

واکاوی و چگونگی توانمند سازی راهبردی در مدیریت منابع انسانی

شاهین بابایی

کارشناس ارشد مدیریت دولتی

چکیده

هدف این تحقیق واکاوی و چگونگی توانمند سازی راهبردی در مدیریت منابع انسانی میباشد. این تحقیق از شش فرضیه که سعی دارد رابطه بین عوامل توانمندسازی مدیران با افزایش عملکرد نیروی انسانی، تشکیل شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران عالی، میانی و عملیاتی وزارت دادگستری می باشد که تعداد آن ها 062 نفر می باشد که براساس فرمول نمونه گیری از جامعه محدود، تعداد 181 نفر بعنوان نمونه انتخاب شده اند. در این تحقیق از روش توصیفی همبستگی استفاده شده و برای جمع آوری داده ها نیز از پرسش نامه استفاده شده است. سوال اصلی مقاله، روندا ارزیابی مدیریت منابع انسانی از کارکنان به چه شیوه انجام می گیرد؟ سوال محوری مقاله، واکاوی و چگونگی توانمند سازی راهبردی در مدیریت منابع انسانی به چه صورت است؟ در ادامه به بررسی مدل توانمند سازی مک لاگان ونل و گائو پرداخته و در پایان چارچوب مشخص از مدیریت مشارکتی اثر بخش بر توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان در راستای مقاله ارائه شده است نتیجه گیری بخش پایانی مقاله را تشکیل می دهد.

واژه‌های کلیدی: توانمند سازی ، راهبردی ، مدیریت ، منابع انسانی

مقدمه

در دنیای امروز که دنیای سازمانهاست، نیروی انسانی به عنوان با ارزشترین منابع سازمانی، محور رویکردها و فعالیتهای سازمانی بوده و در اعتلای اهداف و آرمان سازمان نقش اساسی ایفا میکند. منابع انسانی به سازمان معنا و مفهوم بخشیده و زمینهای تحقق اهداف سازمانی را فراهم میکنند. آقاییاری به نقل از تارو مینویسد: مهم ترین مزیت رقابتی را برای سازمانها در هزاره سوم میزان هوش و دانایی و دانش خردمندانه انسانی می داند. او معتقد است که دیگر نفت و منابع طبیعی نمی توانند منابع ثروت آفرینی باشند. بلکه هوش و خرد انسان هاست که می تواند جامعه را به سمت رشد و تعالی حرکت دهد. اگر انسانها می خواهند در این چالش جدید یعنی فرایند جهانی نقش داشته باشند هیچ راهی ندارند مگر اینکه به نقش دانایی و هوشمندی در توسعه جامعه خود تمام عیار اندیشه کنند (آقاییاری، ۱۳۸۵، ۴۴) در نتیجه بسیاری از سازمانها، ضرورت اجرای برنامه های توانمندسازی منابع انسانی را تشخیص داده و تلاش کرده اند با اجرای این برنامه ها زمینه لازم برای پرورش مدیران و کارکنان توانمند را به وجود آورند. اگرچه نقش منابع مادی،

امروزه بسیاری از سازمان ها در پی تعالی می باشند؛ اما همه جویندگان تعالی به آن دست نمی یابند. یکی از دلایل اصلی ناکامی، عدم درک عمیق مفهومی تعالی و ملاک های آن به ویژه بی توجهی به نقش نیروی انسانی متعالی می باشد (قربانی و آقاوردی، ۱۳۹۲). طبق نظریه برابری آدامز، فرآیند مقایسه ی برابری افراد با یکدیگر بر مبنای نسبت ورودی به خروجی انجام می گیرد. فرد، آورده های خود را از قبیل: تحصیلات، تجربه، فداکاری، تلاش و ... به عنوان ورودی و آن چه از سازمان دریافت می کند از قبیل: حقوق، پاداش، پیشرفت شغلی و ... را به عنوان خروجی در نظر می گیرد و آن را با دیگران مقایسه می کند. فرد با این ارزیابی، احساس رفتار ناعادلانه با به عبارت بهتر رضایت یا نارضایتی از سازمان را درک می کند. بنابراین، نوع رفتار و برخورد با افراد در درون سازمان می تواند روی اقدامات و تصمیماتی (که در مورد شغل خود می گیرند، اثرگذار باشد) (احمدی و همکاران)، سازمانهای تولیدی، صنعتی و خدماتی جهان می دانند کیفیت و رضایت مندی در کاهش هزینه ها و بهبود محصولات و خدمات، استفاده مطلوب از زمان، کاهش ضایعات و رضایت مندی مشتریان خلاصه می شود که ضامن تحقق این امر وجود کارکنان توانمند است. پس هدف سازمانها از اجرای فرآیند توانمند سازی ارتقای سطح کیفیت محصولات و تسریع ارائه خدمات به منظور برآورده ساختن انتظارات، توقعات، (رضایت مندی مشتری، سود بیشتر و افزایش سهم بازار است) (محمدی، ۱۳۸۴).

