

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài.

Người ta thường nói “Muốn đi nhanh hãy đi một mình, muốn đi xa hãy đi cùng nhau”. Đúng vậy, cho dù kiến thức có uyên bác, kỹ năng có thành thạo đến mấy đi nữa thì cá nhân cũng chẳng thể tự mình làm hết mọi thứ.

Giao việc cho cấp dưới hợp lý không bao giờ là dễ dàng đối với các nhà lãnh đạo. Giao nhiều việc cho nhân viên mà kiểm soát không tốt thì nhân viên dễ vượt quyền. Nhưng nếu chỉ vì sợ bị vượt quyền mà một mình ôm đồm thì công việc lại bị đình trệ. Vậy một nhà quản lý thông minh, cần làm như thế nào để dung hòa tốt các yếu tố trên là một nghệ thuật mà mỗi người cần học hỏi.

Giao việc có thể được hiểu là sử dụng tài năng của từng cá nhân vào những công việc phù hợp. Khi công việc được giao đúng, năng suất làm việc chung sẽ được cải thiện, quy trình làm việc trở nên trơn tru và hoạt động quản lý công việc sẽ bớt rắc rối hơn mặc dù không phải đích thân quản lý làm. Có những kỹ năng hoặc chuyên môn người quản lý không giỏi bằng chính nhân viên của mình thì giao việc chính là lựa chọn sáng suốt nhất.

Và nếu nắm được nghệ thuật giao việc và trao quyền, người quản lý sẽ xây dựng được một đội ngũ chuyên nghiệp, có thể chinh phục các mục tiêu thách thức. Bản thân người lãnh đạo có thời gian, cơ hội để nhìn mọi việc một cách tổng thể, đánh giá sắc sảo những gì đang diễn ra trong đơn vị của mình, phân tích tình hình để điều chỉnh hoạt động cho phù hợp với bối cảnh.

Đây chính là lý do tại sao người quản lý **PHẢI THÀNH THẠO** kỹ năng giao việc hiệu quả!

Bản thân tôi làm công tác quản lý 10 năm, đã có lúc giao việc chưa thành công. Mỗi lần như vậy, tôi lại rút ra bài học và điều chỉnh kịp thời. Núng ăm ừa qua, tooii xây dựng được đội ngũ khá chuyên nghiệp trong công việc: chủ động, sáng tạo, trách nhiệm. Kết quả đó cũng bắt nguồn từ thói quen giao việc thường xuyên. Từ đó tôi có ực tế để khẳng định kỹ năng giao việc của người lãnh đạo, quản lý quan trọng thế nào. Năm học 2023 - 2024 này tôi tiếp tục đi sâu vào nghiên cứu đề tài: **“Kỹ năng giao việc hiệu quả”** ở đơn vị mới.

### 2. Mục tiêu, nhiệm vụ của đề tài:

*Kỹ năng giao việc hiệu quả*

Qua đề tài, tôi muốn nghiên cứu sâu hơn về thực trạng giao việc trong các nhà trường hiện nay. Vấn đề nhận thức, cách thức của người quản lý trong khi thực hiện công việc này. Từ đó tìm giải pháp hiệu quả cho kỹ năng giao việc.

### **3. Đối tượng nghiên cứu:**

- Đội ngũ quản lý
- Đội ngũ giáo viên, nhân viên.
- Kết quả hoạt động của nhà trường.

### **4. Giới hạn phạm vi nghiên cứu:**

- Sáng kiến kinh nghiệm tập trung vào vấn đề: Kỹ năng giao việc của người lãnh đạo quản lý trong nhà trường.
- Thời gian nghiên cứu: Từ năm học 2017 - 2018 đến năm học 2023 - 2024.

### **5. Phương pháp nghiên cứu:**

1. Phương pháp nghiên cứu tài liệu
2. Phương pháp điều tra, quan sát
3. Phương pháp tổng kết và đúc rút kinh nghiệm.
4. Phương pháp đàm thoại
5. Phương pháp thực nghiệm

## **PHẦN NỘI DUNG.**

### **I. CƠ SỞ LÝ LUẬN:**

#### **1. Giao việc là gì?**

Giao việc là chuyển giao trách nhiệm các nhiệm vụ cụ thể từ người này đến người khác. Ở góc nhìn của người quản lý, giao việc xuất hiện khi họ giao công việc cụ thể cho nhân viên cấp dưới của mình.

Điều này giúp cho nhà quản lý tập trung xử lý các đầu công việc có giá trị cao, đòi hỏi các kỹ năng xử lý công việc cao hơn. Đồng thời, tạo điều kiện cho nhân viên tham gia công việc với quyền tự chủ cao hơn.

#### **2. Kỹ năng giao việc là gì?**

Kỹ năng giao việc là khả năng truyền đạt thông tin, phân chia nhiệm vụ đúng với khả năng, vai trò của từng nhân viên trong tổ chức. Giúp các nhà quản lý

*Kỹ năng giao việc hiệu quả*

giảm bớt gánh nặng công việc, tạo cơ hội cho nhân viên phát triển kỹ năng, năng lực, đồng thời đảm bảo công việc được hoàn thành đúng thời hạn và chất lượng.

### 3. Tại sao kỹ năng giao việc quan trọng?

Một nghiên cứu của Gallup đã chỉ ra, hiệu quả công việc sẽ cao hơn khoảng 38% nếu nhà quản lý biết cách giao việc cho nhân viên.

Theo đó, các nhà quản lý biết rằng, cho dù có trình độ chuyên môn tốt, giàu kinh nghiệm nhưng hiếm có nhà quản lý nào có thể tự mình giải quyết được hết mọi công việc trong phạm vi quyền hạn của mình. Chính vì thế, hoạt động phân chia công việc cho những cấp dưới sẽ đem đến một số lợi ích như:

- Công việc nhanh chóng hoàn thành với kết quả tốt nhất.
- Giảm tải áp lực công việc, gánh nặng trên vai của người quản lý.
- Cân bằng quỹ thời gian cho cuộc sống và công việc.
- Thúc đẩy đội ngũ nâng cao năng lực, phát triển bản thân, tạo động lực cho nhân viên, tạo ra đội ngũ kế cận.
- Tối ưu hóa bộ máy nhân sự của đơn vị.
- Quản lý và giám sát tiến độ công việc dễ dàng, hiệu quả.

Để đem lại những lợi ích trên, nhà quản lý cần thực hiện giao việc bài bản với quy chuẩn nhất định.

