



*Empowered lives.
Resilient nations.*

Hướng dẫn/diều dặt ở Việt Nam - Một cách xây dựng năng lực hiệu quả dành cho lãnh đạo nữ

Cẩm nang dành cho điều phối viên chương trình hướng dẫn/diều dặt



Bản quyền © tháng 2 năm 2014

Chương trình Phát triển Liên Hợp Quốc (UNDP)

25 - 29 Phan Bội Châu, Hà Nội, Việt Nam

Tất cả các quyền. Không có phần nào của ấn phẩm này được sao chép, lưu trữ, truyền tải dưới mọi hình thức, bằng bất kỳ phương tiện nào, bản mềm, thủ công, nhân bản, ghi âm mà không có sự đồng ý của UNDP.

Các quan điểm thể hiện trong ấn phẩm này là của các tác giả và không nhất thiết phải đại diện cho Liên Hợp Quốc, trong đó có UNDP hoặc bất kỳ thành viên nào của Liên Hợp Quốc.

Thiết kế và trình bày: Phan Hương Giang (UNDP), Đỗ Việt Hà (Dự án Nâng cao năng lực Lãnh đạo nữ)

In tại công ty Phú Sỹ, Việt Nam

Hướng dẫn/diễn dặt ở Việt Nam - Một cách xây dựng năng lực hiệu quả dành cho lãnh đạo nữ

Cẩm nang dành cho điều phối viên chương trình hướng dẫn/diễn dặt

Jean Munro
Tu vấn Kỹ thuật cao cấp
Chương trình Phát triển Liên Hợp Quốc



Mục lục

Giới thiệu.....	1
Hướng dẫn/diễn dặt là gì?.....	3
Lý thuyết hướng dẫn/diễn dặt.....	5
Tại sao cần thực hiện chương trình hướng dẫn/diễn dặt?	6
Giới thiệu.....	6
Vượt qua các tình huống khó khăn	6
Chuẩn bị cho tương lai - các nhà lãnh đạo mới cần có.....	7
Xây dựng phong cách quản lý, lãnh đạo của mỗi cá nhân	7
Xây dựng sự tự tin.....	7
Tự phát triển.....	8
Kinh nghiệm tốt trong phát triển nguồn nhân lực	8
Tại sao chương trình hướng dẫn/diễn dặt lại là cách tiếp cận thành công để hỗ trợ lãnh đạo nữ.....	9
Ai sẽ tham gia vào chương trình Hướng dẫn/diễn dặt?	10
Vai trò của người hướng dẫn	10
Vai trò của người được hướng dẫn	11
Vai trò của điều phối viên	11
Vai trò của lãnh đạo chương trình cấp cao	11
Xây dựng chương trình hướng dẫn/diễn dặt trong cơ quan bạn.....	12
Các bước chính	12
Bước 1: Có sự tham gia của lãnh đạo cấp cao trong chương trình	12
Bước 2: Xác định mục tiêu chương trình hướng dẫn/diễn dặt.....	13
Bước 3: Lập kế hoạch cho chương trình	13
Bước 4: Triển khai.....	15
Bước 5: Giám sát, Rà soát và Đánh giá.....	15
Bài học kinh nghiệm trong quá trình triển khai	16
Những thách thức phổ biến trong các chương trình hướng dẫn/diễn dặt.....	17
Làm thế nào để áp dụng chương trình hướng dẫn/diễn dặt tại Việt Nam	17

Tài liệu tham khảo	18
Các nguồn tham khảo:.....	18
Phụ lục A: Tóm tắt thông tin cho lãnh đạo về xây dựng một chương trình Hướng dẫn/điều dặt.....	19
Phụ lục B: Lợi ích của Chương trình Hướng dẫn/điều dặt	23
Phụ lục C: Ví dụ Mẫu đăng ký cho người được hướng dẫn và người hướng dẫn khi tham gia Chương trình Hướng dẫn/điều dặt	24
Phụ lục D: Mẫu thỏa thuận Hướng dẫn/điều dặt.....	25
Phụ lục E: Các phẩm chất của người hướng dẫn tốt và người được hướng dẫn tốt.....	26
Phụ lục F: Ví dụ về Khóa đào tạo các giá trị cốt lõi dành cho người hướng dẫn	27
Phụ lục G: Những gợi ý dành cho Người hướng dẫn và Người được hướng dẫn	30
Phụ lục H: Lập kế hoạch cho chương trình Hướng dẫn/điều dặt - Danh mục nhiệm vụ của Người hướng dẫn	33
Phụ lục I: Lập kế hoạch cho chương trình Hướng dẫn/điều dặt - Danh mục nhiệm vụ của Người được hướng dẫn.....	34
Phụ lục J: Ví dụ về Chương trình buổi họp đầu tiên.....	35
Phụ lục K: Công cụ xây dựng chương trình họp.....	37
Phụ lục L: Danh mục các mục tiêu của Người được hướng dẫn	38
Phụ lục M: Đánh giá giữa kỳ về chương trình hướng dẫn, điều dặt.....	40
Phụ lục N: Đánh giá chương trình Hướng dẫn/điều dặt - dành cho Người hướng dẫn.....	41
Phụ lục O: Đánh giá chương trình Hướng dẫn/điều dặt - dành cho Người hướng dẫn và người được hướng dẫn	43

Giới thiệu

Mục đích của tài liệu này là để hỗ trợ các đối tác Việt Nam trong khuôn khổ dự án Nâng cao năng lực lãnh đạo của cán bộ nữ phục vụ triển khai hội nhập quốc tế giữa Chương trình Phát triển của Liên Hợp Quốc (UNDP) và Bộ Ngoại giao, cung cấp thông tin và hướng dẫn về cách tiếp cận hiệu quả để xây dựng năng lực cho các nhà lãnh đạo nữ tiềm năng. Các viện nghiên cứu, các tổ chức xã hội dân sự hoặc các cơ quan hành chính Nhà nước đều có thể sử dụng tài liệu này. Các ví dụ được giới thiệu trong cuốn sách được tổng hợp từ nhiều lĩnh vực khác nhau và từ nhiều quốc gia trong đó có Việt Nam.

Tài liệu này được xây dựng cho các cá nhân có ý định tham gia chương trình hướng dẫn/diễn tập trong tổ chức của họ. Tài liệu sẽ giúp bạn hiểu được các yếu tố trong chương trình hướng dẫn/diễn tập; đồng thời đây là tài liệu tổng hợp các kết quả nghiên cứu, những câu chuyện thực tiễn tốt nổi bật, những thách thức chung và kinh nghiệm của các cá nhân đã từng tham gia các chương trình hướng dẫn/diễn tập. Tài liệu cũng cung cấp một số công cụ có thể sử dụng để xây dựng và triển khai một chương trình hướng dẫn/diễn

đắt trong cơ quan/tổ chức của bạn. Tác giả cuốn tài liệu này là bà Jean Munro, Tư vấn kỹ thuật cao cấp của Dự án Nâng cao năng lực lãnh đạo của cán bộ nữ phục vụ triển khai hội nhập quốc tế.

Các chương trình hướng dẫn/diễn tập được định hình từ chính môi trường nội tại, do các nhà lãnh đạo chương trình và, tất nhiên, bởi những người có liên quan nhất – người hướng dẫn và người được hướng dẫn/diễn tập. Mỗi chương trình là duy nhất và mỗi mối quan hệ hướng dẫn/diễn tập là khác nhau. Không thể có một cách tiếp cận “khuôn mẫu chung” để thiết kế một chương trình phù hợp với tất cả các tổ chức. Vì vậy, tài liệu này cung cấp cho bạn các nội dung chính khi xây dựng chương trình, các câu hỏi quan trọng để cân nhắc và nhiều công cụ khác. Tuy nhiên, mỗi tổ chức sẽ có các yếu tố riêng để định hình chương trình phù hợp với nhu cầu của mình.

Có bốn yếu tố chính trong một chương trình hướng dẫn/diễn tập gồm: lãnh đạo cấp cao trong tổ chức, điều phối viên chương trình, người hướng dẫn và người được hướng dẫn. Tài liệu này mô tả vai trò và những kinh

nghiệm thực tế tốt nhất của mỗi vị trí/ vai trò. Trong phần phụ lục có giới thiệu một số công cụ có thể giúp triển khai các chương trình hướng dẫn/diễn đạt cũng như các bảng hướng dẫn cho mối quan hệ này trong quá trình thực hiện.

Dự án Nâng cao năng lãnh đạo của cán bộ nữ thuộc UNDP hiện đang triển khai chương

trình hỗ trợ các đối tác tham gia trong dự án có quan tâm đến triển khai chương trình hướng dẫn/diễn đạt ở cơ quan mình. Cuốn cẩm nang này sẽ là cơ sở để triển khai thực hiện chương trình hỗ trợ. Thông tin thêm về Chương trình hướng dẫn/diễn đạt được đăng tải ở trang web của dự án Lãnh đạo nữ – www.eowp.net.

Nếu được thực hiện hiệu quả, chương trình hướng dẫn/diễn đạt có thể là một mối quan hệ giúp thay đổi cuộc sống đồng thời truyền cảm hứng cho sự tiến bộ, học hỏi và phát triển đối với cả hai bên. Ảnh hưởng của nó rất đáng chú ý, sâu sắc, và lâu dài; các mối quan hệ trong quá trình hướng dẫn/diễn đạt có khả năng thay đổi các cá nhân, nhóm, tổ chức, và cộng đồng. (Belle Rose Ragins và Kathy E. Kram, “Nguồn gốc và Ý nghĩa của Chương trình hướng dẫn/diễn đạt”)

Hướng dẫn/dìu dắt là gì?

Hướng dẫn/dìu dắt là mối quan hệ giữa các cá nhân với mục đích xây dựng năng lực, kỹ năng, kiến thức và sự tự tin của những người tham gia. Đây là một mối quan hệ nhằm cung cấp lời khuyên, định hướng về sự nghiệp cũng như cuộc sống của người tham gia. Mặc dù mối quan hệ giữa người hướng dẫn và người được hướng dẫn/dìu dắt có thể và không xảy ra một cách tự nhiên, thì trong bối cảnh phát triển nguồn nhân lực hoặc nâng cao năng lực, mối quan hệ này có thể được thúc đẩy theo cách thức có tổ chức và được một cơ chế chính thức hỗ trợ.

Hướng dẫn/dìu dắt không chỉ là việc đưa ra lời khuyên hay tư vấn. Đây là hệ thống hỗ trợ nhằm nâng cao năng lực, khuyến khích và, trong một số trường hợp, truyền cảm hứng cho các cá nhân trong việc xác định mục tiêu, lập kế hoạch làm thế nào để đạt được các mục tiêu đó đồng thời hỗ trợ họ tiến tới đạt được các mục tiêu đề ra. Đó có thể là phương pháp xác định các vấn đề cụ thể và nhận sự hỗ trợ để giải quyết các vấn đề này. Hướng dẫn/dìu dắt không phải là một buổi trị liệu, sự độc thoại, hay là một diễn đàn để phàn nàn. Người tham gia phải cùng tham gia đối

thoại, trao đổi, tích cực và hướng đến vấn đề hay mục tiêu cụ thể. Hướng dẫn/dìu dắt khác với các mối quan hệ khác bởi nó liên quan tới sự nghiệp của một người và nó chú trọng vào sự phát triển và lớn mạnh.

Xây dựng và triển khai chương trình hướng dẫn/dìu dắt là một cách tiếp cận phổ biến trong công tác nhân sự nhằm xây dựng năng lực và giúp các nhân viên thể hiện được tối đa khả năng của mình. Nó được các nhà quản lý cấp cao công nhận là một trong những phương pháp hiệu quả nhất để phát triển nhóm các nhà lãnh đạo trong tương lai. Nó xuất phát từ việc hiểu ra rằng để phát triển và học hỏi, con người cũng cần phải chia sẻ và truyền đạt cho nhau.

Có nhiều định nghĩa được sử dụng đối với hướng dẫn/dìu dắt. Khái niệm đầu tiên về hướng dẫn/dìu dắt được Kathy Kram phát triển vào năm 1980. Định nghĩa của bà là "Hướng dẫn/dìu dắt: là một quá trình truyền đạt không chính thức những kiến thức, hiểu biết xã hội, và hỗ trợ tâm lý có liên quan đến công việc, sự nghiệp, hoặc phát triển nghề nghiệp của người khác; hướng dẫn/dìu dắt diễn ra theo lối giao tiếp gần gũi, thường

là gặp trực tiếp trong một khoảng thời gian khá dài, giữa người được xem là có hiểu biết rộng, uyên bác, hay nhiều kinh nghiệm hơn (gọi là người hướng dẫn) và một người được coi là có ít kiến thức và kinh nghiệm

hơn (những người được bảo trợ, người được hướng dẫn)."¹

¹ Barry Bozeman and Mary K. Feeney. Toward a Useful Theory of Mentoring: A Conceptual Analysis and Critique. 2007.

Hướng dẫn/diuidắt

Hướng dẫn/diuidắt là gì?

- ◆ Là mối quan hệ hỗ trợ tự nguyện giữa cá nhân có kinh nghiệm và cá nhân ít kinh nghiệm trong cùng lĩnh vực với mục đích hỗ trợ các cá nhân ít kinh nghiệm

Mục đích?

- ◆ Nhằm thúc đẩy việc học tập và chuyển giao kiến thức
- ◆ Để chia sẻ kiến thức, sự hiểu biết
- ◆ Để xây dựng sự tự tin

Ai là người hướng dẫn?

- ◆ Người có trí tuệ uyên bác và nhiều kinh nghiệm
- ◆ Chuyên gia đáng tin cậy
- ◆ Người cố vấn

Ai là người được hướng dẫn?

- ◆ Nhân viên đang cần được huấn luyện
- ◆ Có tiềm năng để phát triển
- ◆ Có nhiều ý tưởng mới

Dựa trên định nghĩa của Kram, Eby (1997) đã xây dựng và phát triển khái niệm cụ thể hơn: "Hướng dẫn/diuidắt là một mối quan hệ phát triển mạnh mẽ, trong đó lời khuyên, sự tư vấn và các cơ hội phát triển được người hướng dẫn truyền đạt cho người được hướng dẫn, nhằm giúp định hình kinh nghiệm trong nghề nghiệp của người được bảo trợ. Quá trình này được thực hiện thông qua hai cách đối với người được hướng dẫn: (1) hỗ trợ trong phát triển sự nghiệp và (2) hỗ trợ về tâm lý."²

Hướng dẫn/diuidắt không phải là một khái niệm mới, mà thực ra nó là việc học hỏi và

hỗ trợ lẫn nhau mà trong nhiều trường hợp đã diễn ra một cách tự nhiên. Hướng dẫn/diuidắt đã và tiếp tục trở nên phổ biến giữa nhân viên mới và thực tiễn cho thấy các kỹ năng nghề nghiệp đã được truyền đạt thông qua quá trình hướng dẫn/diuidắt. Nó đã trở thành một cơ chế hỗ trợ phổ biến trong các văn phòng do những hiệu quả to lớn mà nó mang lại.

Chúng ta không thể tự hoàn thành bất cứ điều gì trên thế giới này một mình. . . và mọi điều xảy ra đều là kết quả từ các hoạt động của mỗi con người và sự tác động lẫn nhau giữa các cá nhân khiến sự việc phát sinh.

— Thẩm phán Sandra Day O'Connor

² L. T. Eby. Alternative forms of mentoring in changing organizational environments. 1997.

