

توانمندسازی نیروی انسانی در رادیو

❖ اکرم امامی

دانشجوی کارشناسی ارشد علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی
دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات



ویژگی سازمان‌های امروزی پویایی، پیچیدگی، ابهام و سنت‌گریزی است. با درک این مهم که تغییر جزء لاینفک و ذات سازمان‌های هزاره سوم شده است، قدرت سازگاری و انطباق با تحولات اخیر در عرصه‌های مختلف اقتصادی-اجتماعی، افزایش می‌یابد. به منظور غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویا تنها راهی که پیش روی مدیران قرار دارد، توانمندسازی سازمان و کارکنان از طریق کسب دانش و مهارتی است که به سرعت کهنه و منسوخ می‌شود. از این رو، داشتن نیروی انسانی توانا و کارآمد که بنیاد ثروت ملی و دارایی‌های حیاتی سازمان به حساب می‌آیند، منافع بسیار زیادی برای سازمان‌ها و شرکت‌ها به دنبال خواهند داشت. فرایند توانمندسازی کارکنان نیز نیاز به مدیریت و رهبری دارد؛ به مدیریتی با ویژگی‌های تسهیل‌گری، حامی، مربی و راهنما.

تأکید رهبر فرزانه انقلاب اسلامی بر کارآمدی رسانه ملی و ترتیب نیروی انسانی کارآمد از یک سو و تغییرات ایجادشده در الگوهای دنیای رسانه‌ای از سوی دیگر، ضرورت پرداختن به این موضوع را آشکار می‌سازد.

تعریف تواناسازی و توانمندسازی منابع انسانی

اعتقاد بر این است که خلاقیت و نوآوری زمانی تحقق می‌یابد که سازمان از نیروهای تحصیلکرده، خلاق و با انگیزه برخوردار باشد. به این اعتبار توانمندسازی منابع انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیت‌های لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند توأم با کارایی و اثربخشی. یقیناً تحقق چنین امری علاوه بر دانش و تجربه کارکنان با عنصر کارسازی به نام «انگیزه» در کارکنان میسر خواهد شد. به بیان دیگر، توانمندسازی به معنی قدرت‌بخشیدن است. همچنین بدین معنی است که در افراد شور و شوق کار و فعالیت ایجاد کنیم و انگیزه درونی را برای ایجاد یک وظیفه بسیج نماییم (وتن و کمرون، ۱۳۸۱). بدین مفهوم، هدف از توانمندسازی نیروی انسانی استفاده از ظرفیت‌های بالقوه انسان‌ها به منظور توسعه ارزش افزوده سازمانی، تقویت احساس اعتماد به نفس و چیرگی بر ناتوانی‌های خود و به عبارت دیگر، هدف از توانمندسازی، ارائه بهترین منابع فکری مربوط به هر زمینه از عملکرد سازمان است. (اسکات و ژاف، ۱۳۷۵)

تعریف توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ برمی‌گردد که براساس آن، توانمندسازی را تفویض اختیار به فرد در نقش سازمانی خود می‌دانستند؛ این اختیار باید به فرد اعطا یا در نقش سازمانی او دیده می‌شد. اطلاق واژه «توانمندسازی» به مفهوم اشتیاق فرد برای پذیرش مسئولیت است. گرو (۱۹۷۱) به تعاریف رایج از توانمندسازی اشاره می‌کند که شامل تفویض قدرت قانونی، تفویض اختیار کردن، مأموریت‌دادن و قدرت‌بخشی است. در سال ۱۹۹۰ گاندز توانمندسازی را با واگذاری اتخاذ تصمیم به کارکنان مفهوم‌سازی کرد، اما زایمرمن به سهل و ممتنع بودن ارائه تعریفی از آن اشاره می‌کند و معتقد است زمانی ارائه تعریفی

از توانمندسازی آسان است که بخواهیم آن را بدون در نظر گرفتن واژه‌هایی مانند درماندگی، بی‌قدرتی و بیگانگی مورد توجه قرار دهیم و هرگاه بخواهیم آن را با توجه به افراد گوناگون تعریف کنیم، بسیار مشکل است.

