

CHƯƠNG 4

ĐỘNG CƠ THỨC ĐẨY

M.Econ: Đặng Thiện Tâm

Motivation: Concepts and Applications

MỤC LỤC CHƯƠNG

4.1 Thách thức tạo động lực cho lực lượng lao động hiện đại

- 4.1.1 Trải nghiệm nhân viên và kết nối tổ chức
- 4.1.2 Làm việc lai ghép, từ xa và nhân viên kỹ thuật số
- 4.1.3 Burnout, sức khỏe tinh thần và phục hồi nguồn lực
- 4.1.4 Công bằng, đạo đức và niềm tin trong động viên

4.2 Bản chất của động cơ thúc đẩy

- 4.2.1 Ba thành tố: cường độ, định hướng, kiên trì
- 4.2.2 Động lực nội tại và động lực ngoại tại
- 4.2.3 Quá trình động viên và mô hình tích hợp

4.3 Các thuyết động cơ thúc đẩy

- 4.3.1 Các thuyết cổ điển (Maslow, X-Y, Herzberg)
- 4.3.2 Các thuyết hiện đại (ERG, McClelland, SDT, củng cố, công bằng, kỳ vọng, mục tiêu)

4.4 Ứng dụng các thuyết động lực

- 4.4.1 Thiết kế công việc: Mô hình JCM
- 4.4.2 Tái thiết kế công việc và job crafting
- 4.4.3 Động viên qua phần thưởng
- 4.4.4 Động viên qua sự tham gia
- 4.4.5 Làm việc linh hoạt và hỗ trợ đời sống

4.5 Tổng hợp lý thuyết – tình huống – bài học quản trị

Tóm tắt chương và hàm ý đối với nhà quản lý

Câu hỏi ôn tập và vận dụng

Tình huống ứng dụng tổng hợp

Tài liệu tham khảo



**ĐẶNG THIÊN
TÂM**

GIÁ TRỊ TỪ TÂM

CHƯƠNG 4

ĐỘNG CƠ THỨC ĐẨY

M.Econ: Đặng Thiện Tâm

Motivation: Concepts and Applications

ĐỊNH HƯỚNG CHƯƠNG

Động cơ thúc đẩy trả lời ba câu hỏi cốt lõi của hành vi tổ chức: con người chọn nỗ lực mạnh đến đâu, nỗ lực theo hướng nào, và duy trì nỗ lực trong bao lâu? Trong bối cảnh hậu đại dịch, chuyển đổi số, làm việc lai ghép, kinh tế gig, trí tuệ nhân tạo và áp lực sức khỏe tinh thần, tạo động lực không còn chỉ là “trả lương cao hơn” hay “giám sát chặt hơn”. Nhà quản trị hiện đại phải hiểu đồng thời nhu cầu, nhận thức, cảm xúc, công bằng, ý nghĩa công việc, quyền tự chủ và cơ chế phần thưởng.

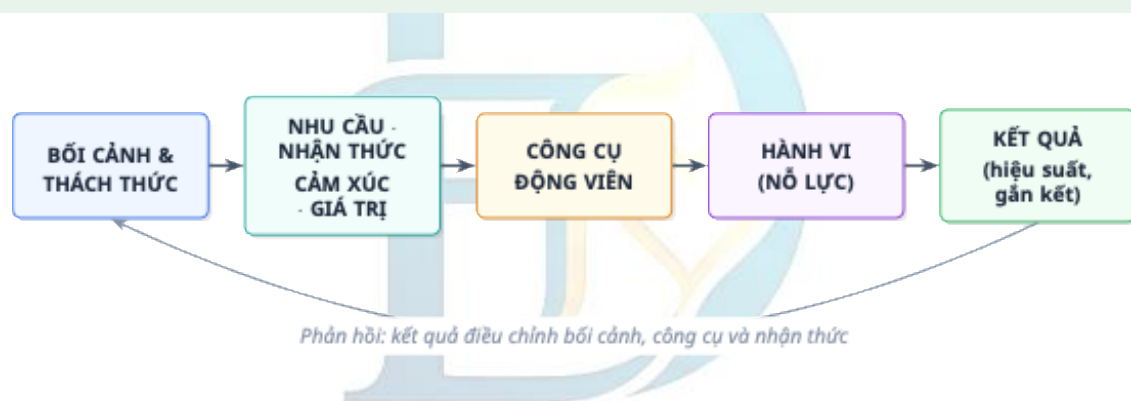
Chương được biên soạn tích hợp và cập nhật theo Robbins & Judge (2024) – chương 7 “Motivation Concepts” và chương 8 “Motivation: From Concepts to Applications” – kế thừa các thuyết Maslow, McGregor, Herzberg, ERG, McClelland, công bằng, kỳ vọng, thiết lập mục tiêu, JCM; đồng thời nâng cấp bằng thuyết tự quyết (SDT), tự hiệu quả, công bằng tổ chức, thiết kế công việc quan hệ, job crafting, phúc lợi linh hoạt và đạo đức trong động viên. Các tình huống thực tiễn (JP Transport, Kroger, Teacher Merit Pay, Sociabble Trees, Playing Favorites...) được dùng để minh họa cách lý thuyết vận hành.

MỤC TIÊU & CHUẨN ĐẦU RA CỦA CHƯƠNG

Sau khi học xong Chương 4, người học có thể:

- CDR1 – Định nghĩa động cơ thúc đẩy và phân tích ba thành tố: cường độ, định hướng và sự kiên trì.
- CDR2 – Phân biệt động lực nội tại và ngoại tại; nhận diện điều kiện làm tăng hoặc suy giảm từng loại.

- CDR3 – Giải thích các thuyết cổ điển (Maslow, X-Y, Herzberg) và giới hạn ứng dụng của chúng.
- CDR4 – Phân tích các thuyết hiện đại (ERG, McClelland, SDT, củng cố, công bằng tổ chức, kỳ vọng, thiết lập mục tiêu, tự hiệu quả).
- CDR5 – Vận dụng lý thuyết để thiết kế công việc (JCM), hệ thống phần thưởng, sự tham gia và chính sách làm việc linh hoạt.
- CDR6 – Đánh giá rủi ro khi động viên sai cách: kiểm soát quá mức, thưởng bất công, mục tiêu gây áp lực, burnout và hành vi phi đạo đức.



Hình 4.1 Sơ đồ logic Chương 4: từ bối cảnh động lực đến công cụ quản trị

Bảng 4.1 Thuật ngữ cốt lõi của chương

Thuật ngữ	Nội dung cần nhớ	Ý nghĩa quản trị
Động cơ thúc đẩy	Quá trình chi phối cường độ, định hướng và sự kiên trì của nỗ lực.	Thiết kế điều kiện để nỗ lực đi đúng hướng và bền vững.
Động lực nội tại	Xuất phát từ hứng thú, ý nghĩa, tự chủ trong chính công việc.	Thiết kế công việc có ý nghĩa, tự chủ, cơ hội phát triển.
Động lực ngoại tại	Xuất phát từ lương, thưởng, thăng tiến, tránh phạt.	Bảo đảm phần thưởng công bằng, rõ ràng, gắn kết quả.
Kỳ vọng (E→P)	Niềm tin nỗ lực sẽ dẫn đến kết quả tốt.	Đào tạo, nguồn lực, mục tiêu rõ, hỗ trợ kịp thời.

Thuật ngữ	Nội dung cần nhớ	Ý nghĩa quản trị
Tính công cụ (P→O)	Niềm tin kết quả tốt sẽ dẫn đến phần thưởng.	Hệ thống đánh giá minh bạch, liên kết hiệu suất – đãi ngộ.
Giá trị phần thưởng	Mức hấp dẫn của phần thưởng với mục tiêu cá nhân.	Cá nhân hóa phần thưởng theo nhu cầu khác nhau.
Công bằng tổ chức	Nhận thức công bằng về phân phối, quy trình và tương tác.	Ảnh hưởng mạnh đến niềm tin, cam kết, hợp tác.
MPS	Điểm tiềm năng động lực của công việc trong mô hình JCM.	Đánh giá và tái thiết kế công việc tăng động lực nội tại.

TÌNH HUỐNG MỞ ĐẦU – Andrew Carnegie và nghệ thuật khích lệ

Bối cảnh: Andrew Carnegie – nhà công nghiệp thép – nổi tiếng biết dùng sự công nhận, khen ngợi và tôn trọng để quy tụ nhân viên. Thuở nhỏ, ông đặt tên các chú thỏ theo tên bạn trong xóm, khiến các bạn tự nguyện chăm sóc chúng. Khi làm quản trị, thay vì ra lệnh cấm trò chuyện trong giờ làm, ông nhắc nhở mềm rằng công ty muốn môi trường thân thiện nhưng cần hạn chế ảnh hưởng đến công việc chung; nhân viên tự điều chỉnh hành vi.

Phân tích: Carnegie tận dụng động lực nội tại (lòng tự trọng, ý nghĩa, sự thuộc về) thay vì cưỡng bức. “Ép buộc phải làm” tạo kết quả nhanh nhưng ngắn hạn; “muốn làm” tạo tự giác, sáng tạo và gắn bó lâu dài.

Câu hỏi thảo luận:

- Carnegie dùng loại động lực nào: nội tại, ngoại tại hay kết hợp?
- Vì sao sự tôn trọng có thể thay thế một phần cho kiểm soát?
- Nếu tình huống diễn ra khi làm việc từ xa, nhà quản trị cần điều chỉnh cách động viên thế nào?

