

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC TRÀ VINH
KHOA KHOA HỌC CƠ BẢN**



**TÀI LIỆU GIẢNG DẠY
MÔN TÂM LÝ HỌC QUẢN LÝ**

Giáo viên biên soạn: Nguyễn Thị Thúy

Trà Vinh, tháng 6 năm 2014

Lưu hành nội bộ

MỤC LỤC

Nội dung	Trang
CHƯƠNG 1: KHÁI QUÁT CHUNG VỀ HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ VÀ TÂM LÝ HỌC QUẢN LÝ	3
Bài 1: Khái quát về hoạt động quản lý	3
Bài 2: Khái quát chung về Tâm lý học quản lý	7
CHƯƠNG 2: TÂM LÝ HỌC TRONG CÔNG TÁC QUẢN LÝ CÁ NHÂN VÀ TẬP THỂ	14
Bài 1: Tâm lý học trong công tác quản lý cá nhân	14
Bài 2: Tâm lý học trong công tác quản lý tập thể	28
CHƯƠNG 3: ĐẶC ĐIỂM TÂM LÝ NGƯỜI QUẢN LÝ	43
Bài 1: Phẩm chất và Năng lực cần thiết của người quản lý	55
Bài 2: Quyền lực và Uy tín của người quản lý	63
Bài 3: Phong cách quản lý	81
CHƯƠNG 4 : HOẠT ĐỘNG GIAO TIẾP TRONG CÔNG TÁC QUẢN LÝ.....	95
Bài 1: Khái quát về giao tiếp trong công tác quản lý	95
Bài 2. Truyền thông giữa người quản lý và nhân viên	101
Bài 3. Một số hình thức giao tiếp trong quản lý	104
TÀI LIỆU THAM KHẢO	111

CHƯƠNG 1

KHÁI QUÁT CHUNG VỀ HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ VÀ TÂM LÝ HỌC QUẢN LÝ

BÀI 1

KHÁI QUÁT CHUNG VỀ HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ

❖ **Mục tiêu bài học:** Sau khi học xong bài này người học có thể:

- Trình bày khái niệm về quản lý
- Phân tích khái niệm và bản chất của hoạt động quản lý
- Mô tả khái niệm lãnh đạo, phân biệt hai khái niệm lãnh đạo và quản lý

❖ **Nội dung bài học**

1. Khái niệm về quản lý

Quản lý là một hiện tượng xã hội, là một thuộc tính bất biến, nội tại của mọi quá trình lao động xã hội, quản lý xuất hiện cùng một lúc với con người, biểu hiện trong mối quan hệ giữa con người với con người. Nhà sử học Daniel A. Wren đã nhận xét rằng: “Quản lý cũng xưa cũ như chính con người vậy”.

Theo: F.W. Taylor, Henry Fayol, Mary Parker, Follett:

- Quản lý là biết chính xác điều mình muốn người khác làm và sau đó thấy được rằng họ đã hoàn thành công việc một cách tốt nhất và rẻ nhất.

- Quản lý là những hoạt động cần thiết được thực hiện khi những con người kết hợp với nhau trong các nhóm, tổ chức nhằm đạt được những mục tiêu chung.

- Quản lý là quá trình làm việc cùng và thông qua các cá nhân, các nhóm cũng như các nguồn lực khác nhau để hoàn thành mục đích chung của một nhóm người, một tổ chức.

Theo Từ điển Tiếng Việt, quản lý có nghĩa là:

- + Trông coi và giữ gìn theo những yêu cầu nhất định
- + Tổ chức và điều khiển các hoạt động theo những yêu cầu nhất định

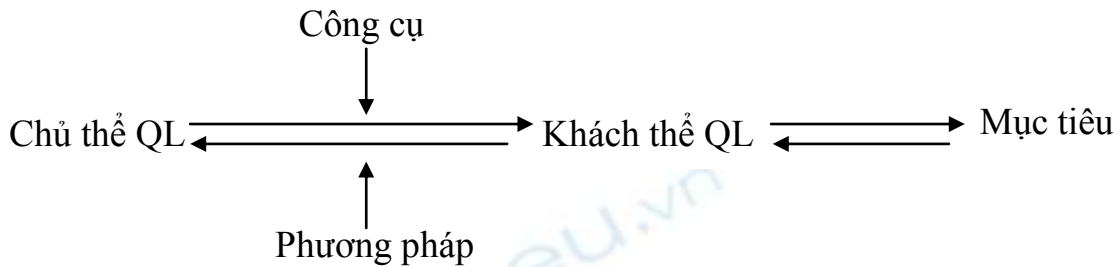
Như trên đã trình bày, có nhiều định nghĩa khác nhau về vấn đề này. Theo nghĩa chung nhất từ góc độ Tâm lý học, quản lý được hiểu như sau:

Quản lý là sự tác động có định hướng, có mục đích, có kế hoạch và có hệ thống của chủ thể đến khách thể của nó.

2. Khái niệm về hoạt động quản lý

Hoạt động quản lý là tác động có định hướng, có chủ đích của chủ thể quản lý (người quản lý) đến khách thể quản lý (người bị quản lý) trong một tổ chức nhằm làm cho tổ chức vận hành và đạt được mục đích.

Hoạt động quản lý có thể tóm tắt trong sơ đồ sau:



Ngày nay, hoạt động quản lý được định nghĩa rõ hơn: quản lý là quá trình đạt đến mục đích của tổ chức bằng cách vận dụng các hoạt động (chức năng) lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, chỉ đạo (lãnh đạo) và kiểm tra.

Hoạt động quản lý được thực hiện bởi chủ thể quản lý (người quản lý). Người quản lý là người có trách nhiệm phân bổ nhân lực và các nguồn lực khác nhau chỉ dẫn sự vận hành của một bộ phận hay toàn bộ tổ chức hoạt động có hiệu quả và đạt đến mục đích. Người quản lý được phân loại theo nhiều tiêu chí khác nhau, bao gồm:

- Người quản lý cấp thấp, hay còn gọi là quản lý tuyến đầu, là người chịu trách nhiệm trực tiếp về kết quả sản xuất hoặc dịch vụ do thành viên của bộ phận mà người đó phụ trách thực hiện. Người quản lý cấp thấp này có nhiệm vụ giám sát và uốn nắn tại chỗ hoạt động các thành viên của tổ chức khi họ tiến hành các hoạt động sản xuất hoặc thực hiện dịch vụ. Người quản lý cấp này có vai trò như một mối dây liên hệ giữa kết quả hoạt động của bộ phận do họ phụ trách với các bộ phận khác trong tổ chức. Phần lớn thời gian của người quản lý cấp này là sát cánh cùng với những người mà họ trực tiếp theo dõi, giám sát và đôn đốc.

