

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH

o o o

BÀI TIỂU LUẬN
MÔN: HÀNH VI TỔ CHỨC

ĐỀ TÀI: ĐỘNG VIÊN NHÂN VIÊN TRONG DOANH NGHIỆP

GVHD: THS.TRANG THÀNH LẬP

SVTH: PHẠM THỊ THẢO NHI

LỚP: QTCL-2

MSSV: 106209025

KHÓA: 32

Thành phố Hồ Chí Minh tháng 11 năm 2008

LỜI MỞ ĐẦU

Đã có lúc, người ta xem nhân viên như là một loại hàng hoá hay dịch vụ mà ở đó người lao động bán sức lao động cho công ty. Tuy nhiên, quan điểm này có lẽ đã được thay đổi trên thế giới từ rất sớm, nghiên cứu của Elton Mayo (1924 - 1932) (Dickson, 1973) đã chỉ ra rằng người lao động không chỉ được động viên bởi yếu tố tiền bạc trả cho sức lao động mà hành xử của nhân viên còn có mối quan hệ với thái độ đóng góp của họ - đó chính là động viên nhân viên. Ngày nay, bất cứ một nhân viên nhân sự nào cũng biết rằng đối với các nhà quản trị, một trong những ưu tiên hàng đầu của công việc quản trị nhân sự của họ là khám phá nhu cầu của nhân viên và động viên nhân viên làm việc.

Sự thành công của tổ chức phụ thuộc rất lớn vào trình độ thực hiện nhiệm vụ của người lao động. Để thực hiện nhiệm vụ một cách có hiệu quả người lao động phải biết cách giải quyết công việc, phải có môi trường làm việc thuận lợi, và phải tích cực, nhiệt tình giải quyết công việc. Sự thành công của tổ chức phụ thuộc vào việc tổ chức có hay không một đội ngũ những người lao động có năng lực và sự nhiệt tình cao. Động viên người lao động nhằm giải quyết yếu tố “muốn làm việc”.

Hiện nay nền kinh tế Việt Nam đang hội nhập vào xu hướng toàn cầu hóa. Để có thể tồn tại và phát triển, các doanh nghiệp phải không ngừng hoàn thiện mình và nâng cao năng lực sản xuất. Theo kinh nghiệm của các nước trên thế giới thì con người là một tài sản vô giá của doanh nghiệp. Đối với Việt Nam chúng ta hiện nay khi mà tiềm lực tài chính chưa mạnh và công nghiệp hóa chưa cao thì yếu tố con người còn phải được xem trọng. Chính vì vậy, nhằm tạo điều kiện tốt cho người lao động phát huy khả năng sáng tạo và làm việc có hiệu quả, nhà quản lý cần chú trọng các yếu tố tác động đến hành vi, sự thỏa mãn của người lao động. Để thực hiện được điều này, nhà quản lý phải nghiên cứu, nắm bắt được các nhu cầu

của người lao động, từ đó xây dựng một hệ thống động viên phù hợp để kích thích năng lực làm việc của người lao động hướng tới mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Nhận thấy tầm quan trọng của chính sách động viên trong doanh nghiệp nên em chọn đề tài “động viên” để làm bài tiểu luận này.

Mục tiêu của bài tiểu luận này nhằm miêu tả tầm quan trọng của yếu tố động viên trong doanh nghiệp cũng như các biện pháp động viên, lợi ích của động viên.

V.V...

NỘI DUNG

CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐỘNG VIÊN

I. KHÁI NIỆM VỀ ĐỘNG VIÊN

1. Khái niệm

Sự thành công của một tổ chức phụ thuộc lớn vào trình độ thực hiện nhiệm vụ của người lao động. Tuy nhiên mỗi cá nhân lại có những tính cách riêng, có nhu cầu, tham vọng, và tiềm năng rất khác nhau, mục đích làm việc của họ cũng rất khác nhau, nhu cầu của họ ở những thời điểm khác nhau cũng không giống nhau. Vì vậy nhà quản trị phải dung hòa những cái khác nhau đó và cùng hướng chúng tới mục tiêu của tổ chức.

Chúng ta cũng biết nhu cầu của người lao động luôn thay đổi theo thời gian, vì thế trong quá trình làm việc sẽ có một lúc nào đó động cơ làm việc ban đầu của họ không còn đủ hấp dẫn, họ sẽ rơi vào tình trạng chán nản, bất mãn, dẫn đến làm việc không hiệu quả hoặc rời bỏ tổ chức. Do đó nhà quản trị cần phải nhạy bén, linh hoạt, xác định và dự báo đúng nhu cầu cao nhất của nhân viên ứng với mỗi thời điểm từ đó làm cơ sở để đưa ra các biện pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên.

