



SỞ NỘI VỤ
TỈNH HÀ TĨNH

**TĂNG CƯỜNG NĂNG
LỰC QUẢN LÝ, LÃNH
ĐẠO CHO CÁN BỘ,
CÔNG CHỨC**

TS. NGUYỄN KHẮC HÙNG
TS. NGUYỄN TIẾN DŨNG
Tháng 6/2018

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018 6/15/2018

NỘI DUNG

Ngày 1: Kỹ năng lập kế hoạch và tổ chức thực hiện kế hoạch

Ngày 2: Kỹ năng quản lý sự thay đổi

Ngày 3: Kỹ năng giao việc, ủy quyền và tạo động lực

Các bài tập xây dựng kỹ năng

KỸ NĂNG LẬP KẾ HOẠCH VÀ TỔ CHỨC THỰC HIỆN KẾ HOẠCH

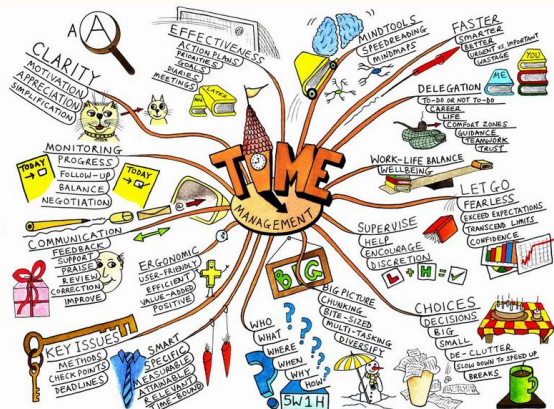
2018

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

HOẠT ĐỘNG 1: Động não VẬN DỤNG MIND MAP

- Sử dụng kỹ thuật Mind map để tìm hiểu về lập kế hoạch công tác tại cơ quan/đơn vị.
- Thời lượng: 10 phút



TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

QUẢN LÝ LÀ GÌ?

KHÁI NIỆM:

- Phân tích khái niệm của các GS. Liên Xô
- Khái niệm của Mary Parker Follet
- “Quản lý là ngành khoa học, nghệ thuật, và một nghề nhằm huy động tất cả các nguồn lực (nhất là nguồn nhân lực), thông qua các quy trình, kỹ thuật, tác động có chủ đích, hướng tới việc đạt được mục tiêu chung của tổ chức” (Nguyễn Khắc Hùng, 2002)

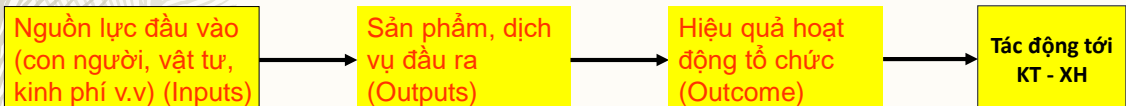
TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

QUY TRÌNH QUẢN LÝ

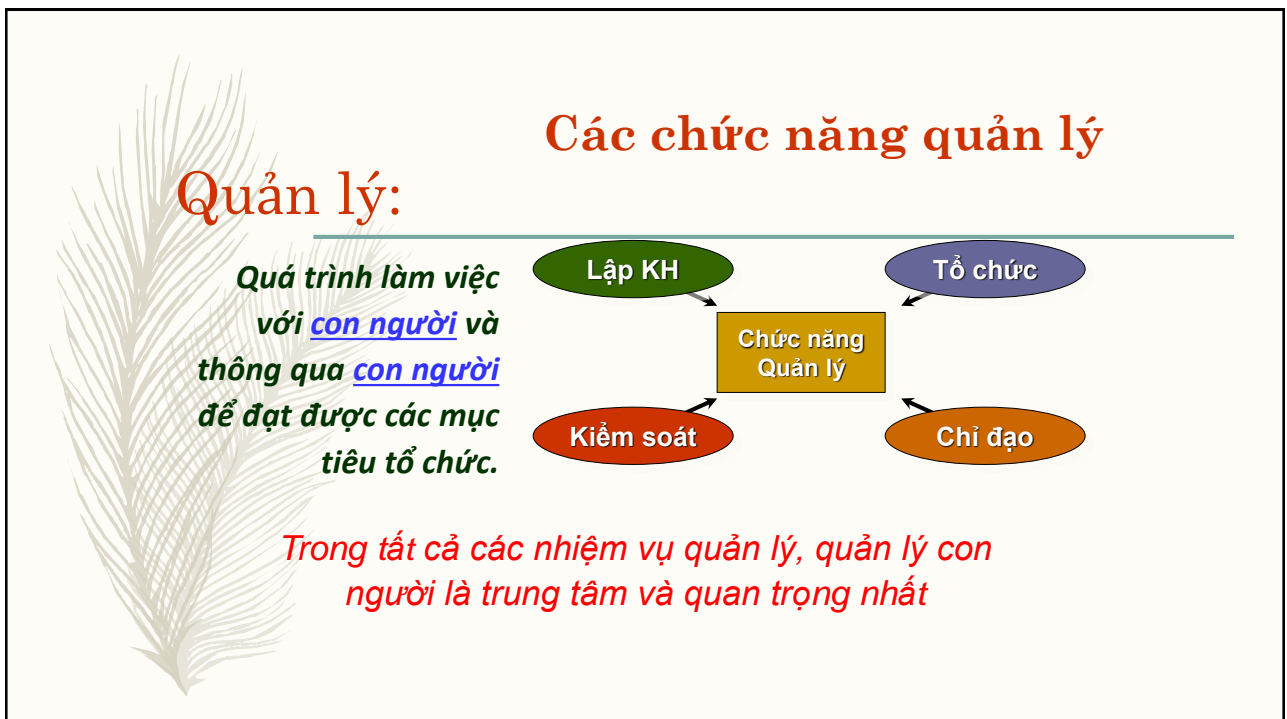
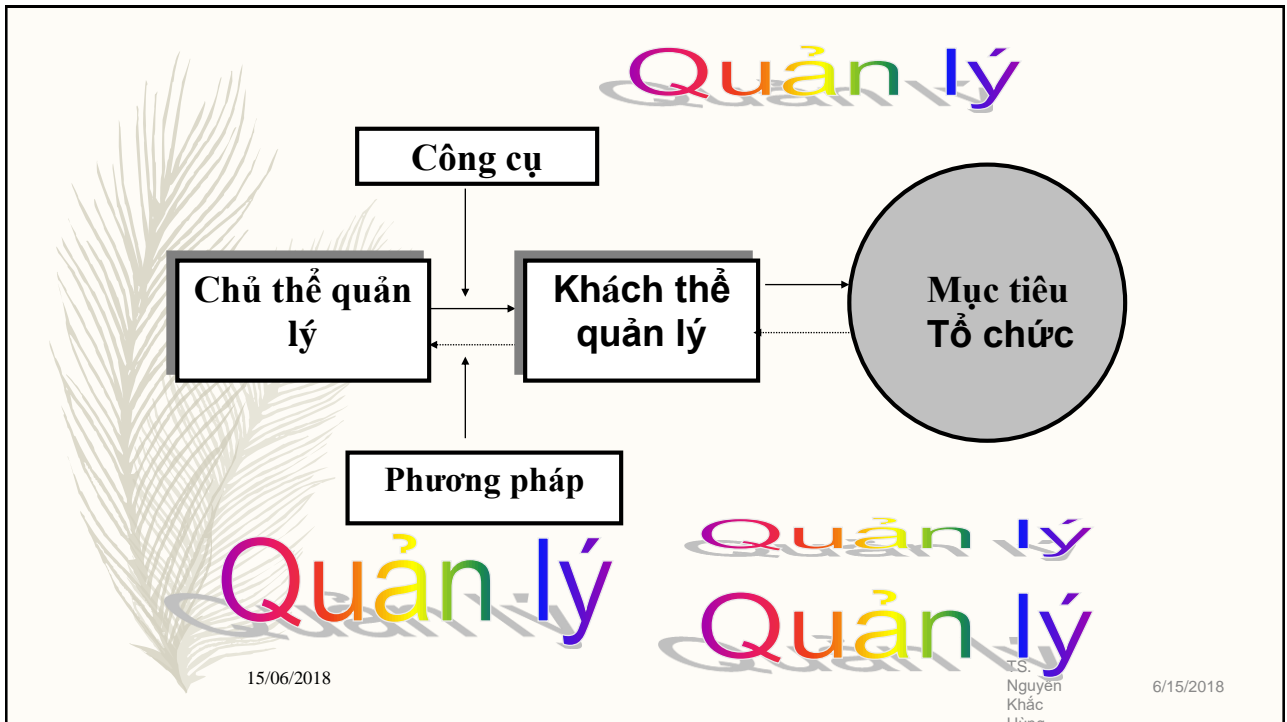
VẬN DỤNG QUY TRÌNH SẢN XUẤT

Quy trình, công nghệ, kỹ thuật v.v. (Throughputs)



TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018





CÁC CHỨC NĂNG QUẢN LÝ

- Lập kế hoạch (Planning)
- Tổ chức (Organising)
- Lãnh đạo, chỉ đạo (Leading)
- Kiểm tra, giám sát (Controlling)

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018



Kế hoạch là gì?

- Xác định mục tiêu
- Con đường đạt đến mục tiêu
- Một lộ trình để đạt được mục tiêu trong tương lai, từ xuất phát điểm hiện tại, với những nguồn lực cần thiết

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

LẬP KẾ HOẠCH

- *Lập kế hoạch là một quá trình nhằm xác định mục tiêu tương lai, các phương thức và lộ trình thích hợp để đạt mục tiêu đó.*

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

Lập kế hoạch là một quá trình

- Sắp xếp các nguồn lực, nhân lực, tài chính, thời gian và các phương tiện,
- Được sử dụng cho một khoảng thời gian xác định trong tương lai,
- Nhằm tổ chức các hoạt động cần thiết cho việc thực hiện các mục tiêu,
- Với việc sử dụng các kinh nghiệm trong quá khứ, dự báo các khả năng trong tương lai và công nhận thực tế của hiện tại.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

Vai trò, ý nghĩa của lập kế hoạch

- Giúp xác định được mục tiêu cần đạt được, cách thức tổ chức thực hiện để đạt mục tiêu của cơ quan đơn vị.
- Giúp dự đoán và ứng phó với những thay đổi trong tương lai.
- Giúp hướng các nỗ lực vào việc hoàn thành mục tiêu, nhiệm vụ.
- Giúp xây dựng được công cụ kiểm soát, đánh giá tiến độ, chất lượng và kết quả thực hiện công việc, giúp đưa ra các quyết định chính xác, kịp thời trong thực hiện mục tiêu.
- Xác định, đánh giá được trách nhiệm trong thực thi/hoàn thành nhiệm vụ.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

Các thành phần của kế hoạch

- Đầu vào** Là các nguồn lực (Ngân sách, con người, thiết bị, thông tin ...)
được huy động để thực hiện KH
- Hoạt động** Là các công việc được thực hiện theo trình tự để đạt được kết quả tương ứng
- Đầu ra** Là kết quả trước mắt, cụ thể của một/một số hoạt động
- Kết quả trực tiếp/thành phần** Là kết quả của sự tổng hợp của một/một số đầu ra.
- Kết quả dài hạn** Là kết quả lâu dài của sự kết hợp giữa kết quả và đầu ra
- Chỉ số** Bằng chứng chứng tỏ hoạt động/đầu ra/kết quả hoàn thành
- Phương tiện kiểm chứng** Các tài liệu, chứng cứ thể hiện việc hoàn thành các hoạt động/đầu ra/kết quả

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

Hoạt động 2: Thảo luận

Phân loại kế hoạch hiện có tại cơ quan/đơn vị.

(15 phút)



TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

15

6/15/2018

Phân loại kế hoạch

Phân theo phạm vi.

- Kế hoạch chiến lược: kế hoạch áp dụng cho toàn bộ hệ thống, thiết lập các mục tiêu toàn diện và xác định vị trí tương lai của hệ thống.
- Kế hoạch thực thi: kế hoạch xác định chi tiết về các thức đạt được các mục tiêu toàn diện.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

16

6/15/2018

Phân loại kế hoạch

Theo khuôn khổ thời gian:

- Kế hoạch ngắn hạn: thời gian thực hiện từ một năm trở xuống, như: kế hoạch hàng năm; kế hoạch quý, tháng, tuần, ngày;
- Kế hoạch trung hạn: thực hiện từ trên một năm đến dưới 5 năm, như: kế hoạch 2 năm, 3 năm.
- Kế hoạch dài hạn: thực hiện từ 5 năm trở lên, như: Kế hoạch 5 năm, 10 năm, 15 năm...

Phân loại kế hoạch

Theo tính chất:

- Kế hoạch cụ thể: có mục tiêu rõ ràng, không mơ hồ, hiểu nhầm. Ví dụ, đào tạo chuyên môn cán bộ cơ sở hàng năm.
- Kế hoạch định hướng: đưa ra trọng tâm, không gò bó người thực hiện vào những mục tiêu hoặc hành động cụ thể, chỉ đưa ra những hướng dẫn.

