



عوامل موثر بر توانمند سازی راهبردی مدیریت منابع انسانی

مهسا شاه مرادی

دکترای مدیریت دولتی، عضو هیئت علمی گروه مدیریت دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس
m.shmoradei691@gmail.com

امید محمودبابوئی

کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس
Omid.mahmoubabouei@gmail.com

مسلم خون سیاوشان

کارشناسی ارشد بودجه و مالیه عمومی، گروه مدیریت دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس
Moslem.khoonsiavashan@gmail.com

حمید رضا مدنی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه پیام نور واحد دماوند
Madane.hm@gmail.com

چکیده

نیروی انسانی به عنوان ذخایر راهبردی سازمان ها می باشند و توانمندسازی و افزایش سطح مهارت نیروی انسانی با رویکرد نوین می تواند به عنوان مزیت رقابتی در جهت نیل به اهداف عالی سازمان برای استقرار نظام جامع و عملگرا لحاظ گردند، هدف اصلی مقاله بررسی عوامل موثر بر توانمند سازی راهبردی منابع انسانی است. سوال اصلی مقاله، روند ارزیابی مدیریت منابع انسانی از کارکنان به چه شیوه انجام می گیرد؟ سوال محوری مقاله، الگو توانمند سازی کارکنان در سازمان مشارکتی به چه صورت است؟ در ادامه به بررسی مدل توانمند سازی مک لاگان ونل و گائو پرداخته و در پایان چارچوب مشخص از مدیریت مشارکتی اثربخش بر توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان در راستای مقاله ارائه شده است نتیجه گیری بخش پایانی مقاله را تشکیل می دهد.

واژگان کلیدی: مدل توانمندسازی، مدیریت منابع انسانی، مهارت کارکنان،



مقدمه

پیشرفت های شگفت انگیز دنیای امروز مدیون کوشش های جمعی انسان ها است. اتحاد و هم بستگی رمز موفقیت انسان ها در رویارویی با مشکلات و سختی هاست و هر قدر این همبستگی از نظر کمی و کیفی گسترده تر شود، آثار وسیع تری در بر دارد. با توجه نگرش سیستمی، ناگفته پیداست که هر سیستمی دارای آثار مثبت و منفی است، محیط سیستم و چگونگی عملکرد آن است که موجب کاهش آثار منفی و افزایش آثار مثبت و در نتیجه نیل به هدف به صورت مطلوب می گردد. (بهشتی، ۱۳۸۱)

مدیران متکی بر ارزش های اخلاقی، اثرات قابل توجهی بر اساس انرژی توانمندی و خلاقیت کارکنان خود بر جای می گذارند. (نصراصفهانی و همکاران، ۱۳۹۲) تغییر در شرایط سازمان های حاضر، به تغییر در نگرش آن ها به نیروی انسانی منجر شده است. در این شرایط، کارکنان سازمان، ابزار موفقیت مدیر نیستند و به عنوان سرمایه های سازمان، به گردانندگان اصلی جریان کار و شرکای سازمان بدل شده اند. بنابراین، داشتن صرف مهارت های رهبری برای مدیران کافی نیست و کارکنان نیز به آموزش و روش های خود راهبری نیازمند هستند. (احمدی زاد و همکاران، ۱۳۸۹)

امروزه بسیاری از سازمان ها در پی تعالی می باشند؛ اما همه جویندگان تعالی به آن دست نمی یابند. یکی از دلایل اصلی ناکامی، عدم درک عمیق مفهومی تعالی و ملاک های آن به ویژه بی توجهی به نقش نیروی انسانی متعالی می باشد. (قربانی و آقاوردی، ۱۳۹۲) طبق نظریه برابری آدامز، فرآیند مقایسه ی برابری افراد با یکدیگر بر مبنای نسبت ورودی به خروجی انجام می گیرد. فرد، آورده های خود را از قبیل: تحصیلات، تجربه، فداکاری، تلاش و ... به عنوان ورودی و آن چه از سازمان دریافت می کند از قبیل: حقوق، پاداش، پیشرفت شغلی و ... را به عنوان خروجی در نظر می گیرد و آن را با دیگران مقایسه می کند. فرد با این ارزیابی، احساس رفتار ناعادلانه با به عبارت بهتر رضایت یا نارضایتی از سازمان را درک می کند. بنابراین، نوع رفتار و برخورد با افراد در درون سازمان، می تواند روی اقدامات و تصمیماتی که در مورد شغل خود می گیرند، اثرگذار باشد. (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱)

بیان مسأله

یکی از جدیدترین روندها در انگیزش کارکنان توانمند سازی است که بر اساس آن اختیار یا قدرت به زیردستان تفویض می شود. (مقیمی، ۱۳۸۵) توانمند سازی به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقاء کیفی کارکنان و افزایش اثر بخشی سازمان تلقی می گردد. به منظور کسب موفقیت در محیط در حال تغییر کسب و کار امروزه، سازمان ها به دانش، نظرات، انرژی و خلاقیت کلیه کارکنان، اعم از کارکنان خط مقدم تا مدیران سطح بالا، نیازمندند. جهت تحقق این امر، سازمان ها از طریق توانمندسازی کارکنان، مربوطه به منظور تشویق آنان به ابتکار عمل بدون اعمال فشار، کارکنان را قادر می سازد تا در مواجهه با مشکلات و تهدیدها از مقاومت و انعطاف پذیری بیشتری برخوردار باشند. لذا می تواند به عنوان منبعی که از آسیب پذیری کارکنان جلوگیری نماید و بذر امید را در شرایط بحرانی از جمله انهدام سرمایه های مالی و از بین رفتن زندگی انسانی، در دل آنان بکار داند. (جلیل دوست، ۱۳۹۵)

