

TẠO ĐỘNG LỰC KHUYẾN KHÍCH CÁN BỘ, CÔNG CHỨC LÀM VIỆC

TS NGÔ THÀNH CAN

Bộ Nội vụ

Con người sống và làm việc có những nhu cầu khác nhau, có nhu cầu vật chất, nhu cầu tinh thần, có nhu cầu xã hội cũng như nhu cầu hoạt động, làm việc. Đó là những đòi hỏi khách quan của mỗi con người đảm bảo sự tồn tại và phát triển của họ trong những điều kiện nhất định.

Nhu cầu tồn tại đối với mỗi người khác nhau về nội dung và cấp độ, vì thế sự vận động làm thoả mãn nhu cầu cũng khác nhau ở mỗi người. Trong quá trình làm việc, mỗi cá nhân thể hiện mức độ hăng hái, nỗ lực, lòng nhiệt tình rất khác nhau đối với công việc tại những thời điểm khác nhau. Quá trình cá nhân hoạt động làm thoả mãn nhu cầu, đòi hỏi của mình tạo cho họ những thúc đẩy bên trong, làm cho họ có thêm nghị lực, cố gắng hơn và đẩy ý chí vươn lên. Chính sự cố gắng của các cá nhân theo đuổi mục tiêu của tổ chức trên cơ sở thoả mãn các nhu cầu cá nhân là động cơ thúc đẩy họ làm việc. Động cơ chính là sức mạnh bên trong thúc đẩy con người hoạt động, chỉ đạo hành vi và làm gia tăng lòng quyết tâm bên bỉ giành lấy mục tiêu. Như vậy, động cơ làm việc là sự sẵn sàng dôn tâm trí, sức lực theo đuổi mục tiêu của tổ chức để đáp ứng, thoả mãn những nhu cầu cá nhân. Những động cơ làm việc cá nhân phục vụ mục tiêu chung, có lợi cho tổ chức, cho xã hội, đem lại những điều tốt đẹp cho mọi người được xem là những động cơ trong sáng, tốt đẹp.

Các kết quả nghiên cứu chỉ ra 3 yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng công việc của cán bộ, công chức (CB,CC) là năng lực

thực hiện công việc, điều kiện tổ chức làm việc và sự động viên khuyến khích CB,CC làm việc tăng năng suất. Như vậy, sự động viên khuyến khích CB,CC làm việc là một trong những yêu cầu quan trọng tác động trực tiếp đến chất lượng, hiệu quả công việc. Ngoài sự phân công công việc, bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng làm việc, cần phải làm nóng lên lòng hăng say làm việc của CB,CC. Nhưng vấn đề là ở chỗ những yếu tố nào tác động trực tiếp tới CB,CC làm cho họ cố gắng hơn, nhiệt tình hơn trong công việc? Các cấp lãnh đạo cần làm gì để động viên, khuyến khích CB,CC hăng say làm việc tăng năng suất? Bài viết này tập trung làm sáng tỏ các vấn đề liên quan đến nhu cầu, động cơ làm việc của CB,CC và việc tạo động lực làm việc cho nhân viên mà các nhà lãnh đạo cần quan tâm.

1. Một số nghiên cứu về nhu cầu, động cơ.

F. Herzberg là nhà nghiên cứu về tổ chức quản lý nổi tiếng của thế kỉ trước cho rằng, liên quan đến việc duy trì và tạo động lực cho nhân viên làm việc có 2 nhân tố là *nhân tố duy trì* và *nhân tố tạo động lực*. Hai nhân tố này liên quan trực tiếp đến sự thoả mãn và sự bất mãn của nhân viên trong quá trình làm việc. Nhân tố duy trì liên quan đến các yếu tố: điều kiện làm việc, quan hệ trong công tác, thu nhập; nhân tố tạo động lực liên quan đến: công việc, thách thức, cơ hội thăng tiến, trách nhiệm, các thành công được ghi nhận. Nhân tố duy trì được giải quyết tốt sẽ không gây ra sự bất mãn, còn làm thoả mãn được các nhân tố tạo động lực sẽ động viên

khích lệ nhân viên tích cực, hăng say làm việc. F. Herzberg cho rằng, không giải quyết tốt các nhân tố duy trì thì gây ra sự bất mãn, chứ không gây ra sự không thoả mãn, còn không giải quyết tốt nhân tố tạo động lực sẽ gây ra sự không thoả mãn chứ không phải bất mãn. Như vậy nhân tố tạo động lực chính là nhân tố thúc đẩy người ta làm việc ở mức độ cao, liên quan đến ý thức trách nhiệm, phấn đấu vươn lên trong nghề nghiệp.

