



**نام کتاب:** تواناسازی کارکنان و توانمندسازی سازمان

**نویسنده:** سروش آقاییار

**تلخیص:** علی مهدی

در این کتاب مطالب مفید و ارزشمندی از جنبه‌های مختلف در اختیار خوانندگان قرار گرفته است که به اختصار به موارد ذیل پرداخته می‌شود:

### توانمندسازی و جنبه‌های مختلف مفهومی

توانمندسازی روش نوین برای بقاء سازمان‌های پیشرو در محیط رقابتی است. در استراتژی مدیریت کیفیت جامعه اگر به توانمندسازی کارکنان توجه نشود، قطعاً استراتژی محکوم به شکست است. بهبود مستمر هنگامی است که کارکنان اطلاعات لازم در اختیار داشته و مورد اعتماد مدیریت باشند تا بتوانند مهارت‌ها و توانایی‌های خود را به کار گیرند و بازی دادن قدرت به کارکنان نیست؛ چون کارکنان دارای قدرت بالقوه زیادی بوده که در قالب دانش و انگیزش جلوه‌گر می‌شود و ابزاری برای انجام فعالیت‌ها است. توانمندسازی به کارگیری دانش و افزایش انگیزش کارکنان از سوی مدیریت است که در نهایت سازمان به راحتی به اهداف خود می‌رسد.

ماتشو شیتا در کتاب "نه برای لقمه‌ای نان" می‌گوید "تنها زمانی که مدیر دستانش را برای همکاری در برابر کارمندان می‌گشاید کارکنان او برای رسیدن به اهدافی که پیش روی آنان است همراهی می‌کنند".

اکثر مدیران تصور می‌کنند که با مفهوم توانمندسازی آشنا هستند، در حالی که فقط تعداد محدودی از آنان با مفهوم و کاربرد آن آشنایی دارند. اگر از ۱۰۰ نفر درباره معنی توانمندسازی سوال کنید شاید با ۱۰۰ نظر متفاوت مواجه شوید. بسیاری از سازمان‌ها علاقه‌مند هستند فرآیند توانمندسازی را اجرا نمایند؛ زیرا معتقدند کارکنان توانمند می‌توانند در نیل به اهداف موثر باشند.

### تعاریفی برای تواناسازی کارکنان

توانمندسازی دارای تعاریف مختلفی است. در برخی تعاریفی که از تواناسازی شده است تنها بر جنبه خاصی تاکید شده و لذا تعریف کامل جامعه و روشی ارائه نگردیده است که برخی از این تعاریف عبارت است از:

۱. تواناسازی فرایند دادن قدرت و اختیار کنترل به کارکنان در رده غیرمدیریتی در سازمان است. اگر چه تعریفی جامع است اما نمی‌تواند مفهوم توانمندسازی را به خوبی روشن سازد.

۲. تواناسازی فرایند توانمندسازی کارکنان است تا بتوانند از حداکثر توان خود برای کمک به گروه یا سازمان استفاده نمایند. در این تعریف تاکید کمتری بر کنترل و قدرت می‌شود و بیشتر به اداره منابع نیروی انسانی از طریق هماهنگی و تدارک تسهیلات تاکید می‌کند.

### انواع روش‌های توانمندسازی کارکنان

یکی از روش‌های تواناسازی کارکنان روش سه مرحله‌ای است. این مراحل عبارت است از:

۱. با کارکنان همانند افراد بالغ رفتار کنید.
۲. ترغیب کارکنان به آزادی و ارزش گذاشتن به احساسات آنان

۳. تفویض اختیار و مسئولیت

### توانمندسازی سازمانی چیست؟

توانمندسازی سازمانی یک محیط کاری است که در آن گروه‌هایی از کارکنان با هم به صورت مشارکتی کار می‌کنند و با سازمان رقابتی سنتی یعنی جایی که هر یک از کارکنان در انجام کارهای خود با یکدیگر به رقابت می‌پردازد کاملاً متفاوت است. نقش مدیر در سازمان‌های سنتی و سلسله مراتبی کنترل سخت و شدید فرآیندهای کار و کارکنان است و بهترین مدیر کسی است که شدیدترین کنترل‌ها را اعمال کرده و رفتار کارکنان را تحت نظر داشته باشد، اما سازمان توانمند سازمانی است که در آن کارکنان توانمند شده تا بتوانند تصمیم بگیرند و خود کنترل شوند. سازمان توانمند محیطی است که در آن کارکنان نمی‌خواهند مسئولیت بپذیرند و آزادی عمل داشته باشند. در سازمان‌های توانمند مدیر کسی نیست که فقط اسم مدیر بودن داشته باشد. توانمندسازی ثروت یک تلاش فردی یا گروهی نیست، بلکه ساختار سازمانی، خط‌مشی، ارزش‌ها و فرهنگ باید رفتار فردی و گروهی را در سازمان تقویت کند.

