

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 چالشها 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 چالشهای مدیریت و رهبری در سازمان، فرهنگ و مسائل اقتصادی از یک سو، عناصر توسعه راهبردی منابع انسانی، از جمله: یادگیری سازمانی، نوآوری، توسعه کارکنان و کامیابی مشتری از دیگر سو، سازمانها را مجبور به جهت گیری راهبردی توانمندسازی کارکنان کرده 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 گروههای حمایتی داخلی و خارجی

انواع توانمندسازی

۱. 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 رشد یافته 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.
۲. 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 چگونه 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 کارکنان

مهمترین چالش‌های موجود را از دو بعد مدیریتی و پیامدی می‌توان مورد بررسی قرار داد.

الف - چالش‌های مدیریتی:

- نبود باور پذیری: برخی از مدیران بر این باورند که کارکنان، نه تنها برای انجام مسؤولیت‌های برعهده به اندازه کافی ماهر نیستند، بلکه 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 می‌کنند.
- تهدید امنیت مدیریتی: برخی دیگر از مدیران گمان میکنند که توانمند شدن کارکنان، موجب از دست دادن کنترل امور خواهد شد. بنابراین آنان در تسهیم یا انتقال مهارت‌های کاری خود رغبت چندانی نشان نداده و ترجیح میدهند که خودشان روی وظایف کار کنند تا این که دیگران را درگیر سازند.
- تخصیص نیافتن اعتبارات کافی: هرچند برنامه‌هایی که در راستای تواناسازی کارکنان انجام می‌شود، در نهایت به تعالی و رشد کیفی سازمان منجر خواهد شد. هنوز مدیران و تصمیم‌گیرندگانی هستند که تخصیص بودجه برای اینگونه برنامه‌ها را هزینه سربار تلقی میکنند و آن را بار اضافی سازمان بر می‌شمارند و متأسفانه چنین قاعد‌هایی از تجربه عملی بسیاری از سازمانها سر برآورده است.

ب - چالش‌های پیامدی:

- تغییر سبک مدیریتی: در برنامه‌های توانمندسازی، سبک‌های مدیریتی به سبک‌های رهبری تغییر خواهند کرد. این تغییر همواره خاصیت چالش‌زایی به دنبال دارد. چرا که لازمه آن، زیر سوال بردن شیوه‌های معمول کاری، ریسک‌پذیری و تجربه کردن، تمرکز بر فعالیتهای تیمی، افزایش دامنه‌اختیارات کارکنان، توجه به ارزشهای جدید، تمایل به تبادل اطلاعات سازمانی و بهبود روشها است که در اکثر مواقع مقاومت شدیدی همه سطوح سازمانی را به دنبال خواهد آورد.
- تغییر عملکرد کارکنان: برنامه‌های توانمندسازی موجب خواهند شد که کارکنان به صراحت حرف بزنند. به جای پیدا کردن مقصر در جستجوی راه حل باشند. مشارکت جو شوند، مصالح جمع را بر منافع فردی ترجیح دهند و در نهایت این که به دنبال شاخص شدن نباشند و به جمع بیاندیشند. این درحالی است که وجود ساختار متمرکز در اکثر سازمانها، موارد برشمرده را از پتانسیل ایجاد چالش برخوردار و مشکلات عدیده‌ای به ویژه در حوزه روابط کاری ایجاد میکند.
- تغییر ساختار سازمانی: در فرآیند تواناسازی، ساختار سازمانی از هرمی به دایره‌ای تغییر خواهد یافت. این تغییر ساختار، ضمن اینکه به کارکنان اجازه می‌دهد با درجه آزادی و مسؤولیت‌پذیری بیشتر فعالیت کنند، روحیه مشارکت و کارگروهی را به عنوان یک ارزش عمده سازمانی تلقی میکند و در مواجهه با ساختار هرمی که در آن کاری انجام نمی‌شود، مگر آن که تایید و امضای آن پیشاپیش گرفته شده باشد، چالش‌های متعددی را ایجاد خواهد کرد.