## II. THỰC TRẠNG:

### 1. Về phía nhà quản lý:

Để nắm được thực trạng của kỹ năng giao việc, về phía nhà quản lý, chúng tôi nghiên cứu và khảo sát bằng trò chuyện, qua phiếu điều tra

#### **Phiếu số 1: PHIẾU KHẢO SÁT NHÀ QUẢN LÝ**

Trong mỗi câu hỏi, hãy lựa chọn câu trả lời mà mô tả bạn đúng nhất.

|   |                                                           |  |                                               |  |
|---|-----------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------|--|
| 1 | Giao việc để giảm bớt khối lượng                          |  | Thích tự mình làm công việc                   |  |
| 2 | Tin tưởng vào khả năng hoàn thành công việc của nhân viên |  | Lo lắng nhân viên không hoàn thành tốt        |  |
| 3 | Cho phép nhân viên làm việc theo cách của họ              |  | Luôn kiểm tra xem nhân viên làm việc thế nào? |  |
| 4 | Biết rõ điểm mạnh, điểm yếu của                           |  | Không nắm rõ điểm                             |  |

*Kỹ năng giao việc hiệu quả*

|    |                                                                                                   |  |                                                                          |  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------|--|
|    | mỗi nhân viên                                                                                     |  | mạnh, điểm yếu của cấp dưới                                              |  |
| 5  | Hướng dẫn rõ ràng khi giao việc                                                                   |  | Đảm bảo là nhân viên sẽ hỏi lại mình khi đã giao nhiệm vụ.               |  |
| 6  | Xem giao việc là cơ hội để cá nhân phát triển                                                     |  | Xem giao việc là phương cách để hoàn thành nhiệm vụ                      |  |
| 7  | Đào tạo kỹ năng cho nhân viên còn non kinh nghiệm                                                 |  | Không thích giao việc cho nhân viên non kinh nghiệm                      |  |
| 8  | Thống nhất thời gian hoàn thành công việc và xem xét lại cho phù hợp                              |  | Mong đợi nhân viên hoàn thành công việc đã giao                          |  |
| 9  | Khi giao việc cho nhân viên, biết rõ họ có những quyền gì                                         |  | Không cần quan tâm đến quyền gì khi nhân viên làm công việc              |  |
| 10 | Lập các tiêu chuẩn phù hợp với công việc                                                          |  | Đặt tiêu chuẩn cao                                                       |  |
| 11 | Chấp nhận lỗi vì biết rằng họ có thể học từ lỗi lầm                                               |  | Mong đợi công việc được hoàn hảo                                         |  |
| 12 | Cân bằng khối lượng công việc của nhân viên                                                       |  | Giao việc nhiều hơn cho 1 số cá nhân                                     |  |
| 13 | Xác định những việc không nên giao                                                                |  | Thích giao càng nhiều càng tốt                                           |  |
| 14 | Cân nhắc những tác động lên đội ngũ cấp dưới khi giao công việc khó chịu hoặc công việc nhàm chán |  | Nghĩ rằng các công việc nhàm chán nên giao đi                            |  |
| 15 | Hỏi thông tin về khối lượng công việc và kế hoạch của nhân viên khi giao việc                     |  | Coi công việc mình giao phải được ưu tiên                                |  |
| 16 | Cân nhắc khối lượng công việc của mình và của nhân viên khi quyết định khối lượng công việc giao  |  | Nghĩ đến khối lượng công việc của mình nhiều hơn công việc của nhân viên |  |

|    |                                                                              |  |                     |  |
|----|------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------|--|
| 17 | Khi nhân viên làm xong, phản hồi lại cho họ biết cả mặt tích cực và tiêu cực |  | Không phản hồi ngay |  |
|----|------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------|--|

Sau khi thu phiếu chúng tôi có kết quả như sau: 45/58 phiếu đánh dấu từ 12/17 đến 15/17 câu ở cột bên phải; có 6/58 phiếu chọn tích từ 10/17 đến 13/17 câu ở cột bên trái; có 7 phiếu tích chọn ở cả 2 cột bên phải và bên trái. Kết quả đó cho thấy 45 nhà quản lý đang thực hiện giao việc chưa có kỹ năng, 6 nhà quản lý tương đối có kỹ năng và 7 nhà quản lý có chút kỹ năng theo thói quen.

## 2. Về phía giáo viên, nhân viên

Chúng tôi nghiên cứu và khảo sát bằng

### **Phiếu số 2: PHIẾU KHẢO SÁT NHÂN VIÊN**

Trong mỗi câu hỏi, hãy tích vào ô mà bạn thấy đúng nhất

| TT | Câu hỏi                                                                                      | Lựa chọn     |              |               |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|---------------|
|    |                                                                                              | Thường xuyên | Thỉnh thoảng | Không bao giờ |
| 1  | Sếp có hay giao việc không?                                                                  |              |              |               |
| 2  | Công việc sếp giao có phù hợp với sở trường của bạn không?                                   |              |              |               |
| 3  | Sếp có hướng dẫn rõ ràng khi giao việc không                                                 |              |              |               |
| 4  | Sếp có cho bạn biết bạn có quyền gì khi thực hiện công việc được giao không?                 |              |              |               |
| 5  | Khi giao việc, sếp có hỏi đến kế hoạch và khối lượng công việc bạn đang thực hiện không?     |              |              |               |
| 6  | Việc được giao có phục vụ mục đích đào tạo, nâng cao khả năng phát triển bản thân bạn không? |              |              |               |
| 7  | Có thống nhất thời gian hoàn thành công việc không?                                          |              |              |               |

*Kỹ năng giao việc hiệu quả*

|    |                                                               |  |  |  |
|----|---------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 8  | Nếu việc bạn làm có lỗi, sếp có mắng không?                   |  |  |  |
| 9  | Sau khi hoàn thành công việc, sếp có phản hồi lại ngay không? |  |  |  |
| 10 | Công việc giao có tập trung vào 1 vài người không?            |  |  |  |
| 11 | Sếp có giao việc cho nhân viên non kinh nghiệm không?         |  |  |  |
| 12 | Sếp có luôn kiểm tra xem nhân viên làm việc thế nào không?    |  |  |  |
| 13 | Mỗi khi giao việc, sếp có lo lắng không?                      |  |  |  |

**Kết quả** 105 nhân viên, giáo viên được khảo sát

| Câu           | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 | 13 |
|---------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Thường xuyên  | 73 | 58 | 42 | 5  | 6  | 4  | 33 | 86 | 7  | 87 | 2  | 58 | 67 |
| Thỉnh thoảng  | 32 | 34 | 24 | 2  | 15 | 18 | 15 | 16 | 6  | 14 | 7  | 11 | 35 |
| Không bao giờ | 0  | 13 | 39 | 98 | 84 | 83 | 57 | 3  | 92 | 4  | 96 | 36 | 3  |

Sau nhiều quan sát, khảo sát và tích lũy, chúng tôi thấy giao việc cho cấp dưới có 2 trường phái chính như sau:

- Các nhà quản lý có trách nhiệm cao với công việc, luôn chú ý đến thành tích thì ít giao việc cho cấp dưới. Nếu có giao thì luôn trong trạng thái lo lắng, và luôn kiểm tra xem nhân viên có làm đúng ý mình không. Nếu kết quả không như ý sẽ mắng nhân viên rất nặng lời. Mỗi quan hệ giữa lãnh đạo, quản lý và nhân viên, giáo viên trở nên có khoảng cách.

