

LÃNH ĐẠO

Trình bày: Nhóm 6
Khóa 16 – Đêm 3

Nội dung trình bày

Khái niệm

- Khái niệm ,bản chất lãnh đạo và người lãnh đạo trong quản trị

Các lý thuyết về động cơ và động viên

- Các lý thuyết về động cơ và động viên tinh thần làm việc của nhân viên

Hành vi

- Hành vi cá nhân và hành vi nhóm

Bài tập tình huống

- Các tình huống về động viên và lãnh đạo

KHÁI NIỆM

MỘT SỐ KHÁI NIỆM VỀ LÃNH ĐẠO

- Lãnh đạo là một phần của quản trị, nhưng không phải là toàn bộ việc lãnh đạo ...
- Lãnh đạo là một hoạt động gây ảnh hưởng đến con người nhằm phấn đấu một cách tự nguyện cho những mục tiêu của nhóm
- Lãnh đạo là một quá trình gây ảnh hưởng đến các hoạt động của một cá nhân hay một nhóm nhằm đạt được mục đích trong tình huống nhất định

PHƯƠNG PHÁP LÃNH ĐẠO

- *Bằng quyền lực*
- *Tác động đến quyền lợi người khác*
- *Bằng uy tín*
- *Bằng sự thuyết phục*
- *Bằng sự gương mẫu*
- *Bằng sự động viên*
- *Bằng thủ đoạn* □

PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO

➤ 1. KHÁI NIỆM :

- *Là những mô hình hoặc cách thức mà người lãnh đạo thường sử dụng để gây ảnh hưởng đến cấp dưới trong quá trình thúc đẩy họ thực hiện các mục tiêu chung của tổ chức.*

NGƯỜI LÃNH ĐẠO

➤ Họ thường là người đứng đầu 1 tổ chức (hay 1 nhóm) có khả năng điều khiển mọi hoạt động của tổ chức và đưa cả tổ chức ấy đến sự nghiệp đã được giao phó.

➤ Họ là người có trách nhiệm điều khiển mọi hoạt động của tổ chức.

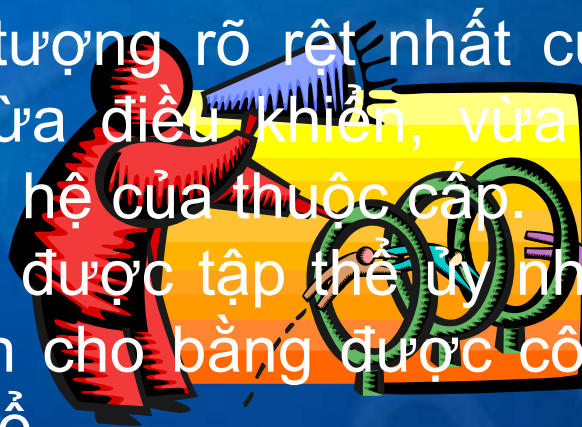
➤ Họ là ai ?

➤ Họ là người đứng mũi chịu sào trước những vấn đề của tổ chức.

➤ Họ là biểu tượng rõ rệt nhất của quyền lực và sự đồng nhất. Vừa điều khiển, vừa phối hợp các công việc, các quan hệ của thuộc cấp.

➤ Họ là người được tập thể ủy nhiệm và có bổn phận phải thực hiện cho bằng được công việc vì lợi ích tối cao của tập thể.

➤ Họ là chỗ dựa, sức mạnh và là nguồn an ủi cho mọi người trong tập thể.



NGƯỜI LÃNH ĐẠO

- Họ phải là người có kinh nghiệm, ý chí, có khả năng thực hiện, biết hướng dẫn, động viên và giúp đỡ người khác hoàn thành công việc.
- Họ phải có bản lĩnh, hoài bão để hoàn thành sứ mạng của mình bất chấp mọi khó khăn.
- Họ phải biết lựa chọn việc nào cần thực hiện, thực hiện việc nào trước và việc nào sau
- Họ phải biết làm cho người khác vừa tuân phục vừa mến mộ mình vì vậy họ phải có khả năng giao tiếp với cấp dưới.

NGƯỜI LÃNH ĐẠO

- Họ phải có những đức tính như :
 - + Biết làm cho mọi người hợp tác với nhau để làm việc
 - + Biết nhận ra và biết khai thác, sử dụng khả năng của thuộc cấp
- Họ phải có con mắt tinh tường để có thể đánh giá đúng thực chất thuộc cấp của mình
- Họ phải làm việc trên nguyên tắc đồng nhất, có khả năng hướng dẫn và khích lệ thuộc cấp theo đuổi đến cùng sứ mạng được giao.
- Họ phải biết lắng nghe và tiếp thu những ý kiến tích cực của thuộc cấp.
- Họ phải có lòng yêu thương đối với những người cộng sự và thuộc cấp của mình
- Họ phải có ý thức phụng sự hết mình cho sự nghiệp mà họ đang theo đuổi.

Các phong cách lãnh đạo chủ yếu được sử dụng

ĐỘC ĐOÁN

-Người có thái độ chống đối

-Người không tự chủ

DÂN CHỦ

-Người có tinh thần hợp tác

-Người thích lối sống tập thể

TỰ DO

-Người có đầu óc cá nhân

-Người không thích giao tiếp với XH

Quan niệm về con người

Bốn mô hình của Edgar H. Schein



Giả thiết lợi ích kinh tế

Con người bị thúc đẩy bởi động cơ kinh tế

Giả thiết về mặt xã hội

Con người bị thúc đẩy bởi những nhu cầu xã hội.

