THÀNH ĐẠT
biên soạn

101

mẹo đối phó với

NHÂN VIÊN

alphabooks
knowledge is power
NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Tình huống 1

KHI NHÂN VIÊN CỦA BẠN NON NỚT, THIẾU CHÍN CHẮN

Những người thiếu chín chắn thường khó chú tâm vào công việc, không chịu được áp lực. Những người này trước những tình huống phát sinh thường phản ứng rất chậm, đến khi muốn cứu vãn lại quá vội vàng. Đây thực sự là mối đe dọa cho thành công của công ty cũng như tâm lý những người trực tiếp điều hành họ.

Hãy luôn để mắt đến những nhân viên này và giao việc cho họ với những chỉ đạo rõ ràng nhất có thể. Tuy vậy, sếp cũng luôn cần động viên khích lệ những nhân viên non nớt này, định hướng và hướng dẫn thường xuyên cho họ bắt nhịp được với công ty.

Những người non nớt tính tình thường trẻ con, không biết đánh giá cụ thể giá trị công việc, vẫn chưa xác định rõ mục tiêu công việc: để kiếm tiền, để đạt được danh vọng hay là thỏa mãn niềm yêu thích. Có họ, không khí công ty dễ chịu, thoải mái nhưng có lúc mất đi sự nghiêm túc cần thiết. Những người này khiến sếp không đủ tin tưởng để giao cho họ những nhiệm vụ quan trọng.

Tình huống 2
NHÂN VIÊN CỦA BẠN THỤ ĐỘNG

Họ hứa hẹn đảm nhiệm một số đầu việc trong dự án nhưng sau đó thì không. Hoặc họ chỉ xuất hiện vào 15 phút cuối. Hẳn là bạn sẽ muốn tìm hiểu lý do khiến họ thiếu chủ động và cố gắng giải quyết vấn đề.

Một điều cần chú ý là phản ứng của bạn với những người này. Họ sẽ khiến cho bạn "tiến thoái lưỡng nan", khiến bạn cảm thấy mình vô dụng vì không kiểm soát được tình hình và không hiểu chuyện gì đang xảy ra. Họ có thể ảnh hưởng đến bạn mà bạn không hề biết.

Làm thế nào để bạn đối phó với các nhân viên này? Không giống như nhân viên tự kiêu, nhân viên kiểu này thường chăm chỉ làm việc. Chủ yếu là bạn phải đặt kỳ vọng rất rõ ràng ở họ.

Cách duy nhất là nói rõ những gì bạn cần từ họ và khi nào là thời hạn hoàn thành. Ví dụ như: tuần này có việc A, B, C cần làm và phải báo cáo hằng ngày, phải hoàn thành vào cuối tuần...

Bạn cần kiểm soát chặt chẽ tiến độ công việc của những người này, nếu không họ sẽ khiến tất cả "phát điên".

Tình huống 3
NHÂN VIÊN CỦA BẠN LÀ KẺ ÍCH KỶ

Có những người cố gắng khiến người khác tin rằng những thứ họ có luôn luôn tốt hơn người khác, cũng có những người có thói quen cắt ngang khi bạn đang nói để chen ý kiến của mình vào bất kỳ lúc nào. Họ có thể nói hàng giờ về bản thân, khiến bạn có cảm giác rằng mình kém quan trọng hơn họ.

Những người này thường thích câu nói "Mọi người vì một người" và chắc chắn "một người" ở đây chính là bản thân họ. Nếu bạn gặp phải kiểu người ích kỷ (có thể là bạn bè, người yêu hoặc người thân trong gia đình) như vậy thì nên áp dụng một số cách sau để đối phó.

Hiểu và chấp nhận rằng những người ích kỷ ít khi tôn trọng người khác

Bước đầu tiên để đối phó với những người ích kỷ chính là hiểu được con người thật của họ. Bạn phải chấp nhận một thực tế rằng những kẻ ích kỷ thích làm trung tâm của vụ trụ sẽ chẳng bao giờ hy sinh bất kỳ điều gì của bản thân vì bạn.

Tập trung vào những thứ xứng và hợp với bạn hơn

Những kẻ ích kỷ luôn muốn có được sự quan tâm của bạn nhưng ngược lại, họ sẽ chẳng bao giờ để ý đến bạn. Để tránh bị mất hứng vì những người này, hãy dành thời gian và tâm sức vào những thứ khác và phớt lờ những người này để họ hiểu được sự khó chịu khi bị người khác ngó lơ.

Giữ vững giá trị của bản thân, không hạ mình xuống cùng đẳng cấp với những kẻ ích kỷ

Những người ích kỷ có thể khiến bạn "bùng cháy" vì sự ích kỷ của họ. Nếu muốn đối phó với những người này thì điều bạn nên làm chính là đừng bao giờ hạ thấp bản thân mình và cư xử giống họ. Bạn chỉ cần là chính mình. Bực bội hay phản ứng với những hành động ích kỷ cũng sẽ chẳng khiến bạn cảm thấy thoải mái hơn. Vì vậy, hãy giữ cho bản thân tâm thái bình thản và tiếp tục làm công việc thường nhật của mình.

Đỉnh cao của sự khinh bỉ là im lặng, cách bạn phớt lờ, bỏ quên họ chính là một "đòn trừng phạt" đủ đau đối với những người thích sự quan tâm chú ý của người khác.

Tình huống 4

NHÂN VIÊN CỦA BẠN CÓ BIỂU HIỆN SA SÚT TINH THẦN

Một nhân viên có biểu hiện sa sút tinh thần: Anh ta làm việc uể oải, hay nghỉ làm, thờ ơ với các hoạt động tập thể, năng suất giảm sút, mắc phải nhiều sai sót trong công việc... Trong trường hợp này, người lãnh đạo lại phải tìm cách vực lại tinh thần cho anh ta.

"Bắt mạch" nhân viên

Nếu thấy nhân viên bỗng trở nên sa sút tinh thần, bạn có thể tìm ra nguyên nhân không? Cũng không quá khó. Có một vài lý do cơ bản dưới đây:

• Nhân viên này mới gặp phải một sự việc tiêu cực nào đó.

• Một nhân viên khác được thăng tiến trong khi nhiều người không "tâm phục khẩu phục".

• Nhân viên này mới tranh cãi với cấp trên.

• Nhân viên phải làm thêm giờ quá nhiều.

• Công việc anh ta làm không được coi trọng.

• Điều kiện làm việc không tốt.

• Anh ta bị giám sát quá chặt chẽ, bị can thiệp quá sâu vào quá trình làm việc.

• Anh ta bị giám sát quá lỏng lẻo, không được hướng dẫn.

• Gia đình gặp chuyện không vui.

Giải quyết vấn đề

Có nhiều cách làm nhưng cách dễ nhất và nhanh nhất để xác định nguyên nhân của vấn đề là trao đổi trực tiếp với chính nhân viên đó. Hãy hỏi xem anh ấy đang "mắc" ở đâu và bạn sẽ gỡ giúp anh ấy. Hãy để anh ta hiểu rằng anh ta không đơn độc. Bạn cần thể hiện sự quan tâm. Nhân viên thường nghĩ rằng lãnh đạo không đủ thời gian quan tâm đến công việc và đời sống của nhân viên, thế nên lãnh đạo cũng sẽ không để ý đến đời sống tinh thần của nhân viên. Vậy có thể chứng tỏ sự quan tâm bằng cách nào? Hãy bắt đầu bằng việc gọi đúng tên của nhân viên đó. Tiếp theo, bất cứ khi nào có cơ hội, hãy hỏi ý kiến của anh ta thay vì liên tục đề nghị anh ta phải làm gì và làm thế nào. Điều này sẽ khuyến khích cách suy nghĩ sáng tạo của nhân viên. Cùng với đó, hãy hỏi anh ta xem anh ta đang có cảm giác thế nào. Chúng ta có thể dễ dàng chứng tỏ sự quan tâm đến nhân viên mà không cần phải đi quá sâu vào thông tin đời tư của người đó.

Luôn tạo cơ hội để nhân viên biết rằng bạn đã đánh giá đúng việc họ làm.

Tạo cơ hội phản hồi: Nhân viên cần biết cả hai vế của phương trình – họ được mong đợi sẽ làm được những gì và khả năng đáp ứng của họ đến đâu.

Luôn tạo cơ hội để nhân viên biết rằng bạn đã đánh giá đúng việc họ làm. Nếu kết quả làm việc của nhân viên tốt thì hãy có lời khen. Nếu chưa tốt hãy thẳng thắn góp ý. Đưa ra mục tiêu của công ty, kế hoạch phát triển và đề nghị họ đóng góp ý kiến.

Chia sẻ: Tạo cơ hội ngoài giờ để nói chuyện với nhân viên, kể cho họ nghe những chuyện gia đình, hỏi thăm gia đình họ. Qua đó, bạn sẽ hiểu nhân viên nào còn khó khăn, nhân viên nào thực sự biết vươn lên và cố gắng vì công việc...

Hiểu và chia sẻ với nhân viên bạn sẽ giúp những người đang đi vào ngõ cụt tìm được đường ra cho mình, và chẳng mấy chốc họ sẽ thoát khỏi sự uể oải.

Tình huống 5

NHÂN VIÊN CỦA BẠN CÓ TÂM LÝ PHỨC TẠP

Nếu bạn muốn biết những gì nhân viên của bạn đang nghĩ, đừng chỉ dựa vào những bản báo cáo của họ.

Để nắm bắt được tâm lý nhân viên hãy cân nhắc những gợi ý dưới đây:

Đi dọc hành lang

Hãy hành động để bản thân bạn hiện hữu trong nhóm làm việc bằng cách thường xuyên có mặt ở nơi làm việc của nhóm. Hãy khiến cho bản thân bạn trở nên dễ tiếp cận để mọi người có thể dễ dàng chấp nhận bạn tham gia vào cuộc đối thoại. Hãy chuẩn bị để bắt đầu những cuộc nói chuyện về việc tiến hành tung ra thị trường một sản phẩm mới, việc nâng cao chất lượng dịch vụ hay là các đề xuất nâng cao hiệu quả. Hỏi mọi người xem những điều đó có ích như thế nào với họ.

Lắng nghe ý kiến phản hồi

Hãy cho mọi người thời gian để trả lời. Hỏi những câu hỏi có liên quan đến kinh nghiệm của họ bạn sẽ có được những câu trả lời cụ thể nhất. Hãy đối thoại trực tiếp để khuyến khích mọi người chia sẻ nhiều thông tin hơn.

Thông báo những ý kiến phản hồi

Hãy để nhân viên của bạn biết những gì bạn đang được nghe từ các nguồn ý kiến khác nhau và điều đó có nghĩa gì. Ví dụ, nếu

bạn biết rằng khách hàng không thích việc nâng cấp dịch vụ, hãy thông báo về điều đó. Giống như nếu nhân viên hào hứng về một ý tưởng đề xuất mới, bạn có thể cảm thấy phấn khởi nhưng hãy theo dõi sát sao để có thêm những thông tin cập nhật. Rất nhiều ý tưởng đề xuất đổi mới được tiếp nhận một cách tích cực chỉ để sau đó lụi tàn do thiếu sự ủng hộ.

Chia sẻ về những sửa đổi

Nếu bạn thực hiện một thay đổi lớn, hay thậm chí là một sự thay đổi nhỏ, hãy chia sẻ nó. Cũng thực hiện tương tự với những việc hệ trọng hơn để xem điều đó hiệu quả như thế nào. Một vài điều sẽ có tác dụng mạnh hơn lời nói của một người quản lý cấp cao: “Chúng tôi lắng nghe bạn nói và chúng tôi đang tạo ra sự thay đổi.” Điều đó tạo cho người lãnh đạo uy tín.

Nếu bạn thực hiện một thay đổi lớn, hay thậm chí là một sự thay đổi nhỏ, hãy chia sẻ nó.

Tiến hành thăm dò ý kiến

Lãnh đạo doanh nghiệp không cần thiết phải tiến hành một cuộc thăm dò ý kiến về những vấn đề liên quan đến chiến lược và định hướng phát triển nhưng nên tiến hành thăm dò xung quanh việc mọi người đang nghĩ gì, cảm nhận gì và làm gì liên quan đến những đổi mới của công ty. Những cuộc khảo sát thăm dò ý kiến như vậy có thể được thực hiện trên mạng một cách đơn giản và tiết kiệm về mặt chi phí. Duy trì việc báo cáo kết quả công việc chung với mọi người giúp nhóm của bạn có thể được cập nhật thông tin liên tục.

Nhà lãnh đạo cần phải “bắt mạch” được hoạt động của tổ chức

Rất nhiều nhà quản ý sợ bản thân mình có cái nhìn phiến diện bởi những gì họ không biết, như thiếu các nguồn lực, năng lực,

nhân lực và tài năng. Điều này chắc chắn sẽ ảnh hưởng đến sự tăng trưởng của doanh nghiệp. Những người dùng nhiều thời gian để tìm hiểu tình hình phát triển bên ngoài liên quan đến lĩnh vực của bộ phận hay doanh nhiệp mình đồng thời tìm hiểu về nhân viên sẽ ít có những lo lắng như vậy. Họ biết tỷ lệ các nguồn lực và do đó có thể dẫn dắt tổ chức với một cái nhìn tổng quan tốt hơn.

Tình huống 6

NHÂN VIÊN CỦA BẠN QUAN HỆ XÃ HỘI KÉM

Nhân viên của bạn không chịu giao tiếp, thu mình trong vỏ ốc. Họ có thể là những người rất giỏi chuyên môn nhưng không muốn chia sẻ ý tưởng hay luôn e ngại. Những người này có thể làm cho không khí làm việc trong công ty trở nên ngột ngạt.

Hãy tạo nhiều cơ hội giao lưu hơn nữa cho các cá nhân lạc lõng này qua những hoạt động tập thể vui vẻ nơi công sở. Đừng dò hỏi hay gây áp lực cho họ mà hãy động viên và sẵn sàng lắng nghe các ý kiến chuyên môn. Niềm tin của cấp trên chính là động lực để họ hòa nhập hơn vào tập thể.

Tình huống 7

NHÂN VIÊN CỦA BẠN CÓ CHỈ SỐ EQ THẤP

Làm thế nào để bạn có thể hòa hợp với nhân viên có chỉ số EQ thấp? Hãy làm theo những điều sau để cải thiện tình trạng giao tiếp:

Không lên án, chỉ trích gay gắt

Hầu hết mọi người đều muốn chỉ trích những đồng nghiệp có chỉ số EQ thấp nhưng bí quyết là đừng đổ lỗi cho họ vì những kỹ năng họ không có. "Cảm xúc chính là thông tin. Về bản chất, những người EQ thấp thiếu khả năng tham gia, thấu hiểu và xử lý tình huống trong giao tiếp hằng ngày. Nếu họ không thể đọc được cảm xúc của bạn, họ không thể nhận tất cả thông tin bạn gửi cho họ một cách tự nhiên", nhà tâm lý Sigal Barsade nói.

Trình bày vấn đề càng rõ ràng càng tốt

Điều này có nghĩa là nói những điều bạn muốn truyền tải một cách rõ ràng. Nói cách khác, đừng dùng những lời châm chọc, ẩn ý hay nói vòng vo với đồng nghiệp mà bạn đang cố gắng tiếp cận bởi anh ấy/cô ấy có thể cố tình hay thực sự không hiểu được những điều đó. Và hãy luôn nói chuyện một cách rõ ràng. Barsade giải thích rằng những người mà trí thông minh cảm xúc thấp cần phải biết họ đã bỏ lỡ dữ liệu, thông tin gì.

Đưa ra những lời góp ý mang tính xây dựng

Những người EQ thấp cần được nghe những lời góp ý thường xuyên, thậm chí ngay lập tức khi họ tỏ ra cố chấp, không để ý tới hoàn cảnh. Và bạn nên đưa ra lời góp ý với thái độ bình tĩnh bởi họ có thể sẽ để ý tới thái độ của bạn hơn là lời góp ý.

Tình huống 8
NHÂN VIÊN CỦA BẠN NHIỀU CHUYỆN

Văn phòng nào cũng sẽ có một số nhân viên thích nhiều chuyện. Nhưng nếu một trong những nhân viên của bạn thường xuyên nói xấu về bạn, nói xấu những người khác trong công ty và gây ra mâu thuẫn nội bộ thì đó là hành vi phá hoại và bạn cần phải giải quyết chuyện này.

Bước đầu tiên để đối phó với một tin đồn là đừng quan tâm đến nó. Không tham gia nói xấu người khác (vốn là việc không dễ làm). Mong muốn tự nhiên của con người là biết chính xác những gì mọi người đang nói về bạn, hoặc cố gắng làm hài lòng tất cả mọi người. Cả hai việc này chẳng có ích gì cả.

Giải pháp tốt nhất là nói chuyện trực tiếp với những nhân viên này, giải thích rằng việc nhiều chuyện không ích lợi gì cho môi trường làm việc. Thu hút sự chú ý của họ sẽ giúp ngăn chặn họ tiếp tục lan truyền những tin đồn ác ý. Nếu bạn thẳng thắn trao đổi với nhân viên và giải thích lý do tại sao những tin đồn này gây hại cho công ty của bạn thì nhân viên sẽ có lý do chính đánh để không muốn tham gia vào việc đồn thổi những chuyện bên lề.

Về mặt tích cực, những người nhiều chuyện thường có kỹ năng giao tiếp và làm việc với người khác khá tốt. Họ thích trò chuyện, vì vậy bạn có thể giao cho họ một công việc giúp họ phát huy khả năng này, như bán hàng chẳng hạn.

Một trong những nhân viên của bạn thường xuyên nói xấu về bạn, nói xấu những người khác trong công ty và gây ra mâu thuẫn nội

bộ thì đó là hành vi phá hoại và bạn cần phải giải quyết chuyện này.

Tình huống 9

NHÂN VIÊN CỦA BẠN LÀ KẺ GÂY BẤT HÒA NỘI BỘ

Với vô số các thay đổi bất ngờ trong doanh nghiệp, đặc biệt là sự cắt giảm nhân lực, các nhà lãnh đạo đang gặp phải một vấn đề ngày càng lớn, đó là làm sao quản lý được những người có nguy cơ trở thành "những kẻ gây bất hòa".

Dưới đây là một số lời khuyên thiết thực cho bạn:

Lường trước sự rò rỉ thông tin

Chuyện này thường xảy ra với những nhân viên dễ dao động tâm lý. Để giảm thiểu tình trạng này, cần xây dựng những mối quan hệ nội bộ gần gũi và khăng khít, đặc biệt giữa những người giám sát trực tiếp và nhân viên.

Nhưng chúng ta chẳng thể nào phòng ngừa hoàn toàn sự rò rỉ thông tin. Điều này có nghĩa là bạn cần lưu ý đến các đối tượng như các phương tiện truyền thông, các trào lưu chính và thế giới trực tuyến, khi thiết kế các thông báo nội bộ, bản đánh giá hiệu suất công việc, thậm chí là các thông báo chúc mừng…

Xây dựng kênh phản hồi nội bộ để mọi người bày tỏ nỗi niềm

Kênh này cũng giúp cho nhân viên biết được những người khác đang nghĩ gì và cảm thấy như thế nào. Hãy hướng dẫn mọi người sử dụng kênh phản hồi này. Nếu mọi người theo dõi phương tiện truyền thông này chỉ để cập nhật những hành vi xúc phạm, đe dọa và sự thù địch quá đáng thì các tổ chức cần có

đủ năng lực để đảm bảo mọi việc không đi quá đà và ảnh hưởng đến hoạt động của hệ thống.

Truyền đạt trực tiếp những thông tin dễ bị trích dẫn sai hoặc hiểu sai

Cách truyền đạt này sẽ hạn chế gây ra sai lệch nghiêm trọng. Đồng thời nó cũng xoay chuyển tình huống từ "anh ta/cô ta nói rằng" sang "tôi nói rằng". Những kẻ xấu xa đều hiểu rằng nếu không có bằng chứng thì bất cứ lời buộc tội hay lên án nào do họ tạo ra cũng vô tác dụng, họ không có nguồn thông tin nào để tiến hành các hoạt động chống đối công ty.

Hòa hảo với những người chống đối bằng cách để họ tham gia các hoạt động chung

Cách làm này không hề mới. Hãy bổ nhiệm người chuyên ngồi lê đôi mách quản lý một dự án tuyên truyền nhằm dẹp bỏ lối suy nghĩ tiêu cực giữa các bộ phận trong công ty, hoặc bổ nhiệm một cổ đông có thái độ chống đối mạnh mẽ nhất vào ban giám đốc. Những người này luôn yêu thích quyền lực và thanh thế. Ngoài ra, cách trên cũng giúp bạn tránh được trường hợp những người này chống lại công ty, nếu họ hết nhiệm kỳ làm việc hoặc bị giáng chức.

Nói ra sự thật

Khi những hoạt động tiêu cực gia tăng, các thành viên trong tổ chức thường cảm thấy bất an, bị xa lánh hoặc hoảng loạn. Hãy tìm ra chính xác những nỗi sợ hãi đó và giải quyết chúng. Nếu là nỗi sợ bị mất việc, hãy nói thật về những thông tin bạn đã có. Hãy cam kết sẽ thông báo khi có thêm thông tin cụ thể, chính xác và hãy giữ lời hứa. Những câu trả lời sẽ xoa dịu sự bất an và giải tỏa lo lắng, giúp mọi người trong tổ chức lấy lại sự tự tin.

Phá vỡ những căn hầm trú ẩn

Ở cấp làm việc nào cũng có những người luôn muốn ẩn nấp để được an toàn. Việc buộc họ quay trở lại xu hướng hoạt động chung của tổ chức sẽ củng cố tinh thần "chúng ta", tinh thần tập thể. Áp lực từ một cộng đồng có thể đẩy lùi những kẻ chuyên gây rắc rối.

Những câu trả lời sẽ xoa dịu sự bất an và giải tỏa lo lắng, giúp mọi người trong tổ chức lấy lại sự tự tin.

Hãy kỷ niệm những mốc son quan trọng

Mốc son đó có thể là sự khôi phục lợi nhuận. Bạn hãy nhân cơ hội này để chia sẻ thành quả với cả tập thể. Chủ nghĩa tượng trưng là một chiến thuật truyền thông lợi hại.

Tình huống 10
NHÂN VIÊN CỦA BẠN "ĐÙA QUÁ TRỚN"

Đùa vui như một thứ gia vị để cho không khí trong văn phòng, công sở thêm vui tươi, sôi nổi, tạo sự vui nhộn, hòa đồng giữa mọi người. Tuy nhiên, những trò đùa khi đi quá giới hạn có thể ảnh hưởng tới mối quan hệ với đồng nghiệp và tệ hơn nữa là tác động xấu tới công việc…

"Đặc sản" chốn văn phòng

Những trò đùa, những câu đùa tếu táo, những lời nói "chọc ngoáy" chắc chắn luôn luôn tràn ngập chốn văn phòng, công sở hằng ngày. Có rất nhiều cơ hội khác nhau để vui đùa, hài hước giữa những đồng nghiệp với nhau, đem lại sự vui tươi dí dỏm cho tất cả mọi người. Đó có thể là các buổi tiệc sinh nhật của một ai đó, những buổi ăn mừng các ngày lễ kỷ niệm, hoàn thành dự án, nhiệm vụ công việc,…

Có rất nhiều cơ hội khác nhau để vui đùa, hài hước giữa những đồng nghiệp với nhau, đem lại sự vui tươi dí dỏm cho tất cả mọi người.

Một trong những trò đùa hay được dùng là: "Cậu lên phòng sếp ngay, sếp đang cần gặp gấp lắm đó!". Hay "Tớ nghe nói cậu vừa được tăng lương hay sao ấy!" Người nghe câu này chưa chắc đã tin ngay nhưng trong đầu có lẽ không giấu nổi hy vọng và mừng vui… Đặc biệt, ngày Cá tháng tư hằng năm luôn là dịp để dân văn phòng tha hồ trổ tài nói dối như thật…

Theo nhiều người thì nhân viên văn phòng thường là người trẻ, năng động và sôi nổi, những câu nói đùa vô hại sẽ tạo ra không khí vui vẻ, thoải mái giữa mọi người với nhau. Ngoài ra, theo họ thì trêu đùa trong văn phòng cũng là một sự sáng tạo, thể hiện sự phản ứng nhanh nhạy, đối đáp thông minh của mỗi người. Từ những câu đùa vui đó, đa số mọi người trở nên thân thiết, gần gũi nhau hơn. Đó là chưa kể một khía cạnh tích cực nữa, từ chuyện người nào đó hay bị chú ý, trêu đùa thì có vẻ "nạn nhân" nếu là nữ sẽ trở nên chăm chút đến ngoại hình hơn, còn nam có thể ga-lăng hơn với các chị em trong văn phòng.

Đùa nhưng không vui

Tuy vậy, như đã nói ở trên, những câu đùa tếu táo, những lời nói dí dỏm như một thứ gia vị mà khi nêm vừa đủ không khí sẽ vui tươi, hòa đồng, song nếu nêm quá nhiều, quá đậm e rằng sẽ khiến người ta dở khóc dở cười hay thậm chí ghét bỏ, thù hằn nhau, nhiều khi còn gây tác hại không nhỏ cho cả "nguyên đơn" và "bị đơn". Đa số biết đó là trò đùa vô hại của dân văn phòng thế nhưng nếu chẳng may gặp cô nàng mang tên "Hoạn Thư" hay ông chồng có máu ghen thì hậu quả sẽ khó lường.

Các sếp cần làm gì?

Các sếp cần biết, chúng ta đến nơi làm việc không chỉ để làm việc mà còn để giao tiếp. Trong giao tiếp tại nơi làm việc không chỉ là giao tiếp xã giao mà còn có những mối quan hệ thân tình, bạn bè… Vậy nếu không có những nụ cười và những trò đùa vui thì nơi làm việc sẽ buồn biết bao và cảm hứng trong công việc sẽ giảm sút. Chọc ghẹo, đùa vui tại nơi làm việc có những giá trị của nó.

Vấn đề đặt ra không phải là mức độ thường xuyên hay không thường xuyên của những trò đùa mà là ở trong hoàn cảnh nào, với ai là phù hợp. Ví dụ trong khi họp hành thì nên hạn chế. Có những người thích đùa, cũng có những người không biết đùa.

Hoặc có những người thích đùa mà không biết cách đùa. Vì thế phải biết cách đùa nào là hợp lý để không làm tổn thương người khác.

Muốn đùa mà để cho hai bên "nguyên đơn" và "bị đơn" đều vui vẻ thì trước hết cả hai bên cần có cam kết: "Chỉ đùa thôi". Quán triệt nguyên tắc chỉ vui thôi mà không được hạ thấp người khác, có những hành vi làm tổn thương đến lòng tự trọng và danh dự của đồng nghiệp.

Khi lỡ xảy ra chuyện nói đùa, trêu chọc nhau quá đà thì nên xử lý theo tinh thần thiện chí. Bên thực hiện cần xin lỗi chân thành. Bên "bị hại" nên rộng lòng tha thứ vì đó chỉ là đùa thôi mà. Tuy nhiên cần có những biểu hiện rõ ràng để bên thực hiện biết rằng trò đùa của họ đã quá giới hạn để lần sau họ không tái phạm.

Tình huống 11
NHÂN VIÊN CỦA BẠN LÀ NGƯỜI TỰ TIN

Với các chuyên gia tuyển dụng, tự tin luôn là một trong những tiêu chí hàng đầu để chọn lựa nhân viên. Nhân viên tự tin chắc chắn không thể thiếu năng lực chuyên môn, ngoài ra họ còn có nhiều khả năng cần thiết cho công việc mà tự bản thân các ứng viên đó có thể khẳng định được bất cứ lúc nào.

Một nhân viên tự tin thường rất năng động, hoạt bát và có khả năng giao tiếp tốt, luôn cố gắng hoàn thành công việc vượt hạn mức đặt ra để chứng minh bản thân. Họ tự hào về bản thân khi làm tốt việc gì đó và luôn muốn mình nổi bật giữa đám đông, ít nhất là với các đồng nghiệp. Thế nhưng, tự tin thái quá cũng có mặt trái của nó, nhất là trong môi trường làm việc nhóm. Một nhân viên quá tự tin có thể làm ảnh hưởng đến năng suất công việc của cả nhóm.

Sự tự tin được hiểu là chìa khóa đầu tiên để một nhân viên bước vào môi trường công việc với những thách thức và thành công cần chinh phục, là bước đầu tiên để họ "vượt qua chính mình". Đánh giá đúng bản thân mình là một cách thể hiện sự tự tin. Thế nhưng, cái gì cũng phải có giới hạn của nó. Thể hiện sự tự tin thái quá cũng đồng nghĩa với tự kiêu, tự mãn. Một nhân viên như thế khó có thể trụ vững trong môi trường công sở và tạo dựng mối quan hệ tốt đẹp với lãnh đạo cũng như đồng nghiệp.

Đối với lãnh đạo, sẽ là thành công nếu tạo dựng được xung quanh mình một đội ngũ nhân viên tự tin. Sếp cần phải mạnh dạn giao trách nhiệm cho nhân viên để nâng dần trách nhiệm,

có hình thức khen thưởng công khai, thể hiện bản thân là một người đáng tin cậy. Quản lý nhân viên là cả một nghệ thuật. Quản lý những nhân viên tự tin cần những nhà lãnh đạo tài ba và khôn khéo trong bài toán dùng người.

Nhắc cho những kẻ ấy biết rằng địa cầu không phải đang quay xung quanh họ

Đối với những người thích tự xem mình là trung tâm của vũ trụ, đôi khi họ cũng biết rằng bản thân đã bỏ quên suy nghĩ và cảm xúc của người khác. Với những trường hợp "bệnh nhẹ" như thế này thì họ thường cần được nhắc nhở đôi chút để biết rằng thế giới không phải chỉ xoay quanh họ. Hãy thật lòng nhắc nhở họ và không sử dụng ngôn từ hoặc ngữ điệu mang tính công kích.

Phớt lờ

Đây là một chiến thuật khá hiệu quả để đối phó với những người không tôn trọng người khác. Điều bạn cần làm là hạn chế nói hoặc bình luận về những người này. Đỉnh cao của sự khinh bỉ là im lặng, cách bạn phớt lờ, bỏ quên họ chính là một "đòn trừng phạt" đủ đau đối với những người thích sự quan tâm chú ý của người khác.

Gậy ông đập lưng ông

Dù bạn thích bất kỳ thứ gì, chẳng hạn như các sản phẩm handmade, nấu ăn hay thời trang, ngay cả tin tức chính trị thì đều có thể đưa vào các cuộc trò chuyện với những người ích kỷ, thay vì chỉ lẳng lặng nghe họ nói. Chủ đề bạn nói đến càng không liên quan đến chủ đề người ích kỷ đang đề cập đến càng tốt. Cuối cùng, bạn có thể thấy người đó cố gắng để "bỏ chạy" khỏi bạn. Bởi vì, họ nhận ra rằng bạn chẳng mảy may quan tâm hay hứng thú với những câu chuyện của họ.

Ngừng giúp đỡ những người ích kỷ

Những người ích kỷ thường là những kẻ thích nhờ vả và cũng thường bỏ chạy khi bạn cần đến sự giúp đỡ của họ. Khoan dung và cho những người ích kỷ cơ hội để thay đổi bản thân là điều nên làm. Tuy nhiên, không nên tiếp tay nuôi dưỡng tính cách xấu này của họ vì có thể chính bạn cũng sẽ bị tổn thương. Vì vậy, khi một người có tính ích kỷ yêu cầu bạn giúp đỡ quá nhiều thì hãy từ chối và để họ tự thân vận động.

Hạn chế thời gian dành cho những người ích kỷ

Nếu bạn nhận ra người nào đó ích kỷ và quá chú trọng bản thân mình thì nên tránh xa họ ra. Hãy giới hạn thời gian dành cho họ càng ít càng tốt. Đơn giản bởi vì bạn sẽ có nhiều thời gian cho những niềm vui và những người bạn tốt khác.

Tìm bạn tốt hơn

Gần mực thì đen, gần đèn thì sáng, nếu bạn cảm thấy không thể nào thay đổi tính ích kỷ của ai đó thì hãy tìm đến những người bạn khác tốt hơn. Không nên để họ “lây” tính xấu ấy cho mình.

Cắt đứt quan hệ

Đây là biện pháp đối phó cuối cùng và chỉ sử dụng trong những trường hợp tệ nhất. Đối với những người quá ích kỷ, không suy nghĩ đến ai khác ngoài bản thân mình và đặc biệt là không chịu sửa đổi thì đơn giản là bạn nên cắt đứt quan hệ với họ. Tình bạn, tình yêu là điều vô cùng cần thiết nhưng nếu cứ mãi dây dưa với người chỉ thích nhận, không thích cho và có thể làm tổn thương bạn thì đó hoàn toàn không phải là cách ứng xử thông minh.

Tình huống 12

NHÂN VIÊN CỦA BẠN QUÁ ĐỀ CAO GIÁ TRỊ BẢN THÂN

Có những nhân viên luôn tự tin vào khả năng chuyên môn nhưng ngoài chuyên môn hẹp của mình, họ hầu như không biết rõ điều gì. Thật là bài toán nan giải cho các nhà lãnh đạo khi đi tìm cộng sự cho những người thiếu tinh thần hợp tác này.

Việc quan trọng nhất của sếp là phải khiến cho những nhân viên của mình ý thức rõ họ là ai. Trong nhiều trường hợp, biện pháp phổ biến là giao việc cần nhiều sức lực và sự kêu gọi hợp tác để họ hạ thấp cái tôi của mình xuống. Không nên giao vị trí quản lý nhỏ hơn cho những nhân viên kiểu này. Nếu cần thiết khả năng đặc biệt của họ hãy giao hẳn cho họ một lĩnh vực khiến họ cảm thấy được coi trọng mà toàn tâm toàn ý.

Tình huống 13

NHÂN VIÊN CỦA BẠN HAY KHOE KHOANG

Một nhân viên không thể ngừng khoe khoang khiến bạn cảm thấy khó chịu mặc dù không phải họ luôn cố ý như vậy. Bạn cần làm thế nào để chấm dứt tình trạng này?

Miệng kề tai, cứ để họ nói cho họ nghe dường như là cách giải quyết mà rất nhiều người lựa chọn. Nhưng cách này không phải lúc nào cũng có hiệu quả và nó cũng không cải thiện được tình hình, khiến đồng nghiệp kia ngừng ba hoa.

Theo tác giả của nhiều cuốn sách kỹ năng nổi tiếng - Al Switzler, bạn có thể lựa chọn im lặng nhưng việc đó không giải quyết những căng thẳng ở nơi làm việc, thậm chí bạn có thể phải bỏ việc khi quá khó chịu. Đó là một cái giá đắt hơn nhiều so với hành động đúng đắn để chấm dứt tình trạng này. Ông cũng đưa ra những chỉ dẫn để ứng xử với đồng nghiệp hay khoe khoang:

Đầu tiên cần phải xác định rõ động cơ của bạn cũng như mối quan hệ của bạn với đồng nghiệp. Bạn thực sự muốn giúp đỡ và cải thiện mối quan hệ với họ? Có những người khoe khoang mà không nhận ra sự khó chịu do mình đem lại. Điều giúp họ chấm dứt tình trạng này chính là một cuộc nói chuyện thẳng thắn về tật xấu của họ.

Việc nói thẳng rằng "Tôi và các đồng nghiệp khác rất bực bội vì những lời ba hoa của bạn, có thôi đi được không?" thường chỉ gây ra phản ứng tiêu cực. Khi muốn góp ý về tính xấu của ai đó,

bạn cần tạo được sự tin tưởng. Cho họ thấy bạn thực sự muốn giúp đỡ hơn là chỉ trích. Việc đó có thể được thực hiện theo các bước sau:

Lựa chọn thời điểm nói chuyện thích hợp: Hãy nói chuyện riêng với đồng nghiệp của bạn khi họ đang bình tĩnh. Đừng để những người khác biết về cuộc nói chuyện này.

Tạo dựng sự tin tưởng qua cách nói chuyện khéo léo: Kể lại cho họ nghe một thời điểm mà họ khoe khoang quá nhiều khiến người xung quanh phật ý và nhẹ nhàng góp ý. Ví dụ: “Hôm trước khi bạn quá hăng say kể về những món quà chồng bạn tặng nhân ngày lễ Valentine thì mấy chị em khác chỉ biết im lặng, không phải ai cũng có những ông chồng tâm lý. Tôi để ý thấy việc bạn kể lể như vậy khiến nhiều người có vẻ không được vui.”

Hãy chuẩn bị cho những phản ứng của đồng nghiệp trước những lời góp ý. Thông thường, họ có thể tỏ ra khá tiêu cực. Nếu điều đó xảy ra, hãy giúp họ bình tĩnh lại bằng cách nói rõ thông điệp một lần nữa: “Tôi biết bạn có thể đang không vui, nhưng tôi nói ra vì muốn bạn nhận thấy điều khiến chúng ta mâu thuẫn. Tôi hy vọng điều này sẽ giúp mối quan hệ của chúng ta tốt lên.” Bạn có thể chấm dứt cuộc trò chuyện, đợi đến khi đồng nghiệp bình tĩnh hơn, sau đó chia sẻ về những gì bạn đang cố gắng giúp đồng nghiệp của mình.

Thẳng thắn, dứt khoát bày tỏ thái độ của mình nhưng khéo léo và cho đồng nghiệp thời gian lấy lại bình tĩnh để suy nghĩ là cách tốt nhất giúp bạn chấm dứt triệt để tình trạng phải nghe chuyện khoe khoang của họ. Đồng thời, việc này cũng giúp bạn cải thiện mối quan hệ với đồng nghiệp.

Thẳng thắn, dứt khoát bày tỏ thái độ của mình nhưng khéo léo và cho đồng nghiệp thời gian lấy lại bình tĩnh để suy nghĩ là cách tốt

nhất giúp bạn chấm dứt triệt để tình trạng phải nghe chuyện khoe khoang của họ.

Tình huống 14
NHÂN VIÊN CỦA BẠN LÀ KẺ KIÊU NGẠO

Nếu bạn là lãnh đạo, đừng bao giờ mơ tưởng quá sớm về những cấp dưới hoàn hảo. Họ có năng lực, có sự sáng tạo và thực sự bản lĩnh nhưng không phải ai cũng là những người luôn biết nghe lời và "biết trên biết dưới". Đối với những nhân viên như thế, bạn chắc hẳn sẽ đau đầu không ít lần. Nhưng thực ra không có gì quá khó để "dạy bảo" những kẻ cứng đầu.

Với những cấp dưới kiểu này, lời khuyên dành cho các nhà quản trị là cần dần dần uốn nắn và đưa họ vào những khuôn khổ cần thiết. Nếu cần có thể lựa chọn giải pháp dứt khoát. Làm lãnh đạo, bạn cần phải hiểu rằng, muốn thành công phải gây dựng cả một tập thể mạnh chứ không chỉ dựa vào một nhân viên, dù nhân viên đó có tài giỏi đến mức nào.

Thu thập chứng cứ

Bạn và các thành viên trong nhóm của bạn cần nhận thức đầy đủ về hành động của đồng nghiệp được xem là kẻ kiêu ngạo. Bạn cần thu thập chứng cứ về hành vi và đặc trưng tính cách của họ. Điều này sẽ giúp bạn xác định được mức độ nghiêm trọng của vấn đề, và tác động của cá nhân này gây ra với nhóm cũng như công việc của các bạn. Đồng thời, khi bạn phản hồi, các thông tin sẽ đảm bảo cụ thể và chính xác.

Xem xét hiệu suất của họ

Đó là một "ngôi sao" có hiệu suất cao trong nhóm, hoặc một chuyên gia trong lĩnh vực nào đó? Hoặc hành vi của họ chỉ là

che giấu một điểm yếu của bản thân?

Giao tiếp

• Chỉ ra những hành vi được và không được chấp nhận. Ghi nhớ rằng họ có thể không nhận ra hành động của mình ảnh hưởng đến người khác.

• Họp riêng với cá nhân đó để thảo luận về tình hình và tập trung vào những bằng chứng bạn đã thu thập được về hành vi và thái độ của họ. Giải thích tại sao điều này không thể chấp nhận đối với bạn và tổ chức.

• Nhấn mạnh tầm quan trọng của sự khiêm nhường trong công việc.

• Trong khi điều quan trọng là đối đầu với họ, cần cẩn thận trước khi đưa ra các phản hồi vì có thể có những vấn đề mà bạn không nhận thức được, chẳng hạn như vấn đề gia đình, stress hay bệnh tật, đã khiến cho họ cư xử theo cách này.

Dành thời gian để cá nhân thay đổi

• Cá nhân này có thể nhận ra họ cần phải thay đổi, nhưng bạn cũng cần ý thức rằng đây là một quá trình và rất có thể, thỉnh thoảng, họ cũng tái phạm những hành vi cũ.

• Họ cũng cần thời gian để thiết lập lại mối quan hệ rạn nứt với các thành viên khác trong nhóm.

Vì vậy, hãy lắng nghe tích cực từ những thành viên trong nhóm của bạn để biết mức độ nghiêm trọng của vấn đề và được chuẩn bị để có thêm hành động nếu cần.

Bạn cần phải chắc chắn rằng bạn sẽ không tha thứ cho hành vi kiêu ngạo.

Xem xét việc dùng huấn luyện viên

Huấn luyện có thể rất hiệu quả để quản lý nhân viên kiêu ngạo và giúp họ hiểu khả năng và nhu cầu của người khác. Nó cho phép bạn phát triển những cuộc đối thoại cởi mở và liên tục, giúp xây dựng lòng tin và để giải quyết các hành vi tiêu cực khi chúng phát sinh.

Huấn luyện cũng là để phát triển nhận thức, từ đó giúp họ ý thức một cách khách quan hơn cách họ cư xử với người khác.

Hãy áp dụng kỷ luật

Nếu hành vi của người kiêu ngạo không có nhiều thay đổi, bạn cần áp dụng kỷ luật. Trao đổi với phòng nhân sự trước khi bạn thực hiện bất kỳ hành động kỷ luật nào, và hãy cẩn thận làm theo hướng dẫn.

Kiêu ngạo có thể làm tổn hại tinh thần và hiệu suất của một đội, và nó có thể làm suy yếu quyền hạn của người quản lý. Tuy nhiên, hành vi này có thể cho thấy họ đang cố gắng để che giấu nỗi sợ hãi và lo lắng về hiệu suất, kỹ năng hay năng lực.

Bạn nên giải quyết hành vi kiêu ngạo bằng cách thu thập thông tin, và sau đó cho họ biết những gì được và không được chấp nhận. Giữ cho các kênh giao tiếp mở, cung cấp huấn luyện và hỗ trợ liên tục. Tuy nhiên, nếu hành vi kiêu ngạo tiếp diễn hãy xem xét hình thức kỷ luật.

Kiêu ngạo có thể làm tổn hại tinh thần và hiệu suất của một đội, và nó có thể làm suy yếu quyền hạn của người quản lý.

Tình huống 15

NHÂN VIÊN CỦA BẠN LUÔN TỎ RA "BIẾT TUỐT"

Hạn chế sự tham gia của họ trong cuộc nói chuyện

Đối phó với một người "biết tuốt", bạn nên tìm cách gạt bỏ những gợi ý "hữu ích" của họ càng nhiều càng tốt. Bạn có thể làm lệch hướng những bình luận của họ bằng một cách đơn giản: Cảm ơn những gợi ý đó thay vì đấu khẩu để khích họ đưa thêm ý kiến.

Đồng cảm

Nhân viên "biết tuốt" có thể khiến bạn khó chịu, nhưng hãy nhớ rằng thái độ của họ có thể bắt nguồn từ những vấn đề cá nhân sâu xa. Thay vì tức giận, bạn hãy đồng cảm với họ.

Tìm hiểu kỹ lưỡng mỗi khi đưa vấn đề ra thảo luận

Nếu bạn sắp có một buổi thảo luận, hãy kiểm tra kỹ các nguồn thông tin và xác minh các số liệu. Lưu ý soạn thảo những văn bản thống kê để chia sẻ với mọi người. Bạn càng chuẩn bị tốt bao nhiêu, người "biết tuốt" càng có ít cơ hội thể hiện bấy nhiêu.

Tỏ ra hài hước

Mặc dù bạn thực sự muốn mỉa mai, phản bác đồng nghiệp "biết tuốt" nhưng điều này sẽ khiến mối quan hệ công việc giữa bạn và anh ta thêm căng thẳng. Thay vào đó, bạn hãy hít một hơi thật sâu, mỉm cười và nhắc nhở anh ta một cách hài hước. Nó sẽ

có tác dụng làm tinh thần bạn thoải mái mà vẫn khiến đồng nghiệp "biết tuốt" chột dạ và không có ấn tượng xấu về bạn.

Đưa ra câu hỏi cho nhân viên "biết tuốt"

Bạn nên tôn trọng và hỏi người "biết tuốt" chi tiết hơn về các ý kiến mà họ đưa ra. Hãy hỏi lý do tại sao họ tin rằng điều họ nói là đúng hoặc nơi họ tìm thấy nguồn thông tin. Xoáy sâu vào các chi tiết cụ thể có thể dạy cho những người "biết tuốt" thấy rằng không phải cái gì họ cũng am tường, thông tuệ.

Tình huống 16

NHÂN VIÊN CỦA BẠN LÀ NGƯỜI HAY NỔI GIẬN

Nóng tính, sẵn sàng tranh cãi với đồng nghiệp dù vấn đề rất nhỏ là đặc điểm của những nhân viên này. Đặc biệt khi có áp lực, stress, tâm lý của họ thường bị ảnh hưởng nặng nề nên họ không ngần ngại thể hiện sự bực bội và tức giận. Tất nhiên bản chất của họ thường không xấu, chỉ là họ rất khó có thể kiểm soát hành động của bản thân.

Tình huống 17

NHÂN VIÊN CỦA BẠN LÀ NGƯỜI KHÓ TÍNH

Quản lý những nhân viên giỏi nhưng khó tính luôn là bài toán khiến nhiều lãnh đạo phải đau đầu. Theo một cuộc khảo sát, có đến 78% quản lý không biết cách "quản lý" những nhân viên này ra sao. Làm thế nào để giúp họ làm việc với kết quả tốt nhất và đồng thời có thể giảm thiểu các tác động tiêu cực đối với những người cùng làm việc với họ? Dưới đây là một số bí quyết giúp bạn làm việc ăn ý với những nhân viên khó tính nhất trong văn phòng của mình.

Nói chuyện trực tiếp một cách thẳng thắn

Không có gì giúp giải quyết vấn đề hiệu quả hơn là một cuộc nói chuyện thẳng thắn giữa bạn và nhân viên của mình. Là người lãnh đạo, bạn là người đầu tiên có trách nhiệm thảo luận với nhân viên về các vấn đề trong công việc. Đó có thể là việc phân công nhiệm vụ, thái độ trong công việc hay sự hợp tác giữa các thành viên trong một nhóm. Những nhân viên khó tính sẽ tiếp tục cách cư xử không đúng nếu bạn không chỉ rõ vấn đề cho họ. Trong quá trình nói chuyện, hãy chú ý sử dụng ngôn ngữ linh hoạt, khéo léo để vừa đạt được mục đích lại vừa quản lý nhân viên cho mục đích chung.

Là người lãnh đạo, bạn là người đầu tiên có trách nhiệm thảo luận với nhân viên về các vấn đề trong công việc.

Thiết lập quy tắc chung

Bất cứ nhân viên nào khi bước chân vào môi trường công sở đều phải tuân theo những nguyên tắc chung về ứng xử và làm việc. Đó là nội quy công ty, quy định chung trong phòng,... Đó sẽ là những quy chuẩn giúp mọi nhân viên nắm được các quy định chung và giúp lãnh đạo có cách xử lý hiệu quả khi có bất cứ chuyện gì xảy ra. Hãy phổ biến cho mọi nhân viên biết được những điều đó, đặc biệt là hậu quả khi họ cư xử không đúng. Đừng chỉ nói suông, hãy chứng tỏ điều đó qua cách bạn hành động.

Làm gương cho nhân viên

Để quản lý được nhân viên, trước hết bạn phải là một tấm gương để họ noi theo. Nếu bạn là người hay đi muộn, thích đôi co, gây sự với nhân viên thì chẳng bao giờ có thể đòi hỏi nhân viên nghe theo mình. Hãy trở thành một tấm gương tốt cho cấp dưới về kỷ luật, phong cách và tác phong làm việc. Có như vậy, nhân viên mới tôn trọng và tin tưởng bạn.

Giao nhiệm vụ phù hợp cho từng người

Muốn mỗi nhân viên làm việc tốt, phát huy đúng năng lực của mình thì sự chỉ đạo, điều hành của người lãnh đạo là không thể thiếu. Một hệ thống cấp bậc và cấu trúc hợp lý, phân chia nhiệm vụ đúng người, đúng việc sẽ là biện pháp quản lý hiệu quả. Hãy đánh giá đúng năng lực của từng cá nhân, từ đó tận dụng thế mạnh của từng nhân viên để giao việc phù hợp. Để làm được điều này, bạn phải thật sự là một lãnh đạo luôn sâu sát với nhân viên của mình, biết được năng lực, sở trường của họ. Như vậy, nhân viên sẽ cảm thấy tâm phục khẩu phục, sẵn sàng làm việc và cống hiến hết mình cho công việc chung.

Thưởng phạt phân minh

Một cơ chế thưởng phạt rõ ràng sẽ tạo động lực cho nhân viên làm việc hiệu quả hơn, nhất là những người khó tính. Hãy khen thưởng những người có thành tích làm việc tốt bằng nhiều hình thức như khen thưởng công khai, tăng lương hay thăng chức. Đối với những người hay mắc lỗi, gây thiệt hại cho tập thể cũng cần những mức phạt phù hợp. Tuy nhiên, chú ý đừng la mắng, trách phạt nhân viên trước đám đông. Cần tôn trọng thể diện của nhân viên trước mặt người khác và đây chính là điều kiện không thể thiếu trong việc thiết lập mối quan hệ gần gũi, hòa đồng giữa lãnh đạo và cấp dưới. Có như vậy, nhân viên được thưởng mới hãnh diện, nhân viên bị phạt cũng là bài học cho mọi nhân viên khác rút kinh nghiệm.

Sẵn sàng hỗ trợ nhân viên

Bất cứ khi nào nhân viên của mình gặp rắc rối và cần sự hỗ trợ, đừng ngại ngần hỗ trợ họ. Nhân viên dù tài giỏi đến mấy cũng có lúc gặp khó khăn. Đó chính là lúc để bạn thể hiện sự quan tâm và trách nhiệm với công việc dưới vai trò một nhà lãnh đạo. Như vậy, bạn mới có được sự tin tưởng và yêu quý của nhân viên.

Bất cứ khi nào nhân viên của mình gặp rắc rối và cần sự hỗ trợ, đừng ngại ngần hỗ trợ họ.

Đặt ra thời hạn thử thách phù hợp cho các nhân viên

Là nhà quản lý, bạn hoàn toàn có thể đặt ra thời gian thử thách đối với các nhân viên khó tính. Có nghĩa là bạn cho họ thời gian để sửa chữa sai lầm, điều chỉnh cách cư xử đối với mọi người xung quanh và trong công việc. Nếu hết thời gian này mà họ vẫn không thay đổi thì đó cũng là căn cứ để bạn có những quyết định tiếp theo. Như vậy, ít nhất bạn đã làm hết khả năng của mình trong việc quản lý nhân viên.

Cho nhân viên nghỉ việc

Ngay cả khi nhân viên thực sự tài giỏi nhưng nếu mọi chuyện đi ra quá giới hạn thì đừng do dự khi quyết định cho những nhân viên này nghỉ việc. Vì tiếp diễn tình trạng như vậy họ có thể tác động tiêu cực đến cách cư xử của các nhân viên khác. Chú ý giải thích rõ nguyên nhân và hoàn thành các thủ tục cần thiết như trả lương, chế độ phúc lợi,... trước khi sa thải để tránh những vấn đề kiện tụng có thể xảy ra sau này.

Tình huống 18
NHÂN VIÊN CỦA BẠN KHÓ ƯA

Giống như quả bị sâu làm ảnh hưởng tới năng suất của cây thì những nhân viên khó tính khó nết cũng sẽ cản trở hiệu quả công việc của cả phòng...

Do đó, người quản lý cần biết cách "trị" những nhân viên như vậy để xây dựng môi trường làm việc hòa đồng và năng suất. Điều này đòi hỏi kỹ năng giao tiếp mềm mỏng nhưng không kém phần cứng rắn.

Dưới đây là một số bước cụ thể bạn có thể áp dụng để làm việc ăn ý và đạt kết quả tốt nhất với những nhân viên khó tính nhất trong văn phòng của mình:

Tìm hiểu tâm tư của nhân viên

Những nhân viên khó tính không phải là những người xấu xa và hầu hết họ thường không muốn bị coi là cá biệt. Họ cư xử như vậy bởi họ cho rằng đó là cách tốt nhất để đạt được yêu cầu cụ thể nào đó. Hãy tìm hiểu những nhu cầu, tâm tư tình cảm và niềm tin của nhân viên này. Đây là bước đầu tiên trong phương pháp "trị" họ một cách hiệu quả.

Thảo luận một cách trung thực và khéo léo

Những nhân viên tính tình phức tạp sẽ tiếp tục cách cư xử không đúng nếu bạn không chỉ rõ vấn đề cho họ. Là người quản lý, bạn là người đầu tiên có trách nhiệm thảo luận với tất cả nhân viên về bất cứ vấn đề nào họ tạo ra. Khi làm việc này, nhớ

rằng phải trung thực và khéo léo. Đó là phong cách giao tiếp hiệu quả.