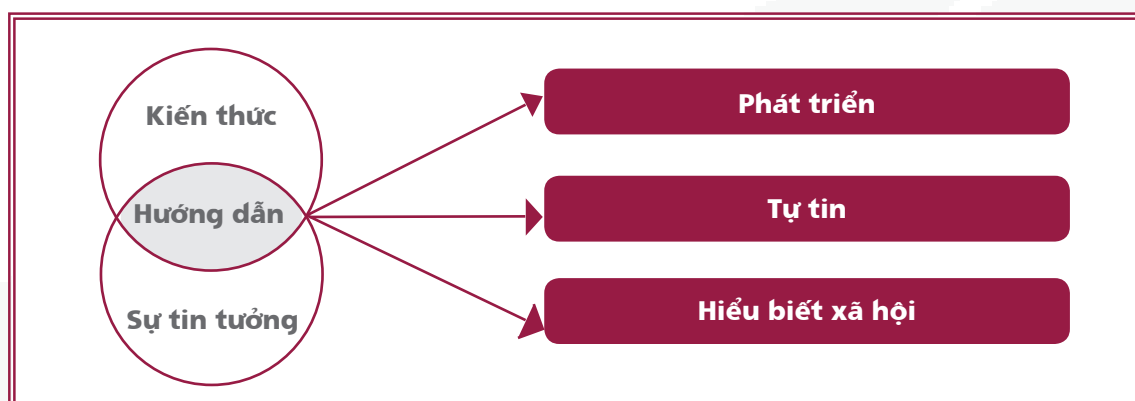
Lý thuyết hướng dẫn/điều dắt

Lý thuyết về hướng dẫn/điều dắt được xây dựng trên nền tảng nhiều khái niệm:

- ◆ Những hỗ trợ giúp chúng ta trưởng thành và học hỏi
- ◆ Những hỗ trợ giúp chúng ta xây dựng sự tự tin
- ◆ Hỗ trợ cá nhân hiệu quả hơn đào tạo chung chung

Hướng dẫn/điều dắt có nghĩa là chuyển giao kiến thức. Tuy nhiên không chỉ đơn giản là chuyển giao kiến thức bởi đó còn là một mối quan hệ xã hội có tính tôn trọng lẫn nhau. Mối quan hệ này mang tới cho người được hướng dẫn những hỗ trợ về mặt xã hội, xây dựng sự tự tin cũng như hiểu biết xã hội cho họ.

Biểu đồ dưới đây cho thấy một mô hình hướng dẫn/điều dắt.



Một mối quan hệ có sự tôn trọng lẫn nhau sẽ tạo ra một bầu không khí tin tưởng khiến con người có thể cởi mở, chia sẻ những câu hỏi cũng như những quan ngại mà ở các hoàn cảnh khác họ không thể bộc lộ. Một khi đã xây dựng được niềm tin, người được hướng dẫn có thể cảm thấy thoải mái để chia sẻ cả những khó khăn cũng như những mục

tiêu và ước mơ của họ. Điều này giúp cho người được hướng dẫn tập trung vào những điều họ cần tìm hiểu/ học hỏi và xác định các bước để đạt được mục tiêu của mình. Mặc dù hình thức học hỏi này có thể được thực hiện thông qua việc tự học hoặc trong khuôn khổ khoá đào tạo quy mô lớn, nhưng sẽ khó khăn hơn nhiều.

Tại sao cần thực hiện chương trình hướng dẫn/điều dặt?

Có rất nhiều lý do để thực hiện chương trình hướng dẫn/điều dặt. Có thể tập trung vào một số cá nhân hoặc tổ chức đang trong giai đoạn chuyển đổi, hoặc xem như một bước để xác định các nhà lãnh đạo tiềm năng và nâng cao năng lực cho họ.

Giới thiệu

Có thể sử dụng chương trình hướng dẫn/điều dặt để hỗ trợ nhân viên mới hoặc các thành viên trong một nhóm để họ nhanh chóng có trình độ ngang bằng và sự hiểu biết của các thành viên là như nhau. Hướng dẫn/điều dặt có thể được sử dụng như một phần trong nội dung chương trình giới thiệu nhân viên hoặc đưa các thành viên mới vào Ban Cố vấn. Trong tình huống này, người hướng dẫn có thể giúp người được hướng dẫn làm quen với vị trí mới của mình một cách nhanh chóng, cung cấp cho họ thông tin quan trọng ngoài chương trình giới thiệu để họ thích nghi với văn hóa công ty, thiết lập mục tiêu, và là đầu mối khi người được hướng dẫn có bất cứ thắc mắc nào. Đây là cơ hội để sử dụng phương pháp hướng dẫn/điều dặt ngang hàng - tức là người hướng dẫn và

người được hướng dẫn có vai trò hoặc công việc như nhau.

Vượt qua các tình huống khó khăn

Điều này có thể áp dụng cho cả cá nhân cũng như tổ chức. Khi một tổ chức đang đối mặt với khó khăn và khó có thể đạt được mục tiêu của mình hoặc đang trải qua quá trình chuyển đổi do các vấn đề bên ngoài, chương trình hướng dẫn/điều dặt có thể hỗ trợ những cá nhân bị ảnh hưởng nhiều nhất.

Một ví dụ ở Việt Nam có liên quan đến việc thực hiện Kế hoạch hành động về Bình đẳng giới trong mỗi Bộ. Nhiều kế hoạch hành động đã đề ra mục tiêu nhằm đạt tỷ lệ tối thiểu nữ giới ở các vị trí lãnh đạo cao cấp. Nếu Bộ nào chưa đạt được mục tiêu này, thì chương trình hướng dẫn/điều dặt dành cho nữ cán bộ cấp thấp và cấp trung với mục tiêu thúc đẩy sự thăng tiến của họ sẽ là một giải pháp thích hợp.

“Chương trình hướng dẫn/diễn đạt có hiệu quả hơn chương trình đào tạo bởi nó có tính tương tác cao hơn, giải quyết những vấn đề thực tế của những người cụ thể trong hoàn cảnh cụ thể. Nếu hướng dẫn/diễn đạt được thực hiện giữa những cá nhân trong cùng một chuỗi cung ứng, thì sẽ mang lại thành công hơn nữa bởi người hướng dẫn và người được hướng dẫn có cùng quan điểm, cùng nền tảng và thậm chí là có thể cùng kinh doanh với nhau.” (Phạm Thị Mỹ Lệ – Chủ tịch công ty KingBee Media JSC)

Khi một cá nhân không làm việc được như mong đợi hoặc không đáp ứng các yêu cầu của công việc thì tham dự chương trình hướng dẫn/diễn đạt có thể là một giải pháp tích cực. Thông qua chương trình, các cá nhân có thể khắc phục các điểm yếu của mình một cách đúng đắn và với sự hỗ trợ của người hướng dẫn, họ sẽ thiết lập mục tiêu và có giải pháp để nâng cao hiệu quả công việc.

“Người hướng dẫn đầu tiên của tôi là một Phó Chủ tịch của Lehman Brothers tại thành phố New York vào năm 2007, thuộc Chương trình Hướng dẫn/diễn đạt lãnh đạo nữ do Bộ Ngoại giao Hoa Kỳ tổ chức. Đó quả là một trải nghiệm đáng nhớ trong ba tuần tại trụ sở chính với những tài năng kiệt xuất như thế và với người hướng dẫn của tôi. Thông qua các cuộc họp và thảo luận với người hướng dẫn của mình và với các giám đốc cấp cao khác trong nhóm, tầm nhìn của tôi được mở mang và hiểu thêm làm thế nào điều hành một công ty lớn quy mô toàn cầu. Học hỏi từ các đồng nghiệp (những người được hướng dẫn khác trong chương trình) cũng như từ các người hướng dẫn khác là kinh nghiệm quý báu đối với tôi.” (Phạm Thị Mỹ Lệ – Chủ tịch công ty KingBee Media JSC)

Xây dựng phong cách quản lý, lãnh đạo của mỗi cá nhân

Xây dựng một phong cách lãnh đạo cá nhân có thể phản ánh đầy đủ tính cách của một cá nhân là một khía cạnh quan trọng trong Chương trình hướng dẫn/diễn đạt. Tất cả các nhà lãnh đạo đều có phong cách riêng của mình và khác biệt với những người khác. Thông qua người hướng dẫn, xây dựng một phong cách phù hợp với tính cách của một người có thể là một mục tiêu trong mối quan hệ hướng dẫn/diễn đạt. Mối quan hệ hướng dẫn/diễn đạt cho phép người được hướng dẫn thể hiện bản thân thông qua

Chuẩn bị cho tương lai - các nhà lãnh đạo mới cần có

Chương trình hướng dẫn/diễn đạt có thể là một cách hiệu quả để xác định các nhà lãnh đạo/quản lý tiềm năng đồng thời cũng khuyến khích và hỗ trợ các cá nhân có quyết tâm cao. Cán bộ nhân sự và các nhà lãnh đạo tổ chức cần phải liên tục nuôi dưỡng và chuẩn bị cho thế hệ quản lý và lãnh đạo kế cận. Các tổ chức có tầm nhìn chiến lược dài hạn sẽ nhận diện các nhà lãnh đạo tiềm năng và hỗ trợ họ phát triển sự nghiệp. Chương trình hướng dẫn/diễn đạt với sự tham gia của các nhà lãnh đạo cấp cao đương nhiệm thường là cách hiệu quả để giữ chân các cán bộ trẻ tài năng đồng thời truyền đạt cho họ các kỹ năng lãnh đạo.

các hành động mà họ thực hiện. Quá trình này có thể giúp người được hướng dẫn định hình phong cách lãnh đạo, quản lý mà mình muốn.

Xây dựng sự tự tin

Các nhà quản lý trẻ hoặc thiếu kinh nghiệm thường thiếu tự tin trong lãnh đạo. Thông qua các cuộc thảo luận, các bài tập và những chia sẻ về kinh nghiệm với người hướng dẫn, người được hướng dẫn xây dựng sự tự tin của mình và phát triển tầm nhìn như một nhà lãnh đạo. Bằng cách lắng nghe về kinh nghiệm của người khác, gồm cả các điểm

mạnh và điểm yếu trong sự nghiệp của một người, người được hướng dẫn có thể tự liên hệ với kinh nghiệm của bản thân và đặt mình vào hoàn cảnh đó.

Xây dựng sự tự tin có lẽ là lợi ích lớn nhất của chương trình hướng dẫn/diễn dắt, nếu được thực hiện đúng. Chương trình bổ khuyết cho các phương pháp học tập và phát triển sự nghiệp không mang lại hiệu quả khác như tự học hoặc các chương trình đào tạo. Thông thường trong mối quan hệ người hướng dẫn – người được hướng dẫn thì người được hướng dẫn thường bộc lộ các kinh nghiệm đã có, việc này có thể giúp người hướng dẫn xác định những điểm mạnh hay điểm yếu trong kinh nghiệm của người được hướng dẫn từ đó giúp họ xây dựng sự tự tin.

Tự phát triển

Chương trình hướng dẫn/diễn dắt có thể là một phần của sáng kiến học tập dựa trên công việc hoặc chương trình đào tạo và phát triển nghề nghiệp. Cách tiếp cận này thường giúp tăng cường/xây dựng các kỹ năng hoặc kiến thức có được từ một chương trình đào tạo đồng thời hỗ trợ chương trình đào tạo đó bằng việc đưa ra các hướng dẫn để áp dụng các kiến thức, kỹ năng có được vào thực tế.

Đây là một cách hiệu quả để giữ chân nhân viên trong bối cảnh thị trường lao động đầy cạnh tranh. Nếu một cá nhân cảm thấy họ trưởng thành thông qua các chương trình hướng dẫn/diễn dắt, họ sẽ nghiêng về phương án ở lại với tổ chức nhiều hơn.

Có nhiều nghiên cứu đã tiến hành đánh giá tác động của chương trình hướng dẫn/diễn dắt đối với sự nghiệp của một cá nhân. Kết quả ban đầu cho thấy có một mối tương quan

trực tiếp giữa những người được hướng dẫn tham gia chương trình và việc tăng lương, đề bạt thăng tiến, động lực làm việc, đảm nhận vị trí trong dài hạn và sự hài lòng về công việc.³ Tuy nhiên các nhà nghiên cứu cũng đặt ra câu hỏi là liệu những cá nhân này có thể thành công trong sự nghiệp mà không cần tới chương trình hướng dẫn/diễn dắt. Những cá nhân tham gia chương trình hướng dẫn/diễn dắt có phải là những người tài năng hội tụ nhiều đặc điểm cần thiết để thành công cho dù không có sự hỗ trợ? Các nhà nghiên cứu cũng cho rằng các nhân viên tài năng chỉ bị thu hút bởi các tổ chức/cơ quan có đầu tư cho nhân viên và có phương pháp tiếp cận nguồn nhân lực một cách linh hoạt. Nghiên cứu sau đó cho thấy người được hướng dẫn mới là những người thu hút người hướng dẫn, họ cũng là những cá nhân đầy tham vọng tuy nhiên chương trình hướng dẫn/diễn dắt vẫn giúp họ đạt được sự đề bạt thăng tiến và sự hài lòng trong công việc.⁴

Kinh nghiệm tốt trong phát triển nguồn nhân lực

Chương trình hướng dẫn/diễn dắt được xây dựng hiệu quả sẽ giúp chuyển thông điệp đến người lao động là cơ quan/ tổ chức đánh giá cao họ, muốn họ phát triển và học hỏi ở vị trí đang đảm nhiệm và có thể làm việc để phát huy hết tiềm năng của mình. Điều này sẽ khiến nhân viên chú tâm vào công việc và sẽ làm giảm khả năng chuyển việc. Quan trọng hơn, nó tạo ra không khí và môi trường làm việc rất tích cực bởi vì các mối quan hệ giữa các cá nhân được tăng cường.

³ Belle Rose Ragins, Belle Rose and Kram, K. E. Kram. The Roots and Meaning of Mentoring. Sage Publication. 2007.

⁴ Singh, R. Tharenou, P., & Ragins B.R. Examining the rising star effect: A longitudinal study of protégé career competencies and the development of mentoring relationships. 2007.

Tại sao chương trình hướng dẫn lại là cách tiếp cận thành công để hỗ trợ lãnh đạo nữ

Hướng dẫn/diễn dắt không chỉ là chia sẻ kiến thức – mà còn là cách để khuyến khích và trao quyền. Bởi nữ giới thường xuyên làm việc trong các cơ quan do nam giới nắm quyền lãnh đạo, nên họ thường không được khuyến khích, bị đe dọa và cảm thấy bất an ở nơi làm việc. Ngay cả trong trường hợp có nhiều nữ hơn nam, văn hóa ở nơi làm việc vẫn có thể mang hơi hướng gia trưởng và không ủng hộ cho nữ giới. Trên phương tiện thông tin đại chúng hàng ngày, cả nam giới và nữ giới luôn tiếp nhận nhiều thông điệp về vai trò của phụ nữ là ở trong gia đình, chăm sóc trẻ, giữ gìn và phát triển cộng đồng, chăm sóc cho người bệnh và người cao tuổi. Hơn nữa, liên tục có hình ảnh nhắm vào nữ giới, cho thấy phụ nữ chỉ được xem như là đối tượng để quan hệ tình dục. Ngược lại, hình ảnh phổ biến của nam giới là ở các vị trí mạnh mẽ, kiếm ra tiền, làm chủ trong các tình huống và các cuộc trò chuyện. Chúng ta thấy những hình ảnh này trên các phương tiện truyền thông đại chúng, trên báo chí, trên truyền hình và trong tạp chí.

Trẻ em sớm có những nhận thức thiếu khách quan về vai trò của nam giới và nữ giới thông qua các chương trình giáo dục ở trường học, sách vở, phim ảnh và truyền hình. Từ khi còn nhỏ, trẻ em gái và trẻ em trai được dạy rằng vai trò của người phụ nữ là để hỗ trợ những người đàn ông và nam giới sẽ nắm giữ các vị trí lãnh đạo. Đối với phụ nữ trong độ tuổi lao động, các thông điệp này gây ra sự hoài nghi về chính mình và nảy sinh câu hỏi về những

gì họ có thể phấn đấu đạt được và được làm ở nơi làm việc.

