



توانمند سازی کارکنان

عامل اساسی در ارتقای بهره وری سازمانها

مهندس مهدی شوکتیان کارشناس ارشد مدیریت و عمران
علیرضا دهدشتیان کارشناس ارشد مدیریت

نوع سوم، عملکرد سازمان، منجر به ایجاد وفاداری مشتری خواهد گردید. بدیهی است حرکت در جهت مشتری مداری با توجه به شاخصهای قرن حاضر نیاز به توانمند سازی سازمانی دارد و هرچه این توانمند سازی علمی تر و کاربردی تر باشد اثراتش مطلوبتر آشکار و هویدا می گردد. نیروی

حداقل نیازهای مشتریان می باشد که بدیهی و واضح است مثل نوشتن مازیک یا مکالمه با تلفن همراه.

۲- نیازمندیهای قراردادی. که شامل نیازمندیهای پایه به علاوه توقعات و انتظارات مشتری که در قرارداد ذکر می شود.

۳- نیازمندیهای انگیزشی. این نیازمندیها

خوشبختی، سعادت و بهروزی هر ملتی وابسته به کار و تلاش همه اقشار جامعه بوده و بهره وری (۱) معیاری برای ارزیابی عملکرد این فعالیتها و تلاشها در بخشهای مختلف فرهنگی، اجتماعی، تولیدی، صنعتی و اقتصادی است. بر اساس تعریف سازمان بهره وری ملی ایران (۲) بهره وری یک فرهنگ (۳) است. نگرش عقلانی به کار و زندگی است که هدف آن هوشمندانه تر کردن فعالیتها برای دستیابی به زندگی بهتر و متعالی است در واقع با توجه به شاخصهای قرن حاضر، این واژه فراتر از یک معیار به عنوان یک فرهنگ و نگرش به کار و زندگی مطرح شده و بهبود آن منشاء اصلی توسعه در کلیه ابعاد است. ارتقای بهره وری برپدیده های اصلی اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی جامعه مانند کاهش تورم، افزایش سطح رفاه عمومی، بهبود دیدگاه ها، افزایش سطوح اشتغال و... تاثیرات وسیعی دارد. بنا بر این کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه با توجه به موقعیت و شرایط حال خود به این مهم توجه وافر دارند. در کشور ما اهمیت و ارزش بهره وری از نظر کاربردی و عملیاتی به درستی شناخته نشده است. در حالیکه یکی از مشکلات عمده گریبانگیر تمامی سازمانها در سطوح مختلف نبوده یا ضعیف بودن اثر بخشی (۴) و کارائی (۵) می باشد. به عبارت دیگر هنوز فرهنگ و نگرش بهره وری بر جامعه سازمانها حاکم نبوده و لازم است که در این زمینه قدمهای اساسی و موثری برداشته شود. یکی از مواردی که از پیامدهای توانمند سازی به شمار می رود، مشتری مداری و اهمیت آن می باشد. در بعد سازمانی در هزاره سوم ارزش در نگاه مشتری محاسبه می گردد که سه نیاز اساسی دارند که به ترتیب عنوان می گردد.

۱- نیازمندیهای پایه و اساسی که بیانگر



انسانی توانمند می خواهد تحول ایجاد کند و هر سازمان نیز شدیداً نیازمند این امر است. در سازمانهای سنتی وجود فیزیکی کارکنان برای انجام کارهای روزمره و از پیش تعریف شده، بدون هیچ چون و چرا حائز اهمیت بود. در حالیکه امروزه کارکنان به دنبال کار تعریف شده نیستند. بایستی خلاقیت و

توسط مشتریان عنوان نمی شود، چون مشتری نمی داند و انتظارش را نیز ندارد، در دیدگاه سوم سازمان فراتر از انتظارات مشتری حرکت می کند.

در رابطه با نیازمندیهای اول و دوم، عملکرد سازمان رضایت ایجاد می کند و سازمانها به دنبال مشتری راضی هستند. ولی نیازمندیهای



مشارکت، مسئولیت و اختیار داشته باشند و وجودشان جهت رشد و توسعه سازمان الزامی است. امروزه در توانمند سازی کارکنان چند عامل بایستی مد نظر قرار گیرد و تکیه بر آنان می تواند کارساز باشد.

