

# Kỹ năng lãnh đạo - Giao phó công việc

---

Khi bước vào “lĩnh vực giao phó công việc”, bạn nên tuân theo những chỉ dẫn sau:

- Chấp nhận rằng việc giao phó công việc là quan trọng
- Vạch ra kế hoạch cho chiến lược giao phó công việc
- Sử dụng những phán đoán chung khi giao phó công việc
- Tạo cơ hội để người được giao phó công việc thành công
- Kiểm tra động cơ cá nhân khi giao công việc

Hãy cùng kiểm tra mỗi chỉ dẫn trên cụ thể hơn:

## 1. Chấp nhận rằng việc giao phó công việc là quan trọng

Giao phó công việc là phần tối quan trọng để trở thành người quản lý tốt. Để thành công, bạn cần phải thể hiện khả năng nhìn nhận để hiểu những mục tiêu và mục đích lớn cho cả tập thể và sau đó quyết định phải làm gì để đạt được mục tiêu đó. Điều này thường xuyên bao gồm việc từ bỏ những nhiệm vụ cụ thể và trách nhiệm đối với người khác. Do vậy, bạn có thể bỏ thêm thời gian thu xếp những thành viên trong tập thể, tăng cường các kỹ năng của họ và duy trì tinh thần chung ở mức cao.

## 2. Vạch kế hoạch cho chiến lược giao phó công việc

Hãy suy nghĩ kỹ càng về những nhiệm vụ và trách nhiệm có thể và nên được giao phó. Sự tiếp cận liên tục với công việc giao phó. Nên lưu ý, nơi mà những phân công nhiệm vụ được thực hiện một cách bất ngờ hoặc không đòi hỏi nhiều suy nghĩ sẽ tạo nên một môi trường làm việc hỗn loạn. Hãy bắt đầu bằng việc quyết định xem trách nhiệm cơ bản của bạn là gì. Sau đó, quyết định trách nhiệm nào bạn có thể giao phó cho người khác. Những trách nhiệm này bao gồm những hoạt động quan trọng nhưng không chỉ rõ vai trò của bạn như là người lãnh đạo tập thể, hãy dàn xếp khả năng của bạn nếu bạn không thể thu xếp chúng.

## 3. Sử dụng những phán đoán chung khi giao phó công việc

Hãy nhìn nhận một cách thực tế về đội ngũ làm việc của bạn trước khi quyết định tin tưởng họ. Nếu một thành viên trong đội ngũ đã và đang làm việc hết mình để đảm bảo lượng công việc của mình thì đừng gây bất ngờ cho họ bằng việc thêm vào lượng công việc của họ những trách nhiệm mới. Hãy thảo luận lý do giao phó trách nhiệm với người sẽ nhận và tiến hành kế hoạch triển khai nó. Sẽ có ích hơn nếu bạn chia sẻ cuộc thảo luận này với toàn bộ đội ngũ làm việc để nhận được ý kiến phản hồi về việc quá trình tiến hành nó sẽ ảnh hưởng như thế nào đến từng thành viên trong đội.

#### **4. Tạo cơ hội để người được giao phó thành công**

Hãy chắc chắn là các thành viên trong đội nhận được trách nhiệm giao phó công việc có đủ kỹ năng và kinh nghiệm để thành công. Đừng nghĩ là tự họ vạch ra mọi thứ - chỉ bảo và luyện tập cho họ nếu thấy cần thiết. Việc giải thích cặn kẽ cho họ mong muốn của bạn và sau đó theo dõi sát sao những gì diễn tiếp cũng rất quan trọng. Điều này không có nghĩa là bạn sẽ nhảy bổ vào và tiếp quản trách nhiệm ngay khi mới có rắc rối. Trái lại, bạn liệu trước những rắc rối tiềm năng và đảm bảo để những thành viên trong đội có được sự hỗ trợ cần thiết để giải quyết những rắc rối đó một cách tốt đẹp.

#### **5. Kiểm tra động cơ cá nhân khi giao phó công việc**

Một người quản lý kém hiệu quả thường bị mang tiếng là nhường lại cho các thành viên trong đội những sự phân công không thú vị hoặc “những miếng khó ăn”. Hãy tự hỏi bản thân bạn tại sao bạn lại giao phó một trách nhiệm trước một người khác.

