

توانمند با سایر کارکنان متفاوت بوده و در قالب هدایت و مربیگری است. در این مقاله بیشتر با مفهوم توانمندسازی آشنا می شویم.

توانمندسازی روش نوینی برای بقای سازمانهای پیشرو در محیط رقابتی است. در استراتژی مدیریت کیفیت جامع (TQM) اگر به توانمندسازی کارکنان توجه نشود محکوم به شکست است. بهبود مستمر (کایزن) هنگامی است که کارکنان اطلاعات لازم در اختیار داشته و مورد اعتماد مدیریت باشند تا بتوانند مهارتها و تواناییهایشان را به کار گیرند (قوشچی ص ۳۶). توانمندسازی دادن قدرت به کارکنان نیست چون کارکنان دارای قدرت بالقوه زیادی بوده که در قالب دانش و انگیزش جلوه گر می شود و ابزاری برای انجام فعالیتهاست. (ساویج ص ۱). توانمندسازی یعنی به کارگیری دانش و افزایش انگیزش کارکنان از سوی مدیریت است که در نهایت سازمان به راحتی به اهدافش می رسد. ماتسوشیتا در کتاب «نه برای لقمه ای نان» می گوید: «تنها زمانی که مدیر دستانش را برای همکاری در برابر کارمندانش می گشاید کارکنان با شوق برای رسیدن به اهدافی که پیش روی آنان است تلاش و همکاری می کنند».

اکثر مدیران تصور می کنند که با مفهوم توانمندسازی آشنا هستند در حالی که فقط تعداد محدودی از آنان با مفهوم و کاربردش آشنایند. اگر از ۱۰۰ نفر در باره 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. (ساویج ص ۱)

پروفسور ادواردز مدیر بیمارستان وترینری می گوید: «من در سمینارهای مختلف فرایند توانمندسازی حضور داشته ام که سخنرانان کرا را می گفتند: میزان رضایتمندی شغلی کارکنان توانمند نسبت به سایر کارکنان بیشتر است ولی متأسفانه 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

توانمندسازی

روشی نوین در محیط رقابتی



سیروس آقاییار

چکیده

توانمندسازی روش نوینی برای بقای سازمانهای پیشرو در محیط رقابتی است. اکثر مدیران تصور می کنند با مفهوم توانمندسازی آشنا هستند در حالی که فقط تعداد محدودی از آنان با مفهوم و کاربردش آشنایی دارند. توانمندسازی یعنی قبل از آنکه به کارکنان بگوئید چه کار کنند می توانند به خوبی وظایفشان را انجام دهند. کارکنان توانمند قادرند راه حلهای مناسب برای حل مشکلات پیدا کنند. فرایند توانمندسازی در سه مرحله شامل: تسهیم اطلاعات، استقلال کاری و تشکیل گروههای خودگردان صورت می گیرد.

مقدمه
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 بشناسد فرایند توانمندسازی است. سبک مدیریت بر کارکنان

می کند. بنابراین، توانمندسازی فرایندی است که در آن:

- فرهنگ توانمندسازی در آن رشد می کند؛
 - تبادل اطلاعات و دیدگاهها به آسانی صورت می گیرد؛
 - اهداف مشخص و تعریف شده است؛
 - مرزهای تصمیم گیری روشن است؛
 - تقسیم کار صورت می گیرد؛
 - شایستگیها در قالب کسب تجربه و آموزشها شکوفا می شود؛
 - منابع کافی انجام کار (پول، مواد، تجهیزات، نیروی انسانی) در اختیار کارکنان قرار می گیرد؛
 - پشتیبانی لازم توسط مدیران عالی سازمان از فرهنگ توانمندسازی صورت می گیرد؛
 - کارکنان تشویق و ترغیب به پذیرش ریسک و مخاطره می شوند؛
 - توانمندسازی به سادگی و به سرعت تحقق نمی یابد بلکه فرایندی نسبتاً طولانی است.
- نکته مهم در توانمندسازی انتخاب برنامه ریزی صحیح برای اجرای برنامه هاست. (خان ۱۹۹۷)

