



CHƯƠNG 6

ĐIỀU KHIỂN

1 9/5/2010

www.themegallery.com LOGO



ĐIỀU KHIỂN



- **Điều khiển là chức năng liên quan đến quá trình tuyển dụng và đào tạo, lãnh đạo và động viên nhân viên nhằm hoàn thành mục tiêu và nhiệm vụ của doanh nghiệp với hiệu quả cao nhất**



CÁC CHỨC NĂNG CHÍNH CỦA ĐIỀU KHIỂN



- 1. Tuyển dụng và đào tạo (Bố trí nhân sự)**
- 2. Lãnh đạo**
- 3. Động viên**



TUYỂN DỤNG NHÂN VIÊN

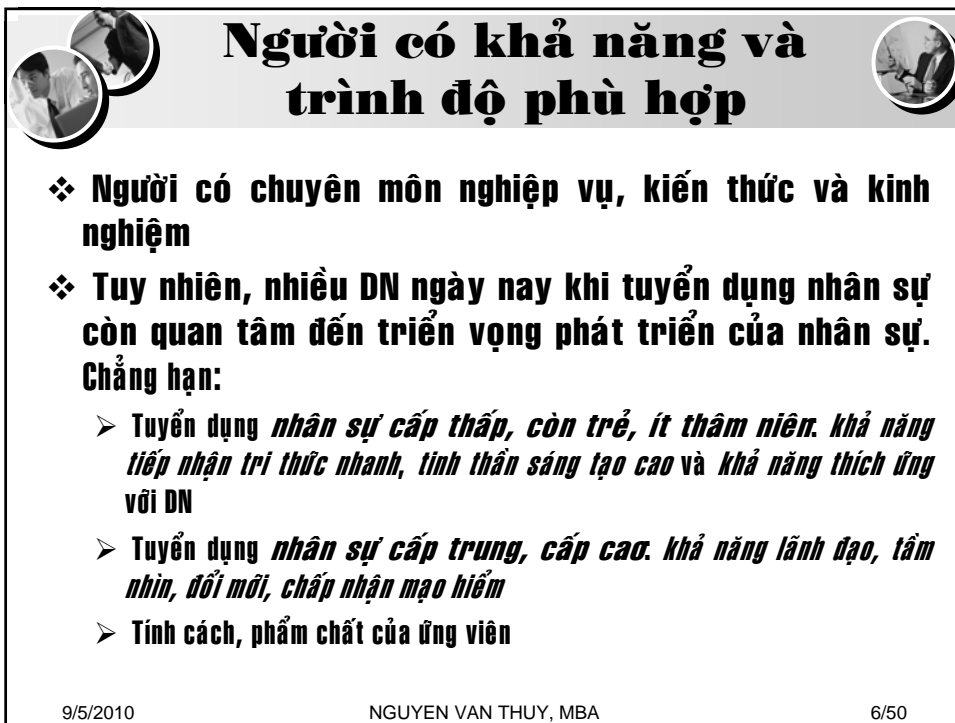


- Tuyển dụng nhân viên là việc tìm kiếm người có khả năng và trình độ phù hợp để giao phó một chức vụ (công việc) đang bỏ trống hoặc đang cần được thay thế.**



Người (nhân viên) có khả năng và trình độ phù hợp là người như thế nào?

9/5/2010 NGUYEN VAN THUY, MBA 5/50



Người có khả năng và trình độ phù hợp

- ❖ Người có chuyên môn nghiệp vụ, kiến thức và kinh nghiệm
- ❖ Tuy nhiên, nhiều DN ngày nay khi tuyển dụng nhân sự còn quan tâm đến triển vọng phát triển của nhân sự. Chẳng hạn:
 - Tuyển dụng *nhân sự cấp thấp, còn trẻ, ít thâm niên. khả năng tiếp nhận tri thức nhanh, tinh thần sáng tạo cao và khả năng thích ứng với DN*
 - Tuyển dụng *nhân sự cấp trung, cấp cao. khả năng lãnh đạo, tầm nhìn, đổi mới, chấp nhận mạo hiểm*
 - Tính cách, phẩm chất của ứng viên

