**BÀI 1**

**KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO QUẢN LÝ**

**PHẦN 1: TỔNG QUAN VỀ LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN LÝ**

**1.1. KHÁI NIỆM VỀ LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN LÝ**

**Lãnh đạo** *là một quá trình gây ảnh hưởng đến hoạt động của cá nhân hoặc nhóm nhằm phấn đấu một cách tự nguyện cho những mục tiêu chung của tổ chức trong những điều kiện nhất định.*

*Lãnh đạo là một quá trình gây ảnh hưởng của chủ thể lãnh đạo với các cá nhân hoặc một nhóm nhất định*

Như vậy: Lãnh đạo phải có chủ thể thực hiện hoạt động lãnh đạo, có đối tượng nhận sự lãnh đạo thông qua các tác động. Lãnh đạo chỉ thực hiện khi có đối tượng bị lãnh đạo, tiến hành nhằm thực hiện những mục tiêu đã xác định cụ thể, các cá nhân phấn đấu một cách tự nguyện theo mệnh lệnh và được xem xét trong những điều kiện cụ thể, nhất định.

Những điều kiện cụ thể hình thành hoạt động Lãnh đạo bao gồm:

* Lãnh đạo chỉ thực hiện khi có đối tượng bị lãnh đạo: Đối tượng ở đây có thể là một tổ chức hoặc một cá nhân hoặc nhóm người nhất định
* Các cá nhân phấn đấu một cách tự nguyện: Có nghĩa là bản thân các cá nhân phải thấy muốn phấn đấu, muốn làm, xuất phát từ nội tâm của cá cá nhân, không thể dung mệnh lệnh hành chính để áp đặt.
* Lãnh đạo được tiến hành nhằm thực hiện những mục tiêu đã xác định cụ thể: Không thể lãnh đạo nếu không có mục tiêu
* Hoạt động lãnh đạo luôn gắn với những điều kiện cụ thể, nhất định: Trong những điều kiện khác nhau, hoạt động lãnh đạo là khác nhau. Lãnh đạo là nghệ thuật, không thể rập khuôn một mô hình lãnh đạo ở các điều kiện và hoàn cảnh khác nhau.

**Quản lý** là một quá trình nhằm đạt đến sự thành công trong các mục tiêu đề ra bằng việc phối hợp hữu hiệu các nguồn lực của doanh nghiệp, là hoạt động liên tục và cần thiết trong một tổ chức.

Quản lý là việc định giá tính ổn định, trật tự, hiệu quả công việc. Mục tiêu của quản lý là tao ra giá trị thặng dư tức tìm ra phương thức thích hợp để thực hiện công việc nhằm đạt hiệu quả cao nhất với chi phí các nguồn lực ít nhất. Nhà quản lý là những người rất khách quan, họ quan tâm làm thế nào để hoàn thành công việc và, đốc thúc những người khác làm việc tốt hơn.

**1.2. PHÂN BIỆT GIỮA LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN LÝ**

**- Lãnh đạo là người đưa ra ý tưởng còn quản lý là người thực thi ý tưởng.**

Người *lãnh đạo là người có nhiệm vụ đề xuất ý tưởng mới* và đưa chúng vào kế hoạch của tổ chức trong giai đoạn kế tiếp. Người lãnh đạo là người có tầm nhìn cộng với sự tiến bộ trong cách tư duy để phát triển các chiến lược và chiến thuật mới. Do vậy, họ cần phải có cái nhìn sâu rộng và luôn cập nhật các xu hướng hay các nghiên cứu và kỹ năng mới nhất. Thay vào đó, *người quản lý là người thực hiện và giữ cho các kế hoạch đã được thiết lập hoạt động một cách trơn tru đúng kế hoạch*. Người quản lý phải luôn chú ý quan sát tới nhân viên cấp dưới và duy trì sự kiểm soát thường xuyên nhằm đảm bảo sự hoạt động của các bộ phận trong tổ chức. Do quản lý là người trực tiếp làm việc với nhân viên nên họ am hiểu năng lực nhân viên của mình và biết rõ ai là người [phù hợp](http://proguide.vn/cb/chuan-bi-hanh-trang/lua-chon-linh-vuc-kinh-doanh-phu-hop/) nhất với những nhiệm vụ cụ thể.

**- Lãnh đạo củng cố niềm tin trong khi quản lý dựa vào kiểm soát**.

Theo Wade, *người lãnh đạo là người truyền cảm hứng cho nhân viên*, để họ biết như thế nào là tốt nhất và làm thế nào để đẩy nhanh tiến độ. “Lãnh đạo không phải là ở những gì bạn làm mà chính là những gì mà người khác làm cho bạn. Nếu không có ai thực thi ý tưởng của bạn thì bạn thực sự không phải là một lãnh đạo”, ông nói: “Nếu mọi người hào hứng với ý tưởng của bạn thì đó chính là bởi họ đã được bạn truyền cảm hứng. Điều đó có nghĩa là bạn đã tạo được sự tin tưởng đối với nhân viên, điều này là đặc biệt cần thiết nếu hoạt động kinh doanh đang thay đổi nhanh chóng và cần thiết lấy lại niềm tin của nhân viên vào sứ mệnh của công ty.” Với vai trò là người quản lý, Drucker lại cho rằng, công việc của họ là *duy trì việc kiểm soát nhân viên để nhân viên phát huy tối đa khả năng và năng lực từ đó tạo ra sản phẩm hoặc tăng doanh thu (lợi nhuận) cho công ty.* Và để đạt được hiệu quả, người quản lý cần phải am hiểu rõ nhân viên của mình cũng như những đam mê và mong muốn về lương bổng của họ.

|  |  |
| --- | --- |
| **LÃNH ĐẠO** | **QUẢN LÝ** |
| * Làm việc đúng: Chọn việc đúng để làm (Chọn đường đúng để đi) * LÃNH ĐẠO **CON NGƯỜI** * Quan tâm đến niềm tin, giá trị và tầm nhìn tương lai.   - Hướng đến sự đổi mới. | - Làm đúng việc: Làm đúng việc đã chọn (Đi đúng đường đã chọn)  - QUẢN LÝ **CÔNG VIỆC**  - Quan tâm đến việc hoàn thành nhiệm vụ được giao hiện tại.  - Hướng đến sự ổn định. |
| * Dựa vào quyền lực mềm (năng lực, nhân cách,…) * Thường chú trọng đến tập thể và hướng tới tương lai. Nhà LĐ thức dậy hôm nay nhưng nghĩ đến ngày mai. * Sử dụng tài năng của bản thân để truyền cảm hứng, gây ảnh hưởng cho mọi người. | * Dựa vào quyền lực cứng, quyền hành chính được bổ nhiệm. * Thường lưu ý đến cá nhân trong thời điểm hiện tại, giúp cho từng cá nhân phát triển. * Sử dụng tài năng, kinh nghiệm của bản thân để đôn đốc mọi người làm việc đúng quy trình, quy chế, nội quy. |

Tóm lại, Nhà quản lý được bổ nhiệm họ có quyền lực hợp pháp, cho phép họ quyền thưởng và trừng phạt. Khả năng ảnh hưởng của họ dựa trên quyền hành chính thức vốn cố hữu ở vị trí họ đảm nhiệm. Ngược lại, người lãnh đạo có thể được bổ nhiệm hoặc hiện ra trong nhóm. Người lãnh đạo có thể ảnh hưởng lên người khác nhằm thực hiện ý tưởng ngoài quyền hành chính thức.

**Câu hỏi đặt ra ở đây là: Tất cả nhà quản lý có nên là người lãnh đạo? Ngược lại, tất cả người lãnh đạo nên là nhà quản lý?**

Từ những kết quả nghiên cứu, chúng ta có thể phát biểu rằng: tất cả nhà quản lý về mặt lý tưởng nên là người lãnh đạo (hay nói cách khác nên có những tố chất, phẩm chất của nhà lãnh đạo). Tuy nhiên, không phải tất cả những nhà lãnh đạo cần có các khả năng trong các chức năng quản lý khác, và vì vậy không phải tất cả nhà lãnh đạo nên nắm giữ vị trí quản lý. Sự thật là một cá nhân có thể ảnh hướng đến người khác không có nghĩa là người đó cũng có thể hoạch định, tổ chức và kiểm soát.

**Tình huống 1:** Sau khi đã hiểu khái niệm về lãnh đạo và phân biệt sự khác nhau giữa quản lý và lãnh đạo, anh chị xử lý tình huống sau như thế nào?

Đầu năm 2019, sau khi họp triển khai nhiệm vụ năm 2019, anh/chị với cương vị là Giám đốc chi nhánh NHCSXH TP Hải Phòng triển khai chương trình cho vay nhà ở xã hội với số vốn được phân bổ là 10 tỷ đồng, anh/ chị sẽ triển khai nhiệm vụ này như thế nào khi nhân sự hiện nay đã hoạt động gần như hết công suất với những công việc hiện có, trong khi đây là chương trình tín dụng mới, quy trình cho vay phức tạp. Những nhân viên dường như không muốn nhận thêm chỉ tiêu, lo sợ không hoàn thành công việc nếu được giao thêm nhiệm vụ mới. Anh/Chị sẽ làm thế nào để truyền cảm hứng cho nhân viên để họ triển khai nhiệm vụ này thành công?

**Tình huống 2:** Chỉ tiêu huy động tiền gửi tiết kiệm từ dân cư tại điểm giao dịch xã của NHCSXH hiện đang gặp rất nhiều sự cạnh tranh từ phía các đối thủ như NHNo&PTNT và các ngân hàng thương mại khác. Để hoàn thành chỉ tiêu huy động tiền gửi tiết kiệm này, anh/chị sẽ sử dụng giải pháp nào để thu hút khách hàng về với mình.

**Tình huống 3**: Khoảng những năm 2006, Nguyên Tổng Giám đốc NHCSXH Hà Thị Hạnh đã chỉ đạo tất cả các cán bộ tín dụng của NHCSXH phải đi học lái xe, mặc dù có nhiều ý kiến phản đối, nhưng chị Hạnh vẫn kiên quyết cho thực thi quyết định này với mục tiêu: mọi cán bộ tín dụng của NHCSXH đều có thể chủ động đi tới từng làng, từng xã để thực hiện nhiệm vụ mà không cần tăng thêm biên chế lái xe. Theo anh/chị quyết định này đã giúp gì cho NHCSXH?

