

مهارت توانمندسازی و مشارکت دادن کارکنان

مدیران میانی در جایگاه معماران فرهنگ سازمانی



رصدخانه منابع انسانی افق

انسان محوری، فرصت آفرینی و قابلیت افزایش

نویسنده: دکتر سلیمان گلپور

تیرماه ۱۴۰۵

فهرست مطالب

۳	مقدمه
۴	مبانی نظری توانمندسازی کارکنان
۴	نظریه مالکیت روان‌شناختی
۵	نظریه خودتعیین‌گری
۶	مشارکت در تصمیم‌گیری و نظریه تغییر سازمانی
۷	پیامدهای مدیریتی
۷	راهکارهای عملی برای تقویت توانمندسازی و مشارکت کارکنان
۸	تمرین اول: کارزار بهبودهای مستمر در فرایندهای کاری
۸	تمرین دوم: چرخش مسئولیت و واگذاری هدایت پروژه‌های داخلی
۹	تمرین سوم: جلسات راهبردی «اگر جای من بودید ...»
۱۰	چک‌لیست خودارزیابی مدیران میانی در توانمندسازی و مشارکت کارکنان
۱۱	راهنمای تکمیل و شیوه امتیازدهی چک‌لیست توانمندسازی و مشارکت کارکنان
۱۳	دانلود فایل رایگان مقاله
۱۳	فهرست منابع

مقدمه

سازمان‌های موفق و پایدار، فرهنگ سازمانی خود را صرفاً از طریق دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها شکل نمی‌دهند، بلکه این فرهنگ در بستر تعاملات روزمره، کیفیت روابط کاری، اعتماد متقابل و نحوه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها شکل می‌گیرد و تداوم می‌یابد. از این منظر، مدیران میانی نقش محوری در شکل‌دهی و تقویت فرهنگ سازمانی ایفا می‌کنند؛ زیرا آنان حلقه اتصال میان راهبردهای کلان سازمان و عملکرد روزانه کارکنان هستند و بیش از هر گروه مدیریتی بر نگرش، انگیزش و رفتار اعضای تیم تأثیر می‌گذارند. یکی از مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران میانی، توانمندسازی و مشارکت‌دادن کارکنان است. توانمندسازی فراتر از تفویض اختیار ساده است، این رویکرد شامل فراهم کردن اطلاعات، منابع، آموزش، اختیار و استقلال لازم برای تصمیم‌گیری و انجام مؤثر وظایف است. در این فرایند، مدیر به جای کنترل مستمر و مدیریت دستوری، نقش تسهیل‌گر، مربی و حامی را بر عهده می‌گیرد و با ایجاد اعتماد، زمینه بروز خلاقیت، مسئولیت‌پذیری و یادگیری مستمر را فراهم می‌سازد.

سازمان‌هایی که توانمندسازی و مشارکت کارکنان را به عنوان یک رویکرد مدیریتی نهادینه می‌کنند، علاوه بر افزایش بهره‌وری و کیفیت تصمیم‌گیری، از مزایایی همچون تعهد سازمانی بیشتر، نوآوری مستمر، رضایت شغلی بالاتر و شکل‌گیری فرهنگی پویا، یادگیرنده و مسئولیت‌پذیر برخوردار می‌شوند. از این رو، توانمندسازی کارکنان نه تنها یک مهارت مدیریتی، بلکه یکی از ارکان اساسی توسعه سرمایه انسانی و مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌های امروز به شمار می‌آید.

در مباحث پیشین، مهارت «شنیدن فعال» (Active Listening)، هوش هیجانی (Emotional Intelligence - EQ)، گفتگوی همدلانه (Empathetic Dialogue)، مدیریت تعارض (Conflict management)، تفکر سیستمی (Systems Thinking)، مدیریت ابهام و عدم قطعیت (Managing Uncertainty and Ambiguity in a VUCA Environment) و بازخورد مثبت (Positive Feedback)، به عنوان مهارت‌ها و

ابزارهای کلیدی مدیران میانی در ایفای نقش معماران فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار گرفتند. اکنون، در ادامه این سلسله یادداشت‌های علمی - کاربردی، با اتکا بر مبانی نظری مدیریت و تجارب عملی سازمانی، به واکاوی هشتمین مهارت بنیادین مدیران میانی، یعنی «توانمندسازی و مشارکت کارکنان (Employee Empowerment and Participation)» می‌پردازیم.