9/5/2010 NGUYEN VAN THUY, MBA 6/50



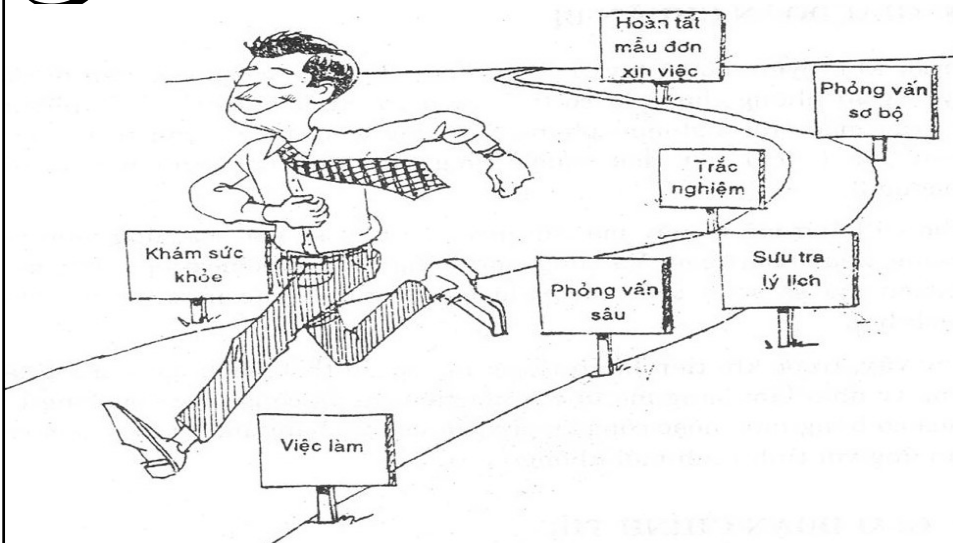
MỤC TIÊU CỦA TUYỂN DỤNG



- ❖ Cho phép lựa chọn được ứng viên có đủ năng lực với yêu cầu đặt ra của DN
- ❖ Tuyển dụng phải đảm bảo đáp ứng được nhu cầu về nhân lực của DN
- ❖ Tuyển dụng nhân sự phải đảm bảo với chi phí thấp nhất



QUI TRÌNH TUYỂN DỤNG





ĐÀO TẠO NHÂN SỰ



❖ **Đào tạo:** đào tạo nhân sự là quá trình cung cấp các kiến thức và kĩ năng cho nhân viên nhằm giúp họ thực hiện tốt công việc được giao

❖ **Mục đích đào tạo:**

- Giúp NV giải quyết công việc tốt hơn
- Thay đổi và cải tiến phương pháp quản lý của DN
- Nhằm xây dựng 1 đội ngũ quản trị kế cận cho tương lai
- Thỏa mãn nhu cầu phát triển cá nhân của NV



LÃNH ĐẠO (LEADERSHIP)





LÃNH ĐẠO



- ❖ **Lãnh đạo là chỉ ra những mục tiêu cần đạt được phù hợp với kế hoạch đã đề ra và kịp thời nhận ra những khó khăn của NV để giúp họ thực hiện mục tiêu đó .**
- ❖ **Lãnh đạo là hiểu rõ những "động lực" của nhân viên để có thể giao cho họ làm một việc gì đó.**
- ❖ **Lãnh đạo là biết "lôi kéo" những người khác đi theo mình.**
- ❖ **Lãnh đạo là biết thông tin cho NV để họ biết cần phải làm gì.**



LÃNH ĐẠO



- **"Lãnh đạo là quá trình tác động, gây ảnh hưởng đến NV nhằm thúc đẩy họ tự nguyện và nhiệt tình thực hiện các hành động cần thiết nhằm đạt mục tiêu của tổ chức".**



Các hoạt động cơ bản của lãnh đạo



- **Chỉ đạo**
- **Gợi ý**
- **Hỗ trợ- động viên**
- **Đôn đốc**
- **Làm gương**
- **Ủy quyền**



NHỮNG NHIỆM VỤ CỦA NHÀ QUẢN TRỊ



- Theo Peter Drucker, có 5 nhiệm vụ cơ bản:
 1. **Thiết lập các mục tiêu cho tổ chức**
 2. **Hoạch định và phân bổ các nguồn lực**
 3. **Thúc đẩy và truyền thông**
 4. **Đo lường kết quả công việc của tổ chức**
 5. **Phát triển nguồn nhân lực của tổ chức**



