

**ỦY BAN NHÂN DÂN TỈNH ĐỒNG THÁP
TRƯỜNG CAO ĐẲNG NGHỀ ĐỒNG THÁP**



GIÁO TRÌNH

MÔN HỌC: TÂM LÝ KINH DOANH

NGÀNH, NGHỀ: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ

TRÌNH ĐỘ: CAO ĐẲNG

(Ban hành kèm theo Quyết định số /QĐ-TCĐCN-ĐT ngày tháng năm 20...
của Hiệu trưởng trường Cao đẳng Cộng đồng Đồng Tháp)

Đồng Tháp, năm 20218

TUYÊN BỐ BẢN QUYỀN

Tài liệu này thuộc loại sách giáo trình nên các nguồn thông tin có thể được phép dùng nguyên bản hoặc trích dùng cho các mục đích về đào tạo và tham khảo.

Mọi mục đích khác mang tính lệch lạc hoặc sử dụng với mục đích kinh doanh thiếu lành mạnh sẽ bị nghiêm cấm

TaiLieu.vn

LỜI GIỚI THIỆU

Tâm lý là một ngành khoa học có vai trò quan trọng trong hầu hết các lĩnh vực xã hội. Tâm lý học và tâm lý học trong kinh doanh theo hướng ứng dụng trong lĩnh vực xã hội, kinh doanh và quản trị kinh doanh, là công cụ không thể thiếu được trong hoạt động nghiên cứu và quản lý. Tâm lý học trong kinh doanh đã trở thành một môn học cơ sở trong ngành đào tạo thuộc khối kinh tế.

Giáo trình này được biên soạn nhằm mục đích giúp cho bạn đọc am hiểu các vấn đề về lý thuyết, chuẩn bị cho những tiết thực hành có hiệu quả, là cơ sở quan trọng cho người học tiếp cận thực tế.

Để đáp ứng nhu cầu trên, Tác giả thực hiện biên soạn quyển sách giáo trình Tâm lý học trong kinh doanh. Tài liệu này được viết trên cơ sở bạn đọc đã có kiến thức phổ thông, cho nên cuốn sách không đi sâu về mặt tâm lý học mà chú trọng đến kết quả và ứng dụng trong lĩnh vực kinh doanh và quản trị kinh doanh với các ví dụ gần gũi với thực tế.

Giáo trình Tâm lý học trong kinh doanh gồm 5 chương:

Chương 1: Khái quát về tâm lý học

Chương 2: Những hiện tượng tâm lý cá nhân

Chương 3: Tập thể - Đối tượng quản trị

Chương 4: Tâm lý trong hoạt động quản trị

Chương 5: Tâm lý trong hoạt động kinh doanh

Với kinh nghiệm giảng dạy được tích lũy qua nhiều năm, tham gia thực hiện các đề tài nghiên cứu trong lĩnh vực xã hội; cùng với sự phối hợp và hỗ trợ của đồng nghiệp, Tác giả hy vọng quyển sách này đáp ứng được nhu cầu học tập của các sinh viên và nhu cầu tham khảo của các bạn đọc có quan tâm đến Tâm lý học trong kinh doanh trong nghiên cứu kinh tế xã hội.

Trong quá trình biên soạn chắc chắn không tránh khỏi những thiếu sót, Tác giả rất mong nhận được những ý kiến đóng góp quý báu của bạn đọc để lần tái bản sau quyển sách được hoàn thiện hơn. Xin chân thành cảm ơn.

Ngày...tháng..... năm

Chủ biên

MỤC LỤC

GIỚI THIỆU

CHƯƠNG 1: KHÁI QUÁT VỀ TÂM LÝ HỌC.....	1
1.1.	
Sơ lược về các hiện tượng tâm lý.....	1
1.1.1. Tâm lý là gì?	1
1.1.2. Chức năng của hiện tượng tâm lý.....	2
1.1.3. Đặc điểm chung của các hiện tượng tâm lý	3
1.1.4. Phân loại các hiện tượng tâm lý.....	4
1.2.	
TÂM LÝ HỌC VÀ TÂM LÝ HỌC TRONG KD.....	6
1.3. SƠ LƯỢC VỀ SỰ HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN CỦA TÂM LÝ HỌC KD.....	8
1.3.1. Vài nét về lịch sử hình thành của khoa học tâm lý.....	8
1.3.2. Quá trình hình thành của tâm lý học QTKD.....	10
1.4. VẬN DỤNG CÁC PHƯƠNG PHÁP TÌM HIỂU TÂM LÝ CON NGƯỜI TRONG HOẠT ĐỘNG QTKD	13
1.4.1. Quan sát.....	13
1.4.2. Thực nghiệm tự nhiên	14
1.4.3. Phương pháp đàm thoại.....	15
1.4.4. Phương pháp dùng bảng câu hỏi (hay bản anket).....	17
1.4.5. Phương pháp trải nghiệm hay Test	18
1.4.6. Phương pháp xạ ảnh.....	18
1.4.7. Phương pháp “tiểu sử”	19
1.4.8. Phương pháp trắc lượng xã hội	19
CHƯƠNG 2: NHỮNG HIỆN TƯỢNG TÂM LÝ CÁ NHÂN	21
2.1 HOẠT ĐỘNG NHẬN THỨC	21
2.1.1. Nhận thức cảm tính.....	21
2.1.2. Trí nhớ.	27
2.1.3. Nhận thức lý tính.....	33
2.2 TÌNH CẢM VÀ Ý CHÍ	36
2.2.1. Tình cảm	36
2.2.2..... Ý	
chí và hành động ý chí.....	39
2.3 NGÔN NGỮ.....	42
2.3.1. Ngôn ngữ.....	42

