

LÀM THẾ NÀO ĐỂ THỨC ĐÃY SỰ TỰ GIÁC CỦA NHÂN VIÊN: KẾT HỢP KỶ LUẬT VÀ ĐỘNG LỰC

Là một nhà quản lý, khi muốn nhân sự nhanh chóng đi vào khuôn khổ và luôn chủ động nâng cao năng suất thì chắc hẳn bạn thường áp dụng 2 phương pháp: Thứ nhất là áp dụng chính sách kỷ luật và thứ hai là truyền động lực cho nhân viên.

1. Kỷ luật và động lực: Điều nào tốt hơn?

Thoạt nhiên khi đọc câu hỏi này, tôi đã nghĩ đến một bài báo nước ngoài khi nói về sức mạnh của động lực, có thể tóm lược lại như thế này: Sức mạnh ý chí đã được công nhận là một nguồn tài nguyên hạn chế - thứ mà bạn hoàn toàn có thể cạn kiệt sau khi đã sử dụng hết. Bởi vì nếu phải liên tục chống lại sự cảm dỗ hoặc ép buộc bản thân vào một thứ gì đó, trên quãng đường dài cuối cùng thì bạn cũng sẽ trở nên mệt mỏi và mọi thứ dần trở nên khó khăn hơn. Và khi ý chí của bạn đã xuống thấp, nếu thực sự muốn tiếp tục, bạn cần được tiếp thêm động lực để giúp duy trì hoặc thậm chí lấy lại năng lượng.

Về mặt khoa học, động lực được định nghĩa là mong muốn hành động của một người để đạt được hoặc tiến gần hơn đến một mục tiêu cụ thể.

Càng có nhiều động lực, bạn càng có nhiều khả năng thực hiện những điều khiến mục tiêu trở thành hiện thực. Một ví dụ rất đơn giản là đói. Khi bạn đói, bạn có động lực để ăn. Vì vậy, hầu hết mọi người sẽ rời khỏi giường, tiến tới mở tủ lạnh để tìm kiếm thứ gì bỏ vào bụng.

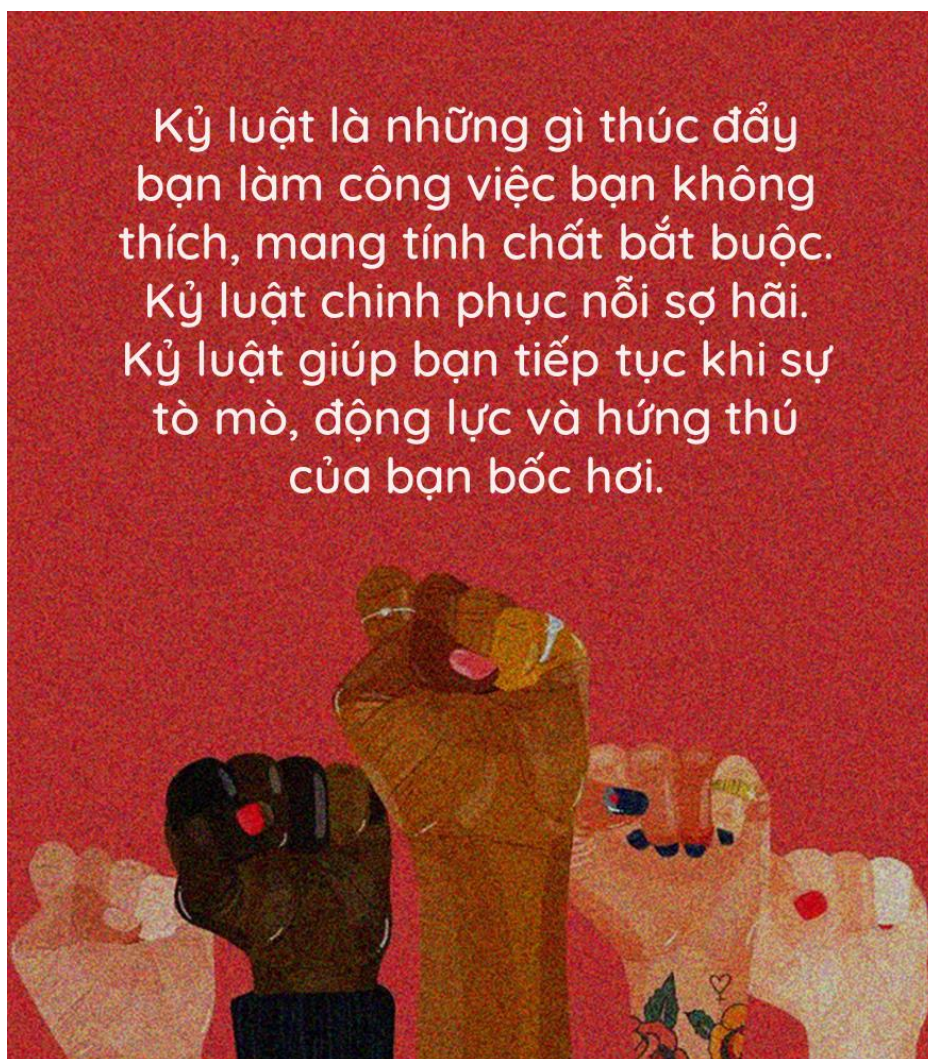
Động lực thậm chí đã được chứng minh là tăng khả năng học hỏi của con người. Nếu một đứa trẻ có động lực cao để học chơi piano, chúng sẽ tiếp nhận bài học hiệu quả hơn so với một đứa trẻ bị cha mẹ ép buộc phải học.