Phân loại kế hoạch

- Kế hoạch nhân sự: xác định nhu cầu nhân sự của cơ quan về số lượng, chất lượng, thời điểm cung cấp và các biện pháp để đáp ứng nhu cầu nhân sự đó.
- Kế hoạch tài chính: xác định khả năng thu và nhu cầu chi tiêu tài chính trong kỳ ngân sách và các biện pháp để tận thu và sử dụng các khoản chi tiêu một cách hiệu quả.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

19

6/15/2018

Phân loại kế hoạch

- Kế hoạch tác nghiệp: Xác định các hoạt động cần phải tiến hành, các nguồn lực và lịch trình thực hiện để hoàn thành tốt một công việc
- Kế hoạch dự án: Xác định các công việc và hoạt động cần phải tiến hành, cách thức thực hiện và nguồn lực cần thiết nhằm hoàn thành mục tiêu dự án.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

20

6/15/2018

Nguyên tắc lập và thực hiện kế hoạch

1. Nguyên tắc mục tiêu.

Nguyên tắc này đòi hỏi, mục đích của mọi kế hoạch là phải hướng các nỗ lực của các cá nhân, bộ phận, đơn vị vào việc hoàn thành mục tiêu chung.

2. Nguyên tắc hiệu quả.

Nguyên tắc này đòi hỏi trong khi lập và thực hiện kế hoạch phải đảm bảo tính hiệu quả. Hiệu quả của một kế hoạch được đo lường bằng việc so sánh kết quả mà nó đóng góp vào việc đạt các mục tiêu với chi phí cần thiết và hậu quả khác để xây dựng và thực hiện kế hoạch.

Nguyên tắc lập và thực hiện kế hoạch

- Nguyên tắc cân đối.

Nguyên tắc này đòi hỏi khi xây dựng kế hoạch phải đảm bảo sự cân đối giữa các thành phần của một kế hoạch, như: cân đối giữa mục tiêu và nguồn lực; biện pháp với nguồn lực; phương tiện với con người... để tránh tình trạng thiếu dư thừa, lãng phí nguồn lực.

- Nguyên tắc linh hoạt.

Nguyên tắc này đòi hỏi các kế hoạch được xây dựng phải đảm bảo tính linh hoạt để giảm bớt các rủi ro do các yếu tố không mong đợi phát sinh. Kế hoạch có khả năng điều chỉnh được cho phù hợp với thay đổi của điều kiện tình hình.

Nguyên tắc lập và thực hiện kế hoạch

- Nguyên tắc đảm bảo cam kết.

Nguyên tắc này đòi hỏi trong quá trình tổ chức thực hiện kế hoạch, các bên có trách nhiệm phải đảm bảo thực hiện đúng các cam kết đã ghi trong kế hoạch.

- Nguyên tắc phù hợp.

Nguyên tắc này đòi hỏi khi xây dựng các kế hoạch khác nhau phải tính toán sao cho chúng thích hợp và thời gian và ăn khớp với nhau, tránh tình trạng chông chéo giữa các kế hoạch khi thực hiện.

Nguyên tắc lập và thực hiện kế hoạch

- Nguyên tắc nhân tố hạn chế.

Nguyên tắc này đòi hỏi trong quá trình xây dựng các kế hoạch phải xác định được những nhân tố hạn chế (rào cản) có thể xảy ra và đưa ra các giải pháp cho các nhân tố đó. Ví dụ, độ sai lệch của các dự báo; yếu tố tâm lý; sự thay đổi của môi trường...

- Nguyên tắc khách quan.

Nguyên tắc này đòi hỏi các kế hoạch được xây dựng phải dựa trên những căn cứ khoa học, những yêu cầu khách quan và có tính thực tế, phù hợp với điều kiện; tránh chủ quan, duy ý chí, tạo ra những kế hoạch viển vông, không bao giờ thực hiện được.

Căn cứ để xây dựng kế hoạch

1. Hiến pháp và pháp luật.
2. Chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước.
3. Các quy định của cơ quan cấp trên.
4. Tình hình kinh tế - xã hội của đất nước và của địa phương.

CĂN CỨ CỤ THỂ:

1. Chức năng, nhiệm vụ của đơn vị/cá nhân.
2. Kế hoạch chung của cơ quan/đơn vị.
3. Tình hình thực hiện kế hoạch công tác những năm qua.
4. Điều kiện nhân sự, nguồn lực khác.

6/15/2018

NGUỒN THÔNG TIN, DỮ LIỆU CHO KẾ HOẠCH

- ▶ Hiến pháp, pháp luật, các văn bản quy phạm pháp luật liên quan.
- ▶ Các quy định, quy chế của Nhà nước về xây dựng và thực hiện kế hoạch công tác.
- ▶ Kế hoạch công tác của cơ quan/đơn vị những năm trước.
- ▶ Báo cáo kết quả công tác của cơ quan/đơn vị những năm trước.
- ▶ Chỉ đạo của lãnh đạo tỉnh, cơ quan/đơn vị.
- ▶ Mô tả công việc cá nhân (theo Nghị định 36/2014).
- ▶ Khác.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018



MỤC TIÊU KẾ HOẠCH

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018



PHÂN BIỆT MỤC TIÊU, CHỈ TIÊU, CHỈ SỐ

1. Mục tiêu:

Điều định thực hiện (thể
hiện bằng động từ hành
động)

2. Chỉ tiêu:

Số lượng dự kiến đạt được
(thường là do cấp trên giao)

3. Chỉ số:

Lượng hóa kết quả dự kiến
đạt được + bằng cách nào
(thường gắn với cấp độ hoạt
động trong kế hoạch)

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018



XÂY DỰNG MỤC TIÊU

Mục tiêu là gì?

Thuật ngữ này thường nêu kết quả cụ thể mà một tổ chức cần phấn đấu để đạt được.

Thường có hai loại mục tiêu: dài hạn và ngắn hạn

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018



Yêu cầu đối với mục tiêu

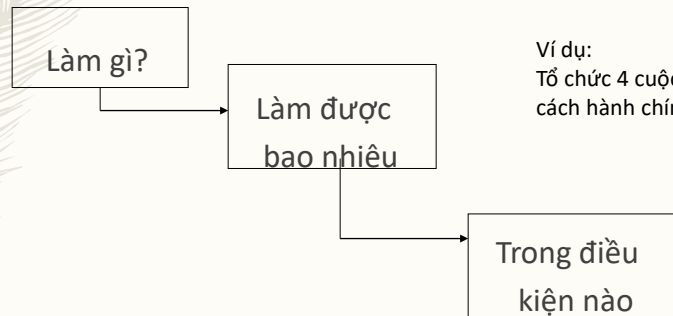
- **Mục tiêu phải cụ thể;**
- **Mục tiêu phải khả thi;**
- **Mục tiêu phải nhất quán.**

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

XÂY DỰNG MỤC TIÊU

Các bộ phận chủ yếu của mục tiêu:



Ví dụ:

Tổ chức 4 cuộc kiểm tra đột xuất về cải cách hành chính tại các huyện.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

XÂY DỰNG MỤC TIÊU

Kỹ thuật SMART:

Simple/Specific: Đơn giản, cụ thể

Measurable: Đo lường được, lượng hóa được

Achievable/agreeable: Có khả năng đạt được

Realistic/Result-based: Có tính thực tế

Time-bound/Time-framed: Có mốc thời gian

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

BÀI TẬP XÂY DỰNG KỸ NĂNG 1

- Dùng kỹ thuật SWOT để phân tích **thực trạng xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch** hiện nay tại cơ quan/đơn vị

| | |
|--------------------------|-----------------|
| Các ưu điểm, điểm mạnh | : Strengths |
| Các nhược điểm, điểm yếu | : Weaknesses |
| Các cơ hội thuận lợi | : Opportunities |
| Các thách thức, nguy cơ | : Threats |

Phương pháp khung lô gích trong xây dựng kế hoạch

- ✓ Phương pháp khung lô gic (LFA) là gì?
- ✓ Nội dung của các thành phần trong ma trận LFA;
- ✓ Các bước cơ bản của phương pháp khung lô gic LFA;
- ✓ Bài tập.

Phương pháp khung logic (LFA) là gì?

Là một phương pháp lập kế hoạch, gồm một tập hợp các bước và các “công cụ”, với mục đích làm sáng tỏ những nhận thức, khám phá những phương án và đưa ra sự lựa chọn về những giải pháp để giải quyết những vấn đề cụ thể một cách hiệu quả.

Phương pháp khung logic (LFA) là gì?

Được xác lập chủ yếu dựa trên phương pháp quản lý theo mục tiêu (MBO)

Áp dụng trong quản lý con người kinh doanh ở Mỹ trong những năm 1950 – 1960

Được áp dụng để lập kế hoạch các dự án phát triển vào những năm 1970.

Về sau này được vận dụng nhiều trong công cụ lập kế hoạch cả ở tầm chiến lược cũng như tác nghiệp, do những ưu điểm của nó.

Nội dung các thành phần trong ma trận khung logic

Mục tiêu dài hạn:

- Xác định những lợi ích mà những người thụ hưởng sẽ có được với tư cách là kết quả của kế hoạch.
- Thường quan hệ với vấn đề hoặc nhu cầu mà kế hoạch cố gắng tập trung vào.
- Mô tả những lợi ích dài hạn sẽ có được từ kế hoạch; được xem như giải pháp hoặc sự thay đổi mong muốn lâu dài.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

NỘI DUNG VÀ THÀNH PHẦN

Mục tiêu trung gian hay mục tiêu thành phần:

- Thể hiện hành động mà nhóm mục tiêu sẽ thực hiện nhằm mang lại sự thay đổi mong muốn.
- Thường được mô tả một sự thay đổi trong hành vi của nhóm mục tiêu, bắt nguồn từ công dụng của các dịch vụ hoặc sản phẩm do kế hoạch cung cấp.
- Mô tả những gì mà nhóm mục tiêu sẽ có khả năng đạt được nhờ sự hỗ trợ của kế hoạch.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

38

6/15/2018

NỘI DUNG VÀ THÀNH PHẦN

Các đầu ra

- Mô tả những trách nhiệm của kế hoạch;
- Là những sản phẩm, kết quả chung mà hoạt động kế hoạch tạo ra cho mục tiêu đã xác định.

NỘI DUNG VÀ THÀNH PHẦN

Các hoạt động.

- Các công việc được thực hiện để hoàn thành các đầu ra đã xác định.

NỘI DUNG VÀ THÀNH PHẦN

Các yếu tố đầu vào:

- Các nguồn lực cần thiết để tiến hành các hoạt động. Bao gồm nguồn nhân lực, tài chính, cơ sở vật chất, nguyên vật liệu, thông tin, thời gian...

NỘI DUNG VÀ THÀNH PHẦN

- Các điều kiện thực hiện: Là các điều kiện bên ngoài không nằm trong sự kiểm soát của kế hoạch (tức là các rủi ro bên ngoài), nếu thiếu sẽ gây ảnh hưởng đến sự thành công của mục tiêu, kết quả, hoạt động của kế hoạch.

CẤU TRÚC KHUNG LỘ GỊCH

| | | | |
|-------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|--|
| Tên dự án: Ngày tháng năm: | | Mô tả ngắn về dự án: Thời lượng: | |
| Cấu trúc dự án | Các chỉ số thực hiện: | Nguồn/công cụ thẩm tra: | Các điều kiện/giá định: |
| Mục tiêu phát triển: | (Tác động lâu dài) | | Các điều kiện/giá định mang tính bền vững |
| Mục tiêu trước mắt: | (Những mục tiêu ngắn hạn - SMART) | | Các điều kiện/giá định mang tính phát triển Gắn mục tiêu trước mắt với mục tiêu lâu dài |
| Các kết quả đầu ra: | (Các chỉ số thực hiện) | | Các điều kiện/giá định thực thi. Gắn kết quả đầu ra với mục tiêu trước mắt |
| Các hoạt động: | (Nguồn lực đầu vào và ngân sách) | | Các điều kiện/giá định mang tính quản lý Gắn hoạt động với kết quả đầu ra |

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

THỂ HIỆN TÍNH LỘ GỊCH

| | | | |
|-------------------------------|-----------------------|-------------------------------------|-------------------------|
| Tên dự án: Ngày tháng năm: | | Mô tả ngắn về dự án: Thời lượng: | |
| Cấu trúc dự án | Các chỉ số thực hiện: | Nguồn/công cụ thẩm tra: | Các điều kiện/giá định: |
| Mục tiêu phát triển: | | | |
| Mục tiêu trước mắt: | | | |
| Các kết quả đầu ra: | | | |
| Các hoạt động: | | | |

Red arrows indicate dependencies between the rows, showing a cascading effect from top to bottom.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

Các chỉ số:

- Các thông tin định tính & định lượng được xác định làm bằng chứng/đối chiếu chứng tỏ việc hoàn thành của các hoạt động/đầu ra/mục tiêu của kế hoạch
- Là dấu hiệu của sự thay đổi/tiến bộ so với thực trạng
- Là cơ sở để theo dõi, kiểm điểm & đánh giá thực hiện kế hoạch
- Là cơ sở để kiểm điểm và đánh giá trách nhiệm của cá nhân, lãnh đạo các cấp và các bộ phận trong tổ chức

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

45

6/15/2018

HAI LOẠI CHỈ SỐ

1. Chỉ số thực thi: PIs (thường sử dụng cho cấp độ hoạt động)
2. Chỉ số thực thi cơ bản: KPIs (thường sử dụng cho cấp độ kết quả đầu ra và mục tiêu thành phần)



TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

CÁCH XÂY DỰNG CHỈ SỐ

- Có thể sử dụng những bước xây dựng mục tiêu để viết chỉ số
- Khác với mục tiêu nhằm vào đích cần đạt được (What), chỉ số thường nhằm vào cách thức thực hiện (How)
- Ví dụ: “Tổ chức hội nghị 1 ngày với 20 sở, ngành để triển khai kế hoạch đổi mới chính sách tiền lương vào đầu quý 4/2018”

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

BÀI TẬP XÂY DỰNG KỸ NĂNG 2

- ▶ Vận dụng Khung Lô-gich để xây dựng kế hoạch công tác năm 2019 của cơ quan/đơn vị
- ▶ Thời lượng: 30’



TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018



MỘT SỐ KỸ THUẬT TỔ CHỨC THỰC HIỆN KẾ HOẠCH HIỆU QUẢ

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018



Truyền đạt kế hoạch

- Là khâu đầu tiên không thể thiếu trong triển khai thực hiện kế hoạch
- Cần phổ biến đến những đối tượng liên quan và hưởng lợi hoặc chịu ảnh hưởng của kế hoạch ở ngoài cơ quan/đơn vị/địa phương
- Thông qua hội nghị, hội thảo, thông tin bằng văn bản, thông tin đại chúng, tổ chức gặp gỡ các đối tượng có liên quan để truyền đạt kế hoạch.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

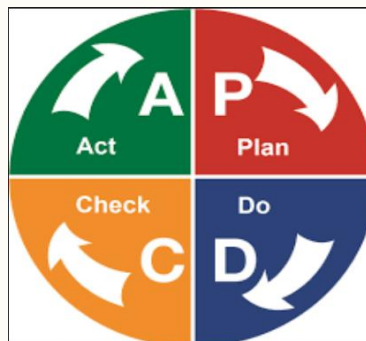
50

6/15/2018

PDCA CHU TRÌNH THỰC HIỆN LIÊN TỤC

Chu trình PDCA (Lập kế hoạch – Thực hiện – Kiểm tra – Điều chỉnh) là chu trình thực hiện liên tục được Tiến sĩ Deming giới thiệu cho người Nhật

Nguồn: Từ điển Wikipedia online



TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

TRIỂN KHAI PDCA

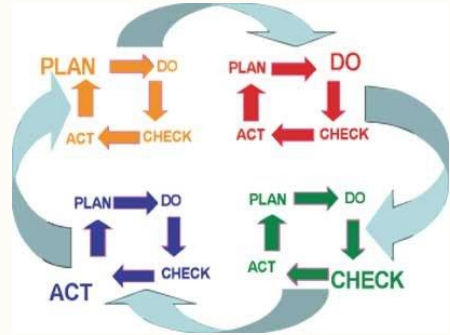
- Plan: lập kế hoạch, xác định mục tiêu, phạm vi, nguồn lực để thực hiện, thời gian và phương pháp đạt mục tiêu.
- Do: Đưa kế hoạch vào thực hiện.
- Check: Dựa theo kế hoạch để kiểm tra kết quả thực hiện.
- Act: Thông qua các kết quả thu được để đề ra những tác động điều chỉnh thích hợp nhằm bắt đầu lại chu trình với những thông tin đầu vào mới.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

Ý NGHĨA CỦA PDCA

- Được nhiều nước và tập đoàn vận dụng trong quản lý theo quy trình.
- Là cơ sở để xây dựng ISO.



TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

XÁC ĐỊNH NỘI DUNG CÔNG VIỆC – 5 W

1. Xác định mục tiêu yêu cầu (Why)

Điều đầu tiên mà bạn phải quan tâm là:

- Tại sao bạn phải làm công việc này?
- Nó có ý nghĩa như thế nào với tổ chức, bộ phận của bạn?
- Hậu quả nếu bạn không thực hiện chúng?

Xác định được yêu cầu, mục tiêu giúp bạn luôn hướng trọng tâm các công việc vào mục tiêu và đánh giá hiệu quả cuối cùng.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018



XÁC ĐỊNH NỘI DUNG CÔNG VIỆC – 5 W

2. Xác định nội dung công việc (What?)

1W = what? Nội dung công việc đó là gì?

Hãy chỉ ra các bước để thực hiện công việc được giao.

Bạn hãy chắc rằng, bước sau là sản phẩm của bước công việc trước.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018



XÁC ĐỊNH NỘI DUNG CÔNG VIỆC – 5 W

3. Where: ở đâu, có thể bao gồm các câu hỏi sau:

- Công việc đó thực hiện tại đâu?
- Giao hàng tại địa điểm nào?
- Kiểm tra tại bộ phận nào?
- Testing những công đoạn nào?...

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

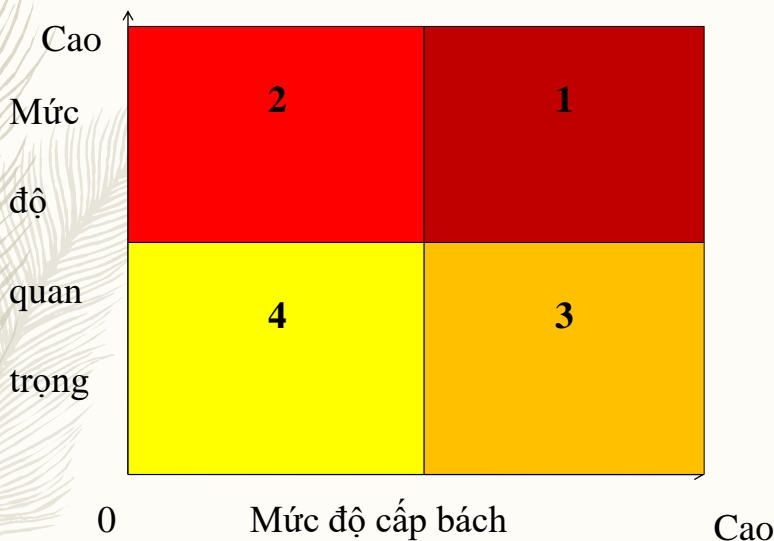
XÁC ĐỊNH NỘI DUNG CÔNG VIỆC – 5 W

4. When: Công việc đó thực hiện khi nào, khi nào thì giao, khi nào kết thúc...
- Cần xác định được mức độ khẩn cấp và mức độ quan trọng của từng công việc.
 - Có 4 loại công việc khác nhau:
 - + Công việc quan trọng và khẩn cấp,
 - + Công việc không quan trọng nhưng khẩn cấp,
 - + Công việc quan trọng nhưng không khẩn cấp,
 - + Công việc không quan trọng và không khẩn cấp.
- Bạn phải thực hiện công việc quan trọng và khẩn cấp trước.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

ĐỒ THỊ LỰA CHỌN VÀ ƯU TIÊN HOẠT ĐỘNG (Aisenhower Box)



Xem Video clip:
TS. Nguyễn Khắc Hùng giới thiệu đồ thị Aisenhower

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

XÁC ĐỊNH NỘI DUNG CÔNG VIỆC – 5 W

5. Who: Ai, bao gồm các khía cạnh sau:

- Ai làm việc đó
- Ai kiểm tra
- Ai hỗ trợ.
- Ai chịu trách nhiệm...

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

PHƯƠNG THỨC THỰC HIỆN

How: nghĩa là như thế nào? Nó bao gồm các nội dung:

- Tài liệu hướng dẫn thực hiện là gì (cách thức thực hiện từng công việc)?
- Tiêu chuẩn là gì?
- Nếu có máy móc thì cách thức vận hành như thế nào?

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

PHƯƠNG THỨC THỰC HIỆN

- How much?
- Thực hiện kế hoạch cần bao nhiêu nguồn lực/kinh phí?
- Liên quan tới 5 M ở slide sau

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

XÁC ĐỊNH NGUỒN LỰC: 5 M

5 M:

Nguồn lực bao gồm các yếu tố:

- Man = nguồn nhân lực.
- Money = Tiền bạc.
- Material = nguyên vật liệu/hệ thống cung ứng.
- Machine = máy móc/công nghệ.
- Method = phương pháp làm việc.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018



Theo dõi thực hiện 2 C: control & check

– Là hoạt động thường xuyên, định kỳ thu thập và phân tích thông tin/số liệu về tiến độ thực hiện kế hoạch. Nhằm xác định các vấn đề khó khăn/vướng mắc và kịp thời có giải pháp khắc phục.

Theo dõi chủ yếu cung cấp thông tin về:

- Tiến độ thực hiện các hoạt động so với kế hoạch và chỉ số
- Mức độ đạt được các kết quả đầu ra so với kế hoạch và chỉ số
- Tình hình huy động và sử dụng các nguồn lực (tài chính, cơ sở vật chất và con người)

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018



Đánh giá thực hiện kế hoạch

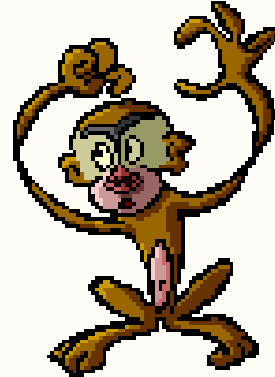
- Là hoạt động định kỳ kiểm điểm và đánh giá việc hoàn thành các kết quả đầu ra, các kết quả trực tiếp & dài hạn (so với chỉ số kết quả và mục tiêu).
- Đánh giá tính hiệu suất, hiệu quả và tác động của kế hoạch. Nhằm có những quyết định điều chỉnh cần thiết, rút ra các bài học kinh nghiệm cho các giai đoạn, kế hoạch tiếp theo.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

Hoạt động 4: BÀI TRẮC NGHIỆM

- Làm bài trắc nghiệm về xây dựng và thực hiện kế hoạch công tác.
- So sánh kết quả.
- Thời lượng: 7'



TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

KAIZEN - KHÔNG NGỪNG CẢI TIẾN

- Kaizen là một thuật ngữ kinh tế của người Nhật, được ghép bởi từ 改 (“kai”) có nghĩa là thay đổi và từ 善 (“zen”) có nghĩa là tốt hơn, tức là “thay đổi để tốt hơn” hoặc “cải tiến liên tục”.



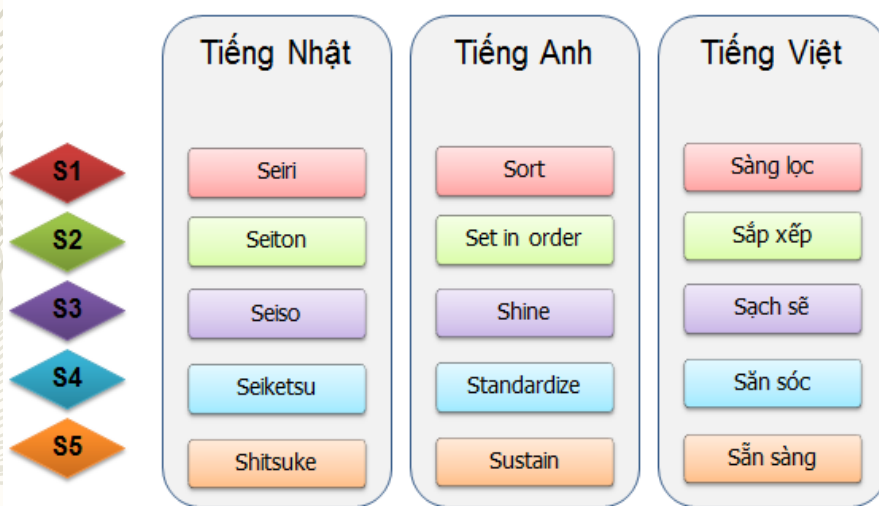
TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

8 BƯỚC ÁP DỤNG KAIZEN

| BƯỚC | BƯỚC |
|--|---|
| - Bước 1: Lựa chọn chủ đề thay đổi (cho công việc, liên minh...). | - Bước 5: Thực hiện thay đổi |
| - Bước 2: Tìm hiểu tình trạng hiện tại và xác định mục tiêu thay đổi. | - Bước 6: Xác nhận kết quả thực hiện thay đổi |
| - Bước 3: Phân tích dữ liệu đã thu thập để xác định nguyên nhân gốc rễ | - Bước 7: Xây dựng hoặc sửa lỗi các tiêu chuẩn để phòng ngừa tái diễn |
| - Bước 4: Xác định biện pháp thực hiện dựa trên cơ sở phân tích | - Bước 8: Xem xét các quá trình trên và xác định các dự án thay đổi tiếp theo |

NGUYÊN TẮC 5S CẢI TIẾN KHÔNG NGỪNG



CÁC KỸ NĂNG CẦN CÓ TRONG TỔ CHỨC THỰC HIỆN

1. Tạo động cơ làm việc
2. Phân công, giao việc, ủy quyền
3. Phân bổ nguồn lực và điều chỉnh kế hoạch
4. Làm việc nhóm và giải quyết xung đột
5. Theo dõi và đánh giá (M&E)
6. Báo cáo kết quả theo chứng cứ (evidence-based)

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

KỸ NĂNG QUẢN LÝ/ KIỂM SOÁT SỰ THAY ĐỔI

2018

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

HERACTITUS

- “Không có gì tồn tại vĩnh viễn, trừ sự thay đổi”
- Triết gia Hy Lạp, khoảng 500 năm trước Công Nguyên



TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

THAY ĐỔI LÀ GÌ

“Thay đổi và hiện trạng là các khái niệm tương đối; cuộc sống không bao giờ thiếu thay đổi, chỉ đơn thuần là khác nhau về số lượng và loại hình thay đổi mà thôi” (Lewin, 1946)

“Thay đổi là quá trình vận động từ trạng thái hiện tại sang một trạng thái khác, từ thực tại tới tầm nhìn trong tương lai. Sự chuyển đổi này đôi khi tạo ra nỗi sợ hãi vô hình và gây ra đau khổ cho con người”. (Từ điển Wikipedia online)

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

Hoạt động 5

THẢO LUẬN NHÓM

- Tại cơ sở của anh/chị, đang có những thay đổi nào?
- Nguyên nhân thay đổi là gì?



TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

LÝ DO THAY ĐỔI

- Theo yêu cầu của lãnh đạo;
- Để giữ thế cân bằng và phát triển của bộ phận và toàn cơ quan;
- Tạo ra **cơ hội** để làm phong phú con đường sự nghiệp và cuộc sống – cá nhân.



Hãy đón nhận sự thay đổi

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

Champy và Nohria (1996): 3 động lực thay đổi

- Thông tin
- Gen
- Nano
- V.v.

Công
nghệ

- Theo hướng phục vụ
- Phi tập trung
- “Lái thuyền”

Chính phủ

- Làng toàn cầu
- Hội nhập kinh tế quốc tế

Toàn cầu
hóa

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

VIDEO CLIP

- Xem Video Clip (3') về thay đổi
- Bài học rút ra từ Clip.



YẾU TỐ CẢN TRỞ SỰ THAY ĐỔI

- Mục đích thay đổi không rõ
- Những người chịu tác động không được tham gia lập kế hoạch và thực hiện thay đổi
- Cách làm quen thuộc của đơn vị bị xem nhẹ
- Thông tin, truyền thông kém
- Sợ thất bại
- Áp lực lớn về văn hóa
- Lo ngại về việc làm, hành vi thái độ không phù hợp
- Thiếu tôn trọng và tin tưởng người khởi xướng thay đổi
- Hải lòng với hiện tại

Nguồn: Mel Blunt, 2007

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

CÁCH THỨC GIẢM THIỂU CHỐNG ĐỐI

- Bảo đảm là những người chịu tác động được tham gia lập kế hoạch thay đổi
- Cung cấp thông tin đầy đủ, chính xác
- Tính toán tới các tiêu chuẩn và thói quen của nhóm
- Có động lực phù hợp
- Mọi người đều rõ về mục đích và nguyên nhân thay đổi
- Có môi trường tin cậy và cởi mở

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

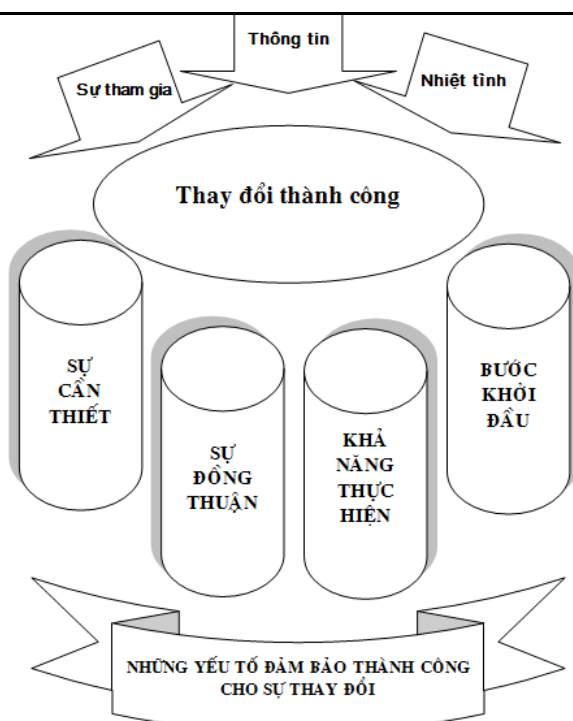
6/15/2018

YẾU TỐ THỨC ĐẨY SỰ THAY ĐỔI

- Cam kết và quyết tâm chính trị
- Sự đồng thuận và tham gia của mọi người
- Năng lực thực hiện thay đổi
- Thông tin, truyền thông
- Văn hóa không ngừng cải tiến
- Áp dụng khoa học, công nghệ
- Theo dõi, giám sát chặt chẽ
- “Thiên thời, địa lợi, nhân hòa”.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018



TS. Nguyễn

6/15/2018

QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI LÀ GÌ?

- “*Quản trị sự thay đổi là quản lý quá trình chuyển đổi từ trạng thái cũ sang trạng thái mới.*”
- *Quản trị thay đổi trong doanh nghiệp là quá trình, các công cụ và kỹ thuật để quản lý những người liên quan để đạt được kết quả kinh doanh cần thiết.”*

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

Tại sao nhiều thay đổi thất bại?

Thay đổi gặp nhiều rào cản do:

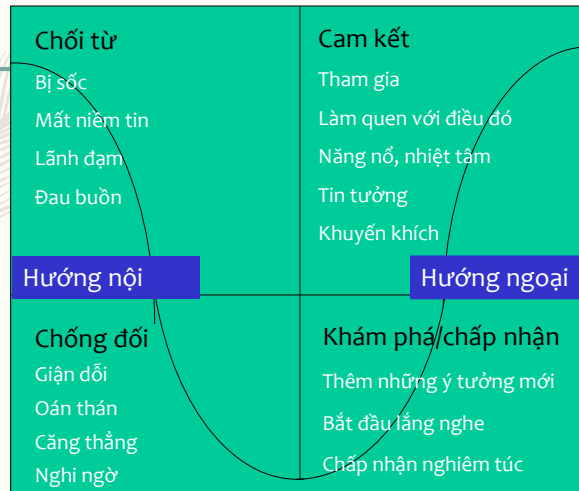
- Tầm nhìn không rõ ràng
- Không có mô hình, công cụ hỗ trợ
- “Đường cong thay đổi”
- Truyền thông kém
- Lãnh đạo kém



7

Đường cong thay đổi

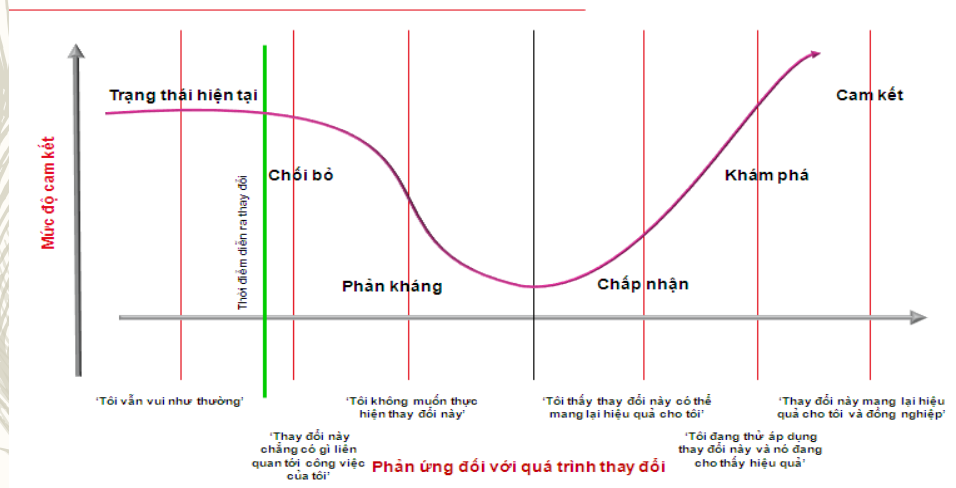
Hành vi con người cũng diễn biến theo quá trình thay đổi



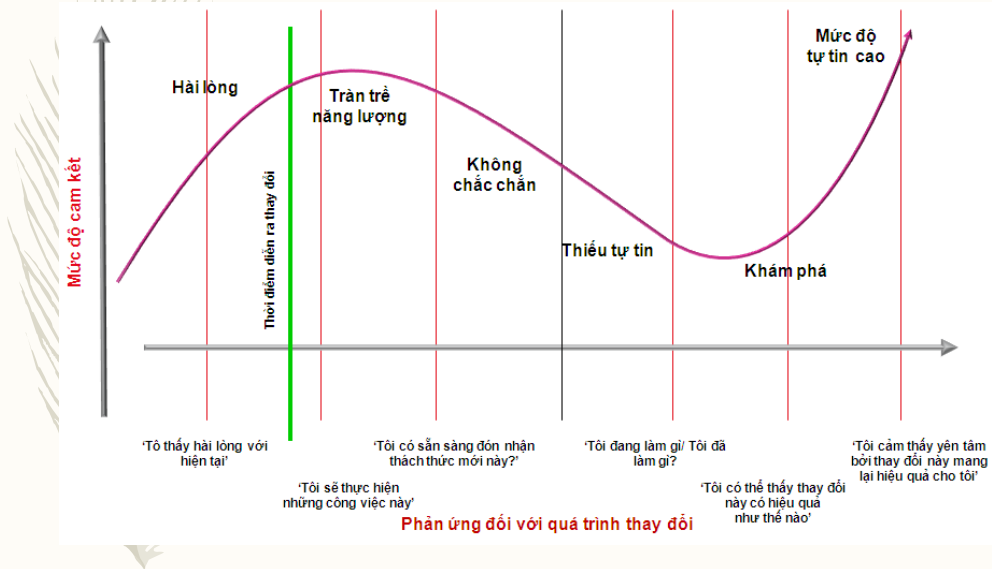
8

Khi thay đổi bị ép buộc

...tác động đáng kể nếu đó là một thay đổi tiêu cực hay mang tính ép buộc...



Khi thay đổi được đồng thuận



CHÂN DUNG NGƯỜI DẪN DẮT THAY ĐỔI

- Có tầm nhìn
- Lập kế hoạch tốt
- Có khả năng lôi cuốn
- Truyền thông tốt
- Làm gương về sự thay đổi
- Sâu sát với thực tiễn
- Quyết đoán

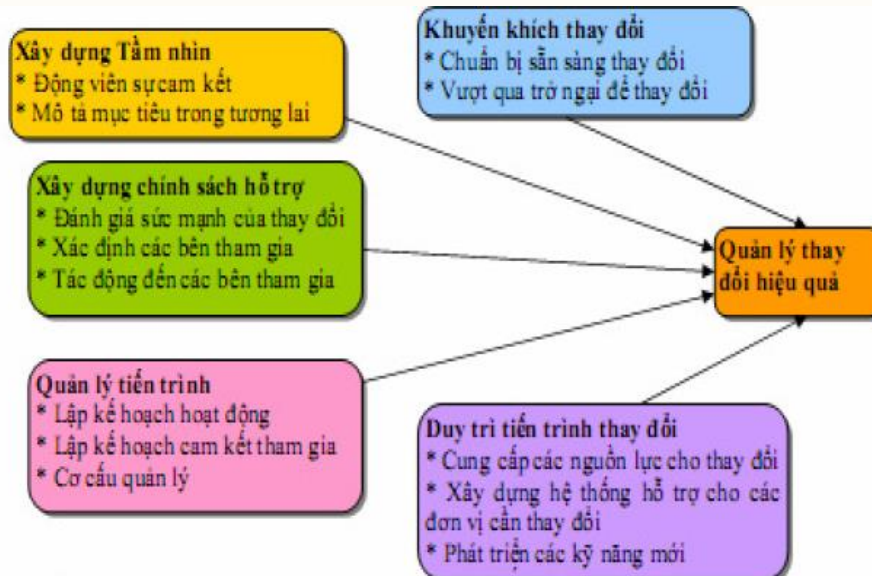


Mô hình quản lý thay đổi Hellriegel D, và Sculum J. W.

- ✘ Lãnh đạo cần xây dựng tầm nhìn cho tổ chức và luôn khuyến khích thay đổi bằng cách sẵn sàng thay đổi và vượt qua trở ngại.
- ✘ Xây dựng nên chính sách hỗ trợ (đánh giá sức mạnh của thay đổi, xác định những bên tham gia trong tiến trình thay đổi với những vai trò và tác động của họ).
- ✘ Nhà lãnh đạo cần có năng lực quản lý tiến trình thay đổi và duy trì tiến trình thay đổi trong tổ chức.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018



Nguồn: Hellriegel, D. và Slocum, J.W. *Organizational Behavior*, 10th ed. 2004, 413. Cincinnati: South-Western.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

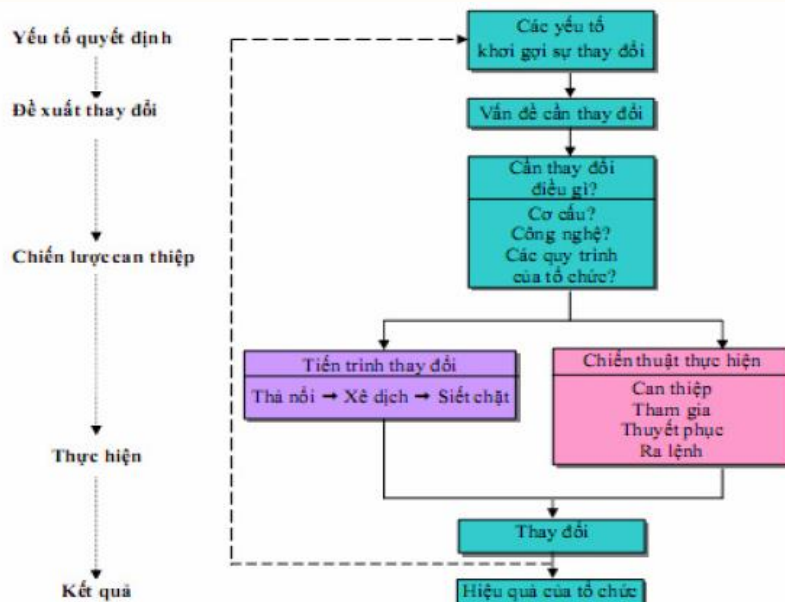
Mô hình quản lý thay đổi của Robbins S. P.

