



الگوی جامع توانمندسازی منابع انسانی

چکیده

از آنجا که منابع انسانی با ارزش ترین عامل تولید و مهمترین سرمایه و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت های اساسی هر سازمانی به شمار می آید، یکی از مؤثرترین راه های دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمد تر کردن کارکنان سازمانها است. آنچه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزش های فنی و تخصصی حاصل نمی شود، بلکه باید از راه های گوناگون به توسعه آموزش کارکنان پرداخت و این مهم، جز با اعمال برنامه های راهبردی در قلمرو مدیریت منابع انسانی، امکان پذیر نخواهد بود.

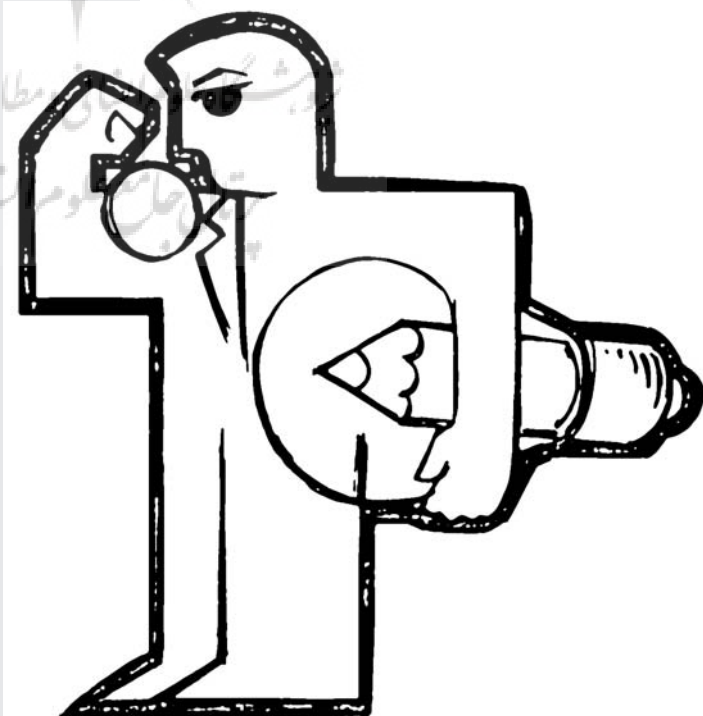
انسجام در برنامه های توسعه منابع انسانی مستلزم توسعه برنامه های توانمندسازی کارکنان است که مدیریت منابع انسانی نقش بسزایی در یکپارچه سازی و تلفیق این برنامه ها برای ارائه الگوی مناسب توانمندسازی کارکنان ایفا می کند.

به منظور دستیابی به این هدف و کمک به محققان و مدیران حوزه منابع انسانی، در این مقاله سعی شده است ضمن بررسی الگوهای توانمندسازی، الگوی جامع توانمندسازی کارکنان ارائه گردد.

احمدرضا طالبیان

Atalebian2003@yahoo.com

فاطمه وفایی



تذییر

شماره ۲۰۳ - فروردین ۸۸

مقالات

۱۶

در جهان رقابتی امروزی، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدفها و رسالتهای موردنظر، عنصر انسان است. در این میان آنچه مقوله تحول را حیات می بخشد و بقای سازمان را نیز تضمین می کند، منابع انسانی است.

کامیابی سازمانی، به آمیزه ای اثربخش از پول، مواد، ماشین و منابع انسانی برای دستیابی به هدفهای کوتاه مدت و بلندمدت بستگی دارد و به علت پیچیدگی، گوناگونی و یگانگی سازمانها، زمینه های تخصصی بسیاری پدید آمده اند، تا منافع بالقوه هر یک از اجزای سازنده را به حداکثر برسانند.

واقعیت این است که اگر در سازمانها از وجود انسانهای خلاق، دانشگر، فرصت شناس و تبیین گر مسائل بی بهره باشیم، بسیاری از فرصتها و موقعیتها را از دست خواهیم داد. برای رسیدن به هدف جهانی شدن و یا حتی ماندن در این سطح، پرورش و جایگزینی نیروهای جدید به منظور ادامه راه رشد و ترقی الزامی است و آینده صنعت متعلق به کسانی است که برای آن برنامه و هدف دارند.

