

مزایای توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های خدماتی و رهنمودهای اجرایی آن

مهدی تاجی

کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه غیرانتفاعی نقش جهان اصفهان

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی مزایای توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های خدماتی و رهنمودهای اجرایی آن انجام شد. روش تحقیق کتابخانه‌ای با استفاده از کتب، مقالات و پایان‌نامه‌ها انجام گرفت. نتایج نشان داد توانمندسازی کارکنان به افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها منجر می‌شود و کارکنان را قادر می‌سازد تا با ارائه راهکارهای جدید و مؤثر، به بهبود فرآیندها و کاهش هزینه‌ها کمک کنند. علاوه بر این، توانمندسازی به تقویت فرهنگ همکاری و ارتباطات مؤثر در سازمان‌های خدماتی کمک می‌کند و موجب افزایش پاسخگویی و شفافیت در ارائه خدمات می‌شود. این امر به نوبه خود به افزایش اعتماد مشتریان و شهروندان به سازمان و بهبود کیفیت خدمات ارائه شده منجر می‌گردد. رهنمودهای اجرایی از قبیل ایجاد محیطی حمایتی، فراهم آوردن آموزش‌های مستمر، و تشویق به مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری نیز در این مهم تاثیر دارند.

واژگان کلیدی: توانمندسازی، سازمان‌های خدماتی، کارکنان

مقدمه

در دنیای پیچیده و متغیر امروز، سازمان‌های خدماتی با چالش‌های متعددی مواجه هستند که نیازمند پاسخگویی سریع و مؤثر به نیازهای مشتریان و ذینفعان می‌باشد. در این راستا، توانمندسازی کارکنان به عنوان یک استراتژی کلیدی برای بهبود عملکرد و کیفیت خدمات شناخته می‌شود. توانمندسازی به معنای فراهم آوردن شرایطی است که کارکنان بتوانند به طور مستقل و مؤثر در انجام وظایف خود عمل کنند و در فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند. این فرآیند نه تنها به افزایش انگیزه و رضایت شغلی کارکنان کمک می‌کند، بلکه به بهبود کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان نیز می‌انجامد. مزایای توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های خدماتی بسیار گسترده است. از یک سو، این فرآیند به افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان کمک می‌کند. زمانی که کارکنان احساس کنند که نظرات و ایده‌های آن‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد، تمایل بیشتری به ارائه راهکارهای جدید و خلاقانه خواهند داشت. از سوی دیگر، توانمندسازی به بهبود کارایی و اثربخشی سازمانی کمک می‌کند. با ایجاد شرایطی که کارکنان بتوانند از مهارت‌ها و توانایی‌های خود به بهترین نحو استفاده کنند، سازمان‌ها می‌توانند به بهبود فرآیندها و کاهش هزینه‌ها دست یابند. علاوه بر این، توانمندسازی به ایجاد فرهنگ همکاری و ارتباطات مؤثر در سازمان کمک می‌کند. زمانی که کارکنان در یک محیط توانمندساز فعالیت می‌کنند، تمایل بیشتری به همکاری با یکدیگر دارند و این امر به تقویت روابط بین‌فردی و ایجاد شبکه‌های کاری مؤثر منجر می‌شود. همچنین، توانمندسازی به افزایش پاسخگویی و شفافیت در ارائه خدمات عمومی کمک می‌کند و این امر به افزایش اعتماد مشتریان به سازمان منجر می‌شود. با توجه به اهمیت و مزایای توانمندسازی کارکنان، این مقاله به بررسی رهنمودهای اجرایی برای پیاده‌سازی این فرآیند در سازمان‌های خدماتی می‌پردازد.

تعریف توانمندسازی

از نظر فوکس^۱ (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.

تاریخچه توانمندسازی

تاریخچه اولین تعریف اصطلاح توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ برمی‌گردد که در آن توانمندسازی را به عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی خود می‌دانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطا یا در نقش سازمانی او دیده شود. این توانمندسازی به معنی اشتیاق فرد برای پذیرش مسئولیت واژه‌های بود که برای اولین بار به طور رسمی به معنی پاسخگویی تفسیر شد. گرو^۲ (۱۹۷۱) به تعاریف رایج فرهنگ لغت از توانمندسازی اشاره می‌کند که شامل تفویض قدرت قانونی، تفویض اختیار کردن، مأموریت دادن و قدرت بخشی است. در سال ۱۹۹۰ گاندز^۳ توانمندسازی را با واگذاری اتخاذ تصمیم به کارکنان مفهوم‌سازی کرد، اما زایمرمن^۴ (۱۹۹۰) به سهل و ممتنع بودن ارائه تعریفی از آن اشاره می‌کند و معتقد است زمانی ارائه تعریفی از توانمندسازی

