



CHƯƠNG 5. CHỨC NĂNG LÃNH ĐẠO

5.1 Khái niệm chức năng lãnh đạo

5.1.1. Khái niệm

5.1.2. Đặc trưng và vai trò của chức năng lãnh đạo

5.2. Nội dung và phương thức thực hiện chức năng lãnh đạo

5.2.1. Nội dung của chức năng lãnh đạo

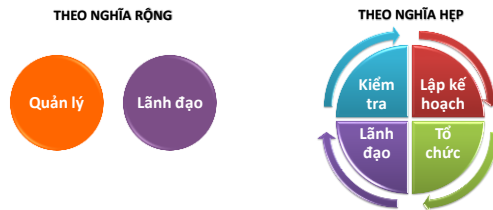
5.2.2. Phương thức thực hiện chức năng lãnh đạo

5.3. Nâng cao hiệu quả thực hiện chức năng lãnh đạo

5.3.1. Những yêu cầu về nội dung tác động hiệu quả tới nhân viên

5.3.2. Những yêu cầu về phương thức tác động hiệu quả

LÃNH ĐẠO và QUẢN LÝ



THEO NGHĨA RỘNG

LÃNH ĐẠO	QUẢN LÝ
<ul style="list-style-type: none"> Là quá trình gây ảnh hưởng tác động tới con người (cá nhân hay nhóm), lời cuốn họ thực hiện mục tiêu <p>→ Thể hiện cả quyền lực chính thức và phi chính thức</p>	<ul style="list-style-type: none"> Là quá trình hiện thực hoá những chủ trương, đường lối chiến lược thông qua việc thực hiện các chức năng quản lý <p>→ Thể hiện quyền lực chính thức là chủ yếu</p>

CÔNG VIỆC CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN LÝ

NGƯỜI QUẢN LÝ	NGƯỜI LÃNH ĐẠO
<ul style="list-style-type: none"> Thực hiện công việc theo đúng cách Xác định mục tiêu rõ ràng Có khả năng điều phối (chỉ đạo và kiểm soát) nhân viên Thực hiện quyền lực Hướng tới thực hiện kế hoạch cụ thể Tập trung vào duy trì và phát triển 	<ul style="list-style-type: none"> Có tính sáng tạo trong công việc Xác định tầm nhìn, viễn cảnh phát triển Có năng lực khuyến khích, đồng viên nhân viên Tạo lập ảnh hưởng Hướng tới xây dựng kế hoạch chiến lược Tập trung vào sự thay đổi



KHÁI NIỆM CHỨC NĂNG LÃNH ĐẠO



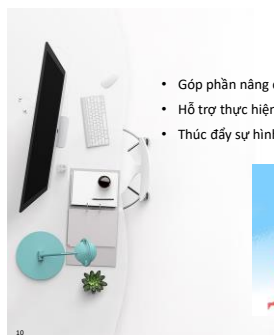
ĐỊNH NGHĨA

Chức năng lãnh đạo là quá trình tác động đến con người để họ cố gắng và nhiệt tình trong việc thực hiện các mục tiêu chung của tổ chức.



ĐẶC ĐIỂM

- Trọng tâm của chức năng lãnh đạo là gây ảnh hưởng
- Chức năng lãnh đạo có tác động trực tiếp đến con người
- Chức năng lãnh đạo là biểu hiện của nghệ thuật quản lý
- Mục đích của chức năng lãnh đạo là tạo động lực làm việc

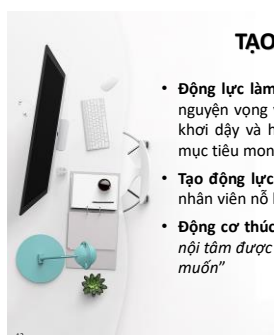


VAI TRÒ

- Góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực trong tổ chức
- Hỗ trợ thực hiện các chức năng khác của nhà quản lý
- Thúc đẩy sự hình thành và phát triển của văn hóa quản lý




NỘI DUNG CỦA CHỨC NĂNG LÃNH ĐẠO



TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

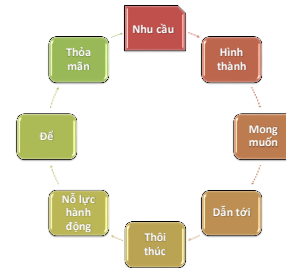
- **Động lực làm việc** là các xu hướng, ước mơ, nhu cầu, nguyện vọng và những thôi thúc có ý thức hay vô thức khơi dậy và hướng hành động vào việc đạt được một mục tiêu mong đợi
- **Tạo động lực làm việc** là các biện pháp nhằm khích lệ nhân viên nỗ lực, tự giác thực hiện các nhiệm vụ
- **Động cơ thúc đẩy** là "tất cả những điều kiện phần đầu nội tâm được mô tả như những ước muốn, những mong muốn"



