



SỞ KHOA HỌC CÔNG NGHỆ TP.HCM  
CHI CỤC TIÊU CHUẨN ĐO LƯỜNG CHẤT LƯỢNG

CTY TNHH L&D VIỆT NAM

# **GIÁO TRÌNH HUẤN LUYỆN**

## **COACHING SKILLS**

### **NĂNG LỰC KHAI VẤN / HUẤN LUYỆN**

**Thuộc chương trình hỗ trợ nâng cao năng suất chất lượng  
và đổi mới sáng tạo năm 2020 trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh**

Biên soạn: Phòng Đào tạo – Công ty TNHH L&D Việt Nam

Tài liệu này của học viên: .....

Đơn vị công tác: .....

Thông tin liên hệ: .....

Thành phố Hồ Chí Minh, năm 2020.

## Mục lục

<b>Lời nói đầu.....</b>	<b>4</b>
<b>Chương trình huấn luyện.....</b>	<b>5</b>
<b>PHẦN 1: TỔNG QUAN CHƯƠNG TRÌNH.....</b>	<b>9</b>
1. Vai trò, tầm quan trọng của chủ đề.....	9
2. Ý nghĩa của chủ đề trong thực tiễn.....	11
3. Tổng quan của chủ đề.....	13
<b>PHẦN 2: KHÁI NIỆM VÀ LÝ THUYẾT.....</b>	<b>15</b>
1. Các khái niệm liên quan đến chủ đề.....	15
1.1 Định nghĩa về huấn luyện.....	15
1.2 Phân biệt khai vấn/huấn luyện (coaching) với các hình thức khác.....	16
1.3 Nhà huấn luyện (Coach) và sự khác biệt so với nhà đào tạo (Trainer) và nhà cố vấn (Mentor).....	17
2. Lý thuyết tổng quan của chủ đề.....	20
2.1 Các loại hình huấn luyện.....	20
2.2 Các hình thức huấn luyện.....	20
2.3 Sự khác biệt giữa nghề huấn luyện – tâm lý học – trị liệu – tư vấn.....	21
2.4 Mối quan hệ đồng sáng tạo giữa người được huấn luyện và huấn luyện viên.....	22
3. Sơ lược các lý thuyết của chủ đề.....	23
3.1 Nhận diện cơ hội khai vấn/huấn luyện.....	23
3.2 Các biện pháp xác định cơ hội khai vấn/huấn luyện hiệu quả.....	25
3.3 Quy trình 4 bước của việc khai vấn/huấn luyện.....	27
4. Lý thuyết chính của chủ đề.....	28
5. Các nội dung quan trọng của lý thuyết.....	57
6. Những kỹ năng cần có.....	58
<b>PHẦN 3: CÁC MÔ HÌNH HUẤN LUYỆN NHẬN VIÊN HIỆU QUẢ ĐANG ĐƯỢC ÁP DỤNG HIỆN NAY.....</b>	<b>66</b>
1. Chu trình huấn luyện ABCD.....	66

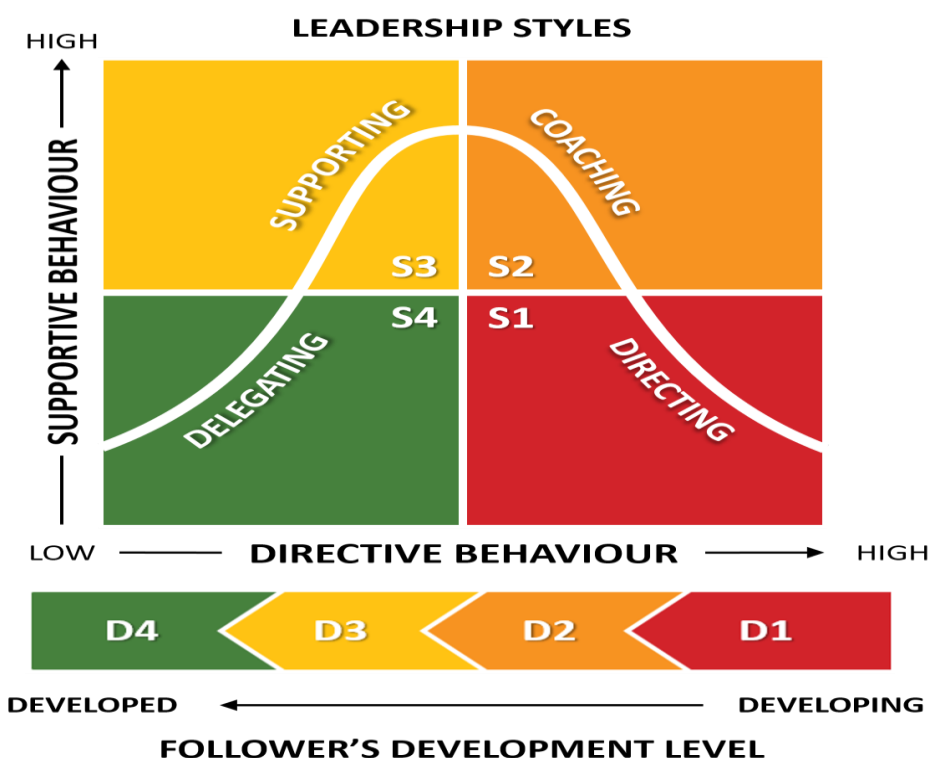
2. Mô hình huấn luyện GLAD & EDIC.....	66
3. Mô hình huấn luyện GROW.....	67
4. Mô hình Sandwich.....	70
5. Mô hình FAST.....	71
<b>Phụ lục 1.....</b>	<b>73</b>
<b>Phụ lục 2.....</b>	<b>78</b>
<b>Tài liệu tham khảo.....</b>	<b>80</b>

## Lời nói đầu.

Bất kỳ công ty nào cũng đều chú trọng đến việc phát triển nguồn nhân lực và xem đây là một nhiệm vụ quan trọng trong hệ thống quản lý hiệu suất hoạt động bao gồm: đánh giá năng lực thực hiện, đào tạo chính thức và khen thưởng. Đây là những chương trình quản lý chính thức giúp công ty sử dụng, duy trì và phát triển nguồn tài sản con người. Bên cạnh đó, sự tương tác hàng ngày giữa nhà quản lý và nhân viên, cũng như giữa nhà điều hành và nhà quản lý cũng đóng vai trò quan trọng không kém. Chính những lần tương tác này đã củng cố kỹ năng, mở rộng kiến thức cho mọi người và khắc sâu những giá trị mong muốn ở nơi làm việc. Chương trình huấn luyện này chủ yếu tập trung vào hai hoạt động tương tác chính: huấn luyện và cố vấn (truyền đạt kinh nghiệm).

Khai vấn hay huấn luyện là một hoạt động mà thông qua đó các nhà quản lý hợp tác với cấp dưới của mình để khuyến khích phát triển kỹ năng, phổ biến kiến thức, củng cố các giá trị và cách hành xử nhằm giúp nhân viên đạt được các mục tiêu của tổ chức và chuẩn bị trước cho họ những nhiệm vụ thách thức hơn. Khai vấn/huấn luyện thường là kết quả của việc đánh giá năng lực thực hiện. Tuy nhiên, hoạt động huấn luyện này thường xảy ra trong quá trình thực hiện công việc hàng ngày, mỗi khi nhà quản lý thấy cần phải giúp nhân viên của mình làm việc hiệu quả hơn. Tầm quan trọng của việc khai vấn/huấn luyện tăng lên khi cơ cấu tổ chức trở nên bình đẳng hơn và khi sự cần thiết của việc học tập liên tục được nhận ra.

Với L&D Việt Nam, chúng tôi không chỉ là dịch vụ đào tạo mà còn cung cấp cho các nhà quản lý 1 giải pháp để thăng tiến và trở thành Nhà quản lý giỏi, cống hiến cho tổ chức. Coaching Skills – Năng lực huấn luyện/Khai vấn chính là 1 trong những kỹ năng cần có của Nhà quản lý.



## Chương trình huấn luyện.

<b>Chương trình huấn luyện: Coaching Skills – Năng lực huấn luyện/khai vấn</b>			
<p><b>Mục tiêu:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiểu rõ về vai trò của người quản lý và nhiệm vụ xây dựng đội ngũ, một trong những nhiệm vụ mà người quản lý phải làm.</li> <li>• Nắm được hoạt động mấu chốt và quan trọng của người quản lý đóng góp như thế nào vào sự thịnh vượng và thành công của tổ chức.</li> <li>• Hiểu rõ tác động của Coaching đến kết quả doanh thu và tốc độ phát triển của tổ chức bạn?</li> <li>• Nắm rõ quy trình 4 bước “COACH” được thực hiện trong quá trình Coaching?</li> <li>• Áp dụng các mô hình huấn luyện (Coaching)</li> </ul>			
<p><b>Đối tượng học viên tham gia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quản lý doanh nghiệp</li> <li>• Cấp quản lý có nhân viên bên dưới.</li> <li>• Chuyên viên phụ trách Huấn luyện và huấn luyện cho đội nhóm.</li> </ul>			
<p><b>Khung tài liệu:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nhằm nâng cao hiệu quả Huấn luyện cũng như hiệu quả trong việc ứng dụng những tư duy &amp; nhận thức từ chương trình vào thực tế công việc, chương trình sẽ được triển khai dưới hình thức tương tác đa chiều (giữa giảng viên với học viên &amp; giữa các học viên với nhau); kết hợp giữa thuyết giảng với các hoạt động học tập (thảo luận nhóm, phân tích tình huống thực tế, thực hành tình huống...).</li> <li>• Thực hiện phương pháp huấn luyện 10:20:70. <b>(10% lý thuyết mới : 20% đặt câu hỏi : 70% thực hành)</b></li> </ul>			
Học phần	Thời gian	Nội dung	Hoạt động/Thực hành
<b>Buổi 01</b>			
<b><u>Phần I:</u> Xác định tầm quan trọng trong việc cải thiện và phát triển năng lực cho nhân viên.</b>	08:30-09:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bắt đầu chương trình.</li> <li>• Giới thiệu khóa học, mục tiêu, nội dung.</li> <li>• Giới thiệu giảng viên.</li> <li>• Dẫn nhập.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thuyết giảng.</li> <li>• Hoạt động chia nhóm thông qua trò chơi “Đếm số”</li> </ul>
	09:00-10:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tầm quan trọng của việc cải thiện và phát triển năng lực nhân viên.</li> <li>• Vai trò, trách nhiệm của nhà quản lý trong</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thuyết giảng.</li> <li>• Thực hành: mỗi nhóm vẽ nên chân dung của nhà quản lý tài ba.</li> <li>• Thực hành: mỗi nhóm nêu lên những kỹ năng cần có của</li> </ul>

		việc cải thiện và phát triển năng lực nhân viên.	nhà quản lý.
	10:00-10:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Giải lao.</li> </ul>	
	10:30-11:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Các hoạt động quan trọng trong việc cải thiện và phát triển năng lực nhân viên.</li> <li>• Các yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự thành công trong việc cải thiện.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thuyết giảng.</li> <li>• Thực hành, thảo luận trả lời câu hỏi: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Các hoạt động của nhà quản lý khi muốn cải thiện năng lực của nhân viên.</li> <li>2. Các yếu tố tác động đến quá trình cải thiện năng lực cho nhân viên.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Buổi 02</b>			
<b><u>Phần II:</u> Hiểu về Coaching</b>	13:00-15:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Huấn luyện là gì?</li> <li>• Ứng dụng của kỹ năng huấn luyện trong việc cải thiện và phát triển năng lực nhân viên.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thuyết giảng.</li> <li>• Thực hành: các nhóm hay nêu sự khác biệt giữa: Huấn luyện – Đào tạo – Tư vấn.</li> </ul>
	15:00-15:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Giải lao.</li> </ul>	
	15:30-17:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Các nguyên tắc trong hoạt động huấn luyện.</li> <li>• Các phương pháp tiến hành hoạt động huấn luyện</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thuyết giảng.</li> <li>• Thực hành các nhóm nêu những nguyên tắc trong hoạt động huấn luyện.</li> <li>• Các lỗi thường gặp của các nhà quản lý trong quá trình huấn luyện nhân viên là gì?</li> </ul>
<b>Buổi 03</b>			
<b><u>Phần II:</u> (tiếp theo) Hiểu về Coaching</b>	08:30-09:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ôn lại nội dung ngày 01.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Các nhóm ôn bài tập thông qua phần mềm Khood trả lời các câu hỏi.</li> </ul>
	09:00-10:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 kỹ năng quan trọng trong coaching mà nhà Lãnh đạo cần có.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thuyết giảng.</li> <li>• Thực hành theo nhóm: Nêu các kỹ năng quan trọng trong coaching mà nhà quản lý cần lưu ý và giải thích vì sao các yếu tố này quan trọng.</li> </ul>

	10:00-10:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Giải lao.</li> </ul>	
	10:30-11:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nguyên tắc COACH hiệu quả.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thuyết giảng.</li> <li>• Thực hành: các học viên thực hành theo cặp gồm có: Người coach, người được coach và quan sát viên trên 1 tình huống cụ thể và ghi lại quá trình diễn ra.</li> </ul>
<b>Buổi 04</b>			
<b><u>Phần III:</u> Quy trình Coaching hiệu quả</b>	13:00-15:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quy trình huấn luyện.</li> <li>• Xác định nhu cầu, mục tiêu huấn luyện.</li> <li>• Các công cụ hỗ trợ huấn luyện.</li> <li>• Đánh giá kết quả hoạt động huấn luyện.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thuyết giảng.</li> <li>• Thực hành: qua buổi coach thực hành trên, các quan sát viên đưa ra nhận xét và từ đó cho biết quy trình huấn luyện cần có những gì?</li> </ul>
	15:00-15:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Giải lao.</li> </ul>	
	15:30-17:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vận dụng mô hình GROW trong huấn luyện nhân viên.</li> <li>• Các mô hình huấn luyện nhân viên hiệu quả đang được áp dụng hiện nay.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thuyết giảng.</li> <li>• Thực hành: áp dụng mô hình GROW coaching để thực hành coaching nhân viên – các học viên đóng vai theo cặp và có quan sát viên ghi chép.</li> </ul>
<b>Buổi 05</b>			
<b><u>Phần IV:</u></b>	08:30-09:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ôn lại nội dung ngày 02.</li> </ul>	Các nhóm ôn bài tập thông qua phần mềm Khoot trả lời các câu hỏi.

<b>Các vấn đề thường gặp phải trong quá trình Coaching nhân viên</b>	09:00-10:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Các nguyên tắc phản hồi hiệu quả: <ul style="list-style-type: none"> <li>KFDB</li> <li>Sandwich</li> <li>FAST</li> <li>EECC.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Thuyết giảng.</li> <li>Thực hành: áp dụng các nguyên tắc phản hồi: KFDB, Sandwich, FAST, EFCC trong tình huống cụ thể, thực hành đóng vai.</li> </ul>
	10:00-10:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Giải lao.</li> </ul>	
	10:30-11:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vận dụng phù hợp từng công thức phản hồi và huấn luyện trong những trường hợp cụ thể.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Thuyết giảng.</li> <li>Thực hành buổi coaching và có quan sát viên quay lại. Đóng vai theo cặp.</li> </ul>
<b>Buổi 06</b>			
<b><u>Phần V:</u> Thực hành.</b>	13:00-15:00	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Thực hành Coaching 1-1.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Thực hành.</li> <li>Các học viên được xem lại video đã quay trong quá trình coaching và tự điều chỉnh.</li> <li>Thực hành buổi coaching hoàn thiện và Giảng viên chấm điểm cho từng học viên.</li> </ul>
	15:00-15:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Giải lao.</li> </ul>	
	15:30-17:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tổng kết</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Làm bài kiểm tra.</li> </ul>
<b>Kết thúc khóa học, trao chứng nhận, chụp hình lưu niệm.</b>			
<b>Kết quả đạt được:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Thay đổi tư duy của người học về công việc quản lý</li> <li>Hiểu được các khái niệm và vai trò của Coaching</li> <li>Nắm rõ 5 nguyên tắc “COACH” được thực hiện trong quá trình Coaching.</li> <li>Áp dụng các mô hình huấn luyện (Coaching) ABCD, GROW, EDIC, GLAD...</li> <li>Hiểu và áp dụng công thức phản hồi tích cực và phản hồi xây dựng KFDB, SANDWICH, “SOW” &amp; “SOWAW” trong quá trình huấn luyện nhân viên.</li> </ul>			
<b>Tiêu chí đánh giá:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tham gia trên 80% thời lượng khóa học – tương đương 5/6 buổi học.</li> <li>✓ Bài kiểm tra đạt 6,5/10 điểm.</li> </ul>			

*Dưới đây là tài liệu chuyên sâu để học viên tham khảo cho các chương trình tiếp theo của L&D Việt Nam tổ chức. Học viên bám sát nội dung đề cương và thực hành dựa trên hướng dẫn của Giảng viên.*

## PHẦN 1: TỔNG QUAN CHƯƠNG TRÌNH

### 1. Vai trò, tầm quan trọng của chủ đề.

Huấn luyện là một nghề mà đang phát triển với một tốc độ nhất định, do đó, vai trò của huấn luyện/ khai vấn chắc chắn sẽ mở rộng và phát triển. Huấn luyện là điều kiện thuận lợi về sự thay đổi, mà có thể là bất cứ điều gì từ một cá nhân, người tìm cách để vượt xa hơn trong sự nghiệp của mình trong công ty phải thích nghi quá trình thay đổi văn hóa công ty. Một số huấn luyện viên chuyên nghiệp thiên về tuổi trẻ, một số người về kỹ năng sống và một số người giám đốc điều hành trong huấn luyện. Dù kiểu người huấn luyện là gì đi nữa, nó luôn có số lượng không lồ với huấn luyện/ khai vấn cho các cá nhân, nhóm, tổ chức và cuối cùng xã hội.



Trong các công ty, cấu trúc rèn luyện bài bản có nghĩa là người tham dự có nhiều trách nhiệm và áp lực lớn hơn so với trước đây. Huấn luyện có thể là một công cụ tuyệt vời để giúp các nhà quản lý để đối phó với sự thay đổi, bất đồng, đạt được mục tiêu và làm việc với mọi người với tư cách là cá nhân.

Thu hút và giữ chân những người giỏi là một trong những mối quan tâm của công ty và huấn luyện có thể tạo ra sự khác biệt đồng thời chứng minh rằng bạn đang thực sự đánh giá cao nhân viên của bạn về chuyện họ là ai cũng như những gì họ đã thể hiện. Ngoài ra, như chúng tôi đề cập trong Chương 1, mô hình phát triển của KASH đòi hỏi

thái độ và thói quen cần phải được thử thách và thay đổi nếu sự phát triển bền vững, đúng đắn đang diễn ra. Huấn luyện khá thích hợp với những chuyện như thế này.

Kirsten Poulsen của EMCC đồng ý rằng huấn luyện đóng một vai trò quan trọng và cô ấy nói: “Tôi nghĩ lý do huấn luyện đang rất hot và phổ biến là vì tất cả mọi người muốn nhận ra và hiện thực hóa quyền lực của họ và muốn có một cuộc sống tuyệt vời, mọi người trung thành với bản thân hơn một chút so với cho các công ty. Điều này đòi hỏi các nhà quản lý phải nhận thức được cá nhân nhiều hơn nữa và ngày càng là một nhà lãnh đạo hơn là một người quản lý.”

Khai vấn/huấn luyện (coaching) được đánh giá là một trong những kỹ năng quan trọng nhất của một nhà quản lý. Văn hóa huấn luyện (Coaching Culture) đang dần trở thành xu hướng tại khắp các doanh nghiệp/tổ chức trên toàn thế giới. Bằng khai vấn, nhà quản lý có thể giúp nhân viên của mình nhìn ra “điểm mù” (có thể là điểm mạnh của nhân viên trong giai đoạn này nhưng cũng có thể là điểm giới hạn và kìm hãm năng lực của chính họ trong tương lai), và thông qua huấn luyện để giúp họ tự đánh giá các vấn đề đang vướng mắc trong công việc, gia đình hay các mối quan hệ tương quan xung quanh để xác định “điểm tới hạn” của năng lực cần thay đổi.



#### ĐỐI VỚI CẤP TRÊN

- Tìm ra nguyên nhân gốc rễ từ những trải nghiệm trong quá khứ đã hình thành điểm mù khiến kích hoạt các hành vi kìm hãm sự phát triển ở hiện tại
- Tìm ra các hành vi đang kìm hãm năng lực bản thân
- Khai phá năng lực nội tại để đánh thức “nhân tài” bên trong
- Xác định các hành vi mới, giúp cải thiện các mối quan hệ xung quanh và tăng hiệu suất trong công việc



#### ĐỐI VỚI CẤP DƯỚI

- “Dụng nhân bằng tâm” kích hoạt nội lực tiềm ẩn từ bên trong
- Tìm ra điểm mù và nguyên nhân gốc rễ tạo ra điểm mù cho cấp dưới
- Phá bỏ giới hạn hiện tại, mong muốn thay đổi, tăng cường sự sáng tạo và ham học hỏi
- Năng lượng tích cực, hăng say trong công việc, làm việc từ tâm trên tinh thần đóng góp và cống hiến cho tổ chức



#### ĐỐI VỚI GIA ĐÌNH

- Cải thiện mối quan hệ giữa vợ chồng, giữa cha mẹ với con cái, giữa anh chị em trong gia đình
- Xác định được điểm mù nào của bản thân dẫn đến hành vi giới hạn trong việc nuôi dạy con cái
- Xây dựng văn hóa gia đình, giá trị nền tảng và nguyên tắc căn cơ để duy trì và phát triển mô hình gia đình hạnh phúc, bền vững



#### ĐỐI VỚI TỔ CHỨC

- Xây dựng văn hóa coaching nội bộ
- Tạo văn hóa góp ý chân thành, trao đổi thẳng thắn trên tinh thần hỗ trợ nhau cùng phát triển
- Cải thiện mối quan hệ giữa mọi người, kích hoạt sự liên kết liên phòng ban

## 2. Ý nghĩa của chủ đề trong thực tiễn.

Chủ đề **Coaching Skills – Năng lực khai vấn/huấn luyện dành cho quản lý** được xây dựng theo phương pháp học thông qua trải nghiệm – người tham dự sẽ lần lượt được dẫn dắt thực hiện các hoạt động trải nghiệm tác động và ý nghĩa của các nguyên tắc huấn luyện đến giao tiếp, cách tiếp cận và quá trình phát triển nhân viên và những người xung quanh.

Nội dung của chương trình sẽ bổ sung những kiến thức trong quá trình áp dụng khai vấn/huấn luyện trong phát triển nhân viên gồm: chuẩn bị tâm thế trước khi huấn luyện, cách tạo dựng sự kết nối trong thảo luận, đặt câu hỏi, kết hợp kỹ năng lắng nghe phù hợp, tiến hành khai vấn/huấn luyện chủ động và theo dõi, đánh giá năng lực nhân viên liên tục.

