



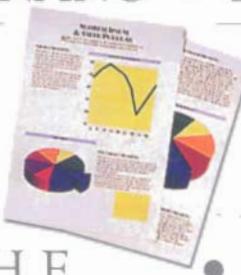
CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

COACHING SUCCESSFULLY

HUẤN LUYỆN NHÂN VIÊN



- PHẢN HỒI
- MỤC TIÊU
- TÀI NĂNG
- TRỌNG TÂM
- NỖ LỰC
- NIỀM TIN
- TIỀM NĂNG
- MỤC ĐÍCH
- LẮNG NGHE
- CÁC GIẢI PHÁP



- SỰ THÔNG CẨM
- TÍNH HỖ TRỢ



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

CẨM NANG QUẢN LÝ

HUẤN LUYỆN
NHÂN VIÊN
COACHING SUCCESSFULLY

CẨM NANG QUẢN LÝ

HUẤN LUYÊN
NHÂN VIÊN
COACHING SUCCESSFULLY

JOHN EATON & ROY JOHNSON



Tổng hợp và Biên dịch : HOÀNG NGỌC TUYẾN
LÊ NGỌC PHƯƠNG ANH (M.B.A)
Hiệu đính : NGUYỄN VĂN QUÌ (Ph.D.)
FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH
2004

NỘI DUNG

Lời giới thiệu

5

VÀI NÉT VỀ HUẤN LUYỆN

Huấn luyện là gì?	6
Mục đích của việc huấn luyện?	8
Quyết định huấn luyện	12
Lựa chọn phương pháp huấn luyện	16
Trí tuệ xúc cảm và công tác huấn luyện	18
Phát triển các mối quan hệ trong huấn luyện	22

LÊN KẾ HOẠCH HUẤN LUYỆN

Chuẩn bị	24
Bắt đầu	26
Định hình buổi huấn luyện	28
Xác định mục tiêu	30
Kiểm tra thực tế	32
Chọn lựa giải pháp	36
Thiết lập những triển vọng mới	38
Hành động	40
Duy trì sự liên tục	44

THỰC HIỆN CÔNG TÁC HUẤN LUYỆN

Thái độ huấn luyện	46
Giải quyết các rào cản	48
Giải quyết các khó khăn	50
Giải quyết những trở ngại từ phía công ty	54

CẢI TIẾN PHƯƠNG THỨC HUẤN LUYỆN

Huấn luyện nhóm	56
Huấn luyện từ xa	58
Huấn luyện và đánh giá	60
Huấn luyện bằng cách ủy nhiệm	62
Đánh giá kỹ năng huấn luyện	66



LỜI GIỚI THIỆU

Việc nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên và xác định được các mục tiêu lâu dài để họ hướng tới trong quá trình làm việc là một kỹ năng vô cùng quan trọng của một người quản lý giỏi. Thông qua việc huấn luyện, cấp quản lý có thể giúp đội ngũ nhân viên của mình phát triển năng lực để họ có khả năng đảm nhận những nhiệm vụ cao hơn, còn cấp quản lý sẽ có nhiều thời gian hơn cho công tác quản lý của mình. Quyển sách "**Huấn luyện nhân viên**" này sẽ giúp các nhà quản lý phát huy tối đa năng lực của nhân viên, đồng thời tập trung vào những mục tiêu cao hơn để phát triển tổ chức. Với những lời khuyên mang tính thực tiễn, và 101 bí quyết được giới thiệu ngắn gọn cùng những ví dụ minh họa cụ thể sẽ giúp bạn cách thức áp dụng và triển khai các phương pháp huấn luyện cho bản thân bạn và cho nhân viên. Bài tự kiểm tra đánh giá cuối sách giúp bạn đánh giá được kỹ năng huấn luyện của mình. Nếu bạn muốn phát huy hiệu quả của công tác huấn luyện, đào tạo nhân viên thì quyển sách này mang đến cho bạn những lời khuyên và là nguồn tham khảo vô cùng bổ ích và quý giá.



VÀI NÉT VỀ HUẤN LUYỆN

Huấn luyện sẽ giúp bạn phát huy được tối đa năng lực của đội ngũ nhân viên. Hãy dùng việc huấn luyện để giải quyết những vấn đề mang tính tức thời, xem đó như một phương pháp hữu hiệu để giao tiếp với nhân viên của bạn và là một công cụ trợ giúp cho kế hoạch phát triển lâu dài.

HUẤN LUYỆN LÀ GÌ?

Huấn luyện là một nghệ thuật để cải tiến cách thức làm việc của những người khác. Người quản lý nếu biết huấn luyện nhân viên của mình sẽ khuyến khích được họ sẵn sàng học hỏi và đổi mới với những thách thức từ yêu cầu công việc. Hãy tạo điều kiện cho nhân viên phát triển liên tục bằng cách giúp họ xác định các mục tiêu cần đạt được.



▲ PHẨM CHẤT CỦA NGƯỜI HUẤN LUYỆN

Một người huấn luyện giỏi luôn luôn lắng nghe trước, sau đó sẽ đặt câu hỏi, đưa ra những phản hồi mang tính xây dựng và sẵn sàng để ra những ý tưởng mới.

I

Huấn luyện nhằm phát triển kỹ năng và năng lực của đội ngũ nhân viên.

HIỆU QUẢ CỦA VIỆC HUẤN LUYỆN

Quá trình huấn luyện sẽ rút ngắn khoảng cách về hiệu quả làm việc hiện thời của nhân viên với hiệu quả làm việc lý tưởng. Có thể đạt được điều này chỉ qua một buổi huấn luyện hoặc phải sau cả một quá trình lâu dài. Là một chuyên gia huấn luyện, bạn sẽ giúp nhân viên của mình phát triển bằng cách đánh giá kết quả làm việc của nhau, thảo luận những vấn đề cần giải quyết, vạch ra mục tiêu cần đạt được, khám phá những ý tưởng mới, và trợ giúp nhân viên khi họ đưa ra kế hoạch thực hiện. Huấn luyện liên quan tới những kỹ năng giao tiếp cụ thể - được sử dụng trong cả những tình huống thường ngày và trong những buổi gặp có tổ chức hơn - và sự khuyến khích học hỏi lâu dài.

CẤU TRÚC HUẤN LUYỆN

ĐỊNH NGHĨA

Xác định mục tiêu làm việc

PHÂN TÍCH

Hiểu rõ tình trạng hiện thời

KHÁM PHÁ

Tìm ra những cách thức đi tới mục tiêu để ra

HÀNH ĐỘNG

Xác định thời gian hoàn thành mục tiêu

HỌC HỎI

Thực thi những gì đã thống nhất

PHẢN HỒI

Kiểm tra lại toàn bộ quá trình trong buổi huấn luyện tiếp theo

QUÁ TRÌNH HUẤN LUYỆN

Huấn luyện là một quá trình không có điểm dừng – mỗi một thành công mới sẽ là nền tảng cho thách thức mới. Tuy nhiên, khi huấn luyện phải luôn chú ý đến quá trình gồm sáu bước cơ bản để có thể đi tới đích. Trước hết, người huấn luyện và nhân viên phải nhất trí về kết quả huấn luyện. Thứ hai, họ phải thảo luận về tình hình thực tế. Thứ ba, cùng nhau tìm ra các giải pháp khả thi, và thứ tư, xác định và quyết tâm thực hiện kế hoạch. Những bước này có thể được hoàn thành chỉ trong một khóa huấn luyện. Tiếp đó nhân viên sẽ tự thực hiện những gì đã thống nhất với sự trợ giúp của người huấn luyện, và luôn đặt mục tiêu phải nâng cao hiệu quả làm việc. Ở bước cuối cùng, người huấn luyện và người được huấn luyện sẽ chuẩn bị cho một khóa huấn luyện tiếp theo để xem xét lại toàn bộ quá trình, rút kinh nghiệm và áp dụng những gì đã gặt hái được.

2

Khâu cuối cùng của quá trình huấn luyện là nhằm hoạch định quá trình tiếp theo bằng cách vạch ra mục tiêu kế tiếp cần đạt được.

NHỮNG ĐIỀU CƠ BẢN TRONG HUẤN LUYỆN

Không nhất thiết phải hiểu rõ mọi điều về nhân viên thì bạn mới có thể huấn luyện họ thành công. Việc huấn luyện hoàn toàn có thể thu được hiệu quả nếu như người huấn luyện thấy được mục tiêu một cách khách quan, không bị ảnh hưởng bởi những chi tiết khác. Người huấn luyện giỏi là người biết giúp đỡ nhân viên học hỏi từ những sai lầm mà họ mắc phải, xác định mục tiêu làm việc, và chịu trách nhiệm thực hiện bước huấn luyện đầu tiên. Nên tránh ra lệnh cho nhân viên mà thay vào đó, hãy giúp đỡ họ chọn ra cách tốt nhất để đạt được mục tiêu. Hãy sử dụng việc huấn luyện để hướng dẫn nhân viên quen dần với những tác phong làm việc tích cực, bằng cách khuyến khích nhân viên nói ra những điều họ nghĩ.

NHỮNG ĐIỀU CẦN LUÔN YÊU CẦU

- Nếu nhân viên của bạn có thái độ tích cực, họ sẽ sẵn sàng đương đầu với thách thức.
- Một người huấn luyện giỏi luôn khuyến khích nhân viên của mình bàn luận và đưa ra ý tưởng.
- Nhân viên cần được trang bị những điều kiện cần thiết để đạt được mục tiêu.

3

Khuyến khích nhân viên tự đưa ra quyết định.

MỤC ĐÍCH CỦA VIỆC HUẤN LUYỆN?

Thông qua việc huấn luyện, người quản lý có thể giải phóng thêm thời gian dành cho mình, nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên và năng lực sản xuất của tổ chức. Hãy đào tạo và ủy nhiệm nhân viên nhiều hơn và đồng thời giám sát ít hơn để thúc đẩy năng suất làm việc và giúp nhân viên phát huy tiềm năng của mình.



GIÁM SÁT ÍT HƠN

Bạn cần phát triển nhân viên của mình, để họ có khả năng đương đầu với những trách nhiệm mà bạn muốn giao phó cho họ. Việc huấn luyện chính là giải pháp hiệu quả cho vấn đề này. Hãy huấn luyện nhân viên có trách nhiệm với công việc để giảm áp lực cho bạn giúp bạn có thể tập trung vào những chiến lược và kế hoạch phát triển dài hạn. Đồng thời, nhân viên của bạn dễ dàng đạt được sự thành tựu lớn hơn trong công việc bởi họ được phép tự quyết định và hành động.

SƠ ĐỒ PHÁT TRIỂN THEO HÌNH XOẮN ỐC ĐI LÊN

Nếu bạn không dành thời gian để nâng cao kỹ năng của nhân viên, bạn cần phải giám sát họ để đảm bảo công việc được hoàn thành đúng tiến độ. Điều này làm bạn mất thời gian và gây căng thẳng giữa bạn và nhân viên.

4

Hãy đầu tư ngắn hạn vào con người để thu hoạch lợi ích dài hạn.

HÃY GIAO PHÓ CÔNG VIỆC NHIỀU HƠN

Những người quản lý hướng tới thành công trong tương lai sử dụng việc huấn luyện để phát triển các kỹ năng và thái độ tích cực của nhân viên. Duy trì thành tích là một nỗ lực, hãy phát triển, do vậy hãy chuẩn bị đầu tư thời gian vào sự phát triển con người. Một khi bạn thấy tự tin vào kỹ năng của đội ngũ nhân viên của mình và đã phát triển một mối quan hệ tốt xây dựng trên lòng tin, bạn có thể bắt đầu giao phó một số trách nhiệm cho họ.

► SƠ ĐỒ PHÁT TRIỂN THEO HÌNH XOẮN ỐC ĐI LÊN

Việc đầu tư thời gian để nâng cao kỹ năng và lòng tin của nhân viên sẽ mang lại lợi ích theo hình xoắn ốc đi lên, khi bạn giao những dự án cho nhân viên và tập trung vào các vấn đề quản lý dài hạn.



PHÁT HUY TIỀM NĂNG

Những câu hỏi nghiên cứu và phản hồi có tính đóng góp sẽ động viên nhân viên biết về điểm mạnh và điểm yếu của mình. Hãy giúp nhân viên phát triển thế mạnh và khai thác những kỹ năng mới để họ có thể đổi đầu với những thử thách. Hãy huấn luyện nhân viên học hỏi từ cả thành công lẫn thất bại. Khi năng lực và sự tự tin tăng lên, lòng tự trọng của họ cũng tăng và họ sẽ chủ động hơn trong việc đáp ứng những mục tiêu đề ra. Hơn nữa, bằng cách sử dụng tất cả khả năng của họ và thể hiện tiềm năng cao nhất, cả đội ngũ của bạn sẽ có lợi.

Những người được huấn luyện trở nên tự tin hơn và cả nhóm sẽ có lợi từ sức mạnh được chia sẻ



Người huấn luyện và người được huấn luyện có cùng một mục đích

7

Nâng cao khả năng hoàn thành công việc bằng cách giao phó trách nhiệm cho cá dự án.

5

Sử dụng các khóa huấn luyện để tăng năng suất và hiệu quả công việc.

6

Xác định, động viên và tin tưởng vào sức mạnh và kỹ năng hiện tại trong đội ngũ nhân viên của bạn.

Người huấn luyện được lợi bởi một đội ngũ nhân viên có năng lực; đội ngũ này giúp cho người quản lý tập trung vào sự phát triển lâu dài

CỘ LỢI CHO TẤT CẢ

Một đội ngũ nhân viên luôn có nhu cầu được huấn luyện. Qua huấn luyện, nhân viên có lợi về sự phát triển cá nhân và nghề nghiệp; đội ngũ của bạn sẽ vui vẻ chắc bởi có nhiều nhân viên có động cơ và kỹ năng làm việc; và người huấn luyện cũng có thời gian để tập trung vào sự quản lý và kết quả công việc.

NÊN VÀ KHÔNG NÊN

- Hãy xem việc huấn luyện là một trong những việc ưu tiên nhất của bạn
- Hãy phát triển nhân viên bằng cách giao việc để tận dụng khả năng của họ
- Hãy nói cho nhân viên biết việc huấn luyện có hiệu quả như thế nào
- Đừng trì hoãn việc huấn luyện cho đến khi không có việc gì tốt hơn để làm
- Đừng giao việc gì mà bạn không thích làm
- Đừng sợ tốn thời gian vào việc huấn luyện

THU HÚT NHÂN VIÊN

Trong công việc kinh doanh, rất cần những đội ngũ nhân viên làm việc với tinh thần cao. Nghiên cứu chỉ ra rằng khi mọi người tham gia vào việc quyết định cho công việc, họ sẽ quyết tâm đến cùng để thực hiện. Hãy khuyến khích nhân viên tự tìm ra cách để hoàn thành công việc, thay vì đưa cho họ những giải pháp đã có sẵn. Nên nhớ rằng việc huấn luyện là một quá trình hai mặt ảnh hưởng đến công việc và sự phát triển của nhân viên. Nhân viên của bạn sẽ có lợi từ phương pháp làm việc có huấn luyện, vì cảm giác “sở hữu” các quyết định có tính kích thích rất cao.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LUÔN YÊU CẦU

- Những thành viên trong nhóm được tham gia vào việc đóng góp ý kiến cảm thấy được tiếp thêm sức mạnh để đạt thành công hơn.
- Nhóm và các thành viên nên học cách nhận biết và sử dụng sức mạnh của nhau.
- Mỗi thành viên trong nhóm nên nhận thấy mình đang đóng một vai trò quan trọng trong cấu trúc của nhóm.
- Các thành viên trong nhóm nên cảm thấy tự do phát biểu ý kiến về mục tiêu và phương pháp làm việc của nhóm.

VÍ DỤ THỰC TẾ

Một công ty con của một nhà sản xuất thực phẩm lớn nhất châu Âu có tham vọng nhân đôi lợi tức của cổ đông mỗi năm bốn lần. Điều này bao gồm một quá trình quyết định định giá và lựa chọn sản phẩm, hoạt động và thị trường, tạo thêm nhiều giá trị cho kinh doanh. Tuy nhiên, người quản lý phát triển tổ chức của họ nhận ra rằng để đạt được mục tiêu này thì thực chất chính là dựa vào nhân viên – với nhận

thức và sự tận tâm của họ để đối diện với những thách thức mới chắc chắn sẽ xảy ra. Điều này phản ánh quan điểm công khai của ngài Chủ tịch rằng 80% mục tiêu chiến lược là về nhân sự. Để trang bị kỹ năng cho nhân viên, người quản lý phát triển đã đào tạo và khuyến khích tất cả các giám đốc quản lý tổ chức huấn luyện cho nhân viên. Kết quả là có thể đặt hy vọng thành công vào sự gia tăng hiệu quả sản xuất của tổ chức.

8

Hãy tìm hiểu nhân viên của bạn đánh giá cao nhất điều gì trong công việc.

9

Hãy thu hút nhân viên của bạn bằng các quyết định ánh hưởng đến họ.

PHÁT TRIỂN THÁI ĐỘ TÍCH CỰC TRONG ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN

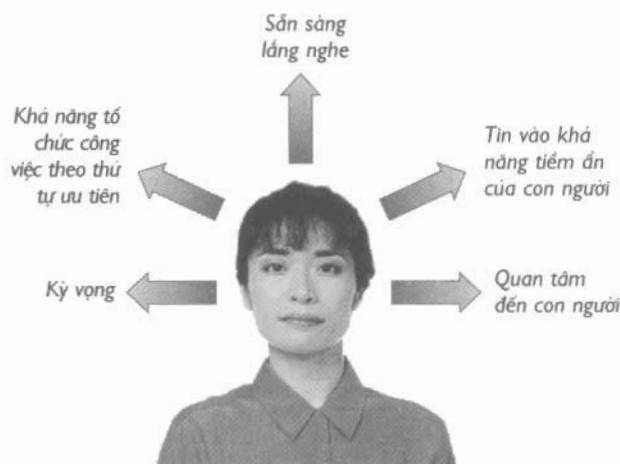
Khi sự tự tin và động lực của nhân viên tăng, họ có thể tham gia vào việc đảm trách những nhiệm vụ khó khăn hơn. Họ muốn tự khẳng định rằng họ có thể xoay xở trước những thử thách và giải quyết nhiều vấn đề chắc chắn sẽ xảy ra. Họ biết rằng nếu gặp khó khăn, thì bạn, người huấn luyện của họ, sẽ trợ giúp. Điều này đem lại một thái độ tích cực cần thiết cho sự thay đổi và khi nhân viên của bạn gặp những thử thách khó khăn hơn, họ sẽ chấp nhận, chứ không đưa ra lý do tại sao họ không thể.

ĐẦU TƯ VÀO NHÂN VIÊN

Trong trường hợp này, người giám đốc của tổ chức đã thấy rằng cần thiết phải trang bị cho nhân viên kỹ năng để họ có thể đáp ứng một cách tích cực thử thách của thị trường và sự cạnh tranh gia tăng. Nhân viên đã được huấn luyện để phát triển kỹ năng và thái độ của họ – những điều dẫn tới việc tăng hiệu quả sản xuất.

NÂNG CAO NĂNG SUẤT LAO ĐỘNG

Hiệu quả làm việc của nhóm sẽ tăng lên khi kỹ năng của từng thành viên trong nhóm phát triển qua quá trình huấn luyện. Mục tiêu của quá trình huấn luyện là làm cho tất cả nhân viên thấy được như thế nào là hiệu quả công việc. Nhờ đó, các bộ phận có thể phát hiện và khắc phục sai lầm nhanh hơn, đồng thời, phát huy các kỹ năng của mình để đáp ứng chất lượng công việc theo yêu cầu. Kết quả là năng suất lao động gia tăng. Sự tập trung ngày càng cao vào công việc mà quá trình huấn luyện mang lại đã nâng cao hiệu quả công việc. Vì vậy, có thể thấy rằng, bằng công tác huấn luyện, hiệu quả làm việc của nhân viên có thể được tác động theo hai hướng: đầu tiên là thông qua quá trình phát triển chuyên môn; hai là thông qua sự tập trung và phản hồi tích cực từ công tác huấn luyện.



▲ PHẨM CHẤT CỦA NGƯỜI HUẤN LUYỆN

Người huấn luyện có năng lực cần có nhiều phẩm chất quan trọng nhằm phát huy được tiềm năng của nhân viên, từ đó phát triển được năng lực làm việc, gia tăng năng suất lao động của cả nhóm.

10

Cần thống nhất tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả công việc để nhân viên có thể lấy đó làm cơ sở tự đánh giá bản thân.

THÍ NGHIỆM Ở HAWTHORNE

Vào những năm 1920, nhà sinh lý học Elton Mayo đã tiến hành các cuộc thử nghiệm tại Nhà máy Điện Hawthorne, Hoa Kỳ. Ông muốn chứng minh lý thuyết của mình rằng hệ thống chiếu sáng tốt hơn sẽ tạo điều kiện nâng cao năng suất lao động. Trước tiên, ông cho tăng cường một hệ thống ánh sáng cho khu vực sản xuất trong công xưởng. Như ông mong đợi, năng suất lao động được tăng lên. Mayo đã chứng minh được lý thuyết của mình - có thật thế không? Ông suy nghĩ rồi quyết định giám độ chiếu sáng để xem điều gì xảy ra. Thật ngạc nhiên, năng

suất lao động vẫn tăng lên. Và dù ông đã điều chỉnh hệ thống ánh sáng với nhiều mức độ khác nhau, ông cũng thấy rằng kết quả vẫn như vậy. Mayo thảo luận các kết quả này với những người công nhân tại nhà máy. Họ phát biểu rằng chính sự quan tâm của Mayo cùng đội ngũ các nhà nghiên cứu đã khiến cho họ cảm thấy họ có giá trị hơn. Họ đã từng không được quan tâm một cách thỏa đáng. Như vậy, có thể kết luận rằng, tinh thần lao động tăng dẫn đến năng suất lao động tăng. Tác động này được gọi là "Hiệu ứng Hawthorne".

QUYẾT ĐỊNH HUẤN LUYỆN

Có nhiều cách để huấn luyện nhân viên. Bạn có thể tự mình huấn luyện nhân viên hoặc nhờ sự giúp đỡ của các chuyên gia huấn luyện. Bạn nên ưu tiên tập trung vào việc huấn luyện những kỹ năng giải quyết vấn đề, triển khai công việc, giải quyết tình trạng thiếu động lực làm việc và tăng khả năng làm việc theo nhóm.

XÂY DỰNG NHỮNG KỸ NĂNG

Những mục tiêu và thách thức liên tục là cơ hội để các nhân viên thể hiện hết khả năng của mình, đồng thời tạo ra sự hài lòng trong công việc. Khi bạn tập trung hơn vào việc phát triển khả năng của từng thành viên trong nhóm thì đương nhiên các nhân viên của bạn sẽ tận dụng các cơ hội này để nâng cao năng lực bản thân. Huấn luyện kết hợp với đào tạo, học hỏi ngay trong quá trình làm việc là một sự kết hợp hoàn hảo sẽ khiến đội ngũ nhân viên của bạn thể hiện hết khả năng của mình.

