**a**

 **Bé gi¸o dôc vµ ®µo t¹o**

**Tr­êng ®¹i häc má ®Þa chÊt**

**🙝🕮🙟**

****

**B¸o c¸o häc thuËt**

**cÊp bé m«n**

**CHUYÊN ĐỀ: TÌM HIỂU TÂM LÝ NHÀ QUẢN TRỊ CẤP CAO TRONG DOANH NGHIỆP**

 Người thực hiện  : **TS. Phạm Thị Hồng Hạnh**

 Đơn vị : **Bộ môn KÕ to¸n doanh nghiÖp**

Hà Nội, Tháng 7 - 2021

**BÁO CÁO HỌC THUẬT KỲ 2 NĂM HỌC 2020 - 2021**

CHUYÊN ĐỀ: TÌM HIỂU TÂM LÝ NHÀ QUẢN TRỊ CẤP CAO TRONG DOANH NGHIỆP

**Mục tiêu của chuyên đề**

* Tìm hiểu các vấn đề chung về tâm lý nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp
* Tìm hiểu các nhân tố ảnh hưởng đến tâm lý nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp
* Đưa ra các nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến tâm lý nhà quản trị cấp cao trong việc ra quyết định

**Nội dung báo cáo:**

* 1. **Các vấn đề chung về tâm lý nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp**

**1.1.1 Các khái niệm liên quan**

**Nhà quản trị:** là người tổ chức, phối hợp thực hiện các công việc trong doanh nghiệp có hiệu quả để đạt được mục tiêu của tổ chức.

**Nhà quản trị cấp trung gian:** là người đứng đầu một bộ phận, một đơn vị trong doanh nghiệp, là người chịu trách nhiệm duy nhất trước nhà quản trị cấp cao.

**Nhà quản trị cấp cơ sở:** là nhà quản trị ở cấp bậc cuối cùng trong hệ thống cấp bậc của các nhà quản trị trong doanh nghiệp, thực thi và quản trị thực thi những công việc cụ thể.

**Nhà quản trị cấp cao**: là những nhà quản trị đứng đầu doanh nghiệp, chịu trách nhiệm điều hành, phối hợp các hoạt động chung của doanh nghiệp, chịu trách nhiệm về đường lối, chiến lược, các công tác tổ chức hành chính tổng hợp của doanh nghiệp và chịu trách nhiệm về thành quả cuối cùng của doanh nghiệp. Hay có thể hiểu theo cách đơn giản: Nhà quản trị cấp cao là các nhà quản trị ở cấp bậc tối cao trong tổ chức, chịu trách nhiệm về thành quả cuối cùng của tổ chức. Công việc của nhà quản trị cấp cao là xây dựng chiến lược hành động và phát triển tổ chức, đề ra các mục tiêu dài hạn và các giải pháp lớn để thực hiện… Các chức danh của nhà quản trị cấp cao thường là chủ tịch, tổng giám đốc, giám đốc, hiệu trưởng…Trong hầu hết các tổ chức, nhà quản trị cấp cao là nhóm nhỏ so với các cấp quản trị khác.

### **1.1.2 Nội dung công việc của nhà quản trị cấp cao**

 - Xác định mục tiêu doanh nghiệp trong từng thời kì, phương hướng, biện pháp lớn, cảm nhận những vấn đề khó khăn lớn và những nguyên nhân của chúng để tìm biện pháp giải quyết.

- Xác định kết quả cuối cùng mong muốn, phê duyệt những đường lối, các chính sách lớn trong doanh nghiệp.

- Tạo dựng bộ máy quản trị doanh nghiệp: phê duyệt về cơ cấu tổ chức, chương trình hoạt động và vấn đề nhân sự như: tuyển dụng, lựa chọn quản trị viên cấp dưới, giao trách nhiệm, ủy quyền, thăng cấp, kỷ luật...

- Phối hợp hoạt động của các bên có liên quan như ban tham mưu và chức năng điều hành.

- Xác định nguồn lực và đầu tư kinh phí cho các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp theo yêu cầu công việc.

