

CHƯƠNG VIII

ĐIỀU KHIỂN

MỤC TIÊU CỦA CHƯƠNG VIII

- ✓ Hiểu khái niệm điều khiển, lãnh đạo và động viên.
- ✓ Biết các phẩm chất và kỹ năng của người lãnh đạo.
- ✓ Biết các mô hình phong cách lãnh đạo thông dụng.
- ✓ Hiểu các lý thuyết động viên và biết cách ứng dụng.

CHƯƠNG VIII

ĐIỀU KHIỂN

1. Khái niệm

- Điều khiển là chức năng liên quan đến các công việc
 - ✓ Tuyển dụng và huấn luyện nhân viên.
 - ✓ Lãnh đạo nhân viên.
 - ✓ Động viên nhân viên.
- Nhằm đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp.

CHƯƠNG VIII

ĐIỀU KHIỂN

2. Lãnh đạo

2.1. Khái niệm

✓ **George Terry** “ Lãnh đạo là hoạt động gây ảnh hưởng đến con người để họ phấn đấu một cách tự nguyện cho những mục tiêu của nhóm”.

✓ **Paul Hersey** “ Lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng đến các hoạt động của một cá nhân hay một nhóm nhằm đạt được mục tiêu chung”.

CHƯƠNG VIII

ĐIỀU KHIỂN

- **Harold Koontz và Cyril O'Donell** “ Lãnh đạo là sự gây ảnh hưởng đến con người nhằm theo đuổi việc đạt được mục tiêu chung”.
- **Hemphill & Coons** “ Lãnh đạo là cư xử của một cá nhân khi chỉ đạo các hoạt động của nhóm nhằm đạt tới mục tiêu chung”.

CHƯƠNG VIII

ĐIỀU KHIỂN

2.2. Đặc điểm của lãnh đạo

- ✓ Gây ảnh hưởng đến cá nhân hay nhóm người.
- ✓ Nhằm thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp.
- ✓ Chỉ thực hiện được khi có đối tượng bị lãnh đạo.

2.3. Người lãnh đạo thực hiện việc lãnh đạo khi

- ✓ Giao việc cho nhân viên.
- ✓ Hướng dẫn nhân viên thực hiện công việc.
- ✓ Cùng nhân viên thực hiện mục tiêu của tổ chức.

CHƯƠNG VIII

ĐIỀU KHIỂN

3. Người lãnh đạo

3.1. Khái niệm

- ✓ Là người nhận được sự ủng hộ của nhiều người.
- ✓ Là người gây được ảnh hưởng đến người khác.
- ✓ Người lãnh đạo không nhất thiết phải là nhà quản lý.

CHƯƠNG VIII

ĐIỀU KHIỂN

3.2. Các phẩm chất và kỹ năng của người lãnh đạo

- ✓ Khả năng gây ảnh hưởng đến người khác.
- ✓ Khả năng khơi dậy niềm tin ở người khác.
- ✓ Kỹ năng quản lý.
- ✓ Kiên định.
- ✓ Đáng tin cậy
- ✓ Chính trực
- ✓ Công bằng
- ✓ Biết lắng nghe.

