

نتایج حاصل از توانمندسازی کارکنان در سازمان

- مرتضی جلالی جواران
کارشناس ارشد مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان
- محسن جلالی جواران
کارشناس ارشد مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان



چکیده

نیروی انسانی شاغل در سازمان‌ها با قابلیت‌ها و توانمندی‌های بالقوه خود، چنانچه مورد توجه قرار گیرند، نقش مهم و حساسی را در رشد و توسعه همه جانبه ایفا خواهد نمود. در این مسیر، استفاده از تکنیک‌ها و روش‌های مختلف موجب ارتقای توانمندسازی کارکنان می‌شود. در این مقاله تلاش شده است تا ضمن ارائه تعریفی کوتاه از توانمندسازی، مروری بر زمینه‌های ایجاد توانمندسازی و ایجاد توانمندسازی کارکنان از دیدگاه باندورا، پیش‌نیازهای مورد نیاز برنامه‌های توانمندسازی کارکنان، روش‌های ایجاد توانمندسازی کارکنان، سه استراتژی مهم در توانمندسازی کارکنان، اقدامات عملی برای توانمندسازی کارکنان، سه کلید مهم برای ایجاد توانمندسازی در نیروی انسانی و عوامل مؤثر بر توانمندسازی صورت گیرد.

واژگان کلیدی

توانمندسازی، توانمندسازی نیروی انسانی، سازمان

امروزه هر سازمانی برای رویارویی با چالش‌ها و بهبود مستمر، نیازمند حمایت، درگیری و تعهد کارکنان است. منشا اصلی مزیت رقابتی در تکنولوژی جدید نهفته نیست، بلکه در فداکاری، کیفیت تعهد و توانایی نیروی کار ریشه دارد. از مهم‌ترین منابع یک شرکت می‌توان به نتایج حاصل از تحرک و خلاقیت کارکنان اشاره کرد و توانمندسازی محرک جدید این محیط کاری در حال رشد است (اسکات و تی جیف ترجمه مرتضی محقق/۱۳۷۵: ۴۸).

امروزه در هر محیطی که عده‌ای در آن مشغول به کار هستند، زمزمه رشد و ارتقا و نیاز به توانمندی به گوش می‌رسد (جف، ترجمه رضایی/۱۳۷۷: ۱۵). سازمان‌های امروزی، تحت تأثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود... فشارهای ناشی از آنها قرار دارند. پس از سال‌های زیادی تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و کسب‌وکار خود پیش‌تاز بوده و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص و با انگیزه بالا برخوردار باشد. نیروی انسانی (Manpower)، مجموع کمی و کیفی افراد و دارایی انسانی است که با توجه به وسعت و پیچیدگی سازمان، توانایی‌ها و سطح دانش آنها در جهت اداره سازمان و کسب اهداف آن به کار گرفته می‌شود (سیدجوادی/۱۳۸۶ ص ۲۱ و ۲۲). یک سازمان موفق، مجموعه‌ای است مرکب از انسان‌هایی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که با کارگروهی در نظام انعطاف‌پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت قرار می‌دهند. در بهره‌وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و توانایی‌های بالقوه فرد به منظور پیشرفت سازمان استفاده می‌کند و بالفعل در آوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی، موجب پیشرفت فرد و همسویی با سازمان خواهد شد؛ بنابراین لازمه دستیابی به هدف‌های سازمان، مدیریت مؤثر این منابع با ارزش است. در این راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی‌های کارکنان در سالیان اخیر تحت عنوان توانمندسازی کارکنان مورد توجه صاحب‌نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی قرار گرفته است (آذری نیا/۱۳۸۷: ۱). توانمندسازی کارکنان مفهومی است که با ارزشمندترین منابع سازمان یعنی نیروی انسانی سر و کار دارد. هنگامی که سازمان دارای کارکنانی توانمند باشد، از حیث خلاقیت، نوآوری، بهره‌وری و کیفیت تولیدات نسبت به سایر سازمان‌های مشابه وضعیت بهتری خواهد داشت (اسکات، ژاف، ترجمه ایران‌زاد/۱۳۸۳: ۱۲).

«توانمندسازی» (Empowerment) روش نوینی

پس از سال‌های زیادی تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و کسب‌وکار خود پیش‌تاز بوده و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص و با انگیزه بالا برخوردار باشد

برای بقای سازمان‌های پیشرو در محیط رقابتی است. توانمندسازی کارکنان تکنیکی است برای افزایش بهره‌وری از طریق بالا بردن تعهد کارکنان نسبت به سازمان و برعکس، این شیوه، روش ارزشمندی است که بین کنترل کامل مدیریت و آزادی عمل کارکنان توازن برقرار می‌کند (بابایی/۱۳۸۱: ۳۹). توانمندسازی کارکنان یکی از واژه‌هایی است که همه فکر می‌کنند آن را فهمیده‌اند، اما تعداد اندکی واقعا آن را انجام می‌دهند (رحمان/Rahman) /۲۰۰۶: ۳۳.

۱- تعریف و مفهوم توانمندسازی

تاریخچه اولین اصطلاح توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ میلادی برمی‌گردد که توانمندسازی به عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی مطرح بود که این اختیار باید به فرد اعطا یا در نقش سازمانی او دیده می‌شد. این توانمندسازی به معنی اشتیاق فرد برای پذیرش مسئولیت واژه‌ای بود که برای اولین بار به طور رسمی به معنی پاسخگویی تفسیر شد (نادری و همکاران/۱۳۸۶: ۶۵). ادبیات توانمندسازی تاکنون دگرگونی‌های زیادی به خود دیده است تا اینکه بالاخره لی (۲۰۰۱) توانمندسازی را زمینه‌ای برای افزایش دیالوگ‌ها، تفکر انتقادی، فعالیت در گروه‌های کوچک متعریف کرد و اشاره نمود که اجازه دادن به فعالیت‌هایی جهت حرکت به فراسوی تسهیم، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفتگوها، از اجزای اصلی توانمندسازی هستند (لی/۲۰۰۱: ۳۲۳).

