

Chương 8

CHỨC NĂNG LÃNH ĐẠO

ĐỘNG VIÊN NHÂN VIÊN

(Motivating people)

I. Những vấn đề chung:

1. Khái niệm:

Gây ảnh hưởng đến người khác để họ thể hiện những hành vi nhằm thực hiện mục tiêu đề ra.

2. Nội dung:

- Chỉ dẫn, huấn luyện nhân viên.
- Động viên nhân viên để họ thực hiện tốt mục tiêu đã đề ra.
- Giải quyết các xung đột, tạo một môi trường làm việc hợp tác và hiệu quả.

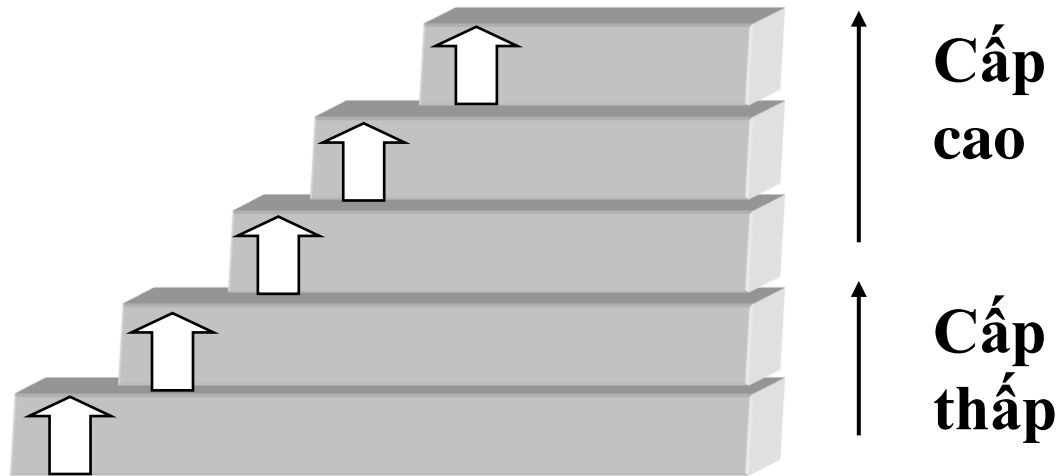
II. Động cơ và nhu cầu:

1. Khái niệm:

- **Nhu cầu:** là trạng thái tâm lý mà con người cảm thấy thiếu thốn và không thỏa mãn về 1 cái gì đó và mong được đáp ứng.
- **Động cơ:** là mục đích chủ quan của hoạt động của con người, thúc đẩy con người hành động đáp ứng các nhu cầu đặt ra.

2. Các lý thuyết về nhu cầu & động cơ:

2.1. Thuyết phân cấp nhu cầu:



Kết luận của Abraham Maslow:

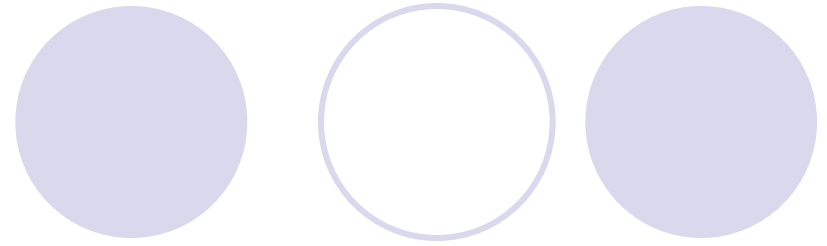
- Các nhu cầu được thoả mãn theo cấp bậc.
- Khi một cấp nhu cầu đã được thoả mãn thì nó không còn là động cơ thúc đẩy.