- Quyết định các biện pháp kiểm tra, kiểm soát như chế độ báo cáo, kiểm tra, thanh tra, định giá, khắc phục hậu quả, đánh giá hiệu quả của tổ chức.

- Chịu trách nhiệm hoàn toàn về mỗi quyết định ảnh hưởng tốt, xấu đến doanh nghiệp.

- Báo cáo trước hội đồng quản trị và đại hội công nhân viên chức.

**1.1.3 Kĩ năng của nhà quản trị cấp cao**

- Nhà quản trị cấp caocần có kĩ năng kĩ thuật, kĩ năng nhân sự và kĩ năng tư duy. Cụ thể:

+ Kĩ năng kĩ thuật là những hiểu biết về thực hành theo qui trình ở một lĩnh vực chuyên môn cụ thể nào đó. Chẳng hạn, đó là kĩ năng hoạch định chiến lược/kế hoạch kinh doanh, kĩ năng tổ chức hoạt động marketing, kĩ năng tổ chức lao động khoa học,...

+ Kĩ năng nhân sự (còn gọi là kĩ năng quan hệ với con người) chính là khả năng làm việc cùng, hiểu và khuyến khích người khác trong quá trình hoạt động, xây dựng các mối quan hệ tốt giữa người với người trong quá trình thực hiện công việc.

+ Kĩ năng tư duy là kĩ năng phân tích, nhạy cảm trong dự báo về cơ hội và đe dọa của môi trường kinh doanh để xây dựng chiến lược kinh doanh sát với thực tiễn sẽ xảy ra với sự tận dụng tối đa các cơ hội và hạn chế đến mức tối thiểu các đe dọa.

*Nhà quản trị cấp cao* nhấn mạnh vào kĩ năng tư duy, bởi họ phải đưa ra những quyết định rất phức tạp, mang tính chiến lược, có ảnh hưởng lâu dài đến sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp.

**1.1.4 Đặc điểm tâm lý của nhà quản trị cấp cao**

**\* Uy tín của nhà quản trị cấp cao:**

Đây là khả năng tác động của nhà quản trị cấp cao đến những người khác nhằm tạo cho họ tin tưởng, phục tùng mệnh lệnh chỉ huy một các tự giác. Đó là sự kết hợp của quyền lực và sự ảnh hưởng của nhà quản trị cấp cao đến những người khác, được người khác tôn trọng, kính phục và tuân thủ trong quá trình thực hiện nhiệm vụ.

Muốn có uy tín nhà quản rị cần có quyền lực của chức vụ có tính chất pháp lý, việc phục tùng quyền lực của nhà quản trị cấp cao cũng chính là phục tùng quyền lực của tổ chức. Muốn có quyền lực bản thân nhà quản trị cấp cao cần phải có đủ phẩm chất và năng lực. Điều này khiến nhà quản trị sẽ có được sự tín nhiệm, phục tùng một cách tự nguyện, tự giác của cấp dưới. Nhà quản trị có uy tín được sự tín nhiệm của cấp dưới được gọi là uy tín cá nhân của nhà quản trị - người lãnh đạo. Căn bản để có được uy tín cá nhân chính là phẩm chất nhân cách của nhà quản trị được mọi người thừa nhận là phù hợp và xứng đáng với chức vụ của người đó. Nó thể hiện sự tôn trọng tin tưởng hầu như tuyệt đối của mọi người vào người lãnh đạo. Cấp dưới nghe theo, làm theo vì sự cảm hóa của người lãnh đạo, vì đức vì tài của người lãnh đạo chứ không phải vì sợ người lãnh đạo có chức có quyền.

Khi người lãnh đạo có uy tín thực sự nó còn chứa đựng sự ám thị với mọi người, luôn là chuẩn mực để mọi người phấn đấu và noi theo. Điều này đồng nghĩa với việc mọi người hoàn toàn tin tưởng vào việc giải quyết công việc của người lãnh đạo mình và thực hiện theo mà không cần phải suy nghĩ nhiều. Nói cách khác uy tín của nhà quản trị cấp cao có tác dụng ám thị đối với mọi người, nhờ đó nhà quản trị cấp cao có thể điều khiển hành vi, suy nghĩ của cấp dưới một cách dễ dàng và thuận tiện.

