

TỊCH TÔNG LON

Người dịch: HÀ GIANG

12

PHƯƠNG PHÁP

KHÍCH LÊ
NHÂN VIÊN

TIỀN KHÔNG LÀM ĐƯỢC



NHÀ XUẤT BẢN THANH NIÊN

Chủ biên: TỊCH TÔNG LONG

Người dịch: HÀ GIANG

Ths. Nguyễn Duy Chức

12

phương pháp *khích lệ nhân viên* **tiền** không làm được

NHÀ XUẤT BẢN THANH NIÊN

Lời nói đầu

Ngày nay, nói đến các thương hiệu nổi tiếng thế giới, chúng ta không thể không nhắc đến Apple, Microsoft, Coca Cola... Những doanh nghiệp này không chỉ nổi tiếng về thương hiệu sản phẩm mà còn có văn hóa doanh nghiệp rất nổi trội. Nhiều nhân viên làm việc trong những công ty này không chỉ vì lương cao, chế độ đãi ngộ tốt, mà còn vì một vài nguyên nhân quan trọng khác. Đó là sự say mê, nhiệt tình, niềm vui, vinh dự, tự hào, là cảm giác mới mẻ...

Thực ra, sau khi đi sâu tìm hiểu, chúng ta sẽ thấy rằng, những công ty này có những chiêu kích lệ nhân viên vô cùng đặc biệt. Sự kích lệ đó là gì vậy? Chúng ta nên kích lệ như thế nào? Chuyên gia quản lí người Mỹ Berelson và Steiner đã định nghĩa về sự kích lệ như sau: "Tất cả điều kiện, hi vọng, mong muốn, động lực mà trong lòng muốn có đều trở thành sự kích lệ đối với con người – Đó là một trạng thái nội tâm bên trong mỗi con người". Hành vi của con người đều xuất phát từ những động cơ nào đó, mà động cơ lại là một loại trạng thái tinh thần. Trạng thái tinh thần này có tác dụng kích thích, thôi thúc và tăng cường hoạt động của con người.

Hàng năm, một số công ty khảo sát và kết quả cho thấy, chỉ có 21% nhân viên tận tụy với công việc. Họ có thái độ tích cực, cầu tiến trong công việc của mình và mong muốn cống hiến hết sức mình cho doanh nghiệp. Các nhân viên khác thì có thái độ và hành vi tận tụy với công việc ở mức độ khác nhau, điều này ảnh hưởng trực tiếp đến sự cống hiến của họ đối với doanh nghiệp. Tại sao mức độ tận tụy trong công việc của nhân viên lại không cao? Điều nhân viên muốn là gì? Điều gì ảnh hưởng đến mức độ tận tụy trong công việc của họ? Những người quản lí nên bồi dưỡng tinh thần

12 phương pháp khích lệ nhân viên **tiền** không làm được

làm việc tận tụy và nâng cao mức độ tận tụy với nghề nghiệp cho nhân viên như thế nào? Những vấn đề này đang đợi các nhà quản lí giải đáp.

Khích lệ nhân viên là một bài học lớn, nói thì đơn giản nhưng thực hiện lại phức tạp. Khi nói đến việc khích lệ, nhiều lãnh đạo sẽ nghĩ ngay đến khích lệ nhân viên bằng tiền. Mặc dù chúng ta không coi thường hay phủ nhận chế độ và chính sách thưởng tiền hợp lí và khoa học của một số doanh nghiệp, nhưng việc đãi ngộ bằng lương, tiền không thể giải quyết được mọi vấn đề: Một là lương thưởng không phải là nguyên nhân duy nhất ảnh hưởng đến lòng yêu nghề của nhân viên, thậm chí không phải là nguyên nhân quan trọng nhất. Hai là người quản lí có phát huy được khả năng lãnh đạo của mình hay không sẽ có ảnh hưởng rất lớn đến lòng yêu nghề của nhân viên.

