

HỌC VIỆN QUẢN LÝ GIÁO DỤC

DỰ ÁN PHÁT TRIỂN GIÁO DỤC

THPT GIAI ĐOẠN 2

TÀI LIỆU
BỒI DƯỠNG GIÁM ĐỐC TRUNG TÂM
GIÁO DỤC THƯỜNG XUYÊN

Chuyên đề 4:
ĐỘNG LỰC VÀ TẠO ĐỘNG LỰC
CHO GIÁO VIÊN VÀ NHÂN VIÊN Ở CÁC
TRUNG TÂM GIÁO DỤC THƯỜNG XUYÊN

Hà Nội, 2014

MỤC LỤC

Phần 1. GIỚI THIỆU CHUYÊN ĐỀ.....	1
1. Mục tiêu của chuyên đề	1
2. Mô tả chuyên đề.....	2
3. Yêu cầu kiến thức trước khi nghiên cứu chuyên đề	2
Phần 2. NỘI DUNG CHUYÊN ĐỀ.....	2
1. Quan niệm về động lực và động lực làm việc	2
1.1. Khái niệm động lực và động lực làm việc	2
1.2. Vai trò của tạo động lực làm việc	3
1.3. Một số lý thuyết cơ bản về tạo động lực làm việc	6
2. Phương pháp và công cụ tạo động lực.....	11
2.1. Nhận diện nhu cầu và động lực làm việc	11
2.2. Phương pháp tạo động lực.....	14
2.3. Một số trở ngại đối với việc có động lực và tạo động lực	33

CHUYÊN ĐỀ 4
ĐỘNG LỰC VÀ TẠO ĐỘNG LỰC
CHO GIÁO VIÊN VÀ NHÂN VIÊN Ở CÁC
TRUNG TÂM GIÁO DỤC THƯỜNG XUYÊN

PGS.TS. Trần Thị Thanh Thủy

PGS.TS. Đặng Khắc Ảnh

TS. Nguyễn Hồng Hải

TS. Nguyễn Thị Thanh

TS. Nguyễn Mạnh Hùng

Phần 1. GIỚI THIỆU CHUYÊN ĐỀ

1. Mục tiêu của chuyên đề

Chuyên đề này được thiết kế trong tổng thể bộ Tài liệu phục vụ bồi dưỡng nâng cao năng lực lãnh đạo, quản lý cho các Giám đốc các Trung tâm giáo dục thường xuyên với các mục tiêu cụ thể sau:

Về kiến thức: Chuyên đề này hướng tới hỗ trợ người học:

(1) Nhận diện được vai trò của động lực đối với kết quả thực thi và ý nghĩa của kỹ năng tạo động lực mà người lãnh đạo, quản lý cần có để có thể huy động tốt sự cam kết, đóng góp của các cá nhân và nhóm cho sự nghiệp chung của tổ chức, mặt khác, cung cấp cơ sở cho định hướng và hỗ trợ phát triển cá nhân;

(2) Xác định được một số kỹ thuật nhận diện nhu cầu và tạo động lực cho nhân viên.

Về kỹ năng: Thông qua tài liệu và bài giảng, chuyên đề này hỗ trợ người học củng cố kỹ năng:

(1) Phân tích vai trò của nhu cầu trong làm việc;

(2) Nhận diện, đánh giá, so sánh được ưu và nhược điểm hoặc thách thức đặt ra đối với từng kỹ thuật tạo động lực.

Về thái độ:

Thông qua tài liệu và bài giảng, chuyên đề hỗ trợ người học tự tìm kiếm được cách thức để cải thiện thái độ trong lãnh đạo, quản lý đội ngũ nhân viên: Có thái độ nghiêm túc và triệt để hơn trong việc tạo ra cam kết ở chính bản thân mình đối với việc tạo ra động lực trong đội ngũ thừa hành.

2. Mô tả chuyên đề

- Nội dung:

- Thời lượng: 45 tiết (bao gồm 40 tiết học trực tuyến tháng và 4 tiết học tập trung).

3. Yêu cầu kiến thức trước khi nghiên cứu chuyên đề

Người học cần có một số kiến thức cơ bản sau đây:

- Bản chất, vai trò của lãnh đạo, quản lý
- Quản lý và phát triển nguồn nhân lực
- Giải quyết vấn đề và ra quyết định
- Quản trị xung đột
- Lãnh đạo sự thay đổi

Phần 2. NỘI DUNG CHUYÊN ĐỀ

1. Quan niệm về động lực và động lực làm việc

1.1. Khái niệm động lực và động lực làm việc

Động lực (*motive*) có nguồn gốc từ tiếng Latin *motus* có nghĩa là chuyển động, thúc đẩy, ảnh hưởng, phấn chấn.

Guay, F. cho rằng „động lực là lý do thực hiện hành vi“¹. Động lực là cái thúc đẩy con người hành động, gắn liền với việc thỏa mãn những nhu cầu của con người, có khả năng khơi dậy tính tích cực của con người và xác định xu hướng hoạt động của họ.² Cũng có thể hiểu, động lực làm việc là sự khao khát và tự nguyện của cá nhân nhằm phát huy và hướng nỗ lực của bản thân để đạt được các mục tiêu của cá nhân và của tổ chức.³

¹ Guay, F. et al (2010): Intrinsic, identified, and controlled types of motivation for school subjects in young elementary school children. *British Journal of Educational Psychology*, 80 (4), p.711-735.

² Xem Vũ Dũng (2008): Từ điển tâm lý học, Nxb. Từ điển Bách khoa, Hà Nội, tr.4.

³ Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2004), tr.134.

Như vậy, động lực là cái thúc đẩy làm cho phát triển⁴ tất cả những gì thúc đẩy con người làm hoặc không làm một việc gì đó. Nhờ có động lực làm việc mà người lao động có được sự nỗ lực, cam kết và sáng tạo để biến năng lực làm việc đang ở dạng tiềm năng của họ thành hành động cụ thể để mang lại hiệu quả công việc trong thực tế.

Động lực làm việc là những **nhân tố bên trong** kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao.

Động lực gắn với nhu cầu. Khi nhu cầu xuất hiện, con người sẽ tìm cách để thoả mãn nhu cầu đó và kết quả của sự thoả mãn nhu cầu là lợi ích mà con người đạt được. Nhờ đó, con người tìm kiếm khả năng để thoả mãn nhu cầu làm xuất hiện động lực, thúc đẩy con người hành động. Bản chất của động lực xuất phát từ sự tác động, can thiệp để tạo ra sự thôi thúc từ bên trong con người, khiến người ta muốn thực hiện một điều gì đó để đạt được mục tiêu nào đó, nhu cầu và sự đòi hỏi phải thoả mãn nhu cầu của con người. Khi đó, người lao động có được sự tự giác, tự nguyện để nỗ lực liên tục hướng đích.

Động lực làm việc có thể chia thành hai nhóm là **động lực bên trong** (những động lực xuất hiện từ trong nội tại của chủ thể khiến một cá nhân muốn hành động) và **động lực bên ngoài** (những tác động từ bên ngoài khiến một người hành động).

Trong đời sống xã hội hiện nay, người ta đều thừa nhận con người là nguồn lực quan trọng nhất của bất kỳ một tổ chức nào. Chỉ khi tổ chức có được một đội ngũ nhân lực có đủ phẩm chất và năng lực làm việc, đồng thời được khuyến khích tốt để có thể phát huy hết năng lực của mình cống hiến cho tổ chức thì tổ chức đó mới có thể hoạt động đạt hiệu lực và hiệu quả.

1.2. Vai trò của tạo động lực làm việc

Động lực làm lao động hay động lực làm việc có liên quan trực tiếp đến mục tiêu, kết quả làm việc, liên quan đến một cái đích nhất định người ta định

⁴ Từ điển tiếng Việt (2011), Nxb Thanh niên, Hà Nội

vươn tới⁵ Tạo động lực làm việc cho con người là những hoạt động kích thích, tác động đến con người nhằm tạo ra mong muốn, định hướng nhất định, thôi thúc, khuyến khích, động viên họ thực hiện những hành vi nhất định để đạt một mục tiêu nào đó, tức là làm xuất hiện những lợi ích thỏa mãn những nhu cầu nhất định của con người.

Tạo động lực làm việc cho nhân viên trong một tổ chức là quá trình tác động của nhà quản lý lên nhân viên nhằm tạo nên sự hăng hái, nhiệt tình và trách nhiệm của nhân viên khiến cho nhiệm vụ mà tổ chức giao cho nhân viên được hoàn thành ở mức độ cao nhất.

Mục đích cơ bản của quá trình tạo động lực làm việc cho nhân viên là biến năng lực của họ thành hành động cụ thể để mang lại hiệu quả công việc, khai thác tối đa năng lực con người trong công việc. Tạo động lực làm việc tốt không chỉ mang lại những lợi ích to lớn cho tổ chức mà còn có tác dụng lớn đối với sự phát triển của nhân viên.

Sự tồn tại và phát triển của tổ chức phụ thuộc rất lớn vào nỗ lực làm việc của các thành viên, vào sự cống hiến, đóng góp công sức, trí tuệ của những con người tâm huyết, hết lòng vì công việc. Không một tổ chức nào có thể tồn tại và phát triển với những con người làm việc hời hợt, tâm lý luôn luôn chán nản, chán công việc. Chính vì thế cần phải tạo động lực lao động cho nhân viên.

Đối với tổ chức, tạo được động lực làm việc cho nhân viên có ý nghĩa to lớn góp phần quyết định tới việc hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Trong hoạt động của một tổ chức nói chung và một cơ quan nhà nước nói riêng, chất lượng nhân sự giữ một vai trò quan trọng trong việc hoàn thành nhiệm vụ. Tạo động lực tốt cho phép tổ chức sử dụng nguồn nhân lực mà họ có được một cách hiệu quả nhất. Hiệu quả làm việc của một nhân viên phụ thuộc trước hết vào năng lực của họ (được phản ánh qua trình độ đào tạo, kỹ năng chuyên môn, đạo đức nghề nghiệp,...) và các điều kiện, nguồn lực cần thiết để thực

⁵ Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Tấn Thịnh (2009), *Quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức*, Giáo trình, Nxb Giáo dục, tr28

hiện công việc. Tuy nhiên, chỉ tập trung vào xây dựng năng lực và cung cấp các nguồn lực làm việc thôi chưa đủ, người nhân viên còn cần phải có đủ động lực làm việc để đưa năng lực đó vào thực tiễn hoạt động để góp phần vào việc hoàn thành mục tiêu của tổ chức.⁶

Một tổ chức chỉ có thể hoàn thành nhiệm vụ của mình khi các thành viên đều tự nguyện và hăng hái làm việc, góp phần vào việc hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Tạo động lực tốt giúp cho nhân viên làm việc chăm chỉ hơn, cống hiến hết mình vì tổ chức và gắn bó lâu dài với tổ chức. Tạo động lực lao động cho nhân viên không những kích thích tâm lý làm việc cho nhân viên mà nó còn tăng hiệu quả lao động, xây dựng đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, làm tăng khả năng ứng phó của tổ chức đối với những thay đổi của môi trường,.....

