



# مدیریت و توسعه منابع انسانی ابزاری استراتژیک جهت پیشبرد سازمان

## بخش دوم

گرد آورنده: احسان پذیره

### استعدادیابی و توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی کارکنان روش جدیدی برای افزایش بهره‌وری آنان، از طریق بالا بردن تعهد کارکنان نسبت به سازمان و تعهد سازمان نسبت به کارکنان است. توانمند کردن کارکنان به معنای دادن مسئولیت و اختیار از سوی مدیران به کارکنان، مشارکت دادن آنان در تصمیم‌گیری‌های اصلی، توجه به دیدگاه‌های کارکنان و بهای دادن به آن است. عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان به طور کلی شامل چهار عامل زیر است:

#### ۱- دانش و مهارت کارکنان

ارتقای مهارت و دانش کارکنان رابطه مستقیمی با کارآفرینی و اثربخشی کارکنان دارد و جایگزینی دانشگران به جای صنعتکاران ناشی از تغییر پارادایم در توسعه منابع انسانی است و توسعه دانش و مهارت کارکنان برگ برنده سازمان‌های دانشی است.

#### ۲- اعتماد

رهبران، نیازمند اعتماد و انتشار قدرت و پذیرش

ایده‌های جدیدی هستند. جریان اطلاعات و دانش تأثیر مثبت بر این بعد و بر پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری کارکنان دارد.

#### ۳- ارتباطات

توزیع اطلاعات برای کارکنان به منظور عملکرد بالای سازمان حیاتی است. کانالهای ارتباطی و اطلاعاتی در سازمانها موجب ارتقای دانش و اعتماد سازمانی نیز می‌شود.

#### ۴- انگیزه

توجه به نیازها و انگیزه‌های کارکنان و پرداخت پاداش بر اساس عملکرد در این مدل موردنظر است. باید توجه داشت که پاداش‌های معنوی (غیرمادی) نسبت به پاداش‌های مادی از اهمیت بیشتری برخوردارند.

با تمامی گفته‌های فوق باید به این نکته توجه کرد که درجه توانمندسازی با مهارت‌های مورد نیاز کارکنان رابطه‌ای مستقیم دارد. به این مفهوم که هر چه مهارت‌های کارکنان افزایش یابد، متناسب با

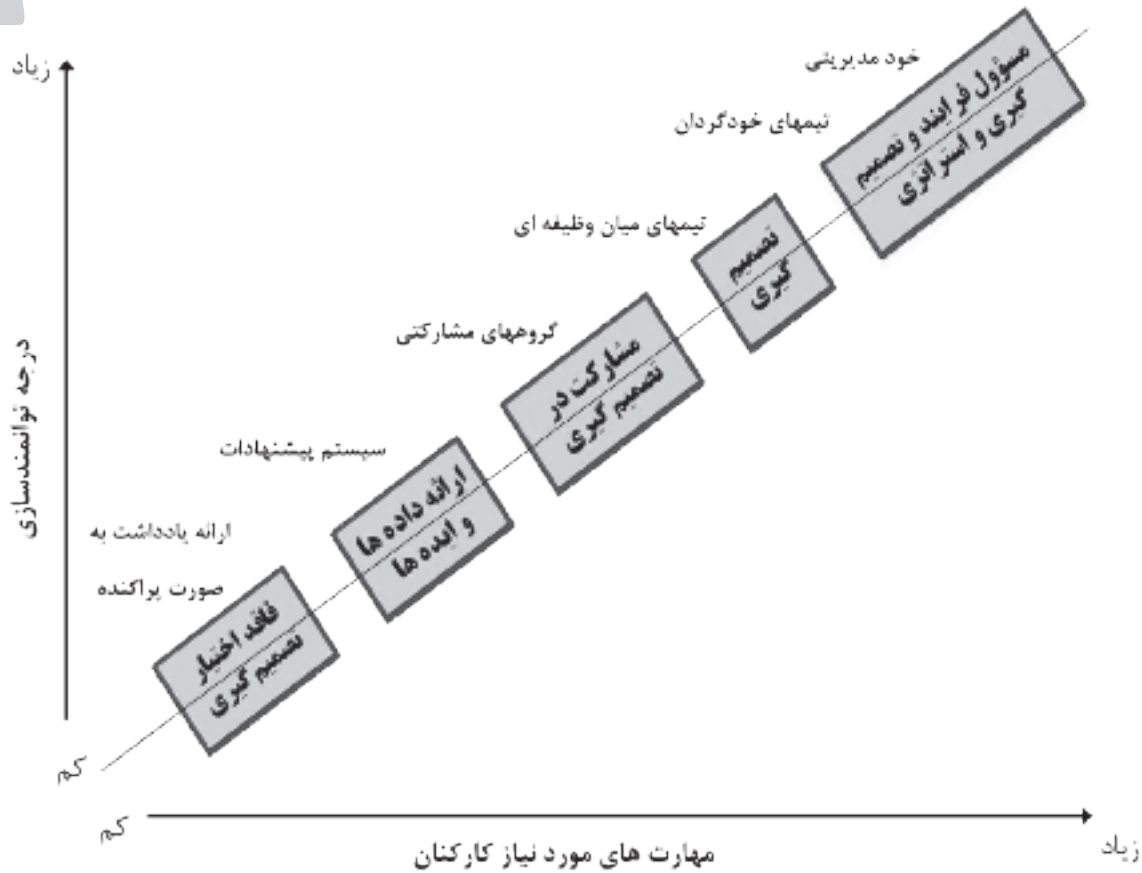
آن درجه توانمندسازی نیز افزایش می‌یابد و از این طریق می‌توان حتی به سطحی رسید که سازمان را با تیم‌های خودمدیریتی توسط کارکنان پایین دست و البته توانمند اداره کرد. این امر از طرفی مدیریت در سطح کلان سازمان را برای شخص مدیر آسان می‌کند و از طرفی سبب افزایش تعهد کارکنان نسبت به سازمان می‌گردد.