Vậy “Động viên là sự sẵn lòng thể hiện mức độ cao của nỗ lực để hướng tới các mục tiêu của tổ chức, trên cơ sở thỏa mãn các nhu cầu cá nhân.”

2. Mục tiêu của động viên khuyến khích

- Thu hút nhân viên.
- Duy trì nhân viên giỏi
- Khuyến khích động viên nhân viên.

3. Vai trò của công tác động viên khuyến khích trong việc tạo động lực làm việc cho con người

- Đối với một nhà quản lý, việc khuyến khích kịp thời, công bằng và liên tục sẽ góp phần làm tăng cường hành vi chính đáng của nhân viên. Nếu lãnh đạo biểu dương một nhân viên nào đó, anh ta sẽ tiếp tục thực hiện hành vi được biểu dương.

- Tăng năng suất, nâng cao chất lượng làm lợi cho tổ chức, phát huy năng lực của nhân viên để bổ trí người đứng việc

- Động viên tạo ra sự hăng hái, nhiệt tình, tự giác có trách nhiệm hơn trong quá trình thực hiện công việc của cấp dưới, qua đó đạt được mục tiêu chung một cách hiệu quả cao.

- Động lực làm việc tăng lên khi nhu cầu được đặt trong điều kiện khả thi có thể được thỏa mãn thông qua hành động động viên của người lãnh đạo.

*** Lợi ích của người được động viên:**

- Tạo tự tin hơn cho nhân viên.
- Tạo ra một sự liên kết.
- Có được phản hồi với những điều đang làm.
- Hạn chế sai lầm và thời gian lãng phí.

*** Lợi ích với người động viên:**

- củng cố mối quan hệ.
- Có cơ hội để hướng dẫn người khác.
- Tạo ra sự liên kết chặt chẽ.
- Mở rộng chuyên môn của một người bằng cách dạy/làm mẫu cho những người khác.

*** Lợi ích đối với tổ chức:**

- Tăng cường các kế hoạch liên tiếp.
- Tạo sức mạnh của các nhà lãnh đạo.
- Mở rộng kiến thức trong tổ chức.
- Làm cho văn hóa tổ chức sâu sắc hơn.

4. Vai trò của con người trong hiệu quả hoạt động của một tổ chức

Trong thời đại ngày nay khi khoa học kỹ thuật phát triển máy móc đã dần thay thế vai trò của con người trong một số công việc. tuy nhiên máy móc vẫn chỉ là máy móc, cái mà chúng ta cần chính là sự sáng tạo, bộ óc biết suy nghĩ của con người, máy móc chỉ dừng ở mức lặp lại và làm theo một chương trình đã định sẵn.

Như nhận định của một nhà quản trị tại California: “Yếu tố giúp ta nhận biết được một tổ chức công ty hoạt động tốt hay không tốt, thành công hay không thành công chính là lực lượng nhân sự của tổ chức đó. Những con người cụ thể với lòng nhiệt tình và óc sáng tạo. mọi thứ như máy móc, thiết bị, của cải vật chất, công nghệ,... đều có thể mua được, học hỏi được, sao chép được nhưng con người thì không thể.”

5. Phương pháp tạo động lực

5.1. Các chìa khóa để động viên

- Tìm các cơ hội để động viên;
- Đưa ra lời động viên một cách tự nguyện;
- Hãy chân thành và cụ thể;
- Tìm cách để làm nó dễ dàng;
- Dành thời gian;
- Xem điều gì xảy ra.

5.2. Phương pháp tạo động lực làm việc

Động cơ là yếu tố thúc đẩy con người làm việc. Muốn nhân viên làm việc theo ý mình, nhà quản lý phải biết cách tạo động lực tác động đến nhân viên. Thông thường có hai phương pháp tạo động lực làm việc:

- Phương pháp 1:
 - + Xác định nhu cầu cao nhất của nhân viên.
 - + Tìm cách thỏa mãn nhu cầu đó, đồng thời hướng sự thỏa mãn vào việc thực hiện mục đích của tổ chức.
 - + Được áp dụng khi nhu cầu xuất hiện.

- Phương pháp 2:

- + Khơi dậy nhu cầu tìm ẩn của nhân viên bằng cách gây sự chú ý.
- + Làm cho đối tượng hứng thú để tạo nên ý muốn.
- + Đưa ra những yếu tố kích thích để tạo nên khát vọng biến thành động cơ.
- + Được áp dụng khi nhu cầu chưa xuất hiện.

II. CÁC THUYẾT VỀ ĐỘNG VIÊN

1. Thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow

Maslow cho rằng người lao động có 5 nhu cầu theo bậc thang từ thấp đến cao là: sinh lý, an toàn, xã hội, tự trọng, tự thể hiện Theo Maslow, những nhu cầu ở mức thấp sẽ phải được thỏa mãn trước khi xuất hiện nhu cầu của người lao động ở mức cao hơn.

Thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow đã có một ảnh hưởng quan trọng đối với các nhà quản trị đó là muốn động viên người lao động thì điều quan trọng là bạn phải hiểu người lao động của bạn ở cấp độ nhu cầu nào. Từ sự hiểu biết đó cho phép bạn đưa ra các giải pháp phù hợp cho việc thỏa mãn nhu cầu của người lao động đồng thời bảo đảm đạt đến các mục tiêu tổ chức.

2. Thuyết của David Mc.Clelland

David Mc.Clelland cho rằng con người có ba nhu cầu cơ bản: nhu cầu thành tựu, nhu cầu liên minh, nhu cầu quyền lực.

3. Thuyết E.R.D

Clayto Alderfer đã tiến hành sắp xếp lại các nhu cầu của Maslow và đưa ra kết luận của mình. Ông cho rằng hành động của con người bắt nguồn từ nhu cầu – cũng giống như các nhà nghiên cứu khác – song ông cho rằng con người cùng một lúc theo đuổi việc thỏa mãn ba nhu cầu cơ bản : nhu cầu tồn tại, nhu cầu quan hệ, nhu cầu phát triển.

Điều khác biệt ở thuyết này là C. Alderfer cho rằng con người cùng một lúc theo đuổi việc thỏa mãn tất cả các nhu cầu chứ không phải chỉ một nhu cầu như Maslow. Hơn nữa thuyết này còn cho rằng nếu một nhu cầu nào đó bị cản trở và

không được thỏa mãn thì con người có xu hướng dồn nỗ lực của mình sang thỏa mãn các nhu cầu khác.

4. Thuyết hai nhân tố của F.Herzberg

F.Herzberg chia công việc của người lao động thành 2 loại thỏa mãn: bản chất bên trong: thành tựu và sự nhận biết về công việc và các yếu tố thuộc về thỏa mãn bên ngoài: mức thu nhập, an toàn công việc.

5. Thuyết mong đợi

H.Vroom cho rằng cố gắng của nhân viên để có được kết quả làm việc tốt. Kết quả này sẽ đem đến những phần thưởng họ nhận được. Phần thưởng này có thể mang đến cả hai mặt tích cực và tiêu cực. Thưởng sẽ là tích cực nếu nó động viên được nhân viên và ngược lại thưởng sẽ là tiêu cực nếu như phần thưởng đó được xem là không động viên được nhân viên.

6. Thuyết về sự công bằng

Con người muốn được đối xử công bằng nhưng khi họ rơi vào tình trạng được đối xử không công bằng thì họ có xu hướng tự thiết lập sự công bằng cho mình.

Chúng ta hiểu rằng sẽ không có một sự công bằng tuyệt đối. công bằng ở đây không phải là người lao động nhận được bao nhiêu mà là công bằng được nhận thức, nói khác đi đó là nhận thức của người lao động về sự công bằng.

Đòi hỏi các nhà quản trị quan tâm tới các nhân tố chi phối đến nhận thức của người lao động về sự công bằng và từ đó tác động để tạo cho người lao động có được một nhận thức về sự công bằng.

Qua các thuyết động viên trên cho thấy mỗi người đều có một mục đích riêng, nhu cầu riêng. Họ không chỉ có một nhu cầu mà nhiều nhu cầu khác nhau và nhu cầu nào mạnh nhất sẽ trở thành động cơ thúc đẩy con người làm việc. Nhà quản lý phải nắm được điều đó và có những chính sách động viên phù hợp.

III. CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN SỰ THỎA MÃN CỦA NHÂN VIÊN KHI LÀM VIỆC

1. Mong đợi của nhân viên

- Đối với việc làm và điều kiện làm việc thì nhân viên cần các điều kiện sau:

- + Một việc làm an toàn;
- + Một việc làm không buồn chán;
- + Một việc làm mà nhân viên sử dụng được kỹ năng của mình;
- + Khung cảnh làm việc hợp lý;
- + Cơ sở vật chất thích hợp;
- + Giờ làm việc hợp lý;
- + Việc tuyển dụng ổn định.

- Các quyền lợi cá nhân và lương bổng:

- + Được đối xử một cách tôn trọng.
- + Được thấy mình quan trọng và cần thiết.
- + Cấp trên phải có khả năng giao tiếp nhân sự.
- + Được cấp trên lắng nghe.
- +.....

- Cơ hội thăng tiến:

- + Cơ hội được học hỏi các kỹ năng mới.
- + Cơ hội được thưởng bình đẳng.
- + Cơ hội có những chương trình đào tạo và phát triển.
- + Cơ hội được cấp trên nhận biết các thành tích trong quá khứ.
- + Một công việc có tương lai.

