



# QUẢN LÝ CON NGƯỜI PEOPLE MANAGEMENT

Giảng viên: TS CHÂU ĐÌNH LINH



CHỦ TRÌ

ĐƠN VỊ TÔ CHỨC - THỰC HIỆN



CSED



## KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP

# Chuyên đề: QUẢN LÝ CON NGƯỜI

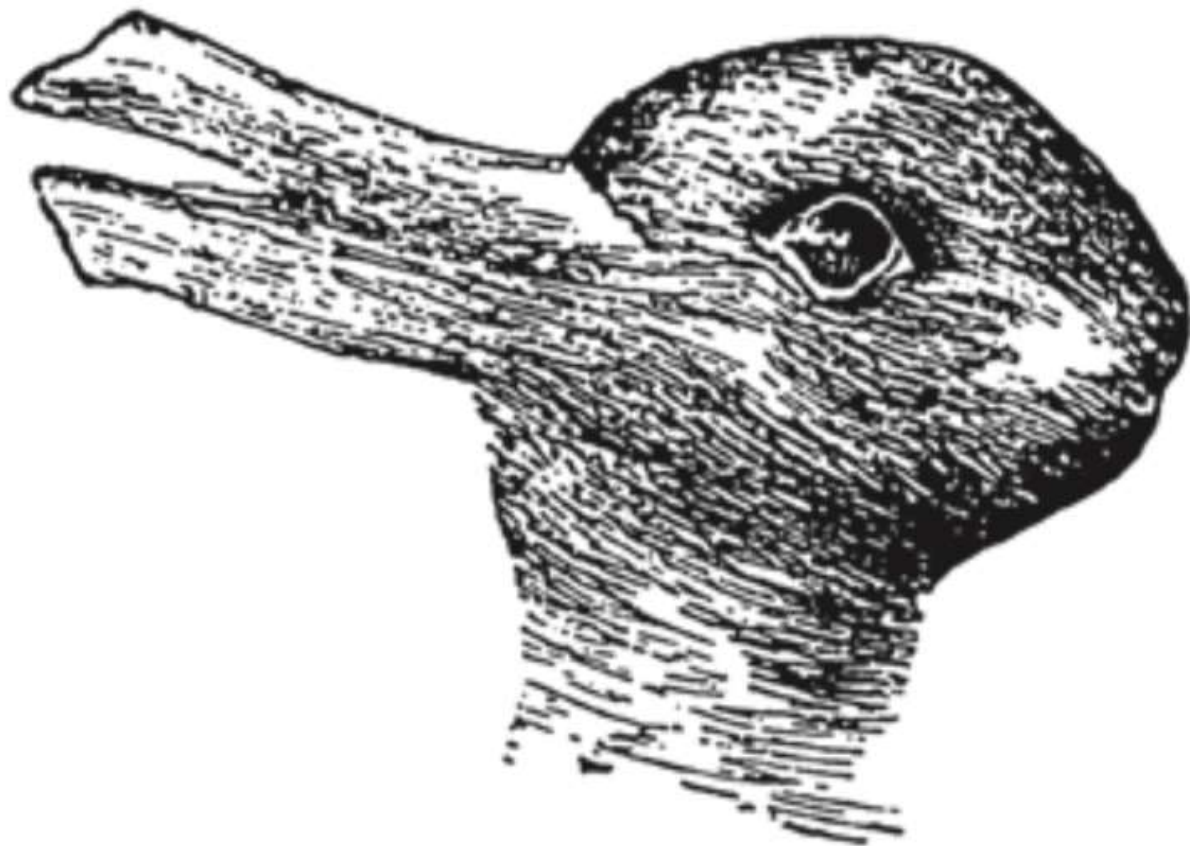
Tp. Hồ Chí Minh, ngày 27 tháng 9 năm 2023

Hoạt động hỗ trợ 03 chương trình phát triển doanh nghiệp và sản phẩm ngành cơ khí - tự động hóa, ngành cao su - nhựa, ngành chế biến thực phẩm Thành phố năm 2023.

(\* ) Ngân sách Thành phố hỗ trợ 70%; PTI hỗ trợ 30% còn lại.

ĐƠN VỊ ĐỒNG HÀNH





www.pti.edu.vn

[Blank white box]

1

[Blank white box]

2

[Blank white box]

3

[Blank white box]



**Bảng câu hỏi sau đây sẽ giúp bạn nhận thấy được những thứ tự ưu tiên của bạn có thích ứng với nhu cầu đặt ra cho các nhà quản lý ngày nay.**

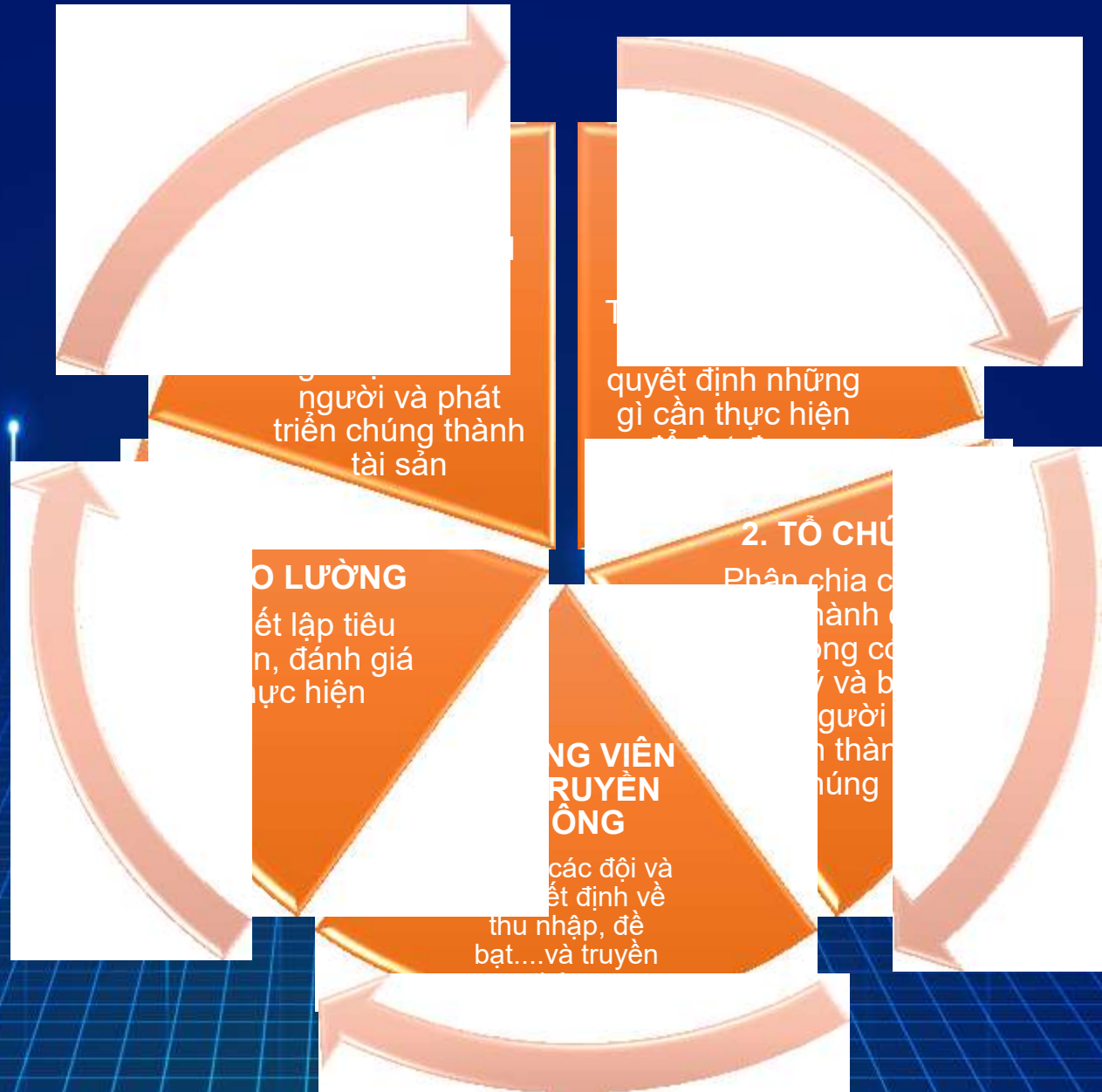
<b>Các nhiệm vụ</b>	<b>Ưu tiên cao</b>	<b>Ưu tiên thấp</b>
1. Sử dụng từ 50% thời gian trở lên cho việc quan tâm và phát triển năng lực người khác.		
2. Đảm bảo rằng mọi người phải hiểu bạn đang kiểm soát bộ phận mà mình phụ trách		
3. Sử dụng cơ hội từ những buổi ăn trưa để gặp gỡ và xây dựng hệ thống mạng lưới tương tác với những người đồng cấp ở các bộ phận khác		
4. Triển khai những thay đổi mà bạn tin rằng nó sẽ cải thiện kết quả thực hiện công việc của bộ phận mà mình phụ trách		
5. Sử dụng nhiều thời gian trong phạm vi có thể để trò chuyện và lắng nghe cấp dưới		
6. Đảm bảo rằng các công việc sẽ hoàn thành đúng thời hạn		
7. Gặp mặt cấp trên để thảo luận về những kỳ vọng với ông hay bà ấy với bạn và bộ phận của bạn		
8. Đảm bảo rằng bạn thiết lập các mong đợi và các chính sách rõ ràng cho bộ phận của bạn		



# Phần 1. Quản lý (management) và nhà quản lý (manager)



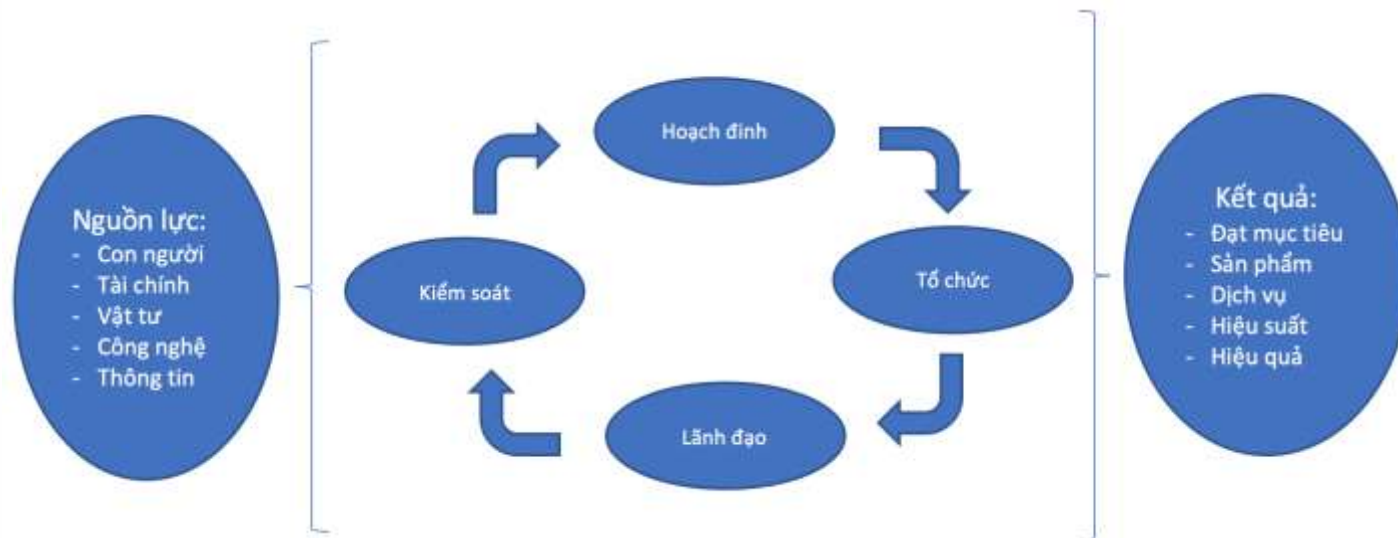
# 1. Nhà quản lý





❖ **Quản lý** bao gồm toàn bộ các hoạt động hướng tới việc đạt được **các mục tiêu** của tổ chức theo cách có **hiệu quả** và **hiệu suất cao** thông qua hoạt động **hoạch định, tổ chức, lãnh đạo** và **kiểm soát** các nguồn lực của tổ chức.

❖ Quy trình quản lý:



❖ Sự phân biệt giữa quản lý và quản trị.





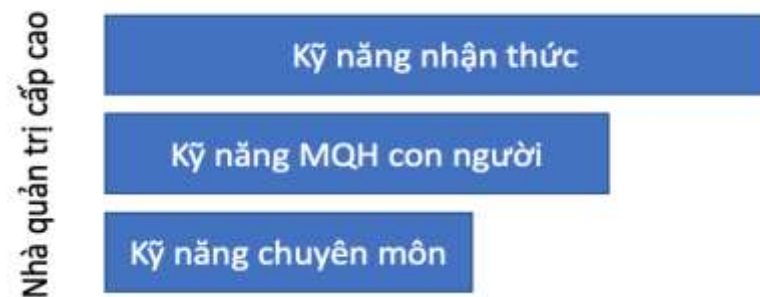
	<b>Quản lý (Management)</b>	<b>Quản trị (Administration)</b>
<b>Khái niệm</b>	Quản lý là một nghệ thuật hoàn thành công việc thông qua người khác bằng cách hướng nỗ lực của họ tới việc đạt được các mục tiêu đã xác định trước	Quản trị liên quan đến việc xây dựng các mục tiêu, kế hoạch và chính sách rộng lớn
<b>Tập trung</b>	Tập trung và thực hiện, điều hành	Tập trung vào tư duy và các quyết định quản trị
<b>Chức năng</b>	Quản lý là chức năng thực thi, bởi vì công việc được hoàn thành dưới sự giám sát của nhà quản lý	Quản trị là chức năng tư duy, bởi vì các kế hoạch, chính sách được hình thành từ điều đó
<b>Quy trình</b>	Ban quản lý quyết định ai nên làm gì và làm như thế nào	Quản lý quyết định những gì sẽ được thực hiện và khi nào nó sẽ được thực hiện
<b>Kỹ năng</b>	Kỹ năng quan hệ con người và kỹ năng chuyên môn/kỹ thuật	Kỹ năng nhận thức và kỹ năng quan hệ con người
<b>Cấp độ</b>	Nhà quản lý cấp trung và cơ sở	Nhà quản lý cấp cao
<b>Vai trò</b>	Vai trò của quản lý mang tính chất điều hành.	Vai trò của quản lý mang tính chất quyết định.



## ❖ Nhóm các kỹ năng cần có của nhà quản lý

Công việc của nhà quản trị đòi hỏi họ phải có một loạt các kỹ năng, và tập hợp thành ba nhóm chính:

- Nhóm kỹ năng nhận thức
- Nhóm kỹ năng quan hệ con người
- Nhóm kỹ năng chuyên môn





# THẢO LUẬN NHÓM

## Bước 1:

Dựa vào thực tế bản thân, hãy nghĩ về hai nhà quản lý của bạn – một nhà quản lý giỏi và kém. Hãy suy nghĩ cẩn trọng về hành vi cụ thể của những người đó, và chọn ra một nhà quản lý giỏi và một nhà quản lý kém, sau đó hãy viết bản mô tả ngắn gọn về những hành vi của hai nhà quản lý này.

## Bước 2:

Thảo luận nhóm và viết ra những đặc trưng về hành vi của nhà quản lý giỏi và kém trên giấy.

## Bước 3:

Tiến hành phân tích những hành vi của nhà quản lý giỏi và kém? Nhận xét sự khác biệt cơ bản của hai dạng nhà quản lý này là gì?

## Bước 4:

Rút ra bài học từ phần ở bước 3? Bạn có lời khuyên thông minh nào cho những nhà quản lý này để giúp họ trở nên hiệu quả hơn?



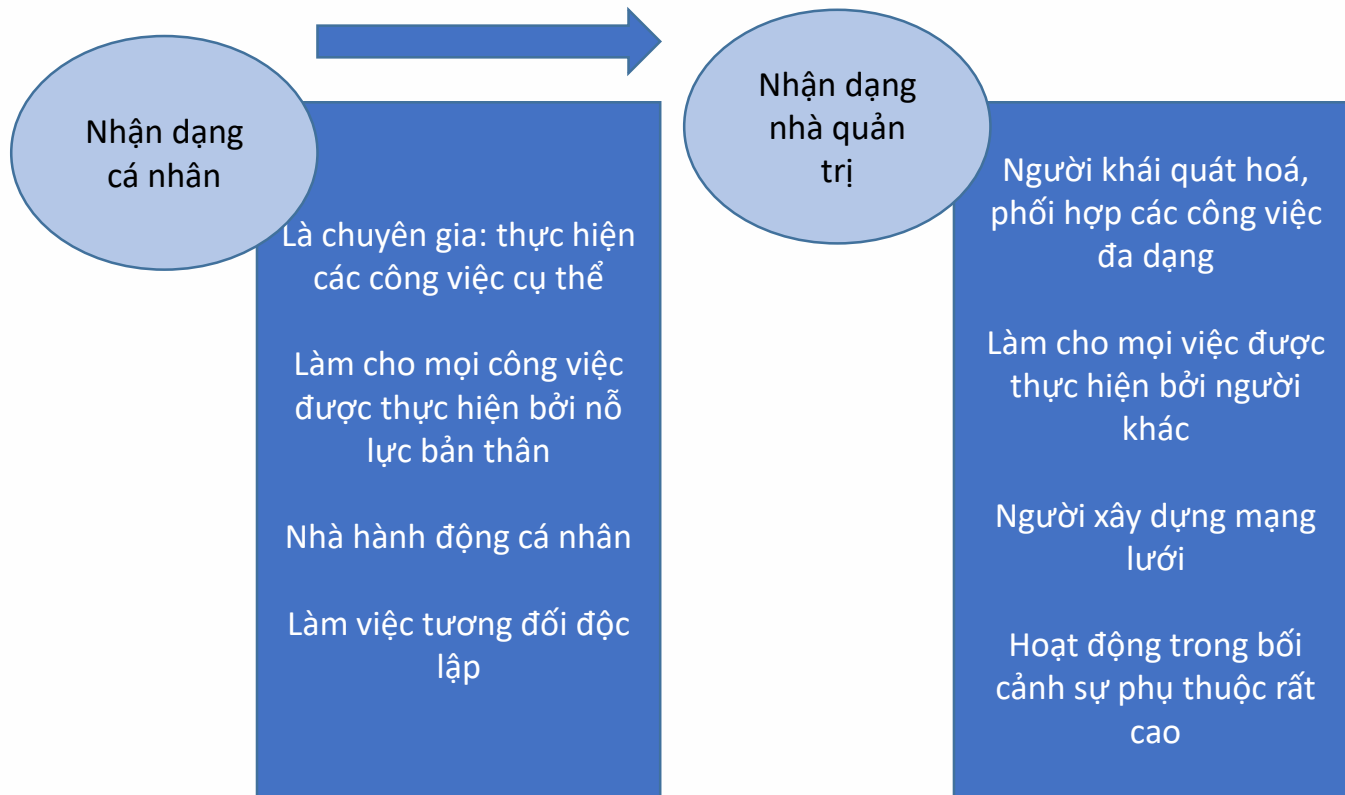
## 10 nguyên nhân gây ra sự thất bại của nhà quản trị



Nguồn: Longenecker, Neubert and Fink, *Causes and Consequences of Managerial Failure in Rapidly Changing Organizations*



## ❖ Chuyển đổi nhận dạng.





## Nguyên tắc quản trị

<b>Giám sát nhân viên</b>	Từ người kiểm soát	→	Đến người tạo điều kiện
<b>Thực hiện công việc</b>	Từ giám sát cá nhân	→	Đến lãnh đạo đội
<b>Quản trị mối quan hệ</b>	Từ xung đột và cạnh tranh	→	Đến trao đổi và hợp tác
<b>Lãnh đạo</b>	Từ phong cách độc đoán	→	Đến phân quyền và trao quyền
<b>Thiết kế</b>	Từ duy trì sự ổn định	→	Đến việc huy động thực hiện sự thay đổi





## BÀI TẬP TRẮC NGHIỆM: BẠN LÀ NHÀ QUẢN TRỊ THEO PHONG CÁCH CŨ HAY MỚI?

Các phát biểu	Hầu như đúng	Hầu như sai
1. Giám sát chặt chẽ nhân viên để họ thực hiện công việc tốt hơn		
2. Thiết lập các mục đích, mục tiêu cho nhân viên và làm cho họ tin vào kế hoạch của mình		
3. Thiết lập sự kiểm soát để bảo đảm mọi công việc của nhân viên đều được hoàn thành		
4. Đảm bảo rằng mọi công việc của nhân viên đều được lên kế hoạch		
5. Kiểm tra hoạt động của nhân viên hàng ngày để nhận biết khi nào họ cần giúp đỡ		
6. Can thiệp càng sớm càng tốt khi các báo cáo chỉ ra tiến trình đang đi chệch hướng		
7. Thúc giục nhân viên khi cần thiết để hoàn thành công việc đúng hạn		
8. Tổ chức những cuộc họp thường xuyên với nhân viên để nắm bắt điều gì đang diễn ra		

## Học thuyết X

- Một người lao động bình thường về bản chất sẽ **không thích làm việc** và  **tìm cách tránh** nó nếu có thể.
- Bởi vì bản chất của người lao động là không thích làm việc nên **người lao động cần phải bị ép buộc làm việc, bị kiểm soát, điều khiển, hoặc đe dọa trừng phạt để buộc họ phải có những nỗ lực tương xứng hướng về sự hoàn thành các mục tiêu của tổ chức.**
- Một người lao động bình thường ưa thích bị **điều khiển, tránh trách nhiệm, có ít tham vọng, và mong muốn an toàn là cao nhất.**

