

KỸ NĂNG QUẢN TRỊ: GIAO PHỎ

TransViet Travel Group
Summer 2007



MỤC LỤC



1. Hiểu con người để “dùng người”
2. Khái niệm về giao phó
3. Tạo môi trường để giao phó hiệu quả
4. Các cách giao phó
5. Chuẩn bị giao phó
6. Phân tích nhiệm vụ
7. Chọn đúng người để giao việc
8. Giao nhiệm vụ
9. Xác định quyền hạn

MỤC LỤC



- 10. Một số sai lầm hay gặp phải khi giao nhiệm vụ**
- 11. Những thách thức khi giao phó**
- 12. Điều khiển, giám sát và phản hồi**
- 13. Giám sát thực hiện nhiệm vụ và các đề án**
- 14. Dấu hiệu sớm của rắc rối**
- 15. Rút kinh nghiệm sau khi hoàn thành việc giao phó**
- 16. Bài tập**

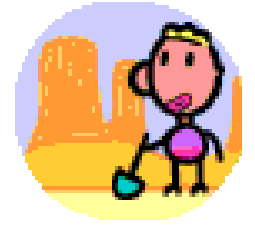
1. Hiểu con người để “dùng người” NGUYÊN TẮC VÀNG TRONG QUẢN LÝ



CÔNG BẰNG, CÔNG BẰNG VÀ CÔNG BẰNG

- Trong phân công nhiệm vụ
- Trong xử lý các mối quan hệ
- Trong xử lý các mâu thuẫn phát sinh.

1. Hiểu con người để “dùng người” Tìm hiểu từng nhân viên



- Khả năng (đang có)
- Tiềm năng phát triển (potentials)
- Tư cách (độ tin cậy)

1. Hiểu con người để “dùng người”

Rèn luyện mức độ nhạy cảm



- Để đánh giá con người chính xác
- Gặp gỡ, trò chuyện thường xuyên
- Tìm hiểu về quan điểm sống, quan điểm đối với công việc
- Đặt các câu hỏi và đo độ trung thực của câu trả lời

1. Hiểu con người để “dùng người” Tạo ê-kíp



→ Ê-kíp tốt

- Hướng tới mục đích chung là công việc và tạo cuộc sống ổn định, cân bằng cho từng cá nhân
- Người giỏi và tốt được trọng dụng.
- Tôn trọng cuộc sống cá nhân của mỗi người
- Sẵn sàng giúp đỡ nhau khi có khó khăn (cả trong công việc và cuộc sống)

→ Ê-kíp không tốt

- Không hướng tới mục tiêu chung của công ty
- Tập hợp bàn tính mục đích riêng không lành mạnh
- Tạo bè phái, thế lực riêng
- Đề cao vai trò cá nhân, tập trung xung quanh mình những người nịnh nọt, thiếu trung thực

2. Khái niệm về giao phó

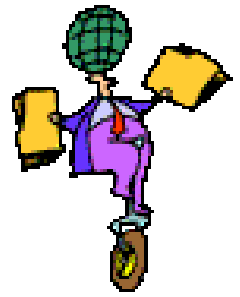
2.1. Định nghĩa



- **Giao phó là việc một người phân công một hoặc một nhóm nhiệm vụ, một dự án cho người khác, và người được giao đồng ý hoàn tất công việc hoặc dự án đó.**
- **Bạn có thể giao phó cho từng cá nhân về công việc của họ, hoặc cho một cá nhân thay bạn quản lý một nhóm người (giao phó cho cấp quản lý dưới quyền)**

2. Khái niệm về giao phó

2.2. Tại sao phải giao phó?



- ➔ Quản lý là đạt kết quả mong muốn thông qua nhân viên và các nguồn lực khác.
- ➔ Giao phó: kỹ năng quan trọng bậc nhất của các nhà quản lý thành công. Kỹ năng này thường bị các nhà quản lý ôm đồm bỏ qua.
- ➔ Người quản lý giỏi (đồng nghĩa với giao phó hiệu quả) dành ít thời gian "làm" và tập trung nhiều hơn vào "nghĩ", nghĩa là làm các việc: lập kế hoạch, phân công, tổ chức công việc cho người khác, huấn luyện đào tạo.
- ➔ **KHÔNG THỂ TRỞ THÀNH NGƯỜI QUẢN LÝ GIỎI VÀ ĐƯỢC TÔN TRỌNG NẾU ANH LUÔN MUỐN KHOE NHỮNG CÁI GIỎI CỦA CÁ NHÂN VỀ NGHIỆP VỤ**