- Các nhà quản lý ít trách nhiệm, ít quan tâm đến thành tích thì giao rất nhiều việc cho cấp dưới. Khi giao việc chỉ nói miệng vài câu, đến khi cần thì gọi nộp sản phẩm. Công việc lỗi thì mắng nhân viên. Nhân viên thiếu tôn trọng lãnh đạo.

*Kỹ năng giao việc hiệu quả*

### 3. Nguyên nhân của thực trạng.

Có một số nguyên nhân dẫn đến thực trạng trên.

**Người lãnh đạo, quản lý luôn nghĩ rằng sẽ đạt hiệu quả tốt hơn khi họ tự thực hiện công việc:** Nhà quản lý rất dễ cho rằng mình là người giỏi nhất để thực hiện công việc. Nếu họ trực tiếp thực hiện thì sẽ nhanh hơn, đạt yêu cầu hơn, tốt hơn, đảm bảo hơn và sẽ không ai phải phàn nàn về công việc chung của tập thể. Và họ cũng sợ rằng khi giao việc cho người khác thì có thể sẽ mắc sai lầm và ảnh hưởng đến vai trò lãnh đạo của mình.

**Lo ngại nhân viên quá tải khi giao việc:** Nhà quản lý sợ rằng giao thêm việc có thể khiến nhân viên cảm thấy quá tải và không hài lòng. Nếu giao quá nhiều việc nhân viên sẽ không hoàn thành tốt các công việc.

**Sợ rằng sẽ mất kiểm soát công việc:** Người quản lý muốn họ phải là người kiểm soát toàn bộ mọi việc trong đơn vị, càng nhiều quyền lực càng tốt. Và khi giao việc, họ có thể mất đi quyền lực.

**Sợ rằng nhân viên sẽ thực hiện công việc tốt hơn mình:** Nếu nhân viên thực hiện công việc tốt hơn thì đó sẽ là rủi ro cho vị trí quản lý mà họ đang giữ.

**Không có sự tin tưởng:** Khi không tin tưởng nhân viên, động lực làm việc sẽ mất và hiệu quả công việc giảm sút.

Hoặc có nhà quản lý lại không biết mình nên giao việc nào, giao kiểu gì để được việc, nhất là khi xu hướng làm việc từ xa ngày càng phổ biến

Để trở thành người giao việc hiệu quả cần vượt qua những rào cản, những trở ngại trên.

## III. GIẢI PHÁP:

### 1. Mục tiêu của giải pháp:

Giúp các nhà quản lý thực hiện giao việc cho cấp dưới một cách bài bản, khoa học, xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, hiệu quả. Đồng thời phát huy được nhiều lợi ích: Công việc được hoàn thành theo cách tốt nhất, phát hiện, phát triển đội ngũ nhân sự tiềm năng kế cận, tạo động lực cho nhân viên vì nhân viên cho rằng sếp rất tin tưởng và hiểu giá trị của mình, giảm stress, căng thẳng trong công việc cho nhà quản lý

### 2. Nội dung và cách thức thực hiện:

#### 2.1. Xác định việc nào nên giao, việc nào không.

*Kỹ năng giao việc hiệu quả*



Nhiều nhà quản lý băn khoăn không biết mình nên giao việc nào, việc nào không nên giao hoặc là giao việc theo ngẫu hứng, không cân nhắc. Sau khi công việc kết thúc mới thấy sự lựa chọn sai lầm. Để khắc phục điều này, người quản lý cần xác định.

### **Giao việc trong những trường hợp dưới đây:**

**Những công việc người khác có thể làm tốt hơn nhà quản lý:** Nhà quản lý có thể đa tài, có thể làm tốt nhiều việc ở nhiều mảng khác nhau. Tuy nhiên, có những công việc đòi hỏi những năng lực đặc biệt mà nhà quản lý không có khả năng hoặc không tốt hơn người khác thì nên giao việc đó cho người có năng lực tốt hơn thực hiện. Chẳng hạn như quản trị hệ thống công nghệ thông tin của đơn vị, đánh văn bản, làm phổ cập, văn nghệ, thể thao...

**Những công việc không quan trọng:** Ở cương vị lãnh đạo nên tập trung vào 20% hạng mục công việc chính - những công việc dành riêng cho cấp quản lý, mang lại hiệu quả chính cho nhà trường, đơn vị hơn là những công việc ít quan trọng mà nhân viên có thể làm được như: tạo lập văn bản, ký duyệt hồ sơ giáo án, lưu trữ hồ sơ chuyên môn, kiểm tra công tác vệ sinh trường học, báo cáo nhanh, rà soát thông tin...

**Những công việc lặp đi lặp lại:** Có những công việc lặp đi lặp lại thường ngày, hàng tuần, hàng tháng, hàng năm nhưng không cần thiết nhà quản lý phải tự mình thực hiện: kiểm tra hồ sơ giáo viên, kiểm tra cơ sở vật chất, thiết bị, phân công chuyên môn, làm phổ cập, làm hồ sơ các mảng công việc, kiểm tra định kỳ... Giao các công việc này là cơ hội để đội ngũ rèn luyện thêm kỹ năng của mình.

**Những công việc đòi hỏi những kỹ năng mà lãnh đạo muốn phát triển trong đội ngũ:** Nếu mong muốn đội ngũ CBGVNV của trường phát triển kỹ năng tốt hơn, tích lũy dần kinh nghiệm, có cơ hội được thử sức tạo tiền đề cho việc kế cận thì giao việc xây dựng kế hoạch một lĩnh vực mà họ phụ trách, xây dựng chuyên đề chuyên môn chuyên sâu, thi giáo viên giỏi, vai chính tổ chức một sự kiện, một hoạt động tập thể... là cách lựa chọn chính xác.

### **Những công việc không nên giao:**

- Sắp xếp, tổ chức bộ máy tổ chức và nhân sự.
- Xây dựng nguồn cán bộ quản lý
- Phê duyệt các nội dung tài chính, tài sản

*Kỹ năng giao việc hiệu quả*



- Công việc liên quan tới kỷ luật nhân viên
- Việc khen thưởng nhân viên
- Những công việc mang tính bảo mật

## 2.2. Nguyên tắc giao việc.

### HÃY RÕ RÀNG

#### 1. Rõ ràng trong yêu cầu công việc

Đây là một trong những nguyên tắc cơ bản và quan trọng nhất khi bắt tay giao việc. Bởi lẽ, một sự mô tả rõ ràng sẽ giúp nhà quản lý xác định những yêu cầu cần thiết để hoàn thành công việc. Từ đó nhà quản lý có thể giao việc đúng người. Nếu xem nhẹ nguyên tắc này, nhà quản lý dễ làm lãng phí nguồn lực, chưa phát huy hết khả năng của cấp dưới. Hoặc cản trở tiến độ công việc nếu việc này quá sức với người được giao việc. Một bản mô tả được đề cập đầy đủ về yêu cầu, tính chất, kỹ năng cần thiết và trách nhiệm giúp người thực hiện mừng tượng rõ hơn về quy trình và cách tiếp cận công việc.

