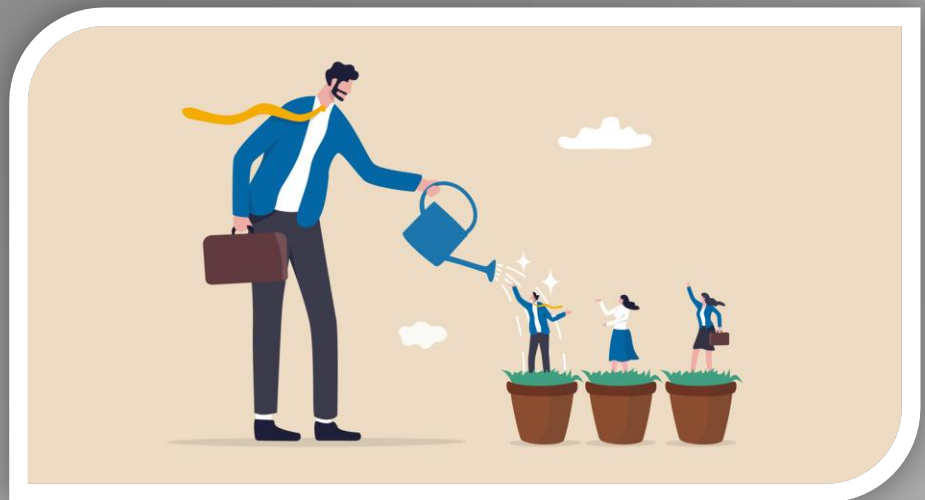


پنجاه نکته کلیدی
50 Key Points



توانمندسازی منابع انسانی

دکتر علی اصغر صفری فرد
دکتری تخصصی [Ph.D] مدیریت

۱۴۰۱



بهترین سلام ها و درودهای خداوند، فرشتگان، عرفا و صلحا

تقدیم به روح مطهر خواجه دو عالم، حضرت رسول اعظم (ص) و خاندان گرانقدرش (ع)





توانمندسازی منابع انسانی

(پنجاه نکته کلیدی)

دکتر علی اصغر صفری فرد

دکتری تخصصی (Ph.D) مدیریت

نویسنده و مدرّس

دوره‌های آموزشی مدیریت کاربردی نوین

safarifardas@Gmail.com

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴



سوابق تدریس دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)

نویسنده و مدرس دوره های آموزشی مدیریت کاربردی نوین

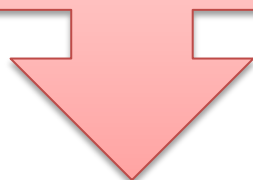
۱. صنایع الکترونیک ایران (صایران - وزارت دفاع)
۲. دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی
۳. دانشگاه علوم پزشکی ایران
۴. مرکز تحقیقات و بانک فرآورده های پیوندی ایران - دانشگاه علوم پزشکی تهران
۵. مرکز رشد بیوتکنولوژی دارویی - دانشگاه علوم پزشکی تبریز
۶. مجتمع تولیدی تحقیقاتی انستیتو پاستور ایران
۷. موسسه تحقیقات واکسن و سرم سازی رازی
۸. موسسه عالی آموزشی و پژوهشی طب انتقال خون
۹. پژوهشگاه رویان
۱۰. مجتمع فولاد چادرملو - اردکان یزد
۱۱. شرکت خودروسازی زامیاد
۱۲. شرکت داروسازی دکتر عبیدی
۱۳. شرکت داروسازی ثامن - مشهد مقدس
۱۴. شرکت داروسازی شهید قاضی - تبریز
۱۵. شرکت داروسازی هلال ایران (سها)
۱۶. شرکت داروسازی فارابی - اصفهان