4.1 THÁCH THỨC TẠO ĐỘNG LỰC CHO LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG HIỆN ĐẠI

Động lực không chỉ là trạng thái tâm lý cá nhân mà còn là kết quả của cách tổ chức thiết kế môi trường làm việc. Một nhân viên có năng lực và thái độ tốt vẫn nhanh chóng mất động lực nếu bị đặt trong môi trường thiếu thông tin, mục tiêu mơ hồ, giám sát quá mức, thiếu công bằng hoặc tải công việc vượt khả năng phục hồi. Bốn nhóm thách thức nổi bật của bối cảnh hiện đại:

4.1.1 Trải nghiệm nhân viên và kết nối tổ chức

Trải nghiệm nhân viên (employee experience) là tổng hòa cảm nhận trong suốt hành trình làm việc: tuyển dụng, hội nhập, giao tiếp với cấp trên, thiết kế công việc, đánh giá, phát triển, khen thưởng và rời tổ chức. Nếu không được lắng nghe, không hiểu mục tiêu, không nhận phản hồi và không thấy cơ hội phát triển, nhân viên vẫn hiện diện về mặt hành chính nhưng thiếu động lực về mặt tâm lý.

4.1.2 Làm việc lai ghép, từ xa và “nhân viên kỹ thuật số”

Làm việc từ xa và lai ghép tăng tính linh hoạt nhưng tạo thách thức về gắn kết, phối hợp, công bằng và ranh giới công việc – cuộc sống. Nhân viên có thể mất cảm giác thuộc về nếu chỉ nhận nhiệm vụ qua hệ thống số mà ít tương tác xã hội; ngược lại, giám sát số quá mức làm họ cảm thấy bị kiểm soát và mất quyền tự chủ. Với lao động tuyến đầu (bán lẻ, giao nhận, sản xuất, dịch vụ), động lực phụ thuộc vào việc họ có được truyền thông, đào tạo và phản hồi kịp thời hay không.

4.1.3 Burnout, sức khỏe tinh thần và phục hồi nguồn lực

Kiệt sức (burnout) không phải mệt mỏi nhất thời mà là trạng thái hao hụt năng lượng kéo dài, kèm cạn kiệt cảm xúc, giảm hiệu quả và xa cách công việc. Trong bối cảnh áp lực cao, động viên không thể chỉ là thúc ép đạt mục tiêu cao hơn; nhà quản trị phải quản trị tải công việc, quyền tự chủ, cơ hội phục hồi, hỗ trợ xã hội và tính công bằng của kỳ vọng hiệu suất.

Lưu ý phương pháp – Áp lực không đồng nghĩa với động lực

Không nên đồng nhất “áp lực” với “động lực”. Áp lực vừa phải có thể kích hoạt nỗ lực; áp lực kéo dài, thiếu nguồn lực và thiếu quyền kiểm soát dễ dẫn đến burnout, phản ứng rút lui hoặc hành vi chống đối.

4.1.4 Công bằng, đạo đức và niềm tin trong động viên

Nhân viên hiện đại không chỉ hỏi “tôi được gì?” mà còn hỏi “cách phân phối có công bằng không?”, “quy trình đánh giá có minh bạch không?”, “tôi có được tôn trọng không?” và “mục tiêu này có phù hợp đạo đức không?”. Vì vậy, các chương trình tạo động lực phải đặt trên nền tảng công bằng tổ chức, minh bạch và trách nhiệm xã hội.

TÌNH HUỐNG 4.1 – Động lực trong đội bán hàng hybrid

Bối cảnh: Công ty A cho đội bán hàng làm việc linh hoạt nhưng dùng phần mềm theo dõi số cuộc gọi, thời gian trực tuyến và vị trí di chuyển. Sau ba tháng, doanh số tăng nhẹ nhưng nhân viên phản ánh căng thẳng, ít chia sẻ thông tin khách hàng và có xu hướng “làm đẹp chỉ số”.

Phân tích: Giám sát số quá mức làm suy giảm quyền tự chủ (SDT) và tạo cảm giác bất công về quy trình; theo thuyết kỳ vọng và công bằng, nhân viên phản ứng bằng hành vi đối phó, tối ưu chỉ số bề mặt thay vì giá trị thực.

Ý nghĩa quản trị: Nên đo kết quả thay vì đo hiện diện; minh bạch tiêu chí và giải thích mục đích dữ liệu để giữ niềm tin.

Câu hỏi thảo luận:

- Hệ thống hiện tại tạo động lực hay áp lực?
- Theo thuyết kỳ vọng và công bằng, vì sao nhân viên có hành vi đối phó?
- Nhà quản trị nên điều chỉnh cách đánh giá thế nào?

4.2 BẢN CHẤT CỦA ĐỘNG CƠ THỨC ĐẨY

Động cơ thúc đẩy là **quá trình tâm lý chi phối mức độ, hướng và thời gian duy trì nỗ lực** của cá nhân nhằm đạt mục tiêu. Nói cách khác, động lực không chỉ là “làm nhiều hơn” mà là “làm đúng việc, đúng hướng và đủ bền bỉ”. Một nhân viên có thể làm việc rất

nhiều giờ, nhưng nếu nỗ lực không gắn với mục tiêu tổ chức thì không tạo hiệu quả quản trị.

4.2.1 Ba thành tố: cường độ, định hướng và sự kiên trì

Theo Robbins & Judge, động lực gồm ba thành tố. Cường độ (intensity) cho biết nhân viên cố gắng mạnh đến mức nào; định hướng (direction) cho biết nỗ lực có phù hợp mục tiêu tổ chức không; sự kiên trì (persistence) cho biết họ duy trì nỗ lực bao lâu trước khó khăn. Một tổ chức có thể khiến nhân viên làm việc rất nhiều nhưng sai hướng (chạy theo số lượng thay vì chất lượng), hoặc đúng hướng nhưng không bền vững (tăng tốc ngắn hạn rồi kiệt sức).

Bảng 4.2 Ba thành tố của động lực và câu hỏi quản trị

Thành tố	Câu hỏi quản trị	Ví dụ biểu hiện	Can thiệp gợi ý
Cường độ	Nhân viên nỗ lực mạnh đến mức nào?	Chủ động làm thêm, tăng số cuộc gọi, học thêm kỹ năng.	Mục tiêu rõ, phản hồi, nguồn lực, phần thưởng phù hợp.
Định hướng	Nỗ lực có phục vụ mục tiêu đúng không?	Tập trung khách hàng giá trị, cải tiến quy trình thay vì chỉ số bề mặt.	Bộ chỉ tiêu cân bằng số lượng – chất lượng – đạo đức.
Sự kiên trì	Nhân viên duy trì nỗ lực khi gặp trở ngại không?	Theo đuổi mục tiêu sau phản hồi tiêu cực, biết điều chỉnh.	Quản trị tải công việc, phục hồi, tự chủ, phát triển năng lực.

4.2.2 Động lực nội tại và động lực ngoại tại

Động lực nội tại xuất phát từ chính công việc: hứng thú, ý nghĩa, cảm giác tự chủ, học hỏi, sáng tạo và làm chủ năng lực. Động lực ngoại tại xuất phát từ hệ quả bên ngoài: lương, thưởng, thăng tiến, khen thưởng, uy tín hoặc tránh bị phạt. Động lực ngoại tại

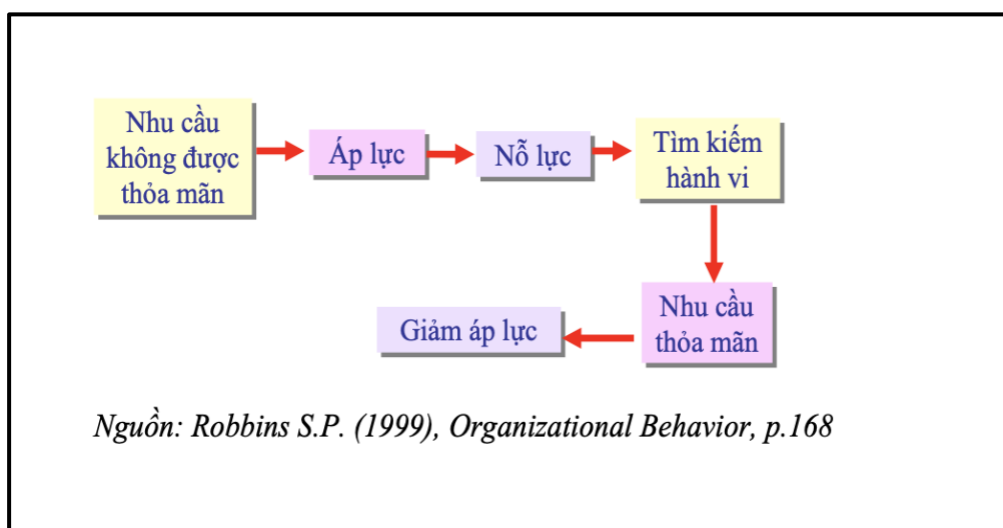
không xấu; vấn đề nằm ở cách thiết kế. Nếu phần thưởng rõ ràng, công bằng và gắn với hành vi mong muốn, nó củng cố hiệu suất; nhưng nếu làm nhân viên cảm thấy bị kiểm soát, nó có thể làm giảm động lực nội tại.

Bình luận chuyên sâu – Hiệu ứng “lấn át” động lực nội tại (overjustification)

Thuyết tự quyết và lý thuyết đánh giá nhận thức (cognitive evaluation theory) cho thấy phần thưởng ngoại tại có thể làm giảm hứng thú nội tại khi nhân viên cảm thấy đang bị “mua chuộc” hoặc bị kiểm soát. Cơ chế: khi một hoạt động vốn thú vị (động lực nội tại) bị gắn với phần thưởng kiểm soát, con người bắt đầu quy nguyên nhân hành vi của mình cho phần thưởng bên ngoài thay vì cho hứng thú bên trong – và khi phần thưởng mất đi, động lực sụp theo. Tuy nhiên, không phải mọi phần thưởng đều có hại: phần thưởng mang tính “thông tin” (ghi nhận năng lực, phản hồi phát triển) thường củng cố động lực nội tại, còn phần thưởng mang tính “kiểm soát” (ép buộc, giám sát, điều kiện ngặt nghèo) mới gây lấn át. Hàm ý: tiền thưởng nên đi kèm quyền tự chủ, phản hồi phát triển và sự công nhận chân thành; tránh biến mọi việc thú vị thành “giao dịch”.

