

تفویض اختیار



Alirezataheri.ir

علیرضا
طاهری

Alirezataheri.net



چرا تفویض اختیار

تفویض اختیار اداره کردن به معنی رسیدن به نتایج از طریق سازمان دادن کار دیگران است. شما نمیتوانید به تنهایی تمام کار قسمت را انجام دهید باید با دیگران مشارکت کنید و حتی کارهایی را که بهتر از هر فرد دیگری در گروه تان انجام میدهند به افراد گروه بسپارید. اگر چنین نکنید وقت برای کارهایی که فقط خودتان قادر به انجام آنها هستید ندارید.

تفویض اختیار فقط واگذاری کار نیست اگر به افراد نحوه انجام کار را بگویید ولی آزادی استفاده از ابتکار را به آنها ندهید تفویض اختیار نکرده‌اید تفویض اختیار به معنی **اطمینان و قدرت دادن به فرد برای اتخاذ تصمیم درباره کارش و اجرای تصمیماتش** است.



برای مثال ممکن است برای هر کدام از افراد گروه مشخص کنید که از آنها چه انتظاری دارید و مجاز باشند که با استفاده از روش خودشان به نتیجه ای که شما گفته اید برسند یا مثالهایی درباره نتایج قابل قبول بیاورید ولی تاکید نکنید که فقط مثالهای شما موارد قابل قبول هستند در این صورت فردی که به وی تفویض اختیار کرده‌اید در قبال شما برای آنچه انجام داده مسئولیت دارد و شما هم کاری که تفویض اختیار کرده‌اید در مقابل ریاستان مسئول هستید بنابراین باید با دقت تفویض اختیار کنید و مواظب پیشرفت کار و مسائل مربوطه باشید.

تعدادی از مدیران راضی به تفویض اختیار نیستند و عده ای هم اختیار کمی به کارکنان میدهند، با این همه تفویض اختیار صحیح میتواند.



آیا به اندازه کافی تفویض اختیار میکنید؟

آیا احساس میکنید مسئولیت شما زیادتز از حد معمول است؟

آیا ساعات بیشتری را صرف کار میکنید؟ (در مقایسه با همکاران)

آیا همیشه بخشی از کار را به خانه میبرید؟

آیا حس میکنید در غیاب شما نیروی کاری گروه کم می شوند؟

آیا حس میکنید زیردستان شما برای پرسش درباره چگونگی انجام کار مراجعات زیادی به شما دارند؟

آیا لزومی دارد کار زیردستان را جزء به جزء بررسی کنید؟

آیا هیترسید به علت اشتغال زیاد به انجام کارهای عادی روزانه موارد اصلی را که باید برای دراز مدت در نظر داشته باشید فراموش کنید؟

کارکنان شما حس میکنند اجازه استفاده از ابتکارهایشان را به آنها نمیدهید؟



اساسے ترین پیش شرطهای تقویض اختیار

✓ مدیر مایل باشد به همکاران آزادی عمل واقعی بدهد و ارتباطات آزاد بین سازمان برقرار باشد.

✓ بررسی درست و تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی

✓ تجزیه و تحلیل شرایط انجام کارها و توانائیهای کارکنان

✓ تصمیم گیری در مورد اینکه که چه کارهایی را باید به چه کسانی محول نمود.

✓ ایجاد سیستم بازخورد نتایج و تحلیل داده خروجی و معیارسنجی



چه چیزی مانع تفویض اختیار شما میشود؟



- ✓ آیا فکر میکنید کارهای عادی را بهتر از برنامه ریزی و کنترل کار دیگران می توانید انجام دهید؟
- ✓ آیا مطمئن نیستید چه مسئولیتی دارند؟
- ✓ آیا می ترسید اگر دست شما به همان کاری که گروه شما انجام می دهد بند نباشید، بی کار به نظر برسید؟
- ✓ آیا اسرار دارید کارهایی را که بهتر از دیگران انجام می دهید خودتان انجام دهید حتی اگر باعث شود نتوانید کارهایی را که هیچکس به غیر خودتان قادر به انجام آنها نیست انجام دهید؟
- ✓ آیا شما از تصحیح اشتباههای دیگران احساس نگرانی می کنید؟
- ✓ آیا نگران هستید که ممکن است زیردستان شما را تلایده گرفته حتی بخواهند کار شما را از دستتان بگیرند؟
- ✓ آیا مطمئن نیستید که اعضای گروه تان بتوانند مسئولیت بیشتری برای اخذ تصمیم در مورد کارشان داشته باشند؟
- ✓ آیا از اینکه مجبور باشید در مقابل رئیس تان یا همکاران همسطح خودتان جوابگوی تصمیمهای اتخاذ شده اعضای گروه تان باشید نگران می شوید؟