2. Khái niệm về giao phó

2.3. Giao phó và trao quyền



- ➔ **Giao phó: có nghĩa là nhà quản lý vẫn giữ lại thẩm quyền, sự điều khiển và trách nhiệm. Nếu không sẽ trở thành sự từ bỏ trách nhiệm.**
- ➔ **Trao quyền là chuyển giao quyền lực và trách nhiệm cho người nhận. Cá nhân hay đội ngũ được trao quyền có quyền quyết định phương tiện và chịu trách nhiệm về kết quả.**
- ➔ **Khi giao phó, bạn không chỉ chuyển công việc sang người đó, mà chuyển cả trách nhiệm hoàn tất nó theo tiêu chuẩn đã định. Nhưng bạn vẫn phải chịu trách nhiệm cuối cùng.**

2. Khái niệm về giao phó

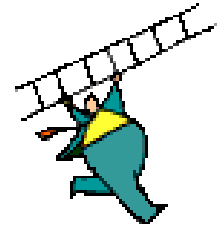
2.3. Giao phó và trao quyền



- Khi giao phó, người quản lý có thể chỉ mô tả kết quả họ đòi hỏi mà không cần chỉ rõ phương tiện và cách thực hiện (nếu đã biết rõ năng lực của người được giao), nhưng trong bất cứ thời điểm nào, vẫn có thể xem lại kế hoạch và giám sát việc thực hiện của người được giao.
- Nếu không nắm quyền điều khiển và trách nhiệm, giao phó thực sự là sự từ bỏ địa vị thực của người quản lý. Lúc đó anh chỉ còn là người quản lý trên danh nghĩa.

2. Khái niệm về giao phó

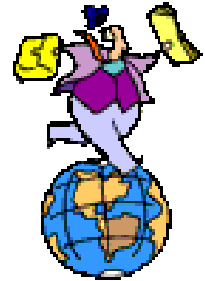
2.3. Giao phó và trao quyền



- Sự kỷ luật tự giác, trách nhiệm và các quy trình, quy định cần thiết là những thứ thay thế một phần cho sự điều khiển của nhà quản lý khi giao phó hoặc trao quyền.
- Trao quyền sai người, hoặc cho những người không đủ khả năng (có thể do chưa được đào tạo đầy đủ) khi chưa có đầy đủ các bước chuẩn bị (quy trình, các mục tiêu cụ thể của bộ phận nhân viên được người quản lý trao quyền) có thể gây ra những hậu quả rất nghiêm trọng.

2. Khái niệm về giao phó

2.4. Lợi ích của việc giao phó



→ Lợi ích cho bạn

- Giảm được công việc và mức độ căng thẳng
- Có nhiều thời gian hơn để tập trung vào những việc đòi hỏi thẩm quyền và kỹ năng quản lý.
- Cải thiện sự tin tưởng giữa bạn và cấp dưới: cách tốt nhất để chứng tỏ sự tin tưởng - động cơ giúp cấp dưới cố gắng đạt mục tiêu.
- Một cách hiệu quả để "thử" năng lực nhân viên trước khi đề xuất thăng tiến.
- Giúp bạn có thời gian để giữ cân bằng giữa công việc và cuộc sống riêng

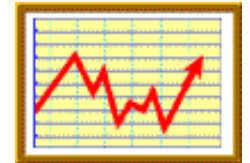
2. Khái niệm về giao phó

2.4. Lợi ích của việc giao phó



→ Lợi ích cho nhân viên

- Cơ hội để họ thể hiện năng lực bản thân
- Đem lại cho nhân viên những kinh nghiệm quản lý – giúp bạn phát triển cấp dưới



→ Lợi ích cho công ty

- Công ty mới có thể tồn tại và phát triển trong xu thế cạnh tranh khốc liệt như hiện nay
- Giúp cho hoạt động của công ty không phụ thuộc vào vai trò một cá nhân nào

2. Khái niệm về giao phó

2.5. Tại sao ngại giao phó



- Người quản lý ngại giao phó nghĩa là người quản lý kém hiệu quả
- Muốn chứng tỏ sự cần thiết của cá nhân anh: nếu tôi không trực tiếp làm, mọi việc sẽ rối lên
- Sợ mất sự kiểm soát đối với nhân viên và công việc
- Sợ rằng họ đang từ bỏ trách nhiệm
- Tin rằng sẽ hiệu quả hơn khi họ tự làm việc đó.