Đối với bản thân nhân viên, có được động lực làm việc giúp họ gắn bó với tổ chức, hăng say với công việc và qua đó thường đạt kết quả cao trong công việc và được đánh giá cao hơn, dễ dàng đạt được mục tiêu của mình hơn trong cuộc sống. Có được động lực làm việc tốt còn làm nhân viên hài lòng hơn với công việc và do đó chủ động và sáng tạo trong việc trau dồi kiến thức, kỹ năng để đảm nhiệm công việc tốt hơn.

Tạo động lực tốt sẽ làm dịu đi những căng thẳng không cần thiết, tăng cường sự hấp dẫn của công việc,... Người lao động hăng hái làm việc hơn, gắn bó với tổ chức hơn và sẵn sàng cống hiến hết mình vì tổ chức.

Nói cách khác, tạo động lực làm việc có 3 yếu tố cần quan tâm: *thứ nhất*, tạo nên mong muốn hành động (thông qua sự thúc ép của việc thỏa mãn nhu cầu); *thứ hai*, định hướng cho hành động để phục vụ cho những mục tiêu nhất định và *thứ ba*, duy trì các hành động (duy trì mong muốn hành động liên tục lặp lại).⁷

⁶ Xem Đặng Khắc Ánh (2010), tr.34

⁷ Xem Giáo trình Động lực làm việc trong tổ chức hành chính nhà nước. NXB. Lao Động, Hà Nội, 2013, tr.21.

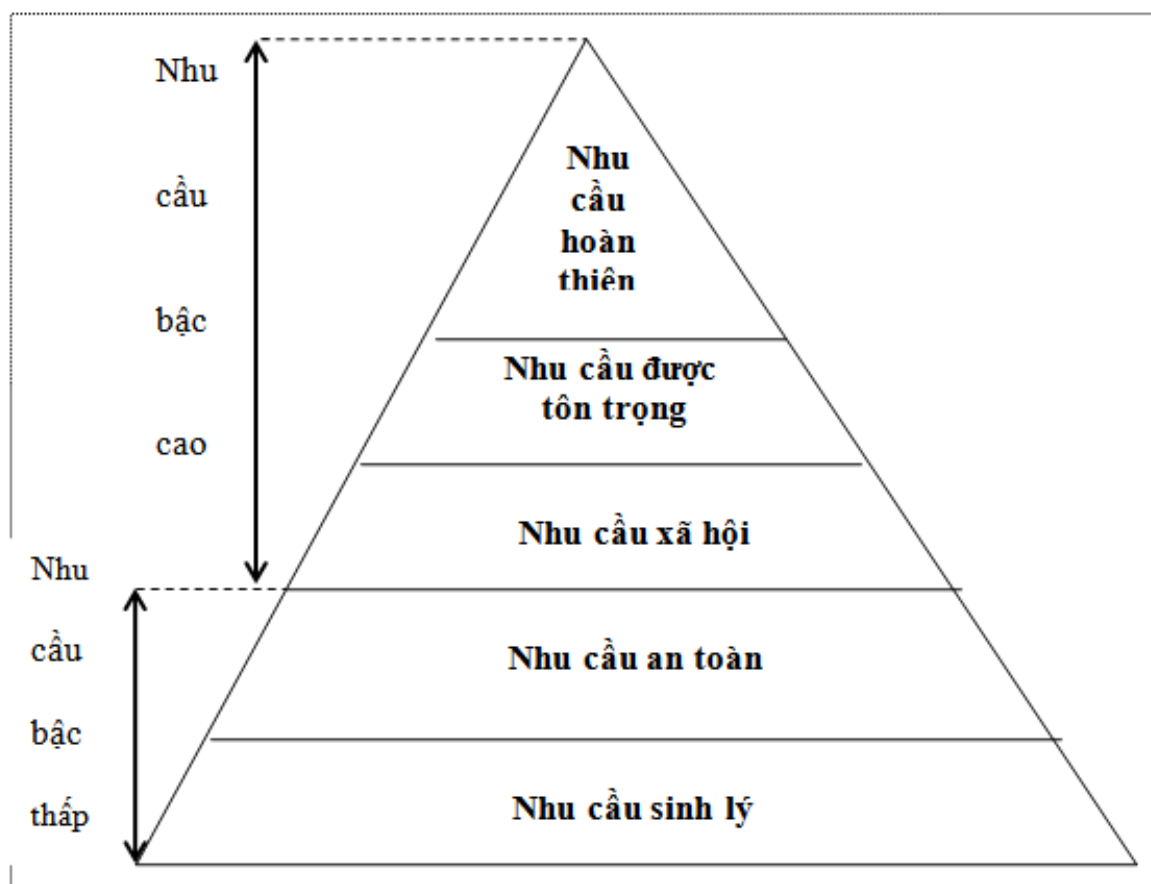
1.3. Một số lý thuyết cơ bản về tạo động lực làm việc

a. Thuyết về nhu cầu của A.Maslow

Trong số các lý thuyết về động lực làm việc, thuyết về nhu cầu của A.Maslow là lý thuyết được biết rộng rãi nhất.

Theo Maslow, về căn bản, nhu cầu của con người được mô tả trong một hình tháp (tháp nhu cầu) gồm 5 cấp độ (nhu cầu vật chất, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự khẳng định mình) và được chia làm hai nhóm chính: nhu cầu cơ bản (*basic needs*) và nhu cầu bậc cao (*meta needs*).

Tháp nhu cầu của A.Maslow



Các nhu cầu cơ bản liên quan đến các yếu tố thể chất và sinh lý của con người như mong muốn có đủ thức ăn, nước uống, được ngủ nghỉ, an toàn về tính mạng, tài sản, ổn định về công việc,... Những nhu cầu cơ bản này đều là các nhu cầu không thể thiếu hụt vì nó giúp con người tồn tại. Không được đáp ứng đủ những nhu cầu này, con người sẽ không thể tồn tại được và không thể

thỏa mãn bất cứ nhu cầu nào khác. Các nhu cầu cao hơn nhu cầu cơ bản trên được gọi là nhu cầu bậc cao. Những nhu cầu này bao gồm nhiều nhân tố tinh thần như sự đòi hỏi công bằng, an tâm, vui vẻ, địa vị xã hội, sự tôn trọng, vinh danh với một cá nhân,...

A. Maslow cho rằng mọi hành động của con người đều bị chi phối bởi những nhu cầu nhất định và mong muốn thỏa mãn những nhu cầu đó. Sự thỏa mãn nhu cầu được hiểu là sự đáp ứng nhu cầu đến một mức độ nào đó. Sự thỏa mãn nhu cầu đi theo thứ tự từ thấp đến cao. Những nhu cầu cơ bản ở phía đáy tháp phải được thỏa mãn trước khi nghĩ đến các nhu cầu cao hơn. Các nhu cầu bậc cao sẽ nảy sinh và mong muốn được thỏa mãn ngày càng mãnh liệt khi tất cả các nhu cầu cơ bản ở dưới (phía đáy tháp) đã được đáp ứng đầy đủ. Các nhu cầu cơ bản thường được ưu tiên chú ý trước so với những nhu cầu bậc cao này. Một người nếu thiếu ăn, thiếu uống... sẽ không quan tâm đến các nhu cầu về vẻ đẹp, sự tôn trọng...

Không có nhu cầu nào có thể được thỏa mãn hoàn toàn mà chỉ có nhu cầu được thỏa mãn đến mức độ nào đó. Khi một nhu cầu nào đó đã được thỏa mãn thì những tác động vào nhu cầu đó sẽ không còn tạo được động lực cho người có nhu cầu nữa và con người lại hướng tới nhu cầu khác cao hơn. Do các nhu cầu của con người rất đa dạng và không khi nào có thể thỏa mãn hết nên con người luôn có động lực để liên tục thỏa mãn những nhu cầu tăng dần. Vì thế, theo Maslow, nhà quản lý muốn tạo động lực cho nhân viên của họ thì trước hết nhà quản lý phải hiểu được nhân viên đó đang ở đâu trong hệ thống thứ bậc nhu cầu, từ đó có định hướng vào sự thỏa mãn nhu cầu đó của họ để chính sách tạo động lực đạt được kết quả cao nhất.

Một giám đốc Trung tâm giáo dục thường xuyên muốn cán bộ, giáo viên, nhân viên của mình làm việc nhiệt tình, năng suất lao động cao và hiệu quả, có ý thức gắn bó với trung tâm, hành động vì sự nghiệp giáo dục thì phải tạo điều kiện thỏa mãn các nhu cầu của họ, cụ thể là:

- **Nhu cầu sinh lý** bao gồm các nhu cầu về đời sống, sinh hoạt. Để đảm bảo điều này, phải tạo được cho họ một mức thu nhập đủ để đáp ứng cuộc sống tối thiểu theo mặt bằng chung của dân cư nơi vị trí của Trung tâm giáo dục thường xuyên đóng. Nếu nhu cầu này chưa được đáp ứng, họ tìm cách bớt xén thời gian, ép buộc học sinh học thêm, gây phiền nhiễu cho học viên về các thủ tục hoặc nảy sinh tư tưởng tiêu cực khác...;

- **Nhu cầu an toàn** của người lao động gồm: an toàn về “Sức khỏe và tính mạng”, an toàn về “Việc làm và thu nhập”, an toàn về “Pháp lý” thực hiện các nhu cầu này Giám đốc cần phân công cho họ đúng chuyên môn, đúng vị trí phù hợp với năng lực, sở trường để họ yên tâm, hăng say làm việc. Không chỉ vậy, điều này còn tạo cơ hội cho họ thể hiện được năng lực của bản thân, phát huy giá trị cá nhân và làm việc đạt kết quả cao.