¹ fuks² Gero³ Gundez⁴ Zaymerman

آسان است که آن را بدون در نظر گرفتن واژه‌هایی مانند «درماندگی»، «بی قدرتی» و «بیگانگی» بخواهیم مورد توجه قرار دهیم و هرگاه آن را با توجه به افراد گوناگون بخواهیم تعریف کنیم بسیار مشکل است. توانمندسازی کارکنان یک ابزار ضروری مدیریتی است که می‌توان در جهت هدایت منابع انسانی به منظور افزایش بهره‌وری مورد استفاده قرار داد. هدف از این مقاله بررسی مفهوم و سیر تکاملی مفهوم سازی توانمندسازی و ارائه استراتژی‌های گوناگون در این زمینه است (قربانی‌زاده و خالقی نیا، ۱۳۸۸).

اهمیت و ضرورت توانمندسازی در سازمان‌ها

سازمان‌های امروز تحت تاثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود و ... زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سال‌های زیادی 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 با انگیزه 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 متعلقند، 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 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 به شمار می‌رود. در بهره‌وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و توانایی‌های بالقوه فرد به منظور 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 لازمه دستیابی به هدف‌های سازمان، مدیریت مؤثر این منابع بالارزش است. دراین راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی‌های کارکنان که 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 بر می‌خیزند 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 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 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. در بحث توانمندسازی مسائلی از این قبیل مورد بررسی قرار می‌گیرد که جو مدیریتی و فضای سازمان برای کارکنان چگونه است؟ مدیریت سازمان آیا امکان بروز عقاید و افکار را به کارکنان خود می‌دهد؟ آیا اساس انتخاب و بکارگیری افراد در مشاغل شایستگی‌ها و صلاحیت‌هاست یا اینکه صرفاً بر اساس داشتن رابطه و اطلاعات محض است؟ آیا سیستم تشویق و تنبیه عادلانه در سازمان وجود دارد؟ میزان مشارکت در سازمان چقدر است؟ مدیران تا چه اندازه محیط را برای انجام کار جذاب نموده‌اند؟

امروزه مزیتی که سازمان‌ها برای پیشی گرفتن از یکدیگر دارند نه در بکارگیری فناوری جدید، بلکه در بالا بودن اعتماد به نفس و میزان تعهد کارکنان به اهداف سازمانی نهفته است. برای گذر از مرحله‌های گوناگون، سازمان‌ها باید خود را با

موقعیتهای مختلف سازگار کنند و روشهای جدیدی را فرا گیرند. در این صورت باید به شناسایی مواردی که می‌تواند در سازندگی محیط کار توانمند و مؤثر باشد، برسند. در سازمان‌های نو کارکنان نه تنها برای انجام وظیفه‌ای که به عهده دارند، بلکه برای بهبود کارکرد کل سازمان احساس مسئولیت می‌کنند. آنها برای افزایش مستمر عملکرد بهره‌وری به گونه‌ای فعال با یکدیگر به کار می‌پردازند (روح الهی، ۱۳۹۶).

مبانی توانمندسازی

توانمندسازی را می‌توان حاصل سه جریان اصلی در سازمان قلمداد کرد:

الف- میزان تمایل مدیران به سطح مشارکت کارکنان (مدیریت مشارکت)

ب- حدود واگذاری اختیارات به زیردستان (تفویض اختیار)

ج- پاداشی که به کارکنان در ازای موفقیت در انجام وظایفشان پرداخت می‌گردد (پاداش مبتنی بر عملکرد) (سلیمانی و مطهری، ۱۳۸۸).

مزایای توانمندسازی

مزایای توانمندسازی را می‌توان به شرح زیر بیان نمود:

- رضایتمندی کارکنان و ارباب رجوع افزایش می‌یابد.
- کارکنان احساس مثبتی نسبت به شغل و خودشان می‌کنند.
- کارکنان احساس نمی‌کنند که فقط باید کار کنند لذا از تمام توان و شایستگی‌های خود برای ارتقای عملکردشان استفاده می‌کنند.
- باعث افزایش احساس تعهد و تعلق در کارکنان می‌شود.
- تحقق اهداف سازمانی آسان‌تر می‌گردد.
- باعث افزایش احساس مالکیت کارکنان نسبت به شغل‌شان می‌شود.
- باعث کاهش ضایعات و هزینه‌ها در نتیجه افزایش سوددهی می‌شود.
- باعث کاهش نظارت مستقیم بر عملکرد کارکنان می‌شود (مشایخی و حاجی عظیمی، ۱۳۹۵).

