

ارائه برنامه ها و راهکارهای عملی توانمندسازی کارکنان شهرداری

اسماعیل کرمی

کارشناسی مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور چادگان

چکیده

در این مقاله، به بررسی برنامه‌ها و راهکارهای عملی توانمندسازی کارکنان شهرداری پرداخته شد و اهمیت این موضوع به عنوان یک عامل کلیدی در بهبود کیفیت خدمات و ارتقای کارایی نهادهای عمومی مورد تأکید قرار گرفت. توانمندسازی کارکنان نه تنها به افزایش مهارت‌ها و دانش فنی آنان کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به تقویت انگیزه، تعهد و رضایت شغلی نیز منجر شود. با توجه به چالش‌های متنوعی که شهرداری‌ها با آن مواجه هستند، از جمله افزایش نیازهای شهروندان، محدودیت‌های مالی و تغییرات سریع در فناوری، ضروری است که برنامه‌های توانمندسازی به صورت جامع و سیستماتیک طراحی و اجرا شوند. این برنامه‌ها می‌توانند شامل آموزش‌های مستمر، فراهم کردن فرصت‌های توسعه شغلی، ایجاد بسترهای مناسب برای نوآوری و خلاقیت، و تقویت روحیه همکاری و مشارکت باشند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که با اجرای مؤثر این برنامه‌ها، شهرداری‌ها می‌توانند به بهبود عملکرد داخلی خود، افزایش کیفیت خدمات ارائه شده به شهروندان و در نهایت، ارتقای کیفیت زندگی در شهرها دست یابند. همچنین، توانمندسازی کارکنان می‌تواند به کاهش نرخ ترک خدمت و افزایش وفاداری آنان به سازمان منجر شود که این خود به نوبه خود به پایداری و توسعه پایدار شهرداری‌ها کمک خواهد کرد.

واژه‌های کلیدی: برنامه، راهکار، توانمندسازی، کارکنان، شهرداری

مقدمه

توانمندسازی کارکنان به عنوان یکی از ارکان کلیدی در بهبود عملکرد سازمان‌ها، به ویژه در نهادهای عمومی مانند شهرداری‌ها، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در دنیای امروز که تغییرات سریع و نیاز به خدمات مؤثر و کارآمد در سطح شهرها به شدت احساس می‌شود، توانمندسازی کارکنان می‌تواند به عنوان یک راهکار مؤثر برای ارتقای کیفیت خدمات و افزایش رضایت شهروندان مطرح گردد. شهرداری‌ها به عنوان نهادهای مسئول در ارائه خدمات عمومی، نیازمند کارکنانی هستند که نه تنها دارای مهارت‌های فنی و تخصصی باشند، بلکه از انگیزه و تعهد بالایی نیز برخوردار باشند. برنامه‌ها و راهکارهای عملی توانمندسازی کارکنان می‌تواند شامل آموزش‌های مستمر، ایجاد فرصت‌های توسعه شغلی، تقویت روحیه همکاری و مشارکت، و فراهم کردن بسترهای مناسب برای نوآوری و خلاقیت باشد. این اقدامات نه تنها به افزایش کارایی و بهره‌وری کارکنان منجر می‌شود، بلکه می‌تواند به بهبود روابط بین کارکنان و مدیریت، و همچنین افزایش رضایت شغلی و کاهش نرخ ترک خدمت نیز کمک کند. لذا در این مقاله، به بررسی برنامه‌ها و راهکارهای عملی توانمندسازی کارکنان شهرداری پرداخته خواهد شد. هدف این تحقیق، شناسایی و تحلیل روش‌های مؤثر در توانمندسازی کارکنان و ارائه پیشنهادات کاربردی برای بهبود فرآیندهای مدیریتی در شهرداری‌ها است.

ضرورت توانمندسازی کارکنان در سازمان

تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی، موضوع توانمندسازی کارکنان را در کانون توجه مدیران قرارداد است. چرا که سازمان‌ها با داشتن کارکنان توانمند، متعهد، ماهر و با انگیزه، بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق داده و رقابت کنند. توانمندسازی، سالم‌ترین روش سهمیم نمودن دیگر کارکنان در قدرت است. با این روش حس اعتماد، انرژی مضاعف، غرور، تعهد و خوداتکایی در افراد ایجاد می‌شود و حس مشارکت‌جویی در امور سازمانی افزایش یافته، در نهایت بهبود عملکرد را به دنبال خواهد داشت. پس از ده‌ها سال تجربه، دنیا به این نتیجه رسید 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 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 سازمان‌های مربوطه باشند. یک سازمان موفق مجموعه‌ای است مرکب از انسان‌هایی با فرهنگ، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف‌پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روز افزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می‌دهد. 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 است استعدادها و توانایی‌های بالقوه افراد به منظور پیشرفت سازمان استفاده می‌کند و با به فعل درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی، موجبات پیشرفت سازمان فراهم 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 تحت عنوان توانمندسازی کارکنان مورد توجه صاحب‌نظران و کارشناسان قرار گرفته است. (ساجدی، ۱۳۸۶)