ادبیات توانمندسازی تاکنون دگرگونی‌های زیادی به خود دیده است تا اینکه بالاخره لی (۲۰۰۱) توانمندسازی را زمینه‌ای برای افزایش دیالوگ‌ها، تفکر انتقادی و فعالیت در گروه‌های کوچک می‌داند و اشاره می‌کند که اجازه‌دادن به فعالیت‌هایی جهت حرکت به فراسوی تسهیم، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفتگوها، از اجزای اصلی توانمندسازی هستند.

در تعریفی دیگر، توانمندسازی به معنی قدرت‌بخشیدن است؛ بدین معنی که به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند و نیز بر احساس ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند، همچنین بدین معنی است که در افراد شور و شوق کار و فعالیت ایجاد کنیم و نیز بدین معنی است که انگیزه درونی را برای ایجاد یک وظیفه بسیج نماییم. (دیوید وتن و کمرون، ۱۳۸۱)

اهمیت و ضرورت توانمندسازی نیروی انسانی

توانمندسازی یکی از روش‌های افزایش عدم تمرکز، آزادی عمل و مسئولیت‌پذیری کارکنان به حساب می‌آید. توانمندسازی سالم‌ترین روش برای تسهیم قدرت است. توانمندسازی روشی نوین برای بقای سازمان‌های پیشرو در محیط رقابتی است. اکثر مدیران تصور می‌کنند که 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، می‌توانند به خوبی وظایفشان را انجام دهند. کارکنان توانمند قادرند راه‌حل‌های مناسب برای حل مشکلات پیدا کنند.

تواناسازی به معنی قدرت‌بخشیدن است؛ بدین معنی که به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند و نیز بر احساس ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند.

همانگونه که می‌دانیم کارکنان زمانی می‌توانند 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 می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد فرایند توانمندسازی است.

توانمندسازی دادن قدرت به کارکنان نیست، چون کارکنان دارای قدرت بالقوه زیادی هستند که در قالب دانش و انگیزش جلوه‌گر می‌شود. توانمندسازی به کارگیری انرژی مثبت ایجادشده جهت شکوفایی دانش و افزایش انگیزش کارکنان از سوی مدیریت است که سازمان به راحتی به اهدافش می‌رسد. ماتسوشیتا در کتاب نه برای لقمه‌ای نان می‌گوید: تنها زمانی که مدیر دستانش را برای همکاری در برابر کارمندانش می‌گشاید، کارکنان با شوق برای رسیدن به اهدافی که پیش روی آنان است تلاش و همکاری می‌کنند.

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 مدیر خود قرار می‌دهند. بنابراین هر فرد نسبت به سازمان و وظیفه‌ای که انجام می‌دهد، احساس مالکیت خواهد کرد. استفاده از تمام توانایی‌های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به شمار می‌رود. یک سازمان کارا، از مجموعه استعدادها و توانایی‌های بالقوه افراد به منظور پیشرفت استفاده می‌کند و با بالفعل درآوردن 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 واقع شده است. توانمندسازی تکنیکی نوین و مؤثر در جهت ارتقای بهره‌وری سازمان به وسیله بهره‌گیری از توان کارکنان است. کارکنان به واسطه دانش، تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت نهفته هستند و در واقع توانمندسازی آزادکردن این قدرت است. توانمندسازی فرایندی است که در آن فرهنگ توانمندسازی توسعه‌یافته و آرمان‌ها و اهداف سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود. در سازمان‌هایی که توانمندسازی اجرا می‌شود، کل سازمان به صورت یک تیم بزرگ درآمده و اعضای آن به طور مشترک در تدوین چشم‌اندازها، اهداف و راه‌های رسیدن به آن با هم همکاری و تعامل دارند و لذا در مواجهه با تهدیدها و خطرات بهتر عمل نموده و در استفاده از فرصت‌ها سریع‌تر از سازمان‌های رقیب عمل می‌نمایند.

