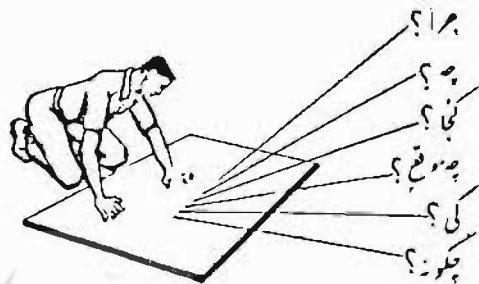


چرا، تا چه حد و به چه کسی تفویض اختیار کنیم؟ *

نوشته: اندرو شوارتز **

ترجمه: احمد رضا اشرف العقلائی



بسیاری از مدیران هم وقت و هم انرژی خود را صرف انجام کارهایی می کنند که کارمنسند آنها هم می تواند آن وظیفه را انجام دهد، و در نتیجه هزینه انجام کار بالا می رود و بهره وری کاهش می یابد. راه حل این مشکل بسیار ساده است: "تفویض اختیار کنید." با این وجود، تعداد کثیری از مدیران با نادیده انگاشتن و یا عدم استفاده صحیح از فنون تفویض اختیار، اثربخشی خود را محدود و وقت و انرژی واحد خود را تلف می کنند و در سازمان باعث بروز عدم تعادل و در امر بهبود زیردستان خود با شکست مواجه می شوند.

مزایای تفویض اختیار:

تفویض اختیار موثر از بهترین ابزار است که مدیریت می تواند آنرا در بهبود بهره وری بکار گیرد. از آنجائیکه ممکن است از تفویض اختیار به نحو موثر استفاده نشود، مدیران باید در زمان تفویض اختیار، بخوبی از این نکته آگاه باشند که چرا، به چه کسی و تا چه حد تفویض اختیار کنند. مزایای تفویض اختیار موثر عبارتند از:

۱ - رهاسازی مدیریت از کارهای تکراری و روزمره

زمانی مدیران می توانند اثر بخشی خود را کاملاً حفظ کنند که انرژی خود

را صرف وظایفی نمایند که به خاطر آن استخدام شده‌اند و حقوق دریافت می‌دارند. این وظایف شامل تنظیم اهداف، توسعه سیاستها و سنجش و ارزیابی نتایج می‌شود.

۲ - حصول اطمینان از انجام کار توسط فردی مناسب

هیچ مدیری، صرفنظر از لیاقت و شایستگی وی، نمی‌تواند وظایف واحد خود را آنطور که کارمند او بطور روزمره آن وظیفه را انجام می‌دهد، انجام دهد. بسیاری از مدیران (قبل از رسیدن به پست مدیریت) تمامی کارهای آن سازمان را انجام نداده‌اند و بسیار بعید بنظر می‌رسد که تمامی فرآیند انجام کارها را بخوبی بدانند. بعلاوه تفویض اختیار موثر این اطمینان را بوجود می‌آورد که هر وظیفه‌ای در پایین‌ترین سطح مناسب انجام خواهد شد.

۳ - افزایش انگیزش، اعتماد و همچنین رشد فردی و حرفه‌ای زیردستان

آموزش ضمن خدمت، کارمندان را وامی‌دارد تا با ارزیابی مخاطرات، تصمیم‌گیری، آمادگی برای ارتقاء و برخورد صحیح با تضادها به رشد سازمان کمک کنند. تفویض اختیار موثر همچنین نشان می‌دهد که مدیر به تواناییهای زیردستانش ایمان دارد و این امر باعث ایجاد علاقه و غرور در کارمند می‌گردد.

موانعی که باید بر آن غلبه کرد:

البته عواملی خارج از کنترل مدیر وجود دارند که ممکن است مانعی در راه تلاشهای وی در جهت تفویض اختیار باشد. بعنوان مثال می‌توان به بی‌ثباتی تشکیلاتی، عدم وجود منابع، و عدم تعریف صحیح از پاسخگویی اشاره کرد. با این حال، اکثر عواملی که سد راه تفویض اختیار می‌شوند، قابل کنترل هستند. برخی از این عوامل عبارتند از:

۱ - معایب پرسنل

عدم اعتماد به کارمندان منجر به عدم تمایل به تفویض اختیار می‌شود. زمانیکه معایبی در کارمندان وجود داشته باشد، باید اقداماتی در جهت تغییر ساختار مشاغل و یا آموزش مجدد، انتصاب مجدد یا در نهایت خاتمه دادن به خدمت کارمند صورت گیرد.

