

توانمندسازی کارکنان، دغدغه مهم سازمان‌های امروزی

محسن زمانی فر^۱

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی؛ دانشگاه تهران، پردیس قم.

چکیده

تواناسازی فرایند قدرت بخشیدن به افراد است. در این فرایند به کارکنان خود کمک می‌کنیم تا حس اعتماد به نفس خویش را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند. تواناسازی در این معنی به بسیج انگیزه‌های درونی افراد می‌انجامد. یکی از دغدغه‌های مهم مدیران سازمان‌های کنونی توانمند ساختن کارکنانشان می‌باشد. بر این اساس در این مقاله سعی شده است تا ضمن بیان مفاهیم مربوط به توانمندسازی و ضرورت و اهمیت آن، فرآیند تواناسازی کارکنان بررسی شود. در ادامه مدلی مطرح شده است که در آن پیش‌نیازها و سلسله مراتب توانمندسازی معرفی شده است. پیش‌نیازها شامل محیط سازمانی، سبک رهبری و ویژگی‌های حرفه‌ای می‌باشد و سلسله مراتب هم به نوبه خود غنی‌سازی شغلی، نظام پیشنهادات، تیم‌سازی و مشارکت در هدف‌گذاری را شامل می‌شود.

واژگان کلیدی

توانمندسازی، سلسله مراتب توانمندسازی، پیش‌نیازهای توانمندسازی.

1. تلفن نویسنده: ۰۳۵۱ ۵۲۳۸۴۳۸

مقدمه

سازمان‌ها امروزه در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت‌انگیز 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 به‌عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می‌توانند به‌خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را به‌خوبی بشناسند. ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد فرایند توانمندسازی است (عبدالهی و دیگران، ۱۳۸۵). مهم‌ترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهم‌ترین عامل بقاء و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به‌وجود می‌آورد. از نظر «دراکر» رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است. سازمان توانمند؛ محیطی است که کارکنان در گروه‌های مختلف، در انجام فعالیت‌ها با یک‌دیگر همکاری می‌کنند.

خاستگاه توانمندسازی

توانمندسازی به‌صورت عام از ابتدای خلقت بشر وجود داشته است. زندگی گذشته انسان و روند تکاملی آن طی تاریخ گویای این موضوع است. شیوه سکونت، ساخت سرپناه و رشد ابزارهای مورد استفاده برای گردآوری خوراک، شکار، کشاورزی و ایجاد تغییرات و تکامل آن برای حفظ نفس و بهبود زندگی نشان از تکامل توانمندسازی بشر است.

توانمندسازی در ابتدا به‌عنوان یک فن در حرفه مددکاری و پزشکی بالینی و به‌منظور کمک کردن به بیماران جسمی و روحی مورد استفاده قرار گرفت که امروزه با عنوان توان‌بخشی از آن یاد می‌شود. سایر رشته‌های علوم انسانی و اجتماعی هم به این مفهوم پرداخته‌اند، اما در آن رشته‌ها مفهوم توانمندسازی با استفاده از اصطلاحات خاص خود توضیح داده شده است.

در مدیریت سابقه استفاده از اصطلاح توانمندسازی به دموکراسی صنعتی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان، تحت عناوین مختلفی هم‌چون تیم‌سازی، مشارکت فعال و مدیریت کیفیت فراگیر برمی‌گردد. به‌طور کلی این اصطلاح به‌طور خاص در سال ۱۹۸۰ در رشته مدیریت مطرح شد که می‌توان آن را پاسخی به ترویج رویکرد تیلوریسم برای طراحی کار که ساده‌سازی شغل را توصیه می‌کرد، دانست. در ساده‌سازی شغل، کارهای پیچیده به یک‌سری از کارهای ساده‌تر که توسط کارکنان مختلف انجام می‌گیرد، شکسته می‌شود. به‌عبارت دیگر ساده‌سازی شغل، شکلی از ناتوانمندسازی است. تحقیقات اخیر تأکید می‌کنند چنین مشاغل ساده‌ای که منجر به خستگی و کارهای تکراری می‌شود، نارضایتی ایجاد می‌کند و برای پرورش کارکنان ضعیف مناسب هستند و روابط صنعتی ضعیف را پرورش می‌دهند (صنعتی، ۱۳۸۶: ۱۸).

ابعاد چندگانه توانمندسازی آن‌را به مفهومی مشکل برای تعریف تبدیل کرده است. به‌طور فزاینده‌ای نویسندگان از لغات متفاوتی برای توصیف رویکردهای مشابه استفاده کرده‌اند. سولیوان^۱ (۱۹۹۴)، نشان می‌دهد تا قبل از ۱۹۹۰ توانمندسازی فقط از طریق مقالاتی که درباره موضوعاتی هم‌چون مدیریت مشارکتی، کنترل کیفیت جامع، توسعه فردی، دوایر کیفیت و برنامه‌ریزی استراتژیک تدوین شده بود، قابل دسترسی بود. از دهه ۱۹۹۰ شمار مقالاتی با عنوان «توانمندسازی» افزایش یافت (هونالد، ۱۹۹۷: ۲۰۲).

واژه توانمندسازی هم می‌تواند برای توصیف جنبه‌های فردی و هم برای جنبه‌های سازمانی مفید واقع شود. عامل پیچیدگی در تعریف توانمندسازی این است که هر سازمان به‌منظور انجام صحیح توانمندسازی آن‌را برای خود تعریف کند (همان: ۲۰۲).

تعریف توانمندی

توانمندی به‌صورت گسترده به شیوه‌های مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد. بسیاری از مدیران در محیط کار از توانمندسازی صحبت می‌کنند و نویسندگان و صاحب‌نظران مدیریت توانمندی را به‌عنوان راه‌حل بسیاری از مشکلات سازمانی توصیه می‌کنند.

1 . Sullivan.

توانمندی سال‌هاست که در حوزه‌هایی از قبیل کار اجتماعی، توسعه مجدد شهری و توسعه خارجی مورد استفاده قرار گرفته است. اما توانمندی چیست؟ فرهنگ انگلیسی آکسفورد کلمه Empower را این‌چنین تعریف کرده است: اعطای قدرت یا اختیار به کسی تا بتواند چیزی را انجام دهد و یا ایجاد این احساس در فرد تا او بتواند کارهای بیشتری را انجام دهد.

در سال‌های اخیر کاربرد این واژه در سازمان‌ها گسترش یافته به طوری که بسیاری از نویسندگان از آن به‌عنوان داروی شفابخش^۱ و شعار رایج مدیریتی در اوایل سال‌های ۱۹۹۰ یاد می‌کنند. شاکلتون^۲ (۱۹۹۵) توانمندی را به‌عنوان «فلسفه‌ی دادن اختیار تصمیم‌گیری و پاسخ‌گویی بیشتر به افراد زیردست در سازمان» تعریف کرده است (گرین و مک‌اندرو، ۱۹۹۹: ۲۵۹).

