

## Chương 2

# ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG



Ngô Quý Nhâm – ĐH Ngoại Thương

## #1: Động cơ là gì?

- **Động lực** (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 lực và việc bị đe dọa hoặc cám dỗ
- **Động lực 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

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

	<p><b>CÁC LÝ THUYẾT NỘI DUNG VÀ LÝ THUYẾT QUÁ TRÌNH VỀ ĐỘNG CƠ</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Các lý thuyết nội dung             <ul style="list-style-type: none"> <li>– giải thích tại sao con người có các nhu cầu khác nhau ở các thời điểm khác nhau</li> </ul> </li> <li>■ Các lý thuyết quá trình             <ul style="list-style-type: none"> <li>– mô tả quá trình mà nhờ đó các nhu cầu được biến đổi thành hành vi</li> </ul> </li> </ul>

	<h2>Lý thuyết về tháp nhu cầu</h2> <p>Tháp nhu cầu</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Các nhu cầu ở bậc thấp hơn phải được thoả mãn trước khi con người được khuyến khích</li> <li>■ Nhu cầu nổi trội nhất tại một thời điểm sẽ tạo động cơ mạnh mẽ nhất để thực hiện mục tiêu</li> <li>■ Khi một nhu cầu được thoả mãn, thì nó không còn là yếu tố tạo ra động lực</li> <li>■ Nhà quản lý cần phải xác định và tạo cơ hội thoả mãn một cách hợp lý nhất nhu cầu nổi trội để tạo động lực cho người lao động.</li> </ul>

	<h2>THUYẾT ERG</h2> <p>Tháp nhu cầu      Thuyết ERG</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mô hình của Alderfer có 3 nhóm nhu cầu</li> <li>■ Bổ sung quá trình thất vọng theo trình tự vào mô hình của Maslow</li> </ul>

<h2>Các lý thuyết nội dung</h2>			
Lý thuyết về cấp nhu cầu	Thuyết ERG	Thuyết Duy trì – Động viên →	Thuyết nhu cầu Học hỏi của McClelland's
Tự khẳng định	Phát triển Growth	Các nhân tố động viên Motivators	Nhu cầu về sự hoàn thiện
Tự trọng			Nhu cầu về Quyền lực
Xã hội	Quan hệ Relatedness		Nhu cầu liên kết
An toàn	Tồn tại Existence	Các nhân tố duy trì Hygiene's	
Sinh lý			

<h2>Thuyết duy trì-động viên (F.Herzberg)</h2>	
<p>Những yếu tố tạo ra động cơ làm việc trái ngược với yếu tố triệt tiêu</p>	
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"> <li>• Thành đạt</li> <li>• Được công nhận</li> <li>• Bản thân công việc</li> <li>• Trách nhiệm</li> <li>• Sự tiến bộ</li> <li>• Cơ hội phát triển</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sự giám sát</li> <li>• Chính sách của công ty</li> <li>• Điều kiện làm việc</li> <li>• Tiền lương</li> <li>• Quan hệ với đồng nghiệp</li> <li>• Quan hệ với cấp dưới</li> <li>• Địa vị</li> <li>• An toàn/công việc ổn định</li> </ul>



