

CẨM NANG
KINH DOANH

HARVARD

BUSINESS
ESSENTIALS

*Your Mentor & Guide
to Doing Business
Effectively*

CÁC
GIẢI PHÁP
KINH DOANH
HIỆU QUẢ VÀ
THỰC TIỄN
NHẤT

Quản lý hiệu suất làm việc của nhân viên

PERFORMANCE MANAGEMENT

First News

VIETBOOKS



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

CẨM NANG
KINH DOANH

HARVARD

BUSINESS
ESSENTIALS

**QUẢN LÝ
HIỆU SUẤT LÀM VIỆC
CỦA NHÂN VIÊN**

Performance Management

CẨM NANG KINH DOANH HARVARD
QUẢN LÝ HIỆU SUẤT LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN
Performance Management

Original work copyright © 2006 Harvard Business School
Publishing Corporation

Publishing by arrangement with Harvard Business School Press

Vietnamese Language Copyright © 2006 First News - Tri Viet
All Rights Reserved.

PERFORMANCE MANAGEMENT
QUẢN LÝ HIỆU SUẤT LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

Công ty First News - Tri Việt giữ bản quyền xuất bản và phát hành ấn bản tiếng Việt trên toàn thế giới theo hợp đồng chuyển giao bản quyền với NXB Trường Đại học Harvard, Hoa Kỳ.

Bất cứ sự sao chép, trích dẫn nào không được sự đồng ý của First News và Harvard Business School đều là bất hợp pháp và vi phạm Luật Xuất Bản Việt Nam, Luật Bản Quyền Quốc Tế và Công ước Bảo Hộ Bản Quyền Sở Hữu Trí Tuệ Berne.

FIRST NEWS - TRI VIET PUBLISHING CO., LTD.

11H Nguyen Thi Minh Khai St; District 1, Ho Chi Minh City, Vietnam

Tel: (84.8)822 7979 - 822 7980 - 823 3859 - 823 3860

Fax: (84.8)-822 4560; Email: triviet@firstnews.com.vn

Web: <http://www.firstnews.com.vn>

CẨM NANG
KINH DOANH
HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS



QUẢN LÝ
HIỆU SUẤT LÀM VIỆC
CỦA NHÂN VIÊN

Performance Management

Biên dịch : Trần Thị Bích Nga - Phạm Ngọc Sáu
Hiệu đính : Nguyễn Quốc Việt (M.B.A.)

FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

Mục lục

Lời giới thiệu	7
1. MỤC TIÊU	11
Chiến lược: Điểm bắt đầu của mục tiêu	13
Mục tiêu và hoạt động	16
Các đặc điểm của mục tiêu hiệu quả	17
Ba sai lầm cần tránh	19
Chuyển mục tiêu thành văn bản	23
Bốn bước để đạt mục tiêu	24
2. TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC	30
Các lý thuyết về tạo động lực	31
Phần thưởng	34
Để việc thúc đẩy động lực làm việc trở nên hiệu quả	40
3. KIỂM TRA HIỆU SUẤT LÀM VIỆC	51
Quan sát và thu thập dữ liệu	53
Chuyển từ quan sát sang thảo luận	58
Biết lắng nghe	59
Đặt câu hỏi phù hợp	60
Thiết lập và kiểm tra giả thuyết của bạn	61
4. KHẮC PHỤC THIẾU SÓT VÀ CẢI THIẾN HIỆU SUẤT LÀM VIỆC	63
Các cơ hội huấn luyện	65
Thảo luận và thống nhất	67
Huấn luyện chủ động	68
Theo dõi	81

5. ĐỂ TRỞ THÀNH NGƯỜI HUẤN LUYỆN HIỆU QUẢ	84
Tiết kiệm thời gian và công sức	85
Xây dựng bầu không khí thích hợp	89
Tránh những sai lầm thường gặp	93
Thách thức của việc huấn luyện nhóm	95
6. ĐÁNH GIÁ CHÍNH THỨC VỀ HIỆU SUẤT LÀM VIỆC	99
Đánh giá hiệu suất làm việc là gì?	100
Quy trình tám bước để đánh giá năng lực hiệu quả	102
Hai vấn đề cần tránh	114
7. PHÁT TRIỂN NHÂN VIÊN	117
Bắt đầu từ nhân viên	119
Triển khai kế hoạch	121
Các chiến thuật cơ bản để phát triển nhân viên	123
8. NHỮNG TRỞ NGẠI KHÓ KHẮC PHỤC	132
Chẩn đoán vấn đề	133
Đối phó với những người thực hiện kém	135
Xử lý những người thực hiện hạng C	138
Xem xét tình trạng cạn kiệt nhuệ khí làm việc	142
Khi tất cả mọi biện pháp khác đều thất bại	145
 PHỤ LỤC A: Vai trò của nhà lãnh đạo	 151
PHỤ LỤC B: Xử lý một trường hợp sa thải	153
PHỤ LỤC C: Các công cụ thực hiện hữu ích	161

Lời giới thiệu

Con người là yếu tố vô cùng quan trọng quyết định sự thành công hay thất bại của một tổ chức. Chính vì vậy, mọi nhà quản lý, điều hành đều đặt mối quan tâm về con người lên hàng đầu trong chiến lược xây dựng và phát triển tổ chức.

Trong vai trò một nhà quản lý, bạn hãy thử nhìn lại tổng thể công ty và trả lời những câu hỏi sau: Lực lượng nhân viên có phải là cội nguồn thành công của công ty không? Nhân viên của bạn có tận tâm với các mục tiêu chính của công ty không? Công ty có tạo cơ hội để nhân viên thể hiện năng lực bản thân không? Công việc của nhân viên có mang tính thách thức khả năng và luôn tiến triển theo thời gian không? Nhân viên có duy trì được tinh thần và động lực làm việc tích cực không? Nếu bạn trả lời "Có" thì chắc chắn công ty của bạn sẽ ngày một phát triển. Còn nếu trả lời "Không" cho bất cứ câu hỏi nào, bạn hãy áp dụng hệ thống quản lý hiệu suất làm việc được trình bày trong quyển sách này. Đây là một phương pháp dùng để đánh giá và cải thiện tính hiệu quả của nhân viên và là một kỹ năng thiết yếu cho mọi nhà điều hành hoặc quản lý.

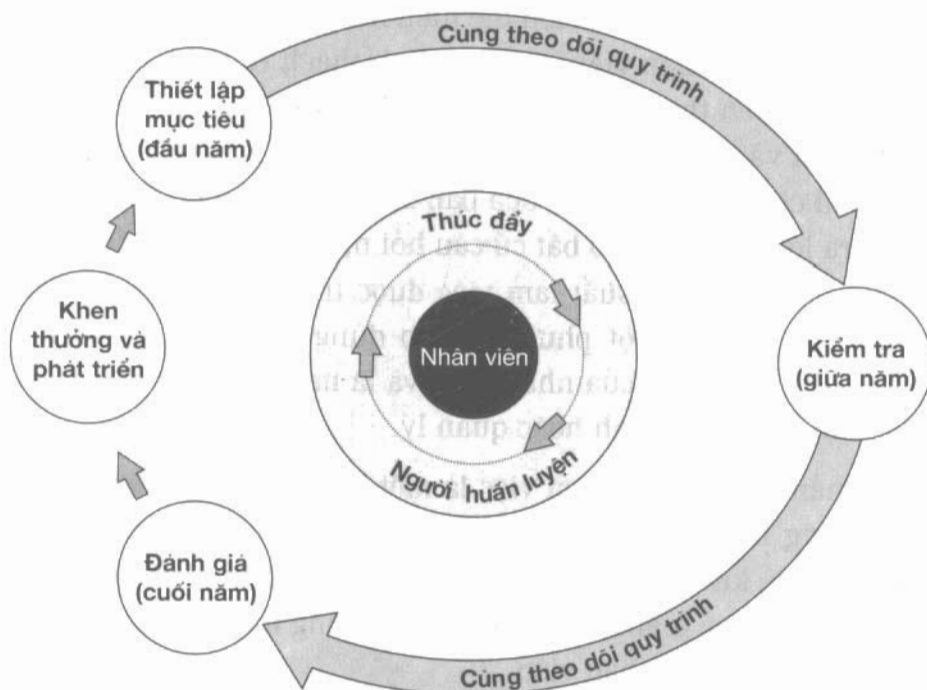
Quản lý hiệu suất làm việc là một hệ thống bao gồm nhiều hoạt động như thiết lập mục tiêu, theo dõi những sự thay đổi, huấn luyện, khích lệ, đánh giá, và phát triển nhân viên. Hình I-1 trình bày cơ chế tuần hoàn của các hoạt động này, liên quan đến cả nhà quản lý lẫn nhân viên.

Theo cách hiểu thông thường thì chu kỳ quản lý hiệu suất làm việc bắt đầu từ việc thiết lập mục tiêu, sau đó là theo dõi

tiến trình thực hiện và cuối cùng là đánh giá, thường là trong cuộc họp chính thức cuối năm. Kết quả của lần đánh giá chính thức này sẽ làm cơ sở cho những quyết định liên quan đến việc khen thưởng, thăng tiến hay chuyển giao công việc,... Ngoài ra, tùy theo kết quả của cuộc đánh giá, nhà quản lý và nhân viên có thể nhất trí về một kế hoạch nâng cao kỹ năng và phát triển nghề nghiệp nhằm phát huy năng lực của nhân viên và tạo điều kiện để nhân viên đóng góp nhiều hơn cho công ty. Sau đó chu kỳ bắt đầu lần nữa với việc đánh giá lại các mục tiêu của nhân viên.

HÌNH I-1

Hệ thống quản lý hiệu suất làm việc



Tâm quan trọng của việc quản lý hiệu suất làm việc

Trong môi trường kinh doanh hiện nay, tính hiệu quả của tài sản con người quyết định năng lực cạnh tranh của các công ty. Tính hiệu quả được thể hiện ở khả năng của nhân viên trong việc sáng tạo, ứng dụng kỹ năng và kiến thức tích lũy, khả năng phối hợp công việc hiệu quả, và xây dựng mối quan hệ thiện chí với đồng nghiệp. Dĩ nhiên là tài sản vật chất và tài chính cũng rất quan trọng, nhưng trong nhiều trường hợp, tư duy sáng tạo và trí thông minh của nguồn nhân lực lại chính là những yếu tố tạo nên sự khác biệt và đem lại lợi thế cạnh tranh lâu dài.

Tâm quan trọng của tài sản con người trong cuộc cạnh tranh đã giải thích lý do tại sao mọi công ty và mọi nhà quản lý đều cần một hệ thống để tận dụng nguồn nhân lực của mình. Tất cả mọi người cùng được hưởng lợi khi áp dụng hệ thống quản lý hiệu suất làm việc hiệu quả:

- Công ty sẽ nhận được nhiều nguồn hỗ trợ tài chính từ các cổ đông, nhà đầu tư vì họ tin tưởng vào tương lai tốt đẹp khi thấy nguồn nhân lực của công ty thật xuất sắc và luôn đồng lòng hướng đến những mục tiêu chính.
- Các nhà quản lý sẽ thành công hơn vì cấp dưới của họ biết cách thực hiện công việc hiệu quả.
- Nhân viên sẽ được đảm bảo hơn về công việc, về sự phát triển nghề nghiệp và mức lương nhờ vào hiệu suất làm việc xuất sắc.

Cũng như những cuốn sách khác trong bộ sách "Cẩm nang kinh doanh Harvard", cuốn sách "Quản lý hiệu suất làm việc của nhân viên" này không làm bạn trở thành một chuyên gia, song nó cung cấp và trình bày những thông tin, kiến thức hữu ích và thực tế giúp bạn có thêm kỹ năng và kinh nghiệm để thực hiện xuất sắc nhiệm vụ của mình trong vai trò một nhà quản lý.

1

MỤC TIÊU

Hướng dẫn hành động

Nội dung chính:

- *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*

Việc quản lý hiệu suất làm việc luôn bắt đầu bằng mục tiêu. Mục tiêu là những kết quả mà tổ chức hay cá nhân mong muốn đạt được tại một thời điểm nào đó. Mục tiêu là tiêu chuẩn để lập kế hoạch về hiệu suất làm việc, khen thưởng và cải tiến. Nếu không có mục tiêu rõ ràng, thời gian và công sức mọi người bỏ ra sẽ trở nên lãng phí do chỉ tập trung vào các hoạt động đóng góp rất ít cho sự thành công của tổ chức.

Mọi công ty, phòng ban và nhân viên cần phải xác định mục tiêu cho riêng mình cũng như lập kế hoạch để đạt được những mục tiêu đó. Mục tiêu sẽ tập trung thời gian và nguồn lực có giới hạn của cá nhân và tổ chức vào những việc quan trọng và có ý nghĩa nhất. Một số mục tiêu cần được chia sẻ để tránh tình trạng mỗi nhân viên sẽ lập kế hoạch theo những hướng khác nhau, ảnh hưởng đến kế hoạch tổng thể của công ty, góp phần làm giảm tinh thần hợp tác của tập thể.

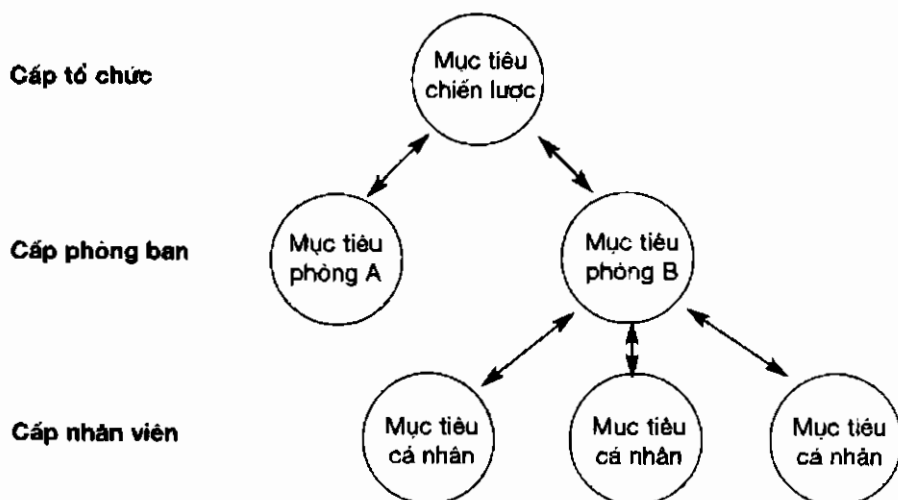
Vì tính chất vô cùng quan trọng của mục tiêu nên cấp quản lý sẽ chịu trách nhiệm lập ra chúng. Chương này sẽ trình bày những lợi ích của việc xây dựng mục tiêu hiệu quả, sao cho phù hợp với chiến lược chung của tổ chức, đồng thời hướng dẫn nhà quản lý cách tránh những sai lầm thường gặp khi thiết lập mục tiêu và quy trình thực hiện để đạt được mục tiêu.

CHIẾN LƯỢC: ĐIỂM BẮT ĐẦU CỦA MỤC TIÊU

Xét từ quan điểm mang tính lô-gíc thuần túy, việc thiết lập mục tiêu nên là một quy trình từ trên xuống và bắt đầu từ chiến lược của công ty. Ví dụ, nếu chiến lược của công ty là dẫn đầu thị phần thông qua các đợt giới thiệu sản phẩm liên tục, thì mục tiêu của các phòng ban nên phục vụ cho chiến lược ấy và mục tiêu cá nhân cũng phải phù hợp với các mục tiêu của phòng ban. Quả thật, nên có một hệ thống các mục tiêu liên kết và phù hợp với nhau từ trên xuống dưới như được mô tả trong hình 1-1. Trong hình này, mục tiêu chiến lược của tổ chức nằm trên cùng và được hỗ trợ trực tiếp bởi các mục tiêu của phòng ban và mục tiêu cá nhân.

HÌNH 1-1

Sự phù hợp trong hệ thống mục tiêu từ trên xuống



Sức mạnh thực tế của hệ thống mục tiêu từ trên xuống này là sự phù hợp với các mục đích cao nhất của tổ chức. Mọi nhân viên

cần hiểu được mục tiêu cho phép của mình cũng như hiểu được mục tiêu đó sẽ hỗ trợ mục tiêu của phòng ban như thế nào, và các hoạt động của phòng ban lại đóng góp như thế nào vào mục tiêu chiến lược của tổ chức. Vì vậy, sự phù hợp mục tiêu cho phép tập trung mọi sức mạnh của tổ chức vào những điều có ý nghĩa quan trọng nhất.

Tuy nhiên, việc thiết lập mục tiêu - dù ở cấp cao hay thấp - không phải lúc nào cũng nhất thiết phải theo một quy trình từ trên xuống như mô tả ở trên. Đôi khi, việc phân bố mục tiêu từ trên xuống sẽ không thực tế, vì khó có thể bao quát toàn bộ mối quan tâm và đóng góp tiềm tàng của nhân viên. Hãy xem xét điểm khởi đầu của mục tiêu: chiến lược cấp cao nhất. Không một giám đốc điều hành giàu kinh nghiệm nào lại tự mình đưa ra chiến lược cho toàn công ty mà họ sẽ tranh thủ các ý tưởng và đề xuất của những người khác như ban lãnh đạo, các trưởng phòng, các chuyên gia kỹ thuật, v.v. Những người này sẽ cùng nhau thảo luận ưu điểm cũng như nhược điểm của những phương án hành động khác nhau, và trong quá trình thảo luận này, mục tiêu cá nhân của nhiều người sẽ được phản ánh trong mục tiêu chiến lược của công ty. Chỉ bằng cách tham khảo ý kiến người khác, giám đốc điều hành mới có thể đánh giá được thành quả và rủi ro của nhiều phương án khác nhau. Chỉ bằng cách hiểu được nhân viên, nhà điều hành mới có thể đánh giá được năng lực và nhiệt huyết của nhân viên trong việc thực hiện chiến lược đề ra. Một giám đốc điều hành phải tìm mọi cách để tiếng nói của những người này được đưa vào quy trình thiết lập mục tiêu.

Việc thảo luận và chia sẻ ý tưởng nên diễn ra ở những cấp thấp hơn, nhưng không phải là cấp thấp nhất. Ví dụ, giả sử mục tiêu chiến lược của công ty là tăng thị phần thông qua việc giới thiệu sản phẩm liên tục. Là trưởng phòng phát triển sản phẩm, bạn không chỉ đơn giản yêu cầu nhân viên tăng số lần tung sản phẩm mới ra thị trường theo tỷ lệ phần trăm nào đó do bạn xác

định mà bạn cần phải trao đổi với những người báo cáo trực tiếp cho bạn và nhân viên phòng tiếp thị về phương pháp hiệu quả nhất để thực thi chiến lược đó.

Cuối cùng, mục tiêu cá nhân của các nhân viên phải được phản ánh khi lập mục tiêu phòng ban. Một số tổ chức yêu cầu cấp trên phải xác lập mục tiêu cho cấp dưới. Nhưng mục tiêu do cấp trên đề ra ít có khả năng thu hút nỗ lực và truyền cảm hứng sáng tạo để đem lại kết quả tốt nhất. Trong khi đó, những mục tiêu được bàn thảo với nhân viên sẽ tạo cho nhân viên cảm giác quan trọng là được làm chủ mục tiêu. Vì lẽ tự nhiên là nhân viên thường tận tâm hơn với những gì họ sở hữu, nên hãy để nhân viên tham gia vào quá trình thiết lập mục tiêu nhằm đảm bảo rằng: (1) nhân viên có khả năng nhận trách nhiệm về mục tiêu; và (2) nhân viên nắm bắt nội dung và hiểu tầm quan trọng của mục tiêu được giao phó.

Như vậy, việc thiết lập mục tiêu - dù ở cấp cao hay thấp - cần phải thể hiện sự cho và nhận. Hình thức cho và nhận này có tác dụng nhất khi nhà quản lý thực sự hiểu rõ nhân viên. Tham vọng cá nhân của nhân viên là gì? Mục tiêu cá nhân của nhân viên có phù hợp với mục tiêu của phòng ban không? Làm thế nào để lập ra các mục tiêu phòng ban sao cho tranh thủ được sự nhiệt tình và ủng hộ của cấp dưới ở mức độ cao nhất?

Hiểu được những người báo cáo trực tiếp ở mức độ cá nhân sẽ giúp bạn rất nhiều trong công tác thiết lập mục tiêu. Quan trọng hơn, điều đó giúp bạn quản lý tốt hiệu suất làm việc. Nhờ hiểu được cấp dưới, bạn sẽ nảy sinh nhiều ý tưởng hơn về những cách thức khuyến khích, động viên tinh thần làm việc của nhân viên. Bạn sẽ biết được những phần thưởng nào có tác dụng với nhân viên nhất và bạn sẽ có thể nhận biết các điểm yếu nào cần được khắc phục thông qua công tác huấn luyện và đào tạo

Khi mục tiêu cá nhân mâu thuẫn với mục tiêu phòng ban

Sẽ có trường hợp mục tiêu phòng ban mâu thuẫn với mục tiêu cá nhân. Trong trường hợp này, nhân viên sẽ không công nhận tầm quan trọng của mục tiêu. Ví dụ, mục tiêu của một nhân viên bán hàng là được nghiên cứu thị trường và anh ta chỉ làm công việc bán hàng để học hỏi kinh nghiệm. Chính vì vậy, những mục tiêu trọng yếu của phòng kinh doanh như tăng doanh số, mở rộng thị phần, thu hút khách hàng tiềm năng,... không tạo động lực để thu hút sự nhiệt tâm, đóng góp hết mình của anh ta cho công việc. Dĩ nhiên, bạn sẽ không chấp nhận những nhân viên không thể hoặc không chịu tiếp nhận những mục tiêu quan trọng, nhưng bạn có thể thuyết phục và đề nghị những nhân viên này thực hiện phần việc của mình theo mức tốt nhất cho mục tiêu đã đề ra.

MỤC TIÊU VÀ HOẠT ĐỘNG

Nhiều người thường nhầm lẫn mục tiêu với hoạt động. Hoạt động mô tả cách con người sử dụng thời gian, còn mục tiêu là kết quả mà con người mong muốn đạt được. Sự nhầm lẫn hai khái niệm này có thể dẫn đến nhiều hoạt động có chủ ý tốt nhưng không đem lại nhiều kết quả tích cực. Hãy xem những ví dụ sau:

Hoạt động

Viết báo cáo doanh số hàng tuần
Xử lý những than phiền, khiếu nại của khách hàng
Họp hàng tuần để thảo luận về dự án phát triển sản phẩm mới
Tham dự chương trình huấn luyện kiểm tra sản phẩm

Mục tiêu

Tăng doanh số 10%
Giảm tỷ lệ thay thế khách hàng 15%
Tung 5 sản phẩm mới ra thị trường trong năm nay
Giảm mức lãng phí trong sản xuất 20%

Nỗ lực thiết lập mục tiêu thông qua bản mô tả công việc của nhân viên đôi khi cũng là nguyên nhân gây nên sự nhầm lẫn. Đây là bản mô tả sơ lược về công việc, các chức năng cần thiết, mức độ quyền hạn, các mối quan hệ báo cáo, giờ giấc, và các phẩm chất cần phải có. Bản mô tả công việc thường đề cập đến nội dung công việc hơn là các mục tiêu mà nhà quản lý và cấp dưới nhất trí theo đuổi. Hãy xem bản mô tả công việc sau:

Với vai trò là trợ lý giám đốc, nhân viên sẽ lập kế hoạch, xếp lịch và điều phối các cuộc họp cho giám đốc; ghi chép và chuyển ngữ các biên bản họp; quản lý và theo dõi các hình thức giao tiếp (điện thoại, fax, và e-mail) bằng cách trả lời kịp thời và phân phối thư từ; hỗ trợ lập bản thảo, sao chép và phân phối các báo cáo dự án cũng như các tài liệu khác; sắp xếp lịch đi công tác; hỗ trợ việc thanh toán chi phí và sao lưu chứng từ; quản lý các lịch trình phức tạp và hệ thống văn phòng hàng ngày; thực hiện các nhiệm vụ liên quan khác khi cần thiết; trong một số trường hợp sẽ trả lời điện thoại văn phòng và giải quyết các nhiệm vụ hành chính khác.

Có rất nhiều hoạt động được liệt kê trong bản mô tả công việc này nhưng đó không phải là mục tiêu. Do đó, bạn không thể sử dụng bản mô tả công việc để thay thế cho việc xác định mục tiêu của cấp dưới.

CÁC ĐẶC ĐIỂM CỦA MỤC TIÊU HIỆU QUẢ

Một mục tiêu nếu muốn hiệu quả phải có những đặc điểm sau:

- Mọi người đều thừa nhận tầm quan trọng của mục tiêu
- Rõ ràng, không mơ hồ
- Được viết thành những từ ngữ cụ thể

- Vừa sức và có thể phân bổ thời gian
- Tương xứng với chiến lược của tổ chức
- Khả thi nhưng đầy thử thách
- Có cơ chế khen thưởng phù hợp tương xứng

Trong thực tế, mục tiêu đối với những người ở cấp bậc trách nhiệm cao thường có xu hướng mang tính phổ quát, trong khi mục tiêu của những người ở cấp bậc thấp - những người không có nhiều quyền quyết định hoạt động, những người còn ít kinh nghiệm và cần sự chỉ đạo - thường cụ thể hơn. Hãy xem ví dụ sau đây về một trưởng phòng kinh doanh đã giao mục tiêu cho nhân viên bán hàng:

Một mục tiêu vô cùng quan trọng là công ty chúng ta phải tăng doanh thu bán hàng trong năm tới. Chúng ta đã đầu tư đáng kể vào việc đào tạo và sản xuất trong thời gian gần đây, và ban lãnh đạo mong muốn chúng ta thu hồi chi phí đầu tư đó với doanh thu cao hơn. Nếu chúng ta làm được điều đó, tình hình tài chính của công ty sẽ được cải thiện rõ rệt và công ty sẽ có vị thế cạnh tranh tốt hơn trong tương lai. Điều đó có nghĩa là mọi người sẽ được đảm bảo về công việc nhiều hơn và tiền thưởng cao hơn.

Mục tiêu của công ty là tăng doanh thu bán hàng lên 15 triệu đô la trong năm tới, và mọi nhân viên bán hàng đều được mong đợi đóng góp vào mục tiêu này. Nhiệm vụ của anh trong mục tiêu này là tăng doanh số trên khu vực phụ trách của mình từ 2 triệu đô la lên 2,2 triệu đô la trong năm, tức là tăng 10%. Tôi sẽ theo dõi kết quả đó bằng bản báo cáo chi tiết.

Tăng doanh số 10% không phải là điều dễ dàng cho dù trước đây anh đã hoàn thành công việc rất xuất sắc, nhưng anh vẫn có nhiều cơ hội trong khu vực bán hàng của mình. Tôi tin chắc là anh có thể đạt được mục tiêu đó, và tôi sẽ hỗ trợ anh bằng mọi cách trong khả năng của tôi.

Trong ví dụ trên, mục tiêu đặt ra rất rõ ràng. Hãy chú ý xem vị trưởng phòng kinh doanh này đáp ứng như thế nào với từng đặc điểm của mục tiêu hiệu quả. Ông đã nêu mục tiêu bằng những từ ngữ cụ thể, trong một khoảng thời gian rõ ràng, giải thích tại sao mục tiêu này lại quan trọng và nó phù hợp như thế nào với mục tiêu của công ty. Ông cũng nhấn mạnh hình thức theo dõi cũng như những lợi ích mà mọi người sẽ được hưởng nếu đáp ứng được mục tiêu.

BA SAI LẦM CẦN TRÁNH

Trong quá trình thiết lập mục tiêu, nhiều công ty phạm phải ba sai lầm sau đây: (1) không xây dựng chỉ tiêu thực hiện, (2) không xác lập sự tương xứng giữa phần thưởng với mục tiêu của công ty và phòng ban, (3) đặt tiêu chuẩn phần thưởng quá thấp. Cả ba sai lầm này đều làm giảm giá trị của việc thiết lập mục tiêu.

Chỉ tiêu

Chỉ tiêu cung cấp bằng chứng khách quan của việc đạt được mục tiêu hoặc sự tiến triển trong việc đạt được mục tiêu đó. Doanh số bán hàng, sản lượng trên máy móc, số lỗi trên một ngàn đơn vị sản phẩm, và thời gian tung sản phẩm mới ra thị trường là những ví dụ về chỉ tiêu. Cho dù bạn sử dụng chỉ tiêu gì đi nữa, hãy bảo đảm rằng nó luôn gắn kết với mục tiêu mà bạn mong muốn.

Tuy vậy, không phải mục tiêu nào cũng dễ dàng đề ra chỉ tiêu. Nếu mục tiêu là tăng doanh thu, thì không khó khăn để bạn lập chỉ tiêu theo một con số có thể đánh giá và định lượng, chẳng hạn như bạn có thể giao chỉ tiêu doanh số là tăng 10% hoặc đạt 2,2 triệu đô la cho bộ phận bán hàng. Nhưng với mục

tiêu cải thiện và xây dựng mối quan hệ khách hàng, làm thế nào bạn có thể xác lập chỉ tiêu? Việc đánh giá quan hệ khách hàng có thể không khả thi nhưng bạn có thể đánh giá nhiều thứ góp phần cải thiện mối quan hệ khách hàng, như số lời than phiền của khách hàng được giải quyết thỏa đáng trong một quý hay thời gian trung bình để giải quyết một vấn đề của khách hàng.

Vì vậy, mọi mục tiêu đều cần phải được ấn định chỉ tiêu, kể cả những mục tiêu khó định lượng.

Những mục tiêu khó định lượng

Mục tiêu khó định lượng là những mục tiêu liên quan đến các hoạt động mà kết quả của nó khó có thể đánh giá một cách chính xác. Ví dụ, một người mới giữ chức vụ quản lý của một ngân hàng đầu tư có thể mất nhiều năm để xây dựng mối quan hệ khách hàng; hoặc một chuyên gia tiếp thị có thể lập kế hoạch cho dòng sản phẩm mới, nhưng không biết rõ sự thành công hay thất bại của dòng sản phẩm ấy sẽ phụ thuộc vào việc thực hiện kế hoạch này hay do chất lượng sản phẩm. Ngoài ra, con người có xu hướng không thừa nhận tầm quan trọng của bất cứ thứ gì họ không thể định lượng. Bạn hãy đừng phạm phải sai lầm tương tự vì không phải điều gì khó đánh giá cũng có nghĩa là nó không quan trọng. Ví dụ, mối quan hệ khách hàng mà người quản lý nói trên bỏ thời gian xây dựng sẽ là sự bảo đảm tốt nhất cho sự tồn tại và phát triển của công ty.

Trong một bài viết trên *Harvard Management Update*, Karen Carney nêu ba yếu tố chính để đánh giá hiệu suất hoạt động cho những loại công việc liên quan đến các mục tiêu khó định lượng:

1. Thu hút nhân viên tham gia vào việc xác định tiêu chuẩn hiệu suất làm việc cho chính họ. Hãy đưa nhân viên một bản danh

sách các mục tiêu của công ty hay phòng ban, và đề nghị nhân viên tư duy để xác định mức độ tác động cũng như đóng góp của nhân viên đối với từng mục tiêu đó.

2. Tìm các "trọng tài" có năng lực để đánh giá hiệu suất làm việc của nhân viên theo các tiêu chuẩn này. Họ có thể là đồng nghiệp, khách hàng, nhà cung ứng hay bất kỳ ai khác có đủ năng lực chuyên môn cũng như quyền hạn để xác định liệu kế hoạch hay hành vi này đáp ứng, vượt trội hay không đạt yêu cầu so với mục tiêu đã đề ra.
3. Vào thời điểm thích hợp, hãy kết hợp các chỉ tiêu thực hiện để định lượng và khó định lượng. Carney trích dẫn trường hợp một công ty đã xác định tiền thưởng căn cứ vào kết quả lợi nhuận (định mức để đánh giá) cũng như xác định phần thưởng về lương và thăng tiến theo mức độ nhân viên thể hiện được các giá trị cốt lõi của công ty (chỉ tiêu khó đánh giá).

Sự bất tương xứng giữa mục tiêu và phần thưởng

Phần thưởng là một yếu tố quan trọng trong hệ thống quản lý hiệu suất làm việc nhằm khuyến khích một kết quả hay hành vi đặc biệt. Phần thưởng có thể là bất cứ thứ gì mà nhân viên đánh giá cao như tăng lương, tiền thưởng, thăng tiến, nhiệm vụ hấp dẫn, thậm chí là chuyến du lịch. Phần thưởng nên tương xứng với mục tiêu, nhưng điều này không hẳn lúc nào cũng dễ thực hiện vì một số nhân viên vẫn tìm cách "qua mặt" các cơ chế khen thưởng.

Nhiều công ty thay đổi mục tiêu nhưng lại không thay đổi phần thưởng cho tương xứng, hoặc có thay đổi nhưng bị lệch hướng dẫn đến việc thưởng cho những hoạt động không phù

hợp, thậm chí là những hoạt động trái ngược. Các chuyên gia tư vấn Haig Nalbantian, Richard Guzzo, Dave Kieffer, và Jay Doherty đã nêu trường hợp một nhà sản xuất Mỹ đặt ra mục tiêu tăng chất lượng sản phẩm. Đây là mục tiêu được ưu tiên hàng đầu đối với công ty. Nhưng dù đã cố gắng thật nhiều, chất lượng vẫn tiếp tục sụt giảm. Sau nhiều lần nghiên cứu, công ty phát hiện nguyên nhân của tình trạng này có thể xuất phát từ cơ chế của công ty. Công ty đã hứa hẹn đem lại kinh nghiệm và cơ hội làm việc cho các nhà quản lý trẻ, đẩy triển vọng bằng cách hoán đổi nhiệm vụ hai năm một lần. Trong thực tế thì hoạt động này thể hiện sự thăng tiến trên nấc thang nghề nghiệp và mức lương cao hơn mà nhân viên sẽ nhận được. Những nhà quản lý giàu tham vọng này nhanh chóng biết rằng sự chuyển đổi nhiệm vụ thường xuyên là sự đảm bảo tốt nhất cho việc tăng lương, và cuối cùng sẽ dẫn đến công việc ở cấp cao hơn.

Không may là sự hoán đổi nhanh chóng giữa các nhiệm vụ lại ảnh hưởng không tốt đến chất lượng sản phẩm. Việc quản lý các dự án phát triển sản phẩm lâu dài được chuyển cho người khác hai năm một lần. Một nhà quản lý lúc khởi động dự án đã biết rằng trước sau gì cũng sẽ ra đi và không phải chịu trách nhiệm về kết quả cuối cùng khi sản phẩm được tung ra thị trường nên không toàn tâm toàn ý vào nhiệm vụ của mình. Trong trường hợp này, phần thưởng bất tương xứng với mục tiêu đã khuyến khích nhà quản lý dồn tâm sức vào các hoạt động không phù hợp - chuyển từ nhiệm vụ này sang nhiệm vụ khác - gây cản trở cho mục tiêu cải thiện chất lượng sản phẩm của công ty.

Giải pháp tốt nhất trong những trường hợp như thế này là áp dụng một phương pháp hệ thống cho mục tiêu và phần thưởng. Một phương pháp hệ thống có thể giúp bạn tránh những hậu quả không lường trước như nhà sản xuất trong ví dụ trên phải trải qua.

Mục tiêu không đủ thách thức

Nhiều nhà quản lý e ngại việc thiết lập mục tiêu. Mặc dù họ biết rõ rằng mục tiêu sẽ giải quyết những thách thức quan trọng nhất mà tổ chức đang phải đối mặt nhưng họ cũng biết những thách thức đó sẽ khó khăn và mạo hiểm. Do đó, các nhà quản lý thường hạ thấp tiêu chuẩn về hiệu suất làm việc. Xét cho cùng, những mục tiêu khó khăn có thể làm cấp dưới nản lòng. Và nếu cấp dưới không thể thực hiện được thử thách đó thì sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến sự nghiệp của nhà quản lý.

Hạ thấp yêu cầu và làm cho mục tiêu bớt khó khăn hơn có thể giải quyết được vấn đề này, nhưng đó không phải là giải pháp hiệu quả nhất cho tổ chức, cho bản thân bạn và cấp dưới của bạn. Mục tiêu cần phải đạt được tính thách thức và khả thi. Bạn nên truyền đạt thẳng thắn với cấp dưới của bạn và giải thích tại sao những mục tiêu đầy thử thách này lại được chọn và tầm quan trọng của chúng đối với tổ chức và mỗi cá nhân. Hãy đảm bảo là cấp dưới thấy được lợi ích cá nhân trong việc đạt được mục tiêu đó.