نقش مدیر در ایجاد سازمان توانمند

رمز اساسی ایجاد یک سازمان توانمند، استفاده از انگیزاننده‌های جدید است تا محیط کاری به وجود آید که در آن افراد «بخواهند کار کنند»؛ یعنی دریابید که کارکنان از چه طریق با رغبت بیشتری در انجام امور به شما کمک خواهند کرد. به عبارت دیگر، نقش جدید شما به عنوان مدیر توانمندساز، عبارت است از: هماهنگ کردن تلاش‌ها، به دست آوردن منابع، برنامه‌ریزی استراتژیک کار کردن با مشتریان، تعلیم کارکنان و نظایر آن، تا نشان دهد هر کاری که شما انجام می‌دهید در راستای کمک به انسان‌هاست تا بیشتر موثر واقع شوند. حالا شما برای آنها کار می‌کنید نه آنها برای شما. وقتی که از مدیران می‌پرسند از کارکنان خود چه توقعی دارید؟ همه آنها تقریباً جوابی به این مضمون می‌دهند که: «ما به افرادی نیاز داریم که مشکل گشا و مبتکر باشند و طوری رفتار کنند که اگر صاحب بنگاه هستند». معنای آن این است که ما به دنبال آدم‌های توانا می‌گردیم. به همین دلیل، هنگامی که در سازمان اشتباهی رخ می‌دهد، اولین سوالی که باید طرح شود این است که: از آن اشتباه چه می‌توانیم بیاموزیم؟ یا تقصیر را به گردن چه کسی بیندازیم؟ مقصر دانستن، روحیه نوآوری را از بین می‌برد. افراد در حالی که سرگرم مراقبت از خود هستند که اشتباه نکنند، نمی‌توانند ابتکار و نوآوری داشته باشند. از طرف دیگر، مجاز بودن به ریسک پذیری، اشتباه کردن و معارضه با روش‌های گذشته، توانایی انسان‌ها را در یادگیری و استفاده از استعدادهایشان بروز می‌دهد. به همین دلیل است که مدیران و کارکنان باید اشتباهات را به عنوان یک امر مقبول بپذیرند با گشاده‌رویی با آنها روبه‌رو شوند و حتی آنها را جشن بگیرند (که بعداً تکرار نکنند). (جعفری قوشچی، ۱۳۸۰)

فنون و ابزارهای خلق توانمندی در سازمان‌ها

بسترسازی اولیه و مناسب در محیط سازمان، اولین نیاز جهت توانمندسازی کارکنان در سازمان است. در سازمان‌هایی که عوامل تاثیرگذار در توانمندسازی به طور کامل و صحیح اجرا می‌شود، می‌توان اطمینان داشت که بهترین استفاده از نیروی انسانی و در نتیجه بیشترین بهره‌وری در سازمان صورت گرفته است. ولی برای اجرای این عوامل از چه فنون و ابزار می‌توان استفاده کرد؟ در زیر به چند نمونه از فنون خلق توانمندی در سازمان‌ها اشاره شده است و در صورت لزوم توضیحاتی نیز ارائه شده است:

۱- اجرای نظام پیشنهادها در سازمان

۲- تشکیل دوایر کیفیتی

۳- تشکیل گروه‌های کاری: از جمله وظایف مدیران تشکیل گروه‌های کاری توانمند است. برای این منظور ایجاد و رشد عوامل چندی در محیط کار، از الزامات به شمار می‌رود که مدیران و کارکنان با هم در ایجاد و گسترش آنها سهیم هستند. از جمله این موارد عبارتند از: احترام، اطلاعات، کنترل، تصمیم‌گیری، مسوولیت و مهارت.

۴- ایجاد و به کارگیری سیستم مناسب ارزیابی عملکرد و معرفی کارمند نمونه در دوره‌های زمانی مشخص.