توانمند سازی منابع انسانی به معنای آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و هم چنین فراهم کردن بسترها و ایجاد فرصت ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی ها و شایستگی های افراد می باشد. در نتیجه سازمانی که دارای نیروی انسانی توانمند می باشد، سازمانی اثر بخش و پربازده با نیروی انسانی کارآمد و ماهر است. (اقدسی و نوروز زاده، ۱۳۹۲) مدیران و کارکنان هر دور از مزایای توانمند سازی منتفع خواهند شد. توانمند سازی با پرورش احساس کفایت نفس و با بوجود آوردن آزادی عمل برای کارکنان این فرصت را بوجود خواهد آورد تا توانایی



ها و مهارتها، بهبود و موجبات اثر بخشی سازمان فراهم گردد، از سوی دیگر توانمند سازی با پرورش کارکنانی با انگیزه و توانا به مدیران امکان خواهد داد تا در برابر پویایی محیط رقابتی از خود عکس العمل سریع تر و مناسب تر نشان دهند. (عبسی و کرد، ۱۳۸۸)

سازمانهای تولیدی، صنعتی و خدماتی جهان می دانند کیفیت و رضایت مندی در کاهش هزینه ها و بهبود محصولات و خدمات، استفاده مطلوب از زمان، کاهش ضایعات و رضایتمندی مشتریان خلاصه می شود که ضامن تحقق این امر وجود کارکنان توانمند است. پس هدف سازمانها از اجرای فرآیند توانمند سازی ارتقای سطح کیفیت محصولات و تسریع ارائه خدمات به منظور برآورده ساختن انتظارات، توقعات، رضایت مندی مشتری، سود بیشتر و افزایش سهم بازار است. (محمدی، ۱۳۸۸)

مروری بر ادبیات تحقیق

تحلیل و بررسی تحقیقاتی که تاکنون در مورد توانمند سازی منابع انسانی در داخل و خارج کشور انجام شده است، می توان سه مدل یا دیدگاه را در مورد توانمند سازی استخراج نمود:

۱- دیدگاه اول، دیدگاه عقلایی است که قائل به تسهیم قدرت با زیردستان (قدرت به معنای اختیار سازمانی و نه قدرت شخصی)، تفویض اختیار، عدم تمرکز در تصمیم گیری، تاکید بر مدیریت مشارکتی، چرخه های کیفیت، تیم های خود گردان و هدف گذاری دو طرفه به شرط تمایل پیرو در مشارکت و قبول مسئولیت می باشد.

۲- دیدگاه دوم، دیدگاه انگیزشی؛ نیاز به کسب قدرت را که حالتی درونی برای نفوذ و کنترل بر سایر افراد است، مبنای توانمندسازی می داند.

۳- دیدگاه سوم، دیدگاه فوق انگیزشی با طرح ایجاد انگیزه درونی کار توسط آماده سازی محیط و ایجاد مجرای انتقال برای احساس خود اثر بخشی و انرژی بیشتر، دیدگاهی نظری تر را برای توانمندسازی ارائه می دهد (وطنی، ۱۳۸۹) در پژوهش حاضر، سعی بر این است، ابتدا با بررسی مبانی نظری و عملیاتی به موانع و روش های توانمندسازی پرداخته و در ادامه به بررسی و ارائه الگو، می پردازیم. روش تحقیق در این مقاله به صورت تحلیلی - توصیفی است و روش گرد آوری اطلاعات کتابخانه ای و بهره گیری از متون علمی معتبر داخلی و بین المللی می باشد.

۱- سوال اصلی مقاله، روند ارزیابی مدیریت منابع انسانی از کارکنان به چه شیوه انجام می گیرد؟

۲- سوال محوری مقاله، الگو توانمند سازی کارکنان در سازمان مشارکتی به چه صورت است؟

در ادامه نیز علاوه بر پاسخ، نمودار کامل از فعالیت نیروی انسانی توانمند در سازمان در این مقاله آمده است.

مبانی نظری و عملیاتی تحقیق

توانمند سازی

واژه انگلیسی Empower در فرهنگ آکسفورد، قدرتمند شدن، مجوز دادن، قدرت بخشیدن معنا شده است. این واژه در اصطلاح در برگیرنده قدرت و آزادی عمل بخشیدن برای اداره خود است و در مفهوم سازمانی به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت سازمانی است. به بیان دیگر توانمندسازی به معنای طراحی ساختار سازمان است؛ به نحوی که افراد در آن ضمن آمادگی کنترل خود، آمادگی پذیرش مسئولیت های بیش تر در آینده دست می یابند. (نصرافهانی و همکاران، ۱۳۹۲) توانمند سازی، اعطای اختیار و



تصمیم گیری به کارکنان به منظور افزایش کارایی آنان و ایفای نقش مفید در سازمان است (عابسی و کرد، ۱۳۸۸). از دیدگاه کانگر و کانگو توانمندسازی فرآیندی است که باعث ارتقاء احساسات خودکامیابی در میان کارکنان سازمان می شود. در این فرآیند شرایطی که توانمندی افراد را پرورش می دهد و اطلاعات ثمربخشی را با استفاده از عملیات سازمانی و فنون غیررسمی در اختیار آنها قرار میدهد شناسایی می شود (مقیمی، ۱۳۸۵). توانمندسازی کارکنان عبارت از مجموعه سیستمها، روشها و اقداماتی است که از راه توسعه 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 به تعبیری دیگر توانمندسازی، فرآیند توسعه فرهنگ است و این توسعه خود موارد زیر را شامل می شود:

۱. مشارکت در اطلاعات با وجود بصیرت مشترک بین سازمان و فرد، اهداف روشن، چهارچوبهای تصمیم گیری و روشن بودن نتایج تلاشها؛
۲. افزایش شایستگی از طریق آموختن و تجربه کردن؛
۳. کسب منابع به منظور انجام دادن موثر کارها؛
۴. حمایت در قالب ارشاد و مربیگری، حمایت فرهنگی و ترغیب ریسک پذیری (محمدی، ۱۳۸۸)

موانع توانمندسازی کارکنان

با وجود تاکیدات فراوانی مبنی بر اهمیت توانمندسازی کارکنان، برخی عوامل موجب می شود که این فرآیند در سازمانها با مشکل مواجه شود و مدیران مانع تحقق آن شوند. برخی از مهم ترین این عوامل عبارت اند از:

۱. مدیران نگران از دست دادن قدرت، کنترل و اختیارانشان هستند؛
۲. کارکنان قادر نیستند تا تصمیمات مسئولانه ای بگیرند؛
۳. ممکن است در جهت توانمندسازی کارکنان قبلا قدمهایی برداشته شده باشد، که شکست خورده باشند؛
۴. سهیم شدن دیگران در مالکیت اطلاعات، باعث تراوش ایده ها، برنامه ها و دانش خواهد شد که زمینه را برای رقابت افراد با مدیریت فراهم می سازد. این طور نیست که هرکسی بتواند توانمند شود. کسانی که در مقابل توانمندسازی مقاومت می کنند، منزوی می شوند و از نظر مدافعان توانمندسازی، بازیگر تیم تلقی نمی شوند (مقیمی، ۱۳۸۵)

اهداف و توانمندسازی کارکنان

هدف از توانمندسازی، تسهیل دستیابی به اهداف سازمانی است. در هر صورت هرگونه افزایش در قدرت، نباید منجر به افزایش تعارض بین مدیران و کارکنان گردد. هدف حقیقی همیشه بهبود عملکرد است. به طور خلاصه اهداف مشخص توانمندسازی کارکنان را می توان به شرح ذیل بر شماری کرد؛

- ۱- دادن مسئولیت تجزیه و تحلیل مداوم مشاغل به همه کارکنان به منظور انجام و توسعه شیوه های کاری اثر بخش در ارتباط با مشتریان و ذینفعان؛
- ۲- واگذاری مسئولیت ایجاد اهداف عملکرد راهبردی و سنجش عملکرد به تیم های کاری در ارتباط با مشتریان و ذینفعان.
- ۳- سهیم نمودن مجموعه کلی سازمان در تصمیمات مهم مدیریت، مانند برنامه های راهبردی توسعه، تدوین خط مشی های کارگزینی و برنامه های کاری؛
- ۴- درگیر نمودن مستقیم کارکنان در فرآیند های کاری همراه با بهبود مستمر آن فرآیندها. (جلیل دوست، ۱۳۹۵)



روشهای توانمند سازی

ابتکار مدیریت برای توانمند سازی کارکنان در چهار قالب ذیل عنوان می شود:

۱- توانمند سازی از طریق مشارکت: تفویض تصمیم گیری به کارکنان، این در حالی است که در سازمان سنتی این موضوع در قلمرو و اختیارات مدیر است.

۲- توانمند ساختن از طریق درگیر ساختن افراد: وقتی که مدیریت علاقه مند است تا از تجربیات، ایده ها و پیشنهادات کارکنان استفاده نماید.

۳- توانمند سازی از طریق ایجاد تعهد: با ایجاد تعهد بیشتر در کارکنان نسبت به اهداف سازمان و بهبود رضایت شغلی آنها.

۳- توانمند سازی از طرق مسطح سازی ساختاری: کاهش تعداد لایه ها و سطوح مدیریت در ساختار سازمانی (مقیم، ۱۳۸۵)

الگوی توانمندسازی

الگوی توانمند سازی شامل مراحل چهارگانه ای هستند؛ مرحله اول، شامل شناسایی و حذف شرایطی است که موجب احساس بی قدرتی در کارکنان می شود. این عوامل شامل تغییرات سازمانی، ساختار سازمانی، نظام پاداش دهی و ماهیت شغل می باشد؛ مرحله دوم، به کارگیری فنون و راهبردهای مدیریتی یا مدیریت توانمندسازی است این راهبرد ها شامل مدیریت مشارکتی، نظام بازخورد، پاداش مبتنی بر شایستگی و غنای شغلی است، مرحله سوم، استفاده از منابع اطلاعاتی کارآمدی است که به موثر بودن اقدامات توانمند سازی مرحله دوم کمک خواهد بود؛ مرحله چهارم، کسب تجربه ی کارکنان از طریق توانمند سازی است. مراحل قبل بر حسب تقویت احساس توانمندی یا خودکار آمدی در زیر دستان می شود (احمدی زادوهمکاران، ۱۳۸۶)

روند ارزیابی منابع انسانی شماره (۱)