- **Nhu cầu xã hội** gồm có những nhu cầu như: nhu cầu được nhà quản lý quan tâm, chăm sóc, động viên, khích lệ, hướng dẫn, đào tạo, v.v...để thỏa mãn nhu cầu này Giám đốc cần phải thực hiện các hoạt động: Thăm hỏi, động viên đối với cán bộ, giáo viên, nhân viên khi họ ốm đau, hoặc gia đình họ có việc buồn; Chúc mừng khi họ có chuyện vui như sinh nhật, cưới hỏi; Biết cách động viên hoặc xử lý phù hợp khi họ mắc lỗi trong công việc, v.v...;

- **Nhu cầu được thừa nhận**, trong nhà Trung tâm giáo dục thường xuyên, đội ngũ cán bộ, giáo viên, nhân viên luôn mong muốn Lãnh đạo thừa nhận “Những người làm tốt” phải được tuyên dương, khen thưởng, tăng lương, tăng thưởng, cất nhắc, đề bạt ; và “Những người làm không tốt” cần có biện pháp hành chính theo qui định; Có như vậy thì mới đảm bảo tính công bằng nhà trường và mới làm cho giáo viên, CBVC yên tâm để công hiến;

- **Nhu cầu thể hiện**, quá trình làm việc đội ngũ luôn mong muốn Lãnh đạo trung tâm tạo mọi điều kiện cho họ phát triển cả về trình độ chuyên môn, phát huy tài năng, biến các năng lực của mình thành hiện thực, đạt được các thành tích mới và có ý nghĩa, sáng tạo.

b. Thuyết hai yếu tố của F. Herzberg

Frederick Irving Herzberg (1923-2000) là một nhà tâm lý học người Mỹ, cha đẻ của thuyết hai yếu tố có ảnh hưởng rất mạnh mẽ trong khoa học quản lý. Thuyết hai yếu tố được đưa ra vào năm 1959 chủ yếu dựa trên các kết quả điều tra và phân tích tại Pittsburg (Pennsylvania). Herzberg chia các yếu tố tác động đến người lao động thành hai nhóm, nhóm **yếu tố tạo động lực** cho người lao động (motivators) và nhóm các **yếu tố duy trì** (Hygienic factors).

Ông cho rằng, các yếu tố duy trì không phải xuất phát từ bản thân công việc mà từ môi trường, liên quan tới điều kiện thực hiện công việc. Việc có các yếu tố duy trì có tác động giữ người lao động làm việc cho tổ chức, làm cho người lao động không bất mãn với công việc nhưng cũng không tạo được hưng phấn làm việc cho họ. Khi các yếu tố duy trì không được thỏa mãn sẽ tạo nên sự bất mãn và dẫn tới ảnh hưởng tới chất lượng làm việc của người lao động. Ngược lại, các yếu tố động viên khi không có sẽ không tạo được sự thỏa mãn đối với người lao động nhưng cũng không khơi dậy sự bất mãn, còn khi được thỏa mãn các yếu tố động viên, người lao động sẽ được khuyến khích để thực hiện công việc tốt hơn. Rõ ràng động lực là yếu tố quan trọng hàng đầu trong việc tạo ra sự thỏa mãn trong công việc và các yếu tố duy trì là nguyên nhân ngăn ngừa sự không thỏa mãn của người lao động.

Các yếu tố duy trì		Các yếu tố động viên	
Ảnh hưởng của các yếu tố			
Khi có	Khi không có	Khi có	Khi không có
Không bất mãn	Bất mãn	Thỏa mãn	Không thỏa mãn
Không tạo được động lực	Ảnh hưởng tiêu cực	Tạo được động lực	Không có sự bất mãn

Từ trên ta thấy các yếu tố tạo động lực lao động lại nằm chính trong công việc còn các yếu tố duy trì hay triết tiêu động lực lại nằm trong môi trường làm việc. Vì thế nhà quản lý muốn tăng cường động lực cho người lao

động cần phải cải thiện môi trường làm việc, tạo nhiều cơ hội và khen ngợi kịp thời tới những nhân viên có thành tích tốt, tạo cho nhân viên sự yêu thích, đam mê, gắn bó với công việc của mình.

Ở Trung tâm giáo dục thường xuyên, nếu vận dụng thuyết này, Giám đốc cần tạo một môi trường làm việc tốt. Đó là các yếu tố như cơ sở vật chất, điều kiện làm việc cần tiện nghi đầy đủ phục vụ cho việc giảng dạy cũng như các công việc tiếp thị, giao dịch với đối tác, tổ chức lớp.... tại trung tâm. Bên cạnh đó là các yếu tố khác như lương bổng, đãi ngộ, chính sách công bằng.... Những điều đó tạo nên các yếu tố duy trì tích cực để cán bộ, giáo viên, nhân viên của trung tâm làm việc đúng theo tinh thần trách nhiệm. Không chỉ vậy, cần xây dựng môi trường văn hóa để nhân viên thấy mình được tôn trọng, được tin tưởng bằng việc chia sẻ các thông tin, tôn trọng cá tính, sự khác biệt... của các thành viên.

c. Lý thuyết xác lập mục tiêu của Edwin A. Locke

Edwin Locke là nhà tâm lý học người Mỹ làm việc tại Đại học Maryland. Học thuyết xác lập mục tiêu của Edwin Locke chỉ ra rằng: Các mục tiêu cụ thể và nhiều thách thức sẽ dẫn đến sự thực hiện công việc tốt hơn. Ý đồ làm việc hướng tới mục tiêu là nguồn gốc chủ yếu của động lực lao động. Do đó, để tạo động lực cho nhân viên, cần phải có mục tiêu cụ thể mang tính thách thức cũng như cần phải thu hút họ vào việc đặt mục tiêu. Các mục tiêu này cần phải có sự tham gia xây dựng của cả hai bên là nhà quản lý và nhân viên sao cho mục tiêu:

- Phức tạp, nhiều thách thức nhưng có thể đạt được
- Có thời hạn xác định
- Mục tiêu cần rõ ràng và có thể đo lường được
- Thông tin phản hồi được cung cấp phù hợp

Những yêu cầu về mục tiêu này khá phù hợp với đội ngũ cán bộ, nhân viên tại Trung tâm giáo dục thường xuyên bởi công việc của họ khá đa dạng và nhiều thách thức. Tùy theo sự phân công của các bộ phận chức năng, tại

các trung tâm phải điều tra nhu cầu học tập, khai thác thông tin khách hàng, tổ chức quảng bá chiêu sinh, tổ chức đào tạo hoặc liên kết đào tạo.... Những công việc đó nếu xác định rõ mục tiêu với thời hạn và điều kiện cần thiết kèm theo sẽ tạo động lực cho đội ngũ tích cực phấn đấu đạt mục tiêu đó.

Ngoài ra, trong thực tế quản lý còn có rất nhiều các lý thuyết khác có ảnh hưởng lớn tới hoạt động khuyến khích, động viên nhân viên, tạo điều kiện cho sự phát triển của khoa học quản lý như thuyết ba nhu cầu của McClelland, thuyết ERG của Clayton Alderfer,⁸ thuyết công bằng của John Stacey Adams, thuyết tăng cường tích cực của B.F. Skinner hay Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom,...⁹

2. Phương pháp và công cụ tạo động lực

2.1. Nhận diện nhu cầu và động lực làm việc

Biểu hiện của động lực làm việc của một người trong tổ chức được thể hiện ra bên ngoài trên những mặt sau:

- Mức độ tham gia của người đó vào công việc (mức độ tập trung cho công việc, mức độ kiên trì khi gặp khó khăn trong công việc,...); mức độ say mê, sẵn sàng nỗ lực làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như của bản thân họ.

- Mức độ quan tâm của người đó đối với công việc được giao nói riêng và với nghề nghiệp nói chung (mong muốn cống hiến hay rời bỏ công việc,...)

- Mức độ tham gia của họ vào những công việc chung của tập thể.

Nhìn chung, có thể nhận diện các biểu hiện phổ biến của người lao động có động lực và người không có động lực làm việc. Người có động lực làm việc thường:

⁸ ERG được viết tắt từ Existence (Tồn tại), Relatedness (Quan hệ) và Growth (Phát triển) được C.Alderfer coi là ba nhu cầu chính của con người. Lý thuyết này được xây dựng trên cơ sở mô hình Tháp nhu cầu của A.Maslow và được coi là sự phát triển của Lý thuyết về nhu cầu của Maslow. Tuy nhiên, khác với lý thuyết của Maslow, thuyết này cho rằng các nhu cầu của con người không xuất hiện theo thứ tự từ thấp lên cao mà cả 3 nhóm có thể cùng đồng thời tồn tại và đòi hỏi phải thỏa mãn. Bên cạnh đó, thuyết này cho rằng khi một nhu cầu nào đó bị cản trở, không thể thỏa mãn được thì người ta có xu hướng tập trung các nỗ lực của mình sang thỏa mãn các nhu cầu khác.

⁹ Xem thêm Học viện Hành chính: Động lực làm việc trong tổ chức hành chính nhà nước. Giáo trình đào tạo cử nhân hành chính, NXB. Lao động, Hà Nội, 2013.

- Làm việc có tinh thần trách nhiệm. Trong khi đó, người thiếu động lực làm việc có thể rơi vào tình trạng đổ lỗi, dễ chối bỏ trách nhiệm, phụ thuộc vào người khác, làm việc uể oải, miễn cưỡng; chủ yếu làm việc là do sức thúc ép, thậm chí đe dọa của người khác, hay thậm chí không làm việc; thậm chí „đi sớm, về muộn“.
- Làm việc thoải mái, dễ thích nghi, dễ chấp nhận các bối cảnh, các điều kiện, các thách thức công việc; vượt qua được những giới hạn thời gian, điều kiện vật chất hay thậm chí thể chất để hoàn thành mục tiêu công việc. Trong khi đó, người không có động lực làm việc hay phàn nàn, hay viện cớ vì bối cảnh, vì người khác mà từ chối hoặc làm „được chăng hay chớ“; dễ gây hấn với người khác trong quá trình làm việc
- Không ngừng suy nghĩ, chủ động tìm tòi, sáng tạo, có sáng kiến cải tiến nâng cao hiệu quả công việc. Trong khi đó, người không có động lực dừng lại ở „làm cho xong“.
- Năng suất, hiệu suất, hiệu quả ngày càng được nâng cao.
- Hài lòng với công việc, có thể, dẫn tới, hài lòng với cuộc sống nói chung. Người không có động lực làm việc có thể có các biểu hiện như uể oải, trầm lặng hoặc ở một thái cực khác là hay nói, hay phàn nàn, thậm chí hay gây hấn với bất cứ ai liên quan; tình trạng này lâu dài có thể dẫn đến trầm cảm hoặc „làm bừa“, làm bất cứ điều gì mà bất cần biết các hệ lụy của nó.

