

Chương 4. Tâm lý trong hoạt động quản trị

4.1. Khái quát về hoạt động quản trị

4.2. Tâm lý người lãnh đạo

4.3. Tâm lý trong quá trình ra quyết định quản trị

4.1. Khái quát về hoạt động quản trị

- Hoạt động quản trị nhằm phối hợp các nguồn lực trong DN để đạt được mục đích KD
- Khái niệm QTDN: là quá trình lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra các nguồn lực, các hoạt động của DN nhằm đạt được mục đích KD với hiệu quả cao trong điều kiện môi trường kinh doanh luôn biến động.
- Đối tượng tác động chủ yếu và trực tiếp của hoạt động QT là mối quan hệ con người bên trong và bên ngoài DN.
- Vấn đề cốt lõi của QTDN là quản trị con người.

4.2. Tâm lý người lãnh đạo

4.2.1. Vai trò, chức năng và phương thức lãnh đạo

4.2.2. Phẩm chất và năng lực cần thiết của người lãnh đạo

4.2.3. Phong cách lãnh đạo

4.2.4. Uy tín của người lãnh đạo

4.2.5. Xây dựng Êkíp lãnh đạo

4.2.1. Vai trò, chức năng và phương thức lãnh đạo

Vai trò của người lãnh đạo



Là trung tâm gắn kết mọi hoạt động và mối quan hệ của tổ chức (phối hợp lao động)

Là nhân tố quan trọng quyết định sự thành bại của DN

Là người định hướng và ra các quyết định để thiết lập và vận hành DN đạt hiệu quả

**Hoạch định chiến lược
và kế hoạch KD**

**Tổ chức
nhân sự
và công
việc**

**Chức năng của người
lãnh đạo**

**Điều
hành và
chỉ huy**

Kiểm tra, giám sát

PHƯƠNG

➤ *Ép buộc*

THỨC

➤ *Phân công*

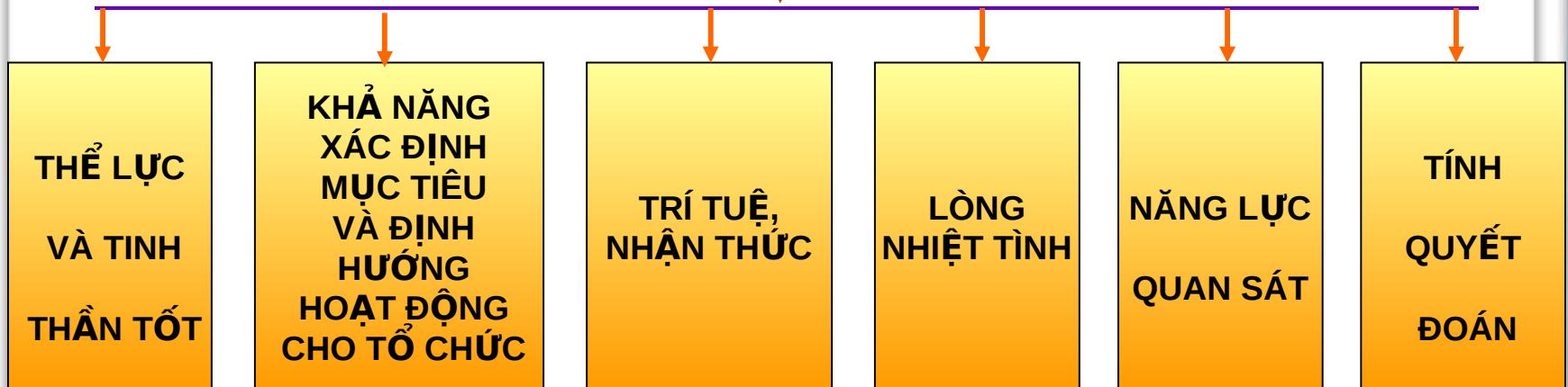
LÃNH

➤ *Giáo dục,
giải thích*

ĐẠO

➤ *Gây thiện
cảm và điều
chỉnh*

4.2.2. Phẩm chất và năng lực cần thiết của người lãnh đạo



4.2.3. Phong cách lãnh đạo

Phong cách làm việc của 1 lãnh đạo là tổng thể các biện pháp, thói quen, cách ứng xử đặc trưng mà người đó sử dụng trong giải quyết công việc hàng ngày của doanh nghiệp nhằm đạt hiệu quả quản lý cao.



4.2.3. Phong cách lãnh đạo

Mỗi người lãnh đạo có những kiến thức nhất định với những thói quen và bản tính có sẵn,... do đó sẽ tạo ra nhiều phong cách lãnh đạo khác nhau.