2.2. Thuyết duy trì - động viên: (F. Herzberg)

Những yếu tố tạo ra động cơ làm việc trái ngược với yếu tố triệt tiêu:

Những nhân tố dẫn đến sự thoả mãn trong công việc	Những nhân tố dẫn đến sự bất mãn trong công việc
<ul style="list-style-type: none">● Thành đạt● Được công nhận● Bản thân công việc● Trách nhiệm● Sự tiến bộ● Cơ hội phát triển	<ul style="list-style-type: none">● Sự giám sát● Chính sách của công ty● Điều kiện làm việc● Tiền lương● Quan hệ với đồng nghiệp● Quan hệ với cấp dưới● Địa vị● An toàn/công việc ổn định

Thuyết hai nhân tố:



- Quan điểm truyền thống

Thỏa mãn

Bất mãn

- Quan điểm của Herzberg

Nhân tố động viên

Nhân tố duy trì

- Các nhân tố động viên (Motivators):
- Các nhân tố duy trì (Hygiene Factors):

2.3. Thuyết X và thuyết Y (D.Mc.Gregor):

Thuyết X	Thuyết Y
<ul style="list-style-type: none">- Con người không thích làm việc, ít khát vọng.- Tìm cách trốn việc, lảng tránh công việc.- Khi làm việc phải giám sát chặt chẽ.- Con người muốn bị điều khiển.	<ul style="list-style-type: none">- Làm việc là 1 bản năng như vui chơi, giải trí.- Mỗi người đều tự điều khiển, kiểm soát bản thân.- Con người sẽ gắn bó với tổ chức nếu được khen ngợi, thưởng xứng đáng, kịp thời.- Con người có óc sáng tạo, khéo léo.

2.4. Thuyết ba nhu cầu (McClelland):

- **Nhu cầu về thành tựu (Needs for Achievement):**

- Hướng tới kết quả vượt trội, đạt được những chuẩn mực, nỗ lực để thành công.
- Trách nhiệm cá nhân, thông tin phản hồi, rủi ro vừa phải.

- **Nhu cầu về quyền lực (Needs for power):**

- Mong muốn có ảnh hưởng hoặc khả năng ảnh hưởng đến người khác.

- **Nhu cầu quan hệ (Affiliation):**

- Mong muốn về sự thân thiện hoặc quan hệ gần gũi.

2.5. Lý thuyết thiết lập mục tiêu:

Thuyết thiết lập mục tiêu (Goal – setting theory):

- Các mục tiêu cụ thể sẽ làm tăng thành tích.
- Các mục tiêu khó (thách thức), khi được chấp nhận, sẽ dẫn đến thành tích cao hơn mục tiêu dễ.

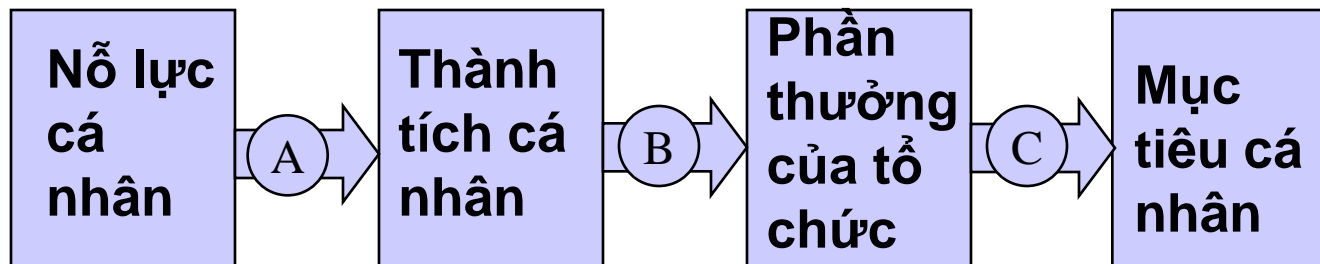
→ Khuyến khích tham gia thiết lập mục tiêu.

Lưu ý: thông tin phản hồi.

