

توانمندسازی کارکنان راهکاری برای افزایش بهره‌وری

مقدمه

دنیای کنونی، دنیای تحولات و دگرگونی‌هاست. سکون و بی‌حرکی در این دنیا نتیجه‌ای جز نابودی به همراه ندارد. اما چگونه باید با این تحولات همگام شد و چگونه باید از تغییرات به نحو مطلوب استفاده نمود و به چه روش‌هایی تغییر و تحول ایجاد کرد؟ و چگونه باید آن‌ها را به کار گرفت؟ این‌ها همه سؤالاتی است که به فکر جهت می‌دهد و به حرکت شتاب می‌بخشد.

تواناسازی، ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه **توانایی انسانی**، که از آن استفاده کامل نمی‌شود، در اختیار ما می‌گذارد.

هرگاه سازمان‌ها بخواهند در دنیای پیچیده و پویای امروزی ادامه حیات دهند، این نیروی بالقوه را باید مهار کنند و مورد استفاده قرار دهند، تا باعث افزایش بهره‌وری سازمان شود. کارکنان توانمند با کارایی و اثربخشی بالایی که دارند هم به سازمان و هم به خودشان نفع می‌رسانند. در سازمان توانمند، کارکنان با احساس هیجان، مالکیت و افتخار بهترین ابداعات و ابتکارات را از خود نشان می‌دهند. علاوه بر این، با احساس مسئولیت کار می‌کنند و منافع سازمان را بر منافع خود ترجیح می‌دهند. به همین منظور، در این مقاله به بررسی راهکارهایی جهت افزایش بهره‌وری نیروی انسانی، تحت عنوان تواناسازی کارکنان می‌پردازیم.

اما قبل از آن نخست به اهمیت و ضرورت مسئله، آن‌گاه به مسئله تواناسازی در آموزش و پرورش و بعد از آن به راهکارهای تواناسازی کارکنان و در آخر به نتیجه‌گیری و پیش‌نهاد خواهیم پرداخت.



اهمیت و ضرورت مسئله

در جهان امروز، گسترش علم و فناوری، تمام فعالیت‌های اجتماعی را تحت تأثیر قرار داده است. از مشخصات بارز این عصر، که آن را عصر فراصنعتی نامیده‌اند، مطرح شدن دانایی، پژوهش و سرمایه‌انسانی به جای عوامل دیگر تولید است. در نتیجه، همه سازمان‌ها در پی آن‌اند که با استفاده از انسانی‌ترین، کارآمدترین و انعطاف‌پذیرترین شیوه‌ها، برای بقای خود تلاش کنند. در این میان، نیروی انسانی ماهر و کارآموده، بارزترین ثروت هر کشور و یکی از مهم‌ترین شاخص‌های برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر است.

حیات هر سازمان، به دانش و مهارت نیروی انسانی آن بستگی دارد. هر چه این نیرو روزآمدتر و بهینه‌تر باشد، قابلیت سازگاری سازمان با محیط متغیر بیش‌تر می‌شود. بنابراین، کیفیت و توان علمی و تخصصی و مهارت‌های رفتاری نیروی انسانی هر سازمان، معیار اصلی داوری و شاخص قابلیت آن سازمان در پیمودن راه دشوار رشد و توسعه بهره‌وری به حساب می‌آید. زیرا نیروی انسانی به تصمیمات سازمانی شکل می‌دهد، راه‌حل ارائه می‌کند، به حل مشکلات سازمان می‌پردازد، بهره‌وری را عینیت می‌بخشد و سبب کارایی و اثربخشی می‌شود.

عوامل نیروی انسانی، برای ارائه رفتار مطلوب و هم‌جهت با اهداف سازمان، باید انگیزه داشته باشند و به‌خوبی برانگیخته شوند. به این سبب باید ابزارها و وسایل انگیزشی را شناخت و آن‌ها را به کار گرفت. رمز اساسی انگیزش عوامل نیروی انسانی، طرز تلقی مدیر از کارکنان و ایجاد محیط مثبت برای آنان است. تواناسازی نیروی انسانی، یکی از راه‌های ایجاد انگیزه در آن‌ها و همچنین افزایش بهره‌وری است. لذا برای افزایش بهره‌وری، تواناسازی یکی از راهکارهای مهم و ضروری برای گسترش سازمان‌ها در انطباق با تغییرات خارجی است.

