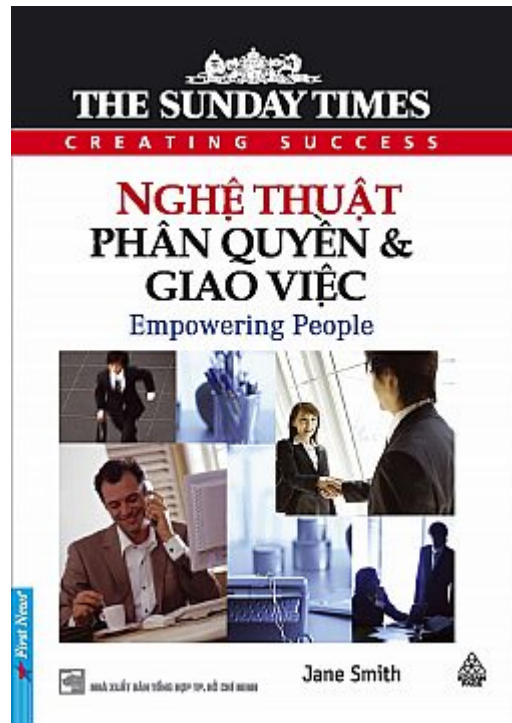




CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH



Tác phẩm: Empowering People

Tác giả: Jane Smith

Bản dịch: Nghệ thuật phân quyền và giao việc

Biên dịch: Bích Nga – Lan Nguyễn

Nhà xuất bản Tổng Hợp TPHCM, 2008

Sách gồm 141 trang.

Nội dung chính

Nhà lãnh đạo là người quyết định tầm nhìn để triển khai những tầm nhìn ấy thành công lại phụ thuộc vào công sức rất lớn của đội ngũ nhân viên. Vì vậy, việc trao quyền là một công cụ hiệu quả, người quản lý cần phải có kỹ năng quan trọng này.

1_ NHU CẦU TRAO QUYỀN

Trao quyền là gì?

Trao quyền nghĩa là chuyển giao quyền hạn cho nhân viên nhằm khuyến khích nhân viên tham gia nhiều hơn vào các quyết định và hoạt động có ảnh hưởng trực tiếp đến công việc của họ. Trao quyền là một yếu tố vô cùng thiết yếu trong môi trường kinh doanh hiện đại.

Mục đích của việc trao quyền nhằm khuyến khích nhân viên năng động hơn, chủ động phát huy sáng kiến, ý tưởng mới, tự đưa ra những quyết định quan trọng để giải quyết vấn đề, dễ dàng hợp tác giữa các cá nhân và các nhóm. Đây là cách thức làm việc mới góp phần đưa tổ chức phát triển hơn nữa.

Tại sao cần phải trao quyền?

Trong môi trường cạnh tranh hiện nay, tổ chức cần những nhân viên được trao quyền để chống lại nguy cơ cạnh tranh, để khai thác tối đa tính ưu việt của công nghệ tiên tiến, để truy trì những giải pháp sáng tạo nhằm cải thiện sản phẩm và dịch vụ và để thực hiện các chính sách về môi trường xanh.

Về yếu tố con người, con người là “nguồn vốn tri thức” của tổ chức, cần phải tôi luyện từ đây, có nhiều kỹ năng, trình độ để đáp ứng và thích nghi với các tính chất của công việc ngày càng đa dạng và phức tạp.

Những lợi ích khi trao quyền cho nhân viên

Tổ chức có được những cá nhân có năng lực đã được tôi luyện một cách toàn diện, các phòng ban trở nên nhiệt tình, năng động và thành công hơn. Cá nhân nỗ lực vượt xa những gì họ nghĩ có thể đạt được trước đây.