Một ví dụ minh họa

Hãy xem xét ví dụ minh họa sau, ví dụ mô tả những điểm quan trọng của việc giao phó công việc. Betty là Phó chủ tịch điều hành công việc của một công ty cỡ vừa ở MiddleWest. Gần đây cô ta thuê Ray làm người điều hành mạng nội bộ và dự tính là anh ta sẽ làm rất tốt. Anh chàng này không có nhiều kinh nghiệm quản lý nhưng lại có kiến thức kỹ thuật rất ấn tượng và một tính cách hay, dễ chịu.

Một hôm Betty đi ngang qua văn phòng của Ray và thấy anh ta đang ôm đầu. Vì trông anh ta có vẻ rất khổ sở nên cô ta hỏi xem có trục trặc gì. Ray giải thích là anh ta vừa giao nhiệm vụ chịu trách nhiệm phần cải tổ kỹ thuật mạng nội bộ cho một thành viên của nhóm tên là Ron. Tuy nhiên, mọi việc không diễn ra suôn sẻ và anh ta sắp phải tự mình thực hiện trách nhiệm này. Betty hỏi Ray 3 câu hỏi:

- Anh đã nói qua cho Ron những điều anh trông mong ở công việc anh giao phó cho anh ta và thời gian để anh ta đạt được kết quả đó chưa?
- Ron có đủ khả năng và kinh nghiệm đủ đảm đương được nhiệm vụ khó khăn như vậy không?
- Anh đã giao trách nhiệm này cho Ron lâu chưa?

Ray nói anh ta cho là đã nói cho Ron biết về trách nhiệm mới này mặc dù anh ta cho biết rõ là chưa hề có một cuộc gặp gỡ chính thức nào giữa hai người để đảm bảo làm rõ những điều trên. Ray cũng chỉ ra rằng Ron dường như có đủ khả năng và kinh nghiệm để đảm đương nhiệm vụ nhưng anh ta chưa từng bao giờ thực sự chịu trách nhiệm trước một dự án lớn như vậy. Cuối cùng, Ray cho biết anh ta giao trách nhiệm này cho Ron được hai tuần rồi.

Betty gợi ý là Ray vẫn tiếp tục để Ron đảm đương trách nhiệm này nhưng đồng thời hãy ghi tên cho anh ta tham gia khóa đào tạo quản lý dự án sắp được tổ chức cuối tuần đó. Betty cũng gợi ý là Ray lên lịch những chi tiết vắng tất để Ron có thể cập nhật cho anh về quá trình tiến hành và nhận được từ anh những lời khuyên xem làm sao để thu xếp những khó khăn trực trặc.

Betty tuyên dương Ray vì sự cần cù của anh trong việc đảm bảo quá trình cải tổ kỹ thuật mạng nội bộ được diễn ra suôn sẻ. Tuy nhiên cô ta khuyên anh ta nên chú ý hơn và sau đó tập trung để tiến hành quá trình sao cho các thành viên trong đội của anh có được những cơ hội tốt nhất để thành công.

Bản chất câu chuyện này là việc giao phó công việc thường không tự nhiên đến với từng người. Đó là quá trình đòi hỏi phải được quản lý và có sự lên kế hoạch và theo dõi sát sao để có thể làm tốt.

### **Những suy nghĩ cuối cùng**

Để trở thành một người quản lý có hiệu quả, bạn phải học cách giao phó công việc sao cho đó trở thành một cách làm tăng kiến thức và kỹ năng của các thành viên trong tập thể đồng thời tiết kiệm thời gian để bạn có thể tập trung hơn vào công việc quản lý. Việc giao phó công việc có thể mất thời gian và gây phiền toái, đặc biệt là nếu người nhân công của bạn thiếu kinh nghiệm trong những việc họ được giao phó để làm. Việc sử dụng việc giao phó công việc như là một công cụ quản lý đòi hỏi sự kiên nhẫn và sự sẵn sàng lao động để vượt qua những khó khăn có thể bất ngờ xảy ra. Tuy nhiên, cái được về lâu dài là tập thể làm việc trôi chảy và có tinh thần tích cực sẽ làm lu mờ đi những khó khăn trong thời gian ngắn phải trải qua.

### **Nguyên tắc giao quyền cho cấp dưới**

---

Nhiều người thắc mắc là chủ doanh nghiệp hay người đứng đầu một đơn vị mà vẫn phải “đầu tắt mặt tối” trong khi không ít người còn đang phải ngồi chờ việc? Để trả lời câu hỏi này, các chuyên gia khuyên, mỗi người nên quản lý quỹ thời gian của mình một cách hợp lý.

