



## چگونه کارکنان خود را توانمند سازیم؟

مرضیه دشتی رحمت‌آبادی

۲۱

### چکیده

موفقیت هر سازمانی به تخصیص و به‌کارگیری مناسب ابزار، تجهیزات، پول، مواد خام و منابع انسانی آن سازمان در برنامه‌های آن بستگی دارد و این امر در صورتی امکان‌پذیر خواهد بود که این سازمان‌ها توان به‌کارگیری مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارمندان خود را در راستای اهداف سازمان دارا باشند. بعد از انتخاب داوطلبان، باید طرحی مشخص برای آموزش مداوم و پرورش کارکنان طراحی نمود. از این رو پرداختن به فعالیت‌هایی مانند نیازهای آموزشی سازمان بر اساس شرایط جاری و برنامه‌های توسعه سازمان و بهبود عملکرد کارکنان جهت افزایش توانایی‌های آنان، بهبود زندگی کاری و برنامه‌ریزی وضعیت خدمتی، نظام تشویق و پاداش بر اساس ارزیابی عملکرد، ضروری می‌باشد. یکی از مفاهیم مدیریت و سازمان، تشکل انسانی بودن آن است که شامل اقشار انسانی در طبقات مالکان، بنیان‌گذاران، سهامداران، مدیران، کارکنان و کارگران می‌باشد. ارضای اهداف شخصی عناصر انسانی سازمان موجب اثربخشی و وحدت اهداف کارکنان خواهد شد.

در سال‌های اخیر مدیریت سازمان از طریق اداره انسانی به صورت گسترده‌ای به ارضای اهداف و نیازهای غیر مالی کارکنان و کارگران توجه نشان می‌دهد. تحقیقات مبین آن است که توجه به رفتار منصفانه، رضایت‌مندی و روحیه، تواناسازی کارکنان، قابلیت انعطاف و بهداشت و ایمنی آن‌ها بخش مهمی از برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و اداره امور کارکنان را تشکیل می‌دهد.

مدیریت منابع انسانی، آموزش کارکنان، توان‌مندسازی

واژگان کلیدی

بنابراین توانا سازی، فرآیندی است شامل دو مرحله:

- ۱- فرآیند تقویت عزت نفس اعضای سازمان، از طریق شناسایی و معرفی شرایط و عواملی که موجب احساس عدم برخورداری از قدرت در افراد شده است.
- ۲- تلاش در جهت رفع شرایط و عوامل یاد شده با کمک اقدامات رسمی در سازمان

### هدف‌های نظام به‌سازی منابع انسانی

هدف‌های متعدد آموزشی در سازمان‌ها تحت عنوان هدف‌های عمده، هدف‌های اجتماعی، هدف‌های سازمانی و هدف‌های فردی قابل دسته بندی است. تحقق این اهداف منافع سه‌گانه مورد نظر الگوی سیستمی مدیریت منابع انسانی را تامین می‌نماید. اما آنچه که در نظام به‌سازی سازمان‌ها به تدریج باید مورد تاکید قرار گیرد، نتایج حاصل از آموزش است و نه صرفاً انجام آموزش و یا آمار ساعات آموزشی. به عبارتی هدف آموزش‌ها باید ایجاد سازمان‌های یادگیرنده<sup>۱</sup> و تولید کننده‌ی فکر باشد. هدف‌های نظام به‌سازی منابع انسانی را در سه دسته می‌توان خلاصه کرد:

- هدف‌های سازمانی
- هدف‌های کارکنان
- هدف‌های اجتماعی

#### ۱- هدف‌های سازمانی:

تامین هدف‌های استراتژیک سازمانی ایجاب می‌کند که قابلیت‌ها و مهارت‌هایی که برای انجام وظایف محوله و ایفای نقش‌ها لازم است به تناسب نیاز و ضرورت تقویت گردد. اهم مزایایی که در جهت نیل به اهداف سازمان به آموزش و به‌سازی کارکنان کمک می‌کند، به شرح زیر خلاصه می‌شود:

- بهبود در نحوه انجام وظیفه و کم و کیف کار
- امکان جایگزین کردن متخصص‌ها در شرایط اضطراری
- امکان استفاده از منابع داخلی و کاهش هزینه‌ها از این راه
- کاهش حوادث و ضایعات
- ایجاد ثبات بیشتر در سازمان
- کاهش میزان تفاوت‌ها و افزایش قدرت خودکاری
- با توجه به لزوم قابل انعطاف شدن نظام مدیریت منابع انسانی در راستای استراتژی‌های سازمان، فراگرفتن چند مهارت توسط مدیران و کارکنان سازمان.