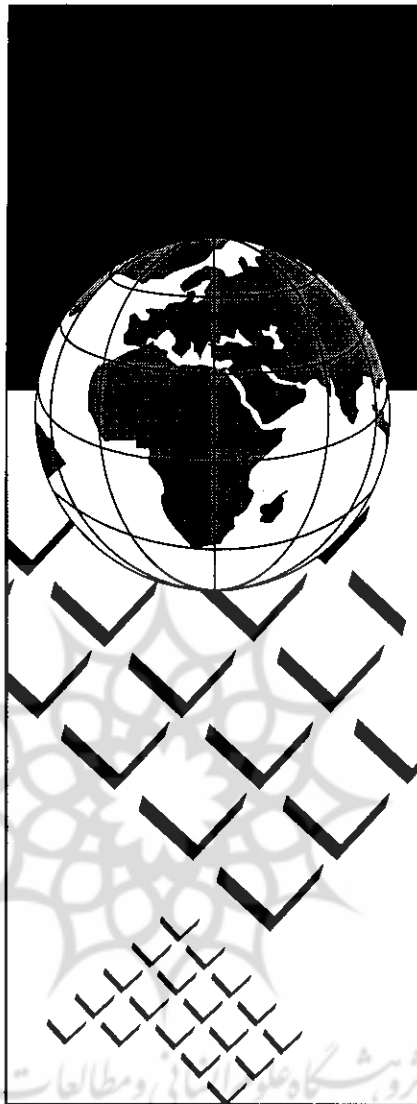
بهبود مستمر

به اعتقاد اکثر کارشناسان امور اقتصادی و مدیریت سازمانها، برای ادامه بقا و حفظ خود در محیط رقابت آمیز نیازمند بهبود کیفیت کالا و افزایش سرعت در ارائه خدمات هستند. (چای لی، شینگ لی، کاترن چانگ ص ۶۰۴)

امروزه سطح انتظارات و توقع مشتریان به حدی بالا رفته، به طوری که کارخانجات برای برآورد آن مجبورند کیفیت محصولات و سرعت ارائه خدمات خود را بهبود بخشند به شرطی که امکانات مالی و نیروی انسانی توانمند در اختیار داشته باشند.

بهبود مستمر کیفیت (کایزن) یکی از برنامه های مهم استراتژیک سازمانهای تولیدی و خدماتی است که از آن طریق می توانند به هدفشان برسند. در چند دهه گذشته برای بهبود مستمر کیفیت از روشهایی مانند: هزینه های کنترل آساری، مدیریت کنترل کیفیت، ایزو ۹۰۰۰، استانداردهای جهانی کیفیت مهندسی مجدد... استفاده می شد. (چای لی، شینگ لی، کاترن چانگ ص ۶۰۴)

شرکتهای تولیدی، صنعتی جهان می دانند کیفیت در کاهش هزینه ها، بهبود محصولات و



جنبه های مختلف تجزیه و تحلیل، اهداف روشن، تصمیم گیریها 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. در توانمندسازی مدیر، بخش از اختیارات یا قدرت تصمیم گیری را به کارکنان واگذار

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. (سایویچ 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 بسط 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)

۱۱- توانمندسازی فرایندی است که در آن شرایط برای توانمندی فراهم است. اطلاعات از

کارکنان قرار گیرد نقش مدیران کم‌رنگ می‌شود. در حالی که کارکنان با کسب اطلاعات می‌توانند مرزهای تصمیم‌گیری را شناسایی کنند و آنها قادرند فعالیت‌های خود را در چارچوب مرزهای مجاز تنظیم کنند.

۲- استقلال کاری یا خودمختاری: باید در چارچوب مرزهای مشخص باشد. تا از اتلاف انرژی بیهوده جلوگیری کند. عوامل تعیین‌کننده مرز فعالیتها عبارتند از:

• مأموریت یا فلسفه وجودی سازمان: یعنی هدف از تشکیل یا کسب و کار سازمان چیست؟

• ارزشها: حدود فعالیت شما چیست؟

• تصورات: تصویر شما از آینده چیست؟

• اهداف: چه چیزی، چه وقت، در کجا و چگونه انجام دهید؟

• نقشها: چه کسی، چه کاری با چه نوع ساختار سازمانی انجام دهد و در انجام کار چگونه حمایت می‌شود؟

بسیاری از مدیران معمولاً از تفویض اختیار هراس دارند. زیرا معتقدند مهمترین عامل بقا سازمانشان که کسب درآمد و سود است به خطر می‌افتد. البته این دیدگاه زمانی درست است که اختیار تصمیم‌گیری به کارکنان ناتوان واگذار گردد.