- Người quản lý cấp trung: khi tổ chức phát triển lên, mở rộng hơn, người quản lý phải chăm lo đến việc điều phối hoạt động của nhiều thành viên, phải xác định loại hoạt động dịch vụ hay sản phẩm cần cung ứng cho thị trường, cho xã hội, khi đó nảy sinh vấn đề cần phải có người quản lý cấp trung gian. Đó là những người tiếp thu những chủ trương, chiến lược, chính sách có tầm rộng lớn và toàn diện từ người quản lý cấp cao rồi chuyển tải

chúng thành những mục tiêu và kế hoạch chuyên biệt hơn, riêng lẻ hơn, cụ thể hơn cho người quản lý cấp thấp để họ thực hiện. Người quản lý trung gian điều hành như trưởng phòng, ban, giám đốc phân xưởng... họ có trách nhiệm chỉ đạo, định hướng và điều phối hoạt động của những người quản lý cấp thấp hoặc những người không giữ nhiệm vụ quản lý như cán bộ trợ lý, nhân viên văn thư...

- Người quản lý cấp cao, là những người chịu nhiều trách nhiệm định hướng, chỉ đạo và vận hành toàn bộ của cả một tổ chức. Họ phải xác định mục tiêu, xây dựng chính sách, chiến lược cho toàn bộ tổ chức. Người quản lý cấp cao thường xuyên phải đại diện cho tổ chức trong các hoạt động có tính cộng đồng, giao dịch, đàm phán, thương thuyết. Họ dành nhiều thời gian để trao đổi, tranh luận với người quản lý cấp cao khác trong tổ chức hay những người có liên quan ở những tổ chức, đơn vị khác. Chức vụ điển hình của họ thường là chủ tịch Hội đồng quản trị, Chủ tịch, Phó chủ tịch điều hành, Phó chủ tịch thứ nhất, Giám đốc điều hành,....

3. Khái niệm về lãnh đạo và quản lý

Trong thực tế chúng ta thường gặp một thuật ngữ nữa: “Lãnh đạo”. Vấn đề trở nên phức tạp hơn khi nhiều tài liệu về quản lý coi thuật ngữ “lãnh đạo” và “quản lý” được sử dụng thay thế cho nhau. Tuy nhiên nhiều nhà nghiên cứu đã cố gắng phân biệt hai khái niệm này.

Trong thực tiễn quản lý, một số nhà quản lý thường cho rằng hai khái niệm này là rất giống nhau. Tại các nước có sự phát triển mạnh về về lý luận quản lý thì cách hiểu cũng rất khác nhau. Ở Mỹ “lãnh đạo” được ưa thích hơn “quản lý”. Trong khi đó ở Anh thì ngược lại.

Theo Đại từ điển tiếng Việt (NXB. Văn hóa thông tin, 1998)

- “ Lãnh đạo là dẫn dắt, tổ chức phong trào theo đường lối cụ thể: lãnh đạo cuộc đấu tranh. Cơ quan lãnh đạo bao gồm những người có khả năng tổ chức dẫn dắt phong trào, chờ lãnh đạo cho ý kiến.”

- “Quản lý là tổ chức điều khiển hoạt động của một đơn vị, một cơ quan: quản lý lao động, cán bộ quản lý, quản lý theo công việc.”

Lãnh đạo là sự định hướng chung, thường là chức năng của Đảng.

Lãnh đạo là dựa trên hoạch định chính sách, định ra phương hướng, quy hoạch, kế hoạch, phối hợp và kiểm tra để quán triệt thực thi và thực hành chỉ đạo quản lý có hiệu quả các đường lối chính sách lớn của Đảng và Nhà nước.

Như vậy, lãnh đạo là đề ra những đường lối chủ trương, nhiệm vụ, phương hướng mang tính chiến lược, tổ chức thực hiện chúng trong từng giai đoạn phù hợp với yêu cầu và điều kiện phát triển của xã hội.

Quản lý là tác động có mục đích, có kế hoạch, có hệ thống của chủ thể đến khách thể của họ. Quản lý là quá trình sử dụng một cách khoa học các nguồn lực, vật lực và thời gian, sử dụng các phương pháp, phương tiện để thực hiện mục tiêu đề ra.

Tóm lại, quản lý là quá trình tổ chức thực hiện những chủ trương đường lối, chính sách nhiệm vụ thông qua các phương pháp, cách thức hoạt động, làm việc của cá nhân và tập thể nhằm thực hiện các chức năng, nhiệm vụ quản lý phù hợp với yêu cầu và điều kiện của từng đơn vị.

Trong thực tế xét về mặt thực hiện sự lãnh đạo và quản lý có nội dung khác nhau: lãnh đạo là định hướng cho đối tượng bao gồm xác định mục tiêu và bảo đảm không lệch khỏi mục tiêu đã xác định, còn quản lý là trông coi, là những tác động tạo ra những điều kiện cần thiết để đối tượng vận hành một cách bình thường hoặc tốt đẹp theo mục tiêu đã định.

Theo John Kotter, người quản lý và người lãnh đạo về mặt hành vi, họ có một số điểm khác nhau:

Người lãnh đạo (leader)	Người quản lý (management)
1. Ra quyết định	1. Người lập kế hoạch, xác định ngân sách
2. Sắp xếp nhân sự trong tổ chức	2. Tổ chức, hiện thực hóa quyết định nhân sự của người lãnh đạo
3. Thúc đẩy, tạo cảm hứng cho người dưới quyền	3. Người kiểm tra giải quyết vấn đề

Lãnh đạo và quản lý tuy khác nhau nhưng không thể tách rời nhau: định hướng cho đối tượng mà không trông coi, chăm sóc thì nó không thể đi đến mục tiêu. Ngược lại, trông coi, chăm sóc mà không theo mục đích nào thì chăm sóc chẳng để làm gì và chẳng biết chăm sóc cái gì.

