

NGHỆ THUẬT KIẾN TẠO ĐỘNG LỰC CHO NHÂN VIÊN



Những yếu tố giúp doanh nghiệp
thu hút và giữ chân nhân tài

Ota Hajime

Đoàn Hồng Ly dịch



NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

NGHỆ THUẬT KIẾN TẠO ĐỘNG LỰC CHƠ NHÂN VIÊN

SAIKYO NO MOTIVATION JUTSU

by Hajime Ota

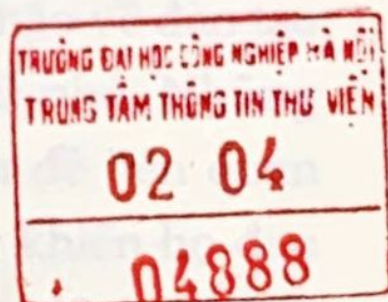
Copyright © 2016 Hajime Ota

Vietnamese translation rights arranged with Nippon Jitsugyo
Publishing Co., Ltd. through Japan UNI Agency, Inc. and Squirrel
Rights Agency. All Rights Reserved. © Culture JSC.

Công ty Cổ phần Văn hóa và Truyền thông Việt Nam

Xuất bản và phát hành lần đầu tiên tại Việt Nam

NGHỆ THUẬT KIẾN TẠO ĐỘNG LỰC CHO NHÂN VIÊN



Những yếu tố giúp doanh nghiệp
thu hút và giữ chân nhân tài

Ota Hajime

Đoàn Hồng Ly dịch



NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

Lời nói đầu

Khi tôi có buổi nói chuyện tại hội thảo về đào tạo doanh nhân trẻ cho các công ty vừa và nhỏ. Những người tham gia đã đưa ra một vài vấn đề liên quan đến tổ chức và quản lý nhân viên đang khiến họ đau đầu. Tôi sẽ khái quát lại một số nội dung đã được đưa ra bàn luận:

- Người trẻ ngày nay khó có thể tìm cho mình chỗ đứng.
- Hiện nay những nhân viên không muốn thăng tiến ngày càng tăng.
- Làm sao có thể tạo động lực cho nhân viên trong khi đồng lương tăng không đáng kể.
- Tôi không hiểu được vai trò của người lãnh đạo.
- Tôi cảm thấy dường như công việc đang trở nên nhàm chán.
- Tôi có những cấp dưới quá sợ thất bại.
- Tôi thấy khổ sở vì cấp dưới không ai dám công nhận tiềm năng của mình.

- Tôi muốn làm giảm bớt đi tham vọng của chính mình.
- Tôi phải làm gì với những nhân viên không chịu thay đổi?
- Tôi mệt mỏi với những nhân viên luôn ỷ lại, không có chút tự lập nào.
- Tôi muốn cải thiện quan hệ với cấp dưới khi làm việc nhóm.
- Tôi phải đối đãi như thế nào với những nhân viên xuất sắc?
- Tôi nên xử lý ra sao với những nhân viên chỉ giỏi đổ lỗi cho người khác?
- Tôi đau đầu vì có những nhân viên suy nghĩ kiểu “ếch ngồi đáy giếng”.
- Cấp dưới của tôi thụ động và chẳng mấy hăng hái trong công việc.
- Tôi vẫn chưa biết cách khen chê nhân viên của mình sao cho đúng.
- Cấp dưới của tôi không chịu nỗ lực.

Nếu nhìn vào những ý kiến này, không khó để nhận thấy những vấn đề mà các nhà kinh doanh trẻ

đang phải đối mặt hầu hết đều liên quan đến việc: *làm thế nào để tạo động lực cho nhân viên?* Thực chất đây là bài toán khó khiến không chỉ riêng họ mà bất cứ công ty lớn nhỏ nào cũng phải đau đầu.

“Động lực” mà chúng ta đang nói đến có liên quan chặt chẽ đến tình hình quản lí nhân viên cũng như việc kinh doanh của công ty. Hay thậm chí có thể nói một nửa yếu tố quyết định thành bại trong quản lí nhân lực và phát triển kinh doanh của một công ty phụ thuộc vào việc công ty có tạo được động lực cho nhân viên hay không. Yếu tố còn người hầu hết đều liên quan đến vấn đề động lực. Nói cách khác chỉ cần tạo được động lực thì coi như đã tháo gỡ được một nửa những khó khăn liên quan đến yếu tố con người trong kinh doanh.

