

MÔ HÌNH LÝ THUYẾT VỀ HIỆU QUẢ ĐỘI TRONG DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

Ngày nhận bài: 18/12/2014

Ngày nhận lại: 09/01/2015

Ngày duyệt đăng: 19/05/2015

Huỳnh Thị Minh Châu¹

Trương Thị Lan Anh²

Nguyễn Mạnh Tuấn³

TÓM TẮT

Với những ưu điểm vượt trội, hình thức làm việc đội đã và đang ngày càng phổ biến trong môi trường doanh nghiệp. Nâng cao hiệu quả đội là một trong những giải pháp giúp cải thiện chất lượng bộ máy nhân sự, và nhờ đó thúc đẩy hiệu quả chung của doanh nghiệp. Bằng việc hệ thống hóa lại cơ sở lý thuyết về hiệu quả đội/nhóm rồi thực hiện nghiên cứu định tính trên một số đối tượng đang tham gia làm việc đội trong các doanh nghiệp hoạt động trên lãnh thổ Việt Nam (DNVN), nhóm tác giả đề xuất một mô hình lý thuyết về hiệu quả đội trong DNVN. Kết quả của bài báo này là tài liệu tham khảo cho các đối tượng quan tâm đến vấn đề cải thiện hiệu quả đội nói chung, và đội trong DNVN nói riêng.

Từ khóa: Đội, hiệu quả, lý thuyết, mô hình, nhóm

ABSTRACT

With outstanding advantages, teamwork has been increasingly popular in the enterprise environment. Improving the effectiveness of team is a solution to help improve the quality of human resources, and thereby promote the general efficiency of company. By systematizing the theories of effective team/group and carrying out a qualitative research on people who have been participating in teamwork in enterprises which are operating in the territory of Vietnam (hereinafter referred to as DNVN), the authors propose a conceptual model of team effectiveness in DNVN. This article can be used as a reference for those interested in improving team effectiveness, and particularly the effectiveness of team in DNVN.

Keywords: Team, effectiveness, conceptual, model, group.

1. Giới thiệu

Từ những năm 1950, nhiều nghiên cứu bắt đầu quan tâm đặc biệt đến lợi ích của hình thức làm việc đội trong doanh nghiệp (viết tắt: DN) (Mickan & Rodger, 2005). Làm việc đội là một trong những nhân tố quan trọng trong các DN thành công (Casrka & ctg, 2006). Nhiều khảo sát cho thấy làm việc đội có khả năng thúc đẩy DN hoạt động hiệu quả hơn, khi mà các thành viên chia sẻ công việc và trách nhiệm với nhau (De Meuse & ctg, 2010). Làm

việc đội hiệu quả làm tăng sự hài lòng và thành tích của từng thành viên (West, 2004)...

Tuy nhiên, theo Cục Điều tra Liên bang Hoa Kỳ, khả năng hạn chế nhất của người lao động Việt Nam (viết tắt: VN) là làm việc đội (trích lại từ Đoàn Thanh niên Tổng công ty Đường sắt VN, 5/2010). Gần đây, dẫn nguồn từ Tổ chức Lao động Quốc tế, một số báo đưa tin năng suất lao động của VN thuộc hàng thấp nhất khu vực, chỉ bằng 1/15 so với Singapore, 1/5 Malaysia, 2/5 Thái Lan (Hiếu, 9/2014).

¹ ThS, Trường Đại học Bách Khoa – Đại học Quốc Gia TP.HCM.

² TS, Trường Đại học Bách Khoa – Đại học Quốc Gia TP.HCM.

³ TS, Trường Đại học Bách Khoa – Đại học Quốc Gia TP.HCM.

Hiệu suất lao động của VN sút giảm theo cấp số nhân khi số lượng thành viên trong đội tăng theo cấp số cộng (Anh, 4/2013). Có một nghịch lý phổ biến tại không ít DNVN là nhân sự càng trẻ, càng có tài, thì càng dễ thua cuộc trong các hoạt động cần tinh thần đồng đội (Nhật, 6/2011). Một số nghiên cứu gần đây cũng cho thấy hoạt động đội trong DNVN còn thiếu chuyên nghiệp và chưa đạt hiệu quả như mong đợi, nguyên nhân chủ yếu là do hầu hết nhà quản lý chưa tiếp cận được khung lý thuyết đáng tin cậy về hiệu quả đội/nhóm (Anh & Châu, 2013).

Nhằm cung cấp thêm tài liệu tham khảo cho các đối tượng quan tâm đến vấn đề cải thiện hiệu quả đội nói chung, và đội trong DNVN nói riêng, bài báo này được thực hiện qua hai bước: (1) *Bước 1*: Hệ thống hóa cơ sở lý thuyết về hiệu quả đội/nhóm để: (i) Nhận diện các khung nghiên cứu phổ biến về hiệu quả đội; (ii) Phân tích 42 nghiên cứu nổi bật về hiệu quả đội từ đầu thế kỷ 20 đến nay để nhận diện các yếu tố ảnh hưởng và tiêu chí đo lường hiệu quả đội. Từ đó, nhóm tác giả đề xuất khung lý thuyết sơ bộ về hiệu quả đội. (2) *Bước 2*: Nghiên cứu định tính nhằm nhận diện và mô tả các yếu tố ảnh hưởng và tiêu chí đo lường hiệu quả đội trong bối cảnh đặc thù của DNVN. Từ đó, nhóm tác giả đề xuất một mô hình lý thuyết về hiệu quả đội phù hợp riêng cho DNVN.

2. Cơ sở lý thuyết

Nhóm và đội

Nhóm (group) là hình thức làm việc tập thể sơ khai, đòi hỏi sự phối hợp giữa người với người trong tổ chức để thực hiện một nhiệm vụ chung. Có hai loại nhóm: (1) *Phi chính thức*; (2) *Chính thức* (Newstrom, 2007). Đội (team) là nhóm chính thức, là một tổ chức chặt chẽ gồm một số người nhất định có tương tác mật thiết với nhau và cùng cam kết với mục tiêu chung. Trong đội có sự cộng hưởng nỗ lực của các thành viên và không tồn tại hiện tượng lãng phí xã hội như trong nhóm. Tuy nhóm và đội có ưu nhược điểm riêng, nhưng thường xuyên trong các nghiên cứu lý thuyết, hai khái niệm này được dùng thay thế nhau (Guzzo & Dickson, 1996). Để thuận lợi cho việc tham khảo, bài báo này sử dụng chung từ “đội” cho tất cả các khái niệm liên quan đến “đội” hoặc “nhóm”.

Hiệu quả đội

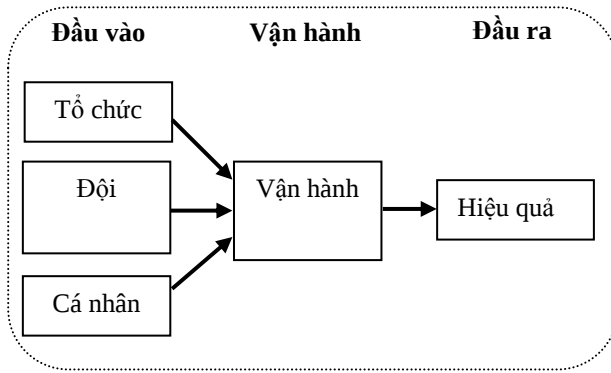
Có nhiều cách tiếp cận nghiên cứu về hiệu quả đội, phổ biến nhất là xem khái niệm này như đầu ra của một quá trình làm việc (team process model). Quá trình này gồm ba giai đoạn: (1) *Thu nhận các yếu tố đầu vào* -> (2) *Vận hành* -> (3) *Sản sinh kết quả đầu ra*. Hiệu quả đội có thể được đo lường bằng hai cách. (1) *Cách thứ nhất*: Xem hiệu quả đội là khái niệm đơn hướng (unidimensional construct), đo lường trực tiếp bằng một biến đo lường, thường là thành tích đội (Kolodny & Kiggundu, 1980; Shea & Guzzo, 1987) hoặc năng suất thực của đội (Steiner, 1972). (2) *Cách thứ hai*, phổ biến hơn: Xem hiệu quả đội là khái niệm đa hướng (multidimensional construct), đo lường bằng nhiều tiêu chí (Hackman, 1983; Hackman & ctg, 1986; Hackman, 2002). Chẳng hạn, theo McGrath (1984), Sundstrom & ctg (1990), hiệu quả đội là thành tích và khả năng tồn tại của đội; theo Mohrman & ctg (1995), hiệu quả đội là sản lượng, mức độ phụ thuộc và sự hài lòng của thành viên; theo Cohen & ctg (1996), hiệu quả đội là thành tích và chất lượng sống của thành viên; theo Tannenbaum & ctg (1992), hiệu quả đội là thành tích và khả năng đội phát triển, tự phục hồi...