Robbins S. P. (1983) đưa ra các bước cơ bản sau:

- Xác định những yếu tố cơ bản mang lại sự thay đổi trong tổ chức;
- Trên cơ sở phân tích những yếu tố này, đề xuất thay đổi cần thiết;
- Đưa ra những can thiệp về mặt cơ cấu, công nghệ quy trình v.v. đối với thay đổi tổ chức;
- Thực hiện thay đổi;
- Đánh giá kết quả.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018



Nguồn Robbins, S.P. *Organizational Theory: Structure designs and applications*. 3rd ed. 1990, 386. Prentice Hall.

TS. Nguyễn Khắc Hùng

6/15/2018

Mô hình 8 bước của JOHN KOTTER

1. Hình thành ý thức khẩn trương.
2. Tạo một sự phối hợp chỉ đạo mạnh mẽ.
3. Tạo một tầm nhìn.
4. Truyền đạt tầm nhìn.
5. Trao quyền cho người khác hành động theo tầm nhìn.
6. Lập kế hoạch và tạo những chiến thắng ngắn hạn.
7. củng cố các tiến bộ và duy trì đà phát triển.
8. Thể chế hóa những phương pháp mới

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018



6/15/2018

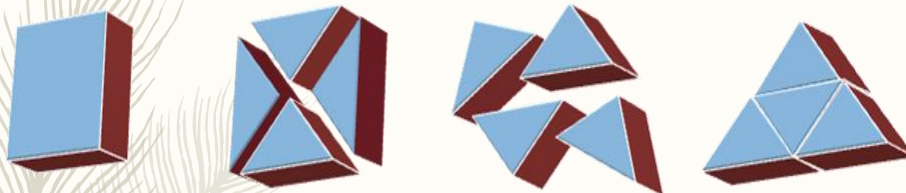
Mô hình Kurt Lewin (1890-1947)

Quá trình thay đổi trong tổ chức được diễn ra theo 3 giai đoạn:

- Phá vỡ sự đông cứng của hiện trạng
- Chuyển sang trạng thái mới
- Tái đông cứng sau khi đã thay đổi

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018



Phá vỡ sự đông cứng
của hiện trạng

Thay đổi
hiện trạng

Tái đông cứng
sau khi đã thay đổi

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

Mô hình 7S của McKinsey

McKinsey 7- S Framework

- **STRATEGY** – Ideas - BRAINSTORM / ANALYSE / COMMUNICATE
- **STAFF** – Attitudes – TRAIN / EDUCATE / NEGOTIATE
- **STRUCTURE** – Actions – DEFINE / PLAN / AGREE
- **SYSTEMS** - Automatic Reactions – CONTROL / MONITOR / FEEDBACK
- **SKILLS**
- **STYLES** - Common Practices – NEW SUPERORDINATE GOALS / TOTAL QUALITY MGT
- **SHARED VALUES**

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

03. PHÂN TÍCH

VÀ LẬP KẾ HOẠCH

THAY ĐỔI

6/15/2018

LẬP KẾ HOẠCH VÀ THỰC HIỆN THAY ĐỔI

□ Thay đổi là một **quá trình** không phải là một sự kiện, nên được thực hiện theo **chiến lược** sau đây:

1. *Mục tiêu chiến lược rõ ràng*
2. *Có sự hỗ trợ từ cấp cao nhất*
3. *Quản lý dự án thay đổi*
4. *Cần có thời gian*
5. *Hệ thống thưởng phạt*
6. *Lập kế hoạch*

7. *Thay đổi phải có tính thực tế*

8. *Sử dụng hệ thống hiện có*

9. *Hợp tác giữa các bộ phận trong tổ chức*

10. *Mô hình mẫu (làm gương)*

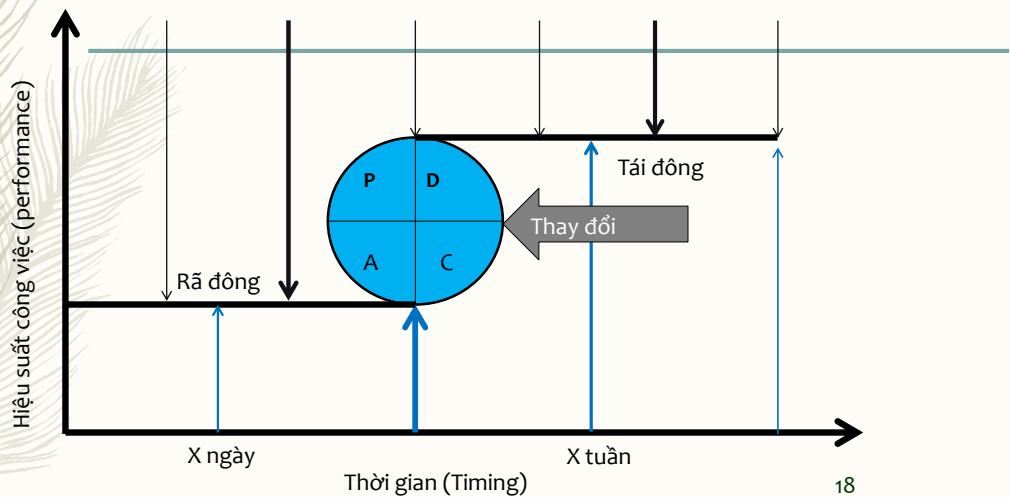
11. *Phải linh hoạt*

12. *Xác định các thước đo mục tiêu rõ ràng*

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

Mô hình Kurt Lewin tổng thể



Phân tích trường lực

Thúc đẩy

Cản trở

Cam kết của lãnh đạo
 Áp lực của cạnh tranh
 Công nghệ và công cụ mới
 Mong muốn học hỏi, phát triển

Áp lực yếu
 Thiếu nguồn lực
 Tính ỳ tâm lý, sự lệ thuộc vào thói quen
 Kết quả bất định, thiếu niềm tin

99

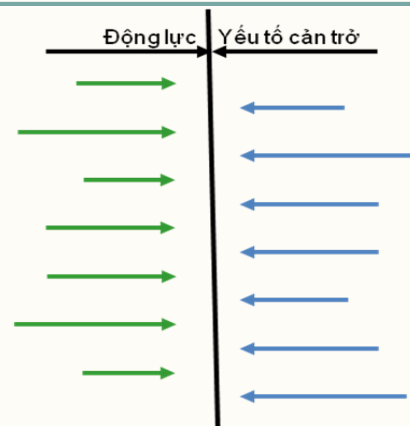
Phân tích trường lực (K. Lewin)

Động lực và Yếu tố cản trở

Các lực duy trì hệ thống tổ chức tại vị trí hiện tại

Có thể có nhiều Động lực và Yếu tố cản trở :

- Hành vi của bản thân
- Những bên liên quan ủng hộ
- Những bên liên quan chống đối
- Những bên có ảnh hưởng chính trị
- Đối tượng chịu tác động thay đổi
- Các quy trình, chính thức
- Nguồn lực khan hiếm
- Hành vi Thái độ
- Kiến thức / Kỹ năng
- Thẩm quyền
- Khách hàng
- Các nhà cung cấp
- Các đối tác
- Ngôn ngữ
- Thời hạn
- v.v..



Áp dụng thang đo Likert

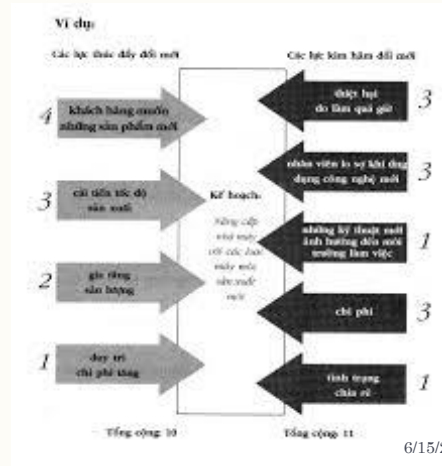
- 5 - rất mạnh;
- 4 - mạnh;
- 3 - trung bình;
- 2 - yếu;
- 1 - rất yếu.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

BÀI TẬP XÂY DỰNG KỸ NĂNG 3

- Thảo luận và phân tích trường lực về đề án thay đổi tại bộ phận thuộc Sở.
- Thời lượng: 25'



TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018



LẬP KẾ HOẠCH THAY ĐỔI

- Xây dựng mục tiêu
- Trình tự các kết quả đầu ra, các bước và hoạt động
- Dự kiến nguồn lực
- Phân công trách nhiệm
- Theo dõi và giám sát thực hiện

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

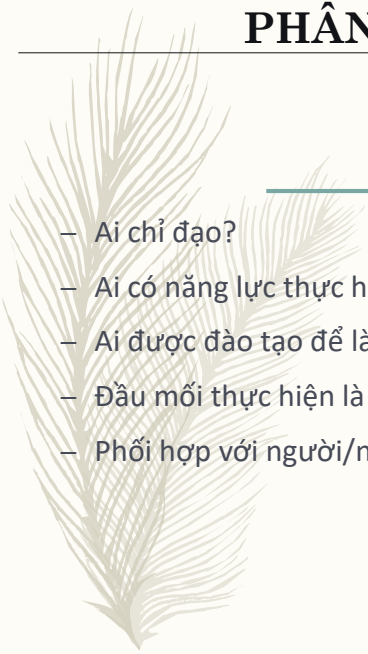
6/15/2018



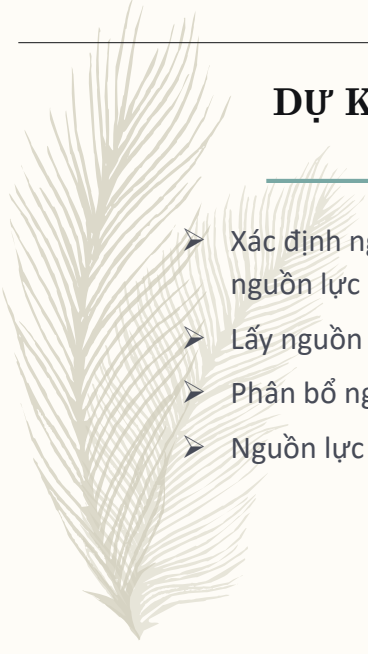
LƯỜNG TRƯỚC RỦI RO

- Thực hiện kế hoạch thay đổi tại bộ phận có những rủi ro nào?
- Nguyên nhân?
- Dự kiến giải pháp đối với rủi ro.

PHÂN CÔNG THỰC HIỆN

- 
- Ai chỉ đạo?
 - Ai có năng lực thực hiện?
 - Ai được đào tạo để làm việc này?
 - Đầu mối thực hiện là ai?
 - Phối hợp với người/những người nào?

DỰ KIẾN NGUỒN LỰC

- 
- Xác định nguồn lực cần thiết (nhân, tài, vật lực và nguồn lực khác) để thực hiện thay đổi;
 - Lấy nguồn lực từ đâu để phục vụ tiến trình;
 - Phân bổ nguồn lực cho từng hoạt động;
 - Nguồn lực dự phòng.

KỸ THUẬT STARS

- Đây là kỹ thuật đơn giản vận dụng cho lập kế hoạch thay đổi tại bộ phận:
- S – Steps: Các bước/Hoạt động thay đổi
- T – Timing: Thời gian thực hiện
- A – Assignment: Người chịu trách nhiệm thực hiện
- R – Responsibility: Người chỉ đạo
- S – Successful Criteria: Tiêu chí thành công

KỸ THUẬT STARS

KẾ HOẠCH THỰC HIỆN THAY ĐỔI...

Bộ phận:...

