



Tạo động lực làm việc

Ts. Phan Quốc Việt

Ths. Nguyễn Huy Hoàng

Mục đích

1. Giới thiệu các lý thuyết về hành vi
2. Tìm hiểu các biện pháp làm công việc thú vị
3. Xem xét các động lực làm việc trong một tập thể trên quan điểm người lãnh đạo và quản lý

Kết quả

Sau khi kết thúc khóa học, học viên sẽ có thể:

- ✓ Kể ra được những yếu tố ảnh hưởng đến hành vi của những người làm việc với mình
- ✓ Mô tả được vai trò của người lãnh đạo trong việc tạo động lực làm việc cho nhân viên
- ✓ Áp dụng các kỹ thuật làm giàu công việc để tạo động lực làm việc cho nhân viên



Tạo động lực làm việc

- ✓ Khái niệm động lực
- ✓ Các lý thuyết
- ✓ Tạo động lực làm việc

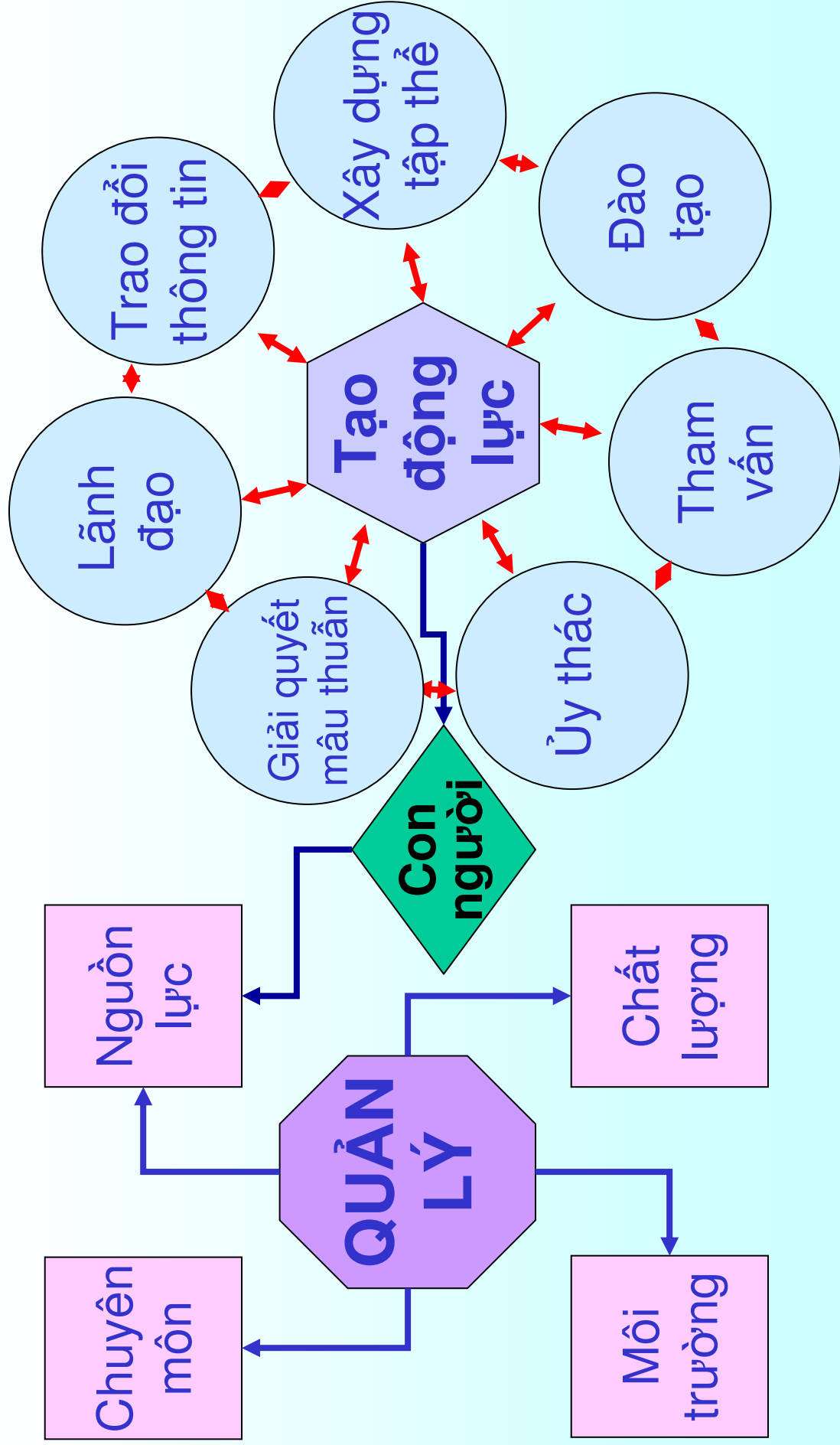


Tạo động lực làm việc

- ✓ Khái niệm động lực
- ✓ Các lý thuyết
- ✓ Tạo động lực làm việc

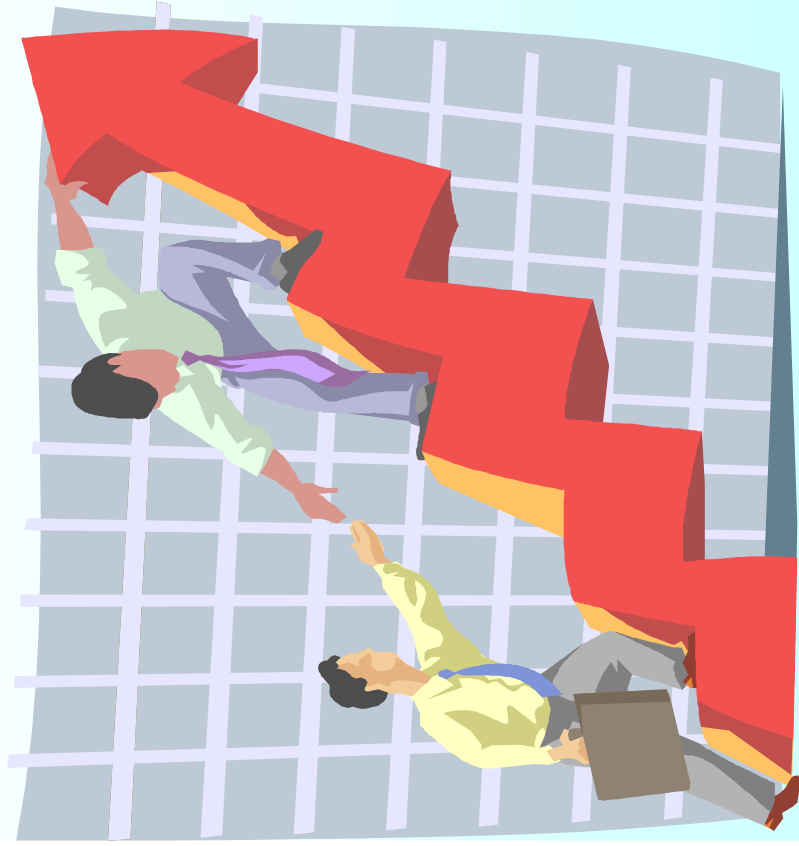


Mối liên hệ với các chủ đề quản lý khác





Vai trò của người quản lý

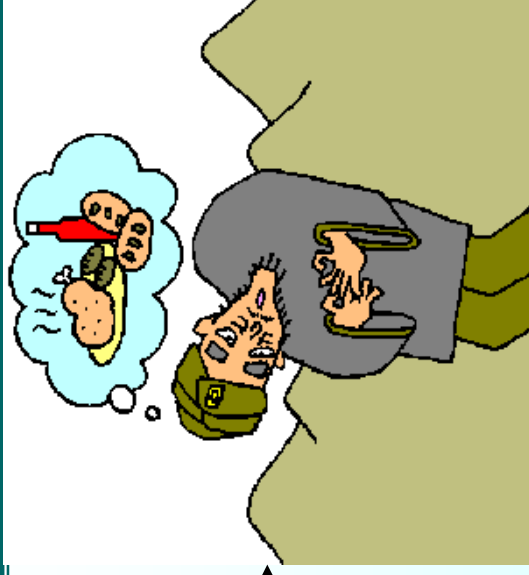


Dẫn dắt nhân
viên đạt được
những mục
tiêu đã đề ra ở
mức năng lực
cao nhất mà
họ có thể



Tâm sinh lý và động lực

Hãy tưởng tượng
khi bạn đói...