الگوهای توانمندسازی

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

۱. دانش و مهارت کارکنان:

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

۱. 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 کارکنان دارد.

۱. ارتباطات:

ارتباطات دو جانبه وسیله ای است که دانش کارکنان را در مجاری ارتباطی سازمان برای خدمت بهتر به مشتریان گسترش خواهد داد. توزیع اطلاعات برای کارکنان به منظور عملکرد بالای سازمان حیاتی است. کانال های ارتباطی و اطلاعاتی در سازمان ها موجب ارتقای دانش و اعتماد سازمانی نیز میشود.

۱. انگیزه:

توجه به نیازها و انگیزه های کارکنان و پرداخت پاداش بر اساس عملکرد 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 که به وجود آوردن حس کنترل بر انجام کارها و فعالیت ها، آگاهی از بافت و ساختارهایی که در آن کار انجام میشود؛ مسؤولیت و پاسخگویی در کار؛ سهم بودن در مسؤولیت برای اجرای فعالیتهای سازمانی و انصاف و عدالت در دادن پاداشها بر اساس عملکرد فردی و گروهی منجر به بهبود توانمندسازی و بهره وری کارکنان میشوند.

در این مدل ادراک کارکنان، فرصت برای نفوذ بر نتایج کاری و ماهیت حمایتی سازمانی؛ اعتماد و تعهد، بر بافت سازمانی و محیط کاری تأثیرگذارند. مهمترین گام در فرآیند توانمندسازی کارکنان، فراهم سازی محیطی است که فرصتی را برای ممارست افراد با میزانی از اختیارات و قدرت و انگیزش درونی در کارکنان به وجود آورد. بسیاری از مطالعات در مورد توانمندسازی، نشان میدهند که محیط، فرصتهایی را برای کارکنان فراهم می آورد. از این رو، محیطهای توانمند، فرصت آنها و محیطهای غیرتوانمند، محدودیتهایی را برای کارکنان به همراه می آورند. این حس را باید در کارکنان به وجود آورد که آنها حمایت میشوند تا بتوانند 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 ریسک پذیری بالا میشود و اکثر تغییرات سازمانی مثبت ناشی از وجود اعتماد بین مدیران و کارکنان هستند. تفویض اختیار، حس خود هدایتی را در افراد بهوجود آورده و موجب ابتکار عمل در رفتارها و فرآیندهای کاری آنان می شود.

فرآیند راهبردی توانمندسازی منابع انسانی

به طور کلی مراحل و فرآیندهایی برای توسعه منابع انسانی و مشارکت فعال مدیران عالی سازمان در توانمندسازی نیروی انسانی وجود دارند که اگر این نگرش در سازمانها نهادینه شود، نیروی انسانی توانمند و دانشی به ارمغان می آورد. این مدل شامل سه فرآیند است که 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 که به این شرح ارائه می شوند:

فرآیند استراتژیک

گام ۱: بیان فلسفه وجودی و مأموریت سازمان

گام ۲: شناخت دقیق و کافی از وضعیت استراتژیک سازمان

این گام شامل مراحل زیر است:

الف- در این مرحله استراتژی های کسب و کار بررسی شده، نیروهای بازدارنده اصلی کسب و کار شناسایی میشود؛ کاربردهای نیروی بازدارنده برای مدیران و افراد درگیر در کسب و کار مشخص می شود و چگونگی مشارکت کارکنان سطوح پایینتر معین شده و نقش آن در عملکرد 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 کمی و کیفی منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و مهارتهای شغلی دارند که باید موردنظر کارشناسان و مدیران منابع انسانی قرار گیرند.

ج- تجزیه و تحلیل محیط خارجی: این جزء، شامل شناسایی و تجزیه و تحلیل از عوامل کلیدی در محیط خارج از مؤسسه که 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، استراتژی‌ها و خط مشی‌های منابع انسانی مشخص می‌شوند که چگونه یک شرکت کارکنانش را برای رسیدن به هدفهای سازمانی آماده سازد. و برنامه‌های توسعه منابع انسانی از راههای متعدد (آموزش، گردش شغلی، ارتقا و...) را مورد بررسی قرار دهد.