2. Khái niệm về giao phó

2.5. Lý do đưa ra để không giao phó



- Chê bai khả năng của người khác: tôi không tin tưởng nhân viên của tôi
- Muốn việc đó được thực hiện theo cách của tôi
- Nhân viên sẽ không bằng lòng với công việc giao thêm này
- Nhân viên chờ đợi tôi là người giải quyết vấn đề và ra quyết định

2. Khái niệm về giao phó

2.7. Dấu hiệu của thiếu giao phó

Nhà quản lý có vấn đề về kỹ năng giao phó khi:



- Hộp email luôn đầy
- Có quá nhiều nhiệm vụ mà "chỉ bạn mới có thể làm"
- Không có thời gian nào dành cho bản thân, trong khi cấp dưới lại quá nhàn, phần lớn thời gian là ngồi chờ mệnh lệnh từ bạn
- Có quá nhiều vấn đề đang chờ bạn giải quyết
- Những nhiệm vụ được giao thường không được hoàn thành, hoặc hoàn thành nhưng sai thời hạn
- Những người báo cáo trực tiếp cảm thấy họ thiếu thẩm quyền hoặc nguồn lực cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ được giao.

2. Khái niệm về giao phó

2.7. Dấu hiệu của thiếu giao phó



Nhà quản lý có vấn đề về kỹ năng giao phó khi:

- Luôn phê bình những quyết định của cấp dưới và đích thân làm lại những việc đã giao cho họ
- Những cấp dưới báo cáo trực tiếp cảm thấy không sẵn sàng thực hiện các nhiệm vụ được giao
- Bạn thường xuyên can thiệp vào các dự án đã được giao cho người khác
- Tinh thần làm việc xuống thấp
- Nhân viên tìm cách từ chối những nhiệm vụ mà bạn giao phó.

3. Tạo môi trường giao phó hiệu quả

- **Viết ra thật rõ ràng những nhiệm vụ bạn muốn được thực hiện, về thời hạn cũng như kết quả công việc**
- **Yêu cầu cấp dưới cho bạn biết về thời gian họ có thể dành cho việc được giao**
- **Xây dựng ý thức chia sẻ trách nhiệm để thực hiện các mục tiêu chung**
- **Tránh đùn đẩy những việc nhàm chán và khó khăn cho cấp dưới.**
- **Tạo cơ hội phát triển cho cấp dưới**
- **Biết rõ về cấp dưới và năng lực của họ.**
- **Đào tạo, huấn luyện khi cần thiết (hướng dẫn công việc)**



3. Tạo môi trường giao phó hiệu quả

- Chứng minh sự tin tưởng vào các nhân viên chưa lành nghề bằng cách giao cho họ những nhiệm vụ có tính hệ thống cao - hỗ trợ những gì họ cần để phát triển năng lực của họ
- Bất cứ khi nào có thể, hãy giao toàn bộ công việc và chức năng, chứ không chỉ một phần nhỏ. Cung cấp cho họ bức tranh tổng thể.
- Giám sát tiến độ và đưa ra ý kiến phản hồi.
- Là chỗ dựa khi cấp dưới gặp khó khăn. Hãy động viên cấp dưới hỏi ý kiến hoặc cho bạn biết khi họ gặp rắc rối mà tự họ chưa có kinh nghiệm giải quyết.



4. Các cách giao phó



→ **Giao nhiệm vụ**

- Hình thức giao phó đơn giản nhất

→ **Giao dự án**

- Là cấp độ giao phó cao hơn. Dự án thường liên quan đến một nhóm nhiệm vụ nhằm đạt được một mục tiêu cụ thể.
- Đòi hỏi người được giao có khả năng xử lý một phạm vi trách nhiệm rộng lớn.

