



CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

COACHING SUCCESSFULLY

# HUẤN LUYỆN NHÂN VIÊN



- PHẢN HỒI • MỤC TIÊU
- TÀI NĂNG • TRỌNG TÂM



NỖ LỰC



• NIỀM TIN

TIỀM NĂNG

• MỤC ĐÍCH

LẮNG NGHE

• CÁC GIẢI PHÁP



• SỰ THÔNG CẢM

• TÍNH HỖ TRỢ



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

CẨM NANG QUẢN LÝ

HUẤN LUYỆN  
NHÂN VIÊN  
COACHING SUCCESSFULLY

CẨM NANG QUẢN LÝ

# HUẤN LUYỆN NHÂN VIÊN COACHING SUCCESSFULLY

JOHN EATON & ROY JOHNSON



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

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH  
**2004**

# NỘI DUNG

Lời giới thiệu 5

## VÀI NÉT VỀ HUẤN LUYỆN

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

## LÊN KẾ HOẠCH HUẤN LUYỆN

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

## THỰC HIỆN CÔNG TÁC HUẤN LUYỆN

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

## CẢI TIẾN PHƯƠNG THỨC HUẤN LUYỆN

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



---

## LỜI GIỚI THIỆU

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



# VÀI NÉT VỀ HUẤN LUYỆN

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

## HUẤN LUYỆN LÀ GÌ?

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

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



### ▲ PHẨM CHẤT CỦA NGƯỜI HUẤN LUYỆN

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

## HIỆU QUẢ CỦA VIỆC HUẤN LUYỆN

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

## CẤU TRÚC HUẤN LUYỆN



## QUÁ TRÌNH HUẤN LUYỆN

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

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

## NHỮNG ĐIỀU CƠ BẢN TRONG HUẤN LUYỆN

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

## NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

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

**3** Khuyến khích nhân viên tự đưa ra quyết định.

## MỤC ĐÍCH CỦA VIỆC HUẤN LUYỆN?

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

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



### HÃY GIAO PHÓ CÔNG VIỆC NHIỀU HƠN

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

#### ◀ SƠ ĐỒ PHÁT TRIỂN THEO HÌNH XOẮN ỐC ĐI LÊN

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

### GIÁM SÁT ÍT HƠN

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

#### SƠ ĐỒ PHÁT TRIỂN THEO HÌNH XOẮN ỐC ĐI XUỐNG ▶

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

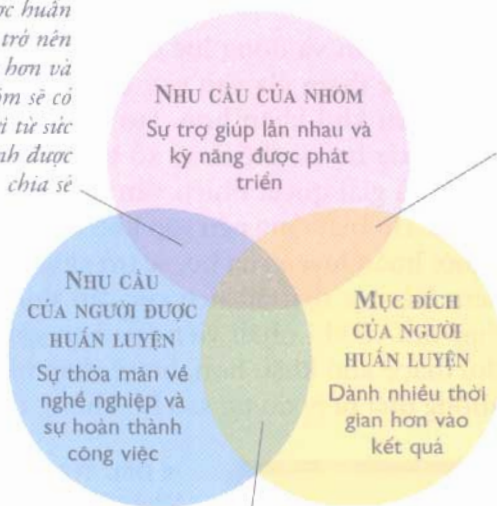




## PHÁT HUY TIỀM NĂNG

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

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



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

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

- 7** Nâng cao khả năng hoàn thành công việc bằng cách giao phó trách nhiệm cho cả dự án.

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

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

### ◀ CÓ LỢI CHO TẤT CẢ

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

### NÊN VÀ KHÔNG NÊN

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

## THU HÚT NHÂN VIÊN

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

### NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

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

## PHÁT TRIỂN THÁI ĐỘ TÍCH CỰC TRONG ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN

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

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

**9** Hãy thu hút nhân viên của bạn bằng các quyết định ảnh hưởng đến họ.

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

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

### ◀ ĐẦU TƯ VÀO NHÂN VIÊN

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