

نگاهی به مقوله تفویض اختیار در مدیریت



تفویض چیست؟

تفویض ممکن است به شکل انتقال کامل وظایف از یک سطح بالاتر به سطح پایین تعریف شود؛ مثلاً از مدیرعامل به نماینده اش، از رییس قسمت کوچک‌تر از معاون مخصوص به منشی. این همان راهی است که رؤسا از طریق آن، زمان کافی برای رهبری رابه دست می‌آورند، یعنی برای توسعه راهبردها و نشان دادن راه‌هایی که به مجموعه هدف‌ها منتهی می‌شوند.

اغلب کارکنان مشتاقند که مسوولیت بیشتری بپذیرند: «تفویض اختیارات بیشتر، لیاقت کارآیی را افزایش می‌دهد، غالباً به عهده کسانی است که احتمالاً نمی‌توانند در جریان تمام وقایعی که اتفاق می‌افتد، باشند. ما کارکنان مسوولیت بیشتری می‌خواهیم، چرا که در این صورت، کارمان جالب‌تر می‌شود.

شکست در تفویض اختیار به این معناست که رییس در ورطه گیر افتادن در جزئیات عملیات و از دست دادن کلیات آن است. امور عادی اداری کنترل رابه دست می‌گیرد. رییس به جای مدیریت بر کارکنانش، وظایف فردی خود را انجام می‌دهد.

اهمیت کلمه "چگونه" از "چه" بیشتر می‌شود به این معنا که آیین‌نامه‌های عملی خاتمه می‌یابند. هیچ کس سوالاتی از قبیل این که: "واقعاً اولین فایده این آیین‌نامه چه بود؟ را مطرح نمی‌کند. به آسانی بر روی آن‌ها مثل همیشه علامت رسیدگی و تطبیق زده می‌شود. انعطاف‌پذیری صدمه می‌بیند و اعضای شرکت تنبل می‌شوند.

تفویض اختیار باید ارادی باشد و هیچ فایده‌ای ندارد اگر بخواهیم آن رابه خلاف خواسته یک دیکتاتور، اعمال کنیم. مدیر به شخصه باید منافع را تشخیص دهد و با فکر

● تهبه و تلخیص از حسن خسروی
● مدرس علوم ارتباطات

● مدیریت به
معنای دستیابی
به نتایج از طریق
افراد دیگر است.
توانایی
برانگیختن
کارکنان
مهم ترین صفتی
است که یک
مدیر خوب دارد و
تفویض
مسئولیت، کلید
موفقیت است.

خود با این حقیقت کنار بیاید که تغییر رفتاری او در برابر کارکنانش می تواند باعث بروز مساله ای دردناک گردد. هرگز ترک عقاید قدیمی آسان نیست، اما ارزش تلاش را دارد. نائل شدن کارکنان به نتایج خوب، تمرینی برای رییس است.

هفت بهانه برای جلوگیری از تفویض اختیار

همه خواستار تفویض اختیار هستند، به گونه ای که صحبت از تفویض مسوولیت، یک امر عمومی است و ممنوعیتی ندارد. به محض اینکه این موضوعات جدی می شوند، مدیران به واقع درصدد برمی آیند اثبات کنند که چنین موضوعی اساساً عملی نمی شود. در این باره، هفت بهانه که اغلب مطرح می شوند عبارتند از:

- کارکنان هنوز کار بسیاری برای انجام دادن دارند.
- کارکنان توان انجام دادن آن را ندارند.
- کارکنان نمی خواهند آن را انجام دهند.
- کسی نیست که کار را به او واگذار کنم.
- من قدرت چنین کاری را ندارم.
- وقت برای توضیح آن ندارم.
- بهتر است خودم آن را انجام دهم.

کارکنان هنوز کار بسیاری برای انجام دادن دارند.

نگرانی از حجم کاری کارکنان رایج ترین سخن در واکنش به تفویض اختیار است. برای مثال:

- به کارکنان نباید کار بیشتری تحمیل شود.
- هرکسی به اندازه خود زیاد کار انجام داده است.
- من از تقاضای زیاد از کارکنانم وحشت دارم و بنابراین ترجیح می دهم خودم آن کار را انجام دهم.

- به کارکنان آنقدر کار بیش از حد تحمیل می شود که من واقعا دلم نمی آید بیشتر به آنان فشار بیاورم، حتی اگر وظایفی باشد که تفویض آن ها سودمند باشد.
- گاهی کارکنان چنان تحت فشار هستند که ترجیح می دهم آن کار را خود انجام دهم.
- کارکنانم وقتی برای یادگیری چیزهای جدید یا قبول کار فوق العاده ندارند.

