

*business*

edge

HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

# ỦY THÁC CÔNG VIỆC HIỆU QUẢ

## ĐỪNG ĐỂ CÔNG VIỆC NHẤN CHÌM BẠN



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

BỘ SÁCH TĂNG HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CÁ NHÂN



HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

# **ỦY THÁC CÔNG VIỆC HIỆU QUẢ**

## **ĐỪNG ĐỂ CÔNG VIỆC NHẤN CHÌM BẠN**

**BỘ SÁCH TĂNG HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CÁ NHÂN**

**NHÀ XUẤT BẢN TRÉ**

Bộ phận Đào tạo Linh hoạt Pergamon  
Trực thuộc Butterworth-Heinemann  
Cao ốc Linacre, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP  
225 Đại lộ Wildwood, Woburn, MA 01801-2041  
Một bộ phận của Reed Educational và Professional Publishing Ltd.

Thành viên của Reed Elsevier plc group

OXFORD AUCKLAND BOSTON  
JOHANNESBURG MELBOURNE NEW DELHI

Bản in tiếng Anh:  
In lần thứ nhất 1986  
In lần thứ hai 1991  
In lần thứ ba 1997  
Tái bản 1998, 1999, 2000 (2 lần), 2001  
© NEBS Management 1986, 1991, 1997

Bản in tiếng Việt:  
In lần thứ nhất 2003

Cuốn sách này được bảo hộ bởi Luật Bản Quyền. Nghiêm cấm sao chép dưới mọi hình thức (bao gồm sao chụp hoặc lưu trữ bằng các phương tiện điện tử hay bất kỳ hình thức nào khác dù vô tình hay cố ý) nếu không được phép bằng văn bản của pháp nhân nắm giữ bản quyền, ngoại trừ trường hợp tuân theo các điều khoản của Luật Copyright, Designs and Patents Act 1988 hoặc dựa theo những quy định của giấy phép cấp bởi Copyright Licensing Agency Ltd, số 90 Đường Tottenham Court, Luân Đôn W1P 0LP. Đơn xin cấp giấy phép tái bản phải được gửi về địa chỉ của Pergamon.

Bản in NEBSM Superseries 2 (22 cuốn) do NEBS Management xuất bản theo thoả thuận với Elsevier Science Ltd, The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, OX5 1GB, Anh.

Những quan điểm trình bày trong sách này là những quan điểm của các tác giả và không nhất thiết phản ánh quan điểm của National Examining Board for Supervision and Management hay của nhà xuất bản.

Nhóm xuất bản tại Việt Nam:

Giám đốc Bộ phận  
Hỗ trợ Doanh nghiệp: John McKenzie  
Chuyên viên Nội dung: Ths. Nguyễn Hoài Phương  
Thiết kế Chương trình:  
Ths. Nguyễn Hoài Phương  
Quản lý Dự án: TS. Trần Phương Trình  
Cố vấn Kỹ thuật: Mark Nielsen  
Nhà xuất bản: NXB Trẻ

Cuốn sách được biên soạn dựa trên tài liệu  
nguyên bản của nhóm xuất bản tại Anh:

Giám đốc Dự án NEBS Management:  
Diana Thomas  
Tác giả: Lesley Partridge  
Biên tập: Diana Thomas  
Biên tập bộ sách: Diana Thomas  
Dựa theo tài liệu trước đây của Geoffrey Allen



bảo trợ xuất bản.

# Mục lục

---

<b>Giới thiệu cuốn sách</b>	<b>i</b>
1. Cuốn sách này cần thiết cho ai?	i
2. Giới thiệu chung	i
3. Mục tiêu cuốn sách	ii
4. Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?	iii
5. Phương pháp học	iv
6. Việc học của tôi sẽ được đánh giá như thế nào?	vi
7. Hãy đặt mục tiêu học cho mình!	vi
8. Chúc bạn thành công!	vii

## **Phần A Ủy thác công việc - Một kỹ năng tối cần thiết** **1**

1. Dẫn nhập	1
2. Ủy thác công việc là gì?	2
3. Tại sao ủy thác công việc lại quan trọng?	4
4. Phản đối ủy thác công việc	11
5. Quyền hạn và trách nhiệm	12
6. Quá trình ủy thác công việc hiệu quả	14
7. Bạn có ủy thác công việc hiệu quả?	16
8. Tóm tắt	21
9. Suy ngẫm	22

## **Phần B Đạt được sự cân bằng khi ủy thác công việc** **23**

1. Dẫn nhập	23
2. Ủy thác công việc dưới mức có thể	23
3. Ủy thác công việc quá mức có thể	29
4. Xác định việc ủy thác công việc dưới mức có thể và quá mức có thể	32
5. Các mức kiểm soát khi ủy thác công việc	33
6. Tóm tắt	38
7. Suy ngẫm	40

## **Phần C Chuẩn bị ủy thác công việc** **41**

1. Dẫn nhập 41
2. Những việc gì không nên ủy thác 41
3. Những việc gì nên được ủy thác 42
4. Những công việc nào bạn có thể ủy thác? 50
5. Chọn lựa người để ủy thác công việc 58
6. Tóm tắt 65
7. Suy ngẫm 66

## **Phần D Thực hiện ủy thác công việc** **67**

1. Dẫn nhập 67
2. Xác định mục tiêu 68
3. Lập kế hoạch 72
4. Giám sát công việc được ủy thác 77
5. Xem xét việc ủy thác công việc 80
6. Phản hồi 82
7. Tóm tắt 87
8. Suy ngẫm 88

## **Đánh giá kết quả** **89**

1. Bài tập kiểm tra nhanh 89
2. Bài tập tình huống 91
3. Bài tập cho công việc 92

## **Hãy tóm lược và suy ngẫm** **95**

1. Tóm lược và suy ngẫm 95
2. Kế hoạch hành động 97
3. Đáp án bài tập tự đánh giá 99
4. Đáp án bài kiểm tra nhanh 103
5. Đáp án bài tập tình huống 105

# Giới thiệu cuốn sách

- *Cuốn sách này cần thiết cho ai?*
- *Giới thiệu chung*
- *Mục tiêu cuốn sách*
- *Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?*
- *Phương pháp học*
- *Việc học của tôi được đánh giá như thế nào?*
- *Hãy đặt mục tiêu học cho mình*
- *Chúc bạn thành công*

## 1 Cuốn sách này cần thiết cho ai?

Nằm trong bộ sách **Phát triển Hiệu quả Cá nhân**, cuốn *Ủy thác Công việc Hiệu quả* được thiết kế dành riêng cho:

- chủ doanh nghiệp
- các nhà quản lý trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ

với mục đích trang bị cho họ những công cụ và kiến thức quản lý cơ bản.

Tuy nhiên, nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ và sinh viên nghiên cứu lĩnh vực quản trị cũng có thể tham khảo cuốn sách này, nó có thể giúp các bạn có cái nhìn tổng thể về các vấn đề quản lý.

Cuốn sách này sẽ hữu ích nếu bạn muốn trang bị những hiểu biết cơ bản về ủy thác công việc, từ đó có thể đề ra các chiến lược ủy thác hiệu quả trong công việc của bạn.

## 2 Giới thiệu chung

Công việc ở bộ phận do bạn phụ trách sẽ được thực hiện như thế nào khi bạn vắng mặt? Công việc vẫn được thực hiện trôi chảy hay là sẽ rối lên cho đến khi có sự hiện diện của bạn? Nhiều giám đốc các bộ phận hay những người lãnh đạo nhóm cho biết rằng thường có hàng loạt các câu hỏi và các vấn đề cần đến họ ngay khi họ vừa trở lại nơi làm việc.

Ở mức độ nào đó thì đây là một sự khập lệ lớn lao – chứng tỏ sự quan trọng của người quản lý đối với công việc của bộ phận mà họ phụ trách. Tuy nhiên, điều

rõ ràng mà bạn có thể nhận thấy là việc này sẽ gây cho người quản lý những áp lực rất lớn. Nó cũng cho thấy rằng các thành viên trong bộ phận đó đã không cùng làm việc với nhau một cách hiệu quả, cũng như người quản lý không khuyến khích sự phát triển năng lực chung của cả tập thể. Một trong những nhiệm vụ chủ yếu của người quản lý là xây dựng một nhóm làm việc có thể thực hiện công việc một cách có hiệu suất và hiệu quả.

Việc ủy thác công việc cho phép bạn chia sẻ một phần công việc và trách nhiệm của mình với các thành viên trong nhóm. Điều này là một kỹ năng cần thiết trong việc quản lý, tổ chức và phát triển nhóm.

Trong quyển sách này, chúng ta sẽ tìm hiểu xem ủy thác công việc là gì, tại sao nó lại quan trọng cũng như những yếu tố liên quan đến việc ủy thác công việc. Chúng ta sẽ đề cập đến những ưu điểm khi ủy thác công việc, xem tại sao một số nhà quản lý lại miễn cưỡng trong việc ủy thác công việc, và làm cách nào để đạt được sự cân bằng khi thực hiện việc ủy thác. Sau đó chúng ta sẽ đề cập đến việc làm thế nào để ủy thác công việc hiệu quả. Chúng ta sẽ phân tích một số khía cạnh như:

- những công việc nào có thể được ủy thác;
- nên ủy thác công việc cho ai;
- làm thế nào để xác định những mục tiêu đối với các công việc được ủy thác;
- chỉ dẫn người được ủy thác như thế nào;
- cần thực hiện những sự kiểm soát nào.

Quyển sách sẽ giúp bạn thực hiện việc ủy thác công việc một cách thích hợp trong công việc mà bạn đang đảm trách.

### 3 Mục tiêu cuốn sách

Khi hoàn thành cuốn sách này, bạn sẽ có thể thực hiện tốt hơn việc:

- xác định tầm quan trọng của ủy thác công việc;
- chỉ ra các cách thức để đạt được sự cân bằng trong phạm vi công việc được ủy thác;

- áp dụng các bước trong quá trình ủy thác và các kỹ năng thực hiện việc ủy thác công việc một cách hiệu quả;
- quản lý nhóm làm việc của bạn có hiệu quả hơn.

## 4 Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?

Cuốn sách này được chia thành nhiều phần tập trung vào từng chủ đề cụ thể liên quan đến mục tiêu của cuốn sách. Trong từng phần, bạn sẽ tìm thấy:

**lý thuyết** bao gồm nội dung chi tiết, giải thích và ví dụ về các khái niệm chủ yếu;

**bài thực hành** được đan xen vào nội dung nhằm giúp bạn chủ động suy nghĩ về khái niệm và vấn đề đang được thảo luận;

**bài tập tự đánh giá** nhằm giúp bạn đánh giá những kiến thức mà bạn tiếp thu được từ mỗi phần của cuốn sách;

**tóm tắt** các điểm quan trọng trong nội dung của từng phần;

cơ hội để bạn **suy ngẫm** những điều tâm đắc trong từng phần của cuốn sách, từ đó xây dựng kế hoạch hành động cho công việc của bạn.

Ngoài ra, bạn cũng sẽ tìm thấy trong phần cuối cuốn sách:

**bài kiểm tra nhanh** để kiểm tra sự hiểu biết của bạn về các khái niệm trong cuốn sách;

**bài tập tình huống** cho phép bạn áp dụng kiến thức và kỹ năng của bạn vào việc phân tích một tình huống cụ thể;

cơ hội để **suy ngẫm và đánh giá** mức độ đạt được các mục tiêu học tập của bạn đối với cuốn sách;

**kế hoạch hành động** nhằm áp dụng những kiến thức trong cuốn sách vào thực tiễn công việc của bạn;

**đáp án tham khảo** cho các bài tập tự đánh giá, kiểm tra nhanh và bài tập tình huống.



Để giúp bạn tiện theo dõi nội dung của cuốn sách, các biểu tượng sau đây được sử dụng:



Hãy tập trung nỗ lực làm các bài tập thực hành, bài kiểm tra nhanh và bài tập tình huống.

---



Hãy tự đánh giá mức độ tiếp thu kiến thức của bạn sau mỗi phần học.

---



Hãy ghi nhớ các nội dung chính của từng phần học.

---



Sau mỗi phần học, bạn hãy dành 5 phút nghỉ ngơi về những điều bạn tâm đắc và muốn áp dụng.

---



Hãy lưu ý.

---

## **5. Phương pháp học**

### **5.1 Tôi nên học ở đâu?**

*Bất cứ nơi nào!*

Cuốn sách này được thiết kế đặc biệt theo phương pháp tự học, cho nên bạn có thể nghiên cứu cuốn sách này ở mọi nơi. Tuy nhiên để đạt được hiệu quả cao nhất, bạn nên tập trung, tránh bị phân tâm bởi các yếu tố xung quanh.

### **5.2 Tôi nên học khi nào?**

*Bất cứ lúc nào!*

Mỗi người sẽ có thời gian thích hợp riêng để nghiên cứu cuốn sách một cách hiệu quả. Tốt nhất là bạn nên lập kế hoạch trước và dành

một khoảng thời gian nhất định để học cuốn sách này. Bạn đừng bỏ qua các bài thực hành trong từng phần, bởi vì chúng giúp bạn củng cố lại kiến thức vừa học và dẫn dắt bạn sang nội dung tiếp theo. Cũng không nên lo lắng nếu như bạn mất thời gian cho một bài thực hành nào đó hơi lâu hơn so với thời gian dự kiến. Hãy nghiên cứu cuốn sách theo khả năng tiếp thu của bạn.

### **5.3 Tôi nên học như thế nào?**

*Bất cứ cách nào!*

Cuốn sách này được thiết kế để tự học trong thời gian 10 tiếng, nhưng không có nghĩa là bạn phải cố gắng dành đúng 10 tiếng liên tục để hoàn thành cuốn sách. Tốt nhất bạn nên bắt đầu bằng một thời gian biểu đều đặn, ví dụ mỗi lần chỉ học một tiếng. Học đều đặn sẽ có kết quả tốt hơn nhiều so với thỉnh thoảng học dồn trong một thời gian dài. Tuy nhiên, bạn cũng không nên kéo dài thời gian học cuốn sách, nếu không bạn sẽ cảm thấy chán nản.

Cuốn sách sẽ dẫn dắt bạn qua các hoạt động học tập sau: học, đọc, ghi chép, làm các bài thực hành, bài tập tự đánh giá, bài kiểm tra nhanh, bài tập tình huống, phần tóm lược và suy ngẫm. Sau mỗi phần học, bạn hãy dừng lại ít phút ở trang suy ngẫm để điểm lại những điều bạn cảm thấy tâm đắc nhất và những dự định mà bạn muốn áp dụng vào thực tiễn công việc. Điều này giúp bạn từng bước xây dựng Kế hoạch Hành động sau khi nghiên cứu xong cuốn sách.

Hãy thảo luận các ý tưởng và kinh nghiệm thực tế với đồng nghiệp hoặc cộng sự của bạn. Điều đó sẽ giúp bạn nâng cao sự hiểu biết và khắc sâu những gì bạn đã học. Nên tìm một người cùng học để giúp bạn duy trì tinh thần học tập cho đến khi kết thúc cuốn sách.

Khi đã hoàn thành tất cả các phần suy ngẫm, hãy bắt tay vào xây dựng Kế hoạch Hành động. Đây là một cơ hội để bạn áp dụng lý thuyết vào thực tiễn và tạo ra sự thay đổi tại nơi làm việc của bạn! Nếu cần thiết, bạn có thể trao đổi với đồng nghiệp hoặc cộng sự để xây dựng kế hoạch hành động. Hãy cụ thể hóa kế hoạch hành động thành từng bước và định lượng thời gian hoàn thành cho mỗi bước. Lưu ý rằng kế hoạch hành động là một công cụ hướng dẫn linh hoạt, chứ không phải là một khuôn khổ cứng nhắc. Hãy treo kế hoạch hành động tại nơi làm việc của bạn, thường xuyên kiểm tra lại và điều chỉnh nếu thấy cần thiết.

## 5.4 Ai có thể giúp tôi?

*Bất cứ người nào!*

Bạn có thể tìm sự giúp đỡ từ rất nhiều người:

- **Chính bản thân bạn.** Khi gặp phải vấn đề chưa hiểu, hãy cố gắng đọc lại. Đừng bỏ cuộc. Nếu bạn vẫn chưa hiểu, hãy tạm ngưng, thư giãn rồi đọc lại lần nữa.
- **Gia đình, bạn bè hoặc đồng nghiệp.** Ngay cả khi họ không hiểu chủ đề mà bạn đang trao đổi thì trong quá trình thảo luận biết đâu câu trả lời lại loé lên ngay trong đầu bạn.
- **Dịch vụ hỗ trợ.** Một số tổ chức đào tạo và giáo dục sẽ giúp bạn tiếp cận với các nhà chuyên môn để giải đáp các câu hỏi và các vấn đề vướng mắc. Bạn có thể liên hệ với Business Edge để biết thông tin về các dịch vụ này. (xem địa chỉ liên lạc của Business Edge ở bìa của cuốn sách này).

## 6 Việc học của tôi sẽ được đánh giá như thế nào?

Nếu bạn nghiên cứu cuốn sách một cách độc lập, thì chính các bài thực hành, các bài tập tự đánh giá, các bài kiểm tra nhanh và kế hoạch hành động sẽ giúp bạn tự đánh giá tiến bộ của mình.

Các bài tập thường không có câu trả lời chính xác duy nhất. Đáp án cho các bài tập chỉ mang tính tham khảo và hướng dẫn, do vậy câu trả lời của bạn có thể không hoàn toàn giống như đáp án.

## 7 Hãy đặt mục tiêu học cho mình!

Nào bây giờ, bạn hãy dành ít phút suy nghĩ và viết ra những mong đợi của mình.

*Lý do tôi nghiên cứu cuốn sách là:*

.....

.....

.....

*Các kết quả mà tôi muốn đạt được cho bản thân tôi là:*

.....  
.....  
.....

*Các kết quả mà tôi muốn đạt được cho doanh nghiệp của tôi là:*

.....  
.....  
.....

## **8 Chúc bạn thành công!**

Chúng tôi hy vọng rằng bạn sẽ thích cuốn sách này. Dù bạn học ở đâu, học lúc nào, học với ai, và học bằng cách nào, bạn luôn khám phá và gặt hái những điều mới mẻ và bổ ích. Chúc bạn thành công theo phương thức học linh hoạt.

# Phần A

## Ủy thác công việc - một kỹ năng tối cần thiết

- *Dẫn nhập*
- *Ủy thác công việc là gì?*
- *Tại sao ủy thác công việc lại quan trọng?*
- *Phản đối ủy thác công việc*
- *Quyền hạn và trách nhiệm*
- *Quá trình ủy thác công việc hiệu quả*
- *Bạn có ủy thác công việc hiệu quả?*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

## 1 Dẫn nhập

A

Ủy thác công việc một cách thích hợp cho phép bạn hoàn thành công việc thông qua người khác. Đây cũng là một kỹ năng tối cần thiết để thực hiện công việc quản lý một cách hiệu quả.

Trong những năm gần đây chúng ta đã thấy rằng cách thức tổ chức công việc đã thay đổi. Các tổ chức và các nhóm làm việc trở nên “tinh gọn” hơn. Nhưng một nhóm làm việc tinh gọn cũng chẳng có ý nghĩa gì cả nếu như không linh động và thích ứng kịp thời với những tình huống mới. Vì thế điều chúng ta cần là một nhóm làm việc tinh gọn và linh hoạt chứ không đơn thuần là một sự lắp ghép của các thành viên! Linh hoạt có nghĩa là có khả năng ứng biến ở những nơi đang cần sự có mặt của bạn nhất. Chuyển giao công việc cho các thành viên trong nhóm có nghĩa là bạn xây dựng một tập hợp các kỹ năng và kinh nghiệm mà bạn có thể sử dụng một cách linh động. Nó cũng có thể giúp bạn đương đầu với các áp lực công việc khi mà sự đòi hỏi của công ty đối với bạn ngày càng cao.

### *Mục tiêu*

Khi hoàn thành phần này, bạn sẽ có khả năng tốt hơn để:

- Xác định tầm quan trọng và các yếu tố liên quan đến việc ủy thác công việc;
- Xác định các phản đối có thể có trong ủy thác công việc;
- Xác định quá trình ủy thác;

A

- Nhận biết các lợi ích mà ủy thác công việc hiệu quả đem lại cho bạn.

Không thực hiện tốt việc ủy thác có thể làm cho người khác nghĩ rằng ủy thác công việc tức là “quăng gánh nặng cho người khác”, hoặc đơn giản là ép buộc người khác làm công việc của bạn. Chúng ta sẽ xem xét xem tại sao lại có ý nghĩ tiêu cực này cũng như chỉ ra tại sao ủy thác công việc là một kỹ năng quan trọng để quản lý thành công.

## 2 Ủy thác công việc là gì?

Việc đầu tiên là chúng ta cần hiểu và thống nhất: ủy thác công việc là gì?

### Thực hành 1

5 phút ⌚



Bạn hãy dành thời gian suy nghĩ về việc ủy thác công việc, có thể đó là kinh nghiệm của bạn hoặc bạn từng chứng kiến ở nơi làm việc. Vậy theo bạn ủy thác công việc là gì?

.....

.....

.....

Chúng ta đã đề cập đến việc một số người cho rằng ủy thác công việc là quăng gánh nặng cho người khác. Hy vọng bạn có cách giải thích tích cực hơn.

Tôi sẽ định nghĩa việc ủy thác công việc như thế này:

Ủy thác công việc có nghĩa là giao cho ai đó **trách nhiệm** và **quyền hạn** để thay mặt bạn **thực hiện công việc**.

Cách bạn sử dụng ngôn từ có thể khác nhưng nếu như nội dung của nó cũng tương tự như định nghĩa bên trên thì vẫn đúng. Những từ quan trọng là **trách nhiệm** và **quyền hạn**. Chúng ta sẽ trở lại vấn đề này trong phần sau.

Khi thực hiện việc ủy thác công việc, bạn sẽ yêu cầu một người làm một việc hay thực hiện một công việc nào đó mà bạn vẫn thường phải làm.

Bạn cũng cần phân biệt ủy thác công việc với **giao việc**. **Giao việc** là yêu cầu người khác, thường là nhân viên cấp dưới, thực hiện công việc vốn là một phần trong công việc chung của họ; còn ủy thác, bạn yêu cầu người khác thực hiện công việc của bạn. Ủy thác công việc có khuynh hướng quan tâm đến kết quả cuối cùng, trong khi giao việc chú ý vào cách thức làm việc để đạt được kết quả mong đợi.

Với kinh nghiệm của mình, bạn biết rằng để thực hiện một công việc bạn cần phải có một số nguồn lực nhất định. Vì thế khi ủy thác cho ai đó một trách nhiệm cụ thể, thì người nhận trách nhiệm mà bạn giao phó cũng cần phải có một số nguồn lực, và bạn cần phải suy nghĩ xem bạn dự tính phân bổ những nguồn lực này như thế nào.

## Thực hành 2

3 phút ⌚



Người quản lý phải phân bổ những nguồn lực nào? Liệt kê ít nhất ba nguồn lực.

.....

.....

.....

Trong những nguồn lực đó, theo bạn, nguồn lực nào là quan trọng nhất?

.....

.....

Hy vọng chúng ta cùng đồng ý rằng những nguồn lực mà người quản lý có thể phân bổ bao gồm vật tư, thiết bị, tài chính, thông tin, thời gian và cả nhân lực.

Trong hầu hết các tình huống, nhân lực là yếu tố quan trọng nhất. Con người sử dụng các kỹ năng và chuyên môn của mình tác

# A

động đến các nguồn lực khác nhau để có thể đạt được kết quả mong muốn. Không có sự cộng tác của mọi người thì không thể làm được việc gì cả.

Vậy ủy thác công việc tức là thỏa thuận với người khác nhằm:

- trao cho họ **trách nhiệm** thay mặt bạn thực hiện công việc;
- trao cho họ **quyền hạn** để có thể thực hiện công việc;
- phân bổ **nguồn lực** cần thiết cho người được ủy thác – cũng như những người khác để họ có thể thực hiện công việc.



Bạn vẫn là người chịu trách nhiệm cho công việc mà bạn ủy thác.

## 3 Tại sao ủy thác công việc lại quan trọng?

Là một người quản lý trực tiếp, bạn có quyền sử dụng các nguồn lực cần thiết của công ty để đạt được kết quả mong muốn. Chẳng hạn, bạn thu thập thông tin từ các thành viên trong bộ phận mà bạn phụ trách hoặc thông tin từ cấp quản lý cao hơn để ra quyết định và thực hiện những quyết định ấy. Bạn có thể trao cho các thành viên trong bộ phận mà bạn phụ trách một số quyền hạn để họ có thể thực hiện công việc hiệu quả.

Ủy thác trách nhiệm cho các thành viên trong bộ phận có thể là một trong số những việc hữu ích nhất mà bạn có thể làm cho họ.

Thực hiện việc ủy thác công việc hiệu quả có thể đem đến cho các thành viên trong bộ phận mà bạn phụ trách những lợi ích sau:

- Ủy thác công việc giúp cho mọi người phát triển các kỹ năng mới cũng như năng lực, vì thế họ có dịp để bộc lộ khả năng của mình.
- Giúp cho mọi người gắn kết và tin tưởng hơn vào công việc và qua đó mọi người nhận thấy họ là những thành viên cần thiết trong bộ phận.
- Đem đến cho mọi người nhiều kinh nghiệm mới và đa dạng hơn là họ tự tích lũy lấy.
- Giúp cho mọi người biết được những sự việc đang xảy ra.
- Thực hiện ủy thác công việc thành công còn mang đến cơ hội **phát triển** cho các thành viên vốn có năng lực, tích cực, tận tụy và thạo



việc. Những thành viên như thế thường làm việc tốt. Họ là vốn quý đối với bất kỳ một tổ chức nào.