VAI TRÒ CỦA TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

- Nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực trong tổ chức
- Tạo điều kiện cho ĐTQL nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc → tạo cơ hội phát triển bản thân
- Tạo sự gắn bó, thúc đẩy lòng trung thành của ĐTQL đối với tổ chức
- Có hành vi tự định hướng vào các mục tiêu quan trọng

QUÁ TRÌNH HÌNH THÀNH ĐỘNG CƠ THỨC ĐẨY



THUYẾT PHÂN CẤP NHU CẦU - MASLOW

- Là một chủ thể có khả năng sáng tạo
- Bản thân mình là một giá trị
- Quan hệ với cộng đồng
- An toàn về thân thể, tài sản, việc làm
- Sinh hoạt vật chất

Digital Needs - Pyramid of Maslow 2.0

How newer generations perceive their needs

See what Internet has done.



PHƯƠNG THỨC THỰC HIỆN CHỨC NĂNG LÃNH ĐẠO



CÁC PHƯƠNG THỨC THỰC HIỆN CHỨC NĂNG LÃNH ĐẠO

- Thông qua [chính sách nhân lực](#)
- Thông qua các biện pháp kích thích [phi vật chất](#)
- Thông qua [làm phong phú](#) công việc
- Thông qua việc sử dụng [phong cách lãnh đạo](#)





1. CHÍNH SÁCH NHÂN LỰC

- Chính sách **tiền lương**
 - Trả lương theo sản phẩm trực tiếp cá nhân
 - Trả lương theo sản phẩm của nhóm
 - Trả lương theo sản phẩm gián tiếp
- Chính sách **thưởng vật chất**
 - Các hình thức thưởng theo năng suất và chất lượng
 - Mô hình thưởng do tiết kiệm thời gian
- Chính sách **phúc lợi vật chất**
 - Chia lợi nhuận (bằng tiền/cổ phiếu)
 - Bán cổ phần cho nhân viên
 - Trợ cấp và các khoản thu nhập thêm khác

19



2. CÁC BIỆN PHÁP KÍCH THÍCH PHI VẬT CHẤT

- 2.1. Nâng cao **chất lượng** công việc
- 2.2. Tổ chức các hoạt động thoả mãn **nhu cầu tinh thần**
- 2.3. Áp dụng mô hình **quản lý theo mục tiêu**

20



2.1. NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG CÔNG VIỆC

- Được quan tâm, đối xử bình đẳng
- Có cơ hội như nhau trong phát triển nghề nghiệp
- Được tham gia tích cực vào các quyết định có liên quan đến cá nhân
- Được ghi nhận và thưởng khi có thành tích.
- Môi trường làm việc lành mạnh, an toàn
- Lương được trả tương xứng, công bằng.

21



2.2. TỔ CHỨC CÁC HOẠT ĐỘNG THOẢ MÃN NHU CẦU TINH THẦN

- Hội thi, liên hoan, lễ kỷ niệm, giao lưu, dã ngoại
- Câu lạc bộ
- *Thường không tăng lương**

22

THƯỜNG KHÔNG TĂNG LƯƠNG (1)

1. Tăng thời gian nghỉ phép có lương, dù chỉ là một hay 2 ngày mỗi năm, thì nhân viên cũng rất coi trọng nó.
2. Cho họ thời gian biểu linh hoạt hơn. Rất nhiều người sẽ thích làm việc 4 ngày một tuần và mỗi ngày 10 giờ, hay được làm việc một ngày trong tuần tại nhà.
3. Cho phép họ mặc quần áo bình thường thay vì trang phục công sở đến công ty, dù chỉ là một ngày trong tuần.
4. Cung cấp bữa trưa và tiệc pizza một lần mỗi tháng.
5. Tổ chức sinh nhật cho nhân viên với bánh và thẻ đối quà.

23

<https://vnhdoanh.vn/ruoi-buc/baeh-ngheu/20-cach-thuong-cho-nhan-vien-ma-khong-can-tien-2727558.html>

THƯỜNG KHÔNG TĂNG LƯƠNG (2)

6. Tổ chức rửa xe cho nhân viên ngay tại công ty một lần mỗi tháng.
7. Tổ chức cho nhân viên được mát xa định kỳ tại công ty.
8. Thưởng cho những nhân viên xuất sắc thẻ đối quà, vé xem hòa nhạc hay thẻ thành viên của một câu lạc bộ chăm sóc sức khỏe.
9. Xây phòng nghỉ ngơi hoặc giải trí để nhân viên có thể thư giãn và chơi đùa, cũng có thể đưa thêm vào một chiếc TV, bàn bi-a hay game mô phỏng Air Hockey.
10. Thay đổi chức vụ cho họ, dù bạn chưa thể trả cho họ một mức lương cao hơn, nhưng họ cũng đánh giá cao chức vụ mới của mình vì nó có thể mang lại nhiều lợi ích về sau.

