

# Lý giải về tác động của động viên đối với thành tích công việc của nhân viên

TS. VƯƠNG ĐỨC HOÀNG QUÂN & Thạc sĩ PHAN KHANH

**Đ**ộng viên (Motivation) là một phạm trù tâm lý rất lớn. Nó vô hình nhưng lại hiển hiện hàng ngày trong cuộc sống của chúng ta. Do định nghĩa rất phong phú và rộng rãi của động viên, nhiều nhà nghiên cứu, nhiều lý thuyết gia đã cố gắng lý giải và đưa ra các quy luật, hệ thống hóa các nguyên nhân cho một hành động hay một hành vi nào đó. Tại sao người ta sẵn sàng hy sinh mạng sống của mình, nhảy vào lửa để cứu lấy một người mà họ không hề quen biết, không có một quan hệ nào? Tại sao người lính sẵn sàng hy sinh ngã xuống vì mục đích hòa bình cho Tổ Quốc?

Có ý kiến cho rằng những nhân viên trẻ mới gia nhập vào một tổ chức sẽ có cống hiến nhiều hơn, nhiệt tình hơn những người đã công tác lâu năm. Tuy nhiên, thực tế đã chứng minh rằng có những nhân viên tuổi đã về chiều, sau 20-30 năm công tác sự yêu nghề, yêu công việc vẫn còn nguyên vẹn. Vấn đề nằm ở chỗ tác động của động viên.

Trong khuôn khổ bài viết này, chúng tôi chỉ tập trung nghiên cứu khuyến khích động viên trong mối quan hệ của người trả lương và người làm công ăn lương. Cái cơ bản và đơn giản nhất là người trả lương muốn người làm công ăn lương làm việc để bù lại với đồng tiền anh ta bỏ ra. Nhưng quá trình làm sao để chuyển đổi những đồng tiền ấy thành những giọt mồ hôi, thành những thành quả của lao động thì không đơn giản. Mỗi học thuyết của các lý thuyết gia đều có những ưu điểm riêng. Một số học thuyết của các lý thuyết gia và các nhà nghiên cứu nổi tiếng được chúng tôi vận dụng để giải thích mối liên quan giữa động viên và thành tích công việc của một cá nhân trong một tổ chức.

Dựa trên nền các học thuyết của Maslow, Herzberg, McGregor và Alderfer, chúng tôi thử đưa ra một cách hiểu: Trong một tổ chức 3 trụ cột có thể ảnh hưởng trực tiếp lên thành tích công việc của nhân viên là:

- Các nhân tố có tác dụng khuyến

khích động viên theo dạng vật thể: Lương bổng (salary) và môi trường làm việc (working environment).

- Các nhân tố có tác dụng khuyến khích động viên theo dạng tinh thần: Sự quan tâm kèm cặp (co ching) và sự nhìn nhận của cấp trên (recognition).

- Các nhân tố có tác dụng tự khuyến khích động viên: nguồn cảm hứng (inspiration) và sự sáng tạo (creation) trong công việc.

Để có thể có được một thành tích công việc hoàn hảo, sự động viên không phải chỉ đến từ một phía mà phải đến từ cả hai phía: người trả lương và bản thân người làm công ăn lương.

## Lương bổng và môi trường làm việc

Chúng ta hãy đặt câu hỏi đầu tiên rất cơ bản: "Tại sao người ta đi làm?" Maslow đã đưa ra cách lý giải: Người ta đi làm để kiếm sống, và như vậy thỏa mãn được nhu cầu tồn tại (Physiological Need). Alderfer cũng đã nêu lên nhu cầu này ở cách giải thích về nhu cầu tồn tại (Need of Existence). Chúng ta đều biết rằng bình thường một khi bị bỏ đói, không ai không muốn đi làm để có cái ăn thay vì nằm đấy để chết. Nói rộng ra, mọi người đều cần phải tồn tại và muốn tồn tại thì phải bỏ sức ra để đổi lấy thức ăn, quần áo mặc. Do vậy bất cứ một tổ chức tuyển dụng nhân công nào cũng cần biết đến lý do căn bản này để tính vào việc trả lương cho nhân viên. Làm sao để tối thiểu họ có thể sống được với đồng lương mà họ nhận được từ công việc của mình. Những tổ chức, vì lý do nào đó, trả lương rất ít cho nhân công thường là những nơi phát sinh ra các vấn đề tiêu cực. Người ta

