

تفویض اختیار



با مقدمه دکتر ناصر پورصادق



رهبری . اولویت بندی
نکات مفید . فهرستها
تجزیه و تحلیل

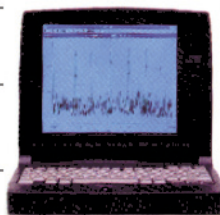


ضرب الاجلها

برنامه زمان بندی



اهداف کلی
پیشرفت



تفویض اختیار

مزایا

ارج نهادن . خطرپذیری



فهرست مطالب

۵ مقدمه

درک تفویض اختیار

۶ تعریف تفویض اختیار

۸ ضرورت تفویض اختیار

۱۰ شناسایی موانع و عبور از آنها

۱۴ ایجاد ارتباط

تفویض اختیار مؤثر

۱۶ انتخاب وظایف

۲۰ کارهایی که نیاز به تفویض آنها

نداریم

۲۲ طراحی ساختاری برای تفویض

اختیار

۲۴ در نظر گرفتن نقش افراد

هلر، رابرت ۱۹۳۲- م.
تفویض اختیار / نویسنده رابرت هلر؛ مترجم محمد منتظری؛ ویراستار سمیه شریعتی راد. تهران: نشر سارگل، ۱۳۸۳.
۶۹ ص. مصور (رنگی)، جدول (رنگی)، عکس (رنگی)، نمودار (رنگی). (مدیران برجسته)
ISBN 964-5890-08-X
فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.
عنوان اصلی: How to Delegate.
این کتاب در سال ۱۳۸۱ تحت عنوان «چگونه تفویض اختیار کنیم» توسط همین ناشر با فروست متفاوت منتشر شده است.
چاپ دوم.
۱. تفویض اختیار. الف. منتظری، محمد، ۱۳۴۸-، مترجم.
ب. شرکت کهن. ج. عنوان. د. عنوان. ه. چگونه تفویض اختیار کنیم.
۸۴/۵۰/HD ۵۰/ه-۸۴
۴۵۸/۴۰۲
۱۳۸۳
کتابخانه ملی ایران ۲۵۷۰۸-۸۳ م

نام کتاب: تفویض اختیار

نویسنده: رابرت هلر

مترجم: محمد منتظری

ویراستار: سمیه شریعتی راد

ناشر: انتشارات سارگل

صفحه آرایشی: آفتاب گرافیک

نوبت چاپ: دوم - مهر ۸۳

شمارگان: ۳۰۰۰

شابک: ۹۶۴-۵۸۹۰-۰۸-X

قیمت: ۲۸۰۰۰ ریال

مدیر پروژه: سید محمد رضا گرامی



انتشارات سارگل

میدان فاطمی، خیابان یکم، پلاک ۱۴، طبقه پنجم

تلفن: ۸۹۵۴۰۴۱ فکس: ۸۹۵۰۴۷۵

www.sargolpub.com

مرکز پخش: ۵-۸۹۸۳۳۲۴ فکس: ۸۹۸۳۳۲۶



۴۶ حفظ قلمرو کاری نماینده

۴۸ ارائه گزارش

۵۰ تشویق و پاداش

۵۲ تجزیه و تحلیل مشکلات

۵۶ مهارت‌های خود را

ارزیابی کنید

توسعه مهارت‌ها

۶۰ نقش شما در توسعه مهارت‌ها

۶۴ انتخاب مدیران سطوح پایین‌تر

۶۶ توسعه و پیشرفت از طریق تفویض

اختیار



۲۶ تفهیم مسئولیت‌ها

۲۸ انتخاب فرد مناسب

۳۰ برگزاری جلسات توجیهی

۳۲ توافق در اصول

۳۴ جلسه توجیهی اثربخش



نظارت بر پیشرفت کار

۳۶ بهترین شیوه کنترل

۴۰ کاهش خطر پذیری

۴۲ تقویت نقش نماینده

۴۴ پشتیبانی

درک تفویض اختیار

تفویض اختیار مؤثر یکی از مهارت‌های مهم مدیریتی است. برای دستیابی به بهترین نتایج، شما باید مزایای تفویض اختیار و موانعی که می‌تواند موفقیت آن را به خطر بیندازد را شناسایی کنید.

تعریف تفویض اختیار

با رشد فزاینده و پیچیده مؤسسات و سازمان‌ها، این امکان وجود دارد که وظایف و مسئولیت‌های نیروی کار به خوبی تعریف نشوند. در اغلب موارد چنین به نظر می‌رسد که گویی هیچ‌کس سر جای خودش نیست و هرکس کار دیگری را انجام می‌دهد. تفویض اختیار ابزاری است که مدیر به کمک آن به کارایی لازم در انجام کارها دست می‌یابد. البته همه افراد می‌توانند از مزایای تفویض اختیار استفاده کنند.

تفویض اختیار برای شما، کارمندان شما و سازمان شما مفید است.