Thực tế hai khái niệm này không tách bạch; người chỉ huy, người cán bộ chủ chốt ở một cấp nào đó đều vừa làm nhiệm vụ của người lãnh đạo lại đồng thời làm nhiệm vụ của người quản lý.

Tóm lại: lãnh đạo – quản lý là định hướng và tác động vào đối tượng nào đó với tư cách là một hệ thống sao cho nó hoạt động một cách bình thường và phát triển theo mục đích đã xác định.

❖ **Câu hỏi củng cố:**

1. Trình bày khái niệm và bản chất của hoạt động quản lý?
2. Hãy lấy một ví dụ về hoạt động quản lý mà bạn biết hoặc đã trải nghiệm?
3. Trình bày khái niệm lãnh đạo? Theo bạn lãnh đạo và quản lý có điểm gì giống và khác nhau?

BÀI 2

KHÁI QUÁT CHUNG VỀ TÂM LÝ HỌC QUẢN LÝ

❖ **Mục tiêu bài học:**

- Xác định được đối tượng nghiên cứu của tâm lý học quản lý
- Trình bày các nhiệm vụ nghiên cứu của tâm lý học quản lý
- Mô tả vai trò của tâm lý học quản lý
- Phân tích các phương pháp nghiên cứu của tâm lý học quản lý.

❖ **Nội dung bài học**

1. Đối tượng nghiên cứu của tâm lý học quản lý

Tâm lý học là một phân ngành của tâm lý học xã hội. Bởi vì nếu tâm lý học xã hội nghiên cứu các đặc điểm tâm lý của nhóm xã hội, đặc biệt là hành vi của nhóm xã hội thì tâm lý học quản lý nghiên cứu quá trình tổ chức nhóm, đặc biệt là các tổ chức xã hội. Như vậy, tâm lý học quản lý và tâm lý học xã hội đều nghiên cứu về nhóm xã hội, nhưng phạm vi nghiên cứu của tâm lý học quản lý hẹp hơn.

Đối tượng nghiên cứu của tâm lý học quản lý là các đặc điểm tâm lý của người lãnh đạo, quản lý; những người bị lãnh đạo, quản lý và tổ chức xã hội; cũng như các mối quan hệ giữa người lãnh đạo, quản lý và người bị lãnh đạo, quản lý trong tổ chức.

2. Nhiệm vụ nghiên cứu của tâm lý học quản lý

Tâm lý học quản lý nghiên cứu 2 mảng chính, đó là lý luận và ứng dụng.

Ở mảng lý luận tâm lý học quản lý nghiên cứu: Hiện tượng tâm lý của nhóm, của tập thể sản xuất; Những vấn đề tâm lý của hoạt động người lãnh

đạo; Tâm lý cá nhân người lãnh đạo; Những vấn đề lựa chọn, đào tạo cán bộ lãnh đạo...

Ở mảng ứng dụng tâm lý học quản lý nghiên cứu: Chọn lựa nhân viên công tác có đặc điểm cá nhân phù hợp với yêu cầu công việc; Tác động đến tâm lý của các nhân viên thông qua việc động viên họ nhằm đạt năng suất tối đa; Phát triển các quan hệ xã hội và hình thành phát triển nhân cách con người mới.

3. Vai trò của tâm lý học quản lý

Trong quản lý thì con người và các nhóm người là yếu tố trung tâm. Do đó, để quản lý có hiệu quả thì phải hiểu biết được con người và mối quan hệ giữa họ trong mỗi quan hệ xã hội và các quy luật vận động, phát sinh và phát triển trong các mối quan hệ đó.

- Tâm lý học quản lý cung cấp cho những nhà quản lý về hệ thống lý luận về tài liệu con người trong hệ thống quản lý và tài liệu của nhà quản lý để nhà quản lý biết được về bản thân mình, đánh giá đúng trình độ, khả năng của bản thân để ra những nhiệm vụ phù hợp, khắc phục và nâng cao khả năng quản lý.

- Tâm lý học quản lý cung cấp kiến thức về sự nhận biết con người, hiểu được những đối tượng về quản lý như nhu cầu, năng lực, tình cảm, để tổ chức điều khiển hành vi của mọi người trong quá trình quản lý để xác lập mối quan hệ với họ, để tuyển dụng bố trí con người vào những công việc phù hợp và xử lý hài hòa trong các mối quan hệ trong quá trình xử lý

- Tâm lý học quản lý góp phần cung cấp tri thức để hình thành, phát triển, nâng cao nhà quản lý.

4. Phương pháp nghiên cứu của tâm lý học quản lý

4.1. Các nguyên tắc phương pháp luận

- *Nguyên tắc quyết định duy vật biện chứng*

Nguyên tắc này khẳng định tâm lý có nguồn gốc là thế giới khách quan tác động vào bộ não con người, thông qua “lăng kính chủ quan” của con người. Tâm lý định hướng, điều khiển, điều chỉnh hoạt động, hành vi của con người tác động trở lại thế giới, trong đó cái quyết định xã hội là quan trọng nhất. Do đó khi nghiên cứu tâm lý người trong công tác quản lý cần thấm nhuần *nguyên tắc quyết định luận duy vật biện chứng*.

- *Nguyên tắc thống nhất tâm lý, ý thức, nhân cách với hoạt động*

Hoạt động là phương thức hình thành, phát triển và thể hiện tâm lý, ý thức, nhân cách. Đồng thời tâm lý, ý thức, nhân cách là cái điều hành hoạt động. Vì thế chúng thống nhất với nhau. Nguyên tắc này cũng khẳng định tâm lý luôn luôn vận động và phát triển. Cần phải nghiên cứu tâm lý trong sự vận động của nó, nghiên cứu tâm lý qua sự diễn biến, cũng như qua sản phẩm của hoạt động.

- *Phải nghiên cứu các hiện tượng tâm lý trong mối liên hệ giữa chúng với nhau và trong mối liên hệ giữa chúng với các hiện tượng khác:*

Các hiện tượng tâm lý không tồn tại một cách biệt lập mà chúng có quan hệ chặt chẽ với nhau, bổ sung cho nhau, chuyển hóa cho nhau, đồng thời chúng còn chi phối và chịu sự chi phối của các hiện tượng khác.

