



## Wastewater and Solid Waste Management in Provincial Centers

Dự án GTZ TA No: 2000.2208.7 - Project GTZ TA No: 2000.2208.7  
Tài liệu dự án số: GL 003 - Project Document No.:GL 003  
Phát hành lần: 01 - Edition: 01



# HƯỚNG DẪN TẬP HUẤN VỀ NÂNG CAO NĂNG LỰC VÀ PHÁT TRIỂN KINH DOANH

## GUIDELINES ON COACHING FOR CAPACITY BUILDING AND BUSINESS DEVELOPMENT

Hà Nội, tháng 3 năm 2007 - Hanoi, March 2007

**Bộ Xây dựng – Hà Nội**  
*Ministry of Construction – Hanoi*

**hợp tác với**  
*in cooperation with*

**Tổ chức Hợp tác Kỹ thuật Đức**  
*Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH*

**Hỗ trợ Kỹ thuật của GTZ do GFA thực hiện**  
*Technical Assistance on behalf of GTZ by GFA Consulting Group & Associates*

Người liên hệ của  
GFA Consulting Group GmbH

Your contact  
with GFA Consulting Group GmbH

**Gudrun Krause**

Fax +49 (40) 6 03 06169

Email: [gudrun.krause@gfa-group.de](mailto:gudrun.krause@gfa-group.de)

Địa chỉ  
Address

**GFA Consulting Group GmbH**

**Eulenkrugstraße 82**

**D-22359 Hamburg**

**Germany**

Người chuẩn bị  
This guidelines was prepared by

**Roderick H. Chisholm CPA**  
[rhchisholm@yahoo.com](mailto:rhchisholm@yahoo.com)

## **MỤC LỤC**

Mục tiêu của tập huấn .....	1
Các đặc điểm của tập huấn .....	2
Cơ sở của quy trình tập huấn .....	3
Cách tiến hành quy trình tập huấn .....	4
Những thách thức mà những nhà tập huấn phải đối mặt .....	5
Những kỹ năng tập huấn chính .....	5
Mối quan hệ giữa khách hàng và người tập huấn .....	6
Các yêu cầu chất lượng cho công tác tập huấn tốt .....	6
Sự tin nhiệm về chuyên môn kỹ thuật .....	6
Lắng nghe .....	7
Kỹ năng giao tiếp .....	7
Thiết lập quan hệ .....	8
Tạo động lực và truyền cảm hứng .....	8
Sự quan tâm, tính linh hoạt và sự động viên .....	8
Tóm tắt các châm ngôn và các nguyên tắc trong tập huấn .....	10

## **TABLE OF CONTENTS**

<i>Objective of Coaching</i> .....	1
<i>Coaching Attributes</i> .....	2
<i>The Basis of the Coaching Process</i> .....	3
<i>How Coaching Operates</i> .....	4
<i>Challenges Coaches Face</i> .....	5
<i>Key Coaching Skills</i> .....	5
<i>Client and Coach Relationships</i> .....	6
<i>Qualities Required for Good Coaching</i> .....	6
<i>Technical Credibility</i> .....	6
<i>Listening</i> .....	7
<i>Communication Skills</i> .....	7
<i>Rapport-Building</i> .....	8
<i>Motivating and Inspiring</i> .....	8
<i>Curiosity, Flexibility and Courage</i> .....	8
<i>Summary of Coaching Maxims and Principles</i> .....	11

## Mục tiêu của tập huấn

Những thay đổi về môi trường làm việc đang diễn ra trong một tổ chức đòi hỏi phải có những kỹ năng và nhất là các phương pháp làm việc thích hợp

Thực chất, mục tiêu chính của giải pháp phát triển quản lý có sự tham gia cán bộ nhân viên công ty là nhằm định hướng và trao quyền cho cán bộ nhân viên của công ty để hỗ trợ một cách tích cực việc nâng cao năng lực cán bộ và phát triển kinh doanh.

Đặc tính quan trọng nhất đối với tập huấn là nó có khả năng thúc đẩy những người tham gia xây dựng các mục tiêu hiện thực và nâng cao hiệu quả làm việc để đạt được các mục tiêu này. Điều này đảm bảo các mức độ cao nhất của việc cam kết và quyền sở hữu đối với các kết quả đạt được.

Tài liệu hướng dẫn này mô tả ngắn gọn các nguyên tắc cơ bản và các yêu cầu khi tiến hành tập huấn để phát triển nhân sự và kinh doanh.

Tập huấn là cách để có được hiệu quả hoạt động tốt nhất cho một cơ quan, ví dụ các công ty quản lý nước thải và trực tiếp là từ cán bộ nhân viên, những người lập nên cơ quan này và giúp họ đưa ra những quyết định nhằm tăng cường hoạt động của công ty. Các chuyên gia trong nước của Dự án Quản lý nước thải là các chuyên gia thực hiện công tác tập huấn cho từng công ty tham gia dự án và đây cũng là trọng tâm của các hoạt động dự án.