A. Maslow, nhà nghiên cứu về tâm lý học, được biết đến với học thuyết về thứ bậc nhu cầu. Ông cho rằng, hành vi của con người bắt nguồn từ nhu cầu, tầm quan trọng của nhu cầu được sắp xếp theo thứ tự từ thấp lên cao như sau: Những nhu cầu cơ bản hay nhu cầu sinh lý (những nhu cầu tồn tại như ăn, uống); Những nhu cầu về an toàn, an ninh (nhu cầu an toàn không bị đe dọa, các quy tắc, chuẩn mực, luật lệ); Những nhu cầu xã hội (nhu cầu về bạn bè, tình yêu, các quan hệ xã hội); Nhu cầu được tôn trọng, tự trọng (nhu cầu về tự trọng, được tôn trọng, địa vị); Nhu cầu tự hoàn thiện, tự thể hiện (nhu cầu tự chủ, sáng tạo, chân, thiện, mỹ).

Nhu cầu về sinh lý và đảm bảo an toàn, an ninh cuộc sống là những nhu cầu bậc thấp, còn các nhu cầu về xã hội, tự trọng, tự hoàn thiện là những nhu cầu bậc cao. Nhu cầu bậc thấp được thoả mãn chủ yếu từ bên ngoài, còn các nhu cầu bậc cao được thoả mãn chủ yếu từ bên trong, nội tại con người. Thoả mãn được các nhu cầu bậc cao là hướng tới sự phát triển, đây là cả một quá trình lâu dài, phấn đấu, rèn luyện và trải nghiệm trong cuộc sống, làm việc, không đơn thuần như việc thoả mãn cơn khát bằng cách uống một cốc nước.

Trong nghiên cứu về động cơ làm việc, các nhà nghiên cứu thường chú ý đến thuyết công bằng. Thuyết này cho rằng, nhân viên luôn muốn được đối xử công bằng trong cống hiến và đãi ngộ. Nhân viên thường có xu hướng so sánh phần công sức, lao động bỏ ra với phần đãi ngộ mà họ nhận được và họ cũng so sánh đóng

góp và đãi ngộ của họ với đồng nghiệp, với những người khác mà họ biết. Trong phép so sánh, nếu thấy không được đối xử tốt, phần đãi ngộ không xứng đáng thì họ rất dễ bất mãn, làm việc cầm chừng, không hết sức. Nếu thấy phần đãi ngộ tương xứng với công sức đã bỏ ra thì họ sẽ cố gắng duy trì mức độ lao động. Trong trường hợp phần đãi ngộ cao hơn công sức đã bỏ ra, cao hơn họ mong muốn, thì lúc đầu họ cũng phấn khởi làm việc tốt hơn. Tuy nhiên, về lâu dài, họ sẽ không coi trọng giá trị phần đãi ngộ bởi nó không phản ánh đúng thực chất công sức họ đã bỏ ra, như vậy, phần đãi ngộ không còn giá trị động viên, khuyến khích nữa mà chỉ mang tính hình thức.

Một nhà khoa học về tổ chức quản lý đã nêu lên ba nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến chất lượng thực hiện công việc của nhân viên: những thành công, thành tích mà cá nhân đạt được; những niềm vui do công việc đem lại; trách nhiệm của nhân viên đối với công việc. Các nhân tố khác mà người ta thường tưởng rằng có ảnh hưởng lớn đến chất lượng công việc như lương, thưởng, đề bạt, các điều kiện làm việc chỉ có ảnh hưởng rất nhỏ mà thôi. Như vậy, các yếu tố như trách nhiệm đối với công việc, niềm vui trong công việc và những thành tích trong công việc được ghi nhận là những yếu tố rất quan trọng, là động lực thúc đẩy nhân viên làm việc tốt hơn, hiệu quả hơn.

2. Tạo động lực làm việc cho cán bộ, công chức.

Có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến kết quả công việc, đến chất lượng thực hiện công việc của CB,CC. Có những yếu tố tạo ra động lực để cán bộ làm việc tốt hơn, hăng say hơn và ngược lại, có những yếu tố gây ra sự chán nản, bất mãn. Trong phần này, chúng tôi chỉ đề cập một số yếu tố có tác động tích cực đến CB,CC thúc đẩy họ làm việc tốt hơn mà các nhà lãnh đạo quản lý cần chú ý.