NHỮNG CÂU HỎI CHO CHÍNH BẠN

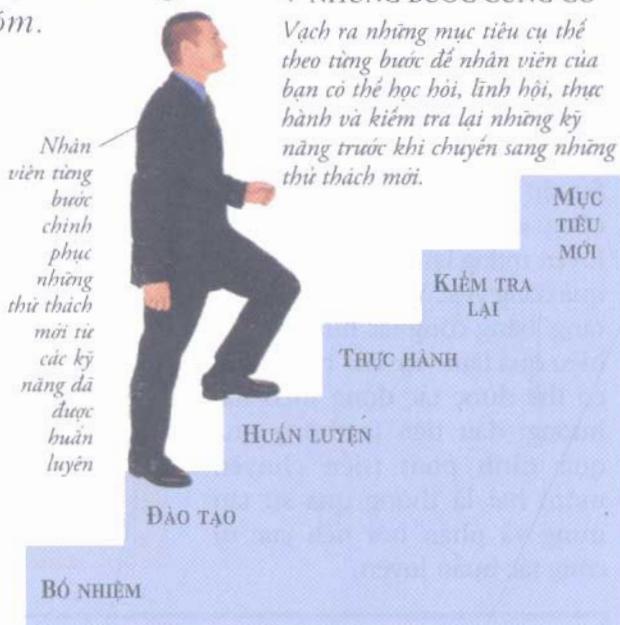
- Quá trình huấn luyện của bạn có đem lại hiệu quả tốt cho các nhân viên, khi áp dụng những kỹ năng đã được huấn luyện vào một công việc cụ thể không?
- Bạn có giúp đỡ các nhân viên mà bạn đã giao phó những nhiệm vụ khó khăn không?
- Bạn có biết rõ những mục tiêu và nguyên vọng của từng nhân viên không?

II

Hãy tận dụng mọi cơ hội để huấn luyện đội ngũ nhân viên của bạn.

▼ NHỮNG BƯỚC CÙNG CÓ

Vạch ra những mục tiêu cụ thể theo từng bước để nhân viên của bạn có thể học hỏi, lĩnh hội, thực hành và kiểm tra lại những kỹ năng trước khi chuyển sang những thử thách mới.



PHÁT TRIỂN CÁC KẾ HOẠCH

Với vai trò là một nhà quản lý, bạn phải chịu trách nhiệm cho các dự án, hỗ trợ nhân viên trong công việc, và đảm bảo rằng các kế hoạch đều được hoàn thành xuất sắc. Huấn luyện nhân viên là cách lý tưởng để đưa các nhân viên đi đúng hướng mà không làm giảm trách nhiệm của họ. Tổ chức những cuộc họp sau khi hoàn thành một dự án để bạn biết được những tiến độ phát triển công việc những vấn đề về khắc phục sự cố, và các tiêu chuẩn giám sát. Khi các nhân viên gặp khó khăn tìm đến bạn, hãy huấn luyện để họ tự tìm ra cách giải quyết.

GIẢI QUYẾT CÁC VẤN ĐỀ

Có thể một nhân viên trong nhóm sẽ tìm đến bạn nhờ giúp đỡ, hoặc có thể bạn sẽ quyết định xem có nên đưa ra một vấn đề nào đó trong quá trình làm việc với một thành viên. Trong cả hai cách trên, bạn có thể dùng phương pháp huấn luyện để tìm ra các giải pháp. Điều này không có nghĩa là bạn muốn trở thành một người chuyên đưa ra các giải pháp để giải quyết vấn đề. Vì như vậy bạn sẽ có rất ít thời gian dành cho việc quản lý. Hãy giảm bớt những khoảng thời gian quý giá mà bạn đã sử dụng vào việc quản lý để huấn luyện nhân viên suy nghĩ kỹ về những vấn đề và bắt kịp những kế hoạch của chính họ để đưa mọi việc về đúng vị trí.

14 Chuẩn bị cho cấp dưới sẵn sàng đảm đương các kế hoạch của bạn.

VẠCH RA NHỮNG CỘT MỐC ▼

Dùng phương pháp huấn luyện để vạch ra những mục tiêu theo trong công việc của nhân viên, đưa ra những phản hồi, nhu cầu đào tạo mới, và định hướng những mục tiêu có thể đạt được.

Huấn luyện

PHÁT TRIỂN CÔNG VIỆC

Ý thức về định hướng nghề nghiệp là cần thiết nếu nhân viên cảm thấy họ được tổ chức đánh giá cao. Vì vậy cần thường xuyên xem xét lại quá trình làm việc. Phương pháp huấn luyện có thể ăn khớp chặt chẽ với việc đánh giá lại, qua đó bạn có thể đưa ra những mục tiêu phát triển cho nhân viên và hỗ trợ họ trong quá trình thực hiện các mục tiêu đó. Với một đội ngũ nhân viên giỏi, có năng lực, việc huấn luyện có thể là một cách lý tưởng để họ luôn luôn tiến lên.

Phản hồi

Định hướng mục tiêu

VƯỢT QUA NHỮNG BẤT ĐỒNG

Những bất đồng giữa các cá nhân, giữa nhà quản lý và nhân viên, hoặc giữa nhân viên và khách hàng là một thực tế không thể tránh khỏi. Hãy làm giảm những bất đồng trong nhóm của bạn bằng cách khuyến khích sự cởi mở, tinh thần trách nhiệm cao và sáng tạo cách tiếp cận vấn đề. Khi bất đồng xảy ra, hãy huấn luyện nhân viên của bạn để họ tìm ra nguồn gốc của vấn đề và giải quyết bất đồng.

12

Tránh giải quyết tất cả những vấn đề của nhân viên.

13

Dùng phương pháp huấn luyện để tìm ra những cách giải quyết vấn đề.

15

Hãy làm dịu những bất đồng bằng cách khuyến khích nhân viên tôn trọng những quan điểm đối lập.

KHÍCH LỆ TINH THẦN LÀM VIỆC

Sự bất mãn sẽ nhanh chóng lan tỏa một khi nhân viên bị mất tinh thần. Điều này xảy ra thường là do không có sự hòa hợp giữa các nhà quản lý và nhân viên. Hãy giúp các nhân viên lấy lại tinh thần bằng cách giúp họ tìm hiểu về những khác biệt giữa họ một cách chân thành và nhìn thẳng vào nguyên nhân của những vấn đề hiện tại. Một nguyên nhân khác của việc thiếu động lực có thể là do các thành viên chán nản hoặc không thỏa mãn. Hãy khuyến khích nhân viên nói chuyện cởi mở về nguyên nhân của vấn đề cũng như về chính vấn đề đó. Những nhà quản lý làm công tác huấn luyện nhân viên đều có cách điều chỉnh những mục tiêu của từng cá nhân sao cho phù hợp với mục tiêu chung của tổ chức.

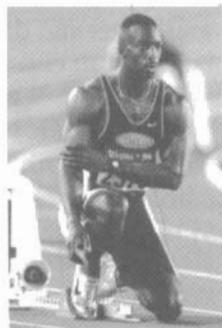
16 Hãy làm cho nhân viên của bạn hiểu rằng mọi ý kiến của họ đều đáng được tiếp thu.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Việc huấn luyện nhân viên có thể được áp dụng bất cứ lúc nào bạn muốn để cải thiện tinh trạng hiện thời hoặc để tăng cường động lực làm việc.
- Huấn luyện không phải là đào tạo, mặc dù việc huấn luyện có thể giúp các nhân viên thực hành những kỹ năng mới.
- Để tìm ra giải pháp, các vấn đề nên được xem xét từ nhiều quan điểm càng tốt.
- Những phản hồi từ việc huấn luyện phải cụ thể, thực tế và khách quan.
- Phải thường xuyên tìm hiểu những phương pháp mới để nhân viên của bạn tiến bộ.

▼ TẬP TRUNG VÀO NHỮNG MỤC ĐÍCH CẦN ĐẠT ĐƯỢC

Những nhân viên nào làm việc có hiệu quả nhất sẽ được ưu tiên thực hiện những gì họ muốn. Hãy tìm kiếm những phương pháp để động viên tinh thần cho những nhân viên không được thỏa mãn bằng cách tìm hiểu nhu cầu, ghi nhận nguyện vọng của họ và đặt ra những mục tiêu mới.



ĐỘNG NÃO

Cho dù nhân viên của bạn có nỗ lực đến mấy thì các kế hoạch vẫn thất bại nếu như có những vấn đề này sinh từ những khó khăn không thể lường trước. Việc này có thể dẫn tới sự thiếu trách nhiệm đối với kế hoạch và làm suy yếu tinh thần của cả nhóm, đặc biệt khi các nhân viên bắt đầu đổ lỗi cho nhau về việc chậm trễ. Những khó khăn không được giải quyết có thể dẫn đến sự thất vọng hoặc tồi tệ hơn nữa là đưa ra những biện pháp nhanh chóng tạm thời mà chẳng giải quyết được gì. Khi bạn nhận thấy các kế hoạch đang có chiều hướng xấu đi không thực hiện được, hoặc khi các nhân viên tìm đến bạn bày tỏ sự chán nản, hãy giúp họ tìm ra cách giải quyết bằng cách chỉ ra tinh trạng hiện thời của công việc. Củng cố lại đội ngũ bằng việc khuyến khích sự đóng góp ý kiến của tất cả thành viên để tìm ra những giải pháp hợp lý.

17 Dùng phương pháp huấn luyện để khuyến khích sự học hỏi và giúp đỡ lẫn nhau đồng thời hình thành những ý tưởng mới.

QUYẾT ĐỊNH THỜI GIAN VÀ PHƯƠNG PHÁP HUẤN LUYỆN

MỤC ĐÍCH HUẤN LUYỆN	NHỮNG VIỆC PHẢI LÀM
XÂY DỰNG CÁC KỸ NĂNG Tạo cơ hội để nhân viên học hỏi và thực hành những kỹ năng mới.	<ul style="list-style-type: none"> Áp dụng phương pháp huấn luyện để chia những công việc có quy mô lớn thành những công việc có quy mô nhỏ hơn rồi dần dần giới thiệu những kỹ năng mới. Trước khi lựa chọn một chương trình đào tạo, cần huấn luyện nhân viên của bạn hiểu rõ những mục tiêu của công việc mà họ muốn đạt được.
PHÁT TRIỂN CÁC KẾ HOẠCH Quan sát sự tiến triển của công việc và giám sát bất kỳ vấn đề nào này sinh từ các kế hoạch	<ul style="list-style-type: none"> Hay liên kết các khâu huấn luyện với các báo cáo quá trình về tiến trình của dự án. Giải quyết các vấn đề có thể làm cản trở sự thành công của dự án.
GIẢI QUYẾT CÁC VẤN ĐỀ Giúp đỡ nhân viên dự đoán các vấn đề và những cách giải quyết hợp lý.	<ul style="list-style-type: none"> Khuyến khích nhân viên khai thác vấn đề và tìm hướng giải quyết. Hay luôn thông cảm với những khó khăn của nhân viên, đồng thời khuyến khích họ giải quyết các khó khăn một cách nhiệt tình.
PHÁT TRIỂN NGHỀ NGHIỆP Hãy chuẩn bị cho nhân viên thăng chức và vạch ra cho họ thấy hướng phát triển rõ ràng trong sự nghiệp.	<ul style="list-style-type: none"> Thành tựu của nhân viên đã được thừa nhận kết quả làm việc dựa vào các mục tiêu huấn luyện. Tập trung vào các dự án dài hạn là thử thách đòi hỏi phải có năng lực, chứ không phải là các công việc có quy mô nhỏ.
GIẢI QUYẾT MÀU THUẨN Làm giảm những bất đồng giữa các thành viên của nhóm.	<ul style="list-style-type: none"> Huấn luyện để nhân viên nhìn thấy được các triết lý nghề nghiệp của nhau nhiều hơn và do đó sẽ tránh được sự hiếu lâm. Vượt qua những bất đồng bằng cách giúp nhân viên tập trung hướng vào kết quả chung hơn là vào những vấn đề cá nhân.
KHÍCH LỆ TINH THẦN LÀM VIỆC Khôi phục lại sự nhiệt tình và tinh thần huyệt trong nhóm.	<ul style="list-style-type: none"> Xây dựng các nhu cầu và nguyện vọng của nhân viên và liên kết chúng với việc thực hiện các mục tiêu. Hay khai thác vấn đề mà nhân viên quan tâm và sẵn sàng nói chuyện rõ ràng với họ.
ĐỘNG NÃO Định hướng khả năng sáng tạo trong nhân viên để duy trì tiến độ hoàn thành cho các dự án.	<ul style="list-style-type: none"> Tập trung vào các ý kiến sáng tạo thay vì nhấn chìm các vấn đề. Khi huấn luyện nhân viên, nên làm theo những ý tưởng sáng tạo của riêng bạn, và để nghị nhân viên xem xét những ý tưởng đó.



ĐIỀU CHỈNH PHƯƠNG PHÁP ▲

Cần phải biết lựa chọn phương pháp huấn luyện cho phù hợp với mức độ hùng thú cũng như năng lực của nhân viên. Sử dụng phương pháp "Kéo" càng nhiều càng tốt. Tuy nhiên cũng cần duy trì phương pháp "Đẩy" đối với những nhân viên có khả năng độc lập và kỹ năng làm việc còn yếu. Hãy chuyển sang phương pháp "Kéo" khi họ đã trở nên tự tin hơn.

20

Giới thiệu phương pháp "Kéo"
bằng cách đặt ra nhiều câu hỏi cho nhân viên.

ĐIỀU CHỈNH CHO PHÙ HỢP VỚI MỨC ĐỘ HÙNG THÚ CỦA NHÂN VIÊN

HÙNG THÚ THẤP/ KỸ NĂNG YẾU

- Áp dụng phương pháp "Kéo" vì những lý do làm việc của nhân viên. Tìm ra nhu cầu thúc đẩy, rồi kết hợp việc học hỏi với việc thỏa mãn nhu cầu đó.
- Sử dụng phương pháp "Đẩy" để đưa ra các hướng giải quyết cũng như sẵn sàng bỏ ra thời gian và những hỗ trợ cần thiết.



HÙNG THÚ THẤP/ KỸ NĂNG CAO

- Sử dụng phương pháp "Kéo" để tìm ra những nhu cầu thúc đẩy và những tham vọng, rồi tìm cách để tập trung vào những thử thách và mục tiêu mới.
- Sử dụng phương pháp "Kéo" để tìm hiểu xem liệu nhân viên có thể đáp ứng được yêu cầu của công việc không rồi sau đó hãy đặt niềm tin vào nhân viên.



HÙNG THÚ CAO/ KỸ NĂNG YẾU

- Đầu tiên sử dụng phương pháp "Đẩy" và đưa ra các định hướng sau đó khuyến khích nhân viên tự tìm ra cách giải quyết.
- Sử dụng phương pháp "Đẩy" để dạy những kỹ năng mới và đưa ra những mục tiêu khả thi nhằm xây dựng lòng tự tin.



HÙNG THÚ CAO/ KỸ NĂNG TỐT

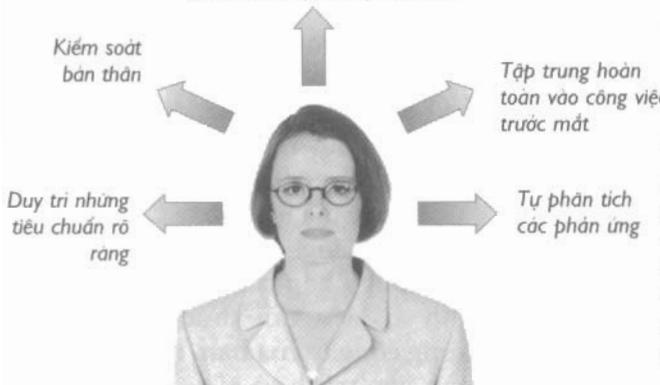
- Sử dụng phương pháp "Kéo" bằng cách chỉ rõ những thách thức sẽ mang lại cơ hội để phát triển bản thân và sự nghiệp.
- Sử dụng phương pháp "Kéo" bằng cách lắng nghe những nhận định, ý kiến và các giải pháp của nhân viên.



TỰ ĐIỀU CHỈNH

Tự điều chỉnh là khả năng nhận biết và kiểm soát được cảm xúc của bản thân. Nó luôn sánh đôi với sự tự ý thức. Những người có trí tuệ cảm có thể làm việc rất tốt theo nhóm và phát triển hiệu quả các mối quan hệ trong công việc. Hãy xác định nỗi lo lắng của bạn trước cuộc họp. Hãy nhớ lại những thành công trong quá khứ để tạo sự tự tin cho nhiệm vụ trước mắt. Khi mâu thuẫn xuất hiện, bạn hãy phân tích những phản ứng của chính mình rồi tìm ra phương pháp hợp lý đồng thời khuyến khích các nhân viên của mình cũng làm như vậy.

Nhớ lại những thành công trong quá khứ để gia tăng niềm tin



TIÊU ĐIỂM CHÚ Ý ►

Lòng quyết tâm đạt được mục tiêu mình đã đặt ra và khả năng tập trung vào công việc là những nhân tố quyết định đến thành công của một nhân viên bán hàng đầu. Anh ta có khả năng tập trung vào công việc tốt hơn so với những đồng nghiệp của mình. Nhờ có trí tuệ cảm anh ta có thể phát triển và duy trì tốt các mối quan hệ trong công việc của mình.

VÍ DỤ THỰC TẾ

Một nhân viên bán hàng cho một hãng ô tô đã thể hiện khả năng tập trung vào mục tiêu công việc tốt hơn các đồng nghiệp. Anh có khả năng hoàn thành tốt khối lượng công việc được giao và không hề bị chi phối bởi các yếu tố ngoại cảnh. Điều này thể hiện rõ nhất khi các nhân viên bán hàng khác đang tán gẫu ngay cạnh bàn làm việc của anh nhưng anh vẫn tiếp tục cuộc điện thoại với một khách hàng để trao đổi về việc mua bán. Kết quả là năm đó người nhân viên này đã bán được gấp hai lần số ô tô của người xếp thứ hai trong

23

Thuyết phục nhân viên vượt qua những khó khăn bằng cách nghĩ đến những thành công trong quá khứ.

24

Khuyến khích nhân viên dự đoán và luôn sẵn sàng để đối mặt với các vấn đề sẽ xảy sinh.

◀ NHẬN BIẾT CẢM XÚC

Người tự điều chỉnh có khả năng tập trung hoàn toàn vào một mục đích. Họ có những tiêu chuẩn rõ ràng đồng thời biết được những giới hạn của bản thân nên trong lịch trình làm việc dày đặc của mình, họ luôn dành một khoảng thời gian cho riêng mình.

công ty. Mặc dù thế, anh vẫn là một người rất hòa đồng và giữ được quan hệ tốt với các đồng nghiệp trong công ty cũng như với khách hàng của mình. Khả năng tự điều chỉnh thể hiện ở chỗ anh đã dành nhiều thời gian hơn để tập trung vào các mục tiêu bán hàng cũng như số lượng hàng bán được, dành thời gian để tiếp cận khách hàng và tiến hành các dịch vụ chăm sóc khách hàng.

Với phong cách làm việc kiên định như vậy dần dần anh đã trở thành một nhân viên bán hàng giỏi nhất của hãng sản xuất ô tô đó.

HIỀU RÔ NHU CẦU THÚC ĐẨY

Cảm giác tự thúc đẩy là muốn làm điều gì tốt nhất cho bản thân và cho công ty. Mặc dù những người xuất sắc luôn đặt mục tiêu vươn lên đứng đầu nhưng mọi hoạt động của họ vẫn phải đảm bảo lợi ích chung của công ty. Điều này tạo nên sự thành công lâu bền cho họ và cũng là lý do mà công ty đánh giá cao nhân viên của mình. Do đó, bạn cần phải biết kết hợp mong muốn của cá nhân mình với mục tiêu chung của tập thể để đạt được thành công trong công việc và không ngừng tìm ra các giải pháp mới nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ của công ty bạn.

25

Thúc đẩy nhân viên bằng cách kết hợp giữa mục tiêu của cá nhân với mục tiêu chung của công ty.

Hay chăm chú và lắng nghe một cách thích thú

Quan sát các ngôn ngữ cơ thể để nhận biết tinh cảm

ĐỒNG CẢM ►

Bằng cách quan sát cơ thể, điều bộ của người khác, người huấn luyện có thể biết được họ đang cảm thấy thế nào. Khi đặt mình vào vị trí của người được huấn luyện, có áy biết làm thế nào để chia sẻ, động viên và thúc đẩy nhân viên mình.



Nói nhẹ nhàng

Trình bày những khó khăn mà mình gặp phải



Trả lời câu hỏi của người huấn luyện một cách chủ động và thoải mái

Lòng bàn tay mở cho thấy mong muốn được trao đổi

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

- Kết hợp hài hòa những mục tiêu của cá nhân với mục tiêu của tập thể.
- Không nên để thất bại đánh gục bạn mà hãy học hỏi từ chúng.
- Tập trung duy trì và phát triển những yếu tố thuận lợi trong công việc.

HAY ĐỒNG CẢM

Đồng cảm là sự nhạy cảm đối với cảm xúc của người khác. Là một nhà quản lý giỏi bạn cần hiểu rõ điều gì khiến nhân viên của bạn xử sự như vậy để từ đó có thể duy trì được lòng tận tụy của họ. Hãy dành thời gian để tìm hiểu mối liên hệ giữa khả năng và mục tiêu của các nhân viên. Công sức mà bạn bỏ ra chắc chắn sẽ được đền bù xứng đáng. Hãy học cách khuyến khích theo phương pháp của các chính trị gia. Cần xác định ai là người thực sự nắm giữ quyền lực trong công ty của bạn, những vấn đề nhạy cảm nào nên tránh và ai sẽ là người ủng hộ hay phản đối một vấn đề mà bạn đề xuất.

GÂY ẢNH HƯỞNG ĐẾN NGƯỜI KHÁC

Những người có khả năng gây ảnh hưởng đến người khác thường là những người có phong thái tốt. Điều này thể hiện ở sự tự tin vào bản thân cũng như khả năng giải quyết các khó khăn của họ. Trong cách cư xử của mình, bạn hãy để nhân viên thấy rằng bạn rất tin tưởng và tin nhiệm họ. Khi gặp phải sự bất đồng, hãy cố gắng tìm ra những mong muốn cá nhân khác của nhân viên và tìm cách thỏa mãn chúng bằng cách đưa ra các đề xuất. Hãy nói thật nhẹ nhàng khi bạn muốn tác động lên ai đó. Nếu nhân viên của bạn tiếp thu tốt hơn đối với các thông tin trực quan thì hãy dùng tranh ảnh hoặc biểu đồ để phân tích vấn đề.

**26**

Hay luôn ghi nhớ rằng những yếu tố phi ngôn ngữ có ý nghĩa rất lớn trong giao tiếp.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LUÔN YÊU CẦU

- Công việc huấn luyện tốt đòi hỏi trí tuệ xúc cảm cao.
- Bằng cách thể hiện sự đồng cảm, sự tinh tế và khả năng thuyết phục, bạn sẽ là hình mẫu lý tưởng cho các nhân viên của mình.
- Bạn càng phát triển được trí tuệ cảm xúc cho nhân viên thì công tác huấn luyện càng trở nên dễ dàng hơn.
- Hay khen ngợi khi nhân viên của bạn thể hiện khả năng trí tuệ cảm xúc.

CHIẾN THUẬT HUẤN LUYỆN ▼

Gợi ý nhân viên bày tỏ về những kinh nghiệm trong quá khứ của họ và hỏi xem họ có thể học được gì từ những kinh nghiệm đó. Thủ thách kinh nghiệm ít ỏi của họ và khen ngợi những việc làm tốt để củng cố sự tự tin trong họ.

▲ CÁCH THỂ HIỆN SỰ TỰ TIN

Những nhà quản lý giỏi biết lắng nghe những quan điểm đối lập với suy nghĩ của họ. Họ biết lắng nghe những mối quan tâm và nhu cầu của nhân viên cũng như cân nhắc kỹ lưỡng trước khi đưa ra bất kỳ quyết định nào.

