

بررسی تاثیر نقش و جایگاه آموزش بر توانمندسازی کارکنان

سازمان های امروز تحت تاثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود و زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سال ها تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و باانگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می دهند. 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. توانمند سازی روش نوینی برای بقای سازمانهای پیشرو در محیط رقابتی است. (آقاپار - تدبیر شماره ۱۳۵) توانمندسازی (توانا سازی) فرایند قدرت بخشیدن به افراد است. در این فرایند به کارکنان خود کمک می کنیم تا حس اعتماد به نفس خویش را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند. تواناسازی در این معنی به بسیج انگیزه های درونی افراد می انجامد. (وتن و کمرون، ۱۹۹۶). تواناسازی همچنین تشویق افراد به مشارکت بیشتر در اتخاذ تصمیم هایی که بر فعالیت های آنان تاثیر گذار است. از این طریق می توانیم فرصت هایی را برای افراد فراهم آوریم تا نشان دهند که می توانند ایده های خوبی آفریده و به آن جامه عمل بپوشانند (جان اسمیت، ۲۰۰۰، ص ۱).

آموزش و توانمند سازی کارکنان یکی از اهداف سازمانها می باشد. و همیشه بر این باور و بر این تبلیغات استوار است که بهره وری در گرو کارکنان تحصیل کرده و توانمند می باشد و بر این مهم هزینه گذاشته شده، دوره های ضمن خدمت، کوتاه مدت و بلند مدت و یائ به طرق های دیگر توانیهای فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است. پس از سالها تجربه دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی اساس یک سازمان را تشکیل می دهد و به عبارت دیگر توانمند سازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است.

• مقدمه:

اکثر مدیران تصور می کنند که با مفهوم توانمندسازی آشنا هستند درحالی که فقط تعداد محدودی از آنان با مفهوم و کاربردش آشنایند. اگر از ۱۰۰ نفر درباره معنی توانمندسازی سوال کنید، شاید با ۱۰۰ پاسخ متفاوت مواجه شوید. بسیاری از سازمانها علاقه مندند فرایند توانمندسازی را اجرا کنند، زیرا معتقدند کارکنان توانمند می توانند در نیل به اهداف موثر باشند. (ساویچ ص ۱) پروفیسور ادواردز مدیر بیمارستان وترینری می گوید: من در سمینارهای مختلف فرایند توانمندسازی حضور داشته ام که سخنرانان کراراً می گفتند: میزان رضایتمندی شغلی کارکنان توانمند نسبت به سایر کارکنان بیشتر است ولی متاسفانه هیچ کدام یک راه حل عملی و اجرایی ارائه نکردند. بنابراین، لازم است تعاریفی از توانمندسازی عنوان کنم:

- ۱) توانمندسازی، واگذاری اختیارات رسمی و قدرت قانونی به کارکنان است؛
- ۲) توانمندسازی فرایند توسعه است، باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل، ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی کارکنان شده و آنان قادرند عوامل محیطی را شناسایی و تحت کنترل بگیرند؛
- ۳) توانمندسازی اعطای اختیار تصمیم گیری به کارکنان به منظور افزایش کارایی آنان و ایفای نقش مفید در سازمان است. (اتروز ۱۹۹۷)
- ۴) توانمندسازی فقط دادن قدرت به کارکنان نیست، بلکه موجب می شود کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه بتوانند عملکردشان را بهبود بخشند. توانمندسازی فرایندی ارزشی است که از مدیریت عالی سازمان تا پایین ترین رده امتداد می یابد. (ساویچ ص ۱)
- ۵) توانمندسازی محیطی را به وجود می آورد تا کارکنان بتوانند با اختیارات بیشتر کار کرده و در فرایند تغییر و بهبود تولید نقش داشته باشند، نیازشان به سرپرست مستقیم کاهش یافته و در تحقق اهداف سازمان مشارکت دارند.
- ۶) توانمندسازی تبدیل نیروی کار جسمی به نیروی فکری است.

۷) دو پژوهشگر به نامهای مارری و تورلاکسون (۱۹۹۶) می گویند: توانمندسازی یعنی قبل از آنکه به کارکنان بگویید چه کار کنند می توانند به خوبی وظایفشان را درک کنند. (ساوری، لوکز ص ۹۷)

۸) توانمندسازی فرایندی است که موجب رشد کارکنان می شود. کارکنان توانمند قادرند راه حلهای مناسب برای حل مشکلات پیدا کنند.

۹) توانمندسازی از طریق چالشهای داخلی و خارجی سازمان به دست می آید. (نکسون ۱۹۹۶). چالشهای خارجی شامل: افزایش شتاب تغییرات، محیط رقابتی، انتظارات جدید مشتریان و شرایط جدید بازار کار است. چالشهای داخلی بیشتر تاکید بر حفظ و نگهداری نیروی انسانی موجود، افزایش سطح انگیزش، رشد و شکوفایی استعداد و مهارتهای کارکنان دارد. (ارتزاد ص ۳۲۵)

۱۰) توانمندسازی با اعمال فشار مدیران و دستورالعملها تحقق نمی یابد بلکه فرایندی است که لازمه اش پذیرش فرهنگ توانمندسازی و مشارکت کارکنان است. (ارتزاد ص ۱۳۵) (آقایار - تدبیر ۱۳۵)

۱۱) توانمندسازی فرایندی است که در آن شرایط برای توانمندی فراهم است. اطلاعات از جنبه های مختلف تجزیه و تحلیل، اهداف روشن، تصمیم گیرها دارای مرزبندی و فعالیت کارکنان از کارایی بالا برخوردار است. ملاک صلاحیت و شایستگی کارکنان برای ارتقا، بستگی به میزان مهارت و دانش و توانایی دارد. در توانمندسازی سبک رهبری مرشد سالاری بوده و با حمایت از کارکنان آنان را پذیرش ریسک تشویق می کنند.

۱۲) توانمندسازی یعنی واگذاری اختیارات رسمی، تفویض قدرت به کارکنان تا بتوانند در تحقق اهداف سازمان سهیم باشند.

۱۳) توانمندسازی، قدرت اتخاذ تصمیم گیری در چارچوب مرزهای مشخص است از نظر نیکلاس ساختار آموزشی سه مرحله ای برای توانمندسازی کارکنان وجود دارد که مرحله اول آن تحلیل تواناییهای حاضر کارکنان و کمک به آنان برای کارکردن با حداکثر استعداد است.

- مرحله دوم: به کارگیری تکنیک های آموزشی توسط مدیران برای به کارگیری کارکنان که فراتر از تواناییهای فعلی آنان است.