این گونه است که تغییر و دگرگونی در نیروی انسانی و ساختار سازمانی اجتناب ناپذیر می شود و دانشمندان علم مدیریت بر این باورند که تغییر و تحول در نیروی انسانی، ریشه تمام موفقیتهای سازمانها است. بدیهی است اگر در مدیریت منابع انسانی تغییری حاصل نشود، صنعت

محکوم به فزاینده حتمی است. پس برنامه ریزی در راستای توسعه منابع انسانی و طراحی برنامه های توانمندسازی منابع انسانی، یکی از راهکارهای اساسی رسیدن به توسعه پایدار و جهانی سازی است که مدیران منابع انسانی در آن نقش بسزایی دارند.

تعریف توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی دارای معنای عام و خاص و تعبیرهای بیشماری است و این تنوع تعریفها و رویکردها، انسجام و یکپارچگی را از این مفهوم با مشکل روبه رو ساخته است، به گونه ای که در تعریفها توانمندسازی عواملی، چون: انگیزش درونی، ادراک و تعهد، ساختار شغل، انتقال قدرت یا اختیار و تسهیم منابع و اطلاعات به کار رفته است. (Robbins, et. al, 2002) توانمندسازی در حقیقت فرایند مستمر و دائمی است و در محیط پویا در سطوح متفاوت مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. توانمندسازی به موضوعات انگیزشی یا روان شناسی، تغییرات ساختاری، عناصر فرهنگی، تاریخی و ارزشها و نگرشهای موجود در بافت سازمانی اشاره دارد.

توانمند سازی کارکنان، عبارت است از مجموعه سیستمها، روشها و اقداماتی که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدفهای سازمان به کار گرفته می شوند. (Carter, 2001)

الگوهای توانمندسازی

چالشهای رهبری، فرهنگ و مسائل اقتصادی از یک سو، عناصر توسعه راهبردی منابع انسانی، از جمله: یادگیری سازمانی، نوآوری، توسعه کارکنان و کامیابی مشتری از دیگر سو، سازمانها را مجبور به جهت گیری راهبردی توانمندسازی کارکنان کرده است.

برای تبیین و تشریح مدل راهبردی توانمندسازی کارکنان، ضروری است عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد.

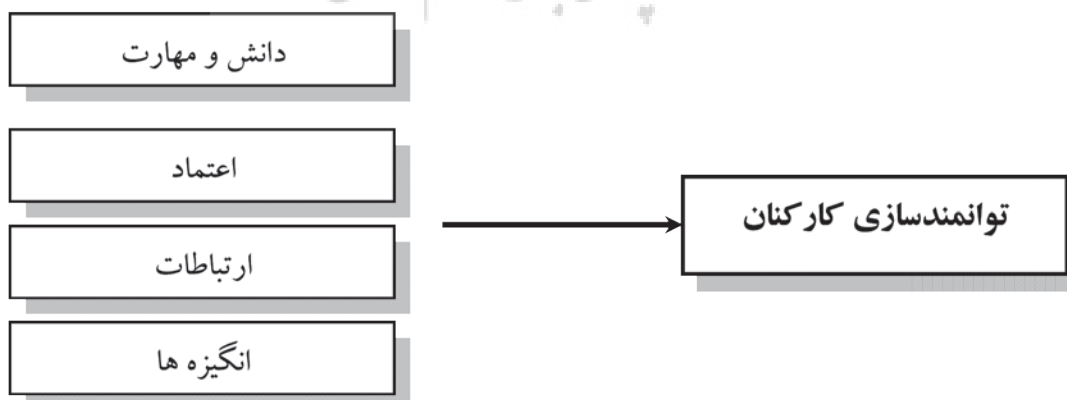
طبق پژوهش انجام شده توسط یاهیا ملهم، چهار عامل، ارتباط مستقیم و تاثیر بسزایی بر توانمندسازی کارکنان دارند که در محیط رقابتی بایستی به آن توجه خاص کرد تا سازمانها بتوانند پاسخگوی تغییرات سریع و با کیفیت بالا باشند، تا علاوه بر رضایت کارکنان، رضایت مشتریان را فراهم سازند. براساس این الگو عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان عبارتند از:

۱. دانش و مهارت کارکنان

ارتقای مهارت و دانش کارکنان که رابطه مستقیمی با کارآفرینی و اثربخشی کارکنان دارد و جایگزینی دانشگران به جای صنعتکاران ناشی از تغییر پارادایم در توسعه منابع انسانی است و توسعه دانش و مهارت کارکنان برگ برنده سازمانهای دانشی است.