## Học thuyết Y

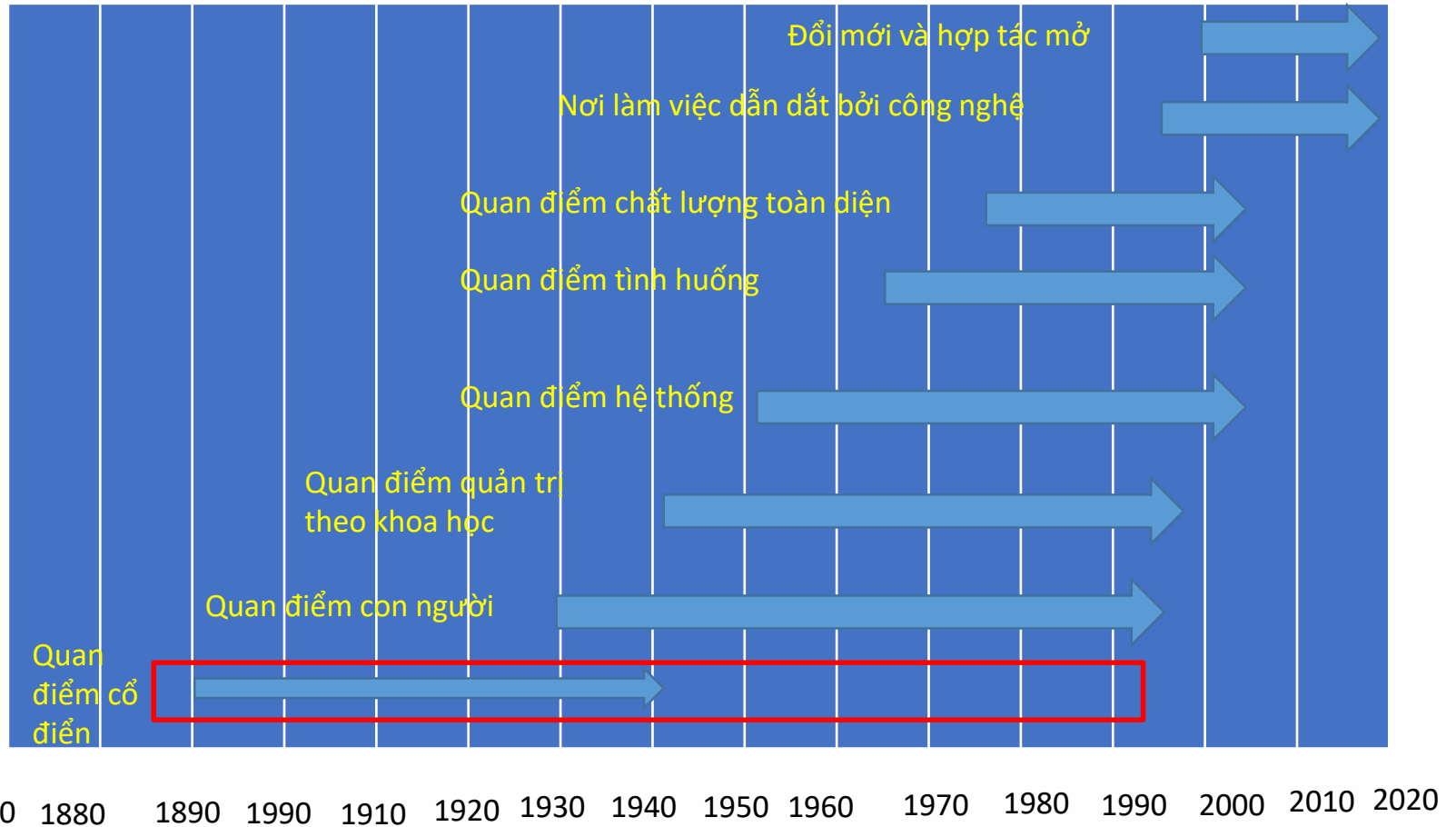
- Việc sử dụng những **nỗ lực về vật chất và tinh thần** trong công việc cũng như nghỉ ngơi là bản chất tự nhiên của con người. Do đó, **một con người bình thường không bao giờ có tính chất không ưa thích làm việc.**
- Các **kiểm soát từ bên ngoài** cũng như các đe dọa trừng phạt **không chỉ là phương tiện duy nhất** để làm cho các **nỗ lực** của con người hướng về các **mục tiêu** của tổ chức. **Người lao động sẽ tự kiểm soát và tự điều khiển trong việc hoàn thành các mục tiêu mà họ đã cam kết.**
- Một con người bình thường được biết là, trong những điều kiện thích hợp, không chỉ chấp nhận mà còn **tìm kiếm trách nhiệm.**
- **Năng lực để thực hiện các giải pháp** khi giải quyết các vướng mắc của tổ chức **được phân bố rộng khắp, chứ không hạn hẹp, và cho một thành viên trong đám đông.**
- Trong điều kiện của đời sống công nghiệp hiện nay, **tiềm năng tri thức của một con người bình thường chỉ được sử dụng có 1 phần.**



## **2. Sự phát triển của quản lý (management) và quản lý con người (people management)**



# Các phương pháp và quan điểm quản lý, ưu nhược điểm, và gợi ý

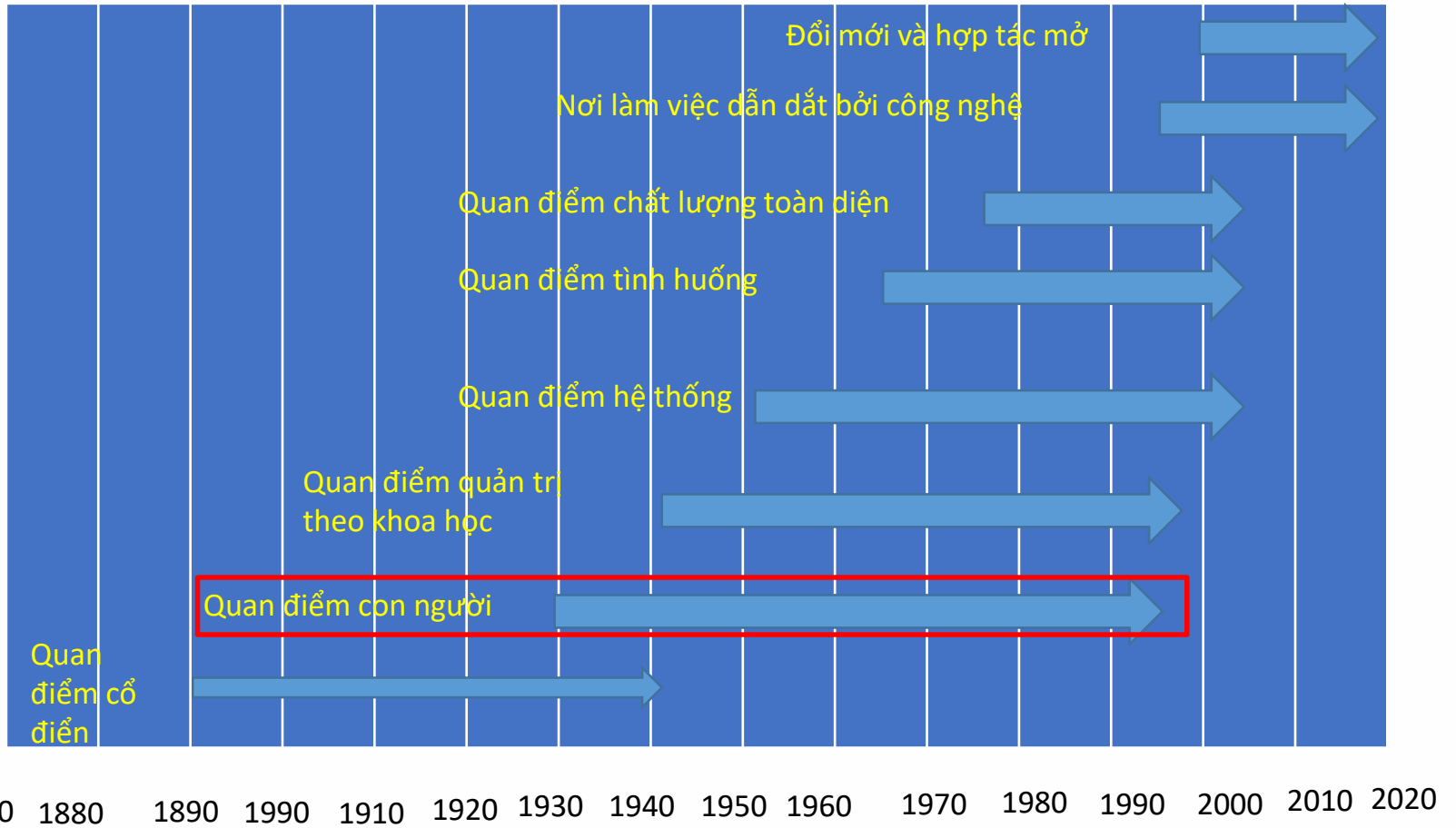




## ❖ Quản lý cổ điển:

- Quản trị theo khoa học: Frederick W. Taylor (1856 – 1915) và Henry Gantt – một đồng nghiệp của Taylor đã phát triển sơ đồ Gantt.
- Tổ chức quản lý quan liêu: Max Weber (1864 – 1920)
- Quản trị tập trung: Henry Fayol (1841 – 1925)

- **Lựa chọn** công nhân có khả năng phù hợp mỗi công việc
- **Đào tạo** công nhân theo chuẩn mực đã phát triển
- **Hoạch định** công việc tránh gián đoạn
- **Khuyến khích** tiền lương tăng năng suất
- Xây dựng cơ cấu tổ chức
- **Chuyên môn hoá** (phân rõ quyền hạn và nhiệm vụ)
- Quản lý bằng văn bản
- **Tách rời** chủ sở hữu và điều hành
- **Đề bạt** trên phẩm chất chuyên môn
- Cấp bậc quyền lực
- Thống nhất mệnh lệnh







Vận dụng cho phương pháp quản lý hiệu quả của bạn là gì?

❖ **Quản lý con người:**

➤ **Những người khởi xướng ban đầu:**

- **Mary Parker Follett (1868 – 1933):** nhấn mạnh đến **tầm quan trọng của con người** hơn là sự nhấn mạnh vào vấn đề kỹ thuật; và khái niệm **trao quyền** (empowerment).
- **Chester I. Barnard (1886 – 1961):** **tổ chức phi chính** và **lý thuyết chấp nhận quyền lực**.



## ❖ Quản lý con người:

### ➤ Trào lưu về mối quan hệ con người:

- Việc kiểm soát thực sự hiệu quả chỉ đến từ chính bản thân của từng người lao động thay vì từ sự kiểm soát chặt chẽ và bằng quyền lực cấp bậc.
- Từ nghiên cứu thực nghiệm – nhà máy Hawthorne. Kết quả: **tiền bạc** không phải là nguyên nhân gia tăng sản lượng, mà nằm ở **các mối quan hệ con người**. Người lao động sẽ thực hiện công việc tốt hơn khi nhà quản trị đối xử với họ theo cách tích cực.

Vận dụng cho phương pháp quản lý hiệu quả của bạn là gì?



## ❖ Quản lý con người:

### ➤ Quan điểm về nguồn nhân lực

- Cái nhìn hình tượng trong quản trị đó là **“nông trại bò sữa”** – theo đó, những con bò được sống thoải mái sẽ cho nhiều sữa hơn thì những **công nhân thoải mái với công việc sẽ tạo ra nhiều sản lượng hơn.**
- Quan điểm về nguồn nhân lực kết hợp cả hai nội dung của việc **thiết kế nhiệm vụ công việc** và **các lý thuyết về động viên.** Hai người đóng góp rất lớn là **Maslow** (nhà tâm lý học thực tiễn, 1908 – 1970) và **Douglas McGregor** (xây dựng thuyết X và thuyết Y, 1906 – 1964).

Vận dụng cho phương pháp quản lý hiệu quả của bạn là gì?

A large empty rectangular box with a green border, intended for the user to write their application of the management method. A blue arrow points from the text area on the left towards the top-left corner of this box.



## Bạn có phải là người thủ đoạn hay không?

**Hướng dẫn:** Các nhà quản lý thường có sự khác biệt trong cách thức nhìn nhận về bản chất của con người và các chiến thuật mà họ sử dụng **để làm cho công việc được thực hiện bởi người khác**. Hãy suy nghĩ cẩn trọng và trả lời trung thực dựa trên những gì bạn nghĩ. Ứng với từng phát biểu hãy đánh dấu vào ô “Hầu như đúng” và “Hầu như sai”.

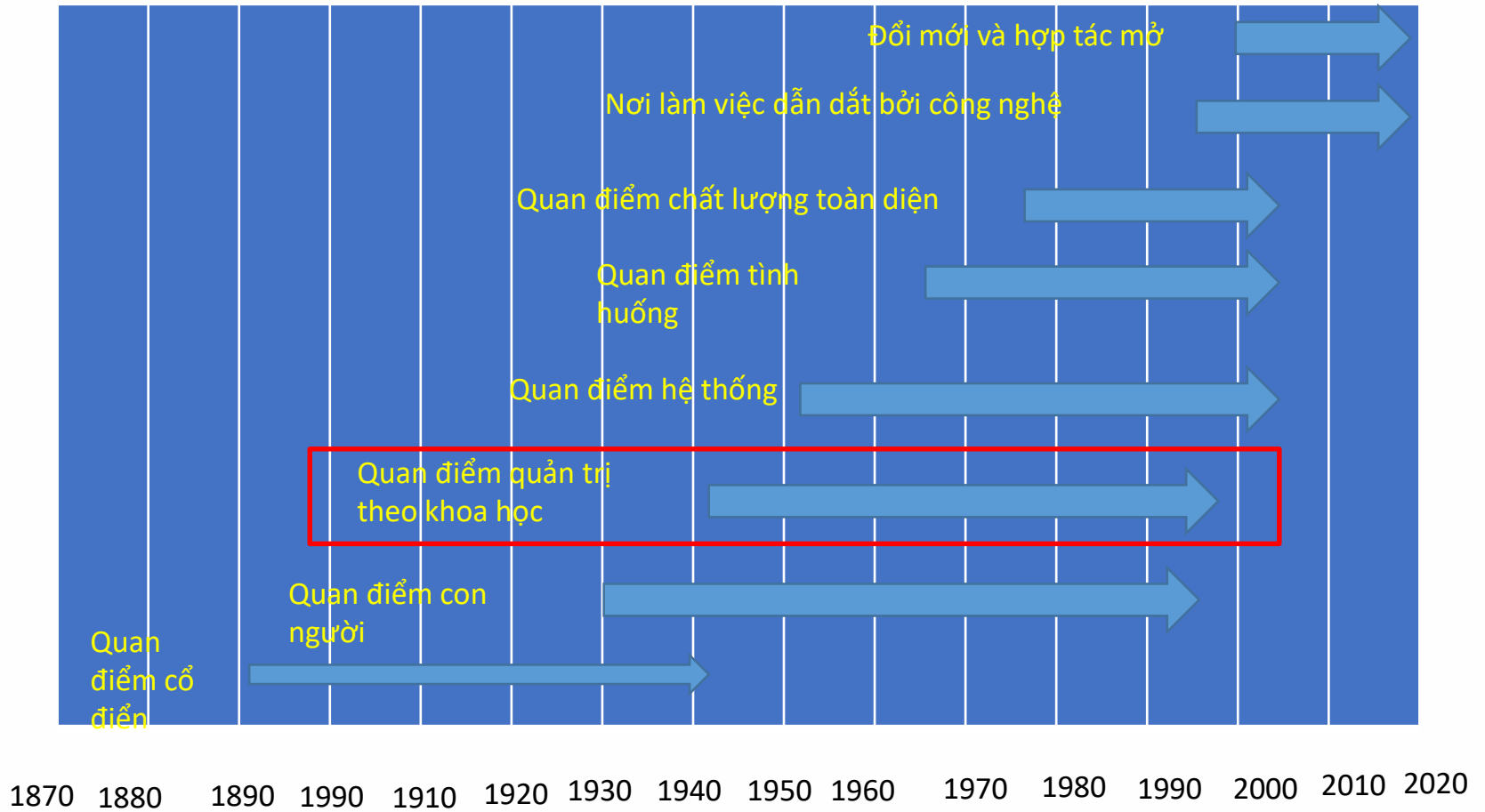
Các phát biểu	Hầu như đúng	Hầu như sai
1. Nhìn chung sự khiêm tốn và trung thực thì tốt hơn việc thành công và không trung thực		
2. Nếu bạn tin tưởng hoàn toàn vào một người nào đó, bạn sẽ chuốc lấy những rắc rối		
3. Một nhà lãnh đạo chỉ nên thực hiện hành động khi nào hành động đó có tính đạo đức		
4. Một cách tốt nhất để quản lý con người là việc chỉ nên nói với họ những gì họ thích nghe		
5. Không cần phải xin lỗi khi thực hiện một lời nói dối vô hại		
6. Tang bốc một người quan trọng là một việc có ý nghĩa		
7. Phần lớn những người có triển vọng trở thành nhà lãnh đạo là những người sống có tính đạo đức		
8. Sẽ tốt hơn nếu bạn không nói với người khác về lý do thực sự khiến bạn làm một điều gì đó trừ phi việc đó đem lại lợi ích cho bạn		
9. Phần lớn mọi người có tính dũng cảm, tử tế, và tốt bụng		
10. Rất khó khăn để đạt được vị trí cao nếu không đi theo đường tắt		



## ❖ Quản lý con người:

- **Quan điểm tiếp cận theo khoa học hành vi**
- Phát triển các **lý thuyết về hành vi** và **sự tương tác giữa con người trong bối cảnh của tổ chức.**
- **Lý thuyết về phát triển tổ chức** (OD: organizational development): năng lực thích ứng với sự thay đổi, cải thiện mối quan hệ bên trong, và gia tăng năng lực giải quyết vấn đề.

Vận dụng cho phương pháp quản lý hiệu quả của bạn là gì?







## ❖ Quản lý theo khoa học

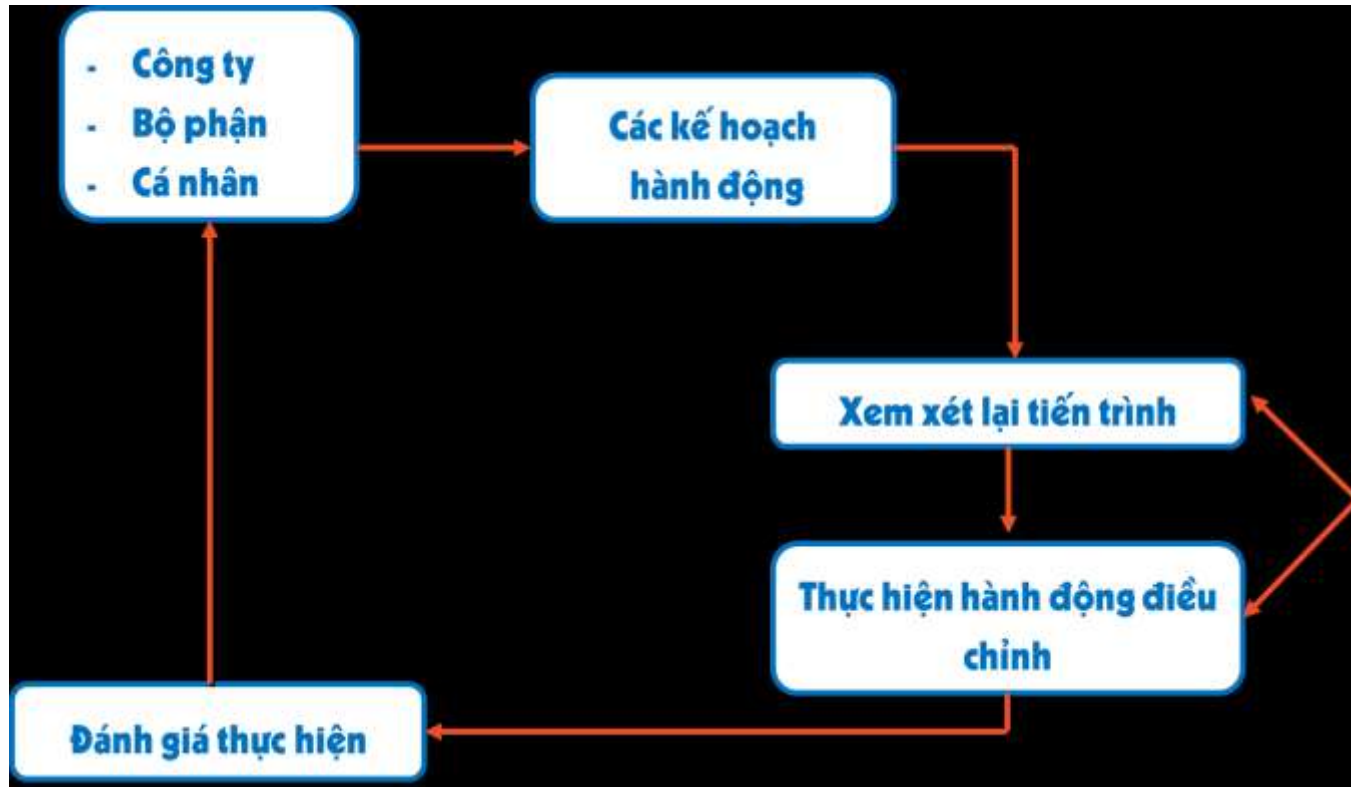
- Khoa học quản trị được nhắc đến như **quan điểm định lượng**, cung cấp cách thức để giải quyết những vấn đề phức tạp. Vận dụng toán học, thống kê, và các kỹ thuật định lượng khác để **ra quyết định quản trị**.
- Công nghệ thông tin là phân nhánh mới xuất hiện trong khoa học quản lý.
- Quản trị theo mục tiêu (MBO) và quản trị theo quá trình (MBP)

Vận dụng cho phương pháp quản lý hiệu quả của bạn là gì?