Một gương điển hình gần gũi với nữ giới có thể mang đến sự khác biệt lớn trong niềm tin về những gì mà họ có thể làm. Có ai đó cho họ những lời động viên ủng hộ, có ai đó sẵn sàng lắng nghe các vấn đề, khó khăn, có thể mang lại sự khác biệt lớn cho bất kỳ người nào đang cảm thấy bị lép vế. Hình thức hỗ trợ này không thể có được thông qua các cơ chế nâng cao năng lực khác như đào tạo, các khóa học trực tuyến hoặc các cuộc họp nhân viên quy mô lớn.

Điều này không chỉ áp dụng đối với nữ giới mà còn đúng với các cá nhân khác là thiểu số trong một môi trường phải đối mặt với những thách thức như đã mô tả ở trên. Đó là một cách để giúp thay đổi các quy phạm chuẩn mực, để cung cấp thêm các hệ thống và cơ chế để tạo ra sự khác biệt tích cực cho các nhóm thiểu số.

“Tôi nhận vai trò là người hướng dẫn bởi tôi tin vào tình chị em và tính đoàn kết của nữ giới và bởi tôi được truyền cảm hứng cá nhân qua những nữ lãnh đạo như Mary Robinson, cựu nữ Cao ủy Liên Hợp Quốc về Nhân quyền. Chương trình hướng dẫn/diễn dắt là quan trọng và hiệu quả bởi nó sẽ giúp nữ giới thiết lập kết nối với những người lãnh đạo có tầm ảnh hưởng và tiếp tục cố gắng để tự trao quyền.” (Patricia Barandun, Trưởng phòng Quản trị và Tham gia, UNDP Việt Nam)

Ai sẽ tham gia vào chương trình hướng dẫn/điều dắt?

Bốn nhóm người quan trọng tham gia trong chương trình hướng dẫn/điều dắt là người hướng dẫn, người được hướng dẫn, lãnh đạo cấp cao và các điều phối viên chương trình. Vai trò của các nhóm được minh họa dưới đây.

“Người hướng dẫn thường là những người làm việc hiệu quả hơn, giao tế xã hội tốt hơn, và ít căng thẳng hơn. Họ cũng có xu hướng phát triển mạng lưới những người ủng hộ trung thành, thu thập quan điểm có giá trị từ nhân viên trẻ, và hiểu sâu hơn về các bộ phận khác trong doanh nghiệp.” (Terri Scandura, Giáo sư Quản trị, trường Đại học Miami)

Vai trò của người hướng dẫn

Người hướng dẫn là cá nhân có kinh nghiệm và chuyên môn sâu trong tổ chức, là những người sẵn sàng và có động lực để chia sẻ, học hỏi và hỗ trợ cá nhân ít kinh nghiệm hơn. Người hướng dẫn cũng có lợi, trong mối quan hệ giữa người hướng dẫn và người được hướng dẫn. Mỗi người đều có nhận thức sâu sắc về trách nhiệm của mình thông qua việc sẵn lòng chia sẻ các bài học, kinh nghiệm và hiểu biết của mình với người khác. Quá trình này cũng có thể giúp một

người tự đánh giá, nhận xét và làm rõ những kinh nghiệm làm việc của mình, bạn đã xử lý chúng như thế nào, bạn có thể đã làm gì khác đi. Thường thì trong lịch làm việc bận rộn của mình chúng ta không có đủ thời gian để rà soát và nhìn lại cũng như đánh giá cách giải quyết những tình huống khó khăn hoặc những vấn đề trong công việc. Chương trình hướng dẫn/điều dắt sẽ cho người hướng dẫn không gian và thời gian để làm điều này. Đồng thời nó còn tiến bước xa hơn, khuyến khích cá nhân chia sẻ và thể hiện bằng lời những suy tư/tâm tư này. Hơn nữa, bởi mối quan hệ người hướng dẫn và người được hướng dẫn được xây dựng trên cơ sở giao tiếp cởi mở, người hướng dẫn được lợi nhiều hơn từ sự tin tưởng.

“Tôi là người hướng dẫn có trách nhiệm, luôn chia sẻ và thử thách người được hướng dẫn một cách tích cực. Nhưng tôi cũng muốn học hỏi từ họ. Tôi không muốn biến mối quan hệ hướng dẫn/điều dắt thành các bài giảng mà là các cuộc thảo luận có tính tương tác để giúp những người được hướng dẫn tự đưa ra quyết định trên cơ sở có nhiều thông tin hơn (như là kinh nghiệm, dữ liệu, tư duy chiến lược...)” (Phạm Thị Mỹ Lệ – Chủ tịch công ty KingBee Media JSC)

Vai trò của người được hướng dẫn

Người được hướng dẫn có thể là một nhân viên mới đang tìm hiểu về cách vận hành của tổ chức, một nhà lãnh đạo trẻ tiềm năng hay một nhân viên chưa hoàn thành nhiệm vụ. Người được hướng dẫn có ít kinh nghiệm trong công việc hơn so với người hướng dẫn họ. Điều quan trọng nhất là người được hướng dẫn muốn học hỏi, phát triển và hoàn thiện bản thân. Thông thường, người được hướng dẫn sẽ trở thành người hướng dẫn cho một cá nhân khác bởi họ cũng nhìn thấy lợi ích của mối quan hệ.

Đối với cả người hướng dẫn và người được hướng dẫn, cả hai đều phải muốn là một phần của chương trình và mối quan hệ. Họ cần phải có động lực và thích thú với chương trình để triển khai nó một cách thành công.

“Tôi nhận vai trò là người hướng dẫn vì người được hướng dẫn còn trẻ và thiếu kinh nghiệm trong giao tiếp. Khi làm việc trong vai trò người hướng dẫn, tôi thấy yêu công việc của mình nhiều hơn và được nâng cao trau dồi kiến thức và kỹ năng của bản thân.”
(Thúy Bình, học viên và đã từng là người hướng dẫn)

Vai trò của điều phối viên

Điều phối viên chương trình có vai trò quan trọng trong việc thiết lập các mục tiêu của chương trình, sắp xếp người hướng dẫn và người được hướng dẫn phù hợp với nhau, tổ chức đào tạo tập huấn, hỗ trợ người hướng dẫn và người được hướng dẫn, giám sát tiến độ, đánh giá và rà soát chương trình. Điều phối viên có thể đang đảm nhiệm một vị trí quản lý cấp cao hoặc trong phòng tổ chức cán bộ hoặc bộ phận nhân sự.

Vai trò của lãnh đạo chương trình cấp cao

Điều quan trọng là các nhà lãnh đạo cao cấp hỗ trợ chương trình hướng dẫn/diễn tập. Hành động và lời nói của họ thể hiện sự cam kết tổng thể cho chương trình và đặc biệt là đối với điều phối viên chương trình. Các nhà lãnh đạo có thể tham gia trong vai trò là người hướng dẫn và người được hướng dẫn, họ có thể chủ động tham gia các khoá đào tạo và các buổi cung cấp thông tin, họ có thể phê chuẩn/duyet tài liệu dùng trong chương trình hướng dẫn/diễn tập, họ cũng có thể khen thưởng những người tham gia chương trình. Bởi chương trình hướng dẫn/diễn tập là một ý tưởng mới trong phát triển nguồn nhân lực tại Việt Nam, nên có sự hỗ trợ của lãnh đạo cấp cao sẽ giúp xây dựng lòng tin của các nhân viên tham gia chương trình.

Nhân tố tham gia chủ chốt đảm bảo sự thành công của chương trình hướng dẫn/diễn tập

Vị trí	Vai trò
Lãnh đạo của tổ chức/ cơ quan	Hỗ trợ và tích cực thúc đẩy chương trình
Điều phối viên chương trình	Thiết kế, hỗ trợ mối quan hệ người hướng dẫn / người được hướng dẫn, tập huấn về hướng dẫn/diễn tập, tổ chức họp hỗ trợ, giám sát, đánh giá
Người hướng dẫn	Cung cấp hướng dẫn và kiến thức cho người được hướng dẫn/diễn tập một cách thường xuyên với mục tiêu cụ thể
Người được hướng dẫn	Chủ động tham gia vào mối quan hệ người hướng dẫn / người được hướng dẫn/diễn tập

Xây dựng chương trình hướng dẫn/diễn đạt trong cơ quan bạn

Có nhiều cách để xây dựng chương trình hướng dẫn/diễn đạt. Ở phần cuối của tài liệu này là danh sách các tài liệu tham khảo gồm sách và các trang web giới thiệu làm thế nào để thiết kế một chương trình hướng dẫn/diễn đạt. Dưới đây là tóm tắt những bước quan trọng cần thực hiện khi xây dựng chương trình và một số gợi ý về cách thực hiện các bước này.

Các bước chính:

1. Có được hỗ trợ đầy đủ từ các nhà lãnh đạo cấp cao, các nhà quản lý và ra quyết định
2. Xác định mục tiêu, kết quả mà chương trình hướng dẫn/diễn đạt sẽ đạt được
3. Lập kế hoạch cho chương trình
4. Triển khai, tiếp tục tập huấn/ giáo dục và hỗ trợ
5. Giám sát, Chỉnh sửa và Đánh giá

Bước 1: Có sự tham gia của lãnh đạo cấp cao trong chương trình

Để có một chương trình hướng dẫn/diễn đạt thành công, chương trình phải là một phần của văn hóa tại nơi làm việc. Chương trình cần có sự chấp thuận và hỗ trợ đầy đủ từ các nhà lãnh đạo hàng đầu. Thật vậy, các nhà

lãnh đạo hàng đầu có vai trò tích cực là hình mẫu (hoặc là người hướng dẫn hoặc là người được hướng dẫn) đồng thời còn khuyến khích nhân viên trở thành một phần của chương trình. Các nhà lãnh đạo có thể chia sẻ câu chuyện thành công từ chương trình hướng dẫn/diễn đạt và duy trì trách nhiệm của điều phối viên chương trình trong việc vận hành một chương trình hiệu quả sáng tạo.

Thực hiện thế nào?

Tất cả các nhà lãnh đạo đều mong muốn tổ chức của họ thành công và nhân viên của họ hoàn thành nhiệm vụ, nhưng thường lại vấp phải vấn đề làm thế nào để thực hiện điều đó. Thông qua một bài thuyết trình tại cuộc họp hoặc cuộc trao đổi trực tiếp với các nhà lãnh đạo, sẽ giúp làm sáng tỏ liệu hướng dẫn/diễn đạt có thể giải quyết một số vấn đề mà tổ chức của bạn đang gặp phải, ai sẽ là người tham gia, các bước thực tế để thiết kế, triển khai thực hiện, giám sát và ngân sách. Cũng phải làm rõ ngay từ đầu vai trò bạn mong đợi ở các nhà lãnh đạo trong quá trình thiết kế và thực hiện. Phụ lục A là mẫu gợi ý sử dụng chuẩn bị tóm tắt thông tin định hướng cuộc trò chuyện của bạn với các nhà

lãnh đạo và cũng có thể sử dụng để trình bày. Phụ lục B được dùng để giới thiệu thành quả mọi người đạt được khi tích cực tham gia chương trình hướng dẫn/diễn tập cũng như lợi ích đối với tổ chức.

Bước 2: Xác định mục tiêu chương trình hướng dẫn/diễn tập

Như đã thảo luận ở phần trên, có nhiều lý do để xây dựng chương trình hướng dẫn/diễn tập. Mục tiêu được xác định thông qua các yếu tố: các vấn đề hiện tại trong tổ chức, định hướng tương lai và mục tiêu của tổ chức và sự chuẩn bị sẵn sàng và hiệu quả làm việc của nhân viên. Tuy nhiên điểm quan trọng là phải thiết lập được mục tiêu rõ ràng, có tính kết nối và được truyền đạt thông suốt trong tổ chức.

Đây là bước không thể thiếu đối với sự thành công của chương trình. Các mục tiêu của chương trình sẽ được xây dựng theo cách vừa làm vừa điều chỉnh và ý chí chính trị của những người tham gia, điều này sẽ giúp xác định ai là người hướng dẫn và ai là người được hướng dẫn, cũng như sẽ thiết lập các nguyên tắc cộng tác cho các mối quan hệ người hướng dẫn / người được hướng dẫn và sẽ quyết định hình thức tốt nhất cho mối quan hệ tương tác giữa người hướng dẫn / người được hướng dẫn.

Bước 3: Lập kế hoạch cho chương trình

Lên kế hoạch cho chương trình bao gồm xác định sơ bộ người hướng dẫn và người được hướng dẫn, hình thức quan hệ hướng dẫn/diễn tập, làm thế nào để lựa chọn người tham gia, khoá đào tạo cần thiết, thời điểm tốt nhất để triển khai, làm thế nào / ai sẽ giám sát thực hiện và khi nào đánh giá kết quả. Có thể sử dụng Kế hoạch thực hiện Chương trình Hướng dẫn/diễn tập được giới thiệu trong Phụ lục A như là một gợi ý.

Thiết lập hình thức trong mối quan hệ hướng dẫn/diễn tập

Căn cứ vào mục tiêu sẽ xây dựng được mối quan hệ thích hợp cho chương trình. Mối quan hệ giữa người hướng dẫn / người được hướng dẫn có thể là một trong ba hình thức: hướng dẫn/diễn tập đồng đẳng/ đồng nghiệp, hướng dẫn/diễn tập theo nhóm, và hướng dẫn/diễn tập cá nhân.

Hướng dẫn/diễn tập giữa đồng nghiệp với nhau diễn ra giữa các cá nhân có cùng công việc và kinh nghiệm. Thực chất ở đây không có ai đóng vai trò 'người hướng dẫn' và người được hướng dẫn vì họ đều học hỏi lẫn nhau. Hướng dẫn/diễn tập theo nhóm là khi có một người hướng dẫn và một số người được hướng dẫn. Hướng dẫn/diễn tập cá nhân là quan hệ chỉ có một người hướng dẫn và một người được hướng dẫn.

Xây dựng tiêu chí để tham gia

Căn cứ vào mục tiêu của chương trình hướng dẫn/diễn tập, sẽ xây dựng tiêu chí để xác định ai là người hướng dẫn và ai là người được hướng dẫn. Ví dụ, nếu mục tiêu là để tăng số lượng nữ lãnh đạo trong một cơ quan / tổ chức, thì tiêu chí đầu tiên để trở thành người hướng dẫn là họ ủng hộ việc có thêm nhiều lãnh đạo là nữ giới và xem hướng dẫn/diễn tập là hoạt động quan trọng đối với tổ chức, họ có những kỹ năng lãnh đạo nổi bật để chia sẻ, họ hiểu nữ giới bị phân biệt đối xử thế nào và có cơ chế/ biện pháp để giải quyết vấn đề này. Đối với người được hướng dẫn, tiêu chuẩn là họ mong muốn trở thành lãnh đạo và họ là nữ giới.

Đảm bảo hướng dẫn/diễn tập là một phần trong công việc của người tham gia

Hướng dẫn hoặc được hướng dẫn không phải là phần 'thêm vào', mà cũng không phải nằm ngoài công việc của người tham gia. Các nhà quản lý/ lãnh đạo cần khuyến khích nhân

viên tham gia chương trình, để hiểu rằng đó là một cơ chế để thu nhận thêm kiến thức, kỹ năng, kết nối mạng lưới – những yếu tố giúp mỗi cá nhân thực hiện công việc tốt hơn.

Phiếu đăng ký tham gia

Dựa trên mục tiêu của chương trình, có thể xác định được cả người hướng dẫn và người được hướng dẫn và đề nghị một người là người hướng dẫn hay do họ nộp đơn ứng tuyển. Ví dụ về phiếu đăng ký tham gia được đính kèm trong Phụ lục C. Ngay cả khi một cá nhân được giới thiệu / đề cử tham gia vào chương trình, thì họ cũng phải điền vào mẫu để điều phối viên có được thông tin cơ bản về mọi thành viên tham gia.