Hãy thật rõ ràng về viễn cảnh thành công cũng như cách đánh giá hiệu suất làm việc xét theo những mục tiêu đó. Ngoài ra, tùy thuộc vào kỹ năng của nhân viên, hãy xem xét bất cứ hình thức huấn luyện hay đào tạo nào cần thiết để giúp nhân viên có thể đáp ứng được mục tiêu của họ.

CHUYỂN MỤC TIÊU THÀNH VĂN BẢN

Khi bạn và nhân viên đã đạt được sự nhất trí về mục tiêu, hãy ghi chép lại những kết luận của bạn trong một biên bản chính thức gồm những chi tiết sau:

- Thời gian họp
- Các điểm chính được hai bên nêu ra
- Các mục tiêu mà nhân viên đồng ý theo đuổi
- Những gì nhân viên sẽ làm để đạt được mục tiêu
- Mô tả bất kỳ hình thức huấn luyện hay đào tạo nào mà bạn đồng ý hỗ trợ
- Ngày đánh giá chính thức hiệu suất làm việc của nhân viên

Hãy giao cho nhân viên một bản sao biên bản này và lưu một bản cho chính bạn. Biên bản này có thể không cần thiết nếu người báo cáo trực tiếp cho bạn ở cấp bậc khá cao. Mục tiêu của họ mang tính tổng quát và khó xác định cụ thể hơn, ngoài ra sự tự do hành động dành cho họ cũng là một điều cần thiết. Tuy nhiên, bạn nên lưu lại những biên bản này nếu người báo cáo cho bạn còn ở cấp bậc thấp hoặc thiếu kinh nghiệm, hoặc cần được giám sát chặt chẽ.

BỐN BƯỚC ĐỂ ĐẠT MỤC TIÊU

Xác lập mục tiêu là điều quan trọng, nhưng chưa phải là tất cả. Mục tiêu cần phải có những kế hoạch thiết thực để đạt được chúng. Việc biến mục tiêu trở thành hiện thực bao gồm bốn bước sau đây:

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

Phương pháp này nghe có vẻ máy móc nhưng lại rất hiệu quả, đặc biệt là với những nhân viên cần sự chỉ đạo và giám sát chặt chẽ. Đây là một cách rất khả quan để bạn và nhân viên làm việc cùng nhau. Sau đây là chi tiết về bốn bước này.

Bước 1. Ở bước đầu tiên này, hãy xác định những nhiệm vụ nào cần thiết để đạt được các mục tiêu của bạn. Một số nhiệm vụ có thể phải được hoàn tất nối tiếp nhau, chẳng hạn như nhiệm vụ A phải được hoàn tất trước khi bắt đầu nhiệm vụ B. Nếu xảy ra trường hợp này, hãy sắp đặt các nhiệm vụ theo thứ tự phù hợp. Có khả năng là các nhiệm vụ khác cũng có thể được hoàn tất đồng thời, tức là bạn có thể giao người nào đó làm nhiệm vụ A trong khi một nhóm khác được giao nhiệm vụ B. Nếu một nhiệm vụ quá lớn, hãy chia chúng thành nhiều phần nhỏ.

Bước 2. Lập kế hoạch từng nhiệm vụ, xác định ngày khởi đầu và kết thúc cho mỗi nhiệm vụ đó. Bạn có thể dùng biểu đồ Gantt hoặc một dạng biểu đồ khác để mọi người dễ hiểu. Biểu đồ Gantt là biểu đồ cơ bản quen thuộc với nhiều người nhất. Loại biểu đồ này dễ đọc và truyền đạt rõ ràng những gì cần thực hiện trong một khung thời gian cụ thể (xem hình 1-2). Hãy lập các cột mốc dọc chặng đường đạt đến các mục tiêu của bạn, ví dụ: "Chúng ta nên hoàn tất giai đoạn đầu của nhiệm vụ A vào ngày 15 tháng 5 trong năm nay". Các cột mốc này sẽ chia chặng đường dài thành những chặng ngắn và dễ quản lý hơn, đảm bảo nhân viên có thể hoàn tất công việc.

Bước 3. Khi bạn lên lịch làm việc, hãy nhớ rằng nhiều nỗ lực bị thất bại khi người lập kế hoạch bỏ sót một phần quan trọng của công việc hoặc đánh giá thấp thời gian và nguồn lực cần thiết để hoàn tất chúng. Vì vậy, một khi bạn đã lập kế hoạch từng nhiệm vụ sẽ được thực hiện như thế nào, hãy kiểm tra nguồn lực của bạn. Nhân viên của bạn có đủ thời gian và trang

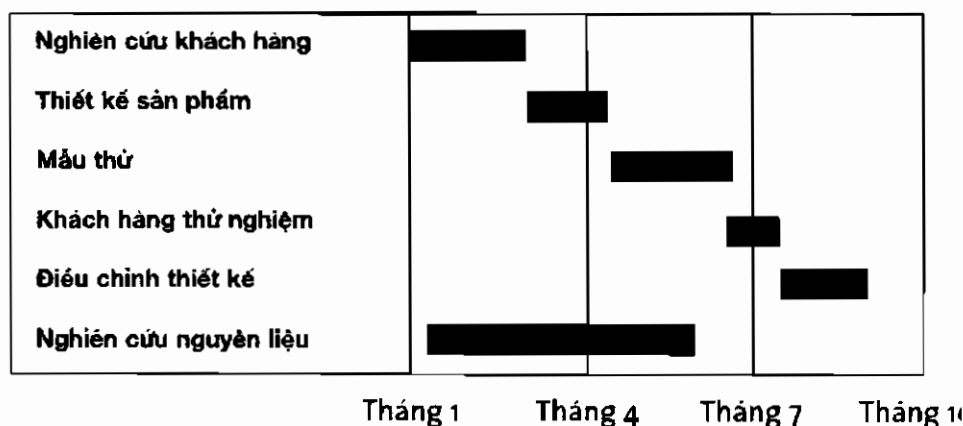
thiết bị không? Hãy để ý tình trạng quá tải. Nhân viên có được đào tạo hay hướng dẫn cách thức thực hiện công việc không?

Bước 4. Thực hiện kế hoạch là bước cuối cùng và quan trọng nhất. Một người bán hàng giàu kinh nghiệm đã có lần mô tả bí quyết thành công của anh ta như thế này: "Trước hết, hãy lập kế hoạch cho một ngày làm việc, rồi sau đó làm việc theo kế hoạch đó". Làm việc theo kế hoạch nghĩa là làm tất cả những công việc mà bạn đã lên kế hoạch phải làm, nhằm chuyển những lời nói và dự định tốt đẹp thành kết quả công việc thực tế.

HÌNH 1-2

Vi dụ về biểu đồ Gantt

Dự án phát triển sản phẩm



Một khi bạn và cấp dưới đã nhất trí về mục tiêu, bạn cần có một cuộc họp để làm rõ bốn bước cho các mục tiêu này. Hãy xem ví dụ đã nêu về vị trưởng phòng kinh doanh và đại diện bán hàng. Người nhân viên này được yêu cầu tăng doanh số trong khu vực anh ta phụ trách lên 10%, tức 200.000 đô la. Mục tiêu tự nó chẳng nói lên điều gì về chiến thuật và hoạt động phải làm để đạt được mức tăng đó. Vậy phương tiện để hướng đến kết

quả đó là gì? Đó là điều có thể giải quyết trong một vài cuộc họp giữa bạn và cấp dưới. Chúng ta hãy xem lại trường hợp này:

Trưởng phòng: Tăng 10% không phải là công việc đơn giản. Trong năm qua, anh đã để vuột mất một số thương vụ từ một số khách hàng, điều đó cũng tự nhiên thôi. Vì thế anh sẽ phải bù đắp tổn thất đó và phát triển thêm thương vụ mới để đạt được chỉ tiêu 2,2 triệu đô la.

Nhân viên: Vâng, tôi cũng đang suy nghĩ về chuyện đó.

Trưởng phòng: Vậy anh đã nghĩ ra được những ý tưởng nào rồi? Anh dự định sẽ tăng doanh số từ 2 triệu lên 2,2 triệu đô la như thế nào?

Nhân viên: Hiện giờ, doanh số bán hàng của tôi đang ổn định và tôi nghĩ mình có thể làm ba điều: cải thiện dịch vụ hậu mãi cho các khách hàng hiện tại, ưu tiên đến thăm các khách hàng tiềm năng, và tạo doanh thu mới ở khu vực Milwaukee. Tôi tin rằng việc chăm sóc khách hàng tốt sẽ giúp tôi có thêm doanh thu từ các khách hàng hiện tại. Với những sản phẩm mới sẽ tung ra vào mùa xuân tới đây, rất có thể tôi sẽ có nhiều thương vụ hơn từ những công ty đó. Việc ưu tiên đến thăm khách hàng cũng hữu ích vì tôi sẽ tập trung vào những khách hàng tiềm năng quan trọng nhất.

Trưởng phòng: Hay đấy, nhưng hãy cho tôi biết ý tưởng của anh về việc kinh doanh ở khu vực Milwaukee đi.

Nhân viên: Anh biết đấy, Công ty Gizmo Products đang mở một nhà máy mới ngay vùng ngoại ô Milwaukee. Có khả năng Gizmo sẽ chọn chúng ta là một trong những nhà cung ứng của họ. Tôi tin chắc chuyện này sẽ xảy ra.

Trưởng phòng: Đó cũng chỉ là một khách hàng tiềm năng thôi. Còn ai khác khả thi nữa không?

Nhân viên: À, tôi có biết hai trưởng phòng thu mua của các nhà máy thuộc khu vực Milwaukee và họ sẽ về hưu vào mùa hè tới. Trước đây tôi không thành công khi làm việc với họ vì họ chỉ hợp tác với Acme & SmithCo. Khi hai người này về hưu thì chắc chắn công ty sẽ phải tuyển trưởng phòng thu mua mới. Và anh cũng biết người mới thì thế nào rồi đấy - họ thường muốn thay đổi và không đi theo những người trước. Đây chính là cơ hội cho chúng ta.

Trưởng phòng: Kế hoạch thật là hay! Chúng ta sẽ họp lại vào tuần tới và phát triển ý tưởng này thêm một chút nhé. Đồng thời, anh hãy mạnh dạn đề nghị xem những gì anh cần được hỗ trợ để kế hoạch này thành công như: ngân sách bán hàng, chi phí công tác, v.v.

Vị trưởng phòng kinh doanh này và cấp dưới đã có bước khởi đầu tốt đẹp khi chuyển từ việc thiết lập mục tiêu sang việc lập kế hoạch hoạt động.

TÓM TẮT

- Mục tiêu là điểm khởi đầu cho việc quản lý hiệu suất làm việc.
- Hãy tạo sự phù hợp giữa các mục tiêu của công ty, phòng ban và cá nhân.
- Hãy chắc chắn rằng mọi nhân viên đều có mục tiêu, hiểu mục tiêu và nhận biết tầm quan trọng của chúng.
- Nên viết các mục tiêu ra và quy định thời hạn cụ thể, được hỗ trợ bằng cơ chế khen thưởng xứng đáng.
- Hãy rõ ràng về việc tiến trình hướng đến mục tiêu sẽ được đánh giá như thế nào.
- Hãy làm việc với nhân viên nhằm triển khai một kế hoạch hành động để đạt được mục tiêu. Kế hoạch này có thể bao gồm cả sự đào tạo và hỗ trợ từ phía bạn.

2

TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

*Yếu tố đem lại
hiệu suất làm việc cao*

Nội dung chính:

- *Lý thuyết về tạo động lực*
- *Những phần thưởng tinh thần và vật chất*
- *Vấn đề phức tạp của hệ thống khen thưởng*
- *Mười cách tạo động lực*

Tạo động lực làm việc là phần quan trọng tiếp theo trong việc quản lý hiệu suất làm việc. Thực tế, việc này đóng vai trò chính yếu trong quản lý hiệu suất làm việc và là điều mà các nhà quản lý phải luôn quan tâm. Nhân viên của bạn có thể hiểu được mục tiêu và tầm quan trọng của nó, đồng thời cũng phải có động lực để theo đuổi mục tiêu ấy. Bạn có thể huấn luyện nhân viên khắc phục thiếu sót và cải thiện hiệu suất làm việc, nhưng nhân viên ấy sẽ không chú tâm vào việc huấn luyện nếu anh ta không muốn hay không có động lực thúc đẩy. Bạn có thể bỏ nhiều thời gian cho việc đánh giá hiệu suất hoạt động hàng năm của nhân viên và trao đổi về nó, nhưng thời gian ấy sẽ trở nên lãng phí nếu nhân viên không có động cơ tiến bộ.

CÁC LÝ THUYẾT VỀ TẠO ĐỘNG LỰC

Các nguyên tắc tạo động lực làm việc hiệu quả đã có từ rất lâu. Có lẽ ở giai đoạn nào các nhà lãnh đạo và quản lý cũng nhận thức được tầm quan trọng của việc tạo động lực nên đã thử nghiệm nhiều cách khác nhau để truyền cảm hứng cho nó.

Các thuyết kinh điển về tổ chức và quản lý công nghiệp đã được hình thành từ cuối thế kỷ 19 và đầu thế kỷ 20. Những thuyết này chủ yếu liên quan đến các cơ chế về hiệu suất, khả năng dự đoán và kiểm soát hơn là liên quan đến nhân viên. Một doanh nghiệp được quan niệm như một cỗ máy làm ra hàng hóa và dịch vụ, còn nhân viên chỉ đơn giản là những bộ phận trong

cỗ máy đó. Frederick Taylor (1856 - 1915), người được xem là cha đẻ của quản lý khoa học, đã định nghĩa công việc là sự phối hợp của các nhiệm vụ nhằm đem lại hiệu suất tối ưu với các nhân viên hoạt động theo dây chuyền sản xuất. Quan điểm này cho rằng nhân viên là những người lười biếng và không đáng tin cậy nên chỉ có thể thúc đẩy họ bằng tiền lương và nỗi lo sợ bị sa thải hay thất nghiệp. Nhiều năm sau đó, Douglas McGregor gọi quan điểm về bản chất con người này là phương pháp quản lý theo thuyết X.

Các nhà quản lý tôn sùng thuyết X có hai công cụ tạo động lực: cây gậy và củ cà rốt. Môi trường làm việc theo thuyết X được đặc trưng bởi nhiều biện pháp gây áp lực của cấp trên, sự kiểm soát chặt chẽ đối với công việc của nhân viên và những công việc có phạm vi chuyên môn hẹp.

Tuy nhiên, các cuộc thử nghiệm do Elton Mayo thực hiện tại Hawthorne Works - một nhà máy lắp ráp của Western Electric ở phía bắc Illinois - trong suốt thập niên 1920 đã bộc lộ nhược điểm của thuyết X. Mayo hy vọng các tác động tiêu cực ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của nhân viên như sự mệt mỏi, buồn tẻ, điều kiện làm việc khắc nghiệt có thể kiểm soát và hóa giải thông qua việc cải thiện ánh sáng, nghỉ giải lao nhiều hơn, phân chia giờ làm việc khác nhau, nhiệt độ phòng, và các yếu tố khác về môi trường làm việc. Ông đã tập trung tiến hành thử nghiệm trên một nhóm nhân viên bằng cách thường xuyên thay đổi môi trường làm việc của họ như tăng lương thưởng, điều chỉnh nhiệt độ và ánh sáng, nghỉ giải lao, v.v. Hiệu suất làm việc tăng lên, nhưng Mayo vô cùng ngạc nhiên khi nhận thấy sự cải thiện ấy dường như độc lập với điều kiện làm việc. Ông kết luận rằng nhân viên làm việc tốt hơn vì cấp quản lý đã tỏ ra quan tâm đến những hình thức cải thiện ấy. Việc thảo luận về thời gian làm việc và nghỉ ngơi với nhân

viên đã làm nhân viên cảm thấy rằng cấp quản lý đã xem họ là thành viên của một tập thể - điều mà trước đó họ chưa từng cảm nhận được.

Ngày nay, *hiệu ứng Hawthorne* đề cập đến những ích lợi về hiệu suất mà các công ty tạo ra khi chú trọng đến nhân viên và không còn đối xử với họ như những bộ phận trong cỗ máy sản xuất. Theo David Garvin và Norman Klein, nghiên cứu của Mayo đã chỉ ra rằng kết quả công việc không chỉ đơn giản là chức năng của việc thiết kế khoa học một công việc mà còn chịu ảnh hưởng bởi các chuẩn mực xã hội, giao tiếp giữa cấp quản lý và nhân viên, và mức độ tham gia của nhân viên vào các quyết định nơi làm việc: "Hiệu suất làm việc cao gắn liền với sự thỏa mãn của nhân viên, và sự thỏa mãn ấy lại gắn liền với những yếu tố phi kinh tế như cảm giác sở hữu và được tham gia vào việc ra quyết định".

Nhờ công trình nghiên cứu mang tính đột phá của Mayo, giờ đây chúng ta hiểu rằng nơi làm việc là một hệ thống xã hội phức hợp mà tại đó, sự thỏa mãn và tận tâm của nhân viên ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc. Các phát hiện của ông đã khuấy động làn sóng nghiên cứu mới và cách tư duy mới về những động lực thúc đẩy nhân viên nơi làm việc. Những phát hiện này đã dần thay thế quan điểm thiên cận về bản chất con người của thuyết X. Thuyết X không hẳn là hoàn toàn sai. Tiền thưởng và việc thiết kế công việc có thể giúp cải thiện hiệu suất làm việc, như giả định của thuyết X nhưng tựu trung lại, thuyết X đã mở đường cho thuyết Y (cũng do Douglas McGregor xây dựng). Thuyết Y cho rằng nhân viên không phải tự nhiên mà trở thành những con người không chăm chỉ, năng động. Họ vốn là người nhiệt tình làm việc, biết nhận trách nhiệm, và mong muốn tạo ra kết quả tốt. Quan điểm về bản chất con người này tương tự với những gì mà ngày nay chúng ta nghĩ về sự quản lý mang

tính hợp tác, tức là một hệ thống chỗ làm nơi mà nhân viên được tự do nhiều hơn trong suy nghĩ, hành động và đóng góp cho kế hoạch làm việc. Trong thực tế, theo các nghiên cứu của Linda Hill thuộc Đại học Kinh doanh Harvard, những người mới làm quản lý cần phải chấp nhận sự thật rằng đôi khi thẩm quyền từ vị trí của họ không có nhiều ý nghĩa trong việc buộc nhân viên làm việc tốt hơn. Trong nhiều trường hợp, 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.

PHẦN THƯỞNG

Có hai loại phần thưởng: tinh thần và vật chất. Phần thưởng tinh thần đem lại sự thỏa mãn cá nhân và không thể định lượng được 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 hình thức công nhận cụ thể như tăng lương, thăng tiến, tiền thưởng,... Cả hai loại phần thưởng này đều hiện diện trong hệ thống quản lý hiệu suất làm việc, như giáo sư Brian Hall của Đại học Kinh doanh Harvard nói: "Nhân viên được thúc đẩy bởi cả phần thưởng tinh thần lẫn vật chất". Cả phần thưởng tinh thần và vật chất đều thúc đẩy việc tạo ra giá trị và được các nhà quản lý sử dụng hiệu quả. Tuy nhiên, hầu hết các cơ chế khen thưởng của công ty lại được xây dựng quanh các phần thưởng vật chất, vì tài chính là động lực rõ ràng và hấp dẫn nhất mà công ty có thể mang lại. Một công ty không thể nói suông với nhân viên bán hàng: "Nếu anh đạt chỉ tiêu doanh số trong năm nay, anh sẽ được mọi người nể trọng hơn", mà cần phải nói: "Nếu anh đạt chỉ tiêu doanh số đề ra, anh sẽ được thưởng 5.000 đô la".

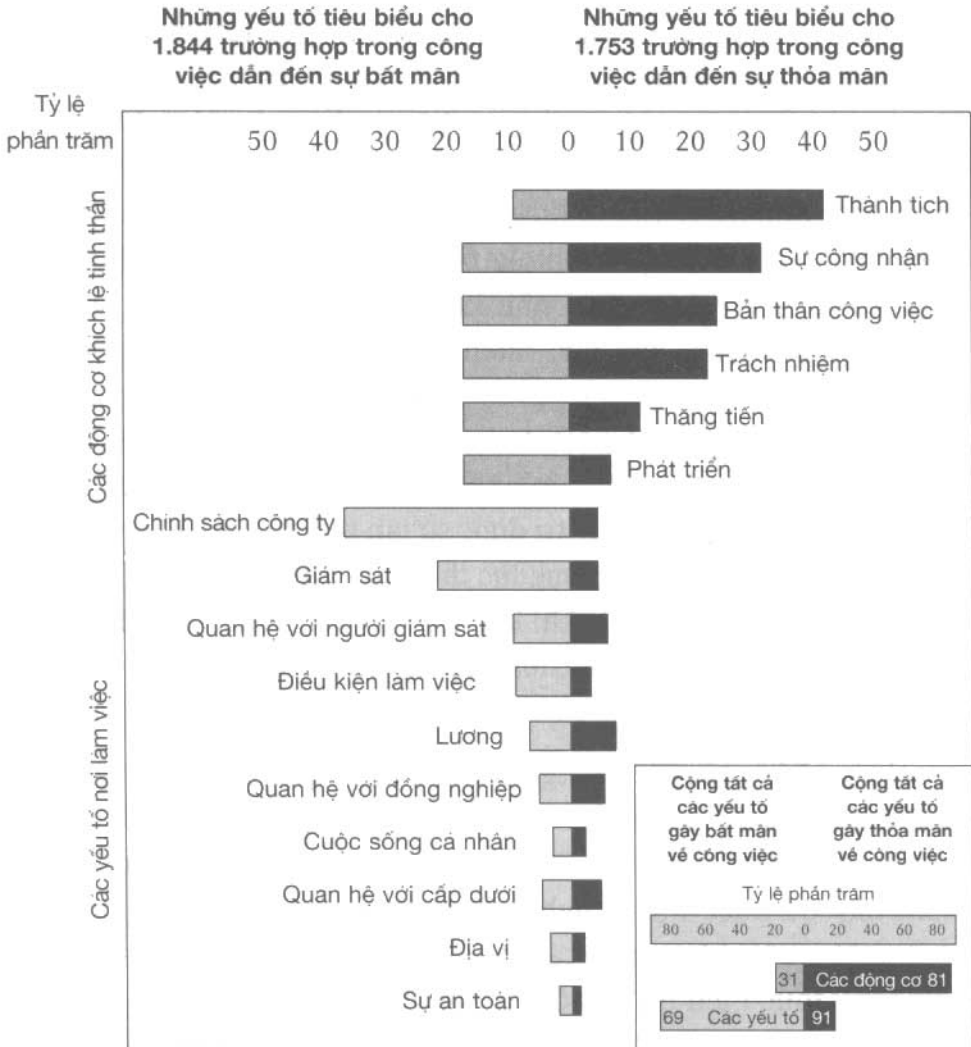
Động lực thúc đẩy mạnh nhất thường là phần thưởng tinh thần

Năm 1968, trong một bài báo của mình, Frederick Herzberg đã đưa ra một số lời khuyên về việc sử dụng các phần thưởng tinh thần và vật chất. Herzberg nhận thấy những động cơ vật chất như mức lương cao hơn và môi trường làm việc tiện nghi hơn không hẳn làm nhân viên làm việc nỗ lực và sáng tạo hơn. Thậm chí nếu có thì hiệu quả của những nỗ lực ấy cũng không tồn tại lâu dài. Điều này giải thích lý do tại sao rất ít chuyên gia xếp lương thưởng là yếu tố kích thích thực sự. Đồng tiền có thể là một động lực lớn mạnh, nhưng nó lại thường thúc đẩy những hành vi sai trái - chẳng hạn như khuyến khích nhân viên xem thường nguyên tắc đạo đức miễn sao kiếm được nhiều tiền thưởng - và không xây dựng sự tận tâm. Hãy xem trường hợp của hãng hàng không Southwest Airlines. Đây là một trong những hãng trả lương khởi điểm thấp nhất trong các hãng hàng không lớn, tuy nhiên hãng vẫn duy trì được sự tận tâm từ các nhân viên. Ở Southwest Airlines, các động lực thúc đẩy thực sự như sự thừa nhận và tinh thần làm việc, khi kết hợp với mức lương thỏa đáng, đã đem lại một lực lượng lao động nhiệt tình và có tỷ lệ thay thế nhân viên thấp nhất trong ngành công nghiệp hàng không Mỹ.

Quan điểm của Herzberg vẫn còn hiệu quả cho đến ngày nay (xem hình 2-1), và bạn có thể áp dụng quan điểm này để tăng cường công việc thúc đẩy cấp dưới của bạn. Những quan điểm này đã được nhiều nghiên cứu gần đây thừa nhận, bao gồm một cuộc khảo sát các nhà quản lý do McKinsey & Company thực hiện năm 2000, trong đó có 59% người cho rằng "công việc thách thức, thú vị" có ý nghĩa quan trọng trong quyết định của họ về việc gắn bó với một công ty. Phần thưởng tài chính và các cơ hội nghề nghiệp lần lượt chiếm 39% và 37%. Do đó hãy nhớ rằng một hệ thống quản lý hiệu suất làm việc vững chắc phải có cả phần thưởng bên trong lẫn bên ngoài.

HÌNH 2-1

Các yếu tố ảnh hưởng đến thái độ làm việc theo báo cáo của 12 cuộc điều tra



Bạn hãy suy nghĩ về phần thưởng tinh thần và vật chất của công ty bạn. Liệu chúng có thỏa đáng và hiệu quả không? Chúng có thúc đẩy những cách hành xử phù hợp không? Bạn có thấy sự cân bằng giữa các phần thưởng vật chất và tinh thần không?

Nếu bạn không phải là một nhà điều hành cấp cao thì sự kiểm soát của bạn đối với các phần thưởng vật chất do công ty cung cấp có thể hạn chế, nhưng bạn lại có được sự kiểm soát đáng kể đối với những phần thưởng tinh thần dành cho cấp dưới. Trong quyền hạn của mình, ít nhất bạn có thể làm được những điều sau:

- Khen thưởng ngay khi thấy công việc được thực hiện tốt. "Cảm ơn vì anh đã làm tốt công việc này", lời khen ngợi tương tự sẽ truyền đạt ý thức thành đạt cá nhân mạnh mẽ.
- Thu hút sự tham gia của cấp dưới vào việc lập kế hoạch. Sự tham gia này sẽ tạo cho nhân viên cảm giác kiểm soát công việc, và nhân viên sẽ tận tâm hơn khi thấy mình được "làm chủ" công việc. Có lẽ nguyên nhân lớn nhất khiến nhân viên thờ ơ với công việc là vì họ thiếu kiểm soát về công việc của mình.

Những hành động đơn giản như thế này có thể đem lại hiệu quả thúc đẩy cao, hơn nữa chúng lại không gây bất kỳ sự tổn kém nào về ngân sách hoặc nguồn lực của bạn.

Thách thức của những hệ thống khuyến khích

Khó có thể trình bày chi tiết về hệ thống khuyến khích và những phần thưởng vật chất trong phạm vi cuốn sách này. Tuy nhiên, theo Brian Hall, nhìn chung quản lý động lực làm việc là công việc "khó khăn và phức tạp":

Những căng thẳng xuất phát từ khâu lương bổng vì nhà quản lý và nhân viên thường cảm thấy mình chưa được trả mức

lương thỏa đáng cũng như hiếm khi được trả lương cao. Kế hoạch tiền thưởng dường như không bao giờ hướng dẫn chính xác cách hành xử phù hợp. Và những cuộc đánh giá hiệu suất làm việc chủ quan - đặc biệt là những cuộc đánh giá có liên quan đến chuyện thưởng phạt - là một nhiệm vụ đầy khó khăn. Chúng chứa đầy nỗi lo lắng và thường không được chào đón bởi cả người làm ra chúng lẫn người phải nhận chúng.

Dù khó khăn và phức tạp, nhưng các hệ thống khuyến khích vẫn đóng vai trò thiết yếu vì ngoài những thứ khác, nhân viên cần được khuyến khích bởi những phần thưởng mà công ty cung cấp, hơn nữa một thị trường lao động cạnh tranh luôn đòi hỏi điều ấy. Vậy hệ thống khuyến khích của công ty nên được xây dựng như thế nào? Xét về mặt lý thuyết thì hệ thống động cơ nên tạo ra sự phù hợp giữa hiệu suất làm việc được yêu cầu và những phần thưởng mà nhân viên đánh giá cao.

Tuy nhiên, trong thực tế, việc có được sự phù hợp đó thật không đơn giản vì hai yếu tố cần phải phù hợp - hiệu suất làm việc và "những gì nhân viên đánh giá cao" - hiếm khi rõ ràng và thường rất khó đánh giá. Ví dụ, cấp dưới của bạn đánh giá cao cái gì? Tài chính ư? Điều này là hiển nhiên nhưng bao nhiêu tiền mới đủ sức làm biến đổi cách hành xử của một con người? Nếu thưởng 100 đô la cho các đại diện bán hàng khi họ đạt được chỉ tiêu doanh số, thì con số này không có ý nghĩa gì đối với họ. Còn thưởng 1 triệu đô la ư, chắc chắn bạn sẽ được hoan nghênh nhiệt liệt nhưng đó lại là điều bất khả thi. Vậy thì số tiền bao nhiêu là phù hợp? Không ai có thể nói chắc được điều này. Tệ hơn nữa là có khi con số phù hợp đối với người này lại không phù hợp đối với người khác.

Yếu tố hiệu suất làm việc cũng không lấy gì làm chắc chắn. Theo Hall thì việc đánh giá hiệu suất làm việc có ba khó khăn sau đây:

- **Vấn đề không kiểm soát được.** Hầu hết các biện pháp đánh giá hiệu suất làm việc, như doanh số và lợi nhuận, là kết quả của cả yếu tố có thể kiểm soát lẫn không thể kiểm soát. Hầu hết các biện pháp đánh giá hiệu suất làm việc đều chứa đựng khả năng không kiểm soát được ở một mức độ nào đó.
- **Vấn đề về sự phù hợp.** Công việc ngày nay thường đòi hỏi nhiều nhiệm vụ. Một số nhiệm vụ dễ đánh giá (ví dụ: tỷ lệ giao hàng đúng hạn) nhưng một số nhiệm vụ khác lại rất khó đánh giá (ví dụ: đối xử lịch thiệp với khách hàng).
- **Vấn đề phụ thuộc lẫn nhau.** Kết quả cuối cùng của một công việc thường là do sự đóng góp của nhiều người, cho dù đó là công việc tập thể cần nhiều người chung sức hay công việc đơn lẻ cần sự độc lập. Việc tách biệt sự đóng góp của các cá nhân trong những kết quả này là điều gần như không thể.

Ba vấn đề này là nguồn gốc của mâu thuẫn không thể tránh khỏi bất cứ khi nào công ty thiết kế và thực hiện các chiến lược động cơ. Nhân viên than phiền rằng một số động cơ không công bằng, không tính đến những nỗ lực quan trọng, thiên vị, v.v. Tính chất chủ quan của việc đánh giá hiệu suất làm việc cũng là một vấn đề ảnh hưởng đến tính chính xác và công bằng - đặc biệt là đối với các nhà quản lý. Các nhà quản lý có trách nhiệm phát triển kỹ năng và nghề nghiệp của cấp dưới, nhưng nhiệm vụ này lại không thể đánh giá chính xác được. Các nhà quản lý cũng được yêu cầu phối hợp các hoạt động của phòng ban họ với những hoạt động của phòng ban khác. Làm thế nào đánh giá được sự phối hợp đó?

Không thể phủ nhận là những vấn đề này thật khó khăn và phức tạp, và hầu như không thể làm thỏa mãn cảm giác công bằng của tất cả mọi người. Tuy nhiên, là một nhà quản lý, bạn

không được phép để những trở ngại đó ngăn bạn hướng đến một hệ thống xây dựng và thúc đẩy động lực làm việc hiệu quả.

ĐỂ VIỆC THÚC ĐẨY ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC TRỞ NÊN HIỆU QUẢ

Giá sử mức lương công ty đưa ra là công bằng và cạnh tranh, thì biện pháp thúc đẩy cá nhân chắc chắn nhất là những điều làm cho công việc của nhân viên trở nên thú vị hơn. Làm thế nào bạn có thể đạt được điều đó? Sau đây là một số đề xuất đáng tin cậy.

Chứng minh sự tin tưởng

Có nhiều cách để chứng minh sự tin tưởng: loại bỏ sự kiểm soát, yêu cầu nhân viên lập kế hoạch hay lịch làm việc, hoặc cho cấp dưới đảm nhận một phần việc mà bạn thường giải quyết. Hãy chứng minh sự tin tưởng, và bạn sẽ thấy bất ngờ thú vị về kết quả đạt được. Chỉ cần nhớ rằng nhân viên mà bạn tin tưởng phải hiểu rằng họ chịu trách nhiệm về kết quả, đồng thời phải giám sát và hỗ trợ khi cần thiết.

Làm cho công việc hoàn chỉnh hơn

Công việc theo thuyết X rất hạn hẹp về mặt chuyên môn. "Hãy đặt cái bu-lông A vào vị trí B", "Hãy xem đơn xin vay vốn này và kiểm tra các ưu đãi tín dụng rồi chuyển cho John",... Điều này có tác dụng khi nhân viên được xem như một phần của quy trình cơ khí hóa và khi họ không được cấp trên tin tưởng để có thể suy nghĩ, nhận xét hay hành động độc lập. Nhưng chính điều này lại tước bỏ động lực thúc đẩy của nhân

viên. Khi liên tục phải làm những công việc loại này, nhân viên thường luôn càu nhàu, khó chịu và mong mau chóng hết giờ làm việc. Nếu bạn muốn khích lệ những nhân viên đang trong tâm thế sẵn sàng đón nhận thách thức mới, hãy giao cho họ một công việc hoàn chỉnh hơn với những trách nhiệm rõ ràng.

Những phương pháp làm việc theo nhóm để lấp ráp ô tô, nghiên cứu, lập kế hoạch sản phẩm mới, v.v. là những ví dụ về các công việc hoàn chỉnh hơn. Những nhóm này đã được giao trách nhiệm tập thể để lập kế hoạch làm việc, hợp tác với các bộ phận khác trong tổ chức và hoàn tất các nhiệm vụ khác. Những trách nhiệm rộng lớn như vậy có thể được lập cho nhiều công việc.

Các nhà tâm lý học Timothy Butler và James Waldroop đã thiết kế những công việc phù hợp với "mối quan tâm liên quan đến công việc trong cuộc sống" của nhân viên. Ví dụ, một kỹ sư có năng lực nhưng lại quan tâm sâu sắc đến việc hướng dẫn và cố vấn có thể được yêu cầu lập kế hoạch và quản lý việc định hướng của các kỹ sư mới tuyển dụng. Một nhân viên bán hàng quan tâm đến việc phân tích số liệu có thể được giao nhiệm vụ làm việc với những nhân viên phân tích thị trường của công ty. Tuy nhiên, việc thiết kế công việc chỉ có thể hiệu quả khi một nhà quản lý biết đặt câu hỏi và tập trung lắng nghe những mối quan tâm thực sự của nhân viên.

Đưa ra sự thách thức

Một nhân viên có năng lực khi được giao những nhiệm vụ khó khăn với nhiều thử thách và trách nhiệm hơn thường nỗ lực hết mình để vượt qua và chứng tỏ bản thân. Điều này không chỉ xảy ra ở thực tế nơi làm việc mà cả trong những lĩnh vực khác của cuộc sống hàng ngày. Hãy xem ví dụ sau đây:

Mỗi mùa hè, vị mục sư chính của một giáo đoàn Tin Lành nhỏ lại có một chuyến đi nghỉ hai tháng, và những người được ủy thác trông nom nhà thờ đã thuê một giáo sinh mộ đạo làm những công việc của ngày Chủ nhật khi vị mục sư vắng mặt. Sự thu xếp này tỏ ra hiệu quả. Tuy nhiên, vào một mùa hè, họ không thể tìm được người thay thế nên đành phải yêu cầu các thành viên trong nhà thờ làm việc này.

Joan - một cộng sự viên trong giáo đoàn - tình nguyện đảm trách công việc ngày Chủ nhật của mùa hè năm ấy, dù cô hoàn toàn không có kinh nghiệm gì về lĩnh vực này. Nhưng Joan đã hoàn thành nhiệm vụ. Cô tuyển một người chơi dương cầm để phục vụ lễ nhạc, chọn các bài thánh ca cho ca đoàn và yêu cầu những người khác đọc Kinh thánh. Thậm chí cô còn viết và trình bày bài thuyết giáo.

