رفع چالش های مدیریت منابع انسانی

**توانمندسازی به عنوان خط مشی برای رفع چالشهای مدیریت منابع انسانی**

در مقابل چالشهای مدیریت منابع انسانی بحث توانمندسازی کارکنان مطرح می گردد.  
توانمندسازی کارکنان از مؤثرترین گامها برای رفع این چالشها است. توانمندسازی منابع انسانی دو فایده مهم برای سازمان دارد:  
اولاً کارکنان توانمند، انگیزه مندتر و متعهدترند و حداکثر توان خود را برای رفع چالش ها به کار میگیرند.  
دوماً از بروز بعضی از چالشها پیشگیری می نمایند زیرا بسیاری از چالشهای مدیریت منابع انسانی ریشه در ناتوانایی کارکنان دارد.  
اما متأسفانه چالش های مدیریت و رهبری در سازمان، فرهنگ و مسائل اقتصادی ازیك سو، عناصر توسعه راهبردی منابع انسانی، ازجمله: یادگیری سازمانی، نوآوری، توسعه كاركنان و كامیابی مشتری از دیگر سو، سازمانها را مجبور به جهت گیری راهبردی توانمندسازی كاركنان كرده است.

نیکسون نوعی استراتژی پنج قسمتی توانمندسازی برای بهبود مدیریت منابع انسانی را این گونه بیان می کند :

* ایجاد بینش؛
* اولویت بندی و عمل در جایی که بیشترین تاثیرگذاری را ممکن می سازد؛
* بهبود و ایجاد رابطه ای قوی با همکاران؛
* گسترش شبکه ای؛
* استفاده از گرو ههای حمایتی داخلی و خارجی

**انواع توانمندسازی**

1. فردی: در این مدل، کارکنان با کسب مهارتها قادرند بدون نیاز به حضور مستقیم سرپرست، فعالیت کنند.  
   در این مرحله، قدرت تجزیه و تحلیل کارکنان رشدیافته و میتوانند برای پرسشها و مشکلات خود پاسخ و راه حل مناسب پیدا کنند.  
   همچنین شخص قادر است در شرایط جدید رفتارش را تنظیم کرده، در مقابل عملکرد و تصمیم هایش مسؤول و پاسخگو باشد.
2. سازمانی: در این سطح که ویژه مدیران است، آنان قادر می شوند برنامه های کلی سازمان را تدوین کنند.  
   آنها تصمیم میگیرند چه کارهایی توسط چه کسانی و چطور انجام گیرد. مدیران به وظایفشان آگاه بوده، کماکان هدایت کارکنان را برعهده دارند.  
   همچنین در این مرحله، مهارتهای رهبری را میتوان به کارکنانی که توانمندسازی مرحله فردی را با موفقیت گذرانده اند، آموزش داد.

**چالشهای موجود در تواناسازی كاركنان**

مهمترین چالش های موجود را از دو بعد مدیریتی و پیامدی می توان مورد بررسی قرار داد.

**الف – چالش های مدیریتی:**

* **نبود باور پذیری:** برخی از مدیران براین باورند که کارکنان، نه تنها برای انجام مسؤولیت های برعهده به اندازه کافی ماهر نیستند، بلكه توانمندی لازم برای ایفای نقشهای جدید را نیز ندارند. آنها معتقدند توانمندی ذاتی است نه اکتسابی و به همین دلیل با کلیه امور و فرآیندهای مرتبط با تواناسازی کارکنان مخالفت و یا در مسیر انجام آن مانع تراشی می کنند.  
  تهدید امنیت مدیریتی: برخی دیگر از مدیران گمان میکنندکه توانمند شدن کارکنان، موجب از دست دادن کنترل امور خواهد شد. بنابراین آنان در تسهیم یا انتقال مهارتهای كاری خود رغبت چندانی نشان نداده و ترجیح میدهند كه خودشان روی وظایف کار کنند تا این که دیگران را درگیر سازند.
* **تخصیص نیافتن اعتبارات کافی:** هرچند برنامه هایی كه در راستای تواناسازی کارکنان انجام می شود، در نهایت به تعالی و رشد كیفی سازمان منجر خواهدشد. هنوز مدیران و تصمیم گیرندگانی هستند که تخصیص بودجه برای اینگونه برنامه ها را هزینه سربار تلقی میكنند و آن را بار اضافی سازمان بر میشمارند و متأسفانه چنین قاعد ههایی از تجربه عملی بسیاری از سازمانها سر برآورده است.