۳- جایگزین ساختار سلسله مراتب سازمانی سنتی با گروههای خودگردان: گروههای خودگردان شامل کارکنانی است که مسئولیت کامل اجرای یک کار یا تولید محصولی را از ابتدا تا انتها برعهده داشته و مسئولیت میان آنان تقسیم می‌شود. این گروهها از طریق گذراندن دوره‌های آموزشی قادرند مهارتهای لازم را کسب، و درحین کار وابستگی کمتری به مدیران و سرپرستان احساس کنند. گروههای خودگردان در کار یکدیگر مداخله نمی‌کنند مگر آنکه گامی در جهت توانمندشدن باشند. مدیریت عالی سازمان بایستی نسبت به حمایت و پشتیبانی از گروههای خودگردان اعتقاد قلبی داشته باشد.

عملکرد گروههای خودگردان به صورت مشارکتی و به قدری چشمگیر است که نمی‌توان تشخیص داد رهبر گروه کیست؟ این گروهها قادرند کارهایی را انجام دهند که قبلاً فقط از عهده مدیران بر می‌آمد. بنابراین، این گروهها را می‌توان جایگزین سلسله مراتب

در محیط کاملاً رقابتی امروز مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان خود ندارند و باید بخش عمده‌ای از وظایف روزمره را به عهده آنها بگذارند.

خدمات، استفاده مطلوب از زمان، کاهش ضایعات و رضایتمندی مشتریان خلاصه می‌شود که ضامن موفقیت آن طراحی صحیح سیستم و وجود کارکنان توانمند است. (دمینگ ۱۹۸۶). پس هدف سازمانها از اجرای فرایند توانمندسازی ارتقای سطح کیفیت محصولات و سرعت ارائه خدمات است که نتیجه اش برآورد انتظارات، توقعات، رضایتمندی مشتری، سود بیشتر و افزایش سهم بازار است.

کارکنانی که با ارباب رجوع ارتباط دارند نیازمند فراگیری مهارتهای ارتباطی هستند. ارتباط با مشتری و با دریافت بازخور از او می‌تواند از میزان رضایتمندی اطمینان حاصل کرد. بعضی از پژوهشگران موفقیت یک شرکت را به روابط میان کارکنان و مشتریان می‌دانند و برای ارتباط جایگاه ویژه‌ای قائل هستند. از دیگر دلایل گرایش سازمانها به اجرای فرایند توانمندسازی، ناکامی آنها در دستیابی به هدف است. وقتی برنامه‌های سازمان با شکست مواجه می‌شوند مدیران تلاش می‌کنند بستر مناسبی برای اجرای توانمندسازی بسازند. توانمندسازی آب حیات سازمانها و شفافبخش مشکلات آنان است که فقط باید پیمایش را شنید و آن را به اجرا درآورد.

پنبه ز گوش دور کن بانگ نجات می‌رسد
آب سیاه در مرو که آب حیات می‌رسد

(مولانا)

پس می‌توان گفت سازمان به دو دلیل نسبت به اجرای فرایند توانمندسازی تمایل نشان می‌دهند:

- کمک به کارکنان بسرای تحقق اهداف سازمانی؛
- فراهم آوردن زمینه رشد کارکنان به منظور ارتقای عملکردشان.

فرایند توانمندسازی

امروزه هیچ سازمانی بدون داشتن کارکنان توانمند و تقویم سالیانه نیازهای آموزشی قادر به ادامه حیات نیست. توانمندسازی نه وظیفه است و نه پایان یک کار، بلکه یک فرایند شدن است و باید به عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی محسوب گردد. فرایند توانمندسازی در سه مرحله بیان می‌شود:

۱- تسهیم اطلاعات: یعنی اطلاعات لازم به

آسانی در اختیار کارکنان قرار گیرد. دسترسی به اطلاعات باعث اعتماد به نفس و آگاهی آنان از وضعیت فعلی سازمان شده و موجب تحکیم فرهنگ اعتماد و همدلی می‌شود. کارکنان اگر اطلاعات کافی نداشته باشند قادر به تصمیم‌گیری صحیح نیستند. دسترسی کارکنان به اطلاعات باعث احساس تعلق، بهبود عملکرد و احساس مسئولیت کارکنان می‌شود. اطلاعات خون حیات توانمندسازی است.