**Bước 2:  
Phát triển các hành động**

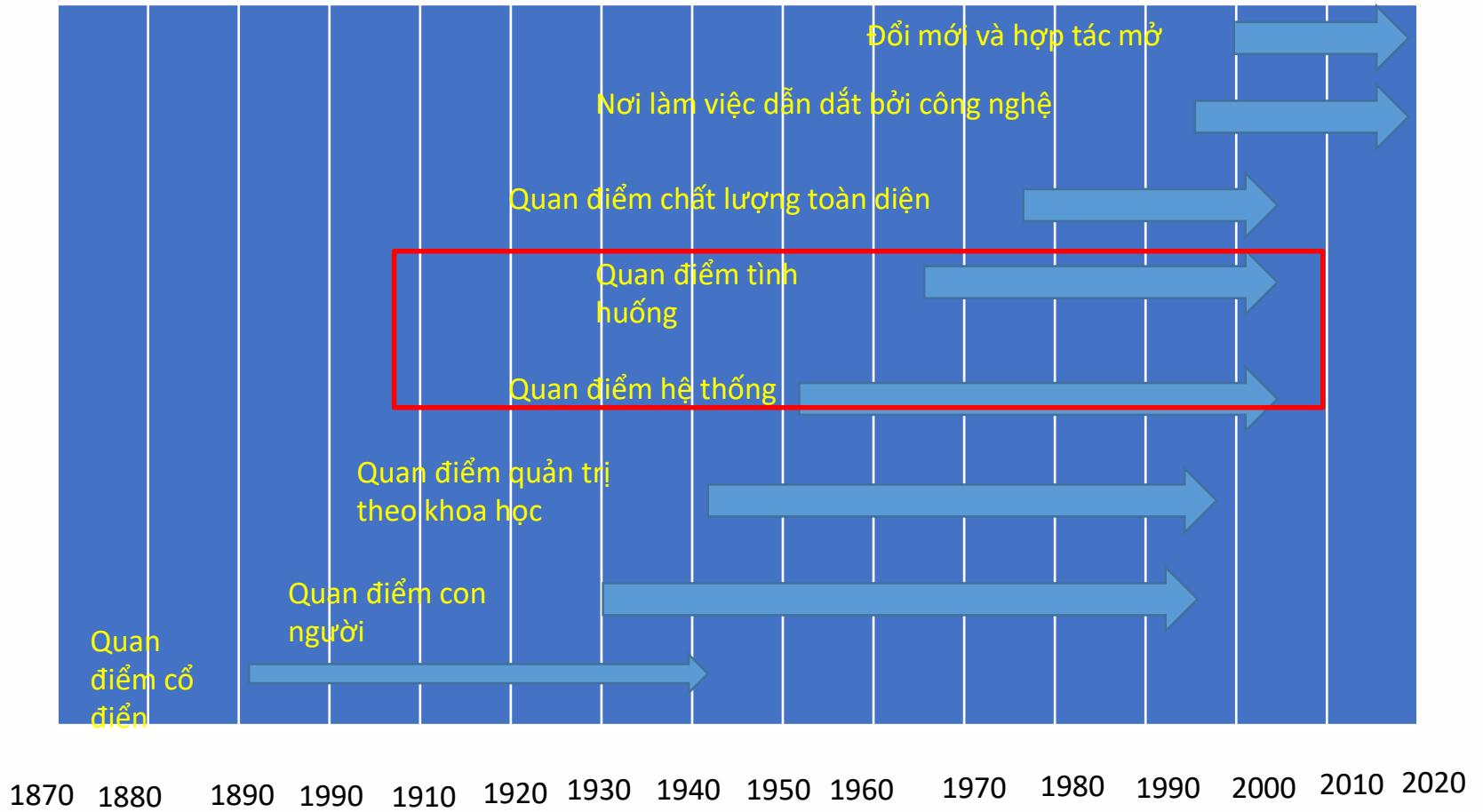
**Bước 1:  
Mục tiêu**



**Bước 3:  
Xem xét lại tiến trình**

**Bước 4**

- Tăng lương, khen thưởng
- Cơ sở cho tính lặp lại MBO theo năm





## Quan điểm hệ thống

- Tư duy hệ thống thể hiện khả năng nhìn thấy cả những yếu tố thành phần riêng biệt của của một hệ thống và thay đổi nhanh giữa các yếu tố thành phần này.
- **Một hệ thống là tập hợp các bộ phận có mối quan hệ tương tác với nhau và chúng hoạt động như là một tổng thể để đạt được mục tiêu chung.**

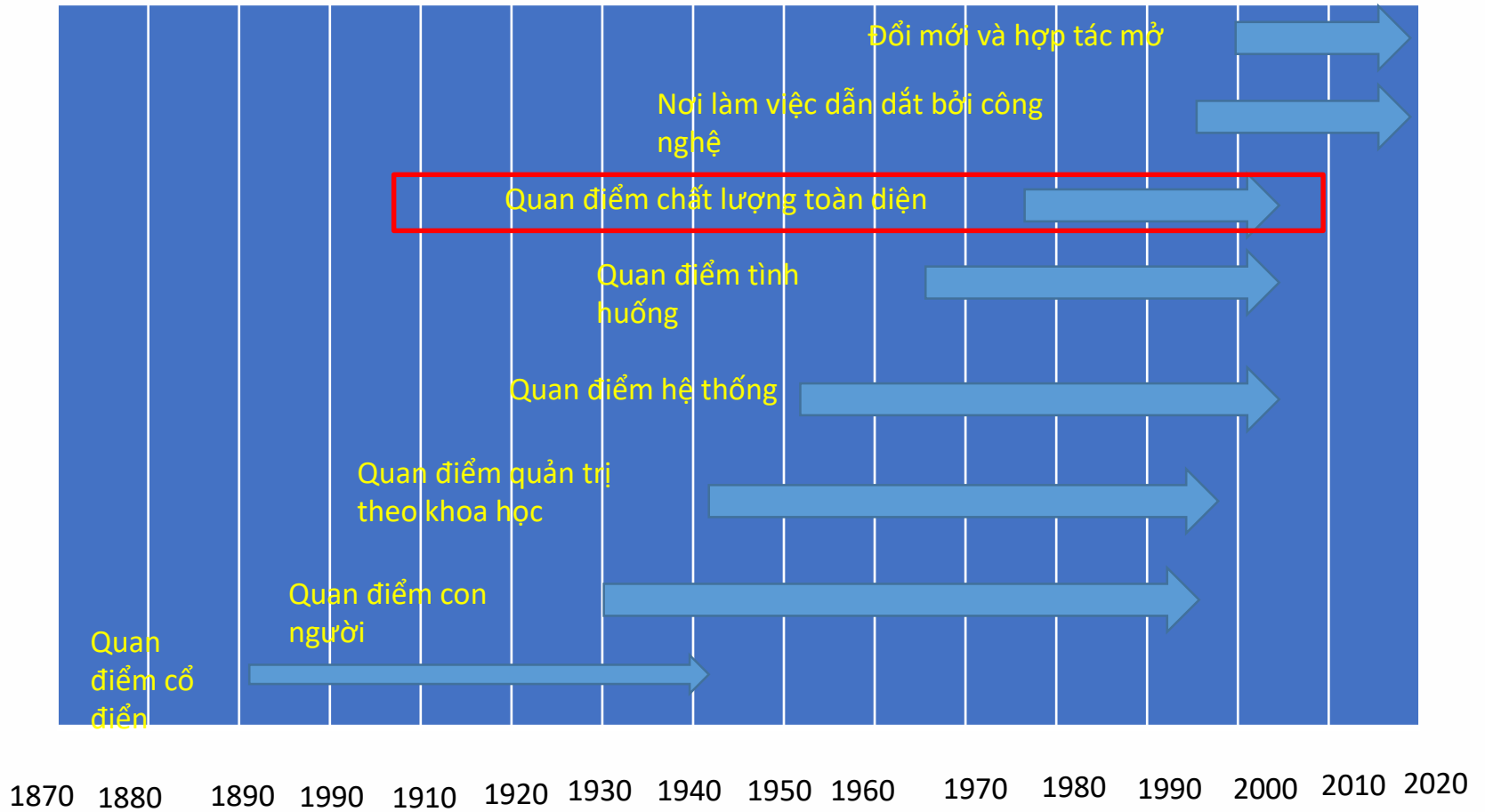
Vận dụng cho phương pháp quản lý hiệu quả của bạn là gì?



## Quan điểm tình huống

- Không một quan điểm nào được xem là chính xác một cách trọn vẹn.
- Quan điểm tình huống cho rằng những gì vận hành hữu hiệu trong một bối cảnh này chưa hẳn đã hoạt động như thế trong một bối cảnh khác.
- Khi các nhà quản trị học tập để nhận dạng các mô hình và những đặc trưng quan trọng của tổ chức của họ, họ cần làm cho **những giải pháp của mình phù hợp với đặc trưng của tổ chức**

Vận dụng cho phương pháp quản lý hiệu quả của bạn là gì?

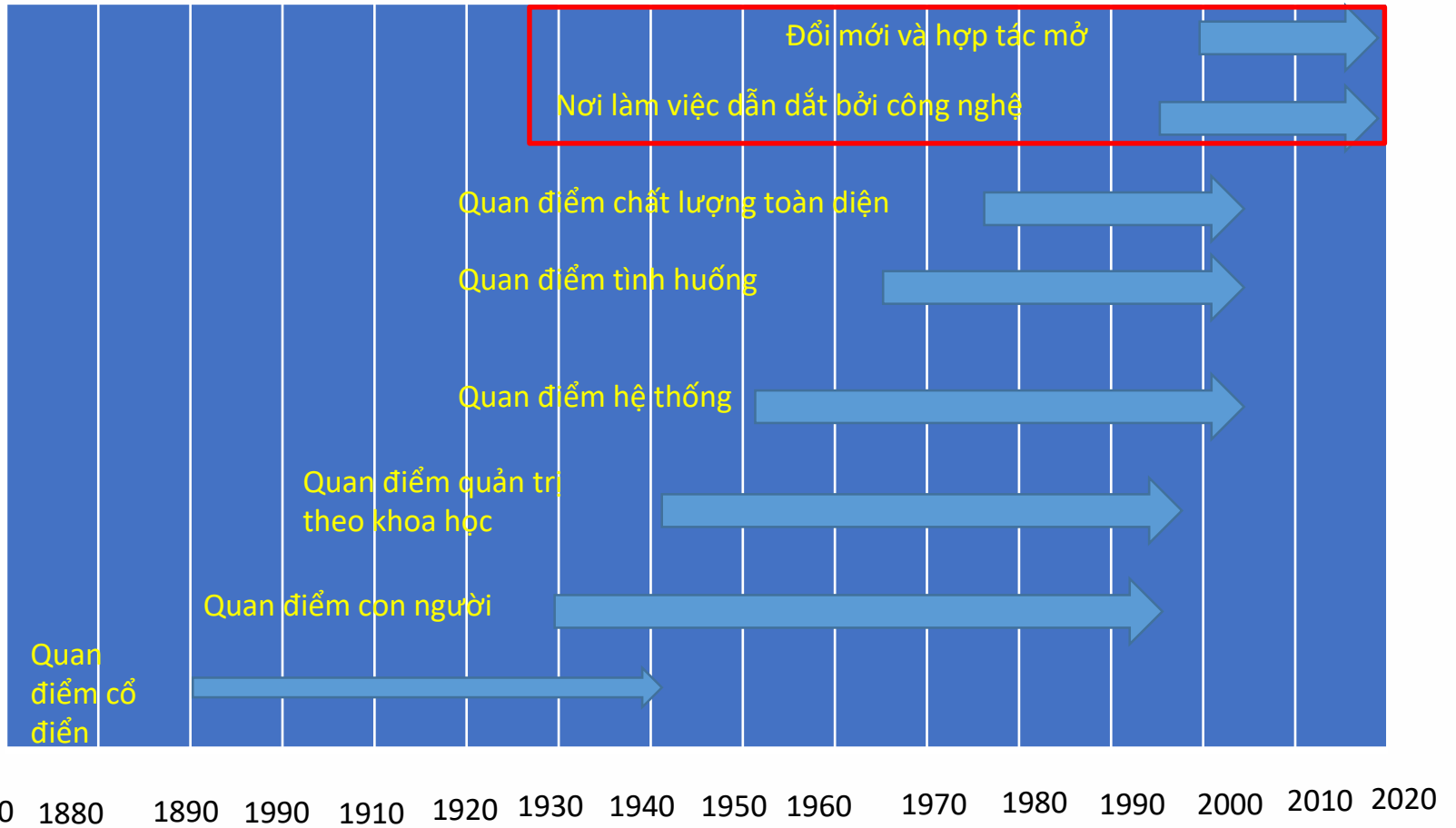




## Quản lý chất lượng toàn diện

- Chủ đề chất lượng là một khái niệm đã thấm sâu vào các tư duy quản trị hiện đại.
- Trong giai đoạn 1980 – 1990, quản lý chất lượng toàn diện (TQM), nhấn mạnh đến việc quản lý tổng thể tổ chức để cung cấp hàng hoá và dịch vụ với chất lượng tốt hơn cho khách hàng.
- Bốn thành phần quan trọng của quản trị chất lượng bao gồm: **sự gắn bó của người lao động, tập trung vào khách hàng, đối chuẩn, và cải tiến liên tục (Kaizen).**

Vận dụng cho phương pháp quản lý hiệu quả của bạn là gì?







## Nơi làm việc định hướng công nghệ và đổi mới/hợp tác mở

- Hai công cụ quản trị phổ biến: quản trị mối quan hệ khách hàng và quản trị chuỗi cung ứng.
  - Các chương trình truyền thông xã hội
  - Quản trị mối quan hệ khách hàng
  - Quản trị chuỗi cung ứng
- **Đổi mới/hợp tác mở:** chuyển đổi số và hợp tác mở/hợp tác và cạnh tranh

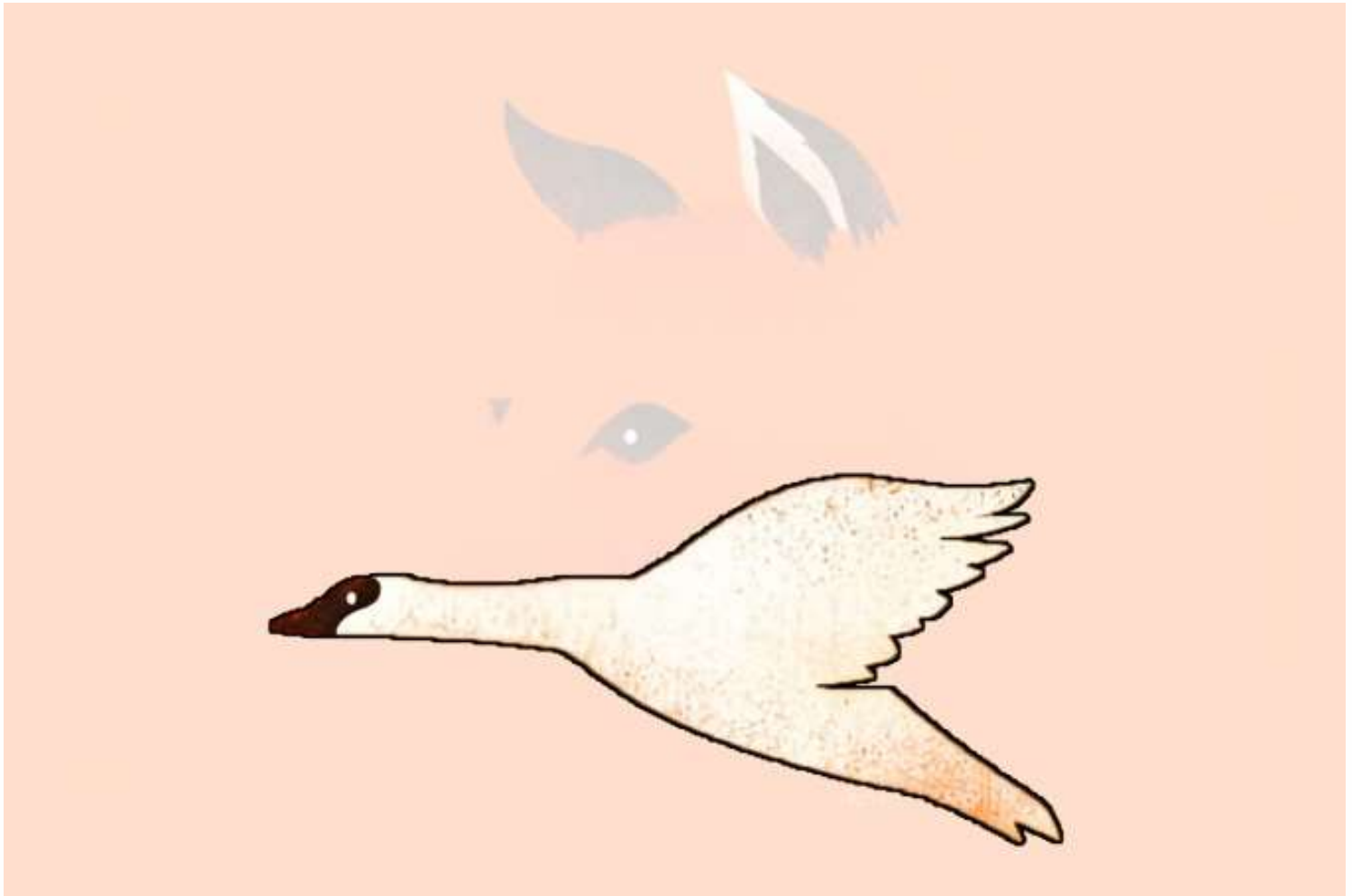
Khái niệm	% nhận thức
Kinh doanh điện tử	99.41
Sự phân quyền	99.12
Quản trị mối quan hệ khách hàng	97.50
Tổ chức ảo	91.19
Trao quyền cho người lao động	83.41
Tái cấu trúc	76.65



## **Phần 2. Hành vi con người trong công việc**





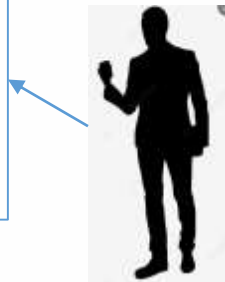




# Bạn có tự tin không?

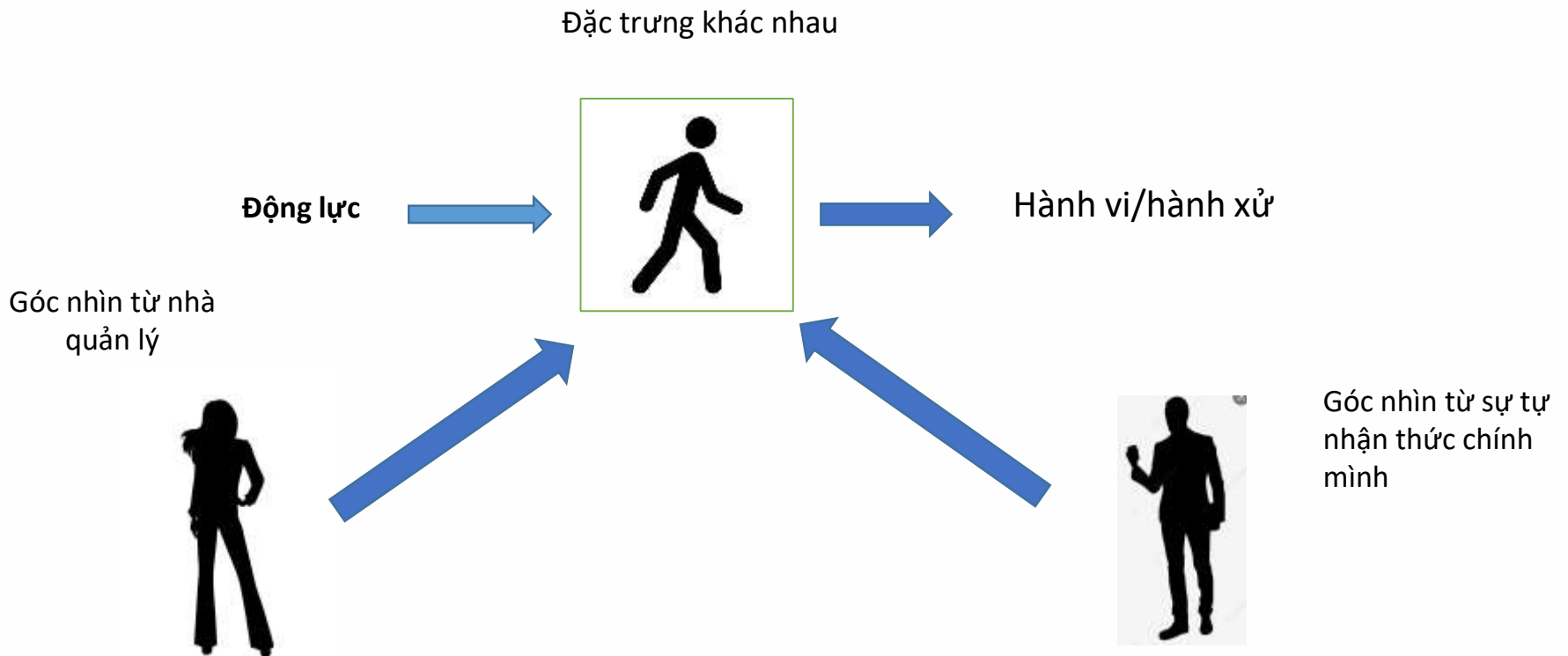
Các phát biểu	Hầu như đúng	Hầu như sai
1. Tôi có nhiều tự tin khi ra các quyết định		
2. Tôi luôn muốn thay đổi một số điều liên quan đến bản thân mình		
3. Tôi hài lòng với ngoại hình và những phẩm chất cá nhân của mình		
4. Tôi luôn lo lắng khi tiếp xúc với những người quan trọng		
5. Tôi tình cờ phát hiện ra mình là một người tích cực		
6. Đôi khi tôi cảm nhận mình là một người thất bại		
7. Tôi có khả năng làm tất cả mọi điều giống như mọi người		
8. Tôi không thể nào tin được những điều tốt đẹp mà một số người nói về tôi		

**Thiếu tự tin:**



**Tự tin:**

# Câu hỏi: Tại sao con người lại có nhiều hành xử khác nhau tại nơi làm việc?





<https://www.youtube.com/watch?v=c331EtFgB38>





# I. THẤU HIỂU BẢN THÂN VÀ NGƯỜI KHÁC

## 1. Thấu hiểu bản thân

- Năng lực nào của nhà quản trị/lãnh đạo là quan trọng nhất đối với sự phát triển của họ: **năng lực tự nhận thức.**
- Tự nhận thức (tính cách, thái độ, xúc cảm, niềm tin, nhận thức) và đánh giá được những hình mẫu cá nhân sẽ tác động như thế nào đến người khác.

Thấu hiểu sâu sắc về bản thân, bạn sẽ duy trì được vị thế của mình & kiên định trước mọi hoàn cảnh.



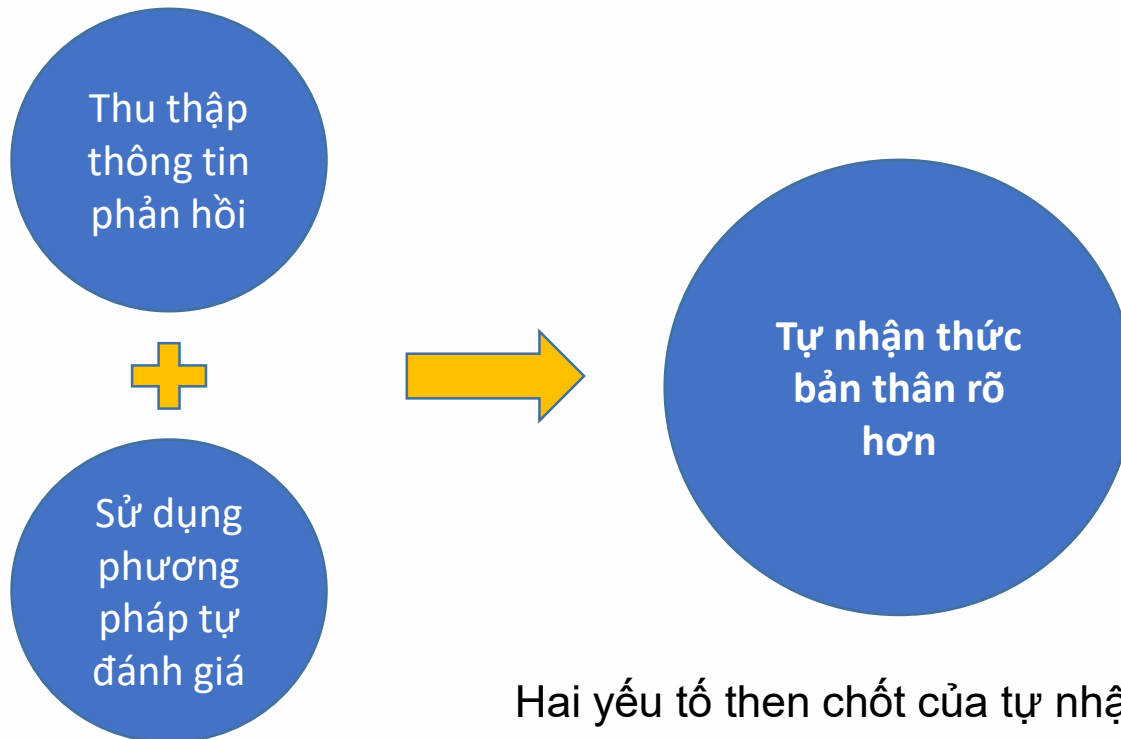
Mình là ai?