انسان موجودی است تغییر پذیر با توانایی‌های بالقوه نامحدود که می‌تواند تحت نظام و برنامه‌ریزی‌های آموزشی و پرورشی صحیح به تدریج به فعل درآید و جوامع انسانی و ارگان‌های مربوط به آن را از مواهبی بی‌کران برخوردار نماید. این وظیفه خطیر در سازمان‌ها و مؤسسات به عهده مدیریت سازمان‌ها است.

در جهان امروز توانمندی، قدرت اقتصادی و رفاه هر کشوری در گرو استفاده بهینه از امکانات، منابع و نیروی انسانی آن کشور است. در این راستا نیروی کار شایسته‌تر و کارآمدتر موجب پیشرفت و توفیق آن کشور در عرصه‌های گوناگون اقتصادی و اجتماعی بیشتر خواهد بود.

توانمند سازی یکی از اصلاحات رایج مدیریت است که در واقع پیچیده و مشکل می‌باشد. توانمند سازی به خودی خود اتفاق نخواهد افتاد. به خاطر داشته باشید که فرآیند توانمند سازی چیزی نیست که بیهوده و صرفاً برای انجام وظیفه انجام شود. اصل مطلب، بهبود خدماتی است که به مشتریان ارائه می‌دهید. بسیار مهم است که بدانید توانمند سازی با تعیین وظایف تفاوت می‌کند. تعیین وظایف به این معنی است که افراد مسوولیت تصمیمات و اقدامات خود را به عهده می‌گیرند. توانمند سازی اصطلاحی رایج در جهان کنونی است و همچنین یک ابزار مهم مدیریت است که می‌تواند ما را یاری دهد تا استعدادها و ظرفیت‌های خود را شکوفا سازیم و آن‌ها را به حد کمال به کار بگیریم (۱۱).

### مفاهیم توانا سازی

- توانا سازی فرآیند قدرت بخشیدن به افراد است. در این فرایند به کارکنان خود کمک می‌کنیم تا حس اعتماد به نفس خویش را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند. توانا سازی در این معنی به بسیج انگیزه‌های درونی افراد می‌انجامد.
- توانا سازی همچنین تشویق افراد به مشارکت بیشتر در اتخاذ تصمیم‌هایی که بر فعالیت‌های آنان تاثیر گذار است. از این طریق می‌توانیم فرصت‌هایی را برای افراد فراهم آوریم تا نشان دهند که می‌توانند ایده‌های خوبی آفریده و به آن جامه عمل بپوشانند.
- توانا سازی به این معنا است که افراد را به طور ساده تشویق کنیم تا نقش فعال‌تری در کار خود ایفا کنند و تا آنجا پیش روند که مسوولیت بهبود فعالیت‌های خویش را بر عهده بگیرند و در نهایت به حدی از توان برسند که بدون مراجعه به مسوول بالاتر بتوانند تصمیماتی کلیدی اتخاذ نمایند.
- توانا سازی فراهم آوردن ابزار لازم برای افراد به گونه‌ای است که برای آنها قابل فهم باشد و بتوانند از آن در جهت مصالح خود استفاده کنند.

## چگونه کارکنان خود را توانمند سازیم؟

### ۲- هدف‌های کارکنان

وحدت و تناسب بین شخصیت افراد و مسوولیت‌های واگذاری به آن‌ها و دانش و توانایی انجام کار، در وجود انسان ایجاد رضایت می‌کند. به عبارت دیگر انسان هر چه بهتر بتواند کاری را انجام دهد از خود و نتیجه کار خود راضی‌تر است. کاردانی نه تنها به استحکام و اتکای به خود می‌افزاید، بلکه به عنوان یک سرمایه ارزنده حرفه‌ای و تخصصی، اطمینان‌بخش زندگی مطلوب‌تر در آینده است. به عبارت دیگر هر قدر نظام آموزش، توانایی‌های بالقوه افراد را بهتر و بیشتر به فعل درآورد نه تنها انسان در خود اعتبار و ارزش والاتری می‌بیند، بلکه جامعه نیز بر او ارج بیشتری می‌نهد و این خود از هر جهت تقویت‌کننده روح و روان انسان است.