#### 2. Rõ ràng thời gian thực hiện công việc

Khi giao công việc, nhà quản lý nên đề cập rõ ràng đến thời hạn bàn giao kết quả hay mốc thời gian báo cáo hoạt động. Điều này là cần thiết để người thực hiện có thể phân bổ thời gian hợp lý. Thông thường, họ có xu hướng hoàn thành nốt công việc đang dở trước khi bắt tay làm việc mới. Nếu không nhận thấy có sự gấp rút về mặt thời gian họ có xu hướng trì hoãn. Việc không tường minh trong giờ giấc trả kết quả dẫn đến khái niệm về thời hạn của hai bên không thống nhất, tạo ra sự ngập ngừng trong luồng công việc.

#### 3. Rõ ràng trong trách nhiệm của người phụ trách

Một tâm lý chung, đặc biệt với những nhân viên, giáo viên mới vào nghề, mới đảm đi làm, họ sợ làm phật ý sếp, nên luôn hỏi ý kiến sếp dù là những việc nhỏ nhất. Vô hình, họ không có quyền tự quyết, loại bỏ yếu tố sáng tạo đổi mới mà như một cái máy hoàn thành lời chỉ dẫn của cấp trên. Vậy nên, khi giao việc, nhà quản lý cũng cần trao đổi một cách thẳng thắn về vai trò, nhiệm vụ, chức năng và quyền hạn của người đảm nhận. Việc này rất cần thiết giúp nhân sự nắm bắt tốt hơn phạm vi, mức độ tham gia của cá nhân và mức độ phân quyền trong công việc.

Một mặt, việc này tạo cảm giác tự tin, độc lập ra quyết định để đẩy nhanh luồng công việc. Mặt khác, tránh tình trạng vượt quyền, tự ý quyết định những

*Kỹ năng giao việc hiệu quả*

việc quá phạm vi quyền hạn hay trách nhiệm được giao, nhịp độ thực hiện công việc được đẩy nhanh, người thực hiện cũng được sáng tạo trong cách thức hoàn thành nhiệm vụ.

## **HÃY TIN TƯỞNG**

### ***Tin tưởng năng lực người được giao***

Khi đã quyết định dùng người thì nhà quản lý phải tin vào lựa chọn của mình và năng lực, phẩm chất của người được giao. Tuy nhiên sự tin tưởng không phải tự nhiên mà có, nó dựa trên sự đánh giá, quan sát, kiểm chứng năng lực của nhân viên. Vậy nên để áp dụng nguyên tắc này, nhà quản lý cần hiểu rõ điểm mạnh điểm yếu của từng người trong đội ngũ cũng như nắm bắt mạch lạc tính chất và yêu cầu công việc để gán đúng người vào đúng vị trí. Khi có sự an tâm ở nhân viên, nhà quản lý có thể chuyên tâm giải quyết các việc mang tính chiến lược. Ngoài ra, trao nhau niềm tin là một động lực vô hình nhưng rất to lớn cho đội ngũ.

## **HÃY CỘNG TÁC**

### ***1. Cộng tác để cùng đạt hiệu quả tốt***

Mục đích của giao việc là phân chia công việc hợp lý nhằm tạo ra kết quả tốt nhất. Như vậy giao việc để có thể tận dụng tối đa khả năng của nhân viên, chứ không phải thực hiện những công việc giúp quản lý rảnh tay. Giữa nhà quản lý và đội ngũ nên dựa trên cơ sở cộng tác cùng hỗ trợ nhau hoàn thành. Trong môi trường cộng tác, nhà quản lý nên nhìn nhận nhân viên của mình là người “cộng sự”, cùng nhau tạo nên giá trị chung. Hãy bỏ qua những nguyên tắc cấp trên cấp dưới cứng nhắc để giao việc, giao trách nhiệm, giao quyền hạn thỏa đáng.

Với tinh thần cộng tác cởi mở sẽ tạo ra một môi trường làm việc thân thiện, thúc đẩy trao đổi và giao tiếp. Khi giao việc có hệ thống sẽ loại bỏ bớt rào cản để nhân viên dễ dàng bắt nhịp với công việc. Ngược lại, khi phải tiếp nhận các công việc “không đầu không đuôi”, nhân viên sẽ dễ mất đi động lực, cảm hứng làm việc.

### ***2. Cộng tác – Giao việc để nhân viên trưởng thành***

Mục đích lớn nhất của GIAO VIỆC chính là đang trao cho nhân viên cơ hội để trau dồi, nâng cao năng lực bản thân. Không chỉ cùng nhau giải quyết công việc trong ngắn hạn mà chính là vì mục tiêu phát triển con người trong dài

*Kỹ năng giao việc hiệu quả*

hạn. Đây không chỉ đơn thuần là giao việc mà còn là câu chuyện tạo nguồn nhân lực bền vững cho sự phát triển của đơn vị. Trao cơ hội và sự tin tưởng sẽ là vốn đầu tư vô cùng giá trị cho đội ngũ và cho nhà trường.

## 2.3. Quy trình giao việc

### 2.3.1. CÔNG TÁC CHUẨN BỊ

Đối với tất cả các công việc, khâu chuẩn bị vô cùng quan trọng. Nó giúp chúng ta xác định sẽ làm gì, tiến trình như thế nào? Chuẩn bị tốt giúp chúng ta bao quát công việc tốt hơn, lường trước được các sự cố có thể xảy ra, làm chủ được tình thế, tránh được việc đi dọn dẹp các tình huống không lường trước. Trong thực tế, khâu này rất ít được quan tâm, dường như bị bỏ qua. Thường thì nhà quản lý nhận được nhiệm vụ từ cấp trên thì lập tức giao luôn cho cấp dưới. Để giao việc hiệu quả cần chuẩn bị như sau:

#### Bước 1: Xác định

##### Mục tiêu của công việc là gì?

Khi người lãnh đạo xác lập mục tiêu sẽ có cơ hội hiểu sâu hơn công việc của nhân viên, nhân viên tập trung vào những gì lãnh đạo cần. Mục tiêu cần được cụ thể, đo lường được, thực tế, ràng buộc về thời gian. Mục tiêu càng cụ thể, dễ hiểu thì càng có nhiều khả năng thành công. Hầu hết các nhà quản lý có xu hướng đưa ra những yêu cầu mơ hồ hoặc chung chung và cho rằng nhân viên của họ biết cách diễn giải những câu nói đó thành hành vi.

**VD:** “Hãy tập trung vào chuyên môn”. Khi bị chất vấn về kết quả giáo dục chưa đạt chỉ tiêu, tổ trưởng chuyên môn có thể tranh luận với lãnh đạo nhà trường rất hợp lý: Chúng tôi thực hiện đúng chương trình, không bớt xén kiến thức, không bớt xén thời gian tiết học, sinh hoạt chuyên môn đều đặn, yêu cầu học sinh làm bài và học bài hàng ngày, tích cực dạy bổ trợ và bồi dưỡng học sinh. Vậy không phải tập trung vào chuyên môn thì là tập trung vào cái gì?

