**توانمند سازی کارکنان و استانداردهای صلاحیت حرفه ای**

**بسته آموزشی شماره 9**



**دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی البرز**

**مدیریت پرستاری**



**توانمند سازی کارکنان و استانداردهای صلاحیت حرفه ای**

**ویژه گروه پرستاری**

 **بسته آموزشی شماره 9**

**تدوین کننده : ژیلا رمضانی(سوپروایزر آموزشی بیمارستان شهید رجایی)**

**ویراستار: خانم خدیجه ابراهیمی فرد**

**صفحه آرایی: ژیلا رمضانی**

**1393**

**پیش گفتار**

حمدوسپاس مخصوص خداوند بلند مرتبه ای است که نعمت بزرگ تعلیم و تعلم را در وجود انسان به ودیعت گذارد، بار دیگر با یاری خداوند باریتعالی بهره گیری از اندیشه های گرانبها و دستان پرتوان شما توانستیم در راستای توانمندی سازی ارتقاء سطح آگاهی و نهایتا ارتقاء عملکرد کارکنان محترم پرستاری گامی دیگر برداشته و بسته های آموزشی با 14 عنوان اختصاصی را تدوین نمائیم. مجموعه حاضر به موضوع توانمند سازی نیروی انسانی و نحوه دست یابی به این مهم از طریق انجام آزمونهای توانمند سازی و صلاحیت حرفه ای کارکنان می پردازد در پایان از تک تک همکاران بزرگواری که در امر تهیه و تدوین این مجموعه نقش داشته اند بخصوص سوپروایزر محترم آموزشی و کارشناس محترم مدیریت پرستاری دانشگاه سرکار خانم خدیجه ابراهیمی فرد که موجب به ثمر رساندن نهایی آن گردیده اند کمال تشکر و قدر دانی را می نمایم .

امید است این تلاش اندک موجب رضای حق تعالی واقع شود و خوانندگان گرامی با دیدگاهها ، پیشنهادها و انتقادهای سازنده خود ، مارا در جهت ارائه خدمت به بیماران ، دانشجویان ، دانش پژوهان و جامعه پرستاری یاری دهند .

 **سکینه شکرالهی**

 **سرپرست مدیریت پرستاری**

 **دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی البرز**

فهرست

[مقدمه: 5](#_Toc413819283)

[تاریخچه توانمند سازی 6](#_Toc413819284)

[تعاریف توانمند سازی 8](#_Toc413819285)

[ابعاد توانمندسازی 14](#_Toc413819286)

[عوامل مهم توانمند سازی نیروی انسانی 16](#_Toc413819287)

[ضرورت توانمندسازي كاركنان در سازمانها 18](#_Toc413819288)

[علل گرايش سازما نها به توانمندسازي 21](#_Toc413819289)

[مزاياي توانمندسازي نيروي انساني 27](#_Toc413819290)

[موانع توانمندسازي نيروي انساني 29](#_Toc413819291)

[ساختار آموزشی توانمندسازی 29](#_Toc413819292)

[نقش بیمارستان در جامعه سالم با تأکید بر منابع نیروی انسانی 30](#_Toc413819293)

[وظایف کمیته آموزش و توانمند سازی در بیمارستانها: 31](#_Toc413819294)

[مدیریت و توانمندسازی منابع انسانی از دیدگاه اعتبار بخشی ملی 32](#_Toc413819295)

[مدیریت و توانمندسازی منابع انسانی از دیدگاه اعتبار بخشی ملی 33](#_Toc413819296)

[پرونده پرسنلی 33](#_Toc413819297)

[آزمونهای توجیهی بدو ورود 34](#_Toc413819298)

[قسمت اختصاصی: 34](#_Toc413819299)

[آزمون صلاحیت و توانمندی کارکنان 35](#_Toc413819300)

[آموزش و توانمندسازی کارکنان 39](#_Toc413819301)

[منابع: 42](#_Toc413819302)

[فرم های پیشنهادی :....................................................................................................................................................................................................................56-43](#_Toc413819303)

# مقدمه:

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. توانمندسازی افراد به معنی تشویق افراد برای مشارکت بیشتر در تصمیم گیری هایی است که بر فعالیت آنها مؤثر است؛ یعنی فضایی برای افراد فراهم شود تا بتوانند ایده های خوبی را بیافرینند و آنها را به عمل تبدیل کنند. توانمندسازی به صورت عام از ابتدای خلقت بشر وجود داشته است. زندگی گذشته انسان و روند تکاملی آن طی تاریخ گویای این موضوع است. 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.