۱۸. شرکت داروسازی ابوریحان
۱۹. شرکت لابراتوارهای سینادارو
۲۰. شرکت داروسازی لقمان
۲۱. شرکت فراورده‌های پویش دارو - پارک فناوری سلامت پردیس
۲۲. گروه شفا فارمد (برکت)
۲۳. شرکت تولید مواد اولیه داروپخش (تماد)
۲۴. شرکت داروسازی اکتو ورکو - شهرک صنعتی بهارستان کرج
۲۵. شرکت داروسازی فارما شیمی
۲۶. گروه صنعتی مینو
۲۷. شرکت داروسازی ایران هورمون
۲۸. شرکت داروسازی جابر ابن حیان
۲۹. شرکت داروسازی توفیق دارو
۳۰. شرکت داروسازی رازک
۳۱. شرکت شیمی دارویی داروپخش
۳۲. شرکت داروسازی ارسطو-ساوه
۳۳. شرکت داروسازی آوه سینا- ساوه
۳۴. شرکت داروسازی اکسیر- بروجرد
۳۵. شرکت طبیب درمان پژوهش قلب- کاشان
۳۶. شرکت زیست فناوری کوثر- کرج
۳۷. شرکت داروسازی آراین سلامت سینا- اشتهارد
۳۸. شرکت داروسازی پدیده شیمی جم- اشتهارد
۳۹. شرکت داروسازی هستی آریا شیمی - اشتهارد
۴۰. شرکت طبیعت زنده (سینره) - اشتهارد
۴۱. شرکت داروسازی نشاط دارو - شهرک صنعتی مامونیه ساوه
۴۲. شرکت داروسازی فارما زند - محمد شهر کرج
۴۳. شرکت داروسازی آنی درمان - شهرک صنعتی بهارستان کرج
۴۴. شرکت میلان پارس فارمد- تبریز
۴۵. شرکت فناوری بن یاخته های رویان
۴۶. بسیج جامعه پزشکی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

۴۸. انجمن تولید کنندگان و صادر کنندگان تجهیزات و ملزومات پزشکی و دارویی
۴۹. انجمن علمی جراحان عمومی ایران
۵۰. انجمن تالاسمی ایران
۵۱. شرکت نوآوران سلامت ارژنگ
۵۲. گروه صنعتی مهر ابرار
۵۳. شرکت مادر تخصصی پالایش و پژوهش خون
۵۴. شرکت پالایش خون
۵۵. ستاد مرکزی سازمان انتقال خون ایران
۵۶. اداره کل انتقال خون استان تهران
۵۷. اداره کل انتقال خون استان خراسان رضوی
۵۸. اداره کل انتقال خون استان خراسان شمالی
۵۹. اداره کل انتقال خون استان سمنان
۶۰. اداره کل انتقال خون استان کهگیلویه و بویراحمد
۶۱. مرکز پلاسمافرزيس بيودارو
۶۲. مرکز پلاسمافرزيس داروپلازما ايرانيان - قائميه
۶۳. مرکز پلاسمافرزيس دايا آرين پلازما - شهر ري
۶۴. مرکز پلاسمافرزيس خوارزمي - اسلام شهر
۶۵. موسسه آموزشي افق فارمد
۶۶. موسسه آموزشي نوآوران صنعت پويای پيشرو
۶۷. موسسه آموزشي آفاق صنعت
۶۸. موسسه آموزشي دانش پويان
۶۹. موسسه آموزشي تسهيلگران توسعه تفکر
۷۰. آکادمی مدیریت دانش نوین
۷۱. موسسه آموزشی فیدار دانش
۷۲. موسسه آموزشی معیار دانش اصفهان
۷۳. موسسه آموزشی حامیان توسعه اصفهان
۷۴. مدیریت بهین آفرین رهیار یزد
۷۵. موسسه آموزشی نوین پارسیان کرج
۷۶. مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران



توانمندسازی منابع انسانی
پنجاه نکته کلیدی



۱) امروزه سازمان ها در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت انگیز است باید اداره شوند. در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند.

۲) کارکنان زمانی می توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار باشند. ابزاری که می تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد فرایند توانمندسازی است.

۳) مهمترین و حیاتی ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهمترین عامل بقاء و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می آورد.

۴) توانمندی (Empower)، اعطای قدرت یا اختیار به کسی تا بتواند چیزی را انجام دهد و یا ایجاد این احساس در فرد تا او بتواند کارهای بیشتری را انجام دهد.

۵) توانمندی، دادن اختیار تصمیم گیری و پاسخگویی بیشتر به افراد زیردست در سازمان.

۶) توانمندی در معنای خاص قدرت بخشیدن و دادن آزادی عمل به افراد برای اداره خود و در مفهوم سازمانی به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است.

۷) توانمندسازی (Empowerment) یاد دادن چیزهایی به دیگران که می توانند انجام دهند تا به شما کمتر متکی باشند.