Tuy nhiên thật không may khi nhiều nhà quản lí và giám đốc điều hành các doanh nghiệp đều không mấy để tâm đến vấn đề này. Hoặc dù có để ý thì cũng chưa đánh giá cao vai trò của nó. Họ hài lòng với việc xây dựng một tổ chức chặt chẽ và sắp xếp mọi thứ bằng cách ép buộc nhân viên phải làm cái này, phải làm cái kia. Đó là cách suy nghĩ cứng nhắc vốn không có tính thuyết phục. Hoặc họ sẽ quản lí nhân viên bằng quyền lực cao quá mức cảm xúc chủ quan, thiếu lí tính.

Tất nhiên, trong số đó cũng có những nhà lãnh đạo chuyên tâm học cách quản lí ngay từ khi còn ngồi trên ghế nhà trường. Thế nhưng, không ít những trường hợp dù có chịu khó áp dụng lí thuyết về động lực học được ở giảng đường hay thử nghiệm các phương pháp được trình bày trong các sách dạy kinh doanh thì kết quả đem lại cũng không mấy khả thi, thậm chí còn đi ngược kì vọng. Ví dụ như những câu chuyện mà tôi đã từng được nghe sau đây:

- Khi chủ nghĩa đề cao thành quả được xướng lên cũng là lúc nhân viên bỏ việc hết và chỉ còn sót lại những kẻ vô dụng.
- Chỉ những nhân viên rảnh rỗi nhất mới ở lại muộn để làm thêm giờ.
- Khi một nhân viên nói với tôi rằng anh ta muốn trưởng thành, tôi đã hỗ trợ bằng cách giao cho anh ta công việc đầy thử thách song thay vì trưởng thành như mong mỏi ban đầu, anh ta đã không thôi phàn nàn và cuối cùng là bỏ việc.
- Khi một cá nhân không thể làm việc độc lập chúng tôi đã thay đổi tình hình bằng chế độ đề cao sự hợp lực giữa các đồng nghiệp nhưng không ngờ kết quả ngược lại: tinh thần nỗ lực của toàn bộ nhân viên gần như tiêu biến.

- Tôi không thể hiểu nổi tại sao những người nhận giải thưởng MVP (*Most Valuable Player* - giải thưởng tuyên dương những nhân viên ưu tú nhất) sau đó đều lần lượt bỏ đi.
- Nếu ở Nhật, tôi khen ngợi nhân viên của mình thì tinh thần làm việc của họ lên cao nhưng ở Đông Nam Á thì ngược lại.
- Dù có sử dụng các phương pháp như *Brainstorm*¹ hay *Waigaya*² thì nói một cách thật lòng, các nhân viên của tôi cũng không có vẻ gì là sẽ cố gắng phát huy trí tuệ của họ.

Đằng sau mỗi câu chuyện xảy ra ngoài ý muốn mà tôi vừa kể trên lại có một lí do khác nhau. Và chúng đều không biểu lộ ra bên ngoài. Đặc biệt là trong một xã hội mà cá nhân không dễ để có thể nói lên tiếng lòng của mình thì lí do thật sự khó được tiết lộ. Vì thế rất khó để có thể biết đâu là lí do thật sự quyết định đến

¹ Từ “Brainstorm” được phát minh bởi ông trùm ngành quảng cáo Alex Faickney Osborn, xuất hiện đầu tiên trong quyển sách của ông này từ những năm 1948, còn được gọi là “bão não”. Osborn, sau khi gặp phải vấn đề về ý tưởng quảng cáo từ sự bế tắc của lớp nhân viên, đã quyết định gom tất cả bọn họ vào một phòng và vắt kiệt bất cứ ý tưởng nào được nêu ra.

² Waigaya không phải là một từ có nghĩa. “Cha đẻ” của nó là ông Takeo Fujisawa, cộng sự của nhà sáng lập huyền thoại Soichiro Honda. Theo lí giải của ông, về bản chất, Waigaya chính là tiếng ồn từ những cuộc họp sôi nổi, ý tưởng tuôn trào, nó cũng như chiến trường của sự kiện và ý kiến, của sự giao tiếp hỗn độn, sự phản đối công khai và những quyết định cần thiết được đưa ra dù có khó khăn và không làm đẹp lòng tất cả mọi người.