Sự kết hợp giữa
cảm giác và ý nghĩ
đó gọi là “động cơ”.

Và thứ mà thỏa mãn
động cơ đó gọi là
“nhu cầu”.

Bạn nhận thấy cảm giác
đó trong mình và nó
thức đẩy bạn tìm cái gì
đó để ăn. Đôi khi cảm
giác đó được thể hiện
“Tôi muốn ăn...”

Tâm sinh lý và động lực

**Động cơ đủ mạnh
bắt ta phải có hành
động để thỏa mãn
nhu cầu**

**- “bị thúc đẩy”
kiếm thức ăn**



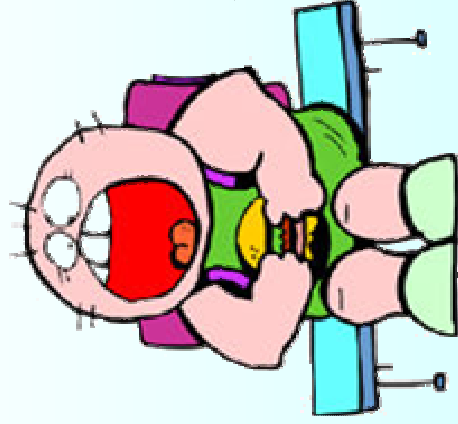
Zeel, Pix



**Mức độ bắt ta hành động để
thỏa mãn “nhu cầu” tìm thức
ăn sẽ ảnh hưởng đến trạng
thái tinh thần và mức độ cố
gắng tìm thức ăn.**

Tâm sinh lý và động lực

Nói chung, con người tiếp tục bị thúc đẩy hành động cho đến khi thỏa mãn “nhu cầu” hoặc “động cơ” giảm

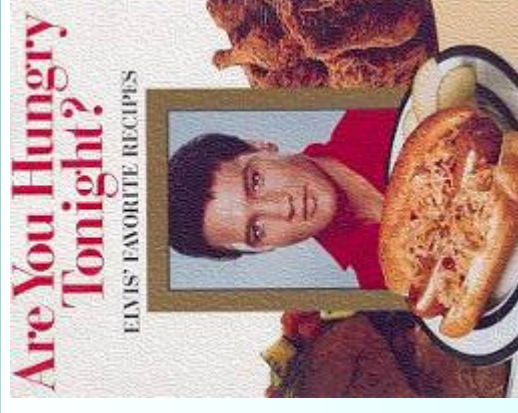
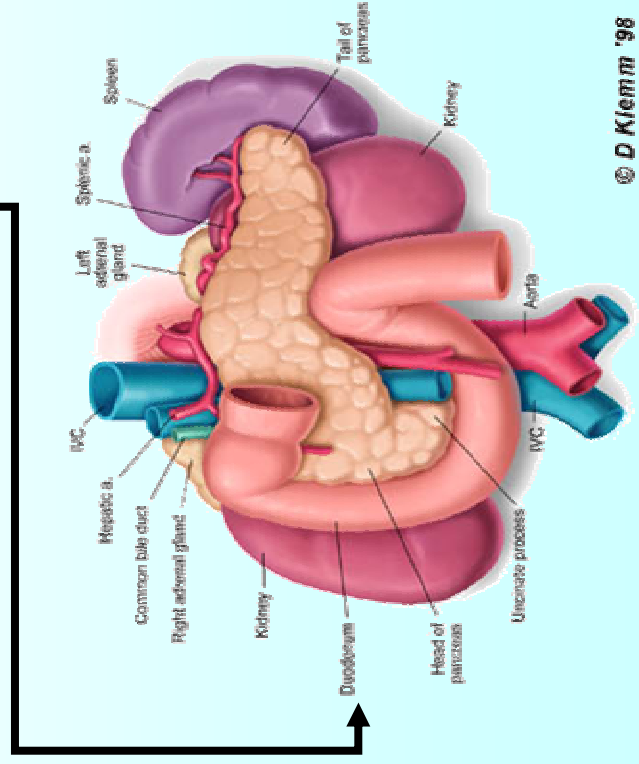


Kết quả của hành vi làm thỏa mãn nhu cầu - trong trường hợp này là ăn bánh mì - thường được gọi là “mục đích” hay “trạng thái cuối cùng”



Tâm sinh lý và động lực

Đây là cách tiếp cận theo tâm sinh lý học. “Động cơ” tạo ra bởi sự thay đổi hóa học bên trong con người...



...và bị ảnh hưởng bởi nhịp sinh học và đôi khi kích thích bởi những gì chúng ta nghe hay nhìn thấy



Bụng đói đầu gối phải bó



Sự khác nhau giữa nhân viên tích cực và nhân viên lười nhác?



Động lực

- ✓ Mức độ nỗ lực nhằm đạt được mục tiêu
- ✓ Kết quả của mức độ thỏa mãn nhu cầu cá nhân

Động lực

Sự khác biệt về hành vi trong
công việc giữa các cá nhân
không liên quan đến khả năng
hoặc những nhu cầu đòi hỏi của
môi trường bên ngoài

Động lực

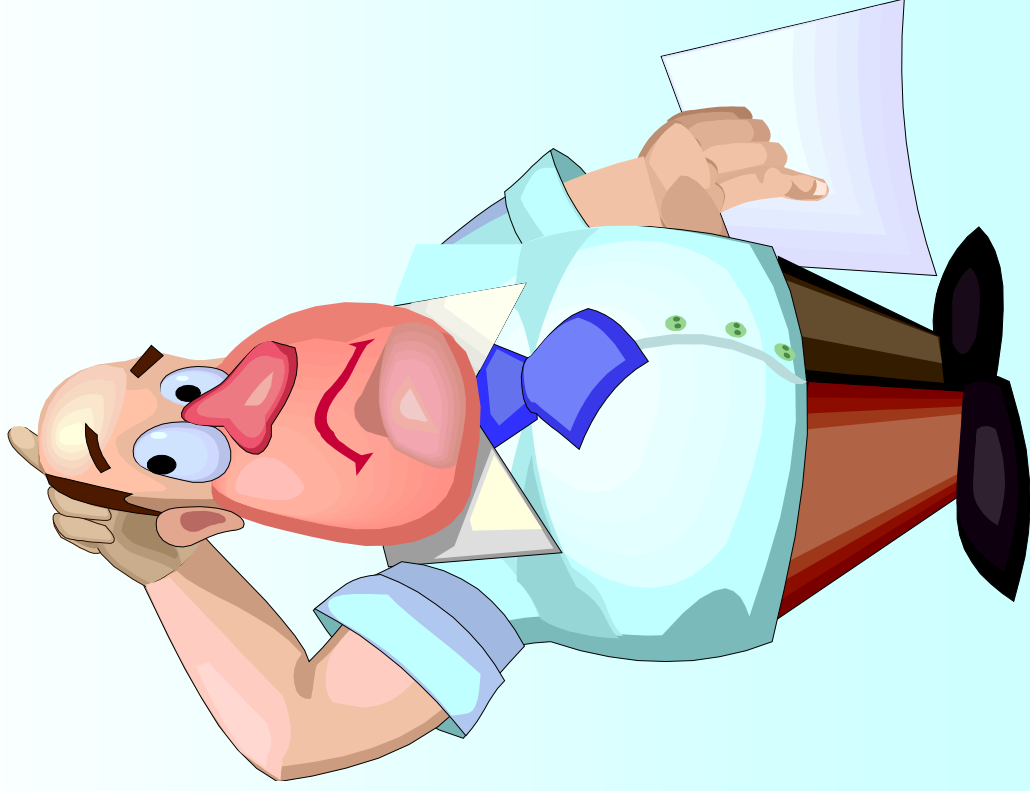
- ✓ Tìm khác biệt giữa cách làm việc của các cá nhân
- ✓ Loại bỏ khác biệt do sự đa dạng về khả năng
- ✓ Loại bỏ khác biệt do ngoại cảnh bất khả kháng
- ✓ Những gì còn lại chính là: **Động lực**

