



## CHƯƠNG 2:

# Tạo động lực cho cấp dưới

*Làm thế nào để cấp dưới làm việc tích cực?*



# Nội dung

- Bản chất của tạo động lực
- Các lý thuyết tạo động lực
  - Thuyết về thang bậc nhu cầu
  - Thuyết về hai yếu tố
  - Thuyết kỳ vọng
  - Thuyết công bằng
- Công cụ tạo động lực
  - Công cụ tài chính
  - Công cụ phi tài chính
- Quá trình tạo động lực



# Khái niệm tạo động lực

- ❖ ...là một tập hợp của các yếu tố bên ngoài và bên trong dẫn tới các hành vi liên quan đến việc **thiết lập, định hướng hình thức, thời gian và cường độ** của hành động (Pinder, 1998).
- ❖ ...động lực làm việc là sự **khát khao** và **tự nguyện** của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt mục tiêu của tổ chức; là **sự thôi thúc, sự kiên định** và **bền bỉ** trong quá trình làm việc (Stee & Porter, 1983)



# Nội lực và ngoại lực

Động lực  
bên ngoài

Động lực  
bên trong



## Nội lực và ngoại lực

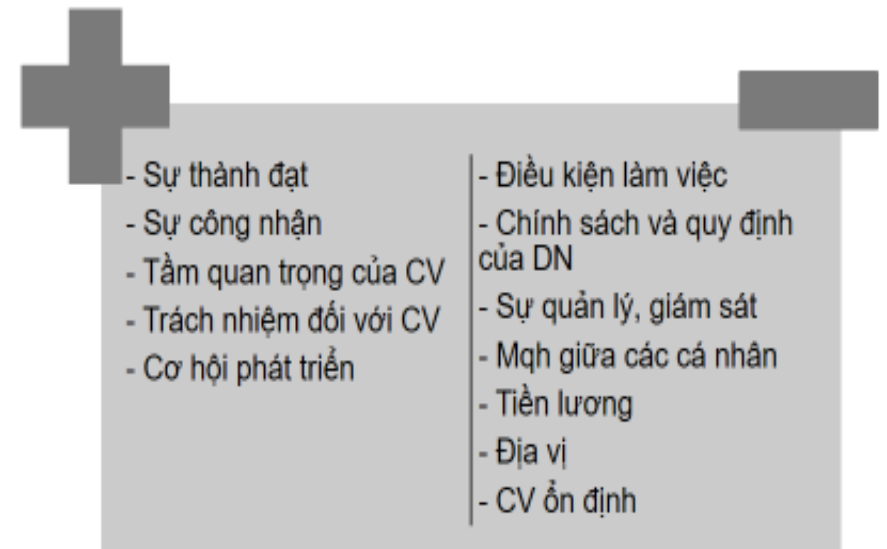
- Nội lực (động lực nội tại) mang lại sự nhiệt huyết, thúc đẩy, duy trì trạng thái làm việc tích cực cho nhân viên
- Động lực nội tại mang lại hiệu quả công việc cao, nhiều khi còn hơn cả mong đợi của nhà lãnh đạo
- Động lực nội tại là nguồn gốc của sự sáng tạo không ngừng
- Ngoại lực (động lực bên ngoài) có tác dụng theo thời gian, thậm chí thời điểm
- Nhà lãnh đạo nhiều khi không thể phân biệt được nội lực và ngoại lực
- Các biện pháp thúc đẩy ngoại lực nhiều khi không thể làm thay đổi nội lực