Giả thiết tự thân vận động


Con người tự thúc đẩy mình để tự hoàn thiện

Giả thiết phức hợp

Con người là thực thể phức hợp, có khả năng thay đổi học hỏi, đáp ứng chiến lược quản trị

Các giả thiết về bản chất con người của Douglas Mc. Gregor

- Douglas Mc. Gregor (1906-1964) là học giả của trường phái quản trị hành vi
- Năm 1960, trong “phương diện con người trong doanh nghiệp”, ông đưa ra tập hợp nhận định lạc quan về bản chất con người.


$$X = \frac{\delta + H - \phi\kappa\lambda / 5(\sigma\xi\pi) + (\Sigma - \rho\tau)}{3\sigma\delta + \eta\beta - T\Sigma\Theta}$$

$$Y = PA\delta + \Delta\beta - 56N$$

Mỗi nhân viên là cá nhân sáng tạo và đầy nghị lực, họ có thể hoàn thành những công việc vĩ đại nếu có thời cơ

Douglas Mc. Gregor

Các giả thiết về bản chất con người của Douglas Mc. Gregor

THUYẾT X

Thuyết quản trị viên chuyên quyền

THUYẾT Y

Thuyết quản trị viên mềm dẻo

So sánh thuyết X và thuyết Y

➤ Hầu hết mọi người đều không thích làm việc và họ sẽ lảng tránh công việc khi hoàn cảnh cho phép.

➤ Đa số mọi người phải bị ép buộc, đe dọa bằng hình phạt và khi họ làm việc phải giám sát chặt chẽ.

➤ Hầu hết mọi người đều muốn bị điều khiển. Họ luôn tìm cách trốn tránh trách nhiệm, có ít khát vọng và chỉ thích được yên ổn.

Thuyết X

➤ Làm việc là một hoạt động bản năng, tương tự như nghỉ ngơi, giải trí.

➤ Mỗi người đều có năng lực tự điều khiển và tự kiểm soát bản thân nếu người ta được ủy nhiệm.

➤ Người ta sẽ trở nên gắn bó với các mục tiêu của tổ chức hơn, nếu được khen thưởng kịp thời.

➤ Một người bình thường có thể đảm nhận những trọng trách và dám chịu trách nhiệm.

➤ Nhiều người bình thường có óc tưởng tượng phong phú, khéo léo và sáng tạo.

Thuyết Y

KẾT LUẬN VỀ BẢN CHẤT CON NGƯỜI

- Cá nhân là mối quan tâm nhất của con người
- Cá nhân sẽ cố gắng thỏa mãn những nhu cầu căn bản của bản tính nếu cái lợi lớn hơn phí tổn
- Cá nhân có thể chịu được sự lãnh đạo
- Cá nhân muốn sống và làm việc trong một khung cảnh xã hội
- Cá nhân góp phần tạo lập những cơ chế để phục vụ những nhu cầu chung của tập thể
- Không có con người trung bình
- Cá nhân nỗ lực cao nhất khi được trọng dụng

CÁC LÝ THUYẾT VỀ ĐỘNG CƠ VÀ ĐỘNG VIÊN TINH THẦN LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

Các khái niệm

Động cơ là gì?

“Là nhu cầu bức xúc buộc con người tìm biện pháp để thoả mãn, biểu hiện như là những ước muốn, những mong muốn, những ham muốn, ...v...v.”

Đó chính là một trạng thái nội tâm kích thích hay thúc đẩy hoạt động.

Động viên là gì?

“Là quá trình tâm lý diễn ra do sự tác động có mục đích và theo định hướng của nhà quản trị”

Quan hệ về động cơ thúc đẩy và việc thực hiện công việc

Sự thách thức và tính hấp dẫn của công việc

Cơ hội để tham gia và tự quản lý

Phần thưởng mong muốn



Những yếu tố của động cơ thúc đẩy cá nhân:

- Nhu cầu
- Sự thỏa mãn
- Mục tiêu
- Kỳ vọng
- Khả năng để thực hiện công việc

Thực hiện công việc

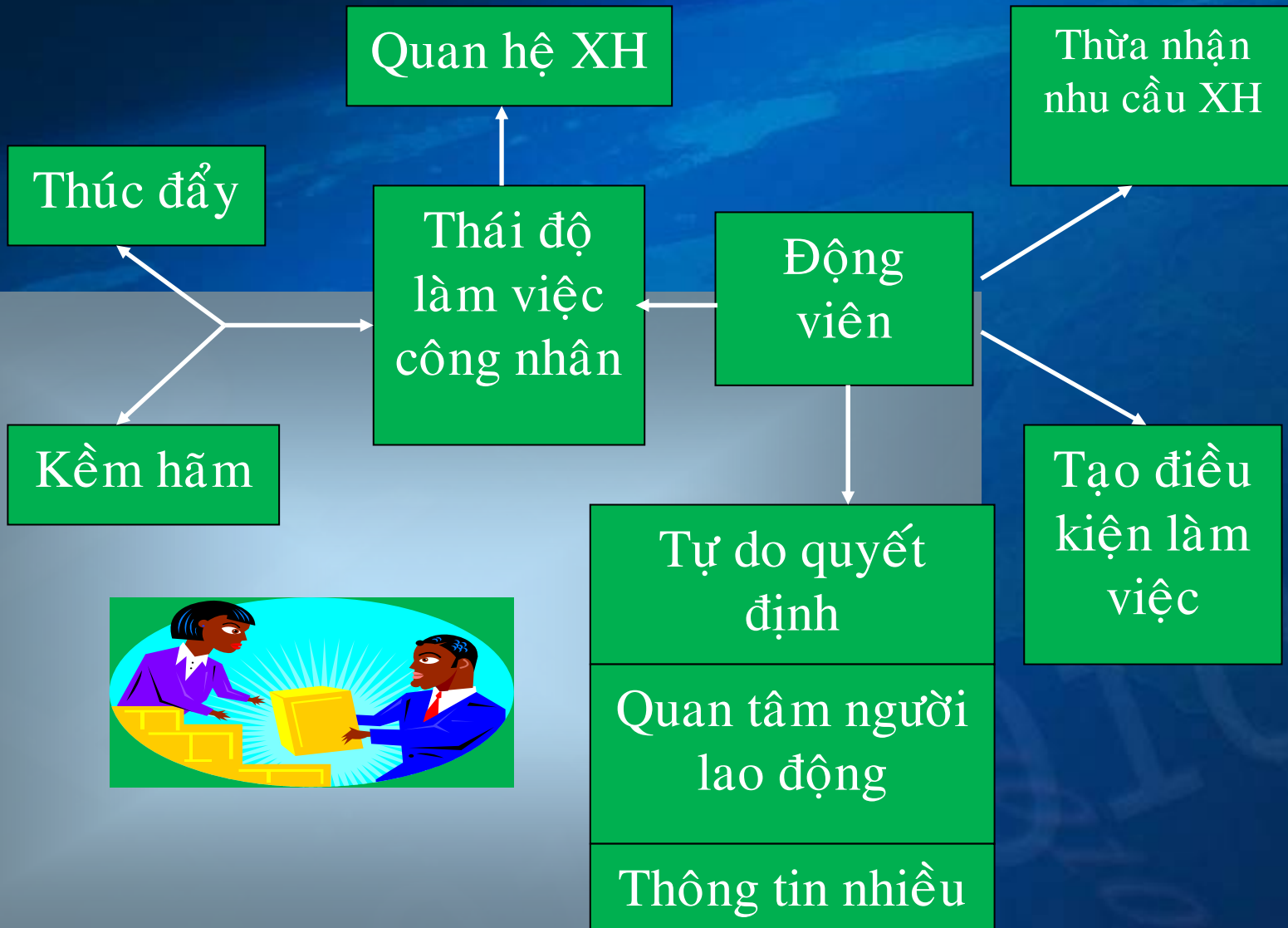
Các lý thuyết động viên

- -Thuyết về sự động viên của Taylor.
- -Thuyết cấp bậc nhu cầu Maslow.
- -Thuyết hai nhân tố của Herzberg.
- -Thuyết của David Mc. Cleland.
- -Thuyết E.R.G của Clayton Anderfer.
- -Thuyết mong đợi của Vichtor.
- -Thuyết về sự công bằng của J. Stacy Adams

Lý thuyết cổ điển: (Taylor)



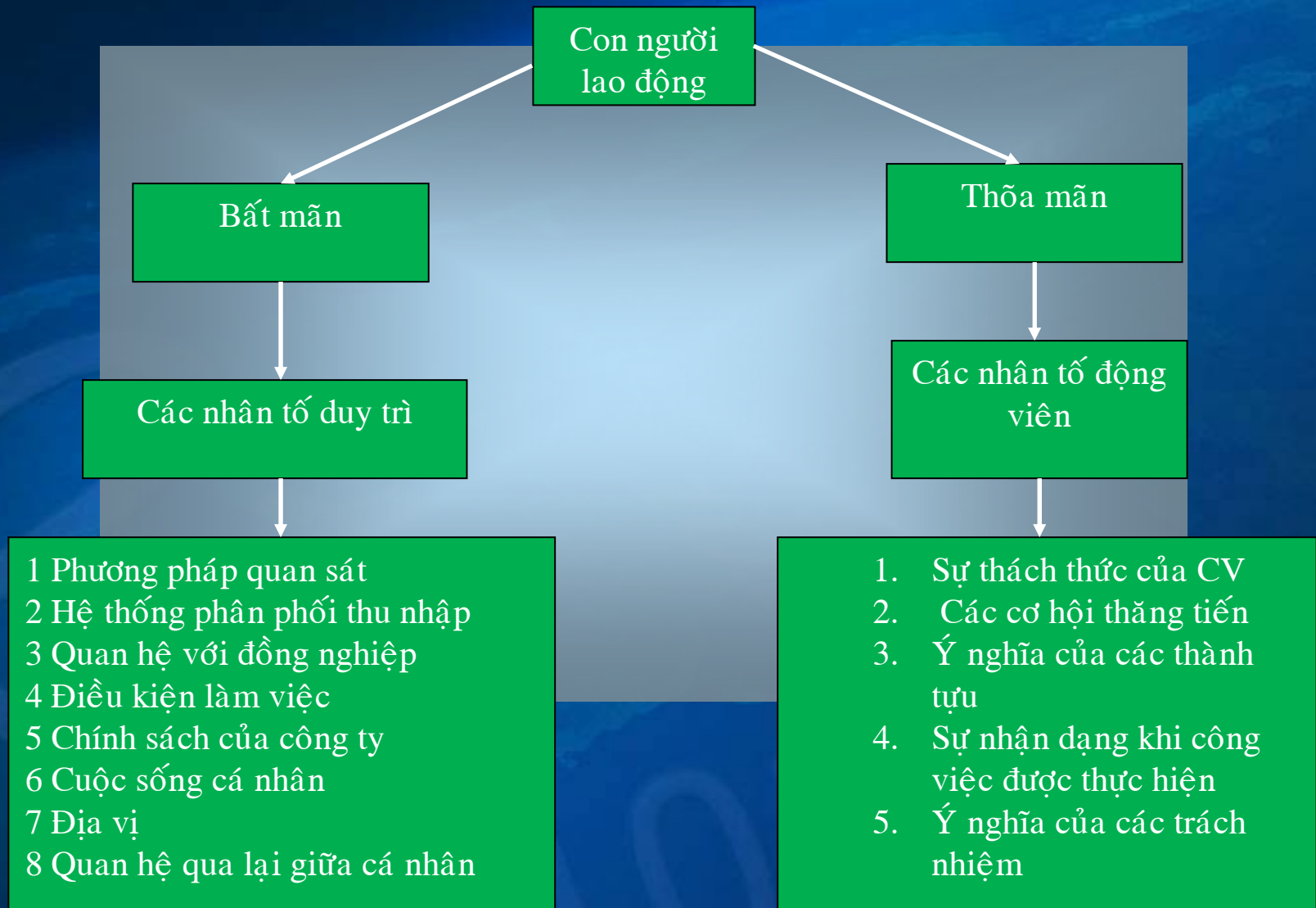
Lý thuyết tâm lý xã hội hay quan hệ con người



Thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow



Thuyết hai nhân tố của Herzbergz



Ảnh hưởng của các nhân tố

Các nhân tố duy trì		Các nhân tố động viên	
Khi đúng	Khi sai	Khi đúng	Khi sai
Không có sự bất mãn	Bất mãn	Thỏa mãn	Không thỏa mãn
Không động viên	Ảnh hưởng tiêu cực	Động viên được tăng cường	Không có sự bất mãn

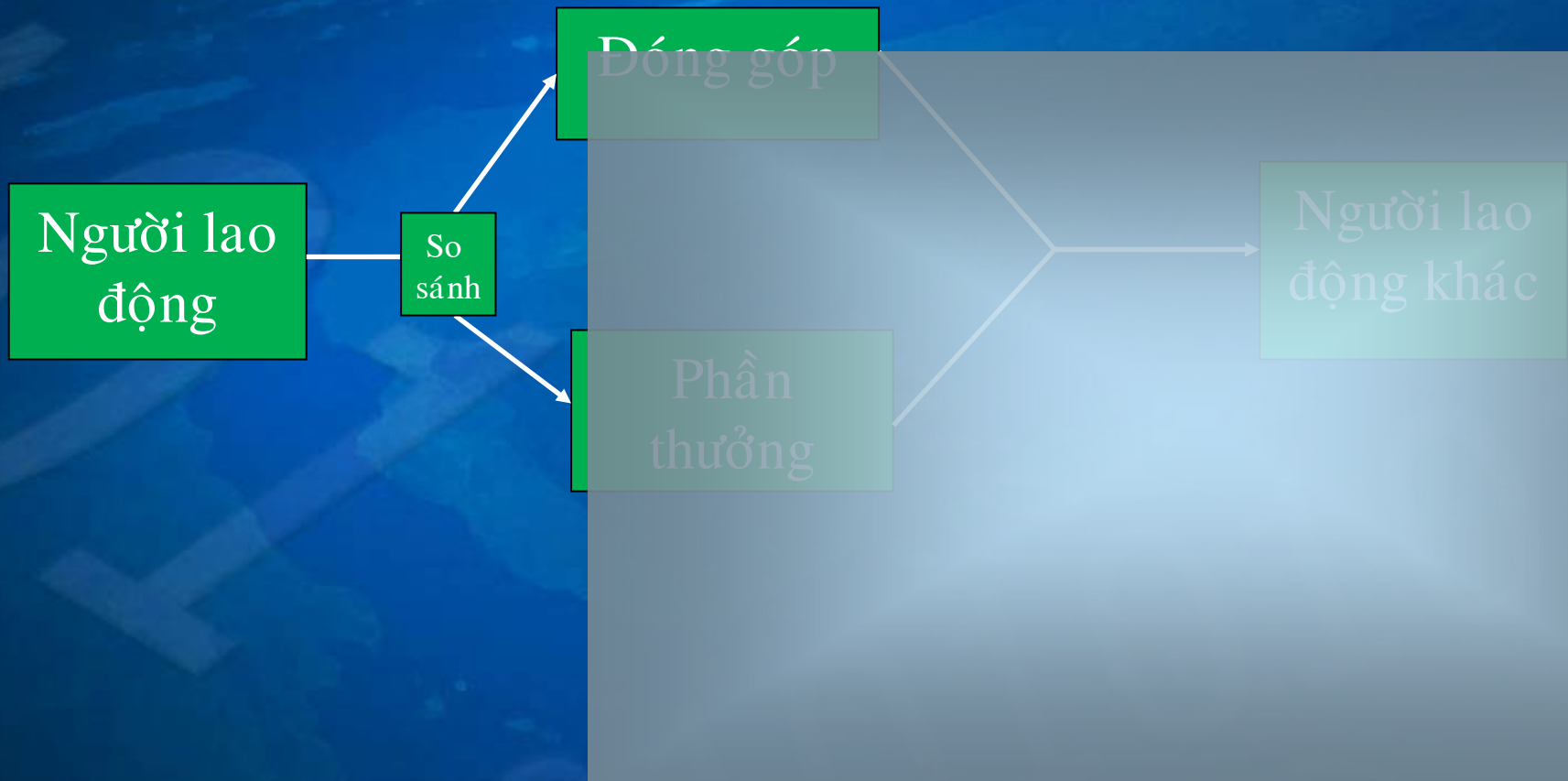
So sánh các lý thuyết về động cơ thúc đẩy của Maslow và Herzberg

	Maslow	Herzberg
Các yếu tố động viên	<ul style="list-style-type: none">-Tự hoàn thiện-Được tôn trọng, hoặc địa vị	<ul style="list-style-type: none">-Công việc có thử thách, thành tích, sự trưởng thành trong công việc, trách nhiệm-Sự tiến bộ, sự công nhận, địa vị
Các yếu tố duy trì	<ul style="list-style-type: none">-Nhu cầu hội nhập, liên kết hoặc chấp nhận-An toàn-Nhu cầu sinh lý	<ul style="list-style-type: none">-Quan hệ giữa các cá nhân, chính sách và cách quản trị công ty-Chất lượng của công tác giám sát-Chất lượng của công việc giám sát, Các điều kiện làm việc, An toàn nghề nghiệp-Tiền lươngCuộc sống riêng tư

