

CHƯƠNG 2

BẢN CHẤT CỦA CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

2.1 Quan hệ con người trong quản trị nhân sự :

Vào lúc khởi đầu của quản trị nhân sự, quan hệ con người chưa được chú trọng. Lúc đó quản trị nhân sự đơn thuần chú trọng quản lý nhân viên bằng hình thức hành chính. Phòng nhân sự chỉ có vai trò mờ nhạt bên cạnh các phòng khác. Nhân viên làm công tác quản trị nhân sự chỉ là những người thừa hành có năng lực không cao và chỉ cần hiểu biết một số thủ tục hành chính về nhân sự. Dần dần, quản trị nhân sự mới chú trọng nhiều hơn đến mối quan hệ con người khi hành xử chức năng của quản trị. Tuy nhiên, nếu chỉ dừng lại ở quản trị nhân sự dựa trên cơ sở quan hệ con người thì cũng không thu được hiệu quả cao. Các lý do có thể phân tích như sau :

- Quan hệ con người dù cho quan trọng đến đâu thì cũng chỉ là một yếu tố của quản trị nhân sự, quan hệ con người không thể thay thế cho các yếu tố khác như : sự thỏa mãn trong công việc, năng suất, chất lượng công việc...
- Đơn giản hóa khái niệm về hành vi con người trong tổ chức khi chỉ chú ý đến cải thiện mối quan hệ con người với điều kiện làm việc, chu kỳ làm việc, nghỉ ngơi, phong cách lãnh đạo của người quản lý đối với công nhân, trong khi đó khoa học về hành vi con người chứng minh hành vi con người là phức tạp hơn nhiều.
- Chưa quan tâm đúng mức đến sự khác biệt của các cá nhân khi cho rằng mọi người đều được đối xử như nhau trong khi đó mỗi cá nhân lại là một thế giới khác nhau : Họ có thể có các động cơ làm việc khác nhau, vui buồn của họ ở nơi làm việc cũng có ảnh hưởng khác nhau thậm chí không ảnh hưởng đến năng suất lao động.
- Không đánh giá được yêu cầu công việc và không kiểm tra được ảnh hưởng của công việc đối với hành vi của công nhân, không chú ý đến các thủ tục, tiêu chuẩn mẫu và các quy chế làm việc nhằm hướng dẫn công nhân đạt được mục tiêu của tổ chức.

Thực tế, từ giữa những năm 1930, phong trào quản trị dựa trên mối quan hệ con người rất được ưa chuộng. Phong trào này đã góp phần cải thiện môi trường làm việc nhưng lại chỉ đạt kết quả rất hạn chế trong việc nâng cao năng suất lao động và sự thỏa mãn trong công việc của công nhân. Lúc này, ngoài các chức năng quản trị hành chính nhân viên, các bộ phận quản trị nhân sự đã quan tâm nhiều đến việc cải thiện môi trường làm việc cho nhân viên và thường có thêm trách nhiệm thực hiện các chương trình đào tạo đốc công về phong cách lãnh đạo và cách đối xử với nhân viên.

2.2 Sự phát triển của lý thuyết động viên:

Khi phê phán quan điểm quản trị nhân sự chỉ dựa vào quan hệ con người trên đây, chúng ta càng thấy rõ vai trò của động viên tinh thần. Từ nhiều năm trước khi lý thuyết động viên ra đời, người ta đã từng cho rằng con người cộng tác trong một xí nghiệp để đạt mục tiêu mong muốn mà họ không thể thực hiện một mình. Cách giải thích này có vẻ đúng với những hình ảnh những nông dân cần cù với những công việc đời núi lấp sông, sự xây dựng cả một quốc gia, việc thiết lập một trường đại học, tất cả những biến cố lớn hoặc nhỏ trong đó mọi người tham gia đều phải hợp tác nỗ lực để đem lại một thành quả được chia sẻ gần như đồng đều. Có lẽ ai cũng nghĩ tới sự mãn nguyện cùng chia sẻ những thành quả, và do đó sự nỗ lực hợp tác phần lớn có vẻ là một động lực tự nguyện. Đặc biệt là trong những công trình sớm đạt được kết quả thì lại có vẻ không cần phải người này động viên tinh thần người kia. Đối với những mục tiêu xa, hoặc những kết quả có vẻ lâu đạt tới, thì động lực tự nguyện của mỗi người cộng tác không được mạnh mẽ như vậy. Nhiều người sẽ bỏ rơi mục tiêu, nhiều người sẽ thoái lui và một vài người có thể trở thành “ kẻ phản bội “.

Hơn nữa lý thuyết đối xử đồng đều theo cách quan hệ con người như mục 2.1 đã trình bày cũng không giải thích được một cách thoả đáng tại sao một người đến xin việc ở một trường học, một cơ sở kinh doanh. Chắc chắn họ không có cảm tưởng mình là người cộng tác theo kiểu được đối xử đồng đều; họ thường coi những tổ chức này là những cơ sở vững chắc, mạnh mẽ (ít nhất là bên ngoài), và ít cần đến sự giúp đỡ của người xin việc. Động lực của họ ít khi nhằm chia sẻ mục tiêu của tổ chức; họ thường muốn có một công việc có lương để thanh toán cho những chi phí. Nếu động lực của họ không phải là vấn đề kinh tế, họ thường sẽ tìm một cách khác để thoả mãn những nhu cầu phi kinh tế mà không phải là cách đi xin việc. Do đó, quản trị nhân sự phát triển đã đặt vấn đề cần phải hiểu rõ quá trình thúc đẩy

người ta làm việc để có thể động viên tài năng của họ trong sự áp dụng vào công việc. Đó là cơ sở để lý thuyết động viên ra đời và phát triển.

Lý thuyết động viên nhằm tới các vấn đề như :

- Nghiên cứu những nhu cầu thường tình của con người để có sự động viên ý nghĩa.
- Sử dụng loại động viên nào cho phù hợp và với những đối tượng nào ?

2.3 Thứ bậc nhu cầu của Maslow, kết quả nghiên cứu thuyết chữ cái X,Y, Z và ứng dụng trong quản trị nhân sự :

Thuyết Maslow

Có lẽ sự phân loại nổi tiếng nhất về nhu cầu con người đã được A.H.Maslow đề nghị. Ông cho rằng con người có những nhu cầu được xếp hạng từ phương diện sinh lý qua phương diện an toàn, tình yêu, và trọng vọng, tới tự lập. Những phương diện đi đầu được gọi là “ thấp nhất “ và những phương diện đi sau được xếp loại “ cao nhất ”. Trong hệ thống này ông cũng quan niệm một sự thoái lui từ những nhu cầu cao xuống những nhu cầu thấp.

Về nhiều phương diện, đây là một lý thuyết hữu ích. Con người được coi như là quan tâm trước hết về vấn đề thoả mãn những nhu cầu thực phẩm, nhà ở. Một khi những nhu cầu này đã đạt được, chúng không còn là những nhu cầu ưu tiên cao nhất mà được thay thế bằng nhu cầu an toàn đối với những thế lực bên ngoài đe dọa đời sống con người. Những thế lực này gồm có những đe dọa ví dụ như sự tấn công, giết người, đoạt của, và những tai họa thiên nhiên. Một khi người ta đã cảm thấy tương đối được an toàn, cá nhân bắt đầu đặt ưu tiên cao nhất cho tình yêu, hay là ao ước tình thân mật với gia đình, bạn bè, và phe nhóm. Nhu cầu này sau đó được thay thế bằng lòng quý trọng và lời khen của kẻ khác cũng như của chính mình, và cuối cùng là nhu cầu tiến thủ, mà tác giả giải thích là “ ...muốn càng ngày càng hay hơn, muốn đạt tới mức tối đa có thể đạt được. “

Sự phân loại này giúp cho ta một ý tưởng về nhu cầu con người, nhưng nó không làm cho ta nhìn thấy tình trạng các nhu cầu nối tiếp nhau trở nên nhàm chán. Sắc thái này không phải là thiết yếu. Chắc chắn là con người đi từ sự thoả mãn một nhu cầu này tới sự thoả mãn một nhu cầu khác trước khi nhu cầu có ưu tiên cao nhất bắt đầu trở nên nhàm chán. Đồng thời,

những sự thỏa mãn nhu cầu không mâu thuẫn nhau. Chính nhu cầu là động cơ thúc đẩy con người làm việc. Sau đây chúng ta sẽ chuyển sang việc ứng dụng Masalow để áp dụng vào quản trị nhân sự.