24

<https://vnhdoanh.vn/ruoi-buc/baeh-ngheu/20-cach-thuong-cho-nhan-vien-ma-khong-can-tien-2727558.html>

2.3. ÁP DỤNG MÔ HÌNH QUẢN LÝ THEO MỤC TIÊU

- Đặt mục tiêu cụ thể cho tổ chức theo từng giai đoạn
- Đặt mục tiêu cho các bộ phận
- ĐTQL thảo luận và thông qua mục tiêu bộ phận
- Từng cá nhân đề ra chương trình hành động
- So sánh kết quả thực tế với mục tiêu
- Cung cấp thông tin phản hồi của việc đánh giá cho ĐTQL



3. LÀM PHONG PHÚ CÔNG VIỆC

- Để ĐTQL tự do hơn trong ra quyết định
- Khuyến khích ĐTQL tham gia và phối hợp với nhau
- Làm cho ĐTQL cảm thấy trách nhiệm cá nhân đối với nhiệm vụ của họ
- Cho ĐTQL biết về những đóng góp của họ đối với thành tích chung
- Ưu tiên cung cấp thông tin phản hồi về mức độ hoàn thành công việc
- Thu hút ĐTQL vào phân tích, thay đổi môi trường làm việc...



4. SỬ DỤNG PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO

- Phong cách lãnh đạo là cách thức làm việc của người lãnh đạo, là dạng hành vi của người đó thể hiện các nỗ lực ảnh hưởng tới hoạt động của những người khác.
- Việc lựa chọn phong cách lãnh đạo phụ thuộc vào cá tính và hoàn cảnh môi trường
- Mỗi phong cách có điểm mạnh, điểm yếu riêng

PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYÊN QUYỀN - DÂN CHỦ - TỰ DO

	BẢN CHẤT	GIAO TIẾP	ĐIỂM MẠNH	ĐIỂM YẾU
Chuyên quyền	Người lãnh đạo nắm giữ tất cả quyền hành và trách nhiệm	Từ trên xuống, giao cho cấp dưới thực hiện các nhiệm vụ đã định	Nhấn mạnh vào kết quả dự báo trước, đảm bảo tính chính xác, theo trật tự	Bóp nghẹt tính chủ động sáng tạo của cấp dưới
Dân chủ	Người lãnh đạo giao quyền nhưng vẫn chịu trách nhiệm cuối cùng	Hai chiều, công việc được phân chia trên cơ sở quyết định có sự tham gia của cấp dưới	Nhận được sự cam kết của cấp dưới thông qua sự tham gia của họ	Tốn thời gian
Tự do	Người lãnh đạo giao quyền và trách nhiệm cho nhân viên	Theo chiều ngang, các nhân viên tự thực hiện công việc theo cách tốt nhất mà họ có thể	Cho phép cấp dưới thực hiện công việc khi thấy phù hợp mà không cần sự can thiệp của lãnh đạo	Nhân viên có thể đi chệch hướng

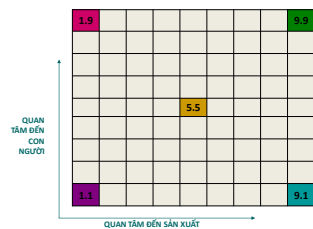
28

PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO THEO TÌNH HUỐNG

	ỦY QUYỀN	HỖ TRỢ	TỰ VẤN	HƯỚNG DẪN
Đặc điểm	<ul style="list-style-type: none"> • Ít chỉ dẫn • Ít hỗ trợ • Trao toàn quyền và trách nhiệm quyết định thực hiện. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ít chỉ dẫn • Nhiều hỗ trợ • Chia sẻ ý tưởng • Hướng nhân viên đến sự tự quyết định và tìm ra cách làm hợp lý 	<ul style="list-style-type: none"> • Nhiều chỉ dẫn • Nhiều hỗ trợ • Giải thích quyết định của mình và sẵn sàng giải thích thêm 	<ul style="list-style-type: none"> • Nhiều chỉ dẫn • Ít hỗ trợ • Mô tả tỉ mỉ cách thực hiện công việc và giám sát chặt chẽ
Áp dụng với cấp dưới	<ul style="list-style-type: none"> • Có khả năng • Có nhiệt tình 	<ul style="list-style-type: none"> • Có khả năng • Thiếu nhiệt tình 	<ul style="list-style-type: none"> • Không có khả năng • Có nhiệt tình 	<ul style="list-style-type: none"> • Không có khả năng • Không có nhiệt tình