đôi khi chấp nhận đồng lương rẻ là vì họ không còn sự lựa chọn nào khác. Nhưng thực tế về sau, khi người làm công ăn lương nhận ra rằng đồng lương này không thỏa mãn được nhu cầu tồn tại cơ bản của mình, dù bản chất tốt đến đâu, họ cũng sẽ tìm cách nào đấy để bảo đảm thỏa mãn nhu cầu này. Điều xấu nhất có thể kể đến là gian lận. Gian lận để có thêm miếng ăn, cho nhu cầu tồn tại và cả cho nhu cầu an toàn (Security Need) như Maslow đã trình bày.

Mặt khác Herzberg cũng đề cập đến mặt thứ hai của lương bổng: lương bổng phải phù hợp với chức danh công việc. Nếu lương quá cao so với mức mà nhân viên đáng lẽ được hưởng, nhân viên sẽ có tâm lý chủ quan hay ỷ lại tạo



Sơ đồ quan hệ tác động của động viên đối với thành tích nhân viên

nên sức ỳ trong công việc.

Thế nhưng đồng lương có phải tất cả hay không? Để chiêu dụ nhân tài, có những công ty sẵn sàng trả lương rất cao để thu hút nhân viên từ các công ty khác. Tuy nhiên, nhân viên vẫn gắn bó với công ty hiện tại của họ. Vì sao? Đó là nhu cầu tồn tại hay nhu cầu an toàn không còn được đặt ra nữa, mà là một nhu cầu khác được xét đến: Nhu cầu xã hội (Social Need) theo học thuyết của Maslow, hay nhu cầu phụ thuộc (Need of Relatedness) theo Alderfer. Khi người ta làm việc trong một môi trường tốt, một cộng đồng tốt thì đồng lương không phải là điều tiên quyết để người ta rời nhiệm sở. Chúng tôi muốn nêu lên

tầm quan trọng của môi trường làm việc tốt là nhân tố tạo ra sự trung thành của nhân viên. Môi trường làm việc được hiểu là : không khí làm việc, các chương trình phúc lợi cho nhân viên. Môi trường làm việc tốt, cùng với các nhân tố khác là yếu tố động viên nhân viên nâng cao thành tích của họ trong công việc. (Xem bảng tổng hợp kèm theo).

Kiến thức và kỹ năng cho công việc cũng là một nhân tố quyết định đến thành tích công việc. Do vậy việc đào tạo cung cấp các kiến thức và kỹ năng làm việc cho nhân viên cũng là một yếu tố động viên. Động cơ làm việc của một nhân viên được đào tạo tốt sẽ khác với người không được đào tạo, chính vì vậy thành tích công việc của họ cũng có thể sẽ khác nhau.

Nên trên đây là các nhân tố có tác dụng khuyến khích động viên theo dạng vật thể mà một tổ chức cần biết đến để cung cấp cho nhân viên.

**Sự quan tâm kèm cặp (coaching) và nhìn nhận của cấp trên (recognition)**

Cả bốn tác giả của bốn học thuyết mà chúng tôi trình bày đều trình bày một điểm chung: Đó là nhu cầu được nhìn nhận, được thể hiện cái Tôi của con người. Đối với Maslow đó là Self-Esteem (Nhu cầu được tôn trọng), đối với Herzberg đó là Recognition by others (Nhìn nhận bởi người khác); đối với McGregor đó là Seeking Responsibility (Tinh thần Trách nhiệm), đối với Alderfer đó là Need of Growth (Nhu cầu Phát triển). Đây là điều mà các nhà quản lý cần khai thác và áp dụng vào công việc điều hành hàng ngày. Điều này, cộng với sự quản lý tốt, chỉ có thể đem lại lợi ích cho cả họ và nhân viên.

