

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

HỌC VIỆN NGÂN HÀNG

KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH



BÀI TẬP LỚN

HỌC PHẦN: HÀNH VI TỔ CHỨC

CHỦ ĐỀ:

TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

Giảng viên hướng dẫn : Th.S Vũ Thị Yên

Nhóm thực hiện : 4

Hà Nội, ngày 19 tháng 7 năm 2022

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

HỌC VIỆN NGÂN HÀNG

KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH



BÀI TẬP LỚN

HỌC PHẦN: HÀNH VI TỔ CHỨC

CHỦ ĐỀ:

TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

Giảng viên hướng dẫn : Th.S Vũ Thị Yên

Nhóm thực hiện : 4

Hà Nội, ngày 19 tháng 7 năm 2022

Danh sách thành viên nhóm 3

Họ và tên	Mã sinh viên
Nguyễn Tiến Mạnh	24A4040033
Hà Tú Chinh	21A4030229
Nguyễn Văn Anh	21A4030215
Vũ Khánh Trình	23A4030459

LỜI MỞ ĐẦU	4
NỘI DUNG	5
PHẦN I. Động lực của cá nhân trong tổ chức	5
1.1. Động lực	5
1.2. Tạo động lực	5
1.3. Yếu tố ảnh hưởng	6
1.4. Quá trình tạo động lực	7
PHẦN II. Các học thuyết về tạo động lực	7
2.1. Thuyết X và Thuyết Y	7
2.2. Học thuyết hai yếu tố của Herzberg	9
2.3. Các học thuyết về nhu cầu	10
2.3.1. Học thuyết nhu cầu của Maslow	10
2.3.2. Học thuyết ba nhu cầu (McClelland)	11
2.4. Học thuyết kỳ vọng (Victor Vroom)	12
2.5. Học thuyết công bằng (J. Stacy Adam)	13
PHẦN III. Tạo động lực trong các tổ chức ở Việt Nam	14
3.1. Những vấn đề đặt ra trong tạo động lực	14
3.2. Vận dụng các học thuyết tạo động lực	15
3.3. Các chương trình quản lý nhằm tạo động lực	16
3.3.1. Quản lý theo mục tiêu	16
3.3.2. Chương trình suy tôn nhân viên	16
3.3.3. Chương trình khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định	16
3.4. Chương trình trả thù lao, phúc lợi linh hoạt	17

LỜI MỞ ĐẦU

Trong nền kinh tế thị trường với sự cạnh tranh khốc liệt, các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển được một cách bền vững cần quan tâm tới tất cả các khâu từ sản xuất đến tiêu thụ sản phẩm. Để làm tốt những công việc này đòi hỏi phải có những người lao động giỏi và hăng say làm việc vì doanh nghiệp của mình. Vấn đề “Tạo động lực trong lao động” được đặt ra.

Chúng ta cùng đi vào phân tích nội dung “Tạo động lực trong lao động”.

NỘI DUNG

PHẦN I. Động lực của cá nhân trong tổ chức

1.1. Động lực

Động lực là gì?

Theo Nguyễn Hữu Lam, năm 2012

“Động lực là sự sẵn lòng thể hiện mức độ cao của nỗ lực để hướng tới các mục tiêu của tổ chức trên cơ sở thỏa mãn những nhu cầu cá nhân. ” (Lam, 2012)

- Nỗ lực – Cường độ
- Mục tiêu tổ chức
- Nhu cầu

Theo Stephen & Timothy, năm 2012

“Động lực là quá trình thể hiện cường độ, định hướng, và sự bền bỉ của những nỗ lực thuộc về cá nhân nhằm đạt được mục tiêu. ” (dịch), 2012)

- Nỗ lực:
 - + Cường độ: mức độ cố gắng
 - + Định hướng: kiên định mục tiêu
 - + Bền bỉ: thời gian duy trì nỗ lực
- Mục tiêu

=> Động lực của người lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như của bản thân người lao động.

1. 2. Tạo động lực

- Tạo động lực là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong công việc.
- Tạo động lực là trách nhiệm, mục tiêu của quản lý.

- Động lực làm việc sẽ tạo ra khả năng tiềm năng năng suất lao động cao và hiệu quả công tác

1. 3. Yếu tố ảnh hưởng

Động lực của người lao động chịu tác động và ảnh hưởng của nhiều nhân tố. Các nhân tố có thể phân chia thành 3 nhóm như sau:

- Yếu tố người lao động:

- Thái độ, quan điểm đối với công việc và tổ chức
- Nhận thức về giá trị và nhu cầu cá nhân
- Năng lực và nhận thức về năng lực của bản thân người lao động
- Đặc điểm tính cách người lao động

- Yếu tố công việc:

- Đòi hỏi về kỹ năng nghề nghiệp
- Mức độ chuyên môn hoá của công việc
- Mức độ phức tạp của công việc
- Sự mạo hiểm và mức độ rủi ro của công việc
- Mức độ hao phí về trí lực

- Yếu tố tổ chức:

- Mục tiêu, chiến lược của tổ chức
- Văn hoá của tổ chức
- Lãnh đạo (quan điểm, phong cách, phương pháp)
- Quan hệ nhóm
- Chính sách về quản trị nguồn nhân lực

1. 4. Quá trình tạo động lực

Tạo động lực được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong công việc. Tạo động lực cho người lao động là trách nhiệm và mục tiêu của quản lý. Một khi người lao động có động lực làm việc, thì sẽ tạo ra khả năng tiềm năng nâng cao năng suất lao động và hiệu quả công tác.