ماری و تورلاکسون معتقدند توانمندسازی، تبدیل نیروی کار جسمی به نیروی فکری است. در تعریفی دیگر، توانمندسازی کارکنان، به معنای درگیر کردن کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری ارائه شد بروس لوید (Bruce Loyd) به نقل از میشل (Mitchell) /۱۹۷۳: ۱). گوردون (Go-don) توانمندسازی را تقویت عقاید افراد و ایجاد اعتماد به نفس در آنها نسبت به خودشان و تلاش در جهت اثربخشی فعالیت‌های سازمان تعریف نمود (آقایار به نقل از گوردون، ۱۳۸۲ ص ۳۵). باندورا معتقد است توانمندسازی، ایجاد قدرت تطابق با شرایط محیط اطراف است (آقایار به نقل از باندورا/Bandura) /۱۳۸۲: ۳۶.

طبق نظر بابایی توانمندسازی عبارتست از رویکردی

مدیریتی که طبق آن در تصمیم‌گیری، به کارکنان اختیاراتی تفویض می‌شود، به عبارت بهتر، تفویض اختیار به کسانی جز مدیران، به منظور اخذ تصمیمات سازمانی همچون استخدام، اخراج، آموزش افراد و ارزیابی نتایج؛ در واقع تیم به جای مدیرعامل تصمیم می‌گیرد (بابایی/۱۳۸۱: ۳۰). کانگر و کنگو معتقدند توانمندسازی، عبارتست از فرآیند تقویت کفایت افراد سازمان از طریق شناسایی و معرفی شرایطی که موجب احساس «عدم برخورداری از قدرت» در آنها شده و تلاش در جهت رفع آنها با کمک اقدامات رسمی سازمان و با بهره‌گیری از فنون غیررسمی تهیه و تدارک اطلاعاتی که به کفایت آنها در سازمان کمک کند (کانگر و کنگو/۱۹۸۸: ۱۳).

طبق تعریف دسترنج، توانمندسازی، عبارت است از اعطای اختیار به مرئوسان و توانمندسازی به عنوان یک فلسفه و مجموعه‌ای از سلوک رفتاری، به معنی سهیم کردن گروه‌های خودگردان و افراد در تعیین سرنوشت حرفه‌ای خود تعریف می‌شود (دسترنج/۱۳۸۳: ۲).

همچنین تعاریفی دیگر از توانمندسازی عبارتند از:

- توانمندسازی، به فرآیندی اطلاق می‌شود که طی آن، مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی‌های لازم برای تصمیم‌گیری را به دست آورند، این فرآیند نه تنها در عملکرد سازمان، بلکه در عملکرد خود کارکنان نیز مؤثر است (غفاریان/۱۳۷۷: ۳۸).

- توانمندسازی، عبارت است شناختن ارزش افراد و سهمی که می‌توانند در انجام امور داشته باشند یا 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 (امیدواری و ساجدی/۱۳۸۶: ۳).

- توانمندسازی، یعنی اجازه دادن به کارکنان تا تصمیم‌هایی را در فرآیند خدمت‌رسانی خود بگیرند که پیش‌بینی همه آنها در قالب رویه‌ها و مقررات مشکل است (رهنورد/۱۳۸۲: ۲۹).

توانمندسازی کارکنان، از نظر فوکس (۱۹۹۸) یک فرآیند است و از طریق آن، یک فرهنگ توانمندسازی توسعه می‌یابد که در آن آرمان‌ها، اهداف، مرزهای تصمیم‌گیری و نتایج تأثیرات و تلاش‌های آنان در کل سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود. در چنین فرهنگی منابع و رقابت برای کسب منابع مورد نیاز به منظور اثربخشی فعالیت‌هایشان فراهم و حمایت می‌شود (نادری و همکاران/۱۳۸۶: ۶۵).

۲- توانمندسازی نیروی انسانی

توانمندسازی نیروی انسانی به فرآیندی اطلاق می‌شود که طی آن مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی لازم برای تصمیم‌گیری مستقل را به دست آورند. این فرآیند نه تنها در عملکرد افراد، بلکه در شخصیت

آنان نیز مؤثر است. انسان‌ها می‌خواهند نوآوری ایجاد کنند و متفاوت با دیگران باشند و سازمان نیز به این موضوع نیازمند است، اما یاس و نومییدی بر آنان مستولی می‌شود، زیرا مدیران و سازمان نمی‌دانند چگونه از مزایای خلاقیت و نوآوری انسان‌هایی که در اختیارشان هستند، استفاده کنند. سازمان سنتی فقط به کارمندی نیاز دارد که کاری معین انجام دهند و سؤال نکنند. محیط کار امروزی به افرادی نیاز دارد که بتوانند تصمیم بگیرند، راه‌حل‌های تازه‌ای برای مسایل پیدا کنند، خلاقیت داشته باشند و در قبال نتایج کار مسئول شناخته شوند (اسکات/۲۰۰۲: ۴۶).

