

CHƯƠNG 4: CHỨC NĂNG LÃNH ĐẠO

Sau khi nghiên cứu và học tập xong chương này, sinh viên có thể:

- ❖ Nắm được nội dung và ý nghĩa của công tác lãnh đạo trong doanh nghiệp
- ❖ Nhận thức được động cơ và các phương pháp tác động lên động cơ nhằm để đạt được mục tiêu mong muốn
- ❖ Hiểu và biết cách xây dựng bầu không khí tâm lý tốt đẹp trong doanh nghiệp
- ❖ Trên cơ sở những nhận thức trên, Sinh viên có thể phấn đấu rèn luyện để trở thành những nhà quản trị giỏi trong tương lai.

4.1. Khái niệm, nội dung và vai trò lãnh đạo

4.1.1. Khái niệm và bản chất của lãnh đạo

❖ **Khái niệm:**

Để tiến hành hoạt động quản trị, chủ thể quản trị phải thực hiện đồng bộ rất nhiều chức năng: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra, đổi mới; trong đó chức năng lãnh đạo có một vị trí rất quan trọng

Như vậy, sau khi đã lập kế hoạch, đã xác định cơ cấu tổ chức bộ máy và cán bộ, thì vấn đề tiếp theo là phải làm cho cả doanh nghiệp hoạt động. Đó chính là chức năng lãnh đạo của các nhà quản trị. Mục đích của lãnh đạo là để khởi động tổ chức và đưa nó vào hoạt động nhằm thực hiện mục tiêu.

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

Lãnh đạo trong quản trị kinh doanh là quá trình khởi động và duy trì sự hoạt động của doanh nghiệp theo kế hoạch đề ra bằng cách tác động lên động cơ và hành vi của con người trong doanh nghiệp và phối hợp hoạt động của họ, sao cho họ cố gắng một cách tự giác để hoàn thành các nhiệm vụ của mình và mục tiêu chung của doanh nghiệp.

❖ **Đặc điểm của lãnh đạo:**

- Lãnh đạo là một hệ thống tổ chức, nó bao gồm: người lãnh đạo, người bị lãnh đạo, mục đích của hệ thống, các nguồn lực (ngoài con người) và môi trường (hoàn cảnh)

- Lãnh đạo là một quá trình, nó biến chuyển tùy thuộc vào mối quan hệ và cách xử lý giữa 5 yếu tố trên trong thời gian và không gian nhất định; có lúc người lãnh đạo chủ động khống chế các yếu tố kia, có lúc ngược lại người lãnh đạo bị các yếu tố kia chi phối

- Lãnh đạo là hoạt động quản trị mang tính phân tầng. Đó là quá trình người lãnh đạo thông qua quyền lực và ảnh hưởng của mình để tạo ra một bộ máy tiến hành các hoạt động quản trị

- Lãnh đạo gắn liền với sự phục tùng của người dưới quyền

4.1.2. Vai trò của lãnh đạo trong tổ chức

Thực chất của chức năng điều hành là tác động lên con người. Tất cả các chức năng của quản trị kinh doanh như lập kế hoạch, tổ chức và kiểm tra sẽ không hoàn thành tốt nếu nhà quản trị không hiểu được và không phát huy được yếu tố con người, vì suy cho cùng con người với tư cách vừa là chủ thể vừa là đối tượng của quản trị kinh doanh là nhân tố bên trong quyết định sự thành bại của một tổ chức.

Với hệ thống các biện pháp khác nhau tác động lên những động cơ và hành vi của con người, với phong cách lãnh đạo lúc “cứng” lúc “mềm”, lúc “cương” lúc “nhu”, công tác điều hành giúp cho người lao động phát huy năng lực và nhiệt tình đóng góp vào mục tiêu chung.

- Chức năng điều hành làm cho mọi hoạt động của từng đơn vị và của toàn thể tổ chức diễn ra một cách đồng bộ và ăn khớp với nhau để đạt được mục đích chung. Thiếu sự phối hợp sẽ gây ra phí phạm thời gian, cố gắng và tiền bạc.

- Chức năng lãnh đạo có liên quan đến việc ra quyết định, tổ chức truyền đạt và thực hiện các quyết định bằng cách giao việc, ra lệnh động viên, khen thưởng cấp dưới, tích cực hoá thái độ và tinh thần làm việc của người lao động, đó là những yếu tố liên quan trực tiếp đến năng suất và hiệu quả sản xuất kinh doanh.

- Chức năng lãnh đạo thể hiện nghệ thuật điều khiển, lãnh đạo con người, thể hiện tài ba của nhà quản trị. Tài ba không phải ở lý luận mà là ở hoạt động thực tiễn. Thông qua chức năng này có thể đánh giá nhà quản trị, đặc biệt là các giám đốc một cách khách quan.

- Lãnh đạo giúp cho các chức năng của quản trị được hoàn thành tốt vì thực chất lãnh đạo là tác động đến con người và suy cho cùng con người với tư cách vừa là chủ thể, vừa là đối tượng của quản trị. Do vậy, các chức năng của quản trị khó mà thực hiện tốt nếu nhà quản trị không hiểu được và không biết cách phát huy yếu tố con người

- Lãnh đạo hàm ý chỉ dẫn, ra lệnh, động viên, thúc đẩy con người hoạt động. Nhưng con người ở đây không thể hoạt động đơn độc mà họ phải hoạt động phối hợp với nhau thì mới có thể thực hiện được mục tiêu chung. Vì vậy, các nhà quản trị (từ cấp quản trị cao nhất như giám đốc và các phó giám đốc, đến các cấp thấp hơn như các trưởng phòng ban chức năng các quản đốc, đốc công ...) phải tác động thế nào đó, để giúp các cá nhân và các nhóm mà mình phụ trách phát huy khả năng tối đa của các cá nhân và các nhóm nhằm đạt được các mục tiêu chung của cả doanh nghiệp, đồng thời cũng đạt được mục tiêu của nhóm và nhịp điệu đúng thông qua sự cố gắng tổng hợp của mỗi nhạc công. Tuỳ theo chất lượng chỉ huy của nhạc trưởng, dàn nhạc sẽ hưởng ứng như thế nào. Như vậy, chức năng lãnh đạo của chủ doanh nghiệp không chỉ là việc chỉ huy, điều khiển con người hướng vào những mục tiêu nhất định mà còn bao gồm cả việc phối hợp hoạt động của các cá nhân, các nhóm để đạt đến mục tiêu chung của doanh nghiệp.

- Lãnh đạo góp phần nâng cao năng suất và hiệu quả kinh doanh thông qua việc chỉ huy, phối hợp hoạt động của những người lao động ở các vị trí công tác với nhau
- Lãnh đạo thể hiện nghệ thuật điều khiển, lãnh đạo con người, thể hiện sự tài ba của nhà quản trị trong thực tiễn
- Có thể nghiên cứu chức năng lãnh đạo trong doanh nghiệp qua hai nội dung chủ yếu:
 - + Tác động lên con người trong doanh nghiệp.
 - + Phối hợp hoạt động giữa mọi người, mọi đơn vị trong doanh nghiệp và giữa doanh nghiệp với các tổ chức bên ngoài doanh nghiệp.

4.1.3. Nội dung lãnh đạo

- Hiểu rõ con người trong hệ thống. Đây là nội dung đầu tiên hết sức quan trọng mà người lãnh đạo phải nắm vững để có thể đưa ra các quyết định và lựa chọn đúng phương pháp lãnh đạo. Hiểu rõ con người là điều khó khăn, nhưng đáp ứng hợp lý các đòi hỏi của con người lại càng khó khăn hơn do tính đa dạng về các nhu cầu của con người, khả năng có hạn của người lãnh đạo, sự ràng buộc bởi các chi phối của nhu cầu chung của cả hệ thống và của các hệ thống bên ngoài có liên quan. Đồng thời những con người trong hệ thống lại bị phân tách theo những nhóm có tính độc lập tương đối, chính sự tác động trong nhóm cũng làm cho nhu cầu và động cơ của mỗi người bị tác động nhất định, rất khó lường hết để xử lý có hiệu quả

- Đưa ra các quyết định lãnh đạo thích hợp. Sản phẩm của người lãnh đạo suy tới cùng là các quyết định. Quyết định là hành vi sáng tạo của người lãnh đạo nhằm định ra chương trình, tính chất hoạt động của các bộ phận và các cá nhân trong hệ thống nhằm đạt tới mục tiêu đã định

- Xây dựng nhóm làm việc. Trong điều kiện hoạt động với quy mô đông người, việc phân cấp và phân công quản trị là một tất yếu khách quan, đây là nguyên tắc chuyên môn hoá trong quản trị. Trong mỗi hệ thống thông thường đều được phân chia thành những phân hệ và nhóm nhỏ, mỗi phân hệ và nhóm này bao gồm một số người hoạt động theo cùng một nhóm chức năng nghiệp vụ. Mỗi nhóm, mỗi phân hệ này nếu không được tổ chức tốt và không được hình thành mối liên hệ chặt chẽ với các nhóm và phân hệ khác thì khó có thể đem lại kết quả hoạt động chung tốt đẹp cho cả hệ thống.