مبانی نظری توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی کارکنان بر پایه مجموعه‌ای از نظریه‌های رفتار سازمانی، روان‌شناسی و مدیریت شکل گرفته است که نقش مشارکت، اختیار، اعتماد و احساس تعلق را در ارتقای عملکرد فردی و سازمانی تبیین می‌کنند. این مبانی نشان می‌دهند که مشارکت، اختیار و اعتماد، زمینه‌ساز افزایش مسئولیت‌پذیری، تعهد و شکل‌گیری فرهنگ سازمانی اثربخش هستند.

نظریه مالکیت روان‌شناختی

یکی از مهم‌ترین مبانی نظری توانمندسازی کارکنان، نظریه مالکیت روان‌شناختی^۱ است. براساس این نظریه، زمانی که افراد نسبت به یک فعالیت، فرایند یا سازمان احساس کنترل، شناخت عمیق و سرمایه‌گذاری شخصی (از نظر زمان، انرژی، دانش و تجربه) داشته باشند، نوعی احساس تعلق و مالکیت درونی در آنان شکل می‌گیرد، احساسی که سبب می‌شود موفقیت یا شکست سازمان را بخشی از موفقیت یا شکست خود تلقی کنند. در این چارچوب، مدیران میانی با فراهم کردن فرصت مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با واحد کاری، حل مسائل، بهبود فرایندها و ارائه ایده‌های نو، زمینه شکل‌گیری این احساس مالکیت را تقویت می‌کنند. چنین رویکردی موجب می‌شود کارکنان صرفاً مجریان دستورالعمل‌ها نباشند، بلکه خود را شریک در موفقیت سازمان بدانند و با انگیزه بیشتری در تحقق اهداف آن مشارکت کنند.

^۱ Psychological Ownership

پیامد این نگرش، شکل‌گیری فرهنگی است که در آن مسئولیت‌پذیری، تعهد، ابتکار عمل، یادگیری مستمر و همکاری جایگزین بی‌تفاوتی و وابستگی به کنترل‌های بیرونی می‌شود. در چنین فرهنگی، کارکنان فراتر از الزامات رسمی شغل عمل می‌کنند، مسائل سازمان را مسائل خود می‌دانند و با خودکنترلی و تعهد درونی، نقش مؤثری در بهبود عملکرد و توسعه سازمان ایفا می‌کنند. از این رو، تقویت احساس مالکیت روان‌شناختی از طریق توانمندسازی، یکی از مهم‌ترین پیش‌نیازهای شکل‌گیری فرهنگ سازمانی پویا، یادگیرنده و اثربخش محسوب می‌شود (فرزین‌فر، ۱۴۰۱).

نظریه خودتعیین‌گری

یکی دیگر از مهم‌ترین مبانی نظری توانمندسازی کارکنان، نظریه خودتعیین‌گری^۱ است که توسط دسی و رایان ارائه شده است. بر اساس این نظریه، انگیزش درونی، رضایت شغلی، یادگیری و عملکرد اثربخش زمانی به بالاترین سطح خود می‌رسند که سه نیاز بنیادین روان‌شناختی کارکنان تأمین شود (Ryan & Deci, ۲۰۱۷). این سه نیاز عبارت‌اند از:

- خودمختاری^۲: احساس اختیار و آزادی در تصمیم‌گیری و نحوه انجام وظایف، به گونه‌ای که فرد خود را کنشگر اصلی فعالیت‌هایش بداند، نه صرفاً مجری دستورها.
- شایستگی^۳: احساس توانمندی، اثربخشی و اطمینان از اینکه دانش و مهارت‌های فرد می‌تواند به نتایج مطلوب سازمانی منجر شود.
- ارتباط^۴: احساس تعلق، اعتماد و پیوند سازنده با همکاران، مدیران و سازمان.