Thiết lập ranh giới

Nhân viên khó tính sẽ mặc định rằng cách xử sự của họ không phải vấn đề nghiêm trọng nếu họ không nhận thấy lý do phải thay đổi nó. Vì vậy, bạn phải thiết lập những ranh giới cứng rắn với họ. Hãy cho nhân viên biết rằng cách cư xử không đúng sẽ được ghi nhận và gây ra hậu quả tiêu cực trong khi cư xử tốt mang tới kết quả tích cực. Đừng chỉ nói suông, hãy chứng tỏ điều đó qua cách bạn đối xử với nhân viên!

Hãy nhanh chóng đưa ra phản ứng của mình với cách cư xử không đẹp của nhân viên.

Phản ứng kịp thời

Nếu cách cư xử không phù hợp của nhân viên khó tính kia không được cảnh báo có thể sẽ khiến họ tiếp tục hành động tương tự. Và khi bạn chậm đưa ra quyết định, trong tương lai bạn sẽ khó kiểm soát họ hơn. Do đó, hãy nhanh chóng đưa ra phản ứng của mình trước cách cư xử không đẹp của nhân viên.

Đối xử với nhân viên khó tính khó hơn so với những nhân viên còn lại nhưng không phải là nhiệm vụ bất khả thi. Với kỹ năng giao tiếp tốt và sự chân thành, bạn có thể cảm hóa họ thành những nhân viên hòa đồng và làm việc hiệu quả trong nhóm.

Tình huống 19
NHÂN VIÊN CỦA BẠN "KHÓ BẢO"

Trên thực tế, không phải ai cũng có năng khiếu lãnh đạo. Không ít vị sếp đã phải đau đầu khi cố viện mọi phương cách để "thu phục" những nhân viên khó bảo. Ngoại trừ trường hợp nhân viên thuộc diện "cá biệt", có bao giờ bạn đặt ra câu hỏi tại sao cả tập thể lại đồng lòng chống đối mình? Dân gian có câu: "Tiên trách kỷ, hậu trách nhân", trước khi áp dụng biện pháp "kỷ luật sắt", hãy tự xét lại xem chính sách quản lý của mình thế nào mà khiến dân phải "nổi can qua"?

Bạn có đòi hỏi quá cao ở nhân viên?

Dĩ nhiên bạn có lý do để giao việc cho nhân viên, nhưng với một khối lượng công việc khổng lồ, thời gian lại sít sao thì phải đến "ba đầu sáu tay" họa chăng nhân viên mới có thể đáp ứng mọi yêu cầu của bạn. Ngoài ra, cách ứng xử của bạn mỗi khi nhân viên không theo kịp lịch làm việc cũng ảnh hưởng không nhỏ đến tinh thần của nhân viên. Khi bạn càng tỏ ra thất vọng, cấp dưới sẽ càng cảm thấy bức xúc vì thấy nỗ lực của mình không được nhìn nhận.

Bạn có cho rằng ý kiến của mình luôn luôn đúng?

Bạn hoàn toàn có lý khi muốn mọi việc phải mang lại kết quả tốt nhất. Tuy nhiên, đôi lúc dừng lại lắng nghe ý kiến của nhân viên không bao giờ là thừa. Đừng nghĩ rằng nhân viên của mình không biết gì hoặc chỉ là những người răm rắp nghe theo lệnh sếp. Cách suy nghĩ này sẽ khiến bạn mất đi không ít nhân viên giỏi. Một vị sếp dù có tài giỏi thế nào cũng không thể làm hết phần việc của một tập thể. Hãy lắng nghe đóng góp của nhân

viên và đánh giá đúng năng lực của từng cá nhân. Từ đó, tận dụng thế mạnh của từng nhân viên để giao việc phù hợp. Như thế bạn sẽ khiến nhân viên cảm thấy được tôn trọng và có thêm động lực làm việc.

Bạn có hòa đồng với nhân viên không?

Trở thành sếp không đồng nghĩa với việc bạn tách mình ra khỏi tập thể. Những giây phút chia sẻ và thư giãn với mọi người sẽ giúp xóa nhòa khoảng cách giữa sếp và nhân viên, ngoài ra, đây cũng là lúc bạn hiểu rõ thêm về những người "kề vai sát cánh" với mình bấy lâu nay. Tuy nhiên, bạn cũng không nên quá thân thiết với một cá nhân dưới quyền nào đó để tránh mang tiếng "thiên vị".

Những giây phút chia sẻ và thư giãn với mọi người sẽ giúp xóa nhòa khoảng cách giữa sếp và nhân viên, ngoài ra, đây cũng là lúc bạn hiểu rõ thêm về những người "kề vai sát cánh" với mình bấy lâu nay.

Bạn có tôn trọng và công bằng với mọi nhân viên?

Cần tôn trọng mọi nhân viên từ vị trí thấp đến cao và đối xử với họ thật công bằng. Hãy phê bình nhân viên một cách kín đáo và khen ngợi họ ở nơi đông người. Bản thân cách cư xử thiếu công bằng, các cử chỉ thiếu tôn trọng dường như rất nhỏ nhặt, song tác động tiêu cực lại rất lớn, bởi không ai muốn bị xem thường hay phân biệt đối xử, cả sếp cũng vậy!

Và cuối cùng, nếu là nhân viên, bạn có thích có một người sếp giống bạn hiện tại không?

Đây là điều quan trọng nhất. Hãy đặt mình vào vị trí của cấp dưới và tự hỏi, nếu sếp bạn cũng có tính cách và lối ứng xử y hệt bạn; nếu sếp bạn cũng đòi hỏi cao, luôn buộc bạn phải nghe theo

lời sếp; hoặc giả sử sếp bạn hay công khai phê bình bạn ở giữa chỗ đông người; liệu bạn có còn động lực làm việc? Liệu bạn có nuôi tư tưởng "chống đối" trong đầu? Khi bạn đã thật sự hiểu được những điều nhân viên của bạn đang cảm nhận, bạn sẽ có cách thay đổi hành vi sao cho thích hợp. Hãy đối xử với người khác theo cách bạn muốn được đối xử.

Nhân viên cứng đầu không hiếm, nhưng "minh quân" không phải thời nào cũng có. "Cai trị" một "vương quốc" tuy khó mà dễ, chỉ cần sếp lưu ý trong đường lối quản lý và cách cư xử sao cho hợp lý hợp tình, việc "thu phục lòng dân" hẳn không còn là chuyện khó.

Hãy đối xử với người khác theo cách bạn muốn được đối xử.

Tình huống 20

NHÂN VIÊN CỦA BẠN LÀ NGƯỜI THÍCH KÊU CA

Chính sách của công ty không tốt, công việc nhiều áp lực, đồng nghiệp xấu tính,... có thể là tình trạng đang diễn ra ngay tại nơi làm việc và khiến nhân viên của bạn kêu ca.

Bạn phải làm gì trước thực trạng này? Dưới đây là một vài gợi ý:

• Phân công công việc phù hợp với từng nhân viên: Người quản lý cũng cần thấu hiểu và chia sẻ với những khó khăn của nhân viên, kịp thời động viên và dẫn dắt họ yên tâm vượt qua những khó khăn trong cuộc sống và công việc.

• Xây dựng môi trường làm việc thân thiện, chuyên nghiệp, hợp tác và tôn trọng: Đặc biệt hệ thống quản lý phù hợp và thống nhất sẽ tạo sự chủ động cho nhân viên, giảm bớt đáng kể vai trò quản lý.

• Việc áp dụng phương pháp quản trị mục tiêu và đánh giá thành tích nhân viên ở cơ quan, doanh nghiệp sẽ là đòn bẩy lớn trong việc nâng cao năng suất lao động của nhân viên, bởi vì khi áp dụng phương pháp này sẽ khiến cho nhân viên từ thế bị động (đến cơ quan, doanh nghiệp có việc gì thì làm, không có thì chơi) sang thế chủ động suy nghĩ, hoạch định công việc.

• Trả lương và các chế độ đãi ngộ đảm bảo cạnh tranh và công bằng: Để đáp ứng nguyên tắc này thì cơ quan, doanh nghiệp cần khảo sát và so sánh với cơ quan, doanh nghiệp tương đương để

xây dựng chính sách trả lương và đãi ngộ vừa hợp lý vừa cạnh tranh.

• Chú trọng đến công tác đào tạo và phát triển nhân viên: Đầu tư để phát triển con người là một sự đầu tư thông minh vì con người là yếu tố quan trọng nhất để giúp nâng cao năng suất và tăng tính cạnh tranh đối với sản phẩm và dịch vụ. Hơn thế nữa cần xây dựng lộ trình thăng tiến cho mỗi vị trí để nhân viên nhìn thấy được họ đang ở đâu, họ làm gì, cần tham gia các khóa đào tạo nào để có thể bước lên cấp bậc cao hơn.

• Cuối cùng, doanh nghiệp cũng giống như con người, qua thời gian sẽ có lúc gặp trở ngại, có lúc sai đường… do vậy cần thường xuyên nghiên cứu, phát động các phong trào thi đua để nâng cao hiệu quả quản lý, hiệu quả trong sản xuất, kinh doanh. Nâng cấp hoặc thay thế máy móc, thiết bị hiện đại hơn, giảm thiểu nguồn lực, giảm chi phí do hao hụt cũng là giải pháp nâng cao năng suất và tính cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Đầu tư để phát triển con người là một sự đầu tư thông minh vì con người là yếu tố quan trọng nhất để giúp nâng cao năng suất và tăng tính cạnh tranh đối với sản phẩm và dịch vụ.

Tình huống 21

KHI NHÂN VIÊN CỦA BẠN THIỂN CẬN VÀ CHẬM RÚT KINH NGHIỆM

Vai trò quan trọng nhất của những người làm sếp chính là dẫn dắt nhân viên trong tổ chức để tạo nên hiệu quả công việc cao nhất. Nhưng trên thực tế, có những cấp dưới thiển cận, kém nhạy bén trong công việc và chậm rút kinh nghiệm, chẳng những không hoàn thành nhiệm vụ được giao mà còn kéo thụt lùi thành tích chung của cả tổ chức.

Với những nhân viên này, đòi hỏi người quản lý phải có những cách thức riêng để điều chỉnh và khơi gợi tài năng, sự cống hiến của họ.

Những người tính toán thiển cận

Vụ lợi và không có tầm nhìn xa, những người này thường không phân biệt được điều gì cần làm trước, điều gì cần làm sau. Họ làm việc với một tâm lý đối phó tiêu cực, không phấn đấu cho sự nghiệp cá nhân gắn với thành công của doanh nghiệp.

Hãy thể hiện cho họ thấy bạn hiểu bụng dạ họ. Hãy giao việc cho họ với sự cẩn trọng cần thiết. Với những người thực sự có năng lực, hãy cho họ thấy việc đảm bảo một tương lai tươi sáng xứng đáng với những cống hiến của họ. Tuy nhiên khi không có hy vọng vào sự tha thiết của họ với doanh nghiệp hãy chuẩn bị thay vị trí này bằng những nhân viên mới.

Những người chậm rút kinh nghiệm

Mỗi khi sai lầm họ thường không thừa nhận và càng không có ý định tìm nguyên nhân. Một mặt đây là những nhân viên bảo thủ, hiếu thắng nhưng mặt khác lại thể hiện họ là người thiếu tự tin.

Đừng tỏ ra quá nghiêm khắc với những nhân viên kiểu này bởi trong một môi trường làm việc khắc nghiệt họ càng tỏ ra chống đối hơn. Điều làm những nhân viên này phải tâm phục, khẩu phục là khi cấp trên thể hiện được khả năng chuyên môn vượt trội hay những lời khuyên "thấu tình đạt lý".

Tình huống 22
NHÂN VIÊN CỦA BẠN BẢO THỦ

Trong mỗi công ty thường có hai nhóm nhân viên, nhóm cũ và nhóm mới. Khi công ty có một vài thay đổi nào đó, những nhân viên mới thường rất dễ chấp nhận và nhanh chóng thực thi. Ngược lại, những nhân viên đã có thâm niên lại ít khi hưởng ứng và thường bảo thủ.

Có thể nói, đây không phải là một vấn đề cá biệt của một vài doanh nghiệp mà hầu như doanh nghiệp nào có lịch sử lâu dài đều gặp phải. "Bỏ thì thương, vương thì tội" là tâm lý chung của những người đứng mũi chịu sào mỗi khi gặp vấn đề với các nhân viên cũ có tính bảo thủ. Một mặt, người lãnh đạo không thể phủ nhận những đóng góp của lớp nhân viên này trong suốt thời gian dài làm việc cho công ty. Nhiều trường hợp, thâm niên của nhân viên còn dài hơn thời gian giữ cương vị quản lý của người lãnh đạo. Nếu tiếp tục giữ những thành viên bảo thủ, không hưởng ứng quyết định đổi mới của công ty thì đó là một cản trở lớn đối với sự phát triển chung.

Để giải quyết vấn đề, có nơi đã áp dụng kế "Điệu hổ ly sơn" – cử những nhân viên này đi học những khóa học dài hạn, có thể là một hoặc hai năm. Ngoài cách này, một biện pháp khác thường được các doanh nghiệp sử dụng là đề bạt những nhân viên bảo thủ vào cấp phó vì trên thực tế, các cấp phó ở các phòng ban nhiều khi chỉ là hữu danh vô thực. Đây là một cách thu hẹp quyền hạn đối với những nhân viên bảo thủ nhằm tạo ra sự đồng thuận tương đối về quan điểm của toàn thể nhân viên trong công ty.

Tuy vậy, hai cách giải quyết trên cũng chưa phải là thượng sách. Chúng chỉ có thể giải quyết vấn đề một cách tạm thời hay giải quyết từ ngọn, tức là chỉ hạn chế được những phản ứng không tốt của nhóm người bảo thủ đối với công ty chứ chưa thuyết phục để họ thay đổi nhận thức, tán đồng những đổi mới của tổ chức.

Nhiều doanh nghiệp đã chọn phương cách mềm mỏng hơn. Đó là không hoàn toàn quay lưng lại với người cũ mà luôn kế thừa, học hỏi ở họ.

Đối với những nhân viên cũ, mọi động thái đổi mới của doanh nghiệp đều có nguy cơ đẩy họ vào vị trí của người không cần thiết. Vì vậy, nhiều doanh nghiệp đã chọn phương cách mềm mỏng hơn. Đó là không hoàn toàn quay lưng lại với người cũ, mà luôn kế thừa, học hỏi ở họ. Lãnh đạo không phải lúc nào cũng gồng mình gánh hết mọi công việc. Hãy để những nhân viên ấy làm công việc tham mưu. Một khi những nhân viên bảo thủ, ngại thay đổi này cảm thấy họ được lãnh đạo tôn trọng và lắng nghe thì họ cũng tự nhận thấy mình phải suy nghĩ lại về những đề xuất đổi mới mà người lãnh đạo đã đề ra. Dĩ nhiên, mọi sự thay đổi về mặt nhận thức của họ cũng không thể diễn ra trong một sớm một chiều.

Cuối cùng, hãy giữ chân nhân viên bằng cách tạo ra môi trường làm việc thuận lợi và thân thiện. Hãy nhẹ nhàng quan tâm tới nhân viên thay vì cáu kỉnh với họ và ngay lập tức áp dụng biện pháp mạnh. Hãy khéo léo quan tâm tới họ, đánh vào tâm lý cũng như tình cảm khiến họ nhận thức được vai trò quan trọng cũng như trách nhiệm của họ với công việc. Đó mới thực sự là cách làm của những người chủ doanh nghiệp kiểu mới.

Tình huống 23
NHÂN VIÊN CỦA BẠN "CÓ VẤN ĐỀ"

Không phải bất kỳ nhân viên nào mà bạn đang quản lý cũng suôn sẻ trong công việc. Sớm hay muộn thì trong sự nghiệp quản lý của mình, bạn cũng sẽ chứng kiến các rắc rối nhân viên gặp phải.

Có lẽ, một trong những công việc khó khăn nhất của nhà quản lý là đối phó với những nhân viên "có vấn đề". Cho dù đó là vấn đề gì (sự chậm trễ về thời hạn hoàn thành công việc, thái độ ứng xử tùy tiện hay thực thi công việc thiếu hiệu quả...) thì nhà quản lý cũng cần có phản ứng ngay lập tức.

Nếu để vấn đề tiếp tục kéo dài hay tiến triển, chắc chắn hậu quả sẽ khó lường, bởi nó gây ra những ảnh hưởng tiêu cực tới bạn, tới toàn thể nhân viên, thậm chí làm xấu đi hình ảnh cũng như văn hóa công ty.

Bước đầu tiên để đối phó với một nhân viên "có vấn đề" là nhận ra các rắc rối của anh ta. Một trong những nhân viên của bạn có thể liên tục đi làm muộn hay dành quá nhiều thời gian để tán chuyện với đồng nghiệp, thay vì cần phải tập trung vào công việc của mình. Những nhân viên này có thể thiếu những kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc, cũng có thể anh ta đang có sự xung khắc, bất đồng với các nhân viên khác hay với ban lãnh đạo, hoặc anh ta vi phạm nội quy, nguyên tắc chung, coi thường các chính sách của công ty...

Một cuộc nói chuyện thân mật và đơn giản với nhân viên sẽ giúp bạn hóa giải các vấn đề phát sinh, chẳng hạn như việc nhân viên thỉnh thoảng đi làm muộn, hay nhân viên có hành vi

nào đó không thích hợp... Tuy nhiên, những kiểu tư duy đã thành thói quen hay vấn đề hiệu quả công việc kém sẽ cần phải có nhiều cuộc đối thoại hơn giữa bạn và nhân viên.

Có hai cách hành động mà bạn có thể áp dụng đối với một nhân viên "có vấn đề". Cách đầu tiên và cũng là cách thức hiển nhiên nhất là đưa nhân viên đó đi vào nề nếp, kỷ luật. Việc này có thể bao gồm nhiều nội dung như đưa ra những cảnh báo bằng văn bản, phân công nhiệm vụ khác hay điều động nhân viên sang bộ phận khác. Hành động này thích hợp với những vi phạm kỷ luật nghiêm trọng, chẳng hạn như những vấn đề đang diễn ra liên quan đến việc vi phạm, coi thường các quy định, nội quy của công ty.

Cách thứ hai đó là huấn luyện và giáo dục. Phương pháp này thường là sự lựa chọn tối ưu đối với những vi phạm lần đầu, khi hiệu quả công việc không như mong muốn, hay các nhân viên thực thi nhiệm vụ thiếu tính chuyên nghiệp. Việc huấn luyện yêu cầu nhà quản lý cần làm việc trực tiếp với các nhân viên đó, hoặc phân công một nhân viên khác làm việc cùng để giúp họ khắc phục những khiếm khuyết. Còn giáo dục là đưa ra cho nhân viên những ý kiến phản hồi và giải pháp giúp cải thiện công việc của họ. Nhìn chung, cả huấn luyện lẫn giáo dục đều đòi hỏi tính kiên nhẫn và thời gian của nhà quản lý, kết quả mà nó mang lại là giúp giải quyết các vấn đề, khúc mắc đang tồn tại.

Tình huống 24
NHÂN VIÊN CỦA BẠN LÀ KẺ BẤT MÃN

Quản lý nhân viên chưa bao giờ là điều dễ dàng, nó đòi hỏi những kỹ năng đặc biệt mà không phải ai cũng có. Thậm chí ngay cả khi bạn là chuyên gia trong lĩnh vực này, đôi khi bạn cũng sẽ phải đối mặt với những nhân viên bất mãn.

Nếu bạn xử lý tốt được điều này, bạn có thể biến một nhân viên bất mãn thành một người xuất sắc. Nếu không, bạn có thể sẽ mất nhân viên đó hay tệ hơn nữa là vướng vào những vấn đề pháp lý không mong muốn.

Vì vậy, những nhà quản lý hãy bảo vệ chính mình bằng sáu cách sau khi đối phó với nhân viên đang rơi vào tâm trạng bất mãn.

Đánh giá tình hình một cách triệt để

Đánh giá và giả định là hai chuyện rất khác nhau. Trước khi bạn đi đến bất kỳ kết luận nào, về việc tại sao nhân viên đó lại bực tức bạn hãy dành thời gian để tìm hiểu kỹ càng. Có thể là họ khó chịu với bạn, với tình trạng công việc hiện tại hay với một nhân viên khác, thậm chí là khó chịu với chuyện chẳng liên quan đến công việc.

Nếu vấn đề của họ xuất phát từ công ty, bạn nên thu thập càng nhiều thông tin càng tốt trước khi quyết định hành động. Đừng bỏ qua bất kỳ chi tiết nhỏ nào nếu nó ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên. Cho nhân viên thấy họ thật sự được quan tâm, trợ giúp họ thông qua một chương trình hỗ trợ nhân viên chính thức hoặc bất kỳ cách nào khác sẽ xây dựng được lòng trung thành của họ với công ty.

Đừng chờ đợi

Bạn càng kéo dài thời gian giải quyết vấn đề, nhân viên sẽ ngày càng cảm thấy tệ hơn. Dù có thể cuộc trò chuyện giữa bạn và nhân viên bất mãn không hề thú vị, bạn phải tiến hành càng sớm càng tốt.

Ngoài ra, sau khi đối mặt với tình trạng này, bạn có thể cần chú ý đến những nhân viên còn lại. Nhân viên văn phòng thường hay bàn tán, vậy nên hãy dẹp chuyện từ khi nó còn trong trứng nước. Tuyên bố ngắn gọn cho các nhân viên khác biết rằng tình hình đã được giải quyết sẽ giúp bạn tiết kiệm thời gian và tránh đau đầu với các vấn đề nhân sự về sau.

Giữ bí mật

Bạn nên nói chuyện với từng nhân viên một để giúp họ cảm thấy an toàn và tránh việc nhiều nhân viên cùng lên tiếng phàn nàn về bạn với người khác. Với không gian riêng tư, họ sẽ sẵn sàng tiết lộ lý do thực sự và có thể từ đó bạn sẽ tìm ra được cách để giải quyết vấn đề.

Giữ bình tĩnh

Phải luôn giữ cái đầu lạnh khi đối phó với những nhân viên bất mãn. Nếu họ bắt đầu thể hiện sự khó chịu, hãy nói chuyện nhẹ nhàng và cho họ thời gian để bình tĩnh lại. Nếu tình hình leo thang hãy yêu cầu họ vui lòng hành xử chuyên nghiệp. Nếu tình hình vẫn không tiến triển, bạn hãy ra ngoài và cho nhân viên không gian riêng để xả hết nỗi bực tức trước khi tiếp tục cuộc nói chuyện.

Kiên nhẫn

Phần lớn chúng ta luôn muốn giải quyết mọi thứ ngay lập tức. Tuy nhiên, điều này không thể áp dụng cho mọi tình huống. Hãy nhớ rằng giải quyết sự bất mãn của một nhân viên có thể

mất nhiều thời gian hơn là một cuộc trò chuyện. Điều này có thể khiến các doanh nhân thích "đánh nhanh rút gọn" bực bội, nhưng trong những lúc thế này, hãy nhớ rằng chỉ kiên nhẫn mới giải quyết được tận gốc vấn đề.

Lưu giữ hồ sơ về mọi chuyện

Hãy ghi lại các cuộc hội thoại, cuộc họp và kết quả vì sự an toàn của bạn, thậm chí nó có thể giúp bạn thoát khỏi rắc rối về pháp luật. Ai cũng muốn mọi người cảm thấy vui vẻ sau khi vấn đề đã được giải quyết, tuy nhiên, đối với những nhân viên bất mãn, cái kết lại khác. Bạn có thể bị đặt trong tình huống phải đề ra kế hoạch nâng cao hiệu suất làm việc hay chấm dứt hợp đồng lao động với nhân viên.

Dù trường hợp nào xảy ra đi chăng nữa, hãy chắc chắn rằng bạn đã lưu giữ hồ sơ về những việc đã diễn ra. Chúng sẽ giúp ích cho bạn nếu sau này nhân viên có hành động pháp lý chống lại công ty.

Không phải ai cũng phù hợp với công việc mình đang làm. Dù nhiệm vụ của bạn là huấn luyện và phát triển nhân viên phù hợp, bạn cũng nên xem xét đến những nhân viên không phù hợp. Nếu bạn không thể giữ được họ, hãy để họ ra đi.

Tình huống 25

NHÂN VIÊN CỦA BẠN THƯỜNG PHẢN ỨNG VỚI SẾP

Bạn nghĩ rằng mình luôn khiến nhân viên cảm thấy vui vẻ nhưng có thể nhiều người không thực sự vui vẻ như bạn nghĩ. Cho dù vấn đề tồn tại là gì, việc hai bên ít giao tiếp đều mang lại những hệ quả xấu. Nếu bạn đang có mâu thuẫn với sếp hay nhân viên trong công việc hằng ngày thì cách tốt nhất là hãy đối mặt với vấn đề.

Nếu một nhân viên gặp vấn đề với bạn hoặc cách quản lý của bạn, có thể cô ấy/anh ấy không cảm thấy thoải mái để nói trực tiếp – hay ít nhất là nói ngay lập tức. Nhưng khi họ đã nêu ra vấn đề thì đây sẽ là lúc bạn cần có trách nhiệm.

"Đừng quên hỏi ý kiến họ ngay bởi nhân viên là tai mắt của bạn. Họ biết chính xác những chuyện gì đang diễn ra trong công ty và có thể giúp đỡ bạn". — Oropeza Randall —

Mazur cho biết: Thường thì các sếp không biết tới những vấn đề mà nhân viên của họ gặp phải. Vậy nên khi nhân viên đã đề xuất với sếp thì trách nhiệm của sếp là cố gắng hết sức để giải quyết vấn đề. Họ có thể làm điều này bằng cách đưa ra một câu trả lời trung thực, tìm ra một thỏa thuận phù hợp hay thực hiện một thay đổi nào đó đối với nhân viên.

Oropeza Randall nói rằng, mặc dù có vẻ như nhân viên thường hay phàn nàn nhưng việc thực sự lắng nghe và kiên nhẫn với họ

là rất quan trọng. Những vấn đề mà họ nêu ra là có thực và cô cũng nhắc rằng các sếp nên thường xuyên hỏi ý kiến phản hồi từ nhân viên. “Đừng quên hỏi ý kiến họ ngay bởi nhân viên là tai mắt của bạn. Họ biết chính xác những chuyện gì đang diễn ra trong công ty và có thể giúp đỡ bạn”.

Tình huống 26

NHÂN VIÊN CỦA BẠN LÀ NGƯỜI TIÊU CỰC

Môi trường làm việc nào cũng có những nhân viên tiêu cực làm ảnh hưởng đến tinh thần của mọi người, đặc biệt là đội nhóm mà người đó trực thuộc. Hầu hết thời gian, những người này không gây nên sai lầm gì lớn để mọi người chú ý đến mình, thậm chí họ thường xuyên hoàn thành tốt công việc. Tuy nhiên, cũng giống như virus xâm nhập vào máy tính, tính cách của họ đôi khi khiến mọi người trở nên tiêu cực, tinh thần giảm sút và làm công việc không còn suôn sẻ.

Vậy làm thế nào để nhận diện những cấp dưới tiêu cực này? Làm thế nào để xử lý vấn đề này một cách hợp lý? Dưới đây giới thiệu những thông tin cơ bản giúp bạn có thể nhận diện và giải quyết vấn đề một cách đơn giản nhất.

Nhận diện cấp dưới tiêu cực

Nhân viên nhóm này thường xuyên có những biểu hiện như:

• Thường xuyên tìm kiếm nhiều điều để khiếu nại, phàn nàn về những sai lầm của đồng nghiệp. Đôi khi nói quá lên về những lỗi lầm đó và chuyện bé thường bị xé ra to.

• Là người bắt đầu lan truyền những tin đồn không hay về việc người này mâu thuẫn với người kia trong công ty.

• Nói xấu sau lưng đồng nghiệp.

• Làm suy yếu quyền giám sát, quản lý của sếp với sự chỉ trích, nhận xét không mang tính xây dựng.

Mỗi nhà quản lý đều cần phải có chiến lược để đối phó với thái độ của những nhân viên như vậy. Quan trọng là chiến lược đó phải hợp lý và thể hiện được uy quyền của nhà quản lý.

Cách thức đối phó với những nhân viên tiêu cực

Vậy bạn cần làm gì để có thể giải quyết vấn đề này một cách hợp lý? Trước tiên, bạn cần phải từ bỏ khái niệm về "thái độ xấu" của nhân viên mà phải thực sự khách quan khi suy xét thái độ của những nhân viên tiêu cực này. Để làm rõ điều đó, hãy tìm câu trả lời cho bốn câu hỏi quan trọng dưới đây:

• Điều gì đã tác động đến lời nói và hành động của nhân viên đó?

• Hành động của người này có trái với những quy định của công ty hay không?

• Những lời nói và hành động của họ có ảnh hưởng như thế nào đến đồng nghiệp hay bộ phận mà họ đang trực thuộc?

• Nếu người này làm theo đúng những quy chuẩn được cho phép, có điều gì khác biệt trong tinh thần và năng suất làm việc của họ hay không?

Việc xác định nhân viên dựa trên những câu hỏi trên sẽ giúp bạn nhận định được vấn đề, có hướng tìm cách giải quyết và có thể trao đổi một cách rõ ràng với nhân viên. Bạn nên xác định rõ những hành động tiêu cực của nhân viên là gì, có ảnh hưởng xấu như thế nào và cho họ biết rằng nếu còn tiếp tục như vậy thì sẽ có những hình phạt thích đáng.

Tiến hành những cuộc trò chuyện khó khăn với những nhân viên tiêu cực

Thiết lập nguyên tắc là bước đi đầu tiên: Khi áp dụng nguyên tắc vào thực tế – những nguyên tắc mà bất cứ ai cũng phải tuân theo, bạn sẽ có tiếng nói nhiều hơn trong quá trình trao đổi của mình. Bạn nên có những buổi gặp gỡ trực tiếp để giúp nhân viên tiêu cực đó nắm bắt những điểm sau:

• Cần có những phản hồi mang tính xây dựng: Bạn hãy nói cho nhân viên biết rằng họ đang mang đến những phản hồi thiếu tích cực và gây khó khăn cho việc thảo luận chung của cả nhóm.

• Giải quyết vấn đề hướng đến kết quả mong đợi: Hãy hướng cho nhân viên của bạn hiểu rõ việc nhận xét, góp ý nên hướng đến kết quả chung của tập thể, không nên vì lợi ích cá nhân.

• Tinh thần tích cực: Sẽ là một điều tuyệt vời khi một nhân viên thay đổi hành vi tiêu cực của mình vì tập thể. Tuy nhiên, nếu người đó vẫn còn tiếp tục gây hấn hay không có động thái thay đổi tích cực, hãy nhấn mạnh đến những hậu quả mà họ có thể sẽ gặp phải khi tiếp tục có thái độ như thế.

Hãy hướng cho nhân viên của bạn hiểu rõ việc nhận xét, góp ý nên hướng đến kết quả chung của tập thể, không nên vì lợi ích cá nhân.

Tình huống 27

NHÂN VIÊN CỦA BẠN LÀ CHUYÊN GIA GHEN ĂN TỨC Ở

Khi đã xác định được bản thân bạn, dù là sếp, đang trở thành đối tượng bị đố kỵ ở công sở, bạn đừng quên những lời khuyên dưới đây của các chuyên gia.

Không phản ứng

Những nhân viên đố kỵ có thể "buôn chuyện" để nói xấu sau lưng bạn, và điều này khiến bạn muốn gặp họ để nói chuyện cho ra nhẽ. Việc bạn khó chịu trước những câu chuyện ngồi lê đôi mách liên quan đến mình là lẽ tự nhiên, nhưng việc phản ứng rút cục chỉ khiến những người đố kỵ với bạn có thêm vũ khí để chống lại bạn.

Vì vậy, tốt hơn hết, hãy giữ thái độ bình tĩnh và nhớ rằng, những người ghen tị "buôn chuyện" về bạn chẳng qua chỉ vì họ muốn có được những thành tích như bạn mà thôi.

Tránh từ "ghen tị"

Khi câu chuyện diễn biến xấu tới mức ảnh hưởng tới năng suất làm việc của bạn, đó là lúc bạn nên làm điều gì đó. Nhưng hãy thận trọng về những lời bạn định nói.

Chẳng hạn, không phải là một ý tưởng tốt nếu bạn tiến đến một nhân viên của mình và cáo buộc anh ấy/cô ấy ghen tị với mình. Tất nhiên, người nhân viên đang sôi sục vì đố kỵ với bạn sẽ

không bao giờ thú nhận điều đó. Một cuộc đối đầu như vậy rốt cục sẽ chỉ khiến tình hình thêm căng thẳng.

Vậy đâu là cách tốt nhất để đối mặt với những nhân viên hay đố kỵ?

Đừng tỏ ra hung hăng hay cứng rắn với họ. Chỉ cần một chút gây hấn của bạn sẽ được những nhân viên đố kỵ xem là cơ hội để chống lại bạn. Vì thế, hãy tiếp cận họ bằng những mối bận tâm cụ thể, chẳng hạn hãy đề nghị họ giải thích vì sao không hợp tác với bạn, thay vì buộc tội họ ghen tị với bạn. Hoặc hỏi xem liệu họ có đang gặp phải chuyện gì không. Nếu cần thiết, bạn có thể thu hút sự chú ý của họ vào thực tế là hành động của họ đang gây ảnh hưởng xấu tới công việc chung.

Biết cách tìm kiếm đồng minh

Việc duy trì những mối quan hệ khăng khít ở nơi làm việc luôn giữ vai trò quan trọng. Trước hết, bạn cần để những thành viên nhóm nắm rõ được công việc mà bạn làm hằng ngày. Một nhân viên hay ghen tị và xấu tính có thể tìm cách bôi xấu bạn bằng cách nói với cấp trên hoặc thành viên nhóm của bạn những điều sai khác về công việc mà bạn làm. Nếu bạn thường xuyên trao đổi, thông báo với sếp, với nhóm của mình về tiến độ công việc thì mối quan hệ giữa họ với bạn không thể bị ảnh hưởng bởi những hành vi bôi xấu như vậy.

Ngoài ra, bạn cũng cần gây dựng được mối quan hệ tốt với tất cả các nhân viên. Khi đó, họ sẽ có cách nhìn khách quan về bạn, nói tốt cho bạn, khiến cho những nhân viên hay đố kỵ không còn cơ hội chống lại bạn.

Việc duy trì những mối quan hệ khăng khít ở nơi làm việc luôn giữ vai trò quan trọng.

Đặt mình vào vị trí của người đố kỵ

Đừng quên tìm hiểu vì sao bạn bị nhân viên đố kỵ. Chẳng hạn, có thể đó là do người nhân viên kia không được công nhận những kết quả công việc mà họ đạt được. Trong trường hợp đó, nếu bạn nỗ lực khen ngợi họ thì căng thẳng có thể được giải tỏa.

Thậm chí, bạn cũng có thể đưa ra lời khuyên giúp họ cải thiện hiệu quả làm việc và được công nhận thành tích. Tuy nhiên, bạn cũng cần thận trọng để tránh việc người nhân viên đó cảm thấy như đang bị bạn "cầm tay chỉ việc".

Nhìn lại mình

Bạn bị nhân viên đố kỵ không chừng lại do chính lỗi của bạn. Hãy nhìn lại mình xem bạn có phô trương quá đà những thành tích của mình với nhóm hay có nói quá về việc cấp trên của bạn yêu mến bạn ra sao. Đây thực sự là những việc làm không phù hợp trong môi trường công sở và chỉ khiến bạn bị ghen tị, thậm chí là bị xa lánh.

Tình huống 28
NHÂN VIÊN CỦA BẠN VÔ TRÁCH NHIỆM

Đơn vị, tổ chức nào cũng có người nọ, người kia, người có trách nhiệm và người không có trách nhiệm với công việc. Rất may người vô trách nhiệm với công việc thường chỉ chiếm sốt ít. Họ là những người chỉ đâu đánh đấy. Có khi không cần biết kết quả ra sao, làm hết giờ thì nghỉ, không cần quyền lợi lâu dài. Chính vì vậy, họ làm việc rất tắc trách. Rất có thể họ làm việc vô trách nhiệm vì mất lòng tin vào lãnh đạo. Vì thế cấp trên phải làm cho nhân viên thật sự tin tưởng ở mình. Muốn vậy, cấp trên phải đáp ứng các yêu cầu sau:

Thứ nhất, có kiến thức rộng rãi ở nhiều lĩnh vực khác nhau, không ngừng học hỏi để có kiến thức chuyên sâu và ứng dụng vào thực tế.

Thứ hai, làm cho công việc thực sự hiệu quả.

Thứ ba, phải can đảm đối đầu với mọi khó khăn thử thách, dám nhận trách nhiệm về mình. Đó là yếu tố quan trọng thúc đẩy nhân viên của bạn lao vào công việc với lòng hăng say. Mặt khác, cấp trên cũng phải dứt khoát khi chỉ đạo hoặc ra mệnh lệnh để tạo niềm tin vững chắc cho nhân viên của mình.

Thứ tư, luôn bình tĩnh trong mọi trường hợp, nêu gương sáng để mọi người làm việc hăng say, không mệt mỏi.

Thứ năm, tác phong và lề lối làm việc phải luôn nghiêm túc, chững chạc trong từng lời ăn tiếng nói, thể hiện sự hiểu biết nhưng cần nhã nhặn với mọi người. Làm được như vậy, cấp trên sẽ gây được lòng cảm mến cho mọi người.

Tình huống 29

NHÂN VIÊN CỦA BẠN LÀ NGƯỜI THÍCH ĐỔ LỖI

Những nhà quản lý thành công thường khen ngợi người khác khi công việc thuận lợi và nhận trách nhiệm khi công việc trục trặc. Có nhóm quản lý thì ngược lại: Họ nhận những lời khen ngợi khi công việc tiến triển tốt đẹp và nhanh chóng đổ lỗi cho người khác hoặc "chỉ tay năm ngón" khi công việc trục trặc. Đó là một hạn chế không nhỏ.

Bất kỳ ai sẵn sàng đẩy người khác xuống vũng bùn khi vấn đề nảy sinh chắc chắn cũng sẽ làm như vậy với bạn – cấp trên của họ.

Những nhà quản lý bậc trung kiểu này sẽ đại diện cho những "con sâu làm rầu nồi canh" và họ không chỉ tạo ra nguy cơ cho bạn mà còn ảnh hưởng đến kế hoạch giữ chân nhân viên, bởi không nhân viên nào lại tin tưởng những người như thế.

Giải pháp cho vấn đề này là gì?

Khi cho rằng nhân viên hay đổ lỗi cho người khác, viện cớ trốn tránh trách nhiệm, gây ra những khó khăn hay xáo trộn về nhân sự trong nhóm, bạn cần can thiệp một cách khéo léo.

Những nhà quản lý sẵn sàng đổ lỗi cho người khác và giành lấy tất cả vinh quang sẽ không đem lại ích lợi gì cho chính bản thân cũng như công ty. Giúp họ thấy được lỗi lầm và thay đổi cách suy nghĩ về bản thân họ, họ sẽ biết ơn bạn.

Khi công việc diễn ra suôn sẻ, chia sẻ công lao với những thành viên khác. Khi công việc trục trặc, hãy nhận trách nhiệm về vấn đề đó và bảo vệ nhân viên hết sức có thể.

Tình huống 30
NHÂN VIÊN CỦA BẠN LÀ KẺ TIỂU NHÂN

Trong môi trường công việc, chắc chắn bạn sẽ không tránh khỏi những kẻ trước mặt ngon ngọt nhưng lại có thể giở những "trò mèo" sau lưng để hạ bệ bạn. Phải làm sao khi rơi vào trường hợp này?

Cuộc sống vốn dĩ luôn đầy những chuyện bất công, và chốn công sở không phải một ngoại lệ. Có phải đã không ít lần bạn cảm thấy uất ức, bất công khi đồng nghiệp được ưu ái dù trình độ của họ kém cỏi hơn mình?

Nhiều người được cho là có tài, có tố chất và phẩm chất đạo đức chuẩn mực nhưng mãi vẫn chỉ lẹt đẹt làm nhân viên quèn, thậm chí còn bị trù dập. Còn những kẻ giảo hoạt, có biệt tài "xu nịnh" sếp thì một bước đã có thể được cất nhắc làm vị trí này, vị trí kia. Sở dĩ, ngoài khả năng xu nịnh họ còn có biệt tài cướp công thiên hạ, nhăm nhe rình rập nói xấu, hạ bệ người khác trước mặt sếp. Đương nhiên, đám người này thuộc nhóm làm qua loa, đại khái, thiếu trách nhiệm với công việc và đều được đặt cho một biệt danh chung ở chốn công sở là những "kẻ tiểu nhân".

Để có thể vừa chăm chỉ, nhiệt huyết với công việc, vừa không bị đối xử oan ức thì bạn cần phải có những phán đoán và hành động đúng lúc, kịp thời. Cần lưu tâm và cảnh giác trước những hành động phá hoại, chơi xấu đó.

Trong những trường hợp bị đồng nghiệp đổ tội, bạn cần luôn lưu giữ bằng chứng về công việc mình làm. Trong các cuộc họp nhóm, bạn nên lưu lại những bản báo cáo, thuyết trình và nếu

cần thiết thì hãy ghi âm lại cuộc họp. Như vậy, khi đồng nghiệp lăm le chơi xỏ, bạn đã nắm đủ mọi bằng chứng chứng minh mình vô tội, thậm chí có thể lật mặt "kẻ tiểu nhân".

Còn với những "lính mới", tốt nhất bạn nên tránh xa những người tỏ vẻ ngon ngọt hay "thùng rỗng kêu to". Ngoài ra, bạn cũng đừng nên tìm cách ăn miếng trả miếng để biến mình thành kẻ xấu xa như họ. Và quan trọng là điều này sẽ giúp bạn tránh được những cuộc công kích, phản pháo của các đồng nghiệp xấu tính.

Không chỉ tìm cách đối phó, bạn cũng cần nâng cao năng lực bản thân, hoàn thành công việc và báo cáo kết quả sớm, chính xác để sếp biết được năng lực thực sự của bạn. Cuối cùng, những kẻ nịnh hót, kém cỏi cũng sẽ bị lộ diện và đào thải. Vậy nên, thay vì quá bi quan khi rơi vào hoàn cảnh oái oăm này thì hãy nỗ lực hơn nữa để chứng tỏ năng lực bản thân.

Tình huống 31
NHÂN VIÊN CỦA BẠN LÀ KẺ "ĐÂM SAU LƯNG"

Đừng để đồng nghiệp can thiệp tới công việc của bạn

Tập trung vào công việc bạn có thể làm mà không cần đồng nghiệp, và đừng để sự giận dữ của bạn len vào mối quan hệ trong công việc hoặc các trách nhiệm khác. Đừng cho ai đó cơ hội để tức giận hoặc thất vọng về bạn.

Dành cho kẻ đâm sau lưng những cách tích cực để đóng góp

Hầu hết những kẻ đâm sau lưng không phải là những kẻ rối loạn nhân cách và chống đối xã hội, mà chỉ là những kẻ nghĩ rằng lươn lẹo là cách duy nhất để vươn lên. Hãy thành thật công nhận những đóng góp tích cực của người đó, và khuyến khích họ thể hiện chúng.

Trong cuộc họp hoặc cuộc trò chuyện hãy yêu cầu kẻ đâm sau lưng nói về những chủ đề mà họ biết nhiều về chúng.

Khen ngợi người đó khi họ có những đóng góp hoặc gợi ý mà bạn đồng tình. Nhớ chỉ làm điều này khi bạn thực sự thấy như vậy, chứ đừng đi quá đà và tâng bốc họ.

Nếu như kẻ đâm sau lưng đối xử bằng những cử chỉ thô bạo, bạn hãy dừng lại và thay đổi phương án. Một số người không thích thay đổi hành vi của họ, trong trường hợp này, chỉ có một số ít việc mà bạn có thể làm.

Tránh để lời nói của bạn trở thành một lời kết tội.

Thảo luận riêng với kẻ đâm sau lưng về tình huống

Hãy mô tả những ảnh hưởng xấu trong hành động đó của họ đến cá nhân bạn, nói trực tiếp hoặc qua e-mail. Hãy khiến vấn đề trở nên rõ ràng và xem xem người đối diện có đủ trưởng thành để thảo luận cùng bạn về điều đó không.

Tránh để lời nói của bạn trở thành một lời kết tội. Dùng các câu bị động kiểu như "Tôi nhận thấy là dự án đã không được hoàn thành trong thời gian cho phép" thay vì các câu chủ động như "Bạn đã không hoàn thành dự án."

Lưu lại các lời tuyên bố của bạn

Bạn nên chuẩn bị các thông tin chi tiết về những biến cố đã xảy ra. Nếu như đồng nghiệp không công nhận những sự kiện đó là có thật, vậy thì hãy cho họ xem những e-mail hoặc tài liệu khác nếu có để chứng minh là bạn đúng.

Nếu như kẻ đâm sau lưng vẫn cố phủ định các bằng chứng, hãy tìm một nhân chứng để xác nhận.

Hẹn gặp với người quản lý cao hơn nếu như công việc của bạn đang gặp trở ngại

Nếu việc đâm sau lưng có nguy cơ dẫn đến hậu quả nghiêm trọng, và cuộc nói chuyện với người có trách nhiệm không đạt được kết quả tốt, hãy yêu cầu được gặp người quản lý cấp cao hơn. Việc này sẽ có ích nếu như những tin đồn nói về bạn vi phạm nội quy nơi làm việc hoặc có những hành động bị xử phạt.

Hãy chuẩn bị càng nhiều thông tin càng tốt. Tài liệu, e-mail hoặc bất cứ thứ gì khác là bằng chứng chỉ ra sự phá hoại sẽ giúp cho trường hợp của bạn. Những phản hồi tích cực và hồ sơ về

công việc bạn đã hoàn thành có thể giúp bạn kết thúc những lời đồn về sự lười biếng hoặc tác phong làm việc thiếu chuyên nghiệp.

Những phản hồi tích cực và hồ sơ về công việc bạn đã hoàn thành có thể giúp bạn kết thúc những lời đồn về sự lười biếng hoặc tác phong làm việc thiếu chuyên nghiệp.

Tình huống 32
NHÂN VIÊN CỦA BẠN MẮC BỆNH LƯỜI

Nhân viên lười nhác thực sự là cơn ác mộng của sếp. Họ xuất hiện tại văn phòng không phải để làm việc, mà để giải lao, uống trà, tám chuyện và thường xuyên "xin nghỉ ốm"...

Dấu hiệu để nhận biết những nhân viên lười nhác đó là: Họ luôn luôn đứng giữa ranh giới thành công và thất bại, họ đùn đẩy việc cho người khác, giải quyết công việc một cách qua quýt, làm lấy lệ hoặc làm việc với một thái độ miễn cưỡng, hoặc cố ý "câu giờ". Với cương vị là một nhà quản lý, bạn sẽ sớm phải đối mặt với hàng tá các lời xin lỗi của nhân viên, đặc biệt khi một dự án lớn, các báo cáo hay các bài phân tích sắp đến hạn.

Bạn sẽ nhận được những câu bào chữa đại loại như sau "Tôi đã không có đủ thời gian", "Tôi đang có quá nhiều việc cần hoàn thành", " Tôi chưa biết cách làm nó như thế nào"... Những lời thoái thác thường xuyên như vậy là dấu hiệu nhân viên đang giở chứng lười.

Việc phản hồi những lời xin lỗi trên không hề đơn giản. Bạn cần công việc được hoàn thành càng sớm càng tốt. Bạn cũng cần phải thể hiện sự đồng cảm với nhân viên nếu họ có quá nhiều dự án cần triển khai. Nếu bạn nói đơn giản "Ừ, không sao đâu. Tôi sẽ lo chuyện đó", nhân viên sẽ trút hết trách nhiệm lên bạn mà không cần phải cân nhắc.

Tuy nhiên, có vài lời khuyên hữu ích khi gặp tình huống trên:

Không ngại đặt câu hỏi

Việc đầu tiên bạn cần làm là đặt câu hỏi để tìm hiểu gốc rễ của vấn đề.

Nếu một nhân viên khăng khăng họ không có thời gian để làm dự án, hãy hỏi "Anh/chị/em bắt đầu dự án khi nào?", "Anh/chị/em được giao dự án này từ khi nào?", "Anh/chị/em phân bổ thời gian làm việc của mình ra sao?" Hay khi một nhân viên khác than phiền "Không ai trong phòng kế toán phản hồi lại e-mail của tôi", bạn hãy nói "Anh đã thử gọi điện chưa?"...

Nếu bạn hỏi đúng câu hỏi, bạn sẽ minh chứng được hầu hết các lời than phiền đều không chấp nhận được. Hơn thế nữa, bằng việc đặt ra những câu hỏi như vậy, bạn cho nhân viên của mình thấy rằng bạn không chỉ ngồi đó và chấp nhận mọi lời xin lỗi. Biết rõ điều gì đang xảy ra sẽ giúp bạn có cách xử lý hiệu quả, khuyến khích nhân viên nhiệt tình hơn nữa trong công việc hiện tại.

Nếu bạn hỏi đúng câu hỏi, bạn sẽ minh chứng được hầu hết các lời than phiền đều không chấp nhận được.

Không nói "Không sao đâu"

Một hai lần nhân viên thoái thác vì có quá nhiều nhiệm vụ cùng lúc, bạn có thể động viên họ rằng "Không sao cả, hãy tiếp tục làm việc chăm chỉ". Nhưng nếu tình trạng trên kéo dài, những nhân viên khác cũng sẽ "đục nước béo cò" đưa ra hàng tá lý do khác để trì hoãn hoàn thành công việc.

Vì vậy, hãy rút kinh nghiệm và thực hiện bước tiến đầu tiên vô cùng quan trọng để khiến nhân viên làm việc có trách nhiệm hơn: Đừng nói "không sao đâu". Câu nói này rất dễ nói, các nhân viên cũng thích được lắng nghe vì nó thể hiện sự đồng cảm. Nhưng điều bạn đang truyền tải cũng đồng nghĩa với làm việc không tốt chỉ cần xin lỗi là xong. Đây có phải là điều bạn muốn?

Bày tỏ sự thất vọng

Tất nhiên, bạn không nên phản ứng thái quá. Thay vào đó, hãy nhớ lại quá khứ: Khi bạn làm sai điều gì đó, nhiều khi bạn không sợ bị phạt – mà điều khiến bạn cảm thấy sợ là câu nói "Bố mẹ thất vọng vì con".

Bạn không cần phải sử dụng chính xác cụm từ trên nhưng bạn hãy thể hiện sự thất vọng của mình khi nhân viên bao biện về những chuyện không chấp nhận được. Bạn hãy giải thích điều nhân viên đó làm ảnh hưởng đến bạn, nhóm và công ty như sau: "Tôi đã rất tin tưởng và mong đợi sẽ nhận được kế hoạch ngân sách tháng vào sáng nay. Tuy nhiên, vì bạn chưa hoàn thành nó nên cả nhóm sẽ phải ngồi lại để hoàn thành các con số trên. Kéo theo đó là…"

Khi nhân viên của bạn nhận ra sự chậm trễ của họ không chỉ ảnh hưởng đến bản thân mà ảnh hưởng đến cả nhóm chắc chắn họ sẽ chú ý hơn nhiều trong những lần sau.

Bày tỏ nỗi lo lắng

Tùy thuộc vào những câu trả lời nhận được từ phía nhân viên, bạn có cơ hội để nhấn mạnh những vấn đề nổi cộm. Bạn cần phải phân biệt rõ ràng một nhân viên không đủ nguồn lực để hoàn thành dự án với nhân viên chỉ luôn kêu gọi sự giúp đỡ.

Ví dụ, khi một nhân viên phàn nàn rằng anh ấy có quá nhiều việc, bạn nên xem xét lại các nhiệm vụ anh ấy đảm nhận trước khi kết luận rằng anh ấy chỉ đang thoái thác. Có thể cách bạn phân bổ công việc giữa các nhân viên chưa được đồng đều, có người phải làm nhiều, người lại rảnh rỗi.

Đặt mục tiêu cho lần tiếp theo

Một khi tìm ra vấn đề, lắng nghe những lời giải thích bạn hãy đưa ra các giải pháp và nêu rõ mong đợi của bạn cho những lần

sau. Nếu một nhân viên có vấn đề trong việc sắp xếp thời gian, bạn hãy chỉ ra một vài chiến lược quản lý thời gian hiệu quả và theo dõi anh ta/cô ta thực hiện điều này trong một vài tuần. Nếu nhân viên đó không biết cách nào để hoàn thành nhiệm vụ, hãy đảm bảo họ biết đến các nguồn lực hỗ trợ sẵn có trong công ty và nhắc nhở họ rằng họ cần phải chủ động tiếp cận những nguồn lực trên để hoàn thành công việc.

Giúp nhân viên nhìn thấy tương lai tốt đẹp

Bạn hãy cho họ thấy rằng nếu họ nhiệt tình và cố gắng hoàn thành công việc thật tốt thì sự nghiệp của họ sẽ ngày càng phát triển. Ai cũng muốn có một sự nghiệp vững vàng, kể cả những nhân viên lười nhác, vì vậy bạn đừng quên cho họ thấy tương lai tốt đẹp nếu họ biết cố gắng.

