

Thuyết nhu cầu của A. Maslow với việc động viên người lao động

Đào Phú Quý*

*Công ty Kỹ thuật Điện tử Viễn thông Hà Nội,
136 Tây Sơn, Đống Đa, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 17 tháng 5 năm 2010

Tóm tắt. Người lao động làm việc trong tổ chức đều có những mối quan tâm và mong muốn riêng. Việc thỏa mãn các nhu cầu và mong muốn của người lao động sẽ tạo động lực và tinh thần để người lao động gắn bó với công việc và làm việc tốt hơn. Do vậy, khuyến khích người lao động làm việc trở thành một trong những nội dung quan trọng nhất trong quản lý nguồn nhân lực. Có rất nhiều quan điểm và trường phái về khuyến khích nhân viên. Trong đó, thuyết nhu cầu của Abraham Maslow là một trong những lý thuyết được thừa nhận rộng rãi nhất. Theo Maslows, các nhu cầu gồm có hai cấp: cấp cao và cấp thấp. Cấp thấp gồm các nhu cầu sinh học và an ninh, an toàn. Cấp cao gồm các nhu cầu xã hội, tự trọng và sự hoàn thiện. Việc nhu cầu được thỏa mãn và được thỏa mãn tối đa là mục đích hành động của con người. Đây là khát vọng và nỗ lực để đạt được mong muốn. Theo đó, nhu cầu trở thành động lực quan trọng và việc tác động vào nhu cầu cá nhân sẽ thay đổi được hành vi của con người. Như vậy, để khuyến khích và động viên nhân viên, nhà quản lý cần nghiên cứu và tìm hiểu cụ thể nhu cầu của nhân viên và có biện pháp hữu hiệu để đáp ứng, nghĩa là họ cần biết thỏa mãn nhu cầu của nhân viên một cách hợp lý trong phạm vi có thể mà vẫn mang lại hiệu quả cao nhất cho doanh nghiệp.

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt, người lao động trong doanh nghiệp giữ vai trò hết sức quan trọng trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh cho các sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp. Tuy nhiên, người lao động chỉ có thể phát huy hết năng lực cá nhân, toàn tâm, toàn ý với công việc nếu nhu cầu của họ được thỏa mãn. Do đó, hiểu được nhu cầu của người lao động là nhân tố quan trọng giúp cho các chính sách của doanh nghiệp gắn kết chặt chẽ hơn với mong muốn, tâm tư của người lao động. Khi đạt được điều này, mức độ hài lòng của người lao động về công việc và tổ chức của mình sẽ tăng lên; vì vậy sẽ cống hiến nhiều

hơn. Thực tế hoạt động của các doanh nghiệp thành công cho thấy họ rất chú ý đến yếu tố này và coi đó là một chiến lược quan trọng để khuyến khích người lao động nâng cao hiệu quả làm việc, từ đó góp phần không nhỏ vào việc nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

1. Thuyết nhu cầu của Abraham Maslow

Abraham Maslow là một nhà tâm lý học người Mỹ. Ông được xem là cha đẻ của chủ nghĩa nhân văn trong tâm lý học và Thuyết Nhu cầu với việc đề xuất về Tháp Nhu cầu.

Theo A. Maslow, hành vi của con người bắt nguồn từ nhu cầu của họ. Nhu cầu tự nhiên của con người được chia thành các thang bậc khác

*ĐT: 84-906185995
E-mail: quydp@vidic.com.vn

nhau từ “đáy” lên tới “đỉnh”, theo một thứ tự ưu tiên từ thấp tới cao về tầm quan trọng, phản ánh

“Hành vi của con người bắt nguồn từ nhu cầu của họ. Sự thỏa mãn nhu cầu làm họ hài lòng và khuyến khích họ hành động.”

mức độ “cơ bản” của nó đối với sự tồn tại và phát triển của con người vừa là một sinh vật tự nhiên, vừa là một thực thể xã hội. Những nhu cầu ở cấp cao hơn sẽ được thỏa mãn khi nhu cầu cấp thấp hơn được đáp ứng⁽¹⁾. Con người cá nhân hay con người trong tổ chức chủ yếu hành động theo nhu cầu. Chính sự thỏa mãn nhu cầu làm họ hài lòng và khuyến khích họ hành động.

