



# مدیریت منابع انسانی پیشرفته

۶. توانمند سازی منابع انسانی



وب سایت مدیریتی ایران

[www.Managerial.ir](http://www.Managerial.ir)

Dr.Varzeshkar Ahmad 2011

Advanced Human Resource Management

کتابخانه



## سرفصل مطالب

Content / outline

۸. مدیریت دستمزد و جبران خدمات



۹. مدیریت حفظ و نگهداری منابع انسانی



۱۰. مدیریت فرهنگ سازمانی



۱۱. سازمان های یادگیرنده



۱۲. مدیریت دانش



۱۳. مدیریت منابع انسانی بین المللی



۱۴. استراتژی های منابع انسانی

۱. ماهیت مدیریت منابع انسانی



۲. مدل های مدیریت منابع انسانی



۳. مدیریت تأمین منابع انسانی



۴. مدیریت بکارگیری منابع انسانی



۵. آموزش و توسعه منابع انسانی



۶. توانمند سازی منابع انسانی



۷. مدیریت عملکرد و ارزیابی کارکنان





## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى (۳۹) وَأَنْ سَعِيَهُ سَوْفَ يُرَى

(۴۰) ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَى (۴۱) وَأَنْ إِلَى رَبِّكَ الْمُنْتَهَى (۴۲)

و اینکه برای انسان جز حاصل تلاش او نیست (۳۹) و [نتیجه]

کوشش او به زودی دیده خواهد شد (۴۰) سپس هر چه تمامتر وی را

پاداش دهند (۴۱) و اینکه پایان [کار] به سوی پروردگار توست (۴۲)

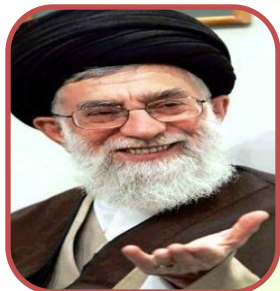
(سوره ی مبارکه النجم)



**قال رسول الله (ص): نوم العالم افضل من عباده العابد.**

( نهج الفصاحه ، ۳۱۳۸ )

**خواب دانشمند از عبادت عابد بهتر است .**



## علم را باید تولید کرد :

کار علمی بکنید ، همتان باید به چه چیزی گماشته شود ؟ آن چیزی که به نظرم از همه مهمتر می آید ، این است که همت جامعه ی علمی ما باید به تولید علم گماشته شود . ما نباید به ترجمه و فراگیری اندوخته های دیگران اکتفا کنیم . نه این که فرانگیریم ؛ هیچ کس نمی گوید از دیگران فرانگیریم ؛ چرا ، باید فراگرفت ؛ لیکن علم را باید تولید کرد.

۱۳۸۱/۰۷/۰۳





## مقدمه

✓ ویژگی سازمانهای امروز پویایی و پیچیدگی، ابهام و سنت گریزی است. تغییر جزء لاینفک و ذات سازمانهای هزاره سوم شده است.

✓ در جهان بسیار متغیر امروز، همانطور که محیط کار بیش از پیش متفاوت و متنوع می شود، شرکتهای ناگزیرند تغییرات را مدیریت کنند. مدیریت تغییر شامل برنامه ریزی، اجرا و کنترل تغییر است.





# تعریف توانمند سازی

فرایند مشارکت جویی و یادگیری مستمر

کارکنان و مدیران به منظور داشتن

عملکردی پیوسته و نزدیک به کامل .



# تعریف توانمند سازی

توانمندسازی فرایند پرورش و ارتقای باور خودکارآمدی در میان کارکنان است و این فرایند به معنی حذف علل و عوامل ناتوانی کارکنان و ارایه بازخور مثبت به کارکنان و حمایت از آنها می باشد.

(کانگر و کانگو ۱۹۸۸)