Nếu nhân viên không biết cách nào để hoàn thành nhiệm vụ, hãy đảm bảo Họ biết đến các nguồn lực hỗ trợ sẵn có trong công ty và nhắc nhở họ rằng họ cần phải chủ động tiếp cận những nguồn lực trên để hoàn thành công việc.

Nếu như bạn đã cố gắng rất nhiều nhằm giúp nhân viên của mình có điều kiện tốt nhất để làm việc nhưng họ vẫn không thay đổi gì thì bạn còn đợi gì nữa mà không “xử” theo đúng hợp đồng lao động đã cam kết giữa đôi bên?

Tình huống 33
NHÂN VIÊN CỦA BẠN VÔ KỶ LUẬT

Trong một tổ chức không thể tránh khỏi việc có những nhân viên vô kỷ luật, nói năng thiếu lịch sự, ăn mặc không phù hợp với môi trường công sở, vệ sinh cá nhân kém... Là sếp, bạn buộc phải "ra tay".

Họ là những người bộc lộ rõ thái độ chia rẽ nội bộ, tách rời đoàn thể trong các câu lạc bộ, các bữa tiệc... Bàn làm việc của họ là một đống những thứ hổ lốn – dấu hiệu của một bộ óc thiếu tính tổ chức. Mọi thứ bừa bãi và lộn xộn. Họ thường xuyên đi làm muộn và bỗng dưng "biến mất" không lý do. Họ ít khi có mặt trong các cuộc họp, nếu có cũng ít phát biểu vì còn mải nói chuyện riêng. Nếu có nhân viên dưới quyền vô kỷ luật như vậy bạn nên ứng xử như sau:

Chọn thời điểm thích hợp để nói chuyện

Trước hết, hãy cùng họ lên lịch để cả hai có thời gian nói chuyện với nhau. Bạn hãy đưa ra lời nhận xét, góp ý nhẹ nhàng và chân thành. Đừng mở đầu bằng những lời đao to búa lớn hay những câu ra lệnh: Anh phải thế này, anh phải thế kia. Hãy cho họ chuẩn bị tâm lý, đừng làm họ lúng túng hay xấu hổ.

Không gay gắt và đùn đẩy trách nhiệm

Bạn nhận được những lời phàn nàn về cách đối xử, thói quen hay cách ăn mặc của nhân viên này thông qua một vài người khác. Tuy nhiên đừng đùn đẩy trách nhiệm kiểu: "Vì người này nói thế này, người kia nói thế kia nên tôi mới nhắc anh/chị...". Chuyển sang tư thế là người bị tác động sẽ không phải là cách

thông minh để bạn góp ý, trái lại chỉ làm cho "kẻ quấy rối" trở nên bất trị mà thôi. Bạn cũng không nên tỏ thái độ gay gắt bằng cách nhấn mạnh như kiểu đã có đến "vài chục người phàn nàn về anh/chị...". Càng khiến họ bối rối thì tình hình sẽ càng trở nên trầm trọng hơn.

Thẳng thắn và đơn giản

Đừng có quay họ như chong chóng. Hãy nói thẳng thắn và chân thành: "Tôi nói chuyện này là vì muốn giúp anh/chị thành công hơn trong môi trường công việc...". Sau đó nhấn mạnh việc thay đổi của họ giúp họ có triển vọng thăng tiến hơn.

Ra hạn

Bạn hãy đưa ra cho những người vô kỷ luật một khoảng thời gian nào đó làm mốc để họ thay đổi. Trong một vài trường hợp thời hạn có thể là ngay lập tức hoặc ngày mai. Một khung thời gian hợp lý sẽ giúp họ suy nghĩ và tự hiểu ra vấn đề.

Giám sát và kỷ luật

Sự thật là không phải lúc nào những người vô kỷ luật cũng dễ bảo. Nếu họ không thay đổi thì hãy tùy theo năng lực của họ mà tìm cách xử lý: Bạn không muốn mất họ, vậy thì hãy cho họ thêm cơ hội sửa chữa, có thể có mức phạt nhẹ. Nếu họ là một nhân viên kém, vậy thì bạn có thể tìm cho mình một nhân viên mới mẫu mực hơn.

Việc thực hành những bước trên sẽ giúp bạn nhanh chóng "hướng thiện" cho những nhân viên vô kỷ luật. Đừng coi nhẹ việc góp ý hay khuyên răn họ. Chính điều này sẽ tạo ra cho bạn một đội ngũ nhân viên thành công và chuyên nghiệp. Rồi sẽ có lúc chính những anh chàng vô kỷ luật đó cảm ơn bạn đấy!

Tình huống 34
NHÂN VIÊN CỦA BẠN LÀM VIỆC ĐỐI PHÓ

Sự tồn vong và phát triển của một doanh nghiệp phụ thuộc rất nhiều vào đội ngũ nhân viên. Cá nhân người quản lý có tài giỏi và nỗ lực đến đâu đi chăng nữa nhưng nếu buông lỏng quản lý họ có nguy cơ thất bại nặng nề.

Phần lớn nhân viên tự ý thức được trách nhiệm trong công việc, tuy nhiên vẫn có những người có tư tưởng làm việc đối phó, nếu không phát hiện và xử lý kịp thời tình trạng này có thể sẽ lây lan và phá hỏng toàn bộ mục tiêu phát triển mà công ty đề ra. Vậy làm thế nào để phát hiện ra họ?

Thái độ làm việc

Cho dù họ có tinh vi đến đâu, nhìn vào thái độ làm việc của nhân viên với các biểu hiện sau, người quản lý cũng có thể phần nào đưa họ vào tầm ngắm: Trong giờ làm việc họ thường xuyên làm các công việc cá nhân với mục đích câu giờ rõ rệt như gọi điện thoại, nhắn tin, pha trà, pha cà phê, đi vệ sinh, đi ra đi vào không mục đích, nghe nhạc, chơi game, gập mở máy tính hay kéo rèm các cửa sổ mà chả có mục đích gì, báo cáo công việc sai lệch, không chịu nhận lỗi do mình gây ra, luôn nhìn đồng hồ…

Hiệu quả công việc

Với thái độ làm việc trên, trong 8 tiếng làm việc họ chỉ cần lặp lại vài lần các động tác thừa thì hiệu quả công việc của họ đã giảm đi ít nhất một nửa. Chưa kể việc họ sẽ mất thêm nhiều thời gian để toan tính chuyện đối phó cũng như phải nghĩ cách để xử

lý các việc cá nhân thì hiệu quả công việc trong ngày sẽ rất thấp, chỉ được khoảng dưới 30% so với mong đợi của người quản lý.

Hãy nhìn vào kết quả công việc trong một ngày, một tuần, hay một tháng xem họ làm được những gì ?

Xử lý như thế nào?

Người quản lý nên thẳng thắn chia sẻ những suy nghĩ của mình và cho nhân viên cơ hội để sửa đổi. Trong trường hợp cảm thấy không thể thay đổi thì hãy quyết định dứt khoát. Thái độ đối phó rất dễ lây lan từ người này sang người khác nếu như bản thân không thể ý thức được những hành động của mình.

Người quản lý nên thẳng thắn chia sẻ những suy nghĩ của mình và cho nhân viên cơ hội để sửa đổi.

Trong một môi trường làm việc nhiều cạnh tranh và khắc nghiệt như hiện nay, có được một công việc phù hợp là một sự may mắn. Nếu bạn là một nhân viên trong một doanh nghiệp, nhất là doanh nghiệp tư nhân, thì bạn nên biết rằng người chủ doanh nghiệp rất nhạy cảm, họ không dễ dàng để bạn qua mặt. Cũng với ngần ấy thời gian, thay vì việc câu giờ và đối phó thì bạn hãy tập trung vào công việc. Hiệu quả công việc của bạn sẽ khiến bạn trở thành người quan trọng và được cấp trên cũng như đồng nghiệp yêu quý, tôn trọng. Không người quản lý nào muốn sa thải bạn khi bạn làm việc tốt hơn mong đợi của họ.

Tình huống 35
NHÂN VIÊN CỦA BẠN LÀM VIỆC CẨU THẢ

Hãy xem xét các biện pháp dưới đây để khuyến khích các thành viên trong công ty tìm cách giảm thiểu các lỗi sai do tính cẩu thả, tạo dựng thói quen tốt, và quan trọng hơn cả là cảm thấy tự hào vì công việc họ làm.

Nhìn nhận lại vấn đề

Trước tiên, hãy nghiêm túc xem lại quan điểm của bản thân trước khi nói chuyện với người mà bạn cho là làm việc cẩu thả. Đánh giá một cách khách quan, người đó làm việc cẩu thả thật hay đó là do bạn đang đặt kỳ vọng cao một cách thiếu căn cứ? Liệu bạn đã cho nhân viên của bạn đủ thời gian để hoàn thành nhiệm vụ theo tiêu chuẩn bạn mong muốn chưa? Khối lượng công việc của họ có thực sự hợp lý hay không?

Nếu bạn là người cầu toàn, lẽ dĩ nhiên bạn sẽ cầu toàn với tất cả những người xung quanh. Đây là điều hoàn toàn chấp nhận được, nhưng việc gì cũng có giới hạn của nó. Nên nhớ, bạn càng cầu toàn thì mức độ thích nghi của bạn với mọi người xung quanh càng khó khăn. Cố gắng vượt qua vấn đề đó, bạn sẽ không đặt ra những mục tiêu không thực tế cho bản thân và cho cả những người làm việc cùng bạn.

Tiếp cận đối tượng

Có hai tình huống xảy ra: Hoặc là người làm việc cẩu thả đánh giá thấp mức độ trầm trọng của sai lầm họ mắc phải, hoặc là họ

thực sự không biết bản thân mình đã phạm sai lầm.

Hãy nói chuyện với họ một cách riêng tư và tế nhị, đề cập đến việc bạn nhận thấy chất lượng công việc họ làm đang có dấu hiệu giảm sút. Hãy đưa ra một vài ví dụ, đồng thời hỏi xem họ có vướng phải khó khăn nào không.

Một số người không ý thức được mục đích của công việc mình làm. Khi một người nhận ra ý nghĩa đằng sau những việc mình làm và kết quả công việc họ có thể mang lại, họ sẽ có động lực thay đổi. Vì vậy, hãy giải thích tầm quan trọng của công việc họ đang làm, và chỉ ra những người có thể hưởng lợi ích từ việc đó.

Hãy nhớ rằng, đôi khi tất cả những gì bạn cần làm để khuyến khích một người tự thay đổi bản thân là đưa ra lời nhận xét về chất lượng công việc của họ một cách tế nhị.

Đưa ra phản hồi đúng lúc

Hãy đưa ra lời khen khi bạn nhận thấy sự thay đổi tích cực ở một người. Làm như vậy, bạn sẽ mang lại sự tự tin và động lực để một người tiếp tục với quá trình thay đổi.

Xác định các nguồn lực cần thiết

Nếu chất lượng công việc của một người không được cải thiện trong vòng một vài ngày hoặc vài tuần, bước tiếp theo của bạn là xác định lỗ hổng trong việc đào tạo, trong kiến thức, hay kỹ năng của người đó. Hãy gặp riêng họ để nói về hiệu quả làm việc và tìm ra vấn đề họ đang vướng mắc. Điều đó có ảnh hưởng đến công việc hay không? Bản thân họ nghĩ đâu là nguyên do gây nên vấn đề này?

Khi cấp dưới đang nói, hãy chủ động lắng nghe để anh ấy/cô ấy biết rằng bạn đang toàn tâm chú ý. Sự cẩu thả trong công việc có thể là kết quả của áp lực từ bên ngoài hoặc do vấn đề cá nhân.

Nếu vậy, hãy lắng nghe những gì họ nói, và làm mọi thứ có thể trong khả năng để giúp họ trở lại quỹ đạo.

Một biện pháp tốt là sử dụng một bản đánh giá nhu cầu đào tạo để xác định xem việc đào tạo có thể nâng cao chất lượng công việc hay không, và xác định nhân viên của bạn cần thêm sự trợ giúp hay nguồn lực nào để hoàn thành công việc. Bạn đã làm tất cả mọi thứ có thể để hỗ trợ nhân viên của mình rồi chứ?

Sử dụng Checklist (Danh sách kiểm tra) và To-do list (Danh sách việc phải làm)

Hãy khuyến khích các thành viên trong nhóm bạn sử dụng Checklist với các nhiệm vụ hằng ngày để đảm bảo rằng họ không bị nhỡ mất một nhịp nào. Đồng thời yêu cầu mọi người viết ra To-do list mỗi ngày, để họ kiểm soát mọi thứ mình đang làm (điều này đặc biệt hữu ích đối với những người không giỏi quản lý thời gian). Ở đầu mỗi danh sách việc phải làm, hãy yêu cầu họ viết cụ thể những kết quả họ muốn đạt được vào cuối ngày hôm đó. Điều này có thể giữ động lực cho họ làm tốt nhiệm vụ của mình.

Ghép đôi với những người giỏi

Một chiến lược khác là ghép đôi người làm việc cẩu thả với những người giỏi, hoặc là với một người có khả năng cố vấn – những người luôn đáp ứng được tiêu chuẩn công việc của bạn. Bằng việc cho người này "bám càng" một người cố vấn trong một vài ngày hoặc một tuần, anh ấy/cô ấy sẽ nhận thức được một công việc được thực hiện tốt là thế nào, và anh ấy/cô ấy cũng hiểu được những lợi ích đến từ việc trở thành một người làm việc hiệu quả cao.

Xếp lại công việc

Nếu cấp dưới của bạn không cải thiện được bản thân nhưng bạn vẫn muốn giữ anh ấy hay cô ấy lại, nên cân nhắc việc cơ cấu lại

vai trò hiện tại của người này, hoặc chuyển anh ta/cô ta sang một vị trí khác phù hợp hơn.

Hãy xem xét lại những vấn đề như: Liệu bạn có thể chuyển giao lại những việc đó cho người khác không? Bạn cần cơ cấu lại công việc như thế nào để anh ấy/cô ấy thành công với vai trò của mình?

Sử dụng bản cam kết

Một phương pháp khác là lập bản cam kết nêu một cách cụ thể, rõ ràng những kỳ vọng và mục tiêu của bạn, và bản cam kết này cũng nhắc nhở các nhân viên chịu trách nhiệm cho chất lượng công việc của họ. Hãy chắc chắn rằng bạn đã xem xét kỹ các điều khoản trong bất kỳ bản cảm kết nào, và nhân viên hiểu đúng những kỳ vọng và mục tiêu của bạn.

Sử dụng biện pháp kỷ luật

Nếu nhân viên của bạn tiếp tục làm việc một cách hời hợt, cẩu thả, hãy kỷ luật anh ấy/cô ấy. Và nếu sau đó, người này vẫn chẳng có thêm chút tiến bộ nào thì hãy để anh ta/cô ta rời khỏi nhóm, vì công bằng và thành thật mà nói, đó là điều nên làm nhằm đảm bảo lợi ích của những người còn lại và cho toàn bộ công ty.

Khi một người nhận ra ý nghĩa đằng sau những việc mình làm và kết quả công việc họ có thể mang lại, họ sẽ có động lực thay đổi.

Tình huống 36
NHÂN VIÊN CỦA BẠN THIẾU NĂNG LỰC

Khi hiệu quả công việc của nhân viên kém và mọi người trong công ty (kể cả bản thân nhân viên đó) đều biết, nếu nhân viên có cơ hội điều chỉnh thì sẽ dễ dàng hơn cho các cấp lãnh đạo trong việc quản lý. Tuy nhiên, không phải trường hợp nào cũng vậy, và thông thường đây sẽ là những tình huống thử thách kỹ năng quản lý của bạn.

Khi bạn gặp trường hợp nhân viên làm việc kém và nhân viên có nguy cơ bị đuổi việc, hãy cân nhắc những câu hỏi sau:

Bạn có biết rằng kỷ luật và sa thải nhân viên là các bước phải được thực hiện theo trình tự?

Bạn phải tiến hành dựa theo các chính sách và quy định của công ty. Ngay khi bạn nhận ra một nhân viên có năng lực kém, hãy báo cáo với cấp trên và liên hệ với phòng Nhân sự để được hướng dẫn quy trình kỷ luật và sa thải nhân viên.

Bạn có tìm hiểu vì sao năng lực nhân viên kém? (Không phải lúc nào lỗi cũng do nhân viên)

Chúng ta thường có xu hướng cho rằng nhân viên làm việc kém là vì bản thân họ. Có thể họ không có động lực làm việc hoặc kiến thức hay kỹ năng cần thiết. Tuy nhiên, có thể có nhiều lý do khác như công việc giao cho nhân viên chưa được xem xét cẩn trọng và những yêu cầu liên quan chưa thật sự phù hợp.

Một vài công việc lại là những cái bẫy dẫn đến thất bại. Hoặc cũng có thể công việc được thiết kế ổn nhưng không phù hợp

cho nhân viên. Nhân viên không thể tận dụng được thế mạnh của mình, hoặc đó là công việc mà nhân viên không thích hoặc không đánh giá cao.

Trong những tình huống thế này, bạn phải cân nhắc xem công việc có được "đo ni đóng giầy" cho nhân viên hay chưa. Nếu chưa, nên chuyển nhân viên sang bộ phận khác để có thể tận dụng được kỹ năng và đam mê trong công việc của họ.

Thỉnh thoảng các sếp có thể tạo ra những tình huống đẩy nhân viên đến thất bại không thể tránh khỏi.

Bạn có hướng nhân viên của mình đến thất bại?

Bạn có chắc rằng bạn đã nói rõ với nhân viên về công việc và những yêu cầu dành cho họ? Có khi nào nhân viên còn chưa biết mình cần phải làm gì? Thỉnh thoảng các sếp có thể tạo ra những tình huống đẩy nhân viên đến thất bại không thể tránh khỏi. Ví dụ, bạn cho rằng nhân viên không thuộc về phòng ban của mình và không giao việc cho họ từ kết luận vội vàng của bạn rằng họ không hợp với việc bạn muốn giao. Lúc đó, dù bạn không nói gì với nhân viên này thì họ cũng có thể cảm nhận được qua hành động, ngôn từ, giọng điệu và lối hành xử của bạn. Họ bắt đầu nản chí và điều này ảnh hưởng đến kết quả công việc họ đang làm. Nhân viên tránh mặt bạn, giấu nhẹm những vấn đề họ gặp phải và khép kín trong giao tiếp với đồng nghiệp. Nhân viên này rơi vào nhóm năng lực kém và có nguy cơ bị đuổi việc cao, dù rằng ban đầu họ không hề kém.

Bạn phải nhận thức rõ được vấn đề này – "triệu chứng hướng nhân viên đến thất bại" – và nhận ra sớm để tiến hành quy trình đánh giá nhân viên thật công bằng, hợp lý, thẳng thắn.

Khi nhân viên có nguy cơ bị đuổi việc, bạn có cảnh báo họ và giúp họ vượt qua thử thách?

Nếu nhân viên có nguy cơ bị mất việc và bạn chắc rằng bản thân nhân viên phải chịu trách nhiệm về việc này, họ có quyền được biết tại sao và bạn sẽ làm gì để giúp họ vượt qua. Các nhân viên khác cũng sẽ xem bạn hành xử thế nào vì họ đều biết rằng chính nhân viên yếu kém này là nguyên nhân kéo thành tích của cả phòng ban đi xuống. Bạn đừng bao giờ thông báo sa thải nhân viên rồi sau đó mới nói cho họ biết về sự yếu kém của họ.

Khi nhân viên phải nghỉ việc, bạn có giúp họ ra đi mà vẫn giữ được thể diện?

Sa thải nhân viên là một việc hệ trọng nên cần phải được thực hiện đúng cách. Có trường hợp các cấp quản lý vì phải có lý do hợp lý để sa thải nhân viên mà đã nói về nhân viên của mình không đúng sự thật và không chuyên nghiệp. Điều này thực sự không công bằng đối với nhân viên và làm giảm uy tín của sếp.

Vì vậy, nếu là sếp thì bạn phải thật sáng suốt trong quá trình sa thải nhân viên. Đừng làm hại đến tên tuổi của họ và hãy đối xử với họ bằng thái độ thật trân trọng trong thời gian khó khăn này.

Đối xử với bất kỳ nhân viên nào mà không có sự tôn trọng dành cho họ là hành động đáng tiếc. Trừ khi nhân viên làm trái pháp luật hoặc hành hung đồng nghiệp khác, việc sa thải nhân viên phải được thương lượng và giải quyết hợp lý nhất có thể. Tùy theo quy định của công ty bạn, hãy cố gắng giúp họ nghỉ việc theo hướng tích cực nhất bằng những lời động viên và hỗ trợ trong khả năng của bạn.

Tình huống 37

NHÂN VIÊN CỦA BẠN YẾU KÉM TRONG THỰC THI CÔNG VIỆC

Trong tình huống này bạn hãy đưa ra ý kiến phản hồi trung thực và thẳng thắn về vấn đề bạn đã quan sát được. Sự phản hồi sẽ tạo cơ hội cho các bên trình bày quan điểm của mình và lắng nghe ý kiến của người khác.

Sau đây là những hướng dẫn khi sử dụng phương pháp phản hồi này:

• Đảm bảo rằng những yêu cầu công việc và các mục tiêu về hiệu suất làm việc phải rõ ràng. Cách duy nhất để kiểm chứng sự tồn tại của vấn đề về hiệu suất làm việc là xác định mức độ yêu cầu cũng như đánh giá hiệu suất làm việc thực tế của nhân viên dựa trên mức độ yêu cầu đó.

• Sau khi hoàn tất bước chẩn đoán, xem như bạn đã có mọi chi tiết. Hãy cùng nhân viên xem lại những chi tiết đó. Đừng vội vàng đốt cháy giai đoạn hay diễn giải vấn đề bằng những từ ngữ chung chung.

• Thông báo trước và xác định vấn đề cần quan tâm cho nhân viên. Ví dụ, đối với một người thường xuyên đi làm trễ bạn có thể nói: “Tôi muốn trao đổi với anh/chị về giờ giấc làm việc vào ngày mai. Hãy chuẩn bị để thảo luận về thời gian bắt đầu làm việc của anh/chị”.

Cách duy nhất để kiểm chứng sự tồn tại của vấn đề về hiệu suất làm việc là xác định mức độ yêu cầu cũng như đánh giá hiệu suất làm việc thực tế của nhân viên dựa trên mức độ yêu cầu đó.

• Khi đến ngày họp, hãy mô tả cách hành xử kém hiệu quả của nhân viên đó và tác động của nó đối với bạn và những người khác. Ví dụ: "Tháng vừa qua, anh/chị đã nhiều lần đi làm trễ khoảng 30 phút. Tôi nhận thấy anh/chị đã bù đắp thời gian đi trễ đó bằng cách ở lại làm việc thêm hoặc làm việc suốt giờ ăn trưa, nhưng đó không phải là giải pháp cho vấn đề. Vì tính chất công việc của chúng ta là làm việc theo nhóm, nên việc có một người không bắt đầu công việc đúng giờ có thể làm ảnh hưởng đến tiến độ chung của tập thể".

• Hãy xem xét bối cảnh của vấn đề. "Đây không phải là lần đầu tiên chúng ta đề cập đến vấn đề này. Theo ghi nhận của tôi thì chúng ta đã thảo luận vấn đề này hai lần. Tuy nhiên nó vẫn tái diễn."

• Hãy tập trung lắng nghe câu trả lời của nhân viên và hãy cởi mở trước những gì nhân viên trình bày. Đừng bận tâm suy nghĩ về những điều bạn sẽ nói tiếp theo.

• Hãy đưa ra đề xuất hoặc yêu cầu, sau đó kiểm tra về sự thông hiểu. Ví dụ: "Tôi đề nghị anh/chị nên sắp xếp công việc gia đình để có thể đi làm đúng giờ. Điều này sẽ giúp công việc của chúng ta dễ dàng hơn và giúp mọi người trong nhóm anh/chị hài lòng hơn. Hơn nữa, tôi cũng không muốn nhắc lại vấn đề này thêm lần nào nữa". Sau đó hãy kiểm tra xem nhân viên có chấp hành yêu cầu của bạn không. Ví dụ: "Anh/chị có hiểu tại sao tôi lại nhấn mạnh vào việc anh/chị phải có mặt đúng giờ không?"

• Hãy kiểm tra sự đồng ý hoặc cam kết cho những bước tiếp theo. Ví dụ: "Vậy anh/chị đồng ý rằng anh/chị sẽ có mặt ở nơi làm việc vào 8 giờ sáng mỗi ngày?".

• Hãy lưu lại những ý kiến và bất kỳ sự nhất trí nào. Hãy kiểm tra để xác định xem liệu nhân viên có thực thi theo đúng sự nhất trí đó hay không.

Tập trung cho lâu dài

Khi đưa ra ý kiến phản hồi, hãy tập trung vào việc cải thiện hiệu suất làm việc cho lâu dài. Suy cho cùng thì mục tiêu của bạn là thay đổi hiệu suất hoạt động hay cách hành xử ở nơi làm việc của nhân viên theo chiều hướng tích cực hơn chứ không phải là tìm cách bắt lỗi họ. Ngoài ra, bạn không nên chỉ đưa ra ý kiến phản hồi liên quan hoàn toàn đến sự thực hiện yếu kém mà nên kết hợp với những thành tích tốt của nhân viên để họ dễ tiếp nhận vấn đề hơn. Ví dụ: “Tôi thực sự không muốn phải khiển trách anh/chị về việc đi làm trễ, vì an/chị vốn là một nhân viên được tín nhiệm và là tấm gương cho mọi người về khả năng hoàn thành xuất sắc công việc. Nhưng dù sao việc đi làm trễ của anh/chị cũng gây ảnh hưởng không tốt đến mọi người nên tôi muốn anh/chị sắp xếp việc gia đình để bắt đầu công việc vào lúc 8 giờ sáng”.

Hãy lưu lại những ý kiến và bất kỳ sự nhất trí nào. Hãy kiểm tra để xác định xem liệu nhân viên có thực thi theo đúng sự nhất trí đó hay không.

Khi cần thiết, hãy đối diện với vấn đề

Việc phải đối phó với những nhân viên có vấn đề và chỉ ra những thiếu sót là điều bất đắc dĩ trong công việc của nhà quản lý. Trong thực tế thì hầu hết mọi người đều tìm cách để né tránh mâu thuẫn. Tuy nhiên, khi cần thiết, nhà quản lý buộc phải đối diện với vấn đề, nếu không công việc hay cách hành xử không thể chấp nhận của nhân viên vẫn tiếp tục tái diễn, thậm chí có thể gây hậu quả tệ hại.

Bất cứ khi nào thấy ngại phải đối phó với vấn đề hiệu suất làm việc kém, bạn hãy tự nhủ rằng, bạn đang bao che cho người đó nếu không làm như vậy. Có thể nhân viên đó không biết rằng mình là người thực thi công việc kém hiệu quả. Một cuộc thảo luận thẳng thắn sẽ làm rõ quan điểm sai lầm này và cho nhân viên cơ hội cải thiện, đôi khi điều này có thể giúp họ thay đổi cả sự nghiệp của mình.

Ghi nhớ những điểm này bạn sẽ giảm bớt được sự miễn cưỡng khi phải giải quyết vấn đề.

Tình huống 38
NHÂN VIÊN CỦA BẠN GIAN LẬN

Với tư cách là người lãnh đạo, bạn phải đối mặt với rất nhiều vấn đề của nhân viên. Một trong những vấn đề nhạy cảm và khó xử lý nhất là chuyện nhân viên "trong vai"... những tên trộm. Hiện tượng nhân viên biển thủ tiền của công ty dưới nhiều hình thức khác nhau không còn là hãn hữu nữa, nó gây thiệt hại không nhỏ cho công ty, thậm chí hủy hoại đạo đức của nhân viên. Để chấm dứt tình trạng này thật không dễ nhưng những lời khuyên dưới đây có thể giúp bạn ngăn chặn được tình trạng nhân viên gian lận, nhằm bảo vệ của cải và tiền bạc của công ty.

Những hình thức gian lận phổ biến:

– Chôm chỉa hàng tồn kho của công ty;

– Biển thủ tiền mặt;

– Mang đồ của công ty về nhà để sử dụng;

– Khống số tiền vận chuyển trên hóa đơn so với thực tế;

– Giả mạo hoặc giấu hóa đơn;

– Giả bị tai nạn, bị ốm để đòi tiền bồi thường của công ty;

– Khai khống tiền lương của nhân viên (phổ biến ở các sếp nhỏ).

Cách ngăn chặn:

Cẩn thận trong công tác tuyển dụng: Trên thị trường lao động hiện nay có dịch vụ kiểm tra lý lịch của ứng viên. Hãy sử dụng dịch vụ này để bạn có thể hiểu rõ hơn về lai lịch của ứng viên mà bạn dự định sẽ tuyển. Ngoài ra, bạn có thể tham khảo thêm thông tin ứng viên bằng cách liên hệ với người quản lý trước kia của ứng viên. Bạn không nên đánh giá ứng viên bằng cảm tính. Hơn nữa, bằng cách đặt câu hỏi, bạn có thể kiểm tra sự thành thật và khả năng ứng xử của ứng viên: "Bạn sẽ làm gì nếu bạn phát hiện ra một đồng nghiệp của mình đang ăn cắp đồ?"

Thận trọng khi giao nhiệm vụ: Khi bạn giao cho một nhân viên đảm nhận nhiệm vụ cụ thể nào đó, rất dễ xảy ra tình trạng nhân viên khai khống số tiền trên hóa đơn hoặc gian lận trong việc chi tiêu. Vì vậy, bạn nên giao việc cho ít nhất hai nhân viên cùng đảm nhận. Hai người họ sẽ kiểm tra, giám sát công việc của nhau và họ sẽ có trách nhiệm với công việc của mình hơn. Từ đó, sẽ hạn chế được những gian lận tài chính do nhân viên gây ra. Tuy nhiên, bạn cũng cần phải thường xuyên kiểm tra việc ghi chép sổ sách về các chi tiêu, tài chính do nhân viên báo cáo. Ngoài ra, bạn có thể luân phiên nhiệm vụ của nhân viên cho nhau.

Hướng dẫn cho nhân viên hiểu những quy tắc: Bất cứ khi nào bạn giao công việc cho nhân viên, bạn nên đưa ra những hướng dẫn rõ ràng cho từng bước hoàn thành công việc. Bạn cũng nên cung cấp các văn bản quy định, xử lý đối với nhân viên có hành vi ăn cắp của công. Nếu nhân viên nào ăn cắp của công, họ có thể bị đuổi việc hoặc phải chịu trách nhiệm trước pháp luật.

Cảnh giác: Đi sâu vào thực tế làm việc của nhân viên bằng cách thỉnh thoảng kiểm tra hàng hóa vận chuyển, hàng hóa trong kho, theo dõi kỹ lưỡng sổ sách ghi chép. Kiểm tra xem những thông tin mà nhân viên ghi trong sổ có chính xác, cập nhật và rõ ràng hay không. Hãy giảng giải cho nhân viên hiểu rõ những yêu cầu của bạn về cách lưu trữ thông tin. Ngoài ra, nếu bạn không có mặt ở văn phòng, những chiếc camera giám sát đặt ở

vị trí bí mật sẽ giúp bạn kiểm tra mức độ trung thực của nhân viên.

Tình huống 39

BỊ NHÂN VIÊN COI THƯỜNG VÌ KÉM NGOẠI NGỮ

Trong xu hướng toàn cầu thì ngoại ngữ ngày càng quan trọng. Nhưng ở nhiều công ty, thế hệ các sếp 6X, 7X hoặc đầu 8X không giỏi ngoại ngữ bằng thế hệ trẻ khiến các sếp đôi khi có cảm giác tự ti, mặc cảm. Là sếp, bạn phải làm gì trong trường hợp này?

Hãy duy trì thái độ tích cực

Thực tế là khả năng ngoại ngữ của bạn không được tốt và mọi người đều biết điều đó. Việc tức giận hay có thái độ tiêu cực trong trường hợp này sẽ chẳng giúp gì cho bạn. Mọi người thường hiếm khi đánh giá cao một người lãnh đạo luôn có những suy nghĩ và hành động tiêu cực. Thay vào đó, hãy thể hiện bạn là người sếp biết nhìn nhận hạn chế của mình và cải thiện nó. Bạn không những sẽ có được sự nể phục với nhân viên mà còn trở thành một tấm gương để nhân viên học hỏi. Đâu phải người sếp nào cũng "dũng cảm" như bạn phải không?!

Hãy tự tin vào khả năng lãnh đạo của mình

Bạn có thể chưa giỏi ngoại ngữ nhưng chắc chắn năng lực chuyên môn và khả năng lãnh đạo của bạn hơn hẳn những người khác. Đó chính là lý do bạn được đảm đương vị trí hiện tại. Hãy tin tưởng vào khả năng của mình và tìm kiếm cơ hội thể hiện nó. Bạn có thể gợi ý cho nhân viên khi họ bí ý tưởng; đưa ra những giải pháp hiệu quả lúc cả nhóm/phòng gặp khó khăn trong công việc; chia sẻ với nhân viên những gì bạn biết;

khen ngợi lúc nhân viên của bạn làm tốt công việc hoặc đôi khi chỉ đơn giản là lắng nghe họ nói một cách chủ động. Cấp dưới chắc chắn sẽ nhận ra rằng, cho dù khả năng ngoại ngữ của bạn còn hạn chế nhưng bạn thực sự có tố chất của một vị sếp tốt. Đây chính là nền tảng cơ bản để xây dựng lòng tin và sự nể phục của cấp dưới.

Tôn trọng nhân viên và cho họ cơ hội phát triển

Khi một người cảm thấy được tôn trọng và đối xử công bằng, họ sẽ có xu hướng tôn trọng và thiện cảm với người đã tôn trọng họ. Mối quan hệ giữa sếp và nhân viên cũng không phải là ngoại lệ. Bên cạnh đó, hãy tìm hiểu những ưu khuyết điểm của nhân viên và cho họ cơ hội phát triển bản thân tốt nhất có thể. Khi cấp dưới nhận được sự tôn trọng và đánh giá cao từ bạn, họ sẽ tự nguyện nỗ lực và đóng góp nhiều hơn cho công ty, đồng thời cũng sẽ yêu mến và nể trọng người đã tin tưởng và cho họ cơ hội.

Đầu tư cải thiện điểm yếu của mình

Điều cuối cùng và quan trọng nhất, đó là khi bạn đã thừa nhận khuyết điểm của mình thì hãy dũng cảm khắc phục nó. Có thể bạn sẽ có những nỗi lo sợ mơ hồ đối việc học ngoại ngữ khi đã "có tuổi". Tuy nhiên chỉ cần bạn can đảm dám thử thách bản thân mình, có ý chí mạnh mẽ và một phương pháp đúng đắn, bạn chắc chắn sẽ thành công. Hãy thử tưởng tượng một ngày không xa bạn có thể tự tin nói một ngoại ngữ nào đó trước mặt nhân viên, họ sẽ phải nhìn bạn với ánh mắt ngưỡng mộ và nể phục. Hãy vượt qua những nỗi sợ hãi để chiến thắng bản thân mình, bạn sẽ nhận ra phần thưởng dành cho người dám biến giấc mơ thành hiện thực nhiều hơn rất nhiều những gì bạn có thể tưởng tượng.

Chỉ cần bạn can đảm dám thử thách bản thân mình, có ý chí mạnh mẽ và một phương pháp đúng đắn, bạn chắc chắn sẽ thành công.

Đôi khi một hành động nhỏ sẽ dẫn đến những thay đổi lớn. Dù là ước mơ nói một ngoại ngữ nào đó lưu loát hay ước mơ tiến xa hơn trên con đường sự nghiệp, hãy tin tưởng mình có thể làm được và bắt tay vào thực hiện nó ngay từ hôm nay!

Tình huống 40

TUYỆT CHIÊU BỒI ĐẮP LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN

Với tình trạng nhân viên "nhảy việc" liên tục như hiện nay thì câu chuyện bồi đắp lòng trung thành của nhân viên có quá xa xỉ? Không hẳn, bởi nhà quản trị nguồn nhân lực tài ba luôn biết cách tạo dựng lòng trung thành, tinh thần gắn bó ở nhân viên.

Không ai hay chiến thuật nào có thể ép buộc lòng trung thành, song, có rất nhiều điều nhỏ nhặt bạn có thể (và nên) làm để xây dựng một mối quan hệ gắn bó và hiệu quả với nhân viên của mình.

Quan tâm đến nhân viên

Là một nhà quản lý, bạn cần phải thúc đẩy nhân viên thường xuyên để họ làm việc hiệu quả. Nhưng, lần cuối cùng bạn hỏi nhân viên của mình về cảm nhận của họ đối với công việc là khi nào? Hãy thử hỏi những câu hỏi đơn giản như:

- Bạn có thấy mình thích hợp với công việc hiện tại không?

– Điều gì khiến bạn hài lòng nhất về công việc?

– Bạn thích học gì?

– Bạn mong muốn điều gì ở công việc?

Tạo ra những công việc tuyệt vời

Công việc tuyệt vời là gì? Mỗi cá nhân có một kỳ vọng khác nhau về công việc của mình. Gần đây, 600 nhà điều hành cấp cao và chuyên gia quản trị nguồn nhân lực đã tiến hành khảo sát cho Bản báo cáo công việc tốt của Tổ chức việc làm. Kết quả cho thấy có một vài yếu tố phổ biến thể hiện sự hài lòng về công việc:

– Mối quan hệ với đồng nghiệp và sếp.

– Mức độ chủ động và kiểm soát của nhân viên – nhân viên làm việc mà không bị giám sát.

– Chính sách công bằng giữa những nỗ lực mà nhân viên bỏ ra với phần thưởng mà họ nhận được

Nhân viên luôn mong muốn có một công việc phù hợp với khả năng và sở thích của họ. Khi họ nỗ lực và thành công, nhà lãnh đạo nên đưa ra một mức "đền bù" hợp lý – không chỉ phần thưởng về tiền bạc, mà còn là sự ghi nhận xứng đáng.

Vì vậy, hãy nắm chắc mong muốn của từng nhân viên đối với công việc và chắc chắn rằng họ có cách để đạt được điều đó. Nhà quản trị tài ba sẽ dành chút thời gian trong bảng đánh giá hằng năm nhằm xác lập mục tiêu. Nhân viên có thể/muốn làm gì nhiều hơn? Điều gì khiến công việc của họ thú vị hơn?

Phê bình nhân viên một cách khéo léo

Nhiều nhà lãnh đạo khi đưa ra phê bình đều dựa trên một quy luật vàng: Hãy đối xử với người khác theo cách bạn muốn được đối xử! Nhưng hầu hết những nhà quản trị doanh nghiệp cao cấp thường chọn lựa những lời lẽ thẳng thắn và đi ngay vào vấn đề mà không nghĩ rằng bản thân đã phê phán các nhân viên quá nặng nề, khiến họ thu mình lại và nghĩ tới việc tìm kiếm chỗ làm khác.

Hãy căn cứ vào bản tính của từng cá nhân và vị trí của cấp dưới để lựa chọn cách phê bình, thu phục nhân tâm.

Vì vậy, hãy căn cứ vào bản tính của từng cá nhân và vị trí của cấp dưới để lựa chọn cách phê bình, thu phục nhân tâm. Để mọi thông điệp gửi đi đều giúp người nghe có thể tiếp thu và lĩnh hội, bạn cần chắc chắn rằng chúng được xây dựng dựa trên các nguyên tắc sau:

• Tin tốt cần được công bố rộng rãi, tin xấu cần được nói riêng với từng cá nhân có liên quan.

• Thực hiện theo cách mặt đối mặt. Bạn có thể thấy được những phản ứng của nhân viên trước lời nhận xét của mình. Nếu không thể gặp mặt thì nói chuyện qua điện thoại nên được ưu tiên hơn là dùng e-mail hay tin nhắn.

• Thường xuyên dùng đại từ nhân xưng "tôi" khi phê bình: Khi đó, bạn đã đặt mình vào vị trí của nhân viên và sẽ đưa ra những lời lẽ sửa sai nhẹ nhàng, ví dụ "Tôi đã không làm như thế" thay cho "Anh làm thế là sai". Đừng quên để người nghe được tự do giải thích về những gì đã xảy ra và bạn cùng nhân viên chủ động tìm ra giải pháp.

• Thận trọng với các lời lẽ cụ thể: Nếu khen ngợi đã yêu cầu thận trọng trong những lời lẽ cụ thể thì trong lúc phê bình, yêu cầu này càng phải được đề cao. Hãy nhớ rằng bạn luôn có nghĩa vụ tạo động lực và cơ hội cho nhân viên làm việc tốt hơn.

• Khẳng định lại những gì cần đạt được: Hãy chắc chắn rằng cả bạn và nhân viên đều đã thấu hiểu vấn đề và sẵn sàng cùng nhau tiến lên.

Tình huống 41

NGHỆ THUẬT PHẢN HỒI KHIẾU NẠI CỦA NHÂN VIÊN

Làm quản lý, bạn sẽ không thể tránh khỏi việc phải đối diện với những kêu ca, phàn nàn của cấp dưới. Nhưng không phải lúc nào bạn cũng có thể chiều lòng tất cả mọi người. Và đó là cơ hội để bạn thể hiện khả năng quản lý chuyên nghiệp của mình.

Tại một vài thời điểm nào đó trong sự nghiệp quản lý, bạn sẽ phải đối phó với các khiếu nại được gửi trực tiếp đến bạn. Bạn không hề đơn độc trong việc tự hỏi làm thế nào để nói chuyện với cấp dưới. Việc tồi tệ nhất mà bạn có thể làm, tất nhiên, là không làm gì cả. Nếu bạn không cho nhân viên của bạn thấy bạn đang lo lắng cho những điều tốt đẹp hơn đối với họ, họ sẽ không còn coi trọng đường lối lãnh đạo của bạn. Đó là lý do tại sao phải chia sẻ với nhân viên khi họ than phiền. Và điều quan trọng là bạn cần cho họ thấy bạn lắng nghe sự thất vọng của họ, và có thể hiểu tại sao họ cảm thấy như thế.

Phản hồi khiếu nại của nhân viên với phương pháp “Cảm giác, cảm nhận và phát hiện” (Trong tiếng Anh là 3F “Feel, Felt, Found”).

Một cách để thể hiện sự thấu hiểu với cấp dưới là sử dụng phương pháp “Cảm giác, cảm nhận và phát hiện”. Phương pháp này được sử dụng cho nhiều trường hợp khác nhau trong kinh doanh, thậm chí phổ biến như một nghệ thuật bán hàng. Lý do mà nó rất hiệu quả là vì nó cho người khác thấy bạn hiểu những bất bình của họ, bạn có thể phản đối nhưng bạn cũng nhìn thấy

cách để giải quyết điều đó ổn thỏa. Phương pháp này được thể hiện cụ thể như sau: “Tôi rất hiểu cảm giác (feel) của anh về việc này. Nhiều người cũng đã cảm nhận (felt) giống như anh lúc này. (Bây giờ bạn đã làm loãng ý chí kháng cự của anh ta. Bạn đã không tranh cãi, bạn đồng ý với anh ta.) Nhưng anh biết sau khi xem xét kỹ lưỡng, chúng tôi phát hiện ra (found) gì không? Đó là…”.

Điều thất vọng của nhân viên, sự thấu hiểu của người quản lý

Để chứng minh, chúng ta sẽ lấy một ví dụ rất đơn giản. Hãy giả dụ một trong những cấp dưới của bạn, Bill, người đang than phiền một trong những đồng sự của anh ta, John, đang làm việc chậm chạp. Bill không thể hoàn thành một bản báo cáo nếu John chưa hoàn tất. Bạn có thể trả lời: “Bill, tôi biết sự chán nản mà cậu cảm thấy bây giờ là đúng. Tôi cũng từng cảm thấy chán như thế nào khi bị trì hoãn công việc vì những người khác chậm hoàn thành phần việc của họ. Sau những gì trải qua, tôi nhận thấy phản hồi của đồng sự rất hữu ích. Có thể John không nhận thức được cậu đang rất cần những số liệu đó, tại sao cậu không nhắc nhở anh ta chúng quan trọng như thế nào? Nếu vấn đề này vẫn còn tái diễn, hãy cho tôi biết nhé!”

Trong ví dụ này, chúng ta giả định rằng John chưa từng có vấn đề gì trong quá khứ. Những gì chúng ta đề cập ở đây là sự thất vọng của Bill chứ không phải thói quen làm việc của John. Nếu John thực sự là một nhân viên chậm chạp, rõ ràng bạn cần làm việc với John. Bạn cũng không cần phải sử dụng phương pháp 3F. Trên thực tế, tốt hơn nếu bạn không dùng, bạn hãy nói một cách bình thường hơn là cố gắng làm theo phương pháp này một cách cứng nhắc và khó nghe như một cái máy. Nếu nhân viên của bạn nhận ra bạn đọc nó từ một tài liệu, họ sẽ cảm thấy bạn không để ý đến họ, thậm chí lờ họ đi.

Điều gì xảy ra nếu các phương pháp trên không hiệu quả?

Có thể các nhân viên sẽ không đồng tình với giải thích của bạn. Cũng ổn nếu áp dụng phương pháp 3F nhưng nó chỉ là một công cụ, và nó không thể áp dụng trong mọi trường hợp. Áp dụng đúng, nó sẽ cho nhân viên thấy ít nhất bạn cũng quan tâm đến vấn đề của họ nhưng họ có thể cũng nhìn thấy bạn đang khỏa lấp nó. Điều này phụ thuộc vào việc bạn quyết định vấn đề nào bạn cần bận tâm hoặc vấn đề nào cấp dưới của bạn có thể tự giải quyết. Nếu không có gì khác, hãy thông báo với nhân viên giám sát vấn đề và nếu nó tiếp tục ảnh hưởng đến công việc của họ, hãy báo cáo lại bạn trong vòng một tuần. Bạn không muốn bỏ qua các vấn đề của nhân viên, nhưng bạn không muốn họ tiếp tục chạy đến bạn với những vấn đề mà bản thân họ cũng có thể tự giải quyết.

Theo thời gian, các nhân viên sẽ thường xuyên tìm một giải pháp cho vấn đề của họ hặc nhận thức được nó không phải là một việc lớn như họ nghĩ ban đầu. Ngoài ra, chỉ cần nhận thức được (và chắc chắn làm cho nhóm của bạn nhận thức được) trong công việc không có điều gì hoàn hảo. Sẽ không bao giờ là đủ tiền bạc, đủ thời gian… và bạn nên kiềm chế hơn là kêu ca về những gì bạn không thể.

Có cái nhìn khác về khiếu nại

Những khiếu nại của nhân viên là điều không thể tránh khỏi và không phải lúc nào cũng dễ dàng để biết những gì cần nói. Sử dụng phương pháp 3F là một cách để tổ chức suy nghĩ của bạn và nó là cách tuyệt vời để giúp nhóm của bạn thấy họ quan trọng trong mắt bạn. Hãy dùng thử phương pháp này lần tới nếu bạn có nhân viên đang chán nản, kêu ca. Bạn sẽ ngạc nhiên bởi nó có thể khiến nhân viên của bạn nhận ra bạn biết họ cảm thấy như thế nào.

Tình huống 42
KHI BẠN CẦN HỌC CÁCH LẮNG NGHE NHÂN VIÊN

Một số nhà quản lý thường bị ảnh hưởng bởi yếu tố tâm lý của một "kẻ lớn", nên việc lắng nghe những ý kiến tán thành của nhân viên thì dễ nhưng chuyện tiếp nhận ý kiến trái chiều thì vô cùng khó. Điều này làm cho nhân viên ngại nói thẳng, ngại đóng góp trong công việc vì không muốn đối mặt với mối quan hệ không tốt hoặc không muốn đôi co với sếp, dần dần mọi việc sẽ do sếp quyết định và sếp trở thành người độc đoán trong cái nhìn của nhân viên.

Một nhà quản lý thành công sẽ nhận ra rằng một ý kiến đúng hay không đúng không phải do xuất xứ mà là ở nội dung của ý kiến đó. Và lợi ích của việc nhà quản lý biết lắng nghe gắn liền với thành công trong công việc của họ cũng như của doanh nghiệp.

Thực tế cũng khẳng định rằng việc lắng nghe ý kiến của nhân viên không chỉ đem lại lợi ích thiết thực trong công việc mà còn làm tăng uy tín cho nhà quản lý, nếu từ việc lắng nghe sếp đưa ra quyết sách đúng đắn và được nhân viên ủng hộ.

Hành vi "lắng nghe" ở đây không chỉ đơn giản là "nghe" mà còn là "kiềm chế", "ghi nhận", "chọn lọc" những ý kiến xác đáng, những giải pháp tối ưu để giúp doanh nghiệp đạt được hiệu quả công việc cao nhất. Có người còn đánh giá nghệ thuật "biết lắng nghe" của nhà quản lý như một vũ khí mang tính chiến lược. Kiên nhẫn, sử dụng ngôn từ, cử chỉ chân thành thể hiện sự lắng

nghe giúp nhà quản lý được tin cậy và ghi điểm trong mắt nhân viên.

Một vị sếp khôn ngoan là người luôn mong muốn, thậm chí khuyến khích nhân viên có những hồi đáp tích cực trước các ý kiến đưa ra. Bởi dù giỏi đến đâu thì chúng ta cũng có lúc mắc sai lầm, trong tình huống này thì mọi ý kiến đóng góp tích cực từ cấp dưới giúp nhà quản lý tránh căng thẳng để sáng suốt hoàn thành công việc.

Sau đây là một số cách giúp các nhà quản lý thể hiện thái độ "lắng nghe chân thành" của mình với thuộc cấp:

• Thể hiện thái độ luôn sẵn sàng đón nhận bất kỳ hồi đáp nào từ nhân viên.

• Chủ động dành thời gian lắng nghe và trả lời bất cứ thắc mắc nào của nhân viên về công việc.

• Lắng nghe lời góp ý với thái độ chân thành, cởi mở nhất.

• Dù góp ý của nhân viên không như ý muốn thì sếp cũng nên lắng nghe hết câu nói và đưa ra nhận định của mình, đồng thời có lời cảm ơn đến góp ý của họ.

Để trở thành một nhà quản lý thành công hay người lãnh đạo được nhân viên tôn trọng và yêu mến thực sự, các sếp không chỉ "biết lắng nghe" mà quan trọng hơn là phải thực lòng quan tâm đến điều đó.

Một vị sếp khôn ngoan là người luôn mong muốn, thậm chí khuyến khích nhân viên có những hồi đáp tích cực trước các ý kiến đưa ra.

Tình huống 43
ĐỂ ĐƯỢC NHÂN VIÊN CẢM PHỤC

Bạn đừng vội đưa ra những lời lẽ không tốt đẹp dành cho nhân viên. Hãy nhìn nhận khả năng của họ, đồng thời giúp họ nhận ra điểm yếu để hoàn thiện bản thân và giúp ích cho công ty. Nhà lãnh đạo chinh phục nhân viên bằng cái uy của mình. Nhưng điều đó không đồng nghĩa với việc liên tục quát tháo, dọa nạt nhân viên và chăm chăm làm theo quy tắc một cách cứng nhắc.

Là người quản lý, bạn nên thể hiện nhiều tình cảm hơn trong vai trò lãnh đạo của mình để được nhân viên cảm phục. Dưới đây là một số "mẹo" bạn có thể áp dụng:

Công nhận những điểm tích cực của nhân viên

Ai đi làm cũng cố gắng hết sức mình để thực hiện công việc một cách tốt nhất có thể. Tuy nhiên không ai hoàn hảo. Đôi khi họ "lỗi nhịp" công việc với bạn, nhưng đó không hẳn là do họ "không biết nhìn xa trông rộng", "không có tinh thần làm việc" hay "vô tổ chức". Đừng vội đưa ra những lời lẽ không tốt đẹp dành cho nhân viên. Hãy nhìn nhận khả năng của họ, đồng thời giúp họ nhận ra điểm yếu của mình để hoàn thiện bản thân cũng như giúp ích cho công ty.

Là người quản lý, bạn nên thể hiện nhiều tình cảm hơn trong vai trò lãnh đạo của mình để được nhân viên cảm phục.

Tìm hiểu động lực làm việc của nhân viên

Mỗi người đều có mục tiêu riêng trong công việc. Dù đích đến của bạn và nhân viên không giống nhau thì cũng đừng coi thường hay ép buộc họ phải theo bạn một cách ích kỷ. Trái lại, tìm hiểu động lực làm việc của nhân viên sẽ giúp bạn hiểu rõ và lãnh đạo họ một cách thuyết phục hơn.

Vì vậy, đừng chần chừ khi trò chuyện với nhân viên về nền tảng, ước mơ, động lực cũng như khó khăn trong công việc họ phải đối mặt.

Đáp ứng nhu cầu của nhân viên

Hãy tích cực trợ giúp nhân viên khi cần thiết. Đây cũng là một nhiệm vụ quan trọng của người lãnh đạo.

Giúp đỡ, khen ngợi, chia sẻ thông tin và trao thưởng một cách công bằng là những việc làm của sếp khiến nhân viên cảm động. Và hãy đảm bảo rằng bạn thực hiện những điều trên trong một giới hạn nhất định để đạt được hiệu quả tốt nhất.

Đương đầu với thách thức

Khi có khó khăn, một người sếp tốt nên nhìn thẳng vào gương thay vì nhìn ra ngoài cửa sổ. Hãy dũng cảm chấp nhận và đương đầu với thách thức. Hãy chứng tỏ mình là một người sếp mà nhân viên có thể tin tưởng và nương tựa.