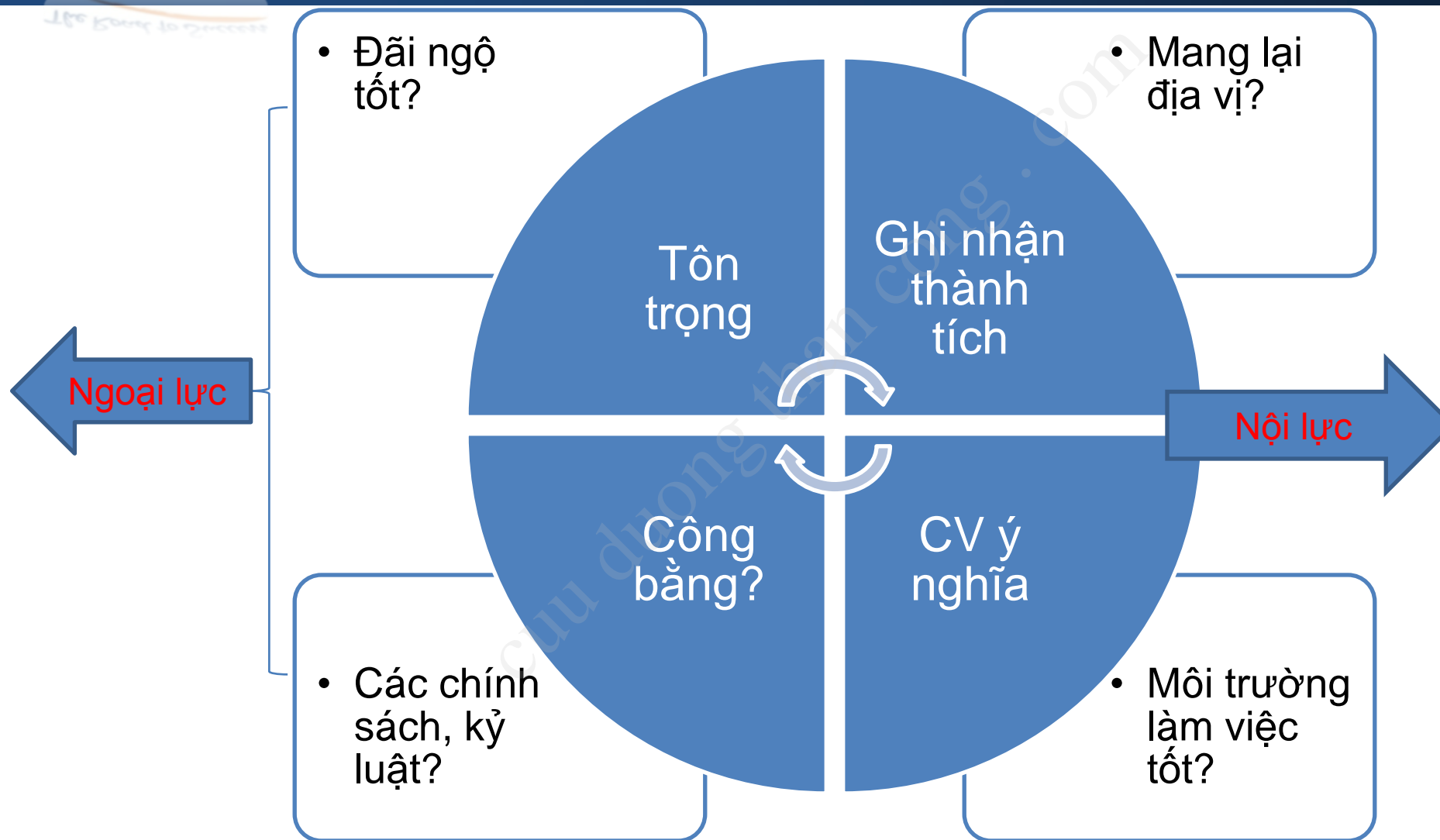
## Các lý thuyết tạo động lực

- ❖ Thuyết 5 cấp độ nhu cầu (Maslow, 1890)
- ❖ Thuyết hai yếu tố (Herberzg, 1959)
- ❖ Thuyết kỳ vọng (Vroom)
- ❖ Thuyết công bằng (Adams, 1963)

### THUYẾT 2 YẾU TỐ CỦA HERZBERG



# Tạo động lực bằng cách nào là tối ưu?





## Một số điểm chung về lý thuyết

- Các yếu tố mang lại động lực cao (tạo ra nội lực) thuộc về cấp độ cao trong tháp nhu cầu, là nhu cầu được tôn trọng, được thừa nhận, được đối xử công bằng
- Người lao động thường mong muốn sự công bằng (người Việt Nam- *không sợ thiếu chỉ sợ không công bằng*)
- Ngay cả khi được thừa nhận mà không công bằng cũng khiến người lao động mất động lực làm việc!





# Áp dụng lý thuyết công bằng trong việc tạo động lực làm việc cho cấp dưới

- ❖ **Công bằng trong kết quả:** phân phối lợi ích thu được từ kết quả công việc (thu nhập, đãi ngộ)
- ❖ **Công bằng quy trình:** thực hiện công khai, minh bạch, rõ ràng, khách quan, không thiên vị và phù hợp với những tiêu chuẩn đạo đức xã hội trong việc thực hiện một quy trình công việc (ví dụ quy trình đánh giá kết quả công việc, quy trình bổ nhiệm, trả lương...).
- ❖ **Công bằng trong đối xử:** nhu cầu của người lao động được cấp trên giao tiếp và đối xử thân thiện (thể hiện trong việc phân công công việc, nhìn nhận đúng về bản thân họ, được cung cấp thông tin một cách đầy đủ, khách quan như với những người khác...)



## Những áp lực của sự thay đổi

- Người lao động cùng một lúc muốn thỏa mãn nhiều nhu cầu khác nhau
- Người lãnh đạo cùng một lúc không thể cân bằng nhu cầu của các bên liên quan (bên trong và bên ngoài)
- Sự hạn chế về nguồn lực



# Áp dụng...

*Làm thế nào để trong điều kiện khó khăn nhất, cấp dưới vẫn luôn đồng hành cùng lãnh đạo?*

- Tạo động lực trong giai đoạn khủng hoảng?
- Áp dụng các lý thuyết tạo động lực giải quyết những mâu thuẫn trong tổ chức! (xem clip)



**CHÚC THÀNH CÔNG**