### **Lợi ích của công tác huấn luyện trong quản lý tổ chức**

Công tác huấn luyện nếu được thực hiện một cách nghiêm túc sẽ thực sự giúp ích cho công việc của bạn trong vai trò của một nhà quản lý. Bạn sẽ điều hành công việc suôn sẻ hơn, quản lý nhân viên cấp dưới tốt hơn, năng suất công việc cao hơn và trên hết là bạn có thể thăng tiến. Sau đây là những lợi ích mà công tác khai vấn hay huấn luyện hiệu quả đem lại:

- Khắc phục các vấn đề về năng lực của nhân viên: Có khả năng một hoặc nhiều nhân viên cấp dưới của bạn không thể giải quyết các nhiệm vụ được giao phó; có người nộp báo cáo thất thường, có người không biết bố trí thời gian làm việc, lại có người chẳng bao giờ đóng góp ý kiến trong các cuộc họp... Mỗi một thiếu sót này đều làm công việc của bạn trở nên khó khăn hơn. Công tác khai vấn sẽ giải quyết được vấn đề này.
- Phát triển các kỹ năng của nhân viên: Huấn luyện là một phương pháp phát triển các kỹ năng mới của nhân viên. Bạn có thể giao phó một số nhiệm vụ hàng ngày vốn vẫn tiêu tốn nhiều thời gian của bạn cho nhân viên có khả năng đảm nhận. Điều này sẽ giúp bạn có nhiều thời gian hơn để tư duy, hoạch định kế hoạch kinh doanh sắp tới và thúc đẩy người khác.
- Tăng năng suất: Thông qua công tác huấn luyện, nhà quản lý sẽ truyền đạt những bí quyết và kinh nghiệm làm việc cho nhân viên, giúp nhân viên thực hiện công việc nhanh chóng, chuẩn xác và tự tin hơn, từ đó hiệu suất công việc của phòng ban bạn sẽ được nâng cao. Điều này góp phần củng cố vị thế của bạn trong công ty.
- Tạo cơ hội và khả năng thăng tiến cho cấp dưới: Trong một chừng mực nào đó, triển vọng nghề nghiệp của bạn được quyết định bởi mức độ mà bạn phát triển nguồn nhân lực dưới quyền mình. Bạn có phải là nhà quản lý biết chuẩn bị cho

nhân viên cấp dưới của mình những vai trò quan trọng trong công ty không? Hãy cố gắng thực hiện điều này vì việc sắp xếp cho nhân viên đảm nhận các vai trò lớn sẽ làm tăng khả năng thăng tiến của chính bạn. Bạn sẽ có cơ hội tiến lên vị trí cao hơn vì bạn đã phát triển được ai đó đủ khả năng thay thế vị trí của bạn.

- Cải thiện việc duy trì nhân viên: Bạn có đang bỏ ra quá nhiều thời gian để phỏng vấn và tuyển dụng nhân viên thay thế không? Công tác khai vấn và huấn luyện có thể giúp bạn khắc phục điều này bằng cách giảm tỷ lệ thay thế nhân viên - đặc biệt là những nhân viên mà bạn muốn giữ lại nhất. Nhân viên sẽ trung thành và có động lực thúc đẩy nhiều hơn khi cấp trên dành thời gian để giúp họ cải thiện kỹ năng của mình. Vì là một hoạt động xây dựng trên tinh thần tự nguyện và hợp tác nên việc khai vấn/huấn luyện cũng xây dựng niềm tin giữa các nhà quản lý và cấp dưới. Niềm tin này càng lớn thì lòng trung thành của nhân viên càng cao.
- Nuôi dưỡng một môi trường văn hóa làm việc tích cực: Việc huấn luyện hiệu quả sẽ đem lại cảm giác hài lòng về công việc nhiều hơn và động lực làm việc mạnh hơn. Việc khai vấn/huấn luyện cũng có thể cải thiện mối quan hệ của bạn với cấp dưới, hay giữa những nhân viên với nhau, điều này giúp cho công việc của bạn với tư cách là một nhà quản lý được dễ dàng hơn.



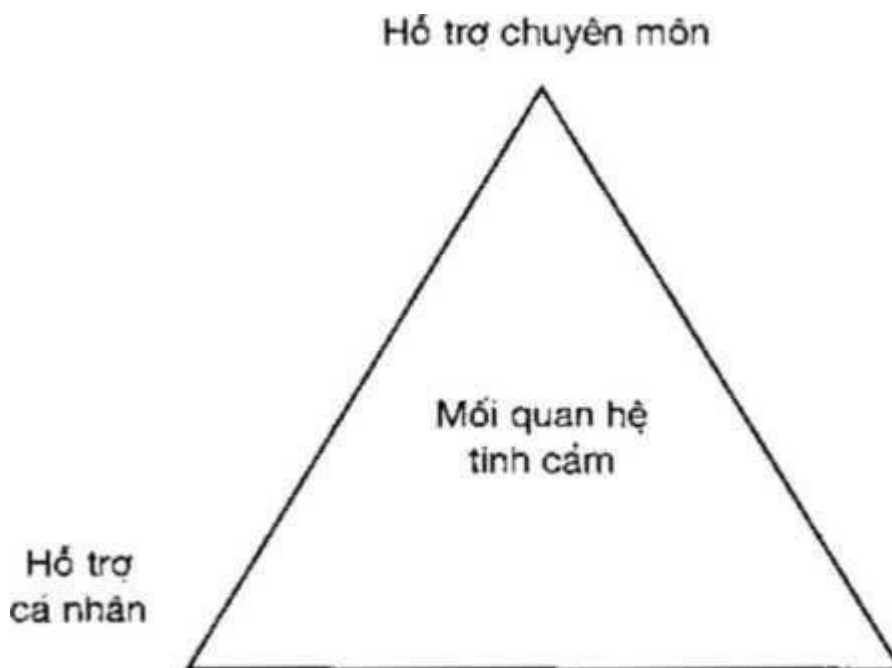
Rõ ràng, không chỉ mình bạn mà cả nhân viên cấp dưới đều được hưởng lợi từ việc huấn luyện hiệu quả. Huấn luyện có thể giúp cấp dưới duy trì động lực làm việc, khắc phục vấn đề về năng lực, phát triển được các điểm mạnh và kỹ năng mới của họ, và chuẩn bị cho họ tiến lên những vị trí cao hơn.



### 3. Tổng quan của chủ đề.

Huấn luyện là một quy trình có tính chất tương tác mà thông qua đó các nhà quản lý và giám sát sẽ giải quyết vấn đề về năng lực thực hiện hoặc phát triển khả năng của nhân viên. Quy trình này phụ thuộc vào sự hợp tác và được hình thành trên cơ sở ba thành phần: hỗ trợ về chuyên môn, hỗ trợ cá nhân, và thách thức cá nhân. Như được trình bày trong hình 1-1, những yếu tố huấn luyện này được xây dựng cùng nhau theo mối quan hệ tình cảm giữa nhà quản lý/người huấn luyện và cấp dưới/người được huấn luyện. Do công tác huấn luyện là sự trải nghiệm giữa con người với con người, nên nếu muốn thành công, bắt buộc phải có loại quan hệ tình cảm này và phải là loại tình cảm tích cực.

Hình 1-1. Các yếu tố tác động đến sự thành công của Công tác huấn luyện



Việc áp dụng đúng quy trình khai vấn/huấn luyện các nguyên tắc trong chương trình không chỉ hỗ trợ nhà quản lý trong huấn luyện mà còn nhiều tình huống phát triển khác với nhân viên.

Chương này cũng trình bày những lợi ích của công tác huấn luyện đồng thời giúp bạn xác định những người nào cần được khai vấn/huấn luyện. Ngoài ra, chương này còn giới thiệu quy trình bốn bước để thực hiện hiệu quả công tác huấn luyện nhân viên của bạn.

## PHẦN 2: KHÁI NIỆM VÀ LÝ THUYẾT

### 1. Các khái niệm liên quan đến chủ đề.

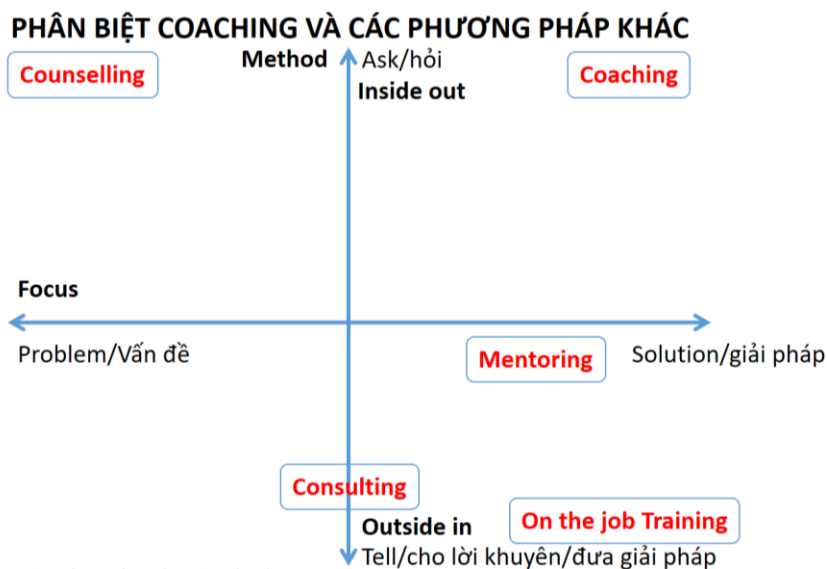
#### 1.1 Định nghĩa về huấn luyện.

Khai vấn/huấn luyện (hay coaching) được xem là một phương pháp để giúp đỡ người khác rèn luyện, phát triển, học hỏi những kỹ năng mới, đối mặt với thử thách cá nhân, kiểm soát sự thay đổi trong cuộc sống, xây dựng mục tiêu và đạt được thành công. Huấn luyện là về việc nhận ra những điều tốt đẹp nhất của một người nào đó và khuyến khích họ đưa ra những quyết định để cải thiện cuộc sống của chính mình. Làm việc với một Huấn luyện viên cuộc sống (life coach), hay cao hơn nữa là Huấn luyện Doanh nghiệp (Business Coach) luôn có hiệu quả trong mọi hoàn cảnh, bất kể là mục tiêu trong cuộc sống cá nhân, nghề nghiệp, bán hàng hoặc trong doanh nghiệp và kinh doanh. Mặc dù có sự khác nhau trong quá trình đào tạo giữa Huấn luyện viên cuộc sống, Huấn luyện Doanh nghiệp và những hình thức huấn luyện tương tự khác, nhưng về cơ bản, huấn luyện đều có những nguyên tắc giống nhau.



*“Huấn luyện là khả năng nhìn ra những điều tốt đẹp nhất của một người nào đó và khuyến khích họ đưa ra những quyết định để cải thiện cuộc sống của chính mình.”*

## 1.2 Phân biệt khai vấn/huấn luyện (coaching) với các hình thức khác.



Source: Erickson Institute – International Coach Federation (ICF)

**Coaching – khai vấn:** Là quá trình mà huấn luyện viên (coach) lắng nghe, đặt những câu hỏi để từ đó người được khai vấn/huấn luyện (coachee) tự tìm ra giải pháp, giải quyết vấn đề đang gặp phải. Triết lý căn bản nhất của khai vấn/huấn luyện là huấn luyện viên và người được huấn luyện có mối quan hệ đồng đẳng, và giải pháp tốt nhất sẽ đến từ chính người được khai vấn/huấn luyện. Huấn luyện viên phải có niềm tin cơ bản là người được huấn luyện có nhiều tiềm năng to lớn và đủ khả năng tạo ra nhiều giá trị tuyệt vời hơn bản thân họ hiện tại.

**Mentoring – Cố vấn:** Đây là phương pháp dễ bị hiểu lầm là Huấn luyện/Khai vấn vì trong đó, người cố vấn (mentor) cũng đặt câu hỏi và cũng thường là làm 1 -1 như khai vấn/huấn luyện (coaching). Nhưng nhiệm vụ chính của cố vấn là chuyển giao lại những bài học kinh nghiệm của mình cho người được cố vấn nên họ cũng chia sẻ khá nhiều trong quá trình tương tác. Người cố vấn bắt buộc phải đạt được thành tựu, kết quả mà người được cố vấn đang hướng tới. Người cố vấn thường lớn tuổi hoặc có nhiều kinh nghiệm hơn người được cố vấn. Trong quá trình cố vấn, việc hỏi và cho lời khuyên là cân bằng và cuộc nói chuyện tập trung chính vào giải pháp.

**Counselling – Tư vấn:** Đây là hình thức liên quan đến tâm lý rất nhiều, người tư vấn phải có bằng cấp chuyên môn về tâm lý và thường tập trung vào những vấn đề như nỗi sợ, chấn thương tâm lý của người được hỗ trợ trong quá khứ để giúp họ vượt qua những sang chấn đó. Trong quá trình tư vấn thì cuộc nói chuyện chủ yếu là về vấn đề và người tư vấn sẽ hỏi nhiều hơn là nói.

Consulting– Tư vấn: dù dịch ra tiếng Việt cùng nghĩa, nhưng hình thức này rất khác Counselling. Vì trong Consulting không giải quyết các vấn đề tâm lý mà thường đưa ra lời khuyên và cung cấp giải pháp cho người được hỗ trợ dựa trên kiến thức chuyên môn sâu rộng. Người Consultant sẽ tìm hiểu kỹ vấn đề của khách hàng và đưa ra giải pháp cho họ. Consultant không nhất thiết phải có trải nghiệm hoặc đạt kết quả cao trong lĩnh vực đó. Tương tự như bác sĩ không nhất thiết phải có trải nghiệm vượt qua bệnh tật để chữa hoặc ra lời khuyên sức khỏe cho người bệnh. Trong consulting thì người Consulting sẽ nói nhiều hơn hỏi và cuộc nói chuyện tập trung cả về vấn đề và giải pháp.

On the job training (OTJ) – Cầm tay chỉ việc: Đây cũng là một phương pháp hay bị nhầm là Coaching. Thực tế rất nhiều doanh nghiệp thực hiện việc này nhưng vẫn nói là Coaching. OTJ là quá trình hướng dẫn cụ thể cách thực hiện công việc tại môi trường làm việc. Người hướng dẫn có thể là Trainer hoặc 1 người nhân viên có kinh nghiệm hơn. Việc hướng dẫn sẽ đi chi tiết và từng bước. Thường dành cho những công việc có quy trình, quy định rõ ràng và cần tính tuân thủ, chính xác cao (ví dụ như trong dây chuyền sản xuất hoặc các việc liên quan đến kỹ thuật). Điểm yếu của phương pháp này là thiếu đi sự khơi gợi sự cải tiến hoặc sáng tạo từ người được hướng dẫn. Trong OTJ thì người hướng dẫn sẽ đưa lời khuyên và tập trung vào giải pháp công việc.

### 1.3 Nhà huấn luyện (Coach) và sự khác biệt so với nhà đào tạo (Trainer) và nhà cố vấn (Mentor).



Thuật ngữ Nhà huấn luyện (Coach), Nhà Dẫn giả (Trainer) và Nhà Cố Vấn (Mentor) thường được sử dụng không quá khác biệt. Tuy nhiên, vai trò của họ không hề giống nhau, với nhiều đặc điểm và tính chất khác nhau trong cách làm việc, đối tượng và phương pháp thực hiện. Cùng tìm hiểu điểm riêng biệt và vai trò mỗi người có thể mang đến cho doanh nghiệp.

- Nhà huấn luyện (Coach): Một nhà huấn luyện tiêu biểu thường sửa chữa hoặc cải thiện một vấn đề cụ thể tại tổ chức họ được mời đến. Họ thông thường (không nhất thiết phải luôn luôn) làm việc với nhiều hoặc một nhóm người, đa số là các tập thể, đội nhóm. Công việc của họ thường phải phát hiện ra nguồn gốc của vấn đề. Ví dụ, kết quả kinh doanh của đội bán hàng không đạt chỉ tiêu, lý do có thể sẽ liên quan đến nhu cầu thị trường giảm sút hoặc chi phí hàng hóa quá cao. Họ chính là người phải đưa ra đáp án cho mọi vấn đề. Ngoài ra, một nhà huấn luyện

không nhất thiết cần mô xê vấn đề ở nhiều góc độ, mà chỉ chú trọng vào việc phân tích chung vấn đề. Họ cần là người làm tăng tinh thần tập thể, khích lệ và chỉ dẫn mọi người giải quyết vấn đề qua tóm tắt chung, hơn là lên kế hoạch chi tiết cho khâu tiến hành.

Trên lý thuyết, bất kì ai cũng có thể huấn luyện, nhưng nhà tuyển dụng có xu hướng sử dụng đội ngũ tư vấn không thuộc công ty để có cái nhìn khách quan, mới mẻ hơn. Hiển nhiên nhân viên sẽ không thoải mái khi sếp là người huấn luyện, bởi tính chuyên quyền ít nhiều vẫn tồn tại. Một nhà huấn luyện không thuộc doanh nghiệp có thể đem lại lợi ích tốt hơn, trong trường hợp này.

Trước đây, nhóm huấn luyện chuyên nghiệp được thuê nhằm chỉ ra những điểm yếu của tổ chức nhưng hiện nay, mọi doanh nghiệp đều chú trọng vào việc bồi dưỡng, nâng cao khả năng làm việc của nhân viên. Bên cạnh đó, khoản thời gian huấn luyện tương đối ngắn và giới hạn theo từng yêu cầu doanh nghiệp. Đặc điểm của các nhà huấn luyện là họ yêu cầu giới hạn mục tiêu cụ thể (tăng năng suất lên X phần trăm, giảm lượng phàn nàn dưới Y phần trăm...), để có thể đáng giá và đưa ra hướng giải quyết tốt nhất.









- Nhà đào tạo (Trainer): Trong doanh nghiệp, một nhà đào tạo thường được ví như người thầy của tổ chức. Công việc của họ không nhất thiết cần phải tạo động lực và thúc đẩy khả năng của nhân viên, mà hay nhấn mạnh vào nội dung kiến thức hoặc kỹ năng nhân viên đó cần nắm vững. Diễn giải và huấn luyện có thể mang một vài điểm tương đồng, tuy nhiên người diễn giải tập trung vào cách thức giúp học viên nắm vững khái niệm hoặc kỹ năng cụ thể mà họ truyền đạt.

Giống như bất kì vai trò truyền giảng nào, họ không chỉ đứng giảng trong những lớp học trên lý thuyết, mà thường là một bộ phận trong tổ chức đó, có thể là nhân viên lâu năm tại công ty. Thông thường, họ dành đa số thời gian tìm hiểu về bộ máy và cách vận hành của từng phòng ban, sau đó tiếp thu những kiến thức công việc mới nhất, truyền đạt lại cho các phòng ban về các kỹ năng đã được học. Nếu doanh nghiệp sử dụng giảng viên đào tạo bên ngoài, có thể là để diễn giải về công nghệ mới (phần mềm, luật lệ bổ sung..).

Hình thức đào tạo này thường không quá trang trọng, mang tính nội bộ cao, có thể đào tạo một nhóm người hoặc thậm chí chỉ một kèm một. Vì tính chất công việc, nhà đào tạo cần là chuyên gia trong lĩnh vực họ giảng dạy. Tuy nhiên, họ có xu hướng mang lại cái nhìn tổng quát từ nhiều hướng cho một tổ chức nhất định, hỗ trợ cho đánh giá tình hình chung; ít chuyên sâu vào các vấn đề từng bộ phận.

- Nhà cố vấn (Mentor): Những nhà cố vấn trên lý thuyết không mang tính chính quy như hai vai trò đã nêu trên, tầm ảnh hưởng của họ tuy nhiên lớn hơn nhiều so với hai người trên cộng lại. Thật vậy, cố vấn đóng vai trò thuyết giảng những khía cạnh về nghề nghiệp; nhưng cũng có thể mang lại ảnh hưởng tích cực về tinh thần và quan hệ cá nhân của học viên. Tuy nhiên, việc không can thiệp quá sâu hay gây ảnh hưởng tiêu cực mang tính cá nhân đến học viên chính là tố chất của một cố vấn tài năng.

Nhìn chung, điểm khác biệt giữa cố vấn so với hai cách thuyết giảng còn lại nằm ở khía cạnh góc nhìn và thời gian. Về cơ bản, cố vấn bước đầu sẽ tìm hiểu về học viên của mình, giúp đỡ họ ở tất cả các vấn đề cho đến khi chúng được giải quyết. Hiệu quả công việc của một cố vấn được đo bằng tiến trình phát triển của đối tượng được trợ giúp, không kể yếu tố thời gian. Họ thường được xem là thầy và cũng là bạn, đối tác của doanh nghiệp.

	 <b>NHÀ HUẤN LUYỆN</b>	 <b>NHÀ ĐÀO TẠO</b>	 <b>NHÀ CỐ VẤN</b>
 <b>TRÁCH NHIỆM</b>	Sửa chữa hoặc cải thiện một vấn đề cụ thể của doanh nghiệp	Đào tạo, giảng dạy một kỹ năng hoặc khái niệm chuyên sâu	Chú trọng phát triển lối suy nghĩ của cá nhân
 <b>PHƯƠNG PHÁP</b>	Chuẩn bị qua việc nắm rõ tình hình theo hướng nhìn chung	Hiểu rõ và thay đổi cách giảng dạy tùy vào nhóm đối tượng	Dành nhiều thời gian nghiên cứu và hiểu rõ người được cố vấn
 <b>ĐỐI TƯỢNG</b>	Thường làm việc với một nhóm người	Có thể giảng dạy cho một hoặc nhiều người	Thông thường cố vấn tập trung cho một đối tượng
 <b>VAI TRÒ</b>	Thường được xem là nhà hoạch định chiến lược	Thường là chuyên gia trong lĩnh vực đào tạo	Được coi như thầy, và cũng là bạn
 <b>MỐI LIÊN KẾT VỚI DOANH NGHIỆP</b>	Thường là chuyên gia không thuộc công ty	Thường là chuyên gia nội bộ	Có thể thuộc nội bộ hoặc được thuê ngoài

Trong thực tế, đa số cố vấn không phải là nhân viên nội bộ. Họ có khả năng truyền cảm hứng bằng kinh nghiệm, góc nhìn khác biệt bởi kiến thức chuyên sâu của mình. Đây là những thiên tài trong việc dẫn dắt, giúp mở rộng cách nhìn và lối tư duy đa chiều cho người mà họ giúp đỡ.

Lựa chọn giảng viên phù hợp cho giải pháp đào tạo doanh nghiệp không phải là vấn đề đơn giản. Những yếu tố cần cân nhắc phải kể đến: đối tượng đào tạo, số lượng, lĩnh vực cùng mục tiêu hướng đến. Nhà huấn luyện, diễn giả lẫn cố vấn nhìn chung nên là những người ưa nhìn, giao tiếp khéo léo với vốn kiến thức phong phú, sâu sắc.

## **2. Lý thuyết tổng quan của chủ đề.**

### **2.1 Các loại hình huấn luyện.**

Huấn luyện tập trung giúp con người phát triển và trưởng thành hơn trong những lĩnh vực khác nhau của cuộc sống. Điều này dẫn đến sự chuyên biệt hóa của từng huấn luyện viên với mục đích hỗ trợ chuyên sâu khách hàng đạt được những mục tiêu cụ thể, bao gồm:

- Huấn luyện cá nhân (personal coach) hay Huấn luyện cuộc sống (life coach)
- Huấn luyện nghề nghiệp – hỗ trợ sự thăng tiến và lựa chọn một công việc thích hợp (career coach)
- Huấn luyện tinh thần, tâm linh (spirit coach)
- Huấn luyện cho cha mẹ trong việc nuôi dạy con cái (parent coach)
- Huấn luyện phát triển kỹ năng nói trước công chúng (public speaking coach)
- Huấn luyện về phát triển các kỹ năng lãnh đạo và điều hành (leadership coach)
- Huấn luyện trong bán hàng (sale coach)
- Huấn luyện chuyên dùng trong doanh nghiệp (business coach) và huấn luyện dành riêng cho các giám đốc và các nhà lãnh đạo (executive coach)

### **2.2 Các hình thức huấn luyện.**

Một điều thú vị là, hầu hết các buổi huấn luyện đều được thực hiện thông qua điện thoại hoặc skype. Có rất nhiều huấn luyện viên chưa bao giờ gặp mặt người được huấn luyện của mình. Việc huấn luyện thông qua điện thoại được đánh giá là có hiệu quả tương đương với gặp mặt trực tiếp, vì nhiều người thích ở nhà hoặc trong môi trường thoải mái của họ và nói chuyện với huấn luyện viên hơn, khi đó họ thấy an toàn và dễ chia sẻ. Điều này khiến cho quá trình huấn luyện trở nên rất tiện lợi cho cả huấn luyện viên và người được huấn luyện, mang đến sự linh hoạt hơn cho những người có cuộc sống bận rộn. Bên cạnh đó, việc huấn luyện qua điện thoại còn mang lại những ưu điểm khác, như:

- Không bị ngăn cách bởi vị trí địa lý. Việc huấn luyện có thể diễn ra giữa huấn luyện viên và người được huấn luyện bất kể họ ở đâu trên thế giới.