مروری بر ادبیات تحقیق

تحلیل و بررسی تحقیقاتی که تاکنون در مورد توانمند سازی منابع انسانی در داخل و خارج کشور انجام شده است، می توان سه مدل یا دیدگاه را در مورد توانمند سازی استخراج نمود:

1- دیدگاه اول، دیدگاه عقلایی است که قائل به تسهیم قدرت با زیردستان (قدرت به معنای اختیار سازمانی و نه قدرت شخصی)، تفویض اختیار، عدم تمرکز در تصمیم گیری، تاکید بر مدیریت مشارکتی، چرخه های کیفیت، تیم های خود گردان و هدف گذاری دو طرفه به شرط تمایل پیرو در مشارکت و قبول مسئولیت می باشد.

2- دیدگاه دوم، دیدگاه انگیزشی؛ نیاز به کسب قدرت را که حالتی درونی برای نفوذ و کنترل بر سایر افراد است، مبنای توانمندسازی می داند.

3- دیدگاه سوم، دیدگاه فوق انگیزشی با طرح ایجاد انگیزه درونی کار توسط آماده سازی محیط و ایجاد مجرای انتقال برای احساس خود اثر بخشی و انرژی بیشتر، دیدگاهی نظری تر را برای توانمندسازی ارائه می دهد (وطنی، 1389) در پژوهش حاضر، سعی بر این است، ابتدا با بررسی مبانی نظری و عملیاتی به موانع و روش های توانمندسازی پرداخته و در ادامه به بررسی و ارائه الگو، می پردازیم. روش تحقیق در این مقاله به صورت تحلیلی - توصیفی است و روش گرد آوری اطلاعات کتابخانه ای و بهره گیری از متون علمی معتبر داخلی و بین المللی می باشد.

اهمیت و ضرورت تحقیق

یکی از مهم ترین چالش های مدیران عصر حاضر، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت های بالقوه منابع انسانی موجود است. در اغلب سازمان ها از توانایی های کارکنان استفاده بهینه نمی شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت بالقوه آنان را به کار گیرند. به عبارت دیگر افراد، توان بروز خلاقیت، ابتکار و فعالیت بیشتری را دارند، اما در محیط سازمانی به دلایلی از این قابلیت ها به طور مطلوب بهره برداری نمی شود. اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی مدیران را به عنوان یک راهبرد اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی نموده اند و معتقدند که توانمندسازی مدیران یکی از نگرش های مهم جدی است که امروزه توسط سازمان ها به کار گرفته می شود و در واقع پاسخ به نیاز حیاتی مدیریت توانمندسازی، یک برنامه اجتناب، Blanchard & Zigarmi (۱۹۹۵:۸۵). معاصر در پاسخگویی به نیاز تغییر و تحول است (۱۹۹۵:۸۵) ناپذیر برای کار بیشتر با صرف هزینه کمتر است. سازمان ها حق انتخاب کمتری در این مورد دارند که آیا آن ها می خواهند مدیران و کارکنان توانمند شده تربیت کنند یا خیر. توانمندسازی اتفاق می افتد؛ زیرا سازمان های موفق تر در حال کشف شیوه های بهتر برای استفاده کامل از منابع فکری کارکنان خود هستند. سازمان ها در حال پی بردن به این موضوع هستند که Yang & Choi, 2009:63- (تنها سرمایه واقعی شان قابلیت اندیشیدنشان است 65)

موانع توانمندسازی کارکنان

با وجود تاکیدات فراوانی مبنی بر اهمیت توانمند سازی کارکنان، برخی عوامل موجب می شود که این فرآیند در سازمانها با مشکل مواجه شود و مدیران مانع تحقق آن شوند. برخی از مهم ترین این عوامل عبارت اند از:

1. مدیران نگران از دست دادن قدرت، کنترل و اختیارانشان هستند؛
2. کارکنان قادر نیستند تا تصمیمات مسئولانه ای بگیرند؛
3. ممکن است در جهت توانمند سازی کارکنان قبلاً قدمهایی برداشته شده باشد، که شکست خوده باشند؛
4. سهیم شدن دیگران در مالکیت اطلاعات، باعث تراوش ایده ها، برنامه ها و دانش خواهد شد که زمینه را برای رقابت افراد با مدیریت فراهم می سازد. این طور نیست که هرکسی بتواند توانمند شود. کسانی که در مقابل توانمند سازی مقاومت می کنند، منزوی می شوند و از نظر مدافعان توانمندسازی، بازیگر تیم تلقی نمی شوند (مقیمی، ۱۳۸۵)

اهداف و توانمند سازی کارکنان

هدف از توانمند سازی، تسهیل دستیابی به اهداف سازمانی است. در هر صورت هرگونه افزایش در قدرت، نباید منجر به افزایش تعارض بین مدیران و کارکنان گردد. هدف حقیقی همیشه بهبود عملکرد است. به طور خلاصه اهداف مشخص توانمند سازی کارکنان را می توان به شرح ذیل بر شماری کرد؛

- 1- دادن مسئولیت تجزیه و تحلیل مداوم مشاغل به همه کارکنان به منظور انجام و توسعه شیوه های کاری اثر بخش در ارتباط با مشتریان و ذینفعان؛
- 2- واگذاری مسئولیت ایجاد اهداف عملکرد راهبردی و سنجش عملکرد به تیم های کاری در ارتباط با مشتریان و ذینفعان.
- 3- سهیم نمودن مجموعه کلی سازمان در تصمیمات مهم مدیریت، مانند برنامه های راهبردی توسعه، تدوین خط مشی های کارگزینی و برنامه های کاری؛
- 4- (درگیر نمودن مستقیم کارکنان در فرآیند های کاری همراه با بهبود مستمر آن فرآیندها). جلیل دوست، ۱۳۹۵

عوامل مؤثر بر توانمندسازی:

صاحب نظران و پژوهشگران درباره عوامل توانمندسازی بحث های زیادی کرده اند. با توجه به اینکه در این تحقیق درصد بررسی رابطه بین عوامل توانمندسازی مدیران با افزایش عملکرد نیروی انسانی بوده ایم برای رعایت اختصار، مهم ترین عوامل توانمندسازی، که در تحقیقات قبلی مورد تأیید قرار گرفته است در قالب جدول زیر ارائه می شود.

جدول ۱: عوامل توانمندسازی (بختیاری: ۱۳۹۰)

ردیف	عامل	پژوهشگران
۱	شفافیت نقش	اسپریتزر (۱۹۹۸)، خان (۱۹۹۴)، حکسن و شوار (۲۰۰۰)، کانگر و کانگو (۱۹۸۸)، گیست و می‌چل (۱۹۹۲)، اسمیت (۲۰۰۳)، هال (۲۰۰۸)، ساحدی و امیدواری (۱۳۸۶)، منوریان (۱۳۸۵)
۲	نقش رهبری	فولهام و لاندو (۱۹۹۸)، فولمن (۱۹۹۸)، منوریان (۱۳۸۵)، حزینی (۱۳۸۵)، اسکندری (۱۳۸۱)، عبداللهی (۱۳۸۲)
۳	رضایت شغلی	حزینی (۱۳۸۵)
۴	ساختار	فورستر (۲۰۰۰)، حزینی (۱۳۸۵)، اعرابی (۱۳۸۲)، بلانچارد (۱۹۸۵)، اسکندری (۱۳۸۱)، عبداللهی (۱۳۸۲)
۵	فرهنگ سازمانی	فولهام و لاندو (۱۹۹۸)، اسکندری (۱۳۸۱)
۶	ویژگی‌های روانشناختی	پیتر و همکاران (۲۰۰۲)، توماس و واتهوس (۱۹۹۹)، کانگر و کانگو (۱۹۸۸)
۷	تجربه	مالاک و کورستد (۱۹۹۶)، پنینگتن و ادواردز (۲۰۰۰)، اسپریتزر (۱۹۹۶)، منوریان (۱۳۸۵)
۸	تخصیصات	وگت و مورل (۱۹۹۰)، اسپریتزر (۱۹۹۶)
۹	نظام پاداش	باون و لاور (۱۹۹۲)، عبداللهی (۱۳۸۲)
۱۰	بازخورد عملکرد	کلینز (۱۹۸۲)، لاکت و ایگلتن (۱۹۹۱)، گیست و مایکل (۱۹۹۲)، هال (۲۰۰۸)
۱۱	دانش	فولهام (۱۹۹۸)، فولمن (۱۹۹۸)، منوریان (۱۳۸۵)، حزینی (۱۳۸۵)، اسکندری (۱۳۸۱)، فرهی (۱۳۸۴)
۱۲	مهارت	حزینی (۱۳۸۵)، فرهی (۱۳۸۴)، عبداللهی (۱۳۸۲)
۱۳	توانایی‌های	فرهی (۱۳۸۴)، اسکندری (۱۳۸۱)
۱۴	فناوری اطلاعات	منوریان (۱۳۸۵)
۱۵	ارزش‌ها (عقاید)	کینلا (۱۹۸۴)، گریسالی و همکاران (۲۰۰۴)، بلانچارد و به اول (۱۹۹۸)، ابطحی (۱۳۸۶)، فاسمی (۱۳۸۲)، اسکندری (۱۳۸۱)
۱۶	محیط	فرهی (۱۳۸۴)، طوسی (۱۳۷۲)
۱۷	ماهیت سازمانی	برایسون (۱۹۸۸)
۱۸	معنویت و اعتقادات	امام خمینی (۱۳۶۰)، مقام معظم رهبری (۱۳۸۱)

