

ADRIAN GOSTICK
& CHESTER ELTON

The 24- CARROT MANAGER

**CÂU CHUYỆN NHÀ
QUẢN LÝ CÀ RỐT
VÀ NGHỆ THUẬT
KHEN THƯỞNG**

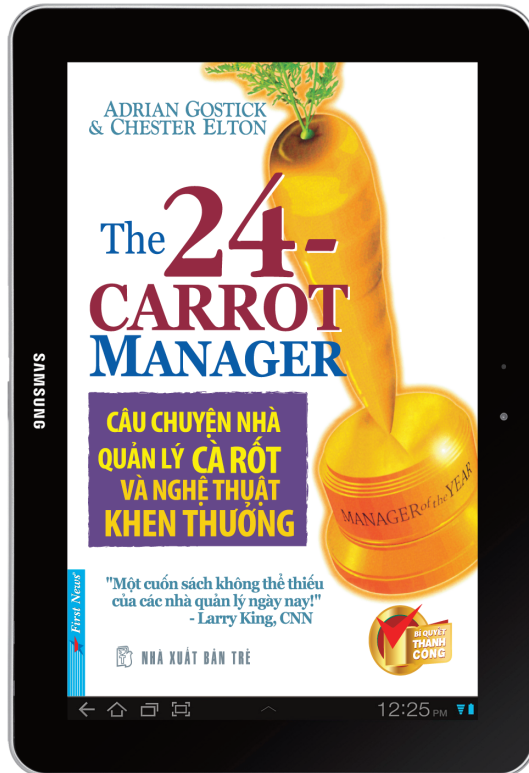
"Một cuốn sách không thể thiếu
của các nhà quản lý ngày nay!"
- Larry King, CNN



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ



Công Ty Samsung Trân trọng gửi đến bạn cuốn sách này.



Phiên bản ebook này được thực hiện theo bản quyền xuất bản và phát hành ấn bản tiếng Việt của công ty First News - Tri Việt với sự tài trợ độc quyền của công ty TNHH Samsung Electronics Việt Nam. Tác phẩm này không được chuyển dạng sang bất kỳ hình thức nào hay sử dụng cho bất kỳ mục đích thương mại nào.



ADRIAN GOSTICK
& CHESTER ELTON

The **24-**
CARROT
MANAGER

CÂU CHUYỆN
NHÀ QUẢN LÝ CÀ RỐT
VÀ NGHỆ THUẬT
KHEN THƯỞNG

Biên dịch: VƯƠNG BẢO LONG

First News

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ



LỜI GIỚI THIỆU

Bạn đang cầm trên tay quyển sách đã được dịch ra 15 thứ tiếng và bán ra hơn 200.000 bản trong thời gian gần đây của hai tác giả Adrian Gostick và Chester Elton, những người đã và đang là những nhà quản lý và tư vấn thành công tại Mỹ nhờ triết lý quản trị đang trở thành thương hiệu độc quyền của họ: “Bí quyết củ cà-rốt”.

Cà-rốt, loại rau củ hầu như không thể thiếu trong bữa ăn của các gia đình Âu – Mỹ. Sở dĩ cà-rốt chiếm vị trí quan trọng như thế trên bàn ăn của họ là vì, như đa số chúng ta đều biết, nó là loại thức ăn vừa bổ dưỡng vừa chứa nhiều loại vitamin thiết yếu có thể giúp cơ thể duy trì sức khỏe và sự thông minh.

Nếu cà-rốt cần thiết cho mọi người, mọi giới, mọi lúc, mọi nơi thì tuyên dương – khen thưởng, theo Gostick và Elton, cũng thế. Thật vậy, một lời khen chân thành, đúng lúc có thể biến một người bình thường thành bậc kỳ tài. Một phần thưởng thỏa đáng,

đúng người không những giúp bạn giữ được nhân viên giỏi mà còn là một đòn bẩy hữu hiệu để tăng năng suất lao động và duy trì sự phát triển bền vững của công ty, tổ chức của bạn.

Bằng một câu chuyện ngụ ngôn hiện đại và những diễn dịch hết sức gần gũi, sinh động, Gostick và Elton sẽ cho chúng ta thấy tầm quan trọng thực sự của “cà-rốt” trong việc khơi dậy những tiềm năng to lớn đang ngủ yên trong đội ngũ nhân viên của mình.

Hy vọng rằng, tập sách nhỏ này sẽ đem đến cho bạn một cái nhìn mới mẻ và thật sự đột phá trong công tác hoạch định chiến lược phát triển trước xu thế toàn cầu hóa hiện nay.

- First News

VỀ CÁC TÁC GIẢ

Adrian Gostick và Chester Elton, hai chàng “Hiệp sĩ Cà-rốt” đồng sở hữu bí quyết khen thưởng nhân viên đơn giản nhưng hiệu quả đã truyền cho chúng ta một thông điệp có thể làm thay đổi căn bản quan niệm kinh doanh và phương thức quản lý nguồn tài nguyên quý báu nhất trong mọi tổ chức: Con người.

Hai ông còn là đồng tác giả của các quyển sách chuyên về kinh doanh bán chạy nhất và được hoan nghênh nhiệt liệt: *Managing with Carrots* (Quản trị bằng khen thưởng), *A Carrot A Day* (Mỗi ngày một phần thưởng). Hai ông được tờ *Wall Street Journal* và *Business Week* xếp vào hàng các tác giả best-seller tại Mỹ.



Adrian Gostick

Adrian Gostick được tờ *Bưu điện Canada* gọi là “Nhà khởi xướng các chính sách khen thưởng nhân viên”. Các tác phẩm của ông được tờ *New York Times* đánh giá là “mới mẻ và sáng tạo”. Sách của ông đã được dịch sang 15 thứ tiếng với hàng trăm ngàn bản được bán ra khắp thế giới. Ông là chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực tư vấn khen thưởng nhân viên. Adrian là chuyên gia cho tờ *USA Today*, nhật báo *Investor's Business* và hàng chục các ấn bản chuyên ngành quản trị kinh doanh khác. Các tác phẩm của ông cũng được phát trên các đài ABC, CNBC và Đài phát thanh Hoa Kỳ.

Ông là nhà báo được trao tặng nhiều giải thưởng lớn. Hiện nay, Adrian Gostick là Giám đốc giao tế Công ty O. C. Tanner, một công ty chuyên về tư vấn khen thưởng nhân viên hàng đầu thế giới, đồng thời là thành viên hội đồng cố vấn của tạp chí *Human Capital Strategies and News*. Adrian Gostick lấy bằng Thạc sĩ quản trị Đại học Seton Hall, nơi ông thường được mời làm giáo sư thỉnh giảng. Các bạn có thể liên lạc với ông theo địa chỉ: adrian.gostick@octanner.com



Chester Elton

Cũng như Adrian Gostick, Chester Elton luôn là chủ đề bình luận của nhiều tờ báo, trong đó có tờ *New York Times* và tờ *Wall Street Journal*. Tờ *Bưu điện Canada* cũng phong ông là “Nhà khởi xướng các chính sách khen thưởng nhân viên”. Larry King, Chủ tịch Hãng CNN gọi ông là “một tác giả đáng đọc”. Chester giữ chức Phó Chủ tịch Công ty O. C. Tanner và cùng làm việc với Adrian. Ông là một thuyết trình gia có hàng vạn khán thính giả từ Bắc Kinh đến Budapest (Hungary), từ Singapore đến Seattle, và là một diễn giả nổi tiếng tại các diễn đàn về quản trị nhân lực và thi đua khen thưởng. Ông là nhà tư vấn về các chính sách khen thưởng nhân viên cho nhiều khách hàng thuộc 500 công ty hàng đầu Hoa Kỳ. Sách của ông thường được giới thiệu và trích dẫn trên các chương trình phát thanh và truyền hình nước Mỹ về đề tài quản trị nguồn nhân lực. Địa chỉ e-mail của ông: chester.elton@octanner.com

TẠI SAO BẠN CẦN “BÍ QUYẾT CỬ CÀ-RỐT”?

Chảy máu chất xám ngày nay đã trở thành vấn nạn mà nhiều doanh nghiệp đang phải đối mặt. Ở Bắc Mỹ, ngay vào thời kỳ kinh tế suy thoái nhất, tỷ lệ nhân viên thay đổi chỗ làm trung bình cũng ở mức 20%, và mỗi công ty chúng tôi có dịp tiếp xúc đều cho rằng giữ được nhân viên giỏi (nhất là sau các đợt sa thải) là một vấn đề rất đau đầu. Kết quả khảo sát cho thấy hơn 60% người lao động không cảm thấy gắn bó với nơi làm việc hiện tại và cũng không có ý định kéo dài quá hai năm.

Thật khó mà tưởng tượng cái giá phải trả khi để mất những nhân viên thực sự có năng lực. Không ít công ty khi thử làm một phép tính đã phải sửng sốt trước những thiệt hại tài chính khổng lồ. Nào là chi phí tuyển dụng, huấn luyện đào tạo, phụ cấp đi lại, trợ cấp học nghề, bảo hiểm,... cho những người chúng ta chưa biết có thể làm được gì cho công ty hay không, hay họ lại ra đi sau đôi ba tháng thử việc và để lại cả một mớ bòng bong cho chúng ta. Đó là chưa kể các loại

chi phí vô hình. Chẳng hạn như, khi một nhân viên giỏi nghỉ việc, bạn sẽ mất đi một tấm gương sáng và chắc chắn những người còn lại sẽ không khỏi thắc mắc: “Có chuyện gì thế nhỉ? Tại sao công ty lại mất toàn những người giỏi như thế?”.

Dĩ nhiên, nhiều nhà quản lý đã cố trấn an rằng dù sao doanh số của công ty vẫn rất lạc quan. “Chúng tôi sẽ thay bằng những người mới và họ sẽ có những ý tưởng mới.” Có lẽ ý kiến này sẽ đứng vững nếu như người ra đi chỉ là những nhân viên kém cỏi. Không may là những người yếu kém thường không tự ý thôi việc mà thay vào đó lại là những nhân viên xuất sắc, có nhiều ý tưởng sáng tạo hoặc là những người có khả năng thu hút vô số khách hàng mới về cho bạn. Đó mới là những người làm nên những điều kỳ diệu và chỉ có họ mới là người có quyền lựa chọn nơi làm việc.

Vậy, làm thế nào để giữ được họ?

Bạn hãy áp dụng “*Bí quyết củ cà-rốt*”!

Chúng tôi xin không bàn đến các khoản bổng lộc đặc biệt hấp dẫn có giá trị từ bảy con số trở lên dành cho những con người có đầu óc kinh bang tế thế. Chúng tôi chỉ muốn nói đến

“những củ cà-rốt” nhỏ bé hay nói cách khác, đó là những sự tuyên dương khen thưởng và công nhận thành tích nhân viên. Chính những “củ cà-rốt” đó sẽ làm cho nhân viên của bạn khó lòng rời bỏ bạn. Hãy suy gẫm về vấn đề sau: Bất



*Biểu tượng loạt sách viết về chủ đề
Khen thưởng Nhân viên của Gostick & Elton.*

kỳ ai cũng có thể từ bỏ một công việc tốt không chút hối tiếc để nhận lấy một cơ hội khác tốt hơn.

Họ sẵn sàng từ bỏ một chiếc xe hơi đời mới hay một văn phòng làm việc đầy tiện nghi để đến với một công ty nào đó mà họ có thể phát huy cao nhất năng lực của mình và được công nhận đúng mức.

Daniel Horne, Trưởng khoa Tiếp thị của Trường Providence, cho biết: “Có những lời nói không mất tiền mua hay những phần thưởng tuy khiêm tốn nhưng lại có thể góp phần tạo ra một môi trường làm việc mà nhiều người muốn gắn bó. Đồng thời, cũng có rất nhiều những chi phí thực tế và vô hình mà công ty phải gánh chịu khi

một nhân viên giỏi nghỉ việc, nhất là những hậu quả liên hoàn để lại từ sự ra đi của họ”.

Vậy mà hiếm khi chúng ta thấy các nhà quản lý chủ động suy nghĩ về hiệu quả của việc công nhận thành tích nhân viên. Kết quả là gì? Hãy xem một dẫn chứng sau đây:

Tại một công ty khai thác khoáng sản vùng Tây Bắc, có một chuyên gia tiếp thị mới vào làm việc được vài tháng. Anh ấy thực sự là một chuyên gia giỏi, rất sáng tạo và có một bầu nhiệt huyết lớn. Nhưng rồi anh lại quyết định ra đi chỉ sau vài tháng ngắn ngủi. Chúng tôi đã gặp và trò chuyện cùng anh ấy.

Người chuyên gia này thừa nhận rằng tiền lương ở công ty mới không khá hơn, anh ấy còn phải chuyển cả gia đình đến chỗ mới xa hơn cả ngàn cây số. Nhưng ở nơi làm việc mới, anh cảm thấy mình được trân trọng hơn. Thì ra đó là ngọn nguồn quyết định của anh.

Anh kể: “Chúng tôi có một cuộc họp nội bộ về một dự án đang tiến hành. Sau đó, để giới thiệu dự án ra trước công chúng, tôi đã nỗ lực hết mình để đưa nó vào chương trình truyền hình

của Oprah⁽¹⁾ nhằm tạo tiếng vang và thu hút sự quan tâm của dư luận. Chương trình được thực hiện một cách hoàn hảo, các sếp lớn của tôi có cơ hội đánh bóng tên tuổi và để lại những ấn tượng vô cùng tốt đẹp với hàng triệu khán thính giả trực tiếp cũng như gián tiếp qua màn ảnh nhỏ. Vậy mà nửa lời cảm ơn dành cho tôi cũng không có. Hình như việc thừa nhận công sức của tôi là một cực hình đối với họ!”.

Bạn thấy đó, mọi thứ đều có thể sẽ khác đi nếu có một lời khích lệ đúng lúc!

Và đây không phải là một vấn đề cá biệt. Rick Beal, cố vấn cấp cao của Watson Wyatt, cho biết: Theo một kết quả nghiên cứu vào năm 2000, chỉ có 24% các nhà lãnh đạo xem khen thưởng là công cụ ghi nhận thành tích và giữ chân các nhân viên của mình. Ông còn cho biết thêm: “Mặc dù nền kinh tế toàn cầu đang suy giảm và việc tiết giảm chi phí là yêu cầu cấp bách, nhưng sự khan hiếm lao động chất lượng cao đòi hỏi người sử dụng lao động phải hết sức năng động và sáng tạo trong việc đưa ra những chính sách khen thưởng xứng đáng nếu họ muốn giữ được các nhân viên giỏi”.

⁽¹⁾ Oprah Winfrey, nữ MC nổi tiếng nhất nước Mỹ hiện nay.

Ở cấp độ doanh nghiệp, sau nhiều năm làm việc cùng những rủi ro và tâm lý lo sợ bị mất việc, nhân viên không còn ý định cống hiến lâu dài cho công ty nữa.

Và đó thực sự là một cuộc chiến rất gay go. Những cuộc sa thải, cắt giảm nhân viên hàng loạt và cơ cấu lại quy trình sản xuất dẫn tới những tổn thất về nguồn nhân lực và làm thị trường lao động toàn cầu ngày càng trở nên nóng bỏng hơn. Một bài báo mới đây trên tờ *New York Times* chỉ ra rằng gần 1/4 người lao động trên toàn nước Mỹ đã phải nỗ lực đến kiệt sức. Một nửa trong số đó cho rằng nơi làm việc của họ chỉ là chỗ để nghe những lời quát tháo và xúc phạm. Một phần ba những người đi làm thường xuyên bị mất ngủ vì áp lực công việc.

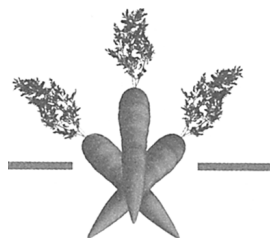
Nếu ở vào những thời kỳ trước, có lẽ nhân viên đã rầm rộ đình công. Nhưng ngày nay đã khác, nhà triết học hiện đại Homer Simpson nhận xét: “Nếu họ không thích công việc của mình, họ cũng sẽ không đình công. Nhưng họ chỉ làm việc với một nửa năng suất mà thôi!”.

Để cải thiện tình hình này, bạn nên áp dụng “Bí quyết củ cà-rốt”, bởi chúng sẽ giúp

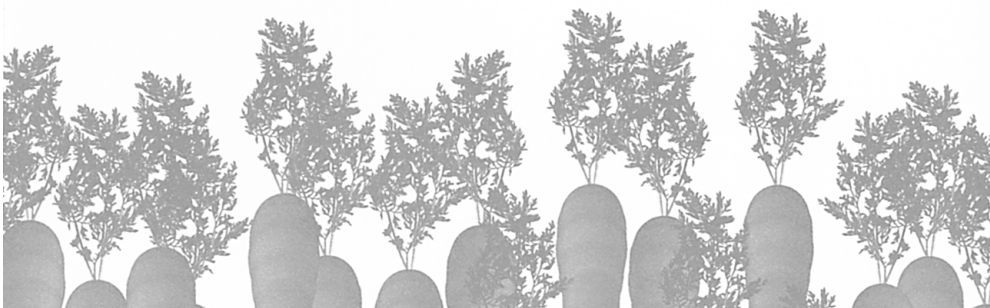
bạn và nhân viên của bạn một cách hiệu quả, cả trong sự phát triển năng lực cá nhân và vì mục tiêu tăng trưởng bền vững của công ty.

Mong rằng khi đọc quyển sách này, bạn sẽ tìm thấy sự hứng khởi và hấp dẫn từ hương vị của “cà-rốt”, hương vị của thành công!