ردیف	موارد	در گذشته مورد تاکید بوده	در حال حاضر مورد تایید است
۱	اصطلاح متداول	تعیین شایستگی کارکنان	مدیریت عملکرد
۲	منظور	تشخیص قابلیت ها به منظور افزایش حقوق، انتقال، ترفیع و جداسازی از خدمت	پیش رفت کارکنان، بهبود نحوه انجام وظیفه کارکنان
۳	کاربرد	برای کارکنان روز مزد	برای متخصصین فنی و مدیران
۴	عوامل مورد ارزیابی	تاکید اصلی روی صفات شخصی	تاکید روی نتیجه کار، محصول
۵	روش	بکار بردن مقیاس های مقایسه با تاکید بر نمره دادن، ارزیابی کمی، تجزیه و تحلیل آماری به منظور مقایسه و نتیجه گیری	مدیریت بر مبنای هدف با تجزیه عملیات، تعیین هدف به طور متقابل، استفاده از روش وقایع حساس، ارزیابی گروهی، تاکید کم تر روی ارزیابی های کمیو عددی.
۶	مصاحبه بعد ارزیابی	سرپرست نتیجه ارزیابی خود را با ارزیابی شونده در میان می گذارد و سعی می کنند که او را به قبول آن قانع و راضی کند.	سرپرست در ارزیابی عملکرد به ارزیابی شونده کمک می کند و او را وادار می کند که خود در مورد عملکرد کارش اظهار نظر و قضاوت کند، سرپرست کمک کننده و مشاور است.

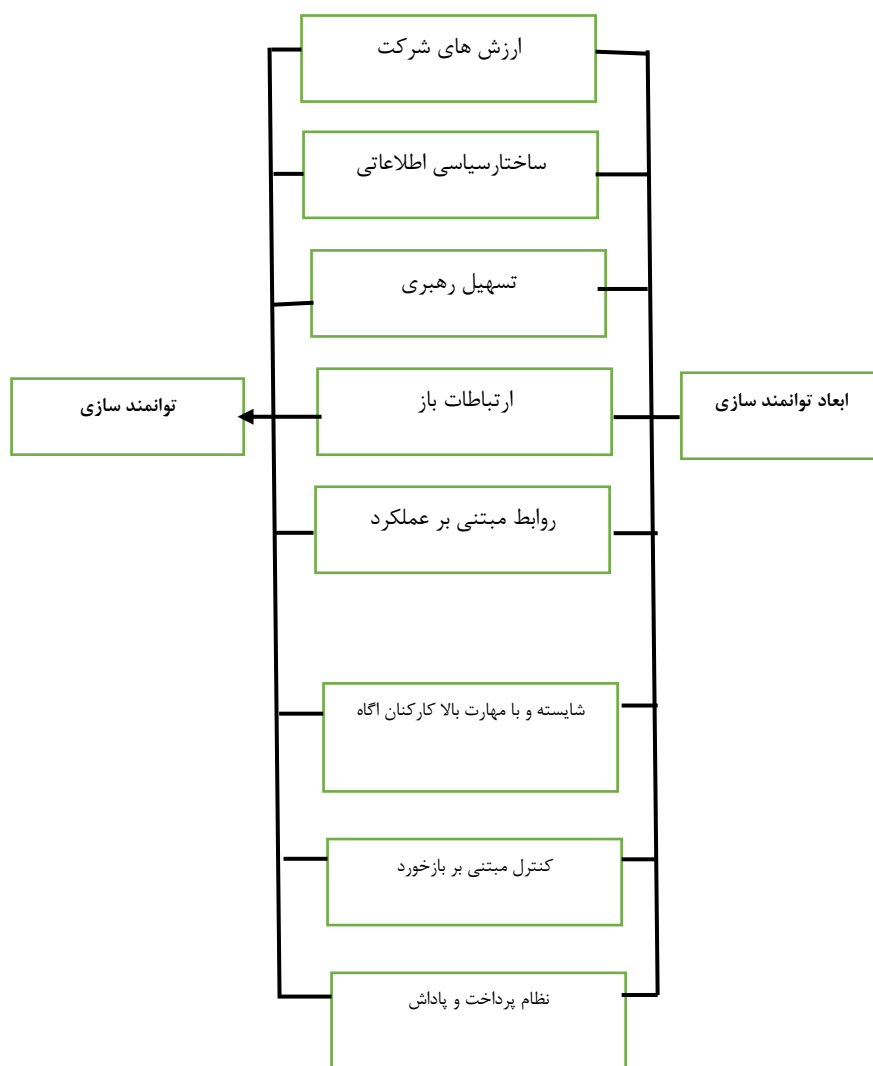
میر سپاسی (۱۳۸۹)



مدل توانمند سازی مک لاگان ونل

مک لاگان و نل (۱۹۹۷) یک رویکرد چند بعدی در مورد توانمند سازی کارکنان ارائه کرده اند به اعتقاد مک لاگان افراد توانمند اختیارات و مسئولیت هایشان را به سطوح دیگر سازمان که به صورت مستقیم همکاران را برای حل مسئله، هماهنگ می کند، تفویض کنند. (عابسی و کرد، ۱۳۸۸)

نمودار (۱) کارکنان آگاه، ارتباطات بازتسهیل رهبری شایسته و با مهارت بالا



مدل توانمند سازی مک لاگان ونل شماره (۲) (عابسی و کرد، ۱۳۸۸)