### ۳- هدف‌های اجتماعی

جامعه و هدف‌های آن بر کلیه ارگان‌هایی که در آن نشو و نما می‌کنند، محاط است. در واقع می‌توان آن را فرایسستم یا نظام فراگیر نام نهاد. بنابراین هدف‌های اجتماعی سمت دهنده‌ی اصلی برنامه‌ها و عملیات موسسات و سازمان‌های مختلف می‌باشد.

طبیعی است که فرایین‌های یا درک عمیق‌تر مسایل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی که در واقع رابطه مستقیم با هدف‌های اجتماعی دارند، برای طراحان و تصمیم‌گیران رده‌های بالاتر سازمان از اهمیت بیشتری برخوردار است و این واقعیت حاکی از آن است که مدیران برای تقویت این توانایی‌ها باید از آموزش برخوردار شوند (۹).



### تواناسازی کارکنان

منظور از تواناسازی کارکنان این است که افراد قادر باشند همه توانایی‌ها و دانش‌های خود را توسعه دهند و از آن‌ها جهت کسب اهداف فردی و سازمانی استفاده کنند. طراحی مناسب سازمان و مشاغل، شیوه‌هایی که مسوولیت‌پذیری کارکنان را به صورت فردی، گروهی و تیمی افزایش دهد، به کارگماری مناسب افراد، تدارک پیشرفت‌های فردی و گروهی به گونه‌ای که پیشرفت افراد را ممکن سازد، روش‌های آموزشی و پرورشی که شایستگی و اعتماد به نفس را در کارکنان افزایش دهد، سبب خواهد شد که از افراد سازمانی، انسان‌های توانمندی بسازد که در خدمت اهداف قرار گیرند (۶).

## ابعاد توانا سازی

خود اختیاری همچین به برخورداری از حق انتخاب درباره روش های تلاش و انجام وظیفه، سرعت کار و چارچوب زمانی کار تاکید دارد. همچین افرادی که با احساس معنی دار بودن شغل، توانمند شده اند نو آورتر، تاثیرگذارتر و شخصاً کارا تر از دیگران دیده می شوند.

پذیرفتن شخصی نتیجه = احساس توان تأثیرگذاری  
افراد توانمند از احساس کنترل شخصی بر نتایج کار برخوردارند. آنان بر این باورند که می توانند با تحت تاثیر قرار دادن محیط یا نتایج کار، موجب تغییر شوند. افراد توانمند اعتقاد ندارند که موانع محیط بیرونی فعالیت های آنان را کنترل می کند؛ بلکه بر این باورند که خود قادرند این موانع را کنترل کنند. این احساس کنترل فعال به آنان اجازه می دهد، محیط را با خواسته های خود همسو سازند.

معنی دار بودن = احساس ارزشمندی کار  
افراد توانمند درباره آنچه تولید می کنند دقت می کنند و بدان اعتقاد دارند و در این فعالیت از نیروی روحی یا روانی خویش سرمایه گذاری می کنند و در درگیری و اشتغال خویش، از نوعی احساس اهمیت شخصی برخوردار می شوند.

اعتماد = احساس اطمینان و امنیت  
در نهایت افراد توانمند دارای حسی به نام اعتماد هستند و اطمینان دارند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. حتی در مقام زیر دست نیز نتیجه نهایی کارهای آنها، نه آسیب و زیان که عدالت و صمیمیت خواهد بود. معمولاً معنی این احساس آن است که اطمینان دارند صاحبان قدرت به آنها آسیب یا زیان نخواهند رساند و یا این که با آنان بی طرفانه رفتار خواهد شد. با وجود این، حتی در شرایطی که افراد قدرتمند درستی و انعطاف نشان نمی دهند، افراد توانمند باز هم گونه ای احساس اعتماد شخصی را حفظ می کنند. افرادی که اعتماد می کنند، بیشتر پژوهش گرا، خودسامان و مشتاق به یادگیری هستند. برای روابط متقابل، ظرفیت بیشتری دارند و در فعالیت تیمی، درجه بالاتری از همکاری و خطر پذیری را از خود نشان می دهند.