تواناسازی در آموزش و پرورش

تواناسازی نیروی انسانی؛ یعنی ایجاد ظرفیت‌های لازم برای قادر ساختن کارکنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان، افزایش کارایی، اثربخشی و ایفای نقش در مسئولیتی که در سازمان به‌عهده دارند. مهم‌ترین مفهوم تواناسازی، واگذاری مسئولیت به پایین سطوح سازمان و هدف از آن، ارائه بهترین منابع فکری در هر زمینه از عملکرد است. بنابراین، هدف این است

که باصلاحیت‌ترین کارکنان، بیش‌ترین نفوذ را در سازمان داشته باشند. کارکنان توانمند به سازمان و خودشان نفع می‌رسانند. آن‌ها مشاغل یا زندگی خود را بیش‌تر دارای هدف حس می‌کنند و درگیری آن‌ها مستقیماً به بهسازی مستمر در سیستم‌ها و فرایندهای محل کار تبدیل می‌شود.

تواناسازی کارکنان مبحثی است که از دهه ۱۹۸۰ در آموزش و پرورش مورد استفاده قرار گرفته است و براساس آن، دیگر تنها مدیر مدرسه در مقام رهبر آموزشی خدمت نمی‌کند بلکه مسئولیت و اختیار و پاسخ‌گویی میان او و معلمان تقسیم شده است.

به این ترتیب، تواناسازی معلمان اقدامی زیربنایی، مهم و اساسی برای بهبود مدارس است. در مدرسی که به معلمان آزادی عمل می‌دهند، تدریس به بهترین نحو صورت می‌گیرد و یادگیری دانش‌آموزان نیز سیر صعودی پیدا می‌کند. رینهارت و شرت عقیده دارند که تواناسازی معلمان در مدرسه، به سه طریق امکان‌پذیر است:

۱. تواناسازی به‌طور بنیادی که در نتیجه آن معلمان در تصمیمات روزمره مدارس درگیر می‌شوند و نظرات آنان در برنامه هفتگی، بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی تحصیلی لحاظ می‌گردد. در نتیجه معلمان، چه در سطح خرد و چه در سطح کلان، در هر تغییری که در مدرسه صورت پذیرد، مشارکت دارند.

۲. تواناسازی از طریق برنامه‌های تخصصی که در برنامه‌های تحصیلی مدرسه گنجانده می‌شود. این کار سبب افزایش اعتمادبه‌نفس معلمان می‌گردد و آنان با افزایش پایه علمی، بر مهارت خود می‌افزایند. معلمان از طریق برنامه‌های تخصصی، دانش و مهارت زیادی به‌دست آورده، احساس کفایت و کارایی می‌کنند و بر سرعت توانمندسازی خود می‌افزایند.