Xét theo quan điểm nhu cầu, quá trình tạo động lực của người lao động bao gồm các bước:

- Bước 1: Nhu cầu không được thỏa mãn
- Bước 2: Sự căng thẳng
- Bước 3: Động cơ
- Bước 4: Hành vi tìm kiếm
- Bước 5: Nhu cầu được thỏa mãn
- Bước 6: Giảm căng thẳng

PHẦN II. Các học thuyết về tạo động lực

2. 1. Thuyết X và Thuyết Y

Thuyết X và Thuyết Y là hai lý thuyết về quản trị nhân sự hiện đại được khởi xướng bởi Douglas McGregor (Trường Quản trị Sloan của MIT) vào thập niên 1960. McGregor cho rằng chiến lược quản lý chịu ảnh hưởng rất lớn bởi quan điểm về bản chất con người với giả định rằng :

- + Con người bản chất không thích làm việc và luôn trốn tránh khi có thể .
- + Con người thích bị kiểm soát, nếu bị kiểm soát mới làm việc tốt.
- + Họ làm việc khi có sự ép buộc, trừng phạt .
- + Họ thụ động, trốn tránh trách nhiệm khi trốn tránh được
- + Họ ích kỷ, nghĩ về mình trước, không có hoài bão, ước vọng tiến lên.

McGregor đặt tên cho nhóm giả định này là thuyết X. Như vậy, Thuyết X coi con người vẫn dĩ là tiêu cực, do đó phương thức quản lý theo giả định này là: Cần phải thưởng nếu muốn họ làm việc và trừng phạt khi họ không làm việc. Các nhà quản - theo Thuyết X hay có cách hành xử tiêu cực và cực đoan. Khi xảy ra một vấn đề nào

đó, việc đầu tiên họ sẽ làm là quy trách nhiệm hoặc đổ lỗi cho ai đó Họ cho rằng người lao động chỉ làm việc vì bản thân và chỉ bị tác động bởi tiền. Trong mọi tình huống, người lao động sẽ bị quy trách nhiệm và các nguyên nhân thuộc về khách quan như lỗi hệ thống, chính sách, do thiếu đào tạo . . . đều bị bỏ qua hay xử lý không đúng mức cần thiết Nhà quản lý theo Thuyết X không tin tưởng bất kỳ ai. Họ chỉ tin vào các hệ thống giám sát chặt chẽ và có tính máy móc, tin vào sức mạnh của kỷ luật.

Ứng dụng thuyết X: Mặc dù là lý thuyết máy móc và thiên hướng tiêu cực về con người và hành vi con người nhưng thuyết X vẫn đúng trong nhiều trường hợp. Đặc biệt ứng dụng vào các ngành sản xuất, dịch vụ. Tuy nhiên, trên thực tế thuyết X chỉ đúng một phần, song thuyết này luôn là một thuyết kinh điển, không thể bỏ qua để đào tạo, huấn luyện về quản trị nhân sự trong tất cả các trường lớp. Thuyết cũng giúp nhiều nhà quản lý nhìn nhận lại bản thân để chỉnh sửa hành vi cho phù hợp. Tuy nhiên, McGregor cho rằng trong thực tế, tại nơi làm việc, con người có thể ứng xử khác xa so với những gì nêu ra trong thuyết X. Ông đã hoàn chỉnh nhận xét này và đặt tên cho chúng là thuyết Y. Thuyết Y cho rằng con người luôn có khát vọng, có khả năng tự khích lệ bản thân, có khả năng nhận những bổn phận lớn hơn, có khả năng tự chủ, tự trị. Thuyết này cũng tin rằng con người thích thực hiện nhiệm vụ một cách tự giác. Các nhà quản lý theo thuyết này cho rằng nếu tạo cơ hội, người lao động sẽ hết sức sáng tạo và tiến bộ trong công việc. Nếu cho người lao động quyền tự do thể hiện khả năng tốt nhất của mình mà không bị ràng buộc bởi các hướng dẫn, luật lệ quá chặt chẽ, họ sẽ có khả năng làm gia tăng năng suất lao động đáng kể.