مزایای توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های خدماتی

«باون ولاولر»^۱ (۱۹۹۲) مزایای توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های خدماتی را به شرح زیر توصیف می‌کند:

الف) کارکنان توانمند به نیازهای مشتریان در حین ارائه خدمات پاسخ‌های سریع و به موقع می‌دهند.

ب) افراد توانا به مشتریان ناراضی در حین عودت خدمات پاسخ‌های سریع و به موقع می‌دهند.

پ) کارکنان توانمند احساس بهتری نسبت به خود و کارشان دارند.

ت) کارکنان توانا با مشتریان به گرمی و آغوش باز ارتباط برقرار می‌کنند.

ث) کارکنان توانمند می‌توانند منبع بزرگی از اندیشه‌های خدماتی باشند (اسلامیه، ۱۳۸۷).

¹ Baven velavler

در دنیای کسب و کار امروزه هر سازمانی که نتواند سریع‌تر، ارزان‌تر، با کیفیت بالاتر از رقبای جهانی خود تولید کند از صحنه بازار حذف خواهد شد در این میدان پرقاب، سازمان‌هایی می‌توانند موفق عمل کنند که از تمامی ظرفیت‌های خود بهره بگیرند. سازمان‌هایی که همچنان بر استفاده از الگوهای سنتی مدیریت که مبتنی بر سیستم‌های سلسله مراتبی و دستوری است اصرار می‌ورزند راه به جایی نخواهند برد (قنبری، ۱۳۸۶، ص ۷). به واسطه تغییر محیط کسب. کار، مدیریت منابع انسانی HRM، نیز لزوماً باید تغییر کند. نظر به ضرورت پاسخگویی به تغییرات، پیش‌بینی محیط، تغییرات و اتخاذ تصمیمات اثرگذار در خصوص آینده، مدیریت منابع انسانی باید تغییر کند. آینده غیرقابل پیش‌بینی است و مشکل است تعیین کنیم که چه پیش خواهد آمد. از این رو انعطاف‌پذیری و کسب دانش کافی در جهت پاسخگویی به این عدم قطعیت‌ها مهم است (خیر اندیش: ۱۳۸۳، ص ۳۳). شاید در میان صاحب‌نظران، کارشناسان و دست‌اندرکاران صنعت کسی پیدا نشود که معتقد باشد انسان‌ها شالوده و بنیاد ثروت ملی هستند. سرمایه انسانی به معنای دانش، مهارت‌های انگیزش‌ها در سازمان می‌باشند. برخلاف تصویری که سال‌ها پیش وجود داشت، تأسیسات گسترده، ماشین‌آلات زیاد و نوین، هیچ یک بدون داشتن نیروی انسانی کارآمد و توانا، سود چندانی برای شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی نخواهد داشت و مدیران این گونه واحدها به زعم هزینه بسیار، سودی اندک خواهد داشت. سودی که پس از گذشت مدتی تبدیل به زیان می‌شود (بابایی، ۱۳۸۱، ص ۸۶).

امروزه وظیفه مدیریت این است که گروهی توانا بسازد. برای تحقق این کار بعضی عناصر مهم باید توسعه یابند. مدیران و کارکنان، در توسعه این عناصر سهیم هستند. عناصر مزبور، شالوده فرآیند تصمیم‌گیری مبتنی بر توانمندسازی را شکل می‌دهند. احترام، اطلاعات، کنترل، تصمیم‌گیری، مسئولیت‌ها، مهارت‌ها. توان‌افزایی به مدیران (مدیرانی که مشتاق تحول اساسی باشند) امکان می‌دهد تا از دانایی، مهارت، تجربه و انگیزه همه افراد سازمان بهره‌برداری کنند. مدیرانی که توان افراد را تقویت می‌کنند در واقع بار مسئولیت آنها را افزایش می‌دهند تا نتیجه‌ای بهتر حاصل شود (فیروزبخت و سامانی پور، ۱۳۹۶). می‌توان گفت که شدت علاقه به توانمندسازی کارکنان در میان مدیران سازمان‌ها و محققان بدون دلیل نیست. کانگرو کاناکو (۱۹۸۸)^۱ دلایل زیر را برای شدت توجه به توانمندسازی بر می‌شمرند:

الف) مطالعات مهارت‌های مدیریت نشان می‌دهد که توانمندسازی زیردستان بخش مهمی از اثربخش سازمانی و مدیریتی است.

ب) تجزیه تحلیل قدرت و کنترل در سازمان‌ها حاکی از این است که سهیم کردن کارکنان در قدرت و کنترل، اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد.

