

بررسی میزان توانمند سازی نیروی انسانی به عنوان عاملی ارزش افزا در کیفیت خدمات و محصولات

عاطفه رئیسی

کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد واحد تهران شمال

raisynafchi@yahoo.com

چکیده :

امروزه دنیا شاهد تغییرات سریع علوم، تکنولوژی و تنوع محصولات جدیدی باشد. سازمانهای پیشرو در کلاس جهانی جهت حضور فعال و موفق با اتکا به مدیریت نوین در امر کیفیت سعی در تولید محصولات و خدماتی دارند که بتوانند در بازار جهانی، گوی سبقت را به خود اختصاص دهند. به عبارت دیگر حضور موفق در عرصه ملی و بین المللی مستلزم ارائه محصولات و خدمات با کیفیت است. مدیران خلاق سازمانهای پیشرو همواره سعی می نمایند تا با دستیابی به قابلیت پیش بینی در فعالیت های داخلی با افزایش توانمندیهای نیروهای انسانی خود و قوی سازی فرآیندها، توانایی در برآوردن نیازمندیهای مشتری را در سازمان گسترش داده و با بالا بردن دانش و هدایت نیروهای انسانی خود به توسعه رضایت مشتریان بپردازند. در این مقاله سعی شده است تا با مشخص نمودن اهمیت توانمند سازی نیروی انسانی در سازمانها تاثیر آن در دستیابی به محصولات با کیفیت بررسی شود.

واژه های کلیدی: توانمندسازی، نیروی انسانی

۱- مقدمه :

دنیای امروز، دنیای سازمانهای بزرگ و گسترده است که در محیطی پر تلاطم فعالیت می کنند. این محیط می تواند فرصت ها و تهدیداتی برای توسعه سازمان ایجاد نماید. اثرات فناوری بر محیط های کاری، رشد سریع تجهیزات و وسایل جدید در جهان تمامی جوانب سازمانی را به نحوی تحت تأثیر خود قرار داده است. توسعه کسب و کار در چنین فضایی نیازمند همگامی با تغییرات اجتماعی، دستاوردهای فناوری و تقاضای محیط رقابتی در حال پیشرفت است. در این بستر حوزه های منابع انسانی سازمان نیز بی تأثیر از آن نبوده است. این تغییر در حوزه های منابع انسانی به دو دلیل صورت پذیرفته است، نخست تغییر در دنیای پیرامونی و دوم تحول در خود افراد. (آل یاسین، ۱۳۷۶)

چالز هندی در کتاب *The Empty Raincoat* (۱۹۹۵) متذکر می شود که "ذکاوت تمرکز یافته دانش فنی و توانائی به دست آوردن و به کار بردن دانش، منبع جدیدی از ثروت است." منابع مرسوم و سنتی ثروت (زمین، موادخام، فناوری انجام کار، حتی کارگران غیر ماهر) را می توان در مواقع لزوم خرید. عاملی که بدون آن نمی توان کار کرد، افرادی هستند که از این همه منابع برای دستیابی به بهترین مزایا استفاده کنند. هدف توانمندسازی این است که مغزهای افراد همانند بازوانشان به کار افتد. توانمندسازی باعث می گردد که سازمانها در کسب و کار موفق باشند. همچنین باعث می شود شغل افراد با معنی گردد و از انگیزه بیشتری در کار برخوردار باشند. از سوی دیگر توانمندسازی باعث بهبود کیفیت در ارائه خدمات، افزایش اثر بخشی در سازمان، ایجاد خود کنترلی، افزایش انگیزه، احساس تعهد و ... در کارکنان می گردد. اما باید به این نکته توجه داشت که توانمندسازی یک حرکت و فرآیند دائمی است و اهمیت آن همواره رو به افزایش است. (علاقه بند، ۱۳۷۵)

۲- پیشینه تاریخی توانمندسازی

از تاریخ کاربرد این اصطلاح در ادبیات علوم انسانی اطلاعات دقیقی در دست نیست. اما تا قبل از ورود آن به مدیریت در شاخه های مختلف علمی از جمله در علوم فنی (با نگرش بهبود و ارتقاء در سیستمها) بسط و گسترش یافت. کاربرد آن در علوم انسانی با بکارگیری مفاهیم قدرت و اختیار هماهنگ و همراه شد. در اواخر سالهای ۱۶۹۰ و اوایل ۱۷۱۰ این مفهوم از قدرت برای مدیران صنایع مورد تردید واقع گردید. به ویژه با توسعه مکاتب "اثبات گرایی" و "تجربه گرایی"، که به مفهوم قدرت انسان اهمیت کمی می دادند. در این نگرش به واسطه تصور ثبات و قابل پیش بینی بودن طبیعت، انسان نیز موجودی ناتوان و مقهور سرنوشت معرفی گردید. توسعه این مکاتب با تغییر مفهوم انسان از عنصر "فعال" به یک شی "منفعل" همراه بود. از این دوره زمانی بعنوان عصر ماشین یاد می شود. برای کسانی که نگرش مکانیکی داشتند، عبارت توانمندی به عنوان امری بی اهمیت و بی دلیل مورد توجه قرار می گرفت. بطور کلی عصر ماشین بدنبال انقلاب صنعتی پدید آمد، زمانیکه افراد با اجزاء ماشین صنعتی برابر فرض می شدند. در این دوران توانمندسازی، مفهومی قابل درک نبود و توجه به مکانیزه نمودن کار، باعث انسان زدایی افراد از کار می گردید و در اولویت امور قرار داشت. (رضانی، ۱۳۷۷)

در خلال قرن نوزدهم افراد نوعاً برای کار در صنایع بومی و کارخانه های جدیدی که پدید آمده بود استخدام می شدند. در این زمان حرکت به سمت سیستم کارخانه ای قوت بیشتری گرفت. بکارگیری گسترده تکنولوژی، مهارت زدایی از کارگران، رشد سریع اقتصادی، رشد سازمانی، سرمایه داری انحصاری و رشد بوروکراسی از ویژگی های این دوران می باشد. در این عصر افراد تا حد اجزا قابل تعویض ماشین تنزل یافتند. در واقع مدیریت حاکم، پاسخی به این سوال بود که چگونه می توان کارگران را به بهترین شکل کنترل نمود. با پیشرفت

تکنولوژی این فرصت مهیا شد تا کنترلی که قبلاً بوسیله رویه های سازمانی صورت می پذیرفت، بوسیله تکنولوژی جایگزین گردید.