Thứ nhất, phân công, bố trí công việc. Mỗi vị trí công việc trong cơ quan không chỉ thể hiện hệ thống việc làm trong cơ

NGHIÊN CỨU - TRAO ĐỔI

quan mà còn mang tính nghề nghiệp đối với mỗi cá nhân CB,CC. Phân công, bố trí, xác định công việc không chỉ nhằm theo đuổi mục tiêu của cơ quan nói chung mà còn đảm bảo sự thích hợp đối với các cá nhân ở vị trí công việc đó, sao cho nó là một nhân tố tạo ra động lực làm việc đối với mỗi CB,CC.

Khi xây dựng hệ thống công việc trong cơ quan, việc bố trí người theo đúng công việc là một trong những yêu cầu quan trọng hàng đầu đối với công tác tổ chức cán bộ. Rõ ràng, tìm người để bố trí đúng việc sẽ tạo ra sự phù hợp giữa người và việc, tạo ra sự động viên nỗ lực của người lao động, nhất là những vị trí hấp dẫn, có yêu cầu cao, thách thức khả năng con người. Tuy nhiên, có những vị trí công việc mang tính lặp đi lặp lại để gây cảm giác chán nản cho người thực hiện. Trong những trường hợp như vậy, các nhà quản lý phải cho nhân viên biết rõ công việc của họ sẽ làm, càng tường tận càng tốt, tránh làm cho nhân viên thất vọng khi thực hiện nhiệm vụ.

Theo kinh nghiệm của các nhà quản lý thành đạt, trước khi giao việc, bố trí công việc cho nhân viên không nên chỉ tô hồng, chỉ nói tốt về vị trí công việc và tầm quan trọng của công việc đó mà nên đề cập đến tất cả các khía cạnh của công việc, chẳng hạn như tính hấp dẫn, tính cụ thể, tính sáng tạo cũng như tính chất lặp đi lặp lại, tính đơn điệu của công việc. Sự rõ ràng này tạo ra một tâm thế sẵn sàng cho CB,CC trước một công việc họ sẽ đảm nhận.

Luân phiên thay đổi công việc từ việc này sang việc khác theo từng thời kì nhất định sẽ mang lại cho CB,CC sự đổi mới đối với công việc, tránh sự nhàm chán, tăng thêm sự thách thức của công việc mới đối với CB,CC. Sự luân chuyển không chỉ đảm bảo cho CB,CC nắm được các loại vị trí công việc khác nhau để biết được các công việc khác nhau trong cơ quan, giúp cho họ trong công tác quản lý điều hành sau này mà còn đem đến cho CB,CC sự thách thức của các vị trí công việc khác nhau, yêu cầu họ phải nắm bắt và thực hiện một cách

thành thạo.

Trong các cơ quan vốn đã có một đội ngũ CB,CC thì việc thiết kế công việc, bố trí đúng người, đúng việc là đòi hỏi quan trọng hàng đầu đối với các nhà quản lý. Việc chuyên môn hoá công việc sẽ giảm các thao tác của người thực hiện và tạo ra năng suất cao nhưng lại làm cho công việc đơn điệu, nhàm chán và mất tính sáng tạo. Do vậy, việc kết hợp một số công việc, hoạt động sẽ làm đa dạng hoá công việc, là cách làm cho công việc không bị nhàm chán do số thao tác và các hoạt động của người thực hiện tăng lên và như vậy sự hấp dẫn của công việc cũng tăng lên.

Thứ hai, chế độ đãi ngộ, khen thưởng. Người lao động luôn mong muốn nhận được phần thưởng cho những đóng góp của họ trong thực hiện công việc. Phần thưởng chính là những thứ mang ý nghĩa tinh thần hay vật chất mà họ nhận được khi thực hiện tốt công việc. Phần thưởng làm thoả mãn nhu cầu cá nhân khi thực hiện nhiệm vụ. Nhu cầu của con người rất khác nhau và cách thức thoả mãn qua phần thưởng cũng khác nhau. Ví dụ, tiền sẽ là nhân tố tích cực, là động lực mạnh với một số người lao động giản đơn, có trình độ không cao, nhưng nó lại có ảnh hưởng không lớn như vậy đối với những người thích các công việc giàu tính sáng tạo và thách thức lớn.