4.2.3 Quá trình động viên và mô hình tích hợp

Quá trình động viên thường bắt đầu từ một nhu cầu chưa thỏa mãn hoặc một mục tiêu hấp dẫn, tạo căng thẳng tâm lý; cá nhân tìm kiếm hành vi để giảm căng thẳng hoặc đạt mục tiêu; nếu hành vi dẫn đến kết quả mong muốn, nhu cầu được thỏa mãn và hành vi có xu hướng lặp lại. Tuy nhiên, trong tổ chức hiện đại, quá trình này chịu tác động mạnh của nhận thức về công bằng, năng lực cá nhân, thiết kế công việc, văn hóa và cách lãnh đạo. Mô hình tích hợp dưới đây tổ chức các yếu tố đó theo chuỗi Đầu vào → Quá trình tâm lý → Động lực → Hành vi → Kết quả, với các biến điều tiết và vòng phản hồi.



Hình 4.2 Mô hình tích hợp động lực: đầu vào – quá trình tâm lý – động lực – hành vi – kết quả

Bảng 4.3 Năm yếu tố cần quản trị trong quá trình động viên

Yếu tố	Câu hỏi chẩn đoán	Can thiệp gợi ý
Nhu cầu và giá trị	Nhân viên đang cần gì: thu nhập, an toàn, quan hệ, phát triển hay ý nghĩa?	Khảo sát nhu cầu, đối thoại nghề nghiệp, cá nhân hóa phúc lợi.
Kỳ vọng thành công	Nhân viên có tin nỗ lực sẽ giúp họ làm tốt không?	Đào tạo, huấn luyện, cung cấp nguồn lực, làm rõ tiêu chuẩn.
Công bằng	Nhân viên có thấy phân phối và quy trình công bằng không?	Minh bạch tiêu chí, phản hồi giải thích, cơ chế khiếu nại.
Ý nghĩa công việc	Nhân viên có thấy công việc tạo giá trị cho người khác không?	Thiết kế công việc quan hệ, chia sẻ phản hồi khách hàng.
Sức khỏe và phục hồi	Nhân viên có đủ nguồn lực duy trì nỗ lực không?	Quản trị tải công việc, nghỉ ngơi, hỗ trợ tâm lý, chống burnout.

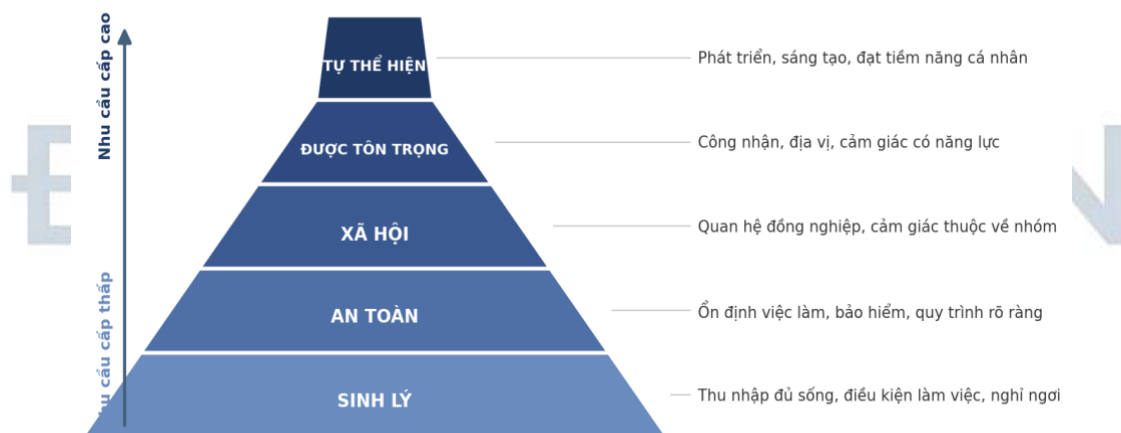
4.3 CÁC THUYẾT ĐỘNG CƠ THỨC ĐẦY

Các lý thuyết động lực có thể chia thành ba nhóm. Nhóm lý thuyết nội dung tập trung vào “con người cần gì” (Maslow, ERG, McClelland, Herzberg). Nhóm lý thuyết quá trình giải thích “con người lựa chọn và duy trì nỗ lực như thế nào” (kỳ vọng, công bằng, thiết lập mục tiêu, tự quyết). Nhóm lý thuyết ứng dụng chuyển tri thức thành công cụ quản trị (thiết kế công việc, phần thưởng, tham gia, phúc lợi) – sẽ bàn ở mục 4.4.

4.3.1 Các thuyết cổ điển

a. Thuyết cấp bậc nhu cầu của Abraham Maslow

Maslow cho rằng con người có năm bậc nhu cầu: sinh lý, an toàn, xã hội, được tôn trọng và tự thể hiện. Hai bậc đầu là nhu cầu cấp thấp; ba bậc sau là nhu cầu cấp cao. Về quản trị, lý thuyết nhắc nhà quản trị rằng nhân viên không chỉ làm việc vì tiền; họ còn cần an toàn, quan hệ, sự công nhận, tự chủ và cơ hội phát triển.



Hình 4.3 Tháp nhu cầu Maslow và biểu hiện trong tổ chức

Bảng 4.4 Năm bậc nhu cầu Maslow và công cụ quản trị

Bậc nhu cầu	Biểu hiện trong tổ chức	Công cụ quản trị phù hợp
Sinh lý	Thu nhập đủ sống, điều kiện làm việc cơ bản, nghỉ ngơi.	Lương cơ bản, điều kiện lao động, an toàn nơi làm việc.

Bậc nhu cầu	Biểu hiện trong tổ chức	Công cụ quản trị phù hợp
An toàn	Ổn định việc làm, bảo hiểm, quy trình rõ, ít rủi ro.	Hợp đồng minh bạch, bảo hiểm, truyền thông thay đổi.
Xã hội	Quan hệ đồng nghiệp, cảm giác thuộc về nhóm.	Team building, onboarding, văn hóa hợp tác, quản lý xung đột.
Được tôn trọng	Được công nhận, có địa vị, cảm thấy có năng lực.	Ghi nhận thành tích, phản hồi tích cực, giao việc trách nhiệm.
Tự thể hiện	Phát triển năng lực, sáng tạo, đạt tiềm năng.	Công việc thử thách, lộ trình nghề nghiệp, trao quyền, học tập.

Giới hạn khi áp dụng Maslow

Không nên hiểu nhu cầu luôn tăng theo trình tự cứng nhắc. Một nhân viên có thể đồng thời quan tâm thu nhập, quan hệ, công bằng và phát triển. Maslow hữu ích như khung gợi ý chẩn đoán nhu cầu, không phải công thức tuyệt đối.

b. Thuyết X và thuyết Y của Douglas McGregor

McGregor nêu hai hệ giả định trái ngược về con người. Thuyết X giả định nhân viên né tránh công việc, thiếu trách nhiệm và cần bị kiểm soát. Thuyết Y giả định nhân viên có thể tự định hướng, sáng tạo, thích trách nhiệm và muốn đóng góp nếu được tạo điều kiện. Điểm cốt lõi không phải chia nhân viên thành hai loại, mà giúp nhà quản trị nhận ra rằng giả định của mình về con người sẽ định hình phong cách quản lý.

Bảng 4.5 So sánh thuyết X và thuyết Y

Tiêu chí	Thuyết X	Thuyết Y
Giả định về con người	Không thích làm việc, cần giám sát chặt, tránh trách nhiệm.	Có thể tự chủ, có trách nhiệm, thích phát triển và đóng góp.

Tiêu chí	Thuyết X	Thuyết Y
Phong cách quản lý	Mệnh lệnh, kiểm soát, kỷ luật, giám sát chi tiết.	Trao quyền, tham gia, huấn luyện, mục tiêu rõ ràng.
Rủi ro	Giảm sáng tạo, niềm tin và động lực nội tại.	Kém hiệu quả nếu nhân viên chưa đủ năng lực/nguồn lực.
Ứng dụng phù hợp	Việc rủi ro cao, an toàn nghiêm ngặt, nhân viên mới.	Việc tri thức, sáng tạo, dịch vụ, nhóm tự quản, cải tiến.

Bình luận chuyên sâu – Giả định quản lý như “lời tiên tri tự ứng nghiệm”

Điểm sâu sắc của McGregor là cơ chế tự củng cố: nếu nhà quản trị mặc định nhân viên lười biếng (X), họ thiết kế hệ thống kiểm soát chặt; hệ thống này lấy đi quyền tự chủ và tín nhiệm, khiến nhân viên thật sự giảm sáng kiến và làm việc đối phó – đúng như giả định ban đầu. Ngược lại, giả định Y kèm trao quyền có thể khơi dậy trách nhiệm và sáng tạo. Như vậy giả định không chỉ mô tả con người mà còn “tạo ra” con người. Tuy nhiên, không nên tuyệt đối hóa: trong môi trường rủi ro cao hoặc khủng hoảng, một mức kiểm soát kiểu X vẫn cần thiết – đây là tinh thần dự phòng (contingency).

c. Thuyết hai nhân tố của Frederick Herzberg

Herzberg phân biệt nhân tố duy trì và nhân tố động viên. Nhân tố duy trì (lương, chính sách, điều kiện làm việc, quan hệ với cấp trên và đồng nghiệp) giúp giảm bất mãn, nhưng khi được cải thiện chưa chắc tạo hài lòng mạnh. Nhân tố động viên (thành tựu, công nhận, bản thân công việc, trách nhiệm và phát triển) mới là nguồn tạo hài lòng và động lực nội tại sâu hơn. Điểm mấu chốt: đối lập của “bất mãn” không phải “hài lòng” mà là “không bất mãn” – hai chiều khác nhau.