اما در خلال این دهه کارگران به واسطه انقضای قوانین استخدامی ظالمانه و قانونی شدن اتحادیه های تجاری و کارگری، قدرت بیشتری گرفتند. فریدمن از جمله کسانی بود که به تغییر نگرش سنتی منابع انسانی دامن زد. به نظر وی، کارکنان فاقد مهارت از طریق استراتژی کنترل مستقیم اداره می شوند. در حالیکه استراتژی استقلال توأم با مسئولیت برای کارکنان ماهر به کار گرفته می شد. [۵] در واقع از نظر وی "کارکنان ماهر عموماً خود تنظیم هستند و به میزان کمتری مشوق های مادی واکنش نشان می دهند. این امر از مزایای نگرش عمیق کارکنان ماهر نسبت به شغل خود می باشد." از طرف دیگر مگ گریگور، با نظریه انسان دو ساحتی خود به تقویت این نگرش کمک نمود. این گونه تحرکات سرآغازی برای شکل گیری نهضت روابط انسانی قرار گرفت. (رمضانی، ۱۳۷۷)

توانمندسازی در دوران نهضت روابط انسانی کانون توجه صاحب نظران مدیریت بشمار می رفت. مسائلی مانند رضایت، غنی سازی شغل و رهبری دموکراتیک مطرح شد و توانمندسازی کارکنان به عنوان یک هدف مهم و حیاتی در سازمان مطرح گردید. زیربنای هر یک از مطالعات توانمندسازی مفاهیمی چون تجربه فرد در خود کنترلی^۱، اهمیت دادن به مهارت فرد^۲ در کار و برای انجام کار آزادی داشتن مد نظر قرار می گرفت. در این دوره دانشگاه ها و مکاتب علمی بر جنبه های انسانی کار تمرکز کردند و جنبش روابط انسانی را تقویت نمودند. (صالحی زاده، ۱۳۸۵)

نیاز به تغییرات بنیادین در این دوران چالش هایی را رودرروی سازمان های افراطی قرار داد. همچنین تقاضا برای توزیع مجدد قدرت در میان سطوح مختلف سلسله مراتب سازمانی بر مبنی مشارکت به وجود آورد. حرکت های چون کیفیت زندگی کاری، مشارکت مستقیم کارکنان، هموارسازی ساختار سازمانی، تشکیل تیم های کاری، حذف قوانین و مقررات و ... در خلال دهه های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ به موضوعات روز مدیریت جهت توانمند نمودن کارکنان مبدل گردید. نتایج برخی از این کارها تا حدی بود که آن را "پدیده" و یا "خارج از تصور" قلمداد نمودند. چرا که غیبت از کار کاهش یافت، کیفیت محصول بهبود پیدا کرد و بهره وری در سازمان ها بین ۳۰ تا ۴۰ درصد رشد نمود. (صالحی زاده، ۱۳۸۵)

اوج بکارگیری اصطلاح توانمندسازی در این برهه از زمان بود. در اواخر دهه ۱۹۸۰ توانمندسازی در شکل جدیدی و از این منظر که یک زمینه سیاسی، اقتصادی دارد، نگرشی متفاوت از اشکال دهه های قبل را ارائه نمود که منجر به توسعه ادبیات آن گردید. (صالحی زاده، ۱۳۸۵)

1-Self-Control
2-Self-Importance

این تغییر نگرش به منابع انسانی و ایجاد مفاهیم سرمایه های انسانی منجر به ایجاد تحولات اساسی در سازمانها گردید. تحولاتی که منجر به خروج سازمانها از شرایط بحرانی و بهبود در آنها شد. در طول ۲۰ سال گذشته صدها شرکت ثابت کرده اند که مشارکت و درگیری کارکنان در کار و توانمندسازی، بیشتر از یک احتمال نظری بوده و یک فرآیند تجربی می باشد. (ابطحی، ۱۳۷۸)

۳- تعاریف و مفاهیم توانمندسازی:

تعاریف گوناگونی از واژه توانمندسازی توسط پژوهشگران و صاحب نظران در این زمینه ارائه شده است. عبارت زیر تقریباً همه مفاهیم موجود در تعاریف ارائه شده را در برمی گیرد:

- توانمندسازی عبارت است از شناختن ارزش افراد و سهمی که می توانند در انجام امور داشته باشند. (ایبلی، ۱۳۷۵)

- توانمندسازی نیروی انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیتهای لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند، توأم با کارایی و اثربخشی. (صمدی، ۱۳۷۹)

- توانمندسازی عبارت است از طراحی و ساخت سازمان به نحوی که افراد ضمن کنترل خود، آمادگی قبول مسئولیتهای بیشتری را نیز داشته باشند. (ایران نژاد، ۱۳۸۳)

- توانمندسازی عبارت است از توسعه و گسترش قابلیت و شایستگی افراد برای نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان. (امینی، ۱۳۷۹)