Xếp cặp

Có ba cách để xếp cặp người hướng dẫn và người được hướng dẫn. Điều phối viên có thể rà soát hồ sơ ứng tuyển cũng như hồ sơ chuyên môn của mỗi người hướng dẫn và người được hướng dẫn để có thể xếp cặp dựa trên mục đích và mục tiêu của người được hướng dẫn và các kỹ năng và kinh nghiệm của người hướng dẫn. Phương pháp thứ hai là bố trí để các người hướng dẫn và người được hướng dẫn gặp nhau trong khoảng một hoặc hai ngày và trong thời gian này họ sẽ xác định được người mà họ thấy liên quan một cách tự nhiên và có thể kết nối với nhau. Tương tự thế (và có thể được thực hiện kết hợp), cả người hướng dẫn và người được hướng dẫn đều khai lý lịch cá nhân và lý do tại sao tham gia vào chương trình. Các bản lý lịch này có thể được chia sẻ và cả người hướng dẫn và người được hướng dẫn đều có thể gửi yêu cầu về tiêu chuẩn của người mà họ muốn được xếp cặp với. Tốt nhất là nên gửi tối thiểu ba yêu cầu để tham khảo. Điều phối viên sẽ cân nhắc các yêu cầu và sắp xếp thích hợp nhất trên cơ sở tham khảo các yêu cầu. Đây là một trong những cách thành công nhất để sắp xếp bởi cần có sự tôn trọng, ngưỡng mộ và sự kết nối tự nhiên giữa người hướng dẫn và người được hướng dẫn để mối quan hệ được hiệu quả.

Xây dựng hướng dẫn

Giao tiếp là chìa khóa cho sự thành công của chương trình hướng dẫn/diễn dật bởi hoạt động này sẽ giúp xây dựng môi trường an toàn dựa trên sự tin tưởng. Xây dựng các bản hướng dẫn và quy tắc ứng xử sẽ giúp tạo lòng tin giữa những người hướng dẫn và người được hướng dẫn. Phụ lục D giới thiệu một ví dụ về nội dung của thỏa thuận cần các thành viên tham gia xem xét và ký xác nhận. Thỏa thuận này nêu rõ rằng tất cả các cuộc thảo luận trong khuôn khổ chương trình hướng dẫn/diễn dật đều được giữ kín và sẽ không được công bố, đồng thời cũng đưa ra khung thời gian cho các cuộc gặp mặt và mục tiêu của người được hướng dẫn.

Đào tạo người hướng dẫn và người được hướng dẫn

Không nhất thiết phải mở rộng tập huấn đào tạo dành cho người hướng dẫn và người được hướng dẫn tuy nhiên một số buổi tập huấn về kỹ năng cho mỗi đối tượng cũng đóng vai trò quan trọng. Để chương trình được thành công điều phối viên cần phải hiểu vai trò của họ trong việc dẫn dắt và giám sát chương trình, người được hướng dẫn phải chuẩn bị cho chương trình và người hướng dẫn phải hiểu làm thế nào để giao tiếp tốt nhất với người được hướng dẫn và tạo động lực cho họ. Lý tưởng nhất là khoá tập huấn này được tổ chức vào thời gian đầu của chương trình và các khóa đào tạo tiếp theo có thể được tổ chức dựa trên giám sát quá trình thực hiện chương trình. Các chủ đề của đào tạo có thể gồm: hiểu biết về các đối tượng trong một chương trình hướng dẫn/diễn dật, xây dựng kế hoạch học tập, thiết lập mục tiêu, nâng cao kỹ năng lắng nghe, làm thế nào để giám sát và đánh giá chương trình. Phụ lục E giới thiệu danh sách các phẩm chất tốt đẹp cần có của người hướng dẫn và người được hướng dẫn. Phụ lục F là đề cương một chương trình đào tạo dành cho người hướng dẫn và Phụ lục G gồm các mẹo / lời khuyên cho người hướng dẫn và người được hướng dẫn.

Bước 4: Triển khai

Dù rằng quá trình triển khai có thể thực hiện linh hoạt để thích nghi với từng tình huống, nhưng có một số bước chung cho các cuộc họp giữa người hướng dẫn và người được hướng dẫn. Có một số công cụ có thể hỗ trợ ở mỗi bước. Như là:

1. Xây dựng nội dung thỏa thuận giữa người hướng dẫn và người được hướng dẫn - Phụ lục D
2. Chuẩn bị cho cuộc họp – Phụ lục H và I

3. Tổ chức cuộc họp đầu tiên và đưa ra mục tiêu – Phụ lục J
4. Các cuộc họp trong khoảng thời gian nhất định – Phụ lục K
5. Rà soát tiến độ phấn đấu đạt mục tiêu của người được hướng dẫn – Phụ lục L
6. Tự đánh giá chương trình hướng dẫn/diễn đạt – Phụ lục M

Điều phối viên cần thường xuyên kiểm tra cả với người hướng dẫn và người được hướng dẫn để đảm bảo họ có gặp gỡ nhau và tuân thủ theo như thỏa thuận.

Lúc đầu chúng tôi thường xuyên dành thời gian gặp nhau để tạo dựng mối quan hệ và sự tin tưởng. Sau đó, chúng tôi gặp nhau hai lần mỗi tháng, mỗi lần trong 2 tiếng. Lần họp nào cũng có chương trình và mọi người đều phải chuẩn bị nội dung. Hai người do tôi hướng dẫn đã được yêu cầu thảo luận về các vấn đề cụ thể / thách thức trong công ty họ. Từ những cuộc thảo luận này, tôi hiểu được điểm mạnh và điểm yếu của họ, và đưa ra được những góp ý thiết thực cho họ. Chúng tôi trao đổi về nhiều chủ đề từ lãnh đạo cá nhân đến quản lý những cá nhân làm việc chưa tốt, từ việc tìm kiếm khách hàng mới cho đến duy trì sự hài lòng của họ, từ chuẩn bị kế hoạch làm việc cho người lao động đến đánh giá họ ... Những nội dung này không phải là các bài giảng, mà là các tình huống thực tế mà chúng tôi yêu cầu người được hướng dẫn cố gắng thực hiện trong công ty họ. Tất cả chúng tôi đã không bỏ lỡ cuộc họp mặt nào, duy trì gần 30 buổi trong thời gian 10 tháng. Đó là tiêu chí thành công của tôi đối với chương trình hướng dẫn/diễn đạt.

(Ted Nuyen, người hướng dẫn cho SME Việt Nam)

Bước 5: Giám sát, Rà soát và Đánh giá

Vai trò quan trọng của điều phối viên là giám sát và đánh giá chương trình. Đặc biệt là khi một tổ chức triển khai chương trình hướng dẫn/diễn đạt lần đầu tiên, điều phối viên nên

đặc biệt chú ý theo dõi từng mối quan hệ người hướng dẫn - người được hướng dẫn. Cũng có thể thiết lập hệ thống giám sát. Phụ lục N và O đưa ra ví dụ về mẫu đánh giá chương trình mà người hướng dẫn và người được hướng dẫn có thể sử dụng.

Bài học kinh nghiệm trong quá trình triển khai

Trong các cuộc thảo luận với người hướng dẫn, người được hướng dẫn và điều phối viên chương trình, đã có nhiều ý kiến chung khi câu hỏi “Điều gì làm cho mối quan hệ hướng dẫn/diễn dật có hiệu quả?” được đặt ra. Người trả lời lặp lại nhiều lần rằng “cống hiến” và “kỷ luật” là các yếu tố cần có đối với người hướng dẫn và người được hướng dẫn. Để một chương trình thành công, người hướng dẫn và người được hướng dẫn phải thực sự muốn thực hiện nó. Như một người được hướng dẫn đã phát biểu “Động cơ duy nhất để một chương trình hướng dẫn/diễn dật thành công, là mỗi cá nhân phải có mong muốn thực sự và lòng nhiệt tình.”

Thứ hai, cần phải làm rõ mục đích và ý định của hoạt động hướng dẫn/diễn dật. Cả người được hướng dẫn và người hướng dẫn đều cho rằng bản thỏa thuận chính là chìa khóa để giúp hình thành các hướng dẫn liên quan đến các mối quan hệ. Đó là bước khởi đầu trong việc tạo ra và duy trì niềm tin và nó cũng giúp làm sáng rõ các vai trò. Vì vậy, sau khi người hướng dẫn và người được hướng dẫn quyết định bắt tay tham gia chương trình hướng dẫn/diễn dật, cần phải cung cấp cho họ bản thỏa thuận để giúp thiết lập các nguyên tắc và mục tiêu của mối quan hệ hướng dẫn/diễn dật giữa họ; thiết lập mục đích và mục tiêu rõ ràng.

Thứ ba, người quản lý chương trình hướng dẫn/diễn dật phải thiết lập mục tiêu và các chỉ tiêu và thường xuyên đo lường để đánh giá mức độ thành công của chương trình và liệu những thay đổi là cần thiết. Mỗi chương trình hướng dẫn/diễn dật đều có những mục tiêu riêng của mình. Một số mục tiêu chung là:

- ◆ Khuyến khích người được hướng dẫn và người hướng dẫn
- ◆ Tăng lương
- ◆ Tăng khả năng hoàn thành nhiệm vụ
- ◆ Đạt thành tích cao hơn ở các chỉ số hoạt động quan trọng

Thứ tư, biến chương trình trở thành một phần của văn hóa tại cơ quan và thúc đẩy nó trở thành chuẩn mực. Để làm được điều này, người ta có thể nêu gương cả người hướng dẫn và người được hướng dẫn bởi họ là một phần của chương trình hướng dẫn/diễn dật. Điều quan trọng là có sự ghi nhận tích cực đối với những người tham gia.

Cuối cùng, đặt ra khoảng thời gian rõ ràng cho chương trình. Điều này sẽ giúp thúc đẩy những người tham gia và đưa ra một thời hạn rõ ràng để họ đạt được mục tiêu.

Những thách thức phổ biến trong các chương trình hướng dẫn/diễn dắt

Bản rà soát về đánh giá các chương trình hướng dẫn/diễn dắt nhấn mạnh năm thách thức chung xuyên suốt các chương trình. Những điều này đã được đề cập trong các phần trước (như bài học tốt nhất) nhưng được liệt kê lại dưới đây. Và điều phối viên chương trình cần phải nhận thức về những thách thức này và có biện pháp để giải quyết chúng.

- ◆ Thiếu hỗ trợ từ quản lý cấp cao
- ◆ Thông tin không được đầy đủ về vai trò và mục đích của người hướng dẫn và người được hướng dẫn
- ◆ Hướng dẫn không được đầy đủ từ điều phối viên chương trình
- ◆ Không có mục tiêu rõ ràng trong khoảng thời gian cụ thể
- ◆ Thời gian cam kết từ người hướng dẫn và người được hướng dẫn

Phần lớn các chương trình hướng dẫn/diễn dắt bị thất bại bởi các công ty không biết họ mong đợi gì để có những nỗ lực thực hiện. “Khi những mục tiêu trong chương trình không rõ ràng, kết quả tất sẽ mờ nhạt,” (TS. Lois J. Zachary, tác giả “Tạo ra Văn hoá Hướng dẫn/diễn dắt.”)

Làm thế nào để áp dụng chương trình hướng dẫn/diễn dắt tại Việt Nam

Có một tổ chức chuyên về chương trình hướng dẫn/diễn dắt và kết nối mạng lưới nhằm hỗ trợ các doanh nhân trẻ trong xây dựng và

phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa. Chương trình kết nối doanh nhân cấp cao nhiều kinh nghiệm với các doanh nhân mới mở công ty từ 1-2 năm. Các doanh nhân có thể đăng ký tham gia chương trình, điều phối viên rà soát hồ sơ, và nếu họ đáp ứng các yêu cầu của chương trình, họ được kết nối với một người hướng dẫn. Hồ sơ gồm một bài luận về động cơ cá nhân, kinh nghiệm, hoạt động và mục tiêu trong tương lai và một bài luận về kinh doanh hoặc mục tiêu kinh doanh, thảo luận về dự án / lĩnh vực mà họ muốn được hướng dẫn/diễn dắt / huấn luyện, một danh sách nêu rõ ràng các mảng hoạt động mà họ gặp khó khăn và cần tư vấn, và lý do họ nên được lựa chọn cho chương trình hướng dẫn/diễn dắt.

Chương trình gồm các sự kiện kết nối mạng lưới và chia sẻ kiến thức giữa các thành viên có liên quan, có phục vụ cà phê và cuộc trò chuyện giữa người hướng dẫn và người được hướng dẫn. Người hướng dẫn làm việc tại Thành phố Hồ Chí Minh và Hà Nội. Mỗi người hướng dẫn phụ trách 2-3 người được hướng dẫn và họ nhau gặp hàng tháng. Khung thời gian cho các khóa hướng dẫn/diễn dắt là bảy tháng. Chương trình hướng dẫn/diễn dắt chịu trách nhiệm tổ chức một buổi chia sẻ kiến thức hàng tháng mà mỗi thành viên của ban cố vấn sẽ chủ trì một phiên họp về một chủ đề có liên quan đối với các thành viên. Buổi cà phê / cuộc họp được tổ chức giữa người hướng dẫn và người được hướng dẫn được quyết định dựa trên và tùy theo lịch riêng của họ.

Thông tin thêm về Chương trình Hướng dẫn/diễn dắt và Kết nối mạng lưới SME có tại smevietnam.org.

Tài liệu tham khảo

Tài liệu tham khảo

- ◆ Belle Rose Ragins, Belle Rose and Kram, K. E. Kram. Nguồn gốc và ý nghĩa của Hướng dẫn/diêu dắt. Nhà xuất bản Sage. 2007.
- ◆ Bozeman, Barry and Feeney, Mary K. (Lý thuyết về Hướng dẫn/diêu dắt: Phân tích và đánh giá các khái niệm) Quản trị và xã hội 2007; 39; 719. DOI: 10.1177/0095399707304119
- ◆ Eby, L. T. 1997. Những dạng thức thay thế của Hướng dẫn/diêu dắt trong những môi trường tổ chức thay đổi: khái niệm mở rộng của Hướng dẫn/diêu dắt. Journal of Vocational Behavior, 51(1), 125-144.
- ◆ Eby, L. T., Durlley, J. R., Carr, S. E., & Ragins, B. R. 2006. Mối quan hệ giữa những lợi ích trong ngắn hạn và các tác động trong dài hạn của Chương trình Hướng dẫn/diêu dắt. Journal of Vocational Behavior, 69, 424-444.
- ◆ McKimm, Judy, Jollie, Carol and Hatter, Mark. Hướng dẫn/diêu dắt: Từ lý thuyết đến thực hành. 2003, revised 2007. http://www.faculty.londondeanery.ac.uk/e-learning/feedback/files/Mentoring_Theory_and_Practice.pdf. Accessed 17-12-13.
- ◆ Singh, R. Tharenou, P., & Ragins B.R. 2007. Nghiên cứu tác động phổ biến mới: phân tích những khả năng trong sự nghiệp của người được đỡ đầu và phát triển mối quan hệ Hướng dẫn/diêu dắt.
- ◆ Chương trình Nghiên cứu về Hướng dẫn/diêu dắt của Đại Học Wisconsin-Maddison) <https://mentoringresources.ictr.wisc.edu/CoreCompetencies#top>
- ◆ Zachary, Lois J. Tạo ra văn hóa Hướng dẫn/diêu dắt. Wiley & Sons. 2005

Các nguồn tham khảo

Có thể sử dụng nhiều tài liệu tham khảo để hỗ trợ một chương trình Hướng dẫn/diêu dắt. Dưới đây là những trang web và các nguồn tham khảo hữu ích.