Đặc điểm

- ✓ Nhiều người biết nhưng rất khó định nghĩa
- ✓ Chỉ đánh giá được qua cách thực hiện công việc
- ✓ Lý thuyết rất hay nhưng khó áp dụng

Định nghĩa

Động lực là gì?



Động lực

MOTIVATION

=

MOTIVE + ACTION



Động lực làm việc

- ✓ Là một động cơ có ý thức hay vô thức khơi gợi và hướng hành động vào việc đạt được mục tiêu mong đợi. (Từ điển Tiếng Anh Longman)
- ✓ Để tạo động lực cho ai đó thực hiện việc gì, bạn phải làm cho người đó **muốn** làm việc đó chứ không phải bị **buộc phải** làm.



Tạo động lực làm việc

✓ Khái niệm động lực

✓ Các lý thuyết

✓ Tạo động lực làm việc

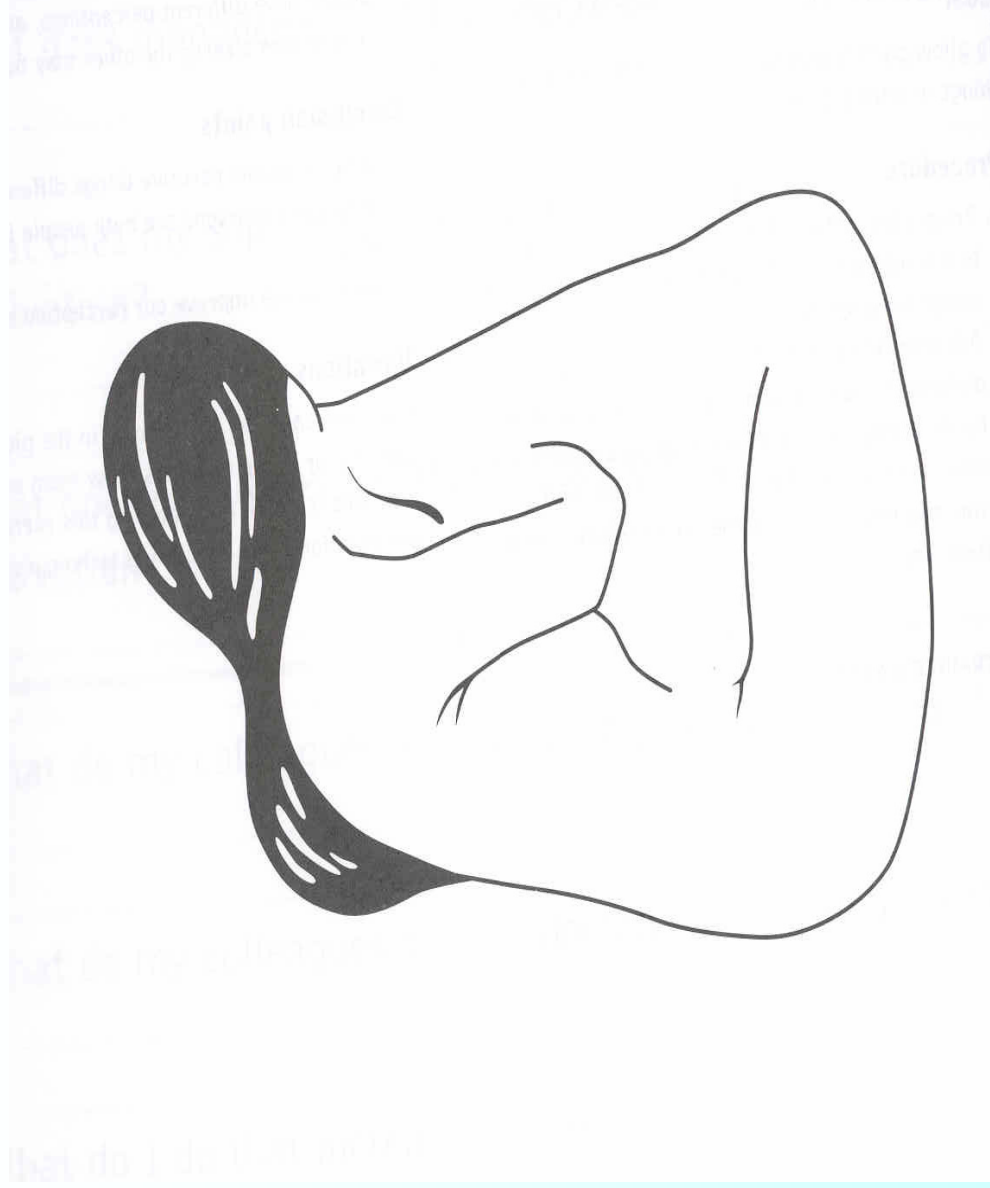


Kiểm nghiệm lý thuyết

**Hãy nhìn lại
chính ta**

**Xem lại
lý thuyết**

**Chỉ ra lý thuyết
dẫn dắt ta
như thế nào**



Ta nhìn thấy gì?



Giá trị & Thái độ & Hành vi

✓ Giá trị:

- Điều quan trọng nhất đối với một cá nhân

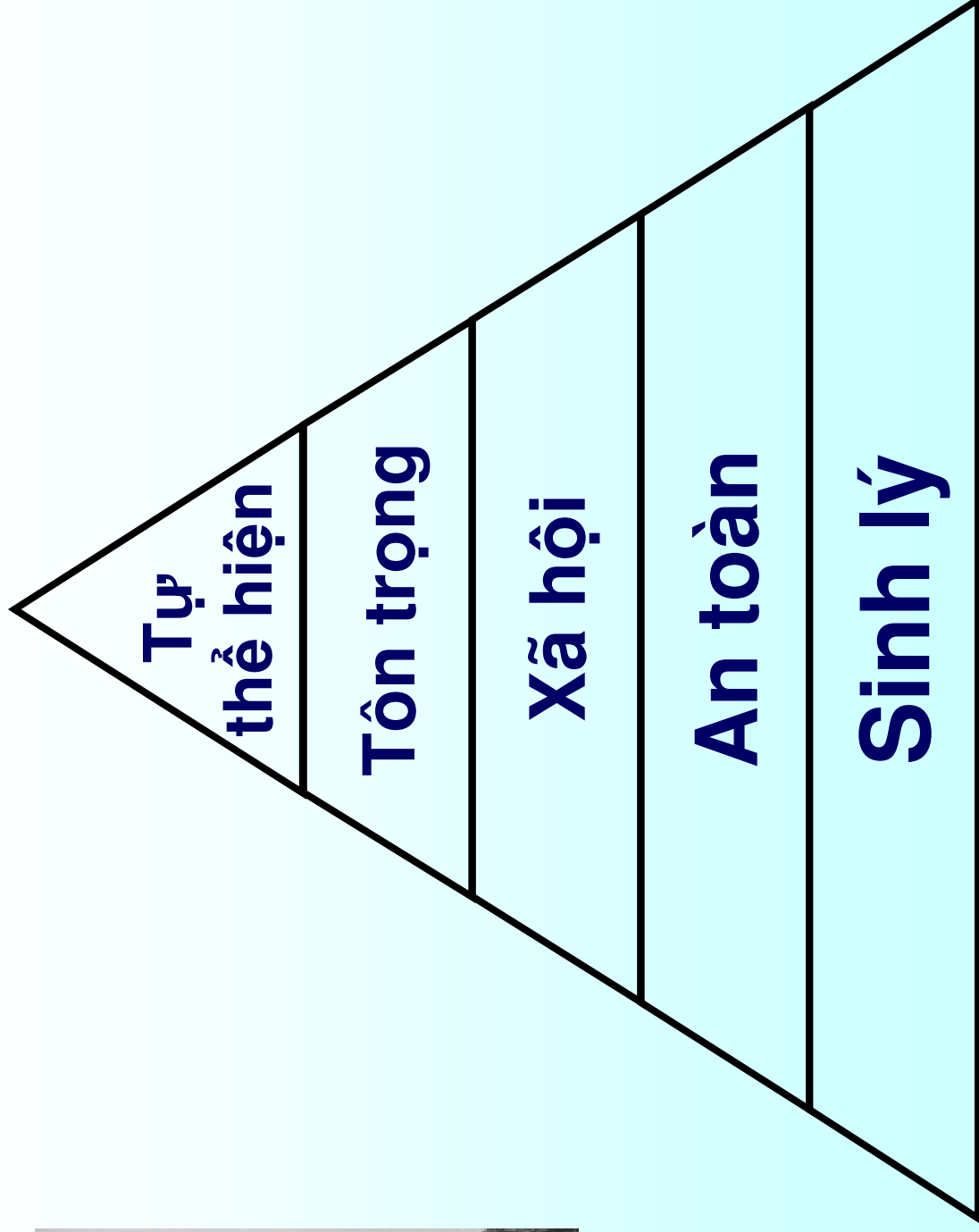
✓ Thái độ:

- Sự nhìn nhận về khách quan của cá nhân

✓ Hành vi:

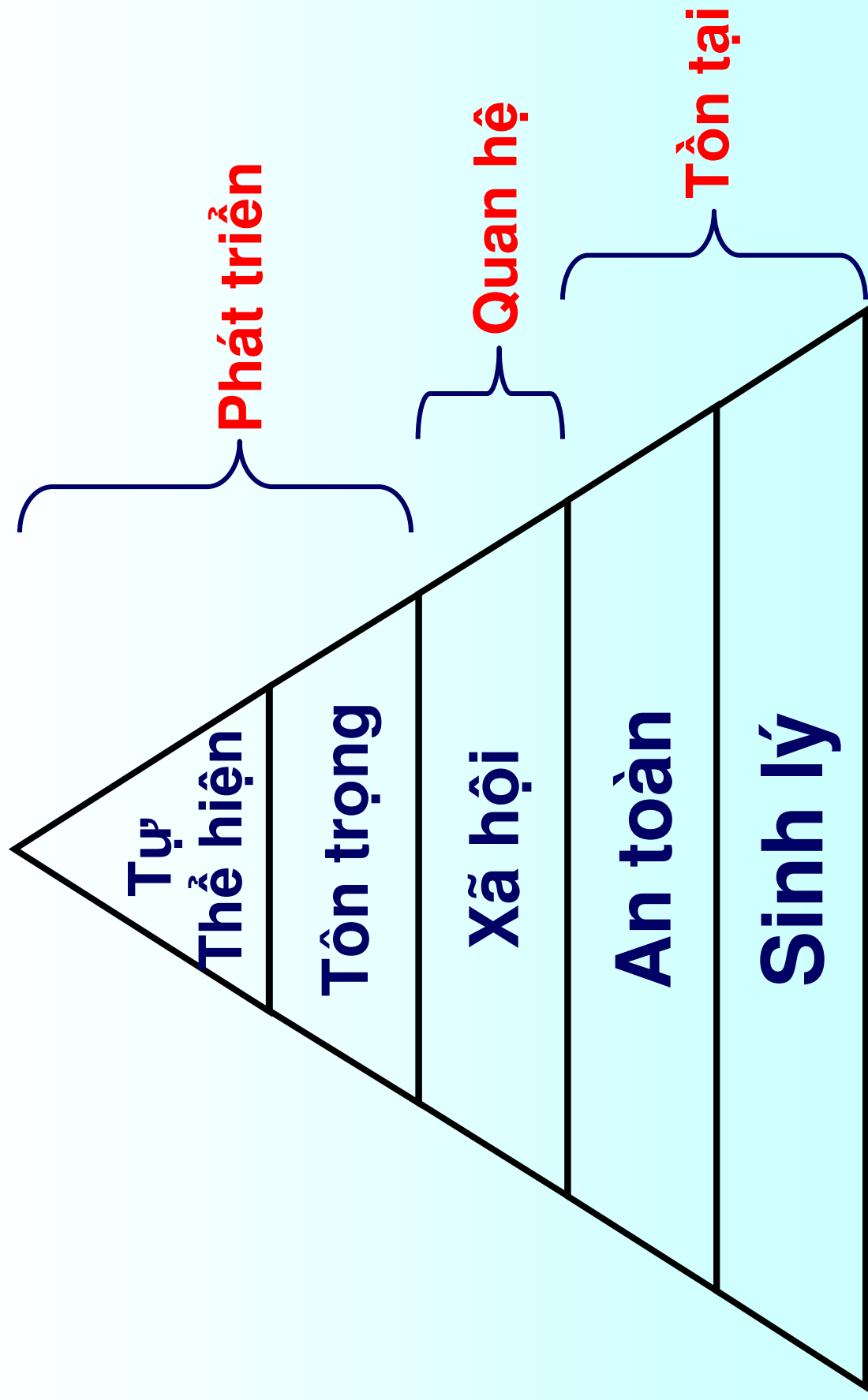
- Một hành động cụ thể:
 - Phản ánh thái độ và
 - Bị chi phối bởi giá trị