توانمندسازی نیروی انسانی یک راه اساساً متفاوت برای کار کردن انسان‌ها با یکدیگر است. بدین معنی که:

۱- کارکنان احساس می‌کنند نه فقط در مورد انجام دادن کار و وظایف خودشان، بلکه نسبت به بهتر کار کردن کل سازمان نیز مسئولیت دارند.

۲- تیم‌های کاری به طور مستمر برای بهبود عملکرد و دستیابی به سطح بالاتری از بهره‌وری با هم کار می‌کنند.

۳- ساختار سازمان‌ها به گونه‌ای طراحی شده است که آدم‌ها در می‌یابند که می‌توانند برای دستیابی به نتایج مورد نظرشان و آنچه انجام دادند لازم است، کار کنند، نه اینکه صرفاً ادای تکلیف کنند و از بابت آن پاداش دریافت دارند. در روند تحولات سازمانی امروز، سطوح مدیریتی به‌طور دائم رو به کاهش است و کارکنان تقلیل می‌یابند. در نهایت آنچه باقی می‌ماند یک سازمان کوچک‌تر است که هر یک از کارکنان در حیطه وظایف خود قادر به تصمیم‌گیری هستند و در قدرت (اختیارات) سازمانی سهیم هستند. جان‌هاتون (Jan Hatven) رییس هیات مدیره شرکت الکتریکی کورینگ (Kuring) معتقد است دوران سلسله مراتب سازمانی به سر آمده و توانمندسازی نیروی انسانی، کلیدی است که به کلیه افراد، قدرت خود مدیریتی می‌دهد.

به طور کلی توانمندسازی سه تغییر اساسی در نگرش کارکنان یک سازمان ایجاد می‌کند:

الف- تعهد در نوآوری برای روش‌های انجام کار

توانمندسازی مستلزم تحول در نگرش کارکنان است. در سازمانی که توانمندسازی صورت گرفته است، افراد آن سازمان از یک مدل ذهنی انعطاف‌پذیر و پویا برخوردار خواهند شد، لذا این افراد همیشه پذیرای ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید هستند و در نتیجه سعی می‌کنند روش‌های انجام کار خود را تغییر داده و در کوتاه‌ترین زمان ممکن آن را به انجام برسانند (صرفه‌جویی در زمان و هزینه). به طور خلاصه در این حالت برای توانمندسازی می‌تواند این شعار را مطرح ساخت: تحول در نگرش‌ها و تغییر در روش‌های انجام کار (اسکات ترجمه ایران نژاد/ ۱۳۷۵: ۵۱).

ب- تغییر در مسئولیت‌ها

توانمندسازی، موجب تغییر و تحولات گسترده‌ای در مسئولیت‌مدیریت و کارکنان می‌شود. همانطور که اشاره کردیم لازمه توانمندسازی، تغییر و تحول در نگرش کارکنان است که مدیریت سازمان باید از طریق آموزش این کار را انجام دهد و در نتیجه موجب ارتقای سطوح فکری کارکنان خود شود. زمانی که توانایی و تمایل افراد سازمان بیشتر شود، مسئولیت‌مدیریت از نظارت نزدیک به سمت هدایت تفویضی، تغییر پیدا می‌کند و نهایتاً اینکه تغییر در سبک مدیریتی، موجب تغییر در مسئولیت کارکنان نیز می‌شود، چرا که افراد با آزادی عملی که در کارها به دست آورده‌اند، باید خلاق و خود کنترل باشند (اسکات ترجمه ایران نژاد/ ۱۳۷۵: ۵۱).

ج- تغییر در یادگیری

در سازمان‌های سنتی، افراد به طور واکنشی عمل می‌کردند، در صورتی که در سازمان‌های توانمند، افراد به اقدام کارا، جستجو و حل مشکلات، خطرپذیری، ابراز نظرات و همکاری تمایل دارند. سازمان‌هایی با افراد توانمند، مکانیزم‌هایی را برمی‌گزینند که کارکنان موقعیت یادگیری و رشد کردن را داشته باشند. برخی از این مکانیزم‌ها عبارتند از:

• آموزش از طریق تعاملات گروهی: این کار برای گسترش توانایی‌ها و کمک به افراد به منظور آگاهی از کارهای یکدیگر صورت می‌گیرد.

• گردش شغلی: برای توسعه مهارت‌ها و دیدگاه‌های افراد در سازمان صورت می‌گیرد.

• غنی‌سازی شغلی: راهی برای پاسخ به نیازهای سطح بالای کارکنان است و تاثیر بسیاری در یادگیری دارد و سبب ایجاد خود مدیریتی در افراد می‌شود (اسکات ترجمه ایران نژاد/ ۱۳۷۵: ۵۱).