- توانمندسازی عبارت است از ارتقای توانایی کارکنان در استفاده بیشتر از قوه تشخیص و تحلیل، داشتن بصیرت در انجام کارهایشان و مشارکت کامل در تصمیم‌هایی که بر زندگی آنها اثر می‌گذارد. (آل یاسین، ۱۳۷۶)

- توانمندسازی عبارت است از آزاد کردن نیروهای درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت انگیز. (صالحی زاده، ۱۳۸۵)

- توانمندسازی در مفهوم سازمانی عبارت از تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است. (ایران نژاد، ۱۳۷۸)

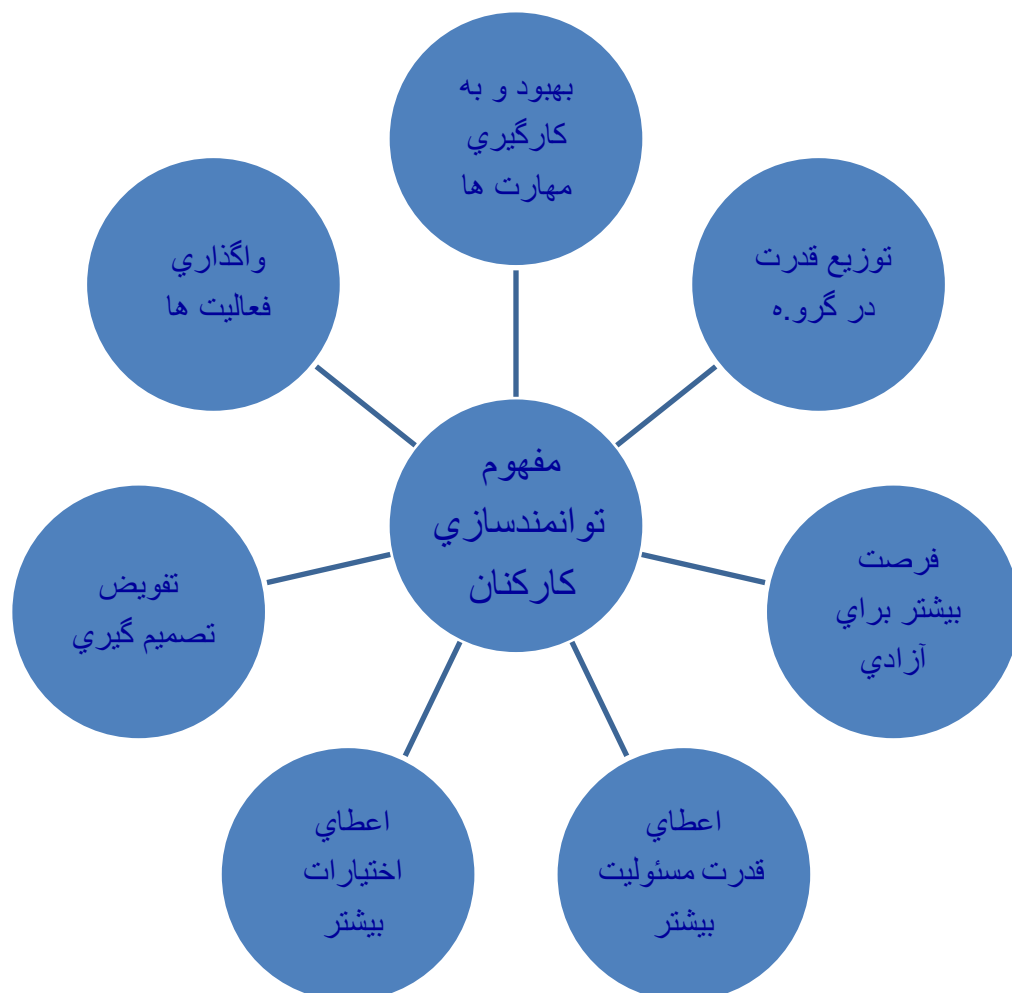
پیترز (۲۰۰۲): همان مدیریت مشارکتی است یعنی مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیریها و حداکثر ساختن درگیری آنها در سازمان

هیل و هاک (۲۰۰۴): آموختن چیزهایی به دیگران که میتوانند انجام دهند تا کمتر به شما تکیه کنند اسکات و ژافه (۱۹۹۶): توانمندسازی چیزی بیش از یک حالت ذهنی است، توانمندسازی نمی تواند وجود

داشته باشد مگر اینکه طرز تلقی فردی، رفتار گروهی و ارزشهای سازمانی از آن حمایت کنند اگر فقط یکی از این سه سطح تغییر کند فرآیند توانمندسازی با شکست مواجه خواهد شد.

توانمندسازی کارکنان، محوری ترین تلاش مدیران در نوآفرینی، تمرکز زدایی و حذف دیوان سالاری در سازمانها می باشد. توانمند کردن افراد موجب می شود تا مدیران و سازمان سریع تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند. توانمندسازی موجب می شود که کارکنان، سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به خود ببالند. بدون توانمندسازی، نه مدیران و نه سازمانها نمی توانند در درازمدت کامیاب باشند.