động lực, cũng như không có biện pháp nào được đưa ra để giải quyết nó.

Dù cho về mặt lí thuyết có khả thi cỡ nào đi chăng nữa thì phần lớn không thể sử dụng lí thuyết đó áp dụng vào thực tế. Cũng tương tự như trong thể thao hay nghệ thuật, dù có áp dụng lí thuyết vào thực tế thì không phải lúc nào cũng đúng.

Động lực là do con người tạo ra. Cũng chính vì thế, thấu hiểu con người là việc tối quan trọng. Cần hiểu thấu một người nào đó với tính cách và giá trị quan như vậy, trong hoàn cảnh nhất định sẽ suy nghĩ và hành động ra sao. Với ý nghĩ đó, có thể nói, việc nghiên cứu về động lực trở thành một phần của ngành nhân loại học. Mặt khác, động lực chịu tác động lớn bởi môi trường xã hội, các tổ chức xung quanh con người. Theo đó, khi bàn về động lực, cần phân tích chính xác môi trường tạo ra nó.

Tôi không có ý định viết một cuốn sách kinh doanh hay sách nghiên cứu lí luận về động lực. Thay vào đó tôi sẽ giải thích về động lực dựa trên cơ sở lí giải xem trong thực tế làm việc, con người suy nghĩ và hành động như thế nào. Từ đó có thể đưa ra câu trả lời cho các vấn đề mà những nhà lãnh đạo các công ty,

các doanh nhân và cả những người làm công ăn lương đang phải đối mặt.

Chương 1: Đối chiếu giữa lí thuyết về động lực và thế giới thực tế đồng thời giải thích nguồn gốc cũng như cách mà động lực được hình thành.

Chương 2: Một nghi vấn được đặt ra là trong việc tạo ra động lực, chất được coi trọng hơn lượng. Vậy trong bối cảnh xã hội hiện nay, cần làm gì để tạo được động lực chất lượng cao?

Chương 3: Bàn về phương pháp thúc đẩy động lực phù hợp với đặc điểm của từng đối tượng.

Chương 4: Nêu ra những trường hợp cụ thể hay xảy ra tại nơi làm việc cũng như phương án giải quyết chúng.

Tôi mong rằng bất cứ ai đang cảm thấy chưa thỏa mãn với những câu chuyện hằng ngày về động lực vốn đã phổ biến sẽ có chút hứng thú với cuốn sách này.

Và sẽ thật vinh hạnh cho tôi nếu những điều sắp nói dưới đây mang lại chút lợi ích nào đó giúp bạn giải quyết được vấn đề mình đang gặp phải.

Ota Hajime

Tháng 7 năm 2016

Mục Lục

[1.] Khởi nguồn của động lực 18

- 1.1. Điểm chung giữa chúng ta 19
- 1.2. Sự khác biệt giữa “Tôi muốn trưởng thành” và “Tôi muốn thăng tiến” 22
- 1.3. Tại sao nhu cầu được công nhận lại cao hơn nhu cầu tự thể hiện mình? 25
- 1.4. Nhu cầu tự thể hiện mình được nâng đỡ bởi những nỗ lực.. 29
- 1.5. Điều kiện để biến thù lao thành động lực 31
- 1.6. Tại sao trước kia, nhân viên văn phòng khát khao được thăng tiến? 35

[2.] Vì sao động lực được sinh ra? 40

- 2.1. Về cơ bản cá heo và sư tử biển giống nhau..... 40
- 2.2. Con người là động vật bậc cao biết tính toán..... 42
- 2.3. Động lực của một nhân viên bán hàng..... 44
- 2.4. Áp dụng lí thuyết kì vọng trên phạm vi rộng 45
- 2.5. Sự tính toán đằng sau hành động vô thức 47
- 2.6. Con người sẽ nỗ lực ngay cả khi đã được thỏa mãn 49
- 2.7. Khi phần thưởng khiến “chất” của động lực giảm sút ... 53
- 2.8. Vui vẻ và thú vị thôi chưa đủ 56

2.9. Động lực trước hay hành động trước	58
2.10. Sự khác biệt giữa động lực và sự thỏa mãn	61
2.11. Tăng và giảm động lực sau khi đạt được cảm giác thỏa mãn	62