Adrian Gostick - Chester Elton



CÂU CHUYỆN VỀ NGHỆ THUẬT ĐỘNG VIÊN KHEN THƯỞNG





1

TUẦN LỄ ĐEN TỐI CỦA ĐẠI ÚY VEX

Sau hai mươi năm làm việc cật lực, cuối cùng Vex cũng được thăng chức đồn trưởng. Lễ ra đó phải là một ngày đáng tự hào nhất, đáng hân hoan nhất trong đời anh. Nhưng, thay vì mang theo vài tuýp kem chống nắng và đi du lịch đến một bãi biển thần tiên nào đó, hoặc sắp xếp cẩn thận bộ lễ phục sĩ quan của mình vào vali để chuẩn bị tham dự một buổi tuyên dương công trạng long trọng, anh lại phải nhét đầy ba lô nào đồ hộp, nào thuốc chống gián để lên đường nhận nhiệm vụ mới tại một vùng đất xa xôi trong vũ trụ, hành tinh “Purgatory”⁽¹⁾.

Tất nhiên Purgatory không phải là tên thật của vùng đất đó, nhưng người ta vẫn thích gọi

⁽¹⁾ Purgatory, theo Cơ đốc giáo, là nơi các linh hồn bị đẩy dọa (có thể hiểu như địa ngục).

nó như vậy, bởi Tiểu hành tinh số 3 này đúng là một địa ngục trần gian.

Vex đã không thể tưởng tượng được rằng sau tất cả những thành tích xuất sắc của mình, anh lại bị điều đến một hành tinh khô khan nhất, vô vị nhất trong vũ trụ. Nó chắc chắn là lựa chọn cuối cùng của bất cứ tay đồn trưởng mới nào.

- Vex, - chỉ huy trưởng của anh nói. - Chúng tôi cử anh đến Tiểu hành tinh số 3 để tiếp tục phục vụ cho sự nghiệp phát triển nền văn minh của chúng ta.

Trong khi Vex thở dài ngao ngán thì vị chỉ huy phán:

- Không giấu gì anh, trước đây tôi cũng đã cử rất nhiều sĩ quan giỏi đến đó, nam có nữ có, nhưng họ chẳng làm nơi đó thay đổi được gì! Anh hiểu ý tôi chứ? Vì thế, tôi không mong đợi gì nhiều ở anh. Anh cứ cố hết sức xem sao!

Đại úy Vex chưa kịp mở miệng trước hàng đóng câu hỏi đang dồn dập xuất hiện trong đầu anh thì vị chỉ huy đã phẩy tay chào và biến nhanh vào phòng. Vex nhìn cánh cửa đóng sập lại, rồi

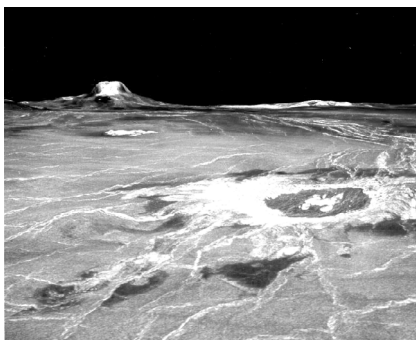
đưa mắt nhìn cô thư ký đang mỉm cười chia buồn với anh. Vex đành quay đi và đau khổ bước lên tàu con thoi mà không chắc mình có thể hoàn thành nhiệm vụ này hay không, cũng không hiểu được tại sao những người trước anh lại thất bại và cũng chẳng biết là mình phải bắt đầu từ đâu.

Hai ngày sau khi đến Purgatory, Vex giờ đây đang ngồi sau một chiếc bàn phủ lớp bụi dày nhìn qua ô cửa sổ đầy bụi hướng về phía cánh đồng vàng úa cũng ngập tràn bụi của Tiểu hành tinh số 3. Anh cố ghi nhớ những gì đang hiện ra trước mắt.

Cảm nhận đầu tiên của Vex: Tiểu hành tinh số 3 là vùng đất của bụi bặm. Mọi thứ đều bị xóa nhòa dưới lớp bụi mịn mù, dường như không có gì thay đổi đã hàng trăm năm qua. Anh vệt một lớp bụi trên ô cửa sổ và dõi theo một chiếc xe đang chạy ngang qua. Từng đám bụi cuộn cuộn cuốn vào bánh xe để rồi rơi xuống lấp trở lại vào dấu vết của bánh xe vừa in trên mặt đường.

Tiếp đến là những con gián khổng lồ. Anh từng trông thấy một con gián còn to hơn cả một chiếc Volkswagen thời cổ. Những đêm đầu tiên,

anh đã phải chui vào bồn tắm để ngủ nhằm đề phòng sự tấn công của chúng.



*Cảnh nhận đầu tiên của Vex:
Tiểu hành tinh số 3 là vùng đất của bụi bặm.*

Nhưng công bằng mà nói, tiền lương ở đây được trả cao hơn so với bất kỳ nơi nào khác. Ngoài ra anh còn được hưởng nhiều bổng lộc khác nữa: số ngày nghỉ

phép hàng năm cao hơn; có một bar cà phê giá cả rất phải chăng dù đôi khi phải chịu khó chờ đợi một chút, và còn có cả máy bán thức ăn tự động; thậm chí anh còn được nghỉ làm việc cả ngày thứ Sáu nữa.

Nhưng mặc cho lương cao và bổng hậu, chẳng ai muốn đến đây cả. Nơi này vẫn thiếu sinh khí dù những người chỉ huy “xui xẻo” trước đó đã cố gắng hết sức. Nhiều dân thường và sĩ quan đồn trú đã đến đây nhưng hầu hết đều bỏ đi. Duy chỉ có vài gia đình bám trụ vì họ không thể đến nơi nào khác. Và Đại úy Vex cũng được cảnh báo rằng họ

là “những người không có khả năng tồn tại ở những hành tinh có tính cạnh tranh sinh tồn cao”.

“Mình sẽ thay đổi nơi này”, Vex nói to với chính mình.

Anh vò đầu bứt tai và mở ngăn kéo học bàn trên cùng. Vex gạt sang bên một đồng giấy gói kẹo chewing-gum và một lọ thuốc chống chảy rặn rống không. Ngoài ra không còn thứ gì khác. Anh mở tiếp ngăn dưới, cũng chẳng có gì. Anh định đóng lại thì nhác thấy hai chiếc bao thư nhỏ phủ đầy bụi nằm sâu bên trong. Anh nhặt lấy một chiếc và thổi đi lớp bụi dày bên trên.

- Hừmmm... - Anh lầm bầm - Hạt giống...

Anh thổi sạch đến hạt bụi cuối cùng. Cái bao thư nhỏ đựng những hạt giống cà-rốt, hay ít nhất cũng giông giống cà-rốt nếu nhìn vào cái vệt màu cam còn sót lại trên tấm hình ngoài bì thư. Anh lật mặt sau lên xem, chưa ai từng mở nó cả. Điều đó cũng chẳng có gì đáng ngạc nhiên. Anh nhìn ra cửa sổ, ngoài kia là một vùng đất vàng cháy, làm sao mà trồng được cà-rốt? Có lẽ chưa ai trồng thử và thậm chí xưa nay cũng chẳng có ai ở hành tinh này được ăn một thứ rau củ tự nhiên nào. Người

ta chỉ việc nhấn nút là có ngay loại cháo tổng hợp chứa nhiều khoáng chất, lại giàu vitamin.

Anh để chúng lại ngăn kéo và bắt tay vào nhiệm vụ đầu tiên của một đồn trưởng.

Cả ngày hôm đó, Vex không ngừng suy nghĩ về những hạt giống. Ai đã để chúng lại đây? Anh



Cái bao thư nhỏ đựng những hạt giống cà-rốt.

không thể biết được ai đã từng trồng cây ở đây dù anh đã đọc thấy rằng có người đã làm việc đó hàng thập kỷ trước

thời kỳ khai hóa. Có thời kỳ trong lịch sử hành tinh xanh, người ta thực sự sống bằng các loại thực phẩm tươi sống thiên nhiên và họ rất ưa chuộng chúng. Nếu vậy những hạt giống kia đã bị lãng quên bao lâu rồi?

Tối hôm đó, anh gọi món cà-rốt tổng hợp. Anh vừa ăn, vừa trăn trở một ý nghĩ điên rồ. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu anh gieo những hạt giống đó? Anh lấy khăn lau cái thìa đầy bụi và tự

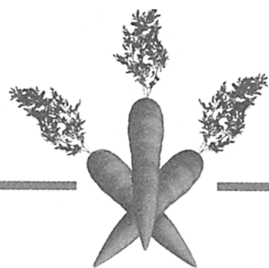
giấu mình. Ở đây chưa đầy ba ngày mà anh gần như thành người mất trí. Đúng là một ý tưởng nông cuồng. Nhưng rồi đêm hôm đó, sau khi leo vào bồn tắm và trước khi chìm vào giấc ngủ, đầu óc anh vẫn còn lờn vờn ý nghĩ: “Sao mình lại không thử nhỉ, có mất gì đâu nào?”.

Sáng hôm sau, anh dậy trễ. “Ôi cái lưng của tôi, sao nó ê ẩm thế này!”. Anh lau bầu nhưng trong lòng rộn ràng với ý nghĩ trồng cà-rốt.

Trồng trọt không phải là một công việc đơn giản, nếu không muốn nói là rất cực khổ. Thêm vào đó, anh luôn băn khoăn với ý nghĩ rằng điều mình đang làm liệu có gì đó sai lầm chẳng. Thậm chí nếu nhờ có phép lạ giúp anh gieo trồng thành công thì với số hạt giống ít ỏi đó, anh sẽ làm được gì? “Có lẽ mình chỉ phí thời gian vô ích mà thôi”, rồi anh nói to: “Tại sao mình lại tự buộc mình vào những khó khăn này nhỉ?”.

Anh ngồi xuống và xoa cằm. Nhưng mà, biết đâu chúng lại phát triển tốt...

Anh tưởng tượng cái cảm giác được nếm loại cà-rốt nguyên chất, tự nhiên và bổ dưỡng, rồi lại nhăn nhó cười và nghĩ:



*Lửa
thử vàng,
gian nan
thử sức.*



HỘI CHỨNG SỢ CÀ-RỐT

Sự thật là, hầu hết các nhà quản lý đều ít thực hành việc khen thưởng nhân viên cũng như thừa nhận năng lực của họ. Điều đó thật đáng trách bởi họ chính là những người duy nhất có thể làm tốt việc này. Có thể họ sẽ cảm thấy lúng túng khi lần đầu tiên khen thưởng một nhân viên. Đừng lo, đó là một dấu hiệu cho một sự khởi đầu tốt đẹp.

Chúng ta không nên bỏ qua một thực tế không thể chối bỏ của cuộc sống, đó là để gia tăng hiệu năng làm việc cũng như sự hài lòng trong công việc, nhân viên của bạn rất cần nhận được sự công nhận từ phía bạn. Việc khen thưởng không phụ thuộc vào vị giám đốc điều hành hay nền văn hóa công ty bạn mà chính các nhà quản lý cấp trung mới là người cần phải thiết lập các chính sách khen thưởng và công nhận năng lực của nhân viên. Các nghiên cứu chỉ ra rằng những khen tặng từ cấp trên trực tiếp sẽ có tác dụng cao hơn so với từ các lãnh đạo cao hơn, những người mà nhân viên của bạn chỉ có thể gặp mặt đôi lần trong tháng.

Những trở ngại của việc khen thưởng

Dù bạn đang làm việc trong một môi trường gặp nhiều trở ngại, dù nhiều người trước bạn đã từng thất bại ê chề, dù nhân viên của bạn có phản đối sự thay đổi, dù các nhà lãnh đạo cấp cao trong công ty bạn khẳng định rằng công sức của nhân viên đã được công nhận bằng những tấm phiếu chi trả lương hàng tháng, dù bạn vừa khốn khổ trải qua một đợt cắt giảm nhân viên, và dù trong bất cứ trường hợp nào đi nữa, bạn hãy nhớ rằng khen thưởng luôn là biện pháp hữu hiệu nhất để khích lệ mọi người làm việc tốt hơn.

Qua những lần tiếp xúc với các công ty thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau, chúng tôi nhận ra rằng chỉ có 10% đến 20% các nhà quản lý biết khen thưởng nhân viên một cách kịp thời và hiệu quả. Và thật sự là điều đáng tiếc khi có một số nhà quản lý đã cắt bỏ hẳn thời gian dành cho việc ghi nhận nỗ lực của nhân viên.

Để thành công về mặt quản trị nhân sự cũng như để góp phần phát triển công ty, bạn phải biết hy sinh bản thân một chút để chia sẻ. Bạn phải lắng nghe, khích lệ và luôn là một phần quan trọng trong đội ngũ nhân viên của mình. Vậy thì tại sao vẫn còn tình trạng nhiều nhà quản lý chưa thực sự quan tâm đến việc ghi nhận

nỗ lực của nhân viên? Có rất nhiều lý do, tựu trung chúng tôi xin liệt kê những lý do phổ biến nhất sau đây:

Lo ngại giảm sút uy quyền

Một số nhà quản lý lo ngại rằng nếu họ quá nồng nhiệt và gần gũi với nhân viên thì sự thân mật đó sẽ làm giảm đi sự tôn trọng của nhân viên đối với họ, sẽ khiến cho việc thi hành kỷ luật nhân viên (khi cần thiết) sẽ gặp khó khăn. Vậy, nhân viên có làm việc chăm chỉ hơn khi bạn không tỏ ra thân thiện với họ? Câu trả lời là: Không. Nhân viên chỉ làm việc tốt hơn cho những người ân cần với họ và biết quan tâm đến các nhu cầu của họ.

Không hiểu rõ lợi ích của việc khen thưởng

Kết quả từ một nghiên cứu lớn nhất từ trước tới nay về mức độ hài lòng của nhân viên tại nơi làm việc cho thấy việc ghi nhận nỗ lực và khen thưởng nhân viên là những yếu tố then chốt giúp nâng cao năng suất lao động, đem lại sự hài lòng của khách hàng và hạn chế thấp nhất tỉ lệ nhân viên bỏ việc. Nói cách khác, khen thưởng và thừa nhận sự đóng góp của nhân viên không phải là chuyện vặt vãnh. Không có chính sách này, bạn đừng mong đạt được những thành tích lớn lao.

Không có thời gian

Hẳn nhiên mọi nhà quản lý đều rất bận rộn. Với khối lượng công việc ngày càng tăng trong khi lại thiếu nhân viên hỗ trợ, dường như chúng ta ai cũng phải đảm đương ba hay bốn công việc cùng một lúc (nhưng chỉ được trả công cho một việc mà thôi).

Tuy nhiên, việc công nhận đóng góp của nhân viên cũng không làm bạn phải mất quá nhiều thời gian. Hãy cố dành chút thời gian để ghi nhận những đóng góp của họ để tỏ lòng trân trọng công lao của họ, và trên tất cả là để tạo ra một hiệu năng làm việc cao hơn, một môi trường làm việc tốt hơn. Với mục tiêu như vậy, việc khen thưởng hoàn toàn là một công việc thật sự cần bạn quan tâm và dành thời gian cho nó.

Không muốn tạo sự khác biệt giữa các nhân viên

Một số nhà quản lý rất e ngại khi phải xem một vài nhân viên nào đó là “nhân viên vàng”. Một số khác thay vì khen thưởng cá nhân thì khen thưởng chung cả nhóm. Cả hai cách này chỉ có tác dụng kéo người giỏi xuống thành người trung bình và khuyến khích tư tưởng bình quân chủ nghĩa. Do đó, thay vì khen thưởng chung chung và hàng loạt, bạn hãy thử lập biểu đồ theo dõi thành tích cụ thể của từng người, mỗi tuần

hoặc mỗi tháng, sau đó chỉ đánh giá và khen thưởng từng người một cho đến khi tất cả đều nhận được vinh dự đó. Khi thực hiện được điều này, bạn sẽ ngạc nhiên nhận ra rằng mọi thứ đều trở nên dễ dàng và không một ai cảm thấy công sức của mình bị gạt bỏ. Bạn sẽ thấy chính mình cũng được nhanh chóng nhìn nhận – vì những cách hành xử “đúng đắn và kịp thời”. Trong đa số các trường hợp, bạn sẽ thấy nhân viên của mình cũng công nhận thành tích lẫn nhau và không ngừng thi đua để được bạn công nhận.

Lo rằng nhân viên sẽ nghi ngờ động cơ của mình

Một số lãnh đạo tâm sự rằng một vài nhân viên cho rằng họ giả dối trong việc khen thưởng. Thật vậy, của khen không bằng cách khen. Chúng tôi từng chứng kiến trường hợp một nhân viên không hề tỏ lòng biết ơn khi nhận phần thưởng vì chính cô đã tự công nhận mình trước khi cấp trên của cô làm điều đó. Đã vậy, cô ấy còn nghi ngờ cả lời khen ngợi của vị lãnh đạo nọ. Vì thế, hãy khen thưởng nhân viên kịp thời, bằng những lời lẽ chính xác và cách thức ấn tượng nhất. Thật ra, có nhiều cách khắc phục những tình huống khó xử trong lúc khen thưởng được trình bày trong quyển sách này. Chúng tôi cũng thừa nhận rằng cũng có một vài nhân viên từ chối được khen thưởng dù ông chủ có tỏ ra ân cần, vui vẻ với họ đến thế nào đi nữa. Tuy không dễ

dàng nhưng trong một vài trường hợp bạn phải xác định liệu những nhân viên như vậy có làm tổn hại đến thiện chí của bạn và liệu họ có thật sự hòa hợp với nền văn hóa công ty bạn không?