Sau khi tổng kết kinh nghiệm nhiều năm giảng bài cho các doanh nhân, tôi cho rằng, khích lệ nhân viên mà không dùng đến tiền quan trọng hơn và có hiệu quả hơn, với những doanh nghiệp không biết và không làm được việc này, rõ ràng phải chi phí nhiều mà chưa chắc đã có hiệu quả. Hay nói cách khác, khích lệ nhân viên không dùng đến tiền chính là doanh nghiệp đang tiết kiệm tiền, đây là lợi ích quan trọng nhất, chỉ khi nào tinh thần nhân viên được khích lệ thì đó mới được coi là sự khích lệ hiệu quả nhất.

Chúng ta đều biết nhu cầu của con người rất phong phú, đa dạng, mà nhu cầu vật chất đơn giản chỉ là nhu cầu ở mức thấp nhất. Trong xã hội ngày nay, nhân viên không chỉ đòi hỏi doanh nghiệp trả lương cao, mà họ còn đòi hỏi được tín nhiệm, được tôn trọng và thực hiện giá trị của bản thân. Trong tình huống này, nhà quản lí không thể dùng tiền và vật chất để kích thích sự cần cù, nhiệt tình của nhân viên đối với công việc và công ty. Ngoài ra, đối với doanh nghiệp, sự khích lệ bằng tiền và vật chất không chỉ tốn kém, mà còn dễ gây tác dụng ngược lại. Nếu chỉ sử dụng tiền và vật chất để khích lệ, chắc chắn sẽ kích thích tâm lí so sánh, tham lam, ỷ lại của nhân viên.

Từ một góc độ khác, khích lệ nhân viên bằng vật chất sẽ quyết định chế độ, quy định thưởng phạt nghiêm khắc của công ty, người quản lí không thể tùy tiện quyết định; nhưng nếu khích lệ bằng tinh thần thì có thể thực hiện bất cứ lúc nào, mang lại niềm vui, sự thoải mái về mặt tinh thần cho

nhân viên. Hành động khích lệ bằng tinh thần dễ làm, dễ thực hiện, hiệu quả giống như những giọt nước nhỏ ngày qua ngày rỏ xuống tảng đá, trong thời gian ngắn sẽ không thấy kết quả rõ rệt, nhưng dần dần, giọt nước đó sẽ tạo ra sức mạnh bất ngờ, tạo ra hiệu quả rõ rệt, đó chính là sức mạnh “nước chảy đá mòn” và tạo hiệu quả “mưa thuận gió hòa”.

Hiện nay, các bậc cha mẹ thường hay phàn nàn con cái họ nghiện chơi game, bỏ bê học hành, suốt ngày sa đà trên internet. Thực ra, không chỉ có trẻ nghiện chơi game mà người lớn cũng vậy. Tại sao trò chơi chém quả, Angry bird trên điện thoại lại thịnh hành như vậy? Lẽ nào chỉ có trẻ con chơi? Tại sao chúng ta có thể thức thâu đêm suốt sáng để chơi game mà không thấy mệt? Đó là vì tất cả các trò chơi đều được lập trình theo mức độ từ dễ đến khó, từ đơn giản đến phức tạp. Những trò chơi này dễ hiểu, dễ học, có rất nhiều cửa ải, nhưng chỉ cần vượt qua cửa là sẽ có thưởng. Quy tắc trò chơi chính là cứ cố gắng là vượt qua, không cố gắng sẽ thất bại, vì vậy luôn thu hút người tham gia trò chơi.