Hình 4.4 Thuyết hai nhân tố: nhân tố duy trì và nhân tố động viên

Bảng 4.6 Nhân tố duy trì và nhân tố động viên

Nhóm yếu tố	Vai trò	Ví dụ	Hàm ý quản trị
Nhân tố duy trì	Ngăn ngừa bất mãn.	Lương, chính sách, điều kiện, giám sát, quan hệ.	Phải bảo đảm công bằng và tối thiểu tốt; nếu yếu → bất mãn.
Nhân tố động viên	Tạo hài lòng và thúc đẩy nỗ lực.	Thành tựu, công nhận, trách nhiệm, phát triển, ý nghĩa.	Muốn nâng động lực phải thiết kế công việc và cơ hội phát triển, không chỉ tăng lương.

TÌNH HUỐNG 4.2 – Tăng lương nhưng vẫn nghỉ việc

Bối cảnh: Một doanh nghiệp công nghệ tăng lương 12% để giữ lập trình viên, nhưng tỷ lệ nghỉ việc vẫn cao. Phỏng vấn nghỉ việc cho thấy nhân viên không bất mãn về lương mà cảm thấy công việc lặp lại, ít quyền tự chủ và không được công nhận.

Phân tích: Theo Herzberg, công ty đã cải thiện nhân tố duy trì (lương) nhưng chưa chạm đến nhân tố động viên (ý nghĩa, tự chủ, công nhận, phát triển). Vì vậy bất mãn giảm nhưng động lực không tăng.

Ý nghĩa quản trị: Giải pháp cần gồm thiết kế lại công việc, phản hồi phát triển, trao quyền kỹ thuật và lộ trình nghề nghiệp – không chỉ tăng lương.

Nhóm yếu tố	Vai trò	Ví dụ	Hàm ý quản trị
<p>Câu hỏi thảo luận:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Vì sao tăng lương không giữ được nhân viên? – Những nhân tố động viên nào đang thiếu? – Anh/chị thiết kế gói can thiệp nào kết hợp duy trì và động viên? 			
<p>Liên hệ tình huống tiếng Anh – Teacher Merit Pay (Robbins & Judge, 2024)</p> <p>Trả lương theo thành tích cho giáo viên có thể tăng nỗ lực, nhưng nếu tiêu chí đánh giá bị cho là thiếu công bằng, thu nhập biến động khó dự đoán, hoặc hệ thống tạo cạnh tranh làm giảm hợp tác, động lực có thể suy giảm. Tình huống minh họa Herzberg: tiền và cấu trúc lương có thể giảm bất mãn, nhưng động lực dài hạn của nghề giáo còn gắn với ý nghĩa công việc, công bằng, phát triển nghề nghiệp và hợp tác chuyên môn.</p>			
<p>Bình luận chuyên sâu – Giá trị và giới hạn của các thuyết cổ điển</p> <p>Maslow, McGregor và Herzberg có giá trị nhập môn lớn vì giúp người học hình dung trực quan về nhu cầu và động lực. Nhưng không nên trình bày chúng như “công thức tuyệt đối”. Trong tổ chức hiện đại, nhu cầu của con người xuất hiện đồng thời và chịu ảnh hưởng của văn hóa, nghề nghiệp, giai đoạn đời sống và trải nghiệm công việc. Cách nâng cấp khi giảng dạy: dùng Maslow như công cụ chẩn đoán nhu cầu (không phải quy luật tuyến tính); dùng McGregor để phân tích cách hệ thống kiểm soát tự tạo hành vi thụ động; và nối Herzberg với mô hình đặc tính công việc (JCM) và làm giàu công việc ở mục 4.4. Các thuyết cổ điển nên là điểm khởi đầu, được bổ sung bằng các thuyết quá trình hiện đại để giải thích vì sao cùng một chính sách lại tạo phản ứng khác nhau giữa các nhân viên.</p>			

4.3.2 Các thuyết hiện đại

Các thuyết hiện đại chuyển trọng tâm từ “con người cần gì” sang “con người nhận thức, tin tưởng và lựa chọn nỗ lực như thế nào”. Điểm chung: động lực không chỉ nằm ở

“muốn” mà còn ở “tin” – nhân viên phải tin mình có thể làm được, tin kết quả tốt sẽ được ghi nhận, tin phần thưởng có giá trị và tin tổ chức đối xử công bằng.

a. Thuyết ERG của Alderfer

ERG rút gọn năm bậc của Maslow thành ba nhóm: tồn tại (existence), quan hệ (relatedness) và phát triển (growth). Điểm nâng cao: các nhu cầu có thể tồn tại đồng thời và có cơ chế “thoái lui do thất vọng” – khi nhu cầu phát triển không được thỏa mãn, cá nhân có thể quay lại nhấn mạnh nhu cầu quan hệ hoặc tồn tại (ví dụ, không thăng tiến được thì đòi tăng lương).

Bảng 4.7 Thuyết ERG và liên hệ Maslow

ERG	Tương ứng Maslow	Ví dụ trong tổ chức	Gợi ý quản trị
Tồn tại	Sinh lý, an toàn	Lương, điều kiện làm việc, bảo hiểm.	Bảo đảm nền tảng vật chất và ổn định tối thiểu.
Quan hệ	Xã hội, một phần tôn trọng	Đồng nghiệp, cấp trên, cảm giác thuộc về.	Xây dựng quan hệ, văn hóa hỗ trợ, phản hồi tôn trọng.
Phát triển	Tự trọng nội tại, tự thể hiện	Học tập, thăng tiến, sáng tạo, làm chủ chuyên môn.	Giao việc thách thức, mentoring, đào tạo, lộ trình nghề nghiệp.

b. Thuyết nhu cầu của McClelland

McClelland cho rằng con người có ba nhu cầu học được qua trải nghiệm: nhu cầu thành tựu (achievement), nhu cầu quyền lực (power) và nhu cầu liên minh (affiliation). Người có nhu cầu thành tựu cao thích mục tiêu vừa khó, có trách nhiệm cá nhân và phản hồi rõ; người có nhu cầu quyền lực muốn ảnh hưởng và kiểm soát nguồn lực; người có nhu cầu liên minh muốn quan hệ thân thiện và được chấp nhận.

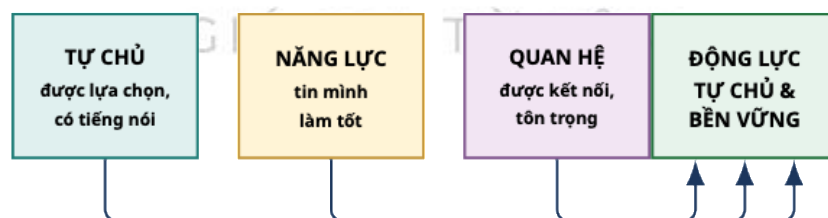
Bảng 4.8 Ba nhu cầu McClelland và công việc phù hợp

Nhu cầu	Đặc điểm hành vi	Công việc phù hợp	Rủi ro cần quản trị
Thành tựu	Thích mục tiêu thử thách vừa phải, cần phản hồi, tự chịu trách nhiệm.	Bán hàng, khởi nghiệp, dự án cải tiến, việc có KPI rõ.	Quá tập trung thành tích cá nhân.
Quyền lực	Muốn ảnh hưởng, định hướng người khác, kiểm soát nguồn lực.	Quản lý, đàm phán, lãnh đạo dự án, quan hệ đối tác.	Lạm quyền nếu thiếu đạo đức và kiểm soát.
Liên minh	Thích quan hệ gần gũi, hợp tác, tránh xung đột.	Dịch vụ khách hàng, chăm sóc nhân viên, điều phối nhóm.	Né tránh quyết định khó hoặc đánh giá tiêu cực.

c. Thuyết tự quyết (Self-Determination Theory – SDT)

SDT là một trong những hướng tiếp cận hiện đại quan trọng nhất. Lý thuyết cho rằng động lực bền vững và sức khỏe tâm lý tốt hơn xuất hiện khi công việc thỏa mãn ba nhu cầu tâm lý cơ bản: tự chủ (được lựa chọn, có tiếng nói), năng lực (tin mình làm tốt) và quan hệ (được kết nối, tôn trọng). SDT cũng phân biệt động lực tự chủ (làm vì ý nghĩa, giá trị) với động lực bị kiểm soát (làm vì áp lực, phần thưởng) – và cho thấy động lực tự chủ tạo hiệu suất bền vững, sáng tạo và sức khỏe tốt hơn.