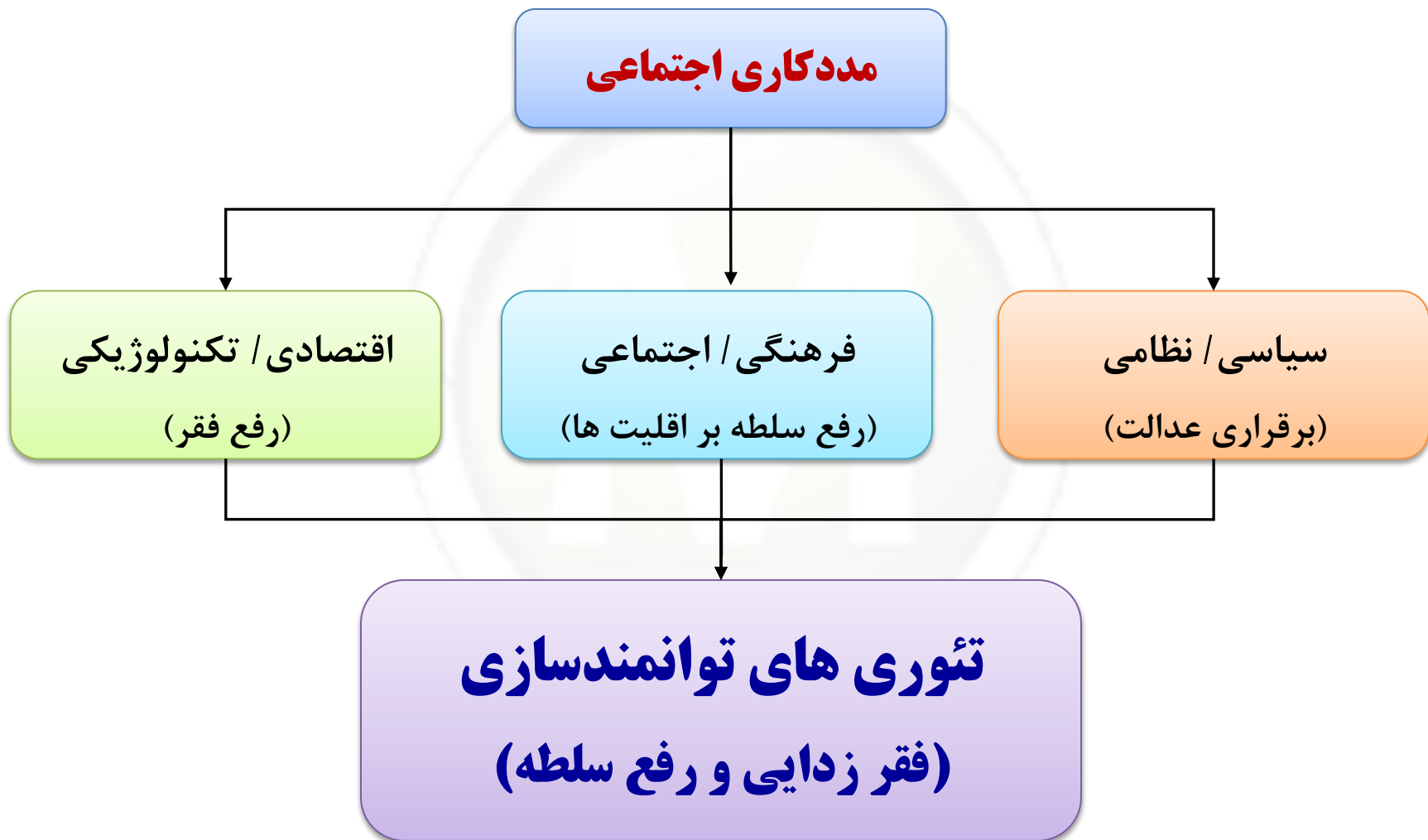
# تعریف توانمند سازی

توانمندسازی برآیند چهار عنصر اساسی است: ادراک موثر بودن در تحقق هدف، شایستگی یا کفایت نفس، خودمختاری و استقلال فردی، تاثیر گذاری در تصمیم گیری ها و تدوین استراتژی ها.

(توماس و ولتهاوس ۱۹۹۰)



