

☹️ Có đến hàng trăm lý do để các nhà quản lý biện minh cho việc không chuẩn bị kỹ càng khi hướng dẫn công việc cho nhân viên. Chẳng hạn như: không có thời gian; nhân viên đông quá; cấp dưới phải có nhiệm vụ hiểu ý cấp trên, v.v và v.v... Họ thường có thói quen “nhớ đâu chỉ đó”.



🤔 Nếu ngẫm nghĩ lại, thời gian đầu tư vào việc hướng dẫn chắc chắn sẽ ít “tốn kém” hơn thời gian đi giải quyết sự cố từ những sơ suất “sai một li, đi một dặm” của nhân viên đấy!

- 🤖 Giao việc và ủy quyền khác nhau ở điểm nào?
- 🤖 Quy trình giao việc ra sao?
- 🤖 Giao việc cho ai? Tại sao? Căn cứ vào điều gì?
- 🤖 Những điều nên tránh khi giao việc?
- 🤖 Theo dõi và đánh giá giao việc như thế nào?

Ủy thác - chìa khóa để biến nhân viên thành “siêu nhân”

Ngay cả khi bạn có là “siêu nhân” cũng cần sự giúp đỡ và trợ giúp từ người khác. Không ít người cho rằng chỉ có mình là thực hiện được tốt công việc, còn người khác thì không thể. Nhưng nếu gạt sang một bên tính đề cao bản thân, bạn sẽ thấy, có rất nhiều người tài và bạn có thể sử dụng họ để giúp công việc của mình nhẹ nhàng hơn.



Những nhà lãnh đạo hiệu quả nhất, được kính trọng và thành công nhất nhận ra điều này rất sớm. Bởi vì lãnh đạo không chỉ vì bản thân mình mà còn phải giúp nhân viên phát huy tối đa khả năng của mình. Điều này đòi hỏi cần phải có sự rèn luyện và ủy quyền.

Ủy quyền để kiểm soát thời gian của bạn

Ủy quyền thực chất là giải phóng, giúp bạn có thể tập trung vào những vấn đề đòi hỏi cần sự chú ý, tập trung cao độ. Nó cũng giúp bạn tránh sự căng thẳng và giúp nhân viên khám phá, phát triển hết khả năng của bạn. Đây cũng là điều quan trọng cho việc lãnh đạo hiệu quả.

Ủy quyền để giúp xây dựng nhân viên của bạn

Thực chất, ủy quyền đồng nghĩa với việc trao một số quyền lực nhất định cho một ai đó để đưa ra quyết định và hoàn thành các nhiệm vụ được giao. Rất nhiều người lo sợ trao quyền vào tay người khác sẽ hỏng việc mà không biết rằng, nếu chia sẻ trách nhiệm, sẽ giúp phát triển kỹ năng và khả năng cho mỗi cá nhân.

Chắc chắn là sẽ có những thời điểm mà với tư cách là một nhà lãnh đạo bạn cảm thấy thà tự mình thực hiện một dự án nào đó còn nhanh và tiết kiệm công sức hơn là ủy quyền cho người này người nọ. Thực tế, nếu ủy quyền, bạn sẽ phải tự "kiềm chế" mình, gạt chuyện dành thời gian để giám sát tiến trình, đưa ra sự giúp đỡ, truyền đạt, hướng dẫn... sang một bên. Nếu bạn tham gia quá sâu vào công việc bạn đã giao cho người khác, thì chuyện ủy quyền sẽ mất tác dụng, dù bạn có nỗ lực thế nào chăng nữa. Nếu tình trạng này kéo dài, chắc chắn là bạn sẽ thất bại.

Nếu ủy quyền tốt, bạn vừa kích thích được các thành viên trong nhóm, lại vừa cho phép mình tập trung vào các vấn đề có giá trị lớn hơn mà chỉ có bạn mới có thể giải quyết được. Chính bởi vậy, với nhiều người, ủy quyền là một công cụ chiến thắng mạnh mẽ mà nếu không có nó, không có lãnh đạo nào có thể thành công thực sự được.

Chuẩn bị ủy quyền một cách hiệu quả:

" Trước khi ủy quyền, bạn cần nghĩ thấu đáo về những vấn đề mà bạn cho là quan trọng bằng những gạch đầu dòng sau:

1. Đặc trưng của công việc hoặc nhiệm vụ sẽ ủy quyền là gì?
2. Liệt kê kinh nghiệm, kiến thức và kỹ năng của mỗi cá nhân, hình dung xem khi họ thực hiện các nhiệm vụ sẽ ủy quyền thì sẽ thế nào?
3. Người được ủy quyền sẽ thực hiện điều này tốt nhất ở mức nào? Họ muốn thực hiện ra sao và nhìn nhận về công việc đó như thế nào?
4. Khối lượng công việc của người được ủy quyền.
5. Thời gian và hạn cuối của dự án. Cần trả lời câu hỏi:
 - Có bao nhiêu thời gian để thực hiện công việc?
 - Nếu công việc không thực hiện đúng thời hạn ban đầu đề ra, liệu có thời gian để tái thực hiện công việc đó hay không?
 - Nếu như không thực hiện công việc đúng thời gian, hậu quả sẽ là gì?
6. Có sáng kiến hay nguồn lực nào giúp cho người ủy quyền hoàn thành nhiệm vụ của mình hay không?
7. Mong muốn hoặc mục đích của bạn đối với dự án hoặc các nhiệm vụ. Cần trả lời câu hỏi:
 - Nếu như kết quả đạt được ở mức cao nhất có thể, thì ý nghĩa của nó là gì?
 - Kết quả thu được có ổn không?
 - Liệu nguy cơ thất bại có chiếm tỷ lệ cao không?
 - Thất bại sẽ ảnh hưởng nhiều thế nào đến những công việc khác?
8. Với vai trò là người ủy quyền, mức độ giám sát ủng hộ, huấn luyện, cung cấp nguồn lực đến đâu?