پ) تجربیات تشکیل گروه در سازمان دلالت بر این دارد که راهبردهای توانمندسازی کارکنان نقش مهمی در ایجاد و بقاء گروه دارد.

توانمندسازی یکی از نویدبخش‌ترین مفاهیم دنیای کار بوده که کمتر به آن توجه شده ولی اکنون به موضوعی روز تبدیل گشته است؛ اما علیرغم بحث‌های فراوان درباره فواید توانمندسازی، بهره‌برداری از آن اندک و ناچیز است و هرچند توانمندسازی به مدیران این امکان را می‌دهد که از دانش، مهارت و تجربه همه افراد سازمان استفاده کنند اما متأسفانه تعداد مدیران و گروه‌هایی که راه و رسم ایجاد فرهنگ توانمندسازی را بدانند اندک است. از طریق توانمندسازی، مدیران واقعاً اثربخشی خود را چند برابر کرده، سازمان‌های آنها کارآمدتر شده و می‌توانند طور دیگری باشند. با وجود اینکه اکثر مدیران توانمندسازی را مهارتی می‌دانند که باید اجرا و تجربه شود، اما اجرای واقعی آن در مدیریت امروزه، به ندرت صورت می‌گیرد (وتن و کمرون، ۱۹۹۸، ص ۳۷۷).

¹ Conger & Kanungo

اسکات و ژافه (۱۹۹۱)^۱ در خصوص اینکه چرا کارکنان را توانا سازیم می نویسند که سازمان، هم از درون و هم از برون مورد هجوم قرار می گیرد. از نظر برونی رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع باور نکردنی، تقاضای جدید برای کیفیت و خدمات و محدودیت منابع، پاسخگویی سریع را از سازمان‌ها می طلبند. از جنبه درونی کارکنان احساس می کنند که با آنان صادقانه برخورد نمی شود، مأیوس و سرخورده شده و سازمان پیوسته توقع بیشتری دارد و مرتباً قواعد بازی را تغییر می دهد. در عین حال، کارکنان طلب کار با معنی بوده، صراحت و صداقت بیشتری خواستارند و خودیابی و شکوفایی بیشتری از کارشان می خواهند. مدیر باید در مقابل این فشارها، گروهی را به کار بگیرد تا سازمان بتواند وظایفش را انجام دهد.

تغییر سازمان‌های سنتی و ظهور سازمان‌های جدید نیز لازمه توجه بیشتر به توانمندسازی است. سازمان‌های سنتی فقط به آدم‌هایی نیاز دارد که کار معینی انجام دهند و سوال نکنند، محیط کار امروزی، به کارکنانی نیاز دارد که تصمیم گرفته‌اند، راه حل های تازه‌ای برای مسائل پیدا کنند، خلاقیت داشته و در قبال نتایج کار، مسئول شناخته شوند (عبداللهی، ۱۳۸۵، ص ۲۳).

رهنمودهایی برای اجرای توانمندسازی

(الف) تفویض اختیار به رده‌های پائین‌تر، باید روش و بدون ابهام باشد. افراد باید از نوع کاری که اختیار انجام آن را دارند و همچنین از مسئولیت خویش اطلاع داشته باشند.

(ب) برنامه ریزی باید در تمامی سطوح یکپارچه و مشارکتی باشد. افراد باید در برنامه‌ریزی درگیر شوند، تا اهداف و برنامه‌ها را درک نمایند. آنان باید تعهد لازم برای اجرای مؤثر برنامه‌ها را داشته باشند.

(ج) مدیران در کلیه سطوح خصوصاً در سطوح بالا، باید مهارت قوی در امر ارتباطات داشته باشند. اطلاعات کلید درک اهداف، مسئولیت‌ها و همچنین درک یک تصویر کلی از امور می‌باشد.

(د) تغییر قدرت مقام - وقتی سازمانی برای انتقال قدرت به سطوح پایین سازمانی اقدام می‌کند، باید الگوی موجود قدرت مقام را نیز تغییر دهد. تغییر الگوی، سوالات مهمی را مطرح می‌سازد. مثلاً، آیا افراد توانمند شده می‌توانند در مورد اعطای پاداش‌ها و اعمال تنبیهات اقدام کنند؟ آیا حق جدید آنان برای اقدام، در چارچوب رسمی اقتدار سازمانی قانونی شده است؟ در موارد بسیاری تلاش برای توانمندسازی موجب نارسایی در الگوی جا افتاده قدرت مقام می‌شود و مدیران میانی و مدیران سطوح پایین‌تر را مورد تهدید قرار می‌دهد. چنانچه یک سرپرست گفته است. تمامی مباحث توانمندسازی برای مدیران بالا با شکوه جلوه می‌کنند.

