**MỤC LỤC**

**Chương I: Mục tiêu**

**Chương II: Tạo động lực làm việc**

**Chương III: Kiểm tra hiệu suất làm việc**

**Chương IV: Khắc phục việc thiếu sót và cải thiện hiệu suất làm việc**

**Chương V: Để trở thành người huấn luyện hiệu quả**

**Chương VI: Đánh giá chính thức về hiệu suất làm việc**

**Chương VII: Phát triển nhân viên**

**Chương VIII: Những trở ngại khó khăn khắc phục**

* Quản lý hiệu suất một hệ thống bao gồm nhiều hoạt động như thiết lập mục tiêu, theo dõi những sự thay đổi, huấn luyện, đánh giá nhân viên.
* Chu kỳ hoạt động của quản lý hiệu suất:

Thiết lập mục tiêu -> theo dõi quy trình -> đánh giá -> đánh giá lại và thiết lập mục tiêu

* Tầm quan lý hiệu suất( yếu tố tạo nên sự khác biệt và đem lại lợi thế cạnh tranh lâu dài):
* Đối với công ty, sẽ có nhiều nguồn hỗ trợ, nguồn vốn từ nhà đầu tư.
* Đối với quản lý, công việc của họ sẽ suôn sẻ và thành công hơn.
* Đối với nhân viên, công việc được đảm bảo hơn, khả năng phát triển thăng tiến cùng mức lương cao dễ xảy ra hơn

**CHƯƠNG I: Mục tiêu**

1. **4 Điều cần làm để xây dựng mục tiêu:**

* Thiết lập mục tiêu
* Tạo sự phù hợp cho các mục tiêu
* Các đặc điểm của mục tiêu hiệu quả
* Lập kế hoạch để thành công.
* Hiểu sâu hơn, mục tiêu là những kết quả mà tổ chức hay cá nhân mong muốn đạt được tại một thời điểm nào đó, nó là tiêu chuẩn để lập kế hoạch, thời gian và công sức sẽ lãng phí nếu không có mục tiêu.
* Để xác định được mục tiêu cần phải biết điểm bắt đầu của mục tiêu, cần phải xây dựng chiến lược. Đây là 1 cách từ mục tiêu chiến lược chung tách ra thành các mục tiêu nhỏ, hoàn thành dần dần theo từng bộ phận liên kết. Mọi người sẽ cùng nhau thảo luận ưu, nhược điểm của những phương án khác nhau, từ đó chọn được phương án hợp lý, đánh giá được hoạt động của nhân viên. Trong việc đưa ra chiến lược cho mục tiêu, tiếng nói của các nhận được tham khảo để xem xét khi lập mục tiêu. Việc để nhân viên tham gia quá trình thiết lập mục tiêu sẽ đảm bảo: nhân viên có khả năng nhận trách nhiệm về mục tiêu và nhân viên nắm bắt nội dung và hiểu tầm quan trọng của mục tiêu.
* Trong trường hợp mục tiêu phòng ban mâu thuẫn với mục tiêu cá nhân, nhân viên sẽ không công nhận tầm quan trọng của mục tiêu, cần thuyết phục và đề nghị những nhân viên đó thực hiện phần việc của mình theo mức độ tốt nhất cho mục tiêu đề ra
* Câu hỏi đánh chú ý:
* Tham vọng cá nhân nhân viên là gì? Theo ý kiến cá nhân, tham vọng của nhân viên đối với mục tiêu là khả năng phát triển của công việc, nhận mức lương thỏa mãn công sức họ bỏ ra để thực hiện mục tiêu.
* Mục tiêu cá nhân có phù hợp với mục tiêu phòng ban hay không? Theo cá nhân, việc cá nhân thực hiện mục tiêu đó là trách nhiệm làm để đạt được kết quả, nhưng đôi khi mục tiêu cá nhân hướng tới không phải là công việc được giao cho, hay không nằm trong dự kiến theo suy nghĩ cá nhân từ đó sinh ra mâu thuẫn. Mục tiêu cá nhân thường không hợp với phòng ban khi mục tiêu phòng ban đi ngược lại với mục tiêu cá nhân.
* Làm thế nào để mục tiêu phòng ban có được sự nhiệt tình của cấp dưới? Để đạt được sự nhiệt tình và ủng hộ cao nhất của cấp dưới, thì cần phải đánh vào trọng tâm tâm lý của cấp dưới, cần có đánh giá, theo dõi, khen đối với nhân viên tạo tinh thần tốt, chia sẻ trách nhiệm và có mục tiêu phần thưởng sẽ ảnh hưởng tới mục tiêu cá nhân.