Tiếp nhận phản hồi từ nhân viên

Phản hồi từ những nhân viên mẫu mực là một nguồn thông tin đáng tin cậy và chính xác, giúp bạn hoàn thiện bản thân. Đừng lạnh lùng đến nỗi nhân viên không dám mở lời đánh giá về bạn. Hãy cởi mở khi tiếp thu nhận xét của họ. Nếu lắng nghe thường xuyên, bạn có thể điều chỉnh kịp thời và tránh gây hậu quả lớn.

Khéo léo hơn trong giao tiếp

Giao tiếp hiệu quả chính là chìa khóa “mở cửa trái tim” của nhân viên. Nếu phong cách giao tiếp hiện tại không khiến nhân viên thoải mái, bạn có thể thay đổi một chút. Hãy nói nhiều hơn thay vì chỉ gật hay lắc đầu, hoặc nói chuyện một cách hài hước hơn thay cho những câu đơn điệu.

Ngoài ra, một vị sếp không nên phàn nàn quá nhiều, điều đó sẽ làm mất hình ảnh của bạn. Đừng suốt ngày lặp đi lặp lại một cách cộc cằn những câu đại loại như: “Bộ phận IT đang phớt lờ nhu cầu của chúng ta”. Thay vào đó, hãy chủ động tìm cách giải quyết tình huống. Chắc chắn nhân viên sẽ khâm phục và kính trọng bạn nhiều hơn.

Tình huống 44
NGHỆ THUẬT PHÊ BÌNH NHÂN VIÊN

Bất cứ nhà lãnh đạo nào cũng có lúc phải phê bình, góp ý với nhân viên. Vấn đề là phê bình thế nào cho tế nhị, để nhân viên nhận ra cái sai của mình mà không cảm thấy tự ái hoặc e sợ trước sự nghiêm khắc thái quá của sếp.

Nhân viên nào cũng thế, cứ được sếp khen ngợi động viên là rất vui vẻ, hăng say làm việc. Nhưng cũng không phải vì thế mà họ không chịu nhận lời chê. Vấn đề là cách chê của sếp có khéo léo hay không mà thôi.

Cần cân nhắc xem có nên trực tiếp đưa ra lời phê bình với nhân viên nào đó không?

Ví dụ trong trường hợp nhân viên ăn mặc không phù hợp đến nơi làm việc, bạn chỉ cần gửi e-mail nhắc nhở chung tất cả mọi nhân viên phải tôn trọng quy định của công ty trong cách ăn mặc.

Bạn có thể viết: “Mùa hè đang tới gần và mọi người thường có xu hướng thích mặc đồ mát mẻ. Tuy nhiên, tôi muốn nhắc nhở mọi nhân viên cần tuân thủ nguyên tắc ăn mặc lịch sự tại nơi làm việc”.

Hoặc trong trường hợp nhân viên sử dụng nước hoa có mùi rất khó chịu, bạn có thể viết e-mail gửi chung cho toàn thể nhân viên có nội dung như sau: “Một số nhân viên trong công ty bị dị ứng với mùi hương. Đề nghị mọi người không sử dụng các loại mỹ phẩm, nước hoa nặng mùi và nên giữ gìn vệ sinh chung tại nơi làm việc”.

Việc nhắc nhở một cách gián tiếp như thế này khiến nhân viên cảm thấy được tôn trọng và dễ tiếp thu, lại không cảm thấy xấu hổ vì bị "chỉ tận tay, day tận trán".

Có lúc cần phê bình trực tiếp, đó là khi nhân viên mắc lỗi trong công việc

Ví dụ, khi một nhân viên đi họp mà chưa chuẩn bị đầy đủ dữ liệu cần thiết, bạn có thể bắt đầu việc nhắc nhở bằng một câu khuyến khích: "Tôi thực sự hoan nghênh những đóng góp có ích của anh trong các cuộc họp gần đây".

Sau đó đưa ra lời phê bình: "Cuộc họp này, tôi thấy anh đã chưa chuẩn bị số liệu tốt như thường lệ". Và cuối cùng kết thúc với mệnh lệnh: "Trong những cuộc họp sắp tới, tôi muốn anh không lặp lại sai lầm này nữa".

Bạn có thể đưa ra những giải pháp: "Hiện giờ anh có cảm thấy công việc quá tải không? Nếu thấy thiếu thời gian chuẩn bị tài liệu, anh có thể đề nghị hỗ trợ".

Một nhà quản lý tốt phải là người luôn có thái độ đúng mực và biết cách động viên cấp dưới bằng những lời khen ngợi, hoan nghênh trung thực và lịch sự, chứ không phải chỉ trích hay phàn nàn.

Một nhà quản lý tốt luôn thể hiện mối quan tâm thực sự đến nhân viên bằng việc tạo cho họ cảm giác chính họ mới là người quan trọng.

Trong trường hợp lỗi của nhân viên có tính nhạy cảm cao, hãy cố gắng tránh nói trực tiếp trước đám đông để không làm mất mặt họ. Ngoài ra, việc kết thúc sự nhắc nhở, phê bình của bạn bằng những đề nghị cụ thể sẽ mang lại cho người nghe những cảm nghĩ, hành động hoặc thái độ tích cực.

Một nhà quản lý tốt luôn thể hiện mối quan tâm thực sự đến nhân viên bằng việc tạo cho họ cảm giác chính họ mới là người quan trọng.

Tuy nhiên, trong một số trường hợp bạn không thể tránh khỏi việc làm tổn thương người bị phê bình. Nhưng một khi họ có thời gian để nhìn nhận và sửa chữa lỗi lầm, họ sẽ hoan nghênh, tôn trọng những ý kiến góp ý chân thành của bạn.

Tình huống 45

NHẬN DIỆN 10 TÍP NHÂN VIÊN VÀ CÁCH TẠO ĐỘNG LỰC CHO HỌ

Nếu hiểu về tính cách và trí tuệ khác biệt của nhân viên, bạn sẽ giúp họ luôn giữ được hứng thú trong công việc. Bạn sẽ thấy những kết quả tuyệt vời.

Không còn nghi ngờ gì về sự quan trọng của động lực bên trong nữa. Tuy nhiên, không phải tất cả động lực (sự nâng đỡ, tiền thưởng, hoa hồng, phần thưởng, danh hiệu, thời gian linh hoạt và những thứ khác) đều mang lại hiệu quả như nhau. Một nhà quản trị giỏi sẽ biết cách tạo động lực cho nhân viên bằng tất cả những thứ trên cộng lại.

Điều đó có nghĩa là không phải chỉ có một cách duy nhất để tạo động lực cho nhân viên của bạn. Cách khiến người này bừng bừng hứng khởi có khi lại khiến người khác dửng dưng. Khi bạn hiểu suy nghĩ và sở thích của một nhân viên, bạn sẽ có thể tối đa hóa sự nhiệt tình của họ. Điều này sẽ giúp bạn tạo sự gắn kết và cùng tiến về một hướng trong đội ngũ nhân sự, và bạn sẽ thấy những gì thu lại được thật khó tin.

Khi bạn hiểu suy nghĩ và sở thích của một nhân viên, bạn sẽ có thể tối đa hóa sự nhiệt tình của họ.

Nhóm nhân viên ưa phân tích

Nhóm này luôn muốn biết dự án có giá trị ra sao và công việc của họ sẽ tạo ra sự khác biệt như thế nào cho thành công của dự án đó. Họ cần một nhà lãnh đạo vượt trội trong một lĩnh vực cụ thể và họ tin rằng chuyên môn của vị lãnh đạo đó sẽ đem lại lợi ích cho tập thể. Họ thích một sự tưởng thưởng tương xứng với đóng góp của họ. Nếu họ đã làm xong một khối lượng công việc lớn của riêng họ thì đừng mong đợi họ vui khi bạn thưởng cho cả nhóm.

Nhóm nhân viên "thích xây dựng" bẩm sinh

Nhóm này sẽ muốn biết công việc của họ có thể hỗ trợ cho sự phát triển của công ty ra sao. Họ thích một người lãnh đạo có tài tổ chức, có năng lực và giỏi trong cả tiểu tiết. Họ thích được nhận bằng khen, giấy khen, thư khen một cách kịp thời và cụ thể cho từng nhiệm vụ. Rất thích hợp để chia sẻ với họ một e-mail khích lệ.

Nhóm nhân viên trọng các mối quan hệ

Nhóm này muốn cảm thấy bản thân mình có giá trị, và những gì họ đang làm có ảnh hưởng tới một dự án cụ thể. Họ sẵn sàng xả thân vì một người lãnh đạo tin vào năng lực của họ. Họ thích được thưởng riêng với hành động thật chân thành, xuất phát từ trái tim người trao. Nếu bạn có sở trường về viết lách, hãy gửi cho nhân viên nhóm này một lá thư viết tay, đảm bảo họ sẽ cảm thấy hào hứng vô cùng khi nhận thư.

Nhóm nhân viên giàu sáng kiến

Nhóm này sẽ thích một động cơ cụ thể. Đối với họ, bức tranh lớn có giá trị hơn là cá nhân chịu trách nhiệm chính. Họ thích được thưởng theo cách độc đáo và sáng tạo, và họ luôn cảm thấy sự coi trọng của bạn rất có ý nghĩa với họ.

Nhóm nhân viên trầm lặng

Nhóm này không thích sự khoa trương nhưng họ rất cảm kích trước sự động viên riêng, giữa sếp với họ.

Nhóm nhân viên thích bộc lộ

Nhóm này thường cảm thấy có động lực hơn khi các nhiệm vụ được thảo luận cởi mở và công khai. Họ thích được tập thể ghi nhận một cách long trọng và kiểu cách.

Nhóm nhân viên thích hòa bình

Nhóm này hy vọng mọi người cùng tiến về một hướng. Họ sẽ không bao giờ đòi hỏi một phần thưởng hay sự ghi nhận nào, nên bạn trao thưởng cho họ theo cách nào là tùy bạn.

Nhóm nhân viên khó có thể bị chỉ đạo

Nhân viên thuộc nhóm này có suy nghĩ độc lập. Nếu họ đồng ý với bạn, động lực của họ sẽ lên rất cao. Họ sẽ cho bạn biết họ thích một khoản thưởng công khai theo kiểu gì và việc trao thưởng phải được thực hiện ngay lập tức.

Nhóm nhân viên có tinh thần đội nhóm

Nhóm này luôn yêu cầu phải có sự tin tưởng vào người lãnh đạo và vào dự án, nếu không họ dễ mất động lực. Họ muốn biết trước họ có thể nhận được phần thưởng gì. Hãy chắc chắn là bạn luôn nhớ rõ những điều mình đã hứa hẹn với họ.

Nhóm nhân viên hết sức linh hoạt

Nhóm này sẽ sát cánh với tập thể chừng nào dự án không mâu thuẫn với niềm tin và đạo đức của họ. Họ cũng vui vẻ với bất kỳ sự ghi nhận nào.

Hãy theo dõi mối liên kết yếu nhất giữa các nhân viên của bạn. Nếu bạn có một nhân viên làm ăn lờ vờ, thường làm ít hơn tất cả

mọi người nhưng lại sống tốt với cách làm việc đó thì điều này sẽ khiến cho tất cả những nhân viên còn lại mất hứng.

Tình huống 46

KHI PHẢI ĐIỀU HÀNH RẤT NHIỀU NHÂN VIÊN VỚI PHONG CÁCH ỨNG XỬ KHÁC NHAU

Khi là một nhà quản lý, bạn gần như phải điều hành rất nhiều nhân viên với các phong cách ứng xử khác nhau. Thỉnh thoảng, bạn cảm thấy cách ứng xử của một số nhân viên như là một thách thức.

Khi quản lý họ, bạn phải đối diện với các cách ứng xử của họ. Nếu bạn bỏ qua, điều đó cũng có nghĩa là bạn nói "OK" với cách cư xử đó. Hơn nữa, những nhân viên khác trong phòng sẽ mất lòng tin ở bạn. Họ sẽ cảm thấy bạn không có khả năng quản lý hoặc là bạn thờ ơ với việc đó.

Cách tốt nhất để đối phó là nói với các nhân viên đó về các ứng xử mà họ cần thay đổi và lý do tại sao phải làm vậy. Luôn chắc chắn rằng, bạn sẽ có phản hồi mang tính tích cực khi họ cho thấy dấu hiệu cải thiện.

Sẽ dễ dàng hơn cho bạn nếu như họ lắng nghe. Buộc ai đó phải tuân theo quy trình kỷ luật có thể là một cơn ác mộng cho bất kỳ nhà quản lý nào.

Buộc ai đó phải tuân theo kỷ luật có thể là một cơn ác mộng cho bất kỳ nhà quản lý nào.

Dưới đây là một vài dạng nhân viên khiến cho các nhà quản lý "đau đầu" nhất.

Người thích công kích

Đây là kiểu người luôn bất đồng với những gì bạn nói hoặc với ý kiến mà các thành viên trong nhóm đề xuất. Người thích công kích luôn cố gắng ngầm hủy hoại bạn, ngăn cản các nỗ lực của nhóm và bộ phận trong việc đạt được mục tiêu chung.

Người khôi hài

Kiểu nhân viên này nghĩ rằng, công việc chính của anh ta/cô ta là đem lại niềm vui cho người khác. Vui vẻ tại nơi làm việc cũng tốt, nhưng khi vượt quá giới hạn thì nó khiến mọi người không thể tập trung làm việc.

Kẻ đào tẩu

Về mặt tinh thần hay thực tế thì nhân viên này cũng đã "rời" khỏi nhóm. Kẻ đào tẩu thường ngầm rút khỏi tổ chức và ngừng đóng góp cho tổ chức.

Người tìm kiếm hào quang trên sân khấu

Kiểu nhân viên này thích người khác đánh giá cao công việc của mình và thường khoe khoang, khoác lác về tầm quan trọng của những thành công mà anh ta/cô ta mang lại cho tổ chức.

Người chân trong chân ngoài

Nhân viên này coi công việc hiện nay chỉ là thứ yếu so với các mối quan tâm khác. Do đó mà họ thường chậm trễ tiến độ. Bạn cần xét lại xem công việc hiện tại có nhàm chán đối với họ hay không? Hoặc các chế độ phúc lợi tổ chức dành cho họ đã thỏa đáng hay chưa? Khi xác định rõ nguyên do không phải từ phía

tổ chức thì bạn nên có cuộc trao đổi thẳng thắn với thái độ tích cực giúp họ chú tâm hơn đối với công việc.

Người làm khoán

Nhân viên này chả làm gì ngoại trừ những mục có trong bản mô tả công việc. Nếu bạn yêu cầu nhân viên này nói về điều gì tại bộ phận quản lý nhân sự trên đường đi ăn trưa, anh ta/cô ta sẽ từ chối ngay.

Trái tim màu hồng

Những nhân viên này cảm thấy rằng họ hy sinh cuộc sống của mình cho tổ chức và không nhận được gì, và họ muốn mọi người biết điều này. Trái tim hồng thường không có thú vui nào khác ngoài công việc.

Người hay phàn nàn

Kiểu người này thích rên rỉ và oán trách về mọi chuyện. Đó có thể là về khối lượng công việc, các nhân viên khác, về sếp, khách hàng, cách điều hành công việc, các ngày trong tuần, giờ giấc trong ngày... Những người hay phàn nàn vô cùng nguy hiểm, vì "sự bức xúc" của họ có thể dễ dàng lan sang những người khác.

Đó là một số kiểu nhân viên gây thách thức đối với các nhà quản lý. Là một nhà quản lý, bạn cần phải tìm hiểu về tất cả các kiểu cách cư xử khó chịu như vậy và dũng cảm, khéo léo đối mặt với chúng càng sớm càng tốt.

Tình huống 47

KHI CẦN ĐỂ NHÂN VIÊN CỦA BẠN LÊN TIẾNG

Nhiều chủ doanh nghiệp tin rằng họ sẵn sàng tiếp thu ý tưởng và những lời phàn nàn từ phía nhân viên. Lại có những vị lãnh đạo đề ra "chính sách mở cửa" cho phép và khuyến khích nhân viên gặp gỡ, nói chuyện, chia sẻ khúc mắc hoặc tìm kiếm thông tin. Liệu những điều đó có thực sự phát huy tác dụng? Và bạn có thể làm gì để đảm bảo cho thông tin nội bộ được xuyên suốt và hiệu quả?

Trước tiên, hãy tự hỏi rằng liệu nhân viên của bạn có cảm thấy thoải mái khi nói chuyện với bạn không? Cách tốt nhất để xác minh điều này là nhìn vào số người dừng lại ở cửa văn phòng của bạn. Họ là những nhân viên thuộc đủ mọi cấp bậc trong công ty? Họ có đến văn phòng của bạn thường xuyên không? Có phải chỉ những nhân viên trụ cột hoặc các giám đốc mới "dám" xuất đầu lộ diện để nói chuyện với bạn không? Nếu đúng như vậy thì quả thực có điều gì đó không ổn – bằng cách này hay cách khác, bạn đã gửi đi một thông điệp rằng bạn chỉ muốn tiếp đón một số người nhất định.

Bạn thấy đấy, dù vô tình hay cố ý thì nhà lãnh đạo vẫn bị hạn chế trong việc giao tiếp cởi mở với nhân viên. Vậy bạn nên làm gì để có thể giao tiếp nhiều hơn với nhân viên, và quan trọng hơn cả là bạn làm cho nhân viên tin rằng cả thông điệp tích cực lẫn tiêu cực đều được phép trao đổi?

Bạn hãy mời ngẫu nhiên một nhóm nhân viên thuộc các phòng ban khác nhau và ở những cấp bậc khác nhau đến văn phòng

của bạn, phòng họp hay một không gian rộng rãi nào đó. Bạn hoặc có thể tự đề ra những nội dung chính cho những buổi họp này và đề nghị những người được mời đóng góp thông tin. Bạn cũng có thể tổ chức các buổi họp mở để nhân viên thảo luận về những chủ đề mà họ lựa chọn và đặt câu hỏi cho bạn. Hoặc bạn hãy hướng chủ đề chính của các buổi họp vào những vấn đề quen thuộc như tinh thần làm việc, lương bổng, năng suất, lợi ích, cơ hội nghề nghiệp và những điều tương tự như vậy.

Bạn hãy hướng chủ đề chính của các buổi họp vào những vấn đề quen thuộc như tinh thần làm việc, lương bổng, năng suất, lợi ích, cơ hội nghề nghiệp và những điều tương tự như vậy.

Một ý tưởng khác là tổ chức những buổi gặp mặt lớn hơn vào mỗi tháng hay mỗi quý và bạn hãy mời toàn bộ nhân viên trong công ty tham gia. Các câu hỏi có thể được nêu trực tiếp hoặc viết ra giấy và gửi trước (dạng câu hỏi này có thể được ưu tiên khi nhân viên muốn giấu tên). Tuy hình thức mở rộng này không mang lại cho bạn cơ hội tiếp xúc với nhân viên trong một không khí thân tình nhưng ít nhất nó có thể khiến cho nhân viên tiếp nhận bạn trong hình ảnh mà bạn muốn họ chấp nhận.

Chỉ cần bỏ chút thời gian để thường xuyên gặp gỡ nhân viên, lắng nghe những thắc mắc và đánh giá của họ, sau đó đáp lại với một sự trân trọng, bạn sẽ xây dựng được một không khí thân thiện, không khí mang thông điệp: “Tôi thích thú với những gì các bạn nói” và “Bạn có thể tin rằng tôi là một nhà quản lý luôn biết lắng nghe những mối bận tâm của các bạn và sẽ giải quyết chúng đến nơi đến chốn”.

Tình huống 48
KHI BẠN MUỐN LÊN KẾ HOẠCH THAY ĐỔI TỔ CHỨC

Khi doanh nghiệp đang trong tình trạng xuống dốc hoặc muốn đẩy nhanh tốc độ tăng trưởng thì cải tổ cơ cấu hiện hành là điều không thể tránh khỏi. Bên cạnh đó, việc cải tổ còn có tác dụng giúp cho bộ máy điều hành và các nhân viên hoạt động khoa học, hiệu quả hơn.

Tuy nhiên, không phải nhà quản trị cấp cao nào cũng sẵn có sáng kiến để tiến hành thành công một cuộc cải cách triệt để. Bên cạnh đó, họ còn phải đối mặt với rất nhiều khó khăn, chẳng hạn như việc dung hòa các quan điểm cá nhân, không có hoặc thiếu hụt nhân tài để đạt được mục đích đã đề ra...

Mọi tổ chức đều không khác nhau là mấy!

Thông thường, mỗi khi nhà quản trị cấp cao muốn lên kế hoạch thay đổi tổ chức, họ nên học hỏi kinh nghiệm ở những công ty có đặc điểm, tình trạng giống với công ty của mình. Có thể bạn nghĩ rằng "họ khác mình", bởi vậy không thể mang mô hình của họ để áp dụng cho tổ chức của mình. Chính suy nghĩ đó khiến bạn thêm chần chừ và trì hoãn, tự làm mất đi cơ hội biết thêm kinh nghiệm hữu ích. Hãy dẹp bỏ quan điểm đó để tìm kiếm và học hỏi nhiều hơn nữa!

Đừng ép buộc nhân viên phục tùng kế hoạch cải tổ của bạn

Bạn nên nhớ rằng, một khi bị ép buộc phải phục tùng hoặc chấp hành những thay đổi lớn, chẳng hạn như thói quen, phong cách

làm việc... một bộ phận nhân viên sẽ tìm cách chống đối hoặc phá hoại những nỗ lực do lãnh đạo đề ra. Điều đó vẫn có thể xảy ra kể cả khi kế hoạch cải tổ được bạn nêu rõ là không bắt buộc với tất cả các nhân viên. Điều mà nhà quản trị cấp cao không thể quản lý được, đó là ý nghĩ của nhân viên. Vì vậy, bạn hãy tránh ép buộc những phần tử này mà phải tìm cách thu phục họ.

Tìm cách thu phục những người chống đối

Một số tổ chức khởi động kế hoạch cải tổ ầm ĩ, phô trương và đồng thời tìm cách loại trừ những người không ủng hộ. Tuy nhiên, chính việc làm đó lại càng tạo ra tâm lý không tốt ở những phần tử thiếu tích cực, cụ thể là họ sẽ càng thêm hiếu chiến và dễ bị kích động theo chiều hướng không tốt. Bởi vậy, bạn đừng nên để cho những nhân viên chống đối cảm thấy mình là người ngoài cuộc. Hãy lờ đi thái độ cũng như những phản ứng không đẹp của họ. Cứ tiếp tục thực hiện kế hoạch của mình và sẵn sàng mở ra một "cánh cửa sau" kín đáo, để những phần tử chống đối khi đổi ý sẽ từ từ đi vào quỹ đạo của bạn.

Tìm kiếm những "hiệp sĩ"

Bạn cần đến những "hiệp sĩ" thực thụ, với đủ tài năng, đức độ và sự dũng cảm để đương đầu với mọi khó khăn, luôn đi tiên phong nhằm làm gương cho những người khác noi theo. Họ sẽ giúp bạn thành công trong kế hoạch cải tổ của mình. Bạn không cần thiết phải đặt mục tiêu hay kỳ vọng quá nhiều vào những nhân viên ưu tú nhất của mình. "Hiệp sĩ" không nhất thiết phải là những người đã khoác lên mình bộ áo giáp sáng chói. Hãy để mọi người tự nguyện giơ cao cánh tay để nhận nhiệm vụ. Những người có tinh thần tự nguyện sẽ là những người dám làm đến cùng công việc mà họ muốn.

Nắm lấy những cơ hội thành công

Một khi bạn đã có trong tay những chàng "hiệp sĩ" sẵn sàng giúp bạn thực hiện đến cùng mục tiêu cải tổ, hãy tạo mọi điều kiện

tốt nhất để hỗ trợ cho họ vì sự thành công của cả tổ chức. Đừng tiếc chi thưởng hậu hĩnh hay bất kỳ một chế độ đãi ngộ nào dành cho những người mang lại thành công bước đầu. Nếu nhà quản trị biết cách tung ra những gì mạnh nhất trong thời điểm ban đầu, chắc chắn họ sẽ nhận lại nhiều hơn trong tương lai lâu dài. Bạn nên nhớ, những thành công ban đầu bao giờ cũng có tác động rất tích cực như tạo dựng được lòng tin, tâm lý hứng khởi đối với mọi người trong tổ chức, đặc biệt là trong việc thu phục những phần tử chống đối.

Tình huống 49

SẾP CẦN LÀM GÌ ĐỂ CHỨNG MINH VỚI NHÂN VIÊN MÌNH RẤT TẬN TÂM?

Thông qua sự lãnh đạo tận tụy, các nhà điều hành có thể xây dựng được sự gắn kết vững chắc trong công ty. Đây là một triết lý đã được kiểm chứng trong thực tiễn. Nhiều nhà quản lý lựa chọn phương thức lãnh đạo dựa trên sự tận tụy của chính bản thân mình, sau đó mới tìm cách dẫn dắt để khơi dậy sự tận tâm của các nhân viên khác. Họ khuyến khích sự hợp tác, lòng tin, tính lo xa, khả năng lắng nghe và nhấn mạnh khía cạnh đạo đức của quyền lực.

Thông qua sự lãnh đạo tận tụy, các nhà điều hành có thể xây dựng được sự gắn kết vững chắc trong công ty.

Để tạo ra một lực lượng lao động tận tụy, tận tâm với công việc, bạn phải đưa vào thực tiễn bảy nguyên tắc mang tính chất chỉ dẫn sau đây để kích thích tính nhạy cảm, phẩm chất trung thực và chính trực, cũng như ý thức tập thể ở công ty mình.

Hãy trở thành một người biết cách lắng nghe với thái độ tích cực

Bằng cách lắng nghe với mục đích và thái độ tích cực, nhân viên trong công ty bạn sẽ cảm thấy họ được thấu hiểu và có giá trị. Đồng thời, với cách này bạn cũng giúp họ không bị rơi vào trạng thái stress do áp lực công việc. Và như vậy, bạn cũng chứng minh được mình là người biết cảm thông và có lòng trắc ẩn,

thấu hiểu những ngôn ngữ không lời, những lý tưởng và suy nghĩ của từng nhân viên.

Hãy là một người biết đồng cảm và chia sẻ

Nhân viên của bạn có tin rằng bạn sẽ hiểu những gì đang diễn ra và tác động của chúng đến cuộc sống của họ như thế nào không? Những nhà lãnh đạo tận tụy là những người có thể "đi guốc trong bụng người khác" và nhận ra những giá trị tiềm ẩn ở từng nhân viên. Họ hiểu và đồng cảm với từng hoàn cảnh, vấn đề khó khăn mà nhân viên dưới quyền gặp phải. Những nhà lãnh đạo biết cảm thông và chia sẻ sẽ gây dựng được niềm tin bằng cách hiểu bất cứ tình huống nào mà nhân viên phải đối mặt.

Chia sẻ là một kỹ năng thường xuất hiện một cách tự nhiên ở một số người nhưng nó đặc biệt phù hợp với những ai mơ ước trở thành một nhà lãnh đạo tận tụy.

Thiết lập niềm tin

Thiết lập niềm tin là vấn đề quan trọng đối với một nhà lãnh đạo tận tụy. Những nhà lãnh đạo chân thật, trung thực và vô tư, không thiên vị trong mọi hành động sẽ gây dựng được niềm tin từ phía nhân viên trong công ty. Nếu như bạn rơi vào một vụ bê bối nơi công cộng thì hình ảnh một con người trung thực và chính trực của bạn sẽ bị hủy hoại dẫn đến việc các nhân viên, theo bản năng, sẽ giảm lòng tin đối với bạn. Vì vậy, sự trung thực và lương thiện là một đặc tính rất quan trọng của các nhà lãnh đạo.

Đối với một nhà lãnh đạo tận tụy, tính trung thực trở thành yếu tố sống còn, nó nuôi dưỡng niềm tin, sự cởi mở và tính chân thật của các nhân viên với họ. Khi đó nhân viên sẽ trở nên có ý thức hơn với những cam kết và mục tiêu đối với tổ chức mà họ đang phục vụ.

Đối với một nhà lãnh đạo tận tụy, tính trung thực trở thành yếu tố sống còn, nó nuôi dưỡng niềm tin, sự cởi mở và tính chân thật của các nhân viên với họ.

Có khả năng thấu hiểu bản thân và mọi người

Mỗi người đều có trong tâm trí một hình ảnh về con người mình: trông như thế nào, dáng vẻ ra sao, lý tưởng sống là gì và làm việc như thế nào. Vấn đề ở chỗ mức độ chân thực của hình ảnh đó ra sao. Có thể bạn nghĩ bạn là một người làm việc sáng tạo và hơi khác người, trong khi người khác lại cho rằng bạn là một kẻ cẩu thả, không có đầu óc tổ chức, quản lý. Đâu là nhận xét đúng? Đâu là sự thực? Để nhận ra được điểm mạnh và điểm yếu, trước hết bạn phải nhận ra được vai trò của mình và cách mà bạn làm việc.

Từ kinh nghiệm nhận biết chính bản thân mình, nhà lãnh đạo tận tụy có thể dẫn dắt nhân viên tốt hơn bằng cách giúp họ phát triển và tìm kiếm khả năng nhận biết con người họ.

Có được khả năng nhìn thấu vào bên trong các sự việc một cách chính xác sẽ khiến cho một nhà lãnh đạo tận tụy trở nên mạnh mẽ hơn. Khả năng nhận biết đối với chính bản thân mình có thể khiến cho một nhà lãnh đạo tận tụy có những phản ứng nhạy cảm hơn đối với người khác. Từ kinh nghiệm nhận biết chính bản thân mình, nhà lãnh đạo tận tụy có thể dẫn dắt nhân viên tốt hơn bằng cách giúp họ phát triển và tìm kiếm khả năng nhận biết con người họ. Sự tự nhận biết bản thân cũng góp phần tạo ra cảm giác về tính chân thực trong mối quan hệ qua lại giữa lãnh đạo – nhân viên, đồng thời giúp nhân viên cảm nhận được rằng sự chân thành cũng như sự quan tâm của lãnh đạo xuất phát từ trái tim.

Có tính cách chân thật

Để trở thành một người chân thật không dễ dàng chút nào, nhất là khi bạn phải làm việc trong một môi trường cạnh tranh và có vô số chướng ngại vật cản trở vai trò lãnh đạo của bạn. Trong môi trường cạnh tranh, bạn rất dễ vì những mục đích, mưu cầu cá nhân mà xuyên tạc những lời nói của người khác. Hoặc bạn cảm thấy rất gượng gạo hay ngại phải nói ra những ý nghĩ thực sự đang diễn ra trong đầu mình. Tất cả những lý do này là nguyên nhân khiến bạn khó trở thành một người chân thật.

Vì vậy, để xây dựng nền tảng cho một sự lãnh đạo tốt đẹp, nhà lãnh đạo tận tụy phải thể hiện sức mạnh bằng cách chia sẻ và truyền tải một cách chân thành những suy nghĩ và tâm huyết của mình đối với công việc. Qua đó, họ tạo ra tính chân thực trong mối quan hệ qua lại với các nhân viên, nuôi dưỡng sự lớn mạnh của lòng trung thành ở nhân viên đối với công ty.

Có khả năng thuyết phục

Những nhà lãnh đạo tận tâm với công việc thường có xu hướng dựa vào tính thuyết phục hơn là khẳng định vị trí quyền lực trong việc đưa ra những quyết định. Họ tìm mọi cách để thuyết phục người khác hơn là ép buộc người khác phục tùng những mệnh lệnh của mình. Nguyên tắc hay thói quen này là một trong những đặc tính riêng biệt rõ ràng nhất giữa mô hình lãnh đạo độc tài truyền thống và mô hình lãnh đạo dựa trên sự tận tâm phục vụ công việc.

Những nhà lãnh đạo theo phương châm mới này cho thấy sự hiệu quả trong việc xây dựng sự nhất trí trong các nhóm làm việc và tạo ra sự tin tưởng lớn hơn đối với các nhân viên trong công ty.

Có khuynh hướng chia sẻ các suy nghĩ và quan điểm

Các nhà lãnh đạo thuộc nhóm này thường thẳng thắn đưa ra các ý kiến của mình trong công việc và khuyến khích nhân viên có khuynh hướng giống họ. Người lãnh đạo tin tưởng rằng các nhân viên đều có những giá trị lớn hơn những đóng góp hữu hình mà bản thân mình nhìn thấy hằng ngày, nếu như biết khuyến khích họ thẳng thắn chia sẻ quan điểm và cách giải quyết các vấn đề trong công việc.

Chính vì vậy mà một nhà lãnh đạo được coi là tận tụy khi họ biết cách ủy thác trách nhiệm cho những nhân viên dưới quyền và coi trọng yếu tố tinh thần của mỗi cá nhân trong tổ chức. Họ luôn tìm cách xây dựng khuynh hướng chia sẻ công việc giữa các nhân viên trong công ty. Khi mục tiêu được chia sẻ, công ty sẽ có bầu không khí tôn trọng, ủng hộ lẫn nhau cũng như có được sự nhất quán chung trong toàn thể bộ máy.

Tình huống 50

CÁCH XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU CHO NHÂN VIÊN

Một trong những điều cơ bản mà một nhà quản trị kinh cần phải ghi nhớ là: Luôn đề rõ mục tiêu cho nhân viên của mình. Các nhà quản trị giàu kinh nghiệm đều khẳng định rằng, nhân viên sẽ làm việc tốt hơn khi họ biết rõ họ đang làm gì và sẽ phải làm gì. Do vậy, các mục tiêu cần phải được trình bày rõ ràng và bằng văn bản.

Các nhà quản trị giàu kinh nghiệm đều khẳng định rằng, nhân viên sẽ làm việc tốt hơn khi họ biết rõ họ đang làm gì và sẽ phải làm gì.

Mục tiêu có thể được đưa ra một cách rất đơn giản và cụ thể. Ví dụ, đối với một công nhân may, mục tiêu có thể rõ ràng là: Ngày hôm nay may xong 100 chiếc quần. Đối với những nhiệm vụ phức tạp, người quản lý nên xác định thứ tự công việc được ưu tiên hơn là định ra mục tiêu cụ thể. Ví dụ, đối với nhân viên bán hàng, công việc mà anh ta cần ưu tiên hàng đầu là phải bán được hàng cho một khách hàng đặc biệt quan trọng. Đối với nhân viên kế toán, mục tiêu có thể là giảm thời gian lập hóa đơn hoặc thu được những khoản nợ quá hạn.

Một nhà quản lý giỏi sẽ luôn bàn bạc cởi mở với nhân viên về các mục tiêu. Đồng thời, nhà quản lý đó cũng cần huy động được nỗ lực của tập thể để cùng thực hiện những mục tiêu này. Thực tế đã chứng minh rằng, khi được cùng tham gia hoạch định mục tiêu và sắp xếp tiến độ thực hiện những mục tiêu đó, các nhân

viên sẽ cảm thấy phải chia sẻ trách nhiệm và do đó, họ sẽ tự giác hơn trong công việc của mình. Ở một số công ty, công việc này còn được thực hiện rất sáng tạo. Ví dụ, trong năm tài chính 2002, công ty ô tô A sẽ đưa ra một thương hiệu ô tô mới. Mục tiêu là cần xây dựng thương hiệu này. Phòng đối ngoại là bộ phận đầu tiên được giao lập kế hoạch và xác định mục tiêu kinh doanh. Các nhân viên trong phòng sẽ cùng tham gia ý kiến và tự xác định mục tiêu cho mình. Kết quả của việc thảo luận này sẽ được đưa tới từng bộ phận như marketing, bán hàng, tài chính trong công ty. Tại mỗi bộ phận, các nhân viên sẽ làm theo cách này, nghĩa là cùng bàn bạc, xác định mục tiêu công việc. Sau đó, ban lãnh đạo công ty sẽ xem xét toàn bộ mục tiêu cũng như tiến độ của từng bộ phận. Cuộc họp cuối cùng sẽ gồm ban lãnh đạo công ty và lãnh đạo các bộ phận. Văn bản về mục tiêu của các nhân viên trong công ty sẽ được gửi cho từng nhân viên. Do vậy, mỗi nhân viên sẽ nhìn rõ hơn trách nhiệm của mình và đặt công việc này trong tổng thể hoạt động của công ty. Không phải ngẫu nhiên mà kinh doanh thường được gắn với sự thay đổi và đòi hỏi tính năng động, mềm dẻo. Chính vì vậy, trong quá trình theo dõi việc thực hiện công việc, nhà quản lý phải luôn sẵn sàng để thay đổi mục tiêu khi có lý do hoặc điều kiện.

Tình huống 51

NHÂN VIÊN CỦA BẠN ĐỨNG LẠI QUÁ LÂU TRÊN CON ĐƯỜNG SỰ NGHIỆP

Giả sử có một vị quản lý nọ phụ trách kinh doanh ở công ty của bạn đã 10 năm. Anh luôn hoàn thành xuất sắc công việc và trên cương vị người quản lý, anh rất có trách nhiệm. Anh tổ chức tất cả các buổi họp nhân viên cần thiết và viết các bản đánh giá chi tiết hiệu quả làm việc hằng năm của cấp dưới, luôn trung thành và tận tâm với công ty. Tuy nhiên, bạn tự hỏi tại sao sự nghiệp của người đó vẫn không vượt qua nổi bậc quản lý cấp trung mà anh ta đã nắm giữ trong cả thập kỷ.

Nếu liệt kê những ưu điểm và hạn chế của anh ta, chắc chắn anh ta có nhiều điểm cộng hơn. Tuy nhiên, các nhân viên dường như có cảm nhận khác nhau về nhân viên này: Anh ta thường tán tỉnh một vài nhân viên nữ trẻ tuổi trong công ty, không có khiếu hài hước khi nhiều lần đùa cợt ngốc nghếch, không ngừng khoe khoang, thậm chí luôn tỏ ra biết tuốt mọi thứ và bác bỏ ý kiến của người khác.

Mặc dù là một nhân viên tốt, có đóng góp quan trọng, luôn trung thành và tận tụy nhưng các điểm yếu lại gây ra khá nhiều rắc rối và cản trở con đường thăng tiến của anh ta. Vậy nhà quản lý nên làm gì trong trường hợp này?

Nếu anh ta đáp ứng được đòi hỏi của bạn và bạn chẳng muốn làm phát sinh những vấn đề khác, vậy thì bạn có thể làm điều mà phần lớn các nhà quản lý áp dụng trong những hoàn cảnh tương tự, đó là: Chẳng làm gì cả!

Lĩnh vực kinh doanh không nằm ngoài quy luật đào thải, việc giải quyết vấn đề này tùy thuộc vào người nhân viên đó, và suy đến cùng, rốt cuộc bạn không phải là người định hướng sự nghiệp cho người này.

Nếu một trong hai trường hợp sau đây xảy ra, bạn muốn giúp anh ta thăng tiến trong sự nghiệp hoặc bạn thấy xu hướng bỏ việc của nhân viên này có dấu hiệu gia tăng thì đã đến lúc bạn phải trao đổi thẳng thắn với nhân viên "10 năm kinh nghiệm" của mình.

Đây quả là những điều khó nói, bạn không buộc phải chia sẻ những cảm nhận với cấp dưới một cách quá thẳng thắn, bạn có thể nói chuyện một cách khéo léo.

Tình huống 52

KHI BẠN CẦN KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO THEO TÌNH HUỐNG

Nhận diện bốn phong cách quản lý

Lãnh đạo dựa theo tình huống cụ thể bao gồm việc sử dụng bốn phong cách quản lý khác nhau dưới đây:

• Quản lý kiểu hướng dẫn:

Nhà quản lý sẽ hướng dẫn nhân viên làm thế nào để hoàn thành công việc, kiểm tra chặt chẽ hoạt động của nhân viên và tự mình đưa ra hầu hết các quyết định.

Đây là phong cách thích hợp nhất để quản lý nhân viên mới vào nghề hoặc đối với những người thực hiện công việc không tốt.

Tuy nhiên, nếu chỉ sử dụng một phong cách này thì nhà quản lý dễ trở thành vị sếp ưa tiểu tiết, độc đoán.

• Quản lý kiểu tư vấn hay kiểu "ông bầu":

Nhà quản lý liên tục đưa ra các định hướng và buộc nhân viên cùng tham gia giải quyết vấn đề cũng như tham gia vào quá trình ra quyết định.

Để thực hiện được điều này, cần lôi kéo ý kiến của nhân viên, trả lời các câu hỏi được nêu ra và thể hiện sự hứng thú bàn bạc công việc với từng cá nhân.

Phong cách này thích hợp khi nhân viên không còn là người mới đối với công việc nhưng cũng chưa đủ khả năng hoặc sự tự tin để thực hiện công việc của mình.

• Quản lý kiểu hỗ trợ:

Nhà quản lý sử dụng phong cách này khi nhân viên của anh ta đã có khả năng thực hiện một công việc được giao nhưng còn thiếu tự tin.

Theo phong cách này, nhà quản lý là đối tượng để nhân viên nêu ra những lo ngại và để bàn bạc về những khó khăn.

Tuy nhiên, thay vì giải quyết hộ, nhà quản lý chỉ hỗ trợ họ. Làm như vậy sẽ góp phần tăng cường tính độc lập và sự tự tin của nhân viên.

• Quản lý kiểu phân cấp hay ủy quyền:

Cách này áp dụng đối với nhân viên có cả kỹ năng và sự tự tin trong xử lý công việc.

Tuy nhiên, nếu bạn sử dụng phong cách này trước khi nhân viên của bạn sẵn sàng cho công việc thì họ có thể sẽ cảm thấy rằng bạn đã bỏ rơi họ.

Bí quyết quan trọng trong lãnh đạo theo tình huống

• Liên tục thay đổi phong cách quản lý để phù hợp với sự phát triển về kỹ năng, kinh nghiệm và sự tự tin của nhân viên. Nếu không sẽ khiến nhân viên không thể phát triển được.

• Sẵn sàng sử dụng các phong cách khác nhau với cùng một nhân viên bởi trong khi anh ta/cô ta có thể tự tin và có khả năng thực hiện công việc này thì với một việc mới được giao, anh ta/cô ta sẽ lại đòi hỏi một phong cách quản lý khác.

• Luôn luôn thực hiện quản lý với mục tiêu là giúp cho nhân viên của mình phát triển kỹ năng và tăng tính độc lập.

Lãnh đạo theo tình huống đã trở thành một cách tiếp cận phổ biến trong quản lý con người bởi nó tính đến sự khác biệt giữa các nhân viên. Học cách tiếp cận này, công việc của bạn sẽ trôi chảy hơn vì nhân viên của bạn sẽ học được cách tự quản lý mình.

Tình huống 53

BÍ QUYẾT TRỞ THÀNH NGƯỜI LÃNH ĐẠO TỐT

Bên cạnh việc tìm cách đối phó với các nhân viên có "vấn đề" thì việc để nhân viên nể phục và nghe theo ý mình không phải là điều dễ dàng đối với các nhà lãnh đạo. Làm thế nào để thu phục những nhân viên cấp dưới, khiến họ làm việc không chỉ vì trách nhiệm mà còn vì lòng yêu thích và sự gắn bó với đồng nghiệp là câu hỏi khiến nhiều nhà lãnh đạo đau đầu. Dưới đây là những bí quyết giúp bạn trở thành một lãnh đạo tốt.

Là một tấm gương tốt

Làm sếp không có nghĩa là bạn tự cho mình quyền đi muộn, có những đặc quyền vô lý hay chỉ việc ngồi một chỗ "chỉ tay năm ngón". Bạn và các nhân viên khác chỉ khác nhau về cấp bậc, bạn vẫn phải làm việc như những người khác, thậm chí là gánh vác những công việc khó khăn, nặng nhọc hơn. Hãy trở thành một tấm gương tốt cho cấp dưới về kỷ luật, phong cách và tác phong làm việc. Có như vậy, nhân viên mới tôn trọng và tin tưởng bạn.

Lắng nghe và thấu hiểu ý kiến của nhân viên

Lắng nghe ý kiến của cấp dưới là một nghệ thuật không hề đơn giản và không phải người lãnh đạo nào cũng có thể thực hiện được. Người lãnh đạo thành công thường là những người biết lắng nghe, biết xây dựng mối quan hệ với nhân viên. Thông qua đó họ sẽ thu được những thông tin cần thiết, hiểu được tâm tư, nguyện vọng của cấp dưới để có những chính sách, giải pháp

phù hợp trong quá trình quản lý. Đây còn là hình thức động viên, khích lệ rất lớn để nhân viên làm việc tốt hơn. Đồng thời đây cũng là cách tốt nhất để phá bỏ rào cản trong quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới.

Phân công công việc phù hợp

Lãnh đạo nghĩa là bạn phải có kỹ năng quản lý và giao việc cho nhân viên. Một vị sếp dù có tài giỏi thế nào cũng không thể làm hết phần việc của cả một tập thể. Vì vậy, hãy đánh giá đúng năng lực của từng cá nhân, từ đó tận dụng thế mạnh của họ để giao việc phù hợp. Để làm được điều này, bạn phải là một lãnh đạo luôn sâu sát với nhân viên của mình, biết được năng lực, sở trường của họ. Khi đó, bạn sẽ dễ dàng giao việc mà không lo sợ nhân viên không làm được hoặc quá sức của họ. Như thế bạn sẽ khiến nhân viên cảm thấy được tôn trọng và có thêm động lực làm việc.

Một vị sếp dù có tài giỏi thế nào cũng không thể làm hết phần việc của cả một tập thể.

Hòa đồng với nhân viên

Trở thành sếp không đồng nghĩa với việc bạn tách mình khỏi tập thể. Mặc dù mức độ cởi mở của người lãnh đạo còn tùy thuộc vào tính cách, phong cách của từng người nhưng một nhà lãnh đạo giỏi thường được biết đến như một người gần gũi, hòa đồng. Hãy cùng nhân viên tham gia các buổi đào tạo nhóm, sinh hoạt ngoại khóa để tăng thêm sự hiểu biết và tình cảm giữa mọi người.

Công nhận thành tích của cấp dưới

Trong một cuộc khảo sát gần đây cho thấy, điều khiến nhân viên có động lực làm việc và gắn bó lâu dài với công ty nhất là

khi họ thấy mình được công nhận và trân trọng. Bất cứ lời động viên, khen ngợi nào từ lãnh đạo, đặc biệt là trước tất cả mọi người trong công ty, cũng đều khiến cho nhân viên cảm thấy công sức của mình được trân trọng, khiến họ cởi mở hơn trong việc chia sẻ, giúp đỡ lẫn nhau trong công việc cũng như cuộc sống. Đồng thời đó cũng là động lực thúc đẩy những nhân viên khác cố gắng và phát huy khả năng nhiều hơn. Đây là biện pháp phổ biến được rất nhiều lãnh đạo tin dùng bởi tính hiệu quả của nó.

Thừa nhận sai lầm của mình

Rất nhiều nhà lãnh đạo cảm thấy thật khó khăn khi phải thừa nhận sai lầm hay thất bại của mình trước cấp dưới. Tuy nhiên, nhân vô thập toàn. Sự thừa nhận điểm yếu của người lãnh đạo được đánh giá như một hành động dũng cảm, thậm chí có tác dụng khích lệ nhân viên. Từ đó, nhân viên có thể có những ý kiến đóng góp để bạn không mắc phải những sai lầm tương tự. Hơn nữa, thái độ "biết người biết ta" sẽ giúp bạn nhận được sự tôn trọng từ cấp dưới.

Công bằng, ngay thẳng

Công bằng không có nghĩa là tất cả mọi người đều được đối xử như nhau, nó có nghĩa là các chế độ khen thưởng, xử phạt đều phải rõ ràng và công tâm. Muốn lãnh đạo tốt nhóm nhiều nhân viên bạn cần đặt đức tính này lên hàng đầu. Bởi vì để được các nhân viên tin tưởng và nghe theo bạn luôn phải nói sự thật và xử sự với mọi người công bằng, ngay thẳng. Bạn hãy tôn trọng mọi nhân viên từ vị trí thấp đến cao và đối xử với họ thật công bằng. Đối với những cá nhân xuất sắc, có đóng góp cho công ty, hãy tuyên dương trước toàn bộ nhân viên và có hình thức khen thưởng xứng đáng. Ngược lại, với những nhân yếu kém, thường vi phạm nguyên tắc làm việc bạn cũng phải có hình thức đào tạo và kỷ luật hợp lý.

Có kỹ năng ra quyết định

Tố chất thường thấy ở một lãnh đạo giỏi là dám nghĩ, dám làm và có kỹ năng ra quyết định. Đây cũng là khâu mấu chốt trong quản lý và lãnh đạo. Thực tế, để ý tưởng áp dụng vào thực tiễn mang lại kết quả tốt, để có một quyết định đúng đắn, đòi hỏi người lãnh đạo phải có một cảm quan tốt, đánh giá và dự báo được tình hình, cân nhắc được lợi hại của các quyết định và hiểu sâu sắc việc mình làm. Do đó, để có được kỹ năng này, người lãnh đạo phải có kiến thức sâu rộng, lý luận sắc bén và những kinh nghiệm, trải nghiệm trong cuộc sống cũng như công việc.

Tố chất thường thấy ở một lãnh đạo giỏi là dám nghĩ, dám làm và có kỹ năng ra quyết định.

Luôn học hỏi

Mỗi một ngày qua là một thay đổi, dù có học bao nhiêu cũng không đủ. Học – học nữa – học mãi và học ở mọi nơi là điều bạn cần phải luôn tâm niệm nếu muốn trở thành một nhà lãnh đạo giỏi. Thông qua việc không ngừng học hỏi, bạn sẽ tích lũy được nhiều kiến thức, kinh nghiệm để theo kịp những thay đổi của thời đại, của sức ép cạnh tranh khốc liệt như hiện nay. Hơn nữa, việc này còn tạo động lực thúc đẩy mỗi nhân viên của bạn trong việc học và tự học của bản thân họ.

Hãy chứng tỏ cho mọi người thấy rằng bạn không chỉ là một vị sếp có đủ năng lực mà bạn còn là một nhà lãnh đạo thu phục được lòng người.

Để trở thành một nhà lãnh đạo được nhân viên nể phục không đơn giản, bạn cần liên tục học tập, trau dồi kiến thức và rèn luyện. Hãy chứng tỏ cho mọi người thấy rằng bạn không chỉ là

một vị sếp có đủ năng lực mà bạn còn là một nhà lãnh đạo thu phục được lòng người.

Tình huống 54
KHI NHÂN VIÊN QUA MẶT BẠN

Bạn là sếp và trên bạn còn có sếp lớn hơn. Vấn đề là nhân viên của bạn do đích thân sếp lớn tuyển dụng và người đó cho rằng ai tuyển dụng mới là người có quyền lực. Bạn giao cho nhân viên ấy làm việc với một khách hàng và yêu cầu làm theo đúng ý bạn vạch sẵn nhưng đến một ngày, bạn phát hiện ra nhân viên này không làm mọi việc như chỉ đạo của bạn. Khi được hỏi, nhân viên trả lời: "Em đã hỏi ý kiến của sếp lớn". Bạn cảm thấy bất lực, không có tiếng nói, bị coi thường, tức giận vì bị qua mặt, còn nhân viên kia thì âm thầm sung sướng vì đã qua được mặt sếp, tin rằng mình vừa thể hiện được tài năng, ghi điểm với sếp lớn.

Có những vấn đề bạn nên giải quyết tận gốc chứ không phải ở ngọn. Nếu tức giận và yêu cầu nhân viên không được qua mặt bạn, bạn có thể gặp rắc rối vì người kia sẽ lái câu chuyện sang hướng khác khi gặp sếp lớn và chuyện có thể không đi đến đâu. Thay vào đó, hãy tìm cách để sếp lớn nói câu: "Hãy về trao đổi trực tiếp với sếp em", khi nhân viên muốn vượt mặt bạn lần nữa. Tạm thời, bạn hãy gác cơn giận dữ qua một bên, chọn thời điểm sếp đang thoải mái để nói chuyện. Nhẹ nhàng cho sếp biết nếu đã tín nhiệm giao công việc thì hãy để bạn xử lý, kể cả các vấn đề liên quan đến cấp dưới. Nếu sếp thoải mái, bạn có thể cho sếp biết cảm giác của mình khi không biết nhân viên đang làm gì, như thế nào. Chắc chắn sếp sẽ hiểu, thông cảm với những chia sẻ của bạn.

Tình huống 55

NHÂN VIÊN THƯỜNG XUYÊN GÂY SỰ VỚI BẠN

Nhân viên của bạn gây gổ với bạn thì quả là điều khó chịu. Nhất là khi nhân viên đó kém tuổi nhưng lại có những hành động xấc xược, lời nói xúc phạm bạn. Đối phó với những trường hợp này bạn phải hết sức mềm mỏng.

Ở vào hoàn cảnh đó, thường cấp trên rất dễ nổi nóng. Nên nếu lấy quyền lực của mình mà trấn áp họ thì khó có thể đem lại kết quả tốt đẹp. Thận trọng sẽ giúp người lãnh đạo giải quyết sự việc dễ dàng hơn. Nếu bạn nổi nóng và sẵn sàng đấu khẩu thì mọi người sẽ đánh giá thấp về bạn, tự bạn đã làm mất đi phong thái của một vị sếp. Cơ quan là nơi làm việc nên ai quấy rối, làm mất trật tự đều bị coi là vi phạm kỷ luật. Cả bạn và nhân viên kia đều không kiềm chế được mà tranh cãi với nhau thì đều bị cho là những kẻ gây rối. Là lãnh đạo, chính bạn phải là người làm gương trong việc tuân thủ kỷ luật.