Mình đang đại diện cho điều gì?

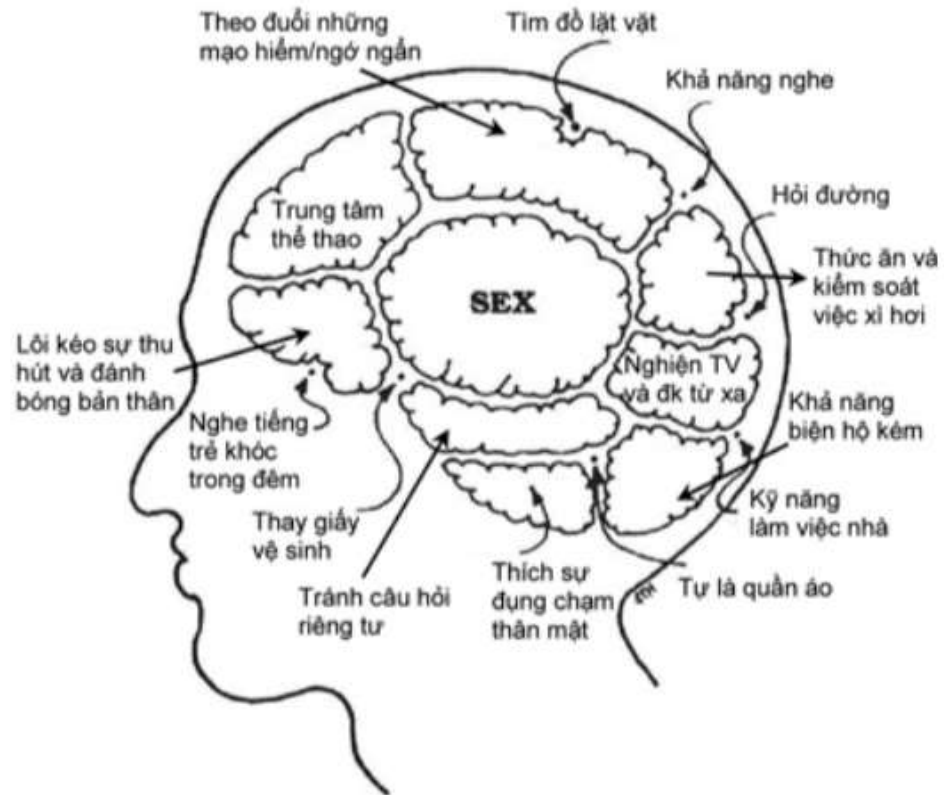
Khả năng ảnh hưởng của mình đến người khác?



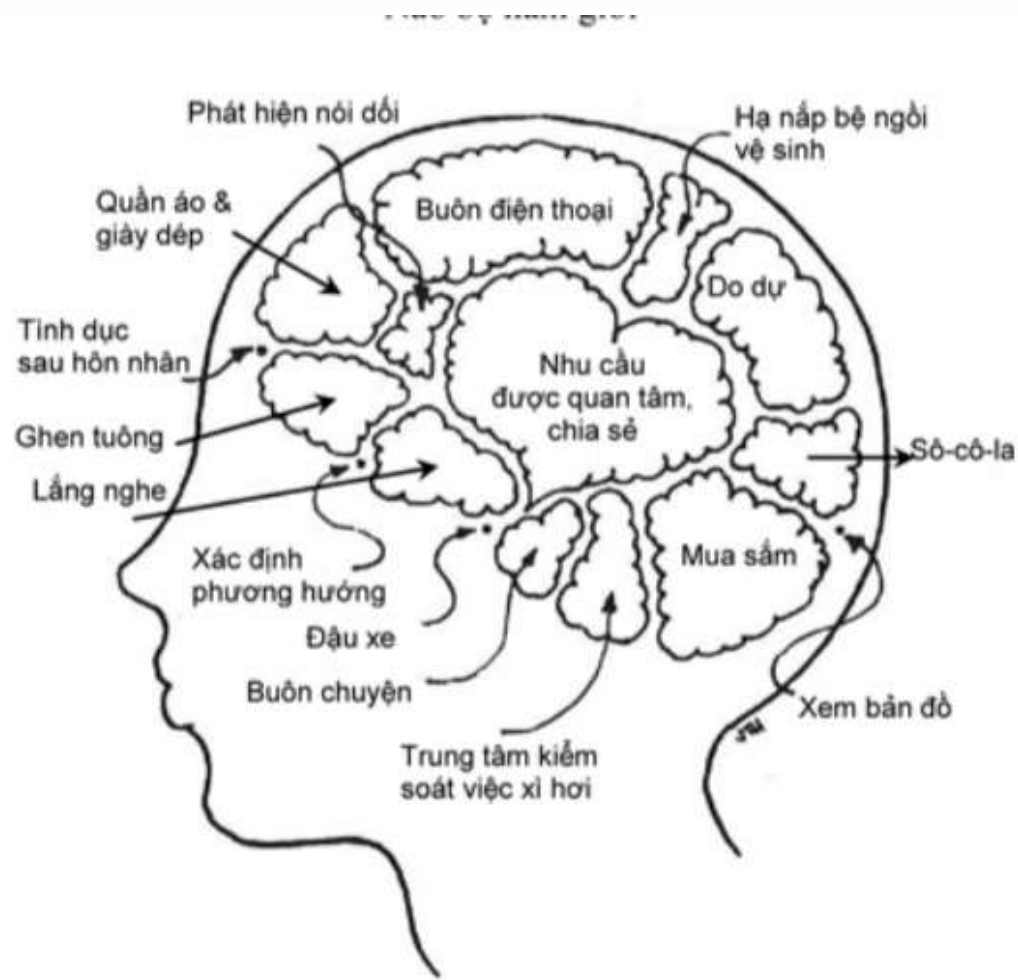
## 2. Phương pháp giúp tự nhận thức về bản thân



Hai yếu tố then chốt của tự nhận thức bản thân



Não bộ nam giới



Não bộ nữ giới



## II. THẤU HIỂU NHỮNG ĐIỀU GÌ?

### 1. Thái độ

- **Thái độ** thể hiện sự đánh giá – **tích cực** hoặc **tiêu cực** – một người **sẽ hành động** theo một cách thức nhất định nào đó.
- Việc thấu hiểu thái độ là rất quan trọng cho nhà quản trị bởi thái độ sẽ **quyết định cách thức con người cảm nhận về môi trường làm việc, tương tác với người khác, và hành xử trong công việc.**
- Một nhân viên có vấn đề về thái độ sẽ ntn?





- **Thái độ công việc định hướng kết quả cao**

Sự thoả mãn công việc

- Thái độ tích cực hướng về công việc được gọi là sự thoả mãn với công việc
- Khi công việc phù hợp với nhu cầu và mối quan tâm, khi họ bằng lòng với điều kiện làm việc và chế độ khen thưởng, khi họ ưa thích những cộng sự của mình, khi có mối quan hệ với cấp trên tốt...

Sự tận tụy với tổ chức

- Đề cập đến lòng trung thành và sự gắn kết với tổ chức
- Đặt niềm tin vào các quyết định quản trị và tính liêm chính là hai yếu tố quan trọng của sự tận tụy

Cách thức thực hiện (các quyết định quản lý là gì?):



## Bài tập trắc nghiệm: Đánh giá mức độ thoả mãn với công việc của bạn

Các câu hỏi:	1	2	3	4	5
1-hoàn toàn không thoả mãn					
2-Không thoả mãn					
3-Trung lập					
4- Thoả mãn					
5-Rất thoả mãn					
1. Nhìn chung bạn có thoả mãn với công việc của bạn không?					
2. Mức độ thoả mãn của bạn với cơ hội học hỏi những điều mới?					
3. Mức độ thoả mãn của bạn với nhà quản trị cấp trên?					
4. Mức độ thoả mãn của bạn với những người làm việc chung trong nhóm?					
5. Mức độ thoả mãn của bạn về khoản tiền lương mà bạn nhận được?					
6. Mức độ thoả mãn của bạn về sự thăng tiến của mình					



- Thái độ công việc định hướng kết quả cao
- **Xung đột thái độ**

- Thái độ nào đó của mình xung đột với thái độ khác sẽ được phát hiện thông qua hành vi. Sự xung đột gọi là tình trạng “không hoà hợp về nhận thức”.
- Thuyết bất hoà về nhận thức cho rằng con người luôn muốn hành xử một cách phù hợp với thái độ của mình và thường thực hiện các hành động điều chỉnh để giảm sự bất hoà và đạt được cân bằng.



Nhà quản lý sẽ làm gì:

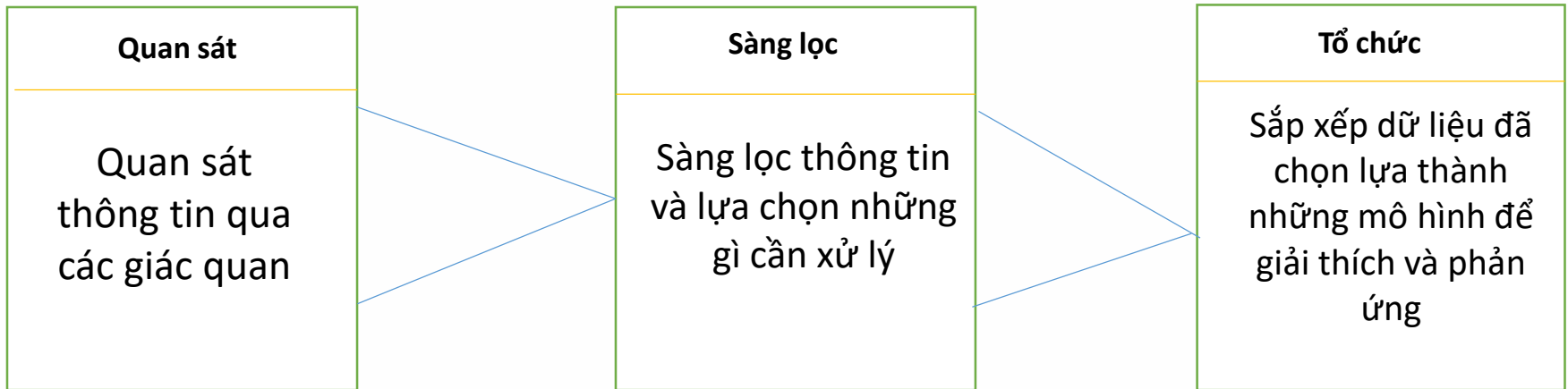




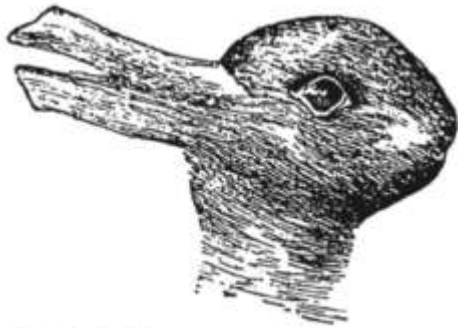
## II. THẤU HIỂU NHỮNG ĐIỀU GÌ?

### 2. Nhận thức

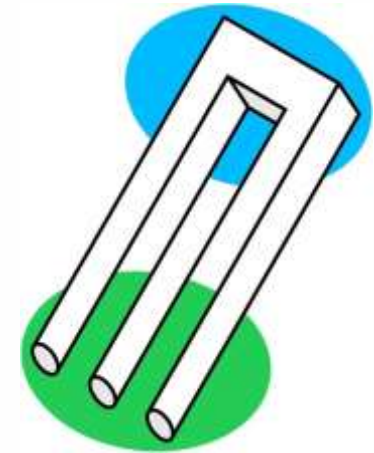
#### Quy trình nhận thức



## Nhận thức – Bạn nhìn thấy những gì?



Jastrow's duck-rabbit



- **Sai lệch nhận thức:** khi thực hiện phán đoán mang tính cảm tính, hình thành từ sự không chính xác ở bất kỳ bước nào của quy trình nhận thức.
- **Hiệu ứng Halo:** xuất hiện khi người nhận thức có một ấn tượng chung về một cá nhân hay một tình huống dựa trên một đặc trưng nào đó, có thể thuận lợi hay bất lợi.

Quyết định quản trị của bạn:



## Mức độ chính xác trong nhận thức của bạn

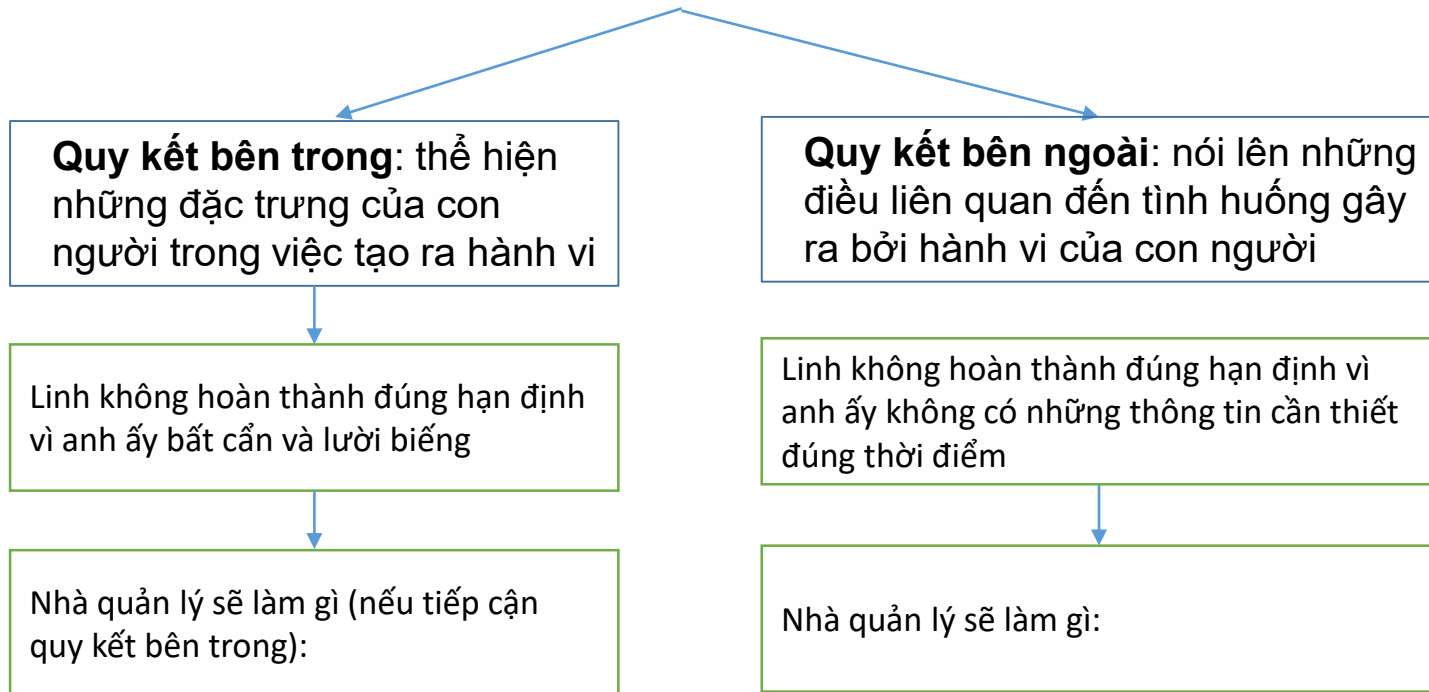
Các phát biểu	Hầu như đúng	Hầu như sai
1. Tôi luôn tìm kiếm những sự không tương thích và cố gắng giải thích điều này		
2. Tôi luôn có cách giải thích đa chiều với những thông tin sẵn có		
3. Tôi kiểm tra những sự bỏ sót, sai lệch và phóng đại các thông tin sẵn có		
4. Tôi luôn phát hiện những điểm khác biệt từ các ý kiến		
5. Tôi luôn biết rõ cách tiếp cận vấn đề của riêng mình và cách thức chúng tác động đến phương thức xử lý thông tin		
6. Tôi nhận thức rất rõ những thành kiến và những giá trị của riêng mình có tác động đến cách thức tôi nhìn nhận con người		



## II. THẤU HIỂU NHỮNG ĐIỀU GÌ?

### 3. Sự quy kết

- Quy kết là sự phán xét về những gì tạo ra hành vi của con người – hay những gì liên quan đến con người hay tình huống.





## II. THẤU HIỂU NHỮNG ĐIỀU GÌ?

### 4. Tính cách cá nhân và hành vi

- Nhà quản trị đã quan tâm nhiều đến việc tạo ra sự tương thích giữa **tính cách cá nhân** với **nhu cầu của công việc và tổ chức**.
- Con người nghĩ về tính cách cá nhân qua các đặc tính tương đối nhất quán mà họ thể hiện.
- 5 phương diện đặc tính tổng quát thể hiện tính cách “**Big five**”.





# Tính cách cá nhân và hành vi

- Big Five

5 phạm trù tính cách	Bản tóm tắt tích cách cá nhân Hogan
Hướng ngoại	Thể hiện mức độ mà một cá nhân trở nên dễ gần, dễ hoà đồng, quyết đoán, và thoải mái trong các mối quan hệ liên cá nhân
Hoà đồng	Thể hiện mức độ mà một cá nhân có thể hoà hợp với người khác nhờ vào bản chất tốt đẹp, dễ thương, hợp tác, tha thứ, thấu hiểu, và đáng tin cậy
Tận tâm	Thể hiện mức độ mà con người hướng sự tập trung vào mục tiêu, hành xử có trách nhiệm, đáng tin cậy, kiên trì, và định hướng vào thành tựu
Ổn định cảm xúc	Mức độ kiềm chế, nhiệt tình, tự tin thay vì sốc nổi, chán nản, buồn rầu, hay mất cân bằng
Sẵn sàng trải nghiệm	Thể hiện độ rộng của tầm nhìn và có tính sáng tạo, tò mò, sẵn sàng thử nghiệm các ý tưởng mới

Hướng ngoại	Các giá trị				
Tôi thường thích không khí của các buổi tiệc tùng	1	2	3	4	5
Tôi luôn cảm thấy thoải mái với mọi người xung quanh	1	2	3	4	5
Tôi là một người luôn nói nhiều	1	2	3	4	5
Hòa đồng	Các giá trị				
Tôi rất tốt bụng và dễ cảm thông	1	2	3	4	5
Tôi luôn nói những điều tốt đẹp cho mọi người	1	2	3	4	5
Tôi không bao giờ công kích người khác	1	2	3	4	5
Tận tâm	Các giá trị				
Tôi là một người đặt nặng vào tính hệ thống và hiệu suất	1	2	3	4	5
Tôi luôn quan tâm đến những chi tiết	1	2	3	4	5
Tôi luôn chuẩn bị mọi thứ trước khi đi làm/tới lớp	1	2	3	4	5
Sự ổn định cảm xúc thấp	Các giá trị				
Tôi luôn chỉ trích bản thân mình	1	2	3	4	5
Tôi thường ghen tị với người khác	1	2	3	4	5
Tôi là người hay mất bình tĩnh	1	2	3	4	5
Sẵn sàng trải nghiệm	Các giá trị				
Tôi là một người có trí tưởng tượng phong phú	1	2	3	4	5



#### 4. Tính cách cá nhân và hành vi

Tính cách cá nhân có ảnh hưởng đến thái độ và hành vi tại nơi làm việc:

- Bạn sẽ quản lý những con người mà ở đó sự có đa dạng về tính cách.
- Bốn lĩnh vực có liên quan đến tích cách cá nhân của một người cần được quan tâm đặc biệt với tư cách là nhà quản lý:

**Tâm điểm kiểm soát: cách con người nhận thức nguyên nhân gây ra các sự kiện trong đời sống (tâm điểm kiểm soát hướng nội cao: tin rằng những gì xảy ra đối với mình sẽ xuất phát từ hành động mà họ thực hiện; tâm điểm hướng ngoại cao: tin rằng vận mệnh cuộc đời của mình bị kiểm soát bởi những tác nhân bên ngoài).**

**Tính độc đoán:** thể hiện niềm tin rằng sự khác biệt về quyền lực và vị trí nên tồn tại trong tổ chức. Mức độ độc đoán của nhà quản trị sẽ tác động đến cách thức họ sử dụng và chia sẻ quyền lực. Mức độ độc đoán của nhân viên sẽ ảnh hưởng đến cách thức họ phản ứng trở lại với nhà quản trị.

**Tính thủ đoạn:** thâm tóm quyền lực và lôi kéo người khác vì mục đích tư lợi

**Phong cách giải quyết vấn đề**





**Hướng dẫn:** Ứng với từng phát biểu trong tổng số 10 phát biểu dưới đây, hãy xác định mức độ đồng ý của bạn theo thang đo 7 bậc. Giá trị 1: hoàn toàn không đồng ý; giá trị 2: không đồng ý; giá trị 3: hơi không đồng ý; giá trị 4: trung dung; giá trị 5: hơi đồng ý; giá trị 6: đồng ý; giá trị 7: hoàn toàn đồng ý.

