

BỘ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ
CỤC PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP

Chuyên đề
TÂM LÝ HỌC LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN LÝ
(Tài liệu dành cho đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực
cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa)

Biên soạn: PGS.TS. Đỗ Thị Hải Hà

HÀ NỘI - 2012

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN VỀ TÂM LÝ, TÂM LÝ HỌC LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN LÝ	1
Mục tiêu của chương	1
1.1. TỔNG QUAN VỀ TÂM LÝ CON NGƯỜI	1
1.2. CÁC HIỆN TƯỢNG TÂM LÝ CÁ NHÂN	6
1.3. HÀNH VI, THÁI ĐỘ CON NGƯỜI	21
1.4. NGUYÊN TẮC NGHIÊN CỨU TÂM LÝ HỌC	23
Câu hỏi ôn tập	24
Bài tập tình huống và câu hỏi thảo luận	25
Hướng dẫn sử dụng tài liệu	25
Tài liệu tham khảo chương	26
CHƯƠNG 2. NGƯỜI LÃNH ĐẠO VÀ TÂM LÝ NGƯỜI LÃNH ĐẠO (TRONG QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP)	26
Mục tiêu của chương	26
2.1. LÃNH ĐẠO VÀ NGƯỜI LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP	26
2.2. CÁC TỐ CHẤT TÂM LÝ CẦN CÓ ĐỐI VỚI NGƯỜI LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP	32
2.3. CÁC PHƯƠNG PHÁP LÃNH ĐẠO	33
2.4. TÂM LÝ NGƯỜI LÃNH ĐẠO KHI RA QUYẾT ĐỊNH	38
2.5. NGƯỜI LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP VỚI VẤN ĐỀ Ế KÍP LÃNH ĐẠO	45
Câu hỏi ôn tập	49
Bài tập tình huống và câu hỏi thảo luận	49
Hướng dẫn sử dụng tài liệu giảng dạy	50
Tài liệu tham khảo chương	Error! Bookmark not defined.
CHƯƠNG 3. TÂM LÝ NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	51
Mục tiêu của chương	51
3.1. BẢN CHẤT CON NGƯỜI	51
3.2. PHÂN LOẠI CON NGƯỜI TRONG QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP	53
3.3. TÂM LÝ NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	60
Câu hỏi ôn tập	70
Bài tập tình huống và câu hỏi thảo luận	70
Hướng dẫn sử dụng tài liệu giảng dạy	71
Tài liệu tham khảo chương	Error! Bookmark not defined.
CHƯƠNG 4	72
TÂM LÝ KHÁCH HÀNG	72
Mục tiêu của chương	72

4.1. CÁC KHÁI NIỆM CƠ BẢN	72
4.2. TÂM LÝ KHÁCH HÀNG	79
Câu hỏi ôn tập	85
Bài tập tình huống và câu hỏi thảo luận	85
Hướng dẫn sử dụng tài liệu giảng dạy	86
Tài liệu tham khảo chương	Error! Bookmark not defined.
KẾT LUẬN	86
TÀI LIỆU THAM KHẢO	87

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN VỀ TÂM LÝ, TÂM LÝ HỌC LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN LÝ

*Sông sâu còn có thể dò
Lòng người ai biết mà đo cho tường
(Ngạn Ngữ)*

Mục tiêu của chương: Làm rõ khái niệm tâm lý con người là gì? Tâm lý học lãnh đạo và quản lý là gì? Tâm lý đóng vai trò gì trong hoạt động quản lý của người lãnh đạo doanh nghiệp? Tâm lý được thể hiện ra bên ngoài như thế nào?

Lãnh đạo và quản lý có thể diễn ra ở mọi quy mô tổ chức có đông người cùng làm việc; nhưng trong khuôn khổ sử dụng cho lớp học, giáo trình tập trung xử lý vấn đề tâm lý học lãnh đạo và quản lý ở phạm vi kinh doanh của các doanh nghiệp.

1.1. TỔNG QUAN VỀ TÂM LÝ CON NGƯỜI

1.1.1. Con người

Doanh nghiệp, tổ chức, xã hội do các con người tạo thành với tư cách là một trong các nhân tố tác động và quan trọng nhất chi phối doanh nghiệp, tổ chức, xã hội.

Con người có nhiều cách hiểu không giống nhau. Theo triết học Mác - Lênin, con người là sinh vật thuộc giống người, đánh dấu sự phát triển cao của cơ thể sống trên trái đất; là thực thể sinh học - tâm - lý - xã hội (sự chùng chất các cấu trúc); con người vừa là sản phẩm của sự phát triển xã hội vừa là chủ thể của sự phát triển [23].

Là một thực thể sinh vật, con người chịu tác động của các quy luật sinh tồn của sinh vật (phải ăn uống, phải khắc phục rét buốt, nóng bức, biết đau đớn, có nhu cầu, có mong muốn ...). Là một thực thể xã hội, con người cần có cuộc sống cộng đồng, biết giao tiếp, biết ứng xử, v.v. C.Mác đã nói: Bản chất con người không phải là một cái trừu tượng cố hữu của cá nhân riêng biệt, trong tính

hiện thực của nó, bản chất con người là tổng hòa các quan hệ xã hội [16]. Cả một thực thể tâm lý con người có những đặc điểm tâm lý cá nhân xác định (có ý thức về mình và về người khác) mà trong giáo trình này xin đề cập tới.

Tóm lại, có thể hiểu: *Con người* là một thực thể sinh vật - tâm lý - xã hội, có ý thức về mình và về người khác.

Con người là một sự chùng chãi các cấu trúc nên việc tác động lên con người (người lao động trong doanh nghiệp, khách hàng, đối thủ cạnh tranh trong kinh doanh ...) hết sức khó khăn, phức tạp. Không nắm bắt được tâm lý con người không thể hoạt động thành công.

1.1.2. Sơ lược lịch sử phát triển của tâm lý học

Việc sử dụng tâm lý vào quản lý đã được thực hiện từ lâu, đặc biệt trong công việc cai quản đất nước ở mọi nơi trên thế giới trong mọi thời đại. Nhìn lại lịch sử của các nước từ Á sang Âu, từ xưa tới nay đều có thể thấy việc sử dụng các yếu tố tâm lý như là một tiềm năng to lớn của quản lý (kinh tế, chính trị, xã hội, ngoại giao, quân sự ...). Việc quản lý các hệ thống có sự tham dự của con người, thực chất là việc tác động và điều hành, chi phối lên tâm lý của mỗi con người, của đám đông, của tập thể và của xã hội.

Các nhà tư tưởng lớn của thời cổ đại và thời Trung cổ đã có công trong việc khám phá các điều bí ẩn về tâm lý của con người; nhưng chưa tạo dựng cho tâm lý trở thành một ngành khoa học độc lập với một hệ thống các phân ngành hoàn chỉnh để không ngừng được bổ sung và phát triển.

Việc sử dụng các khía cạnh tâm lý trong quản lý doanh nghiệp được đặc biệt quan tâm cùng với sự ra đời và phát triển của chủ nghĩa tư bản.

F.B. Ghinborit Fank Bunker Gilbreth (1868-1924) và vợ là L.M.Ghinborit Lilian Moller Gilbreth là hai trong số nhiều tác giả Mỹ có nhiều đóng góp cho việc khai thác yếu tố tâm lý của con người trong quản lý. Cuốn "Tâm lý học trong quản lý" của L.M.Ghinborit có thể được xem như một trong những cuốn sách đầu tiên viết về thể loại này. Các nhà tâm lý học Xô Viết: Cócnicóp (1879 - 1957), Vugôtski (1896 - 1934), Rubinstein (1889 - 1960), V.Lêônchief, Luria,

A.B.Pêtrôpski, V.G.A. Phanasev, V.I. Lê bê đép ... cũng đã góp phần đóng góp to lớn vào lĩnh vực tâm lý quản lý.

Chính nhờ các cách tiếp cận theo hướng tâm lý xã hội học quản lý kinh tế đã làm nảy sinh nhiều nhánh khoa học kinh tế mới; trong đó phải kể tới marketing, kinh tế vĩ mô, kinh tế vi mô, PR mà người có công đóng góp lớn là Peter Drucker, nhờ đó đã tạo ra sức sống mới của nền kinh tế hàng hoá; đem lại nhiều kết quả cho nhiều nước thuộc thế giới tư bản: Mỹ, Nhật, Tây Âu, Bắc Âu, một số nước ASEAN, Trung Quốc... Đặc biệt Nhật Bản và các nước ASEAN, Trung Quốc do đưa được yếu tố tâm lý, yếu tố truyền thống văn hoá của dân tộc vào quản lý kinh tế đã thu được những kết quả tốt đẹp trong công cuộc phát triển đất nước.

Ở nước ta, tâm lý học quản lý kinh tế nói chung, tâm lý quản lý quản trị kinh doanh nói riêng mới bắt đầu được chú ý trong vòng hơn ba mươi năm lại đây (1977) và đặc biệt được quan tâm khi đất nước đi vào công cuộc đổi mới, xóa bỏ cơ chế quản lý kế hoạch hóa tập trung quan liêu bao cấp, chuyển sang cơ chế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa, nhất là từ khi nước ta là thành viên của WTO vào tháng 11 năm 2006.

1.2.3. Tâm lý

Khái niệm tâm lý hoặc tâm lý con người có không ít các cách hiểu không giống nhau, thực tế từ thuở xa xưa cho đến ngày nay, con người đã tốn rất nhiều công sức để làm rõ khái niệm này.

V.I.Lênin cho tâm lý là hình ảnh chủ quan của thế giới khách quan [21, 19]. Các tác giả Phạm Minh Hạc, Phạm Hoàng Gia, Trần Trọng Thủy, Nguyễn Quang Uẩn đưa ra cách hiểu: Tâm lý bao gồm tất cả những hiện tượng tinh thần được nảy sinh trong đầu óc con người, gắn liền và điều khiển mọi hành động, hoạt động của con người [10, 3]. Từ điển Bách khoa Việt Nam tập 4, trang 83 xuất bản năm 2005 đưa ra định nghĩa: Tâm lý là thuộc tính của vật chất có tổ chức cao (não bộ), là hình thức đặc biệt của sự phản ánh hiện thực khách quan, kết quả của sự tác động qua lại của chủ thể sống với môi trường xung quanh [24].

Để có thể hiểu chuẩn xác khái niệm tâm lý con người, cách tốt nhất là phải xét kỹ từ cội nguồn của khái niệm.

a. Phản xạ: là phản ứng (reaction) của sinh vật, của tự nhiên đáp lại các kích thích của môi trường.

Ví dụ: Động vật co giật cơ thể khi tiếp xúc với nhiệt độ cao, vật sắc nhọn, điện, v.v..

Phản xạ có hai loại:

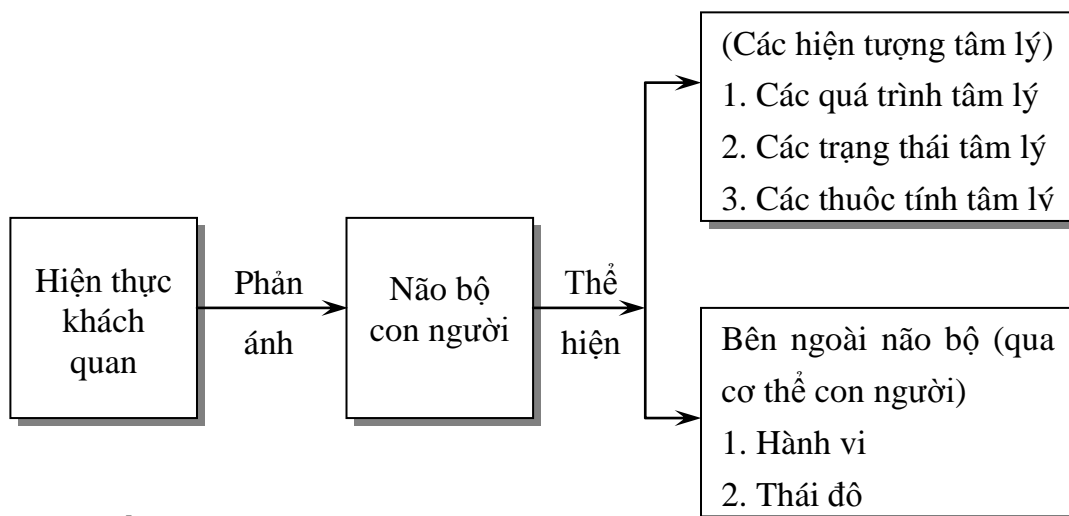
- Phản xạ tích cực (hung phấn): là phản xạ của hệ thần kinh tiếp nhận tích cực các tác động của hiện thực khách quan, vì thế đem lại kết quả hoạt động cao.

- Phản xạ tiêu cực (ức chế): là phản ứng của hệ thần kinh trì hoãn tiếp nhận tác động của hiện thực khách quan.

b. Phản ánh: là thuộc tính phản xạ của não bộ (con người, động vật) trước các kích thích của hiện thực khách quan (bản thân, tự nhiên, xã hội).

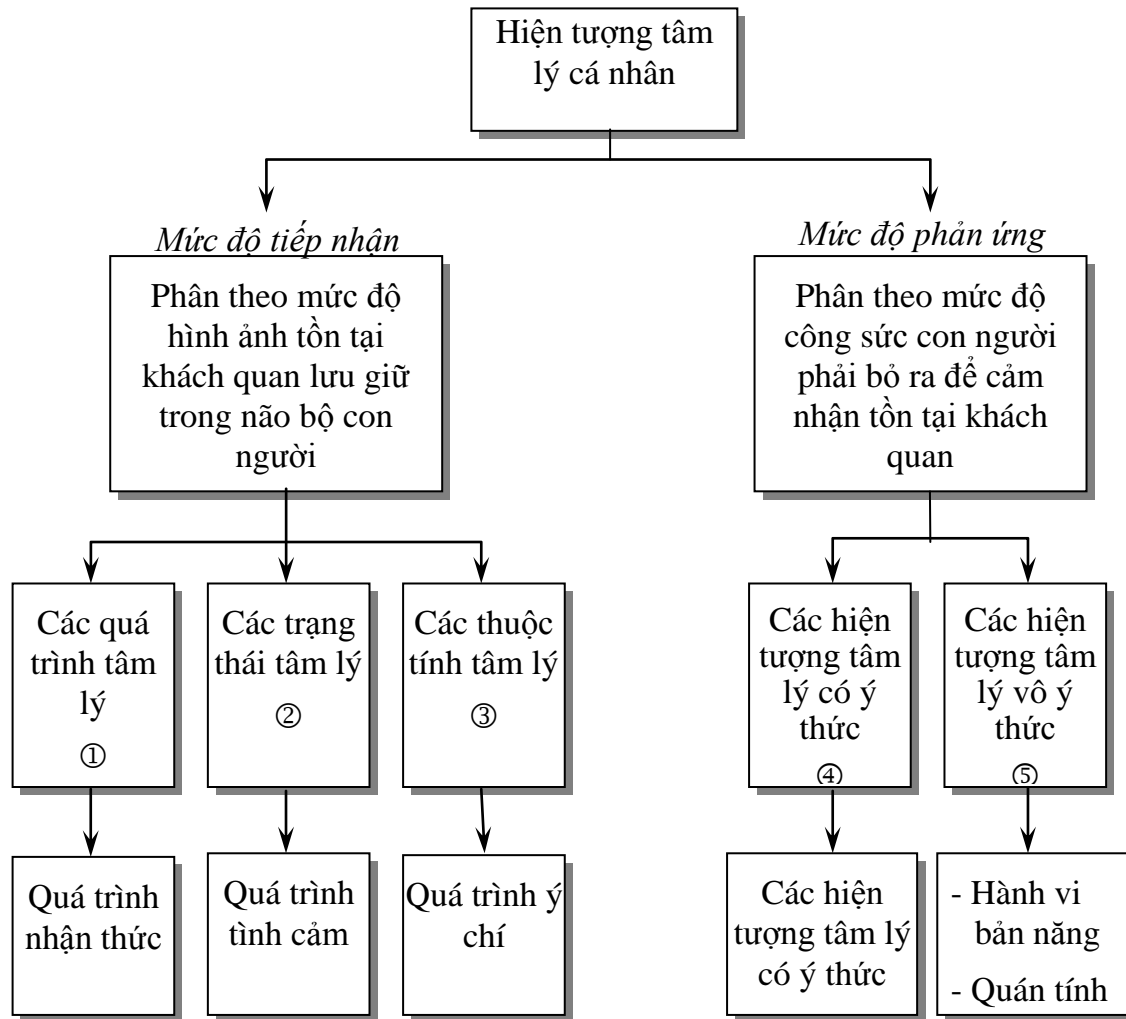
Phản xạ và phản ánh được đề cập ở đây là đối với các con người bình thường trong hoạt động và hành động, họ không có các khuyết tật về tâm sinh lý (tâm thần, thần kinh, điên loạn, mất trí ...)

c. Tâm lý con người: là sự phản ánh hiện thực khách quan vào bộ não con người bình thường, được lưu giữ lại và được thể hiện thành các hành vi, thái độ, các hiện tượng tâm lý [17] (Sơ đồ 1).



Sơ đồ 1: Tâm lý con người

Trong đó các hiện tượng tâm lý cá nhân biểu hiện mức độ tiếp nhận và phản ứng với hiện thực khách quan, được thể hiện qua Sơ đồ 2.



Sơ đồ 2: Các hiện tượng tâm lý cá nhân [13], [17], [19]

1.1.4. Chức năng của tâm lý

a. Tâm lý định hướng hoạt động của con người (con người làm việc phải có động cơ, mục đích, niềm tin, lương tâm, hy vọng, luôn hướng về tương lai tốt đẹp v.v.)

b. Tâm lý tạo động lực cho con người hoạt động (hứng thú, say mê, danh dự, hiện thực hóa ước mơ).

c. Tâm lý góp phần điều chỉnh hoạt động của con người (con người luôn phải biết đúc rút kinh nghiệm, phải biết tính toán đo lường hiệu quả làm việc của mình).

1.1.5. Vai trò của tâm lý: Tâm lý là một tiềm năng to lớn của quản trị.

Con người làm việc trong điều kiện vui vẻ, thích thú... thì hiệu suất làm việc tăng lên 20-30% và ngược lại.

Trong nhiều trường hợp, nếu không có yếu tố tâm lý con người không thể tồn tại và hoạt động có hiệu quả. Có thể xét trong thực tế hoạt động của các doanh nghiệp ở nước ta hiện nay; cùng ở trong một môi trường kinh tế - xã hội như nhau, hàng loạt doanh nghiệp vừa và nhỏ bị phá sản mỗi năm, nhưng vẫn có những doanh nghiệp tồn tại và phát triển là do tố chất tâm lý, tài nghệ kinh doanh tốt, họ biết cách sử dụng yếu tố con người và kỹ thuật để hoạt động có hiệu quả.

1.1.6. Tâm lý học: Là khoa học nghiên cứu quy luật của các hiện tượng tâm lý, hành vi, thái độ của con người trong cuộc sống (nó nằm giáp ranh giữa khoa học tự nhiên và khoa học xã hội).

1.1.7. Tâm lý học lãnh đạo và quản lý (doanh nghiệp) là một phân hệ của tâm lý học nói chung, chuyên nghiên cứu về các quy luật tâm lý của con người trong hoạt động kinh doanh mà người lãnh đạo phải biết để sử dụng.

Đối tượng nghiên cứu của tâm lý học lãnh đạo và quản lý là phát hiện và sử dụng các quy luật tâm lý trong kinh doanh (tâm lý người lao động, tâm lý khách hàng, tâm lý cạnh tranh, tâm lý của các quan chức quản lý nhà nước ...)

1.2. CÁC HIỆN TƯỢNG TÂM LÝ CÁ NHÂN

1.2.1. Khái niệm: Các hiện tượng tâm lý cá nhân là các cách thức con người có thể nhận biết được hiện thực khách quan (trong não bộ) rồi phản ứng lại theo cách riêng có của mình [2], [13].

1.2.2. Phân loại các loại hiện tượng tâm lý: Có nhiều phân cách loại khác nhau.

a. Phân theo quy mô chủ thể (là cá nhân hay đám đông), hiện tượng tâm lý phân thành.

- ⊙ Tâm lý cá nhân
- ⊙ Tâm lý đám đông

- ⊙ Tâm lý tập thể, tâm lý nhóm
- ⊙ Tâm lý xã hội
- ⊙ Tâm lý dân tộc
- ⊙ Tâm lý thời đại v.v..

b. Phân theo thời gian và vị trí ổn định của hiện tượng tâm lý trong não bộ con người (đây là cách phân loại quan trọng nhất).

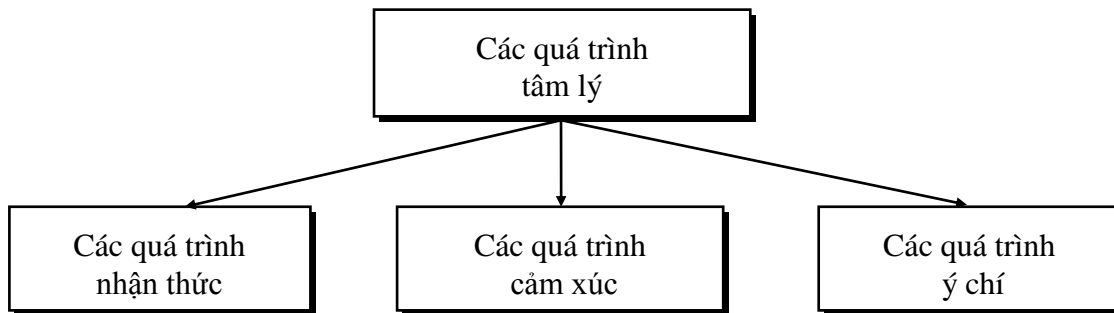
Các hiện tượng tâm lý được chia thành:

- ⊙ Các quá trình tâm lý
- ⊙ Các trạng thái tâm lý
- ⊙ Các thuộc tính tâm lý

1.2.3. Các quá trình tâm lý

1.2.3.1. Khái niệm

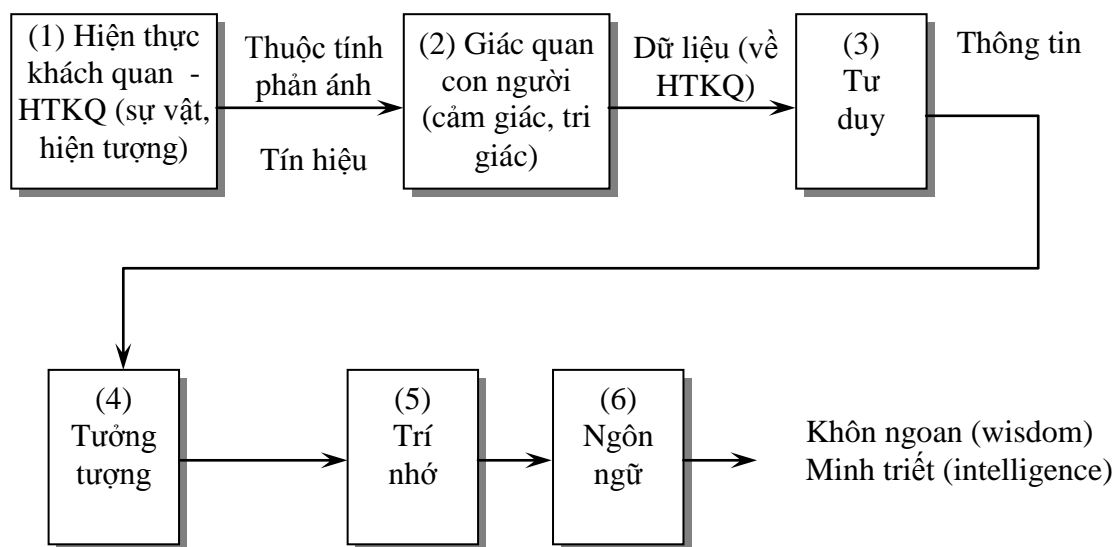
Quá trình tâm lý là những hiện tượng tâm lý xảy ra trong một khoảng thời gian tương đối ngắn, có mở đầu, có diễn biến và có kết thúc tương đối rõ ràng. Quá trình tâm lý lại chia thành ba quá trình nhỏ hơn (Sơ đồ 3):



Sơ đồ 3: Cấu trúc các quá trình tâm lý

1.2.3.2. Quá trình nhận thức: (quá trình tâm lý của nhận thức)

Là quá trình tâm lý nhằm nhận thức thế giới khách quan của con người (Sơ đồ 4).



Sơ đồ 4: Quá trình tâm lý của nhận thức

Tín hiệu là cách phản ánh của hiện thực khách quan mà não bộ con người có thể nhận được qua các giác quan.

Dữ liệu là phản xạ của con người sau khi giác quan tiếp nhận *tín hiệu* từ hiện thực khách quan.

Thông tin là các dữ liệu đã được xử lý, có mục đích nhưng chưa được đồng hóa (biến thành cái của mình). Khối lượng thông tin đã được đồng hóa thành cái riêng có của con người được gọi là *tri thức*.

a. Thuộc tính phản ánh: Hiện thực khách quan (vật chất) có *thuộc tính phản ánh*, tự nó phát ra các *tín hiệu*, tác động lên các *giác quan* con người để tạo nên cảm giác, tri giác.

b. Cảm giác

b₁. Khái niệm: cảm giác là quá trình tâm lý phản ánh từng thuộc tính riêng lẻ của sự vật thông qua các giác quan của con người. Ví dụ sờ tay vào nước đá có cảm giác lạnh, sờ tay vào lửa có cảm giác nóng v.v.

b₂. Năng lực cảm giác: Là độ cảm thụ của tâm lý con người đối với cường độ kích thích và sự thay đổi cường độ kích thích của hiện thực khách quan vào bộ não con người.

b₃. Ngưỡng cảm giác: là mức độ phản ánh của sự vật đủ mạnh để con người có cảm giác. Nếu tác động kích thích của sự vật ở dưới ngưỡng thì con

người không có cảm giác. Trái lại nếu mức tác động vượt quá ngưỡng cảm giác sẽ gây cho con người một cảm giác khó chịu, nặng nề.

c. Tri giác

c₁. Khái niệm: Tri giác là quá trình tâm lý phản ánh một cách trọn vẹn các thuộc tính bề ngoài của sự vật và hiện tượng.

Như vậy, tri giác một mặt nó giống như cảm giác, nó phản ánh các thuộc tính của sự vật; nhưng mặt khác nó khác cảm giác ở chỗ nó còn dựa vào các kinh nghiệm đã tích lũy của con người (từ nhiều lần nhận thức theo cảm giác để tổng hợp lại), cho nên nó phản ánh sự vật trọn vẹn hơn, hoàn chỉnh hơn.

c₂. Ứng dụng của tri giác vào quản trị kinh doanh, đó là việc đánh giá sự vật và hiện tượng không được vội vã, chủ quan, duy ý chí theo kiểu cảm giác.

Chẳng hạn, một sản phẩm quảng cáo hấp dẫn nhưng chất lượng tồi, thì người ta sau khi mua về sử dụng sẽ thất vọng và dù sau này có quảng cáo mấy cũng vô ích. Cho nên quảng cáo phải trung thực, không được lừa dối khách hàng.

d. Tư duy

d₁. Khái niệm: Tư duy là quá trình tâm lý phản ánh những thuộc tính bản chất, những mối liên hệ và quan hệ bên trong có tính quy luật của sự vật và hiện tượng.

d₂. Các thao tác tư duy: Thông thường con người tư duy qua các thao tác sau: đối chiếu, phân tích, tổng hợp, trừu tượng hóa, khái quát hóa, cụ thể hóa.