Nghĩ rằng khen thưởng thường xuyên sẽ làm mất đi ý nghĩa

Chúng tôi thường hỏi các nhà quản lý: “Bạn có nói với vợ/chồng bạn rằng bạn yêu cô ấy/anh ấy thật nhiều không?”. Họ luôn trả lời “Có chứ!”. Chúng tôi hỏi tiếp: “Bạn nói ra điều đó mỗi ngày?”. Họ gật đầu. “Tại sao?”. Nói chung họ thường đáp lại rằng: “Vì cô ấy/anh ấy muốn nghe điều đó”. Và ngay lập tức, họ đã hiểu chúng tôi muốn nói gì. Đa phần nhân viên chẳng bao giờ cảm thấy nhận đủ những lời khen. Vì thế, dù cho có khen thưởng nhiều đến đâu đi nữa, hành động đó không bao giờ là vô ích hoặc không có ý nghĩa gì. Cũng giống nhu cầu ăn uống hàng ngày của chúng ta vậy, có ai không muốn được khen ngợi thường xuyên.

Sợ bị nhân viên lợi dụng

Đừng nghĩ thế, bạn ạ. Lại một phản đối dành cho bạn nữa đây!

Các nhà quản lý khác không ai làm thế cả

Đó chính xác là điều chúng tôi muốn nói. Hãy nhìn quanh xem mọi chuyện chúng ta làm xuất phát từ đâu. Dĩ nhiên chúng ta hiểu rằng làm người tiên phong sẽ thật khó. Một số lãnh đạo không muốn mình là người đi đầu trong việc khen thưởng nhân viên. Những người khác thì nói họ chỉ thực hiện điều đó nếu đó là chính sách của công ty và được cấp trên khởi xướng. Nhưng các nhà lãnh đạo thực sự sẽ phải làm công việc mà chức danh của họ đã ghi rõ: Lãnh Đạo. Lý tưởng nhất là, hàng tuần hãy dùng một giỏ “cà-rốt” tươi ngon hấp dẫn cùng những gia vị cần thiết để khen thưởng nhân viên. Có thể có một vài so sánh trong nhân viên của bạn, chẳng hạn, có người nói: “Shirley làm cùng một việc như tôi nhưng lại được nhận phần thưởng lớn hơn”. Nhưng thực ra thì hầu như mọi người đều rất cảm kích khi nhận được bất kỳ củ “cà-rốt” nào. Và họ luôn đánh giá cao những lãnh đạo dám tạo ra sự khác biệt.

Không muốn nhân viên có cơ đòi hỏi tăng lương liên tục

Thực tế luôn diễn ra theo chiều hướng ngược lại. Theo một số nghiên cứu mới đây, những nhân viên nào cảm thấy hài lòng trong công việc và được đề cao thường ít đòi hỏi hơn.

**E ngại nhân viên mong đợi được công nhận
nhiều hơn**

Đúng vậy. Họ luôn muốn thu tóm mọi danh hiệu và phần thưởng. Khi khen thưởng được thực hiện định kỳ, ai cũng muốn có lần thứ hai, thứ ba và vì thế họ luôn nỗ lực đạt thành tích cao hơn. Chẳng lẽ điều này lại làm bạn lo lắng?

Câu thành ngữ “Gieo nhân nào, gặt quả ấy” ngày nay càng trở nên đúng đắn hơn bao giờ hết. Hãy công nhận thành tích của nhân viên như họ trông đợi - và họ sẽ tạo ra những thành tích tuyệt vời cho bạn.

DÀNH CHO BẠN

Hãy dành ra một vài phút để suy nghĩ về các nhân viên của bạn. Có thành viên nào trong nhóm chưa bao giờ được bạn khen thưởng công khai trước toàn công ty không? Tại sao?

2

Sáng hôm sau, khi mặt trời vừa mọc, Đại úy Vex ra vườn tưới những hạt giống mới gieo. Anh mơ đến ngày tự tay mình nhổ loại củ màu cam đầy quyến rũ kia lên khỏi mặt đất và được thưởng thức một bữa cà-rốt tươi ngon tuyệt vời.

Vừa tưới, anh vừa quan sát xung quanh. Từ đỉnh đồi, anh có thể nhìn thấy thuộc cấp của anh, Trung úy Constance Atwork⁽¹⁾, đang kiểm tra thiết bị nghiên cứu thời tiết và phân tích tình hình khí hậu. Atwork là một phụ nữ trầm lặng, thế nên Vex chẳng biết rõ lắm về cô. Nhưng căn cứ vào các thao tác thuần thục của cô, anh nghĩ cô có đủ các phẩm chất cần thiết để trở thành một nhà nghiên cứu thời tiết xuất sắc.

“Tốt lắm”, Vex tự nhủ.

Đại úy Vex chuyển hướng nhìn về phía kho dụng cụ, nơi Trung úy Malcolm Tent⁽²⁾ vừa

(1) Trung úy Constance Atwork: Một biện pháp tu từ (chơi chữ) của tác giả, chỉ một con người luôn làm việc cần mẫn (constantly at work).

(2) Trung úy Malcolm Tent, người lo chuyện “lều trại” (tent) và xe cộ ở Tiểu hành tinh số 3.

mới bắt tay vào công tác bảo trì thường nhật của mình. Tent là một anh chàng thô lỗ, trông rất dữ tợn. Vex cảm thấy e ngại anh ta.

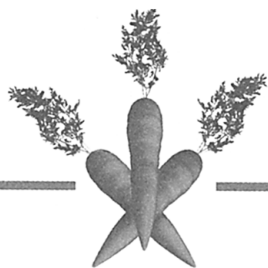
Vex nhìn Tent thu gom đồ nghề chất lên xe và lái tới trước cửa nhà mình.

“Hay nhỉ”, Vex lẩm bẩm.

Tent đảo mắt nhìn quanh căn nhà vắng lặng và bắt đầu quét lớp bụi vũ trụ bám trên xe viên chỉ huy của mình.

“Hừmmm”, Vex bật thành tiếng. “Thảo nào xe của mình mới sạch sẽ như thế!”. Sau khi làm vệ sinh xe Vex, Tent tiến về xe của Atwork.

Vex không nhớ trong bản mô tả công việc của Tent có nhiệm vụ làm vệ sinh xe cộ hay không. Chợt anh cảm thấy hơi bực mình, nhưng không phải vì chuyện anh không nhớ rõ nhiệm vụ của Tent mà vì anh thấy Tent đã bỏ sót một thứ. Sáng nào Tent cũng leo lên leo xuống chiếc xe đầy bụi trên một hành tinh bụi bặm bậc nhất trong vũ trụ, vậy mà có mỗi tấm kính chắn gió lù lù ngay trước mũi mà anh ta cũng không thấy để lau cho sạch... Vex thở dài. Có lẽ bà anh có lý khi nói rằng:



*“Cà-rốt
giúp tăng
thị lực!”*



“CÀ-RỐT” GIÚP ĐỘNG VIÊN TÌNH THẦN LÀM VIỆC

Một chủ báo đã kể cho chúng tôi nghe về một nhân viên trẻ tuổi rất đặc biệt của ông. Chàng trai này đã triển khai thành công một kênh quảng cáo mang về cho công ty hơn một triệu đô-la trong khi nhiều tạp chí khác hiện đang rất lặn độn do doanh thu quảng cáo giảm sút. Vị chủ báo rất phấn khởi trước thành công đó và quyết định triệu tập một cuộc họp với nhóm của anh để tuyên dương công trạng.

Rất ngắn gọn, vị chủ báo đã sử dụng thành công phương pháp “củ cà-rốt” khiến cho toàn bộ nhân viên của ông được động viên. Việc tạo ra những hiệu quả như thế là hoàn toàn có thể, miễn là bạn năng rời khỏi chiếc ghế của mình để đến với từng nhân viên của bạn nhằm nắm bắt và thấu hiểu công việc, khả năng, tâm tư, nguyện vọng, tình cảm của họ.

Qua những cuộc “vi hành” như thế, bạn sẽ biết được nhân viên nào làm việc hiệu quả, nỗ lực nào đáng được khen thưởng, công việc nào cần phải cải thiện... và ghi chú vào sổ tay của bạn. Có thể bạn nghĩ mình sẽ nhớ tất cả mọi chi tiết, nhưng thực tế là không. Những ghi chú như thế nếu được nhắc lại trong những lần tuyên dương khen thưởng nhân viên sẽ tạo sự sống động và giúp mọi người hiểu rõ giá trị những cố gắng của họ.

*Mặt khác, nếu nhân viên làm điều gì đó tuyệt vời, hãy nói ngay với họ. **Cà-rốt không cất giữ được lâu, lời khen cũng thế.** Bạn sẽ thấy họ rất phấn khởi trước những lời khen cụ thể và kịp thời hơn là những lời khen qua loa chiếu lệ và muộn màng.*

Bạn cũng nên để ý đến mong muốn, tính cách và cả những vật dụng trưng bày trong phòng làm việc của nhân viên để có ý tưởng giúp bạn chọn lựa phần thưởng thích hợp cho từng người khi cần thiết.

Và, khi bạn cùng trao đổi cụ thể với các nhân viên, bạn sẽ giúp họ nhận ra điều gì cần phát huy, điều gì nên hạn chế. Đôi khi, những định hướng đúng đắn là điều mà các nhân viên của bạn thật sự cần cho sự thăng tiến của họ.

Một điều quan trọng bạn cần lưu ý là: Trong bất kỳ

chế độ khen thưởng nào, nếu không xác định rõ ràng tiêu chí hoặc tệ hơn là xác định sai tiêu chí thì chẳng những không thể khuyến khích nhân viên nỗ lực hết mình mà còn tạo ra tác dụng tiêu cực, làm nảy sinh tâm trạng bất mãn của những nhân viên thật sự có năng lực. Chúng ta không được nhầm lẫn giữa nghĩa vụ với thành tích. Khi những việc làm tốt được công nhận – và hành động này rất quan trọng đối với tổ chức của bạn – người được khen thưởng và đồng nghiệp của họ sẽ làm việc tốt hơn, thông minh hơn.

Một chiến lược khen thưởng có thành công hay không tùy thuộc vào việc nó được thực hiện như thế nào và cách đối xử của bạn với nhân viên ra sao. Nếu bạn đối xử tốt với họ, họ sẽ đối xử tốt với khách hàng, điều đó thật đơn giản và dễ hiểu.

DÀNH CHO BẠN

Hãy suy nghĩ thật kỹ về các tiêu chí khen thưởng nhân viên. Trong cuộc họp sắp tới, hãy khen thưởng một nhân viên vì người này đã đáp ứng mọi tiêu chí khen thưởng. Và giữ thông lệ này bằng cách khen thưởng đều đặn trong mỗi cuộc họp.

3

Khi Vex quay lại văn phòng, anh bắt đầu tự hỏi nên khen thưởng Atwork và Tent như thế nào về những nỗ lực của họ. Anh có quyền tăng lương và thưởng cho thuộc cấp của mình những khoản tiền nho nhỏ. Anh có thể tăng số ngày nghỉ phép cho họ... Nhưng những cách làm đó dễ dẫn tới thói quan liêu và mang tính cá nhân. Anh cũng có thể chờ đến kỳ đánh giá cuối năm nhưng nếu thế thì phải đợi đến mấy tháng nữa.

Không, anh cần phải khen thưởng họ ngay lập tức, bằng những phần thưởng thật sự có ý nghĩa.

Anh nhận ra rằng đi tìm câu trả lời thật không phải dễ. Anh còn có công việc của một đồn trưởng và bù đầu bù cổ từ sáng sớm đến chiều tối. Nhưng dù sao anh vẫn cần có thời gian nói chuyện với thuộc cấp của mình. Anh cần hiểu rõ hơn về họ và những gì họ mong mỏi ở anh.

Ngày hôm sau, trong lúc ăn trưa, anh đến ngồi cạnh Atwork.

- Hôm nay trời đẹp nhỉ! - Anh nói.

- Vâng. - Cô nói đủ lớn để anh có thể nghe.

- Cô có nghĩ rằng hôm nay trời nổi giông không? - Anh hỏi.

- Tôi không nghĩ vậy. - Cô ấy đáp. - Áp thấp đã chuyển dần về phía Nam.

- Cô đúng là một chuyên gia cừ khôi! - Vex nói.

Atwork cười e thẹn.

Họ trò chuyện với nhau trong nửa giờ và anh biết được rằng nữ trung úy của anh lớn lên ở một nông trại tại một vùng xa xôi cách đây một phần tư vũ trụ.

Hôm sau nữa, Vex đến thăm Tent trong kho bảo trì của anh ta.

- Chào Tent, - Vex lên tiếng khi bước vào trong. - Anh có phiền không nếu tôi vào một chút?

Malcolm Tent lau bầu. Anh ta đang nằm ngửa người dưới gầm xe.

- ùhmm... Tôi chỉ đến xem anh có cần tôi giúp gì không. - Vex ngập ngừng.

Tent trườn ra khỏi gầm xe và nghi ngờ nhìn Vex:

- Cần gì à?

- Vâng.

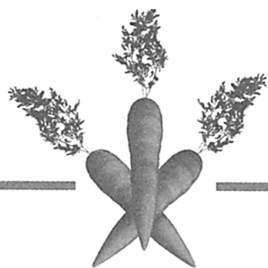
- Được. Hãy bảo họ gửi đồ tiếp tế đi, chúng tôi cần những bữa ăn cho ra hồn một chút giữa cái địa ngục này. - Tent nói. - Tôi muốn phát bệnh với những món ăn cũ rích và chẳng bao giờ thay đổi gì cả.

- Chỉ có vậy thôi sao?

- Phải. - Tent đáp và chui trở lại vào gầm xe.

Sáng hôm sau, Đại úy Vex bắt đầu nhổ lũ cỏ dại đầu tiên mọc xen giữa những chồi cà-rốt xanh non mơn mớn vừa mới nhú lên khỏi mặt đất. Trước đó anh không tài nào nghĩ ra được cách gì để khen thưởng cô Atwork e then và anh chàng Tent thô lỗ, nhưng khi anh nhìn vườn cà-rốt, câu trả lời bỗng hiện ra.

Đúng vậy, nó nằm ngay dưới chân anh. Cách tốt nhất để khen thưởng họ là dùng cà-rốt, loại thực phẩm tự nhiên và thuần khiết. Đường như có tiếng nói phát ra từ trong đầu Vex:



*Nên chọn
những củ
cà-rốt
thật tươi
và ngon.*



CẦN PHẢI CHỌN LOẠI “CÀ RỐT” THẬT PHÙ HỢP

Khi vừa tốt nghiệp đại học, *Kathe Farris*, một cử nhân thực thụ, về làm việc cho một ngân hàng ở vị trí được coi là thấp nhất, nhân viên trực điện thoại. Trong một lần luân chuyển nhân viên trong công ty, *Kathe* đã mang về cho ngân hàng của mình 1,2 triệu đô-la tiền công trái.

“Thế mà họ đã thưởng tôi cái gì?”, *Kathe* chưa chát hỏi rồi tự trả lời: “Một cái ly nhựa uống nước!”.

Kathe lắc đầu và lặp lại như vẫn còn không tin điều đó có thể xảy ra: “Một cái ly nhựa không hơn không kém!”. Và cô nói tiếp: “Liệu tôi và các đồng nghiệp khác có còn tiếp tục muốn bán công trái cho họ nữa không? Tất nhiên là không!”.

Rõ ràng là không có củ cà-rốt nào giống củ cà-rốt nào!

Trong một vài trường hợp, một cái ly có thể là một phần thưởng thích hợp cho một thành tích nho nhỏ. Và đôi khi, những mảnh giấy nhỏ nguệch ngoạc vài chữ viết tay còn giá trị lớn hơn nhiều so với bất cứ tặng phẩm nào, bởi đó là những lời khen ngợi thật lòng của cấp trên dành cho bạn.

Nhưng trong trường hợp của Kathe, cái ly là một phần thưởng quá tầm thường so với thành tích đáng khâm phục của cô.

Cũng liên quan đến chuyện cái ly, một công ty được phẩm thuộc Top 100 công ty hàng đầu Hoa Kỳ đã mời chúng tôi đến tư vấn cho họ về nghệ thuật khen thưởng nhân viên hiệu quả sau một lần lãnh đủ hậu quả vì đã khen thưởng không phù hợp. Lần đó, họ nhận được một giải thưởng rất tiếng tăm về chất lượng sản phẩm, xứng đáng với công sức và sự hy sinh những giờ phút riêng tư của tất cả nhân viên trong suốt sáu tháng ròng làm thêm giờ. Khi giải thưởng được công bố, mọi người đều rất vui mừng.

Ban giám đốc công ty nhanh chóng tập hợp nhân viên và tổ chức tiệc mừng ngay sau giờ làm việc, dĩ nhiên họ giữ kín bí mật về các phần thưởng. Tại buổi chiêu đãi, giám đốc phát biểu cảm ơn sự đóng góp của toàn thể nhân viên và đánh giá cao giải thưởng họ vừa nhận được, một giải thưởng khẳng định phương

châm “chất lượng là trên hết” của công ty. Cuối cùng, ông nói: “Để chúc mừng thành tích này, mỗi người trong các bạn sẽ nhận được một món quà”.

Có tiếng ai đó vang lên từ phía sau: “Đến giờ rồi, nhập tiệc đi thôi!”. Và mọi người bắt đầu ăn uống cười đùa vui vẻ, bầu không khí thật náo nhiệt.

Sau đó, vị giám đốc điều hành ra hiệu và giám đốc đối ngoại kéo tấm màn che những phần thưởng sang một bên: Một kim tự tháp gồm những cái ly bằng nhựa xếp chồng lên nhau hiện ra. Cả phòng tiệc bỗng im phăng phắc. Mọi người đều chưng hửng.