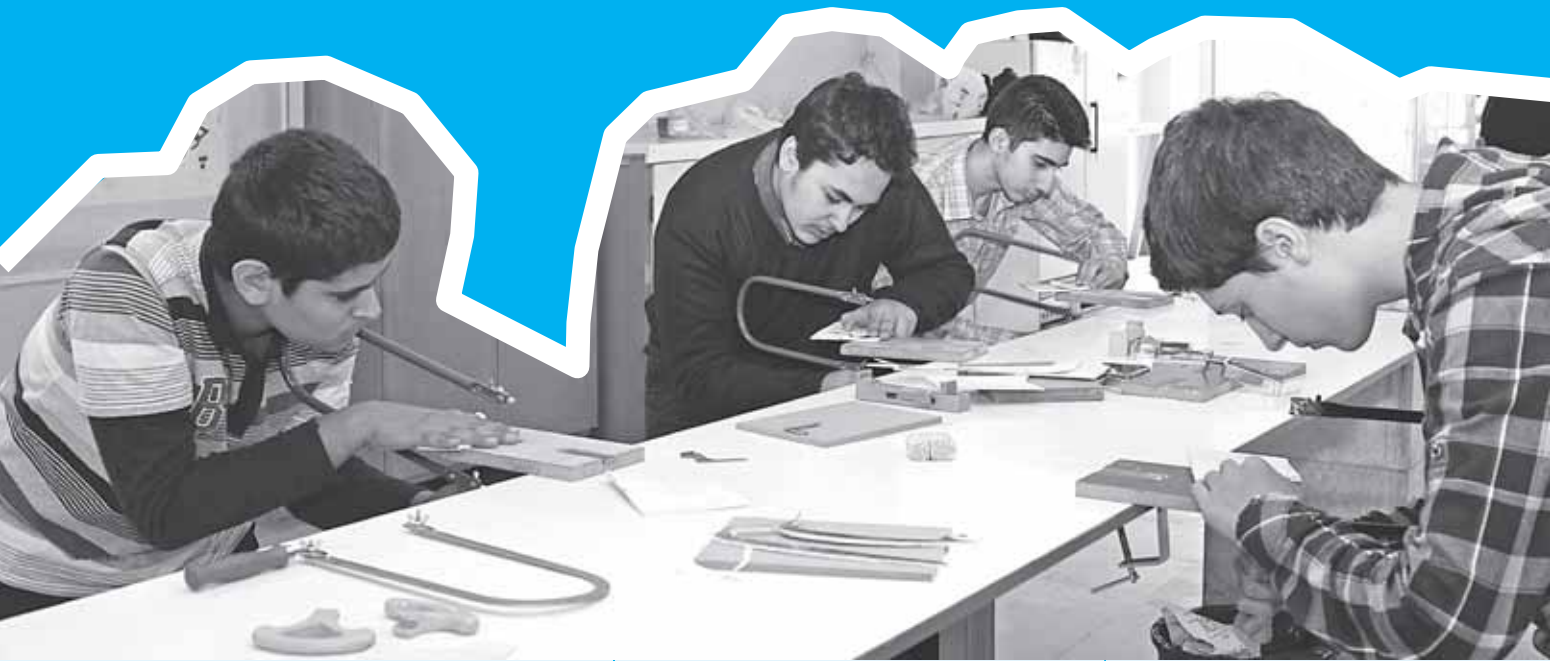
۳. تواناسازی از طریق نواحی آموزش و پرورش یا قانون‌گذاران، که به نظر می‌رسد بیش‌تر موجب سلب آزادی معلمان می‌شود، زیرا آنان فقط در تصمیم‌گیری‌هایی شرکت داده می‌شوند که به آنان ابلاغ می‌شود و خودشان قدرت انتخاب و اختیار کافی ندارند.

تحقیق در مورد توانمندسازی و موضوعات وابسته به آن نشان داده است محیط‌هایی که در آن‌ها، هماهنگی بین معلمان و مدیران صورت می‌گیرد، معلمان در تصمیم‌گیری‌ها شرکت داده شده، به آنان احترام گذاشته می‌شود، مهارت حرفه‌ای آنان افزایش می‌یابد و یادگیری دانش‌آموزان نیز بیش‌تر می‌شود.

کلیدواژه‌ها:

توانمندسازی کارکنان، بهره‌وری، تواناسازی

کیفیت و توان علمی و تخصصی و مهارت‌های رفتاری نیروی انسانی هر سازمان، معیار اصلی داوری و شاخص قابلیت آن سازمان در پیمودن راه دشوار رشد و توسعه بهره‌وری به حساب می‌آید



مدیران آگاه و هم‌گام با زمان، می‌دانند که لازمهٔ سودمندی تصمیم‌های پیچیده، مشارکت دادن کارکنان است و اگر قرار باشد این تصمیم‌ها به نتایج مورد انتظار بینجامد، باید حاصل تلاش گروهی همهٔ افراد ذی‌نفع باشد

در کشور ما نیز حرکت به سوی تفویض اختیار، از سیاست‌های وزارت آموزش و پرورش است. با این حال، شواهد نشان می‌دهد که ملاک‌های اصلی مدیران در برخورد با مسائل و مشکلات فراوانی که در مدارس وجود دارد، **بایدهای اداری** است.

بنابراین، هنوز برای برقراری روابط انسانی، رعایت جوانب انسانی کار و ایجاد محیط مساعد آموزشی، موانع زیادی وجود دارد. از این‌رو، سرمایه‌گذاری برای مساعد ساختن محیط تربیتی و ایجاد شرایطی که معلم را به کار خود دل‌گرم کند و اجرا کردن طرح‌های مناسب جهت حل مشکلات آنان، امری اساسی است. اگر نظام آموزشی، کارآمد نباشد و متناسب با نیازهای زمان پیش نرود، تلاش‌ها برای تواناسازی نیروی انسانی به نتیجهٔ مثبت نخواهد رسید.

تواناسازی یک رویکرد مدیریتی است که در آن، به کارکنان اختیار اساسی داده می‌شود تا خود تصمیم‌گیری کنند. مدیران آگاه و هم‌گام با زمان، می‌دانند که لازمهٔ سودمندی تصمیم‌های پیچیده، مشارکت دادن کارکنان است و اگر قرار باشد این تصمیم‌ها به نتایج مورد انتظار بینجامد، باید حاصل تلاش گروهی همهٔ افراد ذی‌نفع باشد.