Ba nhu cầu tâm lý cơ bản (Self-Determination Theory)



Hình 4.5 Ba nhu cầu tâm lý cơ bản trong thuyết tự quyết (SDT)

Bảng 4.9 Ba nhu cầu SDT và cách hỗ trợ của nhà quản trị

Nhu cầu tâm lý	Biểu hiện tích cực	Cách nhà quản trị hỗ trợ
Tự chủ	Chủ động chọn cách làm, đề xuất ý tưởng, chịu trách nhiệm.	Trao quyền trong phạm vi rõ, giảm kiểm soát vi mô, giải thích ý nghĩa quy định.
Năng lực	Tin mình có thể làm tốt và tiến bộ.	Đào tạo, phản hồi phát triển, giao nhiệm vụ tăng dần độ khó.
Quan hệ	Cảm thấy được kết nối, tôn trọng và hỗ trợ.	Lãnh đạo lắng nghe, văn hóa hợp tác, mentoring, an toàn tâm lý.

d. Thuyết củng cố và học tập xã hội

Thuyết củng cố nhấn mạnh hành vi chịu ảnh hưởng bởi hệ quả: hành vi được thưởng có xu hướng lặp lại; hành vi bị phạt hoặc không có kết quả có xu hướng giảm. Tuy nhiên cần tránh dùng thưởng – phạt máy móc, vì con người còn học qua quan sát, niềm tin, chuẩn mực nhóm và ý nghĩa đạo đức. Thuyết học tập xã hội (Bandura) cho rằng nhân viên học bằng cách quan sát người khác, đặc biệt là lãnh đạo và đồng nghiệp có uy tín. Vì vậy “lãnh đạo nêu gương” là cơ chế động viên quan trọng: khi nhà quản trị làm mẫu về cam kết, công bằng và trách nhiệm, chuẩn mực tích cực dễ lan tỏa.

Liên hệ tình huống tiếng Anh – Why Lead by Example? & Follies of Reward

“Why Lead by Example?”: nếu công ty tuyên bố khuyến khích làm việc linh hoạt nhưng quản lý vẫn khen người có mặt tại văn phòng 9h–17h, nhân viên tin vào tín hiệu hành vi hơn khẩu hiệu chính sách – minh họa học tập xã hội, kỳ vọng và tự hiệu quả.

“Follies of Reward”: tổ chức muốn hiệu suất nhưng thưởng hiện diện; muốn chất lượng nhưng thưởng số lượng; muốn hợp tác nhưng thưởng cạnh tranh cá nhân. Ví dụ thưởng chuyên cần khiến nhân viên tập trung không vắng mặt trong khi năng

suất/chất lượng giảm. Đây là tình huống điển hình về củng cố và thiết kế KPI: cần kiểm tra “tổ chức đang thưởng điều gì nhưng kỳ vọng điều gì khác?”.

d. Thuyết công bằng và công bằng tổ chức

Thuyết công bằng của Adams cho rằng nhân viên so sánh tỷ lệ giữa kết quả nhận được và đóng góp bỏ ra của mình với người khác. Nếu cảm thấy bất công, họ có thể giảm nỗ lực, thay đổi cách làm, yêu cầu điều chỉnh, đổi đối tượng so sánh hoặc rời tổ chức. Điểm mấu chốt: công bằng trong tổ chức là công bằng được nhận thức, không chỉ theo quan điểm của nhà quản trị. Giáo trình hiện đại mở rộng thành công bằng tổ chức gồm ba khía cạnh:

Bảng 4.10 Ba khía cạnh công bằng tổ chức

Khía cạnh	Câu hỏi của nhân viên	Ví dụ quản trị
Công bằng phân phối	Phần thưởng có tương xứng đóng góp không?	Lương, thưởng, thăng tiến, phân ca, cơ hội đào tạo.
Công bằng thủ tục	Quy trình ra quyết định có minh bạch, nhất quán, có tiếng nói không?	Tiêu chí đánh giá, quy trình xét thưởng, quyền phản hồi/khiếu nại.
Công bằng tương tác	Tôi có được đối xử tôn trọng và giải thích đầy đủ không?	Cách cấp trên truyền đạt quyết định, phản hồi, xử lý sai sót.

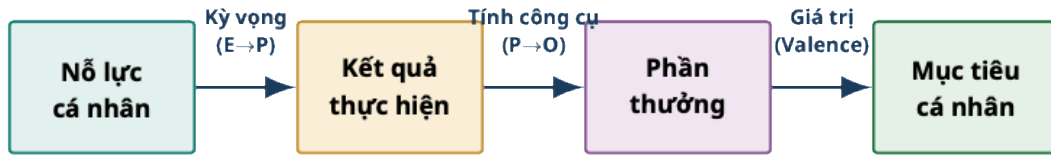
Ý nghĩa quản trị

Cùng một mức thưởng có thể tạo động lực hoặc gây bất mãn tùy cách nhân viên nhận thức về sự công bằng. Minh bạch tiêu chí, giải thích quy trình và đối thoại tôn trọng đôi khi quan trọng không kém giá trị vật chất của phần thưởng.

e. Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

Thuyết kỳ vọng cho rằng nhân viên nỗ lực khi tin rằng: (1) nỗ lực sẽ giúp đạt kết quả tốt (kỳ vọng); (2) kết quả tốt sẽ dẫn đến phần thưởng (tính công cụ); và (3) phần thưởng đó

có giá trị với họ (giá trị/valence). Diễn đạt đơn giản: Động lực = Kỳ vọng \times Tính công cụ \times Giá trị phần thưởng. Nếu một trong ba yếu tố bằng không, động lực tổng thể rất thấp.



$$\text{Động lực} = \text{Kỳ vọng} \times \text{Tính công cụ} \times \text{Giá trị phần thưởng}$$

Hình 4.6 Thuyết kỳ vọng: chuỗi nỗ lực – kết quả – phần thưởng – mục tiêu cá nhân

Bảng 4.11 Ba mắt xích kỳ vọng và biện pháp quản trị

Quan hệ	Câu hỏi chẩn đoán	Biện pháp quản trị
Nỗ lực → Kết quả	Tôi cố gắng thì có làm tốt được không?	Đào tạo, mục tiêu rõ, nguồn lực đủ, loại bỏ rào cản, huấn luyện.
Kết quả → Phần thưởng	Nếu tôi làm tốt, tổ chức có ghi nhận không?	Đánh giá công bằng, KPI rõ, cam kết thưởng đáng tin cậy.
Phần thưởng → Mục tiêu cá nhân	Phần thưởng có thật sự quan trọng với tôi không?	Cá nhân hóa thưởng, phúc lợi linh hoạt, hiểu nhu cầu khác nhau.

TÌNH HUỐNG 4.3 – Vì sao thưởng doanh số không tạo động lực?

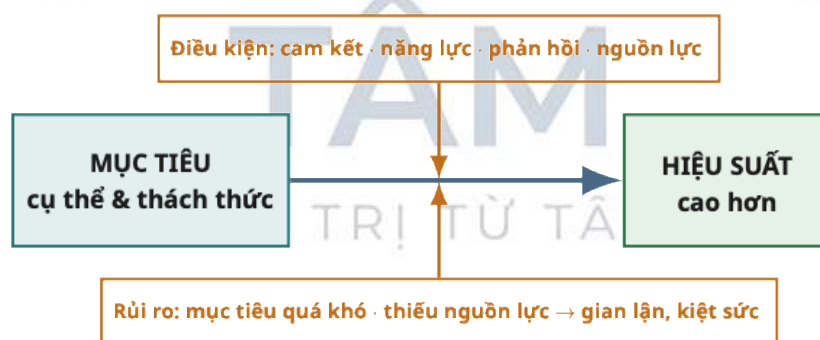
Bối cảnh: Một nhóm bán hàng được hứa thưởng cao nếu vượt chỉ tiêu, nhưng doanh số không tăng.

Phân tích: Phân tích theo thuyết kỳ vọng: thị trường suy giảm nên nhân viên không tin nỗ lực sẽ dẫn đến kết quả (đứt mắt xích E→P); tiêu chí thưởng thay đổi liên tục nên họ không tin kết quả sẽ được thưởng (đứt P→O); một số nhân viên ưu tiên thời gian gia đình hơn tiền thưởng (valence thấp).

Quan hệ	Câu hỏi chẩn đoán	Biện pháp quản trị
		<p>Ý nghĩa quản trị: Vấn đề không nằm ở “thiếu thưởng” mà ở ba mắt xích kỳ vọng bị đứt. Cần phục hồi niềm tin nỗ lực–kết quả, ổn định tiêu chí thưởng và cá nhân hóa phần thưởng.</p> <p>Câu hỏi thảo luận:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Mắt xích kỳ vọng nào đang bị đứt và vì sao? – Tăng tiền thưởng có giải quyết được vấn đề không? – Anh/chị thiết kế lại hệ thống thưởng thế nào?

g. Thuyết thiết lập mục tiêu và tự hiệu quả

Thuyết thiết lập mục tiêu (Locke & Latham) cho rằng mục tiêu cụ thể và có tính thách thức tạo hiệu suất cao hơn mục tiêu chung chung như “hãy cố gắng hết sức”. Nhưng mục tiêu chỉ tạo động lực khi nhân viên cam kết, có năng lực, có phản hồi và đủ nguồn lực. Mục tiêu quá dễ gây nhàm chán; mục tiêu quá khó hoặc thiếu nguồn lực có thể gây bất lực, gian lận hoặc kiệt sức. Tự hiệu quả (self-efficacy) là niềm tin cá nhân rằng mình có thể thực hiện thành công nhiệm vụ; người có tự hiệu quả cao kiên trì hơn khi gặp khó khăn. Nhà quản trị tăng tự hiệu quả qua trải nghiệm thành công từng bước, học qua người mẫu, khích lệ đáng tin cậy và giảm rào cản tâm lý.



Hình 4.7 Thiết lập mục tiêu: điều kiện hiệu quả và rủi ro cần kiểm soát

Bảng 4.12 Năm nguyên tắc mục tiêu hiệu quả

Nguyên tắc	Giải thích	Ví dụ
Cụ thể	Mục tiêu nêu rõ kết quả cần đạt.	Tăng tỷ lệ phản hồi khách hàng trong 24 giờ từ 70% lên 90%.
Thách thức vừa đủ	Cao hơn hiện tại nhưng khả thi.	Tăng năng suất 8% thay vì 40% với nguồn lực không đổi.
Có cam kết	Nhân viên hiểu và chấp nhận mục tiêu.	Thảo luận mục tiêu trước khi giao KPI.
Có phản hồi	Nhân viên biết tiến độ và cách cải thiện.	Dashboard tiến độ, phản hồi hàng tuần, coaching.
Phù hợp đạo đức	Không khuyến khích hành vi sai lệch.	Không thưởng chỉ theo doanh số nếu làm tăng bán sai nhu cầu.

