**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