Do mục tiêu chưa cụ thể nên dẫn đến tổ trưởng chuyên môn không hiểu đúng ý lãnh đạo. Cuộc trao đổi sẽ khác nếu mục tiêu ban đầu được lãnh đạo đưa ra là: “Hãy tập trung vào chất lượng giờ dạy, phương pháp giáo dục tích cực và cách thức kiểm tra đánh giá nhằm nâng cao chất lượng đào tạo”.

Vì vậy, mục tiêu cần được diễn đạt rõ ràng những gì lãnh đạo mong đợi để người thực hiện không phải phỏng đoán hoặc thử đi thử lại.

Mục tiêu công việc có liên quan như thế nào đến mục tiêu chung của nhà trường?

việc xác định mục tiêu công việc chuẩn bị giao, người quản lý cần xác định xem công việc đó có liên quan đến toàn trường không, ở mức độ như thế nào? Điều này giúp người giao việc và người nhận việc thấy được tầm quan trọng của việc ở mức nào để đầu tư các điều kiện cho tương xứng.

**VD 1:** Giao việc điều tra phục vụ công tác phổ cập giáo dục. Công việc này liên quan đến toàn bộ hệ thống theo dõi tình hình phổ cập của nhà trường đồng thời liên quan đến cả 3 cấp học trong phạm vi 1 xã, Thị trấn. Do đó cần phải có thông tin cụ thể, chính xác để tránh không khớp số liệu sẽ dẫn đến việc đi rà soát lại trên toàn bộ các biểu ở cả 3 cấp học rất phức tạp.

**VD 2:** Giao việc nhập và rà soát thông tin học sinh tuyển sinh vào lớp 6. Dữ liệu này sẽ theo học sinh suốt quá trình học cấp THCS và chuyển dữ liệu lên cấp THPT. Đồng thời ảnh hưởng trực tiếp đến thông tin in trên Giấy chứng nhận tốt nghiệp THCS và phiếu đăng ký dự thi vào lớp 10 THPT. Người nhận việc cần nhận thấy tầm quan trọng của nó và không được phép cầu thả.

Tại sao lãnh đạo nhà trường lại giao công việc đó?

Câu hỏi này xác định mục đích giao việc này để làm gì? để giảm stress, căng thẳng trong công việc cho lãnh đạo, tạo động lực cho nhân viên, đội ngũ kế cận hay cải thiện hiệu quả sử dụng thời gian. Điều này là cơ sở để lãnh đạo sẽ lựa chọn nói gì với nhân viên khi giao việc.

**VD 1:** Giao việc xây dựng kế hoạch tổ chức hoạt động ngoại khóa cho học sinh toàn trường. Việc này được giao nhằm mục đích chính là đào tạo đội ngũ kế cận. Xây dựng được kế hoạch hoàn chỉnh đòi hỏi phải có cái nhìn tổng quát đồng thời cũng cần tỉ mỉ, chi tiết đảm bảo tính khả thi. Mục đích này sẽ được lãnh đạo trao đổi với người nhận việc để tạo động lực cho nhân viên.

**VD 2:** Giao dự tập huấn sử dụng phần mềm cho công tác quản lý hồ sơ sổ sách. Hiệu trưởng có thể giao cho Phó hiệu trưởng và nhân viên Văn thư để giảm căng thẳng trong công việc và hiệu quả cao hơn.

Công việc sẽ bắt đầu khi nào

Chuẩn bị về thời lượng dành cho một việc nào đó để đảm bảo tiến độ là rất cần thiết. Vậy nó cần được bắt đầu từ bao giờ và thời hạn kết thúc. Xác định thời

gian là cách khoán công việc và sắp xếp các công việc khác đảm bảo không chồng chéo, không bị trì hoãn.

**VD:** Việc đi điều tra và cập nhật phiếu phổ cập giáo dục sẽ bắt đầu từ tháng 8 hàng năm và kết thúc vào tháng 10 hàng năm để làm cơ sở cho các bước tiếp theo của công tác Phổ cập.

### Công việc cần những điều kiện gì để hoàn thành?

Đây là các dữ liệu giúp nhà quản lý cung cấp phương tiện cho nhân viên hoàn thành tốt công việc trong điều kiện cụ thể của nhà trường nhằm tiết kiệm nhân lực, tài chính và các yếu tố khác. Đồng thời nắm rõ được các điều kiện hiện có của nhà trường có thể đảm bảo công việc hoàn thành đến đâu, có cần huy động thêm các yếu tố bên ngoài không. Tránh việc đổ lỗi sau khi công việc không như ý.

**VD:** Việc đi điều tra và cập nhật phiếu phổ cập giáo dục cần người đi điều tra chuyên nghiệp, cần kinh phí hỗ trợ người đi điều tra, cần sự phối hợp của Công an xã, chính quyền địa phương.

### Lựa chọn người nào đảm nhận công việc

Quyết định chọn lựa ai được phân công phụ trách công việc cũng rất quan trọng. Điều này ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả của việc hoặc chuỗi hoạt động mà nhà quản lý đang dự kiến. Để đưa ra lựa chọn chính xác, cần cân nhắc: Tiêu chí chọn lựa người được giao? Những kỹ năng, năng lực nào của nhân viên có thể đảm bảo hoàn thành công việc? Người đảm nhận có kinh nghiệm nào trong vấn đề tương tự hay chưa?

Tất cả mọi người, ai cũng sẽ có điểm mạnh và những điểm còn hạn chế. Việc của nhà quản lý là tìm hiểu và quan sát để phát hiện ra những ưu điểm của nhân viên và phát huy chúng. Công việc được giao phù hợp với năng lực và điểm mạnh cho nhân viên sẽ được hoàn thành một cách tốt nhất. Phân việc đúng năng lực nhân viên không chỉ giúp các nhà quản lý khai thác điểm mạnh của từng người mà còn giúp nhân viên thấy được sự đóng góp công sức của mình vào “bộ máy” chung của đơn vị.

### Xem xét lượng công việc hiện tại của nhân viên

Người quản lý cần nắm được tình hình, khối lượng công việc của cấp dưới để giao cho phù hợp. Hạn chế giao việc cho nhân viên và yêu cầu thực hiện ngoài giờ làm việc trừ những trường hợp thật sự cần thiết. Đối với ngành giáo dục thì thời

*Kỹ năng giao việc hiệu quả*

gian làm việc linh hoạt hơn so với các công sở làm giờ hành chính, tuy nhiên vẫn hạn chế giao việc vào thời gian nghỉ trưa, nghỉ tối, ngày nghỉ cuối tuần.

### **Lường trước phản ứng có thể có của nhân viên và dự kiến cách ứng phó.**

Người giao việc có thể ứng phó tốt hơn với ý kiến phản đối hoặc trái chiều nếu được chuẩn bị trước. Muốn làm được điều này, lãnh đạo cần hiểu rõ cấp dưới của mình, có thể dự đoán với độ chính xác nhất về cách họ phản ứng, chuẩn bị cho cả phản ứng tiêu cực có thể xảy ra. Dự đoán cách nhân viên sẽ phản ứng. Họ sẽ hào hứng nhất với điều gì? Họ sẽ phản đối điều gì? Họ sẽ phản kháng quyết liệt tới mức nào? Tại sao? Chuẩn bị những dự đoán này để lên kế hoạch truyền đạt khi giao việc.