- a/ Phong cách lãnh đạo độc tài:
- b/ Phong cách lãnh đạo dân chủ:
- c/ Phong cách tự do:
- d/ Phong cách phát hiện vấn đề về tổ chức:



a/ Phong cách lãnh đạo độc tài:

Là việc dùng quyền để áp đặt sự phục tùng các quyết định của mình đối với cấp dưới, những người dưới quyền phải chấp hành mọi mệnh lệnh của người lãnh đạo đó, không được tham gia ý kiến.

- Ưu điểm: Là phong cách lãnh đạo có hiệu quả, mọi vấn đề được giải quyết nhanh chóng không mất thời gian thảo luận. Đây là phong cách dễ nhất, thông thường nhất của các nhà lãnh đạo, thoả mãn mong đợi sự quyết đoán từ lãnh đạo của 1 số nhân viên cấp dưới.
- Nhược điểm: Triệt tiêu tính sáng tạo và sự tham gia đóng góp ý kiến bình đẳng của mọi người trong doanh nghiệp, đồng thời tạo sự ức chế và áp lực trong công việc đối với nhân viên cấp dưới.

b/ Phong cách lãnh đạo dân chủ:

- Là phong cách mà người lãnh đạo cho phép nhân viên dưới quyền tham gia ý kiến thảo luận trước khi ra quyết định tùy theo tính chất của vấn đề thông qua nguyên tắc thiểu số phải phục tùng đa số.
- Ưu điểm:
 - Phong cách tạo ra sự nhất trí cao khi thực thi các quyết định, mọi người đều cảm thấy được tôn trọng, phát huy tính sáng tạo và nhận ra được năng lực của nhân viên thông qua những ý kiến đóng góp.
 - Phong cách này cũng tỏ ra trung thực hơn bởi có sự hiểu và tôn trọng lẫn nhau qua thảo luận.
- Nhược điểm:
 - Quyết định đưa ra chậm do phải mất thời gian thảo luận, lấy ý kiến.
 - Có thể xảy ra trường hợp lãnh đạo nhu nhược dẫn đến theo đuôi quần chúng.

CHÚ Ý:

Người lãnh đạo độc tài sẽ quyết định mọi việc, trong khi người lãnh đạo dân chủ áp dụng nguyên tắc nhất trí bằng biểu quyết.

Không phải phong cách lãnh đạo nào cũng tỏ ra có hiệu quả trong mọi tình huống.

Các nhà lãnh đạo thành công phải là người độc tài trong trường hợp này nhưng lại dân chủ trong trường hợp khác.

Người lãnh đạo thiên về phong cách nào là tùy theo cá tính của họ.

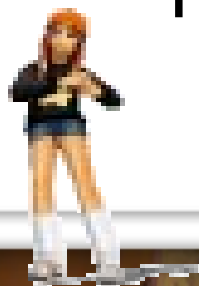
c/ Phong cách tự do:

- ít tham gia hoạt động tập thể, giao quyền cho cấp phó và để tập thể tự do làm việc theo mệnh lệnh và kế hoạch đã định.
- Phong cách này tạo ra sự tự do hành động và sáng tạo, nhưng nếu không kiểm tra chặt chẽ sẽ dẫn đến đổ vỡ do mạnh ai người đó làm.



d/ Phong cách phát hiện vấn đề về tổ chức

- Không câu lệ hình thức làm việc miễn là hoàn thành nhiệm vụ.
- Người lãnh đạo luôn phát hiện vấn đề mới để tổ chức thực hiện thành công mục tiêu.



4.2.4. Uy tín của người lãnh đạo

- Uy tín của người lãnh đạo là hệ thống những thuộc tính nhân cách của người lãnh đạo được các thành viên trong tổ chức thừa nhận và tôn trọng
- Uy tín chính thức: do được tuyển chọn, có quyết định bổ nhiệm.
- Uy tín cá nhân: do quá trình tự rèn luyện và khẳng định mình. Đây là uy tín thật của người lãnh đạo, nó đóng vai trò quyết định sự thành công của nhà lãnh đạo.



