

# CHƯƠNG 5: TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG



# Nội dung

- I. Khái niệm và các yếu tố tạo động lực
- II. Các học thuyết tạo động lực
- III. Phương hướng/biện pháp tạo động lực



## I.1. Khái niệm

- Động lực là sự khát khao, tự nguyện của người lao động nhằm đem hết nỗ lực của bản thân để đạt được một mục tiêu hay kết quả nào đó
- Động lực có khác động cơ?



# Thảo luận

Có nhiều dấu hiệu chứng tỏ rằng tinh thần làm việc của CBCNV công ty VM giảm sút. Nhiều người trong số họ muốn bỏ việc. Nếu là cán bộ quản lý, bạn sẽ làm gì?



## I.1. Khái niệm

- Tạo động lực lao động là hệ thống các biện pháp, chính sách, cách ứng xử của tổ chức tác động đến NLĐ nhằm làm cho họ có động lực lao động trong công việc, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc và nỗ lực phấn đấu để đạt được các mục tiêu của bản thân và tổ chức



## I.2.Các yếu tố tạo động lực (1)

### Các yếu tố thuộc về cá nhân

- ✓ Hệ thống nhu cầu cá nhân
- ✓ Định hướng giá trị
- ✓ Khả năng/kỹ năng THCV
- ✓ Đặc điểm, tính cách của người lao động

...



## I.2.Các yếu tố tạo động lực (1)

### Các yếu tố thuộc về công việc

- ✓ Mức độ chuyên môn hóa 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
- ✓ ...



## I.2. Các yếu tố tạo động lực (2)

### Các yếu tố thuộc về tổ chức

- ✓ Môi trường/điều kiện làm việc, văn hóa tổ chức
- ✓ Các chính sách của tổ chức
- ✓ Phong cách lãnh đạo (động viên khuyến khích, chia sẻ khó khăn...)
- ✓ Khả năng áp dụng công nghệ, kỹ thuật mới
- ✓ ...





## II. Các học thuyết tạo động lực

- ✓ Thứ bậc nhu cầu của Maslow
- ✓ Học thuyết hai nhân tố của Herzberg
- ✓ Thuyết kỳ vọng của Vroom
- ✓ Thuyết công bằng của Adams
- ✓ Thuyết đặt mục tiêu của Locke
- ✓ Thuyết tăng cường tích cực

...



## II.1 Học thuyết về thứ bậc nhu cầu

**Nhu cầu  
bậc cao**

**Nhu cầu  
bậc thấp**

- Cá nhân không thể chuyển lên nhu cầu bậc cao hơn trừ phi các nhu cầu ở bậc thấp hơn được thỏa mãn

- Phải chuyển lên theo trình tự lần lượt

# Thực hành

Hãy sắp xếp các yếu tố dưới đây theo thứ tự ưu tiên:

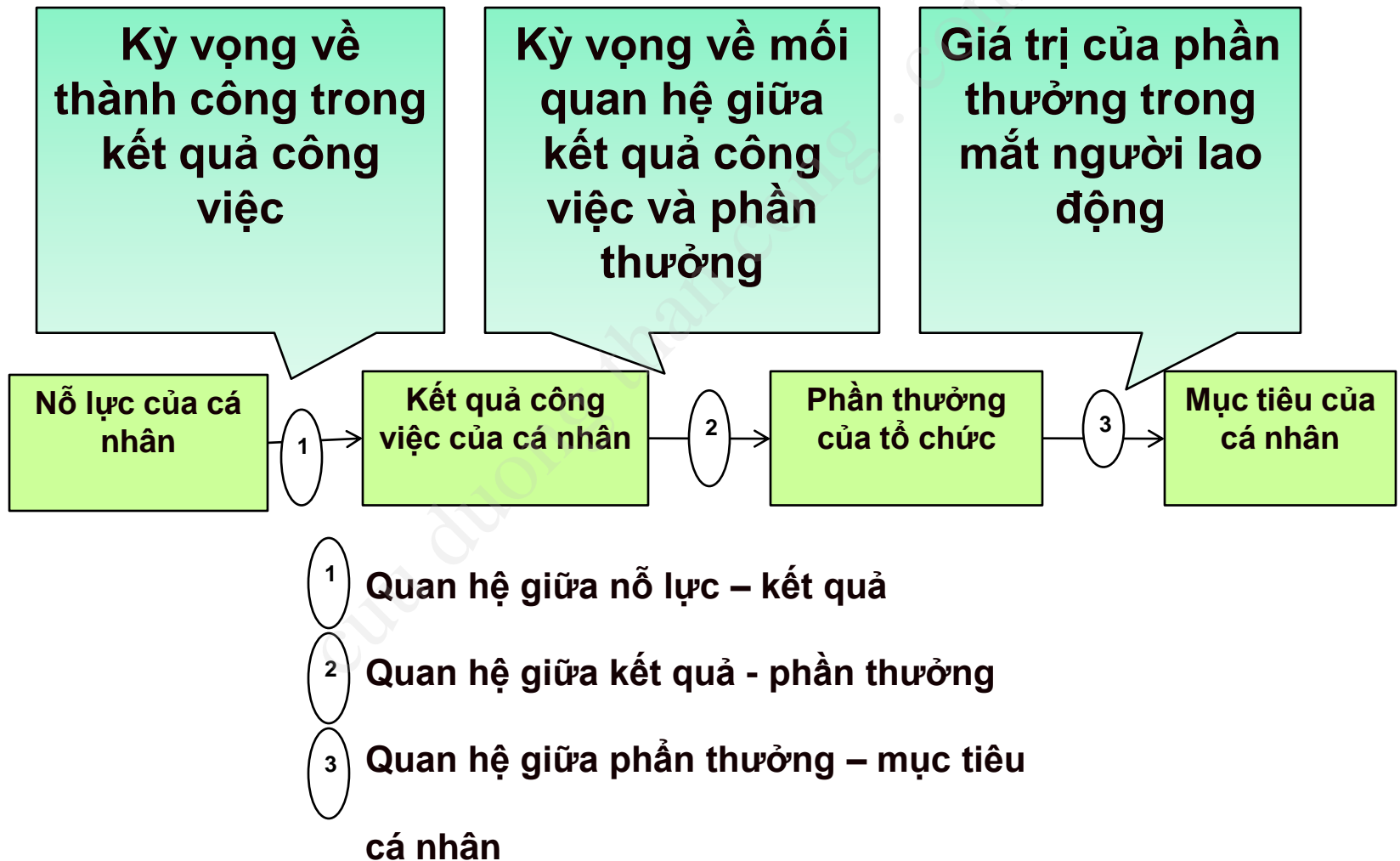
- Tiền lương/thu nhập cao
- Công việc thú vị, hấp dẫn
- Công việc ổn định
- Điều kiện làm việc tốt
- Khả năng làm việc độc lập, tự chủ
- Cơ hội phát triển nghề nghiệp, thăng tiến
- Thời gian làm việc linh hoạt
- Quan hệ đồng nghiệp tốt
- Lãnh đạo có phong cách dân chủ



## II.2. Học thuyết hai yếu tố của Herzberg



## II.3. Thuyết kỳ vọng của Vroom



## II.4. Thuyết công bằng của Adams

- **Người lao động mong muốn được đối xử công bằng và thường có xu hướng so sánh:**
  - ✓ Đóng góp của bản thân với lợi ích mà mình nhận được
  - ✓ Đóng góp và lợi ích mà mình nhận được với đóng góp và lợi ích mà người khác nhận được
- **Nếu không có sự công bằng, người lao động sẽ mất động lực**



## II.5. Học thuyết về sự tăng cường tích cực

- Những hành vi được khen, thưởng có xu hướng lặp lại. Những hành vi bị phê bình, bị phạt thường không có xu hướng lặp lại
- Khoảng thời gian kể từ lúc hành vi diễn ra cho đến lúc được thưởng/bị phạt càng ngắn bao nhiêu càng có tác dụng bấy nhiêu.
- Khen thưởng có tác dụng tạo động lực; phê bình/phạt chỉ có tác dụng ngăn ngừa các hành vi mà nhà quản lý không mong muốn