Chính điều này là gợi ý tốt nhất để chúng ta đặt ra chế độ khích lệ nhân viên. Việc khích lệ cần có mức độ, có tính thực tế, tính thử thách và tính cạnh tranh, đồng thời đem lại cho nhân viên cảm giác hài lòng về mặt tâm lý. Giữ được mức độ khích lệ phù hợp sẽ khiến đối tượng được khích lệ luôn cố gắng phấn đấu không biết mệt mỏi. Ngược lại, nếu việc khích lệ đối tượng không thích hợp, đối tượng quá dễ dàng nhận được phần thưởng hoặc hay bị phạt sẽ không đạt mục đích khích lệ. Muốn doanh nghiệp phát triển lâu dài, vững bền, ngoài việc không ngừng nâng cao tố chất của người quản lý, có phương pháp quản lý khoa học và chính sách sử dụng người lao động đúng đắn, người quản lý cần biết khích lệ nhân viên, hiểu được phương pháp khích lệ không dùng đến tiền. Khi nhân viên nhìn thấy phong độ xuất sắc của người quản lý, nhận được sự khích lệ tinh thần ngoài tiền lương và vật chất, lại được làm việc trong môi trường doanh nghiệp đoàn kết, phát triển, họ sẽ thấy rằng tiền lương không phải là nguyên nhân duy nhất khiến họ cố gắng làm việc, cống hiến và gắn bó với công ty. Đương nhiên lúc đó họ sẽ rất trung thành với công ty, cố gắng làm việc hết sức mình vì công ty. Doanh nghiệp ổn định, đoàn kết mới có thể phát triển nhanh và mạnh.

12 phương pháp khích lệ nhân viên **tiền** không làm được

Tư duy quản lí quyết định hành vi quản lí, trình độ suy nghĩ của người quản lí quyết định trình độ quản lí. Tư duy quản lí khác nhau đem lại hiệu quả quản lí khác nhau. Người lãnh đạo doanh nghiệp xuất sắc có thể để nhân viên của mình ở vị trí quản lí thực sự trong lĩnh vực chuyên môn và trở thành người chủ thực sự của doanh nghiệp. Họ tôn trọng giá trị của mỗi nhân viên, chú ý nâng cao tố chất và năng lực của nhân viên trong công việc, phát huy tính năng động của mỗi nhân viên - tích cực để sở trường và ưu thế của nhân viên phát triển toàn diện. Chính phương pháp khích lệ nhân viên không dùng đến tiền đã mang lại lợi ích to lớn cho những công ty nổi tiếng.

Không có nhân viên kém, chỉ có nhân viên không được đào tạo bài bản; không có doanh nghiệp kém, chỉ có doanh nghiệp không có phương pháp hiệu quả; không sự bế tắc trong quan hệ của nhân viên và lãnh đạo, chỉ có sự khích lệ kém hiệu quả. Cuốn sách này kết hợp một số vấn đề thường gặp trong quá trình giảng dạy cho các doanh nhân của tác giả, giải thích tỉ mỉ 12 phương pháp khích lệ nhân viên không dùng đến tiền, từ đó giới thiệu tường tận phương pháp và cách thức khích lệ nhân viên khác nhau từ nhân viên mới, nhân viên giàu kinh nghiệm, nhân viên làm việc tận tụy và nhân viên cốt cán của công ty. Cuốn sách chính là vũ khí đặc lực, là gợi ý hiệu quả để những người quản lí doanh nghiệp học hỏi và nắm bắt, thúc đẩy doanh nghiệp phát triển bền vững, giúp nhân viên của họ ngày càng trưởng thành và tiến bộ. Tác giả hi vọng cuốn sách sẽ giúp ích cho các nhà quản lí doanh nghiệp thúc đẩy lợi ích doanh nghiệp, khiến nhân viên làm việc tận tụy, gán bó và xây dựng doanh nghiệp phát triển hiệu quả.

Kính mong độc giả, các nhà quản lí tham khảo và chân thành phê bình góp ý.

TỊCH TÔNG LONG

Mục lục

CHƯƠNG I

NHÂN VIÊN GIỎI LÀ NHỜ CÓ SỰ KHÍCH LỆ 15

BÀI 1: CHỈ CÓ NHÂN VIÊN TẬN TỤY MỚI TẠO RA LỢI ÍCH CHO DOANH NGHIỆP 17

- I. Nguyên nhân nào khiến nhân viên không tận tụy làm việc? 17
- II. Thế nào là nhân viên tận tụy, yêu nghề? 24
- III. Làm thế nào để tạo tinh thần yêu nghề cho nhân viên? 27

BÀI 2: BA NGUYÊN TẮC TRONG VIỆC ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN 31