**Tình huống 4:** Sau khi tổng kết công tác quí 1 năm 2019, anh Minh - Giám đốc NHCSXH của một chi nhánh nhận thấy rằng, những công việc của chi nhánh mình trong quí vừa qua vẫn đạt chỉ tiêu nhưng các công việc thường hoàn thành trễ thời hạn so với qui định, các nhân viên dường như không chia sẻ ý tưởng mới, không hào hứng với công việc và có phần trễ nải.

Theo Anh/Chị những những nguyên nhân nào có thể dẫn đến biểu hiện trên và hướng xử lý vấn đề này của Anh/Chị.

### 1.3. CHỨC NĂNG CỦA NHÀ QUẢN LÝ

Hiện nay, có sự khác biệt trong việc xác định chức năng của nhà quản lý do yêu cầu về Mô hình truyền thống và Mô hình mới.

**Bảng 1.1: Chức năng của nhà quản lý theo Mô hình truyền thống và Mô hình mới**

|  |  |
| --- | --- |
| **Mô hình truyền thống** | **Mô hình mới** |
| Kiểm soát nhóm  Kỹ năng cấu trúc tổ chức  Nhà quản lý chịu trách nhiệm duy nhất về sản xuất; hoạch định, điều hành và kiểm soát, cũng như chịu trách nhiệm về kết quả.  **Là nhà quản lý thuần túy** | Kỹ năng dìu dắt và tham gia  Nhà quản lý được kỳ vọng cung cấp tầm nhìn, có được nguồn lực cần thiết cho nhân viên, hỗ trợ và không xen vào công việc của nhân viên.  Nhân viên tìm hiểu về các vấn đề chiến lược và tài chính liên quan đến công việc của họ, hoạch định chính hoạt động của mình, thiết lập mục tiêu/ chỉ tiêu và chịu trách nhiệm về kết quả của họ.  **Là nhà quản lý có phẩm chất, tố chất lãnh đạo** |

**Bốn chức năng của quản lý:** Các nhà quản lý thực hiện công việc của mình thông qua việc hoàn thành 4 chức năng chính: lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát.

**a) Chức năng lập kế hoạch**:

Là việc xác định các mục tiêu và mục đích mà tổ chức phải hoàn thành trong tương lai và quyết định về cách thức để đạt được những mục tiêu đó.

Có nhiều loại kế hoạch: kế hoạch tín dụng; kế hoạch tài chính; kế hoạch lao động tiền lương; kế hoạch thu nợ, thu lãi, giải ngân... Những loại kế hoạch này được lập ở nhiều cấp độ và thời hạn khác nhau.

Muốn quản lý hiệu quả phải lập kế hoạch một cách sát thực, hiệu quả. Việc lập kế hoạch tốt sẽ giúp nhà quản lý đảm bảo làm đúng việc, đúng mục tiêu. Muốn lập kế hoạch tốt cần phải:

* Đánh giá tình hình hiện tại và xác định rõ mục tiêu, kết quả tương lai.
* Xác định những việc cần làm để đạt được mục tiêu, kết quả đó.
* Xác định các hoạt động cụ thể và thời hạn hoàn thành
* Thống nhất về các chỉ số đo lường kết quả.

**Các bước lập kế hoạch:**

* Viết ra ý tưởng cơ bản của mình
* Thu thập tất cả các số liệu bạn có thể có về tính khả thi và chi tiết của ý tưởng của bạn
* Tập trung sàng lọc ý tưởng của mình trên cơ sở các số liệu đã tổng hợp
* Phác họa các chi tiết về mô hình hoạt động. Sử dụng phương pháp tiếp cận với các câu hỏi “cái gì, ở đâu, tại sao và như thế nào” có thể giúp ích tốt cho bạn trong việc này
* Làm cho bản kế hoạch thật hấp dẫn để nó không những cung cấp một cái nhìn sâu sắc mà có thể trở thành 1 công cụ tốt trong khi làm việc vơi các mối quan hệ có tầm quan trọng.

**b) Chức năng tổ chức**:

Là quá trình tạo ra cơ cấu mối quan hệ giữa các thành viên (các bộ phận trong tổ chức). Thông qua đó cho phép họ thực hiện các kế hoạch và hoàn thành các mục tiêu chung của tổ chức.

Với vai trò là một nhà tổ chức, người quản lý phải đảm bảo rằng các nguồn lực tài chính, vật chất và con người, cần có để thực hiện thành công kế hoạch. Những nguồn lực đó phải được đặt đúng chỗ, đúng lúc, đúng số lượng và được sử dụng một cách hiệu quả. Đồng thời, họ phải giao nhiệm vụ cho những cá nhân, hay nhóm người sao cho những người đựơc giao việc có đủ các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc đó, khi giao việc họ phải hướng dẫn rõ ràng và phù hợp. Họ cũng phải điều phối việc thực hiện các nhiệm vụ đó sao cho những hoạt động có liên quan được tiến triển với cùng tốc độ và đồng bộ với nhau.

Các nhà quản lý cần phải đảm bảo rằng những người dưới quyền mình hiểu được vai trò và tầm quan trọng của mỗi người đối với thành công chung của tổ chức. Trong chức năng tổ chức, một trong những trách nhiệm quan trọng nhất của người quản lý là việc thiết lập và duy trì các kênh giao tiếp rõ ràng và phù hợp, không chỉ trong nội bộ đơn vị đang quản lý mà còn với những đơn vị khác và với các cấp quản lý cao hơn. Liên lạc tốt là yếu tố vô cùng quan trọng trong việc tạo ra những mối liên kết hiệu quả giữa các mục tiêu, nhiệm vụ và con người. Trên thực tế, việc phối hợp những mối quan hệ lành mạnh giữa các cá nhân và giữa các nhóm là trách nhiệm quan trọng nhất của người quản lý.

**c) Chức năng lãnh đạo**: Khi hoàn thành chức năng lãnh đạo, các nhà quản lý đảm bảo rằng mọi người đều làm đúng việc, họ thúc đẩy, động viên nhân viên theo đuổi những mục tiêu đã lựa chọn.

Xét cho cùng thì các nhà quản lý sẽ không còn là những nhà quản lý nữa nếu họ cố gắng tự mình làm tất cả mọi thứ. Những nhà quản lý giỏi sẽ cung cấp những định hướng thích hợp và tạo động lực cho những người khác trong tổ chức để mỗi người đều đóng góp vào việc hoàn thành những kết quả mong đợi.

Ngày nay, việc tạo ra động lực khuyến khích nhân viên làm việc đang trở thành một vấn đề quan trọng nên nhiều nhà lãnh đạo đã tìm về với những tiêu chuẩn và phương pháp cơ bản lâu nay đã bị lãng quên. Đó là các biện pháp sau:

* *Lương và khen thưởng*: Tiền và các chế độ đãi ngộ là những yếu tố hết sức quan trọng vì nó đáp ứng các nhu cầu cơ bản của con người và đương nhiên nó là yếu tố “đầu tiên” mà nhân viên quan tâm. Lương không chỉ thể hiện giá trị công việc, mà còn là giá trị con người. Ngoài động viên bằng lương, nhà quản lý có thể khuyến khích nhân viên làm việc tốt bằng cách khen thưởng. Với những thành tích nhỏ, khen thưởng bằng các món quà nhỏ, đối với thành tích lớn, khen thưởng bằng tiền hoặc tăng lương. Đó là cách khuyến khích nhân viên làm việc hết khả năng của họ. Tạo sự liên kết hiệu quả giữa tiền thưởng và kết quả công việc.
* *Cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp*: Tích cực tạo ra những cơ hội đào tạo, nâng cao kỹ năng nghề nghiệp cho nhân viên. Nhân viên dưới quyền sẽ có động lực làm việc khi biết rằng họ sẽ có cơ hội được đào tạo và phát triển nghề nghiệp.
* *Thiết lập rõ ràng các yêu cầu về công việc:* Một trong những lý do khiến nhân viên không tin rằng có sự gắn kết chặt chẽ giữa tiền lương mà họ được trả với công việc mà họ thực hiện, bởi vì họ không bao giờ được biết một cách chính xác những yêu cầu của doanh nghiệp. Và như vậy, họ sẽ không biết cần phải làm gì để được đánh giá là một người làm tốt công việc. Nếu muốn nhân viên thực sự có động cơ làm việc tích cực, nên giúp họ hiểu sâu sắc hơn về những gì liên quan đến công việc của họ, cho họ hiểu chính họ đang thực hiện những chức năng rất quan trọng đối với doanh nghiệp.
* *Trao gửi niềm tin đối với nhân viên:* Giao quyền và trách nhiệm cho nhân viên là một cách thức quản lý rất hiệu quả và đang là một xu hướng mới trong việc lãnh đạo các doanh nghiệp hiện nay. Hãy giúp nhân viên nhận ra 1 điều: cảm giác được làm việc quan trọng và hữu ích hơn rất nhiều so với cảm giác chỉ đơn thuần là có một công việc dễ làm.
* *Tạo môi trường làm việc thân thiện:* Tạo không khí làm việc sao cho tất cả nhân viên đều cảm thấy họ được quan tâm. Giữ cho cánh cửa văn phòng luôn rộng mở và để họ biết họ luôn có thể tiếp cận nhà quản trị trong mọi lúc với những câu hỏi và sự quan tâm đối với họ. Một môi trường vui vẻ, hào đồng sẽ tạo cho nhân viên làm việc tốt hơn và nhận được nhiều sự đóng góp từ họ.
* *Tỏ thái độ tích cực với những ý tưởng mới:* Đừng bao giờ bắt đầu bằng cách liệt kê tất cả những mặt tiêu cực và nghi ngờ tính tích cực của những ý tưởng mới. Khuyến khích hình thành những xu hướng mới: Hãy khuyến khích đội ngũ nhân viên luôn đi đầu trong việc tạo ra trào lưu mới. Một trong những năng lực của các nhà lãnh đạo giỏi truyền cảm hứng là sẵn sàng đón bắt, tìm hiểu những gì đang xảy ra trong lĩnh vực kinh doanh của mình và sớm chọn ra được những xu hướng mới.

**d) Chức năng kiểm soát**:

Là quá trình giám sát chủ động đối với công việc của một tổ chức, so sánh với tiêu chuẩn đề ra và điều chỉnh khi cần thiết. Quá trình kiểm soát là quá trình tự điều chỉnh liên tục và thường diễn ra theo chu kỳ.

Bất kỳ một công việc nào muốn thành công tốt đẹp, các nhà quản lý cũng cần phải đưa ra các đề xuất và mục tiêu. Trên cơ sở đề xuất và mục tiêu này, các nhà quản lý kiểm soát để đảm bảo công việc được thực hiện trên tất cả các hoạt động khác nhau, bao gồm cả tài chính.

*Việc kiểm soát có tác dụng giúp các nhà quản lý :*

* Quản lý tiến độ thời gian, đảm bảo yêu cầu kế hoạch
* Giữ cho chi phí trong phạm vi ngân sách dự trù
* Phát hiện kịp thời những tình huống bất thường nảy sinh và có biện pháp giải quyết.

*Công việc kiểm soát:* Các nhà quản lý phải tìm ra cách thích hợp nhất để kiểm soát công việc và giữ cho công việc diễn ra đơn giản nhất có thể thông qua các cuộc họp; các nhật ký; các báo cáo về tiến độ; kế toán, báo cáo tài chính.

**1.4. NHẬN DIỆN CÁC VẤN ĐỀ VÀ THÁCH THỨC THƯỜNG GẶP TRONG QUẢN LÝ VÀ LÃNH ĐẠO**

Học viên chia sẻ và giảng viên phân tích tình huống 4: Sau khi tổng kết công tác quý 1 năm 2019, anh Minh - Giám đốc NHCSXH của một chi nhánh nhận thấy rằng, những công việc của chi nhánh mình trong quý vừa qua vẫn đạt chỉ tiêu nhưng các công việc thường hoàn thành trễ thời hạn so với qui định, các nhân viên dường như không chia sẻ ý tưởng mới, không hào hứng với công việc và có phần trễ nải.

Theo Anh/Chị, anh Minh có thể có những hạn chế gì trong công tác lập kế hoạch; hoạt động lãnh đạo, dẫn dắt; tổ chức công việc, phát triển nhân lực và giám sát.

Gợi ý phân tích:

* Lập kế hoạch: Anh Minh còn những hạn chế trong việc xác định các mục tiêu và mục đích mà chi nhánh phải hoàn thành trong quý 1 và quyết định về cách thức để đạt được những mục tiêu đó (đặc biệt về tiến độ: thời gian hoàn thành công việc)
* Tổ chức: Anh Minh còn hạn chế trong quá trình hình thành mối quan hệ giữa các thành viên (các bộ phận trong chi nhánh). Bởi khi các thành viên, các bộ phận gắn kết sẽ giúp cho việc thực hiện các kế hoạch và hoàn thành các mục tiêu chung của chi nhánh.
* Lãnh đạo: Anh Minh có thể chưa chia sẻ rõ ràng cụ thể mục tiêu của chi nhánh trong quý 1, chưa sát sao với nhân viên, chưa thúc đẩy, động viên nhân viên thực hiện và hoàn thành những mục tiêu của chi nhánh.
* Kiểm soát: Anh Minh còn hạn chế trong quá trình giám sát chủ động đối với công việc của chi nhánh, so sánh với tiêu chuẩn đề ra và điều chỉnh khi bị trễ thời hạn. Quá trình kiểm soát phải là quá trình tự điều chỉnh liên tục.

**PHẦN 2: PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO**

## 2.1. KHÁI NIỆM PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO

*Phong cách lãnh đạo là cách thức hoặc phương pháp mà người lãnh đạo thường sử dụng để đưa ra các định hướng, lập định kế hoạch và khen thưởng.*

Phong cách lãnh đạo là kiểu hoạt động mang tính chất đặc thù của nhà lãnh đạo và được hình thành chủ yếu dựa trên nền tảng sự kết hợp chặt chẽ và tác động qua lại biện chứng giữa hai yếu tố tâm lý chủ quan của người lãnh đạo và môi trường xã hội trong hệ thống quản lý. Trong đó, nghề nghiệp, lĩnh vực cũng như môi trường hoạt động có sức ảnh hưởng rất lớn đến phong cách lãnh đạo. Người lãnh đạo phải xây dựng phong cách lãnh đạo của mình dựa trên bản chất, sự nhận thức và đạo đức của từng người, phù hợp chung với những chuẩn mực xã hội và tạo động lực tốt cho cộng đồng.

Phong cách lãnh đạo không đến một cách tự nhiên mà cần phải có sự trau dồi kĩ lưỡng và được đào tạo một cách bài bản. Nó gắn liền và là một nhân tố quan trọng và không thể thiếu với kiểu người lãnh đạo và nghệ thuật lãnh đạo, quản lí con người. Phong cách lãnh đạo không chỉ phản ánh về các mặt khoa học và tổ chức lãnh đạo, quản lý mà còn cho thấy năng lực, chí hướng, nghệ thuật chỉ đạo và chi phối người khác của người lãnh đạo. Phong cách lãnh đạo là hệ thống các đặc trưng tiêu biểu về hoạt động quản lý của nhà lãnh đạo, được quy định bởi các đặc điểm nhân cách của họ. Phong cách lãnh đạo là quan hệ nguyên nhân và kết quả của mối quan hệ giữa cá nhân và sự kiện, thể hiện qua sự kết hợp của cá tính và môi trường, khác hẳn với định nghĩa thông thường như là sự tự nhận thức về nhận thức của người lãnh đạo.

Để trở thành một người lãnh đạo giỏi cũng như để đạt được mục tiêu cao nhất mà tổ chức đề ra, một người lãnh đạo vừa cần phải có một phong cách lãnh đạo hợp lý, vừa đáp ứng được các dạng nhu cầu từ người lao động, vừa phát huy được sức mạnh cá nhân và sức mạnh của tập thể người lao động trong tổ chức.

## 2.2. PHÂN LOẠI PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO

Nhiều phong cách lãnh đạo được hình thành dựa trên hệ thống những giả định và luận thuyết riêng. Mỗi người sẽ lựa chọn cho mình một cách lãnh đạo riêng dựa trên kết hợp những yếu tố bao gồm niềm tin, giá trị và những tiêu chuẩn cá nhân liên quan, ở cấp độ lớn hơn đó là những yếu tố về văn hoá doanh nghiệp và các chuẩn mực chung mà trên một hệ thống tổng thể chung đó, có thể có một phong cách sẽ thích hợp, được ủng hộ nhưng phong cách khác lại không có điều kiện áp dụng.

Có nhiều cách phân loại khác nhau về phong cách lãnh đạo dựa trên các tiêu chí lựa chọn. Trong khuôn khổ tài liệu này, chúng ta nghiên cứu một số cách phân loại sau đây:

**2.2.1. Các phong cách lãnh đạo theo hành vi (nghiên cứu của Kurt Lewin)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Phong cách** | **Đặc điểm đối tượng sử dụng** | **Đối tượng sử dụng** | **Ưu điểm** | **Khuyết điểm** |
| **ĐỘC TÀI, CHUYÊN QUYỀN** | * Người lãnh đạo cung cấp cho cấp dưới rất rõ ràng về các công việc phải làm và làm thế nào để hoàn thành chúng * Người lãnh đạo chỉ dựa vào kinh nghiệm, uy tín, chức trách để đưa ra các quyết định một cách độc lập không thảo luận, không bàn bạc với những người còn lại. * Có sự phân chia công việc rõ rệt giữa người lãnh đạo và các thành viên trong nhóm * Hiệu quả làm việc cao khi có mặt lãnh đạo, thấp khi không có mặt lãnh đạo. | * Những người có thái độ chống đối * Những người không tự chủ. | * Giải quyết vấn đề một cách nhanh chóng. * Nó cần thiết khi tập thể mới thành lập. * Khi tập thể đó nhiều mâu thuẩn không thống nhất. * Phù hợp trong trường hợp cần đưa ra quyết định khẩn cấp. | * Bỏ qua cảm tình, suy nghĩ của nhân viên * Lãnh đạo dễ trở nên bảo thủ. * Triệt tiêu tính sáng tạo, chủ động của cấp dưới. * Dễ gây ra sự đối đầu, thù địch trong tổ chức. |
| **DÂN CHỦ** | * Các nhà lãnh đạo dân chủ cùng tham gia, cung cấp và định hướng công việc cho các thành viên nhó * Các quyết định được thảo luận trước khi được đưa ra. * Khuyến khích nhiều người tham gia nhưng vẫn giữ được tiếng nói cuối cùng trong việc ra quyết định * Năng suất cao, kể cả không có mặt của lãnh đạo | * Những người có tinh thần hợp tác. * Những người thích sống tấp thể | * Nhân viên thích lãnh đạo hơn, không khí trong tổ chức thân thiện hơn * Khai thác sáng kiến của mọi người * Nhận được sự cam kết của cấp dưới thông qua sự tham gia của họ * Lãnh đạo không cần đi sâu vào tiểu tiết.   Nhân việc có môi trường làm việc thoải mái hơn. | * Tốn kém thời gian   Người lãnh đạo mà nhu nhược sẽ theo đuôi quần chúng hay tệ hơn là không đưa ra được quyết định. |
| **TỰ DO** | * Cung cấp rất ít hoặc không cung cấp thông tin cho các thành viên trong nhóm để ra quyết định * Ít tham gia vào hoạt động của tổ chức * Các thành viên của nhóm tự thực hiện công việc theo cách tốt nhất mà họ có thể   Năng suất thấp, người lãnh đạo vắng mặt thường xuyên. | * Những người có đầu óc cá nhân * Những người nội hướng. | * Không khí trong tổ chức thân thiện * Phát huy tối đa sáng kiến của mọi người.   Lãnh đạo không bị quá nhiều áp lực | * Dễ sinh ra hiện tượng lạm quyền, mất kiểm soát. * Dễ sinh ra hiện tượng hỗn loạn, vô tổ chức, mọi người trong nhóm đổ lỗi cho nhau khi có sai lầm * Các thông tin quan trọng không có sự bảo mật. |

*Chuyên quyền độc đoán* là một người lãnh đạo có khuynh hướng tập trung quyền lực, công bố phương pháp làm việc, ra quyết định đơn phương và hạn chế sự tham gia của nhân viên. Phong cách lãnh đạo này xuất hiện khi các nhà lãnh đạo nói với các nhân viên chính xác những gì họ muốn các nhân viên làm và làm ra sao mà không kèm theo bất kỳ lời khuyên hay hướng dẫn nào cả.

Nhà lãnh đạo theo kiểu *dân chủ* có khuynh hướng đòi hỏi sự tham gia của nhân viên vào việc ra quyết định, ủy quyền, khuyến khích sự tham gia trong việc quyết định về mục tiêu và phương pháp làm việc, và sử dụng thông tin phản hồi như là cơ hội để hướng dẫn nhân viên. Kiểu dân chủ có thể được phân loại sâu hơn theo hai cách: tư vấn và tham gia. *Nhà lãnh đạo tư vấn dân chủ* tìm kiếm đầu vào và lắng nghe mối quan tâm và những vấn đề của nhân viên nhưng ra quyết định cuối cùng. Ở cương vị này, nhà lãnh đạo sử dụng đầu vào như là bài tập tìm kiếm thông tin. *Nhà lãnh đạo tham gia dân chủ* thường cho phép nhân viên quyền tham gia quyết định vấn đề. Tại đây, quyết định được ra bởi nhóm mà nhà lãnh đạo cung cấp một đầu vào cho nhóm.

*Nhà lãnh đạo tự do (không can thiệp)* thường trao toàn quyền tự do cho nhân viên trong việc ra quyết định và hoàn thành công việc theo cách thức họ thấy thích hợp. Nhà lãnh đạo tự do mà đơn giản chỉ là cung cấp tài liệu cần thiết và trả lời câu hỏi.

Lewin và đồng nghiệp cũng đã xem xét phong cách lãnh đạo nào là hữu hiệu nhất. Trên cơ sở nghiên cứu của nhóm, họ kết luận rằng *phong cách lãnh đạo tự do là kém hữu hiệu nhất ở tiêu chuẩn thành tích khi so sánh với phong cách lãnh đạo dân chủ hay độc đoán*. Số lượng sản phẩm, công việc được hoàn thành là như nhau ở phong cách lãnh đạo dân chủ và độc đoán, nhưng *chất lượng công việc và sự hài lòng của nhóm là cao hơn ở nhóm dân chủ*. Kết quả gợi ý rằng *cách lãnh đạo dân chủ có thể mang lại cả hai: chất lượng cao công việc và số lượng lớn.*

**2.2.2. Phong cách lãnh đạo theo tình huống - Mô hình của Ken Blanchard**

Dựa vào *“sự sẵn sàng”* của cấp dưới (đánh giá bằng khả năng và nhiệt tình) khi thực hiện công việc để chia thành 4 tình huống: (1) Có khả năng và có nhiệt tình, (2) Có khả năng nhưng thiếu nhiệt tình, (3) Không có khả năng nhưng có nhiệt tình,(4) Không có khả năng và không có nhiệt tình.

🡪 Khả năng bao gồm học vấn, kinh nghiệm, kỹ năng, hiểu biết….

🡪 Nhiệt tình bao gồm tự tin thực hiện công việc, chấp nhận trách nhiệm, khao khát hoàn thành công việc

Với 4 tình huống trên thì có 4 phong cách lãnh đạo sau:

**1**/ **Lãnh đạo kiểu Hướng dẫn**: người lãnh đạo hướng dẫn nhân viên làm thế nào để hoàn thành công việc, kiểm tra chặt chẽ hoạt động của nhân viên và tự mình đưa ra hầu hết quyết định. Đây là phong cách thích hợp nhất để quản lý nhân viên mới vào nghề hoặc đối với những người thực hiện công việc không tốt. Tuy nhiên, nếu người quản lý chỉ sử dụng một phong cách này thì sẽ trở thành tiểu tiết, độc đoán.

**2/ Lãnh đạo kiểu Tư vấn**: người lãnh đạo liên tục đưa ra các định hướng và buộc nhân viên cùng tham gia giải quyết vấn đề và ra quyết định. Để thực hiện được điều này, cần lôi kéo ý kiến của nhân viên, trả lời các câu hỏi được nêu ra và thể hiện sự hứng thú bàn bạc với từng cá nhân. Phong cách này thích hợp khi nhân viên không còn là những người mới đối với công việc, có đủ tự tin nhưng chưa có đủ khả nǎng thực hiện công việc của mình.

**3/ Lãnh đạo kiểu Hỗ trợ**: sử dụng phong cách này khi nhân viên đó có khả nǎng thực hiện công việc được giao nhưng còn thiếu tự tin. Khi đó, người lãnh đạo để nhân viên nêu ra những khó khǎn, lo ngại và để bàn bạc cách giải quyết. Tuy nhiên, người lãnh đạo chỉ hỗ trợ mà không làm thay cho họ để tǎng cường tính độc lập và sự tự tin của nhân viên.

**4/ Lãnh đạo kiểu Uỷ quyền**: sử dụng phong cách này với những nhân viên có cả kỹ nǎng và sự tự tin trong khả nǎng thực hiện công việc, nhân viên tự quản lý mình và chỉ yêu cầu trợ giúp khi có mục tiêu hoặc công việc mới. Tuy nhiên, chỉ sử dụng phong cách này khi nhân viên đó sẵn sàng trong công việc, nếu không thì họ sẽ cảm thấy hụt hơi hoặc họ đã bị bỏ rơi.

Có thể tóm tắt 04 phong cách lãnh đạo theo 04 tình huống ở bảng sau:

|  |  |
| --- | --- |
| **Hỗ trợ nhân viên** | **Uỷ quyền cho nhân viên** |
| - 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  ***Áp dụng khi nhân viên:***  - Có khả năng làm việc độc lập  - Chưa sẵn sàng thực hiện nhiệm vụ | - Ít chỉ dẫn, ít hỗ trợ  - Trao toàn quyền và trách nhiệm quyết định thực hiện.  ***Áp dụng khi nhân viên:***  - Có khả năng làm việc độc lập  - Nhiệt tình và sẵn sàng thực hiện nhiệm vụ |
| **Hướng dẫn nhân viên** | **Tư vấn cho nhân viên** |
| - Nhiều chỉ dẫn, nhiều hỗ trợ  - Mô tả tỉ mỉ cách thực hiện công việc và giảm sát chặt chẽ.  ***Áp dụng khi nhân viên:***  - Chưa đủ khả năng làm việc độc lập  - Chưa sẵn sàng thực hiện nhiệm vụ | - Nhiều chỉ dẫn, ít hỗ trợ  - Giải thích quyết định của mình và sẵn sàng giải thích thêm  ***Áp dụng khi nhân viên:***  - Chưa đủ khả năng làm việc độc lập  - Nhiệt tình và sẵn sàng thực hiện |

### 2.2.3. Phong cách lãnh đạo theo mô hình của trường đại học bang Ohio

Từ kết quả thu được, nhà quản lý có thể tập trung sự khuyến khích, động viên của mình theo 2 hướng: chú trọng đến con người và chú trọng đến công việc.

**a) Phong cách lãnh đạo chú trọng đến con người:**

Phong cách lãnh đạo chú trọng đến con người có đặc trưng nổi bật là *sự quan tâm đến đời sống, lợi ích và gần gũi, lắng nghe ý kiến nhân viên*. Các nhà lãnh đạo theo phong cách này cố gắng *tạo ra bầu không khí thân thiện và dễ chịu nơi làm việc.* Do đó đem lại cho nhân viên ham muốn hoàn thành công việc của họ một cách hoàn hảo và điều đó khiến cho công việc của họ được thực hiện dễ dàng hơn.  *Nhà lãnh đạo tìm kiếm sự nhất trí của cấp dưới* bằng cách đối xử với họ dựa trên sự tôn trọng cá nhân và phẩm giá, giảm đến mức tối thiểu việc sử dụng quyền hạn.

Những hành vi của nhà lãnh đạo ân cần là: Biểu lộ sự đánh giá cao khi nhân viên hoàn thành tốt một công việc. Không đòi hỏi quá mức mà người nhân viên có thể thực hiện. Giúp đỡ nhân viên giải quyết những vấn đề riêng tư của họ. Đối xử một cách thân thiện và gần gũi với nhân viên. Khen thưởng kịp thời những nhân viên hoàn thành tốt công việc

**b) Phong cách lãnh đạo chú trọng đến công việc**

Đặc trưng nổi bật của phong cách *là những hoạt động hoạch định, tổ chức, kiểm soát và phối hợp các hoạt động của cấp dưới.* Những hành vi điển hình của nhà lãnh đạo chú trọng vào công việc bao gồm: Phân công nhân viên đảm nhiệm vào công việc cụ thể. Thiết lập các tiêu chuẩn đánh giá thành tích. Cung cấp thông tin, tài liệu cần thiết cho nhân viên theo yêu cầu của công việc. Lập biểu đồ tiến hành công việc cho các thành viên của nhóm đảm nhận. Khuyến khích áp dụng những quy trình thống nhất.

Do hai nhóm hành vi quan tâm tới công việc và quan tâm tới con người là tương đối độc lập với nhau nên có thể có 4 phong cách lãnh đạo :

* Quan tâm tới công việc cao và con người thấp;
* Quan tâm tới công việc cao và con người cao;
* Quan tâm tới công việc thấp và con người cao;
* Quan tâm tới công việc thấp và con người thấp.

Bốn dạng phong cách này được thể hiện qua sơ đồ sau:

|  |  |
| --- | --- |
| Công việc : Ít  **Nhiều**  **QUAN TÂM TỚI**  **CON NGƯỜI**  Con người: Nhiều  S3 | Công việc: Nhiều  Con người : Nhiều  S2 |
| Công việc: Ít  Con người : Ít  S4 | Công việc : Nhiều  Con người : Ít  S1 |

QUAN TÂM TỚI CÔNG VIỆC

**Nhiều**

**Ít**

**Hình 1: Mô hình phong cách lãnh đạo của trường đại học bang Ohio**

**Ô S1:** Người lãnh đạo chủ yếu hướng tới việc làm cho công việc được thực hiện, sự quan tâm tới con người là thứ yếu

**Ô S2:** Người lãnh đạo theo đuổi việc đạt tới năng suất cao trong sự cân đối giữa việc làm cho công việc được thực hiện và duy trì sự đoàn kết, gắn bó của nhóm và tổ chức

**Ô S3:** Người lãnh đạo theo đuổi việc động viên sự hài hòa của nhóm và thỏa mãn các nhu cầu xã hội của người dưới quyền

**Ô S4:** Người lãnh đạo giữ vai trò thụ động và để mặc tình thế diễn ra

Theo quan điểm các nhà nghiên cứu của Đại học bang OHIO, phong cách S2 là tốt nhất. Tuy nhiên, lựa chọn phong cách lãnh đạo thích hợp tùy thuộc vào hoàn cảnh cụ thể của mỗi công ty.

**2.3. Lựa chọn phong cách lãnh đạo**

Nên chọn phong cách lãnh đạo nào?

Như đã phân tích ở trên ta thấy: không có phong cách nào là tốt nhất, tuyệt đối phù hợp. Mỗi phong cách có điểm mạnh và điểm yếu riêng. Trong một môi trường cụ thể, có thể có một số phong cách thích hợp hơn những phong cách khác.

Một phong cách lãnh đạo tốt nhất chỉ có được khi nhà lãnh đạo biết vận dụng một cách mềm dẻo. Điều này có nghĩa là, nhà lãnh đạo biết vận dụng các ưu thế của từng kiểu phong cách lãnh đạo trong từng hoàn cảnh cụ thể, phải biết xây dựng và phát triển phong cách của mình phù hợp với tổ chức và xã hội. Không có một phong cách lãnh đạo nào có hiệu quả tuyệt đối, nên khi lựa chọn một phong cách lãnh đạo, nhà lãnh đạo phải nhạy cảm với những nhân tố ảnh hưởng tới hành động của mình trong một thời điểm nào đó, phải hiều về khả năng của mình, về mỗi cá nhân mà mình lãnh đạo, về môi trường tổ chức và xã hội trong thời điểm đó. Phải biết dựa vào sự nhạy cảm trên, để đưa ra cách lãnh đạo phù hợp. Khi lựa chọn phong cách lãnh đạo, cũng phải tính tới những đặc điểm văn hoá, dân tộc, đạo đức của đất nước

**Các tình huống cụ thể ứng dụng các phong cách lãnh đạo**

*Theo thâm niên công tác:* Sử dụng phong cách lãnh đạo độc đoán đối với các nhân viên mới, những người còn đang trong giai đoạn học việc. Nhà lãnh đạo sẽ là một huấn luyện viên tốt với đầy đủ năng lực và trình độ. Nhờ đó, nhân viên sẽ được động viên để học hỏi những kỹ năng mới. Đây sẽ là một môi trường hoàn toàn mới dành cho các nhân viên

*Theo các giai đoạn phát triển của tập thể:*

- Giai đoạn bắt đầu hình thành. Là giai đoạn tập thể chưa ổn định, mọi thành viên thường chỉ thực hiện công việc được giao theo nhiệm vụ, nhà lãnh đạo nên sử dụng phong cách độc đoán.

- Giai đoạn tương đối ổn định. Khi các thành viên chưa có sự thống nhất, tự giác trong hoạt động, tính tích cực, sự đoàn kết chưa cao, nên dùng kiểu lãnh đạo mềm dẻo, linh hoạt.

- Giai đoạn tập thể phát triển cao: Tập thể có bầu không khí tốt đẹp, có tinh thần đoàn kết, có khả năng tự quản, tự giác cao, nên dùng kiểu dân chủ hoặc tự do

*Theo trình độ của nhân viên:* Sử dụng phong cách lãnh đạo uỷ thác đối với các nhân viên hiểu rõ về công việc hơn chính bản thân nhà lãnh đạo. Nhà lãnh đạo không thể ôm tất cả mọi thứ. Các nhân viên cần làm chủ công việc của họ. Trường hợp này sẽ giúp nhà lãnh đạo có điều kiện để làm những công việc khác cần thiết hơn.

*Dựa theo tuổi:* Nên dùng kiểu lãnh đạo tự do đối với người hơn tuổi. Trái lại đối với người nhỏ tuổi thì dùng kiểu độc đoán

*Dựa vào tính khí của nhân viên* (sôi nổi – nóng nảy trầm tư – nhút nhát)*.*

Cần độc đoán với: Những người ưa chống đối; Không có tính tự chủ. Thiếu nghị lực; Kém tính sáng tạo

Cần dân chủ với: Những người có tính thần hợp tác. Có lối sống tập thể.

Nên tự do với: Những người không thích giao thiệp. Hay có đầu óc cá nhân chủ nghĩa

*Với tình huống bất trắc*: Một số tình huống đòi hỏi phải hành động khẩn trương và kịp thời (hoả hoạn).

- Mọi nỗ lực phải dốc hết vào xử lý tình huống.

- Doanh nghiệp cần một sự lãnh đạo cứng rắn và uy quyền.

Bất đồng trong tập thể: Khi có sự bất đồng trong tập thể, trước sự thù địch, chia rẽ nội bộ, nhà quản lý cần phải áp dụng kiểu lãnh đạo độc đoán, sử dụng tối đa quyền lực của mình

Những tình huống gây hoang mang: Thỉnh thoảng do sự xáo trộn trong tập thể như thay đổi, cải tổ…không ai biết nên phải làm gì, mọi người đều hoang mang. Nhà quản lý phải tỏ ra gần gũi, gặp gỡ trao đổi, thông báo, tạo mối quan hệ thân mật để trấn an nhân viên.

**Tình huống 5:** Đánh giá lại quá trình làm việc của các nhân viên, Anh Quang, giám đốc chi nhánh NHCSXH X. nhận thấy, dạo gần đây, anh An Trưởng phòng KHNVTD của CN có những biểu hiện xao nhãng trong công việc, trái ngược với trước đây anh là người năng động và nhiệt huyết, có kinh nghiệm trong công việc. Tự nhận xét về phong cách lãnh đạo của mình, anh Quang cho rằng mình đã giao nhiệm vụ rất cụ thể, cùng với kế hoạch chi tiết để triển khai, kiểm tra giám sát quá trình thực hiện thường xuyên đối với An. Anh băn khoăn tự hỏi phải chăng mình làm chưa đúng điều gì nên chưa phát huy được tiềm năng và năng lực của An. Anh/Chị hãy giúp Anh Quang xử lý vấn đề này nhé.

**Tình huống 6:** Anh Minh là giám đốc của một chi nhánh NHCSXH, nhận thấy nhân viên của mình rất nhiều người tài giỏi, có năng lực nhưng lại chưa tham gia gánh vác công việc chung mà Anh đang phải tự mình làm mọi việc. Vậy làm thế nào để nhân viên cùng nỗ lực tham gia?

**PHẦN 3: TẠO ĐỘNG LỰC CHO NHÂN VIÊN**

Để tạo động lực cho người khác trước hết phải thấu hiểu được họ. Vậy, thấu hiểu là gì? Thấu hiểu người khác là phát hiện chính xác nhu cầu, mục đích, nỗi lo lắng, niềm hy vọng, cách nhìn thế giới các mối quan tâm, hiện trạng cảm xúc của người đó.

**3.1. CÁC KHÁI NIỆM CƠ BẢN CỦA ĐỘNG LỰC VÀ TẠO ĐỘNG LỰC**

Khái niệm cơ bản của động lực là các nguồn lực điều khiển bên trong cá nhân qua đó cá nhân nỗ lực đạt được các mục tiêu để đáp ứng như cầu hoặc mong đợi của mình. Khái niệm này đưa ra mô hình đạo lực cơ bản

**Hình 3. Mô hình tạo động lực cơ bản**

NHU CẦU HOẶC MONG ĐỢI

kết quả

NGUỒN LỰC ĐIỀU KHIỂN (Hành động hoặc hành vi)

kết quả

MỤC TIÊU MONG MUỐN

cung cấp

HOÀN THÀNH

phản hồi

*Nguồn: Laurie J. Mullin, Management and organizational behavior, 7th edition, Pearson, 2005)*

Hành vi của các nhân được quyết đinh với những thứ động viên họ. Sự thực hiện hay kết quả hoạt động là sản phẩm của trình độ năng lực và động lực

Sự thực hiện = f ( năng lực, động lực)

Mặc dù động lực là nhân tố cần thiết góp phần cho kết quả thực hiện công việc, nhưng nó không phải là nhân tố duy nhất. Cùng với năng lực, động lực là sự kết hợp cùng với trình độ hiểu biết, kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc, cảm nhận, cảm xúc, và các điều kiện hạn chế không nằm dưới sự kiểm soát của cá nhân. Tuy nhiên, rõ ràng là nếu nhà quản lý muốn cải thiện công việc của tổ chức, cần phải chú tâm tới các cấp độ tạo động lực cho nhân viên. Nhà quản lý cần khuyến khích nhân viên điều khiển nguồn lực cá nhân họ nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức.

***Động lực lao động được hiểu là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức***

Động lực được hiểu là sự khao khát và tự nguyện, có nghĩa nó không xuất phát từ một sự cưỡng chế nào, nó không phát sinh từ mệnh lệnh hành chính, động lực xuất phát từ trong tâm của người lao động. “Tăng cường nỗ lực”: không biểu hiện qua lời nói mà qua hành động cụ thể để nhắm tới việc đạt được mục tiêu của tổ chức.

***Tạo động lực lao động là tổng hơp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của người lao động cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức.***

**3.2. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG**

**3.2.1. Các yếu tố thuộc về cá nhân người lao động.**

Các yếu tố thuộc về các nhân người lao động là những yếu tố xuất hiện trong chính bản thân con người thúc đẩy con người làm việc. Nó bao gồm:

**- Lợi ích của con người**: Lợi ích là mức độ thoả mãn nhu cầu của con người, mà nhu cầu là yếu tố quan trọng nhất của tạo động lực. Nhu cầu và lợi ích có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, không có nhu cầu thì không có lợi ích hay lợi ích là hình thức biểu hiện của nhu cầu. Khi có sự thoả mãn nhu cầu vật chất hoặc tinh thần tức là con người nhận được lợi ích từ vật chất và tinh thần thì khi đó động lực tạo ra càng lớn.

**- Mục tiêu cá nhân:** Là trạng thái mong đợi cần có và có thể có của cá nhân. Điều này có nghĩa mục tiêu cá nhân là cái đích mà cá nhân người muốn vươn tới và qua đó sẽ thực hiện nhiều biện pháp để đạt được cái đích đề ra trạng thái mong đợi.

-**Thái độ của cá nhân:** Là cách nhìn nhận của cá nhân đối với công việc mà họ đang thực hiện. Qua cách nhìn nhận nó thể hiện đánh giá chủ quan của con người đối với công việc (yêu, ghét, thích, không thích, bằng lòng, không bằng lòng...) yếu tố này chịu ảnh hưởng nhiều của quan niệm xã hội và tác động của bạn bè... Nếu như cá nhân có thái độ tích cực đối với công việc thì sẽ hăng say với công việc, còn không thì ngược lại.

- **Khả năng - Năng lực của cá nhân:** Yếu tố này đề cập đến khả năng giải quyết công việc, kiến thức trình độ chuyên môn về công việc. Nhân tố này cũng tác động đến hai mặt của tạo động lực lao động. Nó có thể làm tăng cường nếu cá nhân có khả năng trình độ để giải quyết công việc, nếu ngược lại sẽ làm cho cá nhân nản trí trong việc giải quyết công việc.

**3.2.2. Các nhân tố thuộc doanh nghiệp.**

**Văn hoá của Doanh nghiệp** là một hệ thống các giá trị các niềm tin và các thói quen được chia sẻ trong phạm vi một tổ chức chính quy và tạo ra các chuẩn mực về hành vi trong doanh nghiệp.. Nếu bầu không khí văn hoá thoáng dân chủ mọi người trong Doanh nghiệp từ các cấp lãnh đạo đến nhân viên hoà thuận đầm ấm, người lao động hăng hái làm việc với năng suất chất lượng cao. Ngược lại bầu không khí văn hoá khép kín, cấp dưới phục tùng cấp trên nó sẽ khiến người lao động có cảm giác chán trường, không

**Công việc cá nhân đảm nhận**: Mục tiêu của tổ chức chỉ đạt được khi mỗi cá nhân hoàn thành công việc của mình. Tuy nhiên, người lao động có hoàn thành công việc hay không phụ thuộc rất lớn vào sự hứng thú trong lao động của họ. Sự hứng thú chỉ đạt được khi họ cảm nhận công việc phù hợp với khả năng sở trường, được hưởng những quyền lợi xứng đáng khi hoàn thành nhiệm vụ được giao. Khi người lao động càng quen với nhiệm vụ thì tính nhàm chán trong công việc cũng xuất hiện, đó là nguyên nhân làm triệt tiêu động lực làm việc. Bởi vậy, để công việc luôn tạo sự lôi cuốn cho cấp dưới thì người quản lý cấp trên nên quan tâm tới phân tích và thiết kế lại công việc phù hợp với khả năng sở trường, xác định những nhiệm vụ mang tính thách thức, trách nhiệm phân định rõ ràng. Điều đó giúp người lao động luôn thấy rõ quan hệ giữa quyền lợi được hưởng với việc hoàn thành các công việc được giao và sự hứng thú trong công việc sẽ được duy trì.

**Kỹ thuật và công nghệ**: Trình độ kỹ thuật và công nghệ của tổ chức cũng ảnh hưởng rất lớn đến động lực làm việc của người lao động. Công nghệ hiện đại quan hệ tỷ lệ thuận với chất lượng và tỷ lệ nghịch với số lượng người được sử dụng. Làm việc với công nghệ hiện đại tạo ra nhiều thách thức hơn cho người lao động, họ phải luôn phấn đấu nâng cao khả năng để làm chủ được công nghệ đó nếu không sẽ bị đào thải. Tuy nhiên, sự thay đổi công nghệ của tổ chức mà không có sự chuẩn bị tâm lý cho người lao động tức phải đào tạo cho họ về công nghệ mới thì có thể gây cho họ sức ép về tâm lý quá lớn và hậu quả là người lao động sẽ bỏ việc hoặc cản trở quá trình thay đổi. Ngược lại, nếu doanh nghiệp sử dụng công nghệ lạc hậu thì tính nhàm chán trong công việc tăng, không thúc đẩy người lao động sáng tạo vươn lên.

**Điều kiện lao động**: Điều kiện lao động tại nơi làm việc là tập hợp các yếu tố của môi trường lao động bao gồm các yếu tố vệ sinh, tâm sinh lý, tâm lý xã hội và thẩm mỹ có tác động tới trạng thái chức năng cơ thể con người, khả năng làm việc, thái độ lao động, sức khỏe, quá trình tái sản xuất sức lao động và hiệu quả lao động của họ trong hiện tại và tương lai.

Điều kiện lao động đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo công việc diễn ra suôn sẻ, đảm bảo duy trì khả năng làm việc và sức khỏe của người lao động.

**Phong cách lãnh đạo**: Phong cách lãnh đạo 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.

Tuy người quản lý không trực tiếp thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh nhưng lại đóng vai trò hết sức quan trọng trong việc chỉ hướng và điều phối hoạt động của nhân viên. Với tư cách là người quản lý trực tiếp, họ được xem như một huấn luyện viên chỉ dẫn cho cấp dưới cần phải làm gì và làm như thế nào. Đôi khi họ chính là tấm gương để cấp dưới noi theo. Với tư cách là người lãnh đạo bộ phận, thể hiện vai trò là người truyền đạt thông tin, chịu trách nhiệm giải thích các chính sách, quy định của tổ chức cho cấp dưới để họ tự tuân thủ kỷ luật. Đồng thời, họ cũng là người nhận thông tin phản hồi, ý kiến đóng góp của cấp dưới để truyền tới bộ phận khác hoặc ban quản lý cấp cao. Để có thể khuyến khích cấp dưới đưa ra ý kiến đóng góp thì chính người quản lý cần phải tạo được lòng tin và sự tôn trọng từ cấp dưới, phải biết chỉ rõ đề xuất nào hợp lý, điều gì chưa phù hợp và phải thể hiện được sự quyết đoán và khả năng thuyết phục trong công việc. Với tư cách là người quản lý cấp cao thì vai trò có thể là nhà tư vấn cho cấp dưới. Ở cương vị lãnh đạo với công việc rất bận rộn, nhưng cần dành thời gian lắng nghe tâm tư cấp dưới và đưa ra những lời khuyên hợp lý cho họ. Đồng thời cần tỏ thái độ quan tâm và chỉ dẫn để cấp dưới tìm ra cách giải quyết vấn đề theo cách hợp tình hợp lý. Sự giúp đỡ này sẽ được cấp dưới đánh giá rất cao và cấp dưới sẽ tôn trọng những người lãnh đạo quan tâm tới họ. Hơn nữa, người quản lý cần phải biết phân việc rõ ràng, giải quyết mâu thuẫn trong bộ phận công bằng khéo léo để các bên không bị tổn thương để tiếp tục hợp tác. Khi cấp dưới đã thực hiện nhiệm vụ, người quản lý trực tiếp cần đánh giá kết quả đó theo những quy định đã được xác lập một cách công bằng. Như vậy, phong cách lãnh đạo xuyên suốt quá trình quản lý. Nếu hành vi quản lý không đúng mực thì cấp dưới sẽ không hợp tác, phản kháng lại và sức mạnh tổng hợp trong tổ chức sẽ không thể đạt được.

**Cơ cấu tổ chức**: Cơ cấu tổ chức là hệ thống các nhiệm vụ, mối quan hệ báo cáo và quyền lực nhằm duy trì sự hoạt động của tổ chức. Mỗi tổ chức có mục tiêu riêng nên cần phải có một cơ cấu phù hợp thể hiện sự bố trí, phối hợp các hoạt động của cá nhân nhằm đạt được mục tiêu đó.

Cơ cấu tổ chức làm rõ mức độ tập quyền hay phân quyền trong quản lý, quyền ra quyết định thuộc về ai và mức độ gắn kết nhân viên vào quá trình ra quyết định. Khi có một cơ cấu quản lý phù hợp với trách nhiệm rõ ràng, linh hoạt, gọn nhẹ, không chồng chéo thì chi phí quản lý giảm, thông tin phản hồi giữa cấp trên và cấp dưới sẽ nhanh chóng giúp giải quyết tốt các vấn đề phát sinh. Người lao động sẽ thấy rõ địa vị trong tổ chức và họ sẽ chủ động và cam kết trong công việc.

**Chính sách nhân sự và sự thực hiện**: Việc xây dựng các chính sách thường phụ thuộc vào mục tiêu của tổ chức bởi chính mục tiêu cho thấy lĩnh vực dùng người của tổ chức đó. Các chính sách nhân sự rất đa dạng bao quát các khía cạnh từ tuyển dụng, bố trí, đào tạo, đánh giá thực hiện công việc, thù lao lao động đến vấn đề bảo vệ lao động. Các chính sách này đưa ra các chỉ dẫn cho người quản lý cần làm gì đề phù hợp với mục tiêu của tổ chức và sự mong đợi của người lao động, chứ không phải là các luật lệ cứng nhắc. Các chính sách cần được sửa đổi cùng với quá trình phát triển của tổ chức. Bởi chúng có ảnh hưởng quan trọng tới việc thực thi của các cấp quản lý và tác động lớn đến người lao động như: cung cấp nơi làm việc an toàn; trả lương cao với người có kết quả cao; đảm bảo sự thăng tiến cho những người có năng lực và thành tích tốt; khuyến khích nhân viên làm việc hết khả năng và trung thành khi họ thấy rõ sự công bằng.

**3.2.3 Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài**

Các yếu tố môi trường bên ngoài rất đa dạng có tác động gián tiếp tới động lực làm việc của người lao động. Sự ảnh hưởng của chúng có thể xem xét qua một số yếu tố điển hình sau.

**Đặc điểm về ngành và lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp**: Mỗi doanh nghiệp hoạt động trong một ngành và lĩnh vực nhất định, mỗi lĩnh vực có vị thế khác nhau, do đó cũng tác động đến mong đợi của người lao động.

**Văn hóa dân tộc**: Văn hóa dân tộc là tất cả các giả định có tính truyền thống mà các thành viên trong xã hội nhìn nhận và chia sẻ. Những giả định bao gồm các giá trị, niềm tin về thế giới quan và cách thức nó vận động cũng như các lý tưởng mà mọi người cố gắng đạt tới. Văn hóa dân tộc luôn hiện hữu trong mỗi người và tác động tới hành vi của họ.

**Luật pháp của chính phủ**: Luật pháp của chính phủ chính là cơ sở pháp lý đảm bảo quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động và lợi ích của nhà nước. Luật pháp đảm bảo cho sự bình đẳng của mọi cá nhân trên thị trường lao động, ngăn cấm sự phân biệt đối xử trong sử dụng lao động. Hệ thống luật pháp càng tốt thể hiện sự vững mạnh của nền hành chính quốc gia, sự ổn định về chính trị và người dân được sống trong yên bình. Chẳng hạn, các quy định về lương tối thiểu, số giờ làm việc, lương ngoài giờ, điều kiện lao động, các quy định về xử lý tranh chấp lao động để các bên trong quan hệ lao động có mốc đưa ra các đòi hỏi lẫn nhau. Khi luật pháp càng có hiệu lực thì người lao động càng an tâm làm việc vì họ không sợ giới chủ bắt ép, đối xử không công bằng và người lao động cũng không thể có những đòi hỏi quá thái với người sử dụng lao động.