۵- ایجاد امکانات انگیزشی

۶- غنی‌سازی شغلی: به منظور غنی‌سازی شغلی باید اطلاعات کافی در مورد شغل وجود داشته باشد که از طریق تجزیه و تحلیل شغل می‌توان به آن دست یافت. تجزیه و تحلیل شغل عبارت است از: «روش‌هایی برای تعیین و شناسایی وظایف، مسوولیت‌ها، شرایط کاری و ارتباط بین مشاغل و خصوصیات انسانی کارکنان» در واقع، تجزیه و تحلیل شغل خلاصه‌ای از وظایف، مسوولیت‌ها، رابطه آن با مشاغل دیگر، دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای تصدی شغل و شرایط کاری است. تجزیه و تحلیل شغل از اساسی‌ترین و بهترین کارهایی است که کلیه موسسات برای استفاده، پرورش و حفظ منابع انسانی و غنی‌سازی

شغل آنها انجام می‌دهند. (قاسمی، ۱۳۸۲)

عوامل موثر در فرایند توانمندسازی کارکنان

می‌توانیم در یک جمع‌بندی کلی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان را به شرح زیر بیان کنیم:

- مشخص بودن اهداف، مسوولیت‌ها و اختیارات در سازمان

- غنی‌سازی مشاغل و ارتقای شغلی کارکنان

- روحیات و تعلق سازمانی

- اعتماد، صمیمیت، صداقت

- تشخیص و قدردانی

- مشارکت و کارگروهی

- ارتباطات

- محیط کاری

- بهینه‌سازی فرایندها و روش‌های کار

- اطلاعات، دانش و مهارت شغلی. (اسکات، ۱۳۸۳)

دستاوردهای برنامه‌های توانمندسازی:

برنامه‌های تواناسازی این امکان را به سازمان می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کرده و برنامه‌های کسب و کارش را به گونه‌ای عرضه کند که موقعیت خود را همواره در بهترین حالت حفظ کند. برجسته‌ترین مزیت بکارگیری این گونه برنامه‌ها آن است که موجبات تفاهم و تعهد هر چه بیشتر کارکنان و سازمان را فراهم می‌آورد. به اعتقاد مولفان این مقاله، مسأله تفاهم یکی از مهم‌ترین منافع حاصله است. هنگامی که کارکنان درک متقابلی از سازمان و وظایف محوله داشته باشند، اغلب خود را جزئی از آن به حساب آورده و برای تعالی سازمان، خود را متعهد می‌دانند؛ به ویژه این وضع هنگامی صادق است که بین عملکرد سازمان و کارکنان، رابطه‌ای منطقی مشاهده شود و چنین رابطه‌ای را درک کنند. ایجاد چنین درکی، درنهایت تفاهم و تعهد ایجاد خواهد کرد. (بابایی، ۱۳۸۱)

در ادامه به برخی از مهم‌ترین فواید اجرایی برنامه‌های توان‌افزایی اشاره می‌شود:

- تمرکز بر مشتری‌مداری و رضایت مراجعان، به عنوان محور اصلی تصمیمات مهم سازمانی؛

- اتخاذ تصمیمات مهم سازمانی به صورت تیمی و گروهی؛

- مشارکت و سهیم کردن کارکنان در مسوولیت‌ها، مهارت‌ها و اختیارات سازمانی؛

- کنترل و ارزیابی عملکرد فردی و سازمانی توسط گروه‌های ارزیابی؛

- ایجاد چابکی در سازمان و انطباق سریع با تغییرات و دگرگونی‌های محیطی؛

- غالب شدن مهارت کلیدی کار کردن در جمع و با جمع، به عنوان محور اصلی تفکرات سازمانی؛

- تغییر مفهوم قدرت از فرمان دادن به توانایی نفوذ بر دیگران؛

- تغییر مسوولیت مدیران از کنترل صرف به آزادسازی توانایی‌های نهفته کارکنان.