9. Cơ chế thích hợp cho việc giám sát dự án. Có nên thành lập các điểm kiểm soát? Báo cáo công việc nên theo ngày hay theo tuần để chắc chắn rằng mọi thứ vẫn tiến triển một cách trơn tru.

Nếu cần nhắc kỹ các điểm chủ chốt trên trước khi tiến hành ủy quyền, bạn sẽ thấy bạn sẽ ủy quyền thành công hơn.

Giữ cho việc kiểm soát được hiệu quả Giờ đây, một khi bạn đã thực hiện các bước trên, đảm bảo bạn sẽ hướng dẫn cho thành viên trong nhóm của bạn một cách thích hợp. Hãy dành thời gian giải thích cho họ lý do vì sao họ được chọn để thực hiện công việc đó, bạn hi vọng điều gì trong suốt dự án mục đích của bạn đối với dự án này, khung thời gian, thời hạn hoàn thành công việc và các nguồn lực mà bạn có thể thiết kế. Và tất nhiên phải có một lịch trình kiểm tra cập nhật tiến độ công việc.

Cuối cùng, đảm bảo rằng các thành viên trong nhóm biết rằng bạn muốn nếu như có vấn đề gì xảy ra, bạn sẵn sàng trả lời mọi câu hỏi. Khi công việc đang tiến triển, nếu họ cần, bạn sẽ hướng dẫn.

Với tư cách là nhà quản lý, chúng ta không nên quản lý theo kiểu quá vi mô. Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa là chúng ta không kiểm soát tất cả mọi công việc. Để ủy quyền một cách có hiệu quả, chúng ta phải tìm ra sự cân bằng giữa việc tạo không gian cho mọi người sử dụng khả năng của họ với việc giám sát và ủng hộ họ để hoàn thành công việc một cách chính xác và hiệu quả.

Hãy dành lời khen thích đáng

Sau khi công việc ủy quyền được hoàn thành, bạn nên dành thời gian để xem xét lại một cách toàn diện.

Bạn nên chỉ chấp nhận những công việc được hoàn thành hết và có chất lượng tốt. Bởi nếu như bạn chấp nhận những công việc mà bạn không hài lòng, các thành viên trong nhóm của bạn sẽ không nỗ lực học hỏi để thực hiện tốt công việc tốt hơn.

Tệ hơn nữa, nếu như bạn chấp nhận những công việc đang dở, tức là bạn sẽ phải hoàn thành nốt. Điều này không chỉ khiến bạn quá tải mà còn khiến các công việc riêng của bạn bị ảnh hưởng.

Tất nhiên, nếu công việc bạn giao hoàn thành tốt, bạn hãy nói để nhân viên bạn biết là họ đã rất nỗ lực và đáng khen ngợi. Kèm theo đó, nên là một phần thưởng khích lệ.

Với tư cách là một nhà lãnh đạo, bạn hãy làm sao đó để thể hiện rằng lúc nào bạn cũng ấn tượng với những công việc mà các nhân viên của bạn đã thực hiện thành công. Nỗ lực này sẽ giúp bạn xây dựng lòng tự tin với nhân viên, điều đó sẽ giúp cải thiện công việc mà bạn sẽ ủy quyền lần tới. Và chính vì lẽ đó, bạn cũng là người chiến thắng.

Chỉ có một cảnh báo nho nhỏ: khi lần đầu tiên bạn ủy quyền, cần chú ý rằng người được ủy quyền sẽ cần nhiều thời gian hơn bạn khi thực hiện công việc. Điều đó là bởi bạn là chuyên gia trong lĩnh vực đó, còn người mà bạn ủy quyền thực ra vẫn là đang vừa làm vừa học. Hãy bình tĩnh, vì nếu như bạn chọn đúng người để ủy quyền, và bạn ủy quyền một cách chính xác, bạn sẽ thấy nhân viên của bạn rất cừ và rất đáng tin cậy.

Theo Lanhdao.net

Kỹ năng lãnh đạo - Giao phó công việc

Giao phó công việc không phải là phản ứng mang tính bản năng đối với loài người, những người quản lý hiệu quả nhận ra được tầm quan trọng của việc giao phó công việc - cả vì lợi ích thành công của chính họ với tư cách người lãnh đạo và vì sự vững mạnh chung của cả tập thể. Họ học được cách quyết định những gì nên và không nên giao phó và biết được cái gì sẽ giúp người được giao phó công việc làm tốt nhiệm vụ của mình.



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 phần công việc được thực hiện một cách bất ngờ hoặc không đòi hỏi nhiều suy nghĩ sẽ tạo nên một môi trường làm việc hỗn độn. 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 cài 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 văn bản 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 tiếp.

Betty tuyên dương Ray vì sự can củ của anh trong việc đảm bảo quá trình cài 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 dồn 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.

Đặc có sự thành thối 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.

(Theo TBKTSG)

7 bước ủy thác công việc hiệu quả

Trong “đồ nghề” của nhà quản lý, “ủy thác công việc” là một trong những kỹ năng thiết yếu. Ủy thác thành công, nhà quản lý đã tự giải phóng mình để đầu tư thời gian một cách hiệu quả hơn.

Bạn muốn mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh, muốn tham gia vào những dự án mới. Bạn muốn dành nhiều thời gian hơn cho các hoạt động xây dựng chiến lược hay cho gia đình. Bạn cũng muốn có thêm thời gian để “nâng cấp” bản thân, muốn mở rộng kinh doanh song vẫn phải duy trì các hoạt động đang có...

Ngay lập tức, chúng ta thấy những bức bối đòi hỏi nhà quản lý phải chứng minh bản lĩnh thực sự của mình. Hay nói cách khác, họ cần thiết phải có đủ kỹ năng của một nhà quản lý chuyên nghiệp. Thực tế nghiệt ngã và tính khốc liệt trong cạnh tranh trên thị trường khiến nhà quản lý không chỉ đơn thuần hành xử theo cách thấy những người khác làm mình cũng làm. Hay nói cách khác, khi chúng ta không hiểu được cách thức quản lý thì tất cả những nỗ lực của chúng ta sẽ chỉ đem lại một hệ thống không xương sống sẵn sàng sụp đổ bất kỳ lúc nào.