- Dự kiến các tình huống và tìm cách ứng xử tốt. Quá trình lãnh đạo hệ thống hoạt động là quá trình hướng tới mục tiêu, viễn cảnh trong tương lai, mà trong tương lai thì người lãnh đạo khó có thể tự khẳng định được vì nó còn tùy thuộc vào diễn biến xảy ra trong nội bộ của hệ thống cũng như môi trường xảy ra biến động. Điều đó chỉ có thể thực hiện được nếu người lãnh đạo biết vạch ra mọi tình huống có thể xảy ra, đối chiếu với mục đích và mục tiêu mong muốn, căn cứ vào thực tế khả năng, cơ hội và nguồn lực có thể có được để đối phó với mọi tình huống

- Giao tiếp và đàm phán. Quá trình lãnh đạo là quá trình tiếp xúc và làm việc với con người thông qua hoạt động giao tiếp và đàm phán nên người lãnh đạo không thực hiện tốt nội dung này thì khó có thể đưa hệ thống giành được mục tiêu mong muốn

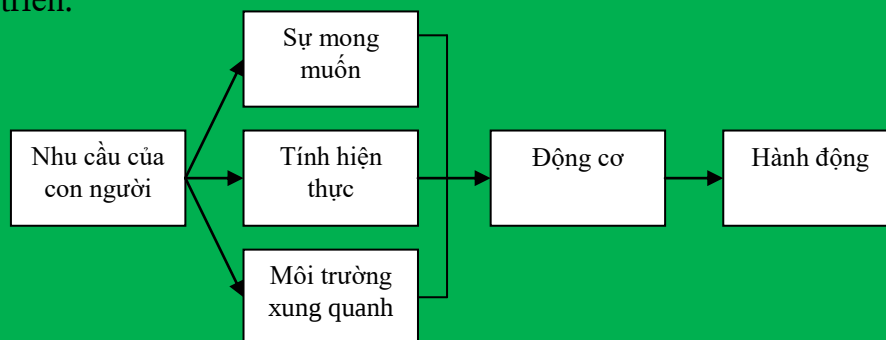
4.2. Các lý thuyết về tạo động lực làm việc cho nhân viên

Động cơ phản ánh những mong muốn, những nhu cầu của con người và là lý do của hành động. Nhu cầu của con người rất đa dạng, trong đó có những nhu cầu nổi bật trong một thời điểm nào đó. Động cơ chính, là nhu cầu mạnh nhất của con người trong một thời điểm nhất định và nhu cầu này quyết định hành động của con người.

Động cơ của con người đều dựa trên những nhu cầu. Nhu cầu sẽ trở thành động cơ khi có ba yếu tố:

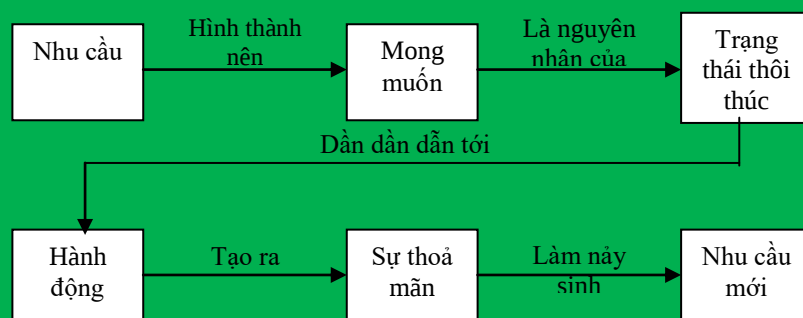
- + Sự mong muốn, sự chờ đợi.
- + Tính hiện thực của sự mong muốn.
- + Hoàn cảnh môi trường xung quanh.

Động cơ là cơ sở để doanh nghiệp tìm ra các biện pháp thích hợp nhằm hướng tới các mục tiêu đã được xác định từ trước. Chính vì vậy, động cơ còn được xem là động lực của sự phát triển.



Sơ đồ 4.1: Sự chuyển biến nhu cầu thành động cơ

Có thể xem xét động cơ hoạt động như một chuỗi các phản ứng nối tiếp: Nhu cầu - Mong muốn - Trạng thái thôi thúc - Hành động - Sự thỏa mãn - Nhu cầu mới.



Sơ đồ 4.2: Chuỗi phản ứng hình thành nên động cơ

Trên thực tế, các động cơ của một người thường khá phức tạp và mâu thuẫn nhau. Một người có thể bị thúc đẩy trong cùng một thời gian với sự mong muốn đồng thời có

nhieu hàng hoá và dịch vụ (đồ ăn, thức uống, một căn hộ tốt, một chiếc xe máy mới, một cuộc du lịch ...). Và ngay cả những mong muốn này cũng có thể là phức tạp và mâu thuẫn nhau (người đó nên mua một căn hộ mới hay một chiếc xe máy mới).

4.2.1. Lý thuyết cổ điển

Lý thuyết cổ điển cho rằng bản chất của con người là lười biếng và các nhà quản trị rành rẽ về công việc hơn công nhân; người lao động chỉ có thể được động viên bằng các phần thưởng kinh tế, và bản thân họ cũng không có gì để đóng góp cho doanh nghiệp ngoài sức lao động của họ

Như vậy, động cơ làm việc của nhân viên theo lý thuyết này là các phần thưởng về kinh tế

Trên cơ sở nhận thức này, lý thuyết này cho rằng một trong những công việc quan trọng mà các nhà quản trị phải làm là phải đảm bảo cho công nhân sẽ thực hiện những công việc thường xuyên lặp đi lặp lại một cách nhàm chán nhưng với hiệu quả cao nhất. Để đảm bảo được yêu cầu đó, nhà quản trị phải tìm ra cách tốt nhất để dạy cho công nhân, và dùng các kích thích về kinh tế như tiền lương và tiền thưởng để động viên công nhân làm việc

4.2.2. Lý thuyết tâm lý

Thực tiễn quản trị cho thấy lý thuyết cổ điển không phải là không đúng nhưng không phải là lúc nào cũng chính xác. Lý thuyết về quan hệ con người đã cho thấy rằng những quan hệ xã hội trong lúc làm việc đã có tác dụng thúc đẩy hoặc kìm hãm sự hăng hái làm việc của công nhân. Lý thuyết này cũng cho thấy con người cũng kém sự hăng hái làm việc khi phải thường xuyên thực hiện những công việc nhàm chán và đơn điệu. Từ nhận thức đó, các nhà lý thuyết tâm lý xã hội cho rằng các nhà quản trị có thể động viên con người bằng cách thừa nhận nhu cầu xã hội của họ, và tạo điều kiện cho người lao động cảm thấy hãnh diện về sự hữu ích và quan trọng của họ trong công việc chung. Những biện pháp mà nhà quản trị có thể làm để động viên người lao động theo lý thuyết tâm lý xã hội là làm cho người lao động nhiều tự do hơn để làm các quyết định liên quan đến công việc được giao, quan tâm nhiều hơn đến các nhóm không chính thức trong doanh nghiệp, thông tin nhiều hơn cho người lao động biết các kế hoạch và hoạt động của doanh nghiệp

4.2.3. Lý thuyết quản trị hiện đại

Cũng giống như lý thuyết cổ điển, lý thuyết tâm lý xã hội trình bày khá chính xác nhu cầu xã hội về tâm lý của con người; Trên cơ sở đó đã đề ra những biện pháp hữu hiệu để động viên người lao động. Tuy nhiên, sự nhấn mạnh nhu cầu tâm lý xã hội và bỏ quên các nhu cầu vật chất cũng không hoàn toàn đúng đắn. Để có thể lãnh đạo và động viên con người, nhà quản trị phải hiểu biết đầy đủ các động cơ làm việc của con người và có những biện pháp động viên hữu hiệu. Hiện nay, người ta nói nhiều đến các lý thuyết về động cơ và sự động viên của nhiều tác giả:

- *Lý thuyết phân cấp các nhu cầu của Abraham Maslow*. Theo Maslow (nhà tâm lý học người Mỹ) nhu cầu của con người phù hợp với sự phân cấp từ nhu cầu thấp nhất đến cao nhất. Khi một nhóm các nhu cầu được thoả mãn thì loại nhu cầu này không còn là động cơ thúc đẩy nữa.