2. Khả năng làm việc của người lao động

Là khả năng hoàn thành một khối lượng công việc nhất định với các tiêu chuẩn chất lượng và thời gian nhất định.

Khả năng làm việc của con người không cố định mà nó thay đổi.

Trong một ca làm việc, khả năng làm việc của con người có ba thời kì:

- Thời kì tăng khả năng làm việc.
- Thời kì ổn định khả năng làm việc.
- Thời kì giảm khả năng làm việc.

IV. CÁC HÌNH THỨC ĐỘNG VIÊN

1. Động viên vật chất

** Tiền lương:*

- Tiền lương là nguồn sống chủ yếu của người lao động, là yếu tố thỏa mãn nhu cầu sinh lý, là động lực chủ yếu giúp nhân viên làm việc tốt hơn.
- Kích thích người lao động nâng cao năng lực làm việc.
- Tạo ra động lực vật chất.

** Tiền thưởng:*

- Tiền thưởng là khoản thu nhập để nâng cao mức sống trong điều kiện thu nhập còn hạn chế.
- Thúc đẩy tinh thần thi đua lành mạnh.
- Giúp doanh nghiệp khai thác tiềm năng sáng tạo của người lao động.

** Trợ cấp và phúc lợi:*

- Phụ cấp: là khoản tiền trả công ngoài tiền lương cơ bản, bù đắp thêm cho người lao động khi họ phải làm việc trong những điều kiện không ổn định mà chưa tính đến khi xác định lương cơ bản như: phụ cấp chức vụ, phụ cấp thu hút...

- Phúc lợi: thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đối với đời sống của người lao động, kích thích nhân viên trung thành, gắn bó với doanh nghiệp như: bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế...

Các yếu tố kích thích vật chất là quan trọng trong chính sách thu hút, duy trì nguồn nhân lực. Nhưng song song thì việc kích thích tinh thần cũng quan trọng không kém để giữ chân người lao động.

2. Động viên tinh thần

Hệ thống động viên tinh thần trong doanh nghiệp:

- Điều kiện làm việc.

- Bố trí công việc hợp lý:
- + Phân công người đúng việc.
- + Phân công việc đúng người.
- Đánh giá mức độ đóng góp, hiệu quả làm việc của nhân viên.
- Công tác đào tạo, huấn luyện.
- Động viên thông qua các yếu tố khác: phong trào thi đua, thỏa mãn các nhu cầu, dịch vụ hỗ trợ gia đình, thông qua sự tham gia của người lao động.

Dù là động viên khuyến khích bằng vật chất hay tinh thần thì cũng đều quan trọng đối với người lao động. do đó hệ thống khuyến khích tại các doanh nghiệp cần được hoàn thiện hơn nữa cả về hình thức lẫn nội dung để giữ chân người lao động và thu hút người tài giỏi.

CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG VÀ CÁC ĐỀ XUẤT HOÀN THIỆN CHÍNH SÁCH ĐỘNG VIÊN TẠI CÁC DOANH NGHIỆP.

I. MỘT SỐ CHÍNH SÁCH ĐỘNG VIÊN TẠI NGÂN HÀNG VPBANK

Với phương châm coi đội ngũ người lao động là nhân tố chủ yếu quyết định sự thành công hay thất bại của ngân hàng, HĐQT và Ban TGD đã hết sức quan tâm đến việc phát triển và củng cố đội ngũ CBNV, chăm lo đời sống vật chất và tinh thần cho anh em. Điều này thể hiện ở chỗ VPBank luôn tuân thủ tốt các quy định của Bộ Luật lao động, các chế độ, chính sách của nhà nước, tạo những điều kiện thuận lợi cho CBNV trong công tác, học tập, thăng tiến. Đời sống vật chất của anh chị em ngày càng được nâng cao, mức thu nhập năm sau tăng rõ rệt so với năm trước. Chính sách đối với nhân viên được thể hiện rõ trong các quy định cụ thể sau:

- Chế độ lương và phụ cấp: Ngoài lương cơ bản được nhận tùy theo chức danh và vị trí công tác cán bộ nhân viên VPBank còn được hưởng lương kinh doanh; được hưởng phụ cấp thu hút, phụ cấp rủi ro, phụ cấp thâm niên...

- Chế độ đồng phục: hàng năm cán bộ nhân viên VPBank được may 3 – 4 bộ đồng phục cho hai vụ Xuân – Hè và Thu – Đông..

- Chế độ thưởng phát huy sáng kiến, bình bầu cá nhân xuất sắc: khen thưởng xứng đáng với các danh hiệu cá nhân xuất sắc, cá nhân xuất sắc nhất trong quý, trong năm.

- Chế độ nghỉ phép, nghỉ lễ:

- + Số ngày phép: 14 ngày/năm. Cứ mỗi thâm niên 5 năm làm việc tại VPBank thì cán bộ nhân viên VPBank được hưởng thêm 1 ngày phép.