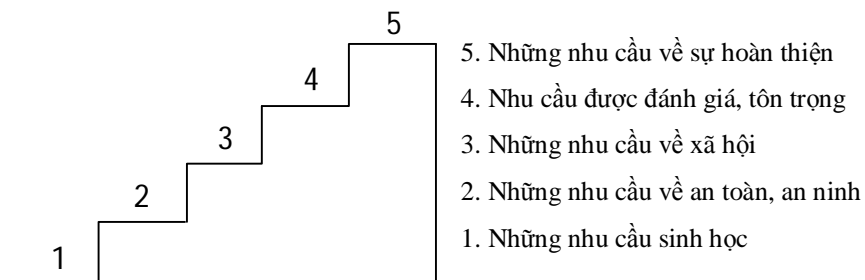
Theo bậc thang nhu cầu của A. Maslow, các nhu cầu gồm có hai cấp: cấp cao và cấp thấp.

Cấp thấp gồm các nhu cầu sinh học và an ninh, an toàn.

Cấp cao gồm các nhu cầu xã hội, tự trọng và sự hoàn thiện.

Sự khác biệt giữa hai loại này là chúng thỏa mãn từ bên trong và bên ngoài của con người. A.Maslow cho rằng khi nhu cầu bậc dưới của con người được thỏa mãn đến một mức độ nhất định thì tự nó nảy sinh các nhu cầu bậc cao hơn. Thuyết cấp bậc nhu cầu của A. Maslow được đánh giá rất cao vì nó có ý nghĩa quan trọng đối với các nhà quản lý ở chỗ muốn động viên nhân viên thì cần phải biết người lao động đang ở cấp độ nhu cầu nào, để từ đó có các giải pháp cho việc thỏa mãn nhu cầu người lao động. Đồng thời, bảo đảm đạt đến các mục tiêu của tổ chức.

Các nhu cầu này được sắp xếp và chia thành năm bậc như sau:



Hình 1. Bậc thang nhu cầu của Abraham Maslow.

Bậc thang nhu cầu của A. Maslow được giải thích như sau:

Bậc 1. Những nhu cầu về sinh học: Là những nhu cầu cần thiết và tối thiểu nhất đảm bảo cho con người tồn tại. Nhu cầu này còn được gọi là nhu cầu của cơ thể hoặc nhu cầu sinh lý, bao gồm các nhu cầu cơ bản của con người như: ăn, uống, ngủ, không khí để thở, tình dục, các nhu cầu làm cho con người thoải mái,... Đây là những nhu cầu cơ bản nhất và mạnh nhất của con người. Trong hình kim tự tháp, chúng ta thấy những nhu cầu này được xếp vào bậc thấp nhất.

Bậc 2. Những nhu cầu về an ninh và an toàn: Khi con người đã được đáp ứng các nhu

cầu cơ bản, tức là các nhu cầu này không còn điều khiển suy nghĩ và hành động của họ nữa, họ sẽ có nhu cầu cao hơn. Đó là những nhu cầu về an toàn, không bị đe dọa về tài sản, công việc, sức khỏe, tính mạng và gia đình... Nhu cầu an toàn và an ninh này thể hiện trong cả thể chất lẫn tinh thần. Con người mong muốn có sự bảo vệ cho sự sống của mình khỏi các nguy hiểm. Nhu cầu này sẽ trở thành động cơ hoạt động trong các trường hợp khẩn cấp, nguy khốn đến tính mạng như chiến tranh, thiên tai, gặp thú dữ,...

Bậc 3. Những nhu cầu về xã hội: là những nhu cầu về tình yêu, được chấp nhận, mong muốn được tham gia vào một tổ chức hay một

đoàn thể nào đó. Do con người là thành viên của xã hội nên họ cần được những người khác chấp nhận. Con người luôn có nhu cầu yêu thương gắn bó. Cấp độ nhu cầu này cho thấy con người có nhu cầu giao tiếp để phát triển.

Bậc 4. Những nhu cầu được đánh giá và tôn trọng: Theo A.Maslow, khi con người bắt đầu thỏa mãn nhu cầu được chấp nhận là thành viên trong xã hội thì họ có xu thế tự trọng và muốn được người khác tôn trọng. Nhu cầu loại này dẫn tới sự thỏa mãn như: quyền lực, uy tín, địa vị và lòng tự tin.

Đây là mong muốn của con người khi nhận được sự chú ý, quan tâm và tôn trọng từ những người xung quanh và mong muốn bản thân là một “mắt xích” không thể thiếu trong hệ thống phân công lao động xã hội. Việc họ được tôn trọng cho thấy bản thân từng cá nhân đều mong muốn trở thành người hữu dụng theo một điều giản đơn là “*xã hội chuộng của chuộng công*”. Vì thế, con người thường có mong muốn có địa vị cao để được nhiều người tôn trọng và kính nể⁽¹⁾.