Mục tiêu:

| Stt | Bước/Hoạt động | Thời gian | Người thực hiện | Người chỉ đạo | Tiêu chí thành công |
|------|----------------|-----------|-----------------|---------------|---------------------|
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |
| v.v. | | | | | |

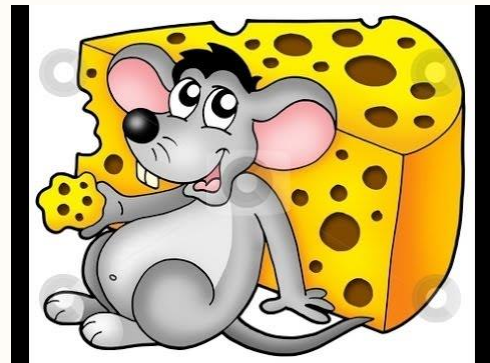
Hoạt động 6: THỰC HÀNH XÂY DỰNG KẾ HOẠCH

- Thực hành xây dựng kế hoạch thay đổi tại bộ phận
- Áp dụng STARS
- Thời lượng: 25'



SUY NGHĨ, CẢM XÚC VÀ HÀNH VI TRONG THAY ĐỔI

- Video Clip “Ai lấy miếng phô mát của tôi?”
- Bài học rút ra



QUẢN TRỊ THAY ĐỔI: NGƯỜI ĐỊNH HƯỚNG (NAVIGATOR)

Phản ứng trước thay đổi:

- Cho rằng sự thay đổi nhằm cải thiện kết quả công việc
- Cho rằng đây là một cơ hội để tăng trưởng
- Cho rằng điều này sẽ có lợi cho mọi người
- Cho rằng có thể học tập từ sự thay đổi này

Cách thức dẫn dắt:

- Ghi nhận và biểu dương suy nghĩ tích cực
- Tạo điều kiện để phát huy sở trường
- Đưa vào nhóm xung kích thay đổi
- Giao thêm quyền và trách nhiệm

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

QUẢN TRỊ THAY ĐỔI: NGƯỜI QUAN SÁT (OBSERVER)

Phản ứng trước thay đổi:

- Chấp nhận thay đổi một cách miễn cưỡng
- Chờ được ai đó hướng dẫn thay đổi.



Cách thức dẫn dắt:

- Trao đổi, phân tích lợi ích của thay đổi
- Phân tích thiệt hại khi không thay đổi
- Giao cho Người định hướng kèm cặp.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

QUẢN TRỊ THAY ĐỔI: NGƯỜI CHỈ TRÍCH (CRITIC)

Phản ứng trước thay đổi:

- Tập trung vào khía cạnh tiêu cực khi chấp nhận thay đổi
- Khó thừa nhận những lợi ích bắt nguồn từ việc thay đổi
- Đa nghi và không thừa nhận nhu cầu thay đổi.

Cách thức dẫn dắt:

- Truyền thông, vận động thường xuyên
- Cung cấp bằng chứng về kết quả thay đổi mang lại
- Tạo áp lực buộc thay đổi



TS.

6/15/2018

QUẢN TRỊ THAY ĐỔI: NGƯỜI NẠN NHÂN (VICTIM)

Phản ứng trước thay đổi:

- Kêu ca, phàn nàn, đổ lỗi
- Tiếp tục sử dụng những thói quen cũ
- Tìm kiếm những người cùng hội
- Không sẵn sàng tiếp nhận quan điểm cởi mở?

Cách thức dẫn dắt:

- Làm rõ nhận thức sai
- Yêu cầu chấn chỉnh
- Sa thải nếu cần

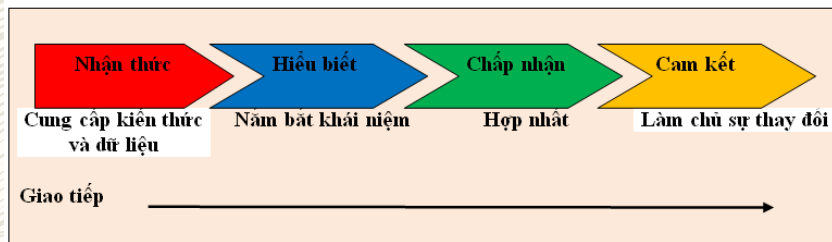


TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

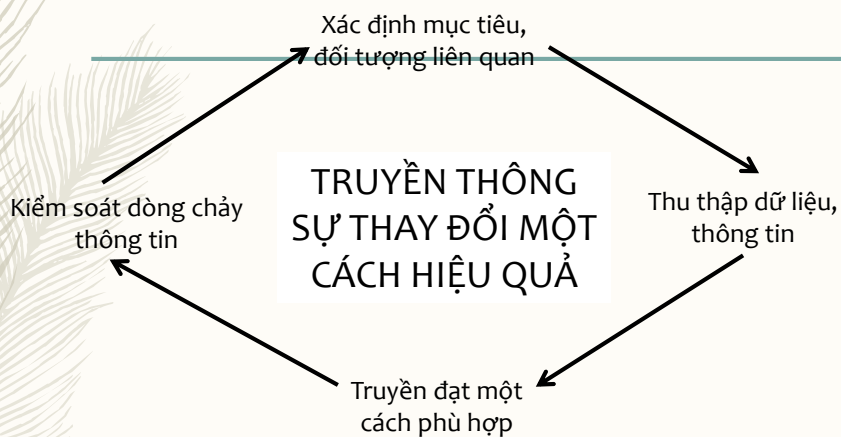
6/15/2018

CÁCH THỨC TRUYỀN THÔNG VỀ THAY ĐỔI

- 1. Phổ biến trong nội bộ đơn vị.
- 2. Truyền thông trong ngành.
- 3. Truyền thông đại chúng.



Truyền thông trong quá trình thay đổi



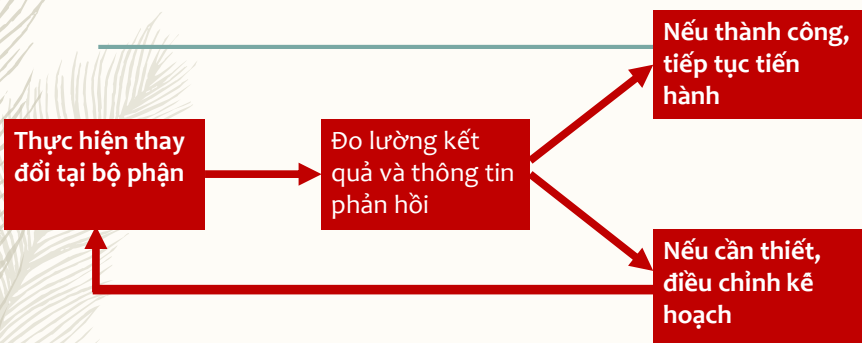
BÀI TẬP XÂY DỰNG KỸ NĂNG 4

Xây dựng kế hoạch truyền thông

Phân tích các bên liên quan

| Đối tượng/ nhóm liên quan đến sự thay đổi | Quy mô nhóm đối tượng | Sự thay đổi sẽ có lợi hay có hại cho họ? (+ / -) | Cách thức họ phản ứng với thay đổi | Chiến thuật truyền thông để tạo sự ủng hộ |
|--|--------------------------|--|--|--|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

GIÁM SÁT THAY ĐỔI





ADKAR TRONG QUẢN TRỊ THAY ĐỔI

- A (Awareness): Tạo nên nhận thức về sự thay đổi.
- D (Desire): Khuyến khích các thành viên mong muốn tham gia vào tiến trình.
- K (Knowledge): Có kiến thức về thay đổi.
- A (Ability): Năng lực thực hiện các kỹ năng và hành vi mới.
- R (Reinforcement): Tăng cường kết quả nhằm duy trì thay đổi.



MỘT SỐ BÀI HỌC

- Bảo đảm có người lãnh đạo để sắp xếp, thúc đẩy, và tạo cảm hứng cho lực lượng lao động, cùng với một người quản lý, để khiến cho hệ thống quy trình phức tạp triển khai được êm xuôi nhất và theo đúng kế hoạch.
- Tạo ra một tầm nhìn về quá trình, cũng như chuỗi sự việc sẽ xảy ra, và truyền đạt điều này trong toàn bộ tổ chức của bạn.
- Vẽ ra một tầm nhìn đầy thuyết phục về tương lai và đưa ra các chiến lược để hiện thực hóa tầm nhìn này.

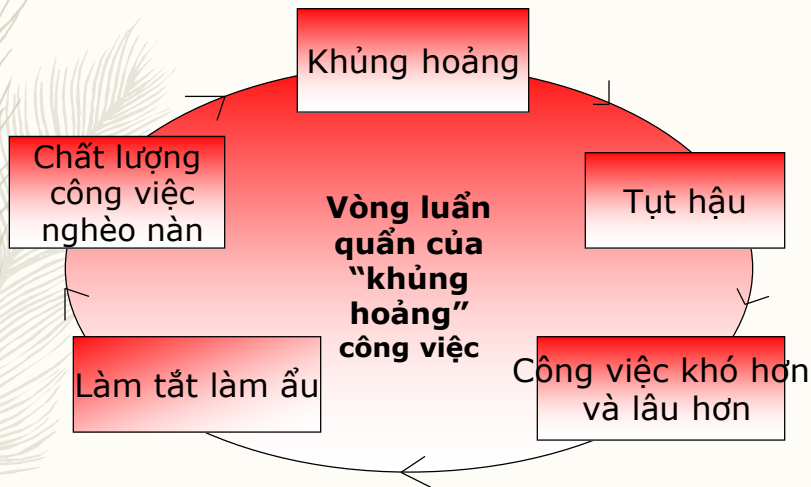
MỘT SỐ BÀI HỌC

- Các kiểu quy trình thay đổi khác nhau sẽ đòi hỏi những kỹ năng và những đặc tính khác nhau, tại những thời điểm khác nhau. Ví dụ quá trình thay đổi liên quan đến tình trạng khủng hoảng có thể đòi hỏi một sự chú trọng vào khả năng lãnh đạo mạnh mẽ hơn là quản lý.
- Ngay cả những quá trình thay đổi thành công cũng rất bề bộn và không phải lúc nào cũng đi đúng kế hoạch – hãy sẵn sàng xử lý những điều không mong đợi.
- Bảo đảm “sự phối hợp chỉ đạo” của bạn thống nhất về các mục tiêu và làm việc như một nhóm.

KỸ NĂNG GIAO VIỆC, ỦY QUYỀN VÀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

2018

Khủng hoảng trong công việc Một thách thức của nhà lãnh đạo ?



TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

KHÁI NIỆM

- Giao việc là trao cho tổ chức, nhân viên thẩm quyền và các nguồn lực để thực hiện lâu dài một nhiệm vụ công tác.
- Gần với "phân cấp"
- Ủy quyền là một người (người ủy quyền) giao cho một người khác (là người được ủy quyền) thay mặt giải quyết công việc.

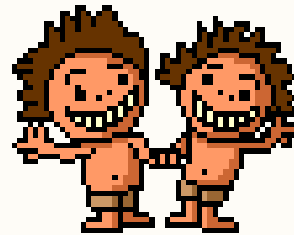
TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

PHÂN BIỆT GIAO VIỆC, ỦY QUYỀN

- Giao việc mang tính chất giao nhiệm vụ lâu dài cho nhân viên.
- Ủy quyền giao nhiệm vụ và trách nhiệm quyền hạn đối với một công việc cụ thể trong khoảng thời gian nhất định.

II



TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

LỢI ÍCH GIAO VIỆC-ỦY QUYỀN

Lợi ích đối với tổ chức, cơ quan

Lợi ích đối với lãnh đạo

Lợi ích đối với cấp dưới, cán bộ, công chức

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

LỢI ÍCH GIAO VIỆC-UỶ QUYỀN

- Nhiều công việc thực hiện trong cùng thời gian tạo điều kiện thuận lợi cho việc hoàn thành mục tiêu.
- Trách nhiệm CBCC, VC nâng lên, trở nên quan tâm và có trách nhiệm.
- Phân công trách nhiệm quyền hạn rõ ràng giúp kiểm tra của nhà lãnh đạo bớt khó khăn.
- Tân dụng nguồn nhân sự và tăng năng suất làm việc.
- Không biết giao việc dẫn đến CBCC, VC tự làm, hỏng nhiều và nhà quản lý phải xử lý sự vụ nhiều hơn.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

LỢI ÍCH GIAO VIỆC-UỶ QUYỀN

- CBCC, VC trưởng thành tiến bộ.
- Chất lượng làm việc của từng cá nhân được đánh giá chính xác hơn.
- Những việc bồi dưỡng, khen thưởng liên quan trực tiếp tới mọi người. CBCC, VC cảm thấy thoải mái và dễ đồng tình hơn.
- Người lãnh đạo có thời gian để làm những công việc mà không thể giao cho người khác được.
- Người lãnh đạo có nhiều thời gian để lập kế hoạch, tổ chức, thực hiện và kiểm tra.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018



NGUYÊN TẮC GIAO VIỆC

Nguyên tắc giao việc (phân công công việc) cho tổ chức, đơn vị:

- + Không chồng chéo chức năng, nhiệm vụ;
- + Một việc chỉ phân công cho một tổ chức, đơn vị chịu trách nhiệm.
- + Phối hợp công tác: giao một tổ chức, đơn vị chủ trì, nhưng có sự phối hợp với tổ chức, đơn vị khác trong thực thi nhiệm vụ.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018



NGUYÊN TẮC GIAO VIỆC

– Nguyên tắc giao việc (phân công) cho cá nhân:

Gắn với chức trách, vai trò và vị trí việc làm của cá nhân đó trong sơ đồ tổ chức.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

NGUYÊN TẮC ỦY QUYỀN

- Công khai
- Cụ thể
- Có thời hạn



TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

NHỮNG NỘI DUNG QUAN TRỌNG

1. **Hãy chứng tỏ lãnh đạo luôn coi trọng CBCC, VC**
2. **Chia sẻ tầm nhìn lãnh đạo với CBCC, VC**
3. **Chia sẻ mục tiêu và phương hướng**
4. **Tin tưởng nhân viên**
5. **Chia sẻ thông tin để ra quyết định**