۲. اعتماد

رهبران، نیازمند اعتماد و انتشار قدرت و پذیرش ایده های جدیدی هستند. جریان



شکل ۱: الگوی توانمندسازی چهارعاملی (Melhem, 2004)

اطلاعات و دانش تاثیر مثبت بر این بعد و بر پاسخگویی و مسئولیت پذیری کارکنان دارد.

۳. ارتباطات

ارتباطات دو جانبه وسیله‌ای است که دانش کارکنان را در مجاری ارتباطی سازمان برای خدمت بهتر به مشتریان گسترش خواهد داد. توزیع اطلاعات برای کارکنان به منظور عملکرد بالای سازمان حیاتی است. کانالهای ارتباطی و اطلاعاتی در سازمانها موجب ارتقای دانش و اعتماد سازمانی نیز می شود.

۴. انگیزه

توجه به نیازها و انگیزه های کارکنان و پرداخت پاداش بر اساس عملکرد در این مدل موردنظر است و پاداشهای معنوی (غیر مادی) نسبت به پاداشهای مادی از اهمیت بیشتر برخوردارند.

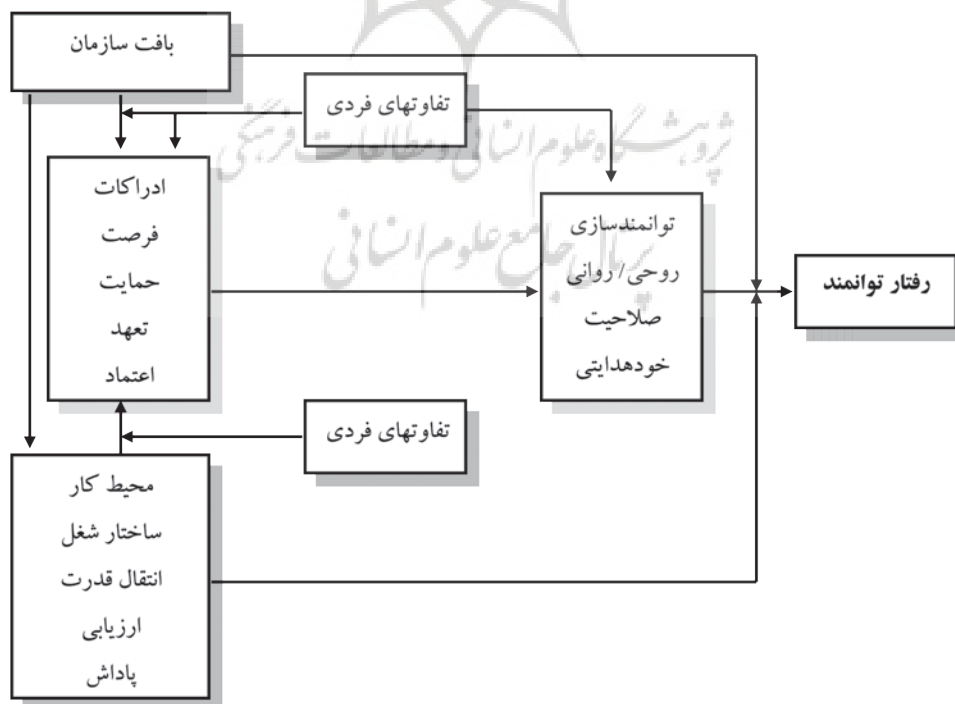
نظریه پرداز شکل (۱)، بر این باور است که به وجود آوردن حس کنترل بر انجام کارها و فعالیتها، آگاهی از بافت و ساختارهایی که در آن کار انجام می شود، مسئولیت و پاسخگویی در کار، سهم بودن در مسئولیت برای اجرای فعالیت های سازمانی و انصاف و عدالت در دادن پاداشها بر اساس عملکرد فردی و گروهی

منجر به بهبود توانمندسازی و بهره‌وری کارکنان می شوند.