Ủy thác công việc hiệu quả có khả năng giúp nhà quản lý giải quyết một phần những vấn đề tương tự như đã mô tả phía trên. Tuy nhiên, cho dù biết được những lợi ích của ủy thác công việc, nhà quản lý vẫn luôn trăn trở với nỗi lo, kiểu như: “Tôi rất muốn ủy thác công việc tôi đã từng làm nhưng sợ rằng nhân viên mà tôi tin tưởng ủy thác sau này có thể tách ra thành lập công ty riêng cạnh tranh trực tiếp với tôi. Hoặc một số khác bỏ sang làm cho công ty đối thủ cạnh tranh đem theo toàn bộ khách hàng; một số lợi dụng việc được ủy thác để mưu đồ lợi ích cá nhân”.

Kinh nghiệm xấu trong quá khứ khiến nhà quản lý ngày càng còng lưng xuống dưới sức nặng của khối lượng công việc. Làm sao để có thể thoát khỏi gánh nặng đó? Một trong những giải pháp là cần thiết phải nắm rõ và thuần thục trong kỹ năng ủy thác công việc chứ không đơn thuần coi việc ủy thác giống như một kỹ năng “tửu công việc”. Để làm được điều này, nhà quản lý phải hiểu và thành thạo trong sử dụng qui trình ủy thác công việc, phải biết công việc, nhiệm vụ nào cần ủy thác, ủy thác cho ai, khi nào sẽ ủy thác và lúc đó sẽ phải làm những gì, sau khi ủy thác thì phải làm những gì, làm như thế nào...

Để bắt đầu, nhà quản lý cần phải thuần thục qui trình ủy thác gồm 7 bước chia làm 3 phần như sau:

Phần 1: Chuẩn bị cho việc ủy thác hiệu quả

Bước 1: Xác định công việc, nhiệm vụ cần ủy thác, lý do tại sao cần ủy thác. Ủy thác để giảm tải cho nhà quản lý, củng cố niềm tin phát triển nhân viên cấp dưới hay cải thiện các mối quan hệ trong tổ chức.

Bước 2: Xác định phạm vi quyền hạn trách nhiệm uỷ thác, mức độ quyền hạn và trách nhiệm sẽ được giao sẽ như thế nào.

Bước 3: Lựa chọn người có thể uỷ thác. Các tiêu chí cần được cân nhắc khi chọn người uỷ thác là gì? Ưu tiên năng lực, định hướng phát triển, kinh nghiệm hay thời gian...?

Phần 2: Thực hiện công việc uỷ thác

Bước 4: Thực hiện việc uỷ thác công việc cho người được lựa chọn (nếu thất bại quay trở lại bước 3). Trong bước này nhà quản lý cần chỉ cho nhân viên thấy được tầm quan trọng của công việc được uỷ thác, xác định với họ các kết quả mong đợi, chỉ rõ quyền hạn và trách nhiệm được giao, thoả thuận các qui trình báo cáo phản hồi đánh giá.

Bước 5: Thông báo cho những cá nhân, bộ phận có liên quan. Để đảm bảo điều kiện giúp người được uỷ thác thực hiện công việc, nhà quản lý phải thông báo công việc nhiệm vụ uỷ thác và mức độ quyền hạn, trách nhiệm tới những nơi có liên quan cùng với các yêu cầu giúp đỡ hỗ trợ.

Phần 3: Phản hồi thông tin.

Bước 6: Theo dõi hỗ trợ người được uỷ thác. Để đảm bảo công việc được thực hiện tốt cần có hệ thống thông tin phản hồi hiệu quả từ phía nhà quản lý tới nhân viên được uỷ thác.

Bước 7: Đánh giá rút kinh nghiệm cho những hoạt động tiếp theo.

Nhà quản lý luôn phải đối đầu với những lựa chọn, để có thêm thời gian mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh họ phải thành công trong uỷ thác công việc. Uỷ thác công việc ngược trở lại đòi hỏi nhà quản lý phải có kỹ năng và không ngừng nâng cao kỹ năng của chính mình.

Theo TBKTVN

Làm thế nào để uỷ thác công việc hiệu quả?

Trong “đồ nghề” của nhà quản lý, “uỷ thác công việc ([Only registered and activated users can see links])” là một trong những kỹ năng thiết yếu. Uỷ thác thành công, nhà quản lý đã tự giải phóng mình để đầu tư thời gian một cách hiệu quả hơn.

Bạn muốn mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh, muốn tham gia vào những dự án mới. Bạn muốn dành nhiều thời gian hơn cho các hoạt động xây dựng chiến lược ([Only registered and activated users can see links]) hay cho gia đình. Bạn cũng muốn có thêm thời gian để “nâng cấp” bản thân, muốn mở rộng kinh doanh song vẫn phải duy trì các hoạt động đang có...

Ngay lập tức, chúng ta thấy những bức bối đòi hỏi nhà quản lý phải chứng minh bản lĩnh thực sự của mình. Hay nói cách khác, họ cần thiết phải có đủ kỹ năng ([Only registered and activated users can see links]) của một nhà quản lý chuyên nghiệp ([Only registered and activated users can see links]). Thực tế nghiệt ngã và tính khốc liệt trong cạnh tranh trên thị trường khiến nhà quản lý không chỉ đơn thuần hành xử theo cách thấy những người khác làm mình cũng làm. Hay nói cách khác, khi chúng ta không hiểu được cách thức quản lý thì tất cả những nỗ lực của chúng ta sẽ chỉ đem lại một hệ thống không xương sống sẵn sàng sụp đổ bất kỳ lúc nào.