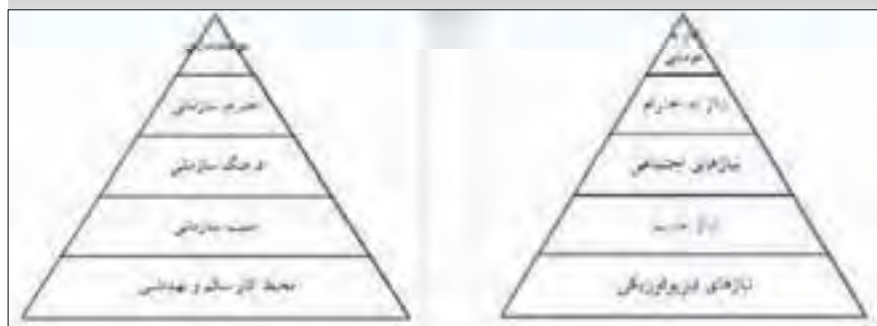
یک سازمان از بیرون و درون تحت فشار قرار دارد. از بیرون لازم است تا نسبت به مسایلی همچون رقابت فزاینده جهانی، تغییرات سریع، تقاضاهای جدید برای کیفیت خدمات و منابع محدود از خود عکس‌العمل مناسب نشان دهد و از درون نیز افراد احساس می‌کنند، متضرر و تحقیر شده‌اند و کارهای محوله بیش از توان آنهاست، به طوری که نسبت به سازمانی که از آنها درخواست جدید می‌کند و مقررات سازمانی را تغییر می‌دهد، احساس نا امید می‌کنند. در عین حال آنها خواستار درک، صداقت و رضایت شغلی بیشتری از کارشان هستند. به همین منظور توانمندسازی کارکنان به دو دلیل ضرورت می‌یابد: اولاً به دلیل افزایش انگیزش و بهبود بهره‌وری کارکنان و ثانیاً به خاطر بهبود کیفیت خدمات به مشتریان. در نتیجه توانمندسازی با ایجاد تغییر در نوع نگرش و نحوه رفتار نیروی انسانی، منجر به افزایش رضایت شغلی، کاهش استرس و تقلیل ابهام می‌شود. تحقیقات نشان داده است که قدرت تصمیم‌گیری، استقلال در کار و آزادی در تصمیم‌گیری با افزایش رضایت شغلی و کاهش استرس و فشار عصبی ارتباط دارد. توانمندسازی دارای نتایج رفتاری مهمی در کارکنان است. از جمله اینکه اعتماد به نفس آنان را افزایش می‌دهد، زیرا آزادی عمل در کار به آنها اجازه می‌دهد که بهترین شیوه را برای انجام کارها انتخاب کنند. همچنین توانمندسازی کارکنان را از قدرت انطباق بیشتری برخوردار می‌سازد و بالاخره موجب می‌شود که کارکنان به نیازهای مشتریان سریع‌تر پاسخ گویند و در نتیجه در ارجاع درخواست‌های مشتریان به مدیران وقت کم‌تری تلف شود (اسکات، ترجمه ایران نژاد/ ۱۳۷۵: ۵۲).

امروزه وظیفه مدیر این است که گروهی توانا بسازد. برای تحقق این کار بعضی از عناصر مهم باید توسعه یابند. مدیران و کارکنان در توسعه این عناصر سهیم هستند. عناصر مزبور، شالوده فرآیند تصمیم‌گیری مبتنی بر توانمندی را شکل می‌دهند (کینلاو/۱۹۹۵: ۱۳۳-۱۳۴). در اینجا به شرح مختصری در مورد این عناصر پرداخته می‌شود:

الف- احترام: احترام هنگامی به وجود می‌آید که اشخاص انتظار بیشترین تلاش را از یکدیگر دارند و در این رابطه هر فردی، نیازهای شخصی، برنامه‌ها و ترجیحاتی دارد که باید مورد توجه قرار گیرد.

ب- اطلاعات: انسان‌هایی که با هم کار می‌کنند به

نمودار مقایسه سلسله مراتب نیازهای مازلو با توانمندسازی





- به کارگیری تقویت‌کننده‌ها و محرک‌های اجتماعی
- ایجاد حمایت‌های معنوی و احساسی از کارکنان (رحمان‌پور، ۱۳۸۱: ۱۸).

۵- پیش‌نیازهای مورد نیاز برنامه‌های توانمندسازی کارکنان

از دیدگاه کلیفورد (Mc Graw) توانمندسازی کارکنان مستلزم سه پیش‌نیاز «رفتارهای حرفه‌ای»، «محیط» و «سبک رهبری» است. این پیش‌نیازها بستر لازم برای موفقیت برنامه‌های توانمندسازی را فراهم می‌آورند.

همراه با پیش‌نیازها، دو چیز دیگر یعنی عدم تمرکز قدرت و پاداش مبتنی بر عملکرد نیز می‌توانند به صورت مکمل برنامه‌ها عمل کنند.

■ رفتارهای حرفه‌ای (Professional Behaviors)

رفتارهای حرفه‌ای کارکنان همانند زمین حاصل‌خیزی است، که آماده کشت می‌باشد. رفتارهای حرفه‌ای، پیش‌نیاز توانمندسازی کارکنان است. کارکنان باید به این احساس برسند که کارشان با ارزش است. آنان باید به عنوان عضو یک تیم، آماده بر عهده گرفتن مسئولیت‌ها و پاسخگویی باشند. آموزش، ارشاد و راهنمایی، تعلق حرفه‌ای و شبکه‌سازی از جمله رفتارهای حرفه‌ای راهبردی برای توانمندسازی می‌باشند. آموزش از این جهت ضروری است که افراد را قادر می‌سازد تا به یک دانش و شناخت کلی دست یابند و به منزله عضو یک تیم، فعالانه در تغییر نظام ایفای نقش نمایند. این نوع آموزش در برگیرنده آموزش رهبری، آموزش ایفای نقش‌های انسجامی و تشریح مساعی است. ارشاد نیز بیانگر راهنمایی‌های افراد با تجربه در مورد افراد کم‌تجربه است تا بیاموزند و رشد یابند. سودمندترین رفتارهای فردی در ارشاد، رفتارهایی هستند که در آن ظرفیت‌های افراد شناسایی و به الگوسازی نقش‌ها و ارتقای مسئولیت‌پذیری و فرصت‌ها کمک می‌شود. این قبیل رفتارها بر احساس عزت نفس و اطمینان افراد می‌افزایند. افراد باید به حرفه خود عشق بورزند و این وظیفه سازمان است که با اجرای برنامه‌های مناسب، در اعضای خود تعلق حرفه‌ای ایجاد کند. تعلق حرفه‌ای موجب رشد شخصی افراد می‌شود و ابزاری را برای شکل‌دهی به رفتار آنان فراهم می‌کند (ابطحی و عابسی به نقل از کلیفورد / ۱۳۸۶: ۱۵۲).