عملکرد کارکنان :

موضوع ارزیابی عملکرد یکی از مباحث گسترده ای است که دامنه وسیعی از رشته ها و صاحب نظران بر آن اثرگذار بوده اند و گزارش ها و مقالات جدیدی درباره آن نوشته شده است. به علاوه بازار نرم افزارهای کاربردی در این زمینه نیز رشد بسیاری کرده است. اما با وجود مدلها و چارچوب های فراوان در این زمینه برخی مدل های مفهومی، محققان بیشترین اثر را بر روی شکل دهی این زمینه خاص داشته اند. اما به منظور بررسی مدل های ارزیابی عملکرد ارائه تعریفی از آن ضروری است. ارزیابی که با مروری بر ادبیات موضوع می توان، chen). عملکرد عبارت است از فرایند کمی کردن کارایی و اثربخشی عملیات (2005)

دلایل آن را به سه گروه اصلی زیر تقسیم کرد:

اهداف استراتژیک: که شامل مدیریت استراتژیک و تجدید نظر در استراتژی هاست؛

اهداف ارتباطی: که شامل کنترل موقعیت فعلی، نشان دادن مسیر آینده، ارائه بازخور و الگوبرداری از سازمان های دیگر است؛
اهداف انگیزشی: که شامل تدوین سیستم پاداش و همچنین تشویق بهبود و یادگیری است.

نیروی انسانی ترکیبی از کارکنان حرفه ای یا متخصص و دارای قابلیت های رهبری و توانایی حل مساله و ریسک پذیری می باشد. واقعا سخت و غیرممکن است که نیروی انسانی را در یک چارچوب قطعی توصیف نمود و در نتیجه ارزیابی آن مشکل است. بونتیس (0222) پنج ویژگی اصلی برای ارزیابی عملکرد نیروی انسانی در یک سازمان پیشنهاد می دهد که این ویژگی ها عبارتند از: هوش و استعداد، سیستم رهبری، ابتکار و خلاقیت، پشتکار و جدید و انعطاف پذیری.