جان نباشد جز خیر در آزمون

هر که را افزون خیر جانش فزون

(مولانا)

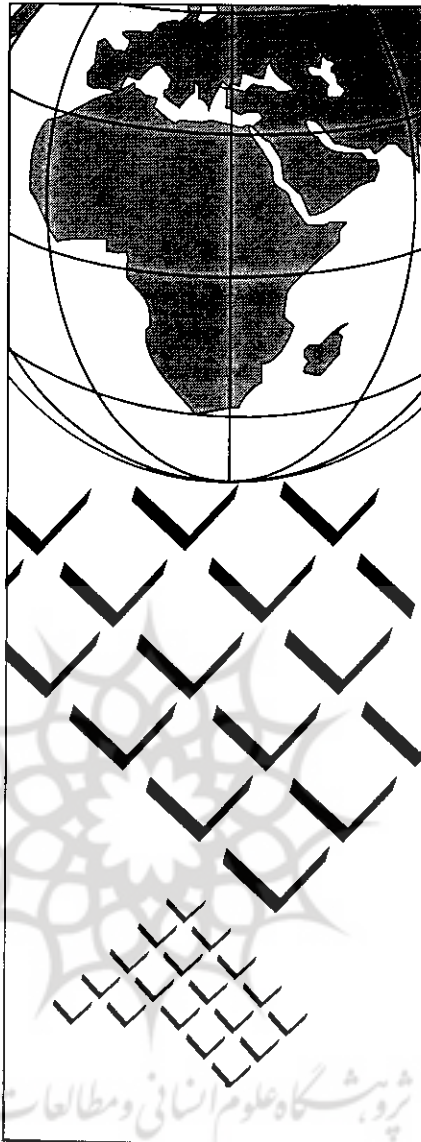
در فقدان اطلاعات کارکنان سردرگمند و نمی‌دانند چه کار باید بکنند. متأسفانه تصور اشتباهی هست که اگر اطلاعات در اختیار

دست جلاد سپرده شود؟ اشتباه پادشاه این بود که قدرت و اختیارش را به سردار تفویض کرد که قبلاً آموزشهای لازم را ندیده بود. سردار با اتکاء به فکر و مهارت محدودش سعی در تحقق اهداف پادشاه کرد لذا نمی توانست موفق باشد. این داستان به ما می آموزد، اگر اختیارات را به شخصی که فاقد شرایط لازم باشد و یا قبلاً تجربه چنین کاری را نداشته باشد واگذار کنیم در حقیقت او را در معرض خطر قرار داده ایم تا جایی که قبول این مسئولیت گاهی به نابودی و به اصطلاح بر باد دادن سرش بینجامد. البته ممکن است شخص احساس کند که می تواند مسئولیتهای سنگین را انجام دهد ولی وقتی در شرایط جدید قرار گرفت خود را ناتوان حس می کند و برای ادامه کار نیازمند حمایت مدیریت عالی سازمان می شود. (پاستور صفحات ۵ و ۶)

فرهنگ توانمندسازی

فرهنگ عنصری پیچیده است و به سادگی قابل بیان نیست. عده ای فرهنگ سازمانی را اساس شکل گیری توانمندسازی می دانند. سازمانهایی موفق به اجرای فرایند توانمندسازی می شوند که دارای اصول ارزشی (ارزشها تقویت کننده فعالیتها هستند) تعریف شده باشند. مدیرانی که از ارتباط میان توانمندسازی با فرهنگ سازمانی آگاهی دارند قادرند کارکنان خود را تشویق به توانمندسازی کنند. شما وقتی گروه کاری موفق دارید که محیطی فراهم سازید تا کارکنان بتوانند با به کارگیری استعدادها، دانش، مهارت و تجربیاتشان برای تحقق اهداف گام بردارند. به این فرایند فرهنگ توانمندسازی می گویند. (اوپرمن)

یکی از عواملی که در کنار فرهنگ توانمندسازی می تواند نقش سازنده ای داشته باشند وجود منابع است. در بسیاری از سازمانها منابع (سرمایه، مواد، ماشین آلات، نیروی انسانی) فقط تحت نظارت و کنترل مدیران و سرپرستان است. گاهی می توان کنترلهای غیر ضروری بر منابع را کاهش یا حذف کرد و آن را به کارکنان تفویض کرد. کارکنان توانمند اگر برای رسیدن به اهداف منابع لازم را نداشته باشد به دام فعالیتهایی می افتد که به آن تله منابع انسانی می گویند. تله منابع انسانی اتفاق