### مهارت‌های مورد نیاز کارکنان

#### ابعاد توانمندسازی

- توانمندسازی در تخصص: فرد باید دانش کار را داشته باشد.
- توانمندسازی در جسارت و عمل: استفاده از آموخته‌ها در بهبود عمل
- توانمندسازی در تجربه‌آموزی: کسب تجارب از دیگران و درک تجارب خود
- توانمندسازی در مهارت‌های ارتباطی
- توانمندسازی در تفکر: هنر درک روابط بین پدیده‌ها
- توانمندسازی در وجدان کاری





شکل (۶). نمودار رابطه ی میان درجه توانمندسازی با مهارت های مورد نیاز کارکنان

### روش های توانمند سازی

مهمترین روش هایی که برای اجرای فرآیند توانمند سازی ارائه شده است عبارتند از:

- از طریق مشارکت: تفویض تصمیم گیری به کارکنان
- از طریق درگیر ساختن افراد: ارائه تجربیات، ایده ها و پیشنهادات توسط کارکنان
- از طریق ایجاد تعهد: با ایجاد تعهد بیشتر در کارکنان نسبت به اهداف سازمان و بهبود رضایت شغلی آنها
- از طریق مسطح سازی ساختاری: عرضی کردن ساختار و کاهش تعداد لایه ها و سطوح مدیریت در ساختار سازمانی

### توانمندسازی سه تغییر اساسی را در نگرش افراد یک سازمان ایجاد می کند

- تغییر رویه: یک فرد علاوه بر رسیدن به هدف

خود باید چگونگی دست یابی به آن را نیز در نظر داشته باشد. این فرد باید بتواند برای بار دوم نیز به این هدف نایل آید و کارها را بهتر انجام دهد.

• **تغییر در مسؤولیت:** فرد باید مسؤولیت خود را بشناسد و تلاش کند که خود را نماینده گروه، سازمان و مدیریت بداند و نسبت به آنچه که بر عهده او گذاشته شده احساس تعهد نماید.

• **تغییر در یادگیری:** فرد باید همواره جستجوگر باشد و به استقبال خطر برود. از ابراز مشکلات خود و نظرات دیگران نسبت به خود بیمی نداشته باشد.