Bậc 5. Những nhu cầu về sự hoàn thiện: Là những nhu cầu về chân, thiện, mỹ, tự chủ, sáng tạo, mong muốn phát triển toàn diện cả về thể lực và trí tuệ...

Thuyết nhu cầu của A.Maslow là thuyết đạt tới đỉnh cao trong việc nhận dạng các nhu cầu tự nhiên của con người nói chung. Việc sắp xếp nhu cầu theo thang bậc từ thấp đến cao cho thấy độ “dã man” của con người giảm dần và độ “văn minh” của con người tăng dần⁽²⁾.

Con người tự nhận thấy bản thân cần thực hiện một công việc nào đó theo sở thích và chỉ khi công việc đó được thực hiện thì họ mới cảm thấy hài lòng. Như vậy, theo lý thuyết này, trước tiên các nhà lãnh đạo phải quan tâm đến các nhu cầu vật chất, trên cơ sở đó nâng dần lên các nhu cầu bậc cao.

2. Quan hệ giữa việc thỏa mãn nhu cầu với động lực làm việc của người lao động

Việc nhu cầu được thỏa mãn và được thỏa mãn tối đa là mục đích hành động của con người. Đây là khát vọng và nỗ lực để đạt được mong muốn. Theo đó, nhu cầu trở thành động lực quan trọng và việc tác động vào nhu cầu cá nhân sẽ thay đổi được hành vi của con người.

Con người luôn mong muốn có được cuộc sống hạnh phúc. Muốn được hưởng hạnh phúc con người phải tồn tại. Chính vì vậy, con người phải lao động để trước hết thỏa mãn những nhu cầu đủ để duy trì cuộc sống. Nhưng cuộc sống của con người không chỉ cần có những nhu cầu vật chất mà còn cả những nhu cầu tinh thần nữa: tự do, yêu thương và được yêu thương, được sáng tạo, được hiểu biết... Khi cuộc sống càng phát triển thì những nhu cầu ấy ngày càng được mở rộng và nâng cao. Có những nhu cầu ở dạng tiềm ẩn mà trước đây con người coi là những ước mơ không thể thực hiện được thì nay đã thành một phần tất yếu của cuộc sống. Có khi những tiến bộ mà loài người đạt được

“Công ty không thể mong đợi người lao động đối xử với khách hàng tốt hơn những gì họ được công ty đối xử. Nếu công ty muốn nâng cao tính hiệu quả trong kinh doanh để làm vui lòng khách hàng thì phải làm cho người lao động được hài lòng trước đã”.

trong các lĩnh vực của cuộc sống đã thúc đẩy nhu cầu của con người và ngược lại có khi những nhu cầu của con người đã thúc đẩy xã hội phát triển. Vì vậy, chính sự mâu thuẫn giữa những nhu cầu của con người và khả năng đáp ứng của cuộc sống đã thúc đẩy xã hội phát triển. Tất nhiên, đó là sự phát triển tiến bộ hay phản động còn phụ thuộc vào cách thức con người thực hiện nó.

Khi những mong muốn của người lao động được làm công việc phù hợp với bản thân, nhận được thu nhập tương xứng với sức lực của họ bỏ ra, và điều kiện làm việc thuận lợi, các nhu cầu hợp lý được thỏa mãn, người lao động sẽ yên tâm và tận tâm, hết lòng với công việc. Ngược lại, nếu nhu cầu này

⁽¹⁾ Nguyễn Thường Lạng (2005), *Thuyết nhu cầu của A.Maslow với việc phát triển kỹ năng khuyến khích nhân viên*, <http://www.chungta.com/> ngày 22/12/2005.

⁽²⁾ Nguyễn Thường Lạng (2005), Sdd.

không được đảm bảo, thì sẽ hạn chế khả năng đóng góp, nhiệt huyết, tinh thần sáng tạo, kết quả làm việc của người lao động thấp, dẫn đến tình trạng người lao động nhảy việc, bỏ việc, làm việc cầm chừng, hoặc không “hứng thú” với công việc của mình. Tuy nhiên, trên thực tế, người lao động luôn không thỏa mãn với mức lương họ nhận được.