■ محیط

محیط کاری افراد بر توانمندسازی آنان مؤثر است. کارکنان در خلأ انجام وظیفه نمی‌کنند، بلکه نیاز به محیطی دارند که توانمندسازی را تشویق کند. کارکنان به توانمندسازی دست نخواهند یافت، مگر آنکه نیازهای اساسی‌شان در

اطلاعات کامل نیاز دارند. مدیر باید به وضوح و به طور کامل به انسان‌ها آگاهی دهد و سپس بگذارد خودشان نتیجه‌گیری کنند. اطلاعات باید به طور آزاد جریان داشته باشد، نه اینکه در انحصار افراد معینی یا رده‌های مشخصی از کارکنان قرار گیرد.

ج- کنترل و تصمیم‌گیری: انسان‌ها می‌خواهند در مورد چگونگی دستیابی به هدف و بهترین راه انجام کارشان تصمیم بگیرند. مدیران توانمند، هیچ‌گاه نمی‌پندارند که خودشان همه چیز را می‌دانند، بلکه افراد مختلف را به همکاری دعوت می‌کنند تا تصمیم بگیرند چگونه کارها را باید انجام داد. این روش در شروع کار ممکن است طولانی‌تر باشد، اما توافق کامل و تعهد بیشتری برای رسیدن به بهترین نتایج، در پی دارد.

د- مسئولیت: توانمندی سازمان یعنی اینکه کل مسئولیت سازمان بر عهده مدیر نیست، او می‌تواند کمک دیگران را جدی بگیرد و در پاداش‌ها و مزایا با همه کارکنان سهیم شود. وقتی که چنین شیوه‌ای به کار رود، مدیر آرامش بیشتری دارد و هنگام بروز بحران احساس نمی‌کند که تنها و درمانده است.

ه- مهارت‌ها: انسان‌ها به مهارت‌های جدید نیاز دارند و باید پیوسته یاد بگیرند تا بتوانند نیازهای سازمان را پاسخ گویند. آنها باید برای یادگیری فرصت داشته باشند تا بتوانند شرکای واقعی به شمار آیند (کینلاو/ ۱۹۹۵: ۱۲۳-۱۳۴).

۳- زمینه‌های ایجاد توانمندسازی

زمینه‌های ایجاد توانمندسازی را می‌توان به دو زمینه سازمان و افراد تقسیم‌بندی نمود:

الف- زمینه‌های سازمان

- ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی و مشارکتی
- طراحی سیستم‌های کاری
- ب- زمینه‌های فردی
- مهارت و شایستگی کارکنان
- ظرفیت مسئولیت‌پذیری آنها و تجربه
- مهارت‌های فرآیندی ویژه (مذاکره با مسئولان و رقبا)
- بهبود رفتارهای مشارکت جویانه
- مهارت‌های ارتباطی (گفتاری و شنیداری)
- توانایی فیزیولوژیکی و درگیری در مشارکت‌ها
- داشتن انگیزه (بالانچارد ترجمه ایران‌نژاد پاریزی / ۱۳۷۸: ۶۱)

۴- ایجاد توانمندسازی کارکنان از دیدگاه باندورا

توانمندسازی از نظر باندورا شامل موارد زیر است:

- ارتقای مهارت‌های شغلی
- واکنش‌های اختیارات
- ایجاد الگوهای موفق کاری
- دسترسی به اطلاعات

محیط کار ارضا شود. نیاز به توانمندسازی، موزی با سلسله مراتب نیازهای مازلو است.

چنانچه مشاهده می‌شود، نیاز به توانمندسازی و نیاز به خودیابی در رأس هر دو هرم قرار دارند. بنابراین توانمندسازی، پیچیده‌ترین نیاز تلقی می‌شود و نوعی رفتار تکامل یافته است که از کارکنان انتظار می‌رود. این امر که سازمان از کارکنان انتظار داشته باشد که توانمند رفتار کنند، بدون آنکه حمایت‌های پیش‌نیاز این رفتار صورت گرفته باشد، واقع‌بینانه نیست (فالمن / ۱۹۹۸).

به اعتقاد مک‌گراو (Mc Graw) بین نیازهای فیزیولوژیک مازلو و یک محیط کاری سالم و بهداشتی بیشترین تناسب وجود دارد. شاید بهداشت به عنوان مسأله‌ای که اهمیت زیادی ندارد، به حساب آید، اما باید توجه داشت که یک محیط کاری مطلوب حاوی این پیام برای کارکنان است که آنان برای سازمان اهمیت دارند و شایسته چنین محیطی هستند. در این مدل از نیاز به تأمین، به عنوان «امنیت سازمانی» تعبیر شده است. کارکنان برای توانمند شدن، نیاز به امنیت شغلی و کاری عاری از تهدیدات دارند. همکاران یا سرپرستان متخاصم ممکن است موجب کاهش توانمندی افراد شوند. از سوی دیگر، فرهنگ سازمانی با نیازهای اجتماعی مطابقت دارد. برای آنکه افراد احساس توانمندی کنند، باید احساس نمایند بخشی از فرهنگ سازمانی هستند که در آن بر ارزش‌داری‌های انسانی تأکید می‌شود و افراد به ریسک‌پذیری، پذیرش نقش و یادگیری ترغیب می‌شوند. احترام سازمانی، درجه‌بندی مدیران سازمان از کارکنان است و اصلی‌ترین حلقه احترام سازمانی، حمایت از کارکنان به هنگامی است