Chẳng hạn đưa nền kinh tế thị trường vào nước ta nên như thế nào cho thích hợp để vừa khai thác mặt tích cực, vừa hạn chế bớt mặt tiêu cực của nó v.v.

d₃. Công cụ của tư duy: tư duy được thực hiện nhờ các công cụ, đó là ngôn ngữ (sẽ xét ở mục h).

e. Tưởng tượng

e₁. Biểu tượng: là hình ảnh của sự vật, của hiện tượng còn được lưu giữ trên vỏ não con người sau khi sự vật và hiện tượng không còn trực tiếp tác động vào giác quan của con người nữa.

e₂. Tưởng tượng: là quá trình tâm lý phản ánh những cái chưa từng có

trong kinh nghiệm của con người, bằng việc xây dựng những hình ảnh mới dựa trên cơ sở các biểu tượng đã có.

e₃. Vai trò của tưởng tượng

- Tưởng tượng cho con người hình dung ra các sản phẩm trước khi tạo ra nó.
- Tưởng tượng tạo thêm hoặc làm giảm đi ý chí, sức lực của con người.
- Tưởng tượng tích cực sẽ trở thành lý tưởng, định hướng mục tiêu và nỗ lực của cả một đời người. Nó chắp cánh cho con người thành đạt trong cuộc đời.
- Tưởng tượng là mảnh đất màu mỡ để nhà quản lý tận dụng, khai thác tiềm năng của con người.

g. Trí nhớ: Là sự ghi lại, nhớ lại, làm tái hiện lại (các biểu tượng) những gì mà cá nhân con người thu được trong hoạt động của mình.

Nhà quản trị kinh doanh phải có trí nhớ tốt thì mới có khả năng, tầm nhìn quản trị rộng rãi, thích hợp, nhạy bén (các bài học kinh nghiệm rút ra từ bản thân, từ người khác, phải học hỏi).

h. Ngữ ngôn, ngôn ngữ

- *Ngữ ngôn:* là một thứ tiếng của một dân tộc, bao gồm: ① hệ thống các ký hiệu, ② từ ngữ, ③ hệ thống các quy tắc ngữ pháp [10,136].

- *Ngôn ngữ:* là một quá trình mỗi cá nhân sử dụng một thứ ngữ ngôn để giao tiếp, để truyền đạt và lĩnh hội những kinh nghiệm hoặc để kế hoạch hóa hoạt động của mình [10].

i. Giao tiếp: là hoạt động xác lập và vận hành các quan hệ giữa con người với con người để trao đổi tín hiệu hoặc thông tin (nhằm hiện thực hoá các quan hệ xã hội mong đợi).

Trong quản trị kinh doanh, nhà quản trị phải có ngôn ngữ hấp dẫn và có cách giao tiếp hiệu quả.

1.2.4. Các trạng thái tâm lý: là những hiện tượng tâm lý diễn ra trong một thời gian tương đối dài, nhưng việc mở đầu và kết thúc không rõ ràng [17] bao gồm:

a. Chú ý: là sự định hướng tích cực của ý thức con người vào một số đối

tượng hoặc hiện tượng nhất định.

b. Xúc cảm và tình cảm: là hiện tượng tâm lý ổn định của con người đối với hiện thực khách quan, phản ánh ý nghĩa của hiện thực khách quan đối với mối liên hệ về nhu cầu và động cơ hoạt động của con người.

Xúc cảm thể hiện tâm lý mức thấp, tình cảm thể hiện tâm lý ở mức cao.

c. Các loại tình cảm

* *Tình cảm đạo đức:* là thái độ của con người đối với các yêu cầu đạo đức trong xã hội, trong các quan hệ hoạt động (lòng yêu nước, niềm tin, lễ sống, lương tâm, danh dự, chữ tín trong kinh doanh v.v.).

* *Tình cảm trí tuệ:* là thái độ của con người trong sự khao khát hiểu biết, tìm tòi chân lý, sáng tạo cái mới, chấp nhận sự khác biệt (như hứng thú nghề nghiệp, thái độ hoài nghi trong học hỏi; cá tính trong nghiên cứu, làm việc v.v.).

* *Tình cảm thẩm mỹ:* là thái độ của con người trước cái đẹp và cái xấu, cái tốt và cái không tốt, cái đúng và cái sai (ví dụ lòng tự hào hay tự ty về dân tộc, cung cách thưởng thức âm nhạc, v.v.)

* *Tình cảm hoạt động:* là thái độ làm việc của con người, là tích cực (chủ động, sáng tạo, dám chịu trách nhiệm) hay thụ động (trông chờ, ỉ lại, lười biếng ...).

Tình cảm tạo ra động lực hoặc phản động lực cho con người trong các hoạt động của mình. Nhờ có tình cảm đúng đắn sẽ giúp cho con người phân biệt được đúng sai, phải trái, tốt xấu để điều chỉnh hành vi của mình.

d. Vai trò: xúc cảm, tình cảm tích cực tạo hiệu quả làm việc từ 10 – 20% và ngược lại.

e. Các quy luật của đời sống tình cảm

e₁. Hứng thú: là tình cảm thoả mãn, yêu thích nổi trội một lĩnh vực hoạt động nào đó khiến cho con người luôn chú ý tập trung ở mức độ cao về lĩnh vực đó.

e₂. Quy luật lây lan: là tình cảm mang tính bất chước, thông qua tác động của của dư luận, môi trường, tập thể, v.v.

e₃. Quy luật thích nghi: là tình cảm thích ứng với những biến đổi của môi trường xung quanh.

e₄. Quy luật tương phản: là những tình cảm gây ra hiệu ứng đột biến trước sự vật và hiện tượng (tích cực hoặc tiêu cực).

Trạng thái tâm lý được hình thành từ xúc cảm, tình cảm và ý chí cho nên có thể nói các trạng thái tâm lý là hiện tượng tâm lý bắc cầu giữa các quá trình tâm lý và các thuộc tính tâm lý, nó bao gồm các quá trình cảm xúc và quá trình lý trí. Để làm bất cứ một công việc gì, con người phải có cả hai quá trình cảm xúc (cơ bản là tình cảm) và lý trí (cơ bản là sự hiểu biết mang tính khoa học).

1.2.5. Các thuộc tính tâm lý: là các hiện tượng tâm lý hình thành một cách lâu dài và được lưu giữ rất lâu (thậm chí có khi suốt đời) tạo thành nét riêng có của nhân cách con người, chi phối lên hoạt động, hành vi, thái độ của họ.

Thuộc tính tâm lý bao gồm rất nhiều nhân tố:

a. Hoạt động: là sự tiêu hao năng lượng cơ thể của con người để giúp con người tồn tại trong thế giới hiện thực.

Đặc điểm của hoạt động là:

- Có đối tượng (để tác động)
- Có chủ thể (người gây ra hoạt động)

b. Lao động: là hoạt động có mục đích, có ý thức của con người nhằm làm thay đổi những vật thể tự nhiên hoặc đã qua chế biến cho phù hợp với nhu cầu của bản thân, với tên gọi là sản phẩm.

Như vậy, sản phẩm là kết quả của lao động và thường được cho dưới dạng đồ vật (hàng hóa) hoặc dịch vụ.

c. Hành động: là quá trình hoạt động để đạt tới một mục đích đã định.

d. Ý chí: là phẩm chất tâm lý cá nhân, biểu hiện bằng năng lực thực hiện những hành động có mục đích, đòi hỏi phải có một sự cố gắng lớn để khắc phục trở ngại, khó khăn mới đạt được.

e. Hành động tự động hóa (vô thức, quán tính): là hành động thoạt đầu có

ý thức và ý chí; nhưng do được lặp lại nhiều lần, được tập luyện thuần thục trở thành tự động, không cần có sự chi phối của ý chí.

g. Kỹ năng: là một hệ thống các hành động, các biện pháp, các kỹ thuật mang tính chuyên ngành mà nhờ đó một dạng hoạt động chuyên môn hóa nào đó được thực hiện.

h. Kỹ xảo: là loại hành động tự động hóa một cách có ý thức nhờ tập luyện.

i. Thói quen: là loại hoạt động tự động hóa cao độ và trở thành nhu cầu của con người.

k. Nhu cầu: là trạng thái tâm lý căng thẳng khiến con người cảm thấy thiếu thốn về một cái gì đó và mong được thoả mãn nó.

Trong quản trị kinh doanh nhu cầu có tầm quan trọng rất lớn vì nếu không nắm được nhu cầu của khách hàng và người lao động sẽ khó có thể thành công lớn. Nhu cầu là một trong các động cơ hành động quan trọng của con người.

Theo A. Maslow (nhà tâm lý học người Mỹ), nhu cầu của con người phù hợp với sự phân cấp từ nhu cầu thấp đến cao nhất. Khi một nhóm các nhu cầu được thoả mãn thì loại nhu cầu này không còn là động cơ thúc đẩy nữa (Sơ đồ 5).



Sơ đồ 5. Phân cấp nhu cầu theo A.Maslow

- Nhu cầu về sinh lý (vật chất) là những nhu cầu cơ bản để có thể duy trì bản thân cuộc sống con người (thức ăn, đồ mặc, nước uống, nhà ở ...).

- Nhu cầu về an toàn là những nhu cầu tránh sự nguy hiểm về thân thể và sự đe dọa mất việc, mất tài sản.

- Nhu cầu xã hội (về liên kết và chấp nhận): do con người là thành viên của xã hội nên họ cần được những người khác chấp nhận.

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

- Nhu cầu tự hoàn thiện: A.Maslow xem đây là nhu cầu cao nhất trong cách phân cấp của ông. Đó là sự mong muốn để đạt tới chỗ mà một con người có thể đạt tới. Tức là làm cho tiềm năng của một người đạt với mức độ tối đa và hoàn thành được một mục tiêu nào đó.

A.Maslow quan niệm rằng khi những nhu cầu bậc thấp hơn chưa được thỏa mãn thì những nhu cầu khác ở bậc cao hơn sẽ không thể là động lực thúc đẩy mọi người làm việc.

Như vậy, theo lý thuyết này, thì trước tiên các nhà lãnh đạo doanh nghiệp phải quan tâm đến các nhu cầu vật chất, trên cơ sở đó mà nâng dần lên các nhu cầu bậc cao.

* Theo Clayton Alderfer - giáo sư Đại học Yale đã tiến hành sắp xếp lại nghiên cứu của A.Maslow và đưa ra kết luận của mình. Ông cho rằng: Hành động của con người bắt nguồn từ nhu cầu - cũng giống như các nhà nghiên cứu khác - song ông cho rằng con người cùng một lúc theo đuổi việc thỏa mãn ba nhu cầu cơ bản: nhu cầu tồn tại, nhu cầu quan hệ và nhu cầu phát triển.

- *Nhu cầu tồn tại (Existence needs)* bao gồm những đòi hỏi vật chất tối cần thiết cho sự tồn tại của con người, nhóm nhu cầu này có nội dung giống như nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn của A.Maslow.

- *Nhu cầu quan hệ (Relatedness needs)*: là những đòi hỏi về quan hệ tương

tác qua lại giữa các cá nhân. Nhu cầu quan hệ bao gồm nhu cầu xã hội và một phần nhu cầu tự trọng (được tôn trọng).

- *Nhu cầu phát triển (Growth needs)* là đòi hỏi bên trong của mỗi con người cho sự phát triển cá nhân, nó bao gồm nhu cầu tự thể hiện và nhu cầu tự trọng (tự trọng và tôn trọng người khác).

Điều khác biệt ở học thuyết này là C.Alderfer cho rằng con người cùng một lúc theo đuổi việc thỏa mãn tất cả các nhu cầu chứ không phải một nhu cầu như quan điểm A.Maslow. Hơn nữa, học thuyết này còn cho rằng khi một nhu cầu nào đó bị cản trở và không được thỏa mãn thì con người có xu hướng dồn nỗ lực của mình sang thỏa mãn của các nhu cầu khác. Tức là nếu nhu cầu tồn tại bị cản trở, con người sẽ dồn nỗ lực của mình sang việc theo đuổi nhu cầu quan hệ và nhu cầu phát triển. Điều này giải thích khi cuộc sống khó khăn con người có xu hướng gắn bó với nhau hơn, quan hệ giữa họ tốt hơn và họ dồn nỗ lực đầu tư cho tương lai nhiều hơn.

Nhu cầu lành mạnh thì xã hội chấp nhận và dễ thỏa mãn, còn nhu cầu không lành mạnh cần phải bị hạn chế, xoá bỏ.

1.4.7. Các hiện tượng tâm lý có ý thức: là các hiện tượng tâm lý bậc cao của con người với đầy đủ các đặc tính vốn có, bao gồm:

a. Ý thức: (đồng nghĩa với tinh thần, tư tưởng, hiểu biết)

a₁. Định nghĩa: Ý thức là hình thức phản ánh tâm lý bậc cao của con người nhằm nắm bắt được bản chất của hiện thực khách quan để hành động đạt được mục tiêu (nó cũng gần giống với sự chú ý đã xét).

a₂. Đặc điểm:

- Ý thức là tâm lý có sự hiểu biết
- Ý thức là tâm lý có sự rung cảm để hướng hành động đến mục đích ứng với sự hiểu biết.
- Ý thức là tâm lý có chủ định, có chủ tâm, có dự kiến trước.

b. Niềm tin: là kết tinh của tri thức, là xúc cảm, ý chí đã được mỗi người thể nghiệm và trở thành chân lý bền vững của mình (ví dụ: niềm tin rằng nếu có

gắng vươn lên sẽ đạt được kết quả tốt đẹp, v.v.)

c. Lý tưởng: là một mục tiêu cao đẹp, một hình ảnh mẫu mực và tương đối hoàn chỉnh, lôi cuốn con người (hứng thú cao) vươn tới để đạt lấy (ví dụ: lý tưởng xây dựng xã hội dân giàu, nước mạnh, xã hội dân chủ, công bằng, văn minh).

d. Thế giới quan: là một hệ thống các quan điểm, niềm tin về tự nhiên, xã hội, bản thân, tạo thành phương châm, nguyên tắc hành động của con người.

e. Mong muốn: là nhu cầu mà con người muốn ưu tiên được giải quyết trước.

f. Ước mơ: là mong muốn lớn lao, đặc biệt mà con người muốn được trở thành hiện thực (tính hiện thực của ước mơ kém của mong muốn).

g. Quan điểm: là sức nhận biết, tầm nhìn, tri thức, nguyên tắc, phương thức hình thành mong muốn, ước mơ, lý tưởng và biến chúng thành hiện thực trong mối quan hệ với con người và xã hội [10], [14].

h. Hoài bão: là sự cụ thể hoá lý tưởng, thể hiện tính định hướng của hành động, của con người, biến lý tưởng thành hiện thực.

i. Văn hóa: là sản phẩm sáng tạo, là sự phản ánh tâm lý tích cực của con người vươn đến cái tốt, cái đẹp, cái hợp lý, cái hiệu quả để đạt được các nhu cầu, mong muốn, lý tưởng, hoài bão của mình trong cuộc sống cộng đồng, xã hội.

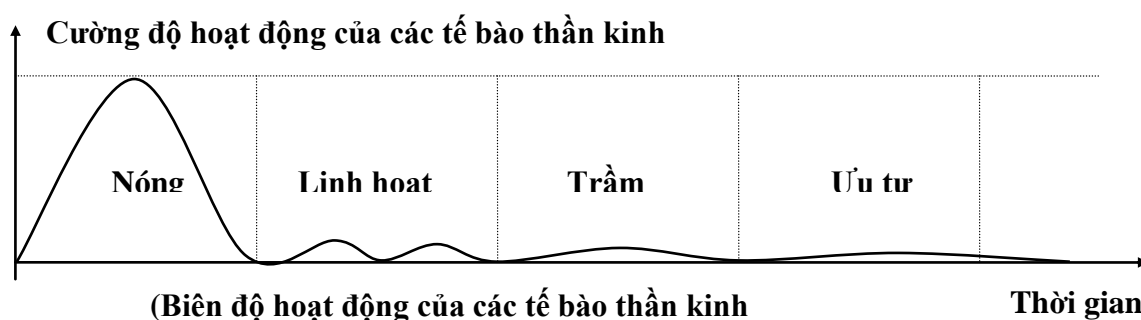
k. Nhân cách, là hệ thống những đặc điểm tâm sinh lý cá nhân ổn định tạo nên các cách cư xử tiêu biểu, đặc trưng trong mối quan hệ của con người với người khác, với xã hội và với bản thân; tạo nên giá trị của con người đối với xã hội. Nhân cách bao gồm:

- Tính khí
- Tính cách
- Năng lực
- Xu hướng

Căn cứ vào cấu trúc nhân cách, giám đốc doanh nghiệp sẽ có căn cứ vững chắc trong việc sử dụng và quan hệ với con người.

k₁. Tính khí (khí chất)

- *Khái niệm*: tính khí là thuộc tính tâm sinh lý (có cả sinh lý vì nó lệ thuộc vào đặc điểm của các tế bào thần kinh) cá nhân biểu hiện cường độ, tốc độ, nhịp độ các hoạt động tâm lý do các tế bào thần kinh tạo ra, thể hiện thành các hành vi, thái độ với dáng vẻ riêng của mỗi người.



Hình 1. Bốn cực tính khí của con người.

- Phân loại: Tính khí con người được nhà sinh vật kiệt xuất Nga I.P.Pavlov chia thành 4 loại cơ bản (Hình 1):

* *Tính khí nóng (người sôi nổi)*: là tính khí của những người có hệ thần kinh mạnh cường độ hoạt động lớn, không cân bằng thiên về hưng phấn; đó là những con người nóng nảy, bộc trực, ít mưu mẹo.

* *Tính khí linh hoạt (người linh hoạt)*: là tính khí của những người có hệ thần kinh trung bình, cân bằng, tốc độ nhanh, linh hoạt. Thường người có tính khí linh hoạt là người mưu trí, quan hệ rộng rãi, dễ thích nghi với mọi hoàn cảnh, nhiều sáng tạo. Đây là loại người ưu việt trong các hoạt động kinh doanh và đời sống.

* *Tính khí trầm (người điềm tĩnh)*: là người có hệ thần kinh yếu, cân bằng, tốc độ chậm không linh hoạt. Trong cuộc sống họ là người nhẹ nhàng, làm việc khoan thai không vội vàng hấp tấp, rất bài bản máy móc và ít sáng kiến. Loại người này chỉ thành công đối với những công việc ít đòi hỏi suy nghĩ, động não.

* *Tính khí ưu tư (người ưu tư)*: là người có hệ thần kinh rất yếu, rất trì trệ, không linh hoạt. Đó là người rất ít quan hệ, ngại giao tiếp, hay suy nghĩ nội tâm; dễ mất tinh thần trước khó khăn.

Trong kinh doanh, người có tính khí linh hoạt là người ưu việt, họ rất sáng

tạo, quan hệ cực kỳ rộng rãi, lăm mưu mẹo. Người có tính khí nóng chỉ làm tốt các việc có tính "cơ bắp" và khi công việc mới bắt đầu, có nhiều khó khăn. Người có tính khí trầm chỉ nên bố trí các công việc tĩnh tại và đơn giản, mang tính lặp lại một cách đơn điệu. Còn người có tính khí ưu tư là người "chỉ đâu biết đó", họ rất lu mờ trong hệ thống. Thông thường mỗi người là sự pha trộn của cả 4 loại tính khí này, tính khí mang tính bẩm sinh, di truyền.

k₂. Tính cách

- *Khái niệm*: tính cách là đặc điểm tâm lý cá nhân biểu hiện bằng những hành vi, cách ứng xử, cách nói năng mang tính ổn định của con người và nó chi phối lên quá trình sống và hoạt động của con người, nó chịu tác động to lớn của môi trường sống, của quá trình học tập và giao tiếp của con người, của trào lưu xã hội.

- *Biểu hiện của tính cách*: đó là thái độ, là cách xử sự của con người đối với bản thân, lao động, con người và xã hội ... kể cả nội dung và hình thức thể hiện.

k₃. Năng lực

- *Khái niệm*: Năng lực là thuộc tính tâm lý cá nhân, nhờ đó giúp cho con người có thể dễ dàng tiếp thu một lĩnh vực kiến thức, kỹ năng, kỹ xảo nào đó và nếu công tác trong lĩnh vực đó thì họ dễ có kết quả cao hơn với các lĩnh vực khác và người khác.

- Cơ sở của năng lực

Năng lực được tạo lập từ hai nhân tố, một phần là do tính di truyền sinh học của dòng họ, của huyết thống để lại và một phần khác là kết quả của quá trình tự học tập phấn đấu của con người, của môi trường văn hoá giáo dục, của các mối quan hệ xã hội tạo nên.

- Các loại năng lực

Năng lực có nhiều loại, trong đó phải kể tới: năng lực học tập, năng lực thực hành, năng lực tổ chức chỉ huy, năng lực giao tiếp, năng lực sáng tạo, năng lực vượt khó khăn v.v. Để sử dụng con người trong quản trị kinh doanh phải

nắm chắc năng lực của con người định sử dụng, tránh nhầm lẫn.

Quá trình quản trị kinh doanh chính là quá trình tác động lên con người dựa trên các biểu hiện tâm lý của họ, để sử dụng có hiệu quả nhất các tiềm năng của con người và các cơ hội trong quá trình tiến hành các hoạt động kinh doanh. Nhà lãnh đạo, quản lý sẽ không thể thành công nếu không nắm chắc các hiện tượng tâm lý của con người.

k₄. Xu hướng cá nhân

- *Khái niệm:* Xu hướng cá nhân là đặc điểm tâm lý cá nhân tạo thành chiều hướng phát triển, mục đích, mục tiêu phát triển đời người mà con người hướng mọi quyết tâm, hoạt động cả đời để đạt được nó.

l. Giá trị: là những quan niệm (cách nghĩ) và đánh giá của con người về những cái mà con người cho là rất quan trọng, là có ích và mong muốn có được.

m. Chuẩn mực xã hội: là các giá trị được đại đa số mọi người trong xã hội mong muốn có, đặt ra và đòi hỏi mọi người phải tuân thủ (cả trong suy nghĩ cũng như hành động) ở trong mỗi giai đoạn lịch sử cụ thể.

n. Đạo đức: là các phẩm chất tâm lý, ổn định, đặc biệt của cá nhân được thể hiện thành các quan niệm (cách nghĩ), quan điểm, các nguyên tắc sống, các chuẩn mực xã hội hợp lý, hiệu quả mà con người sử dụng để thực hiện các quan hệ của mình với người khác trong xã hội nhằm đạt được mong muốn, ước mơ, hoài bão, lý tưởng của mình.

o. Lối sống: là toàn bộ những hình thức hoạt động sống của con người trong một xã hội nhất định được xem xét thống nhất với các điều kiện kinh tế xã hội nhất định [23].

Lối sống bao gồm những mặt cơ bản: ① lao động, ② tính tích cực chính trị - xã hội, ③ sinh hoạt tinh thần, ④ văn hóa giáo dục [23].

Lối sống bao gồm các nội dung: ① mức sống và ② chất lượng của đời sống.

* *Mức sống:* phản ánh mặt lượng của đời sống, thể hiện các mối quan hệ của con người với con người trong: ① sản xuất, ② lưu thông, ③ trao đổi, ④

phân phối, ⑤ tiêu dùng, ⑥ sở hữu của cải.

* *Chất lượng của đời sống*: phản ánh mức thoả mãn và trình độ dân chủ, công bằng, văn minh của xã hội với con người trong cuộc sống.

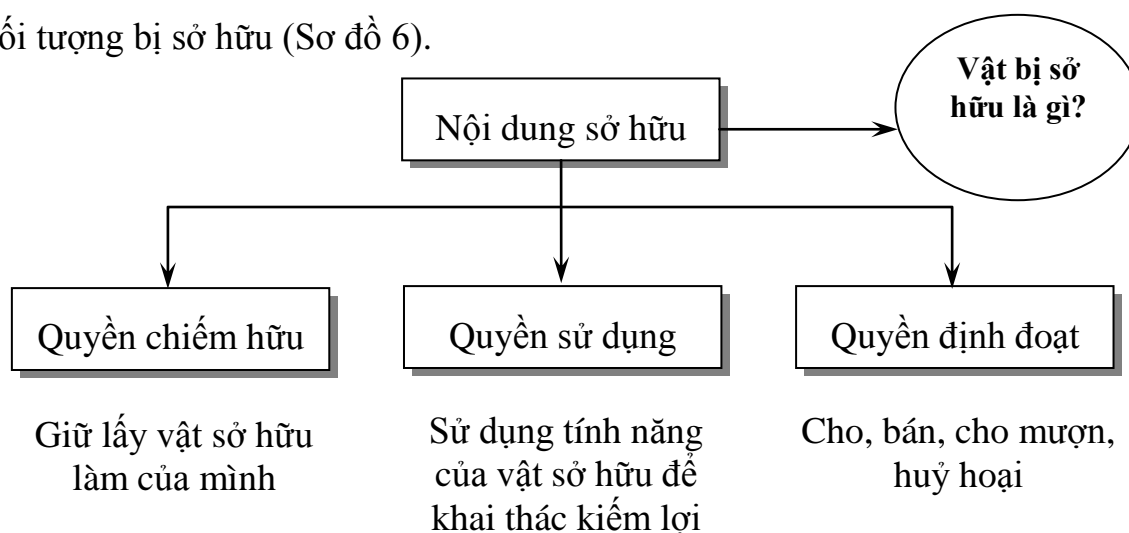
p. Nghĩa vụ (bổn phận): là trách nhiệm phải có của mỗi người trước xã hội, gia đình, tổ chức, người khác và bản thân mà chuẩn mực xã hội thừa nhận.

q. Lương tâm: là xúc cảm, tình cảm, ý thức trách nhiệm đạo đức của mỗi người đối với các hành động của mình trong các quan hệ xã hội và tổ chức.

r. Nhân phẩm: là những đức tính mà chuẩn mực xã hội đòi hỏi mỗi người trong xã hội phải có bất kể là ai, ở cương vị nào, mang chức danh gì, ở bất cứ đâu (ví dụ: không phản bội tổ quốc, không lừa gạt hại người, không trộm cắp, không tham nhũng v.v.)

s. Lợi ích: là nội dung xã hội của việc con người chiếm hữu của cải xã hội, phản ánh kết quả của con người nhận được của cải trong các quan hệ và xã hội của bản thân và của xã hội.

t. Sở hữu: là phạm trù kinh tế biểu thị tổng thể các quan hệ xã hội, pháp lý về việc con người chiếm hữu, sử dụng và định đoạt của cải xã hội với tư cách là đối tượng bị sở hữu (Sơ đồ 6).



Sơ đồ 6: Cơ cấu sở hữu

u. Động lực: là các xung lực tác động lên con người thông qua các phản xạ mang tính hưng phấn thúc đẩy con người hoạt động.

v. Động cơ: là mục đích chủ quan của hoạt động của con người, là tâm lý, là động lực nội sinh của con người nhằm hiện thực hóa nhu cầu, mơ ước, hoài

bảo, lý tưởng của con người; gây ra hành vi và tạo nên kết quả.

x. Hạnh phúc: là sự xúc cảm thoả mãn mọi nhu cầu, mong muốn, ước mơ, hoài bão, lý tưởng của con người một cách hợp lý mà không phải lo âu, phiền muộn, ăn năn, hối hận về các hành động, lối sống của mình.