Khung nghiên cứu về hiệu quả đội

Mathieu & ctg (2008) đề xuất hai khung nghiên cứu tổng quát về hiệu quả đội, gồm: (1) *Khung nghiên cứu dạng IPO*; (2) *Khung nghiên cứu dạng IMO*.

Khung nghiên cứu dạng IPO

McGrath (1964) đưa ra mô hình IPO (Inputs-Processes-Outputs) đầu tiên về hiệu quả đội. Sau đó là hàng loạt nghiên cứu của Driskell & ctg (1987), Tannenbaum & ctg (1992), Klimoski & Jones (1995), Blendell & ctg (2001)... Mô hình IPO mô tả làm việc đội bằng ba giai đoạn: (i) *Đầu vào: dung nạp nguồn lực*; (ii) *Quá trình vận hành: thực hiện hoạt động tương tác*; (iii) *Đầu ra: tạo ra hiệu quả*. Ở đầu vào, các nghiên cứu tập trung làm rõ những tiền đề thúc đẩy hoặc hạn chế sự tương tác giữa các thành viên trong đội. Quá trình vận hành mô tả cách thức mà đầu vào được chuyển hóa thành kết quả. Đầu ra đề cập đến các tiêu chí đo lường hiệu quả đội (Mathieu & ctg, 2008).



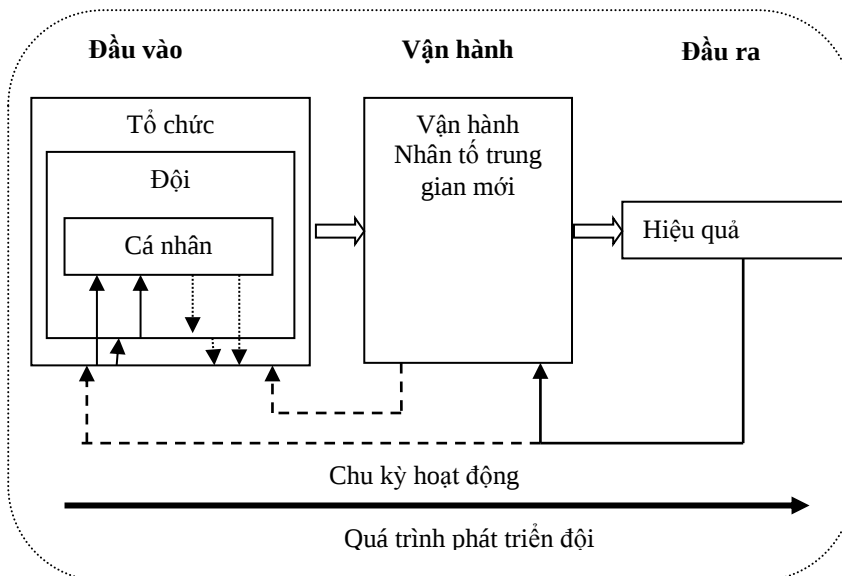
Hình 1. Khung nghiên cứu dạng IPO về hiệu quả đội

Nguồn: Mathieu & ctg, 2008

Dù được đánh giá là phổ biến trong nghiên cứu, nhưng mô hình IPO vẫn bị chỉ trích và thường xuyên được sửa đổi, mở rộng theo nhiều cách. Hầu hết phóng tác của mô hình IPO đặt nó trong một bối cảnh lớn hơn, khám phá các khía cạnh tinh tế hơn, hoặc nhấn mạnh yếu tố thời gian (Hackman, 1983; Salas & ctg, 1992; Cohen & Bailey, 1997; McGrath & ctg, 2000; Ilgen & ctg, 2005). Ilgen & ctg (2005) lưu ý rằng sẽ có nhiều nhân tố trung gian xuất hiện khiến đầu vào ảnh hưởng trực tiếp lên đầu ra chứ không thông qua quá trình vận hành. Một số nghiên cứu khác cho thấy trong quá trình vận hành, nhiều nhân tố trung gian được hình thành, như nhận thức, động lực, cảm xúc, quyền lực, an toàn tâm lý, hiệu ứng đám đông... (Cohen & Bailey, 1997; Marks & ctg, 2001).

Khung nghiên cứu dạng IMO

Nổi bật lên trong những năm gần đây là các mô hình nghiên cứu về hiệu quả đội có dạng IMO (Inputs-Mediators-Outputs), tiêu biểu như Salas & ctg (1992), Urban & ctg (1995), Rasker & Essens (2001), Shanahan (2001)... Những khác biệt của mô hình IMO so với IPO: (1) Ở đầu vào, các tác nhân được tách thành nhiều lớp, lớp bên ngoài (cấp độ cao) và lớp bên trong (cấp độ thấp) có ảnh hưởng qua lại lẫn nhau; (2) Trong quá trình vận hành có sự xuất hiện có ý nghĩa của các biến trung gian và nhà quản lý đội cần quan tâm đến việc đo lường các biến này nhằm tăng thêm cơ hội cải thiện hiệu quả đội. Nhận dạng các biến trung gian cũng giúp nhà nghiên cứu giải thích được phần nào câu hỏi về trường hợp yếu tố đầu vào đầy đủ và có chất lượng cao nhưng đội vẫn không hoạt động hiệu quả; (3) Quá trình phát triển đội diễn ra theo thời gian cùng với sự lặp lại của các chu kỳ hoạt động; (4) Trong một chu kỳ hoạt động, quá trình vận hành có thể tác động ngược lên đầu vào, tương tự, đầu ra có thể tác động ngược lên quá trình vận hành và đầu vào; (5) Hoạt động đội là một dòng lặp liên tục, thông tin phản hồi từ đầu ra của chu kỳ trước sẽ ảnh hưởng đến đầu vào và quá trình vận hành của chu kỳ sau. Vì vậy, có thể biểu diễn mô hình IMO thành IMO-I.



Hình 2. Khung nghiên cứu dạng IMO về hiệu quả đội

Nguồn: Mathieu & ctg, 2008

Mặc dù được đánh giá là tiên bộ hơn mô hình IPO, nhưng đến nay, không có nhiều mô hình IMO được công bố bởi tính phức tạp của các mối quan hệ giữa các thành tố trong mô hình.

3. Khung lý thuyết sơ bộ về hiệu quả đội

Nhóm tác giả đề xuất một khung lý thuyết sơ bộ dạng IPO về hiệu quả đội trên cơ sở phân tích 42 nghiên cứu nổi bật về đội từ những năm đầu thế kỷ 20 trở lại đây.

