

Chương 2:

Động viên nhân viên và Thiết kế công việc

Motivating Employees and Designing Jobs

Ngô Quý Nhâm – ĐH Ngoại Thương

Nội dung của chương này:

- Những đặc điểm của động cơ làm việc
- Mô hình của động cơ
- Thiết kế công việc để tăng cường động cơ
- Những thách thức với QTNL trong việc động viên nhân viên

#1: Những đặc điểm của động cơ làm việc

1.1 Khái niệm

- **Động cơ** (Motivation): sự sẵn sàng sử dụng **nỗ lực cao** để thực hiện **các mục tiêu của tổ chức**, nó bị ảnh hưởng bởi khả năng thoả mãn những **nhu cầu** cá nhân
- Phân biệt động cơ và việc bị đe dọa hoặc cám dỗ
- **Động cơ và hiệu quả**
 - Làm việc tích cực (nỗ lực cao)
 - Duy trì nỗ lực làm việc
 - Định hướng vào thực hiện các mục tiêu quan trọng

$$P = M \times A \times O$$

P: performance - kết quả, thành tích; M: Motivation - Động cơ
A: Ability - Năng lực : các kỹ năng, công nghệ, hiểu biết về công việc

	<h3>1.2 Mô hình tổng quát về sự thoả mãn nhu cầu</h3>
	<pre> graph LR A[Nhu cầu chưa thoả mãn] --> B[Căng thẳng gia tăng] B --> C[động cơ/nỗ lực] C --> D[Tìm kiếm hành vi] D --> E[Nhu cầu được thoả mãn] E --> F[Giảm sự căng thẳng] </pre> <ul style="list-style-type: none"> ■ Các nhu cầu chưa thoả mãn sẽ thúc đẩy hành động ■ Sử dụng nhu cầu để động viên <ul style="list-style-type: none"> – Nhận dạng nhu cầu – Tạo cơ hội để thoả mãn nhu cầu

	<h3>1.3 Một số lý thuyết về nhu cầu và động cơ</h3>
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Thuyết phân cấp nhu cầu của Maslow ■ Thuyết ba nhu cầu (McClelland) ■ Thuyết duy trì-động viên (F.Herzberg) ■ Thuyết X và thuyết Y (D.McGregor) ■ Thuyết Kỳ vọng (Expectation theory, Victor Vroom) ■ Thuyết công bằng (Equity Theory)

	<h3># Thuyết phân cấp nhu cầu của Maslow</h3>
	<p>Abraham Maslow:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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

	#Thuyết ba nhu cầu (McClelland)
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nhu cầu về thành tựu (Needs for Achievement) <ul style="list-style-type: none"> ... 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) <ul style="list-style-type: none"> ...mong muốn có ảnh hưởng hoặc khả năng ảnh hưởng đến người khác ■ Nhu cầu quan hệ (Needs for Affiliation) <ul style="list-style-type: none"> ...mong muốn về sự thân thiện hoặc quan hệ gần gũi

	#Thuyết duy trì-động viên (F.Herzberg)				
	Những yếu tố tạo ra động cơ làm việc trái ngược với yếu tố triệt tiêu				
	<table> <tr> <th>Những nhân tố dẫn đến sự thoả mãn trong công việc</th><th>Những nhân tố dẫn đến sự bất mãn</th></tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Thành đạt • Được công nhận • Bản thân công việc • Trách nhiệm • Sự tiến bộ • Cơ hội phát triển </td><td> <ul style="list-style-type: none"> • Sự giám sát • Chính sách của công ty • Sự giám sát • Điều kiện làm việc • Tiền lương • Quan hệ với đồng nghiệp • Quan hệ với cấp dưới • Địa vị • An toàn/công việc ổn định </td></tr> </table>	Những nhân tố dẫn đến sự thoả mãn trong công việc	Những nhân tố dẫn đến sự bất mãn	<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 • Sự giám sát • Điều kiện làm việc • Tiền lương • Quan hệ với đồng nghiệp • Quan hệ với cấp dưới • Địa vị • An toàn/công việc ổn định
Những nhân tố dẫn đến sự thoả mãn trong công việc	Những nhân tố dẫn đến sự bất mãn				
<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 • Sự giám sát • 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								
	<table> <tr> <td>Thoả mãn</td><td>Bất mãn</td></tr> </table>	Thoả mãn	Bất mãn						
Thoả mãn	Bất mãn								
	Quan điểm của Herzberg								
	<table> <tr> <th>Nhân tố động viên</th><th>Nhân tố duy trì</th></tr> <tr> <td> <table> <tr> <td>Thoả mãn</td><td>Không thoả mãn</td></tr> </table> </td><td> <table> <tr> <td>Không bất mãn</td><td>Bất mãn</td></tr> </table> </td></tr> </table>	Nhân tố động viên	Nhân tố duy trì	<table> <tr> <td>Thoả mãn</td><td>Không thoả mãn</td></tr> </table>	Thoả mãn	Không thoả mãn	<table> <tr> <td>Không bất mãn</td><td>Bất mãn</td></tr> </table>	Không bất mãn	Bất mãn
Nhân tố động viên	Nhân tố duy trì								
<table> <tr> <td>Thoả mãn</td><td>Không thoả mãn</td></tr> </table>	Thoả mãn	Không thoả mãn	<table> <tr> <td>Không bất mãn</td><td>Bất mãn</td></tr> </table>	Không bất mãn	Bất mãn				
Thoả mãn	Không thoả mãn								
Không bất mãn	Bất mãn								
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Các nhân tố động viên (Motivators): <ul style="list-style-type: none"> ...những yếu tố làm tăng sự thoả mãn công việc và có tác dụng động viên ■ Các nhân tố duy trì (Hygiene Factors): <ul style="list-style-type: none"> ...những yếu tố có tác dụng ngăn chặn sự bất mãn nhưng không có tác dụng động viên 								

Thuyết X và thuyết Y (D.McGregor)

Thuyết X	Thuyết Y
<ul style="list-style-type: none"> Bản chất của công nhân là lười nhác không thích công việc, và trốn tránh nếu có thể. Công nhân phải bị cưỡng chế, kiểm soát hoặc đe dọa kỷ luật để đạt được mục tiêu. Công nhân không muốn đảm nhận trách nhiệm và trông chờ vào sự chỉ dẫn Hầu hết công nhân đều đặt sự an toàn lên trên hết và không có tham vọng trong công việc 	<ul style="list-style-type: none"> Công nhân coi làm việc là đương nhiên, giống như vui chơi, giải trí. Công nhân sẽ tự tổ chức và kiểm soát công việc nếu họ cam kết thực hiện mục tiêu. Công nhân bình thường sẽ chấp nhận và thậm chí tìm kiếm trách nhiệm Hầu hết mọi người đều có khả năng ra quyết định chứ không phải chỉ có nhà quản trị.
... Cây gậy và củ cà rốt	... Lấy con người làm trung tâm

Thuyết công bằng (Equity Theory)

Phần thưởng cá nhân

Đóng góp cá nhân



Phần thưởng của người khác

Đóng góp người khác

Khi thấy bất công bằng nhân viên có thể:

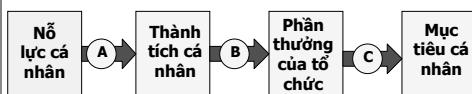
- Làm biến dạng đầu vào hoặc kết quả của mình hoặc của người khác
- Gây ra sự thay đổi đầu vào hoặc kết quả của người khác
- Thay đổi đầu vào hoặc kết quả của bản thân
- Tìm người khác để so sánh
- Bỏ việc

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

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 Mô hình của động cơ
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Quan hệ giữa nỗ lực và thành tích ■ Quan hệ giữa thành tích cá nhân và mục tiêu của tổ chức ■ Quan hệ giữa mục tiêu của tổ chức và mục tiêu cá nhân

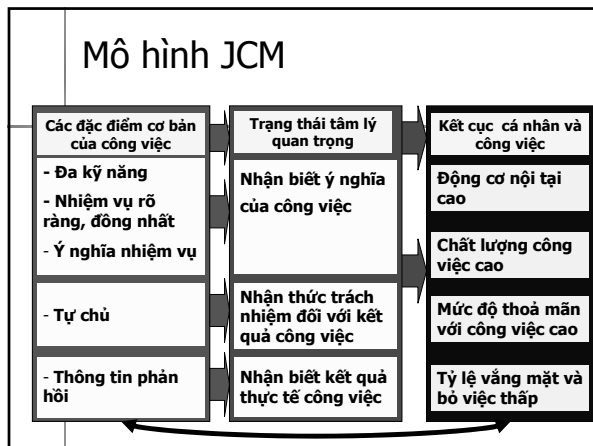
	# Quan hệ giữa nỗ lực và thành tích
	<ul style="list-style-type: none"> ■ ...tập trung vào khả năng của một người có thể sử dụng nỗ lực phù hợp ■ Làm thế nào để tạo động cơ? <ul style="list-style-type: none"> – Cụ thể hóa nỗ lực : <ul style="list-style-type: none"> ■ Đối với QTNNL: công việc gì? (nhiệm vụ, trách nhiệm) ■ Lựa chọn và phân công đúng người đúng việc

	# Quan hệ giữa thành tích thành tích cá nhân và mục tiêu của tổ chức
	<ul style="list-style-type: none"> ■ ... thiết lập mối quan hệ giữa thành tích cá nhân và mục tiêu của tổ chức để có thể tạo ra giá trị cho tổ chức ■ Để có được mqh này, một tổ chức cần: <ul style="list-style-type: none"> – Có định hướng rõ ràng→công việc rõ ràng – Đánh giá thành tích

	# Quan hệ giữa mục tiêu của tổ chức và mục tiêu cá nhân
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nếu chúng ta muốn tăng cường động cơ, chúng ta phải đảm bảo rằng các mục tiêu cá nhân được thỏa mãn ▪ Đảm bảo các phần thưởng của tổ chức có thể đáp ứng được nhu cầu của các cá nhân (flexible compensation) ▪ Kết nối các phần thưởng với kết quả công việc ▪ Xem xét sự công bằng của hệ thống



	#4 Thiết kế công việc để tăng cường động cơ
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mô hình các đặc điểm công việc – JCM (The Job Characteristics Model) ... khuôn khổ phân tích và thiết kế công việc, trong đó xác định năm 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 để xác định và có ý nghĩa
3. Thiết lập 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

	#Thiết kế công việc để tăng cường động cơ
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mở rộng phạm vi công việc (Job Enlargement): <ul style="list-style-type: none"> ❖ Tăng số lượng nhiệm vụ và tần suất ❖ Mở rộng phạm vi hiểu biết, do đó nhân viên thoải mái hơn, tăng chất lượng dịch vụ, ít lỗi ■ Gia tăng chiều sâu công việc (Job Enrichment) <ul style="list-style-type: none"> ❖ Tăng mức độ kiểm soát của nhân viên đối với công việc ❖ Tăng chất lượng công việc, nhân viên được động viên ❖ Luân chuyển công việc

	#Thiết kế công việc để tăng cường động cơ
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Luân chuyển công việc (Job Rotation) ❖ Làm việc tại gia (Work at Home) ❖ Giờ làm việc linh hoạt

	#5 Những thách thức về động viên đối với QTNNL
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Động viên lực lượng lao động đa dạng ■ Trả lương theo thành tích ■ Động viên bằng chương trình sở hữu cổ phần ■ Động viên người lao động hưởng lương tối thiểu

	3. Các công cụ để động viên nhân viên
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Thừa nhận sự khác biệt cá nhân 2. Sử dụng đúng người đúng việc 3. Sử dụng mục tiêu 4. Đảm bảo các mục tiêu khả thi 5. Các phần thưởng phải phù hợp với cá nhân 6. Kết nối các phần thưởng với kết quả công việc 7. Xem xét sự công bằng của hệ thống 8. Đừng quên tiền cũng là công cụ động viên
