

تفویض اختیار

گردآوری شده در واحد بازاریابی شرکت کولان سل
زمستان ۱۴۰۱

تفویض اختیار



یکی از مفاهیم اصلی مدیریت، تفویض اختیار است. لغت تفویض به معنای واگذاری است و تفویض اختیار (delegation of authority)، در سازمان به معنای واگذاری اختیار از یک فرد به فرد دیگری برای انجام فعالیت‌های خاصی است. این فرایند مربوط به مدیرانی است که تصمیم می‌گیرند کدام کار را خودشان انجام دهند و کدام کار را برای تکمیل به دیگران واگذار کنند.

ازنقطه نظر مدیریتی، بهترین تعریف از تفویض اختیار زمانی است که یک مدیر (رهبر تیم) به یک تیم یا یکی از اعضای

تیم، مسئولیت و اختیار انجام وظیفه محول شده را می‌دهد و بنابراین به آنها فرصت می‌دهد تا محصول کار را با کمترین مداخله مدیر نهایی کنند.

نقطه مقابل تفویض اختیار مؤثر، مدیریت جزءنگر (micromanagement) است، که در آن مدیر، هدایت و بررسی بیش از حد کارهای محول شده را بر عهده می‌گیرد. در برخی سازمان‌ها مدیران کم‌تجربه، از نظر حرفه‌ای یک "نمایش یک‌نفره" هستند و می‌خواهند کارها دقیقاً همان‌طور که خودشان می‌دانند، انجام شود. اما با کار روی پروژه‌های تیمی و کسب تجربه‌های بیشتر، به سرعت متوجه می‌شود که تفویض اختیار کلید موفقیت است.

تفویض اختیار در راستای مدیریت زمان، نیز مطرح می‌گردد. در ماتریس آیزنهاور ذکر می‌شود که کارهای فوری اما غیرمهم را به دیگران واگذار کنید و همچنین در تکنیک GDT هم تأکید می‌شود که کارهایی را به لیست اقدامات روزانه خود بیفزایید که امکان تفویض آنها را نداشته باشید.

پیتر دراگر که از برجسته‌ترین نظریه‌پردازان مدیریت در جهان است در این باره می‌گوید: "یک مدیر خوب کسی است که کارهای با درجه اولویت بالا را خودش انجام دهد و کارهای دارای اهمیت پایین‌تر را به سایر کارکنان بسپارد. به این ترتیب، او می‌تواند بر موضوعات اساسی سازمان تمرکز کند و نتایج درخشانی را نیز، برای کل سازمان به ارمغان بیاورد."

سه جز اساسی تفویض اختیار

- اختیار: این به حق یک مدیر برای هدایت کارکنان به انجام وظایف خاصی در محدوده اختیارات تیم خود اشاره دارد. این بدان معناست که مدیر بر زیردستان اختیار دارد. قبل از تعیین وظایف، مدیران باید از اختیارات خود برای ارزیابی مهارت‌های زیردستان خود استفاده کنند و آگاه باشند که گاهی اوقات زیردستان نیاز به آموزش دارند. به عنوان یک شخصیت معتبر، شما همچنین باید مانند یک رهبر عمل کنید و از مدیریت خرد اجتناب کنید.

- مسئولیت: زیردستان باید وظایفی را که به آنها محول شده است با موفقیت انجام دهند. یک مدیر، انتقال سطح معینی از اعتماد به زیردستان را با داشته باشد تا کارها به طور مؤثر انجام شود.
- پاسخگویی: برای تفویض موفقیت آمیز، زیردستان باید در قبال وظایفی که به آنها محول شده است، پاسخگو باشند. زیردستان باید به روزرسانی‌هایی را در مورد گردش کار خود به مدیران ارائه دهند.

تفاوت قدرت با اختیار یا Authority

مفهوم اختیار محدودتر از قدرت یا power است. به این صورت که اختیار در ساختار سازمانی یعنی حق تصمیم‌گیری. چنین حقی، در یک بستر قانونی، برای زیردستان این امکان را فراهم می‌کند تا بتوانند دستورات مدیر یا مافوق خود را نپذیرند. هرچند که منشأ اختیارات مدیر برای واگذاری امور به زیردستان، قانون است؛ اما هنر یک مدیر در این است که از اختیارات قانونی خود به نحوی استفاده کند که کارکنان، با اشتیاق به دستورات او پاسخی مثبت بدهند.

