



FULBRIGHT  
UNIVERSITY  
VIETNAM

FULBRIGHT SCHOOL OF  
PUBLIC POLICY AND MANAGEMENT

# Quản lý công

Bài 9

**Động cơ phục vụ công**



## Bài 9

---

- Ôn lại nội dung tuần trước (văn hóa tổ chức)
- Lý thuyết động viên
- Động viên phục vụ công

# Thách thức chính

---



*Như ta đã thấy, các công chức chịu nhiều áp lực.  
Có nhiều yếu tố khiến họ nản lòng, rang buộc thể  
chế, thứ bậc...*

*Nhưng các công dân, chúng ta không muốn giới  
công chức nản lòng.*

*Làm thế nào để động viên họ?*

*Các yếu tố động viên là gì?*

# Động viên



- Động viên phục vụ công: một số cá nhân muốn làm việc trong Khu vực công như là một **phương tiện thỏa mãn nhu cầu riêng của họ** - có thể là
  - Dấu ấn cá nhân với chương trình
  - Mong muốn bênh vực cho một nhóm hay lợi ích nào đó
  - Mong muốn phục vụ công chúng vì lợi ích chung
- Động cơ liên quan đến các yếu tố như:
  - Sự trung thành
  - Nghĩa vụ
  - Tinh thần công dân
  - Các giá trị như công bằng xã hội

# Kết quả thực hiện = năng lực + 'α'



- Giả định những điều sau:
  - Người được động viên làm việc siêng năng hơn
  - Động viên là hướng đến mục tiêu (làm nhiều hơn vì mục tiêu)
  - Động viên không phải là yếu tố bốc đồng mà có tính chất lâu dài và liên tục
  - Là tự quyết tâm, không phải áp lực bên ngoài
  - Giúp làm giảm khiếu nại hay tang sự hài lòng trong công việc
  - Có thể làm giảm tỉ lệ nghỉ việc
  - Có thể tăng năng suất lao động



# Lý thuyết của Maslow

Tháp nhu  
cầu của  
Maslow



# Áp dụng lý thuyết



Thứ bậc	Khái niệm	Nhu cầu	Ứng dụng vào tổ chức công
Nhu cầu tâm sinh lý	Nhu cầu tồn tại	Ăn uống nghỉ ngơi	Lương, nhà hàng, môi trường làm việc tốt
Nhu cầu an toàn	Bảo vệ khỏi hiểm nguy	An toàn, bảo vệ	Nơi làm việc an toàn, công việc đảm bảo
Nhu cầu xã hội	Quan hệ bằng hữu	Yêu thương, cảm giác thuộc về	Đoàn kết tập thể, đồng僚
Nhu cầu được tôn trọng	Tôn trọng, khích lệ	Sự tôn, đúng mực	Ghi nhận xã hội, chức danh công việc phù hợp
Nhu cầu khẳng định bản thân	Cảm nhận thành tựu	Thành tựu	Cơ hội, nhiệm vụ thử thách, hoàn thành công việc



# Mcgregor: lý thuyết x, y

Lý thuyết X	Lý thuyết Y
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bản chất con người là lười biếng, làm càng ít càng tốt</li><li>• Người lao động thiếu tham vọng, tránh trách nhiệm</li><li>• Nhân viên chỉ quan tâm nhu cầu của mình không phải của tổ chức</li><li>• Người ta hay chống đối thay đổi</li><li>• Người lao động thường ngây ngô và không sáng cho lắm</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bản chất con người không thụ động, có năng lực tự kìm chế và định hướng</li><li>• Làm việc là tự nhiên và mang lại niềm vui</li><li>• Người lao động không chống lại thay đổi và sẽ làm việc để hướng đến mục tiêu tổ chức</li><li>• Người ta tìm kiếm và chấp nhận trách nhiệm</li><li>• Ủy quyền, nâng tầm công việc, và quản lý có sự tham gia là khả thi</li></ul>