* **Năng lực lãnh đạo của nhà quản trị cấp cao**

Năng lực lãnh đạo của nhà quản trị cấp cao bao gồm năng lực tổ chức và năng lực sư phạm.

Năng lực tổ chức là một trong những đặc điểm tâm lý quan trọng đảm bảo cho người lãnh đạo thành công trong mọi hoạt động quản lý. (Một người lo bằng kho người làm) Nó là tổng hòa các thuộc tính tâm lý hoàn chỉnh như trí tuệ, ý trí, tính sáng tạo, sự linh hoạt, tự tin, đam mê và yêu thích công việc. Năng lực tổ chức của nhà quản trị cấp cao thể hiện ở sự phản ứng nhanh chóng, chính xác và đầy đủ đối với các đặc điểm tâm lý của mọi người, xác định đúng diễn biến tâm lý của mọi người trong mỗi tình huống, có cái nhìn sắc bén, nhận định chính xác về tính cách, năng lực của mỗi người để có thể xác định đúng vị trí và sắp xếp cấp dưới của mình hợp lý trong bộ máy tổ chức của đơn vị, nhằm khai thác triệt để khả năng và năng lực của mỗi người trong đơn vị. Năng lực tổ chức của nhà quản trị cấp cao đều có các phẩm chất chung đó là: sự nhanh trí, vận dụng mau lẹ kiến thức kinh nghiệm vào công việc thực tế; sự cởi mở, sẵn sàng tiếp xúc, lắng nghe mọi người để có thể có được các thông tin cần thiết cho hoạt động của tổ chức; khả năng suy xét sâu sắc, suy nghĩ phân tích tìm ra được bản chất của các vấn đề, hiện tượng, xác định được rõ nguyên nhân và kết quả của mỗi hiện tượng; sự sáng tạo trong việc tìm tòi sáng kiến và giải pháp để giải quyết tốt các công việc của tổ chức; Khả năng quan sát nhận ra các vấn đề quan trọng cần thiết trong các hoạt động của tổ chức; đầu óc tổ chức khoa học, làm việc có kế hoạch, nề nếp, logic.

Năng lực sư phạm của nhà quản trị cấp cao: là hệ thống các đặc điểm tâm lý cá nhân đảm bảo ảnh hưởng giáo dục có hiệu quả đối với mọi thành viên trong đơn vị mình quản lý. Trong một đơn vị các thành viên không đồng nhất và không được giáo dục đào tạo đầy đủ toàn diện như nhau. Vì vậy mỗi người có thể có những nhược điểm nhất định ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động chung của cả đơn vị. Nhà quản trị đứng đầu phải có khả năng, năng lực giáo dục động viên, thuyết phục, nguyên tắc nhất quán để xây dựng một tập thể thống nhất vững mạnh theo các chuẩn mực nhất định của xã hội và của đơn vị.

Năng lực sư phạm và năng lực tổ chứccó mối quan hệ chặt chẽ với nhau, bổ sung và hỗ trợ cho nhau. Một nhà sư phạm không thể thực hiện tốt chức năng giáo dục nếu không biết cách tổ chức, quản lý mọi thành viên, cũng như nhà quản lý không thể tiến hành công tác tổ chức có hiệu quả nếu không có năng lực sư phạm để giáo dục, động viên mỗi cá nhân trong đơn vị. Đặc điểm của năng lực sư phạm là sự quan sát đặc biệt tinh tế, từ đó nhà sư phạm hiểu được những mặt mạnh mặt yếu của mỗi cá nhân, những khó khan mà mỗi người đang gặp phải, phát hiện năng lực cá nhân của mỗi người nhằm tiếp cận, gây tác động ảnh hưởng đến họ, hướng vào mục tiêu chung của tổ chức. Mức độ ảnh hưởng của năng lực sư phạm phụ thuộc vào uy tín và khả năng thuyết phục của nhà quản trị. Yu tín của nhà quản trị càng cao thì tác động giáo dục càng lớn, tạo bầu không khí vui vẻ phấn trấn giúp khả năng tiếp thu cao hơn.