گروه‌های توانمند شده مطمئن هستند (چادی‌ها و همکاران/۲۰۰۴). سازمان می‌تواند از طریق نوشتن، صحبت کردن یا سخنرانی یک قانون‌گذار یا فرد سیاسی، حمایت جمعی را در سازمان اشاعه دهد. در صورتی که کارکنان بدانند که منابع برای پیشرفت فردی آنها در سازمان مهیاست و حمایت‌های لازم نیز در این مسیر وجود دارد، توانمندسازی با سرعت و شتاب بالایی انجام می‌پذیرد (آمیدی/۲۰۰۵: ۲۱۴).

۸- اقدامات عملی برای توانمندسازی کارکنان

الف- نشان دادن تعهد رهبر از طریق

● تفکر استراتژیک در مورد حوزه‌هایی که نوآوری در آنها موجب بهبود یافتن فعالیت‌ها می‌شود.

● سازماندهی مجدد و منسجم کردن عملیات و افزایش هماهنگی فعالیت‌ها

● ایجاد یک جو اعتماد و برقراری ارتباطات صادقانه

● هدفمند بودن سرمایه‌گذاری‌ها و فراهم‌سازی مشوق‌ها برای تسهیل تغییرات

● مشارکت در فعالیت‌ها جهت محک‌زدن موفقیت‌های سازمان

● مورد استفاده قرار دادن یک سیستم بازخورد عملکرد با گردش ۳۶۰ درجه

ب- مورد توجه قرار دادن منافع کارکنان از طریق

● اعتمادسازی در یک محیط مبتنی بر همکاری

● مشارکت دادن در اتخاذ تصمیمات، قبل از اخذ تصمیم نهایی

ج- آموزش کارکنان جهت افزایش دانش، مهارت و توانایی‌های آنان از طریق

● ارایه ترکیبی از آموزش‌های رسمی و ضمن خدمت برای کارکنان

● آموزش شیوه‌های جدید فعالیت در تیم و تیم‌سازی

● توجه به سرمایه‌گذاری در زمینه آموزش در هر برهه از زمان

د- به کارگیری تیم‌های کیفی از طریق

● ایجاد تیمی از کارکنان که فعالیت‌های چندگانه را در سطوح مختلف بر عهده بگیرند. (اعضای تیم لازم است از سطوح مختلف سازمانی باشند)

● واگذاری مسئولیت‌ها به تیم و اعضای آن.

ه- مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی و تسهیم اطلاعات عملکردی از طریق

● ایجاد مکانیسمی برای مشارکت کارکنان در فرآیند برنامه‌ریزی

● در اختیار قرار دادن اطلاعات عملکردی در سرتاسر سازمان از طریق شیوه‌های مختلف مانند چارت، نمودار، خبرنامه

● قرار دادن اطلاعات عملکردی از طریق تشکیل

هرگاه کارکنان مسئولیت حل مشکلات خود را بر عهده گیرند، مستعد تلاش در جهت بهبود زندگی فردی و سازمانی خواهند شد. رویکرد داستان‌گویی به عنوان عامل ضروری توانمندسازی موجب تقویت تلاش‌های مبتنی بر همکاری می‌شود (چادی‌ها و همکاران/۲۰۰۴).

«وقتی افراد قصه همکاری خود را کشف یا خلق می‌کنند یا انعکاس می‌دهند، در حقیقت داستان زندگی خودشان را در سازمان به شیوه‌های مثبت بیان می‌کنند». پذیرش شرح کارکنان از مشکلات و شناسایی توانایی‌هایشان از عناصر مهم رویکرد توانمندسازی در عمل است. کارکنان از طریق مشارکت در گروه‌های کوچک به شرح داستان فردی خود در رابطه با وظایفشان یا تجربیاتشان که در هر ماه برای آنها اتفاق افتاده است، می‌پردازند و از این طریق درباره مسائل و مشکلات خودشان به تفکر و گفتگو می‌پردازند (راپاپورت/۱۹۹۵).

۷- آموزش مهارت‌های حل مسأله

کارکنان لازم است که ظرفیت مهارت‌های حل مسأله را در خود افزایش دهند. مهارت‌های حل مسأله می‌تواند به توانمندسازی کارکنان در سطح فردی، بین فردی و گروهی به عنوان یک گام ضروری در ایجاد تغییر موقعیت نامطلوب منجر شود. در این استراتژی باید به کارکنان اجازه داد که مشکلات خود را براساس محتوای داستانهایی که در یک محیط همکارانه شکل می‌گیرد، شناسایی و حل کنند. در این صورت گروه ابتدا اهداف حل مسأله را خلاصه‌بندی می‌کند. این اهداف شامل: شناسایی مشکل، انتخاب یکی از مشکلات مهم، انتخاب هدف برای حل مسأله یا مشکل بزرگ‌تر، تفکر خلاق در جهت حل مسأله و تحقق اهداف و شناسایی منابع به منظور کمک به تحقق هدف است (چادی‌ها و همکاران/۲۰۰۴).