نتایج پژوهش باون و لاولر (۱۹۹۲) نشان داد توانمندی هنگامی وجود می آید که قدرت، اطلاعات، دانش و پاداش ها در سازمان توزیع شود و اگر یکی از این چهار عنصر صفر باشد، توانمندی نیز صفر خواهد بود. یکی از مهم ترین مطالعات انجام شده در مورد توانا سازی توسط اسپریتز (۱۹۹۲) انجام شد. وی توانا سازی را با چهار بعد اساسی تعریف نموده است. مطالعات میسرا (۱۹۹۲) نیز یک بعد به ابعاد فوق افزود و پنج بعد کلیدی توانا سازی به شرح زیر شکل گرفت :

## پنج بعد کلیدی توانا سازی

خود اثر بخشی = احساس شایستگی شخصی  
خود اختیاری = احساس انتخاب شخصی  
پذیرفتن شخصی نتیجه = احساس توان تأثیرگذاری  
معنی دار بودن = احساس ارزشمندی کار  
اعتماد = احساس اطمینان و امنیت

خود اثر بخشی = احساس شایستگی شخصی  
افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی بلکه احساس اطمینان دارند که قادرند کارها را با کفایت لازم انجام دهند. آنان احساس برتری شخصی می کنند و معتقدند که می توانند راهی برای رویارویی با چالش های جدید بیاموزند و رشد کنند. خود اثر بخشی مهم ترین عنصر توانمندی است؛ زیرا احساس خود اثر بخشی است که نشان می دهد افراد برای انجام کاری دشوار خواهند کوشید و پشتکار خواهند داشت یا خیر.

خود اختیاری = احساس انتخاب شخصی  
خود اثر بخشی به احساس قابلیت و خود اختیاری به احساس برخورداری از حق انتخاب اشاره دارد. هنگامی که افراد به جای این که با اجبار در کاری درگیر شوند یا دست از آن بکشند، داوطلبانه کنترل اقداماتی را آغاز می کنند، احساس خود اختیاری می کنند. در این وضعیت فعالیت های افراد نتیجه آزادی و اقتدار شخصی آنان است. کارکنان توانمند در مورد فعالیت های خویش احساس مسوولیت و نیز احساس مالکیت می کنند. آنان خود را افرادی فعال و خود آغاز حس می کنند و قادرند به میل خود اقدامات ابتکاری انجام دهند، تصمیم های مستقل اتخاذ نمایند و افکار جدید را بیازمایند

## کعبود نیروی انسانی

زمانی که در سازمان با کعبود نیرو مواجه شدیم، تدابیری را جهت تامین نیروی انسانی باید در نظر بگیریم. این عمل باید با توجه دیگر فرآیندهای مدیریت منابع انسانی و کارکردهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی باشد. ضمن آن که باید به هزینه‌ها، قوانین، سیاست تشویق و تنبیه، انگیزش‌زایی، رشد و بقای سازمان نیز توجه داشت. در این مورد مدیران سازمان ممکن است قبل از عمل کارمند یابی از روش‌های دیگری استفاده کنند که تحت عنوان جایگزین‌های کارمند یابی نامیده می‌شود (۴). عقد قرارداد، کارکنان موقت، کارکنان پاره‌وقت، استفاده از کارکنان سازمان‌های دیگر (کارکنان انتقالی موقت و یا دائم)، روش‌های مبتنی بر فن‌آوری در جایگزینی کارمندیابی مانند: نمودار جریان کار، به کارگیری فن‌آوری، به کارگیری تیم‌های کاری در جایگزین‌های کارمندیابی و تواناسازی کارکنان<sup>۳</sup> از آن جمله‌اند.

تواناسازی کارکنان و فعال کردن توانایی‌ها و ظرفیت‌های بالقوه آن‌ها بسیاری از نیازهای سازمان‌ها را در دنیای پیچیده امروز برطرف خواهد ساخت. استفاده از روش‌های مختلف آموزش و به‌سازی سبب خواهد شد که کارکنان توانا شده و به سازمان و خودشان نفع برسانند و به صورتی هدف‌دار و مستمر در به‌سازی خود و نظام سازمانی و فرآیند کاری تلاش نمایند. از این رو، سیاست تواناسازی کارکنان به عنوان یک سیاست اصلی در رابطه با نیروی انسانی هم برای مبارزه با کاهش نیروی انسانی و هم برای بهره‌گیری از فرصت‌های آتی مطرح است.