ضرورت توانمندسازی

سازمان‌های امروز تحت تأثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود و غیره زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سال‌ها 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 می‌دهند. بین سرمایه انسانی و بهره‌وری در سازمان‌ها رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. از دغدغه‌های مهم بنگاه‌های 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 مجموعه‌ای است مرکب از انسان‌هایی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف‌پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار

1 . Elixir.

2 . Shackleton.

می‌دهند. بنابراین هر فرد نسبت به سازمان و وظیفه‌ای که انجام می‌دهد، احساس مالکیت خواهد کرد. استفاده از توانایی‌های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به‌شمار می‌رود. در بهره‌وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و توانایی‌های بالقوه فرد به‌منظور پیشرفت سازمان استفاده می‌کند و با بالفعل درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی موجب پیشرفت فرد و هم‌سویی با سازمان خواهد شد، بنابراین لازمی دست‌یابی به هدف‌های سازمان، مدیریت موثر 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 واقع شده است. همان‌گونه که سازمان‌ها به مقابله با چالش‌های سازمانی برمی‌خیزند و بهبود مستمر را در اولویت قرار داده‌اند، نیاز بیشتری به حمایت و تعهد کارکنان و درگیر کردن آن‌ها در کار احساس می‌شود. توانمندسازی تکنیکی نوین و موثر در جهت ارتقای بهره‌وری سازمان به‌وسیله بهره‌گیری از توان کارکنان است. کارکنان به‌واسطه دانش، تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت نهفته هستند و در واقع توانمندسازی آزاد کردن این قدرت است. این تکنیک ظرفیت‌های بالقوه‌ای که برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی‌شود، در اختیار می‌گذارد و در یک محیط سالم سازمانی روشی متعادل را در بین اعمال کنترل کامل از سوی مدیریت و آزادی عمل کامل کارکنان پیشنهاد می‌کند (آذری‌نیا، ۱۳۸۷).

علاوه بر این محرک‌های محیطی متعددی وجود دارد که سازمان‌ها را به توانمند کردن کارکنانشان ترغیب نموده‌اند. در این میان مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

• اثرات فن‌آوری بر محیط کاری

رشد سریع فن‌آوری، تمامی جوانب سازمان‌ها را به‌نوعی تحت تأثیر قرار داده است. تغییرات سریع فن‌آوری باعث تغییر ماهیت کارها شده است و رایانه‌ها، رباط‌ها و دستگاه‌های کاملاً خودکار جایگزین مشاغل روتین شده‌اند. این ابزار، تغییرات شدیدی در نوع مهارت‌های مورد نیاز افراد و اعضای سازمان‌ها ایجاد کرده‌اند. بدیهی است برای

رویاری با چنین چالشی کارکنان باید توانمند شوند یعنی در تمامی جهات رشد کنند (محمدی، ۱۳۸۱: ۱۵۸).

• افزایش انتظارات مشتریان

امروزه مشتریان به کمک اینترنت قادرند وسایل مورد نیاز خود را به‌طور مستقیم و در بهترین قیمت رقابتی خریداری کنند. افزایش انتظارات مشتریان باعث افزایش انتظارات سازمان‌ها 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 تیم‌های خودگردانی که برای انجام وظایف سنتی مدیران (از قبیل بودجه‌بندی، پاداش، کنترل، کیفیت، استخدام و ...) توانمند شده‌اند به‌خوبی ایفای نقش کرده و مسؤولیت بیشتری برای اقداماتشان بپذیرند.

• ضرورت انعطاف‌پذیری سازمان‌ها

در شکل سنتی سازمان‌ها دارای ساختار سلسله‌مراتبی و قدرت متمرکز در رأس هرم تغییرات عمده‌ای در حال رخ‌دادن است. به اعتقاد بسیاری از مدیران عالی، در محیطی که شدت رقابت جهانی و فن‌آوری‌های نوین از ویژگی‌های نوین از ویژگی‌های آن به‌شمار می‌آید، دست برداشتن از کنترل متمرکز باعث افزایش انعطاف‌پذیری سازمان‌ها خواهد شد. در این میان، توانمندسازی کارکنان بهترین فلسفه عدم‌تمرکز است (محمدی، ۱۳۸۱: ۱۶۰). وقتی که کارکنان با موقعیت‌هایی روبرو می‌شوند که فکر می‌کنند در معرض تهدید، ابهام، کنترل بیش از حد، تحمیل یا منزوی شدن قرار دارند، وقتی که احساسات نامطبوع وابستگی یا نابرابری را تجربه می‌کنند، هنگامی که احساس می‌کنند جلوی توانایی‌های آنان در انجام آن‌چه دوست دارند گرفته شده است، هنگامی که در مورد چگونگی رفتار خود مطمئن نیستند، هنگامی که احساس می‌کنند پاداش نمی‌گیرند و تقدیر نمی‌شوند، نیاز به توانمندسازی آنان بیشتر احساس می‌شود (صنعتی، ۱۳۸۶: ۲۸).

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

برمی‌شمرند:

۱. مطالعات مهارت‌های مدیریت نشان می‌دهد 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 می‌دهد.
۳. تجربیات تشکیل گروه در سازمان دلالت بر این دارد که راهبردهای توانمندسازی کارکنان نقش مهمی در ایجاد و بقاء گروه دارد (عبداللهی و نوباوه، ۱۳۸۵).

اهداف توانمندسازی

هدف از توانمندسازی ایجاد سازمانی است مرکب از کارکنانی متعهد و مشتاق به کار که وظایف شغلی‌شان را بدین علت که هم عقیده دارند و هم از آن لذت می‌برند انجام می‌دهند. هم‌چنین هدف از توانمندسازی نیروی انسانی، استفاده از ظرفیت‌های بالقوه انسان‌ها به‌منظور توسعه ارزش افزوده سازمانی، تقویت احساس اعتماد به‌نفس و چیرگی بر ناتوانی‌ها و درماندگی‌های فردی است. به‌عبارت دیگر هدف از توانمندسازی ارایه بهترین منابع فکری مربوط به هر زمینه‌ای از عملکرد سازمان است. گالبریت و لاور عقیده دارند هدف بلندمدت توانمندسازی، اطمینان دادن به کارکنان است که در چارچوب رسالت، چشم انداز و استراتژی سازمان به موفقیت می‌رسند.

توانمندسازی ادعا دارد به‌وسیله تأکید بر حقوق کارکنان برای خودسازماندهی و رشد شخصی، عدالت را حکم‌فرما می‌کند. به‌عبارت دیگر توانمندسازی راهی است که به کمک واگذاری عوامل انضباطی به کارکنان آن‌ها را به‌سمت پاسخگویی و بنابراین برانگیختگی و خودنظمی سوق می‌دهد و بدین وسیله سطح کمال آنان را افزایش می‌دهد^۱.