1.2.7. Các hiện tượng tâm lý vô thức

a. Khái niệm: các hiện tượng tâm lý vô thức là các hiện tượng phản xạ tự nhiên mang tính bản năng của động vật không có yếu tố tâm lý.

b. Các hiện tượng tâm lý vô thức bao gồm:

b₁. Hành động mang tính bản năng không có sự kiểm soát của tâm lý:

- Tham sống,
- Sợ chết,
- Sinh lý giới tính, v.v.

b₂. Hiện tượng mộng du (đang ngủ “thức dậy” làm một việc gì đó mà không có ý thức)

b₃. Các thói xấu lúc đầu hình thành từ tự giác, có ý thức; sau đó được lặp lại mãi thành thói quen, thành bản năng.

- Tham nhũng,
- Hối lộ,
- Trộm cắp, v.v.

1.3. HÀNH VI, THÁI ĐỘ CON NGƯỜI

Như đã xét ở trên, não bộ con người trước tác động của hiện thực khách quan được phản ánh ở bên trong bản thân não bộ thành các hiện tượng tâm lý và được thể hiện ra bên ngoài (hoạt động) thành hành vi, thái độ của con người.

1.3.1. Hành vi: là tổ hợp các phản ứng của cơ thể con người để thích nghi với môi trường, theo thói quen hoặc nhằm đạt tới một mục tiêu nhất định [23]

a. Thực chất của hành vi: hành vi là cách sống, cách hoạt động cụ thể của con người nhằm đáp ứng nhu cầu, mong muốn của mình.

b. Nguyên nhân tạo nên hành vi: hành vi của con người là do con người
① định nhằm đạt một mục tiêu cụ thể, ② hoặc làm theo thói quen (quán tính).

c. Phân loại hành vi, hành vi của con người được chia thành:

c₁. Hành vi bản năng: là các hoạt động phản ánh các phản ứng không có yếu tố tâm lý, mang tính động vật, vô thức; bao gồm:

- Hành vi xấu như trộm cắp, gây gổ đánh nhau, gièm pha xúc xiểm, làm hại nhau. Những hành vi này cần được khắc phục, ví dụ bằng quy chế.
- Hành vi tốt đẹp như tương thân tương ái, đoàn kết, bảo vệ nhau ... cần được phát huy.

c₂. Hành vi có lý trí: là các hoạt động phản ánh các phản ứng có yếu tố tâm lý, ý thức; ví dụ như các hành vi phù hợp với chuẩn mực xã hội, chuẩn mực hệ thống (trách nhiệm, bổn phận, nghĩa vụ, ham học hỏi, sáng tạo, vươn lên ...)

c₃. Hành vi tập thể: là các hành vi của đám đông, của cả hệ thống tuân theo các chuẩn mực quy định (truyền thống tập thể, văn hóa tập thể, v.v.)

1.3.2. Thái độ (cử chỉ)

a. Khái niệm: Thái độ là tâm trạng bên trong được biểu lộ qua hành động, hành vi, cử chỉ ứng xử đối với người khác, đối với các sự kiện, quan điểm, với bản thân, thái độ biểu thị nhân cách [24, 133].

b. Đặc điểm: thái độ chính là hành vi có tính đánh giá của con người. Con người thể hiện cảm xúc, tình cảm cụ thể của bản thân bằng các hành vi của mình.

c. Phân loại, thái độ có thể là:

c₁. Thái độ tích cực: hồ hởi, thoả mãn, tin tưởng, tôn sùng, kính nể, trân trọng, hăng hái, nhiệt tình, có trách nhiệm cao, ham học hỏi, hòa nhã, nhân ái, bao dung, điềm tĩnh, quyết tâm, v.v.

c₂. Thái độ tiêu cực: buồn chán, bất mãn, nghi ngờ, dao động, khinh miệt, uể oải, lừa dối, vô trách nhiệm, tự mãn, kiêu căng, gây gổ, đố kỵ, nóng nảy, cục cằn, buông xuôi, v.v.

c₃. Thái độ bàng quan: dửng dưng, thờ hững, không quan tâm, lạnh lùng, bất cần, không can dự, v.v.

1.4. NGUYÊN TẮC NGHIÊN CỨU TÂM LÝ HỌC

Các nguyên tắc nghiên cứu tâm lý học nói chung, tâm lý học lãnh đạo và quản lý nói riêng là các ràng buộc mang tính khách quan, khoa học mà người nghiên cứu tâm lý phải tuân thủ trong quá trình nghiên cứu tâm lý con người.

1.4.1. Nguyên tắc khách quan (nguyên tắc quyết định luận duy vật biện chứng). Theo nguyên tắc này, đòi hỏi việc nghiên cứu tâm lý con người phải bắt nguồn từ thực tế khách quan (tránh suy luận chủ quan, tùy tiện), trong không gian, thời gian và hoàn cảnh cụ thể (vật chất quyết định ý thức). Trong kinh doanh, phải điều tra khách hàng, đối thủ kỹ lưỡng trước khi tiến hành sản xuất.

1.4.2. Nguyên tắc biến đổi và phát triển: Đòi hỏi khi nghiên cứu phải đặt con người trong cả một quá trình (sinh ra, biến đổi, phát triển). Tránh cách xem con người một cách cố định, không bao giờ thay đổi. Do đó mà trong kinh doanh, vấn đề tuổi thọ và vòng đời của sản phẩm là có giới hạn (đòi hỏi các doanh nghiệp phải đổi mới sản phẩm cho phù hợp thị hiếu của khách hàng)

1.4.3. Nguyên tắc thống nhất giữa ý chí và hành động: Đòi hỏi việc nghiên cứu tâm lý con người phải xuất phát từ nhu cầu, động cơ, hành vi và thái độ của họ (cái mà người xưa thường nói: tướng tự tâm mà ra - bản chất con người thế nào thì cách hành động của họ cũng có tính chất tương tự).

1.4.4. Nguyên tắc phân tích - tổng hợp: đòi hỏi việc nghiên cứu tâm lý con người phải kết hợp chặt chẽ cả hai quá trình phân tích và tổng hợp.

- Phải phân tích để tìm ra các đặc điểm sâu sắc, riêng lẻ của con người (hoàn cảnh, gia đình, quá trình đào tạo, năng lực, sở trường, thói hư tật xấu, v.v.)

- Sau đó phải tổng hợp để tìm ra nét tiêu biểu chung của con người, từ đó có đối sách quản lý thích hợp.

1.4.5. Nguyên tắc về mối liên hệ: phải đặt ra vấn đề nghiên cứu tâm lý con người trong môi trường rộng lớn của họ (môi trường gia đình, nhà trường, cơ quan, xã hội), phải tính đến các mối quan hệ tương tác của môi trường đối với con người (ở bầu thì tròn, ở ống thì dài, v.v.)

*

* *

Tóm lại, người lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp muốn điều hành doanh nghiệp có hiệu quả cần phải nắm bắt và sử dụng tốt các con người có liên quan đến doanh nghiệp thông qua việc nắm bắt đặc điểm tâm sinh lý của họ để từ đó có biện pháp tác động thích hợp.

Câu hỏi ôn tập

1. Tâm lý con người là gì? Tâm lý học lãnh đạo và quản lý là gì?
2. Vì sao nhà lãnh đạo và quản lý doanh nghiệp cần phải nghiên cứu tâm lý học lãnh đạo và quản lý?
3. Nhân cách là gì? Vì sao phải nghiên cứu nhân cách trong tâm lý học lãnh đạo và quản lý?

Bài tập tình huống và câu hỏi thảo luận

1. Tại các học viện quản lý nổi tiếng thế giới, giáo sư giảng bài cho các giám đốc doanh nghiệp, từ trên 30 nước khác nhau (nói tiếng Pháp) đưa ra một câu hỏi: Theo các ngài, người lao động làm việc ở trong các doanh nghiệp thì động cơ nào là quan trọng nhất (nếu chỉ có một động cơ thôi, thì đó là động cơ nào)?

Sau 2 ngày tranh luận, theo dõi ý kiến của trên 40 giám đốc ở lớp học, giáo sư đưa ra một động cơ duy nhất, đó là người lao động làm việc vì động cơ "Sợ".

Theo ông (bà), kết luận trên phải hiểu thế nào cho đúng?

Hướng dẫn: khái niệm "sợ" bao gồm mọi loại nhu cầu và động cơ của con người. Sợ nghèo nên phải làm để có nhiều tiền, sợ bị mất việc nên phải tuân thủ quy chế, sợ không được thăng tiến nên phải nỗ lực, v.v.

2. Trong nhiều giáo trình marketing, người ta nói đặc điểm tâm lý cơ bản của khách hàng (đồng thời cũng là triết lý kinh doanh ngày nay là):

- a. Khách hàng mua một sản phẩm nào đó là do sản phẩm đó phù hợp với vị trí tương tượng của họ.
- b. Khách hàng mong muốn người bán phải quan tâm đến lợi ích của họ.
- c. Khách hàng mong muốn mua được sản phẩm: ① có chất lượng tốt, công

dụng tốt; ② giá cả phải chăng; ③ cách bán thuận lợi.

Theo ông (bà), kết luận ở trên phải hiểu thế nào? và từ đó rút ra các bài học gì trong kinh doanh.

Hướng dẫn: Đây là 3 triết lý cơ bản về khách hàng trong marketing.

Hướng dẫn sử dụng tài liệu

Vì thời lượng môn học không nhiều nên bám sát nội dung giáo trình, xoay quanh các câu hỏi ôn tập.

- Mục 1.1. chú ý các điểm 1.1.3, 1.1.4, 1.1.5, 1.1.6, 1.1.7, 1.1.8
- Mục 1.2 hướng dẫn học viên tự học ở nhà, trên lớp chỉ giới thiệu qua, chú ý khái niệm nhân cách.
- Mục 1.3 giới thiệu đầy đủ
- Mục 1.4 hướng dẫn học viên tự học.

Tài liệu tham khảo chương

- Tâm lý học quản lý của Nguyễn Đình Chính và Phạm Ngọc Uyển, NXB Giáo dục, Hà Nội 1998.
- Tâm lý học quản trị kinh doanh của Thái Trí Dũng, NXB Thống kê, 2004.
- Tâm lý học do Phạm Minh Hạc chủ biên, NXB Giáo dục 1997.
- Giáo trình tâm lý học quản trị kinh doanh, NXB Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội 2007.

CHƯƠNG 2

NGƯỜI LÃNH ĐẠO VÀ TÂM LÝ NGƯỜI LÃNH ĐẠO (TRONG QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP)

*Mọi việc thành bại đều do cán bộ
(Hồ Chủ tịch)*

Mục tiêu của chương

- Làm rõ vai trò, vị trí, nhiệm vụ của người lãnh đạo doanh nghiệp; Nội dung của lãnh đạo và các tố chất tâm lý cần có của người lãnh đạo doanh nghiệp trong điều kiện kinh doanh ngày nay.

- Giới thiệu các phương pháp và công cụ có thể sử dụng để tác động lên yếu tố tâm lý của con người có liên quan đến hoạt động của doanh nghiệp (của người lao động trong doanh nghiệp, của khách hàng ...)

2.1. LÃNH ĐẠO VÀ NGƯỜI LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP

2.1.1. Tổng quan về người lãnh đạo trong doanh nghiệp

a. Khái niệm: Người lãnh đạo trong doanh nghiệp theo cách hiểu thông thường là người đứng đầu doanh nghiệp và chịu hoàn toàn trách nhiệm về doanh nghiệp mà mình phụ trách.

b. Vị trí, vai trò: Người lãnh đạo trong doanh nghiệp có một vai trò, vị trí và nhiệm vụ hết sức quan trọng. Họ là một trong những nhân tố cơ bản quyết định sự thành công hay thất bại của đường lối của doanh nghiệp mà họ phụ trách. Họ có một vị trí hết sức to lớn. Thứ nhất, họ là trung tâm gắn kết mọi con người trong doanh nghiệp với mọi yếu tố khác của quá trình kinh doanh (bằng quyền lực, tổ chức, uy tín). Thứ hai, họ là người đại diện cho mọi loại lợi ích có liên quan đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Thứ ba, họ là người chịu trách nhiệm ra quyết định để vận hành doanh nghiệp; giúp cho doanh nghiệp chuyển động để đạt đến mọi mục tiêu đã định.

c. Nhiệm vụ: Người lãnh đạo doanh nghiệp có nhiệm vụ quan trọng là thực hiện chức năng lãnh đạo thông qua hai nội dung cụ thể: (1) Thứ nhất, họ phải

hình thành nên cơ cấu bộ máy tổ chức của doanh nghiệp, phân công nhiệm vụ, xác định mục tiêu cần đạt cho từng bộ phận, từng cá nhân, hình thành cơ chế vận hành doanh nghiệp; (2) Thứ hai, ra các quyết định điều khiển doanh nghiệp hoạt động có kết quả.

2.1.2. Đặc điểm cần lưu ý về người lãnh đạo doanh nghiệp

a. Người lãnh đạo doanh nghiệp chủ yếu là người lao động trí óc, họ phải suy nghĩ, cân nhắc để xử lý các vấn đề về môi trường cũng như mọi vấn đề xảy ra trong doanh nghiệp. Vì vậy, họ phải là những người có tính khí thiên về tính khí linh hoạt để thích nghi với mọi biến động, rủi ro và bất cập của môi trường và của doanh nghiệp.

b. Người lãnh đạo doanh nghiệp đóng vai trò to lớn trong sự phát triển hoặc kìm hãm doanh nghiệp. Họ phải có tầm quan hệ rộng, họ phải dành đại bộ phận thời gian làm việc và trí óc của mình cho việc xử lý các quan hệ môi trường bên ngoài; phải nhạy cảm với cái mới, phải lường trước được các biến động trong tương lai của doanh nghiệp để đối phó, họ phải là người quyết đoán, dám nhận trách nhiệm.

c. Người lãnh đạo doanh nghiệp được quyền sử dụng các tiện nghi tốt nhất của doanh nghiệp, có điều kiện để đi xa khỏi doanh nghiệp (ra nước ngoài, đi tới các địa phương trong nước), phải thường xuyên tiếp khách nên người lãnh đạo thường dễ lẫn lộn giữa cái chung và cái riêng.

2.1.3. Lãnh đạo

Sau chức năng hoạch định và tổ chức, lãnh đạo là chức năng tiếp theo của quá trình quản trị kinh doanh nhằm biến mọi ý đồ (kinh doanh) thông qua cơ cấu bộ máy quản trị (của doanh nghiệp) trở thành hiện thực.

a. Khái niệm

Lãnh đạo trong doanh nghiệp là quá trình tạo và gây ảnh hưởng của chủ doanh nghiệp và cán bộ lãnh đạo các cấp lên đối tượng và khách thể quản trị nhằm đạt được mục tiêu quản trị doanh nghiệp trong môi trường cụ thể.

Với cách hiểu như trên, lãnh đạo là một động từ chỉ chức năng của quản

trị; chứ không phải là một danh từ với nghĩa là người lãnh đạo đứng đầu doanh nghiệp. Nói một cách khác cần tránh nhầm lẫn trong việc đánh đồng kỹ năng lãnh đạo với chức danh, đặc quyền của doanh nghiệp; để từ đó đồng nhất chất lượng lãnh đạo của một doanh nghiệp với người lãnh đạo đứng đầu doanh nghiệp.

b. Đặc điểm của chức năng lãnh đạo

b₁. Đặc điểm đầu tiên, lãnh đạo là một hệ thống tổ chức, nó bao gồm 6 yếu tố: ① những người lãnh đạo, ② đối tượng bị lãnh đạo, ③ mục đích, mục tiêu cần đạt của doanh nghiệp, ④ các nguồn lực khác ngoài con người, ⑤ thiết chế doanh nghiệp và ⑥ môi trường bên ngoài có tác động chi phối lên doanh nghiệp. Sáu yếu tố này có quan hệ chặt chẽ qua lại lẫn nhau mà người lãnh đạo cần quan tâm và có cách xử lý hữu hiệu.

b₂. Đặc điểm thứ hai cần lưu ý, *lãnh đạo là một quá trình*, nó biến chuyển tùy thuộc vào mối quan hệ và cách xử lý giữa các yếu tố kể trên trong thời gian và không gian nhất định; có lúc những người lãnh đạo chủ động khống chế các yếu tố kia, có lúc ngược lại những người lãnh đạo bị các yếu tố kia chi phối.

b₃. Đặc điểm thứ ba, *lãnh đạo là hoạt động quản trị mang tính phân tầng*. Đó là quá trình người lãnh đạo đứng đầu doanh nghiệp thông qua quyền lực và ảnh hưởng của mình đến những người lãnh đạo cấp dưới để tạo ra một bộ máy tiến hành các hoạt động quản trị.

b₄. Đặc điểm thứ tư, *lãnh đạo gắn liền với sự phục tùng của người dưới quyền*. Người lãnh đạo là người phải được cấp dưới tuân thủ mệnh lệnh của mình. Khi người lãnh đạo không còn có khả năng bắt người khác phục tùng, thì việc lãnh đạo của họ coi như kết thúc.

c. Lãnh đạo và quản trị

Đây là hai thuật ngữ được sử dụng trong các tổ chức có con người, chúng không đồng nhất và được giải thích tùy thuộc lĩnh vực nghiên cứu. Cả hai thuật ngữ đều bao hàm ý tác động và điều khiển nhưng khác nhau về mức độ và phương thức tiến hành. Quản trị (hướng dẫn) là quá trình định hướng dài hạn

cho chuỗi các tác động của chủ thể quản trị, còn lãnh đạo là quá trình tạo và gây ảnh hưởng tác động thông qua việc liên kết và tác động lên đối tượng bị quản trị để thực hiện các định hướng tác động dài hạn.

Nhà quản trị chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động của các phân hệ và của tổ chức, họ có chức danh, có đặc quyền và phải sử dụng chức danh, đặc quyền đó để tạo ra thiết chế tổ chức nhằm hoàn thành mục tiêu của tổ chức, họ phải lo đối phó với mọi sự phức tạp xảy ra cho tổ chức. Còn nhà lãnh đạo lại là người gây ra các ảnh hưởng cho những người khác bằng uy tín (quyền uy) của mình, bằng việc tạo ra cảm hứng làm việc và đức tin vào thiết chế và mục đích hoạt động của tổ chức.

d. Quyền lực doanh nghiệp: là đặc tính vốn có của doanh nghiệp được tạo ra từ thuộc tính của tổ chức và quyền chi phối tài sản của doanh nghiệp buộc mọi người trong doanh nghiệp phải phục tùng.

Quyền lực doanh nghiệp là khả năng gây ảnh hưởng đến các quyết định và hành vi của người khác trong doanh nghiệp nó mang tính quy chế, cưỡng bức, buộc người thuộc phạm vi quyền lực của doanh nghiệp kiểm soát phải tuân thủ nếu vẫn muốn tồn tại trong doanh nghiệp cho dù họ muốn hay không muốn, tán đồng hay không tán đồng. Quyền lực doanh nghiệp có tính hiện hữu, mọi người trong doanh nghiệp dễ dàng nhận biết được sức mạnh và sự hiện diện của nó.

Người đại diện hợp pháp mang tính công khai cho quyền lực doanh nghiệp bao gồm những người quản trị cao nhất tức cũng là nhà lãnh đạo đứng đầu doanh nghiệp theo cách thường hiểu hiện nay.

e. Quản trị, lãnh đạo và quyền lực doanh nghiệp: Quản trị đại diện cho quyền lực doanh nghiệp. Các nhà quản trị sử dụng quyền lực doanh nghiệp để đặt ra quy chế và cơ chế vận hành doanh nghiệp, đòi hỏi mọi người trong doanh nghiệp phải phục tùng. Còn các nhà lãnh đạo lại là những người gây ảnh hưởng để cho quy chế và cơ chế vận hành được thông suốt, trở thành hiện thực; họ đòi hỏi mọi người phải tận tâm hành động.

Nhà lãnh đạo có thể đồng thời là nhà quản trị khi họ có địa vị, chức quyền

trong doanh nghiệp trực tiếp gây ảnh hưởng đến những người khác thuộc phạm vi chức quyền được giao phó. Tuy nhiên người lãnh đạo không nhất thiết là nhà quản trị vì trong một doanh nghiệp, có thể có không ít người không có chức danh, quyền hạn gì trong doanh nghiệp nhưng họ lại thực sự là người lãnh đạo, họ lôi cuốn và kích thích người khác trong tổ chức làm việc có hiệu quả.

g. Nội dung của lãnh đạo

Người lãnh đạo dựa trên uy tín cá nhân để gây ảnh hưởng đến người khác khiến họ tận tâm hoàn thành tốt phận sự của mình. Do đó nội dung của chức năng lãnh đạo bao gồm:

* *Vẽ nên viễn cảnh tương lai tươi sáng*, mà quy chế, mục tiêu, cơ chế vận hành của doanh nghiệp sẽ tạo ra (cho doanh nghiệp, cho phân hệ, cho mỗi người trong doanh nghiệp), kế đó là *vạch ra chiến lược để đạt được viễn cảnh đó*.

* *Tác động để mọi người hiểu và tin vào viễn cảnh tương lai*. Người lãnh đạo phải truyền thông cho mọi người khác trong phạm vi có thể hiểu rõ và tin tưởng vào viễn cảnh tương lai mà doanh nghiệp đã và đang đi tới bằng chính hành động cụ thể của mình. Điều này giúp khẳng định kết luận lãnh đạo là cái mà con người (trong doanh nghiệp) có thể quan sát và học hỏi được, lãnh đạo là công việc của mọi người.

* *Tạo bầu không khí tốt lành của môi trường làm việc*, nhờ đó giúp cho mọi người cùng làm việc tự giác, tích cực và hiệu quả; xây dựng một tập thể vững chắc và cầu tiến bộ.

2.1.3. Nhu cầu của người lãnh đạo trong doanh nghiệp

Như đã đề cập ở chương trước – nhu cầu là một trạng thái tâm lý căng thẳng mà con người cảm thấy thiếu thốn, trống trải về một cái gì đó và mong được đáp ứng nó. Vậy người lãnh đạo trong quản trị kinh doanh có những trạng thái tâm lý loại nào?

a. Giống như mọi con người, nhu cầu đầu tiên của người lãnh đạo là mong muốn có một cuộc sống vật chất tốt cho gia đình, bản thân, đất nước (no đủ, thừa thãi, vượt trội). Đây là nhu cầu hợp đạo lý, hợp quy luật với sự phát triển

của nhân loại ngày nay.

b. Cán bộ lãnh đạo cũng là những con người bình thường và vì thế họ cũng có các nhu cầu đời thường khác. Họ mong muốn có nhà cửa khang trang, tiện nghi hiện đại, cuộc sống giàu có; mong người thân của gia đình mình có cuộc sống may mắn, hạnh phúc, con cái ngoan ngoãn, giỏi giang, thành đạt. Họ cũng mong muốn có nhiều dịp được đi ra nước ngoài để mở mang tầm nhìn, để khâu nối thị trường, thu lượm tiềm năng, tạo ra thời cơ mới cho sự phát triển kinh tế của hệ thống. Họ mong muốn có điều kiện để giúp đỡ được cho nhân dân, cho họ hàng, anh em, bạn bè. Họ mong muốn có tiếng tăm trong xã hội (được xã hội trọng vọng, được có học vị, học hàm, có sách vở công trình in ấn, có huân, huy chương, được tham gia lãnh đạo các hội đoàn, tổ chức xã hội ...). Tất cả các nhu cầu nói trên đều đúng đắn, nhưng phải ở mức hợp lý và phải phù hợp với thành quả lao động đóng góp của bản thân, và mức độ phát triển chung của xã hội, và phải được sự thừa nhận của xã hội.

2.1.4. Động cơ làm việc của người lãnh đạo trong doanh nghiệp

Như đã xét ở chương trước, động cơ làm việc của cán bộ lãnh đạo trong quản trị doanh nghiệp là các xung lực thúc đẩy họ hành động để đạt tới các nhu cầu, lợi ích và nhiệm vụ được đặt ra.

a. Trước tiên, người lãnh đạo có một động cơ quan trọng đó là động cơ có thu nhập về kinh tế cao; đây là một động cơ rất quyết định, nhưng không thể là duy nhất của mỗi con người.

b. Người lãnh đạo còn làm việc vì một động cơ lớn thứ hai, đó là họ làm việc vì lương tâm, trách nhiệm.

c. Người lãnh đạo trong quản trị kinh doanh còn làm việc vì động cơ danh tiếng, để khẳng định tầm quan trọng, tài năng, kinh nghiệm quản lý của mình; để đem lại may mắn, công đức cho con người và xã hội; như họ sẵn sàng bỏ vốn lo cung cấp nước cho thành phố, bảo đảm vệ sinh môi trường cho địa phương họ sinh sống.

d. Người lãnh đạo làm việc còn vì động cơ quán tính: đó là động cơ làm việc của những người lãnh đạo bình thường; họ làm việc theo thói quen một

cách máy móc.

e. Người lãnh đạo cũng có thể có động cơ làm việc chỉ nhằm để khẳng định uy quyền, vị trí của mình.

2.2. CÁC TỐ CHẤT TÂM LÝ CẦN CÓ ĐỐI VỚI NGƯỜI LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP

2.2.1. Phẩm chất chính trị

- Có ý chí và có khả năng làm giàu cho doanh nghiệp, xã hội và bản thân.
- Biết đánh giá kết quả công việc làm của bản thân, đánh giá con người, sự việc xung quanh theo các tiêu chuẩn chính trị.

- Vững vàng, tự chủ, kiên định

2.2.2. Năng lực chuyên môn

- Phải hiểu sâu sắc nhiệm vụ, mục tiêu, phương pháp quản trị hệ thống do mình phụ trách.

- Biết giao đúng việc cho cấp dưới và tạo điều kiện cho họ thực hiện thành công (để cấp dưới luôn luôn có thành tích, để họ hồ hởi, tích cực làm việc).

- Biết lường trước mọi tình huống có thể xảy ra cho doanh nghiệp và có giải pháp giải quyết đúng đắn.

- Biết dồn đúng tiềm lực vào các khâu xung yếu của doanh nghiệp, biết tận dụng các thời cơ có lợi.

2.2.3. Năng lực tổ chức

- Có óc quan sát, để biết được và nắm được cả cái tổng quát và cả cái chi tiết để tổ chức điều hành hệ thống mà mình phụ trách.

- Biết sử dụng con người có hiệu quả (dụng nhân như dụng mộc); biết cách tiếp cận với con người (phải chan hòa, cởi mở, chân thành, trung thực, công bằng, tôn trọng con người, có lòng vị tha, tình đồng loại...)

- Tháo vát, có sáng kiến và không chịu bó tay trước mọi khó khăn.

- Biết cần phải làm gì? và làm cái đó như thế nào?

- Dám chịu trách nhiệm.

- Dũng cảm, lạc quan, có khả năng dám mạo hiểm.

- Biết tâm trạng của tập thể, hoàn cảnh của người dưới quyền ...