Uỷ thác công việc hiệu quả ([Only registered and activated users can see links]) có khả năng giúp nhà quản lý giải quyết một phần những vấn đề tương tự như đã mô tả phía trên. Tuy nhiên, cho dù biết được những lợi ích của uỷ thác công việc, nhà quản lý vẫn luôn trăn trở với nỗi lo, kiểu như: “Tôi rất muốn uỷ thác công việc tôi đã từng làm nhưng sợ rằng nhân viên mà tôi tin tưởng uỷ thác sau này có thể tách ra thành lập công ty riêng cạnh tranh trực tiếp với tôi. Hoặc một số khác bỏ sang làm cho công ty đối thủ cạnh tranh đem theo toàn bộ khách hàng; một số lợi dụng việc được uỷ thác để mưu đồ lợi ích cá nhân”.

Kinh nghiệm xấu trong quá khứ khiến nhà quản lý ngày càng còng lưng xuống dưới sức nặng của khối lượng công việc. Làm sao để có thể thoát khỏi gánh nặng đó? Một trong những giải pháp là cần thiết phải nắm rõ và thuần thục trong kỹ năng uỷ thác công việc ([Only registered and activated users can see links]) chứ không đơn thuần coi việc uỷ thác giống như một kỹ năng “tử bỏ công việc”.

Để làm được điều này, nhà quản lý phải hiểu và thành thạo trong sử dụng qui trình uỷ thác công việc ([Only registered and activated users can see links]), phải biết công việc, nhiệm vụ nào cần uỷ thác, uỷ thác cho ai, khi nào sẽ uỷ thác và lúc đó sẽ phải làm những gì, sau khi uỷ thác thì phải làm những gì, làm như thế nào...

Để bắt đầu, nhà quản lý cần phải thuần thục qui trình uỷ thác gồm 7 bước chia làm 3 phần như sau:

Phần 1: Chuẩn bị cho việc uỷ thác hiệu quả

Bước 1: Xác định công việc, nhiệm vụ cần uỷ thác ([Only registered and activated users can see links]), lý do tại sao cần uỷ thác. Uỷ thác để giảm tải cho nhà quản lý, củng cố niềm tin phát triển nhân viên cấp dưới hay cải thiện các mối quan hệ trong tổ chức.

Bước 2: Xác định phạm vi quyền hạn trách nhiệm uỷ thác, mức độ quyền hạn và trách nhiệm sẽ được giao sẽ như thế nào.

Bước 3: Lựa chọn người có thể uỷ thác. Các tiêu chí cần được cân nhắc khi chọn người uỷ thác là gì? Ưu tiên năng lực, định hướng phát triển, kinh nghiệm hay thời gian...?

Phần 2: Thực hiện công việc uỷ thác

Bước 4: Thực hiện việc uỷ thác công việc cho người được lựa chọn (nếu thất bại quay trở lại bước 3). Trong bước này nhà quản lý cần chỉ cho nhân viên thấy được tầm quan trọng của công việc được uỷ thác ([Only registered and activated users can see links]), xác định với họ các kết quả mong đợi, chỉ rõ quyền hạn và trách nhiệm được giao, thoả thuận các qui trình báo cáo phản hồi đánh giá.

Bước 5: Thông báo cho những cá nhân, bộ phận có liên quan. Để đảm bảo điều kiện giúp người được uỷ thác thực hiện công việc, nhà quản lý phải thông báo công việc nhiệm vụ uỷ thác và mức độ quyền hạn, trách nhiệm tới những nơi có liên quan cùng với các yêu cầu giúp đỡ hỗ trợ.

Phần 3: Phản hồi thông tin.

Bước 6: Theo dõi hỗ trợ người được uỷ thác. Để đảm bảo công việc được thực hiện tốt cần có hệ thống thông tin phản hồi hiệu quả từ phía nhà quản lý tới nhân viên được uỷ thác.

Bước 7: Đánh giá rút kinh nghiệm cho những hoạt động tiếp theo. Nhà quản lý luôn phải đối đầu với những lựa chọn, để có thêm thời gian mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh họ phải thành công trong uỷ thác công việc. Uỷ thác công việc ngược trở lại đòi hỏi nhà quản lý phải có kỹ năng ([Only registered and activated users can see links]) và không ngừng nâng cao kỹ năng của chính mình.

st

Uỷ thác công việc, thế nào hiệu quả ?

Đối với các nhà quản lý cấp cao tại những công ty lớn hoặc có doanh thu tăng trưởng nhanh, thì việc phân cấp công việc cho các nhà quản lý dưới quyền là một công thức thành công quan trọng. Ngay cả các tỷ phú hay các nhà cách mạng trong thế giới kinh doanh như Bill Gates và Michael Dell cũng làm như vậy. Họ phải nhờ cậy vào sự giúp đỡ của những nhà quản lý có năng lực và đáng tin cậy như Steve Ballmer hay Kevin Rollins để giữ cho Microsoft và Dell Computer phát triển ổn định trên thương trường. Trong hoạt động quản lý điều hành kinh doanh, “uỷ thác công việc” là một trong những kỹ năng thiết yếu.

Không ít nhà quản trị hay chủ doanh nghiệp thường cố gắng kiểm soát toàn bộ công việc, họ không bao giờ giao quyền và trách nhiệm cho người khác trong công ty.

Mặc dù không phải là họ không hiểu được tầm quan trọng và lợi ích của việc này, nhưng họ luôn bị ám ảnh bởi nỗi lo: “Biết đâu những nhân viên mình tin tưởng uỷ thác sau này lại tách ra lập công ty riêng cạnh tranh trực tiếp thì sao? Hay, các nhân viên này sau khi biết được các thông tin quan trọng thì bỏ sang làm việc cho các đối thủ cạnh tranh,...”.