### موانع توانمند سازی

- نگرانی مدیران برای از دست دادن قدرت، کنترل و اختیاراتشان
- قادر نبودن کارکنان جهت اخذ تصمیمات مسؤولانه
- شکست احتمالی کارهایی که قبلاً جهت

توانمندسازی کارکنان انجام شده

- افزایش رقابت از طریق سهم کردن دیگران در مالکیت اطلاعات
- افرادی که در توانمندسازی شرکت نمی کنند منزوی شده و از تیم حذف می شوند
- عدم کفایت مدیر

### اقدامات لازم برای ایجاد فضای توانمندسازی

- به افراد در انجام کارها کمک کند.
- در خصوص راههای ایجاد تفکر مشترک سؤال طرح کند.
- با پیش فرضها مقابله کند.
- خطرپذیری و تجربه گرایی را تشویق کند.
- تفویض اختیار و مسؤولیت کند.
- با تبیین ارزشها، امیدها و آرزوها، یک دیدگاه مشترک را تداعی می کند.





## ایجاد و اجرای سیستمهای انگیزشی

مطالعات و بررسی شواهد نشان می دهد که عامل انگیزه در بیش از ۵۵٪ موارد درونی است. وظیفه مدیر ایجاد شرایط مناسب و رفع موانع سازمانی در فراروی انگیزش می باشد که احتمالا سبک مدیریت و رهبری یکی از آنها می باشد. چند نکته مهم که باید به آن ها توجه کرد این است که :

هیچ کارمندی بدون انگیزه نیست !!!

مدیران معمولاً با پرهیز از رودرروئی با کارکنان کم انگیزه خود را تسلی میدهند !!!

اخراج کارمند کم انگیزه نشان درماندگی و شکست مدیریت و سبک رهبری در سازمان است !!!

هنر مدیران در هدایت کارکنان با انگیزه به نمایش داده میشود !!!

## قانون یا اصل پارتو

\* ۸۰٪ وقت مدیران را ۲۰٪ کارکنان تلف کرده و بخش عمده ای از وقت و انرژی مدیران را به خود اختصاص می دهند .

\* افراد بی انگیزه تا ۲۰٪ و با انگیزه از ۸۰٪ توان خود استفاده می کنند .

\* ۸۰٪ افراد بی انگیزه اظهار می دارند که می توانند مؤثرتر عمل کنند و یکی از دلایل اصلی عدم انجام وظیفه را عدم آگاهی مدیران از چگونه بکارگیری افراد نام می برند.

بنابراین می توان دید که اگر مدیریت کمی در ایجاد انگیزش در کارکنان خود کوشا باشد، کمترین نتیجه ای که حاصل خواهد شد این است که کارایی کارکنان بی انگیزه در مدت زمان کم، افزایش خواهد یافت و این امر به صورت مستقیم بر بهره وری سازمان اثر گذار خواهد بود.

## چرا کارکنان کار مورد نظر شما را انجام نمی دهند؟

- نمی دانند که چکار باید بکنند
- چگونگی انجام کار را نمی دانند
- دلیل و ضرورت کار را نمی دانند
- فکر می کنند روش کاری شما موثر نیست
- فکر می کنند روش کار خودشان بهتر است

- کارکنان پیامدهای منفی پیش بینی می کنند
- مشکلات و محدودیت های شخصی دارند
- کار نشدنی است
- شما را قبول ندارند

- فکر می کنند کار مورد نظر را انجام می دهند
- برای انجام کار مثبت پیامد مثبت نمی بینند
- موانعی خارج از حیطه نظارت وجود دارد
- فکر می کنند انجام کار دیگری مهم تر است

- به سبب انجام کاری که انجام داده اند تنبیه می شوند
- با وجود عدم انجام کار تشویق می شوند
- هیچ پیامد منفی در مقابل کار منفی نمی بینند

- طبق گفته های فوق می بینیم که یکی از مهمترین دلایل بی انگیزه بودن کارکنان، ضعف مدیریت است که برای مثال چگونگی انجام کار و یا هدف از انجام کار را به درستی برای کارگر مشخص نکرده و اهمیت امر سبب بروز مسائل فوق و در نتیجه کاهش بهره وری شده است.

- هیچ پیامد منفی در مقابل کار منفی نمی بینند
- طبق گفته های فوق می بینیم که یکی از مهمترین دلایل بی انگیزه بودن کارکنان، ضعف مدیریت است که برای مثال چگونگی انجام کار و یا هدف از انجام کار را به درستی برای کارگر مشخص نکرده و اهمیت امر سبب بروز مسائل فوق و در نتیجه کاهش بهره وری شده است.