در مفهوم قدرت که آن را به توانایی اجبار دیگری به انجام یک کار، معنا کرده‌اند؛ وضعیت به شکل متفاوتی است. اگر مدیری از باب قدرت بخواهد بر زیردستان خود اعمال نفوذ کند، کارکنان اختیاری بر رد آن کار ندارند و علی‌رغم میل باطنی‌شان تن به انجام اموری می‌دهند که به مرور سازمان را به مرز نابودی می‌کشاند.

سطوح تفویض اختیار

هفت سطح تفویض اختیار، عبارت‌اند از:

۱. گفتن: مدیر تصمیم می‌گیرد و آنها را به افراد تیم خود اعلام می‌کند. (در واقع، هیچ نوع اختیاری در این سطح نیست).
۲. فروختن: مدیر تصمیم می‌گیرد، اما سعی می‌کند با "فروش" ایده خود به اعضای تیم، آنها را ملزم به انجام تصمیمات کند.
۳. مشورت‌کردن: مدیر قبل از تصمیم‌گیری، نظرات اعضای تیم خود جویا شده و آنها را ارزیابی می‌کند. اما به صراحت اعلام می‌کند اوست که تصمیم می‌گیرد.
۴. موافقت‌کردن: مدیر از اعضای تیم دعوت می‌کند تا در یک بحث شرکت کنند و به‌عنوان یک گروه به توافق برسند. در این سطح، ارزش نظر مدیر با نظر دیگر اعضای تیم یکسان است.
۵. توصیه‌کردن: مدیر سعی می‌کند با گفتن نظرات خود بر اعضای تیم تأثیر بگذارد، اما در نهایت تصمیم‌گیری را به آنها واگذار می‌کند.

۶. جویا شدن: مدیر ابتدا به تیم اجازه می‌دهد تصمیم بگیرند، با این پیشنهاد که اگر بعد از آن بتوانند او را متقاعد کنند، خوب است، اگرچه کاملاً ضروری نیست.
۷. تفویض اختیارات: در این سطح، مدیر اختیارات و تصمیم‌گیری‌ها را کاملاً به تیم واگذار می‌کند. پس می‌تواند از زمان خود برای مدیریت سیستم استفاده کند.

گام‌های اساسی در تفویض اختیار

۱. مشخص کردن دقیق اینکه دقیقاً چه فعالیت‌هایی به فرد واگذار می‌شود.
۲. اختیارات متناسب با مسئولیت به فرد داده شود.
۳. معیارهای سنجش عملکرد تعیین شود.

مزایای تفویض اختیار

تفویض اختیار یک ابزار مدیریتی ضروری و بسیار مفید است. تفویض اختیار یکی از شناخته‌شده‌ترین روش‌ها برای مدیریت زمان است و منجر به مزایای متعددی در سازمان می‌شود. از جمله:

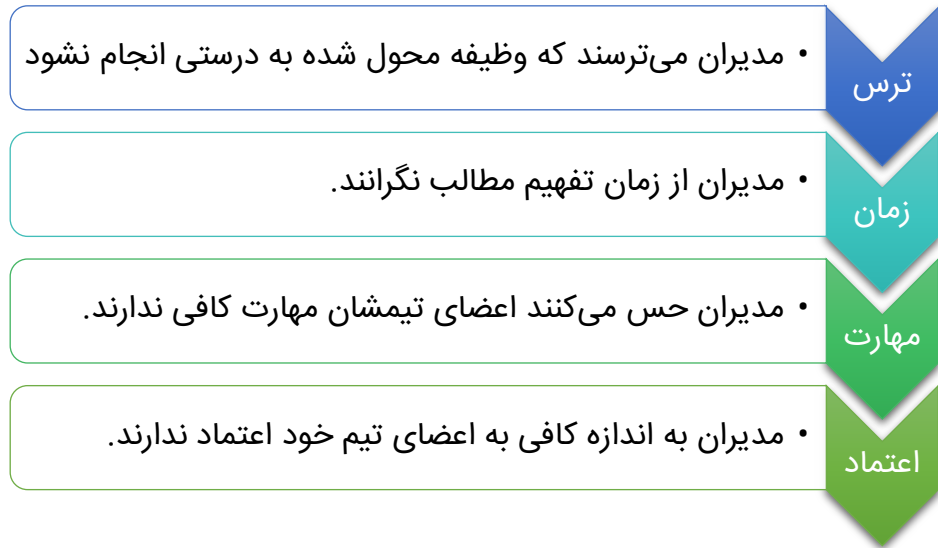
۱. یکی از مهم‌ترین مزایای تفویض اختیار، ایجاد انگیزه و توسعه مهارت‌های اعضای تیم است. هنگامی که اعضای تیم فرصتی برای به چالش کشیدن مهارت‌های خود دریافت می‌کنند، خلاقیت و بهره‌وری آنها احتمالاً بهبود می‌یابد یا حداقل کاهش نمی‌یابد.
۲. تفویض اختیار موجب افزایش اعتماد اعضای تیم به مدیر می‌شود.
۳. تفویض اختیار به طور قابل توجهی اثربخشی و کارایی اعضای تیم را از طرق مختلف افزایش می‌دهد؛ چالش‌های مربوط به بار کاری مدیریت را کاهش می‌دهد و در عوض، رشد و توسعه قابلیت‌های اعضای تیم را افزایش می‌دهد. منابع سازمانی با کارایی بیشتری مدیریت می‌شوند و اعضای تیم می‌توانند سریع‌تر تصمیم بگیرند و وظایف را انجام دهند.
۴. تفویض اختیار ارتباط مثبتی با تعهد سازمانی، عملکرد، رفتار نوآورانه و رضایت شغلی دارد. در سطح سازمانی، تفویض اختیار می‌تواند بینشی نسبت به نقاط قوت و ضعف فعلی فراهم کند و فرصتی برای بهبود و رشد فراهم کند. همچنین ظرفیت سازمان را برای پاسخگویی سریع و مؤثر افزایش می‌دهد.