### توانمندسازی، حذف تفکرات سنتی

مهم است بدانیم اگرچه توانمندسازی برای سازمان‌ها اهمیت زیادی دارد، ولی مطلب جدیدی نیست و سازمان‌ها کمتر آن را اجرا می‌کنند. برای اجرای فرآیند توانمندسازی باید مدیران و کارکنان موافقت خود را اعلام نمایند. به عبارتی نیاز به یک توافق دوجانبه است. وقتی واژه توانمندسازی مطرح می‌شود، کارکنان در سازمان به تکاپو می‌افتند و فکر می‌کنند چه اتفاقی رخ خواهد داد که البته دلایل آن زیاد است. به طور خلاصه اگر بخواهیم توانمندسازی را در یک جمله خلاصه کنیم، باید بگوییم توانمندسازی نیازمند کارکنانی است تا بتوانند تفکرات قالبی و سنتی که بخشی از جوهر سازمان و روشهای انجام کار شده است، را از بین ببرد. کارکنان و مدیران معمولاً به توانمندسازی تمایلی نشان نمی‌دهند؛ ولی اگر آن را اجرا کنیم دیگر برگشت‌ناپذیر است و به سختی می‌توان از آن دل بر کند. اعتماد و اعتقاد دو عنصر کلیدی در روابط موفقیت‌آمیز شرکت محسوب می‌شود و نقش مهمی نیز در توانمندسازی دارند. اعتماد کارکنان و سازمان به یکدیگر باید دوجانبه باشد. کارکنان توانمند ممکن است به هنگام کار مرتکب خطا شوند، اما نکاتی که از آن می‌آموزند از نوع ارزانتترین و بهترین دانشی است که شاید در دانشگاه نیز پیدا نشود. اگر کارکنان مطمئن باشند به خاطر مرتکب شدن به خطا مواخذه نمی‌شوند، باید به مراتب با تعهد و بهره‌وری بیشتری در جهت تحقق اهداف سازمانی گام برمی‌دارند.

### چرا توانمندسازی؟

کارکنان توانمند برای سازمان و خودشان مفید هستند. آنها بهترین پیشنهادات خود را توأم با احساس مالکیت هیجان و غرور در محیط کار مطرح می‌کنند و به شدت هدف‌مدار و



مشارکت‌جو می‌باشند؛ به‌طوری‌که منجر به بهبود فرایند عملکرد و سیستم‌ها می‌شود. آنان نسبت به کارشان مسئولانه‌تر برخورد کرده و علایق خود را معطوف سازمان می‌نمایند. در یک محیط توانمند مدیران به‌جای آن که فکرشان را صرف مسائل حاشیه‌ای کند باید فقط فکر به کارکنان باشند.

تعریف واقعی توانمندسازی رهاسازی دانش تجربیات و استعدادهایی است که درون افراد محبوس است. بسیاری از شرکت‌ها با این رویکرد آشنا نیستند. توانمندسازی سفری به سرزمین ناشناخته‌ها است؛ زیرا مفهوم شما از رفتارهای سازمانی سنتی، کاملاً متفاوت است. توانمندسازی سفری آسان، راحت و کوتاه نیست.

### محیط ساختار سازمانی

بسیاری از متخصصین اعتقاد دارند که شایسته‌ترین فرد در جهان نمی‌تواند در این سازمان غیر توانمند عملکرد برجسته داشته باشد. همانند این مورد راننده است که بخواهد در جاده‌های مارپیچ با شیب‌های خطرناک و در شرایط جوی نامساعد و توان با برف و بوران رانندگی بی‌خطر و مطمئن داشته باشد و ساختار سازمانی یک عامل عمومی است که تمامی جنبه‌های سازمان را دربر می‌گیرد. لیکن سه عامل مهم در این خصوص به شرح زیر وجود دارد:

- فرآیند گزارش‌دهی و گزارش‌گیری
- فرآیندهای کاری
- فرهنگ

### اصول توانمندسازی

اصول راهنما همیشه می‌توانند مانند یک عینک مطالعه عمل نمایند تا بتوانیم مقالات را با دید بهتری بخوانیم و درک کنیم و یا مانند یک چراغ دستی که در تاریکی مسیر را روشن می‌کند. مطابق تعریف توانمندسازی ارزش‌های حامی روش‌های اجرایی سبک مدیریتی LEAP (هدایت، توانمندسازی، ارزیابی، شریک) نقش‌ها و رفتارهای توانمندساز می‌توانند مزایایی برای سازمان و مدیران داشته باشند. ۱۲ اصل توانمندسازی و آنچه کارشناسان می‌گویند تقریباً همخوانی دارد این اصول عبارت است از:

۱. برای اجرای توانمندسازی هیچ فرمول جادویی یا دستورالعمل استاندارد وجود ندارد. اجرای توانمندسازی در هر شرایطی ویژگی‌های خاصی دارد.
۲. توانمندسازی در خدمت یک هدف است. توانمندسازی وسیله‌ای برای رسیدن به هدف است نه اینکه خود هدف باشد. توانمندسازی به کارکنان کمک می‌کند تا به سازمان و خودشان کمک نمایند و به شغل آنان معنا و احساس غرور می‌بخشد تا بتوانند کار را به‌طور مطلوب انجام دهند.
۳. توانمندسازی را باید مدیریت کرد. آن را انجام دهید و مطمئن باشید که در حال اجرا است.
۴. توانمندسازی وقتی خوب عمل می‌کند که مبتنی بر ارزش‌ها باشد. زمانی از توانمندسازی انرژی بیشتری به‌دست می‌آید که مدیران مقبول کارکنان باشند.

۵. اعتماد و تعهد دو نکته کلیدی محسوب می‌شوند. با تسخیر افکار و روان کارکنان می‌توانید مشارکت آنان در پیشنهاد دادن را فراهم کرده و وفاداری و تلاش‌های آنان را مضاعف کنید.
۶. مدیران و سرپرستان نیز همانند کارکنان باید توانمند شوند.
۷. با تعریف مرزهای کاری می‌توان حدود اختیارات کارکنان را روشن کرد. با حذف موانع شرایط این کار فراهم می‌شود.
۸. ارتباطات و اطلاعات شریان‌های حیاتی یا مایع زندگی توانمندسازی هستند.
۹. آموزش توانمندسازی چیزی بیش از اقدامات اصلاحی است. کارکنان را برای مشارکت بیشتر و ارتقا سطح عملکرد آماده کرده و به کارکنان بگویید اگر سازمان برای آموزش آنان هزینه می‌کند به دلیل آن است که برای ایشان ارزش زیادی قائل است.
۱۰. مربیگری و روان‌سازی بیشتر از کنترل و نظارت موثر است. به‌ویژه وقتی می‌خواهید کارکنان را تشویق و مشارکت کنید آنها را رشد دهید.
۱۱. برای گرامیداشت و قدردانی از افراد برای موفقیت‌های آتی لازم است از آنها خالصانه تشکر کنید تا رفتارهای دلخواه تقویت شود.
۱۲. توانمندسازی فرآیند دشوار و مستلزم صرف وقت است، چون به سادگی نمی‌توان باورها، خصمشی، روش‌های کاری و ساختار سازمانی و رفتارها را تغییر داد.

### چرا مدیران توانمندسازی را اجرا می‌کنند؟

توانمندسازی چه به صورت فردی و چه با تشکیل گروه‌های کاری خودگردان می‌تواند صورت گیرد؛ اما تعداد اندکی از آنها می‌توانند به مسیر خود ادامه دهند. بعضی از مدیران و مدیران ارشد و سرپرستان باید فرآیند توانمندسازی را اجرا نمایند. معمولاً افرادی که ارزش‌های آنان با فرهنگ توانمندسازی هم‌خوانی دارد یا اینکه از نظر استدلال منطقی توانمندسازی را می‌پذیرند، می‌توانند در این فرایند همکاری و مشارکت بیشتری انجام دهد.

### تواناسازی کارکنان باعث افزایش بهره‌وری می‌شود.

امروز توان رقابتی هر سازمانی بستگی به سرمایه فکری کارکنانش دارد. سازمان‌هایی می‌توانند در آینده به موفقیت دست پیدا کنند که ۱. کارکنان را تشویق کنند تصمیم‌های مبتکرانه بگیرند ۲. ریسک‌پذیری را تشویق کنند ۳. کارکنانی خلاق و مبتکر تربیت نمایند.

یکی از موثرترین روش ارتقا عملکرد کارکنان و سازمان اجرایی فرایند توانمندسازی کارکنان است که به کارکنان خط مقدم تولید و آنان که با مشتری در تماس هستند قدرت تصمیم‌گیری می‌دهد و آثار منفی ناشی از نداشتن قدرت تصمیم‌گیری مانند احساس پوچی را در کارکنان از میان می‌برد.