Tài liệu cho chương trình Hướng dẫn/diêu dắt

- ◆ Cẩm nang về Hướng dẫn/ diêu dắt cho nhân viên mới - <http://www.admin.cam.ac.uk/offices/hr/mentoring/>
- ◆ WiSETI - Hướng dẫn/diêu dắt cho nữ giới trong lĩnh vực Khoa học, Cơ khí và Công nghệ - <http://www.admin.cam.ac.uk/offices/hr/equality/wiseti/>
- ◆ MentorNet - chương trình Hướng dẫn/diêu dắt qua mạng dành cho sinh viên và nghiên cứu sinh - <http://www.mentornet.net/>
- ◆ UK Resource Centre for Women - trang web hữu ích có các đường dẫn đến các nguồn thông tin tham khảo về Hướng dẫn/diêu dắt (không chỉ dành riêng cho nữ giới) - <http://www.setwomenresource.org.uk/mentoring/resources>
- ◆ Mạng lưới về huấn luyện và Hướng dẫn/diêu dắt - <http://www.coachingnetwork.org.uk/>
- ◆ Hội đồng Hướng dẫn/diêu dắt của Châu Âu - thúc đẩy trao đổi các kinh nghiệm quốc tế - <http://www.emccouncil.org/>
- ◆ Khoa Hướng dẫn/diêu dắt của Trung tâm y tế thuộc trường Đại học Kansas - <http://www.kumc.edu/school-of-medicine/fafd/faculty-mentoring-program/recordkeeping-templates.html>

Phụ lục A: Tóm tắt thông tin cho lãnh đạo về xây dựng một chương trình Hướng dẫn/diễn dặt

Mục đích của cuộc họp:

Mục đích của cuộc thảo luận này là nhằm chia sẻ với các bạn về một chương trình Hướng dẫn/diễn dặt mà chúng tôi đã thiết kế, đồng thời cũng muốn có được sự ủng hộ cũng như sự đồng ý của các bạn trong việc áp dụng triển khai chương trình này.

Hướng dẫn/diễn dặt là gì?

Hướng dẫn/diễn dặt là một mối liên hệ giữa các cá nhân với mục đích nâng cao năng lực, kỹ năng, kiến thức và sự tự tin của những người tham gia. Đây là một mối quan hệ nhằm cung cấp những lời khuyên, định hướng về sự nghiệp cũng như cuộc sống của người tham gia. Dù mối quan hệ giữa người kèm cặp và người được kèm cặp có thể và thực sự diễn tiến một cách tự nhiên, trong bối cảnh phát triển nguồn nhân lực hoặc nâng cao năng lực, mối quan hệ này có thể được thúc đẩy theo cách thức có tổ chức và được một cơ chế chính thức hỗ trợ.

Hướng dẫn/diễn dặt không chỉ là việc đưa ra lời khuyên hay sự tư vấn. Đây là hệ thống hỗ trợ nhằm nâng cao năng lực, khuyến khích và, trong một số trường hợp, truyền cảm hứng cho các cá nhân trong việc xác định các mục tiêu, lập kế hoạch làm thế nào để đạt được các mục tiêu đó đồng thời hỗ trợ họ tiến tới đạt được các mục tiêu đề ra. Đó có thể là phương pháp xác định các vấn đề cụ thể và nhận sự hỗ trợ để giải quyết các vấn đề này. Các cuộc thảo luận được trông đợi có tính tích cực và xác định các vấn đề hoặc mục tiêu cụ thể.

Hướng dẫn/diễn dặt khác với các mối quan hệ khác vì nó liên quan mật thiết đến phát triển sự nghiệp của một người và nó tập trung vào sự phát triển và trưởng thành.

Thiết lập và triển khai một chương trình

Hướng dẫn/diễn dặt hiện là một cách tiếp cận phổ biến về quản lý nhân sự nhằm xây dựng năng lực và giúp các nhân viên thể hiện được tối đa khả năng của mình. Các nhà lãnh đạo cấp cao xem đây là một trong những phương pháp hữu hiệu nhất để phát triển nhóm lãnh đạo kế cận hoặc nhằm giải quyết các vấn đề/thay đổi trong một tổ chức. Điều này xuất phát từ việc hiểu ra rằng để phát triển và học hỏi, người ta cũng cần phải chia sẻ và truyền đạt cho nhau.

Các mục tiêu của chương trình Hướng dẫn/diễn dặt trong tổ chức của chúng ta

Hãy đưa ra một vấn đề hoặc thách thức trong tổ chức của bạn một cách vắn tắt mà theo bạn là cần phải có một chương trình Hướng dẫn/diễn dặt để giải quyết. Những vấn đề này có thể bao gồm: ít phụ nữ được đề bạt thăng tiến, thiếu cơ hội học hỏi và xây dựng năng lực giữa các nhân viên, thiếu hài lòng trong công việc, chậm nắm bắt các kỹ năng công việc/các vai trò nhiệm vụ của mình khi mới bắt đầu đảm đương công việc, vvv...

Hãy nêu ra mục tiêu của chương trình này bằng một tuyên bố vắn tắt rõ ràng:

VD – Chương trình Hướng dẫn/diễn dặt sẽ đạt được những điểm sau:

- ◆ Nâng cao sự hiểu biết và tự tin của nữ nhân viên trẻ để hoàn thành tốt vai trò nhiệm vụ được giao
- ◆ Nâng cao tỷ lệ nữ giới trong danh sách nhân sự được đề bạt năm 2015
- ◆ Tăng cường sự góp mặt của nữ giới trong các vị trí lãnh đạo điều hành

Chương trình này sẽ được đánh giá như thế nào:

Hãy nêu những tiêu chí sẽ được sử dụng để đo lường và đánh giá mức độ thành công của chương trình.

VD – Các tiêu chí:

- ◆ Những người được hướng dẫn/diễn dặt khẳng định họ đã tự tin hơn
- ◆ Tăng tỷ lệ nữ giới trong danh sách nhân sự được đề bạt năm 2015 lên 10%
- ◆ Tăng sự góp mặt của nữ giới trong các vị trí lãnh đạo điều hành lên 10% trong năm 2015

Ai sẽ tham gia?

Căn cứ vào mục tiêu của chương trình, hoàn tất bảng dưới đây. Lý tưởng nhất là đưa ra điều kiện về cấp bậc. Nên đề xuất số lượng nhỏ khi bắt đầu.

Vị trí	Vai trò nhiệm vụ	Tiêu chí lựa chọn	Các cá nhân được đề cử
Lãnh đạo	Hỗ trợ và chủ động thúc đẩy chương trình		
Điều phối viên chương trình	Thiết kế, hỗ trợ mối quan hệ giữa người hướng dẫn và người được hướng dẫn, giải thích về hướng dẫn/diễn dặt, tham gia vào các cuộc họp, các hoạt động giám sát, đánh giá		
Người hướng dẫn/diễn dặt	Đưa ra hướng dẫn và cung cấp kiến thức cho người được hướng dẫn/diễn dặt một cách thường xuyên với mục tiêu cụ thể		
Người được hướng dẫn/diễn dặt	Tham gia một cách chủ động vào mối quan hệ giữa người hướng dẫn và người được hướng dẫn/diễn dặt		

Các bước chính - thiết kế, thực hiện, và giám sát

Hoàn thành dự thảo kế hoạch thực hiện bao gồm ngày tháng cụ thể, vẫn dựa trên các mục tiêu và khung thời gian của chương trình.

Phải nhớ đảm bảo tiến độ chương trình. Dưới đây là một ví dụ về kế hoạch thực hiện, tuy nhiên nó sẽ thay đổi phụ thuộc vào mục tiêu của bạn, hình thức mối quan hệ giữa người hướng dẫn và người được hướng dẫn và vào phạm vi của chương trình.

Kế hoạch hành động của một chương trình Hướng dẫn/diễn dact

Các bước chính	Chi tiết - Bằng cách nào/Ai	Ngày tháng
Trao đổi những mục tiêu của chương trình hướng dẫn/diễn dact với các đối tượng cụ thể		
Tổ chức cuộc họp ban đầu để người lãnh đạo thúc đẩy chương trình, làm rõ các mục tiêu và chức năng nhiệm vụ của người tham gia		
Xác định những người hướng dẫn và những người được hướng dẫn có nhu cầu (có thể thông qua đề cử hoặc đăng ký)		
Xếp cặp những người hướng dẫn và người được hướng dẫn tiềm năng một cách phù hợp		
Tổ chức các buổi trao đổi ngắn/đào tạo với người hướng dẫn và người được hướng dẫn để chia sẻ những thông tin cơ bản quan trọng, truyền đạt cho cả người hướng dẫn và người được hướng dẫn vai trò nhiệm vụ của họ, xem xét cụ thể các vấn đề và cố gắng đạt được sự thống nhất về các quy định và nguyên tắc hoạt động của chương trình hướng dẫn/diễn dact.		
Hỗ trợ người hướng dẫn và người được hướng dẫn xây dựng chương trình họp định kỳ, ký kết thỏa thuận hướng dẫn và xác lập các mục tiêu		
Giám sát thông qua thư điện tử và điện thoại		
Vận hành mạng lưới hoặc các sự kiện đào tạo cho tất cả những người hướng dẫn và người được hướng dẫn.		
Gửi bài viết thường kỳ, danh sách các gợi ý, thông tin liên quan đến các mục tiêu của chương trình hướng dẫn/diễn dact		
Đánh giá chương trình		
Rà soát và điều chỉnh chương trình dựa trên kết quả đánh giá		
Tái triển khai chương trình		

Ngân sách đề xuất và xin tài trợ

Khi trình bày về chương trình Hướng dẫn/diễn dact cho lãnh đạo, bạn sẽ được yêu cầu đưa ra một dự trù ngân sách. Một trong những thế mạnh của một chương trình Hướng dẫn/diễn dact là nó có thể được thực hiện trong phạm vi ngân sách hiện có của chương trình đào tạo nhân sự. Thêm nữa, rất nhiều khoản đã được bao gồm trong chi phí vận hành các hoạt động thường nhật của một văn phòng như tổ chức một cuộc họp hay photo tài liệu. Sẽ không phải trả công cho người điều phối,

người hướng dẫn và người được hướng dẫn trong một chương trình hướng dẫn/diễn dact.

Vì thế, các chương trình Hướng dẫn/diễn dact sẽ tốn ít chi phí hơn nhiều so với các chương trình đào tạo. Mặc dù vậy, sẽ vẫn có một số chi phí có thể phát sinh trong quá trình vận hành chương trình. Đó có thể là chi phí xây dựng trang web hay thiết lập diễn đàn trao đổi trực tuyến hay trả cho các diễn giả thực hiện các bài thuyết trình khích lệ động viên tinh thần.

Ngân sách đề xuất (khoảng thời gian)

Đầu mục	Chi phí

Phụ lục B: Lợi ích của Chương trình Hướng dẫn, kèm cặp

Bảng dưới đây giới thiệu những lợi ích tiềm ẩn của một chương trình Hướng dẫn, kèm cặp đối với một tổ chức, người hướng dẫn và người được hướng dẫn.

Tổ chức	Người hướng dẫn	Người được hướng dẫn
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Nâng cao nền tảng kỹ năng và năng lực phù hợp với các mục tiêu chiến lược của tổ chức ◆ Nâng cao tinh thần làm việc của nhân viên và sự hài lòng với công việc ◆ Thu hẹp khoảng cách trong công việc / học vấn ◆ Là giải pháp thay thế các chương trình đào tạo bên ngoài, tăng hiệu quả, giảm chi phí cho chương trình phát triển cá nhân ◆ Xây dựng thói quen tín nhiệm và tin cậy ◆ Mang đến cho lãnh đạo cấp cao một cái nhìn đầy đủ thông tin hơn về năng lực của tổ chức ◆ Sử dụng cho việc lập kế hoạch kế tiếp ◆ Giúp hoàn thành nhiệm vụ/ mục tiêu đề ra ◆ Phát triển đội ngũ quản lý giàu kinh nghiệm ◆ Cải thiện chất lượng công việc thông qua tăng cường năng lực và sự tự tin cho nhân viên ◆ Nâng cao kỹ năng làm việc nhóm và tăng cường hợp tác 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Nâng cao nhận thức về khoảng cách trong học vấn của mỗi cá nhân ◆ Phát triển khả năng đưa ra và tiếp nhận đánh giá phản biện ◆ Nâng cao khả năng cập nhật kiến thức về nghiệp vụ và tổ chức ◆ Mang đến cơ hội thiết lập mạng lưới ◆ Cải thiện các kỹ năng lãnh đạo, tổ chức và tuyên truyền ◆ Phát triển khả năng khuyến khích, động viên và đánh giá ◆ Nâng cao hình ảnh trong tổ chức ◆ Nâng cao sự hài lòng trong công việc ◆ Mở ra cơ hội để chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm ◆ Tạo sự khuyến khích ◆ Mang đến cơ hội phát triển sự nghiệp 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Nâng cao các kỹ năng học tập, phân tích và suy nghĩ đánh giá ◆ Nâng cao kiến thức về nghiệp vụ và tổ chức ◆ Nâng cao nhận thức chính trị ◆ Thúc đẩy thực hành cá nhân ◆ Nâng cao và củng cố lòng tự tin và sự sẵn sàng chấp nhận rủi ro ◆ Nâng cao khả năng chấp nhận đánh giá phản biện ◆ Được hỗ trợ trong các giai đoạn chuyển tiếp ◆ Đẩy mạnh phát triển kiến thức chuyên môn nghiệp vụ ◆ Nâng cao tính độc lập tự chủ ◆ Tích lũy nhiều kinh nghiệm ◆ Mở rộng sang những lĩnh vực mới ◆ Gia tăng sự hài lòng với công việc ◆ Giảm bớt sự choáng sốc khi vào thực tế ◆ Tăng cơ hội tiếp xúc với các gương điển hình hiệu quả ◆ Khuyến khích học tập liên tục, phát triển và tiếp tục tìm tòi những cơ hội học tập trong môi trường công việc ◆ Hỗ trợ các mối quan hệ đồng cấp đồng đẳng ◆ Nâng cao kỹ năng tư duy ◆ Mở ra cơ hội học tập kinh nghiệm và chia sẻ kiến thức giữa các cá nhân ◆ Được giúp đỡ giải quyết vấn đề

Nguồn: Hướng dẫn kèm cặp: Lý thuyết và Thực hành, Judy McKimm, Carol Jollie và Mark Hatter, xuất bản năm 2003, chỉnh lý năm 2007

Phụ lục C: Ví dụ về mẫu đăng ký cho người được hướng dẫn và người hướng dẫn khi tham gia chương trình Hướng dẫn/diêu dặt

Tên:

Tuổi:

Chức danh hiện tại:

Những công việc trước đây:

Các câu hỏi cho người được hướng dẫn tiềm năng

1. Vai trò và nhiệm vụ của bạn trong vị trí hiện tại là gì?
2. Những động lực cá nhân và mục tiêu trong tương lai của bạn là gì?
3. Hãy liệt kê một vài lĩnh vực mà bạn gặp phải khó khăn và mong muốn có sự hỗ trợ?
4. Tại sao bạn nên được lựa chọn để tham gia vào chương trình Hướng dẫn/diêu dặt?
5. Hãy miêu tả bất kỳ kinh nghiệm trước đây đối với việc Hướng dẫn/diêu dặt – trong cương vị một người hướng dẫn hoặc được hướng dẫn.
6. Bình quân một tháng bạn có thể dành được bao nhiêu thời gian cho chương trình này?
7. Với khoảng 200 từ, hãy viết về đặc điểm của bản thân mình, bao gồm: những công việc, nghề nghiệp bạn quan tâm yêu thích, tại sao bạn muốn được tham gia chương trình hướng dẫn/diêu dặt, bạn hy vọng đạt được điều gì khi tham gia chương trình này.

Các câu hỏi cho người hướng dẫn tiềm năng

1. Vai trò và nhiệm vụ của bạn trong vị trí hiện tại là gì?
2. Những động lực cá nhân và mục tiêu tương lai của bạn là gì?
3. Hãy liệt kê một vài lĩnh vực mà bạn có thể mạnh và mong muốn hỗ trợ người cần hướng dẫn?
4. Tại sao bạn nên được lựa chọn để trở thành người hướng dẫn cho chương trình Hướng dẫn/diêu dặt?
5. Bình quân một tháng bạn có thể dành được bao nhiêu thời gian cho chương trình này?
6. Hãy miêu tả bất kỳ kinh nghiệm trước đây đối với việc Hướng dẫn/diêu dặt – trong cương vị một người hướng dẫn hoặc được hướng dẫn.
7. Với khoảng 200 từ, hãy viết về đặc điểm của bản thân mình, bao gồm: những công việc, nghề nghiệp bạn quan tâm yêu thích, tại sao bạn muốn được trở thành một phần trong chương trình Hướng dẫn/diêu dặt, bạn hy vọng đạt được điều gì khi tham gia chương trình này.