**2. Mục tiêu và hoạt động**

* Mục tiêu và hoạt động là 2 khái niệm khác nhau: hoạt động là cách sử dụng thời gian để thực hiện còn mục tiêu là kết quả mà ta muốn đạt được. Việc thiết lập mục tiêu theo mô tả công việc sẽ dẫn tới lệch hướng. Không nên sử dụng bản mô tả công việc để thay thế cho việc xác định mục tiêu.
* Các đặc điểm của mục tiêu hiệu quả:
* Mọi người đều thừa nhận tầm quan trọng của mục tiêu
* Rõ ràng, không mơ hồ
* Được viết thành từ ngữ cụ thể
* Vừa sức và có thể phân bổ thời gian
* Tương xứng với chiến lược tổ chức
* Khả thi nhưng đầy thử thách
* Có cơ chế khen thưởng phù hợp tương xứng.

**3.** **Sai lầm cần tránh:**

* Không xây dựng chỉ tiêu thực hiện
* Không xác lập sự tương xứng giữa phần thưởng với mục tiêu của công ty và phòng ban
* Đặt tiêu chuẩn phấn đấu quá thấp

**4. Bốn bước để đạt được mục tiêu:**

* Phân chia mỗi mục tiêu thành các nhiệm vụ cụ thể với kết quả rõ ràng
* Lập kế hoạch thực hiện các nhiệm vụ đó với thời gian rõ ràng
* Chuẩn bị nguồn lực cần thiết để đáp ứng từng nhiệm vụ
* Thực hiện kết hoạt đã để ra

**CHƯƠNG II: Tạo động lực làm việc**

1. **Lý thuyết tạo động lực**

* Đôi khi thẩm quyền từ vị trí không có nhiều trong việc buộc nhân viên làm việc tốt hơn, việc truyền đạt yêu cầu cho nhân viên sẽ không đem lại hiệu quả thúc đẩy cao so với việc để nhân viên tham gia vào những vai trò lớn hơn và quan trọng hơn. Quan điểm của thuyết X cho rằng nhân viên là những con người lường biếng và không đáng tin cậy, chỉ có thể thúc đẩy bằng tiền lương hoặc đuổi việc. Còn thuyết Y đưa ra rằng, nhân viên không tự nhiên là những người lười biếng mà họ nhiệt tình làm việc, nhận trách nhiệm và tạo ra kết quả tốt.

1. **Những phần thưởng tinh thần và vật chất.**

Phần thưởng tinh thần là những phần thưởng tạo ra sự thỏa mãn cá nhân không thể định lượng như ý thức thành đạt, sự kiểm soát cá nhân đối với công việc và cảm giác công việc của mình được đánh giá cao. Phần thưởng vật chất là nhũng hình thức công nhận cụ thể như tăng lương, tăng tiền, thăng chức.