و اما با توجه به بحث توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان ارائه استراتژی‌های مختلف به منظور تقویت و گسترش توانایی کارکنان در سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر است. به عبارت دیگر وظیفه رهبران سازمان فراهم‌ساختن تسهیلاتی جهت پیاده‌سازی استراتژی توانمندسازی است. این استراتژی‌ها به طور مستقیم یا غیرمستقیم موجب تغییر نگرش و رفتار کارکنان می‌شوند و زمینه را برای تربیت نیروی متخصص و توانمند مهیا می‌سازند. با توجه به هدف و فلسفه وجودی سازمان‌ها، ویژگی‌های سازمان و کارکنان و نقش‌های آنان می‌توان به پیاده‌سازی انواع استراتژی‌ها پرداخت. چادیه‌ها و همکاران (۲۰۰۴) به سه استراتژی مهم در توانمندسازی کارکنان اشاره می‌کند.

- استراتژی اول: افزایش آگاهی جمعی از طریق داستان‌گویی
هرگاه کارکنان مسئولیت حل مشکلات خود را بر عهده گیرند، مستعد تلاش در جهت بهبود زندگی فردی و سازمانی خود هستند. رویکرد داستان‌گویی به عنوان عامل ضروری توانمندسازی موجب تقویت

تلاش‌های مبتنی بر همکاری می‌شود.
- استراتژی دوم: آموزش مهارت‌های

حل مسئله
لازم است کارکنان ظرفیت مهارت‌های حل مسئله را در خود افزایش دهند. مهارت‌های حل مسئله می‌تواند به توانمندسازی کارکنان در سطح فردی، بین فردی و گروهی به عنوان یک گام ضروری در ایجاد تغییر موقعیت نامطلوب منجر شود.

- استراتژی سوم: آموزش‌های مهارت‌های پشتیبانی و تجهیز منابع از طریق حمایت‌های صورت‌گرفته و تجهیز منابع، کارکنان، از ایجاد ساختار اجتماعی بزرگ در قالب گروه‌های توانمندشده مطمئن هستند. انواع حمایت‌ها را در سه مورد خلاصه کرده است: حمایت فرد از خود، حمایت مدیر از فرد و حمایت قانون از فرد. از نظر چادیه‌ها، سازمان می‌تواند از طریق نوشتن، صحبت کردن و یا سخنرانی یک قانونگذار و یا فرد سیاسی حمایت جمعی را در سازمان اشاعه دهد. در صورتی که کارکنان بدانند منابع برای پیشرفت فردی آنها در سازمان مهیاست و حمایت‌های لازم در این مسیر نیز وجود دارد، توانمندسازی با سرعت و شتاب بالایی انجام می‌پذیرد.

کلید توانمندسازی منابع انسانی
از نظر فوکس (۱۹۹۸) تواناسازی و توانمندسازی کارکنان یک فرایند است و از طریق آن یک فرهنگ توسعه می‌یابد که در آن آرمان‌ها، اهداف، مرزهای تصمیم‌گیری و نتایج تأثیرات و تلاش‌های آنان در کل سازمان به اشتراک گذاشته شود. لذا امروزه هیچ سازمانی بدون داشتن کارکنان توانا و توانمند قادر به ادامه حیات نیست. توانمندسازی نه وظیفه است و نه پایان یک کار، بلکه یک فرایند شدن است که باید به عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی محسوب گردد. بلانچارد این فرایند را در سه مرحله خلاصه کرده است:

۱. همه را در اطلاعات سهیم کنید

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 مدیر خود قرار می‌دهند.



نخستین رکن، مشارکت اطلاعاتی است و یکی از نقش‌های رهبران سازمانی، دادن اطلاعات مؤثر، به‌موقع و کافی به کارکنان است. سهم‌شدن در اطلاعات برای تواناسازی سازمان یک ضرورت حتمی است از یک سو، و از سوی دیگر اعتماد برای یک سازمان توانمند ضروری است. بنابراین، افراد با داشتن اطلاعات ناگزیرند مسئولانه عمل کنند.