برای کسب موفقیت پایدار، سازمانهای ما نیازمند تغییر و بهبود در حوزه های مختلفی هستند که در میان این حوزه ها، منابع انسانی نقش مهم تر و کلیدی تری را ایفا می نمایند، چرا که عاملین هر نوع تغییر و بهبود در هر حوزه ای، افراد هستند. به همین دلیل منابع انسانی محور دستیابی به اهداف سازمانی اند. اما کدامین منابع انسانی می توانند این نقش را ایفا کنند؟ طبعاً پاسخ این پرسش، **منابع انسانی توانمند** است؛ یعنی افرادی که دارای دانش، مهارت و انگیزه کافی برای حل مسائل سازمانی در مسیر اهداف آن هستند. نقش نیروی انسانی (Human Resource) ماهر و کارآمد در تحقق اهداف سازمان، امری بدیهی و غیرقابل انکار است و شکی نیست که ثروت ملی یک کشور و به عبارت بهتر سرمایه انسانی در قالب مهارت‌ها، سازمان‌ها و انگیزه‌هایشان ظاهر می‌شود. مدیران باید به منظور بهره‌گیری هر چه بیشتر از نیروی انسانی شاغل عوامل انگیزشی مؤثر در تحریک آنان را به درستی شناسایی کرده و تلاش نمایند که هر چه بیشتر این توان را در مسیر اهداف سازمان قرار دهند.

از نظر « دراكر » رشد اقتصادي مرهون توانمند كردن كاركنان فرهيخته است. سازمان توانمند محيطي است كه كاركنان در گروه هاي مختلف، در انجام فعاليتها با يكديگر همكاري مي كنند. توانمندسازي كاركنان، محوري ترين تلاش مديران در نوآفريني، تمركززدايي و حذف ديوان سالاري در سازمانها مي باشد. توانمند كردن افراد موجب مي شود تا مديران و سازمان سريع تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند. توانمندسازي موجب مي شود كه كاركنان، سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از كار كردن در آن به خود ببالند. بدون توانمندسازي، نه مديران و نه سازمانها نمي توانند در درازمدت كامياب باشند. مدير سازمان، مهمترين عامل در تواناسازي كاركنان مي باشد. زيرا مدير بطور مستقيم و غيرمستقيم، تمام عوامل محيط سازماني را تحت تاثير قرار مي دهد. مدير با تفويض اختيار و قدرت بيشتر به كاركنان، دادن استقلال و آزادي عمل به آنان، فراهم نمودن جو مشاركتي، ايجاد فرهنگ كار گروهي و با حذف شرايطي كه موجب بي قدرتي كاركنان شده است، بستر لازم را براي توانمندي افراد فراهم مي كند.

فرد یکی از مهمترین عوامل در تغییرات وسیع سازمانی است. سازمانها به گونه ای طراحی شده اند تا از انرژی و توانایی افراد برای انجام کار و تحقق هدف‌های خود استفاده کنند. طبیعی است اگر مدیران بتوانند توانمندی کارکنان سازمان را افزایش دهند ، موجب توسعه و بهبود کار سازمان شده اند .به منظور غلبه بر شرایط نامطمئن ، پیچیده و پویا تنها راهی كه پیش روی مدیران قرار دارد ، تواناسازی سازمان و كاركنان از طریق كسب دانش و مهارتی كه به سرعت كهنه و منسوخ می شود. از این رو، داشتن نیروی انسانی توانا و كارآمد كه بنیاد ثروت ملی و دارائیهای حیاتی سازمان به حساب می آیند، منافع بسیار زیادی برای سازمانها ، شركتها و بنگاه های اقتصادی به دنبال خواهد داشت .