- *Phải nghiên cứu tâm lý của một con người cụ thể, của một nhóm người cụ thể, chứ không nghiên cứu tâm lý một cách chung chung, nghiên cứu tâm lý ở con người trừu tượng, một cộng đồng trừu tượng.*

4.2. Phương pháp nghiên cứu thực tiễn

4.2.1. Phương pháp thực nghiệm

Thực nghiệm được thiết kế trong đó có một hoặc một số biến độc lập và có một hoặc một số biến phụ thuộc. Các nhà nghiên cứu thường thay đổi một hay một số yếu tố cùng một thời điểm, trong khi vẫn giữ nguyên các yếu tố khác, qua đó chỉ ra sự thay đổi do tác động đó. Nghiên cứu thực nghiệm là nghiên cứu nhằm tìm kiếm các nguyên nhân của các mối liên hệ nhân quả bằng cách điều khiển một hay một vài nhân tố, trong khi đó lại kiểm soát các nhân tố khác sao cho chúng không đổi (Lê Văn Hảo, 1996).

Người ta thường nói tới hai loại thực nghiệm cơ bản là thực nghiệm trong phòng thí nghiệm và thực nghiệm tự nhiên:

➤ Thực nghiệm trong phòng thí nghiệm: phương pháp thực nghiệm trong phòng thí nghiệm được tiến hành dưới điều kiện khống chế một cách nghiêm khắc các ảnh hưởng bên ngoài, người làm thí nghiệm tự tạo ra những điều kiện để làm nảy sinh hay phát triển một nội dung tâm lý cần nghiên cứu, do đó có thể tiến hành nghiên cứu tương đối chủ động hơn so với quan sát và thực nghiệm tự nhiên.

➤ Thực nghiệm tự nhiên được tiến hành trong điều kiện bình thường của cuộc sống và hoạt động. Trong quá trình quan sát, nhà nghiên cứu chỉ thay đổi những yếu tố riêng rẽ của hoàn cảnh, còn trong thực nghiệm tự nhiên nhà nghiên cứu có thể chủ động gây ra các biểu hiện và diễn biến tâm lý bằng cách khống chế một số nhân tố không cần thiết cho việc nghiên cứu, làm nổi bật những yếu tố cần thiết có khả năng giúp cho việc khai thác, tìm hiểu các

nội dung cần thực nghiệm. Tùy theo mục đích và nhiệm vụ mà người ta phân biệt các thực nghiệm tự nhiên nhận định và thực nghiệm hình thành:

- Thực nghiệm nhận định: chủ yếu nêu lên thực trạng của vấn đề nghiên cứu ở một thời điểm cụ thể.
- Thực nghiệm hình thành (còn được gọi là thực nghiệm sử dụng): trong đó tiến hành các tác động giáo dục, rèn luyện nhằm hình thành một phẩm chất tâm lý nào đó ở thực nghiệm (bị thực nghiệm).

Tuy nhiên, dù thực nghiệm tiến hành trong phòng thí nghiệm hoặc trong hoàn cảnh tự nhiên cũng khó có thể không chế hoàn toàn ảnh hưởng của các yếu tố chủ quan của người bị thực nghiệm, vì thế phải tiến hành thực nghiệm một số lần và phối hợp đồng bộ với nhiều phương pháp khác.

Sau đây là một ví dụ thực nghiệm trong phòng thí nghiệm

Để đo tính tự chủ: Nhà nghiên cứu đã thoả thuận với 9 người bút màu xanh → nói bút màu đen. Sau đó đo tính tự chủ người thứ 10. Nếu người thứ 10 trả lời:

- *Đen (tự chủ thấp) → 67%(trẻ nhỏ), 32%(sinh viên) => Trong quản lý cần người nói đen (nghe người quản lý).*
- *Xanh (tự chủ cao) → có thể tư vấn cho người quản lý những ý kiến hay, ý kiến khác...*
- *Không biết → người hay theo thời, chọc gậy bánh xe.*

4.2.2. Phương pháp điều tra

Phương pháp điều tra sử dụng hàng loạt câu hỏi để nghiên cứu một hay một số biến số mà người nghiên cứu quan tâm. Hầu hết các cuộc điều tra đều thực hiện bằng hình thức bảng hỏi. Ngoài ra, có các cuộc điều tra bằng hình thức phỏng vấn trực tiếp, phỏng vấn qua điện thoại, hoặc được thực hiện qua email hay qua mạng.

Điều tra có thể thực hiện theo lát cắt ngang và điều tra bổ dọc

- + Điều tra lát cắt ngang là điều tra về một vấn đề tại một thời điểm
- + Điều tra bổ dọc là thu thập số liệu về cùng một vấn đề, vùng một khách thể, cùng địa điểm khảo sát, nhưng trong các thời điểm khác nhau. Điều tra bổ dọc tiến hành trong thời gian dài, trong thời gian đó nhà nghiên cứu tiến hành các cuộc điều tra khác nhau.

Phương pháp điều tra có ưu điểm là có thể nhanh chóng có được thông tin về vấn đề quan tâm. Mặt khác phương pháp điều tra thực hiện dễ dàng, thuận lợi hơn cho với phương pháp thực nghiệm trong phòng thí nghiệm. Tuy

nhiên phương pháp điều tra có nhược điểm là không phải lúc nào cũng thu được các thông tin tốt, có độ tin cậy cao về vấn đề nghiên cứu.

4.2. 3. Phương pháp quan sát

- Quan sát là loại tri giác có chủ định, nhằm xác định các đặc điểm của đối tượng qua những biểu hiện như: hành động, cử chỉ, cách nói năng,

- Quan sát có nhiều hình thức: quan sát toàn diện hay quan sát bộ phận, quan sát có trọng điểm, quan sát trực tiếp hay gián tiếp,... Phương pháp quan sát cho phép ta thu thập các tài liệu cụ thể, khách quan trong các điều kiện tự nhiên của con người, do đó có nhiều ưu điểm.

Có hai dạng quan sát cơ bản đó là: quan sát không can thiệp và quan sát có can thiệp. Quan sát không can thiệp là quan sát hành vi của khách thể mà không có tác động của người quan sát. Hình thức này được gọi là quan sát tự nhiên. Trong trường hợp này người quan sát ghi chép một cách thụ động những gì xảy ra. Quan sát có can thiệp là quan sát mà người quan sát can thiệp vào tình huống nghiên cứu, nhằm làm sáng tỏ một điểm nào đó, hoặc kiểm nghiệm một lý thuyết.