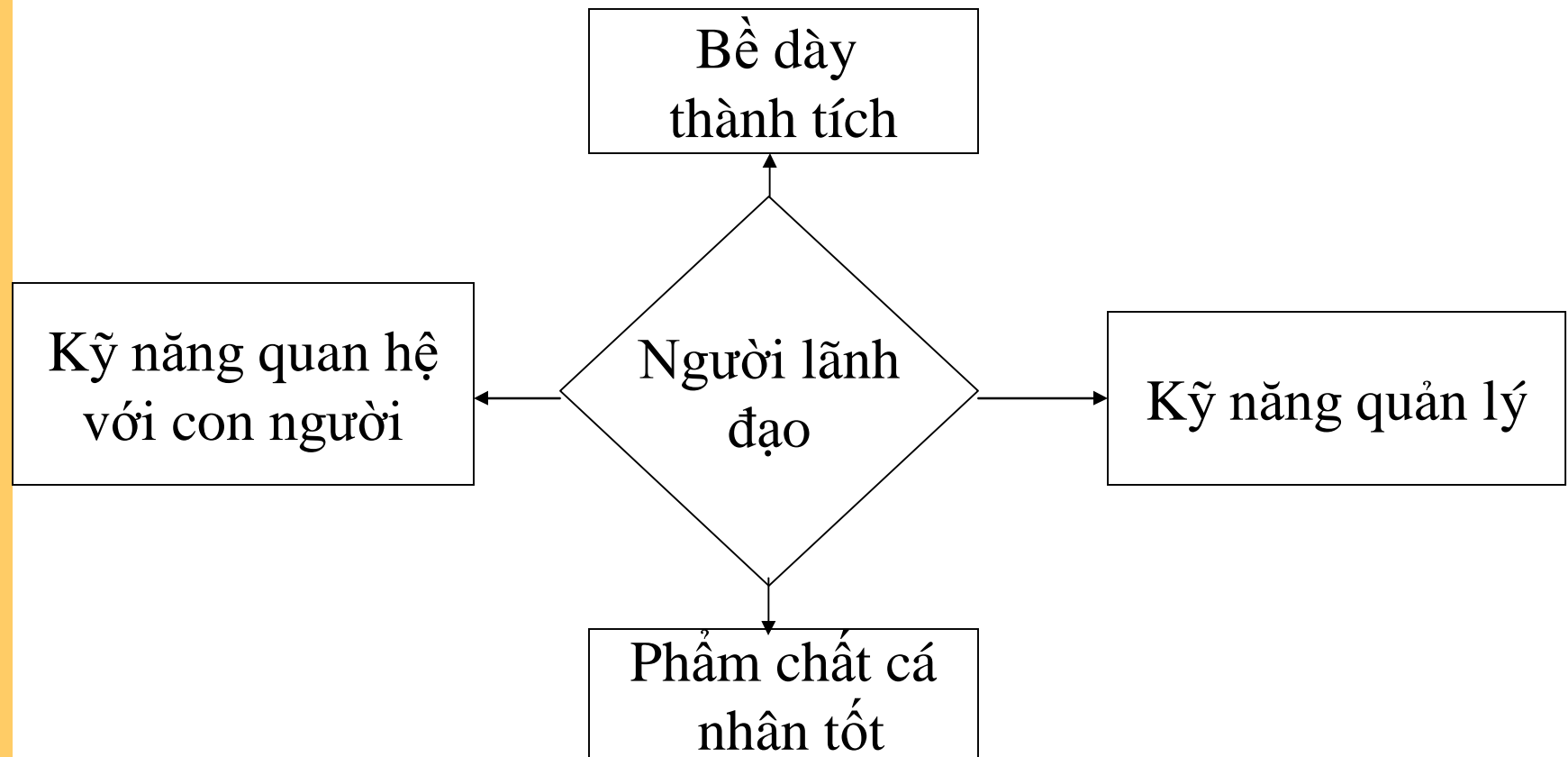
CHƯƠNG VIII

ĐIỀU KHIỂN

- ✓ Nhất quán
- ✓ Quan tâm đến mọi người chân thành
- ✓ Bộc lộ sự tin tưởng vào tập thể
- ✓ Đánh giá công trạng đúng người
- ✓ Sắt cánh với tập thể khi khó khăn
- ✓ Cung cấp thông tin kịp thời cho tập thể
- ✓ Có một quá trình phấn đấu và thành công

CHƯƠNG VIII

ĐIỀU KHIỂN



CHƯƠNG VIII

ĐIỀU KHIỂN

4. Phong cách lãnh đạo

4.1. Khái niệm

✓ Là cách người lãnh đạo tác động đến cấp dưới khi thúc đẩy họ thực hiện mục tiêu.

CHƯƠNG VIII

ĐIỀU KHIỂN

4.2. Mô hình Kust Lewin

4.2.1. Phong cách lãnh đạo độc đoán

▪ Đặc điểm

- ✓ Người lãnh đạo ra quyết định dựa vào kinh nghiệm.
- ✓ Quyền lực tập trung ở người lãnh đạo.
- ✓ Nhân viên là người nhận và thi hành mệnh lệnh.
- ✓ Người lãnh đạo thường xuyên kiểm tra cấp dưới.
- ✓ Thông tin trong tổ chức là một chiều từ trên xuống.