1. **Thách thức đưa ra phần thưởng, quản lý hiệu suất**

* Vấn đề không kiếm soát được
* Vấn đề về sự phù hợp
* Vấn đề về sự phụ thuộc lẫn nhau

**III.Kiểm tra hiệu suất làm việc:**

**1.Quan sát và thu thập dữ liệu:**

* Thường xuyên kiểm tra hiệu suất làm việc của nhân viên dựa trên các định mức về hiệu suất làm việc đã đề ra
* Cần xem xét kỹ lưỡng những nhiệm vụ mà nhân viên làm chưa đạt yêu cầu
* Hãy tránh xem xét vội vàng
* Hãy cố gắng tìm kiếm dữ kiện từ những nguồn khác khi có thể
* Hãy phân biệt rõ giữa việc thiếu hụt kỹ năng và thiếu động lực làm việc khi phát hiện thấy hiệu suất làm việc kém
* Hãy lắng nghe cẩn thận

**2.Những nguyên nhân dẫn đến hiệu suất làm việc kém:**

* Quy trình làm việc kém
* Các vấn đề cá nhân
* Mâu thuẫn về mối quan hệ nơi làm việc
* Công việc quá tải

**3.Nhìn lại bản than:**

* Mức độ can thiệp của bạn vào phạm vi trách nhiệm của cấp dưới như thế nào ?
* Những hành động của cá nhân bạn góp phần dẫn đến vấn đề của cấp dưới ở mức độ nào ?

**4.Chuyển từ quan sát sang thảo luận:**

* Tập trung vào các hành động hay cách hành xử mà bạn quan sát được thay vì những giả định của bạn về các động cơ cá nhân
* Cho biết vấn đề về hiệu suất làm việc hay cách hành xử kém hiệu quả của nhân viên ảnh hưởng thế nào tới đồng nghiệp và mục tiêu trung của nhóm
* Khách quan vầ thẳng thắn khi thảo luận thiếu sót về hiệu suất làm việc và tác động của nó

**5.Biết lắng nghe :**

**Những đặc điểm của người biết lắng nghe**

* Nhìn vào mắt người nói
* Mỉm cười khi phù hợp
* Nhạy cảm với ngôn ngữ cơ thể
* Lắng nghe trước và đánh giá sau
* Không ngắt lời trừ khi yêu cầu làm rõ
* Thể hiện rằng bạn đang lắng nghe bằng cách thỉnh thoảng lặp lại những gì được nói

**6.Đặt câu hỏi phù hợp:**

* Tìm giải pháp thay thế: "Điều gì sẽ xảy ra nếu..."
* Khám phá thái độ hay nhu cầu: "Anh cảm thấy thế nào về tiến độ của chúng ta đến ngày hôm nay?
* Thiết lập mức ưu tiên và cho phép chuẩn bị kỹ lưởng: "Anh nghĩ những vấn để chỉnh với dự án này là gì?"

Trái lại, những câu hỏi đóng đem lại câu trả lời có hoặc không. Hãy dùng chúng để:

* Nhấn mạnh câu trả lời: "Có phải dự án đang theo đúng tiến độ không?"
* Khẳng định những gì mà nhân viên đã nói: "Vậy có phải khó khăn lớn của anh là lên kế hoạch làm việc không?"

**7.Thiết lập và kiểm tra giả thuyết của bạn:**

* Hỏi người khác xem họ nghĩ gì
* Tham khảo ý kiến về tình huống đó với các đồng nghiệp được tin tưởng,và nên thực hiện kín đáo
* Xác định nguyên nhân vấn đề của hiệu suất làm việc kém và tìm mọi cách để khắc phục thiếu xót trong hiệu suất làm việc

**IV.Khắc phục thiếu sót và cải thiện hiệu suất làm việc**

**1.Các cơ hội huấn luyện:**

* Một nhân viên mới vào làm việc cần sự chỉ dẫn rõ rang
* Một nhân viên báo cáo trực tiếp hầu như đã sẵn sàng cho những trách nhiệm mới, chỉ cần có thêm sự hỗ trợ
* Một nhân viên có thể được cất nhắc lên cấp bậc cao hơn nếu được hướng dẫn trong một chừng mực nào đó
* Một nhà quản lý mới dưới sự bảo trợ của bạn vẫn tiếp tục cách hành xử như lúc còn là nhân viên