Tài liệu hướng dẫn này được lập ra để trình bày những khái niệm chính, làm cơ sở cho quá trình tập huấn. Tập huấn là tên được gán cho một quy trình mà nó được thực hiện trong Dự án Quản lý Nước thải để cung cấp hỗ trợ kỹ thuật cho các công ty tham gia dự án trong việc soạn thảo và thực hiện các kế hoạch phát triển công ty.

Ngoài ra, đội chuyên gia tập huấn của dự án cũng sẵn sàng trợ giúp các bên liên quan, các cơ quan có thẩm quyền và các viện, những cơ quan sẽ hỗ trợ các công ty trong tiến trình phát triển trong tương lai của công ty.

Phương pháp tập huấn này ngày càng trở nên phổ biến do cán bộ nhân viên nhận thức được tính hiệu quả của việc tập huấn mang lại. Có một số cách tập huấn tương đối mới và nó là một giải pháp khác đối với vấn đề phát triển thể chế, và theo các cách khác nhau sự thành công của quy trình tập huấn được sử dụng cho nhiều năm. Điều quan trọng cần lưu ý là tập huấn, không như đào tạo và các phương pháp truyền thống khác, không đưa ra câu trả lời cho tất cả các câu hỏi. Công việc của người làm công tác tập huấn không phải để nhắc lại những bài học cũ, đã được định hướng trước hoặc các thông tin buộc phải tiếp thu, mà là để làm việc với các khách hàng và giúp họ tìm ra câu trả lời của chính họ.

## Objective of Coaching

*Developing the climate of change in an organization takes skills and specially adapted methodologies.*

*The main objective underlying this participative management development approach is the desire to guide and empower the staff of the companies to actively support their capacity building and business development aims.*

*The most important attribute for the coach is the ability to motivate people to set attainable goals and improve their performance to reach these goals. This ensures the highest levels of commitment and ownership of the outcome.*

*This paper briefly describes the principles and requirements of coaching as a business and personnel development method.*

*Coaching is about getting the very best performance out of an entity such as the WWM companies and directly from the staff that make up this entity and enabling them to make decisions that will improve the operation of the company. The local WWM experts are the coaching team available to each of the participating companies that make up the focus of the project activities.*

*This paper has been prepared to present the main concepts that underpin the process of coaching. Coaching is the name given to the process that will be employed by the WWM project in providing technical assistance, to the WWM companies, for the preparation and implementation of their corporate development plans.*

*In addition, the project coaching team will also be available to assist the various stakeholders, authorities and institutions that will support the companies in their future development progress.*

*The popularity of this approach is growing rapidly as staff come to realize just how effective coaching is. In some ways coaching is a relatively new and different approach to institutional development, and in other ways the success of the process has been used for many years. It is important to note that coaching, unlike training and other prescriptive approaches, does not profess to have all of the answers. A coach's job is not to go over old ground, be past-orientated or to force-feed information, but to work with clients to help them find the answers themselves.*

Theo kinh nghiệm trước đây một điều hiển nhiên là khi huấn luyện kinh nghiệm cho nhân viên, họ sẽ có động lực hơn nếu được làm việc với người giảng viên đào tạo có dồi dào kinh nghiệm và có vai trò tích cực. Theo cách này, tập huấn là cách duy nhất để phát triển năng lực cán bộ nhân viên. Cũng theo kinh nghiệm trước đây cho thấy việc giúp cán bộ nhân viên và công ty phát triển được hết tiềm năng của họ thông qua các thủ tục tập huấn này đều đem lại kết quả tốt theo mong muốn.

### **Các đặc điểm của tập huấn**

Tập huấn là phương pháp đào tạo hiện đại và đang phát triển rất nhanh để giúp con người ta nhằm:

- nâng cao;
- phát triển;
- học hỏi những kỹ năng mới;
- đạt được thành công cá nhân;
- đạt được mục tiêu và quản lý sự thay đổi trong cuộc sống và những thách thức cá nhân.

Tập huấn là phương pháp hữu hiệu trong mọi hoàn cảnh, cho dù trong đời sống cá nhân, sự nghiệp, kinh doanh hay hoạt động của công ty và của hãng kinh doanh. Tập huấn sẽ:

- đưa ra ý tưởng hơn là chỉ cung cấp thông tin
- khai thác, phát triển hơn là áp đặt
- chỉ ra bản chất vấn đề hơn là đưa ra chỉ dẫn.

Tập huấn là phương pháp đào tạo năng động, linh hoạt và thuận lợi chứ không mang tính bắt buộc và chỉ dẫn. Tập huấn giúp cán bộ nhân viên phát triển và trưởng thành trong các lĩnh vực khác nhau, và điều này dẫn đến việc phát triển các chuyên ngành tập huấn khác nhau mà chúng đang trở thành những chuyên ngành tập huấn mới, bao gồm:

- tập huấn cá nhân và tập huấn về cuộc sống
- tập huấn về sự thay đổi trong cuộc sống,
- tập huấn về nuôi dạy con cái
- tập huấn về việc tự hoàn thành và tự khám phá
- tập huấn nghề nghiệp để thăng tiến và lựa chọn công việc;
- tập huấn về khả năng lãnh đạo và quản lý
- tập huấn về bán hàng và thành công trong kinh doanh;
- tập huấn về điều hành công ty về hiệu quả hoạt động và phát triển giám đốc công ty.