وقتی مدیران افراد خود را به اطلاعات بیشتر تجهیز می‌کنند، آن افراد احساس توانمندی کرده و به احتمال بیشتر با بهره‌وری، کامیابی و در هماهنگی با خواسته‌های مدیریت کار می‌کنند. (وتن و کمرون، ۱۳۸۱)

بنابراین، داشتن اطلاعات:

۱. نسبت به سازمان شناخت بیشتری ایجاد می‌کند؛
۲. قدرت تحلیل شرایط و موقعیت فعلی و آتی سازمان را افزایش می‌دهد؛
۳. برای پذیرش مسئولیت‌های بالاتر آمادگی بیشتری را ایجاد می‌کند؛
۴. روابط بین مدیران، سرپرستان و کارکنان را تسهیل می‌بخشد؛
۵. جو اعتماد و صمیمیت را توسعه و تقویت می‌کند.

«آلن رندالف» یکی از گام‌های کلیدی برای ایجاد فرهنگ تواناسازی در سازمان را سهم‌ساختن کارکنان در اطلاعات می‌داند. افراد بدون اطلاعات نمی‌توانند مسئولیت تصمیم‌گیری را به عهده بگیرند. افراد با اطلاعات تقریباً به طور کامل می‌توانند عهده‌دار مسئولیت تصمیم‌گیری شوند.

جین اسمیت یکی از کلیدهای اساسی کمک به توسعه استقلال افراد را سهم‌کردن آنان در اطلاعات می‌داند. ایشان نیز تأکید می‌کند که اطلاعات سبب تسهیل در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری می‌شود. اگر کارکنان را در اطلاعات سهم‌ نکنیم، نمی‌توان از آنان انتظار داشت مسئولیت بپذیرند. بدون داشتن اطلاعات نمی‌توان تصمیم گرفت و آن را اجرایی



نمود. اگر به افراد اطلاعات بدهیم به آنها کمک نکرده‌ایم، بلکه به آنان مسئولیت داده‌ایم.

۲. با تعیین حدود، کارآمدی ایجاد کنید

آزادی عمل باید متناسب با نوع کار و مسئولیتی باشد که برعهده فرد است. بین آزادی عمل و اختیارات اعطاشده به فرد باید تعادل و تناسب باشد. کارآمدی باید خلاقیت، خودشکوفایی، خودکنترلی و استقلال فکر و عمل را به دنبال داشته باشد.

در ساختار سلسله مراتبی، رفتار افراد از طریق قوانین، مقررات، رویه‌ها و دستورالعمل‌ها مشخص می‌شود. در

(ارزش‌ها)؟

۳. افراد چگونه، چه وقت، کجا و به چه طریقی وظایف خود را انجام می‌دهند (اهداف)؛

۴. چه کسی چه نقشی را باید ایفا کند (نقش‌ها)؟

۵. تصویر فرد از آینده سازمان چیست (سیمای آینده سازمان)؟

۶. از کارهایی که انجام می‌گیرد، چگونه پشتیبانی می‌شود (ساختار سازمانی و سیستم‌ها).

۳. گروه‌ها را جایگزین سلسله‌مراتب کنید

کنث بلانچارد سومین کلید توانمندسازی را گروه‌سازی می‌داند و عقیده دارد که



با عنایت به رهنمودهای مقام معظم رهبری، افق ۵ ساله معاونت صدای جمهوری اسلامی ایران (۸۸ تا ۹۲) بر بنیان تحقق شعار سرآمدی و تشخص در عرصه رقابت رسانه‌ای تدوین گردید. از جمله مهم‌ترین اقدامات اجرایی جهت دستیابی به تشخص، سرآمدی و درنهایت تعالی رادیو، توانمندی نیروی انسانی است.

باید گروه‌ها را جایگزین سلسله‌مراتب کرد. این گروه از گروهی کارکنان تشکیل می‌شود که مسئول کل فرایند یا تولید یا پژوهش یک برنامه را برعهده دارند. اینها برنامه‌ریزی، عمل و کار را از آغاز تا انجام، مدیریت می‌کنند.

