

QUY TRÌNH ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN MỚI

1. Tại sao cần có quy trình đào tạo nhân viên mới?

Công tác tuyển dụng hiệu quả nhân sự mới tiềm năng và phù hợp với môi trường làm việc cũng như văn hoá công ty được đánh giá là một nhiệm vụ quan trọng và cần thiết đối với các doanh nghiệp dù hoạt động ở trong lĩnh vực nào.

Có thể nói sau khi tìm kiếm và tuyển dụng được nhân sự mới phù hợp thì việc huấn luyện và đào tạo cho nhân viên mới làm quen và thích nghi được với môi trường làm việc cũng là một công việc đòi hỏi các công ty cần có sự chuẩn bị chu đáo và cẩn thận.

Nếu nhà tuyển dụng xây dựng được cho mình quy trình đào tạo nhân viên mới hiệu quả thì có thể phát huy được năng lực tối ưu của đội ngũ nhân viên, nâng cao năng suất làm việc, giữ chân được nhân viên cũng như thoả mãn và đáp ứng được nhu cầu của khách hàng.

Việc lập quy trình đào tạo nhân viên mới sẽ mang lại các hiệu quả như:

- Giảm chi phí mục đích nhân viên: Định hướng nhân viên đúng hướng sẽ giúp nhân viên tăng tốc trong công việc mới. Như vậy các chi phí và thời gian đào tạo nhân sự mới cũng được giảm thiểu nhiều.
- Giảm lo lắng cho nhân viên mới: Khi quy trình đào tạo nhân viên mới được định hướng đúng ngay từ ban đầu, nhân viên sẽ được giảm áp lực khi nhận công việc mới. Nhân viên định hướng rõ ràng và tiếp thu tốt hơn các hướng dẫn, không cần phỏng đoán, tránh căng thẳng.
- Tối ưu doanh số từ nhân viên: Doanh số nhân viên sẽ tăng lên khi nhân viên cảm thấy vị trí làm việc phù hợp với năng lực. Doanh nghiệp cần định hướng rõ ràng, cung cấp đủ các công cụ để nhân viên hoàn thành công việc.
- Tiết kiệm thời gian cho người hướng dẫn/ quản lý: Nói một cách đơn giản, khi định hướng tốt ban đầu, người hướng dẫn sẽ không tốn thời gian và công sức để hướng dẫn cho nhân viên. Người quản lý sẽ chỉ cần củng cố các khái niệm này, trong cách quản lý nhân viên hiệu quả trong doanh nghiệp.
- Phát triển sự kỳ vọng công việc thực tế, thái độ tích cực, và hài lòng công việc: Nhân viên phải tiếp thu nhanh chóng các kiến thức được kỳ vọng. Nhân viên cần đạt được kỳ vọng từ quản lý ngay từ giai đoạn đầu.
- Tránh để định hướng thất bại vì: chương trình không có kế hoạch; nhân viên không hiểu nhiệm vụ; nhân viên không được hoan nghênh; không biết cách quản lý nhân viên hiệu quả trong doanh nghiệp;...

2. Thế nào là một quy trình đào tạo nhân viên mới hiệu quả?

Các nhà tuyển dụng hãy tự đặt ra cho mình những câu hỏi nhằm xác định được định hướng quan trọng của một quy trình tuyển dụng nhân viên mới phù hợp với đặc thù kinh doanh và môi trường làm việc của mỗi doanh nghiệp. Việc xác định được định hướng trong việc đào tạo các nhân viên mới nhanh chóng hoà nhập với môi trường chung của mỗi doanh nghiệp sẽ giúp cho doanh nghiệp xây dựng được quy trình đào tạo nhân viên mới hiệu quả và đảm bảo được các yếu tố sau:

2.1 Nhân viên mới định hướng được công việc ngay từ khi mới bắt đầu

Mỗi nhân sự được tuyển dụng sẽ đảm nhận một vị trí khác nhau trong công ty với các yêu cầu công việc cụ thể. Nếu các chuyên gia nhân sự trong công ty có thể giúp cho nhân viên mới xác định được cụ thể các nhiệm vụ công việc mà mình phải thực hiện sẽ giúp cho họ nhanh chóng tiếp thu công việc mới và tăng tốc, phát huy hiệu quả trong công việc. Thực hiện được điều này, thời gian cũng như chi phí dành cho việc đào tạo nhân sự mới của công ty cũng sẽ được tiết giảm rất nhiều.