Vì vậy, dường như động lực đóng vai trò quan trọng trong việc tìm kiếm thành công trong tinh thần kinh doanh. Nếu không có động lực để phát triển doanh nghiệp của mình, bạn sẽ ít có khả năng làm những việc cần làm để thành công. Nếu nhân viên của bạn không có động lực làm việc, họ sẽ chán nản, mệt mỏi và chẳng muốn làm gì cho tổ chức của bạn nữa.

Đến đây hẳn bạn sẽ gật gù đồng ý. Tuy nhiên, David Burke, một phi công của hãng hàng không Top Gun đã nghỉ hưu từng dành 23 năm làm phi công chiến đấu ưu tú, lại lập luận rằng động lực là vô nghĩa.

"Kỷ luật được áp dụng triệt để trong Thủy quân lục chiến. Chúng tôi tra dồi trong mọi công việc, từ cách chiến đấu cho đến cách ăn mặc, từ việc cắt tóc hay là dọn dẹp phòng". Burke nhận thấy những kỷ luật đó cũng cung cấp một khuôn mẫu cho những gì một doanh nghiệp có thể xác định và phát triển trong hệ thống nhân viên của họ.

Giờ đây Burke nhận thấy "kỷ luật cũng cung cấp một khuôn mẫu cho những gì doanh nghiệp có thể xác định và phát triển trong nhân viên của họ, hơn bất kỳ phẩm chất nào khác..."



Jim Rohn, một trong những triết gia kinh doanh hàng đầu của Mỹ, đồng ý với Burke: "Cần có kỷ luật tự giác nhất quán để làm chủ việc thiết lập mục tiêu, quản lý thời gian, lãnh đạo, nuôi dạy con cái và các mối quan hệ. Nếu chúng ta không tự kỷ luật một phần cuộc sống hàng ngày, mục tiêu chúng ta đặt ra sẽ trở nên rời rạc và khó nắm bắt. Không có sự kỷ luật, thời gian của chúng ta sẽ bị ăn mòn bởi chính những nhu cầu và ham muốn thú vị của chính bản thân mình."

Cá nhân tôi cũng thấy rằng kỷ luật là một trong những cách tốt nhất để duy trì hiệu quả. Điều này là bởi vì nó làm tăng sự tự tin, kiên nhẫn và dạy bạn cách vượt qua thất bại.

