

Kỹ năng lãnh đạo - Giao phó công việc

Huỳnh Toàn Tổng trưởng Tổng Đoàn Sao Bắc Đẩu

Trưởng khoa kỹ năng Trường Đoàn Lý Tự Trọng

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 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.

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 thiên cận 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 “ngón” hết hàng đồng thư từ? 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.