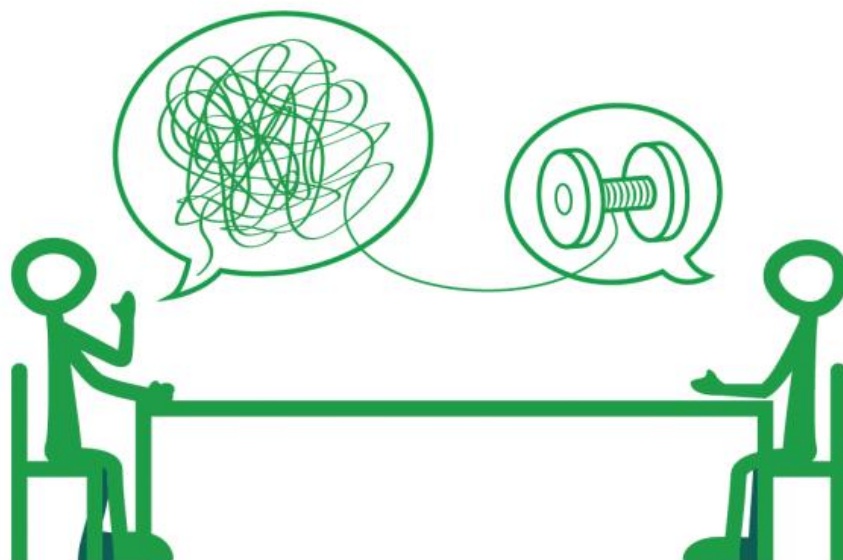
- Không tốn thời gian và chi phí cho việc di chuyển.
- Không tốn nhiều thời gian cho việc chuẩn bị, một buổi huấn luyện bằng điện thoại có thể diễn ra ngay sau khi được thông báo.
- Huấn luyện viên không cần đến phòng làm việc, phòng họp, nhân viên hoặc những chi phí khác.

### **2.3 Sự khác biệt giữa nghề huấn luyện – tâm lý học – trị liệu – tư vấn.**

Huấn luyện là một công việc tương đối mới lạ, không giống với tâm lý học, tư vấn hay việc trị liệu. Sự khác biệt lớn nhất ở đây chính là huấn luyện không đòi hỏi người được huấn luyện phải có câu trả lời. Công việc của một huấn luyện viên không phải là giải quyết những vấn đề cũ, định hướng hay cố gắng thu thập nhiều thông tin trong quá khứ (như trị liệu thường làm). Huấn luyện viên trong khi làm việc với khách hàng sẽ giúp họ tự tìm thấy câu trả lời. Việc huấn luyện tập trung vào tương lai, vào nhu cầu, mong muốn, mục tiêu và mục đích của khách hàng.

Bản thân huấn luyện viên đã là một hình mẫu của sự lạc quan và tích cực, nên khi làm việc với khách hàng họ đã truyền cảm hứng và tạo động lực cho khách hàng theo đuổi mong muốn cá nhân. Theo cách này, huấn luyện trở thành một cách đặc biệt để phát triển con người. Nhiều huấn luyện viên đồng ý rằng việc giúp đỡ khách hàng đạt đến những khả năng trọn vẹn của họ thông qua việc huấn luyện mang lại sự hài lòng tuyệt vời.

Việc huấn luyện là không giống như khuyên bảo, do vậy, nó cũng không giống với tư vấn. Huấn luyện và tư vấn là hai lĩnh vực rất khác nhau, với các phương pháp và mục đích khác nhau. Có một sự khác biệt rất lớn giữa huấn luyện và tư vấn: huấn luyện tập trung vào khách hàng, trong khi đó tư vấn có xu hướng dựa trên những niềm tin, giá trị và ý kiến của các cố vấn. Trong khía cạnh này, một huấn luyện viên chắc chắn không phải là một cố vấn. Vai trò của huấn luyện viên, và khái niệm huấn luyện, là để giúp người khác tìm ra các giải pháp riêng của họ thay vì làm theo các khuyến cáo hoặc đề nghị của một cố vấn. Ngoài ra, nhà tư vấn là một chuyên gia trong lĩnh vực của mình, trong khi huấn luyện viên chỉ cần là một chuyên gia huấn luyện, chứ không cần phải là chuyên gia trong bất kỳ lĩnh vực nào khác.



Nói vậy không phải là huấn luyện viên không được hưởng lợi từ việc có chuyên môn trong một lĩnh vực cụ thể, trong thực tế, tiếp cận huấn luyện từ 6 chuyên môn đặc biệt hoặc thích hợp ngày càng trở nên phổ biến ở những huấn luyện viên mới được đào tạo.

Nhìn chung, huấn luyện viên có thể sử dụng những kỹ năng, kinh nghiệm chuyên môn trước đó vào công tác huấn luyện của mình. Đó là một lợi thế để chọn lựa phân khúc thị trường đặc trưng mà họ nổi bật và có nhiều ưu thế hơn các huấn luyện viên khác.

#### **2.4 Mối quan hệ đồng sáng tạo giữa người được huấn luyện và huấn luyện viên.**

Khai vấn/huấn luyện chính là quá trình tương tác hai chiều và đồng sáng tạo giữa người được huấn luyện và huấn luyện viên.

Việc cộng tác với huấn luyện viên để thúc đẩy quá trình suy nghĩ sáng tạo là sự hấp dẫn chính mà người được huấn luyện tìm kiếm trong huấn luyện. Nó mang lại lợi ích cho cả người được huấn luyện và huấn luyện viên. Sự tự phát triển cá nhân của huấn luyện viên cũng là một khía cạnh lớn trong việc học hỏi huấn luyện và trước khi giúp đỡ người khác, nhiều huấn luyện viên đã nhận thấy rằng chính họ đang từng bước trưởng thành. Một huấn luyện viên xuất sắc luôn tìm kiếm những điều mới về bản thân và luôn duy trì hành trình học hỏi này. Thật ra, trở thành một huấn luyện viên đồng nghĩa với sứ mạng tìm kiếm sự hoàn thiện bản thân suốt đời. Đối với nhiều người, sứ mạng này chính là động lực ban đầu để trở thành một huấn luyện viên. Việc giúp đỡ người được huấn luyện tìm thấy và đạt đến những điều mà họ muốn chính là một phương pháp đã được kiểm chứng, và chính điều này đã làm huấn luyện chuyên nghiệp ngày càng phổ biến hơn.

### 3. Sơ lược các lý thuyết của chủ đề.

#### 3.1 Nhận diện cơ hội khai vấn/huấn luyện.

Khi nào cần khai vấn/huấn luyện hay cơ hội huấn luyện được nhận diện và phát hiện khi nào? Mọi tình huống xảy ra trong quá trình làm việc đều có thể đem lại cơ hội khai vấn/huấn luyện. Hãy xem những ví dụ sau:

- Jean - một giám sát mới được chỉ định - có cách cư xử độc đoán với cấp dưới. Vì thiếu kinh nghiệm chỉ huy, nên cô tin rằng phương pháp này là cách duy nhất để buộc nhân viên thực hiện công việc của mình.
- Herb là một nhà nghiên cứu thị trường tài năng, năng lực chuyên môn của anh thật xuất sắc nhưng khả năng tổ chức của anh rất kém. Với Herb, anh sẵn sàng bỏ nhiều thời gian bên máy tính còn hơn tham gia các cuộc họp cùng những nhân viên hoạch định thị trường và phát triển sản phẩm mới. Do đó, những phát hiện có giá trị của anh không phải lúc nào cũng được đưa vào kế hoạch của công ty, và sự nghiệp của anh chẳng đi về đâu cả.
- Claudia là người có tiềm năng quản lý. Cô có khả năng học hỏi nhanh chóng, làm việc tốt cùng người khác, và nắm chắc các mục tiêu của công ty. Công ty muốn cất nhắc cô lên vị trí cao hơn nhưng cô lại chưa sẵn sàng do e ngại phải đối diện với những nhân viên khó chịu và hay tranh cãi. Sự thăng tiến của cô đã bị cản trở bởi điều này.
- Cũng như những nhà quản lý khác, Tim luôn cảm thấy mình không có đủ thời gian để suy nghĩ hay lập kế hoạch mới. Anh tự nhủ: “Nếu có thể giao bớt một số công việc thường ngày cho Maureen thì mình sẽ có nhiều thời gian hơn để lập kế hoạch kinh doanh cho quý tới. Maureen là một nhân viên thông minh và chăm chỉ, nhưng cô cần bổ sung thêm một vài kỹ năng mới có thể thực hiện những nhiệm vụ mà Tim dự định giao cho cô.



Mỗi tình huống giả định nêu trên đều có điểm chung: có thể cải thiện được thông qua khai vấn/huấn luyện. Jean cần được hướng dẫn những phương pháp hiệu quả hơn để thu hút sự hợp tác của người khác. Khả năng của Herb về nghiên cứu thị trường đã không được tận dụng vì anh không giao thiệp với những người có thể hưởng lợi từ công việc của anh, vì thế anh cần học hỏi thêm về những kỹ năng tổ chức. Claudia cũng vậy.

Cô có thể đóng góp nhiều hơn cho công ty nếu cô được khuyến khích đôi đầu với những người khó chịu, bảo thủ. Cuối cùng là Tim - vị quản lý luôn chịu áp lực thời gian. Anh sẽ thực hiện công việc của mình dễ dàng hơn nếu chịu khó huấn luyện cho Maureen những kỹ năng cần thiết để anh có thể giao một số nhiệm vụ cho cô ấy.



Bạn có nhận biết được những cơ hội khai vấn/huấn luyện tương tự như những ví dụ trên không? Bạn có đang để vuột mất cơ hội cải thiện hiệu suất hoạt động nào không? Hãy trả lời những câu hỏi này bằng cách lập một danh sách tất cả những người mà bạn hiện đang làm việc cùng, những người sẽ được hưởng lợi từ việc huấn luyện hiệu quả. Sau đó hãy xác định thứ tự ưu tiên cho danh sách này để xác định ba cơ hội lớn nhất. Bây giờ hãy hình dung công việc của bạn sẽ trở nên dễ dàng như thế nào nếu những người này có thể giải quyết các vấn đề của họ hoặc cải thiện hiệu suất hoạt động thông qua huấn luyện.

Có khả năng là mỗi nhân viên cấp dưới báo cáo trực tiếp cho bạn sẽ hưởng lợi từ việc khai vấn/huấn luyện theo những cách khác nhau. Vị trí bạn đang nắm giữ và kinh nghiệm làm việc đã đem lại cho bạn sự thành thạo trong công việc mà người khác có khi phải khó khăn và nỗ lực nhiều mới đạt được. Chẳng hạn, Shirley - người mà bạn mới đề bạt lên vị trí giám sát – đã không giao đủ nhiệm vụ cho cấp dưới, thay vào đó cô cố tự mình làm mọi việc. Với kinh nghiệm của mình, bạn biết được tầm quan trọng của việc giao phó trách nhiệm và cách thực hiện điều đó. Vì vậy bạn có thể cho Shirley một số lời khuyên thiết thực. Trong khi đó, Carlos, cấp dưới của bạn, lại thấy nản lòng với vai trò trưởng nhóm hỗ trợ bán hàng - một công việc mà bạn đã chỉ định anh ấy làm cách đây vài tháng. Carlos than phiền: "Các cuộc họp của chúng tôi dường như chẳng bao giờ đi đến kết quả. Mọi người vẫn cứ thảo luận nhưng lại không giải quyết được vấn đề gì", vốn là người chủ trì cuộc họp nhiều kinh nghiệm, bạn có thể giúp Carlos làm cho các cuộc họp hiệu quả hơn.

Với vai trò là nhà quản lý, bạn có nhiều kiến thức để chia sẻ với người khác giúp họ cải thiện năng lực nhưng thường bạn không có đủ thời gian để làm điều đó. Vì vậy hãy xác định mục tiêu huấn luyện của bạn cho các tình huống cần thiết nhất - tức là những trường hợp mà bạn sẽ thu về lợi ích cao nhất bù đắp cho thời gian và công sức mà bạn bỏ ra. Những tình huống này thường xuất hiện khi:

- Một nhân viên cấp dưới cần chỉ dẫn để thực hiện tốt công việc.

- Một nhân viên báo cáo trực tiếp hầu như đã sẵn sàng cho những trách nhiệm mới và cần sự hỗ trợ thêm của bạn.
- Một người thực hiện công việc có thể được cất nhắc lên cấp bậc cao hơn nếu nhận được sự hướng dẫn trong một chừng mực nào đó.

### 3.2 Các biện pháp xác định cơ hội khai vản/huấn luyện hiệu quả.

#### 3.2.1 Đánh giá năng lực.

Đánh giá năng lực là biện pháp hiệu quả nhất để xác định các cơ hội huấn luyện quan trọng. Đánh giá năng lực thực hiện là một phương pháp chính thức được nhiều công ty sử dụng để đánh giá mức độ thực hiện công việc của nhân viên so với các mục tiêu được giao phó. Nhìn chung, việc đánh giá năng lực thường được tiến hành hàng năm. Cuộc kiểm tra toàn bộ hàng năm này sẽ giúp các nhà quản lý và công ty phát hiện ra các vấn đề trước khi chúng trở nên nghiêm trọng. Điều này cũng giúp nhân viên và nhà quản lý tập trung vào các mục tiêu và những kết quả thực hiện có ảnh hưởng đến lương bổng, khen thưởng hoặc thăng tiến. Các buổi đánh giá vừa là sự xác nhận vừa là sự chính thức hóa các ý kiến phản hồi vốn là một phần trong mối quan hệ giữa nhà quản lý và cấp dưới.

#### ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN



Nếu việc đánh giá năng lực thực hiện xác định được vấn đề cần điều chỉnh, nhà quản lý và nhân viên nên thống nhất một kế hoạch để giải quyết vấn đề đó. Và huấn luyện thường giữ vai trò quan trọng trong kế hoạch này. Đánh giá năng lực cũng được dùng để xác định các kỹ năng, kiến thức và kinh nghiệm mà các nhân viên giỏi cần có như một điều kiện thăng tiến trên nấc thang nghề nghiệp. Một lần nữa, việc huấn luyện lại đóng vai trò thiết yếu trong kế hoạch này.

Những nhà quản lý bận rộn đặc biệt không thích việc đánh giá năng lực thực hiện vì hai lý do sau đây:

- Ít ai muốn nói trực tiếp với nhân viên rằng nhân viên đã không làm việc tốt như mong đợi;
- Việc thực hiện những cuộc đánh giá này cho nhiều cấp báo cáo trực tiếp sẽ tốn nhiều thời gian cho khâu chuẩn bị, hành chính, giấy tờ, theo dõi, mà thời gian đối với các nhà quản lý là tài sản vô cùng giá trị.

Tuy nhiên, khi được tiếp cận đúng phương pháp và (thực hiện tốt, kết quả của việc đánh giá năng lực thực hiện sẽ rất xứng đáng với công sức bỏ ra).

### 3.2.2 Can thiệp sớm

Nhiều tình huống huấn luyện liên quan đến hành vi cá nhân hay các vấn đề về năng lực mà bạn thường muốn né tránh. Ví dụ: một người không thể hoặc không chịu hợp tác với người khác, chi phối nhóm đến mức người khác không thể đóng góp, thường xuyên đi làm trễ, không nộp báo cáo đúng thời hạn... Việc né tránh những vấn đề như vậy bao giờ cũng dễ dàng hơn so với việc can thiệp chúng. Nếu những cách hành xử đó xuất phát từ vấn đề thuộc về tính cách - chẳng hạn như luôn cố gắng tìm mọi cách chi phối các hoạt động của nhóm - thì khả năng ngăn chặn nó sẽ là rất thấp. Những vấn đề khác - như thường xuyên chậm trễ - có thể bắt nguồn từ hoàn cảnh gia đình nhưng hầu như không có nhà quản lý nào lại muốn can thiệp vào các rắc rối cá nhân của nhân viên. Tuy nhiên, khắc phục những vấn đề làm giảm năng lực thực hiện lại là một nhiệm vụ của nhà quản lý và mọi vấn đề sẽ trở nên dễ dàng hơn nếu việc can thiệp được thực hiện sớm. Vì thế đừng dung túng những hành vi xấu hay những vấn đề về năng lực thực hiện. Chúng sẽ không tự trở nên tốt hơn.



### 3.3 Quy trình 4 bước của việc khai vấn/huấn luyện.

Công tác huấn luyện thường được thực hiện thông qua một quy trình bốn bước bao gồm: Chuẩn bị, thảo luận, thực hiện khai vấn/huấn luyện, và theo dõi liên tục.



#### (1) Bước 1: Chuẩn bị & quan sát.

Bước đầu tiên để huấn luyện hiệu quả là quan sát. Dù công tác huấn luyện của bạn được thực hiện tại chỗ hay theo thời gian và địa điểm đã lập kế hoạch, bạn cũng không nên thực hiện bất cứ hành động gì khi bạn chưa hiểu rõ tình huống, bản thân nhân viên và các kỹ năng hiện tại của người đó. Cách tốt nhất để có được sự thông hiểu là quan sát. Bạn nên đặt mục tiêu là xác định các điểm mạnh và điểm yếu của nhân viên cũng như hiểu được tác động từ cách hành xử của họ đến đồng nghiệp và khả năng đạt được mục tiêu.

#### (2) Bước 2: Thảo luận.

Bước này bắt đầu bằng việc chuẩn bị cẩn thận. Khi bạn chuẩn bị, hãy thật rõ ràng về mục đích thảo luận, các vấn đề mà bạn nghĩ là quan trọng, và những hậu quả của việc không giải quyết được các vấn đề này. Khi đã chuẩn bị, bạn sẵn sàng cùng cấp dưới tham gia vào cuộc đối thoại chia sẻ các chiến lược để khắc phục những vấn đề về năng lực thực hiện và xây dựng các kỹ năng.

Trong nhiều trường hợp, việc thảo luận nên dẫn đến một kế hoạch huấn luyện mà cả hai bên đều nhất trí. Kế hoạch sẽ đảm bảo sự tập trung có hệ thống vào việc cải thiện năng lực của nhân viên.

#### (3) Bước 3: Thực hiện khai vấn/huấn luyện.

Sau khi hiểu được nhân viên cũng như tình huống và thống nhất về kế hoạch thực hiện, bạn hãy bắt đầu công tác huấn luyện của mình. Một người huấn luyện hiệu quả sẽ cung cấp các ý tưởng và đưa ra hướng dẫn theo cách mà cấp dưới có thể lĩnh hội, phản hồi và nhìn nhận giá trị. Cho và nhận ý kiến phản hồi là một phần quan trọng trong việc huấn luyện chủ động nói riêng và giám sát nói chung.

#### (4) Bước 4: Theo dõi liên tục.

Việc huấn luyện hiệu quả phải đi kèm với việc theo dõi để giám sát sự tiến bộ. Việc theo dõi giúp các cá nhân đi đúng hướng. Nếu họ đi chệch hướng, bạn sẽ nhanh chóng phát hiện và giúp họ quay lại. Bước theo dõi này có thể bao gồm cả việc đặt

những câu hỏi liên quan đến những gì đang tiến triển tốt và những gì chưa tốt: “Anh đang gặp rắc rối phải không?”. Việc theo dõi cũng là cơ sở để bạn điều chỉnh kế hoạch hành động, khen thưởng nhân viên cùng như tiếp tục huấn luyện và phản hồi.

Nếu bạn mới làm quản lý, những nỗ lực đầu tiên của bạn có thể gặp nhiều khó khăn và không hoàn toàn hiệu quả nhưng mọi việc luôn tiến triển nếu bạn thực hành thường xuyên.

### Tóm lược nội dung

- *Huấn luyện là một quy trình có tính tương tác nhằm giúp các nhà quản lý đạt được hai mục đích: (1) giải quyết vấn đề về năng lực thực hiện, (2) phát triển năng lực nhân viên.*
- *Công tác huấn luyện giúp tăng năng suất, tạo điều kiện thăng tiến cho cấp dưới, và cải thiện tình trạng nhân viên nghỉ việc.*
- *Việc đánh giá năng lực thực hiện thường cho thấy các cơ hội huấn luyện.*
- *Công tác huấn luyện thường được thực hiện thông qua quy trình bốn bước gồm quan sát, thảo luận, huấn luyện chủ động và theo dõi.*

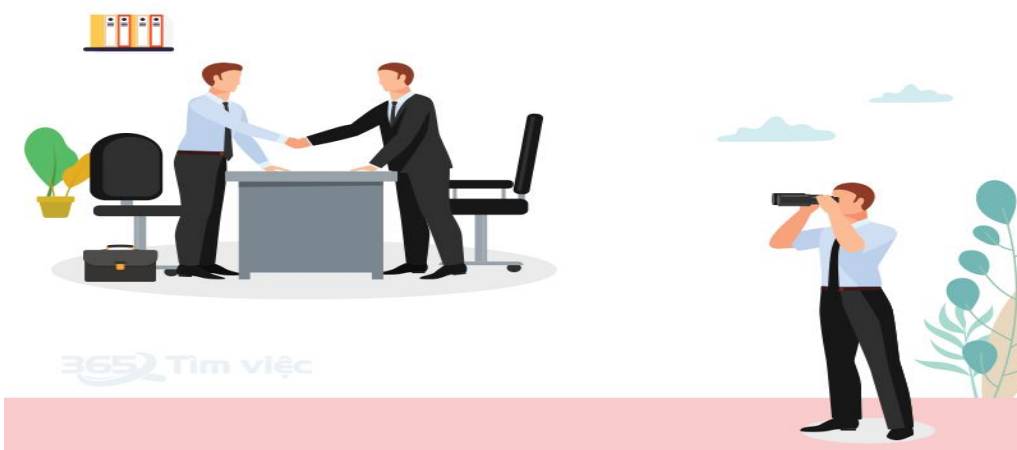
## **4. Lý thuyết chính của chủ đề.**

### **4.1 Bước 1 - chuẩn bị huấn luyện.**

Cũng như bất kỳ hoạt động nào khác, việc chuẩn bị sẽ làm tăng tính hiệu quả cho công tác huấn luyện. Dĩ nhiên là sẽ có những lúc bạn cần phải giải quyết vấn đề ngay lập tức nhưng hầu hết các cơ hội huấn luyện luôn được tiến hành theo thời gian và địa điểm đã lên kế hoạch. Phần này sẽ mô tả bước đầu tiên trong công tác huấn luyện - bước chuẩn bị - và nhiều điều giúp bạn có thể gạt hái thành công trong giai đoạn chuẩn bị này.

#### **4.1.1 Quan sát - bước đầu tiên của việc chuẩn bị huấn luyện.**

Việc chuẩn bị huấn luyện luôn bắt đầu bằng việc quan sát trực tiếp, nhằm hiểu được tình huống, nhân viên, cách hành xử và các kỹ năng hiện tại của nhân viên. Sự am hiểu đạt được nhờ quan sát đôi tượng huấn luyện sẽ làm tăng khả năng của bạn trong việc đưa ra những lời khuyên kịp thời, phù hợp và hiểu biết. Việc quan sát này cũng có thể giúp bạn trả lời câu hỏi: Công việc huấn luyện có giúp ích cho nhân viên không?