Người lao động nói chung và người lao động trong Trung tâm giáo dục thường xuyên có thể có nhu cầu về vật chất và nhu cầu về tinh thần.

Về vật chất, đó là những nhu cầu về ăn, mặc, đi lại, chỗ ở, sức khỏe. Đây là những động lực cơ bản, đáp ứng các đòi hỏi về thể chất để tồn tại và tồn tại một cách thông thường, khiến người lao động kiếm sống, mưu sinh. Khi chất lượng sống ngày càng được nâng cao thì nội hàm của từng nhu cầu này cũng thay đổi.

Về tinh thần, đó là các nhu cầu khiến người lao động nỗ lực để tồn tại và phát triển về mặt trí lực trong xã hội. Đó là nhu cầu về giao tiếp xã hội, công bằng, được ghi nhận và đề cao, được tôn trọng, nhu cầu thẩm mỹ, hiểu biết và nâng cao trình độ; nhu cầu gây ảnh hưởng và tạo ra thay đổi, thậm chí chuyển biến xã hội. Kể cả một người lao động đơn giản trong Trung tâm cũng có thể có nhu cầu và ước mơ tạo ra chuyển biến trong toàn đơn vị về nếp sống, nếp sinh hoạt, hay tạo chuyển biến trong cộng đồng dân cư nơi họ sống để có được một môi trường sống tốt hơn cho bản thân, gia đình hay hàng xóm. Đó là biểu hiện cụ thể của ý thức cộng đồng- một thứ động lực khiến người ta tạo ra những nỗ lực cụ thể.

Để nhận diện được động lực của nhân viên, lãnh đạo Trung tâm, lãnh đạo phòng ban có thể dùng một số phương pháp sau:

- Quan sát: Quan sát về các động thái, mức độ nỗ lực mà người lao động bỏ ra trong quá trình lao động (chú ý phân biệt các giai đoạn: khi bắt đầu, trong tiến trình và khi kết thúc). Bên cạnh đó, người có động lực có thể không chỉ dừng ở nhận việc và làm việc, họ có thể xung phong, chủ động, tự nguyện nhận diện vấn đề, sau đó đề xuất được phân công nhiệm vụ giải quyết vấn đề.
- Nghe: như từ người lao động, nghe ý kiến của những người khác về một người lao động nào đó. Đặc biệt, các cuộc đối thoại có thể cung cấp nhiều thông tin về mức độ cam kết, động lực làm việc. Ví dụ, người có động lực làm việc có thể nói nhiều hơn về cái họ kỳ vọng đạt được khi kết thúc công việc, các cân nhắc, lựa chọn của họ để ra quyết định tốt hơn trong giải quyết công việc, quan tâm nhiều hơn về các vấn đề nảy sinh.... Tất nhiên, với số kiểu người thuộc nhóm „trầm lặng“, ít bộc lộ, „nói ít, làm nhiều“ thì các phương pháp quan sát và phân tích tỏ ra hiệu quả hơn.
- Phân tích, đánh giá: so sánh đối chiếu kết quả công việc (về tính thời hạn, về chất lượng, số lượng) của một nhân viên với các điều

kiện vật chất, hỗ trợ tinh thần mà học được giao cho để hoàn thành nhiệm vụ; so sánh, đối chiếu kết quả làm việc của bản thân họ qua các giai đoạn, thời kỳ; và so sánh với kết quả của những người tương đương hoặc những nhiệm vụ tương đương được giao cho người khác.

Để tạo động lực cho nhân viên, người lãnh đạo, quản lý có thể ứng dụng một loạt các phương pháp và công cụ dưới đây.

2.2. Phương pháp tạo động lực

2.2.1.. Các nhóm yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc

Trong suốt quá trình tạo động lực, việc nhận diện được các yếu tố tạo nên động lực có vai trò quan trọng. Có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trong một tổ chức xoay quanh 3 nhóm yếu tố cơ bản sau đây:

a) Các yếu tố liên quan tới bản thân người lao động

- Định vị bản thân, công việc, tổ chức

Cách thức một người lao động nhìn nhận bản thân họ là ai trong cuộc sống, trong tổ chức sẽ quyết định mức độ cam kết, đam mê trong công việc của họ.

Bên cạnh đó, cách thức người lao động nhìn nhận tổ chức, cơ quan, đơn vị và công việc cũng sẽ ảnh hưởng đến động lực làm việc. Khi họ có cái nhìn tiêu cực về cơ quan, đơn vị, về công việc, họ có thể bớt hoặc không có động lực làm việc tốt và phấn đấu. Thái cực ngược lại lại có thể là khi phân tích kỹ càng được về bối cảnh công việc và tổ chức, họ có thể có động thái tích cực để làm việc, tuy nhiên là để phục vụ lợi ích của cá nhân, của gia đình, kiểu „đục nước béo cò“, „vinh thân phì gia“. Về lý thuyết, cần phân biệt động thái tiêu cực này với động lực làm việc. Vấn đề là ở chỗ, một cách hết sức tự nhiên, động lực làm việc bao gồm phần nào các động thái cá nhân này (xem mục Nhu cầu và lợi ích cá nhân dưới đây). Đó là cái mà dân gian gọi là „có thực mới vực được đạo“.

- Nhu cầu và lợi ích cá nhân:

Mỗi người đều mưu cầu những lợi ích cá nhân nhất định. Việc thỏa mãn những nhu cầu đó tạo nên động lực làm việc cho họ.

Nhu cầu của con người rất đa dạng và phức tạp, đồng thời cũng không giống nhau. Con người có thể cùng một lúc có nhiều nhu cầu khác nhau và sự thỏa mãn những nhu cầu này cũng được sắp xếp theo thứ tự ưu tiên khác nhau. Lợi ích mà một người đạt được chính là mức độ thỏa mãn nhu cầu của con người. Nhu cầu và lợi ích có mối liên hệ qua lại mật thiết với nhau.

- Mục tiêu cá nhân:

Mục tiêu cá nhân là cái đích mà một người muốn đạt tới. Mục tiêu này định hướng cho hành vi của con người, buộc họ hành động để có thể đạt được mục tiêu. Mỗi người đều có những mục tiêu nhất định để theo đuổi, để phấn đấu. Những mục tiêu này có thể thuận chiều hay ngược chiều, thậm chí không liên quan gì tới những mục tiêu chung của tổ chức. Điều đó đòi hỏi các nhà quản lý khi khuyến khích nhân viên cần lưu ý đến định hướng mục đích của họ, làm thế nào để hướng các mục tiêu cá nhân đi cùng hướng với các mục tiêu của tổ chức (khi mục tiêu của tổ chức đạt được thì đồng thời mục tiêu cá nhân cũng đạt được) hay ít nhất việc thực hiện các mục tiêu của cá nhân không làm cản trở việc thực hiện các nhiệm vụ để đạt mục tiêu của tổ chức.

- Tính cách cá nhân của mỗi người:

Mỗi con người sinh ra đều khác nhau, có cách nhìn nhận cuộc sống khác nhau cho nên động lực làm việc cũng khác nhau. Có người tự biết tạo cho mình động lực cao hơn người khác. Họ biết cách tự điều chỉnh hành vi của mình sao cho tốt nhất, họ biết tự đặt mục tiêu thách thức đối với mình. Tuy nhiên có những người sinh ra đã thích sống cuộc sống an nhàn, hờ hững với thời cuộc. Trong công việc, họ không thích làm những công việc có sự thách thức cao, mục tiêu trong công việc không đòi hỏi phải thật nỗ lực mới đạt được. Do đó, công việc nào mà có sự thách thức với họ sẽ không có tác dụng tạo động lực cho họ. Những người này do đặc tính cá nhân đã thích sự

bình lặng, cứ hàng tháng nhận được những đồng lương mà họ cho là xứng đáng là họ toại nguyện.

- Năng lực công tác:

Mỗi con người đều có những năng lực nhất định được tạo nên từ việc đào tạo, bồi dưỡng, qua quá trình rèn luyện các kỹ năng trong thực tiễn cuộc sống và cả những yếu tố khác như năng lực thiên bẩm hay trạng thái thể lực,...

Năng lực của một cá nhân có thể tác động đến động lực làm việc của họ theo hai hướng chủ yếu: nếu năng lực của nhân viên phù hợp với công việc mà họ đảm nhiệm sẽ kích thích nhân viên làm việc và tạo nên động lực làm việc tốt; ngược lại, nếu năng lực không thích hợp với công việc (cao hơn hoặc thấp hơn đòi hỏi công việc) sẽ khiến nhân viên nhanh chóng chán nản, mất động lực làm việc.

Như vậy, đánh giá đúng năng lực nhân viên để có thể phân công công việc phù hợp với năng lực, sở trường, đặc điểm cá nhân của họ là giải pháp quan trọng để khuyến khích nhân viên làm việc.

- Đặc điểm nhân khẩu học:

Những yếu tố như giới tính, tuổi tác, dân tộc, tôn giáo,... cũng có những ảnh hưởng nhất định tới việc hình thành tính cách và qua đó ảnh hưởng tới động lực làm việc của nhân viên. Chẳng hạn, giữa nam và nữ có những xu hướng nhất định khi lựa chọn nghề nghiệp và mức độ khuyến khích trong công việc: trong khi nam giới thường thể hiện sự cạnh tranh mạnh mẽ, năng động và lựa chọn những công việc có tính thách thức cao hơn, đòi hỏi sức khỏe nhiều hơn thì nữ giới lại thích lựa chọn các công việc có tính ổn định cao và thường được khuyến khích nhiều hơn với những công việc ít đòi hỏi phải di chuyển. Tương tự như vậy, những người trẻ tuổi thường quan tâm nhiều hơn tới thu nhập nên có thể dễ dàng khuyến khích bằng tiền lương thì những người lớn tuổi lại coi trọng sự ổn định và tính thú vị của công việc.¹⁰

b) Các yếu tố thuộc về công việc mà nhân viên đảm nhận

¹⁰ Xem Giáo trình Động lực làm việc trong tổ chức hành chính nhà nước. Nxb. Lao Động, Hà Nội, 2013, tr.35.

Tính chất công việc có tác động rất lớn đến cách thức tạo động lực cho người nhân viên. Một công việc hấp dẫn, phù hợp sẽ kích thích tính chủ động, sáng tạo của nhân viên và ngược lại công việc không hấp dẫn hay không phù hợp với nhân viên sẽ khiến họ mất đi mối quan tâm đối với công việc và giảm động lực làm việc.