(ه) توسعه محدوده بی تفاوتی - هنگامی که به برنامه توانمندسازی مبادرت گردد، مدیریت ملزم به شناخت محدوده موجود بی تفاوتی و توسعه منظم آن می‌باشد. غالباً، مدیریت فرض می‌کند که از دستورهایش در مورد توانمندسازی پیروی می‌شود.

(و) قدرت به عنوان بسط سهم - همراه با توانمندسازی، کارکنان باید برای توسعه قدرت و نفوذ بالقوه خویش، آموزش ببینند این امر مشکل‌ترین وظیفه برای مدیران و چالشی سخت برای کارکنان می‌باشد. زیرا اغلب پویایی رابطه بین سرپرست و زیردست را تغییر می‌دهد. رمز موفقیت، تغییر مفهوم قدرت در سازمان است.

(ز) بلانچارد و همکاران (۱۹۹۶) اولین کلید توانمندسازی سهیم کردن همه کارکنان در انواع اطلاعات می‌دانند: اطلاعات راجع به چگونگی انجام کارها، سوددهی، ضایعات، بودجه، سهم بازار، بهره‌وری، نواقص و نظایر آن، آنها بیان می‌دارند که کارکنان

¹ Scott & jaffe

بدون اطلاعات نمی توانند مسئولانه عمل کنند. مدیران با دادن اطلاعات به کارکنان در آنان اعتماد به وجود نمی آورند با دادن اطلاعات به افراد، آنان احساس می کنند که مورد اعتمادند. به طور کلی سهیم شدن هر فرد در اطلاعات:

- اولین کلید در توانمندسازی، افراد و سازمان است.
- به کارکنان امکان می دهد که وضعیت فعلی سازمان را بطور روشن بدانند
- در سراسر سازمان اعتماد به وجود می آورد.
- طرز فکر سلسله مراتب سنتی از یاد می رود به افراد کمک می کند که بیشترین مسئول باشند.
- افراد را بر می انگیزد تا مانند مالکان سازمان عمل کنند (عبداللهی، ۱۳۸۵، ص ۸۱)

بر اساس متون توانمندسازی اقدامات عملی زیر را می توان برای توانمندکردن کارکنان معرفی نمود:

الف) نشان دادن تعهد رهبر از طریق: تفکر استراتژیک در مورد حوزه های که نوآوری در آنها موجب یافتن فعالیت می شود. سازماندهی مجدد و منسجم کردن عملیات و افزایش هماهنگی فعالیت ها، ایجاد یک جو اعتماد و برقراری ارتباطات صادقانه مشارکت در فعالیت جهت محک زدن موقعیت های سازمان.

ب) مورد توجه قرار دادن کارکنان از طریق: اعتمادسازی در یک محیط مبتنی به همکاری، مشارکت دادن کارکنان در اتخاذ تصمیمات قبل از اخذ تصمیم نهایی

ت) آموزش کارکنان جهت افزایش دانش، مهارت و توانائی های آنان از طریق: ارائه ترکیبی از آموزش های رسمی و ضمن خدمت برای کارکنان، آموزش شیوه های جدید فعالیت در تیم و تیم سازی، توجه به سرمایه گذاری در زمینه آموزش در هر برهه از زمان.

ج) به کارگیری تیم های کیفی از طریق ایجاد تیمی از کارکنان که فعالیت های چندگانه را در سطوح مختلف بر عهده بگیرند، واگذاری مسئولیت به تیم و اعضای آن.

د) مشارکت کارکنان در برنامه ریزی و تسهیم اطلاعات عملکردی از طریق ایجاد مکانیسمی برای مشارکت کارکنان در فرایند برنامه ریزی، قرار دادن اطلاعات عملکردی از طریق تشکیل جلسات.

ه) تفویض اختیار از طریق: حذف بخشی از رده های نظارتی، ایجاد یک موقعیت جدید جهت اعمال اقتدار و اختیار مناسب و شایسته برای کارکنان؛ بنابراین در توانمندسازی اصلی منابع انسانی هستند.

آشنایی با اهداف توانمندسازی بهترین شیوه مفهوم سازی آن در میان کارکنان است که موجب ایجاد انگیزه جهت اجرا و انجام آن می شود (رجایی پور، ۱۳۸۷).