رعایت نکات زیر در توانا سازی کارکنان الزامی است:

- بروکراسی باید به کمترین حد کاهش یابد.
- کارکنان به دنبال توانمند شدن باشند.
- تواناسازی با آزاد کردن نیروهای بالقوه در افراد مرتبط است.
- و نیز به اصول سه گانه زیر پایبند باشند:
- o همه کس را در اطلاعات سهیم کنید.
- o با تعیین حدود خودمختاری ایجاد کنید.
- o تیم‌ها را جایگزین سلسله مراتب کنید.

اعتقاد به نکات مذکور مشکل بسیاری از سازمان‌ها را به ویژه از اواسط دهه هشتاد به بعد پاسخگو شد (۶).

مهم ترین اهداف سرمایه‌گذاری سازمان‌ها به وسیله کارکنان خود شامل: به‌سازی دستاوردهای مالی و کاهش هزینه‌ها تقویت کارکنان ونحوه کار آن‌ها کاهش مشکلات و افزایش کارایی ایجاد شهرت و اعتبار برای سازمان (۱)

## ده گام در توانمندسازی

### ۱ دلیل ضرورت تغییر را بگویید

در اولین گام مدیران باید تصمیم بگیرند چرا می‌خواهند اختیار تصمیم‌گیری را به کارکنان بدهند. برای خدمت‌رسانی بهتر به مشتری؟ یا کاهش چرخه زمان؟ یا ارتقای کیفیت محصول؟ لازم است مدیران نیازهای بازار را بشناسند و برای پاسخ به آن چاره‌اندیشی کنند. وقتی مدیران هدف از توانمند سازی را بهبود وضعیت کسب و کار بدانند، در آن صورت کارکنان می‌دانند چه انتظاری از آن‌ها دارند.

### ۲ تغییر رفتار مدیران ارشد

بزرگترین چالش فراروی مدیران، توانایی ایجاد محیط کار توانمندی است که شرایط یادگیری را برای کارکنان فراهم سازد.

### ۳ تعیین کنید کارکنان می‌توانند در چه تصمیماتی موثر باشند

یکی از بهترین روش‌های تغییر رفتار مدیران و کارکنان این است که مدیران به طور زیر بنایی تعیین کنند چه نوع تصمیماتی را می‌خواهند به کارکنان واگذار کنند. مدیران معمولاً دوست ندارند قدرت خود را واگذار کنند.

### ۴ گروه‌های کاری بسازید

با بررسی مستندات موجود و تلاش‌های موفقیت‌آمیزی که در رابطه با توانمند سازی صورت گرفته است می‌توان گفت که این تلاش‌ها تا حد زیادی به دلیل استفاده از گروه‌های کاری است. اگر بخواهیم از توانمند سازی به عنوان یک ورودی در مشاغل کارکنان استفاده کنیم، کارکنان باید بدانند عملکردشان چه تاثیری بر سایر کارکنان و سازمان دارد. بهترین راهی که افراد می‌توانند نسبت به تاثیر کارشان بر دیگران اطلاع کسب کنند، از طریق همکاری مشترک با سایر کارکنان است.

### ۵ تبادل اطلاعات

کارکنان برای اینکه بتوانند تصمیمات بهتری بگیرند، نیاز به اطلاعات جامع و صحیح در باره سازمان دارند. کارکنان توانمند نیازمند اطلاعاتی هستند که چگونگی انجام کار با مشارکت آنان را در تمام جنبه‌های کاری مانند هزینه تولید یک محصول یا کالا، میانگین چرخه زمان، رسیدگی به شکایت مشتریان، هزینه‌های دوباره‌کاری، ضایعات و اهداف فروش سالیانه فراهم سازد. هر چه بیشتر کارکنان نسبت به چگونگی انجام کار مطلع باشند، بهتر می‌توانند کار کنند.

Technology – ۱

WorkTeam – ۲

Employment Empowerment – ۳

زیادی انجام دهند و مدیران نیز از آنها حمایت کنند. اگر در اجرا با مشکلی مواجه شدید ممکن است از اجرای توانمند سازی احساس ناکامی کنید. اما اگر بدانید مسیری طولانی و صعب‌العبور در پیش رو دارید، احتمال موفقیت توانمند سازی بیشتر می‌شود. کارکنان تصور می‌کنند نتایج ملموس توانمند سازی را در داخل یا خارج سازمان ظرف ۳ تا ۶ ماه می‌توانند مشاهده کنند؛ اما باید توجه کرد توانمند سازی سفری چند ساله است که فقط ۲ تا ۳ سال طول می‌کشد تا با آن آشنا شویم.