Đầu vào

Theo McGrath (1964), đầu vào gồm ba loại: (1) *Cá nhân: năng lực, tính cách, kiến thức...*; (2) *Đội: cấu trúc công việc, ảnh hưởng của lãnh đạo...*; (3) *Tổ chức: thiết kế tổ*

chức, sự phức tạp của môi trường... Gladstein (1984) phân biệt hai loại đầu vào: (1) *Đội*; (2) *Tổ chức*. Cohen & Bailey (1997) đề xuất bốn loại đầu vào: (1) *Môi trường*; (2) *Tổ chức*; (3) *Đội*; (4) *Nhiệm vụ*. Rasker & Essens (2001) chỉ ra năm loại đầu vào: (1) *Tổ chức*; (2) *Hoàn cảnh*; (3) *Đội*; (4) *Cá nhân*; (5) *Nhiệm vụ*. Phân tích nghiên cứu đi trước, nhóm tác giả nhận diện được 26 tiền đề của hiệu quả đội được đa số nghiên cứu đề cập đến. Tham khảo Cohen & Bailey (1997), 26 tiền đề này được phân thành bốn nhóm: (a) *Tổ chức*; (b) *Đội*; (c) *Nhiệm vụ*; (d) *Cá nhân*.

Bảng 1. Các yếu tố đầu vào

Nhóm yếu tố	Yếu tố	Các nghiên cứu có đề cập
a. Tổ chức	a.1 Mục đích hoặc mục tiêu	(Plovnick & ctg, 1977; Hackman, 1983; Tannenbaum & ctg, 1992; Cannon-Bowers & ctg, 1995; Klimoski & Jones, 1995; Spatz, 2000; Shanahan, 2001; Rasker & Essens, 2001; Biech, 2001; LaFasto & Larson, 2001; Hackman, 2002; Adams & ctg, 2002; Lencioni, 2002; West, 2004; Mickan & Rodger, 2005; Sharif & Nahas, 2013)
	a.2 Thường phạt	(Driskel & ctg, 1987; Sundstrom & ctg, 1990; Salas & ctg, 1992; Tannenbaum & ctg, 1992; Cannon-Bowers & ctg, 1995; Lombardo & Eichiger, 1995; Shanahan, 2001; Rasker & Essens, 2001; LaFasto & Larson, 2001; Hackman, 2002; West, 2004; Mealiea & Baltazar, 2005; Parker, 2008; Therese, 2012; Sharif & Nahas, 2013)
	a.3 Nguồn lực	(Hackman, 1983; Salas & ctg, 1992; Tannenbaum & ctg, 1992; Cannon-Bowers & ctg, 1995; Spatz, 2000; Shanahan, 2001; LaFasto & Larson, 2001; Hackman, 2002; Mickan & Rodger, 2005; Mealiea & Baltazar, 2005; Parker, 2008; Sharif & Nahas, 2013)
	a.4 Văn hóa tổ chức	(Sundstrom & ctg, 1990; LaFasto & Larson, 2001; Hackman, 2002; Lencioni, 2002; West, 2004; Mickan & Rodger, 2005; Mealiea & Baltazar, 2005; Sharif & Nahas, 2013)
	a.5 Sự sẵn sàng từ môi trường	(Hackman, 1983; Driskel & ctg, 1987; Sundstrom & ctg, 1990; Katzenbach & Smith, 1993; Cannon-Bowers & ctg, 1995; Shanahan, 2001)
	a.6 Áp lực môi trường	(Hackman, 1983; Driskel & ctg, 1987; Tannenbaum & ctg, 1992; Shanahan, 2001; Rasker & Essens, 2001)
	a.7 Bầu không khí	(Hackman, 1983; Tannenbaum & ctg, 1992; Klimoski & Jones, 1995; Lombardo & Eichiger, 1995; Rasker & Essens, 2001; Shanahan, 2001; Blendell & ctg, 2001; LaFasto & Larson, 2001; Biech, 2001; Adams & ctg, 2002; Parker, 2008)
	a.8 Tin cậy và chia sẻ giá trị	(Lombardo & Eichiger, 1995; Spatz, 2000; Shanahan, 2001; Blendell & ctg, 2001; LaFasto & Larson, 2001; Hackman, 2002; Adams & ctg, 2002; Lencioni, 2002; West, 2004; Mickan & Rodger, 2005; Parker, 2008; Sharif & Nahas, 2013)
b. Đội	b.1 Lãnh đạo	(Plovnick & ctg, 1977; Klimoski & Jones, 1995; Lombardo & Eichiger, 1995; Spatz, 2000; Shanahan, 2001; Rasker & Essens, 2001; Blendell & ctg, 2001; LaFasto & Larson, 2001; Biech, 2001; Hackman, 2002; West, 2004; Mickan & Rodger, 2005; Mealiea & Baltazar, 2005; Parker, 2008; Therese, 2012; Sharif & Nahas, 2013)
	b.2 Chuẩn mực và thủ tục	(Plovnick & ctg, 1977; Hackman, 1983; Driskel & ctg, 1987; Sundstrom & ctg, 1990; Salas & ctg, 1992; Tannenbaum & ctg, 1992; Cannon-Bowers & ctg, 1995; Klimoski & Jones, 1995; Shanahan, 2001; Blendell & ctg, 2001; LaFasto & Larson, 2001)
	b.3 Cấu trúc đội hoặc kết cấu đội	(Hackman, 1983; Driskel & ctg, 1987; Salas & ctg, 1992; Tannenbaum & ctg, 1992; Klimoski & Jones, 1995; Cannon-Bowers & ctg, 1995; Shanahan, 2001; Rasker & Essens, 2001; Blendell & ctg, 2001; Parker, 2008)

Nhóm yếu tố	Yếu tố	Các nghiên cứu có đề cập
	b.4 Xây dựng đội	(Sundstrom & ctg, 1990; Salas & ctg, 1992; Tannenbaum & ctg, 1992; Shanahan, 2001; Hackman, 2002; West, 2004; Mealiea & Baltazar, 2005; Sharif & Nahas, 2013)
	b.5 Thành viên thích hợp	(LaFasto & Larson, 2001; Hackman, 2002; Lencioni, 2002; West, 2004; Mickan & Rodger, 2005)
	b.6 Phân công vai trò và trách nhiệm	(Plovnick & ctg, 1977; Sundstrom & ctg, 1990; Tannenbaum & ctg, 1992; Katzenbach & Smith, 1993; Klimoski & Jones, 1995; Spatz, 2000; Shanahan, 2001; Blendell & ctg, 2001; Biech, 2001; LaFasto & Larson, 2001; Adams & ctg, 2002; Hackman, 2002; Lencioni, 2002; West, 2004; Mickan & Rodger, 2005; Mealiea & Baltazar, 2005; Parker, 2008; Sharif & Nahas, 2013)
	b.7 Kích thước đội	(Driskel & ctg, 1987; Katzenbach & Smith, 1993; Klimoski & Jones, 1995; Rasker & Essens, 2001; LaFasto & Larson, 2001; West, 2004)
	b.8 Hệ thống thông tin	(Hackman, 1983; Salas & ctg, 1992; Spatz, 2000; LaFasto & Larson, 2001)
	b.9 Môi quan hệ	(Plovnick & ctg, 1977; Hackman, 1983; LaFasto & Larson, 2001; Biech, 2001; Hackman, 2002; Lencioni, 2002; West, 2004; Mickan & Rodger, 2005; Mealiea & Baltazar, 2005; Parker, 2008; Sharif & Nahas, 2013)
c. Nhiệm vụ	c.1 Cấu trúc nhiệm vụ hay thiết kế nhiệm vụ	(Hackman, 1983; Sundstrom & ctg, 1990; Salas & ctg, 1992; Tannenbaum & ctg, 1992; Cannon-Bowers & ctg, 1995; Rasker & Essens, 2001; Hackman, 2002; Parker, 2008)
	c.2 Chiến lược thực thi nhiệm vụ	(Hackman, 1983; Salas & ctg, 1992; Katzenbach & Smith, 1993; Klimoski & Jones, 1995; Spatz, 2000; Lencioni, 2002; Therese, 2012)
	c.3 Độ phức tạp của nhiệm vụ hoặc tải công việc	(Tannenbaum & ctg, 1992; Cannon-Bowers & ctg, 1995; Rasker & Essens, 2001; Shanahan, 2001)
	c.4 Đặc điểm nhiệm vụ	(Plovnick & ctg, 1977; Driskel & ctg, 1987; Tannenbaum & ctg, 1992; Cannon-Bowers & ctg, 1995)
d. Cá nhân	d.1 Kiến thức	(Hackman, 1983; Salas & ctg, 1992; Tannenbaum & ctg, 1992; Lombardo & Eichiger, 1995; Cannon-Bowers & ctg, 1995; Klimoski & Jones, 1995; Shanahan, 2001; Rasker & Essens, 2001; Blendell & ctg, 2001; Mickan & Rodger, 2005)
	d.2 Thái độ	(Tannenbaum & ctg, 1992; Cannon-Bowers & ctg, 1995; Klimoski & Jones, 1995; Shanahan, 2001; Rasker & Essens, 2001; LaFasto & Larson, 2001; Parker, 2008)
	d.3 Kỹ năng	(Hackman, 1983; Driskel & ctg, 1987; Salas & ctg, 1992; Tannenbaum & ctg, 1992; Katzenbach & Smith, 1993; Cannon-Bowers & ctg, 1995; Klimoski & Jones, 1995; Lombardo & Eichiger, 1995; Shanahan, 2001; Rasker & Essens, 2001; LaFasto & Larson, 2001; West, 2004; Mealiea & Baltazar, 2005)
	d.4 Tính cách	(Driskel & ctg, 1987; Tannenbaum & ctg, 1992; Blendell & ctg, 2001; LaFasto & Larson, 2001)
	d.5 Huấn luyện và đào tạo	(Tannenbaum & ctg, 1992; Shanahan, 2001)