Bạn, nhà quản lý được giải tỏa những căng thẳng tột độ trong công việc, giảm đi sự lãng phí tiềm năng của mình, nâng cao hoạt động của tổ chức hiệu quả hơn. Bạn sẽ thỏa mãn trong công việc, mọi người ghi nhận và tôn trọng bạn. Bạn có cơ hội nhìn sự việc một cách khác, suy nghĩ và phát triển kỹ năng mới, sự nghiệp được thăng tiến nhiều hơn.

Những rào cản đối với việc trao quyền

Sự tồn lưu của cách quản lý truyền thống đề cao sự kiểm soát, chỉ đạo nhân viên bằng việc duy trì kỷ luật. Nhân viên có xu hướng làm hài lòng cấp trên mà chưa tập trung vào nhu cầu của khách hàng.

Vai trò của bạn

Bạn vừa là người thầy hướng dẫn tư vấn, vừa là người tiếp thêm sức mạnh cho nhân viên để họ phát triển kỹ năng bằng cách đặt ra mục tiêu riêng và tự giải quyết vấn đề của mình.

Bạn là nhà lãnh đạo của nhiều nhà lãnh đạo.

Các kỹ năng lãnh đạo

Sự tự tin, ý thức kỷ luật là yếu tố khiến nhà lãnh đạo gây ảnh hưởng sâu sắc với nhân viên. Cách duy nhất để thành công là cùng hợp tác và thông qua những người khác.

Bạn phải có tầm nhìn, mục đích của tầm nhìn là tạo thử thách, niềm hứng khởi và một hướng đi chung rõ ràng cho các hoạt động. Có tầm nhìn, nhà lãnh đạo sẽ giúp các nhân viên của mình đạt được những điều tưởng chừng như không thể.

2_ NHỮNG ĐIỂM CƠ BẢN CỦA VIỆC TRAO QUYỀN

Văn hóa nơi làm việc

Văn hóa nơi làm việc là cách thức thực hiện công việc, cách ứng xử giữa nhân viên với nhau, các mối quan hệ tạo bởi tính chất công việc, từ những điều xảy ra trong quá khứ và bởi những con người trong tổ chức. Kiểu văn hóa từng bộ phận chịu sự chi phối bởi văn hóa của tổ chức. Môi trường văn hóa luôn thay đổi để thực hiện công việc tốt hơn.

Thay đổi văn hóa bằng cách xác định lại giá trị

Các giá trị và văn hóa của tổ chức ảnh hưởng đến cách cư xử của mọi người. Ngược lại, cách cư xử của mọi người ảnh hưởng lại đến văn hóa tổ chức.

Vì vậy, luôn tôn trọng mọi người và đối xử với họ theo cách mà công ty muốn mình được đối xử, ủng hộ sự phát triển của mỗi cá nhân đối với gia đình, xã hội. Thực hiện đơn giản hóa để cải thiện năng lực, giảm thiểu chi phí. Xem giao tiếp là nhiệm vụ quan trọng và phải nỗ lực thực hiện tốt nhất.

Bạn hãy đề xuất một số giá trị mà bạn muốn nhóm hay phòng ban của mình chấp nhận và hãy chuyển biến chúng thành hiện thực.

Niềm tin về nhân viên

Các giá trị và niềm tin của bạn về con người ảnh hưởng đến mức độ tin tưởng khi bạn chuyển giao trách nhiệm cho nhân viên.

Có thể bạn thử cho phép một nhóm hay một cá nhân tham gia vào một nhiệm vụ, nếu họ có giải pháp thành công thì bạn nên tin tưởng họ. Hãy đưa ra lời cam kết về kết quả công việc, họ có thể đảm nhận nhiều trách nhiệm hơn. Nên cho phép các thành viên cùng tham gia xác định vấn đề và nghĩ ra giải pháp.

Thiết lập các mối quan hệ hiệu quả trong công việc

Bạn nên tôn trọng những phẩm chất riêng biệt làm nên tính cách của mỗi người. Bạn cần có sự cảm thông để xem xét mọi khía cạnh từ họ hơn là từ bạn. Bạn hãy chân thành và trung thực, mọi người sẽ cảm thấy cởi mở để bày tỏ ý tưởng của mình và không ngừng ngại áp dụng các ý tưởng mới lạ vào thực tiễn.