2.2.4. Phương pháp tư duy khoa học

- Nhạy cảm với cái mới.
- Có tư duy hệ thống.
- Biết lắng nghe và chấp nhận các suy nghĩ khác với mình.

2.2.5. Đạo đức công tác

- Làm việc có nguyên tắc
- Biết hi sinh lợi ích cá nhân cho tập thể, cho xã hội.
- Công bằng, công tâm, có tình đồng loại.
- Có văn hóa và biết tôn trọng con người.
- Có thiện chí với con người, không làm điều ác cho con người.

2.2.6. Tâm hồn lành mạnh, thể lực cường tráng, có văn hóa đọc

- Có nhân cách tốt: ① có ý chí, ② khiêm nhường, ③ biết hổ thẹn.
- Biết nghỉ ngơi khoa học và làm giàu trí tuệ cho bản thân.
- Biết giữ gìn sức khỏe.
- Biết và dám ra quyết định đúng.
- Luôn tìm tòi, học hỏi.

2.2.7. Có một gia đình tốt

- Dành thời gian thoả đáng cho gia đình
- Tránh mọi sức ép tâm lý không tốt từ phía gia đình, từ đó có thể gây bức xúc và ảnh hưởng tới kết quả làm việc của người lãnh đạo.
- Biết thiết kế không gian sống của gia đình.

2.3. CÁC PHƯƠNG PHÁP LÃNH ĐẠO

2.3.1. Khái niệm

Các phương pháp lãnh đạo doanh nghiệp là tổng thể các cách thức tác động có chủ đích và có thể có của người lãnh đạo lên nhu cầu và động cơ làm việc của con người cùng với các nguồn lực khác của doanh nghiệp để đạt được các mục tiêu quản trị đề ra.

2.3.2. Vai trò

Phương pháp lãnh đạo có vai trò quan trọng trong quản trị. Quá trình quản trị là quá trình thực hiện các chức năng quản trị theo những nguyên tắc quản trị.

Nhưng các nguyên tắc đó chỉ được vận dụng và được thể hiện thông qua các phương pháp lãnh đạo nhất định. Vì vậy, vận dụng các phương pháp lãnh đạo là một nội dung cơ bản của hoạt động quản trị. Mục tiêu, nhiệm vụ của quản trị chỉ được thực hiện thông qua tác động của các phương pháp lãnh đạo. Trong những điều kiện nhất định, các phương pháp lãnh đạo có tác động quan trọng đến sự thành công hay thất bại của việc thực hiện các mục tiêu và nhiệm vụ. Vai trò quan trọng của các phương pháp lãnh đạo còn ở chỗ nhằm khơi dậy những động lực, kích thích tính năng động, sáng tạo của con người và tiềm năng của doanh nghiệp cũng như các tiềm năng, các cơ hội có lợi bên ngoài.

2.3.3. Đặc điểm

Phương pháp lãnh đạo là biểu hiện cụ thể của mối quan hệ qua lại giữa chủ thể với đối tượng và khách thể, tức là mối quan hệ giữa những con người cụ thể, sinh động với tất cả sự phức tạp của đời sống. Vì vậy, các phương pháp lãnh đạo mang tính chất hết sức đa dạng và phong phú, đó là vấn đề cần phải đặc biệt lưu ý trong quản trị, vì nó chính là bộ phận năng động nhất của hệ thống quản trị. Phương pháp lãnh đạo thường xuyên thay đổi trong từng tình huống cụ thể, tùy thuộc vào đặc điểm của đối tượng cũng như năng lực, kinh nghiệm của người lãnh đạo.

2.3.4. Căn cứ, yêu cầu lựa chọn phương pháp lãnh đạo

Việc lựa chọn phương pháp lãnh đạo tùy thuộc vào bản thân các nhà lãnh đạo, nhưng đó không phải là việc lựa chọn tùy tiện mà nó tùy thuộc vào các căn cứ, ràng buộc nhất định.

a. Trước tiên phương pháp lãnh đạo tùy thuộc khả năng chấp thuận của người chịu sự tác động của phương pháp. Nếu các phương pháp lãnh đạo đưa ra khiến người phải thực hiện các tác động của các phương pháp đó không đồng thuận, không ưa thích thì sẽ khó có tác động tích cực cho việc quản trị.

b. Các phương pháp lãnh đạo phải hướng người bị tác động vào việc thực hiện tốt mục tiêu chung của tổ chức cũng như của mỗi cá nhân, nhờ đó đem lại hiệu quả cao, đáp ứng tốt các mong muốn của con người trong tổ chức.

c. Các phương pháp lãnh đạo phải căn cứ vào thực trạng hiện hữu của tổ

chức, nhờ đó nó trở thành hiện thực thực tế trong quá trình quản trị, chứ không phải là các việc làm chủ quan, không tưởng chỉ có giá trị nhất thời.

d. Các phương pháp lãnh đạo phải phù hợp với xu thế phát triển khách quan của lịch sử, đó là quá trình kinh tế thị trường mang tính cạnh tranh và hội nhập toàn cầu hóa, đó là các thông lệ quốc tế mà mọi quốc gia đều đã cam kết.

2.3.5. Các phương pháp lãnh đạo thường dùng trong doanh nghiệp

a. Các phương pháp giáo dục, vận động, tuyên truyền (phương pháp giáo dục)

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

Các phương pháp giáo dục có ý nghĩa lớn trong quản trị vì đối tượng của quản trị là con người - một thực thể năng động, là tổng hòa của nhiều mối quan hệ. Tác động vào con người không chỉ có hành chính, kinh tế, mà còn có tác động tinh thần, tâm lý – xã hội...

Các phương pháp giáo dục dựa trên cơ sở vận dụng các quy luật tâm lý. Đặc trưng của các phương pháp này là tính thuyết phục, tức là làm cho con người phân biệt được phải – trái, đúng – sai, lợi - hại, đẹp - xấu, thiện – ác, từ đó nâng cao tính tự giác làm việc và sự gắn bó với doanh nghiệp.

Để sử dụng các phương pháp giáo dục trong doanh nghiệp, người lãnh đạo có thể lựa chọn kết hợp các công cụ, giải pháp như:

* Giáo dục tính tổ chức kỷ luật, sự hòa đồng hỗ trợ và bảo vệ lẫn nhau giữa các con người trong doanh nghiệp.

* Sử dụng các hình thức truyền thông trong doanh nghiệp, bao gồm những tài liệu, chương trình huấn luyện, tuyên truyền và đội ngũ các nhân viên chuyên trách thực hiện công tác này trong doanh nghiệp.

* Các sinh hoạt, các hoạt động cộng đồng trong doanh nghiệp (thông qua các hoạt động của các phân hệ trong tổ chức: trong công việc, trong sinh hoạt, thậm chí trong các hoạt động tham quan, nghỉ ngơi tập thể, thông qua việc xây dựng văn hóa, doanh nghiệp, v.v.)

* Xây dựng môi trường văn hóa lành mạnh, gắn kết trong doanh nghiệp, v.v.

b. Các phương pháp hành chính

Các phương pháp hành chính là phương pháp tác động dựa vào các mối quan hệ tổ chức, kỷ luật của hệ thống quản trị.

Các phương pháp hành chính trong quản trị chính là các cách tác động trực tiếp của người lãnh đạo lên tập thể những con người dưới quyền bằng cách quyết định dứt khoát, mang tính bắt buộc, đòi hỏi mọi người trong doanh nghiệp phải chấp hành nghiêm ngặt, nếu vi phạm sẽ bị xử lý kịp thời, thích đáng.

Vai trò của các phương pháp hành chính trong quản trị rất to lớn. Nó xác lập trật tự kỷ cương làm việc trong tổ chức, khâu nối các phương pháp quản trị khác lại và giải quyết các vấn đề đặt ra trong doanh nghiệp rất nhanh chóng.

Các phương pháp hành chính tác động vào đối tượng quản trị theo hai hướng: tác động về mặt tổ chức và tác động điều chỉnh hành vi của đối tượng quản trị.

Để sử dụng phương pháp hành chính phải thực hiện các nội dung cơ bản sau: ① Nâng cao chất lượng của việc ra và thực hiện các quyết định quản trị; ② Thể chế hóa tổ chức (phân giao tách bạch trách nhiệm, quyền hạn, nghĩa vụ, lợi ích, phương tiện hoạt động cho từng cấp, từng khâu, từng cá nhân trong cơ cấu tổ chức); ③ Tiêu chuẩn hóa nhân sự (tránh việc sử dụng người tùy tiện, ngẫu hứng, riêng tư).

Sử dụng các phương pháp hành chính đòi hỏi các cấp quản trị phải nắm vững những yêu cầu chặt chẽ sau đây:

Một là, quyết định hành chính chỉ có hiệu quả cao khi quyết định đó có căn cứ khoa học, được luận chứng đầy đủ về mọi mặt.

Hai là, khi sử dụng các phương pháp hành chính phải gắn chặt quyền hạn và trách nhiệm của người ra quyết định.

Các phương pháp hành chính đòi hỏi người lãnh đạo phải có quyết định dứt khoát, rõ ràng, dễ hiểu, có địa chỉ người thực hiện, loại trừ khả năng có sự giải thích khác nhau đối với nhiệm vụ được giao.

c. Các phương pháp kinh tế

Các phương pháp kinh tế tác động vào đối tượng quản trị thông qua các lợi ích kinh tế và các điều khoản ràng buộc trách nhiệm và lợi ích để cho đối tượng bị quản trị tự lựa chọn phương án hoạt động có hiệu quả nhất trong phạm vi hoạt động của họ.

Vì vậy, thực chất của các phương pháp kinh tế là đặt mỗi người, mỗi phân hệ vào những điều kiện kinh tế để họ có khả năng kết hợp đúng đắn lợi ích của mình với lợi ích của doanh nghiệp. Điều đó cho phép con người lựa chọn con đường có hiệu quả nhất để thực hiện nhiệm vụ của mình.

Đặc điểm của phương pháp kinh tế là tác động lên đối tượng quản trị không phải bằng cưỡng bức hành chính mà bằng lợi ích, tức là nêu lên mục tiêu nhiệm vụ phải đạt được, đưa ra những điều kiện khuyến khích về kinh tế, những phương tiện vật chất có thể huy động để thực hiện nhiệm vụ. Chính tập thể con người (với tư cách đối tượng bị quản trị) vì lợi ích thiết thân, phải tự xác định và lựa chọn phương án giải quyết vấn đề. Các phương pháp kinh tế chấp nhận có thể có những giải pháp kinh tế khác nhau cho cùng một vấn đề. Đồng thời, khi sử dụng các phương pháp kinh tế, chủ thể quản trị phải biết tạo ra những tình huống, những điều kiện để lợi ích cá nhân và phân hệ phù hợp với lợi ích chung của doanh nghiệp. Các phương pháp kinh tế chỉ có giá trị cao khi bằng đồng lương nhận từ doanh nghiệp, người lao động đã có cuộc sống no đủ, không cần phải làm thêm gì khác bên ngoài.

Các phương pháp kinh tế mở rộng quyền hành động cho các cá nhân và cấp dưới, đồng thời cũng tăng trách nhiệm kinh tế của họ. Người lãnh đạo tác động vào đối tượng bằng các phương pháp kinh tế theo những hướng sau:

- Định hướng phát triển doanh nghiệp bằng các mục tiêu, nhiệm vụ phù hợp với điều kiện thực tế của doanh nghiệp bằng những chỉ tiêu cụ thể cho từng thời gian, từng phân hệ của doanh nghiệp. Người lãnh đạo trở thành người cầm lái (người định hướng) chứ không phải là người bơi chèo (người làm trực tiếp).

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

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

Để quản trị doanh nghiệp có kết quả cần vận dụng tổng hợp các phương pháp đã nói ở trên thành một thể thống nhất.

e. Các phương pháp lãnh đạo sử dụng với khách thể quản trị

Khách thể quản trị là các hệ thống ngoài (hệ thống cấp trên, hệ thống ngang cấp và các hệ thống có tác động qua lại khác) không chịu sự tác động trực tiếp của người lãnh đạo của doanh nghiệp, thậm chí còn chi phối, khống chế ngược trở lại. Cho nên các phương pháp tác động cũng phải thay đổi cho phù hợp với thực tế của các mối quan hệ, tựu trung về cơ bản vẫn dựa trên các phương pháp dùng trong nội bộ doanh nghiệp.

Các phương pháp tác động lên khách thể quản trị về thực chất là tổng thể các cách thức có chủ đích và có thể có của người lãnh đạo và doanh nghiệp lên các khách thể quản trị để tạo ra một môi trường hoạt động có lợi ích và ổn định cho doanh nghiệp, nhờ đó doanh nghiệp đạt được các mục đích và mục tiêu quản trị đề ra.

2.4. TÂM LÝ NGƯỜI LÃNH ĐẠO KHI RA QUYẾT ĐỊNH

2.4.1. Khái niệm quyết định quản trị

Quyết định quản trị là phương án được chọn sau khi đã tính toán, cân nhắc của chủ doanh nghiệp trước khi thực hiện nhằm giải quyết một vấn đề nào đó.

Thực chất quyết định quản trị là những hành vi sáng tạo, tự chịu trách nhiệm của người lãnh đạo trong tiến trình tiến hành hoạt động quản trị tổ chức để giải quyết một vấn đề đã chín muồi (hoặc đến hạn chót) trên cơ sở hiểu biết các quy luật vận động khách quan của tổ chức và việc phân tích các thông tin về hiện trạng của tổ chức và môi trường. Quyết định phải trả lời được các câu hỏi sau: phải làm gì? không làm hoặc làm khác đi có được hay không? làm như thế nào? ai làm? làm trong bao lâu? làm ở đâu? điều kiện cần phải có để thực hiện là gì? ai sẽ cản trở quyết định, mức độ và cách xử lý? khó khăn nào sẽ xảy ra và cách khắc

phục? triển vọng của việc thực hiện quyết định? tổ chức kiểm tra và tổng kết báo cáo phải như thế nào? hậu quả của việc ra quyết định? quyết định nào trước đó phải huỷ bỏ? quyết định nào sẽ phải đưa ra tiếp theo? v.v.

2.4.2. Chức năng của các quyết định quản trị

Một quyết định quản trị phải thực hiện các chức năng sau:

a. Chức năng định hướng

Quyết định quản trị là ý đồ của người lãnh đạo nhằm quy tụ mọi nguồn lực của doanh nghiệp để thực hiện các mục tiêu chung và mục tiêu bộ phận của doanh nghiệp; tránh sự phân tán tùy tiện trong sử dụng các nguồn lực này giữa các phân hệ của doanh nghiệp.

b. Chức năng bảo đảm

Một quyết định mà người lãnh đạo doanh nghiệp đưa ra không phải là một mong muốn viển vông, mà nó phải trở thành hiện thực, tức là nó phải có những nguồn lực vật chất (các khoản chi phí) nhất định để cho các cấp dưới thực hiện.

c. Chức năng phối hợp

Trong quản trị, một quyết định đưa ra phải nằm trong một tổng thể ý đồ chung của doanh nghiệp và thường phải do những bộ phận khác nhau thực hiện: vì vậy quyết định phải thực hiện chức năng liên kết, phối hợp giữa các bộ phận, giữa các yếu tố của quá trình hoạt động của doanh nghiệp, tránh gây mâu thuẫn giữa các quyết định và tránh tạo sự hỗn độn giữa các hoạt động của mỗi phân hệ.

d. Chức năng động viên, cưỡng bức

Một quyết định được người lãnh đạo doanh nghiệp ban hành phải được coi như một mệnh lệnh hành chính, mang tính bắt buộc mà cấp phải thực hiện hoặc có trách nhiệm liên đới phải thực hiện nghiêm chỉnh, ai làm tốt sẽ được khen thưởng, ai chống đối phải bị trừng phạt.

e. Chức năng bảo mật

Một quyết định được doanh nghiệp đưa ra, cũng có nghĩa là nó sẽ được các doanh nghiệp khác biết tới (sớm hoặc muộn) nên quyết định phải đảm bảo chống sự rò rỉ thông tin không có lợi cho tổ chức nhờ đó ý đồ quản trị doanh

nghiệp được thực thi một cách vững chắc.

2.4.3. Các căn cứ ra quyết định quản trị

Quyết định là sản phẩm trí tuệ của người lãnh đạo doanh nghiệp nhưng điều đó không có nghĩa là người lãnh đạo có thể đưa ra các quyết định một cách tùy tiện, mà phải dựa vào các căn cứ nhất định, đó là:

a. Quyết định phải bám sát mục tiêu chung, mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp. Muốn làm gì thì mục tiêu đặt ra hàng năm (hoặc nhiều năm) của tổ chức phải trở thành hiện thực.

b. Quyết định của doanh nghiệp phải tuân thủ luật pháp và thông lệ của môi trường, chẳng hạn không thể vi phạm pháp luật lao động, không thể chà đạp lên nhân phẩm của người lao động v.v.

c. Quyết định phải được đưa ra trên cơ sở phân tích thực trạng và thực lực của doanh nghiệp. Người lãnh đạo không thể đưa ra các quyết định vượt quá mức tiềm năng của doanh nghiệp (về sức người, về sức của, về khả năng công nghệ và các mối quan hệ ...).

d. Quyết định quản trị khi đưa ra còn phải xuất phát từ thực tế của cuộc sống. Rõ ràng doanh nghiệp làm ra những sản phẩm chất lượng thấp, giá thành cao thì khó có thể tồn tại so với các doanh nghiệp cạnh tranh khác có sản phẩm chất lượng cao hơn, giá thành thấp hơn.

e. Quyết định quản trị phải được đưa ra dựa trên yếu tố thời cơ và thời gian. Quyết định đưa ra để lỡ thời cơ hay quá kéo dài thời gian sẽ khó có thể thu được hiệu quả mong muốn.

2.4.4. Các bước ra và thực hiện quyết định

a. Sơ bộ đề ra nhiệm vụ: Đó là những vấn đề bức bách, cần thiết phải đặt ra và tìm cách giải quyết. Để làm tốt bước này, tố chất tâm lý của người lãnh đạo doanh nghiệp là phải nhạy cảm với cái mới, có quan hệ môi trường rộng rãi, luôn có ý thức đổi mới, tìm tòi, sáng tạo để tìm ra cái khác biệt của doanh nghiệp để tập trung phát huy các điểm khác biệt đó lên.

b. Chọn tiêu chuẩn đánh giá các phương án

Muốn so sánh các phương án một cách khách quan để lựa chọn phương án

tốt nhất cũng như thấy rõ khả năng thực hiện mục đích đề ra cần phải có tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả. Người ta sẽ không thể làm tốt một công việc, nếu không có một chuẩn mực phải đạt được đề ra về công việc đó.

Tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả có thể được thực hiện bằng số lượng và chất lượng, phản ánh đầy đủ những kết quả dự tính sẽ đạt. Tiêu chuẩn phải cụ thể, dễ hiểu và đơn giản.

Thường các tiêu chuẩn được chọn từ các chỉ tiêu: chi phí nhỏ nhất, năng suất cao nhất, sử dụng thiết bị nhiều nhất, hiệu quả sử dụng vốn tốt nhất ... tùy theo mục tiêu của nhiệm vụ được đề ra. Ngoài ra còn có các chỉ tiêu như: chất lượng sản phẩm làm ra, sức cạnh tranh của sản phẩm trên thị trường, v.v.

c. Thu thập thông tin để làm rõ nhiệm vụ đề ra

Chỉ có thể giải quyết đúng đắn một vấn đề nào đó nếu có thông tin đầy đủ và chính xác. Lượng thông tin cần thiết phụ thuộc vào tính phức tạp của nhiệm vụ được xét và phụ thuộc vào trình độ thành thạo, kinh nghiệm của người ra quyết định. Người lãnh đạo lãnh nghề có kinh nghiệm khi giải quyết những vấn đề thường gặp, có thể bổ sung những tin đã nhận được, xuất phát từ kinh nghiệm của mình trong các trường hợp tương tự. Nhưng cần thiết phải thu thập mọi thông tin, nếu điều kiện cho phép, về tình huống nhất định. Nếu thông tin chưa đủ để quyết định vấn đề một cách chắc chắn, phải có biện pháp bổ sung tin.

d. Chính thức đề ra nhiệm vụ

Bước này có ý nghĩa rất quan trọng để ra quyết định đúng đắn.

Chỉ có thể chính thức đề ra nhiệm vụ sau khi đã xử lý các thông tin thu được do kết quả nghiên cứu về tính chất của việc giải quyết tình huống phát sinh, việc xác định mục đích và tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả.

e. Dự kiến các phương án có thể

Nêu những phương án quyết định sơ bộ trình bày dưới dạng kiến nghị. Những phương án sơ bộ này thường xuất hiện ngay ở bước đầu ra nhiệm vụ. Cần xem xét kỹ lưỡng mọi phương án quyết định có thể có, ngay cả đối với những phương án mà mới thoạt nhìn tưởng không thực hiện được. Trước hết,

nên sử dụng kinh nghiệm đã có khi giải quyết những vấn đề tương tự. Nếu như kinh nghiệm đó là kinh nghiệm đã cho những kết quả tốt thì nên đưa các phương án đó vào trong số các phương án quyết định. Tuy nhiên, không nên dừng lại ở đó mà nên tìm các phương pháp giải quyết nhiệm vụ có hiệu quả hơn.

g. Xây dựng mô hình ra quyết định

Các phương án của những quyết định phức tạp được nghiên cứu bằng các mô hình. Mô hình phản ánh hoặc tái tạo đối tượng, thay thế đối tượng để sau khi nghiên cứu mô hình sẽ thu được những thông tin bổ ích về đối tượng đó. Mô hình của đối tượng đơn giản hơn và chỉ phản ánh những mặt cơ bản để đạt mục tiêu. Các mô hình cho phép nghiên cứu các phương án của quyết định với hao phí về sức lực, phương tiện và thời gian ít nhất.

Nhờ mô hình và máy vi tính người ta xác định hiệu quả các phương án theo tiêu chuẩn đánh giá đã chọn. Trên cơ sở đó, có thể chọn được phương án quyết định về mặt toán học mang tính tối ưu.

h. Đề ra quyết định

Sau khi đánh giá những kết quả dự tính của mô hình ra quyết định và lựa chọn được phương án tốt nhất về mặt định lượng, người lãnh đạo phải kết hợp với các phân tích mang tính định tính xã hội khác để trực tiếp đề ra quyết định và chịu trách nhiệm trực tiếp về quyết định đó.

i. Truyền đạt quyết định đến người thi hành và lập kế hoạch tổ chức thực hiện quyết định.

Trước hết, quyết định cần được nêu thành mệnh lệnh hay chỉ thị để có hiệu lực của một văn bản hành chính.

Tiếp theo là tuyên truyền và giải thích cho những người thực hiện về ý nghĩa và tầm quan trọng của quyết định đã đề ra. Sau đó vạch chương trình thực hiện quyết định này.

Kế hoạch tổ chức cần năng động, sao cho vào thời gian nhất định và tại một điểm nhất định có thể tập trung được lực lượng chủ yếu.

k. Kiểm tra việc thực hiện quyết định

Kiểm tra tình hình thực hiện quyết định có vai trò quan trọng vì hai lý do. Thứ nhất kiểm tra sẽ có tác động tới hành vi của con người, nâng cao trách nhiệm của họ và động viên họ thực hiện những hoạt động nằm trong kế hoạch đã vạch ra. Thứ hai, việc tiến hành kiểm tra sẽ thúc đẩy sự thực hiện kịp thời và có trình tự các nhiệm vụ đã đặt ra. Thứ ba, quyết định chỉ trở thành hiện thực khi có thể đo lường được kết quả cho bởi công tác kiểm tra.

Như vậy, tổ chức tốt việc kiểm tra sẽ đem lại cho quá trình thực hiện quyết định sự linh hoạt cần thiết, nếu không, có thể có những hậu quả xấu xảy ra do các quyết định không được hoàn thành đúng thời hạn hoặc do kỷ luật lao động bị vi phạm. Từ đó, người ta thấy rõ mục đích của việc kiểm tra không chỉ là để kịp thời phát hiện những chỗ sai lệch với chương trình đã định, mà còn để kịp thời đề ra những biện pháp khắc phục những lệch lạc, tận dụng các thời cơ có lợi.

Việc kiểm tra được tổ chức tốt sẽ tạo ra một sự liên hệ ngược có hiệu lực, nếu không, nó sẽ khó giải quyết kịp thời các vấn đề đang xuất hiện, không khắc phục được các khâu yếu kém ... và do đó quá trình quản lý sẽ khó có thể tiến hành một cách bình thường.

l. Điều chỉnh quyết định

Có nhiều nguyên nhân dẫn đến sự cần thiết phải điều chỉnh quyết định trong quá trình thực hiện quyết định. Các nguyên nhân đó thường là:

- Do tổ chức không tốt việc thực hiện quyết định.
- Có những thay đổi đột ngột do nguyên nhân bên ngoài gây ra.
- Có sai lầm nghiêm trọng trong bản thân quyết định và một số nguyên nhân khác.

m. Tổng kết việc thực hiện quyết định

Trong mọi trường hợp bất kể các quyết định có được thực hiện đầy đủ và đúng hạn hay không đều cần tổng kết các kết quả thực hiện quyết định, đây là một yếu tố quan trọng trong công tác quản trị. Trong quá trình tổng kết, cần xem xét chu đáo tất cả giai đoạn công tác, phân tích rõ tất cả những thành công

cũng như những sai lầm, thiếu sót, phát hiện hết các tiềm năng còn ẩn dấu chưa được sử dụng. Khi tổng kết cần xây dựng kế hoạch tổng kết, lựa chọn và kiểm tra những thông tin cần thiết, phân tích và so sánh các chỉ tiêu kinh tế - kỹ thuật, tìm ra nguyên nhân thành công hoặc thất bại và đánh giá tổng hợp.

2.4.5. Trở ngại tâm lý của người lãnh đạo khi ra quyết định

Một vấn đề đã chín muồi và đã được đặt ra, song quyết định đưa ra có được thực hiện hay không còn phụ thuộc vào động cơ và bản lĩnh của người lãnh đạo.

Một quyết định đúng đắn phụ thuộc rất nhiều vào động cơ của người định ra nó. Những động cơ có ảnh hưởng trực tiếp đến việc ra quyết định của người lãnh đạo là vấn đề lợi ích (bao gồm lợi ích cá nhân, lợi ích gia đình, lợi ích tổ chức, lợi ích của xã hội), các ràng buộc vĩ mô và uy tín trách nhiệm của người lãnh đạo.

Ngoài việc phụ thuộc vào động cơ, quyết định còn phụ thuộc vào bản lĩnh của người lãnh đạo tức là người lãnh đạo có dám chấp nhận rủi ro để vượt qua mọi trở ngại trong khi ra quyết định hay không.

Các trở ngại thường xảy ra là sự thiếu chuẩn xác, thiếu đồng bộ hay bất hợp lý của hệ thống luật pháp của nhà nước và thông lệ của thế giới, mâu thuẫn giữa tham vọng và khả năng có hạn, sự biến động hàng ngày của môi trường v.v. Tất cả những khó khăn đó đòi hỏi người lãnh đạo phải có nghị lực mới ra quyết định kịp thời và có hiệu quả.