Một trong những bổn phận của người lãnh đạo là duy trì trật tự nội bộ và kỷ luật của cơ quan để đảm bảo công việc được trôi chảy, hiệu quả.

Nếu nhân viên đó vẫn lấn át thì bạn cũng đừng nổi đóa. Không ai cười bạn khi bạn là người biết nhẫn nhịn để duy trì trật tự trong tổ chức. Làm được như vậy là bạn đã nêu được gương tốt, nhận thức đúng đắn. Nhịn để dung hòa các mối quan hệ chứng tỏ bạn là người lãnh đạo khôn khéo, có bản lĩnh.

Tóm lại, một trong những bổn phận của người lãnh đạo là duy trì trật tự nội bộ và kỷ luật của cơ quan để đảm bảo công việc được trôi chảy, hiệu quả. Điều đó đòi hỏi người lãnh đạo phải có kinh nghiệm về tâm lý con người, am hiểu trong xử lý các vấn đề thuộc về chuyên môn.

Tình huống 56
NHÂN VIÊN CỦA BẠN ĂN MẶC "MÁT MẺ" NƠI CÔNG SỞ

Trong tình huống oái oăm kiểu như một nhân viên nữ mặc một chiếc áo quá hở hang đi làm, hay nhân viên nam mặc quần cạp trễ, nếu là nhà quản lý thì bạn nên nói gì với họ? Tương tự như vậy, nếu nhân viên của bạn tóc tai bù xù, đeo khuyên mũi/tai, có hình xăm lộ liễu... trong khi công việc của họ liên quan đến hình ảnh của công ty (quan hệ khách hàng chẳng hạn), bạn nên làm gì trong tình huống đó?

Cách thức thông thường để giải quyết các tình huống khó xử nơi công sở là gọi riêng nhân viên đó vào văn phòng và bày tỏ mối lo ngại của bạn theo cách thích hợp.

Tuy nhiên, trong trường hợp nhân viên nữ ăn mặc quá mát mẻ, nhà quản lý nam nên mời một quản lý nữ tham gia trao đổi để tránh bị đánh giá là phân biệt đối xử với nữ giới, hay nghiêm trọng hơn là bị cáo buộc quấy rối tình dục.

Các tình huống tương tự liên quan đến trang phục/hình thức của nhân viên nơi công sở đều có thể xử lý tương tự tình huống dưới đây. Bạn có thể mở đầu một cuộc nói chuyện như sau:

"Chị Thu, tôi muốn trao đổi với chị về cách ăn mặc nơi công sở. Tôi cũng mời Chi tham dự cuộc nói chuyện. Tôi không muốn làm chị khó chịu và cũng hơi ngại khi nói về vấn đề này bởi nó liên quan đến bộ trang phục nhạy cảm mà chị mặc hôm nay. Tôi e rằng trang phục của chị có thể khiến vài khách hàng và đồng nghiệp cảm thấy không thoải mái. Chị có thể giúp tôi giải quyết vấn đề này không?"

Nhân viên này có thể phản ứng tích cực khi nói: *"Xin lỗi, nhưng tôi không nghĩ là bộ quần áo này lại quá hở hang. Anh thực sự cho rằng bộ quần áo này không phù hợp à?".*

Sau đó, bạn có thể trả lời:

"Bình thường thì bộ quần áo này rất đẹp, nhưng khi chị cúi xuống thì nó lại khá hở. Tôi không muốn làm chị bối rối, và cũng không muốn khách hàng hay các nhân viên khác cảm thấy khó chịu. Vì thế, chúng ta cần tìm ra phương án tốt nhất cho vấn đề này".

Cách tốt nhất là dẫn con ngựa tới chỗ uống nước thay vì ép buộc nó uống nước. Nếu nhân viên nhận thấy điều bạn nói là hợp lý và nghe theo gợi ý của bạn, cô ấy sẽ nhận trách nhiệm và thay đổi cách ăn mặc của mình. Nhưng nếu cô ấy vẫn chống đối hay thách thức, bạn có quyền đưa ra kỳ vọng và quy định của công ty.

Kết cục hợp lý nhất có thể là: *"Tôi xin lỗi nếu bộ đồ này khiến mọi người cảm thấy không thoải mái. Vì không có bộ quần áo nào khác ở công ty nên tôi sẽ về nhà và thay bộ khác. Tôi sẽ trở lại công ty trong khoảng 45 phút".*

Như thế có nghĩa là cô ấy đã tiếp thu góp ý và sẽ cân nhắc lại về cách ăn mặc khi đến công sở. Một kết thúc tốt đẹp!

Tuy nhiên, sẽ ra sao nếu nhân viên đó phản hồi lời góp ý nhẹ nhàng của bạn bằng những lời lẽ thế này: *"Tôi thấy bộ trang phục này là hoàn toàn phù hợp và không hề làm ai khó chịu cả. Tôi rất tiếc nếu anh không thích nó, nhưng tôi thấy công ty không có quy định nào về trang phục".*

Trong tình huống này, bạn hãy cẩn thận vì nhân viên đó có thể có động cơ ngầm hay chỉ đơn giản là muốn thách thức bạn. Trong cả hai trường hợp, bạn đều cần được giúp đỡ, đặc biệt nếu bạn là người giám sát nam.

Hãy để nhân viên biết bạn đang lắng nghe điều cô ấy nói nhưng bạn cần trao đổi thêm với phòng nhân sự (hoặc bộ phận liên quan khác như bộ phận hành chính). Nhân viên đó vẫn có thể làm công việc giấy tờ (nhưng tránh tiếp xúc với khách hàng) trong khi bạn tìm ra cách điều chỉnh thái độ của họ.

Sau khi phòng nhân sự tán thành giải pháp của bạn, trường hợp xấu nhất, bạn có quyền cho nhân viên đó tạm nghỉ làm để cân nhắc các quyết định.

Tình huống 57

NHÂN VIÊN CỦA BẠN MANG CƠM ĐẾN VĂN PHÒNG VÀ MÙI THỨC ĂN GÂY KHÓ CHỊU

Bạn đã từng phải chịu đựng một nhân viên thường mang đến công sở các món ăn lạ và khiến văn phòng của công ty toàn những mùi khó chịu?

Công ty có thể là nơi có nhiều nhân viên từ các vùng khác nhau, với những thói quen và cách chế biến đồ ăn khác nhau. Tính đa dạng ở nơi làm việc đồng nghĩa với việc mọi người sẽ trở nên cởi mở với văn hóa vùng miền, bản sắc cá nhân. Dù tôn trọng và nỗ lực tiếp nhận tính đa dạng ấy, song không thể vì thế mà buộc đa số nhân viên phải chịu đựng thiểu số.

Do đó, nếu bữa trưa của một nhân viên nào đó làm cho các đồng nghiệp cảm thấy khó chịu vì mùi vị quá nồng, bạn cần phải trao đổi với nhân viên đó, dù họ không cố ý gây ra sự khó chịu này.

Bạn có thể khiến nhân viên choáng váng khi thông báo vấn đề này hay tệ hơn là xúc phạm đến bản sắc văn hóa riêng của quê hương người đó, vì vậy hãy thật tế nhị. Chẳng hạn:

"Anh Tuấn, chúng ta có thể trao đổi nhanh một chút không? Một số đồng nghiệp của anh đã đến gặp tôi để phàn nàn về bữa trưa. Họ thấy khó chịu về những mùi tỏa ra từ lò vi sóng khi anh hâm nóng thức ăn. Tôi hiểu là mỗi người có cách nấu ăn hay thói quen ăn uống khác nhau, và tôi tôn trọng điều đó.

Nhưng hình như anh dùng quá nhiều gia vị khiến mùi thức ăn rất nồng. Nhiều đồng nghiệp cùng phòng anh phàn nàn rằng họ không thoải mái với mùi đó và nửa tiếng sau khi anh sử dụng lò vi sóng mùi thức ăn vẫn còn ám lại. Tôi hy vọng chúng ta có thể giải quyết vấn đề này".

Một lần nữa, bằng cách cùng nhân viên tham gia giải quyết vấn đề, bạn sẽ tìm thấy cho mình một đồng minh. Tuy nhiên, làm gì tiếp theo khi anh ta phản đối: *"Đó là cách nấu ăn của tôi, và tôi tự chuẩn bị đồ ăn trưa do không có đủ tiền ăn ngoài mỗi ngày"*?

Bạn có thể nói:

"Tôi hiểu điều đó, và không muốn anh cảm thấy bị áp lực nếu không được mang bữa trưa đã chuẩn bị sẵn đến công ty hằng ngày. Tuy vậy, hãy cân nhắc xem anh có giải pháp nào khác để giải quyết vấn đề này không?".

Giải pháp đưa ra có thể là: thay đổi lượng gia vị nêm vào thức ăn, sử dụng lò vi sóng vào thời điểm khác (nếu công ty làm việc theo ca),... Công ty cũng có thể cân nhắc việc bố trí khu vực ăn trưa bên ngoài văn phòng làm việc.

Trong tình huống này, bạn cần tôn trọng những khác biệt của mọi người và đừng khiến họ cảm thấy như đang bị tấn công. Phần lớn các giải pháp cho những vấn đề nơi công sở đều xuất phát trực tiếp từ nhân viên, nếu bạn khuyến khích họ điều chỉnh, dựa trên tinh thần tôn trọng và hợp tác, nhân viên sẽ luôn sẵn lòng hợp tác.

Tình huống 58

ĐỐI PHÓ VỚI NHÂN VIÊN THƯỜNG XUYÊN ĐI LÀM MUỘN

Tại Nhật Bản, một số khảo sát gần đây cho thấy nền kinh tế nước này đã mất khoảng 30 tỷ đô la mỗi năm vì nhân viên ngủ gật trong giờ làm việc! Tuy chưa có thống kê cụ thể nào về những thiệt hại cho doanh nghiệp do việc đi làm muộn của nhân viên nhưng chắc chắn đó sẽ là con số rất lớn. Hạn chế đến mức thấp nhất việc nhân viên đi làm không đúng giờ quy định luôn là vấn đề đáng quan tâm của các nhà quản lý.

Đi muộn không chỉ thể hiện phong cách thiếu chuyên nghiệp mà còn kéo theo những thiệt hại khó đong đếm. Thử làm một phép tính đơn giản: Cứ 5 nhân viên đi muộn, doanh nghiệp thiệt hại 10.000 VND thì với những doanh nghiệp khoảng 1.000 người, thiệt hại sẽ lên tới 10.000.000 VND. Nếu như tình trạng nhân viên đi làm muộn diễn ra triền miên, ai có thể thống kê nổi con số thiệt hại này? Đó là chưa kể đến uy tín và hình ảnh của doanh nghiệp sẽ "mất điểm" trong con mắt của khách hàng.

Chẳng hạn như việc một doanh nghiệp hẹn giao hàng sau ba ngày, nhưng do nhiều nhân viên đi làm muộn, không làm đúng tiến độ, việc giao hàng phải lùi lại ba ngày nữa. Nếu cứ để tình trạng trên diễn ra ngày này qua ngày khác, ai còn dám đến doanh nghiệp đó để tiếp tục đặt hàng? Trong khi trên thương trường có hàng trăm doanh nghiệp cùng lĩnh vực có thể giao hàng sớm thời hạn.

Vậy bạn cần quản lý những nhân viên trễ nải này bằng cách nào?

Với những trường hợp nhân viên thường xuyên đi làm muộn và ảnh hưởng đến công ty như vậy bạn không nên thẳng tay vội vã đuổi việc luôn mà cần tìm hiểu nguyên nhân cụ thể. Có thể do nhân viên đó không mấy hứng thú với công việc đang làm, không tìm thấy niềm vui với vị trí mà mình đảm nhận. Hoặc họ nghĩ không cần đến đúng giờ, chỉ cần đạt hiệu quả công việc là được. Sau khi lắng nghe tâm sự của nhân viên, bạn có thể giúp họ giải quyết các vấn đề mà họ gặp phải. Nếu như sau khi bạn đã tận tình giúp đỡ mà nhân viên đó vẫn "chứng nào tật ấy" thì bạn hãy cho họ thôi việc để tránh gây ảnh hưởng đến công việc chung và các nhân viên chăm chỉ khác.

Trường hợp những nhân viên đi làm muộn lại nằm trong số những nhân viên có năng lực thì có thể chia họ vào một trong ba nhóm sau:

Nhóm 1: 40% những người vi phạm các nguyên tắc của cơ quan là những người nhìn chung không thích tuân thủ quy tắc. Đó là những người không thể tìm được công việc yêu thích và buộc phải làm công việc mà mình không thích để trang trải cuộc sống. Với nhóm này, các sếp hãy trao cho họ những nhiệm vụ quan trọng, cho phép họ phát triển các khả năng của mình và khi đó họ tự nhiên sẽ biết quý thời gian.

Nhóm 2: 30% tiếp theo là những người thích ngủ. Nhưng bạn cũng có thể thay đổi được thói quen này. Hãy tạo cho họ một môi trường làm việc dễ chịu để họ có thêm động lực thực thi những quy tắc bắt buộc dành cho mọi nhân viên.

Nhóm 3: 30% còn lại là những người về bản chất rất biết cách lên kế hoạch sử dụng thời gian của mình nhưng họ thường có những việc làm thêm ngoài giờ. Nếu bạn đánh giá cao năng lực của họ thì hãy cho họ làm việc theo một thời khóa biểu riêng. Và như vậy, bạn cũng không đánh mất một nhân viên giá trị mà vẫn kiểm soát được tình hình.

Tình huống 59
ĐỐI PHÓ KHI NHÂN VIÊN NGHỈ LÀM "NHƯ CƠM BỮA"

Nhân viên thường xuyên vắng mặt với nhiều lý do khác nhau là khó khăn chung mà nhiều chủ doanh nghiệp gặp phải trong quá trình quản lý nhân sự. Thay vì tức giận, chủ doanh nghiệp hãy khéo léo tìm hiểu nguyên do để có những chiêu thức đối phó hợp lý.

Đầu tiên, hãy bắt đầu đối phó với những nhân viên thường xuyên xin nghỉ bằng cách xây dựng nội quy nghỉ phép gắn liền với các giá trị và mục tiêu của công ty.

Thứ hai, các thông tin liên quan đến sự vắng mặt trong giờ làm việc phải được báo cáo rõ ràng, minh bạch và được sự đồng ý của người quản lý.

Thứ ba, giám sát chặt chẽ giờ giấc làm việc của nhân viên. Trưởng mỗi ban, mỗi phòng sẽ là người quản lý quân số nhân viên của từng phòng và thường xuyên báo cáo lên ban quản lý.

Thứ tư, đề ra mức thưởng hợp lý đối với những nhân viên đi làm đầy đủ và ngược lại những người không đi làm đầy đủ sẽ bị phạt.

Thứ năm, tìm hiểu nguyên nhân vì sao nhân viên nào đó hay nghỉ để có thể giúp họ nhanh chóng quay trở lại công việc.

Thứ sáu, tổ chức kiểm tra sức khỏe nhân viên thường xuyên để hạn chế việc vắng mặt vì sức khỏe.

Thứ bảy, tạo điều kiện để nhân viên tham gia tích cực vào các tổ chức phúc lợi cũng như các hoạt động thể thao nhằm giảm stress cũng như lấy lại tinh thần sau một ngày làm việc mệt mỏi.

Thứ tám, giới thiệu với nhân viên về các buổi tư vấn về sức khỏe để họ tìm hiểu và áp dụng cách giảm bớt căng thẳng.

Hãy bắt đầu đối phó với những nhân viên thường xuyên xin nghỉ bằng cách xây dựng nội quy nghỉ phép gắn liền với các giá trị và mục tiêu của công ty.

Tình huống 60
NHÂN VIÊN CỦA BẠN LÀ NGƯỜI TRẺ TUỔI

Giúp họ làm quen với công việc

Việc chuyển từ cuộc sống của sinh viên đại học sang cuộc sống của một nhân viên công sở có thể nói là một thời kỳ quan trọng. Trong giai đoạn này những nhân viên trẻ của bạn sẽ có nhiều lo lắng, đôi khi mắc sai lầm nhưng cũng sẽ có nhiều điều gây hứng thú với họ. Mỗi nhân viên sẽ trải qua giai đoạn này với những trải nghiệm khác nhau nhưng chung quy đều cần có sự hỗ trợ từ công ty của bạn, đặc biệt là từ đồng nghiệp và quản lý trực tiếp. Do đó hãy suy nghĩ về cách mà bạn có thể hỗ trợ nhân viên trong thời gian đầu khi họ mới làm việc. Điều này thực sự sẽ khiến họ rất cảm kích.

Chọn cách quản lý phù hợp với nhân viên trẻ

Nhân viên trẻ cần được quản lý đúng theo nguyện vọng của họ để có thể giúp họ được hướng dẫn, phát triển, được tư vấn và có thời gian tương tác với đồng nghiệp. Họ cũng cần một người quản lý có khả năng giao tiếp tốt, không ngại cung cấp thông tin phản hồi thường xuyên và trân trọng ý tưởng cũng như đề xuất của họ. Các nhà quản lý theo phong cách truyền thống hoặc chưa qua đào tạo có thể không phù hợp cho việc hướng dẫn nhân viên trẻ.

Có chương trình đào tạo tốt cho nhân viên mới

Thông thường, nhân viên trẻ ở các công ty có rất ít cơ hội để được huấn luyện bài bản, trong khi họ rất cần có những đợt tập huấn chi tiết và dài hơi để có thể bắt đầu công việc tốt nhất. Họ có thể không biết làm thế nào để điều hành một cuộc họp, lên lịch gặp gỡ, tạo mối quan hệ, quản lý một dự án hay viết một e-mail trao đổi công việc thông thường. Hãy sử dụng khoảng thời gian đầu tiên khi họ mới bước chân vào công ty để huấn luyện kỹ càng, đảm bảo họ có thể hiểu về vai trò, trách nhiệm của mình, hiểu về công ty và sản phẩm/dịch vụ của công ty đồng thời cảm thấy thoải mái với quy trình làm việc chung.

Bổ sung kinh nghiệm cho nhân viên

Kinh nghiệm công việc có nhiều loại và cũng rất đa dạng. Nhân viên nào cũng cần phải được trải nghiệm thực tế công việc. Một vài quản lý ngại cho các nhân viên trẻ tham gia những dự án nhiều thử thách vì sợ họ thiếu kinh nghiệm. Tuy nhiên, cũng cần nhìn nhận rằng với sức trẻ và sự sáng tạo của mình, những nhân viên đó có thể giúp dự án có nhiều đột phá và nhanh chóng được hoàn tất. Với lượng công việc được giao và sự giám sát phù hợp, bạn có thể giúp nhân viên của mình có thêm cơ hội cọ sát với công việc mà vẫn đảm bảo mức độ rủi ro thấp nhất.

Đầu tư kỹ năng và kinh nghiệm hợp lý

Bạn có thể ưu tiên dành suất học phát triển kỹ năng cho những nhân viên trẻ tuổi của mình khi công ty có đợt học tập. Các công ty nên đầu tư vào những nhân viên trẻ để có thể có được lớp nhân viên tốt nhất trong tương lai. Hãy để họ tự bồi đắp những kỹ năng, đồng thời bạn hãy phác thảo kế hoạch phát triển trong tương lai cho họ và tập trung cao độ vào việc huấn luyện và phát triển họ trong những năm làm việc đầu tiên tại tổ chức của bạn. Khi đã có được nền tảng tốt các nhân viên trẻ có thể đóng góp ở mức độ cao hơn khi làm việc lâu dài tại công ty và phát triển bền vững trên con đường sự nghiệp của họ.

Dành sự chú ý cho họ

Các nhân viên trẻ biết rằng họ cần phải học hỏi nhiều từ người khác mà cũng rất mong đợi sẽ nhận được sự chú ý của sếp trong thời gian đầu họ làm việc. Không nhất thiết đòi hỏi ở họ sự tự chủ, đặc biệt là khi họ chưa có đầy đủ kinh nghiệm và kỹ năng để thực hiện công việc của mình. Một khi đã có kỹ năng, sự tự chủ sẽ giúp họ trở nên có giá trị hơn. Họ cũng rất mong đợi sẽ được sếp nhìn nhận và lắng nghe, đồng thời ghi nhận thành quả mà họ đạt được.

Liên tục cung cấp thông tin phản hồi

Đánh giá hiệu quả công việc thông qua đánh giá hằng năm là không đủ đối với những nhân viên trẻ. Họ thích và cần sự phản hồi liên tục của bạn đối với định hướng nhiệm vụ và trách nhiệm của họ trong công việc. Họ cũng cần đánh giá xác nhận của bạn khi họ đã có sự tiến bộ trong quá trình làm việc. Thông thường, các nhà quản lý nên gặp gỡ nhân viên của mình để thể hiện những điều này. Có thể không cần thông qua một cuộc họp mà có thể chỉ cần qua e-mail hay một cuộc trao đổi ngắn.

Các nhân viên trẻ biết rằng họ cần phải học hỏi nhiều từ người khác mà cũng rất mong đợi sẽ nhận được sự chú ý của sếp trong thời gian đầu họ làm việc.

Giao nhiệm vụ công việc đa dạng

Các nhân viên trẻ thường có khoảng chú ý ngắn hạn. Họ phát huy được tối đa khả năng khi có sự đa dạng trong công việc. Bạn nên giao các dự án ngắn hạn và các nhiệm vụ nhanh chóng cho họ, hay các dự án dài hơi hơn nhưng được chia thành các công việc nhỏ hơn hoặc các giai đoạn khác nhau để đảm bảo họ có thể làm việc một cách hiệu quả nhất.

Giúp họ phát huy thế mạnh cá nhân

Nhân viên trẻ có thể không phải là nhân viên hoàn hảo nhất của bạn trong những ngày đầu tiên. Tất nhiên họ sẽ mắc lỗi và bạn sẽ thấy ảnh hưởng của việc thiếu kinh nghiệm của họ qua thời gian, nhưng những người trẻ này có năng lượng, kiến thức, sẵn sàng học hỏi, có tiềm năng phát triển và sức sáng tạo cao – đó là những giá trị mà công ty bạn hướng đến. Hãy để họ phát huy những thế mạnh sẵn có của bản thân để góp sức cho doanh nghiệp của bạn. Qua thời gian, với sự hướng dẫn phù hợp và sự phát triển được tích lũy dần dần, bạn sẽ có được những nhân viên năng nổ và hoàn hảo nhất.

Tình huống 61
KHI BẠN MUỐN THU PHỤC NHÂN VIÊN TRẺ

Công ty của bạn vừa tuyển dụng những nhân viên dưới 30 tuổi. Hãy cẩn thận! Bởi lẽ họ có thể sẽ làm thay đổi thói quen quản lý của lãnh đạo. Và dưới đây cung cấp một số bí quyết để bạn tham khảo trong quá trình thu phục nhân viên trẻ:

Thiết lập quy tắc ứng xử ngay từ đầu

Phong cách làm việc của thế hệ 8x, 9x: nghe nhạc trên máy tính, bỏ các cuộc họp mà họ cho là không quan trọng (đôi khi còn không báo trước), ăn mặc xuề xòa đi gặp khách hàng lớn. Để ngăn chặn điều này, hãy thống nhất với họ ngay từ những ngày đầu về các quy định của công ty, giờ giấc làm việc, cách thức giao tiếp, ứng xử với khách hàng... Hãy chỉ rõ giới hạn. Nếu không làm điều này lúc ban đầu thì việc bạn phạt thái độ không đúng mực sau đó sẽ khó được chấp nhận vì nhân viên sẽ có cảm giác là bạn tùy tiện thay đổi quy định.

Đặt người trẻ vào môi trường làm việc tập thể

Vốn quen thuộc với các mạng xã hội, những người dưới 30 tuổi ưa thích được làm việc nhóm. Ngược lại, họ không chịu đựng được một ông chủ độc đoán. Nếu bạn ra lệnh mà không thảo luận với họ, họ có thể sẽ chấp nhận mệnh lệnh của bạn nhưng là chấp nhận một cách miễn cưỡng.

Họ sẽ bộc lộ hết tiềm năng của mình trong một nhóm làm việc, nơi mỗi người sử dụng hết khả năng hướng tới một mục tiêu chung chứ không phải để nghe lệnh cấp trên. Với cách làm việc như vậy, bạn sẽ được nhân viên tôn trọng vì biết lắng nghe ý kiến cá nhân. Đừng quên rằng họ đã quen chia sẻ thông tin và trao đổi công việc trên Internet, vì thế đừng bao giờ cấm họ sử dụng Internet ở nơi làm việc.

Nhân viên trẻ thường không phân biệt rạch ròi lắm giữa công việc và đời sống riêng. Facebook giúp họ hẹn hò cuối tuần đồng thời cũng giúp thiết lập các mối quan hệ công việc. Hãy đề nghị họ hạn chế trong giờ làm việc nhưng nên chấp nhận lối văn hóa cộng đồng này vì nó cũng có những tác động tích cực. Ví dụ, người ta quan sát được rằng những nhân viên trẻ thường xuyên liên lạc với nhau qua Internet có khả năng hợp tác trong công việc tốt hơn, gắn kết hơn ngay cả khi họ ở những bộ phận khác nhau. Đây chính là một cách thúc đẩy tình đồng nghiệp tốt hơn.

Tạo tính độc lập cần thiết trong công việc

Đừng ngạc nhiên khi nhân viên không quan tâm mấy đến địa vị lãnh đạo. Với họ, cấp bậc và tuổi tác không liên quan gì đến khả năng làm việc. Họ sẽ không tin tưởng một cách mù quáng vào bạn chỉ vì bạn là lãnh đạo. Để thu phục nhân viên trẻ, bạn cần phải làm cho họ tôn trọng mình. Nếu ngay từ đầu mà họ muốn được trao trách nhiệm, bạn cần biết cách tin tưởng và trao cho họ sự độc lập nhiều nhất có thể trong công việc. Vạch ra mục tiêu và thời hạn, sau đó hãy để họ độc lập hành động.

Tuy nhiên, nhân viên trẻ cũng cần những nhận xét khách quan và bổ ích, và hãy cho họ lời khuyên ngay khi cần thiết: “Cậu làm tốt việc này, tuy nhiên việc kia thì không thế”. Nhân viên trẻ của bạn sẽ nhận thức rõ sai lầm của họ hơn nếu bạn nhấn mạnh tác hại của sai lầm này đối với công ty.

Đa dạng hóa các dự án trong ngắn hạn

Để giữ chân những nhân viên trẻ, thật vô ích nếu bạn vạch cho họ những dự định nghề nghiệp trong vòng 5 năm. Họ không lập dự án dài hạn cho tương lai. Thậm chí họ có thể còn cho rằng bạn đang tìm cách lừa bịp họ. Liệu bạn còn ở công ty vào năm 2020 để thực hiện lời hứa với họ? Trên thực tế, những nhân viên 8x, 9x muốn có một công việc mà họ được đào tạo bài bản, có thể thực hiện tốt, hoàn thiện kỹ năng và một môi trường có nhiều cơ hội phát triển.

Nhà lãnh đạo muốn nhân viên 8x, 9x “dừng chân” tại công ty của mình thì không cần đưa cho họ một sự nghiệp lâu dài, mà là một loạt các dự án thú vị trong vòng 1-2 năm, qua đó họ có thể chứng minh năng lực sáng tạo.

Tình huống 62

ĐỐI VỚI NHÂN VIÊN TRẺ, PHẠT ÍT THÔI, HÃY KHÍCH LỆ HỌ!

Trong một số lĩnh vực mới, người trẻ thường chiếm đa số trong nguồn nhân lực của công ty. Họ là lực lượng có sức khỏe, tuổi trẻ, làm việc nhiệt tình và là sức mạnh tương lai của doanh nghiệp. Người lãnh đạo biết đặc điểm này của những nhân viên trẻ, giỏi dẫn dắt, giỏi sử dụng các biện pháp hay có thể khơi dậy mạnh mẽ sức sáng tạo vô cùng của họ.

Nhân viên trẻ nói chung thường "không biết sợ", và có thể phân làm ba nhóm:

– Tràn đầy nhiệt tình.

– Làm việc không mệt mỏi, muốn độc lập.

– Thuận theo mệnh lệnh, chỉ cần có việc làm.

Cho dù họ thuộc nhóm nào, họ cũng đều tích cực trong công việc.

Là quản lý, người lãnh đạo của họ, bạn hãy khơi dậy sự tích cực đó. Tuy nhiên, bạn phải làm gì để giúp nhân viên phát huy tinh thần tích cực?

Giao việc vừa sức

Nhiều vị sếp chỉ quen giao những việc nặng cho một số nhân viên (nhân viên cũ, quen việc) mà không tìm hiểu những nhân viên khác (người mới) có đảm nhận được công việc đó hay

không. Cứ thế dẫn đến việc một số người thì bận quá mức, làm không hết việc, số khác lại nhàn tản, bị bỏ quên.

Vạch ra cho nhân viên hướng làm đúng đắn

Có một số nhân viên nhiệt tình quá mức, họ hiểu nhầm rằng xông xáo lúc nào cũng là tích cực. Với những nhân viên trẻ này, hãy cho họ hiểu về quy trình làm việc, yêu cầu tuân thủ quy tắc, tuần tự, đúng lúc đúng chỗ. Không nên làm theo bản năng, dễ làm hỏng việc lớn.

Hạn chế phạt, luôn rộng lượng

Khi được cấp trên khen người trẻ thường tỏ ra hết sức vui mừng, nhưng bị lỗi, bị phạt họ sẽ chóng nản. Lãnh đạo nên tăng cường biểu dương, rộng lượng với khuyết điểm của họ, để họ mạnh dạn tiến lên.

Những nhân viên có năng lực và tham vọng, đều muốn nêu ra ý kiến mới của mình, mong muốn được sếp chấp nhận và khẳng định được tài năng của họ. Có những nhân viên này cũng giống như có được vật báu, chỉ cần bạn biết cách khai thác họ thì họ sẽ mang lại lợi ích lớn cho công ty.

Một sếp tồi thường cố tình bác bỏ kiến nghị của nhân viên hoặc quăng vào sọt rác các kiến nghị đó. Đối với nhân viên, đó là một sự xúc phạm lớn. Nếu nhận được các ý kiến chủ động đóng góp của nhân viên hãy lắng nghe tường tận, dù ý kiến đó được dùng hay không cũng phải động viên họ.

Nếu quyết định sử dụng, phải cùng họ nghiên cứu kỹ lưỡng những điểm cần chú ý khi thực hiện. Tuyệt đối không sử dụng kiến nghị của nhân viên A, đem đi bàn với nhân viên B, sau đó lại giao cho nhân viên C thực hiện. Nếu làm vậy, nhân viên A sẽ không bao giờ đưa ra kiến nghị nữa, nhân viên B cũng chẳng nhiệt tình phân tích lợi hại, tốt xấu của sự việc, còn nhân viên C chỉ còn là một cái máy thực thi.

Với nhân viên trẻ, lãnh đạo nên chỉ đạo từng bước, bao gồm cả phương pháp giải quyết công việc đồng thời động viên họ hãy học hỏi nhiều, suy nghĩ nhiều, thực hành nhiều.

Tuyệt đối không áp dụng "chính sách đàn áp" bởi trong bất kỳ hoàn cảnh nào, sử dụng chính sách này chỉ tạo ra hai típ nhân viên: Nổi loạn và cam chịu.

– Nhân viên có tính nổi loạn sẽ gây ra thiệt hại không nhiều thì ít cho công ty.

– Nhân viên có tính cam chịu sẽ thiếu chủ động, có lợi thì theo, không có chủ kiến, dần dần sẽ mất đi sự nhạy bén, không theo kịp tiến độ công việc.

Tình huống 63
NHÂN VIÊN CỦA BẠN LÀ NGƯỜI LỚN TUỔI

Nhiều người luôn khăng khăng rằng tuổi tác tỷ lệ thuận với kinh nghiệm. Số khác lại mang suy nghĩ "ma cũ phải có quyền lực hơn ma mới" ở chốn công sở. Thế nên mới có chuyện một vị sếp trẻ, nếu không khéo léo và thông minh sẽ bị cấp dưới lớn tuổi coi là "trẻ ranh". Trên thực tế nhiều vị sếp trẻ điêu đứng vì bị nhân viên lớn tuổi dưới quyền mình "xoay".

Không ít nhân viên lớn tuổi bất mãn vì chuyện sếp trẻ, chỉ đáng tuổi con mình, mà lại được lãnh đạo. Nhất là khi sếp được đưa lên không phải do thực tài mà do các mối quan hệ thì càng khiến cấp dưới bất mãn, hay ít nhất cũng "bằng mặt mà không bằng lòng". Chuyện cũng dễ hiểu, bởi cứ nghĩ đến cảnh phải luồn cúi, dạ vâng với "đứa nhóc" bằng tuổi con mình, chưa biết tài cán ra sao thì chẳng dễ khiến người ta chấp nhận.

Không ít vị sếp trẻ, mặc dù chẳng thích nhưng vẫn cần sự hỗ trợ và kinh nghiệm của cấp dưới, đành "chịu đựng cho qua chuyện". Thế nhưng, không phải nhẫn nhịn là yên ổn. Chẳng thiếu những vị sếp trẻ bị nhân viên gạo cội tranh quyền lực. Ngay cả khi nhận thấy chuyện công việc, tiền bạc không rõ ràng nhưng họ cũng không dám lên tiếng.

Gặp kiểu nhân viên này sẽ thật khó xử, nhất là khi bạn không có kinh nghiệm. Bạn dễ bị cấp dưới của mình "dắt mũi". Tất nhiên, chẳng phải nhân viên thâm niên hay lớn tuổi nào cũng hành xử như vậy. Song chắc chắn là việc không có quan điểm, phải dựa

dẫm vào “lính” lại càng tạo cơ hội cho cấp dưới dễ xoay mình hơn.

Dưới đây mách bạn một số kinh nghiệm để đối phó với nhóm nhân viên này:

Đừng nên để họ khiến bạn bị áp lực và mất đi sự hào hứng trong công việc. Hãy cho họ thấy rằng bạn cũng đang làm việc cùng họ, rất chăm chỉ và không chút bận tâm về những rào cản họ đang tự dựng nên.

Bạn cần nỗ lực hết mình bằng những hành động cụ thể trong công việc. Cuối tuần và những lúc rảnh rỗi bạn cũng nên tranh thủ kiểm tra công việc của nhân viên. Hãy luôn có mặt ở văn phòng, tham dự tất cả cuộc họp dù đang rất bận rộn hay có việc riêng.

Bạn hãy luôn thể hiện bản lĩnh của mình ngay cả khi bị gây khó khăn. Đặc biệt, bạn không nên ác cảm với những nhân viên đàn anh, đàn chị. Hãy làm việc công tâm, thường xuyên khen thưởng nhân viên có cố gắng, xuất sắc trong công việc. Nếu chẳng may mắc phải sai sót bạn hãy thẳng thắn thừa nhận khuyết điểm của mình. Đồng thời việc quan tâm đến đời sống của nhân viên dưới quyền cũng khiến cho họ nể phục và yêu mến bạn hơn nhiều đấy!

Thường xuyên khen thưởng nhân viên có cố gắng, xuất sắc trong công việc. Nếu chẳng may mắc phải sai sót, hãy thẳng thắn thừa nhận khuyết điểm của mình.

Tình huống 64

BÍ QUYẾT GIÚP SẾP TRẺ QUẢN LÝ NHÂN VIÊN "ĐÀN ANH"

Là một người trẻ tuổi mới được bổ nhiệm vào vị trí quản lý, bạn phải lãnh đạo một đội ngũ nhân viên lớn tuổi hơn mình (45, 50 thậm chí 60 tuổi). Sau đây là kim chỉ nam giúp bạn quản lý hiệu quả.

Thoát khỏi mối quan hệ cha – con

Đối mặt với một đồng nghiệp đáng tuổi cha mẹ mình, dù ý thức hay không, bạn cũng dễ có nguy cơ rơi vào mối quan hệ cha – con.

Là con thì không thể yêu cầu cha mẹ phải hoàn thành việc gì đó đúng hạn, không thể phê bình hay nhận xét thẳng thắn được. Nếu chấp nhận mối quan hệ kiểu này thì bạn sẽ không thể nào yêu cầu những đồng nghiệp lớn tuổi của mình làm việc một cách nghiêm túc và hiệu quả.

Để tránh điều này, bạn nên nhắc mình rằng: Nếu mình được chỉ định làm lãnh đạo và phải chịu trách nhiệm quản lý một ê-kíp, có nghĩa là mình đã chứng tỏ bản thân có năng lực.

Nói thì dễ nhưng phải làm thế nào? Bạn có thể viết ra giấy danh sách những năng lực và ưu điểm của bạn đã được cấp trên thừa nhận. Bạn cũng có thể xem lại kết quả đánh giá năng lực của mình mỗi năm.

Hãy nhớ rằng, những nhân viên lớn tuổi không phải là cha mẹ bạn, cũng không phải là những "đứa trẻ lớn", họ chỉ là cộng sự mà thôi.

Nếu vẫn cảm thấy không tự tin bạn có thể theo học một khóa nâng cao về quản lý. Nhưng hãy thận trọng vì sự tự tin và khẳng định mình không có nghĩa là dành cho ê-kíp của mình sự chiếu cố, chiều chuộng, và càng không phải sự lạnh lùng, độc đoán. Hãy nhớ rằng, những nhân viên lớn tuổi không phải là cha mẹ bạn, cũng không phải là những "đứa trẻ lớn", họ chỉ là cộng sự mà thôi.

Thoát khỏi suy nghĩ sai lệch về một thế hệ đã qua

Liệu có phải những nhân viên lớn tuổi là những người đã bị thời gian lãng quên, không theo kịp thời đại và không còn cần thiết đối với doanh nghiệp đang thay đổi từng ngày?

Đây là một nhầm lẫn tệ hại mà một số nhà lãnh đạo trẻ có thể mắc phải. Thực ra suy nghĩ của những nhân viên lớn tuổi cũng rất khác nhau, một số người chỉ mong muốn sớm được về hưu và không còn thiết tha lắm với công việc, nhưng một số khác lại tràn đầy nhiệt huyết và muốn tham gia vào các dự án mới.

Bạn nên dành thời gian để hiểu đội ngũ nhân viên của mình và nắm bắt trạng thái tinh thần của mỗi người.

Sự kính trọng

Hãy coi trọng vai trò của mỗi người trong ê-kíp, mỗi người đều đặc biệt và không ai hơn/kém ai.

Sự khác biệt về thế hệ giữa những người trẻ và người già tạo nên sự khác biệt về nhận thức xã hội, văn hóa và sự khác biệt về đóng góp cho công việc. Nếu không tính đến những khác biệt này, hoạt động của công ty có thể bị ảnh hưởng.

Ví dụ như rất nhiều người trẻ tuổi ưu tiên sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân, vì thế nếu công việc hiện tại không đáp ứng tiêu chí này, họ sẵn sàng thay đổi. Trong khi những nhân viên lớn tuổi hơn ngại sự thay đổi và đôi khi hy sinh cuộc sống gia đình để giữ lại việc làm hoặc tìm tới sự thăng tiến.

Nếu như thế hệ lãnh đạo trẻ thường xuyên dùng e-mail hoặc coi công nghệ mới như phương tiện liên lạc số một thì thế hệ lớn tuổi thích những cuộc họp và trao đổi trực tiếp hơn.

Cũng như vậy, thế hệ trẻ hay dùng từ ngữ theo xu hướng, hay lên mạng và nghe nhạc trong giờ làm việc, cách ăn mặc thường thoải mái hơn thế hệ lớn tuổi.

Là người quản lý, bạn nên thích ứng với những sự khác biệt này và coi trọng những thói quen của nhân viên. Hãy dành thời gian nói chuyện thường xuyên với họ thay vì gửi e-mail, cố gắng quan tâm tới những sở thích đôi khi lỗi thời của họ, khuyến khích nhân viên làm quen với công nghệ thay vì phán xét sự yếu kém về năng lực của họ.

Bỏ qua chiếc mũ "sếp"

Thông thường để thể hiện sự quyết đoán của mình, người quản lý trẻ tuổi có xu hướng tận dụng quyền lực của mình để ra lệnh.

Nhưng thực ra bạn không nên tỏ ra mình là đứa-trẻ-30-tuổi cố gắng làm tất cả, thấy tất cả, hiểu tất cả và luôn mong muốn đảo lộn tất cả những thói quen và hoạt động của tổ chức.

Những đồng nghiệp lớn tuổi của bạn sẽ không bị che mắt vì sự lạm dụng quyền lực này, họ sẽ hiểu rằng đó là biểu hiện của sự thiếu tự tin, thiếu quyết đoán, vì thế họ sẽ tận dụng khe hở này để xoay bạn.

Một người lãnh đạo hiểu biết không sợ phải công nhận khả năng của các đồng nghiệp.

Ngược lại, một chút khiêm nhường sẽ không làm bạn bị hớ. Và một người lãnh đạo hiểu biết không sợ phải công nhận khả năng của các đồng nghiệp.

Những nhân viên lớn tuổi luôn có vốn kinh nghiệm đáng quý để chia sẻ, hãy trân trọng điều đó thay vì lãng phí nó.

Bạn có thể đặt ra những câu hỏi về kỹ thuật, đưa ra những nhận xét tích cực về sự tháo vát hay năng lực của một cộng sự tài ba. Đó là những dấu hiệu thể hiện sự coi trọng của sếp mà những nhân viên lớn tuổi rất mong nhận được.

Sẵn sàng tiếp nhận thông tin và sự hướng dẫn

Để bù đắp những thiếu sót về kinh nghiệm, những vị sếp trẻ có thể theo học một khóa học đặc biệt về quản lý, hoặc tìm một chuyên gia.

Một mối liên hệ thường xuyên với cấp trên của bạn cũng có thể đem lại cho bạn những lời khuyên từ những người nhiều kinh nghiệm hơn.

Tình huống 65

KHI NHÂN VIÊN CỦA BẠN CHÍNH LÀ "NGƯỜI ẤY"

Những mối tình công sở vốn có nhiều ưu điểm nhưng cũng kéo theo không ít rắc rối. Có thể "người ấy" của bạn sẽ cậy quyền người yêu hay người bạn đời của mình là sếp mà cư xử hống hách. Lúc ấy bạn nên nói chuyện thẳng thắn để không dẫn đến tình trạng đáng tiếc.

Và tốt nhất các bạn nên tránh việc thể hiện tình cảm với nhau ở văn phòng. Nên hạn chế trao nhau những lời âu yếm, những cử chỉ gần gũi và tốt nhất không nên cặp kè với nhau cả buổi trong những dịp có hoạt động tập thể. Hãy rời nơi làm việc trước hoặc sau nhau vài phút để giữ "phong độ" chuyên nghiệp của cả hai.

Hãy cố gắng dành thời gian trao đổi những gì liên quan đến công việc thay vì chỉ nói về tình cảm riêng tư.

Hãy "nhanh nhạy" nắm bắt tín hiệu của nhau và kín đáo thể hiện sự quan tâm lãng mạn mà đôi lứa yêu nhau vẫn thể hiện.

Tình huống 66

KHEN THƯỞNG NHÂN VIÊN THẾ NÀO CHO HỢP LÝ?

Khen thưởng nhân viên của bạn thường xuyên là việc làm hết sức quan trọng vì nó sẽ giúp họ phấn đấu làm tốt công việc của mình. Nó giống như động lực khích lệ nhân viên.

Thật khó để nói rằng: Tôi không thích được thưởng. Đúng vậy, không có ai không muốn mình được khen thưởng, song khen thưởng như thế nào để vừa động viên khuyến khích người được khen lại vừa lôi kéo, cổ vũ những người khác là một thách thức không dễ vượt qua.

Khen thưởng nhân viên của bạn thường xuyên là việc làm hết sức quan trọng vì nó sẽ giúp họ phấn đấu làm tốt công việc của mình.

Khi xét thưởng, làm thế nào để không bỏ sót những người thực sự xứng đáng và không trao nhầm phần thưởng cho những kẻ chây lười luôn là điều trăn trở của các nhà lãnh đạo tâm huyết. Dưới đây là một vài lời khuyên về cách tốt nhất để xét thưởng cho nhân viên của bạn:

“Này, bạn làm tốt đấy!”

Đôi khi hãy thưởng cho nhân viên của bạn món quà tinh thần đơn giản bằng câu nói: “Cảm ơn bạn, bạn làm tốt lắm!”. Không phải lúc nào cũng phải cung cấp cho nhân viên những phần

thưởng hữu hình. Nên sử dụng hình thức khen thưởng phi tiền tệ.

Ở một số công ty, mặc dù quỹ lương chẳng đáng là bao, vậy mà các nhà quản lý đã phải mất rất nhiều thời gian đánh giá, xếp bậc từng nhân viên một. Song, có một điều không thể phủ nhận là chẳng mấy ai hài lòng với chiếc bánh bé xíu này.

Nếu bạn thiếu tiền mặt để làm việc đó, bạn hãy thử một số cách khuyến khích phi tài chính. Tiền khi được sử dụng đúng sẽ có tác dụng khuyến khích rất lớn, song những khen thưởng phi tiền tệ cũng có rất nhiều lợi thế. Một lời nói giản đơn như trên vẫn có thể mang lại hiệu quả cao. Thậm chí nếu tốt hơn, bạn hãy viết những lời khen ngợi ra giấy hoặc bằng văn bản.

Đó là thứ hữu hình mà họ có thể giữ, luôn nhắc nhở họ làm tốt công việc của mình. Nhớ rằng hãy trình bày rõ ràng về những gì mà bạn muốn cảm ơn họ. Nhưng nếu cứ mãi chỉ truyền tải thông điệp bằng lời nói suông họ có thể không tin tưởng bạn nữa.

Tặng thưởng bằng những món quà "hữu hình"

Động lực tốt để nhân viên làm việc chăm chỉ là đưa ra những khen thưởng cho nhân viên bằng quà tặng cụ thể. Bạn có thể trao giải thưởng cho "Nhân viên của tháng" hay những đóng góp quan trọng của nhân viên đối với công ty. Điều này sẽ khuyến khích cạnh tranh lành mạnh và tạo ra niềm hứng khởi ở nơi làm việc.

Khi những gắng sức của nhân viên được đền đáp đúng mức, họ sẽ cảm thấy thoải mái và hiệu suất làm việc sẽ cao hơn. Đây rõ ràng là một kết quả tuyệt vời cho cả người lao động lẫn người sử dụng lao động. Tuy nhiên, bạn không nên chờ đến tận cuối năm mới công nhận thành tích của nhân viên. Bạn nên làm điều này vào bất cứ thời điểm nào có thể và đương nhiên những lần khen

thưởng như vậy nên được tổ chức định kỳ nửa năm hay hằng quý.

Khi những gắng sức của nhân viên được đền đáp đúng mức, họ sẽ cảm thấy thoải mái và hiệu suất làm việc sẽ cao hơn.

Hãy đa dạng hóa hình thức khen thưởng. Tập hợp các ý tưởng lại và sử dụng chúng lần lượt. Bởi khen thưởng cứng nhắc theo một hình thức nhiều khi lại phản tác dụng.

Tăng lương

Tăng lương là một cách khen thưởng khá phổ biến và mang lại hiệu quả rõ rệt. Lương bổng chính là thước đo sức lao động mà nhân viên của bạn bỏ ra để làm việc. Tăng lương sẽ khuyến khích, tạo động lực cho nhân viên làm tốt hơn nữa công việc của mình, tạo được niềm tin và sự gắn bó lâu dài với công ty của bạn.

Tuy nhiên, nếu bạn định khen thưởng cho một nhân viên nào đó, điều quan trọng nhất không phải là bạn đưa cho họ bao nhiêu tiền, mà là cách bạn trao nó cho họ. Bạn cũng cần phải chắc chắn rằng bạn có kỹ năng giao tiếp tốt, đủ để đảm bảo rằng những phần thưởng mà bạn trao được đón nhận.

Nếu bạn định khen thưởng một nhân viên nào đó, điều quan trọng nhất không phải là bạn đưa cho họ bao nhiêu tiền, mà là cách bạn trao nó cho họ.

Tình huống 67

KHEN THƯỞNG THẾ NÀO VỚI NHÂN VIÊN LÀ "ANH HÙNG THẦM LẶNG?"

Ai cũng sẽ mong muốn việc mình làm được mọi người thừa nhận. Lãnh đạo bỏ qua những anh hùng thầm lặng mà lãng phí nhiều thời gian đối phó với những người kêu ca, oán giận thì, một cách rất nhanh chóng, bên cạnh bạn sẽ toàn người kêu ca.

Đi tìm những anh hùng đứng đằng sau, động viên và khích lệ họ, đó là cách dễ khiến lãnh đạo như bạn được lòng nhân viên nhất. Chúng ta rất dễ bỏ qua những người trung thực, đáng tin cậy, nhưng họ chính là những nhân tài giúp doanh nghiệp thành công.

Đặc điểm của những "anh hùng thầm lặng"

• Rất ít khi bỏ việc, dưới sức ép họ vẫn làm việc xuất sắc, luôn luôn hoàn thành công việc với chất lượng cao và đúng thời gian, nguyện làm hết sức mình khi tập thể cần.

• Họ làm việc lặng lẽ, khiêm tốn, luôn hoàn thành xuất sắc công việc.

• Khi không có lãnh đạo, họ vẫn làm việc như bình thường, khiến cho cộng sự hoàn toàn yên tâm.

• Phương án họ cung cấp thường nhiều hơn vấn đề họ đưa ra.

• Họ thường xuyên cải tiến phương pháp làm việc, thường xuyên giúp đỡ người khác làm việc tốt hơn...

Một phương thức khích lệ động viên đối với những "anh hùng" đứng đằng sau này là phải tỏ ra thích thú thực sự với công việc của họ. Không thể chỉ coi họ là người làm thuê, nhân viên, mà phải coi họ ngang hàng với bạn. Hãy lắng nghe những mong muốn và cả những lo lắng, buồn vui của họ. Luôn sẵn sàng giải quyết các vấn đề của họ. Khi họ nản chí, hãy khơi dậy lòng tự tin trong họ.

Thưởng công khai, thưởng kín đều phải cẩn thận

Khen thưởng, khích lệ nhân viên có thể phân ra làm hai loại: khen thưởng công khai và khen thưởng kín. Hầu hết các doanh nghiệp đều khen thưởng công khai, mọi người đều biết.

Việc khen thưởng công khai có thể xây dựng các tấm gương điển hình, thúc đẩy lòng quyết tâm vươn lên của mọi người. Tuy nhiên, hạn chế là do phát thưởng trước đông đảo mọi người, nên rất dễ gây ghen tị. Người được thưởng nếu cũng dùng tiền thưởng (thậm chí bù thêm) để chiêu đãi mọi người, thì cuối cùng tiền thưởng chẳng còn tính hấp dẫn.

Một số nước lựa chọn cách khen thưởng kín. Cách này được áp dụng khi lãnh đạo nhận thấy nhân viên nào đó làm việc tích cực. Họ sẽ tăng lương hoặc bí mật đưa tiền thưởng kèm với lý do cho nhân viên biết.

Khen thưởng kín sẽ không kích thích đối với người khác, nhưng lại rất kích thích với người được khen thưởng. Không có người được thưởng thì cũng không có người đố kỵ, vì không ai biết ai được thưởng và được thưởng bao nhiêu.

Thực tế, có lúc người lãnh đạo tăng lương đồng loạt cho nhân viên, nhưng mỗi người lại ngỡ chỉ mình mình được thưởng. Kết quả là tháng sau mọi người đều cố gắng để giành thưởng.

Phương pháp tương đối khả thi là thưởng lớn thì nên thưởng công khai, thưởng nhỏ nên thưởng kín. Và thưởng phải luôn lớn

hơn phạt.

Tình huống 68
KHI BẠN CẦN ĐỘNG VIÊN CẤP DƯỚI

Chắc chắn rằng những người làm công tác quản trị doanh nghiệp đều biết, quản trị con người là lĩnh vực quản trị khó khăn nhất, đòi hỏi những hiểu biết nhất định về tâm lý và cần có tầm nhìn sâu rộng. Làm sao để nhân viên luôn toàn tâm toàn ý với công việc kể cả khi nhà lãnh đạo vắng mặt? Làm sao để nhân viên gắn bó mật thiết với sự phát triển chung của công ty? Mấu chốt nằm ở nghệ thuật động viên và tạo cảm hứng cho họ.

Vậy động viên như thế nào là phù hợp?

Đừng động viên suông, hãy động viên chân thành. Thật vậy, đừng nghĩ rằng người lao động không đủ thông minh để biết rằng bạn đang động viên họ một cách qua loa. Bạn cần biết rõ tầm quan trọng của việc tạo cảm xúc tích cực cho nhân viên bằng những lời động viên đối với sự thành công của doanh nghiệp.

Nguyên tắc cơ bản của việc động viên là đúng người, kịp thời và phát huy được điểm mạnh của người được động viên. Có hai phương pháp động viên cơ bản mà nhiều nhà quản lý có thể áp dụng, là khen ngợi và "khích tướng". Hai cách thức này tùy thuộc vào mẫu hình tâm lý của nhân viên. Một số người sau khi bị khích bằng những câu đại loại như "anh như thế này mà lại làm việc không ra gì như vậy?" hoặc "với năng lực của anh thì phải đạt được những mức thành công cao hơn nhiều"... họ dễ dàng đạt được sự thành công mỹ mãn.