2.2 Nhân viên mới hoà nhập nhanh chóng với môi trường làm việc và văn hoá công ty

Để nhân viên mới nhanh chóng bắt nhịp với hoạt động của doanh nghiệp là điều mà các chuyên gia phát triển nhân lực của công ty cần nên lưu ý và thực hiện hiệu quả. Mỗi nhân viên mới cần có sự hiểu biết về lịch sử, giá trị và văn hoá của doanh nghiệp cũng như cách quản trị của cấp quản lý trong doanh nghiệp để họ có thể nhanh chóng hoà nhập với doanh nghiệp, phát huy được tối ưu năng lực bản thân đem lại những giá trị thiết thực cho doanh nghiệp.

Việc giới thiệu nhân viên mới đến với mọi người trong công ty cũng như có sự động viên và chia sẻ ngay từ khi họ bắt đầu công việc sẽ tạo ra một tâm lý thoải mái, nhẹ nhàng cho nhân viên mới. Thực hiện tốt điều này đồng nghĩa với việc bạn đã có thể thực hiện việc gắn kết và xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp giữa nhân viên cũ và nhân viên mới, sự hoà nhập nhanh chóng sẽ tạo ra năng suất làm việc hiệu quả.

2.3 Nhân viên mới tiếp thu và nhanh chóng phát huy hiệu quả trong công việc

Ngoài việc đào tạo được cho nhân viên mới về những định hướng trong công việc cũng như nắm bắt được những thông tin cần thiết để có thể hoà nhập với doanh nghiệp, việc đào tạo các kỹ năng chuyên môn phù hợp đối với từng vị trí cũng như cung cấp đầy đủ các dụng cụ cần thiết cho công việc cũng là một yêu cầu bắt buộc mà quy trình tuyển dụng nhân viên mới cần phải có.

Nắm bắt được kỹ năng làm việc cần thiết, nhân viên mới sẽ nhanh chóng tiếp thu công việc, cảm thấy được năng lực phù hợp với vị trí công việc cũng như xác định được cho mình kế hoạch phát triển cụ thể trong nghề nghiệp. Khi động lực làm việc được tạo ra, năng suất làm việc tăng lên và doanh số tạo ra từ nhân viên cũng tăng lên. Đó chính là thành công của việc đào tạo nhân viên mới.

2.4 Tiết kiệm được thời gian cho người hướng dẫn/người quản lý

Việc đào tạo và định hướng được cho nhân viên mới về văn hoá doanh nghiệp, về mục tiêu công việc được hiệu quả ngay từ khi bắt đầu sẽ giúp cho người hướng dẫn hay người quản lý tiết kiệm được rất nhiều thời gian và công sức khi hướng dẫn nhân viên. Lúc này, người hướng dẫn chỉ cần tiếp tục hỗ trợ và giúp đỡ nhân viên mới trong quá trình thực hiện công việc cũng như phát huy được tính hiệu quả trong quản lý nhân viên thông qua việc chỉ cần củng cố lại về các khái niệm trong các tiêu chí hoạt động của doanh nghiệp.

3. Các bước để thực hiện quy trình đào tạo nhân viên mới thành công

Mỗi một nhân viên mới hoà nhập được với doanh nghiệp và phát huy được hiệu quả làm việc là một thành công của quy trình đào tạo nhân viên mới. Sau đây là 05 bước mà bạn có thể tham khảo để thực hiện được quy trình đào tạo nhân viên mới hữu hiệu.

3.1 Bước 1: Chuẩn bị môi trường làm việc cho nhân viên mới

Sau khi đợt tuyển dụng nhân sự kết thúc và doanh nghiệp tìm kiếm được những nhân sự mới tiềm năng và phù hợp, bộ phận phụ trách công tác tuyển dụng cần gửi email thông tin đến tất cả các phòng ban liên quan trong công ty để có sự chuẩn bị cần thiết và chu đáo.

Việc chuẩn bị cần bắt đầu từ những việc cơ bản như chuẩn bị môi trường làm việc cho nhân viên mới bao gồm: bàn làm việc, máy tính, văn phòng phẩm, danh sách điện thoại và email liên hệ trong công ty, bản mô tả công việc.... cho đến kế hoạch đào tạo công việc cụ thể.