Nhưng rồi người đầu tiên cũng bước lên nhận phần thưởng của mình. Vị giám đốc điều hành thở phào nhẹ nhõm. Nhưng kìa, anh chàng nọ bỗng cười phá lên. Rồi những người khác hưởng ứng theo. Vài tuần sau đó, cái ly trở thành biểu tượng (khôì hài) mới về chất lượng của công ty họ.

Khi họ kể lại câu chuyện này, chúng tôi thừa nhận rằng việc tổ chức tiệc mừng rất đáng hoan nghênh, bài diễn văn cũng thật tuyệt vời và ý tưởng về một món quà là rất hay. Nhưng sau những cố gắng, nỗ lực và hy sinh của tất cả mọi người, món quà đó là hoàn toàn không xứng đáng.

Còn đây là câu chuyện về một phần thưởng có giá trị cao nhưng lại không mang lại kết quả như ý.

Một lần tôi dự buổi khen thưởng ở một công ty nọ. Họ tặng một nhân viên phòng kinh doanh một cặp vé du lịch nước ngoài. Nhưng anh đã từ chối nhận thưởng, với lý do anh rất sợ đi máy bay. Thế là thiện ý của ban giám đốc đã không thể thực hiện, việc khen thưởng vì thế cũng mất đi một phần ý nghĩa.

Thật ra chúng ta có thể khắc phục những tình huống khó xử đó bằng cách để ý và quan sát nhân viên xem họ thích gì, “gu” của họ ra sao. Bạn cũng có thể thăm dò điều đó từ các nhân viên khác, hoặc từ chính bản thân người sắp được trao quà.

Theo một cuộc khảo sát vào năm 2000, 63% người làm công ăn lương thuộc khu vực Bắc Mỹ cho rằng họ sẽ tận tụy với công việc hơn nếu cấp trên của họ biết động viên tinh thần làm việc nhân viên bằng cách tạo điều kiện để họ lựa chọn phần thưởng họ thích.

Một ví dụ tuyệt vời là câu chuyện diễn ra tại chuỗi nhà hàng Long John Silver's. Lúc bấy giờ, số lượng nhân viên nộp đơn nghỉ việc tăng đến chóng mặt. Tốc độ thay thế nhân viên ở khâu phục vụ bàn tăng đến hơn 200% so với năm trước. Thế là công ty tìm cách giữ chân những nhân viên chủ chốt bằng việc thực hiện “bí quyết

củ cà-rốt”, tức tuyên dương khen thưởng, để tạo động cơ làm việc và nuôi dưỡng lòng nhiệt thành của họ trong việc thực hiện các mục tiêu của công ty. Phần thưởng mà các nhà quản lý lựa chọn cũng khá đơn giản. Khi nhân viên làm được một việc tốt thì họ được thưởng một đồng tiền vàng. Thật ra đó chỉ là những đồng tiền bằng nhựa, màu vàng nhưng được các nhân viên rất thích. Khi tích lũy đủ một số lượng những đồng tiền này, họ có thể đổi chúng lấy những phần thưởng bằng vàng thật.

Kết quả, nhà hàng Long John Silver’s đã phải thường xuyên đánh bóng lại sàn vì nhân viên của họ di chuyển tích cực đến mức sàn gạch cũng phải mòn vẹt đi nhanh chóng. Giờ đây, nhân viên của họ nói rằng: “Dĩ nhiên chuyển qua McDonald’s tôi có thể kiếm thêm 25 xu một giờ, nhưng ở đây tôi sẽ cố gắng để lấy sợi dây chuyền bằng vàng thật kia”.

Và mọi người đã bắt đầu nhận ra điều quan trọng đối với nhà hàng là sự sạch sẽ, lòng hiếu khách, sự nhanh chóng và chính xác...

Ví dụ sau đây còn ấn tượng hơn. Bạn còn nhớ vị chủ báo có người nhân viên xuất sắc mang về cho công ty số tiền hơn một triệu đô-la? Ông ấy nói: “Tôi gọi điện cho vợ Roger và biết rằng cậu ấy đang ao ước có được một chiếc đồng hồ đeo tay hiệu Breitling”.

“Và ông đã cho anh ta chiếc đồng hồ đó?”, chúng tôi hỏi như thể không tin là ông ấy có thể làm điều đó.

“Không, không phải cho. Tôi đã tặng anh ấy chiếc đồng hồ đó. Nó được khắc một dòng chữ rất đặc biệt. Và cậu ấy đã bật khóc...”



Một chiếc đồng hồ đeo tay hiệu Breitling

Vị chủ báo mỉm cười nói: “Tôi có thể thưởng cậu ấy 3.500 đô-la nhưng liệu cậu ấy có hạnh phúc như thế không? Liệu số tiền đó có thể mang lại hiệu quả cao hơn chiếc đồng hồ không?”.

Tháng sau, khi ông ấy đề nghị Roger nhận một dự án khó, bạn đoán thử xem, Roger trả lời như thế nào? Anh ấy sẵn sàng nhảy vào lửa vì sếp của mình. Mỗi khi Roger nhìn đồng hồ xem giờ (động tác này thường được lặp đi lặp lại khoảng 40 lần ở mỗi người trong ngày), bạn nghĩ rằng ai là người Roger nghĩ đến đầu tiên?

Chắc chắn việc tìm ra một phần thưởng thích hợp và tổ chức trao thưởng hiệu quả tốn rất nhiều thời gian, và thời gian chính là tiền bạc. Nhưng theo các nhà quản lý xuất sắc thì thời gian cho những việc như thế không bao giờ là hoang phí cả.

Phần thưởng luôn tạo ra những giá trị vô hình lớn hơn rất nhiều so với giá trị bằng tiền của nó. Nó giúp bạn giữ được nhân viên, khuyến khích sự cống hiến, tăng cường động lực làm việc và bầu nhiệt huyết của nhân viên bạn.

Thực hiện việc khen thưởng mỗi tuần một lần

Năm lần trong ngày - đó là số lần ăn uống mà cơ thể bạn cần để có thể duy trì phong độ cao nhất. Việc ghi nhận thành tích cũng thế, bạn phải thực hiện thường xuyên và liên tục để phát huy tối đa tinh thần làm việc của mọi người.

Có nhiều cách ghi nhận thành tích và cũng không quá khó khăn như chúng ta thoát nghĩ. Trong quá trình tư vấn cho hàng trăm công ty khách hàng thuộc khu vực Bắc Mỹ, chúng tôi đã tích lũy được nhiều kiểu khen thưởng rất sáng tạo và đặc biệt hiệu quả.

Có những phần thưởng rất đơn giản, số khác phức tạp hơn. Một câu hỏi thường thấy là: “Thành tích nào xứng đáng với một phần thưởng lớn, thành tích nào đáng nhận một vé xem phim?”. Điều đó tùy thuộc nhiều thứ, chẳng hạn như mục tiêu của từng phòng ban và của công ty, sự đóng góp riêng hoặc chung của những người bạn muốn ghi nhận công lao. Có lẽ không phải tất cả họ đều là siêu nhân cả, nhưng vài người trong số họ giữ vị trí nòng cốt trong việc đạt

được thành tích đó, trong khi phần còn lại cũng không thể thiếu. Họ là những nhân viên chuyên cần, sáng tạo, làm việc cực kỳ hiệu quả và chính xác. Vì thế, phần thưởng cho họ phải khác nhau.

Dù thế nào thì cuối cùng bạn vẫn là người phải quyết định phần thưởng nào là thích hợp nhất, phù hợp nhất với những nét văn hóa công ty bạn. Vì chỉ có bạn mới biết rõ tiêu chuẩn nào thể hiện tốt nhất thành tích và giá trị của những người được khen thưởng.

Việc này lúc đầu sẽ không dễ thực hiện (đó là lý do tại sao chỉ một vài nhà quản lý làm được điều này). Nhưng để khen thưởng hiệu quả thì không còn cách nào khác.

Gợi ý về những món “cà-rốt bổ dưỡng”

Sau đây là những ý tưởng có thể giúp bạn tư duy sáng tạo hơn khi ghi nhận thành tích của một nhân viên. Hãy nhớ rằng không phải mọi phần thưởng đều thích hợp với tất cả mọi người hay mọi nền văn hóa công ty:

- * Nói “cảm ơn” với nhân viên của bạn.
- * Gửi thư khen ngợi nhân viên đến tận tay gia đình của họ (đây có lẽ là công cụ công nhận thành tích nhân viên hữu hiệu nhất nhưng chưa được khai thác đúng mức).

- * *Tinh nguyện làm những công việc nhân viên bạn ít hứng thú nhất.*
- * *Nhớ những ngày đặc biệt quan trọng của họ (sinh nhật, ngày cưới, ngày gia nhập công ty, v.v...) và gửi thiệp chúc mừng.*
- * *Cùng hát những bài hát vui nhộn trong những lúc có dịp sinh hoạt tập thể với nhân viên.*
- * *Tạm ngưng công việc trong vài phút để chúc mừng nhân viên ngay khi họ vừa đạt thành tích.*
- * *Tặng vé xem phim, nhạc kịch hay giao hưởng.*
- * *Tặng vé xem đấu bóng.*
- * *Tặng sách đúng với sở thích của từng nhân viên về tác giả, thể loại.*
- * *Tặng những vật phẩm vui nhộn có thể mang theo người.*
- * *Tặng phiếu mua hàng (thật tuyệt vời đối với những người vừa mới chuyển nhà hoặc xây nhà mới).*
- * *Pha một tách cà phê hoặc một ly thức uống buổi sáng ưa thích cho nhân viên của bạn.*
- * *Mua thức ăn trưa mời nhân viên của bạn.*

- * *Tặng thẻ thành viên câu lạc bộ thể dục thẩm mỹ.*
- * *Tặng một vé du lịch tắm suối nước khoáng.*
- * *Viết lời khen ngợi thật cụ thể việc họ đã làm.*
- * *Đặt báo dài hạn gửi đến tận phòng làm việc hoặc nhà họ (không chỉ những loại báo, tạp chí trong lĩnh vực kinh doanh).*
- * *Tặng vợ chồng họ coupon ăn tối tại nhà hàng năm sao.*
- * *Đặt thùng thư góp ý về cách công nhận thành tích của nhân viên. Khi nhân viên hoàn thành tốt công việc, hãy để họ tự chọn phần thưởng trong hộp, mọi thứ từ bữa ăn trưa miễn phí cho đến việc thay nhót xe.*
- * *Viết kỷ yếu công ty kèm hình ảnh và những câu chuyện về các thành tựu đã đạt được trong năm.*
- * *Đề nghị họ làm cố vấn cho các nhân viên mới.*
- * *Hàng tháng tổ chức một cuộc họp có ăn sáng bên ngoài công ty nhằm chia sẻ kinh nghiệm và khen thưởng ít nhất cho một người.*
- * *Dành những phần thưởng cuối năm đặc sắc cho những người hoàn thành xuất sắc công việc. Trên một sân khấu trang trọng, hãy tặng họ những phần*

thưởng bằng hiện vật mà họ trân trọng, kèm theo những lời khen cụ thể.

- * Mang bảng thông báo vào phòng bạn và dán bức thư cảm ơn của khách hàng lên đó để mọi người cùng chiêm ngưỡng.*
- * Phỏng vấn mọi người và ghi nhận kinh nghiệm của họ. Sau đó, biên soạn thành một quyển cẩm nang nghề nghiệp bỏ túi và phát cho nhân viên mới làm tài liệu tham khảo.*
- * Thiết lập các tiêu chí thi đua về chất lượng, chuyên cần, tiết kiệm nguyên vật liệu, v.v... và trao tặng những phần thưởng có logo công ty cho người đạt những thành tích đó. Chẳng hạn một chiếc áo khoác, một chiếc đồng hồ có logo hay một cây bút máy có khắc lời khen ngợi.*
- * Hãy làm cho mọi cuộc khen thưởng càng có ý nghĩa càng tốt. Cách thức và không khí buổi trao thưởng là một trong những điều để lại ấn tượng sâu sắc nhất đối với nhân viên và làm họ càng thêm gắn bó với công ty hơn nữa.*

Greg Boswell, Phó Tổng giám đốc điều hành Ủy ban Khen thưởng Nhà nước, là một chuyên gia về kiểu khen thưởng cá nhân không mang tính chất

truyền thống này. Trước đây Greg từng quản lý một nhóm sáu người. Hiện tại, anh chỉ còn quản lý một người và hai người bọn họ làm việc bằng năng suất của cả một phòng ban lớn.

“Cùng với sự suy thoái của nền kinh tế và việc cắt giảm lao động, việc công nhận thành tích những nhân viên còn lại trở nên quan trọng hơn bao giờ hết.” Ông nói. “Đối với đồng sự duy nhất của tôi, tôi hiểu từng sở thích nhỏ của cô ấy. Chẳng hạn, tôi biết cô ấy rất thích bánh quy nhân sô-cô-la.”

Vì thế mỗi khi Greg đi công tác dài ngày, ông luôn đặt trước cho cô ấy những chiếc bánh quy mới ra lò ở một cửa hiệu gần đó.

“Cô ấy phải túc trực ở văn phòng trong khi tôi có thể đi đây đi đó bên ngoài. Vì thế tôi muốn chắc chắn rằng mỗi ngày đều có một niềm vui nho nhỏ dành cho cô ấy và cô ấy sẽ biết rằng tôi đánh giá cao cô ấy”.

Đến kỳ tổng kết cuối năm, Greg mời cấp trên của mình đến và báo cáo tất cả các thành tích mà nhân viên của Greg đã đạt được. Sau đó, vị lãnh đạo sẽ thông báo cho nhân viên của Greg về những mục tiêu sắp tới của công ty. Theo Greg, điều này làm cho cô ấy cảm thấy được quan tâm đúng mức và cô ấy sẽ làm việc tích cực hơn.

Thật vậy, tuyên dương khen thưởng kịp thời, đúng người, đúng cách sẽ mang lại những lợi ích vô cùng to lớn.

Chính sách khen thưởng ở các công ty

Các nhà quản lý không đơn độc trong việc khen thưởng và công nhận thành tích nhân viên. Rất nhiều công ty lớn đã tổ chức khen thưởng nhân viên của mình và đã tạo ra những tiếng vang lớn. Sau đây là một vài ví dụ:

Hoyman, Dobson & Co., một công ty kiểm toán ở Melbourne, Florida tin rằng phần thưởng sẽ làm cho các nhân viên của họ hài lòng, gắn bó và tận tụy hơn với công việc, ngay cả đối với những người có sẵn bản tính cần mẫn. Đó là lý do công ty đã thuê dịch vụ mát-xa vào phục vụ tại chỗ cho nhân viên vào mỗi chiều thứ Sáu trong mùa hè. Không những thế, những người vượt thành tích hoặc làm thêm vào ngày thứ Bảy còn được đãi một bữa ăn trưa thịnh soạn và họ có thể mời cả vợ hoặc chồng và con cái cùng dự. Margaret Jenkins, người quản lý nhân sự công ty, nói rằng bất cứ khi nào cô cảm thấy tình trạng căng thẳng xuất hiện trong công ty, cô liền ra cửa hàng Dairy Queen gần đó mua đủ thứ sô-cô-la mang về cho mọi người tha hồ lựa chọn.

Công ty phát chuyển nhanh FedEx thì đặt ra danh hiệu “Tay lái vàng” hàng năm nhằm khuyến khích tài

xế lái xe cẩn thận. Phần thưởng khi thì một chiếc đồng hồ, lúc một cái túi xách, thậm chí là các món trang sức và một huy hiệu FedEx bằng vàng 24K. Kết quả, số lượng tài xế lái xe an toàn gia tăng đáng kể.

Làm việc tốt tại bộ phận chăm sóc khách hàng toàn cầu của Tập đoàn EMC, nhân viên sẽ được nhận những phần thưởng rất giá trị. Tại tổng hành dinh Massachusetts của công ty chuyên cung cấp dịch vụ lưu trữ thông tin này, các nhân viên xuất sắc sẽ nhận được những tấm ngân phiếu mà nhiều người ao ước và thường kèm theo một chiếc áo thun, áo chơi gôn, hoặc áo gió. Họ có một chương trình đề cử khen thưởng trực tuyến giúp chọn ra nhân viên xuất sắc. Các nhà quản lý chỉ làm mỗi công việc xác định cấp độ của phần thưởng mà thôi.

Khách sạn Fairmont ở Toronto thì đưa ra chương trình khen thưởng về chất lượng phục vụ khách hàng mà phần thưởng là những chiếc cúp lưu lưu và một biểu tượng bằng vàng có gắn kim cương. Được công nhận là một trong những công ty có môi trường làm việc tốt nhất ở Canada, Fairmont có chính sách khen thưởng gắn liền với mục tiêu của công ty. Chính sách này không phải do lãnh đạo cấp cao đưa ra mà do 70% nhân viên và 30% người quản lý trực tiếp của mỗi khách sạn Fairmont tự đảm trách. Nhân viên

được đồng nghiệp và khách hàng đề nghị vào danh sách khen thưởng gọi là “BravoGram”. Sau đó, một tấm thiệp cảm ơn được gửi tới họ với lời đề cử xét tặng danh hiệu “Gương mặt xuất sắc của tháng”. Một hoặc hai gương mặt xuất sắc nhất đó sẽ được nhận một huy chương và được quyền chọn một phần thưởng bằng hiện vật. Riêng “Gương mặt xuất sắc nhất của năm” sẽ được thưởng một kỳ nghỉ mát dành cho hai người ở bất kỳ khách sạn nào của Fairmont trên toàn thế giới.