[3.] Bản chất của vấn đề..... 65

3.1. Vì sao chúng ta thường bị bỏ bom?	65
3.2. Kẻ giả bộ bất tài	67
3.3. Tâm lí “Vì không có phụ cấp nên tôi phải làm thêm giờ”	69
3.4. Che giấu những mục đích và tình cảm khác	73
3.5. Vì sao năng suất làm việc của nhân viên cổ cồn trắng không tăng?	74

[4.] Trước hết hãy quên đi gánh nặng của động lực..... 78

4.1. Đặc điểm động lực của người Nhật.....	78
4.2. Động lực từ trước đến nay không còn giá trị	80
4.3. Tỷ lệ nghịch giữa “chất” và “lượng” của động lực.....	84
4.4. Động lực của bạn liệu có cạn kiệt?	85
4.5. Có hay không một giá trị tối ưu cho động lực?.....	87
4.6. Giai đoạn hai của việc thúc đẩy động lực	90
4.7. “Thời gian làm việc quá dài” cản trở động lực và phương pháp loại bỏ	91

4.8. “Quan hệ con người” cản trở động lực và phương pháp loại bỏ	98
4.9. “Quản lí thái quá” cản trở động lực và phương pháp loại bỏ	105
4.10. “Đánh giá năng lực không công bằng” cản trở động lực và phương pháp loại bỏ.	112
4.11. “Cắt giảm đãi ngộ” cản trở động lực và phương pháp loại bỏ	121

[5.] Nhân đôi động lực 125

5.1. Điểm chung của những người siêu động lực	125
5.2. Tăng tính tự chủ: “Tự chủ là đòn bẩy của động lực” ...	126
5.3. Lợi ích của việc phân chia nhiệm vụ rõ ràng	129
5.4. Sử dụng nhiều phương pháp dự án	132
5.5. Tôi có thể kiểm soát thời gian làm việc đến mức độ nào? ...	133
5.6. Điều đã nhìn thấy trước	134
5.7. Cơ chế Win- Win ngay cả khi nhân viên đã nghỉ việc .	137
5.8. Tăng cơ hội được công nhận	140
5.9. Hướng sự chú ý ra thế giới bên ngoài	163

[6.] Cải thiện sức mạnh nhóm..... 174

6.1. Hai hình thức làm việc nhóm	174
6.2. Nhóm đồng chất và nguy cơ ỷ lại	175
6.3. “Nhóm dị chất” có thể loại bỏ sự ỷ lại hay không?	179
6.4. Vì sao “dự án X” lại thành công?.....	181
6.5. Cạnh tranh lành mạnh và không lành mạnh.....	184

[7.] TĂNG ĐỘNG LỰC CHO CHÍNH MÌNH 186

- 7.1. Ý chí hay tham vọng? 186
- 7.2. Tầm quan trọng của lòng tự tôn 188
- 7.3. Làm thế nào để thoát khỏi sự đơn điệu? 191
- 7.4. Cần có lựa chọn song song với công việc cố định 193

3 THÚC ĐẨY ĐỘNG LỰC PHÙ HỢP VỚI TỪNG ĐỐI TƯỢNG

[8.] Hiệu quả tùy từng đối tượng 198

- 8.1. Tìm hiểu nỗi niềm của từng người 198
- 8.2. Kẻ muốn thắng tiến, người mong ổn định 199
- 8.3. Hướng ngoại và hướng nội 203
- 8.4. Khi được khen ngợi, người tiến bộ, kẻ tự phụ 205
- 8.5. Nhân viên kiêu ngạo sau khi được khen- làm sao để xử lí? 207
- 8.6. Làm thế nào để khơi dậy động lực của một người dễ nản chí 208
- 8.7. Với nhân viên dễ bị áp lực 210

[9.] Thúc đẩy động lực tùy từng thuộc tính 214

- 9.1. Khác biệt về nguồn động lực giữa nam và nữ 214
- 9.2. Người trẻ tuổi muốn được bạn bè hơn là cấp trên công nhận .. 216
- 9.3. Làm thêm giờ cùng người khác giới 220
- 9.4. Mức độ ưu tiên công việc- đời tư đảo ngược ở tuổi trung niên 221