Các phát biểu	Các giá trị						
1. Khi tôi đạt được những gì tôi muốn tôi cho rằng điều đó xuất phát từ sự nỗ lực làm việc của tôi	1	2	3	4	5	6	7
2. Khi tôi phác thảo các kế hoạch, tôi gần như đảm bảo rằng chúng cần phải được thực hiện	1	2	3	4	5	6	7
3. Tôi thích những trò chơi đòi hỏi vận may hơn là những trò chơi đòi hỏi đơn thuần các kỹ năng	1	2	3	4	5	6	7
4. Tôi sẽ học hỏi được hầu hết mọi thứ khi tôi tập trung trí óc vào việc đó	1	2	3	4	5	6	7
5. Những thành tựu lớn mà tôi có được đều nhờ vào năng lực và làm việc chăm chỉ	1	2	3	4	5	6	7
6. Tôi thường không thiết lập các mục tiêu vì tôi có rất ít thời gian để theo đuổi và giám sát việc thực hiện	1	2	3	4	5	6	7
7. Cạnh tranh sẽ không khuyến khích được sự tuyệt hảo	1	2	3	4	5	6	7
8. Thông thường con người vượt lên trên chủ yếu nhờ vận may	1	2	3	4	5	6	7
9. Trong bất kỳ một bài kiểm tra hay một cuộc đua tranh nào tôi rất muốn biết kết quả của tôi so với người khác	1	2	3	4	5	6	7
10. Thật là vô nghĩa khi tiếp tục làm một điều gì đó tỏ ra quá khó khăn đối với tôi	1	2	3	4	5	6	7



## II. THẤU HIỂU NHỮNG ĐIỀU GÌ?

### 4. Cảm xúc

- Các nhà quản trị thường thích suy nghĩ nhân viên đến nơi làm việc chỉ để thực hiện công việc theo cách hợp lý và logic, **họ cần phải để lại những cảm xúc ở nhà.**
- Cảm xúc của nhân viên không thể tách rời khỏi bản thân họ, và doanh nghiệp sẽ gặp tổn thất khi nhà quản trị thất bại trong việc chú ý đến **cách thức cảm xúc con người** sẽ tác động đến **năng suất và môi trường làm việc.**
- Các nhà quản trị có thể gia tăng hiệu quả hoạt động bằng cách thấu hiểu những **cảm xúc tích cực/tiêu cực** và **phát triển được năng lực cảm xúc.**

Nhận thức – bạn nhìn thấy những gì

Cảm xúc tiêu cực

Cảm xúc tích cực





Nhà quản trị nào nhận thức được cảm xúc của mình và của người khác sẽ có năng lực gia tăng kết quả thực hiện của cá nhân và tổ chức



*Nguồn: Mô hình đánh giá năng lực thông minh cảm xúc  
ESCI*

Nhà quản trị có chỉ số EQ thấp sẽ làm xói mòn tinh thần làm việc của nhân viên và gây tổn thương tổ chức



## SỰ BIỂU HIỆN CỦA CÁC CẢM XÚC

Hướng dẫn: Suy nghĩ về những cảm xúc mà bạn thể hiện với người khác trong suốt quá trình giao tiếp trong vòng 1 tuần tại nơi làm việc. Đánh giá từng yếu tố cảm xúc dựa trên tần suất thể hiện của bạn: thường xuyên, đôi khi, hay hiếm khi. Không có câu trả lời nào là đúng hay sai vì thế bạn hãy trả lời một cách trung thực để nhận được những thông tin phản hồi chính xác.

Các cảm xúc	Thường xuyên	Đôi khi	Hiếm khi
1. Nhiệt tình			
2. Quan tâm			
3. Truyền cảm hứng cho người khác			
4. Mãnh liệt			
5. Tự hào			
6. Ân cần			
7. Dễ chịu			
8. Hải hước			
9. Đầy hy vọng			
10. Chu đáo			



## II. THẤU HIỂU NHỮNG ĐIỀU GÌ?

### 5. Stress và quản trị Stress

- Stress là những phản ứng về **tâm sinh lý và cảm xúc** của một người trước những **tác nhân kích thích từ bên ngoài** đến những **nhu cầu về thể chất và tâm sinh lý** của con người.
- Stress tạo ra **sự bất ổn** và **không kiểm soát** được hành vi cá nhân khi các kết quả quan trọng bị đe dọa.
- Những tác nhân kích thích này được gọi là **tác nhân tạo stress** (stressors), tạo ra một trạng thái có tính kết hợp giữa **sự thất vọng** (không hoàn thành mục tiêu, không hoàn thành công việc) và **sự lo lắng** (sợ kỷ luật khi không đáp ứng những yêu cầu về hạn định thời gian).



## ĐƯỜNG CONG STRESS CỦA YERKES - DODSON





Câu hỏi:

**Các nhà quản trị có thể tạo ra stress tại nơi làm việc không? Giải thích?**

**Nhà quản trị kém có thể tạo ra stress cho nhân viên? Họ thực hiện bằng cách nào?**



# Tham khảo

**Các nhà quản trị có thể tạo ra stress tại nơi làm việc. Nhà quản trị kém có thể tạo ra stress cho nhân viên khi họ thực hiện các điều sau đây:**

1. Áp đặt những yêu cầu phi lý và làm cho công việc trở nên quá tải
2. Không cho người lao động có tiếng nói trong việc quyết định cách thức làm việc
3. Tạo ra những nghi ngờ liên tục về mức độ thực hiện công việc của người lao động
4. Từ chối giải quyết những xung đột của người lao động mà để cho họ tự giải quyết
5. Thất bại trong việc tạo niềm tin cho người lao động về những đóng góp và thành tựu của họ
6. Làm cho người lao động phải tự đoán ra những gì mà người lãnh đạo đang kỳ vọng ở họ
7. Bất nạt và quấy rối người lao động làm cho họ bị đùn vào chân tường
8. Không cho phép người lao động tạo ra những cộng đồng sinh hoạt chung

Nguồn: Don Mills (2006)





## 5. Stress và quản trị Stress

- Các nguyên nhân gây ra stress: **các yêu cầu về nhiệm vụ, các yêu cầu về tương tác cá nhân.**
- Quản trị stress:
  - Tìm kiếm và loại bỏ những nguồn gây ra stress
  - Tìm những ý nghĩa và hỗ trợ
  - Thực hiện thiền định và quản trị năng lượng
  - Tạo ra sự cân bằng giữa công việc đời sống
- Các nhà quản lý nên làm gì:
  - Tạo ra nơi làm việc lành mạnh về phương diện tâm lý
  - Cung cấp những chương trình tăng cường và huấn luyện về sức khỏe
  - Đào tạo nhà quản trị các kiến thức để can thiệp vào stress
  - Đảm bảo mọi người có một cảm giác vui vẻ tại nơi làm việc



# Đề xuất biểu mẫu

	Nguyễn Văn A	Trần Văn B	Nguyễn Hồng C
<b>Thái độ:</b>			
Những biểu hiện			
Những điều cần cải thiện			
Cách tác động			
<b>Năng lực:</b>			
<b>Nhận thức:</b>			
<b>Tính cách:</b>			



## TỰ ĐÁNH GIÁ BẢN THÂN:

Điều quan trọng trước tiên là hãy tự hỏi bản thân những câu hỏi sau, thực hiện phân tích SWOC về bản thân để có thể hiểu rõ nơi nào cần cải thiện.

1. Tôi đánh giá bản thân mình như thế nào với tư cách là người quản lý/lãnh đạo?
2. Nhận thức của các thành viên trong nhóm về tôi là gì?
3. Tôi hiểu các thành viên trong nhóm của mình đến mức nào?
4. Tôi có đóng góp vào sự phát triển của nhóm mình không?
5. Tôi có thể động viên nhóm đạt được mục tiêu của tổ chức không?
6. Nhóm của tôi có thoải mái làm việc dưới sự giám sát của tôi không?
7. Tôi phản ứng thế nào khi bị căng thẳng?
8. Tôi có phải là người hòa giải giỏi và tôi có thể giải quyết xung đột bằng sự kiên nhẫn và phán đoán không?
9. Tôi có thể suy nghĩ chín chắn và đưa ra giải pháp sáng suốt khi gặp vấn đề không?
10. Tôi có thích vai trò quản lý/lãnh đạo của mình không?

Sự rõ ràng về bản thân giúp trau dồi, nuôi dưỡng và nâng cao các kỹ năng giúp một người trở thành người quản lý tốt hơn.



# Cải thiện kỹ năng quản lý con người

Cải thiện kỹ năng	Diễn giải
<b>1. Đảm bảo sự rõ ràng về mục tiêu</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Mục tiêu và chỉ tiêu của tổ chức, kể cả chiến lược và quy trình để đạt được mục tiêu đó.</li><li>Duy trì sự rõ ràng, kiểm tra định kỳ.</li><li>Tiếp nhận phản hồi (dưới, ngang, và trên).</li></ul>
<b>2. Cải thiện kỹ năng giao tiếp</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Là nền tảng.</li><li>Quan trọng nhất là lắng nghe.</li><li>Truyền tải thông điệp, ngắn gọn, rõ ràng.</li><li>Nỗ lực giảm rào cản giao tiếp.</li><li>Tìm kiếm phản hồi và cải thiện giao tiếp.</li></ul>
<b>3. Rèn luyện sự kiên nhẫn</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Phải kiên nhẫn để quản lý con người hiệu quả vì có nhiều biến số trong hành vi, hành động và phản ứng của con người.</li><li>Không được phản ứng ngay lập tức, mà phải phân tích, và phản ứng phù hợp.</li><li>Hoàn thành mục tiêu có thể tạo sự căng thẳng.</li><li>Bình tĩnh và giúp tạo ra bầu không khí thuận lợi cho những người khác cùng làm việc.</li><li>Thiền định, yoga và chánh niệm thường xuyên nên được thực hành để khắc sâu tính kiên nhẫn và khoan dung.</li></ul>

Cải thiện kỹ năng	Diễn giải
<b>4. Tăng cường kỹ năng thấu hiểu nội tâm</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Xử lý mọi người với nhiều kiểu tính cách, tâm trạng và thái độ khác nhau.</li> <li>• Mỗi người đều có hành trang riêng của mình về những thành kiến và khuôn mẫu.</li> <li>• Nếu bạn là người dễ gần và niềm nở, mọi người sẽ tìm đến bạn để được hướng dẫn và phản hồi, họ sẽ hướng về bạn để giải quyết vấn đề.</li> <li>• Phát triển sự hiểu biết sâu sắc về người khác, tiếp cận với họ và tìm hiểu quan điểm của họ trước khi đưa ra quan điểm của bạn và luôn tỏ ra dễ gần và tích cực.</li> </ul>
<b>5. Tăng cường tính linh hoạt và thích ứng</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kế hoạch A, B, C</li> <li>• Học cách không cứng nhắc và cố chấp mà luôn cởi mở với những cách khác nhau để tiếp cận vấn đề.</li> <li>• Hãy liên hệ với nhóm để biết ý kiến của họ và đưa họ đi cùng bạn.</li> <li>• Hãy là một phần của nhóm từ bên trong thay vì lãnh đạo nhóm từ bên ngoài.</li> </ul>
<b>6. Khuyến khích niềm tin và xây dựng niềm tin.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niềm tin phải được xây dựng và nuôi dưỡng niềm tin.</li> <li>• Chia sẻ niềm tin và giao phó một cách có trách nhiệm.</li> <li>• Sẽ mất thời gian nhưng phải được nuôi dưỡng và trau dồi cẩn thận.</li> <li>• Quản lý con người dựa trên sự hợp tác và quan tâm lẫn nhau</li> </ul>



Cải thiện kỹ năng	Diễn giải
<b>7. Nâng cao trí tuệ cảm xúc</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Khả năng hiểu người khác mà không có bất kỳ thành kiến hay thiên vị nào, có thể đặt mình vào vị trí của người khác và hiểu họ.</li><li>• Sự đồng cảm và lòng trắc ẩn sẽ dẫn đến trí tuệ cảm xúc cao hơn và quản lý con người tốt hơn.</li><li>• Công việc của người quản lý/lãnh đạo không phải là gây khó khăn cho cuộc sống của thành viên trong nhóm mà là tạo ra một môi trường làm việc đồng cảm và thuận lợi để các thành viên cảm thấy thoải mái.</li></ul>
<b>8. Nâng cao tư duy phản biện và giải quyết vấn đề</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Suy nghĩ ngay lập tức và sáng tạo là rất quan trọng vì tư duy đổi mới sẽ dẫn đến các giải pháp sáng tạo.</li><li>• Các vấn đề ngày càng phức tạp và làm tăng thêm gánh nặng của người quản lý, điều bắt buộc là phải giữ một cái đầu tỉnh táo, kiên nhẫn và bao dung.</li><li>• Đánh giá sự lựa chọn của bạn một cách khoa học và giải quyết vấn đề kịp thời.</li></ul>
<b>Câu hỏi:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liệt kê những cách để gia tăng kỹ năng quản lý con người.</li><li>• Mỗi khía cạnh kỹ năng, hãy đánh giá điểm từ 1 (kém nhất) đến 5 (tốt nhất).</li></ul>



# Bài tập nhóm:

**BƯỚC 1:** Mỗi cá nhân đánh giá bản thân gồm mặt mạnh và điều cần cải thiện ở các khía cạnh: thái độ, nhận thức, sự quy kết, cảm xúc, tính cách và hành vi, stress.

**BƯỚC 2:** Thảo luận nhóm và tìm kiếm điểm chung. Sau đó, nhóm thảo luận xây dựng hình mẫu nhà quản trị có sự ảnh hưởng đến nhân viên.

**BƯỚC 3:** Nhóm thảo luận cho biết cách nào để thấu hiểu nhân viên và phương pháp tác động đến nhân viên nhằm thu lại những hành xử/hành vi mà nhóm mong muốn.



## Phần 3. Các phương pháp quản lý con người hiệu quả



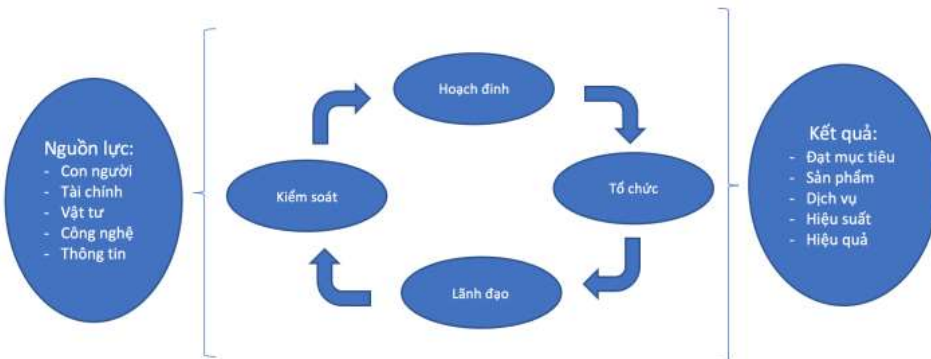


# I. Thông qua kỹ năng lãnh đạo

## 1. Sự hiểu biết cơ bản về lãnh đạo và nhà lãnh đạo

### Quản trị

### Lãnh đạo



- Ba khía cạnh về lãnh đạo: **con người, sự ảnh hưởng, và các mục tiêu.**
- Lãnh đạo xuất hiện trong mỗi quan hệ tương tác giữa những cá nhân với nhau, bao hàm việc sử dụng ảnh hưởng để tác động đến người khác, và đạt được các mục tiêu.
- Lãnh đạo là một trong bốn chức năng của quản trị.
- Vậy lãnh đạo là: ....



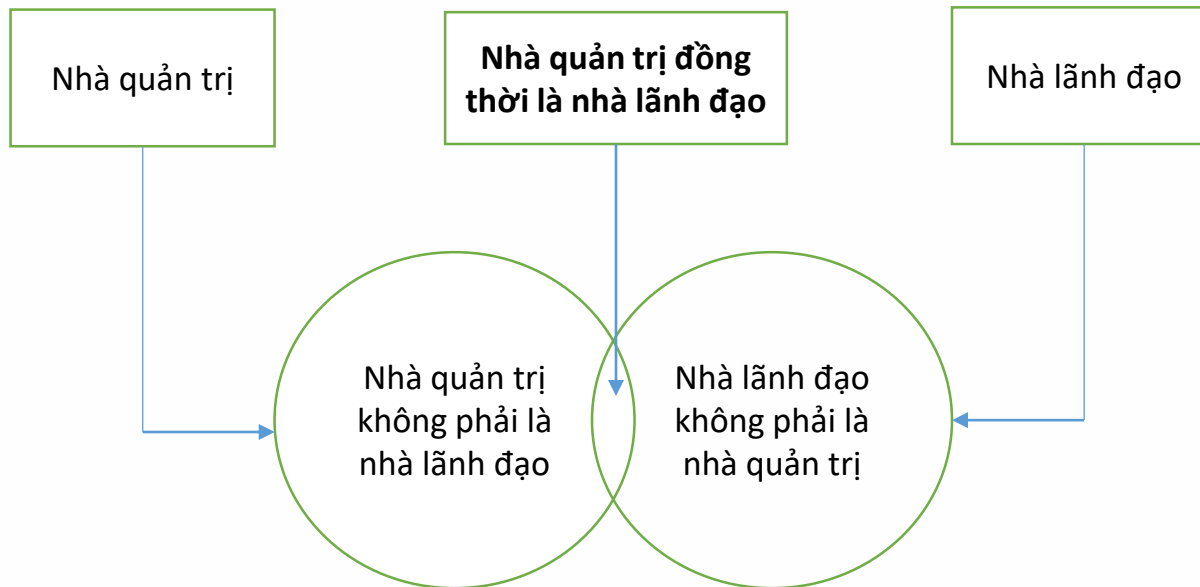
- Nhà lãnh đạo

Một người đang tìm cách **gây ảnh hưởng** đến **hành vi** của cá nhân khác hoặc của một nhóm, nhằm đạt được mục tiêu đề ra.





## Nhà Lãnh đạo và Nhà Quản trị





## Tham khảo: Những đặc trưng của nhà lãnh đạo

<b>Đặc trưng về thể chất:</b> Tràn đầy năng lượng Thể lực ổn định	<b>Tính cách cá nhân:</b> Tự tin Trung thực và liêm chính Lạc quan Khát vọng lãnh đạo Độc lập	<b>Đặc trưng liên quan đến công việc:</b> Động lực hướng về thành tựu, khát vọng vượt trội Quyết tâm theo đuổi mục tiêu Kiên trì vượt trở ngại, bền bỉ
<b>Sự thông minh và khả năng:</b> Năng lực trí tuệ và nhận thức Kiến thức Phán đoán và quyết đoán	<b>Các đặc trưng về xã hội:</b> Các kỹ năng tương tác cá nhân và hoà đồng Sự hợp tác Khả năng tạo được sự phối hợp Sự tế nhị, có tài ngoại giao	<b>Nền tảng xã hội:</b> Giáo dục Độ linh hoạt

Nguồn: Bernard M.Bass, Handbook of leadership



## Tham khảo: Sự khác nhau giữa quản trị và lãnh đạo

QUẢN TRỊ	LÃNH ĐẠO
<b>Tạo ra sự trật tự và nhất quán</b>	<b>Tạo ra sự thay đổi &amp; chuyển động</b>
<b>Lập kế hoạch và ngân sách</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Lập kế hoạch</li><li>- Đặt mục tiêu và thời gian biểu</li><li>- Phân bổ nguồn lực</li></ul>	<b>Thiết lập định hướng</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Tạo ra tầm nhìn</li><li>- Phác hoạ bức tranh kinh doanh tổng thể</li><li>- Thiết lập chiến lược</li></ul>
<b>Tổ chức và nhân sự</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Cung cấp cấu trúc tổ chức</li><li>- Bộ phận hoá, chuyên môn hoá, quy trình thực hiện công việc</li><li>- Thiết lập quy tắc, và thủ tục</li></ul>	<b>Sắp xếp nhân sự</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Truyền đạt mục tiêu</li><li>- Tìm kiếm cam kết</li><li>- Xây dựng đội ngũ</li></ul>
<b>Kiểm soát và giải quyết vấn đề</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Phát triển các giải pháp</li><li>- Tạo ra giải pháp sáng tạo</li><li>- Thực hiện hành động sửa sai</li></ul>	<b>Tạo động lực và truyền cảm hứng</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Truyền cảm hứng và năng lượng</li><li>- Trao quyền cho cấp dưới</li><li>- Đáp ứng nhu cầu chưa được đáp ứng (sự thoả mãn)</li></ul>



## 2. Nâng cao năng lực lãnh đạo để quản trị con người hiệu quả

### A. Xây dựng hình mẫu nhà lãnh đạo



#### **Gây ảnh hưởng bằng:**

- Quyền lực và sự ảnh hưởng
- Hệ giá trị và sự ảnh hưởng
- Đặc điểm cá nhân
- Phong cách lãnh đạo

Một người đang tìm cách **gây ảnh hưởng** đến **hành vi** của cá nhân khác hoặc của một nhóm, nhằm đạt được mục tiêu đề ra.



## a. Quyền lực và sự ảnh hưởng

- Quyền lực và nhu cầu quyền lực.
- Xây dựng sự ảnh hưởng thông qua quyền lực.





## - Các sách lược gây ảnh hưởng:







## b. Xây dựng hệ giá trị và sự ảnh hưởng

- Năng lực lãnh đạo và “làm những việc đúng đắn”.
- Giá trị và tuyên bố hệ giá trị.

Giá trị là “khái niệm ám chỉ hành vi hoặc trạng thái của sự việc được khái quát hoá mà mỗi cá nhân xem trọng”.

Các giá trị đóng góp vai trò quan trọng trong tâm lý con người nên ảnh hưởng sâu rộng đến năng lực lãnh đạo.

Giá trị giúp nhà lãnh đạo phân biệt được điều đúng, điều sai, giữa hành vi đạo đức và hành vi không đạo đức.



- **Nghiên cứu chỉ ra:** những nhà lãnh đạo có giá trị thương mại rõ rệt và giá trị vị tha mờ nhạt thường được xem là người tham lam và ích kỷ.
- Nhà lãnh đạo có khuynh hướng thích những nhân viên cấp dưới có những giá trị giống với họ và không thích những người không có cùng giá trị.
- Giá trị có thể ảnh hưởng đến các quyết định của một người đối với việc gia nhập tổ chức, trách nhiệm trong tổ chức, các mối quan hệ với đồng nghiệp, và đối với rời bỏ tổ chức.
- Nhà lãnh đạo cần phải nhớ các cá nhân làm cùng đơn vị có thể có các giá trị khác nhau, và không nhìn thấy trực tiếp.





## Tham khảo: Các giá trị và hành vi

Chương trình nghiên cứu Globe lấy dữ liệu từ 17.000 nhà quản lý cấp trung từ 92 quốc gia đã xác định các giá trị góp vào tính hiệu quả của năng lực lãnh đạo.