Tháp nhu cầu Abraham Maslow



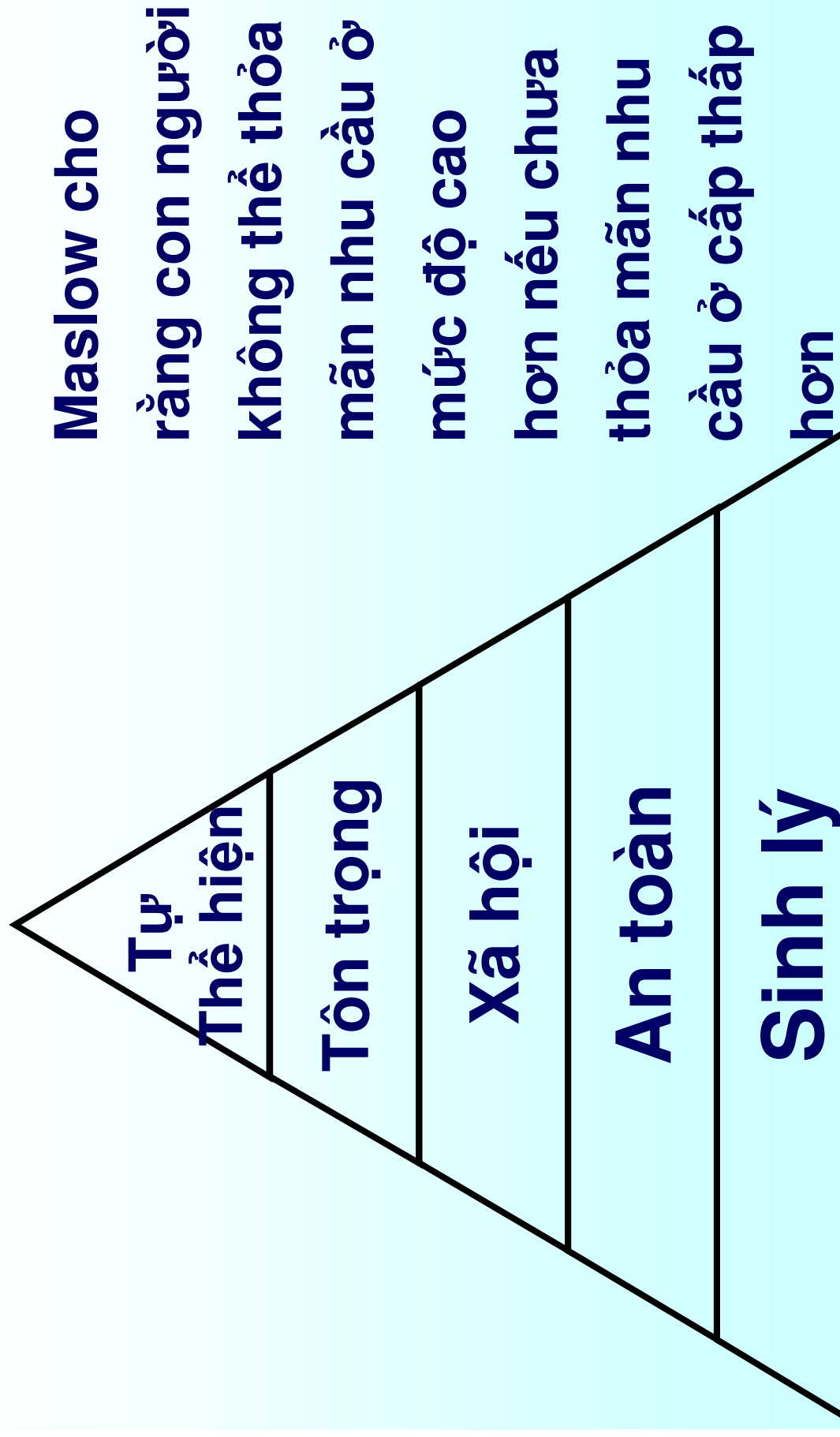


Tháp nhu cầu của Maslow





Tháp nhu cầu của Maslow



Tháp nhu cầu của Maslow



Tháp nhu cầu của Maslow



**Xung đột:
Nhân tố này có thể
khích lệ
hoặc ngược lại**

Ta nghĩ gì về nhân viên

Lý thuyết X

Cho rằng nhân viên không thích trách nhiệm nên phải ép làm việc

Lý thuyết Y

Cho rằng nhân viên yêu thích công việc, sáng tạo, chịu trách nhiệm và tự điều khiển mình

Douglas McGregor



Thuyết X

- ✓ Không thích làm việc và sẽ trốn tránh nếu có thể
- ✓ Thường nếu muốn họ làm, phạt nếu không làm
- ✓ Thích bị kiểm soát và chỉ dẫn
- ✓ Tránh trách nhiệm
- ✓ Ít hoài bão
- ✓ Thường muốn sự ổn định hơn bất cứ thứ gì khác

Thuyết Y

- ✓ Con người thích làm việc trong điều kiện phù hợp
- ✓ Muốn tự định hướng, làm chủ hơn sự điều khiển
- ✓ Họ sẽ cam kết với mục tiêu nếu đạt được sự thỏa mãn nhu cầu cá nhân từ công việc
- ✓ Chấp nhận và gánh vác trách nhiệm trong điều kiện thích hợp
- ✓ Sự khéo léo và óc sáng tạo luôn tiềm ẩn trong mỗi người nhưng chưa được khai thác đúng mức

“Bạn có biết ai...”

là người quản lý hành là người quản lý hành
động theo thuyết ‘X’? động theo thuyết ‘Y’?

- Họ đối xử như thế nào ▪ Họ khác gì những người theo thuyết X? với nhân viên?
- Nhân viên của họ ▪ Quan hệ của họ với phản ứng như thế nhân viên như thế nào? nào?



Người QL thiên về kiểm soát (X)

- ✓ Quyết định không cần đóng góp của người khác
- ✓ Duy trì sự kiểm soát theo quan điểm của mình
- ✓ Thiên về mục đích và đôi khi đòi hỏi cao
- ✓ Có thể sử dụng áp lực để đạt đến mục tiêu



Người QL thiên về kiểm soát (X)

- ✓ Có thể kỷ luật với người không làm tốt công việc
- ✓ Quả quyết, có thể đối đầu với người làm biếng
- ✓ Không thích tập thể phê bình



Người QL thiên về ủy quyền (Y)

- ✓ Quyết định có sự nhất trí, giúp người khác làm chủ
- ✓ Khuyến khích sự sáng tạo và sáng kiến
- ✓ Huấn luyện, giúp người khác làm việc hiệu quả
- ✓ Lãnh đạo bằng cách nêu gương



Người QL thiên về ủy quyền (Y)

- ✓ Thừa nhận việc làm tốt
- ✓ Giúp mọi người phát triển, nhận thêm trách nhiệm
- ✓ Đánh giá cao và khuyến khích làm việc tập thể



Thuyết Hai yếu tố

Các yếu tố tạo ra sự thỏa mãn rất khác biệt so với những nhân tố tạo ra sự bất mãn trong công việc