- مرحله سوم: دستیابی به تعهد کارکنان از راه به اشتراک گذاردن نظرها و ارزشها که با کامل شدن این مرحله، توانمندسازی حاصل می شود (پور کیانی - سایت آینده نگر)

آموزش یکی از پیچیده ترین وظایف در اداره امور هر سازمان و به ویژه در مدیریت نیروی انسانی است. پس از نظام جذب، نظام بهسازی و به کارگیری مناسب منابع انسانی قرار دارد. در حقیقت آموزش از مهم ترین اقدامات و برنامه های هر سازمانی بوده و نظام آموزشی تکمیل کننده نظام استخدامی به شمار می رود باعث توانمندی نیروی انسانی موجود شده و موفقیت های آتی را تضمین می کند آموزش و بهسازی باعث بینش و بصیرت عمیق تر دانش و معرفت بالاتر و توانایی و مهارت بیشتر انسان های شاغل در سازمان برای اجرای وظایف محول شده و در نتیجه موجب نیل به هدف های سازمانی با کار آیی و ثمربخشی بهتر و بیشتر است. (چراغی - سایت hrs)

مایکل لوبوف در کتاب خود در ضرورت سرمایه گذاری در آموزش می نویسد: برای رشد و پیشرفت کارکنان سرمایه گذاری کنید، اگر برای مشاغل و مسئولیت های بالاتر آماده نشده باشند، ترفیع از داخل سازمان فاجعه آفرین است. سازمانی هایی که کارکنان وفادار دارند در تعلیم و تربیت و آموزش و پیشرفت مستمر آنان سرمایه گذاری می کنند. بدون تردید، آموزش و رشد کارکنان گران قیمت است، لکن اگر شما فکر می کنید که تعلیم و تربیت گران قیمت است، هزینه نادانی را در نظر بگیرید، دیر یا زود یک سازمان از طریق اشتباهات کارکنان از طریق پرداخت حقوق های بالاتر برای جذب کسانی که آموزش دیده اند یا از طریق صرف وقت برای کارکنانی که دارد، هزینه های آموزشی را می پردازد آخرین روش موجب شایستگی و وفاداری کارکنان می شود (چراغی - سایت hrs)

● عوامل بهینه سازی نیروی انسان (توانمند سازی) از دیدگاهی دیگر این عوامل عبارتند از:

محیط رقابتی ای مهمترین عامل بهینه سازی نیروی انسانی در سازمانها است که سازمان در آن به فعالیت می پردازد.

سازمانهایی که ناگزیرند برای بقا در یک محیط رقابتی فعالیت کنند سعی در بهینه سازی منابع گوناگونی که در اختیار دارند می نمایند و بهینه سازی نیروی انسانی به عنوان کلیدی ترین و اصلی ترین منبع کسب و کار از اهمیت زیادی برخوردار است.

پس اگر این امر بوقوع بپیوندد به تدریج توانمندسازی نیروی انسانی به یک باید تبدیل می شود. آموزش و نظام آموزشی: عامل دیگری که بر توانمندسازی و تواناگردن نیروی انسانی تاثیر می گذارد، آموزش و نظام آموزشی است.

در نظام آموزشی موثر با ارتقا سطح مهارتهای کاری و فردی موجب کارآمدی نیروی انسانی می شود اگر نظام آموزشی کارآمد نباشد و متناسب با نیازهای زمان و کسب و کار ایجاد نشده باشد، عملاً تلاشهای سازمان برای توانمندسازی نیروی انسانی به نتایج قابل مقایسه با کشورهای دیگر که شرایط مناسبتری دارند،

نخواهد رسید.

شرایط محیطی و سیستم‌های انگیزشی : عامل دیگری است که بر توانمندسازی نیروی انسانی و روشهای آن اثر می‌گذارد.

● دلایل عدم تمایل مدیران به توانمندسازی کارکنان:

با تاکید بر اینکه توانا سازی از مدیران آغاز می شود و به سوی کارکنان جریان می یابد، مطالعات متعدد مدیریتی نشان داده است برخی از مدیران به ۳ دلیل تمایل ندارند کارکنانشان را توانا سازند:

۱ (نگرشهای مدیران درباره زیردستان: مدیرانی که از تواناسازی کارکنان خودداری می کنند، اغلب بر این باورند که زیردستان آنان برای انجام دادن کار مورد نظر به اندازه کافی تبحر ندارند و علاقمند نیستند که مسئولیت بیشتری بر عهده بگیرند. برای آموزش دقت بسیار زیادی نیاز دارند یا نمی باید درگیر کارها یا مسئولیتهایی شوند که نوعاً مقام بالاتر انجام می دهد.

۲ (فقدان امنیت شخصی: بعضی از مدیران این توهم را دارند که چنانچه دیگران را توانا سازند، شناخت و پادشاهای مرتبط با انجام دادن موفقیت آمیز کار را ممکن است از دست بدهند. آنان از تسهیم مهارت یا اسرار کار خود ، از بیم ازدست دادن قدرت یا مقام خویش بی میل هستند.

لذا باید همه جزئیات را درباره طرحهایی که به آنان واگذار شده است، بدانند.

این نوع مدیران ترجیح می دهند که خودشان روی وظایف کار کنند تا اینکه دیگران را درگیر سازند.

۳ (نیاز به کنترل: مدیرانی که کارکنان خود را توانا نمی سازند، اغلب نیاز شدیدی به آن دارند که آنچه را در جریان است، در دست بگیرند و آن را هدایت و بر آن حکومت کنند.

اگرچه بعضی از نگرانیهای مدیران ممکن است تا حدی درست باشد، اما چنین ابهاماتی مدیران را از رسیدن به موفقیتهایی که با تواناسازی ماهرانه همراه است، باز می دارند. حتی اگر مدیران برای تواناسازی دیگران تمایل و اشتیاق نشان دهند، موفقیت همچنان مستلزم اجرای ماهرانه تواناسازی است. توانا سازی بدون مهارت، می تواند اثربخشی یک سازمان و کارکنان را بجای افزایش، کاهش دهد .

(بابایی و همکاران -تدبیر ۱۲۹)

● ارتباط تواناسازی کارکنان و آموزش:

یکی از مشکلات اساسی دستگاههای اجرایی، کمبود کارکنان ورزیده و دارای مهارت است. دانشگاهها و موسسات آموزش عالی در آماده سازی افراد برای ورود به دستگاهها نقش زیادی ندارند. فارغ التحصیلان دانشگاهی با مجموعه ای از اطلاعات علمی هنوز قابلیت های لازم را برای فعالیت در دستگاههای اجرایی ندارند. بنابراین آموزش کارکنان دولت و توانمندسازی و افزایش مهارتهای شغلی کارکنان برای فعالیتهایی که مورد نظر است، شاید یکی از مهمترین راهکارهایی است که برای توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان مورد نظر است. تدوین برنامه های آموزشی برای کارکنان و اجرای دوره های کوتاه مدت و بلند مدت که قابلیت های فکری و تخصصی کارکنان را افزایش دهد از عواملی است که نقش بسیار مهمی برای توانا سازی کارکنان دارد. کمبود بودجه آموزش دستگاههای اجرایی و بنگاههای اقتصادی به عنوان یکی از مهمترین موانع و تنگناها است. عدم اعتقاد بعضی از مدیران، عدم علاقمندی تعدادی از کارکنان به آموزش نیز از موانع توسعه در این زمینه است. اگر برنامه های آموزشی جزو برنامه های مدیران محسوب شده و یا ارتقاء شغلی کارکنان و پرداخت مزایای کارکنان و تصدی و انتصاب به پستها به آموزش ارتباط داده شود، بسیار موثر واقع می شود.(بابایی و همکاران - تدبیر ۱۲۹

پیگورز و مایرز در زمینه نقش آموزش می گویند:

آموزش خوب ، نارضايتی شغلی و دوباره کاری را به مقدار زیاد کاهش داده و کارکنان را یاری می دهد که با تمام ظرفیت خود کار کنند . یک چنین هدف های مهمی تحقق نمی یابند مگر آنکه تمام سلسله مراتب سازمان (از مدیر اجرایی تا کارکنان) به اهمیت آموزشی آگاه باشند.