Trong thực tế các nhà quản trị thường chỉ chú ý đến năng lực tổ chức mà ít đầu tư và quan tâm đến năng lực sư phạm. Tuy nhiên trong một tập thể các mối quan hệ không diễn ra một cách bình thường, những vi phạm về đạo đức, luật pháp có thể xẩy ra gây ảnh hưởng đến quá trình thực hiện kế hoạch chung của tập thể đòi hỏi nhà quản trị phải phát huy năng lực sư phạm để lập lại kỷ cương, đưa hoạt động của tập thể triwr lại bình thường.

* **Phẩm chất tư tưởng, chính trị, đạo đức của nhà quản trị cấp cao**

Nhà quản trị cấp cao là những người đứng đầu đơn vị nên phải có lập trường tư tưởng vững vàng, có lý tưởng và định hướng nhất quán trong hoạt động quản lý và điều hành đơn vị. Khi triển khai các hoạt động của đơn vị phải nhạy bén, vận dụng sáng tạo đường lối, chính sách pháp luật của nhà nước. Nhà quản trị phải có phẩm chất trong sáng, kiên trì bền bỉ rèn luyện để đảm bảo đối xử công bằng với mọi người, kiên quyết chống lại các thái độ nịnh bợ, luôn ứng xử văn minh, lịch sự để xứng đáng là người đại diện cho tập thể.

* **Tính nguyên tắc của nhà quản trị cấp cao**

Nhà quản trị cấp cao phải là người có tính nguyên tắc, làm việc dựa vào các nguyên tắc hạn chế cảm xúc nhất thời khi đưa ra quyết định. Tính nguyên tắc sẽ tạo nên sự công bằng không thiên vị cảm tính trong đánh giá công việc của các cá nhân trong tổ chức.

* **Tính nhạy cảm của nhà quản trị cấp cao**

Tính nhạy cảm thể hiện ở sự chú ý quan sát, sự quan tâm với mọi người trong đơn vị, biểu hiện ở sự giúp đỡ các cá nhân trong đơn vị khi cần thiết. chia sẻ đồng cảm với các cá nhân có những điều kiện khó khăn để kịp thời giúp đỡ và động viên. Nhà quản trị nhạy cảm có thể nắm bắt kịp thời chính xác các thay đổi tâm lý của các nhân viên từ đó tìm hiểu để nắm được lý do thay đổi và có những ứng xử cho hợp lý, đảm bảo không ảnh hưởng đến hoạt động của tập thể.

* **Tính đúng mực, tự chủ , có văn hóa**

Nhà quản trị phải là người biết kiềm chế sự bột phát tình cảm của bản than, là người bình đẳng trong quan hệ, biết lắng nghe ý kiến của người khác, tập trung chú ý để phân tích thông tin, biết phát biểu đúng lúc, đúng chỗ và chịu trách nhiệm về lời nói của mình, biết im lặng và tránh bị kích động không cần thiết.

Nhà quản trị có văn hóa là người biết tự chủ, đúng mực từ lời nói, cách ăn mặc, đi đứng…Trong giao tiếp phải hòa nhã khiêm tốn, tôn trọng mọi người, quan hệ cấp dưới phải chân thật, không dung quyền uy một cách vô nguyên tắc, tôn trọng, tránh kiêu căng, xúc xiểm. Nhà quản trị luôn phải nêu cao tinh thần gương mẫu cần thể hiện long bác ái vị tha với mọi người.

* **Phong cách lãnh đạo của nhà quản trị cấp cao**

Phong cách lãnh đạo là hệ thống các nguyên tắc, các chuẩn mực, các biện pháp, các phương tiện của người lãnh đạo trong việc tổ chức và động viên những người dưới quyền đạt mục tiêu nhất định. Hay nói cách khác phong cách lãnh đạo là tổng thể những nguyên tắc, phương pháp, cách thức thể hiện trong việc thực hiện các nhiệm vụ quản lý nhằm đạt được mục tiêu quản lý.

Phong cách lãnh đạo của nhà quản trị cấp cao cũng chịu ảnh hưởng bởi nhiều nhân tố gồm cả nhân bên ngoài và nhân tố bên trong.