Tuy nhiên, vì mục đích của tài liệu hướng dẫn này, chúng tôi chỉ thảo luận về vấn đề xây dựng năng lực và phát triển kinh doanh.

*It is also evident from past experience that when staff experience being coached, their increasing motivation comes from working with a coach who is him/herself viewed as an experienced and positive role model. In this way coaching is a unique way of developing staff competence. It is also evident from past experience that helping staff members and organizations to reach their full potential through this approach produces great satisfaction.*

### **Coaching Attributes**

*Coaching is a modern and rapidly growing method for helping others to:*

- *Improve;*
- *develop;*
- *learn new skills;*
- *find personal success,*
- *achieve aims and manage life change and personal challenges.*

*Coaching is effective for all situations, whether in personal life, career, sales or corporate and business life. Coaching:*

- *draws out rather than puts in*
- *develops rather than imposes*
- *reflects rather than directs.*

*Coaching is reactive, flexible and enabling, not prescriptive or instructional. Coaching is non-judgmental, not judgmental. Coaching helps staff to develop and grow in a variety of areas, and this is leading to the development of separate coaching specializations that are becoming new coaching disciplines in their own right, covering:*

- *personal coaching and life coaching,*
- *coaching for life-change,*
- *parenting;*
- *self-fulfillment and self-discovery;*
- *career coaching for advancement and job choices;*
- *leadership and management coaching;*
- *coaching for sales and business success;*
- *executive coaching for corporate performance and director development.*

*However for the purposes of this paper we will confine the discussion to Capacity Building and Business Development.*

Tập huấn phụ thuộc nhiều vào việc tối đa hoá các lợi ích chính từ việc áp dụng quá trình dưới đây.

Điều quan trọng là cần lưu ý là mọi các cán bộ tập huấn đều có điểm chung – họ là những người muốn giúp người khác bằng nỗ lực có thể trở nên hoàn thiện.

*Coaching relies strongly on the maximizing the main benefits that accrue from using the following process.*

*It is important to note that all coaches have something in common - they are staff that want to help others be the very best that they can be, in a specific field of endeavor.*



### Cơ sở của quy trình tập huấn

Với bất kỳ lý do gì khi người nhân viên công ty quyết định làm việc với các cán bộ tập huấn, với mọi loại hình tập huấn, và với bất kỳ kết quả nào mà khách hàng mong muốn từ việc tập huấn, có một điểm chung trong tất cả các mối quan hệ tập huấn, đó là **tập huấn là quá trình hai chiều**.

Mối quan hệ đối tác hai chiều là một yếu tố hấp dẫn chính đối với các bộ tập huấn và đối với các nhân viên công ty để tham gia vào quá trình tập huấn. Cả cán bộ tập huấn và khách hàng đều có lợi. Phát triển năng lực cá nhân đối với cán bộ tập huấn là một vấn đề rất lớn trong việc học cách áp dụng quy trình tập huấn và mọi cán bộ tập huấn đều tìm cách tự phát triển, đồng thời cũng bắt đầu việc giúp đỡ người khác thực hiện việc này.

Giúp các khách hàng xác định các mục tiêu muốn đạt được và giúp họ đạt được các mục tiêu này là phương pháp đã được qua kiểm chứng nhằm tăng cường tính phổ biến của tập huấn là một công cụ khả thi để chuyển giao công nghệ hiệu quả trong lĩnh vực hỗ trợ kỹ thuật cho các nước đang phát triển.

Bản chất chính của tập huấn là cán bộ tập huấn phải đặt trọng tâm của công tác tập huấn vào việc “tạo ra sự khác biệt”, hỗ trợ khách hàng và nhân viên của họ. Trọng tâm này sẽ đảm bảo cán bộ tập huấn có quan tâm đến khách hàng, kết quả là khách hàng sẽ cảm thấy mối quan hệ này sẽ hỗ trợ họ đạt được các mục tiêu và mong muốn của họ.