برای تغذیه هر چه بیشتر توانمندی در گروه ها، مدیران مقوله های بسیاری را مورد آزمون قرار داده اند. ایجاد مستقیم پیشنهادها - انتخاب کارمند نمونه ماه - آموزش - تشکیل گروه کاری - ایجاد دوایر کیفی - گفتگوهای تشویقی غنی سازی شغلی. اگر این مقوله ها به خاطر ایجاد ساختارشان توسط مدیر و عدم استفاده از رویه مشارکتی، کارساز نبوده اند، تصمیم گیری های مشارکتی خارق العاده ای بین این مقوله ها وجود نداشته و هیچ یک از این تکنیک ها به تنهایی مؤثر نمی باشند (دنيس، ۱۳۷۵، ص ۶۷). مهم ترین عنصر توانمندسازی عبارتست از ارتباط مستقیم بین فرد و افرادی که با آن سر و کار دارد.

- عامل سوم مدیران رده بالا به ویژه نحوه رهبری، جهت دهی و دیدگاه آنهاست.

- عامل چهارم نیز که سیستم های سازمانی ساختارها و خط مشی ها را تشکیل می دهد باید مورد توجه قرار گیرند (دنيس ۱۳۷۵ ف ص ۶۸) توانمندسازی یکی از روش های افزایش عدم تمرکز، آزادی عمل و مسئولیت پذیری کارکنان به حساب می آید. توانمندسازی سالم ترین روش برای تسهیم قدرت است با این روش حس اعتماد، انرژی مضاعف، غرور، تعهد و خوداتکایی در افراد ایجاد می شود و حس مشارکت جویی در امور سازمانی افزایش یافته، در نهایت بهبود عملکرد را به دنبال خواهد داشت. توانمندسازی ظرفیت بالقوه ای را برای بهره برداری از توانایی انسانی ایجاد می کند.

مدیر توانمند برای تسريع حرکت به طرف توانمندسازی سازمان بایستی اقدامات زیر را در سازمان انجام دهد:

- فراهم نمودن جوی با احساس مثبت به وسیله پشتیبانی از افراد
 - استفاده از ابزار پاداش با احساس مثبت به وسیله پشتیبانی از افراد
 - استفاده از ابزار پاداش و تشویق
 - ایجاد فضای اعتماد
 - پرورش مسئولیت پذیری و خلاقیت افراد
 - کاهش قوانین سخت و غیر قابل تغییر
 - ساختاردهی مجدد واحدهای سازمانی با زنجیره های کوچ
 - کارکنان را به خود وابسته نکنید و روش کار را برای آنان تشریح کنید.
 - بین نظارت سازمانی و خلاقیت فردی تعادل ایجاد کنید.
 - فرصت ملاقات را برای همه کارکنان فراهم کنید و خود به ملاقات آنان بروید
 - سعی کنید کارکنان خود را به خوبی بشناسید و به توانایی های آنان پی ببرید
 - به کارکنان خود اعتماد کنید.
 - رفتارهای شما منعکس کننده عدالت در رفتار باشد.
 - به کارکنان بازخوردهای مثبت بدهید و آنها را تحقیر نکنید سایت دانشگاه علوم پزشکی مشهد: نیکسون نوعی استراتژی پنج قسمتی توانمندسازی را برای بهبود سازمانی این گونه بیان می کند:
 - ۱- ایجاد بینشی، اولویت بندی و عمل در جایی که بیشترین تأثیرگذاری را ممکن می سازد.
 - ۲- بهبود و ایجاد رابطه ای قوی با همکاران
 - ۳- گسترش شبکه ای و استفاده از گروه های حمایتی داخل و خارج (پورکیانی، ۱۳۸۷، ص ۲۰)
- اجرای عوامل توانمندسازی در سازمان ها بسیار مفید و باعث افزایش بهره وری سازمان و کارکنان می شود. لازمه اجرای این تکنیک نیاز سازمان، پشتیبانی مدیران ارشد آن و همکاری با کارکنان و عوامل اجرای در پیشبرد امور است. از جمله موانع اجرایی این عوامل عبارتند از:

- الف) حاکم بودن ساختار رسمی و سلسه مراتبی
- ب) پایین بودن اعتماد و اطمینان اعضای سازمان به یکدیگر
- ت) نگرش نامناسب مدیران به کارکنان و سبک های مدیریت و رهبری نامناسب
- ث) فقدان مهارت های لازم در کارکنان
- ج) تفاوت زیاد بین افراد در سازمان و وجود سیستم های پرسنلی غیر هماهنگ
- چ) تشنج و استرس در محیط کاری

د) ابوالقاسم فخارین: توانمندسازی نیروی انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیت های لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند توام با کارایی و اثربخشی.