Có một điều mà chúng ta dễ dàng nhận thấy, khi ai đó muốn động viên ta, họ thường dùng cụm từ “cố lên” hoặc “ráng lên” hoặc “hãy thử lại lần nữa”... Xét về mặt ngữ nghĩa, thì đây là những thói quen sử dụng ngôn từ giúp giải quyết nhanh mong muốn động viên khuyến khích đối tượng đang khó khăn. Tuy nhiên, những từ ngữ này không thực sự hiệu quả với những người đang chịu áp lực cao từ tính chất công việc của họ, mà lại mang tính chất động viên suông hơn. Vậy sự khác biệt nằm trong việc chúng ta không thúc họ, tạo động lực từ bên ngoài mà phải có nghệ thuật làm sao khuyến khích được ý muốn cải thiện khó khăn từ bản thân họ.

Để kích thích được ý muốn cải thiện khó khăn của nhân viên thì trong những tình huống giao tiếp hằng ngày giữa sếp và nhân viên cần tập trung phân tích vấn đề. Nhà quản lý cần ghi nhớ, nhu cầu tối thiểu của con người sau ăn, mặc, ở, chính là nhu cầu được công nhận. Như vậy, đây cũng là một cách động viên khuyến khích, nhưng nó không hề mang tính xã giao như việc hô khẩu hiệu “cố lên” hoặc “hãy làm đi”.

Hãy tìm thêm những cách đặt câu hỏi thông minh để nhân viên đưa ra cam kết cho sự phấn đấu của mình trước mặt người quản lý, từ đó, anh ta sẽ có ý thức tự trọng, cố gắng hoàn thành những gì mà mình đã cam kết.

Ngoài ra, người làm công tác quản lý nên sáng tạo trong cách động viên, tuân thủ nguyên tắc cơ bản sau đây: Luôn chỉ trích một cách riêng tư và động viên một cách công khai. Từ đây, hiệu quả động viên và phê bình nhân sự của doanh nghiệp sẽ tốt hơn.

Luôn chỉ trích một cách riêng tư và động viên một cách công khai.

Tình huống 69

SẾP NỮ CẦN TRÁNH THỂ HIỆN ĐIỀU GÌ VỚI NHÂN VIÊN?

Không kiểm soát được cảm xúc

Phụ nữ vốn nhạy cảm hơn nam giới nên họ khó có thể chế ngự được cảm xúc trong lòng, đặc biệt khi gặp phải chuyện buồn hay bị tổn thương. Không giống sếp nam giỏi giấu cảm xúc và chỉ tuôn ra trên bàn nhậu lúc thật say, nhiều sếp nữ bình thường uy quyền và mạnh mẽ nhưng khi gặp phải thất bại quá lớn hay vượt qua ngưỡng bản thân có thể chịu đựng thì dễ bộc phát cảm xúc khó kiểm soát như suy sụp, tuyệt vọng, đôi khi cáu giận vô lý.

Tám chuyện quá đà

Sếp thích trò chuyện với nhân viên? Thật lý tưởng! Vì khúc mắc được giải đáp, khó khăn công việc được chia sẻ... Đây là lợi thế hơn hẳn của sếp nữ so với sếp nam, vì lắng nghe và đưa ra lời khuyên là sở thích và thói quen của đa phần chị em, không riêng gì sếp nữ.

Nhưng đó cũng là "con dao hai lưỡi", vì nếu chuyện trò không khéo sếp nữ sẽ có thể sa đà vào tâm sự thầm kín hay bật mí chuyện bí mật lẽ ra cần phải giấu... Do đó, để tránh "tai bay vạ gió", sếp nữ cần giữ gìn lời ăn tiếng nói, tránh bộc bạch chuyện riêng tư của gia đình, công ty vì những bộc bạch đó dễ trở thành chủ đề tán gẫu của nhân viên.

Tỏ thái độ ghen ghét nhân viên

Nhiều nhân viên nữ tỏ ra khá ngán ngẩm với việc sếp nữ thường tỏ ra ghen ghét họ vì nhân viên... đẹp hơn sếp. Những cô nàng chân dài, da trắng hoặc có thân hình quyến rũ... đều được sếp nữ đưa vào diện khó ưa.

Vì sợ tuyển một cô xinh đẹp vào thì sếp nghĩ mình sẽ lu mờ nên thường sếp nữ tự ti ngoại hình sẽ chọn một nữ ứng viên chân không dài, da ngăm, năng lực bậc trung để không lo mất địa vị ngôi sao. Tốt hơn là không để ý đến vẻ ngoài của người khác, tìm cách chăm chút cho ngoại hình của mình và chọn theo năng lực sẽ giúp sếp nữ tìm được nhân viên phù hợp.

Sếp nữ... quá nam tính

Nhiều nhân viên than thở: "Ước gì sếp nữ tính hơn một tí". Vì phòng chẳng thiếu đàn ông nhưng có lỡ hư cái bóng đèn hay hỏng van nước là sếp lại hý hoáy xắn tay lên sửa.

Đành rằng là sếp chủ động nhưng thấy mặt mũi sếp lem nhem mà... oải, vì có giành làm sếp cũng không cho làm vì nhẽ "chị làm tí là xong, thêm bọn em vướng ra".

Có sếp nữ nọ thi thoảng lại ngồi vắt chân chữ ngũ hay đi đứng khệnh khạng, mặt mộc không trang điểm cho hợp với mái tóc ngắn cực... nam tính khiến nhiều nhân viên thất vọng vì tìm mãi không thấy nét nữ tính nào ở sếp cả.

Đồng bóng

Sếp ăn mặc diêm dúa, ngấp nghé tuổi 40 nhưng vẫn thích sơn móng tay màu hồng, rồi thỉnh thoảng lại điệu đà nơ chấm bi cài đầu... Với những sếp này nhân viên chỉ dám cười tủm tỉm, ít ai dám thẳng thắn bảo sếp "không hợp mốt". Vì không khéo lại bị sếp đưa vào danh sách đen.

Làm sếp là một việc không đơn giản, đặc biệt là sếp nữ. Vì thế, ngoài việc trau dồi chuyên môn, bổ sung thêm kiến thức, chị em

cần học cách lắng nghe, ra quyết định nhanh, chính xác trong các trường hợp khẩn cấp, hạn chế chuyện riêng tư và chú ý đối xử công bằng hơn để nhân viên thêm tin yêu và tự hào về lãnh đạo mẫu mực của mình.

Cũng nên tránh tuyển nhân viên theo cảm tính, bỏ qua điều kiện bằng cấp, kinh nghiệm vì đây là những yếu tố quan trọng để đánh giá năng lực của nhân viên.

Tình huống 70
NHÀ QUẢN LÝ, HÃY ĐỂ NHÂN VIÊN "TỰ LỚN"!

Dưới đây là một số biểu hiện cho thấy bạn là một vị sếp quá coi trọng tiểu tiết, luôn can thiệp vào những việc nhỏ nhặt mà nhân viên hoàn toàn có thể đảm nhận:

– Không chịu ủy quyền cho cấp dưới.

– "Mải mê" giám sát dự án của người khác.

– Coi trọng những chi tiết vụn vặt hơn là nhìn bao quát vấn đề.

– Thu hồi ngay công việc đã giao cho nhân viên nếu phát hiện họ mắc sai sót.

– Yêu cầu nhân viên không quyết định khi chưa hỏi ý kiến của mình.

Nếu đã nhận dạng được những biểu hiện của cách quản lý quá coi trọng tiểu tiết và thấy được tác hại của nó, bạn nên làm gì để chấm dứt những hành vi này (nếu bạn là sếp) hoặc tránh bị tổn hại bởi chúng (nếu bạn là nhân viên)?

Cách tốt nhất để xây dựng một mối quan hệ tốt hơn với nhân viên là đối thoại với họ.

Nếu bạn là sếp, cách tốt nhất để xây dựng một mối quan hệ tốt hơn với nhân viên là đối thoại với họ. Có lẽ bạn sẽ mất một

khoảng thời gian đáng kể mới có thể thuyết phục họ rằng bạn thật sự muốn thay đổi. Tuy nhiên việc khó nhất là đón nhận những ý kiến đóng góp thẳng thắn của nhân viên về cách quản lý của bạn. Sau đó, như lời khuyên của chuyên gia tư vấn quản lý Marshall Goldsmith, bạn hãy nhận lỗi và tiến hành thay đổi cách quản lý, tức là bạn cần biết cách ủy quyền và phân quyền hợp lý cho nhân viên. Hãy bắt đầu trước tiên từ những nhân viên triển vọng nhất.

Tóm lại, khi một vị sếp không muốn ủy quyền cho cấp dưới, thích "bới lông tìm vết" và không thích nhân viên tự ra quyết định thì nhiều khả năng người này đang ngả theo phong cách quản lý quá coi trọng tiểu tiết. Quản lý theo kiểu này sẽ khiến nhân viên không "lớn" được và cản trở thành tựu mà tập thể có thể đạt được.

Tình huống 71

GIÚP NHÂN VIÊN CỦA BẠN QUẢN LÝ THỜI GIAN HIỆU QUẢ

Trong môi trường kinh doanh, thời gian là vàng bạc. Mỗi công ty đều cần phải chạy đua với thời gian để hoàn thành công việc nhanh chóng, đặc biệt là với các công ty nhỏ thì nhân viên càng phải kham nhiều việc. Bạn có thể thấy rằng một số nhân viên của bạn quản lý thời gian khá tốt, trong khi những nhân viên khác thì không. Cũng giống như những kỹ năng khác, quản lý thời gian là một kỹ năng mà mỗi cá nhân có thể tự rèn luyện và dưới đây là một số bước bạn có thể tiến hành để giúp nhân viên làm việc hiệu quả hơn:

Thống nhất ưu tiên công việc

Nhân viên đảm trách nhiều công việc khác nhau tại công ty cần phải biết cách đánh giá mức độ quan trọng của mỗi việc cần làm. Bạn hãy khuyến khích nhân viên lập một danh sách việc cần làm mỗi ngày và thực hiện những việc quan trọng nhất trước tiên. Bạn cần ngồi lại với nhân viên để thống nhất mức độ ưu tiên để nhân viên có thể đáp ứng được yêu cầu của bạn một cách chính xác nhất.

Buộc nhân viên sử dụng bảng kế hoạch chi tiết

Hầu như ai muốn quản lý thời gian tốt cũng cần phải có kế hoạch cụ thể. Hãy để nhân viên chọn một ứng dụng hiện đại hoặc một cuốn sổ có mẫu lịch ngày giờ làm việc theo kiểu truyền thống, miễn sao họ sử dụng nó một cách hiệu quả. Sau đó, hãy hướng dẫn nhân viên tự sắp xếp lịch công việc vào lịch

của họ và chia nhỏ một dự án lớn thành nhiều phần. Bạn phải nhớ nhắc nhân viên ghi chú tất cả lịch nghỉ, lịch họp ăn trưa, các buổi họp và tất cả những việc khác có liên quan, kể cả việc dành ra thời gian để ghi những công việc vào sổ/ứng dụng.

Đối với những công việc khác có thể ảnh hưởng đến lịch làm việc của nhân viên, hãy lên cả kế hoạch cho những việc này trong giờ làm việc. Nhân viên của bạn có thể dành ra một ít thời gian dự phòng cho những việc đột xuất trong ngày, và qua đó vẫn có thể linh hoạt điều chỉnh lịch làm việc của họ để hoàn thành công việc đúng hạn.

Rèn luyện kỹ năng ước tính thời gian cho công việc

Xác định được mỗi việc mất bao lâu có thể là việc khó nhất trong quản lý thời gian. Trong một công ty nhỏ, nhiều nhân viên vì muốn giúp công ty phát triển sẽ thường lên kế hoạch cho rất nhiều việc họ nghĩ có thể hoàn thành được trong ngày. Tương tự, họ thường sắp xếp thời gian dựa trên những điều kiện lý tưởng (không kẹt xe, mọi việc đều suôn sẻ, hoặc không lường trước hậu quả của những việc nhỏ nhặt nhưng lại mất rất nhiều thời gian…).

Để hiểu rõ hơn về lượng thời gian cần phân bổ cho mỗi công việc, bạn hãy khuyến khích nhân viên tự quan sát thời gian của mình trong khoảng 1 tuần và sau đó chia sẻ với bạn. Nhân viên phải đo lường chính xác và không tự tạo ra thời gian ngắn hơn thực tế chỉ để gây ấn tượng với bạn. Nhiều nhân viên nghĩ rằng họ chỉ mất khoảng 30 phút để làm một file thuyết trình, nhưng thực tế lại mất hơn một giờ đồng hồ. Tương tự, một cuộc gặp gỡ khách hàng được ước tính 10 phút luôn có thể kéo dài gấp đôi hoặc gấp ba thời gian.

Bạn hãy khuyến khích nhân viên tự theo dõi thời gian của mình trong khoảng 1 tuần và sau đó chia sẻ với bạn.

Việc ước tính thời gian chính xác cho công việc thường hiếm khi diễn ra. Tuy nhiên bạn có thể dựa vào nhiều tình huống thực tế đã diễn ra để lên lịch làm việc hiệu quả nhất trong quỹ thời gian hạn hẹp.

Tình huống 72

NGUYÊN TẮC DẪN DẮT NHÂN VIÊN HÀNH ĐỘNG ĐÚNG HƯỚNG

Dưới đây là những nguyên tắc cơ bản để dẫn dắt nhân viên hành động theo đúng cách, đúng phương hướng, mục tiêu và thời điểm mà bạn đề ra.

Lời nói của bạn phải thể hiện được hành động cụ thể và mang tính quyền lực

Hành động không phải là suy nghĩ hay sự cảm nhận của người nghe. Nó là những gì mà người nghe sẽ thực hiện. Thông thường, người nghe sẽ hành động bằng chính chân, tay của họ hoặc bằng một công cụ nào đó. Khi bạn muốn người nghe thực hiện hành động phát ra từ lời nói của bạn, hãy tưởng tượng cụ thể hành động đó như thế nào. Muốn người nghe hành động đúng theo lời nói của bạn thì bạn phải là người đầu tiên hiểu đúng hành động đó một cách chi tiết và cụ thể.

Có mục đích, chủ ý rõ ràng

Nếu nhân viên hành động mà không biết mục đích rõ ràng, rất có thể hành động của họ sẽ là vô ích đối với tổ chức. Chỉ những người có hành động mang lại kết quả như bạn mong muốn mới là những người hữu dụng. Vì vậy, hãy đảm bảo chắc chắn hành động của họ xuất phát từ những mục đích rõ ràng. Bí quyết của sự thành công nằm ở tính kiên trì và lòng trung thành theo đuổi mục đích. Khi nhân viên của bạn hành động vì lợi ích của công ty, họ nên biết chính xác họ đang làm gì và tại sao họ lại làm điều đó.

Mục đích trong lời nói của các nhà lãnh đạo phải thể hiện được ba khía cạnh quan trọng: lý do, cảm xúc và sự nhận biết. Con người nên hiểu và điều chỉnh hành động sao cho hợp lý; hành động của họ cũng nên xuất phát từ những cảm xúc thôi thúc bên trong; và cuối cùng họ phải có khả năng nhận biết được đầy đủ ý nghĩa hành động mình sẽ thực hiện là gì.

Mục đích trong lời nói của các nhà lãnh đạo phải thể hiện được ba khía cạnh quan trọng: lý do, cảm xúc và sự nhận biết.

Thể hiện sự trung thực

Một nhà lãnh đạo dùng những lời lẽ dối trá hoặc thủ đoạn lừa dối buộc nhân viên hành động mang lại kết quả như mình mong muốn sẽ là người phá hủy nhân tố cơ sở của động cơ thúc đẩy con người, đó là sự tin tưởng. Trong trường hợp này, bạn có thể ra lệnh cho nhân viên phải thực hiện một công việc nào đó, nhưng bạn sẽ không bao giờ tạo ra động lực thúc đẩy họ làm việc. Vì vậy muốn lãnh đạo bằng phương thức kêu gọi hành động, trước hết bạn hãy học cách trung thực với chính bản thân mình.

Có ý nghĩa

Hành động sẽ trở nên có ý nghĩa hơn nếu nó được thúc giục bằng những cảm xúc bên trong con người. Chỉ duy nhất cảm xúc thôi thì không thể làm được điều gì cả. Nhưng hành động có cảm xúc sẽ là hành động mang lại kết quả. Trong trường hợp này, cảm xúc trở thành một chất xúc tác mang lại hiệu quả cho hành động. Những nhà lãnh đạo chỉ tìm thấy rất ít ý nghĩa trong công việc của họ, sẽ không thể trở thành nhà lãnh đạo thực thụ.

Gắn với nhu cầu

Nhu cầu của con người bắt nguồn từ thực tế cuộc sống. Nếu bạn là một nhà lãnh đạo bảo thủ, rõ ràng bạn sẽ không cần biết nhu cầu của nhân viên trong công ty mình là gì. Bạn chỉ đơn giản muốn thể hiện và áp đặt quan điểm lãnh đạo của cá nhân mình. Nhưng nếu bạn muốn tạo ra động lực thúc đẩy hành động vì lợi ích chung của công ty ở họ, bạn cần phải biết cách áp dụng nguyên tắc này. Bởi vì động cơ của họ không phải là sự lựa chọn của bạn, nó phải là sự lựa chọn của chính họ. Vai trò của bạn là truyền tải thông điệp mà bạn muốn qua giao tiếp, còn hành động của nhân viên phải có động cơ thúc đẩy xuất phát từ nhu cầu.

Những nhà lãnh đạo chỉ tìm thấy rất ít ý nghĩa trong công việc của họ sẽ không thể trở thành nhà lãnh đạo thực thụ.

Mang tính cấp bách

Một sĩ quan chỉ huy 100 binh sĩ thuộc quân đội La Mã cổ đại đã nói, bí mật truyền dẫn tính khẩn cấp trong quân đội được gói gọn bằng một câu tuy hơi thô thiển song rất hiệu quả. Đó là: "Hãy thúc vào đít họ". Câu nói này ngày nay vẫn được các nhà lãnh đạo bảo thủ sử dụng như là một bảo bối kêu gọi nhân viên hành động. Nó không tạo ra một cảm giác mang tính vật chất nhưng xét ở góc độ tâm lý, nó cũng có những tác dụng nhất định.

Việc thử kêu gọi tính cấp bách bằng việc sử dụng nguyên tắc của vị sĩ quan chỉ huy nói trên sẽ ít có hiệu quả so với cách tạo ra tính khẩn cấp trong công việc xuất phát từ động cơ thúc đẩy bên trong con người.

Có hạn định

Tất cả mọi hành động bạn muốn cấp dưới thực hiện phải có thời hạn rõ ràng. Nếu không, nó có thể sẽ trở thành vấn đề thứ yếu

đối với họ, và họ sẽ không bị bắt buộc phải thực hiện nó. Hãy luôn luôn kiểm soát bản thân khi bạn muốn tạo ra động lực thúc đẩy nhân viên cấp dưới hành động, bằng cách đặt ra một câu hỏi với chính mình: “Không biết mình đã đưa ra thời hạn cho hành động này chưa nhỉ?”. Nếu câu trả lời là không thì việc đầu tiên bạn phải làm là ra thời hạn cho hành động này ngay lập tức.

Có thông tin phản hồi

Đối với những nhà lãnh đạo thì không gì quan trọng hơn kết quả công việc, mà kết quả công việc lại đến từ hành động của mọi nhân viên trong công ty. Nhưng thật đáng tiếc là hầu như nhiều nhà lãnh đạo đã không khuyến khích và tạo ra động lực khiến nhân viên làm việc hết khả năng của mình. Lý do là họ đã không hiểu hành động thực sự xuất phát từ đâu và áp dụng sai phương thức khuyến khích nhân viên hành động đúng, hoặc nhiều khi họ đã áp dụng đúng nhưng lại quá lạm dụng chúng.

Vì vậy khi nói với cấp dưới về mục đích và phương thức hành động, hãy sử dụng tám nguyên tắc trên đây và bạn sẽ thu được kết quả tốt.

Thật đáng tiếc là hầu như nhiều nhà lãnh đạo đã không khuyến khích và tạo ra động lực khiến nhân viên làm việc hết khả năng của mình.

Tình huống 73
BÍ QUYẾT ĐỂ "ĐƯỢC LÒNG" NHÂN VIÊN

Không cư xử kiểu "quân phiệt"

Nếu một vị sếp thường xuyên quát tháo, làm mất thể diện của người khác, bảo thủ… chắc chắn vị sếp đó sẽ bị coi là một nhà lãnh đạo kiểu "quân phiệt". Hãy nhớ rằng, những nhân viên giỏi luôn có nhiều lựa chọn, và chẳng ai trong số họ muốn làm việc cho một vị sếp độc đoán như vậy. Các cư xử kiểu như thế rốt cục sẽ chỉ khiến bạn mất đi những nhân viên tốt nhất.

Đặt ra những kỳ vọng rõ ràng

Một trong những trách nhiệm quan trọng nhất của một nhà quản lý là giao tiếp rõ ràng, đặt ra mục tiêu cụ thể, và đảm bảo rằng cấp dưới hiểu được hoàn thành công việc như thế nào là thành công. Giả sử sếp và một nhân viên cùng được hỏi rằng, cô ấy/anh ấy cần phải đạt được mục tiêu gì trong năm nay, liệu câu trả lời của sếp và nhân viên đó có trùng khớp hay không? Nếu không, đã đến lúc bạn cần đưa ra những tiêu chuẩn cụ thể hơn về thành công để cấp dưới theo đuổi.

Giữ lời hứa

Là sếp, bạn cần giữ nguyên tắc nói là làm, đúng thời hạn mà bạn cam kết, cho dù đó là việc nhận xét về công việc của cấp dưới, làm việc với một bộ phận khác hay tăng lương cho nhân viên…

Đưa ra phản hồi

Sếp giỏi thường chỉ cho cấp dưới thấy họ đang đứng ở đâu, cho dù vị trí của nhân viên đó có như thế nào đi chăng nữa. Sếp giỏi hiểu rõ từng nhân viên về việc nhân viên đó đã làm tốt được việc gì và cần cố gắng ở điểm nào. Làm việc dưới quyền một sếp giỏi, mỗi nhân viên không bao giờ phải băn khoăn tự hỏi không hiểu sếp nghĩ gì về công việc của anh ấy/cô ấy.

Dĩ nhiên, điều này đồng nghĩa với việc bạn – một vị sếp – cần trung thực về những vấn đề trong công việc của nhân viên. Mặc dù nói về kết quả công việc không phải là chuyện dễ chịu, nhưng sẽ tệ hơn nhiều cho cấp dưới nếu bạn không chỉ ra cho họ biết họ cần nỗ lực hơn ở đâu. Cho dù bạn tin một cuộc nói chuyện như vậy chẳng đem lại hiệu quả gì và nhân viên đó không thể thay đổi thì anh ấy/cô ấy vẫn xứng đáng được biết – vì rất có thể bạn đang đánh giá thấp anh ấy/cô ấy, hoặc sẽ là có ích nếu cô ấy/anh ấy hiểu được mình không phù hợp với công việc hiện tại và nên tìm một công việc khác. Nếu nhà quản lý không hài lòng về công việc của một nhân viên, mà nhân viên đó vẫn không biết sự không vừa ý của sếp thì vị sếp đó cũng có vấn đề không kém gì nhân viên.

Làm việc dưới quyền một sếp giỏi, mỗi nhân viên không bao giờ phải băn khoăn tự hỏi không hiểu sếp nghĩ gì về công việc của anh ấy/cô ấy.

Đề nghị cấp dưới nhận xét và để họ cảm thấy an toàn khi đưa ra những phản hồi trung thực

Hãy đề nghị cấp dưới nhận xét về mọi vấn đề, từ việc mọi người nghĩ gì về sự kiện tuần trước, cho tới làm thế nào để phòng ban của mình hoạt động hiệu quả hơn. Nếu bạn không thích những gì mình được nghe thì cũng đừng tỏ ra bảo thủ. Bạn cần tạo ra một môi trường mà ở đó, nhân viên không ngại chỉ ra đâu là những ý tưởng tồi tệ hay một thời hạn nào đó là không phù hợp.

Tập trung vào kết quả công việc

Đừng đưa ra những nguyên tắc và chính sách cho có. Thay vào đó, cần đảm bảo mỗi nguyên tắc và chính sách được gắn kết với một nhu cầu công việc cụ thể và bạn luôn sẵn sàng giải thích các mục đích. Ngoài ra, bạn cũng cần sẵn sàng điều chỉnh các nguyên tắc nếu cần thiết, đừng quá cứng nhắc để dẫn tới tình trạng mất phương hướng cho mục tiêu lớn nhất là hoàn thành công việc.

Bạn cần tạo ra một môi trường mà ở đó, nhân viên không ngại chỉ ra đâu là những ý tưởng tồi tệ hay một thời hạn nào đó là không phù hợp.

Biết cách để mọi việc trong công ty diễn ra suôn sẻ và sẵn sàng áp dụng cách đó

Sẽ không hề là thổi phồng giá trị của một nhà quản lý nếu họ biết cách khiến mọi việc trong công ty trôi chảy, cho dù đó là thúc đẩy một quy trình sản xuất, bổ sung nhân lực hay thay thế những nhân viên kém năng lực.

Giảm thiểu những tình huống xấu

Một nhà quản lý giỏi biết cách hạn chế sự lan rộng của một tình huống xấu, thay vì gây ra một tình huống như vậy. Nếu ê-kíp của một vị sếp đi hết từ khủng hoảng này đến khủng hoảng khác, với những mối xung đột cá nhân nội bộ và những câu chuyện ngồi lê đôi mách thường xuyên được kể thì đó không phải là một vị sếp giỏi. Hãy tạo ra một mô hình không có khủng hoảng cho nhân viên của bạn, và duy trì vững mô hình đó trong văn hóa ở nơi làm việc của bạn.

Một nhà quản lý giỏi biết cách hạn chế sự lan rộng của một tình huống xấu, thay vì gây ra một tình huống như vậy.

Chỉ cho nhân viên biết cần phải làm gì để hoàn thành công việc tốt hơn và giúp họ làm được việc đó

Việc này bao gồm những việc nhỏ hơn, từ đào tạo nhân viên và cung cấp trang thiết bị tốt hơn, cho tới loại bỏ những chính sách gây hạn chế đối với năng suất làm việc của nhân viên. Ngoài ra, nhân viên còn có thể muốn sếp can thiệp giải quyết vấn đề liên quan đến một đồng nghiệp nào đó hoặc một phòng ban khác, đưa ra lời khuyên giúp họ xử lý một tình huống khó, hoặc đưa ra nhiều lời phản hồi cụ thể hơn về công việc.

Không né tránh những quyết định khó khăn

Công việc của sếp là giải quyết vấn đề thay vì né tránh chúng. Điều này đồng nghĩa với việc sếp sẽ phải có những cuộc nói chuyện khó khăn, đưa ra những quyết định có thể không được lòng số đông, đồng thời đảm bảo các tiêu chuẩn được thực thi. Có một nghịch lý là, trong khi một số nhà quản lý tránh làm những việc này để khỏi gây mất lòng nhân viên thì chính nhân viên rốt cục lại làm những việc đó – bởi vì những nhân viên giỏi sẽ cảm thấy bất bình trước sự thụ động và né tránh xung đột của cấp trên. Bởi thế, nếu là sếp, bạn đừng ngại đưa ra những quyết định khó.

Đối xử với nhân viên bằng lòng trắc ẩn

Ngay cả trong những thời khắc khó khăn nhất, chẳng hạn khi để một nhân viên nào đó nghỉ việc, hãy đối xử với tất cả nhân viên của bạn bằng lòng nhân hậu và tôn trọng. Bạn có nhiều quyền lực hơn trong mối quan hệ này, và điều đó đi kèm với trách nhiệm bạn phải sử dụng quyền lực của mình một cách có tình có lý.

Nhớ rằng, bạn không nhất thiết phải đưa ra các nhận xét tích cực, chỉ cần những nhận xét của bạn là chân thành

Đưa ra những nhận xét tích cực cũng giống như đưa cho cấp dưới một thỏi sô-cô-la, và cấp dưới luôn đánh giá cao "món quà" đó. Hãy dành 1 phút mỗi ngày để gửi đi một e-mail hay đưa ra một nhận xét chân thành thử xem. E-mail đó sẽ được nhân viên của bạn đọc đi đọc lại. Bạn có thể đem đến cho cấp dưới một ngày tốt lành, chỉ bằng 1 phút trong quỹ thời gian của bạn.

Tình huống 74
LÀM GÌ KHI NHÂN VIÊN TRẦM CẢM?

Trầm cảm ảnh hưởng đến năng suất lao động, khả năng phán đoán và giao tiếp. Nhân viên bị trầm cảm không thể tập trung và chú ý đúng mức vào công việc, không thể phán đoán và ra quyết định nhanh chóng, từ đó dễ dẫn đến tai nạn lao động và gây ra nhiều thiệt hại. Khoảng 1/3 số nhân viên bị trầm cảm có thể đang lạm dụng rượu hay thuốc an thần.

Trong thời đại kinh tế tri thức ngày nay, các cơ quan, đơn vị, đặc biệt là những công ty kỹ thuật cao phải dựa chủ yếu vào năng lực tinh thần của mỗi nhân viên để giải quyết các yêu cầu của khách hàng. Do đó vấn đề chăm sóc sức khỏe tâm thần cho nhân viên ngày càng trở nên quan trọng, vì có thể ảnh hưởng nhiều đến khả năng cạnh tranh của công ty trên thương trường.

Để giúp đỡ nhân viên, người quản lý cần có kiến thức về trầm cảm, sớm nhận ra các dấu hiệu liên quan và biết thảo luận với nhân viên về vấn đề của họ với sự thấu hiểu, thông cảm và luôn giữ bí mật cuộc nói chuyện.

Khi thấy nhân viên có dấu hiệu trầm cảm, cần chuyển họ đến nơi khám bệnh thích hợp. Đặc biệt, khi nhận ra các dấu hiệu tiêu cực nghiêm trọng như suy nghĩ "cuộc sống sao vô nghĩa", "thật là dễ chịu nếu được chết đi"... của nhân viên thì cần tạo điều kiện cho họ được đến các cơ sở y tế hay các phòng tư vấn tâm lý để được chẩn đoán và điều trị, tánh lên lớp họ về các bài học "đạo lý". Đồng thời, hãy quan tâm nghiên cứu môi trường làm việc của nhân viên này để thay đổi theo hướng có lợi, sắp

xếp thời khóa biểu làm việc linh động, bố trí công việc hợp lý nhằm giúp họ có điều kiện thuận lợi trong việc điều trị.

Cần chú ý là nhân viên bị trầm cảm rất "ngại" báo bệnh vì họ sợ bị đánh giá là không có năng lực, sợ mất việc hay phải thuyên chuyển công tác. Trong khi đó, bệnh trầm cảm có thể điều trị được và kết quả điều trị thường rất khả quan.

Để tránh trầm cảm, nhân viên cần được làm việc với tinh thần khỏe khoắn và vui vẻ, cần bảo đảm tốt các điều kiện như đủ ánh sáng, không khí trong lành, ít tiếng ồn, nhiệt độ vừa phải. Công việc cần có tính đa dạng và sáng tạo để tạo nhiều cơ hội áp dụng và phát triển các kỹ năng của người lao động. Ngoài ra, cơ quan, đơn vị cũng cần tạo điều kiện cho người lao động thực hiện các mong muốn vươn lên trong công việc.

Tình huống 75

LÀM GÌ KHI NHÂN VIÊN CỦA BẠN BỊ KHÁCH HÀNG QUẤY RỐI?

Có bốn vấn đề chính cần lưu ý để ngăn ngừa và đối phó trong tình huống này.

Cho nhân viên biết rằng họ được pháp luật và công ty bảo vệ

Đó là cách để bạn trở thành người chủ doanh nghiệp được tôn trọng. Không chỉ bởi nhân viên mà còn bởi khách hàng và đối tác.

Tổ chức các khóa huấn luyện kỹ năng đối phó và quan trọng nhất là kỹ năng để nhân viên tự tránh rơi vào hoàn cảnh dễ bị quấy rối tình dục.

Chỉ định rõ người có quyền hạn và trách nhiệm cấp cao có thể hỗ trợ ngay lập tức cho nạn nhân để họ cảm thấy được sự an toàn trong quá trình tiếp xúc khách hàng. Do đa phần nạn nhân thường là nữ giới, nên nhân vật này nên là phụ nữ để không bị rào cản tâm lý e dè, ngại ngùng từ nhân viên.

Đối với những lời khiếu nại

Người tiếp nhận thông tin phải ghi chú lại và viết báo cáo thành văn bản. Điều này giúp lưu trữ được thông tin tại thời điểm xảy ra vụ việc để có thể làm căn cứ thông báo đến khách hàng. Cần kê khai các chi tiết có liên quan, thông tin giúp xác minh được kẻ quấy rối, chẳng hạn như: thời điểm diễn ra vụ việc, mô tả chi tiết, diễn ra bao nhiêu lần, nạn nhân có chống cự hay không?...

Nên cảm ơn nhân viên đã báo cáo sự việc và cung cấp thông tin cho bạn, đồng thời cho họ biết rằng bạn cần phải tiết lộ tên tuổi của họ và nhân chứng (nếu có) khi bạn xử lý sự việc với khách hàng.

Sau khi khiếu nại, một số nhân viên sẽ yêu cầu bạn đừng làm gì cả. Bạn nên trấn an họ rằng đó là yêu cầu pháp lý và thủ tục của công ty. Nếu giữ bí mật các trường hợp này sẽ rất bất lợi và nguy hiểm vì sự việc sẽ đi xa hơn. Tốt hơn hết là công khai để ngăn chặn điều đó.

Nên nhớ rằng các hành vi quấy rối mà nhân viên của bạn chịu đựng, dù có cấu thành tội danh quấy rối tình dục hay không, cũng không phải là vấn đề bạn cần phán xét. Trách nhiệm của bạn là nhanh chóng phản hồi với khách hàng các trường hợp đó một khi nhân viên của bạn tin chắc rằng họ bị quấy rối tình dục. Nên trao đổi thẳng thắng và cởi mở với nhân viên về cách hành xử thế nào cho thích hợp.

Đối với khách hàng

Tránh việc trao đổi với đương sự hoặc bạn bè đồng nghiệp của đương sự, điều này chỉ làm câu chuyện trở nên phức tạp hơn. Bạn cần trao đổi với cấp quản lý trực tiếp hoặc cấp quản lý nhân sự cao nhất của họ một cách nghiêm túc và khéo léo. Lưu ý với các "cán bộ" này rằng pháp luật bênh vực những người bị quấy rối tình dục và bạn không muốn rắc rối phát sinh cho cả hai bên.

Động thái này đủ mạnh để khiến phía khách hàng xử lý nghiêm túc vấn đề. Còn bạn thì đã hành động rất tế nhị "chừa" cho họ một không gian riêng để việc lớn có thể hóa nhỏ, việc nhỏ hóa thành không.

Quan trọng nhất là làm sao cả hai bên cùng hiểu rõ lợi ích chung khi không để tái diễn sự việc thêm lần nữa.

Nếu người quấy rối tình dục chính là khách hàng hoặc nhân sự cấp cao có tầm ảnh hưởng mạnh trong công ty khách hàng thì sao?

Đầu tiên, bạn sẽ có các thông tin giá trị sau:

Khách hàng thuộc nhóm người không tin tưởng được. Đây là đặc điểm chung ở những người không kiểm soát được hành vi tính dục, nhất là người có vị thế cao trong công ty hoặc ngoài xã hội.

Họ không thực sự coi trọng cuộc giao dịch làm ăn với bạn. Nói cách khác, không thuộc đối tượng khách hàng tiềm năng. Rủi ro đổ vỡ hợp đồng sẽ rất cao.

Họ bộc lộ một điểm yếu mà bạn có thể dùng "tiểu xảo" để khai thác. Đa phần những nhân vật này đã lập gia đình và đương nhiên, hơn ai hết họ không muốn vụ việc bị tiết lộ công khai. Nói thế không có nghĩa là ám chỉ hay khuyến khích bạn dùng "đòn dơ" để đạt được mục đích thương mại. Hãy xem đó là bài học cho bản thân: Nhận diện được "gót chân Asin" nằm ở đâu trong môi trường kinh doanh.

Tiếp theo, nên "đối đãi" như thế nào với các vị khách ưa thích quấy rối tình dục? Có hai lựa chọn chính:

Từ những thông tin rút ra được như phân tích ở trên, bạn cần cân nhắc đến việc ngưng giao dịch với khách hàng này để tránh "hậu hoạn". Thực tế cho thấy, tổn thất về nhân lực và tài lực sau các giao dịch tệ hại thường là do phẩm chất của những người giao dịch với bạn.

Trường hợp hợp đồng bị ràng buộc, phải tiếp tục thực hiện hoặc đây là khách hàng lớn, quan trọng của công ty không thể mất đi thì các giải pháp có thể là: Tăng mức độ cảnh giác của bạn lên gấp đôi cho mọi hoạt động liên quan đến khách hàng này. tiếp theo là sắp xếp một cuộc gặp riêng tư với đối tượng, hãy thông

báo với họ rằng bạn sẽ điều chuyển nhân viên khác làm việc với họ vì nhân viên hiện tại đang "nói xấu" khách hàng, bạn không thích điều đó nên cần điều tra để xử lý.

Chỉ cần thông điệp như thế được truyền đi, đối tượng sẽ ngầm hiểu rằng hành vi quấy rối tình dục đã bị phát hiện. Bạn không đồng tình nhưng cũng không làm họ bị mất mặt vì đã nhẹ nhàng cho họ cơ hội sửa sai. Và rất nhiều khả năng uy tín lẫn sự thiện cảm dành cho bạn trong lòng khách hàng sẽ tăng cao. Khả năng họ tránh tái diễn hành vi quấy rối tình dục với nhân viên (khác) của bạn còn cao hơn nữa.

Đối với nhân viên khiếu nại

Tuyệt đối không để xảy ra hành động trả đũa hoặc gây bất lợi từ phía khách hàng hoặc người quản lý trực tiếp nhân viên này (nếu người đó không phải là bạn) cho người khiếu nại.

Cho nhân viên biết rằng họ có quyền làm việc với khách hàng một cách tự nguyện chứ không bắt buộc phải chấp nhận. Dặn dò nhân viên báo tin ngay cho bạn nếu hành động sàm sỡ hoặc quấy nhiễu vẫn tiếp tục diễn ra. Nếu nhân viên quyết định không tiếp tục công việc với khách hàng này nữa thì bạn nên phân công họ làm việc ở địa điểm khác. Tránh việc sa thải hoặc giảm lương nhân viên vì sự cố này. Tuy vậy, cần xác nhận bằng văn bản với nhân viên là họ chắc chắn muốn rời khỏi vị trí này để tránh các cáo buộc về sau là bạn ép buộc họ ra đi.

Việc để nhân viên tiếp tục làm việc chung với khách hàng trong suốt quá trình điều tra, xác minh tính xác thực của vấn đề, có thể sẽ khiến nhân viên này chịu nhiều tai tiếng hơn và rơi vào các tình thế bất lợi.

Đây là tình huống cực kỳ nhạy cảm nên cần thay thế ngay nhân viên khác (và nên khác giới tính) làm việc tiếp với khách hàng, cho dù chưa biết ai đúng ai sai.

Và bạn cũng cần phải đảm bảo nhân viên của mình hiểu rõ rằng nếu họ lạm dụng quyền được bảo vệ này, hoặc vu khống khách hàng có chủ đích thì sau khi cuộc điều tra có kết quả chính thức, nhân viên đó có thể bị kỷ luật ở những mức cao nhất.

Tình huống 76

NHÂN VIÊN CỦA BẠN LÀ "CON ÔNG CHÁU CHA"

Bạn có những nhân viên năng lực kém nhưng vì họ là người thân của sếp nên đã được sếp quan tâm ưu ái? Hơn nữa, bạn có thể mất đi cơ hội thăng tiến chỉ vì sự xuất hiện của những người này. Bạn thấy thật khó xử với những người như vậy? Một số cách ứng xử với những nhân viên là "con ông cháu cha" dưới đây sẽ giúp bạn nhiều điều hữu ích trong công việc quản lý:

Tạo cơ hội cho họ

Trước khi bạn kết luận về khả năng của họ, hãy cho họ cơ hội để khẳng định bản thân mình trong vòng một vài tháng, xem xét những thành tích họ đạt được, cách mọi người trong công ty nghĩ gì về vai trò của họ.

Giúp họ thành công

Không điều gì làm sếp bạn vui mừng hơn là khi được nghe những điều tốt đẹp về người thân mà sếp đã lựa chọn vào làm việc tại công ty. Hãy để cho sếp biết rõ về những điều mà bạn đã làm trong quyền hạn của mình để giúp cho người thân của sếp thành công. Những việc làm này sẽ giúp bạn đạt được nhiều điều trên con đường sự nghiệp.

Chỉ dẫn cho họ

Giống như những nhân viên mới khác, những vị "con ông cháu cha" sẽ rất cần được chỉ dẫn về những nội quy, cách thức tổ chức công việc trong công ty, đặc biệt anh ta sẽ càng cần biết nhiều hơn nữa nếu năng lực của anh ta có hạn. Đây là cơ hội tốt để bạn thể hiện rằng bạn là một người dẫn dắt trong nhóm và là một người rất thân thiện, tốt bụng trong công ty.

Ngoài ra, đây cũng là một cơ hội tốt để đánh giá những điểm mạnh, điểm yếu của anh ta. Tìm hiểu xem anh ta có thể hoàn thành công việc bằng cách nào, anh ta nghĩ gì về vị trí của mình và mối quan tâm của anh ta là gì. Từ đó, bạn có thể biết được công việc của anh ta làm liệu có ảnh hưởng đến bạn không.

Thể hiện cho sếp biết

Nếu quyết định nhận người thân của sếp vào công ty làm việc là không thỏa đáng, hãy thể hiện cho sếp bạn biết rằng bạn có thể sẽ làm tốt hơn người thân của sếp trong vị trí đó. Nếu sự thật là như vậy thì sếp bạn chắc chắn sẽ quan tâm đến những việc bạn làm.

Không "bới lông tìm vết"

Nếu bạn thực sự không thể hoàn thành công việc cùng với người thân này của sếp, hãy từ từ chỉ dẫn cho anh ta vì anh ta cũng chỉ là người mới. Khi anh ta mắc một lỗi nhỏ, bạn cũng không nên soi mói những điều nhỏ nhặt đó. Hãy tỏ ra là một người rộng lượng, luôn giúp đỡ người khác.

Tình huống 77
ĐỐI PHÓ VỚI NHÂN VIÊN "ĐỘC HẠI"

Từ "độc hại" thường dùng để chỉ những chất có độc tố, gây nguy hiểm. Nhưng đôi khi, nó cũng có thể dùng để chỉ một vài nhân viên trong tổ chức. Làm thế nào để nhận diện "nhân vật" này? Và họ có thực sự có hại hay không? Nếu có, bạn phải xử lý ra sao?

Biểu hiện

– Hiệu quả lao động giảm sút.

– Sa sút tinh thần.

– Thường xuyên tranh cãi với những nhân viên khác.

– Luôn nản lòng vì "mọi việc có vẻ không suôn sẻ lắm".

– Thái độ tiêu cực, đối nghịch.

– Không sẵn sàng làm việc ngoài giờ hoặc đi làm muộn mà không có lý do.

– Không sẵn sàng tham gia các hoạt động khác và xúi giục các nhân viên khác không tham gia.

Một số biểu hiện khác cần chú ý bao gồm thái độ thụ động (làm mọi việc một cách thụ động hoặc với tinh thần uể oải), tranh cãi hoặc hay phàn nàn những khác biệt về lợi ích và không sẵn sàng giúp đỡ những nhân viên khác. Tất nhiên, điều này không có nghĩa là tất cả quan điểm, ý kiến, thái độ và hành vi khác biệt

đều phải bị chấm dứt. Khi những hành vi này ảnh hưởng tiêu cực đến những người khác và ảnh hưởng đến năng suất, bạn mới cần phải "nhảy" vào cuộc.

Trị bệnh

Trong trường hợp này lãnh đạo nên làm gì?

Trước hết, bạn cần phải xác định "con virus" này, nói cách khác, bạn cần tập hợp các dữ liệu để chắc chắn rằng mình nắm được chính xác và toàn bộ tình hình. Chắc hẳn bạn không muốn hành động mà chỉ đơn thuần dựa vào những lời đồn thổi?

Vì vậy, bước đầu tiên là nói chuyện với người quản lý hoặc người giám sát trực tiếp làm việc với nhân viên đó. Hãy xem số lỗi mà anh ta mắc phải, số ngày làm việc, số lần đến muộn, về sớm. Hãy xác định xem liệu công việc của nhân viên này, ví dụ như viết báo cáo hoặc dự án, có được hoàn thành đúng hạn và đạt chất lượng không. Nếu dự án chậm, bị trì hoãn hoặc có nhiều sai sót thì nguyên nhân chính là gì.

Điều tra về những lời phàn nàn tiêu cực hoặc chống đối của người này. Nó chỉ bùng phát với một cá nhân hay với một vài người hoặc cả nhóm nhân viên? Nói cách khác, nó là vấn đề cá nhân hay vấn đề của cả nhóm, cả bộ phận?

Tiếp theo, nói chuyện với những đồng nghiệp thường xuyên làm việc với nhân viên này xem thái độ của anh ta/cô ta với công việc, với đồng nghiệp, với từng bộ phận và toàn bộ công ty như thế nào. Hãy xác định xem ai bị tiêm nhiễm bởi những thái độ, biểu hiện và hành vi tiêu cực này.

Khi đã thu thập đủ thông tin cần thiết, bạn có thể mời nhân viên đó đến phòng làm việc hoặc một phòng họp nào đó để nói chuyện. Mục đích ở đây là bạn có được cuộc nói chuyện tích cực với nhân viên chứ không phải là tranh luận hay đối đầu với

nhau. Việc bạn nên cố gắng làm là xác minh tính chính xác của những thông tin mình nghe được.

Hãy bắt đầu bằng thái độ chung chung, rằng bạn đã thấy người ta nói về một số vấn đề, rằng không khí làm việc không được tích cực và hiệu quả cho lắm, rằng một vài nhân viên cảm thấy bất mãn và buồn chán... Nói cách khác, đừng đổ tất cả những thông tin bạn có được lên đầu nhân viên đó. Làm thế bạn chỉ tạo ra một bầu không khí tiêu cực và ngay lập tức đẩy nhân viên về phía chống đối. Và buổi nói chuyện chẳng mang lại kết quả tốt đẹp nào. Thay vì thế, hãy cho phép nhân viên bày tỏ quan điểm, về mối quan hệ với đồng nghiệp, về hành vi của họ và bất kỳ vấn đề nào khác còn nghi vấn.

Hãy xác định những điểm mâu thuẫn trong những thông tin bạn thu thập được và quan điểm của nhân viên này. Cố gắng để dung hòa những quan điểm này hoặc hiểu tại sao lại có sự khác biệt. Hãy chứng chứng minh rằng bạn và nhiều người xem thái độ của nhân viên này là tiêu cực hoặc "độc hại" thế nào. Có thể lấy dẫn chứng là quan điểm của nhân viên này khác với thông tin bạn thu thập được; thông tin từ hai phía không khớp nhau. Có thể nhân viên này không tin những điều bạn nói nhưng vẫn thay đổi thái độ và hành vi cho phù hợp với mong muốn của bạn. Hoặc có thể nhân viên này không chịu thay đổi. Lúc này, bạn sẽ phải quyết định nên đưa ra một lời cảnh báo chính thức hay cho nhân viên này nghỉ việc. Hãy luôn nhớ rằng khi trò chuyện với "nhân viên độc hại" này, mục đích của bạn là để thay đổi thái độ và hành vi của họ. Nếu bạn đầu tư thời gian và tiền bạc vào việc phát triển nhân viên, đặc biệt là một nhân viên làm việc dài hạn thì cho người này nghỉ việc có thể không phải là giải pháp tốt nhất. Tuy nhiên, nếu nhân viên này có vẻ không muốn thay đổi thì đừng ngần ngại ra quyết định sa thải.

Tình huống 78

ĐỐI PHÓ VỚI NHÂN VIÊN CÔNG KHAI PHẢN ĐỐI BẠN

Nếu các thành viên trong nhóm của bạn công khai thể hiện sự bất đồng ý kiến với bạn thì có thể có hai khả năng sau: Hoặc là họ cảm thấy hoàn toàn tự tin nên đã tranh luận với bạn (trong trường hợp này bạn phải ghi nhận và đánh giá cao sự thẳng thắn của họ), hoặc là họ cư xử với bạn một cách quá trớn và bạn không thể dùng kỷ luật để ngăn cản họ.

Đây chính là một dấu hiệu đáng báo động cho thấy công việc của bạn có vấn đề. Chỉ có bạn là người duy nhất biết rõ điều gì đang xảy ra.

Nếu họ cư xử một cách quá trớn và bạn có thể dùng kỷ luật để giải quyết thì tất nhiên bạn phải giải quyết riêng với họ.

Nếu ngược lại, họ chống đối vì tự tin vào chính kiến của mình, thì bạn cần nhớ rằng nhân viên của mình đều là những người trưởng thành. Bạn phải cho họ một giới hạn nhất định để họ có thể là chính mình. Điều này có nghĩa là đôi khi họ cũng không đồng ý với bạn, hay tranh luận và có khi là chống đối bạn.

Trong nhóm làm việc tốt, người ta có thể ttranh cãi với nhau nhưng thường không dẫn đến mâu thuẫn. Đối với một nhóm làm việc hiệu quả thì đây là điều bình thường nhưng với nhóm làm việc không hiệu quả thì điều này rất tai hại.

Bạn không cần thiết phải luôn luôn là người đưa ra quyết định cuối cùng, người luôn luôn đúng hoặc luôn luôn uốn nắn nhân viên từng ly từng tý. Đôi khi dù họ có sai hay đúng, cách tốt nhất là bạn cứ để mặc họ. Quan trọng là bạn phải thấy được sự khác nhau giữa những chuyện quan trọng thực sự mà bạn cần phải đưa ra quyết định với những chuyện chẳng đáng phải tham gia.

Tình huống 79

NHÂN VIÊN KHÓC LÓC TẠI NƠI CÔNG SỞ, BẠN PHẢI XỬ TRÍ THẾ NÀO?

Nhiều nhà quản lý cảm thấy không thoải mái với các biểu hiện cảm xúc của nhân viên, dù là tích cực hay tiêu cực. "Nhiều người nghĩ rằng để trở nên chuyên nghiệp, bạn cần phải loại trừ cảm xúc của bản thân và những người xung quanh" – Jeffrey Sanchez-Burks, giáo sư tại trường Đại học Michigan phát biểu. Nhưng rất ít người có thể sống và làm việc như thế. "Chúng ta không thể rũ bỏ tính nhân văn khi bước vào phòng làm việc" – ông nói. Anne Kreamer, tác giả của It's Always Personal: Emotion in the New Workplace (tạm dịch: Điều này luôn là chuyện cá nhân: Cảm xúc ở nơi làm việc mới) cũng đồng ý: "Bạn không thể tiếp xúc với khách hàng hay thực hiện một bài thuyết trình mà không có cảm xúc. Khóc là một phản ứng sinh học tự nhiên. Vì vậy, thay vì lơ đi những giọt nước mắt của nhân viên, hãy quan tâm đến họ."

"Chúng ta không thể rũ bỏ tính nhân văn khi bước vào phòng làm việc." — Jeffrey Sanchez-Burks —

Hành động theo bản năng

Khi bạn phát hiện một nhân viên đang khóc, bản năng của bạn là giúp đỡ, tìm hiểu những gì thực sự đang xảy ra.

Đôi khi nguyên nhân có vẻ rất rõ ràng nhưng sự thật thì không phải như thế. Một khi nhân viên đã biểu lộ cảm xúc ra ngoài, đó

là lúc để bạn tìm hiểu chuyện gì đã xảy ra. Nhà quản lý nên đưa ra những câu hỏi nhẹ nhàng như "Chuyện gì xảy ra vậy?" hoặc "Có điều gì khác mà bạn chưa thể nói ra phải không?" Đồng thời, hãy tôn trọng sự riêng tư. Nếu đó là một lý do cá nhân không thể chia sẻ, bạn không nên bắt ép hoặc can thiệp quá sâu.

Đơn giản hóa vấn đề

Nếu bạn đã xác định rằng vấn đề mang tính cá nhân, hãy an ủi một cách đơn giản: "Tôi cảm thấy rất tiếc." Đừng nói rằng mọi thứ sẽ ổn. Nếu có thể, hãy kể cho nhân viên nghe câu chuyện của riêng bạn, họ sẽ rút ra được cách xử trí và cảm thấy được chia sẻ.

Tập trung vào những mối quan tâm liên quan đến công việc

"Điều hữu ích nhất bạn có thể làm là lắng nghe và cố gắng giúp giải quyết vấn đề liên quan đến công việc của họ", Kreamer khuyên. Nếu bạn phát hiện ra nguyên nhân xuất phát từ môi trường làm việc, hãy nói chuyện với các đồng nghiệp và nhân viên khác để tìm hướng giải quyết. Bạn nên đưa ra câu hỏi: "Chúng tôi có thể giúp gì cho bạn không?" Bạn có thể tạm thời giảm bớt khối lượng công việc cho họ và theo dõi xem tình hình tiến triển thế nào. "Trong trường hợp xấu nhất, bạn có thể yêu cầu cô ấy về nhà nghỉ ngơi buổi hôm đó" – Kreamer nói.

Đừng cố gắng trở thành bác sĩ tâm lý

Trong vài trường hợp, bạn có thể không đủ kiến thức để xử trí, ví dụ như đối với nhân viên mắc bệnh tâm thần hoặc lạm dụng chất kích thích. Trong trường hợp đó, hãy gọi bộ phận nhân sự hoặc chương trình hỗ trợ nhân viên (EAP).