1

توضیح در مورد تفویض اختیار

تفویض اختیار یعنی سپردن کار به شخص دیگر - البته به طوری که مسئولیت این کار نهایتاً متوجه تفویض‌کننده باشد. تفویض اختیار موارد زیادی را شامل می‌شود. انتصاب در سطح بالا (نظیر رهبری یک گروه که روی محصولی جدید کار می‌کنند) و حتی تفویض کارهای کوچک تر و معمولی در هر سازمان (نظیر تنظیم مخارج سالانه یا حتی مصاحبه با یک متقاضی کار) همگی از جمله موارد تفویض اختیار هستند. بررسی ساختار کلی یک سازمان، شبکه پیچیده‌ای از مسئولیت‌های تفویض شده را نشان می‌دهد که معمولاً به شکل زنجیره‌های مدیریتی هستند و شامل یک مکانیزم گزارش دهی و کنترل نیز می‌شوند.



▲ موفقیت مدیریت در گرو

تفویض اختیار است

مدیر کارآمد، پروژه تفویض شده را کنترل می‌کند و با حفظ مسئولیت خود به استقلال نماینده پایبند است.

ضرورت تفویض اختیار

برای افزایش روحیه کارمندان، ایجاد اعتماد به نفس، و کاهش فشار، مسئولیت‌های خود را به دیگران تفویض کنید.

۴

تفویض اختیار مزایای زیادی دارد. وقتی شما بار کاری خود را بین افراد تقسیم می‌کنید، نه تنها فرصت انجام وظایف با ارزش مدیریتی خود را افزایش می‌دهید بلکه کارمندان شما نیز احساس انگیزه و اعتماد به نفس بیشتری می‌کنند و میزان فشار میان نیروی کار کاهش می‌یابد.

افزایش وقت

اکثر مدیران عقیده دارند که کارهای کم اهمیت و کوتاه مدت عملیاتی فرصت رسیدگی به وظایف درازمدت و مهم‌تر را عملاً محدود می‌سازند. برنامه ریزی استراتژیک، کنترل و آموزش از فعالیت‌های با اهمیتی هستند که غالباً تحت الشعاع کارهای روزمره و تفویض نشده‌ای که شما خود به اشتباه سعی در انجام آنها دارید قرار می‌گیرند. برای این که فرصت بیشتری را به کارهای مهم‌تر اختصاص دهید، سعی کنید کارهای روزمره بیشتری را به زیردستان محول کنید. از این گذشته، هر چه بیشتر تفویض اختیار کنید کارمندان شما با تجربه‌تر می‌شوند و به زمان کمتری برای توجیه کار نیاز خواهند داشت.

۵

هر روز زمانی را برای تمرکز بر پروژه‌های درازمدت خود در نظر بگیرید.



کاهش فشار

فشار زیادی که مدیران متحمل می‌شوند تا کار را مطابق با میل و سلیقه خود انجام دهند، موجب افزایش چشمگیر فشار عصبی در آنها می‌شود. علائم این فشار را می‌توان در رفتار عجیب و غریب و گاهی در هم ریخته مدیران (نظیر تجمع پرونده‌ها بر روی میز کار و دفتر یادداشت‌های شلوغ) مشاهده کرد. بهترین راه برای خلوت کردن میز کار و دفتر یادداشت تفویض اختیار است. تفویض اختیار بخشش، نه تنها فشار موجود بر تفویض‌کننده را کاهش می‌دهد بلکه در مجموع می‌تواند برای نماینده، گروه یا بخش مربوطه نیز مفید واقع شود. قبل از تفویض اختیار، نیازهای کار را به دقت مد نظر قرار دهید و یک ارزیابی واقعی از توانایی‌های نماینده پیشنهادی خود به عمل آورید.

سؤال‌هایی که باید از خود پرسید

- آیا زمان و منابع کافی برای برنامه ریزی استراتژیک و نظارت کامل اختصاص می‌دهم؟
- آیا میز کار من پر از پرونده‌های تکمیل نشده است؟
- آیا کارمندان اشتیاق و انگیزه کافی برای انجام کار دارند؟
- آیا کارهای عادی ولی مهم را به کارمندان خود محول می‌کنم؟
- آیا آموزش کارمندان برای کسب مهارت‌های مؤثر در تفویض اختیار در اولویت قرار دارد؟

تفویض اختیار برای ایجاد انگیزه

۶ اطمینان حاصل کنید که تجربه مناسب برای هدایت دیگران را دارید.

۷ اگر تفویض اختیار کارساز به نظر نمی‌رسد از خود بپرسید: «کجای کار من اشتباه بوده است؟»

رضایت شغلی هر کارمند منوط به احساس موفقیت او در انجام کارها است. تفویض اختیار مؤثر در نتیجه افزایش مسئولیت به وجود می‌آید و می‌تواند رضایت خاطر نماینده را فراهم و حس با ارزش بودن را در او دوچندان کند. تفویض اختیار، تفویض قدرت است و این موضوع بهترین دلیل برای کار بهتر است. کارکنان شما پیشرفت نمی‌کنند مگر این‌که به آنها کارهایی محول شود که توانایی‌ها، تجربیات و اعتماد به نفس آنها را تقویت کند. در محیط سازمان یافته‌ای که در آن افراد از وظایف و مسئولیت‌های محول شده آگاه هستند و مهارت‌ها و منابع لازم برای پیشبرد مؤثر کار را دارند، کارکنان به بهترین شکل ممکن کار می‌کنند. با برپایی جلسه‌های ارزیابی مؤثر و منظم، مقدمات ایجاد انگیزه در نماینده را فراهم کنید.