عدم تمایل به تفویض به شکل انگیزه های خیرخواهانه و انسانی تظاهر می یابد: نگرانی برای رفاه کارکنان. با این حال فقط تعداد کمی از مدیران به خود زحمت دریافتن این مطلب را می دهند که چرا کارکنانشان جذب کارشان می شوند و آیا آن ها واقعا سپاسگزار این توجه هستند.

● تفویض به معنای تقسیم کردن مسوولیت است، به طوری که هر فرد بداند دیگری چه کار انجام می دهد و تصمیم گیری به پایین ترین درجه ممکن انتقال یابد.

شرکتی که دایم تحت فشار باشد غالباً قربانی برنامه ریزی ضعیف و برنامه ریزی نامناسب کاری است. در مواردی این چنین، هماهنگی کامل به هر حال بسیار دیر صورت می گیرد.

مدیران و کارکنان آن ها اغلب راه های متفاوتی برای تغییر موقعیت هایشان دارند. هنگامی که رییس فکر می کند با به عهده گرفتن همه چیز به کارمندانش لطف می کند، کارکنان کسل می شوند، زیرا در کارشان فرصت کافی برای خودشناسی نمی یابند. سوالات زیر می توانند در بر ملا کردن آنچه افراد واقعا فکر و احساس می کنند بسیار مفید باشد:

- آیا تعادل درستی بین حجم کاری شما و توانتان وجود دارد؟

- آیا کاری که انجام می دهید با صلاحیت هایتان متناسب است؟

- آیا کارتان در حد کافی است، بسیار زیاد، یا بسیار کم است؟

- آیا نیاز دارید که خیالتان از جانب وظایف آسوده باشد؟

- آیا فعالیت ها، کارکرد مطلوبی دارند؟

- فکر می کنید نیازی به آموزش ضمن خدمت وجود دارد؟ اگر این طور است آن را مشخص کنید؟

کارکنان توان انجام دادن آن را ندارند:

بسیاری از مدیران مایل به تفویض نیستند، چون می ترسند کارکنانشان آمادگی لازم برای انجام دادن آن وظایف را نداشته باشند. این طرز فکر باعث ایجاد دور باطل می شود: مدیر تفویض نمی کند، زیرا کارکنان دانش کافی ندارند و برای این که بر دانش خود بیفزایند مجبورند بیشتر بیاموزند اما رییس وقت تعلیم دادن به آن ها را ندارد، زیرا خودش در کار بسیار غرق شده است.

اغلب افراد استعداد بسیار بیشتری از آنچه معمولاً در طول یک روز کاری معمولی نشان می دهند دارند. کارکنان خود را تشویق کنید که به افزایش توانشان کمک کنند و از آنان به نفع رفاه خودشان و نیز رفاه سازمان استفاده کنید. البته در این مورد، اعتماد به نفس بسیار مهم است.

تفویض اختیار، یک شکل عالی از آموزش ضمن خدمت است. اگر افراد همواره مجبور باشند از دانش خود در مقابل حریفان استفاده کنند، نه فقط شرط اولیه برای انجام وظایف به طور رضایت بخش را دارا هستند، بلکه این امر عامل برانگیزنده مهمی است اغلب افراد مشتاقند موضوع تازه ای یاد بگیرند.

آموزش توسعه یافته، هم اعتماد به نفس کارمندان را افزایش می دهد و هم میزان دخالت شخصی آن ها را. سودی که بدین وسیله از تولید حاصل می شود به مراتب فراتر از هزینه توسعه کارآیی کارمندان است.

سوالات زیر کمک می کند تا نیازمندی های آموزش را تشخیص دهید:

- دوست دارید در چه زمینه ای در دانش خود بازنگری کنید؟

- احساس می کنید انتظار ریاستان از شما زیاد است یا کم؟

- در چه مسائلی نیاز به آموزش دارید؟

- کدامیک از وظایف تان باید به سطح بالاتر یا پایین تر منتقل شود؟

کارکنان نمی‌خواهند آن را انجام دهند:

اگر یک کارمند علاقه‌ای به قبول وظایف اضافی یا وظایف مشکل نداشته باشد، می‌توان این طور فرض کرد که او از پذیرفتن مسوولیت واهمه دارد. مستقل عمل کردن و ابتکار به خرج دادن همیشه با خطر اشتباه کردن همراه است. به کارکنانتان کمک کنید تا اعتماد به نفس بیشتری داشته باشند. به آنان فرصت دهید که از اشتباهات خود درس بگیرند. یک اشتباه کوچک نباید باعث پایان کار شخص شود. اگر به نظر می‌رسد کارکنانتان نمی‌خواهند به خودشان زحمت دهند، دلیلش را جویا شوید:

- آیا ممکن است به معنای این باشد که سبک رهبری شما ابتکار را از بین می‌برد؟

- آیا از شما می‌ترسند که جرات بیان مطلبی را ندارند؟

- آیا واقعا اهداف را درک کرده‌اند؟ در شرح دوباره مقاصد خود تردید نکنید.