Điều này hoàn toàn không đúng, thực tế ông chủ chỉ cần chịu trách nhiệm từ 2 đến 4 nhiệm vụ quan trọng nhất, còn lại nên uỷ thác cho cấp dưới của mình. Để người khác làm cho mình sẽ tốt hơn là tự mình ôm đồm mọi thứ. Uỷ thác công việc cho phép các chủ doanh nghiệp, các nhà quản trị cấp cao chia sẻ công việc và trách nhiệm với các nhân viên khác trong công ty. Đây là một kỹ năng quản lý quan trọng giúp cho họ tổ chức, điều hành và phát triển kinh doanh thành công. Uỷ thác công việc cũng tạo điều kiện cho các thể hệ kế tiếp có cơ hội chứng tỏ và mài giũa các kỹ năng quản lý của mình.

United Displaycraft và vị chủ tịch “yêu” uỷ thác

Đã từng nếm trải rất nhiều khó khăn và niềm vui trên thương trường, có một điều mà Richard Carrigan, chủ tịch công ty United Displaycraft, rất thấm thía: đó là cả anh cũng như vợ anh đều không thể ôm đồm toàn bộ các công việc kinh doanh, phải biết cách uỷ thác và phân cấp công việc. Kể từ khi chính thức điều hành một công ty của gia đình trên mảnh đất quê hương, Richard thường xuyên cần đến sự trợ giúp của bố mẹ, những người bạn, và thậm chí là cả cô công nữ trẻ để có thể hoàn thành công việc quản lý kinh doanh của mình.

Công ty United Displaycraft được thành lập bởi ông nội của Richard Carrigan vào năm 1953, chuyên thiết kế và xây dựng các bảng hiệu marketing cho các công ty lớn như Hasbro, American Greetings hay Kraft,... Hồi còn trẻ, sau khi tốt nghiệp đại học, Richard đã có vài năm kinh nghiệm làm chuyên gia tư vấn công nghệ trước khi tham gia vào bộ phận công nghệ thông tin của United Displaycraft vào năm 1997. Lúc đó, doanh thu hàng năm của công ty ước tính khoảng 19 triệu USD.

Kể từ thời điểm đó, United được ví như con tàu tăng trưởng thần kỳ. Doanh thu năm 2004 của United lên đến 30 triệu USD và có 250 nhân viên. Và sau gần 8 năm làm việc, chàng thanh niên Richard Carrigan, 34 tuổi, đã chính thức gia nhập ban lãnh đạo United trên cương vị chủ tịch công ty. Quan niệm của Richard là người chủ tịch công ty cần tập trung vào các nhiệm vụ mang tính chiến lược như: tìm kiếm các khách hàng mới; tham gia nhiều hơn vào cuộc họp của các hiệp hội ngành nghề trong lĩnh vực kinh doanh của công ty; hoạch định những chính sách phát triển trong tương lai. Còn về các nhiệm vụ của một nhà quản lý thường nhật, Richard cho biết anh gặp rất nhiều rất khó khăn. “Ngày sinh rất nhiều trách nhiệm xã hội khi tôi nắm giữ cương vị mới”, Richard nói, “Ở một khía cạnh nào đó, tôi đang bị quá tải trong công việc”.

Để giải quyết vấn đề này, Richard Carrigan đã cải tổ lại toàn bộ cơ cấu tổ chức của United Displaycraft theo hướng phân cấp quản lý. Đây là một bước đi thông minh nhưng rất khó khăn. “Nếu tôi có được thêm từ 15 đến 20 giờ tự do mỗi tuần, thì đó quả là một thành công lớn”, ông nói. Richard Carrigan trước khi trở thành chủ tịch, trong vai trò đứng đầu các hoạt động kinh doanh của công ty, chịu trách nhiệm quản lý và điều hành ba phòng: thiết kế, kỹ sư máy móc và đánh giá công việc. Còn bây giờ ông phân công việc cho một trưởng phòng thiết kế kiểm soát phòng kỹ sư máy móc, cộng với một nhà tổng quản lý sẽ lãnh đạo hoạt động đánh giá tất cả công việc sản xuất hàng ngày. Kết quả: hai nhà quản lý sẽ thay công việc của ông trước kia. “Bằng việc làm này, tôi hy vọng sẽ có thêm thời gian rảnh rỗi để bay tới các thành phố khác học hỏi kinh nghiệm, nhằm tìm ra các phương thức quản lý mới cho những dự án hiện nay với nhà xuất đồ chơi Hasbro. Ngoài ra, tôi còn có thể tập trung hơn vào việc mở rộng thị trường, ký kết hợp đồng làm ăn với các đối tác”, Richard nói.

Trớ trêu thay, trưởng phòng thiết kế kiểm soát phòng kỹ sư máy móc lại mắc căn bệnh ôm đồm công việc. “Thay vì yêu cầu một họa sĩ vẽ giúp một bức tranh, anh ta lại tự mình vẽ bởi anh ta thích như vậy mặc dù không có năng khiếu vẽ. Có lẽ tốt hơn hết là anh ta nên mạnh dạn uỷ thác công việc cho người khác”, Richard cười nói.

Việc phân cấp quản lý của Richard Carrigan quả là ý tưởng quản lý mới và khá hiệu quả. Tuy nhiên, vị giám đốc với tấm bằng MBA của đại học Northwestern biết rằng chặng đường trước mắt của anh vẫn còn rất dài. “Khi mà trưởng phòng IT của United bị ốm hay đi du lịch. Tôi sẽ là bàn dự phòng của anh ta”, Richard thừa nhận một cách ngượng ngùng. “Những thói quen cũ luôn khó bỏ”.

Lời khuyên từ những chuyên gia

Trong hoạt động uỷ thác và phân cấp công việc, vấn đề nằm ở chỗ việc tháo bỏ gánh nặng và san sẻ trách nhiệm không phải ai cũng làm được. Điều

đáng ngạc nhiên là đối với nhiều nhà quản lý, việc này luôn được xem như một công việc rất khó thực hiện, đặc biệt là đối với các chủ doanh nghiệp vừa và nhỏ. "Đó là hành động đầu hàng việc phân chia quyền lực. Họ không muốn chia sẻ quyền lực", John Baldoni, giám đốc hãng tư vấn Baldoni Consulting, cho biết: "Nếu bạn muốn làm việc 160 giờ/tuần, thì đừng ủy thác công việc. Tuy nhiên, bạn sẽ thất bại và gánh chịu hậu quả".