Việc ủy thác công việc chẳng những mang lại lợi ích cho các thành viên trong bộ phận mà còn giúp ích cho chính những người quản lý. Chúng ta chắc hẳn đều đồng ý rằng làm việc với một nhóm cộng sự có năng lực và tận tụy sẽ dễ dàng hơn nhiều so với một nhóm người làm việc một cách miễn cưỡng và chẳng hề quan tâm đến công việc mà họ đang làm.

Ngoài ra, ủy thác công việc còn là một kỹ năng quản lý quan trọng bởi ít nhất là bốn lý do sau đây.

Nó giúp cho người quản lý:

- đưa ra những quyết định sáng suốt hơn;
- tận dụng tối đa khoảng thời gian vốn eo hẹp của mình;
- quản lý được một nhóm có đông thành viên;
- nâng cao hiệu quả công việc của tập thể nói chung.

Bây giờ thì chúng ta sẽ xem xét từng yếu tố mà chúng ta vừa đề cập.

### 3.1 Đưa ra quyết định sáng suốt hơn

Vai trò của người lãnh đạo nhóm là quản lý các thành viên trong nhóm và công việc của nhóm. Để có thể làm tốt công việc quản lý này bạn cần thực hiện việc ra quyết định liên quan đến tất cả mọi công việc của nhóm một cách hợp lý.

#### **Thực hành 3**

3 phút ⌚



Theo bạn điều gì là cần thiết để ra những quyết định tốt?

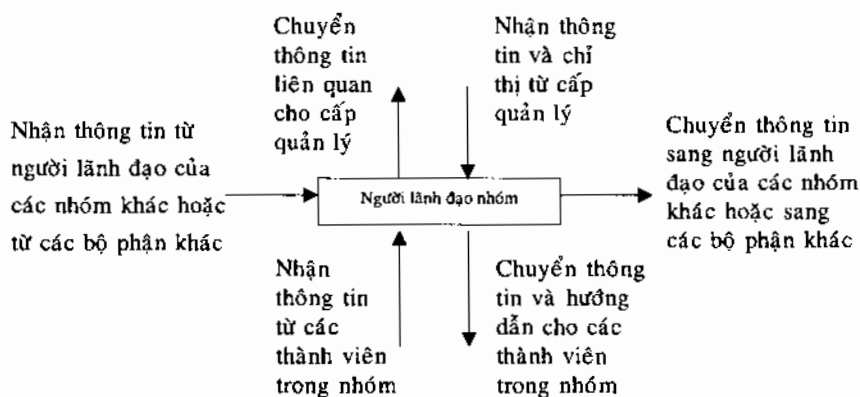
.....

.....

Bạn có thể đề cập đến tầm quan trọng của nguồn thông tin đầy đủ, kịp thời và đáng tin cậy. Nhưng theo tôi thì bạn cần có được nguồn thông tin có giá trị để có thể thực hiện việc ra quyết định một cách hiệu quả.

A

Người lãnh đạo nhóm là trung tâm của mọi liên lạc. Thông tin đưa đến cho bạn từ mọi hướng và rồi cũng từ bạn đi đến mọi hướng (xem sơ đồ). Với cương vị quản lý, bạn sẽ có được một cái nhìn toàn cảnh về những gì đang xảy ra – điều mà có thể không một thành viên nào trong nhóm có thể có được. Càng có nhiều luồng thông tin, bạn càng có thể thực hiện tốt hơn việc lập kế hoạch, tổ chức và quản lý công việc trong phạm vi trách nhiệm của mình.



Ngay cả đối với các nhóm hoạt động hiệu quả nhất, chắc chắn nguồn thông tin mà người lãnh đạo nắm giữ cũng có những lỗ hổng. Thật ra, khi các thành viên trong nhóm càng được khuyến khích có trách nhiệm đối với công việc, phát triển các kỹ năng sẵn có, quan tâm thật sự đến công việc họ đang làm thì các nguồn thông tin chi tiết cũng như các kiến thức sẵn có giữa các thành viên trong nhóm càng được chia sẻ nhiều hơn. Khi đó khả năng nắm bắt thông tin của người quản lý sẽ thu hẹp lại. Đơn giản là người lãnh đạo nhóm không thể biết hết mọi việc. Nguyên nhân một phần là do việc hiểu biết tường tận chỉ có được khi người lãnh đạo thật sự đứng ra thực hiện công việc, mà đây lại là điều mà ít khi một người lãnh đạo nhóm lại đảm trách. Công việc của họ là quản lý người khác thực hiện công việc.

Ủy thác công việc là một cách thức để “đánh thức” các nguồn thông tin và kiến thức tiềm năng trong phạm vi của nhóm, và sử dụng chúng để thực hiện các nhiệm vụ hoặc các dự án cụ thể. Bằng việc khuyến khích các thành viên trong nhóm cung cấp cho bạn các nguồn thông tin mà bạn đang thiếu, bạn có thể tự tin rằng các quyết định mà bạn đưa ra là vững chắc và hợp lý.

### 3.2 Tận dụng thời gian

A

Đa số các nhà quản lý thường có nhiều việc phải làm trong khoảng thời gian hạn hẹp. Họ luôn có cảm giác rằng công việc không bao giờ được thực hiện hoặc không được chú ý một cách tương xứng. Ủy thác công việc cho phép người quản lý cân bằng khối lượng công việc mà họ phải thực hiện.

Người quản lý có thể ủy thác công việc để người khác thực hiện những công việc mà mức độ ưu tiên chỉ ở mức thấp hoặc trung bình, nhưng phải đảm bảo rằng công việc được thực hiện đầy đủ.

Với khoảng thời gian dư ra nhờ ủy thác công việc cho người khác, người quản lý có thể dành nhiều thời gian hơn để thực hiện các công việc quan trọng hoặc những công việc mà chỉ họ mới có thể làm được.

Mặc dù việc ủy thác công việc cần nhiều thời gian, nhưng bạn phải luôn nhớ rằng đó là thời gian dành cho **việc phát triển nhóm và tạo cơ hội cho mọi người phát triển**. Đây là một nhiệm vụ quan trọng trong công việc quản lý. Vì thế, ủy thác công việc đối với người quản lý được xem như một cách sử dụng thời gian hiệu quả.

### 3.3 Năm quyền kiểm soát

“Phạm vi kiểm soát” là cụm từ dùng để chỉ số lượng thành viên trong một nhóm mà người quản lý phải chịu trách nhiệm, tức là số lượng thành viên nằm dưới sự kiểm soát của người quản lý.

Hãy xem xét một tình huống sau đây.

#### Thực hành 4

5 phút ⌚



Tuấn làm việc cho một công ty phân phối hàng tiêu dùng và chịu trách nhiệm quản lý một nhóm nhân viên bán hàng gồm hai mươi người. Gần đây công ty đưa ra một chính sách thưởng tùy thuộc vào doanh số mà một nhân viên bán được. Việc này làm tăng doanh số bán trung bình của mỗi thành viên trong nhóm lên 15%. Và kết quả là khối lượng công việc mà Tuấn đảm trách cũng tăng theo và công việc văn phòng cũng bắt đầu rối tung lên.

Tuấn được gọi lên văn phòng giám đốc bán hàng để giải thích về

A

những sự việc đang diễn ra. Người giám đốc bán hàng đề nghị Tuấn theo học một khóa huấn luyện về quản lý văn phòng để có thể đảm trách công việc tốt hơn. Tuấn trả lời với người quản lý rằng điều cần phải làm không phải là tham dự các khóa huấn luyện mà là giảm bớt số lượng nhân viên mà anh đang quản lý.

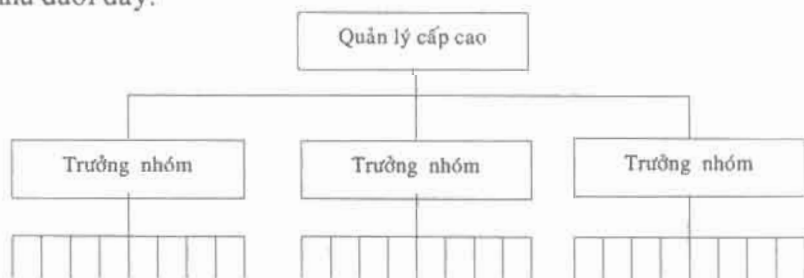
Theo bạn, giải pháp nào trong hai giải pháp trên sẽ hợp lý hơn để có thể giải quyết các vấn đề mà Tuấn đang gặp phải?

Tôi hy vọng bạn cũng sẽ đồng ý rằng vấn đề được đề cập trong trường hợp của Tuấn không phải do không được huấn luyện mà là số lượng nhân viên Tuấn phải quản lý quá nhiều. Quản lý một nhóm có đến hai mươi thành viên mà không có sự trợ giúp quả là một công việc quá khó khăn.

Không thể đưa ra một con số “chính xác” bao nhiêu nhân viên mà một người quản lý một bộ phận có thể quản lý được. Nhưng một số chuyên gia về quản lý đề nghị rằng con số này **không nên vượt quá mười hai**, với điều kiện là những nhân viên này không phải chịu trách nhiệm giám sát các nhân viên khác. Điều này tùy thuộc vào nhiều yếu tố, chẳng hạn tính chất công việc, thời gian có thể dành cho việc giám sát trực tiếp, tính cách của các thành viên trong nhóm và số lượng các khóa huấn luyện mà mỗi thành viên trong nhóm đã được tham dự.

Một điều hiển nhiên là một nhóm càng có đông thành viên thì công việc quản lý càng khó khăn.

Ủy thác công việc là một giải pháp chính để đối phó với tình huống phải quản lý quá nhiều nhân viên, và đó cũng là lý do tại sao mà các tổ chức hoặc công ty lớn người lại được tổ chức theo “sơ đồ nhánh” như dưới đây:



Ở đa số các tổ chức làm việc, cơ cấu tổ chức được chia thành nhiều nhóm hay nhiều bộ phận, và mỗi nhóm hay mỗi bộ phận có người lãnh đạo hoặc người quản lý trực tiếp cho một nhóm với số lượng thành viên tương đối ít.

Ủy thác công việc là một cách thức quan trọng nhằm giúp bạn có thể quản lý hiệu quả một nhóm đồng thành viên. Nhờ việc ủy thác công việc, bạn có thể phân cho mỗi thành viên trách nhiệm đảm bảo thực hiện tốt phần công việc của mỗi người và qua đó giúp công việc chung của nhóm đạt kết quả.

Trong trường hợp này, một nhóm giống như một dàn nhạc giao hưởng, có người chơi đàn dây, có người chơi bộ gõ v.v... Mỗi thành viên chịu trách nhiệm về loại nhạc cụ mà họ phụ trách – và bạn giữ vai trò người chỉ huy dàn nhạc, chịu trách nhiệm phối hợp các thành viên trong dàn nhạc để có được một buổi hoà nhạc thành công.

### 3.4 Cải thiện kết quả công việc của nhóm

Để có thể cải thiện kết quả công việc của nhóm, bạn cần phải tập hợp những đóng góp của từng cá nhân nhằm tạo nên một nhóm đoàn kết, cùng làm việc vì mục tiêu chung. Việc này đòi hỏi:

- phải hiểu rõ từng thành viên trong nhóm – điểm mạnh, điểm yếu của từng người, những mục tiêu và ước vọng cá nhân, những công việc nào họ yêu thích và những công việc nào mà họ chán ghét v.v...
- bảo đảm rằng mọi thành viên đều hiểu và cùng chia sẻ những mục đích và mục tiêu chung của nhóm.
- có kế hoạch sử dụng đúng và hết năng lực của từng thành viên trong nhóm để mọi người có cơ hội đóng góp hết khả năng vào nỗ lực chung của nhóm.

#### **Thực hành 5**

5 phút ⌚



Việc ủy thác công việc có thể cải thiện cách thức làm việc của nhóm như thế nào?

.....

.....

A

Ủy thác công việc cho bạn cơ hội sử dụng hết năng lực của từng cá nhân trong nhóm và cho các thành viên trong nhóm thấy rằng bạn đánh giá cao năng lực và công việc của họ. Bạn có thể cải thiện cách thức làm việc của nhóm thông qua ủy thác công việc bằng hai hình thức sau:

Bạn có thể **dựa trên thế mạnh của từng thành viên**. Nếu như một thành viên trong nhóm có thể thực hiện tốt hơn những thành viên khác ở một phần việc nào đó, bạn hãy giao cho người đó thực hiện phần việc ấy. Bằng cách này bạn có thể cải thiện nỗ lực chung của nhóm.

Một cách khác là bạn ủy thác công việc để **phát triển kỹ năng của một thành viên trong nhóm**. Bạn chứng tỏ cho người đó thấy rằng bạn tin tưởng cá nhân đó có tiềm năng để phát triển các kỹ năng mới và qua đó bạn cũng có thể giúp hoàn thiện các kỹ năng cần thiết cho cả nhóm.

## Thực hành 6

5 phút ⌚



Hãy suy nghĩ về tầm quan trọng của việc ủy thác công việc mà chúng ta đã đề cập đến. Nêu ít nhất một lý do tại sao ủy thác công việc lại quan trọng đối với:

người lãnh đạo nhóm

.....

.....

các thành viên trong nhóm

.....

.....

các tổ chức, công ty

.....

.....

Khi việc ủy thác công việc được thực hiện hiệu quả, mọi người đều có lợi.

Việc ủy thác công việc cho phép người lãnh đạo nhóm:

- xây dựng được một nhóm làm việc tận tâm và năng động;
- phát triển kỹ năng của từng cá nhân;
- sử dụng chuyên môn của các thành viên trong nhóm;
- đưa ra các quyết định sáng suốt hơn;
- tận dụng được thời gian;
- điều phối và quản lý công việc của nhóm;
- cải thiện kết quả việc của nhóm.

Việc ủy thác công việc hiệu quả giúp cho các thành viên trong nhóm:

- nâng cao kỹ năng và chuyên môn;
- thu thập được nhiều kinh nghiệm;
- cảm nhận rằng mình là một thành viên có giá trị và được tin tưởng của nhóm;
- tăng sự hiểu biết về tổ chức và công việc của nhóm nói chung.

Việc ủy thác công việc có thể thúc đẩy một lực lượng lao động có trình độ, năng nổ và thạo việc. Nhưng bên cạnh đó việc ủy thác công việc trong một tổ chức còn quan trọng ở chỗ nó làm tăng sự trao đổi thông tin ở tất cả các cấp. Việc trao đổi thông tin hiệu quả trong một tổ chức là cần thiết để có được những quyết định hợp lý.

## 4 Phản đối ủy thác công việc

Chúng ta đã đưa ra những lý do chính để thấy rằng ủy thác công việc là một kỹ năng quan trọng, mang lại lợi ích cho các thành viên trong nhóm, cho người lãnh đạo nhóm và cho tập thể nói chung.

Nhưng một số người lãnh đạo nhóm dường như miễn cưỡng trong việc chuyển giao công việc cho các thành viên trong nhóm.

### Thực hành 7

3 phút ⌚



Hãy đưa ra một hoặc hai lý do của việc ủy thác công việc một cách miễn cưỡng.

.....

.....

## A

Bạn có thể đưa ra nhiều lý do. Nhưng những lý do đầu tiên mà tôi chú ý đến là:

Một số người có thể cho rằng tự mình thực hiện công việc sẽ nhanh hơn, hoặc họ nghĩ rằng chất lượng công việc do người khác thực hiện sẽ không như họ mong muốn, vì thế mà họ thích tự mình thực hiện công việc.

Như chúng ta đã đề cập, việc ủy thác công việc đòi hỏi bạn phải đáp ứng một số nguồn lực, nhưng một số người cố gắng bảo vệ quyền lực của họ, do đó họ thường giữ các nguồn lực cho riêng họ – nhất là các nguồn thông tin.

Có người lại nghĩ rằng yêu cầu người khác làm một việc nào đó có nghĩa là họ không thể tự làm được việc đó và không thật sự đáp ứng yêu cầu công việc.

Họ có thể không tin tưởng vào các cộng sự do đó việc ủy thác công việc sẽ đặt mọi việc ngoài tầm quản lý của họ.

Mặc dù chúng ta có thể nhận ra những lo ngại vừa nêu trên, nhưng trong quyển sách này chúng ta sẽ thấy rằng những lo ngại đó không thể hiện được những lý do hợp lý của sự miễn cưỡng trong ủy thác công việc. Thay vào đó, các lo ngại trên cho thấy việc hiểu sai về ý nghĩa của ủy thác công việc. Chúng ta sẽ đi vào chi tiết của vấn đề này, nhưng trước tiên hãy quay trở lại với yếu tố quyền lực và trách nhiệm vốn là hai yếu tố cốt lõi của việc ủy thác công việc.

## 5 Quyền hạn và trách nhiệm

Chúng ta đã thừa nhận rằng ủy thác công việc xảy ra khi bạn, với vai trò là người lãnh đạo nhóm, thỏa thuận với một thành viên trong nhóm để trao cho họ **quyền hạn** thay mặt bạn thực hiện một công việc nào đó. Đồng thời bạn cũng giao cho họ **trách nhiệm** đối với công việc mà họ đang thực hiện.

Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là bạn có thể chuyển giao cho người được ủy thác trách nhiệm đảm bảo công việc được thực hiện trọn vẹn và đúng thời hạn.

Nếu như bạn trao cho một thành viên trong nhóm quyền hạn để thực hiện một công việc nào đó, bạn sẽ mất đi một số quyền hạn,



bởi bạn không còn ra quyết định nữa. Công việc sẽ được thực hiện bởi thành viên được ủy thác công việc. Nên nhớ là khi bạn trao quyền hạn cho một thành viên trong nhóm, bạn không hề mất đi bất cứ trách nhiệm nào - trái lại trách nhiệm lại càng tăng. Mặc dù thành viên này chịu trách nhiệm thực hiện công việc, nhưng bạn phải chịu trách nhiệm về kết quả công việc. Bạn phải tin tưởng thành viên trong nhóm có thể thực hiện được công việc đó. Do vậy, ủy thác công việc làm bạn mất đi một số quyền lực nhưng trách nhiệm của bạn và thành viên trong nhóm đều **tăng**.

Nhưng trên hết, **trách nhiệm chung** vẫn là trách nhiệm của bạn. Đó mới chính là công việc của một nhà quản lý hay một người lãnh đạo nhóm. Nếu không thì bạn đã có thể giao phó tất cả phần việc của mình cho người khác chứ không chỉ ủy thác một phần công việc của bạn.

### Thực hành 8

5 phút ⌚



Theo bạn thế nào là sự khác nhau về trách nhiệm của một người ủy thác và người người được ủy thác?

Người ủy thác	Người được ủy thác

Hy vọng là bạn đồng ý rằng điểm khác biệt ở chỗ người được ủy thác công việc chịu trách nhiệm thực hiện công việc, còn trách nhiệm của người ủy thác là đảm bảo công việc được thực hiện trọn vẹn và đúng thời hạn.

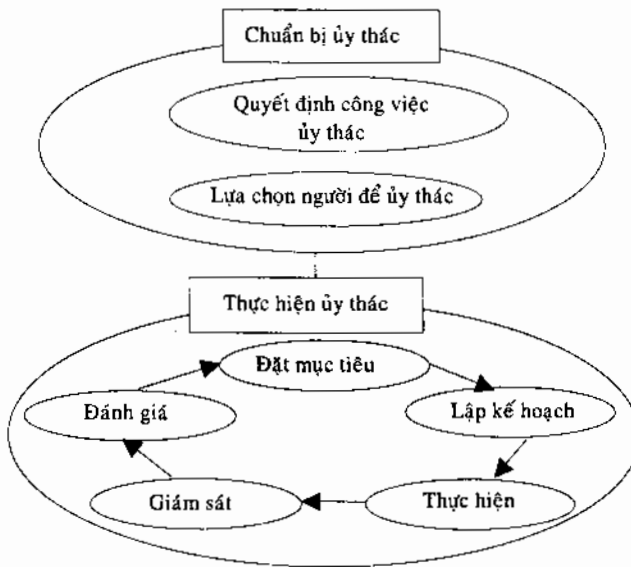
Nói một cách khác, ở vai trò một người ủy thác công việc, bạn phải chịu trách nhiệm **kiểm soát** mọi việc.

A

Nếu bạn thực hiện việc ủy thác công việc hiệu quả, bạn có thể giám sát mọi việc. Bây giờ chúng ta hãy xem xét các yếu tố liên quan đến thực hiện việc ủy thác công việc một cách hiệu quả.

## 6 Quá trình ủy thác công việc hiệu quả

Để thực hiện việc ủy thác công việc hiệu quả, bạn cần có thời gian để chuẩn bị trước khi thực hiện việc ủy thác công việc.



Ở giai đoạn chuẩn bị ủy thác, bạn cần phải có một cái nhìn tổng thể về công việc của bạn, khối lượng công việc, năng lực và nhu cầu của các thành viên trong nhóm. Bạn sẽ quyết định:

- công việc, hoạt động và nhiệm vụ có thể được ủy thác;
- ủy thác cho ai trong nhóm.

Chúng ta sẽ đề cập đến việc chuẩn bị ủy thác công việc trong phần C.

**Để thực hiện việc ủy thác công việc, bạn cần:**

- **đặt ra và đồng ý các mục tiêu.** Nói một cách khác, bạn muốn người bạn ủy thác sẽ đạt được điều gì?
- **lập kế hoạch** ủy thác công việc bằng cách:

- **phân bổ các nguồn lực** thích hợp. Có nghĩa là nguồn lực nào cần để hoàn thành mục tiêu đặt ra – bao gồm cả sự hỗ trợ từ chính bạn.
- **quyết định** xem làm thế nào để theo dõi tiến độ thực hiện công việc – ví dụ, ở giai đoạn nào thì người được ủy thác công việc sẽ báo cáo cho bạn.
- **giải thích** cho người được ủy thác về các cột mốc quan trọng trong quá trình thực hiện công việc và cùng thống nhất về vấn đề này. Nói một cách khác, các mục tiêu gì sẽ được hoàn tất vào thời điểm nào.
- **hãy để cho người được ủy thác thực hiện công việc** – khi một thành viên trong nhóm bắt đầu thực hiện công việc, bạn không can thiệp vào mà chỉ hỗ trợ và quản lý công việc theo phương cách đã thỏa thuận.
- **thông báo** cho các thành viên khác và các bộ phận có liên quan về việc ủy thác này.
- **theo dõi** công việc được ủy thác – cả bạn và người được ủy thác thực hiện công việc đều cần phải theo dõi tiến trình thực hiện công việc, nhằm đảm bảo rằng công việc diễn ra theo đúng kế hoạch và mục tiêu đã đề ra và can thiệp khi cần thiết để công việc không đi lệch khỏi tiến trình đã đặt ra.
- **đánh giá** việc thực hiện công việc được ủy thác bằng cách:
  - đánh giá những gì đã được thực hiện tốt và những mặt nào cần được hoàn thiện
  - đưa ra các ý kiến phản hồi hữu ích nhằm giúp người được ủy thác có thể thực hiện công việc tốt hơn.

Lưu ý rằng những giai đoạn trên – đặt ra mục tiêu, lập kế hoạch, thực hiện, theo dõi, đánh giá – là một chu trình liên tục, bởi khi thực hiện xong việc đánh giá, bạn cần đặt ra những mục tiêu mới hoặc hiệu chỉnh lại các mục tiêu đã đặt ra. Là người lãnh đạo nhóm, bạn cần phải làm quen với chu trình này vì nó sẽ được sử dụng trong việc lập kế hoạch và quản lý nhiều mảng công việc khác.

Chúng ta sẽ đề cập chi tiết đến giai đoạn thực hiện việc ủy thác công việc trong phần D.

# A

## Thực hành 9

5 phút 



Chúng ta đã tóm tắt những yếu tố liên quan để thực hiện việc ủy thác công việc hiệu quả. Hãy liệt kê lại những việc mà người lãnh đạo nhóm phải làm để có thể hoàn thành trách nhiệm của mình khi ủy thác công việc cho các thành viên trong nhóm. Chúng tôi đưa ra công việc đầu tiên, bạn hãy cho biết những công việc kế tiếp.

Khi thực hiện việc ủy thác công việc, người lãnh đạo nhóm phải:

- quyết định xem những công việc nào có thể được ủy thác.

.....

.....

.....

.....

Những việc mà người lãnh đạo nhóm cần phải làm là:

- chuẩn bị thực hiện việc ủy thác việc bằng cách quyết định xem những công việc nào cần được ủy thác và ủy thác công việc cho ai.
- sau đó phải đặt ra các mục tiêu và kế hoạch thực hiện. Người lãnh đạo nhóm cần phải hỗ trợ các thành viên trong nhóm được ủy thác thực hiện công việc và theo dõi việc thực hiện công việc theo phương cách đã được thỏa thuận.
- sau cùng, người lãnh đạo nhóm cần phải đánh giá việc thực hiện công việc được ủy thác, đưa ra các ý kiến phản hồi hợp lý và thảo luận xem làm thế nào để thực hiện công việc lần sau tốt hơn.

Quá trình ủy thác công việc này giúp cho người lãnh đạo nhóm hoàn thành trách nhiệm của mình là bảo đảm công việc được thực hiện thành công.

## 7 Bạn có ủy thác công việc hiệu quả?

Chúng ta đã biết rằng khi việc ủy thác công việc được thực hiện hiệu quả thì mọi người đều có lợi. Chúng ta cũng vừa đề cập đến những yếu tố liên quan để thực hiện hiệu quả việc ủy thác. Bây giờ bạn hãy tự đánh giá xem bạn ủy thác công việc hiệu quả như thế nào.

**Thực hành 10**

15 phút ⌚

**A**



Trả lời CÓ hoặc KHÔNG đối với những câu hỏi dưới đây.