PHÁT TRIỂN TRÍ TUỆ XÚC CẢM CHO NHỮNG NGƯỜI KHÁC

Huấn luyện các nhân viên của bạn nâng cao trí tuệ xúc cảm bằng cách đặt ra các câu hỏi để họ có cơ hội thể hiện kinh nghiệm của chính mình cũng như rút ra các bài học từ đó. Dưa ra các phản hồi nhằm giúp họ đánh giá được bản thân qua cách nhìn nhận của người khác về họ đồng thời loại bỏ những suy nghĩ tiêu cực khi đối mặt với những khó khăn. Cần khẳng định chắc chắn rằng nhân viên của bạn sẽ chịu trách nhiệm hoàn toàn về kết quả công việc mà họ đảm nhận, đồng thời chỉ cho họ thấy cần phải cân nhắc đến các yếu tố chính trị có thể có trong công việc. Đồng viên họ tiếp cận các mục tiêu có nhiều thách thức và bạn cần sát cánh bên họ trong những thời điểm khó khăn.

Câu hỏi**Thử thách****Khen ngợi**

PHÁT TRIỂN CÁC MỐI QUAN HỆ TRONG HUẤN LUYỆN

Tính độc lập, sáng tạo, sự quyết đoán và khả năng làm chủ công việc là những yếu tố cần thiết cho cả hai phía (người quản lý và nhân viên) trong mối quan hệ nghề nghiệp. Hãy khuyến khích và phát triển những phẩm chất này trong nhân viên để họ tham nhuần phương pháp huấn luyện.

27

Hãy khen ngợi những thành tựu mà các nhân viên của bạn đạt được.

NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Ở Mỹ và Anh, trong mối quan hệ giữa nhân viên và giám đốc, thái độ cộng tác và sẵn sàng tham gia vào công việc là nền tảng cơ bản. Còn ở Nhật Bản, tính tập thể luôn cao hơn tính cá nhân nên đương nhiên khả năng tham gia hoạt động trong nhóm rất được xem trọng.

KHUYẾN KHÍCH TÍNH ĐỘC LẬP

Nếu bạn có nhân viên là những người hoạt động độc lập thì bạn sẽ có nhiều thời gian để tập trung vào công việc quản lý hơn. Một khi đã quy định rõ trách nhiệm công việc và quyền hạn cho nhân viên thì bạn cũng cần tin tưởng vào khả năng thực thi nhiệm vụ đó ở mức tốt nhất mà người nhân viên có thể làm được. Lúc này vai trò của bạn là cung cấp cho nhân viên cách thức nhận biết các trở ngại có thể gặp phải cũng như đưa ra các ý tưởng mới chứ không phải là người chỉ biết đưa ra các yêu cầu và chỉ thị. Hãy để cho nhân viên của bạn học cách tự quyết định. Khuyến khích tính độc lập của họ bằng cách cho phép họ rút kinh nghiệm từ các sai lầm mà họ mắc phải và luôn sẵn sàng làm việc với họ để có một cái nhìn toàn diện cũng như để dựa vào những kinh nghiệm họ đã học được mà đánh giá.

XÂY DỰNG MỘT MỐI QUAN HỆ HUẤN LUYỆN HIỆU QUẢ



MỘT MỐI QUAN HỆ HIỆU QUẢ

Một mối quan hệ huấn luyện hiệu quả đạt được từ sự kết hợp của nhiều yếu tố như tính độc lập, sự chia sẻ trách nhiệm và sự phát huy kỹ năng mới.

• TÍNH ĐỘC LẬP

Nhân viên quyết định những giải pháp tốt nhất và chi yêu cầu sự hỗ trợ khi cần thiết.

• TÍNH THẦN TRÁCH NHIỆM

Giám đốc khích lệ nhân viên đưa ra quyết định với phong cách huấn luyện hai chiều.

• KHUYẾN KHÍCH HỌC HỎI

Nhân viên phát triển các kỹ năng mới với sự giúp đỡ của người huấn luyện và tự thiết lập những chuẩn mực mới.

ĐỐI XỬ VỚI NHÂN VIÊN NHƯ NHỮNG CỘNG SỰ CỦA MÌNH

Việc đối xử với nhân viên như những cộng sự sẽ thúc đẩy tính chủ động và nghị lực của họ nhiều hơn là kiểu đối xử theo hình thức mệnh lệnh phục tùng. Khi huấn luyện nhân viên, bạn hãy xem trọng điều này vì nó thể hiện sự tin tưởng của bạn vào khả năng của các cá nhân. Hãy thúc đẩy các nhân viên bằng cách chỉ cho họ thấy rằng những đóng góp của họ là rất có giá trị.

CHIA SẺ Ý KIẾN ►

Hay khuyến khích các thành viên trong nhóm của bạn chia sẻ ý kiến của họ để tìm ra cách tốt nhất hoàn thành những mục tiêu của cả nhóm.



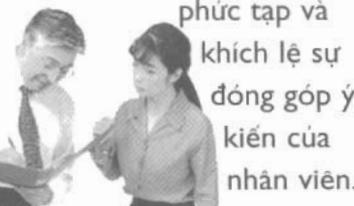
Giám đốc thể hiện sự thích thú và coi trọng quan điểm của nhân viên

Nhân viên tự tin trình bày các ý kiến của mình

NHỮNG CÂU HỎI CHO CHÍNH BẠN

- Liệu tôi có để sự sợ hãi ngăn cản mình phản công trách nhiệm hay không?
- Liệu mỗi nhân viên của tôi có một kế hoạch hiện hành để họ có thể rút ra các bài học từ đó hay không?
- Tôi có hỗ trợ đắc lực cho các mong muốn của nhân viên mình không?
- Những thành viên nào trong nhóm của tôi sẵn sàng tiến đến bước cao hơn?
- Liệu tôi có thể giao kế hoạch đó cho một thành viên có khả năng trong nhóm không?

28 Thiết lập những báo cáo tiến độ công việc cho các dự án phức tạp và khích lệ sự đóng góp ý kiến của nhân viên.



TIẾP TỤC ĐẨY MẠNH SỰ PHÁT TRIỂN

Bằng cách đặt ra các câu hỏi như “Chúng ta có thể học được điều gì từ đó?” hay “Chúng ta phải làm gì ở lần tới để đạt được kết quả tốt hơn?”, các nhóm sẽ tìm ra những giải pháp hết sức sáng tạo giúp cho công ty của mình hoạt động hiệu quả lâu dài hơn. Hãy thiết lập thói quen tìm cơ hội trong nhóm của bạn bằng cách không ngừng đưa ra các chuẩn mực mới để đánh giá tính xuất sắc và sử dụng các khuyết điểm như đòn bẩy cho việc gặt hái những thành công mới. Hãy luôn để ý tìm kiếm cho đội ngũ nhân viên của bạn những cơ hội để học thêm nhiều kỹ năng mới, làm quen với những thử thách và nâng cao năng lực của họ.

NÊN VÀ KHÔNG NÊN

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Để nhân viên tự tìm cách tốt nhất để hoàn thành công việc. | <input type="checkbox"/> Đừng dập tắt những nỗ lực và sáng kiến của nhân viên theo luật lệ và quy định. |
| <input type="checkbox"/> Giao phó cho nhân viên càng nhiều trách nhiệm mà họ có thể đảm nhận càng tốt | <input type="checkbox"/> Đừng để nhân viên nhìn bạn như khởi nguồn của mọi sự không thái. |
| <input type="checkbox"/> Hãy nói: “Làm thế nào để chúng ta...?” thay vì nói: “Tại sao anh/chị...?” | <input type="checkbox"/> Đừng huấn luyện nhân viên vượt quá khả năng thật sự của họ. |

LÊN KẾ HOẠCH HUẤN LUYỆN

Những bước đầu tiên trong chu kỳ huấn luyện đặt nền móng cho sự thành công sau này. Phải thật rõ ràng về thời điểm, phương pháp và tiến trình của một kỳ huấn luyện.

CHUẨN BỊ

Việc huấn luyện có thể diễn ra một cách ngẫu nhiên hoặc được tổ chức một cách chính quy. Nó có thể được tiến hành chỉ một lần duy nhất hoặc kéo dài qua nhiều khóa học. Nó có thể xuất phát từ đề nghị của nhân viên hoặc do yêu cầu của giám đốc. Cho dù việc huấn luyện được tiến hành trong tình huống nào thì cũng luôn cần xác định rõ mục tiêu rõ ràng cho việc huấn luyện đó.

29

Hãy xác định rõ bạn sẽ làm gì trong suốt khóa huấn luyện.

30

Tập trung tinh thần vào các khóa huấn luyện đã được lên kế hoạch nhưng đồng thời cũng luôn sẵn sàng điều chỉnh hướng tiếp cận.



NHẬN BIẾT CƠ HỘI

Sau khi đã chắc chắn về những điều kiện cần thiết cho việc tổ chức huấn luyện như các mối quan hệ huấn luyện tốt, có các cơ hội phát triển cũng như các thành viên trong nhóm đầy hứng thú thì bạn nên tìm thời điểm thích hợp để tổ chức việc huấn luyện. Nhân viên của bạn có thể gặp bạn để trao đổi về cơ hội thăng tiến và trong thời gian trao đổi đó các bạn có thể cùng nhau tìm ra cách thức để phát triển nghề nghiệp. Cũng có thể bạn sẽ là người quyết định tiến hành công tác huấn luyện khi bạn thấy rằng nhân viên của mình gặp phải khó khăn trong công việc được giao. Hãy luôn luôn sẵn sàng tiến hành các cuộc trao đổi khi bạn nhận thấy có thời gian thích hợp hoặc khi nhân viên đề nghị.

ĐỐI XỬ VỚI NHÂN VIÊN NHƯ NHỮNG CỘNG SỰ CỦA MÌNH

Việc đối xử với nhân viên như những cộng sự sẽ thúc đẩy tính chủ động và nghị lực của họ nhiều hơn là kiểu đối xử theo hình thức mệnh lệnh phục tùng. Khi huấn luyện nhân viên, bạn hãy xem trọng điều này vì nó thể hiện sự tin tưởng của bạn vào khả năng của các cá nhân. Hãy thúc đẩy các nhân viên bằng cách chỉ cho họ thấy rằng những đóng góp của họ là rất có giá trị.

CHIA SẺ Ý KIẾN ►

Hay khuyến khích các thành viên trong nhóm của bạn chia sẻ ý kiến của họ để tìm ra cách tốt nhất hoàn thành những mục tiêu của cả nhóm.



NHỮNG CÂU HỎI CHO CHÍNH BẠN

- Liệu tôi có để sự sợ hãi ngăn cản minh phân công trách nhiệm hay không?
- Liệu mỗi nhân viên của tôi có một kế hoạch hiện hành để họ có thể rút ra các bài học từ đó hay không?
- Tôi có hỗ trợ đặc lực cho các mong muốn của nhân viên mình không?
- Những thành viên nào trong nhóm của tôi sẵn sàng tiến đến bước cao hơn?
- Liệu tôi có thể giao kế hoạch đó cho một thành viên có khả năng trong nhóm không?

TIẾP TỤC ĐẦY MẠNH SỰ PHÁT TRIỂN

Bằng cách đặt ra các câu hỏi như “Chúng ta có thể học được điều gì từ đó?” hay “Chúng ta phải làm gì ở lần tới để đạt được kết quả tốt hơn?”, các nhóm sẽ tìm ra những giải pháp hết sức sáng tạo giúp cho công ty của mình hoạt động hiệu quả lâu dài hơn. Hãy thiết lập thói quen tìm cơ hội trong nhóm của bạn bằng cách không ngừng đưa ra các chuẩn mực mới để đánh giá tính xuất sắc và sử dụng các khuyết điểm như đòn bẩy cho việc gặt hái những thành công mới. Hãy luôn để ý tìm kiếm cho đội ngũ nhân viên của bạn những cơ hội để học thêm nhiều kỹ năng mới, làm quen với những thử thách và nâng cao năng lực của họ.

28

Thiết lập những báo cáo tiến độ công việc cho các dự án phức tạp và khích lệ sự đóng góp ý kiến của nhân viên.



NÊN VÀ KHÔNG NÊN

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Để nhân viên tự tìm cách tốt nhất để hoàn thành công việc. | <input type="checkbox"/> Đừng dập tắt những nỗ lực và sáng kiến của nhân viên theo luật lệ và quy định. |
| <input type="checkbox"/> Giao phó cho nhân viên càng nhiều trách nhiệm mà họ có thể đảm nhận càng tốt | <input type="checkbox"/> Đừng để nhân viên nhìn bạn như khởi nguồn của mọi sự thông thái. |
| <input type="checkbox"/> Hãy nói: “Làm thế nào để chúng ta...?” thay vì nói: “Tại sao anh/chị...?” | <input type="checkbox"/> Đừng huấn luyện nhân viên vượt quá khả năng thật sự của họ. |

XÁC ĐỊNH RỘ NHỮNG NHU CẦU

Khi người huấn luyện và nhân viên nhận ra nhu cầu huấn luyện thi cả hai cần xác định rõ những việc sẽ làm cũng như cách thức tiến hành, địa điểm và thời gian tổ chức. Nếu một nhân viên trong nhóm đưa ra một vấn đề mà bạn thấy rằng có thể tìm ra hướng tháo gỡ thông qua việc trao đổi thì bạn nên dành thời gian để cung nhân viên đó giải quyết vấn đề. Khi bạn thấy rằng vấn đề thực sự nghiêm trọng thì hãy nói rõ rằng bạn cần sự hợp tác để tìm hướng giải quyết vấn đề đó. Trong trường hợp khác, hãy xác định rõ ràng các lợi ích của việc trao đổi cũng như những gì bạn dự định tiến hành trong cuộc trao đổi đó.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LUÔN YÊU CẦU

- Huấn luyện ở một địa điểm ngoài công ty sẽ làm cho cuộc trao đổi cởi mở hơn.
- Buổi huấn luyện không nên bị ngắt quãng.
- Không nhất thiết lúc nào cũng phải nói bạn đang chuẩn bị tiến hành huấn luyện nhân viên của mình.

31

Thống nhất thời gian và địa điểm thích hợp để tổ chức huấn luyện.

SẮP XEP MỘT BUỔI HUẤN LUYỆN

ĐỊA ĐIỂM	HUẤN LUYỆN THEO KẾ HOẠCH	HUẤN LUYỆN NGẪU NHIÊN
 <p>PHÒNG HỘP Tiến hành tháo luận ở một phòng chuyên biệt sẽ giúp buổi huấn luyện diễn ra kín đáo và tránh bị ngắt quãng.</p>	<ul style="list-style-type: none"> THỜI GIAN Thống nhất về thời gian huấn luyện sao cho phù hợp với cả hai bên. DỰ TÍNH THỜI GIAN CẦN THIẾT Cần phải dự tính được lượng thời gian cần thiết cho việc trao đổi cũng như lượng thời gian dự trữ cho những sự cố bất ngờ. ĐĂNG KÝ TRƯỚC Cần sắp xếp hai buổi huấn luyện liên nhau để đảm bảo tính liên tục bởi vì lịch làm việc của mọi người đều rất bận. GẶP GỠ THƯỜNG XUYÊN Để sử dụng tối ưu được quý thời gian hạn hẹp, hãy tổ chức các buổi huấn luyện trong thời gian ngắn nhưng thường xuyên. 	<ul style="list-style-type: none"> HÃY LINH HOẠT Biến một câu hỏi hoặc một lời phàn nàn thành cơ hội để thảo luận. RỘ RÀNG Cán xác định rõ bạn có thể dành bao nhiêu thời gian cho bước đầu của cuộc thảo luận. HÃY LƯU TÂM Hỏi xem nhân viên của bạn có bao nhiêu thời gian cho cuộc thảo luận bởi vì rất có thể họ còn có những việc khác nữa. XEM XÉT LẠI Sắp xếp thời gian cho buổi huấn luyện sau đó, để tiếp thu phản hồi và hoạch định kế hoạch cho các bước hành động tiếp theo.
 <p>ĐỊA ĐIỂM NGOÀI CÔNG TY Một địa điểm tự do sẽ làm cho cuộc nói chuyện được thoải mái và cởi mở hơn.</p>		

BẮT ĐẦU

Sau khi đã chuẩn bị đầy đủ cho việc huấn luyện, bạn có thể quyết định nên tổ chức huấn luyện trong một buổi hoặc nhiều buổi liên tiếp. Bất kể việc huấn luyện là do bạn đề xuất hay do đề nghị của nhân viên, thì bạn cũng cần phải vạch ra mục tiêu mà bạn muốn đạt được trong buổi huấn luyện đó.

32

Bắt đầu buổi huấn luyện một cách chủ động và đối xử công bằng với nhân viên.

33

Hay sắp xếp các cuộc hẹn khác để tránh bị làm phiền.

MỘT SỰ KHỞI ĐẦU TỐT ▼

Chuyên viên huấn luyện chào nhân viên một cách thân mật. Ngôn ngữ cử chỉ tích cực của anh ngay lập tức làm cho nhân viên cảm thấy thoải mái.



HAY BẮT ĐẦU MỘT CÁCH CHỦ ĐỘNG

Những dấu ấn ban đầu của bạn sẽ tạo tinh thần cho cả buổi huấn luyện. Hãy bắt đầu một cách ngắn gọn bằng một vấn đề tích cực ngoài chủ đề buổi huấn luyện chẳng hạn như nói về một sở thích chung chẳng hạn để giúp nhân viên thấy thoải mái hơn. Hãy ngợi khen những thành công mà các nhân viên của bạn đạt được gần đây cũng như công việc đang được tiến hành rất tốt. Cách làm này giúp chuyển tải hứng thú tích cực của bạn và tập trung sự chú ý vào cách thể hiện. Hãy thống nhất về thời lượng của cuộc họp để từ đó bạn có thể khai thác được lượng thời gian thực tế cần thiết.

HOẠCH ĐỊNH CÁC VẤN ĐỀ

Có thể bạn đề nghị một buổi huấn luyện để tập trung vào vấn đề phát triển nghề nghiệp hoặc để giới thiệu về một phương thức làm việc mới. Trong trường hợp này bạn nên đưa ra các lý do cho mối quan tâm của mình. Nếu bạn tiến hành một buổi huấn luyện để thảo luận về một vấn đề liên quan đến phong cách thể hiện thì hãy giải thích vấn đề đó. Nếu các nhân viên đều thống nhất rằng có vấn đề như vậy thì hãy giải quyết nó. Trong trường hợp cần thiết bạn có thể trình bày kết quả cho cả nhân viên và tổ chức nếu khúc mắc đó vẫn tiếp diễn.

34

Nhấn mạnh cho nhân viên thấy chủ ý của bạn trong việc hỗ trợ giải quyết khúc mắc.

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Tìm hiểu các mối quan tâm và xây dựng một mối quan hệ tích cực.
2. Lắng nghe các ý kiến đóng góp và đưa ra những hỗ trợ cần thiết để giải quyết những vấn đề nổi trội.
3. Kiểm tra xem mục tiêu mà các nhân viên hướng đến là gì.

LÀM VIỆC VỚI LỊCH TRÌNH CỦA NHÂN VIÊN

Nếu buổi huấn luyện do nhân viên đề xuất thì bạn hãy đảm bảo rằng mình nắm rõ lý do tại sao người nhân viên đó lại cần sự hợp tác của bạn. Hãy chỉ ra các vấn đề mà bạn vẫn chưa thực sự hiểu rõ bằng cách đặt các câu hỏi đơn giản như “Ý của anh là gì...?”. Nếu vấn đề này sinh đó nằm trong kế hoạch làm việc thì hãy tìm hiểu xem nhân viên mong muốn điều gì và hãy tạo lập một cơ sở rõ ràng cho buổi huấn luyện. Sau đó tiến hành huấn luyện theo chiều hướng hợp tác.

THÔNG HIỆU LÃN NHAU

CUNG CẤP PHẢN HỒI

• THOÁI MÁI

Bạn đang đóng góp ý kiến chứ không phải áp đặt suy nghĩ của mình.

• CỤ THỂ

Chú ý đến cách cư xử và kết quả của cách cư xử đó trong quá khứ của nhân viên.

• TƯƠNG TÁC

Sẵn sàng lắng nghe, phân loại và mở rộng. Hãy tinh nhí, tránh chối bỏ khuyết điểm.

• TÌM KIẾM SỰ ĐỒNG Ý VÀ HÀNH ĐỘNG

Hỏi về quan điểm của các nhân viên và xem họ sẽ xử lý ý kiến phản hồi của bạn như thế nào.

TIẾP NHẬN PHẢN HỒI

• CÓI MỞ

Phản hồi là yếu tố cần thiết để phát triển và học tập do vậy hãy chú ý lắng nghe.

• ĐÁNH GIÁ

Đánh giá giá trị của ý kiến phản hồi và những kết quả tác động lên nó.

• LÀM RỘ

Đưa ra các câu hỏi để làm rõ cách hiểu về các vấn đề được đưa ra.

• TRÌNH BÀY QUAN ĐIỂM CỦA BẠN

Nếu bạn có cách nhìn nhận vấn đề khác thì hãy trình bày với tư cách là một gợi ý chứ không nên xem đó là chuẩn mực đúng đắn.

ĐỊNH HÌNH BUỔI HUẤN LUYỆN

Huấn luyện là một hình thức tổ chức để đưa ra các ý kiến liên quan đến cách thể hiện của từng cá nhân. Áp dụng mô hình GROW để xây dựng công việc của bạn: xác định mục tiêu (G), tìm hiểu tình hình thực tế (R), chọn lựa giải pháp (O) và đi đến thống nhất về thời gian tiến hành.



XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU

Những người huấn luyện giỏi sẽ đảm bảo rằng cả họ và các nhân viên đều biết chắc chắn về các kết quả cụ thể mà họ đang hướng đến. Khi tiến hành huấn luyện, cả hai bên đều phải xác định rõ các yếu tố như mục tiêu phương pháp, thời gian, địa điểm, đối tượng và lý do của việc huấn luyện. Tiêu chí để thiết lập một mục tiêu huấn luyện phải khả thi, hợp lý vận hành trong khung thời gian thực tế và phù hợp với trình độ kinh nghiệm hiện có của nhân viên.

◀ ÁP DỤNG MÔ HÌNH GROW

Bạn có thể bắt đầu buổi huấn luyện với bất kỳ bước nào trong ba bước huấn luyện đầu tiên này miễn là phải áp dụng đủ ba bước trong một buổi huấn luyện và đã có sự thống nhất về thời gian tiến hành.

KIỂM TRA THỰC TẾ

Đôi lúc nhân viên có thể bắt đầu buổi huấn luyện bằng cách tập trung vào tình huống thực tế. Hãy lắng nghe vì trong bối cảnh không khí tập trung và ủng hộ, nhân viên sẽ trình bày các vấn đề cùng như những hạn chế của họ một cách chân thực. Tuy nhiên bạn cũng không nên đặt ra các câu hỏi kiểm tra tính xác thực của vấn đề. Hãy khuyến khích nhân viên tiếp tục trình bày càng nhanh càng tốt để tiến tới việc xem xét các hướng giải quyết cũng như các mục tiêu.

35

Những mục tiêu rõ ràng là cốt lõi của việc huấn luyện thành công.

36

Khuyến khích nhân viên tưởng tượng tích cực rằng họ có khả năng thực hiện một nhiệm vụ nào đó tốt hơn.



CHỌN LỰA GIẢI PHÁP

Việc huấn luyện mang lại những cơ hội đầy giá trị, bằng cách hướng sự tập trung vào điểm mạnh của nhân viên cũng như chú ý tới các thành quả trong quá khứ để điều chỉnh phù hợp với hiện tại, hoặc hình dung ra các cách thức giải quyết vấn đề mới. Một số nhân viên mong muốn bắt đầu cuộc họp bằng cách thảo luận với bạn về các ý kiến và các giải pháp của họ. Trong trường hợp này, bạn hãy khen ngợi ý kiến của nhân viên nhưng bạn cũng cần phải xác định rõ xem mục tiêu và tình hình thực tế của vấn đề.