Những giá trị và hành vi của nhà lãnh đạo được xem là tích cực		
Đáng tin cậy	Tích cực	Thông minh
Công bằng	Có động lực	Kiên quyết
Trung thực	Khơi dậy động lực	Người có tài thương lượng
Biết lo xa	Xây dựng lòng tin	Người giải quyết vấn đề có lợi cho cả đôi bên
Lập kế hoạch trước	Có động cơ thúc đẩy	Có kỹ năng về mặt hành chính
Khích lệ	Cởi mở	Người xây dựng nhóm
Am hiểu	Người điều phối	
Hướng toàn thiện		
Nguồn: Culture Influences on Leadership and Organization của House et al		

Hành vi tiêu cực của nhà lãnh đạo
Người đơn độc
Tính phi xã hội
Tính không hợp tác
Để cấu gât
Không rõ ràng
Ích kỷ
Tàn nhẫn
Độc tài

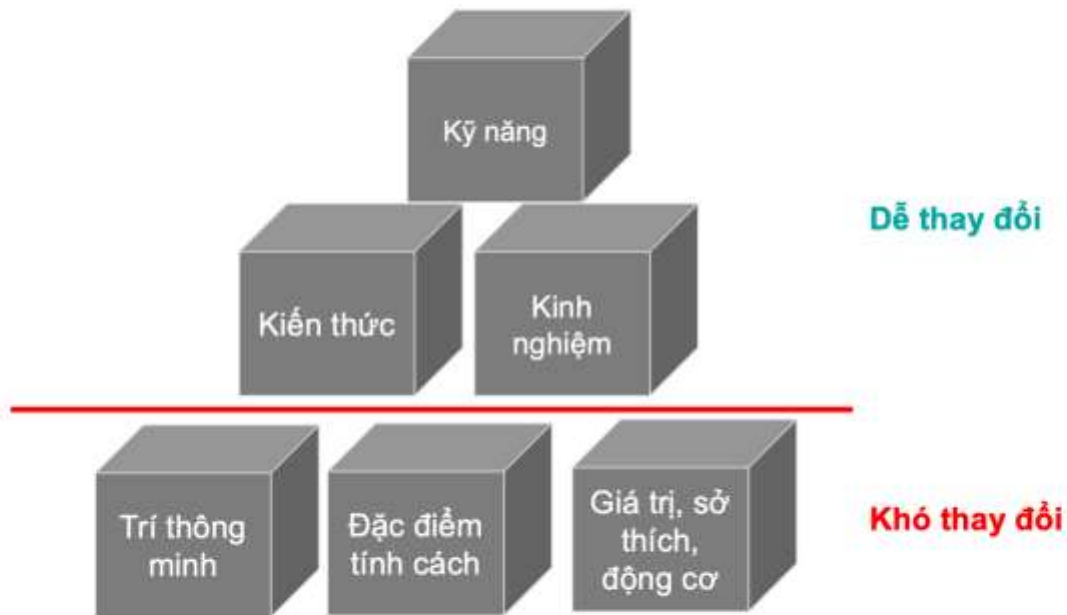


## Câu hỏi thảo luận

1. Một người xấu có thể trở thành một nhà lãnh đạo tốt được không?
2. Hoạt động: Hãy lựa và tuyên bố các giá trị theo đuổi trong hoạt động lãnh đạo?



### c. Đặc điểm cá nhân và sự ảnh hưởng



Nguồn: Richard L. Hughes et al (2015)



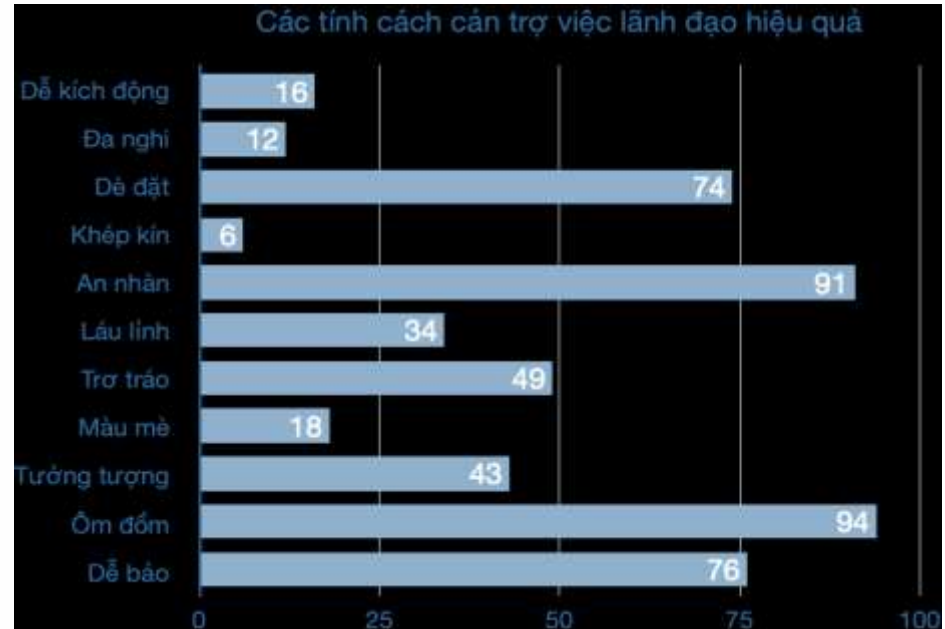
- Đặc điểm tính cách nổi trội cho nhà lãnh đạo

5 phạm trù tính cách (Mặt tốt của tính cách)	Bản tóm tắt tích cách cá nhân Hogan	Hành vi
Tính tiên phong	Tham vọng	Quan tâm đến thắng tiến, quyết đoán, cạnh tranh, tự tin, gây ảnh hưởng, năng động...
Tính cảm thông	Tế nhị trong MQH, hoà đồng thay vì đối đầu với người khác	Sự đồng cảm, thân thiện, tế nhị trong MQH...
Tính đáng tin cậy	Cẩn thận, sự tận tâm, kế hoạch chu đáo	Luôn có kế hoạch, có tổ chức, nghiêm chỉnh, thực hiện lời cam kết một cách nghiêm túc, và hiếm khi gặp rắc rối
Tính dễ thích ứng	Điều chỉnh để thích nghi, ổn định tâm lý, ổn định tình cảm, và tự chủ	Giữ bình tĩnh, ít kích động, lạc quan, giấu được cảm xúc, không tạo ra những sai lầm hoặc thất bại với tư cách cá nhân
Tính sẵn sàng trải nghiệm	Tính ham hiểu biết, tính tò mò	Giàu sức tưởng tượng, có tư tưởng rộng rãi, ham học hỏi, và có chiến lược...



## Mặt xấu của tính cách

Đễ bị kích động	Láu lỉnh
Đa nghi	Màu mè
Khép kín	Tưởng tượng
An nhàn	Ôm đồm
Trơ tráo	Đễ bảo
Dè dặt	



Rủi ro không có

Rủi ro thấp

Rủi ro TB

Rủi ro cao

Nguồn: Hệ thống đánh giá Hogan (2002)



- Trí thông minh và sự ảnh hưởng
  - Thông minh phân tích
  - Thông minh thực tiễn
  - Thông minh sáng tạo
  - Thông minh cảm xúc

- Chất keo kết dính mọi người lại với nhau thành một tập thể gắn bó chính là cảm xúc của họ. Nhà lãnh đạo có EQ cao tự khắc sẽ tạo ra sự cộng hưởng vì năng lượng và nhiệt huyết của họ lan tỏa đến từng thành viên.
- Nhà lãnh đạo có EQ cao mang đến cho nhóm cộng sự cảm giác thoải mái, giúp họ dễ dàng chia sẻ ý tưởng, học hỏi lẫn nhau, cùng nhau đưa ra quyết định và hoàn thành công việc.
- Thiếu đi cảm xúc mạnh mẽ từ con tim, nhà lãnh đạo chỉ có thể quản lý chứ không dẫn dắt được người khác.



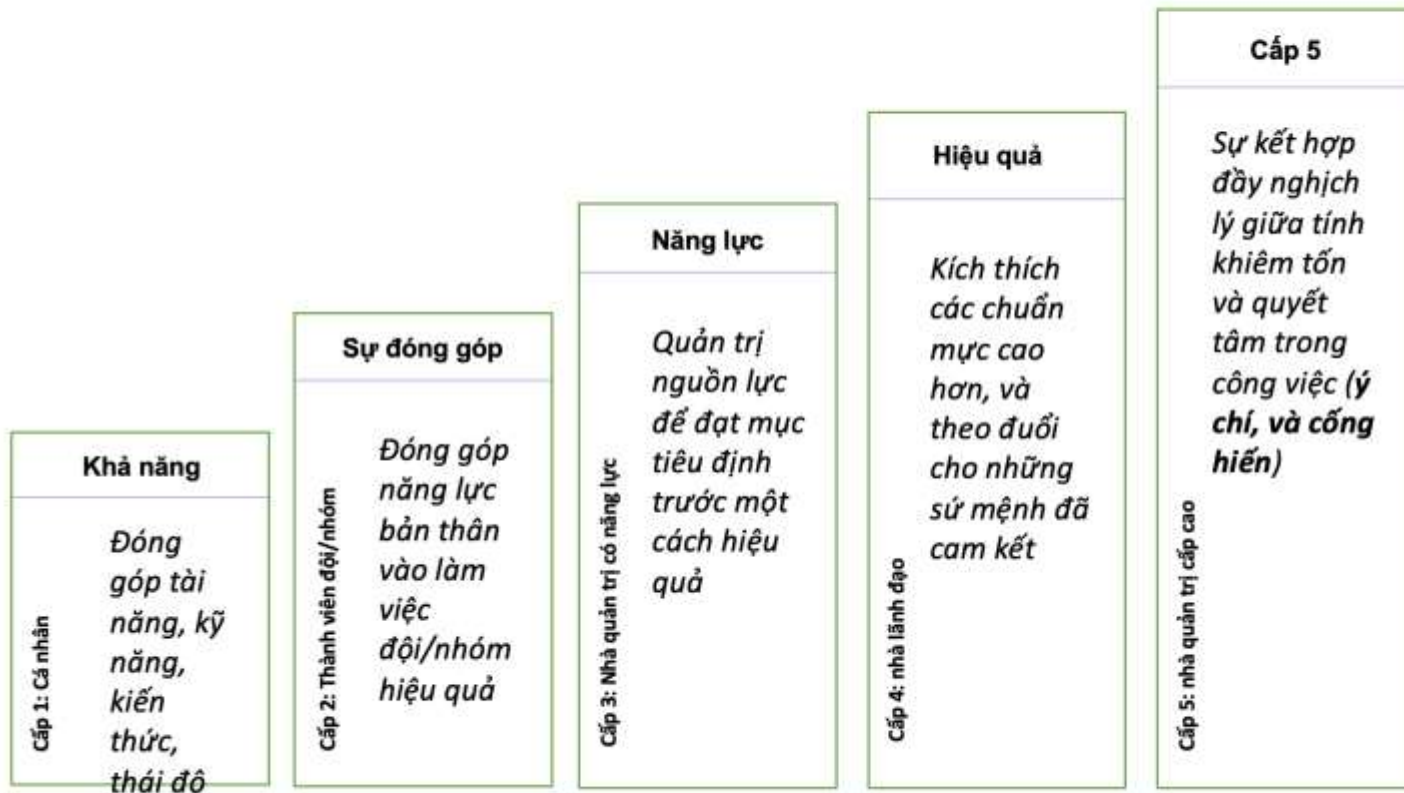


## B. Các phong cách lãnh đạo

- ❖ Lãnh đạo 5 cấp độ.
- ❖ Lãnh đạo phục vụ.
- ❖ Lãnh đạo đáng tin cậy.
- ❖ Lãnh đạo tương tác.
- ❖ Lãnh đạo tạo cộng hưởng.
- ❖ Lãnh đạo lôi cuốn và chuyển hoá về chất



# Mô hình lãnh đạo cấp độ 5



Nguồn: Jim Collins (2001)



# Tham khảo: 5 cấp độ lãnh đạo của Techcombank



## TƯ DUY CHIẾN LƯỢC

Xây dựng mục tiêu, kế hoạch hành động (ngắn, trung, dài hạn) dựa trên định hướng khách hàng là trọng tâm, và gắn liền với lợi ích, giá trị lâu dài của tổ chức.



## THAY ĐỔI VÀ ĐỔI MỚI

Nuôi dưỡng văn hoá thúc đẩy đổi mới, linh hoạt trong công việc, nơi các ý tưởng sáng tạo, sự phản biện, thử nghiệm, cách làm mới được hoan nghênh và tưởng thưởng.



## HỢP TÁC

Hợp tác vì mục tiêu chung trên cơ sở xây dựng niềm tin, sự nhiệt thành, chia sẻ và ghi nhận đóng góp của người khác



## PHÁT TRIỂN NHÂN TÀI

Tạo môi trường học hỏi và phát triển nhằm xây dựng nền tảng nhân sự xuất sắc cho tổ chức đồng thời đáp ứng khát vọng phát triển nghề nghiệp của CBNV



## HƯỚNG TỚI KẾT QUẢ

Phân bổ nguồn lực hiệu quả đảm bảo cân đối giữa nhiệm vụ và con người, nâng cao hiệu suất làm việc và chịu trách nhiệm đến cùng nhằm đạt được kết quả kỳ vọng.



## CẤP ĐỘ 1: Làm chủ Bản thân



### TƯ DUY CHIẾN LƯỢC



### THAY ĐỔI VÀ ĐỔI MỚI



### HỢP TÁC



### PHÁT TRIỂN NHÂN TÀI



### HƯỚNG TỚI KẾT QUẢ

## Hành vi kỳ vọng

- Hiểu vai trò của bản thân kết nối với chiến lược của tổ chức và mục tiêu của đơn vị
- Đặt mục tiêu cá nhân và thực thi kế hoạch hành động nhằm tạo ra giá trị cho khách hàng, tổ chức

- Nhận diện các lĩnh vực và cơ hội ứng dụng số hóa/ tự động hóa
- Khám phá các ý tưởng/ giải pháp mới để làm việc hiệu quả hơn

- Tôn trọng những quan điểm khác biệt
- Đối xử trung thực và công bằng với người khác
- Cùng hướng tới thành công của cá nhân, đội nhóm, khách hàng và tổ chức

- Hiểu được năng lực cần thiết cho công việc
- Tự đánh giá kiến thức và kỹ năng hiện tại
- Tìm kiếm phản hồi từ các bên liên quan
- Cam kết phát triển bản thân

- Hiểu rõ và chịu trách nhiệm về các nhiệm vụ được giao
- Đặt mục tiêu S.M.A.R.T
- Cung cấp hỗ trợ cần thiết cho thành viên nhóm để đạt được kết quả kỳ vọng





## CẤP ĐỘ 2: Dẫn dắt Người khác



### TƯ DUY CHIẾN LƯỢC

- Truyền thông kịp thời về mục tiêu kinh doanh, kết quả cần đạt được cho nhóm
- Xác nhận lại sự hiểu biết, các hạn chế và thách thức tiềm ẩn để đảm bảo thực thi hiệu quả



### THAY ĐỔI VÀ ĐỔI MỚI

- Lan tỏa các ý tưởng Kaizen, sáng kiến đổi mới
- Hướng dẫn và thích nghi với cách làm việc linh hoạt để thúc đẩy và thực thi các thay đổi



### HỢP TÁC

- Duy trì tinh thần đồng đội
- Ghi nhận nỗ lực đóng góp của các thành viên
- Luôn xem xét các ý kiến trong nhóm khi giải quyết vấn đề và đưa ra quyết định



### PHÁT TRIỂN NHÂN TÀI

- Nhận diện năng lực và nhu cầu phát triển của thành viên nhóm
- Đưa ra các phản hồi trung thực trong các buổi trao đổi và Coaching



### HƯỚNG TỚI KẾT QUẢ

- Mô tả rõ lý do, giá trị, tác động và kết quả kỳ vọng của các nhiệm vụ được giao tới đội nhóm
- Duy trì tinh thần trách nhiệm của bản thân và người khác đối với kết quả công việc

## Hành vi kỳ vọng



## CẤP ĐỘ 3: Dẫn dắt Quản lý



### TƯ DUY CHIẾN LƯỢC

- Xây dựng kế hoạch hành động của đơn vị thống nhất với chiến lược chung
- Phân tích dữ liệu dựa trên định hướng Khách hàng là trọng tâm để tối ưu hóa các sản phẩm và dịch vụ nhằm gia tăng lợi thế cạnh tranh



### THAY ĐỔI VÀ ĐỔI MỚI

- Giúp người khác hiểu được lợi ích, lý do, tác động của sự thay đổi
- Thúc đẩy tinh thần đổi mới
- Cung cấp công cụ, tạo môi trường để ứng dụng hiệu quả cách làm việc linh hoạt và chú trọng kiến thức và nền tảng số



### HỢP TÁC

- Phá bỏ tư tưởng cục bộ tại đơn vị
- Khuyến khích sử dụng hiệu quả các công cụ hỗ trợ hợp tác để hướng tới mục tiêu chung



### PHÁT TRIỂN NHÂN TÀI

- Chia sẻ kiến thức, kỹ năng thông qua Coaching và Mentoring
- Sắp xếp các nhiệm vụ/ưu tiên để phát triển các năng lực cần thiết cho thành viên nhóm



### HƯỚNG TỚI KẾT QUẢ

- Phân công và giám sát các ưu tiên công việc
- Dự đoán thách thức tiềm ẩn và hỗ trợ cần thiết
- Chịu trách nhiệm với kết quả cuối cùng



## CẤP ĐỘ 4: Dẫn dắt Đơn vị



### TƯ DUY CHIẾN LƯỢC



### THAY ĐỔI VÀ ĐỔI MỚI



### HỢP TÁC



### PHÁT TRIỂN NHÂN TÀI



### HƯỚNG TỚI KẾT QUẢ

## Hành vi kỳ vọng

- Chia nhỏ chiến lược thành các kế hoạch thực thi dài hạn
- Hiện thực hóa am hiểu khách hàng thành các dòng sản phẩm/dịch vụ dẫn đầu thị trường
- Mang lại sự hài lòng cho khách hàng và tạo giá trị lớn cho tổ chức

- Thiết kế cách làm mới
- Trao quyền cho cấp dưới dẫn dắt sự thay đổi
- Hỗ trợ về mặt tinh thần và loại bỏ các rào cản cho quá trình thay đổi, đổi mới

- Thiết lập quy trình và quy định để loại bỏ các rào cản
- Dẫn dắt hợp tác chéo
- Thúc đẩy tinh thần oneBank

- Nhận diện năng lực cần thiết theo mục tiêu và chiến lược của tổ chức
- Hỗ trợ CBNV phát triển thông qua xây dựng CDP và triển khai các hoạt động theo mô hình 70-20-10

- Thúc đẩy quá trình ra quyết định, nhận trách nhiệm
- Phân bổ nguồn lực kịp thời cho khối, đơn vị để đạt được kết quả kỳ vọng





## CẤP ĐỘ 5: Dẫn dắt Khối/Tổ chức



### TƯ DUY CHIẾN LƯỢC

- Dự đoán các cơ hội phát triển dựa trên phân tích thị trường và khách hàng
- Xác định chiến lược và ưu tiên kinh doanh toàn hàng



### THAY ĐỔI VÀ ĐỔI MỚI

- Xây dựng văn hóa thúc đẩy đổi mới bằng cách tưởng thưởng những người tiên phong sẵn sàng bứt phá, làm chủ và sáng tạo vì sự phát triển của tổ chức



### HỢP TÁC

- Thiết kế hệ thống tiêu chuẩn toàn hàng
- Loại bỏ các rào cản hợp tác có liên quan đến cấu trúc, quy trình, công nghệ, con người
- Củng cố sự đoàn kết của tổ chức



### PHÁT TRIỂN NHÂN TÀI

- Tạo điều kiện thuận lợi và nguồn lực cần thiết cho việc học hỏi linh hoạt
- Phát triển đội ngũ lãnh đạo tại các vị trí trọng yếu từ nguồn lực bên trong và bên ngoài để đáp ứng nhu cầu hiện tại và tương lai của tổ chức



### HƯỚNG TỚI KẾT QUẢ

- Xây dựng văn hóa hiệu suất làm việc cao
- Đảm bảo và phân bổ nguồn lực toàn hàng
- Thiết lập cơ chế kiểm soát
- Chịu trách nhiệm đến cùng cho kết quả của các mục tiêu chung





## LÃNH ĐẠO PHỤC VỤ VÀ NHÀ LÃNH ĐẠO PHỤC VỤ:

- Những nhà lãnh đạo phục vụ sẽ vượt qua sự tư lợi để phục vụ cho người khác, tổ chức, và xã hội.
- “Phải đè nén những cảm xúc, mong ước của mình, và thậm chí phải ra quyết định dựa trên quyền lợi của tổng thể và chúng có thể mâu thuẫn với những gì bạn muốn làm trên phương diện cá nhân.
- Lãnh đạo phục vụ vận hành ở 2 cấp độ: **hỗ trợ việc hoàn thành các mục tiêu và thoả mãn nhu cầu của nhân viên; nhận dạng các mục đích lớn hơn như sứ mệnh của tổ chức.**



## BÀI TRẮC NGHIỆM VỀ PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO PHỤC VỤ

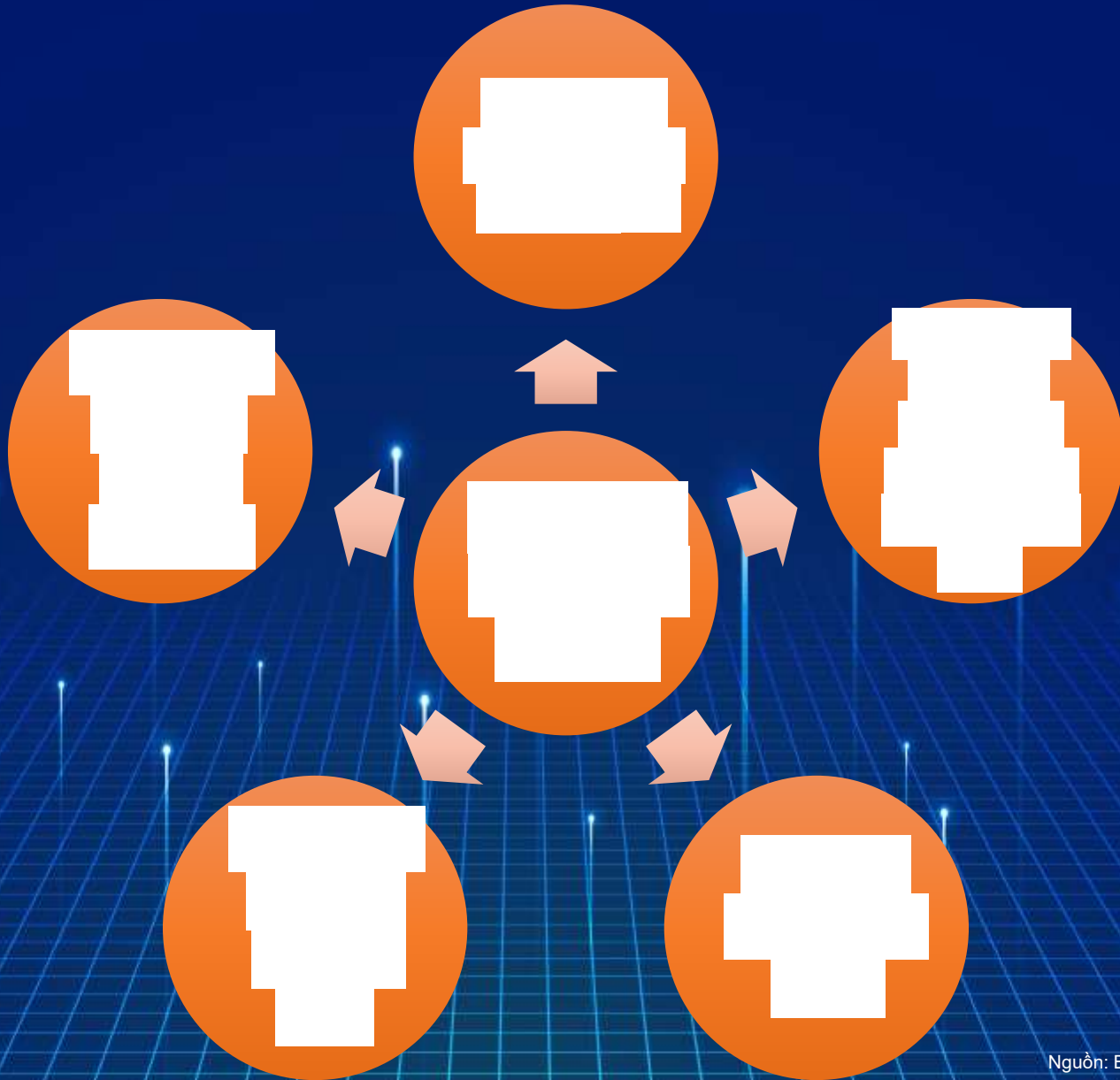
Các phát biểu	Hầu như đúng	Hầu như sai
1. Tôi luôn hành động để đáp ứng nhu cầu của người khác trước khi đáp ứng nhu cầu của riêng mình.		
2. Tôi luôn chìa tay ra giúp đỡ cho những người xung quanh mình		
3. Tôi luôn có lòng tin và công nhận người khác		
4. Tôi thường có xu hướng cạnh tranh với những cộng sự của tôi		
5. Tôi thường ngắt ngang lời nói của người khác để trình bày ý kiến của mình		
6. Tôi khuyến khích sự phát triển của người khác mà không kỳ vọng có sự báo đáp từ họ		
7. Cho đi làm cho tôi hạnh phúc hơn so với việc nhận được những gì từ người khác		
8. Tôi luôn sẵn lòng hướng sự giúp đỡ của mình với những người mới trong tổ chức mặc dù không được yêu cầu		

*Nguồn: Greenleaf (2002), Servant leadership; Paulist Press, NewYork.*



## LÃNH ĐẠO ĐÁNG TIN CẬY VÀ NHÀ LÃNH ĐẠO ĐÁNG TIN CẬY:

- Đề cập đến cá nhân biết và hiểu về bản thân họ, là những người tán thành và hành động phù hợp với những mức độ cao về **giá trị đạo đức**, là những người **trao quyền** và **truyền cảm hứng** cho người khác với thái độ **cởi mở** và **đáng tin cậy**.
- Luôn trung thành với những **giá trị** và **niềm tin**, hành động dựa trên sự trung thực, ngay thẳng, chính trực.
- Luôn **tôn trọng sự khác biệt**, khuyến khích **sự hợp tác**, giúp đỡ người khác học tập, và **phát triển để trở thành những nhà lãnh đạo**.