### نقش آموزش در تواناسازی

آموزش و بهسازی منابع انسانی باعث افزایش مهارت توانایی

برای اکثریت سازمان‌ها دستیابی به این توان و انرژی نهفته درون کارکنان می‌تواند یک مزیت رقابتی در بازارهای جهانی باشد تا اینکه بتوانند کارکنان با استعداد خود را حفظ نمایند. برای فهم مطلب اینکه فرهنگ سازمانی چگونه می‌تواند از یادگیری توسعه کارکنان و رفتارهای جدید آنان حمایت کند نمونه باغ را مثال می‌زنند. دانه‌های جدید در چه باغی رشد می‌کنند؟

### تکنولوژی و توانمندسازی

تعریف و تبیین حاکمیت اخلاقیات برای توانمندسازی هر سازمان لازم است؛ اگرچه به تنهایی کافی نیست. سازمان‌ها باید فضایی به وجود آورند که حامی مشارکت و تشریک مساعی آنان باشند. تلفیق مولفه‌های فوق یک توانمندسازی واقعی و قریب به وجود می‌آورد. به زبان ساده‌تر در صورتی که سازمان نظام عصبی لازم را برقرار کند از موفقیت‌های بالاتری برخوردار می‌شود. لذا سازمان باید دارای یک زیربنای ارتباطی بوده تا بتواند به برقراری ارتباط میان کارکنان و مدیریت ارتباطات دوسویه کمک کند.

### نگرش سازمان‌های توانمند به کار و کارکنان

سازمان‌های توانمند همیشه تلاش می‌کنند تعادلی میان نیازهای کارکنان و اهداف سازمان برقرار نمایند. سازمان‌هایی که به افزایش بهره‌وری می‌کنند به بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان نیز اهمیت می‌دهند. مدیریت سازمان می‌داند که انتظار عملکرد مطلوب از کارکنان منوط به ایجاد محیط کاری دلپذیر و بانشاط است. سازمان‌های توانمند سعی می‌کنند توانایی احترام و نیازهای اجتماعی و معنوی کارکنان را همسو با نیازهای مادی و فیزیولوژیکی آن رشد و توسعه دهند. این به معنی اهمیت دادن به شان و منزلت انسانی کارکنان است.

و عمیق‌تر شدن بینش و بصیرت کارکنان می‌شود. در نتیجه دستیابی به اهداف سازمان، آسانتر با کارکنان توانمندتر و با کارایی و اثربخشی بیشتر می‌شود. آموزش در حقیقت خود اعمال مدیریت است و بدون کارکنان آموزش دیده پایه‌های مدیریت لرزان می‌شود. هر رفتار سازمانی از دو عامل می‌تواند تأثیر پذیرد ۱. عدم توانایی فرد برای انجام کار که شاغل از طریق آموزش در انجام وظایف توانا می‌گردد ۲. فقدان یا کاهش انگیزش که از طریق جلسات متعدد و آموزش توجیهی و تبادل اطلاعات می‌توان آن را برطرف ساخت.

مهارت‌های لازم کاری در سازمان توانمند با سازمان‌های مبتنی بر سلسله مراتب سنتی کاملاً متفاوت است. در سازمان‌های توانمند کارکنان باید مسئولیت‌پذیرتر و خودگردان‌تر باشند و به همین علت آموزش باید جزو لاینفک فرایندهای توانمندسازی باشد. نمی‌توان آموزش‌های دلخواه را اجرا نمود. مدیران و روسایی که مدافع آموزش نیستند و مانع حضور کارکنان در دوره‌های آموزشی شده و یا از مهارت‌ها و رفتارهای جدید و آموخته شده کارکنان از این دوره‌ها حمایت نمی‌کنند، باید در رفتار و دیدگاه‌های ایشان تجدیدنظر کنند؛ چون در غیراین صورت نمی‌توان از آنان انتظار توانمندسازی داشت.

### توانمندسازی و فرهنگ سازمانی

تحقیقات موسسه گالوپ نشان می‌دهد سازمان‌ها فقط می‌توانند کمتر از ۲۰ درصد توان کارکنان استفاده نمایند. بهسازی و رشد کارکنان نیازمند فرهنگ سازمانی است که در آن کارکنان را ترغیب به یادگیری و توسعه نمایند. در چنین فرهنگی نوآوری‌ها نیازمند رفتارهای جدید کارکنان است که باید در این فرهنگ ریشه دوانده باشند. کارکنان حاضر هستند برای پیوستن به چنین سازمان‌هایی چند کیلومتر راه اضافی طی کنند تا به آن برسند.