

## عنوان: منابع انسانی، پایه‌های اساسی رشد و تداوم حیات سازمانی

• سمیرا به‌رخ

کارشناس آموزش

### مقدمه:

امروزه اهمیت منابع انسانی بر کسی پوشیده نیست و سازمان‌ها برای بقا در محیط پیچیده و پرچالش 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. کارکنان دارای استعدادهای بالقوه‌ای هستند که توانمند سازی به، بالفعل شدن آن کمک می‌کند. مدیران با استفاده از سطح توانمندسازی کارکنان می‌توانند برای بهبود و توسعه توانمندی‌های نامطلوب کارکنان و استفاده بهتر از این منبع سازمانی، برای کسب اهداف سازمان استفاده نمایند. هدف این مقاله پرداختن به بحث اهمیت منابع انسانی به عنوان پایه‌های رشد، پیشرفت، تعالی و تداوم حیات سازمانی بیان شده است.

### تداوم حیات سازمانی



تداوم حیات سازمانی و بلندی آن وابسته به زمینه‌هایی چون خلاقیت، نوآوری و توسعه است که می‌تواند منجر به نفوذ روزافزون سازمان در جامعه شود. تحقق چنین شرایطی به علل و عوامل گوناگونی بستگی دارد که از جمله مهم‌ترین این عوامل جایگاه و نقش انکارناپذیر و ویژه نیروی انسانی می‌باشد بنابراین اگر بهترین راهبردهای مدیریتی و فناوری نوین در سازمان به کار رود، اما سازمان فاقد راهبرد صحیح منابع انسانی باشد هرگز محصول و فرآیند مطلوبی در خروجی آن به دست نخواهد آمد.

برای کسب موفقیت پایدار، سازمان‌های ما نیازمند تغییر و بهبود در حوزه‌های مختلفی هستند که در میان این حوزه‌ها، منابع انسانی نقش مهم‌تر و کلیدی‌تری را ایفا می‌نمایند، چرا که عاملین هر نوع تغییر و بهبود در هر حوزه‌ای، افراد هستند. به همین دلیل منابع انسانی محور دستیابی به اهداف سازمانی اند. اما کدامین منابع انسانی می‌توانند این نقش را

ایفا کنند؟ طبعاً پاسخ این پرسش، منابع انسانی توانمنداست؛ یعنی افرادی که دارای دانش، مهارت و انگیزه کافی برای حل مسائل سازمانی در مسیر اهداف آن هستند.

عناصر متعددی در الگوی توسعه نقش منابع انسانی لحاظ می‌شود که جا دارد به برخی عناصر اصلی آن پرداخته شود:

۱- بهره‌وری

۲- برابری

۳- توانمندسازی

### ۱- افزایش بهره‌وری سازمان‌ها

آنچه موجبات بقاء سازمان‌ها را فراهم می‌آورد رعایت اصول و شیوه‌های صحیح انجام کار است که سازمان‌ها در محیط رقابتی محکوم به تمرکز و اجرای بهره‌وری می‌باشند. بهره‌وری از دو عبارت کارایی به معنای درست انجام دادن کار و اثر بخشی به معنای انجام کارهای

درست مشتق شده است. شاید نتوان برای رسیدن به بهره‌وری میزان و سقف مشخصی را در نظر گرفت ولیکن آنچه در این میان برای ما اهمیت دارد رسیدن به نقطه بهینگی در انجام امورات و وظایف سازمانی است.

افزایش بهره‌وری سازمان‌ها و توسعه روزافزون آنها، مستلزم رشد و بهره‌وری کارکنان و نیز تقویت نیروی انگیزش آنان می‌باشد. برخی اندیشمندان دانش مدیریت، از انگیزش به عنوان موتور محرک یا نیروی پیش‌برنده انسان، یاد کرده‌اند.

آنچه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد، این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزش‌های فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود، بلکه از طرق مختلف باید به توسعه آن پرداخت. بنابراین اگر در مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها، این موضوع مورد توجه قرار نگیرد، آن سازمان محکوم به فنا است.

ضمناً توجه به این نکته ضروری است که تقویت روحیه کارکنان از دو مسیر، میسر است. یک مسیر بیشتر جنبه مادی و تأمین نیازهای رفاهی دارد و مسیر دیگر از طریق قوت بخشیدن به ارزش‌های مثبت اجتماعی و اخلاقی کارکنان امکان‌پذیر است که در واقع جنبه معنوی قضیه می‌باشد. طبیعی است که مورد اخیر از طریق آموزش و پرورش کارکنان و همچنین اعمال شیوه‌های صحیح رهبری و رفتاری حاصل می‌گردد.

### ۱-۱- مهمترین عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری

در تعیین عوامل مؤثر بر بهره‌وری، نظرات متفاوتی وجود دارد و هر یک از دانشمندان و صاحب‌نظران عواملی را به عنوان عامل مؤثر مشخص کرده‌اند و به طور اجمال عواملی چون آموزش شغلی مستمر مدیران و کارکنان، ارتقاء انگیزش میان کارکنان برای کار بهتر و بیشتر، ایجاد زمینه‌های مناسب بطور ابتکار و خلاقیت مدیران و کارکنان، برقراری نظام مناسب پرداخت مبتنی بر عملکرد و برقراری نظام تنبیه و تشویق، وجدان کاری و انضباط اجتماعی، تحول در سیستم و روش‌ها که نقش حساس و کلیدی دارند، تقویت حاکمیت و تسلط سیاست‌های سازمان بر امور، صرفه‌جویی به عنوان وظیفه ملی در بهره‌وری مؤثر می‌باشند.

ولی تمام مؤلفان این رشته تقریباً در این باب اتفاق نظر دارند که برای افزایش سطح بهره‌وری تنها یک علت خاصی را نمی‌توان ارائه نمود بلکه عنوان می‌کنند که ارتقاء بهره‌وری را باید معلول ترکیبی از عوامل گوناگون دانست.

### ۱-۲- مهمترین عوامل مؤثر در کاهش بهره‌وری

مهمترین و عمده‌ترین عامل کاهش بهره‌وری منابع انسانی نامتوازن بودن درآمد و هزینه است که مهمترین عوامل مؤثر در کاهش بهره‌وری در داخل یک سازمان به شرح زیر است:

- وجود تبعیض بین کارکنان (ناشی از ضعف مدیریت)
- ناامنی شغلی
- موفق نبودن و بی میلی بر برنامه ریزی‌های میان مدت یا بلندمدت (ضعف مدیریت)
- مساعد نبودن محیط کاری مناسب
- عدم توجه به نیازهای واجب کارکنان
- کنترل نکردن (بی ثباتی در برنامه‌های کنترلی)
- استفاده نکردن از تخصص‌ها در مشاغل مربوط (ضعف مدیریت)
- بی برنامه‌ی مدیریت
- فقدان کارآموزی (ضعف مدیریت)
- ناهماهنگی استعدادهای فردی و شغلی (ضعف مدیریت)
- بی کفایتی سرپرست
- بی علاقه‌ی به کار فعلی و انتقال پی در پی نیروی انسانی

## ۲- برابری



تئوری برابری equity که برای اولین بار توسط ایستیسی‌آدام، نام گذاری شد براین پایه استوار است که اشخاص می خواهند با آنها بر اساس عدالت رفتار شود. دراین تئوری برابری، به عنوان باوری که آیا با ما در ارتباط با دیگران به انصاف رفتار شده است تعریف می‌شود و نابرابری Inequity اینکه با ما در ارتباط با دیگران به انصاف رفتار نشده است. تئوری برابری یکی از موضوعات نظریه ایست که از فرایندهای مقایسه اجتماعی به دست آمده است. مقایسه‌های اجتماعی شامل ارزیابی موقعیت خویش در عرصه موقعیت دیگران می‌باشد.

تئوری برابری سه پیام برای مدیران به همراه دارد :

نخست : هریک از اعضای سازمان باید مبنای پرداخت پاداش را بدانند: به طور مثال اگر پاداش بیشتر به کیفیت کار تعلق می‌گیرد این موضوع به روشنی به اطلاع کارکنان برسد.

دوم: اشخاص از چند دیدگاه به پاداشهای خود نگاه می‌کنند بعضی دیدگاه ملموس و مادی آنرا در نظر می‌گیرند و برخی دیدگاه های غیر ملموس آنرا درمی‌یابند.

سوم: اقدام اشخاص برپایه ادراک از واقعیت می‌باشد بطور مثال اگر دو نفر یک سان کار کنند و دریافتی های یکسانی داشته باشند اما هر کدام از آنها فکر کند از دیگری بیشتر کار کرده ادراکش بر اساس درکی که کرده است خواهد بود.

## ۳- فرآیند توانمندسازی نیروی انسانی و مزایای آن

توانمندسازی مفهومی مبهم و متفاوت داشته و افراد مختلف براساس ویژگی‌های خود از آن برداشت متفاوتی دارند. این مفهوم برای نخستین بار در دهه ۱۹۹۰ توجه بسیاری از صاحب‌نظران را به خود جلب نمود. از نتایج توانمندسازی کارکنان می‌توان به بهبود رضایت شغلی و رضایت مشتری اشاره کرد. برای اجرای موفق توانمند سازی به تغییر فرهنگ سازمانی نیاز است . توانمند سازی به عنوان یک مفهوم ذهنی تاثیر به سزایی در بهره وری سازمان و اثربخشی آن دارد و با اجرای آن کارکنان در کنترل و انجام وظایف خود از انعطاف بیشتری برخوردار هستند. بر سر راه توانمند سازی موانع و مقاومت‌های زیادی وجود دارد هنر مدیریت عالی سازمان این است که این مقاومت‌ها را شکسته و توانمندسازی را با یک فرایند منطبق با اهداف سازمان و منطبق با نظام های درون سازمانی و همچنین سازگار با ساختار سازمانی در کالبد سازمان که منابع انسانی آن است به بهترین نوع ممکن نهادینه نماید. با توجه به پیچیدگی‌های محیط بیرونی سازمان و رشد فزاینده تکنولوژی و بسیاری عوامل دیگر تنها سازمان‌های از این رهگذر قادر به عبور به سمت اهداف سازمانی هستند که بتوانند برنامه‌های توانمندسازی را به خوبی اجرا نمایند و این اهمیت موضوع را دو چندان می‌نماید.

توانمندسازی نیروی انسانی مفهومی روان شناختی است که به حالات، احساسات و باور افراد، به شغل و سازمان مربوط می‌شود و به عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی تعریف شده است که دارای نه بعد زیر است:

اختیار، تصمیم گیری، اطلاعات، استقلال، خلاقیت و نوآوری، دانش، مهارت، مسؤلیت و توانایی مبارزه برای احقاق حقوق خود



عوامل مؤثر در توانمندسازی (پیتر و همکاران-۲۰۰۲)

اولین چیزی که در ارتباط با توانمندسازی می‌بایست موردتوجه قرار گیرد این است که توانمندسازی یک فرایند است نه یک رویداد و اجرای موفقیت آمیز آن، نیازمند تعهد، صبر و حوصله از سوی طرفین یعنی مدیریت و اعضای گروه است .

فرایند توانمندسازی دارای شش مرحله اساسی است که این مراحل عبارتند از:

۱- تعریف و ابلاغ مفهوم توانمندسازی به اعضای سازمان

۲- هدف گذاری و تدوین راهبردها، که برای کارکنان در هر سطح سازمان در انجام تلاشهایشان به منظور توسعه و تقویت توانمندسازی به یک چارچوب سازمانی تبدیل شود.

۳- آموزش کارکنان برای ایفای نقش‌های جدید و انجام وظایفشان به شیوه‌هایی که با اهداف سازمان برای گسترش و تقویت و توانمندسازی سازگار باشند.

۴- تطبیق ساختار سازمان به گونه‌ای که مدیریت ناب، کاهش دیوانسالاری یا کاغذبازی و همچنین ایجاد استقلال و آزادی عمل بیشتر را بطلبد.

۵- تطبیق نظام‌های سازمان از جمله برنامه ریزی، پاداش دهی، ترفیع، آموزش، استخدام، انتصاب و مانند آن برای حمایت از توانمندسازی کارکنان.

۶- ارزیابی و اصلاح فرایند توانمندسازی از طریق سنجش بهبود و شناخت اعضای سازمان.

امروزه سازمان‌های موفق در عرصه بین‌المللی به خوبی دریافته‌اند که منابع انسانی متخصص، خلاق و بانگیزه اساس ثروت واقعی سازمان‌ها را تشکیل می‌دهد. به همین دلیل یکی از دغدغه‌های اصلی آنها گردآوری سرمایه‌های انسانی فرهیخته و خردورز است تا بتوانند باتکیه بر این توانایی‌ها به تحول و پیشرفت سازمان در عرصه رقابت دست یابند. در این راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی‌های کارکنان را تحت عنوان برنامه توانمندسازی موردتوجه قرار می‌دهند.

در این بین عواملی همچون وجود جو اعتماد، صمیمیت و صداقت در سازمان، شناخت و قدردانی از زحمات و ابتکارات کارکنان، شرایط مناسب جهت ایجاد ارتباط در همه سطوح سازمان و دارا بودن محیط کاری بانشاط می‌تواند به عنوان پیش‌زمینه‌های مساعد در جهت تحقق اهداف توانمندسازی تلقی گردد. از سوی دیگر مواردی نظیر ضعف تعلق و همبستگی سازمانی، وجود احساس بیم و هراس مدیران از کارکنان توسعه یافته و نیز شرایط وجود شرایط تبعیض آمیز می‌تواند همچون سد محکمی در مقابل این فرایند توانمندسازی عمل کند.

از مزایای توانمندسازی نیروی انسانی می‌توان به برخی نکات زیر اشاره کرد:

از دیدگاه تام پیترز (۲۰۰۵م):

الف: مزایای شخصی (مثل کاهش ابهام و تضاد در نقش و افزایش خودکنترلی)

ب: مزایای سازمانی (مثل افزایش بهبود در زمینه عملکرد اقتصادی)

از دیدگاه باون و لاولر (۱۹۹۲م):

۱- کارکنان توانمند به نیازهای مشتریان در حین ارائه خدمات پاسخ‌های سریع و به موقع می‌دهند.

۲- افراد توانا به مشتریان ناراضی در حین عودت خدمات پاسخ‌های سریع و به موقع می‌دهند.

۳- کارکنان توانمند احساس بهتری نسبت به خود و شغلشان دارند.

۴- کارکنان توانا با مشتریان با گرمی و آغوش باز ارتباط برقرار می‌کنند.

۵- کارکنان توانمند می‌توانند منبع بزرگی از اندیشه‌های خدماتی باشند.

نباید فراموش کرد که بین تفویض اختیار صرف و توانمندسازی تفاوت است در واقع توانمندسازی برداشتن موانعی است تا کارکنان بتوانند به صورت موثر و کامل کارشان را انجام دهند (کرینر)

## جمع‌بندی:

توجه به کارکنان، تشویق و ایجاد انگیزه و تعهد در کارکنان از استراتژی‌های سازمان جهت حفظ و ارتقای آن می‌باشد. طرح و گسترش مفاهیمی مثل کشف و مدیریت استعدادها، جانشین‌پروری، پرورش و توسعه کارکنان، شایسته‌سالاری و توجه جدی سازمان‌ها به نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد، فرایندهای استخدام و ارتقا و برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان، نشانگر اهتمام جدی سازمان‌ها به مقوله توسعه منابع انسانی می‌باشد.

وظیفه مدیر، ایجاد یک محیط کاری است که جوابگوی نیازهای افراد باشد. عملکرد ضعیف، رفتار نامطلوب و کاهش سطح رضایت پرسنل، کاهش انگیزه کارکنان در دستیابی به اهداف سازمان را در پی خواهد داشت و این امر به عملکرد سازمان لطمه‌های جبران‌ناپذیری وارد می‌سازد.

سازمانی که در آن توانمندسازی اجرا شده است: خدمت‌رسانی به مشتریان با کیفیت بالاتری انجام می‌شود که رضایت مشتریان را در پی دارد. با توجه به تغییر سبک مدیریتی (از فرمان-کنترل به مشارکتی)، نیاز به لایه‌های متعدد در ساختار سازمانی کم شده و سازمان چابک-تر می‌شود.

به دلیل روان‌تر شدن امور و کاهش فعالیت‌های زاید، هزینه‌ها کاهش می‌یابد که منجر به افزایش سود سازمان می‌گردد. اهداف و استراتژی‌های سازمان با کارکنان در میان گذاشته می‌شود (در سطحی بالاتر کارکنان در تدوین اهداف نیز مشارکت می‌نمایند). به دلیل نقش‌آفرینی بیشتر کارکنان و شناسایی و مورد احترام واقع شدن ایشان از سوی مدیران، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان افزایش می‌یابد که منجر به کاهش نرخ جابجایی و ترک کار و موجب رشد و تداوم حیات سازمانی می‌شود.

## منابع:

- ۱- باکینگهام. مارکوس، کلیتون. دونالد، کشف توانمندیها، ترجمه عبدالرضا رضایی‌نژاد، نشر فرا، ۱۳۸۳
- ۲- بلانچارد. کارلوس. راندولف، مدیریت تواناسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، نشر مدیران، ۱۳۷۸
- ۳- بابایی. علی اکبر و همکاران، تواناسازی کارکنان - سرمایه‌گذاری جایگزین، مجله تدبیر، شماره ۱۲۹، ۱۳۸۱
- ۴- ابطحی. سید حسین، آموزش بهسازی منابع انسانی، موسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی، ۱۳۷۸
- ۵- هرسی. پال، بلانچارد. کنث، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه‌بند، انتشارات امیرکبیر، ۱۳۷۵

- ۶- موریس و ویلکاکس، فن توانمندسازی، ترجمه بدری نیک فطرت و همایون صمدی، نشر یساولی، ۱۳۷۹
- ۷- گروه منابع انسانی مشاوران آریانا
- ۸- سید داوود تدینی
- ۹- پایگاه مقالات علمی مدیریت
- <http://www.aryanacmc.com>
- <http://old.ido.ir/a.aspx?a=۱۳۸۶۰۸۳۰۰۶>
- [www.SYSTEM.PARSIBLOG.com](http://www.SYSTEM.PARSIBLOG.com)