CHƯƠNG VIII

ĐIỀU KHIỂN

- **Ưu điểm**

- ✓ Giúp cho việc ra quyết định nhanh.

- **Nhược điểm**

- ✓ Không phát huy năng lực của cấp dưới.

CHƯƠNG VIII

ĐIỀU KHIỂN

4.2.2. Phong cách lãnh đạo dân chủ

▪ Đặc điểm

- ✓ Có tham khảo ý kiến cấp dưới trước khi ra quyết định.
- ✓ Người lãnh đạo phân quyền cho cấp dưới nhiều hơn.
- ✓ Thường lấy ý kiến của đại đa số để ra quyết định.
- ✓ Thông tin trong tổ chức là hai chiều.

CHƯƠNG VIII

ĐIỀU KHIỂN

- **Ưu điểm**

- ✓ Phát huy năng lực của cấp dưới.

- **Nhược điểm**

- ✓ Tốn nhiều thời gian để ra quyết định.

CHƯƠNG VIII

ĐIỀU KHIỂN

4.2.3. Phong cách lãnh đạo tự do

▪ Đặc điểm

- ✓ Người lãnh đạo ít can thiệp vào công việc cấp dưới.
- ✓ Cấp dưới được tự do trong công việc.
- ✓ Người lãnh đạo sử dụng rất ít quyền lực.
- ✓ Người lãnh đạo hỗ trợ phương tiện và thông tin.
- ✓ Thông tin trong tổ chức là thông tin ngang.

CHƯƠNG VIII

ĐIỀU KHIỂN

- **Ưu điểm**

- ✓ Phát huy tốt năng lực của cấp dưới.

- **Nhược điểm**

- ✓ Dễ xảy ra tình trạng hỗn loạn, vô tổ chức.

CHƯƠNG VIII

ĐIỀU KHIỂN

5. Cơ sở để lựa chọn phong cách lãnh đạo

- ✓ Đặc điểm của cấp dưới : tuổi tác, trình độ, kinh nghiệm, giới tính, cá tính.
- ✓ Giai đoạn phát triển của tập thể và nhóm.
- ✓ Phẩm chất cá nhân của người lãnh đạo.
- ✓ Tình huống cụ thể.

CHƯƠNG VIII

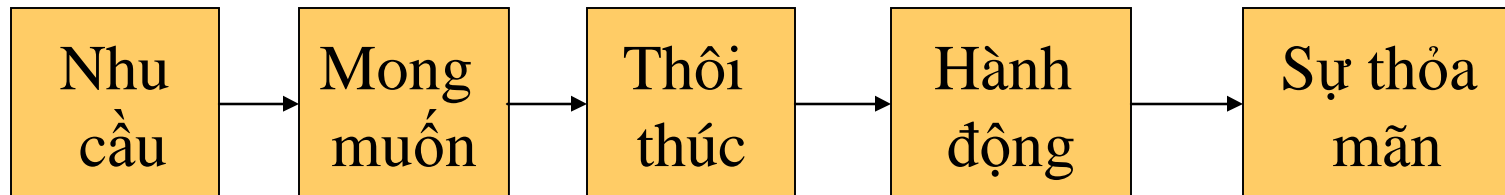
ĐIỀU KHIỂN

6. Động viên :

6.1. Khái niệm

Là làm cho nhân viên hăng hái, nhiệt tình và có trách nhiệm với công việc để nâng cao hiệu quả thực hiện công việc.

6.2. Quá trình tạo ra động cơ làm việc



CHƯƠNG VIII

ĐIỀU KHIỂN

6.3. Các lý thuyết động viên

6.3.1. Lý thuyết các bậc thang nhu cầu của Maslow

- ✓ Chia nhu cầu của con người thành 5 cấp bậc.
- ✓ Các cấp bậc nhu cầu được xếp từ thấp đến cao.
- ✓ Các nhu cầu bậc thấp là nhu cầu sinh học và an toàn.
- ✓ Các nhu cầu bậc cao là nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng và tự thể hiện.
- ✓ Con người chỉ chú ý đến nhu cầu bậc cao, nếu nhu cầu thấp hơn được thỏa mãn.