توانمندی، به جای من تصمیم بگیر. دشمنان ما را نابود و سرزمینهای جدیدی را به قلمرو ما اضافه کن. حال پرو و آرزوهایمان را برآورده کن. سردار به ظاهر توانمند با لشگریانش به جنگ دشمن رفت و پس از شکست آنان در بازگشت به کشورش گزارش نبرد با دشمن و تصرف سرزمینهای جدید را به عرض پادشاه رساند. پادشاه با شنیدن گزارش ناگهان بر سر سردارش فریاد کشید: بس است! خفه شو! این چه پیروزی است که بر ایمان به ارمغان آورده ای؟ ما کی چنین انتظاری داشتیم. اکنون دستور می دهم جلاد سرت را با شمشیر از بدن جدا کند. چه حادثه دردناکی! شما فکر می کنید چرا این اتفاق افتاد؟ سرداری که این همه جانفشانی در راه پادشاه کرد چرا عاقبت باید سرش به

ستی سازمان کرد.

هر سه مرحله توانمندسازی مکمل یکدیگرند ولی در شرایطی ممکن است یکی از آنان نسبت به سایرین ارجح باشد. کارکنان توانمند در انجام کار کمتر نیاز به سرپرست دارند و بیشتر به خودشان متکی هستند. در صورت بروز مشکل شخصاً مسئولیت حل آن را بر عهده می گیرند. آنان دارای آزادی عمل بوده و مسئولیت کار و پاسخگویی را بر عهده دارند. در این گروهها وقتی در حین کار خطایی بروز می کند همه تلاش می کنند تا آن را سریع برطرف سازند. به هنگام بروز خطا، اعضا به جای سرزنش و ملامت خطایی از خطا به عنوان فرصتی برای یادگیری و کسب تجربه استفاده می کنند زیرا معتقدند بروز اشتباه و خطا باعث رشد و پیشرفت گروه شده و تجربیات مفیدی به دنبال دارد.

سازمانهایی که فرایند توانمندسازی را اجرا کرده اند، نقش مدیران و سرپرستان آن با سایر سازمانها متفاوت است. یعنی در این سازمانها نقش مدیران عوض شده و بخشی از اختیارات و قدرت خود را به کارکنان واگذار می کنند. مدیر بیشتر نقش مربی و آرمانسازی دارد و اکثر وقت خود را صرف اصلاح رفتار، دیدگاه، راهنمایی کارکنان، رفع موانع و تدوین اهداف آرمانی می کند و معتقد است قدرتش در گرو وجود کارکنان توانمند است. لذا در جهت توانمندی کارکنان و نیز خودش گام بر می دارد. مدیران بایستی دقت کنند گاهی کارکنان توانمند فقط در زمینه کاری خاص آمادگی پذیرش مسئولیت و تصمیم گیری دارند و در سایر وظایف فاقد آمادگی لازم باشند. (ساویج صفحات ۲ و ۳)

نظارت بر توانمندسازی

یکی از اشتباهات رایج مدیران این است که تصور می کنند با اجرای فرایند توانمندسازی، کارکنان می توانند بدون قید و شرط هر کاری را انجام دهند و نیازی به نظارت ندارند. این نگرش شبیه داستانی است که روزی پادشاهی در قصرش سرداران سپاهش را به حضور فراخواند. سپس شمشیرش را از غلاف بیرون آورده روی شانه یکی از سرداران گذاشت و گفت: اکنون من قدرت و اختیارم را به شما واگذار می کنم، از این لحظه به بعد تو

می افتد که مدیران توقع دارند کارکنان با بهبود عملکرد هر چه سریعتر به اهداف دست یابند بدون آنکه منابع لازم را در اختیارشان قرار دهند.

فرهنگ توانمندسازی از کارکنان رده پایین و عملیاتی سازمان آغاز و به صورت گام به گام تا مدیریت عالی سازمان ختم می شود.

توانمندی کارکنان هیچگاه مترادف با ناتوانی مدیریت نبوده، بلکه کارکنان توانمند قادرند از دو عامل زمان و انرژی به نحو موثر استفاده کنند. در سازمانی مانند مزدا با به کارگیری این فرایند ضمن افزایش شوق و انگیزش، کارکنان می توانند از مهارتشان برای رسیدن به اهداف استفاده کنند.