Liên hệ tình huống tiếng Anh – Kroger: Zero Hunger, Zero Waste

Động lực mạnh hơn khi mục tiêu tổ chức gắn với ý nghĩa xã hội. “Zero Hunger, Zero Waste” là mục tiêu cụ thể, khó, có thời hạn và được chia thành mục tiêu nhỏ (giảm lãng phí thực phẩm, quyên góp bữa ăn, hợp tác xã hội, dùng dữ liệu/AI tìm cơ hội cải thiện). Tình huống kết hợp thiết lập mục tiêu, tự đồng nhất giá trị cá nhân – tổ chức (SDT) và công nhận nhân viên qua danh hiệu “Zero Heroes”.

h. Mô hình tích hợp các thuyết động lực

Không lý thuyết đơn lẻ nào giải thích đầy đủ mọi động lực. Trong thực tiễn, nhà quản trị phối hợp nhiều lý thuyết: nhu cầu giúp hiểu “nhân viên cần gì”; kỳ vọng giúp hiểu “vì sao họ chọn nỗ lực”; công bằng giúp hiểu “vì sao họ phản ứng tiêu cực”; thiết lập mục tiêu định hướng nỗ lực; JCM và SDT giúp thiết kế công việc tạo động lực nội tại; phần thưởng củng cố hành vi mong muốn.

Bảng 4.13 Chẩn đoán vấn đề động lực bằng lý thuyết phù hợp

Vấn đề quản trị	Lý thuyết để chẩn đoán	Giải pháp gợi ý
Nhân viên làm việc cảm chừng	Kỳ vọng, tự hiệu quả, thiết kế công việc	Làm rõ mục tiêu, đào tạo, cung cấp nguồn lực, tăng phản hồi.
Bất mãn dù lương không thấp	Herzberg, công bằng tổ chức	Xem lại công nhận, trách nhiệm, cơ hội phát triển, quy trình đánh giá.
Nhân viên giỏi nghỉ việc	ERG, SDT, person-job fit	Tạo cơ hội phát triển, trao quyền, tăng ý nghĩa công việc.
Mục tiêu cao nhưng chất lượng giảm	Thiết lập mục tiêu, công bằng, đạo đức	Cân bằng KPI số lượng – chất lượng; kiểm tra tác dụng phụ.
Đội nhóm thiếu hợp tác	Nhu cầu liên minh, công bằng, học tập xã hội	Thưởng nhóm, chuẩn mực hợp tác, lãnh đạo nêu gương.

Bình luận chuyên sâu – Động lực không chỉ là “muốn” mà còn là “tin”

Điểm hội tụ của các thuyết hiện đại là vai trò của niềm tin nhận thức. Thuyết kỳ vọng đòi hỏi nhân viên tin ba mắt xích nỗ lực–kết quả–phần thưởng thông suốt. Thuyết tự hiệu quả cho thấy người có mục tiêu rõ vẫn không nỗ lực nếu không tin mình đủ khả năng. Thuyết công bằng cho thấy động lực sụp khi nhân viên tin mình bị đối xử bất công. SDT cho thấy động lực bền vững cần niềm tin rằng công việc là của mình (tự chủ) và có ý nghĩa. Vì vậy, khi động lực suy giảm, nhà quản trị nên hỏi không chỉ “nhân viên có muốn không?” mà còn “họ có tin không – tin vào năng lực bản thân, vào sự ghi nhận, vào công bằng và vào ý nghĩa công việc?”. Phần thưởng vật chất không thể thay thế các niềm tin này; nếu một niềm tin bị phá vỡ, động lực giảm dù phần thưởng vẫn còn.

4.4 ỨNG DỤNG CÁC THUYẾT ĐỘNG LỰC

Ứng dụng lý thuyết động lực không phải chọn một “công thức” cố định, mà là thiết kế một hệ thống quản trị đồng bộ: công việc phù hợp, mục tiêu rõ, phản hồi thường xuyên,

phần thưởng công bằng, quyền tham gia và môi trường hỗ trợ sức khỏe. Phần này bám sát các ứng dụng trong Robbins & Judge: thiết kế công việc, tái thiết kế công việc, làm việc linh hoạt, tham gia của nhân viên, phần thưởng và phúc lợi.

4.4.1 Động viên qua thiết kế công việc: Mô hình đặc tính công việc (JCM)

Mô hình đặc tính công việc (Hackman & Oldham) cho rằng bản thân công việc có thể tạo động lực nếu có năm đặc tính cốt lõi: đa dạng kỹ năng, đồng nhất nhiệm vụ, tầm quan trọng của nhiệm vụ, quyền tự chủ và phản hồi. Ba đặc tính đầu tạo cảm nhận ý nghĩa; quyền tự chủ tạo cảm nhận trách nhiệm; phản hồi giúp nhân viên hiểu kết quả thực hiện. Khi các trạng thái tâm lý này mạnh, động lực nội tại, hài lòng và chất lượng thực hiện thường được cải thiện.



$$MPS = \frac{(\text{Đa dạng về kỹ năng} + \text{Đồng nhất trong nhiệm vụ} + \text{Tầm quan trọng của nhiệm vụ})}{3} \times \text{Quyền tự trị} \times \text{Phản hồi}$$

Hình 4.8 Mô hình đặc tính công việc (JCM) và điểm số tiềm năng động lực (MPS)

Công thức MPS cho thấy quyền tự chủ và phản hồi có vai trò “nhân lên”: một công việc đa dạng kỹ năng nhưng thiếu tự chủ hoặc không có phản hồi vẫn khó tạo động lực nội tại cao. Vì vậy khi thiết kế công việc, không nên chỉ thêm nhiệm vụ; cần tăng quyền làm chủ, ý nghĩa và thông tin phản hồi.

Bảng 4.14 Năm đặc tính công việc và cách nâng cao

Đặc tính	Câu hỏi đánh giá	Cách nâng cao
Đa dạng kỹ năng	Công việc có dùng nhiều kỹ năng không?	Luân chuyển nhiệm vụ, đào tạo đa kỹ năng, dự án đa chức năng.
Đồng nhất nhiệm vụ	Nhân viên có hoàn thành một phần việc trọn vẹn không?	Giao nhiệm vụ từ đầu đến cuối, giảm chia nhỏ quá mức.
Tầm quan trọng nhiệm vụ	Công việc có ảnh hưởng đến người khác không?	Chia sẻ phản hồi khách hàng, kết nối công việc với mục tiêu xã hội.
Quyền tự chủ	Nhân viên có quyền quyết định cách thực hiện không?	Trao quyền về phương pháp, lịch làm việc, ưu tiên xử lý.
Phản hồi	Nhân viên có biết mình làm tốt đến đâu không?	Dashboard, phản hồi cấp trên, phản hồi khách hàng, review định kỳ.

4.4.2 Tái thiết kế công việc: luân chuyên, mở rộng, làm giàu và job crafting

Tái thiết kế công việc không đồng nghĩa với “giao thêm việc”. Nếu chỉ mở rộng số nhiệm vụ theo chiều ngang mà không tăng quyền tự chủ, phản hồi hoặc ý nghĩa, nhân viên có thể cảm thấy quá tải. Làm giàu công việc phải đi kèm quyền ra quyết định, cơ hội học tập, trách nhiệm rõ và phản hồi thực chất. Job crafting là bước nâng cấp hiện đại: nhân viên chủ động điều chỉnh nhiệm vụ, quan hệ hoặc cách hiểu về công việc trong phạm vi cho phép để công việc có ý nghĩa hơn.

Bảng 4.15 Các kỹ thuật tái thiết kế công việc

Kỹ thuật	Bản chất	Lợi ích	Lưu ý
Luân chuyển công việc	Di chuyển nhân viên giữa các công việc khác nhau.	Giảm nhàm chán, tăng kỹ năng, hỗ trợ kế nhiệm.	Không nên quá thường xuyên gây xáo trộn.
Mở rộng công việc	Tăng số nhiệm vụ theo chiều ngang.	Giảm đơn điệu, tăng đa dạng thao tác.	Thêm việc mà không tăng tự chủ dễ gây quá tải.
Làm giàu công việc	Tăng chiều sâu: trách nhiệm, tự chủ, phản hồi, ý nghĩa.	Tăng động lực nội tại và phát triển năng lực.	Phù hợp năng lực và nhu cầu phát triển.
Thiết kế công việc quan hệ	Cho nhân viên thấy tác động công việc lên người khác.	Tăng ý nghĩa, trách nhiệm xã hội, gắn kết khách hàng.	Cần phản hồi thực tế, không chỉ khẩu hiệu.
Job crafting	Nhân viên chủ động điều chỉnh nhiệm vụ, quan hệ, nhận thức.	Tăng tự chủ, ý nghĩa, giảm nhàm chán.	Cần ranh giới rõ để không lệch mục tiêu tổ chức.

Liên hệ tình huống tiếng Anh – JP Transport phân tích bằng JCM

JP Transport cho thấy nghỉ việc của tài xế không chỉ vì lương mà vì thiết kế công việc và lối sống nghề nghiệp. Với một số tài xế, công việc đơn điệu (thiếu đa dạng kỹ năng); thiết bị ghi giờ làm giảm quyền tự chủ; một số khác vẫn gắn bó vì thấy ý nghĩa và cộng đồng (tầm quan trọng nhiệm vụ); với lao động nữ, vấn đề còn là an toàn, hòa nhập và tôn trọng. Giải pháp không nên chỉ tăng lương mà cần tái thiết kế lịch trình, trả công thời gian chờ, hỗ trợ cộng đồng tài xế, phòng chống quấy rối và tăng phản hồi tích cực. Bài học: khi động lực suy giảm, hãy chẩn đoán “điểm đau” của công việc trước khi tăng đãi ngộ.