- I. Nguyên tắc 1: Đáp ứng lợi ích của khách hàng..... 31
- II. Nguyên tắc 2: Phát huy sở trường của nhân viên 32
- III. Nguyên tắc 3: Phù hợp với mục tiêu sứ mệnh của công ty 35

BÀI 3: KẾT QUẢ QUAN TRỌNG HƠN QUÁ TRÌNH..... 38

- I. XÂY DỰNG CƠ CHẾ KHEN THƯỞNG KHÍCH LỆ BẰNG KẾT QUẢ..... 38
- II. KẾT QUẢ ĐÚNG ĐẮN CẦN DỰA TRÊN ĐỊNH HƯỚNG ĐÚNG ĐẮN..... 44
- III. KẾT QUẢ TỐT GẮN LIỀN VỚI VIỆC THỰC HIỆN HIỆU QUẢ..... 46

CHƯƠNG II

THÀNH CÔNG CỦA VIỆC KHÍCH LỆ BẮT ĐẦU TỪ VIỆC THAY ĐỔI TƯ DUY QUẢN LÝ51

BÀI 1: QUẢN LÝ BẮT ĐẦU TỪ VIỆC THAY ĐỔI TƯ DUY CỦA BẢN THÂN53

I. HIỂU NHU CẦU TÂM LÝ CỦA NHÂN VIÊN..... 53

II. NHƯỢC ĐIỂM VÀ TÍNH CỰC ĐOAN TRONG PHƯƠNG PHÁP KHÍCH LỆ TRUYỀN THỐNG 57

III. ƯU ĐIỂM CỦA BIỆN PHÁP KHÍCH LỆ BẰNG TINH THẦN..... 60

BÀI 2: KHÍCH LỆ CÓ HIỆU QUẢ CAO BẮT ĐẦU TỪ VIỆC QUẢN LÝ BẢN THÂN 65

I. NGƯỜI QUẢN LÝ CẦN TU DƯỠNG BẢN THÂN..... 65

II. MUỐN QUẢN LÝ TỐT CẤP DƯỚI, TRƯỚC TIÊN CẦN QUẢN LÝ TỐT BẢN THÂN.... 68

III. DÙNG CHÍNH BẢN THÂN MÌNH ĐỂ KHÍCH LỆ NHÂN VIÊN..... 71

BÀI 3: THỰC HIỆN LUÔN TỐT HƠN LỜI HỨA75

I. BỐN PHẨM CHẤT NGƯỜI QUẢN LÝ CẦN RÈN LUYỆN 75

II. NÂNG CAO MỨC ĐỘ TÍN NHIỆM CỦA NGƯỜI QUẢN LÝ..... 78

III. NHẬN BIẾT ĐÚNG ĐẮN CÁ TÍNH CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO VÀ CÁ TÍNH CÁ NHÂN CỦA BẢN THÂN..... 81

IV. KINH NGHIỆM QUẢN LÝ CỦA LÍ GIA THÀNH 82

BÀI 4: RÈN LUYỆN SỨC ẢNH HƯỞNG: TẠO RA SỨC MẠNH ĐƯỢC NHIỀU NGƯỜI ỦNG HỘ 87

I. THẾ NÀO LÀ SỨC ẢNH HƯỞNG CỦA NGƯỜI QUẢN LÝ? 87

II. NẮM BẮT ĐÚNG ĐẴN QUY LUẬT NHÂN QUẢ..... 89

III. CÙNG NHÂN VIÊN KẾT THÀNH MỘT KHỐI 92

IV. CHIA SẺ THÀNH QUẢ PHÁT TRIỂN VỚI NHÂN VIÊN 94

CHƯƠNG III

KHÍCH LỆ HIỆU QUẢ – QUY TẮC ĐỐI VỚI NHÂN VIÊN MỚI 97

BÀI 1: QUY TẮC 1: XÂY DỰNG MỤC TIÊU - NHÂN VIÊN CẦN BIẾT YÊU CẦU VỊ TRÍ CÔNG VIỆC TRONG CÔNG TY 99

I. NHÂN VIÊN CẦN HIỂU TẦM NHÌN PHÁT TRIỂN CỦA DOANH NGHIỆP..... 99

II. CHỈ RÕ PHƯƠNG HƯỚNG PHẤN ĐẤU CHO NHÂN VIÊN 101

III. ĐẶT MỤC TIÊU CÔNG VIỆC RÕ RÀNG VỚI NHÂN VIÊN 103

IV. XÂY DỰNG PHƯƠNG HƯỚNG PHÁT TRIỂN CÔNG VIỆC ĐÚNG ĐẴN 106

V. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ CÔNG VIỆC ĐÚNG ĐẴN..... 108