یقینا تحقق چنین امری علاوه بر دانش و تجربه کارکنان با عنصر کار سازمان به نام انگیزه در کارکنان میسر خواهد شد.
 ر) محمد جواد شیخ: توانمندسازی رویکردی مدیریتی است که به کارکنان اختیار اساسی داده می شود تا آنها خود به اتخاذ تصمیم بپردازند. توانمندسازی زمانی اتفاق می افتد که کارکنان آموزش کامل دیده باشند، شرایط کار برایشان مهیا باشد، ابزار کار داشته باشند. تیم شامل افرادی باشد که درگیر در کار باشند و به افرادی که در اتخاذ تصمیم مشارکت دارند، متناسب با عملکرد، پاداش داده شود.

ش) مهدی ایران نژاد پاریزی: هدف از توانمندسازی، ارائه بهترین منابع فکری مربوط به هر زمینه از عملکرد سازمان است. به عبارت دیگر هدف این است که ذی صلاح ترین کارکنان بیشترین نفوذ را در مناسب ترین شیوه ها اعمال کنند.

هنگامی که توانمندسازی به درستی فهمیده شود، دارای ویژگی های ذیل است:

- ۱- توانمندسازی به وضوح با ایده بهبود مستمر در عملکرد کلی سازمان مربوط می شود.
- ۲- توانمندسازی روی بیشترین استفاده از منابع فکری عرضه شده در همه افراد سازمان تمرکز دارد.
- ۳- توانمندسازی شرایط و ابتکاراتی خلق می کند که در ورای هر چیزی که در زمینه عقاید پیشین مانند مدیریت مشارکتی و درگیری در کار اندیشیده می شود، قرار می گیرد (خراسانی و همکاران، ۱۳۹۴).

عامل قدرت باید وجود داشته یا به کار افتد یا به منبع قدرت موجود اضافه گردد تا حرکتی که به طور یکنواخت در سازمان انجام می گیرد تغییر یابد. تقویت توان ابزاری و برنامه ریزی سازمان بر پایه تجدیدنظر در هدف گذاری آن اساسی ترین گام در آماده سازی سازمان برای تحول و مواجه با مسئولیت های متنوع اجتماعی است. بدیهی است میزان موفقیت سازمان ها در برآوردن انتظارات و نیازهای جامعه ناشی از توانمندی آنان است. به کار گرفتن مطلوب توانائی های کارکنان و هدایت و کنترل آنان گرایش منابع انسانی را به اعمال تغییر در محیط اجتماعی و سازمان و یا مشاغل و وظایف فردی و سازمانی و اجتماعی شان تناسب یافته آنان را به عوامل اصلی قدرت و توان سازمان تبدیل می نماید. مدیریت باید با اهمیت دادن به موارد زیر در جهت توانمندی سازمان گام بردارد:

- ۱- ایجاد موقعیت مناسب برای کار گروهی در بین کارکنان.
- ۲- تقویت شغلی و آموزش افراد.
- ۳- ارائه بازخورد عملیاتی به آنان.
- ۴- حذف امر و اجبار و فشار و اعتماد به شایستگی ها و تعهدات کارکنان.
- ۵- تشویق چشمگیر افراد «خودانگیخته» ضمن استمرار نظارت.

با توجه به تحقیقات در دو بخش روابط صنعتی و تحقیقات مدیریتی (با تأکید بر رفتار سازمانی) مشارکت کارکنان در سازمان شامل توانمندسازی بر کار تیمی است. مثلاً مشاوران استخدام شده در صنایع یوگسلاوی در سال (۱۹۷۰) به کارگران اجازه می دادند تا نقش فعالی در تمام بخش های کار داشته و حتی خودشان قادر باشند مدیرانشان را انتخاب کنند محققان دیگری در همان سالها با مطالعه زیاد بر روی تیم ها قصد داشتند تا به ساختارهای جدید از سازمان که به صورت واقعی و دموکراتیک تشکیل شده باشد، دست یابد در امریکا پاره ای از حامیان دموکراسی صنعتی بحث توانمندسازی را به شرح زیر بیان می کنند:

برنامه های مشارکتی، کیفیت کاری، رهبری، میزان دخالت و یا درگیر کردن کارکنان در کار در حال حاضر در کشورهای غربی قوانین وضع شده که کارکنان را در مقابل برنامه های مشارکتی غیر واقعی و سایر برنامه های مشابه که به نام توانمندسازی