### The Basis of the Coaching Process

*Whatever the reasons for staff deciding to work with coaches; whatever the type of coaching given, and whatever results clients seek from coaching, a common feature in all coaching relationship is that **coaching is a two-way process**.*

*The two-way partnership is a main attraction for the coach and for the staff members to enter into the coaching process. Both, coach and client benefit. Personal development for the coach is a huge aspect of learning to use the coaching process and all coaches find that they themselves grow, at the same time as starting to help others to do the same.*

*Helping clients discover where they want to go and helping them to get there is now a proven methodology, which is fuelling the increasing popularity of coaching as a viable tool for the efficient transfer of technology in the technical assistance sphere of aid to developing countries.*

*The very nature of coaching means that the coach's attention is centered on 'making a difference' and helping the client and its staff. This focus ensures that the coach has a concern for the client, with the result that the client feels that the relationship is supportive to its goals and aspirations.*

### **Cách tiến hành quy trình tập huấn**

Trong lĩnh vực phát triển kinh doanh, tập huấn có thể được thực hiện dưới nhiều hình thức, tùy thuộc vào động lực thúc đẩy và hỗ trợ cần thiết, tập huấn có thể được thực hiện dưới dạng:

- cuộc họp nhóm và thảo luận nhóm tập trung với quy mô nhỏ;
- thể hiện ý kiến, quan điểm hoặc bằng văn bản hoặc bằng lời;
- thảo luận theo từng chủ đề;
- hội thảo chính thức và không chính thức;
- tham quan học tập và các khoá đào tạo;
- hội nghị và các hoạt động liên ngành;
- v.v....

Trong thực tế, thậm chí tập huấn có thể được thực hiện từ xa bằng cách trao đổi thông tin qua điện thoại, emails v.v.... Do một vài lý do, tập huấn qua điện thoại không hiệu quả bằng tập huấn trực tiếp. Trong thực tế, nhiều khách hàng thích nói chuyện qua điện thoại hoặc qua email hơn. Điều này làm cho quá trình tập huấn rất thuận tiện cả cho cán bộ tập huấn và khách hàng, nó tạo nên sự linh hoạt hơn cho các nhân viên bận rộn với công việc. Tập huấn bằng cách sử dụng phương tiện thông tin điện tử có những ưu điểm khác:

- tập huấn có thể được tổ chức ở bất cứ nơi đâu của người tập huấn và khách hàng - bất kỳ nơi nào ở trong nước hoặc trên thế giới
- không mất thời gian và chi phí đi lại
- do không cần chuẩn bị nhiều, các khoá tập huấn qua phương tiện thông tin điện tử/điện thoại có thể được tổ chức với thời gian thông báo trước ngắn nhất có thể.
- giảng viên tập huấn không phải lúc nào cũng cần đến văn phòng, phòng họp, nhân viên hoặc các chi phí hành chính đắt đỏ khác.

Do bản chất riêng, các khoá tập huấn có xu hướng theo nhiệm vụ, thường liên quan đến các hoạt động hoặc các vấn đề cụ thể. Điều này cho thấy yếu tố chính của của quy trình tập huấn là **phải luôn nhận thức được các mục tiêu ngắn hạn có thể đạt được mà quan trọng là các khoá tập huấn đạt được kết quả xác thực.**

Nói cách khác, bản chất của một quá trình tập huấn là một quá trình xen kẽ giữa các khoá tập huấn và thực hiện công việc, rồi lại tập huấn và thực hiện công việc, bằng cách này quá trình tập huấn hướng tới các mục tiêu cuối cùng được duy trì. Bằng cách này, người tập huấn tham gia vào quá trình tập huấn với tư cách là khách hàng và nhân viên nhưng khách hàng và nhân viên có thêm

### **How Coaching Operates**

*In the business development sense, coaching can take a great many forms, depending upon the type of motivation and assistance needed; coaching can be carried out in the form of*

- *small focus group meeting and discussions;*
- *dissemination of ideas either in writing or orally;*
- *one to one problem addressing discussions;*
- *informal and formal workshops;*
- *study tours and training courses;*
- *seminars and inter-sectoral activities;*
- *etc.*

*In fact coaching can be carried out even where locations are remote using telephone conversations, emails etc. For several reasons coaching is just as effective over the telephone as it is face-to-face. In fact, many clients prefer to speak over the telephone or through emails. This makes the process very convenient for both coach and client, and it offers greater flexibility for staff with a busy lifestyle. Coaching using the electronic media offers other obvious advantages:*

- *coaching can be conducted wherever coach and client happen to be - anywhere in the country or indeed the world*
- *there's no traveling time or cost involved*
- *since little preparation needs to be done, electronic media / telephone coaching sessions can be arranged with minimum prior notice*
- *coaches do not always need offices, meeting rooms, staff or other expensive overheads*

*By its nature coaching sessions tend to be very task oriented and often relate to specific activities or problems. This indicates that a key element of the coaching process is the **continual acknowledgement of short term attainable objectives which makes it important that sessions have a tangible outcome.***

*In other words the essence of a coaching process is the progressive alternation between coaching sessions followed by actions followed by coaching followed by actions, in this way process towards final objectives is maintained. In this way the coach becomes as involved in the process as the client and the staff but the client and the staff have the additional motivation of being the instigators of all actions taken, ownership and commitment are usually very high.*

động lực để trở thành những người dẫn đầu trong tất cả các hoạt động, do vậy quyền làm chủ và cam kết của họ thường rất cao.