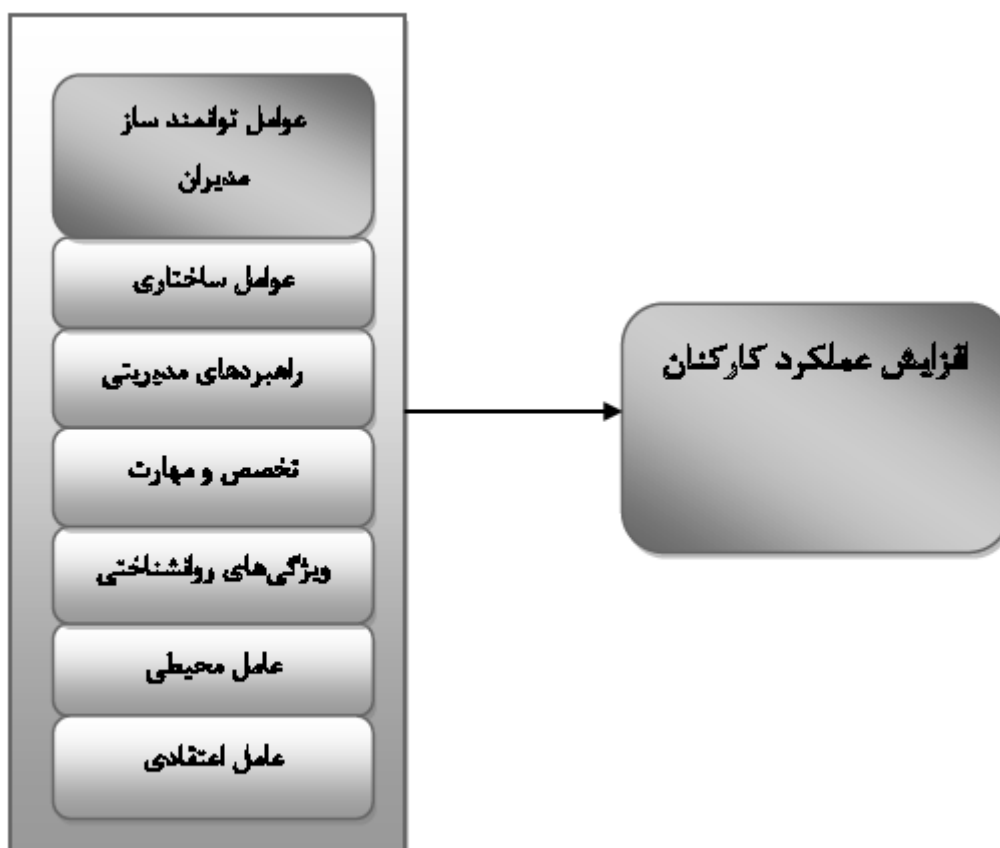
پیشینه تحقیق :

بررسی مطالعات قبلی صورت گرفته در زمینه توانمندسازی و عملکرد نیروی انسانی حاکی از آن است که تاکنون در داخل یا خارج مطالعه ای با عنوان این تحقیق صورت نپذیرفته است، لیکن در این بخش به مطالعاتی که به نوعی در ارتباط با عنوان این تحقیق می باشد به طور خلاصه اشاره ای شده است.

الوانی و همکاران (1891) (در مطالع خود با عنوان بررسی ارتباط توانمندسازی کارکنان با عملکرد سازمان در اداره کل آموزش و پرورش استان گیلان به این نتیجه دست یافتند که بین عوامل توانمندسازی کارکنان با عملکرد سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

ضیائی و همکاران (1892) (در مطالعه ای با عنوان بررسی نگرش مدیران نسبت به تاثیر توانمندسازی کارکنان بر بهبود عملکرد آنان در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران انجام دادند که براساس یافته های پژوهش رابطه مستقیمی بین توانمندسازی و ابعاد آن و بهبود عملکرد کارکنان وجود دارد. علاوه بر این، با توجه به تحلیلهای آماری بدست آمده، میزان همبستگی درونی بالا و مستقیم میان ابعاد توانمندسازی نیز وجود دارد.

مرجانی و همکاران (1890) (در مطالعه ای با عنوان بررسی اثر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان در اداره کل استاندارد استان تهران به انجام رساندند که نتایج تحقیق حاکی از آن بود که توانمندی سازی بر عملکرد کارکنان اداره کل استاندارد استان تهران اثر گذار است. احساس خود اثر بخشی بر عملکرد کارکنان اداره کل استاندارد استان تهران اثر گذار است. احساس داشتن حق انتخاب بر عملکرد کارکنان اداره کل استاندارد استان تهران اثر گذار است. احساس موثر بودن بر عملکرد کارکنان اداره کل استاندارد استان تهران اثر گذار است. احساس معنی دار بودن بر عملکرد کارکنان اداره کل استاندارد استان تهران اثر گذار است. احساس داشتن اعتماد بر عملکرد کارکنان اداره کل استاندارد استان تهران اثر گذار است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

بحث و نتایج

در این مقاله نیروی انسانی در سازمان به عنوان کلیدترین سرمایه عضو ساختار معرفی گردید در صورت انجام نمودار 1 (که با ایجاد روحیه خودمدیریتی همراستا با آموزش می تواند اثر گذار باشد. مدیریت توانمندسازی در اکثر سازمان ها کمتر به آن پرداخته می شود و مدیران عالی سازمان ها تمایلی به انجام آن ندارند. چنانچه مدیران ارشد تصمیم به اجرای مدیریت بخردانه همراه با آموزش مستمر را برای کارکنان الگو قرار بدهند مطابق به شکل شماره 2) (در صورت تفویض اختیار علاوه بر، برد عملیاتی بالای کارکنان و آگاه سازی از ابعاد فعالیت سازمان و تاثیر پذیری کارکنان از نقش خود در روند پویایی سیستم می توان امیدوار بود که ارتباطات باز در سامانه مدیران و کارکنان فعال باشد در این شرایط تسهیل رهبری شایسته و با مهارت بالای کارکنان توانسته است شکلی اثر گذار بر توانمندسازی کارکنان در سازمان را شاهد باشیم.