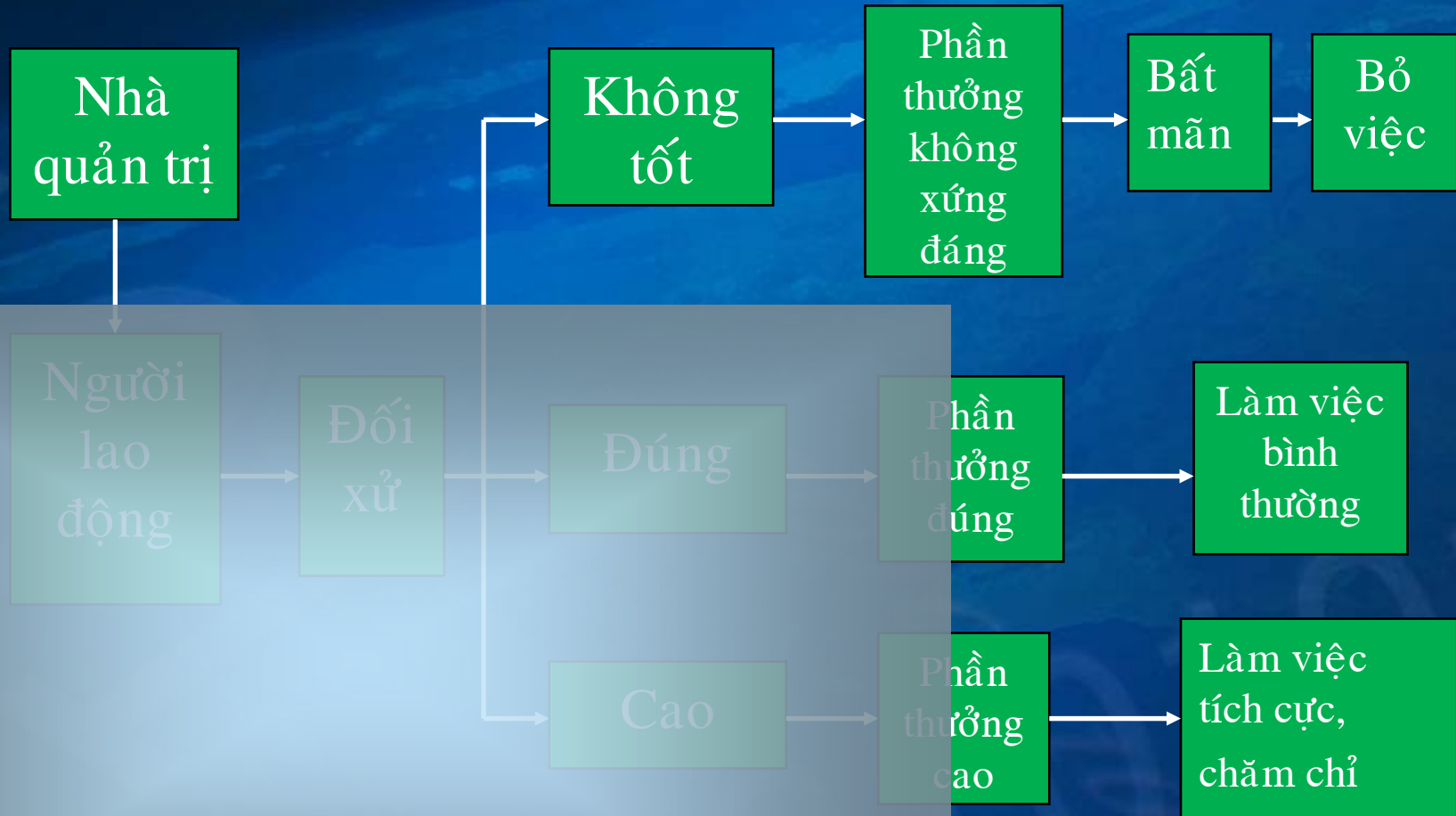
Thuyết mong đợi (Victor Vroom)