9.5. Làm thế nào để vực dậy những nhân viên trung tuổi...	223
9.6. Làm cách nào để phục hồi động lực cho nhân viên trung, cao tuổi	226
9.7. Cho họ thấy rằng “Mình có ích”	228
9.8. Thúc đẩy động lực cho nhân viên hợp đồng và nhân viên phái cử	231

TRONG TÌNH HUỐNG ĐÓ BẠN CẦN LÀM GÌ - PHƯƠNG PHÁP XỬ LÝ THEO TỪNG TRƯỜNG HỢP

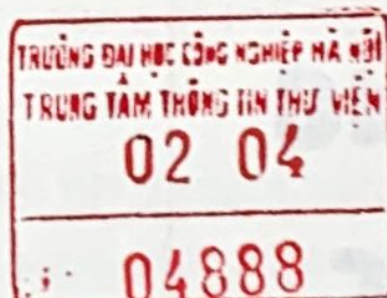
[10.] Trường hợp 1: Thiếu năng lực giao tiếp tại nơi làm việc 235

10.1. Trước tiên hãy tạo một địa điểm để giao tiếp.....	235
10.2. Chắc chắn có thể hiểu ý nhau.....	237
10.3. Khi hậu bồi không được tiền bồi chỉ đường.....	238
10.4. Tạo nên “mối quan hệ chéo”	241

[11.] Trường hợp 2: Giới trẻ thụ động 243

11.1. Hiền lành trung thực nhưng không nhiệt huyết.....	243
11.2. Hội chứng “Tôi không muốn làm quản lý”	245
11.3. Giải pháp thực tế là gì?.....	247
11.4. “Quản lý → phụ thuộc → vòng luẩn quẩn quản lý” - Làm sao để thoát khỏi?	249
11.5. Những nhân viên không trưởng thành.....	251
11.6. Điều gì cần cho sự trưởng thành?.....	253

[12.] Trường hợp 3: Tôi muốn thay đổi văn hoá nơi làm việc	255
12.1. Sai lầm và tai tiếng không giảm.....	255
12.2. Làm việc chậm chạp.....	257
12.3. Kéo dài công việc để làm thêm giờ.....	259
12.4. Làm thế nào để thay đổi không khí tù đọng?.....	261
[13.] Trường hợp 4: Tôi muốn thưởng cho từng người.....	264
13.1. Điều kiện trao thưởng công bằng.....	264
13.2. Số hóa để loại bỏ sự mơ hồ	266
13.3. Cách suy nghĩ của “chủ nghĩa thành quả danh dự” ...	267
[14.] Trường hợp 5: Khả năng làm việc nhóm kém	269
14.1. Nhân viên không cố gắng giúp đỡ lẫn nhau.....	269
15.2. Nhân viên bị bỏ lại phía sau.....	272



NGHỆ THUẬT KIẾN TẠO ĐỘNG LỰC CHƠ NHÂN VIÊN

-----*

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

Địa chỉ: Số 175 Giảng Võ - Hà Nội

Điện thoại: 024.38515380 * Fax: 024.38515381

Email: info@nxblaodong.com.vn

Website: www.nxblaodong.com.vn

***Chi nhánh phía Nam**

Số 85 Cách mạng Tháng Tám, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh

Điện thoại: 028.38390970 * Fax: 028.39257205

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Giám đốc - Tổng biên tập

MAI THỊ THANH HẰNG

Biên tập: Lê Thị Hằng

Bìa: Thiên Thanh

Trình bày: Hiếu Minh

Sửa bản in: Quỳnh An

Liên kết xuất bản:

CÔNG TY CỔ PHẦN VĂN HOÁ VÀ GIÁO DỤC TÂN VIỆT

449 Bạch Mai, Hai Bà Trưng, Hà Nội

In 2.000 cuốn khổ 14,5 x 20,5 cm.

Tại Công ty TNHH In Thương mại và Dịch vụ Nguyễn Lâm.

Địa chỉ: Số 352 đường Giải Phóng, Thanh Xuân, Tp Hà Nội.

Số ĐKXB: **2646-2020/CXBIPH/07-128/LĐ** ngày 9/7/2020.

QĐXB số: **778/QĐ-NXBLĐ** cấp ngày 14/7/2020.

Mã ISBN: **978-604-301-241-5**.

In xong và nộp lưu chiểu Quý III năm 2020.