اسکات و ژاف در تعریف خود از تواناسازی، یکی از ویژگی‌های تواناسازی را داشتن تیم‌های کاری می‌دانند. آنها عقیده دارند که چنانچه تیم‌های کاری به طور مستمر برای بهبود عملکرد و دستیابی به سطح بالاتری از بهره‌وری با هم کار کنند، سازمان از حالت سبک هرمی به سبک

تواناسازی، ساختار سازمانی مقصد و شکل متفاوتی دارد. ساختار، در مورد میزان و درجه‌ای که اعضای تیم می‌توانند با استقلال و کارآمدی عمل کنند، آگاهی می‌دهد. در فرایند توانمندسازی، هدف از ایجاد ساختارها، مطلع کردن کارکنان از حیطه و حوزه‌ای است که می‌توانند در قلمرو آن به طور کارآمد عمل کنند. بنابراین داشتن کارآمدی به معنای آن است که:

۱. فرد در چه حرفه‌ای مشغول به کار است (مقصود)؛
۲. رهنمودهای عملیاتی فرد چه هستند

دایره‌ای تغییر جهت خواهد داد. (اسکات و ژاف، ۱۳۷۵)

نتیجه‌گیری سه مرحله

هر سه کلید با یکدیگر در تعامل و مکمل یکدیگرند. زمانی که تیم‌های کارآمد به وجود می‌آیند، به دلیل اینکه همه در تصمیم‌گیری و اجرای آنها سهیم هستند، اطلاعات لازم را در اختیار یکدیگر قرار می‌دهند و از آنها برای بالابردن بهره‌وری و اثربخشی عملکرد گروه استفاده می‌کنند. اعضای تیم به ارزیابی اطلاعات رسیده از تمام قسمت‌های سازمان، تحلیل این اطلاعات، تصمیم‌گیری درباره آنان و انتقال تصمیمات به دیگران می‌پردازند.

بلانچارد در این باره می‌نویسد که دو نکته مهم وجود دارد: اول، سه کلید موجود برای توانمندسازی، بسیار ساده و قابل فهم‌اند. اما کاربرد آنها در عملیات روزانه مشکل است. دوم اینکه این سه کلید هنگامی باید مورد بررسی قرار گیرند که به صورت پویا با هم تعامل دارند. اگر چه سهیم‌شدن در اطلاعات اولین قدم اساسی است، اما توانمندسازی افراد مستلزم آن است که هر سه کلید با هم به کار روند و هر وقت که لازم باشد، یکی بیش از دیگری مورد تأکید قرار گیرد.

به کارگیری کلیدهای سه‌گانه زمینه و بستر لازم را برای بالندگی سازمانی و مدیریت مبتنی بر کرامت انسانی فراهم می‌سازد.

انواع توانمندسازی نیروی انسانی

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 آنها می‌توانند در مقابل عملکرد و تصمیماتش مسئول و پاسخگو باشند.

۲. **توانمندسازی سازمانی:** در این سطح که ویژه مدیران است، آنان قادرند برنامه‌های کلی سازمان را تدوین کنند. آنها تصمیم می‌گیرند چه کارهایی توسط چه کسانی و چطور انجام گیرد. مدیران

به وظایفشان آگاه بوده و کماکان هدایت کارکنان را عهده‌دارند.

اقدامات مؤثر در توانمندسازی

نیروی انسانی

۱. مشخص‌بودن اهداف، مسئولیت‌ها و اختیارات در سازمان

کارکنان باید از مسئولیت‌ها و شرح وظایف خود، هدف و مأموریت سازمان و مراحل و فرایندهای کاری آن آگاهی داشته باشند.

۲. غنی‌سازی مشاغل و ارتقای شغلی کارکنان

سازمان باید به منظور به‌روزرسانی اطلاعات فنی و تخصصی کارکنان و افزایش محتوای شغلی آنها اقدام کند. همچنین به منظور برآورده کردن اصل جانشین‌پروری در سازمان باید از فنون چرخش کاری استفاده کند.

۳. روحیات و تعلق سازمانی

به منظور برآورده کردن این عامل باید به کارکنان در سازمان احترام گذارد و به آنها در جهت رفع مشکلاتشان کمک کرد. برای ابداع، نوآوری و خلاقیت در کارکنان باید زمینه‌های مناسب فراهم شود و مدیریت ارشد سازمان اطمینان حاصل کند که کارکنان تمایل به انجام اموری که به آنها واگذار شده است را دارند.

۴. اعتماد، صمیمیت و صداقت

سازمان باید فضای مثبت و روابط کاری دوستانه را بین کارکنان ایجاد کند و اعتماد بین مدیران و کارکنان را افزایش دهد.