3.2 Bước 2: Chào đón nhân viên mới

Sau khi đã chuẩn bị đầy đủ các công cụ làm việc cần thiết cho nhân viên mới, việc chào đón nhân viên mới cũng cần có sự chuẩn bị để tạo cho họ có cảm giác thoải mái và sự thân thiện dễ dàng hoà nhập. Việc chào đón có thể thực hiện dưới nhiều hình thức khác nhau như:

- Tổ chức một buổi chào đón chung dành cho các nhân viên mới. Một buổi tiệc nhẹ để các nhân viên mới và cũ làm quen với nhau cũng là một cách hay để áp dụng trong việc này.
- Sắp xếp nhân viên chào đón và hướng dẫn họ ngay từ những lúc đầu tiên để nhân sự mới không cảm thấy bơ vơ.
- Sự hướng dẫn về vị trí làm việc cũng như các phòng chức năng trong công ty để nhân viên mới nhanh chóng làm quen với môi trường mới.
- Văn hoá doanh nghiệp cần được phát huy tối ưu và hiệu quả bằng sự thân thiện chào đón của nhân viên cũ dành cho nhân viên mới.

3.3 Bước 3: Có chương trình đào tạo về các thông tin chung và định hướng trong hoạt động của doanh nghiệp

Để nhân viên nhanh chóng nắm bắt được các thông tin chung của doanh nghiệp, cách quản trị của các cấp quản lý trong doanh nghiệp cũng như giúp cho nhân viên mới tiếp xúc và hoạch định được kế hoạch cho việc phát triển nghề nghiệp của họ trong tương lai, công ty cần chuẩn bị đầy đủ các thông tin của doanh nghiệp để cung cấp cho nhân viên mới như là:

- Lịch sử thành lập và tổng quan về hoạt động của công ty
- Mục tiêu hoạt động, bộ máy tổ chức, các quy định, nguyên tắc, chính sách đối với nhân viên công ty
- Quy trình làm việc tại công ty: mô hình và thực tiễn áp dụng tại công ty, giờ giấc làm việc
- Hệ thống thông tin liên hệ trong công ty (Email, Điện thoại, Web, CRM,...)

Các tài liệu này có thể chuẩn bị trước bằng cách in các bộ brochure giới thiệu về công ty để gửi đến từng nhân viên mới để họ có thể lưu giữ cũng như tra cứu lại thông tin khi cần.

3.4 Bước 4: Đào tạo về kỹ năng chuyên môn

Tùy theo từng vị trí công việc mà nhân viên mới sẽ trải qua đợt đào tạo kỹ năng chuyên môn phù hợp để có thể tiếp nhận tốt công việc. Ngoài việc bồi dưỡng thêm kiến thức nghề nghiệp, quá trình đào tạo về kỹ năng chuyên môn còn giúp xây dựng được tác phong làm việc chuyên nghiệp và hiệu quả để có thể phối hợp nhịp nhàng với các bộ phận khác trong công ty nhằm phát huy hiệu quả trong công việc.

Ngoài những kiến thức có liên quan trực tiếp đến công việc của từng nhân viên mới, doanh nghiệp cũng cần cung cấp những kiến thức và kỹ năng cơ bản của các bộ phận khác có liên quan trực tiếp hoặc gián tiếp đến công việc của họ. Việc làm này tạo điều kiện cho các nhân viên được học hỏi nhiều công việc khác nhau ngoài nhiệm vụ chính. Qua đó giúp nhân viên định hướng được hướng phát triển nghề nghiệp của bản thân trong tương lai cũng như giúp công ty xây dựng được đội ngũ nhân viên có năng lực, duy trì được hoạt động ổn định và phát triển của công ty.

Các kiến thức cần cung cấp cho nhân viên mới trong quá trình này bao gồm:

- Tổng quan về thị trường, ngành, sản phẩm, dịch vụ trong lĩnh vực mà công ty hoạt động
- Kiến thức cơ bản cho vị trí công việc mà nhân viên mới sẽ đảm nhiệm
- Nội dung công việc và các đặc trưng riêng của từng vị trí
- Kiến thức nâng cao cần phải có hoặc sẽ được đào tạo tại công ty
- Kỹ năng mềm như kỹ năng giao tiếp và thuyết phục khách hàng, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng telemarketing, kỹ năng đàm phán, kỹ năng giải quyết vấn đề,...