### **Bước 2: Chuẩn bị nội dung diễn tả khi giao việc**

Chuẩn bị nội dung diễn tả với nhân viên như thế nào để khi giao nhiệm vụ, nhân viên vui vẻ và sẵn sàng chấp nhận công việc. Nếu nhà quản lý hiểu rõ về nhân viên, hiểu rõ các động lực làm việc của nhân viên và giải thích rõ ràng mối liên hệ giữa công việc và động lực làm việc của họ, họ sẽ sẵn sàng nhận việc và thực hiện công việc hiệu quả hơn. Đây là chìa khóa để công việc được đảm bảo. Nội dung diễn tả khi giao việc cần đảm bảo các yếu tố sau:

**Nêu rõ mục tiêu của công việc chuẩn bị giao và giải thích ngắn gọn tại sao lại phải làm việc đó.**

Nhiệm vụ này có vai trò như thế nào trong hoạt động chung của đơn vị. Những nỗ lực của họ sẽ đóng góp ra sao vào kết quả chung? Nhân viên chỉ thực sự muốn hoàn thành tốt khi họ hiểu và tin tưởng vào mục đích của công việc. Người quản lý không nên nói ra mong muốn của mình về nhân viên, về chất lượng của công việc đang được giao. Cần nhấn mạnh vào những lý do mà cấp dưới ủng hộ nhiều nhất. Không cần liệt kê tất cả nhưng chọn những lý do phù hợp nhất với chuẩn mực giá trị hoặc nguyện vọng của người đang được giao nhiệm vụ.

**VD:** Giao nhiệm vụ dự thi giáo viên dạy giỏi.

Người quản lý có thể nói: Đây là nhiệm vụ nhằm nâng cao chuyên môn. Mà chuyên môn là nhiệm vụ hàng đầu của người giáo viên, thể hiện trình độ của giáo viên đi thi cũng là danh dự nhà trường. Trải nghiệm qua kỳ thi sẽ giúp thầy (cô) trưởng thành về nhiều mặt đặc biệt là trình độ chuyên môn. Đây cũng là cơ hội để thầy (cô) khẳng định bản thân, thể hiện tiềm năng của mình trong sự nghiệp.

### **Kỹ năng giao việc hiệu quả**



Với cách nói trên sẽ có tác dụng mạnh mẽ đối với giáo viên mong muốn trưởng thành.

Nếu giáo viên là người có tư tưởng trung bình chủ nghĩa thì cần tác động vào danh dự của họ: Trong nghề của thầy (cô), quan trọng nhất là chuyên môn. Trình độ chuyên môn sẽ quyết định uy tín của người thầy với học sinh, phụ huynh. Nhà trường đã tin tưởng giao nhiệm vụ cho thầy (cô) thì chắc chắn thầy (cô) cũng không để nhà trường phải thất vọng.

**Cho người nhận nhiệm vụ biết họ sẽ được lợi gì khi thực hiện công việc được giao?**

Biết rõ mục tiêu làm cho nhân viên có khả năng thành công. Hiểu rõ lý do tại sao phải làm công việc đó khiến công việc trở nên logic. Chính động lực cá nhân của nhân viên mới quyết định đến thành công của công việc. Khi nhân viên tin rằng, làm việc này cũng vì lợi ích cho cả bản thân, họ sẽ thực hiện. Vì thế, lãnh đạo cần căn cứ vào các cơ sở sau đây:

Nắm rõ lợi ích, giá trị vô hình nào sẽ hấp dẫn nhân viên nhất? Có thể là cảm giác thành tựu, sự trưởng thành sau khi làm công việc đó, chứng tỏ được bản thân trước mọi người, trước thử thách, vượt qua được rào cản nào đó...

**VD:** Giao cho giáo viên dẫn chương trình tổ chức sự kiện Lễ đón nhận Bằng công nhận trường đạt chuẩn Quốc gia. Lãnh đạo sẽ tác động vào lợi ích vô hình giáo viên thu nhận được khi thực hiện nhiệm vụ đó là: vượt qua rào cản tâm lý chưa tự tin khi dẫn một chương trình lớn, nhiều khách quan trọng; sự trưởng thành, bản lĩnh được tôi luyện, rất có thể sẽ lọt vào tầm ngắm của các nhà lãnh đạo, có cơ hội để phát triển bản thân.

Cũng có trường hợp, cấp dưới không coi trọng những giá trị vô hình thì cần tập trung vào những lợi ích thực tế hơn từ sự khích lệ, khen thưởng thích hợp khi hoàn thành tốt.

**Chia sẻ với người được giao nhiệm vụ những kinh nghiệm làm việc hữu ích.** Đây là gợi ý ban đầu của lãnh đạo giúp cấp dưới định hình nhanh những ý tưởng sơ khai để tiến hành công việc và có niềm tin rằng khi họ gặp khó khăn thì có sếp hỗ trợ, giúp đỡ.

**VD:** Dẫn chương trình cần tập một mình trước gương để điều chỉnh hình thể, có thể thu âm để nghe lại, điều chỉnh giọng cho phù hợp.

**Nói về niềm tin tưởng rằng họ sẽ thực hiện tốt công việc?**

*Kỹ năng giao việc hiệu quả*



Điều này vừa tạo động lực cho nhân viên, vừa ràng buộc họ cam kết không hứa hẹn khiến cho người nhận việc cố gắng nhiều hơn để hoàn thành.

#### **Sức hút cá nhân từ lãnh đạo.**

Cấp dưới có thể được thúc đẩy bởi mong muốn gây ấn tượng với lãnh đạo, nhận được sự chấp thuận của lãnh đạo hoặc vì nể sếp mà muốn giúp sếp hoàn thành công việc. Lãnh đạo cần tận dụng tất cả các yếu tố đó để tạo động lực cho người nhận việc.

#### **Chỉ sử dụng hình thức đe dọa tiêu cực như phương sách cuối cùng hoặc do cấp trên chỉ thị.**

Rất nhiều lãnh đạo sử dụng phương sách đe dọa nếu cấp dưới không hoàn thành. Phương pháp này ít hiệu quả ngay cả đối với việc nhỏ và đặc biệt không hiệu quả đối với việc lớn và dài hạn. Những nhân viên(cấp dưới) giỏi ít kiên nhẫn cho kiểu làm việc này. Nếu có cơ hội họ sẽ từ chối, nếu không từ chối được họ sẽ làm việc trong tư tưởng chống đối. Tuy nhiên có trường hợp buộc phải dùng. Trường hợp giao nhiệm vụ mà nhân viên không sẵn sàng nhận, thậm chí là từ chối thì lãnh đạo cần xem lại cách diễn đạt của mình khi giao nhiệm vụ. Nếu vì lý do nhận thức từ cá nhân cấp dưới thì mới sử dụng lồng ghép yếu tố đe dọa nhưng phải cho họ biết trước.