تواناسازی ظرفیتهای بالقوه ای را برای بهره برداری از سرچشمه توانایی انسانی كه از آن استفاده كامل نمی شود، در اختیار سازمانها می‌گذارد. هرگاه سازمانها بخواهند در دنیای پیچیده و پویای امروزی ادامه حیات دهند ، به این نیروی بالقوه نیازمندند و بایستی آن را مورد استفاده قرار دهند. از این رو، وجود تغییرات سریع ، پیشرفتهای تكنولوژیك و رقابتهای آشكار و پنهان در دنیا ، اهمیت و ضرورت تواناسازی را بیش از پیش آشكار ساخته است . فرایند تواناسازی كاركنان نیز نیاز به مدیریت و رهبری دارد . به مدیریتی با ویژگیهای تسهیل گری ، حامی ، مربی و راهنما نیاز دارد.

واقعیت این است که اگر در سازمانها از وجود انسانهای خلاق ، دانشگر، فرصت شناس و تبیین گر مسائل     استفاده نشود ، بسیاری از فرصتها و موقعیتها از دست خواهد رفت. برای رسیدن به هدف جهانی شدن و یا حتی ماندن در این سطح، پرورش و جایگزینی نیروهای جدید به منظور ادامه راه رشد و ترقی الزامی است و آینده صنعت متعلق به کسانی است که برای آن برنامه و هدف دارند. این گونه است که تغییر و دگرگونی در نیروی انسانی و ساختار سازمانی اجتناب ناپذیر می شود و دانشمندان علم مدیریت بر این باورند که تغییر و تحول در نیروی انسانی، ریشه تمام موفقیتهای سازمانها است. بدیهی است اگر در مدیریت منابع انسانی تغییری حاصل نشود، صنعت محکوم به فنای حتمی است. پس برنامه‌ریزی در راستای توسعه منابع انسانی و طراحی برنامه‌های توانمندسازی منابع انسانی، یکی از راهکارهای اساسی رسیدن به توسعه پایدار و جهانی سازی است که مدیران منابع انسانی در آن نقش بسزایی دارند .

# ****تاریخچه توانمند سازی****

# توانمندسازي به صورت عام از ابتداي خلقت بشر وجود داشته است. زندگي گذشته انسان و روند تكاملي آن طي تاريخ گوياي اين موضوع است. شيوه سكونت،‌ساخت سرپناه و رشد ابزارهاي مورد استفاده براي گردآوري خوراك،‌ شكار ، كشاورزي و ايجاد تغييرات و تكامل آن براي حفظ نفس و بهبود زندگي نشان از تكامل توانمندسازي بشر است. توانمندسازي در ابتدا به عنوان يك فن در حرفه مددكاري و پزشكي باليني و به منظور كمك كردن به بيماران جسمي و روحي مورد استفاده قرار گرفت كه امروزه با عنوان توان بخشي از آن ياد مي شود. ساير رشته هاي علوم انساني و اجتماعي هم به اين مفهوم پرداخته اند، اما در آن رشته ها مفهوم توانمندسازي با استفاده از اصطلاحات خاص خود توضيح داده شده است.

# در مديريت سابقه استفاده از اصطلاح توانمندسازي به دموكراسي صنعتي و مشاركت كاركنان در تصميم گيري هاي سازمان، تحت عناوين مختلفي همچون تيم سازي،مشاركت فعال و مديريت كيفيت فراگير بر مي گردد. به طور كلي اين اصطلاح به طور خاص در سال 1980 در رشته مديريت مطرح شد كه مي توان آن را پاسخي به ترويج رويكرد تيلوريسم براي طراحي كار كه ساده سازي شغل را توصيه مي كرد، دانست. در ساده سازي شغل، كارهاي پيچيده به يكسري از كارهاي ساده تر كه توسط كاركنان مختلف انجام مي گيرد، شكسته مي شود. به عبارت ديگر ساده سازي شغل، ‌شكلي از ناتوانمندسازي است . تحقيقات اخير تأكيد مي كنند چنين مشاغل ساده اي كه منجربه خستگي و كارهاي تكراري مي شود ، نارضايتي ايجاد مي كند و براي پرورش كاركنان ضعيف مناسب هستند و روابط صنعتي ضعيف را پرورش مي دهند .