۸) توانمندسازی، فرایند قدرت بخشیدن به افراد است. در این فرایند به کارکنان خود کمک می کنیم تا حس اعتماد به نفس خویش را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند. تواناسازی در این معنی به بسیج انگیزه های درونی افراد می انجامد.

۹) توانمندسازی، تقویت عقاید افراد و ایجاد اعتماد به نفس در آن ها نسبت به خودشان و تلاش در جهت اثربخشی فعالیت های سازمان.

۱۰) توانمندسازی، فراهم نمودن آزادی بیشتر، استقلال کاری، مسئولیت پذیری برای تصمیم گیری و خود کنترلی در انجام کارها.

۱۱) توانمندسازی کارکنان (Employees Empowerment) روشی است که سازمان، نیروی انسانی را قادر می سازد تا فعالیت های فردی و سازمانی را به درستی انجام دهند. این بهبود توانمندی از طریق رشد حرفه ای کارکنان میسر شده و از مباحث مهم مدیریت منابع انسانی به حساب می آید.

۱۲) توانمندسازی کارکنان، شکلی از عدم تمرکز است که مستلزم واگذاری اختیارات تصمیم گیری اساسی به زیردستان می باشد.

۱۳) توانمندسازی کارکنان، آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و فراهم کردن بسترها و به وجود آوردن فرصت ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی ها و شایستگی های افراد.

۱۴) در توانمندسازی، کارکنان نه تنها نیازمند اختیار هستند، بلکه بایستی آموزش کافی، اعتبار مالی و اطلاعات کافی را دارا بوده تا بتوانند در زمینه تصمیم های خود پاسخگو باشند.

۱۵) در شکل سنتی سازمان ها با ساختار سلسله مراتبی و قدرت متمرکز در رأس هرم، تغییرات عمده ای در حال رخ دادن است. در محیطی که شدت رقابت جهانی و فن آوری های نوین از ویژگی های آن به شمار می آید دست برداشتن از کنترل متمرکز، باعث افزایش انعطاف پذیری سازمان ها خواهد شد. توانمندسازی کارکنان، بهترین فلسفه عدم تمرکز است.

۱۶) توانمندسازی به صورت عام از ابتدای خلقت بشر وجود داشته است. زندگی گذشته انسان و روند تکاملی آن طی تاریخ گویای این موضوع است. برای مثال شیوه سکونت، ساخت سرپناه و

رشد ابزارهای مورد استفاده برای گردآوری خوراک، شکار، کشاورزی و ایجاد تغییرات و تکامل آن برای حفظ نفس و بهبود زندگی، نشان از تکامل توانمندسازی بشر است.

۱۷) در اعصار نوین توانمندسازی در ابتدا به عنوان یک فن در حرفه مددکاری و پزشکی بالینی و به منظور کمک کردن به بیماران جسمی و روحی مورد استفاده قرار گرفت که امروزه با عنوان توان بخشی از آن یاد می شود.

۱۸) در حوزه مدیریت به طور عام سابقه استفاده از اصطلاح توانمندسازی به دموکراسی صنعتی و مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های سازمان، تحت عناوین مختلفی همچون تیم سازی، مشارکت فعال و مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) بر می گردد. در حوزه مدیریت به طور خاص توانمندسازی در سال ۱۹۸۰ مطرح شد که می توان آن را پاسخی به ترویج رویکرد تیلوریسم برای طراحی کار که ساده سازی شغل را توصیه می کرد، دانست.

۱۹) توانمندسازی با تغییر در باورها، افکار و طرز تلقی های کارکنان شروع می شود.

۲۰) مدیریت منابع انسانی سازمان، منابع انسانی را در امور سازمان مشارکت داده و با آنان ارتباط برقرار می کند و با طراحی، مدیریت و بهبود نظام ترغیب و تشویق، ضمن هم سو کردن مهارتها و دانش منابع انسانی با هدفهای سازمان، در آنان احساس تعهد و مسئولیت پذیری را برای دست یابی به آن هدف ها برمی انگیزاند.