**ب – چالشهای پیامدی:**

* **تغییر سبك مدیریتی:** در برنامه های توانمندسازی، سبكهای مدیریتی به سبكهای رهبری تغییر خواهند كرد. این تغییر همواره خاصیت چالش زایی به دنبال دارد. چرا كه لازمه آن، زیر سوال بردن شیوه های معمول كاری، ریسك پذیری وتجربه كردن، تمركز بر فعالیتهای تیمی، افزایش دامنهاختیارات كاركنان، توجه به ارزشهای جدید، تمایل به تبادل اطلاعات سازمانی و بهبود روشها است كه در اكثر مواقع مقاومت شدید همه سطوح سازمانی را به دنبال خواهد آورد.
* **تغییر عملكرد كاركنان:** برنامه های توانمندسازی موجب خواهند شد كه كاركنان به صراحت حرف بزنند. به جای پیدا كردن مقصر در جستجوی راه حل باشند. مشاركت جو شوند، مصالح جمع را بر منافع فردی ترجیح دهندو در نهایت این كه به دنبال شاخص شدن نباشند و به جمع بیاندیشند. این درحالی است كه وجود ساختار متمركز در اكثر سازمانها، موارد برشمرده را از پتانسیل ایجاد چالش برخوردار و مشكلات عدیدهای به ویژه در حوزه روابط كاری ایجاد میكند.
* **تغییر ساختار سازمانی:** در فرآیند تواناسازی، ساختار سازمانی از هرمی به دایره ای تغییر خواهدیافت. این تغییر ساختار، ضمن اینكه به كاركنان اجازه می دهد با درجه آزادی و مسئولیت پذیری بیشتر فعالیت كنند، روحیه مشاركت و كارگروهی را به عنوان یك ارزش عمده سازمانی تلقی میكند و در مواجهه با ساختار هرمی كه در آن كاری انجام نمی شود، مگر آن كه تایید و امضای آن پیشاپیش گرفته شده باشد، چالشهای متعددی را ایجاد خواهدكرد

**الگوهای توانمندسازی**

طبق پژوهش انجام شده توسط یاهیا ملهم، چهار عامل؛ ارتباط مستقیم و تاثیر به سزایی بر توانمندسازی كاركنان دارند. كه در محیط رقابتی بایستی به آن توجه خاص كرد تا سازمانها بتوانند پاسخگوی تغییرات سریع و با كیفیت بالا باشند، تا علاوه بر رضایت كاركنان، رضایت مشتریان را فراهم سازند. براساس این الگو عوامل مؤثر بر توانمندسازی كاركنان عبارتنداز:

1. دانش و مهارت كاركنان:

ارتقای مهارت و دانش كاركنان كه رابطه مستقیمی با كارآفرینی و اثربخشی كاركنان دارد و جایگزینی دانش گران به جای صنعت كاران ناشی از تغییر پارادایم در توسعه منابع انسانی است و توسعه دانش و مهارت كاركنان برگ برنده سازمانهای دانشی است.

1. اعتماد:

رهبران، نیازمند اعتماد و انتشار قدرت و پذیرش ایده های جدیدی هستند. جریان اطلاعات و دانش تاثیر مثبت بر این بعد و بر پاسخگویی و مسؤولیت پذیری كاركنان دارد.

1. ارتباطات:

ارتباطات دو جانبه وسیله ای است كه دانش كاركنان را در مجاری ارتباطی سازمان برای خدمت بهتر به مشتریان گسترش خواهد داد. توزیع اطلاعات برای كاركنان به منظور عملكرد بالای سازمان حیاتی است. كانال های ارتباطی و اطلاعاتی در سازما ن ها موجب ارتقای دانش و اعتماد سازمانی نیز میشود.