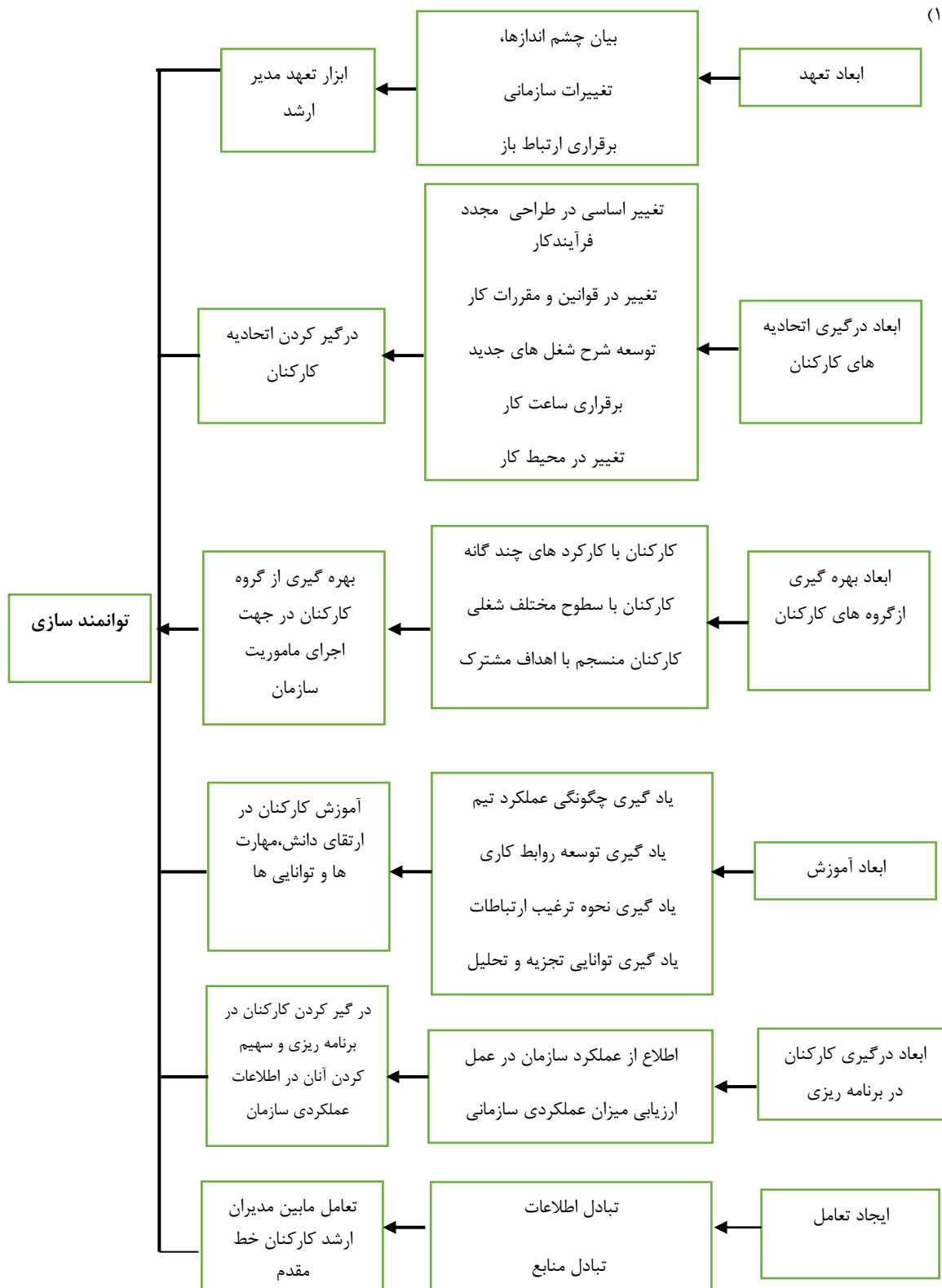
مدل توانمند سازی گائو

موسسه گائو (۲۰۰۱) به نمایندگی از کمیته امور دولتی سنای امریکا پژوهشی را تحت عنوان سرمایه انسانی، اقداماتی را که به توانمند سازی کارکنان منجر گردیده ، اجرا کرد. این موسسه پنج اداره یا نمایندگی (بنگاه) معظم امریکا را مورد هدف قرار داد و کلیه اقدامات این ادارات را در راستای توانمندسازی تجزیه و تحلیل کرد. این موسسه نتیجه مطالعات خود را در شش گام اساسی برای توانمند سازی کارکنان ارائه