THẢO LUẬN VỀ CÁC GIẢI PHÁP CÓ THỂ ►

Khai thác các ý kiến và giải pháp của nhân viên. Các cơ hội có thể được phát hiện một cách hiệu quả và toàn diện hơn, bằng cách so sánh cùi chì, hành động (của riêng cá nhân với những người khác).

37 Giúp nhân viên nhìn vào thực tế từ một góc độ mới mẻ.

38 Chọn lựa những giải pháp dựa vào các thành quả trong quá khứ của nhân viên.

THỐNG NHẤT THỜI GIAN TIẾN HÀNH

Một khi đã xác định được các mục tiêu, nắm bắt được tình hình thực tế, và xây dựng được các giải pháp lựa chọn thì đó là lúc quyết định thời gian tiến hành để đưa vấn đề vào thực tế. Phải đảm bảo chắc chắn rằng buổi huấn luyện kết thúc với việc thống nhất được công việc cụ thể trong một khoảng thời gian nhất định. Kết quả này có thể là thu thập thông tin, trao đổi với đồng nghiệp hoặc hoàn thành một nhiệm vụ nào đó. Hãy lên lịch cho buổi huấn luyện tiếp theo để giúp nhân viên có cơ hội báo cáo lại kết quả. Sau đó tiến trình huấn luyện có thể

được bắt đầu lại, và sử dụng những phản hồi làm cơ sở cho tình hình thực tế của buổi huấn luyện sau.

NÊN VÀ KHÔNG NÊN

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Xem việc tạo lập quan hệ là một ưu tiên quan trọng. | <input type="checkbox"/> Đúng loại bó bát cứ một lựa chọn nào cho đến khi nhân viên đã sẵn sàng quyết định. |
| <input type="checkbox"/> Cởi mở, chân thành, kiên nhẫn và bén bi. | <input type="checkbox"/> Đúng ngừng tìm kiếm cơ hội để tiếp cận các mục tiêu khá thi. |
| <input type="checkbox"/> Quyết tâm kết thúc buổi huấn luyện khi nhân viên cam kết gắn bó. | <input type="checkbox"/> Đúng bó qua các phản ứng phi ngôn ngữ. |

39 Lên lịch cho buổi huấn luyện tiếp theo trước khi kết thúc.

XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU

Xác định mục tiêu là khâu nan giải nhất trong tiến trình huấn luyện, nhưng là khâu vô cùng quan trọng góp phần tạo ra định hướng mô hình của toàn bộ khóa huấn luyện. Đây cũng là tiêu điểm rõ ràng cho việc tìm ra hướng hành động. Nếu thời gian quá hạn hẹp thì hãy cố gắng thống nhất về một mục tiêu thực tế cho cuộc họp. Vận dụng mô hình SMART để tập trung vào các kết quả khả thi.

PHÂN TÍCH TÌNH HÌNH

Để xác định được những mục tiêu rõ ràng thì hãy yêu cầu nhân viên thử tưởng tượng xem họ đang làm việc theo một phương thức lý tưởng, sau đó so sánh xem phương thức lý tưởng đó có gì khác so với tình hình thực tế công việc hiện nay. Cuối cùng đề nghị nhân viên xác định mức độ thành công của phương thức đó khi đưa vào hiện thực.

THỐNG NHẤT VỀ MỤC TIÊU HUẤN LUYỆN

Mục tiêu chính là tập trung huấn luyện vào những ưu tiên cao nhất. Hãy thống nhất một mục tiêu huấn luyện mà có thể đạt được trong khoảng thời gian cho phép. Tiếp cận mục tiêu đó bằng cách tự hỏi mình và các nhân viên xem liệu buổi huấn luyện có hướng đến mục tiêu đã định không. Nếu không thì cần phải thay đổi nội dung huấn luyện cho phù hợp. Nếu không đủ thời gian để đạt đến mục tiêu đã định thì cần tổ chức một khóa huấn luyện khác.

THIẾT LẬP NHỮNG MỤC TIÊU LÝ TƯỞNG

Khi nói về những mục tiêu của mình thì mọi người thường hay mô tả cách thức để đạt được mục tiêu hơn là nói về bản thân mục tiêu. Nhân viên có thể có một ý tưởng rất hay trong đầu nhưng lại không dám trình bày vì e sợ sẽ gặp khó khăn trong quá trình thực hiện. Hãy tìm hiểu xem thực sự người nhân viên đó mong muốn điều gì và mức độ hứng thú ra sao. Hãy xem những ý tưởng đó sẽ mang lại hiệu quả đến đâu nếu không gặp trở ngại nào trong quá trình tiến hành. Một khi bạn đã có được một mục tiêu lý tưởng thì hãy nghĩ cách để biến nó thành sự thật.

VÍ DỤ THỰC TẾ

Trong một cuộc họp giữa một giám đốc và các nhà quản lý kinh doanh thì mục tiêu ban đầu của giám đốc kinh doanh là cải tiến kế hoạch trước đây của cô. Tuy nhiên, trong thực tế nó bị chỉ phai rất nhiều do những yêu cầu về mặt thời gian. Huấn luyện viên yêu cầu cô hình dung về một môi trường làm việc lý tưởng. Nhờ nhìn nhận vấn đề từ một góc độ khác mà bức tranh toàn cảnh đã được tái hiện. Thực ra người giám đốc kinh doanh

40

Vận dụng trí tưởng tượng để thiết lập, xác định và khai thác ý tưởng tối ưu.

▼ XÁC ĐỊNH CÁC Ý TƯỞNG

Trong trường hợp này thì người huấn luyện giúp người giám đốc nhận ra cốt lõi của vấn đề mà trước đây họ đã từng bỏ qua.

này muốn có được một quyền hạn lớn hơn trong công việc chứ không phải lúc nào cũng chỉ làm theo yêu cầu của người khác. Cô muốn có sự cân bằng hơn về thời gian dành cho công việc và thời gian dành cho gia đình. Sau cuộc trao đổi đó các nhà quản lý kinh doanh đã thỏa thuận được với giám đốc kinh doanh về mối quan tâm và lịch trình làm việc của cô. Mỗi tuần cô dành một ngày ở nhà nghiên cứu về các dự án và kết quả là cô đã có những cải tiến trong kế hoạch của mình.

LẬP RA CÁC MỤC TIÊU CỤ THỂ

Những mục tiêu lý tưởng cần trở thành mục tiêu cụ thể để đạt tới. Dùng mô hình SMART làm công cụ để biến mục tiêu lý tưởng thành mục tiêu cụ thể. "S" (Specific - cụ thể) tức là bạn phải xác định mục tiêu thật sự chi tiết. "M" (Measurement - thước đo) tức là phải xác định các chuẩn mực để đánh giá kết quả. "A" (Achievable - tính khả thi) nghĩa là bạn cần đảm bảo rằng nhân viên có đầy đủ điều kiện cần thiết để đạt đến mục tiêu. "R" (Relevant - tính phù hợp) tức là kiểm tra xem mục tiêu đó có phù hợp với nhân viên không. "T" (Timed - thời gian) biểu thị thời gian hoàn thành mục tiêu.

4I Hỏi xem cảm nhận của nhân viên nếu họ thực hiện được mục tiêu đã đề ra.

CHINH PHỤC MẶT TRẮNG

Bài phát biểu của tổng thống Mỹ J.F. Kennedy trước Quốc hội vào ngày 25 tháng 5 năm 1961 là một ví dụ điển hình về sự thống nhất giữa một ý tưởng lý tưởng với mô hình SMART. Trong bài phát biểu đó, tổng thống đã thể hiện niềm tin rằng nước Mỹ cần cố gắng hướng đến mục tiêu là sẽ đưa con người lên khám phá mặt trăng trong vòng 10 năm. Tổng thống đã nhấn mạnh tầm quan trọng của công việc đó đối với nhân loại và ông ta cũng đã chỉ ra những yếu tố cần thiết để đạt được mục tiêu đó một cách cụ thể. Điều đó có nghĩa là về một mặt nào đó thì toàn thể nước Mỹ cần hợp sức lại để biến giấc mơ đó thành hiện thực.

NHỮNG CÂU HỎI ĐỂ TÌM RA NHỮNG MỤC TIÊU SMART

CÁC YẾU TỐ CỦA SMART

SPECIFIC - CỤ THỂ

Đảm bảo rằng tất cả mọi người đều nắm được mục tiêu.

MEASURE - ĐÁNH GIÁ

Xác định các chuẩn mực để đánh giá.

ACHIEVABLE - KHẢ THI

Đảm bảo rằng mục tiêu đó có tính thực tế.

RELEVANT - THÍCH HỢP

Đảm bảo mục tiêu đó có giá trị.

TIMED - THỜI GIAN

Thống nhất về khung thời gian.

CÁC CÂU HỎI HỮU ÍCH

- Khi đã đạt được mục tiêu rồi thì bạn sẽ làm gì?
- Bạn sẽ làm gì tiếp sau đó?

- Làm thế nào để đánh giá kết quả đạt được?
- Bạn cảm thấy thế nào khi đã đạt được mục tiêu?

- Những yếu tố nào có thể sẽ cản trở công việc của bạn?
- Bạn cần những gì để đạt được mục tiêu?

- Bạn và những người khác nữa sẽ nhận được gì từ thành quả này?
- Những người khác có nhất trí với mục tiêu này không?

- Khi nào thì bạn sẽ đạt được mục tiêu?
- Bước đầu tiên mà bạn tiến hành là gì?

KIỂM TRA THỰC TẾ

Truớc khi hướng đến những mục tiêu đầy tiềm năng trong tương lai, bạn cần so sánh năng lực hiện có của nhân viên với năng lực mà bạn mong muốn. Sự so sánh này có thể khó cho kết quả chính xác do ảnh hưởng của những lo lắng và các lợi ích của cá nhân. Hãy lắng nghe một cách chăm chú và sẵn sàng đánh giá năng lực hiện có của nhân viên.

43

Luôn ghi nhớ mục đích của buổi huấn luyện.

44

Để nhân viên bày tỏ cảm xúc thật của họ và tạo bầu không khí thoải mái.

42

Làm cho mọi việc rõ ràng và đơn giản bằng cách đưa ra các câu hỏi trực tiếp.

GIẢI QUYẾT CÁC MỐI QUAN TÂM

Một số nhân viên sẽ cho rằng buổi huấn luyện là dịp tốt để trút sự than phiền hơn là thể hiện khả năng làm việc của họ. Hãy lắng nghe những phàn nàn của họ nhưng vẫn không nên để buổi huấn luyện bị chệch hướng ra khỏi mục đích ban đầu của nó. Cần phân biệt sự khác nhau giữa lời phàn nàn về các vấn đề của các nhân viên với những mối quan tâm mà họ hướng đến. Hỏi xem nhân viên đã sẵn sàng tìm ra giải pháp chưa.

▼ LẮNG NGHE CHĂM CHÚ

Người huấn luyện giúp nhân viên bày tỏ sự lo lắng và tìm ra cốt lõi của vấn đề bằng cách quan sát cử chỉ, ngôn ngữ của cơ thể để có được những nhận xét chính xác.



NHỮNG ĐIỂM CẦN LUÔN YÊU THƯƠNG

- Những ý kiến cần được duy trì suốt cuộc họp.
- Việc hiểu xem nhân viên đang nói gì theo quan điểm của họ là rất quan trọng.
- Hãy thể hiện sự thích thú bằng các dấu hiệu phi ngôn ngữ và để bày tỏ sự thông hiểu vấn đề thi hay nói “Tôi hiểu” hoặc “Mm-hm”.
- Bạn cũng có thể điều khiển cuộc thảo luận bằng cách thở dài hoặc thay đổi nét mặt.

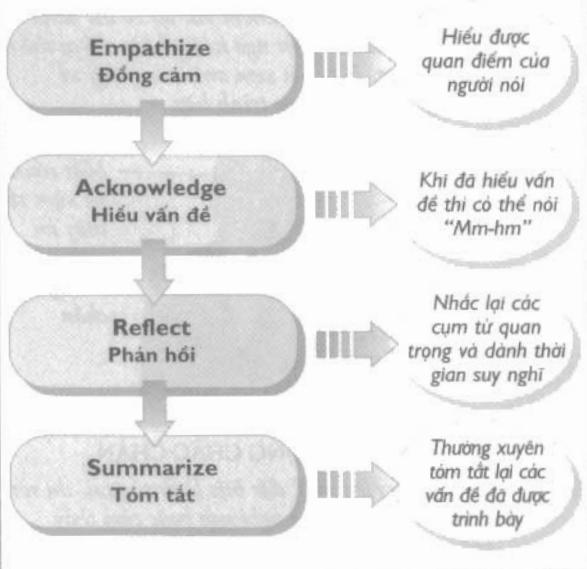
ĐIỀU CHỈNH BUỔI HUẤN LUYỆN

Hãy lắng nghe phản hồi của nhân viên đối với các câu hỏi bạn đặt ra. Tránh đưa ra quá nhiều thông tin. Nếu buổi huấn luyện có dấu hiệu chêch hướng thì hãy ngắt lời nhân viên một cách lịch sự và sau đó nêu tóm lược lại những vấn đề đã được trình bày. Đặt ra các câu hỏi để định hướng vấn đề hoặc tiếp tục thảo luận bằng cách xem xét một khả năng triển vọng. Có thể xen kẽ vào buổi huấn luyện bằng phần chất vấn các ý kiến đã được trình bày và hỏi xem liệu chúng có phù hợp với những mục tiêu của nhân viên và của nhóm không. Ra dấu bằng tay để ngắt lời người nói hoặc ra hiệu cho họ nói chậm lại và hỏi xem người được huấn luyện suy nghĩ gì về sự tiến triển của cuộc thảo luận đó.

SỬ DỤNG MÔ HÌNH EARS

Việc lắng nghe một cách chăm chú và đưa ra các câu hỏi dựa trên các ý kiến được trình bày là một yếu tố rất hữu ích cho một buổi huấn luyện. Người biết lắng nghe một cách hiệu quả cần hội tụ các phẩm chất và kỹ năng sau.

LẮNG NGHE THEO MÔ HÌNH EARS



NGƯỜI HUẤN LUYỆN

45

Nếu bạn cảm thấy có vấn đề nào đó còn mập mờ thì hãy nêu ra và yêu cầu nhân viên trình bày rõ ràng.

NHẬN BIẾT CÁC DẤU HIỆU PHI NGÔN NGỮ

Để hiểu một vấn đề thì người ta không chỉ dựa vào những gì được trình bày mà còn phải căn cứ vào cách thức mà vấn đề đó được nêu ra. Trong suốt quá trình thảo luận, hãy ghi nhớ sắc thái của giọng nói, biểu hiện trên nét mặt cũng như cử chỉ của tay. Liệu nhân viên có trình bày vấn đề một cách tích cực, chủ động và tập trung không? Hay tỏ ra thụ động, bối rối và phân tán? Nếu người trình bày đang ở trạng thái thứ nhất thì hãy đưa ra các câu hỏi về các giải pháp và mục đích, còn nếu người trình bày ở vào trạng thái thứ hai thì hãy dành thời gian để tìm ra nguồn gốc của vấn đề và sẵn sàng có sự hỗ trợ thêm. Lắng nghe những nỗi lo làm cản trở việc thực hiện mục tiêu.



▲ DẤU HIỆU LO LẮNG

Ánh mắt lảng tránh và thái độ bồn chồn có thể hàm ý rằng nhân viên này đang có nỗi lo nào đó. Hãy hỏi xem anh ta đang suy nghĩ về điều gì.

Hai tay khoanh trước ngực là dấu hiệu không muốn trao đổi



▲ DẤU HIỆU PHẢN ĐỐI

Cùi chi chau mày và khom vai lại có thể là dấu hiệu của sự nghi ngờ hoặc thậm chí có thể là sự tức giận. Hãy hỏi xem anh ta nghĩ gì về những điều vừa được trình bày.



▲ DẤU HIỆU KHÔNG HÙNG THÚ

Thái độ bồn chồn, luôn xem đồng hồ và mắt nhìn sang hướng khác có thể là dấu hiệu của sự chán nản. Hãy hỏi xem làm thế nào để có thể lấy lại không khí tập trung của cuộc họp.

Luôn xem đồng hồ cho thấy sự bồn chồn



▲ DẤU HIỆU KHÔNG CHẮC CHẮN

Khi đưa tay lên mặt, đặc biệt là sờ vào tai, thì rất có thể là anh ta đang nghi ngờ hoặc cảm thấy không chắc chắn về một điều gì đó. Hãy hỏi xem liệu có khúc mắc gì cần phải trao đổi không.

46

Hiểu được ngôn ngữ cơ thể sẽ giúp bạn có cái nhìn chiêm sâu.

47

Bạn nên biết rằng suy nghĩ của bạn được bộc lộ qua dáng vẻ bên ngoài.

ĐÁNH GIÁ BẰNG THANG ĐIỂM

Thang điểm là công cụ đơn giản để đánh giá năng lực hiện tại của nhân viên và so sánh với năng lực mà bạn mong muốn. Bằng cách đưa ra các câu hỏi về suy nghĩ của nhân viên đối với khả năng của bản thân, thì bạn có thể tìm được cẩn nguyên của các vấn đề khó khăn tiềm ẩn và sẽ xác định được cách thức để cải tiến chúng. Yêu cầu nhân viên xếp những nấc đánh giá của họ vào thang điểm từ 0 đến 10 (với điểm 10 là số điểm cao nhất trong thang điểm) sau đó đặt câu hỏi: "Làm thế nào để anh có thể đạt được số điểm cao hơn trong thang điểm này?". Cách tự cho điểm xếp loại này có thể áp dụng cho những người tự tin vào bản thân và luôn muốn vươn lên.

Hỏi: "Anh sẽ làm gì nếu anh đạt được nấc điểm thứ 9 trong thang điểm này?"

Đánh giá bản thân

Anh tự nhận mấy điểm trên nấc thang cho kết quả của cuộc họp vừa xong?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Hỏi: "Cần phải có những yếu tố nào làm động lực để anh có thể đạt tới thang điểm 8 hoặc 9?"

Hỏi: "Cần có yếu tố nào để anh có được tự tin để vươn lên nấc thang thứ 7?"

Anh hứng thú đến đâu đối với việc hoàn thành công việc này?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Anh có tự tin rằng mình có đủ khả năng hoàn thành dự án này một cách hoàn hảo không?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Anh tự tin đến đâu để nói rằng mình sẽ hoàn thành công việc đúng hạn?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Anh tự xếp mình vào nấc điểm thứ mấy cho công việc anh vừa hoàn thành?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Hỏi: "Có thể làm gì trong dự án tối để anh có thể đạt đến nấc thang 9 điểm?"

▲ TIỀN TỐI NẤC ĐIỂM CAO HƠN

Cách đánh giá mức độ hiện tại về mặt kỹ năng, độ tự tin, và sự hứng thú, có thể giúp xác định một lịch trình để cải thiện.

48 Sử dụng thang điểm để giúp nhân viên đánh giá trình độ hiện thời, đồng thời kiểm tra mức độ gắn bó với mục tiêu công việc của họ.

NGUYỄN TẮC BÍ MẬT

Một yêu cầu quan trọng của công việc huấn luyện là phải đảm bảo tính bí mật về nội dung trao đổi giữa người huấn luyện với người được huấn luyện. Có thể bạn sẽ nghe thấy những lời yêu cầu hành động ngoài lề cuộc họp. Nếu trường hợp đó xảy ra thì bạn hãy nhớ giữ kín tên tuổi của người nếu yêu cầu đó. Còn trong trường hợp không thể giữ kín được thì chi tiết lộ cho những người có liên quan mà thôi. Tuy nhiên mục tiêu hướng đến vẫn là hãy cố gắng xây dựng một không khí cởi mở trong nhóm của ban.

NHỮNG CÂU HỎI VỚI NHÂN VIÊN

- Điều gì khiến anh cảm thấy khác lạ về...?
- Cách tiếp cận khác đối với vấn đề này là gì?
- Tôi có thể kiểm tra xem tôi có hiểu đúng vấn đề này không?
- Điều này tương thích như thế nào với những gì chúng ta đã thảo luận?
- Làm thế nào để chúng ta giải quyết được vướng mắc này?
- Chúng ta có bối rối yếu tố quan trọng nào không?
- Anh phải làm gì để vươn lên nấc thang cao hơn trong thang điểm?

CHỌN LỰA GIẢI PHÁP

Những thế mạnh ở hiện tại, những thành công trong quá khứ, và sự khác nhau giữa phong cách làm việc hiệu quả và kém hiệu quả, tất cả đều là nhân tố quan trọng để đạt được những mục tiêu cao hơn. Hãy đặt ra các câu hỏi để tìm kiếm những câu trả lời sáng tạo.

49

Hay cho mọi người biết rằng bạn khao khát sự thành công.

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

- Tim ra điểm mạnh của nhân viên và nghĩ xem sẽ sử dụng chúng như thế nào.
- Lựa chọn các ưu điểm đó cho phù hợp với mục tiêu công việc.
- Tim hiểu về các thành công trong quá khứ của nhân viên.
- Sử dụng những cách làm trước đây đã giúp bạn thành công để giải quyết vấn đề hiện tại.
- Tim ra công việc có thể phát huy tối đa tài năng của nhân viên.

VÍ DỤ THỰC TẾ

Một vị giám đốc làm trưởng đại diện của một chi nhánh công ty ở châu Âu. Do đó khả năng giao tiếp với khách hàng là chìa khóa của sự thành công. Thực không may là vị giám đốc đó lại cho mình là người kém khả năng trong giao tiếp. Ông ta tự nhận điểm 0/10 về mức độ tự tin trong giao tiếp và kỹ năng đàm phán với khách hàng. Nhưng nhờ sự giúp đỡ của người huấn luyện, ông đã khám phá ra những điểm mạnh của mình trong giao tiếp. Ông yêu thích

KHAI THÁC CÁC THẾ MẠNH

Hay huy động tài trí và năng lực của nhân viên để tìm ra cách thức mới để tiếp cận các mục tiêu cao hơn. Thông thường khi hỏi về mục tiêu mong muốn, nhân viên sẽ bày tỏ cho bạn biết những mục tiêu mà họ có khả năng thực hiện. Hãy lắng nghe câu trả lời và quan sát xem mức độ hứng thú của nhân viên với điều đó ra sao. Đây là cơ sở tốt để đánh giá điểm mạnh. Thảo luận về các vấn đề liên quan đến công việc hoặc ngoài lề công việc trong suốt buổi huấn luyện đều góp phần phát hiện khả năng của nhân viên, bởi vì họ thường nói về những gì họ thích thú. Một khi bạn đã xác định được thế mạnh của nhân viên thì hãy nghĩ xem làm thế nào để có thể phát huy nó tốt nhất trong tương lai. Vận dụng tài năng sáng tạo của bạn để liên hệ những thế mạnh đó với các nhiệm vụ hoặc dự án trong tương lai.

thể thao, có một tư duy chiến lược và khả năng quản lý dự án tốt. Người huấn luyện đã khuyên ông nên lập ra những kế hoạch chi tiết chiêu đãi khách hàng trong các sự kiện thể thao lớn. Ông cũng biết được cách chọn người thích hợp trong công ty để cùng ông đi gặp gỡ khách hàng và hỗ trợ ông trong phần thảo luận với khách, cũng như ông đã biết tự chuẩn bị những gì trước các cuộc gặp gỡ với khách hàng quan trọng của công ty. Nhờ sự huấn luyện mà ông có thể đảm đương vai trò mới của mình một cách tự tin hơn.

► DỰA VÀO THẾ MẠNH

Nhờ sự giúp đỡ của một người huấn luyện mà vị giám đốc này biết được điểm mạnh và điểm yếu của bản thân. Do đó vị giám đốc đã có thể điều chỉnh kế hoạch, cách thức làm việc của mình để phát huy thế mạnh và khắc phục những điểm yếu.