Sự bảo thủ không chỉ là vấn đề duy nhất. Việc quan tâm lo lắng đến từng cen-ti-mét một trong nhà máy sẽ làm tiêu hao khá nhiều thời gian quý báu khác của các nhà quản trị dành cho việc hoạch định các chiến lược phát triển kinh doanh. Nó cũng làm xói mòn trách nhiệm phải giải trình công việc của các nhân viên do nhà quản trị hầu như đã nắm quá rõ từng chi tiết công việc. "Nếu vị giám đốc điều khiển tất cả mọi công việc và thu xếp mọi rắc rối, thì không hiểu các nhân viên cần phải cố gắng để làm gì?", John Baldoni nói.

Để ủy thác thành công, theo Baldoni, điều đầu tiên là các nhà quản trị phải tạo cho mình một thói quen ủy thác. Sau đó, phải hiểu và sử dụng thành thạo quy trình ủy thác, phải biết công việc, nhiệm vụ nào cần ủy thác, ủy thác cho ai, khi nào sẽ ủy thác và lúc đó sẽ phải làm những gì, sau khi ủy thác thì phải làm những gì, làm như thế nào...

Song song với đó, các nhà quản trị phải thiết lập một hệ thống giám sát để nắm bắt tình hình công việc và đảm bảo để nó hoạt động tốt. Khi ủy thác công việc cho nhân viên, việc giám sát sẽ đảm bảo chất lượng và thời hạn. Hãy nhớ, ủy thác không có nghĩa là thoái thác. Chúng ta vẫn phải chịu trách nhiệm về kết quả của công việc đó.

Khi ủy thác, các nhà quản trị cần chỉ cho nhân viên thấy được tầm quan trọng của công việc được ủy thác, xác định với họ các kết quả cần đạt được, chỉ rõ quyền hạn và trách nhiệm được giao, thỏa thuận các quy trình báo cáo, phản hồi, đánh giá. Sau đó, thông báo cho những cá nhân, bộ phận có liên quan để tạo điều kiện cho người được ủy thác thực hiện tốt công việc. Và bước đi cuối cùng trong quy trình ủy thác là đánh giá rút kinh nghiệm cho những hoạt động tiếp theo.

Baldoni còn cho biết, những nhà ủy thác công việc thành công nhất luôn rõ ràng và dứt khoát khi đưa ra một quyết định giao phó mới. Đồng thời việc này cũng giúp các nhân viên tự xác định phải làm thế nào để hoàn thành tốt các mục tiêu cũng như giải quyết tốt những vấn đề của chính bản thân họ. "Đó là một sự khẳng định về chân giá trị con người", Baldoni nói.

Có thể nói, các nhà quản trị ngày nay luôn phải đối đầu với những lựa chọn, do vậy, để có thêm thời gian mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh, họ phải thành công trong việc ủy thác công việc. Việc này đòi hỏi ở nhà quản trị phải có kỹ năng ủy thác công việc và không ngừng hoàn thiện kỹ năng đó.

(theo Bwportal)

Học cách ủy thác công việc hiệu quả

Ủy thác công việc hiệu quả giúp nhà quản lý thoát khỏi nhiều sức ép.

Trong "đồ nghề" của nhà quản lý, "ủy thác công việc" là một trong những kỹ năng thiết yếu. Ủy thác thành công, nhà quản lý đã tự giải phóng mình để đầu tư thời gian một cách hiệu quả hơn.

Tôi muốn mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh. Tôi muốn tham gia vào những dự án mới. Tôi muốn dành nhiều thời gian hơn cho các hoạt động xây dựng chiến lược. Tôi muốn dành thời gian nhiều hơn cho gia đình. Tôi muốn có thêm thời gian để "nâng cấp" bản thân. Tôi muốn mở rộng kinh doanh song làm như thế nào để duy trì các hoạt động đang có?

Nếu tôi tham gia vào những dự án mới, các công việc hiện tại sẽ bị trì hoãn bởi không ai có khả năng đảm nhiệm. Khi rút ra để đầu tư thời gian nhiều hơn cho các hoạt động chiến lược, tôi sẽ chọn ai thay thế mình trong các hoạt động điều hành? Tôi muốn dành thêm thời gian cho gia đình song tôi cũng muốn hiệu quả làm việc được duy trì, thậm chí phải được cải thiện.

Ngay lập tức, chúng ta thấy những bức bối đòi hỏi nhà quản lý phải chứng minh bản lĩnh thực sự của mình. Hay nói cách khác, họ cần thiết phải có đủ kỹ năng của một nhà quản lý chuyên nghiệp. Thực tế nghiệt ngã và tính khốc liệt trong cạnh tranh trên thị trường khiến nhà quản lý không chỉ đơn thuần hành xử theo cách thấy những người khác làm mình cũng làm.

Hay nói cách khác, khi chúng ta không hiểu được cách thức quản lý thì tất cả những nỗ lực của chúng ta sẽ chỉ đem lại một hệ thống không xương sống sẵn sàng sụp đổ bất kỳ lúc nào.

Ủy thác công việc hiệu quả có khả năng giúp nhà quản lý giải quyết một phần những vấn đề tương tự như đã mô tả phía trên. Tuy nhiên, cho dù biết được những lợi ích của ủy thác công việc, nhà quản lý vẫn luôn trăn trở với nỗi lo, kiểu như: "Tôi rất muốn ủy thác công việc tôi đã từng làm nhưng sợ rằng nhân viên mà tôi tin tưởng ủy thác sau này có thể tách ra thành lập công ty riêng cạnh tranh trực tiếp với tôi; hoặc một số khác bỏ sang làm cho công ty đối thủ cạnh tranh đem theo toàn bộ khách hàng; một số lợi dụng việc được ủy thác để mưu đồ lợi ích cá nhân...".

