành viên trong nhóm để giúp họ vượt qua thử thách.                                                                                                                                                                           |
|                                  | Nuôi dưỡng và thúc đẩy tư duy sẽ chia.                                                                                                                                                                                                       |
|                                  | Đối xử công bằng với toàn bộ nhóm, tránh phân biệt đối xử.                                                                                                                                                                                   |
|                                  | Truyền cảm hứng cho nhóm để xây dựng sự tự tin.                                                                                                                                                                                              |
|                                  | Đảm bảo rằng các thành viên trong nhóm hiểu rõ vai trò và trách nhiệm của họ.                                                                                                                                                                |
|                                  | Thúc đẩy các hoạt động tăng cường mối quan hệ giữa các cá nhân.                                                                                                                                                                              |
|                                  | Được đào tạo toàn diện để nâng cao kiến thức và kỹ năng.                                                                                                                                                                                     |
|                                  | Thu hút phản hồi từ cả đồng đội và lãnh đạo về những thách thức họ gặp phải.                                                                                                                                                                 |

## Tài liệu tham khảo

- Adham, T. "Conflict Resolution in Team: Analyzing the Cause of Conflict and Best Skills for Resolution." *Scholars Journal of Engineering and Technology*, vol. 11, no. 8, 2023, pp. 152-162. doi:10.36347/sjet.2023.v11i08.001
- Faris, H., Gaterell, M., & Hutchinson, D. "Investigating Underlying Factors of Collaboration for Construction Projects in Emerging Economies Using Exploratory Factor Analysis." *International Journal of Construction Management*, vol. 22, no. 3, 2022, pp. 1-13. doi:10.1080/15623599.2019.1635758
- Gren, L., Torkar, R., & Feldt, R. "Group development and group maturity when building agile teams: A qualitative and quantitative investigation at eight large companies." *Journal of Systems and Software*, vol. 124, 2016, pp. 1-32. doi:10.1016/j.jss.2016.11.024
- Ismail, N., Abdul Aziz, N. A., Hong, C. K., & Zainal, M. Z. "Assessing Teamwork Value in Project-Based Learning of Capstone Project Course." *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, vol. 470, 2019, pp. 148-158. Available: [https://www.researchgate.net/publication/346192433\\_Assessing\\_Teamwork\\_Value\\_in\\_Project-Based\\_Learning\\_of\\_Capstone\\_Project\\_Course](https://www.researchgate.net/publication/346192433_Assessing_Teamwork_Value_in_Project-Based_Learning_of_Capstone_Project_Course)
- Jones, A. "The TUCKMAN'S Model Implementation, Effect, and Analysis & The New Development of Jones LIS Model on a Small Group." *Journal of Management (JOM)*, vol. 6, no. 4, 2019, pp. 23-28. doi:10.34218/JOM.6.4.2019.005
- Natvig, D., & Stark, N. L. "A Project Team Analysis Using Tuckman's Model of Small-Group Development." *Journal of Nursing Education*, vol. 55, no. 12, 2016, pp. 675-681. doi:10.3928/01484834-20161114-03
- Shuffler, M. L., DiazGranados, D., Maynard, M. T., & Salas, E. "Developing, Sustaining, and Maximizing Team Effectiveness: An Integrative, Dynamic Perspective of Team Development Interventions." *The Academy of Management Annals*, vol. 12, no. 2, 2018, pp. 1-37. doi:10.5465/annals.2016.0045
- Smolska, M. "A team development process based on the High-Performance Team Coaching Model: a case study of team maturity management." *Scientific Journals of the Maritime University of Szczecin*, vol. 139, no. 67, 2021, pp. 80-87. Available: <https://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-0ee63d05-dc77-47cb-a723-9f3c817ccf68>
- Vaida, S., & Dan, S. "Group Development Stages. A brief Comparative Analysis of Various Models." *LXVI*, no. 1, 2021, pp. 91-110. doi:10.2