۲ - معایب مدیریت

ترس و تهدید و یا فقدان سازماندهی از سوی مدیر ، تفویض اختیار را غیرممکن می سازد . در این صورت ، این وظیفه مدیر است که از طریق سمینارها ، کلاسهای آموزشی و موارد مشابه به دنبال آموزش خود در امر تفویض اختیار باشد .

۳ - بیماری " خودم کار را بهتر انجام می دهم "

برخی از مدیران گمان می کنند که انجام کار توسط خودشان راحت تر و سریعتر است . بنابراین ، بنظر نمی رسد که آنها وقتی را جهت توضیح کار به زیردست صرف نمایند . این مدیران باید دریابند که زمانیکه به زیردستی آموزش کافی بدهند ، در دراز مدت اکثر وقت آنها آزاد خواهد شد .

۴ - انجام هر کاری که پیش آید

اشغال ذهن مدیر با کارهای روزمره و عادی ، انرژی تولیدی کارکنان ، شرکت و خود مدیر را تلف می کند . مدیرانی که از این فلسفه تبعیت کنند ، رشد نخواهند کرد ، نمی توانند نیروی بالقوه خود را شکوفا کنند و شانس ارتقاء خود را کاهش می دهند .

۵ - بیماری " چندکاری "

توصیف ناکافی حیطه وظایف مدیریتی باعث می شود که مدیران به جای تمرکز روی وظایف مدیریتی به انجام وظایف گوناگون بسیاری بپردازند . این امر می تواند منجر به اولویت بندی معکوس ، عدم کارایی ، تکرار کارها و عدم توجه به توانایی های زیردستان گردد .

۶ - کمال گرایی *

مدیرانی که انتظار دارند امور بنحو کامل و احسن انجام شود ، اغلب احساس می کنند که کارمندان نمی توانند کار را به درستی و به خوبی انجام دهند . کار نیک و

* کمال گرایی یعنی استانداردهای بسیار بالا برای عملکرد قرار دادن

کردن از پر کردن، آموزش و تنظیم اهداف واقعگرایانه است. ارزشیابی مجدد اهداف و استانداردهای گذشته و همچنین توانایی های فعلی و استعداد بالقوه آنها باید به ترتیب انجام گیرد. اهداف و استانداردهای آینده باید متناسب با وضعیت افراد باشد و تا آنجا که ممکن است از دست یابی افراد به آن اهداف و استانداردها اطمینان حاصل گردد.

۷ - ترس از مخاطره

تفویض اختیار شامل به مخاطره انداختن (یا ریسک کردن) است. اما همیشه مسئولیت نهایی متوجه مدیر است، چه کار انجام شود و چه کار ناقص باشد. اما باید بخاطر داشت که بدون ریسک و مخاطره، نتیجه ای حاصل نمی شود.

اساساً "مدیری که با یکی از وضعیتهای فوق مواجه می شود، تعصب شخصی خود را مورد ارزیابی مجدد قرار می دهد و آنرا به عنوان مانعی بر سر راه پیشرفت شخصی و شرکت خود می بیند و بنابراین سعی در غلبه کردن بر آن می نماید."

چگونه چیزی را تفویض کنیم:

اکنون که مزایای تفویض اختیار مشخص و موانع برطرف شد، قدم بعدی در فرآیند تفویض اختیار، تصمیم گیری در مورد اینکه چه چیزی را می توانیم و باید تفویض کنیم مطرح می شود. بطور کلی، کاری را که قرار است تفویض کنیم باید مطابق با رهنمودهای ذیل باشد:

- این کار بخوبی می تواند توسط زیردستان انجام شود.
- تمامی اطلاعات مورد نیاز جهت تصمیم گیری برای زیردستان مهیا باشد.
- کار باید عملیاتی نه اینکه طرح ریزی یا سازماندهی باشد.
- وظیفه محوله نباید نیاز به مهارت خاص مدیریتی داشته باشد.
- شخصی غیر از مدیر بتواند روی وظیفه محوله کنترل و نظارت داشته باشد.