امروزه مدل مدیریت سنتی که در آن مدیر کنترل می‌کند و کارکنان تحت کنترل هستند، دیگر کارآمد نیست. به‌منظور ایجاد محیط کار توانمند، نقش مدیریت در سازمان باید از چارچوب ذهنی فرماندهی و کنترل به محیط حمایتی و مبتنی بر حس مسئولیت تبدیل شود تا در آن کلیهٔ کارکنان

فرصت داشته باشند به نحو احسن همکاری کنند. روی آوردن به تواناسازی، تحولاتی را در بیش‌تر وجوه سازمان ایجاد می‌کند. مدیران و کارکنان هر دو باید بدانند که اولاً دیوان‌مدار نباشند. ثانیاً توانمند باشند. متأسفانه بیش‌تر مدیران نمی‌دانند که تواناسازی با آزاد کردن نیرویی که افراد در خودشان دارند ارتباط دارد. همچنین نمی‌دانند چگونه باید در جهت تواناسازی گام بردارند. توجه داشته باشید، تواناسازی قطعاً قابل‌وصول است، اما چنین فنی کار کسانی نیست که روحیهٔ ضعیف دارند. باید بدانیم هر طرز فکری از گذشته حتی اگر منجر به موفقیت شده باشد، نمی‌تواند رهنمودی قطعی برای موفقیت در آینده باشد و تواناسازی به نتیجه نمی‌رسد مگر اینکه از بالاترین سطح یعنی مدیریت شروع شود.

در آموزش و پرورش نیز مدیران مدرسی که به تواناسازی معلمان خود توجه می‌کنند، با تشویق آنان به خودمختاری، اجازه می‌دهند انتخاب‌های خود را عملی سازند. ممکن است این مدیران دلایلی را برای ترجیح دادن یک انتخاب نسبت به انتخاب دیگر مطرح کنند، اما معمولاً انتخاب‌هایی را به خود معلم واگذار می‌کنند. چنین فعالیت‌هایی (سهیم شدن در اختیارات مدیران) سبب می‌شود که در زمان اجرای برنامه‌های مدرسه صرفه‌جویی شود.

در کنار تشویق معلمان به خودمختاری، یکی از متداول‌ترین راهبردها برای قدرت‌بخشی و تواناسازی آنان، تشویق به ایجاد تغییر در کلاس است. به این ترتیب، مدیران، معلمان را به تجربه کردن فنون و

برنامه درسی جدید و راهکارهای تازه برای اصلاح یادگیری دانش‌آموزان تشویق می‌کنند. این‌گونه مدیران پذیرای افکار تازه و دست‌زدن به کارهای جدیدند و برای همه اعضای سازمان ارزش قائل‌اند و برای کارکنان خود محیط‌هایی بدون تهدید و بدون ترس از انتقاد فراهم می‌آورند.

راهکارهای تواناسازی کارکنان

قبل از اینکه راهکار (کلیدهای) تواناسازی کارکنان را مورد بحث قرار دهیم، ابتدا تعریفی از مفهوم تواناسازی ارائه می‌دهیم. اعتقاد بر این است که خلاقیت و نوآوری زمانی تحقق می‌یابد که سازمان از نیروهای پر دانش، خلاق و با انگیزه برخوردار باشد. به این اعتقاد تواناسازی منابع انسانی به معنی 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. تواناسازی در این معنی به بسیج انگیزه‌های درونی می‌انجامد. همچنین، تواناسازی افراد را تشویق می‌کند تا در اتخاذ تصمیم‌هایی که بر فعالیت‌های آنان تأثیرگذار است بیش‌تر مشارکت کنند. از این طریق می‌توانیم فرصت‌هایی را برای افراد فراهم آوریم تا نشان دهند که می‌توانند ایده‌های خوبی بیافرینند و به آن جامعه عمل بپوشانند.

تواناسازی منابع انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیت‌های لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان توأم با کارایی و اثربخشی و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به‌عهده دارند.

به این مفهوم، هدف از تواناسازی نیروی انسانی استفاده از ظرفیت‌های بالقوه انسان‌ها به منظور توسعه ارزش افزوده سازمانی، تقویت احساس اعتماد به نفس و چیرگی بر ناتوانی‌ها و درماندگی‌های خود است. به عبارت دیگر، هدف از تواناسازی، ارائه بهترین منابع فکری مربوط به هر زمینه از عملکرد سازمان است.

