

## سازه های اثربخش در توان افزایی کارکنان (مدیریت سرمایه انسانی)



### چکیده

در شرایطی که سازمانها تحت تاثیر رقابتهای اقتصادی هستند، ضرورت توجه به کیفیت کاری و بهره‌وری سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. مدیریت برای اینکه بتواند عملکرد سازمان متبوع خود را بهبود بخشد بایستی با دید کیفی به سازمان بنگرد و تلاش کند تا آنجا که ممکن است با ارائه راهبردهای اجرایی، کیفیت عملکرد کاری سازمان خود را در سطح مطلوب حفظ کند. این یعنی اینکه اصولاً هر برنامه مبتنی بر توانمند سازی می تواند به بهره‌وری منجر شود و تولید بیشتر، خدمات مناسبتر، جذب مشتریان و نهایتاً در اختیار گرفتن سهم بیشتری از بازارهای داخلی و خارجی را به همراه آورد. این بهبود مستمر نه تنها برای رویارویی با تهدیدات و فرصتها در محیط پیچیده امروزی ضروری

است بلکه موکد این مطلب است که سازمان فقط اصل متفاوت بودن کارکنان از همدیگر را نپذیرد بلکه برای تفاوتها سرمایه‌گذاری کند و آنها را به کارهایی گمارد که متناسب با توانمندیهایشان باشد. با این رویکرد و با توجه به اینکه بهره‌وری و نوآوری در خلق فرصتهای جدید آنگاه تحقق می‌یابد که سازمان از منابع انسانی توانمند برخوردار باشد، با تحلیل مدل سازه‌های اثر بخشی، عوامل اثر گذار در فرایند توانمند سازی کارکنان را بررسی می‌کنیم و ضمن تحلیل نارساییها و موانع موجود به تشریح راهکارهای عملی مربوط می‌پردازیم.

## مقدمه

در دو دهه اخیر توانا سازی کارکنان به یکی از مهمترین دلمشغولیهای مدیران سازمانها تبدیل شده است. تشدید رقابت در بازارهای جهانی موجب شده است تا ایجاد مزیت نسبی در سازمان در گرو پایداری، دوام و نیز در اختیار گرفتن سهم بیشتری از بازارها باشد که برای این مزیت، سازمان می‌بایست در قیاس با رقبا ضمن عرضه محصولات و خدمات با شرایط رقابتی بهتر و جلب رضایت مندی مشتریان، استمرار در کیفیت را نیز حفظ کند. بر پایه این فرض اساسی، اعتقاد جدی بر آن است که بقا و توسعه سازمانی زمانی تحقق می‌یابد که سازمان از نیروهای دانشی، خلاق و با انگیزه که توانایی حل مسئله و خودمدیریتی در کار را داشته باشند برخوردار باشد. به این اعتبار توانمند سازی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیتهای لازم در کارکنان برای توانا ساختن ایشان به ایجاد ارزش افزوده و ایفای بهینه مسئولیتی که بر عهده دارند، توأم با کارایی و اثر بخشی بیشتر تعریف کرد. به یقین تحقق چنین امری در سایه دانش، تجربه، تفویض اختیار و

نهایتاً عنصر کارسازی به نام انگیزه میسر خواهد شد. بدین معنا، توانا سازی فرایندی تعاملی و وابسته خواهد بود که تصمیم سازی و تصمیم گیری، تعیین خط مشی های کاری، ارائه روشهای مناسب در مواقع بحرانی، قدرت ایفای نقشهای جدید و قابلیت ارائه طرحهای ابتکاری تازه را که موجب هماهنگی بین مدیران و کارکنان و نهایتاً نواخته شدن ساز خوش آهنگ توسعه سازمان خواهد شد، به ارمغان خواهد آورد.

با وجود اهمیت فوق العاده توانمندسازی، متأسفانه در ایران بنابه دلایل متعدد از جمله مبهم بودن اهداف سازمانی، نداشتن تعریف مناسب از روابط کاری و روابط شخصی، نبودن سیستم مناسب ارزیابی عملکرد، عدم تعریف شاخصهای مناسب جهت سنجش بهره وری نیروی انسانی و برخی عوامل موجود در بازار که از غیر رقابتی بودن محیط کسب و کار و ساختار اقتصادی کشور ناشی می شود سبب شده است که ساز و کار مشخصی در جهت کیفی سازی منابع انسانی تعریف نشده و حتی این سازوکار چندان جدی گرفته نشود.

مؤلفان این مقاله بر آن هستند تا با رویکردی تحلیلی به مدل سازه های اثر بخشی، ضمن بررسی سه دسته از عناصر اصلی این مدل یعنی متغیرهای علی (عوامل ورودی جریان ساز) متغیرهای واسط (عوامل موثر درون سازمانی) و متغیرهای بازده (دستاوردها و نتایج) به عنوان عوامل اثر گذار در فرایند توانمند سازی کارکنان، به تحلیل نارساییهای سازمانی و تشریح راهکارهای موجود بپردازند.



### توانمندسازی چیست؟

اولین گام در تعریف مفهوم توانمندسازی، پرداختن به حدود و مرزهای آن است. برخی بر این باورند که تواناسازی، دادن قدرت به کارکنان است. برخی دیگر این مفهوم را رد می کنند و معتقدند با توجه به اینکه کارکنان، سرمایه ای از دانش و انگیزه هستند، بنابراین به خودی خود قدرت انجام کار به نحو عالی را دارا هستند و بر این اساس تواناسازی را فراهم کردن زمینه در جهت آزاد کردن این قدرت بالقوه تعریف می کنند.

ترلاکسن، توانمندسازی را فرایند تغییر عملکرد کارکنان از وضعیت «آنچه که به آنها گفته شود انجام دهند»، به «آنچه که نیاز است انجام دهند» تعریف می کند.

پوسیانت نیز تواناسازی را شامل تقویت مهارت کارکنان و ایجاد اعتماد به نفس در آنها نسبت به خودشان و تلاش در جهت اثر بخشی فعالیتهای سازمان می داند.

بلانچارد، آماده ساختن شرایط، جهت عرضه بهترین منابع فکری در هر زمینه از عملکرد سازمان را به توانمندسازی مربوط می داند. به گمان وی، هدف از توانمندسازی این است که ذی صلاحترین کارکنان بیشترین نفوذ را با مناسبترین شیوه ها اعمال کنند.

مولفان این مقاله نیز توانمندسازی را در برگیرنده مجموعه تدابیر و روشهایی می‌دانند که بدان وسیله رفتار کارکنان را دچار تغییر کرده و آنها را قادر سازد تا با توجه به شرایط سازمان، بهترین تصمیمات را اخذ و با ارائه خلاقیت در قالب فعالیتهای تیمی، سازمان را در جهت بهره‌وری هدایت کنند.

تعاریف ارائه شده، ما را به این حقیقت رهنمون می‌سازد که اگر مفهوم توانمندسازی بدرستی درک شود، و با ایده بهبود مستمر در عملکرد کلی سازمان مرتبط شود، بیشترین بهره‌برداری از منابع فکری عرضه شده را ایجاد خواهد کرد. به عبارت دیگر توانمندسازی، یک فرایند موثر و پیشگام است که هم برای سازمان، مزیت راهبردی ایجاد می‌کند و هم برای کارکنان فرصت مشارکت در کامیابی سازمان می‌آفریند. این مشارکت نگرشی است جمعی که از یک حس توانمندی نشات می‌گیرد و اعتلای کیفی سازمان را به ارمغان خواهد آورد.

### **توانمند سازی و بهره‌وری**

هرگاه از کیفیت و بهره‌وری سخن به میان می‌آید، برنامه‌های توان‌افزایی در زمره اجزای جدانشدنی و بدون تردید موضوع قرار می‌گیرند. ارتباط توانمندسازی و بهره‌وری سازمانی را می‌توان یک ارتباط دوسویه تلقی کرد. بدین ترتیب که تحلیل مسئولیتهای، تعیین وظایف و اختیارات و بهبود سطح دانش تخصصی کارکنان برای انجام مسئولیتهای تعریف شده، نه تنها به ارتقای توان کاری سازمان و نهایتاً بهبود بهره‌وری خواهد انجامید، بلکه کارکنان را از یک مدل ذهنی انعطاف پذیر و پویا که همواره پذیرای ایده‌ها و راه‌های جدید خواهند بود برخوردار می‌کند.

از طرف دیگر برنامه های تواناسازی موجب تغییر در مسئولیت مدیریت و کارکنان نیز می شود. زمانی که توانایی کارکنان بیشتر می شود، سبک مدیریت از نظارت نزدیک به سمت نظارت هدایتی و تفویضی تغییر می یابد. این تغییر سبک، باعث تغییر در مسئولیت پذیری کارکنان نیز می شود، چرا که کارکنان با آزادی عملی که در انجام کارها به دست می آورند، خلاق و خود مدیر نیز می شوند و این همان حلقه گم شده ای است که در ایجاد بهره وری سازمانی می بایست مورد توجه قرار گیرد.



### مدل سازه های اثر بخشی

مدل سازه های اثر بخشی بر مبنای سه دسته از متغیرهای علی، واسط و بازده طراحی شده است. همچنین سه عامل سوق دهنده، بازدارنده و انگیزشی، متغیرهای سه گانه فوق

را تحت تاثیر قرار می دهند. ذیلاً با ارائه مدل مذکور، متغیرهای فوق مورد بررسی دقیق قرار می گیرد و نقش آنان در چگونگی ایجاد فرایند توان افزایی بررسی می شود.

## الف - متغیرهای علی

متغیرهایی هستند که در فرایند برنامه های توانمندسازی و نتایج حاصل از آن به طور مستقیم اثر گذارند. مهمترین متغیرهای علی را می توان به چهار دسته تقسیم کرد:

### ۱ - تغییر نگرش

نوع نگرش سازمان به بهسازی منابع انسانی می بایست تغییر کند. سازمان باید همواره به دنبال کشف استعدادها و مهارتهای کارکنان باشد و این اصل که باید به آنان فرصت داد تا تواناییهایشان را بروز دهند تسری یابد. در چنین شرایطی است که می توان انتظار داشت، چالشهایی چون فقدان قدرت را به توانمندی، دستور پذیری را به پایش نهادن برای انجام کار، واکنش نشان دادن را به خلاقیت و سازندگی، کمیت را به کمیت و کیفیت و «دیگری مسئول است» به «همه مسئولند» تبدیل شود.

### ۲ - مسئولیت پذیری

سازمان نیازمند کارکنانی است که در حل مشکلات فعال باشند و نه تنها در قبال وظایف برعهده، بلکه در برابر بهبود کارکرد کل مجموعه احساس مسئولیت کنند. لازمه این کار آن است که به سازمان دارای افکار مثبت بوده و در قبال ایده های جدید کارکنان، ضمن انعطاف پذیری، آمادگی پذیرش دیدگاههای تازه را نیز داشته باشد. اجرای آموزشهای موثر در زمینه تصمیم گیریهای گروهی، تقویت مهارتهای ارتباطی در قالبهای گروهی،

تقویت مهارت‌های برنامه‌ریزی و نهایتاً شیوه‌گردانی از کوشش‌های سازمانی می‌تواند اثرات شگرفی در خلق مسئولیت‌پذیری فردی و سازمانی در پی داشته باشد.

### ۳- حرکت از تمرکز به عدم تمرکز

به منظور توان افزایشی، سازمان باید به سمت عدم تمرکز حرکت کند. بدین صورت که تعدادی تیم یا گروه ایجاد کند که به یکدیگر متصل شده تا از طریق ارتباطات و تصمیم‌گیری‌های مستمر گروهی، ضمن انجام مسئولیتها، به توسعه کیفی سازمان نیز کمک کنند. اگرچه مشکلاتی چون احتمال وجود نداشتن امکانات و پتانسیلهای لازم فردی یا سازمانی و یا ناهماهنگی در اجرا می‌تواند این متغیر را تحت تاثیر قرار دهد، ولی با تمام این اوصاف نمی‌توان از مزایای عمده آن از جمله ایجاد انعطاف‌پذیری بیشتر در اجرای برنامه‌ها، استفاده بهینه از منابع و کاهش مشکلات اجرایی سازمان به راحتی چشم پوشید.

### ۴- تامین منابع مالی

یکی از وجوه مهم برنامه‌های توان‌افزایی گسترده‌گی منابع درگیر در آن است. پیاده‌سازی برنامه‌های بهبود عملکرد، مستلزم تامین و تخصیص بخشی از منابع مالی، فیزیکی و انسانی سازمان است.

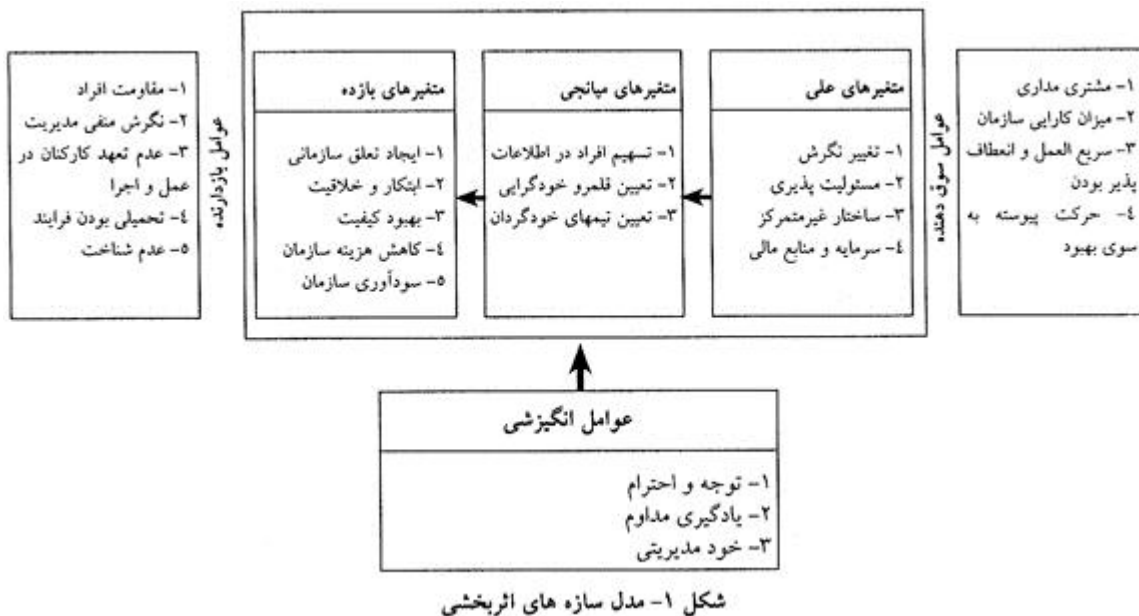
### ب - متغیرهای واسط

متغیرهای واسط به‌طور عمومی به شرایط کلی سازمان و به‌طور خاص به وضع جاری آن اشاره دارد. این متغیرها را می‌توان سازنده سازه اصلی برنامه‌های توانمندسازی محسوب کرد. هنگامی که شرایط و عوامل تواناسازی را فراهم می‌کنیم این سوال مطرح



می‌شود که با توجه به شرایط، چگونه این فرایند را اجرایی کنیم؟ و چه راهبردی را به کار  
 بریم تا این فرایند محقق شود؟ بررسی چهار متغیر که از آن تحت عنوان کلی متغیر  
 واسط یاد می‌کنیم به این سوالات پاسخ خواهد داد.

**!Error**



## ۱ - سهیم کردن کارکنان در اطلاعات سازمانی

تصور عام بر این است که سهیم کردن کارکنان در اطلاعات، باعث اختلال در روند کاری سازمان خواهد شد ولی به نظر مولفان این مقاله، موفقیت سازمان را باید در تلاشهای تیمی و سهیم کارکنان در اطلاعات سازمانی جستجو کرد نه احتکار آن. سهیم اطلاعات برای تواناسازی سازمان نه تنها یک ضرورت است، بلکه موجب ایجاد جو اعتماد، صمیمیت و مسئولیت پذیری کارکنان نیز می‌شود. این سهیم اولاً حس تعلق، مشارکت و

مالکیت نسبت به سازمان ایجاد می کند و ثانیاً کارکنان را مصمم می سازد تا از اطلاعات کسب شده برای بهبود عملکرد سازمان استفاده کنند. آشنایی با اطلاعاتی راجع به چگونگی انجام کار، سوددهی، ضایعات، بودجه، بازار، بهره‌وری و نظایر آن، این امکان را می دهد تا کارکنان وضعیت فعلی سازمان را به طور روشن درک و برای بهبود عملکرد آن تلاش کنند.

## ۲- تعیین قلمرو خودگردانی

می توان با تعریف وظایف، خود مختاری کاری ایجاد کرد. این کار باعث می شود انرژی فردی و سازمانی در مجرای مشخصی هدایت شود. تعیین قلمرو کاری شامل مشخص کردن هدفها، نقشها، ارزشها و مقرراتی است که زیربنای اقدامات بهبود عملکرد را تشکیل می دهند و از توان افزایی حمایت می کنند. با ایجاد خودمختاری، کارکنان با آزادی عمل بیشتر در جهت اهداف مشخص، مسئولانه عمل می کنند و خلاقیت بیشتری از خود نشان خواهند داد. البته باید توجه داشت که خودمختاری بدون قید و شرط و حدود سبب بی نظمی در سازمان می شود. آزادی عمل بایستی متناسب با نوع کار و مسئولیتی باشد که به کارکنان واگذار می شود.

## ۳- شکل دهی تیمهای خودگردان

ایجاد تیمهای خودگردان، یکی از کارآمدترین شیوه هایی است که با ترویج فرهنگ مشارکت سازمانی، روحیه کارگروهی را نیز تقویت می کند. این رویکرد ضمن ایجاد محیطی پذیرا برای مشارکت فعال کارکنان در جهت تشخیص و تحلیل مشکلات سازمانی، بستر نقد سالم را نیز برای یافتن هدفهای مشترک فراهم می آورد و کارکنان را قادر می

سازد تا در فرایندهای مختلف سازمانی حضور یابند.

حذف سلسله مراتب، لازمه اصلی ایجاد تیمهای خودگردان در سازمان است. تنها در این صورت است که کارکنان از مهارتها و دانش تخصصی یکدیگر استفاده بهینه کرده و کار را از آغاز تا اتمام، مدیریت خواهند کرد. ایجاد تیمهای خودگردان، به واسطه اصل هم افزایی، ضمن افزایش ارتباطات سازمانی به کارایی فرایند تصمیم‌گیری، کاهش هزینه‌های عملیاتی، رشد کیفیت و درنهایت توانمندی سازمان منجر خواهد شد

#### ۴- مدیریت توانمند

در فرایند توان‌افزایی، مدیر، نقش حلقه اتصال را دارد. به این معنا، مدیریت به عنوان توانایی ایجاد تعادل مناسب در انجام کارها از طریق کنترل بر کیفیت عملکرد منابع انسانی و اعطای آزادی عمل به کارکنان به نحوی که با خودمدیریتی، خلاقیت بیشتری از خود نشان دهند تعریف شود.

مدیر می‌بایست صرفاً تسهیل‌کننده باشد. او باید شرایطی را فراهم آورد که کارکنان اجازه یابند یاد بگیرند، رشد کنند، توسعه یابند، در کار سهیم شوند. البته انجام این مهم منوط به آن است که مدیر درک خود را از قدرت دگرگون سازد. زیرا تا مفهوم قدرت در قاموس فکری وی تغییر بنیادی نیابد، توانا سازی به مفهوم واقعی انجام نخواهد پذیرفت. قدرت در فرهنگ سنتی به معنای وادار کردن دیگری به انجام کار است در صورتیکه در فرایند توان‌افزایی، آزاد سازی کارکنان برای بروز توانمندیهاست.

## ج - متغیرهای بازده

متغیرهای وابسته‌ای هستند که آثار و پیامدهای دو متغیر علی و واسط را منعکس می‌سازند. خلاقیت، آینده‌نگری، تمرکز بر روی کار، انعطاف‌پذیری، بهبود ارتباطات، مسئولیت‌پذیری، کاهش تشنج و استرس در محیط کار، بهبود ساختار سازمانی، ایجاد جو اعتماد و اطمینان در سازمان، رویکرد به کارهای گروهی، جانشین‌پروری برای مشاغل و نهایتاً افزایش توان مدیریتی و سرپرستی کارکنان را می‌توان از جمله مهمترین متغیرهای بازده برشمرد.

## عوامل سوق دهنده

در فرایند تواناسازی، برخی عوامل سازمانی نقش موثری در تغییر و ادامه آن ایفا می‌کنند. مشتری‌مداری، میزان کارایی سازمان از حیث دخل و خرج، سریع‌العمل و انعطاف‌پذیر بودن سازمان و نهایتاً میل به حرکت پیوسته به سوی بهبود، از جمله مهمترین عوامل سوق دهنده به سمت برنامه‌های توان‌افزایی کارکنان است که به بررسی آنها پرداخته خواهد شد.

## ۱ - مشتری‌مداری

امروزه دامنه توقعات مشتریان در مورد کیفیت، قیمت و خدمات بسیار وسیع گردیده و وظیفه‌ای دشوار را بر سازمان تحمیل کرده است. به‌گونه‌ای که اگر سازمان از عهده برآوردن این توقعات بر نیاید، بازار را از دست داده و مشتریان برای دریافت محصول و خدمات به سمت سازمانهای رقیب خواهند رفت. آگاهی از سلیقه متنوع مشتریان و اجابت خواسته‌های آنان، در اختیار داشتن منابع انسانی توانمند را ایجاب می‌کند.

## ۲- کارایی سازمان از حیث دخل و خرج

در عرصه رقابت بی‌امان سازمانها، سازمانی که نتواند ارزانتر، مرغوبتر و سریعتر از سایر رقبا تولید کند مجبور به وداع با بازار و ورشکستگی خواهد بود. اگر سازمان بخواهد در ارائه تولیدات و عرضه خدمات کارایی داشته باشد و در میادین رقابتی مطرح شود، چه سرمایه و پتانسیلی بالاتر از نیروهای توانمند به بهبود روند حرکتی آن کمک خواهند کرد؟

## ۳- چابکی و انعطاف‌پذیری

تغییرات مکرر فناوری و نیز تغییر ذهنیت مشتریان، نیاز به دگرگونی مستمر در استراتژی و برنامه‌های سازمانی را به وجود آورده است. بر این مبنا سازمان باید در گذر از موانع و بهره‌گیری از فرصتها، چابک بوده و از انعطاف‌پذیری لازم برخوردار باشد. وجود ساختارهای قابل انعطاف، کارکنان چند مهارتی، اهمیت بخشیدن به برنامه‌های توانمند سازی و نهایتاً ایجاد فرهنگ مربوط، از مهمترین ابزارهای انطباق با شرایط جدید در رویایی با تغییرات است.

## ۴- حرکت پیوسته به سوی بهبود

به منظور کسب پیروزی و تثبیت موقعیت سازمان در محیطهای رقابتی، موضوع همیشه بهتر شدن و حرکت مستمر به سوی بهبود می‌بایست در سرلوحه برنامه‌ها قرار گیرد. برنامه‌های توانمند سازی به سازمان کمک خواهد کرد تا همواره خود را در فرم ایده آل حفظ کند..

## عوامل بازدارنده

نیروهای بازدارنده زیادی وجود دارد که در جهت بازداشت یا کاهش تاثیر عملکرد نیروهای سوق دهنده در فرایند توانمندسازی عمل می‌کنند.

از آن جمله می‌توان به مقاومت سازمان در برابر تغییر، شکل‌گیری احساس ترس از تغییر و وجود نگرش منفی مدیریتی که آزادی عمل کارکنان را مترادف با تخطی سازمانی می‌داند، اشاره کرد.

در گذشته نگرش غالب چنین بود که بهبود کیفیت کاری در گرو عملکرد کارکنانی است که دارای ویژگیهای ذاتی چون ابتکار، خلاقیت، تحرک، قدرت ریسک بالا، توان تحلیلی و مهارت در روابط انسانی هستند و این ویژگیها همراه با آنان متولد می‌شود. وجود این دیدگاه و سایر دیدگاههای مشابه که هنوز هم می‌توان رگه‌های آن را در برخی از سازمانها به وفور مشاهده کرد، موجب می‌شود که در بسیاری از موارد برای بهبود عملکرد افراد در جایگاههای سازمانی آنها هیچ ارزیابی منطقی و علمی با معیارهای وزنی و ارزشی مطمئن صورت نپذیرد و حتی در صورت ارزیابی، بیشتر به توان و مشخصات فردی پرداخته شود تا کمبودها و نیازهای شغلی از آنجا که کارکنان در مقابل چنین روشی احساس خطر کرده و تصور کنند که نتایج ارزیابی در ارتقای سازمانی آنان دخالت مستقیم دارد و در میزان مزایایی که کسب می‌کنند تاثیر مستقیم می‌گذارد، پس همیشه در تعامل با آن به مخفی کردن کمبودها، ضعفها و تظاهر به جبران و یا ارائه توانمندیهای غیرواقعی خود می‌پردازند، بدون اینکه عملاً کیفیت کاری خود و سازمان را موردنظر قرار دهند.

ضعف فرهنگ سازمانی، نبود حمایت کافی مدیران، طرح مسئله بدون مشارکت کارکنان،

تحمیلی بودن فرایند و اینکه کارکنان احساس کنند که الزاماً باید آن را بپذیرند، عدم مشاهده مشارکت فعال مدیریت، نبود شناخت کافی نسبت به وضعیت پیش آمده و مبهمی که پیش خواهد آمد و نهایتاً نبود مدیریت ارزیابی عملکرد به منظور ارزیابی و اصلاح فرایند توانمندسازی را می توان از جمله مهمترین نیروهای باز دارنده محسوب کرد..

### عوامل انگیزشی

برای تقویت برنامه های توانمندسازی، ایجاد زیر ساختهای لازم انگیزشی بسیار ضروری خواهد بود. در این رابطه موارد زیر قابل توجه است:

\_ تعریف اهداف و استراتژیهای سازمان و تبیین نقش و جایگاه هر یک از کارکنان در

پیشبرد آن

\_ مشارکت دادن کارکنان در همه عرصه های کاری و ایجاد روحیه همکاری و کارگروهی

\_ اتخاذ روشهای مناسب ارزیابی عملکرد و ایجاد ارتباط منطقی بین نتایج عملکرد با

برنامه های توانا سازی

\_ توجه و احترام به شخصیت کارکنان به عنوان افرادی که در جهت تحقق اهداف سازمان

فعالیت می کنند

\_ ایجاد زمینه جهت آموزش مستمر و کسب مهارتهای تازه از طریق فراهم ساختن

فرصتهای یادگیری

\_ بستن سازی در خصوص خود کنترلی و خود مدیریتی کارکنان

## الزامات برنامه های توانمندسازی

در برنامه های توان افزایی موارد زیر را باید لحاظ کرد.

### \* جلب تعهد و مشارکت سازمان

زمانی مدیران و کارکنان، مدل سازه های اثر بخشی و فرایندهای آن را باورخواهند کرد که خود درگیر آن باشند. پس می بایست به روشهای مختلف آنها را در این فرایند درگیر کرد.

### \* ایجاد انتظارات صریح و واقع بینانه

این عامل به شرایط محیط و سازمان بستگی دارد و باعث جهت دهی مدل مذکور در جهت اهداف ترسیم شده می شود. توقعات و انتظارات می بایست به لحاظ منطقی از احتمال موفقیت نسبتاً بالایی برخوردار باشد. یعنی کارکنان احساس کنند می توانند با کسب مهارت و تخصص مورد نیاز به بهره وری و اهداف از پیش تعیین شده دست یابند.

### \* تاکید بر اهمیت توان افزایی

تواناسازی کارکنان، نیاز به تمرکز افکار سازمانی دارد، بنابراین می بایست آن را کانون فعالیتها قرار داد و تا حد امکان ضمن فراهم آوری امکانات و بودجه مورد نیاز و تسهیل فرایندها، مسئولیتهای مورد نیاز را به زیر بخشها تفویض کرد.

### \* کمینه کردن بوروکراسی

برنامه های توان افزایی، چه در حین طراحی و چه در حین اجرا نباید مبتلا به بوروکراسی اداری، نظیر انجام مکاتبات و جلسات فراوان شود، زیرا باعث افت عملکردی



برنامه و کاهش تعهد مدیران، کارشناسان و کارکنان درگیر در آن خواهد شد.

### **\* تفویض اختیار**

با توجه به اینکه توانمندسازی کاری گروهی است، باید نقش اعضا و مسئولیتهای آنان و آنچه که از آنها انتظار می‌رود مشخص شود. البته باید میان اختیارات و مسئولیتهای متناسب وجود داشته باشد. این تناسب اگر با اعتماد همراه باشد آنگاه می‌توان مطمئن شد که تعهد لازم نسبت به برنامه وجود دارد. همچنین تفویض اختیار زمانی می‌تواند منجر به نتیجه شود که اولاً اهداف کاری واضح و روشن بیان شده باشند، دوم اینکه کارگروهی مورد حمایت کامل قرار گرفته و بستر خلاقیت و نوآوری فراهم شده باشد.

### **چالشهای موجود در تواناسازی کارکنان**

مهمترین چالشهای موجود را از دو بعد مدیریتی و پیامدی می‌توان مورد بررسی قرار داد.

#### **الف - چالشهای مدیریتی**

##### **\* نبود باور پذیری**

برخی از مدیران براین باورند که کارکنان، نه تنها برای انجام مسئولیتهای برعهده به اندازه کافی ماهر نیستند، بلکه توانمندی لازم برای ایفای نقشهای جدید را نیز ندارند. آنها معتقدند توانمندی ذاتی است نه اکتسابی و به همین دلیل با کلیه امور و فرایندهای مرتبط با تواناسازی کارکنان مخالفت و یا در مسیر انجام آن مانع‌تراشی می‌کنند.

### \* تهدید امنیت مدیریتی

برخی دیگر از مدیران گمان می کنند که توانمند شدن کارکنان، موجب از دست دادن کنترل امور خواهد شد. بنابراین آنان در تسهیم یا انتقال مهارت‌های کاری خود رغبت چندانی نشان نداده و ترجیح می دهند که خودشان روی وظایف کار کنند تا اینکه دیگران را درگیر سازند.

### \* تخصیص نیافتن اعتبارات کافی

هرچند برنامه هایی که در راستای تواناسازی کارکنان انجام می شود، نهایتاً به تعالی و رشد کیفی سازمان منجر خواهد شد. هنوز مدیران و تصمیم گیرندگانی هستند که تخصیص بودجه برای اینگونه برنامه‌ها را هزینه سربار تلقی می کنند و آن را بار اضافی سازمان بر می شمارند و متأسفانه چنین قاعده‌هایی از تجربه عملی بسیاری از سازمانها سر برآورده است.

### ب - چالشهای پیامدی

#### \* تغییر سبک مدیریتی

در برنامه های توانمندسازی، سبکهای مدیریتی به سبکهای رهبری تغییر خواهند کرد. این تغییر همواره خاصیت چالش‌زایی به دنبال دارد. چرا که لازمه آن، زیر سوال بردن شیوه های معمول کاری، ریسک پذیری و تجربه کردن، تمرکز بر فعالیتهای تیمی، افزایش دامنه اختیارات کارکنان، توجه به ارزشهای جدید، تمایل به تبادل اطلاعات سازمانی و بهبود

روشها است که در اکثر مواقع مقاومت شدید همه سطوح سازمانی را به دنبال خواهد آورد.

### \* تغییر عملکرد کارکنان

برنامه های توانمندسازی موجب خواهند شد که کارکنان به صراحت حرف بزنند، به جای پیدا کردن مقصر در جستجوی راه حل باشند، مشارکت جو شوند، مصالح جمع را بر منافع فردی ترجیح دهند و نهایتاً اینکه به دنبال شاخص شدن نباشند و به جمع بیاندیشند. این درحالی است که وجود ساختار متمرکز در اکثر سازمانها، موارد برشمرده را از پتانسیل ایجاد چالش برخوردار و مشکلات عدیده ای بویژه در حوزه روابط کاری ایجاد می کند.

### \* تغییر ساختار سازمانی

در فرایند تواناسازی، ساختار سازمانی از هرمی به دایره ای تغییر خواهد یافت. این تغییر ساختار، ضمن اینکه به کارکنان اجازه می دهد با درجه آزادی و مسئولیت پذیری بیشتر فعالیت کنند، روحیه مشارکت و کارگروهی را به عنوان یک ارزش عمده سازمانی تلقی می کند و در مواجهه با ساختار هرمی که در آن کاری انجام نمی شود، مگر آنکه تایید و امضای آن پیشاپیش گرفته شده باشد، چالشهای متعددی را ایجاد خواهد کرد.

### دستاوردهای برنامه های توانمندسازی

برنامه های تواناسازی، این امکان را به سازمان می دهد که به شیوه ای خلاق و نوآور عمل کرده و برنامه های کسب و کارش را به گونه ای عرضه کند که موقعیت خود را همواره در بهترین حالت حفظ کند. برجسته ترین مزیت به کارگیری اینگونه برنامه ها آن

است که موجبات تفاهم و تعهد هرچه بیشتر کارکنان و سازمان را فراهم می آورد. به اعتقاد مولفان این مقاله، مسئله تفاهم یکی از مهمترین منافع حاصله است. هنگامی که کارکنان درک متقابلی از سازمان و وظایف محول شده داشته باشند، اغلب خود را جزیی از آن به حساب می آورند و برای تعالی سازمان خود را متعهد می دانند. بویژه این وضع هنگامی صادق است که بین عملکرد سازمان و کارکنان دانشی رابطه ای منطقی مشاهده و چنین رابطه ای را درک کنند. ایجاد چنین درکی، تفاهم و نهایتاً تعهد را ایجاد خواهدکرد. در ادامه به برخی دیگر از مهمترین فواید اجرایی برنامه های توان افزایی اشاره می شود:

- \* تمرکز بر مشتری مداری 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 مسئولیتها، 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 کارکردن در جمع و با جمع به عنوان محور اصلی تفکرات

#### سازمانی

- \* تغییر مفهوم قدرت از فرمان دادن به توانایی نفوذ بر دیگران
- \* تغییر مسئولیت مدیران از کنترل صرف به آزادسازی تواناییهای نهفته کارکنان

## نتیجه گیری

در این مقاله اشاره شد که حضور فعالانه سازمان در عرصه رقابت و تکنولوژی و پیدایش مشاغل جدید و لزوم چند مهارتی شدن کارکنان، تواناسازی آنان را امری اجتنابناپذیر کرده است. از طریق برنامه های توانمندسازی، ظرفیتهای کاری با تفویض اختیار، افزایش مسئولیت، خودمختاری در تصمیم‌گیری و احساس خودکارآمدی، افزایش می‌یابد و در نتیجه بهره‌وری و اثربخشی سازمان نیز بالا می‌رود. برای این کار زیرساختهایی از جمله سرمایه، نیروی انسانی با انگیزه و نگرش همسو لازم است تا از طریق به‌کارگیری سه اصل مهم تسهیم کارکنان در اطلاعات، تعیین چارچوب خود مختاری به منظور تصمیم‌گیری و جایگزینی تیم‌های خودگردان در سلسله مراتب سازمان، توانمندسازی میسر شود. آنچه از این طریق حاصل می‌شود افزایش وفاداری و حس تعلق کارکنان به سازمان است که در مشارکت فعال و ارائه ابتکار و خلاقیت نمود می‌یابد و در نهایت اسباب ارتقای بهره‌وری سازمان را پدید خواهد آورد. لازم به‌ذکر است که تا کارکنان، ظرفیتهای لازم را برای تغییر در جهت توانمندسازی به‌دست نیاورد، موفقیتی حاصل نخواهد شد، بویژه اگر بودجه و سرمایه لازم برای پیاده‌سازی وجود نداشته باشد.

منبع: تدبیر