بنابراین می توان نتیجه گرفت که : یکی از عواملی که تاثیر زیادی بر بهره وری داشته می تواند در بهبود آن نقش مهمی را ایفا کند آموزش نیروی انسانی است . تکنیک های نو و طرح های جدید بهبود بهره وری نمی تواند بدون نیروی انسانی آموزش دیده در تمام سطوح سازمان به طور مؤثر ایجاد و یا به کار گرفته شود . برخی از مطالعات نشان داده است که همبستگی مثبت بسیار قوی بین آموزش و بهره وری وجود دارد . حتی مطالعات تطبیقی پیشرفت اقتصادی بین کشورهای مختلف نشان دهنده این امر بوده که هر کشوری که دارای نیروی انسانی آموزش دیده بوده است از بهره وری و رشد اقتصادی بالاتری برخوردار بوده است.

● اهداف آموزش نیروی انسانی:

• کرل و کوزمیت معتقدند:

اهداف آموزش مشخص می کند انواع ، سطوح مهارت ها ، توانایی ها ، دانش و نگرش شرکت کنندگانی که برنامه کامل آموزش آنها را در بر می گیرد و هدف های مهم آموزش عبارتند از:

۱ (کمک به تصمیم گیری راجع به روش های مناسب بر فعالیت کارکنان و نیازهای مربوط به دگرگونی.

- ۲ (اهداف آموزش آنچه که انتظار می رود از آموزش دهنده و هم آموزش گیرنده را روشن می کند.
 ۳ (اهداف آموزش مبنایی را برای ارزیابی برنامه بعد از اجرای آن فراهم می کند.
 کرل و کوزمیت : شش هدف مهم آموزش را بدین ترتیب بیان می کنند:

- ۱ (بهبود عملکرد
- ۲ (به روز کردن اطلاعات کارکنان
- ۳ (ترفیع شغل
- ۴ (حل مسائل
- ۵ (آماده سازی برای ترفیع
- ۶ (آشنا سازی کارکنان جدید با اهداف سازمان
- دکتر میر کمالی : هدف های آموزش نیروی انسانی را چنین بر می شمردند:
- ۱ (هماهنگی با تغییرات و پیشرفت های علمی و تکنولوژی در جهان.
- ۲ (هماهنگی با تحولات سیاسی و اقتصادی جامعه .
- ۳ (هماهنگی با نیازهای جدید جامعه و ارباب رجوع.
- ۴ (کسب مهارت های ادارکی ، فنی و روابط انسانی.
- ۵ (کسب نگرش درست و آمادگی برای ایجاد تغییر در سازمان.
- ۶ (تامین نیروی انسانی جدید به منظور جایگزینی.
- ۷ (فراهم آوردن زمینه های ترفیعات.
- ۸ (رشد کمی و کیفی تولید.
- ۹ (اثر بخشی و کارآیی نیروی انسانی
- ۱۰ (برهیز از ضایعات (بهره گیری از امکانات و نیروها)

(چراغی- سایت hrs)

●فواید آموزش نیروی انسانی

- به کاهش تضادها و فشارهای عصبی در سازمان کمک میکند.
- به افراد در حل مشکل و اخذ تصمیم به گونهای اثربخش کمک میکند.
- توسط آموزش، انگیزش رشد، احساس مسئولیت و حس تشخیص افراد ارتقاء مییابد.
- اعتماد به نفس و دستاوردهای فردی را ارتقاء میدهد.
- در ارتقاء مهارتهای رهبری، ارتباطات و سلوک رفتار کمک میکند.
- رضایت حرفهای را افزایش میدهد.
- با افزایش مهارتها افراد را به سوی دستیابی به اهداف شخصیشان سوق میدهد.
- نیازهای شخصی کاراموزان و آموزش دهندگان را ارضاء میکند.
- مسیر رشد آتی کارآموز را فراهم میکند.
- حس یادگیری را ارتقاء میدهد.
- ترس از قبول وظایف جدید را کاهش میدهد.
- ارتباطات بیان افراد و گروهها را بهبود میبخشد.
- به توجیه کارکنان جدید و انهایی که به گروه بالاتر رفتهاند یا به مشاغل جدید منصوب شده اند، کمک میکند.
- سیاستهای سازمان مقررات و قوانی را پایدار میکند.
- اخلاقیات را پایدار میکند.
- پیوستگی را در گروه به وجود میآورد
- فضای مناسبی را برای رشد هماهنگی و یادگیری فراهم میکند.
- سازمان را به محل بهتری برای کار و زندگی تبدیل میکند.
- موجب بهبود منافع و یا برخورد مثبتتری در افراد میشود.
- دانشکاری و مهارتها را درتمام سطوح سازمان بهبود میبخشد.
- روحیه نیروی کار را بهتر میکند.
- به افراد کمک میکند تا خود را با اهداف سازمان همسو کند.
- به ایجاد یک تصور بهتر از سازمان کمک میکند.
- اعتبار صراحت و اعتماد را در سازمان رواج می دهد.
- روابط بین فرا دست و زیردست را بهبود میبخشد.
- به توسعه سازمانی کمک میکند.
- به تهیه دستورالعملهای کاری کمک میکند.
- به درک و اجرای سیاستهای سازمانی یاری میدهد.

- درباره نیازهای آتی سازمان در تمام زمینها اطلاعات لازم را فراهم میکند.
- حل مشکلات و اخذ تصمیم به گونهای اثربختر در سازمان شکل میگیرد.
- به ارتقاء سازمان از درون کمک میکند.
- به درک و اجرای سیاستهای سازمانی یاری میدهد.
- به افزایش کارایی یا بهبود شرایط کاری کمک میکند.
- به کاهش هزینه ها در بسیاری از زمینها مانند تولید، امور اداری و پرسنلی و... کمک میکند.
- احساس مسئولیت سازمانی در افراد را در زمینهای کارآمدی و کسب دانش به وجود میآورد.
- روابط کاری را بهتر میبخشد.
- هزینههای مشاورهای برون سازمانی را کاهش میدهد.
- رفتارهای ناسالم را کاهش میدهد.
- فضای مناسب برای رشد و ارتباطات به وجود میآورد.- کارکنان را در تطبیق خود را تغییرات یاری میدهد

(سا.یت وزارت نیرو(nww.co.ir

ضرورت و اهمیت توانمندسازی نیروی انسانی

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

- ۱) (مطالعات مهارتهای 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 سهم 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 دارد .