- آیا به واسطه شرح ناکافی حوزه رقابت، در میان همکاران نزاع وجود دارد؟

- آیا در میان کارکنان اعتماد به نفس وجود ندارد: آیا می‌توانم خطر انجام دادن این کار را

بپذیرم؟ دیگران در این مورد چه خواهند گفت؟

- آیا کارکنان می‌ترسند که کفایت لازم را برای مواجهه با وظایف جدید نداشته باشند؟

من کسی را ندارم که کار را به او واگذار کنم:

تفویض به معنای تقسیم کردن مسوولیت است، به طوری که هر فرد بداند دیگری چه کار انجام می‌دهد و تصمیم‌گیری به پایین‌ترین درجه ممکن انتقال یابد. بنابراین، چنین به نظر می‌رسد که تفویض - صرف نظر از تعداد افراد مستخدم در یک شرکت - همیشه سودمند است. نداشتن کارمند به اندازه کافی، موجب طفره رفتن از تفویض نیست. یک ارزیابی دقیق از کل سازمان به شما کمک خواهد کرد تا وظایف کاری و امور عادی اداری را با آنچه واقعا در یک شرکت ممکن است، هماهنگ کنید.

تحلیل ارزش‌های اداری می‌تواند در اصلاح کارآیی موجود در شرکت موثر باشد.

پرسش‌های زیر را مطرح کنید:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



- کدام یک از وظایف و امور عادی اداری زاید است؟
- کدام یک از وظایف می‌تواند تا حدودی کاسته شود؟
- در آینده چه کار متفاوتی می‌توان انجام داد؟
- چطور می‌توانیم خلاقیتمان را افزایش دهیم؟

من قدرت انجام آن را ندارم:

اگر تعداد شکایت‌ها در مورد ناتوانی برای پذیرش مسئولیت در مورد تصمیم‌ها به طور قابل توجه افزایش یابد، می‌رساند که وظایف و مسئولیت با یکدیگر هماهنگ نیستند. اهداف غالباً برای قسمت‌های مربوط به افراد نامشخص هستند. نمونه شکایات این‌ها هستند:

- جدول سازمانی با موفقیت تطابق ندارد.
- برای من کاملاً مهم است که کی مسوول چیست و من کار را واقعاً باید به چه کسی تفویض کنم.
- برای این که به بازبینی بهتری از حوزه‌های مسوولیت افراد و قدرت مربوط به آنان دست یابید سوالات زیر را پرسید:
- آیا وظایف کاری شما با توانتان تطبیق دارد؟
- دوست دارید در مذاکره با ارباب رجوع به شما قدرت بیشتری داده شود؟ در کدام زمینه‌ها؟
- آیا روشن است که به چه فردی قدرت امضای چه مطلبی داده شده است؟
- دوست دارید به شما قدرت امضای چه موضوعاتی داده شود؟ نتایج آن چه خواهد بود؟

من وقت برای توضیح آن ندارم:

بسیاری از مدیران ادعا می‌کنند که برای توضیح مسایل وقت ندارند:

- اگر خودم آن را انجام دهم سریع‌تر پیش می‌رود.
- زمان لازم برای توضیح به کارکنانم چطور کاری را با جزئیات دقیق انجام دهند غالباً از این که خودم آن را انجام دهم، بیشتر است.

اگر همیشه می‌دوید تا به موقعیت دلخواهتان برسید احتمالاً اشکالی در لیاقت شخصی و برنامه‌ریزی شما وجود دارد. چه مدت است که کارهای سخت خود را دست نخورده روی میزرها کرده‌اید؟ تا به حال چند بار تمام توانتان را با جان و دل صرف انجام کارهای روزمره اداری کرده‌اید تا از مساله‌ای مشکل اجتناب کنید؟ ممکن است کاملاً متعجب شوید اگر زحمت نوشتن این که واقعا وقتتان را چگونه می‌گذرانید به خود دهید.

طی یک هفته یا یک ماه در جریان کار خودتان باشید:

چه وظایفی انجام می‌دهم؟ به چه مقدار زمان برای انجام دادن وظایف مختلف نیاز دارم؟ برای مثال:

- هدف و راهبرد توسعه.

- امور روزمره اداری.

- نوشتن اخبار و آمار،
- نمایندگی،
- جلسات،

- مدیریت بحران‌ها،
- آموزش،
- تماس اجتماعی با کارکنان،
- همایش‌ها و مسافرت.

بسیاری از مدیران قاطعانه متقاعد شده‌اند که بیشتر وقتشان را صرف کاربر روی راهبرد یا حل بحران‌های حاد می‌کنند. یک مطالعه زمانی از این نوع در افشای این مطلب سودمند است که مدیران واقعا بیشتر وقتشان را صرف وظایف روزمره اداری می‌کنند، در حالی که تفویض آن به دیگران می‌تواند بسیار سودمند باشد.

بهتر است که آن را خود انجام دهم:

اساس تفویض، اطمینان است. اما بعضی از مدیران فقط هنگامی احساس آرامش می‌کنند که هر کاری را خود انجام دهند. دلایل بسیاری وجود دارد که آن‌ها نمی‌خواهند زمام امور را از دست بدهند؛ از جمله: رقابت بی‌پرده برای قدرت، ترس از رقابت یا از بالا دست به نظر رسیدن. نمونه‌ای از نظرهای این گروه عبارت است از:

- این حقیقت که فقط من قادر به انجام دادن این کار هستم به من قدرت می‌دهد،
- اگر قرار باشد کارم را به دیگران تفویض کنم، خود اضافی می‌شوم،
- اگر کارهایی را که کمتر جالبند به دیگران تفویض کنم، احساس ناراحتی می‌کنم.
- تمام ما برابر هستیم: من نمی‌توانم تمام کارهای خسته کننده را به دیگران یاد بدهم، و در عین حال، کارهای جالب را برای خود نگه می‌دارم،
- نمی‌خواهم کارکنانم فکر کنند من دست بالا هستم،
- اگر وقت داشته باشم ترجیح می‌دهم آن را خودم انجام دهم.

مدیرانی که همیشه همه کارها را خودشان انجام می‌دهند در خطر از دست دادن سلامتی‌شان هستند؛ در حالی که کارکنانشان گوشه‌ای نشسته‌اند و با انگشتانشان بازی می‌کنند. یک پرستار می‌گوید: اغلب مدیرانی را با حمله‌های قلبی به بخش می‌آورند. بعضی از آن‌ها با کیف‌های دستی، تلفن‌های همراه و رایانه‌های جیبی به بیمارستان می‌آیند و وقتی به خانه فرستاده می‌شوند طولی نمی‌کشند که به خاطر حمله دوم به بیمارستان برمی‌گردند. بعضی از مدیران معتاد به کار، به خاطر عدم اعتماد به کارکنانشان، جای خود را از دست می‌دهند.

مسئولیت با رئیس است

مسئولیت همیشه با رئیس است، حتی اگر کار را دیگران انجام دهند. بنابراین تفویض همیشه باید طبق یک برنامه‌ریزی دقیق و مبتنی بر تجربه صورت گیرد. به یک رئیس همواره باید نصیحت کرد که به طور منظم بررسی کند که کارها چگونه انجام می‌شود.

تفویض مستلزم اعتماد به خود و به دیگران است.

رئیس مجبور است این خطر را بپذیرد که ممکن است از اعتماد او سوءاستفاده شود، یا وظیفه تفویض شده به طور رضایت بخش





انجام نشود. حتی در این مورد هم فردی که تفویض اختیار کرده ملزم است به مقام بالاترش جواب پس دهد. اگر رییس کارمندش را به واسطه عقیم ماندن یک طرح یا نقشه سرزنش کند، کار او تأثیر خوبی در بین سایرین نخواهد داشت.

مسئولیت امور زیر به عهده رییس است:

- تنظیم اهداف و راهبردها و برانگیختن کارکنان،

- بیان مشکلات؛ موافقت با کارکنان تا حدی که خودشان بتوانند وسایلی را برای رسیدن به اهدافشان انتخاب کنند؛ تصمیم‌گیری در مورد یک چهارچوب تنظیم کننده. باید توجه کرد که: هر چه فرصت‌ها برای موفقیت بیشتر باشد، خلاقیت بیشتر است. هرگز کنترل را از دست ندهید. از جریان داشتن اطلاعات به سمت بالا مطمئن شوید.