Phụ lục D: Mẫu Thỏa thuận Hướng dẫn/điều dắt⁵

Ngày tháng:

Địa điểm:

Người hướng dẫn/Người được hướng dẫn:

Mục tiêu:

Làm rõ những vấn đề và lĩnh vực mà người được hướng dẫn cảm thấy cần được hỗ trợ, những điều mà người này mong muốn đạt được trong ngắn hạn và dài hạn. Các lĩnh vực này có thể bao gồm: phát triển khả năng trình bày ý tưởng, nâng cao sự tự tin khi phát biểu trước công chúng, có thêm nhiều thông tin về quá trình ra quyết định của tổ chức, tăng cường kỹ năng viết, giám sát và chạm trong mối quan hệ giữa bản thân với người quản lý và các đồng nghiệp, nâng cao hiểu biết về nghề nghiệp và tạo lập được định hướng phát triển nghề nghiệp rõ ràng, biết cách đảm bảo mình sẽ được vào danh sách đề bạt thăng tiến

Thời gian biểu cho mối quan hệ Hướng dẫn/điều dắt:

Căn cứ vào những mục tiêu đã được xác lập, xây dựng thời gian biểu cho khoảng từ 3 tháng đến 1 năm. Dự tính tần suất các cuộc họp mà bạn muốn tổ chức trong chương trình.

Linh hoạt:

Xác lập các kênh mà bạn muốn trao đổi liên lạc với những người khác (như thư điện tử, điện thoại).

Bảo mật thông tin:

Thỏa thuận không chia sẻ với các bên không liên quan bất kỳ thông tin nào được đưa ra trong các buổi Hướng dẫn/điều dắt. Đây là phần quan trọng trong xây dựng lòng tin. Cũng cần phải thảo luận cách bạn sẽ giải thích về đối tác của mình với những người khác bao gồm các thành viên trong gia đình và những đồng nghiệp khác.

Giới hạn:

Phải thật sự rõ ràng về những điều bạn có thể làm và không thể làm trong cương vị một người hướng dẫn.

Chữ ký:

Người hướng dẫn

Người được hướng dẫn

⁵ Ý tưởng về mẫu được lấy từ: <http://www.admin.cam.ac.uk/offices/hr/ppd/pdp/mentoring/types/role/contract>

Phụ lục E: Các phẩm chất của người hướng dẫn tốt và người được hướng dẫn tốt

Bảng sau liệt kê những đặc điểm thường thấy ở người hướng dẫn tốt và người được hướng dẫn tốt:

Các phẩm chất của người hướng dẫn tốt	Các phẩm chất của người được hướng dẫn tốt
<ul style="list-style-type: none"> ◆ kỹ năng giao tiếp cá nhân tốt ◆ khách quan ◆ gương mẫu ◆ linh hoạt ◆ biết tôn trọng đồng nghiệp ◆ thể hiện được năng lực của mình ◆ suy nghĩ sâu xa ◆ thái độ hòa nhã, không đe dọa ◆ hỗ trợ tích cực việc học tập ◆ cởi mở với các sáng kiến độc lập ◆ tư tưởng thoáng đạt ◆ dễ tiếp cận ◆ tự tin và tự nhận thức tốt ◆ có khả năng vận động ◆ chân thành ◆ nhiệt tình sôi nổi ◆ có tinh thần trách nhiệm ◆ hiểu biết ◆ có năng lực hoàn thành vai trò được giao ◆ hiểu biết về trình độ năng lực của người mới bắt đầu ◆ hiểu biết về những khó khăn đặt ra trong giai đoạn chuyển đổi đối với trách nhiệm giải trình cá nhân về chuyên môn nghiệp vụ ◆ hiểu biết về những khó khăn phát sinh trong việc hòa nhập với môi trường làm việc mới ◆ khả năng giúp đỡ những người mới bắt đầu trong việc xác định các mục tiêu học tập; khả năng hỗ trợ trong quá trình chuyển đổi và áp dụng kiến thức vào thực tiễn ◆ khả năng đưa ra những đánh giá khách quan đối với sự tiến bộ 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ sẵn sàng học hỏi và phát triển ◆ sẵn sàng tham gia ◆ thông minh và nắm bắt nhanh ◆ có hoài bão ◆ ham muốn thành công ◆ có khả năng chấp nhận áp lực và rủi ro ◆ trung thành ◆ tận tụy ◆ chu đáo tận tình ◆ có khả năng liên kết, phối hợp ◆ có khả năng linh hoạt và điều chỉnh để thích nghi ◆ có khả năng tự nhận thức ◆ có khả năng tổ chức tốt ◆ có khả năng chấp nhận thử thách ◆ có khả năng tiếp nhận những nhận xét, phản hồi mang tính xây dựng

Nguồn: Tư vấn: Lý thuyết và Thực hành, Judy McKimm, Carol Jollie và Mark Hatter, xuất bản năm 2003, chỉnh lý năm 2007

Phụ lục F: Ví dụ về Khóa đào tạo Các giá trị cốt lõi dành cho người hướng dẫn

Trường Đại học Wisconsin có một chương trình đào tạo tổng quát về Hướng dẫn/diuidắt. Dưới đây là cấu trúc chương trình đào tạo cho người hướng dẫn.

Tập huấn các kỹ năng cốt lõi dành cho người hướng dẫn nghiên cứu



Tập huấn các kỹ năng cốt lõi và mục tiêu học tập đối với người hướng dẫn nghiên cứu

Duy trì trao đổi thông tin hiệu quả

Trao đổi thông tin hiệu quả là một yếu tố chủ chốt trong bất kỳ một mối quan hệ nào, và trong mối quan hệ Hướng dẫn/diuidắt cũng không ngoại lệ. Trong vai trò là người hướng dẫn nghiên cứu, sẽ không chắc để nói rằng chúng ta biết cách trao đổi thông tin khi chúng ta hiểu về nó. Người hướng dẫn nên suy xét cặn kẽ và xác định đặc điểm trao đổi thông tin hiệu quả và dành thời gian để thực hành những kỹ năng giao tiếp này.

Mục tiêu học tập

Người hướng dẫn sẽ có kiến thức và kỹ năng để:

1. Đưa ra những nhận xét phản hồi mang tính xây dựng
2. Trao đổi thông tin một cách hiệu quả dưới nhiều góc độ, bao gồm nhiều vấn

đề, lĩnh vực, thế hệ, sắc tộc, vị trí quyền lực... khác nhau.

3. Xác định được những hình thức giao tiếp khác nhau
4. Cam kết chủ động lắng nghe
5. Sử dụng nhiều chiến lược để cải thiện hiệu quả trao đổi thông tin (trao đổi trực tiếp, trao đổi từ xa, thông qua nhiều người hướng dẫn và trong khuôn khổ giới hạn cá nhân thích hợp)

Hài hòa các kỳ vọng

Một yếu tố quyết định mối quan hệ hiệu quả giữa người hướng dẫn và người được hướng dẫn là sự hiểu biết chung về những kỳ vọng của mỗi người trong mối quan hệ này. Các vấn đề phát sinh giữa người hướng dẫn và người được hướng dẫn thường xuất phát từ việc hiểu sai về các kỳ vọng. Điều quan trọng là các kỳ vọng sẽ thay đổi theo thời gian, cho nên việc thường xuyên xem xét và trao đổi thông tin rõ ràng là thực sự cần thiết để duy trì một mối quan hệ hợp tác.

Mục tiêu học tập

Người hướng dẫn sẽ có kiến thức và kỹ năng để:

1. Đưa ra mức kỳ vọng hợp lý trong mối quan hệ Hướng dẫn/diuidắt
2. Trao đổi rõ ràng về các kỳ vọng trong mối quan hệ Hướng dẫn/diuidắt
3. Hài hòa các kỳ vọng của người được hướng dẫn và của người hướng dẫn
4. Xem xét mức độ ảnh hưởng đến các kỳ vọng từ sự khác biệt về tính cách và nghề nghiệp, như khác biệt về tính kỷ luật trong những đội ngũ đa dạng.

Đánh giá sự hiểu biết

Đánh giá kiến thức của một người trong lĩnh vực khoa học và nghiên cứu thực sự chẳng dễ dàng, tuy nhiên lại cực kỳ quan trọng trong

một mối quan hệ Hướng dẫn/diuidắt hiệu quả. Xây dựng các chiến lược để đánh giá mức độ hiểu biết, đặc biệt là về những khái niệm nghiên cứu cốt lõi, là một phần quan trọng để trở thành một người hướng dẫn hiệu quả. Hơn thế nữa, điều quan trọng đối với người hướng dẫn là có thể xác định các nguyên nhân gây ra sự thiếu hiểu biết và tìm ra được những chiến lược để khắc phục hiểu nhầm.

Mục tiêu học tập

Người hướng dẫn sẽ có kiến thức và kỹ năng để:

1. Đánh giá khả năng hiểu biết của người được hướng dẫn về những khái niệm cốt lõi và các quy trình
2. Xác định được các lý do khác nhau dẫn đến sự thiếu hiểu biết, bao gồm cả sự khác biệt giữa chuyên gia và người chưa có kinh nghiệm
3. Sử dụng các chiến lược đa dạng để tăng cường sự hiểu biết của người được hướng dẫn qua các quan điểm đa chiều

Tập trung vào tính công bằng và sự hòa nhập

Sự đa dạng khác biệt, nhìn dưới nhiều góc độ khác nhau, có thể đem đến cả các cơ hội và thách thức đối với bất kỳ một mối quan hệ nào. Học cách xác định, xem xét, rút kinh nghiệm và tham gia từ nhiều khía cạnh khác nhau là điều rất quan trọng trong hình thành và duy trì mối quan hệ Hướng dẫn/diuidắt hiệu quả cũng như trong môi trường học tập sôi nổi. Trong phần này, người hướng dẫn sẽ tìm cách để vừa vun đắp một môi trường hòa nhập nơi mọi người đều có thể học tập hết sức mình vừa đạt được chất lượng nghiên cứu cao nhất, vừa dựa trên sự đa dạng vừa dung hòa được sự khác biệt của những người tham gia.

Mục tiêu học tập

Người hướng dẫn sẽ có kiến thức và kỹ năng để:

1. Nâng cao và mở rộng hiểu biết về tính công bằng và sự hòa nhập, và về ảnh hưởng của sự đa dạng khác biệt đối với sự tương tác giữa người hướng dẫn và người được hướng dẫn
2. Nhận ra những tác động tiềm ẩn mà các giả định vô tình hay cố ý, thành kiến, và định kiến có thể gây ra cho mối quan hệ giữa người hướng dẫn và người được hướng dẫn đồng thời đề xuất cách quản lý các yếu tố này.
3. Xác định chính xác các chiến lược nhằm nắm bắt, nhận diện và giải quyết các vấn đề về tính công bằng và sự hòa nhập, để tham gia vào các cuộc thảo luận về sự đa dạng khác biệt đối với những người được hướng dẫn và vun đắp cảm giác gần gũi.

Nuôi dưỡng và vun đắp tính độc lập

Một mục tiêu quan trọng trong bất kỳ mối quan hệ Hướng dẫn/diuidắt nào là giúp cho người được hướng dẫn trở nên độc lập hơn; tuy nhiên, để xác định một người được hướng dẫn biết và có thể làm những gì thì lại thường không được người hướng dẫn hoặc người được hướng dẫn thể hiện rõ. Cố gắng xác định các đặc điểm của tính độc lập thông qua các định hướng nghề nghiệp và các giai đoạn của sự nghiệp, đồng thời phát triển các kỹ năng nuôi dưỡng tính độc lập là điều quan trọng để trở thành một người hướng dẫn hiệu quả. Nhận diện các đặc điểm của tính độc lập càng trở nên phức tạp hơn trong bối cảnh các nghiên cứu hợp tác.

Mục tiêu học tập

Người hướng dẫn sẽ có kiến thức và kỹ năng để:

1. Xác định đặc điểm của tính độc lập, các yếu tố cốt lõi, và phương thức thay đổi các yếu tố này trong suốt quá trình diễn ra mối quan hệ Hướng dẫn/diễn dặt.
2. Sử dụng các chiến lược đa dạng khác nhau nhằm bồi đắp sự tự tin, xây dựng sự tin cậy và nuôi dưỡng tính độc lập cho người được hướng dẫn.
3. Xác định các lợi ích và thách thức khi nuôi dưỡng tính độc lập, bao gồm cả những mâu thuẫn về mục tiêu đôi khi xảy ra khi cố gắng có được sự độc lập đồng thời vẫn đạt được mục tiêu trong các nghiên cứu được tài trợ.

Nâng cao phát triển chuyên môn nghiệp vụ

Mục tiêu cao nhất trong phần lớn các mối quan hệ Hướng dẫn/diễn dặt là để giúp người được hướng dẫn có khả năng xác định và đạt được một số kết quả về học thuật cũng như chuyên môn nghiệp vụ sau giai đoạn đào tạo. Những hoạt động phát triển nghề nghiệp không liên quan đến nghiên cứu đôi khi sẽ bị xem là kém quan trọng hơn so với công việc nghiên cứu cốt lõi, tuy nhiên xác định và đạt được những mục tiêu nghề nghiệp một cách thành công trong dài hạn của người được hướng dẫn cũng quan trọng không kém bản thân việc thực hiện công trình nghiên cứu.

Người hướng dẫn sẽ có kiến thức và kỹ năng để:

1. Xác định các vai trò nhiệm vụ mà người hướng dẫn thực hiện trong toàn bộ quá trình phát triển chuyên môn nghiệp vụ của người được hướng dẫn
2. Xây dựng chiến lược hướng dẫn phát triển chuyên môn nghiệp vụ bằng bằng văn bản
3. Khởi động và duy trì bền vững các buổi nói chuyện trao đổi định kỳ với người được hướng dẫn về các mục tiêu nghề nghiệp cũng như là những mục tiêu và chiến lược phát triển sự nghiệp

Tham gia đối thoại mở rộng về cân bằng các nhu cầu, đòi hỏi và sự quan tâm khác nhau của người hướng dẫn và được hướng dẫn., các kết quả nghiên cứu, kinh phí hỗ trợ, sự sáng tạo và tính độc lập, các quyết định lựa chọn ưu tiên về nghề nghiệp, các hoạt động không liên quan đến nghiên cứu, sự phát triển cá nhân, sự cân bằng giữa cuộc sống, gia đình và công việc.

Nguồn: Chương trình Nghiên cứu về Hướng dẫn/diễn dặt của Đại học Wisconsin-Madison

<https://mentoringresources.ictr.wisc.edu/CoreCompetencies#top>

Phụ lục G: Những gợi ý hay dành cho người hướng dẫn và được hướng dẫn

Những gợi ý dành cho người hướng dẫn

1. Luôn giữ cơ chế đối thoại cởi mở.

Khi một người cần được hướng dẫn liên hệ với bạn, hãy lắng nghe về tiểu sử và đặc điểm bản thân họ và những điều họ mong muốn đạt được từ mối quan hệ này. Hãy giới thiệu với người được hướng dẫn một chút về bản thân mình cả trên phương diện nghề nghiệp và cá nhân. Thiết lập các giới hạn trong mối quan hệ Hướng dẫn/diễn dắt mới của bạn: xác định phương pháp trao đổi thông tin tốt nhất và thiết lập kênh liên lạc. Hãy phản hồi sớm nhất những thông điệp mà bạn nhận được.