Quan tâm và theo dõi

Đừng đợi tới khi nhân viên trở nên khủng hoảng thật sự. Bạn có thể bỏ ra vài phút vào cuối buổi họp để tạo cơ hội cho nhân viên

tâm sự với bạn về cuộc sống của họ. Kreamer khuyến khích dùng những câu hỏi như "Có bất kỳ vấn đề nào đang xảy ra ảnh hưởng đến bạn? Hãy nói ra và xem chúng ta có thể giải quyết chúng như thế nào". Việc đó tạo cơ hội cho nhân viên trải lòng. Nghiên cứu của Sanchez-Burks đã chỉ ra rằng việc tạo ra mối quan hệ gần gũi với nhân viên không chỉ gia tăng tính nhân văn của bạn, mà còn giúp bạn lãnh đạo hiệu quả hơn.

Tình huống 80
CÁC NGUYÊN TẮC LÃNH ĐẠO CĂN BẢN.

Không bao giờ đánh giá con người nhân viên, chỉ đánh giá trên phương diện công việc.

• Mọi người trong bộ phận đều phải được đối xử công bằng. Không được quyền đối xử tệ với bất kỳ ai.

• Nhà lãnh đạo hoặc quản lý là người tạo ra nguồn cảm hứng và tăng cảm xúc cho nhân viên. Là sếp bạn cần làm như vậy thay vì tạo ra một không khí "sợ sệt" và thiếu sự "lăn xả" của nhân viên.

• "Nghe bằng hai tai" trước khi hành động.

• Tôi luôn quyết tâm tuyển đúng người giỏi và luôn tin tưởng họ khi giao việc. Nếu không tin tưởng, tôi sẽ không giao việc. Không bao giờ trong tình trạng vừa giao vừa… không tin họ.

• Không bao giờ chỉ trích, bày tỏ thái độ hoặc phê bình nhân viên khi họ đang đứng trước đồng nghiệp, cộng sự hoặc quản lý trực tiếp của họ.

• Bạn càng lên cao, mọi người càng hay nói về bạn, hay nhìn vào bạn, hay đánh giá bạn, do đó cần thận trọng với bất cứ thái độ tiêu cực nào với nhân viên.

• Một lời nói tích cực có thể tăng động lực cho nhân viên yếu, một thái độ không tốt với nhân viên sẽ triệt tiêu niềm "hân hoan" làm việc của nhân viên không chỉ lúc đó mà có thể kéo dài một thời gian rất lâu sau.

• Luôn nói sự thật, và nhờ vậy không cần phải nhớ mình đã nói gì.

• Luôn cho nhân viên cơ hội để thất bại và không bao giờ chế giễu thất bại của họ.

• Tha thứ nhanh chóng và luôn cho nhân viên cơ hội chuộc lỗi.

• Không bao giờ bắt nhân viên phải làm những việc mà chính bản thân mình không muốn làm.

• Tôn trọng quỹ thời gian của nhân viên dưới quyền mình.

• Luôn đi theo định hướng của mình dù phải trả giá đắt hoặc gặp nhiều khó khăn.

• Nếu được thăng chức, đừng vội mừng và ra vẻ, hãy tập trung làm tốt công việc.

• Luôn tôn trọng mọi cấp quản lý vì bạn sẽ không biết ai sẽ là sếp của bạn trong tương lai.

• Luôn tự tin.

• Tuyệt đối không phàn nàn về sếp của mình với người không liên quan đến rắc rối mà sếp đã gây ra. Hãy trao đổi thẳng thắng với người góp phần giúp bạn giải quyết các rắc rối mà sếp đã gây ra cho mình.

Tình huống 81

ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO TRUYỀN CẢM HỨNG VÀ NĂNG LƯỢNG TỚI NHÂN VIÊN

Xác định ý nghĩa cuộc sống trong công việc

Nhìn chung, những nhà lãnh đạo biết cách gắn ý nghĩa cuộc sống với công việc và đời sống cá nhân thường truyền cảm hứng và năng lượng tới những người xung quanh. Họ hiểu tầm quan trọng của các mục tiêu của mình, nhờ thế mà chủ động và bền bỉ theo đuổi chúng.

Kết quả khảo sát cho thấy trong những năng lực cơ bản, năng lực tìm ra ý nghĩa cuộc sống quan trọng gấp năm lần các năng lực khác đối với mức độ thỏa mãn của nhà lãnh đạo về công việc và đời sống cá nhân.

Một khi hiểu được ý nghĩa cuộc sống của mình nằm ở đâu, nhà lãnh đạo biết cách kể lại những câu chuyện truyền cảm hứng. Công cụ này đặc biệt thích hợp trong hoàn cảnh tổ chức/doanh nghiệp đang trải qua giai đoạn khủng hoảng, bởi nó không chỉ tác động đến lý trí mà còn tác động đến tình cảm của nhân viên, qua đó tiếp sức cho họ vượt qua những xáo trộn lớn diễn ra trong thời kỳ này.

Suy nghĩ tích cực

So với những người có xu hướng suy nghĩ tiêu cực, những người thường xuyên suy nghĩ tích cực có nhiều lợi thế. Trong cuộc khảo sát, 3/4 những người cho rằng mình là người suy nghĩ tích

cực sở hữu những kỹ năng cần thiết để dẫn dắt thay đổi. Chỉ có khoảng 15% những người đánh giá bản thân có xu hướng suy nghĩ tiêu cực sở hữu những kỹ năng này.

Với những nhà lãnh đạo có xu hướng suy nghĩ tiêu cực, không những họ không nhận ra cơ hội trong thách thức mà cuộc sống của họ còn thường xuyên chìm trong stress. Một khi phải chịu đựng quá nhiều stress, não bộ có xu hướng phản ứng thái quá, gây hạn chế cho khả năng sáng tạo đồng thời nuôi dưỡng tâm lý tiêu cực và sợ hãi.

Kết nối nội bộ

Thông thường, khi doanh nghiệp càng lớn thì cấu trúc càng phức tạp, mạng lưới kết nối nội bộ càng khó khăn. Nhà lãnh đạo gặp phải thách thức lớn khi muốn quản lý hệ thống thông tin của cấp dưới.

Nhưng đồng thời, mạng lưới lớn cũng tạo cơ hội cho mọi người đóng góp ý tưởng và gắn kết bền chặt với công ty. Vấn đề nằm ở chỗ nhà lãnh đạo có thể khai phá tiềm năng này hay không.

Bí quyết là: Nhà quản trị luôn cần phải chọn ra một đội ngũ trợ lý đắc lực có nhiệm vụ xây dựng các kết nối nội bộ trong lòng doanh nghiệp cũng như lựa chọn ra những người thích hợp cho từng vị trí trong công ty.

Nhà quản trị luôn cần phải chọn ra một đội ngũ trợ lý đắc lực có nhiệm vụ xây dựng các kết nối nội bộ trong lòng doanh nghiệp cũng như lựa chọn ra những người thích hợp cho từng vị trí trong công ty.

Quản trị rủi ro

Theo kết quả của cuộc khảo sát, chỉ 13% trong số những người thừa nhận rằng mình không có năng lực quản trị rủi ro có đủ kỹ năng để dẫn dắt doanh nghiệp. Điều này không có gì là lạ: Vào thời điểm khủng hoảng, tâm lý lo lắng, sợ hãi lan truyền với tốc độ nhanh chóng trong nội bộ công ty.

Chỉ những nhà lãnh đạo có khả năng nhận thức và đảo ngược tâm lý tiêu cực này mới có thể giúp nhân viên lấy lại can đảm để hành động và khai phá tiềm năng của chính họ. Việc này đương nhiên là một nhiệm vụ khó khăn.

Để thừa nhận rằng rủi ro tồn tại trong một quyết định nào đó của mình, nhà quản trị phải dám thừa nhận bản thân họ không thể chắc chắn 100% về tác động của những quyết định đưa ra (mặc dù đây là một logic thông thường).

Duy trì lòng nhiệt thành

Việc liên tục thay đổi để làm mới doanh nghiệp yêu cầu lãnh đạo và nhân viên công ty duy trì lòng nhiệt thành trong một khoảng thời gian dài. Thời điểm sau khi dự án bắt đầu và thời điểm khi dự án đang ở cao trào là lúc mức năng lượng dễ suy giảm nhất.

Để ngăn chặn điều này, lãnh đạo cần duy trì lòng nhiệt thành của chính bản thân một cách có hệ thống để làm gương, cũng như tạo ra những điều kiện cần thiết để nhân viên noi theo. Tuy nhiên, kết quả cuộc khảo sát cho thấy đây là việc mà các nhà lãnh đạo thường không chú tâm tới.

Tình huống 82

BẠN CÓ THỂ LÀM GÌ ĐỂ GIẢI QUYẾT XUNG ĐỘT GIỮA NHÂN VIÊN?

Mâu thuẫn giữa các nhân viên khó có thể tránh được bởi vì không ai có thể làm hài lòng tất cả mọi người. Tuy vậy, mọi người vẫn cần phải tỏ ra lịch sự và cố gắng hợp tác với nhau. Sự ác cảm giữa các đồng nghiệp càng kéo dài càng ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả làm việc của chính họ cũng như của những người xung quanh. Vì vậy, giải quyết mâu thuẫn là vấn đề cần được ưu tiên càng sớm càng tốt. Tuy mỗi tình huống đều khác nhau nhưng sau đây là một số cách để giải quyết mâu thuẫn giữa nhân viên và tránh xung đột trong tương lai:

• Gặp gỡ những nhân viên có mâu thuẫn với nhau để xác định xem tình hình có thể được giải quyết hay không. Hãy thực hiện việc này một cách nhanh chóng để vấn đề không trầm trọng thêm và mất kiểm soát.

• Báo động với sếp của bạn về tình hình. Từ đó nhân viên sẽ ý thức được rằng họ có thể chịu hình thức kỷ luật ngay lập tức hoặc trong tương lai.

• Liên kết với bộ phận nhân sự (nếu cần thiết) như một bên giảng hòa trung lập. Những nhân viên cá biệt sẽ bị lưu ý hoặc chuyển sang phòng ban khác.

• Khuyến khích một môi trường làm việc lịch sự và tôn trọng lẫn nhau.

• Duy trì những cuộc đối thoại mở, tự do chia sẻ, cập nhật thông tin về tổ chức và dập tắt những tin đồn không hay.

• Xem xét lại các chính sách về việc sử dụng thư điện tử hoặc các trang mạng xã hội tại công ty. Một số nhân viên bất mãn có thể đưa ra những bình luận xấu về công ty ngay tại văn phòng hoặc ở ngoài công ty. Hãy nắm rõ những chính sách truyền thông của công ty và trao đổi thẳng thắn với nhân viên của bạn.

Tình huống 83

LÀM GÌ ĐỂ THÊM TIN TƯỞNG NHÂN VIÊN CỦA BẠN?

Lãnh đạo là "khả năng thu hút người khác đi theo bạn". Một trong những mong muốn lớn nhất của con người là nhu cầu được coi trọng, được sống và làm việc có ý nghĩa và mục đích. Người lãnh đạo chính là người có khả năng nắm bắt được những cảm xúc sâu kín của người khác và giúp họ đạt được những thành quả tốt nhất.

Những lời nói truyền cảm hứng sẽ đem đến vinh quang

Winston Churchill là một người có khả năng nâng cao tinh thần và truyền cảm hứng cho cả một dân tộc với những lời nói như "Chúng ta hãy thực hiện nghĩa vụ của mình để dù Đế chế Anh có tồn tại hàng nghìn năm nữa, mọi người vẫn nói, đây chính là giờ phút tuyệt vời nhất của họ."

Xoay chuyển tình thế

Lee Lacocca gia nhập Chrysler Corporation khi công ty này đang trong tình trạng trượt dốc và gần như phá sản. Với tính cách thẳng thắn, kiên định, tầm ảnh hưởng của mình với ban lãnh đạo, với công nhân và khách hàng của Chrysler, ông đã xoay chuyển được tình thế. Điều này đã được sách vở ghi lại như một trong những thành tựu vĩ đại nhất của lịch sử kinh doanh Hoa Kỳ.

Tin tưởng người khác

Điều quan trọng để có người theo bạn trong mọi tình huống chính là "sự tin tưởng". Nhiều nghiên cứu cho thấy, chính lòng tin và sự tôn trọng lẫn nhau là chất xúc tác tạo nên hiệu quả cao trong công việc. Không chỉ bạn phải tin tưởng nhân viên của mình, mà quan trọng hơn, họ phải tin tưởng bạn.

Hành động chính trực

Để "có người theo bạn", nhân viên phải có niềm tin tuyệt đối vào tính chính trực của bạn. Họ phải tin rằng bạn đặt ra và sẽ làm theo những tiêu chuẩn cao nhất về tính công bằng, liêm chính. Mọi người chỉ có thể có tâm huyết làm việc khi họ cảm thấy an toàn và họ chỉ thấy an toàn khi họ cảm thấy thoải mái và tin tưởng bạn hoàn toàn.

Bài tập dành cho bạn

Dưới đây là hai bài tập bạn có thể thực hiện ngay để giúp những người tin tưởng bạn làm việc hiệu quả nhất.

Đầu tiên, hãy cho nhân viên cảm thấy sự quan trọng của họ. Nói với họ rằng họ quan trọng như thế nào và đem đến cho họ không chỉ trọng trách mà cả cơ hội để khai thác tốt nhất thế mạnh của từng người.

Thứ hai, hãy là một tấm gương mẫu mực. Hãy là một nhà lãnh đạo đem lại cảm hứng cho mọi người bằng cách trở thành tấm gương cho mọi người. Nhân viên càng tôn trọng bạn, họ sẽ càng làm việc tốt hơn và họ sẽ hạnh phúc hơn.

Tình huống 84
LÀM GÌ ĐỂ TRỞ THÀNH VỊ SẾP MẪU MỰC?

Bạn là sếp? Giả sử bạn cũng có những vị sếp, với tư cách nhân viên, bạn làm việc rất nghiêm túc và có trách nhiệm. Và bạn hãy thống kê lại xem, là nhân viên, bạn mong muốn điều gì ở sếp mình và nếu là sếp, bạn sẽ làm gì cho nhân viên?

• Tạo môi trường làm việc thân thiện: Bằng khả năng lãnh đạo của mình, bạn tạo ra một môi trường làm việc đoàn kết, gắn bó các thành viên với nhau, cùng hợp lực hướng đến những mục tiêu phía trước. Trong không khí làm việc thân thiện, mọi người sẽ cảm thấy thoải mái và muốn gắn bó lâu dài với tổ chức, cống hiến sức lực và trí tuệ cho sự phát triển chung.

• Luôn đặt công việc lên hàng đầu: Dù thế nào đi nữa, với bạn, công việc bao giờ cũng phải được ưu tiên đầu tiên. Nếu nhân viên của bạn không hoàn thành công việc thì sẽ có mức xử phạt riêng cho từng đối tượng, từng trường hợp. Bạn không thiên vị hay bất công với bất kỳ nhân viên nào và chỉ đánh giá năng lực của nhân viên dựa trên kết quả công việc.

• Luôn lắng nghe: Bạn tỏ ra là một người luôn biết lắng nghe và tiếp thu ý kiến từ mọi người trong công ty. Bạn quan sát, động viên và giúp đỡ cấp dưới của mình nếu họ gặp khó khăn trong mọi tình huống. Bạn cần đánh giá đúng năng lực của từng nhân viên, tìm hiểu tâm tư và nguyện vọng của họ, tạo điều kiện cho họ phấn đấu và xây dựng sự nghiệp.

• Chọn người giao việc: Vì muốn công việc tiến triển tốt nên hễ ai làm tốt, hoàn thành công việc xuất sắc là bạn giao hết việc cho người đó. Bạn luôn ép những người này phải làm việc trong tình trạng căng thẳng, quá tải. Còn những nhân viên khác thì luôn nhàn rỗi, không có việc để làm, và họ cũng không có khả năng để tự "bơi". Lúc này, trong công ty của bạn sẽ xuất hiện những hiện tượng đố kỵ vì người thì làm nhiều, người thì chẳng làm gì mà lương, thưởng thì hưởng như nhau. Mặc dù nhân viên của bạn sẽ không nói thẳng ra nhưng cũng từ đó mà gây ra rạn nứt trong nội bộ công ty, dẫn tới sự mất đoàn kết, và cuối cùng là ảnh hưởng tới chính công ty của bạn.

• Công bằng với mọi người: Bạn không bao giờ để bụng những chuyện riêng tư hay vì thế mà gây áp lực trong công việc của một ai đó. Bạn cũng không đưa tình cảm riêng tư vào công việc chung của công ty, để tránh những hiềm khích không đáng có từ nội bộ nhân viên và cũng để nhận được sự tôn trọng từ phía cấp dưới của mình. Bạn đánh giá công việc của nhân viên qua những gì họ đã làm dựa trên thỏa thuận đã trao đổi chứ không dùng cách đánh giá riêng của mình mà ưu ái người này hoặc ghét bỏ người kia.

• Luôn chân thành: Hãy dành những lời động viên, những lời khen và cả những lời góp ý của bạn cho mỗi nhân viên một cách chân thành nhất có thể khi họ hoàn thành tốt công việc hay khi họ mắc lỗi. Đôi khi trong cuộc sống cá nhân của họ, nếu bạn biết quan tâm, thăm hỏi đúng lúc thì đó sẽ là sợi dây thắt chặt thêm tình cảm giữa bạn và nhân viên. Nhưng bạn hãy nhớ rằng, tất cả phải xuất phát từ sự chân thành, nếu không những gì bạn làm sẽ không có ý nghĩa, thậm chí là phản tác dụng.

Tất cả phải xuất phát từ sự chân thành của bạn, nếu không những gì bạn làm sẽ không có ý nghĩa, thậm chí là phản tác dụng.

• Tuân thủ quy định và nguyên tắc đề ra: Bạn là người đề ra quy định hay nguyên tắc cho nhân viên của mình, và bạn cũng là người đầu tiên thực hiện, tuân thủ những quy định đó. Bạn biết rằng, để nhân viên noi gương và làm tốt thì mình phải là người làm gương, nếu không đó chỉ là những lý thuyết suông mà thôi.

• Hòa đồng với mọi người: Bạn thường xuyên tham gia các buổi giao lưu, sinh hoạt tập thể hay vui chơi ăn uống do công ty tổ chức. Bạn tạo ấn tượng tốt với các nhân viên bằng hình ảnh một vị sếp thân thiện, hòa đồng, bạn biết cách cư xử đúng lúc và thích hợp trong những buổi họp mặt đó. Và không chỉ có vậy, qua những buổi gặp mặt, bạn sẽ có điều kiện gần gũi và hiểu nhân viên của mình hơn. Nhân viên của bạn cũng có thể giãi bày những khó khăn trong công việc và sẻ chia cùng bạn. Theo bạn, từng đó việc có phải là quá nhiều khi bạn là sếp?

Tình huống 85

NHÂN VIÊN CỦA BẠN KHÔNG BIẾT VIẾT E-MAIL

Trong công việc, e-mail đã trở thành một công cụ hết sức quan trọng. Người ta đánh giá sự chuyên nghiệp của một nhân viên hay một công ty qua cách mà nhân viên của bạn sử dụng e-mail. Tuy nhiên, trong số các nhân viên của bạn vẫn còn những người không biết viết e-mail sao cho chuyên nghiệp.

Vậy bạn hãy chia sẻ với họ những thông tin sau đây:

Tiêu đề đúng chủ đề

Tiêu đề của một bài báo luôn có hai chức năng: Thu hút sự chú ý của độc giả và cho họ biết nội dung chính của bài báo là gì. Tiêu đề của e-mail cũng như vậy. Vì thế, hãy đặt tiêu đề e-mail ngắn gọn nhưng cần chọn lựa kỹ càng ngôn từ để thông báo cho người nhận nội dung chính xác của e-mail. Nếu e-mail bạn gửi mang tính định kỳ, chẳng hạn như các báo cáo hằng tuần về một dự án, bạn nên ghi thêm ngày tháng gửi trong tiêu đề e-mail.

Không ai muốn nhận thư rác; vì vậy, nếu bạn đặt tiêu đề e-mail phù hợp thì cơ hội e-mail của bạn được đọc sẽ cao hơn, nếu không người nhận sẽ xóa đi hoặc chẳng bao giờ mở nó ra.

Bạn cũng đừng bao giờ bỏ trống tiêu đề e-mail nhé! Việc này cũng kỳ dị giống như bạn đăng một bài báo mà không có tên.

Một chủ đề, một e-mail

Nếu bạn muốn trình bày nhiều vấn đề với ai đó, hãy viết e-mail riêng cho từng chủ đề. Khi đó, người nhận sẽ dễ dàng sắp xếp để trả lời tất cả e-mail của bạn. Vì một số vấn đề người nhận có thể trả lời ngay một cách ngắn gọn nhưng một số khác họ cần nhiều thời gian hơn để nghiên cứu. Việc viết những e-mail riêng rẽ cũng giúp bạn nhận được những câu trả lời rõ ràng hơn.

Cũng giống như thư tín thương mại truyền thống, nội dung e-mail nên cô đọng và rõ ràng. Bạn nên sử dụng những câu ngắn và liên quan trực tiếp đến điều muốn nói, nêu rõ lý do viết e-mail trong đoạn đầu tiên.

Tạo điều kiện thuận lợi cho việc phản hồi

Hãy cho người nhận e-mail biết bạn muốn họ trả lời bạn theo cách nào, chẳng hạn qua điện thoại hay gặp trực tiếp. Bạn nhớ ghi thông tin liên lạc, bao gồm tên, chức vụ và số điện thoại trong e-mail (kể cả e-mail nội bộ). Bạn càng tạo điều kiện thuận lợi để người nhận e-mail hồi đáp, xác suất họ làm thế càng cao hơn.

Hãy là người dùng e-mail chuyên nghiệp!

Nếu bạn thường liên lạc qua e-mail, bạn nên dọn dẹp hộp thư của mình thường xuyên.

Nếu bạn cần viết một e-mail dài để trả lời nhưng lại chưa có thời gian, hãy gửi một e-mail cho người gửi, thông báo bạn đã nhận được e-mail của họ, đồng thời cho biết thời gian bạn sẽ trả lời họ một cách chính thức.

Khi không thể check e-mail trong một ngày hay nhiều hơn, bạn cần thiết lập chế độ gửi e-mail trả lời tự động để thông báo bạn tạm thời không có mặt ở văn phòng.

E-mail nội bộ cũng cần chuyên nghiệp

Bạn nên thường xuyên kiểm tra e-mail mà sếp hay đồng nghiệp gửi cho bạn và nhanh chóng trả lời, vì chúng thường liên quan đến các dự án cần hoàn thành đúng tiến độ, thông tin cập nhật, thông báo họp... Tuy nhiên, bạn cũng cần viết e-mail nội bộ theo cách chuyên nghiệp giống như e-mail gửi ra ngoài vì người nhận e-mail của bạn hoàn toàn có thể in chúng ra cho nhiều người khác đọc. Vì thế, bạn nên dùng công cụ soát lỗi chính tả và tuyệt đối tránh dùng từ lóng.

Tình huống 86
DẤU HIỆU NHÂN VIÊN BỊ QUÁ TẢI

Biểu hiện cảm xúc mạnh

Sếp có thể cho rằng ở công sở, cảm xúc và công việc không thể liên quan đến nhau, nhưng nên nhớ rằng nhân viên vẫn là những con người. Các chuyên gia nhân sự khuyên các nhà quản lý nên để ý đến những biểu hiện cảm xúc mạnh của nhân viên khi họ đang làm việc như tỏ ra lo lắng, lớn tiếng với đồng nghiệp hoặc thậm chí bật khóc.

Trong những trường hợp như vậy, sếp cần lắng nghe, trấn an và quan tâm đến nhân viên. Cố gắng tìm hiểu việc gì đang xảy ra với nhân viên thay vì tạo thêm áp lực cho họ.

Ngay cả khi nhân viên đang khóc thì cũng đừng tìm cách ngăn chặn điều đó, và nhất là không nên vì thế mà xem họ như những người không chuyên nghiệp.

Sếp cần lắng nghe, trấn an và quan tâm đến nhân viên. Cố gắng tìm hiểu việc gì đang xảy ra với nhân viên thay vì tạo thêm áp lực cho họ.

Thiếu tinh thần làm việc nhóm

Để nhân viên gắn kết với nhau đòi hỏi phải có sự tin tưởng. Mỗi nhân viên cần phải suy nghĩ và phát ngôn như là một thành viên của một nhóm với tinh thần cởi mở và xây dựng. Một

nhóm mạnh phải là một nhóm có những thành viên biết quan tâm đến suy nghĩ và cảm xúc của nhau.

Ở một doanh nghiệp thiếu văn hóa tập thể và tinh thần làm việc đồng đội, gánh nặng công việc lên mỗi nhân viên chắc chắn sẽ tăng thêm và khả năng họ bị quá tải hay căng thẳng sẽ cao hơn.

Đi muộn về sớm

Nếu một số nhân viên có biểu hiện như thế thì những nhân viên khác sẽ chịu áp lực công việc lớn hơn và chất lượng dịch vụ khách hàng có thể bị giảm sút.

Trong trường hợp này, các chuyên gia nhân sự khuyên nhà quản lý cần tìm hiểu rõ nguyên nhân, giúp nhân viên điều chỉnh thời gian làm việc theo hướng tối ưu nhất, vừa đảm bảo chất lượng công việc, vừa đáp ứng được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cho nhân viên.

Đổ lỗi cho nhau

Khi làm việc thường xuyên trong tình trạng quá tải, nhân viên có khả năng mắc sai lầm cao hơn, dẫn đến việc đổ lỗi cho nhau.

Các chuyên gia nhân sự khuyên nhà quản lý nên cùng nhân viên phân tích nguyên nhân gốc rễ của những sai sót, thẳng thắn nhìn nhận những khuyết điểm trong quy trình làm việc hoặc phối hợp giữa các nhân viên, từ đó giúp họ giảm tải trong công việc.

Thiếu thời gian cho cuộc sống cá nhân

Khi có nhiều nhân viên ca thán về tình trạng này thì đó là biểu hiện của sự quá tải mà họ có thể đang gặp trong công việc.

Các chuyên gia nhân sự cho rằng, nhà quản lý có thể khắc phục tình trạng này bằng cách tạo điều kiện cho nhân viên làm việc

từ xa hoặc theo thời gian linh hoạt, làm việc tập trung một số ngày nhất định trong tuần và làm việc ở nhà những ngày còn lại. Một số công ty cũng có thể xây dựng chính sách cân bằng công việc với đời sống cho nhân viên.

Nghỉ ốm thường xuyên

Tình trạng làm việc căng thẳng thường xuyên chắc chắn sẽ dẫn đến các vấn đề về sức khỏe, từ tiêu hóa, thần kinh cho đến tim mạch.

Các chuyên gia nhân sự khuyên các nhà quản lý nên tạo điều kiện để nhân viên có thể nghỉ trưa lâu hơn và có cơ hội di chuyển trong ngày, tham gia một vài hoạt động thể thao, giải trí nhẹ hoặc thư giãn ở một không gian yên tĩnh bên ngoài văn phòng.

Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc tăng cao

Vào một ngày nào đó, sếp chợt nhận ra có khá nhiều gương mặt mới hoặc thiếu vắng những nhân viên giỏi nhất. Nguyên nhân có thể là vì áp lực công việc cao khiến nhân viên nghỉ việc thường xuyên.

Trong trường hợp này, các nhà quản lý nên tạo điều kiện để nhân viên có thể tham gia những chuyến du lịch ngắn cùng với nhau, kéo dài thời gian nghỉ phép, bù thêm ngày nghỉ khi nhân viên tham gia một số dự án lớn và phải làm việc kéo dài trong một thời gian liên tục, cho phép những ngày mặc trang phục thoải mái ở công sở, xem xét lại các chính sách phúc lợi, cung cấp cho nhân viên những bữa ăn trưa miễn phí mỗi tuần.

Sự hài lòng của khách hàng giảm sút

Khi nhân viên không phục vụ tốt khách hàng thì đó có thể là một dấu hiệu của việc họ đang bị quá tải hoặc cũng có thể đó là

một cách gián tiếp để họ phản đối chính sách làm việc của doanh nghiệp.

Các nhà quản lý nên cởi mở trao đổi với nhân viên để tìm hiểu nguyên nhân. Bên cạnh đó, cần xem xét lại tuyên bố sứ mệnh của doanh nghiệp để đảm bảo rằng các nhân viên đều hiểu và thực hiện nhất quán sứ mệnh phục vụ khách hàng.

Ý kiến của nhân viên không được lắng nghe

Các nhà quản lý không nhất thiết phải áp dụng tất cả ý kiến đề xuất của nhân viên. Nhưng nếu không lắng nghe nhân viên, các nhà quản lý sẽ khiến cho một số nhân viên giỏi trở nên bất mãn và rời bỏ công ty. Khi đó, áp lực công việc sẽ nặng nề hơn đối với những nhân viên ở lại.

Các nhà quản lý nên tiếp thu tất cả các ý kiến của nhân viên và giải thích lý do vì sao doanh nghiệp không hoặc chưa triển khai một vài đề xuất nào đó của họ.

Tình huống 87
NHÂN VIÊN CỦA BẠN ĐÒI THĂNG CHỨC

Một nhân viên nhiều tham vọng và hoài bão là ước mơ của mọi nhà quản lý. Nhưng nếu những tham vọng và đòi hỏi của họ đi trước khả năng và kinh nghiệm thì lại trở thành những trường hợp khó đối với quản lý. Làm thế nào để đối phó với những nhân viên luôn đòi hỏi tăng lương, thăng chức hoặc nhận thêm nhiều trách nhiệm khi mà họ chưa sẵn sàng và xứng đáng?

Nhà quản lý sẽ phải làm gì để đặt những nhân viên đòi hỏi thăng chức một cách quá đáng trở lại đúng vị thế hiện tại của họ?

Là nhà quản lý bạn có thể áp dụng sáu điều sau đây:

Công khai và minh bạch

Hãy thực hành việc chia sẻ lộ trình thăng tiến trong công ty cho toàn bộ đội ngũ của mình một cách minh bạch nhất để họ hiểu rõ các điều kiện để thăng tiến và có mức kỳ vọng phù hợp.

Một trong những điều khiến các nhân viên giỏi và tham vọng dễ mất động lực làm việc là một môi trường không có lộ trình thăng tiến rõ ràng. “Tôi sẽ làm ở vị trí này bao nhiêu lâu mới có thể bắt đầu lên vị trí quản lý”, “Tôi cần đạt được những gì để có thể được thăng chức?” là những câu hỏi phổ biến của nhân viên. Rất tiếc tại Việt Nam, rất ít công ty, đặc biệt là các công ty quy mô vừa và nhỏ, chủ động trả lời các câu hỏi này cho nhân viên một cách công khai và minh bạch. Tất cả thường chỉ dừng lại ở những cuộc trò chuyện không chính thức giữa quản lý với từng

nhân viên, hoặc tệ hơn nữa là chẳng có cuộc đối thoại nào về lộ trình thăng tiến. Hãy thực hành việc chia sẻ lộ trình thăng tiến trong công ty cho toàn bộ đội ngũ của mình một cách minh bạch nhất để họ hiểu rõ các điều kiện thăng tiến và có mức kỳ vọng phù hợp.

Xác minh và giải thích rõ ràng

Khi một nhân viên đòi hỏi những quyền lợi và trách nhiệm mà họ chưa xứng đáng để nhận, điều đầu tiên cần làm không phải là chê bai họ, mà hãy xác nhận những điều họ đã đóng góp cho công ty. Nhân viên luôn muốn được công nhận năng lực, vậy nên hãy công nhận năng lực hiện tại của họ trước. Ngay sau đó, bạn phải thẳng thắn cho họ biết rằng họ chưa sẵn sàng hoặc chưa đủ điều kiện để tiến thêm một bước trên lộ trình thăng tiến. Khi nói điều này, bạn phải chuẩn bị sẵn kế hoạch giúp họ đạt được những điều kiện mà hiện tại họ chưa có. “Anh nghĩ em chưa đủ tố chất cho vị trí quản lý, nhưng trong vòng hai năm tới, em nên làm những việc này để có thể vươn đến vị trí đó” là một câu trả lời “có tâm” của quản lý trong tình huống này. Hãy truyền cho nhân viên động lực để phấn đấu chứ đừng khiến họ nhụt chí.

Hãy truyền cho nhân viên động lực để phấn đấu chứ đừng khiến họ nhụt chí.

Coaching (kèm cặp, huấn luyện khai vấn)

Tất nhiên, sau khi gợi ý cho nhân viên những việc cần làm để thăng tiến, sẽ tốt hơn nếu nhà quản lý kèm cặp và theo sát sự tiến bộ của nhân viên. Coaching là điều cần thiết trong trường hợp này. Hãy đề xuất những đầu việc khác nhau để giúp nhân viên đạt được mục tiêu thăng tiến, và yêu cầu họ lựa chọn những đầu việc, đường hướng thực hiện công việc mà họ thích

nhất. Khi người ta có sự lựa chọn, họ sẽ cảm thấy gắn kết với mục tiêu và làm việc hiệu quả hơn. Hãy đặt ra mục tiêu từng tháng, từng tuần cho nhân viên để họ thấy được nhà quản lý đang thực sự quan tâm đến những tiến bộ của họ chứ không phải chỉ nói suông.

Thấu hiểu động lực của nhân viên

Trong khi Coaching, hãy cố tìm hiểu động lực của nhân viên. Hãy hỏi những câu từ chung chung cho đến cụ thể như "Bạn đang tìm kiếm gì?", "Điều gì là quan trọng với bạn?", "Tưởng tượng ra một năm tới bạn sẽ làm điều gì khác với hiện tại?", "Với bạn, thành công là gì?"... Nếu nhân viên muốn được công nhận, có vị thế trong công ty, được tự do và tự chủ hơn trong công việc, nhà quản lý vẫn có thể cung cấp những điều này mà chưa cần phải thăng cấp hay tăng lương cho họ. Những câu hỏi này cũng giúp nhà quản lý tạo nên những mục tiêu đòi hỏi nhân viên phải cố gắng hết sức để đạt được. Có thể nhân viên này chưa đủ tầm để được thăng chức nhưng bạn vẫn có thể cho họ nhiều thứ khác như chuyển đổi công tác sang một đội ngũ mới với nhiều quyền tự do và tự chủ hơn, hay cho họ quản lý một hệ thống hay đội ngũ nhỏ nào đó. Điều này sẽ tạm thời thỏa mãn nhân viên để chuẩn bị cho những mục tiêu lâu dài hơn của họ.

Công bằng

Hãy thật công bằng nhận xét toàn bộ đội ngũ và cân nhắc lộ trình thăng tiến cho tất cả mọi nhân viên, chứ không chỉ với những người đòi hỏi nhiều nhất.

Đừng phạm sai lầm thăng cấp hay tăng lương quá sớm cho những thành viên đòi hỏi những điều này nhiều nhất. Có thể trong đội ngũ của bạn cũng có những người giỏi tương đương nhưng họ không thường xuyên đòi hỏi cơ hội thăng tiến. Một khi bạn đáp ứng đòi hỏi của một nhân viên "lớn tiếng" thì những nhân viên "kín tiếng" có thể sẽ cảm thấy bất công và

không tin tưởng vào lộ trình thăng tiến do công ty đặt ra nữa. Hãy thật công bằng nhận xét toàn bộ đội ngũ và cân nhắc lộ trình thăng tiến cho tất cả mọi nhân viên, chứ không chỉ những người đòi hỏi nhiều nhất.

Chân thật

Khi từ chối đề nghị thăng tiến của nhân viên, bạn không nên tỏ ra quá tiêu cực. Trong tình huống này, điều quan trọng nhất là vẫn phải truyền tải được thông điệp: "Bạn chưa xứng đáng để được thăng tiến lên một bậc cao hơn" một cách rõ ràng, chân thật và thẳng thắn. Đừng để sau khi nói chuyện với bạn, nhân viên vẫn còn mơ hồ không biết rằng mình được đánh giá là tốt hay chưa tốt.

Xác lập kỳ vọng rõ ràng khi tuyển dụng

Tất cả những vấn đề trên có thể sẽ không tồn tại nếu bạn bắt đầu giải quyết nó ngay từ khi tuyển dụng. Hãy lên một lộ trình thăng tiến rõ ràng và đảm bảo rằng tất cả những người mới được tuyển dụng vào công ty đều hiểu rõ cần phải làm gì để thành công và đặt ra những mục tiêu thực tế nào để đạt được thành công đó. Đừng đợi đến khi nhân viên hỏi "Sao tôi không được thăng tiến?" thì mới bắt đầu chia sẻ hay nghĩ tới những điều này.

Tình huống 88

LÀM GÌ KHI NHÂN VIÊN CŨ CỦA BẠN TRỞ THÀNH ĐỐI THỦ?

Khi đã nắm bắt quy trình công nghệ, chiến lược phát triển, có mối quan hệ thân thiết với khách hàng,... một nhân viên ra đi hoàn toàn có thể trở thành một đối thủ cạnh tranh đáng lưu ý trong tương lai. Giải pháp nào cho nhà lãnh đạo?

Nếu chúng ta bơi trong lòng một đại dương đỏ thì ngày càng nhiều đối thủ cạnh tranh và không loại trừ những đối thủ lại chính là nhân viên cũ của công ty. Một nhân viên kinh doanh, một kế toán ra đi mang theo mối quan hệ với khách hàng thân thiết và những kinh nghiệm trong môi trường cũ, trong cơ chế "thoáng" như hiện nay họ dễ dàng trở thành một doanh nghiệp cùng ngành. Những đối thủ mới này có ưu thế là linh hoạt và chỉ kinh doanh trong một chuyên ngành nhỏ so với công ty cũ nên rất dễ chuyên sâu và là một trở ngại đáng kể. Vậy làm sao để hạn chế hiện tượng này?

• Chấp nhận điều này như một sự thật hiển nhiên, vì không ít người khởi nghiệp bằng con đường này – vào một công ty nào đó, tích lũy kinh nghiệm và mối quan hệ để rồi "trưởng thành". Cho nên, là sếp bạn hãy lưu ý luôn đào tạo những lớp nhân viên kế tiếp để sẵn sàng thay thế.

• Đây là một điều thú vị vì khi có một đối thủ mới sẽ là cơ hội để chúng ta nâng cao năng lực cạnh tranh của mình, xem xét và cải tiến những mặt còn yếu.

• Tạo nên những công việc chỉ có tập thể mới làm được, từng cá nhân riêng rẽ không thể hoàn thành.

• Xây dựng những chiến lược như bảo mật thông tin và xây dựng cơ sở dữ liệu, đảm bảo khi nhân viên ra đi thì thông tin khách hàng được được lưu giữ. Thêm vào đó là luân chuyển nhân viên các khu vực để khi nhân viên ra đi thì vẫn có người thay thế nhanh chóng. Hơn nữa quản lý cấp cao cũng cần theo sát khách hàng.

• Xây dựng văn hóa doanh nghiệp và chiến lược nhân sự phù hợp để giữ chân nhân viên giỏi.

• Luôn tìm ra những hướng kinh doanh mới để vượt lên đối thủ cạnh tranh.

Dù bạn chọn những hướng giải quyết như thế nào thì vấn đề trên cũng phụ thuộc nhiều vào tư tưởng của cấp lãnh đạo, thắt chặt hay rộng mở. Nếu vì vấn đề này mà thiếu lòng tin vào nhân viên thì sẽ rất khó khăn trong việc phân quyền và nhà lãnh đạo phải tập trung vào quản lý, còn nhân viên sẽ rất mệt mỏi. Hãy quan niệm rằng, những nhân viên cũ ra đi là tiền đề cho một sự phát triển mới. Đối với những công ty chú trọng đến lợi ích nhân viên, tạo ra một sức mạnh nội bộ thì đối thủ cạnh tranh khó lòng bắt kịp.

Tình huống 89
NHÂN VIÊN CỦA BẠN GIỎI HƠN BẠN

Những nhà lãnh đạo tài ba luôn biết lựa chọn nhân tài để phục vụ họ. Nhưng giả sử bạn không phải là một trong số đó, mà là một nhà quản lý cấp trung? Làm sao bạn có thể quản lý những người giàu kinh nghiệm hơn hoặc nhiều kiến thức hơn bản thân?

Người lãnh đạo không phải là chuyên gia trong mọi lĩnh vực, mà là người có năng lực kết nối thành viên trong tổ chức, thấu hiểu nhân viên và tạo điều kiện cho họ phát triển sự nghiệp nhằm đạt được mục tiêu chung.

Để một doanh nghiệp tầm cỡ phát triển vững mạnh cần sự đóng góp công sức của những nhân viên giỏi. Một công ty mạnh bao gồm những con người xuất sắc. Vậy làm sao để nhà quản trị quản lý những người giỏi hơn mình là một nghệ thuật.

"Khi bạn là chuyên gia, bạn biết rõ giá trị của mình trong tổ chức."
— Wanda Wallace —

Việc được bổ nhiệm vào một vị trí đảm đương nhiều lĩnh vực nằm ngoài chuyên môn có thể là điểm khởi đầu của một quãng thời gian căng thẳng. Nhân viên của bạn có thể hỏi những vấn đề mà bạn không biết câu trả lời hoặc không hoàn toàn hiểu về lĩnh vực đó.

Tuy nhiên trong trường hợp ngược lại, bạn sẽ luôn tự hỏi: Giá trị của mình là gì? Trả lời câu hỏi này đòi hỏi có một sự thay đổi

trong tư duy. “Vai trò của bạn không đơn thuần là một người cống hiến đơn lẻ”, Linda Hill – Giáo sư tại trường Kinh doanh Harvard chia sẻ. Bà định nghĩa công việc của người lãnh đạo chính là quản lý những người giỏi hơn, có nhiều kinh nghiệm, năng động và giàu chuyên môn hơn. Điều này, theo bà Linda, có thể khiến bạn cảm thấy thực sự bối rối lúc đầu, nhưng tương lai rạng rỡ đang chờ đợi bạn phía trước.

“Những nấc thang sự nghiệp càng cao đòi hỏi khả năng ra quyết định đối với những lĩnh vực nằm ngoài chuyên môn của bạn càng lớn”, nhà tâm lý học tổ chức Roger Schwarz đánh giá. Ông cũng cho rằng, đây chính là thời điểm bạn đang thăng tiến. Sau đây là những lời khuyên giúp quá trình quản lý nhân viên giỏi của bạn trở nên dễ dàng nhất có thể.

Đối mặt với nỗi sợ hãi

Sợ hãi và cảm giác không an toàn là những cảm xúc thường thấy khi quản lý những nhân viên chuyên nghiệp và giàu kinh nghiệm. “Kinh doanh là cảm tính”, Wallace nhận định. Bà cho rằng việc lãnh đạo một nhóm mà ai cũng thạo việc hơn bạn là một điều đáng sợ.

Theo Schwarz, điều đầu tiên bạn phải tìm hiểu đó là xem xét liệu rằng nỗi sợ hãi đó có bắt nguồn từ thực tế. Schwarz nói: “Nếu không ai có phản hồi tiêu cực với bản thân, bạn phải nhìn lại mình và tự hỏi: Nỗi sợ hãi bắt nguồn từ đâu?”

Giáo sư Linda Hill đồng ý với nhận định trên và cho rằng việc trốn tránh sự sợ hãi dẫn đến hai hệ quả. Thứ nhất bạn sẽ để lộ những căng thẳng; thứ hai, sự không thoải mái sẽ khiến bạn có xu hướng bỏ mặc những nhân viên có nhiều kinh nghiệm hơn mình.

Tìm kiếm lời khuyên từ những bậc thầy

Hãy ra ngoài và tìm kiếm sự giúp đỡ từ những người khác, có thể là những nhà quản lý đã từng ở trong tình trạng tương tự. Bà Wallace cho rằng việc chia sẻ với bạn bè, với lãnh đạo cấp cao hơn và với những chuyên gia về cảm giác lo lắng thiếu năng lực sẽ giúp bạn bớt cô đơn và có những ý tưởng để giải quyết vấn đề.

Theo Schwarz, thẳng thắn chia sẻ những bối rối với sếp của bạn là một việc nên làm. Ông khuyến nghị những nhà quản lý lúc này nên chia sẻ những sự lo lắng và hỏi lãnh đạo cấp trên về những lý do mình được bổ nhiệm. Theo ông, đây không phải là việc đi tìm sự tán thưởng mà là nhìn nhận lại những điểm mạnh và phát triển khả năng thấu hiểu vấn đề.

Cập nhật thông tin

Trong một doanh nghiệp truyền thống, nhà quản lý là người chỉ đạo và nhân viên thụ động lắng nghe, làm theo. Nhưng ngày nay, theo Schwarz, học hỏi là quá trình hai chiều. Schwarz cho rằng lãnh đạo ngày nay cần phải chủ động thể hiện sự học hỏi từ nhân viên. “Bạn không cần phải là một chuyên gia kỹ thuật nhưng bạn cần biết vừa đủ để phát hiện ra vấn đề đang nằm ở đâu”, Wallace nhấn mạnh.

Bà đề nghị rằng nhà quản lý lúc này cần tăng cường giao tiếp với nhân viên qua cuộc họp thường ngày, và đưa ra nhiều câu hỏi “ngu ngốc” để phát hiện ra điều gì đang khiến nhân viên lo lắng và họ đang gặp phải vấn đề gì. “Việc thấu hiểu và nhìn nhận những thành quả của nhân viên sẽ có tác dụng rất lớn thúc đẩy họ làm việc” – bà khẳng định.

Đương đầu với thách thức

Nếu những thành viên trong nhóm trực tiếp hoặc gián tiếp bày tỏ quan ngại về khả năng, năng lực của bạn, tốt nhất bạn nên chủ động đương đầu với thách thức này. Theo Schwarz, bạn nên tiếp cận một cách cởi mở và chân thành, sẵn sàng thừa nhận điểm yếu.

Schwarz khuyến nghị bạn nên nói "Tôi biết rằng anh có nhiều kinh nghiệm và chuyên môn hơn, và tôi cũng thấu hiểu những mối lo lắng này", thay vì bảo vệ cái tôi và giữ thể diện. Nhiệm vụ của bạn, theo giáo sư Linda Hill, là làm việc cùng nhân viên và hỗ trợ họ.

Tăng thêm giá trị

Theo Wallace, có lẽ điều quan trọng để nhà quản lý tăng tín nhiệm của mình là chứng minh được giá trị của anh ta trong nhóm. Điều đó thể hiện qua việc "bạn kết nối thành viên lại như thế nào", "bạn tận dụng mạng lưới của mình hiệu quả ra sao để hoàn thành công việc"…

Nhà quản lý nên thể hiện mong muốn được giúp nhân viên tiến xa hơn trong sự nghiệp của họ.

Giáo sư Linda Hill cho rằng nhà quản lý nên thể hiện mong muốn được giúp nhân viên tiến xa hơn trong sự nghiệp của họ. Những câu hỏi như "Anh muốn đi đâu", "Anh muốn tôi giúp đỡ anh như thế nào?" đều rất hữu ích.

Schwarz cho rằng trong trường hợp này, bạn không cần phải là người cố vấn dày dặn kinh nghiệm, bạn chỉ cần trở thành một người biết giúp người khác phát triển.

Thể hiện sự tự tin nhưng không nên thái quá

Có thể trong những trường hợp khó khăn, bạn vẫn phải thể hiện sự tự tin nhất định. Tất nhiên, theo Wallace, bạn cần phải giữ cân bằng. Nếu bạn tự tin thái quá, mọi người sẽ không tin bạn, và xem sếp của mình là kẻ ngạo mạn. Ngược lại, nếu không tự tin mọi người sẽ không tin tưởng bạn. Không có công thức tuyệt diệu nào hơn là biết bình tĩnh và nhìn nhận vấn đề một cách nghiêm túc.

Tình huống 90

LÀM GÌ KHI NHÂN VIÊN CỦA BẠN PHẠM SAI LẦM NGHIÊM TRỌNG?

Để mang lại hiệu quả tốt nhất cho công việc, ngoài sự quyết đoán, nhà quản lý cần có những kỹ năng cư xử và phản ứng nhanh với chính đội ngũ nhân viên của mình.

Dưới đây là năm lời khuyên hữu ích cho các nhà quản lý để giải quyết tình huống khi nhân viên phạm sai lầm nghiêm trọng:

Chỉ ra những sai lầm của nhân viên

Ngay sau khi xảy ra sự việc, nhà quản lý nên xem xét vấn đề cẩn thận và chỉ ra những sai lầm mà nhân viên đã vi phạm. Hãy học cách kiểm soát cơn giận và những phát ngôn trước nhân viên khi chưa thực sự tìm hiểu kỹ về những sai lầm đó.

Đặc biệt, trong nhiều trường hợp, nhân viên có thể không nhận ra chính những sai lầm mà họ gây ra. Việc khiển trách qua loa, kiểm điểm hay cam kết sẽ không còn tác dụng khi bản thân nhân viên không biết họ đã làm sai điều gì, ở đâu và mức độ như thế nào.

Vì vậy, nhà quản lý cần thảo luận và chỉ ra những sai phạm và mức độ của nó để các nhân viên có thể tự đúc rút kinh nghiệm cho bản thân.

Việc khiển trách qua loa, kiểm điểm hay cam kết sẽ không còn tác dụng khi bản thân nhân viên không biết họ đã làm sai điều gì, ở

đâu và như thế nào.

Giải thích về những sai phạm

Sau khi chỉ ra những vi phạm mà nhân viên mắc phải, nhà quản lý nên lưu tâm giải thích cho nhân viên hiểu về hậu quả và mức độ nghiêm trọng của những sai phạm đó. Điều này sẽ giúp nhân viên nhìn nhận và đánh giá đúng những khuyết điểm của họ để tránh lặp lại lần sau.

Đặc biệt, việc chỉ ra những sai phạm và giải thích không chỉ có ý nghĩa với cá nhân vi phạm mà còn giúp các nhân viên khác có thể hiểu và tránh mắc những sai lầm tương tự.

Hỗ trợ định hướng và xây dựng những mục tiêu cụ thể

Để khắc phục những sai phạm hiệu quả nhất, nhà quản lý nên lưu tâm hỗ trợ định hướng và xây dựng những kế hoạch, mục tiêu cụ thể cùng các nhân viên. Hãy đề ra những quy trình đúng đắn và chuẩn mực để tạo ra những nguyên tắc làm việc cơ bản cho nhân viên.

Nhà quản lý cũng nên chia sẻ những mong muốn, dự định và mục tiêu đạt được trong những khoảng thời gian cụ thể trước nhân viên. Việc này sẽ giúp nhân viên hiểu họ nên làm gì và tránh những sai phạm nào. Bởi các nhân viên cần có một chỉ dẫn cụ thể và đúng đắn để hoàn thành tốt những công việc được giao.

Đừng la hét, trách phạt

Sự tức giận và la hét chỉ khiến nhà quản lý mất bình tĩnh và không đủ sáng suốt để giải quyết vấn đề. Bởi trong lúc tức giận, thái độ và lời nói của nhà quản lý sẽ ảnh hưởng lớn đến tâm trạng và suy nghĩ của nhân viên.

Thay vì giận dữ, trách mắng, nhà quản lý nên bình tĩnh và xem xét các vi phạm thật cẩn thận để tìm ra hướng giải quyết hiệu quả nhất.

Đặc biệt, sự giận dữ sẽ phá vỡ mối quan hệ thân thiết, niềm tin giữa nhà quản lý và nhân viên. Vì vậy, thay vì giận dữ, trách mắng, nhà quản lý nên bình tĩnh và thật cẩn thận xem xét các vi phạm để tìm ra hướng giải quyết hiệu quả nhất.

Điều này cũng sẽ giúp nhân viên tâm phục, khẩu phục và có trách nhiệm hơn với những sai phạm của họ. Tuy nhiên, nhà quản lý cũng cần có thái độ nghiêm khắc với những sai phạm của nhân viên để tránh tình trạng lặp lại khuyết điểm nhiều lần.

Khen ngợi công khai và khiển trách khéo léo

Khi các nhân viên đạt thành tích tốt và hoàn thành công việc xuất sắc, các nhà quản lý nên khen ngợi họ công khai trước mọi người trong công ty. Hành động này không chỉ mang ý nghĩa khích lệ tinh thần làm việc và cống hiến của nhân viên mà còn khơi dậy tinh thần làm việc ganh đua giữa mọi người.

Tuy nhiên, khi nhân viên mắc lỗi, kể cả đó là lỗi nghiêm trọng, thay vì la hét, quát mắng trước mặt các nhân viên khác, nhà quản lý nên khiển trách cá nhân tại phòng làm việc riêng. Điều này sẽ giúp nhân viên có cảm giác được tôn trọng.

Tình huống 91

CUỐI NĂM, ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN NHƯ THẾ NÀO?

Bằng việc tập trung vào bảy nhân tố dưới đây, bạn có thể chuyển hoạt động đánh giá nhân viên thành một trong những hoạt động quản lý quan trọng nhất ở công ty mình và thay đổi cái nhìn ác cảm của mọi người dành cho nó.

Sắp xếp lại các lĩnh vực then chốt

Hoạt động này sẽ là cơ hội tốt để các nhà quản lý và nhân viên sắp xếp và đánh giá lại các kết quả công việc chủ yếu, những gì mà mọi người phải chịu trách nhiệm. Đối với một nhà quản lý, công việc chủ yếu đó có thể là: sản xuất, chất lượng, chi phí, an toàn, nhân sự... Đối với một kỹ sư, có thể là: sữa chữa, bảo dưỡng, lắp đặt, cải tiến...