مدیر سازمان، مهمترین عامل در تواناسازی کارکنان می باشد. زیرا مدیر بطور مستقیم و غیرمستقیم، تمام عوامل محیط سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهد. مدیر با تفویض اختیار و قدرت بیشتر به کارکنان، دادن استقلال و آزادی عمل به آنان، فراهم نمودن جو مشارکتی، ایجاد فرهنگ کار گروهی و با حذف شرایطی که موجب بی قدرتی کارکنان شده است، بستر لازم را برای توانمندی افراد فراهم می کند. (علاقه بند، ۱۳۷۵)



(علاقه بند ، ۱۳۷۵)

۴- ضرورت و اهمیت توانمند سازی نیروی انسانی :

از دغدغه های مهم بنگاه های اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی که به آن متعلق هستند باشند. یک سازمان موفق مجموعه ای است مرکب از انسان هایی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می دهند. بنابراین هر فرد نسبت به سازمان و وظیفه ای که انجام می دهد، احساس مالکیت خواهد کرد. استفاده از توانایی های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به شمار می رود. در بهره وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و توانایی های بالقوه فرد به منظور پیشرفت سازمان استفاده می کند و با بالفعل درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی موجب پیشرفت فرد و همسویی با سازمان خواهد شد بنابراین لازمه دستیابی به هدف های سازمان، مدیریت موثر این منابع باارزش است. دراین راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی های کارکنان در سالیان اخیر تحت عنوان توانمندسازی کارکنان مورد توجه صاحبانظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است. همانگونه که سازمان ها به مقابله با چالش های سازمانی بر می خیزند و بهبود مستمر را در اولویت قرار داده اند، نیاز بیشتری به حمایت و تعهد کارکنان و درگیرکردن آنها در کار احساس می شود. توانمندسازی تکنیکی نوین و موثر در جهت ارتقای بهره وری سازمان به وسیله بهره گیری از توان کارکنان است. کارکنان به واسطه دانش، تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت نهفته هستند و در واقع توانمندسازی آزاد کردن این قدرت است. این تکنیک ظرفیت های بالقوه ای که برای بهره برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی شود، در اختیار می گذارد و در یک محیط سالم سازمانی روشی متعادل را در بین اعمال کنترل کامل از سوی مدیریت و آزادی عمل کامل کارکنان پیشنهاد می کند .

(صمدی ، ۱۳۷۹)

علاوه بر این محرک های محیطی متعددی وجود دارد که سازمانه ها را به توانمند کردن کارکنانشان ترغیب نموده اند. در این میان مهم ترین آنها عبارتند از:

اثرات فن آوری بر محیط کاری :

رشد سریع فن آوری، تمامی جوانب سازمان ها را به نوعی تحت تأثیر قرار داده است. تغییرات سریع فن آوری باعث تغییر ماهیت کارها شده است و رایانه ها ، رباط ها و دستگاههای کاملاً خودکار جایگزین مشاغل روتین شده اند. این ابزار، تغییرات شدیدی در نوع مهارت های مورد نیاز افراد و اعضای سازمان ها ایجاد کرده اند. بدیهی است برای رویارویی با چنین چالشی کارکنان باید توانمند شوند یعنی در تمامی جهات رشد کنند. افزایش انتظارات مشتریان: امروزه مشتریان به کمک اینترنت قادرند وسایل مورد نیاز خود را به طور مستقیم و در بهترین قیمت رقابتی خریداری کنند . افزایش انتظارات مشتریان باعث افزایش انتظارات سازمان ها از کارکنانشان شده است. تحت این شرایط ، نه تنها سلسله مراتب دستوری - کنترلی مناسب نخواهد بود بلکه برعکس باید بیاموزند ابتکار عمل داشته، خلاق باشند. در درون تیم های خودگردانی که برای انجام وظایف سنتی مدیران (از قبیل بودجه بندی، پاداش، کنترل، کیفیت، استخدام و ...) توانمند شده اند به خوبی ایفای نقش کرده و مسئولیت بیشتری برای اقداماتشان بپذیرند . (رضایی نژاد ، ۱۳۸۳)

ضرورت انعطاف پذیری سازمان ها:

در شکل سنتی سازمان ها دارای ساختار سلسله مراتبی و قدرت متمرکز در رأس هرم تغییرات عمده ای در حال رخ دادن است. به اعتقاد بسیاری از مدیران عالی، در محیطی که شدت رقابت جهانی و فن آوری های نوین از ویژگی های نوین از ویژگی های آن به شمار می آید، دست برداشتن از کنترل متمرکز باعث افزایش انعطاف پذیری سازمان ها خواهد شد. در این میان ، توانمندسازی کارکنان بهترین فلسفه عدم تمرکز است. (محمدی، ۱۳۸۱ ، ۱۶۰)

وقتی که کارکنان با موقعیت هایی روبرو می شوند که فکر می کنند در معرض تهدید ، ابهام، کنترل بیش از حد، تحمیل یا منزوی شدن قرار دارند، وقتی که احساسات نامطبوع وابستگی یا نابرابری را تجربه می کنند، هنگامی که احساس می کنند جلوی توانایی های آنان در انجام آنچه دوست دارند گرفته شده است، هنگامی که در مورد چگونگی رفتار خود مطمئن نیستند، هنگامی که احساس می کنند پاداش نمی گیرند و تقدیر نمی شوند، نیاز به توانمندسازی آنان بیشتر احساس می شود. (صنعتی ، ۱۳۸۶ ، ۲۸)

« کانگرو و کانانگو » (۱۹۸۸) دلایل زیر را برای شدت توجه به توانمندسازی برمی شمرد:

- ۱- مطالعات مهارت های مدیریت نشان می دهد که توانمندسازی زیردستان بخش مهمی از اثربخشی سازمانی و مدیریتی است.

- ۲- تجزیه و تحلیل قدرت و کنترل در سازمانها حاکی از این است که سهمیم کردن کارکنان در قدرت و کنترل، اثربخشی سازمانی را افزایش می دهد.