- |   | CÓ                       | KHÔNG                    |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1 Bạn có dành thời gian để suy nghĩ đến những công việc mà bạn cho rằng những thành viên trong nhóm có thể thực hiện thay bạn?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 Bạn có nhận thấy rằng một số công việc của bạn không thể phân loại vào các nhóm như lập kế hoạch, tổ chức, tạo động lực làm việc cho nhân viên, phát triển hay kiểm soát, sáng tạo hoặc liên lạc? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 Bạn có làm những phần việc mà bạn thích làm, trong khi những thành viên trong nhóm có thể làm việc đó, thậm chí tốt hơn bạn?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 Bạn có nhận thấy rằng công việc của bạn thường xuyên bị gián đoạn bởi những cuộc điện thoại mà lẽ ra một ai khác có thể trả lời những cuộc gọi đó?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 Nếu như bạn có việc phải vắng mặt một thời gian, mọi người có chờ bạn trở về để quyết định công việc?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 Bạn có nhận thấy rằng mọi người ít khi đạt được những tiêu chuẩn công việc cao như bạn đã đặt ra cho họ?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 Bạn có hoàn thành tất cả những việc cần phải làm trong ngày vào cuối mỗi ngày làm việc?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 Bạn có cảm thấy khó khăn để có thời gian hướng dẫn, giải đáp thắc mắc thường xuyên cho các thành viên trong nhóm?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 Bạn có giữ thông tin liên quan đến công việc cho riêng bạn, vì bạn cho rằng, là người quản lý, bạn cần phải biết những thông tin mà người khác không cần phải biết?                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 Bạn có thấy rằng bạn đang làm việc quá sức?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11 Bạn có gặp khó khăn trong việc tiếp cận với những nguồn thông tin hay các mối quan hệ cần thiết để giúp bạn thực hiện việc ra quyết định?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12 Việc ra quyết định của bạn có bị trì hoãn vì bạn thiếu quyền hạn?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## A

Cách bạn trả lời các câu hỏi từ 1 đến 10 sẽ giúp bạn nhận biết được làm thế nào để thực hiện việc ủy thác công việc một cách hiệu quả. Nó cũng cho bạn thấy được những ưu điểm của việc ủy thác công việc.

Nếu câu trả lời của bạn là “CÓ” đối với câu hỏi 11 hoặc 12, bạn cần phải tự hỏi xem “Việc đó có vượt quá sự hiểu biết cũng như quyền hạn của mình không?” Nếu câu trả lời của bạn là “KHÔNG”, bạn có thể tăng số lượng công việc có thể được ủy thác. Chúng ta đã đề cập đến việc ủy thác công việc trên cơ sở các nhiệm vụ và trách nhiệm mà bạn ủy thác cho các thành viên trong nhóm. Bạn cần nhớ là khi nhắc đến nhóm, bạn phải tính đến cả cấp quản lý trực tiếp của bạn. Đôi lúc cũng cần phải chuyển giao một nhiệm vụ đặc biệt nào đó cho cấp quản lý thay vì bạn tự thực hiện công việc đó hoặc ủy thác cho cấp dưới thực hiện. Tuy nhiên điều này không phải lúc nào cũng dễ dàng vì đối với một số nền văn hóa, các quan niệm truyền thống về thứ bậc có thể ngăn cản nhân viên cấp dưới ủy thác công việc cho cấp trên.

Để thực hiện việc ủy thác công việc có hiệu quả, dù là chuyển giao cho cấp trên hay ủy thác cho cấp dưới, bạn phải là một người ủy thác công việc giỏi. Chúng ta sẽ đề cập đến những kỹ năng cần thiết trong những phần kế tiếp. Bạn sẽ có cơ hội để áp dụng những kỹ năng này vào công việc thực tế.

Trong phần này, chúng ta đã đề cập đến ý nghĩa của việc ủy thác công việc, cũng như những lý do tại sao việc ủy thác công việc lại quan trọng. Quyển sách đã giới thiệu quá trình ủy thác công việc hiệu quả – bao gồm việc chuẩn bị, quyết định ủy thác công việc gì và ủy thác cho ai, thực hiện việc ủy thác bằng cách xác định mục tiêu, lập kế hoạch, thực hiện, giám sát và đánh giá. Bạn cũng đã xem xét trường hợp của cá nhân bạn, cũng như nhận xét xem việc ủy thác công việc đem lại cho bạn những lợi ích gì. Chắc hẳn bạn cũng có những ý niệm về những lợi ích mà bạn có được khi công việc được ủy thác một cách hiệu quả.

Trong phần kế tiếp, chúng ta sẽ đề cập đến việc làm thế nào để đạt được sự cân bằng khi thực hiện việc ủy thác công việc.

## Hãy tự đánh giá 1

10 phút ⌚

**A**



Điền vào chỗ trống từ thích hợp từ câu 1 đến câu 5.

- 1 Ủy thác công việc là trao cho ai đó \_\_\_\_\_ và \_\_\_\_\_ để thay bạn thực hiện công việc.
- 2 Nếu bạn được ủy thác thực hiện một công việc nào đó, bạn cần được phân bổ \_\_\_\_\_ để thực hiện công việc đó.
- 3 Khi bạn ủy thác một công việc nào đó, bạn phải \_\_\_\_\_ công việc được thực hiện đầy đủ và đúng thời hạn.
- 4 Thực hiện việc ủy thác công việc thành công còn mang đến cơ hội phát triển cho các thành viên vốn có \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, và \_\_\_\_\_.
- 5 Việc ủy thác công việc cho phép người lãnh đạo nhóm sử dụng chuyên môn của các thành viên trong nhóm và vì vậy có thể cải thiện \_\_\_\_\_.
- 6 Cho biết hai lý do tại sao thực hiện việc ủy thác công việc có nghĩa là tận dụng thời gian hiệu quả.

---

---

---

---

---

---

- 7 Cụm từ “phạm vi kiểm soát” có nghĩa là gì?

---

---

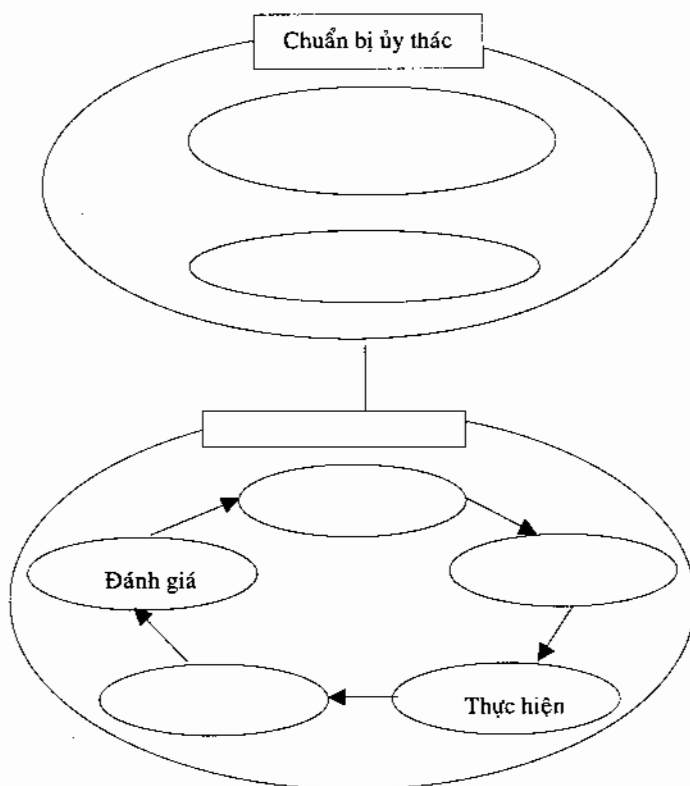
---

---

---

---

**A** 8 Hoàn tất sơ đồ thể hiện quá trình ủy thác công việc dưới đây.



Bạn có thể tham khảo đáp án cho những câu hỏi này ở phần 'Đáp án bài tập tự đánh giá' ở cuối sách.



## 8 Tóm tắt

A



- Ủy thác công việc có nghĩa là giao cho ai đó trách nhiệm và quyền hạn để thay mặt bạn thực hiện công việc.
- Việc ủy thác công việc giúp cho các thành viên trong nhóm có được kiến thức, thông tin, phát triển năng lực, gắn bó và tận tụy.
- Ủy thác công việc còn là một kỹ năng quản lý quan trọng dùng để:
  - đưa ra những quyết định sáng suốt hơn;
  - tận dụng tối đa khoảng thời gian vốn eo hẹp của mình;
  - quản lý được một nhóm có đông thành viên;
  - nâng cao hiệu quả công việc của tập thể nói chung.
- Trách nhiệm sau cùng thuộc về người lãnh đạo nhóm – đảm bảo công việc thực hiện đầy đủ và đúng thời hạn.
- Để có thể quản lý hiệu quả việc ủy thác công việc, bạn cần thực hiện việc ủy thác bằng cách:
  - chuẩn bị việc ủy thác công việc bằng cách chọn lựa công việc thích hợp và người phù hợp để ủy thác
  - thực hiện việc ủy thác công việc bằng cách:
    - xác định các mục tiêu rõ ràng
    - lập kế hoạch
    - thực hiện
    - giám sát
    - đánh giá
  - đánh giá việc ủy thác công việc.

A

## 9 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:



A! Tôi đã học được ...

.....  
.....  
.....

Áp dụng khi nào?

.....  
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....  
.....  
.....



A! Tôi đã học được ...

.....  
.....  
.....

Áp dụng khi nào?

.....  
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....  
.....  
.....

# Phần B

## Đạt được sự cân bằng khi ủy thác công việc

- *Dẫn nhập*
- *Ủy thác công việc dưới mức có thể*
- *Ủy thác công việc quá mức có thể*
- *Xác định việc ủy thác công việc dưới mức có thể và quá mức có thể*
- *Các mức kiểm soát khi ủy thác công việc*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

## 1 Dẫn nhập

Để việc ủy thác công việc mang lại nhiều ích lợi nhất, bạn cần phải đạt được sự cân bằng khi thực hiện công việc này. Nếu như ủy thác công việc quá ít, chứng tỏ rằng bạn thiếu tin tưởng và tự tin. Nếu ủy thác công việc quá nhiều, bạn sẽ không thể quản lý được.

**B**

### Mục tiêu

Khi hoàn thành phần này, bạn sẽ có khả năng tốt hơn để:

- Xác định các lý do và ảnh hưởng của việc ủy thác dưới mức và trên mức có thể;
- Xác định mức độ kiểm soát để ủy thác công việc hiệu quả.

## 2 Ủy thác công việc dưới mức có thể

Ủy thác công việc dưới mức có thể sẽ xảy ra khi bạn không giao đủ trách nhiệm cho cấp dưới, mà trái lại bạn lại tự gánh vác quá nhiều.

Xuân là tiếp tân ở một khách sạn. Cô đang bàn luận với đồng nghiệp về hệ thống đặt phòng mới mà người quản lý vừa giới thiệu. Cô cho rằng việc đó là một "tai họa". Xuân nói: "Mấy ngày nay chúng tôi không thể tìm thông tin về khách nhanh chóng như trước nếu như không rà soát từng cuốn sổ đăng ký. Bạn cũng thấy đấy, khi bà ấy bảo tôi làm thế, tôi biết là sẽ không thể thực hiện được nhưng tôi chẳng tranh luận làm gì. Bởi vì công việc của tôi là thực hiện những

gì tôi được yêu cầu, có đúng không nào? Công việc của người quản lý là bảo tôi cần phải làm gì, nếu có sai sót thì họ sẽ nhận lấy trách nhiệm. Họ được trả lương để làm việc đó mà.”

**B**

Trong trường hợp trên chúng ta có thể thấy người quản lý thường hay mắc phải lỗi này. Một người quản lý không nhất thiết phải đưa ra những quyết định thay đổi cách thức làm việc.

Những cá nhân liên quan trực tiếp đến công việc như trường hợp Xuân sẽ hiểu rõ hơn những gì thích hợp và những gì không thích hợp. Do đó việc để cho nhân viên dưới quyền của bạn tham dự vào việc quyết định những gì cần làm sẽ giúp bạn đưa ra những quyết định đúng đắn, cũng như giúp xây dựng một không khí làm việc gắn bó. Sau cùng, bạn phải dựa vào mối quan hệ giữa bạn và nhân viên cấp dưới để có thể đưa ra những phương thức mới mà không gây quá nhiều xáo trộn.

Trong cuộc họp hàng tuần giữa các trưởng phòng, Hiệp thuật lại cho các đồng nghiệp những khó khăn mà anh ta gặp phải trong bộ phận của mình. “Nếu tôi muốn công việc được thực hiện suôn sẻ, đích thân tôi sẽ phải thực hiện công việc”, anh nói “và khi tôi vắng mặt thì hầu như tất cả công việc đều bị ngưng trệ.” Bảo, cũng là một trưởng phòng, đề nghị rằng Hiệp nên để cho nhân viên cấp dưới của mình tham gia nhiều hơn vào việc ra các quyết định liên quan đến công việc của họ, cũng như giao cho họ một số trách nhiệm để họ có thể tự thực hiện công việc theo cách của họ. Bảo cho biết “Bằng cách này tôi nhận thấy rằng các nhân viên trong bộ phận của tôi có trách nhiệm hơn khi thực hiện công việc và họ sẵn lòng cũng như đủ khả năng thực hiện những công việc mà nếu không chính tôi sẽ phải đảm trách.”

Tôi nghĩ rằng bạn đồng ý với ý kiến của Bảo với cách thức mà anh ta thực hiện. Ưu điểm rõ rệt nhất là nhân viên trong bộ phận của anh có thể thực hiện công việc mà không cần sự giám sát trực tiếp của anh ấy. Lý do là vì họ có thể tự ra quyết định và có một tinh thần tập thể khắng khít, giúp cho họ tận tụy hơn đối với công việc mà họ đang làm. Bạn có thể tham khảo thêm chủ đề “Làm giàu công việc” trong cuốn “Tạo động lực làm việc”.

## *2.1 Lý do của việc ủy thác công việc dưới mức có thể*

Một số nhà quản lý cho biết họ muốn thực hiện việc ủy thác công việc nhưng họ lại không thể thu xếp lịch làm việc của họ. Họ cảm thấy

rằng tự họ thực hiện công việc sẽ nhanh hơn là giải thích cho người khác. Việc ủy thác công việc cần có thời gian để lập kế hoạch và tổ chức. Nhưng việc ủy thác công việc lại giúp cho người quản lý có thời gian để dành cho những công việc quan trọng hơn. Một điều nữa mà bạn cũng cần luôn nhớ là thực hiện việc ủy thác công việc cũng chính là trách nhiệm mà bạn phải thực hiện để phát triển nhóm làm việc hay bộ phận mà bạn phụ trách.

**B**

Một số nhà quản lý lại cho rằng nhân viên cấp dưới của họ cần được chỉ bảo phải làm gì. Những nhân viên này thường tìm cách tránh việc khi có thể. Họ cho rằng họ có thể làm việc tốt hơn bất cứ nhân viên cấp dưới nào của họ.

Việc này cũng giống như việc bố mẹ luôn cột dây giày cho con, hơn là chỉ bảo chúng cách thực hiện và xem chúng tự đánh vật với chuyện đó như thế nào. Nếu như bạn không để cho người khác học cách thực hiện công việc thì chẳng bao giờ họ có thể làm việc độc lập được.

Nói một cách khác, nếu như bạn đánh giá cao nhân viên cấp dưới của mình, xem họ là những cá nhân có năng lực và biết cách làm việc và bạn chỉ can thiệp khi cần thiết thì vai trò của bạn sẽ được nâng lên rất nhiều.

Do đó, nếu bạn tỏ ra sẵn sàng ủy thác công việc cho người khác thì có nghĩa là bạn thật sự tin tưởng rằng nhân viên của bạn sẽ nhận lãnh trách nhiệm cũng như tin tưởng vào năng lực quản lý của chính bạn.

Một số nhà quản lý e ngại việc ủy thác công việc bởi họ nghĩ rằng khi đích thân thực hiện công việc, uy tín của họ sẽ gia tăng. Nhưng sự thật thì ngược lại. Do dự khi thực hiện việc ủy thác công việc chỉ làm giảm uy tín của người quản lý trong cái nhìn của người khác. Uy tín của người quản lý sẽ tăng khi họ chứng tỏ khả năng ủy thác công việc một cách hiệu quả.

Nếu như bạn nghĩ rằng ủy thác công việc cho người khác chứng tỏ rằng bạn không có khả năng là vì bạn cảm thấy không tự tin. Tương tự như thế, việc bạn nắm giữ mọi nguồn thông tin cho riêng bạn vì bạn nghĩ rằng thông tin chính là quyền lực và chỉ khi bạn nắm giữ những thông tin mà người khác không biết được thì bạn mới có thể nắm quyền kiểm soát là vấn đề thiếu tự tin. Những nhà quản lý thiếu tự tin thường sợ rằng việc ủy thác một phần công việc của họ cho người khác thì người khác sẽ không cần đến họ nữa.

Tuy nhiên, bạn cũng cần phải biết rõ giới hạn quyền hạn của bạn nằm ở mức nào cũng như khả năng tiếp cận thông tin và các nguồn lực khác. Bạn có thể thực hiện công việc hiệu quả hơn bằng cách để cho cấp quản lý của bạn tham gia vào một giai đoạn cụ thể nào đó trong quá trình thực hiện công việc. Việc này sẽ không làm sút giảm vị trí của bạn mà nó sẽ cho phép bạn đạt được những thành quả tốt hơn.

Những nhà quản lý thiếu tự tin thường là nạn nhân của việc đùn đẩy công việc từ cấp dưới. Nhân viên dưới quyền đùn đẩy công việc cho bạn và thuyết phục được bạn thực hiện công việc đó. Những lời nói tăng bốc như “Tôi phải thực hiện công việc này nhưng tôi phải cầu cứu anh/chị vì tôi biết chắc anh/chị có thể làm việc này tốt hơn tôi rất nhiều.” Đây có thể là một hiểm họa nếu bạn chấp nhận công việc.

### Thực hành 11

5 phút 



Có nguy hiểm không nếu như người quản lý để cho nhân viên cấp dưới đùn đẩy việc cho họ? Đưa ra ít nhất một mối nguy hiểm.

Ngoài ra còn có một số mối nguy hiểm khác như:

- Nếu như bạn dành thời gian và công sức để làm những công việc của nhân viên cấp dưới thì bạn sẽ không thể thực hiện công việc của bạn có hiệu quả.
- Bạn có thể tạo một “tiền lệ xấu” vì khi bạn chấp nhận để điều đó xảy ra một lần, thì sẽ có lần kế tiếp.
- Bạn không thể quản lý nhân viên của bạn nếu như bạn để cho một nhân viên sai khiến bạn cần phải làm gì.
- Bạn tin rằng nhân viên cấp dưới của bạn kém khả năng hơn bạn nghĩ.
- Và tệ hại hơn, nếu bạn cư xử với nhân viên dưới quyền của bạn như những người không có năng lực, họ sẽ phải nghĩ về họ như thế và do đó họ sẽ không nhận bất cứ trách nhiệm nào.

Tuy nhiên cũng có những trường hợp nhân viên của bạn được quyền ủy thác công việc cho bạn. Bạn nên chuẩn bị cho việc này và khuyến khích nhân viên của mình thực hiện điều đó.

- đó là những phần việc mà bạn có kiến thức, thông tin và các mối quan hệ để thực hiện công việc hiệu quả hơn nhờ vào vị trí quản lý của mình.
- những quyết định không thuộc trách nhiệm hay thẩm quyền của nhân viên cấp dưới, ví dụ như kỷ luật ai đó hoặc truy cập vào những nguồn thông tin mật.



Một số công ty sản xuất nhận thấy những ảnh hưởng sau đây của việc kiểm soát chất lượng. Trước đây chất lượng là trách nhiệm của bộ phận chuyên viên thanh tra. Các nhân viên phụ trách sản xuất trực tiếp không phải chịu trách nhiệm về việc kiểm tra chất lượng sản phẩm mà họ làm ra vì đó là công việc của những nhân viên thanh tra. Cơ cấu tổ chức công việc như thế làm tăng thêm mâu thuẫn giữa bộ phận sản xuất và bộ phận thanh tra chất lượng. Bộ phận sản xuất đổ lỗi cho bộ phận thanh tra không hợp tác nên xảy ra tình trạng năng suất kém.

Nhiều công ty thay đổi cơ cấu này và người công nhân sản xuất phải chịu trách nhiệm kiểm tra công việc của họ và đảm bảo công việc được thực hiện theo đúng tiêu chuẩn. Việc này giúp cải thiện chất lượng, nâng cao năng suất và hạn chế việc tái sản xuất. Bằng cách chuyển giao trách nhiệm đối với công việc cho người công nhân, họ đã cải thiện chất lượng sản xuất và chứng tỏ năng lực làm việc của mình.

Lý do cuối cùng của việc ủy thác công việc một cách miễn cưỡng là người quản lý quá háng hái tự thực hiện lấy công việc. Họ không muốn chia sẻ công việc với ai cả.

Điều này thường xảy ra đối với những nhà quản lý “đi lên từ công việc”; có nghĩa là một người phải chịu trách nhiệm đối với công việc do người khác thực hiện mà vốn trước đây họ đã từng thực hiện. Trong trường hợp này, người quản lý lại thích thực hiện công việc hơn là làm công việc quản lý – có lẽ do họ thiếu tự tin vào khả năng quản lý của mình. Tuy nhiên, một nhà quản lý cần phải biết học cách bỏ bớt những công việc cũ để có thời gian dành thực hiện tốt hơn các công việc ở vai trò mới.

## Thực hành 12

7 phút 

**B**



Hãy tưởng tượng rằng bạn đang tham dự một cuộc họp giữa những người lãnh đạo nhóm. Những người tham gia cuộc họp đưa ra bốn lý do vì sao họ không muốn thực hiện việc ủy thác công việc. Bạn hãy tìm cách thuyết phục họ rằng ủy thác công việc sẽ có lợi cho họ bằng cách đưa ra những lập luận để phản bác lại những lý do đó.

Lý do

Lợi ích của việc ủy thác công việc

Không có thời gian để  
ủy thác công việc

.....  
.....  
.....  
.....

Không tin tưởng vào  
khả năng của nhân viên  
cấp dưới

.....  
.....  
.....  
.....

Lo sợ mất tiếng tăm  
khi phải san sẻ công  
việc

.....  
.....  
.....  
.....

Tự mình thực hiện  
công việc sẽ dễ hơn  
là ủy thác công việc  
cho người khác thực  
hiện

.....  
.....  
.....  
.....

Cách bạn trả lời có thể hơi khác với những câu trả lời bên dưới đây, nhưng nội dung thì nên tương tự.



Lý do	Lợi ích của việc ủy thác công việc
Không có thời gian để ủy thác công việc	Mặc dù việc ủy thác công việc cần có thời gian, nhưng nó sẽ giúp bạn có nhiều thời gian hơn để tập trung vào những công việc quan trọng.
Không tin tưởng vào khả năng của nhân viên cấp dưới	Bạn có thể thực hiện việc ủy thác công việc như là một hoạt động nhằm phát triển nhân viên. Bằng cách đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên, bạn có thể trao cho họ một số trách nhiệm, qua đó bạn sẽ thấy tự tin và tin tưởng vào nhân viên của mình hơn và nhân viên của bạn cũng vậy.
Lo sợ mất tiếng tăm khi phải san sẻ công việc	Trái lại bạn dễ mất tiếng tăm hơn nếu như cứ giữ lấy công việc. Một nhóm làm việc có năng lực và thành công sẽ làm tăng uy tín của bạn. Bạn có thể xây dựng một đội ngũ như thế bằng cách thực hiện việc ủy thác công việc.
Tự mình thực hiện công việc sẽ dễ hơn là ủy thác công việc cho người khác thực hiện	Nếu như thế thì áp lực mà bạn phải chịu càng tăng. Bạn vắng mặt thì mọi việc sẽ như thế nào? Là một người lãnh đạo nhóm, bạn cần phải làm cho nhóm phát triển, nâng cao kỹ năng của các thành viên trong nhóm. Bạn có thể thực hiện điều này bằng cách ủy thác một phần công việc của bạn cho họ.

### 3 Ủy thác công việc quá mức có thể

Chúng ta đã đề cập đến việc ủy thác công việc dưới mức có thể, bây giờ chúng ta sẽ xem xét ở góc độ ngược lại: có nghĩa là thực hiện việc **ủy thác công việc quá mức có thể**. Điều này xảy ra khi bạn ủy thác cho người khác quá nhiều trách nhiệm.

Việc ủy thác công việc quá mức có thể xảy ra khi người quản lý chuyển giao quá nhiều trách nhiệm cho người khác và không thể quản lý hết những công việc được ủy thác. Nếu như người quản lý ủy thác nhiều việc cho nhiều người khác nhau nhưng vẫn có thể quản lý được công việc thì điều đó không phải là ủy thác công việc quá mức có thể.

**B**

Có nhiều cách giải thích đối với việc ủy thác công việc quá mức có thể. Một số nhà quản lý cho rằng họ giao phó quá nhiều nhiệm vụ cho quá nhiều người. Kết quả là họ nhận thấy họ đã ủy thác công việc quá mức có thể, họ không thể kiểm soát được công việc. Điều này có thể xảy ra một cách tình cờ.

Một số nhà quản lý khác thực hiện việc ủy thác công việc quá mức có thể bởi họ lo lắng về trách nhiệm đối với công việc.

Ở một công ty thương mại lớn nọ, mọi người đều biết rằng những ai không mắc sai phạm trong công việc sẽ được thăng tiến. Kết quả là hầu hết các cấp quản lý trong công ty tránh né thực hiện công việc bằng cách tránh đưa ra quyết định, hoặc đẩy việc này cho nhân viên trong bộ phận của họ thực hiện. Họ nghĩ rằng họ sẽ không phải chịu trách nhiệm khi có sai sót xảy ra.