انجام می‌شود حفاظت کنند. در بسیاری از سازمان‌ها و صنایع اتحادیه‌های مصلحت اندیشانه ای ایجاد شده است؛ که قصد و هدف واقعی آنها دور نگه داشتن کارکنان برای گرایش به اتحادیه های واقعی است؛ زیرا سازمان‌ها همواره از این موضوع بیم داشتند که با وجود آمدن اتحادیه‌ها کنترل بر کارکنان کمتر خواهد شد، در طول تاریخ اتحادیه‌ها تنها مؤسساتی بودند که توانستند حس توانمندی را به کارکنان القا کنند زیرا بین آنها و کارفرمایان قدرت نامنتظمی وجود دارد و به کارکنان قدرتی می‌بخشد تا ضمن استقلال نسبی در کار در مقابل صدای مهیب کارفرمایان از خود مقاومت نشان دهند. (قاسمی، ۱۳۸۷)

از طریق توانمندسازی، مدیران واقعا اثربخشی خود را چند برابر کرده، آنها و سازمان‌های آنها کارآمدتر شده و می‌توانند طور دیگری باشند. با وجود اینکه اکثر مدیران توانمندسازی را مهارتی می‌دانند که باید اجرا و تجربه شود، اما اجرای واقعی آن در مدیریت امروزه، به ندرت صورت می‌گیرد (وتن و کمرون، ۱۹۹۸، ص ۳۷۷).

منابع و مآخذ

۱. اسلامی، فاطمه (۱۳۸۸) فصلنامه تخصصی در حوزه مدیریت بازار.
۲. بابایی، علی اکبر، خلیلی، مریم (۱۳۸۱) توانمندسازی کارکنان سرمایه بی جایگزین. تدبیر شماره ۱۲۹، صص ۱۲-۲۴.
۳. پور کیانی، مسعود؛ پیر مرادی، نسرين (۱۳۸۷) توانمندسازی و تحول سازمانی، ماهنامه تدبیر، صص ۳۲-۴۰.
۴. خراسانی، اباضلت؛ جوان بخت، علیرضا و چاوشی، سید شمس الدین (۱۳۹۴) بررسی تاثیر آموزش های ضمن خدمت بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال سوم، شماره ۹، صص ۱-۲۰.
۵. دنیس تی جیف؛ سینتیادی اسکات (۱۳۷۵) توانمندسازی ایجاد نیوری کار متعهد، مترجم: محق، مرتضی. ناشر سازمان بهره وری و بصیر.
۶. رجایی پور، سعید (۱۳۸۷) مفاهیم و راهبرد های توانمندسازی کارکنان. چاپ سوم، نشر نو.
۷. روح الهی، حمید رضا. (۱۳۹۶) عوامل موثر بر توانمندسازی مدیران و اثر بخشی مدیریت مالی. دهمین کنفرانس بین المللی مدیریت و حسابداری و هفتمین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری های بازار. تهران.
۸. سلیمانی، نادر؛ و مطهری، اشرف السادات (۱۳۸۸) رابطه توانمندسازی و تعهد شغلی مدیران در مدارس متوسطه استان سمنان، دانش و پژوهش در علوم تربیتی، شماره بیست و سوم: صص ۱۰۱-۱۲۲.
۹. عبدالهی، بیژن؛ عبدالرحیم، ابراهیم (۱۳۸۵) توانمندسازی کارکنان، کلید طلایی، مدیریت منابع انسانی.
۱۰. فیروزبخت، مهرداد و سلمانی پور، حسین (۱۳۹۶) بررسی افزایش توانمندسازی کارکنان با استقرار شش سیگما، فصلنامه تحقیقات جدید در علوم انسانی، شماره ۶، صص ۶۰-۷۶.
۱۱. قربانی زاده، وجه اله و خالقی نیا، شیرین (۱۳۸۸) نقش انتقال دانش ضمنی در توانمندسازی کارکنان، پژوهش های مدیریت منابع انسانی، سال اول، شماره ۲، صص ۸۵-۱۰۵.
۱۲. قنبری، حسین (۱۳۸۶) بررسی عوامل موثر بر تو. انمند سازی منابع انسانی در شرکت بهره برداری و توزیع آب گلستان، مرکز آموزش مدیریت دولتی استان گلستان، پایان نامه کارشناسی ارشد.
۱۳. مشایخی، بیتا؛ حاجی عظیمی، فرزانه (۱۳۹۵) اثر بخشی توانایی مدیرتی بر عملکرد شرکت در مراحل چرخه عمر. پژوهش های تجربی حسابداری، سال هفتم، شماره ۲۷، صص ۲۹-۵۳.
۱۴. وتن دیوید ای، کمرون، کیم اس (۱۳۸۱) خود شناسی مدیران، ترجمه محمد علی بابایی زکلیکی، تهران، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.