•مزایای توانمندسازی نیروی انسانی

- «باون و لاولر» (۱۹۹۲) مزایای توانمندسازی کارکنان در سازمانهای خدماتی را به شرح زیر توصیف می کنند :
- 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 شخلمشان دارند .
 - ۴) (کارکنان توانا با مشتریان به گرمی و آغوش باز ارتباط برقرار می کنند .
 - ۵) (کارکنان توتمند می توانند منبع بزرگی از اندیشه های خدماتی باشند .

•موانع توانمندسازی نیروی انسانی

۱) (نگرشهای شخصی مدیران

۲) (ساختار سازمانی

(عبداللهی، نوه ابراهیم، توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی۱۳۸۵)

•اهمیت و ضرورت توانمند سازی کارکنان در سازمان ها:

سازمانها های امروز تحت تأثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی ، دگرگونیهای ناگهانی ، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود و زیر فشارهای زیادی قرار دارند . پس از سالهای زیادی تجربه ، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص ، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد . منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می دهند . بین سرمایه انسانی و بهره وری در سازمانها رابطه ای مستقیم وجود دارد . از دغدغه های مهم بنگاههای اقتصادی موفق جهان ، گرد آوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی که به آن متعلقند ، باشند . یک سازمان موفق مجموعه ای است مرکب از انسانهایی با فرهنگ سازمانی ، اندیشه و اهدافی مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف پذیری سازمان ، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روز افزون 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 تواناییهای بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به شمار می رود . در بهره وری فردی ، سازمان از مجموعه استعداد ها و تواناییهای بالقوه فرد به منظور پیشرفت سازمان استفاده می کند .

(ساجدی -امیدواری * تدبیر ۱۸۱)

•چالشهای موجود در تواناسازی کارکنان

مهمترین چالشهای موجود را از دو بعد مدیریتی و پیامدی می توان موردبررسی قرار داد.

الف) چالشهای مدیریتی

- نبود باور پذیری

برخی از مدیران براین باورند که کارکنان، نه تنها برای انجام مسئولیتهای برعهده به اندازه کافی ماهر نیستند،

بلکه توانمندی لازم برای ایفای نقشهای جدید را نیز ندارند. آنها معتقدند توانمندی ذاتی است نه اکتسابی و به همین دلیل با کلیه امور و فرایندهای مرتبط با تواناسازی کارکنان مخالفت و یا در مسیر انجام آن مانع تراشی می‌کنند.

- تهدید امنیت مدیریتی

برخی دیگر از مدیران گمان می‌کنند که توانمند شدن کارکنان، موجب از دست دادن کنترل امور خواهد شد. بنابراین آنان در تسهیم یا انتقال مهارتهای کاری خود رغبت چندانی نشان نداده و ترجیح می‌دهند که خودشان روی وظایف کار کنند تا اینکه دیگران را درگیر سازند.

- تخصیص نیافتن اعتبارات کافی

هرچند برنامه‌هایی که در راستای تواناسازی کارکنان انجام می‌شود، نهایتاً به تعالی و رشد کیفی سازمان منجر خواهد شد. هنوز مدیران و تصمیم‌گیرندگان هستند که تخصیص بودجه برای اینگونه برنامه‌ها را هزینه سربار تلقی می‌کنند و آن را بار اضافی سازمان بر می‌شمارند و متأسفانه چنین قاعده‌هایی از تجربه عملی بسیاری از سازمانها سر برآورده است.

ب) چالشهای پیامدی

- تغییر سبک مدیریتی

در برنامه‌های توانمندسازی، سبکهای مدیریتی به سبکهای رهبری تغییر خواهند کرد. این تغییر همواره خاصیت چالش‌زایی به دنبال دارد. چرا که لازمه آن، زیر سوال بردن شیوه‌های معمول کاری، ریسک‌پذیری و تجربه کردن، تمرکز بر فعالیتهای تیمی، افزایش دامنه اختیارات کارکنان، توجه به ارزشهای جدید، تمایل به تبادل اطلاعات سازمانی و بهبود روشها است که در اکثر مواقع مقاومت شدید همه سطوح سازمانی را به دنبال خواهد آورد.

- تغییر عملکرد کارکنان

برنامه‌های توانمندسازی موجب خواهند شد که کارکنان به صراحت حرف بزنند، به‌جای پیدا کردن مقصر در جستجوی راه حل باشند، مشارکت جو شوند، مصالح جمع را بر منافع فردی ترجیح دهند و نهایتاً اینکه به دنبال شاخص شدن نباشند و به جمع بیاندیشند. این درحالی است که وجود ساختار متمرکز در اکثر سازمانها، موارد برشمرده را از پتانسیل ایجاد چالش برخوردار و مشکلات عدیده‌ای بویژه در حوزه روابط کاری ایجاد می‌کند.

- تغییر ساختار سازمانی

در فرایند تواناسازی، ساختار سازمانی از هرمی به دایره‌ای تغییر خواهد یافت. این تغییر ساختار، ضمن اینکه به کارکنان اجازه می‌دهد با درجه آزادی و مسئولیت‌پذیری بیشتر فعالیت کنند، روحیه مشارکت و کارگروهی را به عنوان یک ارزش عمده سازمانی تلقی می‌کند و در مواجهه با ساختار هرمی که در آن کاری انجام نمی‌شود، مگرآنکه تایید و امضای آن پیشاپیش گرفته شده باشد، چالشهای متعددی را ایجاد خواهد کرد.
(هداوند-صادقیان -تدبیر ۱۴۵)

در رابطه با سیر تاریخی توسعه نظریات توانمندسازی (ریچارد کوتر) از دو نوع توانمندسازی را به شرح زیر نام می‌برد .

اولین نوع توانمندسازی روان-سیاسی است که باعث افزایش عزت نفس (احترام به خود) شده و نتایج آن در رفتار با دیگران جلوه پیدا می‌کند، به عبارت دیگر توانمندسازی مستلزم اعتماد و توقعات و مهمتر از آن توانایی کارکنان در مورد یک تغییر واقعی در رفتار است .

نوع دوم توانمندسازی روان- نمادین است، که علاوه بر افزایش عزت نفس در کارکنان باعث تغییر در مجموعه‌ای از پدیده‌های غیر قابل تغییر می‌شود.

*مراحل توانمندسازی

۱) تعریف و ابلاغ مفهوم توانمندسازی به اعضای سازمان .

۲) هدفگذاری و تدوین راهبردها : که برای کارکنان در هر سطح سازمانی در انجام تلاشهای شان به منظور توسعه و تقویت توانمندسازی به یک چهارچوب سازمانی تبدیل می‌شود .