29

PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO THEO Ô BÀN CỜ



- 1.1. Quản lý suy giảm
- 1.9. Cầu lạc bộ ngoài trời
- 9.1. Chuyên quyền theo công việc
- 9.9. Quản lý đồng đội
- 5.5. Chuyên quyền rộng lượng

Robert R. Blake và Jane S. Mouton

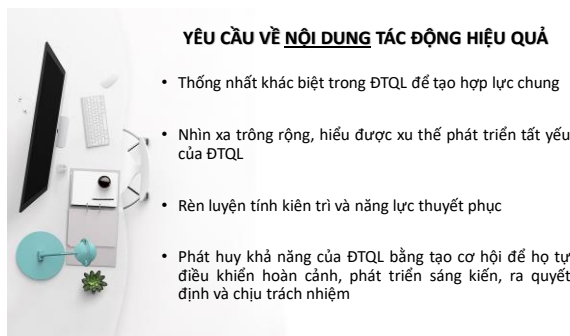


30



NÂNG CAO HIỆU QUẢ THỰC HIỆN CHỨC NĂNG LÃNH ĐẠO

31



YÊU CẦU VỀ NỘI DUNG TÁC ĐỘNG HIỆU QUẢ

- Thống nhất khác biệt trong ĐTQL để tạo hợp lực chung
- Nhìn xa trông rộng, hiểu được xu thế phát triển tất yếu của ĐTQL
- Rèn luyện tính kiên trì và năng lực thuyết phục
- Phát huy khả năng của ĐTQL bằng tạo cơ hội để họ tự điều khiển hoàn cảnh, phát triển sáng kiến, ra quyết định và chịu trách nhiệm



YÊU CẦU VỀ PHƯƠNG THỨC TÁC ĐỘNG HIỆU QUẢ

- NQL hiểu biết đầy đủ về ĐTQL để lựa chọn phương thức phù hợp
- Xây dựng và thực hiện chính sách nhân lực toàn diện, đa dạng
- Thúc đẩy động lực làm việc cho ĐTQL
- Làm phong phú công việc và môi trường làm việc
- Điều chỉnh phong cách lãnh đạo phù hợp

33



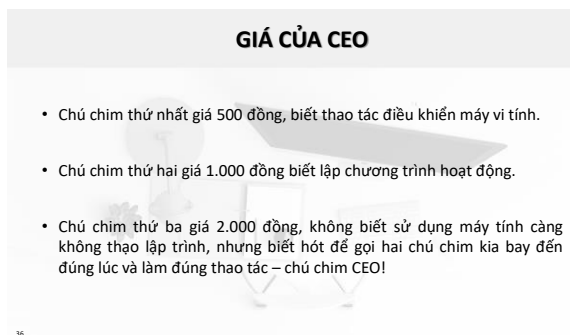
BẦU KHÔNG KHÍ TỔ CHỨC HAY MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC

Phạm vi bầu không khí tổ chức	Tác động lên động cơ về quyền lực	Tác động lên động cơ về sự thành đạt	Tác động lên động cơ về sự liên kết
Cấu trúc tổ chức	Tăng cường	Giảm bớt	Giảm bớt
Trách nhiệm (cảm giác là lãnh đạo của ai đó trong tổ chức)	Tăng cường	Tăng cường	Không tác động
Nhấn mạnh đến phần thưởng hơn là phạt	Không tác động	Tăng cường	Tăng cường
Sự mạo hiểm (nhấn mạnh đến việc nhận thách thức trong tổ chức)	Giảm bớt	Tăng cường	Giảm bớt
Sự niềm nở, thân thiện, không nghi thức trong tổ chức	Không tác động	Không tác động	Tăng cường
Sự ủng hộ, giúp đỡ lẫn nhau đúng mức giữa các bộ phận, các cấp trong tổ chức	Không tác động	Tăng cường	Tăng cường
Các tiêu chuẩn	Tăng cường	Tăng cường	Giảm bớt
Mẫu thuẫn (chú trọng đến việc lắng nghe ý kiến khác nhau; bộc lộ thái độ với các vấn đề)	Tăng cường	Tăng cường	Giảm bớt
Sự gắn bó (cảm giác cá nhân thuộc về tổ chức và là một cá nhân có giá trị trong tổ chức)	Không tác động	Tăng cường	Tăng cường

34



BẠN NGHĨ GÌ?



GIÁ CỦA CEO

- Chú chim thứ nhất giá 500 đồng, biết thao tác điều khiển máy vi tính.
- Chú chim thứ hai giá 1.000 đồng biết lập chương trình hoạt động.
- Chú chim thứ ba giá 2.000 đồng, không biết sử dụng máy tính càng không thạo lập trình, nhưng biết hét để gọi hai chú chim kia bay đến đúng lúc và làm đúng thao tác – chú chim CEO!

36