۱- مدیریت: سازمان برای نیل به مقاصد خود و جهت دادن به فعالیتهای کارکنان و در راستای هدفهایش به سرپرستی، نظارت، هماهنگی و هدایت نیاز دارد. مجموعه وظایفی که رفتار و فعالیت سازمان را در مسیر هدف تنظیم، تصحیح، تقویت و راهنمایی می کند، مدیریت نامیده می شود. سازمان و مدیریت لازم و ملزوم یکدیگرند. بزرگترین نقش را مدیران برای تحقق توانمند سازی در سازمان بر عهده دارند. چرا که در جهت خود کارآمدی کارکنان و در نهایت رشد و بالندگی محیط داخلی و خارجی سازمان عملکرد مدیران بسیار حائز اهمیت است و ریشه اصلی عملکرد مطلوب خود سازی و تهذیب نفس است که در باورها و اعتقادات بسیار به آن توجه شده که بکارگیری آن منجر به مدیریت بر خویشتن خواهد شد. با پرداختن به این مهم مدیریت، وظایفش را بهتر و مطلوبتر در سازمان انجام خواهد داد و مهمتر اینکه با الگو و سرمشق بودن مدیر در کارکنان انگیزه ایجاد خواهد شد و روحیه در محیط کار افزایش پیدا می کند.

۲- نیروی انسانی: بکارگیری نیروی انسانی عامل اساسی پیشرفت در سازمان است. مایکل دل، مدیر عامل شرکت دل می گوید. در اقتصاد پر شتاب و مبتنی بر دانش امروز، کارکنان ارزشمندترین سرمایه های سازمان هستند، ولی همین سرمایه های ارزشمند چنانچه درست مدیریت نشوند می توانند به بزرگترین تهدید برای سازمان تبدیل شوند. در توانمند سازی فردی سه ویژگی شخصیتی

می تواند بسیار موثر باشد

(الف) نگرش مثبت.

(ب) خلاقیت.

(ج) ناراضیاتی خلاق (همواره از زاویه نقد وضع موجود را نگرستن و در جستجوی شکل بهتر آن بر آمدن)

۳- کارگروهي: ایجاد بستر سازی فرهنگی در جهت ایجاد و تقویت کارگروهي به منظور توانمند سازی و شکل دادن به فعالیتها در جهت تحقق اهداف استراتژیک میان مدت و کوتاه مدت با نهادینه کردن عمومی

«همکاری توام با همدلی» یعنی با جان و دل کار کردن در سازمان.

۴- ساختار: بایستی به گونه ای باشد که چیدمان انسانها، کارشناسانه و با در نظر گرفتن تمام ابعاد در سازمان انجام گیرد و روابط متقابل نیز حائز اهمیت است. به طوری که کارکنان در سازماندهی سازمان مشارکت داشته و احساس خوب و دلپذیری در محیط کاری داشته باشند و در نهایت ساختار به صورتی باشد که نتایج مطلوب را برای سازمان به ارمغان آورد.

توجه کاربردی به این عوامل با توجه به ویژگیهای سازمانی آینده در هزاره سوم می تواند خیلی موثر باشد زیرا به این ویژگیها اشاره می شود. رقابت جهانی، سرعت بخشیدن به تولید محصولات و ارائه خدمات با عنایت به کیفیت، تنوع، کارآفرینی مکرر، توجه وافر به تکنیکها و روشهای مدیریتی، تکنولوژی اطلاعات، خلاقیت و آشکار، فرایند سیاست گذاری پویا و فعال در سازمان و ... محیط کاری توانمند از روابط سازمانی به طور افقی و عمودی ریشه می گیرد. کارکنان اشتراک مساعی دارند. هر یک از افراد نه تنها نسبت به کار خود احساس مسئولیت می کنند. بلکه نسبت به مجموعه احساس مالکیت دارند و پیوسته در حال فراگیری و توسعه مهارتهای

جدید هستند تا پاسخگویی درخواستهای جدید باشند. پس بنابراین در دنیای پر از شتاب و تغییر امروز توانمند سازی سازمانی یک ضرورت اساسی در جهت بهره وری محسوب می شود. و پیوسته این فرمول به طور عملیاتی مورد توجه قرار گیرد. چرا که! امروزه سازمانها با تکیه بر فرمول ذیل بایستی در جهت توانمند سازی در تمام ابعاد گام بردارند.

پی نوشت ها:

(۱) Productivity

(۲) Nipo

(۳) Culture

(۴) Effectiveness

(۵) Efficiency

منابع:

تی جف، دنیس و... مدیریت توانمند، مترجم بهزاد رضایی، تهران، انتشارات دایره خاکی، غلامرضا، مدیریت بهره وری، تهران، کانون فرهنگی انتشارات سایه نما ساداتی، سید اکبر و دیگران، فرهنگ بهره وری، تهران، مرکز انتشارات توسعه علوم فیضی، طاهره، میانی سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور جزوه آموزشی هفته اصل کار تیمی جزوه آموزشی روشهای اندازه گیری شاخصهای بهره وری