

تفویض و طایف

نویسنده: توماس ال. براون (هاروارد)

مترجم: سروش آریا



شرکت مهندسی نیروی نفت و گاز سپانیر

تهران، ۱۳۹۰

عنوان و نام پدیدآور: تفویض وظایف / انتشارات مدرسه بازرگانی هاروارد : مترجم سروش آریا.

مشخصات نشر: تهران: شرکت مهندسی نیروی نفت و گاز سپانیر، ۱۳۹۰.

مشخصات ظاهری: ۱۰۲ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۲۰۶۰-۱-۸

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا

یادداشت: عنوان اصلی: Delegating work: expert solutions to everyday challenges

موضوع: تفویض اختیار: کارمندان - سرپرستی

شناسه افزوده: آریا، سروش، ۱۳۶۲ - مترجم.

شناسه افزوده: شرکت مهندسی نیروی نفت و گاز سپانیر

شناسه افزوده: مدرسه بازرگانی هاروارد، انتشارات

شناسه افزوده: Harvard Business School, Publishing Corporation

رده‌بندی کنگره: ۷۴۱۳۲۸ ت / HD ۵۰

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۳۱۲۸

شماره کتاب‌شناسی ملی: ۲۱۸۰۹۱۸



شرکت مهندسی نیروی نفت و گاز سپانیر

تهران، خیابان دکتر باهنر، نشانی: راه جنوبی، پلاک ۲۱۶، ساختمان سپانیر

تلفن: (۱۰ خط) ۲۲۸۳۳۹۶۰، فاکس: ۲۲۸۳۳۹۷۰

کدپستی: ۱۹۳۶۷۴۳۴۶۱ صندوق پستی: ۶۵۷-۱۹۵۷۵

Website: www.sepanir.com

E-mail: Info@sepanir.com

تفویض وظایف

نویسنده: توماس ال براون

مترجم: سروش آریا

طراح جلد: علیرضا شیبانی

صفحه‌آرا: علی‌اکبر حکم‌آبادی

نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۰

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

لینوگرافی، چاپ و صحافی: سازمان چاپ و انتشارات

حق چاپ محفوظ است.

فهرست مطالب

- سخن ناشر..... ۹
- پیام مربی: چرا کسب مهارت در عرصه‌ی تفویض وظیفه حیاتی است؟..... ۱۱

مبانی تفویض وظیفه

- تفویض وظایف چیست؟..... ۱۷
- اطلاعاتی سودمند در مورد اهداف، فواید و چالش‌های تفویض وظیفه
- هدف تفویض وظیفه..... ۱۸
- فواید تفویض وظیفه..... ۱۸
- نگرانی‌های مدیریتی معمول در عرصه‌ی تفویض وظایف..... ۱۹
- تفویض وظیفه در مقابل تفویض اقتدار..... ۲۵
- آیا مهارت‌های شما در تفویض وظایف نیازی به بهبود دارند؟..... ۲۷
- رهنمودهایی برای تفویض اثربخش وظایف..... ۲۹
- راهنمادهایی برای اتخاذ تصمیمات کلیدی در عرصه‌ی تفویض وظایف
- ایجاد محیط مناسب..... ۳۰
- گزینش رویکرد مناسب در قبال تفویض وظایف..... ۳۱
- کسب آمادگی برای تفویض وظایف..... ۳۳
- پیشنهادهایی برای ایجاد زمینه‌های مناسب در راستای تفویض وظایف موفق
- مشخص کنید که به چه سبب دست به تفویض وظیفه می‌زنید..... ۳۴

- ۳۴..... مشخص سازید که چه چیزی را می‌خواهید تفویض کنید
- ۳۷..... بدانید که چه اموری را نباید تفویض کنید
- ۳۹..... مشخص کردن مهارت‌هایی که برای انجام هر وظیفه‌ی تفویض شده مورد نیاز است
- ۳۹..... پیدا کردن فرد مناسب برای انجام وظیفه

۴۵..... محول کردن وظیفه

- راهنمایی برای عملی کردن تفویض وظیفه به دیگران
- ۴۶..... ایجاد مقدمات برای بحث با فردی که وظیفه‌ای را به او محول کرده‌اید
- ۵۱..... اعطای اختیارات لازم

