

CÁC HỌC THUYẾT TẠO ĐỘNG LỰC TRONG LAO ĐỘNG

Có nhiều học thuyết về động lực trong lao động cho thấy có nhiều cách tiếp cận khác nhau về tạo động lực. Tuy nhiên, tất cả các học thuyết đều có một kết luận chung là: việc tăng cường động lực đối với người lao động sẽ dẫn đến nâng cao thành tích lao động và các thắng lợi lớn hơn của tổ chức. Sau đây là các học thuyết cơ bản về tạo động lực lao động:

1 Hệ thống nhu cầu của Maslow

Maslow cho rằng con người có rất nhiều nhu cầu khác nhau mà họ khao khát được thỏa mãn. Maslow chia các nhu cầu đó thành năm loại và sắp xếp theo thứ bậc như sau:

- **Các nhu cầu sinh lý:** là các đòi hỏi cơ bản về thức ăn, nước uống, chỗ ở và ngủ và các nhu cầu cơ thể khác.
- **Nhu cầu an toàn:** là nhu cầu được ổn định, chắc chắn, được bảo vệ khỏi các điều bất trắc hoặc nhu cầu tự bảo vệ.
- **Nhu cầu xã hội:** nhu cầu được quan hệ với những người khác để thể hiện và chấp nhận tình cảm, sự chăm sóc và sự hiệp tác. Hay nói cách khác là nhu cầu bạn bè, giao tiếp.
- **Nhu cầu được tôn trọng:** là nhu cầu có địa vị, được người khác công nhận và tôn trọng, cũng như nhu cầu tự tôn trọng mình.
- **Nhu cầu tự hoàn thiện:** là nhu cầu được trưởng thành và phát triển, được biến các năng lực của mình thành hiện thực, hoặc nhu cầu đạt được các thành tích mới và có ý nghĩa, nhu cầu sáng tạo.

Học thuyết cho rằng: khi mỗi một nhu cầu trong số các nhu cầu đó được thỏa mãn thì nhu cầu tiếp theo trở nên quan trọng. Sự thỏa mãn nhu cầu của các cá nhân sẽ đi theo thứ bậc như trên và mặc dù không có một nhu cầu nào có thể thỏa mãn hoàn toàn, nhưng một nhu cầu được thỏa mãn về cơ bản thì không còn tạo ra động lực. Vì thế, theo Maslow, để tạo động lực cho nhân viên, người quản lý cần phải hiểu nhân viên đó đang ở đâu trong hệ thống thứ bậc này và hướng vào sự thỏa mãn các nhu cầu ở thứ bậc đó.

2 Học thuyết Tăng cường tích cực

Học thuyết này dựa vào những công trình nghiên cứu của B. F. Skinner, hướng vào việc làm thay đổi hành vi của con người thông qua các tác động tăng cường. Học thuyết cho rằng những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng được lặp lại, còn những hành vi không được thưởng (hoặc bị phạt) sẽ có xu hướng không được lặp lại. Đồng thời, khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng/phạt càng ngắn bao nhiêu thì càng có tác dụng thay đổi hành vi bấy nhiêu. Học thuyết cũng quan niệm rằng phạt có tác dụng loại trừ những hành vi ngoài ý muốn của người quản lý nhưng có thể gây ra những hậu quả tiêu cực, do đó đem lại ít hiệu quả hơn so với thưởng. Để tạo động lực lao động, người quản lý cần quan niệm đến các thành tích tốt và thưởng cho các thành tích đó. Sự nhấn mạnh các hình thức thưởng sẽ đem lại hiệu quả cao hơn sự nhấn mạnh các hình thức phạt.

3 Học thuyết kỳ vọng

Victor Vroom nhấn mạnh mối quan hệ nhận thức: con người mong đợi cái gì? Theo học thuyết này, động lực là chức năng của sự kỳ vọng của cá nhân rằng: một sự nỗ lực nhất định sẽ đem lại một thành tích nhất định và thành tích đó sẽ dẫn đến những kết quả hoặc phần thưởng như mong muốn. Học thuyết này gợi ý cho các nhà quản lý rằng cần phải làm cho người lao động hiểu

được mối quan hệ trực tiếp giữa nỗ lực - thành tích; thành tích - kết quả/phần thưởng cũng như cần tạo nên sự hấp dẫn của các kết quả/phần thưởng đối với người lao động.