## Thuyết X và thuyết Y (D.McGregor)

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

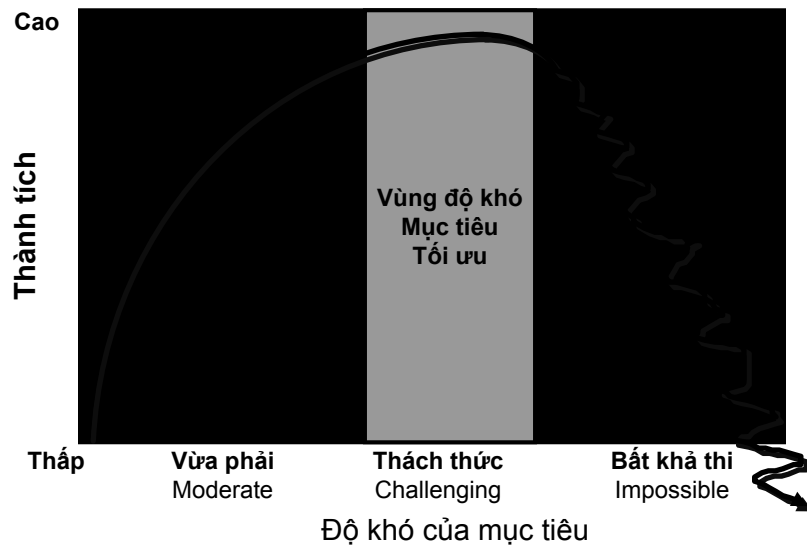
## Lý thuyết thiết lập mục tiêu

### 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

## Thuyết thiết lập mục tiêu (Goal-setting theory)



## LÝ THUYẾT VỀ SỰ CÔNG BẰNG

Phần thưởng cá nhân

Đóng góp cá nhân



Phần thưởng của người khác

Đóng góp người khác

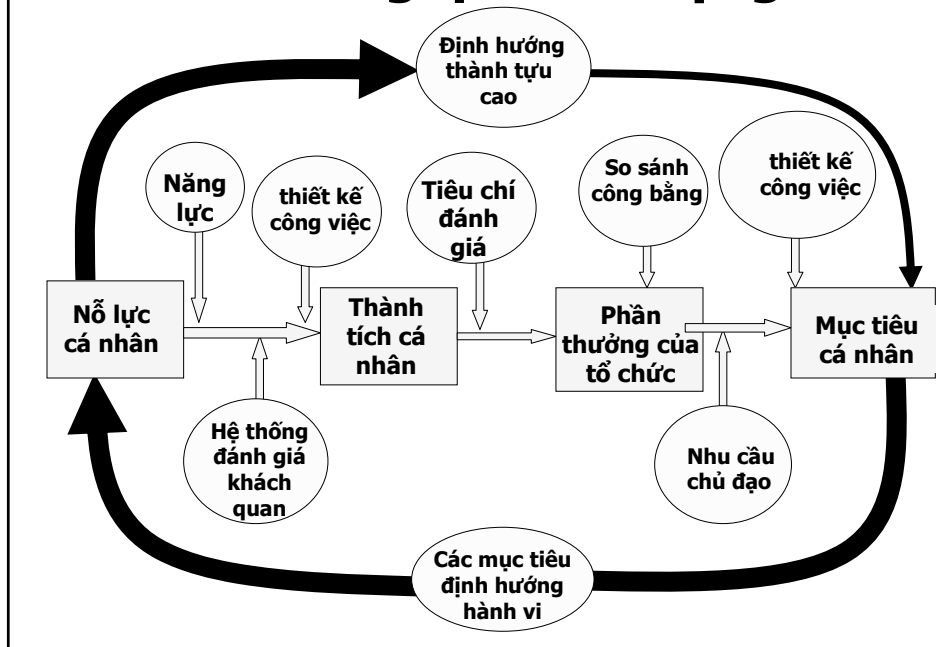
### Khi thấy bất công, nhân viên có thể:

1. Giảm đầu vào (đóng góp) của chính mình
2. Tăng đầu ra (phần nhận được) của chính mình
3. Để mặc tình huống gây ra sự không công bằng (thôi việc, không hợp tác với người được phần thưởng cao hơn)

	<h2 style="text-align: center;">Thuyết Kỳ vọng</h2> <p style="text-align: center;">(Expectation theory, Victor Vroom)</p>
	<p>...Một người hành động theo một cách thức và nỗ lực nhất định vì:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kỳ vọng là hành động đó sẽ dẫn đến một <b>kết quả</b> nhất định</li> <li>• <b>mức độ hấp dẫn</b> của kết quả đó đối với anh ta</li> </ul> <div style="text-align: center;"> <pre> graph LR     A[Nỗ lực cá nhân] -- A --&gt; B[Thành tích cá nhân]     B -- B --&gt; C[Phần thưởng của tổ chức]     C -- C --&gt; D[Mục tiêu cá nhân] </pre> </div> <p>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</p>

	<h2 style="text-align: center;">Để áp dụng thuyết này, nhà quản trị cần...</h2>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hiểu rõ nhận thức của nhân viên về phần thưởng mà họ nhận được</li> <li>■ Hiểu rõ mức độ hấp dẫn của phần thưởng đối với nhân viên</li> <li>■ Nhân viên viên hiểu rõ họ cần phải làm gì để đạt được phần thưởng đó (tiêu chí, pp đánh giá)</li> <li>■ Đảm bảo rằng nhân viên có thể đạt được thành tích đặt ra</li> </ul>

## Mô hình tổng quát về động viên



### 3. Các công cụ để động viên nhân viên

- 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



### **Những biện pháp động viên nhân viên:**

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