- ۳- تجربیات تشکیل گروه در سازمان دلالت بر این دارد که راهبردهای توانمندسازی کارکنان نقش مهمی در ایجاد و بقاء گروه و در نهایت بقای سازمان دارد. (امینی ، ۱۳۷۹)

۵- مزایای توانمندسازی نیروی انسانی :

- ۱- کارکنان توانمند به نیازهای مشتریان در حین ارائه خدمات پاسخهای سریع و به موقع می دهند.
- ۲- افراد توانا به مشتریان ناراضی در حین عودت خدمات پاسخهای سریع و به موقع می دهند.
- ۳- کارکنان توانمند احساس بهتری نسبت به خود و شغلشان دارند.
- ۴- کارکنان توانا با مشتریان به گرمی و آغوش باز ارتباط برقرار می کنند.
- ۵- کارکنان توانمند می توانند منبع بزرگی از اندیشه های خدماتی باشند. « باون و لاولر » (۱۹۹۲)

۶- فرایند توانمندسازی:

از نظر فوکس (۱۹۹۸) "توانمندسازی کارکنان یک فرایند است و از طریق آن یک فرهنگ توانمند سازی توسعه می یابد که در آن آرمانها ، اهداف ، مرزهای تصمیم گیری و نتایج تأثیرات و تلاشهای آنان در کل سازمان به اشتراک گذاشته می شود . در چنین فرهنگی منابع و رقابت برای کسب منابع مورد نیاز جهت اثر بخشی فعالیت هایشان فراهم و حمایت می شود."

بلانچارد فرایند توانمندسازی را در سه مرحله خلاصه کرده است :

۶-۱ تسهیم اطلاعات : که به کارکنان اجازه می دهد موقعیتهای سازمان خود را بشناسند و مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند. تسهیم اطلاعات با اعتمادسازی در سازمان ، شکستن تفکر سلسله مراتبی سنتی آغاز می شود و در نتیجه موجب افزایش احساس مسئولیت پذیری کارکنان می شود.

۶-۲ خود مختاری و استقلال کاری در سرتاسر حد و مرزهای سازمان :حد و مرزهای سازمان از طریق مقصد(چرا کار می کنید)، ارزشها (چه چیز راهنمای عمل شماست)، تصورات (تصور شما از آینده چیست)، اهداف (چه چیز، چه وقت ، کجا ، چطور و چرا انجام می دهید)، نقشها (شما که هستید) و سیستم و ساختار سازمانی (کاری که شما انجام می دهید چطور مورد حمایت قرار می گیرد) مشخص می شود.

۶-۳ جایگزین کردن تیم های خود گردان به جای سلسله مراتبها : هرگاه گروهی از کارکنان با مسئولیتهای ویژه برای فرایند کار و تولید انتخاب می شوند، از شروع تا پایان کار برنامه ریزی و اجرا می کنند، همه چیز را مدیریت می کنند و مسئولیت را به صورت مساوی و عادلانه تقسیم می کنند . مزیت تیم های خودگردان در فراهم کردن رضایت شغلی، تغییر نگرش ، تعهد کاری ، برقراری ارتباط بهتر میان کارکنان و مدیران، اثربخشی بیشتر فرایندهای تصمیم گیری ، بهبود و پیشرفت عملیات، کاهش هزینه ها و بهره وری سازمان خلاصه می شود.(ایران نژاد ، ۱۳۷۸)

بلاسکو برای تشریح فرایند توانمندسازی ، چهارمرحله را ذکر می کند:

۱. آمادگی؛

۲. ایجاد تصویر یواقعی از افراد؛

۳. تجسم آینده؛

۴. تغییر.

او بر این باور بود :

- برای حفظ و بقای سازمانها در آینده، تغییراتی همه جانبه ضروری است.

- افراد، تغییرات مورد نیاز را به راحتی نخواهند پذیرفت.

- توانمندسازی، کلیدی برای واداشتن افراد، به مشارکت در تغییر است.

به گفته وی یکی از مهمترین اجزای توانمندسازی، تجسم آینده است؛ یعنی تصویری روشن و معتبر از آینده ای مطلوب. تدوین یک استراتژی برای رسیدن به آینده و پیوند قدرت ذهنی و جسمی کارکنان برای تحقق آن آینده پیش بینی شده از جمله، محورهای توانمندسازی از دیدگاه بلاسکو است. بنابراین مدل مشارکت - توانمندسازی، مدلی موثر در بهبود سازمان است و این موضوع، بخشی از مبانی تحول سازمان را شکل می دهد (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۵: ۷۵).

چهارعامل زیر در تغییر و تحول مستمر برای پیشرفت، نقشی اساسی دارند که در هر یک، انسان جایگاه منحصر به فرد خود را دارد.

۱. درخواست دگرگونی؛

۲. تحقیق و توسعه؛

۳. خلاقیت و نوآوری؛

۴. شایستگی و امکان عملی شدن پیشرفت.

نقش خواست و اثر گروه، در تحقق هدفها سازمانی و جامعه، بیش از فرد است. فرهنگ یک گروه تعالی طلب، از سه جزء آزادی، عقلانیت و امید به آینده تشکیل می شود که طی آن گروه به همسوس کردن برآیند نیروها می پردازد تا با قدرت و هم افزایی سازمان یافته، عملکرد را ارتقاء، هدفهای از پیش تعیین شده را محقق و به توسعه هدفهای جدید فرد و سازمان جامه عمل بپوشاند؛ همان فعالیتهایی که به بهبود سازمان و بالندگی، خودشکوفایی و تکامل انسان می انجامد. از آنجا که تغییر و تحول سازنده و مستمر، تنها می تواند برمبنای توسعه هدفها صورت پذیرد، بنابراین کشف و بروز استعدادها و تواناییهای بالقوه، راز همیشگی تغییر و تحول سازنده و مستمر خواهد بود (الحسینی ۱۳۷۹: ۵۲).