NHẬN BIẾT SỰ KHÁC BIỆT

Hãy giúp nhân viên phân biệt được sự khác nhau giữa phong cách làm việc hiệu quả và kém hiệu quả. Bằng cách này nhân viên sẽ học được cách ứng xử thích hợp và áp dụng chúng vào những tình huống cụ thể. Ví dụ như nếu nhân viên có khát mắc với một đồng nghiệp khó tính, thì hãy gợi ý anh ấy nhớ lại xem trước đây làm thế nào đã thuyết phục được người đồng nghiệp đó. Dần dần, nhân viên sẽ học được cách giao tiếp tốt hơn mà không cần đến sự giúp đỡ nữa.



▲ SUY NGHĨ VỀ PHONG CÁCH THỂ HIỆN TRƯỚC ĐÂY

Hãy khuyến khích nhân viên nhớ lại một tình huống trong quá khứ mà anh ấy đã thể hiện thành công. Sau đó yêu cầu anh ấy hãy tưởng tượng rằng mình cũng đang làm được điều đó trong tương lai khi một tình huống tương tự xảy ra.

50

Tìm ra sự khác biệt giữa tình huống trong hiện tại với kinh nghiệm thành công trong quá khứ.



TÌM RA SỰ TƯƠNG ĐỒNG

Sự tương đồng ở đây là việc thực hiện thành công một công việc tương tự trong quá khứ. Bạn cần biết thời điểm nào trong quá khứ mà nhân viên đã gặp phải vấn đề đó. Thiết lập một bảng điểm từ 0 đến 10 và yêu cầu đánh giá tình trạng hiện tại vào bảng điểm đó. Sau đó hỏi xem rằng cùng với tình huống như vậy thì liệu trong quá khứ nhân viên có xếp vào thang điểm cao hơn hiện nay hay không và đề nghị giải thích lý do.

ĐỊNH HƯỚNG SỰ THÀNH CÔNG

Hãy khuyến khích nhân viên duy trì mong muốn đạt đến khả năng thể hiện phong cách làm việc tốt hơn bằng cách dùng các cụm từ hàm chí sự thành công. Ví dụ: "Anh có suy nghĩ gì khi tự tin tham dự một cuộc họp" hay "Khi anh đã nêu vấn đề khó khăn ra cho khách hàng biết thì anh có cảm thấy có sự khác biệt nào không?". Những câu hỏi này ẩn chứa một kết quả thành công và mang tính định hướng bởi con người thường hướng đến những kết quả tốt đẹp và mong muốn đạt được nó.

NHỮNG CÂU HỎI VỚI NHÂN VIÊN

- Anh đã làm thế nào trong tình huống tương tự trước đây?
- Điều khác biệt với thành công trước đây là gì?
- Khi anh đạt được mục tiêu thi anh sẽ suy nghĩ gì?
- Người mà anh ngưỡng mộ nên làm gì?

THIẾT LẬP NHỮNG TRIỀN VỌNG MỚI

*T*rong quá trình tiếp nhận những khả năng mới hãy chú ý vào “bối cảnh”, nghĩa là nhìn nhận vấn đề theo một quan điểm khác. Hãy sử dụng càng nhiều khả năng sáng tạo càng tốt để giúp nhân viên phát triển “bối cảnh” để từ đó phát huy tính sáng tạo và tìm giải pháp cho các vướng mắc.

51

Xem xét vấn đề từ mọi góc độ để có thể tìm ra các giải pháp khả thi.

52

Luôn luôn lắng nghe các quan điểm đối lập.



Giám đốc tập trung vào việc nâng cao chất lượng dịch vụ.



Nhân viên bán hàng tập trung giải quyết vấn đề liên quan đến sản phẩm. Người huấn luyện khuyến khích cô trao đổi với đồng nghiệp để biết quan điểm của họ về vấn đề này.



Đôi ngũ nhân viên bán hàng tập trung làm hài lòng khách hàng.

ĐỊNH HÌNH TRIỀN VỌNG

Hãy tạo ra “bối cảnh” để có nhiều cách nhìn nhận về vấn đề. Mỗi khi nảy sinh một cách nhìn nhận vấn đề mới thì hãy định hình chúng để phân loại, tìm hiểu và từ đó có phương thức hành động. Khi lắng nghe ý kiến của nhân viên thì cần luôn ghi nhớ rằng đó mới chỉ là ý kiến được trình bày từ một góc độ nhất định mà thôi. Điều này có thể dễ dàng nhận thấy khi một nhân viên rơi vào bế tắc trước một khó khăn mà anh ta nghĩ rằng không thể nào tháo gỡ được.

▼ XEM XÉT CÁC QUAN ĐIỂM KHÁC NHAU

Một nhân viên bán hàng gặp rắc rối với một khách hàng về vấn đề sản phẩm. Người huấn luyện đã khuyên cô nên lắng nghe các ý kiến của đồng nghiệp của cô về vấn đề đó trước khi gặp gỡ với khách hàng của mình.

Bằng cách giải bày vướng mắc với các đồng nghiệp, cả nhóm đã cố gắng tìm ra giải pháp theo hướng có lợi cho khách hàng.



TẠO LẬP BỐI CẢNH

Những người sáng tạo sử dụng bối cảnh để xem xét sự việc từ những góc độ mới. Leonardo da Vinci đã xây dựng bối cảnh tạo nguồn cho cảm hứng sáng tác của mình bằng cách vẽ phong cảnh lên tường. Cũng tương tự như vậy các nhà quảng cáo cũng phải quan sát một sản phẩm đồ chơi từ góc độ của trẻ em để nhận ra những điểm nhấn của sản phẩm, từ đó lên chương trình quảng cáo. Phát triển khả năng định hình những bối cảnh khác nhau bằng cách gợi ý cho khách hàng bày tỏ cách nhìn nhận vấn đề trong những thời điểm khác nhau hoặc dựa trên quan điểm của hai khách hàng khác nhau.

53

Dùng bối cảnh
tưởng tượng để tìm
ra những ý tưởng
mới cho dự án.

XÁC ĐỊNH BỐI CẢNH	
LOẠI BỐI CẢNH	ĐỊNH NGHĨA
BỐI CẢNH VẤN ĐỀ	Khi mọi thứ đều được xem là vấn đề cần giải quyết.
BỐI CẢNH HỌC HỎI	Khi mọi thứ đều được xem là cơ hội để học hỏi.
BỐI CẢNH CHI TIẾT	Khi tiêu điểm chỉ tập trung vào một chi tiết của vấn đề.
BỐI CẢNH CHUNG	Khi tiêu điểm tập trung vào toàn bộ vấn đề.
BỐI CẢNH CÁ NHÂN	Khi tiêu điểm chỉ tập trung vào vấn đề của bản thân bạn.
BỐI CẢNH TẬP THỂ	Khi bạn nhận thấy vấn đề có ảnh hưởng lên toàn nhóm.
BỐI CẢNH ĐỐI LẬP	Khi tiêu điểm tập trung vào sự bất đồng.
BỐI CẢNH THỐNG NHẤT	Khi tiêu điểm tập trung vào việc giải quyết các ý kiến trái ngược.

CHUYỂN ĐỔI BỐI CẢNH

Đôi khi một vấn đề xuất hiện có vẻ như không thể nào giải quyết được. Hãy động viên đội ngũ nhân viên của bạn xem xét vấn đề từ một bối cảnh khác. Như thế vấn đề đó sẽ được xem xét như một mục tiêu thách thức mới hoặc là một phần của một vấn đề tổng thể. Đây là một số câu hỏi để thay đổi bối cảnh:

Từ bối cảnh vấn đề sang bối cảnh học hỏi:

"Chúng ta có thể làm gì với nó?"

Từ bối cảnh cá nhân sang bối cảnh tập thể:

"Điều gì là tốt nhất cho toàn nhóm?"

Từ bối cảnh chi tiết sang
bối cảnh toàn phần:

*"Chúng ta có thể lùi lại một chút được
không?"*

Từ bối cảnh đối lập sang
bối cảnh thống nhất:

*"Bạn nghĩ rằng điều gì sẽ tạo động lực
cho họ?"*

HÀNH ĐỘNG

Tiêu điểm của buổi huấn luyện là xác định các vấn đề và lên kế hoạch hành động bằng cách vạch ra từng nhiệm vụ cụ thể. Vào cuối buổi huấn luyện, mọi người cần nhất trí và thống nhất về kế hoạch hành động mà sau này có thể đem ra đối chiếu và đánh giá.

XÂY DỰNG NHIỆM VỤ

Những giải pháp được đưa ra trong buổi huấn luyện là cơ sở cho hành động. Những nhiệm vụ đã được thống nhất phải thúc đẩy được nhân viên tiến gần đến mục tiêu đã định trước. Hãy chọn những nhiệm vụ phù hợp với khả năng và độ tự tin của nhân viên. Thống nhất về một nhiệm vụ có thể giúp phát triển trình độ của nhân viên, nhưng cũng đừng quá khó đối với họ để tránh thất bại. Đảm bảo rằng các nhiệm vụ đó nằm trong phạm vi thực thi của nhân viên và sẽ giúp họ phát triển năng lực. Ngoài ra, bạn cũng cần giúp đỡ nhân viên quen dần với công việc thông qua việc học hỏi từ những sai lầm trong quá trình hành động.

55 Chấp thuận và xây dựng các công việc có khả năng phát huy tài năng của nhân viên.

54

Chuẩn bị cho một vấn đề đầy thử thách bằng một tinh thần tích cực.

CÁC VÍ DỤ VỀ NHỮNG NHIỆM VỤ CỤ THỂ

XÂY DỰNG NHIỆM VỤ

XEM XÉT CÁC NHIỆM VỤ

MỤC TIÊU HÀNH ĐỘNG

Người được huấn luyện cần được ưu tiên cho các vấn đề quan trọng nhất.

GẶP GỠ VỚI NGƯỜI ĐUA RA QUYẾT ĐỊNH

Người được huấn luyện có gắng tìm kiếm sự ủng hộ đối với phương pháp tiếp cận kinh doanh mới.

THẢO LUẬN TRONG NHÓM

Người được huấn luyện cần phải trao đổi kế hoạch với nhóm của mình.

XEM XÉT THỜI GIAN

Người được huấn luyện cần đảm bảo rằng kế hoạch được tiến hành đúng thời gian quy định.

GẶP GỠ ĐỒNG NGHIỆP

Người được huấn luyện cần thảo luận sự thay đổi hướng tiếp cận bằng một buổi họp với đồng nghiệp.

GẶP GỠ KHÁCH HÀNG

Phải đảm bảo với khách hàng về sự tiến triển của dự án.

TÌM KIÉM SỰ NHẤT TRÍ

Khi các nhân viên cùng tham gia vào việc đưa ra những quyết định và thống nhất về công việc thì họ sẽ có cảm giác tự chủ hơn trong công việc đó. Kiểm tra sự nhất trí này bằng cách tóm tắt lại các giải pháp đã được thảo luận và hỏi xem trong số đó những giải pháp nào khả quan nhất. Sau khi đã đưa ra những chọn lựa cuối cùng, hãy kiểm tra lại để củng cố sự nhất trí. Ví dụ bạn có thể nói: "Theo như tôi hiểu thì các bạn đã thống nhất rằng khi các bạn được giao một nhiệm vụ mới thì các bạn sẽ xin thời gian để xem xét nó. Sau khi các bạn nghiên cứu kỹ công việc đó các bạn mới quyết định có nhận nó hay không và có thể tham khảo ý kiến người phụ trách nếu cần".



THÁI ĐỘ QUYẾT TÂM



THÁI ĐỘ KHÔNG QUYẾT TÂM

56

Yêu cầu nhân viên của bạn phải tự chịu trách nhiệm về kết quả công việc của họ.

57

Sẵn sàng đưa ra các gợi ý của bạn nhưng không áp đặt chúng.

ĐÁNH GIÁ SỰ QUYẾT TÂM

Khi thảo luận về một kế hoạch hành động đầy tham vọng thì sự quyết tâm càng phải cao vì có thể nó sẽ đòi hỏi một sự thay đổi mạnh mẽ trong phong cách thể hiện. Nếu sự quyết tâm không mạnh mẽ thì khó có thể làm cho một người thay đổi được bản thân mình. Đánh giá lòng quyết tâm bằng cách đặt ra các câu hỏi để khẳng định lòng nhiệt thành của nhân viên với công việc mới đó. Hãy quan sát cẩn thận các dấu hiệu phi ngôn ngữ để xác định mức độ hứng thú. Làm tăng lòng quyết tâm bằng cách hỏi xem nhân viên sẽ cảm thấy thế nào khi anh ta hoàn thành được nhiệm vụ đó. Hỏi xem anh ta sẽ làm gì để loại bỏ những nghi ngờ.

◀ XEM XÉT LÒNG QUYẾT TÂM

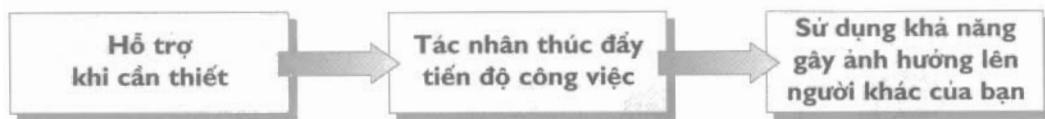
Khi nhân viên trả lời câu hỏi của bạn thi hãy quan sát các dấu hiệu của lòng quyết tâm như mức độ hứng thú hay những câu trả lời rõ ràng. Nếu nhân viên thiếu quyết tâm anh ta sẽ nhìn đi hướng khác hoặc có dáng điệu uể oải.

GỢI Ý GIÚP ĐỠ

Khi nhân viên bắt tay vào chuẩn bị thực hiện công việc thì hãy đề nghị được giúp đỡ họ. Làm cho họ hiểu rằng bạn sẽ hỗ trợ họ về mặt ý tưởng hoặc tìm ra các cách tháo gỡ khó khăn. Trong trường hợp này bạn đóng vai trò như một tác nhân để thúc đẩy công việc chứ không phải để chỉ đạo. Sẵn sàng giúp đỡ nhân viên cao cấp khi cần thiết để gây tác động lên các nhân viên khác hoặc để kêu gọi sự phối hợp của các thành viên trong nhóm.

HUẤN LUYỆN THÀNH CÔNG ▼

Là một người huấn luyện, bạn phải hỗ trợ đóng vai trò như người điều hòa các ý tưởng và đảm bảo rằng không có bất cứ trò ngại náo khi thực thi công việc, và trong trường hợp cần thiết thì hãy huy động các nguồn lực để đạt được mục tiêu đã đề ra.



LÊN KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Cần phải biến những nhiệm vụ đã đề ra thành một kế hoạch hành động cụ thể. Hoặc xây dựng kế hoạch đó với nhân viên trong quá trình huấn luyện hoặc thống nhất rằng nhân viên sẽ làm việc đó trước lần huấn luyện tiếp theo. Thống nhất thêm về thời gian và địa điểm cho lần huấn luyện tiếp theo. Bằng cách này nhân viên sẽ có khái niệm về khoảng thời gian mà anh ta phải cố gắng hoàn thành công việc được giao. Một khi kế hoạch đã được thống nhất thì nhân viên phải ghi chép lại các kết quả đã đạt được cũng như các bước triển khai tiếp theo cho kế hoạch đó.

MỘT VÍ DỤ VỀ KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG ►

Bản kế hoạch này do một giám đốc kinh doanh và trợ lý lập nên để giải quyết vấn đề liên quan đến những phản nản của khách hàng.

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

- Yêu cầu nhân viên nêu ra các vấn đề khó khăn hoặc nhiệm vụ mà họ cần sự giúp đỡ.
- Cho nhân viên biết thời điểm bạn có thể giúp họ.
- Đảm bảo rằng các thành viên khác trong nhóm cũng đang tập trung vào hoàn thành mục tiêu đã định để tránh những mâu thuẫn trong công việc.

Kế hoạch đã được hình thành để giải quyết các thắc mắc của khách hàng

Kế hoạch huấn luyện Giai quyết thắc mắc

Hành động:

Trợ lý giám đốc gọi điện cho khách hàng để hỏi về chi tiết việc chuyển sai hàng. Sau đó sắp xếp lịch hẹn gặp với giám đốc điều hành.

Thời hạn để hoàn thành công việc:
ngày 7 tháng 5.

Các yếu tố cần thiết:

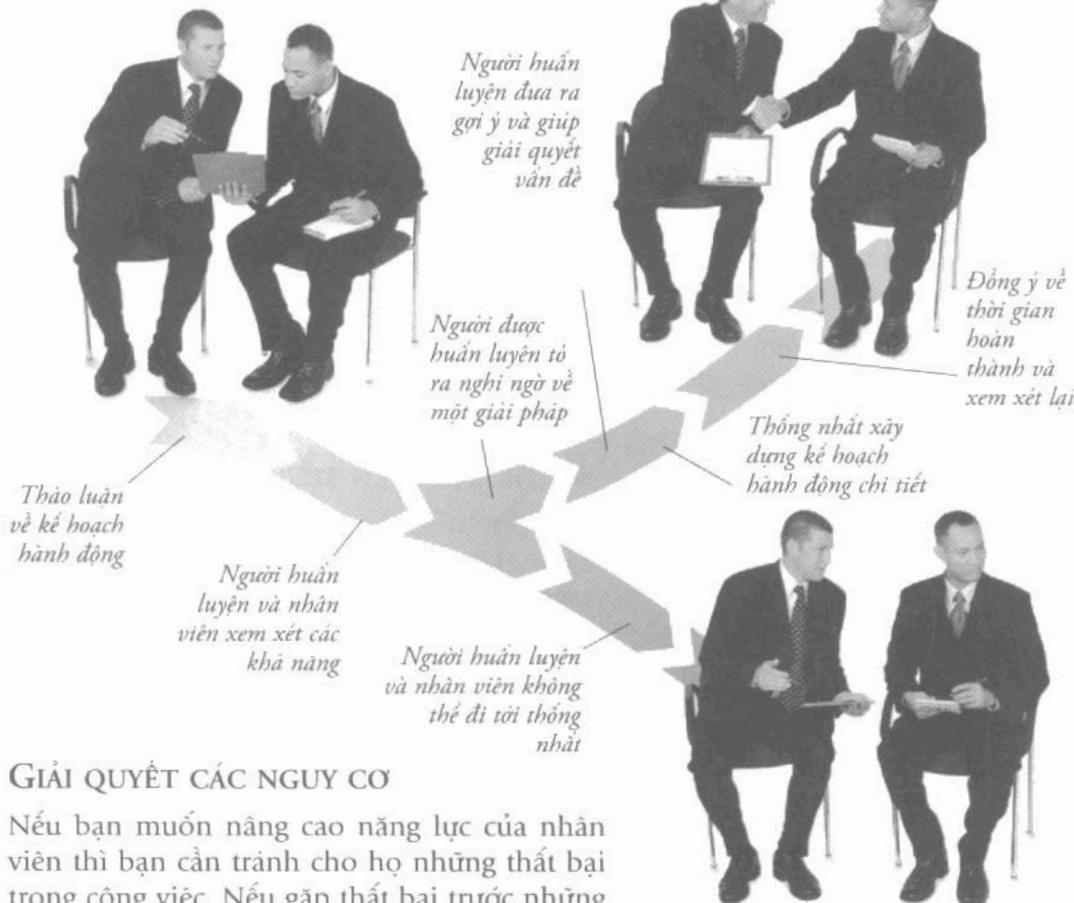
Giám đốc kinh doanh xem xét chính sách giảm giá và bàn bạc với giám đốc điều hành trước khi gặp gỡ khách hàng.

Yêu cầu về kết quả đạt được:
Khách hàng gửi hóa đơn thanh toán đến và giám đốc điều hành sẽ xem xét vấn đề và giám giá cho khách hàng.

Kết quả:

Ngày 20 tháng 5, tại phòng họp chính.

Xem xét lại thời gian và
địa điểm họp mặt đã định



GIẢI QUYẾT CÁC NGUY CƠ

Nếu bạn muốn nâng cao năng lực của nhân viên thì bạn cần tránh cho họ những thất bại trong công việc. Nếu gặp thất bại trước những công việc khó khăn thì rất có thể điều đó sẽ hủy hoại uy tín của chính bạn, của các nhân viên và của cả công ty. Giải quyết các nguy cơ bằng cách thảo luận thật kỹ lưỡng những kế hoạch hành động mà nhân viên đệ trình lên. Sau đó theo dõi kết quả và xem xét những yếu tố không thích hợp. Khi nguy cơ đã được hạn chế do nhân viên của bạn có năng lực tốt hoặc công việc đó không quá khó, hãy yêu cầu nhân viên bắt tay vào thực hiện công việc và báo cáo lại cho bạn.

58

Hãy cho nhân viên thấy lòng tận tụy của bạn ngay cả khi mọi việc trở nên tồi tệ và giúp họ rút ra các bài học từ những thất bại.

▲ THỐNG NHẤT HÀNH ĐỘNG:

Người huấn luyện và nhân viên đã gặp gỡ để xây dựng một kế hoạch hành động. Nhân viên tỏ ra nghi ngờ về kế hoạch đó và nhiệm vụ của người huấn luyện là giải quyết làm sao cho cuộc họp diễn ra theo đúng dự kiến.

NHỮNG CÂU HỎI VỚI NHÂN VIÊN

- Theo anh giải pháp nào sẽ hữu hiệu nhất?
- Anh cần bao nhiêu thời gian để có thể bắt tay vào thực hiện nó?
- Bước đầu tiên bạn thực hiện trong quá trình đạt đến mục tiêu là gì?
- Khi nào anh sẽ thực hiện kế hoạch mà chúng ta đã thống nhất?
- Khi nào chúng ta có thể gặp gỡ để xem xét tiến độ của công việc?

DUY TRÌ SỰ LIÊN TỤC

Dể việc huấn luyện trở nên hiệu quả, yêu cầu phải có tính liên tục. Kết quả của mỗi kỳ huấn luyện là một hành động cụ thể và sau nó sẽ là thành công hoặc phản hồi về những việc cần phải làm trong kỳ huấn luyện tiếp theo. Thực hiện tính liên tục của việc huấn luyện sẽ góp phần gặt hái được thành công ở mức cao hơn.

59

Hỏi xem nhân viên của bạn đã học được gì từ những dự án gần đây.

60

Dành một khoảng thời gian trống trong lịch làm việc của bạn để có thể tiến hành huấn luyện ngay khi cần thiết.



ĐIỀU CHỈNH CÔNG VIỆC

Khi sắp xếp các dự án để nhằm nâng cao năng lực của nhân viên, bạn cần đảm bảo chắc chắn rằng nhân viên của bạn có đủ tự tin về công việc mà họ phải làm. Nếu nhân viên của bạn vẫn còn thiếu kinh nghiệm thì chỉ nên giao cho họ những dự án nhỏ thô sơ bởi những thành công nho nhỏ ban đầu sẽ là cơ sở để đạt được những thành công lớn hơn trong tương lai. Với vai trò là một người huấn luyện bạn còn có thể giúp nhân viên bằng cách hỗ trợ khi cần thiết. Hãy để nhân viên của bạn biết rằng bạn luôn sẵn sàng tư vấn cho họ nếu họ cần. Khi các mục tiêu đã được hoàn thành, hãy ghi nhận những thành công đó và khen ngợi những nỗ lực của nhân viên.

KỲ HUẤN LUYỆN TIẾP THEO

Cần duy trì động lực luôn học hỏi của nhân viên. Hãy xây dựng mối liên hệ giữa các công việc cần giải quyết ở hiện tại với các kế hoạch hành động đã được thống nhất. Sau đó hãy tiến hành các kỳ huấn luyện tiếp theo. Sắp xếp cuộc họp tiếp theo vào cuối mỗi kỳ huấn luyện và cố gắng sắp xếp nó trùng với thời điểm đã hoàn thành được kế hoạch đề ra. Hãy chỉ ra rằng cuộc họp đó sẽ bắt đầu bằng báo cáo vắn tắt của người được huấn luyện về việc thực thi kế hoạch hành động cũng như các kết quả đã thu được.

