

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. (چک لیستهای مدیریت و کار اجرایی را ببینید) پس نیاز به تفویض اختیار دارید. تفویض اختیار فقط واگذاری کار نیست. اگر به افراد نحوه ی انجام کار را بگویید ولی آزادی استفاده از ابتکار را به آنها ندهید تفویض اختیار نکرده اید. تفویض اختیار به معنی اطمینان و قدرت دادن به فرد برای اتخاذ تصمیم درباره ی کارش و اجرا 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 ی نتایج قابل قبول بیاورید ولی تاکید نکنید که فقط مثالهای شما موارد قابل قبول هستند. در این صورت فردی که به وی تفویض اختیار کرده اید در قبال شما برای آنچه انجام داده است مسئولیت دارد و شما هم برای کاری که تفویض اختیار کرده اید در مقابل رئیس تان 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 :

۱. بازده گروه را بالا ببرد
۲. باعث شود افراد گروه رضایت بیشتری از کار داشته باشند
۳. راندمان کار هر عضو گروه را بالا ببرد
۴. وقت بیشتری برای شما جهت انجام کارهای پُرثمرتر باقی بگذارد
۵. توانایی شما را به عنوان یک مدیر نشان دهد
۶. شما را برای پذیرفتن کاری در سطح بالاتر آزاد کند زیرا زیر دستان شما توانایی به عهده گرفتن کار شما را خواهند داشت

چک لیستهای صفحات بعد درباره ی موانع تفویض اختیار مطلوب و راه های غلبه بر این موانع می باشند.

آیا به اندازه ی کافی تفویض اختیار میکنید؟

- | خیر | آری | |
|--------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۱. آیا احساس میکنید مسئولیت شما زیادتر از حد معمول است؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۲. آیا ساعات بیشتری را صرف کار میکنید؟ (در مقایسه با همکاران) |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۳. آیا همیشه بخشی از کار را به خانه می برید؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۴. آیا حس میکنید در غیاب شما نیروی کاری گروه کم میشود؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۵. آیا حس میکنید زیردستان شما برای پرسش درباره ی چگونگی انجام کار مراجعات زیادی به شما دارند؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۶. آیا لزومی دارد کار زیردستان را جزء به جزء بررسی کنید؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۷. آیا می ترسید به علت اشتغال زیاد به انجام کارهای عادی روزانه موارد اصلی را که باید برای دراز مدت در نظر داشته باشید فراموش کنید؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۸. آیا کارکنان شما حس میکنند اجازه ی استفاده از ابتکاراتشان را به آنها نمیدهید؟ |

چه چیزی مانع تفویض اختیار شما می شود؟

- | آری | خیر | |
|--------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۱. آیا مطمئن نیستید که چه مسئولیتی دارید؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۲. آیا فکر میکنید کارهای عادی را بهتر از برنامه ریزی و کنترل کار دیگران میتوانید انجام دهید؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۳. آیا اصرار دارید کارهایی را که بهتر ای دیگران انجام میدهند خودتان انجام دهید ، حتی اگر باعث شود نتوانید کارهایی را که هیچکس به غیر از خودتان قادر به انجام آنها نیست انجام دهید؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۴. آیا می ترسید اگر دست شما به همان کاری که گروه شما انجام میدهد بندنباشد بیکار به نظر برسید؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۵. آیا مطمئن نیستید که اعضای گروه تان بتوانند مسئولیت بیشتری برای اخذ تصمیم در مورد کارشان داشته باشند؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۶. آیا شما از تصحیح اشتباه های دیگران احساس نگرانی میکنید؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۷. آیا از اینکه مجبور باشید در مقابل رئیس تان یا همکاران همسطح خودتان جوابگوی تصمیم های اتخاذ شده ی اعضای گروه تان باشید نگران میشوید؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۸. آیا نگران هستید که ممکن است زیر دستانتان شما را ندیده گرفته حتی بخواهند کار شما را از دستتان بگیرند |

اولین گام در تفویض اختیار

وقتی کار یا پروژه ی جدیدی به شما ارجاع میشود از خودتان بپرسید:

- | آری | خیر | |
|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۱. آیا واقعا این کاری است که خودم باید انجام دهم؟ از جمله: |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • برطرف کردن اشتباهات خودم |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • مقررات انضباطی |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • مطالب محرمانه |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۲. اگر نباید خودم انجام دهم انجام کار مستلزم داشتن چه نوع دانش و توانایی است؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۳. آیا فردی در گروه من بخشی یا تمام دانش / توانایی لازم را دارد؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۴. اگر چنین فردی نیست میتوانم به موقع یکی از آنها را آموزش دهم؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۵. آیا می شود افراد اجام آن را در حین کار فرا گیرند؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۶. آیا میتوانم فرد قابلی را (اگر شده به طور موقت) استخدام کنم؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۷. آیا کارکنان گروهم را برای پذیرش مسئولیت بیشتر آماده کرده ام؟ |