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

NHỮNG NỘI DUNG QUAN TRỌNG

6. Phân quyền cho CBCC, VC không chỉ là phân công nhiều công việc hơn.
7. Đưa ra các phản hồi thường xuyên cho CBCC, VC.
8. Giải quyết vấn đề, đừng đổ trút mọi vấn đề lên CBCC, VC.
9. Lắng nghe để học hỏi và đặt ra các câu hỏi để hướng dẫn CBCC, VC làm việc.
10. Giúp CBCC, VC cảm thấy họ đáng được thưởng và công nhận khi được trao quyền để thực hiện công việc.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

BIỂU HIỆN PHÂN CÔNG KÉM

- Công việc thường trễ hạn, và tổ chức hay gặp khó khăn do những quyết định đưa ra chậm trễ.
- Không tìm được người trong tổ chức để giao việc.
- Một số CBCC, VC quá bận rộn - Một số khác ngồi không.
- Các CBCC, VC được giao những nhiệm vụ không liên quan gì tới chuyên môn và nghiệp vụ của họ.
- Các CBCC, VC không tự tin vào quyền hạn của mình.
- Quyết định của CBCC, VC thường vượt quá quyền hạn của mình và đường như chẳng ai biết ai là người đảm trách.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

BIỂU HIỆN PHÂN CÔNG KÉM

- Các CBCC, VC có liên quan không được thông báo những thông tin nằm trong kế hoạch và mục tiêu.
- Các CBCC, VC có năng lực đôi khi cảm thấy nhàm chán, tổ chức có nhiều nhân viên xin thôi việc.
- Người lãnh đạo đôi khi can thiệp vào việc đã được giao mà không thông qua người đã phân việc đó.
- Người lãnh đạo thường quá bận rộn không có thời gian quan tâm tới CBCC, VC.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

GIAO VIỆC-UỶ QUYỀN

Những nguyên nhân hạn chế giao việc, uỷ quyền

Đối với lãnh đạo

- Quá cầu toàn
- Thiếu lòng tin vào khả năng của cấp dưới
- Công việc không ổn định
- Miễn cưỡng trong phát triển nhân viên
- Không có khả năng theo dõi công việc

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

GIAO VIỆC-UỶ QUYỀN

Những nguyên nhân hạn chế giao việc, uỷ quyền

Đối với lãnh đạo (tiếp)

- Thiếu nhân viên/ cấp dưới
- “Tình huống khẩn cấp”
- Không còn thời gian
- Lẫn lộn trách nhiệm và quyền hạn

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

GIAO VIỆC-UỶ QUYỀN

Những nguyên nhân hạn chế giao việc, uỷ quyền

Đối với lãnh đạo (tiếp)

- Thiếu kinh nghiệm
- Thiếu năng lực
- Thiếu trách nhiệm
- “Vô tổ chức”
- Quá phụ thuộc vào cấp trên
- Quá tải công việc
- Sợ rủi ro và trách nhiệm

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

YÊU CẦU KHI GIAO VIỆC - ỦY QUYỀN

- Giao nhiệm vụ
- Giao quyền hạn để thực thi nhiệm vụ
- Giao nguồn lực để thực hiện

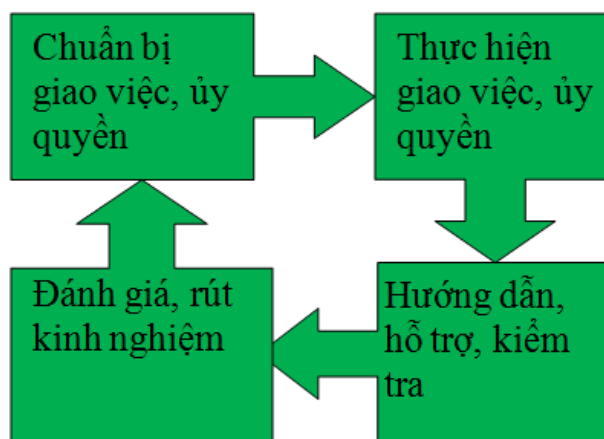


TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

GIAO VIỆC - ỦY QUYỀN

Sơ đồ 1: Quy trình giao việc, ủy quyền



TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

CHUẨN BỊ GIAO VIỆC-UỖ QUYỀN

Xác định:

- Những việc nào mình phải tự làm
- Những việc gì người khác có thể làm với sự giúp đỡ của mình
- Những việc gì người khác có thể làm tốt hơn mình
- Ai sẽ làm (giao việc cho ai) và việc gì
- V.v

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

CHUẨN BỊ GIAO VIỆC-UỖ QUYỀN

Đúng người:

- Năng lực
- Động lực
- Khối lượng công việc đang phải làm
- Quyền hạn, thẩm quyền có thể giao
- Giao công việc cụ thể nào

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

CHUẨN BỊ GIAO VIỆC-UỶ QUYỀN

Đúng người:

- Ai đã được đào tạo về lĩnh vực đó
- Ai quan tâm mong muốn
- Ai có thể hoàn thành được công việc đó
- Ai sẵn sàng cho công việc đó
- Ai “chưa được quan tâm” đến trong thời gian qua
- Ai có thể tiến bộ, hoàn thiện hay trưởng thành quan công việc được giao?

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

CHUẨN BỊ GIAO VIỆC-UỶ QUYỀN

Đúng việc:

- Tính chất của công việc:
- Yêu cầu mức độ hoàn thành công việc
- Khả năng theo dõi công việc
- Khả năng kiểm soát kết quả



TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

THỰC HIỆN GIAO VIỆC-UỖ QUYỀN

- Xác định và thảo luận, thống nhất về mục tiêu công việc (SMART)
- Giải thích cho người đợc giao việc về những gì cần phải làm
- Thống nhất về theo dõi và đánh giá kết quả khi hoàn thành công việc

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

THỰC HIỆN GIAO VIỆC-UỖ QUYỀN

- Giải thích cho người đợc giao việc về những gì cần phải làm
 - Nội dung,
 - Tầm quan trọng, ý nghĩa công việc,
 - Phạm vi trách nhiệm và quyền hạn,
 - Các mối quan hệ v.v)

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

THỰC HIỆN GIAO VIỆC-UỖ QUYỀN

- Tổng nhất về theo dõi và đánh giá kết quả khi hoàn thành công việc
 - ❖ Thông tin, báo cáo
 - ❖ Chỉ số, chỉ tiêu đánh giá
 - ❖ Phương pháp đánh giá
 - ❖ Kết quả đánh giá và sử dụng kết quả đánh giá

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

THỰC HIỆN GIAO VIỆC-UỖ QUYỀN

Hỗ trợ người ĐƯỢC giao việc uỷ quyền

- Đào tạo
- Hướng dẫn
- Nguồn lực
- Thông tin
- Quan hệ
- Thời gian



TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

HƯỚNG DẪN

- Hướng dẫn - minh họa (nếu cần) đối với công việc liên quan đến máy móc, dụng cụ.
- Đối với các công việc khác, thì tùy theo mức độ thạo việc của nhân viên mà bạn linh động thực hiện hay không thực hiện bước này. Những **CBCC, VC** thạo việc thường thích được tự quyết định cách thức thực hiện công việc để khả năng tư duy của họ được phát triển.
- Để kiểm tra mức độ hiểu về công việc, bạn có thể dò lại bằng cách hỏi: "Em định thực hiện công việc này như thế nào?".

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

HƯỚNG DẪN

- Yêu cầu lặp lại hướng dẫn
- Công việc này tuy "tốn ít calo", nhưng hiệu quả cao: bạn sẽ phát hiện ra tài năng ở **CBCC, VC**, trong mắt họ bạn là người quản lý dễ gần và biết chia sẻ, điều quan trọng là đảm bảo công việc bạn giao thành công.
- Là cách giúp bạn kiểm chứng xem cấp dưới đã nắm bắt được công việc hay chưa, rà soát lại chính mình xem mình còn sót thông tin nào quan trọng không. Khuyến khích **CBCC, VC** đặt câu hỏi, và lắng nghe họ trình bày những khó khăn, trở ngại, giúp họ đưa ra những hướng giải quyết khả thi.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

HƯỚNG DẪN

- Khi hướng dẫn CBCC, VC các kiến thức về lý thuyết, hãy lồng vào các thao tác.
- Đây là phần quan trọng nhất trong quá trình huấn luyện. Kết quả làm việc của mỗi người phụ thuộc 1% vào tài năng, 14% vào huấn luyện và kinh nghiệm, 85% vào tinh thần làm việc.
- Trước khi truyền đạt kiến thức và kỹ năng mới cho CBCC, VC bạn cần truyền cho họ lòng hăng say.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

THỰC HIỆN GIAO VIỆC-ỦY QUYỀN

Giám sát công việc được ủy quyền

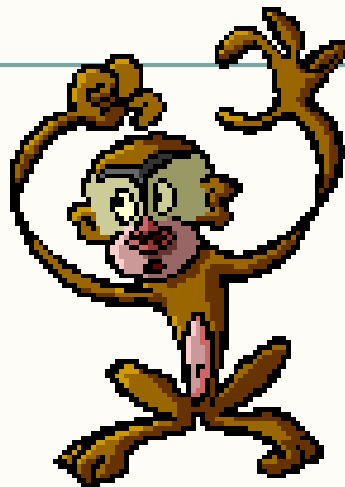
- Sự giám sát của người lãnh đạo
- Sự giám sát của các thành viên trong tập thể, trong nhóm
- Giám sát của các đối tác khác

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

BÀI TẬP XÂY DỰNG KỸ NĂNG 5

- Hãy chuẩn bị giấy ủy quyền cho cấp dưới xử lý công việc trong thời gian Anh/Chị đi vắng.
- Thời gian: 20 phút



TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

KỸ NĂNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO NHÂN VIÊN

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

KHÁI NIỆM ĐỘNG LỰC

- Động lực là tất cả những gì nhằm thôi thúc, khuyến khích động viên con người thực hiện những hành vi theo mục tiêu.
- MOTIVATION = MOTIVE + ACTION

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

MỘT SỐ KHÍA CẠNH NGHIÊN CỨU

- Định hướng của hành vi: người ta hướng tới đâu?
- Về cường độ hành động, những nỗ lực bỏ ra như thế nào?
- Tính bền bỉ của hành vi: người ta duy trì hành vi đó trong thời gian bao lâu?



TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

BẢN CHẤT CỦA TẠO ĐỘNG LỰC

- Động lực lao động được thể hiện thông qua những công việc cụ thể mà mỗi người lao động đang đảm nhiệm và trong thái độ của họ đối với tổ chức.
- Động lực lao động không hoàn toàn phụ thuộc vào những đặc điểm tính cách cá nhân. Nó có thể thay đổi thường xuyên phụ thuộc vào các yếu tố khách quan trong công việc.
- Động lực lao động mang tính tự nguyện phụ thuộc chính vào bản thân người lao động.
- Động lực lao động đóng vai trò quan trọng trong sự tăng năng suất lao động khi các điều kiện đầu vào khác không đổi.

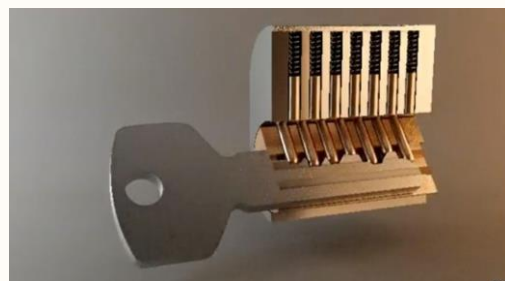
TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

TẦM QUAN TRỌNG CỦA TẠO ĐỘNG LỰC

Đối với cá nhân người lao động:

- Con người luôn có những nhu cầu cần được thỏa mãn về cả hai mặt vật chất và tinh thần.
- Người lao động chỉ hoạt động tích cực khi mà họ được thỏa mãn một cách tương đối những nhu cầu của bản thân.
- Động lực lao động còn giúp cho người lao động có thể tự hoàn thiện mình.



TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

TÂM QUAN TRỌNG CỦA TẠO ĐỘNG LỰC

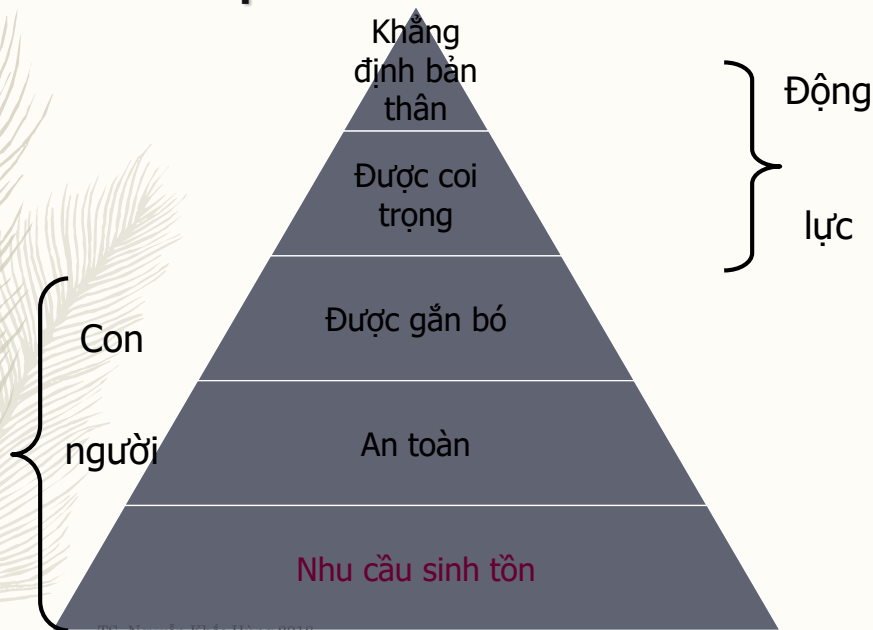
Đối với tổ chức:

- Tạo sự gắn kết giữa lao động với tổ chức giữ được nhân viên giỏi, giảm được tỉ lệ nghỉ việc.
- Tăng mức độ hài lòng, niềm tin, sự gắn bó và tận tụy của các nhân viên trong doanh nghiệp.
- Giảm thời gian, chi phí tuyển và đào tạo nhân viên mới.
- Tăng năng suất lao động, hiệu quả sử dụng lao động.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

Tháp nhu cầu Maslow A.



TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

THÁP NHU CẦU

- Nhu cầu về mặt sinh lý, là những nhu cầu cho cuộc sống như ăn, uống, thở...
- Nhu cầu về an toàn;
- Nhu cầu gắn bó về mặt xã hội, nhu cầu thuộc về một nhóm nào đó.
- Nhu cầu được coi trọng. Nhu cầu này là cần được người khác coi trọng và tự coi trọng bản thân mình.
- Đỉnh cao nhất là nhu cầu tự khẳng định bản thân.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

MỘT SỐ PHÊ PHÁN

- Tính cá nhân.
- Tháp hay hộp?
- Vai trò của nhóm.
- Chưa biến nhu cầu thành động cơ.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

Ta nghĩ gì về nhân viên

Lý thuyết X

Cho rằng nhân viên không thích trách nhiệm nên phải ép làm việc

Lý thuyết Y

Cho rằng nhân viên yêu thích công việc, sáng tạo, chịu trách nhiệm và tự điều khiển mình

Douglas McGregor

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

Thuyết Y

- ✓ Con người thích làm việc trong điều kiện phù hợp
- ✓ Muốn tự định hướng, làm chủ trong sự điều khiển
- ✓ Họ sẽ cam kết với mục tiêu nếu đạt được sự thỏa mãn nhu cầu cá nhân từ công việc
- ✓ Chấp nhận và gánh vác trách nhiệm trong điều kiện thích hợp
- ✓ Sự khéo léo và óc sáng tạo luôn tiềm ẩn trong mỗi người nhưng chưa được khai thác đúng mức

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

Thuyết X

- ✓ Không thích làm việc và sẽ trốn tránh nếu có thể
- ✓ Thưởng nếu muốn họ làm, phạt nếu không làm
- ✓ Thích bị kiểm soát và chỉ dẫn
- ✓ Tránh trách nhiệm
- ✓ Ít hoài bão
- ✓ Thường muốn sự ổn định hơn bất cứ thứ gì khác

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

Tạo động lực làm việc cho nhân viên

Thuyết hai yếu tố của Herzberg

– Yếu tố về sự hài lòng:

- Điều kiện làm việc
- Chính sách
- Lương
- Mối quan hệ cá nhân

• Yếu tố tạo động lực:

- Sự thành công
- Sự thừa nhận
- Trách nhiệm
- Cơ hội phát triển, trưởng thành

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

THUYẾT HAI YẾU TỐ

NGUỒN TẠO ĐỘNG CƠ

- Họ được thừa nhận
- Sự thăng tiến
- Phát triển cá nhân
- Được chịu trách nhiệm về công việc
- Quan tâm đến công việc
- Được thực hiện công việc

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

THUYẾT NHU CẦU CỦA McLELLAND

3 loại nhu cầu tạo động cơ:

- Nhu cầu thành công trong công việc. Nhà quản lý phải chịu trách nhiệm tạo ra kết quả, nhà quản lý phải có nhu cầu thành công rất lớn.
- Nhu cầu gắn bó và tình cảm, là nhu cầu được quan hệ với người khác, được chia sẻ về tình cảm, được người khác thông cảm và thông cảm với người khác.
- Nhu cầu quyền lực, là nhu cầu gây ảnh hưởng đối với người khác, tác động vào hạnh vi và hành động của người khác.

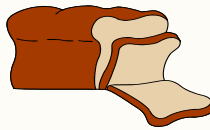
TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

Tạo động lực làm việc cho nhân viên

Lý thuyết công bằng

- Công bằng: Những gì người lao động bỏ ra để hoàn thành một công việc và phần thù lao nhận được từ công việc.
- *Trạng thái công bằng: So sánh với những người xung quanh mình về kết quả công việc và thu nhập nhận được.*



TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

Nguồn tạo động cơ làm việc

-
- Họ được thừa nhận
 - Sự thăng tiến
 - Phát triển cá nhân
 - Được chịu trách nhiệm về công việc
 - Quan tâm đến công việc
 - Được thực hiện công việc

[Fridrick Herzberg]

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

Muốn tạo động cơ làm việc cho nhân viên

- Động cơ phải xuất phát từ bản thân công việc.
- Công việc ngày càng trở thành nguồn tạo ra động lực của cá nhân, là nguồn giúp các cá nhân khẳng định mình trong xã hội
- Làm cho công việc trở nên phong phú
- Trao cho nhân viên quyền quyết định đến công việc của mình
- Quản lý theo nguyên tắc huy động sự tham gia, trao cho nhân viên quyền quyết định để tăng hiệu suất của nhân viên.

[Fridrick Herzberg]

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

LÝ THUYẾT GẮN ĐỘNG LỰC VỚI MỤC TIÊU (PETER DRUCKER)

- Mục tiêu phải cụ thể, không chung chung, trừu tượng.
- Mục tiêu phải hàm chứa những thách thức. Nhưng thách thức không quá dễ đạt được, nhưng không được quá khó, tức là phải mang tính khả thi.
- Mục tiêu phải được các cá nhân chấp nhận. Như vậy cần phải có sự huy động sự tham gia của các cá nhân trong việc xác định mục tiêu.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018



QUY TRÌNH VÀ PHƯƠNG PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018



MÔ HÌNH HỢP NHẤT

| Tạo động cơ với | Các nhà quản lý nên... |
|-----------------|--|
| NHU CẦU CƠ BẢN | <ul style="list-style-type: none"> - Hỏi mọi người xem nhu cầu của họ là gì? - Thỏa mãn các nhu cầu bậc thấp trước. - Chờ đợi nhu cầu mọi người thay đổi. - Khi nhu cầu thay đổi và các nhu cầu bậc thấp đã được thỏa mãn, hãy tạo cơ hội để nhân viên thỏa mãn các nhu cầu bậc cao hơn. |

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

MÔ HÌNH HỢP NHẤT

| Tạo động cơ với | Các nhà quản lý nên... |
|---------------------|---|
| LÝ THUYẾT CÔNG BẰNG | <ul style="list-style-type: none"> - Tìm ra và chỉnh sửa những mất công bằng chủ yếu. - Giảm bớt đầu vào của các nhân viên. - Bảo đảm việc ra quyết định là công bằng. |

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

MÔ HÌNH HỢP NHẤT

| Tạo động cơ với | Các nhà quản lý nên... |
|-------------------|--|
| LÝ THUYẾT KỶ VỌNG | <ul style="list-style-type: none"> - Thu thập thông tin một cách có hệ thống xem nhân viên muốn gì từ công việc của họ. - Tiến hành các bước cụ thể để gắn các phần thưởng với việc thực thi công tác theo cách thức để các nhân viên rõ ràng và hiểu được. - Giao quyền cho nhân viên ra quyết định nếu ban lãnh đạo thực sự muốn họ tin rằng nỗ lực và công việc nặng nề của họ sẽ mang lại chất lượng công tác cao |

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

MÔ HÌNH HỢP NHẤT

Tạo động cơ với

LÝ THUYẾT TĂNG CƯỜNG (REINFORCEMENT)

Các nhà quản lý nên...

- Xác định, đo lường, phân tích, can thiệp và đánh giá các hành vi then chốt liên quan tới việc thực thi công tác.
- Không tăng cường các hành vi sai trái.
- Thực thi hình phạt một cách đúng đắn vào thời gian thích hợp.
- Chọn lựa lịch biểu tăng cường đơn giản nhất và hiệu quả nhất.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

MÔ HÌNH HỢP NHẤT

Tạo động cơ với

LÝ THUYẾT ĐẶT MỤC ĐÍCH

Các nhà quản lý nên...

- Giao những mục đích cụ thể, mang tính thách thức.
- Bảo đảm rằng các công nhân thực sự chấp nhận các mục đích của tổ chức.
- Thường xuyên đưa ra phản hồi cụ thể và liên quan tới việc thực thi công việc

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

NHỮNG YẾU TỐ CÓ THỂ TRIỆT TIÊU ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

1. Không khí làm việc căng thẳng trong tổ chức.
2. Đặt ra những đòi hỏi không rõ ràng đối với hoạt động của các cá nhân.
3. Soạn thảo quá nhiều qui định không cần thiết buộc mọi người thực hiện.
4. Yêu cầu mọi người tham dự những cuộc họp không hiệu quả.
5. Làm gia tăng sự đua tranh nội bộ giữa các cá nhân.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

NHỮNG YẾU TỐ CÓ THỂ TRIỆT TIÊU ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

6. Che giấu những thông tin quan trọng liên quan đến công việc của các cá nhân.
7. Chỉ trích chứ không góp ý xây dựng.
8. Nhân nhượng đối với những cá nhân làm việc không hiệu quả, vì thế những người làm việc hiệu quả cảm thấy bị lợi dụng.
9. Đối xử không công bằng với các nhân viên.
10. Sử dụng lao động chưa phù hợp với trình độ của nhân viên.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

Tiếp cận mới về nhu cầu

Sự cân bằng về làm việc và trách nhiệm xã hội

Những thay đổi và phát triển của cá nhân, tổ chức

Là một thành viên của một tổ chức, một tập thể

Thù lao và lợi ích

Sự đảm bảo về vật chất và tinh thần

Sự hài hòa về cuộc sống và làm việc

Phát triển

Mối quan hệ, sự bình đẳng

Các phần thưởng

An toàn, an ninh

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

Tạo động lực làm việc cho nhân viên

Biện pháp khuyến khích

Bằng vật chất

Bằng tinh thần

Hiệu quả

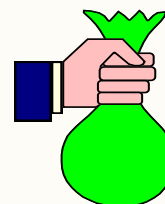
TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

Tạo động lực làm việc cho nhân viên

Khuyến khích vật chất

- Tác động dễ nhận thấy và phổ biến
- Thực tế, thực dụng
- Dễ gây mâu thuẫn về lợi ích
- Khó ổn định
- Bị giới hạn đáng kể về nguồn cung cấp



TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

Tạo động lực làm việc cho nhân viên

Tiền

- Rất quan trọng
- Không bền
- Không phải là lý do duy nhất để làm việc



TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

Tạo động lực làm việc cho nhân viên

Khuyến khích tinh thần

- ✓ Khai thác ảnh hưởng và sức mạnh tâm lý
- ✓ Hướng vào yếu tố tinh thần
- ✓ Tạo ra môi trường tâm lý có lợi
- ✓ Phát triển bền vững
- ✓ Hiệu quả cao, chi phí thấp.



TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

NHÀ QUẢN LÝ NÊN

1. Biết sử dụng sở trường của con người
2. Không được đối xử thiên lệch (thân, sơ, nặng, nhẹ) với cấp dưới
3. Phải tín nhiệm cấp dưới
4. Phải tôn trọng cấp dưới, coi trọng thành quả lao động của họ
5. Dùng đúng tài của người
6. Không bỏ lỡ việc bồi dưỡng kiến thức và năng lực
7. Giải quyết tốt những lo lắng của cấp dưới
8. Cùng cấp dưới suy nghĩ khi nghe họ phản ánh tình hình

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

NHÀ QUẢN LÝ NÊN

9. Kịp thời khẳng định thành tích của cấp dưới
10. Biết đoàn kết cấp dưới khi họ có ý kiến về người lãnh đạo
11. Trước nhiều người, không được dồn cấp dưới vào bước đường cùng
12. Giữ chữ tín, không hứa hẹn tùy tiện
13. Có thành tích không tranh công, phạm khuyết điểm không đùn đẩy
14. Không được coi mình là kẻ ban ơn
15. Phải ủng hộ công tác của cấp dưới trực tiếp
16. Không được vứt bỏ quyền uy khi cấp dưới không hoàn thành nhiệm vụ.

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

CÁC PHƯƠNG PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC

- *Xây dựng định mức lao động, nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho từng người lao động.*
- *Tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động hoàn thành nhiệm vụ.*
- *Kích thích vật chất, tinh thần cho người lao động.*
- *Tổ chức các phong trào thi đua, lập thành tích.*



TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

BÀI TẬP XÂY DỰNG KỸ NĂNG 6

TÌNH HUỐNG

- Tạo động lực cho CBCC, VC bằng các biện pháp tài chính và phi tài chính
- Thời lượng: 20 phút



TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018

XIN CẢM ƠN
VÀ KÍNH CHÚC
THÀNH CÔNG!

TS. Nguyễn Khắc Hùng 2018

6/15/2018