Các nhà quản lý theo thuyết này cho rằng nếu tạo cơ hội, người lao động sẽ hết sức sáng tạo và tiến bộ trong công việc. Nếu cho người lao động quyền tự do thể hiện khả năng tốt nhất của mình mà không bị ràng buộc bởi các hướng dẫn, luật lệ quá chặt chẽ, họ sẽ có khả năng làm gia tăng năng suất lao động đáng kể. Nhà quản lý theo Thuyết Y cũng tin rằng việc tạo ra những điều kiện làm việc tốt, gây cho người lao động hứng thú với công việc thì họ sẽ có những cống hiến tuyệt vời. Do vậy các nhà quản lý cố làm hết sức để giải phóng người lao động khỏi các hàng rào ngăn cản sự thể hiện khả năng bản thân họ. Tóm lại Thuyết Y coi bản chất con người là tích cực, cho rằng:

- + Con người bản chất thích làm việc và coi việc làm là nhu cầu.
- + Họ có ý thức tự kiểm tra, tự rèn luyện, tự điều chỉnh khi được giao việc rõ ràng.
- + Dù là người bình thường, cũng có ý thức trách nhiệm, có lòng tự trọng, biết nhận trách nhiệm trong công việc.
- + Người nào cũng có khả năng sáng tạo, dù sáng tạo nhỏ và hăng hái thực hiện sự giao việc có sáng tạo Phương thức quản lý theo quan điểm Y là tin vào con người, khơi dậy nội lực, sự tự giác của con người, cụ thể là:

- + Tin tưởng mở rộng trách nhiệm, nghĩa vụ của các thành viên trong tổ chức.
- + Phát huy sự tự quản, tự chủ của nhóm công tác. tự kiểm.
- + Phân quyền hợp lý để nhóm công tác chủ động công việc, biết tự đánh giá, soát, phát huy kết quả công việc.
- + Tạo ra các hình thức hoạt động giúp mọi người làm việc gắn bó và sáng.

Tuy nhiên, cũng giống như Thuyết X, Thuyết Y không tuyệt đối, nó được sử dụng kết hợp sẽ đem lại hiệu quả cao. Thuyết này cũng có tác dụng gợi ý cho các nhà quản lý và luôn là bài học kinh điển trong quản trị nhân sự hiện đại.

2. 2. Học thuyết hai yếu tố của Herzberg

- *Các nhân tố duy trì*

- + Phạm vi công việc
- + Lương và các khoản phúc lợi
- + Sự giám sát
- + Điều kiện làm việc
- + Các chính sách quản trị

- *Các nhân tố động viên*

- + Nội dung công việc
- + Công việc có ý nghĩa
- + Có cơ hội thăng tiến
- + Sự công nhận khi hoàn thành công việc

Nhóm thứ nhất chỉ có tác dụng duy trì trạng thái làm việc bình thường. Mọi nhân viên đều mong muốn nhận được tiền lương tương xứng với sức lực của họ, công ty được quản trị một cách hợp lý và điều kiện làm việc của họ được thoải mái. Khi các yếu tố này được thỏa mãn, đôi khi họ coi đó là điều tất nhiên. Nhưng nếu không có chúng, họ sẽ trở nên bất mãn và hiệu suất làm việc giảm sút. Tập hợp các yếu tố thứ hai là những yếu tố có tác dụng thúc đẩy thật sự, liên quan đến bản chất công việc.

Khi thiếu vắng các yếu tố thúc đẩy, người công nhân sẽ biểu lộ sự không hài lòng, lười biếng và thiếu sự thích thú làm việc. Những điều này gây ra sự bất ổn về mặt tinh thần. Vì vậy, theo Herzberg, thay vì cố gắng cải thiện các yếu tố duy trì, các

nhà quản trị nên gia tăng các yếu tố thúc đẩy nếu muốn có sự hưởng ứng tích cực của nhân viên (Herzberg., 1959)

2. 3. Các học thuyết về nhu cầu

2. 3. 1. Học thuyết nhu cầu của Maslow

Nhà tâm lý học người Hoa Kỳ - Abraham Maslow cho rằng: người lao động có năm nhu cầu theo bậc thang từ thấp đến cao là: nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được ghi nhận và nhu cầu tự hoàn thiện (Đào Phú Quý, 2010). Theo đó, những nhu cầu ở mức độ thấp sẽ phải được thỏa mãn trước khi xuất hiện các nhu cầu ở mức độ cao hơn. Những nhu cầu này thúc đẩy con người thực hiện những công việc nhất định để được đáp ứng. Như vậy, nhu cầu trở thành động lực quan trọng và việc tác động vào nhu cầu cá nhân sẽ thay đổi được hành vi của con người. Dưới đây là các biểu hiện tương ứng với các cấp độ nhu cầu của người lao động:

- Nhu cầu sinh học: là các nhu cầu cơ bản về ăn, mặc, ở...
- Nhu cầu an toàn: một khi những nhu cầu trên đã được thỏa mãn, chúng ta bắt đầu tìm kiếm sự an toàn và ổn định cho mình.
- Nhu cầu xã hội: đó là nhu cầu được yêu thương, có tình bạn và được là thành viên của một tập thể.
- Nhu cầu được tôn trọng: là nhu cầu có địa vị, được người khác công nhận và tôn trọng, cũng như nhu cầu tự tôn trọng mình.