همچنین بر اساس بررسیهای به عمل آمده توسط رابینز و همکاران، ارائه چارچوبی منسجم و یکپارچه برای روشن کردن نقش متغیرهای موضوعی، محیطی، شناختی و رفتاری در فرایند توانمندسازی مهم است، در این فرایند، روابط بین بافت سازمانی و عناصر محیط کاری (ساختار، منابع انسانی، اعمال مدیریت) مؤثر است. (Robbins, et.al, 2002) در این مدل (شکل ۲) ادراک کارکنان، فرصت برای نفوذ بر نتایج کاری و ماهیت حمایتی سازمانی؛ اعتماد و تعهد، بر بافت سازمانی و محیط کاری تاثیرگذارند. مهمترین گام در فرایند توانمندسازی کارکنان، فراهم سازی محیطی است که فرصتی را برای ممارست افراد با میزانی از اختیارات و قدرت و انگیزش درونی در کارکنان به وجود آورد. بسیاری از مطالعات در مورد توانمندسازی، نشان می دهند که محیط، فرصتهایی را برای کارکنان فراهم می‌آورد. از این رو، محیطهای توانمند، فرصتها و محیطهای غیرتوانمند، محدودیتهایی را برای کارکنان به همراه می‌آورند. این به میزان نفوذی که جهت اثرگذاری بر پیامدهای کاری اعمال

می شود، بستگی دارد. اگر کارکنان توانمند باشند ولی هنوز آن نفوذ لازم را نداشته باشند، فاقد اثر احتمالی فرصت یا حمایت محیطی هستند. به عبارت دیگر، این حس را باید در کارکنان به وجود آورد که آنها حمایت می شوند تا بتوانند به گونه‌ای اثربخش، فرصتهایی را برای نفوذ فراهم آورند. تعهد سازمانی با توانمندسازی ارتباط معنی داری دارد و استقلال عامل مهمی در اعتمادسازی است و اعتماد باعث تمایل به ریسک پذیری بالا می شود و اکثر تغییرات سازمانی مثبت ناشی از وجود اعتماد بین مدیران و کارکنان هستند. تفویض اختیار، حس خودهدایتی را در افراد به وجود آورده و موجب ابتکار عمل در رفتارها و فرایندهای کاری آنان می شود.

فرایند توانمندسازی سهم اطلاعات و دانش را برای توانمندسازی کارکنان در راستای عملکرد سازمانی ضروری می‌داند. کارکنان باید اطلاعات لازم را برای اتخاذ تصمیم به دست آورند و برنامه‌های تغییر در صورتی موفقیت آمیزند که مدیریت کانالهای ارتباطی مؤثر را ایجاد کنند. بازخورد عملکرد، مبنایی برای تقویت حس صلاحیت و شایستگی است. ارزیابی و ارائه بازخورد بخش ارزشمندی در سازمان و



شکل ۲: الگوی توانمندسازی رابینز و همکاران

عامل مهمی در فرایند توانمندسازی است. حمایت از بازخورد و ارزیابی می‌تواند برای ایجاد مهارت، توانایی و تغییر محیط مؤثر باشد.

تفاوت‌های فردی بر توانمندسازی کارکنان اثر می‌گذارد، پس بسیاری از ویژگی‌های شخصیتی می‌توانند بر فرایند توانمندسازی مؤثر باشند. کانون کنترل (مکان کنترل) عبارت است از باور فرد نسبت به اینکه رفتار او تا چه اندازه تاثیر مستقیم بر پیامدهای همان رفتار دارد. از این رو، افرادی که فکر می‌کنند می‌توانند آنچه را که در اطرافشان می‌گذرد کنترل کنند، (باور دارند که اعمالشان پیامدهایی را به دنبال دارد) به این افراد درون گرا گفته می‌شود. این افراد بیشتر به درک عوامل محیطی و مفهومی به عنوان فرصتهایی برای متعادل سازی نفوذ و اختیار، تمایل دارند. احترام به خود (عزت نفس) عملی است که در کانون کنترل، قدرت و اختیار را متعادل ساخته، فرصتی را در این زمینه فراهم می‌آورد.

فرایند راهبردی توانمندسازی منابع انسانی

به طور کلی مراحل و فرایندهایی برای توسعه منابع انسانی و مشارکت فعال مدیران عالی سازمان در توانمندسازی نیروی انسانی وجود دارند که اگر این نگرش در سازمانها نهادینه شود، نیروی انسانی توانمند و دانشی به ارمغان می‌آورد. این مدل شامل سه فرایند است که در درون این فرایند، هفت روش یا گام دنبال می‌شود. این مراحل و گامها بر اساس چشم انداز سازمان و منابع انسانی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند که به این شرح ارائه می‌شوند:

فرایند استراتژیک
گام ۱) بیان فلسفه وجودی و مأموریت سازمان
گام ۲) شناخت دقیق و کافی از وضعیت استراتژیک سازمان

این گام شامل مراحل زیر است:
الف) در این مرحله استراتژیهای کسب و کار بررسی شده، نیروهای بازدارنده اصلی کسب و کار شناسایی شده، کاربردهای

نیروی بازدارنده برای مدیران و افراد درگیر در کسب و کار مشخص می‌شود و چگونگی مشارکت کارکنان سطوح پایین تر معین شده و نقش آن در عملکرد مؤسسه، مشخص می‌شود.