**2.Thảo luận và thống nhất:**

Trao đổi với cấp dưới để hai bên có sự thống nhất rằng:

* Có vấn đề cần khắc phục hoặc có cơ hội để nâng cao năng lực hay hiệu suất làm việc
* Nói rõ về mục đích huấn luyện :cải thiện kỹ năng giao việc ,điều chỉnh vấn đề về cách viết báo cáo hang tháng,hoặc bất cứ mục đích mong muốn nào

**3.Huấn luyện chủ động:**

* Quay lại cuộc thảo luận và xác nhận sự nhất trí của bạn đối với những mục tiêu huấn luyện
* Đảm bảo hai bên chia sẻ sự thông hiểu

**4.Lập kế hoạch hành động:**

Bao gồm:

* Lời tuyên bố về mục tiêu
* Các hướng đi cụ thể và trình bày rõ rang cách thức làm việc của người được huấn luyện và huấn luyện

Mục đích:

* Hai bên biết chính xác phần việc được mong đợi,
* Những nghĩa vụ cần phải thực hiện và sự thành công được đánh giá như thế nào

**5.Bắt đầu huấn luyện:**

* Truyền đạt ý kiến để người được huấn luyện có thể nắm bắt và nhìn nhận giá trị của chúng

**6.Cho và nhận thông tin phản hồi:**

* Tập trung vào việc cải thiện năng lực thực hiện..
* Tập trung phản hổi về tương lai..
* Đưa ra phản hồi kịp thời. Cố gắng đưa ra ý kiến phản hồi càng sớm càng tốt sau khi bạn quan sát được hành vi mà bạn muốn điều chỉnh hoặc củng cố. Chi trì hoãn khi bạn cần phải thu thập mọi thông tin cần thiết. Mặt khác, nếu hành vi mà bạn quan sát được đang ở mức cao trào, hãy cho mọi người thời gian bình tĩnh lại.
* Tập trung vào cách hành xử chứ không phải vào tinh tỉnh, thái độ và nhân cách. Điều này sẽ khiến nhân viên không có cảm giác là mình đang bị công kích cá nhân. •
* Tránh nói chung chung

**7.Áp dụng phương pháp phù hợp:**

Hai phương pháp huấn luyện cơ bản là huấn luyện trực tiếp và huấn luyện hỗ trợ

* Huấn luyện trực tiếp liên quan đến việc xác định rõ hay truyền đạt cho người được huấn luyện những gì cần phải làm
* Phương pháp huấn luyện hỗ trợ người huấn luyện chủ yếu đóng vai trò là người hướng dẫn hoặc tạo điều kiện thuận lợi cho người được huấn luyện

Huấn luyện hỗ trợ đặc biệt quan trọng đối với những cá nhẫn đáp ứng được các tiêu chuẩn hiện tại về năng lực thực hiện nhưng cần chuẩn bị để đảm nhận trách nhiệm mới hoặc trách nhiệm cao hơn. Đối với đối tượng này, đừng quên những diễu sau:

* Công nhận những phần việc mà họ đang thực hiện một cách hiệu quả. Không cần hứa hẹn, chỉ cần bạn chỉ ra rằng cơ hội thăng tiến luôn chờ đợi mọi người.
* Khuyến khích họ áp dụng kinh nghiệm và chuyên môn của minh để huấn luyện cho người khác. •
* Tham gia vào các cuộc thảo luận thiết thực và có kết thúc mở về các mục tiêu nghề nghiệp. •
* Xác định rõ kiến thức, kỹ năng và sự tận tâm cần thiết cho các bước tiến nghề nghiệp khác nhau.
* Triển khai một kế hoạch mà cả hai bên có thể chấp nhận để đạt được các kỹ năng và kiến thức cần thiết.
* Theo dõi kế hoạch đó theo định kỳ bằng việc đánh giá và phản hồi