۳) آموزش کارکنان برای ایفای نقش‌های جدید و انجام دادن وظایفشان به شیوه‌هایی که با اهداف سازمان برای گسترش و تقویت توانمندسازی سازگارند

۴) تطبیق ساختار سازمان به گونه‌ای که مدیریت و هدایت امور توسط کارکنان تسهیل و همچنین ایجاد استقلال بیشتر و آزادی عمل کند .

۵) تطبیق نظام‌های سازمان برای حمایت از توانمندسازی کارکنان .

۶) ارزیابی و اصلاح فرآیند توانمندسازی از طریق سنجش بهبود و شناخت اعضای سازمان .

این ۶ عنصر در الگوی مدیریت توانمندسازی با هم متصل و برای تأکید بر روابط آنها در یک مستطیل قرار داده می‌شوند .

در اطراف این مستطیل بزرگ، مجموعه‌هایی از دایره‌هایی قرار دارند که منابع اطلاعات اساسی را معین می‌

کنند و به عنوان ورودی های درون فرآیند مراحل محسوب می شوند .
توجه به مطالب ذکر شده می توانیم در یک جمع بندی کلی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان را به شرح زیر بیان کنیم :

۱ (مشخص بودن اهداف، مسوولیت ها و اختیارات در سازمان: کارکنان باید از مسوولیت ها و شرح وظایف خود، هدف و ماموریت سازمان و مراحل و فرآیندهای کاری آن آگاهی داشته باشند).

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

۳ (روحیات و تعلق سازمانی: به منظور برآورده کردن این عامل باید برای کارکنان در سازمان احترام گذارد و در جهت 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 (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 (تشخیص و قدردانی: تناسب حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی با کاری که کارکنان انجام می دهند، توزیع مناسب امکانات رفاهی در سازمان و تناسب ارتقای شغلی کارکنان با شایستگی آنها می تواند عامل مطرح شده را در سازمان پوشش دهد.

۶ (مشارکت و کارگروهی: به کارگیری نظرات و ایده های کارکنان در تصمیم گیری ها 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 می توانند به عنوان عوامل مشارکت و کارگروهی در افزایش توانمندسازی کارکنان در سازمان ها تاثیرگذار باشند .

۷ (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 (محیط کاری: از جمله عوامل موثر که کمابیش در سازمان ها روی آن تاکید می شود محیط کاری است. اهمیت به ایمنی و سلامت کارکنان در محیط کار، ایجاد موقعیت های مناسب جهت ارتقای شغلی کارکنان، کاهش فشار و تنش های موجود در محیط کار می تواند از جمله موارد مرتبط با محیط کار باشد.

۹(بهینه سازی فرآیندها و روش های کاری: شفاف و مشخص بودن گردش کار و اطلاعات در سازمان، مستندسازی روش های کاری و بازنگری دوره ای و اصلاح روش های کاری و ساده سازی امور از عوامل موثر در برآورده شدن بهینه سازی فرآیندها و روش های کاری است .

۱۰ (اطلاعات، دانش و مهارت شغلی: جهت تامین این عامل وجود امکانات جهت توسعه مهارت های شغلی در سازمان، وجود زمینه های آموزش موثر و کارا در سازمان و داشتن اطلاعات فنی و تخصصی در ارتباط با پست ها می تواند مفید باشد

#&۶۱۵۵۰) ; آذر نیا - سرمایه)

• دوره های آموزشی

• آموزش مهارت های توانمندسازی سرمایه های انسانی (تسا)

این دوره آموزشی بر مبنای تجارب کشورهای پیشرفته جهان برای آموزش اصلیتترین مهارت های مورد نیاز نیروی کار امروز طراحی شده است. در طراحی این دوره بر مبنای مطالعات انجام شده در ۵ کشور صاحب نام شامل کانادا ، استرالیا ، انگلیس ، ایلات متحده و سنگاپور و با همراهی موسسه PSBCorp سنگاپور به عنوان نهاد متولی شناسایی این مهارت ها در کشور سنگاپور و برگزار کننده این دوره برای بیش از ۶۰٪ نیروی کار آن کشور صورت پذیرفته است. . دو مهارت نخست، یادگیری و ادبیات محیط کار در در خلال آموزش سایر مهارت ها، در طول ۱۰ روز دوره آموخته خواهند شد. بدین ترتیب دوره آموزشی در قالب ۵ کارگاه آموزشی دو روزه ارائه می شود. طول کارگاه آموزشی هر مهارت ۲ روز می باشد .

قبل از شروع دوره، از دانش و مهارت های معرفی شدگان با روش CBA ارزیابی بعمل می آید. با توجه به نتایج ارزیابی اولیه، در طول دوره، از تکنیکها، روشها و مثالهای مختلف و هماهنگ با پیش زمینه و سابقه افراد برای آموزش استفاده می شود. این ۷ مهارت عبارتند از :

۱ (مهارت یادگیری

مهارت یادگیری، اولین مهارت از مجموعه مهارت های معرفی شده توسط ESKIT توانایی افراد را در آموختن، برقراری ارتباط میان دانسته ها و آموخته ها، جستجو و استفاده از منابع دانش، سازماندهی فعالیت های یادگیری

و بکارگیری دانش اکتسابی در شرایط عملیاتی سازمانها افزایش می‌دهد .

۲) مهارت ادبیات محیط کار

شرکت کنندگان در دوره های آموزشی ESKIT با مهارتهای اصلی و ادبیات محیط کار آشنا شده و سطح مهارت خود را افزایش می دهند .

۳) مهارت ارتباطات موثر (گوش دادن و صحبت کردن)

ESKIT با آموزش راهکارها و مهارتهای "شنیدن بهتر" و "انتقال افکار" روند برقراری ارتباطات موثر در سازمانها را تسهیل می‌کند

۴) مهارت خلاقانه حل مسئله

ESKIT قابلیت ارائه ایده‌های نو در اختیار افراد قرارداده و آنها را قادر می‌سازد مسائل را شناسایی، تعریف و آن را به طور اثر بخشی حل کنند .

۵) مهارت مدیریت فردی

"مدیریت فردی" یکی از مهارتهای توانمندسازی ESKIT می‌باشد که تضمین‌کننده مدیریت زمان و مشارکت موثر افراد در محیط کار است .

۶) مهارت کارایی گروهی

هدف از آموزش مهارت "اثربخشی گروهی" از مجموع مهارتهای ۷ گانه ESKIT ، تشریح مراحل تشکیل تیم، بهبود مهارتهای ارتباطی و گروهی، درک اهمیت کار تیمی موثر، مدیریت تضاد، استفاده از اصول و فنون مذاکره در نهایت هم‌افزایی میان اعضای گروه در جهت دستیابی به اهداف می‌باشد .