Hãy dành chút thời gian để quan sát các cuộc trao đổi xảy ra xung quanh bạn, phân tích các tương tác để phát triển các hiểu biết về nhân viên mà bạn muốn trao quyền.

Làm lãnh đạo bằng cách trở thành tấm gương mẫu mực.

Hành động giá trị hơn lời nói nên bạn phải tạo tấm gương mẫu mực đối với người mà bạn muốn trao quyền.

Bạn muốn nhân viên giữ đúng lời hứa, bạn phải chứng tỏ bản thân mình đáng tin cậy.

Bạn muốn nhân viên sáng tạo thì bạn phải sẵn sàng đón nhận mạo hiểm.

Bạn muốn nhân viên nỗ lực hơn thì bạn phải thúc đẩy bản thân mình nhiều hơn.

Bạn muốn nhân viên cởi mở thì bạn phải trung thực, chân thành.

Bạn muốn nhân viên tin tưởng lẫn nhau thì bạn phải đặt lòng tin vào họ.

Bạn muốn gặt hái nhiều thành công rực rỡ, bạn phải tạo dựng cho họ một viễn cảnh tương lai tích cực và gây được cảm hứng.

3_SỨC MẠNH CỦA THÔNG TIN

Nhân viên phải có đầy đủ thông tin để họ chủ động đưa ra quyết định và hành động và làm việc có hiệu quả hơn.

Những thông tin liên quan và cần thiết như chỉ số năng suất, dữ liệu sinh lợi, sự hài lòng hay phàn nàn của khách hàng liên quan đến một sản phẩm cụ thể. Thông tin về các quyết định có chiến lược, về đối thủ cạnh tranh, kết quả cuộc khảo sát thị trường... Tuy nhiên, những thông tin bí mật, nhạy cảm, chiến lược quan trọng thì không thể công bố. Khi tiếp thu đầy đủ thông tin, nhân viên sẽ nâng cao tinh thần trách nhiệm, tăng cường mối quan hệ giữa các phòng ban và khuyến khích họ đưa ra ý kiến.

Thông tin gọi là hữu ích khi nó đáp ứng các yêu cầu có liên quan, có nội dung phù hợp, chính xác, đầy đủ, đúng lúc và trình bày có hiệu quả.

Tầm quan trọng của giao tiếp hai chiều

Để đảm bảo những thông tin thông suốt từ trên xuống dưới, bạn phải duy trì giao tiếp hai chiều trong tổ chức. Hãy khuyến khích nhân viên đề xuất kế hoạch, đóng góp ý tưởng mới. Chia sẻ thông tin giữa các nhóm bằng cách thay đổi cách bố trí bàn ngồi trong căn tin để họ dễ dàng tiếp xúc nhau. Ban quản lý gặp gỡ và ăn trưa cùng nhân viên, thiết kế không gian làm việc linh hoạt.

Tầm quan trọng của việc lắng nghe và đặt câu hỏi

Lắng nghe không có nghĩa là chỉ nghe những câu phát biểu trong cuộc họp mà là nỗ lực thật sự để hiểu điều người khác đang nói với bạn. Bạn đừng để tâm nhìn lan man, chỉnh sửa hoặc cắt ngang lời nói của họ, tùy tình huống có thể đặt những câu hỏi hiệu quả. Bạn hãy tích cực tập trung, lắng nghe câu trả lời, tiếp xúc bằng mắt qua cái nhìn thân thiện. Không đưa ra bất kỳ nhận xét nào cho đến khi đã hiểu được điều mà người nói trình bày.