Thông thường mỗi ngày, người quản lý thường dành thời gian cho ba loại công việc: công việc do cấp trên trực tiếp chỉ đạo phải làm; công việc của hệ thống, trong đó, các phòng ban, đội hay tổ phải phối hợp nhau để thực hiện; công việc cá nhân tự đề xướng thực hiện.

William Oncken, Jr. Và Donald L. Wass trong bài viết "Ai nhận con khi?" đã ví công việc giữa các cấp quản lý trong tổ chức giống như con khi chuyển cây. Chẳng hạn, trong một công ty, nếu không có những biện pháp ngăn chặn, "con khi" sẽ chuyển từ các cấp quản lý sang bản thân giám đốc. Để giúp chủ doanh nghiệp tăng thêm khoảng thời gian dành cho mình, ông đưa ra các nguyên tắc sau.

Nguyên tắc 1: Bắn chết hay cho ăn. Theo nguyên tắc này, nếu cấp dưới đùn đẩy công việc lên cấp trên, lãnh đạo hãy quyết định hoặc là yêu cầu cấp dưới phải tự

giải quyết (bắn chết) hoặc giúp đỡ họ giải quyết vấn đề (cho ăn).

Nguyên tắc 2: Nếu quyết định giải quyết một vấn đề cụ thể nào đó giúp cho cấp dưới, cần phải xác định một khoảng thời gian cụ thể cho nó.

Nguyên tắc 3: Khi nhận giải quyết vấn đề cho cấp dưới, hãy làm một cuộc hẹn, không tiện đâu làm đó.

Nguyên tắc 4: Hãy giải quyết vấn đề với cấp dưới bằng tiếp xúc trực tiếp hay qua điện thoại, tránh viết văn bản.

Nguyên tắc 5: Đối chiếu vấn đề cần giải quyết với năm cấp độ trao quyền dưới đây và ấn định thời gian dành cho lần sau.

Cấp 1: hãy đợi đến khi yêu cầu mới được làm. Cấp 2: xin chỉ đạo trước khi làm. Cấp 3: đề xuất ý kiến và chứng tỏ bằng kết quả công việc. Cấp 4: hãy tiến hành công việc nhưng phải thông báo ngay sau mỗi lần triển khai. Cấp 5: hãy tự làm và báo cáo đều đặn theo định kỳ.

Phân loại công việc ở trong tổ chức thành năm nhóm như trên, chủ doanh nghiệp sẽ tiết kiệm khá nhiều thời gian bằng cách trao quyền cho cấp dưới thực hiện công việc (từ cấp độ 3 đến 5). Không những thế, nhân viên cấp dưới cũng được chủ động trong giải quyết công việc.

Ở nhiều doanh nghiệp trong nước, các giám đốc, chủ doanh nghiệp khao khát có nhiều thời gian để dành cho bản thân và gia đình, nhưng phần lớn cho rằng quá khó hay quá rủi ro khi trao quyền cho cấp dưới.

Mặt khác, khi trao quyền vẫn còn câu hỏi về khả năng giải quyết công việc và sự sẵn sàng nhận trách nhiệm của cấp dưới. Không ít doanh nghiệp đổ vỡ vì giám đốc trao quyền cho cấp dưới để rồi mất luôn cả quyền kiểm soát công ty, vì cấp dưới làm bậy. Một số doanh nghiệp nhà nước kinh doanh xuất nhập khẩu còn có tình trạng giám đốc không giỏi chuyên môn, ngoại ngữ nên quyền điều hành thực tế nằm trong tay trưởng phòng hay phó giám đốc.

Để có sự thanh thoi cho bản thân, người quản lý cần dành thời gian để phát triển nhân viên và có chính sách khen thưởng, kỷ luật thích đáng. Stephen R. Covey, giám đốc một công ty chuyên huấn luyện lãnh đạo cho các doanh nghiệp trên thế giới phát hiện rằng, bản thân trưởng các đơn vị nếu thiếu chuyên môn nhưng biết tôn trọng các nguyên tắc đối xử trong cuộc sống và có hành vi lương thiện cũng có thể thành công trong việc trao quyền.

Ngoài ra, theo Covey, trưởng các đơn vị nên chia công việc hằng ngày theo mức độ khẩn trương, quan trọng và cố gắng tạo thói quen dành nhiều thời gian cho những loại công việc này.