Bạn cần quan sát hành vi của nhân viên theo cách không chính thức (như quan sát trong khi họp) lẫn chính thức (như cùng tham gia cuộc gặp bán hàng). Nhờ quan sát, bạn sẽ biết nhân viên thực hiện tốt và chưa tốt điều gì. Nếu phát hiện ra vấn đề, bạn hãy cố tìm nguyên nhân. Hãy xem ví dụ sau:

- Khi tham gia một cuộc họp nhóm, Ralph kín đáo quan sát cách Harriet - một cấp dưới của anh - giao tiếp với những thành viên khác trong nhóm. Bất cứ vấn đề nào cô cũng có đề tài để bàn luận. Đây là một điều tốt, tuy nhiên cô lại thường xuyên ngắt lời người khác - cách xử sự không tế nhị chút nào. Theo nhìn nhận của Ralph, cách cư xử của cô đã ngăn người khác trình bày quan điểm của mình.
- Một nhà quản lý không tinh ý có thể nhận xét: "Harriet không phải là người có tinh thần đồng đội". Nhưng lời nhận xét chung chung đó không giải quyết được vấn đề cụ thể của Harriet: biết khi nào cần nói và cần lắng nghe. Công tác huấn luyện có thể khắc phục được vấn đề này.

#### 4.1.2 Tránh phán xét vội vàng.

Bạn không nên tiếp cận tình huống huấn luyện bằng những lời phán xét vội vàng. Một vài lần quan sát không đủ để đem lại kết luận chính xác. Vì thế hãy tiếp tục quan sát, đặc biệt là khi bạn vẫn còn nghi ngờ về nhìn nhận của mình như trong ví dụ sau: Ralph khó chịu với cách ngắt lời của Harriet. Dường như cô định chi phối cả cuộc họp mà anh đang tham dự. Anh muốn những thành viên khác cùng tham gia đóng góp ý kiến. Anh tự hỏi: "Có phải lúc nào Harriet cũng cư xử như thế này không?". Anh quyết định tham dự hai cuộc họp tiếp theo của Harriet để quan sát hành vi này và có kết luận chính xác hơn.

### 4.1.3 Quan sát các lỗ hổng trong năng lực thực hiện và sự thiếu hụt kỹ năng.

Lỗ hổng trong năng lực thực hiện là sự chênh lệch giữa năng lực thực hiện hiện tại của nhân viên với những yêu cầu của công việc. Sau đây là một ví dụ:

- Scott làm việc tương đối hiệu quả trong vai trò một nhân viên nghiên cứu thị trường cho một hãng môi giới. Tuy nhiên, những người phải dựa vào dữ liệu và bảng phân tích của anh đã để ý thấy một lỗ hổng giữa năng lực của anh với yêu cầu công việc. Cụ thể là các báo cáo của Scott được tổ chức rất kém và thường không đưa ra được những kết luận rõ ràng.

Thiếu hụt kỹ năng là một khoảng cách giữa khả năng hiện tại của một người với những khả năng cần phải có để đảm nhận một công việc khác, như được minh họa trong ví dụ sau:

- Charlotte biết rằng cô sẽ cần có một người đảm nhiệm vị trí quản lý bán hàng khu vực khi người quản lý hiện tại về hưu. Calvin - một đại diện bán hàng thành công trong khu vực này - là một trong những ứng viên sáng giá cho vị trí ấy. Nhưng liệu anh có các kỹ năng cần thiết để đảm đương công việc này không? Nhìn chung, Calvin có vẻ phù hợp với vị trí quản lý khu vực, nhưng Charlotte biết rằng cô cần phải đánh giá Calvin nhiều hơn nữa. Thế là cô bắt đầu quan sát một cách có hệ thống về năng lực thực hiện trong công việc của Calvin: các báo cáo, các buổi trình bày tại những cuộc họp bán hàng, cách xử sự của anh đối với đồng nghiệp và khách hàng, cũng như phương pháp giải quyết vấn đề. Trong mỗi trường hợp, cô đều tìm những lỗ hổng giữa các kỹ năng hiện tại và năng lực thực hiện của Calvin so với những gì mà công việc của vị trí quản lý bán hàng khu vực yêu cầu.

Charlotte đã bắt đầu quan sát Calvin một cách không chính thức khi nhận thấy rằng Calvin có khả năng thăng tiến. Nhưng việc đánh giá năng lực thực hiện chính thức vẫn là một phương pháp tốt hơn đối với các lỗ hổng về kỹ năng và năng lực thực hiện.



Cả lỗ hổng về năng lực thực hiện lẫn thiếu hụt kỹ năng đều có thể điều chỉnh thông qua huấn luyện. Ví dụ, khi quan sát Calvin, Charlotte nhận ra rằng anh thiếu khả năng thực hiện các bài thuyết trình chính thức trước nhóm. Anh ấy là người rất dễ gần và có khiếu hài hước khi tiếp xúc với với khách hàng và đồng nghiệp của mình, và tính cách đó giúp anh ấy rất nhiều trong vai trò là một đại diện bán hàng. Nhưng ở vị trí quản lý bán hàng khu vực, anh ấy cần phải thực hiện những bài thuyết trình quan trọng và chi tiết trước nhóm khách hàng cũng như cấp quản lý của công ty. Calvin cần khắc phục nhược điểm này. Thế là Charlotte tự nhủ: “Mình có thể hướng dẫn anh ấy cách thực hiện điều đó”.

#### **4.1.4 Tạo lập và kiểm tra giả thuyết.**

Việc quan sát cuối cùng sẽ dẫn bạn đến một số giả thuyết về những vướng mắc hay khiếm khuyết trong năng lực thực hiện và khả năng cải thiện thông qua huấn luyện. Nhưng có khả năng các giả thuyết của bạn không hợp lý nếu quan điểm của bạn sai lầm hay còn hạn chế. Để kiểm tra các giả thuyết của bạn, hãy tham khảo nhận xét của người khác. Có thể họ có một quan điểm hoàn toàn khác.

Ví dụ, trong khi Ralph có thể nhìn nhận thói quen ngắt lời người khác của Harriet là một hành vi gây cản trở giao tiếp, thì có người lại tán thành hành vi tích cực bày tỏ quan điểm của cô. Vì thế, hãy tham khảo ý kiến về tình huống đó với các đồng nghiệp mà bạn tin tưởng. Hãy đưa thêm vào quan sát của bạn những ý kiến của người khác.

Trong lần kiểm tra cuối cùng, Ralph hỏi Lena - một nhà quản lý khác - để tìm sự tán đồng. Anh bắt đầu: “Lena này, tôi muốn cô sẽ tham dự cuộc họp lập kế hoạch của nhóm tôi chiều nay”. Lena đồng ý. “Cô giúp tôi việc này nhé!”.

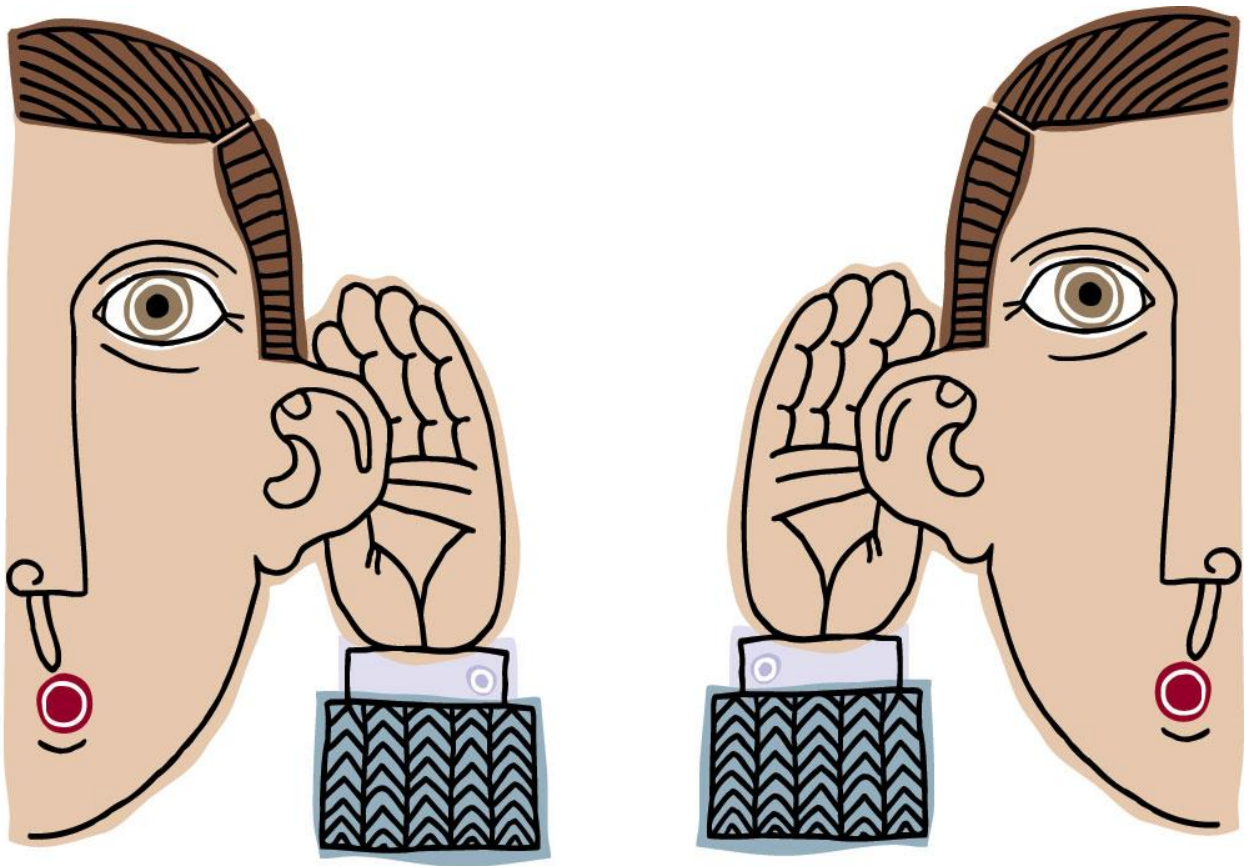
Rồi Ralph nhờ Lena quan sát Harriet trong cuộc họp đó và cho anh biết ấn tượng của cô. Anh cẩn thận không nói: “Cho tôi biết có phải cô ấy hay ngắt lời người khác không?”. Làm như vậy có thể ảnh hưởng không tốt đến cách suy nghĩ của Lena.

Ralph gặp Lena ở phòng cà phê của công ty vào ngày hôm sau. Anh hỏi ấn tượng của cô về sự tham gia của Harriet vào cuộc họp ngày hôm trước. Lena nói: “Cô ấy thông minh và có kiến thức. Tuy nhiên cô ấy không phải là người giỏi lắng nghe”. Ralph hỏi lý do nào khiến Lena nhận xét như vậy. Cô trả lời: “À, cô ấy thường xuyên ngắt lời người khác vào những lúc mà lẽ ra cô ấy nên nghe họ nói”.

#### **4.1.5 Lắng nghe chủ động.**

Lắng nghe là yếu tố vô cùng quan trọng trong khâu chuẩn bị. Khi đã phát hiện vấn đề, bạn hãy chủ động lắng nghe để tìm những dấu hiệu cho thấy sự giúp đỡ và can thiệp của bạn là cần thiết. Những dấu hiệu này không phải lúc nào cũng rõ ràng và dễ nhận biết, như trong các ví dụ sau:

- “Tôi không thể hoàn tất nhiệm vụ trong tháng này” (Có thể nhân viên này cần bạn giúp đỡ về vấn đề quản lý thời gian)
- “Có lẽ nên để Ed làm việc này. Anh ấy rất giỏi về lĩnh vực đó” (Có thể đây là dấu hiệu cho thấy nhân viên này thiếu tự tin hoặc thiếu một kỹ năng cụ thể)
- “Anh có phiền nếu tôi không tham dự buổi họp nhân viên tuần này không?”, Helen hỏi, “Tôi cần làm việc với Lui sáng hôm đó”. (Lời đề nghị này có thể chân thực, nhưng cũng có thể là dấu hiệu cho thấy việc tham dự buổi họp nhân viên đó sẽ tạo ra mâu thuẫn cá nhân mà Helen muốn tránh)
- “Cảm ơn anh đã cho tôi biết về công việc ở phòng dịch vụ khách hàng, nhưng tôi không thấy hứng thú lắm”. (Tại sao nhân viên này lại không hứng thú với việc đảm nhận vị trí mới mà theo bạn thì đó sẽ là một bước thăng tiến nghề nghiệp cho anh ta? Anh ta thật sự không thích hay còn có lý do tiềm ẩn nào khác? Có lẽ anh ta thấy chưa sẵn sàng để đảm nhận những trách nhiệm lớn hơn.)



Hãy tìm hiểu ẩn ý sau những lời nói. Nhân viên cấp dưới trong những ví dụ vừa nêu có thể đang yêu cầu sự giúp đỡ nhưng lại nói theo cách gián tiếp.

Nếu nhân viên yêu cầu giúp đỡ, bạn nên cư xử như thế nào? Nhân viên không phải lúc nào cũng biết họ cần đến hình thức giúp đỡ nào hay làm thế nào để yêu cầu giúp đỡ. Vì thế hãy khơi gợi bằng cách hỏi: "Phần nào trong công việc của anh khiến anh thấy rắc rối nhất?". Sau đó hãy lắng nghe cẩn thận câu trả lời. Hãy tiếp cận vấn đề từ một góc độ khác, nếu có thể, với một câu hỏi khác: "Nếu một người mới vào làm vị trí của anh, khó khăn nào sẽ cản trở người đó thực hiện tốt công việc?". Một lần nữa, hãy lắng nghe cẩn thận. Hãy nhớ rằng khi bạn đang nói, bạn sẽ chẳng nghe được gì, vì thế hãy dành thời gian để lắng nghe nhiều hơn để nói.



#### **4.1.6 Ước tính khả năng thực hiện.**

Sau khi đã xác định được vấn đề của nhân viên, hãy tự hỏi: “Việc huấn luyện có thể cải thiện vấn đề này không?”. Xét theo nhiều nhiệm vụ mà bạn phải đảm trách với tư cách là một nhà quản lý, thì đây là một câu hỏi quan trọng. Huấn luyện một nhân viên không thể hay không chịu đón nhận sự giúp đỡ chỉ làm lãng phí thời gian của bạn. Người được huấn luyện cần phải có động cơ học hỏi và cải thiện.

Không phải trường hợp nào việc huấn luyện cũng có thể cải thiện cách hành xử hay năng lực. Ví dụ: bạn không thể giúp đỡ một nhân viên nếu nhân viên đó từ chối không thừa nhận vấn đề của mình hoặc đổ lỗi cho người khác. Những cách hành xử một khi đã trở thành thói quen và ăn sâu vào tính cách con người sẽ rất khó thay đổi. Sau đây là một số ví dụ về những cách hành xử kém hiệu quả nhưng đã ăn sâu vào bản chất đến mức khó thay đổi được cho dù đã qua huấn luyện:

- Người có tính cạnh tranh cao đến mức luôn muốn mình là người vượt trội nhất so với đồng nghiệp.
- Người luôn hành động cửa quyền, ngay cả khi anh ta không phải là người lãnh đạo.
- Người luôn tự mình giải quyết mọi vấn đề thay vì giao phó cho cấp dưới thực hiện.
- Người thiếu tự tin đến mức lúc nào cũng làm theo ý người khác.

Trong bài viết đăng trên tờ Harvard Business Review, hai nhà tâm lý James Waldrop và Timothy Butler đã chỉ ra khả năng thay đổi cách hành xử theo hai yếu tố: (1) tần suất xảy ra và (2) mức độ ăn sâu trong tính cách. Hình 2-1 trình bày đánh giá này.

Theo đó, việc huấn luyện sẽ không đem lại hiệu quả đáng kể đối với những cá nhân thường xuyên thể hiện cách hành xử kém hiệu quả như là biểu hiện của tính cách. Tính kiêu căng, ngạo mạn, tự cao, tự đại là một ví dụ điển hình của một tính cách hầu như không thể thay đổi. Trong khi đó, những người có cách hành xử kém do liên quan đến một tình huống nhất định có nhiều khả năng hưởng lợi từ việc huấn luyện hơn. Khi bạn đã đánh giá nhân viên theo cơ cấu này, bạn có nhiều cơ sở hơn để quyết định liệu công tác huấn luyện có phải là giải pháp hiệu quả nhất hay không.

Hình 2 -1

Huấn luyện có phải là giải pháp? Đánh giá khả năng thay đổi.

Thường xuyên		Rất khó thay đổi
Mức độ thường xuyên		
Ít xảy ra	Rất dễ thay đổi	
	<b>Mức độ ăn sâu vào tính cách</b>	
	Phản ứng một tình huống đặc biệt	Biểu lộ tính cách

#### 4.1.7 Yêu cầu nhân viên chuẩn bị.

Vì việc huấn luyện liên quan đến cả nhà quản lý và cấp dưới, nên cả hai cần phải chuẩn bị. Điều quan trọng là để cấp dưới tham gia vào mọi giai đoạn huấn luyện. Một trong những cách hiệu quả nhất để thực hiện việc này là để nhân viên đó tự đánh giá năng lực thực hiện của mình. Đây là quy trình tiêu chuẩn để xem xét năng lực thực hiện hàng năm. Trong nhiều trường hợp, phòng quản lý nguồn nhân lực có thể cung cấp một mẫu tự đánh giá trong đó trình bày các mục tiêu của nhân viên, thái độ đối với công việc

cũng như các chức năng có liên quan. Trong bản tự đánh giá, nhân viên sẽ tự đánh giá năng lực của mình so với các mục tiêu đề ra. Nếu phòng quản lý nguồn nhân lực không cung cấp mẫu đánh giá này, sau đây là một số câu hỏi mà nhà quản lý cần đặt ra cho nhân viên để họ có thể thực hiện việc tự đánh giá:

- Bạn đạt được các mục tiêu của mình đến mức độ nào?
- Bạn đã vượt những chỉ tiêu nào?
- Những mục tiêu (cụ thể) nào mà bạn đang gặp khó khăn?
- Điều gì ngăn cản sự tiến triển của bạn theo các mục tiêu này: thiếu đào tạo, nguồn lực, chỉ đạo của cấp quản lý, vv...?

Mỗi câu hỏi sẽ giúp nhà quản lý xác định được các cơ hội huấn luyện. Nếu mục đích của huấn luyện là chuẩn bị cho cá nhân nào đó đảm đương một công việc mới hay một thăng tiến lên một cấp bậc trách nhiệm cao hơn, thì cá nhân này nên so sánh năng lực của mình với các năng lực yêu cầu cho vị trí mới này, như trong ví dụ sau:

Sếp của Laura đánh giá cao năng lực của cô và muốn đề bạt cô lên một vị trí có trách nhiệm cao hơn. Ông tin rằng Laura đã sẵn sàng, nhưng cũng không muốn thúc ép nếu cô vẫn còn nghi ngờ về khả năng của mình trong việc đảm nhận công việc lớn hơn. Vì thế ông đã đưa cho cô bản mô tả công việc chính thức về vị trí mà ông muốn cô xem xét.

“Cô đã nghiên cứu bản mô tả công việc mà tôi đưa cho cô tuần trước chưa, Laura?”

“Rồi ạ. Công việc quả thật hấp dẫn”

“Có điều gì làm cô không thể đảm nhận công việc này ngay bây giờ?”, ông hỏi.

“Vâng! Công việc này buộc tôi phải có trách nhiệm tổ chức và chủ trì cuộc họp giữa các phòng ban hàng tuần nhưng tôi hầu như chẳng có chút kinh nghiệm gì về lĩnh vực ấy cả. Tôi thậm chí còn chưa bao giờ tổ chức cuộc họp nào cho phòng của chúng tôi. Tôi cảm thấy khá căng thẳng khi điều hành một cuộc họp xuyên phòng ban như thế này.”

Bằng cách yêu cầu Laura tự đánh giá trên cơ sở những yêu cầu của vị trí mới và sau đó lắng nghe cô, vị sếp này đã biết được điều mà ông đã không tính tới: cảm giác chưa sẵn sàng của cô cho một lĩnh vực chính của công việc. Vì vậy ông đã tạo cơ hội cho Laura tham gia chủ trì những cuộc họp cấp phòng ban, và huấn luyện cô để cải thiện năng lực thực hiện và cả sự tự tin của cô nữa.

Việc tự đánh giá của nhân viên có hai lợi ích. Thứ nhất, nó lôi kéo nhân viên tham gia vào quy trình huấn luyện. Sự tham gia này thiết lập tinh thần hợp tác cho quy trình đánh giá và giúp nhân viên cởi mở hơn đối với ý kiến phản hồi của nhà quản lý. Thứ hai, nhà quản lý sẽ có quan điểm nhìn nhận khác về công việc của cấp dưới cũng như các vấn đề liên quan để tránh phạm những sai lầm không đáng có khi phán xét một tình huống. Cả sự tham gia của nhân viên lẫn quan điểm của họ sẽ làm cho công tác huấn luyện có mục tiêu và hiệu quả hơn.

Chuẩn bị là khâu mở đầu cần thiết của công tác huấn luyện, giúp nhà quản lý xác định các nguyên nhân của vấn đề về năng lực thực hiện cũng như thúc đẩy nhân viên đương đầu với các lĩnh vực kỹ năng và năng lực thực hiện mà họ cần giúp đỡ. Khi cả hai bên đã chuẩn bị, hãy sẵn sàng cho bước huấn luyện tiếp theo: thảo luận.

### Tóm lược nội dung

- *Việc chuẩn bị sẽ giúp công tác huấn luyện hiệu quả hơn.*
- *Việc chuẩn bị bắt đầu bằng quan sát trực tiếp để hiểu được tình huống, nhân viên, hành vi và các kỹ năng hiện tại của nhân viên để nhà quản lý có thể đưa ra những lời khuyên kịp thời, phù hợp và hiểu biết.*
- *Hãy quan sát và tìm hiểu nguyên nhân của việc thực hiện công việc kém hiệu quả của nhân viên.*
- *Hãy tìm các lỗ hổng về năng lực và sự thiếu hụt kỹ năng. Đây là các cơ hội huấn luyện tốt nhất của nhà quản lý.*
- *Sau khi đã triển khai được giả thuyết về vấn đề của cấp dưới, hãy tìm kiếm sự xác nhận thông qua sự quan sát và đánh giá khách quan của những người khác.*
- *Hãy tập trung lắng nghe và tìm kiếm những ẩn ý đằng sau lời nói của cấp dưới.*
- *Công tác huấn luyện sẽ tốn nhiều thời gian và công sức vì vậy chỉ nên chọn các cơ hội huấn luyện mà kết quả có thể thực sự tạo nên sự khác biệt.*
- *Một số thói quen và cách hành xử đã ăn sâu vào bản chất đến nỗi không thể thay đổi thông qua huấn luyện.*
- *Vì công tác huấn luyện liên quan đến cả nhà quản lý lẫn cấp dưới nên cả hai cần phải chuẩn bị. Một trong những cách tốt nhất để thực hiện điều này là để nhân viên đó tự đánh giá năng lực thực hiện công việc của mình. Việc tự đánh giá của nhân viên đem lại hai lợi ích: (1) lôi kéo nhân viên tham gia vào quy trình huấn luyện và (2) đem lại cho nhà quản lý một quan điểm nhìn nhận khác về công việc của cấp dưới cũng như các vấn đề liên quan.*

## 4.2 Bước 2 - thảo luận.

Bước thứ hai trong việc huấn luyện hiệu quả chính là thảo luận. Thông thường, sau khi hoàn tất việc chuẩn bị bằng cách quan sát, bản năng của bạn là nhảy vào cuộc và bắt đầu huấn luyện. Hãy cố gắng kiềm chế bản năng đó lại vì bạn còn phải qua một bước trung gian nữa, đó là thảo luận. Bước này tạo cơ hội cho bạn trao đổi với nhân viên về những gì đã quan sát được trong giai đoạn chuẩn bị. Trong bước này bạn sẽ thăm dò quan điểm của nhân viên. Nếu đã chuẩn bị, bạn sẽ hiểu rõ những nội dung bạn muốn thảo luận - chẳng hạn như kỹ năng trình bày của Janis, cách trưng bày sản phẩm tại cửa hàng của Perry, hay cách Oscar xử lý lời than phiền của khách hàng...