**8.Theo dõi**

Những lần theo dõi như thế này là dịp để kiểm tra sự tiến bộ, khen ngợi sự tiến bộ cũng như tìm cơ hội tiếp tục huấn luyện và phản hồi. Nếu cần điều chỉnh kế hoạch hành động, thì buổi họp theo dõi là nơi để thực hiện điều đó. Vì thế hãy luôn thực hiện việc theo dõi. Sau đây là những việc bạn cần làm:

* Xác định ngày giờ cụ thể để thảo luận việc theo dõi
* Kiểm tra sự tiến bộ của cá nhân
* Tiếp tục quan sát, Kiểm tra cách thực hiện của nhân viên và đề nghị giúp đỡ khi cần thiết
* Xác định những phần việc có thể điều chỉnh cho kế hoạch hành động
* Tìm hiểu những gì có tác dụng và những gì có thể cải thiện trong buổi huấn luyện

**9.Tóm tắt:**

* Huấn luyện là một quy trình có tính chất tương tác mà thông qua đó các nhà quản lý và giám sát khắc phục thiếu sót trong hiệu suất làm việc, hướng dẫn kỹ năng, phổ biến kiến thức, khắc sâu các giá trị và hành vi được mong muốn trong công việc.
* Huấn luyện là một quy trình bốn bước gồm quan sát, thảo luận và thống nhất, huấn luyện chủ động, và theo dõi.
* Trước khi bắt đầu huấn luyện chủ động, bạn và nhân viên cấp dưới hãy cùng chia sẻ về mọi quan điểm cũng như tìm kiếm sự nhất trí về các mục tiêu huấn luyện.
* Hãy đảm bảo nhân viên nhận biết lợi ích rõ ràng trong các mục tiêu huấn luyện. Bạn sẽ không đạt được gì nhiều nếu cấp dưới của bạn không thấy được lợi ích trong công tác huấn luyện.
* Trừ trường hợp huấn luyện tại chỗ và tự phát, hãy lập kế hoạch hành động được cả hai bên nhất trí. Kế hoạch hành động sẽ xác định các mục tiêu và biện pháp thành công, lập lịch trình, chi dẫn rõ ràng về cách thức làm việc cùng nhau giữa người huấn luyện và người được huấn luyện.
* Kết hợp giữa chỉ dẫn và đặt câu hỏi sẽ hiệu quả hơn trong việc thu hút sự tham gia của người khác. Bạn chỉ cho nhân viên cách tiến hành và sau đó hỏi họ: "Anh có tiên đoán được khó khăn nào sẽ gặp phải khi tự thực hiện phần việc này không?".
* Hãy chú ý đến ý kiến phản hồi của cả hai bên. Đây là phần quan trọng trong quy trình huấn luyện.
* Hãy lập kế hoạch theo dõi công tác huấn luyện của bạn. Việc theo dõi có thể ngăn ngừa những sai phạm, tăng cường học hỏi và liên tục phát triển cá nhân

**5 Để trở thành nguười huấn luyện hiệu quả**

có 4 nội dung chính trong phần này :

-Phân cấp trách nhiệm huấn luyện

-Ba điều kiện để cải thiện kết quả huấn luyện

-Những sai lầm thường gặp của người huấn luyện và các biện pháp khắc phục

-Thách thức trong việc huấn luyện nhóm

Để thực hiện việc huấn luyện được tốt chúng ta chú ý 1 số vấn đề sau.....

thứ nhất và quan trọng nhất chúng ta cần phải chú ý đến việc TIẾT KIỆM THỜI GIAN VÀ CÔNG SỨC.

việc huấn luyện sẽ lấy đi thứ quan trọng và quý báu nhất của mỗi người đó là thời gian. Do đó việc phân phối thời gian là điều vô cùng cần thiết

Vậy làm cách nào để tiết kiệm thời gian.