2. Xác định các mong muốn, kỳ vọng.

Điều quan trọng là xác định các kỳ vọng của cả hai bên cùng các quy tắc cơ bản ngay từ lúc khởi đầu mối quan hệ Hướng dẫn/diễn dắt. Khuyến khích người được hướng dẫn điền vào bảng thông tin về các mục tiêu mong muốn đạt được và gửi một bản sao cho bạn. Cùng nhau duyệt qua bảng thông tin này và có những gợi ý đề xuất mà bạn có thể hỗ trợ để đạt được những mục tiêu đã nêu. Sử dụng bảng thông tin để đánh giá sự tiến bộ của người được hướng dẫn trong quá trình một năm thực hiện. Bạn cũng nên chia sẻ những điều bạn mong muốn đạt được từ kinh nghiệm Hướng dẫn/diễn dắt này.

3. Hãy là người tham gia tích cực.

Sẽ có lợi cho cả người hướng dẫn và người được hướng dẫn nếu cả hai bên cùng tích cực chủ động trong mối quan hệ Hướng dẫn/diễn dắt. Đưa ra phản hồi và lời khuyên khi được yêu cầu, tuy nhiên cũng cung cấp những gợi ý, cơ hội và ý tưởng dành cho người được hướng dẫn nếu bạn cảm thấy điều đó có ích. Chia sẻ những cơ hội công việc, các cuộc hội

thảo hoặc các nguồn tài liệu mà người được hướng dẫn của bạn có thể không biết.

4. Hãy trở nên đáng tin cậy và nhất quán.

Hãy thực tế về trách nhiệm, bổn phận đối với người được hướng dẫn, tuy nhiên phải luôn luôn theo sát những nhiệm vụ này. Hãy để cho người được hướng dẫn hiểu bạn có thể dành bao nhiêu thời gian cho mối quan hệ này và thể hiện sự mong đợi, động thái tích cực tương tự như họ.

5. Hãy có ý thức về sự đa dạng văn hóa.

Hãy nhớ rằng mỗi người đều có nguồn gốc xuất thân và kinh nghiệm sống khác nhau. Hãy biết trân trọng những nét văn hóa, đặc điểm kinh tế và xã hội độc đáo và các điểm đặc thù của người được hướng dẫn, đồng thời hãy cố gắng để trở thành một người hướng dẫn hữu ích cho dù có thể có nhiều điểm khác biệt giữa bạn và người được bạn hướng dẫn.

6. Hãy luôn tích cực.

Đưa ra những nhận xét phản hồi chân thực khi đánh giá về người được hướng dẫn, tuy nhiên phải biết nhấn mạnh những điểm tích cực. Hãy ghi nhận những việc mà người được hướng dẫn đã làm và những tiến bộ mà người ấy đã đạt được. Nhấn mạnh những công việc đã được suy xét rõ ràng, đầy đủ và sáng tạo. Khuyến khích người được hướng dẫn tiếp tục đi sâu hơn những công việc này. Hãy nhớ mục tiêu chính của bạn là hỗ trợ và nhận ra những tiến bộ và phát triển của người được hướng dẫn.

7. Tôn trọng thông tin cá nhân.

Hãy giữ cho những cuộc nói chuyện giữa bạn và người được hướng dẫn được riêng tư và bảo mật. Phải đảm bảo rằng kỳ vọng này được rõ ràng và được cả hai bên đồng thuận tôn trọng.

8. Tính tương thích của chương trình

Hướng dẫn/diễn đạt. Đôi khi cũng khó để điều chỉnh mối quan hệ giữa người hướng dẫn và người được hướng dẫn cho phù hợp. Cách tốt nhất để khắc phục những tình huống này là phải cởi mở và thẳng thắn. Hãy để cho người được hướng dẫn biết rằng bạn không còn đủ khả năng để thực hiện tất cả các chức năng nhiệm vụ của một người hướng dẫn và thông báo cho chương trình Hướng dẫn/diễn đạt. Đừng để một kinh nghiệm không hay làm bạn nản chí trong các mối quan hệ Hướng dẫn/diễn đạt nói chung. Bạn có thể thử lại lần nữa bằng cách điền lại đơn đăng ký, hoặc liên hệ trực tiếp với chúng tôi.

9. Hãy liên hệ với điều phối viên chương trình Hướng dẫn/diễn đạt nếu có bất kỳ câu hỏi hay vấn đề gì liên quan đến vai trò người hướng dẫn.

Nguồn: Bay Area Library Information Net

Những gợi ý dành cho người được hướng dẫn

- 1. Luôn giữ cơ chế thông tin cởi mở.** Liên hệ với người hướng dẫn của bạn ngay sau khi bạn có thông tin về họ. Hãy giới thiệu với người hướng dẫn về bản thân mình cả trên phương diện nghề nghiệp và cá nhân. Hãy lắng nghe về tiểu sử và đặc điểm bản thân họ và những điều gì họ mong muốn đạt được từ mối quan hệ này, và hãy đặt các câu hỏi nếu cần thiết. Thiết lập các giới hạn trong mối quan hệ Hướng dẫn/diễn dắt mới của bạn: xác định phương pháp trao đổi thông tin tốt nhất và xây dựng kênh liên lạc. Hãy phản hồi sớm nhất những thông điệp mà bạn nhận được.
- 2. Xác định các mong muốn kỳ vọng.** Điều quan trọng là xác định các kỳ vọng của cả hai bên cùng các quy tắc cơ bản ngay từ lúc khởi đầu mối quan hệ Hướng dẫn/diễn dắt. Điền vào bảng thông tin mà bạn được phát về các mục tiêu mong muốn đạt được và gửi một bản sao cho người hướng dẫn. Cùng nhau duyệt qua bảng thông tin này: thảo luận những mục tiêu và những điều mà bạn mong muốn đạt được cùng với người hướng dẫn. Xem lại bảng thông tin nhiều lần trong quá trình một năm thực hiện và sử dụng nó để đánh giá sự tiến bộ của chính mình.
- 3. Hãy là một người tham gia tích cực.** Sẽ là có lợi cho cả người hướng dẫn và người được hướng dẫn nếu cả hai bên cùng tích cực chủ động trong mối quan hệ Hướng dẫn/diễn dắt. Hãy chú ý lắng nghe những lời khuyên của người hướng dẫn và đặt các câu hỏi để hiểu thêm về những kinh nghiệm của họ.
- 4. Hãy trở nên đáng tin cậy và nhất quán.** Hãy thực tế về trách nhiệm, bổn phận đối với người hướng dẫn, tuy nhiên phải luôn luôn theo sát những nhiệm vụ này. Hãy đúng giờ và tôn trọng thời gian

của người hướng dẫn, và hãy ghi nhớ là bạn đang xây dựng một mối quan hệ chuyên môn chuyên nghiệp. Hãy để cho người hướng dẫn hiểu bạn có thể dành được bao nhiêu thời gian cho mối quan hệ này và thể hiện sự mong đợi động thái tích cực tương tự như họ.

- 5. Hãy chuẩn bị đón nhận những nhận xét phản hồi chân thực.** Nhận xét phản biện là một công cụ quan trọng cho sự phát triển chuyên môn nghiệp vụ. Đặt các câu hỏi nếu cần thiết để hiểu rõ về các đánh giá và lời khuyên của người hướng dẫn. Đồng thời cũng nên có phản hồi và công nhận những lời khuyên góp ý và giúp đỡ mà người hướng dẫn đã dành cho bạn.
- 6. Tôn trọng thông tin cá nhân.** Hãy giữ cho những cuộc nói chuyện giữa bạn và người hướng dẫn của bạn được riêng tư và bảo mật. Phải đảm bảo rằng kỳ vọng này được rõ ràng và được cả hai bên đồng thuận tôn trọng.
- 7. Tính tương thích của chương trình Hướng dẫn/diễn dắt.** Đôi khi cũng khó để điều chỉnh mối quan hệ giữa người hướng dẫn và người được hướng dẫn cho phù hợp. Cách tốt nhất để khắc phục những tình huống này là phải cởi mở và thẳng thắn. Hãy để cho người hướng dẫn biết rằng bạn muốn kết thúc mối quan hệ Hướng dẫn/diễn dắt và thông báo cho chương trình Hướng dẫn/diễn dắt. Đừng để một kinh nghiệm không hay làm bạn nản chí trong các mối quan hệ Hướng dẫn/diễn dắt nói chung. Bạn có thể thử lại lần nữa bằng cách điền lại đơn đăng ký, hoặc liên hệ trực tiếp với chúng tôi.
- 8. Hãy liên hệ với điều phối viên chương trình Hướng dẫn/diễn dắt nếu có bất kỳ câu hỏi hay vấn đề gì trong suốt quá trình Hướng dẫn/diễn dắt.**

Nguồn: Bay Area Library Information Net

Phụ lục H: Lập kế hoạch cho chương trình Hướng dẫn/diễn dất – Danh mục nhiệm vụ của người hướng dẫn

Ngày tháng:

Buổi họp tiếp theo:

Người hướng dẫn/người được hướng dẫn:

Hướng dẫn thực hiện: Dưới đây là những công việc và hoạt động cần phải hoàn tất trước khi họp mặt với người được hướng dẫn của bạn. Hãy đọc qua danh sách liệt kê, thêm các đầu mục (nếu cần thiết và phù hợp), và kiểm tra các đầu mục khi bạn hoàn tất. Công cụ này không mang tính bắt buộc và bạn có thể giữ nó cho riêng mình.

✓ Nhiệm vụ

1.	Đọc hết Bản gợi ý và Hướng dẫn dành cho người hướng dẫn . Vai trò của bạn không phải là "bảo phải làm gì", mà là "đặt câu hỏi, gieo ý tưởng, và gợi ý để hiểu rõ những vấn đề tiềm ẩn".
2.	Nếu có thể, hãy thu thập thêm thông tin về người được hướng dẫn.
3.	Xem xét lại những kinh nghiệm Hướng dẫn/diễn dất để có thể tái sử dụng những hiểu biết sâu sắc này trong mối quan hệ Hướng dẫn/diễn dất mới. Sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm của bản thân về vai trò là người hướng dẫn hoặc người được hướng dẫn.
4.	Viết ra hoặc lập ra một bản tuyên bố cá nhân hoặc tầm nhìn cá nhân về cuộc sống/sự nghiệp của bạn có liên quan đến Hướng dẫn/diễn dất, rà soát Phiếu đăng ký tham gia dành cho người hướng dẫn , sẵn sàng nói chuyện với người được hướng dẫn về những mục tiêu và các hoạt động phát triển tiềm năng.
5.	Đọc kỹ mẫu Thỏa thuận về Hướng dẫn/diễn dất . Bạn sẽ thảo luận và hoàn thành thỏa thuận này với người được hướng dẫn rồi gửi một bản sao thỏa thuận có đầy đủ thông tin đến Điều phối viên Chương trình Hướng dẫn/diễn dất.
6.	Suy nghĩ thấu đáo về những điều bạn muốn thực hiện với đối tác của mình trong chương trình Hướng dẫn/diễn dất. Sẵn sàng xem xét và thảo luận với người được hướng dẫn về dự thảo Những mục tiêu cho quan hệ Hướng dẫn/diễn dất trong chương trình Hướng dẫn/diễn dất.
7.	Tập hợp thông tin liên quan về bản thân bạn (vd: sơ yếu lý lịch, bản khai kinh nghiệm làm việc, mô tả công việc hiện tại, những mẫu bài viết của bạn, hình ảnh...) để chia sẻ với người được hướng dẫn. Đồng thời cũng thu thập những thông tin tương tự từ phía những người được hướng dẫn.
8.	Xác định những giới hạn của (vd: bạn có phải đi công tác nhiều trong vài tháng tới không? Việc bạn tham gia vào một chương trình luân phiên nào đó có ảnh hưởng đến thời khóa biểu của bạn không? Bạn có những trách nhiệm với gia đình sẽ ảnh hưởng đến khả năng thu xếp thời gian để họp mặt với người được hướng dẫn không?)
9.	Tham gia khóa đào tạo dành cho người hướng dẫn và các hoạt động xã hội rồi đánh dấu chúng vào lịch làm việc của bạn.
10.	Các công việc khác: (liệt kê rồi rà soát lại)

Nguồn: điều chỉnh từ các công cụ của Chương trình Hướng dẫn, kèm cặp của Khoa Y, Đại học KU

Phụ lục I: Lập kế hoạch cho chương trình Hướng dẫn/diuidắt – Danh mục nhiệm vụ của người được hướng dẫn

Ngày tháng:

Buổi họp tiếp theo:

Người hướng dẫn/người được hướng dẫn:

Hướng dẫn thực hiện: Dưới đây là những công việc và hoạt động cần phải hoàn tất trước khi họp mặt với người hướng dẫn của bạn. Hãy đọc qua danh sách liệt kê, thêm các đầu mục (nếu cần thiết và phù hợp), và kiểm tra các đầu mục khi bạn hoàn tất. Công cụ này không mang tính bắt buộc và bạn có thể giữ nó không cần phải nộp lại

✓ Nhiệm vụ

1.	Đọc hết Bản gợi ý dành cho người được hướng dẫn , ở đó sẽ có rất nhiều những câu hỏi gợi ý hữu ích để bạn xem xét và thảo luận cùng với người hướng dẫn.
2.	Nếu có thể, hãy thu thập thêm thông tin về người được hướng dẫn (nếu phù hợp).
3.	Xem xét lại những kinh nghiệm Hướng dẫn/diuidắt để có thể tái sử dụng những hiểu biết sâu sắc này trong mối quan hệ Hướng dẫn/diuidắt mới. Sẵn sàng nói về những kinh nghiệm hướng dẫn của chính bản thân mình, nếu có.
4.	Viết ra hoặc lập ra một bản tuyên bố cá nhân hoặc tầm nhìn cá nhân về cuộc sống/sự nghiệp của bạn có liên quan đến Hướng dẫn/diuidắt, rà soát Phiếu đăng ký tham gia dành cho người được hướng dẫn , sẵn sàng thảo luận với người hướng dẫn của bạn về những điều này.
5.	Đọc kỹ mẫu Thỏa thuận về Hướng dẫn/diuidắt . Bạn sẽ thảo luận và hoàn thành thỏa thuận này với người hướng dẫn của bạn rồi gửi một bản sao thỏa thuận có đầy đủ thông tin đến một thành viên được chỉ định trong phòng ban của bạn.
6.	Suy nghĩ thấu đáo về những điều bạn muốn thực hiện với đối tác của mình trong chương trình Hướng dẫn/diuidắt. Lập dự thảo về Những mục tiêu cho quan hệ Hướng dẫn/diuidắt của bạn và thảo luận với người hướng dẫn của bạn.
7.	Tập hợp thông tin liên quan về bản thân (vd: sơ yếu lý lịch, bản khai kinh nghiệm làm việc, mô tả công việc hiện tại, những mẫu bài viết của bạn, hình ảnh...) để chia sẻ với người hướng dẫn của mình.
8.	Xác định những giới hạn của bạn (vd: bạn có phải đi công tác nhiều trong vài tháng tới không? Việc bạn tham gia vào một chương trình luận phiên nào đó có ảnh hưởng đến thời khóa biểu của bạn không? Bạn có những trách nhiệm với gia đình sẽ ảnh hưởng đến khả năng thu xếp thời gian để họp mặt với người hướng dẫn không?)
9.	Tham gia khóa đào tạo dành cho người được hướng dẫn và các hoạt động xã hội rồi đánh dấu chúng vào lịch làm việc của bạn.
10.	Các công việc khác: (liệt kê rồi rà soát lại)

Nguồn: điều chỉnh từ các công cụ của Chương trình Hướng dẫn, kèm cặp của Khoa Y, Đại học KU

Phụ lục J: Ví dụ về Chương trình buổi họp đầu tiên

Ngày tháng:

Ngày tháng của buổi họp đầu tiên:

Địa điểm cuộc họp:

Người hướng dẫn/người được hướng dẫn:

Hướng dẫn thực hiện: Mục đích của tài liệu tham khảo này là để giúp bạn suy nghĩ thấu đáo và lập kế hoạch cho buổi họp đầu tiên với người hướng dẫn hoặc được hướng dẫn. (Cho các buổi họp trong tương lai, sử dụng Công cụ Chương trình Cuộc họp). Hãy điền trước những gì bạn có thể. Mang theo bản sao Phiếu đăng ký tham gia chương trình và ý tưởng về Hướng dẫn/diễn đàn của bạn đến cuộc họp. Sẵn sàng xem xét lại Những Mục tiêu của Người Hướng dẫn/Người được hướng dẫn. Thảo luận dự thảo chương trình làm việc, điều chỉnh nếu cần thiết, và ghi chép lại những ghi chú trong suốt quá trình diễn ra cuộc họp. Công cụ này không mang tính bắt buộc và bạn có thể giữ nó không cần phải nộp lại.