Những người tham dự buổi lễ ngày Chủ nhật của Joan đều lấy làm ngạc nhiên trước sự tổ chức tài tình và hoàn hảo cũng như sự sâu sắc trong bài thuyết giáo của cô. Bản thân Joan cũng ngạc nhiên trước sự thành công của mình vì ban đầu cô đã cảm thấy nản chí khi nghĩ đến viễn cảnh thực hiện một buổi lễ ngày Chủ nhật, nhưng giờ thì cô hài lòng với những gì đã làm được. Sự trải nghiệm ấy mang tính khích lệ cao đến mức cuối cùng Joan quyết định tham gia trường đạo với mục tiêu trở thành một giáo sĩ chính thức.

Câu chuyện của Joan minh họa cho những gì con người có thể làm được khi có sự thách thức và sức mạnh thúc đẩy. Bằng cách tạo ra những cơ hội để nhân viên đạt được hiệu suất làm việc cao hơn, bạn đang tạo ra động lực thúc đẩy tinh thần làm việc cho nhân viên của mình.

Nếu có thể, bạn hãy tạo cơ hội cho cấp dưới được tiếp cận với những công việc mới mẻ và đầy thách thức nhằm khuyến khích họ phát huy tiềm năng sáng tạo, xây dựng lòng tự tin và đồng thời đem lại nhiều giá trị hơn cho công ty.

Khuyến khích nhân viên trở thành chuyên gia trong lĩnh vực chuyên môn phù hợp

Một cách thúc đẩy khác là khuyến khích nhân viên trở thành chuyên gia trong những lĩnh vực mà họ quan tâm đồng thời đem lại giá trị thực sự cho công ty. Mọi phòng ban đều cần những người thạo chuyên môn trong nhiều lĩnh vực như kiểm tra chất lượng, công nghệ thông tin, cải thiện quy trình, kiểm soát tồn kho, các vấn đề ngân sách và nhiều lĩnh vực khác. Sự thành thạo chuyên môn này không nhất thiết liên quan đến công việc toàn thời gian mới đem lại giá trị thực tế cho phòng ban. Chỉ cần có một số nhân viên có kiến thức chuyên môn sâu trong những lĩnh vực then chốt là đã đóng góp rất nhiều cho phòng ban. Và việc cho nhân viên phát triển chuyên môn có thể là làm cho nhân viên cảm thấy tự hào hơn và có cảm giác thành đạt cũng như được nhìn nhận trong công việc: *"Xin cảm ơn bài viết về việc tạo điểm chuẩn cho quy trình. Đó là một biện pháp mà chúng ta có thể sử dụng ở đây. Anh có muốn trở thành một chuyên gia về lĩnh vực này không? Một khi đã thành thạo về vấn đề này thì anh có thể hướng dẫn cho những người khác trong phòng ban của chúng ta"*.

Vượt qua nỗi sợ hãi

W. Edwards Deming (1900-1993) là một trong những nhà sáng lập phong trào chất lượng. Những bài giảng về kiểm soát chất lượng bằng thống kê cùng mười bốn nguyên tắc quản lý của ông đã ảnh hưởng sâu sắc đến các nhà lãnh đạo doanh nghiệp, đầu tiên là ở Nhật và sau đó là ở Mỹ. Một nguyên tắc được ông nhấn mạnh là "vượt qua nỗi sợ hãi".

Sợ thất bại đôi khi cũng hữu ích vì qua những lần thất bại đó, chúng ta sẽ rút ra được nhiều kinh nghiệm quý báu. Nhưng nỗi sợ hãi tràn ngập nơi làm việc lại chỉ đem đến những điều tiêu cực mà không một công ty nào mong muốn.

Bầu không khí sợ hãi sẽ xuất hiện khi nhân viên bị cấp trên đe dọa, ép buộc hoặc trừng phạt, sa thải nếu phạm sai lầm. Nỗi sợ hãi làm nhân viên trở nên thận trọng quá mức và tìm cách tự bảo vệ mình. Nỗi sợ hãi cũng sẽ làm giảm thiểu những hoạt động đóng góp vào thành công của công ty chẳng hạn như hợp tác, sáng tạo, dám mạo hiểm một cách thông minh, tìm cách cải thiện quy trình làm việc bằng cách chấp nhận và học hỏi từ những sai lầm. Như giáo sư Amy Edmondson của Đại học Harvard đã giải thích, các tổ chức sẽ được hưởng lợi khi xây dựng được bầu không khí "an toàn về mặt tâm lý", tạo điều kiện cho nhân viên chuyển sự tập trung của mình từ hành động tự bảo vệ sang các hành động tích cực hơn, như thảo luận khách quan, bày tỏ thẳng thắn và chia sẻ các quan điểm khác nhau.

Bảo vệ phẩm giá của cấp dưới

Hãy nhớ giữ gìn phẩm giá và lòng tự trọng của cấp dưới bằng mọi giá, ngay cả khi bạn phải phê bình hiệu suất làm việc của họ. Bạn không thể khích lệ nhân viên nếu bạn tước bỏ phẩm giá của họ. Nhiều nhà quản lý chưa nhận thức được điều này nên đã vô tình xúc phạm đến nhân viên.

Bạn đã bao giờ chứng kiến một vị sếp chỉ trích cấp dưới ngay trước mặt các đồng nghiệp của người ấy? Khi ấy họ đã vi phạm một trong những quy tắc đầu tiên về việc giám sát: khen ngợi trước mọi người nhưng chỉ trích khi gặp riêng. Sự xúc phạm đến phẩm giá cấp dưới thường hủy hoại động lực làm việc, như trong câu chuyện sau đây:

Các thành viên trong nhóm bán hàng khu vực đang ăn tối cùng sếp họ - trưởng phòng kinh doanh. Họ vừa hoàn tất một ngày làm việc dài và vô cùng mệt mỏi với việc họp hành. Doanh số đáng thất vọng trong sáu tháng qua càng làm họ thêm căng thẳng. Khi họ nấn ná lại uống thêm sau bữa ăn, trưởng phòng đưa ra một câu hỏi: "Chúng ta có những sản phẩm tuyệt vời, vậy tại sao kết quả bán hàng lại tệ hại vậy?"

Đây quả là một câu hỏi phức tạp và không ai muốn đáp lại bằng một câu trả lời đơn giản. Ngoài ra, các thành viên trong nhóm biết rằng sếp mình sẽ trở thành một người hay tranh cãi và hiếu chiến sau khi đã uống một vài ly. Bực mình trước sự im lặng, vị trưởng phòng nhắc lại câu hỏi và chỉ vào Dave - một nhân viên trẻ vừa gia nhập công ty được một năm.

Do thiếu kinh nghiệm, Dave trả lời những gì mà tất cả mọi người đều biết đó là sự thực nhưng không ai dám thừa nhận: "À, nhiều khách hàng trong khu vực của tôi nói rằng chính sách trả lại hàng của chúng ta gây khó khăn cho họ".

Vị trưởng phòng liền nổi giận và quát mắng Dave ngay trước cả nhóm: "Tôi đã chán ngấy và mệt mỏi với những lời ngụy biện từ những kẻ thất bại giống như anh khi giải thích tại sao không đạt được chỉ tiêu doanh số". Cơn giận của ông còn tiếp tục trong vài phút, tất cả đều nhắm vào anh chàng Dave tội nghiệp.

Trong trường hợp này, Dave đã không đạt được chỉ tiêu doanh số. Nhưng anh ta còn trẻ, thiếu kinh nghiệm, và có thể tiến bộ theo thời gian hoặc nếu được huấn luyện phù hợp. Tuy nhiên, trước sự cố này, Dave thấy bị xúc phạm quá mức và chẳng bao lâu sau anh ta rời công ty để làm việc cho một đối thủ cạnh tranh trực tiếp rồi sau đó anh đã trở thành một nhân viên bán hàng thành công.

Sa thải những nhân viên lười biếng

Những nhân viên lười biếng là những người không muốn làm gì ngoài những yêu cầu công việc tối thiểu. Họ thường xuyên biện minh với những lời lẽ như "Đó không phải là phần việc của tôi" hoặc "Tôi có được trả lương để làm việc ấy đâu". Những nhân viên lười biếng tạo ảnh hưởng tiêu cực đến sự nhiệt tình và tính sáng tạo mà mọi công ty và tập thể đều cần để cải thiện hiệu suất làm việc.

Một nhà quản lý nhu nhược sẽ hạ thấp yêu cầu về hiệu suất làm việc xuống mức phù hợp với tốc độ chậm và tiêu chuẩn thấp của những nhân viên lười biếng. Đây là một sai lầm vô cùng nghiêm trọng vì nó hạ thấp hiệu suất làm việc của cả nhóm và không khuyến khích những nhân viên có năng lực. Thay vì hạ thấp tiêu chuẩn, nhà quản lý nên đặt ra một chuẩn mực cao nhưng có tính khả thi và thách thức để nhân viên nỗ lực. Nếu những nhân viên lười biếng không thể hoặc không chịu phấn đấu để vượt qua thử thách này, nhà quản lý có ba phương án giải quyết sau:

- Cải thiện hiệu suất làm việc thông qua công tác huấn luyện
- Chuyển sang các vị trí phù hợp với khả năng hơn
- Sa thải

Trao quyền chứ không quản lý vi mô

Nhân viên sẽ có động lực làm việc hơn khi họ cảm thấy được làm chủ công việc của mình. Sự làm chủ ấy được thể hiện dưới nhiều hình thức: quyền sở hữu pháp lý, sự kiểm soát thông tin và quyết định liên quan đến công việc... Dù ở trường hợp nào đi nữa, ý thức sở hữu này cũng cho nhân viên trách nhiệm định hình công việc của họ, và thậm chí trao cho họ tiếng nói trong việc thiết lập cơ cấu tổ chức.

Theo quan điểm của Frederick Taylor, người lao động không có ý thức làm chủ. Họ chỉ đơn thuần làm việc theo trình tự ăn khớp với cỗ máy sản xuất. Chẳng có gì ngạc nhiên khi cấp trên nghĩ họ chậm hiểu, lười biếng và không quan tâm đến các mục tiêu của tổ chức.

Nếu bạn muốn nhân viên có ý thức làm chủ và hành động như những người chủ, hãy bắt đầu bằng việc xem lại nội quy của công ty bạn. Sau đây là những gì mà Gordon Bethune đã làm sau khi tiếp quản hãng hàng không đang suy sụp Continental Airlines vào năm 1994. Một trong những việc đầu tiên ông làm là đốt bản nội quy công ty!

Công ty đã đưa ra những nội quy thật cụ thể cho tất cả mọi thứ từ việc phải sử dụng bút chì màu gì trên vé máy bay đến các bữa ăn cho khách. Thậm chí tệ hơn nữa là nội quy của chúng tôi còn nêu mọi trách nhiệm công việc mà nhân viên phải tuyệt đối tuân thủ và ai không tuân theo sẽ bị trừng phạt nghiêm khắc.

Dĩ nhiên là không ai muốn làm việc như vậy. Không ai muốn bị đối xử như một robot, như một đứa trẻ không thể giải quyết vấn đề và đóng góp gì cả.

Khi tiếp nhận công ty, việc đầu tiên tôi quyết định phải làm là đốt bản nội quy đó. Hầu như không ai lấy làm phiền lòng khi tôi làm điều đó. Và tôi đã gửi một thông điệp đến nhân viên rằng từ nay trở đi tôi muốn nhân viên làm việc theo tư duy sáng tạo của riêng mỗi người chứ không phải theo bản nội quy cứng nhắc trước kia. Nếu khi phải đối mặt với những tình huống khó xử, nhân viên sẽ được những người có kinh nghiệm hướng dẫn cách xử lý cụ thể và phù hợp cho khách hàng và cho công ty.

Sau hành động vô cùng quyết liệt đốt bỏ bản nội quy, Bethune đã trao quyền quyết định cho những nhân viên tuyển

đầu với sự đảm bảo rằng nếu họ biết tư duy và không làm gì vượt quá giới hạn, chắc chắn họ sẽ không bị cấp quản lý gọi lên quở trách. Hành động này đã tỏ ra hiệu quả. Tinh thần làm việc tại Continental tăng lên cùng với hiệu suất làm việc và doanh thu.

Tuyển những con người năng động

Có lẽ phương pháp thúc đẩy nhân viên an toàn nhất là tuyển dụng những người năng động - những người mà tự bản thân họ đã có động lực thúc đẩy. Bạn có thể nhận biết sự năng động qua thái độ lạc quan, tự tin, có mục tiêu, tham vọng nghề nghiệp và sẵn sàng đón nhận thử thách. Những người này hiếm khi cần sự dẫn dắt, chỉ cần bạn giao phó cho họ công việc đúng với khả năng, hỗ trợ những nguồn lực phù hợp, có chế độ khen thưởng tương xứng, thì họ sẽ hoàn tất công việc một cách hiệu quả.

Cũng như những nhân viên lười biếng, thái độ của những người năng động có khả năng ảnh hưởng rất rộng. Nhưng khác với người lười biếng, những người năng động tác động đến người khác với thái độ tích cực và đáng trân trọng. Cấp quản lý cần lưu ý không nên áp đặt những người năng động này vào những nội quy, nguyên tắc cứng nhắc, giao quyền kiểm soát quá ít hoặc buộc họ phải phục tùng vì ngay cả những người năng động nhất cũng sẽ nhụt chí trước một nhà quản lý kém.

Trở thành một nhà quản lý giỏi

Động lực thúc đẩy tinh thần làm việc thường nảy sinh một cách tự nhiên khi nhân viên có một nhà quản lý giỏi mà họ nể trọng và có mối quan hệ tốt đẹp. Một công ty có thể có chế độ lương bổng và phúc lợi hậu hĩnh, có những chính sách thân thiện với nhân viên, và tất cả những thứ khác nhằm tạo ra một

môi trường làm việc tốt nhất, nhưng một nhà quản lý kém cỏi có thể vô hiệu hóa những ưu điểm này và tước bỏ động lực thúc đẩy của cấp dưới. Các nhà nghiên cứu của Gallup là Marcus Buckingham và Curt Coffman đã nhận định:

Các nhà quản lý là quân bài chủ của công ty. Không phải những sáng kiến tập trung vào nhân viên là không quan trọng, nhưng chính người quản lý trực tiếp còn quan trọng hơn. Người đó xác định và chi phối môi trường làm việc. Nếu mối quan hệ của cấp dưới với cấp trên bị đổ vỡ, thì không có bất cứ yếu tố nào của công ty đủ sức thuyết phục được nhân viên ở lại và làm việc. Nhân viên chấp nhận làm việc cho một nhà quản lý giỏi trong một công ty thủ cựu còn hơn là phải chịu sự chỉ đạo của một nhà quản lý kém cỏi trong một công ty tân tiến.

Vậy nhà quản lý giỏi phải là người như thế nào? Nhìn chung, một nhà quản lý giỏi không chỉ đạt được mục tiêu của phòng ban, mà còn phải có được sự nể trọng và tin tưởng của nhân viên cấp dưới thông qua những hoạt động hiệu quả sau đây:

- Duy trì được chuẩn mực cao cho bản thân và cho cấp dưới
- Trao quyền và phát triển nghề nghiệp cho nhân viên cấp dưới
- Thừa nhận những đóng góp của người khác
- Đưa ra ý kiến phản hồi khách quan
- Khen thưởng cho hiệu suất làm việc tốt
- Quan tâm đến mục tiêu cá nhân của cấp dưới

TÓM TẮT

- Quan điểm của thuyết X về bản chất con người cho rằng nhân viên là những người lười biếng và không đáng tin cậy, chỉ có thể thúc đẩy bằng tiền lương hoặc nỗi lo sợ bị sa thải.
- Quan điểm của thuyết Y về bản chất con người cho 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.
- Nghiên cứu tiên phong của Elton Mayo chỉ ra rằng kết quả công việc chịu ảnh hưởng bởi các chuẩn mực xã hội, giao tiếp giữa cấp quản lý và nhân viên, và mức độ tham gia của nhân viên vào các quyết định nơi làm việc.
- 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 rằng công việc của mình được đánh giá cao. Phần thưởng vật chất là những hình thức công nhận cụ thể như tăng lương, thăng tiến, tiền thưởng,... Cả hai loại phần thưởng này cần phải hiện diện đủ trong hệ thống quản lý hiệu suất làm việc.
- Một số phương pháp mà nhà quản lý có thể áp dụng để thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên: trả lương công bằng và cạnh tranh; thể hiện sự tin tưởng; nâng cao mức độ thử thách của công việc; khuyến khích những nhân viên có mức độ chuyên sâu cao trong một số lĩnh vực trở thành chuyên gia; vượt qua nỗi sợ hãi nơi làm việc; bảo vệ phẩm giá của cấp dưới; sa thải nhân viên lười biếng; trao quyền cho nhân viên và tránh quản lý vi mô; tuyển những người năng động; và nỗ lực trở thành một nhà quản lý xuất sắc.

3

KIỂM TRA HIỆU SUẤT LÀM VIỆC

*Tìm hiểu tiến trình
thực hiện mục tiêu*

Nội dung chính:

- Quy trình đánh giá hiệu suất làm việc so với mục tiêu
- Lý do và cách thức lắng nghe chủ động
- Những nguyên nhân thông thường dẫn đến hiệu suất làm việc kém

Sau khi đã thống nhất về mục tiêu cũng như đã lên kế hoạch để đạt được mục tiêu ấy, bạn cần đảm bảo rằng nhân viên của mình thực hiện theo đúng kế hoạch ấy để mọi việc không bị chệch hướng. Bất cứ điều gì bạn có thể làm để thúc đẩy nhân viên cũng sẽ mang lại những lợi ích rõ rệt.

Vào một thời điểm xác định, bạn và nhân viên cần ngồi lại cùng nhau để đánh giá mức độ thực hiện xét theo các mục tiêu đã định. Sau đó bạn sẽ nói về các mục tiêu mới. Đây là kết thúc tự nhiên của một chu kỳ quản lý hiệu suất làm việc và bắt đầu cho một chu kỳ mới. Tuy nhiên, giữa những điểm bắt đầu và kết thúc này, bạn có nhiều cơ hội để can thiệp tích cực thể hiện qua những lần kiểm tra định kỳ. Trong thực tế, những lần kiểm tra tiến độ theo định kỳ có ý nghĩa quan trọng vì ba lý do: (1) nhắc nhở nhân viên về mục tiêu và tầm quan trọng của mục tiêu; (2) tạo cơ hội để bạn đưa ra ý kiến phản hồi tích cực về những phần việc mà nhân viên đã thực hiện xuất sắc; và (3) giúp bạn phát hiện những rắc rối nhỏ trước khi trở thành vấn đề nan giải. Những vấn đề này, dù lớn hay nhỏ, là thiếu sót về hiệu suất làm việc. Đó là sự chênh lệch giữa hiệu suất làm việc hiện tại với những gì được yêu cầu. Sau đây là một ví dụ:

Scott - một nhân viên phân tích chứng khoán của một hãng môi giới - làm việc khá hiệu quả trong vai trò của mình. Tuy nhiên, những người phải phụ thuộc vào dữ liệu và phân tích của Scott đã nhận thấy có một khoảng cách giữa hiệu suất làm việc của anh và yêu cầu công việc. Cụ thể là các báo cáo

của Scott thường được tổ chức rất kém và không đưa ra được kết luận rõ ràng. Một nhà môi giới đã từng than phiền: "Khi đọc báo cáo của anh, tôi không hiểu được mấu chốt của vấn đề nằm ở đâu. Thậm chí, tôi cũng không biết liệu có phải là anh đang viết về vấn đề này không?"

Công việc của nhà quản lý là xác định những thiếu sót về hiệu suất làm việc tương tự như ví dụ trên và hợp tác với nhân viên để loại bỏ thiếu sót đó.

Đĩ nhiên con người không phải là chiếc đồng hồ để bạn có thể hẹn giờ rồi để nó tự hoạt động. Thay vào đó, bạn cần quan sát chất lượng hiệu suất làm việc và đưa ra phản hồi về những gì đang diễn tiến hiệu quả và không hiệu quả. Điều này đặc biệt quan trọng trong một môi trường làm việc luôn thay đổi nhanh chóng như hiện nay. Nếu một nhân viên đi chệch hướng, bạn phải phát hiện trước khi nhân viên đó đi quá xa mục tiêu để có những hành động điều chỉnh hoặc thay đổi kịp thời. Chương này sẽ hướng dẫn bạn cách làm việc với nhân viên để kiểm tra hiệu suất làm việc và nhận biết những thiếu sót khi vấn đề vẫn còn chưa trầm trọng, đồng thời tìm căn nguyên của nó.

QUAN SÁT VÀ THU THẬP DỮ LIỆU

Bước đầu tiên trong việc kiểm tra hiệu suất làm việc và phát hiện thiếu sót là hiểu được tình huống, nhân viên và công việc đang được thực hiện. Quan sát trực tiếp là cách tốt nhất để làm điều này. Nhiệm vụ của bạn là xác định các điểm mạnh và điểm yếu cũng như hiểu được tác động của công việc và hành vi của nhân viên đối với đồng nghiệp và khả năng đạt được các mục tiêu cụ thể.

Có nhiều cách để hiểu được tình huống, và phần này sẽ đề cập sáu cách tiêu biểu trong số đó.

1. Bạn cần thường xuyên kiểm tra hiệu suất làm việc của nhân viên dựa trên các định mức về hiệu suất làm việc đã đề ra. Nếu bạn đã xây dựng các cột mốc hàng tháng hoặc hàng quý cho mục tiêu hàng năm của cấp dưới, bạn sẽ có thể phát hiện những ưu khuyết điểm về hiệu suất làm việc. Hãy xem ví dụ sau:

Nancy lo lắng về hiệu suất làm việc của Eileen - cấp dưới của cô. Mục tiêu của Eileen là tăng doanh số trong khu vực của mình lên 10% trong năm nay. Nhưng khi thống kê kết quả quý đầu tiên, doanh số của Eileen chỉ tăng 2% so với cùng kỳ năm ngoái. Rõ ràng, cô sẽ không đáp ứng được mục tiêu của năm nếu cứ tiếp tục như thế này.

Trong ví dụ này, có thể là Eileen đang có vấn đề, cũng có thể là không. Một đơn hàng khổng lồ có thể đưa cô trở lại đúng hướng. Tuy nhiên, kết quả quý đầu vẫn gây nên sự lo lắng, và Nancy nên nói chuyện với cô. Những câu hỏi như "Tình hình có gì khả quan không?", "Cô có gặp khó khăn nào không?" hay "Cô có cần giúp đỡ không?" sẽ tỏ ra hữu ích khi xác định vấn đề.

2. Cần xem xét kỹ lưỡng những nhiệm vụ mà nhân viên làm chưa đạt yêu cầu. Hãy tìm hiểu nguyên nhân cũng như những hành vi làm cản trở việc đạt được mục tiêu, như trong hai ví dụ sau đây:

Ralph quan sát thấy Harriet - một cấp dưới của anh - có một vấn đề cần khắc phục. Trong các cuộc họp của nhóm, cô thường xuyên ngắt lời người khác, không cho họ bày tỏ quan điểm của mình. Điều này đã tác động tiêu cực đến các thành viên trong nhóm và tinh thần làm việc theo nhóm vốn là một yếu tố quyết định thành công cho phòng của Ralph đã bị suy giảm đáng kể.

Philip gửi bản báo cáo doanh số rất sơ sài cho Rita - trưởng phòng của anh. Rita tự nhủ: "Lẽ ra báo cáo này phải làm rõ

vị trí của chúng ta đối với các khách hàng chính, thế nhưng báo cáo của Philip lại không thể hiện điều này. Thật là mơ hồ và sơ sài!"

3. Hãy tránh phán xét vội vàng. Một vài lần quan sát có thể đem lại ấn tượng không hoàn chỉnh. Vì thế hãy tiếp tục quan sát, đặc biệt là nếu bạn có nghi ngờ nào về sự nhìn nhận của mình. Ví dụ, cấp trên của Harriet nên quan sát hành vi của cô trong nhiều cuộc họp khác trước khi kết luận rằng cô có thói quen ngắt lời người khác. Rita cũng nên làm như vậy bằng cách yêu cầu Philip nộp những báo cáo về doanh số bán hàng tiếp theo.

4. Hãy cố gắng tìm kiếm dữ kiện từ những nguồn khác khi có thể. Nếu phù hợp, hãy bàn riêng tình huống này với các đồng nghiệp đáng tin cậy nhằm bổ sung thêm những quan sát của họ vào quan điểm nhìn nhận của bạn. Ví dụ, cấp trên của Harriet có thể hỏi một đồng nghiệp về chuyện này: "Trợ lý của tôi - Harriet - sẽ tham dự một cuộc họp của anh vào tuần tới. Nhờ anh giúp tôi đánh giá phần tham dự của cô ấy".

5. 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. Trong một cuộc nghiên cứu về những người giữ vị trí quản lý, giáo sư Linda Hill của Đại học Harvard nhận thấy rằng hầu hết các nhà quản lý mới thường gặp khó khăn trong việc phân biệt giữa hai nguyên nhân gây nên hiệu suất làm việc kém cỏi này. Tuy nhiên, sự phân biệt này lại hoàn toàn cần thiết để tiến hành biện pháp khắc phục.

6. Hãy lắng nghe cẩn thận. Có thể nhân viên đang bày tỏ những dấu hiệu cần bạn giúp đỡ mà bạn vô tình không nhận thấy. Hãy tự hỏi bản thân: Mình có bỏ qua cơ hội lắng nghe nhân viên không? Nhân viên không phải lúc nào cũng biết họ cần đến hình thức giúp đỡ nào hay làm thế nào để yêu cầu giúp

đỡ. Ví dụ, Philip - nhân viên bán hàng - có thể bóng gió gợi ý rằng anh không chắc sếp mình đang cần thông tin gì trong báo cáo doanh số nhưng lại không được để ý đến. Vì thế, khi bạn thấy có cơ hội, hãy tận dụng thời gian để tập trung lắng nghe người báo cáo trực tiếp cho bạn. Những gì bạn nghe được có thể giúp bạn huấn luyện cho nhân viên thực hiện công việc tốt.

Những nguyên nhân dẫn đến hiệu suất làm việc kém

Khi bạn quan sát, hãy nhớ rằng hiệu suất làm việc kém có thể bắt nguồn từ một nguyên nhân không rõ ràng, và đó có thể là manh mối để bạn đưa ra biện pháp khắc phục. Sau đây là một vài lý do có thể xảy ra khiến nhân viên thực hiện công việc chưa thỏa đáng:

- **Quy trình làm việc kém.** Đây chính là nguồn gốc của mọi vấn đề. W. Edwards Deming - một trong những bậc thầy về quản lý trong thế kỷ 20 - đã cảnh báo các nhà điều hành, quản lý rằng nguyên nhân của hiệu suất làm việc dưới mức yêu cầu thường là do quy trình làm việc kém. Theo ông, việc hô hào cổ vũ, khen thưởng tiền và tạo áp lực cho nhân viên sẽ chẳng đem lại kết quả tốt đẹp hơn nếu quy trình làm việc vốn đã tệ hại. Nếu bạn muốn cải thiện hiệu suất làm việc, hãy xem lại quy trình làm việc trước khi tìm kiếm lỗi lầm của nhân viên.
- **Các vấn đề cá nhân.** Một điều gì đó chẳng liên quan gì đến công việc có khi lại là nguyên nhân chính dẫn đến hiệu suất làm việc kém, chẳng hạn như thói quen rượu chè, ma túy hay trong gia đình có mâu thuẫn. Trong nhiều trường hợp, cấp dưới có thể gặp khó khăn trong việc cân bằng giữa cuộc sống và công việc - tức là họ không thể

quản lý được nhu cầu đáp ứng nghĩa vụ với công ty và cả gia đình. Bạn có thể loại bỏ những vướng mắc này nếu bạn xác định rõ ràng chúng là gì. Ví dụ, nếu một người gặp rắc rối chuyện gia đình vì thường xuyên phải đi công tác, bạn có thể có biện pháp giải quyết phù hợp bằng cách bố trí công việc khác,...

- **Mâu thuẫn về mối quan hệ nơi làm việc.** Khi nhân viên làm việc cùng nhau, chắc chắn sẽ có những mâu thuẫn nảy sinh, chẳng hạn như ghen tỵ, nảy sinh tình cảm lãng mạn, cạnh tranh để thăng tiến, hay có khi chỉ là không hợp nhau... Tất cả những dấu hiệu này đều có thể gây ra mâu thuẫn dẫn đến hiệu suất làm việc kém. Bạn hãy cố gắng giải quyết đến tận cùng sự mâu thuẫn này.
- **Công việc quá tải.** Ngay cả những nhân viên tận tâm nhất cũng sẽ bị cạn kiệt nhuệ khí làm việc nếu bạn đòi hỏi quá nhiều với nhịp độ làm việc quá nhanh. Vì thế, hãy xem lại cách bạn phân công công việc để từ đó bạn và nhân viên có thể đặt ra những chỉ tiêu ở mức hợp lý.

Nhìn lại bản thân

Khi tìm hiểu nguyên nhân của những thiếu sót về hiệu suất làm việc, bạn đừng quên nhìn lại bản thân mình. Có thể chính bạn đang góp phần gây ra vấn đề. Theo hai giáo sư John Gabarro và Linda Hill của Đại học Kinh doanh Harvard, bạn cần tự mình trả lời những câu hỏi sau:

- **Mức độ can thiệp của bạn vào phạm vi trách nhiệm của cấp dưới như thế nào?** Nếu hiệu suất làm việc của nhân viên kém cỏi, có khả năng là vì bạn đã gạt bỏ quyết định của họ hoặc buộc họ phải áp dụng phương pháp bạn đưa ra để thực hiện công việc.

- **Những hành động của cá nhân bạn góp phần dẫn đến vấn đề của cấp dưới ở mức độ nào?** Bạn hãy kiểm tra lại xem có thể bạn đã lấy đi những nguồn lực cần thiết của nhân viên hoặc bạn đã giao một nhiệm vụ không thể hoàn tất đúng thời gian.

CHUYỂN TỪ QUAN SÁT SANG THẢO LUẬN

Khi bạn đã xác định được vấn đề về hiệu suất làm việc, hãy trao đổi với nhân viên. Nhưng hãy 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. Ví dụ, sếp của Philip có thể nói rằng:

Philip này, ba báo cáo doanh số gần đây của anh đã bỏ mất một số thông tin quan trọng. Chúng không thể hiện tình hình kinh doanh của chúng ta với những khách hàng quan trọng mà đó là điều tôi cần biết nhất.

Sau đó, hãy cho biết vấn đề về hiệu suất làm việc hay cách hành xử kém hiệu quả của nhân viên ảnh hưởng như thế nào đến đồng nghiệp và mục tiêu chung của nhóm. Ví dụ:

Khi giám đốc bán hàng toàn quốc gọi điện cho tôi và hỏi về tình hình các khách hàng chính của chúng ta, tôi không thể nào nói "tôi cũng không rõ" được. Tôi cần thông tin quan trọng về những khách hàng này. Và tôi phải dựa vào anh cùng những người khác trong khu vực bán hàng của chúng ta để thu thập đủ thông tin và báo cáo cho cấp trên.

Bạn hãy khách quan và thẳng thắn khi thảo luận thiếu sót về hiệu suất làm việc và tác động của nó. Lúc ban đầu, nhân viên sẽ cảm thấy khó chịu, không thoải mái nhưng họ sẽ học hỏi được rất nhiều từ sự thẳng thắn của bạn. Nhưng bạn cũng nên

làm dịu sự căng thẳng bằng cách không bàn đến nguyên nhân của những thiếu sót ấy để tránh cho nhân viên cảm giác như họ đang bị công kích cá nhân. Một khi nhân viên cảm thấy bị tấn công, họ sẽ trở nên phòng thủ và không dễ tiếp thu những gì bạn nói. Nhận xét của bạn về nguyên nhân của vấn đề có thể chỉ đơn thuần là sự suy đoán của riêng cá nhân bạn. Sau đây là một ví dụ:

Philip này, việc anh không thể cung cấp thông tin quan trọng trong các báo cáo của mình khiến tôi nghĩ rằng anh đang che giấu tin xấu hoặc anh không thích loại công việc này đây.

BIẾT LẮNG NGHE

Để khám phá nhiều điều từ cuộc thảo luận, bạn hãy tập cách lắng nghe. Sự lắng nghe chủ động của bạn sẽ khuyến khích giao tiếp và khiến người khác thoải mái. Một người biết lắng nghe hoàn toàn tập trung vào người nói và thường có những đặc điểm sau:

- 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, chẳng hạn như: "Nếu tôi nghe không lầm thì anh đang gặp rắc rối về..."

Lắng nghe là một trong những phương pháp tốt nhất để khuyến khích nhân viên nói, và bạn nên để cho nhân viên được nói phần lớn thời gian nếu mục đích của bạn là tìm hiểu vấn đề.

ĐẶT CÂU HỎI PHÙ HỢP

Việc đặt câu hỏi phù hợp sẽ giúp bạn hiểu được nhân viên và đi đến tận cùng của vấn đề về hiệu suất làm việc. Có hai loại câu hỏi: câu hỏi mở và câu hỏi đóng; mỗi loại đều đem lại một cách trả lời khác nhau. Câu hỏi mở là câu hỏi mời người nghe tham gia và chia sẻ ý kiến. Hãy dùng chúng để khuyến khích người khác nói và để:

- 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 lưỡng: "Anh nghĩ những vấn đề chính 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?"

Khi bạn muốn tìm hiểu nhiều hơn về những động lực làm việc cũng như cảm xúc của nhân viên, hãy dùng câu hỏi mở. Thông qua những câu hỏi đó bạn có thể nhận biết quan điểm và những suy nghĩ của nhân viên về vấn đề. Điều này sẽ giúp bạn đưa ra lời khuyên hiệu quả và chính xác hơn.

THIỆT LẬP VÀ KIỂM TRA GIẢ THUYẾT CỦA BẠN

Việc quan sát, thảo luận và đặt câu hỏi cuối cùng sẽ dẫn bạn đến một số giả thuyết về bản chất và nguyên nhân của thiếu sót trong hiệu suất làm việc. Nhưng các giả thuyết của bạn có thể không hợp lý nếu quan điểm của bạn sai lầm hay còn hạn chế. Để kiểm tra các giả thuyết của bạn, hãy hỏi người khác xem họ nghĩ gì. Có thể họ có một quan điểm hoàn toàn khác. Ví dụ, thói quen ngắt lời người khác của Harriet có thể bị cấp trên nhìn nhận là một hành vi gây cản trở đối thoại, nhưng có thể người khác sẽ tán thành vì họ xem đó là hành vi tích cực phát biểu quan điểm của cô. Vì thế, nếu có thể, hãy tham khảo ý kiến về tình huống đó với các đồng nghiệp được tin tưởng, và dĩ nhiên nên thực hiện kín đáo. Hãy đưa thêm vào quan sát của bạn những ý kiến của người khác.

Trong lần kiểm tra cuối cùng, Ralph - sếp của Harriet - hỏi Lena - một nhà quản lý khác - để tìm sự tán đồng. Anh bắt đầu: "Lena này, tôi thông báo là cô sẽ tham dự cuộc họp lập kế hoạch của nhóm tôi chiều này." Cô gật đầu đồng tình. "Cô giúp tôi việc này nhé!" Rồi Ralph nhờ Lena quan sát sự tham dự của Harriet trong cuộc họp đó và cho anh biết ấn tượng của cô. Anh cẩn thận không nói: "Cho tôi biết có phải cô ấy hay ngắt lời người khác không?". Làm như vậy có thể ảnh hưởng đến cách suy nghĩ của Lena.

Ngày hôm sau, Ralph gặp lại Lena hỏi ấn tượng của cô về sự tham dự của Harriet vào cuộc họp ngày hôm trước. Lena nói: "Cô ấy thật thông minh và giàu kiến thức. Tuy thế cô ấy không phải là người giỏi lắng nghe". Ralph hỏi lý do nào khiến Lena nhận xét như vậy. Cô trả lời: "À, cô ấy thường ngắt lời khiến người khác không có cơ hội trình bày ý kiến của mình."

Ý kiến phản hồi từ những nguồn khác chính là sự kiểm tra thực tế rất hữu ích cho quan điểm của chính bạn, vì những quan điểm này có thể đầy thành kiến hoặc không chính xác.

Quy trình mà chúng ta vừa mô tả - quan sát, đặt câu hỏi, tạo lập và kiểm tra giả thuyết - sẽ giúp bạn xác định nguyên nhân của vấn đề về hiệu suất làm việc. Nguyên nhân này có thể là do thiếu kỹ năng, quản lý thời gian kém, thói quen làm việc của cá nhân, thiếu động cơ, mâu thuẫn với nhân viên khác, hay chỉ đạo thiếu chính xác từ cấp trên. Dù nguyên nhân là gì đi nữa nhiệm vụ của bạn trong vai trò một người quản lý là phải tìm mọi cách để khắc phục thiếu sót trong hiệu suất làm việc. Trong nhiều trường hợp, giải pháp khắc phục hiệu quả nhất liên quan đến công tác huấn luyện - chủ đề mà chúng ta sẽ đề cập trong chương tới.