ب) تجزیه و تحلیل محیط داخلی: عوامل متعددی از محیط درون سازمانی بر تصمیمات مدیریت اثر می‌گذارد ولی عمده ترین اثر را ویژگیهای کمی و کیفی منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و مهارتهای شغلی دارند که باید مورد نظر کارشناسان و مدیران منابع انسانی قرار گیرند.

ج) تجزیه و تحلیل محیط خارجی: این جزء، شامل شناسایی و تجزیه و تحلیل از عوامل کلیدی در محیط خارج از مؤسسه که تاثیر بالقوه بر مدیریت منابع انسانی سازمان دارد را، شامل می‌شود.

فرایند تجزیه و تحلیل وضعیت منابع انسانی
گام ۳) تجزیه و تحلیل قوتها، ضعفها،

فرصتها و تهدیدها

در این گام، استراتژیها و خط مشیهای منابع انسانی مشخص می‌شوند که چگونه یک شرکت کارکنانش را برای رسیدن به هدفهای سازمانی آماده سازد و برنامه‌های توسعه منابع انسانی از راههای متعدد (آموزش، گردش شغلی، ارتقا و...) را مورد بررسی قرار دهد.

تجزیه و تحلیل سازمانی

در تجزیه و تحلیل قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدها بایستی به این عوامل توجه داشت:

- ضعفها و قوتهای محیط درونی شرکت، نقش افراد بر عملکرد شرکت،
- توجه به کمبودهای مهارت کارکنان،
- بررسی شایستگی کارکنان،
- بررسی اثر تکنولوژی جدید بر سطح مهارت کارکنان،
- توجه به جزئیات عملیات جاری بخشها،
- ارائه مدل تجزیه و تحلیل SWOT برای



شکل ۳: مدل جامع راهبردی توانمندسازی منابع انسانی

واحد سازمانی.

گام ۴) تجزیه و تحلیل منابع انسانی با توجه به عناصر سازمان

در این مرحله می خواهیم بدانیم در کجا هستیم و به کجا خواهیم رفت؟ شکافهای موجود بین آنچه در آن واقع هستیم و آنچه می خواهیم به آن برسیم چقدر است؟ پس برای شناسایی و رسیدن به این هدف، عناصر سازمانی که در سیستم های منابع انسانی می توانند دخیل باشند، مهم هستند، از این رو، تشخیص فرهنگ سازمانی و سیستم های منابع انسانی می توانند مدیران منابع انسانی مؤسسات را در برنامه ریزیهای آتی منابع انسانی و توسعه آنان، یاری رسانند.

برای پاسخگویی به پرسشهایی در مورد توانمندسازی منابع انسانی، بایستی چهار بعد اساسی سازمان را که به این قرارند مورد توجه قرار داد.

۱) فرهنگ سازمانی

۲) ساختار سازمان

۳) کارکنان

۴) سیستم های منابع انسانی: این سیستم ها، کارکنان و سازوکارهای انتخاب کارکنان، ارتباطات، آموزش پاداش، توسعه مسیر شغلی را مورد توجه قرار می دهند و یا به عبارتی تمامی نظام های چهارگانه مدیریت منابع انسانی را از تامین تا حفظ و نگهداری، شامل می شوند.

گام ۵) بررسی مجدد تجزیه و تحلیل ضعفها، قوتها، فرصتها و تهدیدات و عناصر سازمانی

در این مرحله تمامی مراحل ۳ و ۴ با توجه به عواملی مانند تاکید و تمرکز بر منابع موجود مؤسسه، تعیین و شناسایی افراد کلیدی که تاثیر مهمی بر استراتژی کسب و کار مؤسسه دارند و نیز اولویت بندی افراد بر حسب کلیدی بودن آنها، در فعالیت های مؤسسه دوباره بررسی می شوند.