پیش نیازهای توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی کارکنان مستلزم سه پیش نیاز یعنی: ویژگی‌های حرفه‌ای، محیط کاری و سبک رهبری است. این پیش‌نیازها بستر لازم برای موفقیت برنامه‌های توانمندسازی را فراهم می‌آورند و می‌توان گفت که بدون وجود آنها توانمندسازی کارکنان تقریباً غیر ممکن خواهد بود این پیش‌نیازها عبارتند از:

۱- ویژگی‌های حرفه‌ای^۱:

ویژگی‌های حرفه‌ای کارکنان همانند زمین حاصلخیزی است که آماده کشت می‌باشد. این ویژگی‌ها را می‌توان به شرح زیر برشماری کرد:

-آموزش^۲:

آموزش بدین جهت ضروری است که افراد را قادر می‌سازد به نوعی دانش و شناخت کلی دست یافته تا به عنوان عضوی از یک تیم در تغییر سیستم، فعالانه ایفای نقش نمایند. این نوع آموزش شامل فنون رهبری، مهارت‌های حل مشکل، ارتباطات و آماده‌سازی کارکنان برای ایفای نقش‌های تیمی می‌باشد.

-ارشاد^۳:

ارشاد، اشاره به راهنمایی‌های دارد که افراد با تجربه به افراد کم تجربه انتقال می‌دهند تا موجبات آموزش و رشد آنان را فراهم نمایند و سودمندترین رفتارهای افراد باتجربه، رفتارهایی هستند که توان بالقوه افراد را شناسایی، به الگوسازی نقش‌ها و ارتقاء مسوولیت‌پذیری و فرصت‌ها کمک و بر احساس عزت نفس و اطمینان آنان بیفزاید.

-تعلق حرفه‌ای^۴:

افراد باید به حرفه خود عشق بورزند و وظیفه سازمان است با اجرای برنامه‌های مناسب در اعضای خود، تعلق حرفه‌ای ایجاد نماید. تعلق حرفه‌ای باعث رشد شخصیتی افراد شده و ابزاری را برای شکل‌دهی به رفتار آنان فراهم می‌آورد.

- شبکه‌سازی^۵:

شبکه‌ها تجلی ارتباطات درون سازمانی تلقی می‌گردند نه سلسله مراتب درون سازمانی. شبکه‌های واقعی شبکه‌هایی‌اند که در محیط واقعی سازمان و نه در نمودار سازمانی شکل می‌گیرند. شبکه‌های درون سازمانی پنجره‌هایی را می‌گشایند بدون آنکه لطمه‌ای به احساس عضویت افراد وارد شود. بنابراین شبکه‌ها پیامد ناخواسته اما مفید سازمان‌های رسمی‌اند. آنها می‌توانند باعث تبادل سریع اطلاعات و باز خورد در بین افراد شده و بر عزت نفس آنها بیافزاید. (محمدی، ۱۳۸۱)

۲- محیط کاری

محیط کاری افراد بر توانمندسازی آنها موثر است. انجام وظیفه کارکنان در خلاء صورت نمی‌گیرد. کارکنان به محیطی نیاز دارند که توانمندسازی را تشویق کند. آنان به توانمندی نایل نخواهند شد مگر آنکه نیازهای اساسی شان در محیط کار ارضاء شود و فرهنگ حاکم بر سازمان به ارزش‌هایی چون اعتماد متقابل، مشارکت فراگیر، کارگروهی و ریسک‌پذیری بها دهد.

1-Professional traits

2- Training

3-Mentoring

4- Professional Belongness

5-Netwroking

6- Work Envoronment

تحقق سازمان توانمند، نیازمند وجود یک فرهنگ سازمانی حامی توانمندسازی می‌باشد. در یک فرهنگ سازمانی توانمندساز، برقراری اجماع، سبک‌های دموکراتیک، ارتباطات باز سازمانی و رسمیت کم در سازمان، مورد ترغیب و تشویق قرار می‌گیرد و بروی مسائلی چون تیم‌سازی و جریان آزاد و تبادل اطلاعات به صورت‌های عمودی، افقی و مورب، تاکید می‌شود. (فرهنگی، ۱۳۸۲) همچنین در یک محیط کاری پویا، اطلاعات کافی و منابع لازم جهت انجام موفقیت‌آمیز کارها باید فراهم گردد.

۳- سبک رهبری^۱:

سبک رهبری کارآمد جزء لاینفک ایجاد محیط پرورش کارکنان توانمند است. مدیران مستبد به دلیل نگرش سنتی قدرت، هرگز قادر به توانمندسازی زیر دستان نخواهند بود. به زعم آنها توانمندسازی کارکنان به مثابه قدرت بخشیدن به رقیبی است در بازی با مجموع صفر که به هیچ‌وجه منطقی نیست. بر خلاف مدیران خودکامه که در جهت تضعیف هر بیشتر زیر دستان گام برمی‌دارند، مدیران توانمندسازی به عنوان یک هادی، مباشر، تسهیل کننده و مربی عمل می‌کنند. به عبارت دیگر می‌توان گفت فردی که مسوول بهبود عملکرد و مهارت‌های فردی اعضای گروه است، فراهم کننده محیطی برای بهبود عملکرد تیمی (گروهی) است که یک مهارت اساسی به منظور ایجاد توانمندی محسوب می‌گردد. (اسکات، ۱۳۷۵)