۷- هزینه های توانمند سازی :

توانمندسازی بدون هیچگونه هزینه ای نیست. یکی از پیامدهای آن این است که حوزه های شغل های کارمندان را افزایش می دهد. این امر مستلزم این است که کارمندان به صورت شایسته آموزش ببینند تا بتوانند از عهده دامنه وسیع تری از وظایف خود برآیند. همچنین بر روی کارمندیابی بعنوان ابزاری برای اطمینان از اینکه کارکنان استخدام شده ویژگی ها و مهارت های مورد نیاز را داشته باشند، تأثیرگذار است. توانمندسازی هم پیامدهای مثبت و هم پیامدهای منفی برای کارکنان خواهد داشت. به گفته داین و فرل (۱۹۹۶) اگر چه افراد توانمند در توانایی های خود اعتماد به نفس کسب می کنند اما آن ها ناکامی فزاینده ای را تجربه می کنند و دچار تعارض در نقش می شوند. دلیل آن این است که توانمندی باعث می شود تا کارکنان مسئولیت های اضافی را بدست آورند. ضمن اینکه اگر با دید سازمانی به موضوع نگاه کنیم، کارکنانی که توانمندتر شده اند و مسئولیت ها و مهارت های آنان افزایش یافته انتظار جبران خدمات بیشتری از سازمان دارند که این خود هزینه های سازمان را افزایش خواهد داد (رفیق و دیگران، ۱۹۹۸، ۹۸۸)

۸- عوامل موثر در فرایند توانمندسازی کارکنان :

با توجه به مطالب ذکر شده می توانیم در یک جمع بندی کلی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان را به شرح زیر بیان کنیم:

۱-۸ مشخص بودن اهداف، مسئولیتها و اختیارات در سازمان: کارکنان باید از مسئولیتها و شرح وظایف خود، هدف و ماموریت سازمان و مراحل و فرآیندهای کاری آن آگاهی داشته باشند.

۲-۸ غنی سازی مشاغل و ارتقای شغلی کارکنان: سازمان باید به منظور به روز بودن اطلاعات فنی و تخصصی کارکنان و افزایش محتوی شغلی آنها اقدام کند. همچنین به منظور برآورده کردن اصل جانشین پروری در سازمان باید از فنون چرخش کاری استفاده کند.

۳-۸ روحیات و تعلق سازمانی: به منظور برآورده کردن این عامل باید برای کارکنان در سازمان احترام گذارد و درجهت رفع مشکلات شخصی یاری و کمک کرد. برای ابداع، نوآوری و خلاقیت در کارکنان باید زمینه های مناسب فراهم شود و مدیریت ارشد سازمان اطمینان حاصل کند که کارکنان تمایل به انجام اموری که به آنها واگذار شده است را دارند.

۴-۸ اعتماد، صمیمیت و صداقت: سازمان باید فضای مثبت و روابط کاری دوستانه را بین کارکنان ایجاد کند و اعتماد بین مدیران و کارکنان را افزایش دهد.

۵-۸ تشخیص و قدردانی: تناسب حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی با کاری که کارکنان انجام می‌دهند، توزیع مناسب امکانات رفاهی در سازمان و تناسب ارتقای شغلی کارکنان با شایستگی آنها می‌تواند عامل مطرح شده را در سازمان پوشش دهد.

۶-۸ مشارکت و کارگروهي: بکارگیری نظرات و ایده‌های کارکنان در تصمیم‌گیریها و همکاری آنها در بهبود و پیشبرد امور سازمان، تفویض اختیار به کارکنان در سطوح مختلف، مشارکت دادن کارکنان در ارائه پیشنهاد جهت بهتر انجام شدن امور و کنترل امور انجام شده کارکنان توسط خودشان می‌توانند به عنوان عامل مشارکت و کارگروهي در افزایش توانمندسازی کارکنان در سازمانها تاثیرگذار باشد.

۷-۸ ارتباطات: شامل برقراری ارتباط و دسترسی آسان کارکنان به مدیران و سرپرستان، شفافیت و روشن بودن ارتباطات کاری کارکنان با مدیران و سرپرستان و اطلاع کارکنان از امور جاری شرکت در ارتباط با حوزه کاری خود و ... است.

۸-۸ محیط کاری: از جمله عوامل موثر که کمابیش در سازمانها بر روی آن تاکید می‌شود محیط کاری است. اهمیت به ایمنی و سلامت کارکنان در محیط کار، ایجاد موقعیتهای مناسب جهت ارتقای شغلی کارکنان، کاهش فشار و تنشهای موجود در محیط کار می‌تواند از جمله موارد مرتبط با محیط کار باشد. ۹-۸ بهینه‌سازی فرایندها و روشهای کاری: شفاف و مشخص بودن گردش کار و اطلاعات در سازمان، مستندسازی روشهای کاری و بازنگری دوره‌ای و اصلاح روشهای کاری و ساده‌سازی امور از عوامل موثر در برآورده شدن بهینه‌سازی فرایندها و روشهای کاری است.

۸-۱۰ اطلاعات، دانش و مهارت شغلی: جهت تامین این عامل وجود امکانات جهت توسعه مهارتهای شغلی در سازمان، وجود زمینه‌های آموزش موثر و کارا در سازمان و داشتن اطلاعات فنی و تخصصی در ارتباط با پستها می‌تواند مفید باشد. (ابطحی، ۱۳۷۸)

۹- موانع و چالشهای اجرای برنامه های توانمند سازی :

۹-۱ ترس کارکنان : کارکنان در برابر توانمند سازی احساس رعب و وحشت دارند زیرا آنها تهدیدی برای خود و احتمالاً افزایش وظایف کاری خود می‌بینند.