البته وظایف و اختیاراتی وجود دارند که نباید آنها را تفویض کرد، بعنوان مثال

کارهایی که در رابطه با اطلاعات محرمانه باشد ، برنامه های ضربتی که معمولا " مستلزم تجربه و تخصص مدیریتی است و یا وظایفی که به روابط بین سرپرست و زیردست مانند ارزشیابی کارمند ، آموزش و بهبود کارمندان ، حقوق و مزایا ، مشورت ، اقدامات انضباطی و بهبود روحیه (روحیه سازی) در افراد ، مربوط می شود .

با استفاده از این رهنمودها ، مدیران باید تمامی وظایف جاری خود را به سه دسته تقسیم

کنند : (۱) کاری که تنها مدیر قادر به انجام آن است ، (۲) کاری که می توان آنرا "فورا" تفویض کرد و (۳) کاری که کارمند بتواند به محض آموزش دیدن انجام دهد .

گزینش فرد مناسب :

در اینجا به پاسخ این سوال " به چه کسی تفویض اختیار کنیم " می رسیم . انتخاب زیر دست مناسب جهت انجام کار مستلزم فرآیند ارزشیابی است و مدیران باید قادر باشند که افرادی را شناسایی کنند که هم توانا وهم مایل به قبول و انجام مسئولیت باشند .

باید مروری دقیق بر گذشته پرسنل داشت . برخی از توانایی های کارمندان یا دست کم گرفته شده و یا بیش از حد مورد اغراق قرار گرفته است . مروری بر پرونده پرسنلی و یا مصاحبه فردی از بهترین ابزار است که مدیر می تواند توسط آن زیردستان خود را محک بزند ، دریابد که نظر کارمند راجع به انجام وظایف بیشتر چیست و اهدافی را که کارمند در سر دارد مشخص کند . این امر برای مدیر موقعیتی را فراهم می آورد تا علایق و آرزوهای کارمند را بفهمد و آنها را با آنهایی که لایق تفویض اختیار هستند ، دقیقا " شناسایی کند .

مدیر باید همچنین در نظر داشته باشد که کدام یک از کارمندان در گذشته در چهارچوب اختیارات خود ، تصمیمات مستقلی را اتخاذ کرده اند و آیا این تصمیمات (حتی اگر با تصمیمات مدیریت پیشین متناقض بوده است) صحیح بوده است ؟ کارمندان زمانیکه توانایی خود را در اتخاذ تصمیم درست و خلاق نشان دهند ، مطمئنا " آماده قبول مسئولیت و اختیارات بیشتر هستند .

پس از تکمیل فرآیند ارزشیابی ، مدیران باید قادر به جدا سازی افراد مناسب که بتوانند به آنها تفویض اختیار کرد و افراد نامناسب ، باشند . پس از این مدیران باید از خود صبر و بردباری نشان دهند ، زیرا توانایی زیردست در انجام مسئولیت و اختیارات افزوده شده مرحله به مرحله

نمایان می شود .

مدیران باید از تفویض اختیار مستمر به تنها يك یا دو فرد لایق خودداری کنند . این عمل

تنها باعث افزودن بار مسئولیت عده معدودی و سبک کردن وظایف دیگران می شود .

اکنون که جو مناسب برای تفویض اختیار مهیا شده است ، چهار قانون اصلی که باعث

افزایش احتمال موفقیت می شود ، باید رعایت گردد :

۱ - همه وظایف را تفویض کنید

در مورد تفویض اختیار ، بطور کلی مواقعی وجود دارد که کار را باید مابین

چند نفر تقسیم کرد ، مثلاً " تقسیم وظایف بسیار فنی یا پیچیده . اگر چنین باشد ، باید

همیشه حداکثر مقدار کار را به پایین ترین سطح ممکن تفویض کرد . مدیران باید در هر

زمان ممکن ، تمامی وظایف را به يك نفر تفویض کنند و نه اینکه این وظایف را بین افراد

تقسیم کنند . تفویض تمامی وظایف حس ابتکار کارمند را افزایش می دهد ، او را تشویق

به توجه به مسائل جزئی می نماید ، و به مدیر اجازه کنترل بیشتری روی نتایج می دهد .

بعلاوه این امر ، سردرگمی ها را به حداقل می رساند و نیاز به هماهنگی های غیر

ضروری میان دو یا چند زبردست را مرتفع می سازد . تمامی این عوامل منجر به نتایج

موفقیت آمیزتر خواهد شد .

البته باید به خاطر داشت که تفویض کلی به معنای گذاشتن تمامی کارها بر

عهده کارمند ، بدون آمادگی ، آموزش و مربی گری نیست . این مسئله بخصوص در مورد

افراد جدید یا کسانی که قبلاً " مسئولیت یا اختیاراتی بر عهده نداشته اند ، مصادق دارد

اهداف و ضرب الاجل ها باید به وضوح مشخص شوند . تفویض اختیار باید فرآیندی تدریجی

باشد تا به کارمندان اجازه قبول تدریجی مسئولیت و اختیارات را بدهد . ایجاد محیطی

صمیمی و دوستانه ، راهی به سوی ایجاد انگیزش در زبردستان جهت بهترین استفاده از توانایی

آنان است .

پس از اینکه مدیری وظایفی را به زبردستی تفویض کرد ، نباید آنرا پس بگیرد ،

تغییرات در آن بوجود آورد ، یا به کس دیگری تفویض کند . این مسئله باعث ایجاد احساس

بیپودگی و بطالت در زبردست می شود . در حقیقت ، اگر به کارمندان فرصت تکمیل

کاری داده نشود ، ممکن است انگیزه و علاقه خود نسبت به پروژه مورد نظر را از کسف بدهند . زمانیکه کاری مکررا " به کارمند محول شود و پس از مدت کوتاهی از او گرفته شود، مسئولیت و اختیارات برعهده مدیر خواهد بود و این مسئله باعث شکست در امر تفویض اختیار می گردد .

چنانچه زیردستی به بن بست برخورد کند و برای کسب تکلیف به مدیر مراجعه نماید ، مدیر باید از او نظرش را بپرسد و فوراً " گوی و میدان را در اختیار او قرار دهد . این کار کارمند را وادار می کند تا به راه حل برسد و درعین حال وسیله ای برای مدیر جهت ارزشیابی قدرت تفکر و قضاوت کارمند است . قبول کار ناقص - حالا به هر دلیلی که باشد - باعث تقویت وابستگی کارمند می شود و نشان دهنده شکست در امر تفویض اختیار است .

۲ - مسئولیت ، اختیارات و پاسخگویی را واگذار کنید

صرفاً " واگذاری وظیفه همراه با ارائه آموزشها و رهنمودهای دقیق ، موجب تفویض اختیار موثر نخواهد بود . کارمندان نمی توانند بدون آزادی در تصمیم گیری در خصوص چگونگی انجام کار رشد یابند . مدیران باید همچنین بدانند که تنها از طریق پیوستگی مسئولیت و اختیارات می توانند به نتایج مطلوب دست یازند . علاوه براین ، فردی که به او تفویض اختیار شده باید در قبال اعمال خود پاسخگو باشد .

مسئولیت برای انجام وظیفه تفویض شده - شامل تصمیم گیری ، بکارگیری استعدادها و ابتکارات لازم و دلواپسی های احتمالی - بعنوان بخشی ضروری از تفویض اختیار موفقیت آمیز است. مدیری که تفویض اختیار می کند باید تمایل داشته باشد که خود را کنار بکشد و پیشنهادات سؤالات و وقفه در کارها را به حداقل برساند .

واگذاری اختیارات به فردی که قبول مسئولیت کرده است قدرت فرماندهی به منابعی را می دهد که بدون تفویض اختیار خارج از کنترل وی می باشد و واگذاری اختیارات این اطمینان را می دهد که اهداف مدیر حاصل گردد . باید دست کم ، اختیاراتی به زیردست داد که به او اجازه ابتکار عمل داده شود تا در غیاب مدیر ، پروژه مورد نظر طبق برنامه قبلی انجام شود .

باید به زیردست آزادی عمل داده شود تا در حل مسائل از هوش و قوه ابتکار خود حداکثر استفاده را بنماید. هر مدیری باید بپذیرد که زیردست احتمالا "وظیفه محوله را همانطوری که او انتظار دارد، انجام نخواهد داد و اینکه احتمال دارد راههای مناسب دیگری برای دست یابی به نتایج مطلوب وجود داشته باشد.

بعلاوه، مدیران باید به زیردستان آزادی بدهند تا اشتباه کنند، از آنها چیز یاد بگیرند و بارها و بارها در انجام کاری سعی خود را بنمایند. با این وجود، مدیران نباید کاملا "زیردستان را به حال خود بگذارند و باید تصریح کنند که در خواست راهنمایی از سوی کارمند به منزله شکست نیست.

کنترل و نظارت امری ضروری است تا اینکه زیردستان در برابر اعمال خود مسئول شناخته شوند و نتایج کار آنها مورد بررسی قرار گرفته شود. آزادی مفرط - مثلا "عدم تعیین مهلت یا عدم مربی گری کافی از سوی مدیر - می تواند باعث شکست زیردست شود. از سوی دیگر، نظارت مفرط نیز باعث اتلاف وقت و ضد تولید است و می تواند تلاشهای کارمند را ناچیز نشان دهد.

گزارش پیشرفت کار به مدیران این اطمینان را می دهد که در زمان مناسب، بازخور صحیح را دریافت خواهند داشت و این در حالی است که مدیران باید از اعطای آزادی بیش از حد و یا نظارت مفرط اجتناب کنند. در واقع ممکن است که نظارت مفرط باعث این سوء تفاهم برای کارمند گردد که مدیر وی به او اعتماد کافی ندارد. برای دستیابی به بهترین نتایج، مدیر و کارمند باید مشترکا "روی تعداد گزارش ها به توافق برسند و ضرب الاجل میانی ونهایی را تعیین کنند. در موارد استثنایی نیز باید مراتب فورا "به اطلاع مدیریت برسد. این مراحل برای مدیر بدون محدود کردن تلاشهای کارمند در رسیدن به هدف اصلی، نتایج بهتری را به همراه خواهد داشت.

بزرگترین مشکلی که مدیران باید در تفویض اختیار در نظر داشته باشند، مسئله تفویض اختیار در امور پولی شرکت است. در بسیاری از موارد، کارمندانی که قبول مسئولیت و اختیارات نموده اند تا کاری را به اتمام برسانند می بایست به این منابع دسترسی داشته باشند. تفویض مسئولیتی که همراه با اختیارات لازم در جهت هزینه کردن پول لازم نباشد، خیلی جامع و گسترده نخواهد بود. اگر چنین شد، زیردستان

خیلی زود مسئله را در می یابند و مسئله تفویض مسئولیت بتدریج منتفی می گردد. البته دستیابی به منابع مالی شرکت باید بسیار محدود باشد و این محدودیتها صریحا" و بطور مکتوب مشخص گردد.

پاسخگویی - تفویض مسئولیت و اختیارات بدون پاسخگو قرار دادن زیردستان در برابر کارهایشان عملا" ناقص خواهد بود. زیردستان باید در برابر تنها يك نفر پاسخگو باشند (معمولاً در برابر مدیربلافضل خود) و باید بفهمند که چه معیاری در قضاوت عملکرد آنها بکار برده خواهد شد. آنها باید بفهمند که اگر کار بطور موفقیت آمیز انجام نشود، فوراً " شخص دیگری به جای آنها از تفویض اختیار برخوردار خواهد شد.

اگرچه پاسخگویی نهایی قابل انتقال نخواهد بود و پاسخگویی نهایتاً " با مدیر مربوطه است، اما مدیران باید تمایل به پشتیبانی از اعمال و تصمیمات کسانی را که به آنها اطمینان کرده اند، داشته باشند. مدیران باید پشتیبان نتایج - چه خوب و چه بد - باشند.

۳ - تفویض اختیار بصورت مکتوب باشد

فرآیند تفویض اختیار مستلزم این است که حیطه مسئولیت، اختیارات و پاسخگویی کارمند و همچنین نتایج مورد انتظار بطور واضح و با جزئیات لازم مشخص گردد. توافق بین مدیر و زیردست در خصوص این نکات بعنوان پایه و اساس فرآیند تفویض محسوب می گردد اما باید به شخصی که به او وظیفه ای محول شده است، تا حدی آزادی داد تا جهت و رهنمودهای پروژه را تعیین کند.