→ **Giao phó theo chức năng**

- Dành cho các nhà quản lý có nhiều cấp báo cáo trực tiếp
- Theo cách này, mỗi chức năng có thể giao cho một cấp dưới.

5. Chuẩn bị giao phó

5.1. Xác định



- 5.1.1. Những việc muốn giao phó:
- Phân công thực hiện các nhiệm vụ nằm trong “Chức năng nhiệm vụ” của bộ phận
- Phân công thực hiện một phần việc trong đề án
- Phân công cho cấp quản lý nhỏ hơn: theo chức năng hoặc theo cụm công việc
- 5.1.2. Xác định các kỹ năng, kiến thức, kinh nghiệm và phẩm chất cần thiết của người mà bạn dự định giao phó
- 5.1.3. Tổ chức đào tạo (tận dụng mọi hình thức) nếu thấy cần thiết

5. Chuẩn bị giao phó

5.2. Những việc nên giao phó



- Phần việc người khác có thể giải quyết.
- Quyết tâm giao phó ngay cả khi chúng là những việc mà bạn thích làm và không muốn từ bỏ
- Xác định các việc đòi hỏi kinh nghiệm và chuyên môn đặc biệt khi giao phó.
- Nếu nhiệm vụ đó quá quan trọng không thể giao cho một cá nhân, có thể lập một tổ đề án, và lựa chọn tổ trưởng đề án cùng các thành viên, kết hợp những người có các kiến thức và kỹ năng khác nhau để có thể bổ sung cho nhau

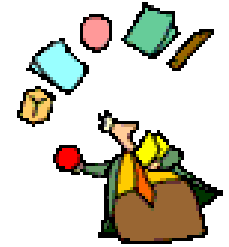
5. Chuẩn bị giao phó

5.3. Những việc không nên giao phó



- **Hoạch định, chỉ đạo và thúc đẩy nhân viên**
- **Đánh giá năng lực thực hiện của nhân viên**
- **Tuyển dụng, sa thải và phát triển nghề nghiệp**
- **Các cuộc đàm phán phức tạp với khách hàng**
- **Các nhiệm vụ đòi hỏi chuyên môn kỹ thuật đặc biệt**

6. Phân tích nhiệm vụ và tâm lý



- ➔ Các kỹ năng tư duy cần thiết cho công việc bạn muốn giao phó: khả năng giải quyết vấn đề, tư duy logic, ra quyết định, lập kế hoạch, tính sáng tạo...
- ➔ Các hoạt động sẽ được thực hiện trước khi giao phó (tổ chức, huấn luyện, các văn bản và quy định cần thiết, các công cụ hỗ trợ -phần mềm, trang thiết bị...
- ➔ Những kỹ năng cá nhân cần thiết để thực hiện nhiệm vụ.
- ➔ Những đòi hỏi về đạo đức đối với những nhiệm vụ đặc biệt

6. Phân tích nhiệm vụ và tâm lý

→ **Giao phó cho quản lý cấp dưới:**

- 1. CNNV + HDCV của bộ phận sẽ được giao cho cấp dưới quản lý**
- 2. Job Description của vị trí bạn sắp giao: đặc biệt là các nhiệm vụ về quản lý**
- 3. Đánh giá về tâm lý của từng người liên quan**
 - Tâm lý cá nhân bạn
 - Tâm lý người sẽ được giao
 - Tâm lý của các nhân viên tương lai của bộ phận đó
- 4. Bàn bạc và giải quyết tốt các vấn đề về tâm lý trước khi tiến hành việc giao phó**

7. Chọn đúng người để giao việc

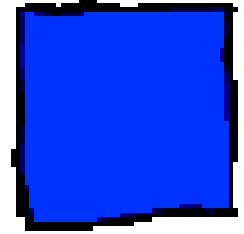
7.1. Cần xem xét và đánh giá kỹ



- **Nguyện vọng thăng tiến và phát triển của các nhân viên.**
- **Sự sẵn sàng của cấp dưới:**
 - Không giao thêm việc cho một người đang bị quá tải, cho dù họ là người tận tâm và đáng tin cậy.
 - Nếu nhiệm vụ mới quan trọng hơn, bạn thấy cần phải giao cho họ, hãy rà lại các nhiệm vụ mà họ đang phải thực hiện, yêu cầu họ bàn giao một số việc họ đang làm cho người khác, trước khi giao nhiệm vụ mới cho họ
- **Mức độ hỗ trợ sẽ cần từ bạn để hoàn thành nhiệm vụ được giao phó**