2.4.1. Nhân cách là gì?.....	44
2.4.2. Khái niệm nhân cách trong tâm lý học	44
2.4.3. Các đặc điểm cơ bản của nhân cách:	44
2.4.4. Những thuộc tính tâm lý nhân cách	45
CHƯƠNG 3: TẬP THỂ - ĐỐI TƯỢNG QUẢN TRỊ	51
3.1.....	
KHÁI NIỆM VỀ NHÓM VÀ TẬP THỂ.....	51
3.1.1. Khái niệm nhóm:.....	51
3.1.2. Phân loại nhóm:.....	51
3.1.3. Khái niệm tập thể:.....	52
3.2 CƠ CẤU TÂM LÝ - XÃ HỘI CỦA TẬP THỂ	52
3.2.1. Cơ cấu chính thức và cơ cấu không chính thức	52
3.2.2. Cơ cấu tổ chức của tập thể	53
3.3 CÁC GIAI ĐOẠN CỦA TẬP THỂ	53
3.4. NHỮNG YẾU TỐ TÂM LÝ TẬP THỂ CẦN LƯU Ý TRONG QUẢN TRỊ	54
3.4.1. Khái niệm về tâm lý tập thể.....	54
3.4.2. Những hiện tượng tâm lý trong nhóm và tập thể	54
CHƯƠNG 4: TÂM LÝ TRONG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ	64
4.1. VỊ TRÍ, CHỨC NĂNG VÀ ĐẶC NGHỀ NGHIỆP CỦA NHÀ QUẢN TRỊ	64
4.2. NHỮNG PHẨM CHẤT CẦN THIẾT CỦA NHÀ QUẢN TRỊ	65
4.2.1. Những phạm chất chính trị-tư tưởng, đạo đức.....	65
4.2.2. Những nét tính cách quan trọng của nhà quản trị	66
4.2.3.....	
Những phạm chất về năng lực.....	67
4.3. NHỮNG KHÍA CẠNH TÂM LÝ CỦA UY TÍN NHÀ QUẢN TRỊ	68
4.3.1. Bản chất của uy tín nhà quản trị.....	69
4.3.2. Những biểu hiện uy tín thực chất của nhà quản trị.....	69
4.3.3. Các loại uy tín giả.....	70
4.3.4.....	
Các kiểu lãnh đạo cơ bản.....	71
4.4. TÂM LÝ TRONG QUÁ TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH VÀ THỰC HIỆN QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ	72
4.4.1. Bản chất tâm lý của quyết định quản trị	72
4.4.2.....	
Các phương pháp ra quyết định	73
4.4.3. Các giai đoạn của quá trình ra quyết định	74

5.2. TÌM HIỂU TÂM LÝ THỊ TRƯỜNG	81
5.3. HÀNH VI TIÊU DÙNG.....	83
5.3.1. <i>Khái niệm về hành vi tiêu dùng</i>	<i>83</i>
5.3.2. <i>Nhu cầu tiêu dùng</i>	<i>84</i>
5.3.3.	
<i>Động cơ tiêu dùng.....</i>	<i>86</i>
5.4. TÂM LÝ TRONG CÁC CHIẾN LƯỢC MARKETING	89
5.4.1. <i>Tâm lý trong thiết kế sản phẩm mới</i>	<i>89</i>
5.4.2.	
<i>Tâm lý trong chiến lược giá.....</i>	<i>92</i>
5.4.3.	
<i>Tâm lý trong quảng cáo thương mại.....</i>	<i>96</i>

GIÁO TRÌNH MÔN

HQC Tên môn học: Tâm lý học trong kinh doanh Mã

môn học: MH2105051 Vị trí, tính chất, ý nghĩa và vai

trò của môn học:

- Vị trí: Môn học Tâm lý học trong kinh doanh thuộc nhóm các môn học cơ sở được bố trí giảng dạy sau khi đã học xong các môn học chung. Trong nhóm các môn học cơ sở, môn Tâm lý học trong kinh doanh chính được bố trí sau các môn kinh tế chính trị.

- Tính chất: Môn học Tâm lý học trong kinh doanh cung cấp những kiến thức cơ bản, nền tảng về tâm lý trong kinh doanh làm cơ sở cho học sinh nhận thức các môn chuyên môn của nghề.

- Ý nghĩa và vai trò của môn học:

Ý nghĩa:

Ở bất cứ nền kinh tế nào, nền văn minh nào, bất cứ ngành nghề nào, hễ đã có con người, người chỉ huy hay người thực hiện, người phục vụ hay người được phục vụ .. thì hiệu quả hoạt động của ngành ấy tất yếu phụ thuộc vào những yếu tố tâm lý, thể chất của mỗi cá nhân với tư cách là một thành viên của một tập thể nhất định.

Muốn quản lý, lãnh đạo tốt cần phải nắm vững tâm lý, tâm lý cá nhân và tâm lý tập thể. Nhưng để nắm vững tâm lý tập thể và tâm lý cá nhân cần phải có tri thức về tâm lý đại cương làm cơ sở. Tùy theo yêu cầu công việc mà mỗi người nhất là nhà quản lý, lãnh đạo cần phải có tri thức tâm lý học cần thiết. Muốn giảng dạy và giáo dục tốt các thầy cô giáo phải biết được tâm lý lứa tuổi, tâm lý sư phạm. Giám đốc doanh nghiệp, các nhà quản trị muốn quản lý tốt nhân lực, tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh cần nghiên cứu tâm lý học sản xuất, tâm lý học kinh doanh, tâm lý học quản trị.

Như vậy, những kiến thức về tâm lý học sẽ là một cơ sở nền tảng khoa học quan trọng cho công tác quản lý xã hội nói chung và quản trị kinh doanh nói riêng.

Vai trò:

về mặt lý thuyết tâm lý học quản lý giúp các nhà quản lý có được một hệ thống lý luận và nhận thức được các quy luật chung nhất trong việc quản lý con người trong đối nhân xử thế khi quản lý và lãnh đạo quần chúng. Mặt khác, nó còn giúp các nhà lãnh đạo tránh được những sai lầm trong tuyển chọn cán bộ, trong ứng xử, trong giao tiếp trong hoạch định chính sách và kế hoạch quản lý.

về mặt thực tiễn và ứng dụng, tâm lý học quản trị đã mang lại nhiều lợi ích cho công tác quản lý, tạo ra năng suất và hiệu quả lao động cao hơn, làm cho xã hội ngày càng văn minh và tiến bộ hơn. Có thể nêu một số tác động chính của tâm lý học quản trị trên các bình diện sau đây:

- Về kiến thức:

- + Trình bày được các khái niệm, hiện tượng tâm lý học trong kinh doanh.
- + Trình bày được các phương pháp tìm hiểu tâm lý con người trong hoạt động quản trị kinh doanh.
- + Trình bày được các hiện tượng tâm lý của cá nhân trong đời sống hàng ngày.
- + Trình bày được cơ cấu tâm lý - xã hội của tập thể và những yếu tố tâm lý tập thể trong quản trị.

+Trình bày được những khía cạnh tâm lý của uy tính nhà quản trị.

+ Trình bày được các hiện tượng tâm lý trong kinh doanh.

- về kỹ năng:

- + Vận dụng được hiện tượng tâm lý của cá nhân trong đời sống hàng ngày.
- + Vận dụng được tâm lý học trong hoạt động nhóm và tập thể.
- + Vận dụng được tâm lý học trong hoạt động quản trị.
- + Vận dụng được tâm lý học trong hoạt động kinh doanh như tâm lý trong các chiến lược Marketing và tâm lý của các nhóm khách hàng khác nhau.

- Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:

- + Nhận thức được tầm quan trọng của tâm lý học trong hoạt động của doanh nghiệp.

CHƯƠNG 1: KHAI QUAT VỀ TÂM LÝ HỌC

Giới thiệu:

Mô tả các đặc điểm cơ bản của tâm lý người. Phân tích chức năng của tâm lý trong đời sống con người. Nhận biết Tâm lý học là một khoa học có đối tượng nghiên cứu, nhiệm vụ, lịch sử hình thành, phương pháp nghiên cứu cụ thể và vai trò của tâm lý học trong đời sống xã hội. Nhận thức được ứng dụng của Tâm lý học có tính chất đa dạng và quan trọng đối với xã hội và các ngành nghề khác, đặc biệt trong lĩnh vực quản trị và áp dụng tâm lý học trong kinh doanh.

Mục tiêu:

- Trình bày được các khái niệm, hiện tượng tâm lý học trong kinh doanh.
- Trình bày được các phương pháp tìm hiểu tâm lý con người trong hoạt động quản trị kinh doanh.

Nội dung chính:

1.1. Sơ lược về các hiện tượng tâm lý

1.1.1. Tâm lý là gì?

Trong đời sống hằng ngày, người ta quan niệm tâm lý chỉ là ý muốn, nguyện vọng, sự cư xử hoặc cách xử lý tình huống của người nào đó. Đôi khi người ta còn dùng từ tâm lý như là khả năng chinh phục đối tượng. Thực tế, tâm lý đâu chỉ là ý muốn, nhu cầu nguyện vọng, thị hiếu và cách cư xử của con người, mà nó còn bao hàm vô vàn các hiện tượng khác nữa. Tâm lý con người luôn luôn gắn liền với hoạt động của họ. Tâm lý của con người rất đa dạng, phong phú, nó có thể xuất hiện ở con người cả khi thức lẫn khi ngủ.

Khi đã nhận thức được sự vật, hiện tượng xung quanh mình, chúng ta thường tỏ thái độ với chúng. Hiện tượng này làm cho chúng ta buồn rầu, hiện tượng kia làm cho chúng ta sung sướng, có lúc lại làm cho chúng ta đau khổ, tức giận. Đó chính là tình cảm của con người.

Trong quá trình hoạt động, chúng ta thường gặp những khó khăn trở ngại làm hao tổn sức lực, thậm chí có thể bị đau khổ hoặc nguy hiểm đến tính mạng. Lúc đó có một hiện tượng tâm lý khác xuất hiện, đó là hoạt động ý chí, nó giúp chúng ta vượt qua những khó khăn, trở ngại để đạt đến mục đích của hoạt động.

Có một loại hiện tượng tâm lý cao cấp khác giúp con người không những phản ánh thế giới bên ngoài mà còn phản ánh được chính mình giúp cho chúng ta nhận biết

mình, đánh giá được hành vi, thái độ, đánh giá được tình cảm, đạo đức, tài năng cũng như vị trí, vai trò, trách nhiệm, của mình. Đó là ý thức và tự ý thức. Và cũng chính nhờ có ý thức và tự ý thức mà ở con người hình thành một hiện tượng tâm lý cao cấp khác đó là nhân cách.

Tất cả những hiện tượng kể trên đều là những hiện tượng tâm lý. Như vậy thuật ngữ “tâm lý” trong khoa học là rất rộng, đó là tất cả những hiện tượng tinh thần xảy ra trong đầu óc của con người, gắn liền và điều hành mọi hoạt động, hành động của con người. Theo cách hiểu này thì tâm lý con người là nhận thức, trí tuệ, cảm xúc, tình cảm, ý chí đến tính cách, ý thức và tự ý thức, là nhu cầu, năng lực, đến các động cơ hành vi, đến các hứng thú và khả năng sáng tạo, khả năng lao động đến các tâm thế xã hội và những định hướng giá trị v.v... Tất cả những hiện tượng đó tạo ra 4 lĩnh vực tâm lý cơ bản của con người, đó là nhận thức, tình cảm-ý chí, giao tiếp và nhân cách.

1.1.2. Chức năng của hiện tượng tâm lý

Hiện tượng tâm lý có những chức năng sau:

Trước hết tâm lý giúp con người nhận biết được thế giới khách quan, giúp con người phân tích, đánh giá các sự vật hiện tượng xảy ra xung quanh họ - đó là chức năng nhận thức của tâm lý.

Tâm lý giúp con người định hướng khi bắt đầu hoạt động: trước hết ở con người xuất hiện các nhu cầu và nảy sinh động cơ và mục đích hoạt động. Động cơ, mục đích đó có thể là một lý tưởng, niềm tin, cũng có thể là lương tâm, danh dự, danh vọng, tiền tài., mà cũng có thể là một tình cảm, tư tưởng, khái niệm, biểu tượng v.v. hoặc một kỷ niệm thậm chí một ảo tưởng.

Tâm lý thực hiện chức năng là động lực thúc đẩy hành động hoạt động: thông thường thì động lực của hoạt động là những tình cảm nhất định (say mê, tình yêu, căm thù.), trong nhiều trường hợp khác cũng có thể là những hiện tượng tâm lý khác kèm theo cảm xúc như biểu tượng của tưởng tượng, ám thị, sự hệt hăng, ám ức.

Tâm lý điều khiển kiểm soát quá trình hoạt động bằng một mẫu hình, chương trình, kế hoạch, phương thức hay một cách thức, thao tác.

Tâm lý còn giúp con người điều chỉnh hoạt động của mình. Để thực hiện chức năng này con người có trí nhớ và khả năng phân tích, so sánh.

Tâm lý có nhiều chức năng quan trọng như vậy cho nên để giao tiếp với con người, quản lý con người, tác động đến con người nhà quản lý phải nắm vững tâm lý, tác động phù hợp với qui luật tâm lý của họ mới có thể đạt hiệu quả cao nhất

1.1.3. Đặc điểm chung của các hiện tượng tâm lý

Các hiện tượng tâm lý có một số đặc điểm cơ bản chung sau đây:

- Các hiện tượng tâm lý vô cùng phong phú, phức tạp và đầy bí ẩn- và có tính tiềm tàng. Tâm lý là hiện tượng rất quen thuộc, rất gần gũi nhưng cũng rất mênh mông, xa vời. Tâm lý là “Thế giới bên trong” vô cùng phức tạp, hấp dẫn, kỳ diệu, thậm chí kỳ lạ, huyền bí.... Nó huyền bí, kỳ lạ đến mức, đã có thời người ta qui các hiện tượng tâm lý là hiện tượng thần linh, không giải thích nổi - “tâm lý là lĩnh vực khả cảm nhưng bất khả tri”. Do chưa hiểu bản chất thực sự của tâm lý con người cho nên trong thực tế cuộc sống còn những hiện tượng: hoặc thần bí hóa tâm lý dẫn đến mê tín dị đoan, hoặc phủ nhận sạch trơn những hiện tượng tâm lý phức tạp dẫn đến những việc làm phi nhân tính.