Net2000 Communications, một công ty cung cấp dịch vụ truyền thông bằng thông rộng có trụ sở chính tại Herndon, Virginia, thì thưởng nhân viên những chiếc xe hơi đắt tiền, tùy thuộc vào mức độ đóng góp của họ vào thành công của công ty. Mỗi nhân viên xuất sắc sẽ được chọn một trong những chiếc BMW Z3, BMW 325, Audi TT hay Dodge Durango. Thật là hấp dẫn! Những chiếc xe đầu tiên được tặng thưởng vào năm 1999, theo công ty, là dành cho những nhân viên đã hoàn thành vượt mức kế hoạch một cách xuất sắc nhất. “Trong cuộc cạnh tranh chất xám mà chúng ta đang phải đối mặt, chương trình này giúp Net2000 tiếp tục tuyển dụng và giữ được những người tài giỏi”, một lãnh đạo công ty đã nói như thế. Tất nhiên, để được tham gia chương trình này, nhân viên phải có ít nhất hai năm làm việc tại công ty.

Tiền bạc và những lời khen ngợi

Tất nhiên mọi công ty đều phải trả lương tương xứng với năng lực của nhân viên nếu muốn giữ được họ. Chúng tôi chỉ quan niệm rằng tiền bạc không phải lúc nào cũng là công cụ động viên nhân viên hữu hiệu nhất. Trong khi nhiều công ty dùng những khoản lương bổng hậu hĩ để đổi lấy sự tận tụy của nhân viên, thì các nghiên cứu gần đây cho thấy sự công nhận thành tích và quan tâm đến nhân viên là những yếu tố chính tạo nên sự hài lòng trong công việc của nhân viên.

Trong khi các nhà quản lý buộc phải trả lương theo giá thị trường để giữ người giỏi nhất thì “giới doanh nhân Mỹ nhanh chóng nhận ra rằng các phần thưởng bằng tiền không chỉ rất tốn kém mà còn rất hạn chế trong việc động viên tinh thần làm việc của nhân viên”, Wayne Slough, chuyên gia Trung tâm Nghiên cứu về tính hiệu quả trong tổ chức thuộc trường Đại học cộng đồng J. Sergeant Reynolds tại Richmond, Virginia đã phát biểu như thế. “Phần thưởng sẽ kéo theo phần thưởng và trở thành một thói quen xấu đối với nhân viên, từ đó dẫn đến một hiện tượng mà các nhà nghiên cứu gọi là ‘hội chứng thưởng’... Đến khi không còn đáp ứng được kỳ vọng của nhân viên, chủ doanh nghiệp xem như thất bại hoàn toàn.”

Còn nữa, một khi người ta muốn kiếm thật nhiều tiền thì họ sẽ tìm con đường ngắn nhất để nhận được những phần thưởng có giá trị cao nhất, thậm chí họ sẽ không còn quan tâm đến chất lượng công việc nữa.

Vậy, khen ngợi nhân viên bằng lời không tốt hơn sao? Kỳ lạ nhưng đó lại chính là sự thật: chỉ cần một vài lời khen ngợi thật đúng lúc, bạn sẽ thấy các nhà quản lý khác kinh ngạc nhìn bạn vì ghen tị với những kết quả bạn đạt được.

DÀNH CHO BẠN

Khi tuyển nhân viên, bạn hãy nói với họ rằng: “Tôi biết anh/chị sẽ tạo ra những thành tích xuất sắc trong tương lai, vậy xin cho tôi biết làm thế nào để công ty có thể khen thưởng cho anh/chị một cách xứng đáng?”.

Sau đó dành ra mười phút để khám phá sở thích của anh ấy/cô ấy. Có thể anh ấy thích câu cá nên nửa ngày phép sẽ là một phần thưởng tuyệt vời. Nếu anh ấy thích nghệ thuật thì nên dùng phần thưởng là những chiếc vé xem triển lãm tranh, nghe nhạc thính phòng; hoặc một cuốn sách hay, nếu anh ấy thích đọc sách.

Ghi nhận những sở thích của nhân viên và dựa vào đó chọn những phần thưởng thích hợp. Những gợi ý trên đây không chỉ giúp bạn có những ý tưởng hay về phần thưởng, mà còn cho nhân viên của bạn thấy rằng bạn thực sự quan tâm đến họ.

4

Thoáng chốc, đám cà-rốt từ cuộc thử nghiệm điên rồ của Vex đã mang một ý nghĩa mới. Nhờ sự chăm sóc cẩn mẫn của anh nên chúng lớn nhanh như thổi. Và vì ở vùng đất xa xôi hẻo lánh này thực phẩm tươi sống rất quý hiếm nên cà-rốt đối với các thuộc cấp của anh giờ đây còn có giá trị lớn hơn bất cứ một lá thư khen ngợi trịnh trọng hay một danh hiệu nào.

Theo anh biết, không có loại rau quả nào ngoài cà-rốt được vun trồng ở Tiểu hành tinh số 3 này từ trước tới nay. Vex muốn giây phút anh trao cho nhân viên mình những củ cà-rốt tươi nguyên mới nhỏ phải thật đặc biệt. Anh muốn họ biết rằng anh đã quan tâm đến từng người trong họ như thế nào. Thế là anh vạch một kế hoạch để làm Tent và Atwork phải ngạc nhiên. Rõ ràng Trung úy Tent là người rất có tâm hồn ăn uống. Anh ta đã đề nghị Vex yêu cầu hậu



*Nhờ sự chăm sóc cần mẫn của Vex,
đám cà-rốt lớn nhanh như thổi.*

phương cung cấp các loại thức ăn tổng hợp mới nhất. Trong thâm tâm, Vex đã quyết định tặng Tent một đĩa cà-rốt tự nhiên phủ đầy bơ ngay trước

mặt mọi người cùng với những lời cảm ơn thật cụ thể về những đóng góp của Tent trong việc làm cho Tiểu hành tinh số 3 này trở thành một nơi đáng sống và làm việc.

Còn với Trung úy Atwork, cô ấy hay e thẹn trước đám đông nên có lẽ sẽ không thích sự ồn ào. Cô ấy lớn lên ở nông trại, nên phần thưởng phải phù hợp với tính cách của cô ấy. Có lẽ Atwork sẽ rất vui khi anh mời cô ra vườn cùng anh thu hoạch những củ cà-rốt đầu tiên. Và anh sẽ tặng cô một giỏ đầy ắp cà-rốt tươi nguyên mà không quên nói rằng anh luôn ghi nhận những nỗ lực tuyệt vời của cô.

Chỉ trong vài tuần, đám cà-rốt đã đến lúc có thể thu hoạch.

Một buổi sáng, anh gõ cửa phòng làm việc của Atwork:

- Tôi hy vọng cô sẽ tham gia với tôi chiều nay...

Atwork bình thản gật đầu. Cô nghĩ rằng anh muốn họ cùng lấy các thông số thời tiết.

- Ừmm ... Tôi muốn mời cô cùng thu hoạch cà-rốt.

Atwork thoáng ngạc nhiên về lời đề nghị bất ngờ của Vex nhưng cũng nhận lời. Và cũng vì vậy mà cuộc trò chuyện giữa họ trong lúc nhỏ cà-rốt lúc đầu có phần bối rối.

- Tôi đánh giá cao sự cống hiến của cô trong việc chuẩn bị những báo cáo thời tiết chính xác một cách xuất sắc. - Vex nói - Tôi đã báo cáo thành tích của cô về Bộ tham mưu và mong cô nhận những củ cà-rốt này như một phần thưởng dành cho những nỗ lực đáng ca ngợi của cô.

Atwork bước thấp bước cao hơn hờ bê về nguyên một rổ cà-rốt đầy ắp. Cô rất hài lòng với cách khen thưởng của Vex. Còn Vex thì tự nhủ rằng lần tới anh sẽ khen ngợi cô một cách công khai hơn.

Đại úy Vex nghĩ, có lẽ với Malcolm Tent thì mọi việc sẽ khó hơn một chút, Nhưng Tent rất vui vẻ nhận lời tham dự buổi khen thưởng công khai, cũng như rất hào hứng trước những lời khen và bữa tiệc cà-rốt của Vex. Trước mặt mọi người, Tent cầm đĩa cà-rốt trên tay, nhón lấy một mẩu màu cam đang mời gọi, ngáp ngừng cắn một miếng nhỏ và mắt anh bỗng sáng rõ.

- Lâu lắm rồi tôi mới có một bữa ngon thế này! - Anh nói.

- Tốt lắm, tôi rất vui vì anh thích nó. Tôi muốn anh biết rằng mọi nỗ lực dù nhỏ nhất của anh đều được ghi nhận. - Và Vex quay sang mọi người - Chúng ta đều biết rằng nơi đây đầy bụi bặm. Vào một sớm tinh mơ lúc tôi mới đến đây, tôi nhìn thấy Tent quét dọn bụi cho xe của tôi, và hình như anh ấy đã làm việc đó cho tất cả chúng ta trước khi chúng ta thức giấc. Anh ấy đã mang lại cho chúng ta sự thoải mái và dễ chịu hơn khi sống ở đây. Tôi để ý từ đó và thấy rằng anh luôn làm mọi việc với tất cả sự tận tụy của mình. Thành thật mà nói, chưa ai trong chúng ta từng nói lời cảm ơn Tent. Nhưng hôm nay, tất cả chúng tôi muốn nói rằng: Chúng tôi cảm ơn anh, Tent ạ!



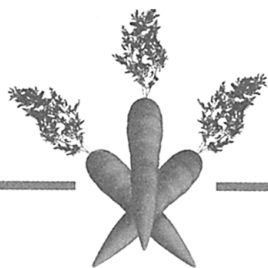
Một rổ cà-rốt đầy ắp, phần thưởng dành cho Atwork.

Họ nồng nhiệt bắt tay Tent và cùng reo hò vang dậy. Tent bối rối đến đỏ mặt và chỉ ăn thêm được một ít cà-rốt nữa.

Mỗi lần khen thưởng cà-rốt cho cấp dưới, Vex cảm thấy vui như ở nhà. Cảm giác khi trao những phần thưởng và những lời khen chân thành, đúng lúc, đúng người mới tuyệt vời làm sao.

Ngay lúc đó, Vex nhớ lại cuộc đàm phán với bộ lạc thù nghịch Tweeps ở một vùng đất xa xôi mà anh từng được tham dự. Lần đó, vị trưởng đoàn rất lo lắng. Ông đã chuẩn bị lời lẽ rất cẩn thận cho cuộc gặp và khi cả đoàn bước xuống tàu con thoi, ông còn trao tặng trưởng đoàn bên Tweeps một kỷ vật xinh xắn để kỷ niệm cuộc gặp gỡ này.

Sau đó, vị trưởng đoàn nói với Vex một điều làm anh khắc ghi mãi trong trí nhớ của mình:



*Của cho
không bằng
cách cho.*



CÁCH KHEN MỚI LÀ QUAN TRỌNG

Lần tới, nếu con hay cháu bạn mang về một bức tranh màu nước mà chúng đã vẽ ở trường, thay vì xoa đầu chúng và bảo: “Cháu đúng là nhà họa sĩ tí hon tài ba nhất!”, hãy thử bình luận thật chi tiết về bức tranh xem sao, chẳng hạn như:

“Sao con dùng màu đỏ chỗ này?”, “Đây là gì thế con?”, “Chỗ này con có định vẽ thêm gì không?”...

Và sau khi treo bức tranh lên tường, hãy biểu lộ thái độ của bạn một cách cụ thể, ví dụ: “Bố rất thích cách con vẽ những cánh hoa xoay mình hướng về phía mặt trời, thật là tinh tế!”, hay “Bố chưa từng nhìn thấy con bọ lá nào đáng sợ như thế”... Chắc chắn đứa bé sẽ vui hẳn lên và nhớ rất lâu những lời khen như vậy.

David Cherrington, một học giả đồng thời là tác giả quyển “Nuôi dưỡng tinh thần trách nhiệm nơi con trẻ” (Rearing Responsible Children), đã chứng minh tầm quan trọng của cách khen đúng lúc, đúng chỗ trong quyển sách của mình qua ví dụ khôi hài như sau:

Có một người thường khen ngợi các con trước mặt vợ mình và chỉ giải thích ngắn gọn: “Anh chỉ muốn em biết rằng anh đánh giá cao nỗ lực nuôi dạy các con của em”. Một lần, ông cũng mở lời khen một cách chung chung như thế. Sau khi ông đi khỏi, người mẹ quay sang hỏi các con tại sao cha lại khen ngợi chúng. Đứa 10 tuổi trả lời: “Con đoán là vì con đã không rửa hết đồng chén đĩa lẽ ra con phải làm”. Đứa 13 tuổi nói: “Con cũng chẳng biết nữa, có lẽ cha hơi tình cảm chút thôi”. Còn đứa 15 tuổi nói: “Ai mà biết cha có ý gì, con không nghĩ cha biết hết mọi chuyện đang diễn ra trong nhà mình đâu!”.

Trong công việc cũng vậy, những lời khen ngợi sáo rỗng thường khiến nhân viên phải thắc mắc: “Ông ấy biết gì về công việc của mình mà nói?”.

Vâng, đối với nhân viên, điều quan trọng là chúng ta hiểu rõ những gì họ đang làm.

Mandy Assi, phụ trách bộ phận tiếp tân khách sạn

Fairmont Royal York ở Toronto, là người rất thích áp dụng việc khen thưởng cụ thể. “Các nhà quản lý đều biết rằng tìm được người giỏi không dễ, giữ được họ còn khó hơn, nhất là trong ngành phục vụ các nhu cầu cá nhân không ai giống ai như ở khách sạn”. Cô nói. “Bạn cần phải rõ ràng, chẳng hạn như khen một nhân viên tiếp tân: Cô đã làm rất tốt vì đã khiến cho ông Smith tươi cười sau khi làm thủ tục nhận phòng, dù thoát đầu ông ấy có vẻ rất khó chịu. Tôi đánh giá cao việc cô nán lại ngoài giờ để giúp đỡ các đồng nghiệp khác mặc dù tôi biết cô đã rất mệt.”

Phong cách quản lý của Assi có đem lại hiệu quả không? Chỉ biết rằng 18 nhân viên của cô đã đồng lòng đề cử cô cho giải thưởng “Người lãnh đạo xuất sắc của Royal York”. “Tôi yêu công việc của mình. Thật tuyệt vời khi những nỗ lực của bạn được công nhận. Tôi còn lưu giữ bản sao của tất cả các đề cử của những đồng nghiệp trong bộ phận tôi quản lý và những suy nghĩ tốt đẹp mà mọi người dành cho tôi. Chúng có ý nghĩa rất đặc biệt đối với tôi”, Assi cho biết. Cô ấy không những nhận được danh hiệu nhân viên xuất sắc của quý mà còn được tôn vinh là “Nhà quản lý xuất sắc nhất năm 2000 của Royal York”.

Các nhà quản lý như Assi nắm vững những bí quyết đơn giản để khen thưởng hiệu quả:

- *Đúng lúc*
- *Cụ thể*
- *Chân thành*
- *Chu đáo*

Đó là những yếu tố không chỉ giúp cải thiện mối quan hệ làm việc mà còn gia tăng lòng trung thành cũng như sự tận tụy của nhân viên của bạn.

Bạn còn nhớ những hạt giống chúng ta từng trồng thí nghiệm trong những chiếc cốc bằng giấy hồi trung học không? Chúng luôn đòi hỏi những thứ thiết yếu để phát triển: đất, nước, không khí, ánh sáng, và sự chăm sóc của chúng ta. Khen thưởng cũng thế, nó bao gồm một số yếu tố thiết yếu để phát huy tác dụng cao nhất.

Để không bỏ sót yếu tố nào, bạn chỉ cần nhớ từ sau đây: CIA⁽¹⁾. Đó là Company (công ty), Individual (cá nhân), và Award (phần thưởng).

Công ty: *Trước tiên hãy chuẩn bị chu đáo khi nói về công ty và các mục tiêu phấn đấu. Bạn phải làm nổi bật được ý tại sao đó là nơi tuyệt vời để làm việc (lịch sử công ty, thành tựu đã đạt được, những cuộc chuyển*

(1) CIA: Chữ viết tắt được nhiều người biết, chỉ Cục Tình báo Trung ương Mỹ (Central Intelligence Agency). Đây là một trong các phép luyện trí nhớ (chọn những chữ viết tắt phổ biến và gọi nhớ) thường được nhiều người áp dụng.

đổi thú vị, môi trường làm việc tốt, dịch vụ khách hàng tuyệt hảo hay phúc lợi cao dành cho nhân viên...)

Chẳng hạn tại FedEx, các nhà quản lý mượn các buổi khen thưởng để nói về giá trị của nhân viên cũng như tinh thần phục vụ và lợi nhuận của công ty.

Ở nhà hàng thức ăn nhanh KFC tại Tricon, họ lại thuyết trình về phương châm **Cleanliness** (vệ sinh hàng đầu), **Hospitality** (lòng hiếu khách), **Accuracy** (sự chính xác), **Maintenance** (kỹ thuật bảo trì), **Product quality** (chất lượng sản phẩm), và **Speed** (tốc độ phục vụ), gọi tắt là **CHAMPS**.

Cá nhân: Tiếp đến, hãy đề cập thật cụ thể những thành tích cá nhân gắn liền với việc hoàn thành các mục tiêu của công ty như thế nào. Để việc khen thưởng đạt hiệu quả cao nhất, bạn nên mời những đồng nghiệp của người nhận thưởng phát biểu, nhận xét về những phẩm chất đáng quý, về tính sáng tạo, về sự cống hiến hoặc những thành tựu cụ thể của họ.