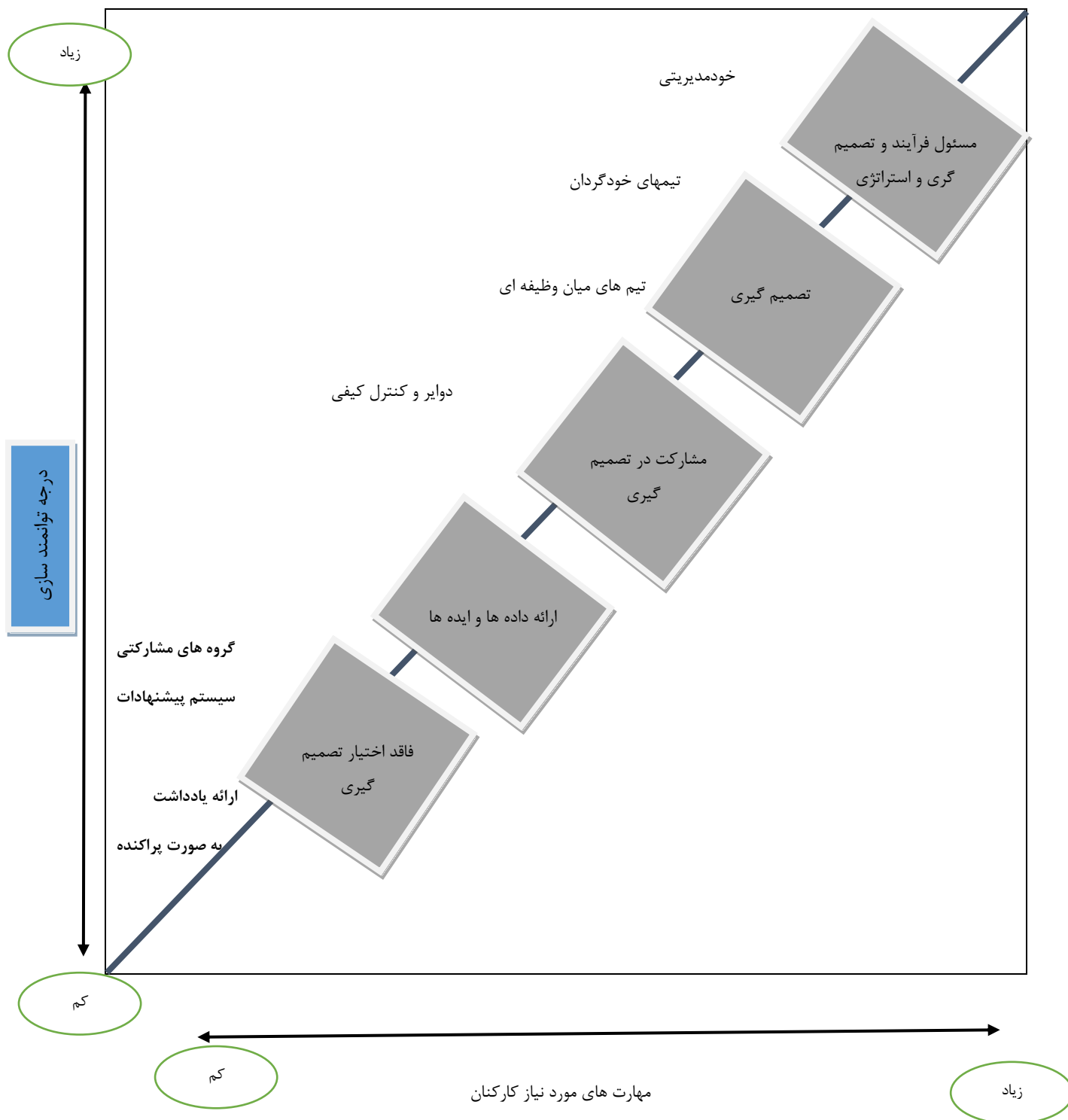


کرد(نمودار شماره ۳) و معتقد است توجه به توانمند سازی کارکنان و درگیر کردن آنان در امور اجرایی، تغییر را آسان تر می کند. (عابسی و

کرد، ۱۳۸۸)



علاوه بر این مدل میتوان مدلهای بیل هارلی (۱۹۹۵)، کینلا (۱۹۸۴) اشاره کرد(عابسی و کرد، ۱۳۸۸)



نمودار شماره (۴) پیوستار توانمند سازی، دفت و نو، ۲۰۰۱، ص ۲۱۸ (مقیمی، ۱۳۸۵)

از این پیوستار از جایی آغاز می شود که کارکنان تقریباً هیچ اختیاری ندارند (مثل کارگران خط مونتاژ) و در جایی که کار به پایان می رسد که توانمند سازی کامل وجود دارد؛ جایی که کارکنان حتی در تنظیم راهبرد سازمان مشارکت می کنند. توانمند سازی کامل زمانی حاصل



می شود که افراد گروه خود گردان یا تیم های خود مدیریتی دارای اختیار استخدام، اعمال اقدامات انضباطی، خارج اعضا و حتی تعیین نرخ حقوق و دستمزد هستند این مفهوم به صورت مختصر تشریح می شود.

مدیریت مشارکتی فرآیندی است که کارکنان در زمینه های مختلفی همچون هدف گذاری، تصمیم گیری، حل مسئله و ایجاد تغییرات در سازمان به ایفای نقش می پردازد. بنابراین مدیریت مشارکتی چیزی بیش از سوال کردن ساده از کارکنان برای ارائه دیدگاهها و ایده های آنهاست.

