**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.