۲۱) دلایل و الزامات توانمندسازی عبارتند از: افزایش رقابت جهانی، ضرورت انعطاف پذیری سازمان ها، اثرات تغییرات فن آوری بر محیط کار، موفقیت برنامه های مدیریت کیفیت فراگیر، نیاز به کارکنان با مهارت بالا، ضرورت پاسخگویی سریع به نیازهای مشتریان، تقاضا برای ارتقای کیفیت، ضرورت توجه به بهره وری سازمان ها با در نظر گرفتن نقش سرمایه انسانی به عنوان یکی از عوامل استراتژیک در سازمان.

۲۲) با نفوذ ترین رهبران عالی از یک ویژگی بارز برخوردارند و آن این است که در دیگران احساس توانمندی ایجاد می کنند. (وارن بنیس)

۲۳) سازمان ها از طریق ایجاد سهم بیشتری از مهارت های منابع انسانی مورد نیاز برای کسب برتری نسبت به رقبای می توانند از نیروی انسانی به عنوان عاملی استراتژیک استفاده کنند.

۲۴) کارکنان باید احساس کنند که آزادی عمل و استقلال در انجام فعالیت ها را دارند، باور داشته باشند که توانایی تأثیرگذاری و کنترل بر نتایج شغلی را دارند، احساس کنند که اهداف شغلی معنی دار و ارزشمندی را دنبال می کنند و باور داشته باشند که با آنان صادقانه و منصفانه رفتار می شود.

۲۵) منابع انسانی توانمند در موقعیت های مبهم دارای ابتکار عمل هستند و مشکلات را به شیوه ای تعریف می کنند که قادر به تجزیه و تحلیل بهتر و دست یابی به تصمیمات بیشتر باشند. منابع انسانی غیرتوانمند منتظر هستند تا ما فوق تصمیم بگیرد که چه کسی اختیار رسیدگی به مشکل را دارد و در برابر آن مسئول است به عبارتی همواره منتظر کسب تکلیف هستند.

۲۶) منابع انسانی توانمند قادرند در موقعیت های مهم از قبیل زمانی که شکایات مشتریان و یا تهدیدهای رقابتی افزایش می یابد، فرصت ها را تشخیص دهند. منابع انسانی غیرتوانمند قادرند با مشکلات به طور کار آمد برخورد کنند اما نمی توانند فرصت های محتمل را تشخیص دهند.

۲۷) منابع انسانی توانمند احساس می کنند که خودشان به خوبی قادرند در خصوص زمان و چگونگی انجام وظایف شان تصمیم گیری کنند. منابع انسانی غیرتوانمند احساس می کنند عاجز از انتخاب چگونگی انجام کارهای شان هستند.

۲۸) توانمندسازی کارکنان یکی از استراتژی هایی است که می تواند به صورت غیرمستقیم به افزایش بهره وری سازمانی کمک کند و در نهایت نیروهای سازمان را به شکلی قابل توجه، ارتقا بخشد.

۲۹) توانمندسازی منابع انسانی از کوچکترین عضو تا مدیران ارشد، باید کاملاً هدفمند بوده و در راستای رسیدن به اهداف صورت بگیرد.

۳۰) کارکنان توانمندسازی شده که با یک مدیریت توانمند روبرو هستند، بیشتر احساس قدرت در کار می کنند، احساس استقلال یا کنترل بیشتری در کار داشته، بر این باور هستند که شغل شان معنا دارد و با ارزش های آن هادر تطابق است.

۳۱) احساس توانمندی به افزایش اعتماد به نفس در منابع انسانی منجر شده و ابتکار عمل و خلاقیت، حاصل آن خواهد بود. در این حالت هر یک از کارکنان تلاش بیشتری خواهد کرد.

۳۲) در یک سازمان پویا، متخصصانی را می خواهیم که ابتکار عمل را به دست گرفته و از مهارت های خود برای حل مسائل، نوآوری و کمک به سازمان در دست یابی به اهداف مشترک استفاده می کنند. برای رسیدن به چنین نقطه ای، به توانمندسازی این افراد احتیاج داریم.

۳۳) توانمندکردن کارکنان یک سازمان، به هیچ وجه به معنای تضعیف مدیریت نیست!

۳۴) برخی اختیارات را تفویض کنید. قرار نیست تمام مسئولیت ها به صورت مستقیم بر عهده مدیرعامل یا مدیران ارشد باشد، بلکه می توان بخشی از آنها را به سایر کارکنان که صلاحیت آن را دارند، تفویض کرد.