Người lao động cũng mong được làm việc với những đồng nghiệp, nhà quản lý thân thiện, cùng tận hưởng và chia sẻ niềm vui, nỗi buồn, sự gắn kết đậm ấm, thân thiện, tức là họ mong muốn được làm việc trong một môi trường “thông thoáng”. Theo một thống kê điều tra gần đây, có khoảng 31% người lao động cảm thấy chưa thỏa mãn với những chính sách giúp cân bằng công việc và cuộc sống của họ⁽³⁾. Điều này đòi hỏi, các nhà quản lý nên đẩy mạnh các hoạt động giao lưu, sinh hoạt tập thể, ngoài giờ làm việc giữa các bộ phận. Hoạt động này giúp phát triển ý thức cộng đồng hay tinh thần đồng đội của người lao động và thúc đẩy doanh nghiệp hoạt động hiệu quả trên tinh thần đồng đội. Ngược lại, sự thiếu cộng tác, không chia sẻ, đoàn kết giữa các nhân viên trong công ty sẽ khiến tinh thần lao động tập thể giảm sút.

Bên cạnh đó, **người lao động mong muốn được hoàn thiện, khẳng định bản thân và được tôn trọng**. Họ có thể lựa chọn công việc mà mình yêu thích, nâng cao, phát huy tối đa năng lực của bản thân và vượt chính mình về hiệu suất làm việc. Họ cũng mong muốn được trưởng thành và phát triển, biến các năng lực đã có thành hiện thực, đạt được thành tích trong lao động.

Đặc biệt, trong nền kinh tế thị trường, khi sản phẩm của doanh nghiệp phải luôn đạt mục tiêu thỏa mãn tối đa nhu cầu của khách hàng, thì việc thỏa mãn nhu cầu của chính người lao động trong doanh nghiệp ấy là điều không thể xem nhẹ. Theo Kopelman, giáo sư Trường đại học Quản trị kinh doanh New York đề xuất mô

hình 3D trong quản lý. Việc thỏa mãn nhu cầu của người lao động là bước khởi đầu trong việc thu được sự thỏa mãn của khách hàng theo nguyên lý: công ty không thể mong đợi người lao động đối xử với khách hàng tốt hơn những gì họ được công ty đối xử. Nếu công ty muốn nâng cao tính hiệu quả trong kinh doanh để làm vui lòng khách hàng thì phải làm cho người lao động được hài lòng trước đã.

Tất nhiên, hiệu quả lao động không chỉ phụ thuộc vào năng lực, ý thức của người lao động mà còn phụ thuộc cả vào mối quan hệ, cơ chế quản lý, điều kiện làm việc dành cho người lao động. Nếu như mong đợi của nhà quản lý với người lao động là kết quả lao động, ý thức lao động của họ phản ánh trong quá khứ, bám sát vào hợp đồng lao động thì mong muốn của người lao động lại thường về một môi trường lao động tốt, một bức tranh tương lai thăng tiến cho bản thân, tự thể hiện và khẳng định bản thân. Đây chính là những yếu tố quan trọng mà nhà quản lý cần hết sức chú trọng. Người lao động không thể chấp nhận doanh nghiệp luôn trì hoãn việc đãi ngộ họ đúng với mức trình độ, năng lực và sự cống hiến của họ đối với doanh nghiệp.

3. Doanh nghiệp với việc thỏa mãn nhu cầu của người lao động

Những mong muốn của người lao động có thể là gợi ý cho các nhà quản lý có biện pháp

“Mức độ thỏa mãn các mong muốn của người lao động được đánh giá bằng sự so sánh với những mong muốn cần đạt được khi thực hiện công việc với thực tế mà người lao động đạt được.”

thỏa mãn các nhu cầu của họ, thông qua đó khuyến khích người lao động làm việc tích cực, hiệu quả, nhiệt tình, giữ chân người giỏi, người có nhiều cải tiến, sáng tạo...

Người lao động làm việc trong một doanh nghiệp đều có những mối quan tâm và mong muốn riêng được thể hiện qua các mối quan hệ.

⁽³⁾ Nguyễn Tiến Đức (2007), Viện Công nghệ QTNS Châu Á (AMDI), Giữ nhân tài: Phải hiểu nhu cầu người lao động, <http://www.amdi.vn/> ngày 27/01/2007.

Việc thỏa mãn các nhu cầu và mong muốn của người lao động sẽ tạo động lực và tinh thần lao động tốt và là yếu tố rất quan trọng để khuyến khích người lao động. Mức độ thỏa mãn các mong muốn của người lao động được đánh giá bằng sự so sánh với những mong muốn cần đạt được khi thực hiện công việc với thực tế mà người lao động đạt được.