زیان‌های ناشی از عدم تفویض اختیار

افزایش ساعات کار مدیران سطوح پایین، تضعیف روحیه کارمندان قراردادی و ایجاد وقفه در ضرب‌الاجل‌ها اشاره کرد. تمامی این عوامل در دراز مدت تأثیری زیان بخش بر عملکرد افراد خواهند داشت.

تفویض اختیار غیر اثربخش

مدیری که از تفویض اختیار شانه خالی می‌کند، نمی‌تواند کارهای ناتمام خود را تکمیل کند.

سازمان‌دهی و اولویت بندی کارها برای تفویض نیاز به زمان دارد و هزینه‌های چشم‌پوشی از آن بسیار زیاد است. مدیری که تفویض اختیار نمی‌کند یا به طور مؤثر تفویض اختیار نمی‌کند، نه تنها هر هفته ساعات‌های زیادی را صرف کارهای کم‌اهمیت می‌کند بلکه کارهایی که انجام می‌دهد نیز از سازمان‌دهی مناسبی برخوردار نیستند. از پیامدهای عدم تفویض اختیار، می‌توان به



حجم اضافی کار در کارمندان

سؤال‌هایی که باید از خود بپرسید

- 1. چه مقدار از وقت من صرف کارهایی می‌شود که باید آنها را به همکاران تفویض می‌کردم؟
- 2. آیا می‌توانم مثل رئیس خود کارها را به خوبی تفویض کنم؟
- 3. آیا کنترل کارهای دفتری را در دست دارم؟
- 4. اگر یک کارمند زیر دست بخشی از کار مرا بسیار عالی انجام دهد، چه دلیلی برای نگرانی وجود دارد؟
- 5. در بخش من چه مقدار گنجایش خالی برای کار وجود دارد؟

ترس از افزایش حجم کاری کارمندان مانعی بزرگ بر سر راه تفویض اختیار است. یک مدیر آگاه باید اطمینان یابد که حجم کار کارمندان از حد معمول بیشتر نشده است. البته اگر کارکنان با ظرفیت کامل در حال کار هستند، شما چگونه می‌توانید مسئولیت‌ها را به آنها تفویض کنید بدون این که بار اضافی بر آنها تحمیل کنید؟ اولین راه حل این است که این کارها را خود انجام دهید. روش معمول‌تر این است که از کارکنان بخواهید خودشان زمان و گنجایش خالی برای کارهای اضافی را پیدا کنند. چنانچه با مشکل کمبود کارمند مواجه هستید، راه حل دیگر این است که نیروی کار بیشتری را استخدام کنید. اجازه ندهید بحث بار اضافی کار، برای خود شما کار اضافی ایجاد کند.

بی تجربگی

فرایند تفویض اختیار شامل مهارت‌های مشترک مدیریتی است و تفویض کننده باید این مهارت‌ها را توسعه دهد. این مهارت‌ها شامل کنترل و بررسی است. مشکل مدیرانی که تجربه ناچیزی از تفویض اختیار دارند این است که باید جنبه‌های پیچیده این فرایند (نظیر اتخاذ یک شیوه رهبری مناسب و مؤثر) را فراگیرند. تفویض اختیار باید با آموزش همراه باشد. با تجربه اندوزی در تفویض اختیار شما نه تنها پیشرفت می‌کنید بلکه مهارت‌های لازم را نیز به دست می‌آورید. هر چه بیشتر اختیارات را تفویض کنید، اعتماد به نفس و توانایی‌های شما افزایش می‌یابد.

۹ با کمک تفویض اختیار، عملکرد خود را تقویت کنید.

۱۰ به کارکنان خود وفادار باشید تا آنها نیز به شما وفادار بمانند.

۱۱ سعی کنید کار تفویض شده مطابق با معیارهای شما پیش برود.

از دست دادن کنترل وظایف

همه انسان‌ها به طور مشترک تمایل دارند بر مسائل مختلف کنترل مطلق داشته باشند. با تفویض اختیار شما کنترل مستقیم بر کار را از دست می‌دهید. این فقدان کنترل سدی قوی در برابر فرایند تفویض اختیار است. با تفویض اختیار، مدیر مسئولیت تکمیل یک کار را به نماینده منتخب محول می‌کند. ولی در هر حالت، تفویض کننده اختیار کنترل کلی بر کار را (با انتصاب فرد مناسب) حفظ می‌کند، زیرا او باید یک تصویر روشن از پیشرفت کار داشته باشد و گزارشی مستمر از کار را با نماینده مبادله کند.