Giai đoạn thảo luận cũng cho nhân viên cơ hội bày tỏ quan điểm của mình về lĩnh vực nào cần được giúp đỡ và hình thức giúp đỡ nào sẽ khả thi nhất. Khi được kết hợp cùng nhau, bạn có thể nhất trí những vấn đề về năng lực và nguyên nhân của các vấn đề ấy cũng như những khiếm khuyết về kỹ năng và cách khắc phục. Một khi đã làm được điều đó, cả hai sẽ sẵn sàng cho việc huấn luyện chủ động.



### 4.2.1 Thảo luận quan sát của bạn.

Khi trao đổi với nhân viên, hãy tập trung vào cách hành xử mà bạn quan sát được thay vì những giả định của bạn về các động cơ cá nhân. Ví dụ, việc huấn luyện của bạn có thể tập trung vào:

- Vấn đề cần khắc phục trong việc nộp báo cáo đúng thời gian, thay vì: “Tôi nghĩ anh không nỗ lực”.

- Quá ít lần liên hệ bán hàng mỗi ngày, thay vì: ‘Anh không nghĩ rằng mình sẽ bị sa thải ư?’.
- Khoảng cách giữa kỹ năng chuyên môn hiện tại của nhân viên với những kỹ năng cần có để tiến lên vị trí cao hơn, thay vì: “Cô không chịu thăng tiến trong công việc”.

Bạn cần phải tập trung vào cách hành xử thay vì thái độ và động cơ cá nhân vì cách hành xử có thể được nhận biết và ghi chú lại với mức độ chính xác cao, còn thái độ thì không thể.

Các hành vi cũng là những yếu tố bên ngoài và không liên quan đến bản chất cá nhân. Việc tìm ra lỗi lầm với cách hành xử kém hiệu quả không phải là hành động tấn công giá trị bản thân. Do đó, thay vì phòng thủ, nhân viên có thể tham gia cùng bạn vào một cuộc đánh giá khách quan và vô tư về những vấn đề cần khắc phục.

Vì thế, khi bắt đầu thảo luận, hãy bắt đầu bằng một lời khen để nhân viên không cảm thấy cái tôi của mình bị tổn thương, như trong ví dụ sau:

- “Harriet này, tôi đánh giá cao việc cô đã tham dự cuộc họp VỚI các đại diện bán hàng của chúng ta vào thứ Ba vừa qua. Theo những gì tôi được biết, rõ ràng cô luôn chuẩn bị kỹ lưỡng cho việc tham gia các cuộc họp. Tuy nhiên, sự tham dự của cô lẽ ra đã có thể hiệu quả hơn nếu cô đừng ngắt lời người khác, cụ thể là Jane và Tony ngay khi họ dự định bày tỏ quan điểm của mình. Tôi cũng đã quan sát thấy điều tương tự trong những cuộc họp trước”.
- Nhà quản lý này đã phê bình cách hành xử chứ không phàn tính cách của Harriet, ông giải thích tại sao hành vi quan sát được lại tạo nên vấn đề, và nêu ra tác động của vấn đề này đối với mục tiêu của cả nhóm cũng như đối với đồng nghiệp
- “Jane và Tony đều có điều muốn nói, nhưng chúng ta không có cơ hội nghe những ý kiến đó vì cô đã ngắt lời họ bất cứ khi nào họ bắt đầu nói. Điều quan trọng là ai cũng đều có cơ hội đóng góp ngang nhau để tất cả chúng ta cùng học hỏi. Tệ hơn nữa là nếu cuộc họp bị một vài cá nhân chi phối thì tinh thần làm việc theo nhóm mà chúng ta đã dày công xây dựng lâu nay sẽ bị đe dọa. Cô có hiểu ý tôi không?”



Hãy trung thực và thẳng thắn, nhưng có sự thông cảm khi mô tả cách hành xử yếu kém và tác động tiêu cực của nó. Không đề cập đến nguyên nhân để tránh cho nhân viên có cảm giác rằng mình đang bị công kích cá nhân. Trong đa số các trường hợp, những nguyên nhân bạn đưa ra thuần túy là nhận định chủ quan của riêng bạn. Sau đây là các ví dụ về những nguyên nhân có được giả định:

- “Hắn là đã lớn lên trong một gia đình bất hòa.”
- “Thói quen ngắt lời người khác của cô cho thấy cô muốn chi phối người khác.”
- “Việc anh không có khả năng hoàn thành báo cáo đúng hạn khiến tôi nghĩ rằng anh không thích công việc này.”
- “Vì anh gặp khó khăn với Mark nên tôi cho rằng anh có vấn đề trong việc quản lý nhân viên nam.”

Ở nơi làm việc, lý do tại sao nhân viên làm như thế thường không quan trọng bằng những gì họ làm. Thay vì đóng vai nhà tâm lý xét đoán vấn đề, bạn hãy đưa ra các nhận xét của bạn về những gì mà bạn và những người khác quan sát được. Sau đó hãy hành động theo hướng biến đổi các cách hành xử kém hiệu quả và thu hẹp khoảng cách giữa năng lực thực hiện mà bạn quan sát được và năng lực thực hiện mà bạn mong muốn trong tương lai.

Nhưng đừng quên rằng huấn luyện là hoạt động có tính chất hai chiều. Khi bạn đã trình bày xong, hãy để cho nhân viên có cơ hội phản hồi. Nếu có sự chuẩn bị trước, có khả năng nhân viên sẽ trả lời bằng những quan sát về phần mình. Nếu quan sát của nhân viên tương ứng với của bạn, bạn đang gặp thuận lợi trong giải pháp huấn luyện. Nếu không thì cần phải có cuộc thảo luận về những khác biệt giữa hai bên.

### 4.2.2 Đặt câu hỏi thăm dò.

Đối thoại - sự trao đổi thông tin giữa hai hay nhiều người - là hình thức giao tiếp hiệu quả nhất. Trong quá trình đối thoại, một người đưa ra đề xuất hoặc đặt câu hỏi còn những người kia trả lời, suy xét vấn đề và thường mở ra yêu cầu thông tin mới. Tính chất hai chiều trong đối thoại giúp mọi người tiến gần đến sự thật. Phương pháp đối thoại bằng cách đặt vấn đề đã có từ thời Hy Lạp cổ đại và thời của những cuộc đối thoại theo kiểu Socrat do Plato viết. Nhà triết học này cùng các học trò của mình dùng đối thoại để tìm ra câu trả lời cho các vấn đề về luận lý và đạo đức.



Những câu hỏi thăm dò là nền tảng giao tiếp hiệu quả trong các cuộc đối thoại. Chúng giúp bạn hiểu được người đối thoại và xác định các vấn đề về năng lực của người đó.

- “Anh đã thử chưa?”
- “Anh nghĩ cách tốt nhất để là gì?”
- “Anh nghĩ điều gì sẽ xảy ra nếu anh?”

Những câu hỏi thăm dò như thế này tạo điều kiện đối thoại hiệu quả, giúp cả hai bên tiến gần hơn đến phần nội dung chính của vấn đề và tìm ra giải pháp khắc phục. Đặc biệt là những câu hỏi về hành vi đã quan sát giúp bộc lộ những nguyên nhân tiềm ẩn và đề xuất các biện pháp khả thi.

- “Vậy là anh đã thử và kết quả thật đáng thất vọng.”
- “Anh có giả định gì về sự việc đó không?”
- “Tôi để ý thấy anh hiếm khi chia sẻ quan điểm của mình trong các cuộc họp nhóm. Tại sao vậy?”
- “Nếu anh có thể thực hiện lại bài trình bày bán hàng cuối cùng, anh sẽ làm điều gì khác?”

Câu trả lời cho những câu hỏi thế này sẽ tạo điểm khởi đầu để đi đến những câu hỏi thăm dò khác.

### 4.2.3 Hãy gạt bỏ thành kiến.

Ấn tượng ban đầu về nhân viên trong suy nghĩ của cấp trên thường được lưu giữ mãi, ngay cả khi hành vi và năng lực thực hiện của nhân viên đã thay đổi. Chính vì thế mà có câu nói: “Nếu cấp quản lý nghĩ bạn là thiên tài thì chẳng có công việc cầu thả nào của bạn lại làm thay đổi nhận định ấy, và ngược lại”.

Nghiên cứu của Jean- Francois Manzoni và Jean-Louis Barsoux cho thấy 90% các nhà quản lý lấy ấn tượng ban đầu của mình để phân chia cấp dưới thành các nhóm và thái độ cư xử của họ đối với từng nhóm rất khác nhau. Ví dụ, họ thường cởi mở với đề xuất của nhóm này nhưng lại lơ đi đề xuất của nhóm kia. Tương tự như vậy, họ chấp nhận sai lầm của những thành viên thuộc nhóm này như là “kinh nghiệm học hỏi” trong khi lại chỉ trích gay gắt sai lầm do nhóm kia thực hiện.



Bạn có những nhân viên thuộc các nhóm khác nhau như vậy không? Nếu có thì chính thái độ của bạn sẽ bóp méo giai đoạn thảo luận của việc huấn luyện. Hãy tránh điều này bằng mọi cách. Hãy giữ tính khách quan và thái độ tích cực trong mọi tình huống huấn luyện.

### 4.2.4 Câu hỏi mở và câu hỏi đóng.

Có hai loại câu hỏi: câu hỏi mở và câu hỏi đóng, mỗi loại đều có cách trả lời khác nhau.



Những câu hỏi đóng đem lại câu trả lời “có” hoặc “không”. Hãy dùng chúng để:

- Nhấn mạnh câu trả lời: “Có phải anh đang hài lòng với tiến bộ của mình không?”
- Khẳng định những gì mà người kia đã nói: “Vậy có phải khó khăn lớn nhất của anh là lên lịch làm việc không?”
- Duy trì sự nhất trí của hai bên: “Vậy là chúng ta nhất trí rằng năng lực hiện tại của anh không đáp ứng được mục tiêu nghề nghiệp mà anh đặt ra?”

Trong khi đó, câu hỏi mở là câu hỏi mời người nghe tham gia và chia sẻ ý kiến. Hãy sử dụng chúng để thực hiện:

- Tìm giải pháp thay thế: “Điều gì sẽ xảy ra nếu...”
- Khám phá thái độ hay nhu cầu: “Anh cảm thấy thế nào về sự tiến bộ của anh đến ngày hôm nay?”
- Khuyến khích sự chuẩn bị kỹ lưỡng: “Anh nghĩ những rác rưởi chính của việc đào tạo trong công việc là gì?”

Hãy dùng câu hỏi mở khi bạn muốn khám phá thêm về động cơ và cảm xúc của nhân viên, hoặc khi bạn muốn nhân viên tự giải quyết vấn đề - tức là nói ra giải pháp mà nhân viên cho là thỏa đáng. Thông qua những câu hỏi đó bạn có thể khám phá ra quan điểm và suy nghĩ của nhân viên về vấn đề. Điều này sẽ giúp bạn đưa ra lời khuyên tốt hơn.

#### **4.2.5 Hãy là người lắng nghe chủ động.**

Trong vai trò là người huấn luyện, bạn phải nắm bắt được suy nghĩ của người khác. Điều này không đơn giản. Nhiều người tin vào quan điểm của mình đến mức chẳng thèm lắng nghe người khác nói mà sử dụng thời gian đó để chuẩn bị cho tuyên bố kế tiếp. Họ giả vờ lắng nghe nhưng thực chất lại chờ đến lượt mình nói. Bạn có thể tránh được vấn đề này bằng cách lắng nghe chủ động - tức là hoàn toàn tập trung vào phần trình bày của nhân viên. Như thế, bạn đang bày tỏ sự tôn trọng và giúp người nói cảm thấy thoải mái.



Một người lắng nghe chú động chú ý đến người nói bằng cách:

- Nhìn vào mắt người nói
- Mỉm cười những lúc thích hợp
- Tránh những điều gây sao nhãng
- Chỉ ghi chú khi cần thiết
- Nhạy cảm với ngôn ngữ cơ thể
- Lắng nghe trước và đánh giá sau
- Không ngắt lời trừ khi yêu cầu làm rõ
- Thỉnh thoảng lặp lại những gì đã nói, chẳng hạn như: “Nếu tôi nghe không lầm thì anh đang gặp rắc rối về...”

Hãy lắng nghe cẩn thận, ngay cả khi bạn không đồng ý với những gì người khác nói. Điều này quả thật không dễ dàng. Chúng ta có xu hướng phản ứng lại ngay lập tức với những tuyên bố mà chúng ta không đồng ý. Hãy tránh sự nóng vội đó. Thay vào đó, bạn hãy để người nói được trình bày toàn bộ vấn đề và bạn ghi chép lại những gì mâu thuẫn với quan điểm của bạn. Bạn có thể bắt bẻ những nhận định của họ khi đến lượt bạn trình bày.

#### **4.2.6 Tạo bầu không khí thoái mái.**

Nhiều người cảm thấy lo lắng, hồi hộp trước bất kỳ cuộc thảo luận nào về năng lực thực hiện của họ. Vì vậy hãy tạo một bầu không khí hợp tác ngay từ đầu. Hãy bắt đầu bằng việc làm cho người đó cảm thấy dễ chịu. Đừng để nhân viên có cảm giác như mình đang ngồi ở ghế bị cáo. Sau đó hãy xem lại mục đích thảo luận và các lợi ích tích cực cho cả hai bên. Điều này sẽ chuẩn bị về mặt tâm lý cho cả bạn và nhân viên, đồng thời làm ấm lên bầu không khí hội thoại.

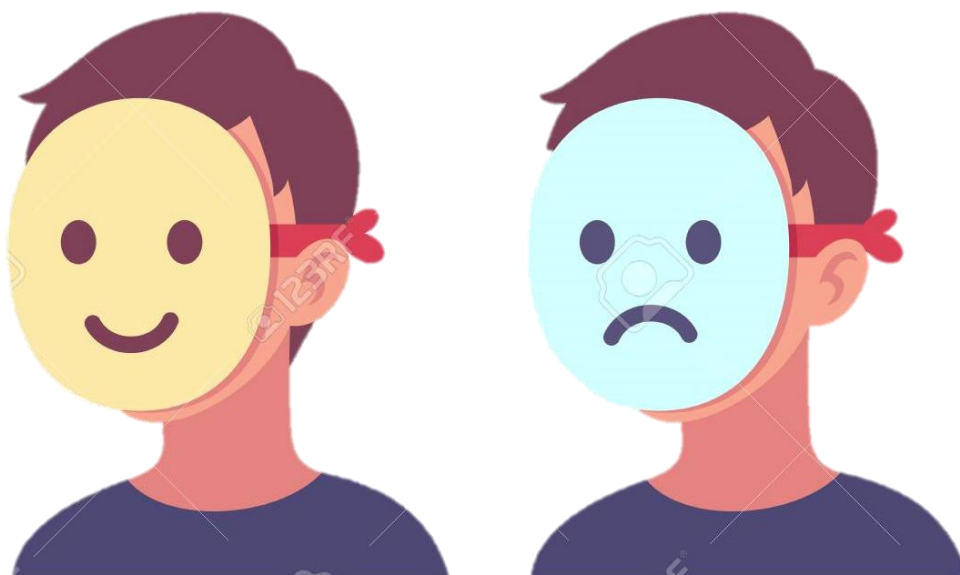


Hãy làm bất cứ điều gì có thể để tránh bị gián đoạn bởi các cuộc điện thoại và các hình thức can thiệp khác. Ví dụ, nếu bạn đang thảo luận về việc huấn luyện trong văn phòng của bạn, hãy chuyển các cuộc gọi sang chế độ thư thoại. Việc nhận điện thoại trong quá trình thảo luận huấn luyện như gửi đến nhân viên một thông điệp ngầm rằng cuộc gọi đó được ưu tiên hơn - một thông điệp chắc chắn là sai.



#### 4.2.7 Lắng nghe những cảm xúc ẩn sau lời nói.

Khi thăm dò bằng những câu hỏi mở và đóng, bạn hãy tỉnh táo trước những cảm xúc ẩn đằng sau lời nói của người khác. Một nhân viên có thể nói: "Tôi không ngại bất kỳ người nào trong nhóm cả, sở dĩ tôi không phát biểu tại các cuộc họp là vì tôi tâm đắc với những gì người khác nói". Nhưng những lời nói nghe có vẻ đáng tin cậy đó có thể là lớp vỏ bọc cho nỗi lo sợ gây mâu thuẫn với người khác, hoặc sợ rằng ý kiến của mình sẽ bị cho là yếu kém hoặc ngớ ngẩn.



Là một người huấn luyện, việc phát hiện cảm xúc đằng sau lời nói có thể là thử thách quan trọng nhất nhưng lại khó khăn nhất. Những cảm xúc đó là dấu hiệu quan trọng để biết được hình thức hỗ trợ nào người đó cần từ bạn. Sự hỗ trợ này có thể xuất hiện dưới các hình thức sau:

- Những hành động tích cực xây dựng sự tự tin.  
“Larry này, trong toàn bộ phận, anh là người có khiếu thẩm mỹ nhất về việc thiết kế. Nếu có ai đó có thể học hỏi thêm về thiết kế, thì người đó chính là anh.”
- Giảm nỗi lo sợ thất bại.  
“Tôi nghĩ là anh nên thử việc này. Dĩ nhiên là nó mạo hiểm, nhưng nếu công việc không suôn sẻ đi nữa thì anh vẫn luôn có một vị trí trong nhóm của tôi.”
- Khẳng định rang sự tiến bộ hiếm khi xảy ra mà không có mâu thuẫn.  
“Vậy anh hãy trình bày quan điểm của mình trong các cuộc họp này. Dĩ nhiên Howard sẽ cảm thấy khó chịu vì ý kiến của anh mâu thuẫn với ý kiến của anh ta. Nhưng đó là vấn đề của Howard chứ không phải của anh. Suy cho cùng thì có mâu thuẫn lành mạnh mới làm nảy sinh tiến bộ.”

Ở đây, người huấn luyện ủng hộ cảm xúc của cấp dưới khi thách thức nhân viên cải thiện và phát triển. Hãy chú ý sự căng thẳng trong trường hợp này. Người huấn luyện sẽ không thành công khi thách thức nhân viên đảm nhận một công việc khó khăn nếu khía cạnh tình cảm của anh không được nâng đỡ.

- Bạn có phát hiện ra những cảm xúc ẩn sau lời nói của cấp dưới không? Bạn đã làm gì để hỗ trợ những cảm xúc ấy?
- Bạn có thách thức họ cải thiện những cảm xúc này không?
- 

#### 4.2.8 Chuyển cuộc thảo luận sang phần tìm kiếm nguyên nhân.

Nhân viên chấp nhận thay đổi khi họ hiểu được hậu quả từ hành vi và công việc của họ. Ví dụ, bạn có thể nói:

“Mục tiêu của phòng chúng ta là giải quyết tất cả các vấn đề bảo hành của khách hàng trong vòng một tuần. Đó là đóng góp của chúng ta vào mục tiêu chung của công ty là tạo ra sự thỏa mãn và lòng trung thành của khách hàng, cả hai điều này sẽ đảm bảo chỗ làm và các khoản thưởng trong tương lai cho chúng ta. Chúng ta không thể đạt được mục tiêu đó nếu bất kỳ thành viên nào trong nhóm không làm tốt phần việc của mình khi giải quyết than phiền của khách hàng. Anh có thấy sự phù hợp giữa công việc chúng ta đang làm với mục tiêu chung của công ty như thế nào không?”

Hãy đảm bảo rằng nhân viên của bạn hiểu được vấn đề bạn muốn nói. Sau đó hãy chuyển cuộc trao đổi sang việc xác định căn nguyên chính của bất cứ vấn đề gì về năng lực cần được khắc phục thông qua huấn luyện. “Anh có thể cho tôi biết điều gì làm anh không đạt được mục tiêu của mình?”. Hãy lắng nghe cẩn thận câu trả lời, cho nhân viên cơ hội đầu tiên để xác định nguyên nhân cốt lõi. Nếu bạn không nghe được câu trả lời hợp lý, hãy thăm dò bằng câu hỏi khác: “Có phải vấn đề là anh cần được đào tạo thêm không? Có phải có quá nhiều yếu tố gây sao nhãng trong văn phòng làm việc không?”



Trong hầu hết trường hợp, việc xác định nguyên nhân của các vấn đề về năng lực sẽ tạo ra bầu không khí khách quan để cả bạn lẫn cấp dưới đều có thể đóng góp theo những cách tích cực. Bạn không công kích cấp dưới, còn cấp dưới cũng không phòng thủ để tránh những lời chỉ trích của bạn. Thay vào đó, cả hai sẽ làm việc cùng nhau để giải quyết vấn đề, mà trong phần lớn trường hợp là nằm ngoài khả năng của cấp dưới (ví dụ: thiếu đào tạo phù hợp, quá ít nguồn lực, môi trường làm việc không thoải mái...)

Những đề xuất sau đây có thể giúp bạn đưa ra ý kiến phản hồi hữu ích hơn:

- Khuyến khích nhân viên bày tỏ điểm bất đồng.
- Tránh nói chung chung như: “Đường như anh không để hết tâm trí vào công việc của mình”, mà hãy có những lời nhận xét cụ thể liên quan đến công việc,

như: “Tôi đề ý rằng anh chẳng đưa ra đề xuất nào tại các cuộc họp cải tiến dịch vụ của chúng ta cả. Tại sao vậy?”

- Hãy chọn lọc.  
Bạn không cần phải kể lể mọi thiếu sót hay thất bại. Hãy tập trung vào những vấn đề thực sự quan trọng.
- Hãy đưa ra những lời khen ngợi xác thực hay những lời phê bình có ý nghĩa.
- Phản hồi theo hướng giải quyết vấn đề và hành động.

Thảo luận là một bước quan trọng và cần thiết để tiến đến huấn luyện chủ động. Hãy dùng bước này để làm rõ những quan sát ban đầu của bạn về vấn đề năng lực hay điểm yếu trong kỹ năng của cấp dưới. Hãy thảo luận để thăm dò quan điểm của cấp dưới và hãy lắng nghe cẩn thận. Bằng cách thu hút mọi người tham gia vào cuộc thảo luận, bạn cũng sẽ khuyến khích họ hợp tác trong bước tiếp theo: thực hiện huấn luyện một cách chủ động.

#### 4.2.9 Tạo tinh thần hợp tác.

Tinh thần hợp tác để đạt được các mục tiêu của phòng, bạn có vai trò quan trọng khi bạn xem xét năng lực nhân viên. Vì thế, hãy thử để nhân viên suy nghĩ và nói về những mục tiêu đó cũng như vai trò của mình trong việc đạt được mục tiêu.



Bạn cần để nhân viên hiểu rằng mọi người đều sẽ đảm trách những việc phù hợp. Thậm chí bạn có thể hỏi: "Anh nghĩ chúng ta đang hoạt động như thế nào xét ở khía cạnh phòng ban?". Câu hỏi này làm nhân viên cảm thấy mình như một đối tác thực sự.

Tiếp theo, hãy yêu cầu nhân viên tự đánh giá bản thân. Điều này sẽ giúp bạn hiểu được quan điểm của nhân viên và ngăn bạn không can thiệp quá nhiều vào cuộc đối thoại. Hãy lắng nghe cẩn thận và đừng ngắt lời khi nhân viên chưa trình bày xong. Sau khi nhân viên đã bày tỏ mọi ý kiến, Hãy chuyển sang phần đánh giá của bạn.