### نتیجه‌گیری

به طور خلاصه پس از گزینش کارکنان ممکن است مدیر متوجه شود که آنها مهارت‌ها، دانش و توانایی انجام موفقیت‌آمیز فعالیتها را ندارند و باید آنها را برای انجام بهتر وظایفشان آموزش داد. اگر سازمان مایل به استفاده از کارکنان در مقامی با مسوولیت بیشتر باشد، فعالیت‌های توسعه همراه با آموزش اجرا می‌شود. توسعه و بالندگی نیروهای انسانی که از مقوله آموزش آنها برای یک شغل خاص متمایز است از ملاحظات بسیار اساسی واحدهای منابع انسانی است. به کمک برنامه‌های توسعه کارکنان فعلی، استخدام کارکنان جدید کاهش می‌یابد، زیرا اگر کارکنان را بتوان با برنامه‌های متناسب بالنده کرد، مشاغل خالی سازمان را می‌توان از درون پر نمود.

توسعه نیروی انسانی یک روش موثر برای رویارویی با چالش‌های مختلف مانند فرسایش نیروی کار، تنوع در نیروی کار داخلی و خارجی، تغییرات تکنولوژیکی و ترک خدمت کارکنان است. توسعه نیروی انسانی، افراد را برای مسوولیت‌های شغل آینده آماده می‌کند، در عین حال، تلاش می‌کند تا با چالش‌های فوق نیز مقابله کند.

توانمند سازی یک اصطلاح رایج در جهان کنونی و در علم مدیریت است. همچنین یک ابزار مهم مدیریت است که می‌تواند ما را یاری دهد تا استعدادها و ظرفیت‌های خود را شکوفا سازیم و آنها را به حد کمال به کار بگیریم.

### ۶ افراد مناسب انتخاب کنید

کارکنانی که در محیط‌های توانمند یا گروه محور بهترین عملکرد را دارند، افرادی هستند که از قدرت و توان ذاتی برای همکاری با دیگران برخوردارند. اما بسیاری از کارکنان واحدهای تولیدی به سادگی با توانمند سازی قرابت و احساس نزدیکی نمی‌کنند. هنگامی که می‌خواهید نیروی انسانی استخدام کنید صرفاً نباید به قابلیت‌های فنی تکیه کنید؛ بلکه باید افرادی را انتخاب کنید تا بتوانند به راحتی خود را با فرهنگ سازمانی تطبیق دهند.

### ۷ آموزش تدارک ببینید

همیشه از کارکنان به‌ویژه کارکنان با سابقه انتظار نداشته باشید که بدانند چطور تصمیمات درست بگیرند و با دیگران همکاری خوبی داشته باشند. تعداد کمی از کارکنان به طور عادی می‌توانند در فعالیت‌های گروهی خوب کار کنند. برای شرکت‌هایی که می‌خواهند به طور جدی در مسیر توانمند سازی گام بردارند، دوره‌های آموزشی مانند تصمیم‌گیری، حل مساله، مدیریت تضاد و برگزاری جلسات موثر ضروری هستند. آموزش یکی از ارکان مهم در توانمند سازی محسوب می‌شود.

### ۸ راجع به انتظارات گفتگو کنید

تصور نکنید همه کارکنان دقیقاً با مفهوم توانمند سازی و رابطه آن با شغل خود آگاهی دارند. سعی کنید انتظارات را در چارچوب طرح‌های مدیریت عملکرد کارکنان بیان کنید.

### ۹ برنامه پاداش و قدردانی تدوین کنید

کارکنان چه درست یا غلط مطابق انتظارات دیگران کار می‌کنند. پاداش در مقابل عملکردهای فردی به این معنا نیست که فرد بتواند در گروه هم به خوبی کار کند. اگر هدف بهبود عملکرد کاری است هیچگاه سعی نکنید طولانی مدت به عملکردهای فردی پاداش دهید. برای تحقق توانمند سازی به عملکردهایی پاداش دهید که در راستای اهداف کلان سازمان باشند.