افراد در توانمندسازی باید مسئولیت بهبود شغل و وظایف روزانه خود را بپذیرند. این به‌عهده خود فرد است که شغل خویش را بهتر، غنی‌تر و رضایت‌بخش‌تر سازد. وقتی فرد این کار را انجام می‌دهد، بهتر می‌تواند تصمیم بگیرد و مسئولیت پذیرتر شود و به فردی تبدیل شود که بهتر می‌تواند مشارکت نماید.

1 . <http://www.sarmayeh.com>.

لیچ و وال در این رابطه می‌نویسند: توانمندسازی وسیله‌ای است برای ارتقاء کارکنان به‌ویژه راهی است برای ایجاد دانش و توانایی کارمندان برای ارتقاء عملکرد. به‌طور خلاصه با توجه به سطور فوق اهداف توانمندسازی کارکنان را می‌توان در موارد ذیل ذکر کرد:

- ارتقای کارکنان از طریق ایجاد دانش و توانایی؛
- استقرار عدالت در سازمان؛
- ایجاد کارکنان متعهد و مشتاق در کارکنان؛
- استفاده از ظرفیت‌های بالقوه کارکنان؛
- اطمینان دادن به کارکنان که در چارچوب رسالت، چشم انداز و استراتژی سازمان به موفقیت می‌رسند (صنعتی، ۱۳۸۶: ۲۴ - ۲۳).

رویکردهای توانمندسازی

الف. رویکرد مکانیکی (ارتباطی)

براساس این دیدگاه، توانمندسازی به‌معنای تفویض اختیار و قدرت از بالا به پایین، همراه با مرزها و محدودیت‌های روشن و پاسخگویی دقیق است که کنترل مدیریتی را افزایش می‌دهد. در این رویکرد توانمندسازی فرآیندی است که طی آن مدیریت ارشد یک بینش روشن تدوین کرده و برنامه‌ها و وظایف معین برای نیل به آن در سازمان ترسیم می‌نماید. او اطلاعات و منابع مورد نیاز برای انجام وظایف را برای کارکنان فراهم می‌کند و اجازه می‌دهد تا آنان در صورت نیاز تغییرات رویه‌ای و اصلاح فرآیندها را انجام دهند. در این رویکرد نتایج کار و فعالیت بیشتر تحت کنترل مدیریتی باشد و ساده‌سازی کار و وظایف مورد تأکید است. به‌طور خلاصه در این رویکرد توانمندسازی یعنی تصمیم‌گیری در یک محدوده معین.

ب. رویکرد ارگانیکی (انگیزی)

این رویکرد دیدگاهی از پایین به بالاست و کنترل را کاهش می‌دهد. براساس این رویکرد توانمندسازی برحسب باورهای شخصی افراد تعریف می‌شود. بر طبق این دیدگاه، افراد توانا دارای ویژگی‌های مشترکی هستند که تحت عنوان ابعاد توانمندسازی (در مقاله حاضر) آمده است. این ابعاد اقدامات خاص مدیریتی نیستند بلکه منعکس کننده ی تجربیات یا باورهای کارکنان در مورد نقش آن‌ها در سازمان می‌باشد. بنابراین توانمندسازی چیزی نیست که مدیران برای کارکنان انجام دهند بلکه طرز فکر کارکنان در مورد نقش آن‌ها در سازمان می‌باشد. در عین حال مدیریت سازمان می‌تواند بستر لازم را برای توانمندتر شدن کارکنان فراهم نماید. اما باید کارکنان توانمند را گزینش و به‌کار گیرند. آن‌ها باید خودشان احساس کنند که دارای آزادی عمل و قدرت تصمیم‌گیری هستند، آن‌ها باید شخصاً احساس تعلق به سازمان کرده، احساس شایستگی و تبحر در مورد توانایی‌های خود کنند و شایسته تأثیرگذاری بر سیستمی باشند که در آن کار می‌کنند (صنعتی، ۱۳۸۶: ۲۹ - ۳۰).

فرایند توانمندسازی

از نظر فوکس (۱۹۹۸) توانمندسازی کارکنان یک فرایند 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 جهت اثربخشی فعالیت‌هایشان فراهم و حمایت می‌شود. بلانچارد فرایند توانمندسازی را در سه مرحله خلاصه کرده است:

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 مسؤولیت کارکنان می‌شود. اطلاعات خون حیات توانمندسازی است (آقایار، ۱۳۸۲). تسهیم اطلاعات به کارکنان اجازه می‌دهد موقعیت‌های سازمان خود را بشناسند و مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند (نادری و دیگران، ۱۳۸۶).

۲. خودمختاری و استقلال کاری در سرتاسر حد و مرزهای سازمان

باید در چارچوب مرزهای مشخص باشد. تا از اتلاف انرژی بیهوده جلوگیری کند. عوامل تعیین کننده 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 بقاء سازمانشان که کسب درآمد و سود است به خطر می‌افتد. البته این دیدگاه زمانی درست است که اختیار تصمیم‌گیری به کارکنان ناتوان واگذار گردد (آقایار، ۱۳۸۲).

۳. جایگزین کردن تیم‌های خودگردان به جای سلسله مراتب‌ها

هرگاه گروهی از کارکنان با مسؤولیت‌های ویژه برای فرایند کار و تولید انتخاب می‌شوند، از شروع تا پایان کار برنامه‌ریزی و اجرا می‌کنند، همه چیز را مدیریت می‌کنند و مسؤولیت را به صورت مساوی و عادلانه تقسیم می‌کنند. مزیت تیم‌های خودگردان در

فراهم کردن رضایت شغلی، تغییر نگرش، تعهد کاری، برقراری ارتباط بهتر میان کارکنان و مدیران، اثربخشی بیشتر فرایندهای تصمیم‌گیری، بهبود و پیشرفت عملیات، کاهش هزینه‌ها و بهره‌وری سازمان خلاصه می‌شود (نادری و دیگران، ۱۳۸۶). 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 توانمند شدن باشد. مدیریت عالی سازمان بایستی نسبت به حمایت و پشتیبانی از گروه‌های خودگردان اعتقاد قلبی داشته باشد (آقایار، ۱۳۸۲).

مزایای توانمندسازی نیروی انسانی

- «باون و لاولر» (۱۹۹۲) مزایای توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های خدماتی را به شرح زیر توصیف می‌کنند:
۱. کارکنان توانمند به نیازهای مشتریان در حین ارائه خدمات پاسخ‌های سریع و به‌موقع می‌دهند.
 ۲. افراد توانا به مشتریان ناراضی در حین عودت خدمات پاسخ‌های سریع و به‌موقع می‌دهند.
 ۳. کارکنان توانمند احساس بهتری نسبت به خود و شغلشان دارند.
 ۴. کارکنان توانا با مشتریان به گرمی و آغوش باز ارتباط برقرار می‌کنند.
 ۵. کارکنان توانمند می‌توانند منبع بزرگی از اندیشه‌های خدماتی باشند (عبداللهی و دیگران، ۱۳۸۵).