### Tóm lược nội dung

- *Hãy trao đổi với cấp dưới về những cách hành xử kém hiệu quả mà bạn quan sát được.*
- *Hãy loại bỏ các giả định về thái độ hoặc động cơ của người khác. Những gì họ làm quan trọng hơn lý do họ làm điều đó.*
- *Tính chất hai chiều của đối thoại sẽ giúp bạn và cấp dưới hiểu rõ hơn vấn đề thật sự về năng lực và các lỗ hổng về kỹ năng.*
- *Hãy dùng câu hỏi mở như “Anh cảm thấy như thế nào về sự tiến bộ hiện nay của anh?” để khuyến khích sự tham gia và chia sẻ ý kiến.*
- *Hãy hoàn toàn tập trung khi cấp dưới trình bày, và hãy tìm kiếm những cảm xúc ẩn đằng sau những lời nói đó.*
- *Nếu cấp dưới không đạt được mục tiêu của mình, hãy chuyển cuộc thảo luận sang phân tích nguyên nhân. Trong hầu hết trường hợp, việc xác định nguyên nhân của vấn đề về năng lực tạo bầu không khí khách quan để cả bạn lẫn cấp dưới có thể đóng góp theo chiều hướng tích cực.*

## **4.3 Bước 3 - tiến hành công tác huấn luyện.**

Sau khi đã hiểu rõ nhân viên và tình huống, bạn có thể bắt đầu công tác huấn luyện. Chương này sẽ trình bày việc huấn luyện bắt đầu bằng sự nhất trí về các mục tiêu, và sau đó chuyển sang kế hoạch hành động. Bạn cũng sẽ biết được cách tốt nhất để giao tiếp và xử lý ý kiến phản hồi cũng như tầm quan trọng của việc theo dõi trong công tác huấn luyện.

### **4.3.1 Đạt được sự nhất trí về mục tiêu.**

Trong suốt giai đoạn thảo luận, bạn và cấp dưới nên nói rõ về mục tiêu huấn luyện, chẳng hạn để cải thiện kỹ năng, để khắc phục vấn đề về cách lập báo cáo hàng tháng, hoặc về bất cứ vấn đề gì có thể xảy ra. Khi hai bên đã sẵn sàng để bắt đầu việc huấn luyện, hãy quay lại cuộc thảo luận và xác nhận sự thống nhất về mục tiêu huấn luyện. Hãy đảm bảo cả hai bên chia sẻ sự thông hiểu. Hãy xem ví dụ sau:

“Lynn này, tôi rất vui vì chúng ta có thể dành thời gian tiếp theo để nói về việc phân nhiệm và cách thức cải thiện kỹ năng này. Ở cương vị một nhà quản lý mới, hẳn cô đã và đang khám phá được điều mà tôi đã phát hiện ra cách đây nhiều năm khi ở vị trí của cô - đó là chẳng bao giờ có đủ thời gian trong ngày. Cách duy nhất để công việc của cô và của phòng cô được thực hiện đúng thời hạn là biết cách phân nhiệm hiệu quả. Việc phân nhiệm cũng đảm bảo năng lực cấp dưới của cô được sử dụng tối đa. Nhưng trước khi bắt đầu, chúng ta hãy nhớ lại những gì đã trao đổi tuần trước. Theo ghi chép của tôi thì chúng ta đã nhất trí rằng chúng ta nên họp lại khoảng một giờ mỗi tuần để nói về việc phân nhiệm và xem xét mức độ tiến bộ của cô. Cô đã bày tỏ rằng cô mong muốn mình có thể tự tin giao phó ba hoặc bốn nhiệm vụ tốn nhiều thời gian cho cấp dưới của cô. Cô có nhớ cuộc thảo luận của chúng ta không?”

Hãy lưu ý trong ví dụ này cách mà sếp của Lynn bày tỏ sự thông hiểu của ông về cuộc thảo luận đầu tiên và yêu cầu Lynn xác nhận. Cũng nên để ý cách ông bày tỏ lợi ích khi đạt được mục tiêu: “Cách duy nhất để Công việc của cô và của phòng cô được thực hiện đúng lúc là biết cách phân nhiệm hiệu quả”. Nhân viên mà bạn huấn luyện phải thấy một lợi ích

rõ ràng trong việc đạt được mục tiêu đã đề ra. Đến lúc đó, hãy yêu cầu sự nhất trí chính thức về mục tiêu: "Vậy chúng ta nhất trí rằng mục tiêu của chúng ta là giúp cô biết cách phân nhiệm hiệu quả hơn nhé?"

Nếu nhân viên nhớ khác đi về cuộc thảo luận hay sự nhất trí trước đó, hãy làm sáng tỏ vấn đề để cả hai bên cùng thống nhất về mục tiêu huấn luyện.

### 4.3.2 Lập kế hoạch hành động.

Sau khi đã đạt được sự nhất trí, bước tiếp theo là triển khai một kế hoạch hành động để đem lại kết quả mà cả hai bên mong muốn thông qua việc huấn luyện. Một kế hoạch hành động bao gồm lời tuyên bố về mục tiêu, các biện pháp thành công, lịch trình, và trình bày rõ ràng cách thức làm việc cùng nhau của người huấn luyện và người được huấn luyện. Mục đích của một kế hoạch hành động chính thức là để hai bên sẽ biết chính xác những phần việc được mong đợi, những nghĩa vụ cần thực hiện, và sự thành công được đánh giá như thế nào. Kế hoạch này loại trừ khả năng một trong hai bên sẽ nói: "Ô, đó không phải là những gì tôi dự tính" khi chương trình huấn luyện đã kết thúc.

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

Harris trình cho Laura - cấp quản lý trực tiếp của mình – bảng tính kết quả bán hàng quý 2 năm 2004 của từng bộ phận bán hàng trong công ty, sắp xếp theo cột. Anh nói: "Đây là bản nháp của báo cáo doanh số. Tôi có thể giao cho cô một bản hoàn chỉnh chiều nay". Laura nhìn lướt qua bản báo cáo. Cô nói: "Bản báo cáo tương đối ổn, nhưng tôi có một đề nghị: Bản báo cáo này sẽ giá trị hơn nếu đối với từng khu vực, anh thêm một cột thể hiện doanh số quý của năm trước, và một cột khác thể hiện tỷ lệ thay đổi giữa năm nay và năm ngoái. Đề tôi giải thích cho anh rõ." Sau đó Laura lấy bút chỉ vẽ một cột với tiêu đề Doanh số quý 3-2004 và một cột khác có tên là Tỷ lệ thay đổi. Cô hỏi: "Anh có thấy thông tin bổ sung này hữu ích cho bất kỳ ai phân tích doanh số của chúng ta không?". Harris gật đầu đồng ý. "Vậy bây giờ anh có biết tìm doanh số của năm ngoái theo khu vực ở chỗ nào không?" - Laura tiếp tục thảo luận về những báo cáo số liệu như thế này, về cách những người ra quyết định của công ty sử dụng chúng, và về việc những dữ liệu có thể so sánh này sẽ giúp các nhà quản lý như thế nào trong việc tính toán kết quả kinh doanh tương lai.

Trong ví dụ này, nhà quản lý không triển khai một kế hoạch hành động, vì cô đã nhìn thấy có hội huấn luyện nên thực hiện ngay tại chỗ. Hãy lưu ý cách cô khen ngợi bản nháp của nhân viên này trước khi đề nghị cách thức cải thiện. Sau đó cô minh họa sự cải thiện mà cô muốn và giải thích về việc sự cải thiện này sẽ làm cho bản báo cáo của nhân viên có giá trị hơn như thế nào. Đây chính là phương pháp huấn luyện tại chỗ, và thường là phương pháp huấn luyện hiệu quả nhất.

Với những tình huống huấn luyện có các mục tiêu lớn, kết quả đạt được sẽ cao hơn nhờ bản kế hoạch hành động. Một ví dụ rõ ràng là khi cấp dưới phải nâng năng lực thực hiện lên mức tiêu chuẩn cao hơn trong một thời hạn xác định hoặc để giảm thiểu rủi ro. Ví dụ khác là khi bạn đang cố phát triển các kỹ năng của một nhân viên để đáp ứng yêu cầu công việc hay để thăng tiến. Hãy xem trường hợp của Harris. Anh cần phải thành thạo hơn trong

việc sử dụng phần mềm trình bày và lập bảng tính của công ty để có thể thăng tiến. Trong trường hợp này, kế hoạch hành động nhiều khả năng sẽ bao gồm:

- Xác định tình hình hiện tại. Harris hiện chỉ có kiến thức sơ đẳng về DigitCalc - một chương trình lập bảng tính chính thức của công ty, và chưa bao giờ sử dụng phần mềm trình diễn bằng đồ họa CompuPoint. Khả năng sử dụng những chương trình này để phân tích thị trường và để trình bày trước cấp quản lý là điều kiện bắt buộc cần thiết để tiến lên vị trí trợ lý phân tích thị trường.
- Các mục tiêu cụ thể ở mức độ tối thiểu, sự thành thạo trong việc sử dụng các chương trình này sẽ được chứng minh qua khả năng tập hợp dữ liệu phân khúc thị trường vào một bảng tính, chuyển số liệu đó thành đồ thị thanh và đồ thị tròn, và truyền đạt chính xác tất cả các dữ liệu đó bằng các bản thuyết trình với CompuPoint.
- Lịch trình. Trong kế hoạch hành động, người huấn luyện và cấp dưới nhất trí về một số mốc tiến bộ. Ví dụ:
  - Đến ngày 15 tháng 3, Harris sẽ chứng minh sự sử dụng thành thạo DigitCalc.
  - Đến ngày 15 tháng 4, anh sẽ chứng minh sự sử dụng thành thạo CompuPoint.
  - Đến ngày 15 tháng 5, anh sẽ thực hiện một bài thuyết trình mẫu có sử dụng hai chương trình này và dữ liệu nghiên cứu thị trường thực tế.
- Các bước hành động. Harris sẽ dùng các tài liệu hướng dẫn mà Mark Lange đề xuất, và sẽ chuẩn bị một loạt bài thuyết trình có sử dụng các chương trình và dữ liệu thị trường hiện tại.
- Kết quả mong đợi. Những bước hành động và các mốc thời gian này sẽ dẫn đến việc sử dụng thành thạo và sẵn sàng bước lên vị trí cấp bậc cao hơn.
- Vai trò của người huấn luyện. Mark sẽ họp với Harris theo định kỳ để huấn luyện và nhận xét về tiến bộ của Harris trong việc hướng đến mục tiêu. Anh cũng sẽ giúp Harris có được sự hỗ trợ kỹ thuật từ phòng công nghệ thông tin nếu cần thiết.

Người huấn luyện không nên luôn là người soạn thảo kế hoạch hành động, nhân viên nên được tạo cơ hội để soạn thảo một thực hiện. Hãy hỏi những câu tương tự như: “Trong trường hợp này, anh sẽ đề xuất những giải pháp gì?”.

Việc đưa bóng sang phần sân của nhân viên sẽ khiến họ có trách nhiệm và tận tâm hơn với những giải pháp của mình. Khi nhân viên mô tả kế hoạch giải quyết của mình, hãy thách thức các giả định và đưa ra ý tưởng để kế hoạch hiệu quả hơn. Nếu nhân viên không thể đưa ra một kế hoạch đáng tin cậy, bạn phải có phương pháp chủ động hơn. Trong bất kỳ trường hợp nào, luôn phải tìm kiếm sự nhất trí và cam kết từ nhân viên đối với mỗi phần trong kế hoạch.

Bảng 4-1 là một kế hoạch hành động mẫu, bạn có thể điều chỉnh theo mục đích của mình.

## Kế hoạch hành động mẫu

**Vấn đề:** Nhân viên thường xuyên ngắt lời người khác trong cuộc họp

**Mục tiêu:** Một phương pháp hợp tác hơn để thảo luận trong các cuộc họp, đặc biệt là để người khác trình bày quan điểm của mình

**Thời hạn:** Đến 15-4

Hành động cần thực hiện	Biểu hiện thành công	Kiểm tra
Nhân viên sẽ kiểm chế việc ngắt lời đồng nghiệp trong các cuộc họp.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Không quan sát thấy hành vi ngắt lời nào trong hai cuộc họp liên tiếp.</li> <li>Không có lời than phiền nào từ các nhân viên khác</li> </ul>	15 tháng 2
Nhân viên sẽ chú tâm lắng nghe quan điểm của người khác và đáp lại bằng những câu hỏi nối tiếp chứ không phải chỉ trình bày mỗi ý kiến của mình.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Số lượng câu hỏi nối tiếp được đặt ra.</li> </ul>	Sau hai lần họp với nhân viên
Nhà quản lý/người huấn luyện sẽ góp ý về sự tiến bộ sau mỗi cuộc họp.		

### 4.3.3 Bắt đầu huấn luyện.

Khi bắt đầu huấn luyện, bạn hãy truyền đạt các ý kiến sao cho người được huấn luyện có thể nắm bắt và nhìn nhận giá trị của chúng.

Với một số người, điều này có thể thực hiện qua việc hướng dẫn chi tiết từng bước. Một số người khác lại lĩnh hội hiệu quả nhất thông qua các dẫn chứng. Nhiều người lại học hỏi tốt nhất khi được làm việc sát cánh cùng người khác.

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

- Những gì tôi đã chỉ cho anh có hữu ích không?
- Nếu anh phải thuyết phục một khách hàng tiềm năng, anh sẽ sử dụng phần mềm này như thế nào?
- Kiểu biểu đồ nào trong số này gây ấn tượng mạnh nhất với anh? Tại sao?

Những câu hỏi dạng này sẽ lôi kéo sự chú ý của người khác và khuyến khích hành động giải quyết vấn đề. Nhưng không thể chỉ dùng câu hỏi tìm hiểu trong giao tiếp, những người huấn luyện hiệu quả luôn biết cân bằng giữa việc nói và tìm hiểu bằng những cách sau:

1. Mô tả tình huống của cá nhân một cách trung lập dựa trên những quan sát của bạn.
2. Nêu quan điểm của bạn - tức sự diễn giải của bạn về những gì đã quan sát được.
3. Trình bày những suy nghĩ đằng sau quan điểm của bạn.
4. Chia sẻ kinh nghiệm của riêng bạn nếu chúng tỏ ra hữu ích.
5. Khuyến khích người được huấn luyện trình bày nhận thức của mình.

Trông cậy quá mức vào việc đặt câu hỏi tìm hiểu có thể dẫn đến việc người được huấn luyện không nhận được lợi ích trọn vẹn từ lời khuyên của bạn. Ngược lại, nếu bạn quá nhấn mạnh vào việc nói, bạn sẽ tạo ra bầu không khí kiểm soát có thể làm suy yếu mối quan hệ huấn luyện. Sự cân bằng giữa việc nói và tìm hiểu sẽ đảm bảo bạn và cả người được huấn luyện đều có cơ hội trình bày quan điểm của mình.

### 4.3.3 Cho và nhận thông tin phản hồi.

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



Có sự khác biệt giữa lời khen tặng và sự phản hồi tích cực, cũng như giữa lời chỉ trích với phản hồi tiêu cực. Khen tặng đơn giản chỉ là lời ca ngợi một hành động được thực hiện

xuất sắc: “Anh đã làm rất tốt việc thuyết minh sản phẩm mẫu đó”. Phản hồi tích cực là lời khen ngợi nhưng ở mức độ cao hơn bằng cách xác định cụ thể các hành động xuất sắc. “Tôi thích cách anh thuyết minh mẫu sản phẩm này. Cách anh mở đầu bằng phần giới thiệu những thách thức kỹ thuật tiềm ẩn, sau đó trình bày biện pháp giải quyết những thách thức đó, và kết thúc bằng minh họa thực tế đã giúp tất cả chúng tôi hiểu rõ về công nghệ đó”.



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

Khi đưa ra lời phản hồi, bạn nên:

- Tập trung vào việc cải thiện năng lực thực hiện. Đừng dùng ý kiến phản hồi chỉ để chỉ trích hay nhấn mạnh kết quả yếu kém. Cần lưu ý đến việc thực

hiện yếu kém, nhưng đồng thời cũng cần phải khẳng định, tăng cường sự phản hồi về những phần việc được thực hiện tốt. Điều đó sẽ giúp nhân viên học hỏi được từ những gì họ đã làm đúng.

- Tập trung phản hồi về tương lai. Hãy tập trung vào những vấn đề có thể điều chỉnh và cải thiện trong tương lai. Điều này có nghĩa rằng nếu hành vi hay hành động của cấp dưới chỉ xảy ra trong nhất thời, bạn có thể cho họ cơ hội thực hiện lại.
- Đưa ra phản hồi kịp thời. Cố gắng đưa ra ý kiến phản hồi càng sớm càng tốt sau khi bạn quan sát được hành vi mà bạn muốn điều chỉnh hoặc củng cố. Chỉ trì hoãn khi bạn cần phải thu thập mọi thông tin cần thiết. Mặt khác, nếu hành vi mà bạn quan sát được đang ở mức cao trào, hãy cho mọi người thời gian bình tĩnh lại.
- Tập trung vào cách hành xử chứ không phải vào tính cách, thái độ và nhân cách. Điều này sẽ khiến nhân viên không có cảm giác là mình đang bị công kích cá nhân.
- Tránh nói chung chung. Thay vì nói: “Phần trình bày của anh trong buổi họp vừa rồi rất hiệu quả”, Hãy nói một điều gì cụ thể hơn như: “Những hình ảnh đồ họa mà anh dùng trong buổi thuyết trình của mình thật hiệu quả cho việc trao đổi thông điệp”.
- Hãy chân thành. Hãy đưa ra phản hồi với mục đích giúp nhân viên cải thiện.
- Hãy thực tế. Hãy tập trung vào các yếu tố mà nhân viên có thể kiểm soát.

Vì phản hồi có tính chất hai chiều, nên bạn phải cởi mở đón nhận ý kiến phản hồi cũng như sẵn sàng đưa ra phản hồi. Không có phản hồi từ người khác sẽ không thể có giao tiếp. Và không có giao tiếp thì bạn không thể biết được liệu lời khuyên của bạn có rõ ràng và hoàn chỉnh hay không, hay liệu việc huấn luyện của bạn có hữu ích hay không. Vì thế hãy khuyến khích người được huấn luyện đưa ra ý kiến phản hồi. “Những gì tôi trình bày có rõ ràng không?” “Có điểm nào anh thấy còn vướng mắc không?”

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

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

Khi bạn yêu cầu làm rõ, đừng đặt người đối thoại vào thế phòng thủ. Thay vào đó hãy:

- Sẵn sàng đón nhận cả ý kiến phản hồi tích cực lẫn tiêu cực
- Khuyến khích người đối thoại tránh thiên về cảm xúc quá nhiều. Ví dụ: “Anh nói rằng tôi thường không linh động, vậy hãy cho tôi một ví dụ về những điều tôi làm khiến anh tin như vậy”

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

#### **4.3.4 Cách thu nhận ý kiến phản hồi từ những người không cởi mở.**

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

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

- Tập cách ứng xử khi không có bất kỳ phản ứng nào
- Tập nói chậm rãi và có điểm dừng đủ lâu
- Nói rõ ràng bạn muốn được đáp lại và sẵn sàng chờ đợi điều đó
- Đặt những câu hỏi mở để giúp nhân viên đi đến một kế hoạch

#### **4.4 Bước 4: theo dõi liên tục.**

Việc huấn luyện hiệu quả phải bao gồm cả việc theo dõi để kiểm tra sự tiến bộ và thông hiểu. Đây là bước cuối cùng trong quy trình huấn luyện. Việc theo dõi sẽ tạo cơ hội cho bạn ngăn ngừa sai phạm, tăng cường học hỏi và liên tục phát triển cá nhân, ở bước này, nhiệm vụ của bạn phải xác định được những gì đang diễn tiến tốt và không tốt.

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

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

Nếu bạn mới giữ chức vụ quản lý hay mới tham gia công tác huấn luyện, bạn có thể thấy không thoải mái và không hoàn toàn hiệu quả trong lần nỗ lực đầu tiên. Đừng nản chí và vội bỏ cuộc. Thay vào đó, hãy nhớ rằng bạn sẽ ngày càng tiến bộ thông qua thực hành,

luyện tập. Vì thế, hãy tìm cơ hội huấn luyện nhân viên dưới sự giám sát của bạn, luôn chuẩn bị bản thân ở tư thế sẵn sàng vào cuộc.

### Tóm lược nội dung

- Trước khi bắt đầu huấn luyện, bạn và nhân viên cấp dưới hãy cùng chia sẻ về mọi quan điểm cũng như tìm kiếm sự nhất trí về các mục tiêu huấn luyện.
- Hãy đảm bảo rằng nhân viên thấy được lợi ích rõ ràng trong các mục tiêu huấn luyện.
- Trừ trường hợp huấn luyện tại chỗ và tự phát, hãy lập kế hoạch hành động được cả hai bên nhất trí. Kế hoạch hành động sẽ xác định các mục tiêu và tiêu chí thành công, xác định lịch trình, đưa ra chỉ dẫn rõ ràng về cách thức làm việc cùng nhau giữa người huấn luyện và người được huấn luyện.
- Khi bạn huấn luyện, hãy truyền đạt ý kiến sao cho người được huấn luyện có thể nắm bắt và nhìn nhận giá trị của chúng.
- Kết hợp giữa chỉ dẫn và đặt câu hỏi sẽ hiệu quả hơn trong việc thu hút sự tham gia của người khác. Bạn hãy chỉ dẫn nhân viên cách thực hiện công việc, sau đó hỏi họ: “Anh có tiên đoán được khó khăn nào sẽ xảy ra khi thực hiện phần việc này không?”.
- Hãy chú ý đến ý kiến phản hồi của cả hai bên. Đây là phần quan trọng trong quy trình huấn luyện.
- Hãy lập kế hoạch theo dõi công tác huấn luyện của bạn. Việc theo dõi có thể ngăn ngừa những sai phạm, tăng cường học hỏi và liên tục phát triển cá nhân.

## **5. Các nội dung quan trọng của lý thuyết.**

### **Các phương pháp tiến hành hoạt động huấn luyện.**

Có hai phương pháp huấn luyện cơ bản: huấn luyện trực tiếp và huấn luyện trợ giúp.

Huấn luyện trực tiếp liên quan đến việc xác định rõ hay truyền đạt cho người được huấn luyện những gì cần phải làm. Phương pháp huấn luyện này hữu ích nhất khi áp dụng với những người thiếu kinh nghiệm hoặc năng lực thực hiện của họ cần được cải thiện nhanh chóng. Còn với phương pháp huấn luyện trợ giúp, người huấn luyện chủ yếu hành động với vai trò là người hướng dẫn hoặc tạo điều kiện thuận lợi cho người được huấn luyện (xem bảng 4-2).

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

- Công nhận những phần việc mà họ đang thực hiện một cách hiệu quả. Không cần hứa hẹn, hãy chỉ ra rằng cơ hội thăng tiến luôn có sẵn.
- Khuyến khích họ áp dụng kinh nghiệm và chuyên môn của mình để huấn luyện cho người khác.
- Tham gia vào các cuộc thảo luận thiết thực và có kết thúc mở về các mục tiêu nghề nghiệp.
- Xác định rõ kiến thức, kỹ năng và sự tận tâm cần thiết cho các bước tiến nghề nghiệp khác nhau.
- Yêu cầu họ mô tả các kỹ năng và kiến thức mà họ phải phát triển để thăng tiến.

- Triển khai một kế hoạch mà cả hai bên có thể chấp nhận để đạt được các kỹ năng và kiến thức cần thiết.
- Theo dõi kế hoạch đó theo định kỳ bằng việc đánh giá và phản hồi.

Bảng 4-2

## Huấn luyện trực tiếp và huấn luyện trợ giúp

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

### Tóm lược nội dung

- Có hai phương pháp huấn luyện cơ bản là huấn luyện trực tiếp và huấn luyện trợ giúp. Hãy chọn phương pháp phù hợp nhất với tình huống của bạn.

## 6. Những kỹ năng cần có.

### 6.1 Kỹ năng quan trọng trong coaching mà nhà Lãnh đạo cần có.

Để trở nên xuất sắc trong vai trò một người huấn luyện, ngoài việc xác định mục đích, nội dung và cách thức huấn luyện, bạn cần phải có những phẩm chất cùng kỹ năng tương tác cá nhân khác. Những phẩm chất và kỹ năng này không thể tìm thấy trong bất kỳ tài liệu học thuật nào mà chúng liên quan đến những trải nghiệm, tính cách, năng lực của cá nhân bạn.