**Các yếu tố
tạo động lực**

&

**Các yếu tố
duy trì**



Các yếu tố tạo động lực

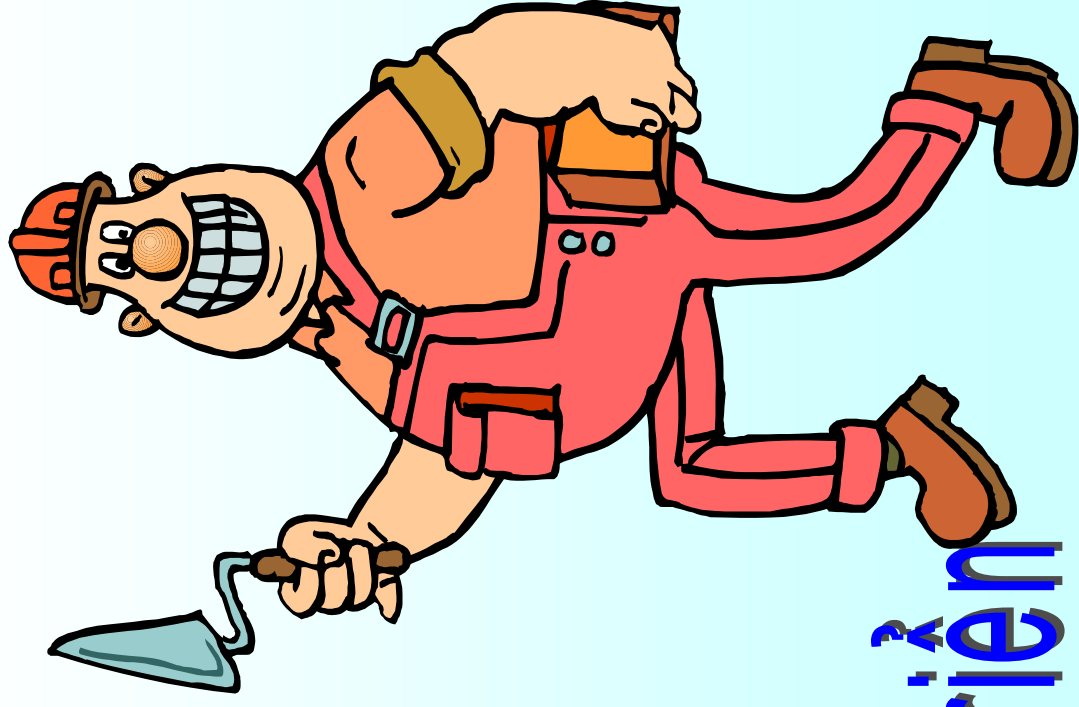
Tinh thần

Sức công năng

Bản thân công việc

Trách nhiệm

Cơ hội phát triển





Các yếu tố duy trì



Điều kiện làm việc

Chính sách & Quy định quản lý

Địa vị

Tiền lương

Mức quan hệ nhân công việc nhân định

Nhận xét

Nhóm yếu tố
tạo nên động
lực liên quan
đến bản thân
công việc

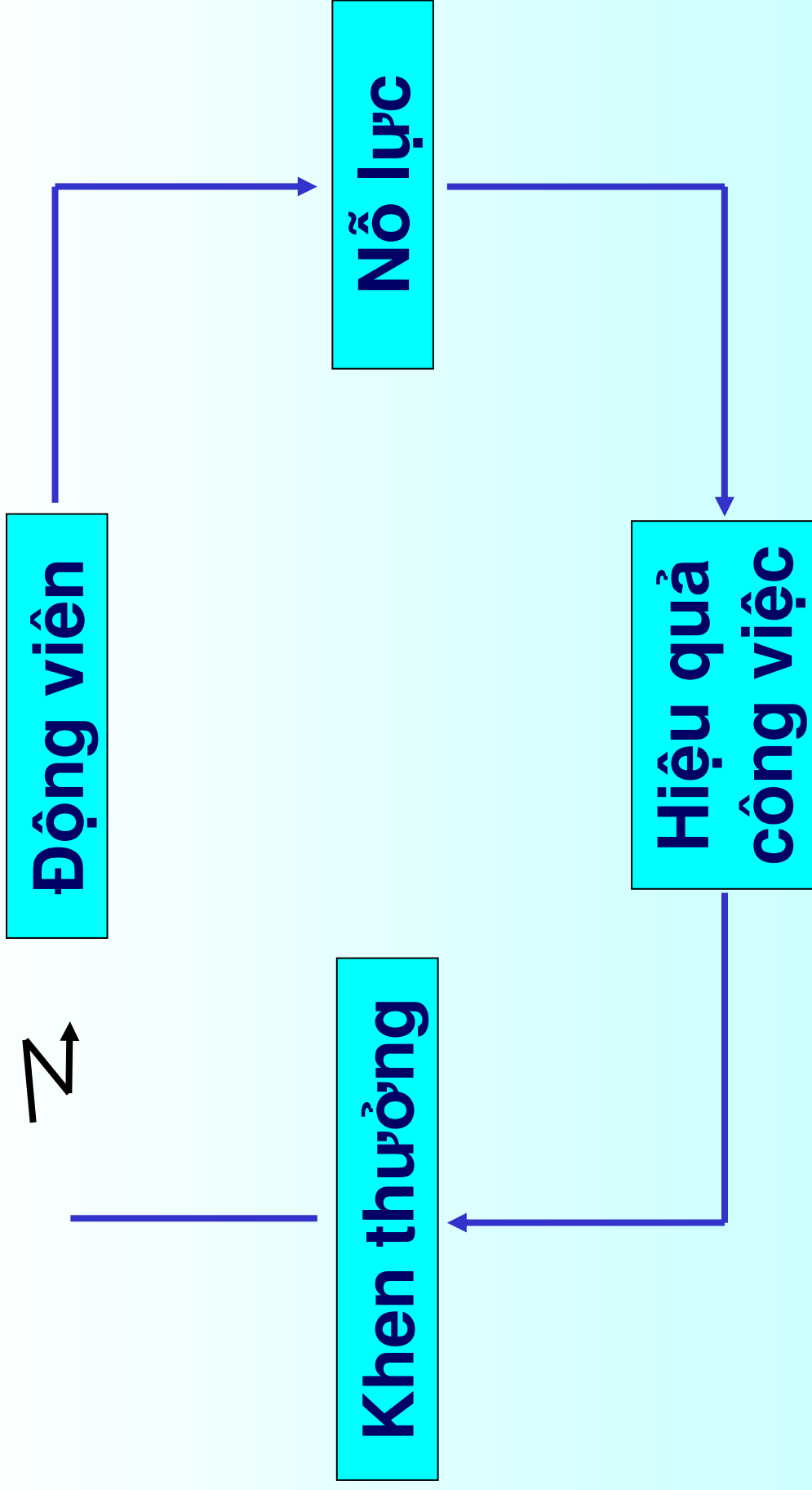


Nhóm yếu tố
duy trì liên
quan đến **môi
trường** mà
trong đó công
việc được thực
hiện

Nguyên nhân đem đến sự **hài lòng**
nằm ở **nội dung** công việc;