## LÃNH ĐẠO TƯƠNG TÁC VÀ NHÀ LÃNH ĐẠO TƯƠNG TÁC:

- Thể hiện nhà lãnh đạo tìm kiếm sự đồng thuận và hợp tác, và sự ảnh hưởng xuất phát từ mối quan hệ thay vì quyền lực vị trí và thẩm quyền chính thức.
- Cả nam và nữ đều thực hiện lãnh đạo tương tác, song phong cách lãnh đạo của nữ có sự khác biệt so với phong cách lãnh đạo của nam giới, và phong cách của nữ giới thường tỏ ra.....trong các tổ chức ngày nay.

KHẢ NĂNG LÃNH ĐẠO	AI SẼ LÀM TỐT HƠN
Phát triển nhân viên	
Động lực hướng về kết quả	
Truyền cảm hứng và động viên người khác	
Đổi mới	
Xây dựng mối quan hệ	
Sự thành thạo trong nghề nghiệp, chuyên môn	



## LÃNH ĐẠO TẠO CỘNG HƯỞNG

**Thông minh cảm xúc + năng lực lãnh đạo = lãnh đạo tạo sự cộng hưởng**

6 phong cách lãnh đạo gắn liền với lãnh đạo tạo cộng hưởng:

STT	PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO	ĐẶC ĐIỂM
1	Tầm nhìn	<b>Tác động cộng hưởng:</b> hướng mọi người đến hoài bão chung. <b>Mức độ tác động:</b> tích cực nhất. <b>Áp dụng:</b> khi có những thay đổi đòi hỏi một tầm nhìn mới, hoặc khi cần đưa ra định hướng rõ ràng.
2	Huấn luyện	<b>Tác động cộng hưởng:</b> kết nối điều nhân viên mong muốn với mục tiêu chung của DN <b>Mức độ tác động:</b> tích cực cao độ. <b>Áp dụng:</b> giúp nhân viên cải thiện hiệu suất làm việc lâu dài thông qua việc huấn luyện các kỹ năng cần thiết.
3	Liên kết	<b>Tác động cộng hưởng:</b> tạo ra sự hài hoà bằng cách kết nối mọi người lại với nhau. <b>Mức độ tác động:</b> tích cực. <b>Áp dụng:</b> hàn gắn rạn nứt trong nhóm cộng sự, củng cố MQH, tạo động lực thúc đẩy mọi người trong những lúc căng thẳng.
4	Dân chủ	<b>Tác động cộng hưởng:</b> coi trọng đóng góp của nhân viên và sự tận tụy của họ trong công việc. <b>Mức độ tác động:</b> tích cực. <b>Áp dụng:</b> tạo sự đồng tâm nhất trí để nhận được những đóng góp đáng giá từ nhân viên.
5	Yêu cầu cao độ	<b>Tác động cộng hưởng:</b> hoàn thành mục tiêu, thử thách một cách nhanh chóng. <b>Mức độ tác động:</b> thường là tiêu cực do áp dụng sai cách. <b>Áp dụng:</b> nhằm đạt được kết quả xuất sắc nhờ sự hăng hái làm việc của cả nhóm.
6	Mệnh lệnh	<b>Tác động cộng hưởng:</b> đưa ra chỉ thị rõ ràng trong trường hợp khẩn cấp, trấn an tinh thần. <b>Mức độ tác động:</b> thường là tiêu cực do áp dụng sai cách. <b>Áp dụng:</b> khi khủng hoảng.



## Lãnh đạo lôi cuốn và chuyển hoá về chất

- **Lãnh đạo lôi cuốn:**
  - “Đốt lên ngọn lửa thôi thúc những người đi theo”
  - Về phương diện nghị lực, sự tận tụy và tạo ra những kết quả vượt cả yêu cầu nghĩa vụ.
  - Bao gồm: (i) tuyên bố tầm nhìn cao cả về tương lai rạng rỡ mà nhân viên cảm nhận được; (ii) thể hiện năng lực thấu hiểu và cảm thông với người đi theo; (iii) đặt niềm tin và trao quyền.
- **Lãnh đạo chuyển hoá về chất:** đem lại sự đổi mới và thay đổi thông qua việc nhận dạng các nhu cầu và mối quan tâm của người đi theo; thách thức mọi người để họ có thể nhìn nhận vấn đề cũ theo cách mới.



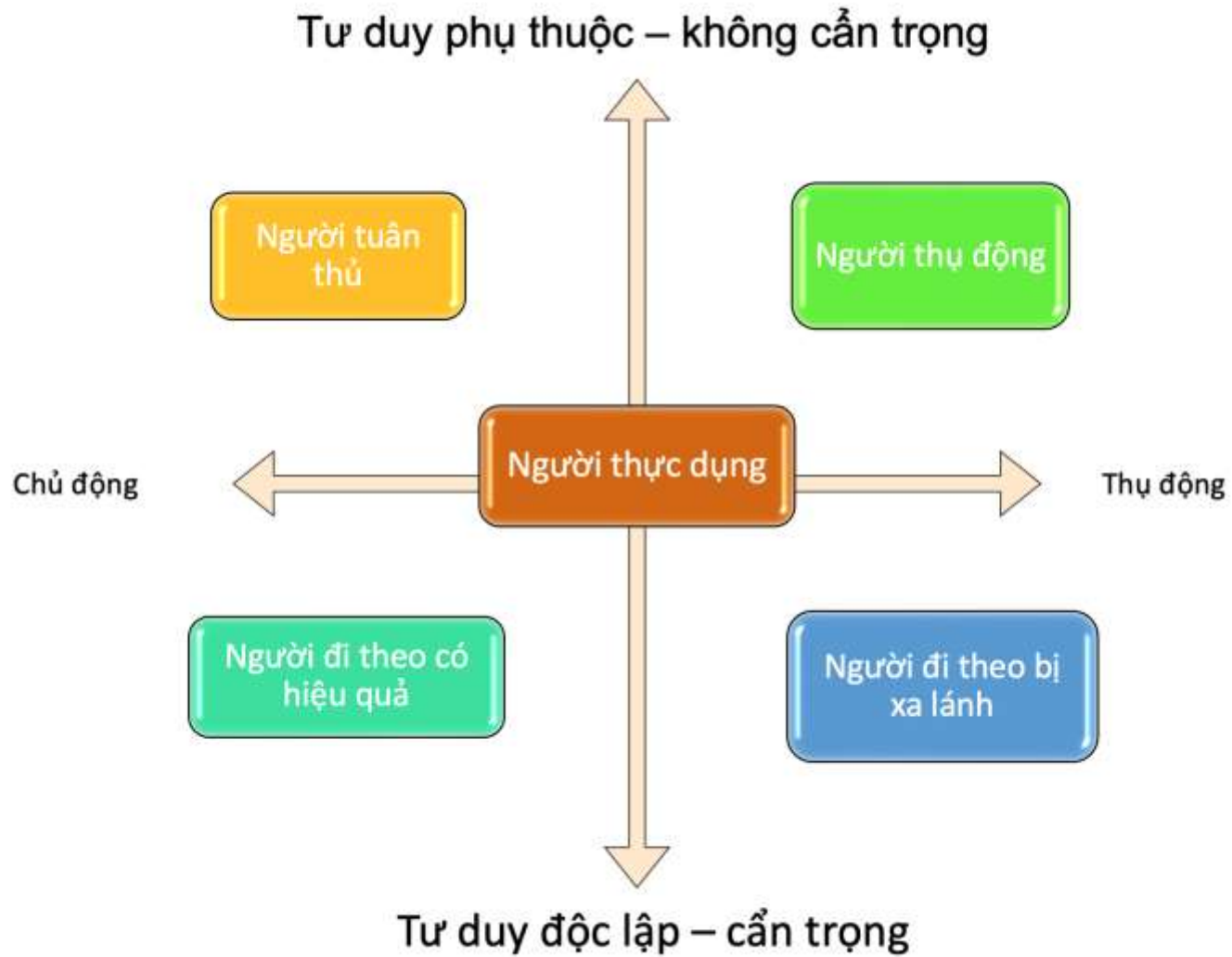
### 3. Những người đi theo

- Lãnh đạo là vấn đề quan trọng, nhưng nếu không có những người đi theo có hiệu quả, thì không một tổ chức nào có thể tồn tại.
- Năm phẩm chất hàng đầu được mong đợi:

Nhà lãnh đạo	Người đi theo
Trung thực	Trung thực
Năng lực	Năng lực
Nhìn về tương lai	Đáng tin cậy
Truyền cảm hứng	Hợp tác
Thông minh	Trung thành

- Qua nghiên cứu có sự khác biệt 2 nhóm, nhưng vẫn có phẩm chất chung. Nhà lãnh đạo phát triển sự thấu hiểu về những người đi theo và tạo ra những điều kiện để giúp họ có hiệu quả nhất.







# Hoạt động nhóm

## Phong cách lãnh đạo nào sẽ có hiệu quả:

**Bước 1:** Suy nghĩ về một tình huống trong đó một nhà lãnh đạo chính thức và phi chính thức tỏ ra hiệu quả trong việc động viên mọi người; và một tình huống khác trong đó nhà lãnh đạo tỏ ra không có hiệu quả theo hướng làm mất động cơ thúc đẩy của cá nhân. Khi bạn đã hình dung chắc chắn những tình huống này, hãy trả lời các câu hỏi sau đây:

- Nguồn hay loại quyền lực nào được sử dụng bởi nhà lãnh đạo hiệu quả. Nhà lãnh đạo không có hiệu quả?
- Phải chăng nhà lãnh đạo hiệu quả nhấn mạnh đến phong cách định hướng theo nhiệm vụ hay theo mối quan hệ? Giải thích cách đánh giá của bạn. Trả lời câu hỏi nêu trên cho trường hợp nhà lãnh đạo không hiệu quả.
- Phải chăng nhà lãnh đạo hiệu quả tình cờ trở thành một người khiêm tốn, phục vụ người khác hay làm những điều có ý nghĩa lớn hơn thay vì nhằm đến quyền lợi của riêng mình, hay những nhà lãnh đạo này dường như nhấn mạnh vào cái tôi của mình và chỉ phục vụ cho bản thân? Điều gì có liên qua đến nhà lãnh đạo không có hiệu quả?

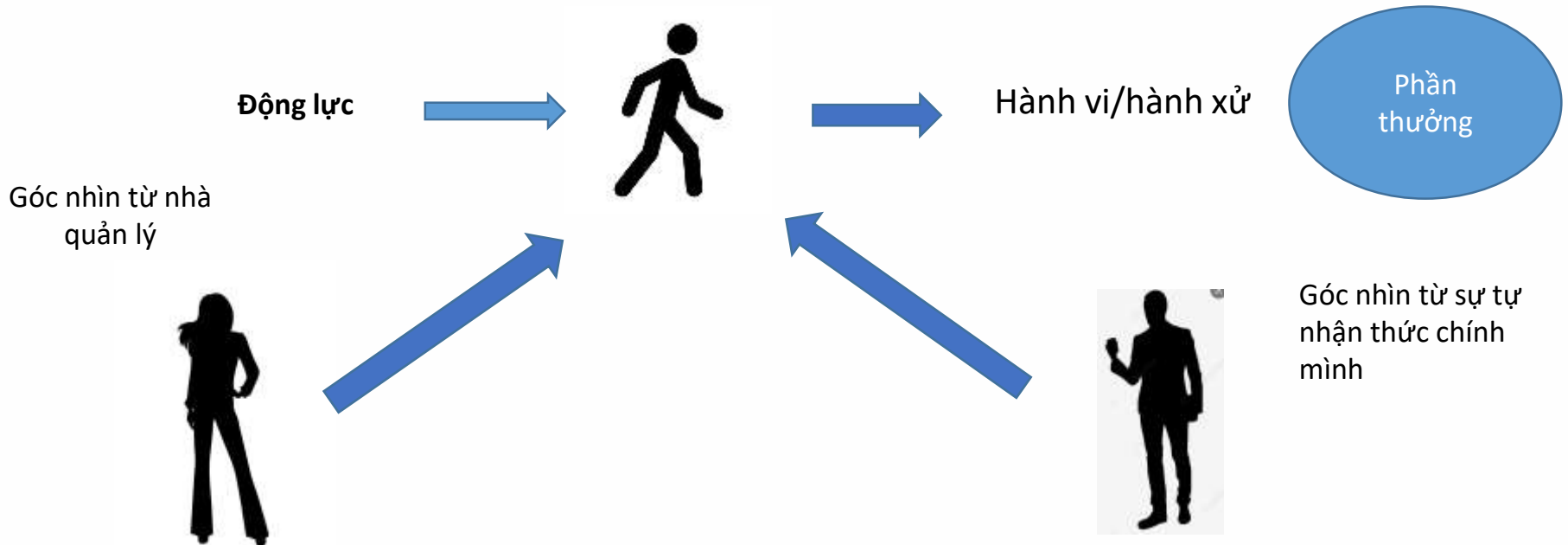
**Bước 2:** So sánh câu trả lời của bạn và tìm kiếm những mô hình giúp phân biệt giữa nhà lãnh đạo hiệu quả và không có hiệu quả dựa trên kinh nghiệm của các thành viên trong nhóm. Bạn phát hiện được những mô hình nào?

**Bước 3:** Những thành viên trong nhóm mô tả các tình huống lãnh đạo có tính chất “thuận lợi” hay có “sự sẵn sàng của người đi theo”. Bạn quan sát được mối quan hệ gì giữa tình huống lãnh đạo và phong cách mà nhà lãnh đạo sử dụng?

**Bước 4:** Trình bày các phát hiện của nhóm.



## II. Quản trị con người hiệu quả qua kỹ năng động viên





## Khái niệm động viên

- Động viên đề cập đến các tác lực thúc đẩy từ **bên trong** hay **bên ngoài** đến một cá nhân và nó tạo ra sự **nhật tìh** lẫn **kiên trì** theo đuổi một lộ trình hành động nào đó.
- **Động viên** nhân viên tác động đến **năng suất lao động**, và hơn nữa một phần công việc nhà quản trị chính là định hướng sự động viên nhằm **hoàn thành các mục tiêu** của doanh nghiệp.
- Nhà quản trị cũng là tác nhân động viên.



## NHỮNG CÁCH THỨC TRIỆT TIÊU SỰ ĐỘNG VIÊN!

Rất nhiều nhà quản trị đã triệt tiêu một cách vô thức các cảm xúc tích cực tại nơi làm việc. Huỷ hoại những cảm xúc tích cực của cá nhân về bản thân và công việc của họ chính là một cách triệt tiêu sự động viên. Các nhà quản trị sử dụng hàng loạt các kỹ thuật khác nhau làm cho cá nhân trở nên khốn khổ tại nơi làm việc. Bạn cũng từng là nhân viên, nếu dưới quyền những nhà quản trị trên bạn đã từng có cảm giác đó!

.....  
.....  
.....  
.....



## Mô hình về động viên





## SỰ THOẢ MÃN cách tiếp cận theo sự thoả mãn

Hệ thống bậc thang nhu cầu

Cách tiếp cận 2 nhân tố động viên

Nhu cầu đạt được





## CÁCH TIẾP CẬN THEO SỰ THOÀ MÃN

Bên ngoài nơi làm việc

Thang bậc nhu cầu

Tại nơi làm việc

Giáo dục, tôn giáo, sở thích, phát triển cá nhân	Nhu cầu tự thể hiện mình	Cơ hội được đào tạo, thăng tiến, tăng trưởng, sáng tạo
--	--------------------------	--

Sự thừa nhận của gia đình, bạn bè, cộng đồng	Nhu cầu được tôn trọng	Sự công nhận, địa vị cao, nhiều trách nhiệm
--	------------------------	---

Gia đình, bạn bè, nhóm cộng đồng	Nhu cầu thuộc về nhóm (xã hội)	Nhóm làm việc, khách hàng, cộng sự, quản trị cấp cơ sở
----------------------------------	--------------------------------	--

Không bị đe dọa bởi chiến tranh, ô nhiễm, bạo lực,...	Nhu cầu an toàn	An toàn lao động, phúc lợi bổ sung, an toàn công việc
---	-----------------	---

Thực phẩm, nước, oxy...	Nhu cầu sinh lý	Lương cơ bản, không gian làm việc, hệ thống máy lạnh...
-------------------------	-----------------	---