Mức độ linh hoạt của vai trò tập huấn cùng với các khía cạnh đào tạo cần thiết đang được tích cực đưa vào quá trình tập huấn, người tập huấn không chỉ là người chỉ dẫn mà cũng phải là người linh hoạt, chịu trách nhiệm xác định thông tin và tài liệu mà công ty có thể chưa có và điều này sẽ nâng cao hiệu quả của quá trình tập huấn.

Chính yếu tố phát triển cá nhân là yếu tố mà những người làm công tác tập huấn thấy rất hài lòng; quá trình tập huấn đưa ra phương pháp phát triển cá nhân và khả năng linh hoạt và do vậy cũng có thể đem lại sự thoải mái về phương diện tài chính. Khách hàng thu được những giá trị và lợi ích từ sự hỗ trợ của quá trình tập huấn và do vậy họ sẵn sàng hỗ trợ quá trình tập huấn.

Có thể có rất nhiều cơ hội để giúp khách hàng và nhân viên của họ tiến hành những thay đổi lâu dài và tích cực theo hướng các hoạt động của doanh nghiệp và theo các mức độ dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp. Những người làm công tác tập huấn có kinh nghiệm phát triển khả năng để tận dụng cơ hội này, và điều này làm tăng hiệu quả của quá trình tập huấn.

### **Những thách thức mà những nhà tập huấn phải đối mặt**

Trong công việc hàng ngày, người làm công tác tập huấn phải đối mặt với nhiều thách thức, Tập huấn là một quá trình diễn ra liên tục, một phương pháp phát triển liên tục và là một phương pháp học tập quan trọng đối với người làm công tác tập huấn và khách hàng của họ, do vậy việc học hỏi và rút kinh nghiệm từ những "sai lầm" là điều quan trọng.

Vấn đề quan trọng ở đây là phải nhận ra được đây không phải là "những sai lầm" hay những thất bại trong lần đầu tiên. Những gì mà nhiều nhân viên cho rằng đó là sai lầm họ mắc phải thì lại chính là những bài học thực tiễn, kinh nghiệm và cơ hội để họ có thể học hỏi và phát triển. Do vậy, học hỏi từ kinh nghiệm là một yếu tố quan trọng của quá trình tập huấn.

Một người làm công tác tập huấn phải linh hoạt và duy trì mục tiêu rõ ràng cho tương lai chứ không phải dựa vào quá khứ; vai trò của người làm công tác tập huấn là giúp công ty và nhân viên hiểu rằng nếu họ cho rằng trước đây họ đã thất bại, điều này không liên quan đến những gì họ có thể làm được trong tương lai.

### **Những kỹ năng tập huấn chính**

Truyền đạt thông tin đầy đủ và chuyên nghiệp là khả năng mà những người làm công tác tập huấn giỏi nhất cần phải có. Nắm được nhu cầu của

*The flexibility of the coaching role, along with the rewarding aspects of being actively involved in the process, the coach is not just an instructor, but is also a resource person who has the responsibility of locating information and materials that the client may not have available and that will enhance the effectiveness of the process.*

*It is this element of personal development that practitioners of the process find very satisfying; the process provides a means of personal development and flexibility that can also be financially rewarding. Clients value and benefit from the support and are therefore happy to support it.*

*The opportunity to help clients and their staff to make lasting, positive changes to the way the enterprise functions and to the levels of service it provides can be enormous. Experienced coaches develop the ability to take advantage of this opportunity, and this increases their effectiveness.*

### **Challenges Coaches Face**

*On a day-to-day basis, coaches face many challenges. Coaching is an ongoing process, a method of continuous development and a significant learning experience for coaches and clients, so it's important to learn from 'mistakes'.*

*The key to this is realizing that these aren't 'mistakes' or failings in the first place. What many staff regard as mistakes are in reality lessons, experiences, and opportunities to learn and develop. Hence, learning from experience is a critical element of the coaching process.*

*A coach must demonstrate resourcefulness and maintain a clear focus on the future not upon the past; the role is to help clients and staff to see that if they think they have failed in the past, this bears no bearing to what they can do in the future.*

### **Key Coaching Skills**

*Communicating fully and expertly is a quality that most good coaches will possess. Understanding the client's needs is also pivotal to the coach-client relationship, and*

khách hàng cũng là yêu cầu quan trọng đối với mối quan hệ giữa người tập huấn-khách hàng, và là điều kiện tiên quyết để tránh gặp phải những khó khăn trong mối quan hệ này và hỗ trợ quá trình tập huấn.

Quan trọng là những người làm công tác tập huấn phải hướng dẫn và không đưa ra lời khuyên. Có một sự khác biệt lớn giữa tập huấn và tư vấn:

Tập huấn là trọng tâm của khách hàng; trong khi tư vấn có xu hướng dựa trên sự tin tưởng, các giá trị và quan điểm của nhà tư vấn. Về vấn đề này, người tập huấn gần như không phải là người tư vấn. Vai trò của người tập huấn, và khái niệm tập huấn, là giúp người khác tự tìm ra các giải pháp, không bắt họ phải làm theo các đề xuất hoặc gợi ý của tư vấn. Đây là một nguyên tắc cơ bản trong tập huấn.