Trong thực tế người ta đã bắt gặp rất nhiều người có khả năng ngoại cảm. Ví dụ: hiện tượng thấu thị khả năng tác động bằng ý chí tới một vật từ xa, khả năng hấp dẫn các đồ vật. Chính vì tính chất tiềm tàng đó của bộ não con người mà làm cho lĩnh vực tâm lý của chúng ta càng thêm phức tạp .

- Các hiện tượng tâm lý quan hệ với nhau rất chặt chẽ.

Các hiện tượng tâm lý tuy phong phú, đa dạng nhưng chúng không tách rời nhau, mà chúng tác động, ảnh hưởng, chi phối lẫn nhau.

Trong cuộc sống hằng ngày chúng ta đều có thể cảm nhận được sự tác động lẫn nhau giữa hai lĩnh vực tâm lý- nhận thức và tình cảm: khi chúng ta nhận xét, đánh giá một người (tức là chúng ta nhận thức về họ) thường bị chi phối bởi tình cảm của mình đối với người đó. Hiện tượng “yêu nên tốt, ghét nên xấu” là rất phổ biến, vì vậy khi đánh giá, nhận xét một nhân viên nào đó, nhà quản trị cần lưu ý rằng tình cảm hay ác cảm của mình đối với họ cũng có thể làm cho chúng ta nhìn nhận, đánh giá họ một cách sai lệch đi. Hay giữa các cảm giác của con người cũng có sự tác động lẫn nhau rất chặt chẽ : “Nhà sạch thì mát, bát sạch ngon cơm”, ở đây có sự tác động qua lại giữa thị giác tới cảm giác cơ thể, và từ thị giác tới vị giác.

- Tâm lý là hiện tượng tinh thần, nó tồn tại trong đầu óc của ta, chúng ta không thể nhìn thấy nó, không thể sờ thấy, không thể cân đong, đo, đếm một cách trực tiếp như những hiện tượng vật chất khác. Tuy nhiên tâm lý lại được thể hiện ra bên ngoài thông qua hoạt động, hành động, hành vi cử chỉ, nét mặt. Chính vì thế mà chúng ta có thể nghiên cứu nó bằng cách quan sát những hành vi, cử chỉ, biểu hiện bên ngoài của con người, nghiên cứu tâm lý con người thông qua các sản phẩm hoạt động.

Chẳng hạn, chúng ta không thể nhìn thấy tình cảm của một người là to hay nhỏ, là dài hay ngắn, không thể bắc nó lên cân xem bao nhiêu cân, bao nhiêu lạng,

cảm là tinh thần là vô hình là vô sắc, tuy nhiên ta có thể nhận biết được tình cảm của họ đối với ta “nặng nề, sâu sắc như thế nào thông qua ánh mắt, nụ cười, những hành vi biểu cảm khi học tiếp xúc với ta”. Nhưng cũng cần lưu ý rằng, khi chúng ta tìm hiểu tâm lý của một người là chúng ta chỉ có thể tìm hiểu thông qua những biểu hiện bên ngoài không phải bao giờ cũng thống nhất với những tâm lý bên trong: cũng có khi “ngoài thì xơn xớt nói cười, còn trong nham hiểm giết người không dao” hoặc cũng có khi “khẩu xà nhưng tâm phật”... Vì thế khi tìm hiểu tâm lý của một người chúng ta cần phải thận trọng kéo dể bị vẻ bên ngoài của họ đánh lừa.

- Các hiện tượng tâm lý có sức mạnh vô cùng to lớn trong đời sống con người, nó có thể làm cho chúng ta trở nên khỏe mạnh hơn, sung sức hơn và hiệu quả hơn. Tuy nhiên, tâm lý cũng có thể làm cho chúng ta trở nên yếu đuối đi, nhu nhược đi và mất hết sức lực.

Khi đánh giá sức mạnh của một người chúng ta không những chú ý tới thể lực của anh ta, mà còn xét xem anh ta có khả năng ổn định tâm lý giúp cho anh ta huy động được thêm sức mạnh tiềm tàng của mình trong những tình huống khó khăn.

Ngược lại, nếu khả năng ổn định tâm lý kém thì khi gặp những tình huống bất trắc, anh ta trở nên yếu đuối đi và mất hết tính hiệu quả.

Từ những đặc điểm trên của các hiện tượng tâm lý, trong cuộc sống cũng như trong hoạt động quản trị cần chú ý:

- * Không nên phủ nhận sạch trơn những hiện tượng tâm lý phức tạp, khó hiểu, mà cần phải để ý, nghiên cứu chúng một cách thận trọng và khoa học.
- * Chống các hiện tượng mê tín, dị đoan, hoặc tin tưởng quá vào những hiện tượng “thần linh” để rồi thần bí hóa chúng dẫn đến sai lầm, gây hậu quả khó lường cho cá nhân và xã hội.
- * Khi nhìn nhận đánh giá một người chúng ta cần xem xét tới tận bản chất của họ, chứ không nên chỉ đánh giá thông qua vẻ bên ngoài một cách hời hợt, dễ dẫn đến sai lầm.
- * Cần tạo ra những hiện tượng tâm lý tích cực, bầu không khí tâm lý thoải mái trong tập thể giúp con người tạo thêm sức mạnh tinh thần và sức mạnh vật chất của họ, góp phần tăng hiệu quả lao động của tập thể.

1.1.4. Phân loại các hiện tượng tâm lý

* Trước hết người ta phân biệt hiện tượng tâm lý cá nhân với hiện tượng tâm lý xã hội. Tâm lý cá nhân điều hành hành động, hoạt động của cá nhân người có tâm lý đó và phản ánh hiện thực khách quan trong hoạt động của người đó mà thôi. Nhưng thường khi tham gia vào hoạt động không phải chỉ có một cá nhân mà có nhiều người. từ một nhóm

nhỏ cho đến cộng đồng xã hội rộng lớn khác nhau. Hiện tượng tâm lý nảy sinh trong trường hợp đó sẽ điều hành những hành động, hoạt động tương đối giống nhau của cả cộng đồng người ấy và phản ánh hiện thực khách quan bao hàm trong hoạt động này một cách tương đối giống nhau. Đó là những hiện tượng tâm lý xã hội. Ví dụ, nhà quản trị cần quan tâm đến những hiện tượng tâm lý xã hội xảy ra trong tập thể như: phong tục, tập quán, dư luận xã hội, hiện tượng lực ép lực nhóm, lây lan tâm lý,...

*Cũng có khi người ta phân biệt tâm lý về phương diện là chức năng, là sự vận động, là quá trình với tâm lý về phương diện là cấu tạo, một sản phẩm. Ví dụ: Tư duy là một quá trình, một chức năng tâm lý, một sự vận động để đi đến những cấu tạo tâm lý là những khái niệm, phán đoán, suy lí, ý nghĩ v.v. cũng như thế tưởng tượng là một quá trình, một chức năng còn biểu tượng của tưởng tượng, ước mơ, sáng chế phát minh là những cấu tạo tâm lý.

*Căn cứ vào sự diễn biến và thời gian tồn tại của các hiện tượng tâm lý, ta chia chúng ra làm 3 loại chính sau đây:

-Các quá trình tâm lý: là những hiện tượng tâm lý diễn ra trong một thời gian tương đối ngắn và có mở đầu, diễn biến và kết thúc. Đó là quá trình nhận thức, đó là quá trình cảm xúc, đó là quá trình ý chí, đó là quá trình giao tiếp, bắt chước và lây lan tâm lý. Các quá trình tâm lý nguồn gốc của tất cả đời sống tâm lý cá nhân và tâm lý của tập thể.

-Các trạng thái tâm lý: là những hiện tượng tâm lý diễn ra trong thời gian tương đối dài, thường đi kèm với các quá trình tâm lý và chi phối chúng. Ví dụ: trạng thái chú ý, tâm trạng, trạng thái do dự, trạng thái nghi hoặc, tâm trạng tập thể, bầu không khí tâm lý tập thể.

-Các thuộc tính tâm lý: là những hiện tượng tâm lý đã trở nên ổn định và bền vững tạo nên nét riêng biệt của chủ thể mang hiện tượng tâm lý đó và chi phối tới các quá trình tâm lý và trạng thái tâm lý.

-Các thuộc tính tâm lý hình thành lâu dài và kéo dài rất lâu Ví dụ: tính cách, tình cảm, quan điểm, lý tưởng, phong tục tập quán, truyền thống . .

*Căn cứ vào sự tham gia của ý thức, ta có thể chia các hiện tượng tâm lý ra làm 2 loại lớn sau đây:

-Những hiện tượng tâm lý có ý thức: là những hiện tượng tâm lý có sự tham gia, điều chỉnh của ý thức. Đó những hiện tượng tâm lý được nhận thức, tức là chúng ta có thể nhận biết được sự diễn biến của chúng, đó là những hiện tượng tâm lý có chủ định, chủ tâm, có dự tính trước. Ở con người trưởng thành và bình thường, hầu hết các hiện tượng tâm lý ít nhiều đều có ý thức. Ở họ. các hành vi. cử chỉ. lời ăn tiếng

tham gia của ý thức và kết quả của sự chi phối của ý thức. Vì thế mà hoạt động của con người khác về chất so với loài vật.

-Những hiện tượng tâm lý không ý thức (vô thức): là những hiện tượng tâm lý xảy ra không có sự tham gia của ý thức và con người không nhận thức được, ví dụ.

+ Những hiện tượng tâm lý có tính chất bệnh lý như hiện tượng hoang tưởng, ảo giác, bệnh tâm thần, những hành vi trong lúc say rượu...

+ Những hiện tượng tâm lý xảy ra trong trạng thái ức chế của hệ thần kinh như: mơ, mộng du, thôi miên...

+ Những hiện tượng xuất phát từ bản năng, nhưng ở con người loại này đã được ý thức hóa một phần như. Chớp mắt, ngủ gật, ngáp.

+ Tiềm thức: là những hiện tượng ban đầu là có ý thức, nhưng sau đó không được lặp đi, lặp lại và ý thức “ẩn” đi, “lặn sâu” vào bên trong, không còn bộc lộ rõ nữa, chẳng hạn các thói quen, kỷ xảo.

+ Hiện tượng vụt sáng: là sự xuất hiện những ý tưởng bất ngờ, khi chúng ta không hề nghĩ tới. Chúng có ý nghĩa rất lớn trong lĩnh vực sáng tạo. Chẳng hạn sự vụt sáng của Acsimete về qui luật sức đẩy của nước, vụt sáng của Mendelep về bảng hệ thống tuần hoàn.

Trong đời sống tâm lý con người thì lĩnh vực tâm lý có ý thức đóng vai trò chủ đạo, tuy nhiên các hiện tượng vô thức cũng có ý nghĩa nhất định, chúng cũng tham gia vào điều khiển các hành vi của con người. Mỗi quan hệ giữa ý thức và vô thức là mối quan hệ biện chứng, chuyển hóa cho nhau, bổ sung cho nhau, giúp cho tâm lý không phải căng thẳng quá tải mà vẫn đảm bảo hoạt động một cách tối ưu.

1.2. TÂM LÝ HỌC VÀ TÂM LÝ HỌC TRONG KD

Tâm lý học là một khoa học nghiên cứu về tâm lý. Nó nghiên cứu các sự kiện của đời sống tâm lý, các qui luật nảy sinh, diễn biến và phát triển của các sự kiện đó, cũng như cơ chế hình thành của những hiện tượng tâm lý.

Đối tượng của tâm lý học đó là:

- Tất cả các hiện tượng tâm lý người các quá trình, các trạng thái các thuộc tính, cả những hiện tượng tâm lý có ý thức cả những hiện tượng tâm lý vô thức, cả những hiện tượng tâm lý cá nhân cả những hiện tượng tâm lý xã hội.

- Các qui luật nảy sinh, biểu hiện và phát triển của các hiện tượng đó. Cơ sở sinh lý thần kinh và cơ chế hình thành các hiện tượng tâm lý.

Với nội dung nghiên cứu trên, tâm lý học đặt ra cho mình những hiện nhiệm vụ cơ bản như:

- Làm rõ những yếu tố khách quan và chủ quan ảnh hưởng đến sự hình thành đời sống tâm lý con người.
- Mô tả và nhận diện các hiện tượng tâm lý.
- Làm rõ mối quan hệ, liên hệ qua lại giữa các hiện tượng tâm lý.
- Tham gia vào giải quyết các vấn đề thực tiễn mà xã hội đặt ra (trong đó có cả lĩnh vực sản xuất kinh doanh, giáo dục, chăm lo sức khỏe con người v.v...)

Ngày nay tâm lý học đã tách ra rất nhiều chuyên ngành đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của thực tiễn xã hội, đó là: Tâm lý học đại cương, tâm lý xã hội, tâm lý học y học, tâm lý học sư phạm, tâm lý học kỹ sư, tâm lý học lao động, tâm lý học quân sự, tâm lý học tội phạm, tâm lý học vũ trụ, tâm lý học thể thao, tâm lý học quản trị và kinh doanh v.v.

Tâm lý học quản trị kinh doanh là một trong hơn bao chục chuyên ngành của tâm lý học. Đối tượng của nó là nghiên cứu ứng dụng các qui luật tâm lý vào hoạt động quản trị và kinh doanh, mà cụ thể là:

- Nghiên cứu sự thích ứng của công việc SXKD với con người. Theo hướng này TLH QTKD chú ý tới các khía cạnh tâm lý của việc tổ chức quá trình sản xuất, kinh doanh: Đặc biệt là các vấn đề phân công lao động, tổ chức chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý, đưa yếu tố thẩm mỹ vào SXKD.

- Nghiên cứu mối quan hệ con người với nghề nghiệp. Theo hướng này các nhà TLH đã nghiên cứu cơ sở tâm lý và các phương pháp tâm lý học của việc phát hiện, sử dụng và bồi dưỡng nhân tài góp phần đắc lực cho công tác quản trị nhân sự. Ứng dụng các dạng trắc nghiệm tâm lý để đo năng lực trí tuệ phẩm chất nhân cách, ý chí. của con người, giúp cho các nhà quản trị trong việc tuyển chọn, đánh giá, đề bạt cán bộ, nhân viên của mình.

- Nghiên cứu sự thích ứng của con người với con người trong SXKD. Theo hướng này TLH QTKD nghiên cứu mối quan hệ giữa con người với con người trong tập thể, cụ thể là bầu không khí tâm lý tập thể, sự hòa hợp hay không hòa hợp giữa các thành viên; quan hệ giữa nhà quản trị với nhân viên (vấn đề tìm hiểu, đánh giá, đối xử với nhân viên, vấn đề kích thích lao động.). Tâm lý học QTKD cũng giải quyết nhiều vấn đề khác như: vấn đề về mối tương quan giữa phóng các luận lý và hiệu quả hoạt động của tập thể, vấn đề uy tín của nhà quản trị.

- Nghiên cứu những vấn đề tâm lý trong việc tiêu thụ sản phẩm. Theo hướng này TLH QTKD tìm hiểu những qui luật tâm lý người trong các vấn đề như: tìm hiểu nhu cầu, thị hiếu của khách hàng; phong tục tập quán của thị trường để nhà kinh doanh lập kế hoạch sản xuất, thiết kế kiểu dáng, mẫu mã...; nghiên cứu những qui luật tâm lý áp dụng trong nghệ thuật quảng cáo để giới thiệu, hướng dẫn và kích thích hành vi mua hàng của khách hàng.

1.3. SƠ LƯỢC VỀ SỰ HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN CỦA TÂM LÝ HỌC KD

1.3.1. *Vài nét về lịch sử hình thành của khoa học tâm lý*

Từ khi ra đời, lịch sử phát triển những tư tưởng tâm lý học cùng với những tư tưởng triết học là lịch sử đấu tranh giữa chủ nghĩa duy vật và chủ nghĩa duy tâm. Thời cổ đại, Democrite (460-370 TCN) đại diện cho dòng phái duy vật, Platon (428-318 TCN) đại diện cho dòng phái duy tâm. Về thế giới tâm lý, các nhà duy vật cổ đại đi tìm cơ sở ban đầu của chúng trong lửa, khí và nước. Họ đưa ra quan niệm rằng các hiện tượng tâm lý cũng tuân theo những quy luật của thế giới tự nhiên. Các nhà duy tâm cho rằng tư tưởng, tâm lý là cái có trước, thực tại là cái có sau. Tâm lý tồn tại phụ thuộc vào Thượng đế chứ không phụ thuộc vào con người và thế giới xung quanh.

Những tư tưởng duy tâm phản khoa học đã bị Aristote (384-322 TCN), học trò của Platon, phê phán. Aristote là tác giả của tác phẩm lớn đầu tiên về thế giới tâm hồn con người- “Bàn về tâm hồn”. Trong cuốn sách này ông đã trình bày một luận điểm hết sức tiến bộ so với thời bấy giờ. Đó là tồn tại mối quan hệ giữa tâm lý và cơ thể với thế giới xung quanh, tâm lý phụ thuộc vào con người và tự nhiên, xã hội.

Đến nửa đầu thế kỷ XVII tâm lý học khoa học lại có thêm một phát kiến mới cực kỳ quan trọng- đó là phát kiến ra phản xạ của Descartes (1596-1650). Tuy nhiên ông lại đi theo thuyết nhị nguyên luận đáng phê phán. Cũng trong khoảng thời gian này nhiều học thuyết mới xuất hiện như: “Tâm lý học kinh nghiệm” của J. Locke (1632-1701), “Tâm lý học duy vật máy móc” của Diderot (1713-1781)...

Mặc dù đến năm 1732 tên gọi “Tâm lý học” đã ra đời trong cuốn sách “Tâm lý học kinh nghiệm” của Wolff (Đức), nhưng tâm lý học vẫn chỉ là một bộ phận của triết học mà thôi. Chỉ đến năm 1879, khi nhà tâm lý học Vung (Đức) sáng lập ra phòng thí nghiệm tâm lý đầu tiên trên thế giới (sau này là Viện tâm lý học của Đức) thì tâm lý học mới thực sự trở thành một môn khoa học độc lập.

Trong vòng 10 năm đầu thế kỷ XX xuất hiện ba trường phái tâm lý học khác nhau, đó là “Tâm lý học hành vi” của Watson (1878-1958), “Tâm lý học cấu

Tâm lý học hành vi không mô tả hay giải thích các trạng thái của ý thức bỏ qua các mối quan hệ bản chất của con trong xã hội lịch sử nhất định. Mục đích chính là nghiên cứu hành vi của con người. Hành vi có nghĩa là những cử chỉ, động tác đáp lại của người ta khi có một kích thích từ bên ngoài nào đó theo công thức S (Stimul)-R (Response), hễ có kích thích thì có phản ứng và kích thích nào thì phản ứng đó. Do đó chỉ cần nghiên cứu tính chất của kích thích thì sẽ dự đoán được tâm lý của một người.

Trường phái tâm lý học cấu trúc đề xuất một chương trình nghiên cứu tâm lý từ góc độ các cấu trúc chỉnh thể. Nó đã phát hiện hàng loạt các thuộc tính quan trọng của tri giác như: tính ổn định, tính cấu trúc...

Luận điểm cơ bản của trường phái phân tâm học là giải thích mối quan hệ giữa một bên là các nhu cầu vô thức tiềm ẩn chủ yếu là bản năng tình dục và một bên là sự cấm kỵ và ràng buộc của xã hội để điều chỉnh cái Tôi hiện thực.

Theo G.Freud thì cấu trúc của nhân cách gồm 3 hệ thống: cái Ấy (ID) hay là tầng vô thức tập hợp tất cả những bản năng như là: tình dục, xâm kích, đói khát... Cái ấy chính là động lực thúc đẩy mọi hoạt động của con người, nó hoạt động theo nguyên tắc thỏa mãn tối đa. Tầng thứ hai- cái Siêu tôi (Superego), bao gồm các chuẩn mực xã hội, nó hoạt động theo nguyên tắc chèn ép, kiểm duyệt, nó chèn ép, kiểm duyệt - các bản năng của con người. Tầng thứ ba- cái Tôi(ego), chính là phần ý thức của cá nhân được kiểm soát, nó hoạt động theo nguyên tắc hiện thực, nó có chức năng điều hòa giữa cái ấy và cái Siêu Tôi. Mối quan hệ giữa ba hệ thống trong cấu trúc nhân cách là mối quan hệ ràng buộc nhưng luôn luôn mâu thuẫn và xung đột lẫn nhau cho nên trong con người sinh ra các hoạt động tâm lý phức tạp. Cả ba trường phái trên đều tự gọi là tâm lý học khách quan, nhưng đều bỏ qua các mối quan hệ bản chất của con người, bỏ qua việc nghiên cứu đời sống tâm lý con người và coi con người như một cái máy, như một sinh vật, bỏ qua mặt xã hội của con người. Chính vì thế mà cả ba trường phái này đều đi vào chỗ bế tắc.

Phải chờ đến tâm lý học Macxit do các nhà tâm lý học Xô-viết có tên tuổi như Coocnilop (1879-1957), Vygotsky (1896-1934), Rubinstein (1889-1960), Leonchep (1903-1979)... cùng với các nhà tâm lý khác xây dựng nên thì chúng ta mới có một nền tâm lý học thực sự khoa học và khách quan.

Tâm lý học Macxit đưa ra những luận điểm sau đây để nói về bản chất tâm lý con người:

- Tâm lý con người chính là sự phản ánh hiện thực khách quan bằng hành động và hoạt động của mình. “ Tâm lý là hình ảnh chủ quan của thế giới khách quan” (V.I.Lênin), tức là những sự vật, hiện tượng của thế giới khách quan tác động vào cơ quan cảm giác của ta và được ta phản ánh. ta nên hình ảnh tâm lý về

mà là từ hiện thực khách quan, trong đó gồm có thể giới tự nhiên, thể giới xã hội và bản thân con người.

- Tâm lý con người là kinh nghiệm xã hội-lịch sử của loài người được biến thành của riêng mỗi người thông qua hoạt động và giao lưu. Khác với động vật, con người có lao động, sống thành xã hội và có ngôn ngữ, nên tâm lý con người có mức độ phát triển mới về chất so với tâm lý động vật. Ngoài những bản năng được truyền lại trong gen, con người còn tiếp thu kinh nghiệm của loài người để lại trong sách, vở, tài liệu, các tác phẩm văn học, nghệ thuật... thông qua quá trình hoạt động và giao lưu. Tuy nhiên tâm lý mỗi cá nhân không phải là sự “copy” một cách máy móc biến đổi thông qua đời sống tâm lý của mỗi người. Chính vì thế tâm lý của mỗi cá nhân con người vừa mang những nét chung đặc trưng cho xã hội, lịch sử vừa mang những nét riêng biệt tạo nên cá tính của mỗi cá nhân.

- Tâm lý là chức năng, là sản phẩm hoạt động não. Sự vật và hiện tượng tác động vào các giác quan, vào não chúng ta tạo nên hình ảnh tri giác, bắt ta phải suy nghĩ, đánh giá tưởng tượng và tổ thái độ với chúng... Tất cả những quá trình đó đều diễn ra trong hệ thần kinh, trong não và trên vỏ não. Não tiếp nhận các tác động từ thế giới bên ngoài dưới dạng các xung động thần kinh cùng những biến đổi lý hoasowr từng tế bào thần kinh, từng xi-náp, các trung khu thần kinh, làm cho bộ não trở nên hoạt động theo các qui luật của hệ thần kinh và tạo nên những hiện tượng tâm lý tương ứng. Như vậy là hiện thực khách quan tác động vào hệ thần kinh, não hoạt động nên con người có tâm lý.

1.3.2. *Quá trình hình thành của tâm lý học QTKD.*

Cũng như tâm lý học nói chung, tâm lý học QTKD, một trong 30 chuyên ngành của nó, ra đời một cách muộn màng nhưng tốc độ phát triển rất nhanh. Năm 1912, nhà tâm lý học Đức là H. Munsterberg lần đầu tiên giảng một chương trình “Tâm lý học QTKD” lúc đầu là ở Đức, sau đó là ở Mỹ. Ý tưởng chính của ông là nên sử dụng những con người khác nhau về khí chất, về xu hướng, về năng lực phù hợp với từng loại công việc. Ông đã tiến hành hàng loạt công trình nghiên cứu và đã xây dựng nên những luận điểm mà sau này trở thành cơ sở cho môn xã hội học lao động và thực nghiệm xã hội.

Sau này, khi qua Mỹ Munsterberg giảng dạy và nghiên cứu ra một hệ thống đo lường để lựa chọn những người vào học những nghề khác nhau, và đã chứng minh được hiệu quả của luận điểm của mình bằng một thí nghiệm ở công ty Mỹ “American Tobacco Company”. Ý tưởng của Munsterberg có ảnh hưởng rất lớn đến sự hình thành môn tâm lý học quản lý sau này.

Việc ứng dụng môn tâm lý học vào QTKD trong giai đoạn 1900-1930 chủ

điểm này, người ta coi con người như một bộ phận của máy móc, của một dây chuyền sản xuất. Mỗi một người trong tổ chức lao động được qui định từng thao tác, từng chức năng khá chi tiết, chặt chẽ từng giờ, không có thao tác dư thừa, không có sự trùng lặp. Trường phái Werber, Taylor cố gắng chứng minh rằng, nếu có thể nghiên cứu tổng hợp được danh sách đầy đủ những thủ pháp và qui tắc cho phép phân tích công việc thiết lập kiểm soát tối đa, kết hợp với quyền lực và trách nhiệm, thì các vấn đề quan trọng nhất của quản lý tập thể coi như đã giải thích xong. Tuy nhiên cho đến năm 1930 thì lý thuyết này trở nên lạc hậu trước sự tiến bộ của KHKT và các tư tưởng tiến bộ, buộc phải có sự thay đổi.

Lý thuyết của Werber và Taylor bị đánh bật bởi thuyết “quan hệ con người-con người trong quản lý”, mà những người đứng đầu là E.Mayo, D.Mc Gregor, Barnard và Ph. Selznick.

Từ năm 1927-1932 E.Mayo, một chuyên gia trong lĩnh vực tâm lý học xã hội và xã hội học lao động đã tiến hành một thí nghiệm nổi tiếng ở xí nghiệp Hawthorne (Chicago) để kiểm tra lại lý thuyết của Taylor : tăng độ chiếu sáng đèn trong phân xưởng thì năng suất lao động tăng, nhưng kỳ lạ thay giảm độ chiếu sáng thì năng suất vẫn tiếp tục tăng. Thực nghiệm kéo dài nhiều năm, nhưng lại cho kết quả nản lòng. Mặc dù số liệu thực nghiệm thu được rất lớn, nhưng kết luận chủ yếu là: mối quan hệ giữa con người- con người trong sản xuất ảnh hưởng đến năng suất lao động hơn nhiều so với các điều kiện vật chất. Công trình nghiên cứu của Mayo đã góp phần thúc đẩy nghiên cứu và vận dụng tâm lý học một cách trực tiếp, khoa học vào quản lý SXKD, thúc đẩy việc ứng dụng tâm lý học vào QTKD.

Chính từ kết quả của các thí nghiệm Hawthorne mà K.Lewin đã nảy sinh ý tưởng cho thuyết về động lực của nhóm. Theo ông thì trong cuộc sống của nhóm, bản thân nó cũng như các thành viên của nó sẽ hướng tới những gì tích cực hấp dẫn nó và xa lánh những gì tiêu cực. Hành vi này được hướng dẫn bởi những “trường động lực” trong nhóm. Vì vậy một đặc tính quan trọng của nhóm là: sự gắn bó của nhóm được coi là trường của toàn bộ các động lực tác động lên mỗi thành viên làm cho họ ở lại mãi mãi trong nhóm. Mức độ gắn bó của nhóm chịu ảnh hưởng bởi một loạt những điều kiện: đó là sự cộng tác hơn là cạnh tranh, bầu không khí dân chủ hơn là tự do độc đoán, đó là nhóm đã có sẵn một nền nếp tổ chức từ trước, ổn định, vững mạnh, mọi người quan tâm đến nhiệm vụ chung và tự hào về uy tính của nhóm v.v...

về sau lý thuyết lãnh đạo của K.Lewin được bổ sung thêm bởi lý thuyết “lãnh đạo theo hoàn cảnh” của E.Fiedler. Theo ông, không có một phong cách lãnh đạo nào tự bản thân nó là tối ưu cả. Phong cách tối ưu là phong cách tùy thuộc vào

của tập thể. Đối với một người lãnh đạo có quyền lực mạnh, có quan hệ tốt đối với quần chúng, thực hiện những nhiệm vụ được xác định rõ ràng thì xu hướng lãnh đạo độc đoán có hiệu quả hơn. Ngược lại, với một người lãnh đạo, có quyền lực yếu, có quan hệ xấu với quần chúng, phải thực hiện những nhiệm vụ không xác định thì tốt hơn là lãnh đạo theo kiểu dân chủ.

Sau Thế chiến thứ hai, nổi bật lên trong lĩnh vực tâm lý học quản lý là Mc. Gregor, tác giả của thuyết X thuyết Y. Công nhân lười biếng, phải thúc dục họ, phải chỉ huy, phải kiểm tra, đe dọa (thuyết X); công nhân là đáng sáng tạo, làm việc một cách tự nguyện, có thể trao toàn quyền cho họ (thuyết Y). Hai thuyết đối chọi nhau. Các thuyết của Gregor sau này bị một giáo sư quản trị học người Nhật là W.Ouchi phản bác bằng phong cách quản lý của Nhật Bản. W.Ouchi đưa ra thuyết Z. Ông cho rằng, trong thực tế không có người lao động nào hoàn toàn thuộc về bản chất X hay Y, và điều mà Mc.Gregor gọi là bản chất, thì chỉ có thể gọi là thái độ lao động của con người và thái độ đó tùy thuộc vào cách thức con người được đối xử trong thực tế. Qua kinh nghiệm quản trị của người Nhật, mọi người lao động đều có thể lao động một cách hăng hái, nhiệt tình, nếu họ được tham gia vào các quyết định trong xí nghiệp và được xí nghiệp quan tâm đến nhu cầu của họ.

Gần như cùng thời với Gregor và Mayo, có Barnard và Selzlick. Năm 1938, Barnard cho ra mắt cuốn “Chức năng nhà quản lý” với ý tưởng về vai trò hàng đầu của nhà lãnh đạo như người sáng tạo và điều hòa các giá trị chủ đạo trong tổ chức. Hơn 10 năm sau khi cuốn sách của Barnard ra đời, Ph.Selzlick công bố học thuyết tương tự. Ông đưa ra những khái niệm mới như “uy tính đặc biệt”, và “tính cách của tổ chức”.

Giai đoạn từ 1960 đến 1970 được đánh giá như vừa là bước tiến, vừa là bước lùi của các tư tưởng tâm lý học QTKD. Lùi vì nó quay lại với giả định cơ học về con người. Tiến là vì các nhà lý thuyết cuối cùng đã xem xét công ty như là một bộ phận cấu thành của thị trường. Từ đầu những năm 70 xuất hiện lý thuyết “tình huống” của Scott. Những luận điểm cơ bản của nó là: Hệ thống tổ chức quản lý là phải mở, phụ thuộc vào đặc điểm của môi trường bên trong và bên ngoài (như đặc điểm kinh tế, KHKT, thị trường, tình hình chính trị, xã hội...).

- Việc lựa chọn các hình thức quản lý để mang lại hiệu quả cao không phải là thực hiện những nguyên tắc đã được hình thành một cách tiên nghiệm giống như trong phạm vi mô hình “duy lý”, mà đúng hơn là sự phối hợp bối cảnh tổ chức khách quan và cấu trúc bên trong của tổ chức.

- Bối cảnh khách quan càng ổn định và xác định thì hệ thống quản lý dựa trên cơ sở tiến gần tới mô hình “duy lý” càng có lợi hơn và hợp lý hơn. Ngược lại