دکسون (۱۹۹۶) پنج گزینه را لازمه استراتژی توانمندسازی می داند که به تدریج سازمان به توسعه می رسد و کارکنان می توانند به صورت انفرادی یا در قالب گروههای کار در مسیر اهداف گام بردارند. این پنج گزینه عبارتند از:

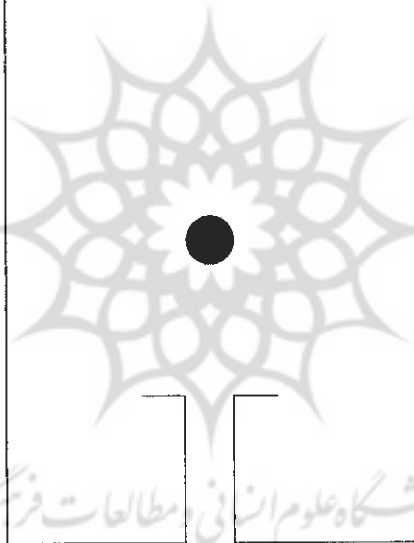
- بسط و گسترش نگرش؛
- طبقه بندی فعالیتهای قابل اقدام؛
- گسترش و تقویت ارتباطات؛
- توسعه شبکه های کاری؛
- استفاده از گروههای پشتیبانی داخلی و خارجی (ارتزاد ص ۳۲۶)

انواع توانمندسازی

۱- توانمندسازی فردی: در این مدل کارکنان با کسب مهارتها قادرند بدون نیاز به حضور مستقیم سرپرست فعالیت کنند. در این مرحله، قدرت تجزیه و تحلیل کارکنان رشد یافته و می توانند برای سوالات و مشکلات خود پاسخ و راه حل مناسب پیدا کنند. همچنین شخص قادر است در شرایط جدید رفتارش را تنظیم کرده و در مقابل عملکرد و تصمیماتش مسئول و پاسخگو باشد.

۲- توانمندسازی عالی: در این سطح که ویژه مدیران است آنان قادرند برنامه های کلی سازمان را تدوین کنند. آنها تصمیم می گیرند چه کارهایی توسط چه کسانی و چطور انجام گیرد. مدیران به وظایفشان آگاه بوده و کماکان هدایت کارکنان را عهده دارند. در این مرحله مهارتهای رهبری را می توان به کارکنانی که توانمندسازی مرحله فردی را با موفقیت

فرهنگ عنصری پیچیده است و از این رو عده ای فرهنگ سازمانی را اساس شکل گیری توانمندسازی می دانند.



گذراننده اند آموزش داد.

مزایا

مزایای توانمندسازی را می توان به شرح زیر بیان کرد:

- ۱- افزایش رضایتمندی کارکنان، مشتریان و آرباب رجوع؛
- ۲- کارکنان احساس مثبتی نسبت به شغل و خودشان می کنند؛
- ۳- کارکنان احساس نمی کنند که خون آنان به وسیله سازمان مکیده می شود لذا از تمام توان و شایستگیهای خود برای ارتقا عملکردشان استفاده می کنند؛
- ۴- باعث افزایش احساس تعهد و تعلق در کارکنان می شود؛

- ۵- تحقق اهداف سازمان آسان تر می گردد؛
- ۶- باعث افزایش احساس مالکیت کارکنان نسبت به شغلشان می شود؛
- ۷- کاهش ضایعات، هزینه ها و کالاهای مرجوعی و در نتیجه موجب افزایش سوددهی می گردد؛
- ۸- کاهش نظارت مستقیم بر عملکرد کارکنان؛
- ۹- کاهش بروز استرس حوادث، سوانح، در محیط کار؛
- ۱۰- بهبود شرایط ایمنی در محیط کار؛
- ۱۱- تغییر نگرش کارکنان از «داشتن» به «خواستن» یعنی همیشه باید به خواستهها فکر کرد؛
- ۱۲- بهبود ارتباطات میان مدیریت و کارکنان یا روان سازی است که باعث می شود بسیاری از مشکلات روزمره به وسیله ارتباطات حل شده و دیگر نیازی به تشکیل جلسه نباشد. بدیهی است نیاز به برگزاری جلسه وقتی است که قرار است نکات و مسائل بسیار مهم در آن مطرح گردد.