Tuy nhiên, đây là vấn đề mà chúng ta đang quan tâm để phát triển các kết quả thông qua một quy trình tập huấn mà nó phản ánh "các chuẩn mực quốc gia tốt nhất". Vì vậy, vấn đề quan trọng ở đây là việc tập huấn phải đảm bảo cho ra các kết quả phản ánh được các tiêu chuẩn tốt nhất có thể.

### **Mối quan hệ giữa khách hàng và người tập huấn**

Sự trung thực và sự tin tưởng là các yếu tố quan trọng trong mối quan hệ giữa người tập huấn và khách hàng, và quan trọng là người tập huấn phải phát triển mối quan hệ này và cố gắng duy trì nó trong suốt quá trình tập huấn.

Yếu tố vô cùng quan trọng dẫn đến sự thành công của quy trình tập huấn này là người tập huấn phải được khách hàng thừa nhận và đánh giá là người có kinh nghiệm và có kỹ năng trong một lĩnh vực nào đó có vai trò quan trọng trong các hoạt động kinh doanh của khách hàng.

### **Các yêu cầu chất lượng cho công tác tập huấn tốt**

Tập huấn không giống như đào tạo, tư vấn, cố vấn hoặc cung cấp dịch vụ chuyên môn mà qua đó công việc của khách hàng được hoàn thành nhờ các dịch vụ này. Các yêu cầu chất lượng cho việc tập huấn tốt bao gồm:

#### **Sự tin nhiệm về chuyên môn kỹ thuật**

Nhất thiết là người tập huấn phải có đạt mức độ tin nhiệm về chuyên môn kỹ thuật nhất định, theo quan điểm của khách hàng và nhân viên, ít nhất là phải ngang bằng với họ, nhưng lý tưởng hơn là trình độ chuyên môn kỹ thuật của người tập huấn phải cao hơn so với trình độ nhận thức của khách hàng. Những người tập huấn có kỹ năng phải luôn sử lý tốt các kinh nghiệm thực tiễn trong lĩnh vực

*a prerequisite for avoiding difficulties in the relationship and coaching support process.*

*It is essential that coaches **coach** and do not give advice. There's a huge difference between coaching and advising:*

*Coaching is centered around the client; whereas advising tends to be based on the beliefs, values and opinions of the advisor. In this respect a coach is most certainly not an advisor. The coach's role, and the coaching concept, is to help the other person find their own solutions, not to have them follow an advisor's recommendations or suggestions. This is a fundamental principle.*

*However, it is in our interest to develop results through the coaching process that reflect "best national practices". It is, therefore, important that the coach assures outcomes or results that reflect best possible standards.*

### **Client and Coach Relationships**

*Integrity and trust are significant factors in successful coaching relationships, and it is very important that the coach develops this relationship and makes a conscious effort to foster it over the whole coach in period.*

*It is of particular importance to the success of this process that the coach is recognized and accepted by the client in being an experienced and skilled practitioner in some field of importance to the operations of the clients business.*

### **Qualities Required for Good Coaching**

*Coaching is unlike training, consultancy, advising, or providing a professional service in which work is completed on behalf of a client. The qualities required for good coaching include:*

#### **Technical Credibility**

*It is essential that the coach has a technical credibility level that, in the view of the staff and the client organization, as at least equal to theirs but more ideally higher than their own perception of their level. Skilled coaches usually have a good deal of practical experience in the field for which they are coaching.*

mà họ đang tiến hành tập huấn.

Thông thường, trong trường hợp mà những nhân viên lâu năm, có kinh nghiệm về kinh doanh, thể chế, quản lý và các tổ chức của mọi lĩnh vực, ngành nghề học cách trở thành những người tập huấn để nâng cao vai trò hiện có của họ cùng với những kỹ năng đặc biệt, phương pháp và những nguyên tắc cơ bản mà đòi hỏi phải có trong tập huấn.

### **Lắng nghe**

Trong tập huấn, lắng nghe quan trọng hơn là nói. Bằng cách lắng nghe, người nhân viên có thể tự giải đáp được những băn khoăn của họ, nhận được những ý kiến hoàn toàn khách quan và sự quan tâm đầy đủ và sự ủng hộ tuyệt đối. Các kỹ năng lắng nghe và kìm chế việc vội vã đưa ra lời khuyên là đặc điểm và phương pháp chính của việc tập huấn thành công, và là yếu tố trọng tâm, thực sự giúp nhân viên tìm ra hướng đi và các giải pháp cho riêng mình. Lắng nghe là khả năng và thái độ quan trọng nhất của một người tập huấn giỏi. Điều này đòi hỏi người tập huấn phải có sự kiên trì, sức chịu đựng và có thói quen lắng nghe người khác, đặc biệt là phát triển các kỹ thuật nghe thực sự tập trung.