CHƯƠNG VIII

ĐIỀU KHIỂN

Nhu cầu sinh học

- Thực phẩm
- Không khí
- Nước
- Giấc ngủ

Nhu cầu an toàn

- Hòa bình
- Sự ổn định
- Sự đảm bảo

Nhu cầu xã hội

- Được chấp nhận
- Tình bạn
- Được yêu Thương
- Được là thành viên tập thể

Nhu cầu được tôn trọng

- Thành đạt
- Tự tin
- Tự trọng
- Được công nhận

Nhu cầu tự thân vận động

- Phát triển cá nhân
- Tự hoàn thiện

CHƯƠNG VIII

ĐIỀU KHIỂN

- **Aùp dụng**
 - ✓ Đáp ứng các nhu cầu bậc thấp trước ở mức cơ bản.
 - ✓ Chú trọng đến việc thỏa mãn các nhu cầu bậc cao.

CHƯƠNG VIII

ĐIỀU KHIỂN

6.3.2. Lý thuyết bản chất con người của Mc.Gregor

▪ Bản chất X

- ✓ Lười biếng, không thích làm việc.
- ✓ Không muốn nhận trách nhiệm.
- ✓ Chỉ làm việc khi người khác bắt buộc.

▪ Biện pháp

- ✓ Kích thích bằng vật chất.
- ✓ Giao công việc cụ thể.
- ✓ Thường xuyên đôn đốc kiểm tra.

CHƯƠNG VIII

ĐIỀU KHIỂN

▪ **Bản chất Y**

- ✓ Thích làm việc, biết tự kiểm soát để đạt mục tiêu.
- ✓ Sẵn sàng nhận trách nhiệm.
- ✓ Có khả năng sáng tạo trong công việc.

▪ **Biện pháp**

- ✓ Dành cho họ nhiều quyền quyết định trong công việc.
- ✓ Tôn trọng sáng kiến của họ.
- ✓ Tạo điều kiện để họ phát huy năng lực.

CHƯƠNG VIII

ĐIỀU KHIỂN

6.3.3. Lý thuyết động viên của Herzberg

□ Các yếu tố bình thường

▪ Tác dụng

- ✓ Không có tính chất động viên.
- ✓ Nếu doanh nghiệp thực hiện tốt, nhân viên vẫn làm việc bình thường.
- ✓ Nếu doanh nghiệp thực hiện không tốt, nhân viên sẽ bất mãn.

CHƯƠNG VIII

ĐIỀU KHIỂN

- Các yếu tố bình thường
 - ✓ Điều kiện làm việc.
 - ✓ Chính sách và qui định của công ty.
 - ✓ Phương pháp giám sát.
 - ✓ Môi quan hệ giữa các cá nhân.
 - ✓ Tiền lương.
 - ✓ Địa vị.
 - ✓ Sự ổn định của công việc.

CHƯƠNG VIII

ĐIỀU KHIỂN

❑ Các yếu tố động viên

▪ Tác dụng

- ✓ Có tính chất động viên.
- ✓ Nếu doanh nghiệp thực hiện tốt, nhân viên sẽ tích cực trong công việc.
- ✓ Nếu doanh nghiệp thực hiện không tốt, nhân viên vẫn làm việc bình thường.