3.5 Bước 5: Đánh giá

Sau khi kết thúc quá trình đào tạo cho nhân viên mới, nhà tuyển dụng cần có một buổi nói chuyện cởi mở và thân thiện với các nhân viên mới để lắng nghe họ nói lên những suy nghĩ của mình, tiếp thu những ý kiến đóng góp tốt cũng như đánh giá được xem các nhân viên mới đã tiếp nhận được những kiến thức gì trong quá trình đào tạo.

Việc đánh giá này sẽ giúp doanh nghiệp có được cái nhìn tổng quát về năng lực thực tế của nhân viên cũng như xây dựng được hướng phát triển nghề nghiệp theo đúng nhu cầu và nguyện vọng của họ và kế hoạch phát triển cho những nhân viên xuất sắc trong tương lai. Bên cạnh đó, việc đánh giá cũng giúp công ty hoàn thiện hơn về quy trình đào tạo nhân viên mới của mình để phát huy tốt hơn trong các đợt tuyển dụng nhân sự sau.

4. Các lưu ý trong việc thực hiện quy trình đào tạo nhân viên mới

Khi xây dựng kế hoạch đào tạo nhân viên mới, nhà quản trị cần lưu ý đến những điểm sau:

- Nhân viên mới cần biết gì về môi trường làm việc tại doanh nghiệp, để giúp họ thoải mái hơn ngay ngày đầu tiên.
- Bạn muốn tạo ấn tượng đầu tiên cho nhân viên mới như thế nào để tác động tới họ?
- Những chính sách cũng như quy định nào cần phổ biến tới nhân viên, cần được nhân viên ghi nhớ để tránh phạm lỗi ngay ngày thứ hai? Hãy tập trung vào các vấn đề thiết yếu.
- Các công cụ và thiết bị nào cần cung cấp cho nhân viên mới? Bạn cần cung cấp đầy đủ để nhân viên thoải mái khi được chào đón và cảm thấy an toàn.

- Doanh nghiệp có thể mang lại những trải nghiệm tích cực nào cho nhân viên ngay ngày đầu tiên đi làm, để họ có thể kể cho gia đình? Nó cần phải mang lại một giá trị tốt đẹp cho nhân viên.
- Liệu bạn có thể đảm bảo người hướng dẫn/ quản lý nhân viên có thể hướng dẫn cho nhân viên mới ngay ngày đầu làm việc? Người quản lý có thể đảm đương trọng trách hướng dẫn và truyền đạt thông điệp rõ ràng cho nhân sự mới? Người hướng dẫn có thể tạo cầu nối giúp gắn kết nhân viên mới với môi trường tập thể mới?

Doanh nghiệp cần chuẩn bị đầy đủ các thông tin cần thiết về chính sách, quy định cần phổ biến cũng như các công cụ và thiết bị cần có cho công việc của các nhân viên mới để tránh sự lúng túng, thiếu chuyên nghiệp trong công việc chào đón nhân viên mới.

Cần thể hiện được giá trị văn hoá doanh nghiệp năng động thân thiện và gắn kết để nhân viên mới có cái nhìn ấn tượng, tích cực và có sự hứng thú mong muốn được phát triển trong môi trường làm việc chuyên nghiệp và nhân văn.

Người quản lý, người hướng dẫn cần có đủ kinh nghiệm và năng lực chuyên môn để có thể đảm đương trọng trách hướng dẫn và truyền đạt thông điệp rõ ràng cho nhân sự mới cũng như tạo được cầu nối giúp gắn kết nhân viên mới với môi trường tập thể mới.

5. Thực trạng về quy trình đào tạo nhân viên mới ngay ngày đầu tiên làm việc

Cuốn sổ tay nhân viên hay một đồng giấy tờ không quan trọng bằng việc cách bạn chào đón và đào tạo nhân viên mới ngay ngày đầu tiên. Tuy nhiên, khi được hỏi về ngày đầu tiên đi làm, đa phần là những phản hồi tiêu cực. Nhân viên cảm thấy rất nhàm chán, họ bị “bơi” trong môi trường mới, và bị ngó lơ.