Kỹ thuật	Bản chất	Lợi ích	Lưu ý
TÌNH HUỐNG 4.4 – Phong phú hóa công việc tại xưởng sản xuất			
Bối cảnh: Một xưởng may có năng suất ổn định nhưng nhân viên than phiền công việc đơn điệu. Quản lý ban đầu định tăng thưởng sản lượng, nhưng khảo sát phát hiện vấn đề chính là thiếu ý nghĩa và thiếu phản hồi.			
Phân tích: Theo JCM, công việc thiếu đa dạng kỹ năng, đồng nhất nhiệm vụ và phản hồi. Tăng thưởng (ngoại tại) không giải quyết gốc rễ là động lực nội tại thấp.			
Ý nghĩa quản trị: Triển khai nhóm nhỏ tự kiểm soát chất lượng, luân chuyển công đoạn, chia sẻ phản hồi khách hàng về sản phẩm và cho nhóm đề xuất cải tiến – tăng ý nghĩa, trách nhiệm và phản hồi.			
Câu hỏi thảo luận:			
<ul style="list-style-type: none"> – Vì sao tăng thưởng sản lượng có thể không hiệu quả ở đây? – Áp dụng JCM, anh/chị nâng cao đặc tính nào trước? – Làm giàu công việc khác mở rộng công việc thế nào trong tình huống này? 			

4.4.3 Động viên qua phần thưởng

Phần thưởng gồm cả vật chất và tinh thần. Tiền quan trọng vì giúp thỏa mãn nhiều nhu cầu và là tín hiệu về giá trị đóng góp, nhưng không phải lúc nào cũng là động lực mạnh nhất. Một hệ thống phần thưởng hiệu quả cần thỏa mãn ba điều kiện: người nhận coi phần thưởng có giá trị; tin kết quả tốt sẽ dẫn đến phần thưởng; và nhận thức hệ thống phân phối là công bằng. Cấu trúc lương trả lời “trả bao nhiêu”, còn trả lương biến đổi (lương theo sản phẩm, hoa hồng, thưởng thành tích, chia sẻ lợi nhuận, thưởng nhóm, cổ phần) trả lời “trả như thế nào”.

Bảng 4.16 Các hình thức trả lương biến đổi

Hình thức	Phù hợp khi	Rủi ro
Lương theo sản phẩm	Kết quả đo được rõ, chất lượng kiểm soát được.	Chạy theo số lượng, giảm chất lượng, bỏ qua hợp tác.

Hình thức	Phù hợp khi	Rủi ro
Hoa hồng bán hàng	Kết quả cá nhân gắn trực tiếp doanh thu.	Bán sai nhu cầu, cạnh tranh nội bộ, bỏ khách hàng dài hạn.
Thưởng thành tích	Có hệ thống đánh giá công bằng, đa chiều.	Thiên vị đánh giá, mục tiêu ngắn hạn.
Chia sẻ lợi nhuận	Muốn gắn lợi ích nhân viên với kết quả tổ chức.	Khó thấy đóng góp cá nhân nếu tổ chức quá lớn.
Thưởng nhóm	Công việc cần phối hợp cao.	Người ăn theo, mâu thuẫn nếu đóng góp không đều.

Phúc lợi linh hoạt cho phép nhân viên chọn gói phù hợp nhu cầu (bảo hiểm, học tập, chăm sóc sức khỏe, hỗ trợ gia đình, làm việc linh hoạt, ngày nghỉ) – phù hợp lực lượng lao động đa dạng. Phần thưởng nội tại (công nhận, cơ hội phát triển, tự chủ, ý nghĩa) thường tác động mạnh đến gắn kết dài hạn: một lời ghi nhận cụ thể, đúng lúc, chân thành có thể có hiệu ứng động viên lớn hơn một khoản thưởng nhỏ thiếu ý nghĩa.

Liên hệ tình huống tiếng Anh – Sociable Trees

Phần thưởng có thể thiết kế theo hướng trách nhiệm xã hội: hoàn thành hoạt động (hợp, đào tạo, tạo nội dung, đạt chỉ tiêu) được ghi nhận bằng việc trồng cây thay mặt nhân viên – tạo bản sắc, ý nghĩa và cảm giác đóng góp cho môi trường. Tuy nhiên cần kiểm soát rủi ro “trò chơi hóa” quá mức: nếu bảng xếp hạng tạo cạnh tranh tiêu cực hoặc khiến nhân viên tập trung hành vi dễ ghi điểm thay vì giá trị thực, tác dụng động viên bị lệch.

Lưu ý đạo đức – Kiểm tra tác dụng phụ của phần thưởng

Không dùng phần thưởng để khuyến khích hành vi sai lệch (bán ép khách hàng, che giấu lỗi, cạnh tranh thiếu lành mạnh, bỏ qua an toàn). Mọi chương trình thưởng cần kiểm tra theo câu hỏi: “Nếu nhân viên tối đa hóa chỉ số này, điều gì có thể bị tổn hại?”.

4.4.4 Động viên qua sự tham gia của người lao động

Quản lý có sự tham gia mở rộng quyền hạn và tiếng nói của nhân viên trong xác định mục tiêu, ra quyết định, giải quyết vấn đề và đổi mới. Bản chất động viên nằm ở chỗ nhân viên cảm thấy có quyền tự chủ, được tin tưởng và có ảnh hưởng thật sự (đáp ứng nhu cầu tự chủ, năng lực, gắn kết của SDT). Tuy nhiên, tham gia chỉ có ý nghĩa khi tiếng nói của nhân viên thực sự được xem xét; nếu chỉ “xin ý kiến cho có”, sự tham gia hình thức làm giảm niềm tin.

Bảng 4.17 Các hình thức tham gia của người lao động

Hình thức	Đặc điểm	Điều kiện thành công
Tham gia xác định mục tiêu	Cùng thảo luận mục tiêu và tiêu chí đánh giá.	Thông tin minh bạch, mục tiêu khả thi, đối thoại hai chiều.
Tham gia ra quyết định	Có tiếng nói trong quyết định liên quan công việc.	Nhà quản trị sẵn sàng lắng nghe, không tham gia hình thức.
Nhóm chất lượng	Nhóm nhỏ tự nguyện phân tích vấn đề chất lượng, chi phí.	Đào tạo phương pháp, quyền thực thi đề xuất.
Đội tự quản	Tự lập kế hoạch, phân công, kiểm tra, cải tiến.	Năng lực nhóm, niềm tin, thông tin đủ, hệ thống thưởng phù hợp.

4.4.5 Động viên qua làm việc linh hoạt và hỗ trợ đời sống

Giờ làm linh hoạt, làm việc từ xa, tuần làm việc nén, chia sẻ công việc, hỗ trợ chăm sóc gia đình và chương trình sức khỏe có thể tạo động lực khi tăng quyền tự chủ, giảm xung đột công việc – gia đình và hỗ trợ phục hồi năng lượng. Nhưng linh hoạt không đồng nghĩa thiếu kỷ luật: tổ chức cần xác định rõ kết quả, thời gian cốt lõi, chuẩn giao tiếp và trách nhiệm phối hợp. Làm việc linh hoạt còn nhạy cảm về công bằng: một thỏa thuận riêng cho một nhân viên (i-deal) có thể hợp lý về nhân văn nhưng gây cảm giác thiên vị nếu nhóm không được giải thích hoặc tham vấn.

Liên hệ tình huống tiếng Anh – Playing Favorites?

Nhà quản lý cho một thành viên làm việc linh hoạt vì có con nhỏ. Quyết định này tăng động lực và lòng trung thành của người được hỗ trợ, nhưng tạo cảm giác bất công cho người khác nếu họ không được thông báo và phải gánh chi phí phối hợp. Tình huống minh họa công bằng thủ tục, công bằng tương tác và quản trị thỏa thuận cá nhân hóa (i-deals): linh hoạt cần đi kèm tiêu chí rõ, truyền thông minh bạch, đánh giá tác động đến nhóm và khả năng tiếp cận công bằng.

TÌNH HUỐNG 4.5 – Chương trình sức khỏe và ranh giới đạo đức

Bối cảnh: Một công ty muốn giảm chi phí bảo hiểm bằng cách yêu cầu nhân viên bỏ thuốc lá trong một năm; người không đạt sẽ bị xử lý. Đồng thời thưởng tiền cho người giảm cân và tăng phí bảo hiểm với người không đạt chuẩn sức khỏe.

Phân tích: Chính sách trộn lẫn khuyến khích tích cực với đe dọa và can thiệp đòi tư, dễ tạo kỳ thị sức khỏe, xâm phạm quyền riêng tư và bất công với người có bệnh nền.

Ý nghĩa quản trị: Phương án thay thế: hỗ trợ tư vấn, chương trình tự nguyện, bảo mật dữ liệu sức khỏe, mục tiêu cá nhân hóa và khuyến khích tích cực thay vì đe dọa mất việc.

Câu hỏi thảo luận:

- Chính sách này tạo động lực hay xâm phạm quyền riêng tư?
- Có tạo kỳ thị sức khỏe hoặc bất công không?
- Anh/chị thiết kế lại chương trình theo hướng đạo đức thế nào?

GIA TRỊ TƯ TÂM

4.5 TỔNG HỢP LÝ THUYẾT – TÌNH HUỐNG – BÀI HỌC QUẢN TRỊ

Bảng tổng hợp sau kết nối từng lý thuyết động lực với tình huống thực tiễn trong giáo trình tiếng Anh, dùng khi phân tích tình huống, thảo luận nhóm hoặc viết bài ứng dụng quản trị.