BÀI 2: QUY TẮC 2: ĐỪNG ĐỂ “CÓ BỘT” MÀ KHÔNG “GỘT NÊN HỒ” - CUNG CẤP THIẾT BỊ, TÀI LIỆU CẦN THIẾT CHO NHÂN VIÊN LÀM VIỆC 111

I. TẠO MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC THÂN THIỆN..... 111

12 phương pháp khích lệ nhân viên **tiền** không làm được

II. TẠO CƠ HỘI PHÁT TRIỂN BÌNH ĐẲNG CHO NHÂN VIÊN.....	113
III. ĐẦU TƯ VÀO NHÂN VIÊN XUẤT SẮC.....	115
IV. TRỌNG THƯỜNG NHÂN VIÊN “LÀM CÔNG VIỆC NGUY HIỂM”.....	119

BÀI 3: QUY TẮC 3: KHEN NGỢI “BẢY NGÀY MỘT LẦN” VỚI NHÂN VIÊN MỚI.....121

I. NHÂN VIÊN HI VỌNG ĐƯỢC CÔNG NHẬN	121
II. BẢY NGÀY BIỂU DƯƠNG MỘT LẦN VỚI NHÂN VIÊN MỚI	123
III. NẮM BẮT MỨC ĐỘ KHEN NGỢI.....	125
IV. BA LỢI ÍCH TỪ VIỆC KHEN NGỢI NHÂN VIÊN.....	126

CHƯƠNG IV

QUY TẮC KHÍCH LỆ ĐỐI VỚI NHÂN VIÊN CÓ KINH NGHIỆM .. 129

BÀI 1: QUY TẮC 4: KHAI THÁC TÀI NĂNG THIÊN BẨM - ĐỂ NHÂN VIÊN LÀM VIỆC THEO SỞ TRƯỞNG

131

I. PHÁT HUY ƯU THẾ CỦA NHÂN VIÊN.....	131
II. ĐỂ TÀI NĂNG BẨM SINH TRỞ THÀNH ĐỘNG LỰC TRƯỞNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN	132
III. GIÚP NHÂN VIÊN CÓ CẢM GIÁC ĐÃ TÌM ĐƯỢC CÔNG VIỆC PHÙ HỢP.....	134
IV. TÌM LẠI PHƯƠNG HƯỚNG NGHỀ NGHIỆP CHO NHÂN VIÊN.....	137