- به سبب انجام کاری که انجام داده اند تنبیه می شوند
- با وجود عدم انجام کار تشویق می شوند
- هیچ پیامد منفی در مقابل کار منفی نمی بینند

- به سبب انجام کاری که انجام داده اند تنبیه می شوند
- با وجود عدم انجام کار تشویق می شوند
- هیچ پیامد منفی در مقابل کار منفی نمی بینند

- به سبب انجام کاری که انجام داده اند تنبیه می شوند
- با وجود عدم انجام کار تشویق می شوند
- هیچ پیامد منفی در مقابل کار منفی نمی بینند

- به سبب انجام کاری که انجام داده اند تنبیه می شوند
- با وجود عدم انجام کار تشویق می شوند
- هیچ پیامد منفی در مقابل کار منفی نمی بینند

- به سبب انجام کاری که انجام داده اند تنبیه می شوند
- با وجود عدم انجام کار تشویق می شوند
- هیچ پیامد منفی در مقابل کار منفی نمی بینند

- به سبب انجام کاری که انجام داده اند تنبیه می شوند
- با وجود عدم انجام کار تشویق می شوند
- هیچ پیامد منفی در مقابل کار منفی نمی بینند

- به سبب انجام کاری که انجام داده اند تنبیه می شوند
- با وجود عدم انجام کار تشویق می شوند
- هیچ پیامد منفی در مقابل کار منفی نمی بینند

- به سبب انجام کاری که انجام داده اند تنبیه می شوند
- با وجود عدم انجام کار تشویق می شوند
- هیچ پیامد منفی در مقابل کار منفی نمی بینند

- به سبب انجام کاری که انجام داده اند تنبیه می شوند
- با وجود عدم انجام کار تشویق می شوند
- هیچ پیامد منفی در مقابل کار منفی نمی بینند

- \* زمینه ایجاد مشکل را تجزیه و تحلیل کنید .
- \* برنامه مشخصی برای حل عوامل ریشه ای مشکل پیدا و اجرا کنید.

- آراستن صحنه رویارویی

- \* جمع آوری تصویری دقیق از توانمندی ها و تجارب و موفقیت های گذشته و یا تجربیات منفی قبلی فرد
- \* رفع موانع موجود

- \* تهیه فهرستی از نتایج ممکن و برنامه ریزی برای مواجهه با هر کدام از موارد
- \* گفتگوی رسمی با کارمند ناراضی

- \* بیان آزاد دیدگاه خود و ابراز دیدگاه منفی احتمالی کارمند
- \* پرسش های اهرمی و حمایتی مثل اینکه برای پیشرفت کار شما من چه باید بکنم ، چه اقدامی انجام دهم شما راحت تر میتوانید به کار خود ادامه دهید.

## سخن آخر

در آخر می توان گفت جهان به انسان توسعه یافته احتیاج دارد. به طور قطع چنین انسانی عامل توسعه اقتصادی و اجتماعی خواهد شد. با داشتن چنین انسان هایی است که می توان تا حدی به جهانی شدن، خوشبینانه نگریست. بنابراین، لازم است که سازمان ها برای دستیابی به چنین اهدافی به منظور توسعه همه جانبه منابع انسانی (دارائی های نامشهود) سرمایه گذاری کنند و در این صورت است که توسعه پایدار امکان پذیر خواهد بود.

منابع

- دولان(ش)، شولر(ر): مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه صائبی و طوسی، تهران، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۸۴
- گراهام (اچ): مدیریت منابع انسانی، ترجمه عباسزادگان، تهران، انتشارات سوره، ۱۳۷۷
- هاریسون (ر): مدیریت نیروی انسانی، ترجمه گروه مترجمان، تهران، انتشارات بصیر، ۱۳۸۶
- کوندو: چگونه انگیزه ایجاد می شود، ترجمه اقدسی، ناشر تشکیلات بهره وری ملی ایران، ۱۳۷۲

- تجدید نظر در اهداف

- \* تصور اینکه شما منطقی هستید و فرد ناراضی غیر منطقی، را از ذهن خود پاک کنید.
- \* تصویری که فرد ناراضی از شما دارد را شناسائی کنید و خاطراتان باشد که اگر چیزی واقعی بنظر آید پیامدهایی که به دنبال دارد بر اساس همان واقعیت شکل می گیرد.