Còn nguyên nhân gây **bất mãn**
nằm trong **môi trường** làm việc

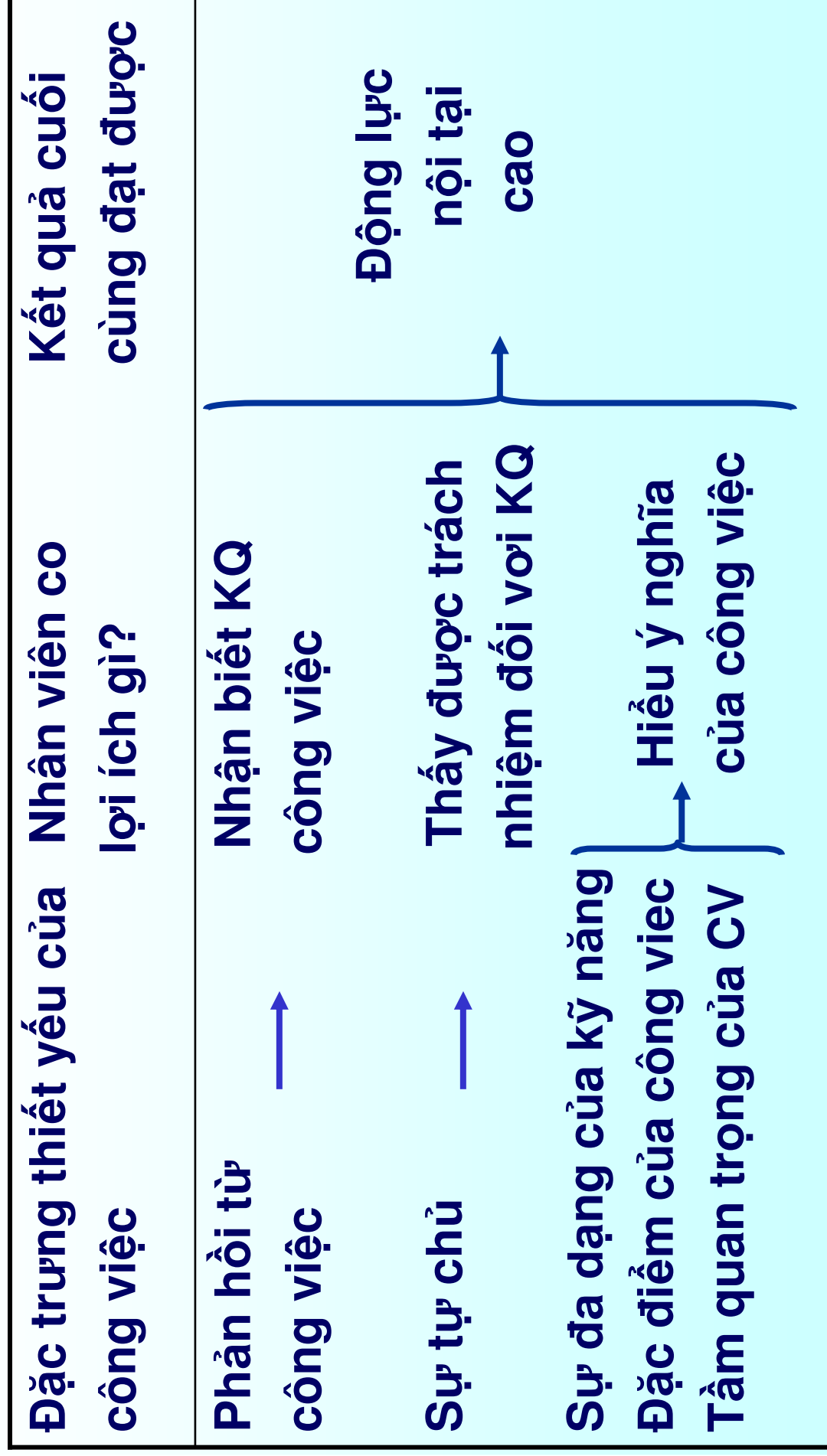
Thuyết kỳ vọng





Hackman & Oldham

Động lực nội tại





Lý thuyết 3 nhu cầu - McLelland

Lý thuyết của David McLelland cho rằng:

- Thành tích
- Quyền lực
- Quan hệ



là ba nhu cầu quan trọng thúc đẩy nhân viên.



Lý thuyết 3 nhu cầu của McLelland

Nhu cầu quyền lực

Mong muốn người khác
ứng xử theo cách mà
họ bị bắt buộc

Nhu cầu quan hệ

Mong muốn có những
mối quan hệ cá nhân
chặt chẽ và thân thiết.

Nhu cầu thành tích

Mong muốn được nổi
trội, đạt được thành tích
trong mối quan hệ với
thành công, những tiêu
chuẩn nhất định



Thành tích và độ khó công việc

Nếu phải đối mặt với
nhiệm vụ dễ dàng ...



... một nhiệm vụ tương đối khó

... hay nhiệm vụ rất kh



Người có nhu cầu thành tích cao chọn gì, như thể n
Người có nhu cầu thành tích thấp chọn gì, như thể



Nhu cầu thành tích cao

- Muốn được xem là người đạt thành tích
- Muốn là người chiến thắng

Nhu cầu thành tích thấp

- Không quan tâm có được coi là lãnh đạo hay không
- Chỉ muốn không bị xem là thất bại!



Thành tích cao và chọn nhiệm vụ

- ✓ Tìm kiếm những tình huống cạnh tranh để:
 - Đạt các tiêu chuẩn cụ thể như:
 - Tiền bạc
 - Điểm số
 - Thắng cuộc
- Chứng minh mình thành công



Thành tích cao và chọn nhiệm vụ

- ✓ Họ rất cẩn thận trong việc lựa chọn thử thách.
- ✓ Họ có xu hướng:
 - Không chọn những tình huống khó
 - Chọn các tình huống khó có khả năng đạt kết quả



Một đồng tiền công không bằng một đồng tiền thưởng

**Người có nhu cầu thành tích cao
có xu hướng chọn nhiệm vụ
khó ở mức trung bình và
tránh những nhiệm vụ
quá dễ hoặc quá khó**



Thành tích thấp và chọn nhiệm vụ

- ✓ Họ có nhu cầu cơ bản là tránh bị thất bại.
- ✓ Họ tìm những nhiệm vụ dễ để tránh thất bại
- ✓ Hoặc họ sẽ chọn nhiệm vụ rất khó:
 - Vì không làm được cũng không gây hậu quả xấu
 - Vì ai cũng sẽ thất bại nếu ở vị trí đó

**Người có nhu cầu thành tích thấp
có xu hướng không chọn nhiệm vụ
khó mà chọn nhiệm vụ rất dễ
(để không bị thất bại)
hoặc chọn nhiệm vụ rất khó
(vì không ai nghĩ họ có thể
hoàn thành được nhiệm vụ đó)**

Mô hình McLelland

✓ Nếu bạn thấy nhân viên chậm trễ trong quá trình thực hiện công việc hoặc không làm việc tích cực thì hãy nghĩ xem nhiệm vụ mình giao cho nhân viên có đúng mức độ khó hay không.

=> Cố gắng chia nhiệm vụ đó ra thành các phần nhỏ để nhân viên có nhu cầu thành tựu cao có thể đạt được

Mô hình McLelland

✓ Nếu bạn thấy nhân viên chậm trễ trong quá trình thực hiện công việc hoặc không làm việc tích cực thì hãy nghĩ xem nhiệm vụ mình giao cho nhân viên có đúng mức độ khó hay không.

=>Cố giao việc khác cho những người đang bế tắc trong hoàn thành công việc. Có thể họ là người có nhu cầu thành tích thấp nên chọn việc mà họ cảm thấy không thể thực hiện.

Mô hình McLelland

✓ Nếu bạn thấy nhân viên chậm trễ trong quá trình thực hiện công việc hoặc không làm việc tích cực thì hãy nghĩ xem nhiệm vụ mình giao cho nhân viên có đúng mức độ khó hay không.

=> Giao thêm việc nhưng là những việc đơn giản hơn cho nhân viên gặp khó khăn trong việc hoàn thành dự án.

Mô hình McLelland





Tạo động lực làm việc

- ✓ Khái niệm động lực
- ✓ Các lý thuyết
- ✓ Tạo động lực làm việc

Tăng quyền cho nhân viên

Để nhân viên chịu
trách nhiệm về những
gì họ làm

Tăng quyền

Giao quyền

**Tham gia
vào việc ra
quyết định**

**Sử dụng các kiểu cơ cấu tổ
chức khác nhau (trên cơ sở đội
công tác với quyền hạn cụ thể)**



Tặng quyền

**Trao cho nhân viên những
công việc quan trọng hơn**

Tăng quyền

**Cho phép họ cách thức mới
để cung cấp đầu vào cho
các quyết định**

Luân chuyển công việc

Có nghĩa là chuyển nhân viên qua một số công việc khác nhau có mức độ phức tạp tương tự

“Người ta cứ đẩy tôi từ công việc nhàm chán này sang công việc nhàn chán khác”



Mở rộng công việc



Có nghĩa là giao thêm cho nhân viên một số công việc có mức độ phức tạp tương tự với công việc đang làm

“Tôi bị sắp đì!? Ông ta cứ giao thêm cho tôi các công việc nhàm chán khác nữa”



Làm giàu công việc

Là thiết kế lại công việc sao cho nhân viên:

- ✓ Có trách nhiệm hơn
- ✓ Có nhiều cơ hội hơn
- ✓ Có nhiều kiểm soát hơn đối với việc họ làm
- ✓ Có nhiều thông tin hồi đáp hơn về kết quả

Làm giàu công việc



Lợi ích: Làm giàu công việc thường tạo điều kiện cho nhân viên tích lũy kinh nghiệm và trau dồi năng lực

Lý do: Luân chuyển hay mở rộng công việc có thể không làm tăng động lực làm việc nếu chúng không tạo ra cơ hội phát triển





Cách thực hiện làm giàu công việc

- ✓ Trao quyền và trách nhiệm
- ✓ Trao đổi thông tin và cung cấp thông tin hồi đáp
- ✓ Góp ý có tính xây dựng
- ✓ Tăng cường tính tự chủ, tạo thêm nhiều cơ hội