TÓM TẮT

- Kiểm tra hiệu suất làm việc và phát hiện những thiếu sót có thể thực hiện thông qua quy trình gồm quan sát trực tiếp, thu thập dữ liệu, thảo luận, lắng nghe chủ động, biết cách đặt câu hỏi khơi gợi vấn đề, xác lập và kiểm tra giả thuyết.
- Khi tìm nguyên nhân của vấn đề về hiệu suất làm việc, hãy bắt đầu từ chính quy trình làm việc. Không có sự thúc đẩy, huấn luyện, khen thưởng nào lại có thể vượt qua những sai lầm do quy trình làm việc kém hiệu quả gây nên.
- Nhà quản lý nên nhìn lại bản thân để xác định liệu cách quản lý của mình có ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của nhân viên hay không.

4

KHẮC PHỤC THIẾU SÓT VÀ CẢI THIỆN HIỆU SUẤT LÀM VIỆC

*Những yếu tố cơ bản
trong công tác huấn luyện*

Nội dung chính:

- *Quy trình huấn luyện bốn bước*
- *Tại sao cần phải nhất trí về các mục tiêu huấn luyện?*
- *Các kế hoạch hành động để huấn luyện*
- *Cho và nhận phản hồi*

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 cách hành xử được mong muốn trong công việc. Đây là một phương pháp hữu hiệu để tăng cường nguồn vốn con người của tổ chức và những nhà quản lý giỏi luôn biết cách tìm kiếm các cơ hội huấn luyện cho nhân viên của mình. Sau đây là một số lợi ích của công tác huấn luyện:

- Khắc phục những thiếu sót về hiệu suất làm việc
- Vượt qua các trở ngại thuộc về cá nhân
- Học hỏi thêm các kỹ năng và năng lực chuyên môn mới
- Chuẩn bị sẵn sàng cho việc đảm trách những trách nhiệm mới
- Có động lực làm việc rõ ràng và mạnh mẽ hơn
- Quản lý bản thân hiệu quả hơn

Công tác huấn luyện hiệu quả sẽ đem lại hiệu suất làm việc, sự thỏa mãn về công việc và động lực thúc đẩy cao hơn. Huấn luyện cũng có thể cải thiện mối quan hệ làm việc của bạn với cấp dưới, giúp cho công việc của bạn với tư cách là nhà quản lý được dễ dàng hơn. Đào tạo kỹ năng chính thức là một phương pháp khác để khắc phục thiếu sót về hiệu suất làm việc và nâng cao năng lực của nhân viên. Nhưng chủ đề này sẽ được trình

bày ở phần sau. Chương này sẽ tập trung giải thích cách nhận biết các cơ hội huấn luyện, sau đó trình bày quy trình bốn bước để thực hiện tốt công tác huấn luyện.

CÁC CƠ HỘI HUẤN LUYỆN

Chương 3 đã trình bày cách nhận biết các thiếu sót trong hiệu suất làm việc. Những thiếu sót này thường có thể khắc phục thông qua việc huấn luyện hiệu quả. Nhưng huấn luyện không chỉ đơn giản là một công cụ để khắc phục vấn đề về hiệu suất làm việc, mà còn là một phương pháp thiết thực để đem lại cho cấp dưới những kỹ năng mới mà họ cần đến nếu đảm nhận những công việc có yêu cầu trách nhiệm cao hơn. Hãy xem ví dụ sau:

Trong quá trình làm việc, bạn nhận thấy Claudia có khả năng quản lý. Cô ấy học hỏi rất nhanh, hợp tác tốt với người khác và tận tâm với các mục tiêu của công ty. Bạn muốn cất nhắc cô ấy lên vị trí cao hơn và cô ấy cũng tỏ ra quan tâm đến việc thăng tiến, nhưng cô lại chưa thật sự sẵn sàng vì cô cảm thấy e ngại khi phải chạm trán những người khó tính và hay tranh cãi. Điểm yếu này đã kìm hãm động lực thăng tiến của Claudia. Cô có thể vượt qua rào cản này nếu được khuyến bảo và khuyến khích tận tình.

Bạn hãy tìm hiểu xem nhân viên của bạn có người nào rơi vào tình huống như Claudia không? Bạn có nhìn thấy cơ hội huấn luyện dành cho họ không? Bạn đã có những hành động gì để hỗ trợ cho họ? Hãy trả lời những câu hỏi này bằng cách lập một danh sách tất cả những nhân viên mà bạn hiện đang quản lý và những người sẽ hưởng lợi từ việc huấn luyện hiệu quả, như trong bảng 4-1. Sau đó, hãy xác định mức độ ưu tiên cho từng người trong danh sách này để nhận biết các cơ hội huấn luyện lớn nhất.

Có khả năng là mỗi nhân viên của bạn hưởng lợi từ việc huấn luyện theo những cách khác nhau (có thể là từ bạn hoặc từ một người có kỹ năng đặc biệt). Bạn có nhiều kiến thức và kinh nghiệm để chia sẻ với người khác, nhưng bạn không có đủ thời gian để làm điều đó vì vậy hãy xác định mục tiêu huấn luyện của bạn cho các tình huống cần thiết nhất - tức là những trường hợp mà bạn sẽ thu về lợi ích cao nhất tương xứng với thời gian và công sức mà bạn bỏ ra. Các cơ hội huấn luyện thường xuất hiện trong những tình huống sau:

- Một nhân viên mới vào làm việc cần sự chỉ dẫn rõ ràng
- 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

Bạn có những nhân viên cấp dưới như thế này không? Nếu có thì bạn hãy tiến hành công tác huấn luyện để tất cả mọi người cùng được hưởng lợi.

BẢNG 4-1

Các cơ hội huấn luyện hiện tại

Cấp dưới	Nhận xét
Claudia	Cần thay đổi quan điểm. Có tỏ ra e ngại khi phải đối đầu với những người khó tính.
Lynn	Cần học cách giao việc. Cô luôn nghĩ rằng mình phải tự làm lấy mọi việc.
Philip	Cần được hướng dẫn trong việc viết báo cáo doanh số. Các báo cáo của anh thường sơ sài và có bố cục kém.
Carlos	Cần cải thiện kỹ năng quản lý cuộc họp. Một cuộc họp do anh chủ trì đã từng thất bại một cách tệ hại.

Công tác huấn luyện thường được thực hiện thông qua một quy trình gồm bốn bước sau:

1. Quan sát
2. Thảo luận và thống nhất
3. Huấn luyện chủ động
4. Theo dõi

Bước 1 - quan sát - nhằm mục đích nhận diện những thiếu sót trong hiệu suất làm việc hoặc cơ hội cải thiện. Đây là một hoạt động bạn có thể thực hiện mà không cần sự tham gia trực tiếp của cấp dưới và đã được trình bày trong chương trước. Các bước còn lại cần phải có sự tương tác trực tiếp với nhân viên và sẽ được lần lượt trình bày trong nội dung chương này.

THẢO LUẬN VÀ THỐNG NHẤT

Sau khi đã xác định được cơ hội huấn luyện, bạn hãy trao đổi với cấp dưới để hai bên đều có sự thống nhất rằng: (1) có vấn đề cần khắc phục; hoặc (2) có cơ hội để nâng cao năng lực hay hiệu suất làm việc. Sự thống nhất quan điểm giữa các bên là nền tảng cho sự thành công của công tác huấn luyện. Đây là yếu tố rất quan trọng và cần thiết vì bạn không thể huấn luyện thành công cho một người mà bản thân họ không thấy được vấn đề cần huấn luyện hay có quan điểm khác đối với vấn đề mà bạn nêu ra. Trong bước thảo luận này, bạn và cấp dưới của bạn nên nói rõ về mục đích huấn luyện: cải thiện kỹ năng giao việc, điều chỉnh vấn đề về cách viết báo cáo hàng tháng, hoặc bất cứ mục đích mong muốn nào. Bạn cũng nên tư duy về các giải pháp khả thi và khích lệ những điều tích cực ở nhân viên.

Huấn luyện với vai trò quản lý

Những người giữ vị trí điều hành và kiểm soát trong tổ chức thường có khuynh hướng tách biệt hai hoạt động quản lý và huấn luyện:

Quản lý tập trung vào:

- Truyền đạt
- Chỉ đạo
- Quyền lực
- Nhu cầu trước mắt
- Một kết quả cụ thể

Huấn luyện tập trung vào:

- Thăm dò
- Tạo điều kiện
- Hợp tác
- Cải thiện lâu dài
- Nhiều kết quả khả thi

Sự khác biệt rõ ràng giữa hai hoạt động này giải thích lý do tại sao những người giữ vị trí điều hành và kiểm soát lại gặp nhiều rắc rối trong việc huấn luyện cấp dưới. Nhưng trong các tổ chức mà nhân viên có thẩm quyền đáng kể trong việc ra quyết định và hành động, và ở những môi trường làm việc mà tinh thần tập thể được đề cao, thì huấn luyện là một phần thực sự trong công tác quản lý.

HUẤN LUYỆN CHỦ ĐỘNG

Khi hai bên đã sẵn sàng để bắt đầu việc huấn luyện, hãy quay lại cuộc thảo luận và xác nhận sự nhất trí của bạn đối với những mục tiêu huấn luyện. Hãy đảm bảo là hai bên chia sẻ sự thông hiểu. Hãy xem ví dụ sau:

Lynn này, tôi rất vui vì chúng ta có thể dành một giờ tiếp theo để nói về việc ủy nhiệm và cách thức cải thiện kỹ năng này. Ở cương vị một nhà quản lý mới, hẳn cô đang khám phá được điều mà tôi đã phát hiện cách đây nhiều năm khi ở vị trí của

cô - đó là chẳng bao giờ có đủ thời gian trong ngày. Cách duy nhất để công việc của cô được hoàn tất là biết cách ủy nhiệm một cách hiệu quả. Việc ủy nhiệm cũng đảm bảo năng lực cấp dưới của cô được sử dụng tối đa.

Nhưng trước khi bắt đầu, chúng ta hãy nhớ lại những gì đã trao đổi tuần trước. Theo ghi chép của tôi thì chúng ta đã nhất trí rằng chúng ta nên họp lại khoảng một giờ mỗi tuần để nói về việc ủy nhiệm và xem xét mức độ tiến bộ của cô. Cô đã bày tỏ rằng cô mong muốn mình có thể tự tin giao phó ba hoặc bốn nhiệm vụ tốn nhiều thời gian cho cấp dưới của cô. Cô có còn nhớ cuộc thảo luận của chúng ta không?

Hãy lưu ý trong ví dụ này cách mà sếp của Lynn bày tỏ sự thông hiểu của ông về cuộc thảo luận đầu tiên và yêu cầu Lynn xác nhận. Cũng nên để ý cách ông bày tỏ lợi ích khi đạt được mục tiêu: "Cách duy nhất để công việc của cô được hoàn tất là biết cách giao bớt đi một phần". Nhân viên mà bạn huấn luyện phải thấy lợi ích rõ ràng trong việc đạt được mục tiêu đã đề ra. Lúc này, hãy yêu cầu sự nhất trí chính thức về mục tiêu: "Vậy chúng ta nhất trí rằng mục tiêu của chúng ta là giúp cô đạt được hiệu quả hơn trong việc ủy nhiệm nhé?". Bạn phải làm sao để cả hai bên đều nhất trí về mục tiêu huấn luyện.

Lập kế hoạch hành động

Sau khi đã đạt được sự nhất trí, bước tiếp theo là triển khai một kế hoạch hành động để đem lại kết quả mà cả hai bên đều mong muốn thông qua công tác huấn luyện. Một kế hoạch hành động bao gồm lời tuyên bố về mục tiêu, các hướng đi cụ thể và trình bày rõ ràng cách thức làm việc của người huấn luyện và người được huấn luyện. Mục đích của một kế hoạch hành động chính thức là hai bên sẽ biết chính xác những phần việc được

mong đợi, những nghĩa vụ cần phải thực hiện, và sự thành công được đánh giá như thế nào. Kế hoạch này loại trừ khả năng một trong hai bên sẽ nói: "Ồ, đó không phải là những gì tôi dự tính" khi chương trình huấn luyện đã kết thúc.

Không phải mọi tình huống huấn luyện đều cần một kế hoạch hành động. Trong thực tế thì nhiều trường hợp có thể giải quyết một cách tự phát ngay tại chỗ, như trong ví dụ sau:

Harris trình cho Laura - cấp quản lý trực tiếp của mình - báo cáo kết quả bán hàng quý 2 năm 2005 của từng khu vực bán hàng trong công ty, sắp xếp theo cột. Anh nói: "Đây là bản nháp đầu tiên. Tôi có thể giao cho cô một bản hoàn chỉnh chiều nay".

Laura nhìn lướt qua bản báo cáo. Cô nói: "Bản báo cáo tương đối ổn, nhưng tôi có một đề nghị: Bản báo cáo này sẽ giá trị hơn nếu đối với từng khu vực, anh thêm một cột thể hiện doanh số quý 2 năm trước, và một cột khác thể hiện tỷ lệ thay đổi giữa năm nay và năm ngoái. Để tôi chỉ cho anh xem tôi muốn nói gì".

Sau đó Laura lấy bút chì vẽ một cột với tiêu đề Doanh số quý 2 năm 2004 và một cột khác có tên là Tỷ lệ thay đổi. Cô hỏi: "Anh có thấy thông tin bổ sung này hữu ích cho bất kỳ ai phân tích doanh số của chúng ta không?". Harris gật đầu đồng ý. "Vậy bây giờ anh có biết tìm doanh số theo khu vực của năm ngoái ở chỗ nào không?"

Laura tiếp tục thảo luận về những báo cáo số liệu như thế này, về cách những người ra quyết định của công ty sử dụng chúng, và về việc những dữ liệu có thể so sánh này sẽ giúp các nhà quản lý như thế nào trong việc tính toán kết quả kinh doanh tương lai.

Trong ví dụ này, nhà quản lý không triển khai một kế hoạch huấn luyện vì cô đã nhận thấy cơ hội huấn luyện nên thực hiện ngay tại chỗ. Hãy lưu ý cách cô khen ngợi bản nháp của nhân viên này trước khi đề nghị cách thức cải thiện. Đây chính là phương pháp huấn luyện tại chỗ, và thường là phương pháp hiệu quả nhất.

Với những tình huống huấn luyện có các mục tiêu lớn, kết quả đạt được sẽ cao hơn nhờ bản kế hoạch hành động. Một ví dụ rõ ràng là khi cấp dưới phải nâng năng lực thực hiện lên mức tiêu chuẩn cao hơn trong một thời gian nào đó. Ví dụ khác là khi bạn đang cố phát triển các kỹ năng của một nhân viên để đáp ứng yêu cầu công việc hay để thăng tiến. Chẳng hạn, hãy xem trường hợp của Harris. Anh cần phải thành thạo hơn trong việc sử dụng phần mềm trình bày và lập bảng tính của công ty thì mới có thể thăng tiến. Trong trường hợp này, kế hoạch hành động nhiều khả năng sẽ bao gồm các yếu tố khác nhau như sau:

- **Tuyên bố tình hình hiện tại.** Harris hiện chỉ có kiến thức sơ đẳng về DigitCalc - một chương trình lập bảng tính còn khá thô sơ. Anh chưa bao giờ sử dụng phần mềm trình bày bằng đồ họa CompuPoint. Khả năng sử dụng những chương trình này để phân tích thị trường và để trình bày trước cấp quản lý là điều kiện bắt buộc cần thiết để tiến lên vị trí trợ lý phân tích thị trường.
- **Các mục tiêu cụ thể.** Ở mức độ tối thiểu, sự thành thạo trong việc sử dụng các chương trình này sẽ được chứng minh qua khả năng phát triển dữ liệu phân khúc thị trường, chuyển số liệu đó thành đồ thị thanh và đồ thị tròn, và truyền đạt chính xác tất cả các dữ liệu đó bằng các bài thuyết trình trong CompuPoint.
- **Lịch trình.** Trong kế hoạch hành động, người huấn luyện - Mark - và cấp dưới - Harris - nhất trí về một số mốc tiến bộ. Ví dụ:

Đến ngày 15 tháng 3, Harris sẽ chứng minh khả năng sử dụng thành thạo DigitCalc thông qua báo cáo marketing quý một.

Đến ngày 15 tháng 4, anh sẽ chứng minh khả năng sử dụng thành thạo CompuPoint thông qua bài thuyết trình phân tích thị trường giả định.

Đến ngày 15 tháng 5, anh sẽ triển khai một bài thuyết trình mẫu có sử dụng hai chương trình này và dữ liệu nghiên cứu thị trường thực tế.

- **Các bước hành động.** Harris sẽ dùng các tài liệu hướng dẫn mà phòng công nghệ thông tin đề xuất, và sẽ chuẩn bị một loạt bài thuyết trình có sử dụng các chương trình này và dữ liệu thị trường thực tế.
- **Vai trò của người huấn luyện.** Mark sẽ họp với Harris theo định kỳ để huấn luyện và nhận xét thành tựu của Harris so với mục tiêu. Anh cũng sẽ giúp Harris có được sự hỗ trợ kỹ thuật từ phòng công nghệ thông tin khi cần thiết.

Bảng 4-2 là một kế hoạch hành động mẫu mà bạn có thể điều chỉnh theo mục đích của mình.

Người huấn luyện không nên là người soạn thảo kế hoạch hành động. Nhân viên nên được tạo cơ hội triển khai kế hoạch để khắc phục những nhược điểm trong năng lực thực hiện. Hãy hỏi những câu tương tự như: "Trong trường hợp này, anh sẽ đề xuất những giải pháp gì?". Việc đưa bóng sang phần sân của nhân viên sẽ khiến họ có trách nhiệm và tận tâm hơn với những giải pháp của mình. Khi nhân viên mô tả kế hoạch giải quyết của mình, hãy kiểm tra các giả định và đưa ra vài ý tưởng để kế hoạch chắc chắn hơn. Nếu nhân viên không thể đưa ra một kế hoạch đáng tin cậy, bạn phải tiếp cận một cách chủ động hơn. Trong bất kỳ trường hợp nào, luôn phải tìm kiếm sự nhất trí và cam kết từ nhân viên đối với mỗi phần trong kế hoạch.

BẢNG 4-2

Kế hoạch hành động mẫu

Mục tiêu: Học cách sử dụng DigitCalc và CompuPoint trong các bản trình bày và báo cáo phân tích thị trường.

Thời hạn: Đến 15-5.

Kết quả	Áp dụng thực tế	Ngày kiểm tra
Sử dụng thành thạo về DigitCalc	Sử dụng DigitCalc cho nghiên cứu marketing của quý mới	15/03
Sử dụng thành thạo về CompuPoint	Sử dụng CompuPoint để chuẩn bị bài thuyết trình phân tích thị trường giá định	15/04
Chứng minh khả năng sử dụng độc lập cả hai phần mềm này trong các dự án liên quan	Triển khai bài thuyết trình bằng cách dùng dữ liệu thực tế và cả hai phần mềm: DigitCalc và CompuPoint	15/05

Bắt đầu huấn luyện

Khi bắt đầu huấn luyện, bạn hãy truyền đạt ý kiến để người được huấn luyện có thể nắm bắt và nhìn nhận giá trị của chúng. Với một số người, điều này có thể thực hiện qua việc hướng dẫn chi tiết từng bước. Một số người khác lại lĩnh hội hiệu quả nhất thông qua các dẫn chứng. Nhiều người lại học hỏi tốt nhất khi được làm việc sát cánh cùng người khác. Để minh họa cho phương pháp làm việc sát cánh cùng người khác, chúng ta hãy xem lại trường hợp của Harris - người cần học cách sử dụng phần mềm trình bày đồ họa và lập bảng tính. Sếp của anh - Mark - lẽ ra có thể đặt một chồng sách hướng dẫn sử dụng trên bàn làm việc của Harris và nói: "Hãy tìm hiểu những tài liệu này. Chúng sẽ cung cấp đầy đủ những gì anh muốn biết đấy". Nhưng thay vào đó, Mark lại chuẩn bị một máy chiếu và màn hình rồi nói với Harris:

Tôi sẽ trình bày lại các bản chiếu mà Janice Bowman và tôi đã trình bày trước ban lãnh đạo cách đây hai năm. Đó là lần trình bày để thuyết phục ban lãnh đạo chấp thuận và phát triển dòng sản phẩm QuikPik. Dòng sản phẩm này đã được tung ra thị trường vào tháng 10 năm ngoái. Bản trình bày này dựa trên dữ liệu nghiên cứu thị trường tương tự như dữ liệu mà anh sẽ xử lý nếu được thăng tiến lên vị trí phân tích thị trường. Tôi sẽ chỉ cho anh dữ liệu tương tự trong bảng tính sau khi anh đã xem phần trình bày.

Mark trình bày và giải thích các bản chiếu về dòng sản phẩm QuikPik trong 15 phút rồi chuyển sang phần kế tiếp. Một số bản chiếu tóm tắt các phát hiện của bộ phận nghiên cứu khách hàng trình bày dưới dạng gạch đầu dòng. Một số bản khác trình bày dữ liệu thị phần bằng biểu đồ tròn và dòng tiền dự báo bằng biểu đồ thanh. Với phân hướng dẫn của Mark, Harris có thể thấy việc trình bày bản chiếu đã cung cấp cho các nhà điều hành công ty những thông tin cần thiết để ra quyết định như thế nào.

Mark nói: "Lý do tôi chỉ cho anh bản trình bày này là để giúp anh thấy được kết quả sau cùng của việc phân tích thị trường hiệu quả - cụ thể là dữ liệu được trình bày sao cho có thể tạo ra thông tin dễ hiểu và truyền đạt thông tin ấy cho những người ra quyết định. Nếu anh muốn trở thành người phân tích thị trường, anh phải biết cách làm điều này".

Sau đó Mark quay sang chồng tài liệu của mình và rút ra một tập bảng tính đã được in. "Đây là dữ liệu đằng sau bản trình bày mà anh vừa xem. Khi anh học cách sử dụng DigitCalc, anh sẽ thấy mình có thể dùng dữ liệu kiểu này và chuyển nó thành các biểu đồ như thế nào để giúp mọi người nắm bắt dữ liệu dễ dàng hơn".

Sau một lúc thảo luận, Mark chấm dứt buổi huấn luyện. "Đây là tài liệu để học cách sử dụng DigitCal", ông nói khi đưa ra

một CD-ROM. "Chúng cung cấp đầy đủ những kiến thức cơ bản. Những gì tôi muốn anh làm trong tuần tới là dùng dữ liệu bảng tính này để tạo ra các biểu đồ thanh và biểu đồ tròn giống như những gì tôi vừa trình chiếu. Đây là phần thực hành hữu hiệu đấy. Nếu anh gặp khó khăn gì thì hãy thông báo cho Janice. Cô ấy rất thạo DigitCalc và luôn sẵn lòng giúp đỡ người khác. Trong buổi họp tuần tới, tôi sẽ xem lại các biểu đồ của anh. Tôi cũng có một số dữ liệu thị trường mới mà chúng ta có thể đưa vào các bản chiếu cho bài trình bày."

Trong ví dụ này, hãy để ý cách truyền đạt ý kiến của Mark để Harris có thể dễ dàng nhìn nhận vấn đề. Thay vì để Harris tự học qua tài liệu, ông đã trình bày cho anh một ví dụ tương đối đầy đủ về những gì Harris cần đạt được. Ông đã huấn luyện theo cách tạo điều kiện thuận lợi cho Harris học hỏi.

Bạn đang giúp cấp dưới thực hiện những nhiệm vụ gì? Bạn đã cung cấp cho họ những ví dụ cụ thể về công việc đó khi được thực hiện tốt chưa? Bạn có truyền đạt theo cách mà họ có thể đánh giá và nắm bắt dễ dàng không? Việc huấn luyện của bạn sẽ thành công nhất nếu bạn kết hợp giữa việc nói và tìm hiểu nhận định của nhân viên trong quá trình giao tiếp. Truyền đạt cho người khác những gì cần thực hiện và cách thức thực hiện là việc làm cần thiết, hiệu quả và tiết kiệm thời gian. Nhưng việc học hỏi sẽ có tác dụng hơn khi nhân viên tự nhận thức vấn đề.

Cho và nhận thông tin phản hồi

Cho và nhận thông tin phản hồi là một phần quan trọng trong công tác huấn luyện và giám sát nói chung. Việc cho và nhận phản hồi nên diễn ra suốt giai đoạn huấn luyện chủ động khi người huấn luyện và nhân viên cùng xác định các vấn đề cần thực hiện, cùng triển khai kế hoạch hành động và đánh giá kết quả.

Bắt đầu bằng những điều đơn giản

Khi một nhân viên cần được huấn luyện trong nhiều lĩnh vực, câu hỏi đặt ra là nên bắt đầu huấn luyện từ đâu. Có một câu ngạn ngữ nói rằng trước hết chúng ta hãy học bò, sau đó mới học đi. Quả thật, sự thành thạo mà chúng ta có luôn là kết quả của những tiến bộ từng bước. Điều đó luôn đúng cho dù bạn đang làm bất cứ công việc gì. Vì thế hãy bắt đầu bằng những điều đơn giản rồi hãy tiến dần lên những nhiệm vụ khó hơn. Điều này sẽ giảm nguy cơ thất bại và chuẩn bị cho nhân viên sẵn sàng đương đầu với những vấn đề khó khăn hơn với sự tự tin cao độ.

Có sự khác biệt giữa lời khen tặng và sự phản hồi tích cực, cũng như giữa lời chỉ trích với phản hồi tiêu cực. Khen tặng đơn giản chỉ là lời ca ngợi một hành động được thực hiện xuất sắc: *"Anh đã làm rất tốt việc thuyết minh sản phẩm mẫu đó"*. Phản hồi tích cực là lời khen ngợi nhưng ở mức độ cao hơn bằng cách xác định cụ thể các hành động xuất sắc. *"Tôi thích cách anh thuyết minh mẫu sản phẩm này. Cách anh mở đầu bằng phần giới thiệu những thách thức kỹ thuật tiềm ẩn, sau đó trình bày biện pháp giải quyết những thách thức đó, và kết thúc bằng minh họa thực tế đã giúp tất cả chúng tôi hiểu rõ về công nghệ đó"*.

Chỉ trích và phản hồi tiêu cực cũng tương tự. Chỉ trích là lời chê bai chung chung, không giải thích cụ thể: *"Màn thuyết minh đó thật tệ. Khán giả nào cũng cảm thấy nhàm chán hoặc rối rắm"*. Trái lại, phản hồi tiêu cực cung cấp nhiều chi tiết hơn: *"Tôi nghĩ là bài thuyết minh của anh còn thiếu tính tổ chức. Lẽ ra anh nên giới thiệu cách thức hoạt động của sản phẩm mẫu ấy. Quả thật, trong vai trò một khán giả, tôi cũng không nắm rõ về những thách thức kỹ thuật cũng như những vấn đề mà sản phẩm ấy có thể giải quyết"*.

Khi đưa ra lời phản hồi, bạn nên:

- **Tập trung vào việc cải thiện năng lực thực hiện.** Đừng dùng ý kiến phản hồi chỉ để chỉ trích hay nhấn mạnh kết quả yếu kém. Cần lưu ý đến việc thực hiện yếu kém, nhưng đồng thời cũng cần phải khẳng định, tăng cường sự phản hồi về những phần việc được thực hiện tốt. Điều đó sẽ giúp nhân viên học hỏi được từ những gì họ đã làm đúng.
- **Tập trung phản hồi về tương lai.** Hãy tập trung vào những vấn đề có thể điều chỉnh và cải thiện trong tương lai. Điều này có nghĩa rằng nếu hành vi hay hành động của cấp dưới chỉ xảy ra trong nhất thời, bạn có thể cho họ cơ hội thực hiện lại.
- **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. Chỉ 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 tính tình, 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.** Thay vì nói: "Phần trình bày của anh trong buổi họp vừa rồi rất hiệu quả", hãy nói một điều gì cụ thể hơn như: "Những hình ảnh đồ họa mà anh dùng trong buổi thuyết trình của mình thật hiệu quả cho việc chuyển tải thông điệp".

Vì huấn luyện là hoạt động có tính hai chiều, nên bạn phải cởi mở đón nhận ý kiến phản hồi cũng như sẵn sàng đưa ra phản hồi. Không có phản hồi từ người khác sẽ không thể có giao tiếp. Và không có giao tiếp thì bạn không thể biết được liệu lời

khuyến của bạn có rõ ràng và hoàn chỉnh hay không, hay liệu việc huấn luyện của bạn có hữu ích hay không. Vì thế hãy khuyến khích người được huấn luyện đưa ra ý kiến phản hồi. "Những gì tôi trình bày có rõ ràng không?", "Có chỗ nào anh thấy còn vướng mắc không?", "Thông tin có hữu ích không?",...

Hãy hoàn toàn tập trung khi thu nhận ý kiến phản hồi của nhân viên. Hãy thể hiện sự tập trung của bạn bằng cách thỉnh thoảng nhắc lại những gì bạn hiểu: "Nếu tôi hiểu không nhầm thì hiện tại anh không nhận được sự hỗ trợ nào để thực hiện công việc đúng cách và đúng thời gian, phải không?"

Hãy tách biệt sự thật với quan điểm. Ví dụ, nếu ai đó nói rằng bạn đã tính toán sai và sau đó chỉ ra lỗi sai, đó là sự thật. Nhưng nếu người ấy nói: "Đề xuất của anh không thể thực hiện được", đó lại là quan điểm. Dĩ nhiên không nên xem thường quan điểm - dù đó là quan điểm của bạn hay của người khác - nhưng cũng không nên đặt chúng ngang hàng với thực tế đã được chứng minh. Vì thế hãy kiểm chứng lại nếu ý kiến phản hồi xuất phát từ quan điểm. Hãy cố chuyển quan điểm thành thông tin cụ thể. Ví dụ, nếu người khác nói rằng bạn có vẻ không quan tâm đến kế hoạch huấn luyện mà anh ta lập ra, đừng nói: "Anh sai rồi. Tôi vẫn quan tâm đấy chứ" mà hãy nói: "Tôi đã nói gì hoặc làm gì khiến anh nghĩ là tôi không quan tâm đến kế hoạch của anh vậy?" Điều đó cũng tương tự trong trường hợp ý kiến phản hồi tích cực. Nếu cấp dưới nói rằng đề xuất huấn luyện của bạn thật hữu ích, hãy hỏi cụ thể hơn. "Những đề xuất của tôi có ích cho anh như thế nào?", "Liệu có còn thêm điều gì tôi có thể làm để hỗ trợ anh về vấn đề này nữa không?"

Cuối cùng, hãy nhớ cảm ơn nhân viên về ý kiến phản hồi của họ, dù ý kiến ấy là tích cực hay tiêu cực. Điều này sẽ cải thiện được sự tin tưởng và giúp bạn trở thành tấm gương về cách cư xử hiệu quả đối với người mà bạn đang huấn luyện.

Cách thu nhận ý kiến phản hồi từ những người không cởi mở

Một số người không nhiệt tình, cởi mở phản hồi khi họ đang được huấn luyện về vấn đề năng lực thực hiện. nỗ lực khơi gợi ý kiến phản hồi của bạn có thể chỉ nhận được cái gật đầu chiếu lệ như thế nói: "Vâng, tôi hiểu". Nhưng đó không phải là ý kiến phản hồi, và chẳng có gì đảm bảo rằng nhân viên đó thực sự đã hiểu.

Làm thế nào bạn có thể thu nhận ý kiến phản hồi từ những người không cởi mở? Chuyên gia tư vấn đào tạo Nancy Brodsky của Interaction Associates, LLC đưa ra những đề xuất sau:

- Tập cách cư xử khi không có bất kỳ phản ứng nào từ phía nhân viên
- Tập nói chậm rãi và có điểm ngừng
- Nói rõ rằng bạn mong muốn được đáp lại và sẵn sàng chờ đợi điều đó
- Đặt những câu hỏi mở để khơi gợi vấn đề cho nhân viên

Áp dụng phương pháp phù hợp

Có hai phương pháp huấn luyện cơ bản: 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 này hữu ích nhất khi làm việc với những người thiếu kinh nghiệm hoặc năng lực thực hiện của họ cần phải cải thiện nhanh chóng. Còn với phương pháp huấn luyện hỗ trợ, người huấn luyện chủ yếu hành động với vai trò là người hướng dẫn hoặc tạo điều kiện thuận lợi cho người được huấn luyện (bảng 4-3).

BẢNG 4-3

Huấn luyện trực tiếp và huấn luyện hỗ trợ

Hình thức huấn luyện và mục đích hành động	Ví dụ:
Trực tiếp	
Phát triển kỹ năng	Hướng dẫn nhân viên mới cần phát triển các kỹ năng thuộc lĩnh vực chuyên môn hoặc giúp nhân viên hợp tác với người huấn luyện khác có các kỹ năng cần thiết.
Đưa ra câu trả lời	Giải thích chiến lược tổ chức cho nhân viên mới.
Hướng dẫn	Chỉ ra phương pháp thích hợp nhất để thực hiện một nhiệm vụ hay làm việc cùng với nhân viên về một dự án mà người đó có thể học hỏi từ bạn.
Hỗ trợ	
Tạo điều kiện giải quyết vấn đề	Giúp người khác tìm ra giải pháp của chính họ.
Xây dựng sự tự tin	Đặt ra sự tin tưởng rằng một cá nhân có thể tìm ra giải pháp
Khuyến khích người khác học hỏi từ chính họ	Giúp những cá nhân có trách nhiệm mới có thể học hỏi từ công việc, dù điều đó có nghĩa là phải mạo hiểm mắc sai lầm.
Đóng vai trò là nguồn thông tin cho người khác	Cung cấp thông tin hay sự liên hệ để giúp người khác tự giải quyết vấn đề.

Huấn luyện hỗ trợ đặc biệt quan trọng đối với những cá nhân 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 điều 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 mình 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.
- Yêu cầu mô tả các kỹ năng và kiến thức mà họ phải phát triển để thăng tiến.
- 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.

THEO DÕI

Việc huấn luyện hiệu quả phải bao gồm cả việc theo dõi để kiểm tra sự tiến bộ và thông hiểu. Đây là bước cuối cùng trong quy trình huấn luyện. Việc theo dõi sẽ tạo cơ hội cho bạn ngăn ngừa sai phạm, củng cố việc học tập và tiếp tục phát triển cá nhân. Ở bước này, nhiệm vụ của bạn là phải xác định diễn tiến sự việc. Ví dụ, Mark, vị sếp đang phát triển kỹ năng trình bày của Harris, cấp dưới của anh, theo dõi đợt huấn luyện đầu tiên một tuần sau đó.

"Tuần trước tôi đã đưa cho anh tài liệu hướng dẫn sử dụng DigitCalc - phần mềm lập sơ đồ và bảng tính của chúng ta. Anh đã có sự tiến bộ nào chưa?". Khi Harris trả lời có, Mark đề nghị họ sẽ dùng DigitCalc để tạo ra các biểu đồ thanh và biểu đồ tròn. "Đây là đĩa CD có một file bảng tính DigitCalc. Nó có dữ liệu thị trường cho một trong những sản phẩm mới của chúng ta. Hãy mở nó ra và chỉ cho tôi xem anh có thể làm gì với dữ liệu này - cũng giống như anh sẽ làm nếu chuẩn bị một bài thuyết trình cho nhóm marketing của chúng ta."

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.

Nếu bạn mới giữ chức vụ quản lý, hoặc mới tham gia công tác huấn luyện, bạn có thể thấy không thoải mái và không hoàn toàn hiệu quả trong lần nỗ lực đầu tiên. Đừng nản chí và vội bỏ cuộc. Thay vào đó, hãy nhớ rằng bạn sẽ ngày càng tiến bộ thông qua luyện tập, thực hành thường xuyên. Vì thế, hãy tìm cơ hội huấn luyện nhân viên dưới sự giám sát của bạn, luôn chuẩn bị bản thân ở tư thế sẵn sàng vào cuộc.

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, chỉ 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 NGƯỜI HUẤN LUYỆN HIỆU QUẢ

Ngoài những nguyên tắc cơ bản

Nội dung chính:

- *Phân cấp trách nhiệm huấn luyện*
- *Ba điều kiện 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 xuất sắc và thành công vai trò một người huấn luyện, ngoài việc xác định mục đích, nội dung và cách thức huấn luyện, bạn cần phải có những phẩm chất cùng kỹ năng tương tác cá nhân khác. Những phẩm chất và kỹ năng này không thể tìm thấy trong bất kỳ tài liệu học thuật nào mà chúng thuộc về những trải nghiệm, tính cách, năng lực của cá nhân bạn. Tuy nhiên, chương này trình bày một số vấn đề có thể giúp bạn cải thiện việc huấn luyện của mình. Bạn sẽ biết được thời điểm phù hợp để huấn luyện cũng như biết cách phân cấp hiệu quả để tiết kiệm thời gian. Phân cấp là một trong những kỹ năng quan trọng nhất của nhà quản lý. Cũng như các hoạt động khác, việc huấn luyện hoàn toàn có thể được chuyển giao cho những nhân viên cấp dưới có năng lực giải quyết trong một số trường hợp nhất định.