Kinh nghiệm xấu trong quá khứ khiến nhà quản lý ngày càng còng lưng xuống dưới sức nặng của khối lượng công việc. Làm sao để có thể thoát khỏi gánh nặng đó? Một trong những giải pháp là cần thiết phải nắm rõ và thuần thục trong kỹ năng ủy thác công việc chứ không đơn thuần coi việc ủy thác giống như một kỹ năng "tử bỏ công việc".

Để làm được điều này, đòi hỏi nhà quản lý phải hiểu và thành thạo trong sử dụng qui trình ủy thác công việc. Công việc, nhiệm vụ nào cần ủy thác? Việc đó sẽ được ủy thác cho ai? Khi nào sẽ ủy thác và lúc đó sẽ phải làm những gì? Sau khi ủy thác nhà quản lý phải làm những gì, làm như thế nào?...

Để bắt đầu, nhà quản lý cần phải thuần thục các bước trong qui trình ủy thác. Công việc gồm 7 bước chia làm 3 phần như sau:

Phần 1: Chuẩn bị cho việc ủy thác hiệu quả

Bước 1: Xác định công việc, nhiệm vụ cần ủy thác, lý do tại sao cần ủy thác. Ủy thác để giảm tải cho nhà quản lý, củng cố niềm tin phát triển nhân viên cấp dưới hay cải thiện các mối quan hệ trong tổ chức.

Bước 2: Xác định phạm vi quyền hạn trách nhiệm uỷ thác, mức độ quyền hạn và trách nhiệm sẽ được giao sẽ như thế nào.

Bước 3: Lựa chọn người có thể uỷ thác. Các tiêu chí cần được cân nhắc khi chọn người uỷ thác là gì? Ưu tiên năng lực, định hướng phát triển, kinh nghiệm hay thời gian...?

Phần 2: Thực hiện công việc uỷ thác

Bước 4: Thực hiện việc uỷ thác công việc cho người được lựa chọn (nếu thất bại quay trở lại bước 3). Trong bước này nhà quản lý cần chỉ cho nhân viên thấy được tầm quan trọng của công việc được uỷ thác, xác định với họ các kết quả mong đợi, chỉ rõ quyền hạn và trách nhiệm được giao, thoả thuận các qui trình báo cáo phản hồi đánh giá.

Bước 5: Thông báo cho những cá nhân, bộ phận có liên quan. Để đảm bảo điều kiện giúp người được uỷ thác thực hiện công việc, nhà quản lý phải thông báo công việc nhiệm vụ uỷ thác và mức độ quyền hạn, trách nhiệm tới những nơi có liên quan cùng với các yêu cầu giúp đỡ hỗ trợ.

Phần 3: Phản hồi thông tin

Bước 6: Theo dõi hỗ trợ người được uỷ thác. Để đảm bảo công việc được thực hiện tốt cần có hệ thống thông tin phản hồi hiệu quả từ phía nhà quản lý tới nhân viên được uỷ thác.

Bước 7: Đánh giá rút kinh nghiệm cho những hoạt động tiếp theo.

Nhà quản lý luôn phải đổi đầu với những lựa chọn, để có thêm thời gian mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh họ phải thành công trong uỷ thác công việc. Uỷ thác công việc ngược trở lại đòi hỏi nhà quản lý phải có kỹ năng và không ngừng nâng cao kỹ năng của chính mình.

st

Các kỹ năng cơ bản cho người chủ: Sự uỷ thác

Tại sao cần phải uỷ thác?

Là người chủ doanh nghiệp, bạn cần phải giải quyết rất nhiều việc khác nhau trong công ty. Nhưng do thời gian của bạn có hạn, bạn không thể tự làm được mọi thứ. Bạn cần phải lựa chọn những gì quan trọng để làm và uỷ thác công việc khác cho người quản lý khác và cho cấp dưới của bạn. Kỹ năng uỷ thác tốt sẽ giúp bạn sử dụng thời gian có hiệu quả, vì vậy bạn sẽ có thêm nhiều thời gian để tập trung vào tương lai của công ty.

Việc uỷ thác là rất khó khăn. Một số chủ doanh nghiệp và giám đốc lo sợ bị mất quyền kiểm soát. Một số người khác lại sợ không ai có thể làm được việc tốt như họ làm. Một số khác lại không hài lòng vì họ phải mất thời gian để đào tạo người khác làm việc. Những cần phải nhớ rằng uỷ thác công việc sẽ giúp cho doanh nghiệp của bạn hoạt động trôi chảy hơn và sẽ giảm bớt áp lực cho bạn. Mặc dù vậy, bạn cũng cần phải nhớ rằng bạn là người chịu trách nhiệm cuối cùng về uỷ thác công việc; bạn không thể uỷ thác việc kiểm soát hoặc trách nhiệm tài chính cho sự may rủi của công ty.

Uỷ thác như thế nào?

Hãy liệt kê tất cả những gì bạn làm. Tự hỏi xem liệu bạn có cần thiết phải làm tất cả chúng không. Bạn có dành ra được nhiều thời gian để giải quyết những việc đó không? Có nên đào tạo những người khác để họ đảm nhiệm công việc không? Rất có thể những người khác phù hợp với công việc hơn bạn? Nếu câu trả lời là có, bạn nên bắt đầu uỷ thác công việc.

Hãy nhớ rằng đ ào tạo có thể mất thời gian. Đừng kỳ vọng là bạn sẽ thu được lợi nhuận ngay lập tức. Những người khác có thể làm mọi thứ khác với bạn-và cách làm của họ cũng rất có thể tốt hơn của bạn. Các thành viên trong đội của bạn nên cảm thấy được hỗ trợ và công việc của họ phải được xem xét, đánh giá. Tuy nhiên, việc giám sát độc đoán rất có thể mang lại hiệu quả ngược.