به چه کسی باید تفویض اختیار کرد؟

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

چه چیز را تفویض اختیار میکنم؟

آری	خیر
-----	-----

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

- مدت زمان لازم برای انجام کار
- روش هایی که مایلم آنها تعقیب کنند
- چه نوع نتایجی را از آنها انتظار دارم(مثل اهداف)
- پیشنهاد من برای اندازه گیری پیشرفت کار
- دلایل مطرح شدن کار
- فرد مجاز به اتخاذ چه نوع تصمیماتی است و از چه منابعی (مثل پول ، مواد ، سایر کارکنان) میتواند استفاده کند

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

- در چه مواقعی و چگونه باید به من گزارش دهد

آری	خیر
-----	-----

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

۲. اطلاعات فوق را به چه نحوی باید به آنها بدهم؟ مثلا با :

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

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

۳. چگونه میتوانم متوجه شوم که افراد حد وماهیت آنچه را به آنها تفویض اختیار کرده ام فهمیده اند؟

- باید آنها را امتحان کنم؟
- آنها از من چه چیزهایی خواهند پرسید؟

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

- آیا آنها موانع یا مشکلات را پیش بینی میکنند؟

۴. 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؟

 آری خیر

برنامه ریزی برای تفویض اختیار

آری خیر

۱. 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؟

 آری خیر

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

 آری خیر

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

۴. تا چه حد به خودم کمک خواهم کرد؟(برای مثال از شنیدن مشکل فرد قبل از اینکه یک یا دوره حل ارائه نکند ،امتناع خواهم ورزید؟)

۵. 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؟

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

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- تاخیر های غیر موجه
- نرسیدن به اهداف
- نگرانی زیر دستانم
- مطمئن نبودن یا طفره رفتن فرد
- نظرات منفی سایر افراد
- سایر موارد را ذکر کنید

مدیریت کار واگذار شده

آری خیر

۱. آیا میتوانم بدون اینکه انتقاد کننده به نظر برسیم راه هایی برای حل مشکلات فردی که از تفویض اختیار به وی ترسیده شده پیدا کنم؟

 آری خیر

۲. آیا مفید خواهد بود که به اتفاق فرد و به طور سیستماتیک پیشرفت او را برای حصول اطمینان از اینکه هر دو از تجربه ها چیزهایی یاد گرفته ایم ارزیابی کنم؟

 آری خیر

۳. اگر مفید است بهتر است ارزیابی :

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- در آخر پروژه باشد؟
- در فواصل زمانی حین انجام کار باشد؟

۴. آیا حاضرم مشکلات اعضای گروه را بدانم و یاد بگیرم چگونه میتوانم به آنها کمک بیشتری بکنم و حاضرم نظر آنها را درباره ی اینکه چگونه میتوانم به آنها کمک کنم بدانم؟

 آری خیر

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

 آری خیر

۶. 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؟
 آری خیر
۷. آیا اطمینان دارم افرادی که پاسخ خوبی به تفویض اختیار داده اند آنهایی هستند که باید پاداش بیشتری بگیرند؟
 آری خیر

آیا رئیس شما به طریق صحیح تفویض اختیار میکند؟

- | آری | خیر | |
|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۱. آیا ریاستان به اندازه ی لازم به شما تفویض اختیار میکند؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۲. آیا اگر بهیسی از کار وی به شما واگذار شود خوشحال خواهید شد؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۳. اگر چنین است آیا میدانید که چگونه باید او را وادار به واگذار کردن آن بخش از کار به خودتان بکنید؟ |
| | | ۴. موقعی که ریاستان پیشنهاد تفویض اختیار به شما میکند باید از خودتان پرسید: |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • آیا موضوع تفویض اختیار برایم روشن است؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • آیا مناسبت دارد که این کار به من واگذار شود؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • آیا واقعا من بهترین فرد برای گرفتن مسئولیت هستم؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • میتوانم مطمئن باشم که آموزش / کمک مناسب را خواهم گرفت؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • آیا از میزان قدرتی که برای تصمیم گیری به دست آورده ام آگاه (و خوشحال) هستم؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • آیا میدانم چه موقع / چگونه باید به رئیسم گزارش دهم؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • 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 (چک لیستهای مربوط به ایجاد انگیزه در کارکنان و بهسازی شغل افراد را ببینید) اگر به اندازه ی لازم تفویض اختیار نکنند یا اینکه تفویض اختیار نامناسب باشد با مشکلاتی مواجه خواهند شد که در چک لیستهای مربوط به مقابله با فشارهای روحی به آنها اشاره شده است. وقتی کاری برای انجام شدن مطرح شد راه مطلوب ، پیدا کردن افراد مناسب برای آن کار و حصول اطمینان از اینکه کار خوب انجام خواهد شد می باشد.

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

منبع : کتاب چک لیست مدیران

راهنمای علمی برای توسعه ی مهارت های مدیریت

درک رون تری

ترجمه ی عباس دهقانی