### **Kỹ năng giao tiếp**

Tập huấn là quá trình hai chiều. Trong khi lắng nghe là quan trọng thì khả năng hiểu và phản hồi lại cũng quan trọng, bằng cách này có thể xoá bỏ được những rào cản, những quan niệm trước đây, những thành kiến và sự phản đối. Khả năng diễn đạt tốt sẽ dẫn đến sự tin tưởng và hiểu đúng vấn đề cho cả hai phía.

Những người tập huấn phải có khả năng diễn đạt cảm xúc, ý nghĩa cũng như nội dung của 1 vấn đề—đây là sự khác biệt lớn. Trao đổi ý kiến mà không áp đặt quan điểm cá nhân, và không phán xét và không gây ảnh hưởng là các yếu tố cần thiết của quá trình trao đổi thông tin, đặc biệt khi giải quyết các thắc mắc, mong muốn và ý tưởng của người nhân viên. Điều này đặc biệt quan trọng khi người nhân viên luôn đi cùng trong một quy trình khó khăn của việc thay đổi các thói quen và môi trường làm việc.

Việc tập huấn tốt sử dụng cách giao tiếp không chỉ đưa ra những câu trả lời cho người học, mà còn giúp cho những học viên tự tìm ra câu trả lời cho mình.

Người tập huấn sử dụng các kỹ năng giao tiếp của mình để gợi ý các phương án khác nhau, và chỉ ra được một số phương án hện có, nhất là đối với theo “các kỹ thuật thực hành tốt nhất”. Điều quan trọng là người tập huấn phải nhận thấy rằng anh

*It is often the case that experienced senior staff in business, institutions, management, and organizations of all sorts, learn how to become coaches so as to enrich their existing roles with the very special skills, methodologies and philosophies that coaching entails.*

### **Listening**

*In coaching, listening is more important than talking. By listening, staff can be helped to overcome their concerns, be offered complete objectivity and given undivided attention and unparalleled support. Listening skills, and resisting the urge to give advice are key attributes and methods of successful coaching and central to truly helping staff find their own direction and solutions. Listening is the most important ability and behavior of an effective coach. This takes patience, tolerance and practice, especially in order to develop real empathic listening techniques.*

### **Communication Skills**

*Coaching is a two-way process. While listening is crucial, so is being able to interpret and reflect back, in ways that remove barriers, pre-conceptions, bias, and negativity. Communicating well enables trust and meaningful understanding on both sides.*

*Coaches are able to communicate feeling and meaning, as well as content - there is a huge difference. Communicating with no personal agenda, and without judging or influencing, are essential aspects of the communicating process, especially when dealing with staff's personal anxieties, hopes and dreams. This is particularly important when staffs are imbedded in a difficult process of changing work practices and environment.*

*Good coaching uses communication not to give the client the answers, but to help the clients find their answers for themselves.*

*The coach uses his communication skills to suggest alternatives, and to pinpoint some of the options that are available, in particular with reference to “best practices”. It is important that the coach recognizes that he/she is not part of the decision-making process, but separate*

ta/cô ta không phải là người tham gia vào quá trình ra quyết định, mà hoàn toàn độc lập với công việc này.

Chỉ những người chịu trách nhiệm trong việc thực hiện và chịu trách nhiệm về kết quả công việc mới được ra quyết định.

### **Thiết lập quan hệ**

Khả năng của người tập huấn trong việc thiết lập quan hệ với người nhân viên là vô cùng quan trọng. Thông thường khả năng này xuất phát từ việc mong muốn giúp các nhân viên, mà theo đó những người tập huấn phải liên tục phấn đấu nâng cao. Thiết lập quan hệ sẽ dễ dàng hơn rất nhiều trong quá trình tập huấn so với các dịch vụ khác vì trọng tâm duy nhất của người tập huấn là khách hàng. Khi một người tập huấn hỗ trợ một nhân viên theo cách này, đương nhiên điều này sẽ thúc đẩy quá trình thiết lập mối quan hệ giữa họ và khách hàng.

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

Những người tập huấn tạo động lực và truyền cảm hứng cho người nhân viên. Khả năng để làm việc này đều nằm trong khả năng của tất cả chúng ta, nhưng thường cần có sự hỗ trợ và phát triển. Điều này bắt nguồn từ sự mong muốn giúp đỡ và hỗ trợ người khác. Những người sẵn sàng giúp đỡ người khác thường có khả năng tạo động lực và gây cảm hứng cho người khác. Khi một người nào đó nhận được sự quan tâm và chú ý từ người tập huấn để giúp họ trưởng thành và phát triển, như những gì có được trong mối quan hệ của quá trình tập huấn, thì chính điều này sẽ tạo ra động lực thúc đẩy và gây cảm hứng cho người tham gia tập huấn.