- + Nghỉ lễ: theo đúng các quy định của Bộ Luật Lao động.

- Chế độ hỗ trợ đào tạo.

- Cơ hội thăng tiến.

Ngoài ra còn có các hoạt động đoàn thể và hoạt động khác:

* Công đoàn: Tổ chức Công đoàn VPBank luôn chăm lo đời sống anh chị em, có chính sách khuyến khích, động viên người lao động và có tiếng nói quan trọng đối với chính quyền. Cụ thể:

- Tặng quà ngày sinh nhật.
- Thăm hỏi khi đau ốm, sinh nở...
- Chia sẻ và lo toan khi gia đình nhân viên có việc hiếu, hỉ...
- Kết hợp với Đoàn thanh niên tổ chức nghỉ mát, tham quan, tổ chức du xuân đầu năm...

* Chi bộ Đảng: VPBank đã thành lập Chi bộ Đảng tại Hội sở và các Chi nhánh. Chi bộ Đảng cũng đã góp tiếng nói quan trọng trong các hoạt động của VPBank. Chi bộ đã phát triển, kết nạp thêm được nhiều Đảng viên mới.

* Đoàn Thanh niên: VPBank cũng đã duy trì hoạt động Đoàn thanh niên tại Hội sở và các Chi nhánh. Tổ chức Đoàn thanh niên hoạt động rất sôi nổi, đóng góp tốt cho hoạt động chung của Ngân hàng. Đoàn thanh niên thực sự là một nhân tố tích cực gắn kết anh chị em ngân hàng thành một khối đoàn kết, thân ái. Trong những năm vừa qua, VPBank rất tích cực tham gia các phong trào văn nghệ, thể thao của địa phương và NHNN tổ chức và đã mang về những thành tích rất đáng khích lệ: nhiều giải huy chương vàng của Hội doanh nghiệp trẻ và các phong trào văn nghệ của ngành ngân hàng.

* Bản tin VPBank: được ra hàng tháng, là một món ăn tinh thần bổ ích, hấp dẫn. Bản tin là nơi CBNV VPBank trao đổi kiến thức nghiệp vụ, bày tỏ tâm tư nguyện vọng và cùng vui cười thư giãn sau những lúc làm việc căng thẳng.

Như vậy, với việc đánh giá đúng tầm quan trọng thiết yếu của nguồn nhân lực, với sự đầu tư thích đáng để duy trì và phát triển đội ngũ CBNV, VPBank đã có được những thành công vượt bậc làm nên sức mạnh trụ vững và phát triển không ngừng của Ngân hàng.

Hiện nay trong các doanh nghiệp đội ngũ nhân viên bán hàng và doanh thu mà họ đem lại cũng giống như huyết mạch của một doanh nghiệp. Khi doanh thu

tăng trưởng, mọi thứ sẽ tiến triển theo màu hồng. Ngược lại, khi doanh thu sụt giảm, doanh nghiệp sẽ bị bao trùm một màu xám xịt. Vì vậy, điều quan trọng đối với bất kỳ một doanh nghiệp nào là làm thế nào để hiểu và động viên đội ngũ nhân viên bán hàng để liên tục tăng doanh thu.

Một trong những cách làm khá hiệu quả để động viên các nhân viên bán hàng là thực hiện một chương trình khuyến khích. Tuy nhiên, việc thiết kế một chương trình khuyến khích không đơn giản như việc xác định các chỉ tiêu.

Một chương trình khuyến khích tốt phải hội đủ ba yếu tố: hiểu được, đánh giá được và thực hiện được

Chủ doanh nghiệp hay giám đốc bán hàng phải là người có trách nhiệm làm rõ các điều kiện của chương trình khuyến khích, thể hiện rõ bằng văn bản và thông báo đến tất cả các nhân viên bán hàng.

Tiếp theo, chỉ nên thưởng cho những nhân viên bán hàng có thành tích có thể đánh giá được. Nếu lấy lợi nhuận làm chỉ tiêu để đánh giá, nên sử dụng tổng lợi nhuận thay vì lợi nhuận ròng.

Việc xác định hình thức khen thưởng nên gắn liền với các chỉ tiêu kinh doanh. Các nhân viên bán hàng hoàn thành các chỉ tiêu cao hơn sẽ nhận được phần thưởng nhiều hơn, chẳng hạn một chuyến du lịch bảy ngày dành cho cả gia đình gồm bốn thành viên. Những phần thưởng nhỏ hơn có thể là vé xem phim hay xem các trận thi đấu thể thao, tặng số ngày nghỉ phép, phiếu dùng bữa miễn phí ở một nhà hàng sang trọng. Tốt nhất là nên tìm hiểu các mối quan tâm, sở thích cá nhân của các nhân viên bán hàng để thiết kế những phần thưởng có tính sáng tạo và đáp ứng được nguyện vọng của họ.