Có lẽ bạn sẽ đồng ý rằng công ty cần phải thay đổi các suy nghĩ của mọi người về việc thăng tiến. Tuy nhiên, các cấp quản lý trong công ty cũng nhận thấy rằng họ khó mà thoái thác trách nhiệm được. Khi có sai sót, nhân viên được ủy thác công việc thực hiện quyết định đó sẽ đổ lỗi ngược lại cho người quản lý của họ – người mà đáng lý ra phải thực hiện công việc đó.

Bạn cũng sẽ nhận thấy rằng một số nhà quản lý thực hiện việc ủy thác công việc quá mức có thể nhằm tránh mâu thuẫn.

### **Thực hành 13**

6 phút 



Thảo vừa được bổ nhiệm làm giám sát phụ trách bộ phận điện máy của một siêu thị lớn. Cô đã từng làm việc ở nhiều bộ phận khác nhau trong siêu thị từ lúc tốt nghiệp cách đây ba năm, nhưng chưa bao giờ làm việc ở bộ phận phụ trách về điện máy. Người có kinh nghiệm nhất trong bộ phận này là Thuận, đã làm việc ở bộ phận này trong sáu năm qua. Anh cho rằng mình chắc chắn sẽ trở thành giám sát bộ phận khi vị trí này chưa có người thay thế. Để tránh mâu thuẫn, Thảo quyết định để cho Thuận đảm nhận phần lớn trách nhiệm quản lý trong bộ phận cũng như giao dịch với những nhà cung cấp hàng cho siêu thị.

Thảo sẽ gặp rắc rối gì khi cô ủy thác công việc cho nhân viên của mình bằng cách như trên?

.....  
.....  
.....

Chắc hẳn bạn cũng đồng ý rằng sự sắp xếp này sẽ giúp tránh được các mâu thuẫn giữa Thảo và Thuận trong thời gian đầu. Nhưng như thế thì Thảo đang trốn tránh trách nhiệm của mình. Thực hiện việc ủy thác công việc như thế sẽ dẫn đến một mối nguy hiểm là mọi người trong bộ phận sẽ xem Thuận là người phụ trách bộ phận “thật sự”. Việc này sẽ dẫn đến những mâu thuẫn về sau.

Nếu như Thảo gặp khó khăn về những gì liên quan về điện thì cô ta có thể ủy thác phần việc này cho người khác, nhưng phải chủ trì các buổi họp để nắm tình hình và tham gia vào việc lập kế hoạch cũng như quản lý công việc của bộ phận. Một giải pháp nữa là Thảo có thể theo học một khóa huấn luyện thích hợp.

Một lý do nữa của việc ủy thác công việc quá mức có thể là do thiếu sự động viên trong công việc.

### **Thực hành 14**

5 phút ⌚



Hãy suy nghĩ về những yếu tố có thể tạo động lực cho bạn làm việc: có nghĩa là những yếu tố khuyến khích bạn tiếp tục thực hiện công việc của mình.

Đưa ra hai hoặc ba yếu tố.

.....  
.....  
.....  
.....

Câu trả lời tùy thuộc vào chính bạn.

Các chuyên gia về quản lý nhận thấy rằng khó có thể đưa ra những yếu tố khích lệ mọi người làm việc. Có lẽ điều ngạc nhiên là họ thấy

**B**

rằng lương bổng không phải là một yếu tố hữu hiệu. Họ đã xác định hàng loạt các yếu tố liên quan đến công việc có thể khích lệ mọi người làm việc. Ví dụ như người ta sẽ cảm thấy phấn chấn hơn khi được làm công việc mà họ yêu thích, hoặc được làm việc chung với những cộng sự mà họ quý mến, hoặc có được một người quản lý tốt biết quan tâm đến những mong muốn của họ và cố gắng để giúp họ thực hiện những mong muốn đó. Cách mà người quản lý đối xử với nhân viên của mình cũng ảnh hưởng đến việc người nhân viên có cảm thấy mình được khích lệ để làm việc hay không.

Nếu như một người không cảm thấy yêu thích công việc mà họ đang làm, cảm thấy họ không được quan tâm, không có được người quản lý biết thông cảm và biết động viên thì họ khó mà chú tâm vào công việc. Thiếu nhiệt tình trong công việc sẽ khiến họ né tránh và đùn đẩy việc cho nhân viên của họ.

Có lẽ cách tốt nhất để xem một người có ủy thác quá nhiều việc cho người khác hay không là xác định xem họ có quản lý được công việc đang diễn ra hay không.

#### 4 Xác định việc ủy thác công việc dưới mức có thể và quá mức có thể

Hãy nghĩ về cách người quản lý của bạn hoặc một người quản lý mà bạn biết ủy thác công việc cho nhân viên của mình.

##### Thực hành 15

6 phút 



Tại sao một số nhà quản lý có khuynh hướng hoặc là ủy thác công việc dưới mức có thể hoặc là ủy thác công việc quá mức có thể? Theo bạn thì nguyên nhân là do đâu và tác động của việc này sẽ thế nào?

Ủy thác công việc dưới/quá mức có thể	Nguyên nhân	Tác động
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

.....

.....

.....

.....



So sánh những nguyên nhân mà bạn đưa ra với những nguyên nhân mà chúng tôi đã đề cập đến. Bạn có thể nhận thấy rằng:

*Tác động của việc ủy thác công việc dưới mức có thể sẽ là:*

- dẫn đến cách suy nghĩ chia rẽ ‘họ’ và ‘chúng ta’ trong nội bộ;
- người quản lý cảm thấy công việc quá nhiều và họ không còn thời gian để quản lý công việc của nhóm;
- thiếu tinh thần gắn bó giữa các thành viên trong nhóm.

*Tác động của việc ủy thác công việc quá mức có thể là:*

- người quản lý không còn giám sát được công việc của các thành viên trong nhóm;
- quyền hạn của người quản lý bị giảm sút;
- không có sự thống nhất giữa các thành viên trong nhóm.

Nếu như bạn cảm thấy mình thực hiện việc ủy thác công việc quá ít hoặc quá nhiều thì bạn cần thay đổi để đạt được sự cân bằng giữa niềm tin và việc quản lý trong cách mà bạn thực hiện ủy thác công việc.

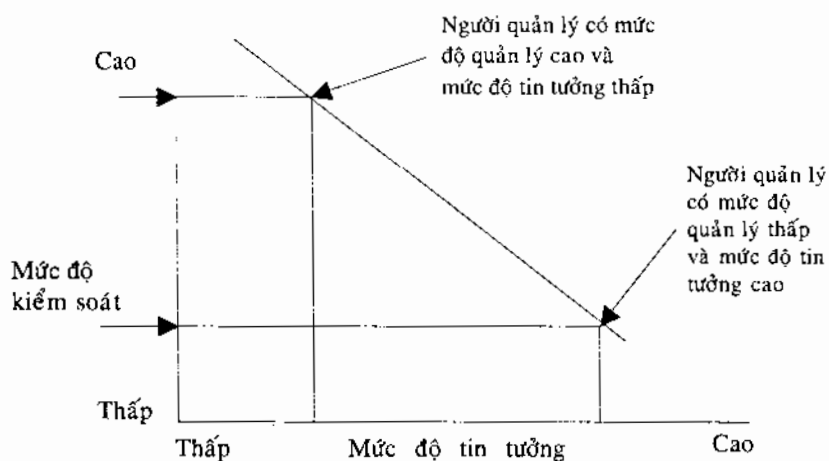
## 5 Các mức kiểm soát khi ủy thác công việc

Chúng ta đã thấy rằng để có thể ủy thác công việc hiệu quả bạn cần phải nắm được việc kiểm soát chung. Tuy nhiên, mỗi nhà quản lý có thể chọn cho mình một mức độ kiểm soát thích hợp:

- cách tiếp cận thích hợp;
- các kỹ năng, kinh nghiệm và thái độ của các thành viên trong nhóm;
- sự thúc ép trong công việc.

Nói chung, mức độ quản lý khi ủy thác công việc sẽ tùy thuộc vào mức độ tin tưởng của nhà quản lý đối với nhân viên của mình. Bạn

Có thể thấy được mối liên hệ giữa sự tin tưởng và việc quản lý trong sơ đồ dưới đây.



Người quản lý có mức độ tin tưởng cao đối với nhân viên của mình thường có khuynh hướng cho rằng họ không cần phải giám sát trực tiếp nhân viên của họ quá nhiều.

Ví dụ, khi một người quản lý trao cho nhân viên của mình trách nhiệm khá lớn để thực hiện công việc được ủy thác, người nhân viên đó có thể tự quyết định về cách thức thực hiện công việc, thời gian, các nguồn lực v.v... mặc dù người nhân viên này cũng thường xuyên thảo luận với người quản lý của họ về những quyết định mà họ đưa ra, người quản lý sẽ hướng dẫn, tư vấn và hỗ trợ.

Dưới đây là ý kiến của một nhà quản lý về phương cách mà cô ta quản lý nhân viên của mình:

“Tôi nhận thấy rằng cách tốt nhất để có thể quản lý mọi việc là đảm bảo các cộng sự của tôi hiểu được chúng tôi cần đạt được điều gì, cũng như tầm quan trọng của việc tuân theo nội quy và cách thức thực hiện công việc của công ty. Tôi cũng cần đảm bảo rằng họ có thể gặp tôi để trao đổi ý kiến và tìm ra các giải pháp khả thi. Sau đó, tôi để cho họ tự thực hiện công việc, chỉ giám sát một cách tế nhị xem công việc có thực hiện suôn sẻ.”

Người quản lý có mức độ tin tưởng thấp đối với nhân viên của mình thường giám sát việc thực hiện công việc rất chặt chẽ và hạn chế giao trách nhiệm cho nhân viên. Ví dụ, người quản lý sẽ hướng

dẫn nhân viên của họ cách thực hiện công việc và yêu cầu nhân viên báo cáo thường xuyên về tiến độ thực hiện công việc ở từng thời điểm.

Cho dù bạn áp dụng mức độ quản lý nào đi nữa, bạn cũng cần luôn nhớ rằng không có ai hoàn hảo cả. Nhân viên của bạn phạm sai sót là chuyện bình thường, không nên vì vậy mà bạn ngưng không ủy thác công việc cho họ.

### Thực hành 16

2 phút ⌚



Bạn cảm thấy như thế nào khi có ai đó nói với bạn rằng họ tin tưởng bạn thay mặt họ thực hiện công việc?

.....

.....

"Tôi luôn cố gắng hoàn thành công việc được giao mà không hề có cảm giác bị ép buộc bởi vì trưởng phòng của tôi cho tôi biết chị ấy tin tưởng tôi sẽ làm tốt công việc đó. Hơn nữa chị ấy luôn luôn khuyến khích và ủng hộ các ý kiến của tôi đưa ra để thực hiện công việc." Mai, nhân viên văn phòng của một công ty xuất nhập khẩu thổ lụa.

Bạn cảm thấy thế nào khi ai đó yêu cầu bạn thực hiện công việc, nhưng lại không để cho bạn thực hiện theo cách của bạn và rõ ràng không tin rằng bạn có thể thực hiện tốt công việc?

.....

.....

.....

"Làm sao tôi có thể thoải mái làm việc khi bất cứ chuyện gì giao cho tôi ông ấy đều muốn "cắm tay chỉ lối" và không chịu lắng nghe ý kiến của tôi. Ông ấy còn thường kiểm tra xem tôi có làm đúng như ông ấy muốn hay không. Thật là chán!". Phương, trợ lý thương hiệu ở một công ty sản xuất mỹ phẩm.

Tôi nghĩ rằng đa phần mọi người cảm thấy gấn bó với công việc hơn nếu như họ được giao phó công việc. Họ sẽ nỗ lực để thực

hiện tốt công việc. Trái lại khi biết rằng người khác không tin họ có thể làm tốt công việc, đa số sẽ cảm thấy không có động lực để làm việc, thiếu sự gắn bó và yêu thích công việc.

**B**

Việc chứng tỏ cho nhân viên của bạn thấy rằng bạn tin tưởng họ là điều quan trọng nếu như họ đã cố gắng làm việc thật tốt. Tuy nhiên sự tin tưởng là một yếu tố chỉ có được và tăng dần qua thực tế công việc và qua thời gian.

Nếu như bạn chưa tin tưởng vào khả năng của nhân viên, bạn có thể thực hiện việc ủy thác công việc từng bước để **xây dựng lòng tin**. Bạn cần nhớ rằng quá trình ủy thác công việc sẽ giúp cho nhân viên của bạn phát triển kỹ năng cần thiết.


Khi lần đầu tiên thực hiện việc ủy thác công việc bạn cần phải áp dụng mức độ quản lý thật chặt để có thể đưa ra những lời khuyên hợp lý và hỗ trợ khi cần thiết. Bằng cách này bạn có thể giúp các thành viên trong nhóm quen dần với việc thực hiện công việc. Khi nhân viên của bạn có thể thực hiện thành công các công việc được ủy thác, bạn sẽ tự tin hơn khi giảm bớt việc giám sát trực tiếp, trao cho nhân viên của bạn thêm trách nhiệm để thực hiện tốt công việc, qua đó sự tin tưởng của bạn đối với nhân viên của mình cũng tăng lên.

Bạn cần nhớ rằng, với vai trò là người quản lý, bạn phải chịu trách nhiệm chung đối với công việc mà bạn ủy thác cho người khác thực hiện. Trong phần kế tiếp chúng ta sẽ đề cập đến vấn đề này thông qua quá trình ủy thác công việc.

Bạn có thể tham khảo thêm cuốn ‘Tạo động lực làm việc’.



## Hãy tự đánh giá 2

10 phút 



- 1 Nêu những lý do tại sao người quản lý có thể không ủy thác công việc quá nhiều cho người khác. Đưa ra ba hoặc bốn lý do.

**B**

a

---

b

---

c

---

d

---

- 2 Hoàn tất câu sau đây bằng cách chọn lựa câu trả lời đúng nhất trong số ba câu dưới đây:

Dấu hiệu cho thấy người quản lý ủy thác công việc quá mức có thể là khi họ:

- a ủy thác quá nhiều việc
- b không quản lý được công việc mà họ ủy thác
- c mới làm quen với công việc

- 3 Hoàn tất các câu bên dưới đây với những từ thích hợp.

Mức độ \_\_\_\_\_ công việc được ủy thác liên quan đến mức độ \_\_\_\_\_ người khác có thể làm tốt công việc.

- 4 Việc ủy thác công việc giúp bạn tăng niềm tin như thế nào?

---

---

Bạn có thể tham khảo đáp án cho những câu hỏi này ở phần 'Đáp án bài tập tự đánh giá' ở cuối sách.

## 6 Tóm tắt

**B**



- Ủy thác công việc dưới mức có thể, tức là không giao quyền hạn và trách nhiệm cho những nhân viên đang làm việc cho bạn, thường gặp ở những nhà quản lý:
  - tự mình thực hiện quá nhiều việc
  - công việc bị quá tải
  - không sử dụng chuyên môn của các thành viên trong nhóm để ra quyết định.
- Người quản lý thực hiện việc ủy thác công việc dưới mức có thể bởi:
  - họ cho rằng tự thực hiện lấy công việc sẽ ít gặp phiền phức hơn
  - họ quá chú trọng đến tiếng tăm của cá nhân với vai trò là người điều hành
  - thiếu tin tưởng vào khả năng của các thành viên trong nhóm
  - cảm thấy không an tâm ở vai trò lãnh đạo
  - quá quan tâm đến việc tự thực hiện công việc
- Chuyển giao công việc ngược lên cấp trên tức là công việc được giao cho cấp quản lý cao hơn. Cần thực hiện việc này một cách hợp lý và hiệu quả, đặc biệt là khi việc ra quyết định hay thực hiện một số phần việc cụ thể đòi hỏi nhiều quyền hạn hơn. Tuy nhiên bạn cần phải đảm bảo rằng việc chuyển giao công việc cho cấp quản lý chỉ được thực hiện khi thật sự cần thiết.
- Ủy thác công việc quá mức có thể, tức là giao phó quá nhiều trách nhiệm cho người khác, có thể làm cho quyền quản lý nhân viên rơi vào tay người khác.
- Người quản lý thực hiện việc ủy thác công việc quá mức có thể bởi:
  - thiếu kinh nghiệm
  - không được khích lệ để thực hiện công việc
  - sợ mắc sai sót
- Mức độ quản lý mà bạn áp dụng khi ủy thác công việc tùy thuộc vào mức độ mà bạn tin tưởng người khác có thể làm tốt công việc.

- Bạn có thể tăng sự tin tưởng đối với các thành viên trong nhóm bằng cách thực hiện việc ủy thác công việc một cách cẩn thận thông qua quá trình ủy thác công việc, cũng như giúp cho họ thực hiện công việc thành công bằng cách áp dụng mức độ quản lý thích hợp.

**B**

## 7 Suy ngẫm

**B**



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:



A! Tôi đã học được ...

.....  
.....  
.....

Áp dụng khi nào?

.....  
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....  
.....  
.....



A! Tôi đã học được ...

.....  
.....  
.....

Áp dụng khi nào?

.....  
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....  
.....  
.....

# Phần C

## Chuẩn bị ủy thác công việc

- *Dẫn nhập*
- *Những việc gì không nên ủy thác*
- *Những việc gì nên ủy thác*
- *Những việc bạn có thể ủy thác*
- *Chọn lựa người để ủy thác công việc*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

## 1 Dẫn nhập

Việc ủy thác công việc thành công tùy thuộc nhiều vào nhiều yếu tố như xác định công việc thích hợp để ủy thác, chọn lựa người phù hợp nhất để ủy thác, các bước trao đổi với nhân viên và cam kết thực hiện việc được ủy thác. Tóm lại đó là một quá trình để đảm bảo cho việc ủy thác được thành công. Bạn cần áp dụng quá trình này vào công việc thực tế bằng cách ủy thác công việc cho các thành viên trong bộ phận bạn phụ trách thực hiện các phần việc thích hợp. Nếu như bạn chưa ở vào chức vụ để có thể ủy thác công việc cho người khác, bạn cũng sẽ nhận thấy rằng những thông tin được đề cập trong phần này là hữu ích.

C

### *Mục tiêu*

Khi hoàn thành phần này, bạn sẽ có khả năng tốt hơn để:

- Xác định những công việc nào có thể ủy thác;
- Chọn lựa người phù hợp nhất để ủy thác bằng cách đánh giá những mặt mạnh và mặt yếu của các thành viên trong nhóm.

## 2 Những việc gì không nên ủy thác

Rõ ràng có một số công việc mà người quản lý không thể ủy thác cho người khác thực hiện. Cần thiết phải xác định những phần việc này và tách biệt chúng với những công việc khác. Sau đó bạn có thể xem xét những công việc còn lại và lựa chọn những công việc thích hợp nhất để ủy thác.

Công việc có tính chất bảo mật chắc chắn không thể được ủy thác. Tương tự, người lãnh đạo nhóm không thể ủy thác những công việc không thuộc quyền hạn của mình. Cũng không thể ủy thác **tất cả** quyền hạn hay công việc của mình cho người khác.

Các quy định và chính sách của công ty có thể chỉ rõ những công việc nào bạn có thể ủy thác, hoặc những qui trình công việc nào mà chính bạn phải thực hiện.

### Thực hành 17

5 phút ⌚



Cho biết hai việc trong số những công việc bạn đang đảm trách không thể ủy thác được cho người khác. Nguyên nhân tại sao?

.....

.....

.....

Câu trả lời còn tùy thuộc vào tính chất công việc của bạn. Dưới đây là một số công việc mà bạn không thể ủy thác được:

- việc ra quyết định kỷ luật
- tham vấn cho nhân viên
- đánh giá kết quả công việc của các thành viên trong nhóm
- vai trò của bạn trong việc cải thiện tình trạng an toàn và sức khỏe ở nơi làm việc
- lập kế hoạch và tổ chức công việc cho cả nhóm

### 3 Những việc gì nên được ủy thác

Bây giờ chúng ta sẽ đề cập đến những công việc nào mà bạn có thể ủy thác cho nhân viên của mình.

### Thực hành 18

10 phút ⌚



Bạn là giám đốc hành chính nhân sự của một công ty in ấn. Một số công việc của công ty được thực hiện bởi các cộng tác viên là các

nhà thiết kế, biên tập và sửa bản in hành nghề tự do tại nhà. Để cải thiện việc kiểm soát việc thực hiện công việc cho toàn công ty, giám đốc yêu cầu bạn đưa ra một chương trình quản lý chấm công trên máy vi tính.

*Bạn phải vạch ra những công việc phải làm:*

- xác định các yêu cầu từ các cộng tác viên và nhân viên trong công ty;
- nghiên cứu các phần mềm vi tính dùng cho việc chấm công đang được sử dụng và cho kiểm tra thử hoạt động của các phần mềm này;
- phân tích kết quả;
- tập hợp tất cả các nguồn thông tin và viết báo cáo đề nghị.

Bạn đang rất bận thực hiện những công việc mà chỉ bạn mới có thể làm được do đó bạn cảm thấy rằng công việc trên đòi hỏi mất nhiều thời gian mà lẽ ra bạn có thể sử dụng hiệu quả hơn.

Những phần việc nào thuộc công việc trên có thể ủy thác cho người khác thực hiện và những phần việc nào chính bạn phải thực hiện?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Tôi đề nghị một số công việc mà bạn có thể ủy thác cho những thành viên khác trong bộ phận của bạn thực hiện:

- xác định các yêu cầu từ các cộng tác viên và nhân viên trong công ty
- nghiên cứu các phần mềm vi tính dùng cho việc chấm công đang được sử dụng và cho kiểm tra thử hoạt động của các phần mềm này

Chắc chắn là bạn muốn viết bản mô tả chi tiết với sự trợ giúp của các thành viên tham gia thực hiện công việc. Mặc dù các thành viên này

Có thể giúp bạn thực hiện bản báo cáo, bạn vẫn phải chịu trách nhiệm đối với bản báo cáo sau cùng được chuyển cho người phụ trách biên tập. Bạn sẽ quyết định chọn phần mềm nào. Tuy nhiên, bạn cũng có thể tham khảo ý kiến của các thành viên trong nhóm, càng đạt được nhiều sự đồng tình càng tốt.

## C

Chắc hẳn bạn sẽ có nhiều câu trả lời khác nhau, nhưng chúng có thể dựa trên những ý kiến giống nhau.

Bạn hẳn sẽ đồng ý rằng công việc trên là một cơ hội tốt để bạn làm việc với các cộng sự của mình và chứng tỏ cho họ thấy rằng bạn tin tưởng họ. Công việc khá thú vị và nó cho phép bạn thực hiện một số việc để phát triển nhóm mà bạn phụ trách. Những yếu tố này làm cho một số phần việc trong công việc trên có thể được ủy thác một cách hoàn toàn thích hợp.

Những loại công việc thích hợp để ủy thác bao gồm:

- những công việc mà các thành viên khác trong nhóm có thể thực hiện tốt như bạn hoặc có thể tốt hơn
- những công việc dùng để phát triển các kỹ năng cho các thành viên trong nhóm
- những công việc mà mức độ ưu tiên chỉ ở mức thấp hoặc trung bình
- những công việc hàng ngày
- những công việc có sức lôi cuốn các thành viên trong nhóm

Bây giờ chúng ta sẽ đề cập lần lượt đến từng loại công việc trên.

### 3.1 Những công việc mà các thành viên trong nhóm có khả năng thực hiện

Với vai trò người lãnh đạo nhóm, bạn cần tập trung vào các hoạt động quản lý như lập kế hoạch, tổ chức, khuyến khích và giám sát các hoạt động của nhóm. Có thể bạn mong muốn được thực hiện những công việc chuyên môn phù hợp với chuyên ngành mà bạn đã được đào tạo, nhưng bạn cũng phải nhớ rằng các thành viên trong nhóm là những người sâu sát với công việc thực tế hơn bạn và có thể dễ dàng tiếp cận các nguồn thông tin cần thiết để thực hiện công việc. Vì thế bạn có thể ủy thác công việc một số công việc, thường là những công việc về chuyên môn, mà các thành viên trong nhóm có thể thực hiện tốt, thậm chí tốt hơn bạn. Nếu bạn là trưởng nhóm của một dự án nhỏ, thực



hiện cuộc điều tra về khách hàng tiềm năng chẳng hạn, bạn có thể ủy thác một số việc như thiết kế bảng câu hỏi, nhập dữ liệu, liên lạc với khách hàng hoặc theo dõi việc gửi các thông tin đến khách hàng.

Đối với những công việc thuộc loại này bạn cần dựa vào năng lực hiện có của các thành viên trong nhóm, khai thác tối đa các mặt mạnh của các thành viên. Đây thật sự là một phương cách quan trọng khi ủy thác công việc.

Tuy vậy bạn cũng nên quan tâm đến việc ủy thác công việc cho các thành viên trong nhóm thực hiện những công việc giúp họ phát triển năng lực.

C

### 3.2 Những công việc mang tính chất phát triển

Là người lãnh đạo nhóm, bạn phải có trách nhiệm đảm bảo rằng các thành viên trong nhóm có đủ kỹ năng và kinh nghiệm để hoàn thành công việc chung của nhóm, hiện tại cũng như sau này. Tất nhiên là bạn cũng muốn xây dựng một nhóm làm việc gắn bó, vì thế bạn cần tạo cho các thành viên cơ hội phát triển để họ có thể đáp ứng những đòi hỏi của công việc trong tương lai. Đầu tư vào việc phát triển cho các thành viên trong nhóm chứng tỏ rằng bạn coi trọng sự đóng góp của họ.