چرا برخی رهبران تمایلی به تفویض اختیار ندارند؟

تفویض اختیار مؤثر، در صورت استفاده صحیح می‌تواند به عنوان یک ابزار قدرتمند مورد استفاده قرار گیرد. اما چرا بسیاری از مدیران در تفویض اختیار در محیط کار مشکل دارند؟ برخی از موانع مهم تفویض اختیار که بسیاری از مدیران آن‌ها را تجربه یا احساس می‌کنند:

- ایگو (خود): من خودم بهتر می‌توانم این کار را انجام دهم.
- زمان: توضیح دادن خیلی طول می‌کشد.

- پاسخگویی: اگر اشتباه شود من پاسخگو هستم.
- شکاف‌های مهارتی: اعضای تیم من مهارت‌های فنی را ندارند.
- تهدید اقتدار: تفویض اختیار، اختیارات من را کاهش می‌دهد.



راه‌حلهایی برای تفویض اختیار مؤثر

یک مدیر باتجربه باید توانایی‌های هر یک از اعضای تیم را برای تفویض اختیار مؤثر، بسنجد. برای این امر می‌تواند در یک مکالمه خصوصی موضوع را با فرد موردنظر در میان بگذارد و در صورت لزوم مستقیماً او را به چالش بکشد.

در قدم بعدی، محدوده اختیارات باید به‌دقت مشخص شوند. نکات کلیدی که یک مدیر باید در نظر بگیرد، به‌صورت زیر است:

- واقع‌نگری؛ تنها اختیاراتی که فرد موردنظر می‌تواند انجام دهد، به او تفویض کند و بیش از حد تفویض اختیار نکند.
- مدیریت ریسک؛ هرچه احتمال شکست پروژه بیشتر باشد، فردی که اختیارات به او تفویض شده باید تجربه بیشتری داشته باشد.
- توانمندسازی و قدرتمند کردن؛ تفویض اختیار به فرد، قدرت تصمیم‌گیری به او می‌دهد و او را توانمند می‌سازد. اما باید در نظر داشت که مسئولیت نهایی هنوز بر دوش مدیریت است.
- تنظیم کنترل؛ نقاط کنترلی را برای نظارت مستقیم و رسیدگی سریع و کارآمد به مسائل تنظیم کند.

- اجازه تنفس بدهد؛ شخص را تحت الشعاع قرار ندهد و خلاقیت او را در مدیریت وظایف محول شده خفه نکند.
 - ایجاد تجربه؛ مدیر باید آگاه باشد که شکست اتفاق خواهد افتاد، اما درس‌هایی آموخته می‌شود و فرایندهای ناموفق هم در نهایت اجرا می‌شوند.
 - تقویت اعتماد؛ فردی که اختیاراتی به او واگذار شده باید حمایت مدیر خود را احساس کند، نه قضاوت او را.
- رهبران باید به‌خاطر داشته باشند که مدیریت، مانند یک نبرد است. یک ژنرال خوب تا جایی که ممکن است به رهبران هر دسته، تفویض اختیار می‌کند؛ اما در نهایت او مسئول نتیجه جنگ است. به بیان دیگر، او اختیارات را واگذار می‌کند، اما مسئولیتش همیشه پابرجاست!