2.4.6. Phương pháp ra quyết định

Phương pháp ra quyết định dựa trên các nguyên tắc ra quyết định. Trong thực tế ra quyết định quản trị, có vấn đề rõ ràng nhưng cũng có những vấn đề chưa được rõ ràng và khó xác định, vậy phải xử lý như thế nào? Thông thường việc ra quyết định xảy ra 1 trong 3 trường hợp sau:

a. Trường hợp có đủ thông tin

Việc ra quyết định sử dụng các mô hình toán kinh tế. Các mô hình toán kinh tế là tên gọi chung chỉ một nhóm các bộ môn khoa học tiếp giáp giữa kinh tế học, toán học và điều khiển học; nó ra đời và phát triển chủ yếu từ cuối

những năm 1930, đầu những năm 1940, và có thể chia thành 3 nhóm:

- Các phương pháp thống kê toán và thống kê kinh tế (các mô hình thống kê, các mô hình so sánh hiệu quả).

- Các mô hình tối ưu.

- Các mô hình định lượng kết hợp với việc sử dụng các công cụ và phương tiện tính toán hiện đại (máy vi tính, phần mềm tin học v.v.)

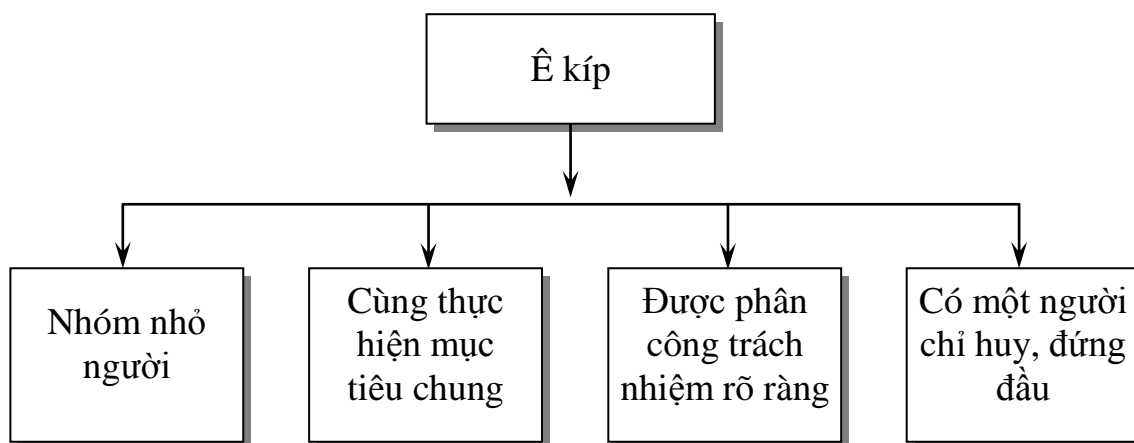
b. Trường hợp có ít thông tin: Việc ra quyết định ngoài việc sử dụng các mô hình toán kinh tế, còn sử dụng rộng rãi các mô hình điều tra chọn mẫu, các phương pháp chuyên gia.

c. Trường hợp có quá ít thông tin (thậm chí không có thông tin): Việc ra quyết định chủ yếu sử dụng phương pháp chuyên gia, sau đó chủ thể quản trị phải tự chịu trách nhiệm đưa ra quyết định để điều hành doanh nghiệp (sẽ xét thêm ở chương sau).

2.5. NGƯỜI LÃNH DOANH NGHIỆP VỚI VẤN ĐỀ Ê KÍP LÃNH ĐẠO

2.5.1. Khái niệm ê kíp

Ê kíp là một nhóm nhỏ người được phân công trách nhiệm rõ ràng để cùng thực hiện một hoặc một số hoạt động đạt tới mục tiêu chung của nhóm (Sơ đồ 7).



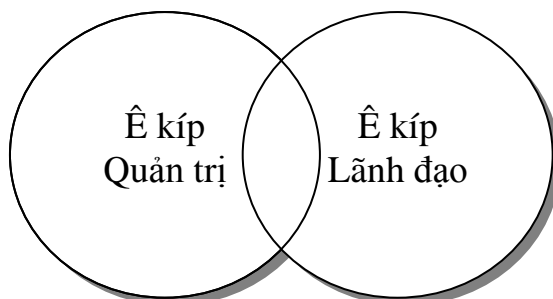
Sơ đồ 7: Đặc điểm của ê kíp

2.5.2. Phân loại ê kíp

Ê kíp có hai loại:

a. **Ê kíp quản trị**: còn gọi là ê kíp thực hiện, hoặc ê kíp chính thức do doanh nghiệp thừa nhận, quan hệ giữa các thành viên chưa chắc đã chặt chẽ.

b. **Ê kíp lãnh đạo**: còn gọi là ê kíp làm việc, hoặc ê kíp mờ, hay ê kíp phi chính thức, giữa các thành viên có quan hệ rất chặt chẽ và luôn bảo vệ lẫn nhau.



Hình 2: Quan hệ giữa các loại ê kíp

2.5.3. Đặc điểm của ê kíp lãnh đạo

- Là một ê kíp người lãnh đạo lựa chọn.
- Có sự dung hợp về mặt tâm lý và lợi ích.
- Cùng có ý chí là phải vận hành tốt doanh nghiệp theo triết lý của nhóm đề ra.
- Bảo vệ nhau để cùng tồn tại và xây dựng ê kíp phát triển.

2.5.4. Vai trò, vị trí của ê kíp lãnh đạo

a. Nhờ ê kíp sẽ giúp người lãnh đạo và bổ sung các thiếu hụt của bản thân – nhân vô thập toàn.

b. Nhờ có ê kíp mà người lãnh đạo có thể dành được nhiều thời gian cho việc suy nghĩ các vấn đề chiến lược như:

- Đối ngoại.
 - Triết lý quản trị doanh nghiệp.
 - Làm việc minh mẫn và hiệu quả hơn.
- c. Thông qua ê kíp người lãnh đạo có thể đào tạo cán bộ kế cận.
- d. Thông qua ê kíp người lãnh đạo có thể hoàn thiện bản thân.

2.5.5. Các yêu cầu về mặt tâm lý trong việc xây dựng ê kíp lãnh đạo của người lãnh đạo

a. **Cách chọn người vào ê kíp**: cần phải

a₁. **Chọn được người tài**

- Có hoài bão, có ý chí

- Chủ động trong công việc, sáng tạo, dám chịu trách nhiệm.
- Có năng lực quan sát phát hiện vấn đề
- Có chính kiến, không a dua, tự tin
- Kiên trì, có sức chịu đựng cao
- Sức tưởng tượng phong phú
- Có tính nguyên tắc, không dễ dãi
- Vui vẻ, hài hước
- Có khả năng tập hợp và giúp đỡ người khác
- Có thể có nhược điểm nhưng không lớn, có thể khắc phục được

a₂. Chọn người tương hợp với giám đốc

* Kinh nghiệm phương Đông (Bát quái)

Ở phương Đông (Việt Nam, Trung Quốc, Nhật Bản, Hàn Quốc, ...) việc chọn người vào ê kíp (cũng như kết hôn) dựa vào một nhân tố đặc biệt quan trọng là sự phù hợp về bát quái. Người ta chia con người thành 8 nhóm (Bát quái): ① Càn, ② Đoài, ③ Ly, ④ Chấn, ⑤ Tốn, ⑥ Khảm, ⑦ Cấn, ⑧ Khôn. Mỗi người căn cứ vào năm sinh của mình sẽ rơi vào một trong tám quái kể trên.

Cách tính: Lấy năm sinh cộng dồn các số của năm lại, nếu kết quả lớn hơn 9 thì cộng chính các số đó lại cho đến khi rơi vào các số từ 1 đến 9. Sau đó đem tra vào các bảng cho sẵn để xác định quái [18].

Ví dụ 1: Bà A sinh năm 1954, lấy các số cộng lại: $1 + 9 + 5 + 4 = 19$

Vì $19 > 9$ lấy 2 số của 19 cộng lại: $1 + 9 = 10$

Vì $10 > 9$, nên lại lấy 2 số của 10 cộng lại: $1 + 0 = 1$ (sau đó tra Bảng 1, 2 cho bà A rơi vào quái cấn).

Ví dụ 2: Anh B sinh năm 1980, lấy các số cộng lại:

$$1 + 9 + 8 + 0 = 18 \rightarrow 1 + 8 = 9$$

Sau đó tra bảng 1, 2 sẽ xác định được anh B rơi vào quái khôn.

Tốn 7	Ly 2	Khôn 9	47	Tốn 9	Ly 5	Khôn 7
Chấn 8	Khôn 6	Đoài 4		Chấn 8	Khôn 1	Đoài 3
Cấn 3	Khảm 7	Càn 6		Cấn 3	Khảm 7	Càn 6

- Các quái: Khảm, Ly, Chấn, Tốn rất hợp với nhau (gọi là nhóm Đông tứ trạch)

- Các quái: Càn, Khôn, Cấn, Đoài kết hợp với nhau cực kỳ tốt đẹp (gọi là nhóm Tây tứ trạch).

Như vậy trong ví dụ 1, bà A là quái Cấn rơi vào Tây tứ trạch, có thể chọn người trong ê kíp (hoặc lấy chồng, là những người thuộc các quái Tây tứ trạch (Càn, Khôn, Cấn, Đoài).

* Kinh nghiệm phương Tây: Thuật số học Pitago, Thales, v.v. [18]

a₃. Chọn người phải dựa vào đặc điểm tâm sinh lý cá nhân (nhân cách)

a₄. Chọn người phải đồng bộ, bao gồm 4 nhóm kỹ năng quan trọng nhất của người lãnh đạo:

- Người nhiều mưu mẹo, giỏi đối ngoại, linh hoạt, giỏi triết lý (chiến lược)

- Giỏi chuyên môn kỹ thuật (sản xuất).

- Giỏi tài chính (giá cả, thị trường).

- Giỏi tổ chức (dùng người).

b. Sử dụng người trong ê kíp lãnh đạo:

- Phải dùng người theo việc.

- Đã dùng phải tin tưởng, không tin tưởng không sử dụng.

- Kết hợp ê kíp quản lý với ê kíp lãnh đạo.

- Yêu mến, tạo cơ hội cho con người trong êkip phát triển.

- Có đào thải nếu hết tác dụng.

- Đãi ngộ thoả đáng.

- Có khoảng cách nhất định, không thể “cá mè một lứa”.

*

Tóm lại, để lãnh đạo và quản lý doanh nghiệp, người lãnh đạo phải hiểu đặc điểm tâm sinh lý của bản thân để có đối sách làm việc thích hợp trong và ngoài tổ chức.

Câu hỏi ôn tập

1. Người lãnh đạo doanh nghiệp là gì? Họ có vai trò, vị trí, nhiệm vụ gì? Họ có thể làm việc với những động cơ nào? Động cơ nào là quan trọng nhất? Vì sao?

2. Lãnh đạo là gì? Lãnh đạo phải thực hiện các nội dung nào? Nội dung nào là quan trọng nhất, vì sao? Để lãnh đạo doanh nghiệp có hiệu quả, người lãnh đạo phải có các tố chất tâm lý nào? Tố chất nào là quan trọng nhất? Vì sao?

3. Trong các bước ra quyết định, người lãnh đạo doanh nghiệp cần có các tố chất tâm lý nào?

4. Vì sao người lãnh đạo cần chú ý đến việc xây dựng ê kíp lãnh đạo? Việc xây dựng ê kíp lãnh đạo cần tuân thủ các yêu cầu gì về mặt tâm lý?

Bài tập tình huống và câu hỏi thảo luận

1. Có hai vị giám đốc doanh nghiệp. Vị A thì nhu nhược, không dám quyết đoán, hay thương người, hay tham khảo ý kiến của người khác khi ra quyết định. Còn vị B thì quyết đoán nhưng tham lam và độc ác. Theo ông (bà) nếu phải chọn người làm giám đốc cho doanh nghiệp thì nên chọn ai? Vì sao?

Hướng dẫn: căn cứ vào tố chất của người lãnh đạo và thời gian ra quyết định.

2. Tào Tháo - một nhân vật nổi tiếng thời Tam Quốc của Trung Hoa có đặt ra 3 triết lý dùng người: ① Thà giết nhầm 100 người còn hơn bỏ sót một người mà họ chống lại ta, ② Thà ta phụ người còn hơn để người phụ ta, ③ Quan hệ với ai chỉ cần một lần mà thôi. Ông (bà) hãy cho biết ý kiến của mình về 3 triết lý nói trên của Tào Tháo khi vận dụng vào người lãnh đạo quản lý doanh nghiệp ngày nay.

Hướng dẫn: căn cứ vào hoàn cảnh và tố chất của người lãnh đạo.

Hướng dẫn sử dụng tài liệu giảng dạy

Dựa vào giáo trình và theo sát các câu hỏi ôn tập để giảng dạy.

Tài liệu tham khảo chương

- *Phát hiện và sử dụng nhân tài* của Nhiệm Ngạn Thân, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội 2012.

- Giáo trình *Lý thuyết nhận dạng trong quản lý*, NXB Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội 2011.

- *Mưu lược cạnh tranh thương mại* của Hà Bội Đức, NXB Khoa học và kỹ thuật, 1995.

CHƯƠNG 3

TÂM LÝ NGƯỜI LAO ĐỘNG

TRONG DOANH NGHIỆP

Dụng nhân như dụng mộc

(Ngạn ngữ)

Mục tiêu của chương

- Làm rõ bản chất tâm sinh lý của người lao động làm việc trong doanh nghiệp (đặc điểm, nhu cầu, động cơ, các mối quan hệ).
- Nêu các phương pháp và công cụ tác động phù hợp với đặc điểm tâm sinh lý của họ, thúc đẩy doanh nghiệp hoạt động đạt hiệu quả cao.

3.1. BẢN CHẤT CON NGƯỜI

Con người là một đối tượng được rất nhiều ngành khoa học khác nhau nghiên cứu, vì con người là tế bào tạo nên xã hội, cộng đồng và các tổ chức. Trong các hoạt động kinh doanh, con người vừa là yếu tố của đầu vào (với tư cách là động lực của sự phát triển kinh tế - xã hội) vừa là yếu tố của đầu ra (với tư cách là mục tiêu hoặc sự điều tiết của sự phát triển kinh tế - xã hội). Cho nên muốn quản trị kinh doanh thành công, không thể không hiểu rõ con người cùng với mọi đặc trưng vốn có của nó.

Triết học Mác - Lênin cho rằng ① con người là một thực thể thống nhất giữa mặt sinh học với mặt xã hội, con người tái sản xuất ra toàn bộ giới tự nhiên (khác con vật tự sản xuất ra bản thân nó), ② Trong tính hiện thực, bản chất con người là tổng hoà những quan hệ xã hội, ③ con người là chủ thể và là sản phẩm của lịch sử.

- Các tác giả Phạm Tất Dong, Nguyễn Hải Khoát, Nguyễn Quang Uẩn cho rằng con người là một thực thể sinh vật, xã hội, văn hoá.

- F.W. Taylor cho: Con người là một công cụ lao động.
- Một số nhà văn thơ thì cho rằng con người là một kiếp sống.
- Tác giả Nguyễn Đăng Duy thì cho: Con người là các sinh linh với nghĩa là các sinh vật có linh hồn.

Từ những cách biểu hiện không giống nhau trên, lấy ra các điểm chung nhất, có thể hiểu:

Con người là thực thể sinh lý, tâm lý, xã hội, kinh tế có khả năng tư duy tự điều khiển lấy mình, tự chịu trách nhiệm về hành vi của mình và có khả năng phát triển ý thức trách nhiệm đối với người khác.

Như vậy con người là sự chồng chất các cấu trúc khác nhau.

- *Về cấu trúc sinh lý (vật chất)*, con người chịu tác động bởi các quy luật sinh vật học, cơ thể học, sinh hoá học, bệnh lý học, v.v.

- *Về cấu trúc tâm lý, tinh thần*, con người có thể làm việc thiện hoặc việc ác, việc xấu việc tốt v.v.

Cấu trúc tâm lý, tinh thần của con người chịu tác động to lớn của nền văn hoá xã hội, các chuẩn mực đạo đức, các phẩm chất dân tộc (bao gồm các giá trị và các thị hiếu của con người), các trào lưu xã hội và lịch sử.

- *Về cấu trúc xã hội*, con người là tổng hoà của các quan hệ xã hội. Điều này đã được C. Mác (1818 - 1883) khẳng định.

Thực tế chứng minh rằng, quan hệ xã hội của con người càng phong phú, phức tạp bao nhiêu, thì tính cách của nó càng phong phú, phức tạp bấy nhiêu.

Quan hệ xã hội không tồn tại ngoài con người hiện thực, ngoài bản chất của con người, và chỉ có thể được thể hiện thông qua tổng thể các quan hệ xã hội. Tìm bản chất con người thì phải tìm trong đời sống hiện thực của họ. Không thể tách cá nhân ra khỏi cộng đồng xã hội, song cũng không thể có các quan hệ xã hội khi không có con người, tức không có các cá nhân.

-*Về cấu trúc kinh tế*: con người một mặt họ phải tiêu dùng của cải của xã hội, mặt khác họ góp phần làm ra của cải cho xã hội. Trong quản trị, phải giáo dục ý thức lao động cho con người, phải cho con người có việc làm, phải cho con người có đủ điều kiện kinh tế để tồn tại, phát triển.

Mỗi con người cụ thể bình thường (không có khuyết tật về bộ não) tồn tại trong xã hội được gọi là cá nhân với ý nghĩa là một con người riêng lẻ của xã hội; còn nhân cách, như đã xét ở chương trước, là tổng hợp các đặc điểm tâm lý cá nhân biểu hiện thành bản sắc và giá trị của họ trong xã hội.

Như vậy nhân cách là một cá nhân với những đặc điểm tâm lý ổn định hình thành cách sống, cách cư xử đặc trưng riêng của họ trong mối quan hệ với người khác và xã hội để tạo nên giá trị của cá nhân đó, tạo nên các ích lợi cụ thể nhất định cho xã hội.

Mỗi doanh nghiệp cần đến các con người với tư cách các nhân cách, chứ không phải là những con người chung chung không đem lại ích lợi gì cho doanh nghiệp. Nói một cách khác doanh nghiệp tốt nhất là phải bao gồm các nhân cách.

3.2. PHÂN LOẠI CON NGƯỜI TRONG QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Để có thể làm việc có hiệu quả với con người trong quản trị kinh doanh, việc phân loại chính xác con người theo các góc độ khác nhau về tâm lý là một điều hết sức cần thiết.

3.2.1. Phân loại con người theo tính khí [17]

Như đã phân tích ở chương trước, tính khí con người là một đặc điểm mang tính quy luật có tính bẩm sinh.

a. Theo Hypocrat và I.P. Páp lớp, con người có 4 loại tính khí cơ bản: tính khí nóng, tính khí linh hoạt, tính khí trầm và tính khí u sầu.

Tính khí nói chung phụ thuộc chủ yếu vào tổ chất bẩm sinh của con người. Tuy nhiên do kinh nghiệm, tuổi tác và năm tháng con người có khả năng điều chỉnh ở một mức độ nhất định đến tính khí của mình. Con người là sự pha trộn của 4 loại tính khí kể trên, trong quản trị kinh doanh cần sử dụng cho thích hợp đối với từng nhiệm vụ cụ thể trong guồng máy hoạt động chung.

Rõ ràng để phục vụ trực tiếp khách hàng, doanh nghiệp, không thể sử dụng những người có tính khí nóng hoặc tính khí u sầu; cũng vậy không thể sử dụng những người có tính khí linh hoạt, lăm tham vọng làm mãi một việc có tính đơn điệu kéo dài v.v.

3.2.2. Phân theo hình dạng của Jendon, Kretschmer và K.Levy

Các tác giả chia thành 3 loại người:

a. Loại người mảnh khảnh (dây): Đặc điểm thể chất - thân hình phát triển mạnh về chiều cao, kém bề ngang, cổ dài, mặt dài, vai xuôi các chi dài và thon,

nhẹ cân, đôi mắt tinh ranh, giấc ngủ không sâu, hay chóng mặt. Đặc điểm tâm lý: phản ứng nhanh nhưng cử chỉ lúng túng, giọng nói yếu, nhạy cảm quá cao với đau đớn, không chịu nổi tiếng ồn; có khả năng tự kiềm chế; hay phân tích mô xẻ nội tâm, tình cảm kín đáo, thiên về hoạt động trí óc (thích chơi cờ, ham đọc sách); thích cái mới lạ, chống lại hoặc coi thường những cái gì thuộc về truyền thống có tính khuôn sáo tầm thường; tư duy trừu tượng phát triển; trong quan hệ với người khác thiếu cởi mở, thái độ khó lường trước khi gặp khó khăn, trắc trở, buồn rầu hay cô độc.

b. Loại béo: Đặc điểm thể chất - có thân hình béo tốt, tròn trĩnh, phát triển về bề ngang, mặt to, cổ ngắn, ngực và bụng to, vai hẹp, các chi ngắn, da mịn màng, đầu to và tròn, hay bị hói đầu; giấc ngủ sâu và dài. Đặc điểm tâm lý: phản ứng hơi chậm, tư thế và động tác ẻo lả, tính hồ hởi, tự mãn, giao du rộng, thân thiện, thích ăn uống, tôn sùng những gì thuộc về truyền thống, hay thả mình vào hồi ức tuổi thơ, hoàn toàn không chịu được cảnh cô đơn, khi gặp rủi ro rất cần người an ủi, mau nước mắt, tỏ ra tốt bụng, có tài quyết đoán, thích cái cụ thể thực tế, không ưa tư duy trừu tượng.

c. Loại cơ bắp (lực sĩ): Đặc điểm thể chất: có hệ xương cơ phát triển, vai rộng, ngực nở, tứ chi dài, da thô. Đặc điểm tâm lý: phản ứng mạnh mẽ nhanh gọn, cử chỉ động tác dứt khoát, thẳng thắn, âm ỉ, có sức chịu đựng cao, thích rèn luyện thân thể, gánh vác nặng, hoạt động đa dạng, coi thường khó khăn gian khổ, thích quyền lực, hay ghen tuông, hay thanh toán đối thủ, ăn uống không cầu kỳ, khi gặp khó chịu, rủi ro thì lập tức có những hành động mạnh mẽ, khi rượu vào thì tỏ ra hung hãn dữ tợn, hoạt bát, năng nổ và hóm hỉnh.

Tuy phân chia như vậy nhưng nhìn chung các nhà tâm lý học đều thống nhất cho rằng trong mỗi con người có nhiều hình thái pha trộn vào nhau trong đó chỉ có một loại là trội nhất mà thôi.

3.2.3. Phân loại con người theo ý chí

Như đã xét ở chương trước, ý chí là hình thức đặc biệt của tính khí tích cực thể hiện năng lực của con người trong việc điều khiển và điều chỉnh hành động của mình nhằm đạt tới những mục đích đã đề ra trên cơ sở các tính toán của

điều kiện khách quan và chủ quan.

Trong quá trình hoạt động nhằm đạt những mục đích khác nhau, các phẩm chất ý chí con người được hình thành và thể hiện dưới dạng những phẩm chất chủ yếu sau:

a. Tính độc lập thể hiện ở chỗ con người biết đặt ra cho mình những mục đích và hành động theo ý mình, theo những hiểu biết và những biểu tượng của mình. Trái với tính độc lập là tính phụ thuộc, bạc nhược, a tòng, phụ hoạ, bắt chước.

b. Tính cương quyết thể hiện ở chỗ con người biết kịp thời thông qua những quyết định đã được suy nghĩ đầy đủ, sẵn sàng chấp nhận rủi ro, mạo hiểm, dám chịu trách nhiệm và không chần chừ, lưỡng lự một cách không cần thiết. Trái với tính cương quyết là tính nhu nhược.

c. Tính kiên cường là phẩm chất bảo đảm cho con người tập trung không ngừng sức lực trong một thời gian dài, nhằm đạt được mục đích đã đề ra. Ngược lại thì tính kiên cường trở thành tính bướng bỉnh, ngoan cố, nghĩa là không muốn từ bỏ những quyết định sai trái.

d. Tính tự kiểm chế thể hiện ở chỗ con người biết làm chủ mình trong mọi tình huống, vững vàng, tự tin trong mọi trắc trở của hoạt động quản lý kinh tế.

Những thuộc tính ý chí của con người là tính bạo dạn, lòng dũng cảm, tính kiên trì, nhẫn nại, tính kỷ luật, cần cù, chăm chỉ, v.v.

3.2.4. Phân loại con người theo nhân cách

a. Theo P. Drucker (người Anh), có 5 mẫu người về nhân cách (theo định hướng nhu cầu của con người).

- Con người tinh thần, tâm linh (sống trong ảo giác tôn giáo, thoát ly đời sống xã hội).

- Con người trí tuệ (chỉ sống bằng lý trí, luôn biện luận, luôn tranh cãi lý lẽ, chỉ coi trọng khoa học, công nghệ, v.v.)

- Con người tâm lý (sống bằng tình cảm, sự cảm thông, sự hội nhập)

- Con người kinh tế (sống thực dụng, luôn tính toán hiệu quả vật chất, có

thể ích kỷ, tàn nhẫn)

- Con người hùng (luôn muốn cai trị, chỉ huy người khác, đòi người khác tôn sùng, phục tùng)

b. Theo Spranger (1882 - 1963 - nhà tâm lý học người Đức) có 5 kiểu nhân cách cơ bản (theo định hướng giá trị con người)

- Người lý thuyết (giỏi biện luận, lý lẽ nhưng không thực hành được)

- Người chính trị (chuyên gia tổ chức, lật đổ, lăm mưu kế, thủ đoạn)

- Người giỏi kinh tế (giỏi tính toán làm giàu, luôn so đo hiệu quả vật chất)

- Người thẩm mỹ (thiên về nghệ thuật, hào nhoáng, bóng bẩy nhẹ nhàng, đẹp đẽ)

- Người vị tha (luôn quan tâm đến người khác, sống hoà đồng).

c. Theo Karen Horney (1885 - 1952 - Nhà tâm lý học người Mỹ) có 3 kiểu nhân cách (phân loại theo định hướng giá trị quan hệ)

- Người nhường nhịn (bị áp đảo, nhu nhược)

- Người công kích (xốc nổi, mạnh mẽ, hiếu thắng)

- Người hờ hững (lạnh lùng)

d. Theo phương thức giao tiếp có 3 loại người

- Người thích sống bằng nội tâm (quan hệ rộng rãi, xởi lời, thích xuất hiện ở đám đông)

- Người nhạy cảm (cảm giác nhanh nhạy, lý trí mạnh mẽ, biết kiềm chế)

- Người ba hoa (trí tuệ kém, thích nổi trội, thiếu sâu sắc)

e. Theo RIASEC

Đây là cách phân loại nhân cách dựa vào *hệ thống quan tâm hướng nghiệp RIASEC* do John L. Holland đề xướng. Đây được coi là hệ thống tốt nhất để giúp một người xác định nghề nghiệp và công việc mà người đó quan tâm. Hệ thống này xác định 6 loại nhân cách theo loại hình hoạt động, từ đó chỉ ra nghề nghiệp và công việc mà người đó quan tâm. Đó là:

① *Người thực tế (Realistic)*: Ưu tiên cho những hoạt động thể chất đòi hỏi sức khỏe, kỹ năng và phối hợp.