Ngoài việc xây dựng một chương trình khuyến khích, các doanh nghiệp có thể áp dụng một số cách sau đây để động viên đội ngũ bán hàng.

1. Trả lương cơ bản ngoài tiền hoa hồng
2. Cung cấp những phúc lợi cạnh tranh
3. Cung cấp những chương trình đào tạo thích hợp.

4. Đặt ra những mục tiêu có thể thực hiện được

5. Duy trì một chính sách mở cửa

II. CÁC ĐỀ XUẤT HOÀN THÀNH CHÍNH SÁCH ĐỘNG VIÊN TRONG DOANH NGHIỆP

Như đã nói ở trên chúng ta có thể động viên nhân viên bằng vật chất hoặc tinh thần.

Khi các nhân viên cảm thấy hài lòng về bản thân, về công việc và về công ty, họ sẽ tỏ ra rất hợp tác. Dưới đây liệt kê những cách tốt nhất mà người quản lý có thể làm để thúc đẩy sự hợp tác của nhân viên:

- Phải biết cách xây dựng mức lương và môi trường làm việc để nhân viên cảm thấy viễn cảnh tương lai của mình tốt đẹp.
- Thành tích phải được tưởng thưởng.
- Môi trường văn hóa trong công ty năng động và hòa hợp, gắn kết con người với nhau.

Động viên 2 chiều: Chiều thuận thì đã quá rõ ràng. Chiều ngược lại – nhân viên động viên sếp cũng luôn xảy ra trong nhiều tình huống (sếp nhỏ chịu áp lực của sếp trên, nên nhân viên cũng có thể động viên người sếp nhỏ này). Tranh luận với sếp thẳng thắn, cho dù ý kiến của mình không được thông qua, thì mình vẫn làm việc hết mình với ý kiến của sếp, tạo cho sếp sự an tâm về ý thức làm việc của nhân viên.

Người lãnh đạo có thể vạch ra viễn cảnh tương lai. Viễn cảnh phải hòa hợp với mục tiêu của cả hai phía. Một khi người lãnh đạo dẫn dắt công ty đi lên, thì thương hiệu của công ty ngày càng phát triển, giá trị của nhân viên tăng lên. Doanh thu cao làm cho quỹ lương tăng lên. Tìm kiếm được nhiều hợp đồng tạo ra công việc phát triển không ngừng cho nhân viên. Nhân viên tiếp thu được nhiều lĩnh vực mới và nâng cao dần khả năng và cơ hội của mình.

Người lãnh đạo nên củng cố tính chuyên môn hóa trong cơ cấu công ty giúp cho các bộ phận tăng tính liên kết lẫn nhau.

Người lãnh đạo cần xác định rõ ràng tính tiêu chuẩn hóa trong công ty, giúp cho các cá nhân cảm thấy những đóng góp của mình được ghi nhận, nếu được tưởng thưởng xứng đáng thì sẽ làm tăng động lực làm việc cho nhân viên.

Người lãnh đạo cũng cần phải chú ý rằng, công ty dù nhỏ hay lớn đều cần phải có hệ thống tài liệu chuẩn, phân rõ vai trò, quyền lợi và nghĩa vụ và phương hướng xây dựng công ty. Hệ thống tài liệu được các cá nhân làm thước đo chuẩn cho công việc của mình.

Trong công ty nên phân bổ quyền hành ra cho các cấp quản lý thấp hơn, nếu quyền hành tập trung vào 1 cá nhân, sẽ dẫn những bất đồng ý kiến của những người quản lý khác và sự không phục của nhân viên cấp dưới.

Người lãnh đạo cũng phải chú ý tới sự phối hợp giữa các bộ phận trong công ty, không nên quá mang tính thủ tục, nếu có sẽ tạo ra sự gò bó, gượng ép về tâm lý làm việc. Sẽ dẫn đến cá nhân này bắt chẹt cá nhân kia trong tổ chức theo một thủ tục nào đó, mà không chịu cùng nhau ngồi bàn bạc để cùng thống nhất cho mục tiêu chung

Tư cách phẩm chất đạo đức và sự thấu hiểu, cảm thông của cấp quản lý góp vai trò làm vững mạnh tổ chức.

Người lãnh đạo cũng phải chú ý kế hoạch đào tạo cho nhân viên trong công ty, đặc biệt là các nhân viên mới hoặc cá nhân là người từ tổ chức khác chuyển sang, để đảm bảo làm việc tốt và cùng nhau thực hiện mục tiêu chung.

Người lãnh đạo phải biết cách chăm lo đời sống tinh thần thật tốt cho nhân viên.