Muốn quan sát đạt kết quả cao trong công tác quản lý cần chú ý các yêu cầu sau:

- Xác định mục đích, nội dung, kế hoạch quan sát.
- Chuẩn bị chu đáo về mọi mặt.
- Tiến hành quan sát một cách cẩn thận và có hệ thống.
- Ghi chép tài liệu quan sát một cách khách quan, trung thực.

4.2.4. Phương pháp nghiên cứu tài liệu

Trong tâm lý học quản lý cũng như trong nhiều khoa học khác, thường sử dụng phương pháp nghiên cứu tài liệu. Việc tiến hành phương pháp nghiên cứu tài liệu cần chú ý một số nguyên tắc cơ bản sau:

- Nghiên cứu tài liệu cần được xem như một phương pháp đặc biệt khi nghiên cứu các nội dung thông tin về tổ chức.

- Phương pháp nghiên cứu tài liệu là phương pháp bổ trợ cùng với một số phương pháp khác khi nghiên cứu các đặc điểm tâm lý của tổ chức. Các giai đoạn nghiên cứu tài liệu bao gồm:

- + giai đoạn chuẩn bị nghiên cứu tài liệu
- + giai đoạn kiểm tra độ tin cậy của tài liệu
- + giai đoạn phân tích tài liệu, diễn đạt kết quả và kết luận.

4.2.5. Phương pháp nghiên cứu sản phẩm của đối tượng

Là phương pháp nghiên cứu khai thác đối tượng một cách gián tiếp thông qua sản phẩm của chính họ. Tùy theo mục đích đối tượng nghiên cứu mà chọn sản phẩm tương ứng. Với người quản lý sản phẩm hoạt động của họ là những quyết định, những kế hoạch, biên bản các cuộc họp, biên bản nghiệm thu,... là những báo cáo thậm chí là những nhật kí công việc

Quan niệm sản phẩm ở đây còn bao gồm cả những tài liệu của đối tượng nghiên cứu (nhà quản lý), nhật kí, sổ lưu niệm, thư từ riêng,...Đối với loại nghiên cứu này, nhà nghiên cứu chỉ tiếp xúc khi chủ nhân chúng cho phép và phải đảm bảo bí mật theo đúng yêu cầu của đối tượng nghiên cứu.

Một trong những thuận lợi của phương pháp này là nhà nghiên cứu có thể tiếp xúc lâu dài với sản phẩm hoạt động của người được nghiên cứu, mà không bị ràng buộc bất chỡ bởi điều kiện không gian và thời gian như các phương pháp quan sát, điều tra, phỏng vấn. Tuy nhiên phương pháp này cũng có những điểm yếu là không giúp người nghiên cứu nắm được diễn biến, tư tưởng, tình cảm đang diễn ra ở đối tượng (người quản lý).

4.2.6. Phương pháp phỏng vấn

Là phương pháp đặt ra các câu hỏi cho đối tượng và dựa vào trả lời của họ để trao đổi, hỏi thêm, nhằm thu thập thông tin về vấn đề cần nghiên cứu.

Có thể đàm thoại trực tiếp hoặc gián tiếp, tùy sự liên quan của đối tượng với điều ta cần biết.

Có thể nói thẳng hay đi lòng vòng.

Muốn đàm thoại thu được tài liệu tốt nên:

- Xác định rõ mục đích, yêu cầu (vấn đề cần tìm hiểu).
- Tìm hiểu trước thông tin về đối tượng đàm thoại với một số đặc điểm của họ.
- Có một kế hoạch trước để “lái hướng” câu chuyện.
- Cần linh hoạt trong việc “lái hướng” này để câu chuyện vẫn giữ được logic của nó, vừa đáp ứng yêu cầu của người nghiên cứu.

❖ Câu hỏi củng cố:

1. Trình bày đối tượng của tâm lý học quản lý. Đối tượng nghiên cứu của Tâm lý học quản lý thay đổi như thế nào trong bối cảnh phát triển kinh tế - xã hội?

2. Trình bày nhiệm vụ nghiên cứu của tâm lý học quản lý?

3. Trình bày khái quát mục đích, nội dung và cách thức tiến hành của phương pháp nghiên cứu trong tâm lý học quản lý?

4. Chọn đáp án đúng nhất

4.1. Quá trình nhà nghiên cứu tác động vào đối tượng quản lý một cách chủ động, trong những điều kiện được khống chế, để gây ra ở đối tượng một biến đổi nhất định có thể đo đạc và lược hóa được. Như vậy, nhà nghiên cứu đã sử dụng phương pháp:

- a. Phương pháp quan sát
- b. Phương pháp phân tích sản phẩm
- c. Phương pháp thực nghiệm
- d. Phương pháp trắc nghiệm

4.2. Nhà nghiên cứu muốn biết trình độ nhận thức, năng lực của người lãnh đạo, ông đã phân tích các bài báo cáo, các quyết định, các kế hoạch, các sản phẩm lao động của họ để biết trình độ nhận thức, năng lực của người lãnh đạo. Như vậy, nhà nghiên cứu đã sử dụng phương pháp:

- a. Phương pháp quan sát
- b. Phương pháp phân tích sản phẩm
- c. Phương pháp thực nghiệm
- d. Phương pháp trắc nghiệm

CHƯƠNG 2

TÂM LÝ HỌC TRONG CÔNG TÁC QUẢN LÝ CÁ NHÂN VÀ QUẢN LÝ TẬP THỂ

BÀI 1

TÂM LÝ TRONG CÔNG TÁC QUẢN LÝ CÁ NHÂN

❖ Mục tiêu bài học:

- Trình bày các kiểu khí chất cá nhân
- Xác định được cách quản lý, ứng xử phù hợp với một số kiểu khí chất điển hình
- Trình bày nhu cầu của người lao động
- Nhận biết động cơ của người lao động
- Nhận biết thái độ của người lao động
- Phân tích các phương pháp điều chỉnh hành vi người lao động

Nội dung bài học

I. Một số vấn đề tâm lý cá nhân trong công tác quản lý

1. Khí chất

Khí chất là thuộc tính tâm lý phức hợp của cá nhân, biểu hiện cường độ, tiến độ và nhịp độ của các hoạt động tâm lý, thể hiện sắc thái của hành vi, cử chỉ, cách nói năng của cá nhân.