Thuyết về sự công bằng



Thuyết về sự công bằng



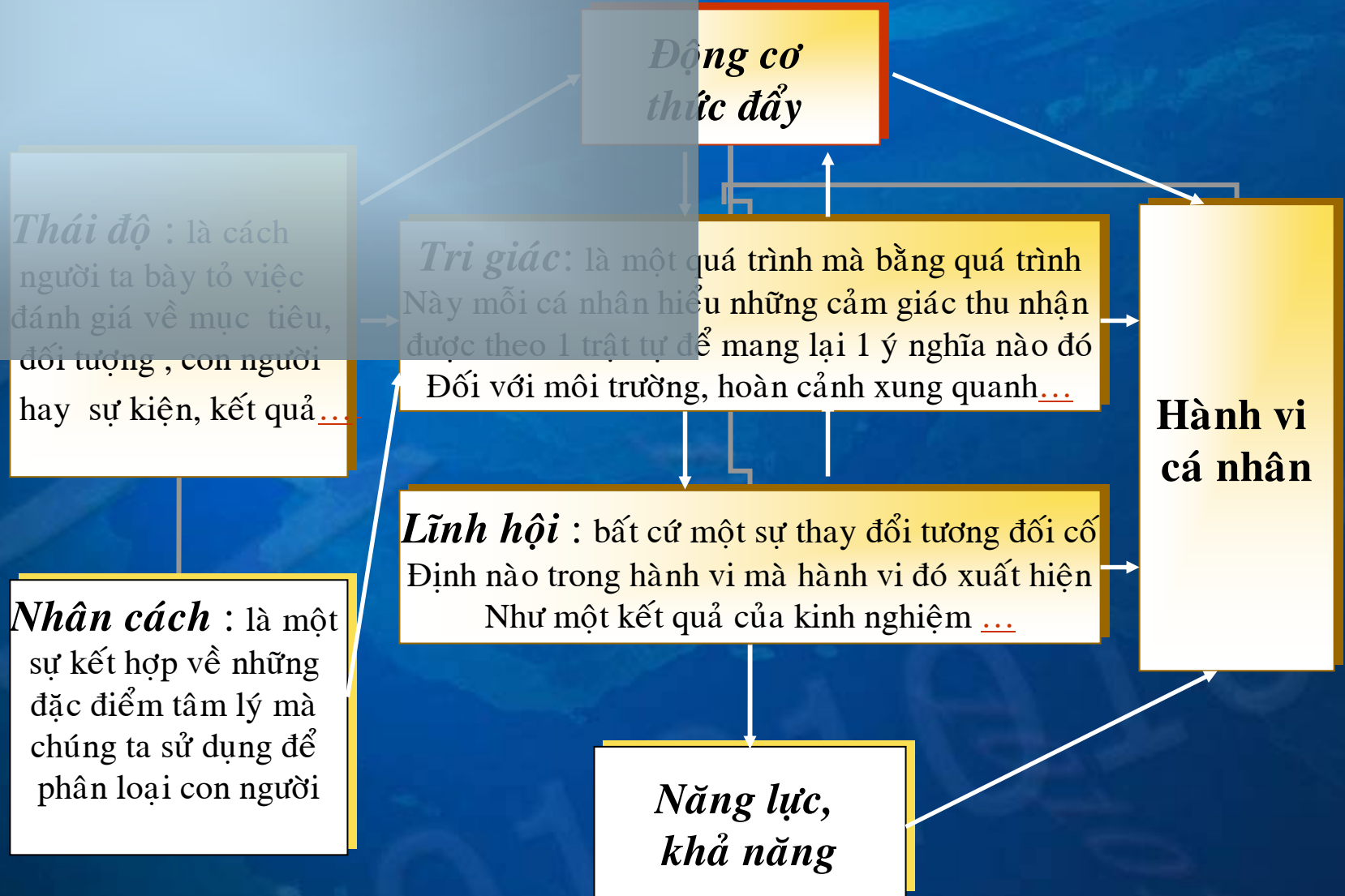
Hành vi cá nhân &

Hành vi nhóm

KHÁI NIỆM

- Hành vi tổ chức tức là hành vi của con người trong quá trình làm việc bao gồm hành vi cá nhân và hành vi nhóm
- Mục tiêu của nghiên cứu hành vi tổ chức là quản trị hành vi của người lao động cho đúng cách
- Hành vi tổ chức thường hướng tới việc thay thế trực giác bằng nghiên cứu có hệ thống

Những yếu tố ảnh hưởng đến hành vi cá nhân



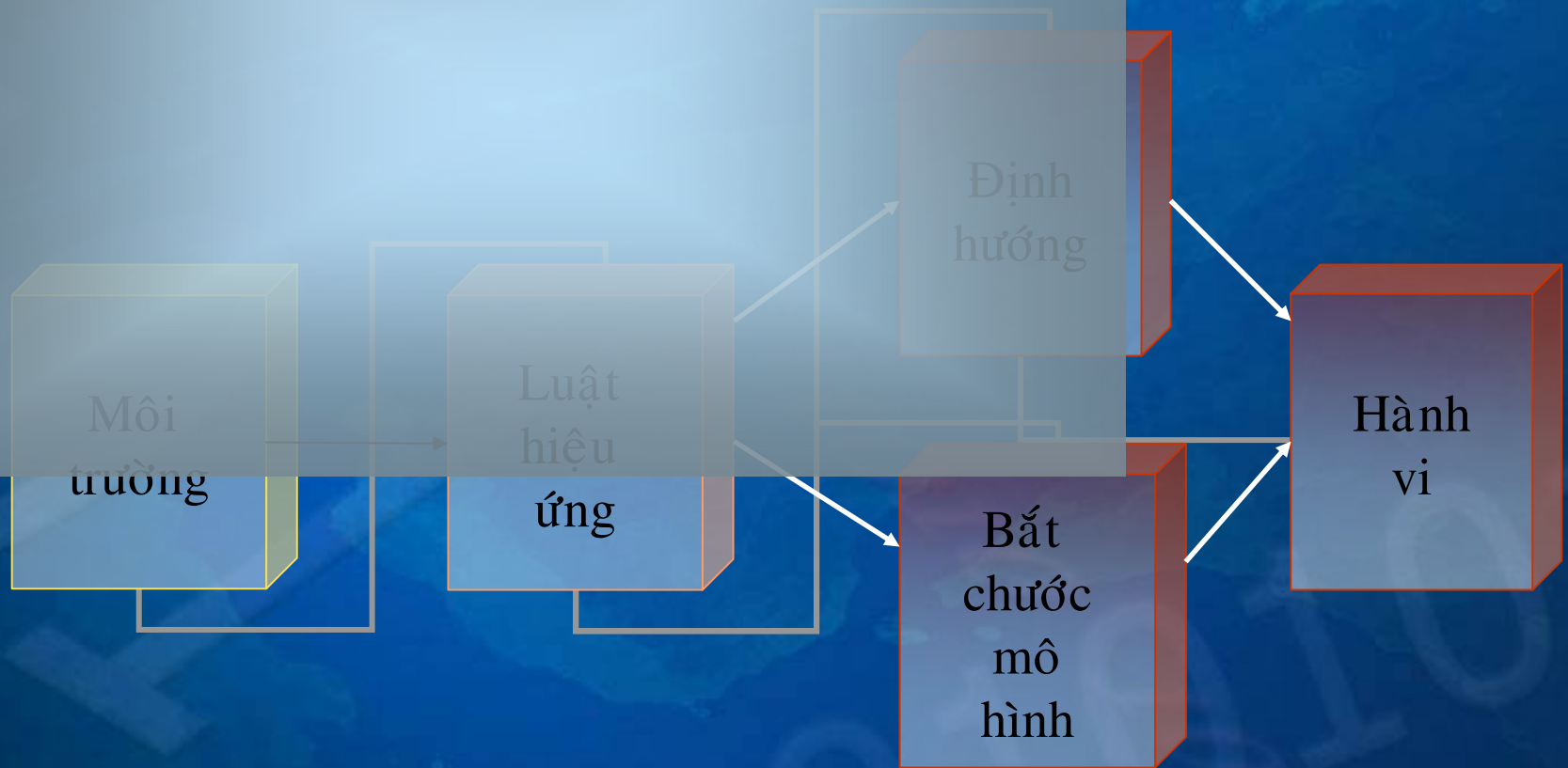
Thái độ

- Những thái độ phổ biến về quan hệ với công việc bao gồm :
 - Thoả mãn công việc
 - Dính líu, liên quan đến công việc
 - Sự ràng buộc về tổ chức
 - Cách làm giảm mâu thuẫn :
 - Thay đổi thái độ
 - Thay đổi hành vi
 - Phát triển tính hợp lý của những điều đối chọi nhau
- Người lao động sản xuất hướng tới người làm việc sung sướng.