# ریشه توانمند سازی





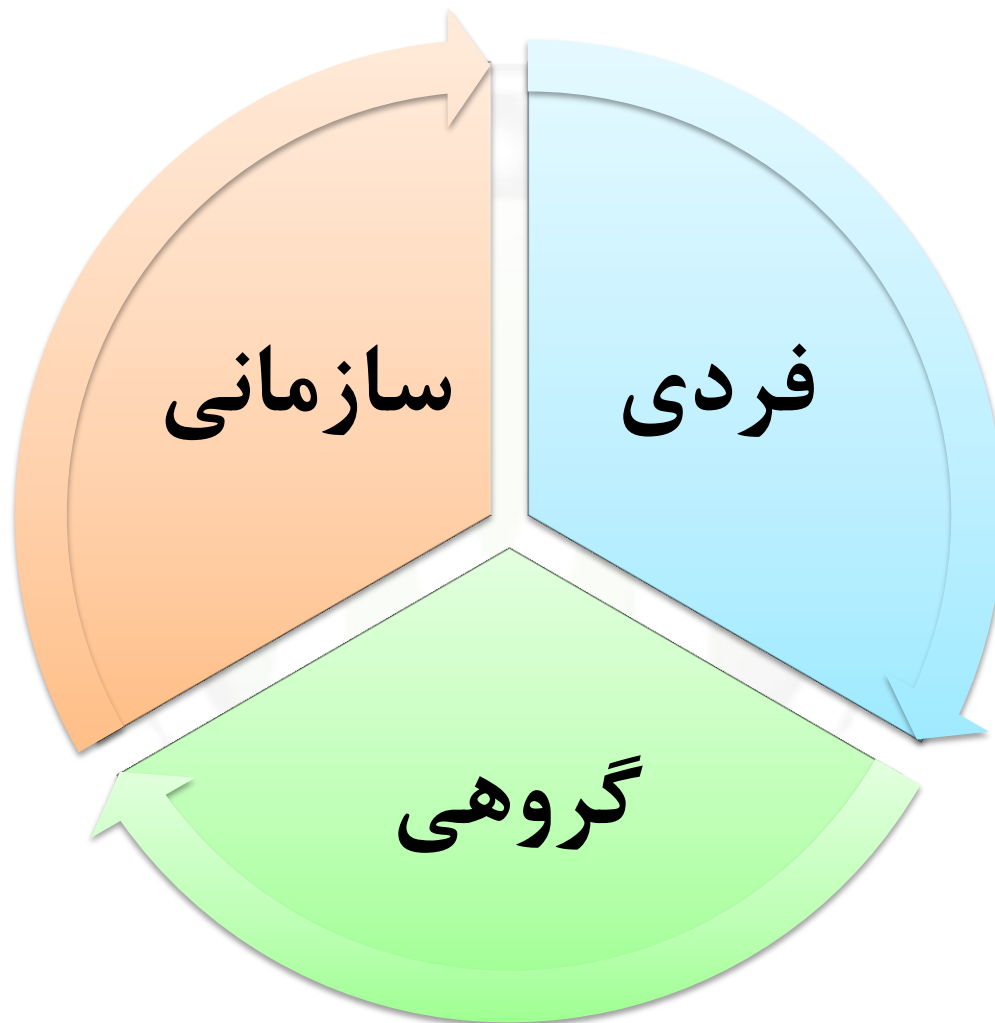
# مفهوم شناسی توانمند سازی

از جمله مفاهیم بسیار متعددی که برای بیان اصطلاح توانمندسازی به کار می‌رود :





# عوامل توانمند سازی





# عوامل مؤثر در توانمند سازی (پتر و همکاران-۲۰۰۲)

- برای توانمند سازی، مدیران باید قدرت را از سطوح بالا به زیردستان منتقل کرده و به آنها اجازه دهند کارها را خود انجام دهند.

**قدرت**

- باید به کارکنان توانمند اجازه تصمیم گیری و حل مسأله داده شود (با حضور مدیر یا بدون حضور وی).

**تصمیم  
گیری**

- برای توانمندسازی، لازم است کارکنان به اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم گیری و اجرای فعالیتهای دسترسی داشته باشند.

**اطلاعات**

- کارکنان توانمند باید از اختیار و استقلال فردی برای انجام امور برخوردار باشند (به جای اینکه تحت نظارت دقیق مدیران باشند).

**اختیار**



# عوامل مؤثر در توانمند سازی (پتر و همکاران-۲۰۰۲)

• خلاقیت و شهود کارکنان توانمند باید تقویت شود به گونه ای که آنها برای حل مسائل و انجام اموراز روشهای خلاقانه استفاده کنند.

**خلاقیت**

• برای توانمندسازی کامل، کارکنان باید مهارت ها و دانش مورد نیاز برای پاسخگویی به مسئولیت ها را کسب نمایند.

**دانش و مهارت**

• کارکنان توانمند باید در مقابل دیگران پاسخگو باشند و از کارها و تصمیمات خود دفاع کنند.

**مسئولیت پذیری**





# تئوری ها و مدل های توانمند سازی

دسته بندی تاریخی

دسته بندی بر اساس سیر زمانی

دسته بندی موضوعی

دسته بندی بر اساس سیر موضوعی

دسته بندی نگرشی

دسته بندی بر اساس رویکرد

دسته بندی فلسفی

دسته بندی بر اساس SRP



# دسته بندی تاریخی و موضوعی

## موضوع

تعریف و ارتباط، تنظیم اهداف و راهبردها، آموزش، تنظیم نظام های سازمانی و ارزیابی و توسعه

شناخت شرایط، راهبردهای مدیریتی، خود اثربخشی اطلاعاتی، ارائه نتایج، آثار رفتاری

تأثیر، انتخاب، شایستگی و معنا دار بودن ارزیابی کارکنان و عوامل زمینه ای

اطلاعات، پاداش مبتنی بر عملکرد سازمان، قدرت در تصمیم گیری های مبتنی بر جهت و عملکرد سازمان

تأثیر پذیری، عزم شخصی، شایستگی، معنادار بودن

تعهد به اهداف، اندازه گیری و تقویت، توانمندسازی و اعتماد، نقد و بهبود

## تعریف

توانمندسازی، فرایند بهبود مستمر در عملکرد سازمانی

ساختاری محرک و فرایندی برای تفویض اختیار

ساختار چندبعدی، آگاهی و شناخت از خود

راهبرد سهیم کردن کارکنان در قدرت

رویکرد روانشناختی به توانمند سازی

کار گروهی، نگرشی نوین به چرخه رهبری در کار گروهی

## مدل / سال

دنيس کینلا  
(۱۹۸۴)

کانگر و کانگو  
(۱۹۸۸)

توماس و ولتهاوس  
(۱۹۹۰)

باون و لاولر  
(۱۹۹۲)

اسپریترز  
(۱۹۹۵)

آناکارول  
(۱۹۹۵)



# دسته بندی تاریخی و موضوعی

## موضوع

توان و تمایل افراد

انگیزش، توجیه درونی، تفویض اختیار، تفویض مسئولیت

ارزشهای شرکت، ساختار سیاسی، رهبری، ارتباطات، روابط  
عملکردی، کارکنان آگاه، بازخور

فرهنگ، مشارکت در اطلاعات، توسعه شایستگی، تدارک منابع،  
حمایت

اعتقاد و انصاف

آموزش، رهبری، ارشاد، فراهم کردن امکانات، ساختار بخشی،  
مدیریت

## تعریف

توجه به نگرش افراد در توانمند سازی

مفهومی گسترده تر از مدیریت  
مشارکتی

ارائه رویکردی چند بعدی درباره  
توانمند سازی

توسعه فرهنگ توانمند سازی و  
شایستگی

ارائه مدل دو بعدی برای توانمند سازی

دادن فرصت و اختیار به افراد در  
تصمیم گیری های مستقل

## مدل / سال

تری ویلسون  
(۱۹۹۶)

مالاک و کارزتو  
(۱۹۹۶)

مک لاگان و نل  
(۱۹۹۷)

فاکس  
(۱۹۹۸)

باروچ  
(۱۹۹۸)

وگت و مارل  
(۱۹۹۸)



# دسته بندی تاریخی و موضوعی

## موضوع

تعهد، درگیری اتحادیه ها ، بهره گیری از گروههای کارکنان، آموزش، تعامل

تمرکز بر نیروهای بالقوه و بالفعل انسانی

انتقال قدرت، تفویض اختیار، مشارکت در اطلاعات و منابع

رهبری، یادگیری سازمانی، ساختار سازمانی، تنوع نیروی کار و کار گروهی

حمایت و پاداش از جانب مدیر، ساختار جهانی، ارزش مشوق شغلی، فشار روانی کاری

مشارکت، رهبری، ساختار، ارتباط با دیگران، ارزیابی ۴ مرحله: آماده سازی، ارزیابی، برنامه ریزی ، بازخورد

## تعریف

توانمند سازی و درگیرکردن کارکنان، تغییر را آسان می کند

تاکید بر گروههای خود مدیریتی و سیستم های اطلاعاتی

تاثیر عناصر محیطی، سازمانی و روانشناختی در توانمند سازی

عنصری از عناصر مرحله انتقالی تغییرات اداری

جو رشد، خلق روابط مرتبط به هم، رویکرد نسبی به توانمندسازی

نقش افراد در تبیین و اجرای مدل پر رنگ تر است.

## مدل / سال

گائو  
(۲۰۰۱)

آرمسترانگ  
(۲۰۰۱)

رابینز و کرینو  
(۲۰۰۲)

والاس و استورم  
(۲۰۰۳)

نوکلین و روهوتی  
(۲۰۰۳)

گلن و لاواک  
(۲۰۰۳)

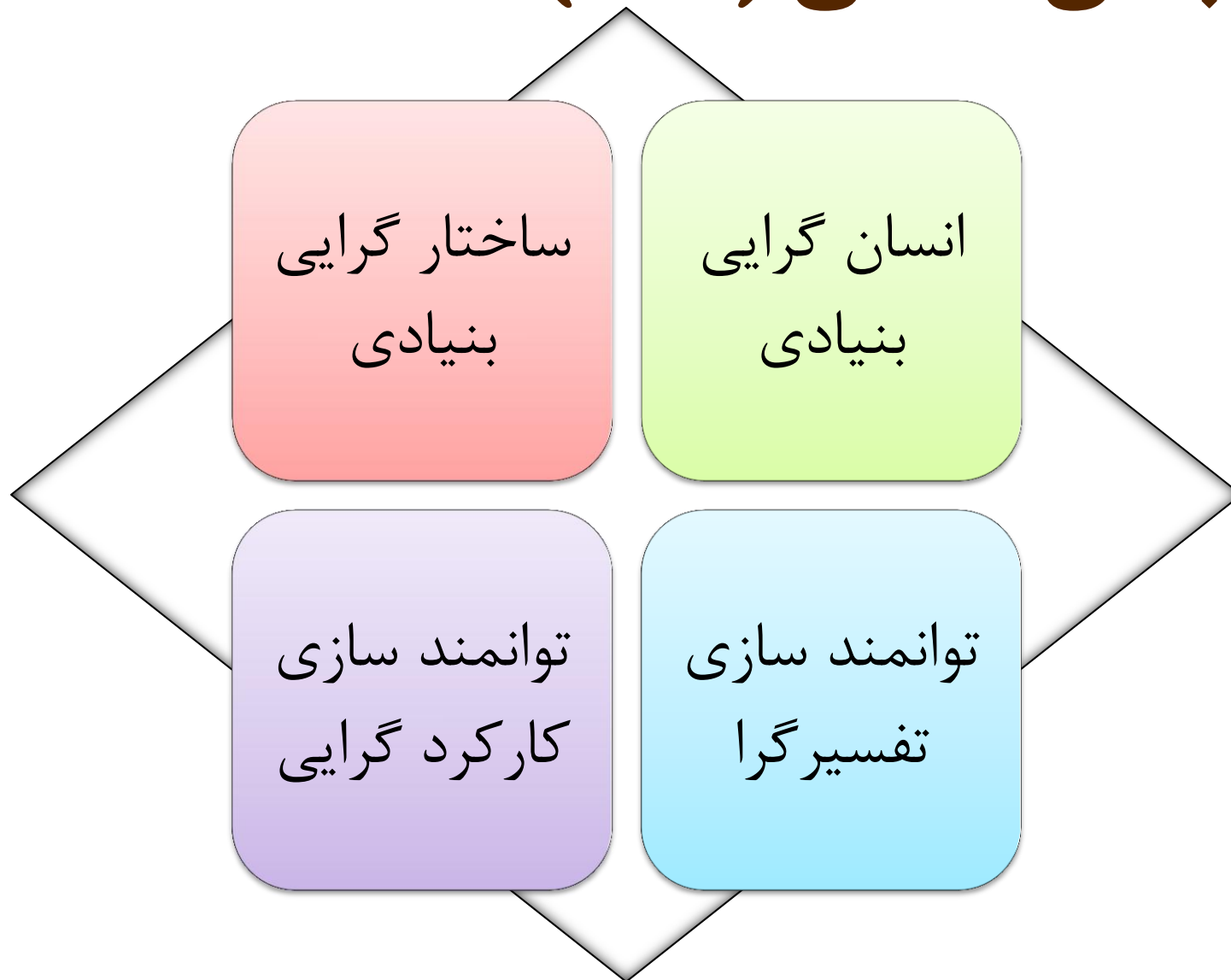


# دسته بندی نگرشی

نظریه پرداز	راهبرد	هدف	رویکرد
فوی (۱۹۹۷) شوول (۱۹۹۳) بلانچارد (۱۹۹۶)	تفویض قدرت به زیردستان	قدرتمند کردن کارکنان	مکانیکی
کانگر و کانگو (۱۹۹۸)	احساس خودکارآمدی	افزایش انگیزه کارکنان	انگیزشی
توماس و ولتهاوس اسپریتزر (۱۹۹۰)	احساس شایستگی ، معنی داری ، مؤثر بودن ، خود مختاری	افزایش انگیزه درونی کارکنان	شناختی
			ارگانیکی



# دسته بندی فلسفی (SRP)





# دسته بندی فلسفی (SRP)

## ابزارها

تیم های خودگردان تیم های تخصصی

مشارکت در اطلاعات ، افزایش احساس شایستگی ، معنی داری ، خودکفایی و مؤثر بودن

غنی سازی شغل ، دوایر کیفیت ، نظام پیشنهادات ، مشارکت در مالکیت

آموزش ، تفویض اختیار

## هدف

خودمدیریتی و کار گروهی ؛ واگذاری مسئولیت سرپرستی و نظارت به تیم ها.

تکیه برارزش های والای اساسی و توجه به انسان و شأن و منزلت انسان؛ توانمندسازی به معنای انرژی بخشی و تأکید بر تعهد درونی به شغل و جلب مشارکت کارکنان برای افزایش اثربخشی

جلب توجه کارکنان و فراهم نمودن ایدئولوژی توانمندسازی که به برطرف نمودن مسأله استثمار از ذهنیت کارکنان کمک می کند ؛ ابزار انگیزش بیرونی می تواند به این منظور مورد استفاده قرار گیرد و از مشارکت کارکنان در ارائه ایده برای افزایش کارایی استفاده شود .

افزایش مهارت های تخصصی کارکنان و استفاده از واژه توانمندسازی به عنوان فریب کاری.

## رویکرد

ساختارگرا

انسان گرا

تفسیرگرا

کارکردگرا



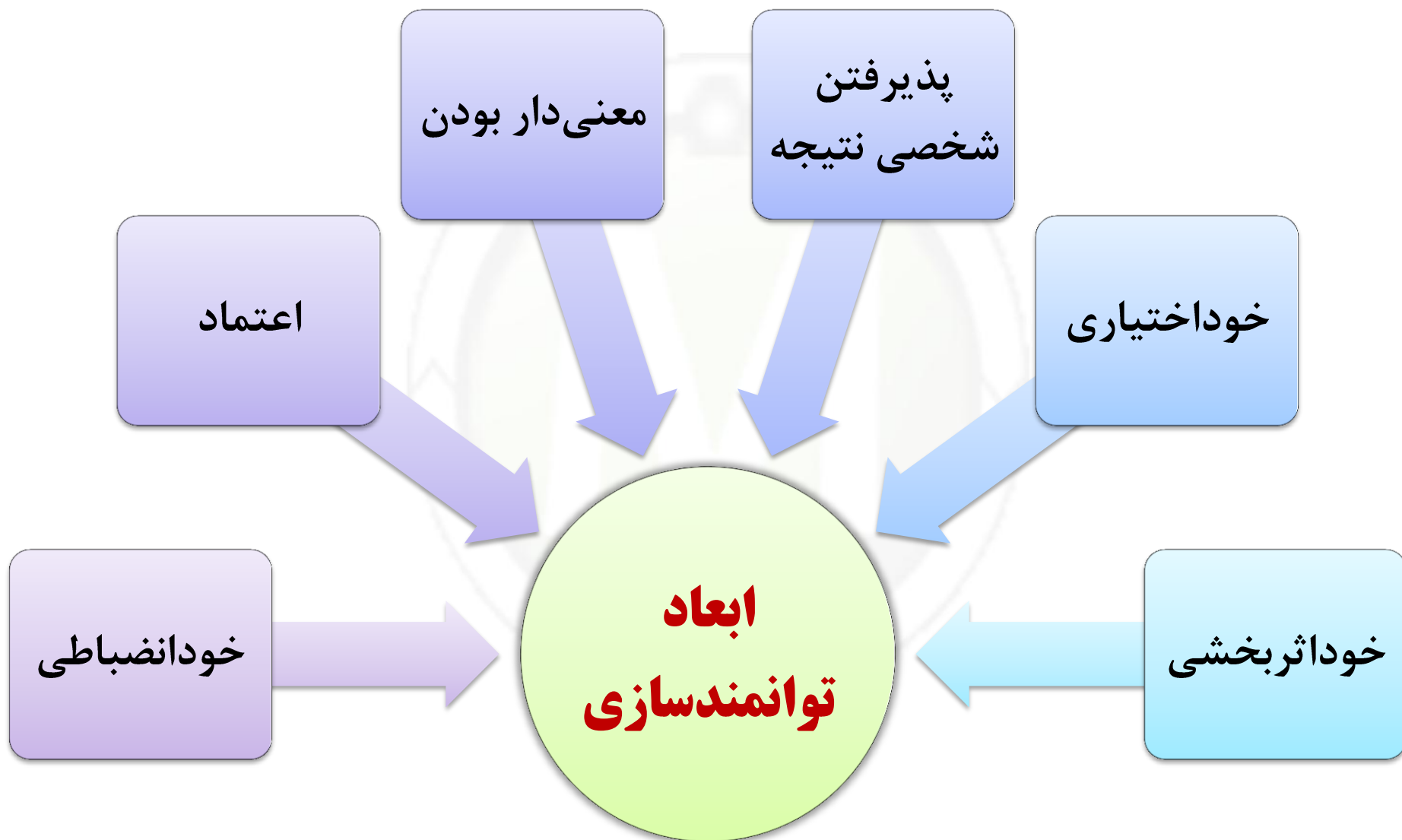
## منطق دسته بندی فلسفی توانمند سازی منابع انسانی (SRP)

۲.توانمند سازی ساختارگرا	۴.توانمندسازی انسان گرا	SPRS	بنیادی	باز	ضعیف
			تغییرات	سیستم	کنترل
۱.توانمندسازی کارکردگرا	۳. توانمند سازی تفسیر گرا		تدریجی	بسته	شدید
SPRs			۴.تکیه بر ارزش های والای اساسی و توجه به انسان و شأن و منزلت انسان؛ توانمندسازی به معنای انرژی بخشی و تأکید بر تعهد درونی به شغل و جلب مشارکت کارکنان برای افزایش اثربخشی		
عینی	پیش فرض فلسفی	ذهنی	۲.خودمدیریتی و کار گروهی؛ واگذاری مسئولیت سرپرستی و نظارت به تیم ها.		
عقلایی	دیدگاه	طبیعی	۱.افزایش مهارت های تخصصی کارکنان و استفاده از واژه توانمندسازی به عنوان فریب کاری.		
درونی	توجه به	بیرونی	۳.جلب توجه کارکنان و فراهم نمودن ایدئولوژی توانمندسازی که به برطرف نمودن مسأله استثمار از ذهنیت کارکنان کمک می کند؛ ابزار انگیزش بیرونی می تواند به این منظور مورد استفاده قرار گیرد و از مشارکت کارکنان در ارائه ایده برای افزایش کارآیی استفاده شود.		





# ابعاد توانمند سازی



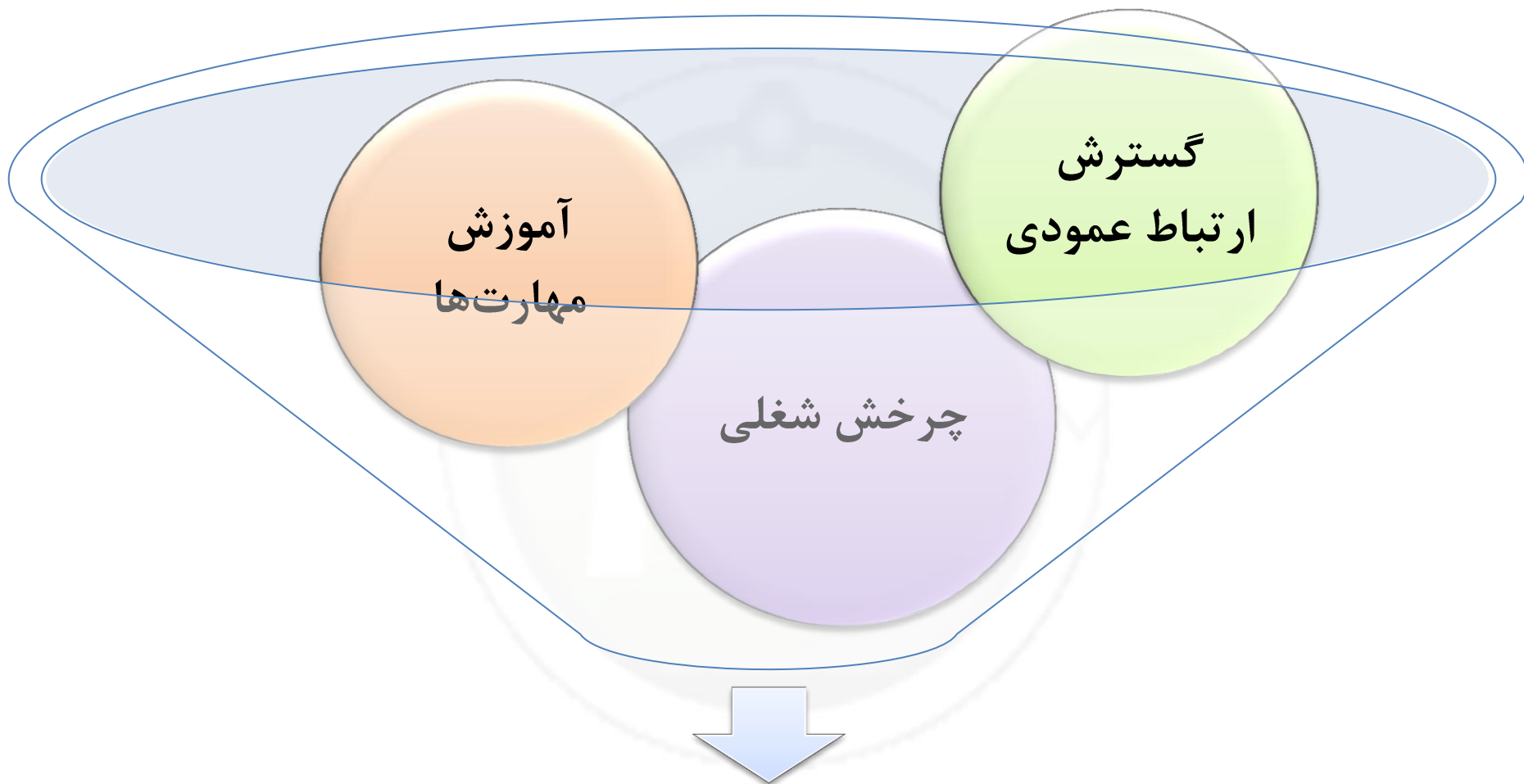


# موانع توانمند سازی

- (1) حاکم بودن ساختار رسمی و سلسله مراتبی؛
- (2) پایین بودن جو اعتماد؛
- (3) فقدان مهارت‌های لازم؛
- (4) سبک‌های نامناسب مدیریت؛
- (5) آموزش‌های ضعیف و نامناسب؛
- (6) ترس از دست دادن قدرت.



# روش های توانمند سازی



**توانمند سازی**



# کارکرد و نتایج توانمند سازی

تفویض  
اختیار و  
افزایش نقش

خودمدیریتی  
و خودکفایتی

خودکارآمدی  
و خودباوری

افزایش  
مهارت،  
قدرت و  
امنیت

ایجاد  
وافزایش  
انگیزه و  
تعهد

اصلاح  
ذهنیت  
کارکنان

افزایش  
آگاهی، دانش  
و بینش

تقویت  
مشارکت و  
کارگروهی

ایجاد  
شایستگی

رشد و تعالی

عمق بخشی

غنی سازی و  
افزایش  
کیفیت



# فرآیند توانمند سازی

ویژگی

چگونگی

توانمند  
سازی



# فرآیند توانمند سازی

## چگونگی فرآیند توانمند سازی

(3)

تشکیل  
گروه‌های  
خودگردان

(2)

استقلال  
کاری؛

(1)

تسهیم کارکنان  
در اطلاعات  
سازمانی؛



# فرآیند توانمند سازی

## ویژگی های فرآیند توانمند سازی

9 (	8 (	7 (	6 (	5 (	4 (	3 (	2 (	1 (
بازی	سک	کنان؛	نگی؛	کار؛	میم	ده؛	هها؛	سازی؛



# انواع توانمند سازی

توانمند سازی  
سازمانی

توانمند سازی  
منابع انسانی

انواع  
توانمند سازی





# توانمند سازی منابع انسانی

(1) فرصت، قدرت مسئولیت و اختیارات بیشتر به کارکنان؛

(2) واگذاری فعالیتها و قدرت و تفویض تصمیم گیری به کارکنان؛

(3) بهبود و بکارگیری مهارتها.



# توانمند سازی سازمانی

- (1) مشارکت و تعهد همه به حل مسائل؛
- (2) اطمینان و احترام متقابل؛
- (3) فعال شدن همه در تصمیم‌گیری؛
- (4) پاداش و توبیخ بدون تبعیض؛
- (5) جریان فراگیر و شفاف اطلاعات.

**روابط در سازمان توانمند**

- (1) دارای رسالت، اهداف، مسئولیت‌ها و انتظارات شفاف؛
- (2) ارتباطات مطلوب میان کارکنان، مسئولین و مشتریان؛
- (3) محیط سالم رشد و یادگیری، ارتقای شغلی و تقویت روحیه و رفتار منصفانه؛
- (4) رعایت تفاوت‌های فردی و بینشی، اعتمادسازی و قدردانی؛
- (5) کار گروهی در حل مسائل و دارای نظام مدیریت مشارکتی؛
- (6) دارای ساز و کارهای آموزشی، چرخش شغلی، غنی‌سازی شغلی و گروه‌های حل مسائل.

**ویژگی های سازمان توانمند**



- (1) حاکم بودن ساختار رسمی و سلسله مراتبی؛
- (2) پایین بودن جو اعتماد؛
- (3) فقدان مهارت‌های لازم؛
- (4) سبک‌های نامناسب مدیریت؛
- (5) آموزش‌های ضعیف و نامناسب؛
- (6) ترس از دست دادن قدرت.

فرایند مشارکت‌جویی و یادگیری مستمر کارکنان و مدیران به منظور عملکردی پیوسته و نزدیک به کامل

- (1) افزایش مهارت، قدرت و امنیت؛
- (2) خودکارآمدی و خودباوری؛
- (3) خودمدیریتی و خودکفایتی؛
- (4) تفویض اختیار؛
- (5) تقویت مشارکت و کارگروهی؛
- (6) افزایش انگیزش؛
- (7) اصلاح ذهنیت کارکنان؛
- (8) ایجاد انگیزه و تعهد؛
- (9) غنی‌سازی و افزایش کیفیت؛
- (10) عمق‌بخشی؛
- (11) رشد و تعالی؛
- (12) ایجاد شایستگی.

- (1) فردی؛
- (2) گروهی؛
- (3) سازمانی.

- (1) خودآثربخشی؛ (2) خوداختیاری؛
- (3) پذیرفتن شخصی نتیجه؛
- (4) معنی‌دار بودن؛ (5) اعتماد؛
- (6) خودانضباطی.

- (1) تسهیم کارکنان در اطلاعات سازمانی؛
- (2) استقلال کاری؛
- (3) تشکیل گروه‌های خودگردان.

- (1) گسترش ارتباط عمودی؛
- (2) آموزش مهارت‌ها؛
- (3) چرخش شغلی.



**ویژگی‌های سازمان توانمند**

- (1) دارای رسالت، اهداف، مسئولیت‌ها و انتظارات شفاف؛
- (2) ارتباطات مطلوب میان کارکنان، مسئولین و مشتریان؛
- (3) محیط سالم رشد و یادگیری، ارتقای شغلی و تقویت روحیه و رفتار منصفانه؛
- (4) رعایت تفاوت‌های فردی و بینشی، اعتمادسازی و قدردانی؛
- (5) کار گروهی در حل مسائل و دارای نظام مدیریتی مشارکتی؛
- (6) دارای ساز و کارهای آموزشی، چرخش شغلی، غنی‌سازی شغلی و گروه‌های حل مسائل.

- (1) فرصت، قدرت مسئولیت و اختیارات بیشتر به کارکنان؛
- (2) واگذاری فعالیت‌ها و قدرت و تفویض تصمیم‌گیری به کارکنان؛
- (3) بهبود و بکارگیری مهارت‌ها.

**روابط در سازمان توانمند**

- (1) مشارکت و تعهد همه به حل مسائل؛
- (2) اطمینان و احترام متقابل؛
- (3) فعال شدن همه در تصمیم‌گیری؛
- (4) پاداش و توییح بدون تبعیض؛
- (5) جریان فراگیر و شفاف اطلاعات.

- (1) رشد فرهنگ توانمندسازی؛
- (2) تبادل آسان اطلاعات و دیدگاه‌ها؛
- (3) اهداف مشخص و تعریف شده؛
- (4) روشن بودن مرزهای تصمیم‌گیری؛
- (5) تقسیم کار؛
- (6) شکوفایی شایستگی‌ها؛
- (7) قرار گرفتن منابع کافی در اختیار کارکنان؛
- (8) تشویق به ریسک‌پذیری کارکنان؛
- (9) طولانی بودن فرایند توانمندسازی.



## منابع

Refrence

- ابطحی ، حسین (۱۳۸۶) . مدیریت منابع انسانی (اداره امور کارکنان در سازمانهای دولتی ، صنعتی و بازرگانی). - کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت .
- اعرابی ، سید محمد (۱۳۸۶) . گونه شناسی دیدگاهها و الگوهای توانمند سازی . - کنفرانس بین المللی توانمندسازی .
- رادمن ، تام . ویلکینسون ، آدریان (۲۰۰۶) . مدیریت منابع انسانی پیشرفته . ج ۱. ترجمه میرعلی سید تقوی و امیر ختایی(۱۳۸۸) . - تهران: مهکامه.
- رادمن ، تام . ویلکینسون ، آدریان (۲۰۰۶) . مدیریت منابع انسانی پیشرفته . ج ۲. ترجمه میرعلی سید تقوی و امیر ختایی(۱۳۸۸) . - تهران: مهکامه.
- سید جوادین ، سید رضا (۱۳۸۲) . مبانی مدیریت منابع انسانی. - تهران: دانشگاه تهران ، دانشکده مدیریت.
- سعادت ، اسفندیار(۱۳۸۰) . مدیریت منابع انسانی . - تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت) .
- فرزین ، \_\_\_\_\_ (۱۳۸۹) منشور منابع انسانی(پژوهش در مورد مقایسه نگرش به منابع انسانی در غرب و اسلام) . - تهران : مجتمع مطالعاتی شهید بهشتی.



## منابع

Reference

- ورزشکار ، احمد (۱۳۸۲) . برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی. - تهران : دانشگاه امام حسین (ع).
- ورزشکار ، احمد (۱۳۸۲) . برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی. - تهران : دانشگاه امام حسین (ع).
- ورزشکار ، احمد (۱۳۸۲) . رفتار سازمانی پیشرفته (اسلایدهای آموزشی مقطع کارشناسی ارشد). - تهران : دانشگاه علامه طباطبایی.
- ورزشکار ، هادی (۱۳۸۷) . مدیریت منابع انسانی . - تهران : دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال.
- وب سایت مدیریتی ایران . - [www.managerial.ir](http://www.managerial.ir) .



و صلی الله علی محمد

و آل محمد

اللهم صلی علی محمد و آل محمد

اللهم صلی علی محمد و آل محمد