۷-۳- آموزش‌های مهارت‌های پشتیبانی و تجهیز منابع از طریق حمایت‌های صورت گرفته و تجهیز منابع، کارکنان از ایجاد ساختار اجتماعی بزرگ در قالب

که آنان در راه تلاش برای بهبود نتایج با شکست مواجه می‌شوند. حمایت آشکار از کارکنان، علیرغم شکست‌شان، به اعتماد منجر می‌گردد که بدون آن توانمندسازی امری محال است (ابطحی و عباسی/۱۳۸۶: ۱۵۵).

سبک رهبری

حرکت در جهت توانمندسازی کارکنان، مستلزم بهبود و بازسازی سازمان، بهبود و پرورش مدیران و سرانجام بهبود و پرورش کارکنان است. از آنجا که توانمندسازی یک راهبرد است، اجرای آن نیز مستلزم تدوین و به‌کارگیری برنامه‌های بلندمدت و میان‌مدت است و نیز از آنجا که موضوعی چند بعدی است، اجرای آن نیز صرفاً از طریق یک برنامه امکان‌پذیر نیست؛ بنابراین مجموعه‌ای از برنامه‌های هماهنگ برای تحقق آن الزامی است. سبک رهبری مؤثر، جزء لاینفک ایجاد محیط پرورش کارکنان توانمند است (ابطحی و عباسی/۱۳۸۶: ۱۵۵).

۶- روش‌های ایجاد توانمندسازی کارکنان

مهمترین روش‌های توانمندسازی کارکنان عبارتند از:

● ایجاد فرهنگ توانمندسازی

● ساده‌سازی امری که قرار است کارکنان تصمیم‌گیری کنند

● تشویق گروه‌های کاری

● ایجاد روحیه کار جمعی توسط آموزش

● جانشین‌پروری برای مشاغل

● کاهش درگیری‌های جانبی گروه تصمیم‌گیرنده (بابایی و همکاران/۱۳۸۱: ۹۵).

۷- سه استراتژی مهم در توانمندسازی کارکنان

استراتژی‌های توانمندسازی کارکنان را می‌توان در ۳ دسته زیر تقسیم‌بندی نمود:

۱- افزایش آگاهی جمعی از طریق داستان‌گویی

- نظرسنجی از کارکنان در مورد مسیرهای تغییر در سازمان
- و- تفویض اختیار از طریق
- حذف بخشی از رده‌های نظارتی
- فراهم‌سازی زمان بیشتر برای مدیران به منظور تمرکز بر مشکلات و موضوعات و خط‌مشی‌های سازمانی (لی، ۲۰۰۱ص ۳۲۵)
- ایجاد یک موقعیت جدید جهت اعمال اقتدار و اختیار مناسب و شایسته برای کارکنان
- بنابراین در توانمندسازی هدف اصلی منابع انسانی هستند و برای اینکه افراد سازمانی در انجام این فرآیند همکاری داشته باشند، لازم است در ابتدا با مفاهیم آن آشنا شوند و سپس با شرکت در پیاده‌سازی استراتژی‌ها به بهره‌وری سازمان کمک کنند. آشنایی با اهداف توانمندسازی بهترین شیوه مفهوم‌سازی آن در میان کارکنان است که موجب ایجاد انگیزه جهت اجرا و انجام آن می‌شود (لی/ ۲۰۰۱: ۳۲۵).

۹- سه کلید مهم برای ایجاد توانمندی در نیروی انسانی

- الف- اولین کلید: تیم‌سازی را جایگزین سلسله مراتب کنید
- تیم‌های خودگردان را جایگزین سلسله مراتب کنید. این گروه از کارکنان از آغاز تا پایان، مسئول کل فرآیند تولید و ارائه خدمت، موظف خود خواهند بود. آنها مجازند تصمیم بگیرند و تصمیمات را اجرا کنند. ژاپنی‌ها این گروه‌ها را حلقه‌های کیفیت QC می‌نامند.
- رویکرد تیم‌سازی (گروه‌کاری) کیفی در همه محیط‌های سازمانی تجاری، صنعتی، خدماتی، آموزشی و... قابلیت اجرا دارد و فرهنگ مشارکت/کارگروهی/ تواناسازی فردی و گروهی را ترویج می‌کند.
- این رویکرد روحیه نقد مشترک را تیمی و نه فردی می‌کند، در واقع شخصیت فردی محترم مانده و شخصیت شغلی افراد در قالب گروه تبلور پیدا می‌کند و سیستم نقد می‌شود و نه افراد.
- این سبک از مدیریت سبب می‌شود، سازمان از سبک هرم سازمانی به سبک دایره‌ای در جهت بهبود کل سیستم سازمان تغییر جهت دهد.
- این رویکرد سبب حذف برخی رده‌های اضافی ستادی و سرپرستی شده و برخی تصمیم‌گیری‌های عملیاتی را از رده بالا به رده‌های تیمی یا گروه‌های کاری تفویض می‌کند (لی/ ۲۰۰۱: ۳۲۶).
- ب- دومین کلید: همه را در اطلاعات سهیم کنید.
- نخستین رکن تواناسازی منابع انسانی مشارکت دادن آنها در اطلاعات سازمانی است. یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران علمی امروز، دادن اطلاعات مؤثر، به‌موقع و کافی