در این چارچوب، توانمندسازی و مشارکت دادن کارکنان، هر سه نیاز روان‌شناختی را به صورت هم‌زمان تقویت می‌کند. هنگامی که مدیران میانی فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری، حل مسئله و بهبود فرایندها را برای کارکنان فراهم می‌کنند، احساس خودمختاری، شایستگی و

^۱ Self- Determination Theory

^۲ Autonomy

^۳ Competence

^۴ Relatedness

تعلق سازمانی در آنان افزایش می‌یابد. پیامد این رویکرد، تقویت انگیزش درونی و کاهش وابستگی به محرک‌های بیرونی، مانند پاداش یا ترس از تنبیه، است. در نتیجه، سازمان به تدریج به فرهنگی دست می‌یابد که در آن مسئولیت‌پذیری، یادگیری مستمر، نوآوری و بهبود عملکرد، نه از سر اجبار، بلکه به عنوان ارزش‌های درونی کارکنان دنبال می‌شود. از این رو، نظریه خودتعیین‌گری یکی از مهم‌ترین پشتوانه‌های علمی توانمندسازی کارکنان و شکل‌گیری فرهنگ سازمانی پویا، مشارکت‌محور و یادگیرنده به شمار می‌رود (رایان و دیسی، ۲۰۱۷).

مشارکت در تصمیم‌گیری و نظریه تغییر سازمانی

از رویکردهای مؤثر در توانمندسازی کارکنان، مشارکت در تصمیم‌گیری است. پژوهش‌های حوزه رفتار سازمانی و مدیریت تغییر نشان می‌دهد که مشارکت کارکنان در شناسایی مسائل، ارائه راه‌حل‌ها و تصمیم‌گیری، میزان پذیرش تغییرات سازمانی را افزایش داده و مقاومت در برابر تغییر را به طور چشمگیری کاهش می‌دهد (لاینز، ۲۰۰۴). علت این امر آن است که کارکنان نسبت به تصمیم‌ها و راهکارهایی که خود در شکل‌گیری آنها نقش داشته‌اند، احساس تعلق، مسئولیت و تعهد بیشتری پیدا می‌کنند. در نتیجه، تغییرات سازمانی دیگر به عنوان تصمیمی تحمیل شده تلقی نمی‌شود، بلکه به دستاوردی مشترک تبدیل می‌شود که کارکنان خود را در موفقیت آن سهیم می‌دانند. در این میان، مدیران میانی با ایجاد بستر مشارکت، استفاده از خرد جمعی و تشویق کارکنان به بیان دیدگاه‌ها و ارائه پیشنهادها سازنده، نقش مهمی در تقویت اعتماد، یادگیری سازمانی و نوآوری ایفا می‌کنند. پیامد چنین رویکردی، شکل‌گیری فرهنگی است که در آن کارکنان از دریافت‌کنندگان منفعل تغییر به مشارکت‌کنندگان فعال و پیشرانان تغییر تبدیل می‌شوند. این امر، چابکی، تاب‌آوری و توان سازگاری سازمان را در مواجهه با تحولات محیطی به طور قابل توجهی افزایش می‌دهد (سلطانی، ۱۴۰۴).

پیامدهای مدیریتی

توانمندسازی کارکنان زمانی به یک مزیت رقابتی تبدیل می‌شود که از سطح شعار فراتر رفته و به بخشی از سبک رهبری مدیران میانی تبدیل شود. مدیران اثربخش به خوبی می‌دانند که فرهنگ سازمانی با اعتماد، مشارکت و مسئولیت‌سپاری شکل می‌گیرد، نه با کنترل مداوم و نظارت دستوری.

توانمندسازی در عمل به معنای ارائه اطلاعات و چشم‌انداز روشن، واگذاری اختیار متناسب با مسئولیت، فراهم کردن منابع و حمایت‌های لازم و اعتماد به کارکنان در اجرای وظایف است. در این رویکرد، مدیر به جای کنترل مستمر، نقش مربی، تسهیل‌گر و پشتیبان را ایفا می‌کند و در کنار اعضای تیم قرار می‌گیرد، نه بالاتر از آنان.