Hoạt động tâm lý cá nhân biểu hiện ra bên ngoài rất khác nhau: có người hăng hái, hoạt bát, có người ưu tư, lo lắng, có người trầm tính, bình thản, có người lại vội vàng nóng nảy,... Những biểu hiện như vậy, chỉ rõ hoạt động tâm lý con người là mạnh hay yếu, nhanh hay chậm, đồng đều hay bất thường. Đó là khí chất của cá nhân.

- Khí chất có cơ sở sinh lý là các kiểu thần kinh, quy định nhịp độ, tiến độ của các hoạt động tâm lý. Khí chất là nguyên nhân tạo ra sự khác biệt về những đặc điểm bên ngoài của hành vi con người, do vậy, khí chất như thế nào, sẽ quy định những hành vi cử chỉ, lời ăn tiếng nói theo một hình thức tương ứng:

+ Kiểu khí chất hăng hái: Người thuộc kiểu khí chất này thường hoạt bát, vui vẻ, yêu đời, sống động, ham hiểu biết, cảm xúc không sâu dễ hình thành và dễ thay đổi, nhận thức nhanh chóng nhưng cũng hay quên, tâm hồn hướng ngoại, cởi mở, dễ thích nghi với môi trường mới.

+ Kiểu khí chất bình thản: người thuộc kiểu khí chất này thường chậm chạp, điềm tĩnh, chắc chắn, kiên trì, trật tự, khả năng kiểm soát tốt, nhận thức chậm nhưng chắc chắn, tình cảm khó hình thành nhưng sâu sắc, ít ưa cãi cọ và không thích ba hoa, có tính ỳ khi khởi động hoạt động, khó thích nghi với môi trường mới.

+ Kiểu khí chất nóng nảy: người thuộc kiểu khí chất này thường hành động nhanh, mạnh, hào hứng, nhiệt tình, hay có tính gay gắt, nóng nảy, mệnh lệnh, quyết đoán, dễ bị kích động, thẳng thắn, chân tình, khả năng kiềm chế thấp, ...

+ Khí chất ưu tư: người thuộc kiểu khí chất này thường chậm chạp, chóng mệt mỏi, luôn hoài nghi, lo lắng, thiếu tự tin, hay u sầu, buồn bã, cảm xúc khó nảy sinh nhưng rất sâu sắc, bền vững. Người thuộc kiểu khí chất này có sự nhạy bén, tinh tế về cảm xúc, giàu ấn tượng, trong quan hệ thường mềm mỏng, tế nhị, nhã nhặn, chu đáo và vị tha, họ thường sống bằng nội tâm (hướng nội), khó thích nghi với môi trường mới.

Qua đặc điểm các loại khí chất đã nêu ở trên, ta cần lưu ý:

- Loại khí chất nào cũng có ưu điểm và nhược điểm, không có loại nào tốt hoặc xấu hoàn toàn.

- Đây là bốn loại khí chất cơ bản, rõ nét nhất. Trong thực tế, ít người đơn thuần thuộc về một loại khí chất nào. Khí chất của mỗi người thường có sự pha trộn của một số loại khí chất. Ta xếp người này, người kia vào một loại khí chất nào đó là do căn cứ vào những biểu hiện khí chất điển hình nhất, nổi bật nhất ở họ.

- Khí chất con người có thể biến đổi dưới tác động của hoàn cảnh, rèn luyện và giáo dục và đặc biệt là tự giáo dục.

- Trong hoạt động xã hội và quản lý, chúng ta cần nghiên cứu các phương hướng đối xử, tiếp xúc điều kiện, sử dụng thích hợp. Nếu giao những công việc phù hợp với khí chất của con người, họ sẽ hoàn thành công việc có hiệu quả hơn.

- Nhà quản lý cần cư xử với con người theo đặc điểm khí chất của họ. Đồng thời phải chú ý những nhược điểm trong khí chất của mình để rèn luyện, nâng cao phẩm chất nhân cách của mình. Ví dụ người có khí chất ưu tư nhà lãnh đạo cần quan tâm, nếu góp ý cần tế nhị; động viên và khen thưởng cần kịp thời. Đối với người lao động có kiểu khí chất này không nên giao cho họ những công việc mang tính chất phong trào..... Trong khi đó đối với người có khí chất nóng nảy thì cần giải quyết công việc theo đúng văn bản quy định, nên giao cho những người này những công việc khó, đặc biệt nên bình tĩnh, lắng nghe họ,....

2. Nhu cầu của người lao động

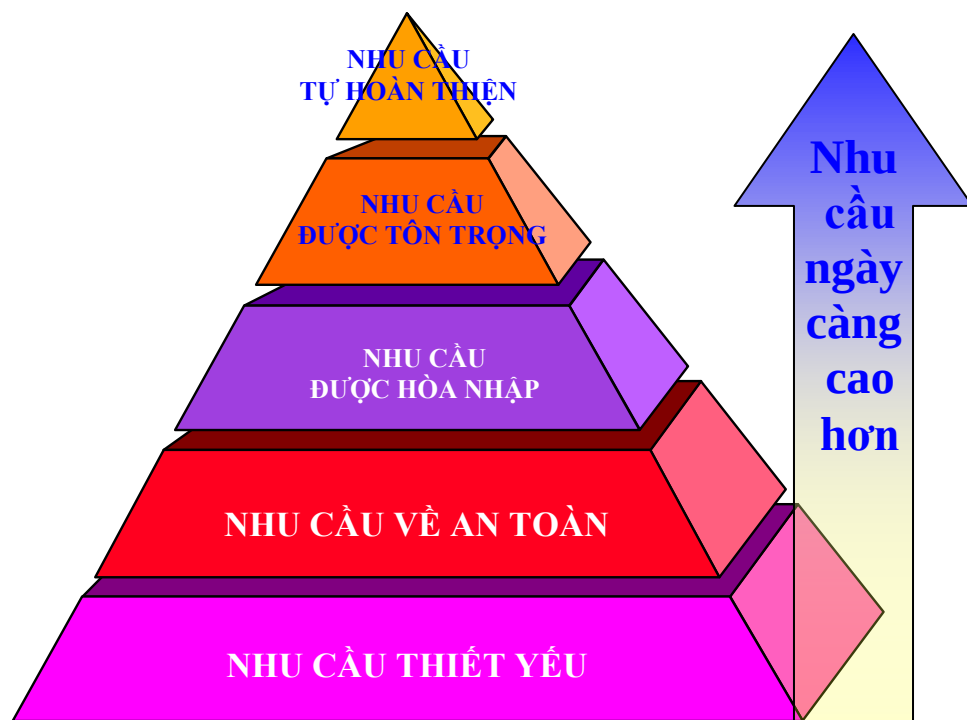
Nhu cầu là một vấn đề rất quan trọng không chỉ trong tâm lý học quản lý mà còn là vấn đề cơ bản trong nhiều lĩnh vực khác. Nhu cầu là sự đòi hỏi tất yếu mà con người thấy cần thỏa mãn để tồn tại và phát triển.