Một cách tuyệt vời khác là bạn đích thân nói về thành tích của họ. Để dễ dàng nhớ được đầy đủ những đóng góp của họ, bạn có thể sử dụng phương pháp nhớ qua cách kể chuyện. Phương pháp đó chứa đựng trong từ **SAIL**. Nó thể hiện mối liên hệ giữa **Situation** (hoàn cảnh), **Action** (hành động), **Impact**

(ảnh hưởng) và **Link** (liên hệ) với những giá trị của công ty.

Phần thưởng: Cuối cùng, hãy nói về phần thưởng bạn muốn dành cho nhân viên của bạn. Có thể đó là một phần thưởng trang trọng (những kỷ vật bằng vàng, pha-lê, ... có in logo công ty hoặc những lời khen tặng được chạm khắc ...), hoặc một trong vài mươi cách khen thưởng nhẹ nhàng khác mà chúng tôi đã đề cập ở phần 3.

Và dĩ nhiên, trước khi kết thúc buổi khen thưởng, đừng quên nói một lời cảm ơn chân thành. Chỉ với một ít thời gian, suy nghĩ, nỗ lực và sự hỗ trợ của kỹ thuật giúp trí nhớ nói trên, việc khen thưởng sẽ mang đến cho bạn những hiệu quả bất ngờ.

* * *

Cà-rốt có thể được vun trồng và phát triển quanh năm. Đó là một phẩm chất rất nổi trội. Lời khen ngợi cũng vậy, đó không như những phần thưởng bằng tiền dễ bị cạn kiệt theo sự eo hẹp của ngân sách, nó có thể được trao tặng ngay cả khi công ty đang ở vào những thời điểm khó khăn nhất. Và hơn thế nữa, nó giúp nhân viên gắn bó với bạn hơn, vì nó mang đến cho họ niềm hy vọng về tương lai tốt đẹp hơn. Thật vậy, lời tuyên dương làm nhân viên phải nhìn lại bản thân và ngẫm

nghi: “Mình đã làm được những gì đáng để ghi nhớ và có ích cho công ty?”.

Sau đây là một ví dụ về cách vận dụng đúng đắn ý tưởng trên. Hệ thống cửa hàng rau quả của Công ty Festival Foods ở Onalaska, bang Wisconsin, mời khách hàng và nhân viên cùng ngồi lại với nhau để chúng kiến khoảnh khắc ghi nhận thành tích của nhân viên. Tổng giám đốc Dave Skogen phát biểu mở đầu: “Cùng với sự cam kết duy trì những sản phẩm chất lượng cao, an toàn vệ sinh thực phẩm và cung cấp những tiện nghi cao cấp nhất, chính thái độ tận tâm phục vụ của các bạn đã làm cho khách hàng luôn đến với chúng ta”.

Hai lần trong năm, công ty đã tổ chức nhiều đợt huấn luyện và thảo luận về công tác khen thưởng cho tất cả các cửa hàng trưởng. Ngay tại phòng huấn luyện của công ty được dán đầy những câu trích dẫn, khẩu hiệu, chẳng hạn: “Nhân viên không bỏ việc vì công ty, họ chỉ bỏ việc vì người quản lý”.

- Thực hành khen thưởng là một trong những môn học bao gồm những tiết thực tập cụ thể, bao gồm những việc như:

- Mời ai đó phát biểu đôi lời về sự cống hiến của người được khen thưởng. Chắc chắn họ biết nhiều

điều về đồng nghiệp của họ hơn bạn. Nhờ họ mà bạn biết nhiều hơn về phẩm chất của người sắp được khen thưởng.

- Hãy cho những người tham dự biết trước vài ngày.

- Hãy chuẩn bị, chuẩn bị và luôn chuẩn bị thật chu đáo cho việc khen thưởng. Càng dành nhiều thời gian chuẩn bị khen thưởng, bạn sẽ thấy buổi khen thưởng càng có ý nghĩa và phát huy tác dụng cao hơn đối với cả người được thưởng lẫn các nhân viên khác.

- Yêu cầu tất cả nhân viên tham dự lễ khen thưởng. Bạn phải bảo đảm rằng bất cứ cấp quản lý nào dù bận rộn đến đâu cũng không được bỏ qua sự kiện quan trọng này. Đây là dịp tốt nhất để mọi người gắn bó với nhau hơn.

Sau mỗi đợt huấn luyện, lãnh đạo công ty phải thường xuyên xuống các cửa hàng để kiểm tra việc khen thưởng định kỳ. Điều này không chỉ bảo đảm việc khen thưởng được thực hiện đúng đắn, mà còn để làm gương cho mọi người.

Debbie Riggs, cửa hàng trưởng KFC/Tricon cho biết kể từ khi thực hiện khen thưởng công khai, các nhà hàng của họ kinh doanh hiệu quả hơn nhiều. Thật vậy, mối liên kết giữa việc khen thưởng và thành công

trong việc điều hành quan trọng đến độ vấn đề khen thưởng đã trở thành một tiêu chí quyết định thành công đối với các nhà quản lý.

Ban thi đua khen thưởng cũng đóng vai trò cơ bản trong chương trình khen thưởng trong nhiều năm qua tại công ty. “Tôi từng chứng kiến nhiều người ràn rụa nước mắt xúc động khi Ban thi đua khen thưởng đến tận nơi làm việc của họ. Tuy nhiên, lúc đầu, một lãnh đạo cấp cao của chúng tôi đã yêu cầu thay Ban thi đua khen thưởng bằng một cơ chế khác, vì ông cho rằng việc làm của Ban này rất ồn ào và làm nhân viên mất tập trung trong giờ làm việc. Nhưng Giám đốc điều hành của chúng tôi đã phản đối, rằng hoạt động của Ban thi đua khen thưởng phản ánh văn hóa công ty và nó phải tồn tại.”

Ban lãnh đạo KFC/Tricon đã hiểu được tầm quan trọng của việc khen thưởng nồng nhiệt thành tích của nhân viên và xem đó là một hoạt động cần thu hút sự chú ý của mọi nhân viên. Chẳng phải đã đến lúc bạn làm việc đó hay sao?

Vậy nên khen thưởng với tần suất nào? Bao nhiêu lâu bạn tổ chức khen thưởng một lần, trang trọng hay đơn giản? Sau đây là một vài gợi ý:

- Hàng tuần, hãy gửi lời khen ngợi hoặc cảm ơn đến

mọi nhân viên ít nhất một lần. Bạn không cần phải công khai nhưng phải đảm bảo sẽ không làm tổn thương những nhân viên khác nếu họ có nghe thấy. Hãy nhớ, lời khen ngợi hoặc cảm ơn phải chính xác với những thành tích, công việc của họ.

- Hàng tháng, mọi phần thưởng như những tấm thiệp khen ngợi viết tay cho đến những tấm vé xem phim, tấm nước khoáng cho đến một bữa ăn trưa miễn phí – nên được chuyển tặng ít nhất một lần cho người đã có thành tích cao nhất; và ít nhất mỗi quý một lần đối với những nhân viên đóng vai trò chủ đạo trong sự thành công của phòng/ ban, hoặc công ty.

- Ít nhất mỗi năm một lần, những phần thưởng trang trọng ghi nhớ những thành tích đặc biệt xuất sắc hay những giải thưởng về chất lượng phục vụ do nhân viên mang về nên được trao tặng cho những nhân viên xứng đáng. Hầu hết các công ty lớn chúng tôi được biết đều đảm bảo 40% nhân viên của họ nhận được phần thưởng trang trọng cho kết quả làm việc xuất sắc trong năm của họ.

Trên đây chỉ là những bước khởi đầu. Việc khen thưởng trên thực tế cũng có một số trở ngại tùy theo đặc điểm riêng của từng công ty. Tuy nhiên, hãy thường xuyên động viên khen thưởng nhân viên của bạn. Nó không những thể hiện sự thừa nhận của bạn

về công sức của họ, mà còn giúp họ biết công nhận thành tích và học hỏi lẫn nhau cũng như công nhận cả vai trò lãnh đạo của bạn nữa.

DÀNH CHO BẠN

Một số nhà quản lý công nhận thành tích nhân viên bằng lời nói, trong khi một số khác thì viết thư khen ngợi. Dù bằng cách nào đi nữa, việc khen thưởng phải bảo đảm yếu tố thường xuyên và tạo ra được sự hưng phấn.

5

“Đúng rồi Vex ạ, ươm trồng những hạt giống đó quả là một ý kiến hay.” Vex tự khen mình một lần nữa khi anh thức dậy trễ trong cái bồn chống gián vào một buổi sáng vài tuần sau đó. Anh liếc nhìn bầu trời qua ô cửa sổ. Không một áng mây, trời sẽ nóng như thiêu đốt đây. Nhưng kìa, có điều gì đó khác thường đang diễn ra quanh đây. Anh bật dậy và bước ra ngoài để nhìn cho rõ hơn.

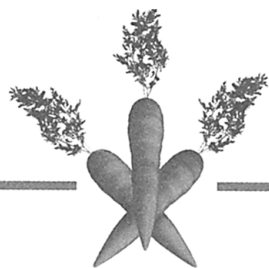
Quả đúng vậy, không có một hạt bụi vương trên bất cứ chiếc xe nào, tất cả các cửa sổ văn phòng đều sạch sẽ. Anh nhìn về phía nhà Trung úy Tent. Chuyện này diễn ra bao lâu rồi nhỉ? Anh tự hỏi không biết còn điều gì anh đã không nhận ra kể từ khi anh không còn ra vườn vào mỗi buổi sáng. Bỗng nhiên anh cảm thấy mình thiếu sâu sát. Anh bước ra mảnh vườn trồng sau vụ thu hoạch. Từ trên đồi, anh thấy Trung úy Atwork đang lắp đặt một thiết bị đo đạc mới.

Đây là thật hay mơ? Lẽ nào những củ cà-rốt nhỏ bé kia đã mang lại sự hăng say làm việc cho thuộc cấp của anh đến thế?

Anh cười sảng khoái với niềm tự hào khôn tả. Quả là khó tin nhưng có thật: cà-rốt đã làm thay đổi vùng đất này. Nó có sức mạnh động viên con người trong khi nhiều thứ khác không có tác dụng ở Tiểu hành tinh số 3. Anh lần tay vào ngăn kéo rút ra túi hạt giống thứ hai. Chẳng lẽ các đồn trưởng trước đây đã bỏ qua giải pháp cón con này và chấp nhận để Tiểu hành tinh số 3 chìm trong tăm tối?

Cầm chặt túi hạt giống trong tay, Vex bước ra khu vườn, chưa hết sững sờ trước sức ảnh hưởng sâu rộng của cà-rốt. Đầu óc anh quay cuồng với mục tiêu kế tiếp: nhân viên của anh còn có thể làm việc hiệu quả hơn nữa. Vụ mùa thứ hai này dứt khoát phải được tính toán kỹ càng hơn, chiến lược hơn. Không thể chậm trễ hơn nữa, anh bắt tay gieo hạt. Vụ này sẽ bội thu đây, anh háo hức nghĩ.

Khi xé túi hạt giống, mắt anh chợt dừng lại nơi một dòng chữ mờ bụi bên dưới hình một củ cà-rốt:



*Hãy
chăm sóc
tốt để có
vụ mùa
bội thu!*



ĐỀ BỘI THU THÀNH TÍCH

Tất nhiên, lòng tốt tự bản thân nó đã là một phần thưởng. Nhưng chưa đủ, nhà quản lý giỏi phải biết rằng nếu họ hướng việc ghi nhận thành tích nhân viên vào những mục tiêu cụ thể, nhân viên sẽ làm việc hiệu quả hơn và đạt năng suất cao hơn.

Bạn còn nhớ câu chuyện cổ tích về hai cậu bé Hansel và Gretel không? Chúng đã thoát khỏi rừng rậm về đến nhà nhờ lần theo dấu vết của những vụn bánh mì mà chúng đã làm dấu trước đó. Đôi khi, do căng thẳng quá nhiều nghĩa vụ và công việc, ngay những nhân viên có khả năng hoạch định tốt nhất cũng dễ dàng bị chệch hướng. Hãy bắt chước Hansel và Gretel, bằng cách đánh dấu bằng “cà rốt” (tức tuyên dương khen thưởng), bạn có thể dẫn dắt nhân viên mình tiến gần hơn những mục tiêu quan trọng nhất.

Bước đầu tiên trong quy trình này là xác định mục tiêu cụ thể và rõ ràng: Ai sẽ làm việc này?

Dĩ nhiên không phải bạn. Có khi nào bạn quyết định nghỉ việc để mở một quầy bán trái cây ngay đầu ngõ nhà bạn mà không hề hỏi ý kiến vợ hay chồng bạn? Nếu



Hãy chăm sóc tốt để có vụ mùa bội thu.

bạn không đạt được sự đồng thuận đó, bạn khó mà nhận được sự tham gia nhiệt tình của mọi thành viên trong gia đình. Không ai tha thiết với những mục tiêu mà họ không được đóng góp ý kiến từ trước.

Sau đây, chúng tôi xin giới thiệu một cách ngắn gọn vài bí quyết đơn giản trong việc xác định những điều quan trọng cho công ty hoặc nhóm của bạn.

Hiểu rõ chiến lược phát triển tổng thể:

Hiểu rõ tầm vĩ mô là điều tối cần thiết trước khi bước vào những mục tiêu vi mô của nhóm hay phòng ban của bạn. Bạn phải bảo đảm rằng mọi nhân viên đều được đọc qua điều lệ công ty hoặc được phổ biến căn cứ những chiến lược tổng quát cũng như cương lĩnh công ty. Đồng thời, bạn hãy đối chiếu các kế hoạch,

mục tiêu bộ phận xem chúng có phù hợp với chiến lược phát triển chung của công ty hay không.

Tạo điều kiện để nhân viên tham gia xác định mục tiêu:

Việc tham gia xây dựng tương lai của công ty không chỉ làm cho nhân viên cảm thấy mình là người làm chủ thực sự, mà bạn còn có thể tận dụng được những hiểu biết của họ. Có lẽ nhiều người trong các bạn nghĩ rằng: “Nếu để nhân viên tham gia, mình sẽ phải sống theo những mục tiêu đó từng ngày”. Đúng vậy, người ta rất thường mất lòng tin nơi người lãnh đạo khi lời nói của họ không đi đôi với hành động. Lãnh đạo thường nói rằng họ đánh giá cao kết quả công việc của cả nhóm, nhưng thực tế họ chỉ khen thưởng một số người mà họ thích; họ khuyến khích sự mạo hiểm, nhưng chỉ những người không mắc sai lầm mới được đề bạt thăng chức. Tuy nhiên, những nhà lãnh đạo được ngưỡng mộ nhất chính là những người thực sự sống đúng theo mục tiêu mà tập thể và bản thân mình đã đề ra. Nếu bạn làm được điều đó, nhân viên của bạn sẽ làm việc chăm chỉ hơn và mức độ tin nhiệm của họ đối với bạn sẽ tăng rất nhanh.

Vạch ra những mục tiêu cần phải hoàn thành:

Tâm nhìn của bạn phải phản ánh hình ảnh của

tương lai. Khi xây dựng mục tiêu, hãy trả lời câu hỏi đơn giản này “Chúng ta muốn đạt được gì?”. Sau đó hãy cân nhắc những chi tiết sau:

- *Khách hàng quý trọng chúng ta ở điều gì?*
- *Công ty đánh giá cao điều gì?*
- *Nhân viên coi trọng điều gì?*
- *Mục đích chính của chúng ta là gì?*
- *Tình hình cạnh tranh của chúng ta ra sao?*
- *Điều gì làm chúng ta đạt thành tích cao hơn và hiệu quả hơn trong việc theo đuổi mục tiêu trong tương lai?*

Đơn giản và dễ hiểu:

Những xác quyết về sứ mệnh và tầm nhìn giúp bạn giữ đúng trọng tâm vào các mục tiêu hành động. Tốt nhất bạn nên có một tầm nhìn có định hướng, rõ ràng và đơn giản cùng những mục tiêu cụ thể. Chiến lược cho chúng ta biết những gì phải làm, trong một quãng thời gian nhất định. Chẳng hạn, tầm nhìn cơ bản của một văn phòng dịch vụ khách hàng nọ là: “Chúng ta phải là nhà cung cấp dịch vụ khách hàng tốt nhất trong ngành.” Khẩu hiệu này rất chung chung và khá mơ hồ. Nó cần phải cụ thể hơn, ví dụ: “Khách

hàng phải hài lòng ngay từ lần gọi đầu tiên.” Chi tiết hơn nữa, có thể là: “Không để khách hàng phải nghe quá ba hồi chuông” hay “Người có thẩm quyền giải quyết khiếu nại phải luôn có mặt để xử lý bất kỳ cuộc điện thoại nào”.

Niềm yên rộng rãi những điều bạn yêu cầu ở nhân viên của mình:

Dán các tuyên bố về tầm nhìn, mục tiêu, chiến lược của công ty bạn ở những nơi dễ thấy và bảo đảm rằng mỗi nhân viên đều có một bản sao trong tay.

Tuyển dụng những người có phẩm chất cần thiết cho mục tiêu bạn mong muốn:

Khi tuyển nhân viên mới, bạn phải đảm bảo rằng họ có thể thực hiện chiến lược và các mục tiêu công ty một cách thông suốt. Sau khi được huấn luyện, họ phải hiểu được những giá trị quan trọng nhất mà bạn trông đợi ở họ. Đối với vị trí giám sát hay quản lý, họ phải hiểu được giá trị của việc ghi nhận thành tích nhân viên cũng như biết cách khen thưởng họ.