Một nhân viên đang làm việc rất mệt, chỉ cần một lời khen ngợi, một cử chỉ động viên của cấp trên, cơn mệt ấy bỗng qua đi một cách mau nhiệm. Đó là điều rất tự nhiên nhưng tác dụng thì rất mạnh và lâu dài. Một nhân viên được cấp trên rót một ly nước trong lúc anh ta đang bận tay. Ly nước ấy có thể đọng lại trong tâm trí anh ta trong suốt quãng đời làm việc. Việc nhìn nhận hay cảm ơn công sức nhân viên bỏ ra cho công việc không đơn thuần chỉ nên biểu hiện ở khía cạnh vật chất mà đôi khi giá trị tinh

thần còn quan trọng hơn.

Tuy nhiên nếu nhu cầu cái tôi này không được thực thi hay lãng quên, nó sẽ tác dụng ngược lại và ảnh hưởng tiêu cực cũng không kém. Liệu một nhân viên có thể tiếp tục làm tốt công việc nữa không nếu như anh ta bị cấp trên mặt sát trước mặt người khác? Liệu anh ta có còn tôn trọng cấp trên nữa không khi bản thân anh ta không được tôn trọng? Trong một công ty khi nhắc đến ai, thường người ta nhắc đến công việc của người ấy, những gì người ấy đã làm được được cho công ty. Thường thì kết quả công việc sẽ nói lên phẩm chất của người nhân viên. Người quản lý không những tôn trọng nhân viên để thỏa mãn nhu cầu cái Tôi của họ mà còn phải tạo điều kiện cho chính nhân viên thể hiện điều này.

Có một khía cạnh khác cũng cần phải lưu ý trong việc kết nối động viên và thành tích công việc. Cũng là lý do chúng tôi đưa học thuyết X và Y của McGregor vào nghiên cứu: đó là sự thúc đẩy. McGregor phát biểu rằng “con người thường có khuynh hướng lười biếng”. Theo thời gian, nếu không được thúc đẩy thì họ sẽ không làm việc hoặc chỉ làm việc mà anh ta thích.

Điều này, theo chúng tôi không mâu thuẫn với nhu cầu người nhân viên muốn nhận lấy trách nhiệm để tự thể hiện mình. Thúc đẩy (Pushing) ở đây không phải có nghĩa là ép buộc mà đó là sự giám sát, động viên kịp thời. Đây là việc mà một người quản lý cần cẩn thận để có sự dung hòa giữa việc quan tâm kèm cặp và kiểm soát, và sự phân biệt giữa kiểm soát bởi lòng tìm vết và rình mò để bắt lỗi. Một người quản lý tốt là người biết giúp nhân viên của mình vượt qua khó khăn để làm hoàn thành công việc chứ không phải để soi mói bắt quả tang lỗi nhân viên (policing). Quan tâm kèm cặp là kê vai, sát cánh, tổ chức, huấn luyện, diu dắt, giúp đỡ và phát triển nhân viên của mình. Người quản lý giỏi là người mà sự có mặt của anh ta mang lại một niềm vui người nhân công đang làm việc, chứ không phải đằng sau sự hiện diện đó là sự đối phó của hai bên. Thực tế đã chứng minh rằng người nhân viên chịu chấp nhận một công việc khó khăn không phải vì đồng lương cao mà vì thái độ rất tốt của người chủ đối với anh ta.

Trên đây là các nhân tố có tác dụng

khuyến khích động viên theo dạng tinh thần mà người trả lương cần biết khai thác lợi ích của yếu tố này để phát huy thành tích công việc gần như không có giới hạn.

**Cảm hứng (inspiration) và sáng tạo (creation) trong công việc**

Cuối cùng chúng tôi muốn đề cập đến yếu tố động viên thứ ba có tác dụng rất lớn đến thành tích công việc của nhân viên: cảm hứng và sự sáng tạo. Đây là nội lực trong mỗi một người nhân viên.