هزینه‌های توانمندسازی

توانمندسازی بدون هزینه نیست. یکی از پیامدهای آن این است که حوزه‌های شغل‌های کارمندان را افزایش می‌دهد. این امر مستلزم این است که کارمندان به صورت شایسته آموزش ببینند تا بتوانند از عهده دامنه وسیع‌تری از وظایف خود برآیند. هم‌چنین بر

روی کارمندیابی به عنوان ابزاری برای اطمینان از این که کارکنان استخدام شده ویژگی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز را داشته باشند، تأثیرگذار است.

توانمندسازی هم پیامدهای مثبت و هم پیامدهای منفی برای کارکنان خواهد داشت. به گفته ی «داین و فرل» (۱۹۹۶) اگرچه افراد توانمند در توانایی های خود اعتماد به نفس کسب می کنند اما آن ها ناکامی^۱ فزاینده ای را تجربه می کنند و دچار تعارض در نقش می شوند. دلیل آن این است که توانمندی باعث می شود تا کارکنان مسؤولیت های اضافی را به دست آورند. ضمن این که اگر با دید سازمانی به موضوع نگاه کنیم، کارکنانی که توانمندتر شده اند و مسؤولیت 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).

ابعاد توانا سازی

نتایج پژوهش «باون ولولر» (۱۹۹۲) نشان داد توانمندی هنگامی به وجود می آید که قدرت، اطلاعات دانش و پاداش ها در سازمان توزیع شود و اگر یکی از این چهار عنصر صفر باشد، توانمندی نیز صفر خواهد بود (فرهنگی و اسکندری، ۱۳۸۲: ۱۰۶). هم چنین «وارن بنیس» در پژوهش خود برای تعیین خصوصیات رهبران عالی مصاحبه کرد، نتایج این پژوهش نشان داد که با نفوذترین رهبران عالی از یک ویژگی بارز برخوردارند و آن این است که در دیگران احساس توانمندی ایجاد می کنند (همان: ۱۰۴). پژوهش انجام شده بر روی مدیران کاروان های حج تمتع کشور نشان داد که توانمندی این مدیران با ایجاد تغییر در باورها، ارزش ها، نمادهای ظاهری و سپس تغییر در مهارت های فنی، انسانی و ادراکی مدیران کاروان ها میسر خواهد بود (همان: ۱۱۳).

یکی از مهم ترین مطالعات انجام شده در مورد تواناسازی توسط اسپریتز (۱۹۹۲) تواناسازی را با چهار بعد اساسی تعریف نموده است. مطالعات «میشرا» (۱۹۹۲) نیز یک بعد به ابعاد فوق افزود و پنج بعد کلیدی تواناسازی به شرح زیر شکل گرفت:

1 . Frustration.

۱. خود اثربخشی

وقتی افراد توانمند می‌شوند از احساس خود اثربخشی برخوردار می‌گردند یا احساس می‌کنند از قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت‌آمیز یک کار بهره‌مندند. افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی بلکه احساس اطمینان دارند که قادرند کارها را با کفایت لازم انجام دهند. آنان احساس برتری شخصی می‌کنند و معتقدند که می‌توانند راهی برای رویارویی با چالش‌های جدید بیاموزند و رشد کنند (بنیس و نانوس، ۱۹۸۵؛ کانگر، کانگو، ۱۹۸۸؛ باندورا، ۱۹۸۹؛ گکاس، ۱۹۸۹؛ زیمرمن، ۱۹۹۰) خود اثربخشی مهم‌ترین عنصر توانمندی است زیرا احساس خود اثربخشی است که نشان می‌دهد افراد برای انجام کاری دشوار خواهند کوشید و پشتکار خواهند داشت یا خیر.

باندورا (۱۹۷۷) سه شرط زیر را برای احساس خود اثر بخشی افراد پیشنهاد می‌کند:

- باور به این که توانایی انجام کار را دارند؛
- باور به این که ظرفیت به‌کار بستن تلاش لازم را دارند؛
- باور به این که مانعی خارجی آن‌ها را از انجام کار مورد نظر باز نخواهد داشت.

۲. خود اختیاری

خود اثربخشی به احساس قابلیت و خود اختیاری به احساس برخوردار بودن از حق انتخاب اشاره دارد. هنگامی که افراد به‌جای این که با اجبار در کاری درگیر شوند یا دست از آن بکشند داوطلبانه کنترل اقداماتی را آغاز می‌کنند، احساس خود اختیاری می‌کنند. در این وضعیت فعالیت‌های افراد نتیجه آزادی و اقتدار شخصی آنان است. کارکنان توانمند در مورد فعالیت‌های خویش احساس مسؤلیت و نیز احساس مالکیت می‌کنند (راپوپرت، اس سوت و هس، ۱۹۸۴؛ زیمرمن، ۱۹۹۰). آنان خود را افرادی پیش‌فعال و خود آغاز می‌بینند. آنان قادرند به میل خود اقدامات ابتکاری انجام دهند، تصمیم‌های مستقل اتخاذ نمایند و افکار جدید را بیازمایند. این افراد به‌جای این که احساس کنند فعالیت‌هایشان از پیش تعیین شده و تحت کنترل دیگران یا اجتناب‌ناپذیر و همیشگی است، اختیار و اراده فردی خویش را حاکم می‌دانند.

خوداختیاری هم‌چنین به برخورداری از حق انتخاب درباره‌ی روش‌های تلاش و انجام وظیفه، سرعت کار و چهار چوب زمانی کار تأکید دارد. افراد هنگام اشتغال به کاری که احساس می‌کنند معنی‌دار است، بیشتر متعهد می‌شوند و درگیر آن می‌گردند، نیروی زیادتری برای آن هدف متمرکز می‌کنند و در پیگیری اهداف مطلوب پشتکار بیشتر نشان می‌دهند و به‌واسطه این‌که کار معنی‌دار با احساس اهمیت شخصی و خودارزشی آنان همراه است، در اشتغال به آن هیجان و شوق بیشتری احساس می‌کنند. هم‌چنین افرادی که با احساس معنی‌دار بودن شغل، توانمند شده‌اند نوآورتر، تأثیرگذارتر و شخصاً کارا تر از دیگران ظاهر می‌شوند.