Khuyến khích người lao động là yếu tố cần bản nhất để người lao động gắn bó với công việc và làm việc tốt hơn. Do vậy, khuyến khích người lao động làm việc trở thành một trong những nội dung quan trọng nhất trong quản lý nguồn nhân lực. Theo năm cấp bậc nhu cầu của Maslow đã nêu, doanh nghiệp có thể đáp ứng được nhu cầu của người lao động trên từng cấp bậc như sau:

Thứ nhất, nhu cầu sinh học là nhu cầu cơ bản, doanh nghiệp có thể đáp ứng thông qua việc đảm bảo thu nhập xứng đáng để người lao động không những có thể tự nuôi sống bản thân, mà còn có điều kiện để chăm lo đời sống vật chất của các thành viên trong gia đình. Bên cạnh đó cần bảo đảm tốt các khoản phúc lợi khác như tiền thưởng, các chuyến tham quan, nghỉ mát... Tục ngữ có câu: “Có thực mới vực được đạo”, con người cần phải được ăn uống, đáp ứng nhu cầu cơ bản mới có thể hoạt động, vươn tới nhu cầu cao hơn. Chúng ta có thể kiểm chứng dễ dàng điều này khi cơ thể không khỏe mạnh, đói khát hoặc bệnh tật, lúc ấy, các nhu cầu khác chỉ còn là thứ yếu. Sự phân đối của công nhân, nhân viên khi đồng lương không đủ nuôi sống bản thân họ cũng thể hiện việc đáp ứng các yêu cầu cơ bản cần phải được thực hiện ưu tiên.

Thứ hai, con người mong muốn có sự bảo vệ cho sự sống còn của mình khỏi các nguy hiểm. Nhu cầu này cũng thường được khẳng định thông qua các mong muốn về sự ổn định trong cuộc sống, được sống và làm việc trong môi trường không có những rủi ro xảy ra. Chính vì vậy, để đáp ứng nhu cầu an toàn, nhà quản lý có thể bảo đảm điều kiện làm việc thuận lợi, an toàn, bảo đảm công việc được duy trì ổn định và được đối xử công bằng.

Thứ ba, để bảo đảm đáp ứng nhu cầu xã hội, người lao động cần được tạo điều kiện làm việc theo nhóm, được tạo cơ hội để mở rộng giao lưu giữa các bộ phận, giữa bên trong và bên ngoài, khuyến khích mọi người cùng tham gia ý kiến phục vụ sự phát triển doanh nghiệp hoặc tổ chức. Nhân viên sẽ cam kết gắn bó nhiều hơn với công việc nếu như họ được quyền phát biểu về chúng. Họ có khuynh hướng tin tưởng và ủng hộ những quyết định mà trong đó có phần của họ tham gia vào. Nhiều nhân viên muốn tham gia vào các quyết định: nhất là khi các quyết định này tác động lên công việc của họ. Nếu họ có thể đóng góp điều gì đó, họ sẽ cảm thấy rất hãnh diện về những đóng góp của mình và quyết tâm nhiều hơn để thực hiện quyết định đó.

Bên cạnh đó, cũng để đáp ứng nhu cầu phát triển quan hệ xã hội, tổ chức cần có các hoạt động vui chơi, giải trí, giao lưu nhân các dịp ngày lễ hoặc các kỳ nghỉ dài ngày... Các nhu cầu xã hội cũng như các nhu cầu khác được đáp ứng trong tác động qua lại với những người gần gũi, các thành viên của cộng đồng, các nhóm xã hội cũng như gia đình.

Thứ tư, để thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng, người lao động cần được tôn trọng về nhân cách, phẩm chất, được coi trọng sự đóng góp cho tổ chức. Khi một người được khích lệ, khen thưởng về thành quả lao động của mình, họ sẵn sàng làm việc hăng say hơn, hiệu quả hơn. Bên cạnh việc được trả tiền lương hay có thu nhập thỏa đáng theo các quan hệ thị trường, người lao động cũng mong muốn được tôn trọng các giá trị của con người. Do đó, các nhà quản lý cần thực hiện chính sách khen ngợi, tôn vinh sự thành công và tuyên truyền những thành tích của cá nhân một cách rộng rãi.