نخستین رکن توانمندسازی نیروی انسانی مشارکت اطلاعاتی است و یکی از نقش‌های رهبران سازمانی، دادن اطلاعات مؤثر، به‌موقع و کافی به کارکنان است. چنانچه به افراد اطلاعات لازم و ضروری داده نشود جو بی‌اعتمادی ایجاد شده و دیگر نمی‌توان از آنان رفتار مسئولانه را انتظار داشت. جو بی‌اعتمادی موجب اختلال در امر تصمیم‌گیری می‌شود. (بلانچارد، ۱۳۷۹)

۵. تشخیص و قدردانی

تناسب حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی با کاری که کارکنان انجام می‌دهند، توزیع مناسب امکانات رفاهی در سازمان و تناسب ارتقای شغلی کارکنان با شایستگی آنها می‌تواند عامل مطرح‌شده را در سازمان پوشش دهد.

۶. مشارکت و کار گروهی

به‌کارگیری نظرات و ایده‌های کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و همکاری آنها در بهبود و پیشبرد امور سازمان، تفویض اختیار به کارکنان در سطوح مختلف، مشارکت‌دادن کارکنان در ارائه پیشنهاد جهت بهتر انجام‌شدن امور و کنترل امور انجام‌شده کارکنان توسط خودشان می‌تواند به عنوان عامل مشارکت و کار گروهی در افزایش توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها تأثیرگذار باشند.

۷. ارتباطات

شامل برقراری ارتباط و دسترسی آسان کارکنان به مدیران و سرپرستان، شفافیت و روشن‌بودن ارتباطات کاری کارکنان با مدیران و سرپرستان و اطلاع کارکنان از امور جاری شرکت در ارتباط با حوزه کاری خود و... است.

۸. محیط کاری

از جمله عوامل مؤثر که کم و بیش در سازمان‌ها بر آن تأکید می‌شود، محیط کاری است. اهمیت‌دادن به ایمنی و سلامت کارکنان در محیط کار، ایجاد موقعیت‌های مناسب جهت ارتقای شغلی کارکنان، کاهش فشار و تنش‌های موجود در محیط کار می‌تواند از جمله موارد مرتبط با محیط کار باشد.

۹. بهینه‌سازی فرایندها و روش‌های کاری

شفاف و مشخص‌بودن گردش کار و اطلاعات در سازمان، مستندسازی روش‌های کاری و بازنگری دوره‌ای و اصلاح روش‌های کاری و ساده‌سازی امور از عوامل مؤثر در برآورده شدن بهینه‌سازی فرایندها و روش‌های کاری است.

۱۰. تعهدات رهبری سازمان

رهبری سازمان باید برنامه‌هایی بلندمدت

برای پیاده‌سازی فرایند توانمندسازی کارکنان داشته باشد و با ایجاد یک جو حمایتی و ارتباط صمیمانه در دستیابی به اهداف سازمان گام‌های عملی بردارد. در جدول زیر عواملی که باعث ایجاد توانمندی و یا مانع آن می‌شوند ذکر شده است:

عوامل ایجاد توانمندی	عوامل مانع توانمندی
بصیرت و بینش داشته باشید	قدرت مستبدانه داشته باشید
پاسخگو باشید	مقتدر باشید
دلیل ارائه دهید	مقتدر و مستبد باشید
بسته به شرایط پاداش دهید	مستبدانه پاداش دهید
نوآوری را تشویق کنید	نوآوری را حذف کنید
حداکثر اطلاعات را ارائه دهید	اطلاعات کم بدهید
تربیت و توسعه مداوم کارکنان	فرض اینکه کارکنان مهارت دارند
اهداف واقعی و توافقی فراهم کنید	اهداف غیر واقعی تدوین کنید
وظایف متنوع و کلی ارائه دهید	وظایف خسته‌کننده و تکراری ارائه دهید
اجازه رشد خلاقیت را بدهید	اجازه دهید قوانین و مقررات گسترش یابند
تعامل و ارتباط زیاد میان همه اعضای سازمان	تماس کمتر کارکنان با مدیریت ارشد
پاداش دهید	کنترل‌کننده باشید

و معتقد است که به مثابه حلقه واسط و نقطه ارتباط میان سازمان و متن اجتماع است.