۷) کارگاه کارایی سازمانی و رهبری

مهارت "کارایی سازمانی و سرپرستی" آخرین مهارت از مجموعه ESKIT کارکنان را در جهت بکارگیری ارزشهای سازمانی و جهت دادن عملکرد خود و توسعه و بهبود مهارت رهبری در راستای تحقق مأموریت و آرمان سازمان یاری می دهد .

عنوان دوره ESKIT: مدت اجرای دوره: ۱۰ روز
روزدیف عنوان مهارت مدت اجرا مخاطبین ارتباطات مؤثر (گوش دادن و صحبت کردن) دو روز (۱۶ ساعت) مدیران ارشد، مدیران میانی و کارشناسان حوزه منابع انسانی
۲ حل مسئله خلاقانه دو روز (۱۶ ساعت) مدیریت فردی دو روز (۱۶ ساعت) کارایی گروهی دو روز (۱۶ ساعت) کارایی سازمانی و رهبری دو روز (۱۶ ساعت)

مرکز تعالی سازمانی با بهره گیری از تجارب کشورهای پیشرفته و در راستای رسالت خود در توسعه توانمندی سازمانی در جهت حرکت به سمت تعالی ، اجرای دوره آموزشی ESKIT را در دستور کار خود قرار داده است و اجرای این دوره ها را در سطح مدیران ارشد و میانی و کارشناس ارشد سازمانهایی که به تعالی می اندیشند توصیه می کند

(دوره آموزشی - سایت مسیر تعالی راه بی پایان) IranAward

● مدل سازه های اثر بخشی

مدل سازه‌های اثربخشی بر مبنای سه دسته از متغیرهای علی، واسط و بازده طراحی شده است. همچنین سه عامل سوق دهنده، بازدارنده و انگیزشی، متغیرهای سه گانه فوق را تحت تاثیر قرار می دهند. ذیلآ با ارائه مدل مذکور، متغیرهای فوق مورد بررسی دقیق قرار می گیرد و نقش آنان در چگونگی ایجاد فرایند توان افزایی بررسی می شود.

الف) متغیرهای علی

متغیرهایی هستند که در فرایند برنامه های توانمندا فزایی و نتایج حاصل از آن به طور مستقیم اثر گذارند. مهمترین متغیرهای علی را می توان به چهار دسته تقسیم کرد:

۱) تغییر نگرش

نوع نگرش سازمان به بهسازی منابع انسانی می بایست تغییر کند. سازمان باید همواره به دنبال کشف استعدادها و مهارتهای کارکنان باشد و این اصل که باید به آنان فرصت داد تا تواناییهایشان را بروز دهند تسری یابد. در چنین شرایطی است که می توان انتظار داشت، چالشهایی چون فقدان قدرت را به توانمندی، دستور پذیری را به پاپیش نهادن برای انجام کار، واکنش نشان دادن را به خلاقیت و سازندگی، کمیت را به کمیت و کیفیت و «دیگری مسئول است» به «همه مسئولند» تبدیل شود.

۲) مسئولیت پذیری

سازمان نیازمند کارکنانی است که در حل مشکلات فعال باشند و نه تنها در قبال وظایف برعهده، بلکه در برابر بهبود کارکرد کل مجموعه احساس مسئولیت کنند. لازمه این کار آن است که به سازمان دارای افکار مثبت بوده و در قبال ایده‌های جدید کارکنان، ضمن انعطاف پذیری، آمادگی پذیرش دیدگاههای تازه را نیز داشته باشد. اجرای آموزشهای موثر در زمینه تصمیم گیریهای گروهی، تقویت مهارتهای ارتباطی در قالبهای گروهی، تقویت مهارتهای برنامه ریزی و نهایتاً شیوه قدردانی از کوششهای سازمانی می تواند اثرات شگرفی در خلق مسئولیت

پذیری فردی و سازمانی در پی داشته باشد.

۳) حرکت از تمرکز به عدم تمرکز

به منظور توان افزایشی، سازمان باید به سمت عدم تمرکز حرکت کند. بدین صورت که تعدادی تیم یا گروه ایجاد کند که به یکدیگر متصل شده تا از طریق ارتباطات و تصمیم گیریهای مستمر گروهی، ضمن انجام مسئولیتها، به توسعه کیفی سازمان نیز کمک کنند. اگرچه مشکلاتی چون احتمال وجود نداشتن امکانات و پتانسیلهای لازم فردی یا سازمانی و یا ناهماهنگی در اجرا می‌تواند این متغیر را تحت تاثیر قرار دهد، ولی با تمام این اوصاف نمی توان از مزایای عمده آن از جمله ایجاد انعطاف پذیری بیشتر در اجرای برنامه ها، استفاده بهینه از منابع و کاهش مشکلات اجرایی سازمان به راحتی چشم پوشید

۴) تامین منابع مالی

یکی از وجوه مهم برنامه های توان افزایشی گستردگی منابع درگیر در آن است. پیاده سازی برنامه های بهبود عملکرد، مستلزم تامین و تخصیص بخشی از منابع مالی، فیزیکی و انسانی سازمان است.

ب) متغیرهای واسط

متغیرهای واسط به طور عمومی به شرایط کلی سازمان و به طور خاص به وضع جاری آن اشاره دارد. این متغیرها را می‌توان سازنده سازه اصلی برنامه های توانمندسازی محسوب کرد. هنگامی که شرایط و عوامل تواناسازی را فراهم می‌کنیم این سوال مطرح می‌شود که با توجه به شرایط، چگونه این فرایند را اجرایی کنیم؟ و چه راهبردی را به کار بریم تا این فرایند محقق شود؟ بررسی چهار متغیر که از آن تحت عنوان کلی متغیر واسط یاد می‌کنیم به این سوالات پاسخ خواهد داد.

۱) تسهیم کردن کارکنان در اطلاعات سازمانی

تصور عام بر این است که سهیم کردن کارکنان در اطلاعات، باعث اختلال در روند کاری سازمان خواهد شد ولی به نظر مولفان این مقاله، موفقیت سازمان را باید در تلاشهای تیمی و تسهیم کارکنان در اطلاعات سازمانی جستجو کرد نه احتکار آن. تسهیم اطلاعات برای تواناسازی سازمان نه تنها یک ضرورت است، بلکه موجب ایجاد جو اعتماد، صمیمیت و مسئولیت پذیری کارکنان نیز می‌شود. این تسهیم اولاً حس تعلق، مشارکت و مالکیت نسبت به سازمان ایجاد می‌کند و ثانیاً کارکنان را مصمم می‌سازد تا از اطلاعات کسب شده برای بهبود عملکرد سازمان استفاده کنند. آشنایی با اطلاعاتی راجع به چگونگی انجام کار، سوددهی، ضایعات، بودجه، بازار، بهره‌وری و نظایر آن، این امکان را می‌دهد تا کارکنان وضعیت فعلی سازمان را به طور روشن درک و برای بهبود عملکرد آن تلاش کنند.