۳. پذیرفتن شخصی نتایج

افراد توانمند از احساس کنترل شخصی بر نتایج کار برخوردارند. آنان بر این باورند که می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیط یا نتایج کار، موجب ایجاد تغییر شوند. پذیرفتن شخصی نتیجه، عبارت است از باورهای فرد در مقطعی از زمان درباره‌ی توانایی وی برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب (گرین‌برگر، استاسر، کامین‌گر و دان‌هام، ۱۹۸۹: ۱۶۵). افراد توانمند اعتقاد ندارند که موانع محیط بیرونی فعالیت‌های آنان را کنترل می‌کنند. بلکه بر این باورند که خود قادرند این موانع را کنترل کنند. این احساس کنترل فعال به آنان اجازه می‌دهد، محیط را با خواسته‌های خود هم‌سو سازند.

هم‌چنین از دست دادن کنترل شخص می‌تواند با زیان‌های جسمی و عاطفی همراه باشد. برای مثال معلوم شده است که فقدان کنترل به افسردگی، فشار روانی، نگرانی، روحیه پایین، فقدان بهره‌وری، رخوت و ناتوانی و حتی افزایش احتمال مرگ منتهی شود. از سوی دیگر حتی توانمندترین افراد قادر نخواهند بود همه آن‌چه را که برای آنان روی می‌دهد کنترل کنند. این کار از یک‌سو به توانایی تشخیص حوزه‌های تحت تأثیر و نفوذ ما بستگی دارد و از سوی دیگر به اراده و نیز تغییر محیط خارجی به منظور افزایش تسلط بر آن وابسته است.

۴. معنی‌دار بودن

افراد توانمند احساس معنی‌دار بودن می‌کنند. برای اهداف و فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائلند و اقدامات و تلاش‌های آنان از جنس آرمان‌ها و استانداردهای آن‌هاست. افراد توانمند درباره‌ی آنچه تولید می‌کنند دقت می‌کنند و بدان اعتقاد دارند، و در این فعالیت از نیروی روحی یا روانی خویش سرمایه‌گذاری می‌کنند و در درگیری و اشتغال خویش، از نوعی احساس اهمیت شخصی برخوردار می‌شوند (راپوپرت، ۱۹۸۱؛ نیس و فانوس، ۱۹۸۵). بنابراین، معنی‌دار بودن به نگرش ارزشی معطوف است. فعالیت‌هایی که دارای چاشنی معنی‌داری هستند، نوعی احساس هدفمندی، هیجان یا مأموریت برای افراد ایجاد می‌کنند و منبعی از نیرو و اشتیاق برای آنان فراهم می‌آورند. کسب درآمد یا تنها انجام دقیق یک شغل برای بسیاری از مردم احساس معنی‌داری ایجاد نمی‌کند. بعضی چیزهای بنیادی‌تر، شخصی‌تر و ارزشمندتر باید با کار پیوند یابند تا احساس معناداری ایجاد شود.

۵. اعتماد

سرانجام افراد توانمند دارای حسی به نام اعتماد هستند. مطمئن هستند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. اطمینان دارند که حتی در مقام زیردست نیز نتیجه نهایی کارهای آنها، نه آسیب و زیان که عدالت و صمیمیت خواهد بود. معمولاً معنی این احساس آن است که اطمینان دارند صاحبان قدرت به آن‌ها آسیب یا زیان نخواهند رساند، و یا این که با آنان بی‌طرفانه رفتار خواهد شد. با وجود این، حتی در شرایطی که افراد قدرتمند درستی و انعطاف نشان نمی‌دهند، افراد توانمند باز هم احساس اعتماد شخصی را حفظ می‌کنند. افرادی که اعتماد می‌کنند، آمادگی بیشتری دارند تا صداقت را جانشین تظاهر و بی‌مایگی سازند، متعهد به صراحت، صداقت و سازگاری هستند. نه فریبکاری و ظاهر بینی، هم‌چنین بیشتر پژوهش‌گرا، خودسامان، و مشتاق به یادگیری هستند. برای روابط متقابل، ظرفیت بیشتری دارند و در فعالیت تیمی، درجه بالاتری از همکاری و خطرپذیری را از خود نشان می‌دهند (بابر، ۱۹۸۳؛ میشر، ۱۹۹۲). افراد دارای اعتماد، ضمن ابراز علاقه به دیگران، تلاش می‌کنند با دیگران و بخش مؤثری از گروه باشند. هم‌چنین

خودافشاگرتر، در ارتباطات مربوط به خود؛ صادق‌تر و برای گوش دادن دقیق به دیگران؛ تواناترند^۱.

عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان

سه عنصر اساسی که زمینه‌ی تواناسازی را در محیط کار به وجود می‌آورد عبارتند از: نگرش، روابط و ساختار سازمان.

۱. نگرش‌ها

کارکنان احساس می‌کنند نه فقط در مورد انجام دادن کار و وظایف خود، بلکه نسبت به کل سازمان نیز مسئولیت دارند. کارمند امروزی؛ فردی است که به طور فعال در پی حل مشکلات باشد و برای نحوه انجام امور طرح ریزی و سپس آن‌ها را به مرحله‌ی اجرا درآورد. این همان نگرشی است که یک کارمند باید نسبت به سازمان خود داشته باشد.

۲. روابط سازمانی

کارکنان همواره به‌طور گروهی و مستمر بهتر می‌توانند نسبت به بهبود و عملکرد سازمانشان در جهت دستیابی به سطح بالایی بهره‌وری سازمانی با هم کار کنند. این مهم جز در سایه روابط سالم حاکم بر کار سازمانی میسر نمی‌باشد.

۳. ساختار سازمان

ساختار یک سازمان مطلوب معمولاً به‌گونه‌ای طراحی می‌شود که کارکنان در می‌یابند که می‌توانند برای دستیابی به نتایج مورد انتظار مدیرشان و آنچه انجام دادنش لازم و ضروری است، کار کنند نه این‌که صرفاً ادای تکلیف نموده و انتظار پاداش داشته باشند. ترکیب هر یک از این عناصر، یک محیط کار توانمند برای کارکنان سازمان به‌وجود می‌آورد. در غیر این صورت تلاش‌های سازمانی به هدر خواهد رفت. محیط کار توانمند محیطی است که در آن کارکنان نیروی محرکه اصلی هستند. توانا سازی، ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای ارتقای بهره‌وری سازمان خود از سرچشمه توانایی کارکنانی که از آن‌ها

1 . <http://www.modir-danesh.com>.

استفاده بهینه نمی‌شود، در اختیار دارد. هرگاه سازمان‌ها بخواهند در دنیای پیچیده‌ی امروزه ادامه حیات دهند این نیروی بالقوه را بایستی مورد استفاده قرار داد. کارکنان توانمند به سازمان و خودشان نفع می‌رسانند و شغل یا مسیر زندگی خود را بیشتر دارای هدف حس می‌کنند. و درگیری آن، به به‌سازی مستمر در سیستم‌ها و فرآیندهای محل کار خود تبدیل می‌شوند. بنابراین تواناسازی یعنی این‌که کارمند برای اقدام کار، آزادی عمل دارد و در قبال نتایج کار خود مسؤول است. در یک کلام، بهترین مفهوم تواناسازی کارکنان عبارتست از واگذاری مسؤولیت به پایین‌ترین سطوح سازمانی (اسکات، ۱۳۷۸).