Phần thưởng cho CB,CC phải công bằng. Mọi người mong muốn sự công bằng trong đánh giá năng lực thực hiện công việc và phần thưởng họ được nhận. Sự công bằng không chỉ thể hiện ở phần thưởng mà CB,CC nhận được phải phù hợp với những đóng góp, cống hiến của họ, mà còn phải phù hợp giữa phần thưởng của các cá nhân với nhau. Nếu không, phần thưởng sẽ không tạo ra được những sự động viên, khuyến khích CB,CC làm việc tốt hơn, mà ngược lại còn làm mất giá trị của phần thưởng và làm mất đi sự hăng hái, nỗ lực của CB,CC.

Cán bộ quản lý cần phải thưởng, phạt phân minh, tránh thưởng kiểu ban phát,

làm qua quýt cho xong chuyện và chú ý đến cách trao phần thưởng vì như cổ nhân đã dạy: *Phần thưởng đã là quý, song cách trao phần thưởng còn quý hơn.*

Thứ ba, khuyến khích CB,CC tham gia vào quá trình quản lý. Khi CB,CC được tham gia thực hiện những nhiệm vụ mà trước đây là của người quản lý, sẽ khuyến khích họ rất nhiều trong thực hiện công việc. Thông thường, người ta mở rộng quyền hạn cho nhân viên thông qua việc cho phép họ tham gia vào quá trình xác định mục tiêu, đường hướng phát triển của cơ quan; tham gia vào quá trình ra quyết định và tham gia vào giải quyết các vấn đề của cơ quan; tham gia vào quá trình đổi mới tổ chức. Việc mở rộng quyền tham gia vào công việc quản lý tạo ra những động lực to lớn đối với CB,CC thúc đẩy họ nỗ lực làm việc, tăng năng suất.

Không ít cán bộ quản lý không muốn nhân viên dưới quyền tham gia vào quá trình quản lý vì họ sợ mất quyền, mất uy. Thực tiễn cho thấy, quá trình nhân viên tham gia vào công việc quản lý nâng cao uy tín lãnh đạo quản lý lên tầm mới và thúc đẩy công việc tốt hơn lên. Không lo ngại nhân viên giỏi hơn mình đó là người quản lý tốt, người lãnh đạo giỏi.

Hoạt động theo các tổ nhóm, xây dựng các đội tự quản là những hình thức động viên tốt cho CB,CC dồn tâm trí, sức lực vào công việc. Trong cơ quan, các nhà lãnh đạo xây dựng các nhóm làm việc, các đội tự quản để thực hiện các nhiệm vụ theo mục tiêu của cơ quan theo hướng hợp tác, tin

tưởng và giúp đỡ lẫn nhau trong các tổ nhóm, đồng thời cũng giảm thiểu các loại kiểm tra, giám sát quá sâu không cần thiết.

Công tác tổ chức cán bộ cho thấy, nếu huy động khuyến khích được mọi tiềm năng, phát huy được các động lực thúc đẩy sự nỗ lực làm việc của CB,CC cho công việc, cho sự theo đuổi mục tiêu của cơ quan thì sức mạnh của đội ngũ CB,CC sẽ được nhân lên rất nhiều. Thực tiễn công tác tổ chức chỉ ra rằng, công thức hai cộng hai không chỉ bằng bốn mà nó có thể bằng năm, bằng bảy hay có thể là tám. Điều ấy có nghĩa là trong thực hiện công việc hai người cộng thêm hai người thì sức mạnh không chỉ là bằng bốn của phép cộng thông thường, mà sức mạnh đó được động viên, khuyến khích nhân lên gấp bội và kết quả sẽ là hơn con số bốn rất nhiều. Trong công tác tổ chức quản lý nhân sự hiện đại, người quản lý không chỉ đơn thuần là người chỉ huy, người ra mệnh lệnh mà họ là người hướng dẫn, người dẫn dắt, động viên CB,CC thực hiện công việc theo khả năng tốt nhất với tất cả "con tim", "khối óc" và "cơ bắp tay chân" của họ □

Tài liệu tham khảo:

1. Ban Tổ chức Trung ương - Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh: *Lý luận và nghiệp vụ công tác tổ chức cán bộ*, H. 2001.
2. Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh: *Tâm lý học quản lý*, H. 1999.
3. Michael Armstrong: *Personnel management Practice*, Kogan Page Limited, London, 1997.
4. Bộ Nội vụ: *Tài liệu bồi dưỡng nghiệp vụ công tác tổ chức cán bộ*, H. 2005.

CÂU ĐỐI

*Hội nhập thị trường chung, kiên định lập trường, nghị ý Đảng
Giáo dục kinh tế mới, cách tân hành chính, thuận lòng dân.*

TRẦN KIM BẢNG - LÊ VĂN MẬU