تعالی رادیو یعنی:

- داشتن برنامه‌ریزی و اهداف مشخص در شبکه‌های رادیویی
- اجرای کلیه برنامه‌های رادیو به صورت زنجیروار

- مشارکت واقعی کارکنان از بالاترین تا پایین‌ترین سطح برای رسیدن به اهداف اصلی رادیو
- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر دانش کارکنان در رادیو
- مدیریت منابع موجود و بهره‌برداری از آنها جهت نیل به اهداف رادیو
- طراحی برنامه‌های بلندمدت و آینده‌نگرانه برای دهه‌های آتی
- وجود همدلی و همراهی و حرکت جمعی در میان کارکنان رادیو
- توانمندی نیروی انسانی یعنی:
- توانایی تولید فکر و خلاقیت و نوآوری در انجام امور (رادیوی متعالی نیاز به کارکنان خلاق و توانا دارد)
- اجرای دستورالعمل‌های مدیران ارشد رادیو با حفظ محتوای پیام اصلی

- پرهیز از موازی‌کاری (تسلط به وظایف و شناخت سایر حوزه‌های کاری)
- آگاهی دقیق از افراد از وظایف مصوب سازمان در حوزه کاری خویش
- توانایی ارائه راهکار مناسب و پیشنهادها سازنده برای حل مشکلات خصوصاً در شرایط بحرانی (توانایی حل مسئله)
- همراهی با فناوری‌های جدید در محیط کار و داشتن مطالعه مستمر در مباحث رسانه‌ای (به‌روز بودن)
- اختصاص زمان بیشتر برای کار (احساس مسئولیت) و اولویت‌دادن به وظایف سازمانی
- تلاش برای ارتقای دانش حرفه‌ای و حفظ و بهبود سطح کیفی عملکرد
- مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در قبال وظایف محوله

توانمندسازی به روایت معاون صدا
 محمدحسین صوفی، معاون صدای رسانه ملی، در جمع مدیران ارشد رادیو اینچنین درباره توانمندسازی نیروی انسانی در رادیو سخن می‌گوید و در اهمیت آن به نکاتی کلیدی در تحقق مناسب آن اشاره می‌کند: تعالی سازمانی یک مسیر و راه است. یک نقطه نیست که بتوان به آن دست پیدا کرد. هدف این است که سازمان‌ها در این مسیر به حرکت درآیند. سازمان‌ها باید برنامه‌ریزی داشته باشند، یعنی هدف خود را مشخص و سیاست و خط‌مشی‌های خود را بر اساس آن تعریف کنند. تمام برنامه‌ها باید به صورت زنجیروار انجام شوند، یعنی زمانی که رهبری سازمان برنامه‌ای را عنوان کرد، تمام کارکنان از بالا تا پایین‌ترین سطح، برنامه‌ها را مورد بررسی و اجرا قرار دهند.

سپس در یک مشارکت واقعی، برنامه‌های مفید را تعریف و به اجرا گذاشته و از طریق فرایندهایی که برای هر برنامه تعریف می‌شود، حرکت کنند.
 با عنایت به رهنمودهای مقام معظم رهبری، افق ۵ ساله معاونت صدای جمهوری اسلامی ایران (۸۸ تا ۹۲) بر بنیان تحقق شعار سرآمدی و تشخیص در عرصه رقابت رسانه‌ای تدوین گردید. از جمله مهم‌ترین اقدامات اجرایی جهت دستیابی به تشخیص، سرآمدی و درنهایت تعالی رادیو، توانمندی نیروی انسانی است، به این معنا که:
 • رادیو، تشخیص را در بروز خلاقیت و ظهور نوآوری نزد گروه‌های برنامه‌ساز جست‌وجو می‌کند.
 • رادیو نیروی انسانی خلاق و کارآمد را ابزار حاکمیت رویکردهای خود می‌داند

Chadiha Letha .A& etal (2004)
Empowering African American Women Informal Caregivers : A Literature synthesis and practice strategies .