برنامه‌های توانمندسازی

برنامه‌های مختلف، سطوح متفاوتی از توانمندی را برای کارکنان به ارمغان می‌آورد. به زعم باون و لالر^۲ سه سطح مختلف برای برنامه‌های توانمندسازی وجود دارد:

۱- برنامه‌های توانمندسازی سطح پایین^۳:

این سطح از برنامه‌های توانمندسازی شامل برنامه‌های غنی‌سازی شغلی و سیستم پیشنهادها می‌گردد. در غنی‌سازی شغلی به کارکنان فقط در چارچوب وظایف شغلی‌شان آزادی عمل محدودی داده می‌شود. در سیستم پیشنهادها، کارکنان اجازه می‌یابند تا در زمینه‌های مربوط به تولید و خدمات، پیشنهادهایی ارائه دهند، اما مدیر ملزم به اجرای این پیشنهادها نیست.

۲- برنامه‌های توانمندسازی سطح متوسط^۴:

در این سطح، کارکنان از درجه متوسط آزادی عمل در قالب برنامه‌های مشارکت شغلی، دوایر کنترل کیفیت و تیم‌های چند وظیفه‌ای برخوردار می‌گردند. مشارکت شغلی شیوه خاصی است که به موجب آن کارکنان می‌توانند در مورد برخی از جنبه‌های شغلی‌شان آزادی عمل یافته و چگونگی انجام کارشان را خود سازماندهی نمایند. دوایر کنترل کیفیت و تیم‌های چند وظیفه‌ای نیز اجازه می‌یابند تا به حل مشکلات واحد کاری و یا سازمانی‌شان بپردازند.

۳- برنامه‌های توانمندسازی سطح بالا:

تشریح وضعیتی است که در آن کارکنان از آزادی عمل زیادی در زمینه شیوه انجام وظایفشان برخوردار می‌گردند. آنها نه تنها در عملکرد شغلی بلکه در عملکرد سازمان نیز مشارکت داده می‌شوند. به اعتقاد باون و لالرداین سطح، اطلاعات مربوط به عملکرد شرکت، در اختیار تمامی افراد قرار می‌گیرد. کارکنان در زمینه کار تیمی و حل مشکلات سازمان مهارت‌هایشان را به تکامل رسانده، در تصمیمات مدیریتی واحدهای کاری مشارکت نموده، سودسازمان در بین تمامی اعضای تقسیم گردیده و

¹- Leadership

²- Bawn and Lawler

³- Law Empowerment Programs

⁴- Middle Empowerment Programs

کارکنان در مالکیت شرکت سهامی می‌گردند.

راهکارهای عملی توانمندسازی کارکنان:

۱- آموزش ضمن خدمت^۱:

امروزه آموزش نیروی انسانی به عنوان گامی موثر در جهت بهسازی و توانمندسازی کارکنان مورد تاکید سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های یادگیرنده و پویاست. آموزش ضمن خدمت با تامین دانش و مهارت مورد نیاز برای انجام وظایف به صورت کارآموثر، منجر به ایجاد حس اعتماد به نفس و خود ارزشی در کارکنان و در نتیجه احساس رضایت شغلی در کارکنان می‌گردد، که نتیجه آن بهره‌وری بالاتر در سازمان می‌باشد از طرفی آموزش ضمن خدمت با توانمندسازی کارکنان منجر به ایجاد سرمایه‌های اجتماعی در جامعه می‌گردد. چرا که هر کارمندی فردی از جامعه می‌باشد که در صورت توانمندسازی، جزئی از سرمایه‌های اجتماعی محسوب می‌گردد. (پورآمن، ۱۳۷۵)

آموزش ضمن خدمت کارکنان به صورت یکی از روش‌های زیر انجام می‌گیرد.