Các nhu cầu sinh lý

Trong xã hội chúng ta, việc thỏa mãn nhu cầu sinh lý (ở, ăn, mặc) thường liên quan tới vấn đề tiền. Rõ ràng là hầu hết mọi người đều không quan tâm tới bản thân đồng tiền, mà chỉ quan tâm tới nó khi nó được sử dụng như một phương tiện để thỏa mãn các nhu cầu khác. Những gì mà tiền có thể mua, không phải do chính bản thân nó, là để thỏa mãn nhu cầu như sinh lý đã đề cập trên của con người. Tuy nhiên, sẽ là thiếu cặn nếu cho rằng, tiền là một công cụ chỉ có ích khi làm thỏa mãn các nhu cầu sinh lý, vì tiền có thể đóng vai trò trong việc làm thỏa mãn các nhu cầu ở mọi cấp. Việc nghiên cứu mở rộng về ảnh hưởng của tiền cho thấy tiền là một tác nhân kích thích phức tạp liên quan tới tất cả các loại nhu cầu bên cạnh các nhu cầu sinh lý và rất khó nhận thức chắc chắn tầm quan trọng của nó. Tuy nhiên, rõ ràng là khả năng thỏa mãn của tiền với một số lượng nhất định dường như cũng sẽ giảm khi người ta chuyển từ nhu cầu sinh lý và an toàn sang các nhu cầu khác trong hệ thống phân cấp. Trong nhiều trường hợp, tiền có thể mua được sự thỏa mãn về nhu cầu sinh lý và an toàn, thậm chí cả nhu cầu xã hội nếu, ví dụ, nó đảm bảo cho việc gia nhập một nhóm mong muốn, chẳng hạn như một câu lạc bộ. Nhưng khi người ta quan tâm về các nhu cầu được tôn trọng, được nhận biết và tự khẳng định mình, tiền trở thành một công cụ không thích hợp lắm để thỏa mãn những nhu cầu này, và do đó, ít có hiệu quả. Càng nhiều người quan tâm tới nhu cầu được tôn trọng và tự khẳng định mình thì họ sẽ càng phải trực tiếp tìm kiếm sự thỏa mãn nhiều hơn, và do đó, tiền càng trở nên ít quan trọng hơn để đạt được các nhu cầu đó. Quản trị nhân sự phải chú ý những luận điểm trên để có thể tránh việc quá coi trọng yếu tố tiền khi động viên nhân viên.

Các nhu cầu an toàn

Trước đây, khi đề cập đến vấn đề giải thích vì sao người ta xin việc ở một cơ quan nào đó, chúng ta cho rằng các động cơ không phải bao giờ cũng rõ ràng đối với mỗi cá nhân. Mặc dù cũng có một vài động cơ thể hiện ra ở bề nổi nhưng động cơ chủ yếu chỉ có trong tiềm thức và không rõ ràng hoặc khó nhận biết. Theo nhiều nhà tâm lý học thì nhu cầu an toàn xuất hiện dưới dạng cả hai hình thức trên.

Nhu cầu an toàn có ý thức được thấy rõ một cách hiển nhiên và rất phổ biến đối với phần lớn mọi người. Tất cả chúng ta đều mong muốn thoát khỏi những rủi ro của cuộc sống như tai nạn, chiến tranh, bệnh tật và sự bấp bênh về kinh tế. Do đó, các cá nhân và các tổ chức quan tâm tới việc bảo đảm sự chắc chắn nào đó rằng các tai họa này có thể sẽ được tránh khỏi. Nhiều nhà nghiên cứu về quản trị nhân sự thấy tồn tại vô số các tổ chức có xu hướng quá nhấn mạnh đến động cơ an toàn bằng cách đưa ra những chương trình phức tạp về phụ cấp như bảo hiểm sức khỏe, tai nạn và cuộc sống, các kế hoạch hưu trí. Nhấn mạnh vào nhu cầu an toàn có thể làm cho con người dễ phục tùng hơn và có thể dự đoán được, nhưng điều đó không có nghĩa là họ sẽ làm việc có hiệu suất cao hơn. Thực tế, nếu trong công việc của họ cần sự sáng tạo và phát kiến, thì nhấn mạnh quá mức vào nhu cầu an toàn có thể cản trở hành vi mong muốn của họ.

Mặc dù sự quan tâm đến an toàn có thể ảnh hưởng tới các quyết định chính, như ở lại hoặc đi khỏi một tổ chức, nhưng nhu cầu an toàn chưa chắc đã là động cơ thống trị của một cá nhân. Các nhu cầu an toàn có ý thức luôn luôn đóng vai trò nền tảng, thường cản trở hoặc hạn chế sự thúc đẩy hơn là tạo ra hành vi. Ví dụ, nếu một hành động nào đó như coi thường pháp luật hoặc thể hiện một tư thế không phổ biến, có thể gây nguy hiểm tới công việc của người đó, thì sự cân nhắc an toàn thúc đẩy con người không thực hiện quá trình hành động này. Các tổ chức có thể gây ảnh hưởng tới những nhu cầu an toàn này, hoặc là tích cực thông qua các kế hoạch hưu trí, chương trình bảo hiểm, hoặc là tiêu cực bằng cách khơi dậy sự sợ hãi bị cúp lương, cho thôi việc, hạ bậc, thải hồi. Trong cả hai trường hợp, ảnh hưởng có thể làm cho hành vi trở nên quá thận trọng và bảo thủ.

Peter F. Drucker đưa ra ý kiến cho rằng con người thường có xu hướng coi trọng nhu cầu an toàn khi chọn nghề. Ông đã đưa ra một vài câu hỏi thú vị. Bạn có làm một việc mà yêu cầu tiên quyết là phải trung thành thực hiện các công việc đơn điệu và cam kết giữ bí mật không? Bạn có tìm thấy sự thỏa mãn thực sự về độ chính xác, trật tự và hệ thống của một công việc đã bố trí rõ ràng không? Có phải bạn thích sự an toàn không chỉ để biết công việc của bạn hôm nay là gì và ngày mai là gì mà còn là sự an toàn trong công việc của bạn, trong mối quan hệ của bạn đối với người trên, người dưới, và đồng sự không? Hay bạn có làm một công việc mang đến sự thách thức trí tưởng tượng và mưu trí và sẽ bị phạt khi thất bại? Bạn có phải là một trong những người có xu hướng thiếu kiên nhẫn với bất kỳ việc gì kiểu như một công việc “ đơn điệu “ không? Trả lời những câu hỏi này không dễ dàng, mặc dù chúng ta đều hiểu mình tới một mức độ nào đó.

Song những câu trả lời đều nói đến động cơ an toàn quan trọng như thế nào đối với từng cá nhân.

Xin nhắc lại, các nhu cầu an toàn có thể là có ý thức hoặc tiềm thức. Một định hướng tiềm thức mạnh hướng tới an toàn được phát triển sớm từ thời trẻ. Một vài cách trong đó nó có thể được in sâu thông thường là qua sự đồng cảm với các bậc phụ huynh có tư tưởng an phận, tự nguyện chấp nhận bất cứ số phận nào. Điều này thường xảy ra ở những khu vực kinh tế sa sút, nơi ít có triển vọng phát triển.

Đối với những người sinh ra trong một gia đình có tư tưởng an phận thì thế giới dường như không chắc chắn và không thể kiểm soát được. Kết quả là, những người như vậy có lẽ không cảm thấy mình có đủ khả năng có thể gây ảnh hưởng tới môi trường chung quanh.

Người có tư tưởng an phận mà chúng ta đã miêu tả thường rất dễ xiêu lòng. Họ không cạnh tranh, và do đó, không đặt mọi người vào thế phòng thủ. Những người khác có xu hướng ít nhiều thích họ và do đó ít khi phê bình công việc của họ. Điều này kết hợp với thực tế là họ hài lòng với chung quanh, thường làm cho họ có thể đạt được vị trí an toàn, không bị đe dọa trong một tổ chức.

Các động cơ an phận tiềm thức cũng có thể phát triển ở trẻ em thông qua giao tiếp với các bậc phụ huynh quá thận trọng. Những bậc phụ huynh như vậy thường cố gắng che chở cho con mình khỏi bị xúc động, thất vọng hay thất bại. Xu hướng giúp đỡ của các ông bố bà mẹ này, trong nhiều trường hợp đã cho phép con cái họ hành động theo cách riêng của chúng. Xung đột được né tránh với bất cứ giá nào. Kết quả là, những đứa trẻ này bị người ta đưa ra một bức tranh bị bóp méo về thực tế và hiểu biết rất ít về những gì mà chúng có thể hy vọng ở người khác, cũng như những gì mà người khác hy vọng ở chúng. Trong một số trường hợp, chúng trở nên lạc quan phi thực tế về cuộc sống. Thậm chí trước thảm họa, khi chúng bị đe dọa, dường như chúng vẫn tin rằng tất cả vẫn tốt đẹp cho tới lúc đã quá muộn để hiểu được vấn đề.

Khi những người có tư tưởng an phận rời khỏi nhà sau khi học xong để lập nghiệp trong thế giới bao la, họ nhanh chóng được thức tỉnh. Thường thường, họ tự thấy mình chưa được trang bị để đương đầu với những khó khăn trong cuộc sống vì họ không được phép có cơ hội để phát triển khả năng xử trí thất bại, căng thẳng và sự lo lắng. Kết quả là, ngay cả một sự thất bại nhỏ cũng có thể là cho họ chao đảo. Druker cho rằng, bị đuổi ngay từ công việc đầu tiên có thể là điều tốt nhất có thể xảy ra đối với thanh niên

thuộc loại đó. Anh ta cảm thấy bị đuổi ngay từ công việc đầu là cách ít đau đớn nhất và ít nguy hiểm nhất để nếm mùi thất bại và đó là bài học tốt đáng giá. Nếu con người biết cách hồi phục từ những cái coi như là thất bại lúc họ còn trẻ, họ sẽ được trang bị tốt hơn để tiếp nhận số phận hẩm hiu hơn khi họ trưởng thành.

Đối với nhiều người, động cơ an toàn thường có ý nghĩa tiêu cực. Một nhu cầu an toàn mạnh vì một lý do gì đó không được đáp ứng, như thể nó ít được coi trọng hơn các động cơ khác. Điều này dường như là bất công, đặc biệt vì hầu như ai cũng có một số động cơ an phận có ý thức về tiềm thức. Cuộc sống không bao giờ quá đơn giản hoặc rõ ràng đến mức người ta không phải lo lắng về sự an toàn. Hơn nữa, nhiều bộ phận xã hội chúng ta thường thỏa mãn những nhu cầu này tới mức loại trừ các nhu cầu quan trọng, như nhu cầu giao tiếp và tự khẳng định mình. Chúng ta đã đề cập đến cách thức các ngành công nghiệp chú trọng đến các nhu cầu an toàn bằng cách bảo đảm các loại phụ cấp tinh vi. Các nghiệp đoàn cũng có hiệu quả như vậy khi họ nhấn mạnh tới nhu cầu an toàn và chính phủ thực hiện nhiều điều tương tự bằng phúc lợi và các chương trình hỗ trợ.

Các nhu cầu xã hội (nhu cầu giao tiếp)

Các nhu cầu sinh lý và an toàn được thỏa mãn tới mức nào đó, các nhu cầu xã hội có thể trở nên chiếm ưu thế. Vì con người là sinh vật xã hội, hầu hết mọi người đều muốn có tác động quan hệ qua lại và chung sống với những người khác trong những hoàn cảnh mà ở đó họ cảm thấy hoàn cảnh thuộc về mình và họ được chấp nhận. Mặc dù đây là một nhu cầu chung, nhu cầu này có xu hướng trở nên mạnh hơn đối với một vài người so với những người khác và mạnh hơn trong một số hoàn cảnh nhất định. Ngay cả một nhu cầu xã hội thông thường như tham gia một cuộc thi cũng hết sức phức tạp.

Trong quá trình nghiên cứu để hiểu rõ hơn nhu cầu của chúng ta thuộc về một hoàn cảnh nào đó, Stanley Schachter ở Trường đại học Minnesota đã có một đóng góp quan trọng. Những cố gắng của ông đặc biệt hướng vào việc nghiên cứu mong muốn xã hội hóa như một cứu cách tự thân đó là khi con người tác động tới nhau đơn giản là vì họ thích điều đó. Trong một số hoàn cảnh như vậy, việc hội nhập không nhận được phần thưởng gì rõ ràng như tiền hoặc sự bảo vệ.

Schachter đã phát hiện ra rằng, không phải lúc nào cũng chỉ là quan hệ tốt đẹp đã thúc đẩy sự hội nhập vì họ muốn người khác khẳng định niềm

tin của họ. Những người có niềm tin giống nhau có xu hướng kết bạn với nhau, đặc biệt nếu một niềm tin vốn rất sâu sắc đã bị tan vỡ. Trong trường hợp này, họ có xu hướng tụ họp và cố gắng đạt tới một sự hiểu biết chung nào đó và điều đã xảy ra và điều họ phải tin tưởng (ngay cả khi niềm tin giống như trước). Trong ví dụ này, nhu cầu hội nhập được thúc đẩy bởi mong muốn tạo lập cuộc đời có vẻ ít chịu sự kiểm soát hơn. Khi chỉ có một mình, thế giới dường như “êm đềm”, nhưng khi người ta tìm thấy một môi trường có những người có cùng niềm tin thì sẽ có một trật tự thế giới mới từ tình trạng hỗn độn. Xu hướng này ẩn náu sau một số vấn đề tồn tại trong bất cứ cuộc thay đổi nào.

Thảo luận vấn đề này kỹ hơn, người ta thấy rằng, khi con người bị kích động, bối rối hoặc bất hạnh, họ không tìm kiếm một người bất kỳ mà có xu hướng muốn ở bên cạnh những người “cùng hội cùng thuyền”. Người đang đau khổ thường cảm thông với bạn bè đang đau khổ khác. Những kết luận này gợi ra rằng, các nhóm làm việc thân nhau mà Elton Mayo phát hiện hình thành trong các nhà máy, có thể là phản ứng đối với sự chán nản, vô nghĩa và thiếu thứ năng lực mà công nhân cảm nhận được. Như vậy, các công nhân đã tập hợp lại vì cảm giác chung là bị chế độ đó hành hạ.

Khi quan sát những người cô đơn và những người lập dị trong các hoàn cảnh nhà máy tương tự, người ta thấy rõ ràng là không có nhu cầu chung nào đối với việc hội nhập như một cứu cánh tự thân. Tuy nhiên, người ta thấy các loại người đặc biệt là những ngoại lệ đối với xu hướng hội nhập. Họ có xu hướng không tham gia các nhóm làm việc thân nhau vì họ nghi ngờ hoặc coi thường các nhóm này, và cũng có thể họ an phận hài lòng với chính bản thân họ.

Giới quản lý thường nghi ngờ các nhóm thân nhau hình thành trong công việc bởi vì năng lực tiềm tàng của những nhóm này sẽ làm hạ thấp năng suất. Schachter thấy các nhóm hạn chế công việc như vậy đôi khi được hình thành như một phản ứng đối với sự vô nghĩa và bất lực mà công nhân có xu hướng cảm thấy khi họ không kiểm soát được môi trường làm việc của mình. Những môi trường như vậy hình thành và phát triển khi công việc nhàm chán, thiếu hấp dẫn và quá đơn điệu. Tình trạng này còn trở nên xấu hơn khi công nhân vừa bị giám sát và kiểm soát một cách chặt chẽ vừa không có kênh thông tin rõ ràng với ban quản lý.

Trong loại môi trường này, những công nhân nào không thể chịu được sự thiếu kiểm soát đối với môi trường làm việc của mình phụ thuộc vào nhóm thân nhau để đáp ứng các nhu cầu chưa được thỏa mãn như nhu cầu

hội nhập hoặc thành đạt. Hạn chế về công việc diễn ra sau đó không phải xuất phát từ sự không yêu thích vốn có đối với ban quản lý, mà như là một phương tiện để bảo tồn sự xác nhận các cá nhân trong nhóm và bản thân nhóm đó. Những người lập dị không được gia nhập nhóm vì họ đã làm yếu nhóm đó và sức mạnh của nó đối với ban quản lý, và làm yếu cả nhóm, phá hủy sự vững chắc, an toàn và tầm quan trọng duy nhất mà những công nhân cảm nhận họ có được.

Giản năng suất không phải luôn luôn là kết quả của các nhóm làm việc thân nhau. Thực tế, các nhóm thân nhau có thể là một tài sản to lớn cho ban quản lý nếu tổ chức nội bộ của chúng được nhận thức và sử dụng một cách đầy đủ. Năng suất của một nhóm làm việc dường như phụ thuộc và các thành viên của nhóm đánh giá mục đích riêng của họ trong mối quan hệ với các mục đích của tổ chức đó như thế nào. Ví dụ, nếu họ nhận thức rằng, các mục đích riêng của họ mâu thuẫn với các mục đích của tổ chức, thì năng suất sẽ có xu hướng giảm xuống. Tuy nhiên, nếu những công nhân này thấy mục đích của tổ chức hoặc đang được thỏa mãn như một kết quả trực tiếp của việc hoàn thành các mục đích tổ chức, thì năng suất sẽ có xu hướng tăng lên. Do vậy, hạn chế về công việc không phải là khía cạnh nhất thiết tồn tại ở các nhóm làm việc thân nhau.

Nhu cầu được tôn trọng

Nhu cầu được tôn trọng hoặc nhận biết xuất hiện dưới một hình thức. Trong phần này, chúng ta sẽ đề cập hai động cơ có liên quan tới nhu cầu được tôn trọng là uy tín và quyền lực.

Uy tín. Ngày nay, trong xã hội, động cơ uy tín đang trở nên nổi bật hơn, đặc biệt khi chúng ta hướng về một xã hội trung lưu. Con người có quan tâm về uy tín không những muốn “không thua chúng bạn”, mà họ còn muốn “cưỡi lên đầu chúng bạn”. Vance-Packard và Davis Riesman mô tả các cá nhân “bị người khác chỉ đạo”-những người là một bộ phận của “đám đông cô đơn”.

Uy tín thực chất là gì? Gelleman miêu tả nó là “một kiểu định nghĩa không thành văn của tất cả các cách cư xử mà người mong những người khác thể hiện với sự hiện diện của người đó: mức độ tôn trọng hoặc không tôn trọng, lễ nghi hay thông thường, dè dặt hay lộ liễu”. Uy tín dường như có ảnh hưởng đến mức độ thuận tiện và thoải mái mà người ta có thể hy vọng trong cuộc sống.

Uy tín là một cái gì đó vô hình do xã hội dành cho một cá nhân nào đó. Thực tế là ngay từ khi ra đời trẻ em đã thừa kế vị trí của cha mẹ. Trong một số trường hợp, điều này đủ đảm bảo cho họ cả đời sống trên “một làn sóng được phủ bằng uy tín”. Ví dụ, một Rockefeller con hay một Ford con thừa kế uy tín sẵn có tức thì của nền tảng gia đình mình.

Con người tìm được uy tín qua cuộc sống bằng nhiều cách khác nhau. Nhiều người có xu hướng chỉ tìm các dấu hiệu về địa vị vật chất, trong khi đó những người khác cố gắng đạt những thành tựu cá nhân hay những gì thực hiện được, điều này có thể hàm chứa uy tín trong chính bản thân nó.

Cho dù uy tín được thể hiện bằng cách nào thì có vẻ nhiều người muốn có vị trí quan trọng nhất định, và thực tế, tầm quan trọng đó được thiết lập ở một cấp bậc mà mỗi người đều cảm thấy xứng đáng. Như đã thảo luận, thông thường con người muốn có sự đánh giá cao về bản thân mình, điều này chắc chắn dựa trên cơ sở thực tế như đã được biểu lộ thông qua sự nhận biết và tôn trọng từ phía những người khác.

Nhu cầu uy tín dù nhiều hay ít cũng có tự giới hạn. Người ta có xu hướng tìm uy tín chỉ tới mức nhận thức được. Khi con người cảm thấy đã được mức độ này thì sức mạnh nhu cầu này có xu hướng giảm xuống và uy tín trở thành vấn đề duy trì hơn là tiến xa hơn nữa. Một vài người có thể hài lòng với mức độ quan trọng của họ trong công ty và trong cộng đồng. Theo sự đánh giá riêng của họ, “họ đã tới đích”. Chỉ có những người ngoại lệ mới tìm kiếm sự công nhận ở tầm cỡ dân tộc hay quốc tế. Động cơ uy tín thường xuất hiện ở những thanh niên có xu hướng chưa thỏa mãn với vị trí trong cuộc sống của mình. Người lớn tuổi hơn có xu hướng đạt tới mức uy tín mà họ cảm thấy thỏa mãn hoặc cũng có thể cam chịu một thực tế là họ chỉ có thể làm được rất ít để nâng cao địa vị của họ.

Quyền lực. Quyền lực là nguồn làm cho một người có thể đem lại sự bằng lòng từ hoặc tới các ảnh hưởng khác. Đó là tiềm năng ảnh hưởng của một người. Có hai loại quyền lực: quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân. Các cá nhân có thể gây ra quyền lực đối với những người khác nhờ địa vị của họ trong tổ chức thì đó là những người có quyền lực địa vị, còn các cá nhân gây ảnh hưởng từ tính cách và hành vi của họ thì đó là những người có quyền lực cá nhân. Cũng có một số người gây ảnh hưởng bằng cả quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân.

Alfred Adler, một thời từng là đồng nghiệp của Freud, rất quan tâm tới vấn đề động cơ quyền lực. Về quyền lực, Adler chủ yếu định nghĩa là khả năng nhân lên hoặc điều khiển các hoạt động của người khác để phù

hợp với mục đích riêng của mình. Ông thấy rằng, khả năng này bắt đầu ở con người ngay từ bé. Trẻ em nhận ra rằng, nếu chúng khỏe nghĩa là chúng đã gây ảnh hưởng tới hành vi của bố mẹ.

Vị trí của trẻ con đã tạo cho chúng quyền lực đáng kể đối với bố mẹ chúng.

Theo Adler, khả năng nhân bội này vốn là làm vừa lòng. Ví dụ, trẻ em thường có một thời gian vất vả điều chỉnh để giảm quyền lực địa vị của chúng. Thực ra, chúng đã có thể giành một số thời gian khi lớn cố gắng lấy lại quyền lực của chúng với tư cách là trẻ con. Tuy nhiên, Adler không cho rằng trẻ em tìm quyền lực cho chính mục đích riêng của chúng thường xuyên như chúng vẫn làm ngay cả khi không cần thiết. Đối với trẻ em, quyền lực thường là vấn đề sống còn vì chúng chưa có khả năng chống đỡ và cần sự để tâm của cha mẹ. Cha mẹ là dây an toàn của đứa trẻ. Vì vậy, quyền lực là đòi hỏi quan trọng đối với trẻ em, dù thế nào cũng không bao giờ để mất thậm chí cả sau khi chúng có thể tự bảo vệ được mình.

Sau thời thiếu niên, động cơ quyền lực lại trở nên rất tiềm tàng ở các cá nhân cảm thấy phải bằng cách này hay cách khác chiếm được sự tôn trọng và sự công nhận của những người khác. Những người này đi theo cách của họ để tìm kiếm sự chú ý, để vượt qua sự yếu đuối, mà thường họ chỉ cảm thấy chứ không nhận biết được. Trong mối liên kết này, Adler giới thiệu hai khái niệm thú vị và rất nổi tiếng hiện nay trong khảo luận của ông là phức cảm tự ti và sự đền bù.

Một người có phức cảm tự ti luôn sợ hãi về sự không toàn vẹn có thể có hoặc không có cơ sở trong thực tế. Trong một số trường hợp, các cá nhân đền bù cho phức cảm tự ti bằng cách cố gắng cao độ để đạt tới mục đích hoặc mục tiêu mà (họ cảm thấy) sự không toàn vẹn sẽ không thể đáp ứng. Trong nhiều trường hợp, cố gắng cao độ dường như là một sự đền bù quá mức cho một cái gì đó không lĩnh hội được một cách rõ ràng, cho dù chỉ là cảm nhận. Khi đã lĩnh hội chính xác, khung tham khảo có thể được sắp xếp lại theo thực tế và có thể tạo ra hành vi thực tế hơn.

Adler phát hiện một điều thú vị khác. Nếu trẻ em không gặp quá nhiều căng thẳng khi trưởng thành, nhu cầu về quyền lực tự chuyển thành mong muốn để hoàn thiện mối quan hệ xã hội của chúng. Chúng muốn có thể tiếp xúc được với người khác mà không phải sợ hãi hay nghi ngờ trong một không khí cởi mở và tin tưởng. Do đó, các cá nhân thường đi từ khía cạnh cạnh tranh của quyền lực, muốn cơ cấu lại và điều khiển môi trường của họ và con người trong môi trường đó, sang sự quan tâm về các mối quan hệ

làm phát triển lòng tin và sự kính trọng đối với những người khác. Sự biến đổi này thường chậm đối với những người chịu nhiều căng thẳng khi còn thơ ấu và chưa biết tin tưởng. Trong những trường hợp như thế, động cơ quyền lực không những vẫn duy trì mà còn trở nên mạnh hơn. Vì vậy, Adler, cũng như Freud, cảm thấy tính cách của cá nhân được phát triển sớm và thường là kết quả của một loại kinh nghiệm quá khứ mà đứa trẻ đã có với người lớn.

Các nhu cầu tự khẳng định mình

Trong tất cả các nhu cầu do Maslow đưa ra, có một nhu cầu mà các nhà khoa học về xã hội và hành vi biết ít nhất đó là khả năng tự khẳng định mình. Có lẽ nguyên nhân của điều này là do con người thỏa mãn nhu cầu này theo những cách khác nhau. Do đó, tự khẳng định mình là một nhu cầu khó nhận biết và xác minh.

Mặc dù còn ít nghiên cứu đối với khái niệm tự khẳng định mình, song đã có các công trình nghiên cứu sâu đối với hai động cơ liên quan tới nó năng lực và thành tích.

Năng lực. Theo Robert W.White, một trong những động cơ chính của hành động trong một con người là sự mong muốn về năng lực. Năng lực là ngụ ý nói tới sự kiểm chế đối với các nhân tố môi trường cả về mặt vật chất và xã hội người có động cơ này không muốn chờ đợi một cách thụ động trước mọi việc xảy ra; họ muốn vận dụng môi trường và tác động đến các sự việc xảy ra.

Động cơ năng lực có thể được thấy rõ ở trẻ em khi chúng chuyển từ giai đoạn muốn chạm tay và cầm mọi thứ cho tới giai đoạn không chỉ muốn chạm tay mà còn cầm rồi đặt chúng vào chỗ khác. Trẻ em bắt đầu học cách của chúng trong thế giới xung quanh. Chúng bắt đầu nhận thức được điều gì chúng có thể làm và điều gì không thể làm được. Điều này không theo khía cạnh những gì chúng được phép làm, mà khía cạnh chúng có thể làm được gì? Trong suốt những năm đầu, trẻ em phát triển cảm giác về năng lực.

Cảm giác này liên quan chặt chẽ tới khái niệm kỳ vọng mà chúng ta thảo luận. Trẻ em nhận thức về năng lực mạnh hay yếu phụ thuộc vào sự thành công và thất bại trong quá khứ. Nếu thành công nhiều hơn thì cảm giác năng lực sẽ có xu hướng cao. Chúng sẽ có cách nhìn tích cực đối với cuộc sống, coi hầu như mọi tình thế mới là một thách thức thú vị mà chúng có thể vượt qua. Tuy nhiên, nếu thất bại xảy đến hàng ngày, cách nhìn của chúng tiêu cực hơn và sự kỳ vọng về việc làm thỏa mãn các nhu cầu khác nhau có thể giảm. Vì sự kỳ vọng có xu hướng ảnh hưởng tới động cơ, con

người với những cảm giác về năng lực thấp sẽ không thường xuyên được thúc đẩy để tìm những thử thách mới hoặc chấp nhận rủi ro. Những người này thích để môi trường điều khiển hơn là cố gắng thay đổi môi trường.

Cảm nhận về năng lực hình thành từ lúc nhỏ chưa chắc đã tồn tại mãi. White đã thấy rằng một số phận may rủi không chờ đợi có thể ảnh hưởng tới cảm nhận nhờ năng lực của con người theo cách tiêu cực hoặc tích cực. Vì vậy, động cơ năng lực có xu hướng dôn lại. Ví dụ, con người có thể bỏ qua sự khởi đầu tồi và sau đó phát triển một cảm nhận năng lực mạnh do có một thành tích mới. Do đó, có một thời điểm đúng lúc, khi ý thức về năng lực dường như điều hòa được chính nó. Khi điều này xảy ra, ý thức về năng lực gần như trở nên một sự tiên đoán đầy đủ, ảnh hưởng đến sự thành công hay thất bại của một kinh nghiệm nhất định. Sau khi con người tới một độ tuổi nào đó, họ ít khi đạt được cái mà họ không nghĩ là có thể đạt được, bởi vì họ không cố gắng đạt được những điều họ nghĩ là mình không thể đạt được.

Theo White, động cơ năng lực tự bộc lộ ở người trưởng thành như một mong muốn phát triển ưu thế và chuyên môn nghề nghiệp. Công việc là một trường đấu, ở đó họ có thể thể hiện tài năng và kỹ năng của mình đối với môi trường trong một cuộc thi đầy thách thức nhưng không quá dồn dập. Trong mọi nghề mà ở đó có thể có cuộc thi như vậy, động cơ năng lực trong mỗi cá nhân được thể hiện tự do và người ta có thể nhận các giải thưởng cá nhân quan trọng. Nhưng trong những công việc đơn điệu, các công việc được giám sát chặt chẽ, thường không có các cuộc thi như vậy. Những tình thế như vậy làm cho người công nhân phụ thuộc vào hệ thống, và do đó, làm cho con người có các nhu cầu công việc cao vỡ mộng hoàn toàn.

Thành tích. Qua nhiều năm, các nhà khoa học về hành vi đã quan sát một số người có nhu cầu mạnh về việc phải đạt được thành tích. Những người khác, có lẽ là đa số, dường như không quan tâm lắm đến thành tích. Hiện tượng này đã làm cho David C. McClelland quan tâm. Trong hơn 20 năm, ông và những cộng sự ở Trường đại học Harvard đã và đang nghiên cứu nhu cầu khẩn thiết phải đạt được thành tích.

Nghiên cứu của McClelland đã làm ông tin tưởng rằng, nhu cầu về thành tích là một nhu cầu thuộc về bản năng của con người, nó có thể khác biệt với các nhu cầu khác. Quan trọng hơn là động cơ thành tích có thể bị cách ly và được khẳng định trong bất kỳ nhóm nào.

Vậy một số đặc điểm của con người với một nhu cầu thành tích cao là gì? McClelland đã minh họa một vài đặc điểm này qua miêu tả một thí

nghiệm. Những người tham gia được yêu cầu ném vòng vào một cái móc từ bất cứ vị trí nào họ chọn. Hầu hết mọi người có xu hướng ném ầu, lúc gần, lúc xa; nhưng những cá nhân có nhu cầu thành tích cao ước lượng cẩn thận khoảng cách họ có thể đứng để ném được tốt nhất. Không quá gần để quá dễ dàng nhưng cũng không quá xa để không thể ném được. Họ chọn vị trí vừa phải để có thể ném trúng đích. Về mặt sinh học, điều này được biết như là nguyên tắc quá tải. Khi nhắc vật nặng, nếu thực hiện được dễ dàng hoặc không thể thực hiện được mà không bị tổn hại cơ thể thì không làm tăng sức khỏe. Sức mạnh có thể được tăng lên thông qua việc nâng các vật nặng một cách khó khăn nhưng thực tế khả dĩ đối với khả năng vận động cơ bắp.

Có phải những người có nhu cầu thành tích cao luôn luôn sử dụng như vậy không? Không. Chỉ khi họ có thể gây ảnh hưởng tới bên ngoài. Con người có động cơ thành tích thúc đẩy không phải là những kẻ chơi bạc. Họ thích làm một vấn đề nào đó hơn là để chờ đợi một cơ hội.

Với các nhà quản lý, việc thiết lập các mục đích có thể đạt được nhưng tương đối khó khăn có thể chuyển dịch thành xu hướng bất chấp rủi ro. Nhiều người quá khích thường có xu hướng tới rủi ro, hoặc là để làm thỏa mãn máu đỏ đen hoặc để giảm sự bực lộ của họ trước những thua lỗ. Những kẻ đánh bạc hình như chọn rủi ro lớn vì kết quả vượt ngoài tầm khả năng của họ, và do đó họ có thể dễ dàng hợp lý hóa trách nhiệm cá nhân nếu họ thua bạc. Người bảo thủ chọn những rủi ro nhỏ nhưng chắc chắn, có lẽ bởi vì có ít nguy hiểm về bất kỳ một điều gì không hay xảy ra đối với những điều mà người đó có thể bị trách cứ. Những người có động cơ thành tích đứng ở giữa, thích một mức độ rủi ro trung bình, vì họ cảm thấy những cố gắng và khả năng của họ có lẽ sẽ ảnh hưởng tới kết quả. Trong kinh doanh, chủ nghĩa thực dụng tấn công là dấu hiệu của kinh doanh thành công.

Một đặc trưng khác của người có động cơ thành tích là họ quan tâm nhiều tới thành tích cá nhân hơn là phần thưởng cho sự thành công. Họ không phản đối phần thưởng, nhưng đối với họ phần thưởng không quan trọng như chính thành công. Họ thấy thú vị trong việc giành được chiến thắng hoặc giải quyết được một vấn đề khó khăn hơn là nhận được tiền hoặc giải thưởng. Tiền đối với những người có động cơ thành tích có giá trị đơn giản chỉ như sự đo lường công việc của họ. Nó cung cấp cho họ phương tiện đánh giá sự tiến bộ và so sánh những thành tựu của họ với những thành tựu của những người khác. Họ thường không kiếm tiền để có địa vị hoặc sự an toàn về kinh tế.

Một ước muốn của người có nhu cầu thành tích cao đi tìm những tình huống mà trong đó họ có được những sự phản hồi cụ thể về việc họ đã làm tốt như thế nào có liên quan mật thiết tới sự quan tâm đối với sự hoàn thành công việc của cá nhân họ. Kết quả là, những người có động cơ thành tích thường gặp nhiều trong nghề bán hàng hoặc với tư cách là người chủ và nhà quản lý các công việc kinh doanh riêng của họ. Bản chất của sự phản hồi là quan trọng đối với những người có động cơ thành tích. Họ trả lời một cách thích thú thông tin về công việc của họ. Họ không quan tâm tới các bình luận về các đặc điểm cá nhân của họ như họ đã hợp tác thế nào, giúp đỡ ra sao. Những người có động cơ giao tiếp có thể mong muốn sự phản hồi xã hội hoặc có định hướng. Những người có động cơ thành tích có thể muốn có sự phản hồi liên quan đến công việc. Họ muốn biết cốt lõi vấn đề.

Tại sao những người có động cơ thành tích lại xử sự như họ muốn? McClelland tuyên bố rằng đó là vì họ đã quen giành thời gian nghĩ về việc làm gì thì tốt hơn. Thực ra, ông đã phát hiện ra rằng, ở bất cứ đâu con người bắt đầu nghĩ đến thành tích, thì ở đó mọi việc bắt đầu diễn ra. Có thể lấy ví dụ sau: sinh viên có nhu cầu thành tích cao nói chung sẽ đạt được điểm cao hơn so với sinh viên thông minh có nhu cầu thành tích thấp hơn. Những người có nhu cầu thành tích có xu hướng tiến lên nhiều hơn, có triển vọng nhanh hơn vì họ không ngừng cố gắng tìm ra các cách tốt hơn để làm những việc này. Các công ty có nhiều người như vậy phát triển nhanh hơn và có nhiều lợi nhuận hơn. McClelland thậm chí đã mở rộng phân tích của mình tới các nước mà ông liên hệ có nhiều cá nhân có động cơ thành tích đối với sự phát triển kinh tế quốc gia.

McClelland nhận thấy rằng, trong các gia đình có các bậc phụ huynh có những hy vọng khác nhau đối với con cái, những người có động cơ thành tích chắc chắn được phát triển hơn so với các gia đình khác. Những bậc phụ huynh này hy vọng con mình thể hiện tính độc lập từ 6-8 tuổi, lựa chọn và làm các việc không cần sự giúp đỡ nào như biết đường xung quanh nhà và quan tâm tới các nhà khác. Những bậc phụ huynh khác có xu hướng hoặc là hy vọng điều này quá sớm hoặc lại quá thờ ơ với sự phát triển tính cách của trẻ em. Một cực đoan dường như nuôi dưỡng những cách cư xử thụ động, thất bại khi trẻ cảm thấy không muốn ở nhà và không có khả năng khi ra khỏi nhà. Chúng không được chuẩn bị sớm để trở nên độc lập như vậy. Một cực đoan khác sinh ra những đứa trẻ được bảo vệ quá mức hoặc quá vô kỷ luật. Những đứa trẻ này trở nên phụ thuộc vào cha mẹ và chúng cảm thấy khó khăn để phá bỏ cái gì đó và đưa ra quyết định của mình.

Với tất cả những điều mà chúng ta đã biết về nhu cầu thành tích được nêu ra, liệu động cơ này có thể được giáo dục và phát triển ở con người không? McClelland đã xác nhận rằng điều này có thể thực hiện được. Thực ra, ông cũng đã phát triển chương trình đào tạo cho những nhà kinh doanh- những chương trình đã được thiết kế để tăng cường động cơ thành tích của họ. Ông cũng đang trong quá trình thực hiện phát triển những chương trình tương tự cho các bộ phận dân chúng khác. Những chương trình này có thể có những ứng dụng lớn cho việc đào tạo và phát triển các nguồn nhân lực.

Những người có động cơ thành tích có thể là trụ cột của hầu hết các tổ chức, nhưng chúng ta có thể nói gì về tiềm năng của họ với tư cách là các nhà quản lý? Như đã biết, những người có nhu cầu thành tích cao luôn đi đầu, vì với tư cách cá nhân, họ là người sáng lập- họ làm cho mọi việc được thực hiện. Tuy nhiên, khi họ bị thúc đẩy- khi thành công của họ không chỉ phụ thuộc vào công việc riêng của họ, mà còn phụ thuộc vào hành động của những người khác- họ có thể ít có hiệu quả hơn. Vì là những người có định hướng nhiệm vụ cao và làm công việc với hết khả năng của mình, họ hy vọng những người khác cũng làm như vậy. Kết quả là, đôi khi họ thiếu kỹ năng làm việc với con người và thiếu sự kiên nhẫn cần thiết để trở thành những người quản lý hữu hiệu đối với những người có năng lực nhưng có nhu cầu giao tiếp cao hơn họ. Trong tình huống này, sự nhấn mạnh quá mức về sáng tạo đã làm những người này vỡ mộng và cản trở họ phát huy tối đa khả năng của mình. Do đó, trong khi cần phải có những người có động cơ thành tích thúc đẩy trong các tổ chức, không phải lúc nào những người này cũng là những nhà quản lý tốt nhất, trừ phi họ phát huy năng lực làm việc với con người. Như đã chỉ ra trong chương 1, nhà sáng lập giỏi chưa đủ để trở thành nhà quản lý hữu hiệu.

Động cơ tiền

Như đã nói ở trên, tiền là một động cơ rất phức tạp xâm nhập vào tất cả các nhu cầu bên cạnh nhu cầu vật chất mà tầm quan trọng của nó thường khó đánh giá. Ví dụ, trong một vài trường hợp tiền có thể tạo điều kiện cho người ta sắm một số đồ đạc vật chất nhất định, như xe thể thao ưa thích, từ đó con người có cảm giác hội nhập (tham gia vào câu lạc bộ ô tô thể thao), nhận biết (dấu hiệu có địa vị) và thậm chí cả tự khẳng định mình (trở thành lái xe thể thao nổi tiếng). Bởi vậy, chúng ta chỉ nghiên cứu động cơ tiền sau khi các khái niệm cơ tiền sau khi các khái niệm cơ bản khác được làm rõ.

Từ nghiên cứu mở rộng về các kế hoạch trả lương hưởng ứng, William F. Whyte đã thấy tiền, động cơ thúc đẩy đáng tin cậy cũ, không có mọi quyền lực như người ta vẫn nghĩ, đặc biệt là đối với những công nhân sản xuất. Đối với mỗi công nhân này, một yếu tố chủ chốt khác, như Mayo phát hiện, là nhóm làm việc của họ. Sử dụng chỉ tiêu tỷ lệ những người ủng hộ vượt sản lượng so với những người hạn chế sản lượng, Whyte ước tính rằng, chỉ 10% công nhân sản xuất ở Mỹ sẽ bỏ qua áp lực của nhóm và sản xuất càng nhiều càng tốt để đáp ứng một kế hoạch hưởng ứng. Dường như trong khi những công nhân quan tâm tới việc riêng cải thiện tình hình tài chính của họ, lại có nhiều điều khác nhau cần phải nhắc- như ý kiến của các bạn đồng nghiệp, sự thuận lợi và sự thích thú trong công việc của họ, và độ an toàn lâu dài của họ- tất cả những điều này đã ngăn họ không hưởng ứng tích cực, tự động, trực tiếp đối với kế hoạch hưởng ứng.

Theo Gellerman, đặc điểm quan trọng nhất và tinh vi nhất của tiền là sức mạnh của nó với tư cách là một ký hiệu. Sức mạnh ký hiệu rõ ràng nhất là giá trị thị trường của nó. Những gì mà tiền có thể mua, không phải chính bản thân tiền, tạo cho nó giá trị. Nhưng sức mạnh ký hiệu của tiền không bị hạn chế ở giá trị thị trường. Vì tiền không có nghĩa thực chất bên trong của riêng nó, nó có thể làm ký hiệu cho bất kỳ nhu cầu nào mà một cá nhân muốn nó đại diện. Nói cách khác, tiền có thể có bất kỳ ý nghĩa gì mà người ta muốn gán cho nó.

Kết quả nghiên cứu thuyết chữ cái X, Y, Z

a- Cách nhìn nhận đánh giá về con người

Thuyết X: (Taylor, Gant, ghinbert, Fayol ...)

- Nhìn chung, con người không thích làm việc, lười biếng, máy móc, vô tổ chức.

- Chỉ làm việc cầm chừng khi bị bắt làm việc, luôn tìm cách tránh né công việc, phải chịu sự kiểm tra và chỉ huy chặt chẽ trong công việc.

- Chỉ thích vật chất, có khuynh hướng bị chỉ huy, không giao lưu bạn bè và tránh trách nhiệm.

Thuyết Y (Gregor, Maslow, likest ...)

- Những người bình thường thích được làm việc và tiềm ẩn những khả năng rất lớn được khơi dậy và khai thác.

- Có khả năng sáng tạo lớn và bất cứ cương vị nào cũng có tinh thần trách nhiệm và muốn làm việc tốt.

- Khi được khuyến khích và được thỏa mãn những nhu cầu họ tích cực hoạt động, chia sẻ trách nhiệm và khi họ được tôn trọng muốn tự khẳng định mình.

Thuyết Z: (William Ouchi)

- Người lao động được thỏa mãn các nhu cầu, tạo điều kiện năng suất cao.

- Sự trung thành tuyệt đối, nhân hòa là yếu tố thành công trong các công ty Nhật Bản.

- Tính tập thể và thích nghi với sự phối hợp trong tổ chức doanh nghiệp là các yếu tố quyết định thành công của các đại công ty Nhật Bản.

b- Hệ thống quản trị

Thuyết X

- Hệ thống quản trị của thuyết X là không tin tưởng vào cấp dưới, do đó thường xuyên kiểm soát, đốc thúc, kiểm tra.

- Phân chia công việc thành các thao tác, động tác, cử động đơn giản, lập đi lập lại, dễ học.

- Phần lớn các quyết định và các mục tiêu của tổ chức đều do cấp trên đặt ra.

- Áp dụng hệ thống kiểm tra nghiêm ngặt.

Thuyết Y

- Các nhà quản trị hoàn toàn tin tưởng vào cấp dưới và chủ trương lôi kéo cấp dưới vào các quá trình ra quyết định quản trị.

- Quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới có sự thông cảm hiểu biết và thân thiết.

- Mọi người đều có trách nhiệm và ở mức độ khác nhau đều tham gia vào hệ thống kiểm tra.

Thuyết Z

- Nhà quản trị thương yêu và lo lắng cho nhân viên của mình theo tính cách gia đình.

- Tạo mọi điều kiện nâng cao nghề nghiệp, chuyên môn, cách thức tuyển dụng theo chế độ suốt đời.

- Phân chia quyền lợi thích đáng, thăng chức công bằng, và theo chế độ thâm niên và năng lực.

c- Tác động đến nhân viên

Thuyết X

- Làm việc với sự lo lắng sợ hãi và các hình thức trừng phạt.
- Chấp nhận cả những công việc nặng nhọc, vất vả, đơn điệu chỉ vì đồng lương cao.
- Mệt mỏi, lao dịch tổn hại tới thể lực, tinh thần, thiếu óc sáng tạo.

Thuyết Y

- Tự thấy mình quan trọng, có vai trò nhất định trong tập thể,
- Tự nguyện, tự giác làm việc, tận dụng khai thác tiềm năng của mình

Thuyết Z

- Tin tưởng, trung thành và hiếu thảo hết lòng.
- Ý lại, trông chờ và thụ động.

Triết lý về nhân sự của ba quan điểm trên đây không thể vận dụng một cách máy móc riêng một quan điểm nào đó giữa các quan điểm trên. Tùy theo điều kiện và hoàn cảnh cụ thể mà thuyết này hay thuyết kia phù hợp. Điều đó phụ thuộc vào tính nhạy cảm của nhà quản trị.

2.4 Những kỹ thuật thúc đẩy hướng vào công việc

Công nhân muốn gì từ công việc của họ?

Trong khi nói chuyện về các động cơ, điều quan trọng cần phải ghi nhớ là con người có rất nhiều nhu cầu, tất cả các nhu cầu luôn luôn cạnh tranh đòi hỏi đối với hành vi của họ. Không ai có một tổ hợp hay sức mạnh tương tự về các nhu cầu này. Có một vài người do tiền điều khiển; những người khác lại quan tâm chủ yếu tới sự an toàn và v.v... Trong khi chúng ta phải nhận ra sự khác nhau giữa các cá nhân, điều này không có nghĩa là, như là các nhà quản lý, chúng ta không thể dự đoán về những động cơ hiện nay nổi bật trong công nhân. Theo Maslow, đây là những động cơ có ưu thế - những động cơ vẫn chưa được thỏa mãn. Một câu hỏi quan trọng mà các nhà quản lý phải trả lời: công nhân thật sự muốn gì từ công việc của họ?

Một số nghiên cứu thú vị đã được tiến hành trong số các công nhân của các ngành công nghiệp Mỹ để thử đưa ra câu trả lời cho câu hỏi này. Trong một công trình nghiên cứu như vậy, các giám sát viên được yêu cầu

thử đặt chính mình vào địa vị của những công nhân bằng cách xếp thứ tự tầm quan trọng của các loại chỉ tiêu miêu tả mọi điều mà công nhân muốn từ công việc của họ. Cần nhấn mạnh rằng, trong việc sắp xếp các chỉ tiêu, giám sát viên không nên nghĩ về cái họ muốn, mà phải theo cái công nhân muốn. Cùng với giám sát viên, các công nhân được yêu cầu xếp thứ tự các chỉ tiêu theo khía cạnh từ điều họ muốn nhất từ công việc của chính họ. Kết quả được đưa ra trong bảng 2-1 (1 = cao nhất và 10 = thấp nhất theo tầm quan trọng)

Bảng 2-1: Công nhân muốn gì từ công việc của họ?

	Giám sát viên	Công nhân
Điều kiện làm việc tốt	4	9
Cảm giác làm chủ sự vật	10	2
Rèn luyện kỹ luật	7	10
Sự đánh giá đầy đủ các công việc đã làm	8	1
Sự trung thành về quản lý đối với công nhân	6	8
Lương cao	1	5
Triển vọng và sự phát triển của công ty	3	7
Sự đồng cảm với những vấn đề cá nhân	9	3
Đảm bảo công việc	2	4
Công việc thú vị	5	6

Kết quả này cho thấy, các giám sát viên nói chung cho rằng lương cao, đảm bảo công việc, triển vọng và điều kiện làm việc tốt là những điều mà công nhân muốn nhất từ công việc của họ. Mặt khác, công nhân cảm thấy cái họ muốn hầu hết là sự đánh giá đầy đủ những cái họ đã làm, cảm giác làm chủ sự vật và sự đồng cảm với những vấn đề cá nhân, tất cả mọi sự khích lệ dường như liên quan tới sự hội nhập và nhận biết. Thật thú vị lưu ý rằng, những điều công nhân đã chỉ ra- những điều họ mong muốn nhất từ công việc của họ- bởi các lãnh đạo của họ coi là ít quan trọng nhất. Việc nghiên cứu cho thấy các giám sát viên ít nhạy cảm với những cái thực sự là quan trọng nhất đối với công nhân. Dường như các giám sát viên nghĩ rằng những tác nhân kích thích nhằm thỏa mãn các động cơ sinh lý và an toàn có xu hướng là quan trọng nhất đối với công nhân của họ. Vì các giám sát viên cảm nhận rằng công nhân của họ có những động cơ này, họ đã hành động

như thế đây là những động cơ thực của họ. Do đó, các giám sát viên có thể đã sử dụng các tác nhân kích thích đáng tin cậy- tiền, các loại trợ cấp và bảo đảm an toàn để thúc đẩy công nhân.

Chúng ta đã xem xét công trình nghiên cứu này thường xuyên qua vài thập kỷ gần đây như là một phần của các chương trình đào tạo quản lý và đã tìm thấy các kết quả tương tự trong sự linh hoạt của các nhà quản lý. Từ 5 đến 10 năm lại đây, những thay đổi thực sự duy nhất dường như thể hiện ở những công nhân; mong muốn của họ về “việc thăng chức và phát triển cùng với công ty” và “về công việc thú vị” đang tăng lên (cả hai là những yếu tố động cơ trong hệ thống của Herzberg). Chúng tôi nói đang tăng lên vì với nền kinh tế suy tàn dần vào những năm 1980, “lương cao” và “đảm bảo công việc” lại trở thành các nhu cầu có độ mạnh cao đối với công nhân. Điều quan trọng là các nhà quản lý phải biết những sự khác nhau lớn dường như tồn tại trước đây giữa cái mà họ nghĩ là công nhân muốn từ công việc của họ và cái mà công nhân thực sự mong muốn. Cũng cần nhận thức được ảnh hưởng của sự thay đổi kinh tế hoặc những thay đổi khác tới những ưu tiên này.

Có thể khái quát rằng, các cá nhân hành động trên cơ sở thực tế. Thực ra, một trong những lý do chúng ta nghiên cứu các khoa học hành vi là chúng đã cho chúng ta cách làm cho nhận thức của mình gần với thực tế hơn. Chúng ta đưa nhận thức của mình gần với thực tế bao nhiêu thì khả năng ảnh hưởng tới thực tế càng cao bấy nhiêu. Do đó, bằng cách làm cho nhận thức càng gần với thực tế, các nhà quản lý càng có thể tăng được hiệu quả của họ trong quá trình làm việc các công nhân. Các nhà quản lý phải biết người của họ hiểu điều gì để thúc đẩy họ; họ không thể chỉ đưa ra giả định. Thậm chí nếu các nhà quản lý hỏi công nhân là họ cảm thấy như thế nào về một vấn đề gì đó, điều này chưa hẳn đã tạo ra dòng phản hồi thích hợp. Chất lượng giao tiếp mà các nhà quản lý nhận được từ công nhân của họ thường dựa trên quan hệ được thiết lập giữa người của họ và chính bản thân họ qua một thời gian dài.

Làm phong phú công việc

Trước công trình Herzberg, nhiều nhà khoa học hành vi khác đã quan tâm tới hệ động cơ của công nhân. Trong một vài năm, người ta nhấn mạnh vào điều được gọi là “mở rộng công việc” hoặc “luân chuyển công việc”. Điều đó dường như là sự giải đáp cho việc chuyên môn hoá cực đoan đặc trưng cho nhiều tổ chức công nghiệp. Nhận định cho rằng công nhân có thể đạt được sự thỏa mãn nhiều hơn nữa trong lao động nếu những công việc

của họ được mở rộng, nghĩa là, nếu số lượng hoặc các chủng loại công việc mà họ nắm được tăng lên.

Herzberg tiến hành một số quan sát tinh tế theo hướng này. Ông nói rằng, làm việc không chuyên tâm, khi làm việc này, khi thì làm việc kia, không nhất thiết dẫn đến hình thành hệ động cơ. Khi thì rửa bát, khi thì rửa đồ đạc, khi thì rửa lọ và chảo, không có tác dụng gì để thỏa mãn và đem lại cơ hội phát triển hơn chỉ chuyên rửa bát đĩa. Cái mà chúng ta thực sự cần phải làm trong công việc. Herzberg gợi ý là làm phong phú công việc lên. Làm phong phú công việc nghĩa là dần dần nâng cao trách nhiệm, phạm vi và yêu cầu trong công việc.

Ví dụ về cách làm phong phú công việc.

Ví dụ về cách làm phong phú công việc có thể được minh họa qua kinh nghiệm của một giám thị phụ trách các quan hệ công nghiệp với một nhóm người gác cổng. Khi người giám thị chuyển tới một nhà máy mới, ông mau chóng nhận ra rằng, ngoài trách nhiệm của mình, mười lăm người gác cổng thuộc tổ bảo vệ của nhà máy phải báo cáo trực tiếp với ông- điều này làm ông rất ngạc nhiên. Không có bất công nào đứng đầu những người này. Xem lướt qua các tài liệu trong một ngày, người giám thị thấy có chuyện đáng phàn nàn về việc bảo vệ nhà cửa xung quanh nhà máy. Sau khi nói chuyện với những người khác và tự quan sát, người giám thị chỉ mất chút ít thời gian để khẳng định lại những thông tin đó. Những người bảo vệ dường như lười biếng, không đáng tin cậy và nói chung không có động cơ làm việc. Họ đúng là những mẫu người mà thuyết X nhận định về bản chất con người.

Sau khi xác định phải làm gì trước hành vi của những người bảo vệ, người giám thị triệu tập cuộc họp nhóm gồm tất cả mười lăm người. Ông khai mạc cuộc họp và nói rằng, ông biết có một số vấn đề về bảo vệ trong nhà máy nhưng thú nhận rằng mình không biết làm gì để giải quyết. Do cảm thấy những người bảo vệ là các chuyên gia trong lĩnh vực bảo vệ, ông đã yêu cầu họ cùng nhau giúp ông giải quyết những vấn đề này. Ông hỏi: “có ai có gợi ý gì không?”. Hoàn toàn im lặng. Người giám thị ngồi xuống không nói gì, cánh bảo vệ cũng không nói gì. Tình trạng này kéo dài hai mươi phút. Cuối cùng, một người bảo vệ phát biểu, đề cập một vấn đề anh ta gặp phải trong lĩnh vực của mình và đưa ra gợi ý. Ngay sau đó, những người khác nhận xét và bổ sung cho các nhân viên bảo vệ đều tham gia vào cuộc thảo luận sôi nổi trong khi giám thị chỉ ngồi nghe và ghi nhanh ý kiến

của họ. Khi kết luận cuộc họp, những kiến nghị được tổng kết với sự thỏa thuận của tất cả các thành viên, kể cả người giám thị.

Sau cuộc họp người giám thị đã mang mọi vấn đề bảo vệ ra để hỏi ý kiến các nhân viên bảo vệ, từng người hoặc theo nhóm. Ví dụ, khi có người bán dụng cụ quét dọn hoặc vật tư đến nhà máy, người giám thị không nói chuyện với họ mà bảo vệ sẽ tiếp họ. Trên thực tế, các cuộc họp thường kì vẫn tiếp tục được tổ chức để thảo luận các vấn đề và ý tưởng.

Tất cả những chuyện ấy có ảnh hưởng lớn tới hành vi của những người này. Họ trở thành một tổ nhân viên đoàn kết, sôi động, đầy lòng tự hào trong công việc của mình. Thậm chí cả dung mạo của họ cũng thay đổi. Trước đây là một đám lười thoi nhếch nhác, bây giờ họ xuất hiện ở chỗ làm việc với dáng vẻ sạch sẽ, mặc quần áo đồng phục làm việc. Khắp nơi trong nhà máy, mọi người đều ngạc nhiên vì mọi thứ đều trở nên sạch sẽ và được giữ gìn cẩn thận. Người giám thị liên tục bị các giám sát viên trong nhà máy chặn đón và hỏi: “ông đã làm gì với những tay bảo vệ lười biếng vô dụng đó, cho họ ít thuốc kích thích chẳng?”. Thậm chí, người giám thị đã không thể tin vào mắt mình. Điều khác thường đập vào mắt là một hoặc hai bảo vệ tiến hành kiểm tra sàn nhà xem người lau sàn hay lao công quét dọn nào làm việc tốt nhất. Vì họ phải quyết định tất cả, kể cả sử dụng quỹ trợ cấp, nên họ muốn biết ai làm việc gì tốt nhất. Các hoạt động như vậy tuy mất thời gian nhưng không làm hỏng công việc của họ. Thực tế, những người này làm việc chăm chỉ hơn và có hiệu quả hơn bất cứ lúc nào trong đời họ.

Ví dụ trên chứng minh rằng, ngay cả ở cấp bậc thấp trong tổ chức, mọi người vẫn có thể bằng những con đường sự vụ và hỗ trợ đáp ứng được với môi trường công việc trong đó họ có cơ hội phát triển và trưởng thành. Người ta bắt đầu thỏa mãn các nhu cầu được tôn trọng và tự khẳng định mình bằng cách tham vào việc hoạch định, tổ chức, kích thích động cơ và kiểm tra những nhiệm vụ riêng của mình.

2.5 Những kỹ thuật thúc đẩy hướng vào tổ chức

Cần phải chỉ ra rằng, vấn đề động cơ thúc đẩy không phải lúc nào cũng là việc làm phong phú công việc. Như Chris Argiris đã chứng tỏ rất rõ khi sử dụng thành công những công nhân chậm phát triển trí tuệ trên dây chuyền lắp ráp, một vài tổ chức có xu hướng thuê những người có khả năng vượt xa so với yêu cầu của công việc.

Một ví dụ về thuê người với yêu cầu đã xảy ra khi bắt đầu vận hành một nhà máy lớn. Như trong trường hợp của hầu hết các nhà máy mới, một trong các nhóm làm việc đầu tiên được hình thành chính là nhóm an toàn. Giám sát nhau phụ trách vấn đề an toàn của nhà máy lập ra những tiêu chuẩn thuê người: trình độ học vấn đại học cộng với ba năm làm cảnh sát hoặc kinh nghiệm bảo vệ nhà máy, như là những yêu cầu tối thiểu cho những người xin việc. Là nhà máy công nghiệp lớn đầu tiên ở một vùng có liên quan đến nông nghiệp, công ty có thể thuê được những người với tiền công thấp nhất nhưng lại có khả năng vượt quá những tiêu chuẩn này.

Khi những người này bắt đầu công việc của họ- mà đơn giản chỉ là việc kiểm tra phù hiệu trên đường vào cơ quan và cặp lồng cơm trưa trên đường ra- sự chán nản, thờ ơ và thiếu động cơ chẳng mấy chốc đã trở thành đặc trưng đối với công việc của họ. Điều này đã dẫn tới tỉ lệ luân chuyển cao. Khi vấn đề được đánh giá lại, người ta thấy cần phải đổi lại các thủ tục thuê nhân công. Những người xin việc có trình độ học vấn cao đó được coi là thừa chất lượng quá mức. Những người có vốn kinh nghiệm làm cảnh sát hoặc bảo vệ cũng được coi là quá thừa chất lượng. Thay cho những công nhân giàu kinh nghiệm những người xin việc có trình độ lớp bốn hoặc lớp năm và thành thử có những khả năng làm việc thấp hơn đã được thuê vào những vị trí này. Kết quả là, trình độ vận hành của họ cao hơn nhiều, và tỉ lệ luân chuyển, bỏ làm, bê trễ đã giảm xuống mức tối thiểu. Tại sao vậy? Đối với những công nhân này, một bộ đồng phục mới, một phù hiệu mới và một số quyền lực nào đó là rất quan trọng, nhưng họ cũng thấy cái nghề đó như là một dịp thống nhất các cơ hội để làm việc có trách nhiệm hơn và được thử thách hơn.

Câu hỏi :

1. Sơ đồ Maslow.
2. Tiền có phải là phương pháp tốt nhất trong quản trị nhân sự ?