Họ phải ghi nhớ và tìm hiểu quá nhiều thông tin. Trong khi đó thời gian lại quá ngắn. Điều này gây áp lực rất lớn ngay ngày đầu tiên. Kết quả là nhân viên bị bối rối và không làm việc đúng với hiệu suất thực tế. Họ có nhiều khả năng bị thôi việc chỉ trong vòng một năm đầu làm việc. Quy trình đào tạo nhân viên mới không mang lại lợi nhuận, mà lại tốn kém thêm cho doanh nghiệp. Nó làm hao tổn chi phí nhân đôi để bạn thuê và đào tạo nhân viên mới mỗi năm.

Tuy nhiên, nhân viên mới chính là nguồn lực tương lai của doanh nghiệp. Do đó phát triển kế hoạch định hướng nhân viên mới hiệu quả là việc rất quan trọng. Đặc biệt là các chương trình tuyển dụng, cách quản lý nhân sự trong doanh nghiệp cần được lên kế hoạch cẩn thận. Quy trình đào tạo nhân viên mới cũng cần được lên kế hoạch thật tỉ mỉ. Đặc biệt, nhân viên mới phải biết được lịch sử, giá trị và văn hóa doanh nghiệp. Nhân viên cần nắm được các hoạt động và cách quản trị của cấp quản lý doanh nghiệp.

6. Đào tạo nhân viên mới theo mục đích định hướng nhân sự

Định hướng công việc cho nhân viên ngay lúc đầu. Điều này sẽ giúp nhân viên tăng tốc trong công việc mới. Như vậy các chi phí và thời gian đào tạo nhân sự mới cũng được giảm thiểu nhiều.

Xoa dịu căng thẳng cho nhân viên. Bạn hãy động viên và giới thiệu nhân viên với mọi người. Điều này sẽ giúp nhân viên cảm thấy nhẹ nhàng hơn. Đồng thời, đây là bước đầu để giúp hòa nhịp với doanh nghiệp.

Tối ưu doanh số từ nhân viên: Doanh số nhân viên sẽ tăng lên khi nhân viên cảm thấy vị trí làm việc phù hợp với năng lực. Doanh nghiệp cần định hướng rõ ràng, cung cấp đủ các công cụ để nhân viên hoàn thành công việc.

Tiết kiệm thời gian cho người hướng dẫn/ quản lý: Nói một cách đơn giản, khi định hướng tốt ban đầu, người hướng dẫn sẽ không tốn thời gian và công sức để hướng dẫn cho nhân viên. Người quản lý sẽ chỉ cần củng cố các khái niệm này, trong cách quản lý nhân viên hiệu quả trong doanh nghiệp.

Phát triển sự kỳ vọng công việc thực tế, thái độ tích cực, và hài lòng công việc: Nhân viên phải tiếp thu nhanh chóng các kiến thức được kỳ vọng. Nhân viên cần đạt được kỳ vọng từ quản lý ngay từ giai đoạn đầu.

Đừng để định hướng thất bại vì: chương trình không có kế hoạch; nhân viên không hiểu nhiệm vụ; nhân viên không được hoan nghênh; không biết cách quản lý nhân viên hiệu quả trong doanh nghiệp;...

7. Chú ý gì khi định hướng quy trình đào tạo nhân viên mới

Các chuyên gia phát triển nhân sự cần phải cân nhắc ngay các câu hỏi định hướng quan trọng, giúp thực hiện quy trình đào tạo nhân viên mới hiệu quả. Bạn hãy lập danh sách các câu hỏi và trả lời nó.