- دقیقاً توضیح دهید که به چه نتایجی باید دست یافت، اعتراضات ممکن باید پیشاپیش به اطلاع رسیده شود.

وحدت هدف

با مقدار زمانی که برای تکمیل وظایف یا رسیدن به بخشی از اهداف نیاز است، موافقت کنید. این مطلب همچنین به معنای توضیح الویت‌های مشخص است.

مراقب باشید فردی که قرار است کاری را انجام دهد، قدرت و توان و منابع لازم برای انجام دادن آن را داشته باشد.

کارهایی که امکان تفویض آن‌ها وجود دارد:

برای دریافتن این مطلب، خوب است فهرستی را که شامل تمام وظایفی است که در طول یک ماه یا یک سال انجام می‌دهید تهیه کنید. همچنین بنویسید به چه مقدار زمان برای انجام دادن این وظایف نیاز دارید. سپس فهرست دیگری تهیه کرده، در آن وظایف مهمی را یادداشت کنید که به این علت که وقت کافی برای انجام دادنشان ندارید، مورد غفلت قرار گرفته‌اند.

اگر خلاف فاحشی میان آنچه باید انجام دهید و آنچه واقعاً انجام می‌دهید وجود دارد، احتمالاً درست به اولویت‌هایتان نمی‌رسید.

زمان زیادی است که تمرکز بر ضروریات را آغاز کرده‌اید و به دیگران اجازه داده‌اید وظایف باقی مانده را انجام دهند. اگر کلی صحبت کنیم، وظایف زیر به خوبی ممکن است تفویض شوند:

- کارهای مربوط به امور روزمره اداری،
- جلسات و گردهمایی‌ها،
- مشاغل مطلوب رییس،
- وظایف مخصوص،
- پخش اطلاعات و تماس با ارباب رجوع،
- کارهایی که مخصوصاً وقت گیر هستند.

کارهای مربوط به امور روزمره اداری:

امور روزمره اداری از وظایفی تشکیل شده که باید هر روز انجام شود، اما آن قدر یک جور هستند که نیاز به تفکر زیار ندارند زیرا همیشه به همان شکل مطرح می‌شوند.

جلسات و گردهمایی‌ها:

هر رییس این وضعیت دشوار را می‌داند: نیز به معرفی شرکت به دنیای خارج به معنای حضور در گردهمایی‌ها و مسافرت‌های زیاد است. اما برای برانگیختن کارمندان او باید یا جایی که ممکن است وقت زیاد را در دفترش بگذرانند. میزانی که کارکنان مایلند در امور اداری دخالت کنند بستگی به در دسترس بودن رییس دارد؛ هر چند بسیاری از مدیران اغلب اوقاتشان را صرف نشستن در جلسات می‌کنند، با آن که پرونده‌هایی از کارهای ناتمام بر روی میزهایشان انباشته است.

بنابراین هر رییس باید با خودش کاملاً صادق باشد و سعی کند دریابد که آیا حضورش در یک همایش و اوضاع ضروری است یا این که عضو دیگری از کارکنان می‌تواند نماینده او شود. یک وسایل ارتباطی است، آن هم در مواردی که تلفن خراب شده یا کارکنان بخش رایانه اعتصاب کرده‌اند.

دستورالعمل‌های روشنی تهیه کنید که مشخص کند به چه شخصی اجازه داده شده تا در مورد شرکت در گردهمایی‌های مطبوعاتی با روزنامه‌نگاران و رادیو و تلویزیون صحبت کند. مخصوصاً برای سوالات مهم فقط مدیرعامل یا جانشین باید در انتظار ظاهر شود.

امور سری شرکت:

اگر شرکتی سعی دارد سیاست ارتباط آزاد اتخاذ کند خود به خود این طور فرض می‌شود که تا حد ممکن در موضوعات داخلی شرکت رازها به حداقل می‌رسد. این امر به ویژه در خصوص تعیین اهداف و سیاست شرکت، صادق است. مهر محرمانه دقیقاً به این معنا است که قرار است اطلاعات فقط به عده کمی از محرمان راز داده شود.

هنگامی که اطلاعاتی مثل جزییات مراحل فنی و یافته‌های تحقیق برای دستر بیگانگان مطرح باشد، موضوع به طور کامل متفاوت است. در این شرایط باید عده کمتری از اسرار شرکت آگاه باشند، چرا که امروزه در دنیای مدیریت، یکی از مشکلات غیر قابل انکار، وجود جاسوسان صنعتی است.