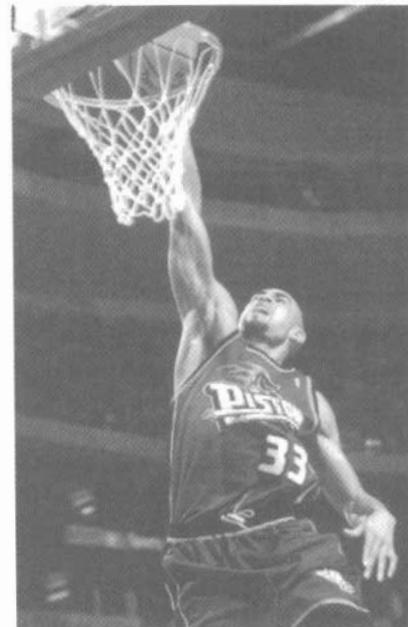
▼ ĐÁNH GIÁ SỰ PHÁT TRIỂN

Một nhiệm vụ quan trọng của giám đốc là phải phát triển được khả năng tiềm tàng của nhân viên mình. Bằng cách hỗ trợ họ trong công việc, bạn sẽ đánh giá được mức độ tiến bộ của họ.



XÂY DỰNG NHỮNG MỤC TIÊU CAO HƠN

Khi nhân viên của bạn có nhiều kinh nghiệm hơn trong công việc thì những nỗ lực của họ sẽ bị giảm đi. Người làm công tác huấn luyện phải không ngừng giao phó những trách nhiệm, công việc mới cho nhân viên để nâng cao hơn nữa năng lực của họ. Khi tiếp tục công tác huấn luyện, hãy yêu cầu nhân viên của bạn đương đầu với những thử thách mới.



TIỀN ĐỀN THÀNH CÔNG ►

Động viên nhân viên của bạn mạnh dạn tiếp cận mục tiêu mới mặc dù năng lực của họ còn nhiều hạn chế. Tuy nhiên cũng cần đảm bảo rằng mục tiêu mới đó sẽ tạo cơ hội cho họ nâng cao năng lực của mình.

61

Khuyến khích các thành viên trong nhóm huấn luyện lẫn nhau.

62

Hãy gương mẫu bằng cách tự huấn luyện mình.

CÁC TIÊU CHÍ HUẤN LUYỆN ▼

Khuyến khích nhân viên tự huấn luyện và huấn luyện lẫn nhau.

HUẤN LUYỆN THÁI ĐỘ

Là một người huấn luyện thì mục tiêu của bạn là xây dựng một nhóm huấn luyện giỏi. Điều này có nghĩa là tất cả các thành viên trong nhóm có khả năng tự huấn luyện mình và những người khác. Nâng cao quá trình huấn luyện bằng cách giải thích về bốn bước của quá trình huấn luyện (GROW) và khuyến khích nhân viên của bạn áp dụng phương pháp này khi họ đứng trước khó khăn hoặc cơ hội. Yêu cầu các thành viên tự lập kế hoạch huấn luyện cho nhóm bằng cách xây dựng mục tiêu, tóm tắt những khó khăn hiện có, đưa ra các giải pháp và dự kiến về cách thúc cung như thời gian thực hiện. Với cách làm này bạn sẽ giúp cho nhân viên của mình trở thành người huấn luyện của chính họ.

Bạn huấn luyện các thành viên trong nhóm

Nhân viên trở thành người huấn luyện chính mình

Các thành viên trong nhóm huấn luyện lẫn nhau

THỰC HIỆN CÔNG TÁC HUẤN LUYỆN

Khi áp dụng việc huấn luyện vào những môi trường kinh doanh theo kiểu truyền thống thì có thể sẽ nảy sinh các mâu thuẫn. Hãy vượt qua những khó khăn đó bằng sự linh hoạt, kiên định và sáng suốt.

THÁI ĐỘ HUẤN LUYỆN

Dể việc huấn luyện trở nên khả thi và có hiệu quả trong nhóm, bạn cần phải là tấm gương dẫn đầu. Hãy tiến hành việc huấn luyện dựa trên cơ sở của niềm tin, của các giá trị sẵn có cũng như của thái độ tiếp cận và khuyến khích các thành viên trong nhóm cùng tham gia.

63

Không nên bằng lòng với hiện tại mà hãy luôn tìm kiếm cơ hội để phát triển.

64

Xem những thành tích đạt được là cơ sở vững chắc cho thành công trong tương lai.

65

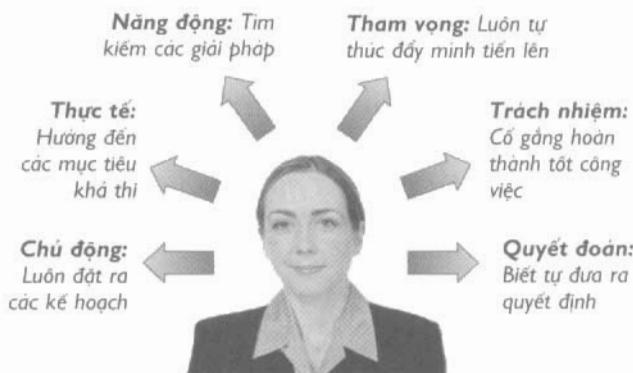
Xem thất bại là bài học lớn để học hỏi và tiếp tục phấn đấu.

ĐÁNH GIÁ CAO SỰ THÀNH CÔNG

Công tác huấn luyện đòi hỏi sự đánh giá cao những nỗ lực thành công. Người huấn luyện phải phát hiện được những thành công đó trong nhóm của mình khi cả nhóm đang phải đương đầu với khó khăn, để các cá nhân có động lực học hỏi nâng cao năng lực bản thân và điều chỉnh để đổi mới mình. Tuy nhiên không có nghĩa là thành công nào cũng cần được biểu dương nhưng rõ ràng có sự khác biệt lớn giữa thành công và thất bại. Thành công có nghĩa là các bạn có nhiều tiềm năng để đầu tư vào các nhiệm vụ khác trong tương lai. Hãy chúc mừng những thành công trong nhóm của bạn và vận dụng chúng vào những nhiệm vụ sau này.

HƯỚNG ĐỀN CÁC KHẢ NĂNG

Rất dễ để có thể nhận ra những khó khăn nhưng vẫn đề đặt ra là trong một số công ty hoặc ở một số thị trường, vai trò của giám đốc lại chưa đủ khả năng để giải quyết chúng. Vì vậy hãy cố gắng hướng đến các khả năng hơn là lý tưởng hóa chúng cũng như hãy thực tế chứ đừng đòi hỏi quá cao.



▲ HUÂN LUYỆN CÁC PHẨM CHẤT

Công tác huân luyện hướng đến việc xây dựng các phẩm chất cho đội ngũ nhân viên. Khi bản thân bạn bộc lộ được những phẩm chất này thì cả nhóm sẽ lấy bạn làm gương để noi theo.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Ý

- Một người huấn luyện giỏi là người kiên định với mục tiêu đã đề ra cho dù phải đương đầu với những áp lực lớn.
- Khi có khó khăn xảy ra, hãy giúp nhân viên giải quyết khó khăn đó.
- Cố gắng xoay chuyển tình thế hơn là đổ lỗi cho người khác.
- Nhân viên phải biết tự chịu trách nhiệm về những sai lầm mà họ mắc phải.

CÂN NHẮC CÁC Ý KIẾN

Nỗ lực của mỗi cá nhân trong nhóm dựa trên sự nỗ lực của tất cả các thành viên khác. Do đó cần tạo điều kiện cho các cá nhân trình bày quan điểm, ý kiến của mình. Cả nhóm sẽ hoạt động tốt hơn nếu trong nhóm đó có những nhân viên sáng tạo trong việc lên kế hoạch, có những người hăng hái đưa ra ý kiến và cả những người thẳng thắn góp ý cho các sai lầm. Cần ý thức được sự khác biệt của các cá nhân trong nhóm và chính vì thế cần phải lắng nghe ý kiến của tất cả mọi người cũng như trân trọng các đóng góp của họ. Từ đó khuyến khích các thành viên trong nhóm chia sẻ ý kiến với nhau.

NÂNG CAO TINH THẦN TRÁCH NHIỆM

Những người quản lý có tinh thần trách nhiệm cao không những chỉ biết chịu trách nhiệm về những dự án do họ đảm nhiệm mà còn phải chịu trách nhiệm về công việc của tất cả các thành viên trong nhóm. Nếu công việc của một thành viên nào đó bị phê bình thì phải giúp đỡ thành viên đó và chịu trách nhiệm khắc phục nó. Để nâng cao ý thức trách nhiệm của các thành viên trong nhóm hãy giao trách nhiệm cụ thể cho từng người căn cứ vào khả năng hiện tại của họ. Để cho nhân viên tự chủ tiến hành công việc cho tới khi họ cần đến sự giúp đỡ của bạn.

66

Trong các cuộc thảo luận cần chú ý về lịch trình đồng thời cũng phải tạo điều kiện để tất cả mọi người cùng đóng góp ý kiến.



GIẢI QUYẾT CÁC RÀO CẢN

Huấn luyện là một phương pháp tiếp cận quản lý hiện đại. Chính vì vậy nó có thể gây ra cảm giác lo lắng hoặc không tin tưởng ở những người chưa quen với phương pháp này. Hãy giải quyết những quan niệm sai lệch về việc huấn luyện bằng cách giải thích tính hữu ích của nó.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Ý

- Hãy khích lệ sự cởi mở bằng cách khuyến khích nhân viên nói lên những quan tâm của họ.
- Hãy tiến hành huấn luyện theo cách thức mà người được huấn luyện cảm thấy thoải mái nhất.
- Hãy làm sáng tỏ tất cả những ý kiến trái ngược nhau.
- Hãy làm đúng theo những gì bạn nói sẽ tránh được sự hoài nghi.

VUỘT QUA RÀO CẢN

Lý do phổ biến nhất làm cho nhân viên của bạn không thích các khóa huấn luyện là do họ chưa thực sự hiểu đúng về ý nghĩa của nó. Hãy làm họ tin rằng huấn luyện là một nấc thang đưa đến thành công. Nhấn mạnh lợi ích của việc huấn luyện và những tiềm năng mà nó mang lại cho bản thân người được huấn luyện. Đồng thời cũng phải kiểm tra xem công tác huấn luyện có thật sự cần thiết không bởi những nhân viên có năng lực và động cơ cao có thể không cần đến các khóa huấn luyện đó. Trong trường hợp này hãy yêu cầu nhân viên lên kế hoạch cho các chiến lược lâu dài và lấy đó làm cơ sở cho việc đi đến thống nhất những mục tiêu huấn luyện sau này.

67

Hãy xem sự nghi ngờ như một nhận xét trong quá khứ để không ảnh hưởng đến tình trạng hiện tại.

THÁO GÓ SỰ HOÀI NGHI

Công tác huấn luyện chỉ thực sự có ý nghĩa khi có được lòng tin của mọi người tham gia. Người huấn luyện cần đảm bảo rằng nhân viên thảo luận một cách cởi mở và trung thực và ngược lại, nhân viên cũng phải cảm thấy được sự nhiệt tình và sẵn sàng lắng nghe của người huấn luyện. Sự hoài nghi có thể nảy sinh nếu bản thân công ty hoặc những nhà quản lý công ty đó không làm theo những gì mà họ đã thuyết giảng. Nếu trường hợp đó xảy ra thì bạn phải chứng minh rằng bạn và công ty của bạn đang cố gắng biến những lý thuyết trong khóa huấn luyện thành thực tế.

68

Hãy sẵn sàng giải quyết những xung đột trong quá khứ một cách cởi mở.

69

Hãy hỏi xem nhân viên muốn được huấn luyện như thế nào và điều chính phương pháp của bạn cho phù hợp.

GIẢI QUYẾT NHỮNG QUAN NIÊM SAI

QUAN NIÊM SAI

"HUẤN LUYỆN LÀ DÀNH CHO NHỮNG NHÂN VIÊN KHÔNG HOÀN THÀNH NHIỆM VỤ"

Huấn luyện mang tính bắt buộc và dành cho những người có năng lực kém. Đó là một hình thức đào tạo lại những người không đủ khả năng hoàn thành công việc được giao.

"HUẤN LUYỆN LÀ MỘT HÌNH THỨC CỦA SỰ TƯ VẤN"

Huấn luyện là cơ hội để mọi người trút bỏ rắc rối trong công việc hoặc những phàn nàn của mình đồng thời trao đổi về những tình cảm cá nhân.

"HUẤN LUYỆN CHỈ LÀ MỘT HÌNH THỨC QUẢN LÝ MỚI"

Huấn luyện được áp dụng bởi những phương pháp quản lý khác đều đã thất bại.

"HUẤN LUYỆN CÓ NGHĨA LÀ PHẢI LÀM NHIỀU VIỆC HƠN MÀ LẠI THU NHẬP ÍT"

Huấn luyện sẽ làm ra tăng khối lượng công việc mà chẳng có thêm thu nhập cho nhân viên.



CÁCH GIẢI QUYẾT

Huấn luyện là dành cho những ai có tinh thần cầu tiến trong công việc hoặc gặp phải những khó khăn mới mà không thể tự mình giải quyết được. Nó giúp mọi người tự khám phá khả năng tiềm ẩn của mình trong quá trình thực hiện công việc được giao.

Tư vấn mang tính thụ động. Huấn luyện thì hoàn toàn ngược lại. Nó mang tính chủ động, hướng đến các mục tiêu và tìm ra cách thức để phát triển năng lực của nhân viên cũng như của cả công ty.



Huấn luyện ẩn chứa những lợi ích tiềm tàng cho các cá nhân, cho cả nhóm và cho người quản lý. Nó được tiến hành vì những lợi ích mà nó mang lại chứ không hề để ý đến kinh nghiệm trong quá khứ của người được huấn luyện.

Khi làm việc với khả năng tốt nhất của mình thì các nhân viên sẽ cảm thấy công việc của mình nhẹ nhàng hơn và đó cũng chính là một phản thường. Huấn luyện sẽ giúp bạn nâng cao khả năng giải quyết các vấn đề, đơn giản hóa những khó khăn và rèn luyện nỗ lực bản thân.

NÊN VÀ KHÔNG NÊN

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Thực hiện những gì bạn đã nói.
<input type="checkbox"/> Xem xét các vấn đề từ các quan điểm của những cá nhân khác nhau.
<input type="checkbox"/> Liên tục nhấn mạnh lợi ích của việc huấn luyện.
<input type="checkbox"/> Kiên định trước những ý kiến phản đối. | <input type="checkbox"/> Đừng mất kiên nhẫn - vì những thói quen cũ không dễ mất đi.
<input type="checkbox"/> Đừng để cho sự nhám lẩn lan rộng - phải giải quyết nó ngay lập tức.
<input type="checkbox"/> Đừng tiến hành huấn luyện khi chưa phái lúc thích hợp.
<input type="checkbox"/> Đừng lo lắng nếu tiến bộ chậm. |
|---|--|

70 Cho mọi người thấy rằng huấn luyện thực sự hữu ích bằng cách đưa ra những dẫn chứng thành công.

GIẢI QUYẾT CÁC KHÓ KHĂN

Có những lúc mặc dù bạn đã cố gắng hết sức nhưng việc huấn luyện vẫn không mang lại kết quả như mong muốn. Những tình huống đó là bình thường nhưng cần phải giải quyết một cách thấu đáo. Nếu thấy cần thiết hãy quay lại vị trí ban đầu và sử dụng các câu hỏi định hướng để tìm ra gốc rễ của vấn đề cùng như tìm lại các giải pháp.

71

Hãy cởi mở khi trao đổi với nhân viên và lưu ý đến những đóng góp của họ.

72

Thực hiện công tác huấn luyện dần dần cho những nhân viên nào còn nghi ngờ về tính khả thi của phương pháp này.

73

Hãy tập trung vào tìm hiểu nguyên nhân chứ không phải các hiện tượng.

GIẢI QUYẾT NHỮNG HOÀI NGHI

Một số người thường tỏ ra hoài nghi. Họ không tin vào người huấn luyện hay nghi ngờ hiệu quả của việc huấn luyện. Hãy cởi mở khi trao đổi với nhân viên và lưu ý đến những đóng góp của họ. Nếu mọi người chưa ủng hộ việc huấn luyện thì hãy tiến hành một cách từ từ. Hãy nêu ra các vấn đề cho mọi người trao đổi thay vì đưa ra đáp án cho tất cả các vấn đề. Tuy nhiên cũng không nên lạm dụng các câu hỏi vì trên thực tế đôi khi người ta cần nhận được một câu trả lời thẳng thắn, ví dụ như việc nhanh chóng đưa ra một quyết định khi không khí của cuộc đàm phán đã trở nên căng thẳng. Là người điều hành bạn nên đưa ra các quyết định khi cần thiết và hãy huấn luyện nhân viên trước hoặc sau cuộc họp.

Người huấn luyện suy ngẫm về những nguyên nhân gốc rễ của vấn đề



TÌM RA NGUYÊN NHÂN

Các chuỗi huấn luyện sẽ đem đến sự thành công lâu dài hơn nếu hướng vào tìm hiểu nguyên nhân hơn là các hiện tượng. Ví dụ bạn có thể giải quyết một vấn đề liên quan đến khối lượng công việc bằng cách giảm bớt áp lực công việc cho một nhân viên của bạn. Cách này sẽ đem lại kết quả ngay lập tức nhưng sẽ không có ý nghĩa lâu dài. Thử xem lại thời điểm khi vấn đề này xảy ra trong quá trình tiến hành dự án: Nguyên nhân có thể là người nhân viên đó đã cố gắng nhận quá nhiều công việc so với khả năng của anh ta chỉ để nhằm làm hài lòng bạn mà không hề để ý đến hậu quả.

▲ KIỂM TRA CỘI NGUỒN CỦA VẤN ĐỀ

Có thể đã có một vài thay đổi với công việc huấn luyện. Hãy tìm ra các nguyên nhân thực của những vấn đề đó, chẳng hạn như nỗi sợ về thay đổi, sự phụ thuộc hoặc sự hoài nghi.

ĐƯƠNG ĐẦU VỚI CÁC TRỞ NGẠI

Những vấn đề có thể nảy sinh khi người được huấn luyện không biết phương pháp làm việc, không có lòng quyết tâm hay không có đủ các điều kiện làm việc cần thiết, ví dụ như yếu tố thời gian. Do đó cần đảm bảo chắc chắn rằng đã có đầy đủ những yếu tố cần thiết để đạt đến mục tiêu bao gồm cả năng lực của người được huấn luyện. Kiểm tra lòng quyết tâm của họ bằng cách chỉ ra các thách thức trong công việc sẽ mang lại lợi ích phát triển năng lực cho cá nhân họ ra sao. Đồng thời xét xem về phía công ty có yếu tố nào gây cản trở cho công việc không.

NHỮNG ĐIỀU CẦN LUU Ý

- Các nhóm và những nhân viên trong nhóm cần được cung cấp những phương pháp huấn luyện đã từng mang lại thành công trong công việc trước đây.
- Sử dụng phương pháp huấn luyện để triển khai các dự án.
- Phân nhóm công việc sẽ giúp tránh được các sai lầm cũng như có thể giải quyết chúng dễ dàng hơn.

75 Hãy phân chia những thách thức thành những bước nhỏ, ít khó khăn hơn.

KIỂM TRA CÁC ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC



XÂY DỰNG MỤC TIÊU

Để có thể đạt được một mục tiêu, nhân viên cần biết mình sẽ phải làm gì, mình muốn làm gì và sẽ có cơ hội để làm được điều đó không.

PHƯƠNG PHÁP

Nhân viên được trang bị các kỹ năng nghề nghiệp cần thiết cho công việc.

LÒNG QUYẾT TÂM

Nhân viên phải thực sự có lòng quyết tâm và hiểu được rằng thành công đó sẽ mang lại điều gì cho bản thân.

CƠ HỘI

Nhân viên có đầy đủ những điều kiện và sự hỗ trợ cần thiết để tiến hành công việc.

74

Hãy tạo điều kiện về thời gian cho nhân viên của bạn để họ có thể tập trung vào công việc tốt hơn.

VUỢT QUA NỖI SỢ HÃI KHI PHẢI THAY ĐỔI

Những thách thức như phải thay đổi vị trí công việc, phải gặp gỡ với những nhóm quản lý cao hơn sẽ làm hạn chế khả năng phát triển của con người. Những thách thức mới sẽ làm cho nhân viên nản lòng và muốn từ bỏ tất cả khi có khó khăn xảy ra. Về thực chất đó là nỗi sợ hãi bị thất bại trong công việc và những hậu quả do nó gây ra. Bạn có thể giải quyết vấn đề này bằng cách sử dụng phương pháp huấn luyện như rút ra bài học từ những sai lầm hơn là trừng phạt các lỗi lầm của họ. Một cách khác để giúp đỡ mọi người làm quen với những thách thức mới là tạo cơ hội để nhân viên có thể phát huy những điểm mạnh của mình, ví dụ như yêu cầu một nhân viên tổ chức giỏi lên kế hoạch cho cả nhóm.

VUỘT RA KHỎI SỰ PHỤ THUỘC

Nếu trước đây phương pháp của bạn hoặc của người quản lý tiền nhiệm là luôn giúp nhân viên của mình tìm ra giải pháp cho mọi khó khăn, thì đương nhiên các nhân viên này sẽ luôn phụ thuộc vào bạn trong mọi tình huống. Giải quyết vấn đề này bằng cách đặt ra các yêu cầu đối với các nhân viên. Thống nhất với họ về các vấn đề mà bạn sẽ đưa ra để thảo luận và chỉ cho họ thấy bạn mong muốn họ sẽ chuẩn bị cách thức giải quyết các vấn đề đó như thế nào. Dần dần hãy yêu cầu nhân viên tự nghĩ cách thức giải quyết cho một vấn đề để mọi người cùng thảo luận. Hỏi xem họ đã suy nghĩ về vấn đề đó như thế nào và những giải pháp khác cho vấn đề đó ra sao.

76

Khuyến khích nhân viên của bạn trở nên chủ động hơn trong công việc.

77

Học cách nhận biết các dấu hiệu phụ thuộc.

NHẬN BIẾT CÁC DẤU HIỆU PHỤ THUỘC

DẤU HIỆU

BIỂU HIỆN

KHÔNG TƯ DUY

Nhân viên thường xuyên hỏi bạn về cách thức giải quyết một vấn đề chứ không suy nghĩ và tự tìm cách giải quyết nó.

THIẾU TỰ TIN

Nhân viên có thói quen nhờ bạn giải quyết vấn đề chứ không suy nghĩ và tự tìm cách giải quyết nó.

THIẾU KHẢ NĂNG DỰ ĐOÁN

Họ thường bỏ qua cơ hội hoặc các vấn đề khó khăn do không nhìn trước được sự việc và thiếu khả năng nhận diện toàn cảnh vấn đề.