Bảng 4.18 Khung tổng hợp lý thuyết – tình huống – bài học quản trị

Lý thuyết/khái niệm	Tình huống liên hệ	Vấn đề quản trị trung tâm	Câu hỏi thảo luận gợi ý
Thiết lập mục tiêu	Kroger: Zero Hunger, Zero Waste	Mục tiêu cụ thể, khó, có ý nghĩa xã hội tạo động lực tập thể.	Khi nào mục tiêu tham vọng truyền cảm hứng, khi nào gây áp lực?
Tự quyết & đồng nhất giá trị	Kroger, Sociabble Trees	Động lực tăng khi mục tiêu phù hợp giá trị cá nhân.	Làm sao để nhân viên thấy công việc có ý nghĩa thật?
Học tập xã hội	Why Lead by Example?	Nhân viên học từ hành vi lãnh đạo hơn khẩu hiệu.	Nhà quản lý làm gì để “lời nói đi đôi việc làm”?
Củng cố / KPI	Follies of Reward	Thưởng sai hành vi tạo kết quả lệch mục tiêu.	Tổ chức đang thưởng gì nhưng kỳ vọng điều gì khác?
Công bằng tổ chức	Teacher Merit Pay, Playing Favorites?	Cảm nhận công bằng quyết định sự chấp nhận chính sách.	Thiết kế thưởng/linh hoạt vừa cá nhân hóa vừa công bằng?
JCM & tái thiết kế	JP Transport	Nghỉ việc do ý nghĩa, tự chủ, đơn điệu, điều kiện xã hội, không chỉ lương.	Có thể tái thiết kế công việc bị ràng buộc cao như lái xe?
Phúc lợi linh hoạt	Playing Favorites?, Sociabble Trees	Phúc lợi cần phù hợp nhu cầu nhưng không gây bất công.	Có nên để nhân viên tự chọn gói phúc lợi và điều kiện làm việc?

Lý thuyết/khái niệm	Tình huống liên hệ	Vấn đề quản trị trung tâm	Câu hỏi thảo luận gợi ý
---------------------	--------------------	---------------------------	-------------------------

Kết luận mở rộng

Một chương về động lực đạt chuẩn giáo trình hiện đại cần giúp người học vượt qua tư duy đơn giản “muốn nhân viên làm tốt thì tăng thưởng”. Động lực là kết quả của một hệ thống gồm mục tiêu, năng lực, tự chủ, công bằng, ý nghĩa, phản hồi, phần thưởng và văn hóa lãnh đạo. Các tình huống từ Robbins & Judge (2024) cho thấy không có công cụ động viên nào tốt trong mọi hoàn cảnh; giá trị của nhà quản trị nằm ở năng lực chẩn đoán đúng vấn đề và thiết kế can thiệp phù hợp.

TÓM TẮT CHƯƠNG VÀ HÀM Ý ĐỐI VỚI NHÀ QUẢN LÝ

- Động lực là quá trình định hình cường độ, định hướng và sự kiên trì của nỗ lực. Động viên đúng giúp nhân viên cố gắng đúng mục tiêu và bền vững, không chỉ cố gắng nhiều hơn.
- Các thuyết cổ điển (Maslow, X-Y, Herzberg) hữu ích như công cụ nhập môn, nhưng cần dùng linh hoạt, không xem là quy luật tuyệt đối.
- Các thuyết hiện đại (SDT, kỳ vọng, thiết lập mục tiêu, tự hiệu quả, công bằng tổ chức, học tập xã hội) giúp hiểu sâu hơn về nhận thức, niềm tin và bối cảnh của động lực.
- Công việc là một nguồn động lực quan trọng. Thiết kế công việc có ý nghĩa, tự chủ và phản hồi (JCM) có thể tạo động lực nội tại mạnh hơn tăng giám sát hoặc tăng thưởng.
- Phần thưởng cần thỏa mãn nhu cầu cá nhân, gắn với kết quả, minh bạch và công bằng. Phần thưởng sai có thể giảm hợp tác, giảm chất lượng hoặc tạo hành vi phi đạo đức.
- Sự tham gia, trao quyền và làm việc linh hoạt tăng động lực, nhưng chỉ hiệu quả khi có năng lực, thông tin, ranh giới trách nhiệm và văn hóa tin cậy.

7. Động viên hiện đại phải đi kèm sức khỏe tinh thần, phòng chống burnout, công bằng, DEI, đạo đức dữ liệu và tôn trọng nhân phẩm người lao động.

Bảng 4.19 Checklist chẩn đoán và thiết kế động lực

Câu hỏi kiểm tra	Hành động cần làm
Nhân viên có hiểu rõ mục tiêu và tiêu chuẩn đánh giá không?	Làm rõ KPI, mục tiêu SMART, phản hồi định kỳ.
Nhân viên có đủ năng lực và nguồn lực để đạt mục tiêu không?	Đào tạo, coaching, bổ sung công cụ, loại bỏ rào cản.
Phần thưởng có gắn kết quả và được nhận thức là công bằng không?	Rà soát lương thưởng, minh bạch tiêu chí, giải thích quy trình.
Công việc có ý nghĩa, tự chủ và phản hồi không?	Tái thiết kế công việc theo JCM, job crafting, phản hồi khách hàng.
Mục tiêu có gây tác dụng phụ về đạo đức hoặc burnout không?	Cân bằng KPI, theo dõi tải công việc, thêm chỉ số chất lượng và sức khỏe.
Nhân viên có tiếng nói trong quyết định liên quan công việc không?	Tăng tham gia, nhóm cải tiến, kênh góp ý và phản hồi.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ VẬN DỤNG

A. Câu hỏi ôn tập

- Động cơ thúc đẩy là gì? Phân tích ba yếu tố cường độ, định hướng và sự kiên trì qua một ví dụ cụ thể.
- Phân biệt động lực nội tại và ngoại tại. Khi nào phần thưởng ngoại tại làm suy giảm động lực nội tại?
- Trình bày thuyết Maslow và hai hạn chế khi áp dụng trong tổ chức hiện đại.
- So sánh thuyết X và thuyết Y. Nhà quản trị nên vận dụng hai hệ giả định này thế nào?

5. Phân biệt nhân tố duy trì và nhân tố động viên (Herzberg). Vì sao tăng lương chưa chắc làm nhân viên hài lòng?
6. Trình bày thuyết kỳ vọng. Vì sao “hứa thưởng cao” đôi khi không tạo động lực?
7. Phân tích năm đặc tính của JCM và ý nghĩa của công thức MPS.
8. Ba khía cạnh công bằng tổ chức là gì? Vì sao công bằng thủ tục và tương tác quan trọng không kém công bằng phân phối?

B. Câu hỏi vận dụng nâng cao

1. Một nhóm bán hàng hybrid bị giám sát số chặt, doanh số tăng nhẹ nhưng căng thẳng và “làm đẹp chỉ số”. Vận dụng SDT, kỳ vọng và công bằng để chẩn đoán và đề xuất giải pháp.
2. Thiết kế hệ thống thưởng cho đội chăm sóc khách hàng vừa thúc đẩy hiệu suất vừa tránh hành vi đôi phó và phi đạo đức.
3. Dùng JCM phân tích một công việc bị ràng buộc cao (ví dụ lái xe, thu ngân) và đề xuất cách tái thiết kế khả thi.
4. Chọn một tình huống trong chương và phân tích theo ba bước: vấn đề hành vi → khái niệm/lý thuyết động lực → giải pháp quản trị.

TÌNH HUỐNG ỨNG DỤNG TỔNG HỢP

Tái thiết kế động lực tại trung tâm dịch vụ “Minh Long”. Trung tâm chăm sóc khách hàng Minh Long (120 nhân sự, mô hình hybrid) đối mặt: nghỉ việc tăng, điểm hài lòng nội bộ giảm, khách hàng phàn nàn thái độ phục vụ. Ban giám đốc đã tăng lương 10% và lắp phần mềm đo thời gian online, số cuộc gọi, nhưng tình hình không cải thiện; xuất hiện hành vi “gác máy nhanh để tăng số cuộc gọi”. Khảo sát cho thấy nhân viên thấy công việc đơn điệu, ít được công nhận, mục tiêu thay đổi liên tục và cảm thấy bị giám sát thiếu tôn trọng.

Câu hỏi thảo luận: (1) Dùng Herzberg và SDT giải thích vì sao tăng lương và giám sát không hiệu quả. (2) Theo thuyết kỳ vọng và công bằng, vì sao nhân viên “làm đẹp chỉ số”? (3) Vận dụng JCM, hãy đề xuất cách tái thiết kế công việc. (4) Thiết kế lại hệ thống

đo lường và phần thưởng để cân bằng số lượng – chất lượng – đạo đức. (5) Đề xuất ba thay đổi ưu tiên trong 30 ngày đầu.

Gợi ý phân tích

Vấn đề cốt lõi không phải “thiếu thưởng” mà là động lực nội tại thấp (đơn điệu, thiếu tự chủ, thiếu công nhận) cộng với hệ đo lường gây hành vi đối phó và cảm nhận bất công về quy trình. Giải pháp nên đồng bộ: tái thiết kế công việc (JCM), đo kết quả thay vì hiện diện, ổn định và minh bạch tiêu chí (kỳ vọng + công bằng), bổ sung công nhận và phản hồi phát triển (SDT/Herzberg), và chỉ số chất lượng/đạo đức bên cạnh số lượng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational Behavior* (19th ed., Global Edition). Pearson. [Ch. 7 Motivation Concepts; Ch. 8 Motivation: From Concepts to Applications].
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Van Nostrand.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Self-determination theory. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.

Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. Freeman.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.



ĐẶNG THIÊN
TÂM

GIÁ TRỊ TỪ TÂM