

# Học cách ủy thác công việc hiệu quả

---

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 "từ 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 tuân thủ 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 ủy thác, mức độ quyền hạn và trách nhiệm sẽ được giao sẽ như thế nào.

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

### **Phần 2: Thực hiện công việc ủy thác**

Bước 4: Thực hiện việc ủy 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 ủy thác, xác định với họ các kết quả mong đợi, chỉ rõ quyền hạn và trách nhiệm được giao, thỏa 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 ủy thác thực hiện công việc, nhà quản lý phải thông báo công việc nhiệm vụ ủy 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 ủy 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 ủy 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 ủy thác công việc. Ủy 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.

## **Các kỹ năng cơ bản cho người chủ: Sự ủy thác**

---

### **Tại sao cần phải ủy 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 ủy thác công việc khác cho người quản lý khác và cho cấp dưới của bạn. Kỹ năng ủy 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 ủy 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 ủy 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 ủy thác công việc; bạn không thể ủy thác việc kiểm soát hoặc trách nhiệm tài chính cho sự may rủi của công ty.

### **Ủy 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 ủy thác công việc.

Hãy nhớ rằng đào 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.

### **Mục tiêu giao phó công việc**

---

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