Nhu cầu tự hoàn thiện: là nhu cầu được trưởng thành và phát triển, được biến các năng lực của mình thành hiện thực, hoặc nhu cầu đạt được các thành tích mới và có ý nghĩa, nhu cầu sáng tạo.

Người lãnh đạo hoặc quản lý có thể sử dụng các công cụ hoặc biện pháp để tác động vào nhu cầu hoặc kỳ vọng của nhân viên làm cho họ hăng hái và tận tụy hơn với nhiệm vụ mình đảm nhận.

Đối với Simon Cooper, Chủ tịch tập đoàn khách sạn Ritz - Carlton, một cách để ông khích lệ quan hệ giữa các thành viên trong tập đoàn là: ông luôn ăn mặc chỉnh

tê không chê vào đầu được trong bộ vest màu xanh, áo trắng, cà vạt tía và đôi giày đen bóng. Hình thức bên ngoài này thể hiện sự tôn trọng các nhân viên. Ông ta nói hết sức tình cảm " Chào buổi sáng, các bạn của tôi " Ông luôn bày tỏ sự cảm ơn với mọi người vì đã cống hiến hết mình cho công việc. Do đó, hầu hết nhân viên đều sở hữu niềm hạnh phúc như nhau. không có sự phân biệt cấp bậc và đồng lương. Mặt khác, thuyết nhu cầu của Maslow giúp nhà quản trị đánh giá được cấp độ nhu cầu của mỗi nhân viên, trong mỗi hoàn cảnh cụ thể để lựa chọn một giải pháp tạo động lực phù hợp. Với một nhân viên vừa mới được tuyển dụng đang cần việc làm và có thu nhập cơ bản, mức lương hợp lý là vấn đề cần được quan tâm hàng đầu. Còn một nhân viên đã có " thâm niên " công tác trong công ty, công việc đã thuần thục và tích lũy được khá nhiều kinh nghiệm công tác tiền lương đã được trả cao thì nhu cầu của nhân viên đó phải là đạt được vị trí, chức vụ mong doanh nghiệp hoặc tổ chức. Cũng có không ít nhân viên tuy còn trẻ song đã có triển vọng nghề nghiệp với mức lương cao và đảm nhiệm vị trí công tác quan trọng công ty. Họ lại cần được thể hiện mình trong những nhiệm vụ mang tính thách thức hơn, qua đó họ không chỉ chứng tỏ được năng lực mà còn có cơ hội nâng cao trình độ.

2. 3. 2. Học thuyết ba nhu cầu (McClelland)

Lý thuyết này dựa trên mô hình liên quan đến việc hoàn thành công việc. Hoàn thành là chấp nhận thách thức tạo ra kết quả. Có những người có nhu cầu rất mạnh mẽ trong việc cố gắng vượt qua thách thức để tạo ra kết quả. McClelland đưa ra 3 loại nhu cầu tạo động cơ:

- Nhu cầu thành công trong công việc. Nhà quản lý phải chịu trách nhiệm tạo ra kết quả, nhà quản lý phải có nhu cầu thành công rất lớn (Võ Thị Thanh Thương, 2020).

- Nhu cầu gắn bó và tình cảm, là nhu cầu được quan hệ với người khác, được chia sẻ về tình cảm, được người khác thông cảm và thông cảm với người khác (Võ Thị Thanh Thương, 2020).

- Nhu cầu quyền lực, là nhu cầu gây ảnh hưởng đối với người khác, tác động vào hành vi và hành động của người khác (Võ Thị Thanh Thương, 2020)

McClelland đã xem xét lại và ông nhận thấy người quản lý là người khiến cho người khác làm chứ không phải là người tự làm mọi việc. Nhưng nếu người quản lý có nhu cầu về thành công cao, rất có thể anh ta sẽ ôm lấy mọi công việc mà làm chủ không tạo động cơ cho mọi người. Nếu nhà quản lý có nhu cầu tình cảm cao, rất có thể trở thành nhà quản lý tồi vì sẽ khó đưa ra quyết định kiên quyết. Theo McClelland, nhà quản lý phải là người có nhu cầu về quyền lực, vì họ phải gây ảnh hưởng đến người khác để làm cho người đó làm theo ý mình (McCelland, 1987). Nhưng không được quá mạnh và phải hướng tới nhu cầu thành công của tổ chức chứ không phải là tác động để mọi người làm theo nhu cầu của cá nhân nhà quản lý. Nếu sắp xếp thứ tự

3 loại nhu cầu, theo McClelland, nhà quản lý, trước hết phải có nhu cầu về quyền lực, nhu cầu này phải là lớn nhất trong 3 loại: tiếp theo là nhu cầu về thành công, cuối cùng là nhu cầu về tình cảm .

2. 4. Học thuyết kỳ vọng (Victor Vroom)

Victor Vroom Thuyết kỳ vọng của V. Vroom (Giáo sư Đại học tổng hợp Yale, Mỹ) được xây dựng theo công thức :

Hấp lực x Mong đợi x Phương tiện = Sự động viên (Trần Cao Đăng, 2010)

- Hấp lực (phần thưởng) = sức hấp dẫn cho một mục tiêu nào đó (Phần thưởng cho tôi là gì ?)