روش‌های توانمندسازی کارکنان

الف. توانمندسازی و آموزش

بی‌شک آموزش موثر و نافذ یکی از ابزارهای مهم در توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی است. برنامه‌های آموزشی در صورتی مفید خواهند بود که با مشارکت کارکنان و با اتکا به روش‌های علمی اجرا و حمایت شوند. هدف واقعی برنامه‌های آموزشی ارتباط بین کارکنان و مدیریت و همچنین مشارکت در برنامه‌های سازمانی برای بالا بردن انگیزه‌های کاری است.

ب. توانمندسازی و مشارکت

مشارکت کارکنان در سازمان شامل توانمندسازی و کار تیمی است. برخی نیز مشارکت کارکنان را هسته اصلی دموکراسی می‌دانند.

ج. توانمندسازی و اتحادیه‌ها

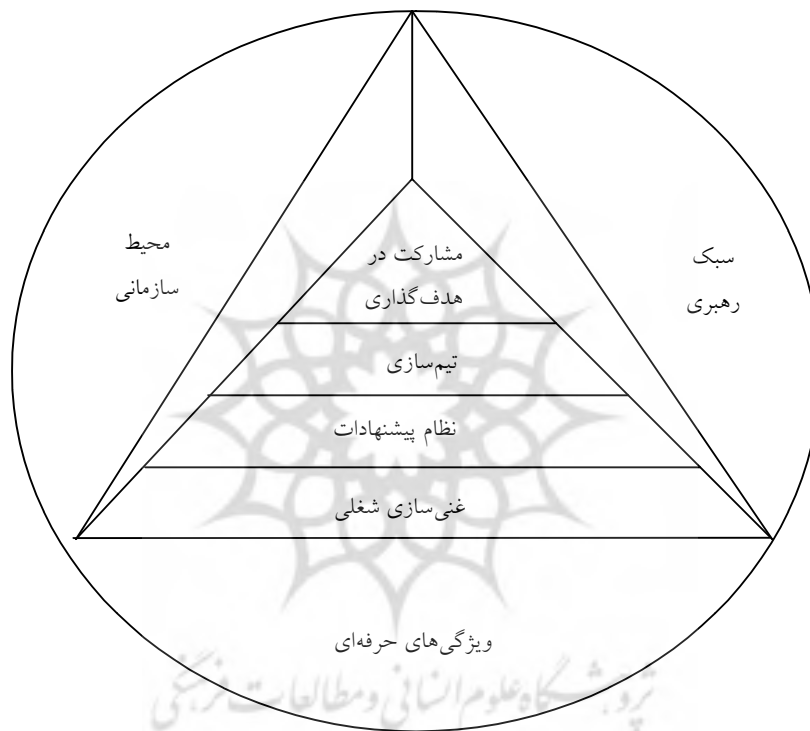
در بسیاری از سازمان‌ها و صنایع اتحادیه‌های مصلحت‌اندیشانه‌ای ایجاد شده که قصد و هدف واقعی آن‌ها دور نگه داشتن کارکنان برای گرایش به اتحادیه‌های واقعی است. به‌خاطر ترس از این موضوع که با به‌وجود آمدن اتحادیه‌ها کنترل بر کارکنان کمتر خواهد شد. در طول تاریخ اتحادیه‌ها تنها مؤسساتی بودند که توانسته‌اند حس توانمندی را به کارکنان القاء کنند. زیرا بین آن‌ها و کارفرمایان قدرت نامنظمی وجود دارد و به کارکنان

قدرتی می‌بخشد تا ضمن استقلال نسبی در کار در مقابل صدای مهیب کارفرمایان از خود مقاومت نشان دهند.

د. توانمندی؛ گروه‌ها و کیفیت

گروه‌ها اشکال بسیار قدرتمندی از کنترل‌های اجتماعی هستند. تأثیر گروه بر افراد بیشتر از تأثیر فرهنگ سازمانی از آنهاست (غلامی، بی‌تا: ۱۴).

پیش‌نیازها و سلسله مراتب توانمندی



شکل ۱. پیش‌نیازها و سلسله مراتب برنامه‌های توانمندی (محمدی، ۱۳۸۱: ۱۷۵)
همان‌گونه که در شکل شماره ۱ می‌بینید، توانمندی کارکنان مستلزم سه پیش‌نیاز ویژگی‌های حرفه‌ای، محیط سازمانی و سبک رهبری است. این پیش‌نیازها، بستر لازم برای

موفقیت برنامه‌های توانمندسازی را فراهم می‌آورند. همراه پیش‌نیازها دو اهرم دیگر یعنی عدم تمرکز قدرت و پاداش مبتنی بر عملکرد می‌توانند به‌عنوان مکمل برنامه‌ها عمل کنند.

• پیش‌نیازها

۱. ویژگی‌های حرفه‌ای

لازمه‌ی توانمند شدن، ویژگی‌های حرفه‌ای است که عبارتند از:

۱. آموزش: آموزش نوعی دانش و شناخت کلی به افراد می‌دهد تا به‌عنوان عضوی از یک تیم در تغییر یک سیستم فعالانه ایفای نقش نمایند که شامل فنون رهبری، مهارت‌های حل مشکل، ارتباطات و آماده‌سازی کارکنان می‌شود.
۲. ارشاد: اشاره به راهنمایی‌هایی دارد که افراد باتجربه به افراد کم‌تجربه ارائه می‌دهند تا بیاموزند و رشد کنند (مربی‌گری).

۳. تعلق حرفه‌ای: افراد باید به حرفه‌ی خود عشق بورزند و تعلق حرفه‌ای باعث رشد شخصیتی افراد شده و ابزاری را برای شکل دهی به رفتار آنان فراهم می‌کند.

۴. شبکه‌سازی: تجلی ارتباطات درون سازمانی هستند نه سلسله مراتب، شبکه‌های واقعی شبکه‌هایی هستند که در محیط واقعی سازمان و نه در نمودار سازمانی شکل می‌گیرند، شبکه‌ها باعث تبادل سریع اطلاعات و بازخورد در بین افراد شده و بر عزت‌نفس آن‌ها می‌افزاید.

۲. محیط

کارکنان به توانمندی دست نخواهند یافت مگر آن‌که نیازهای اساسی‌شان در محیط کار ارضاء شود. و فرهنگی وجود داشته باشد که به ارزش‌هایی چون اعتقاد متقابل، مشارکت فراگیر، کار گروهی و ریسک‌پذیری بها دهد.