+ Nhu cầu sinh lý: Là những nhu cầu cơ bản để có thể duy trì bản thân cuộc sống con người (thức ăn, đồ mặc, nước nhà ở...). Maslow quan niệm rằng khi những nhu cầu này chưa được thoả mãn tới mức độ cần thiết để có thể duy trì cuộc sống thì những nhu cầu khác sẽ không thúc đẩy được mọi người.

+ Nhu cầu về an ninh hoặc an toàn: Là những nhu cầu tránh sự nguy hiểm về thân thể và sự đe dọa mất việc, mất tài sản.

+ Nhu cầu về liên kết và chấp nhận (nhu cầu xã hội): Do con người là thành viên của xã hội nên họ cần nhu cầu về tình yêu, bạn bè, xã hội, nhu cầu được những người khác chấp nhận.

+ Nhu cầu về sự tôn trọng: Theo Maslow, khi con người bắt đầu thoả mãn nhu cầu được chấp nhận là thành viên trong xã hội thì họ có xu thế tự trọng và muốn được người khác tôn trọng. Nhu cầu loại này dẫn tới những sự thoả mãn như quyền lực, uy tín, địa vị và lòng tự tin.

+ Nhu cầu tự hoàn thiện: Maslow xem đây là nhu cầu cao nhất trong cách phân cấp của ông. Đó là sự mong muốn để đạt tới chỗ mà một con người có thể đạt tới. Tức là làm cho tiềm năng của một người đạt tới mức tối đa và hoàn thành được một mục tiêu nào đó. Nhu cầu này là các nhu cầu về chân, thiện, mỹ, tự chủ, sáng tạo, hài ước...

Như vậy, theo lý thuyết này, thì trước tiên các nhà quản trị phải quan tâm đến các nhu cầu sinh lý tự nhiên, trên cơ sở đó mà nâng dần lên các nhu cầu bậc cao.

- *Lý thuyết hai nhóm yếu tố về động cơ của F.Herzberg*. Theo Herzberg động cơ được chia thành hai nhóm:

+ Nhóm 1 gồm những yếu tố có thể định lượng (lương, thưởng, điều kiện lao động...) Đây là những yếu tố có sự khác biệt với các yếu tố liên quan tới sự bất mãn - còn được gọi là những nhân tố duy trì. Đây là yếu tố nhất thiết cần phải có, nếu không sẽ nảy sinh sự bất bình, bất mãn, sự không vừa lòng, nhưng nếu giải quyết tốt thì tạo ra tình trạng không bất mãn chứ chưa chắc đã có tình trạng thoả mãn

+ Nhóm 2 gồm những yếu tố định tính (trách nhiệm, sự thành đạt, được công nhận...). làm cho công nhân hài lòng, thoả mãn, đây được gọi là những yếu tố duy trì. Đối với các yếu tố này nếu giải quyết tốt sẽ tạo ra sự thoả mãn và từ đó sẽ động viên người lao động làm việc tích cực hơn, chăm chỉ hơn. Nhưng nếu giải quyết không tốt thì tạo ra tình trạng không thoả mãn chứ chưa chắc đã bất mãn.

Các nhân tố duy trì		Các nhân tố động viên	
1. Phương pháp giám sát		1. Sự thách thức của công việc	
2. Hệ thống phân phối thu nhập		2. Các cơ hội thăng tiến	
3. Quan hệ với đồng nghiệp		3. Ý nghĩa của các thành tựu	
4. Điều kiện làm việc		4. Sự nhận dạng khi công việc được thực hiện	
5. Chính sách của công ty		5. Ý nghĩa của các trách nhiệm	
6. Cuộc sống cá nhân			
7. Địa vị			
8. Quan hệ qua lại giữa cá nhân			
Khi đúng	Khi sai	Khi đúng	Khi sai
Không có sự bất mãn	Bất mãn	Thoả mãn	Không thoả mãn
Không động viên	Ảnh hưởng tiêu cực	Động viên được tăng cường	Không có sự bất mãn

Bảng 4.1. Các nhân tố và ảnh hưởng của chúng tới sự động viên người lao động

Thuyết hai nhân tố có ý nghĩa rất quan trọng đối với các nhà quản trị trên các phương diện:

+ Những nhân tố làm thoả mãn người lao động khác với các nhân tố tạo ra sự bất mãn. Vì vậy, chúng ta không thể mong đợi sự thoả mãn của người lao động bằng cách đơn giản là xoá bỏ các nguyên nhân gây ra sự bất mãn

+ Việc động viên nhân viên đòi hỏi phải giải quyết thoả đáng, đồng thời cả hai nhóm nhân tố duy trì và động viên, khôn thể chỉ chú trọng vào một nhóm duy nhất

- *Lý thuyết động cơ thúc đẩy theo hy vọng của V.Room.* Tác giả này đã đưa ra công thức

$$\text{Sức mạnh} = \text{Mức ham mê} \times \text{Niềm hy vọng}$$

Trong đó:

- + Sức mạnh là cường độ thúc đẩy con người.
- + Mức ham mê là cường độ ưu ái của một người giành cho kết quả.
- + Niềm hy vọng là xác suất mà một hoạt động riêng lẻ sẽ dẫn tới kết quả mong muốn.

Khi một người thờ ơ với việc đạt tới một mục tiêu nhất định thì mức ham mê coi như bằng 0. Và sẽ có một mức ham mê âm khi con người phản đối việc đạt tới mục tiêu

đó. Tất nhiên, kết quả của cả hai trường hợp đều không có động cơ thúc đẩy. Cũng như vậy, một người có thể không có động cơ thúc đẩy nào để đạt tới mục tiêu nếu niềm hy vọng là số 0 hoặc số âm. Sức mạnh dùng để làm việc nào đó sẽ phụ thuộc vào cả mức ham mê và niềm hy vọng. Ví dụ, một kỹ sư sẵn sàng làm việc ngày đêm với sự say mê nghiên cứu, sự ham mê được sáng tạo trong khoa học, và với hy vọng được thăng chức tăng lương. Như vậy, để tạo động cơ lớn nhất, nhà quản trị phải tác động lên cả hai yếu tố thúc đẩy trên sự ham mê và niềm hy vọng.

- *Lý thuyết về động cơ thúc đẩy theo nhu cầu của Mc.Celland.* Tác giả này đã phân ra 3 loại nhu cầu thúc đẩy cơ bản:

+ Nhu cầu về quyền lực: Là nhu cầu kiểm soát và ảnh hưởng đến môi trường làm việc của người khác. Các nhà nghiên cứu chỉ ra rằng những người có nhu cầu cao về quyền lực sẽ quan tâm nhiều tới việc tạo ra sự ảnh hưởng và kiểm tra. Và nói chung họ theo đuổi địa vị lãnh đạo.

+ Nhu cầu liên kết: Những người có nhu cầu cao về liên kết thông thường cố gắng duy trì mối quan hệ xã hội dễ chịu, muốn có tình cảm thân thiết và cảm thông, muốn quan hệ qua lại thân mật với những người khác.

+ Nhu cầu về sự thành đạt: Những người có nhu cầu cao về sự thành đạt thường có mong muốn mạnh mẽ về sự thành công và cũng sợ bị thất bại. Họ muốn được thử thách, đề ra cho mình những mục tiêu không dễ, hay phân tích và đánh giá các vấn đề chứ không mạo hiểm, chịu trách nhiệm cá nhân, muốn tự điều khiển các công việc riêng của mình, quan tâm đến kết quả công việc mà họ đang làm. Theo quan điểm của nhiều nhà nghiên cứu, thì các nhà quản trị, tức là những người lập ra, phát triển một doanh nghiệp thường bỏ ra có nhu cầu rất cao về quyền lực, khá cao về sự thành đạt, nhưng lại rất thấp về sự liên kết. Còn những người lao động thì thường có nhu cầu cao về sự liên kết. Vì vậy, các nhà quản trị, ngoài việc cố gắng thoả mãn những nhu cầu vật chất của người lao động, cần tạo ra một bầu không khí tâm lý dễ chịu đoàn kết thân ái để mọi người có thể làm việc tốt với nhau, phối hợp ăn ý với nhau trong các nhóm và trong tập thể doanh nghiệp.