Những biểu hiện uy tín của người lãnh đạo

Quan hệ với
thông tin
quản trị

Kết quả
thực hiện
quyết định
từ LĐ của
tổ chức

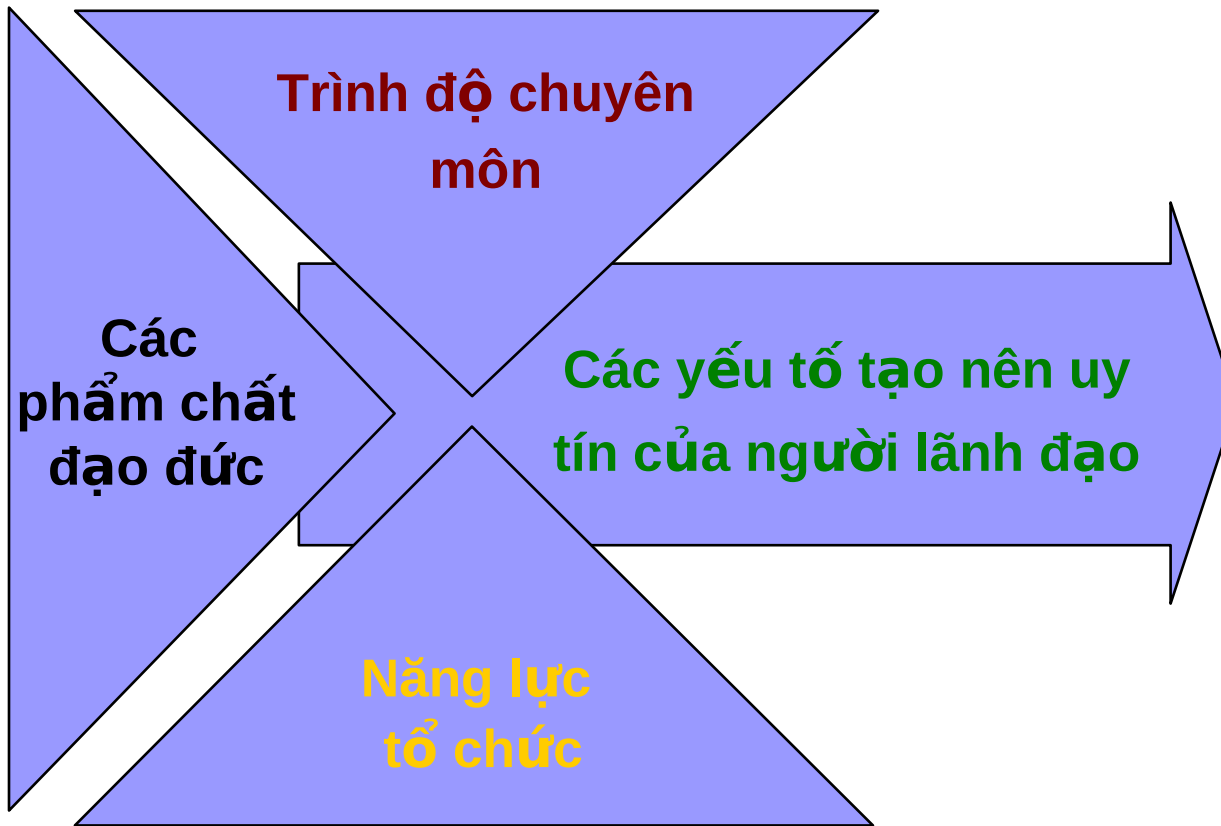
Thực trạng
công việc
lúc LĐ vắng
mặt

Sự tín nhiệm
và phục tùng
tự nguyện
của cấp
dưới

Sự đánh giá
cao của cấp
trên

Mọi người
thiện chí quan
tâm một cách
đúng mực đến
công việc cá
nhân của LĐ

Thái độ của
mọi người
khi LĐ thôi
giữ chức vụ



4.2.5. Xây dựng Êkíp lãnh đạo



Sự tương hợp tâm lý

- Tương hợp tâm sinh lý: khí chất, tính cách
- Sự tương hợp tâm lý xã hội: động cơ, mục đích, nhu cầu, định hướng giá trị, phong cách,...

HAI
THÀNH TỐ
CƠ BẢN

Phối hợp hành động

- Đồng bộ, ăn khớp
- Linh hoạt, uyển chuyển

Một số mô hình êkíp lãnh đạo

ÊKÍP

LÃNH ĐẠO

CHÂN CHÍNH

ÊKÍP

LÃNH ĐẠO

TIÊU CỰC

ÊKÍP

LÃNH ĐẠO

BẠN BÈ

ÊKÍP

LÃNH ĐẠO

HUYẾT

THỐNG

4.3. Tâm lý trong quá trình ra QĐQT

4.3.1

Bản chất tâm lý của việc ra QĐ

4.3.2

Các giai đoạn của quá trình ra QĐ

4.3.3

Những yêu cầu tâm lý trong tổ chức thực hiện QĐ

4.3.4

Phương pháp kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐ

4.3.1. Bản chất tâm lý của việc ra QĐ



Khái niệm:

Quyết định là sản phẩm sáng tạo của người quản lý DN nhằm định ra các mục tiêu, chương trình và tính chất hoạt động của DN để giải quyết một vấn đề đã chín muồi trên cơ sở hiểu biết các quy luật vận động khách quan của hệ thống khách thể và việc phân tích các thông tin về hiện trạng của hệ thống.