- به کارکنان است. داشتن اطلاعات از سازمان توسط کارکنان مزایای زیر را خواهد داشت:
- کارکنان نسبت به سازمان و اهداف آن شناخت بهتر و شفاف‌تری خواهند داشت.
- قدرت تجزیه و تحلیل از شرایط، موجب درک و مدیریت بهتر موقعیت‌های فعلی و آتی سازمان می‌شود.
- افراد برای پذیرش مسئولیت‌های بالاتر و سخت‌تر آمادگی بیشتری خواهند داشت.
- روابط بین مدیران، سرپرستان و کارکنان صمیمی‌تر و بهتر خواهد بود.
- جو اعتماد و صمیمیت توسعه خواهد یافت. (افراد به اطلاعات نیاز دارند تا مسئول باشند).
- اطلاعات، پول رایجی است که در بازار مسئولیت می‌توان با آن اعتماد را خرید. اگر به کارکنان اطلاعات بدهید، به آنان کمک نکرده‌اید، بلکه به آنان مسئولیت داده‌اید تا در راستای اهداف و استراتژی‌های سازمان حرکت کنند (لی/ ۲۰۰۱: ۳۲۷).
- ج- سومین کلید: با تعیین محدوده و اختیارات، خود اختیاری (خودگردانی) ایجاد کنید.
- خود اختیاری (آزادی عمل و اختیارات در محدوده وظایف) سبب خلاقیت، خود شکوفایی، خود کنترلی و استقلال فکر و عمل متناسب با نوع کار و مسئولیت می‌شود. خود اختیاری مغایرتی با ساختار سازمانی و سلسله مراتب ندارد. مقررات سلسله مراتب می‌تواند راهنمای خود اختیاری سازمانی باشد تا این انرژی در جهت اهداف سازمانی سوق داده شود. اگر مدیران علمی با گرایش به تواناسازی نیروی انسانی، ساختارسازی کنند، محدوده و مرز خوداختیاری سرپرستان و کارکنان خود را تعیین کرده‌اند، بنابراین سلسله مراتب صرفاً راهنمای تعیین محدودیت‌ها و مسئولیت‌هاست. در این زمینه توجه به نکات زیر ضروری است:
- بین مرزهای سلسله مراتبی و مرزهای تواناسازی کارکنان تفاوت قایل شوید و ضمن تعیین سلسله مراتب حوزه خود اختیاری برای کارکنان ایجاد نمایید.
- در فرآیند توان‌افزایی نیروی انسانی، غالباً این توهّم به وجود می‌آید که گروه‌ها احساس می‌کنند که یکباره قرار است برای همه تصمیمات مشارکت نمایند. این تصور در اوایل گرایش تواناسازی به صورت نادر ممکن است فرآیند تواناسازی را مختل کند.
- تصمیمات عموماً در سازمان دو نوع هستند: «تصمیمات راهبردی» که به عهده رهبران ارشد سازمان است و «تصمیمات عملیاتی» که بر عهده اعضای گروه است.
- اهداف و دورنمای سازمان خود را برای گروه‌ها و کارکنان روشن کنید تا افراد به اهمیت نقش و معنای شغلی کار خود در پیشبرد اهداف پی ببرند.
- بین آرمان‌های فردی و سازمانی تعادل ایجاد کنید و آنها را با واقعیت‌های سازمان مرتبط سازید.

- پس از حصول تفاهم بر سر هدف‌ها و ارزش‌ها، تصویر بیرونی سازمان باید در سرتاسر سازمان نوعی وحدت و تعهد ایجاد کند.
- سه کلید یاد شده مکمل همدیگر هستند تا به توانمندسازی منابع انسانی که در نهایت به تواناسازی سازمان و مدیریت منجر شوند و پویایی سازمان و جامعه را میسر می‌سازند، کمک کنند (لی/ ۲۰۰۱: ۳۲۳).

۱۰- عوامل مؤثر بر توانمندسازی

- مهم‌ترین عوامل مؤثر بر توانمندسازی عبارتند از:
- راهبردهای مدیریتی شامل (فراهم نمودن اطلاعات، تفویض اختیار، تشکیل تیم، مدیریت مشارکتی و استقلال دادن به کارکنان)
- خود کارآمدی کارکنان شامل (الگوسازی، حمایت‌های کلامی و اجتماعی و برانگیختگی هیجانی)
- شرایط سازمانی شامل (نظام پاداش‌دهی، ساختار سازمانی و داشتن اهداف روشن)
- توانمندسازی روانشناختی شامل (احساس شایستگی) (Competence)، احساس خودمختاری (Self-Determination)، احساس مؤثر بودن (Personal Impact)، (Consequence) احساس معنی‌دار بودن شغل) (Meaning) (و احساس اعتماد (Trust) (عبداللّهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵ص ۱۵۳ و ۱۵۴).

نتیجه‌گیری

- با توجه به نوآوری‌ها و دگرگونی‌های بی‌حد و حصر که در جهان با آن مواجه هستیم، سازمان‌های موفق تدابیر خاصی را برای استفاده از کلیه ظرفیت‌های فکری و عملی کارکنان خود اتخاذ می‌کنند، در جهان امروز توجه به نیروی انسانی به عنوان محور تحول و عنصر اساسی هر سازمان که متاثر از اطلاعات و ارتباطات عمل می‌کند، بیش از پیش محسوس است و اندیشه توانمند کردن، برانگیختن و مشارکت این عامل یکی از برنامه‌های راهبردی و حیاتی مدیریت هر مجموعه تلقی می‌شود.
- حرکت در جهت توانمندسازی کارکنان، مستلزم بهبود و بازسازی سازمان، بهبود و پرورش مدیران و سرانجام بهبود و پرورش کارکنان است. از آنجا که توانمندسازی یک راهبرد است، برای اجرای آن در سازمان باید زمینه‌های ایجاد توانمندسازی و پیش‌نیازهای ملزوم برنامه‌های توانمندسازی کارکنان را فراهم نمود و برای ایجاد آن از روش‌ها و استراتژی‌ها و اقدامات عملی برای توانمندسازی بهره جست.