ارتباط با رضایتمندی شغلی

مطالعات نشان می دهد هنگام اجرای تغییرات سازمانی مانند: طرح تعدیل نیروی انسانی، مهندسی مجدد ساختار سازمانی و نصب ماشین آلات جدید زمینه بروز استرس در میان کارکنان فراهم می شود. برای جلوگیری از بروز استرس و حفظ کارایی کارکنان می توان از خدمات مشاوره ای روانشناس صنعتی و سازمانی و همچنین اجرای فرایند توانمندسازی استفاده کرد. در دهه اخیر سازمانها از طرح تعدیل نیروی انسانی به عنوان یک استراتژی برای انجام اصلاحات اساسی و حفظ موقعیت خود در اقتصاد و تجارت جهانی استفاده می کنند که البته از آثار منفی جانبی آن می توان به بروز پریشانی فکری، افزایش حجم کار فرد، کاهش حس همکاری، بیم و دلهره ناشی از دست دادن کار و بروز تضاد در انجام کارها در میان کارکنان اشاره کرد.

تحقیقات انجام شده در انگلستان نشان از افزایش سطح استرس میان مدیرانی میانی سازمانهایی دارد که مشمول طرح تعدیل نیروی انسانی شده اند به نحوی که شرایط کاری آنان نسبت به قبل از اجرای طرح سخت تر شده است. برای حل این مشکل با اجرای فرایند

نگرشی روشن و پویا دارد که در آن زمینه مشارکت جویی و یادگیری مستمر برای کارکنان و مدیران فراهم می گردد و برای موفقیت آن باید آئین نامه و روشهای مناسب تهیه و تدوین کرد.

با ترویج و توسعه فرهنگ توانمندسازی، مدیران می توانند کارهای روزمره را به گروههای توانمند واگذار کنند. ولی قبلاً باید اهداف برای کارکنان به صورت روشن بیان شده و ابزارهای لازم تصمیم گیری مانند: اطلاعات و منابع در اختیارشان قرار گیرد، آنگاه مدیر فرصت می یابد به کارهای اساسی و مهمتر بپردازد.

پژوهشها نشان می دهد با اجرای فرایند توانمندسازی و استمرار آموزش کارکنان می توان به آسانی به اهداف سازمان دست یافت. از مزایای توانمندسازی می توان به افزایش (سود، کیفیت، رضایتمندی مشتری، احساس تعلق و مالکیت کارکنان نسبت به سازمان) بهبود شرایط کار و کاهش (هزینه ها، ضایعات، فشار عصبی، سوانح، نظارت مستقیم سرپرست) اشاره کرد. □

منابع

- ۱- جعفری قوشچی - بهزاد - راههای تواناسازی - تدبیر شماره ۱۱۹ دی ماه ۱۳۸۰
- ۲- کاوی - استفن ۱۳۷۷ - انسانهای موثر - مترجم: مهدی قراچه داغی - نشر پیکان

3 - ERSTAD MARGARET (1997) EMPOWERMENT AND ORGANIZATIONAL CHANGE INTERNATIONAL JOURNAL OF CONTEMPORARY HOSPITALITY MANAGEMENT MCB UNIVERSITY PRESS.

4 - PASTOR JOAN. 1996 EMPOWERMENT: WHAT IT IS AND WHAT IT IS NOT MCB UNIVERSITY PRESS.

5 - SUVAGE. SUSAN (2000) EMPOWERMENT FILE: //A: /Em02. HTM.

6 - CHYILEE, CHING SHENGLIE, TIEN CHANG, CATHERINE (2001) QUALITY / PRODUCTIVITY PRACTICES AND COMPANY PERFORMANCE IN CHINA INTERNATIONAL JOURNAL OF QUALITY AND RELIABILITY MANAGEMENT MCB UNIVERSITY PRESS.

6 - SAVERY.K.LAW SON, J.ALANLUKS (2001) THE RELATION SHIP BETWEEN EMPOWERMENT, JOB SATISFACTION AND REPORTED STRESS LEVELS SOME AUSTRALIAN EVIDENCE. LEADERSHIP AND ORGANIZATION DEVELOPMENT JOURNAL MCB UNIVERSITY PRESS.

- سیروس آقاپار: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی دانشکده صنعت نفت

گوارشی، فشار خون و ناهنجاریهای رفتاری وجود دارد. (ساوری ولوکز ص ۹۹)

بنابراین، با توانمندسازی کارکنان توان آنان را می شود برای مقابله با استرس افزایش داد تا با حفظ کارایی خود موقعیت سازمان را در بازار جهانی تثبیت کنند.

شاید این داستان تداعی کننده توانمندسازی باشد که می گویند: حضرت موسی (ع) از شدت فعالیت و کار داشت خود را هلاک می کرد. او دربار همه چیز از ریز و درشت پیروانش تصمیم می گرفت.