Nguồn: Tổng hợp lý thuyết

3.1. Quá trình vận hành

Quá trình vận hành của đội là các hành vi của đội nhằm đạt được mục tiêu chung, có thể quan sát được, bị tác động bởi đầu vào và có ảnh hưởng đến đầu ra (Brodbeck, 1996; Marks & ctg, 2001). Trong quá trình vận hành, Baker & ctg (2003) đưa ra khái niệm năng lực kỹ năng và đề xuất một số hành vi cần thiết để

đội đạt hiệu quả cao hơn, như giám sát lẫn nhau, khả năng thích ứng, hỗ trợ, lãnh đạo, giải quyết xung đột, phản hồi và trao đổi thông tin... Phân tích nghiên cứu đi trước, nhóm tác giả nhận diện được 13 yếu tố thuộc quá trình vận hành được đa số nghiên cứu đề cập đến, trong đó, nổi bật là sự phối hợp và truyền thông giao tiếp.

Bảng 2. Các yếu tố thuộc quá trình vận hành

Yếu tố	Các nghiên cứu có đề cập
e. 1 Sự nổi kết	(Sundstrom & ctg, 1990; Tannenbaum & ctg, 1992; Spatz, 2000; Rasker & Essens, 2001; LaFasto & Larson, 2001; Hackman, 2002; Lencioni, 2002; West, 2004; Mickan & Rodger, 2005)
e. 2 Sự linh hoạt	(Plovnick & ctg, 1977; Lombardo & Eichiger, 1995; West, 2004; Mickan & Rodger, 2005; Sharif & Nahas, 2013)
e. 3 Sự động viên	(Hackman, 1983; Tannenbaum & ctg, 1992; Cannon-Bowers & ctg, 1995; Blendell & ctg, 2001; Rasker & Essens, 2001)
e. 4 Sự nỗ lực	(Hackman, 1983; Salas & ctg, 1992; Klimoski & Jones, 1995)
e. 5 Sự điều phối	(Salas & ctg, 1992; Shanahan, 2001; Biech, 2001)
e. 6 Sự tương thích	(Klimoski & Jones, 1995; Spatz, 2000; Shanahan, 2001)
e. 7 Sự phụ thuộc lẫn nhau	(Rasker & Essens, 2001; Adams & ctg, 2002)
e. 8 Sự cam kết	(Katzenbach & Smith, 1993; Spatz, 2000; LaFasto & Larson, 2001; Adams & ctg, 2002; Lencioni, 2002; West, 2004; Mickan & Rodger, 2005; Sharif & Nahas, 2013)
e. 9 Sự phối hợp	(Plovnick & ctg, 1977; Hackman, 1983; Tannenbaum & ctg, 1992; Cannon-Bowers & ctg, 1995; Klimoski & Jones, 1995; Spatz, 2000; Shanahan, 2001; Rasker & Essens, 2001; Biech, 2001; LaFasto & Larson, 2001; Hackman, 2002; Adams & ctg, 2002; Lencioni, 2002; West, 2004; Mickan & Rodger, 2005; Sharif & Nahas, 2013)
e. 10 Sự giám sát, kiểm tra, đánh giá, phản hồi	(Hackman, 1983; Sundstrom & ctg, 1990; Tannenbaum & ctg, 1992; Spatz, 2000; Rasker & Essens, 2001; Blendell & ctg, 2001; Adams & ctg, 2002; West, 2004; Mickan & Rodger, 2005; Mealiea & Baltazar, 2005; Parker, 2008; Therese, 2012; Sharif & Nahas, 2013)
e. 11 Ra quyết định	(Plovnick & ctg, 1977; Tannenbaum & ctg, 1992; Lombardo & Eichiger, 1995; Biech, 2001; LaFasto & Larson, 2001; Hackman, 2002; Lencioni, 2002; West, 2004; Mickan & Rodger, 2005; Mealiea & Baltazar, 2005; Parker, 2008; Sharif & Nahas, 2013)
e. 12 Truyền thông giao tiếp	(Plovnick & ctg, 1977; Tannenbaum & ctg, 1992; Cannon-Bowers & ctg, 1995; Klimoski & Jones, 1995; Shanahan, 2001; Blendell & ctg, 2001; LaFasto & Larson, 2001; Biech, 2001; Adams & ctg, 2002; Hackman, 2002; Lencioni, 2002; West, 2004; Mickan & Rodger, 2005; Mealiea & Baltazar, 2005; Parker, 2008; Sharif & Nahas, 2013)
e. 13 Quản lý xung đột hoặc giải quyết vấn đề	(Plovnick & ctg, 1977; Tannenbaum & ctg, 1992; Katzenbach & Smith, 1993; Lombardo & Eichiger, 1995; LaFasto & Larson, 2001; Biech, 2001; Adams & ctg, 2002; Lencioni, 2002; West, 2004; Mickan & Rodger, 2005; Mealiea & Baltazar, 2005; Parker, 2008; Sharif & Nahas, 2013)

Nguồn: Tổng hợp lý thuyết

3.2. Đầu ra

Phần lớn các nghiên cứu về hiệu quả đội tập trung tìm hiểu “ai” là thành viên, họ làm việc cùng nhau “như thế nào”, họ làm “gì” để

hoàn thành công việc. Điều này dẫn đến sự thiên lệch rõ rệt: có nhiều mô hình giúp làm rõ đầu vào và quá trình vận hành của đội, nhưng quá ít mô hình đề cập đến tiêu chí đầu ra

(Ilgen, 1999; Beal & ctg, 2003). Bên cạnh đó, thường xuyên bị nhầm lẫn với hiệu quả đội (team effectiveness) là thành tích đội (team performance). Mặc dù thành tích đội là tiêu chí nghiên cứu rộng rãi nhất trong lĩnh vực hành vi tổ chức (Bommer & ctg, 1995), nhưng nghiên cứu về đội tập trung chủ yếu vào hành vi con người – họ làm thế nào và làm gì trong

quá trình làm việc để đội đạt hiệu quả. Do đó, thành tích không thể là biến đo lường đầy đủ để thay thế cho hiệu quả đội.