Vào năm 1954, Abraham Maslow đã đưa ra quan điểm về nhu cầu của con người và nhu cầu này được sắp xếp theo các thứ bậc khác nhau. Học thuyết của ông được dựa trên những con người khỏe mạnh, sáng tạo, những người sử dụng tất cả tài năng, tiềm năng và năng lực trong công việc. Vào thời điểm đó, phương pháp này khác biệt với các công trình nghiên cứu tâm lý con người khác được dựa trên việc quan sát con người bị chi phối bởi các phiền muộn là chủ yếu.

Maslow cho rằng con người muốn và luôn đấu tranh để thỏa mãn những nhu cầu khác nhau. Xuất phát từ việc những mức nhu cầu bậc thấp bao giờ cũng cấp thiết và quan trọng hơn, nên chúng sẽ đóng vai trò như nguồn và định hướng của một mục tiêu cá nhân nếu những nhu cầu này không được thỏa mãn.

Sau khi những nhu cầu bậc thấp được thỏa mãn, những nhu cầu cao hơn sẽ là động cơ hành động. Những nhu cầu chưa được thỏa mãn ở bậc dưới sẽ lấn át những nhu cầu chưa được thỏa mãn ở bậc cao hơn, và chúng cần được thỏa mãn trước khi một cá nhân tiến lên các bậc cao hơn của tháp nhu cầu.

Tháp nhu cầu của Maslow cũng có thể được trình bày dưới dạng pyramid 5 tầng, như sau:



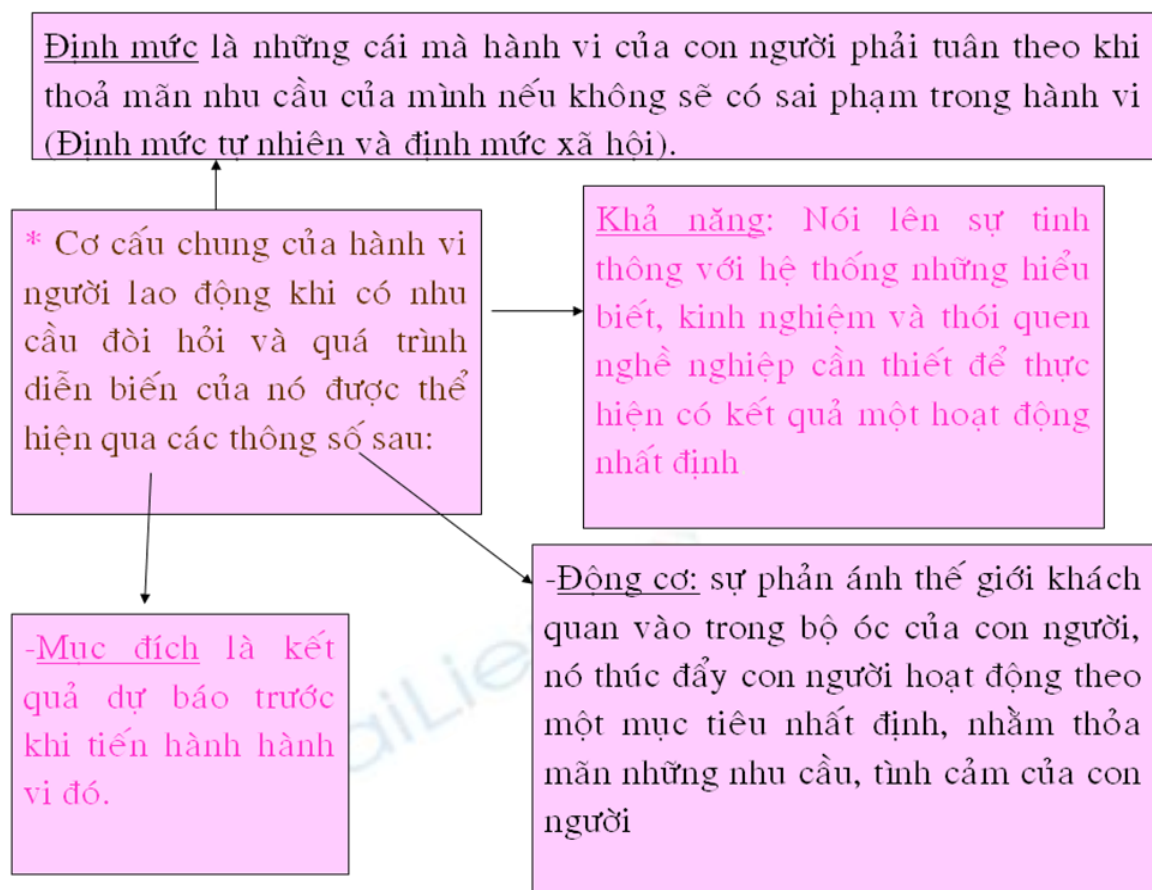
Hệ thống cấp về các nhu cầu của Maslow

Người quản lý phải biết được người dưới quyền mình đang lao động vì nhu cầu nào là nổi trội để có biện pháp quản lý tương ứng.

Xét ở góc độ khác thì nhu cầu của con người rất đa dạng, người ta thường chia nhu cầu thành nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần.

- Nhu cầu vật chất gắn liền với sự tồn tại của cơ thể, như: ăn, uống, mặc, ở...
- Nhu cầu tinh thần, bao gồm: nhu cầu nhận thức, nhu cầu thẩm mỹ, nhu cầu giao tiếp, nhu cầu hoạt động xã hội,...