۹-۲ فقدان امنیت شخصی (تهدید برای مدیریت): مدیران به دلیل حیطة نظارت زیاد و کنترل کارکنان توانمند سازی را به عنوان تهدید قدرت و اختیار خود میدانند.

۹-۳ ساختار سازمانی : ساختار غیر منعطف و بلند سازمانی با لایه های زیاد مدیریتی و کنترل مانع جدی توانمند سازی محسوب می‌گردد.

۹-۴ نگرشهای منفی مدیران در مورد زیر دستان : مدیران براساس نظریه X مک گریگور نسبت به کارکنان دید منفی دارند و آنان را تنبل و از کار گریزان و مسئولیت گریز میدانند در نتیجه به توانمند سازی به دید تردید می نگرند.

۹-۵ ناامید شدن مدیریت به دلیل زمان بر بودن ممکن است مدیران در جریان فرآیند توانمند سازی دچار یاس و ناامیدی شوند.

۹-۶ فقدان منابع و زمان کافی : برنامه توانمند سازی منبع و زمان زیادی را صرف می کند بنابراین سازمان های با منابع و زمان محدود نمی توانند این برنامه ها را با موفقیت اجرا نمایند.

۹-۷ نیاز به کنترل : برنامه های توانمند سازی نیاز به کنترلهای مختلف دارد بنابراین مدیران نیازمند کنترل بیشتر هستند و این در صورت نبودن اهرمهای کنترلی مناسب در سازمان می تواند مانع توانمند سازی باشد.

۹-۸ به گفته پیترسنگه : سازمان یادگیرنده جایی است که کارکنان همواره به منظور رسیدن به نتایج مورد دلخواه خود دائماً در حال توسعه ظرفیت های خود هستند. در اینگونه سازمانها شیوه های جدید تفکر همواره مورد تشویق قرار می گیرند و افراد مرتباً می آموزند که از هم یاد بگیرند. سازمانهای یادگیرنده وابستگی را به حداقل می رسانند و مسئولیت را تا آنجا که امکان دارد افزایش می دهند ، به طوری که افراد تصمیم گیر و اقدام کننده می شوند.(آل یاسین ، ۱۳۷۶)

۱۰- مدیریت منابع انسانی و نقش آن در توانمند سازی :

در طول حیات، مدیریت بر انسان به عنوان عامل حیاتی و ممتاز، برای بقا (رقابت) و برتری جامعه بشری بوده است. مدیریت منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ ظهور نموده و توسط طرفداران آن به عنوان سرفصل جدیدی در مدیریت نیروی انسانی تکامل یافته است. توسعه اقتصادی در عصر جدید تغییر روندهای ملی و فرا ملی در شاخصهای اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، افزایش نیروی ناهمگون کار و تغییرات شگرف در ماهیت نیروی کار موجب شده است تا صاحب نظران مدیریت منابع انسانی را با چالش های جدید مواجه نماید.

مدیریت منابع انسانی عبارتست از رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می کنند. "آرمسترانگ (۱۹۹۳) (۱)" از طرفی توانمند سازی در سازمانها راهبرد مهمی برای توسعه سازمانها محسوب می گردد که سالهای اخیر مورد توجه همه دست اندر کاران امور سازمانها قرار گرفته است .

توانمند سازی فرصتهایی است که به افراد برای خود مختاری ، انتخاب مسئولیت پذیری و مشارکت در تصمیم گیری های سازمان داده می شود . "شروت و گرر (۱۹۹۴) (۳)"

"توانمند سازی بدین معنا است که برای افراد آزادی و اطلاعات لازم را فراهم آوریم تا آنان آنچه را که خود می خواهند به گونه ای موفقیت آمیز انجام دهند به جای آنکه آنان را وادار کنیم آنچه که ما می خواهیم انجام دهند." (وتن کمرون (۲۰۰۲) (۳))

با توجه به تعاریفی که از توانمند سازی ارائه شد عنصر اصلی توانمند سازی، دادن آزادی عمل به کارکنان در فعالیتهایی که مرتبط با شغل آنهاست که در این راستا مزایایی که حاصل می شود شامل:

- ✓ استقلال عمل برای کارکنان و استفاده بهتر از خلاقیت در فعالیت جهت ارتقاء کیفیت.
- ✓ غنی سازی مشاغل
- ✓ امکان بیان تفصیلی شرح وظایف
- ✓ تقویت و حمایت کار گروهی
- ✓ افزایش توان رقابتی سازمان به واسطه خلق و ایجاد سرمایه های فکری
- ✓ ایجاد گزینه های تصمیم سازی و افزایش استقلال و قدرت تصمیم گیری
- ✓ فراهم آوردن آزادی و استقلال در قدرت تصمیم گیری. (امینی ۱۳۷۹)

باتوجه به فعالیتهای اصلی مدیریت منابع انسانی مانند طراحی سازمان، مهندسی و طراحی محتوای شغل، برنامه ریزی منابع انسانی، برانگیختن و ایجاد انگیزه در سازمان به منظور افزایش اثربخشی، بهبود کیفیت روابط شغلی از طریق ایجاد محیط با ارزشهای انسانی و جوی از اعتماد، ارزیابی نیازهای آتی نیروی انسانی تامین نیازها، ایجاد انگیزه و افزایش بهره وری از طریق ارزیابی و مدیریت عملکرد، بهبود عملکرد، افزایش قابلیت ها و تواناییها از طریق آموزش منسجم، توسعه آموزشی برای مدیران به منظور افزایش قابلیت و توان آنها در مشارکت برنامه ریزی و توسعه مسیر شغلی نیروی انسانی، طراحی و پیاده سازی سیستم پرداخت حقوق و دستمزد و پاداش عادلانه، منصفانه و قانونمند براساس شایستگی و مهارت مشارکت کارکنان و... نقش این مدیریت نسبت به توانمند سازی منابع انسانی بسیار حائز اهمیت می گردد. (ابطحی، ۱۳۷۸)