لذا برای دستیابی به اهداف یاد شده و ایجاد محیطی توانمند، مؤثر و کارآمد، که در آن کارکنان نیروی محرکه اصلی و سرمایه هوشمند به حساب آیند و همچنین برای ماندن در دنیای پویا، پیچیده، متلاطم و پر از رقابت امروزی، استفاده از سه راهکار (کلید) توان‌افزایی می‌تواند کارساز باشد، که عبارت‌اند از:

۱. اطلاعات مفید را در اختیار همه کارکنان، با

توجه به مسئولیت‌شان، قرار دهید (سهیم شدن در اطلاعات).

۲. از طریق مرزبندی‌ها خودمختاری به‌وجود آورید.
۳. تیم‌های خودگردان را جای‌گزین سلسله‌مراتب کنید.

گفتیم که این سه کلید همواره در حال تعامل پویا هستند و می‌توان این تعامل را به‌صورت زیر نمایش داد.

طرح نمایش تواناسازی

شروع کنید با...

سهیم شدن در اطلاعات با همه افراد سازمان

- اطلاعات مربوط به عملکرد سازمان را در اختیار همه کارکنان قرار دهید و به افراد کمک کنید تا کسب و کار را درک کنند.

- امکانات نظارت خودکار را ایجاد کنید.

- اشتباهات را در واقع فرصتی برای یادگیری بدانید.
- نظارت سلسله‌مراتبی را از بین ببرید و به افراد کمک کنید تا مانند مالک رفتار کنند.

- از طریق سهیم شدن در اطلاعات اعتماد به‌وجود آورید.

از طریق مرزبندی‌ها، خودمختاری به‌وجود آورید.

- تصاویر بزرگ و کوچک را روشن کنید.

- هدف‌ها و نقش‌ها را مشخص کنید.

- ارزش‌ها و مقرراتی را که زیربنای اقدامات را تشکیل می‌دهند، تعریف کنید.

- مقررات و روش‌هایی را که از تواناسازی حمایت می‌کنند، به‌وجود آورید.

- آموزش لازم را تدارک ببینید.

- افراد را مسئول نتایج بدانید.

تیم‌های خودگردان را جانشین سلسله‌مراتب قدیمی کنید

- راهنمایی و آموزش مهارت‌ها را برای تواناسازی تیم‌ها تأمین کنید.

- حمایت و تشویق برای تغییر به‌وجود آورید.

- از تنوع‌طلبی به‌منزله سرمایه تیم استفاده کنید.

- به تدریج کنترل‌ها را به تیم‌ها واگذار کنید.

- بدانید که گاهی دشواری زیاد خواهید داشت.

مدیران آموزشی
برای توانمندسازی
در مدرسه، باید
در زمینه‌های
رهبری، روابط
انسانی، روابط
گروهی و ارزش‌یابی
مهارت‌های لازم را
کسب کنند

نتیجه

- ایجاد جو مناسب برای یادگیری، رشد و هماهنگی.

پیشنهادهای کاربردی برای مدیران آموزشی

۱. مدیران آموزشی برای توانمندسازی در مدرسه، باید در زمینه‌های رهبری، روابط انسانی، روابط گروهی و ارزش‌یابی مهارت‌های لازم را کسب کنند.
۲. برای افزایش درک معلمان از توانمندسازی، این باور را در آنان تقویت کنند که نه تنها در مورد انجام دادن کار، بلکه در زمینه بهینه‌سازی مدرسه نیز مسئولیت دارند.
۳. مدیران آموزشی باید زمینه‌ای فراهم آورند تا بین معلمان دروس گوناگون، به‌ویژه دروسی که ارتباط نزدیکی با هم دارند، مشورت و تبادل نظر علمی صورت پذیرد.
۴. مدیران آموزشی نباید همه معلمان را در به‌کارگیری روش تدریس مشابه ملزم سازند، زیرا هر کس همواره تمایل دارد به روش معنادار تدریس کند.
۵. مدیران برای ارتقای رشد حرفه‌ای معلمان، باید مطابق با توانایی هر فرد مسئولیت را مستقیماً واگذار کنند و او را برای این امر یاری دهند.
۶. یکی از راه‌های موفقیت مدیران در توانمندسازی معلمان، بهره‌گیری از نظام مدیریت مشارکتی است. زیرا در این صورت مدیر با همکاری و مشارکت داوطلبانه همه معلمان می‌تواند اندیشه‌ها، نظرات و ابتکارات آنان را برای حل مسائل مربوط به مدرسه به‌کار گیرد.
۷. مدیر و مسئولان آموزشی باید برای معلمان، مطابق با درسی که تدریس می‌کنند، برنامه‌های تخصصی در نظر بگیرند. با این کار، اعتمادبه‌نفس معلمان افزایش می‌یابد و رشد حرفه‌ای آنان محقق می‌شود.
۸. مدیران آموزشی باید در مدرسه محیط سالم و دوستانه‌ای به‌وجود آورند تا معلمان در آن احساس امنیت و آزادی کنند و صمیمانه در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های آموزشی مشارکت جویند.
۹. معلمان باید در مورد برنامه‌های آموزشی و شیوه‌های تدریس تصمیم بگیرند و در تمام مراحل تنظیم اهداف، سامان‌دهی محتوا، اجرا و ارزش‌یابی از برنامه‌ها دخیل باشند.
۱۰. مدیران آموزشی باید توجه داشته باشند که هدف اولیة توانمندسازی، بهبود تجارب مربوط به آموزش و یادگیری در کلاس درس است.