**VD:** Giao giáo viên thực hiện chuyên đề chuyên môn cho cụm trường dự. Nếu giáo viên từ chối vì ngại việc, vì tư tưởng bất cần thì lãnh đạo sẽ nhắc đến việc đánh giá xếp loại, đến việc tổ chức hội nghị rút kinh nghiệm, việc kiểm điểm đảng viên...

### **2.3.2. GIAO VIỆC**

#### ***Bước 3: Sắp xếp cuộc gặp gỡ***

Khi thông tin đã đầy đủ và rõ ràng thì nhà quản lý sẽ sắp xếp một cuộc gặp hoặc nếu làm việc từ xa thì có thể trao đổi qua mạng để giao việc. Cuộc gặp cần được diễn ra trong không gian đủ yên tĩnh, riêng tư và thời gian đủ để không bị gián đoạn khi trao đổi, thảo luận. Nếu cần thiết có thể đặt lịch hẹn và tiết lộ nội dung cơ bản đối với công việc quan trọng. Khoảng thời gian chờ đợi tạo điều kiện cho người nhận việc chuẩn bị và họ có thể đóng góp ý kiến tham mưu trong cuộc trao đổi.

Trong cuộc trao đổi, lãnh đạo cần nói những nội dung đã chuẩn bị một cách dễ hiểu nhất. Cả hai bên phải hiểu rõ và thống nhất với nhau về chi tiết công việc cần phải thực hiện.

- Trao đổi rõ ràng mục tiêu của công việc cần giao
- Trao quyền cho nhân viên ở mức độ nào? Hiểu rõ về giới hạn quyền lực được giao rất quan trọng. Người nhận việc phải hiểu được khi nào họ có thể tự quyết định và khi nào phải thông qua sự đồng ý của lãnh đạo.
- Nhân viên có thể dùng những nguồn lực nào, sẽ báo cáo công việc như thế nào?
- Xác định thời hạn thực hiện và thời gian đánh giá kết quả thực hiện công việc
- Xác định những thời điểm định kỳ để đánh giá tiến trình thực hiện công việc (nếu là công việc phải thực hiện trong thời gian dài)
- Ứng phó với các phản ứng của nhân viên. Giúp họ nhận ra mục đích công việc, nhận nhiệm vụ và cam kết đạt được.
- Hoan nghênh các câu hỏi, những chất vấn, những băn khoăn của người được giao việc.

### **Đừng bao giờ hỏi “đã hiểu chưa?”**

Khi bàn giao công việc cho cấp dưới, đa phần cấp trên đều có thói quen hỏi người được giao “đã hiểu chưa”, nhưng nên nhớ rằng cấp dưới khi đó cũng có thói quen dù không hiểu rõ tường tận mọi điều cũng sẽ cố trả lời: “đã hiểu rồi, đã rõ rồi” vì họ không hề muốn cấp trên đánh giá thấp mình.

Vậy, hãy dùng những câu hỏi có hướng gợi mở để biết rằng họ có hiểu đích thực hay không. Các câu hỏi kiểu này có thể là: “Thầy(cô) sẽ tập trung giải quyết từ đâu?”; “Thầy(cô) dự kiến quy trình thực hiện như thế nào?”; “Thầy(cô) định dùng phương pháp gì? Có ai hỗ trợ không?”...

**VD:** Giao việc thu thập, xử lý, phân tích các minh chứng trong quy trình tự đánh giá cho các nhóm trưởng. Chủ tịch hội đồng tự đánh giá trao đổi với các nhóm trưởng:

- Mục tiêu: Đây là công việc bắt buộc theo quy định của Bộ giáo dục, công việc này giúp nhà trường kiểm đếm và đánh giá những mảng việc đã làm, khả năng lưu trữ hồ sơ.

*Kỹ năng giao việc hiệu quả*

- Trao quyền cho các nhóm trưởng: Chủ động phân công các thành viên trong nhóm thu thập, chủ động tự đánh giá mức độ đạt được của mình chứng, có quyền yêu cầu các bộ phận cung cấp minh chứng theo danh mục, viết phiếu tự đánh giá gửi cho thư ký. Nếu thấy minh chứng không đủ, không đáp ứng yêu cầu của tiêu chí cần báo cho các cá nhân và bộ phận liên quan có hướng điều chỉnh.

- Các nguồn lực được sử dụng: các thành viên trong nhóm, các bộ phận liên quan, văn phòng phẩm.

- Thời hạn thực hiện và thời gian đánh giá kết quả: Thực hiện trong 12 tuần, thời gian đánh giá kết quả 25/6.

Sau khi trao đổi, lãnh đạo nhà trường không hỏi “đã hiểu chưa?” mà hỏi: các nhóm trưởng dự kiến sẽ: “sẽ tập trung giải quyết từ đâu?”; “dự kiến quy trình thực hiện như thế nào”; “định dùng phương pháp gì? Có ai hỗ trợ không?”...Câu trả lời của nhóm trưởng sẽ phản ánh mức độ hiểu việc và kế hoạch ban đầu của họ. Lúc đó lãnh đạo sẽ hỗ trợ bằng gợi ý cách làm, kinh nghiệm làm để các nhóm trưởng lên phương án thực hiện.

#### ***Bước 4: Thông báo cho các bên liên quan***

Để giúp nhân viên được giao việc thực hiện công việc một cách tốt nhất, các cá nhân, bộ phận liên quan cần được thông báo nhằm tạo điều kiện tối đa cho quá trình triển khai. Các thông tin về người đang thực hiện công việc cũng như mức độ trách nhiệm, quyền hạn cần được nêu rõ để những bộ phận liên quan đưa ra hỗ trợ kịp thời, cần thiết nhất giúp công việc diễn ra thuận lợi và trôi chảy.

**VD:** Giao việc triển khai sử dụng phần mềm quản lý CBCCVC.

- Phụ trách chính: nhân viên Văn thư có trách nhiệm hướng dẫn, tập huấn cho toàn thể CBCCVC kê khai trên hệ thống các thông tin cá nhân; hỗ trợ khi CBCCVC gặp khó khăn trong thực hiện; rà soát lại và báo cáo tình hình công việc với lãnh đạo nhà trường.

- CBCCVC: dự tập huấn, thực hiện cập nhật thông tin cá nhân theo nội dung yêu cầu của phần mềm.

- Giáo viên Tin học: cùng nhân viên Văn thư hỗ trợ CBCCVC khi họ gặp khó khăn trong sử dụng phần mềm.

#### ***Bước 5: Theo dõi tiến độ công việc***

*Kỹ năng giao việc hiệu quả*

Để đảm bảo công việc được hoàn thành theo mong đợi, lãnh đạo cần phải theo dõi, kiểm tra tiến trình thực hiện công việc, đưa ra sự hỗ trợ kịp thời khi cần thiết. Tùy thuộc vào mức độ kinh nghiệm và kỹ năng của người thực hiện công việc mà lãnh đạo sẽ có những cách kiểm soát công việc và hỗ trợ tương ứng.