Chúng tôi có nêu ví dụ về thành tích của người nhân viên mới, trẻ tuổi so với một nhân viên công tác lâu năm mà vẫn giữ được sự yêu nghề và sự tận tụy của mình. Nguyên nhân sâu xa nhất vẫn là nhân tố có tính chất tự khuyến khích động viên : niềm cảm hứng trong công việc. Người phi công có thể đánh cược cả tính mạng của mình chỉ vì anh ta yêu thích được bay lượn giữa trời. Hoặc cho dù cuộc sống lên đênh trên thuyền có khó khăn chằng nữa, việc nghỉ hưu đối với một thủy thủ cũng rất khó khăn. Đơn giản vì anh ta không thể thiếu cảm giác hòa mình với sóng gió trên biển cả bao la.

Cảm hứng và sáng tạo là kết quả tất yếu của các nhân tố mà chúng tôi đã trình bày ở trên. Người quản lý cần biết và tin vào khả năng của nhân viên. Nếu một nhân viên làm việc trong môi trường tốt, được cấp trên hoàn toàn nhìn nhận và biết ơn những đóng góp của anh ta, điều gì có thể ngăn cản anh ta sáng tạo trong công việc? Maslow phát biểu rằng Nhu cầu tự thể hiện (Self Actualization) chỉ có khi các nhu cầu thấp hơn trong Tháp nhu cầu trong học thuyết của ông đã được thỏa mãn. Còn Alderfer cho rằng đây là nhu cầu của con người trong bất cứ hoàn cảnh nào (Need of Growth). Mc Gregor cũng đề cập đến nhu cầu này trong lý thuyết Y. Không có tham vọng bình luận về sự đúng lúc của các nhu cầu này, chúng tôi chỉ muốn nêu rằng đây là nhu cầu, là nội lực tự nhiên của con người.

Tuy nhiên nhu cầu này tồn tại dưới dạng tiềm ẩn trong mỗi con người. Công việc của người quản lý là cần biết đánh thức nó dậy, nghĩa là cần “bơm” nguồn cảm hứng để nhân viên biết sáng tạo sau đó. Một nhân viên đến hỏi cấp trên cách

giải quyết một sự cố. Tại sao người cấp trên ấy không hỏi lại “Thế theo anh nên giải quyết thế nào?” trước khi anh ta đưa ý kiến chỉ đạo cuối cùng. Câu hỏi ngược lại như vậy có thể khuyến khích cả sự cảm hứng và sáng tạo của nhân viên.

**Làm thế nào để khuyến khích động viên nhân viên có thành tích công việc cao hơn?**

Nếu ông chủ giao việc cho một nhân viên thì đó có thể là một áp lực, nhưng cũng từng ấy khối lượng công việc, nếu tự bản thân người nhân viên nói ra thì đó có thể là một thử thách thú vị của một trách nhiệm. Nếu người chủ không nói trước, mỗi ngày giao thêm một ít công việc thì đó là sự áp đặt. Nhưng người chủ đề cập rõ ràng trách nhiệm của nhân viên thì anh ta sẽ sẵn sàng thực hiện một cách vui vẻ.

Tất cả những điều đề cập trên đây đều xuất phát từ yếu tố tâm lý con người. Và đó cũng là nội lực quyết định người nhân viên sẽ tiến hành công việc của anh ta như thế nào. Điều đó quyết định thành tích của anh ta.