Cơ cấu chung của hành vi người lao động khi có nhu cầu đòi hỏi và quá trình diễn biến của nó được thể hiện qua các thông số sau:



Trong nhu cầu phải chú ý thông số định mức, phải giáo dục cho người lao động – xác định được định mức của nhu cầu.

Định mức được hiểu ở hai góc độ:

- Định mức tự nhiên của con người.
- Định mức xã hội đến luật pháp, khả năng xã hội đáp ứng nhu cầu.

Nếu không tính đến luật pháp dẫn đến sai phạm trong hành vi người lao động. Vì vậy, người quản lý phải biết quan tâm đến định mức của người lao động, biết tuân thủ định mức khi thỏa mãn nhu cầu này nhu cầu khác.

3. Động cơ của người lao động

Để động viên kích thích người lao động thì người quản lý phải tạo được động cơ làm việc. Động cơ là cái thúc đẩy con người hoạt động.

- Trong tâm lý học, có hai loại động cơ:

+ động cơ bên trong nằm trong bản thân hoạt động là nguyên nhân nội tại, là niềm tin, là tình cảm, là khát vọng bên trong thôi thúc con người hành động để đạt được mục đích. (ví dụ như *chăm chỉ, say mê làm việc vì yêu thích công việc, thích khám phá,...*)

+ động cơ bên ngoài nằm ngoài hoạt động, từ phía những điều kiện khách quan chi phối con người, thúc đẩy con người hành động (ví dụ: *thưởng và phạt, đe dọa và yêu cầu, thi đua và áp lực, kêu gọi lòng hiếu danh, mong đợi hạnh phúc và lợi ích tương lai,..*)

Khi xem xét động cơ của người lao động, các nhà nghiên cứu cũng đề cập đến vấn đề hứng thú. Hứng thú là một thành phần quan trọng của động cơ, nó là thái độ đặc biệt vừa có ý nghĩa đối với cuộc sống, vừa có khả năng mang lại khoái cảm cho con người trong quá trình hoạt động, lao động của mỗi cá nhân đối với đối tượng nào đó. Đặc điểm nổi bật của hứng thú là nảy sinh khát vọng hành động, tăng sức làm việc, đặc biệt là tăng tính tự giác, tích cực hoạt động và do vậy mà hứng thú làm tăng hiệu quả hoạt động. Do đó trong công tác quản lý, các nhà lãnh đạo cần lưu ý đến hứng thú của người lao động.

- Đối với những người lao động trí óc, các nhà nghiên cứu đã xác định có sáu loại động cơ cơ bản:

- + Động cơ kinh tế: làm việc vì nhu cầu thu nhập kinh tế
- + Động cơ nghề nghiệp: tâm huyết với nghề nghiệp, khát vọng tìm tòi, sáng tạo, ...
- + Động cơ danh vọng: Vì mong muốn được phát triển và thành đạt, vì danh tiếng cá nhân, đất nước
- + Động cơ quán tính, thói quen: làm việc vì thói quen, quán tính thấy mọi người làm thế nào thì mình cũng phải làm như thế để nuôi gia đình.
- + Động cơ đố kỵ: ở một số người, họ làm việc vì cạnh tranh để mà tồn tại, họ sẵn sàng công phá, kìm hãm những người khác
- + Động cơ lương tâm, trách nhiệm: vì động cơ tiến bộ và mưu cầu hạnh phúc chung cho nhân loại (ở các nhà khoa học chân chính)

Để cổ vũ các cá nhân có những động cơ tích cực, trong công tác quản lý phải nắm và xây dựng được các mức độ xã hội: quy tắc, luật lệ, đạo đức, thói quen,... những định mức này được thể hiện dưới dạng các khuôn mẫu hành vi và cách ứng xử giữa con người với con người và với các giá trị đang vận hành trong xã hội; cần làm cho con người hiểu được khả năng đích thực của mình để làm người lao động thấy được đích mà mình phải vươn tới, có trình độ đúng đắn với đích đó.

Đặc biệt người lãnh đạo cần phát hiện và hiện thực hóa động cơ làm việc của người lao động. Ở mỗi người lao động động cơ làm việc khác nhau và trong những thời điểm khác nhau thì động cơ làm việc cũng khác nhau. Nhà lãnh đạo cần biết yếu tố nào thúc đẩy người lao động mạnh mẽ, hiệu quả nhất. Đồng thời cần phân biệt động cơ nào là chính đáng và động cơ nào là không chính đáng.

4. Thái độ lao động

Thái độ là những phát biểu hay những đánh giá có giá trị về sự vật, con người hay đồ vật. Thái độ phản ánh con người cảm thấy thế nào về một điều nào đó. Ví dụ: “tôi thích công việc này”, tức là tôi đang biểu lộ thái độ về công việc. Đánh giá của thái độ dựa trên phương diện: tốt – xấu; có lợi – có hại; dễ chịu – khó chịu,...

Có 3 loại thái độ lao động:

- **Hài lòng với công việc:** Người hài lòng trong công việc sẽ có thái độ làm việc tích cực và ngược lại

- **Gắn bó với công việc:** được định nghĩa như là mức độ qua đó một người nhận biết công việc của mình, tích cực tham gia vào công việc và họ cho rằng kết quả thực hiện công việc là quan trọng cho chính bản thân mình. Như vậy sự gắn bó với công việc càng cao sẽ làm giảm tỉ lệ vắng mặt và tỉ lệ thôi việc.

- **Cam kết với tổ chức:** thể hiện mức độ một nhân viên gắn bó chặt chẽ với tổ chức và mục tiêu của tổ chức, mong muốn luôn được là thành viên trong tổ chức. Nghiên cứu cho thấy có mối liên hệ nghịch biến giữa cam kết với tổ chức và sự vắng mặt hay tỷ lệ chuyển.

Trong lao động, các nhà quản lý thường chú ý đến thái độ của người lao động đối với công việc. Sau đây là biểu hiện của một người lao động có thái độ tốt.

- *Sự đam mê với công việc.*

Đam mê đối với công việc thể hiện qua việc dành hết tâm nguyện đối với nhiệm vụ được giao, trăn trở và suy nghĩ không ngừng cho việc thực hiện tốt nhất công việc đó. Đam mê với công việc cũng đồng thời với việc hi sinh các lợi ích cá nhân dành hết thời gian, sức lực cho công việc. Đam mê trong