Khen thưởng từng phần, từng thành tích nhỏ trên đường đi tới thành quả cuối cùng:

Mọi sự thay đổi đều phải đi từ thấp đến cao, từ bộ phận đến toàn thể, và cần phải có thời gian. Đó là lý

do bạn phải sử dụng chính sách động viên khen thưởng để ghi nhận từng nỗ lực nhỏ của nhân viên. Đối với những “hạt nhân” nòng cốt, bạn nên khen thưởng họ kịp thời để nuôi dưỡng tinh thần làm việc xuất sắc ở họ, đồng thời kích thích sự thi đua lập thành tích của các nhân viên khác. Một chiếc kim cài cra-vat bằng vàng nho nhỏ nếu được trao một cách trang trọng cũng đem lại hiệu quả bất ngờ, đặc biệt khi bạn tôn vinh một cá nhân nào đó. Bởi vì, bạn đã cho mọi người thấy những việc họ làm được ban giám đốc ủng hộ và đề cao như thế nào. Ngoài ra, các giải thưởng trao tặng các nhóm làm việc cũng là một phương thức khen thưởng hiệu quả giúp nâng cao tinh thần làm việc của cả nhóm.

Như chúng tôi đã đề cập từ đầu, việc ghi nhận thành tích cá nhân nên thực hiện hàng tuần. Mừng thành công của nhóm nên tổ chức đôi ba tháng một lần. Nhưng cũng có người nói rằng: “Chúng ta sẽ tổ chức một bữa tiệc cuối năm thật tung bừng với tôm hùm và bia tươi, mọi người sẽ thích phải biết.” – Vâng, nó chỉ đúng nếu đến lúc đó họ vẫn còn làm việc tại công ty. Những nhân viên mòn mỏi chờ được ghi nhận sự cống hiến của họ sẽ không đủ kiên nhẫn đến phút cuối và có lẽ họ sẽ gia nhập vào các công ty đối thủ của bạn, nơi có các chính sách khen thưởng hấp dẫn hơn.

..... *DÀNH CHO BẠN*

Hãy viết ra những mốc thời gian trong năm tới mà nhóm của bạn phải hoàn thành những mục tiêu thực tế nào đó. Sau đó lập kế hoạch thực hiện và dự toán ngân sách khen thưởng.

KHEN THƯỞNG VÀ NIỀM TIN

Khen thưởng có thể làm thay đổi kết quả công việc và gia tăng sự tin tưởng của nhân viên đối với lãnh đạo. Điều đó rất quan trọng vì niềm tin của nhân viên không phải tự nhiên mà có.

Khen thưởng là bằng chứng hùng hồn cho thấy tầm nhìn và mục tiêu của công ty bạn không phải là những lời nói suông. Sự ghi nhận và khen thưởng kịp thời sẽ chứng tỏ rằng các cấp lãnh đạo đang tích cực bám sát các hoạt động của nhân viên và sẵn sàng dành những phần thưởng xứng đáng cho những ai có thành tích vượt trội.

Kouzes và Posner, hai nhà nghiên cứu về nghệ thuật lãnh đạo, đã đúc kết như sau: “Sự tin cậy là nền tảng của lãnh đạo. Các nghiên cứu của chúng tôi trong suốt thời gian dài đều cho ra một kết quả nhất quán đến mức chúng tôi xem đó là quy luật thứ nhất

của phép lãnh đạo: “Nếu bạn không tin người đưa tin, bạn cũng sẽ không tin thông tin anh ta mang đến”.

Điều đó có nghĩa là bạn không chỉ xác lập các giá trị và mục tiêu của công ty mà bạn còn phải sống theo tinh thần đó. Bạn phải biết rõ nhân viên nào trong công ty, hoặc nhóm nào tiêu biểu cho những giá trị đó. Nói một cách ngắn gọn, bạn phải khen thưởng đúng người. Hãy ghi nhận những tiến bộ mà họ đạt được. Theo nhiều nhà lãnh đạo, chính sách khen thưởng đúng đắn là một lợi thế cạnh tranh tuyệt vời. Họ không cần đưa ra mức lương cao hơn mặt bằng chung để tuyển dụng nhân viên. Thử nghĩ về các nhà quản lý giỏi, những công ty hàng đầu đã từng vượt qua đối thủ của họ như Hãng Hàng không Southwest Airlines, FedEx, Tricon, Johnson & Johnson. Họ đã thành công trong việc làm cho nhân viên của mình tự hào với những thành quả đạt được. Họ xây dựng lòng tự hào của nhân viên. Họ luôn chứng tỏ với nhân viên của mình rằng: họ quan tâm và trân trọng sự cống hiến của tất cả mọi người.

Bạn hoàn toàn có thể tạo ra một môi trường làm việc như thế. Thậm chí không cần phải có một giám đốc điều hành giỏi hay một nền văn hóa công ty lý tưởng, bạn cũng có thể xây dựng được mô hình làm việc theo nhóm với những nhân viên tận tụy và trung

thành. Mọi việc bắt đầu bằng một tầm nhìn dẫn dắt cùng với những mục tiêu có thể đạt được và những chiến lược cụ thể trong đó có sự tham gia tích cực của mọi nhân viên.

Một nhà quản lý giỏi về nghệ thuật khen thưởng sẽ luôn bắt đầu như thế.

Sau đây là một vài hướng dẫn có thể giúp bạn cải thiện mối quan hệ giữa nhà quản lý và nhân viên, đồng thời giúp ghi nhận thành tích của các nghiệp đoàn lao động:

Hãy thảo luận với nhân viên của bạn về những phần thưởng mà bạn sẽ đề nghị và phải làm cho họ hiểu rằng đó là phần được thêm chứ không phải do họ bị ăn chặn tiền lương hay thưởng. Hãy để nhân viên phát biểu quan điểm của họ trước khi bạn đưa ra phần thưởng đầu tiên. Nếu việc ghi nhận thành tích và tưởng thưởng là chính thức, trang trọng, hãy tiến hành thảo luận ngay với đại diện nghiệp đoàn để phần thưởng có thể được trao một cách công bằng và hợp lý.

Hãy tạo điều kiện cho nhân viên bày tỏ ý kiến. Hãy để nhân viên có cơ hội đề cử người nhận thưởng trong nhóm của họ. Mỗi tuần, hoặc mỗi tháng một lần, bạn hãy tập hợp danh sách đề cử và tự mình

quyết định xem ai là người xứng đáng được khen thưởng nhất.

Khen thưởng tập thể. Thay vì chỉ thưởng cho một cá nhân xuất sắc nhất hoặc cố thưởng cho toàn bộ người lao động, hãy tưởng thưởng xứng đáng cho một nhóm ba hoặc bốn người vừa hoàn thành xuất sắc một dự án đặc biệt nào đó.

Luôn nhớ rằng, “lời nói không mất tiền mua”. Để sử dụng nhân viên một cách hiệu quả và ghi nhận những đóng góp của họ, đừng bỏ qua những điều đơn giản bạn có thể làm hàng ngày. Những lời động viên đúng lúc, ví dụ như: “Libby, cảm ơn cô đã giải quyết nhanh gọn các rắc rối về hóa đơn của bệnh nhân đó”, hay: “Mike, anh khá lắm, anh đã huấn luyện nhân viên mới rất hiệu quả”. Hoặc bạn cũng có thể bày tỏ sự cảm kích của mình trên những mẫu giấy hay những tấm thiệp cảm ơn. Các nghiên cứu cho thấy những nhân viên gắn bó với công ty thường được cấp trên trực tiếp của họ ghi nhận thành tích ít nhất một lần mỗi tuần.

Khen thưởng là cơ sở để tạo dựng một lực lượng lao động có năng suất cao và tinh thần làm việc hăng hái, thậm chí nó còn tạo ra những nhà quản lý xuất sắc. Chỉ cần dành chút thời gian suy nghĩ và hoạch định cụ thể, bạn sẽ khiến cho mọi việc trong tổ chức của mình tiến triển tốt đẹp.

6

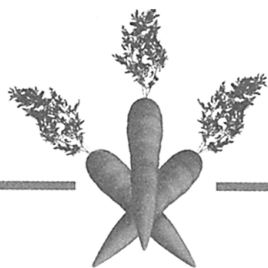
Thời gian chờ đợi lần thu hoạch cà-rốt thứ hai đối với Vex dường như dài hàng thế kỷ. Hiện tại, Vex vẫn luôn quan tâm đến thái độ làm việc của từng nhân viên dưới quyền mình để hướng họ tiến đến gần mục tiêu của anh hơn, đồng thời đó cũng là cách để anh khen thưởng kịp thời những sự tiến bộ của nhân viên. Anh muốn động viên mọi người bằng những phần thưởng thật đúng lúc và đúng cách để họ luôn phấn đấu hết mình.

Anh bắt đầu áp dụng những gì đã học từ lần tặng cà-rốt trước đó vào việc cải tiến cách thức tổ chức khen thưởng. Ở các hành tinh khác, kiểu khen thưởng bằng cách tập trung toàn thể nhân viên trong hội trường đã trở nên đơn điệu và nhàm chán. Họ đã chuyển sang hình thức khen thưởng trực tiếp bằng những

tắm séc hay phiếu quà tặng được nhét thẳng vào hộp thư cá nhân của nhân viên.

Riêng Vex thì khác, anh quyết định thêm chút hương vị vào nghi thức khen thưởng truyền thống. Trước mỗi buổi khen thưởng, anh triệu tập một cuộc họp để lắng nghe các thành viên khác đánh giá thành tích của người được đề nghị khen thưởng, cả anh cũng chuẩn bị trước một vài ý kiến. Và thật sự anh đã làm những buổi khen thưởng như thế trở nên rất tung bừng, hấp dẫn và khó quên. Giờ đây, mọi người luôn chờ đợi được tham gia và tận hưởng những giây phút trang trọng, xúc động và tuyệt vời đó.

Và Vex đã ghi chú trong sổ tay của mình:



*Hãy làm
cho những
sự kiện
quan trọng
được ghi
nhớ mãi.*



HÃY LÀM CHO NHỮNG SỰ KIỆN QUAN TRỌNG ĐƯỢC GHI NHỚ MÃI

Hình ảnh nhà vô địch Olympic Bonnie Blair trên bục nhận huy chương, hay cảnh Roberto Benigni bước lên sân khấu nhận giải Oscar là những ví dụ về việc ghi nhận thành tích cá nhân một cách trang trọng và ý nghĩa.

Một người bạn của chúng tôi kể lại rằng: “Khi tôi nhận được phần thưởng dành cho những người có mười năm cống hiến, họ hỏi tôi rằng: ‘Cô có thể lên văn phòng để nhận phần thưởng của mình không?’. Khi tôi nhận phần thưởng cho mười lăm năm cống hiến ở một công ty khác, họ đã mời cả chồng tôi và các đồng nghiệp cùng tham dự. Đó là một sự kiện rất đáng nhớ và tôi có một phần thưởng thật tuyệt vời.

Cấp trên của tôi nấu bữa sáng cho tôi và tất cả chúng tôi đã nói chuyện thật rôm rả về những dự án mà chúng tôi đã từng làm với nhau”.

Nếu bạn nghĩ các nhân viên của bạn không để ý đến việc họ được cấp trên khen thưởng như thế nào thì bạn đã sai lầm. Họ rất mong đợi các phần thưởng, nhưng không phải vì vậy mà họ không để ý đến các vấn đề khác.

Trong buổi họp mặt gần đây giữa các nhà quản lý ở Philadelphia, sau bài phát biểu, một người tiến về phía chúng tôi và nói: “Ông tôi thường kể về giải thưởng mà ông được trao trong lễ kỷ niệm 30 năm cống hiến của mình. Các bạn có biết điều gì đã xảy ra không?”.

Chúng tôi lắc đầu.

“Vị Giám đốc điều hành đã tuyên nhầm tên ông. Các bạn có tin nổi không? Điều này khiến ông tôi buồn trong suốt những năm dài sau đó.”

Bạn thử nghĩ xem: câu chuyện này được cháu của người đàn ông nọ thuật lại cho chúng tôi, nghĩa là nó đã được lưu truyền qua hai thế hệ.

Vậy khoảnh khắc tuyên dương công trạng có tác động sâu sắc đến người được khen thưởng không? - Chắc chắn là có.

Việc trao tặng một phần thưởng trang trọng không phải là một gánh nặng mà là một cơ hội để nhân viên tăng thêm sự gắn bó với nhóm làm việc hoặc công ty của bạn, cũng như giúp củng cố mục tiêu và chiến lược kinh doanh mà bạn mong muốn. Tất cả những gì bạn cần là sự chuẩn bị chu đáo, lòng chân thành và sự chính xác trong khen thưởng.

Nhưng nếu chỉ trang trọng thôi vẫn chưa đủ. Song song với những phần thưởng trang trọng phải có những phần thưởng ghi nhận thành tích hàng ngày. Hãy thử nghĩ xem, nếu bạn cung cấp cho nhân viên một chế độ ăn kiêng quanh năm thì liệu họ có phản ứng tốt được không khi đột nhiên có một bữa tiệc cà rốt thịnh soạn? Như một nhân viên đã có lần nói với chúng tôi: “Thật khó mà chúc mừng ai đó khi họ không còn muốn tham dự buổi tiệc nữa!”.

DÀNH CHO BẠN

Một tuần trước khi trao thưởng, bạn hãy dành chút thời gian để chuẩn bị một số lời tuyên dương thật cụ thể và chính xác về thành tích của người được khen thưởng. Hoặc bạn cũng có thể nhờ đồng nghiệp của họ phát biểu cảm nghĩ về họ. Hãy biến ngày đó thành một ngày thật đặc biệt đối với nhân viên của bạn. Bạn sẽ thấy thời gian và công sức mà bạn đã đầu tư vào đó được đền bù xứng đáng.

Qua những buổi thuyết trình trang trọng hết ngày này sang ngày khác về cà-rốt, giờ đây Vex và tất cả mọi người đang tiến đến gần mục tiêu đã định, vụ thu hoạch cà-rốt thứ hai.

Thật lạ, khi đám cà-rốt của anh càng lớn thì càng có nhiều người đề nghị anh cho họ gia nhập Tiểu hành tinh số 3. Họ là bạn bè của nhân viên anh. Rõ ràng nhân viên của anh đã thể hiện sự tận tâm trong công việc, họ cảm thấy được coi trọng và trên tất cả, họ nhận ra rằng mình là một phần không thể tách rời của cả nhóm. Về phía những người mới đến, họ du nhập những kỹ thuật trồng trọt tiên tiến vào vùng đất này, và mọi thứ bắt đầu thay đổi.

“Nhờ những nỗ lực và sáng kiến của đội bảo vệ môi trường của chúng ta, tôi tự hào khẳng định rằng chúng ta đã hoàn toàn tiêu

diệt lũ gián khổng lồ kinh tởm trên toàn Tiểu hành tinh số 3, và bụi vũ trụ hiện đã giảm đến 84%!”. Vex đã phát biểu như thế tại một buổi tiệc nhân dịp kỷ niệm một năm ngày anh đến nhận công tác tại đây.

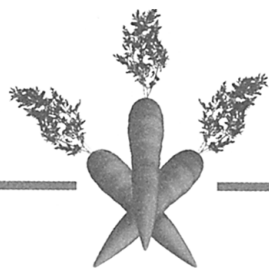


*Và Đại úy Vex đã quyết định
sẽ không bao giờ ngừng
gieo trồng cà-rốt.*

Nhờ những nỗ lực của Vex, chẳng bao lâu Tiểu hành tinh số 3 đã thu hút được những học viên ưu tú nhất của các trường sĩ quan về làm việc. Rồi thành công của anh được cấp trên biết đến. Họ đến và kiểm tra kỹ lưỡng

mọi thứ, nhưng không thấy có điều gì khác biệt ở tiểu hành tinh này về điều kiện tự nhiên đủ để Wex lập nên kỳ tích như vậy. Thuộc cấp của anh cảm thấy vui vẻ, thoải mái và gắn bó hơn với nơi đây nhưng họ cũng không rõ là tại sao.

Nhưng Vex thì biết. Anh để một mẫu giấy nhỏ trên bàn làm việc của mình, bên cạnh nào thư khen ngợi, nào thư tiến cử nhân viên. Mẫu giấy đó viết rằng:



*Hãy
không
ngừng
vươn lên!*



DÀNH CHO BẠN

Nào, bây giờ bạn hãy đóng sách lại – và bắt đầu mời nhân viên đầu tiên vào phòng của bạn.



Hoa cà-rốt, bông hoa của sự gắn bó và thành công, sẽ phát triển mạnh mẽ nếu bạn biết vun trồng từ những việc nhỏ hàng ngày.

HÃY TẠO ĐIỀU KIỆN ĐỂ MỌI NGƯỜI TẬN HƯỞNG HƯƠNG VỊ CỦA “CÀ-RỐT”

Tin hay không tùy bạn, nhưng “cà-rốt” có thể cải thiện nhanh chóng tỉ suất lợi nhuận và năng suất lao động ở công ty bạn.

Jack Welch, nguyên Chủ tịch Hãng General Electric, mới đây đã trình bày trước các cổ đông của mình như sau: “Các nhà lãnh đạo không những phải hiểu được sự cần thiết của việc động viên, khen thưởng 20% cá nhân giỏi nhất trên tổng số nhân viên của mình, mà họ còn phải chắc chắn rằng 80% nhân viên còn lại cũng cần được liên tục tiếp thêm sinh lực để cải thiện và phát huy hiệu năng làm việc”.