Ngoài ra, bạn cũng có thể cải thiện việc huấn luyện bằng cách xây dựng một bầu không khí tích cực, hứa hẹn khả năng thành công nhiều hơn. Một bầu không khí thù địch và chống đối rõ ràng sẽ không có lợi cho sự tham gia hai chiều tích cực. Chương này cũng giới thiệu ba điều kiện hỗ trợ tính hiệu quả trong công tác huấn luyện và một số điều “nên và không nên” của một người huấn luyện hiệu quả.

TIẾT KIỀM THỜI GIAN VÀ CÔNG SỨC

Việc huấn luyện sẽ lấy đi một thứ quý giá và khan hiếm nhất của mọi nhà quản lý: thời gian. Tất cả các nhà quản lý đều chịu áp

lực bởi thời gian để lập ngân sách, lập kế hoạch, tuyển dụng và sa thải, họp hành, và vô số công việc khác chật kín lịch làm việc hàng ngày. Do đó, bạn phải rất sáng suốt khi dành thời gian cho việc huấn luyện. Việc huấn luyện là quan trọng, nhưng còn nhiều việc khác cũng quan trọng không kém. Những nhà quản lý hiệu quả biết cách phân-chia quỹ thời gian hạn hẹp của mình cho những việc ưu tiên nhất.

Xác định thời điểm thích hợp để huấn luyện

Bạn sẽ tận dụng được phần lớn thời gian của mình khi xác định đúng thời điểm thích hợp để huấn luyện. Không phải tình huống huấn luyện nào cũng đem lại nhiều lợi ích. Ví dụ, Rolf có vấn đề về triển khai báo cáo. Những báo cáo của anh lúc nào cũng dài dòng, không có tiêu đề, không có những nút tròn nhấn mạnh để đọc nhanh hơn, và chẳng bao giờ có phần tóm tắt ở đầu. Karl, cấp trên của Rolf, tích cực giúp anh vì hai lý do rất chính đáng: thứ nhất, ông là người phải đọc những báo cáo này; thứ hai, Rolf khó mà được xét thăng tiến nếu không cải thiện điều này. Nhưng Karl nhận thấy Rolf không ý thức được rằng việc viết báo cáo kém sẽ ảnh hưởng không tốt đến khả năng thăng tiến của mình. Rõ ràng, việc huấn luyện anh sẽ gây lãng phí thời gian. Với thời gian ấy, Karl có thể dành cho những việc đem lại nhiều lợi ích hơn. Ông quyết định rằng cách hành động tốt nhất là làm cho Rolf hiểu ra vấn đề và cho anh cơ hội tự khắc phục.

Phân cấp khi có thể

Để quản lý hiệu quả, bạn nên phân cấp một số công việc cho cấp dưới của mình. Điều này sẽ giúp bạn có thêm thời gian cần thiết để giải quyết những vấn đề quan trọng hơn. Nó cũng giúp cho người được bạn giao nhiệm vụ có cơ hội đảm nhận

nhiều trách nhiệm hơn và phát triển khả năng của họ. Trong một số trường hợp, người khác thực hiện công việc có khi lại còn tốt hơn cả bạn. Hãy xem trường hợp sau về vấn đề viết báo cáo của Rolf.

“Rolf này”, Karl nói, “anh đã làm rất tốt việc kiểm tra độ tin cậy sản phẩm. Nếu anh không phát hiện ra những vấn đề đó, có lẽ chúng ta đã chấp nhận mẫu thiết kế hiện tại và gửi nó sang bộ phận sản xuất. Đó sẽ là một sai lầm rất tốn kém. Vì thế xin cảm ơn anh về việc đó”.

Sau khi trao đổi ngắn gọn về phương pháp kiểm tra và những phát hiện của Rolf, Karl chuyển sang phần báo cáo. “Anh đã đưa tất cả các thông tin quan trọng vào báo cáo này”, ông nói, tay vẫn cầm tập tài liệu. “Nhưng để tôi cho anh một lời khuyên hữu ích nhé?”

“Hẳn nhiên rồi, nó là gì vậy?”, Rolf hỏi.

“Hãy làm cho các bản báo cáo của anh dễ đọc hơn. Một số người đọc báo cáo thường chỉ xem phần tóm tắt, và họ không tìm thấy nó ở đây. Điều đó có nghĩa là họ chẳng đọc được những gì anh viết cả. Có người lại xem lướt các điểm chính và phần kết luận. Lại có một số người rành chuyên môn, như tôi chẳng hạn, muốn nắm tất cả mọi chi tiết. Nghệ thuật viết báo cáo nằm ở chỗ đáp ứng những nhu cầu khác nhau trong một tài liệu duy nhất”.

“Tôi hiểu ý anh”, Rolf trả lời. “Tôi chẳng bao giờ chắc chắn mình nên báo cáo những phát hiện của mình như thế nào. Do đó, thường thì thời gian tôi dành cho việc viết báo cáo còn nhiều hơn thời gian thực hiện các cuộc kiểm tra thực tế. Và nếu mọi người không đọc nó thì hóa ra nỗ lực của tôi là vô ích à?”

“Chính xác là như vậy đấy”, Karl nói. “Vậy anh có muốn được giúp đỡ về việc này không?”

“Vâng, tôi rất muốn.”

“Tốt”, Karl khẳng định. “Đầu tiên, tôi sẽ cho anh làm việc với Sophia, một người chuyên viết về lĩnh vực kỹ thuật. Sophia không phải là một kỹ sư, nhưng cô ấy có khả năng sử dụng ngôn ngữ kỹ thuật rất chuẩn xác. Cô ấy đã từng giúp nhiều nhân viên cải thiện kỹ năng viết lách. Tôi đã nói chuyện và cô ấy đồng ý sẽ giúp anh giải quyết vấn đề này.”

“Cảm ơn anh!”, Rolf đáp lời, “Tôi không thể chờ thêm được nữa”.

Vị sếp trong tình huống này đã bắt đầu bằng một lời khen, sau đó mới đi vào vấn đề chính cần thảo luận bằng lời chuyển ý thu hút sự quan tâm của cấp dưới. Nhưng trong trường hợp này, vị sếp không đề xuất triển khai một kế hoạch hành động cho cả hai bên. Thay vào đó, ông chuyển giao nhiệm vụ huấn luyện cho một nhân viên khác.

Bạn có nhiều cơ hội để giao phó việc huấn luyện cho những nhân viên đủ năng lực và sẵn sàng không? Trong một số trường hợp, phòng quản lý nguồn nhân lực có thể giúp bạn với những chương trình hướng dẫn và các giảng viên đào tạo đã ký hợp đồng. Cũng cần lưu ý rằng bạn đang tạo điều kiện cho người được giao nhiệm vụ huấn luyện một cơ hội để thực hành kỹ năng huấn luyện - kỹ năng cần thiết để họ thăng tiến trong sự nghiệp. Sau đây là những lợi ích của việc phân cấp:

1. Tiết kiệm thời gian và công sức của bạn
2. Phát triển năng lực cá nhân cho người được bạn giao nhiệm vụ huấn luyện
3. Cải thiện kỹ năng chuyên môn của người được huấn luyện

Cuối cùng, để phân cấp hiệu quả, đừng quên quy tắc: Người được phân cấp phải nhận trách nhiệm về kết quả của nhiệm vụ. Như vậy, nếu Sophia nhận nhiệm vụ huấn luyện Rolf, cô phải

chịu trách nhiệm về sự tiến bộ trong việc viết báo cáo của Rolf. Chấp nhận công việc luôn đi kèm với việc chấp nhận trách nhiệm về kết quả. Nếu thiếu ý thức trách nhiệm đó, việc huấn luyện sẽ không thành công.

XÂY DỰNG BẦU KHÔNG KHÍ THÍCH HỢP

Bạn cần chú ý đến bầu không khí tâm lý khi thực hiện việc huấn luyện. Kết quả huấn luyện sẽ tăng lên khi cấp điều hành, quản lý và giám sát xây dựng được bầu không khí tích cực tạo điều kiện cho việc học hỏi. Bầu không khí ấy có những đặc điểm sau:

- Mọi người tin tưởng lẫn nhau
- Người huấn luyện có trách nhiệm đối với kết quả
- Nhân viên được huấn luyện có động lực để học hỏi và thể hiện sự tiến bộ

Tin tưởng lẫn nhau

Hãy hình dung tình huống sau: Bạn đang giúp một đứa trẻ tập đi xe đạp. Nó vô cùng sợ hãi khi lần đầu làm quen với chiếc xe. Nó phải cố giữ chiếc xe thăng bằng đồng thời làm cho chiếc xe chuyển động về phía trước. Nó biết rằng nếu mất kiểm soát hay mất thăng bằng, nó sẽ ngã nhào xuống mặt đường và chịu đựng cảm giác đau đớn. Lúc này, những câu động viên kiểu như “khi con đã leo lên xe rồi thì dễ chạy lắm” hoặc “chỉ cần chạy được một lần là con sẽ chẳng bao giờ sợ hãi nữa” chẳng có giá trị gì với đứa bé. Sự động viên duy nhất có tác dụng là khi bé nghe bạn nói: “Đừng lo. Ta sẽ đỡ con khi con bắt đầu ngã”. Câu nói động viên này sẽ xóa tan nỗi sợ hãi và làm đứa trẻ tự tin hơn.

Dù bạn đang giúp một đứa trẻ tập đi xe đạp hay giúp cấp dưới cải thiện kỹ năng bán hàng, thì sự tin tưởng luôn đóng vai trò quan trọng. Sự tin tưởng bắt nguồn từ:

- **Thành thạo trong lĩnh vực chuyên môn.** Nhân viên được huấn luyện sẽ đặt niềm tin ở bạn nhiều hơn nếu bạn là người có năng lực chuyên sâu trong lĩnh vực mà bạn trực tiếp huấn luyện. Ai cũng muốn được học hỏi từ một người có kinh nghiệm và kỹ năng thành thạo.
- **Quan tâm đến cuộc sống và sự thành công của người khác.** Lòng tin mọi người dành cho bạn sẽ được củng cố nếu bạn biết thể hiện sự đồng cảm và quan tâm đúng lúc. Khi bạn yêu cầu ai đó ở lại thêm giờ để kịp hoàn tất một dự án, bạn nên hỏi: “Điều này có ảnh hưởng gì đến kế hoạch của anh với gia đình và bạn bè không?” hoặc “Tôi biết điều này là một yêu cầu quá mức vì anh còn có những việc khác phải làm sau giờ làm việc”. Sự tin tưởng cũng được thiết lập khi cấp trên bày tỏ sự quan tâm chân thành đến thành công trong nghề nghiệp của cấp dưới. Ví dụ, Sheila nói với Max: “Tôi thực sự tin tưởng sếp tôi. Ông ấy đã làm nhiều việc giúp tôi thăng tiến, dù điều đó khiến ông phải mất nhiều thời gian”. Sự tin tưởng này không phải là kết quả của một hành động đơn lẻ, mà được xây dựng theo thời gian qua việc tư vấn, huấn luyện và tạo cơ hội để nhân viên thăng tiến.
- **Sự nhất quán.** Sự tin tưởng còn được xây dựng khi bạn luôn thể hiện sự nhất quán giữa lời nói và hành động. Luôn cam kết thực hiện đúng những gì bạn đã hứa hẹn.
- **Không tiết lộ thông tin bí mật.** Những cuộc thảo luận với nhân viên về vấn đề năng lực thực hiện có thể vô tình bộc lộ những thông tin cá nhân liên quan đến cuộc sống riêng tư mà nhân viên ấy không muốn chia sẻ. Hãy luôn tôn trọng mong muốn giữ bí mật thông tin của nhân viên.

Sự tin tưởng mà nhân viên dành cho bạn càng cao, công tác huấn luyện của bạn sẽ càng hiệu quả.

Có trách nhiệm về kết quả huấn luyện

Khi có trách nhiệm về kết quả huấn luyện, nhân viên sẽ học hỏi và tiếp thu việc huấn luyện một cách nghiêm túc hơn. Vì thế, khi nhân viên bán hàng không thấy được mối liên hệ giữa năng lực thực hiện và mức lương sẽ không đón nhận nghiêm túc việc huấn luyện của sếp mình. Anh ta có thể lịch sự lắng nghe và gật đầu đồng tình: “Vâng, tôi hiểu anh nói gì”, nhưng hành vi của anh ta vẫn không thay đổi và dĩ nhiên, kết quả bán hàng của anh ta vẫn như trước đây.

Nếu bạn có một kế hoạch huấn luyện chính thức, kế hoạch đó phải ràng buộc về trách nhiệm: “Tôi đồng ý giúp đỡ anh phát triển kỹ năng bán hàng, ngược lại anh phải đồng ý học hỏi và áp dụng chúng để có doanh số cao hơn”. Bất cứ khi nào có thể, hãy kiểm tra sự tiến bộ dựa vào những con số có thể đo lường được, ví dụ: số lần liên hệ bán hàng thực hiện mỗi ngày, hay thời gian cần thiết để xử lý một hồ sơ bảo hiểm. Sự tiến bộ của một số công việc khó định lượng hơn, như tính súc tích và rõ ràng của một báo cáo chuyên ngành hay chất lượng buổi thuyết trình cho lực lượng bán hàng công ty. Nhưng một nhà quản lý nhạy bén vẫn có thể đánh giá “chất lượng” các nhân viên này “trước và sau khi huấn luyện”.

Động lực để học hỏi và tiến bộ

Thời điểm tốt nhất để giúp một đứa trẻ tập đi xe đạp, tự cột dây giày, hay tự mặc quần áo,... là khi nó thực sự mong muốn điều đó. Vì so sánh với các bạn cùng trang lứa hoặc vì ngưỡng

một những điều người lớn có thể làm được, ... đưa trẻ sẵn sàng và hăm hở học một kỹ năng mới. Nếu cố dạy những kỹ năng mới này trước thời điểm mong muốn của trẻ thường dẫn đến thất bại. Ở nơi làm việc cũng tương tự: các nỗ lực huấn luyện sẽ trở nên thiếu hiệu quả nếu thiếu động lực.

Những động lực sau khuyến khích nhân viên học hỏi và tiến bộ:

- Việc thành thạo một kỹ năng quan trọng sẽ mở cánh cửa cho sự thăng tiến trong nghề nghiệp.
- Sự tiến bộ trong năng lực làm việc có liên quan đến mức lương.
- Công việc sẽ bị ảnh hưởng đáng kể nếu những thiếu sót về năng lực thực hiện không được cải thiện.
- Đồng nghiệp cùng nhau khuyến khích thực hiện công việc của mình ở mức tốt nhất.
- Nhân viên nôn nóng muốn học hỏi điều gì đó mới mẻ hoặc thăng tiến lên công việc thử thách hơn.

Đây là những động lực được nhân viên đánh giá cao, chúng sẽ khiến việc huấn luyện của bạn mau chóng đạt hiệu quả cao nhất.

Hãy tin tưởng lẫn nhau, có tinh thần trách nhiệm về kết quả, và có động lực học hỏi cũng như tiến bộ. Nếu tạo được bầu không khí có sự hiện diện của những phẩm chất này, công tác huấn luyện của bạn - cũng như các hoạt động quản lý khác - chắc chắn sẽ hiệu quả hơn. Liệu bạn có thiếu bất kỳ phẩm chất nào trên đây trong các mối quan hệ huấn luyện hiện tại của bạn?

TRÁNH NHỮNG SAI LẦM THƯỜNG GẶP

Không phải nhà quản lý nào cũng được hướng dẫn chính thức về các phương pháp huấn luyện để trở thành người huấn luyện xuất sắc. Điều này thường dẫn đến một số sai lầm thường gặp như sau:

1. **Nói quá nhiều.** Các nhà quản lý đã quen nói và chỉ đạo. Tuy nhiên, huấn luyện lại là một hoạt động có tính hợp tác. Người được huấn luyện phải có cơ hội nói về công việc của mình, phần nào có vấn đề cần khắc phục, cảm nhận về năng lực của họ ra sao, v.v. Người huấn luyện sẽ không thể nắm bắt được những điều này nếu họ chỉ phôi cả cuộc đối thoại.

Giải pháp: Kiểm chế sự thôi thúc phát biểu, nói hay chỉ đạo trong giai đoạn đầu của việc huấn luyện. Khi bạn nói, hãy tận dụng phần lớn thời gian đặt những câu hỏi thăm dò như “Điều gì kìm hãm anh trong công việc?” hay “Anh thường giải quyết nhiệm vụ này như thế nào?”. Một giải pháp khác là hướng cuộc trao đổi vào lĩnh vực cần nhiều thông tin hơn, ví dụ: “Nếu anh thấy không đủ thời gian để làm báo cáo hàng tháng, hãy cho tôi biết anh đang sử dụng thời gian của mình như thế nào?”.

2. **Không lắng nghe.** Khi nhân viên nói, bạn hãy chú tâm lắng nghe. Một số người có vẻ như đang lắng nghe: họ nhìn thẳng vào mắt người nói và giữ im lặng, nhưng thực tế, họ lại không xử lý những thông tin nghe được hoặc không tìm những cảm xúc ẩn đằng sau lời nói. Thay vào đó, họ chuẩn bị cho lần nói tiếp theo của mình.

Giải pháp: Gạt bỏ mọi suy nghĩ khác để tập trung vào người nói. Nếu việc này khó khăn thì bạn hãy tưởng tượng người nói đang chỉ cho bạn manh mối để đến nơi có một kho báu vô cùng giá trị. Như thế bạn sẽ lắng nghe và ghi nhớ mọi điều.

- 3. Mất tự chủ.** “Thật tồi tệ, Smith”, vị sếp tức giận giáng nắm đấm xuống bàn, “đã bao nhiêu lần tôi đã chỉ cho anh cách làm việc này?”. Những cơn thịnh nộ chẳng giúp được gì cho việc huấn luyện. Cảm xúc duy nhất có ý nghĩa trong việc huấn luyện là những cảm xúc hỗ trợ người được huấn luyện và làm cho người ấy cởi mở hơn với việc học hỏi và cải thiện.

Giải pháp: Hãy kiểm tra cảm xúc của bạn trước khi bắt đầu huấn luyện. Nếu ngày hôm đó bạn có tâm trạng không tốt hoặc nếu bạn buồn bực vì điều gì đó, hãy chuyển sang làm việc khác thay vì huấn luyện.

- 4. Nôn nóng thúc đẩy nhân viên.** Đừng nóng vội hướng dẫn nhân viên thực hiện điều gì đó khi họ chưa sẵn sàng. Bạn thường khuyến khích nhân viên thử làm điều gì đó mới lạ hoặc vươn đến điều gì đó cao hơn, như thực hiện một bài trình bày trước khách hàng quan trọng hay trước hội đồng quản trị. Tuy nhiên, nếu nhân viên thiếu tự tin, sự khuyến khích của bạn chỉ là một nỗ lực lãng phí thời gian và công sức.

Giải pháp: Hãy chuẩn bị tư tưởng cho nhân viên về những việc bạn muốn họ làm. Nếu sự thiếu tự tin cản trở sự tiến bộ của nhân viên, hãy giải quyết vấn đề cơ bản này trước khi bạn thúc đẩy nhân viên đảm nhận một nhiệm vụ quan trọng.

Trong thể thao, bạn có thể chiến thắng nếu tránh mắc phải những sai lầm cơ bản. Điều này cũng đúng với công tác huấn luyện. Hãy tránh những sai lầm nêu trên và những nỗ lực huấn luyện của bạn sẽ đem hoa kết trái.

Hãy là tấm gương mẫu mực

Vũ khí tối ưu trong việc huấn luyện chính là thái độ, hành động của bạn ngay trong công việc. Nhân viên luôn quan sát bạn, từ cách bạn giao nhiệm vụ cho họ, cách bạn giao tiếp với nhóm, cách bạn sử dụng thời gian, và phương pháp cá nhân của bạn trong việc liên tục học hỏi và tiến bộ. Một số nhân viên còn lấy bạn làm chuẩn mực cho cách thức hành xử của bản thân. Vì thế, để trở thành một người huấn luyện hiệu quả, hãy là một nhà quản lý giỏi và là một người đồng nghiệp thân thiện của nhân viên. Hãy thiết lập và tuân theo các chuẩn mực mà bạn mong muốn ở nhân viên của mình.

THÁCH THỨC CỦA VIỆC HUẤN LUYỆN NHÓM

Một số nhiệm vụ chỉ có thể được giải quyết thông qua các nhóm làm việc. Nhóm có thể tồn tại lâu dài khi được thành lập để xử lý các quy trình kinh doanh hàng ngày. Ví dụ, một ngân hàng có thể lập một nhóm xử lý các đơn xin vay nợ thương mại ở tầm vĩ mô. Nhóm này có thể bao gồm một nhân viên phụ trách vốn vay, một nhân viên phân tích tín dụng, và một nhân viên hành chính đã được đào tạo để lập chứng từ vay nợ. Các thành viên trong nhóm cùng nhau lập kế hoạch và lịch trình làm việc, thậm chí còn có thể có trách nhiệm duy trì hoặc loại bỏ thành viên ra khỏi nhóm. Nhóm khác có thể tạm thời khi được thành lập để thực hiện những nhiệm vụ ngắn hạn và không thường xuyên, như việc phát triển một sản phẩm mới hay lập kế hoạch chuyển trụ sở công ty đến một địa điểm mới. Nhóm tạm thời thường tập hợp các kỹ năng của nhiều bộ phận và giải tán sau khi công việc hoàn tất.

Dù tính chất của nhóm là lâu dài hay tạm thời, thì trong nhóm cũng không tồn tại mối quan hệ giữa cấp dưới với cấp trên theo ý nghĩa truyền thống, vì bạn không thể đạt được lợi ích của nhóm khi vẫn duy trì phong cách của một vị sếp của quyền. Nhóm có trưởng nhóm, nhưng trưởng nhóm không phải là sếp. Trưởng nhóm chỉ có một số quyền hạn giới hạn, thậm chí cấp bậc của họ có thể thấp hơn một số thành viên khác trong nhóm. Tuy nhiên, trưởng nhóm là người chịu trách nhiệm huấn luyện.

Trong một cuốn sách đề cập đến tinh thần làm việc theo nhóm, Richard Hackman nêu ba lợi ích của nhóm khi thực hiện việc huấn luyện hiệu quả: (1) tăng mức độ nỗ lực mà mỗi thành viên dành cho công việc; (2) đảm bảo công việc đã thực hiện sẽ được đánh giá cao và (3) giúp các thành viên thể hiện tối đa năng lực của họ. Cơ hội huấn luyện này sinh liên tục trong quá trình thực hiện công việc hàng ngày, liên quan đến việc trình bày, lập kế hoạch làm việc, giải quyết mâu thuẫn trong nhóm, tiếp nhận nguồn lực bên ngoài, lập ngân sách, hoặc thậm chí nâng cao tính hiệu quả môi trường làm việc nhóm. Có nhiều kỹ năng đòi hỏi nhân viên phải nắm bắt nhanh chóng trước khi khởi động dự án. Ví dụ, một kỹ sư mới vào nhóm được giao nhiệm vụ trình bày một báo cáo tiến độ công việc cho nhà tài trợ và ban lãnh đạo. Việc trình bày này không thuộc lĩnh vực chuyên môn và kinh nghiệm của anh. Nhưng anh cần phải phát triển các kỹ năng trình bày nhanh chóng – và việc huấn luyện của trưởng nhóm là giải pháp tốt nhất.

Nếu là một trưởng nhóm, bạn có thể dùng công tác huấn luyện nhằm mục đích:

- Củng cố động lực làm việc cho mọi thành viên trong dự án
- Đi đúng hướng nếu nhóm đang có vấn đề về năng lực thực hiện

- Tối đa hóa các điểm mạnh cá nhân (xây dựng các kỹ năng phân tích)
- Vượt qua các trở ngại của bản thân (giảm nỗi lo ngại phải trực tiếp làm việc với một thành viên khó tính trong nhóm)
- Đạt được các khả năng và kỹ năng mới (biết cách thuyết trình hiệu quả hơn)
- Chuẩn bị cho những trách nhiệm mới (phụ trách một nhóm đặc biệt)
- Tự quản lý bản thân hiệu quả hơn (cải thiện việc quản lý thời gian)

Ở bất kỳ môi trường nào, việc huấn luyện hiệu quả sẽ đem lại sự thỏa mãn về công việc và động cơ thúc đẩy cao hơn. Nó cũng góp phần cải thiện mối quan hệ của bạn với các thành viên khác trong nhóm, khiến công việc của bạn với tư cách là trưởng nhóm đơn giản và thành công hơn. Điều quan trọng là việc huấn luyện hiệu quả cần có sự nhất trí của cả hai bên. Người được huấn luyện cũng phải muốn cải thiện kỹ năng và ghi nhận sự giúp đỡ của bạn.

TÓM TẮT

- Hãy tận dụng thời gian của bạn bằng cách giao nhiệm vụ huấn luyện cho người khác trong một số trường hợp đặc biệt nào đó.
- Hãy chú ý đến bầu không khí tâm lý khi huấn luyện. Việc huấn luyện sẽ hiệu quả hơn khi các nhà quản lý, xây dựng được bầu không khí tin cậy, có trách nhiệm với kết quả và tạo được động lực học hỏi, tiến bộ.

- Công tác huấn luyện của bạn sẽ được cải thiện nếu bạn tránh phạm phải những sai lầm thông thường, bao gồm nói quá nhiều, không biết lắng nghe, mất tự chủ và thúc đẩy nhân viên một cách nóng vội.
- Trưởng nhóm giữ vai trò quan trọng nhưng không phải là những vị sếp theo đúng nghĩa truyền thống, và không thể lãnh đạo nhóm hiệu quả nếu duy trì phong cách quản lý cửa quyền.
- Các kỹ năng huấn luyện sẽ cải thiện nếu được thực hành thường xuyên.

6

ĐÁNH GIÁ CHÍNH THỨC VỀ HIỆU SUẤT LÀM VIỆC

*Cải thiện kết quả
thông qua phản hồi*

Nội dung chính:

- *Đánh giá là một phần của hệ thống quản lý hiệu suất làm việc*
- *Phương pháp phản hồi 360 độ và giá trị của nó*
- *Tám bước đánh giá hiệu suất làm việc*

Trong vai trò một nhà quản lý, bạn có biết nhân viên của mình hiện đang làm việc hiệu quả đến mức nào không? Vẫn còn một số người chưa đạt tiêu chuẩn, vậy bạn có hiểu nguyên nhân tại sao không? Và những nhân viên đó có ý thức được rằng công việc của họ không đáp ứng mong đợi của bạn không? Đối với những nhân viên thực hiện tốt công việc, thậm chí có khi vượt mức mong đợi, bạn có chính thức lưu ý, khen ngợi và khuyến khích thành quả của họ không?

Bạn cần phải trả lời những câu hỏi trên một cách trung thực nhất với bản thân nhằm đánh giá chính xác hiệu quả làm việc của nhân viên. Nhiều công ty tiến hành đánh giá hiệu suất làm việc theo chu kỳ hàng năm. Việc đánh giá này là một phần quan trọng của hệ thống quản lý hiệu suất làm việc. Chương này sẽ trình bày cách đánh giá hiệu suất làm việc và đưa ra tám bước để hành động đúng. Đây cũng là một đề tài nóng bỏng, một số người cho rằng đó là công việc lãng phí thời gian trong khi những người khác lại rất trân trọng. Cùng trong chương này, chúng ta hãy xem các lập luận ủng hộ và chống đối vấn đề này.

ĐÁNH GIÁ HIỆU SUẤT LÀM VIỆC LÀ GÌ?

Đánh giá hiệu suất làm việc là một phương pháp chính thức để đánh giá mức độ thực hiện công việc của nhân viên xét theo các mục tiêu đã được giao phó. Mục đích chính của phương pháp này là truyền đạt các mục tiêu cá nhân, khuyến khích thực hiện hiệu

quả, cung cấp và đón nhận ý kiến phản hồi và chuẩn bị cho một kế hoạch phát triển hiệu quả và đồng bộ.

Nhìn chung, việc đánh giá hiệu suất làm việc thường được tiến hành theo chu kỳ hàng năm hoặc thường xuyên hơn nếu cần thiết. Cuộc kiểm tra toàn bộ hàng năm này sẽ tạo cơ hội cho các nhà quản lý và công ty phát hiện ra các vấn đề về hiệu suất làm việc trước khi chúng trở thành thói quen. Cuộc kiểm tra này cũng giúp nhân viên và nhà quản lý tập trung vào mục tiêu và kết quả thực hiện liên quan đến chế độ lương bổng, khen thưởng hoặc thăng tiến. Các buổi đánh giá vừa là sự xác nhận vừa chính thức đưa ra ý kiến phản hồi vốn là một phần công việc trong mối quan hệ giữa nhà quản lý và cấp dưới.

Không phải ai cũng đánh giá cao việc đánh giá hiệu suất làm việc. Những nhân viên có năng lực thường trông đợi vào những lần đánh giá này vì họ biết đây là thời điểm họ được cấp trên nhìn nhận một cách xứng đáng. Nhưng hầu hết những nhân viên khác thường e ngại và có cảm giác không thoải mái với việc đánh giá này. Họ sợ phải nghe những lời nhận xét mà họ không muốn cho dù họ biết rằng mình thực hiện công việc chưa đạt yêu cầu.

Riêng những nhà quản lý bận rộn không thích việc đánh giá hiệu suất làm việc này vì hai lý do: (1) họ không muốn phải nói trực tiếp với nhân viên rằng nhân viên đã không làm việc tốt như mong đợi; (2) việc thực hiện những cuộc đánh giá này cho nhiều cấp báo cáo trực tiếp sẽ tốn thời gian vào việc chuẩn bị, hành chính, giấy tờ, theo dõi. Mà thời gian đối với các nhà quản lý lại là tài sản vô cùng quý giá. Hãy hình dung tình huống một nhà quản lý có đến mười người báo cáo trực tiếp. Việc đánh giá cho cả mười người quả thật là một hoạt động mất nhiều thời gian.

Trong thực tế, việc đánh giá hiệu suất làm việc đôi khi bất tiện và rõ ràng là tốn thời gian. Nhưng khi được tiếp cận bằng những suy nghĩ đúng đắn và cách thực hiện hiệu quả, việc đánh giá này sẽ xứng đáng với những nỗ lực đã bỏ ra. Khi bạn nhìn nhận rằng nhiệm vụ chính yếu của một nhà quản lý là đạt được kết quả công việc *thông qua nhân viên*, thì một phương pháp có hệ thống để đánh giá tài sản con người là điều bắt buộc. Ngoài việc cung cấp những hiểu biết sâu sắc về hiệu suất làm việc của nhân viên, các cuộc đánh giá còn tạo cơ hội cho các nhà quản lý đạt được các mục tiêu khác như:

- Truyền đạt mục tiêu cho những người báo cáo trực tiếp
- Tăng năng suất bằng cách đưa ra ý kiến phản hồi kịp thời
- Giúp tổ chức có quyết định đúng đắn về lương bổng, phát triển và thăng tiến
- Bảo vệ tổ chức thoát khỏi những vụ kiện tụng của các nhân viên bị thôi việc, hạ cấp hay từ chối tăng lương thưởng

QUY TRÌNH TÁM BƯỚC ĐỂ ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC HIỆU QUẢ

Không có một cách đúng duy nhất nào để tiến hành đánh giá hiệu suất làm việc. Hầu hết các công ty đều có một tập hợp các quy trình được đề xuất, và mọi cấp dưới đều trình bày khó khăn khác nhau cho người quản lý phụ trách việc đánh giá. Tuy nhiên, việc đánh giá hiệu quả nhìn chung thường bao gồm tám bước sau đây và được giải quyết theo thứ tự.

Bước 1: Chuẩn bị

Như bất kỳ hoạt động nào khác, việc đánh giá năng lực thực hiện cũng cần phải có sự chuẩn bị của tất cả mọi người, từ nhà

quản lý cấp cao đến nhân viên mọi cấp bậc. Công việc sẽ chẳng thể hoàn thành nếu mọi người bước vào cuộc họp đánh giá mà không phản ánh được những gì đã xảy ra trong suốt thời gian vừa qua.

Chúng ta hãy xem xét nhân viên trước. Điều quan trọng là phải cho phép nhân viên tham gia vào mọi giai đoạn của quy trình đánh giá để hai bên đều hiểu được chuyện gì đã và đang xảy ra. Một trong những cách tốt nhất để làm điều này là đề nghị nhân viên hoàn tất một bản tự đánh giá. Trong nhiều trường hợp, phòng quản lý nguồn nhân lực sẽ cung cấp một biểu mẫu đánh giá phục vụ cho mục đích này. Biểu mẫu đó nêu rõ các mục tiêu của nhân viên cũng như cách hành xử và chức năng công việc liên quan đến các mục tiêu đó. (Những mục tiêu này đã được lập cùng nhân viên ngay từ khi bắt đầu quy trình đánh giá, như đã được trình bày trong chương 1.)

Trong bản tự đánh giá, nhân viên sẽ đánh giá hiệu suất làm việc của mình căn cứ trên mục tiêu. Nếu phòng quản lý nguồn nhân lực không cung cấp mẫu này, bạn có thể đặt những câu hỏi sau đây để nhân viên trả lời trong bản tự đánh giá của mình:

- Bạn đạt được mục tiêu của mình đến mức độ nào?
- Những chỉ tiêu nào bạn đã vượt, nếu có?
- Những mục tiêu nào bạn đang khó khăn để đạt được?
- Điều gì ngăn cản sự tiến bộ của bạn trong việc đạt được các mục tiêu này: thiếu đào tạo, nguồn lực không đủ, chỉ đạo sai của cấp quản lý, các vấn đề khác?

Việc tự đánh giá có hai lợi ích chính. Thứ nhất, việc đánh giá sẽ thu hút sự tham gia của nhân viên. Sự tham gia ấy sẽ thiết lập tinh thần cộng tác trong quá trình đánh giá và khiến nhân viên cởi mở hơn với sự phản hồi tiếp theo sau đó của nhà quản lý. Thứ hai, việc đánh giá đem lại cho nhà quản lý một

cách nhìn nhận khác về công việc của cấp dưới và các vấn đề nan giải có liên quan. Trong thực tế thì có thể nhà quản lý chỉ mới nhìn thấy một phần nhỏ những gì nhân viên đang phải thực hiện hoặc đối mặt hàng ngày.

Là một nhà quản lý, bạn cũng phải đánh giá hiệu suất làm việc của cấp dưới so với các mục tiêu đã đề ra. Để làm được điều này, bạn có thể dùng những phương pháp như đã trình bày ở chương 3 để xác định khoảng cách giữa mục tiêu và hiệu suất hoạt động. Một số công ty bổ sung thêm vào quan sát của nhà quản lý bằng những quan sát của đồng nghiệp nhân viên, khách hàng và những người khác mà nhân viên thường tiếp xúc tại nơi làm việc. Những quan sát bổ sung này liên quan đến phương pháp phản hồi 360 độ - một phương pháp nhằm xác định các điểm mạnh và điểm yếu của một cá nhân.

Phương pháp phản hồi này rất hữu ích và có tính khách quan cao vì nó dựa trên quan sát và quan điểm của nhiều người để đánh giá một cá nhân. Nếu được sử dụng một cách nghiêm túc và theo tinh thần đúng đắn, phương pháp phản hồi 360 độ có thể giảm khả năng chẩn đoán sai lầm về hiệu suất làm việc. Phương pháp này cũng cho rằng một tổ chức hiện đại có tính chất đa phương diện, và không ai có thể bao quát hết mọi khía cạnh trong công việc của nhân viên. Vì thế, những người thường xuyên tiếp xúc với đối tượng cần đánh giá sẽ được yêu cầu đánh giá một cách ẩn danh về chất lượng công việc cũng như năng lực của đối tượng đó.