Tính chất trao quyền trong các cuộc họp

Các cuộc họp trao quyền cần được chuẩn bị kỹ lưỡng về đối tượng tham dự, nội dung. Mục đích cuộc họp là cung cấp thông tin và ra quyết định. Cuộc họp cũng đáp ứng các mục đích khác nữa như tạo cho người tham gia cảm nhận về bản sắc nhóm, củng cố động lực làm việc, phát triển thêm sự cộng tác, tạo cơ hội ủng hộ theo hướng tích cực. Nên phân bố thời gian hợp lý, khuyến khích sự giao tiếp hiệu quả, cuộc họp phải đi đúng định hướng, không lặp lại nội dung, bảo đảm cho mọi người tham gia đóng góp nội dung. Có thể chia thành từng cặp hoặc nhóm để thảo luận dẫn đến sự nhất trí về hành động. Điều quan trọng là xây dựng được bầu không khí ủng hộ, tin tưởng và quy trình ra quyết định rõ ràng.

Chia sẻ thông tin thông qua gặp mặt

Trọng tâm của hình thức này là cung cấp thông tin chứ không phải ra quyết định như trong cuộc họp. Các hình thức được vận dụng là gặp nhiều người, gặp riêng, thông tin bằng văn bản, qua email, điện thoại, thư nội bộ, áp phích hay tờ tin tức.

Đồng hành cùng công việc

Đồng hành cùng công việc nghĩa là bạn bước ra khỏi bàn làm việc, lắng nghe và quan sát những việc đang xảy ra. Có thể đi một vòng qua công trường, xưởng sản xuất hay văn phòng để nắm bắt các diễn biến, các vấn đề và thăm hỏi nhân viên. Qua đó, bạn sẽ góp phần làm mờ đi làn ranh phân biệt cấp trên cấp dưới, bạn có thể ghi nhanh những điều quan trọng khi nghe, thấy. Qua cách này, không những bạn trao quyền cho nhân viên mà còn đánh giá đúng tình huống hiện tại của mọi người cũng như những vấn đề then chốt mà nhân viên đang đối mặt.

4_ GIÚP NHÂN VIÊN PHÁT HUY NĂNG LỰC BẢN THÂN

Để đảm nhận nhiệm vụ và trách nhiệm mới, nhân viên cần phải phát triển bản thân bằng cách học: tiếp nhận thông tin, nâng cao kinh nghiệm, lòng tự tin và sự tự tôn.

Đứng từ quan điểm của người học

Bản thân cảm thấy cần phải học một cái gì đó, có động lực thúc đẩy việc học, ở trong môi trường thuận lợi, được ghi nhận những kinh nghiệm và thách thức trước đây, kiểm soát được thời gian học, được hỗ trợ và giúp đỡ và có cơ hội vận dụng điều đã học.

Nhân viên phải tự chịu trách nhiệm cho việc học của mình. Độc lập, chủ động dồn tâm trí vào việc học một cách tích cực.

Những phương cách phát triển nhân viên

Ngoài các khóa học theo chương trình đào tạo, nhiều cơ hội học hỏi quý giá sẵn có tại nơi làm việc, nhân viên được trao quyền nhiều hơn nhờ phát triển diễn ra trong công việc tức tiếp nhận vấn đề một cách trực tiếp và thực tế hơn. Với phương cách này ít tốn kém, dễ tổ chức, linh động, nhà quản lý có thể cùng tham gia cùng nhân viên trong các dự án đặc biệt. Có thể học hỏi từ chuyên viên kinh nghiệm huấn luyện cho từng người, từng nhóm hoặc tổ chức hội thảo ở công ty.

Tạo cơ hội cho nhân viên đảm nhận công việc của nhà quản lý, chuyển qua các phòng ban khác, tham quan nơi làm việc khác, khuyến khích nhân viên đọc sách (báo, tạp chí chuyên ngành).

Tùy theo tính cách của mỗi nhân viên, quyết định phương pháp học tập. Có thể phân nhóm theo tính cách để chọn cách thức học hỏi phù hợp.