Tính hấp dẫn của công việc có thể được thể hiện trên nhiều mặt như mức độ lặp lại của công việc, tầm quan trọng của công việc (giúp người thực hiện có thể thỏa mãn nhu cầu tự khẳng định mình hay đạt được mục tiêu thăng tiến,...), mức độ phức tạp của công việc; mức độ ổn định và tự chủ trong công việc,...

Bên cạnh tính chất công việc thì vị trí công việc và khả năng phát triển nghề nghiệp là vấn đề các nhân viên quan tâm. Một công việc không được người khác coi trọng, không có khả năng phát triển thì chắc chắn không thể tạo động lực cho nhân viên. Một công việc hấp dẫn, tạo cơ hội tốt cho nhân viên hoàn thiện tay nghề, nâng cao trình độ chuyên môn, công việc được nhiều người coi trọng, được xã hội đề cao thì chắc chắn có ảnh hưởng rất lớn tới động lực làm việc của nhân viên đảm nhiệm công việc đó. Một công việc giúp một người có cơ hội thăng tiến tốt, rõ ràng sẽ có tác động mạnh mẽ đến động cơ làm việc của người lao động hơn là một công việc không được ai quan tâm.

Tạo động lực làm việc qua bản thân công việc. Động lực làm việc của một người có thể được tạo ra nhờ sự hứng thú của người đó đối với công việc được giao, tức là người lao động chỉ có thể làm tốt một công việc khi họ *muốn* làm việc đó. Đặc điểm của công việc là yếu tố tác động rất lớn tới động lực làm việc của người lao động, có thể thúc đẩy họ hăng say làm việc hơn nhưng cũng có thể khiến họ mất đi hứng thú làm việc.

Trong một tổ chức thường có rất nhiều các công việc khác nhau, được phân công cho các thành viên trong tổ chức đảm nhận. Bản thân mỗi công việc trong tổ chức có những tính chất khác nhau do đó đòi hỏi ở người đảm

nhận công việc đó những kiến thức, kỹ năng và phẩm chất khác nhau. Một công việc cụ thể có thể phù hợp với người này mà không phù hợp với người khác. Chẳng hạn, những công việc lặp đi lặp lại, không đòi hỏi những kỹ năng đặc biệt có thể sẽ không lôi cuốn, không khuyến khích được một người năng động và có năng lực cao. Ngược lại, nếu giao một công việc đòi hỏi phải có năng lực cao mới có thể hoàn thành cho một nhân viên có năng lực thấp, không đáp ứng được sẽ dẫn tới sự lo lắng, chán nản và không muốn thực hiện.

Như vậy, việc xác định chính xác các đặc điểm của công việc trong tổ chức và hiểu biết về năng lực, sở trường, đặc điểm cá nhân của từng nhân viên có vai trò khuyến khích, động viên lớn, giúp nhà quản lý thực hiện tốt nguyên tắc „đúng người, đúng việc“ trong phân công công việc.

Bên cạnh đó, người lãnh đạo cần thường xuyên làm phong phú công việc (*job enrichment*) tức là làm cho công việc của mỗi người lao động ngày càng có ý nghĩa hơn đối với họ. Những giải pháp cần thiết để thực hiện việc làm giàu công việc bao gồm tăng thêm trách nhiệm cho nhân viên, tạo cho công việc có tính thách thức cao hơn, tăng thêm cơ hội học hỏi, cơ hội thành đạt qua công việc,...

Mở rộng phạm vi công việc (*job enlargement*) lại có thể khắc phục được tính nhàm chán trong công việc khi người lao động phải lặp đi lặp lại một công việc quá nhiều lần. Mở rộng công việc tạo thêm sự đa dạng cho công việc và cũng tạo thêm những thách thức mới và qua đó tăng cường mức độ khuyến khích đối với nhân viên.

Cần tạo cho nhân viên có những cảm giác hưng phấn khi làm công việc đó, tránh tình trạng để họ làm những công việc lặp đi lặp lại quá nhiều. Cần phải tạo thêm những thách thức mới trong công việc để thôi thúc nhân viên, tạo cơ hội cho họ phát triển hết khả năng của mình.

c) Các yếu tố thuộc về hệ thống và tổ chức

Từ góc độ tổ chức, cơ quan, đơn vị hay hệ thống lớn hơn trong đó cơ quan, đơn vị là một thành viên, có thể xem xét trên một số yếu tố như hệ thống chính sách, quy định, điều kiện làm việc,

- Hệ thống chính sách, quy định

Hệ thống chính sách trong tổ chức bao gồm các nội quy, quy định, các chính sách thi đua, khen thưởng, kỷ luật lao động,... Một hệ thống chính sách được xây dựng chặt chẽ, chi tiết, công bằng, rành mạch sẽ củng cố được lòng tin của nhân viên đối với tổ chức.

Nếu như chính trong những chính sách của tổ chức có sự phân biệt giới tính, phân biệt người lao động giàu, người lao động nghèo, phân biệt “con ông cháu cha”... sẽ không có tác dụng lớn trong việc tạo động lực lao động cho người lao động trong tổ chức.

Một hệ thống chính sách tốt không chỉ bao gồm các quy định tốt mà còn phải được thực hiện tốt trong thực tế, đòi hỏi quá trình thực hiện phải chính xác, phải chặt chẽ và phải công bằng. Tránh tình trạng “chính sách một đường thực hiện một nẻo” không những không tạo động lực cho nhân viên mà ngược lại gây những phản ứng bất bình, chán nản cho họ. Do vậy, việc xây dựng hệ thống chính sách tốt và tổ chức thực hiện đúng đắn các chính sách là một yếu tố có tác động mạnh đến động lực làm việc của người lao động.

- Chính sách lương, thưởng, phúc lợi

Trong các chính sách, quy định, chính sách về tiền lương, thưởng và các chế độ phúc lợi có vai trò quan trọng bởi vì, làm việc để kiếm sống là nhu cầu, là động lực của phần đông người lao động. Chất lượng cuộc sống càng được cải thiện, xã hội càng phát triển thì nhu cầu có được các nguồn lực (như tiền, đất đai, đồ đạc, thiết bị, công nghệ,...) để mua được hoặc đổi lấy mức sống cao hơn lại càng cao hơn.

Lương, thưởng và phúc lợi là các phần thưởng vật chất, là công cụ khuyến khích có tính truyền thống, được áp dụng từ lâu và đến nay vẫn được sử dụng rộng rãi. Hình thức của các phần thưởng vật chất được thể hiện trong

thực tế như thưởng tiền hay các vật phẩm có giá trị vật chất. Những phần thưởng vật chất này thường làm thoả mãn những nhu cầu thuộc nhóm nhu cầu sinh lý (vật chất) – nhóm cơ bản nhất nhưng dễ thoả mãn nhất trong bảng phân loại nhu cầu của A. Maslow.

Tiền lương là số tiền trả cho người lao động một cách thường xuyên, cố định theo một đơn vị thời gian nhất định.

Tiền lương có vai trò ghi nhận đóng góp lao động và giá trị của người lao động cho tổ chức, cho xã hội. Nó không chỉ giúp tái sản xuất sức lao động mà còn là công cụ hữu hiệu để tạo ra động lực, giúp tạo ra năng suất cao hơn, sự tận tụy và trung thành hơn ở người lao động.

Ở các doanh nghiệp, công cụ vật chất thường được sử dụng khá đa dạng và thể hiện chủ yếu ở dạng trả lương theo kết quả hay theo sản phẩm, thưởng tăng năng suất, thưởng sáng kiến, thưởng cuối quý, cuối năm,... Tiền công, tiền lương có thực sự là một đòn bẩy kinh tế hay không hoàn toàn phụ thuộc vào mức độ thoả mãn nhu cầu vật chất của người lao động bằng chính khoản tiền công, tiền lương mình nhận được.

Tuy nhiên, cần lưu ý rằng, tiền lương, tiền công bản thân nó chưa phải là động lực. Tiền lương, tiền công quá thấp không đủ để người lao động tái sản xuất sức lao động, không đủ để họ lo toan cho cuộc sống của họ và gia đình thì tiền công, tiền lương không thể trở thành động lực cho người lao động được, thậm trí nó còn có tác dụng phản nghịch. Tiền lương chỉ có thể thúc đẩy động lực làm việc của người lao động nếu nó phản ánh đúng sự cống hiến của họ và đáp ứng được những nhu cầu thiết yếu cơ bản trong cuộc sống của họ, tạo cho họ yên tâm về khoản thu nhập của mình. Khi mức sống của người lao động còn thấp thì việc tăng lương là giải pháp rất quan trọng để khuyến khích đối với người lao động.

Thưởng là khoản tiền ngoài lương được dùng để ghi nhận công trạng đặc biệt của người lao động. Thưởng hợp lý có thể giúp người lao động hăng say, nhiệt tình hơn trong lao động, và vui sống.

Đây là một dạng khuyến khích tài chính thường được thực hiện vào cuối mỗi tháng, mỗi quý hoặc mỗi năm tài chính. Tiền thưởng cũng có thể được chi trả độ xuất để ghi nhận những thành tích xuất sắc của người lao động như hoàn thành các công việc quan trọng hay có những sáng kiến lớn có giá trị.

Phụ cấp là khoản mà doanh nghiệp trả thêm cho người lao động, do họ đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc do họ phải làm việc trong những điều kiện không bình thường hoặc không ổn định. Phụ cấp có hai tác dụng chính là góp phần nâng cao thu nhập của người lao động, đồng thời tạo sự công bằng giữa những người lao động. Chẳng hạn, những người lao động làm ở các môi trường làm việc độc hại, khó khăn, phức tạp, nguy hiểm được trợ cấp cao để họ có thêm khoản thu nhập để phòng cho những rủi ro lớn.

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp mà người/tổ chức sử dụng lao động trả dưới dạng các hỗ trợ cuộc sống cho người lao động. Nó có thể bao gồm các hình thức đào tạo, bồi dưỡng, các phương tiện đi lại, chỗ ở (cho mua, cho thuê, hỗ trợ cho thuê, cho mua), các hoạt động giải trí, phục hồi và tăng cường sức khỏe, các ngày nghỉ lễ, tết hay cho các nhu cầu đặc biệt của gia đình, bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, lương hưu, hay các khoản chi, cung cấp khác liên quan tới việc bảo vệ sức khỏe, an toàn lao động,... Những khoản phúc lợi này có thể là phúc lợi bắt buộc (tổ chức sử dụng lao động phải đóng theo quy định của pháp luật, ví dụ như đóng bảo hiểm xã hội) hay phúc lợi tự nguyện (những khoản phúc lợi mà tổ chức tùy theo khả năng kinh tế của mình và mối quan tâm của lãnh đạo với nhân viên tự nguyện thực hiện, không bắt buộc).