Phân tích nghiên cứu đi trước, nhóm tác giả nhận diện được 17 tiêu chí đầu ra của đội. Tham khảo Cohen & Bailey (1997), các tiêu chí này được phân thành ba nhóm: (f) Thành tích; (g) Thái độ; (h) Hành vi.

Bảng 3. Các tiêu chí đầu ra

Nhóm tiêu chí	Yếu tố	Nghiên cứu có đề cập
f. Thành tích	f. 1 Năng suất	(Campion & ctg, 1993, 1996; Cohen & ctg, 1996; Cohen & ctg, 1997; Gibson & ctg, 2003)
	f. 2 Chi phí	(Cohen & ctg, 1996)
	f. 3 Sản lượng	(Drach-Zahavy & Somech, 2002)
	f. 4 Chất lượng	(David & ctg, 1989; Champion & ctg, 1993, 1996; Cohen & ctg, 1996; Cohen & ctg, 1997; Doolen & ctg, 2003; Gibson & ctg, 2003)
	f. 5 Dịch vụ	(Gladstein, 1984; Shea & Guzzo, 1987; Champion & ctg, 1993, 1996; Hyatt & Ruddy, 1997; Gibson & ctg, 2003)
	f. 6 An toàn	(Cohen & Ledford, 1994; 1996; Doolen & ctg, 2003)
	f. 7 Kịp thời	(Gibson & ctg, 2003)
	f. 8 Doanh số	(Gladstein, 1984; Shea & Guzzo, 1987)
	f. 9 Đúng kế hoạch	(Doolen & ctg, 2003)
g. Thái độ	g. 1 Sự hài lòng	(Gladstein, 1984; Hackman, 1987; Tannenbaum & ctg, 1992; Champion & ctg, 1993; Cohen & Ledford, 1994; Jehn, 1995; Klimoski & Jones, 1995; Champion & ctg, 1996; Cohen & ctg, 1996; Cohen & ctg, 1997; Shanahan, 2001; Blendell & ctg, 2001; Doolen & ctg, 2003)
	g. 2 Sự thỏa mãn về công việc	(Gladstein, 1984; Cohen & Ledford, 1994; Cohen & ctg, 1996; Cohen & ctg, 1997; Wageman, 1995)
	g. 3 Cam kết	(Fry & Slocum, 1984; Cohen & Ledford, 1994; Cohen & ctg, 1996; Cohen & ctg, 1997)
	g. 4 Sự thay đổi	(Cohen & Ledford, 1994; Cohen & ctg, 1996; Cohen & ctg, 1997)
	g. 5 Niềm tin	(Cohen & ctg, 1996; Cohen & ctg, 1997)
h. Hành vi	h. 1 Sự nghi việc	(O'Reilly & ctg, 1989)
	h. 2 Sự vắng mặt	(Cohen & Ledford, 1994; Cohen & ctg, 1996)
	h. 3 Khả năng tồn tại của đội	(Hackman & ctg, 1986)

Nguồn: Tổng hợp lý thuyết

4. Nghiên cứu định tính

Từ khung lý thuyết sơ bộ, nhóm tác giả thực hiện nghiên cứu định tính trên mẫu gồm các đối tượng đang tham gia làm việc đội trong DNVN. Để tăng tính đại diện của mẫu, nhóm tác giả dùng hai tiêu chí lựa chọn: (1)

Loại hình sở hữu của DN, gồm: DN nhà nước, DN ngoài nhà nước, DN FDI; (2) Vị trí trong đội, gồm: quản lý đội, thành viên đội. Số lượng phần tử trong mẫu là 11, được xác định trên nguyên tắc bảo hòa thông tin.

Bảng 4. Thông tin về các đối tượng được khảo sát trong nghiên cứu định tính

Đối tượng	Loại hình sở hữu của DN	Vị trí trong đội
1. Trợ lý Giám đốc – Công ty (Cty) Chuao Senko Vietnam	DN FDI	Quản lý đội
2. Chuyên viên Phòng Nhân sự – Cty Royal Haskoning DHV Vietnam	DN FDI	Thành viên đội
3. Giám đốc – Trung tâm Dịch vụ Khách hàng kiêm Phó Phòng Quản lý Chất lượng – Ngân hàng TMCP Đông Á	DN ngoài nhà nước	Quản lý đội
4. Trợ lý Giám đốc – Cty CP Nhựa Duy Tân	DN ngoài nhà nước	Thành viên đội
5. Phó phòng vật tư – Ban quản lý Dự án Điện lực Miền Nam	DN nhà nước	Quản lý đội
6. Chuyên viên kế hoạch – Ban quản lý Dự án Đường Sắt Đô Thị	DN nhà nước	Thành viên đội
7. Giám đốc điều hành – Cty TNHH Tư vấn Nhật Minh Kiến Hưng	DN ngoài nhà nước	Quản lý đội
8. Trưởng Phòng giao dịch Thới An - Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín	DN ngoài nhà nước	Quản lý đội
9. Trợ lý Giám đốc dự án – The Siam Cement Group	DN FDI	Thành viên đội
10. Giám đốc – Trung tâm Đào tạo – Ngân hàng TMCP Bản Việt	DN ngoài nhà nước	Quản lý đội
11. Trưởng nhóm dự án – Cty Yggdrasil Vietnam	DN FDI	Quản lý đội

Sử dụng kỹ thuật phỏng vấn sâu, thời gian trung bình trên mỗi đối tượng là 90 phút, bằng cách gặp mặt trực tiếp hoặc thông qua điện thoại. Dàn bài phỏng vấn gồm hai phần: (1) *Phần gạn lọc và giới thiệu: trình bày mục đích, nội dung thảo luận và các câu hỏi để chọn lọc đúng đối tượng cần phỏng vấn;* (2) *Phần thảo luận: thu thập dữ liệu bằng các câu hỏi mở mang tính dẫn hướng.* Kết quả phân tích dữ liệu định tính cho thấy: (1) *Tất cả các*

yếu tố trong khung lý thuyết sơ bộ đều hợp lý và được giữ lại trong mô hình; (2) *Một số yếu tố được chuyển từ nhóm này sang nhóm khác;* (3) *Một số yếu tố được phân biệt thành những yếu tố cụ thể hơn;* (4) *Một số yếu tố kết hợp với nhau để hình thành yếu tố đại diện;* (5) *Một số yếu tố hoàn toàn mới được bổ sung vào mô hình.* Ngoài ra, nhóm tác giả cũng ghi nhận mô tả chi tiết đối với từng yếu tố trong bối cảnh DNVN.