و مقررات رادیو در قالب بروشورهای مناسب

- استفاده از نظرسنجی، ارزیابی و مصاحبه با کارکنان حین همکاری یا پس از ترک خدمت برای شناسایی مشکلات
- ارائه آموزش‌های چندمهارتی و فرابخشی برای تشویق کارکنان به همکاری بین‌بخشی و ایجاد انعطاف‌پذیری (هر یک از کارکنان با چند مهارت آشنا باشند)
- رعایت نظام هماهنگ پرداخت
- ایجاد تسهیلات و فرصت‌های برابر آموزشی در معاونت صدا برای توانمندسازی کارکنان در فعالیت‌ها

نتیجه‌گیری

برای مقابله با تغییرات محیطی و افزایش رقابت در دنیای پیچیده امروزی سازمان‌ها ناگزیر به استفاده از فنون و ابزارهایی جهت مقابله با آن هستند. یکی از بهترین ابزارها در مقوله منابع انسانی مفهوم «توانمندسازی» است. بر مبنای این مفهوم یک تشریک‌مساعدی منطقی بین کارکنان و مدیریت سازمان برقرار می‌شود و با تفویض اختیار و اعطای مسئولیت به کارکنان، ضمن افزایش بهره‌وری و کارایی، مدیریت عالی زمان بیشتری را صرف موارد مهم‌تر سازمان می‌کند.

منابع و مآخذ

سینتیا، اسکات و ژافه، دنیس (۱۳۷۵). تواناسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت. «توانمندسازی منابع انسانی»، تدبیر، شماره ۱۶۲، سال ۱۶۲.

دیویدای، وتن و کمرون، کیم‌ای (۱۳۸۱). تواناسازی و تفویض اختیار، ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

نصرآبادی، محمد (۱۳۸۹). نظریه‌های توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان. طاهرپور، شهرزاد (۱۳۸۹). توانمندسازی و روش‌های اجرایی آن در سازمان. آقاپار، سیروس، «قدرت توانمندسازی»، مجله تدبیر، سال هفدهم، شماره ۱۶۹.

آقاپار، سیروس، «هرم توانمندسازی بسازید»، مجله تدبیر، سال پانزدهم، شماره ۱۴۹.

نشست هم‌اندیشی معاون صدا با مدیران صدا.

- پایبندی به رفتار سازمانی (رعایت قوانین و مقررات اداری، رعایت نظم و انضباط کاری، توجه به سلسله‌مراتب اداری و مبنای اخلاقی در تعامل با همکاران)

- جدی‌گرفتن دوره‌های آموزشی موظف سازمانی و حضور مؤثر در دوره‌های آموزشی متناسب با مسئولیت

اهم وظایف رادیو در تحقق توانمندی کارکنان

- انتخاب و ارزیابی دقیق مدیران و انتساب آنها بر اساس شایستگی‌ها
- پرداخت حقوق کارکنان بر اساس میزان کار مفید آنها

- طراحی فرم‌های خودارزیابی جهت ارزیابی مستمر عملکرد افراد توسط خودشان

- بهبود روحیه کارکنان از طریق عوامل انگیزشی (اعطای حقوق و مزایا و پاداش، برقراری امنیت شغلی، ارتقای سطح دانش کارکنان و...)

- تعریف دقیق مشاغل و آشنایی کارکنان با ارزیابی عملکرد آنها بر اساس این تعریف

- تفویض اختیار به کارکنان در برخی تصمیم‌گیری‌ها در سطوح مختلف

- اطلاع‌رسانی در مورد پست‌های بدون تصدی در رادیو به منظور درخواست تصدی آن از طرف سایر افراد شایسته

- استقبال از طرح‌های جدید و پیشنهادهای سازنده کارکنان

- تشویق کارکنان به انجام کارها به صورت گروهی و نه انفرادی

- استفاده از چرخش یا جابجایی شغلی جهت تناسب بیشتر بین مشاغل و توانایی افراد

- برگزاری سمینارهای مختلف آموزشی متناسب با نیازهای فردی و شغلی کارکنان

- ایجاد فضای مناسب برای آشنایی و هماهنگی کارکنان با خط‌مشی‌ها و راهبردهای معاونت

- آشناساختن کارکنان با آیین‌نامه‌ها