درسازمان قدرت یک نیروی نامحسوس و نامشهود است نمی توان آن را دید ولی می توان اثرات آن را حس کرد. قدرت واقعی آن است که افراد را متعهد سازد. واگذاری اختیار موجب تحریک و یا ایجاد انگیزه برای کارکنان خواهد شد. افراد احساس می کنند باید موثر واقع شوند

و باید به آن ها میدان داده شود. نشان مهارت، استادی، صلاحیت و شایستگی از جمله پاداش هایی است که در این رهگذر نصیبشان می شود. در واقع بیش از 74 درصد، مدیرعامل هایی که در یک تحقیق با آنها مصاحبه شد، گفتند که بیشتر طرفدار مدیریت مشارکتی، نظرخواهی از دیگران و طرفدار شبکه های ارتباط قوی (و نه صدور دستور) هستند. این روند مسیری را می پیماید که قدرت را از دفاتر مقامات اجرایی و از دست آنها بیرون می آورد و به دست کارکنان و زیر دستان می دهد. (ال دفت، 1387) با توجه به اهمیت توانمند سازی پیشنهادات به شرح ذیل ارائه می گردد؛

1- انتخاب روشی مناسب برای یادگیری نیروی انسانی در سازمان: بهره گیری از فناوریهای جدید با بهره از رسانه های الکترونیکی، آموزش در شغل امکان پذیر است فرد می تواند از طریق اینترنت هر جا و (jast-in time training) و یادگیری الکترونیک مهیا و آموزش بموقع کسب نماید (LMS). هر زمان که بخواهد اطلاعات مورد نیاز را از طریق سیستم یادگیری 2- استفاده صحیح از مهارت تهویض اختیار موثر. 3- غنی سازی شغل و اعتماد به کارکنان به گونه ای که کارکنان خود را در موفقیت و شکست سازمان دخیل بدانند.

منابع

- احمدی زاد، آرمان، طبرسا، غلامعلی، اسمعیلی گیوی، تعیین اثرات توانمند سازی سرمایه انسانی با استفاده از رویکرد پویایی سیستم، دو فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال دوم، شماره ی (2) شماره پیاپی 6، بهار و 90- تابستان 1386، صص 71
- احمدی، سیدعلی اکبر، مرادی، مرتضی، کمال آبادی، فرانک، تاثیر رابطه بازی بر نگرش و رفتار کارکنان سازمان، دو فصلنامه پژوهش های 135- مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال پنجم، شماره ی 1 بهار و تابستان 1391، صص 115
- اقدسی، سمانه، نوروز زاده، رضا، عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی، دو فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع 222- امام حسین (ع)، سال پنجم، شماره ی 1، بهار و تابستان 1392، صص 197
- بهشتی، جعفر، 1381، روابط صنعتی و روابط کار، چاپ پنجم، انتشارات نگاه دانش.
- جلیل دوست، امیر حسین، نقش عوامل موثر درون سازمانی بر مدیریت منابع انسانی، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و اقتصاد در قرن 21، تهران، دانشگاه علامه طباطبایی، آذرماه 1395
- دفت، ال، رچارد، ترجمه پارسائیان، علی، اعرابی، سیدمحمد، مباسازنی تئوری طراحی و طراحی سازمان، چاپ هشتم، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی 1378
- عبسی، سعید، کرد، باقر، شناسایی و تبیین مدل توانمندسازی کارکنان درسازمانهای دولتی ایران مطالعه موردی استان یزد، پژوهش های 94- مدیریت، سال دوم، شماره سوم، بهار 1388، صص 75

- قربانی زاده، وجی ا... آقا وردی، بابک، نقش توانمندسازی روان شناختی کارکنان در تعالی سازمان، دو فصلنامه پژوهش های مدیریت -106 منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال پنجم، شماره ۱ بهار و تابستان 1392، صص، 87
- مقیمی، محمد، 1385، مباحث ویژه مدیریت دولتی، چاپ هشتم، انتشارات سمت.
- محمدی، حامد، عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی، تعاون، سال بیستم، شماره 205، 204، تیر و مرداد 1388