Việc bảo đảm tốt phúc lợi là một trong những lý do quan trọng để nhân viên lựa chọn nơi làm việc nên một chương trình phúc lợi tốt không những có tác động tốt tới nhân viên để họ làm việc mà còn có thể giữ chân các nhân viên giỏi và tạo nên sự cuốn hút của tổ chức, lôi cuốn những người ngoài tổ chức gia nhập vào tổ chức.

Ba yếu tố trên liên quan trực tiếp đến công tác đánh giá, khen thưởng, kỷ luật.

2.2.2. Phương pháp tạo động lực

Có nhiều phương pháp khác nhau để tác động vào nhân viên làm tăng động lực làm việc của họ nhưng nhìn chung các phương pháp này có thể chia thành hai nhóm.

Phương pháp truyền thống cho rằng con người luôn không có ý thức và chỉ chịu làm việc dưới những áp lực nhất định; chính vì vậy cần tăng cường các hình thức thưởng-phạt để kích thích.

Ngược lại, những người theo trường phái quan hệ con người lại cho rằng con người là những thực thể có ý thức và do đó có thể tác động vào tâm lý của họ để tăng cường mức độ hoạt động.

Tuy nhiên, như đã phân tích ở trên, mọi hành động của con người đều bắt nguồn từ chính các nhu cầu của họ. Nhu cầu của mỗi người là cơ sở cho hành vi vì khi đã có nhu cầu là con người sẽ có hành động để thỏa mãn nhu cầu đó.

Chính vì vậy, nắm bắt được nhu cầu của nhân viên là yếu tố cốt lõi để khuyến khích, động viên họ. Tuy nhiên, nhu cầu của mỗi người không giống nhau: mỗi cá nhân có thể có nhu cầu này mạnh hơn các nhu cầu khác, có thể đã thỏa mãn được nhu cầu này và đang hướng tới nhu cầu khác nên sự tác động vào nhân viên cũng không thể giống nhau.

Lý thuyết nhu cầu của Maslow như trình bày trên đây đã nhận diện được hệ thống các nhu cầu căn bản của con người. Vấn đề là ở chỗ, các nhu cầu nảy sinh không theo đúng trình tự như trong hệ thống thứ bậc. Một người có thể ở tình trạng thể trạng kém nhưng không nhất thiết có động lực liên quan đến sức khỏe, họ vẫn có thể có những ước mơ cao siêu, mơ làm được những điều lớn lao cho toàn cộng đồng hay xã hội.

Công cụ được sử dụng để khuyến khích cán bộ, công chức, viên chức gồm 2 nhóm là công cụ vật chất và công cụ tinh thần. Nhìn chung, trong các

tổ chức công như Trung tâm Giáo dục thường xuyên, công cụ khuyến khích vật chất vẫn đóng một vai trò quan trọng, đặc biệt là trong khi chế độ đãi ngộ của nhà nước đối với cán bộ, công chức vẫn chưa thực sự thoả đáng, đáp ứng được các nhu cầu vật chất của cán bộ, nhân viên. Để thực hiện thưởng bằng vật chất trong cơ quan nhà nước, bên cạnh việc xếp lương theo ngạch, bậc (được xác định trước hết theo trình độ đào tạo và theo thâm niên công tác) cần phải bổ sung thêm các biện pháp thưởng theo hiệu quả công việc và thưởng theo nhiệm vụ.

Nhiều công cụ khuyến khích đã được áp dụng để tăng hiệu quả công việc của nhân viên. Các nhà nghiên cứu về động cơ làm việc của nhân viên trên toàn thế giới cho tới nay đều thừa nhận có hai nhóm công cụ khuyến khích cơ bản: các công cụ vật chất và các công cụ tinh thần. Mỗi nhóm công cụ như vậy tác động tới nhân viên theo một cách riêng.¹¹

Để tạo động lực cho đội ngũ, người giám đốc Trung tâm giáo dục thường xuyên cần thực hiện các phương pháp cơ bản sau

a. *Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho từng đối tượng cán bộ, giáo viên, nhân viên của trung tâm*

- Xác định sứ mệnh, mục tiêu, hoạt động của trung tâm làm cho đội ngũ hiểu rõ mục tiêu phát triển trong tương lai, biết được mục đích mà bản thân và toàn thể đội ngũ trong trung tâm cần hướng tới.

- Xác định nhiệm vụ cụ thể và các tiêu chuẩn thực hiện công việc. Để thực hiện điều này, cần có bản mô tả công việc và tiêu chuẩn nghiệp vụ chuyên môn theo từng vị trí, chức danh. Khi thiết kế bản mô tả công việc, cần thực hiện theo quy trình hợp lý. Có thể bắt đầu từ chính người lao động, mỗi người sẽ tự đề xuất ý kiến về công việc của chức danh mình phụ trách theo mẫu, sau đó đến các cấp quản lý phòng, ban, tổ chuyên môn và cuối cùng là lãnh đạo của Trung tâm GDTX ban hành quyết định.

¹¹ Xem Đặng Khắc Ánh (2010), tr.35.

Bản mô tả công việc có thể được trình bày với nhiều hình thức khác nhau, tuy nhiên nội dung phải đảm bảo được những thông tin cần thiết về công việc, kết quả cần đạt, về quy trình thực hiện, về mối quan hệ khi giải quyết nhiệm vụ.... Bản mô tả có thể thực hiện theo mẫu như sau:

BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

I. Thông tin công việc

Chức danh:

Đơn vị:....

II. Nhiệm vụ cụ thể

TT	Nhiệm vụ	Sản phẩm cần đạt
1.		
2.		
3.		
5.		

III. Mối quan hệ trong công việc

TT	Phòng/Ban/Tổ chuyên môn	Nội dung

IV. Chỉ số đánh giá mức độ hoàn thành công việc

TT	Tiêu chí	Đánh giá
1		
2		

V. Tiêu chuẩn chức danh

TT	Tiêu chuẩn	Yêu cầu
1	Trình độ đào tạo	
2	Các khoá chuyên môn	
3	Trình độ ngoại ngữ	
4	Tin học	
5	Kinh nghiệm liên quan	
6	Kỹ năng	
7	Phẩm chất	
8	Ngoại hình/sức khoẻ	

VI. Quyền lợi

1.

2.....

Khi xây dựng được bản mô tả công việc, các thành viên trong TTGDTX sẽ căn cứ vào để thực hiện nhiệm vụ. Mức độ, thành tích đạt được sẽ có thước đo cụ thể, điều đó là một trong những tác nhân khuyến khích cán bộ, nhân viên, giáo viên của trung tâm làm việc.

- Trong chương trình, kế hoạch thực hiện nhiệm vụ năm học hoặc học kỳ của trung tâm cần xác định rõ mục tiêu phấn đấu, tiêu chí cụ thể ở mức độ vừa phải để có thể đạt được, tuy nhiên trong một số vấn đề có thể đặt mục tiêu hơi cao một chút để đội ngũ phải nỗ lực cố gắng hoàn thành nhiệm vụ, đạt mục tiêu đã định.

- Đánh giá thường xuyên và công bằng kết quả và mức độ hoàn thành nhiệm vụ của cán bộ, giáo viên, nhân viên.

b. Tạo điều kiện thuận lợi để giáo viên, CBVC hoàn thành nhiệm vụ

- Điều kiện vật chất làm việc:

Bao gồm vị trí nơi làm việc, không gian làm việc, khung cảnh, trang thiết bị làm việc và cách thức bố trí đồ đạc, máy móc tại nơi làm việc...

Cách bài trí máy móc, thiết bị, màu sắc, ánh sáng, vệ sinh nơi làm việc... cũng có ảnh hưởng rất lớn tới tâm trạng làm việc của người lao động. Môi trường vật chất phù hợp, tiện lợi chắc chắn sẽ tạo điều kiện giúp người lao động tăng cường động lực lao động, giảm thiểu tai nạn lao động, làm tăng sự an toàn khi làm việc. Do vậy giám đốc trung tâm cần phải:

- **Cung cấp các điều kiện cần thiết cho cán bộ, giáo viên, nhân viên.**

+ Cần đầu tư cải thiện điều kiện làm việc như bố trí chỗ làm việc thoáng, rộng rãi hơn; trang thiết bị hiện đại hơn tiện nghi hơn; chế độ chăm sóc sức khỏe, chế độ nghỉ ngơi hợp lý,... đều là những yếu tố ảnh hưởng lớn tới mức độ cam kết và hứng khởi thực thi nhiệm vụ của nhân viên.

+ Với mỗi đối tượng trong trung tâm có những lĩnh vực làm việc khác nhau. Các cán bộ phòng ban cần các phương tiện làm việc như máy tính, máy in, máy photo, các phương tiện để tiếp xúc với học viên hay khách hàng.... Các giáo viên thì cần các thiết bị dạy học như bảng chống lóa, máy tính, máy chiếu, micro... Các nhân viên thì cần các thiết bị công việc đảm bảo an toàn và tiện dụng... Do vậy cần quan tâm tạo cho họ các thiết bị lao động cần thiết nhất để họ hoàn thành nhiệm vụ của mình một cách thuận lợi.

+ Để có điều kiện làm việc tốt, ngoài các thiết bị nói trên, mỗi thành viên của đội ngũ cần có những tài liệu hướng dẫn nghiệp vụ. Chẳng hạn giáo viên cần được biết chuẩn nghề nghiệp, biết quy chế đánh giá xếp loại học sinh hay học viên, biết tiêu chuẩn liên quan đến bản thân... Cán bộ đào tạo cần có đầy đủ quy chế tuyển sinh, quy chế đào tạo....

- Tuyển chọn và bố trí giáo viên, cán bộ, nhân viên phù hợp để thực hiện công việc.