Vậy cái nào thắng?

Chúng ta sẽ bắt đầu câu chuyện bằng cách chỉ ra rằng: Động lực thực chất rất hay bị thay đổi! Động lực đến và đi như bất kỳ cảm giác nào khác. Trong hành trình của mình, bạn sẽ nhận ra dễ dàng xuất hiện cả những yếu tố làm bản thân mất động lực, điều này cũng thường xuyên xảy ra giống như các yếu tố khiến chúng ta cảm thấy vui, buồn, tức giận thôi.

Kỷ luật, mặt khác, lại giống như một cơ bắp: phải mất thời gian để xây dựng, luyện tập và cũng cần thời gian để hao mòn. Nếu bạn đã phát triển cơ bụng cứng và bắp tay thật xịn sau nhiều năm tập luyện, bạn sẽ không thể mất hết chỗ cơ bắp đó chỉ vì bỏ lỡ việc tập luyện

trong một tuần. Kỷ luật hoạt động theo cùng một cách. Đó chính là loại cơ bắp tinh thần mà bạn xây dựng theo thời gian.

Hãy tưởng tượng một nhân viên dành 6 tháng để phát triển thói quen kỷ luật là thức dậy lúc 5:00 AM mỗi ngày để kiểm tra hộp thư đến của họ. Ngay cả khi họ có một tuần doanh thu tồi tệ và cảm thấy hoàn toàn không có động lực để thúc đẩy thì họ vẫn có thể thức dậy sớm mỗi ngày để trả lời email vì điều này đã trở thành tạo thói quen.

Như quán tính, kỷ luật tiếp tục đẩy họ về phía trước trong khi động lực làm họ muốn dừng lại từ bao giờ rồi!

Vì vậy, trong kinh doanh và trong quản trị nhân sự, việc tạo động lực và kỷ luật đều quan trọng để thành công, nhưng có lẽ kỷ luật vẫn nên được đặt lên hàng đầu bởi vì nếu bạn trau dồi và rèn luyện cho nhân viên một cách đủ tốt, họ vẫn sẽ làm việc quy củ mỗi ngày. Có chuyện gì xảy ra thì bầu trời cũng chưa sụp ngay được!

2. Kết hợp kỷ luật và động lực

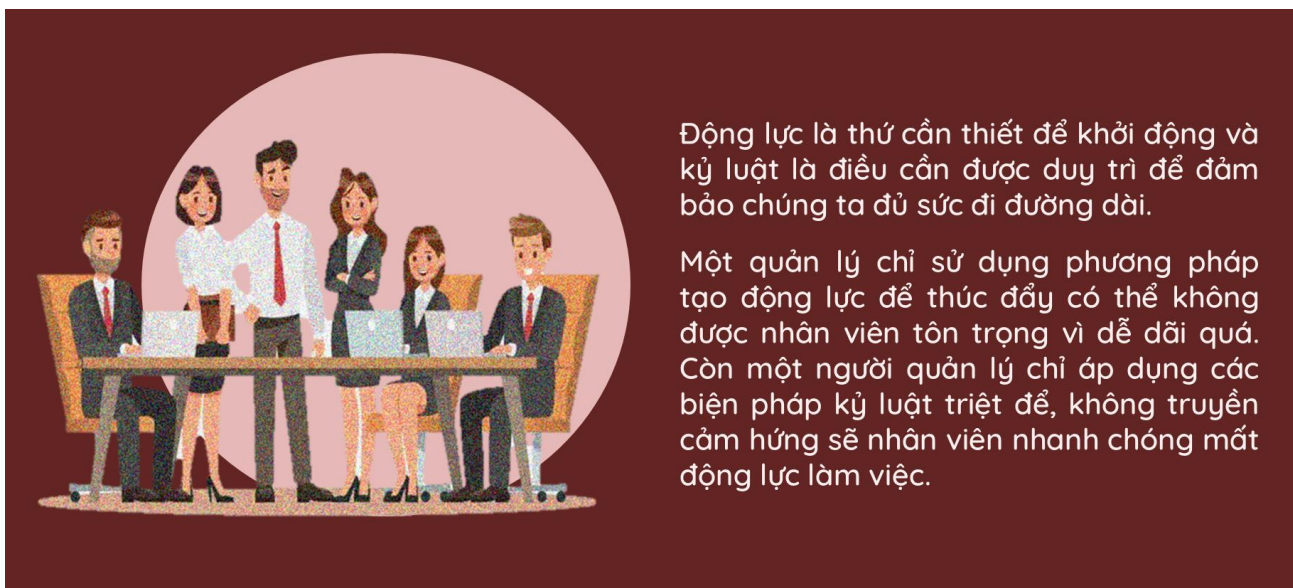
Khi Gro Jordalen từ Trường Khoa học Thể thao Na Uy nghiên cứu mối tương quan giữa động lực và kỷ luật tự giác ở các vận động viên, cô xác định rằng những vận động viên ưu tú này dựa vào cả hai. Jordalen đã nghiên cứu các vận động viên cấp quốc gia từ 16 đến 20 tuổi và xác định rằng trong thời gian ngắn, họ cần phải rất kỷ luật để duy trì động lực. Về lâu dài, những thói quen nghiêm khắc từ kỷ luật bản thân giúp họ phát triển tốt hơn rất nhiều trong việc luyện tập và phát triển tiềm năng của bản thân.