**Tình huống 7:** Bản năng

Ông bà Brown cùng con cái của họ sống trong một căn nhà nhỏ gần London. Có lúc ông Brown tan làm và về nhà rất trễ, lúc vợ và con cái của ông đã ngủ hết, ông nhẹ nhàng dùng chìa khóa của mình mở cửa và vào nhà.

Có một hôm vào tối muộn, lúc ông về nhà muộn, lại bị mất chiếc chìa khóa, ông chỉ còn cách đứng trước cửa nhà và bấm chuông, nhưng trong nhà không có chút động tĩnh nào. Ông lại bấm chuông thêm một lần, trong nhà vẫn tiếp tục không có động tĩnh. Ông Brown bất đắc dĩ gõ cửa sổ phòng ngủ, hét lớn gọi vợ ông dậy nhưng bà ấy vẫn không tỉnh.

Cuối cùng, ông Brown dừng lại suy nghĩ một chút, sau đó ông lấy tay bịt mũi của mình lại, giả giọng trẻ nhỏ nói: "Mẹ, con muốn đi tiểu!". Mặc dù ông nói rất nhỏ nhưng bà Brown lại nhanh chóng tỉnh giấc.

Bài học: Mấu chốt trong việc quản lí là quản lí con người. Đây là một nghệ thuật khiến người khác vì bạn mà làm việc. Trong việc quản lí công ty, đối với những tình huống khác nhau, những người khác nhau, quan trọng là phải khiến cho họ giúp bạn xử lí tốt công việc, và để làm được điều đó, chỉ cần tìm được căn thức có thể chạm vào dây thần kinh của họ là đủ.

*Trích nguồn: Tri thức trẻ*

**3.3. HIỂU VỀ THÁP NHU CẦU CỦA MASLOW**

****

Theo nhà tâm lý học người Hoa Kỳ - Abraham Maslow, con người có những cấp độ khác nhau về nhu cầu. Khi những nhu cầu ở cấp độ thấp được thỏa mãn, một nhu cầu ở cấp độ cao hơn sẽ trở thành tác lực thúc đẩy. Sau khi một nhu cầu được đáp ứng, một nhu cầu khác sẽ xuất hiện. Kết quả là con người luôn luôn có những nhu cầu chưa được đáp ứng và những nhu cầu này thúc đẩy con người thực hiện những công việc nào đó để thỏa mãn chúng.

*3.3.1. Các nhu cầu tồn tại hay nhu cầu sinh lý*

Nằm ở vị trí thấp nhất của hệ thống thứ bậc các nhu cầu là nhu cầu tồn tại hay nhu cầu sinh lý. Chúng bao gồm những nhu cầu căn bản như: thức ăn, nước uống, nghỉ ngơi hay nhà ở. Cơ thể con người cần phải có những nhu cầu này để tồn tại. Tại nơi làm việc, một người phải được thỏa mãn những nhu cầu vật chất của anh ta, anh ta cần được trả lương hợp lý để có thể nuôi sống bản thân anh ta và gia đình. Anh ta phải được ăn trưa và có những khoảng thời gian nghỉ ngơi để phục hồi sức khỏe, thoát khỏi sự mệt mỏi hay sự đơn điệu của công việc.

*3.3.2. Nhu cầu an toàn hay nhu cầu được bảo vệ*

Khi những nhu cầu ở mức thấp nhất được thỏa mãn, con người bắt đầu cảm thấy cần được thỏa mãn một nhu cầu ở cấp độ cao hơn. Anh ta muốn được đảm bảo về sự an toàn đối với thân thể. Anh ta muốn làm việc trong một nơi an toàn, chẳng hạn như trong một phân xưởng được ban lãnh đạo quan tâm bảo vệ sức khỏe và sự an toàn cho công nhân. Điều này giải thích tại sao nhiều người không muốn làm việc trên các công trường xây dựng hay các xưởng đóng tàu. Hơn thế nữa, người công nhân muốn có sự an toàn, ổn định về việc làm lâu dài để đảm bảo cuộc sống lâu dài. Anh ta không muốn bị đẩy ra ngoài đường vì những lý do không chính đáng.

*3.3.3. Nhu cầu tình cảm hay nhu cầu xã hội*

Bản chất tự nhiên của con người là sống thành tập thể. Mỗi người đều muốn là thành viên của một nhóm nào đó và duy trì các mối liên hệ với những người khác. Tất cả chúng ta đều là thành viên của một gia đình, một trường học, nhóm tôn giáo, một cộng đồng hay một nhóm bạn thân thiết. Các nhu cầu này sẽ rất cần thiết một khi các nhu cầu tồn tại và an toàn được đáp ứng.

Tại nơi làm việc, mọi người cùng nhau ăn bữa trưa, tham gia vào đội bóng đá của công ty và tham gia các chuyến du lịch hay thực hiện các chương trình công tác xã hội khác. Các nhà quản trị khôn ngoan thường xuyên khuyến khích những hình thức tập hợp đó hay ủng hộ việc thành lập một câu lạc bộ xã hội trong công ty. Những hoạt động này tạo điều kiện cho nhân viên của một bộ phận gặp gỡ, tiếp xúc với nhân viên cua các bộ phận khác (thậm chí với những người từ các quốc gia khác). Đồng thời, chúng còn giúp phát triển ý thức cộng đồng hay tinh thần đồng đội. Trong một số công ty Nhật Bản, toàn thể nhân viên của công ty tập hợp để hát những bài hát của công ty vào mỗi buổi sáng.

*3.3.4. Nhu cầu được kính trọng hay được công nhận*

Cấp độ tiếp theo là nhu cầu được kính trọng hay thừa nhận đối với sự thành đạt, tài năng, năng lực và kiến thức của một cá nhân. Tại nơi làm việc, những vật tượng trưng cho địa vị có thể thỏa mãn các nhu cầu này. Xe hơi do công ty cấp, xe trong khu đậu xe riêng, những căn phòng làm việc lớn và các thư ký riêng có thể là những thứ cần thiết thiết thực, song chúng cũng để lại ấn tượng về tầm quan trọng và sự thành đạt. Những phần thưởng về sự phục vụ lâu dài và các giải thưởng dành cho những công nhân sản xuất giỏi nhất trong tháng được trao tặng để chứng tỏ sự đánh giá và công nhận thành tích đối với cá nhân của mọi người.

*3.3.5. Nhu cầu được thể hiện/ tự hoàn thiện*

Cấp độ cao nhất là nhu cầu biểu lộ và phát triển khả năng của cá nhân. Điều này giải thích tại sao một vận động viên thể thao muốn nâng cao kỷ lục của anh ta hay một kiến trúc sư thích làm việc với một đồ án thiết kế mới. Tại nơi làm việc, nhu cầu này đặc biệt quan trọng đối với các quản trị viên cấp cao, bao gồm cả các giám đốc. Việc thiếu sự thỏa mãn và thách thức trong công việc là những lý do thường dẫn tới việc các nhà quản trị hàng đầu rời bỏ công việc của họ.

**3.4. CÁC HÀNH VI TẠO ĐỘNG LỰC**

Động lực lao động được hiểu là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức. Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của người lao động cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức.

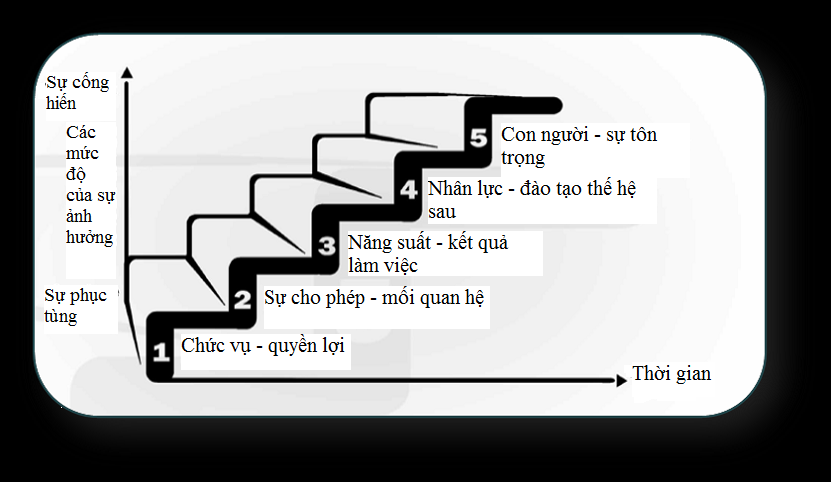
****

**3.5. CÁC KỸ THUẬT TẠO ĐỘNG LỰC HIỆU QUẢ**

Biểu hiện tinh thần làm việc kém: Năng suất kém; Chất lượng kém; Hao hụt nhiều; Tài sản công ty không được bảo dưỡng; Rủi ro cao; Mâu thuẫn và bất bình thường xuyên; Thiếu đoàn kết hoặc hợp tác trong công việc; Lãng phí thời gian; Nhiều trường hợp vắng mặt không lý do hoặc vắng mặt do bệnh; Tốc độ thay thế nhân viên cao (vì lượng nhân viên bỏ việc cao)

**3.6. CÔNG CỤ 5P – NGHỆ THUẬT LÃNH DẠO TRONG TẠO ĐỘNG LỰC**

Lãnh đạo 5 cấp độ



*Thực hành/Bài tập nhóm:*

**Cấp độ 1: Chức vụ/ Quyền hành**

* Hiểu rõ công việc của bản thân.
* Hiểu rõ lịch sử của tổ chức.
* Liên hệ lịch sử của tổ chức với con người trong của tổ chức (nói cách khác, hãy trở thành thành viên thật sự của tổ chức).
* Gánh vác trách nhiệm.
* Luôn làm tốt công việc của bạn.
* Làm được nhiều hơn mong đợi.
* Đưa ra những ý tưởng sáng tạo để thay đổi và cải tiến.

**Cấp độ 2: Sự cho phép/ Các mối quan hệ**

* Có tình cảm chân thành với mọi người.
* Giúp đỡ mọi người làm việc với bạn thành công hơn.
* Thấu hiểu nội tâm của mọi người.
* Quan tâm tới mọi người hơn là chỉ quan tâm đến những quy trình.
* Hãy làm để ai cũng có lợi, hoặc là không làm gì cả.
* Thu hút người khác tham gia làm việc cùng bạn.
* Cư xử khôn khéo với những người khó tính.