حضرت شعیب (ع) که پدرزنش بود متوجه شد حضرت موسی (ع) بیش از اندازه به وجودش فشار می آورد و ممکن است سلامتی اش به خطر افتد. در نتیجه تصمیم گرفت که با ایشان صحبت کند. به او گفت: یا موسی روش کارت درست نیست مطمئناً بیمار می شوی این حجم کار برای تو زیاد است نمی توانی همه این کارها را به تنهایی انجام دهی لذا به تو دو پیشنهاد می کنم:

۱ - ابتدا باید اصولی را که باور داری به پیروان آموزش بده و به آنها یادآوری کن لازم نیست برای انجام دادن هر کاری به شما مراجعه کنند. پیروانش می توانند بسیاری از کارها را خودشان انجام دهند. این تفویض اختیاری قدرتمند است. آموزش دادن به افراد و سپس اعتماد کردن به آنها که می توانند کارشان را به خوبی انجام دهند.

۲ - حضرت موسی (ع) باید پیروان وفاداری را انتخاب می کرد و انجام امور جزئی و عادی را به آنها واگذار می کرد و تنها انجام کارهای پراهمیت را برای خود نگه می داشت. (کاوی ص ۲۴۶) به زبان ساده، روشی که حضرت شعیب (ع) به حضرت موسی (ع) آموزش داد یعنی «توانمندسازی».

نتیجه گیری

توانمندسازی را باید از زوایای مختلف مورد بررسی قرار داد. سازمانهایی که تمایل به اجرای توانمندسازی دارند باید کاملاً با مفهوم آن آشنا باشند. توانمندسازی مانند یک مداد یا خودکار نیست که بتوان آن را از دست مدیران گرفته به کارکنان سپرد یا یک تفاهم نامه ساده نیست که با امضای آن بتوان گفت: که هم اکنون شما توانمندید. بلکه فرایندی است که نیازمند

توانمندسازی می توان توانایی مدیران را برای غلبه بر مشکلات افزایش داد. (ساوری ولوکز ص ۹۸)

در گزارش کارخانه شیمیایی وینسون آمده است از طریق توانمندسازی و بهسازی فرایند تولید، سالیانه به ۲۵ میلیون دلار افزایش سود دست یافته اند. مدیر کارخانه رمز موفقیتش را وجود کارکنان توانمند می داند که دروازه های بازارهای جهانی را به روی محصولاتش گشوده اند. (ساوری ولوکز صفحه ۱۰۰)

کیواماکی (۲۰۰۰) در بررسیهایش نشان می دهد میان اجرای طرح تعدیل نیروی انسانی و سلامتی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. از آن جمله می توان به افزایش عوارض جسمی، فشار خون، ناراحتیهای گوارشی، احساس عدم امنیت شغلی، کم کاری، ناهنجاریهای رفتاری و روانی اشاره کرد. (ساوری ولوکز صفحه ۹۸)

توانمندسازی و فشار عصبی

استرس حالت روحی و جسمی است که بر بهره وری عملکرد، کارایی، سلامت جسمی و روانی کارکنان اثر می گذارد. استرس واکنشی جسمی و رفتاری است و زمانی بروز می کند که توازن بین توانایی شخص و انجام وظایف محوله وجود نداشته باشد. استرس از موانع رشد و توسعه سازمان بوده و عواملی مانند: کار اضافی، شرایط نامناسب کاری، روابط انسانی ناسالم، اعمال کنترل های شدید بر کارکنان، انتظارات و توقعات بیجا در بروز آن موثرند.

آمار مرگ و میر ناشی از کار اضافی یکی از عوامل استرس زا است و آمار تلفات در کشور ژاپن سالیانه به ۱۰۰/۰۰۰ نفر می رسد. اولین کارمندی که به علت این بیماری فوت کرد روزانه ۱۵ ساعت کار می کرد و ۱۰۰ ساعت در ماه اضافه کاری داشت. خسارت ناشی از استرس در کشور آمریکا سالیانه بالغ بر ۲۰۰ میلیارد دلار، انگلستان ۶۳ میلیارد پوند و استرالیا ۱۵ میلیارد دلار تخمین زده می شود. خسارت فوق شامل کاهش بهره وری، غیبت، سوانح، هزینه های درمانی، حوادث و بیمه عمر است. در بازدید انجمن مدیریت آمریکا که بین سالهای ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۶ از ۲۹۲ کارخانه صورت گرفت، نشان می دهد رابطه معناداری بین استرس و کم کاری، پرخاشگری بیماریهای