برای رشد و توسعه بهره‌وری و به‌منظور غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویا تنها راهی که پیش روی مدیران قرار دارد، تواناسازی سازمان و کارکنان است.

- پس تواناسازی برای سازمان فواید بسیاری دارد، که عبارت است از:

- افزایش رضایت شغلی و کاهش هزینه‌های عملیات؛

- ارتباط بهتر کارمند و مدیر و افزایش کارایی فرایند تصمیم‌گیری؛

- تغییر طرز تلقی از اجبار به اختیار؛
- بهبود کیفیت زندگی کاری و ایجاد و ارتقای اثربخشی در سازمان؛

- مشخص شدن هدف‌ها و نقش‌ها؛
- بهبود روحیه کارکنان و تقویت صداقت و اعتماد آنان؛

- بهینه‌سازی دانش و مهارت‌های شغلی در تمام رده‌های سازمان؛

- کمک به ایجاد تصویر ذهنی بهتری از سازمان؛
- گسترش دادن بالندگی سازمانی؛
- کمک به افراد جهت شناسایی هدف‌های سازمانی؛
- تهیه دستورالعمل‌های شغلی بهتر؛
- کمک به درک و اجرای سیاست‌های سازمانی؛
- کمک به افزایش بهره‌وری و کیفیت کار؛
- دستیابی سازمان به تصمیم‌گیری و مشکل‌گشایی اثربخش‌تر؛

- بالا بردن احساس مسئولیت نسبت به سازمان برای توانمند شدن و با معلومات بودن؛

- از بین بردن رفتار ناپسند؛
- ایجاد جو مناسب برای رشد و ارتباط بیشتر؛

- بهبود بخشیدن به ارتباطات سازمانی؛
- کمک به کارکنان جهت سازگاری با دگرگونی‌ها؛
- برطرف کردن تعارضات به‌منظور از بین بردن فشار روانی و تنش‌ها؛

- کمک به فرد به منظور گرفتن تصمیمات بهتر و حل مشکلات به‌گونه اثربخش‌تر؛

- ترغیب به خودپرووری و اعتمادبه‌نفس و ممکن ساختن و دستیابی به آن‌ها؛

- جرئت دادن به فرد جهت عمل به وظایف جدید؛
- تبدیل سازمان به محل مناسبی برای کار و زندگی؛

- بهبود بخشیدن روحیه گروهی و همبستگی؛

* منابع

۱. بابایی، علی‌اکبر و همکاران. تواناسازی کارکنان، سرمایه بی‌جاگزین. تدبیر، سال سیزدهم، شماره ۱۲۶.
۲. جعفری قوشچی، بهزاد. راه‌های تواناسازی کارکنان. تدبیر، سال سیزدهم، شماره ۱۲۸.
۳. بلانچارد، کارلوس و راندولف، (۱۳۷۸). مدیریت تواناسازی کارکنان. ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی. نشر مدیران.
۴. رضایی، حسین، (۱۳۸۰). تقویت انگیزه کارکنان راهبردی مناسب... فصل‌نامه مدیریت در آموزش و پرورش. شماره ۲۷.
۵. رضایی، حسین، (۱۳۸۵). تواناسازی با سه کلید، رشد مدیریت مدرسه. شماره ۵.
۶. ساعتچی، محمود، (۱۳۸۰). روان‌شناسی بهره‌وری. نشر ویرایش.