Bảng 5. Kết quả phân tích dữ liệu định tính

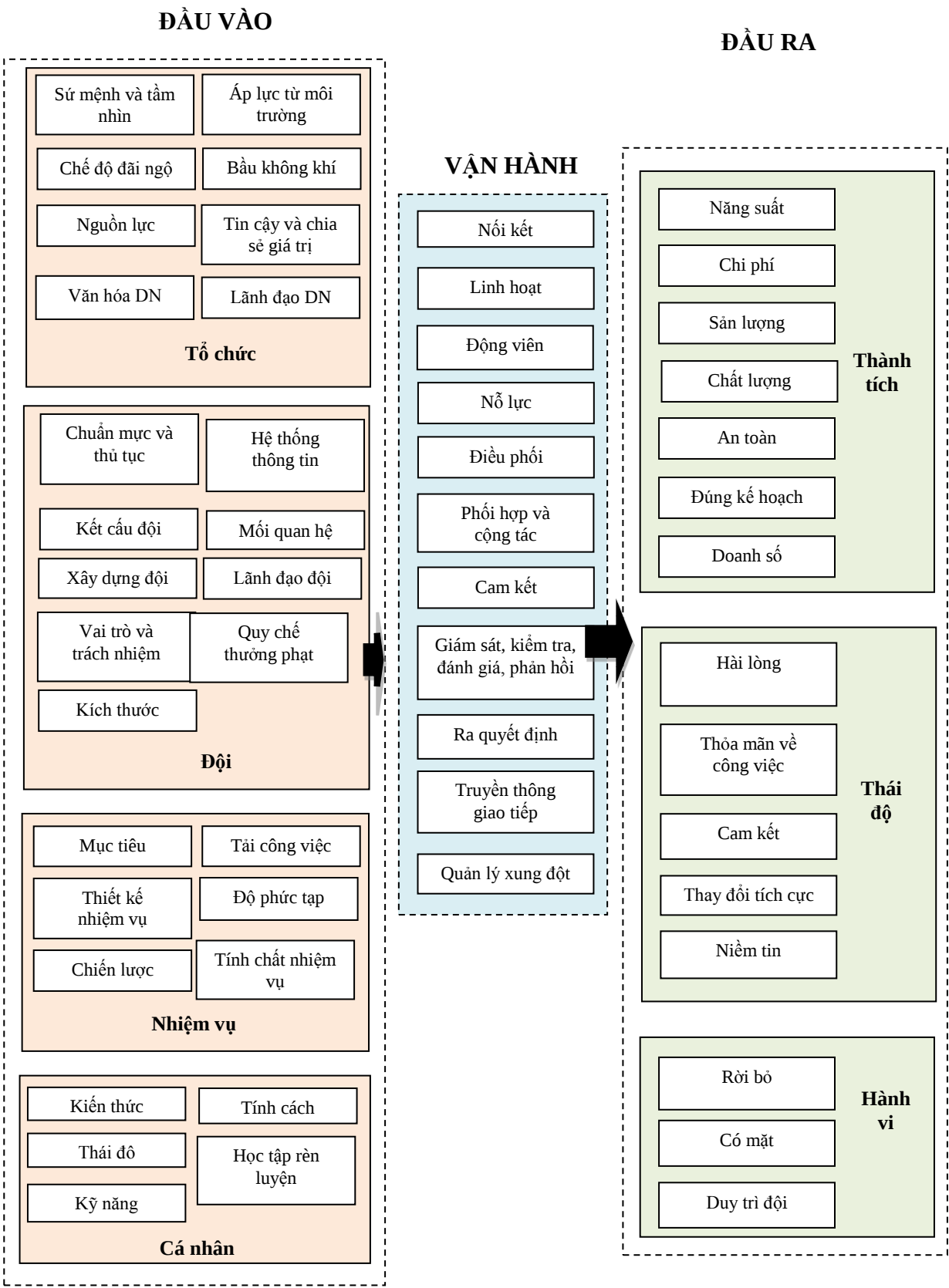
Nhóm yếu tố	Yếu tố	Nguồn gốc	Mô tả yếu tố trong bối cảnh DNVN
ĐẦU VÀO			
Tổ chức	Sứ mệnh và tầm nhìn	Mới được thêm vào	DN có sứ mệnh và tầm nhìn rõ ràng, được sự đồng tình và ủng hộ của đa số nhân viên trong DN.
	Chế độ đãi ngộ	Tách ra từ (a. 2)	DN có chế độ lương thưởng rõ ràng, phân chia phúc lợi hợp lý.
	Nguồn lực	Kết hợp (a. 3) và (a. 5)	DN trang bị cho đội nguồn lực đầy đủ và ổn định về vật chất lẫn con người. Nguồn lực trong DN gồm những gì cần thiết cho việc vận hành DN, như nhân sự, cơ sở vật chất (văn phòng, nhà xưởng, trang thiết bị, máy móc, phần mềm, bản quyền...), tài chính, thời gian...
	Văn hóa DN	(a. 4)	DN có văn hóa lành mạnh, phù hợp và hỗ trợ cho hoạt động đội.
	Áp lực từ môi trường	(a. 6)	Đội nhận được yêu cầu hợp lý từ phía DN về tiến độ, số lượng, chất lượng đầu ra...
	Bầu không khí	(a. 7)	Bầu không khí chung của DN thân thiện, cởi mở, hợp tác.
	Tin cậy và chia sẻ giá trị	(a. 8)	DN tạo dựng được lòng tin cho nhân viên và tạo điều kiện cho nhân viên chia sẻ các giá trị vì mục tiêu chung.
Đội	Lãnh đạo DN	Tách ra từ (b. 1)	Nhà lãnh đạo DN quan tâm và hỗ trợ cho hoạt động của đội.
	Chuẩn mực và thủ tục	(b. 2)	Đội xây dựng được nội quy, tiêu chuẩn, thủ tục và quy trình chung.

Nhóm yếu tố	Yếu tố	Nguồn gốc	Mô tả yếu tố trong bối cảnh DNVN
	Kết cấu đội	Kết hợp bởi (b. 3) và (b. 5)	Đội sở hữu những thành viên thích hợp, có khả năng hạn chế khiếm khuyết, phát huy ưu điểm của nhau.
	Xây dựng đội	(b. 4)	Nhà quản lý không ngừng xây dựng, duy trì, thúc đẩy tinh thần đồng đội. Đội thường xuyên tổ chức hoạt động teambuilding.
	Vai trò và trách nhiệm	(b. 6)	Phân công vai trò và trách nhiệm cụ thể cho từng thành viên trên cơ sở đúng người đúng việc. Thành viên đội hiểu rõ và thực hiện đúng vai trò và trách nhiệm của mình. Việc phân công vai trò và trách nhiệm trong đội minh bạch và được sự đồng thuận của các thành viên. Vai trò và trách nhiệm của các thành viên có thể thay đổi theo thời gian. Ở một thời điểm, một thành viên có thể cùng lúc đảm nhiệm nhiều hơn một vai trò và trách nhiệm.
	Kích thước	(b. 7)	Đội có số lượng thành viên ổn định, phù hợp với nhiệm vụ.
	Hệ thống thông tin	(b. 8)	Đội xây dựng, cải tiến các phương thức và phương tiện truyền đạt thông tin trong nội bộ và trong DN.
	Mối quan hệ	(b. 9)	Thành viên đội có mối quan hệ tích cực cùng hướng tới mục tiêu chung.
	Lãnh đạo đội	Tách ra từ (b. 1)	Lãnh đạo đội (trưởng đội, trưởng nhóm, trưởng dự án...) hoàn thành tốt vai trò của mình trong đội.
	Quy chế thưởng phạt	Tách ra từ (a. 2)	Đội có quy chế thưởng phạt minh bạch, công bằng.
Nhiệm vụ	Mục tiêu	(a. 1)	Mục tiêu thay đổi linh động tùy theo nhiệm vụ. Mục tiêu rõ ràng, dễ hiểu, nhất quán với sứ mệnh và tầm nhìn của DN.
	Thiết kế nhiệm vụ	(c. 1)	Nhiệm vụ của đội được thiết kế một cách khoa học.
	Chiến lược	(c. 2)	Đội có chiến lược hợp lý để giải quyết từng nhiệm vụ cụ thể.
	Tải công việc	Tách ra từ (c. 3)	Thành viên đội nhận được khối lượng công việc phù hợp và công bằng.
	Độ phức tạp	Tách ra từ (c. 3)	Nhiệm vụ có mức độ phức tạp hợp lý và phù hợp với khả năng của đội.
	Tính chất nhiệm vụ	(c. 4)	Sự hợp lý của tính chất nhiệm vụ (kiểu/loại, các yêu cầu về thời gian, chuyên môn, kỹ năng...)
Cá nhân	Kiến thức	(d.1)	Thành viên đội có kiến thức, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ và năng lực làm việc phù hợp.
	Thái độ	(d.2)	Thành viên đội có thái độ đúng đắn và tích cực.
	Kỹ năng	(d.3)	Thành viên đội có kỹ năng mềm cần thiết để thực hiện nhiệm vụ chung. Thành viên đội có kỹ năng “teamwork”.
	Tính cách	(d.4)	Thành viên đội có tính cách phù hợp để làm việc hiệu quả cùng nhau.
	Học tập rèn luyện	(d.5)	Thành viên đội học tập, rèn luyện bản thân để làm việc hiệu quả cùng nhau.
QUÁ TRÌNH VẬN HÀNH			
	Nối kết	Kết hợp bởi (e. 1) và (e. 7)	Thành viên gắn kết và phụ thuộc lẫn nhau. Đội là một khối thống nhất, đoàn kết và lâu bền.
	Linh hoạt	(e. 2)	Đội có khả năng phản ứng nhanh và linh động trước những thay đổi.
	Động viên	(e. 3)	Thành viên đội được động viên từ nội bộ và từ lãnh đạo DN.
	Nỗ lực	(e. 4)	Thành viên đội cố gắng về thể chất và tinh thần để hoàn thành nhiệm vụ chung.
	Điều phối	(e. 5)	Các nguồn lực được phân bổ hợp lý cho từng nhiệm vụ.
	Phối hợp và cộng tác	Kết hợp bởi (e. 6) và (e. 9)	Thành viên đội phối hợp ăn ý và cộng tác chặt chẽ để tận dụng sức mạnh tập thể, phát huy ưu điểm và hạn chế khuyết điểm của nhau. Thành viên đội nỗ lực tự điều chỉnh để phù hợp với nhau và với nhiệm vụ chung.
	Cam kết	(e. 8)	Thành viên đội đồng thuận và cam kết tuân thủ những quy định chung của đội trong quá trình làm việc.