② *Người thiên về điều tra (Investigative)*: Ưu tiên cho các hoạt động đòi

hỏi phải suy nghĩ, trí thông minh và đầu óc tổ chức.

③ *Người thiên về nghệ thuật (Astistic)*: Ưu tiên cho các hoạt động đòi hỏi diễn đạt một cách sáng tạo và mơ hồ, không có hệ thống.

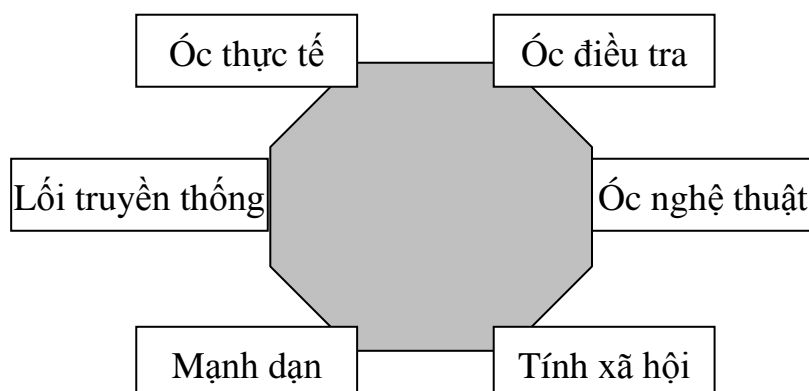
④ *Người có tính xã hội (Social)*: Ưu tiên cho các hoạt động liên quan đến người khác

⑤ *Người mạnh dạn, dám nghĩ dám làm (Enterprising)*: Ưu tiên cho các hoạt động cho phép sử dụng các kỹ năng nói để tác động đến những người khác và giành quyền lực.

⑥ *Người sống theo lối truyền thống (Conventional)*: ưu tiên cho các hoạt động rõ ràng có liên quan đến quy chế và mệnh lệnh.

Hệ thống này được sử dụng dựa trên lập luận cho rằng nếu nhân cách của một người phù hợp với công việc của người đó thì người đó sẽ ít có khả năng rời bỏ công việc. Nó giúp cho người ta tìm được công việc phù hợp hơn với mình.

Hệ thống RIASEC cũng sử dụng phép tính sáu cạnh trong hình lục giác (Sơ đồ 8) để chỉ ra hai loại nhân cách đối ngược nhau nhất, đó là hai loại nhân cách đối xứng nhau. Ví dụ một người có óc thực tế sẽ đối nghịch nhất với người có tính xã hội, người có óc điều tra sẽ đối ngược nhất với những người mạnh dạn. Nó cũng chỉ ra rằng một loại nhân cách có những đặc điểm hơi trùng với hai loại nhân cách ở cùng một bên. Người có óc thực tế có một số điểm giống với người có óc điều tra và theo lối truyền thống.



Sơ đồ 8: Hệ thống RIASEC

Hình lục giác cũng chỉ ra rằng người có óc thực tế sẽ rất không phù hợp với công việc hoặc nghề nghiệp có liên quan đến những hoạt động mà một người có tính xã hội thích, và ngược lại. Tuy nhiên, một người thực tế mặc dù không hoàn toàn hài lòng nhưng sẽ ổn nếu làm việc trong môi trường điều tra hoặc theo lối truyền thống [19].

3.2.5. Phân loại con người theo nhu cầu và động cơ

Để có phương hướng tác động và quản lý chính xác đối với con người còn cần phải nghiên cứu để nắm vững động cơ chi phối các hành vi và các hoạt động của con người, cộng đồng, tập thể xã hội. Một trong những động cơ đó chính là các nhu cầu của con người mà ta đã xét ở chương I.

Quá trình quản trị kinh doanh chính là quá trình giám đốc doanh nghiệp tác động lên quá trình thực hiện nhu cầu chung và nhu cầu riêng của mỗi cá nhân, tập thể, trong doanh nghiệp theo hướng tạo được động lực mạnh và cùng chiều cho doanh nghiệp. Đó là việc hoàn thiện không ngừng các chuẩn mực, các hoạt động nhằm làm cho con người đánh giá được chuẩn xác năng lực của mình và các ràng buộc quy định, các điều được làm, cần làm trong phương thức hoạt động của mỗi người.

3.2.6. Phân loại con người theo tính cách

Tính cách như đã xem xét ở chương trước, là một thuộc tính tâm lý và là một trong những đặc điểm tâm lý cá nhân quan trọng của con người, chịu tác động từ điều kiện sống, học tập, làm việc và giao tiếp.

Tính cách là tổng thể những thuộc tính tâm lý cơ bản của con người với tư cách là một thành viên của xã hội, biểu hiện thành hành vi, thái độ của họ đối với thực tế và in dấu vào mọi hành động của họ trong cuộc sống.

Tính cách thường phản ánh bản chất của cá nhân con người, vì vậy sẽ cho phép nhà quản lý có thể đoán trước được cách xử sự của mỗi người trong một tình huống cụ thể. Tính cách không phải là bẩm sinh, mà được hình thành trong quá trình sống và hoạt động, nó phụ thuộc rất nhiều vào thế giới quan của con người, vào niềm tin, vào lý tưởng, vào vị trí xã hội của người đó, và vào ảnh

hưởng của môi trường xung quanh, đặc biệt là môi trường sống và đào tạo.

3.2.7. Phân loại con người theo năng lực

Năng lực, như đã xét, cũng là một thuộc tính, một đặc điểm tâm lý của con người, một phần do tố chất di truyền đem lại, một phần do tác động của môi trường bên ngoài. Năng lực tạo cho con người có thêm nghị lực, sức mạnh và lòng tin để làm việc. Xã hội càng tiến lên, khoa học càng phát triển, thì càng đòi hỏi các thành viên của xã hội phải có năng lực phát triển toàn diện. Vì vậy, vấn đề năng lực trở thành một trong những vấn đề bức thiết của quản trị kinh doanh, có ý nghĩa lý luận và thực tiễn to lớn. Trong hoạt động kinh tế dù đơn giản hay phức tạp cũng đều có yêu cầu nhất định đối với con người. Nếu các thuộc tính của cá nhân đáp ứng được yêu cầu đó thì con người tỏ ra có năng lực để tiến hành hoạt động đạt kết quả cao.

Năng lực là tổng hợp những thuộc tính tâm lý cá nhân đáp ứng được những yêu cầu của một hoạt động nhất định và đảm bảo cho hoạt động ấy đạt kết quả cao.

Như vậy, năng lực không chỉ là một thuộc tính riêng lẻ nào đó của cá nhân mà là sự tổng hợp của những thuộc tính cá nhân đáp ứng những yêu cầu nhất định của một lĩnh vực hoạt động nhất định. Điều này cũng có nghĩa là khi nói đến năng lực là nói đến sự tổng hợp của trình độ kiến thức, kỹ năng, kỹ xảo, thái độ, v.v. để thực hiện có hiệu quả một hoạt động nào đó.

3.2.8. Phân loại con người theo khí lượng

Khí lượng của một con người là ý chí, đạo đức, mục đích sống ... mà họ lựa chọn để toàn tâm, toàn ý phấn đấu cho lý tưởng mà họ đeo đuổi. Người có khí lượng lớn là người có hoài bão to lớn, họ sống và làm việc vì hạnh phúc chung của nhân loại, của dân tộc; họ giàu lòng nhân ái, họ có ý chí và nghị lực làm việc to lớn (nói theo ngôn ngữ thời nay đó là các vị *lãnh tụ*, còn nói theo ngôn ngữ thời xưa đó là các vị *thánh nhân*). Người có khí lượng trung bình là người có hoài bão vừa phải, họ thường là các công dân ưu tú của xã hội, họ nằm trong số những người có vị thế ở xã hội (các nhà lãnh đạo, các chủ doanh nghiệp lớn, các học giả, các nghệ sĩ có tên tuổi v.v.). Người có khí lượng nhỏ

thường là người có hoài bão nhỏ, họ lo toan mưu cầu lợi ích cho cá nhân, dòng họ (thuộc phạm vi rất hẹp). Người có khí lượng xấu (hoặc không có khí lượng) là những kẻ chỉ vì lợi ích ích kỷ cá nhân mà sẵn sàng làm hại người khác, người xưa gọi là bọn tiểu nhân.

Trong quá trình quản lý, cái đáng sợ nhất là để kẻ tiểu nhân ở vào vị trí của nhà lãnh đạo, vì họ sẽ sớm muộn làm đổ vỡ doanh nghiệp.

3.3. TÂM LÝ NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

Trong các hoạt động kinh doanh, người lao động có vị trí hết sức cơ bản, họ là những người trực tiếp sử dụng các phương tiện, trang thiết bị, các cơ sở vật chất kỹ thuật của doanh nghiệp để làm ra sản phẩm của cải cho xã hội. Cho nên, nếu số lượng lao động không đủ, không phù hợp về chất lượng, không có nhiệt tình cần thiết, không được tổ chức tốt, không có nhân cách tốt sẽ không thể có kết quả tốt. Do đó, việc nắm vững tâm lý người lao động (cá nhân, tập thể) để phục vụ cho các hoạt động kinh doanh là hết sức quan trọng.

3.3.1. Đặc điểm người lao động chân tay và động cơ làm việc của người lao động chân tay

a. Đặc điểm lao động của người lao động chân tay

Người lao động chân tay thường là người phải trực tiếp thao tác sáng tạo ra sản phẩm và dịch vụ, họ phải tiêu hao sức cơ bắp là chủ yếu và một phần sức trí não; cho nên thường họ bộc trực, thẳng thắn, suy nghĩ ít phức tạp, mơ ước rất cụ thể. Họ thường có thói quen làm việc dưới sự quản lý của con người khác; nếu cuộc sống no đủ họ sẽ thấy hạnh phúc và không mong ước gì lớn hơn. Họ sẽ chỉ trở thành lực lượng chống đối những người lãnh đạo khi người lãnh đạo chèn ép, bóc lột họ quá nặng nề, dồn họ vào ngõ cụt, vi phạm quá sức chịu đựng đối với nhân cách của họ.

Người lao động chân tay phải tiêu hao sức lực cơ bắp một cách trực tiếp, kéo dài và liên tục trong thời gian lao động; thêm vào đó họ phải lo toan cuộc sống và với mức thu nhập thường là loại thấp của xã hội nên ít có dịp tiếp cận với các luồng thông tin phong phú của xã hội, đặc biệt là các thông tin thuộc những vấn đề của thượng tầng xã hội; cho nên họ dễ có cuộc sống giản đơn,

cam chịu, họ sống và làm việc phần lớn theo quán tính.

Người lao động chân tay, đặc biệt là những người lao động trong lĩnh vực công nghiệp, tại các doanh nghiệp lớn phải làm việc theo dây chuyền với quy mô lớn và hiện đại nên tính tổ chức, tính tập thể của họ khá cao; tính tương thân tương ái của họ rất lớn mà các giai tầng khác khó có thể có được.

Người lao động chân tay thường có một kẻ thù vô hình là sự phát triển của khoa học và công nghệ. Chính do khoa học công nghệ phát triển sẽ dẫn tới việc người lao động chân tay dễ bị đào thải khỏi guồng máy công việc, dễ mất việc làm vì máy móc thiết bị tự động thay thế chỗ họ, loại bỏ họ.

Ngoài các việc đặc điểm tâm lý chung của người lao động chân tay, ở mỗi quốc gia, mỗi khu vực, do đặc thù lịch sử và truyền thống dân tộc, lại có những đặc điểm riêng mà nhà quản trị cần nghiên cứu để có biện pháp khai thác sử dụng (về tôn giáo, về dân tộc, về lịch sử, về vùng miền nơi sinh trưởng ...).

b. Động cơ làm việc của người lao động chân tay

b₁. Động cơ kinh tế

Người lao động chân tay làm việc trước hết vì động cơ kinh tế để mong có thu nhập cao, đảm bảo cho bản thân và gia đình họ một cuộc sống no đủ. Đây là động cơ quan trọng và có tính trực tiếp của người lao động ở mọi nơi, mọi lúc trên thế giới. Hơn nữa ngoài các khoản thu nhập từ thù lao hoặc tiền công lao động mà họ trực tiếp làm ra, họ hầu như không còn các khoản thu nhập nào khác (hồi lộ, đi nước ngoài, quà biếu, khen thưởng, thù lao hội họp v.v..) trừ khoản lãn công (để đòi hỏi quyền lợi), phá loại (để chống đối), nhặt nhạnh phế liệu thừa để mang về bán, cá biệt còn có người ăn cắp vặt (để tăng thu nhập); nên buộc họ phải ra sức làm việc tại chính chỗ công tác của mình. Ứng với động cơ làm việc này là phương pháp kinh tế trong quản trị kinh doanh; đây là phương pháp chủ yếu để quản lý con người trong doanh nghiệp và cả trong nhiều lĩnh vực hoạt động khác của xã hội.

b₂. Động cơ sợ

Người lao động chân tay còn làm việc vì động cơ sợ kỷ cương, quy chế của nơi làm việc. Đây cũng là một động cơ làm việc quan trọng, vì người lao

động thường chỉ mong có được một cuộc sống có thu nhập ổn định, họ rất sợ bị sa thải, hoặc bị buộc phải thay đổi chỗ làm việc từ nơi có thu nhập cao sang nơi có thu nhập thấp, từ nơi lao động nhẹ nhàng sang nơi làm việc vất vả nặng nhọc. Họ luôn luôn phải cố gắng làm việc tốt để bảo vệ vị trí công tác của mình (họ sợ bị sa thải, sợ bị thu nhập kém, sợ cấp trên trừ úm, sợ bị lạc hậu, sợ bị bồi thường các tổn thất do họ gây ra v.v.). Ứng với động cơ làm việc này là phương pháp hành chính trong quản trị kinh doanh mà các nhà quản trị phải sử dụng kết hợp với các phương pháp khác, nhất là phương pháp kinh tế.

b₃. Động cơ thay đổi, vươn lên

Người lao động chân tay còn làm việc vì động cơ phấn đấu vươn lên nhằm cải thiện được vị thế công tác của mình. Họ mong muốn được đề bạt sang một chức vụ khác quan trọng hơn để có thu nhập cao hơn, để có quyền không chế, chi phối người khác. Người lao động chân tay còn có những người mong muốn được cấp trên chú ý để được đưa đi bồi dưỡng, hoặc tự bỏ tiền, bỏ công sức để tự học với hy vọng được doanh nghiệp chuyển cho họ từ lao động chân tay sang lao động quản lý hoặc kỹ thuật. Số này tuy không nhiều, nhưng luôn luôn xuất hiện ở mọi doanh nghiệp. Người lao động chân tay còn có không ít người mong muốn được tham gia vào tổ chức chính trị, họ tích cực tham gia các hoạt động của cộng đồng, của xã hội (vì mục tiêu chính trị, tư tưởng hoặc kinh tế).

b₄. Động cơ quán tính, thói quen

Người lao động chân tay thường làm việc vì động cơ thói quen mang tính quán tính, sức ỳ; họ làm việc mà không cần suy nghĩ để tìm ra một sự thay đổi nào khác, họ luôn bảo lưu ý nghĩ làm việc ban đầu cố hữu của mình. Đây là một nhược điểm vốn có của nhiều người, họ bận rộn quan tâm đến công việc làm của mình và không còn nghĩ được đến các công việc khác, cái mà người ta gọi là "lòng yêu nghề", họ cho cuộc sống mà họ đang thực hiện là một sự hợp lý, ít khi thử suy ngẫm kỹ về việc mình làm để thay đổi, hoặc cải biến nó.

b₅. Động cơ cạnh tranh để không bị thua kém người khác

Có những người lao động chân tay còn làm việc vì động cơ cạnh tranh lẫn nhau (cá nhân với cá nhân, tổ đội với tổ đội ...) để không thua kém người khác,

để không bị coi thường, để vượt lên trên người khác, để được lãnh đạo doanh nghiệp chú ý. Họ làm việc có tính ăn thua, tính đồng đội, tính tự ái ganh đua cá nhân.

b₆. Động cơ trách nhiệm, ý thức

Người lao động còn làm việc vì lương tâm, trách nhiệm. Đó là những người lao động có đạo đức, có lòng tự trọng. Họ làm việc vì lương tâm nghề nghiệp, không thể làm việc giả dối trái với lương tâm, trái với lòng tự trọng của mình. Đây là những đặc điểm tốt trong quản trị kinh doanh mà nhà quản trị cần khai thác thông qua các phương pháp giáo dục vận động trong quản lý.

Tất cả các động cơ nói trên đều cần được các nhà quản trị nghiên cứu, khai thác, sử dụng theo hướng tạo ra sự đồng thuận, năng suất, chất lượng hiệu quả cao mà vẫn duy trì được các đặc trưng ưu việt của con người, của doanh nghiệp.

3.3.2. Đặc điểm của người lao động trí óc và động cơ làm việc của người lao động trí óc

a. Đặc điểm lao động trí óc

Người lao động trí óc chủ yếu làm việc bằng đầu óc chứ không nặng về cơ bắp như lao động chân tay, họ có điều kiện để tiếp cận với văn hoá, công nghệ và tri thức nhân loại nên họ có điều kiện sáng tạo; họ đòi hỏi phải có sự dân chủ và bình đẳng cao trong xã hội; họ xem nhẹ nhưng vẫn dễ dàng cảm thông với lao động chân tay.

Lao động của người lao động trí óc chủ yếu bằng thông tin nghề nghiệp, nên họ dễ có những tư tưởng chấp nhận các suy nghĩ mới. Họ dễ bị chi phối bởi người có trí tuệ cao hơn họ. Một số người, nhất là những người trẻ tuổi thường sống rất thực dụng, ít gắn bó với nơi công tác của mình, dễ thay đổi công việc, thích làm việc ở những nơi có điều kiện tốt và có thu nhập cao.

b. Động cơ làm việc của lao động trí óc

b₁ Động cơ kinh tế

Người lao động trí óc cũng giống như người khác, họ làm việc trước hết vì nhu cầu thu nhập kinh tế, để tạo dựng cho bản thân và gia đình một cuộc sống vật chất và tiện nghi cao.

b₂ Động cơ thay đổi, thăng tiến

Người lao động trí óc còn làm việc vì tâm huyết nghề nghiệp, vì sở thích chuyên môn mà họ đeo đuổi và vì các khát vọng tìm tòi sáng tạo để đóng góp cao cho cộng đồng, cho doanh nghiệp. Người lao động trí óc còn làm việc vì danh tiếng cá nhân, doanh nghiệp; vì trật tự, kỷ cương nơi công tác và vì mong muốn được phát triển và thành đạt.

b₃ Động cơ quán tính, thói quen

Người lao động trí óc còn làm việc vì thói quen quán tính, đó là những con người bình thường, họ thấy mọi người làm như thế nào thì mình cũng phải làm thế để nuôi sống gia đình.

b₄ Động cơ đố kỵ

Cũng có một số người lao động trí óc trong những giai đoạn nào đó của cuộc đời, họ làm việc chỉ vì cạnh tranh để mà tồn tại. Họ sẵn sàng công phá, kìm hãm những người khác.

b₅ Động cơ lương tâm, trách nhiệm

Có những người lao động trí óc chân chính làm việc vì động cơ tiến bộ và mưu cầu hạnh phúc chung cho nhân loại; họ làm việc với một tầm nhìn sâu sắc và một bản chất nhân đạo cao.

Nhìn chung người lao động trí óc làm việc vì cả một tổ hợp rất nhiều động cơ khác nhau đã nêu. Người lao động trí óc là một tầng lớp dân cư quan trọng của mỗi xã hội; họ gắn bó với cuộc sống của dân tộc và họ chịu tác động to lớn của sự hưng thịnh chung của xã hội, của các đặc điểm truyền thống của dân tộc mà các nhà quản lý kinh tế phải coi trọng và tận dụng.

Tương ứng với các đặc điểm tâm lý và động cơ làm việc nói trên, để quản lý người lao động trí óc cũng phải sử dụng tổng hợp các phương pháp quản lý kinh tế, hành chính, giáo dục, vận động; nhưng phải tùy điều kiện cụ thể của từng đối tượng mà lựa chọn hình thức thực hiện.

3.3.3. Nhóm và đặc điểm tâm lý nhóm

a. Khái niệm: Theo cách hiểu thông thường *nhóm trong doanh nghiệp là một tập hợp người hoặc có tổ chức, hoặc có quan hệ, có mục tiêu hoạt động có*

liên quan về mặt kỹ thuật nghiệp vụ mang tính chuyên môn hoá vì lợi ích của doanh nghiệp, hoặc có sự gắn bó về mặt tình cảm.

Như vậy, nhóm phải thoả mãn đồng thời 3 điều kiện:

- Đông người (từ hai người trở lên)
- Có tổ chức (hoặc sự gắn bó tình cảm)
- Có mục tiêu hoạt động giống nhau về lợi ích chung (hoặc cần sự đồng cảm trong quá trình sống).

Với cách hiểu như vậy thì bản thân mỗi doanh nghiệp là một nhóm lớn, trong đó mỗi phân hệ là một nhóm nhỏ. Để có một tổ chức tốt, người lãnh đạo doanh nghiệp phải tạo ra được các nhóm mạnh, hoạt động đồng đều, cùng hướng vào thực hiện quy chế và mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Một nhóm mạnh phải đồng thời thoả mãn các yêu cầu sau:

- Có cơ cấu tổ chức chặt chẽ, hợp lý.
- Có mục đích chuẩn xác được xã hội thừa nhận.
- Có người lãnh đạo giỏi, đức độ, có uy tín.
- Có quan hệ tốt với các nhóm khác.

b. Tính khách quan của sự hình thành nhóm. Cũng giống như việc hình thành một doanh nghiệp có tính khách quan theo những quy luật vốn có của tổ chức, các nhóm cũng được hình thành một cách khách quan tương tự bởi nhiều nguyên nhân:

b₁. Phần lớn các công cụ vận dụng trong hoạt động doanh nghiệp cần phải sử dụng lao động đông người thay cho lao động cá thể. Đặc biệt cùng với sự phát triển của khoa học công nghệ, nhiều loại tư liệu sản xuất ngày nay đòi hỏi phải đồng thời sử dụng lao động của nhiều người một lúc mới có thể vận hành được (một tổ lái máy bay, một kíp thợ mỏ ...), dẫn đến sự hình thành khách quan các nhóm con người trong tổ chức, xã hội.

b₂. Cùng với sự phân công chuyên môn hoá lao động và quy mô cung ứng các đầu ra của doanh nghiệp cho xã hội, đòi hỏi đồng thời một lúc nhiều người phải thực hiện các thao tác lao động giống nhau (một ca làm việc của các nhà máy dệt, một buổi lên lớp của nhiều giáo viên tại một trường học, một buổi

công diễn gồm nhiều diễn viên trong một vở kịch ...), điều này tất yếu tạo nên các nhóm làm việc trong doanh nghiệp.

b₃. Cùng với quy mô mở rộng của các doanh nghiệp, việc uỷ quyền hoạt động là một quy luật của doanh nghiệp, cũng là nhân tố khách quan tất yếu dẫn đến việc hình thành các nhóm.

b₄. Để sinh sống con người còn cần có những người cùng chung lối sống hoặc sự quan tâm đến nhau về đời sống tâm tư tình cảm, đó cũng là nhân tố khách quan để hình thành nên các nhóm trong doanh nghiệp (các nhóm bạn).

b₅. Xuất phát từ tập tính vốn có, con người cần cuộc sống cộng đồng để sinh tồn, để bảo vệ, che chở lẫn nhau, đây cũng làm một nhân tố khách quan dẫn đến việc hình thành các nhóm trong doanh nghiệp.

c. Vai trò của nhóm

c₁. Nhóm là những tổ chức cơ sở có sự gắn kết và đồng thuận cao (về lợi ích, về phân công lao động, về sự tương đồng trong lối sống và cách cảm nhận trước cuộc sống); do đó hiệu quả hoạt động thường rất lớn, rất mạnh mẽ (theo hướng tích cực hoặc tiêu cực) nếu người lãnh đạo doanh nghiệp biết cách sử dụng, khai thác.

c₂. Nhóm là những đơn vị cơ sở trong các hoạt động sản xuất, tiêu dùng và quan hệ của doanh nghiệp. Con người thường lấy cách ứng xử chung của nhóm thành cách ứng xử riêng của cá nhân. Do đó, những người lãnh đạo doanh nghiệp nếu không nắm được các nhóm trong doanh nghiệp của mình sẽ không thể vận hành tổ chức có hiệu quả. Nếu giữa các nhóm có sự đồng thuận về tuân thủ cơ chế và hướng tới mục tiêu chung của doanh nghiệp thì doanh nghiệp sẽ phát triển nhanh chóng và ngược lại, nếu nảy sinh các mâu thuẫn xung đột thì rất khó ổn định và phát triển.

c₃. Nhóm còn là môi trường giúp đỡ hoặc ngăn cản con người trong nhóm phát triển. Một nhóm có hoài bão lớn, có ý thức trách nhiệm cao với doanh nghiệp sẽ giúp cho mỗi người trong nhóm cùng nỗ lực vươn lên tạo ra các thành tựu tích cực góp phần phát triển doanh nghiệp và ngược lại.

d. Đặc điểm tâm lý nhóm

Đặc điểm tâm lý nhóm là những thuộc tính vốn có của nhóm mà nhà quản trị cần biết để có cách khác nhau, sử dụng có hiệu quả cho hoạt động của doanh nghiệp, bao gồm:

d₁. Lây truyền tâm lý: là hiện tượng tâm lý phổ biến trong nhóm, biểu thị các tác động tâm lý tương hỗ thụ động giữa các thành viên trong nhóm về các sự kiện, hiện tượng, cá nhân, nhóm nhỏ, tập thể hoặc doanh nghiệp. Nói chung, sự lây truyền tâm lý ít mang tính sâu sắc; nó là sự phản ứng thụ động, quán tính của con người trong tập thể, đám đông, doanh nghiệp. Có những ý kiến hầu như hết sức vô lý và sai lệch so với thực tế, nhưng vẫn được con người tiếp nhận và truyền đi một cách vô ý thức, "dễ dãi" một cách không có chính kiến.

d₂. Dư luận: là thái độ mang tính đánh giá của tập thể, của nhóm, của doanh nghiệp về một sự việc, hiện tượng, cá nhân hay nhóm người trong tập thể, trong doanh nghiệp; nó biểu hiện sự quan tâm chung và được thể hiện bằng các nhận định, đánh giá và hành động của con người trong tập thể và doanh nghiệp về các sự việc, hiện tượng, cá nhân hay nhóm người nào đó.

Dư luận có sức mạnh to lớn trong việc điều chỉnh hành vi chung của con người; nó lên án các hành động sai trái, mập mờ gây hại cho tập thể, cho doanh nghiệp; nó là công cụ tác động tâm lý hữu hiệu trong hầu hết các tình huống.

Nói chung, dư luận và lây truyền tâm lý chỉ là các hiện tượng tâm lý đám đông, cộng đồng khi doanh nghiệp có sự bế tắc thông tin; biểu hiện tập trung ở chỗ tình trạng dân trí thấp và quá chênh lệch về mức độ tiếp nhận thông tin.

d₃. Tâm trạng tập thể: là trạng thái cảm xúc của tập thể (của doanh nghiệp), nó được hình thành một cách tự phát, thể hiện tương đối bền vững, biểu hiện sức ỳ của hệ thần kinh.

