

## معرفی مدل توانمندسازی منابع انسانی

### قربانعلی مراقی

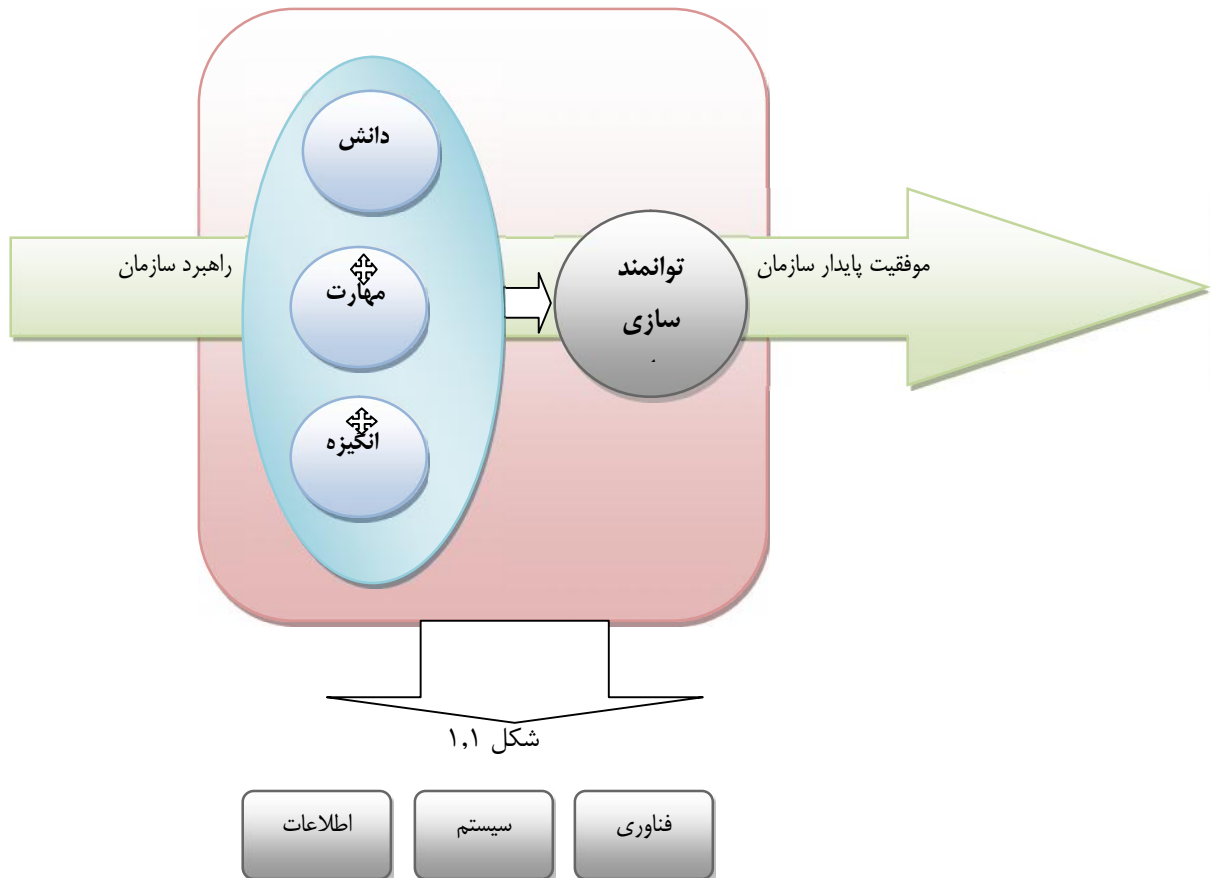
### رئیس امور اداری شرکت لیزینگ صنعت و معدن

#### مقدمه:

اهمیت منابع انسانی بر کسی پوشیده نیست و سازمان ها برای بقا در محیط پیچیده و پر چالش به نیروی انسانی توانمند و خلاق نیازمند هستند. توانمندسازی و توسعه منابع انسانی یک رویکرد مدیریتی است که در آن به کارکنان تفویض اختیار میشود تا خودشان تصمیم بگیرند و در تصمیمات سازمان مشارکت داشته باشند. در واقع توانمندسازی منابع انسانی در راستای حرکت به سمت توسعه مسؤولیت پذیری در سازمان های پیشرو با اتکاء به سرمایه های انسانی توانمند به عنوان رویکرد جدید مدیریتی در سازمان های امروزی مطرح می باشد. امروزه توانمندسازی منابع انسانی مهم ترین رویکرد دستیابی به موفقیت پایدار در شرکت ها و سازمان ها محسوب می شود.