7. Chọn đúng người để giao việc

7.2. Lưu ý



- Tránh giao thêm việc cho nhân viên mới cho đến khi họ thạo và hoàn thành những công việc chính của họ
- Giao việc đồng đều cho tất cả các nhân viên dựa vào năng lực, tránh bất kỳ cảm giác thiên vị nào.
- Khả năng phân chia nhiệm vụ giữa hai hoặc nhiều người
- Chế độ xoay tua để đảm bảo một người thạo một việc, biết nhiều việc
- Thường xuyên để tâm theo dõi và phát hiện các kỹ năng đặc biệt của từng nhân viên.

8. Giao nhiệm vụ



- **Gặp mặt trực tiếp để bạn mô tả nhiệm vụ và đảm bảo sự chấp nhận nhiệm vụ của nhân viên.**
- **Giao tiếp cởi mở và thể hiện sự tin tưởng là yếu tố rất quan trọng trong bước này.**

8. Giao nhiệm vụ Cần thực hiện



- **Mô tả rõ ràng nhiệm vụ, dự án hoặc chức năng**
- **Xác định mục đích và giải thích công việc trong một bức tranh toàn cảnh**
- **Xem xét phạm vi trách nhiệm của người được giao**
- **Xác định những nhân viên khác có liên quan (nếu có), và mô tả vai trò của họ**
- **Thảo luận các thời hạn hoàn tất khả thi**
- **Thiết lập các tiêu chuẩn thực hiện, các biện pháp để đạt thành công, mức độ trách nhiệm của nhân viên, chế độ báo cáo**

8. Giao nhiệm vụ Cần thực hiện



- Thống nhất về chất lượng, thời gian, và dự toán chi phí
- Xác định nguồn lực (người...), tài nguyên (vật chất) và những sự hỗ trợ sẽ có
- Xác định sự hỗ trợ trực tiếp từ bạn
- Các loại đào tạo và huấn luyện cần thiết, cách thực hiện
- Nhất trí về các roadmap và check point (tiến độ và các thời điểm xem xét, báo cáo).
- Nếu nhiệm vụ phức tạp, phải viết thành bản mục tiêu để hai bên cùng giữ.

9. Xác định quyền hạn



- Hướng dẫn rõ ràng, đặt ra các yêu cầu từ ban đầu
- Mức độ quyền hạn mà bạn quyết định giao cho một cá nhân sẽ phụ thuộc vào năng lực của người đó và sự tin cậy mà bạn dành cho người đó
- Đánh giá năng lực của nhân viên dựa vào những việc họ đã thực hiện trong quá khứ, đặc biệt là khả năng ra quyết định của họ.
- Sau khi xác định mức độ quyền hạn mà bạn sẽ giao phó, phải thông báo cho tất cả những người liên quan hoặc bị ảnh hưởng bởi nhiệm vụ và quyền hạn này.

10. Các sai lầm hay gặp khi giao nhiệm vụ

- **Đẩy mọi việc lặt vặt nhưng dễ sai sót lên đầu một hoặc hai người**
- **Giao các việc phát sinh (hoặc những người khác làm chưa tốt) cho những người nhận việc mà không phân nản gì.**
- **Chỉ giao những việc quan trọng và thu hút sự quan tâm cho các nhân viên mình thích, không căn cứ trên năng lực**
- **Cân bằng việc giao các nhiệm vụ được xem là khó khăn hay dễ nhợt với những nhiệm vụ và dự án thu hút sự quan tâm thú vị của nhân viên.**



11. Những thách thức khi giao phó

- Thách thức lớn nhất: đảm bảo cấp dưới không thất bại.
- Phải vượt qua tâm lý của chính mình: "tâm lý lãnh tụ và tâm lý nhỏ nhen": sợ thấy người khác thành công, sợ thấy vai trò của cá nhân mình bị giảm đi, muốn chứng tỏ với cấp trên là chỉ có mình là giỏi, hay chê bai người khác...
- Sử dụng mọi cơ hội để đào tạo và hỗ trợ cấp dưới thực hiện nhiệm vụ, đặc biệt là khi cần xử lý các việc cấp bách. Không được "nhảy vào che ngang" để giải quyết hộ, mà đẩy họ ra ngoài, sẽ khiến họ mất uy tín và tự tin.