Thông tin cơ bản về mỗi người

Tên Người hướng dẫn hoặc Người được hướng dẫn: _____

Tên thường gọi _____

Địa chỉ liên lạc thuận tiện nhất: _____

Số điện thoại (ban ngày): _____ (ban đêm): _____

Số di động: _____

Số fax: _____ Thư điện tử: _____

Trình độ học vấn:

Kinh nghiệm chuyên môn/ngành nghề:

Thông tin khác:

Mối quan hệ này sẽ được duy trì đến khi: _____ (cụ thể ngày tháng)

Những hỗ trợ (về kiến thức, kỹ năng, thay đổi thái độ, nguồn lực) mà người được hướng dẫn cần có (Xem qua Tầm nhìn và Các Mục tiêu cho Chương trình Hướng dẫn/diễn đàn của người được hướng dẫn; thảo luận về các thế mạnh/các lĩnh vực cần tác động thúc đẩy cũng như những lĩnh vực phát triển cần được đẩy mạnh):

Trong ngắn hạn:

Trong dài hạn:

Những thách thức lớn nhất đối với người được hướng dẫn (Điều gì là thách thức lớn nhất trong tháng? Đó có phải là một phần của thách thức lớn hơn không? Cần phải làm/có những gì để vượt qua thách thức này? Người được hướng dẫn có những lựa chọn gì?):

Những hỗ trợ cụ thể mà Người hướng dẫn có thể/sẽ mang đến (trình bày một cách khái quát tại điểm này)

Những giới hạn và hạn chế của chúng ta trong mối quan hệ này:

Những ưu tiên lựa chọn cho việc trao đổi thông tin/ phản hồi (thảo luận về cách tránh những mập mờ và thông tin sai lệch; cách thức phản hồi ý kiến với nhau, và người hướng dẫn có thể tạo áp lực đến mức độ nào là phù hợp; trao đổi những vấn đề thường xuyên bị phàn nàn; và thảo luận kế hoạch cho việc liên hệ trao đổi, nếu có, giữa các buổi họp):

Người hướng dẫn:

Người được hướng dẫn:

Làm thế nào để biết chúng ta đã thành công: (Thảo luận về phương thức đánh giá các tiến bộ đạt được trong các mục tiêu của Người được hướng dẫn và cả trong bản thân chương trình hướng dẫn)

Những thời điểm/địa điểm phù hợp nhất nhất để họp mặt (trình bày một cách khái quát tại điểm này)

Ngày giờ/Thời gian/Địa điểm cho những buổi họp tiếp theo (Đưa ra những ưu tiên lựa chọn phù hợp thuận tiện với từng người; ghi chú lại ngày giờ, thời gian và địa điểm):

Những đầu mục hoạt động cần hoàn thành trước buổi họp tiếp theo:

Người được hướng dẫn

Người hướng dẫn (nếu có)

Phụ lục K: Công cụ xây dựng chương trình họp

Ngày tháng:

Địa điểm cuộc họp:

Người hướng dẫn/người được hướng dẫn:

Hướng dẫn thực hiện: Sao chép bản liệt kê công việc này (không bắt buộc) để phục vụ cho buổi họp thứ hai và các cuộc họp trong tương lai của bạn. Sử dụng nó như chương trình làm việc và giấy ghi chú, và bản ghi tiến độ thực hiện. Xác định một hoặc một số mục tiêu và chủ đề cho buổi họp này và có thể bổ sung thêm các chủ đề sau khi họp. Giữ các ghi chú trong một hồ sơ lưu trữ để bạn có thể tra cứu sau này. Công cụ này không mang tính bắt buộc và bạn có thể giữ nó cho mình không cần phải nộp lại.

Những tiến bộ đã đạt được và những thành công đáng tuyên dương:

Các thách thức (những hoàn cảnh và cảm nhận về chúng):

(Những) mục tiêu và chủ đề cụ thể cho buổi họp:

Những điểm quan trọng rút ra được từ cuộc họp này (Sử dụng lại nếu cần thiết):

Những hoạt động tiếp theo:

Người được hướng dẫn:

Người hướng dẫn (Nếu có):

Ngày, Địa điểm và các chủ đề dự kiến cho buổi họp tiếp theo:

Ngày họp tiếp theo: _____ **Địa điểm cho buổi họp tiếp:** _____

Nguồn: điều chỉnh từ các công cụ của Chương trình Hướng dẫn, kèm cặp của Khoa Y, Đại học KU

Phụ lục L: Danh mục các Mục tiêu của Người được hướng dẫn

Ngày tháng:

Địa điểm:

Người hướng dẫn/Người được hướng dẫn:

Hướng dẫn thực hiện: Đây là một công cụ không bắt buộc và có thể được sử dụng kết hợp với Công cụ Chương trình Cuộc họp. Sử dụng công cụ này để ghi lại tiến trình công việc của bạn và giảm thiểu những mẫu đơn trùng lặp. Hãy in ra trước mỗi cuộc họp và điền thêm những thông tin cập nhật sau mỗi cuộc họp. Bản ghi chép này có vai trò như nhật ký trong quá trình thực hiện đồng thời là đề cương thảo luận với bất kỳ ai mà bạn mong muốn thực hiện. (Hãy điều chỉnh mẫu đơn này cho phù hợp với mục đích của các cá nhân khác nhau trước khi in bằng việc xóa đi những chỗ bạn sẽ không sử dụng hoặc chèn thêm chỗ trống dành cho việc ghi chú).

Mục tiêu: (điền vào mục tiêu đã xác lập)

Ngắn hạn: Đạt được mục tiêu

Có tiến bộ

Không tiến bộ

Mục tiêu:

Những trở ngại khó khăn:

Mục tiêu mới (hoặc các chiến lược để vượt qua những trở ngại khó khăn):

Mục tiêu: (điền vào mục tiêu đã xác lập)

Ngắn hạn: Đạt được mục tiêu

Có tiến bộ

Không tiến bộ

Mục tiêu:

Những trở ngại khó khăn:

Mục tiêu mới (hoặc các chiến lược để vượt qua những trở ngại khó khăn):

Mục tiêu: (điền vào mục tiêu đã xác lập)

Ngắn hạn: Đạt được mục tiêu Có tiến bộ Không tiến bộ

Mục tiêu:

Những trở ngại khó khăn:

Mục tiêu mới (hoặc các chiến lược để vượt qua những trở ngại khó khăn):

Mục tiêu: (điền vào mục tiêu đã xác lập)

Ngắn hạn: Đạt được mục tiêu Có tiến bộ Không tiến bộ

Mục tiêu:

Những trở ngại khó khăn:

Mục tiêu mới (hoặc các chiến lược để vượt qua những trở ngại khó khăn):

Mục tiêu: (điền vào mục tiêu đã xác lập)

Ngắn hạn: Đạt được mục tiêu Có tiến bộ Không tiến bộ

Mục tiêu:

Những trở ngại khó khăn:

Mục tiêu mới (hoặc các chiến lược để vượt qua những trở ngại khó khăn):

Nguồn: điều chỉnh từ các công cụ của Chương trình Hướng dẫn, kèm cặp của Khoa Y, Đại học KU

Phụ lục N: Đánh giá về Chương trình Hướng dẫn/diêu dact - dành cho Người Hướng dẫn

Dưới đây là đường dẫn có ví dụ về bản thăm dò ý kiến dành cho những người tham gia sau khi đã hoàn thành một chương trình Hướng dẫn, kèm cặp:

https://uwmadison.qualtrics.com/SE/?SID=SV_dnigM9FjdENNh7

Ví dụ về mẫu Đánh giá dành cho Người Hướng dẫn

Chân thành cảm ơn bạn đã dành ra ít phút để cung cấp thông tin cho chúng tôi. Điều này sẽ giúp nâng cao chất lượng chương trình và góp phần xây dựng cơ sở dữ liệu giúp minh họa những tác động từ chương trình Hướng dẫn, kèm cặp đối với người hướng dẫn và người được hướng dẫn. Danh tính các cá nhân tham gia vào bản thăm dò ý kiến này sẽ được giữ kín.

Thông tin cá nhân

Ngày tháng: _____ Tên của Người Hướng dẫn: _____

Phòng ban: _____

Tên của người được hướng dẫn: _____

Các mục tiêu học tập của người được hướng dẫn:

A. Đánh giá về chương trình:

Đánh giá chung của bạn về Chương trình Hướng dẫn, kèm cặp là gì?

_____ Rất thành công _____ Thành công _____ Thành công vừa phải _____ Không thành công

Mức độ hài lòng của bạn đối với việc sắp xếp người được hướng dẫn của bạn?

_____ Rất hài lòng _____ Hài lòng _____ Không hài lòng

Bạn có nhận được sự hỗ trợ đầy đủ từ điều phối viên chương trình không?

_____ Có _____ Không

Vui lòng giải thích: _____

Vui lòng đánh giá mỗi hợp phần của chương trình:	Không đủ	Vừa phải	Quá nhiều
Thông tin về chương trình trong phần đăng ký tham gia			
Thông tin về người được hướng dẫn			
Đào tạo dành cho người hướng dẫn			
Hỗ trợ thường xuyên của người hướng dẫn			
Trao đổi tương tác với điều phối viên của chương trình			
Xây dựng mạng lưới với những người hướng dẫn khác			

Bạn đề xuất gì cho tổ chức của bạn liên quan đến chương trình này?

B. Đánh giá về kinh nghiệm Hướng dẫn/diễn dact

Mức độ hài lòng của bạn khi nói về những kinh nghiệm cá nhân trên cương vị là người hướng dẫn?

_____ Rất hài lòng _____ Hài lòng _____ Hơi hài lòng _____ Không hài lòng

Mức độ hiệu quả mà bạn cảm nhận trên cương vị là người hướng dẫn?

_____ Rất hiệu quả _____ Hiệu quả _____ Không thực sự hiệu quả _____ Không hiệu quả tí nào

Vui lòng chỉ ra những lý do khiến bạn có những cảm nhận đó: _____

Mức độ ảnh hưởng của việc Hướng dẫn/diễn dact đến cá nhân bạn? (vui lòng điền tất cả những lựa chọn phù hợp)	Rất nhiều	Một chút	Không tí nào
Tôi học được những điều mới về chính bản thân mình.			
Tôi cảm thấy khá dễ dàng để trở thành một người Hướng dẫn/diễn dact.			
Tôi có sự hiểu biết sâu rộng hơn về hệ thống giáo dục.			
Tôi cảm thấy được cổ vũ khích lệ hơn trong công việc.			
Tôi đã có đủ khả năng để theo đuổi công việc của mình.			
Tôi cảm thấy mình làm việc có hiệu quả hơn sau chương trình Hướng dẫn/diễn dact.			
Tôi có sự hiểu biết sâu rộng hơn về các vấn đề thuộc các lĩnh vực đa dạng khác nhau.			

Điều quan trọng nhất mà bạn đạt thu được từ chương trình này là gì?

Nguồn: chỉnh sửa theo mẫu đánh giá của Chương trình Hướng dẫn, kèm cặp Connecticut, Hướng dẫn dành cho Chương trình hướng dẫn, kèm cặp cho giới trẻ.

Phụ lục O: Đánh giá Chương trình Hướng dẫn/diễn dặt – dành cho người hướng dẫn và người được hướng dẫn

Mẫu đánh giá này có thể được sử dụng vào cuối chương trình Hướng dẫn/diễn dặt do cả người hướng dẫn và người được hướng dẫn cùng thực hiện.

Hướng dẫn thực hiện: Những góp ý phản hồi của bạn sẽ giúp cải thiện chương trình Hướng dẫn/diễn dặt. Vào lúc sắp kết thúc thỏa thuận tham gia chương trình, hãy cùng nhau hoàn thành mẫu đơn này, thảo luận những vấn đề nổi bật với đối tác hướng dẫn của mình, và nộp một bản sao cho điều phối viên của chương trình.

Ngày tháng:

Kết thúc Chương trình Hướng dẫn/diễn dặt:

Tên của người được hướng dẫn:

Tên của người hướng dẫn:

Phần I. Những câu hỏi khái quát về quá trình hướng dẫn kèm cặp của bạn và về Chương trình Hướng dẫn/diễn dặt nói chung.

A. Quan hệ đối tác của bạn

1. Bạn gặp gỡ đối tác ở mức độ thường xuyên như thế nào?
2. Mức độ hài lòng đối với quan hệ này (theo thang điểm từ 1 đến 10)?
3. Hai hoạt động phát triển có ích nhất mà bạn đã làm là gì?
 - i
 - ii
4. Những kỹ năng, kiến thức mới, thái độ hoặc tiến bộ mà người được hướng dẫn đã đạt được như là hệ quả từ mối quan hệ đối tác này là gì?
5. Thay đổi có lợi nhất đối với người hướng dẫn như là hệ quả từ mối quan hệ hướng dẫn kèm cặp này là gì?
6. Những góp ý phản hồi hoặc những trợ giúp khác mà người hướng dẫn đã thực hiện, giúp ích nhiều nhất cho người được hướng dẫn là gì?
7. Bạn có cảm thấy có nhiều thách thức trong mối quan hệ đối tác của mình không? Tại sao có hoặc tại sao không?

B. Mối quan hệ đối tác trong Hướng dẫn/diễn dặt

1. Lý do chính mà bạn quyết định tham gia vào chương trình này là gì?
2. Hiểu biết ban đầu của bạn về chương trình này là gì?

i

ii

iii

3. Theo bạn những điều gì cần phải cải thiện đối với toàn bộ chương trình Hướng dẫn/điều dất nói chung?

i

ii

iii

4. Bạn có giới thiệu chương trình này đến người khác để khuyến khích họ tham gia không?

i. Tại sao có hoặc tại sao không?

Phần II. Đánh giá của riêng bạn

A. Về những hợp phần riêng rẽ

Hướng dẫn thực hiện: Sắp xếp những điều sau theo thứ tự quan trọng từ 1 đến 10 (10 = quan trọng bậc nhất) để đánh giá về mức độ hữu ích và có lợi của chương trình Hướng dẫn/điều dất.

1. Truyền thông về chương trình
2. Quá trình đăng ký tham gia
3. Sự kiện khởi động chương trình
4. Đào tạo Người Hướng dẫn/Người được hướng dẫn
5. Nguồn tài liệu tham khảo
6. Những hỗ trợ từ phía điều phối viên của chương trình
7. Những điều khác (nêu cụ thể)

B. Kinh nghiệm tổng thể

Hướng dẫn thực hiện: Vui lòng đánh giá tổng quát về toàn bộ chương trình Hướng dẫn/điều dất.

1 = lãng phí thời gian; 10 = một trong những khoảng thời gian có giá trị nhất trong cuộc đời tôi.

Mức điểm tổng quát của bạn =

Những nhận xét khác:

Nâng cao năng lực lãnh đạo của cán bộ nữ phục vụ triển khai hội nhập quốc tế

Dự án giữa Chương trình Phát triển Liên Hợp Quốc và Bộ Ngoại giao
P.201D, 30 Nguyễn Du, Hà Nội, Việt Nam

Tel: +844 3944 8526 | women.leadership.vn@gmail.com | eowp.net

Chương trình Phát triển Liên Hợp Quốc
25 - 29 Phan Bội Châu, Hoàn Kiếm, Hà Nội
Việt Nam

Tel: +844 3942 1495

www.undp.org.vn