- آموزش ضمن خدمت در محل کار:

- کارآموزی

- کارورزی

- آموزش خصوصی

- آموزش نوبتی

- کلاس‌های مربیگری

- گردش شغلی

- سیستم دستیاری

- آموزش ضمن خدمت خارج از محل کار:

- شرکت در کنفرانس‌های علمی

- آموزش در محیط‌های شبیه‌سازی شده

- انجام مطالعات اختصاصی

- شرکت در برنامه‌های سخنرانی

- شرکت در سمینارهای شغلی

- استفاده از بسته‌های آموزشی رایانه‌ای^۲. (پرهیز کار، ۱۳۷۳)

۲- سهام نمودن کارکنان در اطلاعات:

یکی دیگر از راهکارهای توانمندسازی کارکنان، سهام کردن کارکنان در اطلاعات سازمان می‌باشد. تسهیم اطلاعات برای توانمندسازی کارکنان نه تنها یک ضرورت است، بلکه موجب ایجاد جو اعتماد، صمیمیت و مسوولیت‌پذیری نیز می‌شود. این تسهیم نه تنها حس تعلق، مشارکت و مالکیت نسبت به سازمان ایجاد می‌کند و بلکه کارکنان

^۱- Training on the job

^۲- Computer Package

را مصمم می‌سازد تا از اطلاعات کسب شده برای بهبود عملکرد سازمان استفاده کنند. (هداوند، ۱۳۸۶)

با دادن اطلاعات بیشتر به افراد، آنها احساس خواهند نمود که لازمه کار و تلاش داشتن هدف می‌باشد. هدف کارآیی، هدف مشکل‌گشایی، هدف نوآوری یا هدف پیش بردن پروژه. اگر افراد در جریان گزینش این هدفها مشارکت داشته باشند، به تدریج خود را شریک و مالک کار می‌دانند و مسوولیت‌هایی که لازمه توانمندسازی است، می‌پذیرند. (قوشچی، ۱۳۸۰)

جهت سهیم کردن کارکنان در اطلاعات، موارد زیر ضروری به نظر می‌رسد:

۱- ایجاد اعتماد در کارکنان، از طریق سهیم نمودن آنان در اطلاعات

- کسب و کار

- ایجاد اعتماد در کارکنان، از طریق سهیم نمودن آنان در اطلاعات

- توسعه و تقویت روش‌های خود نظارتی و تقلیل

- نظارت‌های سلسله مراتبی

- تلقی نمودن اشتباهات کارکنان به عنوان فرصتی برای یادگیری. (بلانچارد، ۱۳۸۱)

۳- پرورش تجارب تسلط شخصی^۱:

باندورا^۲ در سال ۱۹۸۶ دریافت مهمترین چیزی که یک مدیر می‌تواند برای توانمند کردن دیگران انجام دهد، این است که به آنان کمک نماید تا برتری شخصی خود را در مورد برخی چالش‌ها یا مشکلات تجربه کنند. با انجام موفقیت‌آمیز یک کار، شکست یک حریف و یا حل مشکل، افراد احساس تسلط را در خود پرورش می‌دهند. تسلط شخصی می‌تواند با فرصت انجام موفقیت‌آمیز کارهای دشوار که سر انجام به تحقق هدف‌های مطلوب منتهی شود، تشویق گردد. کلید کار آغاز آن با کارهای آسان و سپس پیش رفتن به سمت کارهای دشوار است تا اینکه شخص احساس تسلط بر تمامی پیچیدگی مسائل را تجربه کند. به منظور تحقق راهکار مزبور، پیمودن گام‌های زیر ضروری است:

- تقسیم وظایف بزرگ به اجزای جدا از هم و واگذاری هر بخش در یک زمان

- واگذاری وظایف ساده پیش از وظایف دشوار

- تحسین پیروزی‌های کوچک

- توسعه تصاعدی مسوولیت‌های شغلی

- واگذاری مسوولیت بیشتر به طور فزاینده برای حل مشکلات. (وتن، ۱۳۸۱)

۴- اعمال حمایت‌های اجتماعی و عاطفی:

حمایت به معنی تأیید و پذیرش از سوی مدیران و همکاران سازمان است و معمولاً از عضویت در شبکه‌های سازمانی به دست می‌آید. شبکه‌های حمایتی شامل مدیر، همکاران، زیردستان و اعضاء گروه کاری می‌شود. مدیران باید آنان را تحسین و تشویق کنند، آنها را بپذیرند و از آنان پشتیبانی کنند و به آنان اطمینان بدهند. باندورا در سال ۱۹۹۷ مجدداً پس از انجام بررسی‌هایی دریافت که بخش مهمی از احساس توانمندی، داشتن مدیران پاسخگو و حامی است. مدیرانی که در پی توانمند کردن کارکنان خود هستند، باید از عملکرد آنان قدردانی نمایند. آنان می‌توانند برای کارکنان، برای اعضای واحد آنان و حتی برای خانواده‌های‌شان نامه‌ها یا یادداشت‌هایی بنویسند تا نشان دهند که کار خوب فرد، مورد توجه قرار گرفته است. مدیران،