Những điều rút ra được từ các lý thuyết cũng nhằm nêu lên cách giải quyết vấn đề: “Tại sao người nhân viên bỏ một nhiệm vụ để sang làm chỗ khác” ? hay “Phải làm gì khi một người nhân

viên làm việc với một thành tích ngày càng kém dần?” Có phải lỗi hoàn toàn của anh ta không? Sa thải có phải là phương cách đúng hay không ? Nhà quản lý cần phải xem cách thức động viên nhân viên của anh ta trước đã. Trong trường hợp này những điều nhà quản lý cần đặt ra là:

- Đồng lương của nhân viên ấy có thỏa đáng hay không?
- Nhân viên ấy có thích công việc của anh ta hay không ?
- Môi trường làm việc có đáp ứng được nhu cầu tối thiểu cho một con người hay không ?
- Cái gì là áp lực công việc ?
- Tương lai công việc của người nhân công ấy trong một tổ chức sẽ như thế nào?
- Công việc, trách nhiệm được thông báo rõ ràng như thế nào ?
- Kiến thức kỹ năng về công việc của anh ta như thế nào có phù hợp với công việc mà anh ta đảm nhận chưa ?
- Những gì anh ta làm có được cấp trên nhìn nhận không?
- Anh ta có cơ hội để thể hiện mình với cấp trên và mọi người hay không?
- Sự tưởng thưởng có được đề cập đến khi anh ta hoàn thành công việc hay không ?
- Cách quản lý, cụ thể là quan tâm

kèm cặp và kiểm soát của cấp trên như thế nào?

Trên đây là một số phân tích của chúng tôi dựa trên cơ sở những học thuyết về khuyến khích động viên của các tác giả nổi tiếng để cho thấy ảnh hưởng của việc này đến thành tích công việc. Chúng tôi hoàn toàn ý thức được rằng từ lý thuyết đến thực tế là một khoảng cách, thế nhưng lý thuyết bao giờ cũng cần thiết. Việc nghiên cứu chuyên sâu thêm vẫn luôn hữu ích vì rằng quan niệm về động viên cũng như những ứng dụng của nó là rất lớn. Khung lý thuyết này có thể được sáng tỏ hơn nếu được chứng minh với những chứng cứ thực nghiệm và có cơ hội được áp dụng cụ thể trong một tổ chức hay công ty ■

Tài liệu tham khảo chính  
 Bruce, Anne, and James Pepitone (1999). *Motivating Employees*. New York: Mc Graw Hill.  
 Schler, Eric (1988). *Remuneration et stimulation des vendeurs*. Paris: Les Editions d'Organisation.  
 Stewart, Grant (2000). *Successful Sales Management*. London: Prentice Hall.  
 Roussel, Patrice (1996). *Remuneration, motivation et satisfaction au Travail*. Paris: Economica.  
 Bacal, Robert (1999). *Performance Management*. New York: Mc Graw Hill.  
 University of Leicester (2003). *Diploma in Human Resource Management*. UK.

**Tác động của động viên đến thành tích nhân viên**

MASLOW	ALDERFER	HERZBERG (Tác nhân động viên)	MCGREGOR (Lý thuyết Y)	Thành tích có thể có
Nhu cầu tự thể hiện	Nhu cầu phát triển	Nhu cầu đạt mục tiêu	Con người có khả năng tưởng tượng và sáng tạo trong giải quyết sự cố Khả năng của trí óc thường không được phát huy hết Thích có trách nhiệm	Cảm hứng và sáng tạo Đầu óc chiến lược Hiệu quả công việc Cải thiện năng suất Thay đổi, cải tiến Khắc phục sự cố
Nhu cầu được tôn trọng	Nhu cầu tồn tại	Sự nhìn nhận của người khác Thử thách công việc Cơ hội thăng tiến Nhu cầu trách nhiệm	Con người có thể gắng làm việc để đạt mục tiêu nếu có trách nhiệm	Theo dõi và Nhìn nhận công việc Trách nhiệm Tăng mục tiêu Chấp nhận việc khó Hiệu suất công việc
Nhu cầu xã hội				Lương bổng và môi trường làm việc Trung thành Năng suất cao Tinh thần tập thể Công hưởng khả năng
Nhu cầu an toàn			Cố gắng về sức lực và tinh thần sẽ đến tự nhiên khi con người bắt tay vào việc	Trung thành Siêng năng
Nhu cầu tồn tại	Nhu cầu tồn tại	Lương bổng (phù hợp với thành tích)		Trung thành Siêng năng