Vậy chúng ta có thể kết luận được: Động lực là thứ cần thiết để khởi động và kỷ luật là điều cần được duy trì để đảm bảo chúng ta đủ sức đi đường dài.

Trong doanh nghiệp, một người quản lý chỉ sử dụng các phương pháp tạo động lực cho nhân viên thường là người rất được yêu thích, nhưng theo thời gian, nhân viên có thể bắt đầu mất dần đi sự tôn trọng đối với lãnh đạo nếu họ cảm thấy có thể dễ dàng buông lỏng bản thân, có những hành vi tiêu cực ngoài khuôn khổ mà không sợ cấp trên nhắc nhở.

Và ngược lại, một người quản lý chỉ áp dụng các biện pháp kỷ luật triệt để mà không tạo được động lực, không truyền cảm hứng cho một nhóm. Một khi nhân viên nhận ra không có sự công nhận của lãnh đạo cho những cố gắng tích cực, họ sẽ mất đi mong muốn cống hiến và thành công.

Bằng cách kết hợp động lực và kỷ luật, các nhà quản lý sẽ tạo ra sự cân bằng giữa việc công nhận khen thưởng và động thái kỷ luật khắc phục vấn đề nhằm thúc đẩy đội ngũ nhân viên tốt hơn.



Động lực là thứ cần thiết để khởi động và kỷ luật là điều cần được duy trì để đảm bảo chúng ta đủ sức đi đường dài.

Một quản lý chỉ sử dụng phương pháp tạo động lực để thúc đẩy có thể không được nhân viên tôn trọng vì dễ dãi quá. Còn một người quản lý chỉ áp dụng các biện pháp kỷ luật triệt để, không truyền cảm hứng sẽ nhân viên nhanh chóng mất động lực làm việc.

3. Nghệ thuật xây dựng kỷ luật trong doanh nghiệp

Jim Collins trong cuốn “Từ tốt đến vĩ đại” đã nói: “Kỷ luật không phải là về việc buộc người khác thực hiện các hành vi hoặc tuân thủ các quy tắc cụ thể. Thay vào đó là về việc tạo ra các hệ thống, quy trình mà nhân viên cần tuân theo và điều đó thúc đẩy họ làm như vậy”.