Đặc tính chung của những người có nhu cầu thành đạt là: Mong muốn thực hiện các trách nhiệm cá nhân, thường đặt ra các mục tiêu cao cho chính họ, yêu cầu cao về sự phản hồi cụ thể và ngay lập tức, nhanh chóng sớm làm chủ công việc của họ

- *Nghiên cứu của Fatton về các động lực thúc đẩy trong quản trị.* Fatton cho rằng, những động lực thúc đẩy đặc biệt quan trọng trong việc điều hành là:

+ Sự thử thách trong công việc: Động lực này xuất phát từ nhu cầu tự khẳng định mình, nhu cầu về sự tôn trọng.

+ Địa vị, chức vụ, sự thăng chức, sự mong muốn trở thành người lãnh đạo

+ Sự ganh đua

+ Sự sợ hãi (sợ mắc sai lầm, sợ mất việc, sợ giảm tiền thưởng ...)

Tiền là một yếu tố khuyến khích thực sự và thúc đẩy hiệu quả, chứ không còn là một yếu tố “duy trì” như Herzberg đã nêu ra.

- *Học thuyết E.R.G.* Clayton Alderfer - Giáo sư đại học Yale đã tiến hành sắp xếp lại nghiên cứu của Maslow và đưa ra kết luận của mình. Ông cho rằng hành động của con người bắt nguồn từ nhu cầu - cũng giống như các nghiên cứu khác. Song ông cho rằng con người cùng một lúc theo đuổi việc thoả mãn ba nhu cầu cơ bản là: nhu cầu tồn tại, nhu cầu quan hệ và nhu cầu phát triển

+ Nhu cầu tồn tại: Bao gồm những đòi hỏi vật chất tối cần thiết cho sự tồn tại của con người, nhóm nhu cầu này giống như nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn

+ Nhu cầu quan hệ: Là những đòi hỏi về quan hệ tương tác qua lại giữa các cá nhân. Nhu cầu quan hệ bao gồm nhu cầu xã hội và một phần nhu cầu được tôn trọng (được tôn trọng)

+ Nhu cầu phát triển: Là đòi hỏi bên trong của mỗi con người cho sự phát triển cá nhân, nó bao gồm nhu cầu tự thể hiện và một phần nhu cầu tự trọng (tự trọng và tôn trọng người khác)

Clayton Alderfer cho rằng khi một nhu cầu nào đó bị cản trở và không được thoả mãn thì con người có xu hướng dồn sức lực của mình sang thoả mãn nhu cầu khác. Điều này giải thích phần nào, khi con người khó khăn thì người ta gắn bó với nhau hơn, quan hệ giữa họ tốt hơn và họ dồn nỗ lực đầu tư cho tương lai nhiều hơn

- *Học thuyết mong đợi.* Học thuyết này cho rằng động cơ là kết quả hoạt động mà con người mong đợi. Động cơ của con người phụ thuộc vào hai nhân tố

+ Mức độ mong muốn thực sự của cá nhân đối với việc giải quyết công việc

+ Cá nhân đó nghĩ về công việc như thế nào và sẽ đạt được nó như thế nào

Bởi vậy, để động viên con người, người lãnh đạo cần quan tâm đến nhận thức và mong đợi của các cá nhân về các mặt: tình thế, phần thưởng, sự dễ dàng thực hiện theo cách mà sẽ đạt đến phần thưởng, sự bảo đảm là phần thưởng sẽ được trả

Học thuyết mong đợi đòi hỏi nhà lãnh đạo phải hiểu biết những mong đợi của con người trong hệ thống và gắn những mong đợi này với những mục tiêu của tổ chức. Muốn vậy, nhà quản trị nên

+ Tạo ra các kết cục mà người lao động mong muốn

+ Tạo ra sự cần thiết thực hiện để đạt mục tiêu của tổ chức

+ Bảo đảm mức độ thực hiện mong muốn là có thể đạt tới

+ Gắn chặt kết quả mong đợi với việc thực hiện cần thiết

+ Đánh giá tình thế đối với những mong đợi khác nhau

+ Bảo đảm phần thưởng là đủ sức hấp dẫn cần thiết

+ Bảo đảm hệ thống là công bằng đối với tất cả mọi người

- *Học thuyết về sự công bằng.* Con người trong hệ thống muốn được đối xử một cách công bằng, họ có xu hướng so sánh những đóng góp và phần thưởng của bản thân với những người khác. Khi so sánh, đánh giá có thể rơi vào một trong ba trường hợp xảy ra:

+ Nếu con người cho rằng họ được đối xử không tốt, phần thưởng là không xứng đáng với công sức mà họ đã bỏ ra thì họ sẽ bất mãn và từ đó họ sẽ làm việc không hết khả năng và thậm chí họ có thể bỏ việc

+ Nếu con người tin rằng họ được đối xử đúng, phần thưởng và đãi ngộ là tương xứng với công sức mà họ bỏ ra thì họ sẽ duy trì hiệu quả làm việc cao

+ Nếu con người nhận thức rằng phần thưởng và đãi ngộ cao hơn so với điều mà họ mong muốn họ sẽ làm việc tích cực hơn, chăm chỉ hơn. Song trong trường hợp này họ có xu hướng giảm giá trị của phần thưởng

Một điều khó khăn là con người thường đánh giá cao cống hiến của mình và đánh giá cao phần thưởng mà người khác nhận được

Khi đối mặt với sự không công bằng con người thường có xu hướng chấp nhận, chịu đựng hoặc chống đối. Song nếu họ phải đối mặt với sự không công bằng lâu dài thì họ sẽ bỏ việc. Do đặc điểm này mà người lãnh đạo phải luôn quan tâm tới nhận thức của con người trong hệ thống về sự không công bằng, hạn chế để xảy ra tình trạng bất công

Ngoài những nhu cầu trên ra, con người có thể còn muốn được tôn trọng, muốn có địa vị, muốn hoàn thành tốt nhiệm vụ, muốn thư giãn nghỉ ngơi v.v...

4.3. Phương pháp và phong cách lãnh đạo

Sau khi xem xét một số lý thuyết về động cơ thúc đẩy, có thể thấy rằng động cơ thúc đẩy là một vấn đề phức tạp và có nhiều ý kiến khác nhau. Điều quan trọng đối với các nhà quản trị ở mọi cấp (tức là những người làm nhiệm vụ lãnh đạo con người trong một tổ chức) là: có thể sử dụng những phương pháp, biện pháp, công cụ thúc đẩy chủ yếu nào?

Phương pháp lãnh đạo là cách tác động của bộ máy quản lý đến đối tượng quản lý nhằm đạt được mục tiêu đề ra

Các phương pháp lãnh đạo con người trong hệ thống là tổng thể các cách thức tác động có thể có và có chủ đích của người lãnh đạo lên con người cùng với các nguồn lực khác của hệ thống để đạt được các mục tiêu quản trị đã đề ra

Mục tiêu, nhiệm vụ của quản trị chỉ được thực hiện thông qua tác động của các phương pháp lãnh đạo. Quản trị có hiệu quả nhất khi biết lựa chọn đúng đắn và kết hợp linh hoạt các phương pháp lãnh đạo, đó chính là nghệ thuật của các nhà lãnh đạo

4.3.1. Các phương pháp lãnh đạo

4.3.1.1. Phương pháp phân quyền: Thực chất đây là sự ủy quyền định đoạt của lãnh đạo cho cấp dưới. Phân quyền là phương pháp lãnh đạo tốt nhất để duy trì và phát triển một tổ chức. Trong thực tế có các loại phân quyền chủ yếu là:

- Phân quyền dọc: Là việc phân quyền cho cấp dưới trực tuyến
- Phân quyền ngang: Là việc phân quyền cho các cấp chức năng phù hợp với từng phòng ban khác nhau
- Phân quyền chọn lọc: Một số công việc quan trọng do giám đốc quyết định còn một số công việc khác giao cho cấp dưới thực hiện. Theo phương pháp này thì thông thường lãnh đạo nắm các vấn đề như: tài chính, chất lượng sản phẩm...
- Phân quyền toàn bộ: Là việc một cấp quản trị nào đó được quyền quyết định toàn bộ công việc trong khung giới hạn nhất định

Cho dù việc phân quyền theo phương pháp nào đi chăng nữa cũng không có nghĩa là chia quyền dẫn đến cát cứ địa phương chủ nghĩa, làm cho bộ phận nào, người nào, biết việc bộ phận ấy, người ấy mà giám đốc không hề biết. Sau khi phân quyền phải kiểm tra và có cơ chế thông tin trở lại.

4.3.1.2. Phương pháp hành chính:

Là phương pháp tác động dựa trên cơ sở các mối quan hệ giữa quyền uy và phục tùng. Bất kỳ một hệ thống nào cũng hình thành nên mối quan hệ về tổ chức trong hệ thống, về phương diện quản lý mối quan hệ đó được biểu hiện giữa quyền uy và phục tùng. Như người xưa thường nói quản lý con người có hai cách dùng ân và dùng uy. Dùng ân thì vững bền nhưng khó khăn và dễ trở thành phù phiếm, dùng uy thì nhanh chóng nhưng dễ mất tình người, cho nên quản lý trước hết phải dùng uy sau đó mới tính đến việc dùng ân. Các phương pháp hành chính trong quản lý chính là cách thức tác động trực tiếp của chủ thể quản lý lên tập thể những người lao động dưới quyền bằng các quyết định dứt khoát, mang tính bắt buộc, đòi hỏi mọi người trong tổ chức phải chấp hành nghiêm ngặt, nếu vi phạm sẽ bị xử lý kịp thời, thích đáng.

Phương pháp tổ chức hành chính tác động vào đối tượng quản lý theo hai hướng: hướng tác động bằng tổ chức và hướng tác động bằng điều khiển. Hướng tác động bằng tổ chức yêu cầu người quản lý phải ban hành các nội quy, quy chế, xây dựng các chức năng nhiệm vụ và quyền hạn cho cấp dưới. Hướng tác động bằng điều khiển là người quản lý cưỡng chế bằng các mệnh lệnh. Sử dụng phương pháp quản lý này sẽ xác lập được kỷ cương trong hệ thống quản lý. Đó là hai mặt tác động của phương pháp hành chính, trong nhiều trường hợp chúng cùng được sử dụng và bổ sung cho nhau. Sự phối hợp đúng đắn các hình thức tổ chức và điều khiển trong quản lý là nhân tố quan trọng của việc sử dụng hợp lý các phương pháp hành chính

Vai trò của các phương pháp hành chính trong quản lý rất to lớn, nó xác lập trật tự, kỷ cương làm việc trong hệ thống; giầu được ý đồ hoạt động; khâu nối các phương pháp khác lại thành một hệ thống; giải quyết các vấn đề đặt ra trong quản lý rất nhanh chóng.

Các phương pháp quản lý hành chính đòi hỏi các chủ thể quản lý phải có quyết định dứt khoát, rõ ràng, dễ hiểu, có địa chỉ người thực hiện, loại trừ các khả năng có

hiệu lực ngay từ khi ban hành quyết định. Vì vậy, các phương pháp hành chính hết sức cần thiết trong trường hợp hệ thống quản lý rơi vào các tình huống khó khăn phức tạp.

Đối với các quyết định hành chính thì cấp dưới bắt buộc phải thực hiện, không được lựa chọn. Chỉ người có thẩm quyền mới có quyền thay đổi quyết định.

Cần phân biệt phương pháp hành chính với kiểu quản lý hành chính quan liêu do việc lạm dụng kỷ luật hành chính, sử dụng mệnh lệnh hành chính thiếu cơ sở khoa học, theo ý muốn chủ quan. Nếu cán bộ quản lý và các cơ quan quản lý thiếu tỉnh táo, say mê quyền lực sẽ dẫn tới bệnh chủ quan, duy ý chí, quan liêu tham nhũng, đặc quyền đặc lợi.v.v... và kết quả là hạn chế sức sáng tạo của người lao động, xúc phạm nhân cách của con người, gây ra những tổn thất thậm chí phá huỷ hoàn toàn hệ thống. Đó cũng là nhược điểm của phương pháp hành chính.

Vì vậy, sử dụng các phương pháp hành chính đòi hỏi các cấp quản lý phải nắm vững những yêu cầu chặt chẽ sau:

- *Một là*, quyết định hành chính chỉ có hiệu quả cao khi quyết định có căn cứ khoa học, được luận chứng đầy đủ về mọi mặt. Khi đưa ra một quyết định hành chính phải cân nhắc, tính toán đầy đủ về mọi phương diện. Người ra quyết định phải hiểu rõ tình hình thực tế, nắm vững tình huống cụ thể. Cho nên khi đưa ra các quyết định hành chính phải cố gắng có đủ những thông tin cần thiết cho việc ra quyết định, tính toán đầy đủ đến lợi ích và các khía cạnh có liên quan đảm bảo cho quyết định hành chính có căn cứ khoa học.

Người quản lý có nhiều kinh nghiệm không chỉ ra quyết định khi có đủ thông tin mà còn có khả năng ra quyết định khi thông tin không đầy đủ trên cơ sở dự đoán được những nét phát triển chính, những diễn biến tích cực cũng như các khía cạnh tiêu cực có thể diễn ra khi các quyết định được thi hành. Từ đó sẵn sàng bổ sung các biện pháp, phát huy mặt tích cực và hạn chế mặt tiêu cực nếu có.

- *Hai là*, khi sử dụng các biện pháp hành chính phải gắn chặt quyền hạn và trách nhiệm của người ra quyết định. Mỗi cấp quản lý, mỗi cán bộ không phải chỉ có quyền hạn của mình mà còn phải có trách nhiệm về việc sử dụng những quyền hạn đó. Nếu quyền hạn không tương xứng với trách nhiệm sẽ dẫn đến không dám ra quyết định vì sợ trách nhiệm, hoặc đưa ra quyết định hành chính nhưng không chịu trách nhiệm. Cả hai trường hợp: Có quyền hạn mà không có trách nhiệm hoặc có trách nhiệm mà không có quyền hạn đều là môi trường tốt cho tư tưởng và hành động quan liêu.

- *Ba là*, trong mọi trường hợp, cần tránh những hình thức quản lý mệnh lệnh tuyệt đối, xem nhẹ nhân cách của người chấp hành.

Tóm lại, các phương pháp hành chính là hoàn toàn cần thiết, không có phương pháp hành chính thì không thể quản lý hiệu quả. Nhưng cũng cần lưu ý rằng không nên tuyệt đối hoá phương pháp hành chính vì nó sẽ dẫn đến quản lý hành chính mệnh lệnh quan liêu, duy ý chí và nôn nóng vội vàng sẽ gây ra hậu quả xấu.

4.3.1.3. Phương pháp kinh tế:

Phương pháp kinh tế là cách thức tác động vào đối tượng của chủ thể quản lý thông qua lợi ích kinh tế. Đặc trưng của phương pháp này là thông qua lợi ích kinh tế mà kích thích đối tượng quản lý hăng hái lao động một cách sáng tạo. Cơ sở khách quan của phương pháp quản lý kinh tế là các quy luật kinh tế. Phương pháp kinh tế là sản phẩm của sự vận dụng các quy luật kinh tế trong quản lý bằng việc thoả mãn lợi ích kinh tế cho đối tượng quản lý. Thực chất của phương pháp kinh tế là cho phép đối tượng quản lý được tự lựa chọn phương án kết hợp hài hoà giữa lợi ích cá nhân, lợi ích tập thể và lợi ích của nhà nước.

Mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của con người đều tuân theo các quy luật kinh tế. Để quản lý một cách khoa học, điều quan trọng là chủ thể quản lý phải tìm tòi và sử dụng đầy đủ một cách hữu hiệu những hình thức và công cụ thích hợp nhất để thực hiện những quy luật khách quan. Những lợi ích được coi là cơ sở để kích thích tính tích cực xã hội của con người. Các phương pháp kinh tế chính là các phương pháp tác động vào con người thông qua các lợi ích kinh tế bằng các công cụ kinh tế như tiền lương, tiền thưởng, các định mức kinh tế - kỹ thuật... tức là về thực chất các phương pháp kinh tế là một biện pháp để sử dụng các quy luật kinh tế.

Tác động thông qua lợi ích kinh tế chính là tạo ra động lực thúc đẩy con người tích cực lao động. Lợi ích vừa là mục tiêu, vừa là động lực của quản lý. Động lực đó càng lớn, nhận thức đầy đủ và kết hợp đúng đắn các loại lợi ích tồn tại khách quan trong hệ thống, mục tiêu đạt được sẽ càng cao. Mặt mạnh của phương pháp kinh tế chính là ở chỗ nó tác động vào lợi ích của đối tượng quản lý (là cá nhân hoặc tập thể lao động), nó đặt người lao động vào những điều kiện kinh tế cụ thể để họ có khả năng kết hợp đúng đắn lợi ích của mình với lợi ích chung của hệ thống. Điều đó cho phép người lao động lựa chọn con đường có hiệu quả nhất để thực hiện nhiệm vụ của mình.

Vì vậy, phương pháp kinh tế giữ vai trò trung tâm trong các phương pháp quản lý và nó là phương pháp năng động, nhạy bén nhất, là phương pháp quản lý tốt nhất để thực hành tiết kiệm và nâng cao hiệu quả kinh tế. Thực tế quản lý chỉ rõ, khoán là phương pháp tốt nhất để giảm chi phí, nâng cao năng suất.

Đặc điểm của phương pháp kinh tế là nó tác động lên đối tượng quản lý không bằng cưỡng bức hành chính mà bằng lợi ích, tức là chỉ đề ra mục tiêu nhiệm vụ phải đạt, đưa ra những điều kiện khuyến khích về kinh tế, những phương tiện vật chất có thể sử dụng để họ tự tổ chức việc thực hiện nhiệm vụ. Chính các tập thể, cá nhân (với tư cách là đối tượng quản lý) vì lợi ích thiết thân, phải tự xác định và chọn phương án giải quyết vấn đề. Các phương pháp kinh tế chấp nhận có thể có những giải pháp kinh tế khác nhau cho cùng một vấn đề. Đồng thời, khi sử dụng phương pháp kinh tế, chủ thể quản lý phải biết tạo ra những tình huống, những điều kiện để lợi ích cá nhân, lợi ích tập thể phù hợp với lợi ích chung của hệ thống.

Các phương pháp kinh tế mở rộng quyền chủ động cho các cá nhân và cấp dưới, đồng thời tăng trách nhiệm kinh tế của họ. Điều đó giúp cho chủ thể quản lý giảm được việc điều hành, kiểm tra, đôn đốc chi ly, vụn vặt mang tính chất sự vụ hành chính, nâng cao ý thức tự giác của người lao động. Việc sử dụng các phương pháp kinh tế luôn được các chủ thể quản lý định hướng nhằm thực hiện các nhiệm vụ kế hoạch, các mục tiêu kinh tế của từng thời kỳ. Những nhiệm vụ kế hoạch, các mục tiêu đó không phải gò ép áp đặt mà phải có căn cứ khoa học. Chủ thể quản lý tác động lên đối tượng quản lý bằng phương pháp kinh tế theo những hướng sau:

+ Định hướng phát triển chung cho tổ chức bằng các mục tiêu, nhiệm vụ phù hợp với điều kiện thực tế của hệ thống, bằng những chỉ tiêu cụ thể cho từng thời gian, cho từng phân hệ, từng cá nhân của hệ thống.

+ Sử dụng các định mức kinh tế - kỹ thuật, các biện pháp đòn bẩy kích thích kinh tế để lôi cuốn, thu hút, khuyến khích các cá nhân phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

+ Bằng chế độ thưởng phạt vật chất, trách nhiệm kinh tế chặt chẽ để điều chỉnh hoạt động của các bộ phận, các cá nhân, xác lập trật tự kỷ cương, xác lập chế độ trách nhiệm cho mọi bộ phận, mọi phân hệ cho đến từng người lao động trong hệ thống.

Ngày nay phương pháp kinh tế đang được áp dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực quản lý. Để áp dụng tốt phương pháp này cần phải chú ý đến một số vấn đề quan trọng sau đây:

- *Một là*, việc áp dụng các phương pháp kinh tế luôn luôn gắn với việc sử dụng đúng các đòn bẩy kinh tế như giá cả, lợi nhuận, lãi suất, tín dụng, tiền lương, tiền thưởng... Nói cách khác, việc sử dụng các phương pháp kinh tế gắn với việc sử dụng các phạm trù kinh tế, nhất là các quan hệ hàng hoá - tiền tệ. Để nâng cao hiệu quả sử dụng các phương pháp kinh tế phải hoàn thiện hệ thống các đòn bẩy kinh tế trên cơ sở nâng cao nhận thức và năng lực vận dụng các quan hệ hàng hoá - tiền tệ, quan hệ thị trường.

- *Hai là*, để áp dụng phương pháp kinh tế phải thực hiện sự phân cấp đúng đắn giữa các cấp quản lý. Bởi vì, khi quá trình phân công lao động được mở rộng và ngày càng trở nên sâu sắc thì mối quan hệ trong đời sống kinh tế càng trở nên phức tạp hơn, việc quản lý sẽ phức tạp và kết quả sẽ đạt tốt nhất ở nơi nào việc áp dụng các phương pháp kinh tế được mở rộng. Khi sử dụng rộng rãi các phương pháp kinh tế, các cơ quan cấp dưới không chỉ là người thực hiện mà họ còn có trách nhiệm với công việc của mình. Có những vấn đề trước đây do cơ quan cấp trên giải quyết, bây giờ do chính cơ quan cấp dưới tự giải quyết. Như vậy việc mở rộng quyền hạn cho cấp dưới không chỉ còn là hình thức mà còn trở thành hiện thực có hiệu quả.

- *Ba là*, sử dụng phương pháp kinh tế đòi hỏi cán bộ quản lý kinh tế phải có trình độ và năng lực về nhiều mặt. Bởi vì sử dụng các phương pháp kinh tế đòi hỏi cán bộ

quản lý phải hiểu biết và thông thạo nhiều loại kiến thức và kinh nghiệm quản lý, đồng thời phải có bản lĩnh và tính tự chủ cao.

4.3.1.4. Phương pháp giáo dục, tâm lý:

Phương pháp thuyết phục giáo dục là cách thức tác động vào trí tuệ, tình cảm, nhận thức của con người. Phương pháp này có ý nghĩa rất quan trọng trong quản lý vì đối tượng quản lý là con người - một thực thể năng động và tổng hoà các mối quan hệ xã hội. Cơ sở khách quan của phương pháp này là quy luật và quan hệ tâm lý xã hội

Các phương pháp tuyên truyền giáo dục là cách tác động vào nhận thức và tình cảm của người lao động nhằm nâng cao tính tự giác và nhiệt tình lao động của họ trong thực hiện nhiệm vụ.

Các phương pháp tuyên truyền giáo dục có ý nghĩa to lớn trong quản lý, vì đối tượng của quản lý là con người - một thực thể năng động, sáng tạo và là tổng hoà của nhiều mối quan hệ xã hội, do đó để tác động lên con người không chỉ có phương pháp hành chính, kinh tế mà còn phải tác động tinh thần, tâm lý xã hội...

Các phương pháp tuyên truyền giáo dục dựa trên cơ sở vận dụng các quy luật tâm lý. Đặc trưng của phương pháp này là tính thuyết phục và kích thích tinh thần. Tính thuyết phục làm cho người lao động phân biệt phải - trái, đúng - sai, lợi - hại, đẹp - xấu, thiện - ác. Sự kích thích tinh thần tạo nên lòng tin vào sự chính nghĩa, tạo nên nguyện vọng cải tạo cuộc sống theo quy luật của cái đẹp về nghệ thuật. Hành động của con người không chỉ được thúc đẩy bằng những mệnh lệnh hành chính và những nhân tố kích thích vật chất thuần túy, mà trong quá trình hoạt động để đảm bảo những lợi ích vật chất của mình con người không thể đối lập với xã hội. Nghĩa là, tính cộng đồng của con người chỉ được phát huy khi có những kích thích về tinh thần.

Cần lưu ý rằng, phương pháp tuyên truyền giáo dục có tác dụng và ý nghĩa to lớn nhưng nếu tuyệt đối hoá nó sẽ rơi vào chủ nghĩa duy tâm. Vì vậy các phương pháp tuyên truyền giáo dục phải được sử dụng kết hợp với các phương pháp khác một cách uyển chuyển, linh hoạt.

- *Nội dung tuyên truyền giáo dục gồm:*

+ Giáo dục đường lối, chủ trương của hệ thống quản lý để mọi người đều hiểu, đều ủng hộ và đều quyết tâm xây dựng hệ thống, có ý thức làm giàu.

+ Giáo dục ý thức lao động tự giác, sáng tạo, có năng suất và hiệu quả cao, có tổ chức.

+ Xoá bỏ tâm lý và phong cách của người sản xuất nhỏ mà biểu hiện là: chủ nghĩa cá nhân, thu vén nhỏ mọn, tâm lý ích kỷ gia đình, đầu óc thiển cận, hẹp hòi, tư tưởng cục bộ, bản vị, địa phương, phường hội, bình quân chủ nghĩa, tự ty, ghen ghét, đố kỵ, tác phong làm việc luộm thuộm, tùy tiện, cửa quyền, thích hội họp...

+ Xoá bỏ tàn dư tư tưởng phong kiến, thói đạo đức giả, nói một đằng làm một nẻo, thích lãnh đạo (thà làm đầu gà còn hơn đuôi trâu), thích đặc quyền đặc lợi, thích hưởng thụ, kìm hãm lớp trẻ, coi thường phụ nữ...

+ Xoá bỏ tàn dư tư tưởng tư sản, với các biểu hiện xấu như chủ nghĩa thực dụng vô đạo đức, cái gì cũng chỉ cốt có lợi cho bản thân, gia đình, dòng họ bất kể đạo đức, tình người, chủ nghĩa tự do vô chính phủ, cá lớn nuốt cá bé.

+ Xây dựng tác phong đại công nghiệp (tính hiệu quả, tính hiện thực, tính tổ chức, tính kỷ luật, tính tự giác, tính cộng đồng, tính trách nhiệm, tính khẩn trương...).

- *Các hình thức giáo dục*: sử dụng các phương tiện thông tin đại chúng (sách, báo, đài phát thanh, truyền hình), thông qua các đoàn thể, các hoạt động có tính chất xã hội; tiến hành giáo dục cá biệt; thông qua các hội nghị tổng kết, hội thi tay nghề, thi sáng tạo, hội chợ triển lãm, các phong trào thi đua...

Trên đây là các phương pháp chủ yếu tác động lên những động cơ hoạt động khác nhau của người lao động. Trong thực tế còn có các phương pháp khác như: phương pháp sử dụng đối thủ cạnh tranh, phương pháp né tránh, phương pháp sử dụng đối với bạn hàng, phương pháp sử dụng đối với các cơ quan quản lý và các viên chức của các cơ quan quản lý vĩ mô...

4.3.2. Các phong cách lãnh đạo

Có 3 phong cách lãnh đạo là:

4.3.2.1. Phong cách lãnh đạo độc đoán

Nhà quản trị có phong cách lãnh đạo độc đoán là người độc đoán và dễ trở thành quan liêu. Đặc điểm của phong cách lãnh đạo này là:

- Nhà quản trị không lắng nghe ý kiến và khai thác trí tuệ tập thể. Chỉ dựa vào sự hiểu biết và kinh nghiệm cá nhân để ra quyết định.

- Mệnh lệnh đưa ra bắt cấp dưới phải tuân theo triệt để.

- Luôn kiểm tra chặt chẽ mọi hành động của cấp dưới bảo đảm đạt mục tiêu.

Phong cách độc đoán trong một số trường hợp có ưu điểm là có thể giải quyết nhanh chóng được công việc, đạt mục tiêu đã định. Phù hợp với những tập thể thiếu kỷ luật, không tự giác, trì trệ, đòi hỏi phải chấn chỉnh nhanh chóng hoặc khi một tập thể đã rơi vào những điều kiện hoạt động phức tạp và nguy hiểm đến mức phải thi hành những giải pháp cưỡng bức cấp bách để lập lại trật tự bình thường đảm bảo sự tồn tại và phát triển của tập thể. Tuy nhiên, nó có thể làm triệt tiêu sự sáng tạo của mọi người trong tổ chức

4.3.2.2. Phong cách lãnh đạo dân chủ

Phong cách lãnh đạo này có đặc điểm: Nhà quản trị đề cao sự đóng góp của tập thể nên trước khi ra quyết định thường tham khảo ý kiến tập thể. Để tập thể bàn bạc, xây dựng các phương án để lựa chọn phương án tối ưu hoặc ra quyết định.

- Đối với các vấn đề quan trọng nhà quản trị bao giờ cũng trung cầu ý kiến của các thành viên và đề xuất của cấp dưới, cho họ chọn cách làm.

- Các chỉ thị, mệnh lệnh đề ra mang tính dân chủ, tôn trọng người chấp hành nên được tập thể tiếp nhận vui vẻ và chấp hành nghiêm chỉnh.

Nhà quản trị có phong cách lãnh đạo dân chủ có khả năng tập hợp quần chúng, biết tạo ra những điều kiện thuận lợi để phát huy tính chủ động sáng tạo của nhân viên và cấp dưới và làm cho họ hài lòng đối với công việc được giao.

Không nên sử dụng tác phong dân chủ ở những đơn vị thiếu ý thức tổ chức kỷ luật, không tự giác hoặc khi phải đưa ra quyết định gấp có tính chất hành chính và cũng không được thoả hiệp vô nguyên tắc, trở thành người theo đuôi quần chúng.

4.3.2.3. Phong cách kết hợp độc đoán và dân chủ

Là phong cách kết hợp có hiệu quả cả hai phong cách ở trên tùy theo từng trường hợp. Nếu phải ra quyết định gấp và không quan trọng thì có thể sử dụng phong cách độc đoán. Những quyết định quan trọng vượt quá tầm kiểm soát của mình hoặc do thiếu thông tin hoặc liên quan đến nhiều người cần phải chọn phong cách dân chủ để khai thác ý kiến tập thể và được sự đồng lòng nhất trí của mọi người thì sẽ động viên được tập thể chấp hành nghiêm chỉnh.

4.3.2.4. Phong cách tự do

Người lãnh đạo theo phong cách này thường ít câu nệ vào hình thức làm việc mà luôn phát hiện ra các vấn đề mới để tổ chức thực hiện thành công nó. Muốn có phong cách này thì người lãnh đạo phải có bề dày về công tác chuyên môn và kinh nghiệm, có quan hệ rộng rãi với môi trường, có động cơ làm việc và tinh táo trong việc giải quyết mọi tình huống

4.3.2.5. Một số phong cách làm việc xấu:

- Phong cách “tiểu nhân” là phong cách làm việc của người lãnh đạo chỉ chăm chú đến lợi ích cá nhân, họ ủng hộ ai đem lại lợi ích cho họ chứ không cần người giỏi mà không đem lại lợi ích cho cá nhân mình. Họ giao việc cho cấp dưới nhưng lại tìm cách gây cản trở để cấp dưới không thực hiện được, rồi lấy đó để trừ úm cấp dưới. Họ ghen ghét tài năng cấp dưới, buộc mọi người phải nhát nhát phục tùng và “tôn thờ” họ

- Phong cách “sản xuất nhỏ” là phong cách làm việc của người lãnh đạo nhiệt tình nhưng không vững về chuyên môn, họ tổ chức hội họp rất nhiều, thích phô trương hình thức, ưa bắt chước nhưng không có cơ sở về tri thức khoa học nên chỉ đạo doanh nghiệp rất thất thường làm mệt mỏi cấp dưới

- Phong cách “con buôn” là phong cách làm việc theo kiểu móc ngoặc. Người lãnh đạo có phong cách làm việc kiểu này thường thích giao việc hay quan hệ với con người theo kiểu “có đi, có lại”, theo kiểu mặc cả buôn bán quyền lợi, bất kể nguyên tắc và đạo

lý. Người có phong cách này, ít nhiều đều mang theo mình dáng dấp của phong cách “tiểu nhân”

- Phong cách “quân phiệt” là phong cách làm việc của các giám đốc hãnh diện, họ cho họ là “cha mẹ” của cấp dưới, mặc sức tung hoành. Lãnh đạo cường bức một cách rất cực đoan, họ tập trung xung quanh họ các phần tử cơ hội để làm phiền hà những người ngay thẳng, tự trọng. Họ tận dụng nhiệm kỳ công tác của mình để làm giàu cá nhân, thanh toán ân oán với mọi người trong tầm khống chế của họ

4.4. Lãnh đạo nhóm làm việc

Một nhóm người làm việc trong cùng một văn phòng hay thậm chí một dự án chung không phải lúc nào cũng tiến hành công việc của một nhóm làm việc. Nếu nhóm đó được quản lý theo kiểu chuyên quyền độc đoán hoàn toàn, có lẽ sẽ không có nhiều cơ hội cho sự tác động qua lại liên quan đến công việc giữa các thành viên trong nhóm. Nếu có bất kỳ tư tưởng bè phái nào trong nhóm, hoạt động của nhóm sẽ không bao giờ tiến triển được. Ngược lại, nhóm làm việc là phương thức có thể được tận dụng dù với những cá nhân ở những khoảng cách xa làm việc ở những dự án khác nhau.