Ở một công ty tư vấn nhân sự, người trưởng bộ phận tư vấn đào tạo đã ủy thác dần dần một số việc cho nhân viên điều phối của bộ phận này. Trước hết, nhân viên này cùng đi họp khách hàng với người trưởng bộ phận, sau đó cô ấy đủ tự tin để tự thực hiện các cuộc gặp gỡ khách hàng. Người trưởng bộ phận tiếp tục ủy thác cho nhân viên này làm bản đề nghị dịch vụ để gửi đến khách hàng, một công việc đòi hỏi tóm tắt các nhu cầu đào tạo, thương lượng giá cả và thuyết phục khách hàng ký kết hợp đồng. Người trưởng bộ phận đã trao quyền hạn cũng như nguồn lực cần thiết để nhân viên của mình có thể thực hiện tốt những phần việc vốn là của ông ấy. Các công việc kể trên rõ ràng đã giúp cho người nhân viên điều phối phát triển các kỹ năng cần thiết như kỹ năng phục vụ khách hàng, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng thương lượng, và quan trọng hơn là sự tự tin trong công việc của mình.

Ủy thác công việc là một thủ pháp có giá trị ở đây. Nó cho phép bạn san sẻ một số công việc bạn yêu thích và việc này chứng tỏ sự tin

tưởng của bạn đối với nhóm. Nó cũng là một phương cách hiệu quả để phát triển nguồn nhân lực. Công việc được ủy thác đóng góp vào công việc của cả bộ phận, vì vậy tự thân nó đã có ích. Đến cuối quá trình ủy thác công việc, người được ủy thác phải tiếp thu được những điều mới mẻ để ứng dụng vào công việc.

**C**

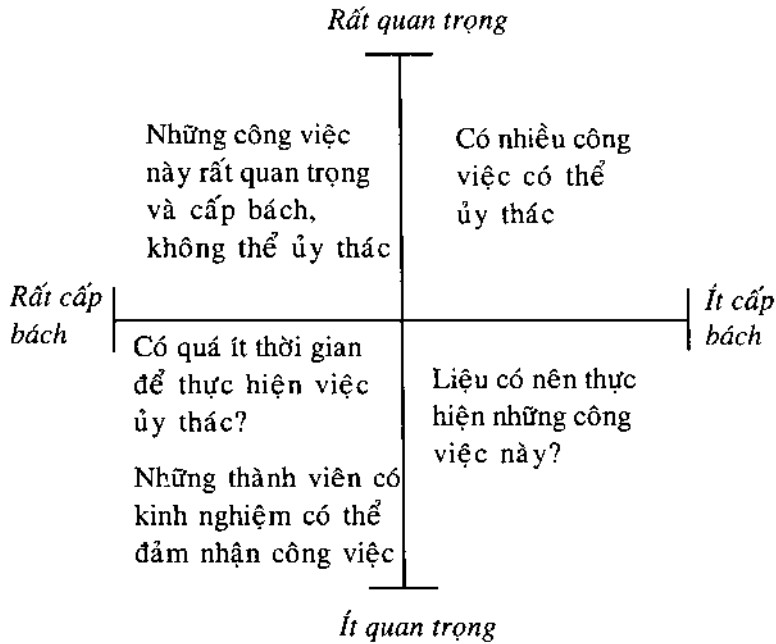
Khi bạn xác định những công việc nhằm giúp các thành viên trong nhóm phát triển, bạn cần phải lưu ý xem bạn đã cung cấp cho họ các nguồn lực cần thiết để thực hiện công việc hay chưa. Mặc dù bạn có thể phân bổ nhiều nguồn lực, cũng cần ghi nhớ rằng một số nguồn lực, chẳng hạn như thông tin hoặc các kiến thức chuyên môn – không phải lúc nào cũng có thể phân bổ hay tiếp cận dễ dàng.

Cũng phải quan tâm đến một số mảng công việc của bạn mà người khác có thể thực hiện được, nếu như họ nhận thấy rằng đó là công việc mà họ quan tâm và có tính thử thách, giúp họ thay đổi công việc thường nhật và tạo cho họ cơ hội để có được kinh nghiệm và các kỹ năng mới.

### *3.3 Những công việc có mức độ ưu tiên thấp hoặc trung bình*

Hầu hết những người lãnh đạo nhóm đều có nhiều việc phải làm mà thời gian lại hạn chế. Vì thế họ có khuynh hướng tổ chức công việc theo mức độ ưu tiên. Họ tập trung vào những công việc quan trọng và cấp bách; nói một cách khác là những công việc có mức độ ưu tiên cao. Những công việc có mức độ ưu tiên thấp hơn sẽ được thực hiện sau hoặc có khi không được thực hiện. Đó là những công việc quan trọng nhưng không cấp bách, hoặc có thể là những công việc tương đối quan trọng. Đó chính là những công việc thật sự cần ủy thác công việc cho người khác thực hiện.

Sơ đồ dưới đây cho thấy cách đánh giá công việc theo mức độ ưu tiên, dựa trên tầm quan trọng và tính cấp bách của công việc, cũng như những phần việc nào sẽ được ủy thác ra sao.



### **Công việc rất quan trọng / tính cấp bách cao**

Người lãnh đạo nhóm sẽ phải tự thực hiện công việc này. Công việc phải được thực hiện thật tốt và thật nhanh, vì vậy sẽ không có đủ thời gian để ủy thác công việc một cách hiệu quả.

### **Công việc rất quan trọng / tính cấp bách thấp**

Những công việc thuộc loại này nếu không thực hiện sớm sẽ trở nên cấp bách. Những công việc này có thể được ủy thác bởi vì có thời gian để lập kế hoạch, giám sát và đánh giá việc thực hiện. Việc ủy thác các công việc tương đối quan trọng chứng tỏ người lãnh đạo nhóm tin tưởng vào các thành viên trong nhóm. Những công việc này có tầm quan trọng cao vì vậy có thể được sử dụng để phát triển nhóm.

### **Công việc ít quan trọng / tính cấp bách cao**

Người lãnh đạo nhóm thường cảm thấy rằng họ không có đủ thời gian để ủy thác công việc những công việc như thế này, và nếu họ đứng ra thực hiện thì sẽ nhanh hơn. Nhưng nếu như các thành viên trong nhóm đã có kinh nghiệm thực hiện những công việc như thế thì thời gian dành để ủy thác công việc sẽ không quá nhiều và người lãnh đạo có thể tập trung vào những công việc quan trọng hơn.

### **Công việc ít quan trọng / tính cấp bách thấp**

Nếu như công việc không quan trọng và không cấp bách thì người lãnh đạo nhóm phải tự hỏi xem liệu có cần phải thực hiện công việc đó không. Tuy nhiên nếu công việc cần phải được thực hiện thì nó có thể được ủy thác công việc để các thành viên trong nhóm thực hiện.

Một số lợi điểm khi ủy thác những công việc có mức ưu tiên thấp:

- Bạn có thể đảm bảo rằng công việc được hoàn tất.
- Đối với những công việc không cấp bách, bạn có thể thực hiện quá trình ủy thác một cách trọn vẹn. Điều này thật sự cần thiết nếu như công việc đó quan trọng hoặc khi bạn ủy thác công việc cho một thành viên không có kinh nghiệm.
- Việc ủy thác những công việc có tầm quan trọng thấp hoặc trung bình cho phép bạn có nhiều thời gian để tập trung vào những công việc quan trọng hơn.

## **3.4 Những công việc hàng ngày**

Là một người lãnh đạo nhóm bạn cũng cần phải thực hiện những công việc có tính chất thường nhật như giám sát và thực hiện các báo cáo định kỳ. Bạn cũng có thể ủy thác công việc cho các thành viên trong nhóm thực hiện các công việc này, ví dụ viết báo cáo, ký các văn bản thuộc về thủ tục như thư mời họp, đặt hàng v.v...; nhờ đó họ có thể phát triển kỹ năng và tăng thêm kinh nghiệm để chính họ có thể tự thực hiện những công việc này. Việc ủy thác công việc trong trường hợp này giúp cho các thành viên tham gia nhiều hơn vào công việc chung của nhóm, cũng như giúp họ nhận thấy rõ hơn mục đích và tầm quan trọng của các công việc thường nhật – mà các thành viên trong nhóm đôi khi xem đó là những công việc vô ích và tốn thời gian.

## **3.5 Những công việc có sức thu hút**

Không phải tất cả công việc được ủy thác đều có sức thu hút đối với các thành viên trong nhóm, do vậy bạn cần thêm vào một số những công việc có sức thu hút mạnh mẽ. Những công việc thế này có thể được xem như phần thưởng dành cho những thành viên đã hoàn thành tốt công việc. Hãy xem ví dụ bên dưới đây.

Một công ty sản xuất và kinh doanh bánh kẹo có mạng lưới phân phối sản phẩm trên khắp cả nước. Để nâng cao hiệu quả kinh doanh, công ty thường tổ chức các khóa huấn luyện bán hàng cho nhân viên và đại lý. Các khóa huấn luyện này diễn ra nửa năm một lần ở các địa điểm khác nhau, thường là các thành phố du lịch hoặc các khu nghỉ mát. Bên cạnh mục tiêu huấn luyện nhân viên, đây cũng là dịp để các nhân viên bán hàng từ các tỉnh có dịp gặp gỡ, trao đổi kinh nghiệm làm việc, xây dựng tinh thần tập thể và nghỉ ngơi. Người phụ trách đào tạo thường cùng tham gia nhưng thỉnh thoảng cử một nhân viên đi thay. Một phần là để cho họ có thời gian nghỉ ngơi ở một miền đất khác, và phần quan trọng hơn là họ có cơ hội làm những công việc khá thú vị so với những công việc thường nhật ở văn phòng.

### Thực hành 19

7 phút ⌚



Chúng ta đã đề cập đến những công việc thích hợp có thể được ủy thác. Bây giờ thì hãy liên hệ với công việc thực tế của bạn. Hãy chọn ra hai công việc mà bạn đang thực hiện trùng khớp với những công việc được liệt kê bên dưới.

Những công việc mà các thành viên trong nhóm của bạn có thể thực hiện tốt như bạn, hoặc thậm chí tốt hơn.

.....

.....

Những công việc đáp ứng sự phát triển cho các cá nhân.

.....

.....

Những công việc mà mức độ ưu tiên thấp hoặc trung bình.

.....

.....

Những công việc mang tính thường nhật.

---

---

C

Những công việc có sức thu hút đối với các thành viên khác.

---

---

Những công việc mà bạn vừa xác định bên trên đều thích hợp để ủy thác công việc. Tuy nhiên, một điều mà bạn có thể nhận thấy là những công việc thích hợp nhất để ủy thác thường khớp với hầu hết những công việc được đề cập bên trên. Ví dụ, chúng ta có thể thấy rằng công việc có mức độ ưu tiên trung bình và có thể đáp ứng sự phát triển của nhân viên là công việc ưu tiên cần được ủy thác công việc.

#### 4 Những công việc nào bạn có thể ủy thác?

Lịch ghi chép công việc là cách thức hữu ích để xác định những công việc ở nơi làm việc.

Hãy ghi chú càng đơn giản càng tốt để bạn có thể thực hiện. Bảng ghi chú bên dưới đây là một ví dụ.

Tên	Ngày		Tờ số		
Công việc	Phân loại công việc	Thời hạn	Bắt đầu	Kết thúc	Lưu ý

Nhiều người cảm thấy ngạc nhiên khi xem lại lịch ghi chép công việc và phát hiện ra họ đã thực sự sử dụng thời gian như thế nào. Nhiều người thấy rằng có nhiều việc có thể ủy thác cho người khác hơn là họ nghĩ.

## Thực hành 20

15 phút 

C



Khi đã có các thông tin về việc bạn sử dụng thời gian như thế nào, bạn cần phân tích chúng.

Đầu tiên là tách riêng những công việc mà **chính bạn cần phải thực hiện**. Đó có thể là những công việc liên quan đến việc lập kế hoạch, tổ chức, khích lệ và giám sát công việc chung của nhóm, hoặc đó có thể là những công việc mà tổ chức yêu cầu chính bạn thực hiện.

Bây giờ thì xếp những công việc còn lại vào những cột bên dưới đây. Có thể xếp một công việc vào nhiều cột.

Các thành viên trong nhóm có khả năng thực hiện	Liên quan đến việc phát triển	Mức độ ưu tiên thấp hoặc trung bình	Thường nhật	Có sức thu hút

Bạn sẽ nhận thấy rằng hầu hết những công việc được xếp vào những cột trên đều có thể được ủy thác. Hãy khoanh tròn những công việc mà bây giờ bạn cảm thấy cần được ủy thác.

## Chuẩn bị ủy thác công việc

Bài thực hành này cho thấy khả năng một số những công việc hiện nay của bạn có thể được ủy thác. Bạn cũng sẽ nhận ra rằng giá mà bạn ủy thác công việc đó thì bạn đã có thời gian dành cho những công việc quan trọng hơn.

Để quyết định những phần việc nào sẽ được ủy thác công việc, bạn cần đánh giá mức độ ưu tiên.

### C

#### Thực hành 21

20 phút 



Lập một danh sách những việc cần phải làm trong ba đến năm ngày tới. Viết lại tất cả những việc mà bạn cần làm vào chỗ trống bên dưới đây.

Stt	Công việc	S/D
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		

Khi đã thực hiện xong, phân tích danh sách này.

Viết chữ S bên cạnh những việc mà bạn cho rằng chỉ có bạn mới có thể thực hiện.



Viết chữ D bên cạnh những việc mà bạn cảm thấy ngay rằng có thể ủy thác cho người khác.

Khi đã tách biệt những công việc mà chính bạn phải thực hiện và những công việc mà bạn có thể ủy thác, bạn sẽ xếp những công việc đó theo mức độ ưu tiên bằng cách đánh giá tầm quan trọng và tính cấp bách của công việc. Việc này sẽ giúp bạn quyết định những công việc nào chính bạn phải thực hiện và những công việc nào có thể ủy thác.

**C**

Việc xếp các công việc theo mức độ ưu tiên tùy thuộc vào kinh nghiệm của riêng bạn cũng như việc đánh giá tầm quan trọng của công việc. Chỉ có bạn mới biết được hậu quả của việc không thực hiện công việc đúng thời hạn hay đúng theo các chuẩn mực cần thiết.

Một phương cách nữa để đánh giá mức độ ưu tiên là sử dụng sơ đồ xác định tầm quan trọng và tính cấp bách mà chúng ta đã đề cập trong phần trước.

Chúng ta sẽ xem xét một tình huống sau đây.

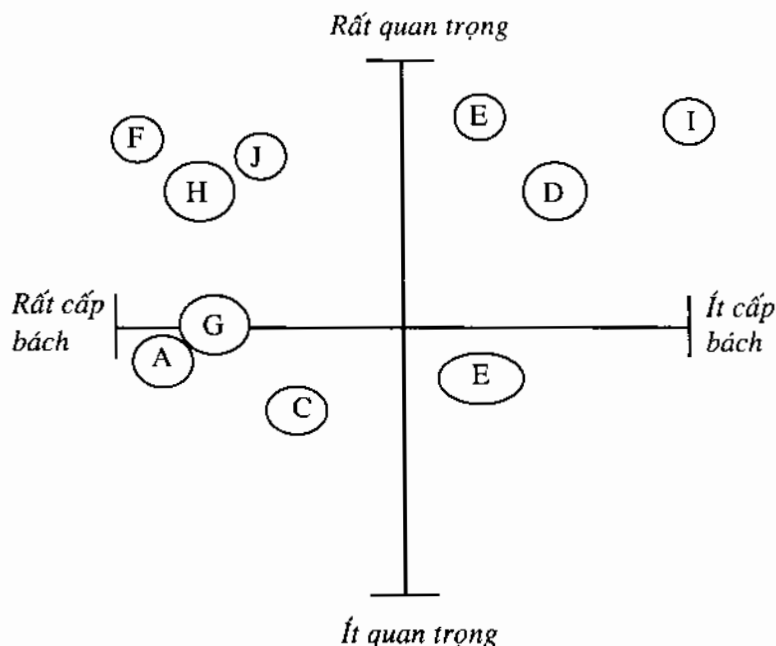
Buổi chiều thứ Ba trước khi rời chỗ làm, Tuyết lập danh sách những việc mà cô phải làm vào ngày hôm sau. Cô cũng ghi chú bên cạnh mỗi công việc. Danh sách những việc cần làm như sau.

<b>Công việc</b>	<b>Ghi chú</b>
A Chuẩn bị bài phát biểu trong tiệc chia tay	Trưa ngày thứ Năm
B Trả lời thư của tổng giám đốc	Sếp ủy thác công việc cho tôi
C Hoàn tất bảng thống kê cho bộ phận tài chính	Đã bị trì hoãn vì phải chờ thông tin
D Chuẩn bị thông tin để nhập vào máy tính	Hạn chót 5 giờ chiều thứ Sáu
E Kiểm tra sự xác nhận của nhà cung cấp về các thông số kỹ thuật mới	Phải thực hiện trước khi bắt đầu hợp đồng mới
F Chuẩn bị tài liệu cho vụ tranh chấp lao động	Phải hoàn tất để sếp trình bày vào thứ Sáu
G Ghi biên bản cuộc họp nhóm	Hẹn vào ngày thứ Năm
H Hoàn tất báo cáo về tai nạn xảy ra hôm qua	Phải hoàn thành ngày mai

- |   |                                    |
|---|------------------------------------|
| I Thu thập/xử lý thông tin về kết quả của dự án cải tiến chất lượng | Cần báo cáo cho sếp vào cuối tháng |
| J Chuẩn bị thông báo cho nhân viên ký hợp đồng mới                  | Cuộc họp vào ngày về việc thứ Năm  |

Đầu tiên Tuyết xác định những công việc mà chính cô phải thực hiện. Đó là các công việc B, F, H và J.

Các công việc còn lại được đánh giá dựa trên tầm quan trọng và tính cấp bách theo sơ đồ sau:



Với những thông tin trên, Tuyết quyết định sẽ ủy thác một số phần việc thay vì tự mình thực hiện lấy tất cả.

Cô quyết định ủy thác một phần công việc A, mặc dù cô có thể sẽ chuẩn bị để phát biểu trong buổi tiệc. Cô cảm thấy rằng công việc D, E và I là những công việc có tính chất phát triển mà nhiều nhân viên trong bộ phận của cô sẽ được lợi nếu cô ta ủy thác công việc cho họ. Cô quyết định chọn một nhân viên có kinh nghiệm để viết biên bản cuộc họp (công việc G) – anh ta đã từng làm công việc này. Cuối cùng cô nhận thấy rằng việc hoàn thành bảng thống kê cho bộ phận tài chính sẽ không mất quá nhiều thời gian, mặc dù cô ta cảm thấy rằng công

việc cấp bách nhưng cô ấy sẽ dời công việc sang ngày thứ Năm nếu cần thiết. Đối với những công việc mà chính cô phải thực hiện, cô quyết định hoãn công việc B, còn những công việc còn lại phải được thực hiện vào ngày thứ Tư.

## Thực hành 22

8 phút 

C



Bài tập này yêu cầu bạn sử dụng sơ đồ tầm quan trọng và tính cấp bách để xếp loại các công việc theo thứ tự ưu tiên.

Lập một danh sách các công việc mà bạn chọn chữ D trong bài thực hành 21 và sau đó sắp xếp những công việc đó theo thứ tự ưu tiên, bắt đầu bằng A. Bạn được yêu cầu chọn ra mười công việc, nhưng bạn có thể chọn thêm nếu muốn.

A \_\_\_\_\_

B \_\_\_\_\_

C \_\_\_\_\_

D \_\_\_\_\_

E \_\_\_\_\_

F \_\_\_\_\_

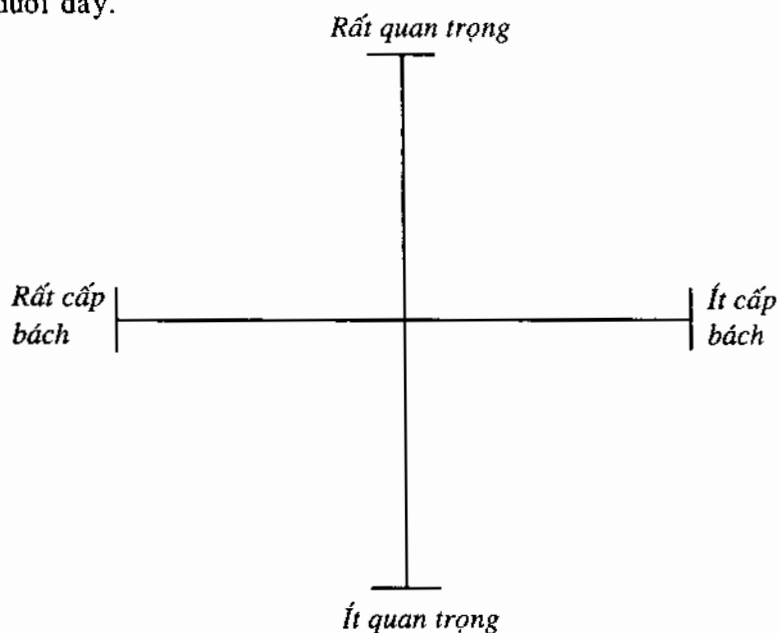
G \_\_\_\_\_

H \_\_\_\_\_

I \_\_\_\_\_

J \_\_\_\_\_

Bây giờ thì bạn đánh giá mức độ ưu tiên của các công việc này bằng cách đặt mỗi công việc vào phần thích hợp của sơ đồ bên dưới đây.



Việc xác định thứ tự ưu tiên sẽ chỉ ra cho bạn những công việc nào bạn cần phải tự thực hiện và những công việc nào thích hợp để có thể ủy thác công việc cho người khác. Xác định những công việc dưới đây xem chúng thuộc loại nào:

*nhân viên của bạn có khả năng thực hiện*

.....  
.....  
.....

*có tính phát triển*

.....  
.....  
.....

thường nhật

.....

.....

.....

có tính thu hút

.....

.....

.....

Tôi hy vọng rằng việc xác định mức độ ưu tiên của công việc dựa trên tầm quan trọng và tính cấp bách giúp bạn hưởng sự cố gắng và cơ hội để thực hiện việc ủy thác công việc vào những công việc nào.

### Thực hành 23

10 phút ⌚



Chọn một công việc mà bạn muốn ủy thác cho nhân viên của bạn. Đó có thể là một trong những công việc đã được xác định trong bài thực hành 21 và 22.

Phần còn lại của quyển sách sẽ đề cập đến quá trình lập kế hoạch và quản lý việc ủy thác công việc. Vì vậy bạn cần chọn lựa công việc tương đối có tính thử thách và thu hút.

Giải thích ngắn gọn về công việc.

.....

.....

Giải thích những ích lợi mà việc ủy thác công việc công việc này mang đến cho:

bạn với vai trò là người lãnh đạo nhóm:

.....

.....

C

người sẽ được ủy thác công việc thực hiện công việc:

.....  
.....

công ty:

.....  
.....

## 5 Chọn lựa người để ủy thác công việc

Tất cả các thành viên trong nhóm đều được hưởng lợi từ việc ủy thác công việc, vì thế bạn nên tạo cơ hội để ủy thác công việc cho mọi thành viên trong nhóm. Nhưng nếu như bạn cần ủy thác một công việc cụ thể, bạn cần phải suy nghĩ xem ai là người ‘phù hợp nhất’ để thực hiện công việc được ủy thác.

Bạn phải cân nhắc các yêu cầu của công việc và nhu cầu của các thành viên trong nhóm mà bạn phụ trách. Trước tiên chúng ta hãy xem xét các yêu cầu của công việc.

Có bốn câu hỏi được đặt ra:

**Công việc đòi hỏi kinh nghiệm, chuyên môn, kỹ năng và thái độ nào?** Công việc đòi hỏi phải thật vững kiến thức chuyên môn hay có những kinh nghiệm mà chỉ có một số ít thành viên trong nhóm có được.

**Công việc cấp bách như thế nào?** Nếu như bạn cần thực hiện công việc gấp, bạn sẽ ít có thời gian để giải thích và hỗ trợ cho các thành viên không có kinh nghiệm. Chắc chắn bạn muốn ủy thác công việc này cho những thành viên đã từng thực hiện công việc tương tự và có đủ năng lực để hoàn thành công việc.

**Hậu quả của việc không thực hiện công việc đúng thời hạn hoặc phạm sai lầm là gì?** Bằng cách suy xét tầm quan trọng của việc hoàn thành công việc và đúng thời hạn. Bạn có thể đánh giá mức độ rủi ro sẽ gặp phải khi giao công việc cho một người chưa từng thực hiện công việc đó.

**Phương thức kinh tế nhất để thực hiện công việc là gì?**

Hãy xem ví dụ dưới đây để hiểu rõ hơn về yếu tố này.

## Thực hành 24

5 phút 



Quân, quản lý một cửa hàng thiết kế đồ họa, than phiền với cấp trên của anh rằng anh phải dành phần lớn thời gian trong ngày để sao chụp giấy tờ.

Nếu như bạn là cấp trên của Quân, bạn sẽ đề nghị anh giải quyết vấn đề của anh ấy như thế nào?

C

.....  
.....  
.....  
.....

Có thể bạn đồng ý rằng ở vai trò quản lý mà phải dành quá nhiều thời gian để thực hiện việc sao chụp tài liệu thì rõ ràng nhà quản lý đó đã không sử dụng quỹ thời gian một cách hiệu quả. Chắc hẳn là công việc như thế có thể được thực hiện bởi một ai khác mà thời gian làm công việc này nếu quy ra tiền mà công ty phải trả sẽ ít hơn. Ví dụ trên đưa ra tình huống một công việc cụ thể được thực hiện với một chi phí hoàn toàn không kinh tế chút nào.

Đôi lúc bạn có thể quyết định sử dụng các nguồn lực để thực hiện một công việc được ủy thác quá nhiều so với mức cần thiết, nhất là khi bạn dự tính sử dụng việc ủy thác công việc nhằm phát triển nhóm.