Cảnh giới cao nhất của kỷ luật doanh nghiệp là nhân viên tự giác thực hiện theo kỷ luật. Đây là điều mà bất kỳ nhà lãnh đạo nào cũng thèm muốn. Điều này không chỉ khiến doanh nghiệp có hiệu suất làm việc cao, kết quả làm việc tốt đương nhiên đem lại lợi nhuận tốt, các nhà quản lý tiết kiệm được vô số thời gian chạy theo giám sát và chấn chỉnh nhân viên để tập trung hơn vào những công việc mang tính định hướng chiến lược cho tổ chức.

Vậy làm thế nào để nhân viên của bạn “tự giác kỷ luật”?

Chắc chắn câu trả lời không gì khác ngoài việc để họ tự đưa bản thân vào khuôn khổ. Điều này không hề dễ nhỉ?

Nhưng bạn chỉ cần hiểu bản chất sự tự giác của một nhân viên là họ hiểu được mục tiêu của bản thân, mục tiêu của doanh nghiệp, biết mình cần phải làm gì để đạt được những điều đó, hiểu được doanh nghiệp cần gì ở mình. Nào một vài gợi ý dưới đây sẽ giúp bạn nhẹ gánh hơn với điều này:

Trước tiên chúng ta cần phân tích động lực của một nhân viên có thể là gì? Những người lao động ở thời đại mới mong muốn nhiều hơn từ công việc chứ không chỉ là những lợi ích tài chính. Thực tế, những động lực lớn nhất đối với nhân viên là: cơ hội được thể hiện năng lực, sự chú ý và đặc biệt là sự khen ngợi và phản hồi tích cực từ lãnh đạo.

Từ những động lực này, người làm quản lý cần nhanh nhạy nắm bắt đúng tâm lý, khôn khéo đưa những điều mình muốn vào trong nhân viên, biến những kỷ luật của doanh nghiệp/ tổ chức trở thành điều đương nhiên họ nên làm.

3.1 Chính sách “3 cơ hội”

Tất nhiên điều đầu tiên là bạn phải xây dựng một bộ chính sách bao gồm hệ thống các quy tắc, quy định tiêu chuẩn, công bằng, hợp lý và được truyền đạt rõ ràng tới mọi nhân viên, đảm bảo mọi người đều hiểu rõ và nắm được chúng.

Cách làm ở đây là hãy vạch rõ cho nhân viên thấy nguyên nhân và kết quả cho mỗi hành vi sắp tới của họ: Bằng cách giúp nhân viên nhận thức được những gì sẽ bị ảnh hưởng nếu một bánh răng bị chệch khỏi bộ máy, hậu quả không chỉ mình họ mà còn nhiều người khác ảnh hưởng, bạn có thể ngăn chặn được những sai lầm và tạo ra một nơi làm việc có cấu trúc chặt chẽ hơn.

Sau đó sử dụng chính sách 3 lần cho phép nhân viên có thể mắc sai lầm và được cơ hội sửa chữa.

3.2 Cảnh báo nâng cao

Cảnh báo nâng cao dành cho hậu quả ngày càng nghiêm trọng đối với mỗi vi phạm sẽ cho nhân viên có những cơ hội để sửa chữa hành vi trước khi họ làm hỏng môi trường và văn hóa làm việc lành mạnh của bạn, đồng thời bạn cũng đưa ra những hỗ trợ để họ sửa được lỗi. Dù sao thì mục đích của kỷ luật chính là đào tạo mà.

Trước tiên hãy nhẹ nhàng cảnh cáo nhân viên bằng một cuộc trò chuyện riêng tư: cho phép nhân viên có cơ hội giải thích về hành vi của mình nếu có bất kỳ tác động ngoại cảnh hoặc cá nhân khác ảnh hưởng đến hiệu suất của anh ta. Điều này cũng đồng nghĩa với việc cho nhân viên cơ hội sửa chữa hành vi mà không ảnh hưởng đến sự nghiệp của họ tại công ty.