-xác định thời điểm thích hợp để huấn luyện: bạn sẽ không bị động trong vấn đề thời gian bạn làm chủ được thời gian thì mọi kết quả của việc huấn luyện sẽ đạt được hiệu quả tốt hơn

- Phân cấp khi có thể :

Để quản lí hiệu quả việc phân cấp công việc là điều tối quan trọng. Nó giúp bạn có thời gian để làm việc khác và đồng thời giúp người được giao việc có cơ hội đảm nhận nhiều trách nhiẹm hơn và phát triển khả năng của học.

ví dụ: rất nhiều người giỏi nhưng không phân cấp công việc họ ôm hết việc rồi bị quá sức hoặc không hoàn thành được công việc như họ mong muốn .

-Xây dựng bầu không khí thích hợp:

bạn nên làm việc trong một môi trường mà :+ mọi người tin tưởng lẫn nhau

+ người huấn luyện có trách nhiệm đối với kết quả

+ tạo được động lực cho nhân viên

-TRÁNH NHỮNG SAI LẦM THƯỜNG GẶP:

Đây là những lỗi mà rất nhiều nhà quản lí hay người huấn luyện mắc phải:

+ nói quá nhiều : Đa phần nhà quản lí đã quen nói và chỉ đạo. Nhưng nếu không tinh tế họ sẽ mắc phải một vấn đề là nói nhưng người nghe không thể hiểu hết được...

Khắc phục: Nói đúng trọng tâm kiềm chế sự thôi thúc phát biểu hay chỉ đạo.

+ Không lắng nghe. Khi nhân viên nói người quản lí thường không quan tâm hoặc không chú tâm đến vấn đề nhân viên đang nói.

khắc phục : gạt bỏ mọi suy nghĩ không liên quan và tập trung vào cuộc trò chuyện thảo luận lắng nghe và ghi nhớ mọi điều.

+ Mất tự chủ: Sự nóng giận là một điều không thể tránh khỏi không chỉ là với người quản lí mà với tất cả mọi người đây cũng là nguồn cơn của sự mất tự chủ

Giải pháp : hãy kiềm chế cảm xúc của bạn .kiểm tra xem mình đã sẵn sàng để bắt đầu 1 cuộc trò chuyện hay chưa.

+Nôn nóng thúc đẩy nhân viên : Đừng nóng vội khi hướng dẫn nhân viên thực hiện điều gì đó khi họ chưa sẵn sàng. Điều này làm họ vội dẫn đến công việc không đạt hiệu quả tốt

Giải pháp: Hãy chuẩn bị tư tưởng cho nhân viên. có thể là thông báo cho họ trước công việc mà họ sắp phải làm.

Quan trọng nhất hãy là tấm gương mẫu mực cho nhân viên

THÁCH THỨC CỦA VIỆC HUẤN LUYỆN NHÓM:

Nếu là một nhóm trưởng hãy :

củng cố động lực làm việc

tối đa hoá điểm mạnh các nhân

vượt qua trở ngại của bản thân

quản lí thời gian của bản thân và nhóm một cách hiệu quả

**6 ĐÁNH GIÁ CHÍNH THỨC VỀ HIỆU SUẤT LÀM VIỆC**

Đánh giấ hiệu suất làm việc là gì ??

đó là một phương pháp chính thức để đánh giá mức độ thực hiện công việc của nhân viên so với những mục tiêu mà công ty muốn đạt được.

Quy trình đánh giá gồm 8 bước

1 chuẩn bị ,2 họp đánh giá,3 xác định những thiếu sót trong hiệu suất làm việc,4 tìm căn nguyên các thiếu sót trong công việc,5 lập kế hoạch khắc phục các thiếu sót,6 đánh giá lại mục tiêu ,7 ghi chép trong cuộc học,8 theo dõi.

các nhà quản lí sẽ dùng phương pháp phản hồi 360 độ để đưa sự quan sát quan điểm ucar nhiều người vào việc đánh giá hiệu suất làm việc. phương pháp này sẽ giúp khơi gợi thông tin từ khác hàng đồng nghiệp về từng thành viên.

**7. PHÁT TRIỂN NHÂN VIÊN**

- **Bắt đầu từ nhân viên:** Việc phát triển bắt đầu từ tự thông hiểu mong muốn và năng lực chuyên môn hiện tại của nhân viên. Càng hiểu nhiều về nhân viên, bạn càng hiệu quả trong quá trình thúc đẩy, huấn luyện và phát triển nhân viên.

- **Triển khai kế hoạch:** Khi bạn đã xác định rằng cấp dưới của bạn có động lực để học hỏi thêm các kỹ năng mới, thì bước tiếp theo là triển khai một kế hoạch nằm đáp ứng nguyện vọng của nhân viên và quyền lợi của công ty. Kế hoạch này có thể liên quan đến việc bổ sung thêm một vài nhiệm vụ thách thức rồi sau đó huấn luyện hoặc đào tạo kỹ năng chính thức để giúp nhân viên thành công. Bạn cần phải đảm bảo tính thách thức cũng như khả thi của kế hoạch.

- **Các chiến thuật cơ bản để phát triển nhân viên:**

* Thiết kế lại công việc: Bạn cần thiết kế lại công việc, chuyển giao những phần việc đơn giản và cấp độ thấp cho những nhân viên phù hợp. Sau đó thay thế những phần việc đơn giản đó bằng những phần việc cao hơn mang tính thách thức và học hỏi.
* Phân nhiệm: là việc một người phân công một nhiệm vụ hoặc một dự án cụ thể cho người khác. Khi phân nhiệm, bạn không chỉ chuyển công việc đó sang người khác mà còn chuyển cả trách nhiệm hoàn tất theo tiêu chuẩn đã xác định. Phân nhiệm là một trong những kỹ năng quan trọng nhất của các nhà quản lý thành công.
* Đào tạo kĩ năng: là một phương pháp khác để phát triển nhân viên với hai mục đích. Thứ nhất, giúp nhân viên có được kỹ năng phù hợp với công nghệ tiên tiến và các hoạt động kinh doanh của công ty. Thứ hai, giúp nhân viên làm chủ được các kỹ năng cần thiết để đóng góp nhiều hơn và thăng tiến trong nội bộ công ty.
* Phát triển nghề nghiệp: là thuật ngữ mô tả nhiều kinh nghiệm đào tạo, thực hành công việc, các mối quan hệ cố vấn giúp nhân viên tiến bộ trong nghề nghiệp của mình.

**8. NHỮNG TRỞ NGẠI KHÓ KHĂN KHẮC PHỤC**

- **Chẩn đoán vấn đề:** là bước đầu tiên để giải quyết hiệu suất làm việc kém thường xuyên tái diễn. Khi chẩn đoán vấn đề, bạn hãy tuân theo quy trình:

* Quát sát và thu thập dữ liệu
* So sánh những gì bạn quan sát được với mục tiêu hoạt động của nhân viên
* Tìm nguyên nhân dẫn đến vấn đề
* Kiểm tra quan sát của chính bạn bằng cách tham khảo ý kiến và cách nhìn nhận của người khác để xem họ có cùng quan điểm như bạn không?

- **Đối phó với những người thực hiện kém:**

Phương pháp:

* Đảm bảo rằng những yêu cầu công việc và mục tiêu phải rõ ràng. 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 chẩn đoán vấn đề hãy cùng nhân viên xem lại những chi tiết đó
* Thông báo trước và xác định vấn đề cần quan tâm cho nhân viên
* Khi đến ngày họp, hãy mô tả cách hành xử kém hiệu quả và tác động của nó đối với bạn và những người khác
* Hãy xem xét bối cảnh vấn đề
* Hãy tập trung lắng nghe câu trả lời của nhân viên và cởi mở với những gì nhân viên trình bày
* Hãy đưa ra đề xuất hoặc yêu cầu, sau đó kiểm tra về sự thông hiểu
* Hãy kiểm tra sự đồng ý hoặc cam kết cho những bước tiếp theo
* Hãy lưu lại những gì đã được nói hoặc bất kỳ sự nhất trí nào, kiểm tra nhân viên có theo đúng sự nhất trí đó hay không

- **Xử lý những người thực hiện hạng C:**

Không phải tổ chức nào cũng có thể quy tụ và duy trì được nguồn lực con người mà chỉ bao hồm những nhân viên xuất sắc. Hiệu suất làm việc của nhân viên hầu hết được chia thành ba cấp – A,B và C.