Tâm trạng tập thể có thể là tích cực (hào hứng, phấn khởi) có thể là tiêu cực (bi quan chán nản, trì trệ) nhờ đó mà hiệu suất lao động sẽ tăng hoặc giảm. Việc hình thành một tâm trạng tích cực trong tập thể doanh nghiệp là một công việc có ý nghĩa to lớn của mỗi người lãnh đạo.

Một tập thể doanh nghiệp với các thói hư tật xấu của các nhóm lãnh đạo hư hỏng, có chức có quyền (tham ô, lãng phí, cúi trên lừa dưới, mưu mô sát phạt

lẫn nhau, thường phạt không phân minh, bao che kẻ xấu v.v) không thể tránh khỏi tạo ra một tâm trạng lo âu, mất hy vọng trong tập thể doanh nghiệp, triệt tiêu mọi động lực làm việc và sớm muộn dẫn tới sự đổ vỡ doanh nghiệp.

d₄. Bầu không khí tâm lý trong tập thể: là hiện tượng tâm lý biểu hiện mức độ hoạt động, hoà hợp về các phẩm chất tâm lý cá nhân của con người trong tập thể, trong doanh nghiệp; nó được hình thành từ thái độ của mọi người trong tập thể, trong doanh nghiệp đối với công việc, bạn bè, đồng nghiệp và người lãnh đạo trong tập thể, trong doanh nghiệp. Bầu không khí tâm lý trong tập thể doanh nghiệp không phải là phép cộng đơn giản các phẩm chất tâm lý cá nhân của từng người trong tập thể, trong doanh nghiệp mà là sự hoà đồng, pha tạp trong các mối quan hệ của mọi người trong tập thể, trong doanh nghiệp.

d₅. Truyền thống doanh nghiệp: là các thông lệ được hình thành từ đời sống tâm lý chung của doanh nghiệp qua nhiều thế hệ và luôn được tôn trọng, bảo vệ trong việc giải quyết những nhiệm vụ cụ thể nào đó của tập thể, của doanh nghiệp, chẳng hạn truyền thống đoàn kết. Truyền thống là chất keo dính liên kết, giữ gìn và bảo vệ con người trong tập thể, trong doanh nghiệp; tạo ra sức mạnh to lớn trong tập thể, trong doanh nghiệp. Trước các khó khăn của cuộc sống, truyền thống tạo ra tính đặc thù riêng có của tập thể (của doanh nghiệp) này so với các tập thể (của doanh nghiệp) khác.

e. Xung đột trong nhóm: theo cách hiểu thông thường, xung đột là sự khác biệt tâm lý dẫn tới hành vi cản trở, tiêu diệt hoặc làm cho nhau mất hết hiệu lực giữa các bên tham gia xung đột.

* Xung đột là hiện tượng khá phổ biến thường xảy ra trong mỗi nhóm (hoặc giữa các nhóm), nó phải có ít nhất là hai chủ thể tham dự. Xung đột có thể diễn ra ở các mức độ khác nhau như:

- Sự cạnh tranh khi hai chủ thể trong nhóm tìm cách chứng tỏ mình có tầm quan trọng. Cạnh tranh là một trong các động lực thúc đẩy con người trong nhóm hoạt động tích cực, nhưng nó không được vượt quá ranh giới chuẩn mực của nhóm và doanh nghiệp, vì nếu xảy ra như vậy sẽ dễ đưa cả nhóm lẫn doanh nghiệp đi tới đổ vỡ (phá sản).

- Sự chống đối, khi hai chủ thể trong nhóm tìm cách ngăn trở nhau thực hiện phần nhiệm vụ của mình. Đây là hiện tượng xung đột tiêu cực mà người phụ trách nhóm cần sớm phát hiện để xử lý.

- Sự triệt tiêu lẫn nhau, khi hai chủ thể trong nhóm đôi lập quyền lợi hoặc quan niệm chuẩn mực trái ngược nhau phải tìm cách để khử bỏ nhau.

* *Nguyên nhân*: Xung đột tùy theo mức độ diễn ra là do các nguyên nhân khác nhau:

Thứ nhất, do cạnh tranh. Cạnh tranh là do hai chủ thể (mỗi chủ thể là một hoặc nhiều người) trong nhóm có sự khác biệt về tâm lý và do sự quản lý không rành mạch của người phụ trách nhóm, khiến cho chủ thể của các bên xung đột nghi ngờ, đố kỵ nhau, sợ nhau chiếm được vị trí cao hơn mình trước người phụ trách hoặc người lãnh đạo hệ thống, cho nên các chủ thể xung đột tìm cách cản trở nhiệm vụ của nhau, gây ra khó khăn trở ngại cho nhau.

Nguyên nhân thứ hai của sự xung đột ứng với hiện tượng chống đối lẫn nhau giữa các chủ thể tham gia xung đột, là do xung đột nhau về mặt tâm lý dẫn đến sự quy kết không đúng về nhau và có sự liên đới với nhau về mặt lợi ích; cho nên các chủ thể xung đột tìm cách cản trở nhiệm vụ của nhau, gây ra khó khăn trở ngại cho nhau.

Nguyên nhân thứ ba xảy ra xung đột là do lợi ích của các bên chủ thể mâu thuẫn nhau (bên này được, bên kia mất hoặc mỗi bên phải giảm bớt phần lợi ích được của mình) hoặc do sự khác biệt quá lớn về quan điểm. Từ các nguyên nhân kể trên và một số nguyên nhân khác, có thể kết luận xung đột là một thuộc tính của quản lý vì nó luôn xảy ra do sự khác biệt giữa con người, đặc biệt là sự khác biệt về tâm lý và nhu cầu của mỗi con người trong nhóm và trong hệ thống.

* *Cách xử lý*: Có nhiều giải pháp xử lý xung đột, trong đó chủ yếu là các giải pháp sau:

Giảm bớt mức độ xung đột khi quyền lợi của các bên tham gia xung đột quả thực có sự loại bỏ lẫn nhau bằng cách sử dụng một chủ thể thứ ba để:

Giải thích, khuyên giải các bên giúp họ xích lại gần nhau, tha thứ, chấp nhận nhau, giải tỏa các ngộ nhận về nhau do thông tin về nhau không chuẩn

xác; hoặc dùng quyền lực quản lý của nhóm, của hệ thống để nghiêm trị họ nếu họ còn tiếp tục duy trì sự xung đột.

Đưa ra một chủ thể thứ ba ngoài nhóm, đó là nguy cơ bị tiêu diệt nếu các bên xung đột không biết dẹp các xung đột lại để đoàn kết với nhau chống lại nguy cơ hiểm họa bị chủ thể kia đe dọa, thay thế.

Khử bỏ hẳn một phía của các bên tham dự xung đột, đó là việc thanh lọc chủ thể tham gia xung đột mà họ đã xoay lưng lại mục đích chung của nhóm và hệ thống, can phá hệ thống. Người phụ trách nhóm phải đứng về bên chính nghĩa.

Khử bỏ nguyên nhân gây ra xung đột, như đưa một bên tham gia xung đột sang một nhóm khác của hệ thống, cách ly hẳn với chủ thể còn lại.

Đẩy mức xung đột lên tới mức tối đa cho hai bên tham gia xung đột giác ngộ về tai họa của xung đột mà họ gây ra để họ từ bỏ xung đột v.v.

*

* *

Tóm lại, muốn quản lý người lao động làm việc trong tổ chức (có hiệu quả) người lãnh đạo tổ chức phải nắm vững các đặc điểm tâm sinh lý của con người, đặc biệt là vấn đề động cơ làm việc của họ; từ đó mới có các cách tác động phù hợp.

Câu hỏi ôn tập

1. Người lao động trong doanh nghiệp có vai trò gì trong sự vận hành hoạt động của doanh nghiệp? Họ có đặc điểm tâm lý nào cần lưu ý?

2. Dựa theo yếu tố tâm sinh lý, có thể phân loại người lao động theo những cách nào và để làm gì?

3. Nhóm trong doanh nghiệp là gì? Nhóm có vai trò gì trong sự hoạt động của doanh nghiệp? Nhóm có đặc điểm tâm lý nào cần quan tâm và cách xử lý có hiệu quả nhất là gì?

Bài tập tình huống và câu hỏi thảo luận

1. Hai người lao động C và D trong doanh nghiệp, đều có mong muốn thăng tiến. Người lao động C sử dụng các mẹo trong "Hậu hắc học" đó là: ① Thường xuyên đến nhà giám đốc chơi, ② Biểu quà cáp cho giám đốc, ③ Thông

báo những người nói xấu và chê bai giám đốc cho giám đốc, ④ Khen ngợi và ca tụng giám đốc, ⑤ Tự khuếch trương tài năng của mình với giám đốc v.v. Người lao động D thì ra sức làm việc, phát huy tìm tòi sáng kiến, tuân thủ kỷ cương, quy chế của doanh nghiệp v.v.

Theo ông (bà), dưới góc độ phân tích tâm lý, trong hai người C và D ai sẽ có cơ hội thăng tiến nhanh hơn? Vì sao?

Hướng dẫn: tùy thuộc vào đặc điểm nhân cách của người giám đốc

2. Tại các nước kinh tế đang phát triển, thanh niên ở các nước này sau khi tốt nghiệp đại học (loại giỏi, khá) thường có xu hướng đầu quân làm cho các doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài tại nước mình.

Dưới góc độ phân tích tâm lý, ông (bà) hãy cho biết các suy nghĩ và kết luận đưa ra của mình.

Hướng dẫn: căn cứ vào động cơ và nhân cách của người lao động để phân tích

Hướng dẫn sử dụng tài liệu giảng dạy

Dựa vào giáo trình và căn cứ theo các câu hỏi ôn tập để nhấn mạnh các trọng tâm cần đề cập.

Tài liệu tham khảo chương

1. Hậu hắc học của Lý Tôn Ngô, NXB Văn hóa thông tin, Hà Nội 2000.
2. Phát hiện và sử dụng nhân tài của Nhiệm Ngạn Thân, NXB Chính trị quốc gia, 2012.

CHƯƠNG 4

TÂM LÝ KHÁCH HÀNG

*Khách hàng là bà hoàng
(Triết lý marketing)*

Mục tiêu của chương

- Làm rõ khách hàng, cách phân loại khách hàng và các đặc điểm tâm lý cần biết về khách hàng.
- Nêu rõ quá trình diễn biến tâm lý của khách hàng khi mua và sử dụng hàng hóa để có giải pháp kinh doanh thích hợp.

4.1. CÁC KHÁI NIỆM CƠ BẢN

4.1.1. Khách hàng

Trong nền kinh tế thị trường, *khách hàng là những người đang có nhu cầu và khả năng mua sản phẩm, nhưng chưa được đáp ứng và mong được thoả mãn về một loại sản phẩm nào đó.*

Sản phẩm: là những hàng hóa, dịch vụ được chào bán trên thị trường mà người bán mong muốn và cần đem đáp ứng cho người mua là khách hàng; nó thường không là giá trị sử dụng của người bán, nhưng lại là giá trị sử dụng của người mua.

Trao đổi: là hành vi nhận được một vật gì đó bằng việc cung cấp trở lại một số (hoặc một) vật khác, qua đó hai phía tham gia trao đổi đều thoả mãn nhu cầu của mình.

Quá trình mua sản phẩm: là một quá trình trao đổi giữa khách hàng và người bán.

Đặc điểm của trao đổi:

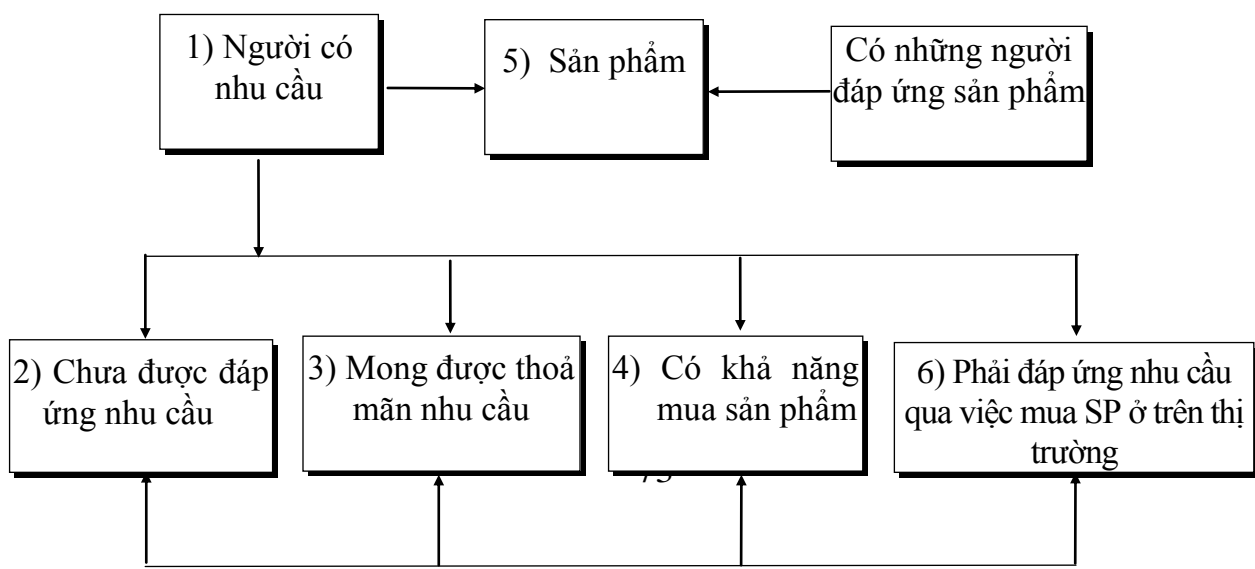
- Ít nhất có hai chủ thể tham gia trao đổi (một là bên mua, một là bên bán).
- Mỗi chủ thể phải có một vật có giá trị đối với phía bên kia (tiền, sản phẩm).
- Mỗi bên chủ thể phải được tự do đem vật có giá trị của mình ra trao đổi,

hoặc từ chối sự trao đổi.

- Mỗi bên chủ thể đều tin tưởng vào tính hợp lý và có ích của sự trao đổi.
- Trao đổi phải diễn ra ở một thời gian, không gian xác định (thị trường).

Quá trình trao đổi (mua sản phẩm của khách hàng) là một quá trình diễn biến tâm lý của khách hàng từ lúc phát sinh nhu cầu cho đến khi đáp ứng được nhu cầu đó.

Khách hàng có thể là một người, một tổ chức, một hệ thống, thậm chí một nước. Để trở thành khách hàng *điều kiện quyết định trước nhất* là họ phải có nhu cầu về sản phẩm, nếu không có nhu cầu thì khách hàng không cần đến người đáp ứng cho mình. Nói đến nhu cầu nảy sinh của khách hàng cũng tức là việc phải đề cập tới động cơ mua sản phẩm để đáp ứng nhu cầu. Động cơ mua sản phẩm ở đây chính là những nhân tố thúc đẩy, định hướng và duy trì hành vi mua sản phẩm của khách hàng; nó bao gồm các loại động cơ bản sau: (1) Động cơ sinh lý – đó là các động cơ xuất phát từ nhu cầu có tính bẩm sinh của cơ thể con người (ăn, ở, mặc, phương tiện đi lại), (2) Động cơ mang tính tâm lý (học đòi, phô trương, cải thiện cuộc sống, dự trữ, thói quen ...). *Điều kiện thứ hai*, người có nhu cầu chỉ trở thành khách hàng khi họ chưa được đáp ứng nhu cầu của mình. *Điều kiện thứ ba*, người có nhu cầu phải mong được thoả mãn nhu cầu đặt ra của mình. *Điều kiện thứ tư* là người có nhu cầu phải có khả năng mua sản phẩm đáp ứng cho các nhu cầu của mình. *Điều kiện thứ năm*, là nhu cầu phải có sản phẩm đáp ứng, tức là phải có những người sản xuất ra sản phẩm. *Điều kiện thứ sáu* là người có nhu cầu phải xử lý các nhu cầu của mình thông qua việc mua sản phẩm ở trên thị trường.



Sơ đồ 9: Người có nhu cầu và khách hàng

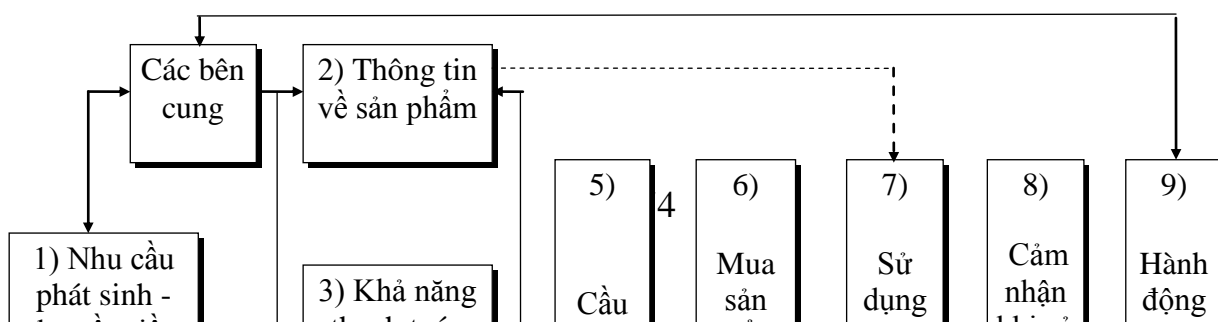
Thị trường, trong Sơ đồ 9, của nền kinh tế thị trường là nơi hai bên, cung (người bán) và cầu (đại diện là khách hàng) tự do trao đổi sản phẩm và tiền tệ để thoả mãn nhu cầu của mỗi phía theo thông lệ và luật định; từ đó sẽ xác định nên số lượng và giá cả sản phẩm. Còn nền kinh tế thị trường là nền kinh tế vận hành theo cơ chế thị trường, ở đó sản xuất cái gì? Sản xuất để làm gì? Sản xuất như thế nào? Sản xuất cho ai? được quyết định thông qua thị trường. Trong nền kinh tế thị trường các quan hệ kinh tế của các cá nhân, các doanh nghiệp đều biểu hiện qua mua bán hàng hoá, dịch vụ trên thị trường. Thái độ cư xử của từng thành viên tham gia thị trường là hướng vào tìm kiếm lợi ích của chính mình theo sự dẫn dắt của giá cả thị trường hay "Bàn tay vô hình" (Adam Smith).

Kinh tế thị trường xuất hiện như là một yêu cầu khách quan không thể thiếu được của nền kinh tế hàng hoá, và là giai đoạn phát triển cao của kinh tế hàng hoá.

Cơ chế thị trường là tổng thể các nhân tố, quan hệ cơ bản vận động dưới sự chi phối của các quy luật thị trường trong môi trường cạnh tranh, nhằm mục tiêu lợi nhuận. Nhân tố cơ bản của cơ chế thị trường là cung, cầu, giá cả thị trường. Về bản chất, cơ chế thị trường là cơ chế giá cả tự do.

4.1. 2. Quá trình và diễn biến tâm lý khách hàng trong việc sử dụng sản phẩm

Quá trình mua và tiêu dùng sản phẩm của khách hàng được diễn biến thành nhiều bước (sơ đồ 10)



Sơ đồ 10: Các bước mua và tiêu dùng sản phẩm của khách hàng

a. Khởi đầu là sự nảy sinh nhu cầu của khách hàng (do bản thân khách hàng tạo ra, hoặc chính do tác động của người bán sản phẩm thông tin ngược cho khách hàng khiến cho khách hàng nảy sinh nhu cầu).

b. Từ nhu cầu này, được gọi là nhu cầu tiềm năng, khách hàng bắt đầu tìm hiểu kỹ các thông tin về những loại sản phẩm của các nhà cung cấp trên thị trường, kiểm tra, điều chỉnh bổ sung các hiểu biết cần thiết về sản phẩm nhằm đáp ứng cho nhu cầu của mình, sau đó (hoặc cùng lúc) họ tiến hành các trao đổi với những người quen biết trong gia đình, cơ quan; xã hội hoặc những người có thể giúp cho họ các thông tin chính xác về sản phẩm (mà những người trao đổi có biết về các loại sản phẩm này, như các cơ quan tư vấn sản phẩm, các chuyên gia có hiểu biết về công nghệ tạo ra sản phẩm ...). Cuối cùng của bước này là khách hàng phải xem lại khả năng tài chính, khả năng thanh toán của mình để hình thành nên chính xác nhu cầu sẽ được giải quyết (thường gọi là *cầu*).

c. Bước tiếp theo của khách hàng khi đáp ứng nhu cầu của bản thân là hành vi tiến hành mua sản phẩm về sử dụng. Việc mua này liên quan đến chỗ mua sản phẩm, tức là liên quan đến phương thức và hình thức bán hàng của bên cung (thái độ của nhân viên và cửa hàng, thủ tục mua, phương thức chuyên chở, hướng dẫn sử dụng sản phẩm, bảo hành sản phẩm, chế độ cung ứng vật tư nếu có trong quá trình sử dụng sản phẩm v.v).

d. Bước tiếp theo là sự hình thành cảm nhận của khách hàng khi sử dụng

sản phẩm, bước này thường khách hàng kiểm chứng lại các thông tin về sản phẩm mà bên bán tuyên truyền giới thiệu quảng cáo (và các hoạt động tiếp thị khác), đồng thời họ cũng sẽ có các hoạt động trao đổi với các nhóm trao đổi để hình thành ra các kết luận và hành vi tiếp theo sau khi sử dụng sản phẩm. Toàn bộ các hoạt động kể trên đều có sự chỉ huy của yếu tố tâm lý con người, vì thế các chủ doanh nghiệp với tư cách là bên cung sản phẩm phải nghiên cứu để chiếm được sự ưu ái, tín nhiệm của khách hàng.

4.1.3. Nhu cầu của khách hàng

4.1.3.1. Khái niệm: Như đã xét ở trên, nhu cầu của khách hàng là trạng thái tâm lý căng thẳng, khiến khách hàng cảm thấy thiếu thốn về một cái gì đó và mong muốn được thoả mãn nó thông qua hoạt động tiêu dùng.

Còn tiêu dùng là hoạt động của con người nhằm sử dụng giá trị sử dụng và giá trị của sản phẩm để thoả mãn nhu cầu của mình.

4.1.3.2. Vai trò của nhu cầu

- Nhu cầu là một đòi hỏi khách quan giúp cho con người tồn tại và phát triển. C.Mác đã khẳng định, nhu cầu là tiền đề đầu tiên của mọi giai đoạn phát triển lịch sử của nhân loại. Con người trước hết là một cơ thể sống cần có đồ ăn, thức uống, quần áo, nhà ở, phương tiện đi lại, phương tiện làm việc. Con người đồng thời là một thực thể tâm lý xã hội, họ phải có quan hệ với những người khác để tiến hành có hiệu quả các hoạt động của bản thân.

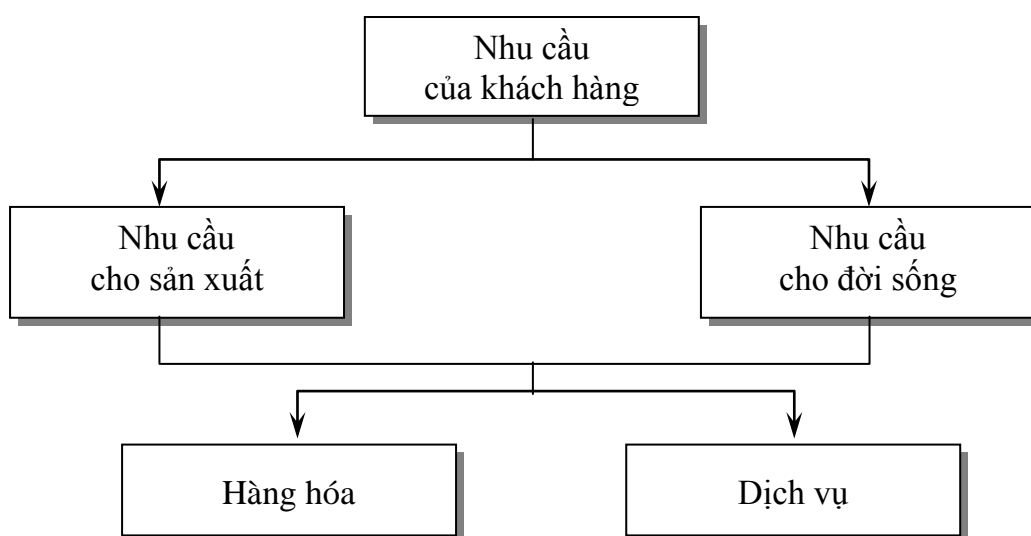
- Nhu cầu có tác động rất lớn đến tâm trạng của con người. Một nhu cầu nếu được đáp ứng sẽ tạo ra cảm giác vui vẻ, thoả mãn và ngược lại.

- Nhu cầu vừa là phương tiện, vừa là mục tiêu, vừa là động lực hoạt động của con người. Là phương tiện, nhu cầu như đã đề cập ở trên giúp cho con người tồn tại, phát triển. Là mục tiêu, nhu cầu hướng mọi cố gắng của con người, đòi hỏi sự nỗ lực to lớn về lý trí để đạt tới việc thoả mãn các nhu cầu đặt ra. Là động lực, nhu cầu khiến con người phải phân tích, nghiên cứu, tìm kiếm các con đường, các giải pháp có hiệu quả nhất để thoả mãn nhu cầu, đồng thời cũng giúp cho con người tự chế ngự được nhận thức và khuynh hướng của việc đặt ra các nhu cầu của bản thân.

- Nhu cầu là hạt nhân gắn kết các con người trong xã hội. Với con người nhu cầu hết sức phong phú, luôn biến động và không có điểm kết thúc, mà nhờ đó xã hội loài người luôn biến động theo hướng biến đổi đi lên cùng với sự phát triển của tri thức và khoa học công nghệ. Đồng thời buộc con người phải có sự liên kết với nhau trong việc thoả mãn nhu cầu ở cả hai phía bên cung và bên cầu.

4.1.3.3. Phân loại nhu cầu: Nhu cầu của con người hết sức đa dạng, phức tạp và không bao giờ có điểm dừng, vì thế các nhà kinh doanh giỏi đã đưa ra triết lý: “cuộc sống không bao giờ có lối thoát” hoặc “nhất dạ bá kế” tức một đêm chịu khó suy nghĩ sẽ có hàng trăm kế. Việc phân loại nhu cầu của khách hàng sẽ chỉ ra cho các nhà cung ứng các lối thoát tích cực nhất.

a. *Phân theo mục đích tiêu dùng của khách hàng*, nhu cầu có hai loại: ① Nhu cầu tiêu dùng cho sản xuất, đó là nhu cầu tiêu dùng lao động vật hóa (sản phẩm: thiết bị, nguyên nhiên vật liệu, tri thức sản xuất và quản trị ...); ② Nhu cầu tiêu dùng cho đời sống, đó là nhu cầu tiêu dùng về các sản phẩm vật chất và sản phẩm tinh thần phục vụ cho đời sống cá nhân mỗi con người bao gồm hàng hóa và dịch vụ (Sơ đồ 11).



Sơ đồ 11: Phân loại nhu cầu theo mục đích riêng

a₁. Hàng hóa: là những đồ vật với tư cách là sản phẩm, là kết quả hoạt động của con người tạo ra trong quá trình lao động (quá trình vận động sức lao động có mục đích, có ý thức nhằm thay đổi những vật thể của tự nhiên, của xã hội cho phù hợp với nhu cầu mong đợi).