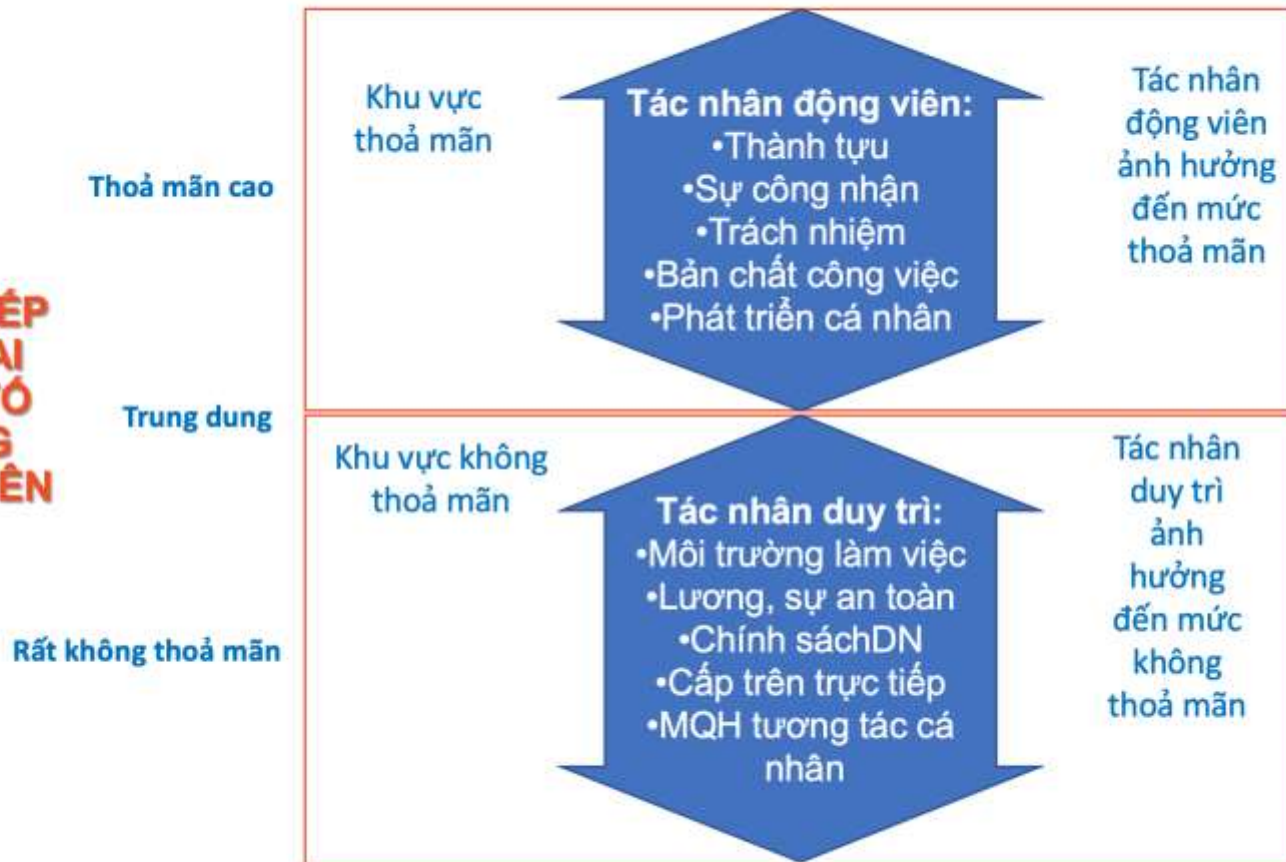




**BÀI TẬP:**  
**TRẮC NGHIỆM CÁ NHÂN – ĐIỀU GÌ SẼ ĐỘNG VIÊN BẠN?**



## CÁCH TIẾP CẬN HAI NHÂN TỐ TRONG ĐỘNG VIÊN

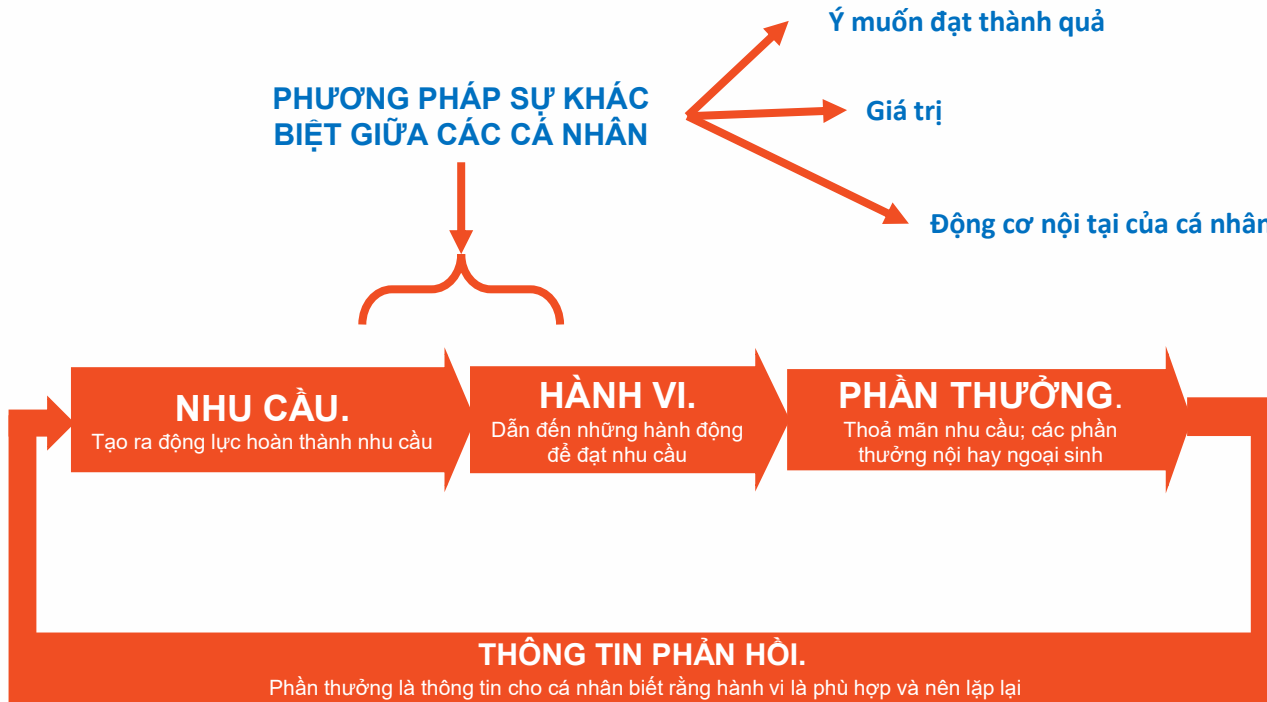


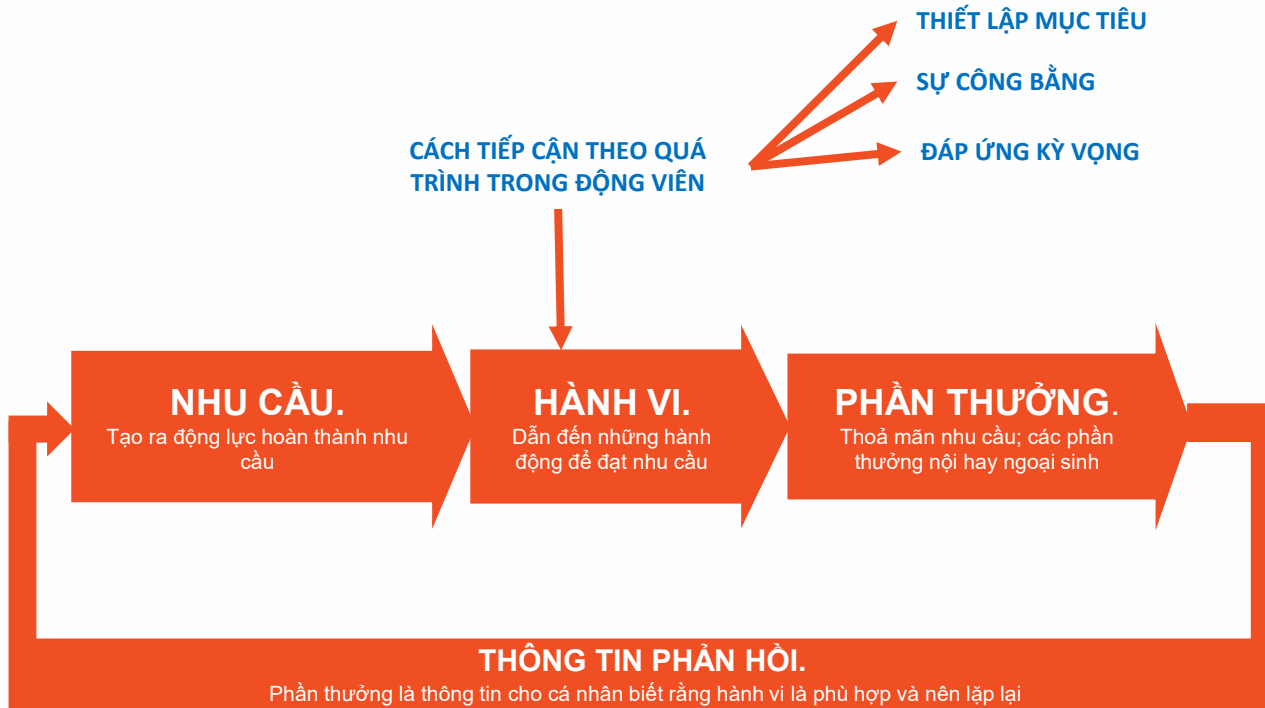


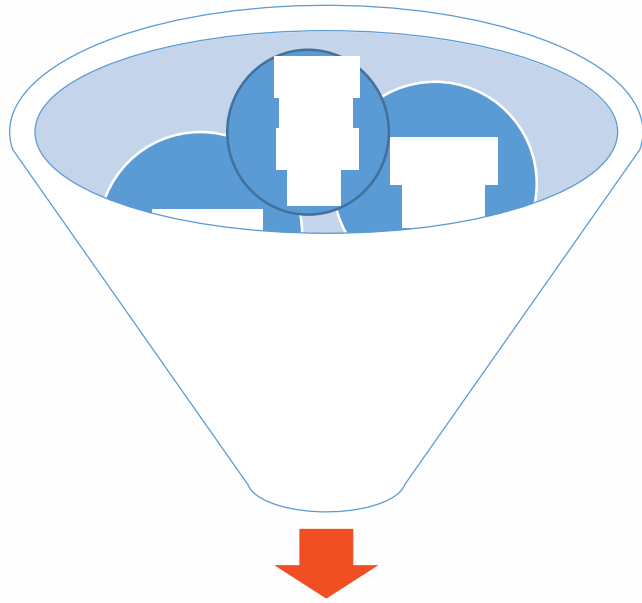
## NHU CẦU ĐẠT ĐƯỢC:

Con người sinh ra không có những nhu cầu này, nhưng có thể nhận biết chúng từ thực tiễn cuộc sống:

- **Nhu cầu thành tựu:** thể hiện khát vọng hoàn thành những công việc khó khăn, đạt được mức thành công cao, làm chủ được công việc phức tạp và vượt trội hơn người khác.
- **Nhu cầu liên kết:** thể hiện mong ước thiết lập MQH cá nhân thân thiết, tránh xung đột, và hình thành tình thân hữu.
- **Nhu cầu quyền lực:** thể hiện khát vọng gây ảnh hưởng hay kiểm soát, có trách nhiệm, và có thẩm quyền đối với người khác.







**Động viên cao hơn**

## THIẾT LẬP MỤC TIÊU

- Nhà quản trị có thể **gia tăng động viên và thúc đẩy kết quả thực hiện** bằng cách xác lập các mục tiêu cụ thể có tính thách thức và sau đó **giúp mọi người** đi đúng lộ trình hướng về mục tiêu thông qua việc **cung cấp thông tin phản hồi** đúng thời điểm.
- **Câu hỏi:** Tại sao thiết lập mục tiêu làm tăng sự động viên?
- **Nguyên tắc tạo ra tiến triển** – tạo ra tiến triển hướng về các mục tiêu có ý nghĩa nhất. Cung cấp các thông tin phản hồi về các tiến triển tốt đẹp.



## SỰ CÔNG BẰNG

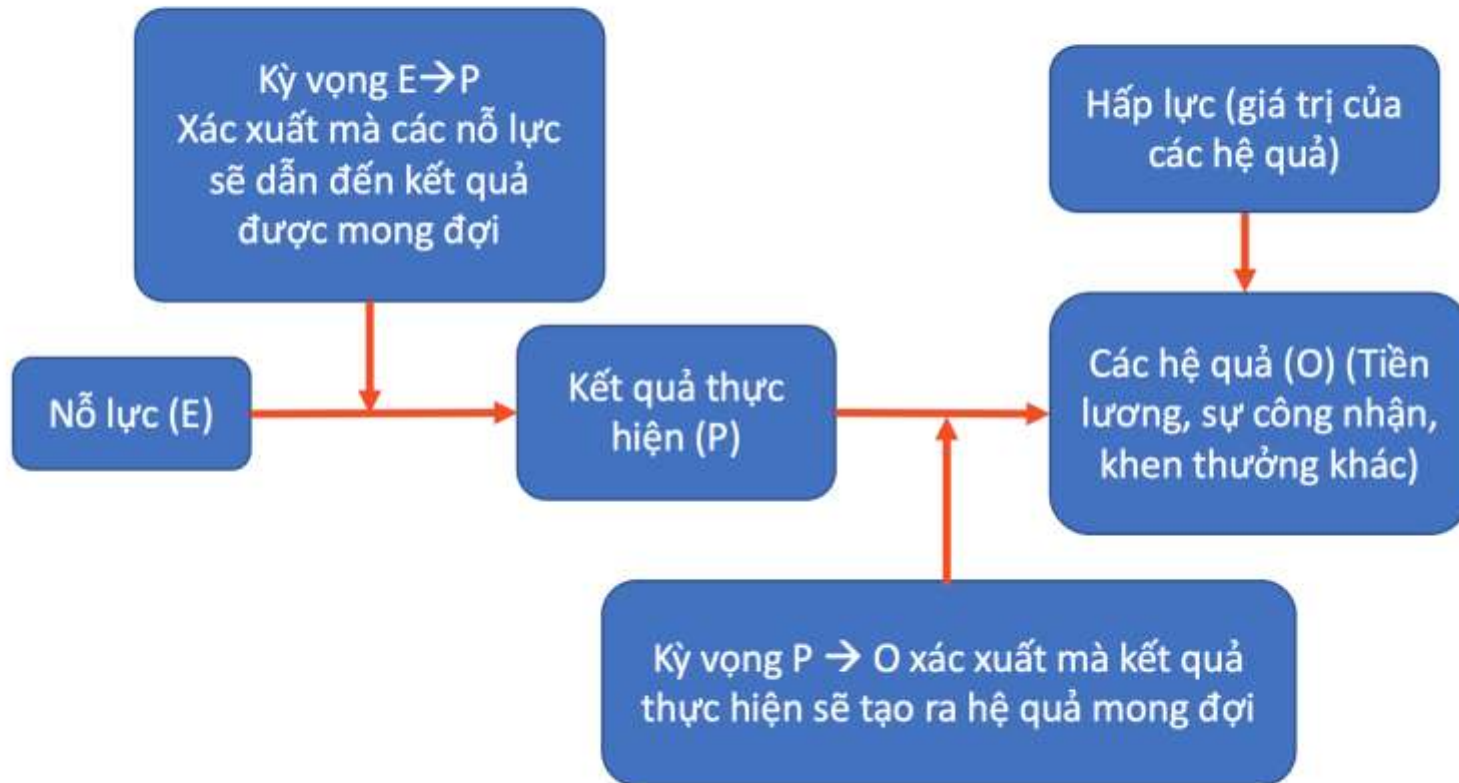
$$\frac{\text{Kết quả cá nhân}}{\text{Đầu vào cá nhân}} = \frac{\text{Kết quả nhóm tham chiếu}}{\text{Đầu vào nhóm tham chiếu}}$$

- **Đầu vào cá nhân:** ám chỉ những thứ mà 1 người đóng góp vào hoạt động hay công việc: thời gian, nỗ lực, kiến thức, kỹ năng...
- **Kết quả cho nỗ lực:** tiền lương, sự công nhận, sự thỏa mãn với công việc, cơ hội thăng tiến, sự phát triển cá nhân...

**Câu hỏi:** Khi nào xuất hiện sự bất công?  
Cách nào tái lập lại sự công bằng?



## ĐÁP ỨNG KỲ VỌNG







Củng cố trực tiếp  
Lý thuyết học tập xã hội

**LÝ THUYẾT Củng CỐ: cách tiếp cận củng cố trong động viên**





- Các ý tưởng sáng tạo trong động viên
  - Phương pháp chi trả có tính động viên:

Chương trình	Mục đích
Chi trả dựa trên kết quả thực hiện	Chi trả dựa trên hiệu suất công việc
Chia sẻ thu nhập	Khen thưởng cho tất cả nhân viên và nhà quản trị trong phạm vi một đơn vị kinh doanh khi các mục tiêu thực hiện được đáp ứng
Bán cổ phần cho nhân viên	Cho phép nhân viên có cổ phần của công ty, ESOP
Các khoản thưởng trọn gói 1 lần	Khen thưởng trọn gói 1 lần dựa trên kết quả thực hiện
Chi trả do kiến thức tích lũy	Liên kết tiền lương với số lượng các kỹ năng thực hiện công việc đã tích lũy được
Lịch làm việc linh hoạt	...
Thù lao theo đội	Khen thưởng cho nhân viên dựa trên hành vi và các hoạt động đem lại lợi ích cho đội
Phần thưởng cho đời sống	Khi đạt mục tiêu đầy tham vọng sẽ:....



### III. Quản trị con người hiệu quả qua kỹ năng đánh giá nhân viên hiệu quả và phát triển đội ngũ

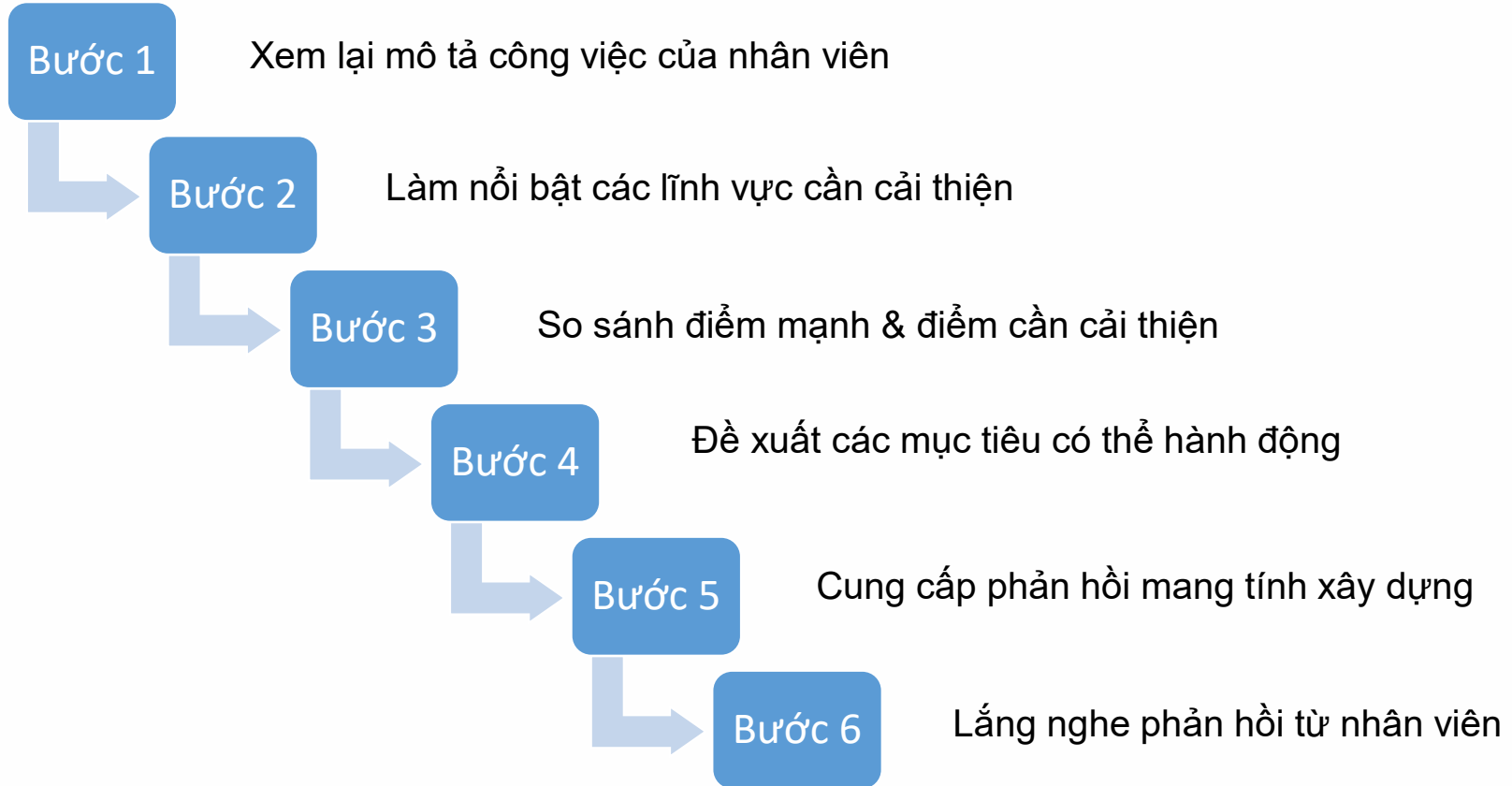
#### 1. Khái niệm

- Là quá trình mà doanh nghiệp **cung cấp** cho nhân viên **phản hồi** về **hiệu suất công việc** của họ & **chính thức ghi lại** thành tích đó.
- Đánh giá sẽ khác đáng kể về cấu trúc & định dạng giữa ngành & công ty:
  - **Thang đánh giá**
  - **Danh sách kiểm tra tự đánh giá**
  - **Quan sát chính thức hoặc nhiệm vụ thực hiện**



## 2. Đánh giá thành tích/hiệu suất nhân viên

Cách chuẩn bị cho đánh giá thành tích/hiệu suất của nhân viên:





## **Bước 1:**

Xem lại mô tả công việc của nhân viên:

- ✓ Nhận bản sao mô tả công việc hiện tại của từng người và xem xét các yêu cầu.
  - ✓ Sau khi làm việc chặt chẽ với các thành viên trong nhóm, bạn có thể điều chỉnh kỳ vọng của mình dựa trên hiệu suất & năng lực của mỗi người.
  - ✓ Đọc lại mô tả công việc để suy ngẫm (trách nhiệm dự kiến ban đầu của họ).
  - ✓ Hãy xem xét các thành viên trong nhóm của bạn thực hiện trách nhiệm và đáp ứng các yêu cầu của vị trí.
- Ghi chú những gì mỗi người làm tốt, những điều cần cải thiện và khi nào họ sẽ vượt mong đợi.



## **Bước 2:**

Làm nổi bật các lĩnh vực cần cải thiện:

- ✓ Coi lại những đánh giá năm ngoái, đọc cẩn thận để nhắc nhở bản thân về cách thành viên trong nhóm đã thực hiện trong quá khứ.
- ✓ Ghi lại những vấn đề họ cần giải quyết & những lĩnh vực mà bạn đã đề xuất cải thiện. Xem xét sự tiến bộ, đánh dấu những điểm họ đã cải thiện (càng cụ thể càng tốt).
- ✓ Mỗi thành viên có những kỹ năng mới, hoàn thành các khoá đào tạo,...hãy đưa vào đánh giá.



### BƯỚC 3:

#### So sánh điểm mạnh & điểm yếu:

- ✓ Sử dụng đánh giá trong quá khứ & mô tả công việc để xác định điểm mạnh, điểm yếu của từng thành viên trong nhóm:
  - Điểm mạnh: thuộc tính tích cực, thành tích chính, các lĩnh vực chuyên môn.
  - Điểm yếu: những yếu tố cản trở họ đạt được mục tiêu.
  - Cơ hội: xem xét cơ hội để nhóm của bạn thể hiện xuất sắc thành tích của họ.
  - Thách thức: mối đe dọa có thể gây ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu suất của họ.



#### **Bước 4:**

Đề xuất các mục tiêu có thể hành động:

- ✓ Không chỉ ảnh hưởng đến việc tăng lương hàng năm & cơ hội thăng tiến mà còn giúp các thành viên trong nhóm của bạn lập kế hoạch cho năm tới.
- ✓ Khi viết đánh giá nhân viên, hãy nghĩ cách bạn có thể trao quyền cho nhân viên để cải thiện hiệu suất & thăng tiến sự nghiệp.
- ✓ Xác định các mục tiêu có thể đặt ra cho năm tới.
- ✓ S.M.A.R.T





### **BƯỚC 5:**

Cung cấp phản hồi mang tính xây dựng:

- ✓ Cố gắng cung cấp phản hồi tích cực trong suốt các đánh giá.
- ✓ Nếu đề cập 1 lĩnh vực hoặc kỹ năng mà thành viên nhóm chưa thành thạo, hãy đề xuất chiến thuật có thể giúp họ cải thiện.

### **BƯỚC 6:**

*Lắng nghe phản hồi từ nhân viên:*

- ✓ *Phải thu hút họ trong suốt quá trình đánh giá.*
- ✓ *Chấp nhận phản hồi & cung cấp đầu vào cho các nhận xét, đánh giá & mục tiêu của bạn.*



# Action plan

CÁC KỸ NĂNG CHÍNH (NHỮNG KỸ NĂNG CHÍNH BẠN ĐÃ HỌC ĐƯỢC TRONG KHÓA HỌC NÀY LÀ GÌ):

BẠN SẼ LÀM GÌ KHÁC BIỆT TẠI NƠI LÀM VIỆC?

NHỮNG TRỞ NGẠI NÀO CÓ THỂ CÓ TRONG CÁCH BẠN ĐẠT ĐƯỢC ĐIỀU NÀY?



Thank You!