Với các nhiệm vụ đa dạng tại Trung tâm giáo dục thường xuyên, việc sắp xếp công việc cần căn cứ vào chuyên môn, vào trình độ đào tạo và năng lực của từng người. Các vị trí có thể ở phòng ban, có thể ở các tổ chuyên môn, có thể ở khối phục vụ. Sau quá trình thực hiện, nếu giám đốc nhận thấy chưa phát huy hết tác dụng của từng cá nhân hoặc thấy hạn chế ở một vị trí có thể điều chuyển sang vị trí khác. Khi ở vị trí phù hợp, họ sẽ có cơ hội phát huy hết năng lực, sở trường của bản thân để hoàn thành tốt nhiệm vụ

c. Kích thích phong trào thi đua giảng dạy, làm việc khoa học sáng tạo

Trước hết Giám đốc và Chủ tịch công đoàn của trung tâm cần phối hợp với các tổ chức đoàn thể trong trường; chính quyền địa phương và Hội cha mẹ học sinh... có biện pháp phối hợp, sử dụng hợp lý các hình thức khuyến khích để thoả mãn các nhu cầu tinh thần của đội ngũ như: khích lệ lòng tự trọng của mỗi cán bộ, giáo viên, động viên tổ chức các phong trào thi đua...

- Sử dụng tiền thưởng, tiền lương như một công cụ để kích thích vật chất đối với giáo viên, cán bộ, nhân viên. Thực hiện tăng lương đúng định kỳ và chế độ tăng lương sớm đối với giáo viên, CBVC có thành tích xuất sắc được công nhận (Bằng khen, chiến sỹ thi đua...). Đối với tiền lương, phải xem đây thu nhập chủ yếu của họ và được biểu hiện rõ ràng, minh bạch nhất về lợi ích kinh tế. Do đặc thù của TTGD TX có nhiều nguồn thu từ các lớp học, khóa học cũng như các chương trình liên kết, vì vậy chế độ khen thưởng cần căn cứ vào mức độ cống hiến, đóng góp của cá nhân cho trung tâm. Đây là hình thức tạo động lực thiết thực với đội ngũ để họ tích cực hơn trong công việc.

- Ghi nhận và các cơ hội thăng tiến

Bên cạnh các phần thưởng vật chất, các phần thưởng tinh thần cũng đóng một vai trò đặc biệt quan trọng trong việc thúc đẩy động cơ làm việc của nhân viên. Nhân viên trong một tổ chức là những người làm việc có ý thức, có trách nhiệm đối với bản thân mình, với tổ chức nơi họ làm việc và với xã

hội họ sống và sự quan tâm đúng mức của các nhà quản lý đối với nhân viên là nhân tố quan trọng làm tăng năng suất lao động.

Các nghiên cứu của Elton Mayo trong lĩnh vực này đã chỉ rõ như vậy. Thực tế chỉ ra rằng, một lời khen đúng, đúng lúc và đúng chỗ nhiều khi còn có giá trị khích lệ cao hơn cả các phần thưởng vật chất. Việc khuyến khích bằng tinh thần có thể được thực hiện thông qua việc nâng cao chất lượng bản thân công nhân và tạo môi trường làm việc tốt.

Một hệ quả nữa của công tác đánh giá, khen thưởng là việc chấp nhận, thừa nhận một người lao động nào đó đạt được các chuẩn để bổ nhiệm vào các vị trí cao hơn (về chuyên môn hoặc về lãnh đạo, quản lý).

Cơ hội thăng tiến còn được thể hiện ở những bối cảnh mà ở đó người lao động được tiếp xúc, được giúp việc, được tháp tùng những người quan trọng, những người có uy tín, có quyền lực trong cơ quan, đơn vị hay trong ngành.

- Điều kiện tinh thần - văn hóa tổ chức:

Bao gồm các áp lực công việc, bầu không khí làm việc, chất lượng quan hệ nhân sự (giữa lãnh đạo với nhân viên và giữa nhân viên với nhau),....

Môi trường làm việc không tốt có ảnh hưởng lớn tới chất lượng hoạt động của người lao động và ngược lại, môi trường làm việc tốt giúp người lao động có khả năng phát huy năng lực làm việc, có ham muốn cống hiến và tinh thần làm việc hăng say hơn.

Một không khí làm việc thân thiện, vui vẻ, hoà động chắc chắn sẽ làm tăng sự tự tin đối với mỗi người lao động, kích thích tinh thần sáng tạo, tăng sự gắn bó của người lao động với tổ chức. Bối cảnh tinh thần có liên quan mật thiết tới văn hóa công sở.

Văn hóa công sở lành mạnh, một lối sống tích cực nơi làm việc có tác động tích cực tới mức độ làm việc của nhân viên, tạo nên sự lôi cuốn trong

công việc và tăng cường sự gắn kết, phối hợp để qua đó nâng cao năng suất lao động của nhân viên¹².

Tạo động lực bằng cách ghi nhận và khen ngợi

Một công cụ khuyến khích tinh thần được sử dụng một cách rộng rãi và rất hiệu quả là khen ngợi. Khen ngợi một người khi họ làm tốt một công việc gì đó không chỉ chứng tỏ người đó được quan tâm mà còn giúp họ thỏa mãn một nhóm nhu cầu quan trọng là nhu cầu khẳng định mình trước tập thể. Có thể nói tất cả mọi người đều mong muốn được khen ngợi, thừa nhận mỗi khi mình làm tốt công việc. Chính vì vậy, khen đúng và kịp thời có ý nghĩa động viên rất lớn. Việc khen ngợi nên thực hiện theo nhiều hình thức khác nhau, có thể chỉ cần lời khen, có thể là sự ghi nhận thành tích, có thể là biểu dương trước tập thể, có thể kèm theo phần thưởng.... Tùy theo đối tượng và thành tích đạt được mà Giám đốc có cách khen thưởng phù hợp.

Tạo động lực thông qua đào tạo, bồi dưỡng và thăng tiến

Đào tạo và bồi dưỡng không chỉ là giải pháp quan trọng để nâng cao năng lực cho nhân viên mà còn là một công cụ khuyến khích quan trọng mà nhà quản lý có thể sử dụng khi muốn khuyến khích người lao động. Việc lựa chọn nhân viên tham dự các khóa đào tạo, bồi dưỡng có thể làm tăng cơ hội thăng tiến cho họ và là biểu hiện của việc họ được quan tâm trong tổ chức. Chính sách đào tạo, bồi dưỡng và thăng tiến càng rõ ràng, càng hấp dẫn càng kích thích được người lao động làm việc hiệu quả.

Cơ hội thăng tiến cũng là một động lực quan trọng đối với mọi người lao động. Với đa số, việc thấy được cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp là nguồn gốc cơ bản tạo nên sự ham mê công việc và khuyến khích con người cống hiến cho tổ chức.

Tạo động lực thông qua xây dựng bầu không khí làm việc tốt

¹² Trần Thị Thanh Thủy, (2008), “Nhận diện các nguyên nhân dẫn đến xung đột trong tổ chức hành chính nhà nước”, Tạp chí Tổ chức nhà nước, Hà Nội, số 6/2008, tr23-28; và Trần Thị Thanh Thủy (2006), “Văn hóa tổ chức và một số giải pháp phát triển văn hóa công sở”, Tạp chí Tổ chức nhà nước, Hà Nội, số 9/2006, tr 12-16

Thông thường người lao động phải giành khoảng một phần tư thời gian trong ngày cho nơi làm việc. Do vậy, không khí nơi làm việc có ảnh hưởng vô cùng lớn tới tâm lý của người lao động và hiệu quả làm việc của họ. Tạo động lực cho người lao động thông qua bầu không khí làm việc là một biện pháp rất quan trọng trong hệ thống biện pháp tạo động lực cho người lao động thông qua kích thích tinh thần. Một người chỉ có thể phát huy được hết năng lực của mình và chỉ muốn phát huy năng lực của mình trong một môi trường văn hoá lành mạnh, công bằng, hoà thuận và có ý thức.

Trong một tổ chức thường xuyên xảy ra mâu thuẫn, xung đột giữa các thành viên chắc chắn rằng hiệu quả làm việc của tổ chức sẽ không cao. Trong một tổ chức luôn duy trì được bầu không khí làm việc thân thiện, mọi người tôn trọng lẫn nhau, thường xuyên giúp đỡ lẫn nhau, quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới không quá căng thẳng, phong cách làm việc chuyên nghiệp.... chắc chắn sẽ tạo tâm lý làm việc thoải mái cho nhân viên, mỗi nhân viên luôn luôn có nỗ lực phấn đấu không ngừng và luôn duy trì được không khí vui vẻ, thân thiện trong suốt quá trình làm việc, tạo điều kiện nâng cao hiệu quả làm việc.

Một yếu tố nữa cần lưu ý là nhân viên được tự khuyến khích rất nhiều qua việc thoả thuận mục tiêu cần đạt với nhà quản lý. Ở đây có một vấn đề thường chưa được đánh giá đúng mức: hình thức hợp tác giữa nhân viên và người lãnh đạo là điều kiện tiên quyết để tăng năng suất lao động trong cơ quan hành chính. Một khi nhân viên và lãnh đạo có sự xa cách hoặc các ý tưởng mà lãnh đạo đưa ra không thuyết phục được nhân viên thì sẽ không thể lôi cuốn nhân viên vào công việc. Việc trao đổi, giao tiếp thường xuyên giữa nhà quản lý và nhân viên góp phần quan trọng xoá đi sự cách biệt giữa họ và góp phần loại bỏ các trở ngại của việc khuyến khích như thiếu hụt về thông tin hay mô tả công việc chưa rõ ràng. Để tăng cường hiệu quả của giao tiếp, không những người lãnh đạo cần có đủ các kỹ năng giao tiếp mà họ còn phải tự mình chủ động hình thành các quan hệ giao tiếp.

Lãnh đạo có nghĩa là tạo cho nhân viên những khả năng hành động và quyết định độc lập và cung cấp cho họ các phương tiện cần thiết để làm điều đó mà không phải là tự mình làm việc. Như vậy, cho nhân viên tham dự nhiều hơn vào quá trình ra quyết định và tạo cơ hội cho nhân viên được thử thách cũng là những giải pháp để kích thích nhân viên làm việc tốt hơn. Việc tăng khả năng quyết định cho nhân viên cũng đồng nghĩa với việc người lãnh đạo phải chuyển giao cho họ cả trách nhiệm nhiều hơn, có nghĩa là cần phải tin tưởng nhiều hơn vào nhân viên của mình, tin rằng họ có thể làm được việc đó. Điều này cũng có nghĩa là nhà quản lý phải biết chấp nhận những quyết định đúng đắn đồng thời với việc phải chấp nhận những rủi ro. Chỉ có những người chẳng làm gì cả và luôn đùn đẩy trách nhiệm lên trên mới không bao giờ phạm sai lầm. Vấn đề quan trọng ở đây không phải là cố tránh mọi sai lầm mà là phải nhận thức nó một cách nhanh nhất và điều chỉnh cho thích hợp. Quan điểm này cũng cần được trao đổi với nhân viên. Điều này không có nghĩa là chúng ta cố vũ cho các sai lầm mà đó là việc cùng nhau tránh các sai lầm.