Các nhân tố bên ngoài ảnh hưởng đến phong cách lãnh đạo như chế độ kinh tế, chính trị, văn hóa, xã hội, đường lối, nguyên tắc quản lý, quy định, đặc điểm của ngành, đây là các nhân tố ảnh hưởng chính đến phong cách lãnh đạo chung của các nhà quản trị cấp cao.

Các nhân tố bên trong ảnh hưởng đến phong cách lãnh đạo như đặc điểm nhân cách của người lãnh đạo, tính tình, tác phong, xu hướng…đây là các đặc điểm quy định nên sắc thái cá nhân đặc biệt trong phong cách lãnh đạo của nhà quản trị cấp cao.

Các loại phong cách lãnh đạo phổ biến hiện nay gồm 3 loại: (1)Phong cách lãnh đạo độc đoán chuyên quyền; (2) phong cách lãnh đạo dân chủ; (3) phong cách lãnh đạo tự do.

P***hong cách lãnh đạo độc đoán chuyên quyền***: đặc điểm tâm lý cơ bản là nóng nảy, thiếu tin tưởng quần chúng, khi đánh giá thường mang nặng chủ quan, thành kiến, định kiến. Trong quan hệ giao tiếp thì hách dịch, hay phản bác người khác và tự kiêu. Người lãnh đạo độc tài, dám nghĩ dám làm và khẳng định mình. Biểu hiện rõ nét của phong cách lãnh đạo này là nặng về mệnh lệnh, áp đặt thông tin một chiều từ trên xuống là chính. Phong cách này gây căng thẳng với quần chúng và lâu ngày sẽ gây phản ứng ngầm của cấp dưới. Tuy nhiên với phong cách lãnh đạo này ở một góc độ nào đó lại đem lại hiệu quả quản lý nhanh, tức thời và thống nhất từ trên xuống.

***Phong cách lãnh đạo dân chủ***: đặc điểm nhà quản trị theo phong cách này là nguwoif biết phân chia quyền lực, biết thu hút tập thể vào công việc chung trên cơ sở tôn trọng những ý kiến đóng góp của cấp dưới. Biểu hiện của phong cách này là thương người, tin vào quần chúng, cởi mở, gần gũi và đồng cảm nhưng lại thiếu quyết đoán. Trong hoạt động giao tiếp luôn ôn tồn, kìm nén cảm xúc cá nhân, thân thiện và tôn trọng cấp dưới. Với phong cách lãnh đạo này sẽ tạo được môi trường làm việc cởi mở làm cho cấp dưới không bị căng thẳng, thoải mái tự tin hoàn thành nhiệm vụ. Tuy nhiên với phong cách này nhà quản trị thường bị mất đi tính quyết đoán, phụ thuộc vào ý kiến của tập thể, cấp dưới nên chậm trễ trong việc đưa ra các quyết định, thậm chí không thể quyết định được dứt khoát khi có nhiều ý kiến trái chiều.

***Phong cách lãnh đạo tự do***: đây là phong cách nhà quản trị thường chỉ cung cấp thông tin, rất ít tham gia vào hoạt động của tập thể. Vai trò của nhà quản trị khi xuất hiện chủ yếu là truyền đạt thông tin mà rất ít sử dụng quyền lãnh đạo. Đặc điểm của phong cách này là đề cao cá nhân, tinh thần hiệp đồng và trách nhiệm hạn chế. Biểu hiện của nhà quản trị theo phong cách này là không quan tâm và can thiệp vào công việc, để mỗi cá nhân thực hiện phải chịu trách nhiệm . Do đó nhược điểm của phong cách lãnh đạo này là cấp dưới dễ buông thả, không nề nếp và kỷ luật, kết quả công việc không ổn định, dễ xảy ra xung đột trong tập thể.

Như vậy với nhà quản trị mỗi phong cách lãnh đạo đều có những ưu điểm và nhược điểm riêng do đó phải tùy thuộc vào đặc điểm hoạt động của đơn vị cũng như đặc điểm cá tính của cấp dưới mà sử dụng phong cách lãnh đạo cho phù hợp trong từng điều kiện cụ thể, phải biết kết hợp và sử dụng phong cách lãnh đạo khác nhau ở những hoàn cảnh và điều kiện khác nhau.