### **Sự quan tâm, tính linh hoạt và sự đồng viên**

Có nhiều kiểu tập huấn, và nhu cầu của người nhân viên cũng khác nhau, các hoàn cảnh và thời gian là các yếu tố không dự đoán được, do vậy mối quan hệ trong tập huấn không tuân theo một công thức cụ thể nào. Nên nhớ rằng tất cả mọi người đều không giống nhau và có nhu cầu khác nhau, đây là điều mà người tập huấn cần biết. Cuối cùng, tất cả chúng ta đều là con người, do vậy những người tập huấn phải xem xét, chú ý đến cảm xúc và cảm giác của con người trong quá trình tập huấn.

Thông thường tập huấn là theo nhu cầu của khách hàng – có nghĩa là những cảm giác này phải có ngay từ khi bắt đầu quá trình tập huấn. Do vậy, linh hoạt để xử lý, đáp ứng với những đặc điểm khác nhau của những người tham gia tập huấn, cùng với sự tò mò và quan tâm để hiểu được các vấn đề cơ bản trong cuộc sống của nhân viên, cũng là yếu tố quan trọng trong tập huấn.

*from it.*

*Decisions should only be made by those who are responsible for implementation and for the outcome.*

### **Rapport-Building**

*A coach's ability to build rapport with staff is vital. Normally such ability stems from a desire to help staff, which all coaches should continually strive to improve. Rapport-building is made far easier in coaching compared to other services because the coach's only focus is the client. When a coach supports a person in this way it quite naturally accelerates the rapport-building process.*

### **Motivating and Inspiring**

*Coaches motivate and inspire staff. This ability to do this lies within us all, but is usually in need of support and development. It is borne of a desire to help and support. People who feel ready to help others are normally able to motivate and inspire. When someone receives attention and personal investment from a coach towards their well-being and development, such as happens in the coaching relationship, this is in itself very motivational and inspirational.*

### **Curiosity, Flexibility and Courage**

*Coaching patterns vary; staff's needs are different, circumstances and timings are unpredictable, so coaching relationships do not follow a single set formula. Remembering that everyone is different and has different needs is an essential part of being a coach. Ultimately, everyone is human - so coaches take human emotions and feelings into account.*

*Often coaching is client-led - which means that these emotions have to be tapped into from the very beginning of the coaching process. So, having the flexibility to react to staff's differences, along with the curiosity and interest to understand fundamental issues in staff's lives, are also crucial in coaching.*

Sự quan tâm của người tập huấn có khả năng giúp cho khách hàng đạt được những thành công ngoài mong đợi; cả người tập huấn lẫn khách hàng thường hết sức ngạc nhiên khi các thành công vượt quá sự mong đợi như thế nào và nhân viên phát triển nhiều ra sao.

Tất cả điều này đòi hỏi phải có sự dũng cảm, khích lệ - những người tập huấn thường vững tin vào chính bản thân họ, và quả quyết để làm tốt công việc tập huấn cho khách hàng ở mức tốt nhất có thể, và họ tin hoặc có niềm tin rằng cán bộ công ty có thể đạt được các mục tiêu của họ.

*The coach's curiosity enables the client's journey to be full and far-reaching; both coach and client are often surprised at how expectations are exceeded, and how much staff grows.*

*All this does take some courage - coaches generally have a strong belief in themselves, a strong determination to do the best they can for their clients, and a belief, or faith that inherently staffs are capable of reaching goals themselves.*

**Tóm tắt các châm ngôn và các nguyên tắc trong tập huấn**

Những người làm công tác tập huấn giỏi sẽ áp dụng và tuân thủ theo các nguyên tắc sau:

- Lắng nghe quan trọng hơn là nói ra
- Cần hiểu được yếu tố nào là động lực thúc đẩy đối với người nhân viên trong công tác tập huấn?
- Mọi người đều có khả năng thành đạt hơn nữa
- Kết quả trước đây không phản ánh được kết quả tương lai
- Các niềm tin của người nhân viên về những gì có thể đạt được đối với bản thân họ cũng chỉ là những giới hạn của họ
- Người tập huấn phải luôn đưa ra sự hỗ trợ đầy đủ
- Người tập huấn không đưa ra câu trả lời
- Tập huấn không bao gồm chỉ trích, phê bình người nhân viên
- Mọi tập huấn đều dựa trên mối quan hệ và sự kỳ vọng và bản chất là mối quan hệ tin tưởng giữa 2 bên
- Một số nhu cầu của nhân viên không thể đáp ứng được thông qua tập huấn, và người tập huấn cần phải nhận thấy các khách hàng có các nhu cầu khác nhau, ví dụ nhu cầu đào tạo, thực hành, v.v...

**Summary of Coaching Maxims and Principles**

Typically good coaches will use and follow these principles:

- Listening is more important than talking
- What motivates staff must be understood
- Everyone is capable of achieving more
- Past performance is not a reference of future performance
- Staff's beliefs about what is possible for themselves are their only limits
- A coach must always provide full support
- Coaches don't provide the answers
- Coaching does not include criticizing staff
- All coaching is based upon rapport and trust and is essentially confidential
- Some staff's needs cannot be met by coaching, and coaches need to recognize clients with other needs, e.g. training, practicing, etc.