12. Điều khiển, giám sát và phản hồi

- Duy trì một mức độ điều khiển thỏa đáng:
- Thống nhất thời hạn hoàn tất và thường xuyên giám sát tiến độ.
- Thời hạn hoàn tất phải hợp lý và vừa với khả năng nhân viên được giao.
- Để có thể giám sát tiến độ, việc đặt ra các check-point (thời điểm báo cáo) và thực hiện việc đó là rất quan trọng.



13. Giám sát thực hiện nhiệm vụ và dự án

- Nhật ký nhiệm vụ hoặc share lịch làm việc trên outlook
- Lịch treo tường
- Báo cáo
- Kiểm tra định kỳ hoặc đột xuất
- Kết hợp nhiều phương pháp



13. Giám sát thực hiện nhiệm vụ và dự án

13.1. Nhật ký nhiệm vụ

- 13.1.1. Sổ ghi chép thư từ đi đến, hoặc sổ quản lý dấu của hành chính
- 13.1.2. Các file quản lý mang tính cục bộ
- 13.1.3. Để đảm bảo nhiệm vụ được thực hiện tốt, người quản lý phải kiểm tra để khẳng định:
 - Dữ liệu được nhập chính xác, thường xuyên
 - Không bị thay đổi do vô tình hoặc cố ý.

13. Giám sát thực hiện nhiệm vụ và dự án

13.2. Lịch treo tường (hoặc bảng)

→ 13. Lịch treo tường lớn (hoặc bảng) mẫu

White Board

13. Giám sát thực hiện nhiệm vụ và dự án

13.3. Báo cáo

- 13.3.1. Các báo cáo kiểm soát tài chính:
- Tính tức thời, ngay lập tức sau khi hoàn tất từng công đoạn của công việc (cuối ca, cuối ngày...)
- So sánh các bản báo cáo với nhau để tìm ra các khâu bị hờ, các sai sót (vô tình hoặc cố ý)
- 13.3.2. Các báo cáo tình hình thực hiện nhiệm vụ hoặc nghiệp vụ
- Các loại báo cáo tổng hợp có kèm nhận định, nhận xét của người lập

Regular Report

13. Giám sát thực hiện nhiệm vụ và dự án

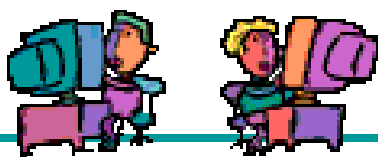
13.4. Kiểm tra

- 13.4.1. Kiểm tra định kỳ: khi biết chắc chắn là công việc phải được thực hiện một cách thường xuyên và người được giao nhiệm vụ không thể chuẩn bị chớp nhoáng để qua mắt việc kiểm tra
- 13.4.2. Kiểm tra đột xuất: thực hiện khi người bị kiểm tra có thể che dấu hành vi của mình một cách nhanh chóng, nếu biết trước việc kiểm tra

13. Giám sát thực hiện nhiệm vụ và dự án

13.5. Kết hợp nhiều phương pháp

- Thường gặp nhất: kết hợp Outlook với các dạng báo cáo, sử dụng công cụ IT để check các khâu nghiệp vụ...
- Giám sát công việc hàng ngày thuộc về operations: chiếu theo Job Assignments của từng vị trí làm việc, hiểu rõ năng lực và kiến thức (điểm yếu, mạnh, các khâu nhân viên hay mắc sai sót) của từng nhân viên để có sự giám sát và trợ giúp kịp thời.
- Giám sát dự án: MS Project Manager, Outlook hoặc là kết hợp cả hai phương tiện. Các báo cáo định kỳ hoặc các buổi họp rà lại kết quả đạt được so với kế hoạch tiến độ...