CHƯƠNG VIII

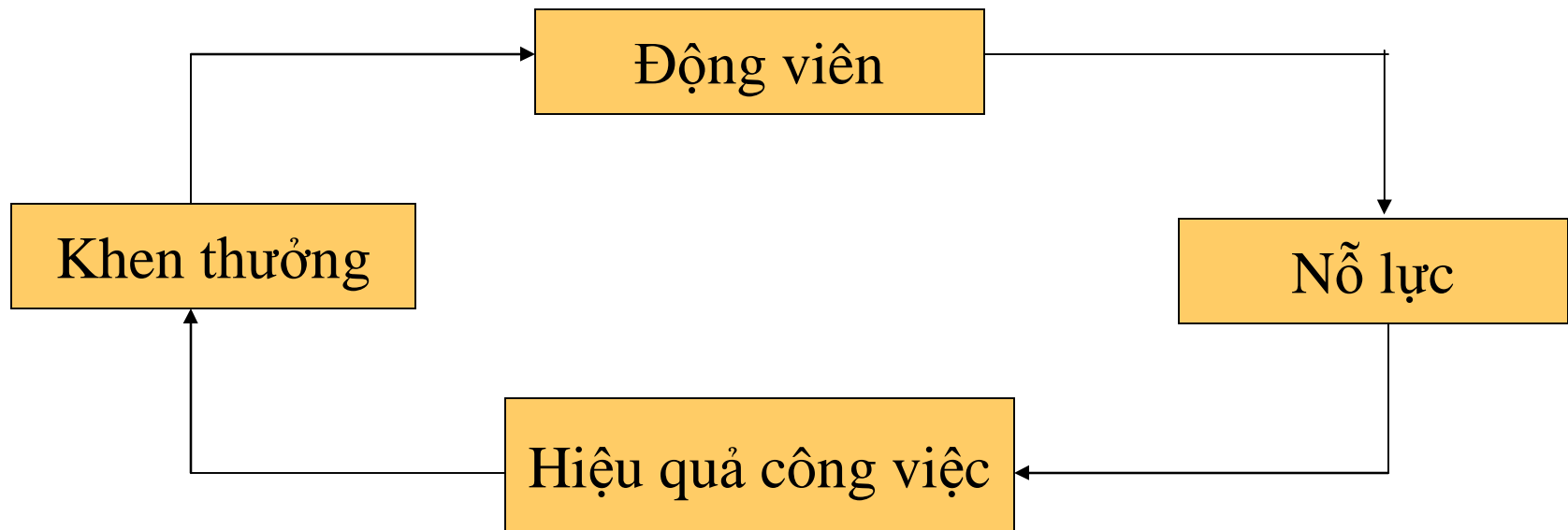
ĐIỀU KHIỂN

- Các yếu tố động viên
 - ✓ Sự công nhận.
 - ✓ Trách nhiệm trong công việc.
 - ✓ Cơ hội phát triển.
 - ✓ Bản thân công việc.
 - ✓ Thành đạt.

CHƯƠNG VIII

ĐIỀU KHIỂN

6.3.4. Thuyết kỳ vọng



CHƯƠNG VIII

ĐIỀU KHIỂN

- **Khen thưởng**
 - ✓ Sự công nhận.
 - ✓ Trách nhiệm trong công việc.
 - ✓ Cơ hội phát triển.
 - ✓ Bản thân công việc.
 - ✓ Sự thành đạt.

CASE 1 – 5 Phút

- Bạn dùng biện pháp nào để thuyết phục nhân viên làm việc
 - ✓ Dùng vũ lực.
 - ✓ Quát mắng nhân viên.
 - ✓ Dỗ ngọt bằng lời lẽ thuyết phục.
 - ✓ Khen họ làm việc tốt.
 - ✓ Khơi gợi những tình cảm tốt đẹp ở họ.
 - ✓ Nhấn mạnh tầm quan trọng của công việc.
 - ✓ Cố gắng làm cho công việc hứng thú hơn.
 - ✓ Nhắc nhở họ về nhiệm vụ.
 - ✓ Hứa hẹn sẽ thưởng họ như bao một bữa ăn.
 - ✓ Đe dọa.
 - ✓ Cho họ thấy hậu quả khi họ không thực hiện công việc.

CASE 2 – 5 Phút

- **Các biện pháp sau đây đáp ứng cho nhu cầu nào**
 - ✓ Bữa ăn trưa
 - ✓ Khen ngợi nhân viên hoàn thành công việc.
 - ✓ Thành lập câu lạc bộ sinh cùng năm.
 - ✓ Bảng hướng dẫn an toàn.
 - ✓ Nhân viên có cơ hội được làm công việc họ ưa thích.