2.6. Thuyết kỳ vọng

(Expectation theory, Victor Vroom)

- Một người hành động theo một cách thức và nỗ lực nhất định vì:
 - Kỳ vọng là hành động đó sẽ dẫn đến một kết quả nhất định
 - Mức độ hấp dẫn của kết quả đó đối với anh ta



A: Quan hệ giữa nỗ lực và thành tích

B: Quan hệ giữa thành tích và phần thưởng

C: Mức độ hấp dẫn của phần thưởng

2.7. Thiết kế công việc và động viên:

- **Mở rộng phạm vi công việc (Job enlargement):**
- **Gia tăng chiều sâu công việc (Job Enrichment):**
- **Mô hình Đặc điểm Công việc (JCM)**
Là khuôn khổ phân tích và thiết kế công việc, xác định:
 - ✓ *5 đặc điểm công việc.*
 - ✓ *Mối quan hệ giữa chúng và ảnh hưởng đối với kết quả công việc.*

JCM: Chiến lược thiết kế công việc:

1. Kết hợp các nhiệm vụ:

....Nhóm các nhiệm vụ đơn lẻ lại với nhau để hình thành công việc mới nhằm làm tăng kỹ năng và tính đồng nhất.

2. Tạo ra những đơn vị công việc tự nhiên:

...tạo ra các công việc dễ xác định và có ý nghĩa.

3. Thiết lập các quan hệ khách hàng:

...thiết lập quan hệ trực tiếp giữa nhân viên và khách hàng.

4. Tăng chiều sâu công việc:

...tăng trách nhiệm và mức độ kiểm soát của nhân viên đối với công việc.

5. Mở rộng kênh thông tin phản hồi:

...thiết lập kênh thông tin phản hồi trực tiếp thay vì từ nhà quản trị.

2.8. Thuyết công bằng (Equity theory):

- Phần thưởng cá nhân
- Đóng góp cá nhân

Phần thưởng của người khác
Đóng góp người khác

- So sánh tỷ lệ nhận biết(*)

Đánh giá của nhân viên

- $$\frac{\frac{KetquacuaA}{DonggopcuA}}{A} < \frac{\frac{KetquacuaB}{DonggopcuB}}{B}$$

Không công bằng
(phần thưởng quá thấp)

- $$\frac{\frac{KetquacuaA}{DonggopcuA}}{A} = \frac{\frac{KetquacuaB}{DonggopcuB}}{B}$$

Công bằng

- $$\frac{\frac{KetquacuaA}{DonggopcuA}}{A} > \frac{\frac{KetquacuaB}{DonggopcuB}}{B}$$

Không công bằng
(phần thưởng quá cao)

(*) A là nhân viên, B là một nhân viên có liên quan hoặc tham chiếu.

Thuyết công bằng:

Khi thấy bất công bằng nhân viên có thể:

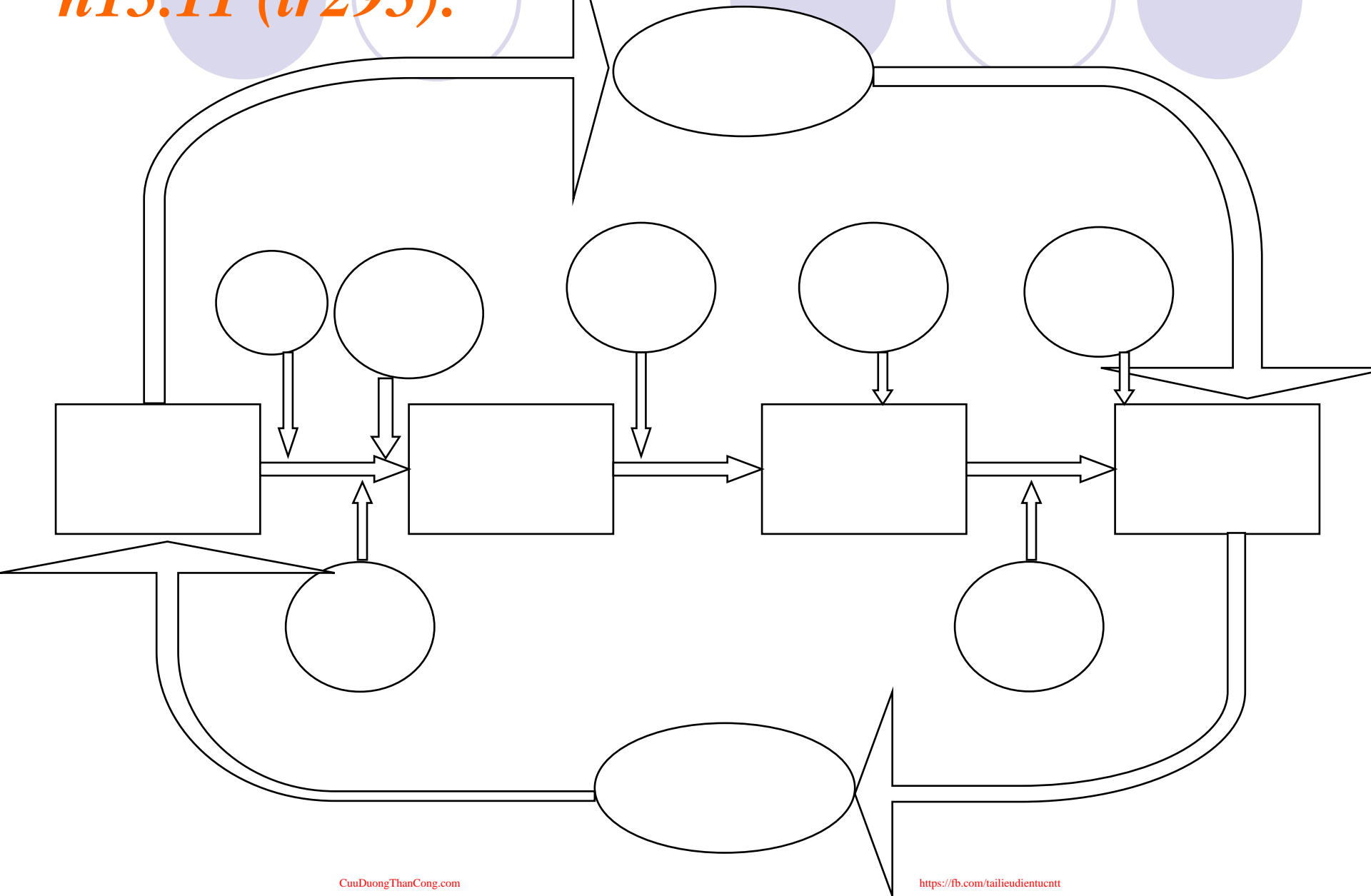
1. Làm biến dạng đóng góp và kết quả của mình hay của người khác,
2. Làm cách nào đó để xui khiến người khác thay đổi đóng góp hoặc kết quả của họ,
3. Làm cách nào đó để thay đổi đóng góp và kết quả công việc của chính mình,
4. Tìm người khác nữa để so sánh,
5. Thôi việc

Kết quả: tăng hoặc giảm năng suất, chất lượng đầu ra, vắng mặt, nghỉ việc tự nguyện.

Để áp dụng thuyết này, nhà quản trị cần:

- Hiểu rõ nhận thức của nhân về phần thưởng mà họ nhận được.
- Hiểu rõ mức độ hấp dẫn của phần thưởng đối với nhân viên.
- Nhân viên hiểu rõ họ cần phải làm gì để đạt được phần thưởng đó (tiêu chí, phương pháp đánh giá).
- Đảm bảo rằng nhân viên có thể đạt được thành tích đặt ra.

2.9. Mô hình tổng quát về động viên: *h15.11 (tr295):*



III. Các công cụ để động viên nhân viên:

1. Các vấn đề gắn với động viên:

- Động viên lực lượng đa dạng
 - Giờ giấc làm việc linh hoạt
 - Chia sẻ công việc
- Trả lương theo kết quả công việc
- Chương trình sở hữu cổ phần
- Động viên nhân viên với mức lương tối thiểu



2. Những biện pháp động viên nhân viên:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.