* 1. **Các nhân tố ảnh hưởng đến tâm lý nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp**

Nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp phải đương đầu với rất nhiều vấn đề trong việc đưa ra các quyết định điều hành tổ chức của mình. Tâm lý của nhà quản trị cấp cao sẽ ảnh hưởng lớn đến việc đưa ra các quyết định trong tổ chức. Tâm lý của nhà quản trị cấp cao được thể hiện qua cách hành xử, cách tổ chức quản lý điều hành đơn vị, qua việc đưa ra các mệnh lệnh, quyết định trong đơn vị. Tâm lý của nhà quản trị cấp cao bị chi phối bởi nhiều nhân tố bao gồm cả nhân tố bên trong và nhân tố bên ngoài.

Các nhân tố bên ngoài ảnh hưởng đến tâm lý nhà quản trị cấp cao như:

* Điều kiện môi trường kinh tế, chính trị, xã hội bên ngoài có tác động đến hoạt động của đơn vị: Môi trường kinh tế chính trị xã hội ổn định hay không sẽ ảnh hưởng lớn đến tâm lý của nhà quản trị cấp cao trong việc điều hành hoạt động của đơn vị mình. Khi môi trường ổn định tâm lý nhà quản trị sẽ yên tâm hơn, tập trung vào việc phát triển đơn vị mà không cần quan tâm đến các nguy cơ từ bên ngoài môi trường cũng như các tác động không thể lường trước được từ môi trường kinh tế chính trị xã hội bên ngoài.
* Các cơ chế chính sách của nhà nước liên quan đến hoạt động của đơn vị: đây cũng là yếu tố bên ngoài ảnh hưởng lớn đến tâm lý nhà quản trị cấp cao. Khi cơ chế chính sách, pháp luật của nhà nước quy định về hoạt động của đơn vị được minh bạch rõ rang và ổn định sẽ giúp nhà quản trị xác định được rõ hơn các kế hoạch, chiến lược mục tiêu của đơn vị đảm bảo không vi phạm chính sách chế độ và yên tâm được hệ thống pháp luật bảo vệ khi hoạt động theo đúng chính sách chế độ. Ngược lại nếu chính sách chế độ không rõ ràng sẽ làm cho nhà quản trị cấp cao luôn có tâm lý lo lắng và đề phòng trong quá trình thực hiện các quyết định điều hành hoạt động của đơn vị mình, làm giảm hiệu quả của hoạt động.
* Các áp lực cạnh tranh của các đối thủ cạnh tranh bên ngoài: Các đối thử cạnh tranh luôn là nhân tố tác động bên ngoài nhưng ảnh hưởng mạnh tới tâm lý nhà quản trị cấp cao. Để đứng vứng được trên thị trường nhà quản trị cấp cao luôn phải có chiến lược canh tranh với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường, khi áp lực cạnh tranh càng cao thì áp lực tâm lý cạnh tranh của nhà quản trị cấp cao cũng tang lên. Đây cũng là nhân tố gây cho tâm lý nhà quản trị thường bị áp lực, có thể dẫn đến thiếu sáng suốt nếu không có bản lĩnh vững vàng, nóng vội muốn chiến thắng. Trên thực tế điều này đã khiến nhiều nhà quản trị cấp cao mắc sai lầm trong quá trình cạnh tranh.