¹- Fostering Personal Mastery Experiences

²- Bandura

همچنین، می‌توانند برای کارکنان خود در مورد توانایی‌ها و شایستگی‌هایشان بازخورد فراهم آورند. آنان می‌توانند با ایجاد فرصت‌هایی که کارکنان بتوانند به عضویت بخشی از یک گروه و واحد اجتماعی درآیند، از دیگران برای آنان حمایت اجتماعی حاصل کنند. به طور مرتب مراسم‌هایی برگزار کنند تا در آنها از موفقیت‌های کارکنان قدردانی شود و به دیدگاه‌های کارکنان گوش دهند و بکوشند احساسات و نظرات آنان را درک کنند. بدین ترتیب، مدیران می‌توانند کارکنان را با ایجاد این حس که مورد قبول هستند، دارایی ارزشمندی به حساب می‌آیند و جزء جدایی‌ناپذیر سازمان هستند، توانمندسازند. (عبداللهی، ۱۳۸۵)

۵- الگوسازی^۱:

راه دیگر توانمندسازی افراد، الگوسازی یا نمایش الگوی رفتاری صحیح است. باندورا دریافت که مشاهده افراد موفق در فعالیت‌های چالشی، محرک نیرومندی برای دیگران می‌باشد تا اعتقاد پیدا کنند که آنان نیز می‌توانند کامیاب شوند. این کار باعث می‌شود تا افراد یک کار را قابل انجام تلقی نمایند و اینکه بدانند شغل در محدوده قابلیت‌های آنان است و کامیابی امکان‌پذیر می‌باشد. جهت ارائه یک الگوی رفتاری صحیح، اقدامات زیر ضروری می‌باشد:

- نشان دادن نحوه انجام موفقیت‌آمیز وظایف
- مورد توجه قرار دادن دیگر افراد موفق
- بهره‌گیری از انواع الگوهای عملی ایفای نقش
- کمک از مربیان
- برقراری یک رابطه مشاوره‌ای با کارکنان. (وتن، ۱۳۸۱)

۶- کار تیمی^۲:

این پدیده به دلیل روحیه تعاون و هم‌افزایی، در سال‌های اخیر به شدت مورد توجه قرار گرفته است. این مقوله از پیامدهای بیش از حد تقسیم وظیفه در کارها در گذشته بوده است لذا از بعد توانمندسازی حائز اهمیت می‌باشد. (کرینر^۳، ۱۳۸۱) جهت حصول به کار تیمی در سازمان اقدامات زیر ضروری است:

- مشخص نمودن مسأله در میان گروه کاری موردنظر؛
- تعیین اهداف با همکاری و مشارکت خود کارکنان؛
- مشخص نمودن زمان و مکان لازم برای گردهمایی‌ها ارائه بازخورد درباره عملکرد فعالیتها؛
- تاکید روی نکات مثبت وارج نهادن به موفقیت و نتیجه مطلوب. (اسکات، ۱۳۷۵)

۷- تحریکات احساسی^۴:

تحریکات احساسی، می‌تواند بر انتظارات افراد از شایستگی‌شان تاثیر بگذارد. احساسات منفی از قبیل ترس، اضطراب، استرس، افسردگی و.... که به طور معمول هم در حین وهم پس ازانجام وظیفه، ظاهر می‌شوند می‌توانند منجر به کاهش اعتمادبه نفس افراد گردند. در بسیاری از مواقع مدیران می‌توانند با جایگزین کردن احساسات مثبت، مانند اشتیاق، ایجادفضای اعتماد گروهی و تعریف واضح نقشها به میزان زیادی از استرس و تنش شغلی کارکنان کاسته و در جهت توانمند کردن آنان گام بردارند.