نهادینه شدن این رویکرد، فرهنگ سازمانی را از یک فرهنگ دستوری و وابسته به کنترل به فرهنگی مشارکت‌محور، مسئولیت‌پذیر و مبتنی بر اعتماد تبدیل می‌کند. در چنین فرهنگی، کارکنان با انگیزه درونی، ابتکار عمل، یادگیری مستمر و تعهد سازمانی بیشتر، در تحقق اهداف سازمان نقش‌آفرینی می‌کنند و نوآوری و بهبود مستمر به بخشی از رفتار روزمره تیم تبدیل می‌شود.

توانمندسازی کارکنان، به معنای کاهش نقش مدیر نیست، بلکه به معنای ارتقای نقش او از «کنترل‌کننده فعالیت‌ها» به «توسعه‌دهنده توانمندی‌ها» است. مدیران میانی که این رویکرد را به کار می‌گیرند، نه تنها عملکرد تیم خود را بهبود می‌بخشند، بلکه زمینه شکل‌گیری فرهنگی پایدار، یادگیرنده و نوآور را در سازمان فراهم می‌کنند.

راهکارهای عملی برای تقویت توانمندسازی و مشارکت کارکنان

مبانی نظری، زمانی ارزش‌آفرین خواهند بود که در عمل به رفتارهای مدیریتی تبدیل شوند. از این رو، مدیران میانی می‌توانند با به کارگیری راهکارهای کاربردی و مستمر، توانمندسازی و مشارکت کارکنان را از یک مفهوم نظری به بخشی از فرهنگ روزمره سازمان تبدیل کنند. در ادامه، چند نمونه از راهکارهای عملی برای تقویت توانمندسازی و مشارکت کارکنان ارائه می‌شود.

تمرین اول: کارزار بهبودهای مستمر در فرایندهای کاری

هدف از اجرای این تمرین، تقویت احساس مالکیت روان‌شناختی، افزایش احساس شایستگی و ترغیب کارکنان به مشارکت فعال در بهبود مستمر فرایندهای کاری است. برای این منظور، بستری مناسب مانند سامانه پیشنهادها، تابلوی اعلانات یا کانال ارتباطی داخلی ایجاد کنید و از اعضای تیم بخواهید پیشنهادهای خود را برای بهبود گردش کار، ساده‌سازی فرایندها، کاهش بروکراسی، ارتقای کیفیت خدمات یا افزایش بهره‌وری ارائه دهند. تأکید کنید که ارزش یک پیشنهاد به بزرگی یا هزینه آن وابسته نیست، بلکه حتی اصلاحات کوچک، مانند بهبود شیوه مکاتبات، مدیریت مؤثرتر جلسات یا بازنگری در یک رویه اجرایی نیز می‌تواند آثار ارزشمندی بر عملکرد تیم داشته باشد.

در پایان هر ماه، یکی از پیشنهادهای قابل اجرا را بر اساس معیارهایی مانند اثربخشی، امکان اجرا و ارزش‌آفرینی انتخاب کرده و مسئولیت اجرای آن را، با حمایت و راهبری مدیر، به پیشنهاددهنده واگذار کنید. پس از اجرای پیشنهاد، نتایج و دستاوردهای آن را در جلسه‌ای با حضور اعضای تیم ارائه و تأثیر آن بر عملکرد واحد را تشریح کنید و از مشارکت، خلاقیت و ابتکار عمل فرد به صورت رسمی قدردانی نمایید. اجرای مستمر این تمرین، احساس مالکیت، مسئولیت‌پذیری، اعتماد به نفس و انگیزش درونی کارکنان را تقویت می‌کند و به تدریج فرهنگ مشارکت، بهبود مستمر، یادگیری سازمانی، نوآوری و مسئولیت‌پذیری را در تیم و سازمان نهادینه می‌سازد.