### **6.1.1 Lắng nghe.**

Trong huấn luyện, việc lắng nghe quan trọng hơn nói. Bằng cách lắng nghe, con người được giúp đỡ để vượt qua nỗi sợ hãi của chính họ một cách hoàn toàn khách quan bằng sự quan tâm và hỗ trợ trọn vẹn. Dựa vào trực giác và thông qua lắng nghe, huấn luyện viên đưa ra những câu hỏi cho phép khách hàng tự khám phá những điều đang xảy ra với bản thân họ.

### **6.1.2 Kỹ năng giao tiếp.**

Huấn luyện là một quá trình hai chiều. Nếu lắng nghe là một kỹ năng rất quan trọng, thì khả năng giải thích và đưa phản hồi để xóa bỏ những rào cản, những định kiến, sự chủ quan và tiêu cực cũng có tầm quan trọng không kém. Khả năng giao tiếp tạo sự tin tưởng và sự hiểu biết đầy đủ từ hai phía. Những huấn luyện viên có thể giao tiếp tốt về mặt cảm xúc, ý nghĩa, cũng như nội dung có thể tạo ra một sự khác biệt lớn. Giao tiếp tập trung vào sự việc, không tập trung những vấn đề cá nhân, không phán xét hoặc bị tác động là những yếu tố cần thiết, đặc biệt là khi đối diện với những lo lắng, hy vọng và những giấc mơ của một người nào đó. Một huấn luyện viên xuất sắc sẽ dùng cách giao tiếp để giúp khách hàng tìm ra câu trả lời của chính họ chứ không phải để đưa cho họ một câu trả lời.

### **6.1.3 Xây dựng mối quan hệ.**

Khả năng xây dựng mối quan hệ với người khác là vô cùng quan trọng đối với một huấn luyện viên. Thông thường, khả năng này bắt nguồn từ mong muốn muốn giúp đỡ người khác, điều mà hầu hết các huấn luyện viên đều có được. Việc xây dựng các mối quan hệ có vẻ dễ dàng hơn trong huấn luyện so với những dịch vụ khác vì sự tập trung duy nhất của một huấn luyện viên là vào khách hàng của mình. Bằng cách này, quá trình xây dựng những mối quan hệ phát triển một cách rất tự nhiên và nhanh chóng.

### **6.1.4 Tạo động lực và truyền cảm hứng.**

Huấn luyện viên tạo động lực và truyền cảm hứng cho mọi người. Khả năng để làm được điều này tiềm ẩn trong con người chúng ta. Nó bắt nguồn từ mong muốn giúp đỡ và hỗ trợ người khác. Những người mà luôn cảm thấy sẵn sàng để giúp đỡ người khác thường có khả năng tạo động lực và truyền cảm hứng một cách tự nhiên. Đồng thời, khi một người nhận được sự quan tâm và đầu tư cá nhân của huấn luyện viên cho chính niềm hạnh phúc và sự phát triển của họ, thì tự bản thân điều này đã là một động cơ thúc đẩy và truyền cảm hứng.

### **6.1.5 Tính hiếu kỳ, linh hoạt và sự can đảm.**

Huấn luyện là một công việc không có khuôn mẫu cố định. Sự khác biệt trong nhu cầu của con người và hoàn cảnh của mỗi cá nhân khiến cho mỗi quan hệ trong huấn luyện không được áp dụng theo một công thức cụ thể nào. Một huấn luyện viên cần luôn nhớ rằng, mỗi con người đều khác nhau và có những nhu cầu cũng khác nhau. Mọi người dù khác biệt nhưng đều là con người – do đó, một huấn luyện viên cần dùng tình cảm và cảm xúc của một con người để giải quyết vấn đề.

### **6.1.6 Lưu ý.**

Trong huấn luyện, cảm xúc của khách hàng là yếu tố cần được nắm bắt ngay từ khi bắt đầu quá trình huấn luyện. Do đó, sự linh hoạt để tiếp cận sự khác biệt trong con người, cùng với sự hiếu kỳ và quan tâm tìm hiểu những vấn đề cơ bản trong cuộc sống của họ cũng là một nhân tố cần thiết trong huấn luyện. Tính hiếu kỳ của một huấn luyện viên cho phép hành trình tự khám phá của khách hàng được toàn diện và sâu sắc, ngay cả chính khách hàng và huấn luyện viên cũng thường rất ngạc nhiên trước sự trưởng thành vượt quá sức mong đợi của bản thân họ.

Tất cả những điều này cần đến sự can đảm. Nhìn chung, các huấn luyện viên phải có niềm tin mạnh mẽ vào bản thân, một quyết tâm vững chắc để có thể làm được những điều tốt đẹp nhất cho khách hàng, và một niềm tin rằng mỗi người vốn đều có thể đạt đến mục tiêu của mình.

## **6.2 Nguyên tắc coaching hiệu quả.**

### **6.2.1 Tiết kiệm thời gian và công sức.**

Việc huấn luyện sẽ lấy đi một thứ quý giá và khan hiếm nhất của mọi nhà quản lý: thời gian. Tất cả các nhà quản lý đều chịu áp lực bỏ thời gian để lập ngân sách, lập kế hoạch, tuyển dụng và sa thải, họp hành, và vô số công việc khác chật kín lịch làm việc hàng ngày. Do đó, bạn phải rất sáng suốt khi dành thời gian cho việc huấn luyện. Việc huấn luyện là quan trọng, nhưng còn nhiều việc khác cũng quan trọng không kém. Những nhà quản lý hiệu quả biết cách phân chia quỹ thời gian hạn hẹp của mình cho những việc ưu tiên nhất.

### **6.2.2 Xác định thời điểm thích hợp để huấn luyện.**

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

lại nhiều lợi ích hơn, ông quyết định rằng cách hành động tốt nhất là làm cho Rolf hiểu ra vấn đề và cho anh cơ hội tự khắc phục.

### 6.2.3 Giao phó khi có thể.

Để quản lý hiệu quả, bạn nên giao phó một số công việc cho cấp dưới của mình. Điều này sẽ giúp bạn có thêm thời gian cần thiết để giải quyết những vấn đề quan trọng hơn. Nó cũng giúp cho người được bạn giao nhiệm vụ có cơ hội đảm nhận nhiều trách nhiệm hơn và phát triển khả năng của họ. Trong một số trường hợp, người khác thực hiện công việc có khi lại còn tốt hơn cả bạn. Hãy xem trường hợp sau về vấn đề viết báo cáo của Rolf.

“Rolf này”, Karl nói, “anh đã làm rất tốt việc kiểm tra độ tin cậy sản phẩm.

Nếu anh không phát hiện ra những vấn đề đó, có lẽ chúng ta đã chấp nhận mẫu thiết kế hiện tại và gửi nó sang bộ phận sản xuất. Đó sẽ là một sai lầm rất tốn kém. Vì thế xin cảm ơn anh về việc đó”.

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

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

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

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

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

“Vâng, tôi rất muốn.”

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

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

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

Bạn có nhiều cơ hội để giao phó việc huấn luyện cho những nhân viên đủ năng lực và sẵn sàng không? Trong một số trường hợp, phòng quản lý nguồn nhân lực có thể giúp bạn với những chương trình hướng dẫn và các giảng viên đào tạo đã ký hợp đồng. Cũng cần lưu ý rằng bạn đang tạo điều kiện cho người được giao nhiệm vụ huấn luyện một cơ hội để

thực hành kỳ năng huấn luyện - kỹ năng cần thiết để họ thăng tiến trong sự nghiệp. Sau đây là những lợi ích của việc giao phó:

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

Cuối cùng, để việc giao phó có hiệu quả, đừng quên quy tắc: Người được giao phó phải nhận trách nhiệm về kết quả của nhiệm vụ. Như vậy, nếu Sophia nhận nhiệm vụ huấn luyện Rolf, cô phải chịu trách nhiệm về sự tiến bộ trong việc viết báo cáo của Rolf. Chấp nhận công việc luôn đi kèm với việc chấp nhận trách nhiệm về kết quả. Nếu thiếu ý thức trách nhiệm đó, việc huấn luyện sẽ không thành công.

Nếu bạn muốn giao phó một phần công tác huấn luyện, hãy bắt đầu lập danh sách những người cần huấn luyện như được trình bày trong bảng sau. Ở cột thứ hai, hãy xác định nội dung huấn luyện. Và cột cuối cùng liệt kê những người đủ năng lực đảm nhận hình thức huấn luyện đó:

#### Mẫu giao phó công tác huấn luyện

Người cần huấn luyện Nội dung huấn luyện:

.....

Người đảm nhiệm

- Helen Andres
- Rolf Schmitz Darlene McIntosh

Các quy trình thí nghiệm

- Juana Sandoval
- Woodrow Murphy

Viết báo cáo

- Sophia Parsons

Điều hành cuộc họp hiệu quả

- Erik Jansen

#### 6.2.4 Xây dựng bầu không khí thích hợp.

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

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

Hãy hình dung tình huống sau:

Bạn đang giúp một đứa trẻ tập đi xe đạp. Nó vô cùng sợ hãi khi lần đầu làm quen với chiếc xe. Nó phải cố giữ chiếc xe thăng bằng đồng thời làm cho chiếc xe chuyển động về phía trước. Nó biết rằng nếu mất kiểm soát hay mất thăng bằng, nó sẽ ngã nhào xuống mặt

đường và chịu đựng cảm giác đau đớn. Lúc này, những câu động viên kiểu như “khi con đã leo lên xe rồi thì dễ chạy lắm” hoặc “chỉ cần chạy được một lần là con sẽ chẳng bao giờ sợ hãi nữa” chẳng có giá trị gì với đứa bé. Sự động viên duy nhất có tác dụng là khi bé nghe bạn nói: “Đừng lo. Ta sẽ đỡ con khi con bắt đầu ngã”. Câu nói động viên này sẽ xóa tan nỗi sợ hãi và làm đứa trẻ tự tin hơn.

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

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

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

### **6.2.5 Có trách nhiệm về kết quả huấn luyện.**

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

Nếu bạn có một kế hoạch huấn luyện chính thức, kế hoạch đó phải ràng buộc về trách nhiệm: “Tôi đồng ý giúp đỡ anh phát triển kỹ năng bán hàng, ngược lại anh phải đồng ý học hỏi và áp dụng chúng để có doanh số cao hơn”. Bất cứ khi nào có thể, hãy kiểm tra sự tiến bộ dựa vào những con số có thể đo lường được, ví dụ: số lần liên hệ bán hàng thực

hiện mỗi ngày, hay thời gian cần thiết để xử lý một hồ sơ bảo hiểm. Sự tiến bộ của một số công việc khó định lượng hơn, như tính súc tích và rõ ràng của một báo cáo chuyên ngành hay chất lượng buổi thuyết trình cho lực lượng bán hàng công ty. Nhưng một nhà quản lý nhạy bén vẫn có thể đánh giá “chất lượng” các nhân viên này “trước và sau khi huấn luyện”.

### **6.2.6 Động lực để học hỏi và tiến bộ.**

Thời điểm tốt nhất để giúp một đứa trẻ tập đi xe đạp, tự cột dây giày, hay tự mặc quần áo... là khi nó thực sự mong muốn điều đó. Vì so sánh với các bạn cùng trang lứa hoặc vì ngưỡng mộ Những điều người lớn có thể làm được, ... đứa trẻ sẵn sàng và hăm hở học một kỹ năng mới. Nếu cố dạy những kỹ năng mới này trước thời điểm mong muốn của trẻ thường dẫn đến thất bại. Ở nơi làm việc cũng tương tự: các nỗ lực huấn luyện sẽ trở nên thiếu hiệu quả nếu thiếu động lực.

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

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

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

Hãy tin tưởng lẫn nhau, có trách nhiệm về kết quả, và có động lực học hỏi cũng như tiến bộ.

Nếu tạo được bầu không khí có sự hiện diện của những phẩm chất này, công tác huấn luyện của bạn - cùng như các hoạt động quản lý khác - chắc chắn sẽ hiệu quả hơn.

### **6.2.7 Tránh những sai lầm thường gặp.**

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

- Nói quá nhiều.  
Các nhà quản lý đã quen nói và chỉ đạo. Tuy nhiên, huấn luyện lại là một hoạt động có tính hợp tác. Người được huấn luyện phải có cơ hội nói về công việc của mình, phần nào có vấn đề cần khắc phục, cảm nhận về năng lực của họ ra sao, v.v. Người huấn luyện sẽ không thể nắm bắt được những điều này nếu họ chỉ phối car cuộc đối thoại.
- Giải pháp: Kiểm chế sự thôi thúc phát biểu, nói hay chỉ đạo trong giai đoạn đầu của việc huấn luyện. Khi bạn nói, hãy tận dụng phần lớn thời gian đặt những câu hỏi thăm dò như

“Điều gì kìm hãm anh trong công việc?” hay “Anh thường giải quyết nhiệm vụ này như thế nào?”. Một giải pháp khác là hướng cuộc trao đổi vào lĩnh vực cần nhiều niềm tin hơn, ví dụ: “Nếu anh thấy không đủ thời gian để làm báo cáo hàng tháng, hãy cho tôi biết anh đang sử dụng thời gian của mình như thế nào?”

- **Không lắng nghe.**  
Khi nhân viên nói, bạn hãy chú tâm lắng nghe. Một số người có vẻ như đang lắng nghe: họ nhìn thẳng vào mắt người nói và giữ im lặng, nhưng thực tế, họ lại không xử lý những thông tin nghe được hoặc không tìm những cảm xúc ẩn đằng sau lời nói. Thay vào đó, họ chuẩn bị cho lần nói tiếp theo của mình.
  - **Giải pháp:** Gạt bỏ mọi suy nghĩ khác để tập trung vào người nói. Nếu việc này khó khăn thì bạn hãy tưởng tượng người nói đang chỉ cho bạn manh mối để đến nơi có một kho báu vô cùng giá trị. Như thế bạn sẽ lắng nghe và ghi nhớ mọi điều.
- **Mất tự chủ.**  
“Thật tồi tệ, Smith”, vị sếp tức giận giáng nắm đấm xuống bàn, “đã bao nhiêu lần tôi đã chỉ cho anh cách làm việc này?”. Nhưng cơn thịnh nộ chẳng giúp được gì cho việc huấn luyện. Cảm xúc duy nhất có ý nghĩa trong việc huấn luyện là những cảm xúc hỗ trợ người được huấn luyện và làm cho người ấy cởi mở hơn với việc học hỏi và cải thiện.
  - **Giải pháp:** Hãy kiểm tra cảm xúc của bạn trước khi bắt đầu huấn luyện. Nếu ngày hôm đó bạn có tâm trạng không tốt hoặc nếu bạn buồn bực vì điều gì đó, hãy chuyển sang làm việc khác thay vì huấn luyện.
- **Nôn nóng thúc đẩy nhân viên.**  
Đừng nóng vội hướng dẫn nhân viên thực hiện điều gì đó khi họ chưa sẵn sàng. Bạn thường khuyến khích nhân viên thử làm điều gì đó mới lạ hoặc vươn đến điều gì đó cao hơn, như thực hiện một bài trình bày trước khách hàng quan trọng hay trước hội đồng quản trị. Tuy nhiên, nếu nhân viên thiếu tự tin, sự khuyến khích của bạn chỉ là một nỗ lực lãng phí thời gian và công sức.
  - **Giải pháp:** Hãy chuẩn bị tư tưởng cho nhân viên về những việc bạn muốn họ làm. Nếu sự thiếu tự tin cản trở sự tiên bộ của nhân viên, hãy giải quyết vấn đề cơ bản này trước khi bạn thúc đẩy nhân viên đảm nhận một nhiệm vụ quan trọng.

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

### **6.2.8 Hãy là tấm gương mẫu mực.**

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

lý giỏi và là một người đồng nghiệp thân thiện của nhân viên. Hãy thiết lập và tuân theo các chuẩn mực mà bạn mong muốn ở nhân viên của mình.

### PHẦN 3:

## CÁC MÔ HÌNH HUẤN LUYỆN NHÂN VIÊN HIỆU QUẢ ĐANG ĐƯỢC ÁP DỤNG HIỆN NAY.

### 1. Chu trình huấn luyện A.B.C.D (Am hiểu – Bàn bạc – Chỉ dẫn – Đúc kết).

**AM HIỂU:** Là một nhà quản lý khi huấn luyện nhân viên để cho nhân viên ” tâm phục khẩu phục ” ngoài những kỹ năng như : là tấm gương tốt, lắng nghe thấu hiểu nhân viên, hòa đồng với nhân viên, công bằng ngay thẳng thì bạn cũng phải là một người quản lý am hiểu công việc mình đang quản lý, đang huấn luyện mặt khác bạn cũng phải am hiểu tính cách nhân viên của mình để từ đó phân loại từng tính cách nhân viên để có các phương pháp coaching nhân viên cho phù hợp. Vì vậy cho thấy việc am hiểu vô cùng quan trọng trong công tác huấn luyện, đó đó Am Hiểu là chu trình đầu tiên trong chung trình huấn luyện A.B.C.D mà bất kỳ nhà quản lý nào cũng phải có.

**BÀN BẠC:** Đây là bước 2 trong chu trình huấn luyện nhân viên, nếu bạn thực hiện đúng quy trình này thì bạn sẽ tuân thủ tốt những nguyên tắc trong coaching nhân viên là tạo sự tin tưởng, sự hợp tác với nhân viên . Bàn bạc là cách bạn tạo sự gần gũi với nhân viên, phát huy sự sáng tạo của nhân viên thông qua những câu hỏi.

**CHỈ DẪN:** Với sự am hiểu nhân viên, am hiểu vấn đề và thông qua bàn bạc giúp người huấn luyện có cái nhìn rõ hơn về nhân viên và am hiểu việc đang huấn luyện sẽ giúp người huấn luyện các phương pháp chỉ dẫn nhân viên, cách giúp nhân viên hiểu và tiếp cận vấn đề dễ dàng hơn.

**ĐÚC KẾT:** Để kết thúc quá trình huấn luyện thì bạn cần phải đúc kết cho nhân viên biết những việc đã làm được , những việc chưa làm được bằng các kỹ thuật phản hồi tích cực giúp cho nhân viên bộc lộ khả năng sáng tạo, gây động lực cho nhân viên.

### 2. Mô hình huấn luyện GLAD & EDIC.

**GIẢI THÍCH:** Mô hình huấn luyện GLAD hay còn gọi là mô hình EDIC là mô hình được áp dụng để huấn luyện cho nhân viên mới . Mô hình này mô tả 4 bước để người quản lý có phương pháp huấn luyện nhân viên mới của mình hiệu quả bao gồm : GIẢI THÍCH – LÀM MẪU – ÁP DỤNG – ĐÁNH GIÁ . Trong đó giải thích là bước đầu tiên cũng là bước bắt buộc người huấn luyện phải thực hiện với nhân viên mới . Chỉ khi nhân viên am hiểu vấn đề bằng các kỹ năng giải thích vấn đề của người huấn luyện thì nhân viên mới biết mình làm việc đó để làm gì? mục đích làm việc đó để làm gì? thì mới quan lại kết quả tốt.

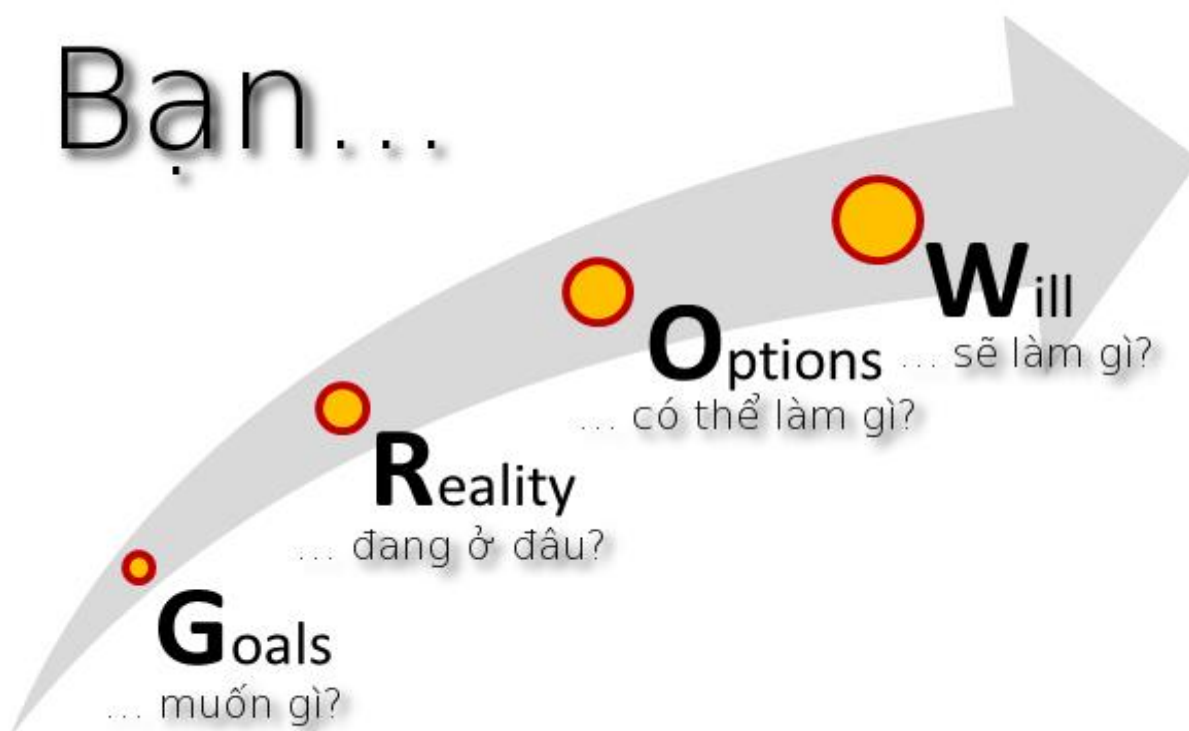
**LÀM MẪU:** Đối với nhân viên mới, giải thích chưa đủ để nhân viên mới có thể làm được vì thế làm mẫu là bước bắt buộc bạn phải thực hiện bởi vì chỉ có làm mẫu mới tác động sâu vào trí nhớ nhân viên để nhân viên dễ dàng thực hiện theo.

**ÁP DỤNG:** Một khi bạn đã giải thích, đã làm mẫu thì nhân viên đã hiểu được làm việc này để làm gì? làm nó có tác dụng gì?...và giúp nhân viên dễ dàng hình dung được thông qua làm mẫu. Vì vậy khi nhân viên áp dụng trở nên dễ dàng hơn.

**ĐÁNH GIÁ:** Đánh giá là bước cực kỳ quan trọng, hầu như phương pháp huấn luyện nào thì người huấn luyện cũng phải trải qua bước này vì nó giúp nhân viên nhận ra mình làm được cái nào, chưa làm được cái nào và quan trọng hơn là giúp nhân viên gia tăng động lực thông qua các kỹ thuật phản hồi tích cực của người quản lý...

### 3. Mô hình huấn luyện GROW.

Đây là mô hình huấn luyện nhân viên được áp dụng trên toàn thế giới, phương pháp huấn luyện này ra đời tại Anh và hiện nay là mô hình phổ biến nhất. Bạn có thể hình dung đơn giản mô hình GROW giống như bản kế hoạch lập cho một chuyến đi xa. Dựa trên lộ trình đã phác ra trước đó, bạn giúp các thành viên trong nhóm quyết định địa điểm họ định đến (Goal - Mục tiêu) và xác định vị trí hiện nay của họ (Reality - Thực tại). Và rồi, bạn suy nghĩ, cân nhắc những lựa chọn khác nhau cho chuyến đi (Options - Giải pháp). Cuối cùng, bạn cần bảo đảm tất cả mọi người đều quyết tâm thực hiện chuyến đi, chuẩn bị tinh thần sẵn sàng cho mọi tình huống và trở ngại có thể gặp trên đường (Will – Ý chí).



#### Vận dụng mô hình GROW trong huấn luyện nhân viên

Sử dụng mô hình GROW theo các bước sau đây:

##### Bước 1: Thiết lập các mục tiêu (Goal)

Đầu tiên, bạn và nhân viên cần nhìn vào những hành vi mà bạn muốn nhân viên thay đổi và xác lập mục tiêu cụ thể. Hãy chắc chắn rằng đây là một mục tiêu SMART:

- Specific: Cụ thể.
- Measurable: Đo lường được.