Thứ năm, đối với nhu cầu tự hoàn thiện, nhà doanh nghiệp cần cung cấp các cơ hội phát triển những thế mạnh cá nhân. Nhân viên nào cũng ước muốn có những bước tiến trong sự nghiệp. Vì vậy, nhà quản lý nên thiết lập hướng thăng tiến rõ ràng cho tất cả nhân viên. Một khi được áp dụng trong tổ chức, cách làm trên xem ra có

tính hiệu quả khá cao. Ví dụ, Tập đoàn Ernes&Young đã tiết kiệm hơn 40 triệu USD trong nhiều năm nhờ vào việc giảm thiểu số vòng quay thay đổi nhân lực, còn Ngân hàng First Tennessee đã tăng lợi nhuận lên thêm 106 triệu USD chỉ trong vòng hai năm và tăng mức lợi nhuận lên hơn 50%⁽⁴⁾.

Nhu cầu thành tích có thể được khuyến khích phát triển thông qua đào tạo. Do đó, tổ chức có thể triển khai các chương trình đào tạo phù hợp để phát huy nhu cầu này. Ví dụ, doanh nghiệp tạo điều kiện cho nhân viên theo học những khoá đào tạo nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ, để có thể nâng cao hiệu quả trong công việc, từ đó tạo cơ hội cho họ thăng tiến lên các vị trí cao hơn trong tổ chức. Chương trình đào tạo đặc biệt hữu ích đối với những nhân viên hoạt động trong lĩnh vực có tính cạnh tranh cao về thành tích như bán hàng. Các tập đoàn kinh doanh lớn trên thế giới “thu phục” khá nhiều nhân viên giỏi, kể cả những nhân viên rất “khó tính” từ nhiều nước khác nhau do cơ chế hấp dẫn mạnh nguồn tài năng này qua việc tạo điều kiện cho họ có việc làm ổn định, thu nhập rất cao và cơ hội thăng tiến rộng mở, kể cả giao cho họ những trọng trách và vị trí lãnh đạo chủ chốt trong công ty⁽⁵⁾.

Cuộc sống càng phát triển, nhu cầu của con người càng cao. Chúng ta có thể rất dễ dàng nhận ra điều này nếu đem so sánh những nhu cầu của người lao động hiện nay so với thời kỳ trong cơ chế tập trung bao cấp. Khi các nhu cầu bậc thấp đã được đáp ứng một cách tương đối đầy đủ, người lao động sẽ hướng đến những nhu cầu ở bậc cao hơn. Thông thường, người lao động với khả năng làm việc tốt, trình độ cao thường đưa ra những điều kiện làm việc cao hơn so với lao động cơ bản đơn thuần.

Đặc biệt, càng những người có thu nhập cao, ổn định sẽ hướng đến việc thoả mãn các nhu cầu bậc cao nhiều hơn. Đối với họ, nơi làm việc không chỉ đơn thuần là nơi để kiếm sống, để có các hoạt động xã hội, mà quan trọng hơn

đấy chính là nơi họ mong muốn được ghi nhận, được thể hiện mình, và cao hơn nữa, là nơi mà họ có thể phát huy hết những khả năng tiềm tàng, tối đa hóa sự sáng tạo để vượt lên chính khả năng vốn có của mình.

Như vậy, để có kỹ năng khuyến khích và động viên nhân viên, nhà quản lý hoặc lãnh đạo cần nghiên cứu và tìm hiểu cụ thể nhu cầu của nhân viên mình và có biện pháp hữu hiệu để đáp ứng, nghĩa là họ cần biết thỏa mãn nhu cầu của nhân viên một cách hợp lý. Ví dụ: một nhân viên là người đang cần có việc làm và thu nhập ổn định thì sau khi tuyển dụng, việc tạo cơ hội cho người đó có việc làm và thu nhập cho bản thân nhân viên này là vấn đề cần được quan tâm hàng đầu. Còn một nhân viên đã công tác có “thâm niên” trong nghề, công việc đã thuần thục và tích lũy được khá nhiều kinh nghiệm công tác, thu nhập cao và ổn định thì nhu cầu của nhân viên đó không phải là công việc hay thu nhập nữa mà là có được vị trí, chức vụ nhất định trong tổ chức. Việc đề bạt chức vụ công tác mới ở vị trí cao hơn hiện tại cho nhân viên này sẽ là nhân tố khuyến khích họ làm việc hăng say và có hiệu quả hơn.