Đánh giá công việc được xem như bước tiếp theo của cuộc phỏng vấn tuyển dụng. Nếu cuộc phỏng vấn tuyển dụng bắt đầu bằng việc nhìn nhận các yếu tố then chốt của công việc và các kỹ năng cá nhân thì hoạt động đánh giá công việc sẽ xem xét và xác định yếu tố then chốt nào cần phải thay đổi, đồng thời nhân viên cần đến những kỹ năng gì để tiến hành sự thay đổi này.

Kiểm tra công việc hiện tại của nhân viên

Trên cương vị nhà quản lý, việc dành thời gian để xem xét lại hoạt động trước đây của nhân viên là bước đi cần thiết giúp bạn hoạch định kế hoạch cho tương lai. Việc này giúp chúng ta có thể suy nghĩ và đánh giá lại mọi việc, xem xét nên chấm dứt hay

cứ tiếp tục như trước đây. Như vậy, hoạt động đánh giá nên là một phần của quy trình quản lý.

Hal Leavitt, giáo sư thuộc Đại học Chicago, cho rằng thái độ làm việc của nhân viên sẽ được cải thiện tương xứng với mức độ chính xác của các phản hồi mà họ nhận được, cả tích cực lẫn tiêu cực. Khi nhân viên không chắc chắn về chất lượng công việc của mình, họ sẽ thường xuyên tự đặt ra những giả định tồi tệ nhất, niềm tin của họ cũng sa sút và điều này sẽ ảnh hưởng xấu đến chất lượng nhiệm vụ mà họ thực thi. Có thể so sánh điều này với một vận động viên: Một khi không thể đếm được số cú đánh của mình, người chơi golf sẽ chỉ ra sân golf để đi bộ.

Khi nhân viên không chắc chắc về chất lượng công việc của mình, họ sẽ thường xuyên tự đặt ra những giả định tồi tệ nhất, niềm tin của họ cũng sa sút và sẽ ảnh hưởng xấu đến chất lượng nhiệm vụ mà họ thực thi.

Trao đổi thông tin

Hoạt động đánh giá nên được lên kế hoạch thời gian một cách cẩn thận sao cho phù hợp với quy trình kinh doanh của công ty. Bạn cũng có thể sử dụng cuộc phỏng vấn đánh giá như một dịp để trao đổi thông tin giữa các cá nhân với nhau về:

• Công ty đã hoạt động như thế nào trong suốt thời gian qua và sẽ đạt được những gì trong tương lai.

• Những thay đổi quan trọng có thể ảnh hưởng đến từng cá nhân và toàn thể công ty.

• Các cơ hội kinh doanh cho công ty trên thị trường.

• Các kế hoạch chi tiết có ảnh hưởng đến nhân viên.

Việc trao đổi các thông tin này luôn thiết thực và có ảnh hưởng lớn đến động cơ làm việc của nhân viên.

Nhận ra những công việc hiệu quả hơn cả

Đôi khi nhà quản lý dành ra quá nhiều thời gian để giải quyết mâu thuẫn nội bộ và xử lý các nhân viên có vấn đề. Hoạt động đánh giá sẽ cho phép các nhà quản lý khôi phục lại thế cân bằng và nhận ra ai là "người anh hùng" thực sự trong tập thể. Để tìm ra những cá nhân đó, bạn hãy nhìn lại toàn bộ nhân viên để xem:

• Ai là người ít nghỉ việc nhất?

• Ai là người không bao giờ nói "không"?

• Ai là người chịu được sức ép công việc?

• Ai là người hoàn thành công việc đúng hạn?

• Ai là người thể hiện tính tiết kiệm?

• Ai là người luôn sẵn lòng giúp đỡ người khác?

• Ai là người thực sự không cho rằng bạn đã quên họ có mặt ở đó?

• Ai là người không từ chối bất kỳ công việc gì nhằm hỗ trợ đồng nghiệp?

• Ai là người giảm nhẹ các xung đột và xây dựng tinh thần làm việc tập thể?

• Ai là người luôn theo sát công việc ngay cả khi lãnh đạo đi vắng?

• Ai là người tránh xa sự tâng bốc?

• Ai là người không bao giờ để mất lòng tin?

Xây dựng niềm tin

Quy trình đánh giá là cơ hội đem lại cho mọi người những nhìn nhận thấu đáo về chất lượng công việc mà họ đang thực hiện. Điều này sẽ chuyển thành sức mạnh và xây dựng được lòng tin của nhân viên. Để mọi người cùng suy nghĩ về những điểm mạnh của họ, bạn hãy đưa ra một số câu hỏi dưới đây:

• Bạn cho rằng mình hoàn thành công việc nào tốt nhất trong năm nay?

• Điều gì khiến bạn có cảm giác hứng khởi khi thực hiện?

• Đâu là thời gian thoải mái nhất đối với bạn?

• Bạn cảm thấy thỏa mãn nhất về điều gì?

• Bạn thực hiện công việc nào nhanh nhất?

• Bạn muốn dành thêm thời gian cho công việc gì?

• Bạn nghĩ các điểm mạnh của mình là gì?

Xây dựng mối quan hệ thân thiện giữa người sử dụng lao động và người lao động

Mối quan hệ chủ – thợ là mối quan hệ then chốt và có ảnh hưởng lớn đến chất lượng công việc hoàn thành. Khi mối quan hệ này trở nên xấu đi, công việc sẽ có chiều hướng đi xuống, và ngược lại. Hoạt động đánh giá, vì vậy, là một cơ hội quan trọng để bạn áp dụng một vài nỗ lực nhằm cải thiện mối quan hệ này.

Hoạch định cho tương lai

Sau khi xem xét và đánh giá hoạt động của nhân viên, bạn sẽ cần đến một kế hoạch đánh giá mới cho tương lai. Đây là kế

hoạch đánh dấu điểm kết cho quy trình đánh giá, bao gồm:

• Những kế hoạch hành động tức thời của cả nhà quản lý lẫn nhân viên.

• Những kế hoạch liên quan đến phương pháp giải quyết vấn đề để đối phó với những lực cản đối với sự phát triển.

• Những kế hoạch liên quan tới những gì mà nhân viên mong muốn đẩy mạnh.

• Những kế hoạch phát triển dựa trên các tiềm năng đã được nhận diện.

• Những kế hoạch nghề nghiệp dựa trên sự tương thích giữa cơ hội của công ty và sự phát triển của nhân viên.

• Những kế hoạch suốt đời.

Tình huống 92
KHI BẠN CẦN CẢM ƠN NHÂN VIÊN

Lần cuối cùng bạn gửi lời cảm ơn chân thành hay tặng quà cho nhân viên, đồng nghiệp hay khách hàng của mình là khi nào? Nếu bạn không thể nhớ được vì đã quá lâu rồi thì bạn cũng không hoàn toàn đơn độc.

Một nghiên cứu gần đây với 2.000 người Mỹ chỉ ra rằng, trong khi hầu hết mọi người đều đồng ý rằng những ông chủ biết tỏ lòng biết ơn sẽ thành công hơn, và chỉ 10% trong số họ trả lời sẽ biểu hiện lòng biết ơn bốc đồng vào bất kỳ ngày nào.

Thường thì chúng ta nhận sự giúp đỡ của người khác và coi đó là điều hiển nhiên (họ chỉ đang làm việc của họ). Hay chúng ta cho rằng các quy định khen thưởng nhân viên khi họ có nỗ lực vượt trội đã thích đáng. Nhưng như thế đã thực sự là đủ?

William Arthur Ward, nhà văn người Mỹ lưu ý rằng: "Lòng biết ơn có thể biến những ngày bình thường thành những ngày lễ tạ ơn, những công việc thường lệ thành niềm vui và thay đổi những cơ hội bình thường thành phước lành".

Các nghiên cứu khoa học đang bắt đầu chứng minh điều này. Năm 2003, một nghiên cứu của các nhà tâm lý học Robert A. Emmons và Michael E. McCullough so sánh ba nhóm: Một nhóm ghi chép lại hằng tuần những điều mà họ biết ơn; một nhóm ghi chép hằng tuần tập trung vào những điều khiến họ tức giận, không hài lòng; và nhóm thứ ba đơn giản chỉ ghi chép lại tất cả sự kiện ảnh hưởng tới họ. Sau 10 tuần, nhóm đầu tiên không chỉ lạc quan, xác định rõ mục tiêu hơn nhiều mà còn rất ít phải đến phòng khám và họ tập thể dục nhiều hơn.

Những nghiên cứu sau đó chỉ ra rằng lòng biết ơn có ý nghĩa to lớn, mang lại niềm hạnh phúc lớn hơn, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng ra quyết định tài chính tốt hơn. Theo một nghiên cứu kinh tế năm 2014, những người hạnh phúc làm việc năng suất hơn. Và gần đây, Google bắt đầu nghiên cứu một nhóm 4.000 nhân viên được chọn ngẫu nhiên (chương trình có tên gDNA) nhằm hiểu rõ hơn niềm hạnh phúc của nhân viên tác động đến tinh thần cam kết của họ ra sao.

Cải thiện tinh thần làm việc không phải lý do duy nhất để thực hành lòng biết ơn. Nhiều nghiên cứu cho thấy thực hành lòng biết ơn không chỉ mang lại kết quả tốt hơn trong giấc ngủ, tâm trạng, sự tỉnh táo; mà đáng ngạc nhiên hơn nó có thể cải thiện sức khỏe tổng thể, cũng như hạn chế những dấu hiệu bệnh lý trong tương lai.

Do đó, nếu muốn trở thành một lãnh đạo xuất sắc, giúp tập thể của mình phát triển mạnh, bạn nên thường xuyên khen ngợi, thể hiện sự biết ơn người khác và nuôi dưỡng lòng biết ơn cho những điều tốt lành trong cuộc sống. Viết một bức thư chân thành dành cho nhân viên rất quan trọng, nhưng đó không phải là cách duy nhất. Hãy chuẩn bị những “phần thưởng nhỏ”, nói vài lời chân thành ở hành lang, mời nhân viên ăn trưa để bày tỏ lòng biết ơn trước một cuộc họp… sẽ thực sự rất ý nghĩa.

Tình huống 93
BÍ QUYẾT ĐỂ NHÂN VIÊN TÔN TRỌNG BẠN

Có được sự tôn trọng của nhân viên nằm trong mối tương quan trực tiếp với việc bạn đối xử với họ bằng thái độ tôn trọng. Thể hiện sự tôn trọng giữa đồng nghiệp gần như là một kỹ năng cơ bản, bởi thế nên bằng cách này hay cách khác những lời phàn nàn về sự thiếu tôn trọng lẫn nhau đã trở thành chủ đề lan tràn trong môi trường công sở.

Cho dù bạn là một người quản lý hay một thành viên nhóm, khả năng khiến người khác tôn trọng bạn sẽ có tác động đến sự nghiệp của bạn. Một vài người có quyền lực tin rằng họ được quyền tôn trọng đơn giản bởi vì địa vị hay kinh nghiệm của họ, nhưng kiểu tôn trọng này không bền vững theo thời gian.

Có được sự tôn trọng của nhân viên nằm trong mối tương quan trực tiếp với việc bạn đối xử với họ bằng thái độ tôn trọng.

Dưới đây là bảy bí quyết để bạn trở thành một lãnh đạo dễ dàng có được sự tôn trọng của nhân viên.

Hãy kiên định ý kiến, trước sau như một

Nếu bạn cảm thấy trong mắt người khác bạn không được tin cậy, có lẽ là bởi bạn đang nói một đằng làm một nẻo. Mọi người sẽ thật sự chú ý đến những điều bạn nói cho tới khi bạn cho họ

lý do để không chú ý nữa bởi bạn đang làm điều ngược lại với cái đã nói.

Hãy đúng giờ

Không người nào khiến ta thiếu tôn trọng hơn là người khiến cho ta phải chờ đợi. Thời gian là hàng hóa có giá trị nhất của những người thành đạt. Lỡ mất cuộc hẹn hay đến muộn chứng tỏ sự thiếu tôn trọng người khác. Hãy kiểm soát lịch làm việc cũng như các cuộc hẹn của bạn!

Sẵn sàng hồi đáp

Thử thách đối với những người quản lý trong thời đại này là có quá nhiều phương tiện để giao tiếp. Giữa Twitter, Facebook, Messenger, tin nhắn, điện thoại, Skype và Facetime… người ta trở nên bối rối để xác định cách tốt nhất để tiếp cận với bạn. Và thậm chí với tất cả các kênh nói trên, một vài người vẫn không thể giao tiếp một cách hiệu quả, khiến cho đồng nghiệp phải chạy theo thời gian của họ. Vì thế cần giới hạn các kênh giao tiếp của bạn và hồi đáp nhân viên trong vòng 24 giờ.

Cố gắng nghiêm túc nhất có thể nhưng hãy thoải mái khi phạm sai lầm

Cách đơn giản để có thể chứng tỏ mức độ nghiêm túc là làm các "bài tập về nhà" của bạn và khẳng định các dữ kiện thực tế đã được xem xét một cách cẩn thận và hợp lý. Dù vậy, đôi khi bạn phải dự đoán một vài sự việc trong khi thông tin quá thiếu để có thể xác định một cách chắc chắn. Hãy coi đó là một rủi ro. Và nếu bạn sai lầm, hãy mỉm cười và vui vẻ với những gì bạn đã học được thông qua đó.

Tha thứ sai lầm cho người khác và cho chính bản thân bạn

Nếu như bạn không bao giờ phạm lỗi tức là bạn chưa thực sự thử thách bản thân. Những nhà lãnh đạo tài giỏi khuyến khích

thử nghiệm và tạo ra những môi trường cho thất bại an toàn. Hãy khuyến khích mọi người mạo hiểm có giới hạn và tạo ra một ví dụ làm thế nào để thoát khỏi sai lầm đó và phục hồi phong độ.

Thể hiện sự tôn trọng người khác cho dù họ đúng hay sai

Miệt thị hay thiếu tôn trọng người phạm lỗi sẽ ảnh hưởng tới bạn, tệ hơn là tới người đó. Ngược lại, bất kỳ sự ghen tị nào dù nhỏ nhất đối với người đang thành công sẽ bị nhận ra bởi những người xung quanh. Hãy sống như thể bạn đang ở trong một cơ thể thủy tinh, tất cả mọi người có thể nhìn xuyên thấu trái tim bạn.

Miệt thị hay thiếu tôn trọng người phạm lỗi sẽ ảnh hưởng tới bạn, tệ hơn là tới người đó.

Giúp đỡ những người dưới quyền nhưng cần vạch rõ giới hạn

Những lãnh đạo tốt giúp đỡ mọi người xung quanh trở nên thành công bằng cách vượt qua những hạn chế của mình. Nhưng sự tôn trọng đối với người lãnh đạo bị sẽ mất đi nhanh chóng khi lãnh đạo trở nên quá nhân nhượng với những người thường xuyên gây ra rắc rối cho nhóm. Hãy biết khi nào nên hỗ trợ những người yếu kém và khi nào nên loại trừ họ khi mà họ làm ảnh hưởng đến kết quả chung.

Tình huống 94

KHI BẠN CẦN ĐIỀU CHỈNH KỸ NĂNG GIAO TIẾP

Thật khôi hài khi rất nhiều nhà quản trị ngày nay tin rằng cấp dưới của họ rời bỏ công ty là do bất mãn về các khoản lương thưởng. Điều này không phải khi nào cũng đúng. Và vấn đề nhiều khi xuất phát từ chính bản thân các "sếp".

Những kỹ năng giao tiếp không phải là bẩm sinh, mà cùng với thời gian và nỗ lực cá nhân, chúng có thể được trau dồi và hình thành. Sau đây là tổng kết của các nhà nghiên cứu về kỹ năng này giúp bạn điều chỉnh bản thân.

• Hãy là một người lắng nghe tốt: Hãy chú ý lắng nghe các nhân viên của bạn. "Nghe có vẻ rất đơn giản, nhưng đây là một trong những thiếu sót giao tiếp lớn nhất mà các nhà quản lý thường mắc phải" – Maureen Dolan Rosen, một chuyên gia nhân sự tại hãng Chapel Hill – cho biết. Một trong số những điều Maureen nhấn mạnh tại các hội thảo quản lý là: "Hãy học cách lắng nghe tốt hơn". Bà cũng dẫn chứng một câu chuyện về ông sếp của bà trước đây, người luôn đặt tay dưới cằm và im lặng nghe mọi người xung quanh nói chuyện tại các cuộc họp bàn, hội thảo. Nhưng nếu quan sát kỹ một chút, bạn sẽ thấy sau cặp mắt kính, hai mắt ông nhắm nghiền. Ông đã sử dụng cuộc họp để chợp mắt trong chốc lát.

• Dành thời gian cho nhân viên: Thông thường, những cuộc nói chuyện trực tiếp với các nhân viên trong công ty là rất quan trọng; chỉ khi các nhân viên làm việc ở xa, bạn mới nên nói

chuyện qua điện thoại. Nếu bạn không thể gặp gỡ hằng tuần, hãy thực hiện cuộc gặp ít nhất một lần trong một tháng. Và bạn đừng nghe điện thoại khi đang họp, trừ khi có việc khẩn cấp. Hãy thể hiện cho nhân viên thấy sự quan tâm đầy đủ của bạn. Bạn nên nói chuyện về con đường sự nghiệp của họ và bạn đang hình dung thế nào về sự thăng tiến của họ trong công ty.

• Trò chuyện với nhân viên về công việc: Bạn nên thường xuyên tiếp cận để tìm hiểu về các thay đổi tại công sở từ trên xuống dưới. Việc này có thể khá khó khăn. Bạn sẽ rất dễ quên những việc cần phải nói với một ai đó về điều họ cần biết liên quan tới công việc của họ, nhưng bạn cần nhớ rằng: Công việc có thể không được hoàn thành và bạn có thể là người duy nhất biết những điều mà mọi người chưa biết. Điều này giúp các nhân viên của bạn đưa ra được những quyết định tốt hơn (hay ít nhất là những quyết định bạn sẽ cảm thấy phù hợp hơn). Nếu thông tin bạn đưa ra mỗi lúc một khác, nhân viên của bạn sẽ rơi vào trạng thái mơ hồ và bạn sẽ phải chịu hậu quả do những quyết định sai lầm của họ.

• Định kỳ đưa ra các phản hồi, ý kiến đánh giá; tránh những điều ngạc nhiên bất ngờ: Đừng để đến buổi họp thường niên, các nhân viên mới phải giật mình trước những đánh giá của bạn về công việc họ làm. Họ nên biết trước và sẵn sàng lắng nghe các ý kiến của sếp rằng có một vài điều họ cần phải cải thiện nhằm đáp ứng tốt hơn nhu cầu công việc. Những buổi đánh giá thường niên nên là lúc bạn tổng kết lại và cùng với các nhân viên thảo luận phương hướng hành động trong thời gian tới.

• Học cách giao tiếp, trò chuyện trước các nhóm nhân viên: Vấn đề ở đây không phải là kỹ năng diễn thuyết trước đám đông, mà là khả năng trò chuyện với một nhóm nhân viên cụ thể. Nếu bạn không thể nói chuyện tốt tại các buổi họp hay trước một nhóm nhân viên, bạn sẽ đánh mất vị thế của một nhà quản lý như một người có năng lực lãnh đạo và đáng tin cậy. Hãy học cách để làm được điều này, học cách để trò chuyện tự tin và

truyền cảm hơn. Bạn cũng cần lưu ý tới những điều tương tự khi viết e-mail đồng gửi cho nhiều nhân viên.

Nếu bạn không thể nói chuyện tốt tại các buổi họp hay trước một nhóm nhân viên, bạn sẽ đánh mất vị thế của một nhà quản lý như một người có năng lực lãnh đạo và đáng tin cậy.

• Đừng che đậy đằng sau các e-mail: E-mail là một công cụ giao tiếp quan trọng nhưng hầu hết các vấn đề tế nhị cần phải được thảo luận cá nhân. Các xung đột cũng cần phải được giải quyết trong khuôn khổ cá nhân, bằng cách mặt đối mặt hay ít nhất là qua điện thoại. Khi vấn đề liên quan đến các cảm xúc, tình cảm..., thì e-mail chính là một phương tiện giao tiếp kém hiệu quả nhất. Và e-mail cũng chưa bao giờ là cách thức phù hợp để nói với ai đó rằng họ đang làm việc không hiệu quả.

• Quan tâm tới việc tự đánh giá bản thân: Liệu có nên biết những đánh giá của các nhân viên về công việc của bạn trên cương vị một nhà quản lý? Chắc chắn là có, bởi điều đó sẽ gia tăng lòng trung thành của nhân viên và giúp bạn trở thành một ông chủ tốt hơn. Vậy bạn có thể nhận được những phản hồi đó như thế nào? Những công ty lớn – chẳng hạn như Microsoft, Apple,... – có các mẫu góp ý về công việc của sếp tại công sở. Các nhân viên được phát mẫu góp ý định kỳ và điền vào (có thể ghi tên hay không).

Đây là một cách thức để đánh giá bản thân và cũng là cách thức hiệu quả để đánh giá những vấn đề khác. Bạn cần không ngừng nỗ lực thu thập các phản hồi cá nhân như là một phần trong các cuộc trò chuyện với các nhân viên của bạn.

Đừng làm việc này qua e-mail mà hãy sử dụng các cuộc trò chuyện trực tiếp với các nhân viên để lắng nghe những tâm sự, ý kiến đóng góp của họ về phong cách quản lý và giao tiếp của

bạn. Với đôi chút hài hước và tế nhị, bạn có thể tìm hiểu những suy nghĩ của nhân viên về mình.

Và bạn hãy tỏ ra quan tâm một cách chân thành về những gì nhân viên đóng góp. Việc này có thể có đôi chút khó khăn đối với bạn nhưng bạn nên hiểu rằng nói ra suy nghĩ của mình là điều không hề đơn giản đối với những người dưới quyền của bạn. Kết quả cuối cùng sẽ là một mối quan hệ tốt đẹp hơn.

Vậy còn trong trường hợp các nhân viên không chịu nói ra ý kiến của họ thì sao? Tốt hơn cả là bạn vẫn tiếp tục cuộc nói chuyện với nhân viên. Một cách thức thông minh để kết thúc cuộc trò chuyện là làm như tình cờ hỏi một (nhưng nghiêm túc): "Liệu còn điều gì anh/chị chưa giãi bày không?" và biểu lộ một thái độ rất mong muốn lắng nghe. Cùng với thời gian, một khi đã tạo được lòng tin, bạn sẽ được nghe nhân viên thổ lộ nhiều hơn những suy nghĩ của họ.

• Hành động dựa trên những phản hồi của nhân viên: Bạn giải quyết những phàn nàn, chỉ trích của các nhân viên như thế nào? Bạn hãy lắng nghe những gì nhân viên nói, đặt ra các câu hỏi thích hợp, đón nhận những đề xuất của nhân viên về việc bạn có thể sửa đổi như thế nào và sau đó cam kết sẽ quan tâm tới việc này.

Bạn có thể không đồng ý với tất cả những ý kiến phản hồi của nhân viên nhưng hãy đón nhận nó một cách bình tĩnh và nhẹ nhàng.

Bạn có thể không đồng ý với tất cả những ý kiến phản hồi của nhân viên nhưng hãy đón nhận nó một cách bình tĩnh và nhẹ nhàng. Phản ứng bác bỏ hoàn toàn là một hành động không nên. Thay vào đó, bạn cần nói với nhân viên rằng bạn sẽ dành thời gian để suy nghĩ về những ý kiến đóng góp, và chắc chắn sẽ có câu trả lời. Sau đó hãy làm đúng như vậy. Các nhân viên luôn

cảm kích trước thái độ giao tiếp và tình cảm chân thành của các sếp trước những ý kiến đóng góp của họ, thậm chí cả khi sếp, sau khi đã suy nghĩ, vẫn không đồng tình với họ.

Nói chung, việc tự rèn luyện các kỹ năng giao tiếp cộng với nỗ lực điều chỉnh bản thân dựa trên những phản hồi của nhân viên sẽ giúp bạn hoàn thiện chính mình trong vai trò một nhà lãnh đạo, nhà quản lý. Một vị sếp như thế chắc chắn sẽ được nhân viên tín nhiệm, và hiệu quả kéo theo của lòng tin đó là nhân viên sẽ không bỏ bạn mà đi với lý do “hành vi và thái độ quản lý nghèo nàn”.

Tình huống 95

10 CHIÊU GIAO VIỆC CHO NHÂN VIÊN MỘT CÁCH HIỆU QUẢ

Đừng bao giờ chỉ hỏi "đã hiểu chưa"

Khi bàn giao công việc, đa phần cấp trên đều có thói quen hỏi người được giao việc "đã hiểu chưa", nhưng nên nhớ rằng cấp dưới khi đó cũng có thói quen dù không hiểu rõ tường tận mọi điều cũng sẽ cố trả lời "đã hiểu rồi, đã rõ rồi" vì họ không hề muốn cấp trên đánh giá thấp mình.

Hãy dùng những câu hỏi có hướng gợi mở để biết rằng họ có hiểu vấn đề hay không. Các câu hỏi kiểu này có thể là: "Cậu sẽ tập trung giải quyết từ đâu?"; "Cậu dự kiến quy trình thực hiện như thế nào"; "Cậu định dùng phương pháp gì? Có ai hỗ trợ không?"...

Nên chỉ rõ chỉ tiêu cần đạt được và thời hạn hoàn thành công việc

Người thực hiện nên biết rõ mình sẽ thực hiện phần việc nào trong công việc chung cũng như tính chất, độ khó, thời gian cần hoàn tất, độ ảnh hưởng của công việc chung mới có phương hướng để thực hiện đúng đắn. Chỉ dẫn chung chung theo kiểu thiên lôi "chỉ đâu đánh đấy" sẽ khiến mọi cố gắng của các khâu không đồng nhất và làm gián đoạn các quy trình.

Khi giao việc rồi vẫn cần hỏi han, theo dõi

Giao việc xong rồi không có nghĩa là khoán hết phần trách nhiệm cho người đó, ung dung ngồi chờ kết quả. Cấp trên không nhất thiết phải theo dõi từng bước thực hiện của nhân viên mà chỉ cần chú ý quy trình thực hiện để kịp thời đưa ra những lời động viên. Đây cũng là yếu tố góp phần giữ vững sự ổn định của mục tiêu và tiến trình công việc.

Tổng kết, rút kinh nghiệm kịp thời

Mỗi khi quy trình giao việc kết thúc, người chủ quản nên gặp gỡ, trao đổi trực tiếp với nhân viên của mình những đánh giá về biểu hiện lần này của anh ta, thảo luận và rút kinh nghiệm. Người quản lý cũng có thể thông qua việc tổng kết mà rút ra kinh nghiệm cho bản thân ở những lần sau. Khách quan, thẳng thắn và khen chê đúng mực sẽ làm tất cả đều có cơ hội tiến bộ nhiều hơn.

Không nhất thiết cứ phải là việc lớn mới giao việc

Cho dù là một công việc thông thường, cách phân nhỏ và giao việc cho người dưới quyền vẫn là một phương pháp làm việc hiệu quả. Việc phân chia công việc còn đảm báo tính gắn bó kết nối trong tập thể. Việc này cũng có tác dụng với những nhân viên mới, giúp họ thêm tự tin, gắn bó với công việc với tinh thần trách nhiệm cao hơn.

Việc phân chia công việc Còn đảm báo tính gắn bó kết nối trong tập thể.

Lên danh sách đầu việc cụ thể

Nói một cách đơn giản đây là việc lập kế hoạch công việc theo thời gian, theo mức độ quan trọng, theo quy trình sản xuất. Rất hiếm khi có khả năng “việc này nhất định phải là người này

làm, người khác không thể được", cứ có công việc cụ thể, đúng với chuyên môn thì ai cũng có thể hoàn thành.

Quyền hạn của người được giao việc cũng phải được quy định rõ ràng

Một số nhân viên khi thực hiện công việc được giao đã vượt quá quyền hạn của mình, tự đưa ra những quyết định vượt quá thẩm quyền hay có tham vọng mở rộng hơn nữa phạm vi hoạt động. Vì thế khi giao việc, hãy cảnh báo trước mọi người về những nguyên tắc này, khi họ vượt quá giới hạn cần có sự chấn chỉnh kịp thời để đảm bảo mọi việc tiến hành thuận lợi.

Tìm đúng người, giao đúng việc

Người lãnh đạo cần có một cái nhìn bao quát, nắm vững các đặc điểm sở trường, sở đoản của nhân viên. Khi chọn người giao việc cũng cần cố gắng giao cho người nào có khả năng hoặc chí ít là có tiềm năng hoàn thành công việc ấy tốt nhất có thể. Nhưng mặt khác cũng không nên giao một công việc cho một người quá nhiều lần tránh gây nên cảm giác nhàm chán, kém năng động hoặc gây nên một xu hướng "độc quyền" trong công ty.

Giao việc rồi thì không can thiệp quá sâu

Giao việc cần luôn đi kèm với giám sát thực hiện, tuy nhiên không nên can thiệp quá sâu vào công việc cụ thể của mỗi cá nhân. Người lãnh đạo cần đánh giá nhân viên qua hiệu quả công việc chứ không nên quá chú tâm vào phương pháp cụ thể. Tạo không gian sáng tạo cho nhân viên sẽ giúp phát huy nhiều hơn khả năng vốn có của họ.

Tạo không gian sáng tạo cho nhân viên sẽ giúp phát huy nhiều hơn khả năng vốn có của họ.

Giúp cấp dưới học tập được nhiều hơn

Nhìn từ nhiều góc độ, giao việc chính là phương pháp rèn luyện cho nhân viên trưởng thành. Do đó, cần phải khiến cho nhân viên trân trọng cơ hội học tập này. Gây áp lực trong công việc khiến nhân viên rối trí và mất dần tự tin vào bản thân thì người đó sẽ khó trở thành người trợ thủ đắc lực của bạn. Vì thế, hãy cởi mở, tận tình chỉ bảo và sẵn sàng trợ giúp nhân viên của bạn khi cần thiết. Sự tiến bộ của nhân viên sẽ là thành công của bạn.

Tình huống 96

MUỐN TĂNG NĂNG SUẤT, HÃY CHO NHÂN VIÊN NGHỈ CẢ THỨ SÁU?

Cho nhân viên nghỉ làm ngày thứ Sáu không phải là một ý tưởng quá mới mẻ. Từ năm 2014, các tỷ phú như Carlos Slim hay Larry Page từng nói công khai rằng họ ủng hộ việc rút ngắn thời gian làm việc trong tuần cho nhân viên nhưng vấn đề là đến nay ý tưởng này vẫn chưa trở nên phổ biến và chưa được nhiều doanh nghiệp áp dụng.

Rất nhiều công ty ở các nền kinh tế phát triển cung cấp nhiều tiện ích cho nhân viên bao gồm những giờ hoạt động nhóm vui vẻ, thẻ thành viên tập thể hình miễn phí, những căn bếp đầy đồ ăn hay bàn chơi game ngay trong công ty. Về cơ bản, những tiện ích này gần như không tồn tại ở giai đoạn khoảng một thập kỷ trước đây nhưng hiện nó lại trở nên khá bình thường so với những gì các nhân viên thực sự mong đợi và khiến chúng giảm giá trị.

Đã có rất nhiều lãnh đạo doanh nghiệp nói về chế độ phúc lợi dành cho nhân viên và về việc giúp nhân viên đạt được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Câu hỏi đặt ra là, liệu những thẻ tập thể hình hay đồ ăn miễn phí có phải là cách thức tốt để đạt được mục tiêu kể trên?

Trong cuộc khảo sát gần đây của EY, kết quả cho thấy 1/3 nhân viên nói rằng việc cân bằng giữa công việc và cuộc sống với họ đang ngày càng trở nên khó khăn hơn bao giờ hết. Điều này càng khẳng định chắc chắn rằng những lợi ích quá bình thường như kể trên hoàn toàn không giúp ích gì trong việc thúc đẩy

nhân viên. Chúng đơn giản cho tạo ra kỳ vọng và tiêu tốn tiền bạc của doanh nghiệp.

Trong khi hàng loạt quỹ đầu tư và công ty thành công cung cấp rất nhiều chế độ phúc lợi độc đáo cho nhân viên bao gồm tiền nghỉ mát, bù học phí đại học hay hỗ trợ nghỉ sinh con dài hạn có trả lương – thì chỉ một số ít trong đó thực sự giúp nhân viên tìm được sự cân bằng thật sự giữa công việc và cuộc sống – và một trong những chế độ quan trọng là giảm bớt thời gian làm việc.

Ví dụ, thương hiệu thời trang REI cho nhân viên 2 ngày nghỉ việc có lương mỗi năm gọi là "Yay Days" để tận hưởng những hoạt động bên ngoài. Tổ chức Bảo vệ Động vật hoang dã WWF cũng cho nhân viên nghỉ mỗi ngày thứ Sáu hằng tuần và gọi là "Panda Fridays".

"Chúng tôi cho nhân viên nghỉ làm thứ 6 và vẫn trả lương cho họ. Đây được gọi là '18-Day Work Month' và chúng tôi tin nó là chìa khóa giúp tăng năng suất lao động", đại diện WWF chia sẻ.

Mọi người có thể thể hiện tốt nhất phong độ của mình khi họ không bị buộc phải tuân theo những giờ làm việc quy định sẵn. Nếu được tập trung cao độ trong suốt giờ làm việc trong tuần và quay trở lại sau thời gian nghỉ cuối tuần dài hơn với cảm giác thư giãn hơn, kết quả tất yếu là họ sẽ đạt năng suất làm việc cao hơn và quan trọng nhất, cảm thấy hạnh phúc hơn.

Mọi người có thể thể hiện tốt nhất phong độ của mình khi họ không bị buộc phải tuân theo những giờ làm việc quy định sẵn.

Dĩ nhiên, nhiều lãnh đạo sẽ quan ngại nếu nhân viên làm việc ít ngày hơn sẽ khiến công ty kiếm được ít tiền hơn. Tuy vậy trong dài hạn, việc này lại có tác động tích cực đến kết quả kinh doanh của công ty bạn.

Lấy ví dụ về tuyển dụng và giữ chân nhân tài. Tuyển dụng là vấn đề quan trọng để thu hút nhân tài. Bất kỳ lãnh đạo nào cũng đều muốn thuê được người giỏi nhất và những ứng viên tốt nhất phải có kinh nghiệm và năng lực tốt.

Nếu bạn có thể kết hợp năng lực tốt với vốn kinh nghiệm dày dặn, lãnh đạo không chỉ đã chọn được một nhân tài hiếm có mà họ còn là người không sợ mắc sai lầm và biết học hỏi từ những sai lầm đó. Đó là sự khôn ngoan. Những ứng viên này sẽ có năng suất làm việc tốt hơn bởi họ có thể làm mọi thứ nhanh và chuẩn ngay lần đầu tiên. Tờ Fortune gọi đây là những người 5x'ers.

Thông thường, những 5x'ers trong suốt sự nghiệp luôn trân trọng thời gian rảnh rỗi hơn đa số những người còn lại. Họ có xu hướng có vợ, gia đình – có nghĩa là có trách nhiệm và mong mỏi được cân bằng giữa công việc và cuộc sống nhiều hơn.

Bằng việc cho nhân viên làm việc linh hoạt với nhiều thời gian dành cho cá nhân hơn, các lãnh đạo sẽ tạo ra sức hút đặc biệt, từ đó thúc đẩy nhân viên nỗ lực. Ngoài ra về phía doanh nghiệp, các lãnh đạo có thể rút ngắn thời gian đào tạo những người mới hoặc tìm người thay thế và không mất quá nhiều chi phí cho việc tuyển dụng.

Bằng việc cho nhân viên làm việc linh hoạt với nhiều thời gian dành cho cá nhân hơn, các lãnh đạo sẽ tạo ra sức hút đặc biệt từ đó thúc đẩy nhân viên nỗ lực.

Khiến nhân viên kiệt sức, mệt mỏi là một trong những chi phí vô hình đắt đỏ nhất mà công ty phải chi trả. Nhìn chung, trong bối cảnh hiện nay để thu hút và giữ chân nhân tài các doanh nghiệp cần làm nhiều việc hơn chứ không chỉ dừng lại ở việc cung cấp cho nhân viên bữa ăn hay các loại thẻ chăm sóc sức khỏe... Thay vào đó, các doanh nghiệp nên tạo ra sự khác biệt,

cung cấp những phúc lợi khác biệt, giúp nhân viên có thể tìm được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống.

Rút ngắn thời gian làm việc rõ ràng là ý tưởng hay mà tất cả các nhà lãnh đạo đều nên cân nhắc nếu muốn công ty của mình đạt năng suất lao động tốt hơn.

Tình huống 97

CÓ NÊN CẤM NHÂN VIÊN VÀO MẠNG XÃ HỘI KHI LÀM VIỆC?

Vài thập kỷ trở lại đây, môi trường làm việc tại các công sở đã có sự thay đổi mạnh mẽ. Các nhân viên chủ yếu ngồi trước bàn làm việc trong suốt tám tiếng cùng chiếc máy tính.

Cùng với sự phát triển bùng nổ của các mạng xã hội, nhiều nhà tuyển dụng muốn chắc chắn rằng nhân viên của họ không tiêu tốn thời gian làm việc cho những hoạt động vô bổ trên Facebook, Twitter, LinkedIn... Thống kê cho thấy, có tới 1 trong 5 người Mỹ bị cấm sử dụng các mạng xã hội trong giờ làm việc.

Câu hỏi đặt ra là, chính sách cấm sử dụng mạng xã hội này có khiến thúc đẩy năng suất làm việc hay chỉ làm nhụt ý chí của nhân viên?

Angelo Kinicki, Giáo sư tại Đại học Arizona State (Mỹ) chia sẻ: "Thời gian dành cho các mạng xã hội như Facebook thật sự hoang phí. Việc cấm sử dụng trong khi làm việc nghe có vẻ hợp lý. Tuy nhiên, trong suốt tám tiếng làm việc trong ngày, tôi dám chắc là không ai có thể ngồi yên vị một chỗ và tập trung hoàn toàn vào công việc. Để duy trì năng suất làm việc, lấy lại tinh thần, nhân viên cần có những khoảng thời gian nghỉ ngơi thư giãn ngắn. Và Facebook, e-mail cá nhân hay tám chuyện là những hoạt động thích hợp".

Giáo sư Kinicki khẳng định, việc nhân viên sử dụng Facebook tới hai tiếng một ngày là đáng lo ngại, tuy nhiên 15 phút cho các

mạng xã hội thì không thành vấn đề.

Dưới đây là bốn lý do khiên Giáo sư Kinicki kết luận việc cấm nhân viên sử dụng Facebook trong giờ làm việc sẽ mang lại kết quả không tốt:

Khiến nhân viên trẻ chán ghét công việc

Thế hệ trẻ ngày càng bị phụ thuộc, thậm chí "nghiền" mạng xã hội. Giáo sư Kinicki cho rằng: "Nếu công ty bạn cấm sử dụng mạng xã hội trong giờ làm việc, một vài nhân viên, đặc biệt là những người trẻ tuổi, họ sẽ không thích ứng được với chính sách và tìm kiếm cơ hội nghề nghiệp ở một công ty khác chấp nhận việc này. Trong trường hợp đó, công ty của bạn có nguy cơ bị mất đi những nhân viên trẻ, năng động và có triển vọng".

Gây hiểu nhầm về việc bạn không tin tưởng nhân viên

Việc cấm sử dụng mạng xã hội trong giờ làm việc đôi khi khiến nhân viên hiểu nhầm rằng bạn không tin tưởng họ. Lời khuyên của Giáo sư Kinicki là: "Những nhân viên có trách nhiệm luôn biết mình cần phải làm gì. Miễn là những việc mà bạn giao họ vẫn hoàn thành đúng hạn và đảm bảo chất lượng. Còn khoảng thời gian 15 phút dành cho mạng xã hội của họ hoàn toàn không đáng lo ngại".

Biểu hiện của sự không trợ giúp

Khi cảm thấy được trợ giúp trong công việc, nhân viên có xu hướng cố gắng, nỗ lực và có mong muốn gắn bó nhiều hơn với công ty. Tuy nhiên, nếu bạn đặt ra chính sách yêu cầu không được vào mạng xã hội, nhân viên sẽ có cảm nhận ngược lại.

Phá vỡ sự cân bằng trong công việc

Giáo sư Kinicki nói: "Đối với nhiều người, mạng xã hội chỉ đơn giản là một hình thức giải trí. Lướt Facebook 15 phút không

khác gì việc bạn cho nhân viên nghỉ ra ngoài hút thuốc hay làm những hoạt động tương tự như vậy".

Tình huống 98

ĐỐI PHÓ VỚI NHÂN VIÊN NHẤT QUYẾT KHÔNG LÀM THÊM GIỜ?

5 giờ chiều, bạn nhận được yêu cầu phải thay đổi một số chi tiết trong hợp đồng ngay lập tức để gửi cho khách hàng vào tối hôm đó. Thế nhưng, nhân viên của bạn thẳng thắn từ chối vì đã hết giờ làm. Về mặt nguyên tắc, từ chối làm việc khi đã hết giờ làm hoàn toàn không sai nếu trong hợp đồng không ghi rõ. Tuy nhiên, nhân viên kiểu này thì khá hiếm gặp.

Chắc chắn nhân viên của bạn đã nắm được lỗ hổng nào đó mới đủ bản lĩnh từ chối việc nán lại làm thêm giờ. Hãy đặt câu hỏi xem liệu bạn có quá dễ tính đến mức nhân viên dễ dàng phản ứng như vậy hay đã từng có tiền lệ như thế mà bạn không xử lý? Sự cứng rắn, nhiệt tình và gương mẫu của bạn chính là điều nhân viên phải học hỏi. Ngay lúc đó, tạm thời không nên đôi co với nhân viên mà hãy tìm cách xử lý công việc. Ngày mai, khi quay trở lại, bạn cần có một cuộc nói chuyện hoặc nhờ tư vấn của phòng nhân sự, xem xét lại các điều khoản hợp đồng để xử lý tùy theo mức độ nghiêm trọng của công việc.

Tình huống 99

NHÂN VIÊN CỦA BẠN "ĐỨNG NÚI NÀY TRÔNG NÚI NỌ"

Giữa lúc các doanh nghiệp đang phải gồng mình trong cuộc chiến giành giật nhân tài có phần khốc liệt như hiện nay thì thực trạng nhân viên "đứng núi này trông núi nọ" cũng khiến những người quản lý nhân sự phải đau đầu.

So sánh và so sánh

Có quá nhiều cơ hội lựa chọn và sự gắn kết chưa đủ với công ty sẽ khiến cho những nhân viên này luôn trong tư thế sẵn sàng… rời bỏ công ty nếu có thể tìm thấy chỗ nương thân mới vững chắc cho sự nghiệp của mình hơn. Với họ, lương bổng, đãi ngộ và môi trường làm việc chuyên nghiệp là thước đo quyết định cho sự cống hiến. Và họ luôn so sánh công ty mình với công ty khác.

Đối phó với "sự chung thủy nửa vời"

Không thể đứng khoanh tay nhìn nhân viên ngồi tại công ty mình mà đầu óc và tâm tưởng vẫn cứ để đâu đâu, các nhà quản lý nhân sự luôn mong chủ động kiểm soát tình hình nếu như không muốn một buổi sáng đẹp trời nào đó, bất chợt trên bàn làm việc của họ xuất hiện những lá đơn xin nghỉ việc và đương nhiên có cả những sự ra đi không báo trước.

Vẫn biết rằng những người có năng lực không thiếu "đất" để "dụng võ", và tìm ra người được việc, tận tâm không dễ dàng, nhưng để giải được bài toán giữ chân nhân viên thì doanh

nghiệp cũng cần không ít thời gian, tiền bạc và tâm huyết. Rất nhiều công ty buộc phải xoay xở để nghĩ ra nhiều hình thức đãi ngộ nhằm níu chân nhân viên. Công ty nào càng có nhiều nhân viên thiếu trung thành thì ở những nơi đó, phòng nhân sự sẽ luôn trong tình trạng báo động đỏ.

Tăng thu nhập, cải thiện môi trường làm việc, thưởng… không còn là những kế sách chủ chốt như trước đây nữa. Thay vào đó là vô vàn những hình thức và chế độ đãi ngộ mới, độc đáo ở mỗi công ty. Nhiều công ty tung "chiêu" mua bảo hiểm nhân thọ, cổ phiếu… để "lấy lòng", để "lên dây cót" cho anh em. Một xu hướng mới được đánh giá là có phần gia tăng mạnh trong nhóm những kế sách giữ chân nhân viên những năm gần đây bởi tác dụng có vẻ đang "ăn đứt" của nó so với các khoản tiền thưởng thông lệ là những sự quan tâm đến đời sống tinh thần, sức khỏe của nhân viên như: vé xem phim hay ca nhạc cùng người thân, phiếu massage cho nhân viên sau những ngày làm việc mệt mỏi.

Để chống lại "sự chung thủy nửa vời" của nhân viên, các nhà quản lý nhân sự cho rằng không có cách nào khác ngoài sự quan tâm đúng mức và phải cập nhật thường xuyên mong muốn của nhân viên. Biết được họ cần và muốn gì, doanh nghiệp mới có thể đưa ra những đối sách đáp ứng, tránh tình trạng để nhân viên phải làm việc quá lâu trong môi trường "đối phó".

Phần lớn những nhân viên cảm thấy thua thiệt với các đồng nghiệp ở những công ty khác cùng lĩnh vực sẽ nhanh chóng nói "không" với nhiệt huyết công việc. Thiếu đi lý tưởng cống hiến, niềm đam mê cũng không còn, doanh nghiệp sẽ chẳng phải chờ lâu để đón nhận… sự chậm trễ và kém năng suất trong công việc như một cách "phản đối" ngầm của nhân viên.

Nhân viên có quyền so bì và có quyền "nhảy việc" nếu như bản thân họ nhận thấy mình đã không được nhận lại những gì xứng với công sức và tâm huyết đã bỏ ra cho doanh nghiệp. Thiết

nghĩ những nhà quản lý nhân sự cần nhận thấy rằng để giữ chân nhân viên thì sự quan tâm không lúc nào là thừa.

Tình huống 100
"ĐỐI PHÓ" VỚI NHÂN VIÊN XIN THÔI VIỆC

Ai nghỉ việc cũng có lý do, có khi có cả "nỗi niềm". Để tránh những rắc rối không đáng có, khi một ngày đẹp trời bất ngờ nhận được đơn xin nghỉ việc của một nhân viên mà mình đang kỳ vọng, nhà quản trị cần tiếp cận sâu, nhiều góc cạnh đời sống của nhân viên để chủ động phòng tránh.

Điều này có vẻ như một đòi hỏi quá đáng bởi công việc chuyên môn đã quá bận rộn, còn đâu thời gian mà quan tâm đến đời sống muôn mặt của nhân viên? Nhưng bạn có biết, nhiều khi các nhà quản lý hơn thua nhau ở những điều đơn giản nhất.

Những người lao động có trình độ và phẩm chất tốt thường "đòi hỏi cao". Tuy họ không lên tiếng đòi hỏi quyền lợi nhưng lại muốn người sử dụng lao động đánh giá đúng năng lực của họ thông qua mức lương và cách đối xử. Một khi không được đáp ứng, họ thường có cảm giác bị coi nhẹ.

Có hai điều mà doanh nghiệp cần lưu ý. Đó là đừng giữ cách hành xử theo kiểu "mẹ đông con, đứa nào khóc cho bú trước", tức ai đòi hỏi thì sẽ giải quyết, và đừng bao giờ suy nghĩ theo kiểu "dù tôi không tăng lương anh cũng vẫn ở lại làm".

Một khi nhân viên cảm thấy mình bị bắt chẹt thì sự gắn bó của họ với công ty sẽ không còn và quyết định xin thôi việc chỉ còn là vấn đề thời gian. Khi tìm được cơ hội mới sẽ là lúc họ sẵn sàng dứt áo ra đi.

Những nhân viên giỏi thường là những người rất dễ tìm được chỗ làm tốt và thường được nhiều nơi dòm ngó, chiêu dụ. Vì vậy đối tượng này cần được ưu tiên quan tâm. Để giữ được người giỏi, song song với việc hoạch định con đường sự nghiệp của họ trong công ty, các ông chủ cũng đừng quên tăng lương và các chế độ cho họ.

Một khi nhân viên cảm thấy mình bị bắt chẹt thì sự gắn bó của họ với công ty sẽ không còn và quyết định xin thôi việc chỉ còn là vấn đề thời gian.

Nhưng giả sử điều không muốn vẫn xảy ra, nhân viên giỏi vẫn xin thôi việc, điều nhà quản lý cần làm nhất lúc này là kiềm chế sự tức giận. Đừng bao giờ đối xử với người ra đi như đối xử với kẻ phản bội. Các chuyên gia phân tích cho rằng, hầu hết những nhà quản lý đều mắc sai lầm khi coi việc ra đi của nhân viên như một sự phản bội, nhất là việc họ "hành xử" với kẻ "đào ngũ" hoàn toàn theo kiểu "giận cá chém thớt", hoặc bực mình, giận dỗi mang tính riêng tư. Bạn hãy nghĩ rằng đối với người lao động, xin nghỉ việc là điều bất đắc dĩ, là việc cực chẳng đã.

Tương lai còn dài, ai dám chắc mai này hai bên sẽ không gặp lại nhau với vị trí và tư cách khác. Cách đối xử cao thượng với người ra đi, nếu không gieo trồng kết quả tốt đẹp cho mai sau, thì ít nhất cũng là phép lịch sự tối thiểu. Nguồn nhân lực bao giờ và ở thời đại nào cũng là tài sản vô giá của công ty. Nếu nhân viên của bạn thực sự là những người tài năng sáng giá mà việc ra đi của họ chắc chắn sẽ gây nhiều điều phức tạp và bất lợi cho công ty, bạn có thể tăng lương nhằm kìm chân họ trong một khoảng thời gian nhất định để tìm người thay thế trước khi nói đến việc công ty không thể giữ một người ở một vị trí tương ứng với mức lương cao như vậy.

Tình huống 101

LÀM THẾ NÀO ĐỂ NHÂN VIÊN COI VĂN PHÒNG LÀ NHÀ?

Để nhân viên coi văn phòng công ty là nhà và hăng say làm việc là mong muốn của hầu hết các vị sếp. Vậy làm thế nào để tạo ra một môi trường làm việc mà nhân viên tài năng cũng không nỡ ra đi?

Dưới đây là bảy mẹo các sếp có thể tham khảo để tạo ra một môi trường làm việc tuyệt vời:

Thế nào là một công ty mang lại niềm vui cho nhân viên?

Xác định các tiêu chí của một công ty mà bạn muốn làm việc ở đó. Đặt mục tiêu và có chiến lược để thực hiện.

Xây dựng tập thể nhân viên thành một cộng đồng, không bè phái

Ưu điểm của một cộng đồng là tinh thần đoàn kết và khả năng lan tỏa sự hưng phấn và thái độ tích cực. Từ đó, những giá trị của công ty mới nhất quán giữa các nhân viên, các phòng ban, đến các khách hàng.

Thúc đẩy sự giao tiếp

Một môi trường làm việc mở tạo cơ hội để tất cả nhân viên mạnh dạn đưa ra ý kiến và cùng nhau phát triển, thay vì đều phải dựa vào chỉ đạo từ cấp trên.

Tận dụng những câu chuyện

Tăng sự gắn kết với khách hàng thông qua những câu chuyện về công ty và phòng ban của bạn. Họ chính là những người sẽ góp phần truyền đạt văn hóa và sứ mệnh của công ty với những người khác.

Gạt bỏ những nỗi sợ

Sự sợ hãi là một trong những yếu tố lớn nhất giết chết niềm vui và sự sáng tạo trong công việc. Nó khiến cho mọi người ngần ngại có những quyết định táo bạo trừ khi được sự đồng ý của cấp quản lý.

Khuyến khích nhân viên học hỏi từ thất bại

Quyết định nhanh và phạm sai lầm nhanh để học hỏi là điều có thể chấp nhận, thậm chí khuyến khích. Vì những sai lầm nhỏ và nhanh chóng bao giờ cũng dễ xử lý hơn những sai lầm lớn và mất nhiều thời gian. Hãy tạo một môi trường làm việc mà ở đó mọi người không lo sợ thất bại và sẵn sàng nỗ lực cho thành công tiếp theo.

Có kỷ luật và khuôn khổ

Không gì có thể thay thế tinh thần làm việc chăm chỉ và trách nhiệm với công việc. Kỷ luật mang lại kết quả. Mọi người cần được biết và tôn trọng trách nhiệm của mình đối với công việc để mang lại kết quả tốt nhất. Sự thoải mái trong công việc không có nghĩa trái ngược với tính kỷ luật, và chắc chắn không đồng nghĩa với tính vô tổ chức.

Không gì có thể thay thế tinh thần làm việc chăm chỉ và trách nhiệm với công việc.

Củng cố tinh thần làm việc nhóm

Ở công ty phần mềm Menlo Innovation (Michigan, Mỹ), mọi người làm việc theo hệ thống cặp đôi. Mỗi tuần, họ đổi đối tác cho nhau và tối đa hóa kỹ năng của mỗi nhân viên thông qua cách luân phiên đổi đối tác. Bằng cách này, tinh thần làm việc nhóm được củng cố và hiệu quả làm việc ngày càng tăng.