- Achievable: Có khả năng đạt được – tính khả thi.
- Realistic: Thực tế – phù hợp với tình hình hiện tại.
- Timebound: Có thời hạn hoàn thành.

Một số câu hỏi dành cho nhân viên:

- Anh/chị muốn đạt được điều gì ở buổi huấn luyện Coaching này?
- Mục tiêu ngắn hạn và dài hạn của anh/chị? Tại sao lại có sự lựa chọn như vậy? Làm thế nào để biết mục tiêu của mình đã đạt được hay chưa?
- Anh/chị cần những bước đi cụ thể nào để phục vụ cho mục tiêu dài hạn?
- Liệu rằng mục tiêu của anh/chị có phù hợp với tổng quan sự nghiệp cá nhân hay định hướng chung của cả tập thể đội ngũ?

## **Bước 2: Kiểm tra tình hình thực tế hiện tại (Reality)**

Nhiều người thường hấp tấp đi giải quyết vấn đề hay cố gắng sớm hoàn thành mục tiêu mà không có sự phân tích chi tiết về khởi điểm của mình. Tiếp theo, hãy yêu cầu nhân viên của bạn mô tả tình trạng hiện tại của mình (Bạn cần yêu cầu các nhân viên báo cáo cụ thể tình hình công việc của họ như làm gì, khi nào, kết quả và hiệu quả ra sao).

Đây là một bước quan trọng. Thông thường, nhân viên của bạn sẽ cố gắng giải quyết một vấn đề hoặc đạt một mục tiêu mà không xem xét đầy đủ các thông tin ban đầu, vì vậy họ đang thiếu một số thông tin cần thiết để đạt được mục tiêu một cách hiệu quả.

Chính nhân viên sẽ cho bạn biết về tình trạng hiện tại của họ, khi đó các giải pháp có thể bắt đầu xuất hiện.

Câu hỏi huấn luyện hữu ích trong bước này bao gồm:

- Tình hình hiện nay ra sao rồi? Làm gì và làm khi nào? Kết quả và hiệu quả của những gì đã làm?
- Hãy liệt kê ra vốn hiểu biết hay kỹ năng chuyên môn và đóng góp nổi bật của anh/chị? Anh/chị có đang cảm thấy mình thành công hay không?
- Nếu có mục tiêu chưa thể đạt được, vậy điều gì đã và đang kìm hãm anh/chị? Thử đánh giá mọi thứ theo thang 1-10 xem mình đang thực sự ở đâu.
- Điều gì đang xảy ra (cái gì, ai, khi nào, và bao lâu)? Kết quả của chúng là gì?
- Bạn đã làm gì để hướng tới mục tiêu của bạn?
- Liệu mục tiêu này có xung đột với bất cứ mục tiêu hay mục đích nào khác?

## **Bước 3: Khám phá các tùy chọn giải pháp (Options)**

Khi đã nắm rõ tình hình công việc của mỗi nhân viên, hãy ngồi cùng nhau thảo luận và bắt đầu đi tìm tất cả những phương án khả thi phục vụ cho mục tiêu đề ra. Chắc chắn bạn sẽ có những giải pháp của riêng mình, nhưng hãy để người nhân viên thoải mái trình bày quan điểm cá nhân trước, nhường đất nói lại cho họ.

Lưu ý rằng, huấn luyện Coaching không phải đào tạo chuyên môn hay tư vấn nghề nghiệp. Nhiệm vụ quan trọng của bạn là dẫn dắt nhân viên đến hướng đi đúng đắn, chứ không phải là đi quyết định hộ họ. Sau khi nhân viên đề xuất giải pháp, hãy hỏi họ cận kề nguyên nhân lựa chọn, ưu nhược điểm như thế nào... Bạn có thể giúp nhân viên bằng cách

đưa ra những gợi ý đầu tiên, và để cô ấy/anh ấy làm hầu hết các việc. Điều quan trọng là hướng dẫn nhân viên đi đúng hướng, chứ không phải thay nhân viên đưa ra quyết định.

Câu hỏi điển hình để giúp nhân viên khám phá các giải pháp như:

- Anh/chị có thể làm gì tiếp theo? Ưu nhược điểm của từng giải pháp mà anh/chị lựa chọn? Anh/chị sẽ được gì và mất gì?
- Thách thức gì cho anh/chị khi đi theo hướng giải pháp này để hoàn thành mục tiêu?
- Những khó khăn đó anh/chị đã từng gặp trong quá khứ chưa? Anh/chị đã giải quyết như thế nào, có thể làm khác đi như thế nào?
- Nếu là tôi, anh/chị sẽ đưa ra giải pháp gì cho người nhân viên?
- Giả sử...
- Bạn có thể làm những gì khác?
- Điều gì xảy ra nếu các rào cản được gỡ bỏ? Có những điều gì sẽ thay đổi?
- Những lợi thế và bất lợi của mỗi giải pháp là gì?
- Những yếu tố nào bạn cần cân nhắc đến?
- Những gì bạn cần phải ngừng thực hiện để đạt được mục tiêu này?
- Điều gì gây cản trở bạn?

#### **Bước 4: Chuẩn bị tinh thần (Way forward)**

Đi đến được giai đoạn này, nhân viên của bạn hẳn đã hình dung rõ ràng cách thức giúp họ hoàn thành mục tiêu của mình. Tuy nhiên vậy vẫn chưa đủ, bạn cần phải có thêm sự cam kết của họ, khơi dậy lòng quyết tâm, ý chí và động lực để biến chúng thành hành động cụ thể phục vụ cho mục tiêu. Hãy hỏi họ về kế hoạch làm cụ thể, về những trở ngại có thể gây khó dễ hay làm sao để duy trì động lực làm việc trong mọi hoàn cảnh.

Có mục tiêu, nắm bắt tình hình, xác định các bước đi, nhưng như vậy là chưa đủ. Bước cuối cùng là cam kết hành động. Bạn cũng nên dành thời gian ngồi lại cùng nhân viên nghe báo cáo công việc, hàng tháng, hàng tuần hay thậm chí hàng ngày. Họ có thể sẽ cần những hướng đi mới khi kế hoạch ban đầu không diễn biến tốt đẹp như kỳ vọng.

Câu hỏi hữu ích bạn nên dùng ở đây bao gồm:

- Anh/chị sẽ lên kế hoạch như thế nào để phục vụ mục tiêu? Anh/chị cần làm gì luôn vào thời điểm hiện tại?
- Những trở ngại gì sẽ gây khó dễ cho anh/chị? Anh/chị sẽ vượt qua chúng như thế nào? Ai có thể hỗ trợ anh/chị và hỗ trợ như thế nào?
- Đánh giá mức độ cam kết, động lực làm việc của mình lúc này theo thang 1-10? Anh/chị sẽ duy trì hay cải thiện nó như thế nào?
- Khi nào thì anh/chị cần tổng kết, báo cáo tiến trình công việc? Hàng tháng, hàng tuần, hàng ngày?
- Bạn sẽ làm gì? Và khi nào? Bạn sẽ làm gì khác?
- Điều gì có thể ngăn cản bạn tiến về phía trước? Làm thế nào bạn sẽ khắc phục điều này?
- Làm thế nào bạn có thể giữ động lực cho mình?
- Khi nào bạn sẽ cần xem xét sự tiến bộ của mình? Hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng?

Cuối cùng, quyết định một ngày khi cả bạn và nhân viên cùng sẽ xem xét tiến bộ của mình: Nêu rõ trách nhiệm Và cho phép nhân viên thay đổi cách làm của mình nếu kế hoạch ban đầu không hiệu quả.

#### 4. Mô hình Sandwich.

Đưa ra phản hồi ở dạng "bánh sandwich"



Vào những năm 1920, Tổng thống Hoa Kỳ Calvin Coolidge phát hiện ra rằng, tuy thư ký của ông rất xinh đẹp nhưng năng lực làm việc lại chưa hoàn hảo, thường phạm sai lầm. Một buổi sáng, khi thư ký bước vào văn phòng, ông đã nói: "Quần áo của cô hôm nay thật đẹp, rất phù hợp với một người trẻ trung và xinh đẹp như cô." Nữ thư ký nghe vậy rất vui. Calvin Coolidge tiếp tục nói, "Và tôi tin rằng công việc mà cô xử lý cũng có thể xinh đẹp như cô vậy." Kể từ ngày hôm đó, công tác của nữ thư ký đã đạt hiệu quả cao hơn hẳn.

Phương pháp này được gọi là "Quy tắc sandwich": Nếu chúng ta kẹp nội dung phê bình vào giữa sự khẳng định và kỳ vọng, người bị phê bình sẽ tiếp nhận vấn đề trong tâm trạng vui vẻ và thành khẩn thay đổi hơn hẳn. Cấu trúc của cách phản hồi này là "khen – chê – khen", có nghĩa sẽ bắt đầu bằng một câu phản hồi tốt (khen), sau đó đưa ra một câu phản hồi mang tính xây dựng (chê) và kết thúc bằng một câu phản hồi tích cực (khen).

Luật Sandwich nhấn mạnh thứ tự phê bình, thường bao gồm ba tầng:

- Tầng đầu tiên là sự khẳng định, đánh giá cao và sự quan tâm.
- Tầng thứ hai là những lời đề nghị, phê bình hoặc quan điểm bất đồng.
- Tầng thứ ba là khuyến khích, hy vọng, tin tưởng và ủng hộ.

## 5. Mô hình FAST.

Hiện nay có một số phương pháp phản hồi hiệu quả, thế nhưng trước khi cung cấp bất kỳ lời nhận xét nào, hãy tuân theo nguyên tắc phản hồi FAST.

FAST được hình thành từ 4 yếu tố F (Frequent – Thường xuyên), A (Actionable – Chính xác), S (Specific – Cụ thể), T (Timely – Kịp thời)

**Frequent – Thường xuyên:** Đưa ra phản hồi thường xuyên để nhân viên có thể cập nhật thông tin chính xác. Giúp nhân viên hiểu rõ hiệu suất làm việc của họ và những lĩnh vực để phát triển hoặc kỹ năng cần cải thiện.

**Actionable – Chính xác:** Hãy chắc chắn nội dung phản hồi của mình mang tính chính xác cao trước khi nhà quản lý nhận xét dựa trên chúng. Đảm bảo các hành động được đề xuất nằm trong tầm kiểm soát của nhân viên và chúng giúp họ làm việc tốt hơn.

**Specific – Cụ thể:** Cung cấp phản hồi mơ hồ hoặc chung chung không hữu ích cho nhân viên vì chúng không giúp họ cải thiện. Hãy lấy những ví dụ để truyền đạt rõ ràng thông điệp của mình. Điều này giúp cho buổi phản hồi diễn ra thoải mái và đem lại nhiều điều mới, thú vị cho nhân viên.

**Timely – Kịp thời:** Đưa ra phản hồi càng sớm càng tốt. Tuy nhiên, hãy chắc chắn chọn một thời điểm thích hợp để cung cấp phản hồi. Ví dụ nhà quản lý nên đưa ra phản hồi công khai hay riêng tư? cần sắp xếp thời gian để đưa ra phản hồi?



Phản hồi hiệu quả với đội ngũ từ xa có thể tạo ra sự khác biệt trong thành tích của từng thành viên. Cung cấp thông tin thường xuyên và chi tiết sẽ giữ nhân viên trong nhiệm vụ với năng suất và động lực tối đa. Giao tiếp càng cụ thể, phản hồi sẽ càng thành công.

## Phụ lục 1

### Tám bước để đánh giá năng lực thực hiện hiệu quả

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

#### **BUƯỚC 1: CHUẨN BỊ.**

Như bất kỳ hoạt động nào khác, việc đánh giá năng lực thực hiện cũng cần phải có sự chuẩn bị của tất cả mọi người, từ nhà quản lý cấp cao đến nhân viên mọi cấp bậc. Công việc sẽ chẳng thể hoàn thành nếu mọi người bước vào cuộc họp đánh giá mà không phản ánh được những gì đã xảy ra trong suốt thời gian vừa qua.

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

Trong bản tự đánh giá, nhân viên sẽ đánh giá năng lực thực hiện của mình căn cứ’ trên mục tiêu. Nếu phòng quản lý nguồn nhân lực không cung cấp mẫu này, bạn hãy đặt những câu hỏi sau đây để nhân viên trả lời trong bản tự đánh giá của mình:

- Bạn đạt được mục tiêu của mình đến mức độ nào?
- Những chỉ tiêu nào đã vượt, nếu có
- Bạn có mục tiêu nào gặp khó khăn cần vượt qua không?
- Điều gì ngăn cản tiến trình của bạn hướng theo các mục tiêu này: thiếu đào tạo, nguồn lực, chỉ đạo của cấp quản lý, các vấn đề khác?

Việc tự đánh giá có hai lợi ích chính. Thứ nhất, việc đánh giá sẽ thu hút sự tham gia của nhân viên. Sự tham gia ấy sẽ thiết lập tinh thần cộng tác trong quá trình đánh giá và khiến nhân viên cởi mở hơn với sự phản hồi tiếp theo sau đó của nhà quản lý. Thứ hai, việc đánh giá sẽ đem lại cho nhà quản lý một cách nhìn nhận khác về công việc của cấp dưới và bất kỳ vấn đề nan giải liên quan nào.

#### **BUƯỚC 2: TỔ CHỨC CUỘC HỌP ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC.**

Nhiều người lo lắng về các cuộc họp đánh giá năng lực thực hiện. Vì thế hãy xây dựng bầu không khí hợp tác, thân thiện ngay từ đầu để mọi người cảm thấy thoải mái, dễ chịu và không quá căng thẳng. Sau đó hãy xem lại mục đích của việc đánh giá và các lợi ích tích cực cho cả hai bên. Điều này sẽ chuẩn bị về mặt tâm lý cho cả bạn và nhân viên, đồng thời làm tăng khả năng đối thoại.

Tiếp theo, hãy yêu cầu nhân viên nói về việc tự đánh giá của mình. Điều này sẽ giúp bạn hiểu được quan điểm của nhân viên và ngăn bạn không can thiệp quá nhiều vào cuộc hội thoại. Hãy lắng nghe cẩn thận nhưng gì nhân viên nói. Đừng ngắt lời cho đến khi nhân viên đã trình bày xong.

Hãy chứng minh rằng bạn đang lắng nghe bằng cách lặp lại nhưng gì bạn đã nghe được: "Theo những gì anh nói thì anh đang cảm thấy mình đáp ứng được mọi mục tiêu về báo cáo doanh số hàng tuần, nhưng anh cũng đang gặp nhiều khó khăn trong việc liên hệ những khách hàng quan trọng đã được giao, có phải không?"

Một khi nhân viên đã nói rõ hết ý kiến của mình, hãy chuyển sang phần đánh giá của bạn.

### **BƯỚC 3: XÁC ĐỊNH LỖ HỒNG TRONG NĂNG LỰC.**

Khi bạn trình bày phần đánh giá của mình, Hãy ưu tiên cho vấn đề thành quả của nhân viên so với các mục tiêu đã được nhất trí. Ví dụ, nếu loàn nói rằng thành quả lớn nhất của cô là tổ chức và chủ trì một cuộc họp giữa các khách hàng chính và nhân viên R&D của bạn, hãy tự hỏi: "Đây có phải là một trong các mục tiêu của cô ấy không?". Nếu phải, kết quả ấy đến gần việc đáp ứng mục tiêu đó ở mức độ nào? Cô ấy đã làm như thế nào đối với các mục tiêu khác? Hãy tìm những khoảng cách giữa kết quả thực tế và sự thực hiện được mong đợi. Khó khăn chính là việc định lượng một thành quả nào đó. Ví dụ, nếu một giám đốc khách sạn đặt ra cho nhân viên lễ tân mục tiêu tạo một môi trường chào đón ân cần đối với khách, ông ta sẽ đánh giá khả năng thực hiện của nhân viên như thế nào?

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

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

Hãy đảm bảo là nhân viên của bạn hiểu được trọn vẹn câu nói của bạn. Sau đó hãy chuyển cuộc trao đổi sang việc xác định căn nguyên chính của kết quả thực hiện dưới mức yêu cầu. "Nếu anh không đạt được mục tiêu của mình, thì anh nghĩ lý do là tại sao?". Hãy lắng nghe cẩn thận câu trả lời, cho nhân viên cơ hội đầu tiên để xác định nguyên nhân cội rễ. Nếu bạn không nghe được một câu trả lời hợp lý, hãy thăm dò bằng câu hỏi khác: "Có phải vấn đề là anh cần được đào tạo thêm không?", "Có quá nhiều yếu tố gây sao nhãng trong phòng làm việc phải không?"

### **BƯỚC 4: TÌM CĂN NGUYÊN CỦA CÁC LỖ HỒNG TRONG NĂNG LỰC.**

Trong hầu hết trường hợp, việc xác định căn nguyên của các lỗ hồng trong năng lực thực hiện sẽ tạo ra bầu không khí khách quan mà cả bạn lẫn cấp dưới của bạn có thể đóng

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

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

## **BƯỚC 5: LẬP KẾ HOẠCH GIẢI QUYẾT CÁC LỖ HỒNG TRONG NĂNG LỰC.**

Một khi bạn đã xác định được các lỗ hổng trong năng lực thực hiện và đã tìm ra căn nguyên vấn đề, hãy nhớ đảm bảo rằng nhân viên cũng nhận thức được điều đó và nhìn nhận tầm quan trọng của chúng. Khi đó, hãy bắt đầu trao đổi về cách thức giải quyết.

Hãy cho nhân viên cơ hội đầu tiên để triển khai kế hoạch giải quyết bất kỳ lỗ hổng nào. Hãy nói điều gì đó như: “Anh sẽ đề xuất giải pháp gì?”. Việc đặt bóng sang phần sân của nhân viên sẽ khiến họ có trách nhiệm và tận tâm hơn VỚI những giải pháp đưa ra. Khi nhân viên mô tả kế hoạch giải quyết của mình, hãy thách thức các giả định và đưa ra ý tưởng tăng cường kế hoạch đó. Nếu nhân viên không thể đưa ra một kế hoạch đáng tin cậy, bạn phải có phương pháp chủ động hơn. Trong bất kỳ trường hợp nào thì cũng phải tìm kiếm sự nhất trí và cam kết từ nhân viên đối với kế hoạch. Một kế hoạch tốt sẽ bao gồm:

- Các mục tiêu cụ thể
- Thời hạn
- Các bước hành động
- Kết quả mong đợi
- Đào tạo hay thực hành nếu cần thiết

Kế hoạch phát triển này nên là một phần trong hồ sơ của nhân viên.

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

Trước khi kết thúc cuộc họp, hãy xem lướt qua những nội dung đã trình bày và những nội dung đã được thống nhất.

## **BƯỚC 6: KIỂM TRA LẠI CÁC MỤC TIÊU THỰC HIỆN.**

Theo định kỳ hàng năm, bạn cần kiểm tra, xem lại việc thực hiện các mục tiêu đã đề ra. Điều này đặc biệt quan trọng khi tổ chức đang trong giai đoạn thay đổi, và khi sự nghiệp của cấp dưới đang trong tiến trình phát triển.

Hãy để nhân viên tham gia vào quy trình thay đổi mục tiêu để đảm bảo rằng (1) nhân viên có khả năng đảm đương mục tiêu mới, và (2) nhân viên hiểu được các chi tiết và tầm quan trọng của những mục tiêu này.

Trong mọi trường hợp hãy luôn rõ ràng về các mục tiêu mới và cách đánh giá năng lực thực hiện dựa trên những mục tiêu đó. Ngoài ra, tùy vào kỳ năng của nhân viên, đây là lúc lập một kế hoạch phát triển (huấn luyện, đào tạo...) để giúp nhân viên có khả năng đáp ứng các mục tiêu mới.

## **BƯỚC 7: GHI CHÉP LẠI.**

Việc lập biên bản ghi chép lại nội dung, các quan điểm chính và kết quả của cuộc họp là điều quan trọng. Hãy thực hiện việc ghi chú trong suốt cuộc họp và hoàn chỉnh ngay sau đó, khi trí nhớ của bạn vẫn còn lưu giữ nhiều. Hãy ghi chép về:

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

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

## **BƯỚC 8: THEO DÕI.**

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

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

Bí quyết đánh giá hiệu quả

- Hãy giúp nhân viên hiểu rằng họ là một phần của quy trình đánh giá
- Hãy đưa ra nhận xét phản hồi trung thực về nhân viên

- Bao quát toàn bộ phạm vi trách nhiệm côngviệc của nhân viên xét trên phương diện những gì thực hiện đúng và những gì thực hiện sai
- Hãy giữ cho việc đánh giá được cân bằng: không ưu ái cũng không chỉ trích bất kỳ nhân viên nào
- Hãy xác định những gì cần thiết để hỗ trợ phát triển nhân viên

## Phụ lục 2

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

Câu hỏi:

1. Bên cạnh việc cải thiện năng lực thực hiện hiện tại, bạn có quan tâm đến việc phát triển nghề nghiệp lâu dài không?
2. Bạn có đem lại cho người mà bạn đang huấn luyện sự hỗ trợ cần thiết lẫn quyền tự quyết không?
3. Mục tiêu bạn đặt ra có nằm ngoài khả năng thực hiện không?
4. Bạn có là một tấm gương điển hình cho mọi người không?
5. Bạn có truyền đạt các chiến lược kinh doanh và những cách hành xử được mong đợi như một cơ sở để thiết lập mục tiêu không?
6. Bạn có hợp tác với người mà bạn đang huấn luyện để đưa ra các phương pháp thay thế hay các giải pháp mà cả hai có thể cùng nhau xem xét?
7. Trước khi đưa ra ý kiến phản hồi, bạn có quan sát cẩn thận và không thành kiến đối với cá nhân mà bạn đang huấn luyện không?
8. Bạn có tách rời việc quan sát với việc phán xét và giả định không?
9. Bạn có kiểm tra các giả thuyết của bạn về hành vi của một người trước khi có hành động về các hành vi đó không?
10. Bạn có cẩn thận tránh dùng năng lực của bạn để làm thước đo đánh giá người khác không?
11. Bạn có tập trung chú ý và tránh sao nhãng khi ai đó đang trao đổi với bạn không?
12. Bạn có diễn giải hay dùng phương pháp khác để làm rõ những gì đang được đề cập trong cuộc thảo luận không?
13. Bạn có dùng ngôn ngữ cơ thể thoải mái và lời nói khuyến khích người nói trong suốt cuộc trao đổi không?
14. Bạn có dùng câu hỏi mở để khuyến khích chia sẻ ý tưởng và thông tin không?
15. Bạn có cho ý kiến phản hồi cụ thể không?
16. Bạn có phản hồi kịp thời không?
17. Bạn có đưa ra ý kiến phản hồi tập trung vào hành vi và hậu quả của nó (thay vì những lời chỉ trích mơ hồ)?
18. Bạn có đưa ra ý kiến phản hồi cả tích cực lẫn tiêu cực không?
19. Bạn có đạt đến sự nhất trí về các mục tiêu và kết quả mong muốn hơn là chỉ nêu chúng ra không?
20. Bạn có chuẩn bị trước cho các cuộc thảo luận huấn luyện không?
21. Bạn có luôn theo dõi trong một cuộc thảo luận huấn luyện để đảm bảo tiến độ diễn ra như đã định không?

## **TỔNG CỘNG**

Nếu bạn trả lời “Có” cho hầu hết những câu hỏi này, bạn là người huấn luyện hiệu quả.  
Nếu bạn trả lời “không” cho một số hoặc nhiều câu hỏi này, bạn cần xem xét bản thân để xác định những lĩnh vực liên quan đến việc huấn luyện cần được cải thiện.

**Tài liệu tham khảo.**

Huấn luyện và truyền kinh nghiệm - Nhà xuất bản tổng hợp TP. Hồ chí minh.