تمرین دوم: چرخش مسئولیت و واگذاری هدایت پروژه‌های داخلی

هدف از این تمرین، تقویت احساس خودمختاری، افزایش مسئولیت‌پذیری و ایجاد حس کنترل و مالکیت نسبت به فعالیت‌های تیمی است. برای اجرای این تمرین، یکی از مسئولیت‌های جاری تیم که معمولاً توسط مدیر انجام می‌شود، مانند برنامه‌ریزی هفتگی، هماهنگی جلسات، انتخاب ابزارهای کاری، مدیریت یک پروژه داخلی یا تقسیم وظایف، به صورت چرخشی به یکی از کارکنان یا یک گروه کوچک واگذار کنید. در آغاز، به فرد یا گروه منتخب اعلام کنید که برای یک دوره مشخص، مسئولیت برنامه‌ریزی، هماهنگی و

تصمیم‌گیری در این حوزه بر عهده آنان است و مدیر صرفاً نقش راهنما و پشتیبان را ایفا خواهد کرد، نه تصمیم‌گیرنده اصلی.

پس از پایان دوره، جلسه‌ای برای بررسی تجربه اجرای مسئولیت برگزار کنید و از کارکنان بخواهید چالش‌ها، دستاوردها و پیشنهادهای خود را برای بهبود فرایندها بیان کنند. استفاده از این بازخوردها در اصلاح رویه‌های کاری، علاوه بر ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری، احساس اعتماد، خودکارآمدی و مالکیت روان‌شناختی کارکنان را تقویت می‌کند. تداوم این تمرین به شکل‌گیری فرهنگی مبتنی بر اعتماد، مسئولیت‌پذیری، یادگیری، مشارکت و توسعه مهارت‌های رهبری در میان اعضای تیم کمک خواهد کرد.

تمرین سوم: جلسات راهبردی «اگر جای من بودید ...»

هدف از این تمرین، افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، تقویت رفتار آوا یا صدای کارکنان^۱ و کاهش مقاومت در برابر تغییر از طریق مشارکت فعال در شناسایی و حل مسائل سازمانی است. برای اجرای این تمرین، هر جلسه ماهانه را با یک پرسش راهبردی آغاز کنید: «اگر شما جای مدیر این واحد بودید، برای اصلاح یکی از رویه‌های تکراری، زمان‌بر یا ناکارآمد، نخستین اقدام شما چه بود؟» از اعضای تیم بخواهید بدون نگرانی از قضاوت یا انتقاد، دیدگاه‌ها و پیشنهادهای خود را مطرح کنند و تمامی ایده‌ها را روی تخته یا در یک فضای مشترک ثبت نمایید.

پس از جمع‌بندی پیشنهادهای، از اعضای تیم بخواهید به ایده‌های مطرح‌شده رأی دهند و سه ایده برتر را به‌عنوان «پروژه‌های بهبود» انتخاب کنید. سپس مسئولیت طراحی و اجرای هر پروژه را، با اختیار متناسب، به ارائه‌دهندگان همان ایده‌ها واگذار کنید و نقش مدیر را به تسهیل‌گر و حامی محدود سازید، به‌گونه‌ای که رفع موانع اداری، تأمین منابع و ایجاد هماهنگی‌های لازم بر عهده مدیر باشد، اما تصمیم‌های اجرایی تا حد امکان توسط اعضای تیم اتخاذ شود. اجرای مستمر این تمرین، احساس اعتماد، مسئولیت‌پذیری و تعلق سازمانی را تقویت کرده و با تبدیل کارکنان از مجریان تغییر به مشارکت‌کنندگان و

^۱ Voice Behavior

پیش‌برندگان تغییر، زمینه شکل‌گیری فرهنگی مبتنی بر گفت‌وگوی سازنده، یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر را در سازمان فراهم می‌سازد.

چک‌لیست خودارزیابی مدیران میانی در توانمندسازی و مشارکت کارکنان

توانمندسازی و مشارکت کارکنان، زمانی به بخشی از فرهنگ سازمانی تبدیل می‌شود که مدیران به‌طور مستمر عملکرد خود را ارزیابی و نقاط قابل بهبود را شناسایی کنند. چک‌لیست زیر به مدیران میانی کمک می‌کند تا میزان موفقیت خود را در ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد، مشارکت، اختیار و مسئولیت‌پذیری ارزیابی کرده و برای بهبود آن برنامه‌ریزی کنند.