Các nhân tố bên trong ảnh hưởng đến tâm lý nhà quản trị cấp cao như:

* Uy tín của nhà quản trị cấp cao trong đơn vị: Nhà quản trị có uy tín trong đơn vị sẽ tự tin khi đưa ra quyết định vì tin tưởng sẽ được mọi người ủng hộ. Khi có uy tín trong đơn vị, mọi quyết định của nhà quản trị đều được các cấp dưới tin tưởng và dễ dàng thực hiện theo. Điều này giúp cho nhà quản trị vững vàng và sẵn sàng đưa ra các quyết định một cách nhanh chóng.
* Năng lực của nhà quản trị: Nhà quản trị có năng lực sẽ có tâm lý vững vàng khi đưa ra các quyết định. Năng lực thể hiện trong cả chuyên môn, kỹ thuật, năng lực phán đoán, tổ chức, tạo dựng các quan hệ. Nhà quản trị có năng lực tốt sẽ tự tin trong mọi hành động và các quyết định của mình. Năng lực của nhà quản trị cũng được đánh giá qua các quyết định của họ.
* Quyền lực của nhà quản trị : Quyền lực của nhà quản trị là nhân tố ảnh hưởng khá lớn đến tâm lý của nhà quản trị. Nhà quản trị càng nắm trong tay quyền lực cao sẽ có tâm lý chủ động, tự tin và quyết đoán hơn trong việc đưa ra các quyết định cũng như trong mọi lời nói việc làm của mình trong tổ chức. Quyền lực giúp họ có được vũ khí mạnh mẽ trong việc điều hành đơn vị cũng như đánh giá và quản lý và chi phối cấp dưới. Quyền lực càng cao thì cái uy của nhà quản trị càng lớn và càng tự tin đưa ra quyết định.
* Đặc điểm của điều kiện môi trường hoạt động trong đơn vị: Đây là các đặc điểm về tổ chức của đơn vị, về tính chất công việc trong đơn vị, về điều kiện làm việc, về công nghệ…trong đơn vị. Một đơn vị có những điều kiện môi trường tốt cũng sẽ giúp nhà quản trị có tâm lý thoải mái trong quá trình làm việc, luôn yên tâm với các điều kiện tốt của đơn vị, hạn chế được các lo lắng rủi ro xảy ra trong đơn vị và tập trung vào việc nghiên cứu các chiến lược phát triển đơn vị.
* Đặc điểm, tính cách, phẩm chất, năng lực của nhân viên cấp dưới: Những phẩm chất của nhân viện đặc biệt là năng lực thực hiện nhiệm vụ, tính chủ động sáng tạo, ý thức tập thể, tinh thần trách nhiệm của họ ảnh hưởng khá lớn đến tâm lý của nhà quản trị trong quá trình điều hành hoạt động của đơn vị. Với đội ngũ nhân viên có năng lực và trách nhiệm tốt, nhà quản trị sẽ có tâm lý yên tâm, không phải lo lắng và có các biện pháp để lập lại kỷ cương và giải quyết các mâu thuẫn với các nhân viên về ý thức trách nhiệm và tinh thần tập thể trong lao động của họ. Như vậy trong mọi giao tiếp sẽ tin tưởng và cởi mở hơn, tạo động lực cho nhân viên trong công việc hơn.
	1. **Các nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến tâm lý nhà quản trị cấp cao trong việc ra quyết định**

Tâm lý của nhà quản trị cấp cao chịu ảnh hưởng bởi nhiều nhân tố tác động bao gồm cả các nhân tố bên trong và nhân tố bên ngoài. Tuy nhiên các nhân tố chủ yếu tác động mạnh làm ảnh hưởng sâu sắc tới tâm lý nhà quản trị nhất là trong việc điều hành và ra các quyết định trong đơn vị gồm có các nhân tố sau:

* Môi trường kinh tế, chính trị, xã hội: đây là nhân tố ảnh hưởng rất lớn đến tâm lý của các nhà quản trị nói chung và đặc biệt là nhà quản trị cấp cao. Khi môi trường kinh tế, chính trị, xã hội không ổn định sẽ ảnh hưởng lớn đến mọi hoạt động trong xã hội. Là nhà quản trị cấp cao, đứng đầu đơn vị phải lo “cơm áo gạo tiền” cho nhân viên, cho cả một bộ máy hoạt động tất yếu sẽ không thể bình thản đứng nhìn, hoặc bàng quan trước hoàn cảnh xã hội rối ren. Chẳng hạn trong đại dịch Covid hiện nay, mọi đơn vị đều bị ảnh hưởng thì nhà quản trị không khỏi lo lắng và căng thẳng để tìm cách chống đỡ đại dịch xẩy ra với đơn vị cũng như duy trì hoạt động của đơn vị đảm bảo đời sồng và an toàn cho nhân viên của mình. Với tâm lý lo lắng bất an đó nhà quản trị khó mà đưa ra được các chiến lược phát triển đơn vị mà chủ yếu là tâm lý đối phó với các khó khan.
* Áp lực cạnh tranh: đây là nhân tố ảnh hưởng mạnh đến tâm lý của các nhà quản trị trong hoạt động kinh doanh. Việc bị đối thủ cạnh tranh đánh bại là tổn thất nặng nề đối với một đơn vị hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh, chính vì vậy áp lực cạnh tranh là vấn đề nhà quản trị thường rất quan tâm và tìm mọi cách để giải quyết. Áp lực cạnh tranh càng nhiều càng đòi hỏi nhà quản trị cần phải tìm tòi các giải pháp cho đơn vị mình, gây tâm lý muốn chiến thắng. Đối với nhà quản trị tâm lý không vững vàng rất có thể sẽ đi sai đường do bất chấp rủi ro và phương pháp để đạt được mục đích. Đối với các nhà quản trị bản lĩnh vững vàng thì càng khó khăn họ càng có các giải pháp sáng tạo và được tôi luyện nhiều hơn.
* Năng lực của nhà quản trị: Đây là nhân tố bên trong ảnh hưởng rất lớn đến tâm lý nhà quản trị. Nhà quản trị có năng lực tốt, toàn diện về tất cả năng lực của một nhà quản trị, từ năng lực chuyên môn đến năng tổ chức, năng lực tạo dựng mối quan hệ, năng lực nhạy bén trong xử lý tình huống…sẽ luôn tự tin trong mọi lời nói hành động và quyết định. Năng lực tốt sẽ thể hiện qua uy tín của nhà quản trị đối với nhân viên, giúp nhà quản trị có vị trí quan trọng trong các nhân viên, khiến họ sẵn sàng phục tùng.
* Uy tín của nhà quản trị cũng là nhân tố ảnh hưởng lớn đến tâm lý của nhà quản trị, uy tín được tạo dựng bởi năng lực của nhà quản trị. Nhà quản trị càng có uy tín thì càng có khả năng dẫn dắt lanh đạo cấp dưới phục tùng mệnh lệnh và tin tưởng mình. Có uy tín trước nhân viên nhà quản trị sẽ có tâm lý thoải mái hơn khi tiếp xúc làm việc và điều hành hoạt động.
* Tính cách, thái độ, ý thức trách nhiệm và tinh thần tập thể của các nhân viên: Đây là nhân tố có tác động phức tạp đến tâm lý nhà quản trị. Điều hành một tổ chức với đa tính cách và không thể thống nhất được là một rào cản lớn đối với các nhà quản trị. Làm thế nào để dung hòa các tính cách cá nhân và đưa họ vào một tập thể thống nhất là cả một nghệ thuật của nhà quản trị, Nhiều nhà quản trị đã phải mất rất nhiều công sức cũng như stress trong quá trình điều hành một tổ chức mà tính tập thể không có. Trong mọi vấn đề, vấn đề liên quan đến con người luôn là vấn đề phức tạp và khó giải quyết hơn chính vì vậy vấn đề con người trong tổ chức luôn ảnh hưởng lớn đến tâm lý nhà quản trị.

**Kết luận**

Như vậy nhìn nhận được các nhân tố chủ yếu tác động lớn đến tâm lý nhà quản trị cấp cao từ đó cũng sẽ có được các định hướng và giải quyết trong việc đi tìm bài toán làm thế nào để quản trị kinh doanh hiệu quả. Gốc của quản trị kinh doanh hiệu quả là phải đi từ người quản trị giỏi và tâm lý của nhà quản trị là nhân tố ảnh hưởng lớn đến các quyết định kinh doanh và hiệu quả kinh doanh của một doanh nghiệp. Như vậy nghiên cứu tâm lý nhà quản trị cấp cao và các nhân tố ảnh hưởng đến tâm lý nhà quản trị cấp cao là thật sự cần thiết nhất là trong giai đoạn hiện nay.