Chúng ta cần phải suy nghĩ xem ai trong số những thành viên trong nhóm là người thích hợp nhất thực hiện công việc.

Chúng ta thường thấy rằng nên ủy thác công việc cho những thành viên có sẵn năng lực để thực hiện công việc. Qua đó bạn đánh giá cao cũng như có thể khai thác năng lực chuyên môn và kỹ năng của những thành viên này. Tuy nhiên không phải lúc nào cũng cần thiết phải chọn những thành viên mà năng lực và kỹ năng của thành viên ấy thích hợp nhất cho công việc.

Việc ủy thác công việc là phương cách quan trọng để phát triển năng lực của các thành viên trong nhóm. Là một nhà quản lý, bạn cần phát triển năng lực của các thành viên trong nhóm để họ có thể thích ứng với những thử thách của công việc hiện tại cũng như sau này.

C

Do đó cũng cần thiết phải giao cho một thành viên nào đó một công việc cụ thể mà người đó buộc phải học cách thực hiện, vốn được xem như một phần của chương trình đào tạo phát triển, hoặc để tích lũy thêm kinh nghiệm trong việc thực hiện những nhiệm vụ mà kiến thức cần cho công việc của thành viên đó còn hạn chế.

Trở lại một số câu hỏi cần phải đặt ra:

Ai sẽ nhận thấy công việc có tính thử thách / hay thu hút?

Ai sẽ được lợi khi thực hiện công việc?

Ai có những kỹ năng, chuyên môn và thái độ cần thiết để thực hiện công việc?

Ai đã từng thực hiện công việc tương tự?

Ai mà bạn nhận thấy rằng có những kỹ năng cần thiết, nhưng chưa sử dụng những kỹ năng đó để thực hiện công việc như thế này?

Ai có thể thực hiện công việc với sự hướng dẫn và trợ giúp của các thành viên khác trong nhóm?

Ai sẵn sàng thực hiện công việc?

Bạn có nhận biết được những ai mà công việc hiện tại của họ cho phép họ thực hiện công việc được ủy thác?

**Thực hành 25**

30 phút 



Bài thực hành này giúp bạn chọn được người thích hợp nhất để thay mặt bạn thực hiện công việc.

Đầu tiên cần xem xét những yêu cầu của công việc, ghi chú bên dưới những đề mục sau đây.

Kỹ năng, chuyên môn và thái độ cần thiết.

.....

.....

.....

.....



Công việc cấp bách như thế nào.

.....

.....

.....

.....

C

Hậu quả của việc không hoàn thành công việc.

.....

.....

.....

.....

Cách ít tốn kém nhất để thực hiện công việc.

.....

.....

.....

.....

Bây giờ bạn xem xét các thành viên trong nhóm bằng cách trả lời các câu hỏi dưới đây.

Ai sẽ nhận thấy công việc có tính thử thách / hay thu hút?

.....

.....

.....

.....

Ai sẽ được lợi khi thực hiện công việc?

.....

.....

.....

.....

Ai có những kỹ năng, chuyên môn và thái độ cần thiết để thực hiện công việc?

.....

.....

.....

Ai đã từng thực hiện công việc tương tự?

.....

Bạn nhận thấy ai có những kỹ năng cần thiết, nhưng chưa sử dụng những kỹ năng đó để thực hiện công việc như thế này?

.....

.....

Ai có thể thực hiện công việc với sự hướng dẫn và trợ giúp của các thành viên khác trong nhóm?

.....

Ai sẵn sàng thực hiện công việc?

.....

Những ai mà công việc hiện tại của họ có thể sắp xếp lại cho phép họ thực hiện công việc được ủy thác?

.....

Vậy dựa trên những thông tin liên quan đến công việc và các thành viên trong nhóm của bạn, ai sẽ là người phù hợp nhất để thực hiện công việc?

.....


.....

Tôi hy vọng rằng cách thức tiếp cận vấn đề một cách hệ thống vừa được đề cập sẽ thật sự hữu ích cho bạn trong việc lựa chọn thành viên phù hợp để thực hiện công việc mà bạn muốn ủy thác.

Bạn cũng có thể áp dụng cách thức tương tự khi chuẩn bị thực hiện việc ủy thác các công việc khác.

Đến thời điểm này bạn đã biết cách lựa chọn công việc thích hợp để ủy thác cũng như người phù hợp nhất để thực hiện công việc được ủy thác. Chúng ta đã đề cập đến các giai đoạn chuẩn bị thực hiện việc ủy thác công việc. Trong phần kế tiếp, bạn sẽ thực hiện việc ủy thác công việc.

### Hãy tự đánh giá 3

10 phút 



Dưới đây là danh sách những việc cần làm của một nhà quản lý.

- a Gặp Thảo về việc đi làm muộn
- b Giải quyết những việc mà nhân viên phàn nàn
- c Xem xét sự cố máy số 2
- d Viết biên bản cuộc họp nhóm
- e Định ngày, giờ, địa điểm tổ chức cuộc họp bàn về dự án cải tiến chất lượng
- f Giải thích cho các nhà cung cấp về các chi tiết mới của sản phẩm
- g Chuẩn bị số liệu báo cáo về tình hình sản xuất cho sếp
- h Thực hiện việc đào tạo liên quan đến các yêu cầu về an toàn và sức khỏe cho các thành viên trong nhóm



Đánh dấu những công việc mà bạn nghĩ rằng thích hợp để ủy thác công việc.

Những công việc nào hoàn toàn không thể ủy thác và tại sao?

.....

.....

.....

.....

.....

Tại sao bạn cần phải ủy thác công việc cho một thành viên chưa từng có kinh nghiệm thực hiện công việc?

.....

.....

Tại sao bạn cần ủy thác công việc cho một thành viên có chuyên môn và kinh nghiệm?

.....

.....

.....

.....

**C**

Bạn có thể tham khảo đáp án cho những câu hỏi này ở phần ‘Đáp án bài tập tự đánh giá’ ở cuối sách.

## 6 Tóm tắt



- Bạn không thể ủy thác tất cả những công việc của bạn. Những việc không thể ủy thác gồm:
  - công việc có tính chất bảo mật
  - công việc mà tổ chức đòi hỏi chính bạn thực hiện
  - công việc không thuộc quyền hạn của bạn
- Công việc mà bạn có thể ủy thác công việc cho người khác gồm:
  - những việc mà các thành viên trong nhóm có thể thực hiện tốt
  - những công việc mà một thành viên trong nhóm có khả năng chuyên môn để thực hiện hoặc có thể dễ dàng tiếp cận với nguồn thông tin liên quan.
  - những công việc có tính cách phát triển nhóm và mang tính thử thách hoặc thu hút
  - những công việc có mức độ ưu tiên thấp hoặc trung bình
  - những công việc thường nhật
  - những công việc hấp dẫn, thu hút
- Để tìm được người phù hợp thực hiện công việc, bạn cần phải xem xét yêu cầu của công việc cũng như nhu cầu của các thành viên trong nhóm.
- Đề cập đến các yêu cầu của công việc, bạn cần xem xét:
  - kỹ năng và chuyên môn cần thiết để thực hiện công việc
  - tầm quan trọng và tính cấp bách của công việc
  - mức độ rủi ro mà bạn có thể chấp nhận
  - phương cách ít tốn kém nhất để thực hiện công việc
- Người phù hợp để thực hiện công việc có thể là:
  - người có kỹ năng, chuyên môn và kinh nghiệm cần thiết
  - người có kỹ năng và chuyên môn, nhưng chưa có kinh nghiệm thực hiện công việc
  - người mà các kỹ năng có thể phát triển thông qua việc thực hiện các công việc được ủy thác
  - người có thời gian để thực hiện công việc, hoặc khối lượng công việc mà họ đang đảm trách cho phép họ thực hiện công việc.

C

## 7 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:

C



A! Tôi đã học được ...

.....  
.....  
.....

Áp dụng khi nào?

.....  
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....  
.....  
.....



A! Tôi đã học được ...

.....  
.....  
.....

Áp dụng khi nào?

.....  
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....  
.....  
.....

# Phần D Thực hiện ủy thác công việc

- *Dẫn nhập*
- *Xác định mục tiêu*
- *Lập kế hoạch*
- *Giám sát công việc được ủy thác*
- *Xem xét việc ủy thác công việc*
- *Phản hồi*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

## 1 Dẫn nhập

Bạn có thể thực hiện quá trình ủy thác công việc một cách hiệu quả bằng việc xác định công việc thích hợp để ủy thác và chọn lựa người phù hợp để thực hiện công việc được ủy thác. Trong phần này chúng ta sẽ tiếp tục quá trình trên bằng cách thực hiện việc ủy thác công việc.

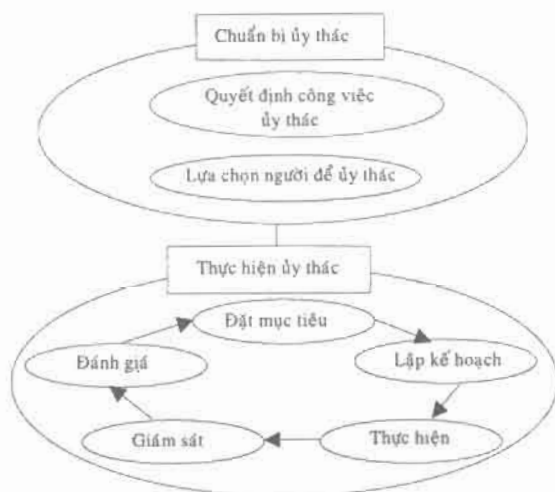
D

### Mục tiêu

Khi hoàn thành phần này, bạn sẽ có khả năng tốt hơn để:

- Xác định mục tiêu ủy thác rõ ràng;
- Lập kế hoạch thực hiện việc ủy thác công việc;
- Giám sát việc thực hiện công việc;
- Phản hồi về việc thực hiện công việc;
- Thực hiện việc đánh giá kết quả thực hiện công việc với các thành viên trong nhóm.

Bạn có thể nhớ lại chu trình đã được đề cập ở phần A.



## 2 Xác định mục tiêu

Để có thể thực hiện công việc một cách hiệu quả, mọi thành viên trong một tổ chức cần phải hiểu rõ các mục tiêu cụ thể – để mọi người biết được mình đang hướng đến đâu. Mục tiêu rõ ràng giúp mọi người:

- hiểu chính xác những gì cần phải làm
- đánh giá khi hoàn thành mục tiêu.

Vì vậy khi bạn ủy thác công việc cho ai đó, bạn cần phải ghi rõ các mục tiêu để người thực hiện công việc được ủy thác có thể hiểu và thực hiện.

Một mục tiêu hiệu quả sẽ theo tiêu chí SMART. Có nghĩa là:

**Specific** (cụ thể) - xác định rõ những gì cần đạt được, chứ không chỉ là giải thích công việc cần được thực hiện như thế nào.

**Measurable** (có thể đo lường được) – giúp bạn xác định xem công việc có được thực hiện đầy đủ không; điều này bao gồm việc mô tả kết quả công việc, hoặc những chuẩn mực để thực hiện công việc.

**Agreed** (nhất trí) – mục tiêu đặt ra phải dễ hiểu đối với những người sẽ thực hiện và cần được sự nhất trí của mọi người.

**Realistic** (khả thi) – mục tiêu nằm trong khả năng thực hiện với những nguồn lực sẵn có, như con người, phương tiện, nguyên liệu, tài chính, thông tin và thời gian.

**Time-bound** (thời hạn cụ thể) – cần thiết phải đặt ra thời hạn cụ thể và khung thời gian để từng bước đạt được các mục tiêu đề ra – các yếu tố này cũng phải mang tính khả thi.

Để có thể xác định các mục tiêu theo tiêu chí SMART, bạn cần phải hiểu rõ bạn muốn công việc gì được thực hiện, những nguồn lực nào cần thiết để thực hiện công việc, và khi nào công việc được thực hiện.

### Thực hành 26

10 phút 



Hãy tưởng tượng bạn được giao các mục tiêu sau đây:

*'Các công việc xác định những phần nân của khách hàng'*



Thực hiện xong công việc, bạn sẽ phải có:

những thông tin về các ý kiến than phiền của khách hàng từ giữa tháng 4 năm ngoái đến cuối tháng 3 năm nay – sử dụng các dữ liệu lưu trữ trong tập hồ sơ về những ý kiến phản nàn của khách hàng trong phạm vi phòng làm việc của Giáp.

tóm tắt và phân loại các thông tin đó

gửi báo cáo kết quả cho người quản lý (3 đến 4 trang) bằng văn bản.

D

Xác định mục tiêu theo tiêu chí SMART là gì? Nếu cần thiết sẽ bổ sung thêm những thông tin nào để mục tiêu được xác định theo tiêu chí SMART? Cho biết ý kiến của bạn về những đề mục bên dưới đây.

**Cụ thể (Specific)**

.....

.....

.....

**Có thể đo lường được (Measurable)**

.....

.....

.....

**Nhất trí (Agreed)**

.....

.....

.....

**Khả thi (Realistic)**

.....

.....

.....

### Thời hạn cụ thể (Time-bound)

**D** Bạn có thể đồng ý rằng những mục tiêu nêu trên không đáp ứng tiêu chí SMART. Mặc dù chúng ta biết được phải tiến hành điều tra trong giai đoạn nào, nhưng mục tiêu không đề cập rõ ràng sẽ phải xem xét những phản nàn nào của khách hàng, không xác định rõ nguồn thông tin nào là cần thiết. Không có chi tiết nào hướng dẫn việc tổ chức thông tin. Chúng ta có cần thiết phải tổ chức phân loại khách hàng, phân loại các ý kiến phản nàn, hoặc các ý kiến phản hồi không? Chúng ta phải chuyển thông tin cho người quản lý, nhưng không có hướng dẫn cụ thể về thời hạn, cho nên không thể biết được khi nào công việc cần phải hoàn tất. Việc đưa ra các mục tiêu mơ hồ như trên sẽ gây khó khăn cho việc xác định khi nào thì công việc được hoàn tất, mặc dù dạng báo cáo đã được xác định.

Trước khi thống nhất các mục tiêu trên, chúng ta cần xác định một số chi tiết quan trọng.

Để xác định mục tiêu theo tiêu chí SMART, những mục tiêu này cần phải được chỉnh sửa lại như sau:

‘Cấp quản lý vừa yêu cầu thực hiện một bản báo cáo về chính sách chăm sóc khách hàng được thực hiện như thế nào. Để thực hiện được việc này chúng ta cần phải xác định xem những ý kiến phản nàn của khách hàng trong năm vừa qua được xử lý thế nào’.

Công việc của bạn là:

- thu thập thông tin về ý kiến phản nàn của khách hàng trong giai đoạn từ tháng 4 năm ngoái đến cuối tháng 3 năm nay – sử dụng các dữ liệu lưu trữ trong tập hồ sơ về những ý kiến phản nàn của khách hàng trong phạm vi phòng làm việc của Giáp.
- tổ chức và tóm tắt lại các thông tin đó theo các đề mục sau:
  - phân loại khách hàng
  - phân loại ý kiến phản nàn
  - việc phản nàn được thực hiện thế nào

- ai chịu trách nhiệm giải quyết =
- các ý kiến phản nàn được xử lý thế nào
- thời gian trả lời ý kiến khách hàng
- báo cáo kết quả cho người quản lý bằng văn bản (3 đến 4 trang)
- thời hạn hoàn tất công việc là ngày 15 tháng 5

Lưu ý rằng mục tiêu ở đây bao gồm cả việc giải thích tại sao các yếu tố đề cập bên trên là cần thiết. Trong khi đó mục đích của công việc không bắt buộc phải là mục tiêu. Nó giúp cho người ta hiểu được tại sao họ thực hiện công việc.

D

## Thực hành 27

20 phút 🕒



Hãy suy nghĩ về:

- những yếu tố nào liên quan đến công việc mà bạn dự định ủy thác;
- những gì mà người được ủy thác sẽ yêu cầu để hoàn thành công việc.

Khi bạn đã xác định được những yếu tố đó, xác định các mục tiêu của công việc mà bạn dự định ủy thác theo tiêu chí SMART. Bạn phải đảm bảo rằng những mục tiêu này gắn kết với những mục tiêu lớn hơn của nhóm hoặc của tổ chức.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Kiểm tra xem những mục tiêu mà bạn đặt ra có liên quan đến công việc của nhóm và đúng theo tiêu chí SMART:

Specific – công việc được xác định và giải thích cụ thể

Measurable – thành viên trong nhóm có thể xác định khi nào họ hoàn tất công việc

Agreed – mọi người hiểu và cùng nhất trí

**Realistic** – có các nguồn lực cần thiết

**Time-bound** – thời hạn cụ thể để hoàn thành công việc

Hãy chuẩn bị để hoàn thiện các mục tiêu mà bạn đặt ra. Bạn thử đặt mình vào cương vị của người được ủy thác công việc. Liệu thành viên trong nhóm có hiểu được chính xác những gì cần đạt được khi thực hiện công việc không?

## D

### 3 Lập kế hoạch

Khi đã xác định được các mục tiêu cụ thể, bạn cần phải quan tâm nhiều hơn đến công việc mà bạn chuẩn bị ủy thác công việc cũng như thảo luận với các thành viên trong nhóm về công việc. Trong phần này chúng ta sẽ đề cập đến:

- lên kế hoạch các nguồn lực
- thông báo các thành viên trong nhóm

#### 3.1 Lên kế hoạch các nguồn lực

Khi bạn ủy thác công việc cho các thành viên trong nhóm, bạn cần phải trao cho họ quyền hạn và các nguồn lực cần thiết để tiến hành công việc.

Bạn nên lưu ý xem chắc chắn là các thành viên trong nhóm có đủ quyền hạn cần thiết để tiến hành công việc, nhất là khi công việc liên quan đến nhiều người khác. Bạn cần phải thông báo cho mọi người biết rằng những thành viên trong nhóm thay mặt bạn thực hiện công việc. Những người khác hay những bộ phận khác ở đây cũng có thể được xem là một nguồn lực cần để tiến hành công việc. Làm sao bạn có thể chắc rằng tất cả những nguồn lực cần thiết đã được chuẩn bị? Ví dụ như bạn cần cấp cho các thành viên trong nhóm một khoản kinh phí để thực hiện công việc?

#### **Thực hành 28**

15 phút ⌚



Trong bài thực hành trước, bạn đã xác định các mục tiêu đối với công việc được ủy thác.

Bây giờ bạn hãy xem xét các nguồn lực bạn cần phân bổ cho các thành viên trong nhóm. Ghi chú những nguồn lực cần thiết ở cột bên trái. Ở cột bên phải xác định các việc bạn cần phải làm để có được các nguồn lực này.

Các nguồn lực cần thiết

Làm sao có được các nguồn lực đó

.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

**D**

Bạn cần quan tâm đến những nguồn lực sau:

- con người
- máy móc thiết bị
- nguyên vật liệu
- tài chính
- thông tin
- thời gian

Như chúng ta đã biết, bạn cần phải chịu trách nhiệm chung đối với những công việc mà bạn ủy thác, cho nên công việc có được hoàn tất hay không và có đạt được mục tiêu đề ra hay không là tùy thuộc vào bạn. Lập kế hoạch giám sát những phần việc quan trọng khi công việc đang được thực hiện. Bạn cũng cần phải giám sát việc sử dụng các nguồn lực, cũng như cách thức công việc được thực hiện.

Bạn cần phải lập kế hoạch xem xét khi công việc hoàn tất. Phải xét đến những phần thưởng tương xứng khi công việc được thực hiện thành công. Có thể đó là sự khen ngợi, được độc lập hơn trong công việc, hoặc một phần thưởng cụ thể hơn, như tiền thưởng hoặc sự thăng tiến.

Chúng ta sẽ đề cập đến việc giám sát và xem xét chi tiết hơn trong phần này, nhưng khi lập kế hoạch bạn cần phải xét đến các yếu tố này.

### 3.2 Thông báo cho thành viên trong nhóm

Thông báo cho thành viên trong nhóm về công việc là một cơ hội để xem xét lại kế hoạch và chỉnh sửa những chỗ cần thiết.

**D** Cần phải ghi nhớ rằng bạn không chỉ đơn giản thông báo cho thành viên trong nhóm về công việc. Bạn trao cho họ trách nhiệm để thực hiện công việc vì thế bạn phải thúc đẩy sự quan tâm, gắn bó và tận tụy của họ đối với công việc. Mục đích của việc thảo luận là nhằm đạt được sự thống nhất về mọi khía cạnh của công việc.

Cách tốt nhất để thực hiện công việc này là yêu cầu các thành viên trong nhóm cho ý kiến, và chuẩn bị chỉnh sửa ý kiến của bạn dựa trên các đóng góp của thành viên trong nhóm. Thông báo cho thành viên trong nhóm là một cơ hội để phát triển kế hoạch. Cần nhớ là thành viên trong nhóm là người thực hiện công việc vì thế mà họ cần cảm thấy thoải mái khi tiến hành công việc.

Dưới đây là một vài đề nghị về cách thức thực hiện việc thông báo:

Giải thích công việc và những gì bạn mong muốn đạt được. Bạn có thể giải thích rằng bạn xem đây là một cơ hội phát triển cho các thành viên trong nhóm, và bạn ủy thác công việc cho họ vì bạn biết rằng họ có kỹ năng, kinh nghiệm và chuyên môn để có thể thực hiện tốt công việc.

Yêu cầu các thành viên trong nhóm cho bạn biết họ sẽ thực hiện công việc theo cách nào, hơn là chỉ dẫn họ cách thực hiện công việc. Bằng cách này bạn sẽ có một cái nhìn rõ hơn về phương thức thực hiện công việc của các thành viên trong nhóm và từ đó bạn có thể xác định mức độ giám sát việc thực hiện công việc như thế nào.

Yêu cầu các thành viên trong nhóm quyết định các nguồn lực mà họ cho là cần thiết để có thể đạt được các mục tiêu công việc, bao gồm cả sự hỗ trợ từ phía bạn. Sau đó thảo luận về các ý kiến của bạn đối với các nguồn lực được đề cập đến và khả năng bạn có thể làm được để có những nguồn lực đó.

Yêu cầu các thành viên trong nhóm tiên liệu khoảng thời gian cần thiết để thực hiện công việc. Sau đó thảo luận xoay quanh các ý kiến của bạn về thời gian, các thời hạn mà công việc phải hoàn tất. v.v...

Thống nhất về việc bạn sẽ giám sát quá trình thực hiện công việc,

cũng như việc hỗ trợ và hướng dẫn như thế nào để các thành viên trong nhóm có thể đến gặp bạn và trao đổi ý kiến hay những khó khăn mà họ gặp phải.

Một vấn đề quan trọng là phải cho các thành viên trong nhóm có đủ thời gian để xem xét họ sẽ thực hiện công việc như thế nào. Cần nhớ là công việc đối với bạn thì quen thuộc nhưng đối với các thành viên trong nhóm thì lại là một công việc hoàn toàn mới mẻ. Bạn cần phải xếp lịch cho các cuộc họp sau đó để các thành viên trong nhóm có thể trao đổi với bạn về những suy nghĩ của họ cũng như những đề xuất về cách thức họ thực hiện công việc.

D

### Thực hành 29

30 phút ⌚



Viết một bản liệt kê về những việc phải làm khi thực hiện ủy thác công việc mà cả bạn và các thành viên trong nhóm cùng đồng ý với các chi tiết liên quan đến công việc. Bản liệt kê này phải bao gồm tất cả những khía cạnh mà bạn cần xem xét khi thảo luận với nhóm về công việc được ủy thác công việc.

Kiểm tra xem bản liệt kê của bạn có bao gồm những thông tin theo đề mục dưới đây không:

- mục đích của công việc
- các mục tiêu
- các nguồn lực sẵn có
- sự hỗ trợ cần thiết
- làm thế nào để giám sát công việc và theo dõi quá trình thực hiện công việc
- bạn sẽ đánh giá công việc thế nào và khi nào

### Thực hành 30

20 phút ⌚



Sử dụng bảng liệt kê công việc để thông báo cho các thành viên trong nhóm về công việc mà bạn ủy thác.

Hãy xem bạn thực hiện việc thông báo này như thế nào bằng cách trả lời các câu hỏi dưới đây:

Bạn miêu tả thông tin chung và mục đích công việc thế nào?

.....

.....

.....

**D** Bạn giải thích ra sao khi bạn lựa chọn người đứng ra thực hiện công việc mà bạn ủy thác?

.....

.....

.....

Bạn sẽ trình bày thế nào với các thành viên trong nhóm về:  
các mục tiêu?

.....

các nguồn lực cần thiết?

.....

bạn và các thành viên khác sẽ hỗ trợ ra sao?

.....

giám sát quá trình thực hiện thế nào?

.....

đánh giá việc thực hiện công việc thế nào?

.....

Những ý kiến đóng góp của các thành viên trong nhóm tại buổi thảo luận là gì?

.....

.....

.....



Bạn sẽ miêu tả thái độ của các thành viên trong nhóm đối với công việc thế nào? (tận tụy, hân hoan, tự tin, thông hiểu?)

.....  
.....

Việc thông báo thành công thế nào?

.....  
.....

Lần kế tiếp bạn sẽ làm gì để hoàn thiện việc thông báo cho các thành viên trong nhóm?

.....  
.....

Việc thông báo thành công phụ thuộc vào việc lập kế hoạch hợp lý và sự giao tiếp hiệu quả với vai trò một nhà quản lý. Có nghĩa là bạn phải lắng nghe cẩn thận, đối đáp thích hợp, và đảm bảo hai bên không hiểu lầm. Bạn nên nhớ rằng việc hướng dẫn thành công sẽ dẫn đến sự nhất trí đối với công việc. Bạn sẽ thấy tự tin vì bạn thực hiện việc ủy thác công việc hiệu quả. Những thành viên trong nhóm biết sẽ phải làm gì, làm thế nào, đến khi nào và kết quả ra sao. Bạn cũng sẽ cảm thấy rằng các thành viên trong nhóm tận tụy làm việc tốt hơn.