Vậy câu hỏi đặt ra ở đây là làm cách nào để lãnh đạo doanh nghiệp có thể nhận ra được hệ thống các nhu cầu phức tạp của người lao động. Thực tế, trong các doanh nghiệp Việt Nam, việc nghiên cứu và tìm hiểu về nhu cầu của người lao động chưa được thực hiện một cách thường xuyên và phổ biến. Phần lớn các doanh nghiệp vẫn thực hiện việc nắm bắt các nhu cầu của người lao động thông qua các kênh không chính thức và không được thể chế hoá vào chính sách của doanh nghiệp. Điều này khiến các doanh nghiệp gặp khó khăn khi muốn biết tâm tư, nguyện vọng thực sự của nhân viên và hậu quả tất yếu là nhân viên không cảm thấy hài lòng với tổ chức của mình và muốn tìm đến một môi trường làm việc mới, hoặc vẫn cố duy trì nhưng làm việc cầm chừng, kém hiệu quả. Hơn thế nữa, việc lãnh đạo doanh nghiệp không hiểu được các nhu cầu của nhân viên có thể tạo nên sự ngăn cách, chia rẽ, bè phái giữa các nhóm, các bộ phận với nhau, ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động chung của toàn doanh nghiệp.

⁽⁴⁾ Nguyễn Tiến Đức (2007) Sdd.

⁽⁵⁾ Nguyễn Tiến Đức (2007) Sdd.

Để giải quyết vấn đề này, các doanh nghiệp cần có những chính sách rõ ràng về việc tìm hiểu nhu cầu của nhân viên. Việc này có thể được thực hiện bằng nhiều cách khác nhau trong đó việc tiến hành các cuộc nghiên cứu, điều tra về nhu cầu và sự hài lòng của nhân viên được coi là phương thức sử dụng rộng rãi nhất, đem lại hiệu quả cao và thường được tiến hành với một chi phí hợp lý. Việc làm này sẽ giúp cho lãnh đạo doanh nghiệp nhìn nhận một cách tương đối chính xác các nhu cầu của nhân viên để đưa ra các chính sách hợp lý. Khi người lao động được chia sẻ, họ sẽ cảm thấy gắn bó với tổ chức của mình hơn và đương nhiên sẽ nâng cao năng suất và hiệu quả làm việc. Thông thường hàng năm các doanh nghiệp nên tiến hành các cuộc điều tra về sự hài lòng của nhân viên đối với công việc họ đang làm, đối với đơn vị trực tiếp quản lý và đối với toàn doanh nghiệp nói chung. Việc làm này sẽ tránh được những hậu quả đáng tiếc là người lao động chỉ thực sự nói ra lý do của mình khi đã quyết định chuyển công tác hoặc xin nghỉ việc vì những lý do không đáng có⁽⁶⁾.

Hiện nay, một số doanh nghiệp của chúng ta đã tiến hành các cuộc phỏng vấn người lao động khi họ quyết định thôi việc. Đây là một việc làm cần thiết để tìm hiểu các lý do dẫn đến quyết định thôi việc của nhân viên đó. Song việc làm này chỉ có tác dụng đối với người lao động tương lai còn đối với người đã quyết định thôi việc thì đây là việc làm quá muộn. Tuy nhiên, xét ở một góc độ nào đó, các cuộc phỏng vấn này là cần thiết vì nó giúp cho lãnh đạo doanh nghiệp hiểu được phần nào về sự phản ứng của nhân viên đối với các chính sách cũng như đối với hoạt động của doanh nghiệp để có những cải cách đối với hoạt động của doanh nghiệp trong tương lai.

Các cuộc điều tra, phỏng vấn cũng cần được tiến hành thường xuyên và chuyên nghiệp. Các nghiệp vụ này cần phải được thể chế hóa bằng chính sách của doanh nghiệp. Lãnh đạo doanh nghiệp cần nhận thức đây là một việc làm hết

sức cần thiết để gìn giữ và phát triển nguồn lực quý giá nhất. Doanh nghiệp cần xây dựng ngân sách để thực hiện các hoạt động này và chi phí cho các hoạt động đó được tính vào giá thành của sản phẩm. Thông thường, chức năng này do bộ phận quản trị nhân sự chịu trách nhiệm triển khai hoặc do một cơ quan tư vấn đảm trách. Người phỏng vấn cần được đào tạo các kỹ năng cần thiết để tiến hành các cuộc phỏng vấn. Thời gian, địa điểm để tiến hành các cuộc phỏng vấn cũng cần phải xem xét cẩn thận để người được phỏng vấn cảm thấy thoải mái trong việc chia sẻ tất cả những thông tin muốn nói. Quan trọng hơn, các ý kiến thu được của người lao động cần phải được lãnh đạo doanh nghiệp lắng nghe và có những hành động cụ thể sau khi cân nhắc.