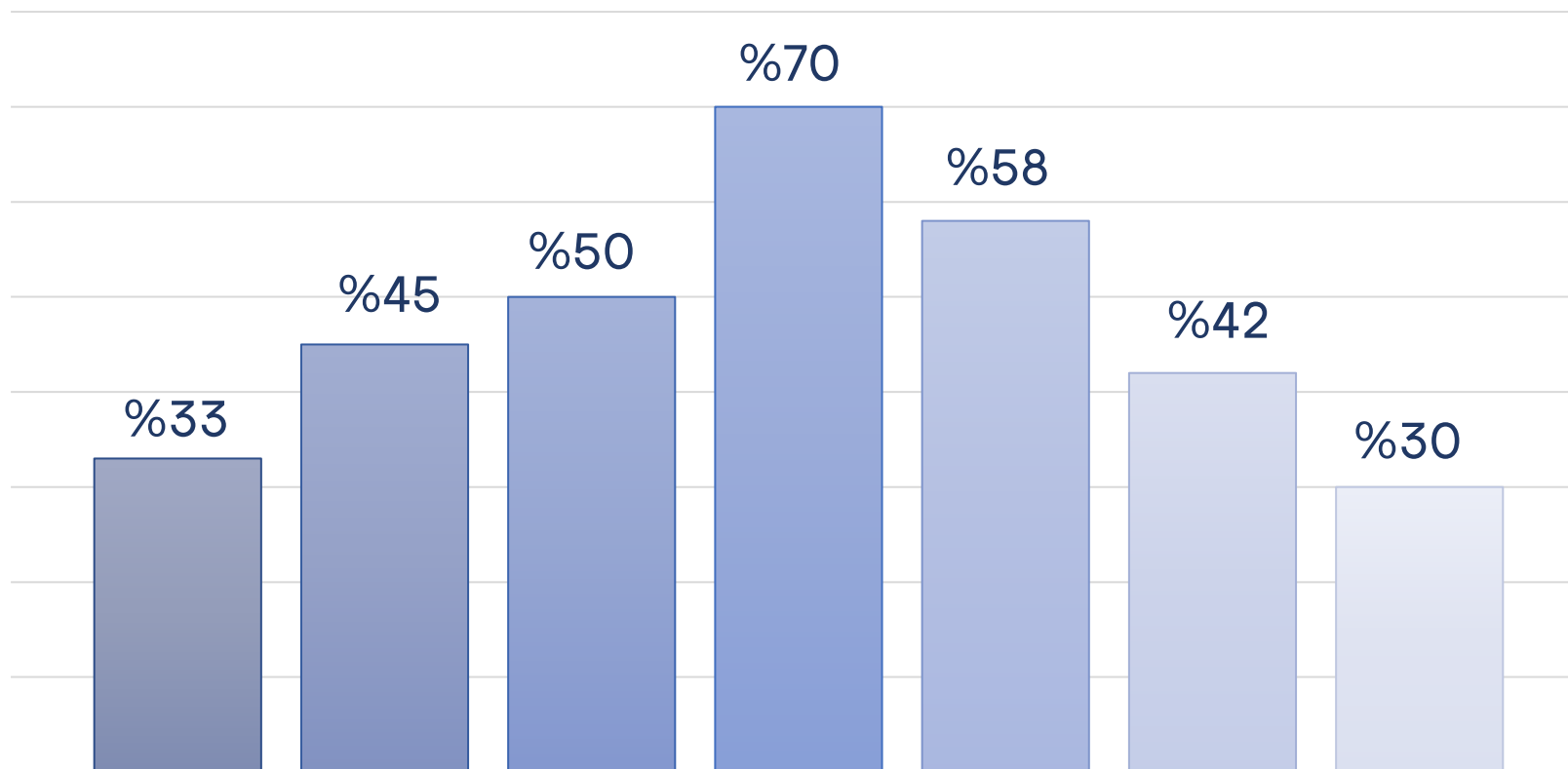
مدیر اختاپوسی نباشید

برخی از مدیران تصور کنند که خود بهتر از دیگران میتواند تصمیم گیری کنند. چنین افرادی متمایل به مدیریت اختاپوسی هشت پا هستند که دارای دستهای زیادی برای چنگ انداختن به تمام امور خُرد و کلان سازمان هستند و **عقیده دارند که اگر کاری بخواهد به درستی انجام گیرد بهتر است خودشان آن را انجام دهند.**

آنها معمولاً وظایف بی اهمیت را به دیگران واگذار میکنند که از عهده افراد بی تجربه نیز برمی آید. کسانی که با این مدیران کار میکنند چون قبل از پذیرش مسئولیت وظیفه دشواری به آنها واگذار نشده که بتواند توانایی خود را ثابت کنند درزمینه ارتقای مقام دچار مشکل میشوند.

اولین گام در تفویض اختیار

وقتی کار یا پروژه جدیدی به شما ارجاع میشود این سوالات را از خودتان بپرسید



اگر چنین فردی نیست، میتوانم به موقع یکی از آنها را آموزش دهم؟

آیا فردی در گروه من بخشی یا تمام دانش توانایی لازم را دارد؟

آیا میشود افراد انجام آن را در حین کار فراگیرند؟

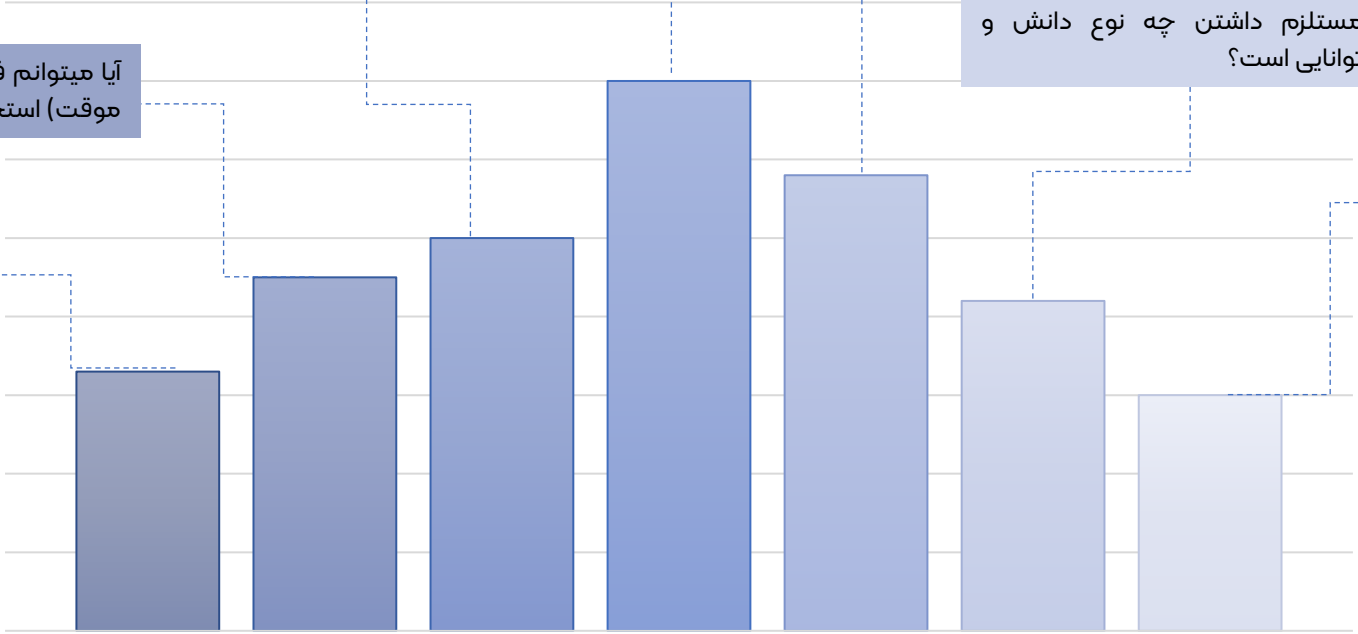
اگر نباید خودم انجام دهم، انجام کار مستلزم داشتن چه نوع دانش و توانایی است؟

آیا میتوانم فرد قابل‌تری را (اگر شده به طور موقت) استخدام کنم؟

آیا کارکنان گروهم را برای پذیرش مسئولیت بیشتر آماده کرده‌ام؟

آیا واقعا این کاری است که خودم باید انجام دهم؟ از جمله

- برطرف کردن اشتباهات
- خودم
- مقررات انضباطی



به چه کسی باید تفویض اختیار کرد؟

- ✓ کدامیک از افراد قابل در گروه من کمترین اشتغال را دارد؟
- ✓ چه کسی بیشترین استفاده را از پذیرش این مسئولیت جدید خواهد برد؟ (برای مثال آیا افرادی هستند که با دادن مسئولیت به آنها توانایی آنان را امتحان کنم یا به رشد تواناییهایشان کمک کنم؟)
- ✓ نتیجه تفویض اختیار در گذشته چگونه بوده است؟
- ✓ چگونه میتوانم از تفویض اختیار بدون برنامه اجتناب کنم؟ برای مثال با تصمیمی عجولانه یا در یک گفتگو تفویض اختیار نکنم.
- ✓ وقتی به فردی تفویض اختیار کردم میتوانم از وی در برابر یکی دیگر از کارکنان که شاید میتواند آن کار را بهتر انجام دهد دفاع کنم؟
- ✓ چگونه میتوانم مانع ارجاع کار از طرف کارکنانم به خودم شوم؟



چه چیزی را تفویض اختیار کنیم؟

1

- ✓ مدت زمان لازم برای انجام کار
- ✓ روشهایی که مایلیم آنها تعقیب کنند
- ✓ چه نوع نتایجی را از آنها انتظار داریم (اهداف)
- ✓ پیشنهاد من برای اندازه گیری پیشرفت کار
- ✓ دلایل مطرح شدن کار
- ✓ فرد مجاز برای اتخاذ چه نوع تصمیمهایی است و از چه منابعی (مثل پول، مواد سایرکارکنان) میتواند استفاده کند
- ✓ در چه مواقعی و چگونه باید به من گزارش دهد

به افرادی که تفویض اختیار میکنم چه مطالبی را باید بگویم؟ از جمله:



چه چیزی را تفویض اختیار کنیم؟

2

- ✓ صحبت کردن
- ✓ نوشتن یادداشت
- ✓ ابلاغ شرح وظایف یا برنامه کاری نوشته شده
- ✓ قرارداد رسمی

به افرادی که تفویض اختیار میکنم چه مطالبی را باید بگویم؟ از جمله:

چه چیزی را تفویض اختیار کنیم؟

3

- ✓ باید آنها را امتحان کنم؟
- ✓ آنها از من چه چیزهایی خواهند پرسید؟
- ✓ آیا آنها موانع یا مشکلات را پیش بینی میکنند؟
- ✓ اقدامات اولیه آنها چیست؟
- ✓ هنوز دارند دور خود میچرخند؟

چگونه میتوانم متوجه شوم
که افراد حد و ماهیت آنچه را
به آنها تفویض اختیار کرده ام را
فهمیده اند؟



چه چیزی را تفویض اختیار کنیم؟

4

✓ آیا لازم است برای سایر اعضای گروه روشن کنم که چه چیزی را به فرد تفویض اختیار کرده ام و او حالا در چه زمینه هایی مجاز به **استفاده از قدرت** است؟



مسئولیت وظیفه‌ی تمام کردن مأموریتی است که به فرد محول شده است. فردی که مسئولیتی به او سپرده شده است باید از انجام وظیفه‌ی محول شده اطمینان پیدا کند اگر وظیفه‌ی ای که فرد بابت آن مسئول شناخته شده تکمیل نشود توضیح دادن یا عذر آوردن جایز نیست.

مسئولیت دادن بدون اینکه کارکنان اختیارات کافی داشته باشند به گله‌مندی و نارضایتی منجر میشود.



برنامه ریزی برای تفویض اختیار:

آیا باید کار را به چند مرحله تقسیم کنم و پس از موفقیت فرد در هر مرحله مرحله ی بعدی را به وی تفویض اختیار کنم؟

آیا به نظر من و فردی که به وی تفویض اختیار کرده ام او نیاز به آموزش کمک خاصی دارد؟

چگونه میتوانم به بهترین وجهی آموزش کمک لازم را تامین کنم؟

تا چه حد خودم کمک خواهم کرد ؟ (برای مثال از شنیدن مشکل فرد قبل از اینکه یک یا دو راه حل ارائه نکند امتناع خواهم ورزید؟)
برای آگاه شدن از انحرافات احتمالی از استانداردهای توافق شده یا تاریخهای پایان هر مرحله از کار چه نوع سیستم گزارش رسمی را میتوانم برقرار کنم؟

در چه مواقعی ممکن است نیاز به انجام بعضی اقدامات داشته باشم؟ مواقعی مثل:

- ✓ تاخیرهای غیر موجه
- ✓ نرسیدن به اهداف
- ✓ نگرانی زیردستانم
- ✓ مطمئن نبودن یا طفره رفتن فرد
- ✓ نظرات منفی سایر افراد
- ✓ سایر موارد



هدیریت کار واگذار شده

1

چگونه میتوانم بدون اینکه انتقاد کننده به نظر برسم راه هایی برای حل مشکلات فردی که از تفویض اختیار به وی ترسیده است، پیدا کنم؟

2

چگونه مفید خواهد بود که به اتفاق فرد، پیشرفت او را برای راه هایی برای حل مشکلات حصول اطمینان از اینکه هر دو از تجربه ها چیزهایی یاد گرفته ایم ارزیابی کنم؟

3

اگر مفید است بهتر است در آخر پروژه باشد؟ در فواصل زمانی حین انجام کار باشد؟

4

آیا حاضرم مشکلات اعضای گروهم را بدانم و یادگیرم چگونه میتوانم به آنها کمک بیشتری بکنم و حاضرم نظر آنها را درباره اینکه چگونه میتوانم به آنها کمک کنم بدانم؟



5

آیا حاضرم کنترل خود را کم کنم (فاصله بین گزارشها را زیاد کنم) تا افراد اطمینان و توانایی بیشتری به دست آورند؟

6

آیا حاضرم قبول کنم که ممکن است افراد کار را به طریقی غیر از آنچه من انجام میدهم، انجام دهند و کیفیت کارشان خوب باشد؟

7

آیا اطمینان دارم افرادی که پاسخ خوبی به تفویض اختیار داده اند آنهايي هستند که باید پاداش بیشتری بگیرند؟



ایا رئیس شما به طریق صحیح تفویض اختیار می کنند؟

1. آیا ریستان به اندازه لازم به شما تفویض اختیار میکند ؟
2. آیا اگر بخشی از کار وی به شما واگذار شود خوشحال خواهید شد؟
3. اگر چنین است آیا میدانید که چگونه باید او را وادار به واگذار کردن آن بخش از کار به خودتان بکنید ؟



ایا رئیس شما به طریق صحیح تفویض اختیار می کنند؟

4. موقعی که ریستان پیشنهاد تفویض اختیار به شما میکند باید از خودتان بپرسید:

- آیا موضوع تفویض اختیار برایم روشن است؟
- آیا مناسبت دارد که این کار به من واگذار شود؟
- آیا واقعا من بهترین فرد برای گرفتن مسئولیت هستم؟
- میتوانم مطمئن باشم که آموزش کمک مناسب را خواهم گرفت؟
- آیا میزان قدرتی که برای تصمیم گیری به دست آورده ام آگاه و خوشحال هستم؟
- آیا میدانم چه موقع چگونه باید به رئیسم گزارش دهم؟
- آیا میدانم اختیار تفویض شده چگونه به رشد کاری من کمک خواهد کرد؟



اینکه افراد تا چه اندازه و به چه نحوی تفویض اختیار میکنند، **آزمونی از توان مدیریت آنهاست.** اگر به اندازه لازم تفویض اختیار نکنند یا اینکه تفویض اختیار نامناسب باشد با مشکلاتی مواجه خواهند شد. وقتی کاری برای انجام شدن مطرح شد پیدا کردن افراد مناسب برای آن کار و حصول اطمینان از اینکه کار خوب انجام خواهد داد، قدم بعدی است.

پیشنهاد: همیشه آن طور که دوست دارید به شما تفویض اختیار شود، به دیگران تفویض اختیار کنید.

پاسخگو بودن یعنی آمادگی برای ارائه ی توضیح درباره
هرگونه **انحراف عملکرد از انتظارات از پیش تعیین شده**.
پاسخگویی بر خلاف اختیار قابل تفویض نیست. پاسخگو
بودن یعنی مبتکر بودن زیرا فرد باید به چیزی فراتر از گستره ی
شغلی خودش فکر کند. پاسخگو بودن در یک کلام یعنی
جوابگوی نتیجه ی نهایی بودن.