1. انگیزه:

توجه به نیازها و انگیزه های كاركنان و پرداخت پاداش بر اساس عملكرد در این مدل موردنظر است. و پاداشهای معنوی (غیر مادی) نسبت به پاداشهای مادی از اهمیت بیشتر برخوردارند. این نظریه پرداز، بر این باور است كه به وجود آوردن حس كنترل بر انجام كارها و فعالیت ها، آگاهی از بافت و ساختارهایی كه در آن كار انجام میشود؛ مسؤلیت و پاسخگویی در كار؛ سهیم بودن در مسئولیت برای اجرای فعالیتهای سازمانی و انصاف و عدالت در دادن پاداشها بر اساس عملكرد فردی و گروهی منجر به بهبود توانمندسازی و بهره وری كاركنان میشوند.

در این مدل ادراك كاركنان، فرصت برای نفوذ بر نتایج كاری و ماهیت حمایتی سازمانی ؛ اعتماد و تعهد، بر بافت سازمانی و محیط كاری تأثیرگذارند. مهمترین گام در فرآیند توانمندسازی كاركنان، فراهم سازی محیطی است كه فرصتی را برای ممارست افراد با میزانی از اختیارات و قدرت و انگیزش درونی در كاركنان به وجود آورد. بسیاری از مطالعات در مورد توانمندسازی ، نشان میدهند كه محیط، فرصتهایی را برای كاركنان فراهم می آورد . ازاین رو ، محیطهای توانمند، فرص تها و محیطهای غیرتوانمند، محدودیتهایی را برای كاركنان به همراه می آورند. این حس را باید در كاركنان به وجود آورد كه آنها حمایت میشوند تا بهتوانند بهگونه ای اثربخش، فرصتهایی را برای نفوذ فراهم آورند.

تعهد سازمانی با توانمندسازی ارتباط معنی داری دارد و استقلال عامل مهمی در اعتمادسازی است. و اعتماد باعث تمایل به ریسك پذیری بالا میشود و اكثر تغییرات سازمانی مثبت ناشی از وجود اعتماد بین مدیران و كاركنان هستند. تفویض اختیار ، حس خود هدایتی را در افراد بهوجود آورده و موجب ابتكار عمل در رفتارها و فرآیندهای كاری آنان می شود.

**فرآیند راهبردی توانمندسازی منابع انسانی**

به طور كلی مراحل و فرآیندهایی برای توسعه منابع انسانی و مشاركت فعال مدیران عالی سازمان در توانمندسازی نیروی انسانی وجود دارند كه اگر این نگرش در سازمانها نهادینه شود، نیروی انسانی توانمند و دانشی به ارمغان می آورد. این مدل شامل سه فرآیند است كه در درون این فرآیند، هفت روش یا گام دنبال میشود.

این مراحل و گامها بر اساس چشم انداز سازمان و منابع انسانی مورد ارزیابی قرار می گیرند كه به این شرح ارائه می شوند:

فرآیند استراتژیك

**گام ۱**: بیان فلسفه وجودی و مأموریت سازمان

**گام ۲**:شناخت دقیق و كافی از وضعیت استراتژیك سازمان

این گام شامل مراحل زیر است:

الف- در این مرحله استراتژی های كسب و كار بررسی شده، نیروهای بازدارنده اصلی كسب و كار شناسایی میشود؛ كاربردهای نیروی بازدارنده برای مدیران و افراد درگیر در كسب و كار مشخص می شود و چگونگی مشاركت كاركنان سطوح پایینتر معین شده و نقش آن در عملكرد مؤسسه، مشخص می شود.

ب- تجزیه و تحلیل محیط داخلی: عوامل متعددی از محیط درون سازمانی بر تصمیمات مدیریت اثر می گذارند. ولی عمده ترین اثر را ویژگیهای كمی و كیفی منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، ساختارسازمانی و مهارتهای شغلی دارند كه باید موردنظر كارشناسان و مدیران منابع انسانی قرار گیرند.

ج- تجزیه و تحلیل محیط خارجی: این جزء، شامل شناسایی و تجزیه و تحلیل از عوامل كلیدی در محیط خارج از مؤسسه كه تأثیر بالقوه بر مدیریت منابع انسانی سازمان دارد را، شامل میشود.