## II.6. Thuyết đặt mục tiêu của Locke

### ➤ Nguyên lý cơ bản:

- ✓ Mục tiêu cụ thể và thách thức sẽ dẫn đến kết quả công việc tốt hơn

### ➤ Mục tiêu thách thức sẽ:

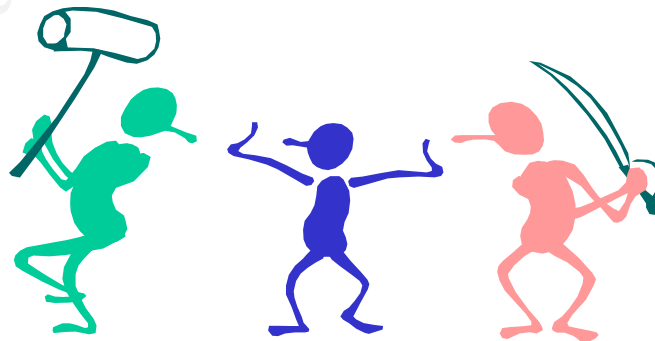
- ✓ Thúc đẩy cá nhân làm việc chăm chỉ hơn
- ✓ Tăng tính bền bỉ
- ✓ Khuyến khích nhân viên đạt hiệu quả cao hơn





### III. Những giải pháp tạo động lực cơ bản

- Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện CV
- Tạo mọi điều kiện để người lao động hoàn thành tốt công việc của mình
  - ✓ Cung cấp đủ thông tin, nguồn lực
  - ✓ Bố trí công việc phù hợp
  - ✓ Giảm thiểu những khó khăn về thủ tục hành chính
- Khuyến khích vật chất và tinh thần



# Khuyến khích vật chất (1)

Công cụ khuyến khích vật chất

- ✓ Hệ thống lương, thưởng
- ✓ Phúc lợi và dịch vụ



## Khuyến khích vật chất (2)

Tiền lương chỉ có tác dụng tạo động lực khi:

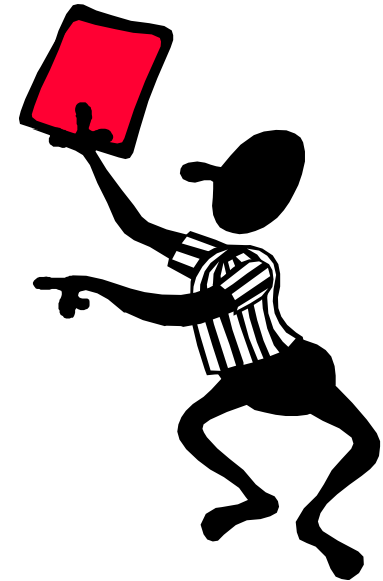
- ✓ Là sự thỏa thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động
- ✓ Có tính đến sự đóng góp của người lao động
- ✓ Đảm bảo cuộc sống
- ✓ Đảm bảo sự công bằng (công bằng nội bộ, công bằng xã hội)



## Khuyến khích vật chất (3)

Tiền thưởng có tác dụng tạo động lực khi:

- ✓ Mức thưởng hợp lý
- ✓ Thưởng kịp thời
- ✓ Đảm bảo sự công bằng



# Khuyến khích tinh thần

- Môi trường làm việc tốt: chia sẻ, quan tâm, vì mục tiêu chung
- Cơ hội thăng tiến, phát triển: học tập, đề bạt vào vị trí công việc mới, tạo cơ hội phát triển cho nhân viên
- Tổ chức các phong trào thi đua, công nhận năng lực, thành tích: đánh giá đúng sự đóng góp, biểu dương/khen thưởng khi đạt kết quả tốt trong công việc

...



# Khuyến khích tinh thần

- **Khuyến khích sự tham gia của người lao động**
  - ✓ Mở rộng quyền hạn cho người lao động, tạo điều kiện cho họ tham gia xác định mục tiêu, ra quyết định;
- **Các biện pháp khác**
  - ✓ Thời gian làm việc linh hoạt, các kỳ nghỉ