۵۳..... نظارت بر وظایف تفویض شده

- شیوه‌هایی برای تضمین حسن انجام امور تفویض شده
- ۵۴..... پیگیری وظیفه‌ی محول شده
- ۵۷..... حمایت
- ۵۸..... مواجهه با تفویض معکوس
- ۶۲..... مواجهه با مشکلات
- ۶۵..... کسب تجربیاتی که بتوان آنها را در تفویض وظایف بعدی به کار برد
- ۶۶..... آموزش مهارت‌های مرتبط با تفویض وظیفه به رهبران دیگر گروه‌ها

۶۹..... رهنمودها و ابزارها

- ۷۱..... ابزارهایی برای تفویض وظیفه
- کاربرگ‌هایی که به شما کمک می‌کند تا توانایی‌های خود را در عرصه‌ی تفویض وظایف تخمین زده، خود را آماده‌ی تفویض وظیفه به دیگران کنید. یک وظیفه‌ی محول شده به دیگری را پیگیری نمایید و افراد مناسب را برای انجام یک وظیفه ببابید.

۷۹..... خودآزمایی

- این آزمون، مروری است مناسب بر مسائلی که در این کتاب مطرح می‌شود. برای اینکه

بدانید با خواندن کتاب پیش‌رو چه میزان در عرصه‌ی تفویض وظایف دانش کسب کرده‌اید، پیش و پس از خواندن این کتاب به این آزمون پاسخ دهید.

پاسخ سؤالات ۸۲

سؤالات متداول ۸۷

در این بخش به پرسش‌های معمول در عرصه‌ی تفویض وظیفه پاسخ داده می‌شود.

برای یادگیری بیشتر ۹۱

در این بخش عناوین مقالات و کتاب‌های مرتبط ارائه شده تا اگر مخاطب مایل به تفحص بیشتر در این عرصه بود به آنها مراجعه نماید.

منابع ۱۰۳

سخن ناشر

مدیریت پیش از هر چیز، هنر تقسیم کار در سطح سازمان و تفویض بسیاری از وظایف و اختیارات به کارمندان دیگر است. هیچ مدیری قادر نیست تمام امور جاری سازمان را مستقیماً تحت نظارت و رهبری خود هدایت کند، به این دلیل، مجبور خواهد بود وظایف را بر حسب کیفیتی که دارند به اشخاص مختلف تفویض نماید.

در این میان، درک درست ماهیت هر وظیفه و نیز توانایی‌های کارمندی که قرار است وظیفه‌ای را بر عهده گیرد امری حیاتی است. مسلماً هر یک از کارکنان در وظیفه‌ای خاص دارای تبحر و در برخی وظایف فاقد مهارت است. یک مدیر زیرک، پیش از هر چیز توانمندی‌های کارمندان خود را شناسایی می‌کند، با وظایف سازمان یا مجموعه‌ی خود آشنا می‌شود و وظایف را مطابق با توانمندی‌های کارکنان به آنها محول می‌نماید.

تفویض وظایف به کارکنان از دشواری کار مدیران می‌کاهد و به آنها مجال اندیشیدن در مورد امور راهبردی و کلان را می‌دهد. در این میان، مدیر مربوطه برای تضمین موفقیت کارکنان در انجام امور تفویض شده باید بر چگونگی انجام وظایف نظارت کند و در عین حال، از دخالت بی‌جا در وظایف مورد نظر پرهیز کند.

تفویض وظایف، افزون بر فوایدی که برای سازمان دارد، برای هر یک از کارکنان نیز دربرگیرنده‌ی مزایای آموزشی است و می‌تواند به‌مرور مهارت‌های

شغلی آنها را در عرصه‌های مختلف حرفه‌ای افزایش دهد. جان کلام اینکه این امر در درازمدت، سرمایه‌های فکری و بهره‌وری سازمان را ارتقا می‌بخشد. امید است مطالب عنوان‌شده در این کتاب مفید واقع گردد.