فرایند توانمندسازی منابع انسانی گام ۶) برنامه های عملی توانمندسازی منابع انسانی

آنچه در این مرحله مهم است، افزایش دانش و آگاهی کارکنان و ایجاد چالشهای جدید و بررسی پیامدهای آن است. فعالیتهای

نتیجه گیری

با عنایت به عوامل مؤثر در توانمندسازی کارکنان در مدل ارائه شده (شکل ۳) و تغییر مستمر در تقاضاهای بازار، استراتژیهای مشتری، تکنولوژی و دانش، سازمانها باید به سمت یادگیری حرکت کنند و یادگیری از راه فرایندهای تجزیه و تحلیل منابع انسانی و توانمندسازی، ایجاد می شود. از این رو، توانمندسازی ضروری است، زیرا کارکنان در سازمانهای امروزی به آزادی عمل برای ایجاد خلاقیت و تیمهای خلاق و تغییر دادن خواسته های مشتریان نیازمندند. سازمانهای امروزی نیازمند به انعطاف، چابکی و توانایی کارکنان، برای پذیرش انجام کار هستند، بنابراین برنامه ریزی در راستای توانمندسازی منابع انسانی، جزو برنامه های راهبردی است و سنگ زیربنای توانمندسازی منابع انسانی، شناخت الگوهایی است که بر تصمیمات سازمانی موثرند. □

منابع

1. T.L.Robbins , M.D.Crino , L.D.Fredendall, (2002), An integrative model of the empowerment process, Human Resource management « v. 12 N.1, p.419-443 .
2. Carter Mcnamard, (2001), Strategic planning (in nonprofit or for profit organizations), <http://www.Strategicplanning.com>
3. Nykodym , Nick, jack L. simontti « employees empowerment « empowerment in Organizations « v. 2 N.1 « 1994 , p.60-67.
4. Mr . Moses M . Simelane (2000), The Human resource planning – national and regional Approach Benchmarking and Re-engineering, <http://www.Strategicplanning.com>
5. Melhem yahya, (2004), The antecedents of customer contact employees empowerment « Employee Relation, v. 26 N.1, p.72-93 .
۶. طالبیان ، احمدرضا. تغییر سازمانی راهبردی با رویکردی نظامگرا، ماهنامه تدبیر، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی ، شماره ۱۱۸ ، ص ۳۸ .

- احمدرضا طالبیان : رئیس اداره برنامه ریزی منابع انسانی شرکت ایران خودرو دیزل ، مدرس دانشگاه و مشاور شرکتهای و موسسات تولیدی
- فاطمه وفائی : مسئول کارگروه سیستم های اداری و مالی مرکز انفورماتیک دانشگاه تهران .

شناخت الگوهای جامع توانمندسازی سنگ بنای فرایند توانمندسازی کارکنان و یکی از عوامل موفقیت سازمانها در بازارهای متغیر امروزی است.

یک اصل مهم در برنامه ریزی برای توانمندسازی منابع انسانی دخیل کردن منابع انسانی در فرایندهای برنامه ریزی استراتژیک سازمان است.

و اعمال مدیریتی در مؤسسه می توانند در این امر، مهم به نظر رسند، چرا که اعمال مدیریت، مهارت و دانش کارکنان را افزایش می دهند. برنامه هایی مثل: جامعه پذیری، آموزش نیروی انسانی، بهسازی و بالندگی مدیریت، ارزیابی عملکرد، ارائه بازخورد به کارکنان، مشارکت کارکنان، تناسب شغلی، چرخش شغلی و ... ارائه شود که در نهایت منجر به توانمندسازی کارکنان می شود.

گام ۷) اجرا و ارائه بازخورد

برنامه باید پیش از اجرا به تصویب مدیریت ارشد برسد. به کارگیری ابزار اندازه گیری باید با همکاری مدیریت و با توجه به وظایف منابع انسانی اجرا شود. هدف نهایی استراتژی توسعه منابع انسانی این است که مجموعه هدفها به گونه ای متقابل از راه سیستم های پاداش و پرداخت منسجم، آموزش و برنامه توسعه مسیر پیشرفت شغلی، حمایت شوند. از آنجا که نگرش مدیران به آموزش کارکنان و توسعه مدیریت یک نگرش کمی است، بنابراین پاره ای از برنامه های توسعه با شکست روبرو می شوند. (Mcnamard,2001)