- Mong đợi (mối quan hệ giữa nỗ lực và kết quả) = niềm tin của nhân viên rằng nếu nỗ lực làm việc thì nhiệm vụ sẽ được hoàn thành (Tôi phải làm việc khó khăn vất vả như thế nào để đạt mục tiêu ?)

- Phương tiện (mối quan hệ giữa kết quả và phần thưởng) = niềm tin của nhân viên rằng họ sẽ nhận được đền đáp khi hoàn thành nhiệm vụ (Liệu người ta có biết đến và đánh giá những nỗ lực của tôi ?) Thành quả của ba yếu tố này là sự động viên. Đây chính là nguồn sức mạnh mà nhà lãnh đạo có thể sử dụng để chèo lái tập thể hoàn thành mục tiêu đã đề ra. Khi một nhân viên muốn thăng tiến trong công việc thì việc thăng chức có hấp lực cao đối với nhân viên đó. Nếu một nhân viên tin rằng khi mình làm việc tốt, đúng tiến độ . . . sẽ được mọi người đánh giá cao, nghĩa là nhân viên này có mức mong đợi cao. Tuy nhiên, nếu nhân viên đó biết được rằng công ty sẽ đi tuyển người từ các nguồn bên ngoài để lấp vào vị trí trống hay đưa vào các vị trí quản lý chủ không đề bạt người trong công ty từ cấp dưới lên, nhân viên đó sẽ có mức phương tiện thấp và sẽ khó có thể khuyến khích động viên để nhân viên này làm việc tốt hơn

Chu trình thuyết kỳ vọng có 4 bước

Nỗ lực cá nhân -> Kết quả cá nhân -> Phần thưởng tổ chức -> Mục tiêu cá nhân

Thứ nhất, người lao động nhận thấy công việc mang lại những kết quả gì cho mình ? Kết quả có thể là tích cực: lương, sự bảo đảm, tình bằng hữu, sự tin cậy, phúc lợi, cơ hội được sử dụng tài năng hay kỹ năng và quan hệ tương tác. Mặt khác, người lao động cũng có thể coi những kết quả là tiêu cực: mệt mỏi, nhàm chán, thất vọng, lo âu, giám sát khắc nghiệt, đe dọa đuổi việc. Vấn đề quan trọng là cá nhân nhận thức gì về kết quả sắp đến, bất kể nhận thức đó có chính xác hay không.

Thứ hai, người lao động coi những kết quả này hấp dẫn như thế nào ? Liệu họ có đánh giá tích cực, tiêu cực hay trung lập ? Đây rõ ràng là vấn đề nội bộ của cá nhân và nó xem xét thái độ, tính cách và nhu cầu của cá nhân. Cá nhân nào thấy một kết quả nào đó là hấp dẫn - nghĩa là được đánh giá tích cực - sẽ mong muốn đạt được kết

quả. Những người khác có thể thấy kết quả này là tiêu cực, vì vậy lại không muốn đạt được nó. Những người khác nữa có thể có nhìn nhận trung lập.

Thứ ba, người lao động phải thể hiện loại hành vi nào để đạt được những kết quả ? Những kết quả này dường như không thể có bất kỳ tác động nào đối với kết quả công việc của cá nhân phải làm gì để đạt được chúng. Chẳng hạn, " làm việc tốt " có đó trừ phi nhân viên đó biết một cách rõ ràng và dịch xác mình quả làm nghĩa là gì xét về mặt đánh giá kết quả làm việc ? Kết việc của nhân viên được đánh giá dựa theo tiêu chí nào ?

Cuối cùng, người lao động nhìn nhận ra sao về những cơ hội làm những gì được yêu cầu? Sau khi đã xem xét các tài năng và khả năng kiểm soát các biến số quyết định sự thành công của mình, người lao động sẽ xác định xác suất thành công là bao nhiêu ?

2. 5. Học thuyết công bằng (J. Stacy Adam)

Lý thuyết của Adams cho rằng mọi người thường có mong muốn nhận được những phần thưởng tương xứng với những đóng góp hay công sức mà họ đã bỏ ra (Giáo trình Quản trị kinh doanh, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, 2019). Nếu một cá nhân nhận thấy bản thân được trả lương dưới mức đáng được hưởng, anh ta sẽ giảm nỗ lực của bản thân xuống để duy trì sự " sự cân bằng ". Nếu anh ta nghĩ rằng đang được trả lương cao, anh ta sẽ cố gắng làm việc chăm chỉ hơn .

Tình công bằng trong công việc còn được xem xét qua tương quan giữa tỷ lệ đóng góp và những kết quả nhận được của một nhân viên với những nhân viên khác có hợp lý hay không. Trong trường hợp không cảm nhận được tình hợp lý, họ có thể tự đặt ra yêu cầu tăng hay giảm nỗ lực của bản thân để duy trì " sự cân bằng " .

Học thuyết công bằng ngụ ý rằng khi các nhân viên hình dung ra sự bất công, họ có thể có một hoặc một số trong năm khả năng lựa chọn sau đây :

- Làm méo mó các đầu vào hay đầu ra của chính bản thân mình hay của những người khác
- Cư xử theo một cách nào đó để làm cho những người khác thay đổi các đầu vào hay đầu ra của họ
- Cư xử theo một cách nào đó để làm thay đổi các đầu vào hay đầu ra của chính bản thân họ
- Chọn một tiêu chí đối chiếu khác để so sánh
- Bỏ việc .

Vì vậy sự ghi nhận công việc kịp thời từ phía nhà quản lý hoặc giám sát là nhân tố động viên hàng đầu đối với nhân viên. Có thể sử dụng các công cụ quản lý hiệu quả công việc được thiết kế nhằm thu thập phản hồi để đánh giá và so sánh hiệu quả công việc của nhân viên giúp nhận biết những hành vi nào góp phần tăng hiệu quả công việc và giúp tổ chức xây dựng được tiêu chuẩn cho những người giỏi nhất.

PHẦN III. Tạo động lực trong các tổ chức ở Việt Nam

3. 1. Những vấn đề đặt ra trong tạo động lực

Trong điều kiện cung vượt quá cầu lao động trên thị trường dẫn tới tỷ lệ thất nghiệp còn cao; nhận thức của các nhà quản lý trong các tổ chức về động lực và tạo động lực cũng như ứng dụng học thuyết về động lực cho người lao động trong các tổ chức ở Việt Nam chưa được quan tâm đúng mức và đặt đúng vị trí tầm quan trọng của nó.

Các nhà quản lý trong các tổ chức của Việt Nam chưa chú tâm nghiên cứu và ứng dụng các học thuyết về tạo động lực. Quan niệm về động lực và tạo động lực còn đơn giản, cứng nhắc, thiếu linh hoạt và kiến thức về động lực và tạo động lực thiếu tính hệ thống. Còn có những sai lầm trong nhận thức và đưa ra các chính sách và biện pháp về tạo động lực.

Các sai lầm phổ biến như: coi động lực là đặc điểm tính cách của người lao động, có nghĩa là có người có động lực và người không có động lực; không quan tâm tới điều kiện mà động lực nảy sinh nhất là liên quan trực tiếp tới công việc và điều kiện làm việc; gắn động lực với sự thỏa mãn nhu cầu cá nhân; tách biệt các biện pháp khuyến khích tạo động lực về vật chất và tinh thần cho rằng các biện pháp về tiền lương là các biện pháp về vật chất còn các biện pháp tiền thưởng là các biện pháp về tinh thần v. v... Chưa có tổ chức nào thực hiện nghiên cứu ứng dụng để đưa ra hệ thống các biện pháp khuyến khích tạo động lực, chưa có chương trình hành động toàn diện nhằm khuyến khích tạo động lực cho người lao động

Để tạo động lực cho người lao động, các nhà quản lý trong các tổ chức cần chú ý tới một số vấn đề sau:

- Cơ cấu lại tổ chức, xác định cơ cấu công việc trong tổ chức.
- Thực hiện phân tích và đánh giá xếp hạng công việc, xây dựng cơ cấu tiền lương trên cơ sở xếp hạng công việc.
- Tạo điều kiện thuận lợi để cho người lao động thực hiện công việc.
- Tăng cường thông tin về công việc giữa những người lao động.
- Xây dựng và thực hiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc.

- Khuyến khích động viên các nhân tố mới. khuyến khích tính sáng tạo của người lao động.
- Tôn trọng người lao động, luôn làm cho người lao động thấy họ được quan tâm.
- Tạo ra sự cạnh tranh nội bộ giữa những người lao động.
- Nghiên cứu xây dựng và thực hiện các chương trình đồng bộ tạo động lực cho người lao động

3. 2. Vận dụng các học thuyết tạo động lực

Nhiều trong số những lý thuyết được nêu trong chưa đã thể hiện một cách thỏa đáng giá trị dự đoán cao. Tuy sau khi nghiên cứu các học thuyết về tạo động lực, một câu hỏi đặt ra là: "Một nhà quản lý quan tâm đến việc tạo động lực ch. nhân viên áp dụng những lý thuyết này như thế nào?". Có thể rút ra một số gợi ý khái quát cho việc ứng dụng các học thuyết về tạo động lực cho các nhà quản lý như:

- (1) Thừa nhận những khác biệt cá nhân
- (2) Bố trí hợp lý con người với công việc;
- (3) Đặt ra các mục tiêu ;
- (4) Bảo đảm rằng các mục tiêu có tính khả thi;
- (5) Cá nhân hóa các phần thưởng;
- (6) Gắn các phần thưởng với kết quả làm việc;
- (7) Kiểm tra hệ thống để đạt được sự công bằng.

Một điều hết sức lưu ý là các lý thuyết về động lực bị ràng buộc về văn hóa. Hầu hết các lý thuyết về động lực hiện nay được phát triển ở Mỹ và người Mỹ chủ yếu nói về những người Mỹ. Điều rõ ràng nhất gắn với những lý thuyết này là sự tập trung mạnh mẽ vào chủ nghĩa cá nhân và tính đàn ông. Chẳng hạn, cả lý thuyết đặt mục tiêu và lý thuyết kỳ vọng đều nhấn mạnh việc hoàn thành mục tiêu cũng như là tư duy mang tính lý trí và cá nhân. Lý thuyết về thứ bậc nhu cầu của Maslow lập luận rằng mọi người bắt đầu ở cấp độ sinh lý và sau đó chuyên Lăn lên theo thứ bậc trật tự này: Sinh lý, an toàn, xã hội, danh 1 và tự hoàn thiện. Thứ bậc này, nếu như có bất kỳ tác động nào đi nữa, đều gắn với văn hóa Mỹ. Trong các nền văn hóa khác, thứ bậc tầm quan trọng này có thể khác. Một khái niệm động lực nữa mà rõ ràng có xu hướng thiên về Mỹ là nhu cầu về hành tích. Quan điểm cho rằng một nhu cầu về thành tích cao đóng vai trò như là một nhân tố tạo động lực bên trong hàm ý hai đặc điểm văn hóa - một sự sẵn lòng chấp nhận một mức độ rủi ro vừa phải (không tính các nước có những đặc điểm mạnh về việc tránh tình trạng bấp bênh) và một mối quan tâm đối với thành tích (bảo hàm hầu hết các nước có các đặc điểm đàn ông mạnh mẽ). Sự kết hợp này được tìm thấy trong các nước Mỹ, Canada và Anh. Mặt khác, những đặc điểm này là tương đối ít ỏi ở những nước như Chilê và Bồ Đào Nha. .

Chính vì vậy, khi nghiên cứu vận dụng những học thuyết về tạo động lực, các nhà quản lý cần linh hoạt, không cứng nhắc, cần phải nhận thấy được những khác biệt giá trị văn hoá của từng quốc gia để có thể lựa chọn học thuyết phù hợp đồng thời cũng có những điều chỉnh nhất định trong từng học thuyết.

3. 3. Các chương trình quản lý nhằm tạo động lực

3. 3. 1. Quản lý theo mục tiêu

Áp dụng biện pháp quản lý theo mục tiêu cho phép người lao động tự chủ và sáng tạo hơn trong quá trình thực hiện công việc. Theo phương pháp này, cán bộ quản lý và nhân viên cùng nhau thảo luận về mục tiêu của việc thực hiện công việc. Các mục tiêu cần phải cụ thể, đo lường được, có thể đạt được và được đặt ra trong khoảng thời gian nhất định. Khi đặt mục tiêu thực hiện công việc cho nhân viên, động lực làm việc của nhân viên sẽ được tăng cường bởi họ biết rõ về những gì mà cán bộ quản lý và công ty kỳ vọng về sự thực hiện công việc của bản thân

3. 3. 2. Chương trình suy tôn nhân viên

Trong nền kinh tế toàn cầu với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt như hiện nay, phần lớn các công ty chịu sức ép và khó khăn về chi phí và về tài chính. Điều này càng làm cho các chương trình suy tôn nhân viên trở nên hấp dẫn và được sử dụng rộng rãi. Chẳng hạn, người lao động được tuyên dương hay trao tặng bằng khen trước sự chứng kiến của toàn thể những người lao động trong tổ chức

3. 3. 3. Chương trình khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định

Thu hút sự tham gia của nhân viên có nghĩa là một quá trình thu hút sự tham gia nhằm tận dụng toàn bộ năng lực của nhân viên và quá trình này được thiết kế để khuyến khích lòng tận tụy vì sự thành công của tổ chức. Cơ sở logic là ở chỗ việc đưa nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định và tăng mức độ tự chủ và quyền kiểm soát của họ trong quá trình thực hiện quyết định sẽ làm cho những nhân viên đó có động lực hơn, tận tụy hơn với tổ chức, năng suất hơn và thỏa mãn hơn với công việc của mình.

Chương trình tham gia có bốn hình thức sau:

• *Quản lý có sự tham gia*

Nét đặc trưng riêng biệt cho tất cả các chương trình quản lý có sự tham gia là việc sử dụng chế độ cùng nhau ra quyết định. Nghĩa là cấp dưới chia sẻ một phần đáng kể trong quyền ra quyết định với cấp trên trực tiếp của mình. Đã có lúc việc quản lý có sự tham gia được đề cao như là một phương thuốc chữa bách bệnh dành cho tình thần làm việc yếu kém và năng suất thấp. Nhưng quản lý có sự tham gia không phải thích hợp với mọi tổ chức và mọi đơn vị làm việc. Để chương trình này phát huy tác dụng, cần phải có đủ thời gian để tham gia, những vấn đề mà trong đó các nhân viên

được thu hút tham gia phải thích hợp với họ, các nhân viên phải có năng lực tham gia (trí thông minh, kiến thức chuyên môn và kỹ năng giao tiếp) và văn hoá của tổ chức phải ủng hộ cho sự tham gia của nhân viên.

• Tham gia đại diện

Thay vì tham gia trực tiếp vào các quyết định, các nhân viên cử đại diện của mình tham gia vào quá trình ra quyết định. Tham gia đại diện được gọi là "hình thức pháp chế rộng rãi nhất về thu hút sự tham gia của nhân viên trên khắp thế giới. . " Mục tiêu của tham gia đại diện là phân phối lại quyền hạn trong phạm vi một tổ chức, đặt người lao động trên cơ sở ngang bằng hơn với những lợi ích của giới quản lý và cổ đông. Hình thức phổ biến nhất trong tham gia đại diện là các hội đồng làm việc và các đại diện trong ban quản lý. Các hội đồng làm việc tạo mối liên hệ giữa các nhân viên và ban quản lý. Đó là o các nhóm nhân viên được chỉ định hay được bầu và khi ban quản lý ra những quyết định về nhân sự đều phải bàn bạc với hội đồng này. Các đại diện trong ban quản lý là các thành viên trong ban giám đốc công ty và o đại diện cho lợi ích của các nhân viên trong công ty.

• Vòng chất lượng

Là một nhóm gồm tám đến mười nhân viên và giám sát viên có cùng chung một lĩnh vực trách nhiệm. Họ gặp gỡ thường xuyên – thường là mỗi tuần một lần, trong giờ làm việc của công ty và tại các địa điểm của công ty – để bàn luận về các vấn đề chất lượng, tìm nguyên nhân gây ra vấn đề, khuyến nghị các giải pháp và có những hành vi hiệu chỉnh. Họ tiếp quản trách nhiệm đối với việc giải quyết các vấn đề chất lượng và họ tự tạo ra và đánh giá sự phản hồi của chính mình. Nhưng ban quản lý thường giữ quyền kiểm soát đối với quyết định cuối cùng liên quan đến việc thực hiện các giải pháp đề nghị. Đương nhiên, không thể nói rằng người lao động luôn có khả năng phân tích và giải quyết các vấn đề chất lượng. Vì vậy, một phần trong khái niệm vòng chất lượng bao gồm huấn luyện kỹ năng giao tiếp của các nhóm người lao động tham gia, các chiến lược khác nhau về chất lượng các kỹ thuật đo lường và phân tích.

Các chương trình sở hữu cổ phần

Là các chương trình phúc lợi do công ty thiết lập mang lại cho các nhân viên quyền được sở hữu cổ phần mà họ có được một phần lợi ích từ đó.

3. 4. Chương trình trả thù lao, phúc lợi linh hoạt

Một phần thù lao trả cho người lao động dựa trên kết quả thực hiện công việc của bản thân họ. Phần thù lao này không cố định mà có thể thay đổi tùy theo tình hình thực hiện công việc của người lao động.

Như vậy, người lao động sẽ thấy mối liên hệ chặt chẽ giữa thù lao mà nhận được với kết quả thực hiện công việc của bản thân, từ đó kích thích họ làm việc tốt hơn để có khoản thù lao cao hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Đào Phú Quý, 2010. Thuyết nhu cầu của A. Maslow với việc động viên người lao động. *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và Kinh doanh*, pp. 78-80.

dịch), S. P. v. T. A. (. p., 2012. *Organizational behavior*. s.l.:s.n.

Giáo trình Quản trị kinh doanh, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, 2019. *Vietnambiz*. [Online] Available at: <https://vietnambiz.vn/thuyet-cong-bang-equity-theory-cua-john-stacey-adams-20190828153520147.htm> [Accessed 17 09 2022].

Herzberg., F., 1959. *The motivation to work*. s.l.:s.n.

Lam, N. H., 2012. *Hành vi tổ chức*. Hà Nội: Hà Nội Lao động Xã hội.

McClland, D. C., 1987. *Human Motivation*. s.l.:Cambridge University Press.

Trần Cao Đăng, 2010. Phát huy nguồn nhân lực bằng động lực thúc đẩy. *Tạp chí Khoa học và Công nghệ, Đại học Đà Nẵng - Số 4(39).2010*, p. 139.

Võ Thị Thanh Thương, 2020. *Duy Tan University*. [Online] Available at: <https://kqtkd.duytan.edu.vn/Home/ArticleDetail/vn/88/5260/cac-hoc-thuyet-ve-nhu-cau> [Accessed 17 9 2022].

Võ Thị Thanh Thương, 2020. *Duy Tan University*. [Online] Available at: <https://kqtkd.duytan.edu.vn/Home/ArticleDetail/vn/88/5260/cac-hoc-thuyet-ve-nhu-cau> [Accessed 17 09 2022].

Võ Thị Thanh Thương, 2020. *Duy Tan University*. [Online] Available at: <https://kqtkd.duytan.edu.vn/Home/ArticleDetail/vn/88/5260/cac-hoc-thuyet-ve-nhu-cau> [Accessed 17 09 2022].