Tuy nhiên, phương pháp phản hồi 360 độ cũng có mặt hạn chế nhất định. Đầu tiên, đó là sự tiêu tốn nhiều thời gian. Bạn có thể tính được thời gian này bằng cách nhân số lượng người mà bạn yêu cầu đánh giá với một giờ đồng hồ - khoảng thời gian điển hình cần thiết cho việc đánh giá. Hãy thử suy nghĩ về những người có thể tham gia vào việc đánh giá của bạn: cấp trên

trực tiếp, 4 hoặc 5 đồng nghiệp tin cậy, kế toán, kiểm soát viên, v.v. Sau khi thực hiện phép nhân trên thì kết quả trung bình sẽ là từ 8 đến 10 tiếng đồng hồ - một khoảng thời gian đáng kể. Một hạn chế tiếp theo là hầu hết mọi người đều không thoải mái khi phải nói những điều không tốt về ai đó - ngay cả khi người đó thực sự có thiếu sót. Người đánh giá biết rằng sự đánh giá của họ có thể dẫn đến kết quả là người đó không được tăng lương, hoặc tệ hơn là bị sa thải. Chính vì lý do này mọi người hiếm khi phê bình thẳng thắn. Suy cho cùng thì họ sẽ không được lợi lộc gì khi đánh giá không hay về một người không làm việc trực tiếp cho họ.

Bất cứ phương pháp đánh giá nào cũng sẽ có những khía cạnh tích cực cũng như những mặt hạn chế. Thế nhưng, lợi ích của phương pháp phản hồi 360 độ vẫn lớn hơn nhiều so với mặt hạn chế khi có những điều kiện sau đây:

- Được áp dụng trong môi trường tin tưởng
- Có sự tận tâm với tổ chức trong việc đánh giá hiệu suất làm việc
- Cả người thực hiện lẫn người diễn giải đánh giá đều được đào tạo đầy đủ

Vì vậy đừng bỏ qua phương pháp đánh giá này. Nếu được thực hiện đúng, việc phản hồi 360 độ sẽ cung cấp cho bạn thông tin hoàn chỉnh hơn về công việc của một nhân viên.

Bước 2: Tổ chức cuộc họp đánh giá hiệu suất làm việc

Nhiều người lo lắng về các cuộc họp đánh giá năng lực thực hiện. Vì thế hãy xây dựng bầu không khí hợp tác, thân thiện ngay từ đầu để mọi người cảm thấy thoải mái, dễ chịu và không

quá căng thẳng. Sau đó hãy xem lại mục đích của việc đánh giá và các lợi ích tích cực cho cả hai bên. Điều này sẽ chuẩn bị về mặt tâm lý cho cả bạn và nhân viên, đồng thời làm tăng khả năng đối thoại.

Tiếp theo, hãy yêu cầu nhân viên tự đánh giá công việc của mình. Điều này sẽ giúp bạn hiểu được quan điểm của nhân viên và ngăn bạn không can thiệp quá nhiều vào cuộc hội thoại. Hãy lắng nghe cẩn thận những gì nhân viên nói. Đừng ngắt lời cho đến khi nhân viên đã trình bày xong. Hãy chứng minh rằng bạn đang lắng nghe bằng cách lặp lại những gì bạn đã nghe được: "Theo những gì anh nói thì anh đang cảm thấy mình đáp ứng được mọi mục tiêu về báo cáo doanh số hàng tuần, nhưng anh cũng đang gặp phải khó khăn trong việc liên hệ những khách hàng quan trọng đã được giao, có phải không?". Một khi nhân viên đã nói rõ hết ý kiến của mình, hãy chuyển sang phần đánh giá của bạn.

Bước 3: Xác định những thiếu sót trong hiệu suất làm việc

Khi bạn trình bày phần đánh giá của mình, hãy ưu tiên cho vấn đề thành quả của nhân viên so với các mục tiêu đã được nhất trí. Ví dụ, nếu Joan nói rằng thành quả lớn nhất của cô là tổ chức và chủ trì một cuộc họp giữa các khách hàng chính và nhân viên R&D của bạn, hãy tự hỏi: "Đây có phải là một trong các mục tiêu của cô ấy không?". Nếu phải, kết quả ấy đến gần việc đáp ứng mục tiêu đó ở mức độ nào? Cô ấy đã làm như thế nào đối với các mục tiêu khác? Hãy tìm những khoảng cách giữa kết quả thực tế và hiệu suất làm việc được mong đợi, cũng như tìm hiểu những lĩnh vực mà nhân viên này đã đáp ứng hoặc vượt mức mong đợi. Hãy nhớ rằng việc đánh giá không nhất thiết phải nói về những điểm không tốt trong hiệu suất làm việc.

Tuy nhiên, nếu đánh giá của bạn phát hiện một khoảng cách giữa mục tiêu của nhân viên và kết quả thực hiện trong thực tế, hãy tập trung thảo luận và đưa ra ý kiến phản hồi về điều này. Ngay từ đầu, hãy xác định mục tiêu của tổ chức để giải thích việc mục tiêu của nhân viên hỗ trợ cho tổ chức như thế nào. Nhân viên chỉ có thể thay đổi khi họ hiểu được các hậu quả của cách cư xử và công việc của họ. Chẳng hạn, bạn có thể nói:

Mục tiêu của phòng chúng ta là giải quyết tất cả các vấn đề bảo hành của khách hàng trong vòng một tuần. Đó là đóng góp của chúng ta cho mục tiêu cao hơn của công ty là tạo ra sự thỏa mãn và lòng trung thành của khách hàng. Cả hai điều này đều đảm bảo các khoản thưởng và nghề nghiệp tương lai của chúng ta. Chúng ta không thể đạt được mục tiêu đó nếu bất kỳ thành viên nào trong nhóm không thể giải quyết phần việc của mình đối với than phiền của khách hàng. Anh có thấy những gì chúng ta làm giúp cho công ty đáp ứng được mục tiêu quan trọng này như thế nào không?

Hãy đảm bảo là nhân viên hiểu được ý nghĩa trọn vẹn câu nói của bạn. Sau đó hãy chuyển cuộc trao đổi sang việc xác định căn nguyên chính của việc thực hiện công việc dưới mức yêu cầu. Nếu bạn đã thực hiện tốt việc triển khai và truyền đạt các tiêu chuẩn về hiệu suất làm việc, bạn sẽ có cơ sở vững chắc cho cuộc thảo luận đó.

Bước 4: Tìm căn nguyên của những thiếu sót trong hiệu suất làm việc

Bạn hãy tìm căn nguyên của việc nhân viên không đạt được mục tiêu bằng cách đặt những câu hỏi để khơi gợi vấn đề: "Tại sao anh nghĩ rằng doanh số của anh năm nay sẽ không đạt được

2,2 triệu đô la?". Hãy lắng nghe cẩn thận câu trả lời và cho nhân viên cơ hội đầu tiên để xác định nguyên nhân. Nếu bạn không nghe được một câu trả lời hợp lý, hãy thăm dò bằng câu hỏi khác nếu cần thiết: "Có phải vấn đề là anh cần có thêm thông tin sản phẩm hay cần được đào tạo thêm không?", "Có phải anh đã không nhận được sự hỗ trợ thỏa đáng trong công tác bán hàng từ tôi hoặc từ văn phòng chính ?",...

Hãy duy trì phong cách cho và nhận thông tin này với nhân viên của bạn, và cuối cùng bạn sẽ biết được nguyên nhân vấn đề. Tuy nhiên, đôi khi nguyên nhân thật sự lại nằm ngoài khả năng kiểm soát trực tiếp của nhân viên.

Quy trình làm việc có thể là nguyên nhân của vấn đề về hiệu suất hoạt động

Khi bạn tìm hiểu căn nguyên của hiệu suất làm việc kém, đừng loại trừ khả năng rằng quy trình và công cụ làm việc mà nhân viên của bạn được yêu cầu sử dụng đang ở trong tình trạng khiếm khuyết. Ngay cả một nhân viên tài năng và tận tâm cũng sẽ không thể thực hiện công việc xuất sắc nếu phải sử dụng những công cụ hay quy trình làm việc tệ hại. W. Edwards Deming - một trong những nhà sáng lập phong trào chất lượng - tin rằng quy trình làm việc là nguyên nhân cội rễ của hầu hết mọi sai lầm và thiếu hiệu quả. Ông cho rằng cấp quản lý cần phải kiểm soát quy trình làm việc, chứ không phải nhân viên.

Trong hầu hết trường hợp, việc xác định căn nguyên của các thiếu sót trong hiệu suất làm việc sẽ tạo ra bầu không khí khách quan mà cả bạn lẫn cấp dưới của bạn có thể đóng góp

theo những cách tích cực. Bạn sẽ không tấn công cấp dưới, còn cấp dưới cũng không phòng thủ để tránh những lời chỉ trích của bạn. Thay vào đó, cả hai sẽ làm việc cùng nhau để giải quyết vấn đề, mà trong phần lớn trường hợp là nằm ngoài tầm kiểm soát của cấp dưới (ví dụ: thiếu đào tạo phù hợp, quá ít nguồn lực, môi trường làm việc). Những đề xuất sau đây có thể giúp bạn đưa ra ý kiến phản hồi hữu ích hơn:

- Khuyến khích nhân viên bày tỏ điểm bất đồng. Một lần nữa, hãy tạo cơ hội để nhân viên đưa ra quan điểm của mình.
- Tránh nói chung chung như: "Dường như anh không để hết tâm trí vào công việc của mình", mà hãy có những lời nhận xét cụ thể liên quan đến công việc, như: "Tôi để ý rằng anh chẳng đưa ra đề xuất nào tại các cuộc họp cải tiến dịch vụ của chúng ta cả. Tại sao vậy?".
- Hãy chọn lọc. Bạn không cần phải liệt kê mọi thiếu sót hay thất bại. Hãy tập trung vào những vấn đề thực sự quan trọng.
- Hãy đưa ra những lời khen ngợi xác thực hay những lời phê bình có ý nghĩa.
- Phản hồi theo hướng giải quyết vấn đề và hành động.

Ở bước này, bạn chủ yếu tập trung vào các vấn đề còn tồn đọng về hiệu suất làm việc. Nhưng bạn cũng hãy làm điều tương tự đối với thành tích trong hiệu suất làm việc. Hãy đề nghị nhân viên giải thích xem điều gì, yếu tố nào đã giúp họ thực hiện nhiệm vụ tốt như vậy. Có khả năng nhân viên sẽ truyền lại những kinh nghiệm giá trị mà người khác có thể học hỏi và áp dụng vào công việc. Sau đó, bạn cũng cần khuyến khích để nhân viên này cùng cố động lực làm việc và liên tục phát huy năng lực của mình.

Hình 6-1 là một biểu mẫu mà bạn có thể dùng để lập kế hoạch cho một buổi phản hồi.

HÌNH 6-1

Lập kế hoạch một buổi phản hồi

Tên vấn đề hay cách hành xử cần được điều chỉnh hoặc củng cố

Tầm quan trọng của vấn đề này xét về mặt cá nhân và tổ chức

Mục đích của phản hồi này

Chi tiết mà bạn cần phải mô tả hành vi này một cách chính xác (ai, điều gì, khi nào)

Tác động của cách hành xử này

Những kết quả bạn mong muốn

Người phù hợp nhất mà bạn nên đưa ra ý kiến phản hồi và lý do cho sự lựa chọn này

Phong cách giao tiếp hiệu quả nhất và lý do cho sự lựa chọn này

Mô tả những rào cản có thể có đối với việc đưa ra phản hồi này và đưa ra giải pháp khắc phục chúng.

Cách hành xử có tính xây dựng hơn và lý do cho sự lựa chọn này

Bước 5: Lập kế hoạch khắc phục thiếu sót trong hiệu suất làm việc

Nếu bạn đã xác định được các thiếu sót trong hiệu suất làm việc và đã tìm ra căn nguyên vấn đề, hãy nhớ đảm bảo rằng nhân viên cũng nhận thức được điều đó và nhìn nhận tầm quan trọng của chúng. Khi đó, hãy bắt đầu trao đổi về cách thức giải quyết.

Hãy cho nhân viên cơ hội đầu tiên để triển khai kế hoạch khắc phục bất kỳ thiếu sót nào. Hãy đặt câu hỏi tương tự như:

"Anh sẽ đề xuất giải pháp gì?". Việc đặt bóng sang phần sân của nhân viên sẽ khiến họ có trách nhiệm và tận tâm hơn với những giải pháp đưa ra. Khi nhân viên mô tả kế hoạch giải quyết của mình, hãy thách thức các giả định và đưa ra ý tưởng tăng cường kế hoạch đó. Nếu nhân viên không thể đưa ra một kế hoạch đáng tin cậy, bạn phải có phương pháp chủ động hơn. Trong bất kỳ trường hợp nào thì cũng phải tìm kiếm sự nhất trí và cam kết từ nhân viên đối với kế hoạch. Một kế hoạch hiệu quả sẽ bao gồm:

- Các mục tiêu cụ thể
- Thời hạn
- Các bước hành động
- Kết quả mong đợi
- Đào tạo, huấn luyện hay thực hành nếu cần thiết
- Kế hoạch phát triển này nên là một phần trong hồ sơ của nhân viên.

Nếu bạn không thể giải quyết vấn đề khắc phục những tồn đọng về hiệu suất làm việc trong các cuộc họp đánh giá của bạn, hãy bố trí thời gian và địa điểm cho một cuộc họp theo dõi và giải thích mục đích cuộc họp: "Tuần tới tôi muốn anh suy nghĩ về những điều mà chúng ta đã thảo luận hôm nay. Tôi cũng sẽ làm như vậy. Sau đó chúng ta sẽ họp lại và triển khai một kế hoạch để anh có được sự giúp đỡ cần thiết nhằm giải quyết những vấn đề này."

Trước khi kết thúc cuộc họp, hãy nhắc lại những nội dung đã trình bày và những nội dung đã được thống nhất. Điều này sẽ giúp bạn tránh được sự hiểu lầm về những gì cả bạn lẫn cấp dưới đã thảo luận trong cuộc họp.

Bước 6: Đánh giá lại các mục tiêu về hiệu suất làm việc

Theo định kỳ hàng năm, bạn cần kiểm tra, xem lại việc thực hiện các mục tiêu đã đề ra. Điều này đặc biệt quan trọng khi tổ chức đang trong giai đoạn thay đổi, và khi sự nghiệp của cấp dưới đang trong tiến trình phát triển. Vậy nhân viên nên theo đuổi những mục tiêu gì trong những tháng phía trước? Trong một số trường hợp, chi tiết của cuộc thảo luận này sẽ được tiếp tục trong một cuộc trao đổi sau đó với nhân viên, đánh dấu sự bắt đầu của một chu kỳ quản lý hiệu suất làm việc mới.

Khi thảo luận, hãy để nhân viên tham gia vào quy trình thay đổi mục tiêu để đảm bảo rằng (1) nhân viên có khả năng đảm đương mục tiêu mới, và (2) nhân viên hiểu được chi tiết và tầm quan trọng của những mục tiêu này. Trong mọi trường hợp, hãy luôn rõ ràng về các mục tiêu mới và cách đánh giá hiệu suất làm việc dựa trên những mục tiêu đó. Ngoài ra, tùy vào kỹ năng của nhân viên, đây là lúc lập một kế hoạch phát triển (huấn luyện, đào tạo...) để giúp nhân viên có khả năng đáp ứng các mục tiêu mới.

Bước 7: Ghi chép lại

Việc lập biên bản ghi chép lại nội dung, các quan điểm chính và kết quả của cuộc họp là điều quan trọng. Điều này có nghĩa là bạn cần ghi chú trong suốt cuộc họp và hoàn chỉnh ngay sau đó, khi trí nhớ của bạn vẫn còn lưu giữ nhiều thông tin. Việc ghi chép tốt cho cả bạn và nhân viên bạn. Nếu một trong hai người không đồng ý với những gì đã thảo luận hoặc đã nhất trí trong buổi đánh giá, bạn có thể kiểm tra lại tài liệu ghi chép. Dĩ nhiên đây có thể là bằng chứng quan trọng khi dính dáng đến vấn đề pháp lý. Vì thế, hãy ghi chép cụ thể những điều sau:

- Thời điểm tiến hành cuộc họp
- Những quan điểm và trình bày chính của nhân viên (không nhất thiết phải đúng nguyên văn), bao gồm cả phần tự đánh giá của nhân viên.
- Những quan điểm và trình bày chính của bạn
- Những quan điểm bất đồng, nếu có
- Tóm tắt kế hoạch phát triển
- Thống nhất các bước tiếp theo
- Thống nhất các mục tiêu thực hiện cho năm kế tiếp

Một số công ty yêu cầu bạn cung cấp bản sao của ghi chép này cho nhân viên và bổ sung vào hồ sơ nhân sự của nhân viên cùng như các hồ sơ của bạn. Trong hầu hết trường hợp, cả nhà quản lý lẫn nhân viên được yêu cầu ký vào bản báo cáo đánh giá hiệu suất làm việc, và nhân viên có quyền viết thêm ý kiến đóng góp của riêng họ vào báo cáo này.

Bước 8: Theo dõi

Bạn nên lập kế hoạch theo dõi sau mỗi cuộc họp đánh giá. Những người thực hiện đạt hiệu quả cao rõ ràng không cần phải theo dõi nhiều. Tuy nhiên, nếu bạn giao cho họ những mục tiêu mới với nhiều yêu cầu khắt khe, thỉnh thoảng bạn nên giám sát tiến độ để biết được liệu họ có cần đào tạo, huấn luyện hay hỗ trợ thêm không.

Những nhân viên có vấn đề về năng lực thực hiện cần được giám sát cẩn thận hơn. Sự giám sát này có thể thực hiện dưới hình thức cuộc họp theo dõi hàng tuần hay hàng tháng. Ngoài việc kiểm tra tiến độ dựa trên các kế hoạch phát triển, những cuộc họp này tượng trưng cho cơ hội huấn luyện và khuyến khích từ phía bạn.

HAI VẤN ĐỀ CẦN TRÁNH

Việc đánh giá hiệu suất làm việc chỉ thật sự có giá trị khi nhân viên đón nhận nó một cách nghiêm túc với sự cẩn trọng và khách quan. Nếu thiếu những yếu tố này, nỗ lực của bạn chỉ làm nhân viên khó chịu và tiêu tốn thời gian của các bên. Hãy xem ví dụ sau.

Trong một bài viết đăng trên tờ *Harvard Business Review*, Dick Grote đã trình bày trường hợp của phòng thí nghiệm nghiên cứu Không lực Hoa Kỳ ở Dayton, bang Ohio. Các nhà quản lý phòng thí nghiệm đã tiến hành thực hiện các cuộc kiểm tra hàng năm cho 3.200 nhà khoa học và kỹ sư của họ. Grote viết: "Họ nhận thấy rằng hầu như tất cả các bản đánh giá đều tích cực - không một người nào lại đánh giá 'không hài lòng' và chỉ một người đánh giá là 'tạm được'. Rõ ràng kết quả đánh giá tốt đẹp một cách đồng bộ như vậy thật là vô nghĩa khi tìm hiểu mức độ thực hiện công việc của nhân viên". Trong thực tế, nhiều nhà quản lý có xu hướng ủng hộ nhân viên khi thực hiện việc đánh giá nên kết quả thường là "sự thổi phồng về hiệu suất làm việc" trong đó hầu hết nhân viên đều được đánh giá trên mức trung bình. Đây là một vấn đề rất thường gặp ở các tổ chức, nhưng không phải vì lý do này mà các nhà quản lý xem nhẹ việc đánh giá, mà họ cần phải học hỏi hoặc đào tạo thêm để thực hiện việc đánh giá một cách nghiêm túc.

Một vấn đề thường gặp khác là không phải mọi nhà quản lý đều có thể thực hiện tốt việc đánh giá hiệu suất làm việc dựa trên mục tiêu. Dĩ nhiên, nếu mục tiêu là lắp ráp 150 máy tính cá nhân hay cấp khoản vay thế chấp tương đương 3,5 triệu đô la, thì ai cũng có thể đánh giá chính xác nhưng một số công việc lại không có mục tiêu rõ ràng. Điều này sẽ dẫn đến kết quả là nảy sinh những nhận xét chủ quan. Việc đánh giá từng cá nhân

cho mười đến mười lăm người báo cáo trực tiếp thường không tránh khỏi sự chi phối của cá tính, cảm xúc và những định kiến trước đây. Hãy xem những vấn đề sau:

- Nhà quản lý chỉ thấy một phần hiệu suất làm việc của nhân viên qua những báo cáo hàng năm; nhưng đồng nghiệp và khách hàng sẽ là những người nắm rõ nhất vì họ trực tiếp quan sát sự thực hiện đó hàng ngày.
- Nếu trong tâm trí của nhà quản lý vẫn còn lưu giữ ấn tượng về những sai lầm hay thành tích vượt trội của nhân viên, thì ấn tượng đó sẽ ảnh hưởng đến việc đánh giá hiệu suất làm việc mạnh mẽ hơn bất cứ điều gì khác.

Bạn có thấy những vấn đề này quen thuộc không? Nếu có thì sau đây là hai điều bạn có thể làm để tránh chúng:

- Đừng dựa hoàn toàn vào quan sát của cá nhân bạn. Hãy tìm thêm thông tin từ những người mà nhân viên thường xuyên liên hệ (có thể sử dụng phương pháp phản hồi 360 độ).
- Hãy lưu giữ trong sổ tay hoặc máy tính những nhận định về hiệu suất làm việc của từng nhân viên. Thường xuyên cập nhật và xem lại trước những cuộc họp đánh giá của bạn. Điều này sẽ giúp bạn giải tỏa được những ấn tượng cũng như định kiến tiêu cực về nhân viên.

Trên tất cả, bạn hãy tiếp cận việc đánh giá hiệu suất làm việc với một thái độ tích cực. Hãy xem như việc đánh giá không phải là một quy trình luẩn quẩn phải thực hiện hàng năm, mà là một cơ hội để mọi người giao tiếp về mục tiêu, nhận biết và khắc phục vấn đề, cũng như tìm cơ hội để cải thiện hiệu suất làm việc.

TÓM TẮT

- Đánh giá hiệu suất làm việc là một phương pháp chính thức để đánh giá mức độ thực hiện công việc của nhân viên so với những mục tiêu được giao. Mọi công ty, tổ chức luôn cần những kết quả đánh giá này khi đưa ra những quyết định liên quan đến mức lương và sự thăng tiến.
- Một quy trình đánh giá hiệu quả sẽ bao gồm tám bước: (1) chuẩn bị, (2) họp đánh giá, (3) xác định những thiếu sót trong hiệu suất làm việc, (4) tìm căn nguyên của các thiếu sót trong hiệu suất làm việc, (5) lập kế hoạch khắc phục các thiếu sót, (6) đánh giá lại mục tiêu, (7) ghi chép trong cuộc họp, và (8) theo dõi.
- Các nhà quản lý dùng phương pháp phản hồi 360 độ để đưa sự quan sát và quan điểm của nhiều người vào việc đánh giá hiệu suất làm việc. Phương pháp này sẽ giúp khơi gợi thông tin từ khách hàng nội bộ, đồng nghiệp và các thành viên trong nhóm làm việc.

7

PHÁT TRIỂN NHÂN VIÊN

*Thúc đẩy và hỗ trợ nhân viên
phát triển sự nghiệp*

Nội dung chính:

- *Mục đích và giá trị của việc phát triển các kỹ năng và nghề nghiệp nhân viên*
- *Điểm bắt đầu của việc phát triển nhân viên*
- *Bốn chiến thuật để thực hiện tốt việc phát triển nhân viên*

Không phải nhà quản lý nào cũng thực hiện tốt việc phát triển sự nghiệp cho cấp dưới của mình. Một số nhà quản lý bỏ qua cơ hội xây dựng nguồn nhân lực hiệu quả trong tầm kiểm soát của mình vì họ, hoặc không xem đây là một phần công việc của mình, hoặc vô tình quên mất nhiệm vụ này do họ luôn phải ở trong guồng quay hối hả của việc kinh doanh. Thế nhưng, công việc chính của nhà quản lý là tạo ra kết quả thông qua nhân viên, nên rõ ràng việc tăng khả năng thực hiện công việc của nhân viên mang một ý nghĩa vô cùng quan trọng. Hãy xem ví dụ sau:

Julia đang có một công việc tốt, nhưng khả năng của cô bị giới hạn chỉ ở một vài công việc mà cô đã được đào tạo ban đầu như lưu hóa đơn bán hàng và thư từ của khách hàng vào các tập hồ sơ tương ứng, sau đó gửi chúng cho nhân viên bán hàng của công ty một tuần trước khi họ đến thăm những khách hàng này theo kế hoạch đã định. Cô đã làm việc này hai năm rồi, và sếp cô - Trish - không hề nghĩ đến việc phát triển khả năng của cô. Trish lý giải rằng: "Tôi cần người quản lý hồ sơ của khách hàng và Julia đang làm rất tốt điều đó. Cô ấy đã rất thạo việc này rồi. Tại sao tôi lại phải cho cô ấy làm việc khác? Ngoài ra, công việc tôi quá nhiều đến nỗi chẳng có thời gian đào tạo cô ấy".

Nhà quản lý này đã phạm hai sai lầm. Thứ nhất, vì liên tục trong một thời gian dài phải làm những công việc đơn giản, buồn tẻ nên Julia dễ cảm thấy chán nản, thiếu động lực làm

việc, và có nhiều khả năng sẽ chuyển sang một nơi làm việc khác thú vị và thách thức hơn. Thứ hai, do đã thành thạo công việc nên Julia có thể làm công việc này mà không cần để tâm lắm. Rõ ràng, Julia đang trong tâm thế sẵn sàng đảm nhận những trách nhiệm khác lớn hơn, nhưng điều đó chỉ xảy ra khi Trish đồng ý và hỗ trợ cô.

Nếu bạn là một nhà quản lý giống như Trish thì có nghĩa là bạn đang cản đường phát triển nghề nghiệp và kỹ năng của cấp dưới. Bạn cũng đang dần tước bỏ động lực thúc đẩy tinh thần làm việc của họ. Thêm nữa, bạn không tạo điều kiện thuận lợi cho sự nghiệp của bản thân vì hai lý do:

1. Khả năng thăng tiến của các nhà quản lý sẽ bị hạn chế khi không phát triển cấp dưới để họ thay thế vị trí của mình.
2. Những nhân viên cấp dưới tài năng và cầu tiến sẽ rời bỏ nếu bị cản trở trong việc phát triển nghề nghiệp và công việc của họ sẽ chuyển giao lại cho những nhân viên ít năng lực hơn.

Những nhà quản lý biết đánh giá khả năng cũng như xây dựng kế hoạch phát triển nhân viên một cách nghiêm túc chắc chắn sẽ có nhiều khả năng thu hút người tài giỏi, góp phần củng cố động lực và chuẩn mực làm việc cao, và duy trì được tinh thần liên tục phát triển. Chương này sẽ đưa ra những ý tưởng thiết thực để phát triển khả năng của cấp dưới.

BẮT ĐẦU TỪ NHÂN VIÊN

Việc phát triển bắt đầu từ sự 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 việc thúc đẩy, huấn luyện và phát triển nhân viên. Việc đánh giá hiệu suất làm việc đã

trình bày ở chương 6 là một trong những phương pháp giúp bạn có được sự hiểu biết này. Chúng ta hãy xem đoạn đối thoại giữa Trish và Julia nhằm hiểu được cách thức Trish nắm bắt tham vọng và động cơ của cấp dưới. Sau một thời gian, Trish đã nhận ra những tác động tích cực của việc phát triển nhân viên và thấy rằng đây cũng là một phần trách nhiệm công việc của cô.

Trish và Julia chuẩn bị tiến hành buổi họp đánh giá hiệu suất làm việc hàng năm của Julia. Hai người đã thảo luận công việc hiện tại của Julia và các mục tiêu mà Trish muốn Julia hướng đến trong sáu tháng tới. Trish nói: "Julia này, tôi dự định chuyển cô sang một công việc mới để cô được phát huy năng lực của mình. Cô cảm thấy thế nào?"

"Chị có thể nói rõ hơn không? Tôi thật sự chưa hiểu ý định của chị", Julia hỏi lại.

"Tôi cũng như tất cả mọi người đều nhận thấy cô đã thực hiện rất tốt công việc lưu trữ hồ sơ cho đội ngũ bán hàng khu vực Đông Nam. Tôi muốn biết là liệu cô có mong muốn mở rộng công việc của mình theo hướng thách thức và thú vị hơn không".

"Tôi đang chờ đợi một cơ hội như thế!", Julia nói. "Thật sự là sau hai năm, công việc này đã trở nên nhàm chán đối với tôi. Và nếu cứ tiếp tục làm công việc như vậy thì tôi sẽ chẳng có tương lai gì ở công ty này cả. Không phải vì tôi không thích công việc này mà tôi không có cơ hội học hỏi được gì nhiều."

"Đó cũng chính là lý do mà tôi quan tâm và muốn nói chuyện với cô hôm nay", Trish nói. "Cô có ý tưởng nào về việc thay đổi công việc để cô có thêm nhiều cơ hội học hỏi và phát triển? Về phần mình, tôi cũng có vài ý tưởng, nhưng tôi muốn nghe ý kiến của cô trước."

Julia suy nghĩ một lúc rồi mới trả lời. Đây là câu hỏi cô không ngờ tới. "Hai năm qua tôi đã làm việc cho tám đại diện bán hàng khu vực Đông Nam, nhưng thật sự tôi không biết rõ họ làm gì, những vấn đề mà họ gặp phải hay thông tin mà họ cần. Công việc của tôi chỉ đơn giản là cập nhật hồ sơ khách hàng. Có lẽ nếu tôi hiểu rõ hơn về công việc của họ, tôi sẽ hỗ trợ họ tốt hơn trong khả năng của mình."

"Như vậy, nếu đúng như tôi hiểu thì cô muốn xem nhân viên bán hàng của chúng ta như là khách hàng của cô, và cô muốn biết nhiều hơn về họ cũng như nhu cầu của họ phải không?"

"Đúng thế!"

Trish hài lòng với những gì Julia trình bày. Rõ ràng cấp dưới của cô có thiện chí muốn học hỏi và đóng góp nhiều hơn cho công ty. Thế là Trish nói: "Tôi hoàn toàn ghi nhận ý kiến của cô. Chúng ta cứ thống nhất như vậy và sẽ họp lại vào bốn giờ chiều thứ Sáu tuần tới. Từ giờ đến lúc đó, tôi sẽ nói chuyện với phòng quản lý nguồn nhân lực và với Bill Simpson - giám đốc bán hàng khu vực Đông Nam, và tôi sẽ có vài ý tưởng để chúng ta có thể bàn bạc".

"Tôi mong đến lúc đó", Julia nói. "Cám ơn chị đã đem đến cho tôi cơ hội này."

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 nhằm 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.

Phương pháp phù hợp sẽ được quyết định dựa theo tình hình thực tế của nhân viên. Bạn cần phải đảm bảo tính thách thức cũng như khả thi của kế hoạch. Sau đó hãy thảo luận với nhân viên về kế hoạch này để bổ sung, điều chỉnh lại nếu cần thiết đồng thời khơi gợi sự cam kết của nhân viên đối với kế hoạch. Chúng ta lại xem trường hợp của Trish và Julia khi họ gặp nhau lần tiếp theo.

"Julia này", Trish bắt đầu, "tôi đã nói chuyện với phòng quản lý nguồn nhân lực và Bill Simpson về mối quan tâm mà chúng ta đã trao đổi với nhau lần gặp trước. Mục tiêu của tôi là triển khai một kế hoạch vừa thú vị vừa thách thức cho phép cô đóng góp vào mục tiêu của chúng ta ở mức độ cao hơn. Cô vẫn còn quan tâm chứ?"

"Ồ, dĩ nhiên rồi", Julia trả lời.

"Tôi chỉ muốn cô biết rằng kế hoạch mà tôi đã triển khai không phải là luôn cố định. Chúng ta vẫn có thể thay đổi nếu cần thiết. Suy cho cùng thì kế hoạch này là của cô. Tuy nhiên cô không nhất thiết phải tuân theo hay buộc phải chấp nhận. Nếu muốn, cô có thể tiếp tục thực hiện những phần việc thông thường mà hiện cô đang làm rất tốt."

"Tôi hiểu. Vậy kế hoạch của chị là gì?"

"À", Trish tiếp tục, "cả Bill và tôi đều cùng quan điểm rằng cô có thể phục vụ các đại diện bán hàng tốt hơn nếu cô biết nhiều hơn về công việc hàng ngày của họ. Vì vậy, chúng tôi muốn cô bay đến Charleston vào tháng tới để dự cuộc họp bán hàng giữa năm của khu vực. Cô sẽ hiểu rõ hơn các nhân viên bán hàng này, biết nhiều hơn về các sản phẩm mới của chúng ta, và tôi hy vọng là cô có thêm kiến thức hỗ trợ nhu cầu của đại diện bán hàng từ văn phòng này. Chắc chắn cô sẽ có một khoảng thời gian hữu ích đấy. Giờ thì cô có cảm thấy thú vị chưa?"

"Ồ, có chứ. Tôi thật sự thích lắm."

"Bill cũng đề nghị cô nên làm việc cùng với Brenda Jenkins một vài hôm khi cô ấy đi thăm khách hàng ở Gainesville, Florida vào tháng 9. Việc đó sẽ giúp cô hiểu hơn về khách hàng của chúng ta và cách nhân viên bán hàng hoạt động tại hiện trường. Cô thấy thế nào?"

"Thật tuyệt!", Julia bày tỏ rõ sự hào hứng khi có cơ hội ra ngoài văn phòng và học hỏi thêm điều mới. "Nhưng sau khi trở về từ những chuyến đi này, tôi sẽ làm gì?"

"Chúng ta chưa cần trả lời câu hỏi này vội. Ta sẽ họp lại một lần nữa sau khi cô trở về từ Gainesville. Có lẽ cô có thể xác định một vài nhiệm vụ mới."

Trong câu chuyện này, hãy để ý đến ba yếu tố đã cùng nhau hỗ trợ sự phát triển nhân viên: nhân viên có động lực và mong muốn phát triển, nguồn lực của tổ chức, và sự hỗ trợ từ cấp trên. Dĩ nhiên, còn quá sớm để khẳng định rằng kế hoạch của Trish sẽ tăng cường sự đóng góp của Julia cho công ty, nhưng rõ ràng là kế hoạch ấy sẽ mở cánh cửa cơ hội cho một nhân viên có năng lực.

CÁC CHIẾN THUẬT CƠ BẢN ĐỂ PHÁT TRIỂN NHÂN VIÊN

Kế hoạch của Trish nhằm cung cấp cơ hội học hỏi cho Julia chỉ là một trong những phương pháp mà các nhà quản lý có thể sử dụng để phát triển và thúc đẩy cấp dưới. Phần này sẽ trình bày một vài phương pháp khác như thiết kế lại công việc, giao phó, đào tạo kỹ năng, và phát triển nghề nghiệp một cách khái quát hơn.

Thiết kế lại công việc

Khi nhận thấy một nhân viên có thể đóng góp ở mức độ cao hơn, bạn đừng cho rằng chỉ cần giao thêm trách nhiệm mới cho người đó là ổn. Điều này sẽ dẫn đến tình trạng nhân viên cạn kiệt nhuệ khí làm việc. Thay vào đó, bạn cần thiết kế lại công việc, chuyển giao những phần việc đơn giản và cấp độ thấp cho những nhân viên phù hợp hơn. Sau đó thay thế những phần việc đơn giản đó bằng những phần việc cao hơn mang tính thách thức và học hỏi.

Điểm khởi đầu để thiết kế lại công việc là thống kê cẩn thận tất cả các phần việc liên quan đến công việc ấy. Có thể tìm trong bản mô tả công việc chính thức hoặc trong biên bản đánh giá hiệu suất làm việc. Khi bạn đã lập được danh sách này, hãy tìm cơ hội chuyển giao bớt những phần việc đơn giản. Ngoài ra hãy xem xét loại bỏ những phần việc không cần thiết. Không phải phần việc nào được thực hiện liên tục trong thời gian dài cũng đều là cần thiết. Sau đó hãy xác định và bổ sung vào quy trình làm việc một hoạt động thách thức hơn nhằm thay thế những phần việc đã chuyển giao hoặc loại bỏ.

Phân nhiệm

Việc thiết kế lại công việc liên quan đến sự thay đổi có tính chất dài lâu. Tuy nhiên, trong một số trường hợp, sự thay đổi dài hạn này lại không phù hợp, vì có khi mục đích của bạn khi giao phó cho cấp dưới các nhiệm vụ theo định kỳ là chỉ nhằm mục đích đem lại sự thách thức và kinh nghiệm thôi. Giao nhiệm vụ là một cơ chế quản lý để thực hiện điều này. 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.