Nhân viên cần một hệ thống kỷ luật tiến bộ, có quản lý chặt chẽ khi họ làm việc không hiệu quả.

Luôn luôn đưa ra những phản hồi.

Phải chắc chắn rằng mọi người đều biết điều bạn đang mong đợi.

Sử dụng những từ đơn giản, có sức mạnh và có tính khích lệ.

Đến chỗ làm là khởi đầu nhịp độ một ngày làm việc.

Xây dựng đạo đức và động lực cho nhân viên tại nơi làm việc.

Cũng có thể khuyến khích nhân viên với:

- + Công việc khác nhau và thú vị – có lẽ tạo cơ hội để họ có thể di chuyển.
- + Các chương trình đào tạo chất lượng cao và phát triển.
- + Một nền văn hoá “mở cửa” mà trong đó các nhà quản lý có thể dễ dàng tiếp xúc được.
- + Tôn trọng việc cân bằng giữa công việc và cuộc sống, chẳng hạn như đưa ra các cơ hội có thể làm việc một cách linh hoạt.
- + Công bằng tại nơi làm việc, bao gồm đưa ra các cơ hội công bằng cho nhân viên.
- + Giao tiếp tiên phong và thường xuyên.
- + Các cơ hội để hoà mình với các đồng nghiệp tại các sự kiện được tổ chức.
- + Ghi nhận và trao thưởng cho nhân viên đối với các ý tưởng hoặc những đề xuất có khả năng cạnh tranh.
- + Việc chủ động trong việc khuyến khích nhân viên phát triển kỹ năng chuyên môn và đào tạo về khả năng trong những công việc khác là cách tốt nhất tạo cho doanh nghiệp nguồn nhân lực hoàn hảo và hiệu quả, bằng cách cung cấp những khóa đào tạo, hỗ trợ thêm chi phí, hoặc chỉ định những nhân viên có kinh nghiệm đào tạo thêm cho nhân viên mới vào làm hoặc còn chưa có nhiều kinh nghiệm là cách dễ dàng nhất để nhân viên trong doanh nghiệp phát triển.
- + Đánh giá thành tích nổi bật của nhân viên khi làm việc là một yếu tố quan trọng giúp nhân viên nỗ lực nhiều hơn trong công việc. Khen thưởng và công nhận thành tích của nhân viên ưu tú trước toàn công ty không chỉ là có tính chất động viên, đánh giá nhân viên ưu tú về vật chất và tinh thần của họ, mà còn qua đó khuyến khích nhân viên khác cố gắng noi theo tấm gương của những nhân viên thành công để phát triển bản thân hơn nữa.
- + Nếu nhân viên hoàn thành công việc một cách tốt đẹp thì hãy nói cho họ biết, nói đi nói lại về việc làm hiệu quả của họ.

+ Có thể làm theo bất cứ cách nào miễn là mọi người đều biết rằng họ đã làm việc rất tốt. Phương pháp này cũng làm cho mọi người biết rằng họ đang “được” giám sát, ca ngợi và khuyến khích.

+ Khi khen ngợi ai đó, hãy khen ngợi một cách đơn giản.

+ Hãy cho họ biết tại sao họ được cảm ơn. Nói một cách riêng tư, sử dụng đại từ “Tôi” và “Chúng tôi” chứ không nói “Ban quản lý”. Nói như vậy thì quá chung chung.

+ Khen ngợi ngay khi công việc hoàn thành, chậm nhất là vào ngày hôm sau chứ không chờ tới tuần sau.

Nếu tăng cường duy trì những hành động mang tính tích cực như đã nói ở trên thì chắc chắn nhân viên sẽ tiếp tục nỗ lực hết mình vì công ty:

- Tạo nên những đội nhóm làm việc, những vị trí phù hợp với khả năng của nhân viên để họ có thể cống hiến hết sức mình trong công việc, tạo thêm lòng tự hào về nhóm, lòng tự tôn của từng cá nhân để có động lực làm việc hơn trong mỗi nhân viên.

- Khuyến khích nhân viên sáng tạo, có nhiều ý tưởng hơn cho cách làm việc, môi trường làm việc để chính bản thân họ vừa lòng với những suy nghĩ của mình, khiến tinh thần làm việc phấn chấn và hứng khởi hơn.

- Cần đề ra những mục tiêu cụ thể cho từng cá nhân cũng như tập thể, nhóm làm việc. Điều này càng tăng lên sự hợp tác giữa các nhân viên trong nhóm, trong phòng ban, doanh nghiệp. Nhờ đó mà tinh thần đoàn kết giữa các nhân viên, lòng trung thành của nhân viên với doanh nghiệp thêm gắn kết hơn.

- Để nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định.

- Luôn thông tin cho nhân viên của mình: Hãy thông báo cho nhân viên nếu có những thay đổi liên quan trực tiếp đến họ.