# Herzberg (1968), lý thuyết hai yếu tố

- Các nhu cầu cấp thấp, gọi là vệ sinh hay yếu tố nội tại, không mang lại sự động viên (chỉ ngăn cản sự thiếu thỏa mãn)

## Yếu tố nội tại

- Chất lượng giám sát
- Lương
- Vị trí
- Chính sách và hành chính
- Quan hệ
- Đời sống cá nhân

Thiếu thỏa mãn công việc

## Yếu tố động viên

- Thành tựu
- Ghi nhận thành tựu
- Quan tâm đến công việc
- Thăng tiến
- Phát triển cá nhân

Thỏa mãn công việc



# Các lý thuyết động viên khác

- Lý thuyết kỳ vọng: dựa vào qui trình (thường cho người lao động cụ thể hay thành tựu...). Kỳ vọng khen thưởng khi có thành tựu
- Lý thuyết xác định mục tiêu: sự tồn tại của mục tiêu bản thân nó có thể thúc đẩy hành vi
- Lý thuyết công bằng: ai đóng góp nhiều cho tổ chức, sẽ được thưởng nhiều hơn (đổi xử công bằng hay không)
- Sự tham gia của nhân viên có tương quan đồng biến với sự động viên và kết quả làm việc (tham gia vào ấn định mục tiêu, định hình khen thưởng...) Sự tham dự = tang lượng thông tin

# Các chỉ trích đối với thuyết động viên



- Tất cả đều phụ thuộc vào các lý thuyết hình thành từ **Khu vực kinh doanh** (James Perry).
- Định kiến thiên về cá nhân (không giải thích được hành vi trong tổ chức)
- Giả định về ‘các tình huống mạnh’ – vấn đề kiểm định thực nghiệm (trong tổ chức công, các tình huống mạnh không tồn tại)
- Quan điểm về giá trị, qui phạm, nghĩa vụ...



# Perry và Wise (1990)

- “thiên hướng của một cá nhân khi phản ứng trước động cơ bám sát chủ yếu hoặc duy nhất vào các tổ chức công”
- Khác nhau giữa các nước
- Động cơ phục vụ công của một cá nhân càng lớn, càng có khả năng cá nhân đó tìm kiếm công việc trong các tổ chức công.
- Đo lường động cơ phục vụ công sử dụng bốn thước đo (Perry 1996):
  - Hứng thú với công việc làm chính sách công
  - Cam kết vào lợi ích công
  - Sự trách ẫn
  - Đức hy sinh





# Khía cạnh

# Hạng mục câu hỏi

Hứng thú với công việc làm chính sách công

Chính trị là một từ bẩn (nghịch đảo)\*  
Khía cạnh xin cho trong làm chính sách không hấp dẫn tôi (nghịch đảo)  
Tôi không quan tâm đến chính trị gia (nghịch đảo)\*

Cam kết vì lợi ích công

Khó để tôi quan tâm thật sự về những gì xảy ra trong cộng đồng của mình (nghịch đảo)  
Tôi đóng góp một cách vô tư cho cộng đồng  
Phục vụ công có ý nghĩa là rất quan trọng đối với tôi  
Tôi muốn thấy giới công chức làm điều tốt nhất cho cộng đồng, ngay cả khi phương hại quyền lợi của tôi  
Tôi xem phục vụ công là nghĩa vụ công dân

Sự trắc ẩn

Tôi không may mắn trước số phận của những người thiệt thòi (nghịch đảo)  
Đa số các chương trình xã hội đều rất quan trọng không thể thiếu  
Tôi khó kìm chế cảm xúc khi thấy người khác đau khổ  
Với tôi lòng ái quốc bao gồm việc chăm lo phúc lợi của người khác  
Tôi ít khi để ý đến phúc lợi của người tôi không quen (nghịch đảo)  
Tôi luôn được nhắc nhở bởi những sự kiện xung quanh về việc chúng ta phụ thuộc lẫn nhau như thế nào  
Tôi không thấy đồng cảm với người thiếu thốn khi họ không nỗ lực tự giúp mình trước.  
Ít có chương trình công nào mà tôi hoàn toàn ủng hộ (nghịch đảo)