### ۱۰ صبور باشید و به استقبال مشکلات بروید

یکی از دلایل اولیه شکست توانمند سازی را می‌توان ناامیدی زود هنگام مدیران دانست. توانمند سازی را نمی‌توان به سرعت به دست آورد. مانند هرگونه تغییر رفتاری کارکنان باید وقت صرف کرده و تمرینات

## منابع

- ۱- پیرت، مایک. استاندارد سرمایه گذاری روی کارکنان. ترجمه و تدوین: گروه کارشناسان ایران. نیک فطرت، بدری. چاپ اول. تهران، انتشارات کیفیت و مدیریت (۱۳۸۱).
- ۲- تونکه نژاد، ماندانا. دوحیط دو سبک رهبری. مجله تدبیر- ۱۷۴. (۱۳۸۵).
- ۳- جزئی، نسرين. مدیریت منابع انسانی. چاپ دوم. نشر نی. تهران. (۱۳۷۸)
- ۴- دنيس تودور، جف. توانمند سازی کارکنان زمینه ای برای مدیریت توانمند. ترجمه: رضانی، بهزاد. چاپ اول. تهران. نشر دایره. (۱۳۷۷).
- ۵- رحیمی، غفور. ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان. مجله تدبیر- ۱۷۳. (۱۳۸۵).
- ۶- سید جوادین، سید رضا. مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان. چاپ اول. تهران، نشر نگاه دانش. (۱۳۸۱).
- ۷- گلدشتاین، ایروین ل. نیاز سنجی آموزشی در سازمانها. ترجمه: محمد زاده شریف، غلامرضا. چاپ اول. مشهد. موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد. ۱۳۸۰.
- ۸- موريس، استيو و ویلکاکس، گراهام. فن توانمند سازی، ترجمه و تدوین: گروه کارشناسان ایرانی، نیک فطرت، بدری و صمدی، همایون، چاپ اول، تهران، انتشارات یساولی (۱۳۷۹).
- ۹- میرسیاسی، ناصر. مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. چاپ بیستم. انتشارات میر. تهران. (۱۳۸۱).
- ۱۰- مرکز اطلاعات فنی ایران، شیوه پیشگیری از فرسودگی شغلی. سه شنبه (۱۳۸۵).
- ۱۱- ویلکاکس، گراهام و موريس، استيو. مدیریت منابع انسانی. ترجمه و تدوین: گروه کارشناسان ایران. شریفی منفرد، شهریار و ذبیحی، مریم. چاپ اول. تهران. انتشارات کیفیت و مدیریت. (۱۳۸۱).

## گزیده ای از بیانات مقام معظم رهبری در پیام نوروزی

من امسال را "سال نوآوری و شکوفائی" می نامم و انتظار دارم که ان شاء الله هم در زمینه نوآوری و هم در زمینه شکوفائی، ملت ما شاهد نتایج شیرینی باشد و سال را ان شاء الله به بهترین وجهی، با عزت، با موفقیت، با کامیابی و شادابی و با توان بیشتر به پایان ببرند.

من برای این سال دو چیز را انتظار می برم: یکی این که در همه بخش هایی که گفتیم باید نوآوری بوجود بیاید؛ مسوولان دولتی در روش های اقتصادی، در روش های سیاسی و دیپلماسی، در پیشبرد کشور به سمت علم و تحقیق، در گسترش فرهنگ مطلوب در میان کشور، در ارائه خدمات به همه ی شهرها به خصوص قشرهای محروم و مظلوم، در آبادانی کشور، آحاد مردم در دانشگاه ها، در بنگاه های اقتصادی، در دستگاه های گوناگون اجتماعی و خدماتی، هر کدامی نیاز دارند در کار خود و در عرصه ی فعالیت خود نوآوری کنند. این نقطه اولی است که مورد انتظار ماست. در این سال باید نوآوری فضای کشور را فرا بگیرد و همه خود را موظف بدانند که کارهای نو و ابتکاری را- در سایه ی مدیریت صحیح و تدبیر درست در فعالیت کشور وارد کنند. انتظار دوم این است که فعالیت هایی که در سال های گذشته انجام گرفته است، کارهایی که دولت کرده است، سرمایه گذاری های بزرگی که مسوولان گوناگون و آحاد مردم در بخش های مختلف- چه سرمایه گذاری مادی، چه سرمایه گذاری معنوی- انجام داده اند، به شکوفایی برسد و مردم نتایج آن را در زندگی خود حس کنند.