ST

Mục tiêu giao phó công việc

Giao phó công việc không phải là phản ứng mang tính bản năng đối với loài người, những người quản lý hiệu quả nhận ra được tầm quan trọng của việc giao phó công việc – cả vì lợi ích thành công của chính họ với tư cách người lãnh đạo và vì sự vững mạnh chung của cả tập thể. Họ học được cách quyết định những gì nên và không nên giao phó và biết được cái gì sẽ giúp người được giao phó công việc làm tốt nhiệm vụ của mình.

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

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.

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 độn. 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.

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.

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.

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

Theo vanphongao

Giao phó công việc Kỹ năng lãnh đạo -

Giao phó công việc không phải là phản ứng mang tính bản năng đối với loài người, những người quản lý hiệu quả nhận ra được tầm quan trọng của việc giao phó công việc - cả vì lợi ích thành công của chính họ với tư cách người lãnh đạo và vì sự vững mạnh chung của cả tập thể. Họ học được cách quyết định những gì nên và không nên giao phó và biết được cái gì sẽ giúp người được giao phó công việc làm tốt nhiệm vụ của mình.

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 độn. 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 phản 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 cài 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 vẫn 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 trục trặc.

Betty tuyên dương Ray vì sự can thiệp của anh trong việc đảm bảo quá trình cài 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 nhận 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.

Kiến thức về ủy thác công việc

Một số chủ doanh nghiệp nhỏ thường cảm thấy tự hào vì đã làm mọi việc cho chính doanh nghiệp của mình. Nhưng điều đó không phải lúc nào cũng mang lại ý nghĩa khi hoạt động của doanh nghiệp chỉ dựa trên một người là chính. Thực ra, muốn tình hình kinh doanh tiến triển tốt đẹp, nếu có thể- bạn nên ủy thác công việc càng nhiều càng tốt; ngược lại, bạn sẽ luôn luôn thiếu thời gian, gánh thêm nhiều trách nhiệm, và vì thế không tránh khỏi sự trì trệ trong công việc.

Có 3 nguyên nhân chủ yếu khiến cho những người làm việc trong các doanh nghiệp nhỏ cho rằng họ không thể ủy thác công việc. Dưới đây là một số lý lẽ biện minh của họ. Bạn hãy tiếp tục đọc để biết vì sao những lập luận đó không vững vàng. Sau đó bạn có thể dùng một phiếu theo dõi công việc như mô tả bên dưới để tính toán những trách nhiệm nào mà bạn có thể ủy thác.

Tiền bạc: “Tôi không đủ khả năng để trả công cho người làm việc đó thay tôi”.

Quả là thiếu cần khi né tránh những đầu tư về tài chính mà sự ủy thác công việc yêu cầu. Đúng là khi nhờ người khác làm việc gì đó thay cho mình, bạn sẽ phải trả công cho họ. Nhưng nếu bạn là một chuyên viên tư vấn và lấy phí dịch vụ là 100 đô-la /giờ, liệu là bạn có nên dành thời gian để một mình “ngốn” hết hàng đồng thư tử? Hãy dành thời gian có được từ việc ủy thác cho những công việc mới. Bằng cách đó, bạn có thể kiếm tiền thông qua việc ký kết các hợp đồng hoặc các công việc làm ăn mới.

Thời gian: “Mất quá nhiều thời gian đào tạo người khác.

Tôi có thể tự làm việc đó nhanh hơn”. Nhiều người che đậy nỗi lo sợ mất quyền kiểm soát công việc bằng cách tung hỏa mù rằng không có thời gian dành cho việc đào tạo những người được ủy thác công việc. Nếu bạn cho đây là nguyên nhân chính, hãy liệt kê tất cả các nhiệm vụ mà mình phải làm và thời gian cần thiết để đào tạo người được ủy thác thực hiện những nhiệm vụ đó. Tiếp theo, bạn chọn ra một hoặc hai công việc đơn giản nhất để giao cho họ. Làm như vậy sẽ giúp bạn dần dần “quảng được gánh lo” với những công việc sự vụ hàng ngày.

Chất lượng: “Không ai có thể làm tốt công việc đó bằng tôi”

Xưa nay người ta thường lập luận theo một kiểu có vẻ hơi sách vở như thế, có thể cũng đúng, nhưng không thể coi đó là lý do để né tránh sự ủy thác công việc. Người mà bạn thuê làm một việc gì đó có thể sẽ không tốt như chính bạn làm, nhưng hãy nghĩ đến việc mà họ có thể thực hiện sau khi được đào tạo. Nếu bạn khẳng định rằng chỉ có chính mình mới hoàn thành một số công việc một cách hoàn hảo, thì có hai cách chọn lựa: hoặc là ủy thác những việc khác; hoặc là ủy thác một số việc mà chỉ cần hoàn thành tốt thay vì phải hoàn hảo. Nhiều khi chỉ cần công việc thật tốt là thỏa mãn yêu cầu.

Phiếu theo dõi sự ủy thác công việc

Sử dụng một phiếu theo dõi công việc để xác định xem bạn đã sử dụng thời gian như thế nào. Duy trì việc lập phiếu này trong suốt một hoặc hai tuần để xem bạn đã mất bao nhiêu thời gian cho mỗi công việc (dù là việc quan trọng hay việc sự vụ). Bạn có thể nhận thấy rằng mình dành khá nhiều thời gian cho một số việc mà có thể ủy thác được.

Phiếu theo dõi này nên có 3 cột:

- Công việc/ hoạt động
- Thời gian cần thiết để thực hiện
- Kế hoạch ủy thác

Sử dụng cột "kế hoạch ủy thác" để ghi chú các bước cần thiết khi giao việc cho người khác thực hiện, kèm theo danh sách những người mà bạn có thể chọn để ủy thác.

Theo vietnam.smetoolkit.org