Tri giác

- Có một số yếu tố tác động đến tình trạng và một số tác động vào thời điểm bóp mép của tri giác thuộc về người nhận thức, đối tượng hay mục tiêu, bản chất được nhận thức hay thuộc về khung cảnh, phạm vi của tình huống
- Lỗi đi tắt trong việc phán xử đánh giá người khác là sự lựa chọn được phát triển trên những mối quan tâm, lợi ích, kiến thức, kinh nghiệm và thái độ, quan điểm của người quan sát.
- Bản rập khuôn (stereotyping)
- Hiệu ứng hào quang (halo effect)

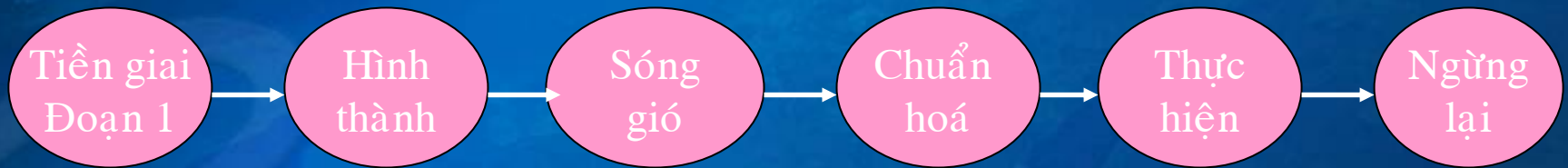
Lĩnh hội



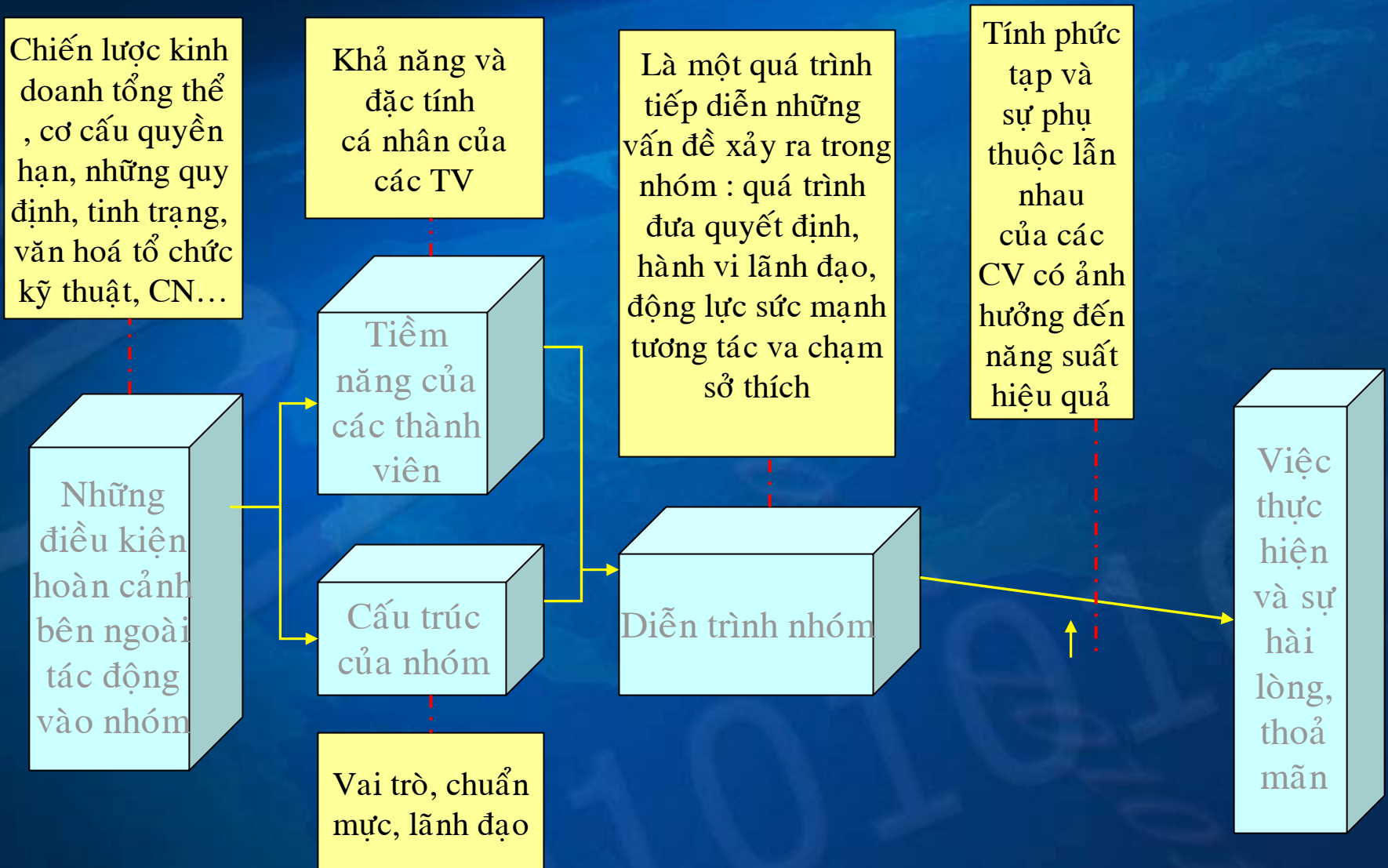
Nhóm

- Nhóm được xác định như 2 hay nhiều hơn các cá nhân mà họ cùng đi tới việc đạt những mục tiêu và họ có ảnh hưởng cũng như phụ thuộc nhau
- Nhóm chính thức (nhóm điều khiển và nhóm theo nhiệm vụ công việc) hay nhóm không chính thức (nhóm bằng hữu và nhóm cùng sở thích).
- Những quan niệm cơ bản về nhóm là : vai trò, chuẩn mực và sự tuân theo, hệ thống chuẩn mực và tính kết cấu bền vững của nhóm
- Mọi người tham gia vào nhóm vì những nhu cầu như : an toàn, địa vị, tự trọng, hội nhập, sức mạnh và mục tiêu thành đạt

CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN NHÓM



Mô hình hành vi nhóm



LỰA CHỌN PHƯƠNG PHÁP LÃNH ĐẠO VÀ SỬ DỤNG NHÂN VIÊN THÍCH HỢP



Những điều cần quan tâm khi lựa chọn phương pháp lãnh đạo

- Cá nhân nhân viên.
- Tập thể nhân viên.
- Tình huống lãnh đạo và sử dụng
- Cá tính của nhà quản
- Tuổi tác
- Kinh nghiệm

Các phương pháp lãnh đạo chủ yếu được sử dụng

- Lãnh đạo tập trung
- Lãnh đạo độc đoán.
- Lãnh đạo dân chủ.
- Lãnh đạo tự do.
- Lãnh đạo dĩ hòa vi quý.
- Lãnh đạo theo kiểu răn đe.
- Lãnh đạo bằng vật chất.
- Lãnh đạo kết hợp
- Lãnh đạo bằng công cụ hành chính, mệnh lệnh.
- Lãnh đạo bằng kinh tế.
- Lãnh đạo bằng tâm lý, giáo dục, thuyết phục, động viên
- Lãnh đạo trực tiếp.
- Lãnh đạo gián tiếp.
- Lãnh đạo bằng cách nêu gương.

KẾT LUẬN

Kết luận

- Lãnh đạo là một dạng hoạt động của con người nhằm gây ảnh hưởng đến những người khác để điều khiển và kiểm soát họ theo hướng thực hiện các mục tiêu của mình.
- Những yêu cầu cần thiết ở người lãnh đạo:
 - Tầm nhìn xa trông rộng.
 - Có kinh nghiệm, ý chí.
 - Khả năng thực hiện.
 - Có bản lĩnh, hoài bão để hoàn thành sứ mạng của mình.
 - Biết hướng dẫn, động viên, giúp đỡ người khác hoàn thành công việc.
 - Biết thu phục nhân tâm, làm cho người khác tuân phục, mến mộ

Để thực hiện thành công vai trò lãnh đạo, các nhà quản trị cần?

Hiểu biết con người mình được lãnh đạo

- *Biết động cơ và biết động viên nhân viên làm việc.*
- *Biết nhưng quy luật, đặc tính, yếu tố chi phối hành vi cá nhân, hành vi nhóm của mỗi người.*

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Tình huống 1: Động viên

- Dương vào làm việc tại phòng kế toán của một Ngân hàng được hơn 3 tháng. Một hôm phòng nhân sự có thông báo cho các phòng ban cho ý kiến đóng góp nhằm ban hành qui chế văn hoá ứng xử nơi công sở. Anh Minh trưởng phòng giao cho Dương phụ trách việc đó.
- Do tính tình bộc trực thẳng thắn nên trong bài viết của mình cô dùng quá nhiều dấu câu “!” “?”, điều đó làm cho các phòng ban khác cho rằng phòng kế toán có ý châm biếm hơn là góp ý. Sự việc không dừng lại ở đó mà còn đưa ra ở buổi họp giao ban, tổng giám đốc biết được việc nên rất giận và khiển trách phòng kế toán.
- Tại mình mà cả phòng bị khiển trách Dương rất mặc cảm và xấu hổ, tinh thần làm việc xa xức rất nhiều.

Tình huống 1 (tt)

- Với tư cách là người lãnh đạo trực tiếp anh Minh phải làm gì để khắc phục tình hình?

ĐÁP ÁN

- Mặc dù bị khiển trách nhưng anh minh hết sức bình tĩnh, anh động viên Dương, khuyên cô quên đi mặc cảm và cố gắng làm việc. Theo anh, chuyện mắc phải sai lầm ai cũng có, điều quan trọng nhất đây là một bài học kinh nghiệm cho sau này.

Tình huống 2 (lãnh đạo)

- Ông Đại là giám đốc một công ty TNHH, ông nghĩ mình là chủ nên lúc nào cũng gây sức ép với các phòng ban, bỏ ngoài tai ý tưởng của nhân viên. Vì vậy nhân viên công ty ngày càng thụ động và cứ ý ra, tình hình sản xuất kinh doanh của công ty ngày càng trở nên xấu.
- Trước tình hình đó ông quyết định mời ông Trung (có tài lãnh đạo) về làm phó giám đốc điều hành nhằm khắc phục tình hình công ty. Nếu bạn là ông Trung bạn làm gì để khắc phục tình hình của công ty?.

ĐÁP ÁN

Ông Trung:

- Tiến hành họp các phòng ban, lắng nghe ý kiến đề xuất của từng cá nhân.
- Khuyến khích cấp dưới trình bày ý tưởng, sẵn sàng gần gũi mọi người, lắng nghe quan điểm của từng nhân viên.
- Tạo không khí làm việc thoải mái và chủ động hơn.
- Sẵn sàng dành phần thưởng cho những ai có sáng kiến và sự cố gắng của nhân viên luôn được quan tâm đúng mức.

THẢO LUẬN

XIN THẦY VÀ
CÁC BẠN ĐÓNG
GÓP Ý KIẾN

**Xin chân thành
cám ơn**