Nhóm yếu tố	Yếu tố	Nguồn gốc	Mô tả yếu tố trong bối cảnh DNVN
	Giám sát, kiểm tra, đánh giá, phản hồi	(e. 10)	Đội thường xuyên và liên tục thực hiện các hoạt động giám sát, kiểm tra, đánh giá, phản hồi.
	Ra quyết định	(e. 11)	Thành viên đội tham gia vào quá trình ra quyết định liên quan đến nhiệm vụ chung.
	Truyền thông giao tiếp	(e. 12)	Việc giao tiếp và truyền đạt thông tin trong đội diễn ra hiệu quả. Thông tin được đảm bảo đúng và đủ khối lượng và chất lượng.
	Quản lý xung đột	(e. 13)	Đội chủ động dự đoán và có phương án ứng phó tích cực với các xung đột xảy ra trong quá trình làm việc.
ĐẦU RA			
Thành tích	Năng suất	(f. 1)	Đầu ra tương xứng với nguồn lực mà đội đã bỏ ra.
	Chi phí	(f. 2)	Chi phí bỏ ra thấp nhưng đạt kết quả cao. Chi phí hợp lý. Chi phí nằm trong phạm vi mà đội chấp nhận được.
	Sản lượng	(f. 3)	Đội sản xuất ra đủ sản lượng yêu cầu (số lượng sản phẩm, số hợp đồng, số dự án...)
	Chất lượng	Kết hợp bởi (f. 4) và (f. 5)	Đầu ra đạt yêu cầu về chất lượng sản phẩm, dịch vụ đi kèm (tư vấn, khuyến mãi, bảo trì, bảo hành, bảo dưỡng...)
	An toàn	(f. 6)	Các sai sót kỹ thuật, tai nạn lao động... xảy ra trong phạm vi dự báo. Cảm giác yên tâm về mặt tinh thần của các thành viên trong quá trình làm việc.
	Đúng kế hoạch	Kết hợp bởi (f. 7) và (f. 9)	Đầu ra nằm trong tiến độ định trước.
	Doanh số	(f. 8)	Số lượng sản phẩm bán ra đạt yêu cầu. Lợi nhuận đạt yêu cầu. Tồn kho thấp.
Thái độ	Hài lòng lẫn nhau	(g. 1)	Thành viên đội có cảm giác tích cực về nhau. Sự thoải mái được duy trì và xung đột được kiểm soát.
	Thỏa mãn về công việc	(g. 2)	Thành viên đội hài lòng về khối lượng công việc và kết quả đạt được.
	Cam kết	(g. 3)	Thành viên đội duy trì sự đồng thuận và tiếp tục cam kết tuân thủ những quy định chung của đội.
	Thay đổi tích cực	(g. 4)	Thành viên đội có những thay đổi tích cực. Thành viên đội chấp nhận cái mới, quan tâm đến việc cải tiến đội nhằm đạt được kết quả tốt hơn.
	Niềm tin	(g. 5)	Thành viên đội tiếp tục tin tưởng vào đội, vào DN.
Hành vi	Rời bỏ	(h. 1)	Thành viên của đội không nghỉ việc hoặc rời khỏi đội vì nguyên nhân tiêu cực. Số lượng rời bỏ (nếu có) nằm trong khả năng kiểm soát của nhà quản lý.
	Có mặt	(h. 2)	Thành viên đội tham gia các buổi làm việc chung, các cuộc họp. Thành viên đội tham gia các hoạt động ngoài giờ nhằm gắn kết tinh thần đồng đội. Giảm số lượt nghỉ không phép.
	Duy trì đội	(h. 3)	Thành viên đội duy trì sự tồn tại của đội.

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu định tính

Dựa trên kết quả nghiên cứu, nhóm tác giả đề xuất mô hình lý thuyết về hiệu quả đội trong DNVN như sau:



5. Kết luận

Kết quả của bài báo này có thể được sử dụng làm cơ sở phát triển các nghiên cứu thực nghiệm về mô hình làm việc đội phù hợp với các đặc thù quản lý DN khác nhau ở VN. Thông qua mô hình đề xuất, nhóm tác giả mong muốn đóng góp thêm một tài liệu tham khảo cho các DNVN trong quá trình triển khai và đánh giá chất lượng đội. Vì mô hình lý thuyết đề xuất chỉ mới là kết quả của quá trình nghiên cứu lý thuyết và nghiên cứu định tính sơ bộ, nên cần có những bước tiếp theo để

hoàn chỉnh trước khi triển khai vào thực tế, chẳng hạn triển khai nghiên cứu định tính và định lượng để phát triển thang đo và kiểm định mô hình trên với cỡ mẫu lớn hơn.

Hướng phát triển của bài báo này: (1) *Xây dựng thang đo cho các yếu tố trong mô hình*; (2) *Kiểm định mô hình (kiểm định thang đo, kiểm định cấu trúc)*. Sau khi có được mô hình hiệu quả đội với bộ thang đo đạt độ tin cậy và độ giá trị cao, có thể triển khai đo lường và kiểm soát hiệu quả đội trong DN thông qua các đặc điểm quan trọng đã được kiểm định.