- Nhân viên mới cần biết gì về môi trường làm việc tại doanh nghiệp, để giúp họ thoải mái hơn ngay ngày đầu tiên.
- Bạn muốn tạo ấn tượng đầu tiên cho nhân viên mới như thế nào để tác động tới họ?
- Những chính sách cũng như quy định nào cần phổ biến tới nhân viên, cần được nhân viên ghi nhớ để tránh phạm lỗi ngay ngày thứ hai? Hãy tập trung vào các vấn đề thiết yếu.
- Các công cụ và thiết bị nào cần cung cấp cho nhân viên mới? Bạn cần cung cấp đầy đủ để nhân viên thoải mái khi được chào đón và cảm thấy an toàn.
- Doanh nghiệp có thể mang lại những trải nghiệm tích cực nào cho nhân viên ngay ngày đầu tiên đi làm, để họ có thể kể cho gia đình? Nó cần phải mang lại một giá trị tốt đẹp cho nhân viên.
- Liệu bạn có thể đảm bảo người hướng dẫn/ quản lý nhân viên có thể hướng dẫn cho nhân viên mới ngay ngày đầu làm việc? Người quản lý có thể đảm đương trọng trách hướng dẫn và truyền đạt thông điệp rõ ràng cho nhân sự mới? Người hướng dẫn có thể tạo cầu nối giúp gắn kết nhân viên mới với môi trường tập thể mới?

8. Mẫu quy trình đào tạo nhân viên mới tham khảo

8.1 Chuẩn bị đón tiếp nhân viên mới

Bộ phận tuyển dụng gửi mail thông báo cho tất cả các phòng ban liên quan, đặc biệt là bộ phận đào tạo: để các phòng ban hiểu rằng đây cũng là một sự kiện quan trọng (mail thông báo phải ấn tượng, chuyên nghiệp).

Bộ phận đào tạo làm việc với các trưởng phòng ban để có kế hoạch đào tạo định hướng cho nhân viên mới. Trước một ngày nhân viên mới đi làm, mọi thứ cần phải chuẩn bị đầy đủ như: bàn làm việc, thư của tổng giám đốc (Phòng nhân sự soạn, TGD ký và photo nhiều lần), máy tính, văn phòng phẩm, danh sách email, danh sách điện thoại, bảng mô tả công việc...

8.2 Đón tiếp nhân viên mới

Hãy chào đón nhiệt tình nhất có thể với dòng chữ Welcome trong màn hình LCD (nếu có) dành cho các nhân viên mới. Bố trí sắp xếp người chào đón họ ngay từ phút đầu tiên, để họ yên tâm và cảm thấy được tôn trọng.

Sau đó hướng dẫn họ đến bàn làm việc, nhà ăn, nhà gửi xe, nhà vệ sinh...đồng thời đi chào và giới thiệu với tất cả các phòng ban trong công ty. Tạo ra văn hóa người cũ đón chào người mới một cách chân tình, nồng ấm.

8.3 Chương trình đào tạo định hướng cho nhân viên mới

- Mục tiêu hoạt động, bộ máy tổ chức, chính sách.
- Quy trình làm việc: mô hình và thực tiễn áp dụng tại công ty (tham khảo)
- Hệ thống thông tin(email, file server, web, CRM,...)

Mục đích: Tạo điều kiện cho nhân viên tiếp xúc và trau dồi thêm kinh nghiệm ở những công việc khác ngoài công việc mà họ đảm trách. Đồng thời họ sẽ có những chuẩn bị trước để giúp họ có thể thăng tiến và phát triển nghề nghiệp như họ mong muốn.

8.4 Đào tạo các kỹ năng chuyên môn đối với từng vị trí

- Giới thiệu tổng quan về thị trường, ngành, sản phẩm, dịch vụ trong lĩnh vực mà công ty bạn hoạt động.
- Phổ biến những thông tin cơ bản
- Kiến thức cơ bản cho vị trí công việc
- Nội dung công việc và các đặc trưng riêng của từng vị trí.
- Kiến thức nâng cao
- Kỹ năng mềm gồm có: giao tiếp và thuyết phục khách hàng (đối với nhân viên kinh doanh), Kỹ năng telemarketing, Kỹ năng đàm phán, Kỹ năng làm việc nhóm,v.v...

Mục đích: Bồi dưỡng thêm những kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ và tác phong làm việc thật chuyên nghiệp và hiệu quả cho các nhân viên mới. Ngoài ra, bên cạnh chương trình đào tạo ngắn hạn thì cần có chương trình kèm cặp đào tạo dài hạn giữa các nhân viên với nhau.

Sau khi kết thúc chương trình kèm cặp nên có buổi nói chuyện cởi mở để lắng nghe nhân viên mới nói lên suy nghĩ của mình và những gì họ học được. Để làm tốt quy trình đào tạo nhân viên mới, mỗi tháng công ty chỉ nên nhận nhân viên mới khoảng hai lần là hợp lý.