Phân nhiệm hiệu quả có thể đem lại những lợi ích thực sự cho bản thân bạn, cho nhân viên, và cho công ty. Khi phân nhiệm, bạn sẽ giảm được lượng công việc và mức độ căng thẳng cho mình bằng cách chuyển những việc trong danh sách phải làm của bạn sang người đủ khả năng giải quyết. Khi đó, bạn sẽ có nhiều thời gian hơn để tập trung vào những việc đòi hỏi thẩm quyền và kỹ năng riêng như hoạch định, phân tích kinh doanh, kiểm soát hoạt động, thu hút nguồn lực, giải quyết các vấn đề quan trọng về con người... Phân nhiệm cũng cải thiện sự tin tưởng giữa bạn và cấp trên. Thông điệp của phân nhiệm là: "Tôi tin rằng bạn làm được công việc này".

Những nhân viên có năng lực sẽ được hưởng lợi từ việc phân nhiệm. Đó là điểm xuất phát của vấn đề phát triển. Mỗi lần bạn giao một nhiệm vụ là bạn đang tạo cho nhân viên cơ hội để học cách nhận trách nhiệm, lập kế hoạch làm việc, và tranh thủ sự hợp tác của người khác. Trong thực tế, việc phân nhiệm đem lại cho nhân viên kinh nghiệm quản lý. Hãy xem ví dụ dưới đây:

Bill Simpson - giám đốc bán hàng khu vực Đông Nam - rất ấn tượng với thành tích của Brenda Jenkins - một trong các đại diện bán hàng do anh quản lý. Brenda chỉ mới làm cho công ty được bốn năm nhưng cô làm việc rất hiệu quả. Cô là một người thông minh, chín chắn và đầy tham vọng. Bill quyết định sẽ tạo cơ hội cho cô thể hiện năng lực của mình. Khi sắp đến cuộc họp bán hàng mùa hè, anh liên hệ Brenda với ý tưởng giao cho cô việc chuẩn bị cuộc họp.

"Brenda này", anh nói qua điện thoại, "cô đang làm việc rất tốt ở Florida, và tôi đang phân vân là liệu cô có muốn đảm nhận một nhiệm vụ ngắn hạn cho tôi không. Nhiệm vụ này sẽ mở rộng kinh nghiệm và phát triển kỹ năng quản lý của cô".

Brenda thấy hào hứng với những điều Bill nói và cô tò mò về những gì sẽ xảy ra tiếp theo. Cô trả lời: "Dĩ nhiên là lúc nào tôi cũng sẵn lòng cho công việc. Anh đang có ý tưởng gì đặc biệt vậy?"

"À", Bill tiếp tục, "từ khi giữ chức vụ giám đốc bán hàng cho khu vực Đông Nam, tôi vẫn luôn tổ chức các cuộc họp giữa năm. Nhưng đã đến lúc có người nào đó đảm nhận việc này thay tôi. Đó phải là người có ý tưởng và năng động và cô chính là người mà tôi đặt sự kỳ vọng nhiều nhất".

"Tôi rất vui khi anh tin tưởng giao cho tôi một việc quan trọng như thế. Vậy công việc cụ thể của tôi sẽ là gì?"

"À, tôi muốn cô chọn và đặt trước một khách sạn đầy đủ tiện nghi cho cuộc họp của nhóm chúng ta. Cô cũng đặt bữa ăn và sắp xếp việc đi lại cho mọi người, đồng thời tuyển một người dẫn chương trình thật chuyên nghiệp cho bữa tiệc tối. Dĩ nhiên là cô sẽ được chủ động về mặt ngân sách và tôi sẽ hỗ trợ nếu cô gặp bất kỳ rắc rối nào."

Brenda đồng ý nhận nhiệm vụ này và xem đây như là một cơ hội học hỏi tốt và sẽ là dịp để cô xác lập vị thế thăng tiến lên vị trí quản lý bán hàng trong tương lai.

Phân nhiệm, như trong trường hợp của Brenda, là một cách lý tưởng để phát triển năng lực cho nhân viên của bạn. Nhưng hãy nhớ kiểm tra tiến độ của người được giao phó, đưa ra nhận xét phản hồi kịp thời và tổ chức huấn luyện nếu cần thiết.

Đào tạo kỹ năng

Đào tạo kỹ năng là một phương pháp khác để phát triển nhân viên với hai mục đích:

1. Giúp nhân viên có được kỹ năng phù hợp với công nghệ tiên tiến và các hoạt động kinh doanh của công ty.

2. Giúp nhân viên làm chủ được các kỹ năng cần thiết để đóng góp nhiều hơn và thăng tiến trong nội bộ công ty.

Đào tạo kỹ năng đem lại lợi ích cho cả hai bên. Khi được đào tạo kỹ năng một cách hiệu quả, nhân viên sẽ nhận thức tốt hơn về các tiêu chuẩn hiện hành, duy trì được "năng lực nghề nghiệp" và trong một số trường hợp còn tiến lên cấp độ cao hơn.

Đào tạo kỹ năng có thể ở dạng chính thức hoặc không chính thức. Đào tạo không chính thức nhìn chung được thực hiện thông qua hình thức đào tạo tại chỗ (OJT - on-the-job training). Đây là hình thức đào tạo ít tốn kém nhất vì nó không tách nhân viên ra khỏi quy trình sản xuất. Đào tạo tại chỗ cũng là phương pháp thông dụng nhất để phát triển kỹ năng làm việc tại các công ty Mỹ.

Nhìn chung, các hoạt động đào tạo tại chỗ ở Mỹ còn thiếu cơ cấu, không có người đào tạo được chỉ định cũng chẳng có tài liệu đào tạo. Ngược lại, các công ty Nhật lại áp dụng một phương pháp đào tạo tại chỗ quy củ hơn nhiều vì họ xem đây là yếu tố then chốt trong hệ thống đào tạo nhằm phát triển nhân viên cho nghề nghiệp lâu dài. Clair Brown và Michael Reich đã mô tả:

Ở Nhật, việc đào tạo tại chỗ được lập kế hoạch, sắp xếp và ghi chép cẩn thận như việc đào tạo tại lớp học do công ty cung cấp. Đào tạo và phát triển nghề nghiệp là một quyền lợi mà mọi nhân viên đều mong đợi. Mỗi nhân viên, từ người mới tuyển dụng cho đến nhà quản lý cao cấp, đều nghĩ mình là giáo viên của cấp dưới và là học viên của cấp trên. Việc đào tạo cho nhân viên thay thế vị trí của bạn cũng quan trọng như việc đào tạo để leo lên nấc thang nghề nghiệp.

Đào tạo chính thức, theo thông lệ của các công ty Mỹ, có quy củ hơn đào tạo tại chỗ hoặc đào tạo qua mạng. Hình thức đào tạo này có thể được sử dụng để nâng cao kỹ năng dành

riêng cho công ty lẫn kỹ năng phổ quát có thể chuyển giao. Tuy nhiên, đào tạo chính thức tốn kém hơn đào tạo tại chỗ vì nhân viên bị tách khỏi công việc của họ, phải mời giảng viên, và phải phát triển cũng như cập nhật tài liệu.

Đào tạo chính thức ở nhiều công ty lớn được thực hiện thông qua các "trường đào tạo doanh nghiệp" hiện đang ngày càng phát triển. Jeanne Meister đã nghiên cứu các trường đào tạo doanh nghiệp này và chỉ ra hai lý do cho sự phổ biến đó:

- **Điều chỉnh được việc đào tạo nhân viên theo chiến lược kinh doanh.** Bằng cách kiểm soát chương trình giảng dạy, công ty có thể tập trung đào tạo các kỹ năng chuyên biệt hỗ trợ cho chiến lược của họ. Điều này sẽ giảm thiểu được tình trạng thiếu hụt kỹ năng ở các vị trí chính.
- **Đảm bảo việc nâng cấp liên tục kiến thức chuyên môn.** Theo Meister: *"Kiến thức chuyên môn cũng như thùng sữa, tất cả đều có tuổi thọ của nó. Nếu bạn không thay thế những điều bạn biết ít nhất hai năm một lần, nghề nghiệp của bạn sẽ bị chua".*

Một số công ty thuê các trường đào tạo bên ngoài huấn luyện cho họ một phần hoặc toàn bộ các kỹ năng, đặc biệt là các trường kỹ thuật dạy nghề. Trong một vài trường hợp đặc biệt, các công ty có thể tác động đến chương trình dạy của các trường này để định hình việc đào tạo cho nhân viên của mình.

Việc đào tạo có phải là sự lãng phí không? Câu trả lời sẽ là "có" và "không". Khi đào tạo tập trung vào các kỹ năng phù hợp để phục vụ mục tiêu doanh nghiệp, việc đào tạo sẽ đem lại nhiều lợi ích. Còn ngược lại, nó có thể là một nỗ lực tốn kém và không phát huy hiệu quả.

Phát triển nghề nghiệp

Phát triển nghề nghiệp là một 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. Bất kỳ công ty nào có mục đích giữ chân những nhân viên có giá trị nhất và thay thế những vị trí đang trống do về hưu, rời bỏ công ty, thăng tiến từ trong công ty... đều phải thực hiện các chương trình phát triển nghề nghiệp. Điều này sẽ tạo điểm tựa vững chắc cho những nhân viên mà một ngày nào đó họ sẽ dẫn dắt doanh nghiệp với vai trò là các chuyên gia kỹ thuật, nhà quản lý và điều hành cao cấp.

Nhân viên nguồn nhân lực thường nhắc đến cụm từ *các nấc thang nghề nghiệp* khi nói về việc phát triển nghề nghiệp. Nấc thang nghề nghiệp là một chuỗi lô-gíc các giai đoạn thăng tiến một nhân viên tài năng và tận tụy lên từng vị trí thử thách hơn với nhiều trách nhiệm hơn. Ví dụ, trong một công ty xuất bản, một nhân viên có khát vọng trở thành biên tập viên có thể được thăng tiến dần qua các vị trí khác nhau từ sản xuất hay marketing cho đến trợ lý biên tập. Từng bước đó sẽ mở rộng các kỹ năng và tầm hiểu biết về công việc của nhân viên đó.

Một số công ty phân tích mức kỹ năng và kinh nghiệm hiện có của nhân viên một cách hệ thống và đào tạo cho phù hợp với những kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết cho bước tiếp theo để leo lên nấc thang nghề nghiệp. Khoảng cách giữa những gì mà một nhân viên có và những gì mà người đó cần phải có sẽ được giải quyết thông qua một kế hoạch kết hợp đào tạo chính thức, các nhiệm vụ cụ thể và sự cố vấn thường xuyên từ một cấp trên được nể trọng, như được trình bày ở hình 7-1.

BẢNG 7-1

Lấp đầy khoảng trống về kỹ năng và nghề nghiệp

Xét từ quan điểm duy trì nhân viên, nấc thang nghề nghiệp là phương pháp hiệu quả nhất vì nó tránh được trạng thái "giậm chân tại chỗ". Nhân viên cần cảm thấy mình đang học hỏi và đương đầu với thử thách qua những trách nhiệm mới vừa sức với họ. Nhân viên cũng cần có sự sôi động trong công việc và không có chỗ cho cảm giác giậm chân tại chỗ trong nghề nghiệp để duy trì sự gắn bó của nhân viên với công ty. Nếu một nhân viên đầy hứa hẹn bị cản đường trong quá trình phát triển sự nghiệp, cấp trên của nhân viên đó nên giao một số nhiệm vụ với nhiều thử thách hơn để lôi kéo sự quan tâm của họ và giúp họ có thêm kinh nghiệm làm việc.

Bạn hãy nhìn lại tổ chức của mình và trả lời những câu hỏi sau:

- Những nấc thang nghề nghiệp nào hiện đang có sẵn cho các nhân viên tiềm năng?
- Nhân viên có ý thức được những nấc thang đó và tận dụng chúng không?
- Bản thân bạn đã xác định và đề xuất những kỹ năng và kinh nghiệm mà bạn cần phải có để leo lên nấc thang kế tiếp chưa?
- Có nhân viên nào hiện đang rơi vào trạng thái giậm chân tại chỗ? Bạn có thể làm gì để giúp họ thoát khỏi tình trạng đó?

Trong vai trò một nhà quản lý, bạn có trách nhiệm đảm bảo rằng những nhân viên mà bạn đánh giá cao đang dần phát triển sự nghiệp. Sự tiến bộ của nhân viên sẽ tạo cơ hội cho bạn dễ dàng tiến lên vị trí quản lý cao hơn vì bạn đã có được người thay thế tin cậy.

Bí quyết phát triển nghề nghiệp

- Tạo nấc thang nghề nghiệp cho tất cả những người mà bạn mong muốn giữ lại.
- Đối với những cá nhân có khả năng thăng tiến, hãy xác định khoảng trống giữa kỹ năng và kinh nghiệm mà họ hiện có với kỹ năng và kinh nghiệm họ cần để thực hiện vai trò mới. Sau đó hãy lấp đầy những khoảng trống đó bằng cách đào tạo và giao những nhiệm vụ thích hợp.
- Không để nhân viên có năng lực bị rơi vào tình trạng giậm chân tại chỗ.
- Đảm bảo rằng luôn có một người cố vấn phù hợp mỗi khi nhân viên cần tư vấn, hướng dẫn.

TÓM TẮT

- Việc phát triển nhân viên bắt đầu bằng sự thông hiểu kiến thức chuyên môn, hiệu suất làm việc, mong muốn và động lực thúc đẩy hiện tại của nhân viên.
- Sau khi xác định được những động lực thật sự của nhân viên, bước tiếp theo là triển khai kế hoạch đáp ứng nguyện vọng của nhân viên và quyền lợi của công ty.
- Ba yếu tố hỗ trợ cho sự phát triển nhân viên là động lực thúc đẩy nhân viên, nguồn lực tổ chức (thông qua đào tạo), và một nhà quản lý biết giúp đỡ.
- Những chiến thuật cơ bản để phát triển nhân viên bao gồm thiết kế lại công việc, phân nhiệm, đào tạo kỹ năng và phát triển nghề nghiệp.

8

NHỮNG TRỞ NGẠI KHÓ KHẮC PHỤC

Đối mặt với khó khăn thử thách

Nội dung chính:

- Quy trình hai bước để giải quyết vấn đề hiệu suất làm việc kém
- Phương pháp hiệu quả nhất để xử lý những người thực hiện hạng C
- Thời điểm sa thải phù hợp nhất?

Không phải mọi tổ chức đều hoàn hảo về mặt con người. Bên cạnh những nhân viên có năng lực, tận tâm, hết mình với công việc, thì vẫn còn một số nhân viên không làm bạn hài lòng. Hiệu suất hoạt động và cách hành xử nơi làm việc của những nhân viên này gây trở ngại đáng kể cho tổ chức. Họ tỏ ra ít tận tâm với công việc và có vẻ chán nản. Họ bị lôi cuốn bởi những quyền lợi cá nhân hơn là những mục tiêu nghề nghiệp. Các buổi họp tư vấn luôn đi đến một kết cục như nhau: những nhân viên này đồng ý thay đổi nhưng lại chẳng có chuyển biến nào cả, tệ hơn nữa là họ làm tiêu tốn thời gian của bạn và gây bất mãn cho những đồng nghiệp xung quanh. Những nhân viên này đang thách thức khả năng quản lý của bạn.

Chương này sẽ trình bày những khó khăn mà các nhà quản lý phải đối mặt khi xử lý những nhân viên có vấn đề về hiệu suất làm việc nhưng lại không đáp ứng được việc huấn luyện hay các hình thức can thiệp khác. Chương này cũng giúp bạn biết cách giải quyết những người thực hiện hạng C và tình trạng cạn kiệt nhuệ khí làm việc khiến hiệu suất hoạt động trở nên kém hiệu quả.

CHẨN ĐOÁN VẤN ĐỀ

Chẩn đoán vấn đề là bước đầu tiên để giải quyết tình trạng hiệu suất làm việc kém thường xuyên tái diễn. Bạn cần biết chắc rằng những mối quan tâm của bạn phải dựa trên các dữ kiện vững

chắc và khách quan. Khi chẩn đoán vấn đề, bạn hãy theo quy trình đã được trình bày ở chương 3 để nhận biết những thiếu sót về hiệu suất làm việc:

- Quan sát và thu thập dữ liệu
- So sánh những gì bạn quan sát được với mục tiêu hoạt động của nhân viên
- Tìm những nguyên nhân có thể dẫn đến vấn đề: thiết kế công việc kém, mâu thuẫn với nhân viên khác, v.v.
- 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?

Sau khi chẩn đoán vấn đề theo những bước này, bạn hãy lập một danh sách ngắn về những vấn đề đã quan sát được, như trong ví dụ sau:

Sarah lo lắng về hiệu suất làm việc của Michael - một trong những cấp dưới của cô. Sáng thứ Ba, cô đã yêu cầu anh làm một bản báo cáo về tình hình những khách hàng chính trong khu vực mà anh phụ trách. Cô đã nhấn mạnh rằng cô cần thông tin này gấp khi yêu cầu anh nộp lại báo cáo vào ba giờ chiều hôm đó. Thế nhưng đến thứ Tư, Michael vẫn chưa nộp.

Sarah rất khó chịu về chuyện này, và cô cũng lo rằng dường như việc đó đã thành thói quen. Nhìn lại những ghi chép của mình, cô thấy các báo cáo của Michael thường nộp trễ hoặc không hoàn chỉnh. Buổi đánh giá hiệu suất làm việc hàng năm cuối cùng của anh cũng cho thấy vấn đề như vậy.

Kết hợp các dữ kiện đã thu thập với những ghi chép của mình, Sarah tóm tắt hiệu suất làm việc gần đây của Michael trong lĩnh vực báo cáo vào một danh sách ngắn. Cô sẽ dùng danh sách này khi trao đổi với Michael về vấn đề của anh ta.

Mục đích của việc chẩn đoán là xác định và ghi chép lại vấn đề. Điều này sẽ tạo cho bạn tư thế sẵn sàng cho bước tiếp theo.

ĐỐI PHÓ VỚI NHỮNG NGƯỜI THỰC HIỆN KÉM

Bước tiếp theo là đối phó với nhân viên có vấn đề. 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:

1. 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.
2. 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.
3. 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 về giờ giấc làm việc vào ngày mai. Hãy chuẩn bị để thảo luận về thời gian bắt đầu làm việc của anh".
4. 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. Ví dụ: "Tháng vừa qua, anh đã nhiều lần đi làm trễ khoảng 30 phút. Tôi nhận thấy rằng anh 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".

4. 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 vấn đề này vẫn tái diễn."
5. Hãy tập trung lắng nghe câu trả lời của nhân viên và hãy cởi mở với những gì nhân viên trình bày. Đừng bận tâm suy nghĩ về những điều bạn sẽ nói tiếp theo.
6. Hãy đưa ra đề xuất hoặc yêu cầu, sau đó kiểm tra về sự thông hiểu. Ví dụ: "Tôi đề nghị anh nên sắp xếp lại 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 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 hiểu yêu cầu của bạn không. Ví dụ: "Anh có hiểu tại sao tôi lại nhấn mạnh vào việc anh phải có mặt đúng giờ không?"
7. Hãy kiểm tra sự đồng ý hoặc cam kết cho những bước tiếp theo. Ví dụ: "Vậy anh đồng ý rằng anh sẽ có mặt ở nơi làm việc vào 8 giờ sáng mỗi ngày?"
8. Hãy lưu lại những gì đã được nói và bất kỳ sự nhất trí nào. Hãy kiểm tra để xác định liệu nhân viên có 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 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 về việc đi làm trễ, vì anh vốn là một nhân viên được tin nhiệm và là tấm gương cho mọi người về khả năng thực hiện công việc xuất sắc. Nhưng dù sao việc đi làm trễ của anh gây ảnh hưởng không tốt đến mọi người nên tôi muốn anh sắp xếp chuyện gia đình để bắt đầu công việc vào lúc 8 giờ sáng".

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 vấn đề, nếu không công việc hay cách hành xử không thể chấp nhận của nhân viên vẫn tiếp tục tái diễn hoặc 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:

- **Tôi phải có nhiệm vụ làm điều đó.** Hãy nghĩ đến việc đối phó với người thực hiện kém như một bài kiểm tra xem bạn có phù hợp với công việc quản lý hay không. Nếu không thể hoặc không chịu tham gia các cuộc trao đổi không lấy gì làm thoải mái, bạn sẽ khó trở thành nhà quản lý hiệu quả.
- **Nếu không làm như vậy, cả tập thể sẽ ảnh hưởng tiêu cực.** Những người thực hiện kém sẽ làm sụt giảm nhuệ khí của người khác và cản trở thành công của bạn cũng như của

toàn bộ tập thể. Bạn không thể cho phép một vài cá nhân làm ảnh hưởng đến những người khác.

- **Tôi đang bao che cho người đó nếu không làm như vậy.** Có thể nhân viên không biết rằng mình là người thực hiện kém. 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 nhân viên đó thay đổi cả sự nghiệp của mình.
- **Nếu tôi làm điều đó, cuộc sống quanh tôi vẫn tiếp diễn bình thường.** Trao đổi thẳng thắn về vấn đề hiệu suất làm việc thật là một công việc chẳng vui vẻ, dễ chịu gì. Nhưng dư âm khó chịu ấy rồi sẽ qua đi, và mọi thứ sẽ trở lại bình thường. Hơn nữa, một cuộc trao đổi như vậy sẽ dễ thực hiện hơn ở lần thứ hai. (Nếu bạn có lý do để lo sợ rằng người có vấn đề sẽ phản ứng tiêu cực với lời phê bình của bạn, hãy mời thêm một vài người khác, có thể là từ phòng nhân sự, tham gia cuộc trao đổi với bạn.)

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

XỬ LÝ NHỮNG NGƯỜI THỰC HIỆN HẠNG C

Như đã trình bày ở trên, không phải tổ chức nào cũng có thể quy tụ và duy trì được nguồn lực con người mà chỉ bao gồm những nhân viên xuất sắc. Hiệu suất làm việc của nhân viên ở hầu hết các tổ chức được chia thành ba cấp - A, B và C. Trên tất cả là những người thực hiện hạng "A" - những nhân viên có đóng góp đặc biệt. Tiếp theo là những người thực hiện hạng "B" với khả năng làm việc tương đối hiệu quả, trong khi những người thực hiện hạng "C" thì năng lực chỉ vừa đủ chấp nhận được, thậm chí

là yếu kém. Kết quả một công trình nghiên cứu về năng lực quản lý của McKinsey & Company của ba tác giả Beth Axelrod, Helen Handfield-Jones và Ed Michaels đã nhận ra rằng đóng góp vào việc tăng trưởng lợi nhuận của các nhóm nhân viên này vô cùng khác nhau. Trung bình, các nhà quản lý hạng A giúp công ty tăng lợi nhuận đến 80%, trong khi những nhà quản lý hạng C ở cùng công ty đó lại chẳng đem lại hiệu quả nào. Điều này đặt ra một câu hỏi liên quan đến việc tập trung đào tạo kỹ năng và phát triển nghề nghiệp. Hiển nhiên, sự đầu tư quản lý tốt cho việc phát triển những người thực hiện hạng A và B có ý nghĩa tích cực, nhưng còn những người hạng C thì sao? Liệu có nên đầu tư cải thiện hay chỉ đơn giản là sa thải họ?

Một số công ty, chẳng hạn như General Electric, thường loại bớt các nhà quản lý hạng C thông qua chính sách sa thải những người ở nhóm 10% có hiệu suất làm việc thấp nhất. Trong khi đó, các công ty khác cố gắng quan tâm đến họ nhưng hầu như các công ty không có hành động nào rõ ràng để giải quyết thực chất vấn đề. Chi phí cho sự thờ ơ này thật cao, cả về khía cạnh những nhân viên có năng lực sẽ rời bỏ công ty cũng như việc thiếu tăng trưởng lợi nhuận. Ba nhà nghiên cứu trên đã nhận định rằng:

Hãy cho rằng những người thực hiện hạng C đều nắm giữ một vai trò nào đó trong tổ chức. Chính điều này đã cản trở sự tiến bộ và phát triển của những người có năng lực. Thêm vào đó, những người thực hiện hạng C thường không phải là những tấm gương mẫu mực, cũng như không thể trở thành người huấn luyện hay cố vấn cho những người khác. 80% những người được khảo sát trong cuộc nghiên cứu nói rằng làm việc với người kém cỏi khiến họ bị cản trở trong việc học hỏi, họ khó có thể phát huy hết năng lực của mình để đóng góp nhiều hơn cho tổ chức, và làm họ muốn rời bỏ công ty. Hãy tưởng

tượng tình hình sẽ tồi tệ như thế nào nếu 20% số nhà quản lý của một công ty là những người thực hiện kém cỏi và nếu mỗi người trong số họ lại quản lý mười nhân viên.

Vậy phải giải quyết tình trạng trên như thế nào? Beth Axelrod đề xuất phương án ba bước sau:

1. Xác định những người thực hiện hạng C
2. Thống nhất kế hoạch hành động rõ ràng cho từng người thực hiện hạng C. Một số người thực hiện hạng C có thể cải thiện năng lực của mình đáng kể nếu được hướng dẫn và hỗ trợ nghề nghiệp.
3. Giao cho các nhà quản lý chịu trách nhiệm cải thiện hoặc loại bỏ những người thực hiện hạng C.

Nhiều người thực hiện hạng C không cần thiết phải giữ lại, ít nhất là ở vị trí hiện tại của họ. Với những người không thể cải thiện sau khi được huấn luyện và tư vấn, nên chuyển họ xuống những công việc ở cấp độ thấp hơn, nơi mà họ có khả năng trở thành người thực hiện hạng A hay B. Nếu ở những vị trí này mà vẫn thất bại thì tốt nhất là nên để họ ra đi.

Tuy nhiên, việc đầu tư vào những người thực hiện hạng C có thể có ý nghĩa. Cách duy nhất để biết chắc chắn là ước tính xem năng lực tổ chức sẽ cải thiện như thế nào nếu bạn có thể nâng người hạng C lên mức cao nhất kế tiếp.

Những cách hành xử kém hiệu quả thường gặp ở nhân viên và giải pháp khắc phục

Sau đây là một số cách hành xử kém hiệu quả ở nơi làm việc có tác động tiêu cực đến người khác:

- **Những người ngồi lê đôi mách.** Những nhân viên này thích ngồi lê đôi mách, tung tin đồn và nói bóng gió. Điều này tạo cho họ có cảm giác mình là người quan trọng, có sức thuyết phục và nắm giữ nhiều thông tin nội bộ của công ty. Cách hành xử này của họ ảnh hưởng vô cùng xấu đến những nhân viên khác cũng như đến toàn bộ môi trường làm việc. Hãy giải thích cho họ hiểu rằng việc ngồi lê đôi mách và tin đồn thất thiệt có thể làm tổn hại đến toàn bộ tổ chức như thế nào. Nếu có thể, hãy hướng những người ngồi lê đôi mách này vào các hoạt động tích cực hơn.
- **Những người hay than phiền.** Những người này thấy chẳng có gì tích cực để nói về công việc, cấp trên hoặc công ty của họ. Và họ không ngần ngại chia sẻ quan điểm này với bất kỳ ai. Đối với những người này, bạn hãy bày tỏ sự quan tâm thật sự đến họ. Hãy lắng nghe và cố gắng giảm thiểu các lời than phiền đó. Hãy khơi gợi ý kiến đề xuất để cải thiện cách làm việc của nhóm bạn. Nhưng hãy giải thích rõ ràng rằng thái độ tiêu cực kéo dài như vậy sẽ hủy hoại lòng nhiệt tình và sự tận tâm của nhóm, và rằng bạn không dung thứ cho một thái độ xấu.
- **Những người đùa cợt với dụng ý xấu.** Một lời giễu cợt vô tư và những câu bông đùa có thể giảm sự căng thẳng nơi làm việc cũng như nâng cao tinh thần làm việc. Nhưng đùa cợt với dụng ý xấu nhằm vào những cá nhân cụ thể lại gây tác động trái ngược và là hành vi không nên bỏ qua. Hãy làm rõ rằng những thái độ phân biệt chủng tộc, phân biệt giới tính và những lời xúc phạm khác là điều không thể chấp nhận ở môi trường làm việc và những nhân viên nào có hình thức trêu đùa như vậy sẽ bị kỷ luật nghiêm ngặt.

XEM XÉT TÌNH TRẠNG CẠN KIẾT NHUỆ KHÍ LÀM VIỆC

Cạn kiệt nhuệ khí là tình trạng sút giảm tinh thần làm việc. Đôi khi tình trạng này do tự cá nhân gây ra, nhưng trong nhiều trường hợp đó là kết quả của văn hóa nơi làm việc. Tình trạng cạn kiệt nhuệ khí thường bộc lộ qua hiệu suất làm việc thấp hơn và sự bất mãn về công việc, ít tận tụy đối với tổ chức, và có mục đích mạnh mẽ để "làm một điều gì đó khác đi".

Cạn kiệt nhuệ khí thường do phải thường xuyên làm việc trong những tình huống có nhiều đặc điểm tiêu cực như:

- Làm việc quá tải
- Yêu cầu mâu thuẫn (ví dụ: "cần phải tư duy và sáng tạo nhưng không được phạm sai lầm")
- Nhiệm vụ buồn tẻ
- Quá ít phần thưởng thực tế (tiền thưởng, giờ nghỉ thêm...)
- Đóng góp của nhân viên ít được thừa nhận
- Không đạt được thành công rõ ràng theo sự nhìn nhận của nhân viên

Rõ ràng cạn kiệt nhuệ khí không hẳn là do làm việc quá nhiều thời gian. Một người có thể làm việc rất nhiều vẫn cảm thấy đầy nhiệt huyết. Thực ra, hầu hết mọi người cạn kiệt nhuệ khí khi họ cảm thấy nhiều căng thẳng hơn là được hỗ trợ trong công việc. Điểm tối tệ nhất của hội chứng này là chính những nhân viên có năng lực và tận tụy nhất lại dễ bị rơi vào tình trạng này nhất.

Các nhà quản lý đôi khi cũng góp phần gây ra tình trạng cạn kiệt nhuệ khí làm việc mà không nhận thức được điều đó.

Xu hướng tự nhiên của họ là giao tất cả những dự án quan trọng cho số ít những người có năng lực. "Tôi không thể tin tưởng nếu giao cho người khác làm việc này" là lời biện hộ phổ biến nhất của các nhà quản lý này. Và khi những nhân viên này hoàn thành xuất sắc các dự án đó, cấp trên của họ lại ngay lập tức giao cho họ công việc khác! Trong khi đó, những nhân viên cầu thả và lười biếng vẫn nhàn nhả, thông dong. Và liệu những con người vất vả kia có được thăng tiến vì thành tích xuất sắc của mình hay không? Không phải lúc nào điều đó cũng xảy ra. Nếu họ được thăng tiến thì chẳng còn ai ở lại để giải quyết những công việc quan trọng này.

Sau đây là một số phương pháp để giải quyết tình trạng cạn kiệt nhuệ khí làm việc:

- **Lập kế hoạch bố trí nhân sự lâu dài.** Kế hoạch này nên bảo đảm một nhóm có đủ người phù hợp để làm việc.
- **Xem xét bố trí lại nhân viên trong nội bộ công ty.** Nếu bạn không thường xuyên đổi chấu cho cây thì rễ sẽ bị dồn nén và ngưng phát triển. Nhân viên cũng vậy - họ cần những thách thức mới để duy trì động lực thúc đẩy và sự tận tâm.
- **Tạo ra sự đa dạng nơi làm việc.** Sự bố trí lại trong nội bộ có thể không cần thiết nếu bạn tìm được cách để biến đổi nhiệm vụ và trách nhiệm. Chẳng hạn như bạn có thể giao cho một người trong phòng bạn trách nhiệm chỉ đạo một dự án của nhóm trong sáu tháng tới trước khi luân phiên chuyển giao nhiệm vụ đó cho người khác. Một người khác có thể tạm thời đảm nhận trách nhiệm bảo dưỡng thiết bị tại khu vực làm việc của bạn. Chỉ cần chắc chắn rằng những nhiệm vụ bổ sung đó phù hợp với mục tiêu công việc của cá nhân và được thực hiện nghiêm túc. Thay vì chuyển các trách nhiệm vòng quanh công ty như những quân cờ,

hãy nghĩ về những gì có thể là cơ hội tốt nhất cho nhân viên và nhấn mạnh bất kỳ lợi ích về phát triển nghề nghiệp nào do những cơ hội này mang lại.

- **Thường xuyên kiểm soát khối lượng công việc.** Đây là điều đặc biệt quan trọng đối với những nhân viên có hiệu suất làm việc hàng đầu của bạn. Một hãng kế toán lớn đã thực hiện điều này bằng cách rà soát lịch trình đi công tác để xác định những nhân viên phải đi công tác quá thường xuyên hoặc phải đón nhận quá nhiều dự án. Nếu nhận thấy nhân viên của bạn rơi vào tình trạng này, bạn hãy lưu tâm đến công việc của họ. Điều này đem lại cho nhân viên cảm giác được hỗ trợ. Sau đó bạn hãy làm một điều gì đó để thay đổi kế hoạch, tính chất công việc để tránh cho nhân viên rơi vào tình trạng kiệt sức.
- **Xem xét thiết kế lại công việc.** Khi nhận thấy một nhân viên có năng lực có những dấu hiệu cạn kiệt nhuệ khí làm việc, hãy xem lại bản mô tả công việc của người đó. Các nhiệm vụ và trách nhiệm công việc có thể vượt khả năng nhân viên, ngay cả khi đó là một người có năng lực. Trong trường hợp này, hãy trao đổi với phòng quản lý nguồn nhân lực và nhân viên để thiết kế lại công việc.

Trên hết, hãy là một người chủ động quan sát và biết lắng nghe. Hãy đón nhận những lời kêu gọi giúp đỡ như: "Sao dạo này tôi chẳng thể tập trung cho công việc được nữa!", "Công việc thật là căng thẳng", hay "Tôi lại phải làm thêm vào cuối tuần nữa rồi"... Sau đó hãy tìm cách cải thiện tình hình.

KHI TẤT CẢ MỌI BIỆN PHÁP KHÁC ĐỀU THẤT BẠI

Trong một số trường hợp, không sự huấn luyện, đào tạo, phản hồi, hay thúc đẩy nào có thể cải thiện hiệu suất làm việc của nhân viên lên mức chấp nhận được. Khi ấy, sa thải sẽ là phương án hành động khả thi duy nhất và là một trong những nhiệm vụ khó khăn đối với bất kỳ nhà quản lý nào. Việc sa thải không chỉ đem lại cảm giác khó chịu về mặt tình cảm mà đôi khi, nếu giải quyết kém, nó có thể gây ảnh hưởng tiêu cực đến danh tiếng của công ty và dẫn đến các cuộc kiện tụng. Chúng cũng có thể hủy hoại niềm tin trong khắp tổ chức. Đồng nghiệp, khách hàng và những người ủng hộ nhân viên bị sa thải có thể cảm thấy không thoải mái. Tuy nhiên việc sa thải sẽ đem lại sự dễ chịu, bớt căng thẳng cho những người phải thường xuyên chịu đựng những tác động tiêu cực của những người có năng lực thực hiện kém.

Nguyên nhân sa thải

Trừ trường hợp bất khả kháng buộc nhân viên phải nghỉ việc hàng loạt như công ty phá sản hay ngừng sản xuất, việc sa thải một nhân viên nên xuất phát từ những vấn đề liên quan đến hiệu suất làm việc hay hành vi của nhân viên đó, chẳng hạn như hậu quả của hành vi khó hiểu không còn hy vọng cứu vãn hoặc nhân viên vi phạm nội quy hoặc chính sách của công ty (trộm cắp, quấy rối tình dục, tiết lộ thông tin bí mật làm ảnh hưởng đến công ty,...).

Trước khi quyết định sa thải một nhân viên, nhà quản lý cần nắm vững các quy định pháp luật, chính sách của công ty và các tổ chức công đoàn... Những vấn đề này tương đối phức tạp và khác nhau theo từng quốc gia. Trong một số trường hợp,

bạn cần phải được tư vấn bởi các chuyên gia về luật doanh nghiệp để tránh tình trạng kiện tụng do xử lý kém việc sa thải.

Hầu hết các nhà quản lý đều cảm thấy lúng túng hoặc không chắc chắn về quyết định sa thải nhân viên cũng như cách thực hiện một vụ sa thải. Khi phải đối mặt với tình huống này, các nhà quản lý thường tự vấn bản thân những câu hỏi sau:

- Thời điểm thích hợp để sa thải một nhân viên?
- Bằng cách nào và khi nào tôi nên thông báo sự việc cho nhân viên bị sa thải?
- Tôi phải giải quyết việc sa thải như thế nào để tuân theo đúng pháp lý và chính sách của công ty?
- Làm thế nào tôi có thể duy trì được tinh thần làm việc và sự tin tưởng ở các thành viên còn lại trong nhóm - những người có thể thắc mắc về quyết định sa thải hoặc có thể là bạn bè của người bị sa thải?
- Làm thế nào để tổ chức lại vai trò công việc của phòng ban hay của nhóm sau khi nhân viên đó ra đi?