Đức hy sinh

Tạo sự khác biệt trong xã hội có ý nghĩa với tôi hơn là thành tựu cá nhân  
Tôi tin nghĩa vụ là trên hết  
Với tôi thành công về mặt tài chính quan trọng hơn cả làm điều tốt (nghịch đảo)  
Đa phần những gì tôi làm là vì mục tiêu cao cả hơn bản thân  
Phục vụ công dân mang lại cảm giác tuyệt vời bất kể không ai trả công cho tôi  
Tôi nghĩ người ta phải trả lại cho xã hội nhiều hơn những gì họ nhận được  
Tôi thuộc số người ít ỏi sẵn lòng mất đi cái riêng của mình để giúp người khác  
Tôi sẵn sàng chịu hy sinh to lớn vì xã hội tốt đẹp

# Tóm lại

---



- Một điều quan trọng về động viên trong Khu vực công là **các cá nhân làm việc vì nhiều lý do khác nhau**
- Lý do của người này không hẳn là lý do của người khác khi họ quyết định làm việc trong Khu vực công

# “Lý thuyết qui trình về Động viên phục vụ công PSM”



- James Perry (2000)
- Bối cảnh lịch sử xã hội: giáo dục (đào tạo chuyên môn), xã hội hóa (tôn giáo, công dưỡng dục...) sự kiện trong đời
- Bối cảnh động viên:
  - Động cơ thể chế (niềm tin, giá trị, ý thức hệ)
  - Đặc tính công việc (thường nhật, ít tổ chức)
  - Động cơ tổ chức
  - Môi trường tổ chức (nhà vệ sinh, nội thất, máy tính...)

# “Lý thuyết qui trình PSM”



- Đặc tính cá nhân:

Khả năng

Năng lực

Nhận thức cá nhân (giá trị và bản sắc)

Tiến trình tự điều chỉnh

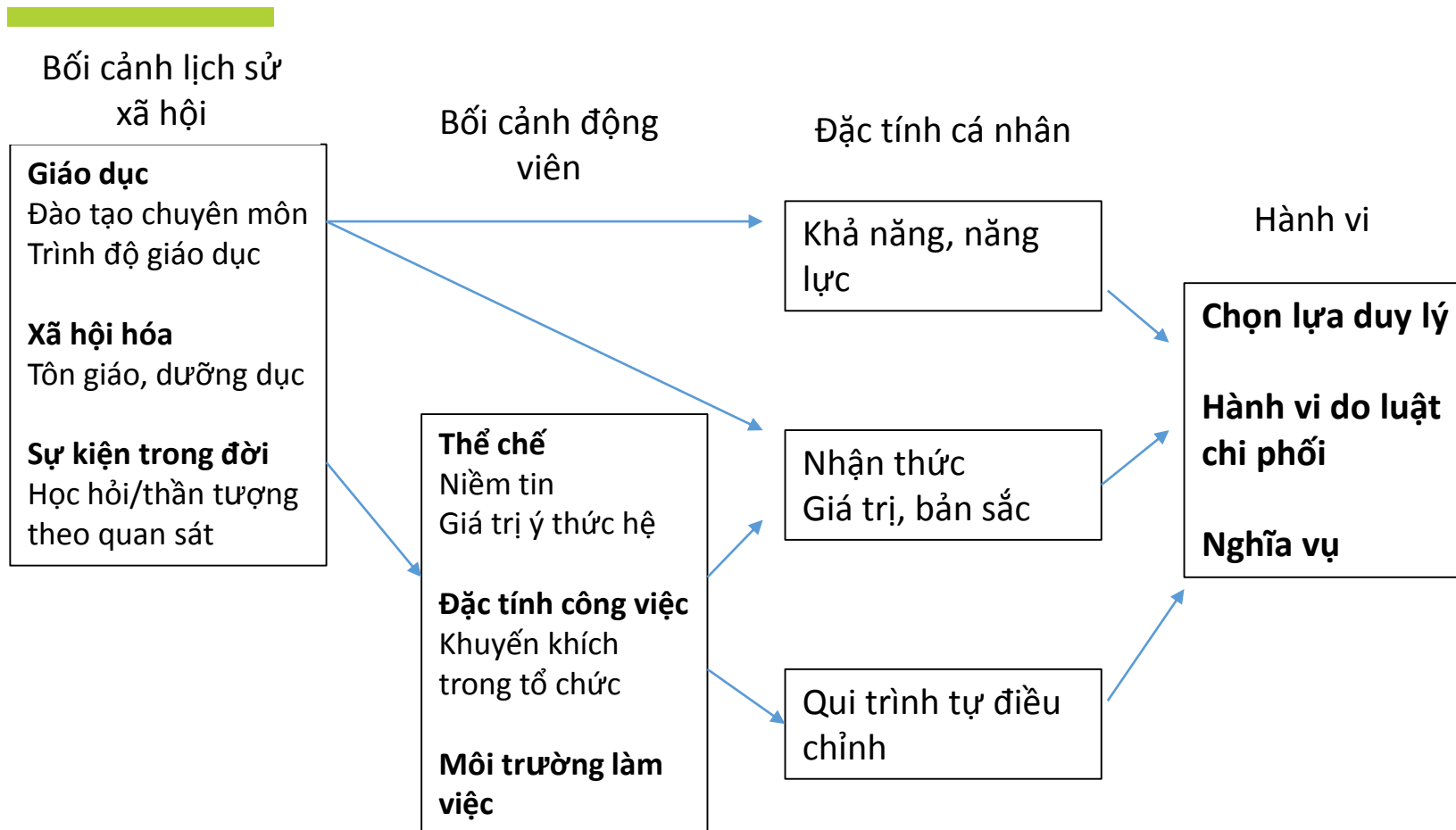
- Hành vi:

Chọn lựa duy lý theo lôgich hệ quả

Hành vi do luật điều chỉnh

Nghĩa vụ





# Ko và Jun (2015)



- Tác động của động cơ việc làm lên ý định nghề nghiệp của sinh viên trong Khu vực công ở Trung Quốc, Singapore và Hàn Quốc
- Sinh viên xếp hạng tương lai ổn định và đảm bảo, cùng lương cao là cao nhất trong các yếu tố động viên
- Sinh viên thích làm công chức xếp hạng cơ hội tạo lợi ích cho xã hội cao hơn (nhưng vẫn thấp hơn hai yếu tố nội tại)
- Vị thế xã hội và uy tín cao là yếu tố động viên cao hơn cả lợi ích xã hội
- Cơ hội học hỏi điều mới/cơ hội thăng tiến là thấp



- Ở Singapore, hơn 71% sinh viên tin rằng các công chức đều cam kết vào công việc (Trung Quốc, không nhiều lắm)
- 21% sinh viên Singapore cho rằng công chức không có năng lực (so với Khu vực tư)
- 76% sinh viên Singapore cho rằng công chức là các nhà chuyên môn (Trung Quốc 34%, Hàn Quốc 49%).
- Niềm tin vào chính phủ là cao hơn ở Singapore, Trung Quốc



- Sinh viên Hàn Quốc – xem mức lương là yếu tố quan trọng thì không muốn chọn Khu vực công
- Động cơ dựa vào qui phạm (lợi ích cho xã hội) là cao ở Singapore, và Hàn Quốc, không có ý nghĩa thống kê ở Trung Quốc

Xu hướng chọn việc	Trung Quốc	Kết quả	Singapore	Tổng
Tư nhân	51.6%	36.9%	68.6%	52.5%
Nhà nước	48.4%	63.1%	31.4%	47.4%



# Q&A



## CONTACT

### **Fulbright School of Public Policy and Management**

232/6 Vo Thi Sau, District 3, HCMC

T: (028) 3932 5103

F: (08) 3932 5104

E-mail: [info.fsppm@fuv.edu.vn](mailto:info.fsppm@fuv.edu.vn)

Web: [www.fsppm.fuv.edu.vn/](http://www.fsppm.fuv.edu.vn/)