



CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

HOW TO DELEGATE

PHÂN CÔNG HIỆU QUẢ

ROBERT HELLER



- NGƯỜI HƯỚNG DẪN
- ƯU TIÊN • MỤC ĐÍCH

- KẾ HOẠCH
- THỜI HẠN
- MẠO HIỂM



- BẢN KÊ KHAI
- PHÁT TRIỂN
- LỢI ÍCH



- VẤN ĐỀ LIÊN QUAN
- HÀNH ĐỘNG • PHÂN TÍCH



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

CẨM NANG QUẢN LÝ

PHÂN CÔNG
HIỆU QUẢ
HOW TO DELEGATE



A DORLING KINDERSLEY BOOK

www.dk.com

Original title: **Essential Managers - How to Delegate**

Copyright © 1998 Dorling Kindersley Limited, London
Vietnamese language copyright © 2006 First News - Tri Viet.

THIS TITLE IS PUBLISHED UNDER EXCLUSIVE LICENCE FROM DORLING KINDERSLEY LIMITED. THE VIETNAMESE LANGUAGE RIGHTS FOR THIS TITLE ARE HELD SOLELY BY FIRST NEWS AND PROTECTED UNDER VIETNAMESE LAW. NO REPRODUCTION, STORAGE IN A RETRIEVAL SYSTEM, OR TRANSMISSION IN ANY FORM OR BY ANY MEANS, ELECTRONIC, MECHANICAL, PHOTOCOPYING, RECORDING, OR OTHERWISE IS ALLOWED WITHOUT THE PRIOR WRITTEN PERMISSION OF THE COPYRIGHT HOLDER.

CUỐN SÁCH NÀY ĐƯỢC XUẤT BẢN THEO HỢP ĐỒNG CHUYỂN GIAO BẢN QUYỀN ĐỘC QUYỀN TIẾNG VIỆT TRÊN TOÀN THẾ GIỚI GIỮA TẬP ĐOÀN XUẤT BẢN DORLING KINDERSLEY VÀ FIRST NEWS - TRÍ VIỆT. BẤT CỨ SỰ SAO CHÉP, TRÍCH DẪN NÀO KHÔNG ĐƯỢC SỰ ĐỒNG Ý CỦA FIRST NEWS VÀ DORLING KINDERSLEY ĐỀU LÀ BẤT HỢP PHÁP VÀ VI PHẠM LUẬT XUẤT BẢN VIỆT NAM, LUẬT BẢN QUYỀN QUỐC TẾ VÀ CÔNG ƯỚC BẢO HỘ BẢN QUYỀN SỞ HỮU TRÍ TUỆ QUỐC TẾ.

FIRST NEWS - TRI VIET PUBLISHING CO., LTD.

11H Nguyen Thi Minh Khai St. - Ho Chi Minh City, Vietnam
Tel: 84-822 7979 - 822 7980 - 823 3859 - 823 3860
Fax: 84-822 4560; Email : triviet@firstnews.com.vn
Web : <http://www.firstnews.com.vn>

CẨM NANG QUẢN LÝ

PHÂN CÔNG HIỆU QUẢ

HOW TO DELEGATE

ROBERT HELLER



*Biên dịch : DUONG TRÍ HIỀN
HOÀNG THÁI PHƯƠNG
Hiệu đính : NGUYỄN VĂN QUÌ (Ph.D.)*

FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

NỘI DUNG

Lời giới thiệu

5

PHÂN CÔNG CÔNG VIỆC

Khái niệm phân công	6
Những lợi ích của việc phân công hiệu quả	8
Nhận diện và xử lý các rào cản	10
Xây dựng các mối quan hệ	14

PHÂN CÔNG HIỆU QUẢ

Lựa chọn công việc	16
Quyết định những việc cần giữ lại	20
Thiết lập cơ cấu phân công công việc	22
Cân nhắc các vị trí phân công	24
Hiểu rõ trách nhiệm	26
Lựa chọn đúng người	28
Chuẩn bị bản hướng dẫn công việc	30
Tìm kiếm sự nhất trí	32
Hướng dẫn hiệu quả	34



THEO DÕI TIẾN ĐỘ

Vận hành hệ thống kiểm soát	36
Giảm thiểu rủi ro	40
Củng cố vai trò của người được phân công	42
Cung cấp sự hỗ trợ	44
Duy trì ranh giới	46
Thông tin phản hồi	48
Khen thưởng	50
Phân tích khó khăn	52



CẢI THIỆN CÁC KỸ NĂNG

Phát triển các kỹ năng của người được phân công	56
Chỉ định trưởng bộ phận	60
Phát triển bản thân thông qua phân công	62
Đánh giá năng lực bản thân	66

LỜI GIỚI THIỆU

Phân công công việc là một trong những kỹ năng thiết yếu của người quản lý. Việc phân công hiệu quả không những đảm bảo công việc đạt kết quả cao mà còn mang lại lợi ích thiết thực cho các bên liên quan. Quyển sách "**Phân công hiệu quả**" này sẽ cung cấp những hướng dẫn hữu ích cho quá trình phân công công việc, bất kể đó là những việc đơn giản hàng ngày hay những nhiệm vụ quan trọng dài hạn. Quyển sách trình bày toàn bộ khía cạnh của quá trình phân công, từ quyết định công việc cần giao phó, lựa chọn người giao phó phù hợp đến việc dự đoán những rủi ro, phát hiện và xử lý các trớ ngại. Ngoài ra, cuốn sách còn cung cấp nhiều chỉ dẫn về cách thức động viên, khen thưởng, tạo dựng lòng tin, trao đổi với cấp dưới nhằm giúp bạn nâng cao sự tự tin và trở thành một nhà quản lý giỏi và đáng tin cậy. Với 101 lời khuyên và một bản tóm tắt ngắn gọn bối cảnh và cần thiết cho những ai đang làm công tác quản lý.



PHÂN CÔNG CÔNG VIỆC

Phân công công việc là một kỹ năng thiết yếu trong công tác quản lý. Để thực hiện tốt kỹ năng này, trước hết nhà quản lý cần nhận thức được những lợi ích mà nó đem lại cũng như dự đoán những trở ngại có thể phát sinh.

KHÁI NIỆM PHÂN CÔNG

Công ty càng lớn mạnh, tổ chức càng phức tạp và phạm vi hoạt động càng quy mô thì càng khó xác định rõ ràng rôles nhiệm vụ và trách nhiệm giữa những phòng ban và nhân viên. Điều này dễ dẫn đến tình trạng chồng chéo công việc. Trong trường hợp này, phân công là chiếc chìa khóa giúp nhà quản lý tổ chức công việc hiệu quả, đem lại lợi ích cho mọi người.



Hay phân công hợp lý để mang lại lợi ích cho bạn, cho nhân viên và cho toàn công ty.



▲ PHÂN CÔNG HIỆU QUẢ ĐỂ QUẢN LÝ CÔNG VIỆC THÀNH CÔNG

Nhà quản lý giỏi là người biết giám sát dự án đã giao phó đồng thời vẫn phải chịu trách nhiệm ngay cả khi cấp dưới được toàn quyền chủ động giải quyết công việc.

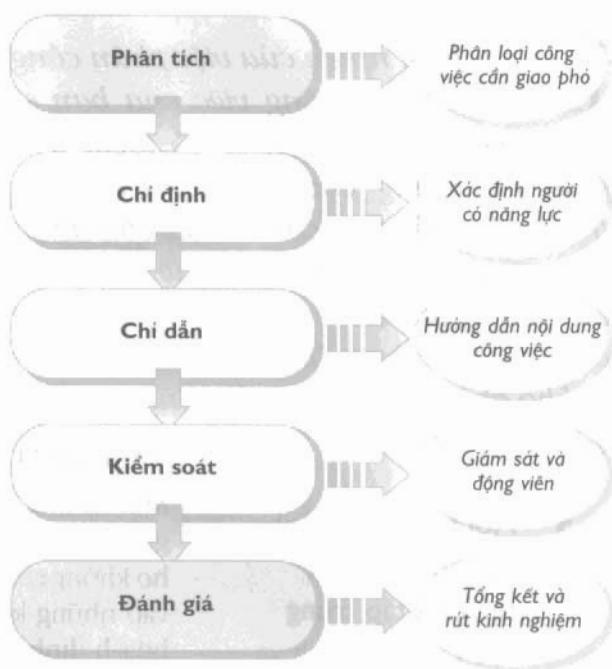
KHÁI NIỆM

Phân công là hành động giao phó nhiệm vụ cho một người với sự tin tưởng rằng người đó sẽ hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Phân công được thể hiện dưới nhiều hình thức, chẳng hạn như bổ nhiệm nhân viên vào một vị trí mới quan trọng, hoặc yêu cầu nhân viên thực hiện những công việc đơn giản, nhỏ lẻ,... Khi quan sát cơ cấu tổng thể của một tổ chức, bạn sẽ thấy một mạng lưới phân cấp phức tạp, thường là hình thức quản lý theo chuỗi với một cơ chế báo cáo và kiểm soát thường xuyên.

NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN

Phân công liên quan đến 2 vấn đề cơ bản là quyền tự quyết và khả năng kiểm soát. Nhân viên có thể tự mình giải quyết công việc trong phạm vi trách nhiệm và quyền hạn như thế nào? Mức độ can thiệp của cấp trên ra sao? Khi chọn người để giao việc, trước tiên bạn phải xem liệu người đó có khả năng hoàn thành tốt công việc trong phạm vi nguồn lực hiện có hay không? Sau khi bạn đã tìm được người thích hợp, cần phải đảm bảo trao đầy đủ quyền hạn để người đó chủ động thực hiện công việc trên cơ sở những hướng dẫn ban đầu. Đồng thời bạn cũng phải giám sát tiến độ công việc thông qua báo cáo của nhân viên.

CÁC GIAI ĐOẠN CỦA QUÁ TRÌNH PHÂN CÔNG



QUY TRÌNH PHÂN CÔNG

Phân công công việc là quy trình diễn ra liên tục và thường xuyên. Đầu tiên là việc phân tích và lựa chọn các nhiệm vụ cần và nên giao phó. Sau đó là xác định rõ các yêu cầu và tiêu chí đối với nhiệm vụ đó. Điều này sẽ giúp nhà quản lý lựa chọn được người phù hợp và đưa ra những hướng dẫn công việc chuẩn xác. Công tác hướng dẫn đóng vai trò rất quan trọng khi giao phó vì bạn không thể yêu cầu người khác thi hành một nhiệm vụ còn mơ hồ. Bước tiếp theo là kiểm tra và giám sát. Việc này là cần thiết và có thể được tiến hành dưới nhiều hình thức, tuy nhiên cần thực hiện một cách khéo léo, tế nhị và không nên can thiệp trực tiếp vào công việc của cấp dưới. Cuối cùng là đánh giá. Nhân viên được phân công đã hoàn thành công việc đến mức độ nào? Hai bên, cả người phân công và người được phân công, đã rút ra được những bài học kinh nghiệm gì để có thể đạt được kết quả tốt hơn trong tương lai?

2 Nên có thái độ tích cực khi kiểm tra công việc. Điều này sẽ thể hiện cho nhân viên biết rằng bạn đang kỳ vọng những kết quả khá quan.

3 Thể hiện rõ sự tin tưởng của bạn vào người đã chọn, ngay cả khi những người khác tỏ vẻ nghi ngờ.

NHỮNG LỢI ÍCH CỦA VIỆC PHÂN CÔNG HIỆU QUẢ

Lợi ích hiển nhiên của việc phân công là khởi lượng công việc của bạn sẽ giảm bớt. Khi đó, bạn sẽ có thêm thời gian tập trung cho những việc quan trọng và mang tính chiến lược; còn nhân viên sẽ cảm thấy được khích lệ tinh thần và tự tin hơn. Hơn nữa, khi phân công công việc, mọi người sẽ cùng nhau chia sẻ khó khăn và giảm thiểu những yếu tố gây căng thẳng.

- 5** Mỗi ngày, hãy dành đủ thời gian cần thiết để tập trung vào các kế hoạch và dự án dài hạn.



NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Bạn có dành đủ thời gian và nguồn lực cho công tác hoạch định chiến lược và giám sát tổng thể không?
- ? Trên bàn làm việc của bạn có chồng chất những tài liệu hay hồ sơ công việc chưa hoàn thành không?
- ? Nhân viên của bạn có nhiệt tình và được động viên đúng mức chưa?
- ? Bạn đã giao phó những công việc đơn giản, thường nhật cho nhân viên chưa?
- ? Bạn đã chú trọng đến công tác huấn luyện và đào tạo để đảm bảo nhân viên có đủ trình độ và kỹ năng cần thiết nhằm thực hiện tốt các công việc sẽ được giao phó trong tương lai hay không?

- 4** Việc phân công trách nhiệm sẽ thúc đẩy tinh thần làm việc và củng cố lòng tự tin của nhân viên, đồng thời giảm thiểu những áp lực trong công việc.

TIẾT KIỆM THỜI GIAN

Một số nhà quản lý thường than phiền rằng việc giải quyết những công việc thường ngày đã khiến họ không còn đủ thời gian và tinh thần để tập trung vào những kế hoạch quan trọng và dài hạn như hoạch định chiến lược, kiểm soát tổng thể, huấn luyện và đào tạo nhân viên,... Những nhà quản lý này đang mắc phải một sai lầm nghiêm trọng là cố gắng làm những việc mà lẽ ra có thể giao phó cho người khác. Vì vậy, hãy giải phóng thời gian của bản thân thông qua việc giao phó những công việc mang tính chất thường nhật, đơn giản. Càng được giao nhiều việc, nhân viên càng tích lũy được nhiều kinh nghiệm và bạn sẽ không mất nhiều thời gian để hướng dẫn công việc cho họ.

GIẢM CĂNG THẲNG

Trong môi trường làm việc đầy cạnh tranh và áp lực như ngày nay, các nhà quản lý dễ rơi vào trạng thái căng thẳng. Dấu hiệu thường gặp nhất là biểu hiện những hành vi bất thường, vô nghĩa; chồng chất tài liệu đầy khắp bàn và sổ nhật ký ghi dày đặc công việc cần làm. Phân công hiệu quả không chỉ làm giảm căng thẳng mà còn đem lại lợi ích cho những đối tượng được phân công, dù đó là cá nhân, nhóm hay cả phòng ban. Trước khi quyết định giao phó, hãy xem xét kỹ những yêu cầu của công việc cũng như năng lực của đối tượng mà bạn dự định sẽ phân công.

KHÍCH LỆ TINH THẦN LÀM VIỆC

Cảm giác được đóng góp công sức và đạt thành tích trong công việc có ý nghĩa rất quan trọng đối với mọi nhân viên. Phân công đúng người, đúng việc sẽ khích lệ tinh thần, trách nhiệm làm việc của nhân viên, làm họ hài lòng với bản thân vì cảm thấy mình có giá trị hơn. Việc phân công đồng nghĩa với việc tăng thêm quyền hạn và đây cũng là một động lực thúc đẩy nhân viên làm việc hiệu quả. Việc phân công cũng sẽ giúp nhân viên ngày càng tiến bộ hơn vì họ có cơ hội phát huy năng lực, tích lũy kinh nghiệm và củng cố sự tự tin. Vì vậy, để đạt được những điều này, bạn hãy xây dựng một môi trường làm việc lý tưởng, một môi trường mà mọi người đều nắm rõ nhiệm vụ và trách nhiệm được giao, đồng thời được trang bị đầy đủ kỹ năng và nguồn lực cần thiết. Hãy thường xuyên tổ chức những buổi họp thảo luận, trao đổi, phản hồi và xem đây chính là công cụ để duy trì động lực làm việc của những người được phân công.

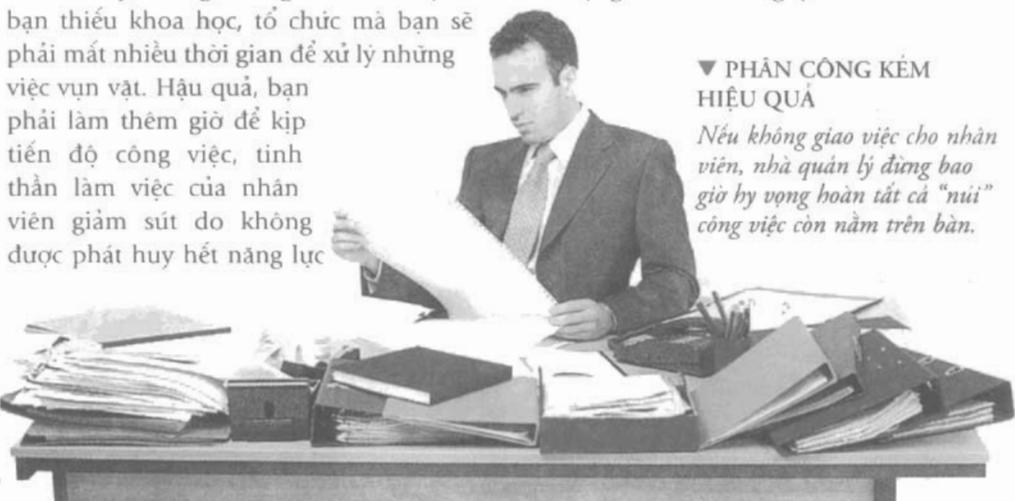
6 Hãy chắc chắn rằng bạn đủ kinh nghiệm và kỹ năng chuyên môn để hướng dẫn, huấn luyện cho nhân viên.

7 Khi việc phân công không đem lại hiệu quả, hãy tự hỏi: "Tôi đã làm sai điều gì?".

HẬU QUẢ CỦA VIỆC ÔM ĐỒM CÔNG VIỆC

Việc phân công hiệu quả đòi hỏi bạn phải có thời gian để tổ chức và sắp xếp công việc; nhưng nếu bạn không phân công mà cứ ôm đodom hết mọi việc thì cái giá phải trả sẽ là rất lớn. Khi ấy, chẳng những cách làm việc của bạn thiếu khoa học, tổ chức mà bạn sẽ phải mất nhiều thời gian để xử lý những việc vụn vặt. Hậu quả, bạn phải làm thêm giờ để kịp tiến độ công việc, tinh thần làm việc của nhân viên giảm sút do không được phát huy hết năng lực

còn các kế hoạch, quy trình làm việc bị tắc nghẽn, và công việc chắc chắn không thể đạt hiệu quả cao. Về lâu dài, tất cả những yếu tố này sẽ ảnh hưởng nghiêm trọng tới hoạt động của toàn công ty.



▼ PHÂN CÔNG KÈM HIỆU QUẢ

Nếu không giao việc cho nhân viên, nhà quản lý đừng bao giờ hy vọng hoàn tất cá "núi" công việc còn nằm trên bàn.

NHẬN DIỆN VÀ XỬ LÝ CÁC RÀO CẢN

Trong quá trình phân công công việc, nhà quản lý có thể sẽ gặp phải không ít khó khăn, rào cản. Trở ngại lớn nhất là những cảm giác tiêu cực như bất an và thiếu tin tưởng. Nhưng một khi chế ngự được những cảm giác này và tin tưởng vào nhân viên, lợi ích bạn thu được sẽ cao gấp nhiều lần so với những rủi ro, tổn thất có thể xảy ra.

NHÀ QUẢN LÝ SỬ DỤNG THỜI GIAN KHÔNG HỢP LÝ ▼

Trong hình, nhà quản lý không chỉ làm công việc của riêng mình mà còn mất thời gian vào những công việc linh tinh mà lẻ ra nên giao cho nhân viên.

8

Nếu cứ ôm đồm công việc chỉ vì nghĩ rằng bạn làm tốt hơn nhân viên, thì bạn không phải là một nhà quản lý giỏi.

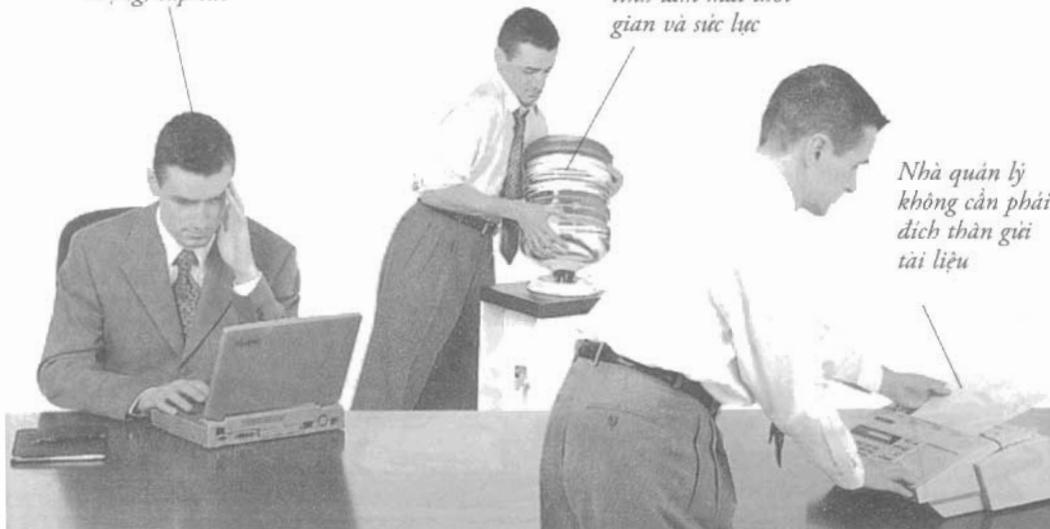
TỰ MÌNH LÀM LẤY

Chắc chắn có nhiều công việc bạn sẽ thực hiện nhanh chóng, hiệu quả hơn nhân viên của mình. Nhưng nếu cố gắng làm tất cả, chắc chắn bạn sẽ bị quá tải. Bạn sẽ không còn đủ thời gian và tâm sức tập trung vào những việc quan trọng mà chỉ mình bạn mới có thể giải quyết được. Hơn nữa, nhân viên của bạn sẽ không tiến bộ nếu không có cơ hội để học hỏi và đảm nhiệm nhiều công việc khác nhau.

Nhà quản lý giải quyết những công việc quan trọng, cấp cao

Công việc linh tinh làm mất thời gian và sức lực

Nhà quản lý không cần phải đích thân giữ tài liệu



NHÂN VIÊN BỊ QUÁ TẢI

Nỗi lo nhân viên bị quá tải là một trong những trở ngại lớn trong quá trình phân công. Là một nhà quản lý có tâm, bạn sẽ không bao giờ để nhân viên phải rơi vào tình trạng chìm ngập trong "núi" công việc. Nếu mọi người có vẻ như đang dồn hết tâm sức vào công việc, bạn phải làm thế nào để giao thêm việc mà không làm họ quá tải? Giải pháp an toàn là giữ lại và thu xếp thời gian rồi tự mình xử lý. Một giải pháp khác hiệu quả hơn là để nhân viên tự cân nhắc xem họ còn thời gian và khả năng để đảm nhiệm thêm công việc không? Nếu thiếu người, hãy tuyển dụng thêm. Điều thiết yếu là đừng để nỗi lo nhân viên bị quá tải khiến bạn phải ôm đòn tất cả công việc.

NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Bạn đã mất bao nhiêu thời gian giải quyết những việc lê ra nên giao cho người khác?
- ? Bạn có thể học hỏi cách giao phó công việc từ cấp trên của mình không?
- ? Mọi công việc giấy tờ có nằm trong tầm kiểm soát của bạn không?
- ? Tại sao bạn lại thấy khó chịu khi cấp dưới hoàn thành xuất sắc công việc được giao?
- ? Trong công ty còn bao nhiêu nhân viên có năng lực làm việc nhưng chưa được bạn khai thác và sử dụng đúng mức?

9 Phân công hợp lý nhằm nâng cao hiệu suất làm việc của chính bản thân bạn.

10 Hãy hết lòng với nhân viên và nhân viên sẽ tận tụy với bạn.

THIẾU KINH NGHIỆM

Để phân công hợp lý và hiệu quả, nhà quản lý phải trang bị nhiều kỹ năng, trong đó có kỹ năng kiểm tra và giám sát. Nếu thiếu kinh nghiệm, nhà quản lý sẽ gặp khó khăn khi đối mặt với những khía cạnh phức tạp hơn trong công tác phân công, chẳng hạn như định hình một phong cách lãnh đạo sao cho hiệu quả và phù hợp với tình huống phân công. Phân công hiệu quả còn là một quá trình rèn luyện bản thân, thông qua đó, bạn sẽ tự hoàn thiện các kỹ năng quản lý, phát huy năng lực vốn có của mình, trở nên tự tin và quyết đoán hơn.

MẤT KHẢ NĂNG KIỂM SOÁT CÔNG VIỆC

Bất kỳ nhà quản lý nào cũng muốn tự mình kiểm soát toàn bộ công việc, trong khi phân công đồng nghĩa với việc mất đi sự kiểm soát trực tiếp. Chính tâm lý này đã tạo ra rào cản khiến các nhà quản lý ngần ngại trước những quyết định giao việc. Nhưng thật ra, giao việc có nghĩa là bạn chuyển giao trách nhiệm thực hiện công việc cho người mà bạn tin tưởng, nhưng bạn vẫn có thể giữ quyền kiểm soát tổng thể bằng cách chỉ định đúng người, nắm rõ định hướng thực hiện công việc cũng như thường xuyên trao đổi thông tin với người được phân công.

II Cần đảm bảo kết quả công việc do nhân viên thực hiện ít nhất phải ngang bằng với tiêu chuẩn mà bạn đặt ra.

CHẾ NGỰ NHỮNG LO NGẠI

Sự lo lắng chính là rào cản chủ yếu khiến các nhà quản lý ngần ngại trong việc giao phó. Họ sợ rằng những người được phân công sẽ có dịp thể hiện khả năng nổi trội và từ đó đe dọa đến vị trí hiện tại của mình. Cùng với nỗi sợ đó là nỗi lo rằng vai trò quan trọng của bản thân sẽ bị giảm sút khi giao phó một phần công việc của mình cho người khác. Hơn nữa, cảm giác không tin tưởng vào khả năng hoàn thành tốt công việc của người được phân công cũng khiến những nhà quản lý lo lắng không yên. Khi trong tâm trí xuất hiện những nỗi lo ngại đó, bạn hãy tự trả lời 4 câu hỏi sau: “Công việc này có nên giao lại cho người khác thực hiện không?”; “Người mà mình định giao việc có đủ năng lực để hoàn thành không?”; “Mình có định cung cấp cho người đó những hướng dẫn đầy đủ và chính xác không?”; “Mình sẽ cung cấp cho người đó những hỗ trợ, quyền hạn và nguồn lực cần thiết chứ?”. Nếu các câu trả lời đều là có thì bạn không nên lo lắng gì cả vì việc phân công chắc chắn sẽ đem lại hiệu quả.

12 Với những nhân viên thường than phiền mình đang bị quá tải trong công việc, hãy khuyến khích họ sử dụng nhật ký công việc.



13 Nên nhớ rằng việc giao phó công việc dễ dàng hơn nhiều so với việc thực hiện công việc đó.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Ý

- Cảm giác muốn chiếm hữu mọi công việc là cảm giác tiêu cực và đem lại nhiều bất lợi.
- Tự mình xử lý những công việc vụn vặt sẽ làm giảm hiệu quả công tác quản lý.
- Hãy phân tích kỹ lưỡng thời gian làm việc của nhân viên để chứng tỏ rằng họ vẫn còn năng lực chưa được phát huy.
- Quản lý mà không có lịch trình và thời gian biểu sẽ chỉ lãng phí thời gian và nhanh chóng nhận lấy thất bại.
- Phân công có nghĩa là mất đi quyền kiểm soát công việc trực tiếp nhưng vẫn phải giữ trách nhiệm tổng thể.

CẢM GIÁC BẤT AN

Những nhà quản lý không tận dụng ưu điểm của việc giao phó khi họ có cảm giác bất an về khả năng của nhân viên hoặc khi họ ngại về mức độ ảnh hưởng trực tiếp của nhân viên đến công việc của họ. Để tránh cảm giác này, bạn hãy lên một danh sách người được phân công gồm những nhân viên nhiệt tình và có năng lực trên thực tế, việc phân công không đe dọa vị trí của bạn mà lại làm tăng năng suất và hiệu quả công việc. Đó chính là lý do tại sao bàn làm việc của nhiều nhà quản lý cấp cao thường rất gọn gàng và ít giấy tờ. Họ chỉ tập trung vào một số công việc thực sự quan trọng, còn lại giao hết cho nhân viên.

TÂM LÝ NGHI NGỜ

Ngay cả khi nhân viên đã chứng tỏ được năng lực của mình, một số nhà quản lý vẫn cảm thấy chưa chắc chắn. Họ nghĩ rằng công việc, nhất là những việc quan trọng, phải được thực hiện “theo cách của họ”, vì thế họ thường đưa ra những chỉ dẫn khắt khe làm nhân viên không có cơ hội sáng tạo. Hãy đừng can thiệp quá nhiều vào công việc đã giao phó cho người khác vì điều này chỉ làm bạn mất thời gian và tăng thêm lo lắng, đồng thời làm mất đi ý nghĩa thực sự của việc phân công.

QUÁ BẬN RỘN

14 Phân công là một phương pháp hiệu quả để huấn luyện và đào tạo nhân viên.

15 Nếu câu của miệng của bạn là “Tôi không có đủ thời gian”, chứng tỏ bạn là người không biết cách tổ chức tốt công việc của mình.

Lập kế hoạch công tác hàng ngày và hàng tuần là điều kiện thiết yếu để phân công hiệu quả. Những nhà quản lý thường xuyên bị quá tải bởi lịch làm việc dày đặc và lộn xộn vừa là tội đồ vừa là nạn nhân của việc phân công nửa vời, nghĩa là thiếu hướng dẫn hoặc không giám sát công việc, buộc bạn phải luôn “chạy theo” những việc mà bạn đã giao phó cho người khác. Cứ tiếp tục như vậy, bạn phân công rồi lại phải “chạy theo”. Kết quả là bạn bị kẹt trong một vòng tròn lẩn quẩn do chính mình tạo ra. Hãy sắp xếp lại lịch làm việc để đảm bảo rằng bạn có đủ thời gian hoạch định, sắp xếp và theo dõi những công việc được phân công một cách hợp lý. Bạn cũng có thể viết ra những hướng dẫn cụ thể và giám sát tốt tiến độ thực hiện công việc đã giao.

THIẾU TIN TƯỞNG

Quá trình phân công công việc sẽ gặp trở ngại nếu giữa bên giao và bên nhận thiếu sự tin tưởng lẫn nhau. Nhà quản lý cần tin tưởng hoàn toàn vào năng lực của nhân viên, ngược lại, nhân viên cũng cần tin rằng cách quản lý của cấp trên là công bằng và hợp lý. Cấp trên cần làm cho cấp dưới tin tưởng bằng sự chân thành, năng lực và tâm huyết với công ty. Sự tin tưởng giữa hai bên không phải là mù quáng, là vô điều kiện mà phụ thuộc vào hiệu quả công việc – một tiêu chí quyết định lòng tin sẽ được tăng cường hay bị suy giảm. Hãy duy trì sự tin tưởng bằng thái độ tôn trọng người được giao việc, và bằng những nhận xét chân thành và mang tính khích lệ.



NGƯỜI BIẾT PHÂN CÔNG HIỆU QUẢ

▲ VƯỢT QUA CÁC RÀO CẢN

Nhận thức được các rào cản gây trở ngại cho việc phân công hiệu quả là bạn đã đạt được thành công bước đầu trong việc chě ngự các trở ngại. Một khi đã vượt qua những lo ngại ban đầu, bạn sẽ thấy khả năng quản lý và phân công của mình tăng lên rõ rệt và đạt hiệu quả cao.

XÂY DỰNG CÁC MỐI QUAN HỆ

Sự thẳng thắn, cởi mở và khả năng giao tiếp hiệu quả là những nhân tố thiết yếu giúp quá trình phân công đạt kết quả, qua đó góp phần xây dựng và duy trì sự tin tưởng lẫn nhau và vượt qua những rào cản cá nhân. Bằng phương pháp quản lý thận trọng và hiệu quả, bạn có thể cung cấp và nâng cao lòng tin, sự tôn trọng lẫn nhau ngay trong tổ chức của mình.

- 17** Hãy bình tĩnh và nhanh chóng xử lý những lời đồn thổi vô căn cứ.



GIAO TIẾP HIỆU QUẢ

Sự thiếu tin tưởng và những cảm xúc tiêu cực sẽ phát triển nhanh chóng trong đội ngũ nhân viên nếu nhà quản lý chỉ biết giữ kiến thức cho riêng mình, hạn chế trao đổi, thậm chí còn không nói rõ sự thật. Hơn nữa, những hiểu lầm và nghi ngờ cũng có thể nảy sinh ngay cả khi mọi người nghĩ rằng họ đang thảo luận vấn đề một cách cởi mở và thẳng thắn. Một số nhà quản lý chỉ nghe những gì mà họ muốn, còn nhân viên thì lo ngại sẽ gây mâu thuẫn với cấp trên. Để giao tiếp có hiệu quả, bạn cần trình bày ý kiến của mình một cách rõ ràng, đồng thời phải biết cách lắng nghe. Điều này sẽ khuyến khích người khác chủ động chia sẻ suy nghĩ và ý kiến với bạn.

SO SÁNH CÁC QUAN ĐIỂM

Để giao việc hiệu quả, bạn phải lưu tâm đến quan điểm của nhân viên. Chắc chắn sẽ có những lúc bạn và người được phân công có những quan điểm hoàn toàn khác biệt. Hãy thể hiện cho nhân viên biết bạn thật sự muốn nghe những góp ý thẳng thắn về cách phân công của bạn. Nếu nhân viên tỏ ý rằng bạn đang can thiệp vào công việc và thiếu tin tưởng họ, hãy điều chỉnh cách hành động và phân công của mình ngay. Càng nhận ra được sự tin nhiệm và chịu trách nhiệm trực tiếp với công việc thì người được phân công sẽ càng làm việc có hiệu quả hơn.

- 16** Hãy đảm bảo rằng bạn giao đầy đủ quyền hạn cần thiết cho người được phân công.

- 18** Nếu cảm thấy không tin tưởng một nhân viên nào đó, bạn đừng nên giữ người đó lại.

- 19** Hãy xem quan điểm của chính bạn là các dữ kiện và phân tích chúng một cách khách quan.

TÔN TRỌNG Ý KIẾN CỦA NGƯỜI KHÁC

Hãy dành cho mọi người sự tôn trọng giống như sự tôn trọng mà bạn muốn mọi người dành cho mình, bởi trong công tác quản lý, đội ngũ nhân viên chính là những cộng sự gần gũi. Với quyết định phân công công việc, bạn đã thể hiện sự tôn trọng qua việc giao phó một phần công việc cho nhân viên trên cơ sở tin tưởng vào năng lực của họ. Để xây dựng sự tôn trọng lẫn nhau, hãy đề nghị người được phân công đóng góp ý kiến về cách tiến hành công việc và nghiêm túc lắng nghe các ý kiến đóng góp đó.

NÊN VÀ KHÔNG NÊN

- | | |
|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Sử dụng tất cả các phương tiện để trao đổi và giao tiếp với nhân viên. | <input checked="" type="checkbox"/> Đừng mất bình tĩnh trước những quan điểm khác nhau, bởi điều này là hoàn toàn tự nhiên. |
| <input checked="" type="checkbox"/> Hãy xem những người cộng tác với bạn đều là những người có năng lực. | <input checked="" type="checkbox"/> Đừng quên sự tin tưởng là một quá trình hai chiều mà cả hai bên đều phải bỏ thời gian và công sức mới tạo dựng được. |
| <input checked="" type="checkbox"/> Luôn nhắc nhở những người được phân công rằng bạn tôn trọng và đánh giá cao họ. | <input checked="" type="checkbox"/> Đừng yêu cầu nhân viên làm những việc mà chính bạn cũng không làm được. |
| <input checked="" type="checkbox"/> Thể hiện cho những người được phân công thấy sự tin tưởng và hỗ trợ của bạn. | <input checked="" type="checkbox"/> Đừng đổ hết trách nhiệm cho những người được phân công khi có vấn đề xảy ra. |
| <input checked="" type="checkbox"/> Tạo cơ hội để người được phân công bày tỏ ý kiến của mình. | <input checked="" type="checkbox"/> Đừng ngăn cản nhân viên phát biểu ý kiến. |

PHƯƠNG PHÁP PHÂN TÍCH GIAO TIẾP

Hiểu được cách thức mọi người giao tiếp với nhau là một yếu tố quan trọng trong việc xây dựng thành công các mối quan hệ phân công. Phương pháp phân tích giao tiếp (Transactional Analysis) hướng dẫn cách tiếp cận có hệ thống về các hành vi giao tiếp của con người, theo đó các hành vi này được phân thành 3 loại:

- KIỂU "PHỤ HUYNH": có tính chỉ huy, cưng nhỉu, kiểm soát và hỗ trợ.
- KIỂU "NGƯỜI LỚN": hợp lý, khách quan và thực tế.
- KIỂU "TRẺ CON": tự kỷ, lệ thuộc và bướng bỉnh.

Qua quan sát, bạn có thể nhận biết được hành vi giao tiếp của những người xung quanh bạn thiên về kiểu nào, để từ đó chọn lựa cách ứng xử phù hợp. Ví dụ, một người có thể sử dụng kiểu hành vi PHỤ HUYNH để gây ảnh hưởng đến người thuộc kiểu TRẺ CON. Hay những người thuộc kiểu TRẺ CON có thể sử dụng cách ứng xử "tội nghiệp tội" để thuyết phục người khác. Việc phân công có đem lại hiệu quả hay không phụ thuộc vào sự tin tưởng và tôn trọng từ cả hai bên, và phương pháp phân tích giao tiếp cho thấy kiểu ứng xử NGƯỜI LỚN là phù hợp nhất.



▲ CÓ THÁI ĐỘ ĐÚNG Đắn

Việc phân công sẽ đạt được hiệu quả cao nếu các mối quan hệ được thực hiện một cách chân thành và cởi mở theo kiểu những NGƯỜI LỚN.

PHÂN CÔNG HIỆU QUẢ

Những người biết phân công công việc đạt hiệu quả cao là những nhà quản lý chuyên nghiệp, có kỷ luật, biết lựa chọn đúng công việc để giao, đồng thời có khả năng kiểm soát và đưa ra những góp ý tích cực cho từng người được phân công.

LỰA CHỌN CÔNG VIỆC

*T*rước khi tiến hành công tác phân công, bạn phải quyết định nhiệm vụ cần và nên giao cho người khác. Quá trình lựa chọn bao gồm việc xem xét thời gian của bạn và của nhân viên, sắp xếp các hoạt động theo từng nhóm và theo thứ tự ưu tiên.

21

Cứ khoảng 3 đến 6 tháng một lần, hãy kiểm tra và điều chỉnh lại lịch làm việc.



20

Đừng để nhân viên tạo thêm cho mình những công việc không cần thiết.

PHÂN TÍCH THỜI GIAN

Là một nhà quản lý, bạn có quyền phân bổ thời gian và công việc theo ý mình. Sẽ rất hữu ích nếu xem xét lại khoảng thời gian thực tế mà bạn đã dành cho những công việc hay nhiệm vụ mà mình phụ trách. Hãy phân tích thời gian của mình bằng nhật ký làm việc chi tiết ít nhất trong vòng hai tuần, trong đó liệt kê mọi hoạt động bạn đã thực hiện và thời gian thực hiện. Sẽ không có gì đáng ngạc nhiên nếu bạn phát hiện thấy khoảng thời gian dành để giải quyết những công việc quan trọng mà chỉ bạn mới có thể làm được là rất nhỏ so với thời gian dành để xử lý các công việc vụn vặt mà lê ra nên giao cho người khác.

PHÂN CHIA CÔNG VIỆC

Sau khi phân tích thời gian sử dụng, hãy tiến hành phân tích các công việc mà bạn đang thực hiện. Hãy chia các công việc và nhiệm vụ ghi trong nhật ký công việc thành ba nhóm theo tiêu chuẩn do Peter Drucker, một chuyên gia về quản lý, đề xuất: những việc không cần làm; những việc cần hoặc nên giao cho người khác, và những việc đích thân mình phải làm. Trên cơ sở đó, hãy xem xét loại bỏ những công việc không cần thiết, giao cho nhân viên nhiều việc hơn và tập trung vào những việc mà đích thân bạn mới có thể thực hiện.

CÂN NHẮC NHỮNG NHÂN TỐ QUAN TRỌNG KHÁC

Mặc dù bạn đã chọn ra được những việc cần giao nhưng bạn vẫn phải xem xét những yếu tố quan trọng khác, cụ thể như:

- Loại bỏ ngay những việc không cần thiết ra khỏi lịch trình làm việc;
- Tập trung giải quyết những việc chỉ mình bạn mới có thể thực hiện;
- Chọn người đủ khả năng thực hiện công việc bạn định giao;
- Khi cần thiết, nên thông qua ý kiến của cấp trên trước khi tiến hành phân công.

Đĩ nhiên đây chưa phải là tất cả những điều cần suy xét, nhưng nếu đã cân nhắc thận trọng và thực hiện theo những điều này, cùng với những yếu tố khác mà bạn cảm thấy quan trọng, bạn có thể chuyển sang giai đoạn tiếp theo: sắp xếp công việc theo ưu tiên.

ĐÁNH GIÁ CÔNG VIỆC



22 Nếu có thể, chỉ nên tham dự những cuộc họp liên quan trực tiếp đến công việc của bạn.

23 Tiến trình phân công sẽ chưa hoàn tất nếu bạn vẫn không thể tự mình ấn định chính xác thời gian cho một cuộc họp trước đó vài tuần.

SẮP XẾP CÔNG VIỆC THEO THỨ TỰ UU TIÊN

Sau khi đã chọn được những phần việc có thể giao phó cho nhân viên, yếu tố cần quan tâm tiếp theo là phân bổ những việc này. Kế đến là sắp xếp những việc tự mình phải hoàn thành theo thứ tự ưu tiên căn cứ vào tầm quan trọng và thời hạn yêu cầu của công việc. Hãy bắt đầu một ngày làm việc bằng cách lên danh sách ưu tiên những công việc loại này và giải quyết thứ tự từng việc. Bạn càng tuân thủ theo nguyên tắc này thì hiệu quả công việc của bạn sẽ càng cao.

24

Cần ưu tiên thực hiện trước những nhiệm vụ khó khăn, phức tạp.

25

Chỉ nên thực hiện
tối đa 7 nhiệm vụ
trong một ngày
làm việc.



DỰ KIẾN THỜI GIAN THỰC HIỆN

Khi phân công, bạn cần đưa ra một khoảng thời gian dự kiến cần thiết để hoàn thành công việc, không nên buộc người được phân công phải tuân thủ quá chặt chẽ vào lịch trình, ngược lại cần khuyến khích họ cải thiện cách thức làm việc cũng như nỗ lực rút ngắn thời hạn hoàn thành công việc được giao. Điều này thực sự rất cần thiết và có hiệu quả vì bạn và nhân viên sẽ thấy rằng thời gian hoàn thành công việc, đặc biệt là những công việc thường nhật mà quy trình thực hiện vẫn được giữ nguyên trong hàng năm trời, có thể được rút ngắn rất nhiều bằng việc loại bỏ những công đoạn thừa hoặc thay đổi hoàn toàn các quy trình và phương pháp làm việc.

PHÂN NHÓM CÔNG VIỆC

Danh sách công việc, cho chính bạn hoặc cho những người được phân công, chắc chắn sẽ có liên quan với nhau. Hãy sắp xếp các phần việc cần làm thành từng nhóm cụ thể như quản trị hành chính, nhân sự hay tài chính. Sau đó, bạn có thể cân nhắc và lựa chọn người thực hiện thích hợp. Ví dụ, nếu trong số nhân viên giỏi của bạn có người đặc biệt yêu thích các việc quản trị hành chính, không còn gì tốt hơn là giao cho người đó xử lý tất cả các công việc thuộc loại này.

26

Hãy luôn tìm cách
đổi mới các quy
trình làm việc đã có
sẵn từ trước.

QUYẾT ĐỊNH CUỐI CÙNG

Xét cho cùng, việc chọn lựa những phần việc để giao phó, dù hợp lý đến mức nào đi nữa, cũng không thể tránh khỏi yếu tố chủ quan. Một số công việc tuy có thể giao cho người khác nhưng lại có ý nghĩa đặc biệt với bạn. Ví dụ, bạn có thể quyết định giữ lại cho mình công việc giao dịch với một số nhà cung cấp truyền thống, tuy cấp dưới có thể thực hiện được. Điều này hoàn toàn có thể được chấp nhận miễn là không gây ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả công việc chung. Tuy nhiên, đừng để quyết định lựa chọn bị chi phối bởi những gì bạn không thích bởi không phải lúc nào bạn cũng có thể giao cho người khác những việc mình không thích. Vì thế, hãy thường xuyên điều chỉnh danh sách các việc tự mình phải thực hiện và tìm cách rút ngắn danh sách đó, có thể bằng cách huấn luyện cho cấp dưới thực hiện một số phần việc trong danh sách đó.

NHỮNG ĐIỂM CẦN GHI NHỚ

- Cần sắp xếp công việc theo thứ tự ưu tiên căn cứ vào thời gian yêu cầu và tầm quan trọng của công việc.
- Không nên cố đàm nhận những công việc mà bản thân bạn không thể thực hiện vì điều này tuy chứng tỏ thiện chí nhưng sẽ phản tác dụng.
- Cần sử dụng hiệu quả thời gian của bạn; loại trừ ngay khỏi thời gian biểu những việc lãng phí thời gian.
- Hãy trao cho nhân viên trách nhiệm thực hiện trọn vẹn một công việc.
- Không ngừng tìm kiếm các cơ hội để giao việc cho người khác.

VÍ DỤ VỀ VIỆC PHÂN NHÓM CÁC CÔNG VIỆC

DỰ ÁN



NGƯỜI PHÂN CÔNG

Một nhà quản lý cấp cao được yêu cầu tổ chức quy trình sản xuất và giới thiệu một sản phẩm mới. Vì chịu trách nhiệm tổng thể về công việc nên nhà quản lý quyết định lên danh sách những việc cần làm, phân chia thành ba nhóm chính và giao cho các nhân viên cấp dưới.

CÔNG VIỆC ĐƯỢC PHÂN CÔNG

TUYỂN DỤNG

Nhà quản lý yêu cầu một nhân viên hoàn thành bản kế hoạch nhân sự về việc xây dựng một đội ngũ đa kỹ năng trước thời hạn trong khuôn khổ tài chính cho phép.

SẢN XUẤT SẢN PHẨM

Nhà quản lý giao cho một nhân viên khác phác thảo quy trình làm việc và lập kế hoạch sản xuất để đảm bảo công việc được thực hiện đúng thời hạn và sản phẩm đáp ứng được chất lượng đã quy định.



GIỚI THIỆU SẢN PHẨM

Một nhân viên được giao nhiệm vụ dự toán ngân sách cho toàn bộ chi phí giới thiệu sản phẩm mới đến cả khách hàng cũ và khách hàng mới, bao gồm cả chi phí gửi thư và di chuyển.



QUYẾT ĐỊNH NHỮNG VIỆC CẦN GIỮ LẠI

Là một nhà quản lý, bạn hãy giao cho nhân viên cấp dưới càng nhiều công việc khác nhau càng tốt. Nhưng có những việc bạn không thể giao cho người khác như hoạch định chiến lược, giải quyết khủng hoảng hay những việc nhạy cảm như lương bổng và đề bạt thăng tiến.

28

Việc suy nghĩ cũng cần phải lập kế hoạch thời gian giống như việc chuẩn bị cho một cuộc họp với chương trình nghị sự và thời gian biểu cụ thể.

27

Phải luôn xác định rõ có một số công việc bạn không thể giao phó cho người khác.

GIỮ LẠI NHỮNG CÔNG VIỆC QUAN TRỌNG

Trong số những việc không thể giao phó, có thể kể đến những lĩnh vực trọng yếu như kiểm soát và điều khiển hoạt động tổng thể của tổ chức, các vấn đề nội bộ liên quan đến nhân sự như khen thưởng, đánh giá, đề bạt, thông báo, huấn luyện và tư vấn cho từng nhân viên. Ngoài ra bạn cũng có thể tiếp tục nắm giữ việc giao dịch với những khách hàng, đối tác quan trọng. Hãy xếp những công việc loại này vào diện ưu tiên và chắc chắn rằng bạn dành đủ thời gian để xử lý chúng.

DÀNH THỜI GIAN ĐỂ SUY NGHĨ

Những công việc không thể giao phó đều có điểm chung là phục vụ cho các mục tiêu chiến lược của công ty, của nhóm làm việc, và của bạn với tư cách là nhà quản lý. Thông thường, phần lớn thời gian trong tuần của một nhà quản lý chỉ dành để xử lý các công việc có tính sự vụ như thu thập thông tin hay tổ chức họp hành, còn thời gian dành cho các công việc đòi hỏi tư duy cao chỉ chiếm khoảng 20%. Việc phân công hợp lý cho phép bạn tổ chức lại thời gian làm việc, dành nhiều thời gian hơn cho việc hoạch định hay tư duy chiến lược.

Giao bớt công việc cho người khác cộng thêm việc áp dụng hiệu quả công nghệ thông tin có thể làm tăng gấp ba lần thời gian tư duy, và đạt tới khoảng 60% thời gian làm việc trong tuần.



MỘT TUẦN LÀM VIỆC BÌNH THƯỜNG



MỘT TUẦN LÀM VIỆC LÝ TƯỞNG

NHỮNG CÔNG VIỆC CẦN GIỮ LẠI

TRÁCH NHIỆM	NHỮNG YẾU TỐ CẦN CÂN NHẮC
LÃNH ĐẠO Tạo động lực và chỉ đạo thực hiện một dự án hay hoạt động của một tổ chức.	Công việc lãnh đạo có ý nghĩa quan trọng đối với thành công của một nhóm hay của một dự án. Vì vậy, nhà quản lý hầu như không giao công việc này cho cấp dưới, tuy nhiên họ có thể chia sẻ nó với một vài công sự cấp cao.
PHÂN THƯỞNG Xác lập và duy trì các tiêu chuẩn về bậc lương và mức thưởng.	Việc xác định mức lương chung và mức lương cho từng cá nhân cũng như các khoản trợ cấp, khen thưởng - cơ sở tạo ra nguồn động viên, khích lệ tinh thần làm việc của nhân viên - hoàn toàn thuộc trách nhiệm của nhà quản lý. Ngoài ra, việc xác định các hình thức khen thưởng phi vật chất cũng do nhà quản lý quyết định.
KIỂM SOÁT Nhắm mục tiêu đạt hiệu quả tối ưu trong công việc.	Việc đảm bảo nội quy làm việc, các hệ thống chuẩn xác, quy trình chất lượng và hiệu quả hoạt động không nhất thiết là nhiệm vụ của các nhà quản lý nhưng trách nhiệm giám sát chặt chẽ các quy trình trên thi không thể giao cho người khác được.
NHÂN SỰ Kiểm soát các vấn đề nhân sự, cách xử sự và kỷ luật trong nhân viên.	Nhà quản lý có trách nhiệm phải giám sát chặt chẽ công việc và hiệu suất làm việc của các thành viên trong tổ chức, phải tự mình xem xét, đánh giá và đưa ra các quyết định nội bộ liên quan đến đê bạt, kiểm điểm, tuyển dụng hay sa thải.
KHÁCH HÀNG QUAN TRỌNG Duy trì các mối quan hệ quan trọng dựa trên kỹ năng giao tiếp của bản thân.	Thành công của một công ty phụ thuộc rất nhiều vào việc duy trì mối quan hệ thân thiết với những khách hàng quan trọng. Nhà quản lý không được phép giao phó toàn bộ trách nhiệm giao dịch với những khách hàng này cho cấp dưới, vì điều đó sẽ dễ tạo ra nguy cơ làm phá vỡ các mối quan hệ này.
LẬP CHIẾN LƯỢC Xác định các mục tiêu chính và cách thức để đạt được chúng.	Lập kế hoạch cho tương lai (ngắn hạn, trung hạn và dài hạn) là công việc do cấp trên thực hiện và chỉ đạo nhưng vẫn cần sự đóng góp nhiệt tình của nhân viên ở tất cả các cấp để có được một kế hoạch thành công.
TRAO ĐỔI THÔNG TIN Đảm bảo quá trình trao đổi thông tin hiệu quả trong nội bộ.	Trách nhiệm duy trì và đảm bảo các kênh thông tin hiệu quả trong nội bộ không thể giao cho người khác. Nhà quản lý phải đảm bảo nguồn thông tin nội bộ liên tục và thông suốt giữa các cá nhân lẫn nhóm làm việc.
KẾT QUẢ Đánh giá kết quả và áp dụng các bài học kinh nghiệm thu được.	Với sự thống nhất của toàn thể đội ngũ nhân viên, nhà quản lý xác lập các mục tiêu và giám sát quá trình thực hiện mục tiêu. Khi một mục tiêu nào đó có nguy cơ không đạt được, nhà quản lý sẽ can thiệp và hành động ngay để cải thiện tình hình.

THIẾT LẬP CƠ CẤU PHÂN CÔNG CÔNG VIỆC

Phân công là sự chia sẻ trách nhiệm có kế hoạch và có tổ chức, do đó đòi hỏi sự sắp đặt kỹ lưỡng. Sau khi đã quyết định việc nào sẽ giao phó, việc nào sẽ giữ lại, hãy thiết lập một cơ cấu phân công và vạch ra một kế hoạch tổng thể bao gồm tất cả mọi việc liên quan đến công tác phân công.

29

Hay dành thời gian và tâm sức để tổ chức và sắp xếp công tác phân công một cách có hệ thống.

30

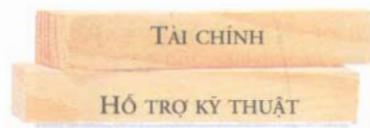
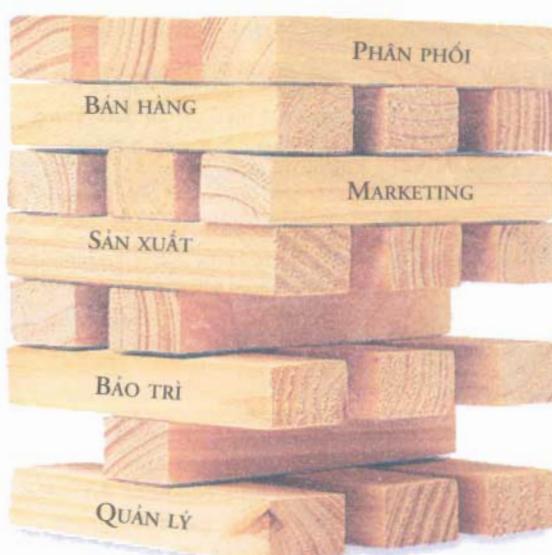
Hay rèn luyện kỹ năng giải quyết khó khăn để phòng cho những trường hợp phân công khẩn cấp.

XÂY DỰNG CƠ CẤU PHÂN CÔNG

Một quyết định phân công có kế hoạch, dù với quy mô nào, từ vài cá nhân đơn lẻ cho đến toàn bộ công ty, đều tạo ra nền tảng cho một cơ cấu giống như cơ cấu của các khối được xếp lại với nhau, trong đó mỗi khối tượng trưng cho một nhiệm vụ cụ thể do một đối tượng cụ thể chịu trách nhiệm. Sự ổn định của toàn bộ cơ cấu phụ thuộc vào từng khối đơn lẻ; nếu bỏ đi bất kỳ khối nào cũng sẽ dẫn đến sự sụp đổ của cả cơ cấu. Để cơ cấu thêm vững chắc, hãy đảm bảo rằng các công việc được giao đều trực tiếp liên quan đến chức năng và trách nhiệm công tác của người được phân công, và tất cả những người này đều phải báo cáo trực tiếp lên người phụ trách phân công.

▼ MỘT CƠ CẤU PHÂN CÔNG SAI LÀM

Một cơ cấu phân công sẽ trở nên lỏng lẻo, không ổn định và dễ sụp đổ khi rơi vào khủng hoảng nếu thiếu một trong các bộ phận then chốt hoặc cá hệ thống được sắp xếp không hợp lý.



THIẾT LẬP CƠ CẤU

Khi thiết lập cơ cấu, điều đầu tiên bạn phải làm là đảm bảo cho cơ cấu tổ chức được cân bằng và nhạy bén trước mọi biến động có thể xảy ra. Để làm được điều này, hãy đảm bảo rằng mỗi người được phân công đều sẽ được hỗ trợ đầy đủ khi có vấn đề nảy sinh ngoài dự kiến, đồng thời phải luôn chuẩn bị sẵn các phương án dự phòng trong trường hợp có ai đó vắng mặt. Mỗi thành viên trong bộ máy phân công cần được thông báo rõ về hệ thống hỗ trợ để có thể kịp thời tìm được sự trợ giúp khi có vấn đề phát sinh. Khi lên kế hoạch tổ chức bộ máy phân công, hãy luôn nhớ rằng với tư cách người phân công, bạn phải có trách nhiệm đảm bảo cho cách sắp xếp phân công là phù hợp, ổn định và hiệu quả.

31 Tiến hành xem xét và chọn lựa những người có khả năng khi lập kế hoạch phân công.

THÔNG BÁO VỀ KẾ HOẠCH PHÂN CÔNG

Không nên xem việc phân công chỉ đơn thuần là việc nhà quản lý trút bớt công việc vì bị quá tải. Trước ngày dự án chính thức tiến hành, bạn nên lên sẵn kế hoạch phân công và tổ chức các buổi trao đổi về kế hoạch của mình càng sớm càng tốt. Điều này sẽ giúp bạn có đủ thời gian để chuẩn bị những hướng dẫn chi tiết, đồng thời tạo điều kiện để bạn và người được phân công trao đổi rõ ràng về các yêu cầu của công việc, cũng như sắp xếp những buổi huấn luyện nếu cần thiết.

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Xây dựng kế hoạch phân công
2. Thông báo trước kế hoạch của bạn cho những người dự kiến sẽ được phân công.
3. Khi tiến hành phân công, cần luôn cẩn nhắc trong cả cơ cấu tổng thể.
4. Đảm bảo rằng người được phân công biết rõ mình cần báo cáo cho ai.
5. Giám sát tiến độ thực hiện từng công việc để đảm bảo không xảy ra tình trạng chồng chéo công việc.

TRÁNH SỰ TRÙNG LẮP

Khi lập kế hoạch phân công, cần tránh tình trạng giao cùng một việc cho nhiều người hay để sót việc. Bạn nên lập một biểu đồ trong đó xếp tất cả các công việc chính theo hàng dọc nằm ở phía bên trái, còn tên những người được phân công xếp theo hàng ngang ở dưới cùng. Đánh dấu những ô công việc tương ứng với tên người được giao, nhờ đó bạn sẽ dễ dàng phát hiện ra những việc chưa giao cũng như bị trùng lắp trong quá trình phân bổ công việc.

32 Đảm bảo cung cấp đầy đủ mọi sự trợ giúp cho từng người được phân công.

CÂN NHẮC CÁC VỊ TRÍ PHÂN CÔNG

Ngoại trừ trường hợp bạn quyết định giao phó toàn quyền quản lý dự án, nếu không bạn cần cân nhắc và xác định các vị trí giao phó khác nhau. Hãy xem xét các vị trí trong mỗi liên hệ với các thành viên dự kiến sẽ tham gia nhóm, đồng thời cần dự tính khả năng đóng góp của mỗi thành viên.

34 Hãy bày tỏ thái độ cảm thông và hỗ trợ khi người được phân công phạm sai lầm.

35 Không cần đưa ra thêm lời khuyên nếu người được phân công có thể tự mình giải quyết công việc.

▼ BỒI DƯỠNG NHÂN VIÊN

Công tác đào tạo nhằm hai mục đích: tăng cường các kỹ năng cần thiết cho vị trí mới và khích lệ tinh thần của nhân viên bởi họ cảm thấy mình trở nên thành thạo hơn trong công việc.

33

Đảm bảo rằng bạn có trong tay bản đánh giá năng lực của từng người được phân công.

XÁC ĐỊNH CÔNG VIỆC

Để phân công hiệu quả, bạn cần nắm rõ các công việc sẽ giao, cũng như năng lực của người dự kiến được giao phó. Do đó, hãy xác định rõ từng công việc trong kế hoạch phân công, kể cả những kỹ năng cần thiết và phạm vi trách nhiệm được giao. Dừng bao giờ bỏ qua quá trình này, cho dù bạn tiến hành phân công việc cho một dự án lớn liên quan đến nhiều phòng ban và đòi hỏi nhiều kỹ năng khác nhau, hay cho một nhiệm vụ đơn giản.

ĐÀO TẠO

Khi lập kế hoạch phân công, hãy chú ý xem liệu những người trong danh sách dự định phân công cần được trang bị thêm những kỹ năng nào để có thể hoàn thành tốt công việc. Hãy nhớ rằng ngay cả một người có chuyên môn và nhiều kinh nghiệm cũng có khi cần sự trợ giúp để tự tin đảm nhiệm vị trí mới. Những buổi huấn luyện đặc biệt không chỉ trang bị cho người được phân công những kiến thức có giá trị để thực hiện công việc được giao mà còn làm giàu thêm kỹ năng của họ. Ngoài ra, công tác đào tạo còn có tác dụng khích lệ người được phân công, giúp họ trở nên tự tin hơn.

Đào tạo

Cung cấp

Khích lệ

ĐÁNH GIÁ CÁ NHÂN THAM GIA

Sau khi đã xác định rõ những công việc cần phân công, hãy cân nhắc kỹ lưỡng năng lực của từng thành viên trong nhóm để xem ai phù hợp với vị trí nào. Ví dụ, với vị trí kiểm soát chi phí dự án, nhà quản lý phải tìm kiếm người giỏi về tính toán, đồng thời đủ tự tin để có thể đề ra và thực hiện các biện pháp cắt giảm chi phí nếu chứng minh được hiệu quả của chúng.

36

Hãy giao phó công việc cho người trung thực vì họ có thể trình bày thẳng thắn bất kỳ điều gì mà họ không đồng ý với bạn.

TÌM KIẾM CÁC SÁNG KIẾN

Luôn chịu khó tìm tòi và đưa ra sáng kiến là một trong những phẩm chất lý tưởng của người được phân công. Do đó, hãy tìm kiếm trong nhóm làm việc những thành viên giàu ý tưởng và sáng kiến, và phân cho họ những vị trí đòi hỏi trách nhiệm và thử thách cao hơn. Những người có ý kiến và quan điểm mạnh mẽ như vậy thường có phong cách tự tin – một phẩm chất cần được khuyến khích, và đôi khi có bất đồng ý kiến với cấp trên. Nhưng hãy nhớ rằng bất đồng ý kiến không phải là biểu hiện của sự không phục tùng.

▼ KHUYẾN KHÍCH SÁNG KIẾN

Trong trường hợp này, nhà quản lý đánh giá cao sáng kiến của người được phân công, thể hiện ở việc chuẩn bị tất cả những yếu tố cần thiết để anh ta có thể trình bày ý tưởng của mình một cách rõ ràng nhất.



HIỂU RỎ TRÁCH NHIỆM

Phân rõ trách nhiệm là điều trọng tâm của quá trình phân công, vì thế trước khi đưa ra quyết định cuối cùng về việc lựa chọn những người tham gia, hãy làm rõ trách nhiệm của từng người. Nội dung và phạm vi trách nhiệm cần phải được xác định rõ ràng để tránh sự nghi ngờ hay mơ hồ trong quá trình thực hiện công việc sau này.

37

Thông báo rõ cho những người được phân công về những lĩnh vực họ chịu trách nhiệm.

38

Cần có văn bản xác nhận nội dung trách nhiệm cho từng người.

XÁC ĐỊNH NỘI DUNG CHỈ DẪN

Quá trình phân công được thực hiện theo nội dung chỉ dẫn đã được xác định từ trước, trong đó quan trọng nhất là nội dung quy định trách nhiệm cụ thể. Điều này đồng nghĩa với việc bạn phải xác định rõ công việc cần thực hiện, còn người được phân công phải nắm rõ công việc được giao. Tuy nhiên, dù bạn đã phân công thật rõ ràng, thật chi tiết thì vẫn có trường hợp người được phân công không biết mình cần phải làm việc gì. Nếu gặp trường hợp này, chỉ dẫn tốt nhất là: đặt câu hỏi bất cứ khi nào cảm thấy không rõ.

TRÁNH SỰ CHỒNG CHÉO

Để tránh chồng chéo trong quá trình phân công, hãy chia nhỏ các công việc cần giao thành những nhiệm vụ cụ thể cho từng người. Trong cơ cấu trách nhiệm tổng thể, hãy quy cho mỗi người trách nhiệm xử lý từng bộ phận riêng của công việc, chẳng hạn như kiểm soát chi phí hay giải quyết hợp đồng với những nhà cung cấp bên ngoài. Phương pháp quy trách nhiệm cụ thể cho các cá nhân không chỉ rõ ràng mà còn giúp giảm thiểu tình trạng giao cùng một công việc cho nhiều người.

39

Khuyến khích đội ngũ nhân viên cùng nhau xây dựng mối quan hệ hợp tác hiệu quả.

CHIA SẺ TRÁCH NHIỆM

Công tác phân công sẽ đạt hiệu quả tối ưu khi từng thành viên tham gia chịu trách nhiệm thực hiện một công việc cụ thể. Điều này giúp ngăn chặn tình trạng chồng chéo công việc giữa các thành viên hay xu hướng đổ lỗi cho nhau mỗi khi gặp thất bại. Việc chia sẻ trách nhiệm là điều thường thấy và hoàn toàn tự nhiên trong những nhóm tự quản hay nhóm thực hiện dự án. Trong những nhóm như vậy, mọi thành viên cùng nhau đề ra và nỗ lực thực hiện mọi quyết định liên quan đến dự án và cùng chịu trách nhiệm về kết quả công việc - đây là một trong những thế mạnh cơ bản của phương pháp làm việc theo nhóm. Để việc chia sẻ trách nhiệm đạt hiệu quả, cần tuân theo một số nguyên tắc tương tự như trường hợp chịu trách nhiệm cá nhân: khái niệm công việc phải rõ ràng và thống nhất; công việc cần được chia nhỏ để phân cho từng thành viên cụ thể nhằm ngăn chặn tình trạng chồng chéo công việc.

40

Xây dựng môi trường làm việc trong đó công nhận sự thành công, và tránh đổ lỗi cho nhau khi thất bại.

41

Phải đảm bảo mọi văn bản, tài liệu đều được chuyển đến tất cả nhân viên có liên quan.



▲ TRÁCH NHIỆM CÁ NHÂN

Tiếng thành viên trong nhóm tiếp thị sản phẩm chịu trách nhiệm cá nhân trước giám đốc kinh doanh về một lĩnh vực cụ thể. Giám đốc kinh doanh là người hoạch định chiến lược và chịu trách nhiệm chung về tình hình hoạt động của nhóm.

▲ CHIA SẺ TRÁCH NHIỆM

Trong nhóm bán hàng tự quản này, mỗi thành viên đều có trách nhiệm ngang nhau trong công tác quản lý và thực hiện chiến lược của đơn vị mình, nhằm đạt được các mục tiêu trong phạm vi ngân sách được phân bổ cũng như nâng cao hiệu quả hoạt động của nhóm.

LỰA CHỌN ĐÚNG NGƯỜI

Chọn được đúng người để giao việc là điều rất quan trọng. Có thể những lần đầu chỉ là thử nghiệm do đó không thể tránh khỏi sai sót, nhưng càng về sau bạn sẽ học được cách đánh giá năng lực và nhận biết những mẫu người phù hợp và cần thiết khi có tình huống phát sinh.

43 Hãy luôn sẵn sàng hỗ trợ khi người được phân công cần đến sự giúp đỡ của bạn.



đến sự
giúp đỡ
của bạn.

42 Không bao giờ chấp nhận tình trạng người được phân công tự đánh giá thấp bản thân mình.

QUYẾT ĐỊNH NHANH CHÓNG

Trong tình huống bạn cần phải hoàn thành gấp một công việc nào đó nhưng quý thời gian không cho phép, bạn thường có xu hướng giao phó cho người gần nhất có thể. Đôi khi những yêu cầu đột xuất kiểu này lại giúp bạn phát hiện những tài năng bất ngờ của nhân viên, nhưng cũng có khi ngược lại, bạn sẽ gánh chịu những kết quả tiêu cực. Nếu buộc phải ra quyết định nhanh chóng, hãy chọn người có kinh nghiệm chung phù hợp nhất, và cần giám sát chặt chẽ hơn bình thường.

HAY KHÁCH QUAN

Để có một kế hoạch phân công kỹ lưỡng và chặt chẽ, dùng để đánh giá của bạn về người mà bạn dự định giao phó công việc bị chi phối bởi các yếu tố khác, chẳng hạn như những nhận định xuất phát từ định kiến sai lầm của người tiền nhiệm hay đồng nghiệp, hoặc những ấn tượng không tốt của chính bạn về người đó qua một tình huống mang tính cá nhân. Để đảm bảo quyết định của mình là công bằng và khách quan, hãy căn cứ vào tài liệu mô tả yêu cầu công việc rồi đối chiếu với năng lực của các ứng viên để chọn người phù hợp nhất.

NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Ở những quốc gia như Hoa Kỳ, văn hóa thuê mướn-sa thải rất phổ biến nên các nhà quản lý tiến hành giao việc khá thoải mái. Còn các nhà quản lý người Nhật thường khắt khe hơn trong việc chọn lựa nhân viên bởi họ xem thất bại là một sự xấu hổ. Còn ở Đức, nơi có nền văn hóa nặng về cơ cấu tổ chức, nhà quản lý thường giữ nhiều quyền kiểm soát và giao việc ít hơn.

ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN

Để chọn được người phù hợp với công việc, đòi hỏi bạn phải xem xét và đánh giá kỹ lưỡng về kinh nghiệm và năng lực chuyên môn của các ứng viên. Các công việc khác nhau đòi hỏi những kỹ năng khác nhau. Ví dụ, với việc này, tốc độ là yêu cầu quan trọng nhất trong khi với việc khác, yêu cầu hàng đầu lại là độ chính xác. Trong trường hợp không thể tìm được ứng viên lý tưởng, cần linh hoạt để chọn ra người phù hợp nhất. Ngoài ra, phân công còn nhằm mục đích đào tạo những nhân viên chủ chốt, giúp họ phát triển sâu rộng kỹ năng của mình, để có thể được đề bạt trong tương lai.

44 Đừng để nhân viên phải đảm nhiệm quá nhiều công việc.

ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN

Trong trường hợp không tìm được người có kinh nghiệm hay phẩm chất phù hợp, cũng như không thể tiến hành tuyển dụng nhân viên mới, hầu hết các nhà quản lý đều quyết định không phân công nữa và tự mình đảm nhiệm hết công việc. Tuy nhiên, đây lại là một lựa chọn tiêu cực bởi nó thể hiện rõ sự thất bại trong công tác đào tạo và phát triển nhân viên nhằm đáp ứng nhu cầu tương lai. Đào tạo tốt sẽ tăng cường năng lực cho nhân viên. Nhân viên càng có nhiều kỹ năng, thì bạn càng có nhiều lựa chọn khi tiến hành phân công. Đào tạo cũng có tác dụng khích lệ tinh thần nhân viên; họ sẽ cảm thấy mình có giá trị hơn khi bạn đầu tư cho tương lai của họ.

SO SÁNH CÁC PHẨM CHẤT CỦA NHÂN VIÊN

ĐIỂM MẠNH	ĐIỂM YẾU
<ul style="list-style-type: none"> Mary có khả năng phân tích và nhanh chóng nắm bắt thực chất của vấn đề. Cô có khả năng nắm bắt tốt mọi chi tiết của công việc. 	<ul style="list-style-type: none"> Mary không chịu được áp lực về thời hạn hoàn thành. Cô thường không nhạy bén trong việc nắm bắt tổng thể vấn đề.
<ul style="list-style-type: none"> Gordon luôn tự tin giải quyết hầu hết các công việc được giao. Anh là một người toàn diện và có thiện chí. 	<ul style="list-style-type: none"> Gordon có xu hướng ôm đ้อม công việc. Anh thường thiếu kiên nhẫn với những dự án dài hạn.
<ul style="list-style-type: none"> Jane giỏi về việc tổ chức kế hoạch làm việc và quản lý ngân sách. Cô nhiệt tình và có tinh thần tập thể. 	<ul style="list-style-type: none"> Jane không có nhiều sáng kiến trong công việc. Cô không tự tin khi làm việc mà không có sự giám sát.

NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Có nhân viên nào đủ khả năng và cần được bạn giao thêm nhiều công việc quan trọng hơn không?
- ? Liệu mỗi nhân viên của bạn có đang thực hiện ít nhất một công việc nào đó giúp họ phát triển chuyên môn không?
- ? Tất cả các nhân viên có được trang bị đầy đủ các kỹ năng không? Nếu không, phải làm gì để giúp họ đạt được điều đó?
- ? Bạn có đang làm những việc chỉ vì không có ai khác có thể làm thay bạn không?

CHUẨN BỊ BẢN HƯỚNG DẪN CÔNG VIỆC

T *rước khi lập bản hướng dẫn công việc, hãy xác định mục tiêu của bạn và lên một danh sách liệt kê tất cả các nhiệm vụ có liên quan. Bản hướng dẫn càng hoàn chỉnh thì bạn càng có cơ sở để tin tưởng vào sự thành công của công việc.*

46 Không nên đưa ra quá nhiều khâu giám sát đối với người được phân công khi soạn thảo văn bản hướng dẫn công việc chính thức.



SỬ DỤNG DANH MỤC LIỆT KÊ

Quá trình phân công cần được tiến hành trên cơ sở chia công việc thành những hạng mục nhỏ, phân rõ người chịu trách nhiệm từng hạng mục, và tránh không để xảy ra tình trạng chồng chéo trách nhiệm. Để tiến hành phân công hiệu quả, bạn cần lập một danh mục liệt kê tất cả các việc cần thực hiện để đảm bảo không bỏ sót bất cứ công việc quan trọng nào. Ví dụ, nếu nhiệm vụ của bạn là tìm cách cải thiện hiệu quả công tác sửa chữa, bảo trì tận nơi, bạn cần xác định những công việc thiết yếu cần thực hiện, như: xác định hư hỏng và nguyên nhân thực sự của nó, ngăn chặn hiện tượng này tái diễn, rút ngắn thời gian sửa chữa, và đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng. Cần đảm bảo danh mục liệt kê công việc và bản hướng dẫn phải ăn khớp với nhau.

45 Trong bản hướng dẫn, hãy cố gắng trình bày các mục tiêu một cách chính xác và rõ ràng.

XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU

Điều quan trọng nhất trong quá trình lập bản hướng dẫn công việc là xác định mục tiêu tổng thể. Sau đó hãy liệt kê càng nhiều càng tốt các mục tiêu cụ thể căn cứ vào những kết quả cần đạt được. Ví dụ, thay vì đưa ra một yêu cầu chung chung là "sắp xếp lại việc mua văn phòng phẩm", hãy đề nghị nhân viên "tổ chức lại việc mua văn phòng phẩm và hoàn thành trước ngày 31/3 với mục tiêu tiết kiệm 10% so với chi phí hiện tại". Trong trường hợp này, việc tiết kiệm chi phí cần được đưa vào bản hướng dẫn công việc như là một mục tiêu cụ thể trong mục tiêu tổng thể là cải thiện hiệu quả công tác hành chính văn phòng.

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Đảm bảo mục tiêu công việc rõ ràng và ngắn gọn.
2. Cho phép linh động ở một số điểm nhất định trong bản hướng dẫn.
3. Xây dựng mục tiêu căn cứ vào kết quả cần đạt được.
4. Liệt kê tất cả các công việc cần phân công để tránh chồng chéo hay bỏ sót.
5. Đảm bảo người được phân công nhận thức đầy đủ về các mục tiêu cần đạt được.
6. Cho phép người được phân công đóng góp ý kiến vào bản hướng dẫn công việc.

CẤU TRÚC MỘT BẢN HƯỚNG DẪN CÔNG VIỆC

NỘI DUNG	NHỮNG YẾU TỐ CẦN CẨM NHẮC
MỤC TIÊU Xác định đặc điểm công việc, liệt kê các mục tiêu chính và mục tiêu phụ một cách rõ ràng và chính xác.	Liệt kê tất cả các mục tiêu và trao đổi với người được phân công trước khi đưa ra quyết định cuối cùng, đồng thời cân thường xuyên đối chiếu với danh sách này khi phân việc cho nhân viên.
NGUỒN LỰC Xác định nhân sự, tài chính và phương tiện cần thiết để thực hiện.	Xác định nguồn lực cần thiết cùa vào các mục tiêu đề ra. Đừng quên đưa ra các giới hạn về chi tiêu trong ngân sách của người được phân công.
PHẠM VI THỜI GIAN Lập ra một thời gian biểu, trong đó nêu rõ thời hạn kiểm tra công việc, thời hạn kết thúc từng giai đoạn và thời hạn hoàn tất cuối cùng.	Sử dụng thời gian biểu để thúc đẩy người được phân công làm việc tích cực, đồng thời dùng đó làm cơ sở phân tích tiến trình thực hiện, trong đó thể hiện mọi công đoạn cần hoàn tất.
PHƯƠNG PHÁP Mô tả trình tự thực hiện công việc như đã thỏa thuận với người được phân công, và tóm tắt các điểm chính.	Xây dựng và thống nhất với những người được phân công để cung cấp kế hoạch thực hiện công việc, qua đó trang bị cho người được phân công phương pháp cụ thể và linh hoạt để tiến hành công việc được giao.
MỨC ĐỘ QUYỀN HẠN Xác định quyền hạn cụ thể của người được phân công cũng như chỉ định cấp trên trực tiếp.	Đặt ra giới hạn trách nhiệm để người được phân công biết rõ khi nào cần hỏi ý kiến cấp trên và khi nào có thể tự quyết định.

CHO PHÉP LINH HOẠT

Đừng bao giờ buộc nhân viên phải tuyệt đối tuân thủ theo bản hướng dẫn. Trong một số trường hợp, nhân viên có thể linh động để thực hiện nhiệm vụ của mình. Hãy xác định rõ mục tiêu mà người được phân công cần đạt được, nguồn tài chính và các nguồn lực có thể sử dụng được, thời điểm bắt đầu công việc và thời hạn hoàn thành, cũng như phạm vi trách nhiệm và quyền hạn của người được phân công. Hãy đảm bảo bản hướng dẫn phải chặt chẽ, rõ ràng, đồng thời phải linh hoạt – nghĩa là cho phép người được phân công chủ động trong việc chọn lựa cách thực hiện công việc được giao; cho phép họ xem xét và đề xuất sửa đổi bản hướng dẫn khi thực tế yêu cầu.

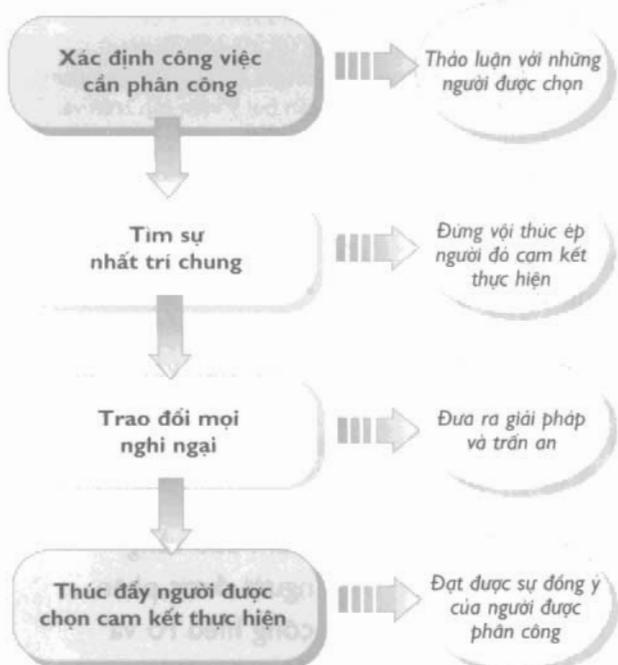
47 Hãy đưa lịch trình báo cáo tiến độ công việc vào mỗi bản hướng dẫn.

48 Đảm bảo rằng người được phân công hiểu rõ và đồng ý với bản hướng dẫn công việc.

TÌM KIẾM SỰ NHẤT TRÍ

Để bên phân công và bên được phân công cùng thống nhất về bản hướng dẫn công việc, cần phải có sự tham gia, hợp tác từ cả hai phía. Bạn phải khích lệ người được phân công, khẳng định họ hoàn toàn phù hợp với công việc được giao, trong khi đó người được phân công phải nắm rõ nội dung công việc và cân nhắc xem liệu mình có thể đảm nhận được hay không.

ĐẠT ĐƯỢC SỰ NHẤT TRÍ



49

Trước khi hoàn thành bản hướng dẫn, hãy tiếp cận và trao đổi với người được phân công.

SỬ DỤNG ĐÚNG CÁCH

Là một nhà quản lý, ai cũng mong đợi người được phân công không còn luống lụy về nhiệm vụ của mình sau khi nghe qua bản hướng dẫn công việc. Bản hướng dẫn sẽ có tính khả thi cao khi có đóng góp và nhất trí của người được phân công. Vì vậy, hãy cố gắng đạt được sự nhất trí chung trước khi hoàn thành bản dự thảo hướng dẫn công việc. Hãy nhớ rằng việc lựa chọn thời gian, địa điểm và cách thảo luận có thể dẫn đến những kết quả khác nhau, hoặc tích cực hoặc tiêu cực. Trong việc chọn địa điểm, tính chất công việc là yếu tố quyết định. Với những công việc phân công đòi hỏi trình độ hay nỗ lực cao, bạn có thể mời người được chọn đi ăn để cùng trao đổi; với những công việc thường ngày, có thể trao đổi ngay tại văn phòng. Nhưng dù có gặp gỡ và trao đổi ở đâu, bạn cũng phải quan tâm đến nhu cầu của họ, khuyến khích họ đặt câu hỏi và cung cấp cho họ đầy đủ thông tin.

XỬ LÝ THÁI ĐỘ LUÔNG LỰ

Nếu nhân viên luồng lự với công việc được giao phó, hãy cố gắng tìm hiểu nguyên nhân. Một trong những nguyên nhân khá phổ biến là người được phân công cho rằng mình không có đủ quyền tự quyết. Đừng bỏ qua vấn đề này mà hãy tìm cách làm cho họ thực sự vững tâm; đặc biệt cần khéo léo sử dụng ngôn ngữ cử chỉ để tăng thêm sức mạnh cho lời nói thể hiện sự hoàn toàn tín nhiệm của bạn. Hãy xem người được phân công là đối tác, thay vì là cấp dưới, và chỉ cho họ thấy công việc này là một cơ hội để phát triển kinh nghiệm và kỹ năng nghề nghiệp của họ. Nếu vẫn không thể giải tỏa được thái độ luồng lự này, đừng cố nài ép mà nên chọn người khác.

► THẢO LUẬN VỀ BẢN HƯỚNG DẪN CÔNG VIỆC

Trước khi hoàn tất bản hướng dẫn công việc và chính thức chỉ định người thực hiện nhiệm vụ, hãy thảo luận với người bạn dự định giao việc và cho họ cơ hội bày tỏ những e ngại, nếu có.

CUNG CẤP SỰ HỖ TRỢ

Hầu hết mọi người đều có thái độ lo lắng khi được giao thêm trách nhiệm, và nghi ngờ không biết mình có đủ khả năng để hoàn thành tốt trách nhiệm đó hay không. Hãy thông báo về sự hỗ trợ, cả chính thức và không chính thức, mà người được phân công có thể nhận được trong thời gian thực hiện công việc được giao, bởi điều này sẽ thúc đẩy họ tích cực bày tỏ ý kiến đóng góp của mình. Bạn cũng có thể giúp họ xóa bỏ phần nào nghi ngại nếu giới thiệu những người cụ thể mà họ có thể nhờ cậy, đồng thời trao đổi thêm về việc tổ chức các buổi đào tạo nếu cần thiết. Hãy nêu rõ phạm vi hỗ trợ mà bạn đã chuẩn bị để giúp người được phân công thực hiện tốt công việc được giao.



50 Đừng do dự khi phân việc cho người khác – hãy luôn tờ thái độ tích cực.

51 Trước khi hoàn tất bản hướng dẫn, hãy cân nhắc kỹ lưỡng mọi ý kiến đóng góp, cả tích cực lẫn tiêu cực.

HƯỚNG DẪN HIỆU QUẢ

Sau khi đã đạt được sự thống nhất cơ bản về nội dung, bạn hãy hoàn chỉnh bản hướng dẫn và tổ chức cuộc họp để hướng dẫn cụ thể công việc. Hãy lựa chọn kỹ lưỡng phương pháp tiếp cận bởi kết quả cuộc họp này có ý nghĩa quan trọng đối với sự thành công của mối quan hệ hợp tác giữa người phân công và người được phân công.

53 Tiếp tục động viên những người được phân công sau khi họ đã bắt tay vào công việc.



ĐÁM BẢO SỰ NHẤT TRÍ

Ngay cả một bản hướng dẫn được chuẩn bị kỹ lưỡng nhất và được truyền đạt một cách hiệu quả nhất thì vẫn có khả năng xảy ra trường hợp nhân viên nhận thức sai vấn đề. Hãy cố gắng hạn chế hiểu lầm bằng cách thường xuyên đặt ra những câu hỏi thích hợp trong suốt cuộc họp, và khuyến khích người được phân công bày tỏ ý kiến. Hãy chú ý đến ngôn ngữ cử chỉ của người được phân công: ánh mắt không chăm chú theo dõi cho biết họ không hoàn toàn đồng ý với bạn hoặc chưa tiếp thu vấn đề. Nếu nghi ngờ rằng nhân viên không nhất trí với bạn thì hãy đề nghị họ nhắc lại những gì vừa nghe để xem họ có hiểu và đồng ý với bạn hay không. Bạn hãy đảm bảo những gì liên quan đến mức độ quyền hạn của họ đều rõ ràng đồng thời nhấn mạnh thêm rằng sự sáng tạo luôn được khuyến khích nhưng khi cần thiết.

52 Nếu tại buổi hướng dẫn, người được phân công có phản ứng tiêu cực, hãy xem xét lại nhiệm vụ định giao.

TRUYỀN ĐẠT NỘI DUNG BẢN HƯỚNG DẪN

Nhiệm vụ chính của người phân công tại buổi hướng dẫn là truyền đạt hiệu quả nội dung bản hướng dẫn, đảm bảo người được phân công hiểu rõ công việc được giao, thời hạn hoàn thành và những kỳ vọng về kết quả cụ thể cần đạt được. Hãy liệt kê các bước cần thiết để tiến hành công việc, và hỏi xem liệu người được phân công đã nắm bắt được toàn bộ vấn đề chưa. Nếu rõ trong bản hướng dẫn những phần có thể linh hoạt và những phần phải tuân thủ chặt chẽ.

HƯỚNG DẪN CÔNG VIỆC

Nếu bạn được giao phó một công việc nào đó, buổi hướng dẫn có thể là cơ hội duy nhất để thảo luận chi tiết công việc đó, do vậy bạn phải chắc rằng mình đã nắm rõ các mục tiêu chính của công việc. Đó cũng là cơ hội để bạn trao đổi về việc phân bổ nguồn lực và khả năng linh động trong thời gian thực hiện. Nếu thấy không đủ nguồn lực và thời gian, ngay từ ban đầu, hãy đề nghị được hỗ trợ thêm.

LỰA CHỌN PHƯƠNG PHÁP HƯỚNG DẪN

PHONG CÁCH HƯỚNG DẪN	NHỮNG YẾU TỐ CẦN CÂN NHẮC
THÂN MẬT "Tôi muốn anh giúp tôi giải quyết công việc này khi nào có thời gian."	Chỉ nên áp dụng khi giao các công việc đơn giản, ít quan trọng; hoặc khi giao việc cho những người quen thân. Chỉ cần hướng dẫn bằng lời là đủ, nhưng cũng có thể tuân theo một số nguyên tắc nếu cần.
CHÍNH THỨC "Tôi quyết định giao cho anh trách nhiệm kiểm soát ngân sách."	Được áp dụng khi giao những công việc thực sự quan trọng. Thông thường, nên kèm theo một bản hướng dẫn công việc trong đó nêu rõ mục tiêu, cách thức thực hiện và thời gian hoàn thành.
KIỀU TẬP THỂ "Tất cả chúng tôi đều nghĩ rằng anh là người phù hợp nhất cho công việc."	Khi công nhận một thành viên trong nhóm hay trong đội ngũ nhân viên có một kỹ năng đặc biệt nào đó, và giao cho người đó một nhiệm vụ đặc biệt. Cả nhóm sẽ trao đổi và quyết định bản hướng dẫn công việc.
KIỀU TỰ DO "Anh được toàn quyền tự quyết định cách thức thực hiện công việc này."	Rất phù hợp khi giao việc cho những nhân viên có kinh nghiệm. Bạn tin tưởng giao cho họ quyền kiểm soát toàn bộ công việc và đưa ra những quyết định quan trọng mà không cần thông qua ý kiến của bạn.
GIẢI QUYẾT KHÓ KHĂN "Chúng tôi đang gặp phải một khó khăn và muốn anh giúp giải quyết vấn đề đó."	Một hình thức khen thưởng trong phân công, với điều kiện ứng viên có khả năng sáng tạo và có thể truyền đạt một cách hiệu quả ý tưởng của mình. Chỉ cần phác thảo sơ bộ vấn đề - người được phân công sẽ biết phải làm gì tiếp.
CÁNH TAY PHẢI "Thật sự tôi đang quá tải và vấn đề này trở nên quá sức của tôi. Tôi muốn anh giúp tôi cải thiện vấn đề để giảm bớt gánh nặng cho tôi."	Dùng trong trường hợp giao một phần việc quan trọng cho một cá nhân tin cậy, với hy vọng cách tư duy và cách tiếp cận mới sẽ đưa đến một số giải pháp mới. Bạn cần được báo cáo thường xuyên về tiến độ thực hiện.

KẾT THÚC BUỔI HƯỚNG DẪN

Hãy kết thúc buổi hướng dẫn bằng việc tóm tắt lại những điểm chính của công việc phân công và quá trình thực hiện. Cuối buổi, đừng quên cảm ơn những người đã đồng ý đảm nhiệm công việc, đồng thời bày tỏ sự tin tưởng rằng công việc sẽ được thực hiện thành công. Hãy nhấn mạnh rằng bạn quyết định giao phó công việc bởi bạn tin tưởng vào năng lực của mọi người. Cuối cùng, đừng quên xác định ngày họp kế tiếp để kiểm tra tiến độ công việc.

54

Khi người được phân công báo cáo về tiến độ công việc, hãy hỏi xem họ có sáng kiến hay ý tưởng gì mới không.

THEO DÕI TIẾN ĐỘ

Để đảm bảo công việc đã phân được thực hiện thành công, bạn cần phải có một hệ thống kiểm soát nhanh nhẹ và có hiệu quả. Sử dụng hệ thống này để theo dõi những người được phân công cũng như tiến độ công việc.

VẬN HÀNH HỆ THỐNG KIỂM SOÁT

He thống kiểm soát hiệu quả là một hệ thống được vận hành chặt chẽ, nhẹ nhàng, nhưng không ràng buộc nghiêm ngặt. Bạn có thể tăng mức độ kiểm soát nếu thấy cần thiết, nhưng cần thực hiện một cách khéo léo. Trong trường hợp người được phân công còn thiếu kinh nghiệm, việc kiểm tra, giám sát cần đặc biệt được lưu ý.

NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Những nước nói tiếng Đức có truyền thống kiểm soát chặt chẽ người được phân công. Ở Nhật, người được phân công thường được trao quyền tự quyết cao hơn, nhưng phải thảo luận mọi vấn đề với cấp trên. Còn ở Anh và Mỹ, việc phân công rất được khuyến khích, nhưng việc kiểm soát lại rất khắt khe.

55

Khi theo dõi công việc, cần đặc biệt chú ý tới những người được phân công còn ít kinh nghiệm.

GIÁM SÁT HIỆU QUẢ

Trong quá trình giám sát, kinh nghiệm của người được phân công sẽ quyết định cách giám sát của bạn: hoặc rất chặt chẽ, "cầm tay chỉ việc" hoặc thoái mái và ít can thiệp. Cùng một công việc, nhưng bạn cần giám sát những người ít hoặc chưa có kinh nghiệm nhiều hơn những người đã có kinh nghiệm. Tuy nhiên, hãy nhớ rằng quá trình học hỏi cần phải có thời gian và khả năng lãnh đạo tốt có thể khắc phục nhược điểm của việc thiếu kinh nghiệm. Giám sát tạo cho bạn cơ hội đánh giá và nâng cao năng lực của người được phân công, đồng thời đào tạo và trang bị cho họ các kỹ năng chuyên môn.

NÊN VÀ KHÔNG NÊN

- | | |
|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Khuyến khích tất cả những người được phân công tự đưa ra quyết định của mình.
<input checked="" type="checkbox"/> Cần sớm chuyển phương pháp giám sát từ chắt chẽ, sát sao sang thoải mái, ít can thiệp.
<input checked="" type="checkbox"/> Chỉ can thiệp những khi thực sự cần thiết.
<input checked="" type="checkbox"/> Hãy hỏi người được phân công xem họ đã sẵn sàng cho công việc được giao chưa. | <input checked="" type="checkbox"/> Đừng nói trực tiếp hay ám chỉ rằng bạn nghĩ ngờ năng lực của người được phân công.
<input checked="" type="checkbox"/> Đừng bỏ qua bất kỳ giai đoạn nào trong quá trình hướng dẫn công việc.
<input checked="" type="checkbox"/> Đừng lén lút thu hồi lại công việc đã giao.
<input checked="" type="checkbox"/> Đừng xem trọng thâm niên hơn năng lực.
<input checked="" type="checkbox"/> Đừng can thiệp quá nhiều vì điều này sẽ làm mất đi cơ hội học hỏi của người được phân công. |
|--|---|

HƯỚNG DẪN NGƯỜI MỚI ĐƯỢC PHÂN CÔNG

Với người lần đầu tiên được phân công, bạn cần hướng dẫn kỹ lưỡng và giám sát chặt chẽ trong thời gian đầu. Hãy nâng cao sự tự tin của họ bằng cách đánh giá cao và khen ngợi những việc mà họ đã làm tốt. Nếu có sai sót, hãy chỉ cho họ cách phòng tránh chứ đừng nhìn vào lỗi sai mà chỉ trích. Bạn cũng có thể đề nghị một đồng nghiệp có kinh nghiệm giúp bạn giám sát người đó vào lúc bắt đầu triển khai công việc.

TRÁNH CAN THIỆP QUÁ SÂU

Nếu giữ được khoảng cách với người được phân công, nhà quản lý chắc chắn sẽ gặt hái những kết quả tốt hơn. Thay vì tìm cách can thiệp ngay khi thấy công việc không được thực hiện theo cách của bạn, bạn hãy thiết lập một hệ thống kiểm soát, hội họp và báo cáo thường xuyên để chắc chắn rằng công việc đang đi đúng hướng. Can thiệp quá nhiều sẽ làm người được phân công nản lòng, đồng thời hạn chế cơ hội học hỏi và trau dồi kinh nghiệm của họ. Ngoài ra, bạn sẽ tiết kiệm được nhiều thời gian nếu biết giới hạn sự can thiệp của mình.

▼ KHÔNG TRAO QUYỀN TỰ QUYẾT

Sau khi đã phân công, nhà quản lý vẫn thường xuyên can thiệp vào công việc của người được phân công. Điều này không chỉ hạn chế cơ hội học hỏi và tích lũy kinh nghiệm của người được phân công, mà còn cho thấy công tác phân công không được tiến hành hiệu quả.

Xâm phạm thô bạo vào công việc của người được phân công gây ra cảm giác khó chịu

Không nhất thiết phải xáo trộn lại hồ sơ khi người được phân công đã sắp xếp chúng ngăn nắp rồi.



LỰA CHỌN HỆ THỐNG GIÁM SÁT

KIỀU HỆ THỐNG



KIỂM SOÁT CÁC LOẠI
CÔNG VĂN, GIẤY TỜ
Bạn vẫn chịu trách nhiệm
ký các biên bản, thông
báo, hóa đơn...

BÁO CÁO BẰNG VĂN BẢN

Người được phân công báo cáo bằng văn bản về các hoạt động, kết quả và mọi số liệu được cập nhật thường xuyên.



BÁO CÁO CÁ NHÂN

Bạn thu xếp gấp gỡ đều
đến với người được
phân công và trao đổi
về công việc.

CHÍNH SÁCH MỞ CỦA

Bạn khuyến khích người được phân công gấp
bạn bất cứ khi nào cần sự giúp đỡ hoặc
muốn làm rõ vấn đề.



TIẾP CẬN QUA MÁY TINH

Bạn sử dụng các hệ
thống công nghệ thông
tin để kiểm tra trực
tiếp những gì đang diễn
ra vào bất kỳ lúc nào.

HỘI HỌP

Bạn trao đổi công việc phân công trong các
cuộc họp với sự tham dự của người được
phân công và những nhân viên liên quan
khác.

NHỮNG YÊU TỐ CẦN CÂN NHẮC

- Đảm bảo bạn nắm được đầy đủ thông tin về quá trình thực hiện, qua đó có thể dự đoán và tránh được các sai lầm trong nhận định, đánh giá.
- Đôi khi, điều này chứng tỏ bạn không hoàn toàn tin tưởng vào người được phân công.

- Khuyến khích người được phân công tư duy một cách rõ ràng; và cung cấp cho bạn biết tình hình tiến triển của công việc.
- Có thể chúng ta khoảng cách giữa bạn và người tham gia phân công quá lớn.
- Có thể bị lợi dụng để che giấu một số vấn đề.

- Tạo cơ hội để cập nhật thường xuyên tiến độ công việc, đồng thời phát hiện sớm các tình huống có thể phát sinh.
- Có thể đẩy bạn can thiệp quá nhiều vào việc quyết định và thực hiện công việc.

- Giúp bạn hỗ trợ người được phân công khi cần thiết, khuyến khích họ và nhấn mạnh sự hợp tác giữa hai bên.
- Có thể làm người được phân công dựa dẫm quá nhiều vào bạn thay vì tự mình phát huy sáng tạo trong công việc.

- Thận trọng, khôn khéo và cho phép bạn chỉ được tham gia khi cần đưa ra những quyết định quan trọng.
- Nếu chỉ dựa vào công nghệ thông tin, bạn sẽ có cái nhìn thiếu xác thực và không đầy đủ về tình hình tổng thể.

- Cho phép bàn luận vấn đề trên phạm vi rộng hơn, và nhấn mạnh khía cạnh tập thể của công tác phân công.
- Có thể giúp người được phân công giảm nhẹ áp lực trách nhiệm với công việc.

NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Bạn có chắc chắn người được phân công đã được đào tạo đầy đủ không?
- ? Người được phân công có nhận nhận công việc với quan điểm hoàn toàn mới không?
- ? Liệu có quá nhiều việc phải bàn giao liên quan đến công việc được phân công hay không?
- ? Người được phân công có cam kết thực hiện công việc theo đúng kế hoạch không?
- ? Liệu bạn có thể phát hiện và xử lý nhanh chóng những sai sót không?
- ? Người được phân công có tiết kiệm thời gian, ngân sách hay rút ngắn được quy trình nào không?

LOẠI BỎ CÁC CÔNG ĐOẠN

Bằng cách khuyến khích những người được phân công tìm cách đơn giản hóa quy trình làm việc, bạn sẽ không mất nhiều thời gian cho công tác kiểm tra tiến độ công việc. Việc cải tiến quy trình lạc hậu sẽ làm giảm khối lượng công việc, cũng như cắt giảm một số công đoạn mà bạn phải mất thời gian giám sát. Căn cứ vào mục tiêu cuối cùng, bạn hãy yêu cầu người được phân công liệt kê tất cả các công đoạn đã thực hiện từ lúc triển khai nhiệm vụ cho đến thời điểm hiện tại. Với các hoạt động vừa lập ra, hãy kiểm tra xem liệu có thể rút ngắn hay kết hợp các công đoạn lại với nhau hay không? Quan trọng hơn, hãy yêu cầu người được phân công loại bỏ những phần việc chưa hoàn thành không cần thiết do các nhân viên hay phòng ban bàn giao cho nhau.

KIỂM TRA TIẾN ĐỘ

Sau khi công việc đã được triển khai, bạn cần thường xuyên kiểm tra tiến độ công việc cũng như hiệu quả làm việc của người được phân công. Có nhiều phương pháp kiểm tra tiến độ như: thảo luận trực tiếp với người được phân công, giám sát qua báo cáo, hay tự mình quan sát và đánh giá. Hãy chọn một phương pháp phù hợp với bạn và với tinh chất công việc được giao để có thể giúp bạn nắm được đầy đủ thông tin cần thiết về tiến độ công việc. Hơn nữa, với phương pháp đó, bạn cũng có thể tự kiểm tra xem mình có đang đi đúng hướng không, và đề ra những điều chỉnh nếu cần thiết.

**KIỂM TRA TIẾN ĐỘ ►**

Công tác phân công sẽ trở thành một hệ thống hai chiều giúp phát huy tối đa năng lực của mọi người nếu người được phân công được chủ động tham gia vào mọi công đoạn, và nhà quản lý khuyến khích họ chia sẻ quan điểm.

56

Hãy bắt tay vào công việc với suy nghĩ rằng mọi quy trình đều có thể được cải tiến.

Người được phân công trình bày chi tiết những thông tin mới nhất về tiến độ công việc

Nhà quản lý lắng nghe người được phân công báo cáo

GIẢM THIỀU RỦI RO

Nếu hiểu rõ về những rủi ro trong công tác phân công, bạn có thể dự đoán được các vấn đề phát sinh và giám sát tiến độ công việc một cách hiệu quả. Do đó, hãy xây dựng kế hoạch dự phòng, tiến hành hành động khi cần thiết để giảm bớt rủi ro, và can thiệp kịp thời trước khi những vấn đề nhỏ phát triển thành thất bại lớn.

58 Khi đương đầu với rủi ro, đừng chơi trò may rủi mà hãy hành động dựa trên sự phân đoán chính xác và đáng tin cậy.



QUẢN LÝ CÁC TRƯỜNG HỢP ĐẶC BIỆT

Quản lý các trường hợp đặc biệt là phương pháp kiểm soát có hiệu quả cao, theo đó người thực hiện chỉ thông báo cho nhà quản lý những trường hợp đặc biệt cần phải có quyết định quan trọng. Vì vậy, bạn đừng mong sẽ được nghe báo cáo rằng công việc đang diễn ra theo đúng kế hoạch mà thay vào đó là những vấn đề nảy sinh ngoài kế hoạch. Ví dụ, sau khi giao cho một giám đốc bán hàng trách nhiệm quản lý các khách hàng chính, người phân công sẽ không can thiệp với điều kiện giám đốc bán hàng phải đảm bảo các chỉ tiêu về doanh số và tỷ lệ lợi nhuận trên doanh thu. Trong trường hợp một khách hàng yêu cầu tỷ lệ chiết khấu cao hơn, làm giảm lợi nhuận, người được phân công phải hỏi ý kiến của nhà quản lý.

57 Hãy yêu cầu những người được phân công không che giấu những thông tin xấu hay có tính chất tiêu cực.

GIÁM SÁT RỦI RO

Khi giám sát tiến độ công việc, hãy lưu ý những lĩnh vực có mức độ rủi ro cao. Chẳng hạn như đối với lĩnh vực kiểm soát hạn mức tín dụng của khách hàng, rủi ro có thể xảy ra là nhân viên được giao phó thiết lập hạn mức tín dụng quá cao cho những khách hàng mà bạn không hề có thông tin về hoạt động giao dịch tín dụng của họ, hoặc những khách hàng đã từng chậm thanh toán vài lần trước đây. Những công việc phức tạp đòi hỏi bạn phải giám sát cẩn thận và thường xuyên hơn so với những công việc đơn giản, mức độ rủi ro thấp. Hãy lập danh sách dự đoán mọi rủi ro, và kiểm tra định kỳ để có thể loại bỏ rủi ro nào đi không.

59 Hãy dự đoán và thông báo cho người được phân công những vấn đề có thể phát sinh.

60 Chuẩn bị kế hoạch dự phòng trong trường hợp sự việc xảy ra không theo ý muốn.

SỬ DỤNG CÔNG CỤ KIỂM SOÁT

Có thể sử dụng các công cụ kiểm soát chủ yếu như phạm vi thời gian thực hiện hay hạn mức ngân sách, để hướng dẫn và giám sát người được phân công. Nếu công việc không hoàn thành đúng hạn hoặc chi phí vượt quá ngân sách, bạn phải trao đổi ngay với người được phân công để xác định nguyên nhân càng sớm càng tốt. Yêu cầu người được phân công báo cáo định kỳ để đánh giá xem nguyên nhân là do bản hướng dẫn thực hiện công việc có sai sót hay do người được phân công thực hiện chưa tốt công việc được giao. Nếu bản hướng dẫn công việc có sai sót, bạn phải điều chỉnh ngay. Nếu vấn đề nằm ở chỗ người được phân công, hãy xem xét việc huấn luyện thêm kỹ năng nghề nghiệp hoặc nếu cần thì chuyển công việc cho người khác.

61 Nếu người được phân công phạm sai lầm nghiêm trọng, cần nhanh chóng tìm ngay người thay thế.



nguyên nhân là ở khâu sản xuất. Có lập tức thông báo cho giám đốc marketing để trao đổi với bộ phận sản xuất. Thực tế kiểm tra cho thấy một số thiết bị máy móc đã quá cũ kỹ, lạc hậu nhưng bộ phận tài chính đã không đồng ý thay thế.

Ban giám đốc xem xét tình hình và thấy rằng khoản lỗ do hàng bị trả lại sẽ nhanh chóng vượt quá chi phí mua thiết bị mới, do đó đã quyết định duyệt mua ngay lập tức các trang thiết bị sản xuất hiện đại.

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Liệt kê tất cả những rủi ro có thể xảy ra theo mức độ tăng dần.
2. Nếu có thể, hãy cố giảm bớt một vài rủi ro ở ngay công đoạn hướng dẫn công việc.
3. Giám sát rủi ro trong quá trình phân công.
4. Xử lý nguyên nhân vấn đề một cách nhanh chóng.
5. Lập sẵn kế hoạch dự phòng và khi cần có thể triển khai ngay.

LẬP KẾ HOẠCH DỰ PHÒNG ĐỂ ĐẢM BẢO AN TOÀN

Để đảm bảo hoàn thành các mục tiêu nêu trong bản hướng dẫn, cần xây dựng một kế hoạch dự phòng trong trường hợp mọi việc tiến triển không như mong muốn. Ví dụ, bạn giao cho một nhân viên có năng lực, nhưng còn ít kinh nghiệm, đảm trách việc cung ứng sản phẩm đều đặn cho một trong những khách hàng quan trọng nhất của công ty. Trong trường hợp này, bạn có thể giảm bớt rủi ro bằng cách trữ sẵn hàng dự phòng nhằm kịp thời đáp ứng trong trường hợp người được phân công không huy động đủ hàng theo yêu

cầu hay khách hàng đột xuất tăng số lượng hàng cần mua.

◀ GIẢM THIỀU RỦI RO

Trong ví dụ, công ty đã hạn chế rủi ro liên quan đến lượng hàng bị trả lại bằng cách đưa ra hạn mức. Nếu vượt quá hạn mức, cấp dưới phải báo cáo ngay lên ban giám đốc.

CÙNG CỐ VAI TRÒ CỦA NGƯỜI ĐƯỢC PHÂN CÔNG

Sau khi chỉ định những người thực hiện công việc, đừng quên giới thiệu và thông báo rõ trách nhiệm của họ với các thành viên khác trong nhóm. Điều này sẽ giúp những người được phân công nhận thấy mình là một bộ phận của nhóm, đồng thời khuyến khích họ xem công việc mà họ chịu trách nhiệm như là công việc của chính họ.

▼ GIỚI THIỆU NGƯỜI VỪA ĐƯỢC PHÂN CÔNG

Giới thiệu người vừa được phân công với các thành viên của nhóm, đồng thời thông báo cho tất cả khách hàng hay nhà cung cấp có liên quan về mức độ trách nhiệm và quyền hạn của người được phân công.

Giám đốc giới thiệu người vừa được phân công với nhóm

Người vừa được phân công bày tỏ thiện chí và thái độ cởi mở.



62

Hãy khen ngợi người được phân công khi họ có những tiến bộ đáng kể trong việc thực hiện công việc.

GIỚI THIỆU NGƯỜI THAM GIA PHÂN CÔNG

Để quá trình phân công đạt hiệu quả, người phân công cần phải thông báo quyết định của mình đến mọi đối tượng có liên quan, gồm các cộng sự, khách hàng, nhà cung cấp... Nếu công việc được giao có ý nghĩa quan trọng, hãy tổ chức một buổi tuyên bố, điều này sẽ giúp người được phân công nâng cao uy tín, và lòng tự tin. Hãy chắc chắn rằng tất cả mọi người đều hiểu rõ trách nhiệm của người được phân công, bởi nếu có sự hiểu nhầm thì hậu quả sẽ khó lường.

CHẤP NHẬN Ý TƯỞNG

Giao việc đồng nghĩa với việc giao quyền quyết định cho nhân viên. Hãy công khai khuyến khích người được phân công phát huy sáng kiến của mình, bởi điều này sẽ giúp họ tự tin và yêu thích công việc hơn. Hãy chấp nhận những sáng kiến, đề xuất, kể cả khi lợi ích thu được không đáng kể, ngoại trừ những sáng kiến không khả thi. Cởi mở với những sáng kiến, đề xuất của người khác cũng góp phần động viên tất cả các thành viên trong nhóm.

63

Trong những lần gặp mặt, tiếp xúc với bên thứ ba, hãy cư xử với người được phân công như những cộng sự ngang hàng.

64

Hành động kịp thời để động viên người được phân công phát huy sáng tạo và đề xuất nhiều ý tưởng mới.

GIAO QUYỀN SỞ HỮU

Trong công tác phân công, hình thức cao nhất là chuyển giao “quyền sở hữu” toàn bộ dự án cho một người đáng tin cậy. Chuyển giao quyền sở hữu tức là phải chuyển giao mọi nhiệm vụ, dù nhỏ hay lớn. Đây là một hình thức động viên hiệu quả nhất, vì bạn cho phép người được phân công tự lên kế hoạch và thực hiện công việc theo cách của mình, đồng thời cũng tự tìm giải pháp cho các vấn đề phát sinh.

SO SÁNH CÁC KỸ NĂNG QUẢN LÝ

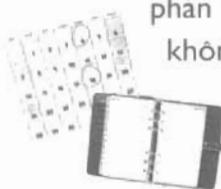
GIẢM QUYỀN SỞ HỮU	CÙNG CÓ QUYỀN SỞ HỮU
HỦY BỎ Nhà quản lý đề nghị cho biết những quyết định đã được đưa ra, những hành động đã được thực hiện và hủy bỏ những quyết định hay hành động đó.	KHÔNG CAN THIỆP Nhà quản lý không can thiệp vào quá trình thực hiện công việc đã giao, nhưng yêu cầu phải được báo cáo đầy đủ để đảm bảo rằng công việc tiến triển tốt.
CAN THIỆP Nhà quản lý yêu cầu được thông báo về tiến độ công việc, bày tỏ ý kiến chấp nhận hoặc không chấp nhận và không cho phép người được phân công có quyền quyết định.	TƯ VẤN VÀ CHẤP THUẬN Nhà quản lý đảm nhiệm vai trò tư vấn cho người được phân công, và cả hai bên cùng thống nhất những quyết định hay vấn đề quan trọng do người được phân công nêu lên.
RÚT LẠI TRÁCH NHIỆM Nhà quản lý không tin tưởng người được phân công hay không muốn từ bỏ quyền kiểm soát, do đó đã giành lại trách nhiệm thực hiện công việc.	HUẤN LUYỆN Nhà quản lý sử dụng công tác phân công như là một cơ hội để phát triển các kỹ năng và kinh nghiệm của người được phân công.

CUNG CẤP SỰ HỖ TRỢ

Người được phân công rất cần sự hỗ trợ tích cực và khuyễn khích ngay từ những giai đoạn đầu thực hiện công việc. Do đó, hãy cung cấp cho họ tất cả mọi thông tin, thời gian và nguồn lực mà họ yêu cầu, đồng thời sẵn sàng có những hỗ trợ bổ sung khi cần thiết.

65 Hãy cẩn trọng vì ý định giúp đỡ đôi khi cũng có thể bị hiểu nhầm thành ý định can thiệp.

- 66** Nên tổ chức định kỳ các cuộc họp để thu thập thông tin phản hồi, nhưng không nên quá thường xuyên.



ĐÁNH GIÁ TIẾN ĐỘ

Việc tổ chức gặp mặt, trao đổi với những người được phân công trước khi họ bắt tay thực hiện công việc là rất cần thiết. Việc bạn khẳng định rõ ngay từ đầu thời hạn hoàn thành và những hạng mục kiểm tra sẽ giúp bạn giữ liên hệ thường xuyên với họ, đồng thời tránh tình trạng những ý kiến đóng góp của bạn bị xem là sự can thiệp. Hãy xác định rõ thời gian bạn có thể tiếp họ và yêu cầu được báo cáo ngay nếu có khó khăn phát sinh. Trong trường hợp kết quả không như mong đợi, hãy cùng kiểm tra lại vấn đề từ mọi góc độ để tìm hiểu nguyên nhân từ đâu: do thiếu nguồn lực, thời gian, sự giám sát, kinh nghiệm hay nỗ lực? Nhờ đó, bạn sẽ biết cần phải làm gì để đưa mọi việc trở lại đúng hướng.

KIỂM TRA TIẾN ĐỘ VỚI NGƯỜI ĐƯỢC PHÂN CÔNG

Khi trao đổi với người được phân công về tiến độ công việc, nên dùng những câu hỏi tích cực để khuyễn khích họ tự mình tìm ra giải pháp cho những vấn đề phát sinh; đồng thời cân nhắc các câu hỏi có thể làm họ nản lòng.

“ Có vấn đề gì anh/chị muốn tôi lưu ý không? ”

“ Chúng ta đã không hoàn thành đúng hạn. Anh/chị có ý kiến gì về điều này không? ”

“ Tôi thấy chi phí đang vượt mức quy định. Vậy anh/chị có phương án gì để điều chỉnh không? ”

“ Theo anh/chị, chúng ta có thể làm gì để tránh sai lầm này? ”

TU VẤN

Trong quá trình giám sát, người được phân công cần phải biết khi vấn đề phát sinh ở mức độ nào thì họ nên báo cáo cho bạn. Cách hiệu quả nhất là khuyến khích họ đặt câu hỏi mỗi khi có bất kỳ thắc mắc hay nghi ngờ nào để tránh dẫn đến những vấn đề phức tạp sau này. Hãy luôn chia sẻ và động viên khi người được phân công để nghị sự giúp đỡ. Tuy nhiên, cũng phải cương quyết từ chối nếu nhận thấy người được phân công hoàn toàn có thể tự giải quyết vấn đề.

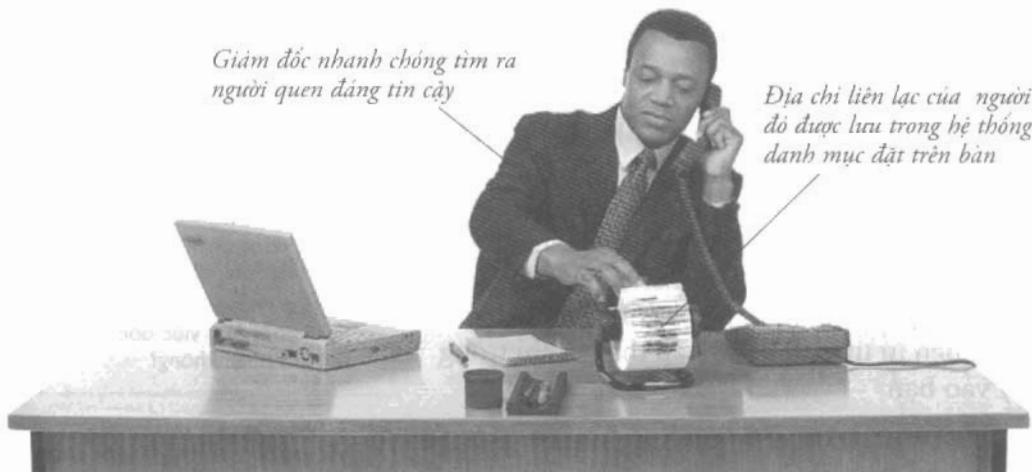
68 Chỉ sử dụng các nguồn lực trợ giúp bên ngoài khi cần thiết.

▼ TẬN DỤNG CÁC MỐI QUAN HỆ
Luôn có trong tay bản danh sách được cập nhật gần đây nhất về những người có kinh nghiệm. Điều này sẽ giúp bạn nhanh chóng tìm được sự giúp đỡ khi cần thiết.

67 Hãy tìm đến những nhân viên mà công việc của họ đã từng gây ấn tượng với bạn.

GIÚP ĐỠ

Khi người được phân công yêu cầu sự giúp đỡ để hoàn thành công việc, bạn hãy căn cứ vào tính chất và khối lượng công việc để xem xét liệu đó có phải là một yêu cầu hợp lý không. Sau đó, trao đổi với người được phân công để quyết định họ cần được giúp đỡ như thế nào và trong thời gian bao lâu. Trong trường hợp các nhân viên khác không thể giúp được, hãy cân nhắc đến các nguồn lực trợ giúp bên ngoài. Lưu lại tên những người có chuyên môn nhưng cùng đứng quá lạm dụng họ. Chỉ sử dụng các nguồn lực dự phòng khi dự án rơi vào tình trạng khẩn cấp. Tuy nhiên, hãy cố gắng tuân thủ đúng bản hướng dẫn công việc đã được thống nhất ngay từ đầu.



DUY TRÌ RANH GIỚI

Trong quá trình giám sát tiến độ, bạn cần phải duy trì ranh giới rõ ràng với công việc. Người được phân công đang có trách nhiệm thực hiện công việc chứ không phải bạn. Nếu có khó khăn nảy sinh, bạn có thể tạm thời vượt qua ranh giới này, nhưng cần bước ra ngay khi có thể.

69

Sau khi đã giao việc, đừng can thiệp vào cách thực hiện công việc của người được phân công.

70 Nếu phải rút lại công việc đã phân công, hãy tìm ngay người phù hợp để giao phó.

LUI LẠI PHÍA SAU

Trong quá trình phân công, bạn nên giảm dần số lần hội họp kiểm tra công việc, nhất là với những người lần đầu được phân công. Hội họp quá nhiều sẽ làm mất đi ý nghĩa của công tác phân công, đồng thời làm mất thời gian của bạn và của người được phân công. Đừng từ chối khi người được phân công đề nghị tổ chức họp, nhưng phải khẳng định rõ là họ phải tự điều hành công việc.

KHUYẾN KHÍCH CÁC GIẢI PHÁP

Có thể bạn sẽ cảm thấy thích thú khi tự mình “trổ tài” giúp người được phân công giải quyết các khó khăn nảy sinh. Nhưng nếu người được phân công vẫn không biết cách xử lý những vấn đề tương tự trong tương lai, thì việc phân công dường như trở nên vô nghĩa. Đừng khuyến khích những người được phân công tìm đến bạn nhờ giúp đỡ trước khi tự mình suy nghĩ thấu đáo về vấn đề phát sinh. Hãy yêu cầu họ xem xét kỹ nguyên nhân vấn đề, đồng thời đề nghị bất kỳ ai đến nhờ giúp đỡ cần phải đưa ra hai giải pháp, trong đó chọn ra một giải pháp có tính khả thi hơn. Điều này sẽ làm những người tham gia phân công hình thành thói quen tự tìm các giải pháp thay vì chỉ trông cậy vào bạn.

NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ?
- Bạn có tránh can thiệp vào công việc đã phân công trừ khi thực sự cần thiết không?
- ?
- Bạn có giảm đến mức tối thiểu số lần họp kiểm tra tiến độ không?
- ?
- Khi thấy người được phân công phải trả lời với vấn đề, bạn có can thiệp nhằm giúp họ hoàn tất công việc và tiết kiệm thời gian không?
- ?
- Bạn có thể hiện sự tin tưởng vào người được phân công qua lời nói và hành động không?
- ?
- Bạn có khuyến khích người được phân công làm việc độc lập và tự tìm giải pháp không?

XÁC ĐỊNH VẤN ĐỀ

Nếu người được phân công dù có năng lực mà vẫn không hoàn thành trọng vụn công việc thì bạn hãy tìm hiểu nguyên nhân. Có phải do bạn đã kiểm tra, can thiệp hay lo lắng quá nhiều cho công việc đã phân công, hoặc thậm chí thu lại công việc đó vì không hài lòng? Nếu hành động của bạn là nguyên nhân gây ra vấn đề, hãy điều chỉnh ngay lập tức. Nếu vấn đề nằm ở chỗ người được phân công, hãy cân nhắc kỹ mọi nguyên nhân. Có thể là do người được phân công quá cẩn thảng, thiếu tự tin hoặc không quen đối mặt với những lời phê bình. Trong trường hợp này, hãy khẳng định lại lý do bạn chỉ định họ và sự tín nhiệm của bạn với họ, đặc biệt cần nhấn mạnh rằng những phê bình đó đôi khi đem lại những cơ hội tốt để họ cải thiện kỹ năng và bản lĩnh nghề nghiệp.

NHỮNG KHÓ KHĂN TRONG VIỆC DUY TRÌ RẠNH GIỚI

VẤN ĐỀ THƯỜNG GẶP	GIẢI PHÁP
BỊ HỎI LIÊN TỤC Bạn liên tục bị hỏi và phải đưa quyết định.	Có thể do người được phân công nghĩ rằng bạn phải kiểm tra lại mọi việc. Hãy nói rõ bạn muốn họ làm việc theo suy nghĩ, sáng kiến của họ.
CÔNG VIỆC QUAY TRỞ LẠI Công việc hay phần công việc đã giao lại xuất hiện trên bàn làm việc của bạn.	Hãy xem xét liệu tổng thể công việc có quá phức tạp không. Cùng với người được phân công kiểm tra lại để chia nhỏ công việc thành những phần hợp lý hơn.
CÔNG VIỆC QUÁ TÀI Dù đã giao phó tất cả những gì có thể, nhưng khối lượng công việc của bạn vẫn tăng lên.	Có thể bạn vẫn đang làm những phần việc đã giao phó. Hãy chắc chắn rằng có người đang đảm nhận và thực hiện toàn bộ công việc đã được giao.
HỖ TRỢ QUÁ NHIỀU Bạn hỗ trợ quá nhiều để tiết kiệm thời gian và giảm bớt sai phạm.	Đây là trường hợp thực hiện không đúng công tác phân công. Hãy cân nhắc xem liệu với công việc cụ thể này, bạn có đánh giá quá cao khả năng của người được phân công hay không, và điều chỉnh nếu cần thiết.
NGƯỜI ĐƯỢC GIAO VIỆC KHÔNG TỰ TIN Những người này luôn yêu cầu bạn kiểm tra tiến độ và phê duyệt.	Người được phân công thấy lo ngại về trách nhiệm được giao. Hãy trấn an họ bằng cách nhấn mạnh rằng bạn hoàn toàn tin vào khả năng của họ.

71

Các cuộc họp kiểm tra tiến độ công việc cần ngắn gọn và được tổ chức tốt.

72

Khi có vấn đề phát sinh, đừng để cho người được phân công trở nên chán nản.

THÔNG TIN PHẢN HỒI

Biện pháp hiệu quả nhất để đánh giá hoạt động của nhân viên sau mỗi lần phân công là tổ chức các buổi họp đánh giá với những thông tin phản hồi tích cực. Hãy dùng những buổi họp này để ghi nhận và phân tích các thành quả đạt được, đồng thời thảo luận về các vấn đề và giải pháp, nhưng cần đặc biệt tránh việc đổ lỗi cho các nhân viên.

PHẢI TÍCH CỤC

Những cuộc họp giữa người phân công và người được phân công có thể diễn ra trong bầu không khí tích cực hoặc tiêu cực. Các bên hãy xem buổi họp như một buổi thảo luận giữa những đối tác bình đẳng, với không khí thảo luận cởi mở, và sẵn lòng ghi nhận các thành quả đạt được. Không nên dùng các cuộc họp này để thể hiện quyền lực, ngoài ra cần đảm bảo mọi lời phê bình liên quan tới công việc của người được phân công phải mang tính xây dựng nhằm mục đích nâng cao hiệu quả công việc.



Người được phân công báo cáo tiến độ công việc

Nhà quản lý chọn kiểu ngồi thân mật để tạo bầu không khí thoải mái

73 Phải đảm bảo các buổi họp đánh giá công việc đều mang tính khách quan, xây dựng.

74 Hãy dùng những lời nói tích cực và tôn trọng trong quá trình quản lý và điều phối nhân viên.

▼ TRAO ĐỔI VỀ TIỀN ĐỘ

Khi đánh giá hiệu quả làm việc của người được phân công, hãy luôn tỏ ra tích cực, cả trong khen ngợi lẫn phê bình. Hãy dùng buổi họp này để động viên người được phân công nếu họ đang gặp khó khăn.

ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG

Để đánh giá đúng hiệu quả hoạt động, bạn cần liệt kê và xem xét những nội dung cụ thể, nhất là xem xét mục tiêu cuối cùng có đạt được hay không. Theo đó, hãy cân nhắc:

- Người được phân công có gặp khó khăn gì khiến cho bản hướng dẫn công việc ban đầu phải thay đổi không?
- Nguồn lực có được phân bổ thích hợp không?
- Có cần thiết phải kiểm điểm quyết liệt nếu người được phân công xử lý công việc chưa tốt không?

Ngay cả khi không có vấn đề gì, hãy thảo luận để rút kinh nghiệm và kịp thời thay đổi để có thể nâng cao chất lượng và hiệu quả công việc chung trong tương lai.

NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Bạn có luôn tỏ thái độ tích cực và sẵn sàng giúp đỡ trong các cuộc họp đánh giá hay không?
- ? Người được phân công có báo cáo cho bạn tất cả các sự việc quan trọng không?
- ? Bạn có khuyến khích người được phân công tự mình đưa ra giải pháp hay không?
- ? Bạn có đổ trách nhiệm cho người khác khi xảy ra sai lầm không?
- ? Bạn có dùng buổi họp đánh giá để thúc đẩy người được phân công không?

75

Chi nên tổ chức các buổi họp kiểm điểm đột xuất khi thật sự cần thiết.

TRÁNH ĐÓ LỐI CHO NHÂN VIÊN

Đôi khi, sự việc xảy ra không như dự kiến: chỉ tiêu vượt quá ngân sách được duyệt, tiến độ không được đảm bảo, hoặc một công việc đặc biệt nào đó phải thực hiện lại. Khi có vấn đề, đừng đổ trách nhiệm cho người được phân công vì điều này sẽ làm họ nản lòng. Thay vào đó, hãy tổ chức những buổi họp lấy ý kiến phản hồi để phân tích vấn đề và rút kinh nghiệm, nhằm tránh những sai lầm tương tự trong tương lai.

CUNG CẤP THÔNG TIN PHẢN HỒI CHO CẤP TRÊN

Khi báo cáo tiến độ lên cấp trên, bạn chỉ lựa chọn những thông tin cần thiết, không nhất thiết phải báo cáo mọi chi tiết của công việc. Cấp trên của bạn dù không cần biết mọi chi tiết cũng có thể đánh giá được công việc của bạn. Khi báo cáo, bằng lời nói hay bằng văn bản, chỉ nên báo cáo những tiến triển thiết yếu.

Tránh phóng đại những tiến triển tích cực hay ngược lại che giấu những vấn đề tiêu cực. Nếu đang gặp phải vấn đề hay khó khăn và muốn trao đổi với cấp trên, hãy giải thích nguyên nhân và đề xuất hành động. Kết thúc buổi báo cáo, hãy hỏi lại xem liệu bạn đã trình bày đủ các vấn đề mà cấp trên quan tâm chưa.

KHEN THƯỞNG

Kihi người được phân công đạt được những thành tích nổi trội, họ cần được công nhận và khen thưởng kịp thời. Điều này sẽ có tác dụng rất lớn trong việc động viên và khuyến khích họ nỗ lực hoàn thành tốt công việc trong tương lai.

▼ KHEN NGỢI CÔNG KHAI

Hãy chọn thời điểm thích hợp khi các thành viên của nhóm tập hợp đầy đủ để cảm ơn và khen ngợi người được phân công về thành tích công việc.

Nhà quản lý cảm ơn người được phân công đã đóng góp vào dự án

Người được phân công



76

Nhân viên mong muốn nhận được một lá thư khen ngợi do chính tay bạn viết, chứ không phải những lá thư đã được đánh máy từ trước.

CẢM ƠN TOÀN NHÓM

Là một nhà quản lý giỏi, khi một nhiệm vụ hay dự án được thực hiện thành công, bạn phải biết công nhận và khen thưởng xứng đáng tất cả những người tham gia và có đóng góp. Trên thực tế, vẫn còn không ít nhà quản lý không quan tâm nhiều đến công việc nhưng khi công việc hoàn thành lại xem đó là do công sức của mình. Điều này chứng tỏ nhà quản lý còn thiếu kỹ năng cũng như cách ứng xử phù hợp.

Vì vậy, khi báo cáo hay trình bày về một công việc đã hoàn tất, đừng bỏ sót một đồng nghiệp nào, và hãy nhấn mạnh sự đóng góp của mọi thành viên.

Các thành viên trong nhóm tham dự cuộc họp

GHI NHẬN NHỮNG CỐ GẮNG

Dừng bao giờ xem những thành quả mà người được phân công đạt được là điều đương nhiên, bởi công việc mà bạn giao nhiều khi không hề dễ dàng đối với họ. Để đạt được mục tiêu, nhân viên của bạn có thể phải vượt qua nhiều khó khăn, phải xử lý nhiều sự cố bất ngờ, phải làm việc thêm giờ. Hãy công nhận thành tích và công sức của họ, ngay cả khi bạn nhắc nhở họ phải lưu ý đến những sai sót. Hãy nhớ rằng niềm tự hào với những thành tích đạt được luôn là nguồn động viên lớn - có lẽ là quan trọng nhất, với tất cả mọi người. Vì vậy, khi được ghi nhận thành tích, người được phân công sẽ có thêm động lực để cố gắng hoàn thành tốt mọi công việc tiếp theo.

77 Luôn ghi nhận những nỗ lực đối với công việc và khen thưởng kịp thời.

TRAO THƯỞNG CHO THÀNH TÍCH XUẤT SẮC

Với những người đã hoàn thành xuất sắc công việc được giao, bạn cần ghi nhận và khen thưởng. Do đó, chế độ khen thưởng cần thể hiện sự công nhận thành tích vượt trội của người được phân công bằng một phần thưởng xứng đáng, đồng thời khuyến khích họ nỗ lực đạt được những phần thưởng tương tự trong tương lai. Tuy nhiên, không nên trao những phần thưởng đặc biệt cho những người chỉ hoàn thành công việc theo đúng kế hoạch ban đầu, bởi kết quả đó chỉ là một phần trong thỏa thuận giao việc.

NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Việc khen thưởng giữa các quốc gia trên thế giới có nhiều điểm khác nhau. Ở Nhật, những thành tích nổi trội chỉ được xem là một phần trong cam kết thực hiện công việc của nhân viên và không được thưởng riêng. Trong khi đó, ở Mỹ và các nước châu Âu, hình thức trả lương dựa trên hiệu quả công việc (cùng tiền thưởng cho những kết quả đặc biệt) lại rất phổ biến.

KHEN NGỢI NGƯỜI ĐƯỢC PHÂN CÔNG

Để khen ngợi người được phân công, cách hiệu quả nhất là khen ngợi trực tiếp hoặc gửi thư. Cả hai cách đều có tác dụng khích lệ tinh thần của người được phân công, chỉ cần bạn khen ngợi kịp thời để duy trì lòng tin của họ. Hãy nhớ rằng lời khen chỉ thực sự có giá trị khi xuất phát từ những người biết phê bình một cách công bằng và chân thành. Vì vậy, cũng đừng nên quá lạm dụng hình thức này. Các hình thức trao thưởng như tăng lương, tặng quà, tiền thưởng ... đều có tác dụng tăng giá trị cho lời khen của bạn.

78 Khi có vấn đề, hãy đi tìm giải pháp, đừng tìm người để đổ lỗi.

PHÂN TÍCH KHÓ KHĂN

Cá người phân công và được phân công đều phải cùng nhau phân tích và rút kinh nghiệm từ những khó khăn này sinh trong quá trình phân công. Để tìm kiếm giải pháp cho vấn đề phát sinh, trước tiên hãy tìm hiểu xem liệu vấn đề xuất phát từ phía bạn, từ người được phân công, từ bản hướng dẫn hay quy trình thực hiện công việc.

NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Bạn có quá vội vàng trong việc phân công không?
- ? Có người nào khác có thể làm công việc này tốt hơn không?
- ? Làm thế nào để vấn đề này không xảy ra lần nữa?
- ? Nếu được làm lại, bạn có làm khác đi không?
- ? Những ưu khuyết điểm của người được phân công là gì?

ĐÁNH GIÁ LẠI NGƯỜI ĐƯỢC PHÂN CÔNG

Nếu người được phân công không hoàn thành tốt công việc, hãy kiểm tra xem nguyên nhân tại sao mà lúc đầu bạn lại lựa chọn người đó. Nếu bạn đã căn cứ vào yêu cầu công việc và đối chiếu với từng nhân viên, điều này chứng tỏ quá trình thực hiện công việc, hoặc yêu cầu công việc, hoặc chính đánh giá của bạn về người được phân công có sai sót, hoặc cũng có thể kết hợp cả ba lý do trên. Công việc thất bại không đồng nghĩa với việc bạn đã lựa chọn sai người bởi sai lầm của bản thân bạn hay những tình huống ngoài tầm kiểm soát cũng có thể dẫn đến điều đó. Dừng để sự việc kéo dài: hãy trao đổi vấn đề với người được phân công, và hành động ngay khi cần thiết. Việc phân bổ lại công việc chỉ được tính tới như là giải pháp cuối cùng.

79

Nếu kết quả công việc chưa tốt, bạn nên tạo cơ hội cho người được phân công thực hiện lại.

TỰ VẤN BẢN THÂN

Nếu không hài lòng với kết quả công việc đã giao, trước hết hãy xem xét hành động của chính mình. Lê ra tự mình phải thực hiện công việc đó, hoặc phải chọn lựa người để giao việc kỹ lưỡng hơn. Cũng cần xem lại bản hướng dẫn, quy trình giám sát để xem có chỗ nào còn chưa thỏa đáng. Cũng có khi do bạn quá tách xa công việc, hoặc đã không cung cấp đầy đủ các chỉ dẫn cần thiết khi có vấn đề phát sinh. Hãy cố gắng quan sát càng khách quan càng tốt để có thể tìm ra và khắc phục những yếu kém của bản thân.

80

Trước hết hãy phân tích hành động của chính bạn nếu có khó khăn phát sinh.

81

Cần dự tính mọi khả năng có thể xảy ra trước khi đưa ra những thay đổi cần bản trong bản hướng dẫn công việc.

SỬA ĐỔI BẢN HƯỚNG DẪN CÔNG VIỆC

Trong tiến trình thực hiện công việc, tại những buổi họp đánh giá định kỳ, hãy xem lại bản hướng dẫn công việc và tiến hành những điều chỉnh nhỏ nếu cần thiết. Nếu có những khó khăn lớn này sinh làm lộ rõ những khuyết điểm nghiêm trọng trong bản hướng dẫn, hãy suy xét xem liệu có phải do việc giám sát chưa chặt chẽ nên không phát hiện sớm vấn đề, hay do tình hình thay đổi đột ngột làm cho những dự tính nêu trong bản hướng dẫn không còn phù hợp nữa. Hãy thận trọng trước khi đưa ra bất kỳ thay đổi nào, bởi một sửa đổi trong kế hoạch ở giai đoạn này giải quyết được một vấn đề, nhưng có thể lại làm phát sinh nhiều vấn đề khác. Ngoài ra, hãy nhớ rằng nếu phải thay đổi cơ bản nội dung bản hướng dẫn, rất có thể bạn phải đi tìm một người mới để giao việc.

82 Hãy tỏ thái độ cởi mở và tích cực khi trao đổi với người được phân công về kết quả thực hiện công việc.



NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Xem xét lại vai trò của chính bạn.
2. Suy xét xem liệu sai lầm xuất phát từ bản hướng dẫn công việc hay từ lỗi của người được phân công.
3. Chỉ thay đổi người được phân công khi thực sự cần thiết.
4. Thường xuyên xem xét lại các vấn đề.
5. Xử lý ngay các khó khăn đã được xác định.

XEM XÉT HIỆU QUẢ LÀM VIỆC

Bản thân các kết quả chưa thể nói hết được những gì bạn cần biết về quá trình triển khai công việc. Vì vậy, bạn phải tự quan sát hay có thể thu thập dữ liệu chính xác qua những buổi trao đổi với người được phân công. Tuy nhiên, hãy nhớ rằng nếu cứ tiến hành giám sát sau lưng mọi người, sẽ không còn ai tin bạn nữa. Hãy công khai thu thập thông tin từ những đồng nghiệp tin cậy, cũng như đề nghị những người có liên quan trực tiếp với công việc đóng góp ý kiến. Nếu phát hiện khuyết điểm, bạn có trách nhiệm tiến hành các biện pháp cần thiết nhằm giúp người được phân công nâng cao hiệu quả làm việc.

GIẢI QUYẾT CÁC KHÓ KHĂN LIÊN QUAN TỚI CÔNG VIỆC ĐƯỢC PHÂN CÔNG

Nắm được quá trình phân công sẽ có ích cho người được phân công nhiều hơn là cho người phân công. Khi công việc tiến triển không như kế hoạch, đó là cơ hội để bạn đưa ra sáng kiến và giải pháp. Phân tích nguyên nhân của vấn đề và giải quyết ngay nếu có thể, đồng thời phải luôn báo cáo đầy đủ cho

cấp trên mọi tiến triển trong công việc. Nếu vấn đề nằm ngoài khả năng và quyền hạn của bạn, phải báo cáo và làm việc ngay với cấp trên để tìm ra giải pháp. Hãy nhớ rằng sự thành công của công việc là mục tiêu quan trọng nhất và là yếu tố chính để cấp trên đánh giá khả năng làm việc của bạn.

GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Với tư cách là một nhà quản lý, bạn phải có khả năng xác định và chỉnh sửa những sai sót mà người được phân công mắc phải trong quá trình thực hiện công việc. Nếu phải phê bình, hãy thực hiện chuyện này một cách khéo léo và tích cực. Thay vì cứ khiển trách, bạn hãy phân tích thẳng vào vấn đề và tích cực hướng dẫn họ vì điều này không những động viên người được phân công mà còn giúp họ tránh những sai lầm tương tự trong tương lai.

84 Hãy xem những sai lầm là những bài học quý giá để cải thiện kỹ năng quản lý.

85 Hãy kiểm tra xem liệu bản hướng dẫn công việc có phải là nguyên nhân dẫn đến những sai lầm nghiêm trọng hay không.

SỬA ĐỔI QUY TRÌNH ►

Trong tinh huống bèn, sai lầm của người giám sát bộ phận kinh doanh chắc chắn có thể tránh được. Tuy nhiên, cũng chính sai lầm đó đã giúp giám đốc điều hành phát hiện những nhược điểm trong quy trình hoạt động và do đó đã thay đổi ngay cách làm việc.

83

Cần phải cung rắn với những nhân viên che giấu hoặc không chịu thừa nhận lỗi lầm.

HỌC HỎI TỪ THẤT BẠI

Biết cách giải quyết thất bại cũng có giá trị tương đương so với việc thực hiện thành công công việc. Hãy tận dụng những vấn đề phát sinh để phân tích và rút ra càng nhiều bài học càng tốt. Thông thường, nhà quản lý cũng như người được phân công đều có thói quen cố bào chữa cho những thất bại và rõt cuộc nguyên nhân thật sự của vấn đề vẫn không được sáng tỏ. Vì vậy, khi đã xác định được vấn đề, hãy phân tích kỹ lưỡng nguyên nhân và cùng trao đổi với người được phân công. Hãy luôn nhấn mạnh rằng thất bại chưa phải là điều tệ hại, mà điều tệ hại hơn cả chính là tiếp tục lặp lại cùng một sai lầm.

VÍ DỤ THỰC TẾ

Công ty in ấn Smith phải chịu một khoản thua lỗ lớn do chào giá thấp cho khách hàng, vì vậy giám đốc điều hành tiến hành tìm hiểu nguyên nhân. Giám sát bộ phận kinh doanh thừa nhận rằng cô đã không thấy chi phí đóng xếp được tính vào giá chào hàng. Vào thời điểm đó, cô cũng đang thực hiện các dự án khác và phải chịu nhiều áp lực nên đã để xảy ra sai sót như vậy. Tuy nhiên, đó chưa phải là nguyên

nhân thật sự. Điều quan trọng là phải xác định được các yếu tố đã dẫn đến sai sót trên. Do đó, lãnh đạo công ty bắt tay vào xem xét lại các quy trình hoạt động. Hóa ra trong bản dự tính giá, chi phí đóng xếp được xếp vào mục "hoàn tất", và khách hàng chỉ phải chịu chi phí xén. Để tránh những sai lầm tương tự trong tương lai, ban giám đốc nhất trí tất cả các bản chào giá sau này cần phân chia cụ thể chi phí cho từng hạng mục công việc.

KIỂM ĐIỂM LẠI DỰ ÁN

Hành động “kiểm điểm” là một phương pháp tiếp cận có hệ thống nhằm xác định và sửa chữa sai lầm, theo đó tiến độ công việc trên thực tế sẽ được đối chiếu thường xuyên với các mục tiêu trong bản hướng dẫn công việc. Điều này cho phép bạn phân tích và giải thích những chênh lệch so với kế hoạch dự kiến ban đầu. Hãy tổng kết lại các bài học rút ra được từ những thất bại cũng như thành công, trên cơ sở đó bạn có thể điều chỉnh quy trình làm việc và chia sẻ kinh nghiệm cho các nhà quản lý và những người được phân công khác.

86

Tổng kết lại những sai lầm và những kinh nghiệm thu được để tham khảo trong tương lai.

ĐÁNH GIÁ CÁC KHÓ KHĂN TRONG MỘT DỰ ÁN

CÁC KHÍA CẠNH CỦA DỰ ÁN

MỤC TIÊU

Mục tiêu của dự án và các chỉ tiêu tạm thời cần đạt được.

NGUỒN LỰC

Con người, tài chính, thông tin và trang thiết bị cần thiết.

THỜI HẠN

Kế hoạch thời gian để hoàn thành dự án.

PHƯƠNG PHÁP

Chiến lược để đạt được mục tiêu cuối cùng của dự án.

QUYỀN HẠN

Trách nhiệm đối với các quyết định liên quan đến dự án.

THÔNG TIN PHẢN HỒI

Những trao đổi cần thiết giữa người phân công và được phân công.

NHỮNG YẾU TỐ CẦN CÂN NHẮC

- Có thể sẽ không đạt được mục tiêu dài hạn nếu bàn hướng dẫn ban đầu mắc sai lầm và cần phải điều chỉnh liên tục.

- Một dự án có thể bị lung lay nếu không đạt được các chỉ tiêu tạm thời.

- Nếu còn nghi ngờ, tốt nhất là hãy tăng mức chi phí dự phòng cho dự án để dự phòng những chi phí phát sinh bất ngờ.

- Trang thiết bị không đầy đủ có thể là trở lực lớn cho cả những nhân viên có năng lực nhất.

- Có thể giảm thiểu tình trạng trễ thời hạn dự án bằng cách chia dự án thành nhiều công đoạn thực hiện và định rõ thời hạn hoàn thành.

- Những vấn đề bất ngờ có thể phá hủy những kế hoạch tốt nhất.

- Để đạt được kết quả mong muốn, bạn phải xác định một hướng đi rõ ràng.

- Nếu kế hoạch ban đầu phải thay đổi, các phương pháp cũng có thể phải thay đổi.

- Thiếu quyền hạn sẽ gây trở ngại cho người được phân công trong việc ra quyết định và có thể dẫn đến những chậm trễ mà lẽ ra có thể tránh được.

- Nếu bị rút lại quyền hạn, nhân viên sẽ cảm thấy nản lòng.

- Một dự án trong tình trạng khó khăn sẽ thất bại nếu không có một quá trình trao đổi thông tin chặt chẽ.

- Ngôn ngữ cứ chỉ có thể cung cấp hoặc phủ nhận lời nói của bạn.

CẢI THIỆN CÁC KỸ NĂNG

Quá trình phân công mang lại cơ hội lý tưởng để nâng cao kỹ năng của nhân viên cũng như của nhà quản lý. Hãy tiến hành phân công để đánh giá đội ngũ nhân viên và động viên tinh thần làm việc của họ.

PHÁT TRIỂN CÁC KỸ NĂNG CỦA NGƯỜI ĐƯỢC PHÂN CÔNG

Để những người được phân công có thể nâng cao kỹ năng nghề nghiệp, bạn cần hỗ trợ và giúp đỡ họ. Hãy cung cấp các nguồn lực và tạo điều kiện để nhân viên được đào tạo thường xuyên, đặt ra các mục tiêu khả thi và đưa ra những đánh giá đúng đắn về năng lực của từng người.

87

Hãy đào tạo nhân viên để họ có thể đảm nhiệm được nhiều loại công việc khác nhau.

88

Không ngừng học hỏi và rèn luyện để làm gương cho nhân viên.

89

Đừng nên đánh giá thấp năng lực của người được phân công.

PHỐI HỢP CÁC CÔNG VIỆC

Sau khi hỗ trợ để nâng cao kỹ năng của nhân viên, bạn có thể giao cho họ trách nhiệm xử lý một công việc hoàn chỉnh mà trước đó đòi hỏi phải có nhiều người thực hiện. Ví dụ, việc cấp vốn cho hoạt động kinh doanh của khách hàng ở một công ty trước đây được phân cho 5 người và phải mất 7 ngày mới hoàn tất. Trên thực tế, thời gian hoàn thành nhiệm vụ bị kéo dài do các nhân viên này thường xuyên dùn đầy công việc cho nhau vì mỗi người đều có những công việc ưu tiên hơn cần hoàn thành trước. Vì vậy, quyết định hiệu quả nhất là phân công toàn bộ công việc này cho một người, với sự hỗ trợ của một nhóm chuyên gia. Kết quả, thời gian thực hiện công việc giảm xuống, chỉ còn 4 giờ.

ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN

Khi bạn giao việc cho một người còn thiếu những kỹ năng cần thiết, bạn không chỉ đưa ra một quyết định không hiệu quả mà còn làm nhân viên nản lòng. Không nên giao cho nhân viên đảm nhận một vị trí hay thực hiện một công việc mới mà chưa đào tạo họ trước. Hãy sẵn sàng đào tạo những nhân viên còn thiếu kỹ năng, và cả những nhân viên có kỹ năng nếu họ cần - điều này có tác dụng động viên rất cao. Công tác phân công cần được dựa trên nền tảng của quá trình đào tạo liên tục ở tất cả các cấp, nhờ đó bạn luôn có sẵn những người đủ năng lực khi cần.

ĐÁNH GIÁ LẠI NĂNG LỰC NHÂN VIÊN

Phân công sẽ tạo cho bạn cơ hội đánh giá năng lực của nhân viên. Nếu người được phân công trước đó đã làm việc với bạn, bạn sẽ có cơ hội đánh giá lại hiệu quả làm việc của họ căn cứ theo yêu cầu và thử thách mới. Thường xuyên theo dõi quá trình thực hiện công việc của người được phân công, bởi công việc mới chắc chắn sẽ làm nổi bật những kỹ năng tiềm ẩn, cũng như những khuyết điểm của họ. Việc đánh giá lại đôi khi cũng giúp bạn nhận thấy công việc đang được giao phó vẫn chưa đủ mức độ khó khăn hay thử thách để nhân viên có thể phát huy hết tiềm năng của họ.



▲ LỰA CHỌN CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO

Duyệt chi ngân sách đào tạo cho một số nhân viên nhất định mỗi năm. Hãy so sánh chi tiết khóa học, và lưu ý rằng chương trình đào tạo rẻ nhất chưa hẳn là hiệu quả nhất, đặc biệt là xét về lâu dài.

▼ ĐÀO TẠO ĐỂ TRAO ĐỔI THÔNG TIN TỐT HƠN

Nhận thấy rằng vấn đề trong phân xưởng là hệ quả của việc thiếu trao đổi thông tin, giám đốc đã cho tiến hành một chương trình đào tạo cho các nhân viên chủ chốt.

VÍ DỤ THỰC TẾ

Hiệu quả hoạt động cũng uy tín của một trung tâm dịch vụ bảo trì xe đang sụt giảm nghiêm trọng do mâu thuẫn giữa các phòng ban. Khi không thực hiện được cam kết với khách hàng, nhân viên giao dịch và thợ sửa chữa đổ lỗi cho nhau. Để xây dựng sự thông cảm và hợp tác giữa hai nhóm, giám đốc quyết định đào tạo kỹ năng giao tiếp cho Ryan - quản đốc xưởng, và tạo điều

kiện để anh làm việc trực tiếp với các nhân viên giao dịch. Nhờ đó, Ryan hiểu được những vấn đề khó khăn của bộ phận giao dịch và ngược lại. Ngoài ra, Ryan cũng có thể hỗ trợ nếu khách hàng có những thắc mắc liên quan đến kỹ thuật.

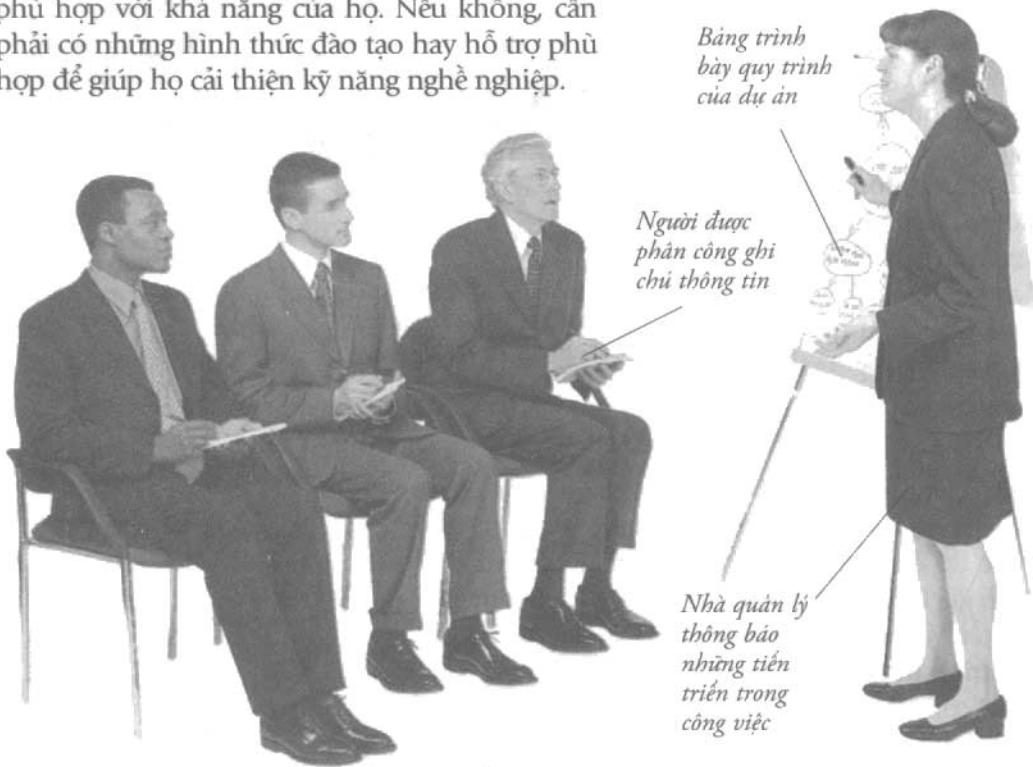
Được tiếp xúc với tất cả các khâu trong công việc làm cho Ryan rất hài lòng. Kiến thức chuyên môn của anh đã giúp ích rất nhiều cho khách hàng và mâu thuẫn giữa các nhóm làm việc cũng chấm dứt.

HUẤN LUYỆN NGƯỜI ĐƯỢC PHÂN CÔNG

Khi thực hiện phân công, nhà quản lý, cũng là nhà huấn luyện, cần trao đổi và khuyến khích sự tiến bộ của nhân viên. Một trong những vấn đề quan trọng phải thảo luận với người được phân công là liệu họ có đang giải quyết công việc theo cách hiệu quả nhất không. Những người muốn gây ấn tượng với cấp trên thường không thích nhòe đến sự giúp đỡ, do đó bạn cần đảm bảo công việc phù hợp với khả năng của họ. Nếu không, cần phải có những hình thức đào tạo hay hỗ trợ phù hợp để giúp họ cải thiện kỹ năng nghề nghiệp.

90

**Hay dành một
khoảng thời gian
trong tuần để huấn
luyện những người
được phân công.**



▲ DÀNH THỜI GIAN ĐỂ THÚC ĐẨY NHÂN VIÊN TIỀN BỘ

Hay cố gắng dành một khoảng thời gian định kỳ hàng tuần để thông báo cho nhân viên về những tiến triển mới trong công việc cũng như để tập trung phát triển những kỹ năng ở những lĩnh vực cụ thể bạn muốn phân công.

ĐỀ RA CÁC CHỈ TIÊU

Đề ra chỉ tiêu là một trong những cách hiệu quả nhất để giúp người được phân công tiến bộ. Hãy đề ra những chỉ tiêu mà cả bạn và người được phân công nhận định là có thể đạt được. Điều này sẽ giúp cả hai dự đoán và tập trung vào các phần việc đòi hỏi người được phân công phải cải thiện các kỹ năng. Huấn luyện tại chỗ giúp người được phân công hoàn thành tốt công việc, và tiến tới thực hiện những nhiệm vụ phức tạp hơn.

VƯỢT CHÍ TIÊU

Nhân viên có thể đạt được những kết quả bất ngờ nếu bạn đưa ra những mục tiêu đầy tham vọng nhưng khả thi và để họ tự quyết định cách thực hiện. Giao việc mà không can thiệp mang lại hai lợi ích chính. Thứ nhất, nhân viên được khích lệ vì được giao quyền tự quyết định trong việc áp dụng sáng kiến và cải thiện hiệu quả làm việc của chính mình. Thứ hai, hiệu quả công việc được cải thiện nhờ vào một lực lượng lao động có động lực cao, và điều đó cũng mang lại lợi ích lớn cho toàn công ty.

NÊN VÀ KHÔNG NÊN

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Phải đảm bảo mọi nhân viên đều biết rõ họ sẽ được đào tạo thêm nếu cần thiết. <input checked="" type="checkbox"/> Hãy cảm ơn những người hoàn thành tốt công việc. <input checked="" type="checkbox"/> Hãy khuyến người được phân công nên yêu cầu sự giúp đỡ của người khác khi cần thiết. <input checked="" type="checkbox"/> Đề nghị nhân viên cho biết họ cần được đào tạo thêm những kỹ năng nào khác. <input checked="" type="checkbox"/> Hãy khuyến khích người được phân công sử dụng sáng kiến của họ để đạt được các mục tiêu đề ra. | <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Đừng quên rằng tiền thưởng không phải lúc nào cũng là nguồn động viên hiệu quả nhất. <input checked="" type="checkbox"/> Đừng cản trở khả năng sáng tạo của nhân viên bằng việc quá đe dọa các quy định thay vì kết quả công việc. <input checked="" type="checkbox"/> Đừng nghĩ rằng mọi lời phê bình đều làm người khác nản lòng. <input checked="" type="checkbox"/> Tránh đưa ra những mục tiêu không rõ ràng và thiếu tinh khái. <input checked="" type="checkbox"/> Đừng để những người được phân công phải tự mình giải quyết mọi khó khăn của công việc được giao. |
|--|--|

91

Nếu nhân viên có vẻ không hài lòng với chế độ khen thưởng, hãy tìm hiểu nguyên nhân.

KHEN NGỘI HIỆU QUẢ

Hãy khen ngợi người được phân công ngay khi có cơ hội. Chân thành và nồng nhiệt, nhưng không thái quá, đặc biệt cần chỉ ra những việc cụ thể mà bạn hài lòng nhất. So sánh cũng là một hình thức khen ngợi hiệu quả: nếu người được phân công tỏ ra xuất sắc hơn những người khác trong một số điểm nhất định, hãy tập trung khen ngợi những điểm đó. Khen ngợi nhằm mục đích cảm ơn và khích lệ tinh thần nhân viên, từ đó tạo nền tảng thúc đẩy nhân viên tiếp tục làm việc tốt hơn.

KHEN THƯỞNG

Nhân viên được trả lương để thực hiện công việc theo những yêu cầu đề ra, do đó không cần phải khen thưởng nếu công việc chỉ được hoàn thành theo đúng định mức, thời hạn đề ra. Hãy nhớ rằng người phân công và được phân công đều có chung mục đích là hoàn thành tốt công việc. Thu nhập của nhân viên chắc chắn sẽ tăng khi trình độ kỹ năng của họ tăng. Vì vậy, bên cạnh việc cố gắng đảm bảo kết quả công việc đáp ứng được hay vượt mức mục tiêu đề ra, bạn cũng cần sẵn sàng trao thưởng cho những thành tích xuất sắc.

92

Đặt ra các mục tiêu thực tế nhưng phải linh động trong trường hợp kế hoạch có thay đổi.

CHỈ ĐỊNH TRƯỞNG BỘ PHẬN

Việc phát triển đội ngũ trưởng bộ phận là một phần quan trọng trong công việc của nhà quản lý. Theo đó các nhà quản lý cần tích cực trong việc chỉ định các trợ lý để chia sẻ quyền hạn và trách nhiệm thông qua việc đề bạt những ứng viên đủ tiêu chuẩn nhất, và xem xét đến công tác đào tạo cho những nhà lãnh đạo tương lai.

93

Nên đề nghị một cộng sự có kinh nghiệm quan sát người đại diện của bạn trong trường hợp bạn vắng mặt.

94

Khi chỉ định người đại diện, hãy thông báo với tất cả nhân viên của bạn.

CHIA SẺ QUYỀN LỰC

Ở cương vị lãnh đạo, bạn là người có quyền hạn cao nhất trong việc bổ nhiệm hay bãi miễn các trưởng bộ phận, thay đổi các hướng dẫn hay mức độ trách nhiệm. Tuy nhiên, bạn càng giao nhiều quyền cho các trưởng bộ phận để họ thực hiện công việc được phân công, thì kỹ năng của họ càng được phát triển, trong đó có cả kỹ năng phân công công việc. Luôn khuyến khích các trưởng bộ phận theo gương của bạn và chia sẻ trách nhiệm với những người mà họ giao việc.

CHỈ ĐỊNH NGƯỜI ĐẠI DIỆN

Là một nhà quản lý, bạn cần đánh giá nhân viên của mình thường xuyên để tìm ra các trưởng bộ phận tiềm năng. Sẽ có lúc bạn vắng mặt và bạn phải ủy quyền cho người đại diện tạm thời đảm nhiệm phần việc của bạn. Khi đó, bạn đã tạo cơ hội cho họ tiếp cận, học cách suy nghĩ và làm việc ở vị trí quản lý. Hãy phát triển đội ngũ trợ lý đáng tin cậy bằng cách thường xuyên cử họ làm đại diện giải quyết vấn đề thay cho bạn. Điều này sẽ giúp bạn rảnh rỗi để tập trung vào những công việc quan trọng hơn.



▲ NHỮNG ĐIỀU CẦN CÓ Ở MỘT TRƯỞNG BỘ PHẬN

Khi lựa chọn một người vào vị trí lãnh đạo, hãy cân nhắc tất cả phẩm chất của người đó. Hãy tìm kiếm ở họ những kinh nghiệm và kỹ năng phù hợp cộng thêm khả năng giao tiếp tốt, sự tự tin và lòng nhiệt tình.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Ý

- Cần tạo cơ hội để người được đề bạt vào vị trí lãnh đạo có thể chứng minh rằng họ xứng đáng hơn các đồng nghiệp.
- Chia sẻ quyền lực không có nghĩa là trao tất cả quyền lực. Nhà quản lý luôn giữ quyền quyết định cuối cùng.
- Những người trợ lý tin cậy cần được tự do quyết định thực hiện công việc theo cách của họ.
- Đào tạo kỹ năng lãnh đạo là yếu tố rất quan trọng đối với ứng viên tiềm năng vì thông qua đó, họ sẽ học hỏi được cách quản lý cấp dưới.
- Tinh cách cùng với kiến thức chuyên môn góp phần tạo nên thành công của một nhà lãnh đạo.

ĐỀ BẠT THEO NĂNG LỰC

Để tránh những phản ứng tiêu cực thường phát sinh sau khi bạn đưa ra quyết định đề bạt vị trí lãnh đạo, bạn cần cân nhắc kỹ lưỡng và chọn ra người xứng đáng nhất. Những người được đề bạt vào vị trí vượt quá khả năng sẽ cảm thấy chưa sẵn sàng, và tâm trạng này sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả công việc. Còn những người khác, đặc biệt là những người không được xét duyệt, sẽ cảm thấy bị đối xử bất công và trở nên chán nản. Thậm chí với trường hợp đề bạt đúng đắn, thì những yếu tố mà bạn công nhận chưa chắc được người khác công nhận ngay. Vì thế, hãy khẳng định người được lựa chọn là phù hợp với công việc. Một người được đề bạt đúng đắn, hợp lý sẽ không mất nhiều thời gian để hoàn thành những điều bạn muốn và khẳng định vị trí của họ.

ĐÀO TẠO KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO

Khóa đào tạo kỹ năng lãnh đạo hiệu quả nhất là khóa học tập trung huấn luyện các kỹ năng cụ thể, củng cố tính cách, bản lĩnh và kỹ năng chuyên môn. Đào tạo kỹ năng lãnh đạo thường được tổ chức kết hợp với những chương trình khác như quản lý chất lượng. Tuy nhiên, nếu chỉ học lý thuyết quản lý không thôi thì vẫn chưa đủ. Bởi lãnh đạo là một kỹ năng giao tiếp giữa các cá nhân và phải được thực hành trong môi trường làm việc thật sự. Vì thế, hãy tạo cơ hội cho cấp dưới thỉnh thoảng lãnh đạo một nhóm làm việc. Vai trò lãnh đạo này không thường xuyên và cũng không phải là chức danh chính thức. Luân chuyển vai trò quản lý là một cách hiệu quả giúp mọi người thấy được những yêu cầu cần có của một nhà lãnh đạo thông qua trải nghiệm của chính bản thân mình.



▲ ĐÀO TẠO ĐỘI NGŨ QUẢN LÝ

Việc đào tạo những nhà quản lý có thể được tiến hành bên ngoài môi trường làm việc. Các hoạt động ngoài trời sẽ là dịp để đánh giá và phát triển khả năng làm việc theo nhóm và năng lực lãnh đạo.

PHÁT TRIỂN BẢN THÂN THÔNG QUA PHÂN CÔNG

Bạn đừng bao giờ quá bận rộn với công tác phân công nhằm giúp người khác tiến bộ mà quên đi sự tiến bộ của chính bản thân mình. Bản thân phân công đã mang tính giáo dục và giúp bạn thoái mái về thời gian, vì vậy bạn chỉ cần củng cố quá trình phân công thông qua những hướng dẫn chính thức.

95

Sắp xếp thời gian hợp lý cho việc tìm kiếm và phát triển những ý tưởng mới.

96

Lập kế hoạch hàng tuần hoặc hàng tháng và cố gắng tuân theo.



CÀI THIỆN HIỆU QUẢ LÀM VIỆC

Công tác phân công liên quan đến một số hoạt động quan trọng của nhà quản lý, như: tuyển chọn, lập kế hoạch, và điều hành người khác để đạt được kết quả. Vì vậy, khi tiến hành tốt công tác phân công, nhà quản lý có thể cải thiện năng lực quản lý và hiệu quả công việc của mình. Không có giới hạn cuối cùng nào cho sự hiệu quả vì vậy bạn hoàn toàn có thể đạt được hiệu quả cao hơn. Để làm được điều này và trở thành một nhà quản lý thành công, bạn cần thường xuyên tự đánh giá bản thân và tìm cách phát triển những kỹ năng mới.

ĐÁNH GIÁ LẠI CÔNG VIỆC

Song song với quá trình phát triển các kỹ năng phân công của bạn, nhân viên cũng sẽ phát triển theo: khả năng làm việc của họ được cải thiện, sự tự tin và kinh nghiệm cũng nâng cao. Hãy tiếp tục phân công cho những người đã hoàn thành tốt công việc được giao và đang sẵn sàng đảm nhiệm công việc khó hơn. Đồng thời, theo dõi khả năng làm việc của cả nhóm để xem họ có khả năng thực hiện những dự án lớn và khó hơn hay không. Điều này sẽ giảm bớt khối lượng công việc của bạn, cho phép bạn đảm nhiệm những công việc khác và có thể đạt được kết quả tốt hơn dự kiến.

NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Bạn có luôn cập nhật các vấn đề quản lý hiện đại không?
- ? Bạn có tự mãn với kết quả làm việc của bản thân không?
- ? Bạn có đầu tư thời gian vào việc tìm kiếm những phương pháp mới để xử lý những vấn đề quen thuộc không?
- ? Khi đang hướng dẫn người khác, bạn có thường dừng lại để suy nghĩ về chính mình không?

PHÁT TRIỂN CÁC KỸ NĂNG CỦA BẠN

Hãy tiến hành phân công để giúp bạn thoát khỏi các công việc thường nhật, như những việc hành chính, và đảm nhận những công việc có cấp độ cao hơn, như quản lý nhân sự, giải quyết vấn đề và tìm kiếm các ý tưởng mới. Không ngừng phấn đấu, phát triển các kỹ năng đặc biệt này để có thể nâng cao hiệu quả làm việc ở mức độ cao nhất.

98 Hãy cung cấp các kỹ năng của bạn bằng cách tận dụng mọi cơ hội học hỏi từ người khác.

TỰ ĐÀO TẠO

Nhà triệu phú bánh pizza ở Mỹ đã sở hữu một thư viện lớn nhất thế giới gồm những loại sách về chủ đề tự hoàn thiện bản thân. Không biết những cuốn sách đó đóng góp vào thành công của ông ở mức độ nào nhưng đây là một thói quen, một nguyên tắc sống rất hữu ích. Mỗi cuốn sách ít nhiều đều chứa đựng những ý tưởng hoặc kỹ năng cần thiết giúp công việc quản lý được dễ dàng hơn và cải thiện hiệu suất làm việc. Bên cạnh những kiến thức và kinh nghiệm thực tế trong quá trình thực hiện công việc và giao tiếp với những người xung quanh, nhà quản lý còn tích lũy được rất nhiều điều có giá trị từ việc tự học. Hãy dành thời gian để nghiên cứu và xem sách báo, tạp chí và các phương tiện truyền thông khác, chắc chắn những lợi ích mà bạn thu được là rất lớn.

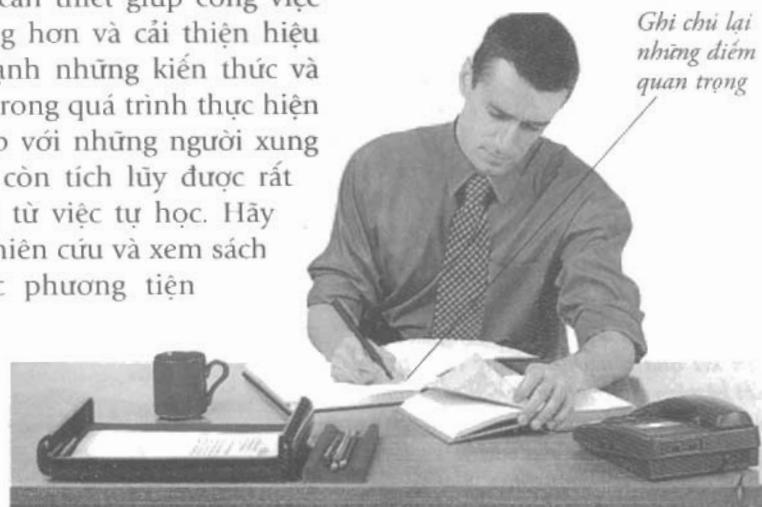
97 Khi nhận thấy có lỗ hỏng trong kiến thức quản lý, bạn hãy bổ sung ngay.

TẬN DỤNG CÁC KHÓA ĐÀO TẠO

Hãy luôn tìm kiếm những chương trình đào tạo cần thiết cho bản thân ngay cả khi bạn cảm thấy mình đã đạt đến đỉnh điểm. Đặc biệt chú ý tới các khóa đào tạo về những kỹ năng mà bạn chưa nắm vững để nâng cao chuyên môn, cập nhật kiến thức và phát triển các ý tưởng mới. Dùng quên rằng luôn có rất nhiều khóa học đáp ứng các nhu cầu của bạn, do vậy bạn cần cân nhắc kỹ để chọn lựa khóa học phù hợp nhất.

▼ HỌC TẬP ĐỂ THÀNH CÔNG

Nếu không có thời gian để tham gia các khóa học trực tiếp, hãy chọn các khóa học từ xa.



GIÚP CẤP TRÊN TIỀN BỘ

Sẽ có những lúc bạn không hài lòng với cách cấp trên giao phó công việc cho chính bạn. Trong trường hợp này, bạn hãy tìm hiểu nguyên nhân xem liệu có phải là do cấp trên chưa nắm rõ năng lực của bạn hay do họ còn nghi ngờ một điều gì đó ở bạn. Hãy cân nhắc để bày tỏ với cấp trên rằng bạn vẫn còn khả năng và có thể đảm nhiệm nhiều trọng trách hơn nữa. Thay đổi thái độ ứng xử cho phù hợp với từng tình huống và phải luôn thể hiện sự tôn trọng với cấp trên.



▲ ĐẠT ĐƯỢC TIỀN BỘ THÔNG QUA PHÂN CÔNG

Nhà quản lý nhận thấy không phân việc cho người khác đã gây ảnh hưởng bất lợi đến kết quả công việc. Bằng cách trau dồi kỹ năng và tiến hành phân công công việc, nhà quản lý có thể sử dụng thời gian hiệu quả hơn, phát triển và theo đuổi mục tiêu nghề nghiệp, nhờ đó đã đạt được sự thăng tiến trong công việc.

99

Xây dựng thói quen trình bày thẳng thắn những quan điểm, suy nghĩ của bạn với cấp trên trực tiếp.

THEO ĐUỔI MỤC TIÊU NGHỀ NGHIỆP

Khi lên kế hoạch cho sự nghiệp của bạn, hãy chủ động tìm cơ hội thăng tiến, đừng trông chờ vào vận may. Hãy vận dụng các kỹ năng phân công, giao bớt việc cho nhân viên để có thời gian suy nghĩ về mục tiêu và tham vọng của bạn. Có thể lập ra một kế hoạch nghề nghiệp hoàn chỉnh với những mục tiêu cụ thể và trong từng giai đoạn khác nhau. Bằng cách phấn đấu để đạt được những mục tiêu đã đề ra, bạn sẽ luôn duy trì được thái độ tích cực, góp phần giúp bạn xác định và tận dụng tối đa các cơ hội để thăng tiến.

John được đề bạt vào vị trí trưởng dự án và được giới thiệu với các thành viên trong nhóm

Vì thiếu kỹ năng phân công, John đã làm việc kém hiệu quả và công việc luôn trì hoãn



TÍCH CỤC VÀ CHỦ ĐỘNG

Trong một thế giới không ngừng vận động như hiện nay, nhà quản lý phải là người độc lập, tích cực và chủ động trong mọi lĩnh vực hoạt động. Sáng tạo, quyết đoán và tự quyết định số phận của mình, đó là những phẩm chất mà các tổ chức đều đòi hỏi ở một nhà quản lý để có thể tồn tại và phát triển trong môi trường kinh doanh đang cạnh tranh ngày càng khắc nghiệt.

Để chứng tỏ năng lực của mình, nhà quản lý phải luôn ở thế chủ động, và phải biết cách phân công hiệu quả. Do đó, cần không ngừng phấn đấu và vận dụng tối đa các khả năng của bản thân trong cương vị hiện tại, đồng thời tìm kiếm và nắm bắt mọi cơ hội để thực thi trách nhiệm. Nếu công ty từ chối cho bạn cơ hội phát triển, câu trả lời tốt nhất là bạn phải tự mình tiến lên.



Sau khi có những hành động cần thiết nhằm cải thiện kỹ năng phân công, John bắt đầu điều hành và phân việc cho các thành viên trong nhóm một cách hiệu quả hơn.

100 Hãy xác định mục tiêu của bạn trong vòng mười năm tới và lập kế hoạch cho việc thực hiện mục tiêu đó.

Phân công hiệu quả giúp John trở thành một nhà quản lý thành công

John xác định các mục tiêu nghề nghiệp và đạt được sự thăng tiến



101 Không nên che giấu tham vọng của bạn mà hãy bày tỏ để cấp trên biết mong muốn của mình.

ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC BẢN THÂN

Pbản công công việc đòi hỏi ở bạn nhiều kỹ năng quản lý, từ kỹ năng giao tiếp cho đến kỹ năng sử dụng các hệ thống giám sát. Hãy tự mình đánh giá năng lực của bản thân bằng cách xem xét các câu dưới đây và đánh dấu vào lựa chọn phù hợp nhất với bạn. Hãy trả lời thật trung thực. Nếu câu trả lời của bạn là “không bao giờ”, đánh dấu vào ô số 1, nếu là “luôn luôn”, đánh vào ô số 4,... Cuối cùng hãy cộng tất cả các điểm thu được, và đối chiếu với phần đánh giá ở phía dưới để xem kỹ năng phân công của bạn đang ở mức độ nào, qua đó xác định những mặt bạn cần phải rèn luyện và phát triển thêm.

LỰA CHỌN

1. Không bao giờ
2. Thỉnh thoảng
3. Thường xuyên
4. Luôn luôn

1

Tôi tin tưởng nhân viên sẽ thực hiện công việc hiệu quả bởi vì tôi đã giao cho họ làm việc đó.

1**2****3****4****3**

Tôi hết mình với nhân viên và kỳ vọng vào sự tận tụy của họ.

1**2****3****4****5**

Tôi cung cấp cho nhân viên của mình toàn bộ thông tin đáng tin cậy.

1**2****3****4****2**

Tôi chắc chắn mình có đủ thời gian cho việc hoạch định, đào tạo và kèm cặp.

1**2****3****4****4**

Tôi theo dõi tiến độ của người được phân công nhưng không can thiệp liên tục vào công việc của họ.

1**2****3****4****6**

Tôi chỉ giữ lại những công việc mà chỉ mình tôi mới có thể thực hiện và giao cho nhân viên những công việc còn lại.

1**2****3****4**

7 Tôi ưu tiên và dành thời gian cho việc quản lý nhân sự.

- 1 2 3 4

9 Tôi tổ chức thực hiện công việc, tôi cư xử với cấp dưới như những đối tác bình đẳng.

- 1 2 3 4

11 Tôi đảm bảo không có tình trạng chồng chéo trách nhiệm giữa những người được phân công.

- 1 2 3 4

13 Tôi đánh giá nhân viên bằng cách xem xét cả những khía cạnh tích cực lẫn tiêu cực.

- 1 2 3 4

15 Tôi cho phép người được phân công tham gia vào quá trình chuẩn bị bản hướng dẫn công việc đầy đủ và chi tiết.

- 1 2 3 4

8 Tôi quan tâm nhiều đến việc tổ chức và xem xét lại công tác phân công.

- 1 2 3 4

10 Tôi đảm bảo người được phân công hiểu được phạm vi trách nhiệm của họ.

- 1 2 3 4

12 Khi cần thiết, tôi có thể nhanh chóng chỉ định hay thay thế người được phân công.

- 1 2 3 4

14 Tôi luôn chỉ định người phù hợp nhất cho công việc, không quan tâm đến tuổi tác, kinh nghiệm hay thâm niên công tác.

- 1 2 3 4

16 Tôi đảm bảo sẵn sàng cung cấp mọi nguồn lực hỗ trợ cho người được phân công khi họ cần.

- 1 2 3 4

17 Tôi khuyến khích người được phân công tự mình đề ra sáng kiến mỗi khi gặp tình huống khó khăn.

- 1 2 3 4

18 Tôi không khiêm trách những nhân viên đã bị thất bại khi cố gắng thử nghiệm một ý tưởng hay sáng kiến mới.

- 1 2 3 4

19 Tôi đánh giá hiệu quả làm việc của người được phân công căn cứ vào những chỉ tiêu quan trọng.

- 1 2 3 4

20 Tôi đảm bảo luôn cung cấp những thông tin phản hồi tích cực cho người được phân công.

- 1 2 3 4

21 Tôi đảm bảo các quy trình được kiểm tra thường xuyên và điều chỉnh nếu cần thiết.

- 1 2 3 4

22 Khi cùng người được phân công hay nhóm làm việc xem xét tiến độ công việc, tôi luôn chuẩn bị kỹ lưỡng mọi vấn đề cần trao đổi.

- 1 2 3 4

23 Tôi luôn cập nhật thông tin về những công việc đã giao phó và trách nhiệm của từng nhân viên.

- 1 2 3 4

24 Tôi sẵn sàng gặp gỡ nhân viên và giúp họ giải quyết các vấn đề khó khăn.

- 1 2 3 4

25 Trước khi thu hồi công việc đã giao, tôi luôn cẩn nhắc tất cả mọi vấn đề có liên quan.

- 1 2 3 4

26 Tôi luôn đặc biệt công nhận những thành tích xuất sắc của nhân viên.

- 1 2 3 4

27

Tôi tận dụng mọi cơ hội để bày tỏ sự cảm ơn đối với người được phân công khi công việc đã được thực hiện thành công.

 1 2 3 4**28**

Nếu phạm sai lầm, tôi nhận trách nhiệm mà không tìm lý do để biện minh cho sai lầm của mình.

 1 2 3 4**29**

Tôi không quy trách nhiệm cho người khác khi còn nghi ngờ, nhưng sẽ hành động ngay nếu người được phân công cần phải được thay thế.

 1 2 3 4**30**

Tôi phân tích những thành công cũng như thất bại để rút kinh nghiệm và chia sẻ với mọi người.

 1 2 3 4**31**

Tôi yêu cầu thông tin phản hồi từ nhân viên và thể hiện thái độ tích cực khi tiếp nhận những thông tin đó.

 1 2 3 4**32**

Tôi xem những thất bại là cơ hội để tích lũy kinh nghiệm quý báu cho công tác phân công trong tương lai.

 1 2 3 4

ĐÁNH GIÁ

Hãy cộng tổng số điểm và đổi chiều với những đánh giá tương ứng dưới đây. Dù đạt được thành công ở mức độ nào đi nữa, bạn vẫn còn có những mặt cần phải cải thiện. Hãy nhận diện những điểm yếu của bạn và tham khảo lại ở những phần liên quan để cải thiện và phát triển kỹ năng phân công.

32 - 64: Bạn tiến hành công tác phân công chưa đầy đủ cũng như không hiệu quả. Hãy học cách sắp xếp công việc theo thứ tự ưu tiên và lựa chọn người phù hợp nhất để phân công.

65 - 95: Khả năng phân công của bạn tương đối tốt nhưng vẫn còn một số thiếu sót. Hãy xác định và cải thiện những điểm yếu của bạn.

96 - 128: Bạn rất xuất sắc trong việc phân công nhưng dừng tự mãn mà hãy tiếp tục phát huy năng lực bản thân để duy trì được sự thành công của mình.



CẨM NANG QUẢN LÝ

PHÂN CÔNG HIỆU QUẢ

HOW TO DELEGATE

ROBERT HELLER

Biên dịch : DUƠNG TRÍ HIỀN
HOÀNG THÁI PHƯƠNG
Hiệu đính : NGUYỄN VĂN QUÌ (Ph.D.)
FIRST NEWS

Chịu trách nhiệm xuất bản:
TRẦN ĐÌNH VIỆT

Biên tập : Minh Dung
Trình bày : First News
Sửa bản in : Vũ Dung
Thực hiện : First News - Trí Việt

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
62 Nguyễn Thị Minh Khai – Quận 1
ĐT: 8225340 – 8296764 – 8221917 – 8223637 – 8296713



CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

HOW TO DELEGATE PHÂN CÔNG HIỆU QUẢ

Những hướng dẫn thực tế về cách thức phân công công việc hiệu quả nhằm cải thiện kỹ năng làm việc của nhân viên đồng thời nâng cao hiệu suất công việc của nhà quản lý.

Những gợi ý thiết thực và hữu ích khai thác mọi khía cạnh của quá trình phân công chính thức cũng như những vấn đề nảy sinh ngoài dự kiến.

Những ví dụ cụ thể minh họa cách thức giải quyết vấn đề và xử lý những tình huống phân công thường gặp.

BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG TRONG KINH DOANH