- Nếu nhân viên không biết cách thực hiện công việc, lãnh đạo có thể hướng dẫn cụ thể từng bước của công việc.

- Nhân viên biết cách làm mà thường xuyên làm sai tiêu chuẩn thì lãnh đạo sẽ kèm cặp và đưa ý kiến phản hồi cải thiện kỹ năng.

- Nhân viên biết cách làm, có kỹ năng nhưng không có đủ thời gian hay công cụ phù hợp thì sắp xếp thêm thời gian hoặc bổ sung thêm công cụ phù hợp.

- Còn trường hợp nhân viên biết cách làm, có kỹ năng, công cụ và thời gian nhưng vẫn không thực hiện đúng, thì nguyên nhân thường là liên quan tới cá nhân nhân viên, lãnh đạo cần bình tĩnh cùng nhân viên tìm hiểu rõ nguyên nhân và giải quyết hợp lý.

Tuy nhiên, không nên can thiệp quá sâu vào công việc đã giao cho nhân viên. Nếu can thiệp quá nhiều so với họ cần thì có nghĩa là lãnh đạo đang không tin tưởng họ. Nên đánh giá nhân viên của mình thông qua hiệu quả công việc thay vì quan trọng hóa quá trình hay phương pháp thực hiện. Tuyệt đối không hỏi nhân viên theo từng giờ hoặc nhiều lần trong 1 ngày. Khi hỏi về tiến độ công việc, nhà quản lý cũng nên tế nhị, không nên dùng các câu hỏi mang ý nghĩa ra lệnh nhằm tránh gây áp lực hoặc cảm giác không được tin tưởng, ảnh hưởng đến tâm lý của nhân viên.

Ngược lại nếu lãnh đạo can thiệp quá ít vào công việc thì nhân viên sẽ nghĩ rằng lãnh đạo không quan tâm đến công việc đó vì nó không quan trọng. Cần thiết lập một quy trình để kiểm tra, thảo luận, báo cáo, cho phản hồi định kỳ để đảm bảo đạt được các mục tiêu đề ra.

### **2.3.3. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ**

Đánh giá kết quả công việc là cơ hội để cả hai bên nhìn lại toàn bộ quá trình công việc và rút ra những bài học kinh nghiệm hữu ích. Để đảm bảo kết quả thực hiện công việc tốt, thời điểm đánh giá nên diễn ra trước thời hạn đã dự kiến một khoảng thời gian đủ để nhân viên có thể thực hiện những công việc phát sinh trong trường hợp có vấn đề xảy ra.

**VD:** Thời hạn hoàn thành việc sắp xếp hệ thống minh chứng cho công tác tự đánh giá và đánh giá ngoài là 30/6 thì lãnh đạo cần nghiệm thu và đánh giá kết quả công việc nhân viên đã làm từ 15/6. Khoảng thời gian 5 ngày dành cho giải quyết các vấn đề bổ sung, phát sinh sau khi kiểm tra.

Khi đánh giá kết quả cần lưu ý là đánh giá công việc, hành vi thực hiện công việc dựa vào những mong đợi và tiêu chí mà cả hai bên đã thống nhất với nhau lúc giao việc. Phần quan trọng nhất là nhà quản lý phải cho nhân viên những phản hồi và nhận phản hồi từ nhân viên.

**VD:** Đánh giá kết quả của việc chuẩn bị hệ thống minh chứng cho công tác đánh giá ngoài cần đối chiếu với bảng mã minh chứng đã xây dựng. Kiểm tra về số lượng, chất lượng của mỗi minh chứng, cách sắp xếp các minh chứng vào mỗi hộp và lãnh đạo cho ý kiến nhận xét cụ thể. Minh chứng nào đã đạt và làm tốt, minh chứng nào chưa đạt, chưa đạt ở điểm nào? Nhân viên đưa ý kiến phản hồi giải thích về những vấn đề đạt kết quả tốt, những nội dung chưa đạt và nêu dự kiến khắc phục.

Dù thành quả như thế nào thì người giao việc và người nhận việc phải cùng nhau chia sẻ thành quả. Trường hợp kết quả tốt, nếu lãnh đạo phủ nhận những nỗ lực và đóng góp của nhân viên và nhận toàn bộ kết quả tốt về phần mình thì nhân viên sẽ cho rằng lãnh đạo đánh cắp công lao của họ. Hoặc trong trường hợp nhân viên không hoàn thành tốt công việc, nếu lãnh đạo đổ hết lỗi cho nhân viên, khi đó nhân viên sẽ khiến họ cảm thấy bất an, không công bằng, cảm giác như bị phản bội. Việc này cũng sẽ lấy đi động lực làm việc của những nhân viên khác.

### **3. Điều kiện thực hiện giải pháp.**

Để giao việc hiệu quả, nhà quản lý cần tuân thủ nguyên tắc và các bước thực hiện nhưng cũng cần linh hoạt trong các tình huống thực tế.

Các thành viên trong nhà trường phải hiểu chức năng nhiệm vụ của mình và mục đích của mỗi công việc.

### **4. Kết quả khảo nghiệm, giá trị khoa học của vấn đề nghiên cứu.**

Sau khi áp dụng đề tài nghiên cứu trên tôi nhận thấy công việc được giải quyết đúng tiến độ, đội ngũ làm việc ngày càng chuyên nghiệp, trình độ được nâng cao.

- Các thành tích đạt được của nhà trường (đơn vị cũ) sau khi áp dụng đề tài.

*Kỹ năng giao việc hiệu quả*

Tập thể lao động xuất sắc.

Bằng khen của UBND Thành phố.

Bằng khen của Bộ giáo dục.

Bằng khen của Trung ương Đoàn TNCS Hồ Chí Minh.

Bằng khen của Liên đoàn lao động Thành phố.

#### **IV. PHẦN KẾT LUẬN, KHUYẾN NGHỊ**

##### **1. Kết luận:**

Kỹ năng giao việc là một trong những yếu tố giúp nhà lãnh đạo, quản lý thành công, xây dựng được môi trường làm việc chuyên nghiệp, hiệu quả. Trong khuôn khổ một đề tài nên các giải pháp chưa thể miêu tả chi tiết. Rất mong nhận được sự đóng góp của Hội đồng thẩm định và các đồng nghiệp.

##### **2. Khuyến nghị:**

- Để đạt kết quả cao trong việc áp dụng đề tài cần có nhận thức đúng đắn về các kỹ năng, kỹ thuật trong công tác lãnh đạo, quản lý.

- Đề nghị các cơ quan có thẩm quyền bổ sung nguồn ngân sách cho giáo dục để có điều kiện thực hiện những giải pháp nhằm khuyến khích, động viên đội ngũ, nâng cao chất lượng công việc.

*Tôi xin cam đoan đây là Sáng kiến kinh nghiệm của mình viết, không sao chép nội dung của người khác*

Phú Xuyên, ngày 28 tháng 3 năm 2024

**Tác giả**

**Nguyễn Thị Anh Đào**