تجزیه و تحلیل سازمانی: در تجزیه و تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها بایستی به این عوامل توجه داشت: ضعف‌ها و قوت‌های محیط درونی شرکت؛ نقش افراد بر عملکرد شرکت؛ توجه به کمبودهای مهارت کارکنان؛ بررسی شایستگی کارکنان؛ بررسی اثر تکنولوژی جدید بر سطح مهارت کارکنان؛ توجه به جزئیات عملیات جاری بخش‌ها؛ ارائه مدل تجزیه و تحلیل (SWOT) برای واحد سازمانی.

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

در این مرحله می‌خواهیم بدانیم در کجا هستیم و به کجا خواهیم رفت؟ شکاف‌های موجود بین آنچه در آن واقع هستیم و آنچه می‌خواهیم به آن برسیم چقدر است؟ پس برای شناسایی و رسیدن به این هدف، عناصر سازمانی که در سیستم‌های منابع انسانی میتوانند دخیل باشند، مهم هستند، از این رو، تشخیص فرهنگ سازمانی و سیستم‌های منابع انسانی می‌توانند مدیران منابع انسانی مؤسسات را در برنامه‌ریزی‌های آتی منابع انسانی و توسعه آنان، یاری رساند. برای پاسخگویی به پرسش‌هایی در مورد توانمندسازی منابع انسانی، بایستی چهار بعداساسی سازمان را که به این قرارند مورد توجه قرارداد:

- فرهنگ سازمانی
- ساختار سازمان
- کارکنان
- سیستم‌های منابع انسانی

این سیستم‌ها؛ کارکنان و سازوکارهای انتخاب کارکنان، ارتباطات، آموزش پاداش، توسعه مسیر شغلی را مورد توجه قرار می‌دهند. و یا به عبارتی تمامی نظام‌های چهارگانه مدیریت منابع انسانی را از تامین تا حفظ و نگهداری، شامل می‌شوند.

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 تاکید و تمرکز بر منابع موجود مؤسسه، تعیین و شناسایی افراد کلیدی که تاثیر مهمی بر استراتژی کسب و کار مؤسسه دارند و نیز اولویت بندی افراد برحسب کلیدی بودن آنها، در فعالیت‌های مؤسسه دوباره بررسی می‌شوند.

فرآیند توانمندسازی منابع انسانی

گام ۶: برنامه‌های عملی توانمندسازی منابع انسانی:

آنچه در این مرحله مهم است، افزایش دانش و آگاهی کارکنان و ایجاد چالشهای جدید و بررسی پیامدهای آن است. فعالیتها و اعمال مدیریتی در مؤسسه میتوانند در این امر، مهم به نظر رسند چرا که اعمال مدیریت، مهارت و دانش کارکنان را

افزایش می دهند. برنامه هایی مثل: جامعه پذیری، آموزش نیروی انسانی، بهسازی و بالندگی مدیریت، ارزیابی عملکرد، ارائه بازخورد به کارکنان، مشارکت کارکنان، تناسب شغلی، چرخش شغلی و ... ارائه شود که در نهایت منجر به توانمندسازی کارکنان می شود.

گام ۷: اجرا و ارائه بازخورد:

برنامه باید پیش از اجرا به تصویب مدیریت ارشد برسد. به کارگیری ابزار اندازه گیری باید با همکاری مدیریت و با توجه به وظایف منابع انسانی اجرا شود. هدف نهایی استراتژی توسعه منابع انسانی این است که مجموعه هدفها به گونه ای متقابل از راه سیستم های پاداش و پرداخت منسجم، آموزش و برنامه توسعه مسیر پیشرفت شغلی، حمایت شوند. از آنجا که نگرش مدیران به آموزش کارکنان و توسعه مدیریت یک نگرش کمی است، بنابراین پاره ای از برنامه های توسعه با شکست روبه رو می شوند.