۳. سبک رهبری

در ادبیات جدید مدیریت رهبری را هنر توانمندسازی دیگران می‌نامند و مدیران توانمند به خوبی می‌دانند که توانمندی و موفقیت آن‌ها در گرو توانمندی و موفقیت گروه کاری آن‌هاست. چنین مدیرانی به‌عنوان یک هادی، مباشر، تسهیل‌کننده و مربی عمل

می‌کنند و سعی می‌کنند کارکنان را از وابستگی به سمت عدم وابستگی و فراتر از آن، وابستگی متقابل (وابستگی مدیر و سازمان به آنها) سوق دهند (محمدی، ۱۳۸۱: ۱۷۵).

سلسله مراتب برنامه‌های توانمندسازی

۱. غنی‌سازی شغلی

طراحی مشاغل به گونه‌ای که انجامشان مستلزم سطوح بالاتری از مهارت و دانش بوده و به کارکنان اختیارات، کنترل و مسئولیت بیشتری در حیطه کاری داده می‌شود. غنی‌سازی می‌تواند باعث افزایش انگیزش، نشاط شغلی، بهبود کیفیت عملکرد و رشد و پرورش کارکنان شود.

۲. نظام پیشنهادات (ESP)^۱

این نظام تلاشی رسمی برای بیرون کشیدن ایده‌های عملیاتی مفید از افراد یا گروه‌های کارکنان می‌باشد که باعث صرفه‌جویی در هزینه‌ها، بهبود بهره‌وری و افزایش سودآوری سازمان‌ها شده و از طرف دیگر رشد کمی و کیفی ایده‌پردازی کارکنان را به همراه خواهد داشت.

۳. تیم‌سازی

سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که استفاده از کارکنان توانمند در قالب تیم‌ها بهترین شیوه واکنش سریع در مقابل تغییرات محیطی است چرا که کار تیمی، قابلیت‌های خلاقیت، نوآوری و حل مشکل را در کارکنان بارور ساخته و نوعی چرخه ایده‌آل برای بهبود بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها فراهم می‌آورد.

تیم‌ها از طریق تلاش دسته جمعی می‌توانند به اهدافی فراتر از مجموع تلاش‌های فردی اعضایشان دست یابند که همان هم‌افزایی می‌باشد. آنچه که تیم‌های قوی عموماً از آن برخوردارند توانایی هر عضو گروه برای بهتر ساختن هم تیمی‌اش است. در سازمان‌ها تبادل دانش، پیشنهاد برقراری ارتباطات، در دسترس قرار دادن منابع، تسهیل تنش‌ها، داوری

1 . Employee Suggestion Program (ESP).

در حل تعارضات و بسیاری از اقدامات ظریف دیگر را می‌توان از قابلیت‌های بالقوه تیم‌ها برای کمک به سازمان به حساب آورد.

۴. مشارکت در هدف‌گذاری

سازمان‌ها زمانی می‌توانند نسبت به استفاده بهینه از استعدادها و نیروی خلاق کارکنان امیدوار باشند که کارکنان نسبت به اهداف سازمان و نقش خود در تعیین آن اهداف شناخت و آگاهی داشته باشند. مشارکت در هدف‌گذاری، تعهد کارکنان نسبت به آن اهداف را در پی خواهد داشت که باعث خواهد شد در جهت دستیابی به اهداف، حتی اهداف مشکل، از خود تلاش بیشتری نشان دهند. این مشارکت به آن‌ها احساس غرور بخشیده و باعث می‌شود آن‌ها خود را مالک سازمان حس کنند.

توانمندسازی کارکنان بدون اجرای مدیریت مشارکتی غیرممکن است ولی چنانچه برنامه‌های مدیریت مشارکتی نیز با عدم تمرکز قدرت و پاداش مبتنی بر عملکرد همراه نگردد، راه به جایی نخواهند برد (محمدی، ۱۳۸۱: ۱۷۶).

دام‌های توانمندسازی

الف. دام‌های درونی

عمدتاً مربوط به مفروضات و دانش نادرست می‌باشند که عبارتند از:

۱. تعریف قدرت به معنای اختیارات بی‌حد و مرز

تصور بیشتر کارکنان از قدرت دارا بودن اختیارات مطلق توانایی برای گرفتن تصمیمات یک‌جانبه است که این انتظار می‌تواند منجر به بروز تعارض بین کارکنان و مدیران درباره حد و مرز قدرت افراد گردد.

۲. ارتباط قدرت و خوداتکایی

یکی از اهداف توانمندسازی خوداتکایی کارکنان است اما درک نادرست بین قدرت و خوداتکایی باعث پیدایش این توهم در کارکنان می‌شود که آن‌ها باید به صورت قهرمانانی درآیند که به تنهایی قادرند مشکلات پیچیده را حل کرده و از شکست سازمان جلوگیری

کنند. این امر باعث فراموشی این نکته که موفقیت یا شکست سازمان پیامد اقدامات همه افراد سازمان است نه افراد خاص، می‌شود.

۳. ارتباط قدرت و اختیارات مدیریتی

برنامه‌های توانمندسازی موجب می‌شود بسیاری از اختیارات سنتی مدیران از قبیل بودجه‌بندی، تشویق و تنبیه به کارکنان انتقال یابد. برای مدیرانی که قدرت خود را برحسب سلسله مراتب تعریف می‌کنند. این جابه‌جایی به معنای کاهش اختیاراتشان می‌باشد و توانمندسازی یک تهدید بزرگ برای آن‌ها به‌شمار می‌آید چنین مدیرانی اغلب در راه اجرای برنامه‌های توانمندسازی مانع تراشی می‌کنند.

۴. انتظار تعهد از کارکنان

معمولاً انتظار مدیران ارشد حامی برنامه‌های توانمندسازی از کارکنان این است که این برنامه‌ها را به‌صورت پاداشی که از جانب سازمان به آن‌ها هدیه شده بنگرند که منجر به افزایش رضایت شغلی‌شان خواهد شد. برخلاف این انتظار کارکنان به توانمندسازی به‌عنوان انتظارات جدید سازمان از خودشان نگاه می‌کنند. در نتیجه مدیران ارشد در ازای پاداش جدیدی که به کارکنان دادند از آن‌ها انتظار تعهد دارند در حالی که کارکنان در مقابل انتظارات جدید از خود واکنش نشان می‌دهند

۵. تصور این که کارکنان از مهارت‌های لازم برخوردارند

این تصور را مدیران ارشد سازمان دارند در حالی که تعداد کمی از مدیران یا کارکنان دارای مهارت‌های لازم از قبیل تصمیم‌گیری گروهی و تفکر سیستمی که برای موفقیت در یک محیط توانمندشده لازم است، می‌باشند. بنابراین اغلب مدیران به‌دلیل مشکلات و هزینه‌ای کارآموزی از آموزش‌های لازم طفره می‌روند و در عین حال دائماً از عدم کارایی فعالیت‌های مبتنی بر تشریک مساعی شکایت می‌کنند.