KHÔNG CHỦ ĐỘNG

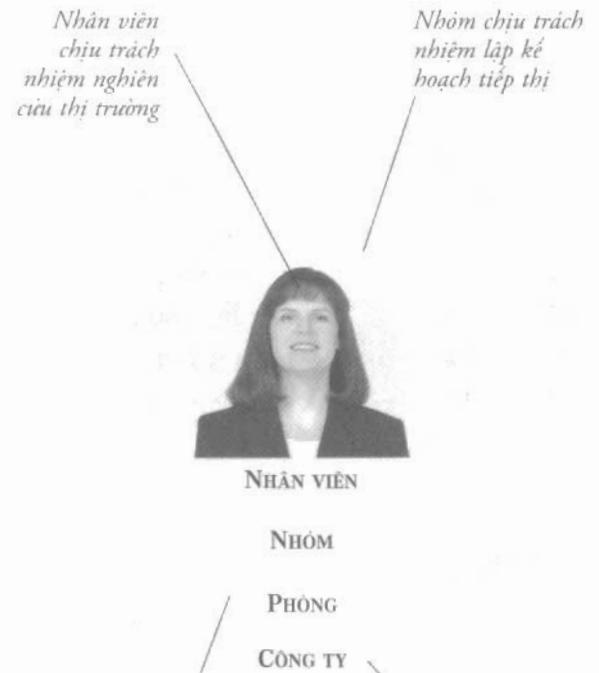
Nhân viên phụ thuộc vào bạn để tìm ra hướng giải quyết khó khăn chứ không dám tự mình thực hiện công việc.

78

Hãy cho nhân viên của bạn thấy rằng bạn thực sự tin tưởng vào khả năng của họ.

LÀM VÀ KHÔNG LÀM

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Chú ý đến các dấu hiệu cho thấy nhân viên quá phụ thuộc vào bạn. <input type="checkbox"/> Cung cấp lòng tin cho nhân viên bằng cách cho họ thấy rằng bạn muốn họ hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Đừng để nhân viên của bạn nản chí khi họ không thể giải quyết khó khăn một mình. <input type="checkbox"/> Đừng thay đổi phương pháp quản lý của bạn một cách quá đột ngột. |
|---|--|



▲ NHÌN TOÀN CẢNH

Là một người huấn luyện bạn cần giúp nhân viên hiểu rõ vai trò và mục tiêu của bản thân họ phù hợp như thế nào với vai trò và mục tiêu của cả nhóm, của cả phòng và của cả công ty. Bằng cách này nhân viên sẽ ý thức được giá trị về những đóng góp của họ cho công việc chung.

NHẬN BIẾT ► THỂ MẠNH

Trong ví dụ dưới đây, người huấn luyện đã giúp học viên của mình trở nên tự tin hơn bằng cách chỉ cho thấy được thể mạnh của bản thân và làm sao để sử dụng thể mạnh đó vào công việc tương chung như đàm thách thức.

VÍ DỤ THỰC TẾ

Một người quản lý đến gặp người huấn luyện của mình để hỏi xem làm thế nào để sắp xếp thông tin trong các cuộc họp một cách lô-gic. Người huấn luyện đã khuyên cô sử dụng một số kỹ thuật như ghi chép, sơ đồ hóa, và dùng câu hỏi. Nhưng thực tế thì người quản lý này đã biết đến tất cả những kỹ thuật này rồi. Vấn đề chỉ được sáng tỏ khi người huấn luyện hỏi rằng trước đây cô đã

TẬP TRUNG VÀO CÁC ƯU TIÊN

Khi việc huấn luyện không mang lại kết quả như mong muốn, bạn hãy lắng nghe các vấn đề của nhân viên và tập trung vào những yêu cầu của họ. Khi thảo luận về các biện pháp mà nhân viên của bạn đã sử dụng để đạt đến mục tiêu, hãy tìm ra lý do khiến họ chọn những phương pháp ấy. Sau đó sắp xếp lại các mục tiêu huấn luyện dựa vào những vấn đề mà nhân viên của bạn quan tâm nhất. Thúc đẩy nhân viên bằng cách chỉ cho họ thấy những quan tâm của họ phù hợp với lợi ích của công ty ra sao, cũng như giải thích cho họ hiểu những việc họ làm sẽ ảnh hưởng đến kết quả chung như thế nào. Điều này sẽ giúp cho bạn có được một đội ngũ nhân viên tự biết thúc đẩy mình trong công việc.

bao giờ chuyển những nội dung phức tạp của một cuộc họp sang dạng ghi chú lô-gic chưa. Thực tế thi cô đã từng làm tốt việc này nhờ có kiến thức về chủ đề đang được thảo luận tại cuộc họp nên cô có cơ sở để sắp xếp vấn đề. Do vậy, người huấn luyện đã khuyên cô nên nghiên cứu thật kỹ vấn đề trước khi cuộc họp diễn ra.

GIẢI QUYẾT NHỮNG TRỞ NGẠI TỪ PHÍA CÔNG TY

Những trở ngại sẽ xuất hiện khi một công ty có lối quản lý theo phương thức chỉ đạo truyền thống chuyển sang phương thức huấn luyện. Giải quyết những trở ngại này bằng cách tìm ra những quan niệm và phong cách làm việc lỗi thời để từ đó khắc phục chúng bằng các phương pháp khác như học hỏi, minh họa, và cả sự kiên trì nữa.

80

Động viên nhân viên của bạn hãy độc lập hơn trong công việc.

▼ HỌC CÁCH GIÚP NHÂN VIÊN CỦA MÌNH TRỞ NÊN ĐỘC LẬP

Bạn sẽ không thể áp dụng thành công phương thức huấn luyện nếu bạn vẫn tự mình làm hết mọi việc. Trước hết hãy huấn luyện bản thân biết cách phân công công việc cho các nhân viên của mình.

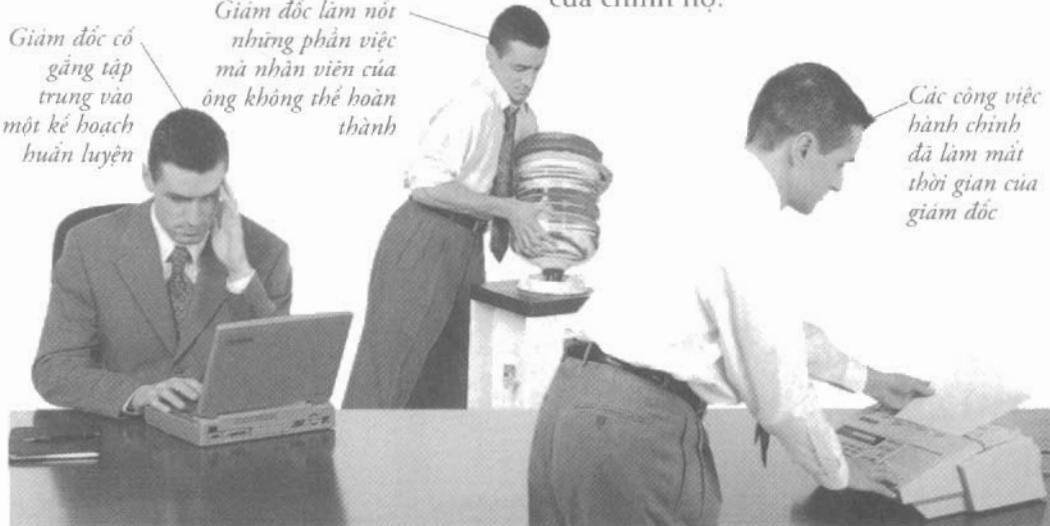
Giám đốc cố gắng tập trung vào một kế hoạch huấn luyện

Giám đốc lâm nổi những phần việc mà nhân viên của ông không thể hoàn thành

79 Hãy tìm kiếm sự giúp đỡ của những người đồng nghiệp ủng hộ phương thức huấn luyện.

ĐƯỜNG ĐẦU VỚI SỰ QUÁ TÀI

Do hàng vạn những lý do khác nhau mà các nhà quản lý có thể phải gánh rất nhiều trách nhiệm trên vai. Công việc của bạn trở nên quá tải bởi vì bạn còn phải chịu trách nhiệm về công việc của tất cả các nhân viên của mình. Hiện tượng này biểu hiện một quan niệm cũ về người quản lý, đó là: họ là người duy nhất biết được làm thế nào để giải quyết công việc. Nếu bạn ở trong tình huống tương tự như trên thì hãy giải quyết dần dần bằng cách khuyến khích nhân viên của bạn học cách tự đưa ra quyết định mà không cần dựa vào bạn. Huấn luyện nhân viên học cách tự nghiên cứu các giải pháp của chính họ.



QUẢN LÝ QUÝ THỜI GIAN CỦA BẠN

Bạn có thể chỉ cần một khoảng thời gian ngắn cho công việc huấn luyện nhưng nó phải thật sự đáng giá với sự đầu tư về thời gian đó. Huấn luyện nhóm của bạn ý thức được trách nhiệm khi giải quyết vấn đề trong khi bạn làm công tác quản lý của mình. Hãy ưu tiên thời gian cho những vấn đề quan trọng và giảm bớt thời gian đối với những công việc không mấy hiệu quả. Bạn có thể huấn luyện mình làm được điều này bằng cách cố gắng tạo ra nhiều thời gian trống cho bản thân, phân tích khối lượng công việc hiện có và xem xét các giải pháp để giảm bớt nó.

NHỮNG CÂU HỎI CHO CHỊNH BẠN

- Các cấp lãnh đạo cao hơn trong công ty có chấp nhận phương thức huấn luyện không?
- Lãnh đạo của tôi có ủng hộ sự phát triển của nhóm tôi không?
- Nhóm của tôi có cảm thấy được sự ủng hộ của công ty cho những bước tiến của họ không?
- Liệu tôi có làm cho các dự án tốt hơn nhờ sử dụng phương thức huấn luyện không?

VƯỢT QUA SỰ PHẢN ĐỐI

Hãy trao đổi với các nhà quản lý khác về những gì bạn đang cố gắng đạt đến bằng phương thức huấn luyện. Tổ chức các cuộc thảo luận về phương thức huấn luyện và giải thích xem nó sẽ có tác động như thế nào đối với công ty. Đề nghị các nhà quản lý cấp cao hơn trình bày về chủ trương ủng hộ của công ty đối với phương thức huấn luyện. Chuẩn bị tinh thần đối phó với những người chỉ trích sự thay đổi bằng cách dự đoán các ý kiến phản bác của họ và chỉ ra lợi ích của phương thức huấn luyện đối với cá nhân họ. Chỉ cho mọi người thấy rằng khi các nhân viên trở nên độc lập hơn trong công việc nhờ phương thức huấn luyện thì họ sẽ có thêm nhiều thời gian để dành cho công tác quản lý.

81

Tập trung vào khả năng phát triển lâu dài hơn là những lợi ích trước mắt.



GIẢI QUYẾT SỰ TRÌ TRẺ

Để phương thức huấn luyện được ứng dụng rộng rãi cần có sự ủng hộ của tất cả các cấp quản lý trong công ty cũng như của các nhóm và những nhân viên có liên quan. Nếu không có được sự ủng hộ ấy nhân viên sẽ trở nên chán nản khi họ thấy rằng những nỗ lực và tiến bộ của họ không được lãnh đạo ghi nhận. Tất nhiên những quan niệm cũ rất khó mất đi, nó cần phải có thời gian trước khi phương thức huấn luyện tìm được chỗ đứng của mình. Hãy đương đầu với sự trì trệ bằng cách biến mình thành một nhân viên năng động, sẵn sàng tiếp nhận cái mới.

▼ KÊU GỌI SỰ THAY ĐỔI

Thuyết phục mọi người trong công ty của bạn và kêu gọi sự ủng hộ của họ bằng cách chỉ cho họ thấy phương thức huấn luyện sẽ mang lại lợi ích như thế nào và nó khác với các phương thức quản lý khác ra sao.



CẢI TIẾN PHƯƠNG THỨC HUẤN LUYỆN

Hay sử dụng phương thức huấn luyện trong các tình huống khác nhau. Huấn luyện đội ngũ nhân viên, cộng tác viên, và cả những đồng nghiệp của bạn tán đồng giá trị của phương thức này rồi phân công nhiệm vụ cho họ để bạn có nhiều thời gian hơn dành cho công tác quản lý của mình.

HUẤN LUYỆN NHÓM

Quá trình huấn luyện sẽ mang lại lợi ích cho các nhóm huấn luyện. Hãy áp dụng mô hình GROW và điều chỉnh phương thức huấn luyện của bạn bằng cách đảm bảo rằng các nhóm cùng chia sẻ các công việc về xây dựng mục tiêu, tìm ra các giải pháp và phân công trách nhiệm cho từng nhiệm vụ.

82

Kiểm tra xem mỗi thành viên trong nhóm có quyết tâm thực hiện mục tiêu của cá nhân hay không.



▲ LÀM VIỆC THEO NHÓM

Yêu cầu nhóm của bạn phối hợp với nhau để xây dựng các mục tiêu. Bằng cách yêu cầu họ tương tựa về một tương lai tươi đẹp, họ sẽ tập trung hơn để bắt tay vào biến ý tưởng thành mục tiêu.

THỐNG NHẤT MỤC TIÊU

Việc cả nhóm thống nhất về mục tiêu để đạt được thành công cao nhất là rất quan trọng. Cần xây dựng mục tiêu ngay khi bắt đầu dự án hoặc khi nảy sinh vấn đề cần giải quyết. Khi huấn luyện, hãy yêu cầu nhân viên trình bày ý kiến của họ về mục tiêu hiện tại hoặc gợi ý về các mục tiêu mới. Khuyến khích nhóm của bạn tiếp cận với những ý tưởng sáng tạo rồi sau đó hỏi về các mục tiêu lý tưởng. Ghi nhận các ý kiến chung và thực hiện chúng bằng cách sử dụng mô hình SMART.

DÁNH GIÁ THỰC TẾ

Quan điểm về tình hình thực tế của mỗi người là khác nhau, tùy vào hoàn cảnh hiện tại của họ. Hãy lắng nghe tất cả những ý kiến khác nhau này. Trong khi huấn luyện hãy thiết lập một thang điểm để theo dõi các thái cực khác nhau, về trình độ năng lực chẳng hạn vào thời điểm khi dự án bắt đầu và lúc kết thúc dự án. Yêu cầu các thành viên trong nhóm tự xếp loại mình trên thang điểm đó và công khai nắc thang mà họ nhận. Tìm hiểu lý do tại sao họ lại chọn như vậy.

Các đánh giá
của nhóm

Các bạn nghĩ rằng chúng ta đang thực hiện dự án này đến đâu rồi?

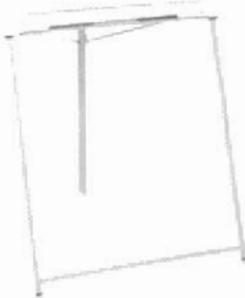
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Tìm hiểu lý do
cho những
đánh giá khác
nhau đó

DÁNH GIÁ ►

TỔNG QUAN

Bạn có thể biết
được các thành viên
trong nhóm đang
thực hiện dự án
đến đâu bằng cách
nhìn vào thang
điểm tự xếp loại
của họ.



83

Khám phá các ý kiến
khác nhau để các
thành viên trong
nhóm học cách
nhìn nhận quan
điểm của
người khác.



QUYẾT ĐỊNH VỀ THỜI GIAN

Trong quá trình huấn luyện hãy dành thời gian nghỉ giải lao giữa mỗi giải pháp hoặc giữa mỗi bước của GROW. Chẳng hạn nhu nghỉ giải lao để uống trà có thể là một ý tưởng hay để nhấn mạnh về buổi huấn luyện và giúp mọi người ghi nhớ sâu hơn về kế hoạch hành động đã được thống nhất. Khi tiếp tục, hãy xác định rõ các nhiệm vụ cần phải giải quyết. Đảm bảo rằng mỗi nhiệm vụ đó đều được giải thích một cách cặn kẽ cũng như đã thống nhất về thời gian hoàn thành chúng. Kiểm tra xem tất cả mọi người có nhất trí với kế hoạch không. Nếu bạn nhận thấy có điều gì đó chưa chắc chắn thì hãy đưa ra các câu hỏi để tìm nguyên nhân.

KHÁM PHÁ CÁC GIẢI PHÁP

Cần phải biến mục tiêu thành hiện thực. Điều này có thể làm được nhờ việc tìm kiếm các giải pháp ngoại lệ hoặc dựa trên tranh luận. Để có thể tìm ra các giải pháp ngoại lệ, cần phải thảo luận về các dự án đã thành công trước đây và từ đó rút ra các bài học rồi đem áp dụng vào tình huống hiện tại. Hoặc cũng có thể khuyến khích nhân viên tranh luận về các ý kiến khác nhau. Sau đó đánh giá các ý kiến đó dựa trên các tiêu chí đã thống nhất trước để tìm ra giải pháp triển vọng nhất.

84

Chỉ định nhiệm vụ
cụ thể cho từng cá
nhân.

85

Giải quyết các vấn
đề ngay khi mới bắt
tay vào thực hiện kế
hoạch hành động.

HUẤN LUYỆN TỪ XA

Nếu nơi làm việc của các nhà quản lý và những thành viên của nhóm ở cách xa nhau thì có thể liên lạc bằng điện thoại hoặc thư điện tử nhưng cần nhớ rằng các cuộc gặp mặt trực tiếp vẫn đem lại kết quả tốt nhất và việc phân chia trách nhiệm cho từng thành viên sẽ cụ thể hơn.

TỔ CHỨC HUẤN LUYỆN TỪ XA

Quá trình huấn luyện có thể thực hiện được dưới bất kỳ hình thức nào như thông qua liên lạc điện thoại, qua thư điện tử, thông qua máy quay video hay gặp mặt trực tiếp. Tuy nhiên hãy tổ chức buổi huấn luyện đầu tiên bằng cách gặp mặt trực tiếp để cùng nhau thống nhất về hình thức huấn luyện. Sau đó, ở các cuộc trao đổi tiếp theo có thể gửi các báo cáo về tiến độ công việc hay những ý kiến phản hồi về kết quả hoặc thảo luận xem nên điều chỉnh cách thức thực hiện như thế nào. Mặc dù vậy, các vấn đề liên quan đến khả năng làm việc vẫn sẽ đạt được kết quả tốt nhất nếu hai bên gặp gỡ trực tiếp.

Nhân viên bán hàng thống nhất về phương pháp huấn luyện

87 Luôn luôn tránh giàn đoạn các cuộc thảo luận.

88 Thường xuyên cung cấp thông tin ngắn gọn cho nhân viên ở xa về các vấn đề.

86

Liên lạc với các nhân viên ở xa mỗi tuần một lần vào cùng một thời điểm.

▼ ĐUA RA CÁC PHƯƠNG PHÁP

Bạn nên gặp trực tiếp các nhân viên làm việc ở xa của bạn để thảo luận về lịch trình huấn luyện. Giải thích rằng đối với các vấn đề quan trọng bạn sẽ triệu tập huấn luyện trực tiếp; đối với các lần kiểm tra tổng thể bạn sẽ liên lạc qua điện thoại và để kiểm tra tiến độ công việc bạn sẽ liên lạc bằng thư điện tử.

Người huấn luyện đưa ra kế hoạch



NÊN VÀ KHÔNG NÊN

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Huấn luyện trực tiếp một cách thường xuyên. <input type="checkbox"/> Xem xét khả năng sử dụng các thiết bị máy quay nếu có điều kiện. <input type="checkbox"/> Đóng hẹn đối với những cuộc hẹn gặp qua điện thoại. | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Đóng để các cuộc trao đổi qua điện thoại đi chệch hướng. <input type="checkbox"/> Đóng quên trao đổi qua điện thoại mà không ghi chép gi. <input type="checkbox"/> Đóng trao đổi các vấn đề phức tạp bằng thư điện tử. |
|---|---|

KIỂM TRA QUA ĐIỆN THOẠI

Nếu báo cáo đầu tiên về tiến độ công việc được thực hiện qua điện thoại thì hãy kéo dài cuộc nói chuyện đó từ 15 đến 20 phút. Bắt đầu với việc nhắc lại mục tiêu và các kế hoạch hành động đã được thống nhất từ trước và hỏi tóm tắt về những việc đã làm được. Nếu mọi việc vẫn tiến triển tốt và vào thời điểm này chưa có chỉ đạo huấn luyện nào mới thì có thể dừng cuộc điện thoại ở đó. Nếu có sự huấn luyện mới thì hỏi xem người được huấn luyện muốn sử dụng khoảng thời gian anh ta có để giải quyết vấn đề như thế nào.

89

Sử dụng thư điện tử để đưa ra các gợi ý hoặc để nhắc nhở.

90

Thường xuyên cung cấp các thông tin xã hội cho các nhân viên ở xa.



Đặt câu hỏi để định hướng cho nhân viên

Cập nhật các thông tin huấn luyện

▲ HUẤN LUYỆN QUA ĐIỆN THOẠI

Trao đổi liên tục và đi thẳng vào vấn đề. Đặt ra các câu hỏi đơn giản cũng như nhắc nhở và gợi ý để giúp họ theo kịp vấn đề đang thảo luận.

HUẤN LUYỆN QUA THƯ ĐIỆN TỬ

Thư điện tử là phương tiện liên lạc hữu hiệu thường được những người huấn luyện chuyên nghiệp sử dụng. Tuy nhiên cũng không nên quá lạm dụng phương tiện này mà chỉ sử dụng nó như một phương tiện hỗ trợ cho các buổi huấn luyện trực tiếp mà thôi. Những thông tin gửi qua thư điện tử nên ngắn gọn, súc tích và thân mật. Tránh gửi những tin nhắn quá dài hoặc đề cập đến những vấn đề quá phức tạp nằm ngoài khả năng giải quyết của các cá nhân.

KIỂM TRA TIẾN ĐỘ CÔNG VIỆC QUA THƯ ĐIỆN TỬ

Khi sử dụng thư điện tử để liên lạc, tránh đề cập đến các vấn đề mà chỉ nên nêu ra các câu hỏi định hướng về mục tiêu thật đơn giản. Chỉ nên trao đổi một cách ngắn gọn, đơn giản và trực tiếp. Bạn sẽ nhanh chóng nhận được các câu trả lời cụ thể.

"Anh đang tiến hành dự án đó đến đâu rồi?"

"Giám đốc điều hành thực sự rất thích thú với các ý tưởng của chúng ta. Anh có thêm những ý tưởng mới nào cho bà ấy không?"

"Anh đã tìm ra cách nào để giảm chi phí chua?"

"Tôi được biết rằng Văn phòng Dự án có một số thông tin về khách hàng đó. Anh đã liên lạc với họ chưa?"

HUẤN LUYỆN VÀ ĐÁNH GIÁ

Bạn có thể đánh giá năng lực nhân viên thông qua cách làm việc hoặc qua những bảng báo cáo tiến độ công việc. Công tác huấn luyện giúp nâng cao khả năng đánh giá bằng việc ghi nhận những thành công và đảm bảo rằng những mục tiêu thực thi mới đi vào hiện thực.

92

Đánh giá cao những thành công của nhân viên và liên kết chúng với triển vọng thành công trong tương lai.



PHÁT TRIỂN NHÂN VIÊN

Trong buổi họp đánh giá hãy sử dụng những câu hỏi mở để khai thác những nhu cầu và tham vọng của nhân viên. Hãy hỏi những bước tiếp theo cần thiết để xem họ có thể đáp ứng những tiêu chuẩn theo yêu cầu của công việc. Việc huấn luyện là một quá trình bổ sung cho việc phát triển các kỹ năng. Khi thực hiện việc đánh giá, hãy phát hiện những kỹ năng cần thiết để đạt được những kết quả phù hợp và lập ra những cơ hội huấn luyện nếu cần thiết, có thể là huấn luyện tại chỗ hoặc đào tạo bên ngoài. Phát triển kế hoạch từng bước để nhân viên có thể dần dần đưa ra những kỹ năng đòi hỏi mới cho những dự án cụ thể.

HỌP TỔNG KẾT LÀ MỘT PHƯƠNG THỨC ĐÀO TẠO ▶

Linh hoạt những kỹ thuật và giá trị huấn luyện vào buổi họp tổng kết bằng việc hạn chế những mục tiêu, đánh giá thực tiễn, thảo luận về các phương án và thống nhất một kế hoạch về thời gian thực hiện các công việc.

91

Đưa ra những phán hồi có tính chất ủng hộ và xây dựng về những kết quả đã đạt được.