فرآیند راهبردی توانمندسازی منابع انسانی

فرآیند تجزیه و تحلیل وضعیت منابع انسانی

**گام ۳:** تجزیه و تحلیل قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدها:

در این گام، استراتژ یها و خط مشی های منابع انسانی مشخص می شوند كه چگونه یك شركت كاركنانش را برای رسیدن به هدفهای سازمانی آماده سازد. و برنامه های توسعه منابع انسانی از راههای متعدد (آموزش، گردش شغلی، ارتقا و…) را مورد بررسی قرار دهد.  
تجزیه و تحلیل سازمانی: در تجزیه و تحلیل قو ت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها بایستی به این عوامل توجه داشت: ضعف ها و قوتهای محیط درونی شركت؛ نقش افراد بر عملكرد شركت؛ توجه به كمبودهای مهارت كاركنان؛ بررسی شایستگی كاركنان؛ بررسی اثر تكنولوژی جدید برسطح مهارت كاركنان؛ توجه به جزئیات عملیات جاری بخش ها؛ ارائه مدل تجزیه و تحلیل (swot) برای واحد سازمانی.

**گام ۴**: تجزیه و تحلیل منابع انسانی با توجه به عناصر سازمان:

در این مرحله می خواهیم بدانیم در كجا هستیم و به كجا خواهیم رفت؟  
شكاف های موجود بین آنچه در آن واقع هستیم و آنچه می خواهیم به آن برسیم چقدر است؟  
پس برای شناسایی و رسیدن به این هدف، عناصر سازمانی كه در سیستم های منابع انسانی میتوانند دخیل باشند، مهم هستند، ازاین رو، تشخیص فرهنگ سازمانی و سیست مهای منابع انسانی می توانند مدیران منابع انسانی مؤسسات را در برنامه ریزی های آتی منابع انسانی و توسعه آنان، یاری رساند. برای پاسخگویی به پرسش هایی در مورد توانمندسازی منابع انسانی، بایستی چهار بعداساسی سازمان را كه به این قرارند مورد توجه قرارداد:

* فرهنگ سازمانی
* ساختار سازمان
* كاركنان
* سیستم های منابع انسانی

این سیستم ها؛ كاركنان و سازوكارهای انتخاب كاركنان ، ارتباطات، آموزش پاداش، توسعه مسیر شغلی را مورد توجه قرار می دهند. و یا به عبارتی تمامی نظام های چهارگانه مدیریت منابع انسانی را از تامین تا حفظ و نگهداری، شامل می شوند.

**گام ۵:** بررسی مجدد تجزیه و تحلیل ضعفها، قوتها، فرصتها و تهدیدات و عناصر سازمانی در این مرحله تمامی مراحل ۳ و ۴ با توجه به عواملی مانند تاكید و تمركز بر منابع موجود مؤسسه، تعیین و شناسایی افراد كلیدی كه تاثیر مهمی بر استراتژی كسب و كار مؤسسه دارند و نیز اولویت بندی افراد برحسب كلیدی بودن آنها، در فعالیت های مؤسسه دوباره بررسی می شوند.

فرآیند توانمندسازی منابع انسانی

**گام ۶**: برنامه های عملی توانمندسازی منابع انسانی:

آنچه در این مرحله مهم است، افزایش دانش و آگاهی كاركنان و ایجاد چالشهای جدید و بررسی پیامدهای آن است.  
فعالیتها و اعمال مدیریتی در مؤسسه میتوانند در این امر، مهم به نظر رسند چرا كه اعمال مدیریت، مهارت و دانش كاركنان را افزایش می دهند. برنامه هایی مثل: جامعه پذیری، آموزش نیروی انسانی، بهسازی و بالندگی مدیریت، ارزیابی عملكرد، ارائه بازخورد به كاركنان ، مشاركت كاركنان، تناسب شغلی، چرخش شغلی و … ارائه شود كه در نهایت منجر به توانمندسازی كاركنان می شود.

**گام ۷:** اجرا و ارائه بازخورد:

برنامه باید پیش از اجرا به تصویب مدیریت ارشد برسد.  
به كارگیری ابزار اندازه گیری باید با همكاری مدیریت و با توجه به وظایف منابع انسانی اجرا شود. هدف نهایی استراتژی توسعه منابع انسانی این است كه مجموعه هدفها به گونه ای متقابل از راه سیستم های پاداش و پرداخت منسجم، آموزش و برنامه توسعه مسیر پیشرفت شغلی، حمایت شوند.  
ازآنجا كه نگرش مدیران به آموزش كاركنان و توسعه مدیریت یك نگرش كمی است، بنابراین پاره ای از برنامه های توسعه با شكست روبه رو می شوند.