Cảnh cáo bằng văn bản đối với hành vi phạm tội tiếp theo của nhân viên đó. Sự xuất hiện của tài liệu trong trường hợp này làm tăng mức độ nghiêm trọng của cảnh báo và ngụ ý rằng "hành vi của anh đã không được cải thiện - theo quan sát của tôi". Đồng thời văn bản này cũng là sự bảo hộ pháp lý trong trường hợp một nhân viên không hài lòng với quyết định của công ty và nộp đơn kiện.

Nếu một văn bản không đủ năng lực để khắc phục vấn đề của nhân viên, hãy làm rõ với anh ta rằng sẽ phải đối mặt với việc bị giáng chức hoặc thậm chí là sa thải.

3.3 Quản lý vĩ mô (Macromanagement)

Thật không may, giám sát quá mức - hay còn gọi là quản lý vi mô - đã ngày càng trở nên phổ biến hơn tại các tổ chức hiện nay. Nỗi sợ phải chịu trách nhiệm với kết quả của nhân viên đã khiến các nhà quản lý thực hiện các biện pháp cực đoan để theo dõi chặt chẽ nhân viên của họ.

Các báo cáo gần đây đã đưa ra con số: có đến 48% nhân viên trên toàn thế giới đang không hài lòng với công việc của họ. Tạp chí Harvard Business Review chỉ ra rằng quản lý vi mô là một yếu tố lớn trong những thống kê đó.

Trong khi đó người quản lý vĩ mô sẽ chỉ ra mục tiêu đồng thời vạch ra giới hạn cho thành viên biết đâu là những việc không nên làm, cảnh cáo nếu thành viên có xu hướng vượt ra ngoài khu vực "nên làm".

Cách quản lý này khiến nhân viên cảm thấy được làm việc với quyền tự chủ cao hơn nhưng vẫn trong giới hạn của nhà quản lý. Tất nhiên phải có một vài quy tắc áp dụng để việc quản lý vĩ mô không trở nên “lỏng lẻo” và giảm hiệu suất làm việc của nhân viên.

3.4 Quản lý hiệu suất chứ không quản lý con người

Tôi biết có nhiều nhà quản lý phải nhìn tận mắt nhân viên của mình đang ngồi ở trước máy tính thì mới có cảm giác yên tâm là họ đang làm việc - rõ ràng là họ đang nhìn thấy nhân viên chứ có nhìn thấy hiệu suất của nhân viên đâu?

Khi cả thế giới đang đối mặt với khủng hoảng từ dịch Covid-19, các doanh nghiệp buộc phải chuyển sang làm việc từ xa. Nỗ lực quyết định chuyển đổi mô hình của các nhà lãnh đạo là điều rất đáng khen, nhưng họ không vẫn thể ngừng tự bứt rứt với câu hỏi “Liệu nhân viên của mình có đang ngủ không? Liệu ở nhà có đang xem phim, tiệc tùng trong khi mình vẫn phải trả lương cho họ không?...”. Vậy là 1 ngày vài lần, quản lý gọi video call cho các thành viên để đảm bảo họ đang ngồi trước máy tính - chỉ để mình yên tâm. Nhưng vẫn là vấn đề cũ: Bạn chỉ nhìn thấy mặt nhân viên chứ có nhìn thấy hiệu suất của nhân viên đâu?

Việc theo dõi sát sao gây nên cảm giác khó chịu ở nhân viên. Và nói thật là nếu nhân viên đã muốn chống đối thì họ sẽ tìm đủ mọi cách để thoát khỏi sự kiểm soát của bạn. Thế nên hãy xác định rõ: bạn muốn nhân viên đi làm đủ hay nhân viên làm việc hiệu suất cao?

Tôi tin rằng các nhà quản lý đều có hệ thống KPI và OKR cho mỗi nhân viên của mình một cách hợp lý. Vậy nên hãy nhìn vào đó để theo dõi, đánh giá, kiểm điểm và khen thưởng nhân viên của mình.

3.5 Nhấn mạnh vào mục tiêu

Thiết lập mục tiêu là công việc rất quan trọng nếu bạn mong muốn tối ưu hóa và duy trì hiệu suất làm việc của các thành viên trong nhóm. Nhân viên cần hiểu được mục tiêu chung là gì, mục tiêu cá nhân là gì và làm thế nào để đạt được.