**BÀI 2: QUY TẮC 5: QUAN TÂM ĐẾN THỂ GIỚI NỘI TÂM
CỦA NHÂN VIÊN 140**

I. KHÔNG COI NHẸ CUỘC SỐNG CÁ NHÂN CỦA NHÂN VIÊN 140

II. QUAN TÂM ĐẾN CUỘC SỐNG CỦA NHÂN VIÊN NHƯ THẾ NÀO?..... 142

III. KHÔNG COI NHẸ VIỆC “ĐẦU TƯ” TÌNH CẢM 144

IV. QUAN TÂM ĐẾN SỨC KHỎE TÂM LÍ CỦA NHÂN VIÊN 146

**BÀI 3: QUY TẮC 6: TÍCH CỰC TRẢ LỜI - COI TRỌNG Ý KIẾN
CỦA NHÂN VIÊN 149**

I. “Ý KIẾN CỦA TÔI CÓ ĐƯỢC COI TRỌNG KHÔNG?”..... 149

II. SÁNG KIẾN CỦA NHÂN VIÊN LÀ TÀI SẢN VÔ HÌNH..... 151

III. KHÍCH LỆ NHÂN VIÊN TÍCH CỰC NÊU Ý KIẾN 152

IV. COI TRỌNG Ý KIẾN PHẢN ĐỐI CỦA NHÂN VIÊN 156

CHƯƠNG V

**QUY TẮC KHÍCH LỆ ĐỐI VỚI NHÂN VIÊN
GIÀU KINH NGHIỆM 161**

BÀI 1: QUY TẮC 7: KỊP THỜI KHÍCH LỆ NHÂN VIÊN PHÁT TRIỂN .163

I. BẢN CHẤT CỦA QUẢN LÝ CHÍNH LÀ QUẢN LÝ BẰNG SỰ THÂN THIỆN 163

II. SỰ KHÁC BIỆT GIỮA CÁC NHÂN VIÊN, KHÍCH LỆ ĐÚNG CÁCH..... 166

III. KHÍCH LỆ CÙNG CÁN NẮM BẤT THỜI CƠ TỐT NHẤT..... 168

12 phương pháp khích lệ nhân viên **tiền** không làm được

BÀI 2: QUY TẮC 8: Ý THỨC TRÁCH NHIỆM - LUÔN ĐỂ NHÂN VIÊN CẢM NHẬN ĐƯỢC GIÁ TRỊ CỦA CÔNG VIỆC 170

- I. DUNG HÒA SỨC MỆNH CỦA NHÂN VIÊN VÀ TẬP THỂ..... 170
- II. TĂNG CƯỜNG Ý THỨC TRÁCH NHIỆM CỦA NGƯỜI QUẢN LÝ..... 173
- III. LẤY MÌNH LÀM GƯƠNG, DŨNG CẢM GÁNH VÁC TRÁCH NHIỆM 176
- IV. LÀM VIỆC VỚI THÁI ĐỘ XÂY DỰNG 180

BÀI 3: QUY TẮC 9: THƯỜNG XUYỀN KHEN NGỢI - KHÍCH LỆ NHÂN VIÊN LÀM VIỆC TỐT HƠN 184

- I. SỰ TÍN NHIỆM LÀ CẢNH GIỚI CAO NHẤT TRONG MỐI QUAN HỆ
GIỮA NGƯỜI VỚI NGƯỜI..... 184
- II. XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP THÂN THIỆN NHƯ GIA ĐÌNH..... 186
- III. TỔ CHỨC BIỂU DƯƠNG KHI CẦN THIẾT..... 188

CHƯƠNG VI

QUY TẮC KHÍCH LỆ ĐỐI VỚI NHÂN VIÊN CỐT CÁN .. 191

BÀI 1: QUY TẮC 10: TRỌNG TÌNH CẢM - CHỈ ĐẠO KHÔNG BẰNG LÀM BẠN 193

- I. KHÍCH LỆ NHÂN VIÊN KẾT BẠN..... 193
- II. ĐỐI XỬ VỚI NHÂN VIÊN NHƯ BẠN BÈ..... 194

Mục lục

III. KHÉO LÉO LỢI DỤNG MÂU THUẤN ĐỂ GẮN KẾT NHÂN VIÊN.....	197
IV. BỒI DƯỠNG THÁI ĐỘ SỐNG YÊU ĐỜI CHO NHÂN VIÊN	199
BÀI 2: QUY TẮC 11: CỨ MỖI 6 THÁNG LÀ PHẢI PHÁT HIỆN ĐƯỢC SỰ TIẾN BỘ CỦA NHÂN VIÊN	201
I. TÌM VỊ TRÍ CÔNG VIỆC THÍCH HỢP NHẤT CHO NHÂN VIÊN	201
II. TẠO ĐIỀU KIỆN CHO NHÂN VIÊN TIẾP TỤC PHÁT TRIỂN Ở VỊ TRÍ CÔNG VIỆC CỦA MÌNH.....	203
III. GẶP PHẢI “KHÓ KHĂN” NÊN LÀM THẾ NÀO?	207
IV. KHÔNG KIÊU NGẠO, KHÔNG NÓNG VỘI CŨNG LÀ MỘT SỰ KHÍCH LỆ	208