مدیریت مشارکتی. مدیریت مشارکتی باعث افزایش انگیزه در کارکنان می شود به گونه ای که سه نیاز اساسی کارکنان را ارضا می کند؛

۱- نیاز به استقلال،

۲- پرمعنی ساختن وظایف کاری (غنی سازی شغل)،

۳- ارتباطات و تماسهای متقابل شخصی،

رضایت ناشی از ارضای نیازها، احساس پذیرش و تعهد، امنیت شغلی، ایجاد چالش و دست آخر رضایت شغلی را در کارکنان افزایش می دهد و این احساسات مثبت نیز به نوبه خود به افزایش نوآوری و عملکرد منجر می شود (مقیم، ۱۳۸۵) در محیطی (که) ویژگی عمده آن رقابت شدید جهانی و تکنولوژی نوین است، بسیاری از مدیران رده های بالای سازمانی بر این باورند که دست برداشتن از کنترل های متمرکز موجب افزایش سرعت، انعطاف پذیری و قاطعیت خواهد شد. (ال دفت، ۱۳۸۷)

بحث و نتایج

در این مقاله نیروی انسانی در سازمان به عنوان کلیدترین سرمایه عضو ساختار معرفی گردید در صورت انجام نمودار (۱) که با ایجاد روحیه خودمدیریتی همراستا با آموزش می تواند اثر گذار باشد. مدیریت توانمندسازی در اکثر سازمان ها کمتر به آن پرداخته می شود و مدیران عالی سازمان ها تمایلی به انجام آن ندارند. چنانچه مدیران ارشد تصمیم به اجرای مدیریت بخردانه همراه با آموزش مستمر را برای کارکنان الگو قرار بدهند مطابق به شکل شماره (۲) در صورت تفویض اختیار علاوه بر، برد عملیاتی بالای کارکنان و آگاه سازی از ابعاد فعالیت سازمان و تاثیر پذیری کارکنان از نقش خود در روند پویایی سیستم می توان امیدوار بود که ارتباطات باز در سامانه مدیران و کارکنان فعال باشد در این شرایط تسهیل رهبری شایسته و با مهارت بالای کارکنان توانسته است شکلی اثر گذار بر توانمندسازی کارکنان در سازمان را شاهد باشیم.

مطابق شکل شماره (۳) توانمند سازی و اعتماد به کارکنان ثمره تعهد کارکنان در سازمان خواهد بود. مدیران ارشد سازمان ها با روشن ساختن چشم انداز و عوامل تهدید کننده در روند شکل گیری یک محیط پایدار و مطمئن برای ارتباط باز با کارکنان می توانند روند شکل گیری خلاقانه پرسنل را به گونه ای موثر رقم زده بزنند، این امر زمانی محقق می یابد که کارکنان درگیر شغل شوند به نوعی با ساختار سازمان وطراحی شغل همچنین با قوانین و مقررات و محیط در حال تغییر آشنا باشند. ساختار از روند مکانیکی به شکل ارگانیک تغییر یابد. محقق شدن این بخش ثمره بهره گیری از کارکنان به شکل گروهی است و از انفکاک خودداری گردد به عبارتی دیگر کارکنان و مدیران می بایست یک تخصص و مهارت های چند گانه را متناسب با موقعیت سازمان در محیط کسب و کار بیاموزند یا اینکه داشته باشند، این امر به درک بهتر از سطوح مختلف شغلی و انسجام روحی و روانی با اهداف مشترک مدیر-کارمند جهت توانمندسازی تاثیر گذار است. بر این اساس آموزش در روند شغلی کارکنان مبتنی بر خودآگاهی براساس اصل یادگیری و آینده نگری می تواند ثمره ارتباط موثر در عملکرد تیمی و تجزیه تحلیل فرآیند پیچیده کاری را فراهم نماید کارکنان در امر برنامه ریزی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت مشارکت



داشته باشند و در هر مرحله از تدوین نقش کارکنان در ارزیابی، اجرا شاهد پویایی عملکرد در سازمان خواهیم بود مدیران و کارکنان می بایست در تبادل اطلاعات با یک دیگر گوی سبقت را بروبایند (ارتباط موثر) این امر از مدیران عالی سازمان تا پایین ترین رده سازمانی به عنوان کارکنان عملیاتی لازم لاجرا است.

شکل مدون شده از مهارت های مورد نیاز کارکنان در شکل شماره (۴) مشخص شده است بر این اساس مدیریت مشارکتی باعث اثر بخشی مستمر در سیستم می گردد اگر مدیر ارشد کارکنان را در تصمیم گیری دخالت ندهد روندهای نامتعارف در اجرا مشاهده می شود که مدیر ارشد کمتر به آن توجه داشته است. بهره گیری از اندیشه های نوآورانه کارکنان یکی از ابزار های توانمندسازی است. مشارکت در تصمیم گیری انجام کارهای گروهی و در محور آموزش قرار دادن کارکنان می تواند اولویت های تغییر برای توانمند سازی باشد این امر با انگیزش پرسنل و هدایت و رهبری مدیران با تجربه محقق می گردد.

پیشنهادهای و نتیجه گیری:

در سازمان قدرت یک نیروی نامحسوس و نامشهود است نمی توان آن را دید ولی می توان اثرات آن را حس کرد. قدرت واقعی آن است که افراد را متعهد سازد. واگذاری اختیار موجب تحریک و یا ایجاد انگیزه برای کارکنان خواهد شد. افراد احساس می کنند باید موثر واقع شوند و باید به آن ها میدان داده شود. نشان مهارت، استادی، صلاحیت و شایستگی از جمله پاداش هایی است که در این رهگذر نصیبشان می شود. در واقع بیش از ۷۴ درصد مدیرعامل هایی که در یک تحقیق با آنها مصاحبه شد، گفتند که بیشتر طرفدار مدیریت مشارکتی، نظرخواهی از دیگران و طرفدار شبکه های ارتباط قوی (و نه صدور دستور) هستند. این روند مسیری را می پیماید که قدرت را از دفاتر مقامات اجرایی و از دست آنها بیرون می آورد و به دست کارکنان و زیر دستان می دهد. (ال دفت، ۱۳۸۷) با توجه به اهمیت توانمند سازی پیشنهادهای به شرح ذیل ارائه می گردد؛

۱- انتخاب روشی مناسب برای یادگیری نیروی انسانی در سازمان: بهره گیری از فناوریهای جدید با بهره از رسانه های الکترونیکی، آموزش و یادگیری الکترونیک مهیا و آموزش بموقع (just-in time training) در شغل امکان پذیر است فرد می تواند از طریق اینترنت هر جا و هر زمان که بخواهد اطلاعات مورد نیاز را از طریق سیستم یادگیری (LMS) کسب نماید.