**Cấp độ 3: Năng suất kết quả**

* Đề xướng và gánh vác trách nhiệm phát triển tổ chức.
* Phát triển và theo đuổi mục đích đã đề ra.
* Biến nội dung công việc và nỗ lực thực hiện trở thành phần không thể thiếu trong tuyên bố về mục đích phấn đấu.
* Nâng cao hiệu quả công việc bắt đầu từ chính bạn.
* Biết và làm những việc mang lại lợi ích lớn.
* Truyền đạt chiến lược và tầm nhìn của tổ chức tới mọi người.
* Trở thành tác nhân thay đổi, làm chủ quỹ thời gian.
* Đưa ra những quyết định quan trọng, đem lại sự thay đổi lớn lao.

**Cấp độ 4: Nhân lực – đào tạo thế hệ mới (Phát triển con người/ Tái tạo)**

* Nhận thức con người là tài sản có giá trị nhất.
* Ưu tiên phát triển nguồn nhân lực.
* Trở thành hình mẫu cho mọi người noi theo.
* Tập trung nỗ lực lãnh đạo 20% số nhân viên hàng đầu của bạn.
* Tạo cơ hội thăng tiến cho những nhà lãnh đạo chủ chốt của bạn.
* Có khả năng thu hút những cá nhân tài năng để theo đuổi một mục tiêu chung.

**Cấp độ 5: Con người/ Sự tôn trọng**

* Đi theo bạn là những người trung thành và sẵn sàng hy sinh vì bạn.
* Bạn đã mất nhiều năm đào tạo nên những nhà lãnh đạo.
* Bạn trở thành một nhà chính khách/ một nhà tư vấn được mọi người công nhận.
* Niềm vui lớn nhất của bạn là nhìn thấy những người khác trưởng thành và phát triển.
* Bạn vượt trội hơn tổ chức của mình.

Mỗi người là một nhà lãnh đạo vì đều có ảnh hưởng đến một ai đó. Không phải ai cũng có khả năng trở thành nhà lãnh đạo hiệu quả hơn.

**Tình huống 8:** Trong chi nhánh của Anh Cường phụ trách có một số phòng giao dịch đặt tại các huyện có nhiều địa bàn xã nghèo và xa trung tâm thành phố, đường đi không thuận tiện so với những phòng giao dịch khác. Anh/chị hãy giúp anh Cường những giải pháp tạo động lực làm việc hăng say và tích cực cho nhân viên những phòng giao dịch xa trung tâm nêu trên.

**Thảo luận:** Câu chuyện về Nguyên Tổng giám đốc NHCSXH Hà Thị Hạnh, người phụ nữ đã đạt được tới cấp độ thứ 5 (trong 5 cấp độ của lãnh đạo) trong lòng nhiều người, thể hiện ở việc nhiều người từ ngân hàng khác đã một mực xin chuyển sang đầu quân cho NHCSXH bởi ngưỡng mộ chị Hạnh, vì uy tín của chị Hạnh, bất kể thu nhập tại Ngân hàng khác có thể cao hơn NHCSXH. Anh chị có là một trong số những người đó không? Nếu có hãy chia sẻ điều gì đã khiến anh/ chị ngưỡng mộ? Anh/ chị thấy mình đang ở cấp độ thứ mấy?

**PHẦN 4: DẪN DẮT VÀ PHÁT TRIỂN NHÓM**

**4.1. CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN CỦA NHÓM**

4.1.1. Hình thành: Các thành viên vẫn còn đang lạ lẫm với nhau và bắt đầu tìm hiểu nhau để cộng tác vì công việc trước mắt

các thành viên có thể chưa hiểu rõ mục đích chung của cả nhóm cũng như nhiệm vụ cụ thể của từng người trong nhóm.

Nhóm có thể đưa ra những quyết định dựa trên sự đồng thuận, hiếm có các xung đột gay gắt do mọi người vẫn đang còn dè dặt với nhau.

Theo thời gian, qua quá trình cộng tác, các thành viên trong nhóm sẽ hiểu nhau hơn, lúc này nhóm bước sang giai đoạn tiếp theo: Storming.

4.1.2. Nhiễu loạn: Đây là giai đoạn rất khó khăn đối với nhóm và dễ dẫn đến kết quả xấu; có thể xảy ra xung đột giữa các thành viên do những nguyên nhân khác nhau như: phong cách làm việc, cách cư xử, tranh cãi về các vấn đề hay giải pháp, văn hóa,… Các thành viên cũng có thể không hài lòng về công việc của nhau, dễ có các so sánh giữa mình với người khác,… Nhóm khó đi đến các quyết định dựa trên sự đồng thuận.

Các thành viên cũng có thể bắt đầu chất vấn về các quy tắc đã được thiết lập, muốn chỉnh sửa, thử nghiệm và có thể phá vỡ các quy tắc đó. Tệ hơn nữa, một số thành viên có thể tỏ ra không hợp tác, không cam kết trong công việc, và không hài lòng với cách làm việc hiện tại. Sự trao đổi, hỗ trợ trong nhóm không thực sự tốt. Tinh thần của một số thành viên có thể đi xuống, có thể dẫn đến căng thẳng hay stress.

Trong giai đoạn này, các thành viên không còn đủ tập trung vào công việc hướng đến mục tiêu chung. Tuy nhiên, họ cũng bắt đầu hiểu nhau hơn. Điều quan trọng trong giai đoạn này là nhóm phải nhận diện và đối mặt với tình trạng của mình.

4.1.3. Ổn định: Giai đoạn này đến khi mọi người bắt đầu chấp nhận nhau, chấp nhận sự khác biệt, cố gắng giải quyết các mâu thuẫn, nhận biết thế mạnh của các thành viên khác và tôn trọng lẫn nhau.

4.1.4. Phát triển: Đây là giai đoạn nhóm đạt được hiệu quả cao nhất trong công việc. Sự công tác diễn ra dễ dàng mà không có bất cứ sự xung đột nào. Đây là một giai đoạn mà không phải nhóm nào cũng đạt tới được.

**Thảo luận**: Anh/ Chị hãy chia sẻ những trải nghiệm của anh/ chị về quá trình phát triển của NHCSXH qua 4 giai đoạn: hình thành, nhiễu loạn, ổn định, phát triển.

**4.2. CÁCH XÂY DỰNG NHÓM LÀM VIỆC HIỆU QUẢ**

**- Nhận diện đặc điểm chung của nhóm**

* Có cùng mục tiêu chung
* Cùng nhau làm việc để đạt được các mục tiêu hoạt động đã được xác định rõ ràng
* Có cùng một cách tiếp cận trong làm việc tập thể
* Các thành viên chịu trách nhiệm liên đới đối với sản phẩm làm việc của tập thể

**- Mỗi cá nhân được xác định:**

* Là một phần quan trọng trong nhóm
* Là người trực tiếp thi hành và làm việc để đạt mục tiêu đề ra
* Là người đóng góp vào thành công của một dự án/công việc chung của cả nhóm
* Là nhân tố quan trọng trong việc thúc đẩy sự tương tác, hỗ trợ trong nhóm

**- Các nguyên tắc xây dựng nhóm làm việc hiệu quả**

* Cần đưa ra những mục tiêu chung cụ thể
* Lắng nghe và kiên nhẫn
* Giảm bớt những quy tắc không cần thiết
* Nuôi dưỡng sự hăng hái, nhiệt tình của nhân viên
* Công bằng khi đánh giá hiệu quả công việc
* Thưởng phạt rõ ràng và luôn có chuẩn mực
* Tổ chức các hoạt động ngoài trời, ngoại khóa
* Khuyến khích giao lưu thường niên giữa các bộ phận/phòng ban tại NH chính sách

**Thảo luận:** Anh/ Chị chia sẻ đặc điểm chung của các thành viên trong chi nhánh/ Phòng GD của các anh/ chị?

**4.3. KẾT NỐI CÁC GIÁ TRỊ CỦA NHCSXH**

- Các giá trị hướng tới của Ngân hàng Chính sách xã hội

* Hài lòng khách hàng
* Đóng góp vào sự phát triển chung
* Trở thành ngân hàng kiểu mẫu
* Tiêu chuẩn đạo đức và ý thức trách nhiệm pháp lý cao nhất
* Công bằng và minh bạch
* Tinh thần cầu tiến và cởi mở
* Sự hài lòng của khách hàng và sự tin tưởng của xã hội
* Tăng trưởng Ngân Hàng hài hòa với xã hội

**- Điều kiện thực hiện sự kết nối**: Là sự cam kết đồng lòng của mỗi cá nhân trong Ngân hàng chính sách. Tất cả các thành viên đều phải biết, hiểu các giá trị hướng tới của Ngân Hàng chính sách và cùng quyết tâm thực hiện để đạt mục tiêu chung.

**« Sự cam kết của mỗi cá nhân trong một nỗ lực nhóm chính là điều tạo nên cách làm việc của một đội ngũ, một công ty, một xã hội và một nền văn minh” *Vince Lombardi***

**Thảo luận:** Các học viên thảo luận và đưa ra ý kiến góp ý về các giá trị của NHCSXH (dựa vào các phần trên).

**Thực hành tình huống**

**Tình huống 9**: Tại chi nhánh NHCSXH tỉnh Bạc Liêu, do một số vấn đề mang tính chiến lược, lãnh đạo NHCSXH cử anh Nguyễn Văn A từ ngoài Bắc vào làm giám đốc chi nhánh, trong một lần tiếp xúc với dân, tới nhà ông chủ tịch xã, ông chủ tịch xã rất quý anh A và mời anh A nếm thử món cá mắm nói là đặc sản của vùng miền và chỉ mời người họ yêu quý. Tuy nhiên cá này có mùi rất lạ, mùi thối nồng nặc. Theo anh/chị ở tình huống này anh A có nên nhắm mắt ăn hay không?

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Nguyễn Vân Hà (2017): Nghệ thuật lãnh đạo

2. Gary A. Yukl (1989): Leadership in Organization, Second Edition. Prentice-Hall International Editions.

3. Miekowski,K(1998, February). “Wild cards: Report from the futurist”, Fast Company,13,30.

4. J.A. Conger and R. N. Kanungo, “Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership”, San Franciso; Jossey-Bass, 1988, p. 91

5. Ralph M. Stogdill. Free Press, New York, 1974. Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research./.