Phương pháp xử lý:

* Xác định những người thực hiện hạng C
* Thống nhất kế hoạch hành động rõ ràng cho từng người thực hiện hạng C
* Giao cho các nhà quản lý chịu trách nhiệm cải thiện hoặc loại bỏ những người thực hiện hạng C
* Với những người không thể cải thiện sau khi được huấn luyện nên chuyển họ xuống những công việc ở cấp độ thấp hơn. Nếu những vị trí này mà vẫn thất bại thì tốt nhất nên để họ ra đi

- **Xem xét tình trạng cạn kiệt nhuệ khí làm việc:**

Trình trạng: Làm việc quá tải, nhiệm vụ buồn tẻ, quá ít phần thưởng thực tế, đóng góp của nhân viên ít được thừa nhận,..

Phương pháp:

* Lập kế hoạch bố trí nhân sự lâu dài
* Xem xét bố trí lại nhân viên trong nội bộ công ty
* Tạo ra sự đa dạng nơi làm việc
* Thường xuyên kiểm soát khối lượng công việc
* Xem xét thiết kế lại công việc

- **Khi tất cả mọi biện pháp khác đều thất bại:**

Sa thải sẽ là phương án hành động khả thi duy nhất và là một trong những nhiệm vụ kho khăn đối với bất kì nhà quản lý nào

**Nguyên nhân sa thải**: công ty phá sản và ngừng sản xuất, những vấn đề liên quan đến hiệu suất làm việc hay hành vi của nhân viên như: vi phạm nội quy, chính sách của công ty (trộm cắp, quấy rối tình dục, tiết lộ thông tin bí mật làm ảnh hưởng đến công ty,…)

**Những vấn đề pháp lý:** Theo luật pháp của nhiều nước thì việc sa thải luôn là điều chính đáng khi nhân viên vi phạm một trong những trường hợp sau:

* Sở hữu vũ khí trái phép nơi làm việc
* Vi phạm trắng trợn những quy định quan trọng nhất của công ty, như tiết lộ bí mật kinh doanh cho đối thủ cạnh tranh
* Không trung thực về các vấn đề quan trọng như tài chính, ngân sách,..
* Gây nguy hiểm cho sức khỏe và sự an toàn của đồng nghiệp
* Quấy rối tình dục đồng nghiệp hoặc đe dọa người khác theo cách cản trở công việc của họ
* Dính líu vào các hoạt động vi phạm pháp luật
* Dùng rượu hoặc ma túy nơi làm việc
* Tổ chức hay tham gia cờ bạc khi đang làm việc

- Ở nhiều quốc gia, nhân viên có thể bị sa thải liên tục nếu để những sai sót sau xảy ra mà không chịu điều chỉnh hay sửa chữa khi được nhắc nhở:

* Thực hiện công việc kém
* Không tuân theo đúng chỉ dẫn
* Liên tục có thái độ phá hoại hay tiêu cực
* Lạm dụng nghỉ bệnh hay các đặc quyền khác
* Thường xuyên đến trễ hoặc vắng mặt

**Tiếp tục thực hiện công việc:** Sau khi sa thải một nhân viên, bạn cần phải tìm cách giải quyết mối quan tâm của những thành viên trong nhóm, bố trí lại các công việc và đảm bảo rằng các kỹ năng làm việc của nhân viên bị sa thải vẫn được nhóm đảm trách.