Những vấn đề pháp lý

Những nguyên nhân nào là hợp lý và vững chắc để nhà quản lý đưa ra quyết định sa thải nhân viên? Thông thường, việc sa thải hầu như luôn bắt nguồn từ những nguyên nhân rất dễ nhận biết và được mọi người công nhận. Tuy nhiên trong một số trường hợp đặc biệt, tình huống khá mơ hồ đòi hỏi sự xem xét cẩn thận. 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 đây:

- 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

Luật pháp của mỗi quốc gia khác nhau, vì thế các nhà quản lý hãy tham khảo chuyên gia tư vấn pháp lý để đảm bảo hiểu được các quy định áp dụng riêng cho tình huống của mình. Ở nhiều quốc gia, nhân viên có thể bị sa thải nếu liên tục 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

Bất kể lý do sa thải của bạn là gì, điều quan trọng là bạn phải có một hồ sơ ghi chép và lưu lại quá trình làm việc của nhân viên, những hành vi kém hiệu quả, những sai phạm,... và các bước điều chỉnh mà bạn đã thực hiện. Việc ghi chép và lưu lại thông tin này có thể trở nên vô giá trong trường hợp nhân viên tuyên bố là công ty không có lý do chính đáng khi sa thải. Vì vậy, hãy nhớ ghi chép lại các buổi huấn luyện hay tư vấn,

cùng như những buổi đánh giá chính thức hay tự phát. Với những nhân viên có hiệu suất làm việc kém, những bằng chứng bằng giấy tờ sẽ có ý nghĩa quan trọng nếu tình hình xấu đến mức buộc phải sa thải.

Sa thải nhân viên là hành động mà bạn nên thực hiện cẩn trọng với sự hỗ trợ của chuyên gia nguồn nhân lực hay tư vấn pháp lý. Hãy tham khảo phụ lục B để hiểu thêm về cách thông báo việc sa thải cho nhân viên, thực hiện cuộc họp sa thải và theo dõi sau khi sa thải.

Tiếp tục thực hiện công việc

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

Bạn cần thông báo cho những người khác càng sớm càng tốt khi sa thải một nhân viên. Việc giả vờ xem như không có chuyện gì xảy ra sẽ chỉ khiến mọi người bàn tán xôn xao. Tốt nhất là tổ chức một cuộc họp nhóm để giải thích ngắn gọn những gì đã xảy ra. Ví dụ, bạn có thể nói: "Toby bị sa thải sau nhiều tháng không cải thiện được hiệu suất làm việc". Đừng đi sâu vào chi tiết hoặc giải thích kỹ lưỡng quyết định của bạn. Ngoài ra, tuyệt đối không được chỉ trích nhân viên bị sa thải. Hãy khẳng định với các thành viên trong nhóm rằng việc sa thải này sẽ không ảnh hưởng gì đến năng lực thực hiện hay cách hành xử của mọi người. Nhà quản lý cũng nên thừa nhận rằng đây là thời điểm khó khăn cho cả phòng và rằng sẽ không tránh khỏi việc một số người cảm thấy khó chịu. Sau đó hãy giải thích kế hoạch tìm kiếm người thay thế và tìm cách duy trì ổn định sự tập trung của nhóm để tránh tình trạng thay đổi hay bất an vì sự ra đi của nhân viên.

Nhưng cuộc giao tiếp không nên dừng ở đây. Sau cuộc họp nhóm này, hãy trao đổi từng nhân viên về mối quan tâm của họ và giúp nhân viên giải quyết cảm giác về sự thay đổi.

Chương này đã tập trung đề cập về những nhân viên cấp dưới có vấn đề nghiêm trọng trong hiệu suất làm việc. Cách bạn xử lý những người này cũng như những vấn đề này sẽ thể hiện năng lực quản lý của bạn. Nếu bạn giải quyết vấn đề một cách khách quan và quyết đoán, chắc chắn bạn sẽ nhận được sự tin tưởng của cả nhân viên lẫn cấp lãnh đạo. Hơn nữa, bạn sẽ học hỏi và phát triển bản thân nhiều hơn từ những lần ra quyết định sa thải này.

Khi không thể sa thải nhân viên

Có nhiều nguyên nhân không đủ vững chắc hoặc hợp pháp để công ty căn cứ vào đó làm lý do sa thải nhân viên. Những nguyên nhân này khác nhau theo luật pháp của từng quốc gia, nhưng nhìn chung bao gồm những hành vi sau:

- Yêu cầu tăng lương
- Phản đối những hành vi bất hợp pháp của công ty
- Báo cáo hoặc khiếu nại sự vi phạm của công ty về luật y tế và an toàn lao động
- Sử dụng quyền gia nhập hay không gia nhập công đoàn
- Dùng thời gian của công ty để thực hiện nghĩa vụ công dân, như bầu cử hay nghĩa vụ quân sự.
- Nghi phép theo luật lao động

Bạn cũng nên tham khảo ý kiến của chuyên gia tư vấn pháp lý về những quy định này. Luật pháp vốn rất phức tạp vì thế bạn đừng nên cố diễn giải chúng theo cách của riêng bạn.

TÓM TẮT

- Việc giải quyết tình trạng hiệu suất làm việc kém luôn bắt đầu bằng việc chẩn đoán vấn đề và thu thập dữ kiện.
- Từ những dữ kiện này, hãy phản hồi trung thực và chính xác những gì bạn đã quan sát ở những nhân viên có vấn đề.
- Hãy tập trung vào việc cải thiện hiệu suất làm việc trong lâu dài.
- Cố gắng vượt qua những cảm giác khó chịu khi phải đối phó với những nhân viên có vấn đề. Đây cũng là bài tập thực tế kiểm tra năng lực của nhà quản lý.
- Tìm cách giúp những người thực hiện hạng C có thể thực hiện công việc với hiệu suất cao hơn hoặc chuyển họ sang một vị trí mà họ có thể làm tốt.
- Hãy lưu ý đến tình trạng cạn kiệt nhuệ khí làm việc và xác định xem liệu bạn có góp phần gây ra tình trạng này không.

Phụ lục A

VAI TRÒ CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO

Cuốn sách này đã trình bày một hệ thống quản lý hiệu suất làm việc với những hoạt động mà qua đó nhà quản lý có thể tận dụng nguồn nhân lực của mình. Như đã mô tả trong các chương trước, hệ thống quản lý này luôn bắt đầu bằng mục tiêu. Sau khi đã thiết lập mục tiêu và liên kết với các định mức vững chắc, nhà quản lý đã có cơ sở để đánh giá hiệu suất làm việc thực tế. Việc thúc đẩy và huấn luyện khi cần thiết sẽ được áp dụng để giữ cho nhân viên đi đúng hướng và đạt được hiệu suất làm việc cao hơn. Việc đánh giá chính thức về hiệu suất làm việc thường được thực hiện vào cuối năm và kết quả của lần đánh giá này sẽ làm cơ sở cho những quyết định về lương bổng, thăng tiến, sự phát triển nhân viên, và trong một số trường hợp là sa thải. Sau đó chu kỳ mới sẽ bắt đầu lại.

Hệ thống quản lý hiệu suất làm việc này thật hợp lý nhưng còn một yếu tố nữa cũng quan trọng không kém. Đó chính là thái độ, tinh thần của mọi người khi tham gia vào hệ thống quản lý này. Nếu các nhà quản lý miễn cưỡng áp dụng hệ thống quản lý hiệu suất làm việc như một công việc nhằm chán bắt buộc phải làm, thì chắc chắn hệ thống này sẽ không đem lại kết quả như mong đợi.

Việc thực hiện hệ thống quản lý này cũng là cách để các nhà lãnh đạo phát huy khả năng của mình. Một số nhà lãnh đạo

đã làm rất tốt công tác quản lý hiệu suất làm việc của nhân viên. Jack Welch là ví dụ điển hình. Trong suốt nhiệm kỳ làm giám đốc điều hành ở General Electric, Welch đã tạo một phong thái và nhịp độ cho GE theo hiệu suất làm việc của cá nhân các nhà quản lý. Vốn là một người cầu toàn, nên ông không bao giờ chấp nhận vị trí thứ hai. Ông sẵn sàng giáng chức hoặc sa thải nhà quản lý nào không đáp ứng được các mục tiêu mà họ đã đề ra, nhưng theo quan điểm của ông, không nhà quản lý nào trong số này lại có lý do để làm như vậy. Họ luôn biết họ đứng ở đâu vì Welch thường xuyên phản hồi về hiệu suất làm việc của họ. Môi trường làm việc ở GE được định hướng theo hiệu suất làm việc, và GE đã thành công vượt bậc bởi phong cách quản lý của ông.

Đúng là ban lãnh đạo có trách nhiệm chính trong việc tạo ra kỳ vọng và thiết lập chuẩn mực về hiệu suất làm việc cho toàn tổ chức. Nhưng điều đó không có nghĩa là các nhà quản lý khác chẳng cần bận tâm gì cả. Nếu bạn là một nhà quản lý cấp trung, bạn có thẩm quyền và tầm ảnh hưởng trong phòng ban của bạn. Bạn không thể thay đổi công ty, nhưng bạn có thể đặt ra những yêu cầu cao về hiệu suất làm việc cho đồng nghiệp và cấp dưới của mình. Làm như vậy, hệ thống quản lý hiệu suất làm việc của bạn sẽ biến những kỳ vọng ấy thành thực tế.

Phụ lục B

XỬ LÝ MỘT TRƯỜNG HỢP SA THẢI

Trong nhiều trường hợp, khi việc cải thiện hiệu suất làm việc không phát huy tác dụng với những nhân viên có vấn đề, bạn buộc phải sa thải họ. Để xử lý việc sa thải một nhân viên theo cách chuyên nghiệp và hợp pháp, hãy chắc chắn rằng bạn đã chuẩn bị trước các vấn đề liên quan đến pháp luật, hồ sơ ghi chép về hiệu suất làm việc hay cách hành xử của nhân viên cùng những hành động bạn đã thực hiện để hỗ trợ. Bạn cần kiên quyết khẳng định rằng việc sa thải nhân viên đó là một việc làm đúng và cần thiết cho cả bản thân nhân viên, cho tập thể và cho cả công ty.

Sa thải là một vấn đề nhạy cảm và dễ dẫn đến những rắc rối về mặt pháp lý, vì vậy bạn nên tham khảo chuyên gia tư vấn cho từng trường hợp cụ thể của bạn. Một số phần trong phụ lục này có liên quan đến vấn đề pháp lý khi ra quyết định sa thải nhân viên nhưng không phải là nguồn tham khảo về pháp lý dành cho bạn.

Thông báo sự việc

Sau khi đã chuẩn bị, bạn hãy lên kế hoạch một cuộc họp với nhân viên để thông báo sự việc. Một số chuyên gia khuyên rằng nên tránh thông báo việc sa thải vào chiều thứ Sáu vì điều này có thể khiến người bị sa thải cảm thấy ngột ngạt suốt kỳ nghỉ cuối tuần của mình và cân nhắc một vụ kiện tụng hoặc nghỉ đến việc quay trở lại văn phòng với mục đích phá rối. Vì thế hãy

xem xét sắp xếp một cuộc họp vào chiều thứ Hai. Như vậy người đó sẽ có thời gian là một tuần để bắt đầu tìm kiếm một công việc khác. Dù bạn chọn ngày nào đi nữa, bạn cũng cần đảm bảo rằng hôm đó là ngày làm việc cuối cùng của họ. Không nên cho nhân viên bị sa thải tiếp tục ở lại công ty bất kỳ một khoảng thời gian nào cả để tránh sự khó chịu nơi làm việc và hạn chế tối đa khả năng nhân viên bị sa thải thu thập những hồ sơ độc quyền hoặc gửi e-mail có nội dung xấu cho các nhân viên khác.

Hãy chọn địa điểm gặp mặt sao cho cả hai bên không bị nhòm ngó, chẳng hạn như trong phòng họp hay phòng làm việc không có cửa sổ, hay một nơi nào khác bảo đảm sự riêng tư tuyệt đối. Ngoài ra, hãy sắp xếp một lối đi đến và về từ nơi họp để tránh những khu vực có khả năng tụ tập đông đúc những đồng nghiệp hiếu kỳ. Việc giữ cho cuộc họp được riêng tư thể hiện sự tôn trọng đối với nhân viên bị sa thải. Không ai muốn biết rằng đồng nghiệp của mình đang nghe lén hay nhìn ngó khiến họ cảm thấy bẽ mặt.

Để giải quyết một vụ sa thải được hiệu quả trong khả năng có thể, hãy mời một người thuộc bộ phận quản lý nguồn nhân lực tham gia cuộc họp. Người đó có thể giúp đỡ theo những cách sau:

- Giữ tiếng nói khách quan nếu bạn hoặc nhân viên bị sa thải trở nên quá bức xúc và căng thẳng trong cuộc họp
- Giữ vai trò hòa giải trong trường hợp bột phát cơn giận dẫn đến hành vi quá khích về cảm xúc hay vũ lực từ phía nhân viên bị sa thải
- Trả lời những câu hỏi không thể tránh khỏi về tiền trợ cấp, bảo hiểm và số tiền thanh toán khi chấm dứt hợp đồng lao động
- Làm nhân chứng cho cuộc đối thoại trong trường hợp có tranh cãi hay kiện tụng phát sinh sau này.

Hãy tiến hành cuộc họp càng nhanh càng tốt - trong khoảng mười phút trở xuống. Càng thông báo vấn đề một cách gãy gọn, súc tích, càng ít khả năng bạn phải nói những điều sơ hờ có thể đặt công ty của bạn vào tình trạng ràng buộc trách nhiệm. Hãy bình thản, thẳng thắn và tập trung. Hãy truyền đạt ý thức về mục đích nghiêm túc và sự cương quyết. Để tránh gieo mầm cho những rắc rối về pháp lý, hãy vượt qua sự xúi giục xin lỗi hay xem lại quyết định của bạn theo quan điểm phản đối từ phía nhân viên. Nhân viên phải biết rằng quyết định của bạn là quyết định cuối cùng và không bị chi phối bởi một sự thương lượng nào cả.

Cần phải nói gì trong cuộc họp này? Trước tiên, bạn hãy giải thích khái quát rằng công việc của nhân viên đã không đạt yêu cầu. Nếu bạn chọn phương án giải thích cặn kẽ hơn, hãy dùng một giọng điệu trung lập, khách quan không làm cho nhân viên cảm thấy bị công kích cá nhân. Chẳng hạn: "Chúng ta đã trao đổi về việc anh không đạt được mục tiêu về hiệu suất làm việc ở vị trí của anh sáu lần trong năm qua. Đến nay những mục tiêu này vẫn chưa được đáp ứng", hoặc: "Anh đã được huấn luyện và tư vấn để giải quyết thái độ luôn chỉ trích đối với đồng nghiệp, nhưng anh vẫn không thay đổi cách xử sự gì cả",... Việc nêu những lý do khách quan bằng giọng điệu trung lập sẽ giảm khả năng nhân viên thừa kiện hay nói xấu bạn hoặc công ty bạn.

Hãy tạo sự cân bằng giữa sự ngắn gọn, thẳng thắn với sự cảm thông. Tức là hãy thừa nhận rằng sự mất việc có thể sẽ gây ảnh hưởng đáng kể đến cuộc sống của nhân viên đó, ví dụ: "Tôi biết đây là một điều khó khăn đối với anh". Sau khi báo tin, hãy cho nhân viên khoảnh khắc để trút tâm sự giận dữ, bối rối hay cay đắng. Sự thấu cảm từ phía bạn và cơ hội bày tỏ cảm xúc có thể giúp nhân viên chịu đựng được tin không hay này.

Hãy thông báo vấn đề người bị sa thải một cách tế nhị. Điều

này bao gồm cả việc sắp xếp cho nhân viên đó loại bỏ những ảnh hưởng cá nhân từ văn phòng trong suốt những giờ nghỉ hay kỳ nghỉ cuối tuần (với sự giám sát của ai đó trong công ty). Những nhân viên cảm thấy bị bề mặt trước đồng nghiệp hoặc cảm thấy không được tôn trọng và bị công kích cá nhân trong việc sa thải có thể cảm thấy tức giận và muốn trả thù. Cuối cùng, hãy nói rõ về khoản tiền thanh toán chấm dứt hợp đồng lao động, sự hỗ trợ từ nguồn lực bên ngoài, hay những khoản thanh toán về kỳ nghỉ mát chưa sử dụng...

Những gì không nên nói trong cuộc họp sa thải

Ngôn ngữ mà bạn sử dụng khi sa thải một nhân viên có thể đóng vai trò quan trọng trong việc nhân viên đó quyết định có khởi kiện hay không. Sau đây là những điều "cần tránh" mà bạn nên tham khảo trong một vụ sa thải:

- **Đừng đứng về phía nhân viên hay cổ vũ cho trạng thái tâm lý chống lại công ty để làm nhẹ nỗi khó chịu của riêng bạn.** Ví dụ, đừng nói: "Riêng cá nhân tôi thì tôi không nghĩ rằng để anh ra đi là một quyết định đúng".
- **Đừng nói với nhân viên bị sa thải rằng vụ sa thải này là do tình hình tạm ngưng sản xuất nếu thực sự không phải như thế.** "Lời nói dối vô tội" này có thể dẫn bạn đến một vụ kiện nếu bạn lại tuyển người mới để lấp vào chỗ trống.
- **Đừng nói những điều đại loại như:** "Chúng ta đang theo sau một lực lượng làm việc năng động và tích cực hơn", "Anh không phù hợp với nhóm đó", "Chúng tôi cần những người ít bận tâm về gia đình để có thể gặp khách hàng sau giờ làm việc thông thường", hoặc "Chúng tôi cần một nhân viên năng động hơn". Những câu nói kiểu này có thể gây ấn tượng rằng

nhân viên bị sa thải vì lý do phân biệt đối xử, chẳng hạn như quá già, là người nước ngoài, đã lập gia đình...

- **Đừng nói chuyện khôi hài hay cố làm nhẹ tình huống.** Bạn sẽ chỉ làm cho cuộc họp trở nên rắc rối hơn mà thôi. Tệ hơn nữa là bạn có thể làm cho người bị sa thải cảm thấy bị chế nhạo hay bẽ mặt, và vì thế họ sẽ có nhiều động cơ hơn để khởi kiện về việc sa thải sai.
- **Đừng đe dọa nhân viên khi họ ngụ ý rằng họ có thể phản đối việc sa thải, chẳng hạn như bằng cách tỏ ý rằng bạn sẽ giữ lại kỳ lương cuối của người đó trừ khi họ đồng ý không khởi kiện.** Kiểu thuyết phục như vậy bị xem là bất hợp pháp và có thể dẫn bạn đến tòa án.

Sau khi sa thải

Một khi bạn đã thực hiện việc sa thải nhân viên sau một cuộc trao đổi đầy khó khăn, bạn có thể cảm thấy nhẹ nhõm vì nhiệm vụ đã xong tuy nhiên bạn vẫn còn nhiều việc phải làm. Để đối mặt với hậu quả trước mắt và lâu dài của vụ sa thải, bạn cần phải thực hiện những bước sau:

- **Đảm bảo công ty và nhân viên thực hiện đúng hợp đồng lao động**
- **Tránh nói bất kỳ điều gì về nhân viên trước đây (dù là dưới dạng chính thức hay không chính thức thông qua việc tham khảo nghề nghiệp) vì những gì bạn nói có thể được suy diễn theo cách ảnh hưởng xấu đến uy tín nghề nghiệp của người đó**
- **Lưu hồ sơ về việc sa thải nhân viên.**

Bạn hoặc phòng quản lý nguồn nhân lực của công ty bạn có thể giải quyết điểm cuối cùng này bằng thư cho thôi việc và

gửi cho nhân viên đó trong cuộc trao đổi trước khi rời công ty. Thư này nên nêu rõ thời gian chấm dứt công việc của nhân viên. Tùy theo tình huống mà thư này có thể mô tả những thông tin khác như:

- Trợ cấp thanh toán khi chấm dứt hợp đồng lao động, bao gồm hình thức và thời điểm cung cấp
- Thanh toán lần cuối, bao gồm các khoản thưởng còn tồn đọng, các khoản phúc lợi tích lũy như khoản nghỉ mát
- Chi trả bảo hiểm y tế
- Hỗ trợ tìm công việc mới bên ngoài
- Giải quyết các quyền lợi cổ phần
- Bất kỳ thỏa thuận ngầm hoặc chưa hoàn chỉnh nào
- Bất kỳ điều khoản nào đã được quy định trong một cuộc thỏa thuận tập thể
- Bất kỳ thỏa thuận nào bạn đã đưa ra về việc cung cấp cho nhân viên đó một thư giúp đỡ hay làm người tham khảo;
- Bất kỳ sự nhân nhượng nào mà nhân viên đã đồng ý, như lời hứa không kiện công ty để đổi lấy phúc lợi đặc biệt, chẳng hạn như thêm tiền.

Ở một số nước, đặc biệt là ở Mỹ, nếu nhân viên bị sa thải thuộc tầng lớp được bảo vệ, như thành phần thiểu số, thiếu năng, phụ nữ hay người già, và nhân viên đó đồng ý ký vào biên bản nhân nhượng, thì luật về việc chấp nhận thư cho thôi việc có thể phức tạp hơn. Trong trường hợp này, bạn hoặc công ty bạn nên tham khảo ý kiến chuyên gia tư vấn pháp lý về việc chính xác nên viết như thế nào trong thư cho thôi việc.

Đừng phát ngôn tiêu cực

Khi nhân viên bị sa thải đã rời khỏi công ty, chú ý đừng làm hay nói gì khiến ai đó có thể hiểu là làm tổn hại đến uy tín hay khả năng tìm việc khác của nhân viên cũ, ngay cả khi lời nói hay hành động đó xảy ra bột phát không suy nghĩ trước. Một lời tuyên bố như thế vẫn có thể khiến bạn bị kiện vì tội nói xấu hoặc gây nổi oán giận giữa các đồng nghiệp thân thiết của nhân viên cũ. Tốt hơn hết là đừng nói điều gì tiêu cực về nhân viên đã ra đi.

Về vấn đề tham khảo

Chắc chắn nhân viên bị sa thải sẽ tìm việc ở nơi khác và có khả năng bạn sẽ nhận được nhiều cuộc điện thoại từ những công ty khác với mục đích thực hiện quy trình kiểm tra người tham khảo trước khi tuyển dụng. Nếu bạn có rất ít hoặc chẳng có điều gì tốt đẹp để nói về người đó, hãy tập trung vào những điều thực chất. Trong thực tế, một số công ty có chính sách rõ ràng quy định những thông tin gì bạn có thể cung cấp trong vai trò người tham khảo. Hãy kiểm tra với bộ phận phụ trách pháp lý và nguồn nhân lực để hiểu biết đầy đủ về các chính sách tham khảo của công ty.

Đặc biệt lưu ý về sự phân biệt đối xử

Nhiều quốc gia đã ban hành luật chống phân biệt đối xử nhân viên dựa trên chủng tộc, giới tính, định hướng giới tính, tình trạng hôn nhân, thiếu năng về thể chất và tinh thần, tuổi tác, và tình trạng sinh sản (tức là tình trạng mang thai hay có kế hoạch có thai). Trong một số trường hợp, việc tuân thủ những luật này đòi hỏi sự tinh tế, điều đó giải thích tại sao sự phân biệt

đối xử là lý do được viện ra nhiều nhất cho những tuyên bố thái hời sai trái. Vì thế trước khi sa thải, bạn hãy lưu ý yếu tố phân biệt đối xử trong nghề nghiệp được xác định như thế nào trong tình huống sa thải. Tham khảo luật sư nhiều kinh nghiệm là cách tốt nhất để đảm bảo rằng bạn không vô tình phân biệt đối xử với nhân viên khi sa thải người đó.

Phụ lục C

CÁC CÔNG CỤ THỰC HIỆN HỮU ÍCH

Phụ lục này cung cấp hai biểu mẫu sau:

- 1. Mẫu tự đánh giá của người huấn luyện (hình C-1).** Biểu mẫu này dùng để đánh giá kỹ năng huấn luyện của chính bạn.
- 2. Mẫu yêu cầu về hiệu suất làm việc hàng năm và kế hoạch phát triển (hình C-2).** Bạn có thể sử dụng biểu mẫu này để đánh giá hiệu suất làm việc hàng năm cho nhân viên của mình.

HÌNH C-1

Mẫu tự đánh giá của người huấn luyện

Những câu hỏi dưới đây liên quan đến các kỹ năng và phẩm chất cần thiết để trở thành người huấn luyện hiệu quả. Hãy dùng mẫu này để đánh giá tình hiệu quả của bạn trong vai trò là người huấn luyện.

Câu hỏi	Có	Không
1. Bên cạnh việc cải thiện năng lực thực hiện công việc hiện tại, bạn có quan tâm đến việc phát triển nghề nghiệp trong lâu dài không?		
2. Bạn có đem lại cho người đang được bạn huấn luyện sự hỗ trợ cần thiết lẫn quyền tự trị không?		
3. Mục tiêu bạn đặt ra có khả thi không?		
4. Bạn có là một tấm gương điển hình cho những người khác noi theo không?		
5. Bạn có truyền đạt các chiến lược kinh doanh và các cách hành xử được mong đợi như một cơ sở để thiết lập mục tiêu không?		
6. Bạn có hợp tác với người mà bạn đang huấn luyện để đưa ra các phương pháp thay thế hay các giải pháp mà cả hai có thể cùng nhau xem xét?		
7. Trước khi đưa ra ý kiến phản hồi, bạn có quan sát cẩn thận và không thành kiến đối với cá nhân mà bạn đang huấn luyện không?		
8. Bạn có tách rời việc quan sát với việc phân xét và giả định không?		
9. Bạn có kiểm tra các giả thuyết của bạn về hành vi của một người trước khi hành động về các hành vi đó không?		
10. Bạn có cẩn thận tránh dùng năng lực của bạn để làm thước đo đánh giá người khác không?		
11. Bạn có tập trung chú ý và tránh sao nhãng khi ai đó đang trao đổi với bạn không?		
12. Bạn có diễn giải hay dùng phương pháp khác để làm rõ những gì đang được đề cập trong cuộc thảo luận không?		
13. Bạn có dùng ngôn ngữ cơ thể và lời nói khuyến khích người nói trong suốt cuộc trao đổi không?		

14. Bạn có dùng câu hỏi mở để khuyến khích chia sẻ ý tưởng và thông tin không?		
15. Bạn có cho ý kiến phản hồi cụ thể không?		
16. Bạn có phản hồi kịp thời không?		
17. Bạn có đưa ra ý kiến phản hồi tập trung vào hành vi và hậu quả của nó (thay vì những lời chỉ trích mơ hồ)?		
18. Bạn có đưa ra ý kiến phản hồi cá tích cục lẫn tiêu cực không?		
19. Bạn có cố đạt đến sự nhất trí về các mục tiêu và kết quả mong muốn hơn là chỉ nêu chúng ra không?		
20. Bạn có chuẩn bị trước cho các cuộc thảo luận huấn luyện không?		
21. Bạn có luôn theo dõi trong một cuộc thảo luận huấn luyện để đảm bảo tiến độ diễn ra như đã định không?		
<p>Nếu bạn trả lời "có" cho hầu hết những câu hỏi này, bạn là người huấn luyện hiệu quả.</p> <p>Nếu bạn trả lời "không" cho một số hoặc nhiều câu hỏi này, bạn cần xem xét bản thân để xác định những lĩnh vực liên quan đến việc huấn luyện cần được cải thiện.</p>		

HÌNH C-2

Mẫu yêu cầu về hiệu suất làm việc hàng năm và kế hoạch phát triển

Họ tên Năm

Cấp trên trực tiếp Chức danh công việc

I. Tóm tắt mô tả công việc (trong vòng 200 từ)**II. Các biện pháp đánh giá hiệu suất làm việc (Bổ sung các chức năng công việc quan trọng khác, sau đó kiểm tra ô phù hợp. Thêm hàng nếu cần thiết.)**

Yêu cầu về hiệu suất làm việc (thêm hàng nếu cần thiết)	Ưu tiên (tùy chọn)	Đánh giá			
		Không đạt yêu cầu	Đang phát triển	Thành thạo	Chuẩn mức
Yêu cầu chức năng chính (tổng cộng 4-8)					
Trách nhiệm quản lý Thực hiện các cuộc thảo luận giữa kỳ về hiệu suất làm việc và hoàn tất đánh giá hàng năm đúng hạn.					
Những hành vi chính cần thiết cho sự thành công (tổng cộng 4-8)					
Các hoạt động hỗ trợ mục tiêu của công ty hay phòng ban					
Yêu cầu sự tiến bộ và phát triển nghề nghiệp* (hãy thêm hàng nếu cần thiết) Ví dụ: phân nhiệm tốt, giảm thiểu quản lý vi mô. Làm rõ vai trò và trách nhiệm của cấp dưới, cho phép những người này quản lý công việc của họ. Xác định và truyền đạt các lĩnh vực liên quan phù hợp.					

* Các hoạt động chi tiết nên được nêu rõ trong một kế hoạch phát triển cá nhân.

Nhân viên Ngày Cấp trên trực tiếp Ngày					
III. Các phương pháp lãnh đạo					
Yêu cầu về hiệu suất làm việc (thêm hàng nếu cần thiết)	Ưu tiên (tùy chọn)	Đánh giá			
		Không đạt yêu cầu	Đang phát triển	Thành thạo	Chuẩn mục
Có tầm nhìn và định hướng rõ ràng. Hướng dẫn nhân viên các yêu cầu của phòng ban. Truyền đạt tầm nhìn. Xác định và giải quyết vấn đề. Đảm bảo nhân viên hiểu được định hướng của công ty cũng như phòng ban và tin tưởng vào năng lực lãnh đạo để đạt được những mục tiêu ấy.					
Chuyển giao kết quả. Làm rõ các biện pháp thành công. Tổ chức công việc sao cho tối đa hóa hiệu suất và kết quả; giữ cho nhân viên có trách nhiệm với chất lượng hoàn thành công việc. Hướng dẫn nhân viên thông qua các thay đổi phù hợp; tạo điều kiện để nhân viên luôn được thông báo đầy đủ thông tin và phát triển các chiến lược giải quyết sự phản đối thay đổi.					
Giao tiếp tốt. Thường xuyên họp với nhân viên. Truyền đạt các mục tiêu và các điểm ưu tiên rõ ràng. Xác định và truyền đạt các yêu cầu về vai trò và trách nhiệm của nhân viên. Chứng minh tinh hiệu quả khi giao tiếp bằng lời nói hay bằng văn bản. Lãnh đạo các cuộc họp hiệu quả. Làm rõ định hướng và xây dựng nhuệ khí làm việc.					

<p>Quyết đoán. Thu thập dữ liệu, phân tích vấn đề, phát triển giải pháp, và tổ chức công việc. Thực hành phán đoán hợp lý trong hành động. Thu thập thông tin khi cần thiết. Hiểu khi nào nên tìm lời khuyên để ra quyết định. Truyền đạt quyết định.</p>					
<p>Dám mạo hiểm. Nhận biết những rủi ro của các hành động thay thế. Tính toán rủi ro cho các phương án có sẵn. Tìm cách giảm rủi ro. Phán đoán tốt khi chấp nhận rủi ro.</p>					
<p>Phát triển nhân viên. Hướng dẫn và phản hồi cho nhân viên. Thu xếp cơ hội phát triển phù hợp với nhiệm vụ cần thiết. Tạo ra những nhiệm vụ thách thức. Đánh giá hiệu suất làm việc và thảo luận kế hoạch phát triển kịp thời. Kiểm tra một cách khách quan và mô tả hành vi cùng các tác động của hành vi ấy. Phát triển giải pháp cho những tình huống liên quan đến vấn đề về hiệu suất làm việc. Chứng minh trách nhiệm quản lý tinh thần làm việc và duy trì nhân viên.</p>					
<p>Thực hiện nhiệm vụ với tinh thần bản. Duy trì các tiêu chuẩn chất lượng khi giữ gìn thương hiệu. Làm việc một cách nhất quán để cải thiện hoạt động quản lý thông qua trí thông minh cảm xúc.</p>					
<p>Nhân viên Ngày</p> <p>Cấp trên trực tiếp Ngày</p>					

Loại đánh giá	
Loại	Mô tả
Chuẩn mực	Thể hiện một cách nhất quán cách hành xử chứng tỏ sự thành thạo về công việc. Ngoài ra, nhân viên này còn vượt mức yêu cầu công việc bằng cách thường xuyên nâng đỡ công việc của công ty ở tất cả các cấp. (Chưa đến 20% số nhân viên được xếp loại này.)
Thành thạo	Thể hiện một cách nhất quán hành vi chứng tỏ sự thành thạo về công việc (kỹ năng và năng lực).
Đang phát triển	Thể hiện hành vi chứng tỏ một mức độ thành thạo nào đó (kỹ năng và năng lực); tuy nhiên, chức năng này vẫn cần phát triển hoàn chỉnh.
Không đạt yêu cầu	Thể hiện một cách nhất quán hành vi dưới mức đòi hỏi của công việc, không đáp ứng yêu cầu và cần phải cải thiện.

IV. Các cuộc thảo luận giữa kỳ (dùng để đánh giá hiệu suất làm việc cả năm.)	
Tháng 1	
Tháng 4	
Tháng 7	
Nhân viên	Ngày
Cấp trên trực tiếp	Ngày

**CẨM NANG
KINH DOANH
HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS**

**QUẢN LÝ
HIỆU SUẤT LÀM VIỆC
CỦA NHÂN VIÊN**
Performance Management

FIRST NEWS

Chịu trách nhiệm xuất bản:

TRẦN ĐÌNH VIỆT

Biên tập : Quốc Nhân

Trình bày : First News

Sửa bản in : Quốc Nhân

Thực hiện : First News - Trí Việt

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

62 Nguyễn Thị Minh Khai - Quận 1

ĐT: 8225340 - 8296764 - 8221917 - 8223637 - 8296713

In lần 1: 1.000 cuốn, khổ 16 x 24cm. Tại Cty TNHH IN KHUYẾN HỌC PHÍA NAM, Q.3,
Tp.HCM – ĐT: 08. 8164414 - 8164415. Số Xuất Bản : 125-06/CXB/07-14/THTPHCM cấp
ngày 20.02.2006. In xong và nộp lưu chiểu Quý IV-2006.



**CẨM NANG
KINH DOANH
HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS**

First News®

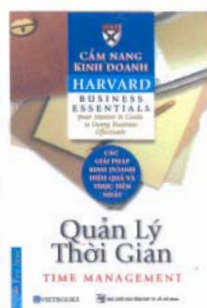
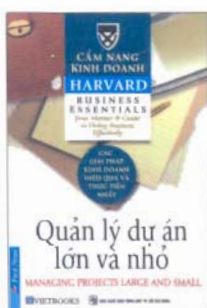
**Quản lý
hiệu suất làm việc
của nhân viên**

**PERFORMANCE
MANAGEMENT**

Bộ sách nổi tiếng "**CẨM NANG KINH DOANH HARVARD - Harvard Business Essentials**" được xuất bản theo hợp đồng chuyển giao bản quyền giữa trường Đại học Kinh Doanh Harvard và First News - Trí Việt, Việt Nam. Đây là bộ sách đúc kết những giải pháp kinh doanh hiệu quả và thực tiễn nhất cùng những kinh nghiệm quý báu, thiết thực cập nhật về mọi mặt trong quản lý, kinh doanh của trường đại học danh tiếng nhất thế giới với bề dày trên 370 năm thành lập.

Quản lý hiệu suất làm việc là một hệ thống bao gồm nhiều hoạt động như thiết lập mục tiêu, theo dõi tiến trình thay đổi, huấn luyện, thúc đẩy, đánh giá và phát triển nhân viên. Cuốn sách tập trung chủ yếu vào những vấn đề này đồng thời giúp bạn có thêm những kỹ năng và kinh nghiệm để thực hiện xuất sắc nhiệm vụ của một nhà quản lý:

- Tầm quan trọng của việc xây dựng chiến lược
- Thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên
- Những yếu tố đem lại hiệu suất làm việc cao
- Xây dựng và phát triển đội ngũ nhân viên
- Đối phó với những thách thức khi quản lý hiệu suất làm việc của nhân viên



CÔNG TY VĂN HÓA SÁNG TẠO Trí Việt

Phát hành: NS Trí Việt 11H Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1 Thành phố Hồ Chí Minh
Tel: (08) 822 7979 - 822 7980 - Fax: (08) 8224 560; Email: triviet@firstnews.com.vn
Website: <http://www.firstnews.com.vn>



CẨM NANG KINH DOANH HARVARD

QUẢN LÝ HIỆU SUẤT LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN



8 935086 805282

GIÁ: 38.000 ĐỒNG