Sau khi thông báo, các thành viên trong nhóm nên bắt đầu thực hiện công việc. Mặc dù bạn đã chuyển giao công việc, bạn vẫn cần phải theo dõi quá trình thực hiện công việc bằng việc giám sát.

## 4 Giám sát công việc được ủy thác

Bằng cách giám sát công việc, bạn có thể nắm quyền quản lý. Bạn có thể nhận thấy nguy cơ tiềm ẩn của những khó khăn khi nó còn ở giai đoạn ban đầu và bạn có thể hướng dẫn các thành viên trong nhóm thực hiện một số thay đổi cần thiết để có thể tiếp tục thực hiện công việc.

Cần nhớ rằng mức độ giám sát trực tiếp liên quan đến sự tin tưởng của bạn đối với các thành viên trong nhóm có thể thực hiện tốt công việc. Bạn cũng cần phải nhớ rằng các thành viên trong nhóm sẽ



phản ứng thế nào khi bạn không tin tưởng vào khả năng của họ cũng như hay can thiệp vào công việc của họ. Khi bạn thực hiện ủy thác công việc, bạn đã chấp nhận một số rủi ro, bởi vì bạn cùng chia sẻ với người khác trách nhiệm đối với công việc.

Yếu tố then chốt để giám sát công việc mà bạn ủy thác là thỏa thuận ngay từ đầu với các thành viên trong nhóm.

**D**

- mục tiêu – bạn muốn đạt được điều gì
- yếu tố thời gian và thời hạn cuối – những phần việc nào cần phải hoàn tất vào thời điểm nào
- những công việc chính yếu – là phần quan trọng nhất mà sự thành công của toàn bộ công việc sẽ phải lệ thuộc vào đó.

Sau đó bạn có thể thỏa thuận để thực hiện việc giám sát công việc theo các chuẩn mực này. Có nhiều cách để giám sát, ví dụ:

- trao đổi một cách thân mật với các thành viên trong nhóm khi họ đang thực hiện công việc
- thu thập thông tin, ví dụ như nhiệt độ hoạt động của hệ thống máy móc là bao nhiêu, sự tham dự, số lượng cuộc gọi được thực hiện, số lượng khách hàng đã liên hệ
- thu xếp để có thể xem xét sự tiến triển bằng cách viết báo cáo hay các cuộc họp thân mật. Việc xem xét sự tiến triển có thể được chuẩn bị trước và được quyết định dựa trên các yếu tố thời gian, các giai đoạn trong quá trình thực hiện công việc và một số yếu tố khác.
- thống nhất với các thành viên trong nhóm rằng họ có thể gặp bạn nếu như họ nhận thấy có điều gì đó không ổn hay gặp khó khăn khi thực hiện công việc theo như thỏa thuận.
- kiểm tra kết quả công việc – một sản phẩm, một bản báo cáo v.v...
- theo dõi một thành viên tiến hành công việc, ví dụ như trao đổi với khách hàng hoặc đồng nghiệp.

Các thành viên trong nhóm thường tập trung chú ý vào việc thu thập, ghi chép, trao đổi các nguồn thông tin liên quan đến việc giám sát. Mặc dù các nguồn thông tin này có thể đến với bạn và bạn có thể nắm được quyền quản lý công việc, các thành viên trong nhóm cũng biết được khá rõ khi nào công việc được thực hiện suôn sẻ và khi nào gặp trục trặc. Họ có thể đưa ra giải pháp nếu được khuyến khích.

Bằng cách để cho các thành viên trong nhóm tự giám sát công

việc của họ, bạn trao cho họ quyền quản lý công việc, thực hiện các hành động cần thiết khi dự đoán được những khó khăn xảy ra. Việc này chứng tỏ bạn tin tưởng họ.

Nếu như bạn phát hiện thấy những vấn đề khó khăn tiềm ẩn khi giám sát công việc mà bạn ủy thác, bạn cần phải khéo léo, tế nhị chỉ cho các thành viên trong nhóm nhận thấy được vấn đề. Khuyến khích các thành viên đưa ra các giải pháp khả thi. Bạn cần luôn nhớ rằng công việc của bạn là hỗ trợ các thành viên trong nhóm và giúp họ thực hiện công việc thành công.

D

### Thực hành 31

10 phút 



Bạn áp dụng những phương cách nào để giám sát công việc mà bạn ủy thác cho người khác?

.....

.....

.....

Các thành viên có tham gia vào việc giám sát không?

.....

.....

.....

Hãy xem xét mức độ giám sát trực tiếp đối với quá trình thực hiện công việc cũng như mức độ tin tưởng đối với các thành viên trong nhóm.

Đánh dấu vào chuỗi dưới đây cho thấy mức độ giám sát cần thiết và mức độ tin tưởng.

giám sát nhiều

giám sát ít

tin tưởng ít

tin tưởng nhiều

Điều quan trọng là bạn phải xét xem mình đã chọn mức độ giám sát hay tin tưởng phù hợp. Bạn có thể thực hiện điều này khi ôn tập lại các phần việc được ủy thác.

## 5 Xem xét việc ủy thác công việc

Mặc dù bạn có thể xem xét sự tiến triển của công việc khi nó còn đang được thực hiện, bạn cũng cần xem xét nó toàn diện khi công việc hoàn tất. Đây là một cơ hội tốt để bạn và các thành viên trong nhóm công nhận sự thành công, cũng như học kinh nghiệm để thực hiện tốt hơn trong thời gian tới.

Bạn có thể xem xét nhiều khía cạnh của công việc, bao gồm cả quá trình ủy thác công việc. Bạn cần xem xét các yếu tố sau:

- mục tiêu công việc đạt được thế nào và cần thay đổi những gì
- việc sử dụng các nguồn lực
- sự hỗ trợ hiệu quả dành cho các thành viên trong nhóm
- công việc được giám sát và quản lý thế nào
- khó khăn và sự cố
- cách thức các thành viên trong nhóm thực hiện công việc và họ cần dựa vào những gì mà họ được học như thế nào

Khi xem xét một công việc được ủy thác, bạn cần phải khen ngợi những thành công mà các thành viên trong nhóm đạt được và nhận lấy phần lỗi về mình khi công việc không diễn ra suôn sẻ. Lý do là bạn phải chịu trách nhiệm chung đối với những công việc được ủy thác, bao gồm cả việc ra quyết định ủy thác ngay từ đầu.

### Thực hành 32

20 phút ⌚



Lập kế hoạch thực hiện việc đưa ra ý kiến phản hồi với các thành viên trong nhóm bằng cách đánh giá cách thức họ thực hiện công việc được ủy thác.

Việc đánh giá được thực hiện khi nào?

.....

Các thành viên trong nhóm thực hiện tốt việc gì?

.....

.....

.....

Họ đã phạm những sai sót nào?

.....

.....

.....

Theo bạn thì tại sao họ lại mắc những sai sót đó?

.....

.....

.....

Bạn đưa ra những đề nghị gì để có thể cải thiện công việc trong tương lai?

.....

.....

.....

Các bước kế tiếp đối với các thành viên trong nhóm là gì – ví dụ có trách nhiệm và gắn bó hơn với nhóm, một số hướng dẫn công việc, hay một khóa đào tạo?

.....

.....

.....

**D**

Bạn có thể yêu cầu các thành viên trong nhóm lập một kế hoạch cho ý kiến phản hồi theo cách tương tự, bằng việc đánh giá những gì thực hiện tốt, những phần việc nào cần cải thiện ở lần tới, v.v... Việc tự đánh giá của các thành viên trong nhóm là việc quan trọng.

Sử dụng kế hoạch của bạn để tiến hành việc đưa ra ý kiến phản hồi. Sau đó tự đánh giá xem công việc được thực hiện thế nào ở bài tập kế tiếp.

## D

### 6 Phản hồi

Là một phần cần thiết trong quá trình ủy thác công việc, phản hồi cho nhân viên về kết quả công việc họ được ủy thác giúp bạn và nhân viên có được sự trao đổi thông tin hai chiều hiệu quả.

#### **Thực hành 33**

2 phút 



Bạn nghĩ gì về mục đích của việc đưa ra ý kiến phản hồi cho thành viên trong nhóm về kết quả công việc được ủy thác của họ?

.....

.....

.....

Tôi hy vọng bạn suy nghĩ rằng mục đích của việc đưa ý kiến phản hồi là nhằm giúp các thành viên học được kinh nghiệm – cả thành công và thất bại – nhờ đó lần tới họ có thể thực hiện tốt hơn? Đây là cách thức chủ yếu để khuyến khích sự phát triển nhân viên, vì thế việc này là một trong những trách nhiệm chính của người quản lý.

Ý kiến phản hồi cần được thực hiện để cải thiện kết quả công việc

Là một nhà lãnh đạo nhóm, chắc hẳn bạn phải thường xuyên đưa ra những ý kiến phản hồi có tính cách thân mật cho các thành viên trong nhóm, nhưng đôi khi cũng cần phải gặp riêng một thành viên trong nhóm để đưa ra những nhận xét thẳng thắn.

Việc đưa ra các ý kiến phản hồi đối với các kết quả công việc tốt thường không có trở ngại, khi nào bạn còn làm điều đó. Nhân viên

thành công và không thành công đều cần được phát triển như nhau. Ý kiến phản hồi cho những kết quả công việc tốt nên khuyến khích các thành viên trong nhóm suy ngẫm, xác định những yếu tố đưa đến thành công và tìm cách thực hiện công việc tốt hơn ở những lần sau.

Bạn cũng cần phải tránh chỉ trích nặng lời đối với những lỗi lầm và kết quả công việc kém. Suy nghĩ xem bạn sẽ phản ứng như thế nào nếu có ai đó chỉ trích bạn. Khi bị chỉ trích, mọi người phần lớn thường buồn rầu, phẫn uất, thanh minh hoặc không lắng nghe nữa.

Nếu như việc đưa ra ý kiến phản hồi làm cho người nghe cảm thấy buồn bực và vô ích thì việc này không đạt được mục đích của nó. Ngay cả khi bạn chỉ ra sai sót, bạn nên tìm cách động viên để tạo động lực làm việc cho họ.

Dưới đây là tám lời khuyên đơn giản để thực hiện việc đưa ra ý kiến phản hồi hiệu quả:

**Không bao giờ phản hồi khi bạn đang giận dữ bực tức.** Bạn cần bình tĩnh, nghĩ hướng giải quyết vấn đề và quên đi những chuyện không vui đó.

**Đưa ra lời khen đúng lúc.** Nhìn chung người ta dễ dàng quên những công việc được thực hiện tốt, nhất là khi có những khó khăn khác. Bạn cần khen ngợi một cách cụ thể, rõ ràng, đánh giá cao những phần việc đã được thực hiện tốt, hoặc những gì mà các thành viên trong nhóm đánh giá cao.

**Khuyến khích mọi người góp ý kiến.** Việc này có thể bao gồm những gì họ nghĩ họ đã làm đúng, những gì sai và lý do tại sao, cũng như họ sẽ thực hiện công việc ở lần tới như thế nào. Bằng cách giúp cho một người tự đánh giá được kết quả công việc của chính họ, bạn sẽ hiểu rõ hơn những điểm đồng ý và những điểm cần phải hướng dẫn sửa sai.

**Việc xác định sai sót phải cụ thể.** Phải đưa ra dẫn chứng chính xác để người khác có thể nhận thấy được họ mắc sai sót ở đâu.

**Chỉ nên chỉ trích thái độ và hành vi, không nên chỉ trích con người.** Ví dụ như bạn đừng bao giờ nói rằng 'Anh sai rồi...', thay vào đó hãy nói rằng một hành động cụ thể nào đó không đúng.

**Tìm hiểu nguyên nhân gây ra khó khăn.** Đó có phải là hậu quả của việc đánh giá thấp, hay là do thiếu các nguồn lực cần thiết, hay là do bạn đã không hỗ trợ?

**Hỗ trợ khi cần thiết.** Bạn giúp một người giải quyết vấn đề trong tương lai như thế nào? Liệu họ có cần được đào tạo thêm? Hay là họ cần sự hỗ trợ từ phía bạn và các thành viên trong nhóm?

**Luôn kết thúc bằng một lời nhận xét tích cực.** Cùng nhìn về phía trước cho phép cả bạn lẫn người mà bạn cho ý kiến phản hồi có thể dẹp bỏ mọi lỗi lầm của quá khứ sang một bên, và cùng hướng về tương lai.

**D** Việc đưa ra những ý kiến phản hồi như thế là một phần trách nhiệm quan trọng của bạn trong việc phát triển nhóm. Điều này chẳng tốn kém gì cả, ngoại trừ thời gian, nhưng lại có thể tạo nên những thay đổi to lớn đối với nghề nghiệp và sự tận tụy đối với công việc của một người.

### Thực hành 34

10 phút 



Đánh giá quá trình thực hiện việc đưa ra ý kiến phản hồi bằng cách trả lời các câu hỏi dưới đây.

Khía cạnh nào của quá trình đưa ra ý kiến phản hồi được thực hiện hiệu quả? Tại sao?

.....

.....

.....

.....

Khía cạnh nào của quá trình đưa ra ý kiến phản hồi có thể được thực hiện tốt hơn? Tại sao?

.....

.....

.....

.....



Các thành viên trong nhóm đóng góp gì vào quá trình này?

.....

.....

.....

Các thành viên trong nhóm cảm thấy thế nào về những ý kiến phản hồi mà bạn đưa ra? Ví dụ, bạn có chấp nhận cách làm việc của anh ấy hoặc cô ấy không? Bạn có đồng ý ở bước kế tiếp không?

.....

.....

.....

Cách thức bạn đưa ra ý kiến phản hồi ở lần tới có khác gì không?

.....

.....


Phản hồi tích cực không phải là việc dễ dàng. Nó cần thực hành nhằm giúp cho các thành viên trong nhóm hoàn thiện kết quả công việc. Nếu bạn xác định được các lĩnh vực cần hoàn thiện, bạn đang phát triển việc nâng cao kỹ năng đưa ra ý kiến phản hồi.

Để thực hiện việc ủy thác công việc hiệu quả, bạn cần phải sử dụng một số kỹ năng quản lý: lập kế hoạch, tổ chức, liên lạc, hướng dẫn, hỗ trợ, giám sát và đưa ra ý kiến phản hồi.

Việc ủy thác công việc cho phép bạn có thêm thời gian tập trung cho những công việc quan trọng. Bằng cách sử dụng quá trình ủy thác công việc hiệu quả, bạn sẽ phát triển nhóm, phát triển mối quan hệ giữa bạn và các thành viên trong nhóm và như niềm tin đối với họ.

**D**

## Hãy tự đánh giá 4

10 phút 



1 Miêu tả các mục tiêu theo tiêu chí SMART:

S \_\_\_\_\_

M \_\_\_\_\_

A \_\_\_\_\_

R \_\_\_\_\_

T \_\_\_\_\_

Từ câu hỏi số 2 đến câu hỏi số 5, hoàn tất các câu bằng cách điền vào chỗ trống các từ thích hợp

2 Khi thực hiện việc hướng dẫn cho các thành viên trong nhóm, bạn phải đảm bảo rằng cả bạn và họ \_\_\_\_\_ tất cả khía cạnh của công việc.

3 \_\_\_\_\_ liên quan đến việc thu thập thông tin xem công việc được thực hiện thế nào, cho phép bạn hoặc các thành viên trong nhóm hành động để ngăn vấn đề trở nên trầm trọng.

4 Sau khi công việc ủy thác đã được thực hiện, bạn cần \_\_\_\_\_ thất bại và thành công của nó nhằm có thể cải thiện công việc ở lần tới.

5 Một phần của việc đánh giá liên quan đến việc cho \_\_\_\_\_ về cách thức thực hiện công việc của các thành viên trong nhóm.

6 Hoàn tất tám lời khuyên để có thể thực hiện việc đưa ý kiến phản hồi có tính cách xây dựng.

a Không bao giờ đưa ra ý kiến phản hồi khi bạn \_\_\_\_\_.

b Cho \_\_\_\_\_ khi có thể.

c Khuyến khích mọi người \_\_\_\_\_.

d Phải cụ thể về \_\_\_\_\_.

e Chỉ nên chỉ trích \_\_\_\_\_, không nên chỉ trích con người.

f Tìm hiểu nguyên nhân gây khó khăn.

g \_\_\_\_\_ khi cần thiết.

h Kết thúc bằng \_\_\_\_\_.

Bạn có thể tham khảo đáp án cho những câu hỏi này ở phần 'Đáp án bài tập tự đánh giá' ở cuối sách.

## 7 Tóm tắt



- Mục tiêu chỉ ra những gì bạn muốn đạt được.
- Các mục tiêu phải được xác định theo tiêu chí SMART:
  - Specific (cụ thể)
  - Measurable (có thể đánh giá được)
  - Agreed (nhất trí)
  - Realistic (khả thi)
  - Time-bound (thời hạn cụ thể)
- Khi lên kế hoạch ủy thác, chắc chắn rằng:
  - Quyền hạn cần thiết được giao
  - Nguồn lực cần thiết có sẵn
- Mục đích của việc thông báo cho các thành viên trong nhóm khi ủy thác công việc là nhằm đạt được sự thống nhất về tất cả các khía cạnh liên quan đến công việc, bao gồm cả mục tiêu và sự tận tụy đối với công việc.
- Khi trao đổi về công việc, bạn cần hỏi các thành viên trong nhóm xem họ dự tính thực hiện công việc như thế nào, những nguồn lực cần thiết, v.v..., và sau đó thảo luận về ý kiến của bạn.
- Việc giám sát cho phép bạn theo dõi quá trình thực hiện công việc, và hành động kịp thời để đảm bảo công việc được thực hiện theo đúng như thỏa thuận, tránh những khó khăn xảy ra.
- Bạn có thể sử dụng hình thức giám sát thân mật hay cứng rắn đối với công việc được ủy thác công việc, khuyến khích các thành viên trong nhóm tham gia vào việc giám sát.
- Bảo đảm rằng bạn có thể sẵn sàng hỗ trợ các thành viên trong nhóm khi được yêu cầu.
- Đánh giá việc ủy thác khi công việc được hoàn tất bao gồm việc đưa ra ý kiến phản hồi về cách thức thực hiện công việc của các thành viên trong nhóm.
- Đưa ra ý kiến phản hồi là một phần rất quan trọng trong trách nhiệm phát triển nhóm.
- Thực hiện việc đưa ý kiến phản hồi một cách tế nhị nhằm giúp các thành viên trong nhóm cải thiện cách thức làm việc của mình trong tương lai.

**D**

## 8 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:

**D**



A! Tôi đã học được ...  
.....  
.....  
.....

Áp dụng khi nào?  
.....  
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?  
.....  
.....  
.....



A! Tôi đã học được ...  
.....  
.....  
.....

Áp dụng khi nào?  
.....  
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?  
.....  
.....  
.....

# Đánh giá kết quả

---

## 1 Bài tập kiểm tra nhanh

Câu hỏi 1 Ủy thác công việc là gì?

.....  
.....

Câu hỏi 2 Giải thích ngắn gọn việc ủy thác công việc có thể giúp hoàn thiện việc ra quyết định thế nào?

.....  
.....

Câu hỏi 3 Bạn phải chịu trách nhiệm chung đối với những công việc mà bạn ủy thác như thế nào?

.....  
.....

Câu hỏi 4 Miêu tả các giai đoạn của quá trình ủy thác công việc hiệu quả.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Câu hỏi 5 Bằng cách nào bạn có thể sử dụng việc ủy thác công việc để xây dựng niềm tin đối với các thành viên trong nhóm?

.....  
.....

*Đánh giá kết quả*

Câu hỏi 6 Việc ủy thác công việc quá mức có nghĩa là gì?

.....  
.....

Câu hỏi 7 Với vai trò là người lãnh đạo nhóm, bạn hãy cho biết ích lợi lớn nhất mà việc ủy thác công việc đem lại cho bạn.

.....  
.....  
.....

Câu hỏi 8 Thực hiện ủy thác công việc hiệu quả có thể giúp cải thiện phương thức làm việc của nhóm hay của mỗi cá nhân trong nhóm như thế nào?

.....  
.....

Câu hỏi 9 Những công việc nào bạn nên ủy thác?

.....  
.....  
.....  
.....

Câu hỏi 10 Bạn có thể ủy thác trách nhiệm của bạn về sự an toàn và sức khỏe ở nơi làm việc không?

.....  
.....

Câu hỏi 11 Tại sao bạn cần phải xác định các mục tiêu của công việc được ủy thác?

.....  
.....

Câu hỏi 12 Các nguồn lực nào mà bạn cần phân bổ cho các thành viên trong nhóm khi bạn ủy thác công việc cho họ?

.....  
.....

Câu hỏi 13 Mục đích của việc thông báo cho các thành viên trong nhóm về công việc được ủy thác là gì?

.....  
.....

Câu hỏi 14 Tại sao bạn cần phải giám sát công việc được ủy thác?

.....  
.....

Câu hỏi 15 Mục đích của việc cho ý kiến phản hồi là gì?

.....  
.....

## **2 Bài tập tình huống**

Ông Mạnh vừa là chủ vừa là giám đốc một công ty sản xuất mỹ phẩm và các sản phẩm chăm sóc cá nhân với số lượng nhân viên làm việc tại văn phòng điều hành khoảng 20 người. Công ty này vốn là một cơ sở sản xuất nhỏ do gia đình ông thành lập 10 năm về trước. Bản thân ông Mạnh là một nhà quản lý đi lên từ công việc và có khuynh hướng quản lý nhân viên theo kiểu gia đình. Trước kia, ông Mạnh phụ trách việc tìm kiếm và giao dịch với khách hàng, lập kế hoạch sản xuất và theo dõi cả việc phân phối sản phẩm.

Khoảng hai năm trở lại đây, do công việc kinh doanh của công ty được mở rộng, ông Mạnh phải thuê thêm nhân sự mới phụ trách bán hàng và điều hành sản xuất. Tuy vậy ông Mạnh vẫn tiếp tục làm các công việc giao dịch với khách hàng, ra các

quyết định về giá cả và chính sách phân phối. Các nhân viên bộ phận bán hàng chỉ là người thừa hành dựa trên các thủ tục giấy tờ mà ông Mạnh đã ký kết với khách hàng. Đôi khi kế hoạch giao hàng có sự thay đổi do ông Mạnh và khách hàng thương lượng nhưng ông Mạnh quên không thông báo cho bộ phận bán hàng. Kết quả là bộ phận bán hàng không thông báo cho bộ phận sản xuất, dẫn đến tình trạng bộ phận sản xuất phải thay đổi kế hoạch sản xuất thường xuyên, công nhân phải làm việc thêm giờ, nguyên vật liệu bị thiếu hụt do không có một kế hoạch sản xuất ổn định. Hậu quả là bộ phận sản xuất và bộ phận bán hàng không thể làm việc với nhau. Người trưởng bộ phận sản xuất đầu tiên đã xin nghỉ việc. Người thứ hai cũng đang có nhiều rắc rối với trưởng bộ phận bán hàng và ông Mạnh. Gần đây nhiều khách hàng đã phàn nàn về thời gian giao hàng; có khách hàng đã giận dữ trả lại hàng vì cho rằng sản phẩm của công ty không đạt chất lượng như ban đầu. Điều này càng làm cho ông Mạnh tăng cường sự kiểm soát đến công việc của các nhân viên dưới quyền. Ông luôn lo ngại rằng nếu ông không để mắt đến thì nhân viên sẽ không hoàn thành công việc như ông mong đợi.

Theo bạn

- 1 Ông Mạnh đang gặp khó khăn gì trong công việc của mình?
- 2 Làm thế nào để giải quyết khó khăn đó?
- 3 Vấn đề mấu chốt nhất ông Mạnh cần quan tâm là gì?

### **3 Bài tập cho công việc**

Bài tập này yêu cầu bạn lựa chọn một công việc mà bạn muốn ủy thác dựa vào những kiến thức mà bạn học được trong quyển sách này.

- 1 Xác định những công việc nào của bạn trong thời gian sắp tới có thể được ủy thác.

Liệt kê những công việc mà bạn cần thực hiện trong vài ngày hoặc một tuần sắp tới.

Ghi chữ D bên cạnh những công việc mà bạn có thể ủy thác.



Xếp những công việc còn lại theo mức độ ưu tiên, sử dụng mô hình tầm quan trọng/tính cấp bách, và xác định những công việc nào mà các thành viên trong nhóm của bạn có thể thực hiện.

Trong bài tập này, bạn hãy chọn một trong số những công việc bạn dự định ủy thác công việc để lập kế hoạch thực hiện. Ghi chú ngắn gọn tại sao bạn chọn công việc đó.

- 2 Chọn một thành viên thích hợp nhất trong nhóm thực hiện công việc. Cần xem xét các yêu cầu của công việc cũng như những nhu cầu của các thành viên trong nhóm của bạn. Giải thích quyết định của bạn.

Khi đã chọn được người thích hợp để thực hiện công việc, bước kế tiếp là lập kế hoạch – giai đoạn thứ ba.

- 3 Giải thích bạn dự định thực hiện việc hướng dẫn như thế nào? Tóm tắt những điều mà bạn cần giải thích với các thành viên trong nhóm, bao gồm:

- mục tiêu công việc thích hợp
- những nguồn lực nào mà bạn cảm thấy cần thiết và làm thế nào để có được những nguồn lực này?
- việc hỗ trợ, giúp đỡ các thành viên trong nhóm được thực hiện ra sao?
- công việc sẽ được giám sát ra sao – vai trò của bạn và của các thành viên trong nhóm
- công việc sẽ được đánh giá khi nào và việc đánh giá này sẽ được thực hiện như thế nào, những khía cạnh nào của công việc sẽ được đánh giá

Bạn có thể sử dụng tài liệu mà bạn thực hiện ở bài thực hành 30 để hoàn thành việc lập kế hoạch.

Bài tập hoàn tất sẽ gồm có:

- các danh sách và sơ đồ miêu tả các công việc. Bạn sẽ xếp chúng theo thứ tự ưu tiên ra sao, cũng như giải thích tại sao bạn lựa chọn công việc đó để ủy thác.
- Giải thích lý do tại sao bạn chọn một thành viên cụ thể trong nhóm để thực hiện công việc được ủy thác, có thể sử dụng các câu hỏi

## *Đánh giá kết quả*

trong các bài thực hành ở phần trước để chắc chắn rằng bạn đề cập đến tất cả các khía cạnh cần thiết.

Trình bày toàn bộ qui trình ủy thác của bạn từ ba đến bốn trang.

Bạn có thể mở rộng bài viết của mình bằng cách thu thập các chứng cứ cho thấy rằng công việc ủy thác được thực hiện. Ví dụ, bạn có thể đánh giá công việc hướng dẫn, cho thấy công việc được giám sát thế nào, cách bạn và các thành viên trong nhóm đánh giá việc thực hiện công việc. Bạn cần nhớ rằng thành viên trong nhóm được ủy thác thực hiện công việc có thể đóng góp các chứng cứ phù hợp, chẳng hạn như cách thức mà thành viên ấy thực hiện công việc.

# Hãy tóm lược và suy ngẫm

---

## 1 Tóm lược và suy ngẫm

Bạn đã hoàn thành cuốn sách Ủy thác Công việc Hiệu quả. Bây giờ chúng ta sẽ ôn lại mục tiêu của quyển sách này.

### Mục tiêu thứ nhất

**Bạn có thể xác định tầm quan trọng của ủy thác công việc.**

Trong phần đầu tiên của quyển sách chúng ta đã thảo luận xem ủy thác công việc là gì và định nghĩa một số cụm từ được sử dụng. Chúng ta phân tích tầm quan trọng của việc ủy thác công việc, và lợi ích mà việc ủy thác công việc đem đến cho bạn với vai trò là người lãnh đạo nhóm.

- Bạn đã bao giờ nhận thấy được một số ích lợi của việc ủy thác công việc đối với bạn, với các thành viên trong nhóm và với tổ chức?
- Bạn đã từng nghĩ đến việc thảo luận với cấp quản lý của bạn hoặc các thành viên trong nhóm về việc làm thế nào bạn có thể thực hiện ủy thác công việc một cách hiệu quả để có lợi cho mọi người?

### Mục tiêu kế tiếp là

**Bạn có thể chỉ ra các cách thức để đạt được sự cân bằng trong phạm vi công việc được ủy thác.**

Trong phần B chúng ta xem xét lý do tại sao một số người ủy thác công việc quá ít (dưới mức có thể) và một số người lại ủy thác công việc qua nhiều (quá mức có thể).

- Bạn có bao giờ quyết định xem làm cách nào để đạt được sự cân bằng khi thực hiện việc ủy thác công việc?
- Bạn có nghĩ rằng bạn đã từng mắc phải việc ủy thác công việc dưới mức thể hoặc ủy thác công việc quá mức có thể?
- Bạn có tìm hiểu nguyên nhân tại sao không?
- Bạn có tìm ra giải pháp để khắc phục không?

**Mục tiêu kế tiếp là:**

**Bạn có thể áp dụng các bước trong quá trình ủy thác và các kỹ năng thực hiện việc ủy thác công việc một cách hiệu quả.**

Trong phần A chúng ta đã đưa ra một khái niệm về quá trình ủy thác công việc hiệu quả.

Giai đoạn đầu tiên của quá trình này là giai đoạn chuẩn bị.

- lựa chọn công việc thích hợp để ủy thác công việc, và
- chọn lựa người phù hợp để thực hiện công việc.

Giai đoạn kế tiếp là thực hiện việc ủy thác công việc qua các bước:

- xác định các mục tiêu
- lập kế hoạch
- thực hiện
- giám sát
- đánh giá

Thực hiện đầy đủ các bước trong chu trình này sẽ giúp bạn quản lý được công việc mà bạn ủy thác và được lợi nhiều nhất do việc ủy thác công việc mang lại. Trong phần C và D, chúng ta đã xem xét một cách chi tiết các bước trong giai đoạn thực hiện việc ủy thác công việc, và qua đó giúp bạn có thể áp dụng vào công việc hiện tại của mình.

- Xem xét việc ủy thác công việc mà bạn chuẩn bị và thực hiện như là một phần các bài thực hành mà bạn phải làm trong quyển sách này.
- Quá trình ủy thác công việc một cách có hệ thống được đề cập trong quyển sách này đã giúp gì được cho bạn trong việc phát triển kỹ năng để thực hiện việc ủy thác công việc một cách hiệu quả?
- Những cải thiện mà bạn nhận thấy được khi bạn thực hiện việc ủy thác công việc hiện nay là gì? Các thành viên trong nhóm của bạn có đồng ý với việc tự nhận xét này của bạn không?

Nếu như bạn cảm thấy rằng quá trình ủy thác công việc giúp bạn quản lý hiệu quả hơn thì chứng tỏ bạn đã đạt được mục tiêu của quyển sách.

**Mục tiêu cuối cùng là:**

**Bạn có thể quản lý nhóm làm việc của bạn hiệu quả hơn.**

Mặc dù một số người lo sợ rằng ủy thác công việc có nghĩa là mất hết quyền quản lý, nhưng chúng ta thấy rằng thực hiện việc ủy thác công việc thành công – thông qua quá trình ủy thác công việc được đề cập trong quyển sách này – thật sự giúp bạn quản lý nhóm làm việc của mình hiệu quả hơn.

- Bạn nhận thấy rằng việc ủy thác công việc sẽ giúp bạn quản lý nhóm làm việc của mình như thế nào?

Nếu như bạn hiểu rõ được việc ủy thác công việc sẽ giúp bạn quản lý nhóm làm việc của mình như thế nào thì bạn đã hoàn thành được mục tiêu cuối cùng của quyển sách.

Bây giờ bạn hãy xem lại **mục tiêu học** mà bạn đã tự đặt ra cho mình ở đầu cuốn sách. Bạn tự đánh giá xem mục tiêu đã đạt được ở mức độ nào?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Có lẽ bạn đã phần nào thỏa mãn với mục tiêu nắm bắt kiến thức, nhưng còn những mục tiêu mang tính chất hành động thì sao? Phần tiếp theo sẽ giúp bạn áp dụng những kiến thức mà bạn gặt hái được vào thực tiễn công việc.

## 2 Kế hoạch hành động

### 2.1 Kế hoạch hành động là gì?

Kế hoạch hành động là một công cụ giúp bạn áp dụng những gì học được từ cuốn sách vào thực tế công việc.

### 2.2 Làm thế nào để lập một kế hoạch hành động?

Đây là lúc bạn xem lại những ghi chép của mình ở trang *Suy ngẫm* sau mỗi phần trong cuốn sách và những câu trả lời ở mục *Tóm lược và Suy ngẫm*.

Trước tiên, hãy xác định các mục tiêu mà bạn mong muốn đạt được là gì? Để đạt được các mục tiêu này, bạn có thể sẽ gặp phải những vấn đề nào? Hãy liệt kê chúng. Sau đó hãy phân tích xem để giải quyết từng vấn đề, bạn sẽ cần thực hiện những hành động gì, với các nguồn lực nào, và trong thời gian bao lâu?

Hãy đảm bảo từng mục tiêu trong kế hoạch hành động của bạn luôn đáp ứng các tiêu chí sau:

- cụ thể;
- có thể đo lường được;
- có thể đạt được;
- phù hợp (với mục tiêu của doanh nghiệp và của nhóm);
- thời hạn hợp lý.

Ví dụ:

**Mục tiêu không cụ thể:** Biết cách lựa chọn người để ủy thác công việc

**Mục tiêu cụ thể:** Xây dựng ít nhất 3 tiêu chí để lựa chọn người khi ủy thác công việc.

Để đảm bảo tính khả thi, trong một kế hoạch hành động, bạn chỉ nên đề xuất một mục tiêu cần đạt được và không quá 3 vấn đề cần phải giải quyết.

Khi đã lập xong kế hoạch hành động, bạn nên bắt tay ngay vào việc thực hiện. Đừng để bất kỳ điều gì trì hoãn bạn! Trong quá trình thực hiện, rất có thể sẽ có những yếu tố ảnh hưởng đến những dự kiến của bạn. Bạn hãy phân tích kỹ lưỡng những ảnh hưởng này và trong trường hợp cần thiết, bạn đừng e ngại gì nếu phải thay đổi một số dự kiến trong kế hoạch hành động của mình. Nhưng lưu ý rằng cuối cùng bạn phải đạt được mục tiêu đã đặt ra.

### 2.3 Làm gì với kế hoạch hành động?

Kế hoạch hành động là dành cho bạn. Trừ khi bạn yêu cầu, không ai đánh giá, chấm điểm và xem xét kế hoạch của bạn. Hãy treo kế hoạch hành động ở nơi làm việc và bắt tay thực hiện ngay!

Bạn nên xem xét lại kế hoạch của mình theo định kỳ (có thể hàng tháng) và điều chỉnh kế hoạch khi cần thiết. Hãy xem lại:

- những gì đang phát huy tác dụng?
- những gì cần được cải tiến?
- làm thế nào để có thể thực hiện các cải tiến đó?

Khi đã thực hiện xong kế hoạch hành động, bạn đừng nên vội vàng cất nó vào ngăn bàn. Bạn nên dành chút thời gian để đánh giá việc thực hiện kế hoạch hành động và so sánh xem kết quả mà bạn đạt được có như mong muốn hay không. Điều này sẽ giúp cho bạn tích lũy kinh nghiệm để thực hiện thành công các kế hoạch hành động trong tương lai.

Đừng quên ghi nhận những tiến bộ mà bạn đã đạt được. Hãy ăn mừng những thành công của mình!

# KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Mục tiêu mà tôi muốn đạt được là:

<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
---

Những vấn đề cần giải quyết	Những việc cần phải làm	Nguồn lực cần huy động	Thời gian thực hiện
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Kết quả thực tế

<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
---

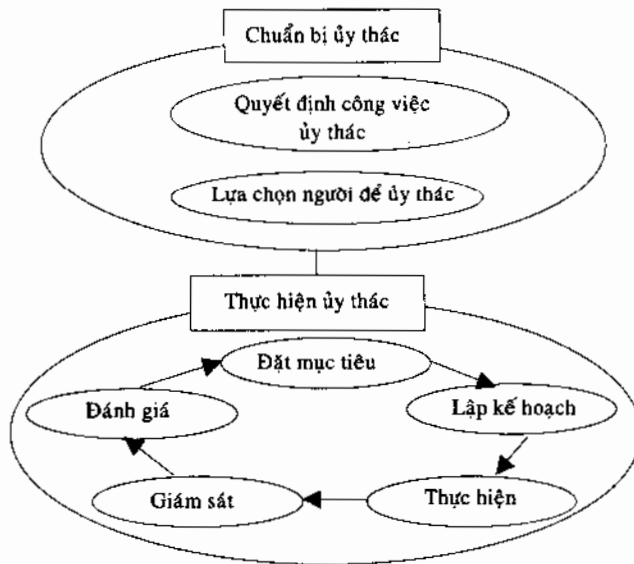


### 3 Đáp án bài tập tự đánh giá

#### Bài tập tự đánh giá 1

- 1 Ủy thác công việc là trao cho ai đó **TRÁCH NHIỆM** và **QUYỀN HẠN** để thay bạn thực hiện công việc.
- 2 Nếu bạn được ủy thác công việc thực hiện một nhiệm vụ nào đó, bạn cần được phân bổ **NGUỒN LỰC** để thực hiện nhiệm vụ đó.
- 3 Khi bạn ủy thác công việc cho ai đó, bạn phải chịu **TRÁCH NHIỆM CHUNG** để công việc được thực hiện đầy đủ và đúng thời hạn.
- 4 Thực hiện việc ủy thác công việc thành công còn mang đến cơ hội phát triển cho các thành viên vốn có **NĂNG LỰC, GẮN BÓ, TẬN TỤY**, và **THẠO VIỆC**.
- 5 Việc ủy thác công việc cho phép người lãnh đạo nhóm sử dụng chuyên môn của các thành viên trong nhóm và vì vậy có thể cải thiện việc **RA QUYẾT ĐỊNH**.
- 6 Thời gian dành cho ủy thác công việc là thời gian đáng giá vì:
  - nó liên quan đến việc phát triển năng lực của các thành viên trong nhóm; đây là trách nhiệm quan trọng của nhà quản lý.
  - nó cho phép bạn chuyển giao những công việc có mức độ ưu tiên thấp hoặc trung bình cho người khác và tập trung vào những công việc có mức ưu tiên cao hơn.
- 7 Cụm từ 'phạm vi kiểm soát' có nghĩa là số lượng nhân viên mà người giám sát phải chịu trách nhiệm.

8 Sơ đồ đầy đủ là:



**Bài tập tự đánh giá 2**

- 1 Lý do mà nhà quản lý thực hiện việc ủy thác công việc dưới mức cần thiết là:
  - họ cho rằng tự thực hiện công việc sẽ nhanh hơn
  - họ nghĩ họ không có thời gian để thực hiện việc ủy thác công việc
  - họ lo sợ mất danh tiếng và không cảm thấy an tâm vì thế họ không muốn chia sẻ quyền hạn
  - thiếu tự tin và niềm tin vào khả năng của các thành viên trong nhóm.
- 2 Dấu hiệu cho thấy nhà quản lý thực hiện việc ủy thác công việc quá mức có thể là khi họ **KHÔNG GIÁM SÁT ĐƯỢC CÔNG VIỆC MÀ HỌ ỦY THÁC.**
- 3 Mức độ **GIÁM SÁT** công việc được ủy thác liên quan đến mức độ **TIN TƯỞNG** người khác có thể thực hiện tốt công việc.

- 4 Niềm tin của bạn sẽ được gia tăng qua việc thực hiện quá trình ủy thác công việc, và giúp cho các thành viên trong nhóm thực hiện công việc thành công bằng cách giám sát chặt chẽ ngay từ ban đầu.

### **Bài tập tự đánh giá 3**

- 1 Tôi cho rằng công việc c, d, e có thể được ủy thác công việc. Bạn cũng có thể ủy thác công việc f.
- 2 Công việc a và b hoàn toàn không thích hợp để ủy thác công việc. Người quản lý chịu trách nhiệm về cách thức làm việc của các thành viên trong nhóm. Người quản lý do lo lắng về sự chậm trễ nên không ủy thác công việc cho các thành viên trong nhóm. Trong ví dụ đầu tiên, việc phân nản của các thành viên trong tổ chức thường có liên quan đến nhà quản lý.

Công việc g không thể ủy thác công việc vì cấp quản lý của bạn muốn chính bạn thực hiện. Tuy nhiên, bạn cũng có thể để cho các thành viên trong nhóm tham gia vào việc thu thập và tổ chức thông tin.

Tương tự, công việc h không thích hợp để ủy thác công việc. Bạn cần thảo luận những nhu cầu của cả nhóm.

- 3 Bạn có thể ủy thác công việc một công việc cho một thành viên trong nhóm, mặc dù họ chưa có kinh nghiệm thực hiện công việc, nhưng đó là cách giúp nâng cao năng lực của các thành viên trong nhóm.
- 4 Bạn cần phải ủy thác công việc cho các thành viên có chuyên môn và kinh nghiệm vì công việc cần được thực hiện với độ rủi ro thật thấp. Cũng có thể bởi cá nhân bạn hoặc các thành viên khác trong nhóm không thể hỗ trợ trong việc thực hiện công việc, hoặc không có thời gian để giám sát trực tiếp công việc.

### **Bài tập tự đánh giá 4**

- 1 Một mục tiêu theo tiêu chí SMART là:
  - Specific (cụ thể)
  - Measurable (có thể đánh giá)

- Agreed (nhất trí)
  - Realistic (khả thi)
  - Time-bound (có thời hạn)
- 2 Khi thực hiện việc hướng dẫn bạn phải đảm bảo rằng bạn và các thành viên khác cùng **THỐNG NHẤT** tất cả mọi khía cạnh của công việc.
  - 3 Việc **GIÁM SÁT** liên quan đến việc thu thập thông tin về tiến trình thực hiện công việc, và cho phép bạn cũng như các thành viên trong nhóm đưa ra các quyết định kịp thời nhằm tránh để vấn đề trở nên nghiêm trọng.
  - 4 Sau khi thực hiện công việc, bạn phải thực hiện việc **ĐÁNH GIÁ** thành công và thất bại để có thể hoàn thiện công việc ở lần tới.
  - 5 Một phần của việc đánh giá liên quan đến việc đưa **Ý KIẾN PHẢN HỒI** về các thức làm việc của các thành viên trong nhóm.
  - 6 Dưới đây là tám lời khuyên mà bạn cần nhớ:
    - a Không bao giờ đưa ra ý kiến khi bạn đang **GIẬN DỮ** hoặc bực tức.
    - b Luôn đưa ra **LỜI KHEN** khi có thể.
    - c Khuyến khích mọi người **ĐÓNG GÓP Ý KIẾN**.
    - d Việc xác định **SAI SÓT** phải cụ thể.
    - e Chỉ nên chỉ trích **THÁI ĐỘ** và **HÀNH VI**, không nên chỉ trích con người.
    - f Tìm hiểu nguyên nhân gây ra khó khăn.
    - g **HỖ TRỢ** khi cần thiết.
    - h Luôn kết thúc bằng một **LỜI NHẬN XÉT TÍCH CỰC**.

## 4 Đáp án bài kiểm tra nhanh

- Trả lời 1 Ủy thác công việc có nghĩa là giao cho ai đó trách nhiệm và quyền hạn để thay mặt bạn thực hiện công việc.
- Trả lời 2 Việc ủy thác công việc giúp cải thiện việc ra quyết định bằng cách sử dụng chuyên môn của các thành viên trong nhóm được ủy thác công việc.
- Trả lời 3 Người lãnh đạo nhóm chịu trách nhiệm chung đối với những công việc được ủy thác bằng cách thực hiện các giai đoạn của quá trình ủy thác công việc, vì vậy có thể quản lý toàn bộ công việc.
- Trả lời 4 Quá trình ủy thác công việc có thể tóm tắt như sau:  
chuẩn bị việc ủy thác công việc bằng cách:
- chọn lựa công việc thích hợp
  - lựa chọn người phù hợp.
- thực hiện việc ủy thác công việc bằng cách:
- xác định các mục tiêu rõ ràng
  - lập kế hoạch
  - thực hiện
  - giám sát
  - đánh giá.
- Trả lời 5 Bạn sẽ cảm thấy tin tưởng vào nhóm làm việc hơn khi thực hiện việc giám sát chặt chẽ ngay từ ban đầu và giúp cho các thành viên trong nhóm thực hiện công việc thành công, và giảm dần mức độ giám sát khi bạn cảm thấy an tâm và tự tin hơn.
- Trả lời 6 Việc ủy thác công việc quá mức có thể xảy ra khi người quản lý chuyển giao quá nhiều trách nhiệm cho người khác và không thể quản lý hết những công việc được ủy thác.
- Trả lời 7 Có nhiều khả năng, tùy thuộc vào việc bạn cảm thấy việc ủy thác công việc có lợi như thế nào đối với bạn. Ví dụ như bạn có thời gian để tập trung vào những công việc quan trọng hơn, phát triển nhóm và mối quan hệ với các thành viên trong nhóm.

*Hãy tóm lược và suy ngẫm*

- Trả lời 8 Ủy thác công việc là một phương thức giúp từng cá nhân trong nhóm phát triển, nâng cao năng lực và kỹ năng. Việc ủy thác công việc còn giúp cho các thành viên thạo việc hơn, gắn bó và tận tụy hơn với công việc.
- Trả lời 9 Mặc dù có một số việc chính bạn phải thực hiện, một số công việc có thể ủy thác nếu như:
- các thành viên trong nhóm có năng lực thực hiện
  - giúp phát triển nhóm
  - có mức ưu tiên thấp hoặc trung bình
  - công việc thường nhật
  - có tính thu hút.
- Trả lời 10 Không. Đó là những phần việc và trách nhiệm mà bạn không thể ủy thác. Trách nhiệm của bạn đối với sức khỏe của nhân viên và an toàn ở nơi làm việc là một trong số những trách nhiệm đó.
- Trả lời 11 Người được ủy thác công việc sẽ hiểu rõ họ cần đạt được mục tiêu gì và khi nào. Các mục tiêu theo tiêu chí SMART giúp làm rõ việc này hơn.
- Trả lời 12 Các nguồn lực gồm nguyên liệu, thiết bị, tài chính, nhân lực, thời gian và thông tin.
- Trả lời 13 Việc hướng dẫn nhằm khuyến khích các thành viên trong nhóm nhiệt tình và gắn bó hơn với công việc. Bạn cần đạt được sự nhất trí về cách thức thực hiện công việc được ủy thác.
- Trả lời 14 Việc giám sát cho phép bạn – và người thực hiện công việc – theo dõi quá trình thực hiện công việc để ứng phó khi cần thiết nhằm đảm bảo mục tiêu công việc.
- Trả lời 15 Mục đích của việc đưa ý kiến phản hồi là nhằm cải thiện phương thức làm việc. Việc này phải được thực hiện sao cho khuyến khích và tạo động lực làm việc cho nhân viên.

## 5 Đáp án bài tập tình huống

Dưới đây là câu trả lời gợi ý.

- 1 Bạn có thể nhận thấy rằng khó khăn lớn nhất mà ông Mạnh đang gặp là khối lượng công việc vượt quá khả năng ông có thể thực hiện được. Bạn có thể có cảm giác rằng ông Mạnh đang làm việc giùm cho tất cả nhân viên. Ông can thiệp quá sâu vào công việc của nhân viên cấp dưới, và hậu quả là ông không thể nào điều hành công ty.
- 2 Để giải quyết vấn đề trên, ông Mạnh cần phải làm một số việc sau đây:
  - Xác định những công việc nào thực sự là của mình, những công việc nào thuộc về trách nhiệm của nhân viên, cụ thể là công việc của trưởng bộ phận bán hàng và bộ phận sản xuất.
  - Trong số những công việc của mình, chọn ra một số công việc mà ông có thể ủy thác cho nhân viên của mình
  - Lập một kế hoạch ủy thác công việc cụ thể cho các công việc được ủy thác
  - Với những việc làm trên, ông Mạnh có thể giảm được đáng kể khối lượng công việc hiện tại đồng thời giúp cho văn phòng điều hành hoạt động tốt hơn vì các nhân viên không phải chờ ông ra quyết định cho tất cả các công việc của họ.
- 3 Vấn đề mấu chốt nhất ông Mạnh cần quan tâm là niềm tin vào khả năng thực hiện công việc của nhân viên dưới quyền. Ông Mạnh sẽ phải tự mình làm hết mọi công việc nếu ông không tin rằng nhân viên của ông có thể làm tốt công việc như ông mong đợi. Người quản lý là người hoàn thành công việc thông qua những người khác. Vì vậy, tạo dựng một niềm tin về nhân viên là yếu tố quan trọng giúp cho người quản lý ủy thác công việc trong nhóm.

**ỦY THÁC CÔNG VIỆC HIỆU QUẢ  
ĐỪNG ĐỂ CÔNG VIỆC NHẤN CHÌM BẠN**

Chịu trách nhiệm xuất bản : TS. QUÁCH THU NGUYỆT  
Biên tập : KIẾN HUY  
Bìa : TRÍ ĐỨC  
Sửa bản in : KIẾN HUY  
Kỹ thuật vi tính : THU HÀ

---

**NHÀ XUẤT BẢN TRẺ**

161B. Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành phố Hồ Chí Minh  
ĐT : 9316289 - 9316211 - 8465596  
Fax : 08.8437450 - E-mail : [nxbtre@hcm.vnn.vn](mailto:nxbtre@hcm.vnn.vn)

**CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI**

Số 20 ngõ 91 Nguyễn Chí Thanh - Quận Đống Đa - Hà Nội  
ĐT : (04) 7734544 Fax : (04) 7734544  
E-mail : [vanphongnxbtre@hn.vnn.vn](mailto:vanphongnxbtre@hn.vnn.vn)

---

Khổ 16 x 24cm, Số 11-2006/CXB/856-262/ĐKKH/Tre Quyết định xuất bản số: 1145A/QĐ-Tre, ngày 11 tháng 10 năm 2006. In 1.000 cuốn, tại Công ty cổ phần in Thanh Niên, 62 Trần Huy Liệu - Q. Phú Nhuận - TP. HCM. In xong và nộp lưu chiểu tháng 10 năm 2006.



## UY THÁC CÔNG VIỆC HIỆU QUẢ

Ủy thác công việc cho phép bạn chia sẻ một số công việc và trách nhiệm của bạn với các thành viên trong nhóm. Đây là một kỹ năng quản lý quan trọng giúp cho bạn tổ chức, điều hành và phát triển nhóm của bạn. Cuốn sách này giúp bạn tìm hiểu ủy thác công việc là gì, tầm quan trọng của nó, và các yếu tố liên quan đến quy trình ủy thác công việc.

Sau khi hoàn thành cuốn sách này, bạn có khả năng tốt hơn để :

- xác định tầm quan trọng của ủy thác công việc;
- chỉ ra các cách thức để đạt được sự cân bằng trong phạm vi công việc được ủy thác;
- áp dụng các bước trong quá trình ủy thác và các kỹ năng thực hiện việc ủy thác công việc một cách hiệu quả;
- quản lý nhóm làm việc của bạn có hiệu quả hơn.