Khích lệ mọi người quan tâm tới việc phát triển bản thân

Các nhân viên được trao quyền cần phải có những kỹ năng quản lý, lập kế hoạch, giải quyết vấn đề, ra quyết định, thu thập dữ liệu, trình bày thông tin, lắng nghe và hợp tác với người khác.

Để đạt được kết quả tốt nhất, bạn cần phải chắc chắn rằng nhân viên đã sẵn sàng đón nhận cơ hội phát triển, xem xét những gì nhân viên đã học được, hiểu nguyện vọng và cảm nhận của họ. củng cố việc học hỏi của họ bằng cách giao một số nhiệm vụ “nặng ký” hơn, vì kinh nghiệm luôn là sự tổng hợp của kỹ năng và trải nghiệm.

Huấn luyện

Qua việc khuyến khích nhân viên làm thử hoặc quan sát cách làm việc của người khác, sau đó thảo luận lĩnh vực cần cải thiện, cách xử lý vấn đề, tìm nguyên nhân của những khó khăn và nghĩ ra các giải pháp, phân tích những thất bại... Bạn không phải là người huấn luyện duy nhất mà phải tìm kiếm những người có tiềm năng huấn luyện. Bạn có thể điều chỉnh chương trình sao cho ăn khớp với những nhiệm vụ phải thực hiện.

Có thể tổ chức một cuộc hội thảo, tạo điều kiện cho mọi người học tập nhau, sinh hoạt nhóm để nhân viên trình bày ý tưởng. Có thể bạn sử dụng người tham vấn là người có kinh nghiệm, hiểu được mục tiêu của bạn. Có thể xây dựng mạng lưới hỗ trợ. Cuối cùng thiết lập hồ sơ phát triển.

5_ NHẤN MẠNH NHỮNG ĐIỀU TÍCH CỰC

Khuyến khích nhân viên tận tâm hơn

Động lực thúc đẩy là yếu tố bên trong, để khuyến khích yếu tố này bằng cách phân chia trách nhiệm, bạn sẽ khiến mọi người cảm thấy rằng họ đang “sở hữu” những quá trình làm việc liên quan trực tiếp bản thân. Với tư cách “người chủ” họ sẽ tự hào hơn về những kết quả đặc biệt.

Tuy nhiên, các yếu tố khác tác động đến nhân viên còn có: mong muốn chứng tỏ bản thân, tìm kiếm thử thách, hy vọng thăng tiến, và cải thiện cuộc sống gia đình.

Bạn luôn luôn khuyến khích nhân viên bằng cách khen thưởng từ những thành tích nhỏ, công nhận và đánh giá cao những kinh nghiệm là thế mạnh của họ. Khi họ có cảm giác lo lắng công việc thì giúp đỡ họ tìm cách vượt qua.

Nhà quản lý nên thường xuyên đưa ra những ý kiến phản hồi cho nhân viên một cách sâu sắc để họ có sự lựa chọn của riêng mình, chủ động hành động hoặc không hành động.

Thông tin phản hồi tích cực giúp nhân viên hiểu được tiến bộ, thành tích của công việc mình đang làm, để tăng thêm động lực cho họ.

Phản hồi tiêu cực thể hiện ý kiến về công việc họ chưa đạt mức yêu cầu, bạn phải cẩn thận và tinh tế trong loại phản hồi này.

Một khi nhân viên làm được những điều bạn mong muốn thì bạn nên thể hiện rằng bạn đánh giá cao nỗ lực của họ. Điều đó nói lên bạn quan tâm đến họ. Bạn có thể sử dụng lời nói hoặc văn bản thể hiện sự cảm ơn, hoặc phần thưởng vật chất mang tính thực tế hay công bố thành tích.

Học cách chấp nhận mâu thuẫn

Mâu thuẫn thể hiện nét khác biệt trong giải quyết vấn đề. Cần tạo điều kiện để mọi người đưa ra các ý tưởng cạnh tranh để thảo luận. Mâu thuẫn chưa bộc lộ thì sẽ gây ra nhiều vấn đề sau này.

