

توانمندسازي  
در برنامه ريزي منابع  
انساني

## مقدمه

مهمترین و حیاتی ترین دارایی هر سازمان ، نیروی انسانی آن سازمان است. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی ، مهمترین عامل بقاء و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند ، سازمان توانمند را به وجود می آورد. از نظر « دراگر » رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است. سازمان توانمند محیطی است که کارکنان در گروه های مختلف ، در انجام فعالیتها با یکدیگر همکاری می کنند.

# ضرورت توانمندسازی

➤ اثرات فن آوری بر محیط های کاری

➤ افزایش انتظارات مشتریان

➤ ضرورت انعطاف پذیری سازمان ها

# خاستگاه توانمندسازی

توانمندسازی به صورت عام از ابتدای خلقت بشر وجود داشته است

توانمندسازی در ابتدا به عنوان يك فن در حرفه مددکاری و پزشکی بالینی و به منظور

کمک کردن به بیماران جسمی و روحی مورد استفاده قرار گرفت که امروزه با

عنوان توان بخشی از آن یاد می شود.

به طور کلی این اصطلاح به طور خاص در سال 1980 در رشته مدیریت مطرح شد که

می توان آن را پاسخی به ترویج رویکرد تیلوریسم برای طراحی کار که ساده سازی

شغل را توصیه می کرد ، دانست

## تعریف توانمندی

فرهنگ انگلیسی آکسفورد : اعطای قدرت یا اختیار به کسی تا بتواند چیزی را انجام دهد و یا ایجاد این احساس در فرد تا او بتواند کارهای بیشتری را انجام دهد.

شاکتون (1995) توانمندی را بعنوان "فلسفه دادن اختیار تصمیم گیری و پاسخگویی بیشتر به افراد زیردست در سازمان" تعریف کرده است.

## اهداف توانمندسازي

- ✓ ارتقاي کارکنان از طريق ايجاد دانش و توانايي
- ✓ استقرار عدالت در سازمان
- ✓ ايجاد کارکنان متعهد و مشتاق در سازمان
- ✓ استفاده از ظرفيت هاي بالقوه کارکنان
- ✓ اطمینان دادن به کارکنان که در چارچوب رسالت ، چشم انداز و استراتژي سازمان به موفقیت مي رسند

# رویکردهای توانمندسازی

## الف) رویکرد مکانیکی (ارتباطی):

بر اساس این دیدگاه ، توانمندسازی به معنای تقویض اختیار و قدرت از بالا به پایین ، همراه با مرزها و محدودیت های روشن و پاسخگویی دقیق است که کنترل مدیریتی را افزایش می دهد

## ب) رویکرد ارگانیکی (انگیزشی):

این رویکرد دیدگاهی از پایین به بالاست و کنترل را کاهش می دهد . بر اساس این رویکرد توانمندسازی برحسب باورهای شخصی افراد تعریف می شود . توانمندسازی چیزی نیست که مدیران برای کارکنان انجام دهند بلکه طرز فکر کارکنان در مورد نقش آن ها در سازمان می باشد. در عین حال مدیریت سازمان می تواند بستر لازم را برای توانمندتر شدن کارکنان فراهم نماید.

# ابعاد توانمندسازی

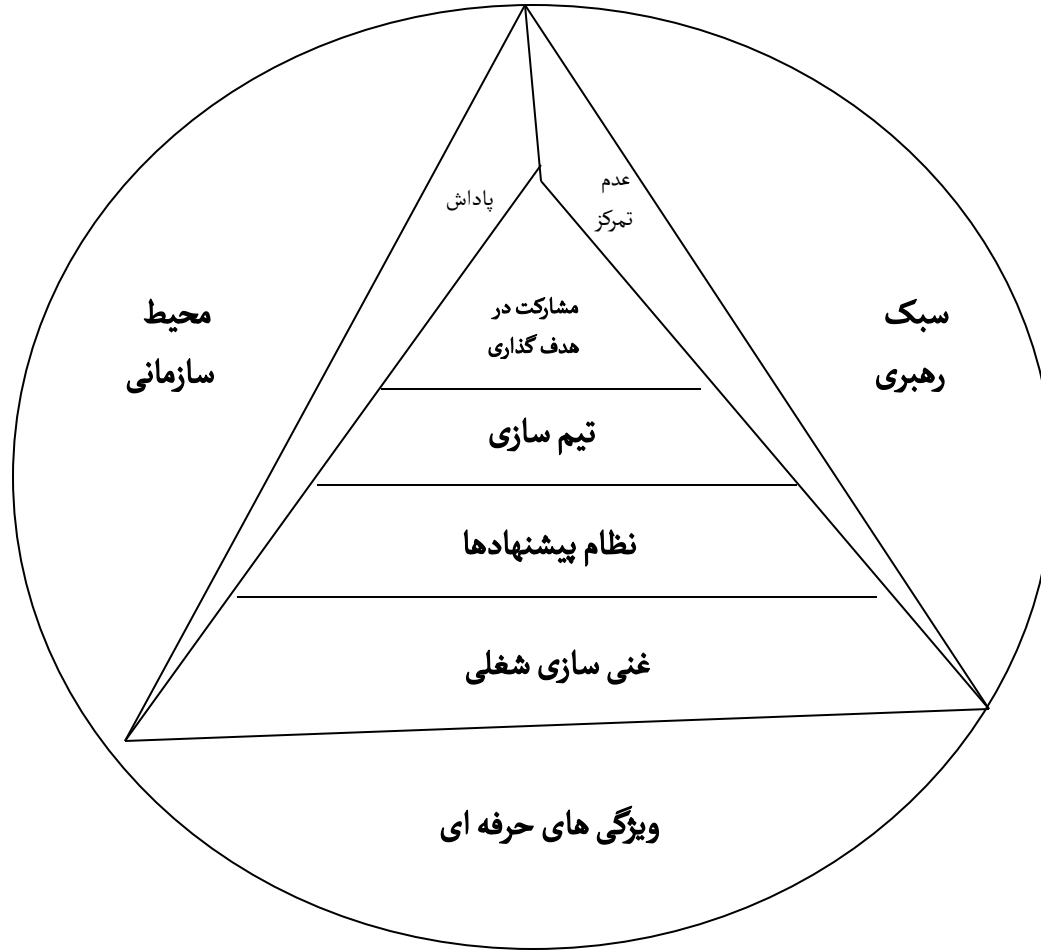
- ✓ خوداثر بخشی
- ✓ خود اختیاری
- ✓ پذیرفتن شخصی نتیجه
- ✓ معنی دار بودن
- ✓ اعتماد