Trong thâm tâm của mình, phần lớn chúng ta đều hiểu rằng việc ghi nhận thành tích nhân viên là điều hết sức quan trọng. Theo một kết quả khảo sát gần đây, một nửa các giám đốc cho biết việc ghi nhận thành tích nhân viên thường mang lại hiệu quả cao hơn nhiều so với việc cung cấp một môi trường làm việc tiện nghi, lương bổng tốt, và những phúc lợi khác dành cho nhân viên. Khi được hỏi nhân tố nào là quan trọng nhất trong việc mang đến sự hài lòng cho nhân viên, một số lãnh đạo của 1.000 công ty lớn nhất nước Mỹ đã xếp “tuyên dương và sự công nhận thành tích” vào hạng đầu.

Tuyên dương khen thưởng tác động mạnh mẽ đến thái độ và hiệu năng làm việc của nhân viên. Hãy ghi nhận thành tích nhân viên và bạn sẽ thấy họ có khả năng biến những cái không thể thành có thể.

Các chuyên gia nghiên cứu về động cơ làm việc của con người đã từng nhìn thấy điều đó 50 năm về trước. Vào năm 1949, Lawrence Lindahl đã tiến hành một cuộc khảo sát, trong đó ông đề nghị nhân viên tự xếp hạng các yếu tố làm họ hài lòng trong công việc. Sau đó, ông bảo các nhà quản lý tự đánh giá xem nhân viên của họ nghĩ gì.

Các nhà quản lý đều cho rằng nhân viên của họ sẽ đặt tiêu chuẩn lương bổng hậu hỉ và an toàn nghề

nghiệp lên hàng đầu. Nhưng họ đã lầm. Vị trí thứ nhất trong bảng đánh giá của nhân viên chính là ước muốn được nhìn nhận đúng mức. Rõ ràng là, khi nhân viên được thừa nhận về năng lực và có niềm say mê trong công việc thì họ gần như không còn quan tâm đến vấn đề lương bổng và an toàn trong công việc nữa.

Nhưng đó là tài liệu của nửa thế kỷ trước, ngày nay liệu nhân viên của bạn có xem việc được thừa nhận năng lực là yếu tố quan trọng nhất không? Một cuộc khảo sát khác được thực hiện vào những năm 1990 đã cho một kết quả không có gì thay đổi.

Theo Hiệp hội Tâm lý học Hoa Kỳ (bài viết trên tạp chí “Workforce”, Tháng 7/2000), việc khen thưởng thỏa đáng và sự thừa nhận thành tích nhân viên là những yếu tố cốt lõi tạo nên sự vững mạnh của một công ty.

Điều đó có nghĩa là, chúng ta có thể vừa cải thiện được năng lực sản xuất, vừa củng cố tinh thần làm việc của phần lớn nhân viên trong khi vẫn giữ được những người tài giỏi. Để ghi nhận những đóng góp của nhân viên đối với công ty, có lẽ khen thưởng là điều bạn cần quan tâm nhiều nhất.

Một khi bạn bắt đầu nghĩ tới những củ “cà-rốt” là bạn đã “cảm nhận” được hương vị của chúng rồi đó!

Phụ Lục

7 CÁCH XÂY DỰNG LÒNG TẬN TÂM CỦA NHÂN VIÊN

Để tạo ra một môi trường làm việc lý tưởng như trong câu chuyện, trước hết bạn phải biết cách ghi nhận thành tích của nhân viên. Đó là điều nhân viên của bạn coi trọng hơn cả tiền bạc, bổng lộc và mọi địa vị, chức tước.

Vì thế, bạn cần tâm niệm những điều sau đây:

1. VẠN SỰ KHỞI ĐẦU NẠN

Một giám đốc điều hành giỏi, một môi trường văn hóa công ty thuận lợi và những phần thưởng hấp dẫn là những yếu tố quyết định sự

thành công của công ty bạn, nhưng bạn không thể có tất cả các yếu tố đó trong một sớm một chiều. Nhưng việc công nhận nỗ lực của nhân viên một cách kịp thời và thường xuyên, dù có chút ít khó khăn lúc đầu, là điều hoàn toàn nằm trong tầm tay của bạn.

2. CÀ-RỐT GIÚP TĂNG CƯỜNG THỊ LỰC

Trong bất kỳ lĩnh vực nào, biết quan sát và khen ngợi thái độ làm việc đúng đắn là chìa khóa tăng cường mối quan hệ giữa nhân viên với tổ chức. Khi tình giãn lao động, tức bạn phải giải quyết một khối lượng công việc lớn hơn với một số lượng nhân viên ít hơn, việc giữ chân những người có năng lực càng trở nên quan trọng hơn lúc nào hết. Là một nhà quản lý, nhiệm vụ của bạn là nhận ra và thắt chặt mối quan hệ giữa nhân viên với công ty, đặc biệt là những nhân viên giỏi. Đồng thời, bạn phải luôn hướng dẫn và đề bạt họ lên những vị trí cao hơn.

3. KHEN THƯỞNG MỘT CÁCH KHÔN NGOAN

Tiền bạc không phải là tất cả. Đó là sự thật. Vì thế, bạn không nên chờ đợi đúng ngày đúng tháng mới khen thưởng nhân viên của mình. Một lời cảm ơn chân thành trong nhiều trường

hợp là một phần thưởng lớn đối với họ. Qua các cuộc khảo sát ở nhiều công ty, “cảm giác được coi trọng” luôn đứng đầu danh sách các kỳ vọng của nhân viên. Trên thực tế, nhân viên càng được ghi nhận công sức và tham gia đóng góp ý kiến thì họ càng ít đòi hỏi về lương bổng. Hãy luôn nhớ rằng, có những hành động nhỏ nhưng mang lại những kết quả lớn. Chẳng hạn như việc nhớ ngày sinh nhật của nhân viên và ngày đầu tiên họ vào làm việc, những món quà tuy không đắt tiền nhưng có ý nghĩa (như vé xem bóng đá, hay một vài giờ cho họ về sớm để tham dự hoạt động vui chơi nào đó với con cái họ,...). Hãy dạo quanh nơi làm việc của nhân viên mỗi ngày, trò chuyện với họ, cảm ơn họ một cách chân thành và thường xuyên.

4. KHEN THƯỞNG CHÍNH XÁC, CỤ THỂ

Để khen thưởng thực sự có tác dụng, lời khen và sự công nhận thành tích cần phải thật cụ thể. Những lời khen chung chung, chiếu lệ như “Anh làm việc tốt lắm!” đôi khi phản tác dụng và làm cho nhân viên của bạn có cơ để thắc mắc: “Ông có thực sự biết gì về công việc tôi đang làm ở đây không?”. Cho nên, khen ngợi riêng hay

công khai trước toàn thể nhân viên đều phải nêu bật thành tích cụ thể của cá nhân được khen thưởng. Ví dụ: “Cheryl này, tôi đã thấy cách anh giải quyết khiếu nại của khách hàng. Rất tuyệt vời. Anh biết đấy, giải quyết nhanh chóng mọi vấn đề luôn là phương châm hàng đầu của công ty chúng ta”.

5. TẤT CẢ ĐỂ ĐẠT THÀNH TÍCH CAO NHẤT

Hãy tập trung ghi nhận những phương cách, thái độ làm việc có thể mang lại kết quả tốt hơn. Khi bạn thể hiện tầm nhìn chiến lược trong công tác động viên khen thưởng, nhân viên của bạn sẽ hiểu rằng việc công nhận thành tích không phải là một cuộc tranh tài có tính chất quần chúng, mà đó là một công cụ quan trọng để hướng mọi người đến những mục tiêu cụ thể nhằm tăng cường hiệu năng làm việc của nhân viên và năng lực sản xuất của công ty.

6. TẠO DƯ ÂM NGỌT NGÀO TỪ NHỮNG CUỘC KHEN THƯỞNG

Hãy kết hợp những phần thưởng trang trọng với sự tham gia nhiệt tình của nhiều người. Cách khen thưởng trang trọng để lại ấn tượng sâu sắc và lâu dài trong đội ngũ nhân viên của bạn. Đó

là cơ hội để gắn kết nhân viên với công ty, đồng thời góp phần khẳng định và củng cố các mục tiêu và chiến lược phát triển của công ty. Tất cả những gì bạn cần làm là chuẩn bị cho buổi khen thưởng thật kỹ lưỡng, với thái độ chân thành và thể hiện một cách cụ thể.

7. KHEN THƯỞNG ĐỂ PHÁT TRIỂN

Việc khen thưởng có ý nghĩa nhất đối với nhân viên khi nó xuất phát từ sự chân thành và tự nhiên, đúng lúc. Nếu bạn chờ đến buổi tiệc tất niên mới khen thưởng nhân viên, có khi bạn đã để mất họ rồi.

Thờ ơ là liều thuốc độc có thể giết chết sự nhiệt tình và tinh thần sáng tạo của nhân viên. Ngược lại, tuyên dương khen thưởng thật sự là liều thuốc tiên. Jeffrey Pfeffer, giáo sư nghiên cứu về hành vi tổ chức của Đại học Stanford, cho biết: “Lợi nhuận tăng mạnh từ 30% đến 50% ở những công ty biết cách làm tăng sự gắn bó của nhân viên đối với họ”.

Vì vậy, bạn hãy tự hỏi làm cách nào để có thể đánh giá năng lực nhân viên của mình một cách công bằng nhất. Hãy làm quen với việc công nhận

sự nỗ lực của họ, thường xuyên cảm ơn và khen thưởng họ. Bằng cách đó, bạn sẽ có thể xóa đi sự oán giận hay thờ ơ của nhân viên trong công việc và kích thích họ làm việc hăng say hơn nữa.

Tất cả những điều này là để làm gì?

Để bạn và nhân viên của bạn lúc nào cũng tìm được tiếng nói chung và luôn làm việc hiệu quả, vui vẻ bên nhau!

Chúc bạn thành công!

LỜI CHIA SẺ CỦA BILL JOHNSON

*Chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành
McDonald's - Canada*

Nhìn lại quãng đường đã qua, tôi thấy mình thật may mắn. Tôi không chỉ có một gia đình hạnh phúc và những người bạn tuyệt vời, mà tôi còn vinh dự được làm việc cho một trong những công ty lớn nhất thế giới - McDonald's - trong suốt cả sự nghiệp của tôi.

Khi còn bé, vì muốn kiếm chút đỉnh để tiêu vặt và thỉnh thoảng thết đãi bạn bè, tôi xin vào làm tại một nhà hàng McDonald's trên đường London, Ontario, Canada. Nào ngờ công việc này đã dẫn bước tôi vào một thế giới đầy thú vị, nơi tôi tìm được sự thành công trong nghề nghiệp của mình sau này.

Hai mươi lăm năm làm việc ở McDonald's, tôi có dịp đi nhiều nơi và học hỏi rất nhiều

điều, trong đó có bài học về giá trị con người đối với một tổ chức.

Ở McDonald's, chúng tôi tin rằng con người chính là trái tim và linh hồn của công ty. Mọi người từ nhân viên phục vụ cho đến chủ các cửa hàng nhượng quyền kinh doanh đều làm việc bằng một tinh thần không mệt mỏi và óc kinh doanh nhạy bén. Họ đã đưa chúng tôi vào hàng ngũ các nhà cung cấp thức ăn nhanh hàng đầu Canada – và, chính họ đã tạo nên sự khác biệt của McDonald's.

Vào thời mình, Ray Kroc, nhà sáng lập hãng McDonald's, là một con người hiếm thấy với những triết lý kinh doanh đầy sáng tạo và xuất sắc trên nhiều phương diện khác. “Không ai trong chúng ta có thể giỏi bằng tất cả chúng ta gộp lại”, câu nói nổi tiếng của Ray thể hiện rất rõ niềm tin của ông vào phương pháp làm việc theo nhóm và tinh thần đồng đội. Ray tin rằng khen thưởng nhân viên là một trong những hoạt động đầu tư có thể mang lại hiệu quả ngoài sức tưởng tượng.

Ngày nay, dấu ấn của Ray vẫn còn rất lớn tại McDonald's. Thực tế cơ cấu nhân sự ít biến động

của McDonald's cho thấy nhân viên của chúng tôi luôn được coi trọng và vì thế họ tiếp tục gắn bó và phát triển nghề nghiệp cùng chúng tôi. Có thể nói, 50% các nhà quản lý McDonald's khởi nghiệp từ vị trí nhân viên phục vụ và hơn 65% trong số các nhà quản lý cao cấp đã bắt đầu sự nghiệp của họ tương tự như cách của tôi, một nhân viên chạy bàn của McDonald's.

Ở McDonald's, chúng tôi khen thưởng nhân viên bằng nhiều hình thức khác nhau. Chúng tôi tổ chức khen thưởng long trọng cho nhân viên ở mọi cấp độ về mọi thành tích của cá nhân cũng như tập thể khi nhận thấy sự tận tụy, sáng kiến và những bước ngoặt trọng đại trong nghề nghiệp của họ. Tuy nhiên, chúng tôi hiểu rằng việc động viên khích lệ nhân viên còn được thể hiện theo nhiều hình thức khác nữa. Chúng tôi tin rằng việc tôn trọng nhân viên, cởi mở, chia sẻ và nói lời cảm ơn kịp thời khi họ hoàn thành tốt công việc là yếu tố nền tảng của mọi chính sách khen thưởng.

Năm 1980, tôi may mắn là một trong những nhân viên đầu tiên của McDonald's Canada được Tập đoàn McDonald's toàn cầu khen thưởng vì

những thành tích trong kinh doanh. Đích thân Sáng lập viên kiêm Chủ tịch McDonald's Canada George Cohen gọi tôi đến văn phòng của ông để thông báo. Thành thật mà nói, sự công nhận và những lời chúc mừng của ông ấy đối với tôi có ý nghĩa hơn bất kỳ phần thưởng nào khác.

Hiện tại, ở cương vị Chủ tịch Hội đồng quản trị, tôi luôn tận dụng mọi cơ hội để thăm viếng từng nhà hàng McDonald's trên khắp Canada và tiếp xúc với mọi nhân viên, những người đã và đang góp phần xây dựng tên tuổi McDonald's Canada. Tôi luôn được truyền nguồn cảm hứng bất tận về niềm tự hào và bầu nhiệt huyết đang hiện hữu hết sức mạnh mẽ trong đại gia đình McDonald's của chúng tôi. Chúng tôi đang và sẽ làm nhiều hơn thế nữa. Chúng tôi phải đầu tư xây dựng và hoàn thiện hơn nữa các chính sách khen thưởng nhân viên để nâng cao tinh thần làm việc và đảm bảo mọi đóng góp của họ đều được tưởng thưởng xứng đáng. Chúng tôi xem đó là một phần quan trọng không thua kém các chiến lược kinh doanh toàn cầu của công ty. Chúng tôi xem nhân viên của mình là những đại sứ thực sự của thương hiệu

McDonald's. Thái độ phục vụ nồng nhiệt và những nụ cười dễ mến của họ có thể thay thế mọi ngôn từ hoa mỹ mỗi khi chúng tôi tự giới thiệu về mình.

Trong cuốn sách này, Adrian Gostick và Chester Elton đã thực hiện được một công việc tuyệt vời, đó là xây dựng thành công một điển hình về một tổ chức lấy chính sách khen thưởng làm đòn bẩy nâng cao hiệu năng hoạt động để đảm bảo cho sự tồn tại bền vững của mình. Với cách diễn đạt dễ hiểu và hấp dẫn, bạn sẽ tìm thấy nhiều mánh nước trung thực và đơn giản nhằm sử dụng hiệu quả “chính sách củ cà-rốt” hầu đảm bảo cho sự ổn định và thịnh vượng của công ty bạn.

Hy vọng quyển sách này sẽ mang đến cho bạn một công cụ quản lý hiệu quả hơn và một phương pháp lãnh đạo mới mẻ, đột phá hơn.

Chúc các bạn và nhân viên của bạn đạt nhiều thành tích cá nhân cũng như tập thể trên con đường trở thành những nhà quản lý xuất sắc.

- *Bill Johnson*

MỤC LỤC

<i>Lời giới thiệu</i>	5
<i>Về các tác giả</i>	7
<i>Tại sao bạn cần “Bí quyết củ cà-rốt”?</i>	10

CÂU CHUYỆN VỀ NGHỆ THUẬT ĐỘNG VIÊN KHEN THƯỞNG

<i>Hội chứng sợ cà-rốt</i>	27
<i>“Cà-rốt giúp động viên tinh thần làm việc</i>	38
<i>Cần phải chọn loại cà-rốt thật phù hợp</i>	45
<i>Cách khen mới là quan trọng</i>	69
<i>Để bội thu thành tích</i>	83
<i>Khen thưởng và niềm tin</i>	90
<i>Hãy làm cho những sự kiện quan trọng được ghi nhớ mãi</i>	97
<i>Hãy tạo điều kiện để mọi người tận hưởng hương vị của “cà-rốt”</i>	105

PHỤ LỤC

<i>7 cách xây dựng lòng tận tâm của nhân viên</i>	108
<i>Lời chia sẻ của Bill Johnson - Chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành McDonald's Canada</i>	114



ADRIAN GOSTICK
& CHESTER ELTON

**CÂU CHUYỆN
NHÀ QUẢN LÝ CÀ RỐT
VÀ NGHỆ THUẬT
KHEN THƯỞNG**

FIRST NEWS

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Tiến sĩ QUÁCH THU NGUYỆT

Biên tập : Thành Nam

Trình bày : First News

Sửa bản in : Thanh Bình

Thực hiện : First News - Trí Việt

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - TP. HCM

ĐT: 9316211 - Fax: 8437450

In lần thứ 1. Số lượng 2000, khổ 13,5 x 20,5 cm tại XN In Cty Văn hóa Phương Nam (160/13 Đội Cung, Q.11, TP. HCM). Giấy phép xuất bản số 726-2006/CXB/07-137/ĐKKH/Tre ngày 06/12/2006. In xong và nộp lưu chiểu quý IV/2006.