جدول شماره ۱: ابزار خودارزیابی مدیران میانی در توانمندسازی و مشارکت کارکنان

ردیف	سوال	امتیاز (۱-۵)
۱	آیا در جلسات، به‌جای اعلام تصمیم‌های از پیش تعیین‌شده، با طرح پرسش‌های باز و چالش‌برانگیز، اعضای تیم را به مشارکت در تصمیم‌گیری و رسیدن به جمع‌بندی مشترک ترغیب می‌کنم؟	
۲	آیا مسئولیت‌های چالش‌برانگیز و توسعه‌دهنده را با اطمینان به اعضای تیم واگذار می‌کنم و از دخالت غیرضروری در جزئیات اجرای آنها پرهیز دارم؟	
۳	آیا اطلاعات مربوط به اهداف، عملکرد و چالش‌های سازمان را به‌صورت شفاف و به‌موقع در اختیار کارکنان قرار می‌دهم تا بتوانند تصمیم‌های آگاهانه‌تری بگیرند؟	
۴	آیا پس از واگذاری اختیار، به‌جای نظارت مستمر و جزئی‌نگر، بر نتایج، کیفیت خروجی و تحقق اهداف تمرکز می‌کنم و به شیوه اجرای کار توسط تیم اعتماد دارم؟	
۵	آیا اشتباهات ناشی از ابتکار عمل کارکنان را فرصتی برای یادگیری، بهبود و توسعه تیم می‌دانم و از واکنش‌های تنبیهی یا سرزنش‌آمیز پرهیز می‌کنم؟	

ردیف	سوال	امتیاز (۱-۵)
۶	آیا موفقیت‌ها و دستاوردهای حاصل از مشارکت کارکنان را به صورت علنی به اعضای تیم نسبت می‌دهم و در موفقیت‌ها، اعتبار و قدردانی را با آنان سهیم می‌شوم؟	

راهنمای تکمیل و شیوه امتیازدهی چک‌لیست توانمندسازی و مشارکت کارکنان

این چک‌لیست با هدف افزایش خودآگاهی مدیران میانی و ارزیابی میزان به کارگیری رفتارهای مرتبط با توانمندسازی و مشارکت کارکنان طراحی شده است. هر یک از گویه‌ها را بر اساس رفتارهای واقعی خود طی سه ماه گذشته ارزیابی کنید. برای دستیابی به نتایج دقیق و قابل اعتماد، پاسخ‌های خود را بر مبنای تجربه‌ها و موقعیت‌های واقعی ارائه دهید، نه برداشت‌های کلی یا آنچه مایل هستید در آینده انجام دهید. نتایج این ارزیابی، تصویری روشن از نقاط قوت، زمینه‌های قابل بهبود و میزان اثربخشی سبک مدیریتی شما در ایجاد فرهنگ مشارکت، اعتماد و مسئولیت‌پذیری ارائه می‌دهد.

شیوه امتیازدهی (مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت)

هر یک از گویه‌های زیر را بر اساس میزان انطباق آن با رفتار مدیریتی خود، مطابق مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت امتیازدهی کنید.

۱- به ندرت؛ ۲- گاهی اوقات؛ ۳- معمولاً؛ ۴- اغلب؛ ۵- همیشه (رفتار نهادینه شده).

پس از تکمیل چک‌لیست، مجموع امتیازهای خود را محاسبه کرده و با استفاده از راهنمای تفسیر، سطح مهارت خود را ارزیابی کنید.

مجموع امتیاز	سطح ارزیابی	تفسیر
۲۲-۳۰	عالی	شما توانسته‌اید فرهنگ توانمندسازی و مشارکت کارکنان را به خوبی در سبک مدیریتی خود نهادینه کنید. کارکنان از سطح