Nói một cách đơn giản, nhóm làm việc tạo ra một tinh thần hợp tác, phối hợp, những thủ tục được hiểu biết chung và nhiều hơn nữa. Nếu điều này diễn ra trong một nhóm người, hoạt động của họ sẽ được cải thiện bởi sự hỗ trợ chung (cả về thực tế lẫn lý thuyết).

4.4.1. Phân loại nhóm làm việc

4.4.1.1. Các nhóm chính thức

Các nhóm chính thức là những nhóm có tổ chức. Chúng thường có định, thực hiện công việc có tính thi đua, và có phân công rõ ràng. Họ có cùng chung tay nghề chuyên môn để giải quyết các vấn đề và điều hành các đề án.

Các nhóm ở mọi cấp độ được tổ chức theo chuyên môn và mang tính chất lâu dài để đảm đương các mục tiêu chuyên biệt. Các nhóm chức năng chính thức thường đưa ra những ý kiến chuyên môn theo các lĩnh vực riêng của họ.

4.4.1.2. Các nhóm không chính thức

Những nhóm người nhóm lại với nhau thất thường để làm việc theo vụ việc có tính chất đặc biệt nhằm giải quyết nhiều nhu cầu, như:

- Các nhóm thực hiện theo dự án theo thời vụ,
- Các nhóm linh động bàn thảo chiến lược hay cần dàn xếp từng vụ việc,
- Các nhóm nóng cần vận dụng trí tuệ cho những đề án cần nhiều sáng tạo,
- Những lực lượng đặc nhiệm tạm thời giải quyết gấp rút những vấn đề đặc biệt trong thời gian ngắn

4.4.2. Các giai đoạn hình thành và phát triển nhóm

4.4.2.1. Hình thành

Hình thành là giai đoạn nhóm được tập hợp lại. Mọi người đều rất giữ gìn và rụt rè. Sự xung đột hiếm khi được phát ngôn một cách trực tiếp, chủ yếu là mang tính chất cá nhân và hoàn toàn là tiêu cực. Do nhóm còn mới nên các cá nhân sẽ bị hạn chế bởi những ý kiến riêng của mình và nhìn chung là khép kín. Điều này đặc biệt đúng đối với một thành viên kém quan trọng và lo âu quá. Nhóm phần lớn có xu hướng cản trở những người nổi trội lên như một người lãnh đạo.

4.4.2.2. Xung đột

Xung đột là giai đoạn tiếp theo. Khi đó, các bè phái được hình thành, các tính cách va chạm nhau, không ai chịu lùi một bước trước khi giơ nanh múa vuốt. Điều quan trọng nhất là rất ít sự giao tiếp vì không có ai lắng nghe và một số người vẫn không sẵn sàng nói chuyện cởi mở. Sự thật là, sự xung đột này dường như là một thái cực đối với nhóm làm việc của bạn nhưng nếu bạn nhìn xuyên qua cái bề ngoài tử tế và thấy được những lời mỉa mai, công kích, ám chỉ, có thể bức tranh sẽ rõ hơn.

4.4.2.3. Giai đoạn bình thường hóa

Sau đó là giai đoạn bình thường hóa. Ở giai đoạn này, nhóm bắt đầu nhận thấy những lợi ích của việc cộng tác cùng với nhau và sự giảm bớt xung đột nội bộ. Do một tinh thần hợp tác mới hiện hữu, mọi thành viên bắt đầu cảm thấy an toàn trong việc bày tỏ quan điểm của mình và những vấn đề này được thảo luận cởi mở bên với toàn bộ nhóm. Sự tiến bộ lớn nhất là mọi người có thể bắt đầu lắng nghe nhau. Những phương pháp làm việc được hình thành và toàn bộ nhóm đều nhận biết được điều đó.

4.4.2.4. Giai đoạn hoạt động trôi chảy

Đây là điểm cao trào, khi nhóm làm việc đã ổn định trong một hệ thống cho phép trao đổi những quan điểm tự do và thoải mái và có sự hỗ trợ cao độ của cả nhóm đối với mỗi thành viên và với các quyết định của nhóm.

4.4.3. Cơ cấu tổ chức nhóm làm việc

4.4.3.1. Người lãnh đạo nhóm

Nhiệm vụ: Tìm kiếm các thành viên mới và nâng cao tinh thần làm việc. Tiêu chuẩn lãnh đạo nhóm: Có khả năng phán đoán tuyệt vời những năng lực và cá tính của các thành viên trong nhóm. Giỏi tìm ra các cách vượt qua những điểm yếu. Có khả năng thông tri hai chiều. Biết tạo bầu không khí hưng phấn và lạc quan trong nhóm.

4.4.3.2. Người góp ý

Nhiệm vụ: Giám sát và phân tích sự hiệu quả lâu dài của nhóm. Những người này không bao giờ thoả mãn với phương sách kém hiệu quả, là chuyên viên phân tích các giải pháp để thấy được các mặt yếu trong đó để chỉnh lý các khuyết điểm.

4.4.3.3. Người bổ sung

Nhiệm vụ: Đảm bảo nhóm hoạt động trôi chảy. Do vậy phải có phương pháp nhằm thiết lập biểu thời gian, lường trước những trì trệ nguy hại trong lịch trình làm việc nhằm tránh chúng đi, có trí lực và mong muốn việc chinh đốn các sự việc, Có khả năng hỗ trợ và thắng vượt tính chủ bại.

4.4.3.4. Người giao dịch

Nhiệm vụ: Tạo mối quan hệ bên ngoài cho nhóm. Do vậy, phải là người có ngoại giao và phán đoán đúng các nhu cầu của người khác, gây được sự an tâm và am hiểu, nắm bắt đúng mức toàn cảnh hoạt động của nhóm, chín chắn khi xử lý thông tin, đáng tin cậy.

4.4.3.5. Người điều phối

Nhiệm vụ: Lôi kéo mọi người làm việc chung với nhau theo phương án liên kết. Do vậy phải là người hiểu những nhiệm vụ khó khăn liên quan tới nội bộ, cảm nhận được những ưu tiên, có khả năng nắm bắt các vấn đề cùng lúc, có tài giải quyết những rắc rối.

4.4.3.6. Người tham gia ý kiến

Nhiệm vụ: Giữ vững và khích lệ sinh lực đổi mới của toàn nhóm. Do vậy phải là người luôn có những ý kiến lạc quan, sinh động, thú vị, mong muốn được lắng nghe ý kiến của những người khác, nhìn các vấn đề như những cơ hội cách tân đầy triển vọng chứ không là những tai họa.

4.4.3.7. Người giám sát

Nhiệm vụ: Bảo đảm giữ vững và theo đuổi các tiêu chuẩn cao. Do vậy phải là người luôn hy vọng vào những gọi ý đầy hứa hẹn, nghiêm túc, đôi khi còn cần tỏ ra mô phạm, chuẩn mực, phán đoán tốt về kết quả công việc của mọi người, không chần chừ đưa vấn đề ra, có khả năng khen lao và tìm ra sai sót.

4.4.4. Nguyên tắc làm việc nhóm

4.4.4.1. Nguyên tắc đồng thuận

Những buổi họp là cách thức tuyệt hảo để bồi đắp tinh thần đồng đội và thói quen làm việc theo nhóm ngay từ lúc đầu mới thành lập nhóm. Những loạt buổi họp giúp các thành viên mới làm quen với nhau, tạo sự nhất trí về các mục tiêu được giao cùng các vấn đề cần giải quyết về mặt tổ chức.

Những điểm cần ghi nhớ: Mọi thành viên của nhóm cần thống nhất về việc phải nhắm tới. Các mục tiêu chỉ ổn định khi đã bàn thảo xong các biện pháp thực hiện. Mặc dù các thành viên của nhóm cần được định hình các mục tiêu, nhưng nên phổ biến các mục tiêu cho các hội viên nắm. Để đạt được những kết quả cao nhất, các mục tiêu còn phải được thử thách bằng cách kết hợp giữa những mục tiêu chung và mục tiêu riêng.