Hàng hóa là sản phẩm vật chất có giá trị và giá trị sử dụng nhất định phục vụ chủ yếu cho nhu cầu của cá nhân mỗi con người.

Hàng hóa có thể có kích cỡ to lớn (tòa biệt thự, ngôi nhà, chiếc tàu, chiếc máy bay ...), cũng có thể có kích cỡ rất nhỏ (chiếc tivi, máy nghe nhạc mini, chiếc điện thoại di động đa năng ...)

a₂. Dịch vụ: Theo nghĩa Hán Nôm, dịch vụ được ghép từ hai chữ “dịch” với nghĩa là làm, là biến đổi, là chuyển dời và “vụ” có nghĩa là chuyên, là vụ việc, là phục vụ. Ghép chung lại, dịch vụ là những hoạt động mang tính phục vụ chuyên nghiệp nhằm đáp ứng nhu cầu nào đó của con người, của xã hội.

Dịch vụ là sản phẩm của quá trình phân công chuyên môn hóa lao động xã hội, của sự phát triển lực lượng sản xuất; nó ra đời và phát triển cùng với nền kinh tế sản xuất hàng hóa mà đỉnh cao là nền kinh tế thị trường. Dịch vụ là một thứ lao động không sản xuất, đúng như C.Mác đã khẳng định: Trong những trường hợp mà tiền được trực tiếp trao đổi lấy một lao động không sản xuất ra tư bản, tức là trao đổi lấy lao động không sản xuất, thì lao động đó được mua với tư cách là một sự hoạt động.

b. Phân theo đối tượng tiêu dùng, nhu cầu được chia thành nhu cầu chung (nhu cầu xã hội, đám đông, tổ chức); và nhu cầu riêng (nhu cầu cá nhân). Nhu cầu chung thường có quy mô to lớn mà bên cung cũng phải có quy mô tương ứng (tiêu dùng điện, nước, y tế, bảo hiểm, an ninh và an toàn xã hội, v.v.). Nhu cầu chung thường tương đối ổn định và có tốc độ phát triển chậm. Còn nhu cầu riêng lại rất biến động và có tốc độ phát triển hết sức nhanh chóng.

c Phân theo đặc điểm của khách hàng, nhu cầu được chia theo giới tính, lứa tuổi, dân tộc, tôn giáo, nghề nghiệp, mức thu nhập, trình độ văn hóa, đặc điểm vùng miền ... của khách hàng. Điều này nêu rõ tính đa dạng của nhu cầu trong tiêu

dùng mà các nhà cung ứng (bên cung) không thể không tính tới.

d. Phân theo mức độ được đáp ứng cho khách hàng, nhu cầu được chia thành: ① Nhu cầu phát sinh, là nhu cầu về mặt lý thuyết là có tồn tại mà các khách hàng có mong muốn nếu có điều kiện thực hiện; ② Nhu cầu thực tế là nhu cầu mà khách hàng có điều kiện và đã biến mong muốn thành hiện thực.

4.2. TÂM LÝ KHÁCH HÀNG

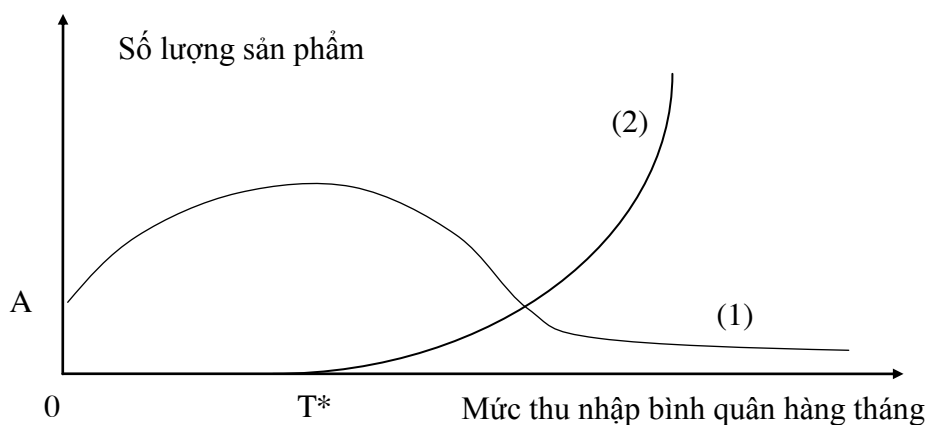
4.2.1. Khái niệm

Tâm lý khách hàng là sự phản ánh vào bộ óc khách hàng quá trình hình thành nhu cầu và đáp ứng nhu cầu của họ thông qua quá trình mua và tiêu dùng sản phẩm trên thị trường và được thể hiện thành cách xử lý nhu cầu.

4.2.2. Tâm lý khách hàng trong việc lựa chọn xử lý nhu cầu

a. Nhu cầu của con người là vô cùng, vô tận trong quá trình sống, nó luôn luôn biến đổi và bao gồm rất nhiều loại: (1) Nhu cầu mang tính sinh lý, là các nhu cầu xuất hiện từ động cơ sinh lý, nhằm giúp cho con người duy trì được cuộc sống thể xác của mình một cách hài hoà hợp lý (đồ ăn, đồ uống, cái mặc, chỗ cư trú, thuốc men phục vụ sức khoẻ, phương tiện đi lại làm việc v.v.); (2) Nhu cầu được sống và làm việc an toàn chống lại các hiểm hoạ và cái chết; (3) Nhu cầu có cuộc sống gia đình êm ấm, hạnh phúc, sung túc; (4) Nhu cầu về nhà ở (từ các mức khác nhau: tạm bợ, cố định, tiện nghi, khang trang đẹp đẽ, cao cấp v.v.); (5) Nhu cầu về giao tiếp (thông tin, nhóm trao đổi, các quan hệ xã hội v.v.); (6) Nhu cầu được tiến bộ (học hỏi, đề bạt, cất nhắc); (7) Nhu cầu được tôn trọng (trong cơ quan, trong xã hội); (8) Nhu cầu nghỉ ngơi giải trí (du lịch, hưởng thụ văn hoá khoa học v.v.); (9) Nhu cầu tìm tòi sáng tạo để khẳng định mình; (10) Nhu cầu được an toàn, không gặp các biến động xấu (trong cơ quan, trong xã hội, trong giao tiếp, đem lại các biến đổi xấu cho bản thân, gia đình, đất nước); (11) Nhu cầu về sự biến đổi (trong cơ quan, gia đình, xã hội, đất nước) mà thông qua đó con người được phát triển thuận lợi hơn; (12) Nhu cầu có quyền lực (không phải ai cũng giống nhau) để chi phối người khác hoặc hạn chế sự chi phối của người khác v.v.

b. Trong các nhu cầu theo thứ tự kể trên, con người thường xử lý theo tuần tự từ thấp lên cao theo khả năng thanh toán của mình; điều này được cho thông qua các quy luật tâm lý tiêu dùng, trong đó có quy luật đường cong Torqwist quen thuộc ở các giáo trình marketing (Hình 3).



Hình 3. Đường cong Torqwist

Trong đồ thị cho bởi hình 3, có 2 đường cong, đường cong (1) biểu thị nhu cầu về các mặt sản phẩm thiết yếu. Dù không có thu nhập con người vẫn phải tiêu thụ sản phẩm (ví dụ lương thực, thực phẩm v.v) để tồn tại. Đó là đường cong thiết yếu (đường cong Torqwist, 1). Còn đường cong (2) biểu thị nhu cầu về các mặt hàng không thiết yếu (tạm gọi là các sản phẩm phục vụ cho nhu cầu xa xỉ - đường cong Torqwist 2). Tất nhiên với những người có thu nhập bình quân hàng tháng cao thấp khác nhau, thì tính chất của các nhu cầu bức thiết và xa xỉ có thể thay đổi theo hướng nâng cao dần lên. Chẳng hạn, với nước nghèo đi du lịch nước ngoài là một nhu cầu xa xỉ nhưng đối với nước giàu, người làm tiền thì việc đi du lịch lại trở thành một nhu cầu không còn xa xỉ nữa.

c. Một đặc điểm tâm lý tiêu dùng khác của người tiêu dùng là cùng một loại nhu cầu (ví dụ thực phẩm), nhưng các loại sản phẩm đáp ứng có thể khác nhau và có tính thay thế lẫn nhau (chẳng hạn các loại thịt khác nhau có thể thay thế cho nhau: gà, vịt, lợn, thú rừng v.v) cho nên các nhà kinh doanh phải tính đến yếu tố này mà lựa chọn cách đưa ra sản phẩm, giá cạnh tranh thích

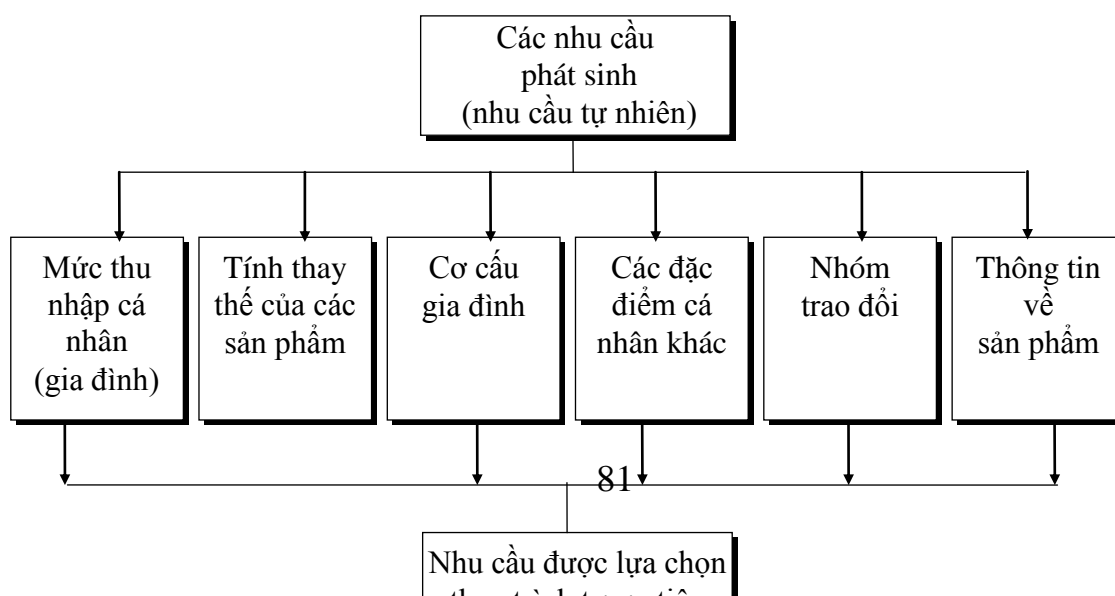
hợp.

d. Một đặc điểm tâm lý tiêu dùng khác, là việc mua bán sản phẩm trên thị trường cho bản thân, cho gia đình còn lệ thuộc vào cơ cấu của các gia đình. Rõ ràng số lượng người trong một gia đình nhiều hay ít, trong gia đình có trẻ con, người già ... thì việc tiêu dùng sản phẩm cũng khác nhau. Điều này đòi hỏi các doanh nghiệp phải có các số liệu chính xác về cơ cấu các gia đình của khu vực địa lý mà doanh nghiệp định chiếm lĩnh.

e. Một đặc điểm tâm lý tiêu dùng khác sẽ góp phần chi phối việc lựa chọn nhu cầu để xử lý của mỗi khách hàng, đó là đặc điểm của bản thân mỗi người tiêu dùng (tuổi tác, nghề nghiệp, giới tính, tôn giáo, dân tộc, thói quen chi tiêu v.v). Người lao động trí óc có những nhu cầu tiêu dùng khác người lao động chân tay, phụ nữ có cách chi tiêu khác với nam giới, v.v. Đặc điểm này đòi hỏi nhà kinh doanh phải có các chuyên gia marketing điều tra nắm bắt chính xác các thông tin về khách hàng của mình.

g. Một đặc điểm tâm lý tiêu dùng khác chi phối việc lựa chọn nhu cầu để xử lý của khách hàng là lượng thông tin ban đầu về các sản phẩm có thể đáp ứng cho nhu cầu của khách đến mức độ nào, đó là kết quả của các hoạt động chiêu thị (promotion), các hoạt động PR của các doanh nghiệp và của các nhóm bạn bè trao đổi v.v.

Từ các đặc điểm tâm lý cơ bản nói trên (được hệ thống lại trong sơ đồ 12), các nhu cầu của khách hàng được sắp xếp lại theo một trật tự ưu tiên từ cao (nhu cầu bức thiết) đến thấp (nhu cầu mang tính xa xỉ).



Sơ đồ 12: Các nhân tố tác động đến việc lựa chọn xử lý nhu cầu của khách hàng

4.2.3 Tâm lý khách hàng lựa chọn nơi mua sản phẩm cũng rất đa dạng và lệ thuộc vào nhiều yếu tố

a. Trước tiên là việc lựa chọn nơi mua phụ thuộc vào giá trị và khối lượng hàng hóa sẽ mua là lớn hay nhỏ. Nếu các sản phẩm phải mua chỉ là các vật dụng hàng ngày, đơn giản, đắt rẻ không đáng kể thì nói chung người mua chọn nơi mua chủ yếu là tiện lợi cho việc đi lại và ở các địa điểm thuận tiện gần gũi. Đối với các sản phẩm có giá trị lớn, đắt tiền, thi thoảng khách mới mua (như tủ lạnh đắt tiền, ô tô sang trọng v.v) thì việc mua sẽ phải được khách thăm dò một số nơi rồi mới quyết định và thường các cửa hàng lớn sẽ có ưu thế thu hút được khách. Còn với các sản phẩm cá biệt như nhập một nhà máy lớn, gọi thầu một công trình có giá trị cao ... thì người mua tất yếu hoặc chọn các tập đoàn có tên tuổi và uy tín, hoặc phải lệ thuộc vào việc người (nước, tập đoàn ...) cho vay quyết định chọn mua của ai. Khách hàng cũng dễ có khuynh hướng chọn nơi mua sản phẩm (đối với các sản phẩm mua lần đầu) thông qua sức lôi cuốn của các hoạt động quảng cáo của các doanh nghiệp, tập đoàn, quốc gia.

b. Đối với các sản phẩm đã qua sử dụng, khách hàng nếu đã tín nhiệm thì thường có xu hướng quay trở lại nơi đã bán sản phẩm lần trước mỗi khi phải mua các lần tiếp theo.

c. Việc chọn nơi mua cũng lệ thuộc vào cung cách phục vụ khách hàng của đội ngũ nhân viên bán hàng ở các cửa hàng. Nếu đội ngũ nhân viên bán hàng cởi mở (nhưng không thái quá), nhã nhặn (nhưng không quy lụy), chân tình (nhưng không làm cho khách nghi ngờ) ... thì sẽ dễ thu hút được khách.

Để đáp ứng được các yêu cầu tâm lý nói trên của khách hàng nhằm thu hút

được khách hàng, giữ khách hàng ở mãi với mình, thông qua khách hàng cũ mở rộng ra số khách hàng mới thì các cửa hàng phải làm tốt các việc như: (1) Phải có địa điểm bán hàng thuận tiện, có trang thiết bị hợp lý, có đội ngũ nhân viên bán hàng giỏi nghề; (2) Phải tạo lập chữ tín và duy trì phát triển nó, và phải coi chữ tín trong buôn bán như một thứ tài sản (như nhiều nhà kinh tế tính toán nó bằng 25-30% giá trị tài sản vật chất của doanh nghiệp); (3) Phải tiến hành các hoạt động chiêu thị PR có hiệu quả (theo các nguyên tắc khoa học: a) Gợi mở, lôi cuốn, b) Trung thực, c) Có văn hoá, d) Đủ liều lượng và không thái quá).

4.2.4. Tâm lý khách hàng sau khi mua sản phẩm

Sau khi mua sản phẩm, đối với các sản phẩm có giá trị lớn (các sản phẩm mang tính vật dụng nhỏ không đáng kể thì không có vấn đề gì phức tạp), khách hàng thường đòi hỏi sản phẩm mua được phải được đưa đến nơi sử dụng một cách an toàn và được hướng dẫn chi tiết cách sử dụng, bảo quản (và bảo hành). Đối với các sản phẩm cần đến phụ tùng hoặc vật tư bổ sung thường kỳ phải được cung cấp thuận tiện, chi phí cố định (như nạp ga bếp ga, bảo hành thiết bị Internet, bảo hành máy móc, v.v). Để đáp ứng các nhu cầu, đòi hỏi tâm lý này, người bán phải có trách nhiệm bảo hành sản phẩm đến cùng và tránh vi phạm các cam kết đã hứa hẹn, tránh gây thiệt hại cho khách hàng; đặc biệt tránh việc cung cấp cho khách hàng các sản phẩm đã lạc hậu về công nghệ mà các nhà cung cấp khác đã loại bỏ khỏi guồng máy tiêu thụ mang tính lừa gạt khách hàng. Đây chính là thời điểm để cho doanh nghiệp tạo lập chữ tín về sản phẩm và chất lượng phục vụ khách hàng của doanh nghiệp. Trong giai đoạn khách hàng dùng sản phẩm có thể xảy ra nhiều bất trắc cho khách hàng như do phạm lỗi khi sử dụng (tất yếu khách hàng mong người cung ứng sản phẩm sửa chữa cho họ); do có đổi mới nhu cầu muốn nâng cấp sản phẩm; do nảy sinh một số nhu cầu đặc thù về sản phẩm nói chung đòi hỏi các doanh nghiệp, các nhà cung ứng sản phẩm cần xử lý thoả đáng cho khách hàng.

4.2.5. Tâm lý khách hàng sau khi sử dụng xong sản phẩm

Đến đây, chu kỳ vận hành và huỷ diệt một sản phẩm kết thúc; khách hàng chuyển sang một chu kỳ sử dụng sản phẩm mới thay thế. Một tâm lý phổ biến là khách hàng thích quay trở lại chỗ đã mua sản phẩm (tính cố hữu, tính quán tính của hành vi tiêu dùng) mà họ đã tín nhiệm; họ dễ mua các sản phẩm cho các nhu cầu khác của mình cũng tại cửa hàng này; họ cũng sẵn sàng mua các sản phẩm theo thói quen mang tính phong trào khác để sử dụng cũng tại các cửa hàng đã được tín nhiệm. Cho nên chữ tín trong kinh doanh là cực kỳ quan trọng và việc tạo ra các cửa hàng cung cấp đa sản phẩm có uy tín là hết sức cần trong điều kiện nền kinh tế thị trường.

4.2.6. Nghệ thuật phục vụ khách hàng

a. Khái niệm: Nghệ thuật phục vụ khách hàng là việc sử dụng có hiệu quả nhất các yếu tố tâm lý, các lợi thế, các nguồn lực, các cơ hội, các phương pháp, các hình thức trong kinh doanh, thông qua việc nắm bắt nhanh chóng các thông tin về thị trường, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, bạn hàng, các cơ quan quản lý vĩ mô, môi trường cạnh tranh trong quốc tế để sử dụng có hiệu quả các mưu kế kinh doanh đem lại sự phát triển nhanh chóng và bền vững cho doanh nghiệp.

Nghệ thuật kinh doanh thực chất là việc xem xét phân tích hoàn cảnh cụ thể của doanh nghiệp và môi trường để đặt ra mục tiêu cần đạt, rồi chế ngự hoàn cảnh để đạt đến mục tiêu đã đề ra.

b. Công cụ của nghệ thuật phục vụ khách hàng

Để thực hiện nghệ thuật kinh doanh, phục vụ khách hàng phải sử dụng tổng hợp các công cụ sau: *Thứ nhất* là phải có một nguồn lực nhất định đủ để làm việc; rõ ràng doanh nghiệp nghèo nàn về vốn, yếu ớt về công nghệ, thiết bị thì làm sao có thể làm chủ được tình thế. *Thứ hai* là doanh nghiệp phải nắm bắt được thông tin đầy đủ (về khách hàng, về đối thủ cạnh tranh, về nội bộ doanh nghiệp, về trình độ kỹ thuật ngành hàng, về biến động thị trường và cơ chế quản lý vĩ mô của nhà nước v.v.). *Thứ ba*, phải có mưu lược kinh doanh tài giỏi (thể hiện qua các mưu kế kinh doanh). *Thứ tư*, phải có các hoạt động quan hệ công chúng (PR) tốt, các chi phí thỏa đáng về các hoạt động marketing.

c. Mưu kế kinh doanh: Đó là cách hoạt động có tính toán để buộc người khác phải làm theo đúng ý muốn của mình. Thực chất của mưu kế kinh doanh là các kịch bản làm giàu cho doanh nghiệp xuất phát từ hoàn cảnh cụ thể của doanh nghiệp, tìm ra các điểm khác biệt tối ưu để thực hiện thành công các ý đồ kinh doanh mà doanh nghiệp khác không biết, hoặc biết nhưng cũng không thể làm khác được.

*

* *

Tóm lại, để kinh doanh thành công, vấn đề sống còn là người lãnh đạo và quản lý doanh nghiệp phải nắm vững được nhu cầu của khách hàng, các quy luật tâm lý mua hàng của khách hàng, các mối quan hệ môi trường khác để có giải pháp vận hành doanh nghiệp có hiệu quả nhất.

Câu hỏi ôn tập

1. Khách hàng là gì? Khách hàng đóng vai trò gì trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp?
2. Vì sao doanh nghiệp phải nghiên cứu tâm lý khách hàng? Tâm lý cơ bản của khách hàng là gì? Cách xử lý?
3. Khách hàng mua sản phẩm và sử dụng sản phẩm chịu tác động của các nhân tố nào xét ở góc độ tâm lý người tiêu dùng?

Bài tập tình huống và câu hỏi thảo luận

1. Hai giám đốc hai doanh nghiệp cùng ngành hàng E và F đưa ra hai quan điểm kinh doanh không giống nhau. Giám đốc E cho không cần sản phẩm tốt chỉ cần làm tốt các hoạt động marketing là đủ. Giám đốc F lại cho cần phải có sản phẩm tốt thì kinh doanh mới thành công.

Theo ông (bà) nên đánh giá hai quan điểm trên dưới giác độ tâm lý quản lý như thế nào cho đúng?

Hướng dẫn: tùy thuộc vào đặc điểm tâm lý của giám đốc, của khách hàng và đặc điểm kinh doanh của ngành

2. Hai giám đốc hai doanh nghiệp G, H đưa ra hai quan điểm không giống

nhau về khách hàng. Giám đốc G cho khách hàng là thượng đế, giám đốc H cho khách hàng là bà hoàng. Dưới góc độ tâm lý ông (bà) hãy cho biết ý kiến của mình về hai quan điểm trên?

Hướng dẫn: tùy thuộc đặc điểm tâm lý, nhân cách và môi trường pháp lý, thông lệ và đạo đức xã hội.

Hướng dẫn sử dụng tài liệu giảng dạy

Dựa vào giáo trình và bám sát các câu hỏi ôn tập để giới thiệu nội dung của chương.

Tài liệu tham khảo chương

- Triết lý kinh doanh thực tiễn của Matsushita Konosuke, NXB Dân trí, Hà Nội 1977.

- Bí quyết thành đạt của các nhà kinh doanh nổi tiếng thế giới của Nguyễn Hữu Viêm và Nguyễn Văn Hoa, Tạp chí Thương mại 1992.

- Mưu lược cạnh tranh thương mại của Hà Bội Đức, NXB Khoa học và kỹ thuật, 1995.

KẾT LUẬN

Lãnh đạo và quản lý doanh nghiệp là việc người lãnh đạo phải tiếp cận, tìm hiểu, tổ chức, tác động lên những con người có liên quan đến các hoạt động của doanh nghiệp mà đặc điểm cơ bản nhất, mang tính quyết định là con người có ý thức, có tâm sinh lý. Do đó, để lãnh đạo và quản lý các doanh nghiệp, người lãnh đạo và ê kíp lãnh đạo phải có các kiến thức, kỹ năng nhất định về tâm lý con người, để hiểu mình và hiểu người ; từ đó mới có các giải pháp lãnh đạo và quản lý có hiệu quả nhất./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. P.Albou - Tâm lý học kinh tế, NXB Khoa học Xã hội, Hà Nội 1987.
2. T.A. Beehr - Basic Organizational Psychology, Allyn and Baccon,1996.
3. Binh thư yếu lược, NXB Khoa học Xã hội, Hà Nội 1997.
4. J.Blackburu – Framework of Human Behaviour, Routlge, 2000.
5. Nguyễn Đình Chính - Phạm Ngọc Uyển, Tâm lý học quản lý, NXB Giáo dục, 1998
6. Nguyễn Đình Chính, Bài tập tình huống Quản lý giáo dục, NXB Giáo dục, Hà Nội 1995.
7. Vũ Dũng – Giáo trình tâm lý học quản lý, NXB Đại học Sư phạm – Hà Nội 2011.
8. Phạm Công Đoàn – Bùi Minh Lý – Tâm lý học quản trị doanh nghiệp, NXB Thống kê, Hà Nội 1998.
9. Hà Bội Đức, Mưu lược cạnh tranh thương mại, NXB Khoa học và kỹ thuật, 1995.
10. Phạm Minh Hạc (CB), Tâm lý học, NXB Giáo dục, 1997.
11. L.Iacocca - Đời kinh doanh, NXB Thông tin, Hà Nội 1989.
12. Matsushita Konosuke - Triết lý kinh doanh thực tiễn – NXB Dân trí, Hà Nội 1997.
13. Nguyễn Văn Lê – Tâm lý học kinh doanh và quản trị, NXB trẻ, 1994.
14. V.I. Lêbêđép, Tâm lý xã hội trong quản lý, NXB Sự thật, 1989.
15. S.Marganet – The Psychology and Management of workplace Diversity, 2003, ISBN 1405100966.
16. Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, C.Mác - Ph.Ăngghen toàn tập, tập 3, trang 11, 1995
17. Nhà xuất bản Khoa học và kỹ thuật – Giáo trình tâm lý học quản trị kinh doanh, Hà Nội 2007.
18. Nhà xuất bản Khoa học và kỹ thuật – Giáo trình lý thuyết nhận dạng ứng dụng trong quản lý, Hà Nội 2011.

19. J.R.Schermerhorn (và các tác giả khác), Organizational behavior - 2012 John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.
20. Nhiệm Ngạn Thân, Phát hiện và sử dụng nhân tài, NXB Chính trị quốc gia, 2012.
21. Trần Văn Thiên - Thái Trí Dũng - Vũ Thị Phương, Tâm lý học, Trường Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh, 1995
22. Bùi Anh Tuấn, Giáo trình Hành vi tổ chức, NXB Thống kê, Hà Nội 2003.
23. Từ điển Bách khoa Việt Nam, tập 1, tập 2, 1995
24. Từ điển Bách khoa Việt Nam, tập 4, 2005.
25. Nguyễn Hữu Viêm - Nguyễn Văn Hoa – Bí quyết thành đạt của các nhà kinh doanh nổi tiếng thế giới, Tạp chí Thương Mại 1992
26. Nguyễn Đình Xuân – Tâm lý học quản trị kinh doanh, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội 1996.
27. M-A.Zemlov – V.A.Mironov-55 trắc nghiệm tâm lý, NXB Đà Nẵng 1991.