Đề tài nghiên cứu này được tài trợ bởi Trường Đại học Bách Khoa trong khuôn khổ đề tài mã số T-QLCN-2014-64.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Adams, S., Simon, L., & Ruiz, B. (6/2002). A pilot study of the performance of student teams in engineering education. In *Proceedings of the American Society for Engineering Education Annual Conference and Exposition, Montreal, June*.
- Anh, T. T. L. & Châu, H. T. M. (7/2013). Mô hình phân tích hiệu quả làm việc đội/nhóm cho các ngân hàng tại Việt Nam. *Tạp chí Công nghệ Ngân hàng*, 88, 53-59.
- Anh, V. T. (4/2013). *Nhóm không hiệu quả - Sát thủ thầm lặng của năng suất và chất lượng*. Trích lại từ website: <http://www.softskill.edu.vn/znewsdetails.aspx?id=267&newsid=8761>
- Beal, D.J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of applied psychology*, 88(6), 989.
- Biech, E. (Ed.). (2008). *The Pfeiffer book of successful team-building tools: Best of the annuals*. John Wiley & Sons.
- Blendell, C., Henderson, S. M., Molloy, J. J., & Pascual, R. G. (2001). Team performance shaping factors in IPME (Integrated Performance Modeling Environment). *Unpublished DERA Report. DERA, Fort Halstead, UK*.
- Casrka, P., Balzarova, M. A., Bamber, C. J & Sharp, J. M. (2006). How organizational culture impacts on the implementation of ISO14001: 1996 – a UK multiple-case view. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(1), 89-103.
- Cohen, S. G., & Ledford, G. E. (1994). The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment. *Human Relations*, 47(1), 13-43.
- Cohen, S. G., Ledford, G. E., & Spreitzer, G. M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human relations*, 49(5), 643-676.
- Cohen, S. G., & Bailey, D.E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), 239-290.

- Cohen, S. G., Chang, L., & Ledford, G. E. (1997). A hierarchical construct of self-management leadership and its relationship to quality of work life and perceived work group effectiveness. *Personnel Psychology*, 50(2), 275-308.
- De Meuse, K. P., Dai, G., & Hallenbeck, G. S. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 119.
- Doolen, T. L., Hacker, M. E., & Van Aken, E. (2006). Managing organizational context for engineering team effectiveness. *Team Performance Management*, 12(5/6), 138-154.
- Drach-Zahavy, A., & Somech, A. (2002). Team heterogeneity and its relationship with team support and team effectiveness. *Journal of Educational Administration*, 40(1), 44-66.
- Driskell, J. E., Hogan, R., & Salas, E. (1987). *Personality and group performance*. Group Process & Intergroup Relations.
- Fry, L. W., & Slocum, J. W. (1984). Technology, structure, and workgroup effectiveness: A test of a contingency model. *Academy of Management Journal*, 27(2), 221-246.
- Gibson, C. B., Zellmer-Bruhn, M. E., & Schwab, D.P. (2003). Team Effectiveness in Multinational Organizations Evaluation Across Contexts. *Group & Organization Management*, 28(4), 444-474.
- Gladstein, D.L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative science quarterly*, 499-517.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual review of psychology*, 47(1), 307-338.
- Hackman, J. R. (1983). *A normative model of work team effectiveness* (No. TR-2). OFFICE OF NAVAL RESEARCH ARLINGTON VA.
- Hackman, J. R., Walton, R. E., & Goodman, P. S. (1986). Leading groups in organizations. *Designing effective work groups*.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business Press.
- Hiếu, N. C. (9/2014). *Năng suất lao động của VN: cần cái nhìn toàn diện hơn*. Trích lại từ website Thời báo Kinh tế Sài Gòn Online: <http://www.thesaigontimes.vn/120162/Nang-suat-lao-dong-cua-VN-can-cai-nhin-toan-dien-hon.html>
- Hyatt, D.E., & Ruddy, T. M. (1997). An examination of the relationship between work group characteristics and performance: Once more into the breach. *Personnel Psychology*, 50(3), 553-585.
- Ilgen, D.R. (1999). Teams embedded in organizations: Some implications. *American Psychologist*, 54(2), 129.
- Ilgen, D.R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D.(2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 517-543.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D.K. (1993). *The discipline of teams* (pp. 111-120). Harvard Business Press.

- Kỹ năng làm việc nhóm* (5/2010). Trích lại từ website Đoàn Thanh niên Tổng công ty Đường sắt Việt Nam: <http://thanhnienduongsat.vn/modules.php?name=News&op=viewst&sid=247>
- Klimoski, R. J., & Jones, R. (1995). Suppose we took staffing for effective group decision making seriously?. *Teams and Groups*, 291-332.
- Kolodny, H. F., & Kiggundu, M. N. (1980). Towards the development of a sociotechnical systems model in woodlands mechanical harvesting. *Human Relations*, 33(9), 623-645.
- LaFasto, F., & Larson, C. (2001). *When teams work best: 6, 000 team members and leaders tell what it takes to succeed*. Sage.
- Lencioni, P. (2002), *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1995). *The Team Architect® user's manual*. Minneapolis, MN: Lominger Limited.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.
- McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. Holt, Rinehart and Winston.
- McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and performance* (Vol. 14). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- McGrath, J. E., Arrow, H., & Berdahl, J. L. (2000). The study of groups: past, present, and future. *Personality and Social Psychology Review*, 4(1), 95-105.
- Mealiea, L., & Baltazar, R. (2005). A strategic guide for building effective teams. *Public Personnel Management*, 34(2), 141-160.
- Mickan, S. M., & Rodger, S. A. (2005). Effective health care teams: a model of six characteristics developed from shared perceptions. *Journal of interprofessional care*, 19(4), 358-370.
- Mohrman, S. A., Cohen, S. G., & Morhman Jr, A. M. (1995). *Designing team-based organizations: New forms for knowledge work*. Jossey-Bass.
- Newstrom, J. W. (2007). *Organizational behavior: Human behavior at work* (12th ed.). New York. McGraw-Hill.
- Nhật, C. (6/2011). *Dị ứng với làm việc nhóm*. Trích lại từ website Tuổi Trẻ Online: <http://tuoitre.vn/Pages/Printview.aspx?ArticleID=441589>
- O'Reilly III, C. A., Caldwell, D.F., & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative science quarterly*, 21-37.
- Parker, G. M. (2008). *Team players and teamwork: New strategies for developing successful collaboration*. John Wiley & Sons.

- Plovnick, M. S., Fry, R. E., & Rubin, I. M. (1977). A management development course for physicians. *Academic Medicine*, 52(6), 516-8.
- Rasker, P., van Vliet, T., van den Broek, H. & Essens, P. (2001), Team effectiveness factors: A literature review. *TNO Technical report No. : TM-01-B007, Soesterberg, The Netherlands*
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., & Tannenbaum, S. (81). 1. (1992) : Toward an understanding of team performance and training. *Teams: Their training and performance. Norwood, New Jersey*, 3-29.
- Shanahan, P. (2001). Mapping team performance shaping factors. *QinetiQ, Fort Halstead*
- Sharif, T. & Nahas, R. (2013). Team Effectiveness: A Case Study of a Fast-Growing Private Educational Organisation in the UAE:
- Shea, G. P., & Guzzo, R. A. (1987). Group effectiveness-What really matters. *Sloan Management Review*, 28(3), 25-31.
- Spatz, D.M. (2000). Team-building in construction. *Practice Periodical on Structural Design and Construction*, 5(3), 93-105.
- Steiner, I. D.(1972). Group processes and group productivity. *New York: Academic*.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D.(1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American psychologist*, 45(2), 120.
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., & Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. *Advances in psychology*, 82, 117-153.
- Therese, M. R. (2012). The development of a questionnaire on the subjective experience of teamwork, based on Salas, Sims & Burke “the big five of teamwork” & Hackman’s understanding of team effectiveness.
- Urban, J. M., Bowers, C. A., Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (1995). The importance of team architecture in understanding team processes. *Advances in interdisciplinary studies in work teams*, 2, 205-228.
- West, M. A. (2012). *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research*. John Wiley & Sons.