# ابعاد چندگانه توانمندسازي آن را به مفهومي مشكل براي تعريف تبديل كرده است. به طور فزاينده اي نويسندگان از لغات متفاوتي براي توصيف رويكردهاي مشابه استفاده كرده اند. سوليوان(sulivan; 1994) نشان مي دهد تا قبل از 1990 توانمندسازي فقط از طريق مقالاتي كه درباره موضوعاتي همچون مديريت مشاركتي، كنترل كيفيت جامع، توسعه فردي، دواير كيفيت و برنامه ريزي استراتژيك تدوين شده بود، قابل دسترسي بود. از دهه 1990 شمار مقالاتي با عنوان "توانمندسازي" افزايش يافت .

# واژه توانمندسازي هم مي تواند براي توصيف جنبه هاي فردي و هم براي جنبه هاي سازماني مفيد واقع شود. عامل پيچيدگي در تعريف توانمندسازي اين است كه هر سازمان به منظور انجام صحيح توانمندسازي آن را براي خود تعريف كند.

سابقه استفاده از اصطلاح توانمندسازي به دموکراسی صنعتی و دخیل نمودن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان تحت عناوین تیم‌سازی، مشارکت و مدیریت کیفیت جامع برمی‌گردد. این اصطلاح در سال 1980 به‌سرعت موضوع روز شد و توسط نظریه‌پردازانی چون کانگر و کاننگو (Conger & Kanungo: 1988)، اسپیریتزر (Speritzer: 1995)، کنت بلانچارد (Kent Blanchard)، جان پی کارلوس (John.P.Carlos: 2000) و آلن راندلف مورد بسط و گسترش قرار گرفت.

اصطلاح توانمندسازی از دهه1980م به بعد، رواج بیشتری یافته است. در چند سال گذشته در بسیاری از کتاب‌ها و مقالات به مفهوم توانمند شدن اشاره گشته و به‌کاربردن این اصطلاح برای هر چیزی از تشکیل گروه تا سازمان‌های غیرمتمرکز معمول شده است. توانمند شدن در رشته‌های روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و دین‌شناسی ریشه‌هايی دارد که به دهه‌های گذشته حتی قرن‌های گذشته برمی‌گردد.

در دهه‌های اخير، توانمندسازي كاركنان به‌عنوان يكي از دغدغه‌هاي مديران تبديل شده؛ زيرا حجم كاري مديران به‌سرعت افزايش يافته است. بنابراين مدیران باید به زيردستان خود اعتماد كنند؛ در واقع شرايط كاري و رقابت سازمان‌ها بيش از هر چيز ديگري مديران را وادار به توانمندسازي كاركنان مي‌كند. به‌طوري كه امروزه توانمندسازي كاركنان يكي از اعجازآورترين رويكردهاي توسعه منابع انساني است؛ كه منجر به بالندگي نيروي انساني و سازمان مي‌شود. توانمندسازي يك حركت دائمي است و اهميت آن همواره رو به افزايش است؛ چراكه اساس توسعه در كسب و كار امروز، همگام بودن با تغييرات اجتماعي، دستاوردهاي تكنولوژي و تقاضاي محيط رقابتي است و سازمان ها نيازمند افرادي هستند كه بتوانند بهترين استفاده از تكنولوژي پيشرفته را ارائه دهند، نوآوري‌ها را بيابند و بتوانند محصولات و خدمات خود را بهبود بخشند

# تعاریف توانمند سازی

کلمه Empowerment از فعل Empower به‌معنی"دادن قدرت یا اختیار به شخصی برای انجام عملی" گرفته شده و بر "توانمندسازی فردی" دلالت دارد.

تاريخچه اولين تعريف از اصطلاح توانمندسازي به سال 1788 بر مي گردد كه در آن توانمند سازي را به عنوان تفويض اختيار در نقش سازماني خود مي‌دانستند كه اين اختيار بايستي به فرد اعطا يا در نقش سازماني او ديده شود. اين توانمندسازي به معني اشتياق فرد براي مسئوليت واژه‌اي بود كه براي اولين بار به طور رسمي به معني پاسخگويي تفسير شد.

گروف  درسال 1971 به تعاريف رايج فرهنگ لغت از توانمند سازي اشاره مي كند كه شامل تفويض قدرت قانوني ،تفويض اختيار، واگذاري ماموريت و قدرت بخشي است .

 در سال 1990 گاندز توانمند سازي را به تفويض اتخاذ تصميم به كاركنان مفهوم‌سازي كرد، اما زيمرمن در همان زمان به سهل و ممتنع بودن ارائه تعريفي از آن اشاره مي‌كند و معتقد است زماني ارائه تعريفي از توانمندسازي آسان است كه آن را بدون در نظر گرفتن واژه‌هايي مانند درماندگي، بي قدرتي و بيگانگي، مورد توجه قرار دهيم.

توانمندسازي افراد به‌معنی تشویق افراد برای مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری‌هایی است که بر فعالیت آنها مؤثر است؛ یعنی فضایی برای افراد فراهم شود تا بتوانند ایده‌های خوبی را بیافرینند و آنها را به‌عمل تبدیل کنند. توانمندسازي، عنصر حیاتی کسب و کار در دنیای نوین است. اهدافی مانند نزدیک‌تر شدن بیشتر به مشتری، بهبود خدمات پس از فروش، ارائه مداوم نوآوری، افزایش بهره‌وری و در دست گرفتن میدان رقابت برای سازمان‌هایی به‌دست خواهد آمد که راه‌های جدیدی برای توانمند ساختن افرادشان یافته‌اند.

    همچنين تعاريف ديگري از توانمند سازي توسط پژوهشگران و صاحب نظران داخلي و خارجي در اين زمينه ارائه شده است كه به تعدادي از آنها اشاره مي‌گردد.

به نظر راپيليتوانمندسازي يك مفهوم، يك مجموعه از رفتارها و يك برنامه سازماني است. به عنوان يك مفهوم عبارتست از اعطاي اختيار تصميم‌گيري به مرئوسان؛ به عنوان يك مجموعه از رفتارها، به معني سهيم كردن گروههاي خودگردان و افراد در تعيين سرنوشت حرف‌هاي خود، و به عنوان يك برنامه سازماني، به كل نيروي كار فرصت بيشتري براي آزادي، بهبود و بكارگيري مهارتها، دانش و توان بالقوة آنان، در جهت خير و صلاح خود و سازمانشان اعطا مي كند.

كوئين واسپريتزر  در سال 1997 توانمند سازي را در دو ديدگاه ارائه كرده‌اند.

الف. ديدگاه مكانيكي: مديران ومحققين بر اين باورند كه توانمند سازي، تفويض اختيار در تصميم‌گيري در درون مرزهاي مشخص و واگذاري مسئوليت به افراد مي‌باشد كه به ارزيابي كارهاي خود بپردازند.

ب. ديدگاه ارگانيكي: مديران ومحققين بر اين باورند كه توانمندسازي توانايي خطرپذيري، توسعه و ايجاد تغييرات، درك نياز كارمندان، ساخت تيم جهت تشويق افراد به انجام كارهاي مشاركتي و تأييد عملكرد افراد مي باشد.

ترلاكسن، توانمندسازي را فرايند تغيير عملكرد كاركنان از وضعيت «آنچه كه به آنها گفته شود انجام دهند»، به «آنچه كه نيازاست انجام دهند» تعريف مي‌كند.

 كانجر و كاننگو معتقدند هرگونه استراتژي يا تكنيك مديريتي كه با افزايش حق تعيين سرنوشت و كفايت نفس كاركنان منجر شود، توانمندسازي آنها را در پي خواهد داشت.

 ابوالقاسم فخاريان عضو شوراي عالي انجمن حسابداران خبره ايران، توانمندسازي نيروي انساني را ايجاد مجموعه ظرفيت‌هاي لازم در آنان براي قادر ساختن آنها به ايجاد ارزش افزوده در سازمان و ايفاي نقش و مسئوليت در سازمان، توأم با كارايي و  اثر بخشي مي داند.

 ساويچنيز معتقد است توانمندسازي فقط دادن قدرت به كاركنان نيست، بلكه موجب مي شود كاركنان با فراگيري دانش، مهارت و انگيزه بتوانند عملكردشان را بهبود بخشند. توانمندسازي فرايندي است ارزشي كه از مديريت عالي سازمان تاپايين‌ترين رده امتداد مي يابد.

 محمد جواد شيخ معاون مدير عامل شركت آذراب در امور اقتصادي تعريف خود را از توانمندسازي اينگونه ارائه مي دهد: توانمندسازي رويكردي مديريتي است كه طي آن به كاركنان اختياري اساسي اعطاء مي‌گردد تا آنها خود به اتخاذ تصميم بپردازند.

ادبيات توانمند‌سازي تاكنون دگرگوني‌هاي زيادي به خود ديده است تا اينكه بالاخره لي درسال 2001 توانمند سازي را زمينه‌اي براي افزايش گفتمانها، تفكر انتقادي و فعاليت در گروه‌هاي كوچك مي‌داند و اشاره مي‌كند كه اجازه دادن به فعاليت‌هايي در جهت حركت به سوي مبادله، تقسيم و پالايش تجربيات، تفكر، ديدن و گفتگوها، از اجزاي اصلي توانمندسازي هستند.

# استراتژي هاي توانمند سازي

وظيفه رهبران سازمان فراهم ساختن تسهيلاتي جهت پياده سازي استراتژي توانمند سازي است . اين استراتژي ها به طور مستقيم يا غيرمستقيم موجب تغيير نگرش و رفتار کارکنان مي شوند و زمينه را براي تـربيت نيروي متخصص و توانمند مهيا مي سازند . با توجه به هدف و فلسفه وجودي سازمانها، ويژگيهاي سازمان و کارکنان و نقشهاي آنان مي‌توان به پياده‌سازي انواع استراتژي ها پرداخت‌. چاديهاو همکاران ( 2004 ) به سه استراتژي مهم در توانمندسازي کارکنان اشاره مي کند.
استراتژي 1) افزايش آگاهي جمعي از طريق داستانگويي:

هرگاه کارکنان مسئوليت حل مشکلات خود را بر عهده گيرند، مستعد تلاش در جهت بهبود زندگي فردي و سازماني خود هستند. رويکرد داستانگويي به عنوان عامل ضروري توانمند سازي موجب تقويت تلاشهاي مبتني بر همکاري مي شود .
راپاپورت (‌1995‌) بحث مي‌کند که "وقتي افراد قصه همکاري خود را کشف و يا خلق مي کنند و يا انعـکاس مي دهند در حقيقت داستان زنـــدگي خودشان را در سازمان به شيوه هاي مثبت بيان مي‌کنند‌". پذيرش شرح کارکنان از مشکلات و شناسايي تواناييهايشان از عناصر مهم رويکرد توانمند‌سازي در عمــل است . کارکنان از طـــريق مشارکت در گروههاي کوچک به شرح داستان فردي خود در رابطه با وظايفشان و يا تجربياتشان که در هر ماه براي آنها اتفاق افتاده است مي‌پـــردازند و از اين طريق درباره مسائل و مشـــکلات خودشان به تفکر و گفتگو مي پردازند .

استراتژي 2-آموزش مهارتهاي حل مسئله:

کارکنان لازم است که ظرفيت مهارتهاي حل مسئله را در خود افزايش دهند . مهارتهاي حل مسئله مي تواند به توانمند سازي کارکنان در سطح فردي ، بين فردي و گروهي به عنوان يک گام ضروري در ايجاد تغيير موقعيت نامطلوب منجر شود.

در اين استراتژي بايد به کارکنان اجازه داد که مشکلات خود را بر اساس محتواي داستانهايي که در يک محيط همکارانه شکل مي گيرد، شناسايي و حل كنند . در اين صورت گروه ابتدا اهداف حل مسئله را خلاصه بندي مي کند . اين اهداف شامل : شناسايي مشکل ، انتخاب يکي از مشکلات مهم ، انتخاب هدف براي حل مسئله و يا مشکل بزرگتر ، تفکر خلاق در جهت حل مسئله و تحقق اهداف و شناسايي منابع به منظور کمک به تحقق هدف است.