نتیجه گیری و پیشنهادات

توانمند سازی نیروی انسانی در سازمانهای پیشرو جهان با توجه به نیازها، خط مشی سازمان و با به کارگیری تدابیر و تمهیدات لازم شرایطی را فراهم می نماید تا شایستگی ها و استعداد های بالقوه کارکنان را به فعلیت رسانده و سپس در خدمت تحقق هدفها و اجرای برنامه های سازمانها به کار گیرند. مدیریت در جهت توانمند سازی نیروی انسانی یک احساس مسئولیت جدیدی را به کارکنان اعطا نموده به گونه ای که افراد نه تنها نسبت به فعالیتهایشان بلکه به کل سازمان احساس مسئولیت می نمایند. که این خود موجب اعمال کنترل

بیشتر فعالیت توسط خود کارکنان می گردد و همچنین انگیزه ای در جهت ارائه محصولات با کیفیت را ایجاد می نماید

لذا نتایجی که حاصل می گردد می تواند به شرح زیر باشد:

۱. توانمند سازی کارکنان، این امکان را بوجود می آورد که همواره در راستای اهداف کلان سازمانی برای انجام فعالیتها، بهترین راهکارها توسط افراد انتخاب شود. از طرف دیگر با توانمند سازی نیروی انسانی در سازمان ها، شایسته سالاری و نخبه پروری را بر تعاملات و مسیر ارتقای شغلی معطوف می نماید که این خود عامل بسیار مهمی در راه رسیدن به خود شکوفایی در آن صنعت می باشد.
۲. سازمانها می بایست با یک مهندسی آموزشی منسجم، فعالیتهای علمی و پژوهشی مناسبی را در راستای توانمند سازی سرمایه انسانی ایجاد نمایند و با تجزیه و تحلیل اثرگذاری آموزشها و تعاملات علمی در سطح سازمانها، رشد فکری را به سوی سازمانهای خلاق و توسعه یافته هدایت نمایند.
۳. مدیریت منابع انسانی در سازمانها به گونه ای متحول گردد که امکان رشد، ارتقاء، نوآوری و انگیزه ماندگاری سرمایه انسانی را در سازمانها ایجاد نمایند.

منابع:

- ۱- باکینگهام. مارکوس، کلینتون. دونالد، کشف توانمندیها، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، نشر فرا، ۱۳۸۳، ص ۱۳-۱۴
- ۲- بلانچارد. کارلوس. راندولف، مدیریت تواناسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، نشر مدیران، ۱۳۷۸، ص ۶۹
- ۳- ابیلی. خدایار، ارزیابی طرحها و برنامه های آموزشی برای توسعه، انتشارات موسسه بین المللی روشهای آموزشی بزرگسالان، ۱۳۷۵، ص ۱۸-۱۶
- ۴- پوسیانت آلبرت. چارلز، توانگران چگونه می اندیشند؟، ترجمه محمد رضا آل یاسین، نشر هامون، ۱۳۷۶، ص ۱۳
- ۵- بابایی. علی اکبر و همکاران، تواناسازی کارکنان- سرمایه گذاری جایگزین، مجله تدبیر، شماره ۱۳۸۱، ۱۲۹، ص ۸۷
- ۶- قوشچی. جعفر، راههای تواناسازی کارکنان، مجله تدبیر، شماره ۱۳۸۰، ص ۱۱۹.
- ۷- ابطحی. سید حسین، آموزش بهسازی منابع انسانی، موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی، ۱۳۷۸، ص ۳۵

- ۸ - هرسی. پال، بلانچارد. کنث، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه‌بند، انتشارات امیرکبیر، ۱۳۷۵، ص ۴۳
- ۹ - موریس و ویلکاکس، فن توانمندسازی، ترجمه بدری نیک فطرت و همایون صمدی، نشر یساولی، ۱۳۷۹، ص ۱۵-۱۶
- ۱۰ - جفت واسکات، مدیریت توانمند، ترجمه بهزاد رضانی، نشر دایره، ۱۳۷۷، ص ۲۲
- ۱۱ - بلانچارد. کنث، سه کلید توان افزایی، ترجمه: فضل ا... امینی، نشر فرا، ۱۳۷۹، ص ۵۵
- ۱۲ - صالحی زاده، سعید، توانمند سازی منابع انسانی در سازمانهای دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان. (۱۳۸۵)
- ۱۳ - کینلا د س (۱۳۸۳)، توانمند سازی منابع انسانی، ترجمه: م ایرانژاد پاریزی و م سلیمان، تهران: مدیران

- 14-Born I. Molleman E (1996) Empowerment and rewards: a case study Empowerment in organizations: An International Journal .Vol 4 No 3:30-33
- 15-Bowen D E, Lawler EE (1995) "Empowering Service Employees" Sloan Management Review, vol12 .No2:147-150
- 16- Itzhaky P, York A(2000) " Empowerment and Community Participation", Social Work Research Vol 24 No4:222-225
- 17- Melhem y,(2004). The Antecedents of Customer Contact Employment Empowerment .Employee Relation Vol26.No1:72-93
- 18-Pitts D W .(2005) ." Leadership ,Empowerment and Public Organizations", Review of Public Personnel Administration.vol25.No1:5-28
- 19-Wagner J , A Hohenbach JR.(1995),Management of Organizational behavior New jersey Simon &Schuster Company.
- 20- WyerP,Mason J.(1999). Empowerment in smalbusinesses , Participation&Empowerment An International Journal Vol 7,No7:180-193