مدیران بایستی بویژه تمامی مقررات شفاهی شامل اهداف محول کردن وظیفه، منابع مورد نیاز برای انجام آن، میزان اختیاراتی که واگذار می شود (از جمله دستیابی به منابع مالی)، محدودیت زمان انجام کار و چگونگی و زمان گزارش نتایج را بصورت مکتوب درآورند. مدیران همچنین باید تمامی انتظارات، اولویت ها، مشکلات قابل پیش بینی و دیگر اطلاعات مربوطه که بتواند به زیردست کمک کند را بصورت

کتابی منعکس کنند . ثبت این موارد به صورت کتبی نه تنها از هر نوع سوء تفاهم جلوگیری می کند بلکه به عنوان سابقه مفیدی در خصوص تفویض اختیار است .

پس از اینکه مطالب مورد نظر بصورت مکتوب در آمد، باید به کارمند زمان لازم برای " هضم " اطلاعات ، طرح سئوالات و پیشنهادش جهت تغییر را داد . هر زمان که لازم باشد ، مدیر بایستی نکاتی که نیاز به تغییر یا توضیح دارد را دوباره نویسی کنند .

وظیفه محوله را بایستی پیش از دستیابی به يك توافق نهایی آغاز کرد بلکه کار بایستی زمانی شروع شود که تمامی دست اندرکاران از اهداف تصویر روشنی داشته باشند و میزان مسئولیت ، اختیارات و پاسخگویی واگذار شده مشخص شده باشد .

زمانیکه شخصی برای تفویض اختیار انتخاب شد ، ضروری است که پرسنل مربوطه از مسئولیتهای تفویض شده مطلع شوند . با این کار ، قبول انتقال زبردست به موقعیت جدید برای دیگران آسانتر خواهد بود .

بررسی نتایج به جای روشها :

زمانیکه کاری انجام شد ، مدیر و کارمند باید کنار یکدیگر بنشینند و نتایج را به جای روشها مورد ارزشیابی قرار دهند . زمانیکه نتایج با انتظارات مطابقت ندارد ، مدیران بایست اطلاعات راجع به پیامدها را مورد بررسی قرار دهند . آنها باید بفهمند که چرا کارمند مربوطه با شکست مواجه شده است و سپس بررسی کنند که آیا او اهداف و استانداردها را کاملاً فهمیده بوده است یا خیر . بعلاوه ، ممکن است گناه به گردن مدیر باشد که برای کمک و یاری در دسترس نبوده است و این نشانه‌ای از ضعف مربی‌گری است .

زمینه های دیگری که می توان مورد تجزیه و تحلیل قرار داد عبارتند از : ماهیت مشکلاتی که کارمند با آنها مواجه بوده است و اینکه آیا می توان در آینده به این کارمند بخصوص تفویض اختیار و مسئولیت نمود یا خیر . نتایج این پیگیری ها باید با کارمند در میان گذاشته شود ، در غیر این صورت کارمند هیچگاه به نقاط ضعف خود پی نمی برد . با این وجود ، باید همیشه درخفا انتقاد کرد .

از سوی دیگر باید به کارمندانی که نتایج موفقیت آمیز داشته‌اند ، پاداش داد و مدیران باید برای کارمند در جمع دیگران کسب اعتبار کنند . بخاطر داشته باشید که پاداش و اعتبار به شخصی تعلق دارد که به نتایج موفقیت آمیز دست یافته است و اینکه افراد بلند همت همیشه برای موفقیت و پاداش آن کار می کنند .

تفویض اختیار :



* این مقاله از منبع زیر ترجمه شده است .
 Management Solutions: June 1987, Vol. 32, No 6, PP 31-38
 * * آقای اندرو شوارتز (Anderw E. Schwartz) ریاست سازمان شوارتز و شرکاء ،
 را بر عهده دارد . این سازمان خدماتی از قبیل آموزش مدیریت ، مشاورت منابع انسانی
 و توسعه تشکیلاتی ارائه می دهد .