Ví dụ về các bước giao phó

- Phân công nhiệm vụ tổ hành chính (NTD phụ trách)
- Bước 1: rà soát nhiệm vụ từ “Chức năng nhiệm vụ”
- Bước 2: chọn người giao các phần việc
- Bước 3: đào tạo từng người (hướng dẫn công việc và tổ chức kèm việc)
- Bước 4: đánh giá từng nhiệm vụ để xác định:
 - Các tiêu chí cơ bản cần kiểm soát:
 - Mức độ cần sự kiểm soát
 - Thống kê tất cả các biện pháp có thể dùng để kiểm soát, chọn biện pháp phù hợp nhất (khả năng thực hiện, mức độ chi phí về thời gian và tiền bạc...)

Admin Control

14. Dấu hiệu sớm của rắc rối



- Cần phát hiện và phản ứng kịp thời trước những dấu hiệu sớm của sự rắc rối.
- **Khi cấp dưới gặp khó khăn**
 - Đánh giá tình huống để có cách xử lý hợp lý nhất
 - Không giải quyết hộ (nếu không phải đó là cách duy nhất)
 - Huấn luyện, bàn bạc, khích lệ, tăng nguồn lực...
 - Không nên lệnh về "cách làm đúng". Luôn nhớ hoàn tất một nhiệm vụ với kết quả tốt quan trọng hơn ý kiến của bạn về cách nó nên được hoàn tất thế nào.
- **Khích lệ kịp thời khi thấy cấp dưới có dấu hiệu chán nản**

15. Rút kinh nghiệm sau khi giao phó

15.1. Công việc hàng ngày

- ➔ Rút kinh nghiệm và đào tạo định kỳ cho đến khi nhân viên đó có thể làm việc độc lập
- ➔ Khuyến khích họ suy nghĩ và tìm ra những biện pháp hiệu quả hơn trong việc thực hiện nhiệm vụ được giao



15. Rút kinh nghiệm sau khi giao phó

15.2. Theo đề án

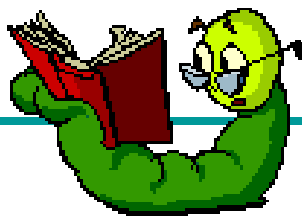
- ➔ Sử dụng những đề án và nhiệm vụ đã hoàn tất như một cơ hội đào tạo
- ➔ Đánh giá điều đúng, điều sai, sơ sót, cách thực hiện .
- ➔ Khuyến khích nhân viên đưa ra ý kiến về tác động của việc giao phó đối với họ
- ➔ Thừa nhận thành quả của nhân viên, khen ngợi những nhiệm vụ được thực hiện tốt
- ➔ Dùng kinh nghiệm để hỗ trợ sự phát triển của nhân viên.
- ➔ Phải đảm bảo thành quả đạt được của nhân viên được công nhận một cách xứng đáng, bởi bạn và còn bởi toàn bộ đồng nghiệp của họ, cấp trên của bạn, và khách hàng



15. Rút kinh nghiệm sau khi giao phó

15.3. Một phần chức năng quản lý

- Đây là cơ hội để đào tạo cán bộ kế cận ,có thể thay bạn đảm trách công việc khi bạn được thăng tiến hoặc được giao một đề án đột xuất.
- Rà lại những chức năng bạn đã giao phó, đồng thời với việc yêu cầu báo cáo lại kết quả và những vấn đề xảy ra trong thời gian nhân viên đó được giao phó.
- Khen ngợi, công nhận kết quả.
- Nhận xét cụ thể về những điều nhân viên đó cần phải hoàn thiện
- Nếu nhận thấy nhân viên đó có khả năng quản lý: Báo cáo lãnh đạo để lưu ý bổ nhiệm khi có cơ hội



16. Tóm lại

→ Có 3 nhóm việc quan trọng khi giao quyền cho cấp dưới:

1. Các việc chuẩn bị:

- Đánh giá (tiêu chí), tuyển chọn
- Tài liệu
- Tâm lý (bản thân, người được giao, nhân viên)

2. Tiến hành:

- Đào tạo
- Tư vấn, hỗ trợ
- Tạo uy tín

3. Kiểm soát