#### مفهوم توانمند سازی منابع انسانی:

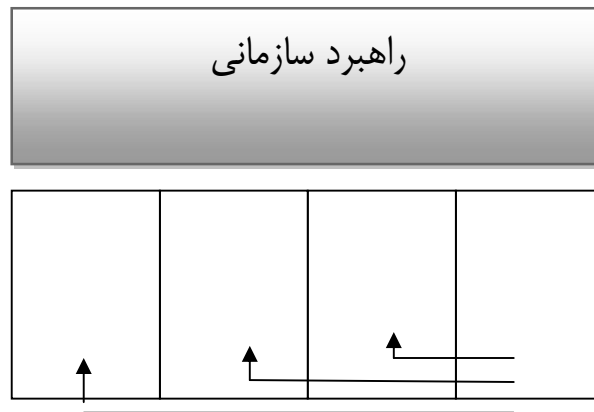
مفهوم توانمند سازی منابع انسانی ، ارتقاء دانش ،مهارت و انگیزه منابع انسانی برای دستیابی به راهبرد سازمان است. شکل ۱،۱ نشان میدهد که توانمند سازی منابع انسانی ( دانش ، مهارت ، انگیزه ) از راهبرد سازمان ( متشکل از : فناوری ، سیستم ، اطلاعات و منابع انسانی ) نشأت می گیرد.



دانش و مهارت کارکنان: ارتقای مهارت و دانش کارکنان که 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.

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

به عبارتی سازمانهای موفق (موفقیت پایدار) خط مشی و راهبرد سازمان خود را متمرکز بر طرفهای ذینفع و مبتنی بر توانمند سازی منابع انسانی خود اجرا میکنند و فرایندهای توانمند سازی منابع انسانی را برای اجرای خط مشی و راهبرد سازمان، بهبود و مدیریت مینمایند.



### مفهوم فرایند توانمند سازی منابع انسانی

فرایند توانمند سازی منابع انسانی به مفهوم همسو کردن و یکپارچه سازی فعالیت ها و وظایف بر اساس هدف گذاری های صورت پذیرفته در سازمان است. برای این همسویی و یکپارچه سازی از رویکرد فرایندی استفاده می شود که در غالب شناسایی ورودیها، اقدامات انجام شده بر روی این ورودیها، خروجی های حاصل از این اقدامات و در نهایت بازخورد از کل این جریان میباشد.

فرایند جایزه منابع انسانی ایران ابزاری است برای توسعه رویکرد مدیریت راهبردی و دستیابی به اهداف سازمانی از طریق قابلیت های منابع انسانی سازمان، بدین منظور این فرایند به سازمانها امکان خودارزیابی بر اساس مدل مشخصی را می دهد تا آنان پروژه های بهبود منابع انسانی را به اهداف سازمانی گره بزنند.

### ضرورت و اهمیت توانمند سازی نیروی انسانی :

- و کانگرو و کانانگو ( ۱۹۸۸ ) دلایل زیر را برای شدت توجه به توانمندسازی برمی شمرد :
- مطالعات مهارت‌های مدیریت نشان می دهد که توانمندسازی زیردستان بخش مهمی از اثربخشی سازمانی و مدیریتی است .
- تجزیه و تحلیل قدرت و کنترل در سازمانها حاکی از این است که سهمیم کردن کارکنان در قدرت و کنترل، اثربخشی سازمانی را افزایش می دهد .
- تجربیات تشکیل گروه در سازمان دلالت بر این دارد که راهبردهای توانمندسازی کارکنان نقش مهمی در ایجاد و بقاء گروه و در نهایت بقای سازمان دارد

### موانع و چالشهای اجرای برنامه های توانمند سازی:

- ترس کارکنان: کارکنان در برابر توانمند سازی احساس رعب و وحشت دارند زیرا آنها تهدیدی برای خود و احتمالا افزایش وظایف کاری خود می بینند.
- فقدان امنیت شخصی (تهدیدی برای مدیریت): مدیران به دلیل حیطه نظارت زیاد و کنترل کارکنان توانمندسازی را بیع عنوان تهدید قدرت و اختیار خود میدانند
- ساختار سازمانی: ساختار غیر منعطف و بلند سازمانی با لایه های زیاد مدیریتی و کنترلی مانع جدی توانمند سازی محسوب می گردد.
- نگرشهای منفی مدیران در مورد زیردستان: مدیران براساس نظریه X مک گریگور نسبت به کارکنان دید منفی دارند و آنان را تنبل و از کار گریزان و مسولیت گریز میدانند در نتیجه به توانمندسازی به دید تردید می نگرند.
- ناامید شدن مدیریت به دلیل زمان بر بودن ممکن است مدیریت در جریان فرایند توانمند ساز یدچار یاس و ناامیدی شوند.
- فقدان منابع و زمان کافی: برنامه های توانمند سازی منبع و زمان زیادی را صرف میکند بنابراین سازمان های با منابع و زمان محدود نمی توانند این برنامه ها را با موفقیت اجرا نمایند.
- نیاز به کنترل: برنامه های توانمند سازی نیاز به کنترلهای مختلف دارد بنابراین مدیران نیازمند کنترل بیشتر هستند و این در صورت نبودن اهرمهای کنترلی مناسب در سازمان می تواند مانع توانمند سازی باشد

### مدل جایزه منابع انسانی :

مدل جایزه منابع انسانی ایران شامل دو بخش است. بخش اول شامل، متغیرهای محیطی است که سازمان را متاثر می نماید و سازمان برای حفظ روند موفقیت های خود این متغیر ها را با ایجاد تغییر در سازمان مدیریت می نماید. به عبارتی سازمان منابع انسانی خود را برای پاسخ گویی به تغییرات محیطی توانمند می نماید. بخش دوم شامل هفت معیار رهبری، راهبرد و خط مشی، فرایندها، ترغیب و تشویق، مشارکت، خلاقیت و نوآوری و عملکردهای کلیدی است که سازمان با طراحی، مدیریت و بهبود این معیارها، منابع انسانی را برای همسویی با تغییرات محیطی توانمند می نماید.

این مدل با معرفی شاخصها و معیارهایی امکان اندازه گیری عملکرد منابع انسانی را در مسیر منافع سازمان که همسو با اهداف آنان نیز هست ، مقدور می سازد.

جایزه منابع انسانی ایران با رویکرد گسترش دانش مدیریت منابع انسانی و شناسایی تجربیات موفق در سازمانهای ایرانی و بین المللی در حوزه منابع انسانی طراحی شده است. این مدل به مدیران منابع انسانی این امکان را می دهد که نظام مدیریت خود را مورد ارزیابی قرار داده و فرصتهای بهبود را شناسایی کنند. این مدل متشکی از هفت معیار است که چهار معیار اول آن در رابطه با متغیرهای تواناساز ( پدیده ها و متغیر هایی که با طراحی ، بهبود و مدیریت آنان سازمان میتواند به نتایج برتر دست یابد) در سازمان است و برای دسترسی به اهداف باید آنها را مدیریت نمود و سه معیار آخر نقش نتایج ( به معنی دستیابی به اهدافی است که رضایت ذینفعان را در پی داشته و تعادل در منافع آنان را مورد نظر دارد) را دارند.



## معیارهای تواناساز:

### - رهبری:

بدین مفهوم که " رهبران از جاری سازی و اثر بخشی ارزش ها و سیستم های لازم برای توانمند سازی منابع انسانی اطمینان حاصل مینمایند و شخصا از منابع در دسترس برای کمک به توانمند سازی منابع انسانی در هنگام تغییر و بهبود سازمان استفاده می کنند و با اقدامات و رفتارهای خود از فرایندهای توانمند سازی منابع انسانی و مدیریت استعداد ها حمایت می نمایند."

۱-۱ رهبران تعهد خود را به توانمندسازی منابع انسانی بطور آشکار نشان می دهند.

۲-۱ رهبران شخصاً در جاری سازی و بهبود سیستم های توانمندسازی منابع انسانی مشارکت می کنند.

۳-۱ رهبران با منابع انسانی و یا نمایندگان آنان در تعامل هستند و نظام توانمندسازی را تقویت می نمایند

۴-۱ رهبران از همسویی نظام توانمندسازی منابع انسانی با تغییرات سازمانی اطمینان حاصل می‌نمایند.

### - معیار خط مشی و راهبرد منابع انسانی:

" سازمان‌های موفق (موفقیت پایدار)، خط مشی و راهبرد سازمان خود را متمرکز بر طرف‌های ذینفع و مبتنی بر توانمندی منابع انسانی خود اجرا می‌کنند و فرایندهای توانمندسازی منابع انسانی را برای اجرای خط مشی و راهبرد سازمان، بهبود و مدیریت می‌نمایند."

۱-۲ خط مشی و راهبرد سازمان مبتنی بر داده‌ها و اطلاعات حاصل از توانمندی منابع انسانی بازنگری و روزآمد می‌گردد.

۲-۲ فرایندهای توانمندسازی منابع انسانی در راستای خط مشی و راهبرد سازمان، مورد بازنگری و بهبود قرار می‌گیرند.

### ۳- معیار فرآیندهای توانمندسازی منابع انسانی

" مدیریت منابع انسانی سازمان، برای دستیابی به اهداف راهبردی منابع انسانی را در سطح فردی، تیمی و سازمانی مدیریت می‌نماید و فرآیندهای توانمندسازی منابع انسانی را در جهت ایجاد توازن در منافع ذی‌نفعان، طراحی، مدیریت نموده و آن‌ها را بهبود می‌بخشد."

۱-۳ فرآیندهای توانمندسازی منابع انسانی به‌طور نظام‌مند جهت دستیابی به اهداف سازمان طراحی و مدیریت می‌شوند.

۲-۳ فرآیندهای توانمندسازی منابع انسانی بهبود می‌یابند.

۳-۳ توانمندسازی منابع انسانی شرکا تجاری سازمان مدیریت می‌گردند.

۴-۳ فرآیندهای پشتیبان توانمندسازی منابع انسانی مدیریت می‌گردند.

### ۴- معیار ترغیب و تشویق

" مدیریت منابع انسانی سازمان، نظام‌های ترغیب و تشویق را همسو با توانمندی‌های منابع انسانی و اهداف سازمانی بازنگری و بازطراحی نموده و به‌طور یکپارچه مدیریت می‌نمایند. همچنین مدیریت منابع انسانی، منابع انسانی را در امور سازمان مشارکت داده، با آنان ارتباط برقرار می‌نماید و احساس تعهد آنان را برای دستیابی به آن اهداف سازمان بر می‌انگیزد."

۱-۴ بین سازمان و منابع انسانی ارتباط دوسویه برقرار است و آنان در فعالیت‌های سازمان مشارکت داده می‌شوند.

۲-۴ نظام ترغیب و تشویق منابع انسانی طراحی و مدیریت می‌گردد.

۳-۴ نظام ترغیب و تشویق منابع انسانی بر اساس اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد منابع انسانی بهبود می‌یابد.

## معیارهای نتایج

### ۵- معیار مشارکت

مدیریت منابع انسانی سازمان، نتایج حاصل از مشارکت منابع انسانی در فعالیت‌های سازمان را مورد اندازه‌گیری قرار داده و یادگیری حاصل از این نتایج را برای ارتقاء نظام توانمندسازی منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌دهد.

### ۵-۱ معیار عملکردی

۵-۱-۱ توانمندی های ایجاد شده برای ارتقاء مشارکت کارکنان

۵-۱-۲ مشارکت های منجر به ارتقاء بهره وری

۵-۱-۳ میزان موفقیت آموزش هایی که منجر به مشارکت بیشتر گردیده

۵-۱-۴ جوایز و قدردانی هایی که برای مشارکت صورت پذیرفته است

۵-۱-۵ میزان مشارکت در تیم های بهبود

۵-۱-۶ توسعه روابط با کارکنان و ارتقاء اثربخشی آن

۵-۱-۷ کاهش سطح غیبت و بیماری ها

۵-۱-۸ ارتقاء سطح بهداشت و ایمنی

۵-۱-۹ کاهش اعتراض و شکایتهای کارکنان

۵-۱-۱۰ بهبود روند جذب و استخدام

۵-۱-۱۱ برنامه ریزی شغلی منابع انسانی

۵-۱-۱۲ میزان خدمات و مزایای شغلی ارائه شده به کارکنان

## ۵-۲ معیار برداشتی

۵-۲-۱ مسیر شغلی

۵-۲-۲ ارتباط و اطلاع رسانی

۵-۲-۳ توزیع اختیار و مسئولیت

۵-۲-۴ توزیع فرصتهای برابر

۵-۲-۵ امنیت شغلی

۵-۲-۶ سبک رهبری

۵-۲-۷ سازو کار ترغیب و تشویق و اثربخشی آن

۵-۲-۸ تنظیم و ارزیابی اهداف

۵-۲-۹ رویکرد زیست محیطی سازمان

۵-۲-۱۰ شرایط استخدامی

۵-۲-۱۱ تسهیلات و خدمات

۵-۲-۱۲ شرایط بهداشت و ایمنی

۵-۲-۱۳ حقوق و مزایا

## ۶- خلاقیت و نوآوری

### ۶-۱ معیار عملکردی

۶-۱-۱ میزان مشارکت منابع انسانی در خلاقیت و نوآوری

۶-۱-۲ میزان همسوی نظام ترغیب و تشویق برای گسترش فرهنگ خلاقیت و نوآوری فردی و تیمی

۶-۱-۳ حمایت از توانمندسازی منابع انسانی برای گسترش و تقویت خلاقیت و نوآوری

۶-۱-۴ ارزش نهادن بر قابلیت های خلاق و یا مبتکرانه در فرایندهای گزینش کارکنان

۶-۱-۵ میزان نوآوری و خلاقیت

### ۶-۲ معیار برداشتی

۶-۲-۱ فرایندها و ساختارهای خلاقیت و نوآوری

۶-۲-۲ فرصتهای یادگیری

۶-۲-۳ مدیریت خلاقیت و نوآوری

۶-۲-۴ فرهنگ و رهبری خلاقیت و نوآوری

۶-۲-۵ محیط کاری مبتنی بر اعتماد و قدردانی از نگرشهای خلاق

## ۷- عملکردهای کلیدی سازمان

### ۷-۱ نتایج مالی سازمان متأثر از توانمندسازی منابع انسانی

۷-۱-۱ داده های مربوط به رشد (فروش، سود نهایی و غیره)

۷-۱-۲ درصد فروش محصولات و خدماتی

۷-۱-۳ سود حاصل از توسعه محصولات و خدمات

۷-۱-۴ هزینه های پروژه ها

۷-۱-۵ کارآیی بودجه تحقیق و توسعه

۷-۱-۶ هزینه های افزایش سهم در بازار

۷-۱-۷ موفقیت در بازاریابی

۷-۱-۸ بهبود عملکردهای اقتصادی فرایند ها

۷-۱-۹ هزینه های تعمیرات و نگهداری

### ۷-۲ نتایج غیر مالی سازمان متأثر از توانمندسازی منابع انسانی

۷-۲-۱ رشد سهم بازار و افزایش رضایت ذی نفعان

۷-۲-۲ زمان بازاریابی

۷-۲-۳ نرخ نوآوری و موفقیت در آن

۷-۲-۴ زمان صرف شده برای تجدید نظر محصولات و یا خدمات سازمان

۷-۲-۵ کار تیمی و گروهی

۷-۲-۶ سازمان دانش محور

۷-۲-۷ فرایندها (عملکرد؛ ارزیابی؛ نوآوری؛ چرخه زمانی)

۷-۲-۸ شرکا تجاری (عملکرد تأمین کننده؛ قیمت تأمین کننده؛ تعداد و ارزش افزوده مشارکتها؛ تعداد و ارزش افزوده

بهبوده های مشترک با شرکا)

۷-۲-۹ ساختمان ها، تجهیزات و مواد (میزان معایب؛ گردش موجودی؛ بهره برداری)

۷-۲-۱۰ فناوری (نرخ نوآوری؛ ارزش مالکیت فکری؛ حق امتیازها، حق تألیف)

۷-۲-۱۱ مشارکت در نهادهای اجتماعی

۷-۲-۱۲ حمایت از تدابیر پزشکی و رفاهی

۷-۲-۱۳ حمایت از ورزش و اوقات فراغت

۷-۲-۱۴ کاهش ریسکهای بهداشتی و حوادث

### نتیجه گیری:

با توجه به عوامل موثر در توانمند سازی منابع انسانی در این مدل و تغییر مستمر محیط بیرون سازمان ، سازمانها باید راهبرد منابع انسانی خود را در راستای راهبرد سازمان تدوین و موفقیت پایدار خود را در بازار کسب و کار از طریق همسو سازی راهبردهای توانمند سازی منابع انسانی با راهبردهای اصلی خود بدست آورند. از این رو توانمند سازی منابع انسانی در سازمانها ضروری به نظر می رسد زیرا کارکنان در سازمانهای امروزی برای حرکت در راستای اهداف سازمانی نیاز به دانش و مهارت و همچنین انگیزه کافی میباشند؛ بنابراین برنامه ریزی در راستای توانمند سازی منابع انسانی جزو برنامه های راهبردی بوده و سنگ زیربنای توانمند سازی نیز شناخت الگوهایی میباشد که در راستای راهبرد سازمان طرح ریزی شده باشد.