۲- استفاده صحیح از مهارت تهویض اختیار موثر.

۳- غنی سازی شغل و اعتماد به کارکنان به گونه ای که کارکنان خود را در موفقیت و شکست سازمان دخیل بدانند.

۴- آنچنان که مدیران به سرمایه مادی سازمان توجه دارند به همان میزان به سرمایه انسانی توجه کنند.

۵- اجرای مدیریت مشارکتی؛ اغلب کارکنان و مدیران صرفا به آغاز و پایان سال کاری توجه دارند این در حالی است که آگاه سازی کارکنان از چشم انداز سازمان و برنامه ریزی سالیانه مدیرسازمان می تواند در پایان هر فصل کاری چرخه فعالیت سازمان و واحد های زیر مجموعه خود را به صورت نمودار و اسلاید نمایه سازد و میزان تحقق عملکرد هر واحد کاری (مدیران- کارکنان) آگاه شوند در این بخش مدیران نباید از نظرخواهی پرسنل غفلت ورزند.

۶- توجه به افزایش کیفیت اعتماد سازمانی.

۷- توجه به افکار خلاقانه و اندیشه های نوآورانه کارکنان.

۸- انجام تاکید بر تعاملات کار تیمی و امتیاز گذاری در ارتباطات.



۹- آموزش و یادگیری در سازمان به جای آزمون و خطاء، نهادینه گردد. امیدواریم کارکنان سازمان های کشورمان بیشتر از قبل پویا و ارزشمندتر و ارزش آفرین باشند. برآستی تغییر رمز جاودانگی طبیعی، طبیعت است. چنانکه اگر انسان می توانست همچون طبیعت در حال تغییر باشد شاید ما امروز شاهد یک ابر انسان بودیم.

منابع

- احمدی زاده، آرمان، طبرسا، غلامعلی، اسمعیلی گیوی، تعیین اثرات توانمندسازی سرمایه انسانی با استفاده از رویکرد پویایی سیستم، دو فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال دوم، شماره ۲ (شماره پیاپی ۶)، بهار و تابستان ۱۳۸۶، صص ۷۱-۹۰
- احمدی، سیدعلی اکبر، مرادی، مرتضی، کمال آبادی، فرانک، تاثیر رابطه بازی بر نگرش و رفتار کارکنان سازمان، دو فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال پنجم، شماره ۱، بهار و تابستان ۱۳۹۱، صص ۱۱۵-۱۳۵
- اقدسی، سمانه، نوروز زاده، رضا، عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی، دو فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال پنجم، شماره ۱، بهار و تابستان ۱۳۹۲، صص ۱۹۷-۲۲۲
- بهشتی، جعفر، ۱۳۸۱، روابط صنعتی و روابط کار، چاپ پنجم، انتشارات نگاه دانش.
- جلیل دوست، امیر حسین، نقش عوامل موثر درون سازمانی بر مدیریت منابع انسانی، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱، تهران، دانشگاه علامه طباطبایی، آذرماه ۱۳۹۵
- دفت، ال، رچارد، ترجمه پارسائیان، علی، اعرابی، سیدمحمد، مباسازنی تئوری طراحی و طراحی سازمان، چاپ هشتم، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی ۱۳۷۸
- عبسی، سعید، کرد، باقر، شناسایی و تبیین مدل توانمندسازی کارکنان در سازمانهای دولتی ایران مطالعه موردی استان یزد، پژوهش های مدیریت، سال دوم، شماره سوم، بهار ۱۳۸۸، صص ۷۵-۹۴
- قربانی زاده، وحی ا... آقا وردی، بابک، نقش توانمندسازی روان شناختی کارکنان در تعالی سازمان، دو فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال پنجم، شماره ۱، بهار و تابستان ۱۳۹۲، صص ۸۷-۱۰۶
- مقیمی، محمد، ۱۳۸۵، مباحث ویژه مدیریت دولتی، چاپ هشتم، انتشارات سمت.
- محمدی، حامد، عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی، تعاون، سال بیستم، شماره ۲۰۴، ۲۰۵، تیر و مرداد ۱۳۸۸
- میر سپاسی، ناصر، ۱۳۸۹، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرشی به روند جهانی شدن آمیخته مدیریت منابع انسانی، چاپ چهل و یکم، تهران، انتشارات میر
- نصراصفهانی، علی، غضنفری، احمد، عامری نسب، سیامک، رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان، دو فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال پنجم، شماره ۱ (بهار و تابستان ۱۳۹۲)، صص ۱۰۷-۱۲۸
- وطنی، خسرو، بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی مطالعه موردی ادارات کل برنامه ریزی و نظارت اعتباری و اعتبارات بانک ملت، فصلنامه مدیریت، سال هفتم، شماره ۲، زمستان ۱۳۸۹