Khuyến khích nhân viên thể hiện quan điểm, đồng thời lắng nghe và xem trọng ý kiến của nhau, không biến chúng trở thành cuộc đấu khẩu.

Các nhà quản lý biết trao quyền không nhất thiết phải né tránh sự mâu thuẫn giữa các nhân viên. Sự trao quyền đúng nghĩa là phụ thuộc vào sự mâu thuẫn lành mạnh và có tính chất xây dựng.

6_ CHUẨN BỊ HÀNH ĐỘNG

Trong vai trò là một nhà quản lý trao quyền, bạn cần phải tạo ảnh hưởng đến rất nhiều người, từ hội đồng quản trị cho đến nhân viên. Ảnh hưởng của bạn có thể giúp thay đổi thái độ hoặc cách hành xử của nhân viên.

Khi banj muốn có được sự tận tâm của mọi người, bạn cần sự quan tâm, chú ý của mọi người đối với quan điểm của bạn. Khi bạn muốn mọi người tham gia tích cực, bạn cần thuyết phục những người khác chấp nhận quan điểm trao quyền. Khi bạn muốn biến sự trao quyền thành một phong cách sống cần làm cho sự trao quyền trở nên gắn kết với văn hóa của tổ chức.

Có hai cách để bạn gây ảnh hưởng đến nhân viên, đó là chiến lược đẩy và chiến lược kéo.

Chiến lược đẩy mang tính chỉ thị, mệnh lệnh, nên sử dụng chiến lược này một cách tinh tế và giới hạn. Bạn xác định chính xác mục tiêu, sau đó sử dụng tầm ảnh hưởng riêng của mình để thuyết phục người khác tham gia tích cực.

Chiến lược kéo đòi hỏi một nhóm nhân viên cùng tham gia quyết định. Chiến lược này có tính chất trao quyền trực tiếp, sử dụng ý tưởng của những nhân viên khác, giành được sự tận tâm và phát triển lòng tin của họ.

Điều quan trọng là bạn phải nhận ra các thế mạnh của mình đồng thời phải đảm bảo rằng bạn có thể áp dụng cả hai loại chiến lược trao quyền cho người khác.

Bạn có thể thử nghiệm chính sách trao quyền bằng cách giới thiệu hệ thống chia sẻ thông tin, sử dụng các kế hoạch đề xuất của nhân viên, khích lệ mọi người tham gia giải quyết vấn đề, thiết lập các nhóm có năng lực và phát triển tinh thần làm việc nhóm. Bạn có thể thử nghiệm trong một vài lĩnh vực, một phòng ban hay một bộ phận, một dự án cụ thể, lựa chọn những nhân viên thích hợp để trao quyền. Mỗi khi thử nghiệm thành công bạn triển khai rộng rãi trong cả tổ chức của mình.

Cách quản lý cũ, nhà quản lý chịu trách nhiệm toàn bộ, tự mình đưa ra quyết định rồi truyền đạt quyết định ấy xuống các bộ phận để nhân viên thực hiện.

Trong một tổ chức áp dụng chính sách trao quyền, quyết định được đưa ra bởi các nhóm làm việc, vận dụng trí tuệ tập thể.

Cũng có thể tổ chức nhóm có năng lực từ bốn đến mười hai người cùng một lĩnh vực trình bày các giải pháp, thường xuyên tham gia thực hiện và theo dõi chúng. Các thành viên này phải được đào tạo, cấp quản lý hỗ trợ và tham gia, các giải pháp đã được chấp nhận thì phải thực hiện, thành tích của họ được ghi nhận công khai.

“Người lãnh đạo phải giúp đỡ những người khác tìm được thành công của riêng mình. Chia sẻ thành công của những người khác sẽ làm bạn trở nên rất thành công.” _ John Heider

Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com