PHẨM CHẤT VÀ KỸ NĂNG CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO



Phẩm chất		Kỹ năng
1. Khả năng thích ứng	9. Kiên trì	1. Tài giỏi, khéo léo, lành nghề
2. Tham vọng	10. Tự tin	2. Nhận thức
3. Quyết đoán	11. Chịu đựng	3. Sáng tạo
4. Đổi mới	12. Sẵn sàng nhận trách nhiệm	4. Ngoại giao- lịch thiệp
5. Kiên quyết	13. Tâm nhìn	5. Diễn đạt thông tin tốt
6. Đáng tin cậy	14. Có tinh thần hợp tác	6. Kỹ năng tổ chức
7. Thống trị		7. Thuyết phục
8. Xông xáo		8. Xã hội

9/5/2010

NGUYEN VAN THUY, MBA

15/50



PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO



- **Phong cách lãnh đạo là những mô hình hoặc cách thức mà người lãnh đạo thường sử dụng để tác động gây ảnh hưởng đến người dưới quyền nhằm làm cho họ thực hiện các công việc được giao**

9/5/2010

NGUYEN VAN THUY, MBA

16/50



CÁC LOẠI PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO



- ❖ **Phong cách lãnh đạo theo mức độ tập trung quyền lực (quan điểm của Kurt Lewin)**
- ❖ **Phong cách lãnh đạo theo mức độ quan tâm đến công việc và con người (mô hình của Đại học bang Ohio)**



PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO ĐỘC ĐOÁN



- ❖ **Đặc trưng:**
 - **Thiên về sử dụng mệnh lệnh**
 - **Luôn chờ đợi sự phục tùng của cấp dưới**
 - **Kiểm tra chặt chẽ, nghiêm khắc với mọi hoạt động của cấp dưới**
 - **Ít quan tâm đến yếu tố con người trong quá trình lãnh đạo mà chủ yếu quan tâm đến kết quả công việc**



PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO DÂN CHỦ





- Thường kham khảo ý kiến của NV, tập thể trước khi đưa ra các quyết định
- Trong các quyết định, tính mềm dẻo và hướng dẫn được chú ý nhiều
- Không đòi hỏi cấp dưới sự phục tùng tuyệt đối mà lôi kéo họ vào quá trình ra quyết định, thực hiện quyết định
- Thường sử dụng các hình thức động viên, khuyến khích, hướng dẫn để tác động đến người dưới quyền. Do đó, thì NQT thường giao bớt quyền hành cho cấp dưới.





PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO TỰ DO



- Phân tán quyền hạn cho cấp dưới
- Rất ít quan tâm đến công việc, không can thiệp vào tiến trình của NV
- Mọi công việc của DN đều đem ra bàn bạc trong ban lãnh đạo và biểu quyết của tập thể

 Mô hình lãnh đạo từ công trình nghiên cứu ở OHIO và đại học Michigan 	
Quan tâm đến con người (Consideration or Employee oriented)	Quan tâm đến công việc (Initiating structure or Production oriented)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Người lãnh đạo có dành thời gian để lắng nghe nhân viên ? ▪ Người lãnh đạo thân mật và dễ gần ? ▪ Người lãnh đạo đối xử công bằng ? ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Người lãnh đạo biết phân công công việc cụ thể, rõ ràng ? ▪ Người lãnh đạo yêu cầu các thành viên tuân thủ nguyên tắc, quy định ? ▪ Cho các thành viên biết về những vấn đề đang mong đợi ở họ ?
9/5/2010	NGUYEN VAN

 Mô hình lãnh đạo từ công trình nghiên cứu ở OHIO và đại học Michigan 					
<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); margin-right: 10px;"> LOW Quan tâm đến con người HIGH </div> <table border="1" style="border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="padding: 20px;"> HIGH PEOPLE LOW TASK </td><td style="padding: 20px;"> HIGH TASK HIGH PEOPLE </td></tr> <tr> <td style="padding: 20px;"> LOW TASK LOW PEOPLE </td><td style="padding: 20px;"> HIGH TASK LOW PEOPLE </td></tr> </table> <div style="margin-left: 10px;"> LOW Quan tâm đến công việc HIGH </div> </div>		HIGH PEOPLE LOW TASK	HIGH TASK HIGH PEOPLE	LOW TASK LOW PEOPLE	HIGH TASK LOW PEOPLE
HIGH PEOPLE LOW TASK	HIGH TASK HIGH PEOPLE				
LOW TASK LOW PEOPLE	HIGH TASK LOW PEOPLE				
9/5/2010	NGUYEN VAN THUY, MBA 22/50				



Phong cách lãnh đạo quan tâm đến con người



❖ Đặc trưng:

- ✓ **Quan tâm đến đời sống, lợi ích, nhu cầu của NV**
- ✓ **Quan tâm đến bầu không khí tại nơi làm việc**
- ✓ **NQT dành thời gian để lắng nghe ý kiến của NV**
- ✓ **NQT giảm đến mức tối thiểu việc sử dụng quyền hạn đối với NV**
- ✓ **Khuyến khích NV tham gia vào quá trình ra quyết định**



Phong cách lãnh đạo quan tâm đến con người



❖ Những hành vi của NQT này là:

- ✓ **Biểu lộ sự đánh giá cao khi NV hoàn thành tốt 1 CV**
- ✓ **Khen thưởng kịp thời những NV hoàn thành tốt CV**
- ✓ **Không đòi hỏi quá mức mà người NV có thể thực hiện được**
- ✓ **Đối xử 1 cách thân thiện và gần gũi với NV**
- ✓ **Giúp đỡ NV giải quyết khi gặp khó khăn**



Phong cách lãnh đạo quan tâm đến công việc



❖ Đặc trưng:

- ✓ **Quan tâm đến hiệu quả của công việc (năng suất, lợi nhuận, chi phí)**
- ✓ **Kiểm tra chặt chẽ với mọi hoạt động của cấp dưới**
- ✓ **Thiên về sử dụng quyền lực**



Phong cách lãnh đạo quan tâm đến công việc



❖ Những hành vi của NQT này là:

- ✓ **NQT phân công nhiệm vụ cụ thể cho các NV**
- ✓ **NQT yêu cầu NV phải tuân thủ những nguyên tắc và qui định đã được chuẩn mực**
- ✓ **NQT cung cấp những thông tin, tài liệu cần thiết cho NV theo yêu cầu CV**
- ✓ **NQT thiết lập các tiêu chuẩn đánh giá thành tích NV**



Q&A

PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO NÀO PHÙ HỢP CHO CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM ?

27 9/5/2010 www.themegallery.com LOGO



ĐỘNG VIÊN

**Động viên là tạo ra sự hăng hái, nhiệt tình
và trách nhiệm hơn trong quá trình thực
hiện công việc của các thuộc cấp qua đó
làm cho công việc được hoàn thành với
hiệu quả cao**

28 9/5/2010 www.themegallery.com LOGO



Khái niệm




- **Động cơ là :** Sự sẵn lòng thể hiện ở mức độ cao của những nỗ lực để hướng tới các mục tiêu của tổ chức trên cơ sở thoả mãn các nhu cầu cá nhân
- **Động viên :** các quá trình liên quan tới những nỗ lực hướng tới đạt được mục tiêu




Các yếu tố cơ bản của động viên



Nỗ lực và kết quả hoàn thành công việc (Effort and Performance)	Thoả mãn nhu cầu (Need Satisfaction)	Phần thưởng Nội tại và Ngoại lai (Extrinsic & Intrinsic Rewards)
CÁC YẾU TỐ CƠ BẢN		



MÔ HÌNH CƠ BẢN CỦA SỰ NỖ LỰC VÀ



▪ Thoả mãn -> Động lực -> Thành quả ?
(Satisfaction -> Motivation -> Performance ?)

Hay

▪ Động lực -> Thành quả -> Thoả mãn ?
(Motivation -> Performance -> Satisfaction ?)


NỖ LỰC
(Motivation Effort)

- ✓ CƯỜNG ĐỘ
- ✓ ĐỊNH HƯỚNG
- ✓ KIÊN TRÌ


➔

**THÀNH QUẢ TRONG
CÔNG VIỆC**
(PERFORMANCE)

9/5/2010
NGUYEN VAN THUY, MBA
31/50



Cộng thêm sự thoả mãn nhu cầu vào mô hình



```

graph LR
    A[NHU CẦU CHƯA THỎA MÃN] --> B[CĂNG THẲNG]
    B --> C[LỰA CHỌN HÀNH VI ĐỂ THỎA MÃN]
    C --> D[NỖ LỰC Effort]
    D --> E[THÀNH QUẢ Performance]
    E --> F[THỎA MÃN]
    F --> A
    
```