^۱- Modeling

^۲- Team working

^۳- Kriner

^۴- Emotional Persunudes

۸- باز خورد^۱:

یکی دیگر از راه‌های توانمندسازی کارکنان، آگاهی کارکنان از نتایج کارشان می‌باشد. بهترین محرک انگیزشی برای کارکنان، بازخوردی است که در زمینه کارشان دریافت می‌کنند. اگر کارکنان در مورد کارهایشان بازخوردی دریافت نکنند، اغلب به سختی می‌توانند عملکردشان را تصحیح کرده و بهبود بخشند. در نظام بازخوردی، مدیران از طریق تشویق و قدردانی از افراد، ارزش افزوده ایجاد می‌کنند. (بلانچارد، ۱۳۸۴)

۹- ایجاد اعتماد:

آخرین راهکار توانمندسازی این است که در میان کارکنان نوعی حس اعتماد به شایستگی مدیر به وجود آوریم. (وتن، ۱۳۸۱) اعتماد بنیادی‌ترین احساسی است که هر فرد می‌تواند آن را تجربه کند. اعتماد زیربنای توانمندسازی و اساس رهبری محسوب می‌شود. شایسته نیست از اعتماد افراد سوءاستفاده کرده، به آنها خیانت شود. جهت تقویت اعتماد میان کارکنان و مدیریت، اقدامات زیرسودمند می‌باشد:

- توجه و احترام به نقطه نظرات کارکنان؛
- تشویق کارکنان به تبادل آزاد اطلاعات؛
- فراهم نمودن سهولت دسترسی کارکنان به مدیریت سازمان؛
- دادن آزادی عمل به کارکنان در ارائه طرح‌های مربوطه. (آقایار، ۱۳۸۳)

¹- Feed back

منابع و مآخذ

۱. آقاییار، سیروس، ۱۳۸۳، **هرم توانمندسازی بسازید**، مجله تدبیر، شماره ۱۴۹، مهر ۸۳.
۲. اسکات، دی. سینیتیا، دنیس، تی. ژاف، ترجمه محقق، مرتضی، ۱۳۷۵، **توانمندسازی**، انتشارات سازمان بهره‌وری.
۳. اسکات، دی. سینیتیا، دنیس، تی. ژاف، ترجمه ایران نژاد پاریزی، مهدی، ۱۳۸۳، **تواناسازی کارکنان**، کرج، انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۴. بابایی علی اکبر، یقین‌لو، مهرانگیز، ۱۳۸۱، **تواناسازی کارکنان**، مجله تدبیر، شماره ۱۲۹.
۵. بلانچارد، کن وجان، کارلوس و آلن، راندولف، ترجمه ایران نژاد پاریزی، مهدی، ۱۳۸۱، **مدیریت تواناسازی کارکنان**، نشر مدیران، چاپ اول.
۶. پرهیزکار، کمال، ۱۳۷۳، **مدیریت منابع انسانی و اداره امور استخدامی**، تهران، انتشارات دیدار، چاپ اول. پورآمن، بهزاد، ۱۳۷۵، **آموزش نیروی انسانی فراگردی پیوسته در افزایش بهره‌وری سازمان‌ها**، تهران، مجموعه مقالات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.
۷. پورآمن، بهزاد، ۱۳۷۵، **آموزش نیروی انسانی فراگردی پیوسته در افزایش بهره‌وری سازمان‌ها**، تهران، مجموعه مقالات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.
۸. جعفری قوشچی، بهزاد، ۱۳۸۰، **راه‌های تواناسازی**، مجله تدبیر، شماره ۱۱۹.
۹. ساجدی، فضل‌الله و امیدواری، اعظم، ۱۳۸۶، **کارکنان توانمند و سازمان‌های امروز**، مجله تدبیر، شماره ۱۸۱.
۱۰. عبداللهی بیژن و نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم، ۱۳۸۵، **توانمندسازی کارکنان**، کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، نشر ویرایش.
۱۱. فرهنگی، علی اکبر و اسکندری، مجتبی، ۱۳۸۲، **معرفی توانمندسازی در مدیریت و الگوهای آن**، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره‌های ۳۹ و ۴۰.
۱۲. قاسمی، جعفر، ۱۳۸۲، **نقش توانمندسازی در رفتار کارکنان**، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۲.
۱۳. کرینر، استوارت، ترجمه حسین نژاد، محمد علی، ۱۳۸۱، **دیدگاه‌های کلیدی در مدیریت**، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.
۱۴. وتن، دیوید. ای و کمرون، کیم. اس. ترجمه اورعی یزدانی، بدرالدین، ۱۳۸۳، **توانمندسازی کارکنان**، انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ دوم.
۱۵. هداوند، سعید و صادقیان، شهره، ۱۳۸۶، **سازه‌های اثربخش در توان‌افزایی کارکنان**، مجله تدبیر، شماره ۱۸۰.