۲) تعیین قلمرو خودگردانی

می‌توان با تعریف وظایف، خود مختاری کاری ایجاد کرد. این کار باعث می‌شود انرژی فردی و سازمانی در مجرای مشخصی هدایت شود. تعیین قلمرو کاری شامل مشخص کردن هدفها، نقشها، ارزشها و مقرراتی است که زیربنای اقدامات بهبود عملکرد را تشکیل می‌دهند و از توان افزایشی حمایت می‌کنند. با ایجاد خودمختاری، کارکنان با آزادی عمل بیشتر در جهت اهداف مشخص، مسئولانه عمل می‌کنند و خلاقیت بیشتری از خود نشان خواهند داد. البته باید توجه داشت که خودمختاری بدون قید و شرط و حدود سبب بی‌نظمی در سازمان می‌شود. آزادی عمل بایستی متناسب با نوع کار و مسئولیتی باشد که به کارکنان واگذار می‌شود

۳) شکل دهی تیمهای خودگردان

ایجاد تیمهای خودگردان، یکی از کارآمدترین شیوه‌هایی است که با ترویج فرهنگ مشارکت سازمانی، روحیه کارگروهی را نیز تقویت می‌کند. این رویکرد ضمن ایجاد محیطی پذیرا برای مشارکت فعال کارکنان در جهت تشخیص و تحلیل مشکلات سازمانی، بستر نقد سالم را نیز برای یافتن هدفهای مشترک فراهم می‌آورد و کارکنان را قادر می‌سازد تا در فرایندهای مختلف سازمانی حضور یابند.

حذف سلسله مراتب، لازمه اصلی ایجاد تیمهای خودگردان در سازمان است. تنها در این صورت است که کارکنان از مهارتها و دانش تخصصی یکدیگر استفاده بهینه کرده و کار را از آغاز تا اتمام، مدیریت خواهند کرد. ایجاد تیمهای خودگردان، به واسطه اصل هم افزایشی، ضمن افزایش ارتباطات سازمانی به کارایی فرایند تصمیم‌گیری، کاهش هزینه‌های عملیاتی، رشد کیفیت و در نهایت توانمندی سازمان منجر خواهد شد

۴) مدیریت توانمند

در فرایند توان‌افزایی، مدیر، نقش حلقه اتصال را دارد. به این معنا، مدیریت به عنوان توانایی ایجاد تعادل مناسب در انجام کارها از طریق کنترل بر کیفیت عملکرد منابع انسانی و اعطای آزادی عمل به کارکنان به نحوی که با خودمدیریتی، خلاقیت بیشتری از خود نشان دهند تعریف شود.

مدیر می‌بایست صرفاً تسهیل کننده باشد. او باید شرایطی را فراهم آورد که کارکنان اجازه یابند یاد بگیرند، رشد کنند، توسعه یابند، در کار سهیم شوند. البته انجام این مهم منوط به آن است که مدیر درک خود را از قدرت دگرگون سازد. زیرا تا مفهوم قدرت در قاموس فکری وی تغییر بنیادی نیابد، توانا سازی به مفهوم واقعی انجام نخواهد پذیرفت. قدرت در فرهنگ سنتی به معنای وادار کردن دیگری به انجام کار است در صورتیکه در فرایند

توان افزایشی، آزاد سازی کارکنان برای بروز توانمندیهاست.

ج (متغیرهای بازده

متغیرهای وابسته‌ای هستند که آثار و پیامدهای دو متغیر علی و واسط را منعکس می‌سازند. خلاقیت، آینده نگری، تمرکز بر روی کار، انعطاف‌پذیری، بهبود ارتباطات، مسئولیت‌پذیری، کاهش تنشج و استرس در محیط کار، بهبود ساختار سازمانی، ایجاد جو اعتماد و اطمینان در سازمان، رویکرد به کارهای گروهی، جانشین پروری برای مشاغل و نهایتاً افزایش توان مدیریتی و سرپرستی کارکنان را می‌توان از جمله مهمترین متغیرهای بازده برشمرد.

*عوامل سوق دهنده

در فرایند تواناسازی، برخی عوامل سازمانی نقش موثری در تغییر و ادامه آن ایفا می‌کنند. مشتری مداری، میزان کارایی سازمان از حیث دخل و خرج، سریع‌العمل و انعطاف‌پذیر بودن سازمان و نهایتاً میل به حرکت پیوسته به سوی بهبود، از جمله مهمترین عوامل سوق دهنده به سمت برنامه های توان افزایشی کارکنان است که به بررسی آنها پرداخته خواهد شد.

۱ (مشتری مداری

امروزه دامنه توقعات مشتریان در مورد کیفیت، قیمت و خدمات بسیار وسیع گردیده و وظیفه ای دشوار را بر سازمان تحمیل کرده است. به گونه ای که اگر سازمان از عهده برآوردن این توقعات برنیاید، بازار را از دست داده و مشتریان برای دریافت محصول و خدمات به سمت سازمانهای رقیب خواهند رفت. آگاهی از سلیقه متنوع مشتریان و اجابت خواستههای آنان، در اختیار داشتن منابع انسانی توانمند را ایجاب می‌کند.

۲ (کارایی سازمان از حیث دخل و خرج

در عرصه رقابت بی‌امان سازمانها، سازمانی که نتواند ارزانتر، مرغوبتر و سریعتر از سایر رقیب تولید کند مجبور به وداع با بازار و ورشکستگی خواهد بود. اگر سازمان بخواهد در ارائه تولیدات و عرضه خدمات کارایی داشته باشد و در میادین رقابتی مطرح شود، چه سرمایه و پتانسیلی بالاتر از نیروهای توانمند به بهبود روند حرکتی آن کمک خواهند کرد؟

۳ (چابکی و انعطاف‌پذیری

تغییرات مکرر فناوری و نیز تغییر ذهنیت مشتریان، نیاز به دگرگونی مستمر در استراتژی و برنامه های سازمانی را به وجود آورده است. بر این مبنا سازمان باید در گذر از موانع و بهره گیری از فرصتها، چابک بوده و از انعطاف پذیری لازم برخوردار باشد. وجود ساختارهای قابل انعطاف، کارکنان چند مهارتی، اهمیت بخشیدن به برنامه های توانمند سازی و نهایتاً ایجاد فرهنگ مربوط، از مهمترین ابزارهای انطباق با شرایط جدید در رویایی با تغییرات است.

۴ (حرکت پیوسته به سوی بهبود

به منظور کسب پیروزی و تثبیت موقعیت سازمان در محیطهای رقابتی، موضوع همیشه بهتر شدن و حرکت مستمر به سوی بهبود می‌بایست در سرلوحه برنامه ها قرار گیرد. برنامه های توانمند سازی به سازمان کمک خواهد کرد تا همواره خود را در فرم ایده آل حفظ کند..

برنامه های توانمند سازی به سازمان کمک خواهد کرد تا همواره خود را در فرم ایده آل حفظ کند..

عوامل بازدارنده

نیروهای بازدارنده زیادی وجود دارد که در جهت بازداشت یا کاهش تاثیر عملکرد نیروهای سوق دهنده در فرایند توانمندسازی عمل می‌کنند.