# عوامل موثر بر توانمندسازی

- (1) نگرش ها : کارکنان احساس کنند نه فقط در مورد انجام دادن کار و وظایف خود ، بلکه نسبت به کل سازمان نیز مسئولیت دارند
- (2) روابط سازمانی : کارکنان همواره بطور گروهی و مستمر بهتر می توانند نسبت به بهبود و عملکرد سازمانشان در جهت دستیابی به سطح بالایی بهره وری سازمانی با هم کار کنند
- (3) ساختار سازمان : ساختار يك سازمان مطلوب معمولاً به گونه اي طراحی می شود که کارکنان در می یابند که می توانند برای دستیابی به نتایج مورد انتظار مدیرشان و آنچه انجام دادنش لازم و ضروری است ، کار کنند نه اینکه صرفاً ادای تکلیف نموده و انتظار پاداش داشته باشند.

## پیش نیازها و سلسله مراتب های توانمندسازی



# پیش نیازهای توانمندسازی

الف) ویژگی های حرفه ای

آموزش

ارشاد

تعلق حرفه ای

شبکه سازی

ب) محیط سازمانی

ج) سبک رهبری

# برنامه های توانمندسازی

الف ( غنی سازی شغلی

ب ( نظام پیشنهادات

ج ( تیم سازی

د ( مشارکت در هدفگذاری

# فرآیند تواناسازی

1) تسهیم اطلاعات : یعنی اطلاعات لازم به آسانی در اختیار کارکنان قرار گیرد. دسترسی به اطلاعات باعث اعتماد به نفس و آگاهی آنان از وضعیت فعلی سازمان شده و موجب تحکیم فرهنگ اعتماد و همدلی می شود.

2) خود مختاری و استقلال کاری در سرتاسر حد و مرزهای سازمان : باید در چارچوب مرزهای مشخص باشد تا از اتلاف انرژی بیهوده جلوگیری کند

3) جایگزین کردن تیم های خود گردان به جای سلسه مراتبها : مزیت تیم های خودگردان در فراهم کردن رضایت شغلی ، تغییر نگرش ، تعهد کاری ، برقراری ارتباط بهتر میان کارکنان و مدیران ، اثربخشی بیشتر فرایندهای تصمیم گیری ، بهبود و پیشرفت عملیات ، کاهش هزینه ها و بهره وری سازمان خلاصه می شود

## مزایای توانمند سازی کارکنان

- 1- کارکنان توانمند به نیازهای مشتریان در حین ارائه خدمات پاسخهای سریع و به موقع می دهند.
- 2- افراد توانا به مشتریان ناراضی در حین عودت خدمات پاسخهای سریع و به موقع می دهند.
- 3- کارکنان توانمند احساس بهتری نسبت به خود و شغلشان دارند.
- 4- کارکنان توانا با مشتریان به گرمی و آغوش باز ارتباط برقرار می کنند.
- 5- کارکنان توانمند می توانند منبع بزرگی از اندیشه های خدماتی باشند

# دام های توانمندسازی کارکنان

## الف) دام های درونی

- تعریف قدرت به معنای اختیارات بی حد و مرز
- ارتباط قدرت و خود اتکایی
- ارتباط قدرت و اختیارات مدیریتی
- انتظار تعهد از کارکنان
- تصور اینکه کارکنان از مهارت های لازم برخوردارند

# دام های توانمندسازی کارکنان

## ب ( دام های بیرونی

- تعدیل نیروی انسانی سازمان
- تغییر مدیریت ارشدسازمان
- ادغام ها و تملک ها



# هزینه های توانمندی

افزایش هزینه های آموزش ☹️

افزایش هزینه های کارمندیابی ☹️

افزایش تعارض در نقش ☹️

افزایش هزینه های جبران خدمات ☹️

بعد از توانمندی	قبل از توانمندی
توانمندی	ناتوانی
اقدام	انتظار دستور برای اقدام
انجام کارهای درست	انجام درست کارها
خلاقیت و ابتکار	انفعالی بودن
کمیت و کیفیت	کمیت
همه مسئولند	مدیر مسئول است
مشکل را حل کردن	تغییر را به گردن دیگری انداختن
فرآیند و تحول	محتوا

پي پي م