Với đặc điểm này, Giám đốc TTGDTX cần kết hợp chặt chẽ với các tổ chức như Công đoàn, Đoàn thanh niên để xây dựng tập thể đoàn kết vững mạnh, xây dựng mối quan hệ thân thiết, gắn bó giữa các thành viên trong trung tâm. Đặc biệt tránh sự đố kỵ giữa các thành viên thuộc các bộ phận khác nhau trong trung tâm bởi vị trí, bởi sự thu nhập hoặc sự quan tâm của lãnh đạo.... Bất cứ thành viên nào của trung tâm khi bản thân hoặc gia đình có việc đại sự thì Giám đốc cũng cần thăm hỏi, động viên chu đáo. Điều đó khiến họ tin tưởng hơn vào người lãnh đạo, vào tổ chức của đơn vị, đồng thời điều đó cũng làm gương cho các thành viên khác để cùng nhau xây dựng bầu không khí thân thiện, dễ chịu tại nơi làm việc.

d. Xây dựng phong cách của lãnh đạo phù hợp

Phong cách của người lãnh đạo điều hành tổ chức có ảnh hưởng to lớn tới động lực làm việc của nhân viên. Những người trong bộ máy quản lý, đặc biệt là những người quản lý trực tiếp có tác động không nhỏ đến động lực làm

việc của người lao động. Người quản lý giỏi, biết quan tâm đến đồng nghiệp, thường xuyên quan tâm, săn sóc chia sẻ, động viên nhân viên chu đáo chắc chắn sẽ tạo động lực làm việc mạnh mẽ đối với nhân viên. Ngược lại một người quản lý tồi sẽ gây phản cảm trong lòng nhân viên, họ không muốn làm việc trong môi trường như vậy.

Để có phong cách quản lý phù hợp, người giám đốc cần đánh giá đặc điểm đội ngũ của mình. Nếu sự liên kết và ý thức của đội ngũ cán bộ, giáo viên, nhân viên của trung tâm còn ở mức độ thấp thì giám đốc cần có sự mạnh mẽ, quyết đoán theo phong cách độc đoán để đưa đội ngũ vào nề nếp ổn định. Việc thực hiện nhiệm vụ của đội ngũ lúc này là sự tuân thủ theo quy định bắt buộc. Nếu đội ngũ của trung tâm đã phát triển vững mạnh, có sự tích cực và ổn định trong hoạt động thì giám đốc nên chọn phong cách dân chủ để đội ngũ phát huy tối đa nguồn lực, đem lại bầu không khí tâm lý thoải mái, gắn kết trong tập thể. Nếu tập thể đội ngũ đã phát triển ở mức độ rất cao, đội ngũ hoàn toàn tự giác trong công việc, chỉ cần có người định hướng tốt họ sẽ thoải mái sáng tạo và phát huy năng lực của mình. Khi đó giám đốc trung tâm nên chọn phong cách lãnh đạo tự do, trao quyền tự quyết cho cán bộ cấp dưới và cho người trực tiếp thực hiện công việc. Điều đó tạo cơ hội cho mọi người làm việc tự giác trách nhiệm và nâng cao hiệu quả công việc.

Một số tác giả cho rằng động lực làm việc trong tổ chức nhà nước là „những niềm tin mạnh mẽ để thực hiện các công việc có ý nghĩa phục vụ cộng đồng và xã hội“.¹³ Việc tạo động lực cho nhân viên trong các tổ chức công như Trung tâm Giáo dục thường xuyên cũng có sự khác biệt với việc tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp do tính chất hoạt động và vị thế của nhà nước trong xã hội khác với doanh nghiệp. Như vậy, động lực thúc đẩy cán bộ, công chức, viên chức nhà nước, những người hoạt động trong khu vực công nói chung không chỉ vì lợi ích cá nhân của họ.

¹³ Xem Brewer, Gene A./Sally Coleman Selden (1998). Trích lại trong Giáo trình Động lực làm việc trong tổ chức hành chính nhà nước. NXB. Lao động, Hà Nội, 2013, tr.164.

2.3. Một số trở ngại đối với việc có động lực và tạo động lực

Việc thực hiện khuyến khích bằng vật chất trong trung tâm giáo dục thường xuyên thường gặp trở ngại vì hai lý do chủ yếu:¹⁴

Thứ nhất, khan hiếm nguồn lực để chi cho việc thưởng vật chất.

Thứ hai, sự hạn chế về quyền tự quyết trong trả lương nhân viên. Mọi hoạt động của cơ quan nhà nước phải tuân thủ pháp luật chặt chẽ (trong đó có quy định về khen thưởng), do đó kể cả khi có đủ các nguồn lực, cơ quan cũng không thể tự quyết việc trả thưởng cho nhân viên của mình.

Việc áp dụng các công cụ khuyến khích tinh thần đối với cán bộ, nhân viên càng đặc biệt quan trọng khi việc áp dụng các công cụ vật chất như phân tích ở trên đã không thể thoả mãn các nhu cầu của cán bộ, công chức, viên chức.

Muốn tăng cường động cơ làm việc cho nhân viên, tổ chức cần ban hành những quy định cụ thể để thực hiện điều này. Tuy nhiên, việc ban hành các quy định tự bản thân nó chưa đủ để khuyến khích nhân viên. Tác động của các quy định này chỉ thực sự phát huy được tác dụng trong quá trình nhà quản lý vận dụng nó vào trong cơ quan, tổ chức của mình. Như vậy, trước hết cần phải tăng nhận thức của người lãnh đạo về việc khuyến khích nhân viên để họ nghiên cứu, áp dụng các biện pháp khuyến khích thích hợp.

¹⁴ Đặng Khắc Ánh (2010), tr.34.

Bài tập tình huống

Tình huống 1

Tại một TTGD TX, có một giáo viên không nghiêm túc trong việc thực hiện nhiệm vụ, việc ra vào lớp không đúng giờ, đôi khi còn bỏ học hoặc đi học muộn. Tổ trưởng bộ môn đó không giải quyết được vì giáo viên đó nổi tiếng ghê gớm, sẵn sàng đôi co hoặc chống phá lại khi không thích. Một số giáo viên khác khi thấy giáo viên đó không bị nhắc nhở cũng bắt chước vào muộn, ra sớm, một số giáo viên khác thì khó chịu nhưng không ai dám có ý kiến vì ngại va chạm, chỉ „ám ức“ vì „mình cố gắng nghiêm túc cũng chỉ như họ“.

Khi biết được thông tin này, với tư cách là Giám đốc trung tâm, đồng chí sẽ:

- Có những tác động gì tới cá nhân giáo viên đó?
- Có tác động gì tới tổ trưởng bộ môn đó?
- Có tác động gì tới đội ngũ giáo viên của trung tâm?

Tình huống 2

Trong TTGD TX, sự chênh lệch về thu nhập giữa các bộ phận khác nhau khá lớn. Tuy nhiên sự chênh lệch thu nhập giữa các giáo viên dạy các môn khác nhau khiến cho một số giáo viên cảm thấy ghen tỵ. Giám đốc trung tâm cần có cách giải quyết gì để thu hẹp chênh lệch, tránh xảy ra „sự phân hóa giàu nghèo“ giữa các giáo viên?

Tình huống 3

Một cán bộ phòng đào tạo của TTGD TX đã liên tục khai thác được các lớp học với số lượng học viên khá đông và đóng góp đáng kể vào nguồn thu của trung tâm. Cán bộ đó rất muốn được khen thưởng bằng vật chất tương ứng với sự cống hiến của mình. Tuy nhiên quy chế chi tiêu nội bộ của trung

tâm không có quy định về điều này. Vậy giám đốc cần làm gì để không vi phạm quy định mà vẫn tạo được động lực cho nhân viên của mình?

Tình huống 4

Trong TTGD TX có một nhân viên phục vụ có hoàn cảnh khó khăn, chồng là bộ đội công tác xa nhà, con còn nhỏ dại, mẹ chồng lại mắc bệnh nan y. Đã có một số buổi nhân viên đó đi làm muộn, tuy nhiên khi đến nơi cô đã cố gắng hoàn thành các công việc của mình một cách nhanh nhất để không làm ảnh hưởng đến hoạt động của trung tâm.

Giám đốc TTGD TX cần làm gì với nhân viên nói trên và với toàn thể đội ngũ của trung tâm để tạo động lực làm việc cho cá nhân nhân viên đó và cho toàn thể đội ngũ của mình?

Tình huống 5

Chi đoàn giáo viên của một TTGD TX rất mạnh, thường xuyên tham gia các phong trào văn hóa, văn nghệ, thể thao do các cấp chính quyền tổ chức. Sự tham gia đó đã tạo nên thương hiệu của trung tâm bởi họ mang về khá nhiều giải thưởng. Tuy nhiên điều này đã ảnh hưởng đến hoạt động dạy học của trung tâm vì họ phải nghỉ dạy để tham gia thi đấu. Giám đốc TTGD TX cần có những tác động gì để duy trì hoạt động và phong độ thi đấu của Chi đoàn mà vẫn đảm bảo hoạt động dạy học diễn ra nghiêm túc?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Đặng Khắc Ánh (2010): "*Bàn về vấn đề khuyến khích, động viên nhân viên trong cơ quan nhà nước*", Tạp chí Giáo dục Lý luận, số 12/2010, tr. 34-36.
2. Guay, F. et al (2010): *Intrinsic, identified, and controlled types of motivation for school subjects in young elementary school children*. British Journal of Educational Psychology, 80 (4), p.711-735.
3. Học viện Hành chính: *Động lực làm việc trong tổ chức hành chính nhà nước. Giáo trình đào tạo cử nhân hành chính*, NXB. Lao động, Hà Nội, 2013.
4. Nguyễn Văn Điềm/Nguyễn Ngọc Quân (2004): *Giáo trình Quản trị nhân lực*, (Trường Đại học Kinh tế Quốc dân). NXB. Lao động-Xã hội, Hà Nội.
5. Trần Thị Thanh Thủy, (2008), "*Nhận diện các nguyên nhân dẫn đến xung đột trong tổ chức hành chính nhà nước*", Tạp chí Tổ chức nhà nước, Hà Nội, số 6/2008, tr. 23-28
6. Trần Thị Thanh Thủy (2006), "*Văn hóa tổ chức và một số giải pháp phát triển văn hóa công sở*", Tạp chí Tổ chức nhà nước, Hà Nội, số 9/2006, tr. 12-16