مهندس غلامحسین خواجه علی

مدیرعامل

www.ketab.ir

پیام مربی:

چرا کسب مهارت در عرصه‌ی تفویض وظایف اهمیت دارد؟

آیا صندوق نامه‌های الکترونیکی‌تان همواره پر است؟ آیا معمولاً برای انجام دادن اموری که گمان می‌کنید تنها خودتان قادر به انجامشان هستید وقت زیادی صرف می‌کنید؟ اگر به هر یک از این پرسش‌ها پاسخ آری دادید، شما جزء آن دست افرادی هستید که از تفویض بخشی از وظایفتان به دیگران سود خواهید برد.

تفویض وظیفه مزایای بسیار زیادی برای شما، کارمندان و شرکت تحت مدیریتتان دارد. این کار به شما این امکان را می‌دهد که توجهتان را تماماً بر اموری متمرکز نمایید که نیازمند مهارت‌ها و اختیارات سازمانی خاص شما هستند. تفویض وظیفه انگیزه‌ی کارمندان شما را هر به‌بود و یا کسب مهارت‌های مختلف تقویت می‌کند و نیز اعتماد و رابطه‌ی متقابل میان شما و ایشان را افزایش می‌دهد. در مورد شرکت شما نیز تفویض وظیفه تضمین‌کننده‌ی آن است که شخص مناسب در رده‌ی سازمانی مناسب در حال انجام وظیفه‌ای مرتبط و مناسب است و از این طریق، کارایی و بازده کلی سازمان افزایش خواهد یافت.

با وجود تمام این فواید، بسیاری از مدیران از تفویض وظیفه به کارمندان خود گریزانند. به راستی چرا؟ بسیاری از ایشان از اینکه مبادا کنترلشان را بر کارمندان و پروژه‌های جاری از دست بدهند نگرانند. برخی دیگر، حاضرند فشار زمانی و کاری را به جان بخرند و به جای آنکه مهارتی را به یکی از کارمندانشان

بیاموزند، ترجیح می‌دهند خودشان بسیاری از امور جاری را انجام دهند. برخی نیز به علت تجربیات بدی که از تفویض نادرست وظایف داشته‌اند احساس شرم می‌کنند و ترجیح می‌دهند که دیگر دست به تفویض وظیفه نزنند. تجربیاتی مانند اینکه زمانی وظیفه‌ای را به دیگری تفویض کرده‌اند و در آخر وظیفه‌ی مذکور به درستی انجام نشده است یا فرصت‌های تعیین‌شده برای انجام آن وظیفه به سر آمده بدون اینکه به انجام رسیده باشد.

اما در دوازد مدت اگر بتوانید تفویض وظیفه را به شکلی کارآمد انجام دهید، این نگرانی‌ها دیگر توجیهی ندارند و عملاً از میان می‌روند. راهنمای پیش‌رو به شما کمک خواهد کرد تا بیش از پیش از مزایای تفویض وظیفه بهره‌مند شوید. این راهنما به تفکیک به شما نشان می‌دهد که چگونه رویکردی مناسب در قبال وظیفه‌ای که خواهان تفویض آن هستید برگزینید. چگونه زمینه‌های مناسب برای این امر را مهیا سازید، چگونه وظایف را به دیگران محول نمایید و نهایتاً چگونه بر حسن انجام کارهای محول‌شده به دیگران نظارت داشته باشید.

هرچند آموختن تفویض وظیفه نیازمند تمرین و ممارست است، نتایج و فواید این مهارت، ارزش وقت و انرژی‌ای که شما برای آموختن اصول آن صرف می‌کنید را خواهند داشت.

مربی: توماس ال. براون^۱

توماس ال براون نویسنده‌ی بیش از چهارصد مقاله‌ی منتشر شده در عرصه‌ی رهبری و مدیریت است. او نویسنده‌ی اولین کتاب آنالیز در مورد رهبری است:

کالبدشکافی آتش: درخشش روح جدید ابتکار^۲ است. کتابی که به کاوش در

1. Thomas L. Brown

2. The anatomy of fire: sparking a new spirit of enterprise

عرضه‌ی رهبری در قرن بیست و یکم می‌پردازد. توماس ال براون با انتشارات متعددی همکاری کرده و ایده‌هایش را در جلسات گوناگونی برای شرکت‌های مختلف ارائه داده است.