4 Học thuyết Công bằng

J. Stacy Adams đề cập tới vấn đề nhận thức của người lao động về mức độ được đối xử công bằng và đúng đắn trong tổ chức. Giả thuyết cơ bản của học thuyết là mọi người đều muốn được đối xử công bằng; các cá nhân trong tổ chức có xu hướng so sánh sự đóng góp của họ và các quyền lợi họ nhận được với sự đóng góp và các quyền lợi của những người khác. Người lao động sẽ cảm nhận được đối xử công bằng, khi cảm thấy tỷ lệ quyền lợi/đóng góp của mình ngang bằng với tỷ lệ đó ở những người khác. Tư tưởng đó được biểu diễn như sau:

$$\frac{\text{Các quy h l củ cá nh n}}{\text{S bng gop củ cá nh n}} = \frac{\text{Các quy h l củ nh hng ng kha c}}{\text{S bng gop củ nh hng ng kha c}}$$

Do đó, để tạo động lực, người quản lý cần tạo ra và duy trì sự cân bằng giữa sự đóng góp của cá nhân và các quyền lợi mà cá nhân đó được hưởng.

5 Học thuyết Hệ thống hai yếu tố

F. Herzberg đưa ra lý thuyết hai yếu tố về sự thỏa mãn công việc và tạo động lực. Herzberg chia các yếu tố tạo nên sự thỏa mãn và không thỏa mãn trong công việc thành hai nhóm:

➤ Nhóm 1 bao gồm các yếu tố then chốt để tạo động lực và sự thỏa mãn trong công việc như:

- Sự thành đạt.
- Sự thừa nhận thành tích.
- Bản chất bên trong của công việc.
- Trách nhiệm lao động.
- Sự thăng tiến.

Đó là các yếu tố thuộc về công việc và về nhu cầu bản thân của người lao động. Khi các nhu cầu này được thỏa mãn thì sẽ tạo nên động lực và sự thỏa mãn trong công việc.

➤ Nhóm 2 bao gồm các yếu tố thuộc về môi trường tổ chức như:

- Các chính sách và chế độ quản trị của công ty.
- Sự giám sát công việc.
- Tiền lương.
- Các quan hệ con người.
- Các điều kiện làm việc.

Theo Herzberg, nếu các yếu tố này mang tính chất tích cực thì sẽ có tác dụng ngăn ngừa sự không thỏa mãn trong công việc. Tuy nhiên, nếu chỉ riêng sự hiện diện của chúng thì không đủ để tạo ra động lực và sự thỏa mãn trong công việc.

Học thuyết này chỉ ra được một loạt các yếu tố tác động tới động lực và sự thỏa mãn của người lao động, đồng thời cũng gây được ảnh hưởng cơ bản tới việc thiết kế và thiết kế lại công việc ở nhiều công ty. Tuy nhiên, các nhà nghiên cứu phê phán rằng học thuyết này không hoàn toàn phù hợp với thực tế vì trên thực tế, đối với một người lao động cụ thể, các yếu tố này hoạt động đồng thời chứ không tách rời nhau như vậy.

6 Học thuyết Đặt mục tiêu

Vào cuối những năm 1960, các nhà nghiên cứu của Edwin Locke chỉ ra rằng: các mục tiêu cụ thể và thách thức sẽ dẫn đến sự thực hiện công việc tốt hơn. Edwin Locke cho rằng ý đồ làm việc hướng tới mục tiêu là nguồn gốc chủ yếu của động lực lao động. Do đó, để tạo động lực lao động, cần phải có mục tiêu cụ thể và mang tính thách thức cũng như cần phải thu hút người lao động vào việc đặt mục tiêu.