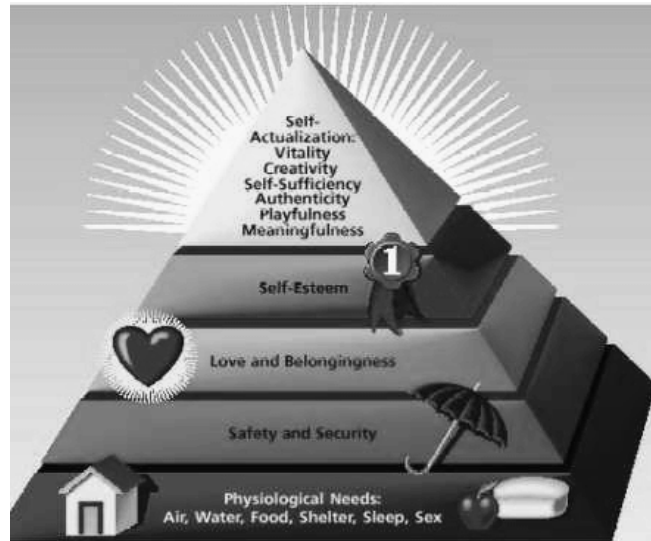
CÁC LÝ THUYẾT TIẾP CẬN VỀ NHU CẦU CỦA CON NGƯỜI :

1. ABRAHAM MASLOW
2. CLAYTON ALDERFER
3. DAVID Mc CLELLAND

9/5/2010
NGUYEN VAN THUY, MBA
32/50



Thuyết cấp bậc nhu cầu (Abraham Maslow)



9/5/2010

NGUYEN VAN THUY, MBA

33/50

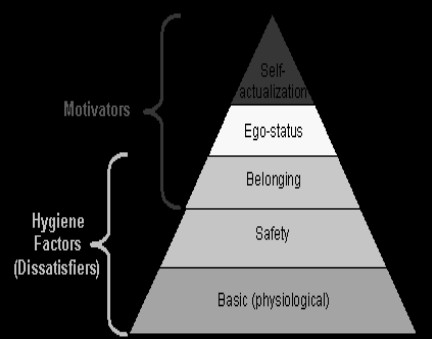


Thuyết cấp bậc nhu cầu (Abraham Maslow)



Motivation: Maslow's Hierarchy of Needs & Herzberg's Motivation-Hygiene Theory

Five needs systems which account for most of our behavior



- Các nhu cầu được sắp xếp từ thấp đến cao
- Muốn động viên con người làm việc, nhà quản trị phải hiểu rõ nhu cầu đang cần thỏa mãn của người lao động và tạo điều kiện cho họ thỏa mãn nhu cầu đó
- Nhu cầu của nhân viên thay đổi qua thời gian
- Thứ tự có thể thay đổi tùy theo nền văn hoá

9/5/2010

NGUYEN VAN THUY, MBA

34/50



Thuyết E.R.G (Clayton Alderfer)



- Sắp xếp lại nghiên cứu của Maslow
- Con người cùng lúc theo đuổi 3 nhu cầu
- Khi nhu cầu nào đó không được thoả mãn thì con người có xu hướng dồn nỗ lực sang việc theo đuổi nhu cầu khác



E.R.G Theory

Needs Hierarchy Theory

9/5/2010

NGUYEN VAN THUY, MBA

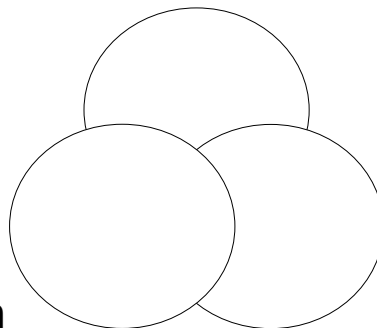
35/50



Thuyết E.R.G (Clayton Alderfer)



Tồn tại



Phát triển

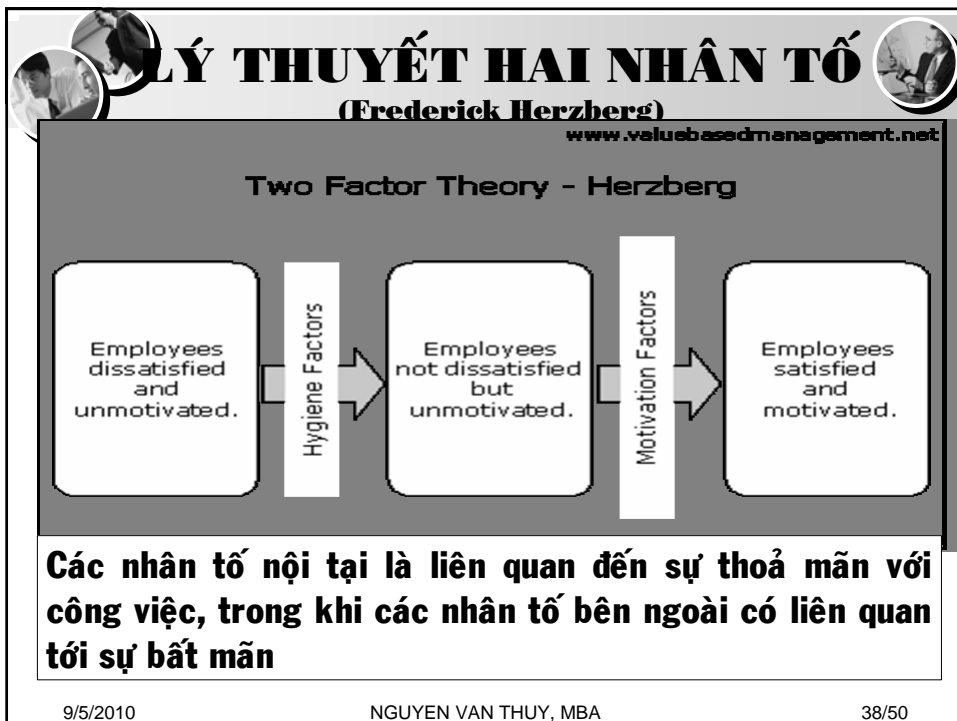
Quan hệ

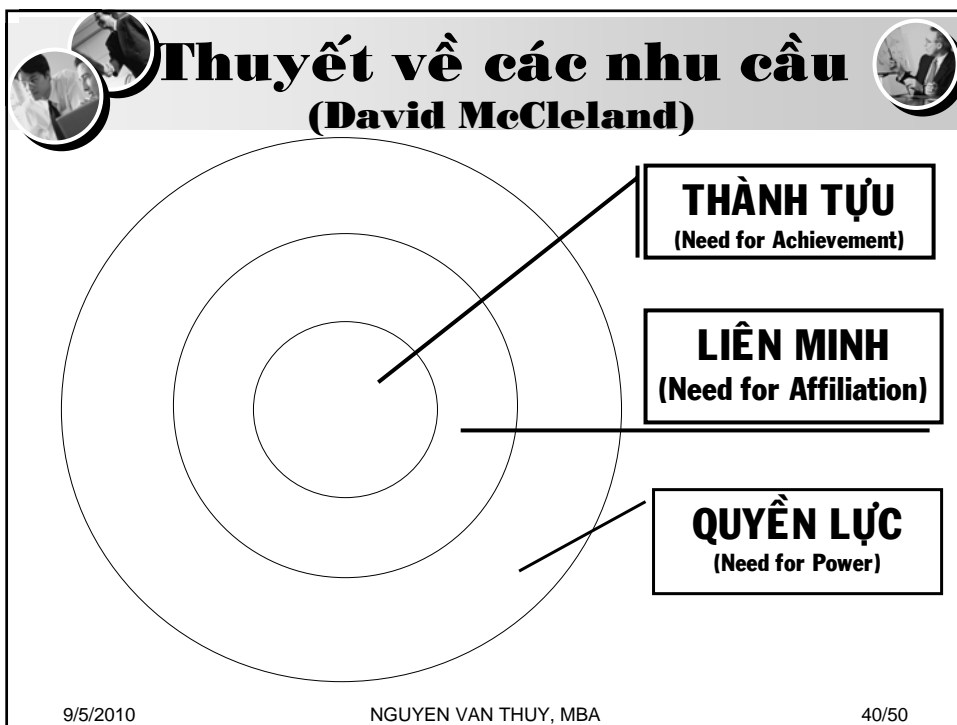
9/5/2010

NGUYEN VAN THUY, MBA

36/50

<div>  <h1>LÝ THUYẾT HAI NHÂN TỐ</h1> <p>(Frederick Herzberg)</p>  </div>	
NHÂN TỐ DUY TRÌ	NHÂN TỐ ĐỘNG VIÊN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Phương pháp làm việc 2. Hệ thống phân phối thu nhập 3. Quan hệ với đồng nghiệp 4. Điều kiện làm việc 5. Chính sách của công ty 6. Cuộc sống cá nhân 7. Địa vị 8. Quan hệ qua lại giữa các cá nhân 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sự thách thức của công việc 2. Các cơ hội thăng tiến 3. Ý nghĩa của các thành tựu 4. Sự nhận dạng khi công việc được thực hiện 5. Ý nghĩa của các trách nhiệm
9/5/2010	NGUYEN VAN THUY, MBA 37/50







Thank for attention !



Continue to chapter 7
Preparing before come to class !