Việc hiểu được tâm lý nhân viên đối với công tác lãnh đạo rất quan trọng và cần thiết vì nó giúp cho các nhà quản trị có thể xây dựng được một đội ngũ nhân viên tốt và trung thành, cống hiến hết mình cho việc phát triển và thành công của doanh nghiệp.

Cách thức quản lý cổ điển với kỷ luật nghiêm và hình phạt nặng không chỉ thất bại trong việc xây dựng động lực làm việc mà còn để lại tâm lý chống đối trong tầng lớp lao động. Các hình phạt thường có nhiều tác động tiêu cực hơn là tích cực, đẩy người quản lý và người lao động tới trạng thái thù địch, đối đầu. Đối ngược với phương pháp này, “củ cà rốt” ca ngợi và ghi nhận nỗ lực làm việc của người lao động đã cải thiện tích cực không khí làm việc, mang lại cho người lao động sự thoải mái lớn hơn trong công việc cũng như tăng trưởng đáng kể hiệu suất lao động...

Bên cạnh đó, việc sử dụng lao động phù hợp với trình độ của họ cũng là một trong những yếu tố có tác dụng khuyến khích họ chủ động và chịu trách nhiệm trong công việc, tạo ra các cơ hội thăng tiến trong doanh nghiệp. Khi đó người lao động được đánh giá, ghi nhận, đề bạt lên các vị trí xứng đáng, được suy nghĩ làm việc, khuyến khích khả năng sáng tạo. Họ sẽ có động lực làm việc một cách tích cực, chủ động và mang lại kết quả, năng suất lao động cao.

⁽⁶⁾ Nguyễn Tiên Đức (2007) Sdd.

4. Kết luận

Con người là tổng hòa các mối quan hệ xã hội, là sự tổng hòa của một hệ thống các cấu tạo phức tạp về tâm, sinh lý. Thông thường, người lao động dành phần lớn quỹ thời gian của mình cho công việc, song điều đó không có nghĩa là họ không có các nhu cầu khác. Điều quan trọng là nhà quản lý hiểu ra được điều đó để có những chính sách phù hợp nhằm đáp ứng một cách tối đa các nhu cầu đó trong phạm vi có thể mà vẫn mang lại hiệu quả cao nhất cho doanh nghiệp. Nhà quản lý chỉ có thể điều khiển được hành vi của nhân viên khi biết cách dùng các công cụ hoặc biện pháp để tác động vào nhu cầu hoặc kỳ vọng của họ làm cho họ hăng hái và chăm chỉ hơn với công việc được giao, phần chần hơn

khi thực hiện nhiệm vụ và tận tụy hơn với nhiệm vụ đảm nhận.

Tài liệu tham khảo

- [1] A.H. Maslow, (1943), *A Theory of Human Motivation*, Psychological Review 50.
- [2] Nguyễn Tiến Đức, (2007), Viện Công nghệ QTNS Châu Á (AMDI), giữ nhân tài: Phải hiểu nhu cầu người lao động <http://www.amdi.vn/> ngày 27/01/2007.
- [3] Nguyễn Thường Lạng (2005), *Thuyết nhu cầu của A.Maslow với việc phát triển kỹ năng khuyến khích nhân viên*, <http://www.chungta.com/> ngày 22/12/2005.
- [4] Hồ Bá Thâm, (2003) Cách tiếp cận hoạt động - nhu cầu, một cách tiếp cận cơ bản của triết học nhân văn về con người. Khoa học con người và phát triển nguồn nhân lực.

Maslow's hierarchy of needs for motivating employees

Dao Phu Quy

*Hanoi Electronics & Telecommunications Technology Company Ltd,
136, Tay Son, Dong Da, Hanoi, Vietnam*

Employees of organizations have their own interests and wishes. To satisfy the needs and wants of the employees will create motivation and spirit for them to stick with job and do it better. Therefore, to motivate employees is one of the most important parts of human resource management. There are various viewpoints and schools on employee motivation, out of which, the need theory of Abraham Maslow is one of the most widely recognized ones. As Maslow's suggestion, the needs are of two levels: the high level and the low one of need hierarchy. The former comprises of physiological needs, and needs for security and safety, and the latter comprises of social needs, and needs for esteem and self-actualization. To be satisfied, even to the utmost, with the needs is purpose of human action. This is desires and efforts to achieve the needs. Accordingly, the needs become a critical motivation, and influencing the needs of individuals will change human's behavior. Thus, so as to encourage and motivate employees, managers should study and be clear of their own employees' detailed needs, and find out effective solutions to meet the needs. It means they should satisfy their employees' needs within a reasonable range while bring about the highest efficiency to their business.