۳۵) پیش از تفویض اختیارات به هر یک از کارکنان این سوالات را از خود پرسید: آیا شخص مورد نظر میتواند توانایی لازم برای برعهده گرفتن مسئولیت جدید را داشته باشد؟ آیا این شخص علاقه ای به برعهده گرفتن مسئولیت های جدید دارد؟ آیا کارکنان، همکاری لازم را با وی خواهند داشت؟

۳۶) انتظارات مشخص را تعیین کنید. مرزهایی را تعیین کنید که کارکنان شما در آن آزاد هستند. با تعیین انتظارات واضح (اما نه کنترل لحظه ای آن ها)، به کارمندان خود اجازه خواهید داد تا به درستی و به موقع تصمیم بگیرند. در شرایطی که اختیارات و سطح انتظارات مشخص شده و در

یک چهارچوب باشد، امور به شکلی بهینه پیش رفته و عملکرد و کارایی کارکنان بالاتر خواهد رفت.

(۳۷) به کارکنان استقلال دهید. زمانی که برخی مسئولیت ها و وظایف را به کارمندان خود تفویض می کنید، باید این باور را از قبل در ذهن خود تعمیم داده باشید که آن ها مسائل را به روش خود پیش برده و حل خواهند کرد.

(۳۸) قرار نیست کارکنان و افراد دیگر نیز درست مانند شما برای رفع و حل یک موضوع از نقطه "الف" به نقطه "ب" و در همان خط سیر شما پیش بروند. هیچ ایرادی ندارد اگر کارمندی از روشی که شما استفاده نمی کنید از نقطه "الف" به نقطه "ب" برسد. مهم این است که کارمند شما کار را به سرانجام برساند! بپذیرید که ممکن است راه و روش شما تنها یا بهترین راه برای تکمیل پروژه نباشد.

(۳۹) منابع لازم را تامین کنید. شما باید منابع لازم را تامین کرده و در اختیار کارکنان خود قرار دهید تا دوباره نیازی به مداخلات مستقیم شما در هر بخش وجود نداشته باشد.

(۴۰) بازخورد سازنده بدهید. ارائه دادن بازخوردهای روشن و واضح، کمک می کند تا خط مشی جدید شکل درستی به خود بگیرد و کارکنان در مسیر اهداف سازمان قدم بردارند.

(۴۱) ایده ها را بپذیرید. پذیرا بودن نسبت به ایده های جدید، نه تنها می تواند به توانمندسازی کارکنان کمک کند، بلکه برای سازمان نیز پنجره ها و افق های جدید باز خواهد کرد.

(۴۲) چشم انداز سازمان را ابلاغ کنید. این برای کارمندان اهمیت زیادی دارد که احساس کنند در سرنوشت و ساختن آینده سازمان سهیم بوده، یک دندانه از چرخ دنده اصلی آن هستند.

(۴۳) کارمندان سخت کوش را بشناسید. قدردانی از کارمندان سخت کوش، این احتمال را به وجود می آورد که آن ها سخت کوشی خود را دوباره تکرار کنند و حتی این کار را در دفعات بعدی به شکلی بهتر به انجام برسانند. قدردانی، آن ها را تشویق می کند تا به نوآوری در حل مسائل و

پیشبرد امور روی بیاورند. با این روش سایر کارکنان نیز برای رسیدن به این نقطه تشویق شده و انگیزه پیدا خواهند کرد.

(۴۴) ارزش دهی و ارائه پاداش از مهمترین اصول توانمندسازی کارکنان به حساب می آید.

(۴۵) به کارمندان خود ایمان داشته باشید. بهترین مدیران، عملکردهای برجسته را از کارکنان معمولی دریافت می کنند. اگر منتظر تیمی از کارکنان فوق ستاره باشید، برای همیشه منتظر خواهید ماند!

(۴۶) یک مدیر، حتی بدون توجه به نحوه عملکرد هر نیرو، باید حداقل ارزشی را به عنوان ارزش انسانی برای کارکنان خود قائل باشد، ارزشی که در هیچ شرایطی تضعیف نمی شود و همواره واضح و قابل مشاهده است.

(۴۷) کشف کنید که هر فرد در چه چیزی بهترین است و در مرحله بعد راه های بهتری برای حمایت از یکدیگر پیدا کنید.