از آن جمله می‌توان به مقاومت سازمان در برابر تغییر، شکل گیری احساس ترس از تغییر و وجود نگرش منفی مدیریتی که آزادی عمل کارکنان را مترادف با تخطی سازمانی می‌داند، اشاره کرد.

در گذشته نگرش غالب چنین بود که بهبود کیفیت کاری در گرو عملکرد کارکنانی است که دارای ویژگیهای ذاتی چون ابتکار، خلاقیت، تحرک، قدرت ریسک بالا، توان تحلیلی و مهارت در روابط انسانی هستند و این ویژگیها

همراه با آنان متولد می‌شود. وجود این دیدگاه و سایر دیدگاههای مشابه که هنوز هم می‌توان رگه‌های آن را در برخی از سازمانها به وفور مشاهده کرد، موجب می‌شود که در بسیاری از موارد برای بهبود عملکرد افراد در

جایگاههای سازمانی آنها هیچ ارزیابی منطقی و علمی با معیارهای وزنی و ارزشی مطمئن صورت نپذیرد و حتی در صورت ارزیابی، بیشتر به توان و مشخصات فردی پرداخته شود تا کمبودها و نیازهای شغلی از آنجا که

کارکنان در مقابل چنین روشی احساس خطر کرده و تصور کنند که نتایج ارزیابی در ارتقای سازمانی آنان دخالت مستقیم دارد و در میزان مزایایی که کسب می‌کنند تاثیر مستقیم می‌گذارد، پس همیشه در تعامل با آن به

مخفی کردن کمبودها، ضعفها و تظاهر به جبران و یا ارائه توانمندیهای غیرواقعی خود می‌پردازند، بدون اینکه عملاً کیفیت کاری خود و سازمان را مورد نظر قرار دهند.

ضعف فرهنگ سازمانی، نبود حمایت کافی مدیران، طرح مسئله بدون مشارکت کارکنان، تحمیلی بودن فرایند و اینکه کارکنان احساس کنند که الزاماً باید آن را بپذیرند، عدم مشاهده مشارکت فعال مدیریت، نبود شناخت

کافی نسبت به وضعیت پیش آمده و مبهمی که پیش خواهد آمد و نهایتاً نبود مدیریت ارزیابی عملکرد به منظور ارزیابی و اصلاح فرایند توانمندسازی را می توان از جمله مهمترین نیروهای باز دارنده محسوب کرد..

عوامل انگیزشی

برای تقویت برنامه های توانمندسازی، ایجاد زیر ساختهای لازم انگیزشی بسیار ضروری خواهد بود. در این رابطه موارد زیر قابل توجه است:

_تعریف اهداف و استراتژیهای سازمان و تبیین نقش و جایگاه هریک از کارکنان در پیشبرد آن

_مشارکت دادن کارکنان در همه عرصه های کاری و ایجاد روحیه همکاری و کارگروهی

_اتخاذ روشهای مناسب ارزیابی عملکرد و ایجاد ارتباط منطقی بین نتایج عملکرد با برنامه های توانا سازی

_توجه و احترام به شخصیت کارکنان به عنوان افرادی که در جهت تحقق اهداف سازمان فعالیت می کنند

_ایجاد زمینه جهت آموزش مستمر و کسب مهارت های تازه از طریق فراهم ساختن فرصت های یادگیری

_بستر سازی در خصوص خود کنترلی و خود مدیریتی کارکنان

• نتیجه:

سازمانها امروزه در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت انگیز است باید اداره شوند. در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند. ابزاری که می تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد فرایند توانمندسازی است. توانمندسازی روش نوینی برای بقای سازمانهای پیشرو در محیط رقابتی است

یک سازمان موفق مجموعه ای است مرکب از انسانهایی با فکر و اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روز افزون سازمان در اختیار قرار می دهند. بنابراین هر فرد نسبت به سازمان وظیفه ای که انجام می دهد احساس مالکیت خواهد داشت

استفاده از توانیهای بالقوه مناسب هر سازمانی مزیتی بزرگ بشمار می رود. آموزش و توانمند سازی کارکنان یکی از اهداف سازمانها می باشد. و همیشه بر این باور و بر این تبلیغات استوار است که بهره وری در گروه کارکنان تحصیل کرده و توانمند می باشد. سازمانها های امروز تحت تأثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت

جهانی، دگرگونیهای ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود و زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سالهای زیادی تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با

انگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می دهند نظام آموزشی موثر با ارتقا سطح مهارت های کاری و فردی موجب کارآمدی نیروی انسانی می شود

اگر نظام آموزشی کارآمد نباشد و متناسب با نیازهای زمان و کسب و کار ایجاد نشده باشد، عملاً تلاشهای سازمان برای توانمندسازی نیروی انسانی به نتایج قابل مقایسه با کشورهایی که شرایط مناسبتری دارند، نخواهد رسید.

مهدی فرخ پور

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی

منابع:

- ۱- آقایار، سیروس- توانمند سازی روش نوینی در محیط رقابتی - تدبیر ۱۳۵ مرداد ۸۲
 - ۲- بابایی و همکاران - توانمند سازی کارکنان " سرمایه گذاری جایگزین - تدبیر شماره ۱۳۹
 - ۳- نادریان - توانمند سازی با استتاله کارکنان توانمند - سایت آفتاب
 - ۴- پور کیانی - سایت آینده نگر
 - ۵- چراغی - آموزش و بهینه سازی نیروی انسانی - سایت hrs
 - ۶- عبدالهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم " توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی ". تهران: ویرایش. (۱۳۸۵)
 - ۷- داد، سهیلا - توانمند سازی کارکنان(www.rvsri.ir)-
 - ۸- ساجدی - امیدواری - توانمند سازی کلید بهره وری * تدبیر ۱۸۱)
 - ۹- هداوند-صادقیان - تدبیر ۱۴۵)
 - ۱۰- قاسمی - تدبیر شماره ۱۳۲)
 - ۱۱- آذر نیا - سرمایه)
 - ۱۲- دوره آموزشی - سایت مسیر تعالی راه بی پایان (IranAward
 - ۱۳- توانمند سازی و تفویض اختیار
- تاریخ ارائه: ۹ مرداد ۱۳۸۶ سازمان ارائه کننده: پتروشیمی امیر کبیر
ارائه شده توسط: آقایان کیوانی، کرم، مهرداد، افشارزاده،

۱۵- توانمندسازی و تحول سازمانی عنوان دکتر مسعود پورکیانی - نسرین پیرمرادی سایت (job portal) ۱۶- خیر گذاری مهر - آموزش کارکنان دولت؛ فراموشی پشت خاکریز خدمت)
راز پیشرفت، در آغاز کردن است. راز آغاز کردن در آن است که وظایف سخت و پیچیده خود را به وظایف کوچکی که قابل مدیریت کردن باشند، بشکنید و سپس از اولین آنها آغاز کنید .
"مارک تواین"