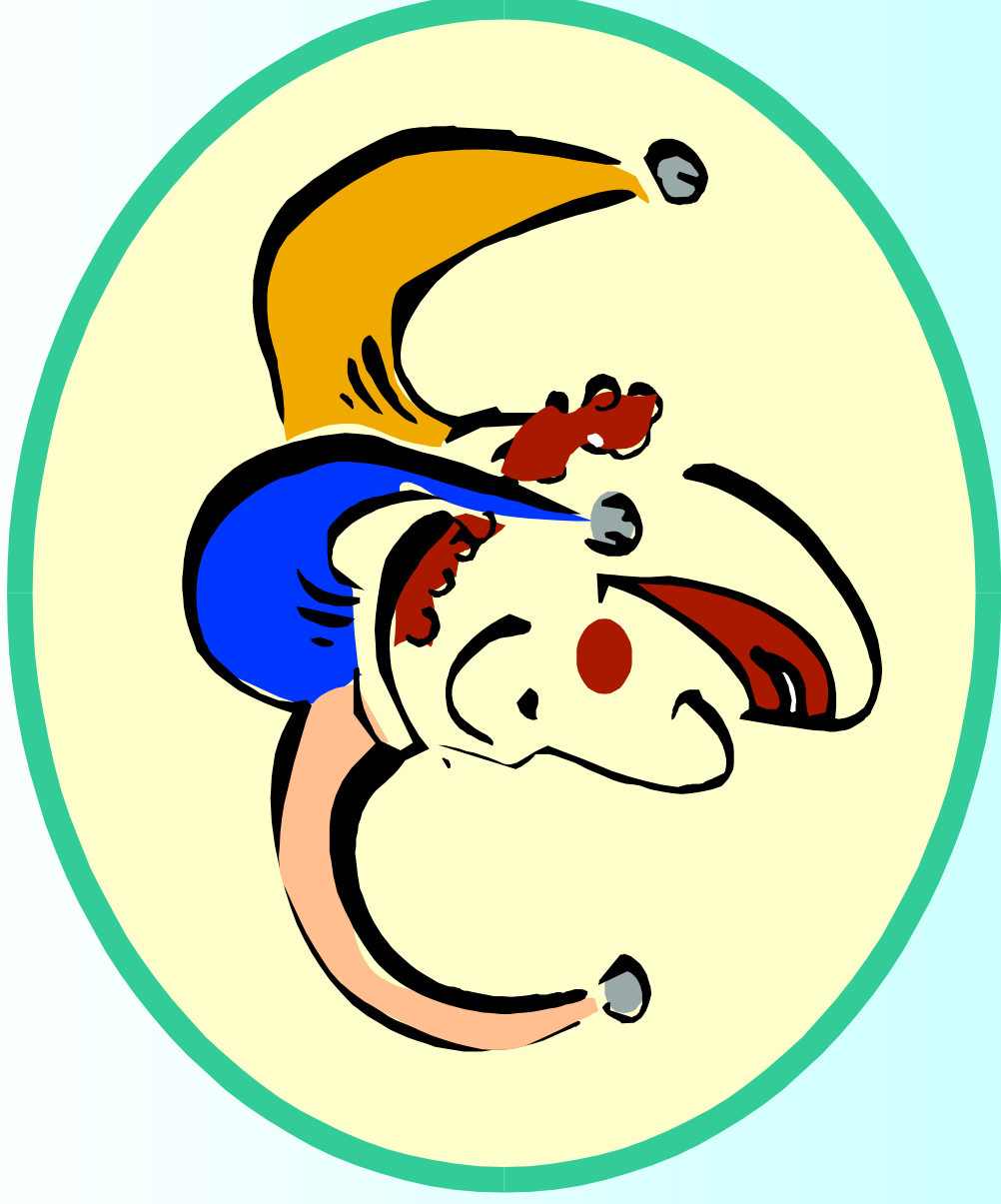


Vai trò của nhà quản lý

- ✓ Tạo động lực làm việc là vai trò chính yếu nhất
- ✓ Vì nhóm thiếu động lực sẽ hoạt động kém hiệu quả



Lý thuyết mới nhất: Niềm vui





**Cuộc đời không nghiêm
túc như chúng ta nghĩ,
hãy vui đùa một cách
nghiêm túc.**



10 đặc tính của niềm vui

1. Hải hước làm giảm căng thẳng
2. Niềm vui cải thiện giao tiếp
3. Niềm vui làm mâu thuẫn dễ được giải quyết
4. Nụ cười giúp chúng ta lạc quan
5. Cười mình là hình thức hài hước cao nhất



10 đặc tính của niềm vui

6. Nụ cười có sức mạnh điều trị tự nhiên
7. Nụ cười làm giảm gánh nặng
8. Niềm vui đoàn kết mọi người
9. Niềm vui phá vỡ sự nhàm chán và mệt mỏi
10. Niềm vui tạo ra năng lượng



Cơ sở của niềm vui

- ✓ Cười với công nhân nhưng không cười họ
- ✓ Hãy thư giãn chứ đừng tỏ ra nghiêm nghị
- ✓ Cười to tiếng
- ✓ Suy nghĩ với tinh thần hài hước
- ✓ Có thái độ vui đùa



Cơ sở của niềm vui

- ✓ Hoạch định để có một thời gian vui vẻ
- ✓ Hãy hồn nhiên
- ✓ Hãy giúp người khác nhìn thấy mặt tích cực
- ✓ Biết ngạo nhiên



Liên hoan khi có các sự kiện

- ✓ Dùng các hình thức khác nhau
- ✓ Đánh dấu những sự kiện quan trọng



Nhiệm vụ

1. Lập danh sách các ngày sinh của thành viên
2. Lập danh sách tên các con của các thành viên
3. Cộng số tháng các thành viên đã làm việc
4. Bay giờ chuyển thời gian đó sang phút



Tôi đã học được gì?

- ✓ Tạo cơ hội để trao đổi kinh nghiệm.
- ✓ Giúp học viên cải thiện kỹ năng lắng nghe
- ✓ Xây dựng tự tin



Tôi đã học được gì?

- ✓ Cuối ngày, tập hợp các thành viên trong đội
- ✓ Đứng hoặc ngồi theo vòng tròn
- ✓ Bắt đầu bằng câu “Hôm nay tôi đã học được là...”
- ✓ Người sau phải nhắc lại những gì người trước nói
- ✓ Người không thể tiếp tục sẽ:
 - Ngồi xuống (nếu đứng)



Tạo động lực làm việc

- ✓ Khái niệm động lực
- ✓ Các lý thuyết
- ✓ Tạo động lực làm việc



Ta không thể dạy người khác

bất cứ cái gì. Ta chỉ có thể

giúp họ khám phá những gì

đã có sẵn trong họ

Galileo Galilei (1564 – 1642)



**Diễn giả thực sự khôn
ngoan không phô trương
sự thông thái của mình, mà
khích lệ người nghe phát
huy trí tuệ của chính họ.**



Tôi không bao giờ dạy học trò, tôi chỉ tạo điều kiện để họ tự học

Albert Einstein (1879 – 1955)



**Tôi không bao giờ bắt
nhân viên làm, tôi chỉ
tạo điều kiện để họ tự làm.**



MAGIC – Sự kỳ diệu

- ✓ **Making** up your mind to be happy
(*Tâm trí luôn tươi trẻ*)
- ✓ **Attitude** is everything
(*Thái độ là quan trọng nhất*)
- ✓ **Goal** setting and "go getting" and gratitude
(*Đặt mục tiêu thực hiện và hàm ơn*)
- ✓ **Inspiration** and perspiration
(*Truyền cảm hứng và cảm nhận*)
- ✓ **Celebrating** yourself and your successes
(*Tự thưởng cho những thành công của bản thân*)



**Ta không thể khích lệ
nhân viên... nhưng ta
có thể giúp họ tự
khích lệ bản thân họ**



**Bạn có thể dẫn con
ngựa đến bờ suối
nhưng không thể
bắt nó uống nước**



Cách tốt nhất để dự đoán tương lai là tạo ra nó