- Nhận biết trạng thái tinh thần của nhân viên: Hãy nhạy cảm với sự thay đổi của nhân viên để biết được nguyên nhân và thời điểm của những trạng thái đó.

- Duy trì mối liên hệ với nhân viên: Hãy luôn sẵn sàng tiếp cận với nhân viên, gần gũi và đừng giữ khoảng cách với họ.

- Sẵn sàng lắng nghe: Luôn lắng nghe nhân viên và để ý đến những gì nhân viên bàn luận với nhau.

- Tôn trọng nhân viên: Hãy luôn tôn trọng nhân viên của mình cũng như với bất cứ ai làm việc cùng.

- Tiếp nhận những đề xuất: Hãy luôn hoan nghênh những đề xuất và sáng kiến đóng góp của nhân viên. Sẵn sàng tiếp nhận và đưa ra những thay đổi cần thiết nếu những đề xuất đó có giá trị.

- Góp ý có tính chất xây dựng.

- Công nhận nhân viên: đưa ra những lời ngợi khen nếu họ xứng đáng hoặc hoàn thành tốt công việc.

- Duy trì những tiêu chuẩn trong nhân viên: cho nhân viên thấy họ đang tạo ra những tiêu chuẩn cao như thế nào thì họ sẽ trở nên tự tin và cố gắng thể hiện bản thân ở mức đó.

- Khen thưởng một cách phù hợp, sáng tạo.

- Đặt mình vào vị trí của nhân viên khi phạm phải sai lầm, nhà quản lý sẽ cảm nhận được cảm giác của nhân viên và có thái độ hành vi hợp lý. Những lúc như thế này, nhà quản lý không nên la mắng hay có những thái độ trách móc vì sai phạm đó. Thay vào đó thái độ cảm thông với thất bại sẽ làm cho nhân viên cảm thấy họ được tôn trọng và được khuyến khích để hoàn thành công việc tốt hơn.

- Tin tưởng và đặt kỳ vọng cao vào nhân viên cũng là một cách để động viên.

- Trả lương theo năng lực và hiệu quả công việc mà mỗi nhân viên đạt được. Cách trả lương này đề cao sự xuất sắc của cá nhân.

- Để cho nhân viên có nhiều tự do hơn trong việc lựa chọn phương pháp làm việc, trình tự thực hiện công việc và nhịp độ tiến hành công việc (làm việc theo giờ giấc linh hoạt là một ví dụ).

Đến thống nhất về phương thức nâng cao công việc là một hình thức làm phong phú công việc.

Sử dụng những biện pháp củng cố tích cực và liên tục – không được củng cố những hành vi không phù hợp.

Không nên coi tiền bạc và sự trừng phạt như là những yếu tố động viên hiệu quả.

Ngoài ra còn có thể tổ chức sinh nhật cho nhân viên.

KẾT LUẬN

Ý thức được người lao động là tài sản quý giá của công ty nên hầu hết các công ty đã thực hiện các chính sách động viên, khuyến khích nhân viên cả về vật chất lẫn tinh thần và đã đạt được một số kết quả nhất định nhưng vẫn còn vài điểm hạn chế cần cải thiện và cần phát huy thêm nhiều hình thức động viên hơn nữa.

Tất cả mọi người lao động đều muốn được đánh giá, khen thưởng cho những cố gắng và thành tích mà họ đạt được trong quá trình làm việc tại công ty. Thế nhưng việc khen thưởng phải như thế nào để kích thích tinh thần làm việc, phát huy sự sáng tạo trong công việc để mang lại hiệu quả cao nhất, đó không phải là chuyện dễ dàng.

Xây dựng được một hệ thống động viên, khuyến khích một cách khoa học và hợp lý là điều mà tất cả các công ty đều nhắm tới nhằm động viên nhân viên làm việc hăng hái hơn, tích cực hơn mang lại lợi nhuận cho công ty, từ đó các nhân viên cũng được khen thưởng xứng đáng. Không những vậy, một khi công ty có một hệ thống động viên phù hợp và có tác động lớn đến tinh thần làm việc của nhân viên thì cũng có thể sẽ khiến nhân viên cảm thấy hứng thú trong công việc và sẽ gắng bó hơn với công ty. Chính những điều này sẽ giúp công ty giữ được chân nhân viên giỏi và thu hút nhân tài đến với công ty, giúp công ty phát triển vững mạnh.

--o0o--

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trang Thành Lập, *Bài giảng Hành vi tổ chức*.
2. Trang web: <http://vpbank.com.vn>
3. Nguyễn Hữu Lam, *Hành Vi Tổ Chức*
4. *Nghệ thuật khen thưởng nhân viên*, Báo “doanh nhân Sài Gòn cuối tuần”
- Trịnh Hồng Hạnh dịch