TỔ CHỨC NHỮNG BUỔI HỌP TỔNG KẾT

Công ty của bạn có thể có những buổi họp tổng kết nhằm đánh giá lại và đặt ra những mục tiêu mới cho tương lai. Hãy áp dụng phương thức huấn luyện trong buổi họp. Tìm kiếm những cơ hội có thể để khen ngợi những thành tựu của nhân viên và liên kết chúng với những triển vọng thành công sắp tới. Nếu cần thiết có thể thảo luận về những thất bại, gợi ý nhân viên thảo luận về những gì đã diễn ra và những lựa chọn thích hợp cho hành động đúng đắn.

So sánh những thành tích gần đây với thành tích trước đó

Yêu cầu học hỏi những kinh nghiệm, đưa ra những phản hồi và khen ngợi

Tim và ưu tiên cho việc phát triển những lựa chọn

Thỏa thuận các mục đích mới và thời gian hoàn thành chúng

Cụ thể những hành động cần làm và đặt ra những kế hoạch

LIÊN KẾT PHẦN THƯỞNG

Việc huấn luyện được xây dựng trên cơ sở những cá nhân có thể sử dụng những khả năng của họ để thành công hơn trong hiện tại. Phải luôn luôn khuyến khích và động viên những nhân viên có kết quả công việc tốt bằng những phần thưởng xứng đáng. Phần thưởng đó có thể không phải luôn là vật chất. Đôi khi, phần thưởng giá trị nhất lại là những lời khen ngợi, sự ghi nhận, đánh giá cao và hành động biểu lộ sự khâm phục. Những phần thưởng mang tính vật chất có thể là sự thăng tiến và tăng lương. Phần thưởng mỗi khi hoàn thành một mục tiêu công việc chính là sự ghi nhận của mọi người về cá nhân.

ĐÈ RA NHỮNG MỤC TIÊU ▼ SAU MỘT BUỔI HỌP TỔNG KẾT

Đây là một ví dụ về một buổi họp tổng kết giữa một nhân viên quản lý tin dụng và quản lý của anh. Cuộc họp đã đưa đến một kế hoạch tốt về sự phát triển riêng rẽ được hỗ trợ bởi việc huấn luyện và đào tạo.

Những ghi chú cụ thể được dùng làm nền tảng cho buổi họp tổng kết tới

Buổi tổng kết chương trình huấn luyện

Những mục tiêu của giai đoạn trước:
Tạo ra một hệ thống quản lý tin dụng mới.

Những ví dụ về những thành tựu:
Thực hiện những thủ tục mới. Học cách quản lý nhân viên mới.

Việc tự sắp xếp của nhân viên:
Mong muốn mở rộng mối liên hệ với khách hàng.

Những ý kiến của quản lý:
Kết quả của Kevin vượt xa mong muốn.

Những mục tiêu trong giai đoạn tới:
Giảm thời gian thanh toán trung bình xuống 40 ngày.

Những ý kiến của nhân viên:
Cần tập trung vào những vấn đề trọng điểm.

Những ý kiến chung:
Việc đào tạo sẽ tạo ra những cách thức mà chuyên môn của Kevin có thể được áp dụng.

Huấn luyện viên nhận thấy khả năng nhạy cảm tự nhiên với khách hàng

NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Người Mỹ ca ngợi và ăn mừng thành công rất tung bừng. Ngược lại người Anh có xu hướng ghi nhận sự thành công một cách lặng lẽ với những lời tán thưởng. Sự ghi nhận chính thức trong các tổ chức của Đức lại là sự khen ngợi nồng nhiệt ở bên ngoài môi trường làm việc.

93 Khi những thành công được khen thưởng xứng đáng, chúng sẽ có khuynh hướng tái lập.

Kế hoạch thỏa thuận được thảo ra giấy sau buổi tổng kết

Kế hoạch phát triển

Những mục tiêu dài hạn:
Tăng vai trò liên kết với khách hàng

Những mục tiêu trước mắt:
Tăng tốc độ đối phó với những khách hàng chậm thanh toán.

Đòi hỏi tinh cạnh tranh:
Học hỏi hiệu quả kỹ năng của mọi người

Nhu cầu huấn luyện (nếu có thể được):
Khóa học hai ngày về quan hệ khách hàng

Thỏa thuận hành động:
Tổ chức khóa học trong vòng 3 tháng tiếp và sử dụng cách đào tạo tiếp theo để bổ sung những kỹ năng mới

Thỏa thuận ngày họp tổng kết:
Đề ra ngày tổng kết kết quả

Thời gian diễn ra
được thỏa thuận

HUẤN LUYỆN BẰNG CÁCH ỦY NHIỆM

Việc huấn luyện và sự ủy nhiệm có mối quan hệ bổ sung cho nhau. Bởi vì nhu cầu học hỏi phát triển không ngừng, nên những thành viên trong nhóm phải được huấn luyện để sẵn sàng đảm nhận những nhiệm vụ phức tạp hơn. Lúc này bạn đóng vai trò phân công, đề ra những mục tiêu mới và lãnh đạo.

NHỮNG DỰ ÁN GIAO NHẬN

Nhận ra ưu thế và khả năng của người được đào tạo

Đảm bảo rằng người được giao công việc có trách nhiệm hơn

Thông báo ngắn gọn cho nhân viên mục tiêu cần đạt được

Hỏi ý kiến, thể hiện sự tự tin và tin tưởng

Có khả năng đưa ra sự ủng hộ nếu cần thiết

Tổ chức những buổi báo cáo định kỳ về tiến độ

94

Đưa ra những mong muốn của bạn và yêu cầu mọi người thực hiện theo.

CHUẨN BỊ GIAO NHẬN

Công việc huấn luyện đòi hỏi sự nhận biết được những mục tiêu thực thi phải luôn luôn mới cho thành công của chu kỳ tiếp theo. Phải ghi nhớ rằng những tài năng tiềm ẩn có thể tồn tại ngay trong chính đội ngũ nhân viên của bạn. Khuyến khích mọi người bộc lộ những tài năng này. Khi nhận thấy một nhân viên bắt đầu có đủ năng lực cần thiết, bạn hãy mạnh dạn sẵn sàng giao phó công việc của mình cho nhân viên đồng thời chỉ cho họ thấy rằng nhiệm vụ mới chính là cơ hội thuận lợi để nâng cao kỹ năng và trách nhiệm. Quan trọng hơn, trao quyền cho nhân viên để họ thấy được sự tăng lòng tin của bạn và tạo điều kiện cho nhân viên chủ động thực hiện công việc theo cách của mình.

95

Giải quyết bất cứ mối nghi ngờ nào bằng việc đưa ra sự ủng hộ và giải thích những khó khăn có thể phải khắc phục.

PHÂN CÔNG NHỮNG DỰ ÁN

Hãy để thành viên của nhóm biết rằng họ đang thực thi rất tốt và bạn sẵn sàng giao cho họ một dự án quan trọng. Đừng quên khen ngợi những kết quả trước đó của nhân viên.

Lập ra một chương trình đào tạo bằng việc giới thiệu các dự án. Tạo lập sự thỏa thuận với nhân viên về việc sẵn sàng nhận trách nhiệm mới và đảm bảo rằng họ quyết tâm tham gia vào dự án mới.

Huấn luyện viên nói với người được đào tạo rằng cô ấy đã sẵn sàng nhận trách nhiệm mới

Dự án được đưa ra và giải thích



*Người được đào tạo
thể hiện sự thích
thú và hưởng ứng*

*Cô ấy ghi
lại những
điều quan
trọng*

96

Giao phó công việc trước khi có quá nhiều công việc xuất hiện.

97

Để cho mọi người học hỏi từ những sai lầm của chính họ.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Ý

- Mọi người nhớ những lỗi lầm nhiều hơn là về những thành công của họ.
- Mọi người thường giấu tài năng và chi bộc lộ khi gặp thử thách.
- Nhân viên rất năng động khi họ được tin tưởng rằng họ sẽ làm tốt.

▲ BẢN GIAO TRÁCH NHIỆM

Khi bàn giao một dự án, bạn giải thích tình hình, nói rõ thời điểm cuối cùng phải hoàn thành xong công việc, các nguồn lực sẵn có và mức độ quyền hạn ở vị trí đó. Hãy làm sáng tỏ những vấn đề người nhân viên cần đạt được trước khi xem xét đến những phương án khả thi nhằm đạt mục tiêu.

SẴN SÀNG ỦNG HỘ

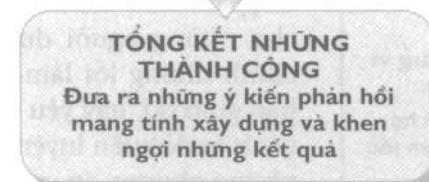
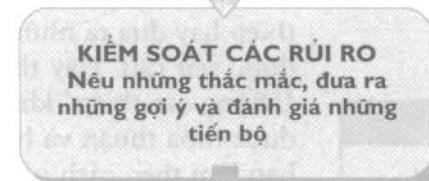
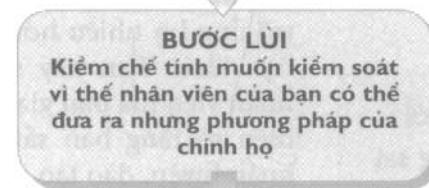
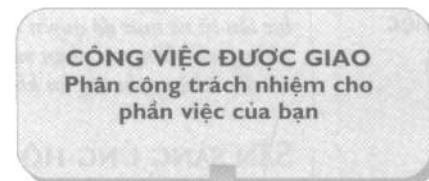
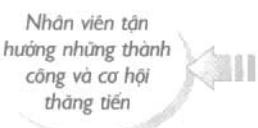
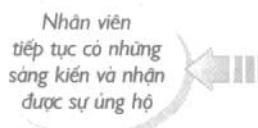
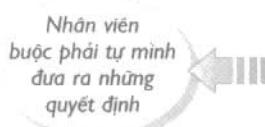
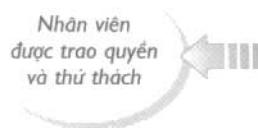
Chính những người huấn luyện là người có vai trò ủng hộ nhiều hơn những người có quyền hạn khác. Bạn hãy sẵn sàng ủng hộ những nhân viên mà bạn giao phó công việc. Hãy thể hiện rõ ràng bạn sẵn sàng cho những khóa huấn luyện, đào tạo ngắn hạn hoặc dài hạn có liên quan tới nhiệm vụ được giao. Tránh can thiệp hay đưa ra những lời khuyên nếu không được yêu cầu. Hãy thực hiện một chính sách "không can thiệp" khi kế hoạch hành động đã được thỏa thuận và hãy để cho nhân viên của bạn làm theo cách của họ. Cố gắng không can thiệp nhằm dành thời gian cho dự án và hãy để cho những người được giao phó học hỏi từ chính những lỗi lầm của họ. Nếu họ kêu gọi bạn giúp đỡ, hãy yêu cầu họ xem xét kỹ vấn đề trước buổi huấn luyện và sẵn sàng thảo luận về những phương án của họ.

TRAO QUYỀN CHO NHÂN VIÊN

Hãy để nhân viên biết rằng họ được bạn tin tưởng với cách thức làm việc mà họ nghĩ là tốt nhất trong giới hạn công việc. Phải ý thức được rằng phương pháp của họ có thể hoàn toàn khác với của bạn. Hãy giải quyết hết những vấn đề tồn tại hoặc nghi ngờ và đưa ra những gợi ý nhằm làm phong phú thêm các phương án hơn là thay thế bằng những ý tưởng của chính bạn. Nếu bạn lo lắng về những rủi ro liên quan đến nhiệm vụ được giao, hãy tổ chức những buổi đào tạo chuyên sâu hơn với những bước cụ thể trong dự án trước khi đưa ra những quyết định quan trọng. Trong những buổi như thế, ý kiến của bạn nên mang tính thông tin hơn là mang tính chỉ huy.

TRAO QUYỀN HÀNH THÔNG QUA SỰ PHÂN CÔNG

QUYỀN LỢI NHÂN VIÊN



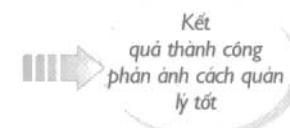
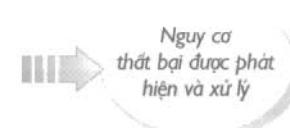
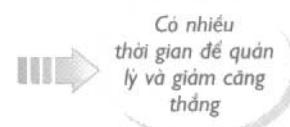
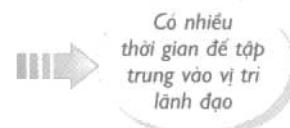
98

Đào tạo người kế
nhiệm của bạn để
nắm lấy vai trò
quản lý.

99

Thừa nhận rằng tất
cả mọi người đều
có thể là người
quản lý và ngược
lại.

QUYỀN LỢI QUẢN LÝ



KHÔNG NGỪNG TĂNG CƯỜNG HỌC HỎI

Khi bạn kết hợp việc ủy nhiệm với việc huấn luyện, hãy tiếp tục hỏi nhân viên về những vấn đề mà họ học hỏi được trong suốt quá trình làm việc với dự án. Khi hoàn thành xong công việc hãy sắp xếp một cuộc họp với nhân viên để thảo luận về những đóng góp cá nhân cho dự án. Tạo sự liên kết những thành tựu này với những mục tiêu thiết yếu của những dự án khác. Thiết lập những kỹ năng và hiểu biết mới nhằm đạt được những kết quả và cách thức sử dụng chúng trong những công việc sắp tới.

NHỮNG CÂU HỎI CHO CHÍNH BẠN

- Tôi lo ngại không hoàn thành nhiệm vụ nào?
- Tôi muốn người quản lý huấn luyện tôi cách đảm nhận nhiều nhiệm vụ hơn?
- Tôi đã phân công những công việc thú vị và xứng đáng chưa?

ĐÀO TẠO ĐỂ LÃNH ĐẠO

Những người huấn luyện tốt muốn giúp mọi người phát triển bởi vì về lâu dài họ biết rằng việc này sẽ giúp họ phát triển kỹ năng lãnh đạo bên cạnh kỹ năng quản lý. Người quản lý chỉ tập trung vào việc làm thế nào để cho mọi việc tiến triển tốt, con người lãnh đạo lại chú trọng vào sự đổi mới. Những người lãnh đạo có một quyền lợi rõ ràng trong việc huấn luyện và ủy nhiệm nhân viên bởi vì đây là những cách thức mà thông qua đó họ chuyển từ vị trí một nhà quản lý sang vị trí một nhà lãnh đạo.

100

Tổ chức một cuộc họp để tổng kết lại những vấn đề đã được học hỏi.

101

Tìm ra những mặt mạnh đã được chúng tỏ trong đội ngũ nhân viên của bạn.

KIỂM TRA CÁC QUAN ĐIỂM

Tiêu chuẩn của người huấn luyện hàng đầu là phải thường xuyên tổng kết lại quan điểm của họ về việc giao phó. Những huấn luyện viên kém xem việc giao phó như là cách thức để làm cho cuộc sống của họ dễ dàng hơn trong khi vẫn giữ được vai trò điều khiển. Những huấn luyện viên tốt sử dụng công tác đào tạo như là cách thức để phát triển con người dù điều này có thể đem lại những rủi ro và tốn kém thời gian vào việc phát triển nhân sự. Nhìn thẳng vào thái độ của chính bạn và kiểm tra lại bất cứ những nghi ngờ nào mà bạn có thể có về khả năng tiềm ẩn của con người.

THÈ HIỆN ►

KHÁ NĂNG

LÃNH ĐẠO GIỎI

Nếu bạn có thái độ tích cực với nhân viên và phân công việc cho họ, bạn có thể tập trung phác thảo các kết quả tốt nhất cho công ty của bạn. Hãy khuyến khích và hỗ trợ nhân viên của bạn.



ĐÁNH GIÁ KỸ NĂNG HUẤN LUYỆN

Dánh giá kỹ năng của bạn trong vai trò một người huấn luyện bằng cách trả lời các câu hỏi dưới đây, đánh dấu vào chọn lựa gần đúng nhất với kinh nghiệm của bạn. Hãy trung thực hết mức: nếu câu trả lời của bạn là “không bao giờ”, đánh dấu lựa chọn số 1; nếu trả lời là “luôn luôn”, đánh dấu cho lựa chọn số 4, và tương tự như vậy cho các câu trả lời còn lại. Hãy dùng các câu trả lời để tìm ra những phần cần được thay đổi nhất.

LỰA CHỌN

1. Không bao giờ
2. Thỉnh thoảng
3. Thường xuyên
4. Luôn luôn

1

Tôi cho rằng nhân viên của tôi có khả năng hoàn thành tốt công việc của họ.

 1 2 3 4**2**

Khi huấn luyện, tôi tập trung vào các thành tựu đã qua và tiềm năng trong tương lai.

 1 2 3 4**3**

Tôi thích lắng nghe ý kiến của những người khác hơn là nói nhiều.

 1 2 3 4**4**

Tôi sẵn sàng đón nhận những phản hồi tiêu cực từ nhân viên của mình.

 1 2 3 4**5**

Tôi biết các hạn chế của tôi khi giao tế.

 1 2 3 4**6**

Ảnh tượng đầu tiên mà nhân viên của tôi có về tôi là sự cởi mở và ham học hỏi.

 1 2 3 4

7

Tôi tìm cơ hội để nhân viên tham gia vào các quyết định cho một dự án.

 1 2 3 4**8**

Tôi đối xử với nhân viên như là những cộng sự chứ không phải là cấp dưới của tôi.

 1 2 3 4**9**

Khóa huấn luyện của tôi thường không bị gián đoạn và mất tập trung.

 1 2 3 4**10**

Tôi linh động chuyển đổi giữa việc thảo luận mục tiêu và giải quyết các khó khăn.

 1 2 3 4**11**

Tôi tin rằng nhân viên sẽ đảm nhận tốt nhiệm vụ khi được giao quyền làm như thế.

 1 2 3 4**12**

Tôi liên kết giữa các nhu cầu thúc đẩy và mục tiêu của nhân viên.

 1 2 3 4**13**

Tôi tìm cách xây dựng những mối quan tâm hàng đầu của nhân viên tôi.

 1 2 3 4**14**

Tôi sẽ ghi nhận dù chỉ là một cử chỉ phi ngôn ngữ nhỏ trong quá trình giao tiếp.

 1 2 3 4**15**

Tôi tiên đoán rằng mọi người sẽ không tận dụng hết thế mạnh và tài năng của mình.

 1 2 3 4**16**

Tôi tóm tắt và phản ánh những điều đã nói để kiểm tra sự hiểu biết lẫn nhau.

 1 2 3 4

17 Tôi cho rằng các thay đổi tích cực có thể đạt được một cách đơn giản.

 1 2 3 4

19 Tôi không lo lắng khi huấn luyện cấp trên, đồng nghiệp, cũng như nhân viên của tôi.

 1 2 3 4

21 Khi huấn luyện, tôi cho rằng nhân viên của tôi có thể tự tìm ra các phương cách giải quyết.

 1 2 3 4

23 Tôi luôn có ý kiến phản hồi mang tính xây dựng về thành quả yếu kém.

 1 2 3 4

25 Tôi điều khiển các khóa huấn luyện bằng cách liên kết những điều được nói với mục tiêu đã định.

 1 2 3 4

18 Tôi thích hỏi các câu hỏi mở hơn là các câu hỏi đóng.

 1 2 3 4

20 Tôi tin rằng việc xem xét các quan điểm khác nhau sẽ là nền tảng để giao tiếp tốt.

 1 2 3 4

22 Tôi tin rằng một vài kết quả huấn luyện tốt nhất đến từ tầm nhìn sáng tạo.

 1 2 3 4

24 Tôi kết thúc các khóa huấn luyện bằng cách phân công một công việc cụ thể.

 1 2 3 4

26 Tôi theo dõi việc huấn luyện bằng cách yêu cầu những thông tin tóm tắt về tiến trình.

 1 2 3 4

27 Tôi đưa ra những báo cáo an toàn, nhưng để cho nhân viên chịu trách nhiệm về các quyết định.

 1 2 3 4

29 Tôi giải quyết những nỗi sợ hãi bằng cách tìm ra cốt lõi của vấn đề.

 1 2 3 4

31 Nếu được yêu cầu cho lời khuyên, tôi sẽ cho lời khuyên theo hình thức đề nghị, chứ không chỉ đạo.

 1 2 3 4

28 Tôi cho rằng công tác huấn luyện chỉ thành công khi nhân viên có khả năng đảm nhận nhiệm vụ.

 1 2 3 4

30 Tôi cần nhắc tầm quan trọng của mô hình chính cho công tác huấn luyện.

 1 2 3 4

32 Khi huấn luyện từ xa, tôi sử dụng điện thoại và email để chỉ đạo trực tiếp và ngắn gọn.

 1 2 3 4

PHÂN TÍCH

Khi bạn đã hoàn thành bảng tự đánh giá, hãy tính điểm và đối chiếu với những đánh giá dưới đây. Hãy xác định những điểm yếu nhất, và tham khảo những phản ứng phù hợp để tìm ra lời khuyên và gợi ý thực tế nhằm giúp bạn phát triển và rèn luyện những kỹ năng của mình.

32-64: Rõ ràng là bạn gặp khó khăn trong quản lý con người. Điều này ảnh hưởng xấu tới chất lượng công việc cũng như môi trường làm việc của bạn. Hãy thay đổi các giá trị huấn luyện cũng như các kỹ năng để trở thành người huấn luyện thành công.

65-95: Thường thì bạn tạo được mối quan hệ

tốt với những người xung quanh nhưng trong công việc vẫn chưa đủ. Hãy dùng bảng câu hỏi trên tìm ra những điểm yếu và tìm cách khắc phục để đạt kết quả cao hơn từ phía bạn và từ phía những người khác.

96-128: Bạn là người huấn luyện giỏi nhưng cần nhớ rằng việc huấn luyện là một quá trình học hỏi không ngừng và cần được luôn củng cố.



CẨM NANG QUẢN LÝ

HUẤN LUYỆN NHÂN VIÊN

COACHING SUCCESSFULLY

JOHN EATON & ROY JOHNSON

Tổng hợp và Biên dịch : HOÀNG NGỌC TUYẾN
LÊ NGỌC PHƯƠNG ANH (M.B.A)
Hiệu đính : NGUYỄN VĂN QUÌ (Ph.D.)
FIRST NEWS

Chịu trách nhiệm xuất bản:
TRẦN ĐÌNH VIỆT

Biên tập : Trần Thị Anh Oanh
Trình bày : Lê Công Bằng
Sửa bản in : Hoàng Duy
Thực hiện : First News

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
62 Nguyễn Thị Minh Khai – Quận 1
ĐT: 8225340 – 8296764 – 8220405 – 8223637 – 8296713

In lần thứ 1. Số lượng 1.000 cuốn, khổ 16 x 24 cm tại Xí nghiệp in Công ty Văn Hóa Phương Nam. Giấy đăng ký kế hoạch xuất bản số 507-78/XB-QLXB cấp ngày 08/04/2005 và giấy trích ngang số 588/TNKHXB. In xong và nộp lưu chiểu quý 3/2005.



CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

COACHING SUCCESSFULLY HUẤN LUYỆN NHÂN VIÊN

Những hướng dẫn thực tế và hữu ích giúp bạn huấn luyện, đào tạo nhân viên phát huy thế mạnh, nâng cao năng lực bản thân, đảm bảo hoàn thành kế hoạch công việc và vươn đến những mục tiêu đầy tiềm năng trong tương lai.

Những công cụ khoa học và dễ hiểu giúp bạn nhanh chóng tiếp cận, nắm vững và lựa chọn phương pháp huấn luyện phù hợp với từng mục tiêu công việc.

Những ví dụ minh họa rõ ràng và cụ thể trong từng tình huống mà bạn thường gặp trong quá trình huấn luyện nhân viên của mình.

BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG TRONG KINH DOANH