مجموع امتیاز	سطح ارزیابی	تفسیر
		بالایی از اعتماد، احساس مالکیت روان‌شناختی، انگیزش درونی و مسئولیت‌پذیری برخوردارند و در تصمیم‌گیری‌ها و بهبود عملکرد سازمان نقش فعالی ایفا می‌کنند. نقش خود را از یک مدیر اجرایی به رهبر و تسهیل‌گر ارتقا دهید، تجربه‌های موفق را مستندسازی کرده و با سایر مدیران به اشتراک بگذارید و با دریافت بازخورد از کارکنان، زمینه بهبود مستمر را فراهم کنید.
۱۴-۲۱	متوسط	شما گام‌های مؤثری در مسیر توانمندسازی کارکنان برداشته‌اید؛ با این حال، هنوز در برخی موقعیت‌ها تمایل به کنترل جزئیات یا تردید در واگذاری کامل مسئولیت‌ها مشاهده می‌شود. تقویت اعتماد و افزایش مشارکت کارکنان، اثربخشی این رویکرد را بیش‌ازپیش افزایش خواهد داد. یکی از مسئولیت‌های واقعی و کم‌ریسک را به‌طور کامل به یکی از کارکنان واگذار کنید، بر نتایج و دستاوردها تمرکز داشته باشید و از مداخله غیرضروری در فرایند اجرا خودداری کنید. همچنین فرصت‌های بیشتری برای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها فراهم آورید.
۶-۱۳	نیازمند بهبود	سبک مدیریتی شما هنوز بیشتر بر کنترل و تصمیم‌گیری متمرکز است و فرصت‌های محدودی برای مشارکت و توانمندسازی کارکنان فراهم می‌شود. تداوم این رویکرد می‌تواند انگیزش، خلاقیت، مسئولیت‌پذیری و احساس تعلق کارکنان را کاهش دهد. اجرای یکی از تمرین‌های عملی این فصل، مانند «جلسات راهبردی اگر جای من بودید» یا «چرخش مسئولیت» را به‌عنوان یک برنامه یک‌ماهه آغاز کنید. در این دوره، بر تفویض اختیار، گوش‌دادن فعال، اعتماد به کارکنان و ایفای نقش تسهیل‌گر تمرکز کنید و نتایج را به‌صورت منظم ارزیابی نمایید.

این چک‌لیست را هر دو تا سه ماه یک‌بار تکمیل کنید و نتایج آن را با ارزیابی‌های قبلی مقایسه نمایید. بررسی روند تغییرات، تصویر دقیق‌تری از پیشرفت مهارت‌های بازخوردی شما ارائه می‌دهد و به شناسایی زمینه‌های بهبود و توسعه مستمر سبک رهبری کمک می‌کند.

دانلود فایل رایگان مقاله

شما می‌توانید فایل رایگان مقاله را از لینک زیر دریافت نمایید.

فهرست منابع

- سلطانی، امین (۱۴۰۴)، بررسی نقش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری بر تعهد سازمانی، ششمین همایش بین‌المللی علوم سیاسی، مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تهران.
- میلادی، زکيه اسحاقی؛ محمدی، زهرا؛ کریمی، صادق و مصیب، جلیل سرقلعه (۱۴۰۲)، نظریه خودتعیین‌گری، از تاریخچه تا کاربرد، مطالعات روان‌شناسی و علوم تربیتی، ۳۰۶-۳۱۷.
- فرزین‌فر، زهره؛ کنجکاومنفرد، امیررضا و طباطبایی نسب، سیدمحمد (۱۴۰۱)، مروری بر ابعاد مالکیت روان‌شناختی، دومین همایش بین‌المللی پایداری کسب‌وکار، تهران.
- Lines, Rune (۲۰۰۴). Influence of Participation in Strategic Change: Resistance, Organizational Commitment and Change Goal Achievement. Journal of Change Management, ۴(۳), ۱۹۳-۲۱۵.
- Pierce, Jon L., Jussila, Iiro, & Li, Dayuan (۲۰۱۰). Collective Psychological Ownership Within the Work and Organizational Context: Construct Introduction and Elaboration. Journal of Organizational Behavior, ۳۱(۶), ۸۱۰-۸۳۴.
- Ryan, Richard M., & Deci, Edward L. (۲۰۱۷). Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. New York: Guilford Press.

مهارت توانمندسازی و مشارکت دادن کارکنان – مدیران میانی در جایگاه معماران فرهنگ سازمانی

رصدخانه منابع انسانی افق

انسان محوری، فرصت آفرینی و قابلیت افزایش

رصدخانه منابع انسانی - OfoghHR.com