Xét trên góc độ tâm lý

1

QĐ là sản phẩm của ý chí và sự sáng tạo nhằm đưa ra các mục tiêu và biện pháp đạt được mục tiêu

2

Để có được QĐ, người lãnh đạo phải thực hiện quá trình tư duy hết sức phức tạp, từ phát hiện vấn đề đến giải quyết vấn đề như thế nào cho nhanh chóng và hiệu quả nhất.

QUYẾT

ĐỊNH

NHẪM

TRẢ

LỜI

CÁC

CÂU

HỎI

SAU

• Phải làm gì ?

Làm như thế nào?

• Khi nào? Bao lâu?

• Phân công lao động thực hiện như thế nào?

• Cần điều kiện gì để thực hiện được?

• Dự kiến những trở ngại và phương án xử lý?

• Kiểm tra và tổng kết thực hiện công việc?



4.3.2. Các giai đoạn của quá trình ra QĐ

4.3.2.1. Phát hiện, nhận thức vấn đề và hình thành mục tiêu:

4.3.2.2. Thu thập và xử lý thông tin

4.3.2.3. Xây dựng và lựa chọn phương án

4.3.2.4. Ban hành QĐ

4.3.2.5. Tổ chức thực hiện QĐ:

Lựa chọn phương án:

- Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến việc thực hiện nhiệm vụ
- Phân tích các điều kiện để thực hiện mục tiêu:
- Lựa chọn phương án: phải sử dụng 3 phương pháp tiếp cận
 - + Kinh nghiệm:
 - + Thực nghiệm:
 - + Nghiên cứu và phân tích:

Phương án được lựa chọn thường là:

- Chi phí thấp nhất
- Năng suất cao nhất
- Hiệu quả kinh tế xã hội cao nhất
- Tỷ lệ hiệu quả / chi phí là cao

nhất

Các yếu tố ảnh hưởng đến việc lựa chọn phương án ra QĐ

Yếu tố khách quan

1. Đặc điểm của nhiệm vụ

2. Tính bất định của VĐ

3. Khối lượng và CL của TT

4. ĐK, nguồn lực của DN

5. Thời hạn

Yếu tố chủ quan

1. Nhu cầu

2. Năng lực

3. Thói quen

4. Kinh nghiệm

5. Cá tính

VD : Khi giá xăng dầu tăng , có thể đề ra
3 phương án:

P/a 1: thay thế bằng nguyên liệu khác

P/a 2: tăng giá sp

P/a 3: thay thế công nghệ sx

Về khía cạnh tâm lý :

Nhà quản trị phải tham khảo ý kiến của các chuyên gia , các cá nhân , các tập thể trực tiếp liên quan bản thân các lãnh đạo cần tìm tòi để đưa ra phương án tốt nhất

4.3.3. Những yêu cầu tâm lý trong tổ chức thực hiện QĐ

Phải khắc phục các yếu tố tâm lý cản trở sau

**Sức ỳ
về thói
quen**

**Sức ỳ
về tư tưởng**

**Khiếm
khuyết
trong việc
truyền đạt**

YÊU CẦU TRONG PHÂN CÔNG NHIỆM VỤ THỰC HIỆN QĐ

Phân công nhiệm vụ tương xứng với năng lực và phẩm chất tâm sinh lý của người thực hiện

YÊU CẦU TRONG PHÂN CÔNG NHIỆM VỤ THỰC HIỆN QĐ

Phân công nhiệm vụ phải đảm bảo kích thích những tình cảm tốt đẹp của tập thể, để nhận được sự đồng tình và tương hỗ lẫn nhau trong quá trình thực hiện

YÊU CẦU TRONG PHÂN CÔNG NHIỆM VỤ THỰC HIỆN QĐ

Phải quan tâm đến khả năng phối hợp lao động khi cần thiết, đặc biệt ở những công việc có liên quan trước sau

4.3.4. Phương pháp kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐ

Ý NGHĨA

Biết được tính đúng đắn của QĐ để điều chỉnh

Tiến độ thực hiện và những khó khăn cần tháo gỡ

Điều chỉnh hành vi, nâng cao ý thức và trách nhiệm của người thực hiện

4.3.4. Phương pháp kiểm tra, đánh giá việc thực hiện QĐ

ĐỂ VIỆC
KIỂM TR
MANG TÍNH
TÍCH CỰC

- 1 **Tiêu chuẩn phải rõ ràng, cụ thể**
- 2 **Phải kiểm tra thường xuyên và có hệ thống**
- 3 **Phải kiểm tra trên tất cả các mặt hoạt động**
- 4 **Người kiểm tra phải có thẩm quyền, chuyên môn và có uy tín**
- 5 **Tạo ra sự nhất trí và ủng hộ cao độ của đối tượng kiểm tra**

Những chú ý khi đánh giá người thực hiện QĐ

*Phải
khách
quan*

*Phải
công
bằng*

*Phải
cụ thể,
chính
xác*

*Phải
thận
trọng,
tế nhị*