ب. دام‌های بیرونی

۱. تعدیل نیروی انسانی سازمان‌ها

متأسفانه یکی از واکنش‌هایی که امروزه سازمان‌ها به‌هنگام رویارویی با چالش‌های اقتصادی و رقابتی انجام می‌دهند، تعدیل نیروی کار است. در نتیجه، اضطراب، تغییرات

شغلی، نقش‌ها و مسئولیت‌های جدید ناشی از این تعدیل‌ها می‌توانند سازمان را با مشکل مواجه ساخته و تلاش‌های توانمندسازی را تحلیل‌برند. علی‌رغم این احتمال که نیروی کار توانمند می‌تواند سازمان را برای واکنش در برابر چالش‌ها آماده‌تر سازد، بسیاری از سازمان‌ها به دلیل ترس از وجود چنین بحران‌هایی از انجام برنامه‌های توانمندسازی اجتناب نموده‌اند.

۲. تغییر مدیر ارشد سازمان

همواره این انتظار وجود دارد که یک مدیر عامل جدید و یا سایر مدیران ارشد با ایجاد برخی تغییرات عمده در سازمان شوک‌هایی را ایجاد کنند. حتی هنگامی که عملکرد و روحیه افراد سازمان خوب است، مدیران ارشد ممکن است مبادرت به ایجاد چنین شوک‌هایی کنند. آن‌ها بر این اعتقادند برای آن‌که در نزد کارکنان به‌عنوان رهبران قوی قلمداد گردند که همیشه می‌توانند در سازمان منشأ اثر واقع شوند، ایجاد چنین شوک‌هایی ضروری است. متأسفانه این طرز فکر در مدیران ارشد می‌تواند پیشرفت تلاش‌های توانمندسازی را تحت‌الشعاع قرار دهد.

۳. ادغام‌ها و تملک‌ها

خواه شرکت جدیدی خریداری گردد و یا دو شرکت همسان در یکدیگر ادغام شوند، این ترکیب جدید سازمانی می‌تواند توانمندسازی را به چالش وادارد. اگر هر دو شرکت تلاش‌هایی را در این زمینه آغاز کرده باشند باید در جست‌وجوی شیوه‌ای برای ادغام این تلاش‌ها باشند. اما اگر تنها یکی از آن دو در زمینه توانمندسازی فعالیت می‌کرده است، یا باید این فعالیت‌ها خاتمه یافته اعلام گردد و یا این‌که سیکل توانمندسازی به‌منظور وادار کردن کارکنان جدید مجدداً از ابتدا، آغاز به کار کند (محمدی، ۱۳۸۱: ۱۷۸).

نتیجه گیری

توانمندسازی؛ دادن قدرت به افراد نیست، افراد به واسطه دانش و انگیزه خود صاحب قدرت هستند و در واقع توانمندسازی آزاد کردن این قدرت است. توانمندی یک احساس است. توانمندسازی ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی‌های انسانی که از آن استفاده کامل نمی‌شود، در اختیار می‌گذارد. در سازمان توانمند کارکنان نیروی محرکه اصلی به‌شمار می‌روند، این کارکنان هستند که با احساس هیجان، مالکیت، افتخار و احساس مسؤولیت بهترین ابداعات و افکار خود را پیاده‌سازی می‌کنند. در عین حال رهبران نمی‌توانند پیروانشان را توانا کنند مگر آن‌که با آن‌ها همدل و هم‌راز باشند و با ایجاد انگیزه به آن‌ها روحیه و دل‌گرمی دهند و خود با آن‌ها درستکار، وفادار و واقعیت‌گرا باشند. بنابراین توانمندسازی مستلزم نوع متفاوتی از رفتار اخلاقی و اجتماعی و به‌کارگیری ابزارهای کار گروهی و مشارکتی و سهولت دسترسی به منابع اطلاعاتی و بهره‌برداری از روابط اخلاقی دوجانبه در بین کارکنان و در یک کلمه مدیریت براساس صداقت است. توانمندسازی چیزی بیش از یک دیدگاه ذهنی است. نمادی از رفتارهای گروهی و جمعی و سیاست‌های سازمانی تلقی می‌شود. این حرکت جمعی نیازمند تغییرات رفتاری در حوزه‌های مدیریتی و نظام‌های مدیریتی است. در ضمن مدیریت سازمان بایستی بتواند نشانه‌های منفی را که نشأت گرفته از رفتارهای فردی و جمعی است روزبه‌روز کاهش دهد. مثل ارتباطات ضعیف، جو بورکراتیک، محافظه‌کاری، نبودن آزادی عمل، مشارکت محدود و عدم برابری فرصت‌ها که جزء عوامل بازدارنده به‌حساب می‌آیند و حس مثبت را در افراد از بین می‌برد.

منابع و مأخذ

۱. آذری‌نیا، محمدعلی، ۱۳۸۷، «توانمندسازی کارکنان کلید افزایش بهره‌وری»، روزنامه سرمایه، شماره ۸۱۰.
۲. آقایار، سیروس، ۱۳۸۲، «توانمندسازی روشی نوین در محیط رقابتی»، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۵.
۳. سینیتا، اسکات، ۱۳۷۸، «مدیریت تواناسازی کارکنان»، مترجم: دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی، صص ۵۲ - ۲۵.
۴. صنعتی، زینب، ۱۳۸۶، «بررسی رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد؛ دانشگاه تهران؛ پردیس قم.
۵. عبدالهی، بیژن / نوه ابراهیم، عبدالرحیم، ۱۳۸۵، «توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی»، انتشارات: ویرایش.
۶. غلامی، نسرين، بی‌تا، «توانمندسازی کارکنان»، ماهنامه مهارت، شماره ۵۲، صص ۱۲ - ۱۵.
۷. محمدی، محمد، ۱۳۸۱، «برنامه‌های توانمندسازی کارکنان، نشریه مطالعات مدیریت، شماره ۳۶ - ۳۵، انتشارات: دانشگاه علامه طباطبایی.
۸. نادری، ناهید / رجایی‌پور، سعید / جمشیدیان، عبدالرسول، ۱۳۸۶، «مفاهیم و راهبردهای توانمندسازی کارکنان، تدبیر، شماره ۱۸۶.
9. Honald Linda (1997); "Areview of literature of employee empowerment"; Empowerment in Organization; Vol.5, No.4, P.202.
10. <http://www.modir-danesh.com/>.
11. <http://www.sarmayeh.com>.
12. Norma D'Annunzio-Gree and John Macandrew (1999); "Re-empowering the empowered - the ultimate challenge?"; personnel Review; Vol.28 ; No.3; PP.258-278.
13. Rafiq Mohammed, Pervaiz.k. Ahmed (1998); "A contingency Model For Empowering Customer-contact Services Employees" ; Management Decision ; Vol. 36; No.10; PP.683-693.



پروپوزیشن گاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی