

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
KHOA KHOA HỌC QUẢN LÝ

Môn học: QUẢN LÝ HỌC

Chương 6 LÃNH ĐẠO

Giảng viên: TS. Nguyễn Hữu Xuyên
Email: huuxuyenbk@gmail.com

NHX_KHQQL_NEU_2014 1

MỤC TIÊU

Sau khi học xong chương 6, chúng ta sẽ:

- ❖ Trình bày được khái niệm lãnh đạo và những căn cứ để lãnh đạo trong quản lý;
- ❖ Phân tích được các nội dung cơ bản của chức năng lãnh đạo;
- ❖ Trình bày khái niệm tạo động lực, các yếu tố ảnh hưởng và một số học thuyết tạo động lực;
- ❖ Phân tích được qui trình tạo động lực.

NHX_KHQQL_NEU_2014 2

LÃNH ĐẠO

Lãnh đạo là việc định ra chủ trương, đường lối, mục đích, tính chất, nguyên tắc hoạt động của một hệ thống trong các điều kiện môi trường nhất định.

Lãnh đạo là quá trình tác động đến con người sao cho họ tự nguyện và nhiệt tình phấn đấu để đạt được mục tiêu kế hoạch.

Lãnh đạo là quá trình truyền cảm hứng, khơi dậy sự nhiệt tình và động lực của con người để họ làm việc một cách tốt nhất nhằm đạt được các mục tiêu kế hoạch.

NHX_KHQQL_NEU_2014 3

LÃNH ĐẠO (tiếp)

Các yếu tố cấu thành

Khả năng hiểu được con người với những động cơ thúc đẩy khác nhau

Khả năng khích lệ, lôi cuốn

Khả năng thiết kế và duy trì môi trường để thực hiện nhiệm vụ

NHX_KHQQL_NEU_2014 4

LÃNH ĐẠO (tiếp)

Lãnh đạo và quản lý

Người lãnh đạo	Người quản lý
Làm đúng công việc	Làm việc theo đúng cách
Có tầm nhìn, XD tương lai	XD được các mục tiêu đúng
Gây cảm hứng, tạo động lực	Chỉ đạo và kiểm soát
Thực hiện ảnh hưởng	Thực hiện quyền lực
Có tính đổi mới	Có tính phân tích
Tập trung vào sự thay đổi	Tập trung vào duy trì, hoàn thiện
Hướng vào con người	Hướng vào nhiệm vụ

NHX_KHQI_NEU_2014

5

LÃNH ĐẠO (tiếp)

Tiền đề để lãnh đạo thành công

Quyền lực là sức mạnh được thừa nhận nhờ đó có khả năng chi phối, khống chế người khác và giải quyết các vấn đề trong phạm vi cho phép

Xác định được các **chiến lược** phát triển và **cơ cấu** tổ chức

Hiểu biết con người

Có quyền lực và uy tín

Uy tín là sự ảnh hưởng của một người tới cấp dưới và được cấp dưới tôn trọng nhờ những phẩm chất cá nhân và kết quả công việc của họ

NHX_KHQI_NEU_2014

6

CÁC CÁCH TIẾP CẬN VỀ LÃNH ĐẠO

Tiếp cận theo đặc điểm và phẩm chất

- ❖ Có nghị lực
- ❖ Mong muốn và khát vọng trở thành nhà lãnh đạo
- ❖ Trung thực và chính trực
- ❖ Tự tin
- ❖ Thông minh
- ❖ Hiểu biết về công việc của mình

NHX_KHQI_NEU_2014

7

CÁC CÁCH TIẾP CẬN VỀ LÃNH ĐẠO (tiếp)

Tiếp cận theo hành vi/phong cách lãnh đạo

Nghiên cứu của Kur Lewin:

- ☐ Phong cách độc đoán
- ☐ Phong cách dân chủ
- ☐ Phong cách tự do

Nghiên cứu của ĐH Bang Ohio, Mỹ:

- ☐ Khả năng tổ chức
- ☐ Sự quan tâm

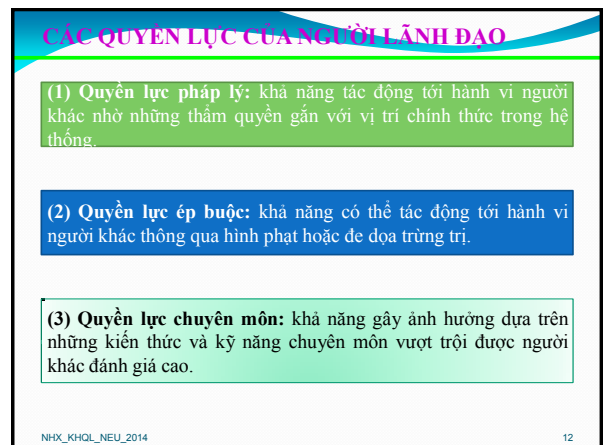
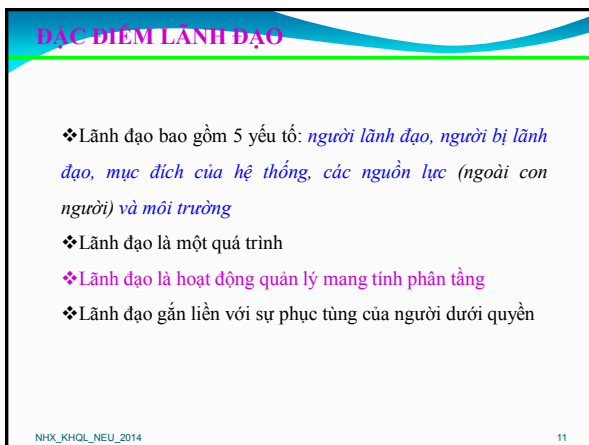
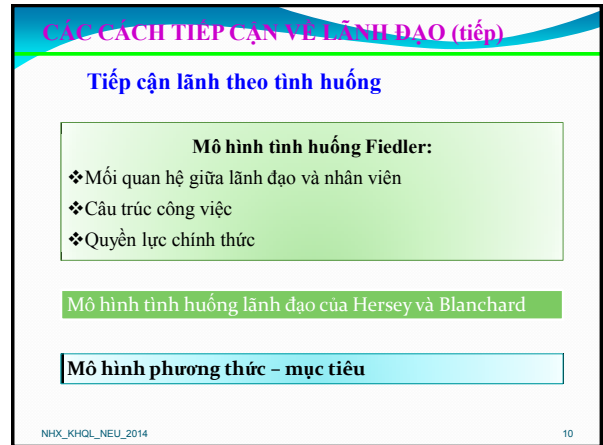
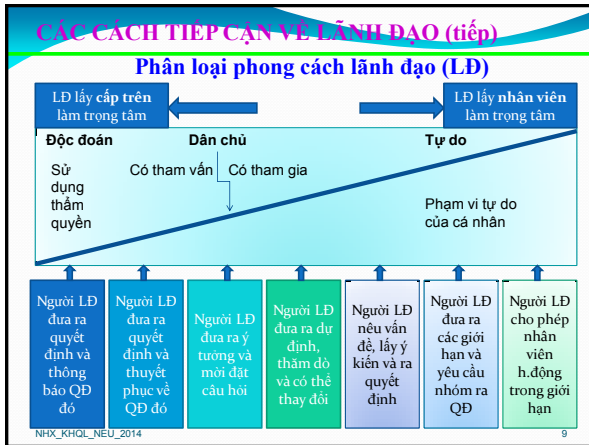
Nghiên cứu của ĐH Michigan, Mỹ:

- ❖ Lãnh đạo lấy nhân viên làm trọng
- ❖ Lãnh đạo lấy công việc làm trọng

Đồ thị phong cách QL của Blake và Mouton

NHX_KHQI_NEU_2014

8



CÁC QUYỀN LỰC CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO (tiếp)

(4) Quyền lực khen thưởng: khả năng có thể tác động tới hành vi người khác thông qua việc cung cấp cho họ những thứ mà họ mong muốn.

(5) Quyền lực thu hút: khả năng ảnh hưởng có thể có được dựa trên sự mê hoặc, cảm phục, hâm mộ bởi uy tín, tính cách, đạo đức, sức hút, sức hấp dẫn riêng hay một giá trị cá nhân của một người khác cảm nhận và tôn trọng.

NHX_KHQIL_NEU_2014

13

CÁC NGUYÊN TẮC SỬ DỤNG QUYỀN LỰC

❖ Quyền lực là phương tiện để đạt được mục đích tốt đẹp và phải được sử dụng đúng mục đích.

❖ Quyền lực chỉ được sử dụng vô hiệu quả khi nó phải phù hợp với phong cách của người lãnh đạo và tình huống.

❖ Quyền lực được thực hiện thông qua việc gây ảnh hưởng, do vậy sử dụng quyền lực trên thực tế đòi hỏi các chiến thuật gây ảnh hưởng cụ thể.

❖ Tiêu chí đánh giá thành công của việc sử dụng quyền lực là sự thỏa mãn và sự hoàn thành nhiệm vụ của người dưới quyền.

NHX_KHQIL_NEU_2014

14

GÂY ẢNH HƯỞNG CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO

Gây ảnh hưởng là kỹ năng mà qua đó con người sử dụng quyền lực một cách gián tiếp để thay đổi hành vi hay thái độ.

- ❖ Dàn xếp những vấn đề của một cuộc tranh cãi quan trọng.
- ❖ Khuyến khích mọi người xác định mục tiêu của tổ chức.
- ❖ Tranh thủ sự hợp tác giữa các bộ phận chức năng.
- ❖ Khuyến khích chuẩn mực cao.
- ❖ Khuyến khích các giải pháp sáng tạo.
- ❖ Bài phát biểu ấn tượng trước công chúng.
- ❖ V.v.

NHX_KHQIL_NEU_2014

15

GÂY ẢNH HƯỞNG CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO

Các chiến thuật gây ảnh hưởng

Chiến thuật	Nội dung
Chiến thuật gây ảnh hưởng bằng sự thân thiện	Gây thiện cảm với người khác để họ có cách nghĩ tốt về mình
Chiến thuật gây ảnh hưởng thông qua trao đổi	Thương lượng giải quyết vấn đề trên cơ sở hai bên cùng có lợi
Chiến thuật gây ảnh hưởng thông qua thông tin	Đưa ra các thông tin, chứng cứ, chuyên môn,... để bảo chữa, thuyết phục
Chiến thuật gây ảnh hưởng bằng sự quyết đoán	Đưa ra các quyết định táo bạo khi gặp khó khăn
Chiến thuật liên minh	Sử dụng người khác nhằm tạo sức mạnh và uy tín cho mình
Chiến thuật trừng phạt	Rút bớt quyền hạn,... của một số đối tượng trong trường hợp cần thiết

NHX_KHQIL_NEU_2014

16

KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO

Kỹ năng lãnh đạo là năng lực vận dụng có hiệu quả các tri thức về phương thức điều khiển con người trong quá trình vận hành hệ thống để thực hiện các mục đích và mục tiêu quản lý đề ra.

Theo phương thức làm việc với con người:

- Kỹ năng lãnh đạo trực tiếp
- Kỹ năng ủy quyền
- Kỹ năng XD hệ thống

Theo phương thức suy nghĩ và hành động:

- Kỹ năng tư duy
- Kỹ năng tổ chức
- Kỹ năng nghiệp vụ

NHX_KHQIL_NEU_2014

17

NỘI DUNG LÃNH ĐẠO



NHX_KHQIL_NEU_2014

18

THẢO LUẬN

(1) Trong cuộc sống và công việc, bạn đã sử dụng chiến thuật gây ảnh hưởng nào với người khác? Có thành công hay không? Tại sao?

(2) Nếu bạn được chọn làm trưởng nhóm trong học tập của lớp, bạn sẽ áp dụng phong cách lãnh đạo nào? Tại sao?

NHX_KHQIL_NEU_2014

19

TẠO ĐỘNG LỰC

Một số khái niệm

Nhu cầu là trạng thái tâm lý mà con người cảm thấy thiếu thốn không thỏa mãn về một cái gì đó và mong muốn được đáp ứng.

Động lực là những yếu tố tạo ra lý do hành động cho con người và thúc đẩy con người hành động một cách tích cực, có năng suất, chất lượng, hiệu quả, có khả năng thích nghi và sáng tạo cao nhất trong tiềm năng của họ.

Tạo động lực được hiểu là tất cả các biện pháp của nhà quản lý áp dụng vào người lao động nhằm tạo ra động lực cho người lao động.

NHX_KHQIL_NEU_2014

20

CÁC CÁCH TIẾP CẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC

(1) Phương pháp tiếp cận dựa trên sự thỏa mãn:

- ❖ Nhu cầu nào là cho con người đạt được sự thỏa mãn trong công việc
- ❖ Những yếu tố nào tạo ra động lực cho con người hành động, v.v.

(2) Phương pháp tiếp cận theo quá trình:

- Cách thức và lý do tại sao con người lại chọn những động thái ứng xử khác nhau để đạt được các mục tiêu cá nhân.

(3) Phương pháp tiếp cận về sự tăng cường:

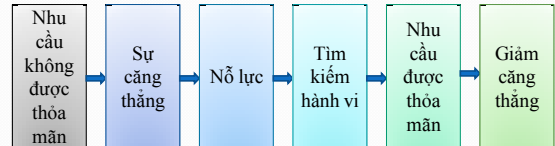
- Hậu quả của những hành động trong quá khứ
- Hành động là hệ quả của khen thưởng thường được lặp lại
- Hành động là hệ quả của trừng phạt thường ít lặp lại

NHX_KHQL_NEU_2014

21

MỘT SỐ HỌC THUYẾT TẠO ĐỘNG LỰC

Học thuyết tạo động lực dựa trên sự thỏa mãn nhu cầu



Quá trình thực hiện nhu cầu

NHX_KHQL_NEU_2014

22

MỘT SỐ HỌC THUYẾT TẠO ĐỘNG LỰC (tiếp)

Học thuyết tạo động lực dựa trên sự thỏa mãn nhu cầu (tiếp)

Học thuyết
phân cấp
nhu cầu của
Abraham
Masloww



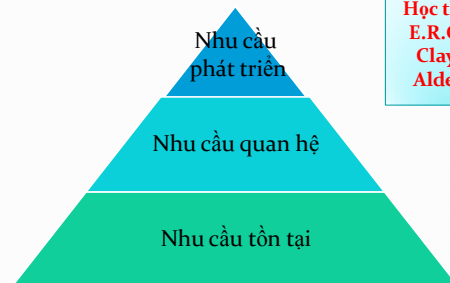
NHX_KHQL_NEU_2014

23

MỘT SỐ HỌC THUYẾT TẠO ĐỘNG LỰC (tiếp)

Học thuyết tạo động lực dựa trên sự thỏa mãn nhu cầu (tiếp)

Học thuyết
E.R.G của
Clayton
Alderfer



NHX_KHQL_NEU_2014

24

MỘT SỐ HỌC THUYẾT TẠO ĐỘNG LỰC (tiếp)

Học thuyết tạo động lực dựa trên sự thỏa mãn nhu cầu (tiếp)

Các yếu tố tạo động lực:

- ❖ Thành tích
- ❖ Sự công nhận
- ❖ Công việc có tính thử thách
- ❖ Trách nhiệm được ra tăng
- ❖ Sự thăng tiến
- ❖ Phát triển bản thân từ c. việc

Các yếu tố duy trì:

- ❖ Chính sách và qui định QL
- ❖ Sự giám sát
- ❖ Điều kiện làm việc
- ❖ Mối quan hệ trong tổ chức
- ❖ Lương, thưởng
- ❖ Đời sống cá nhân
- ❖ Địa vị
- ❖ Công việc ổn định

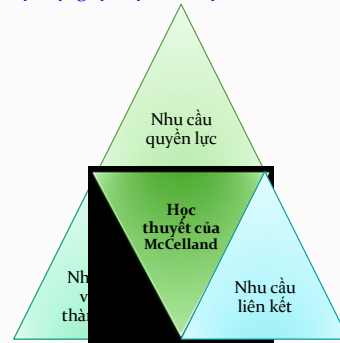
Học thuyết hai nhóm yếu tố của Herzberg

NHX_KHQI_NEU_2014

25

MỘT SỐ HỌC THUYẾT TẠO ĐỘNG LỰC (tiếp)

Học thuyết tạo động lực dựa trên sự thỏa mãn nhu cầu (tiếp)



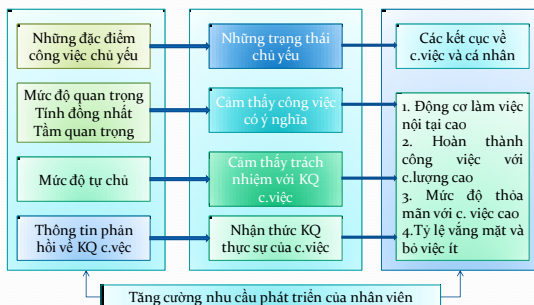
NHX_KHQI_NEU_2014

26

MỘT SỐ HỌC THUYẾT TẠO ĐỘNG LỰC (tiếp)

Học thuyết tạo động lực dựa trên sự thỏa mãn nhu cầu (tiếp)

Mô hình đặc điểm công việc JCM của Hackman và Oldham



NHX_KHQI_NEU_2014

27

MỘT SỐ HỌC THUYẾT TẠO ĐỘNG LỰC (tiếp)

Học thuyết tạo động lực theo quá trình

Thuyết kỳ vọng của V.H. Room

$$\text{Động cơ} = E \times I \times V$$

E (Expectancy): Kỳ vọng (*quan hệ nỗ lực-thành tích*) là khả năng một người nhận thức việc bỏ ra một mức độ nỗ lực nhất định sẽ dẫn tới một mức độ thành tích nhất định.

I (Instrumentality): Phương tiện (*quan hệ thành tích-phần thưởng*) là mức độ một người tin rằng việc hoàn thành công việc ở mức độ cụ thể nào đó là P.tiện giúp đạt được KQ mong muốn.

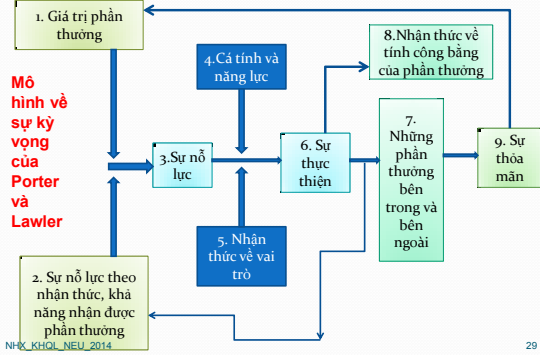
V (Valence): Chất xúc tác (*quan hệ phần thưởng-mục tiêu*) là cường độ ưu ái của một người giành cho KQ đạt được, nó phản ánh giá trị và mức hấp dẫn của KQ đối với cá nhân.

NHX_KHQI_NEU_2014

28

MỘT SỐ HỌC THUYẾT TẠO ĐỘNG LỰC (tiếp)

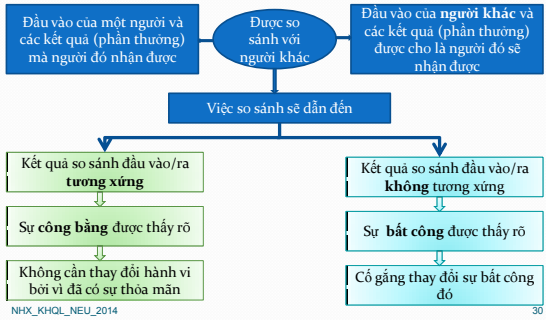
Học thuyết tạo động lực theo quá trình (tiếp)



MỘT SỐ HỌC THUYẾT TẠO ĐỘNG LỰC (tiếp)

Học thuyết tạo động lực theo quá trình (tiếp)

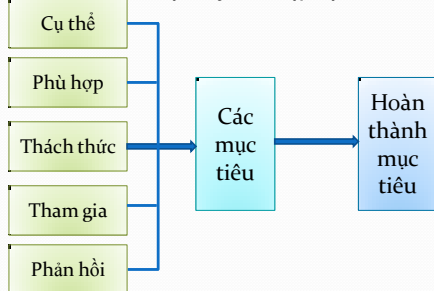
Học thuyết về sự công bằng của J.Stacy Adams



MỘT SỐ HỌC THUYẾT TẠO ĐỘNG LỰC (tiếp)

Học thuyết tạo động lực theo quá trình (tiếp)

Học thuyết thiết lập mục tiêu của Edwin Locke



MỘT SỐ HỌC THUYẾT TẠO ĐỘNG LỰC (tiếp)

Học thuyết về sự tăng cường của B.F.Skinner