(۴۸) افراد را به هم نزدیک، حمایت و تشویق کنید. سپس به این شراکت و همکاری صددرد ایمان داشته باشید.

(۴۹) سوالات قدرتمند بپرسید. به جای این که خواسته های عجولانه ای داشته باشید یا مدام به کارمندان بگویید چگونه کاری انجام دهند، سعی کنید کمتر صحبت کنید و بیشتر شنونده و بیننده باشید. سپس هنگامی که شروع به فهمیدن آن چه اتفاق می افتد، کردید، مشاهده خود را در قالب یک سوال قدرتمند بیان کنید.

(۵۰) توانمند سازی، مفهومی فراتر از تفویض اختیار به کارکنان است. وقتی شما توانمند سازی می کنید نه فقط وظایف را به کارکنان تفویض می نمایید بلکه شرایطی را فراهم می آورید تا او بتواند برای انجام وظایف رأساً تصمیم بگیرد.



فهرست دوره های آموزشی دکتر علی اصغر صفری فرد

• دوره های آموزشی مدیریت کاربردی

- اصول سرپرستی
- راه کارهای تفویض اختیار اثربخش
- چگونه بهترین ها را استخدام کنیم؟
- چگونه بازخورد موثر مدیریتی بدهیم؟
- با اخلاق حرفه ای مدیران آشنا شویم
- سیستم سازی کسب و کار، رکن اساسی مدیریت
- راه کارهای مدیریت تغییر موثر در سازمان
- چگونه یک مدیر حرفه ای باشیم؟

- چگونه یک مدیر موفق باشیم؟
- پدافند غیر عامل (عمومی)
- طراحی سیستم کنترلی موثر در مدیریت
- مهارت تصمیم گیری را بیاموزیم
- ایجاد گروه ها و تیم های کاری موثر
- رفتار صحیح مدیران در مجامع عمومی
- اصول و فنون برگزاری جلسات اثربخش
- هدف گذاری و برنامه ریزی موثر در مدیریت
- حفاظت در سازمان (فیزیکی، گفتار، اسناد)
- بهره مندی موثر از نظام پیشنهادها
- آشنایی با راه کارهای مشتری مداری اثربخش
- نظام رسیدگی به شکایات مشتریان
- رفتار درست با ارباب رجوع
- رفتار درست کارکنان حراست و نگهبانی

• دوره های آموزشی رفتار سازمانی

- راه کارهای ایجاد خلاقیت و نوآوری در سازمان
- چگونه فرهنگ سازمانی اثربخش داشته باشیم
- الزامات شهرنشینی و آشنایی با فرهنگ شهروندی
- راه کارهای توسعه رفتار شهروندی سازمانی
- راه کارهای ایجاد و توسعه انگیزه در کارکنان

- راهبردهای مدیریت تعارض سازمانی
- مدیریت دانش و یادگیری سازمانی
- آداب رفتار صحیح کارکنان در سازمان
- نقش هوش هیجانی در موفقیت سازمان
- برقراری ارتباطات انسانی و سازمانی موثر
- فرسودگی شغلی و راه های پیشگیری از آن
- استرس و راه کارهای مدیریت استرس شغلی
- راه کارهای ایجاد رضایت شغلی در کارکنان
- رفتار صحیح با کارکنان دشوار، بدقلق، ناسازگار و سمّی

• دوره های آموزشی سیستم مدیریت کیفیت

- تولید به هنگام (JIT)
- نظام آراستگی (5S+2S)
- مدیریت کیفیت جامع (TQM)
- سیستم مدیریت کیفیت (QMS)
- حلقه های کنترل کیفیت (QCC)
- مدیریت ریسک کیفیت (QRM)
- مدیریت بهبود مستمر - کایزن (KAIZEN)



دکتر علی اصغر صفری فرد

نویسنده و مدرس

دوره های آموزشی مدیریت کاربردی نوین

09122137144





"مدیریت شکوفا"

شبکه آموزشی مدیریت کاربردی نوین



@shokofa_management

www.shokofamanagement.blogfa.com



"دنیا شکوفا"

شبکه آموزشی GMP, GLP, GSP, HSE, Cleanroom



@shokofa_world

www.shokofaworld.blogfa.com