Là một nhà quản lý, bạn cần vạch rõ cho mục tiêu cho nhân viên, kế hoạch thực hiện, phương pháp đo lường hiệu quả và cung cấp các hỗ trợ cho họ khi cần thiết. Động lực trong câu chuyện này là một lộ trình mà bạn và nhân viên cùng hợp tác để thống nhất. Kỷ luật là những công cụ đo lường hiệu suất (KPI, OKR,...), nếu không đạt được thì họ sẽ phải chịu những biện pháp xử lý đã được quy định.

3.6 Sự tham gia của nhân viên với chính sách kỷ luật

Sau khi thống nhất cùng các thành viên trong ban lãnh đạo, bước tiếp theo của nhà quản lý sẽ là thông báo cho toàn bộ hệ thống nhân viên nắm rõ chính sách kỷ luật của mình.

Gượng đã! Một bước đệm thông minh hơn mà không phải nhà quản lý nào cũng biết chính là hỏi ý kiến nhân viên về bộ quy tắc này.

Việc thể hiện sự mong muốn có ý kiến của nhân viên trong bộ chính sách sẽ khiến nhân viên cảm thấy được trân trọng, là một phần của doanh nghiệp. Hơn thế nữa có thể họ sẽ có những góp ý tuyệt vời để cải thiện một vài nguyên tắc bởi chính họ là những người trực tiếp thực hiện chúng nên sẽ có cái nhìn sâu sát và tổng quát hơn.

Ngoài ra khi toàn bộ nhân viên đã đồng ý với bản kỷ luật, họ sẽ giảm hẳn xu hướng phản kháng hay chống đối lại người quản lý khi bị kỷ luật vì hành vi vi phạm của mình.

3.7 Hãy khen thưởng!

Tại sao việc khen thưởng lại được nhắc đến kỷ luật ở đây? Không liên quan trực tiếp nhưng phần nào ảnh hưởng đến thái độ của nhân viên khi chịu sự kỷ luật của nhà quản lý.

Chúng ta đều biết việc công nhận và khen thưởng sẽ tạo động lực cho nhân viên cống hiến và đạt hiệu suất cao hơn cho doanh nghiệp. Một mặt lợi ích nữa, khi một nhà quản lý từng khen thưởng một nhân viên thì sau này áp dụng biện pháp kỷ luật lên nhân viên đó cũng sẽ tạo cảm giác công bằng và nhân viên cũng dễ dàng hiểu chuyện hơn.

4. Kỷ luật không đồng nghĩa với sự độc tài

“Công ty này kỷ luật lắm!” - Nghe thấy câu này hẳn nhiều người sẽ nghĩ rằng khi bước vào đây thì mọi thứ sẽ im ắng hoàn toàn, chỉ có tiếng lạch cạch gõ bàn phím, mọi thứ sạch sẽ như lau li, cũng không có ai đi muộn về sớm hay to tiếng nói chuyện, sếp lúc nào cũng khó dăm dăm,... Đây là một hiểu lầm khá buồn cười.

Thời đại ngày nay, khi suy nghĩ của các nhà lãnh đạo tiến bộ và mở mang hơn rất nhiều, họ ngầm hiểu rằng một môi trường kỷ luật là bao gồm những nhân viên tự kỷ luật, tự kiểm soát bản thân mà không cần phải sử dụng nhiều đến hình phạt. Nhân viên tự biết mình nên làm gì trong khuôn khổ, tôn trọng công việc và tôn trọng lẫn nhau. Về bản chất đó là môi trường của tự do, không hề có sự sấm soi, sát phạt, và thậm chí còn cực kỳ thoải mái.

Khi kết hợp được kỷ luật và động lực, bạn hoàn toàn có thể xây dựng một đế chế đáng mong ước như vậy cho riêng mình!