استراتژي 3- آموزشهاي مهارتهاي پشتيباني و تجهيز منابع:

از طريق حمايتهاي صورت گرفته و تجهيز منابع ، کارکنان، از ايجاد ساختار اجتماعي بزرگ در قالب گروههاي توانمند شده مطمئن هستند. آميدي (‌1992‌) انواع حمايتها را در سه مورد خلاصه کرده است:

 حمايت فرد از خود؛

 حمايت مدير از فرد؛

 حمايت قانون از فرد؛

سازمان مي تواند از طريق نوشتن‌، صحبت کردن و يا سخنراني يک قانونگذار و يا فرد سياسي حمايت جمعي را در سازمان اشاعه دهد . در صورتي که کارکنان بدانند که منابع براي پيشرفت فردي آنها در سازمان مهياست و حمايتهاي لازم در اين مسير نيز وجود دارد ، توانمند سازي با سرعت و شتاب بالايي انجام مي پذيرد .

روش های توانمندسازی کارکنان

الف) توانمندسازی و آموزش :

بی شک آموزش موثر و نافذ یکی از ابزارهای مهم در توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی است . برنامه های آموزشی در صورتی مفید خواهند بود که با مشارکت کارکنان و با اتکا به روش های علمی اجرا و حمایت شوند. هدف واقعی برنامه های آموزشی ارتباط بین کارکنان و مدیریت و همچنین مشارکت در برنامه های سازمانی برای بالا بردن انگیزه های کاری است.

ب) توانمندسازی و مشارکت :

مشارکت کارکنان در سازمان شامل توانمندسازی و کار تیمی است. برخی نیز مشارکت کارکنان را هسته اصلی دموکراسی می دانند.

ج) توانمندسازی و اتحادیه ها :

در بسیاری از سازمان ها و صنایع اتحادیه های مصلحت اندیشانه ای ایجاد شده که قصد و هدف واقعی آن ها دور نگه داشتن کارکنان برای گرایش به اتحادیه های واقعی است. به خاطر ترس از این موضوع که با به وجود آمدن اتحادیه ها کنترل بر کارکنان کمتر خواهد شد. در طول تاریخ اتحادیه ها تنها موسساتی بودند که توانسته اند حس توانمندی را به کارکنان القاء کنند. زیرا بین آن ها و کارفرمایان قدرت نامنظمی وجود دارد و به کارکنان قدرتی می بخشد تا ضمن اسقلال نسبی در کار در مقابل صدای مهیب کارفرمایان از خود مقاومت نشان دهند.

د) توانمندسازی ؛ گروه ها و کیفیت:

گروه ها اشکال بسیار قدرتمندی از کنترل های اجتماعی هستند. تأثیر گروه بر افراد بیشتر از تأثیر فرهنگ سازمانی از آن هاست .

# ****دیدگاه های مختلف توانمند سازی****

دیدگاه های مختلفی در خصوص تواناسازی کارکنان وجود دارد که در اینجا به نقل از اسکندری 18 دسته از آنها بیان می شود :

1-دیدگاه عقلانی قائل به تسهیم قدرت بازیردستان (منظور از قدرت اختیار سازمانی است نه قدرت شخصی) تفویض اختیار ، عدم تمرکز و تصمیم گیری ، تأکید بر مدیریت مشارکتی ، چرخه های کیفیت تیمهای خود گردان و هدف گذاری دو طرفه به شرط تمایل پیرو و در مشارکت و قبول مسئولیت است.

2- دیدگاه انگیزش نیاز به کسب قدرت رادر حالتی درونی برای کسب نفوذ و کنترل برسایر افراد است مبنای توانمند سازی می داند.

3- دیدگاه فوق انگیزش با طرح ایجاد انگیزه درونی کار توسط آماده سازی محیط وایجاد مجرای انتقال برای احساس خود اثربخشی و انرژی بیشتر ، دیدگاهی نظری را برای توانمند سازی بیان می کند.

4-دیدگاه سیستمی (الگوی سه بعدی توانمند سازی ) افزار تحلیلی سه بعدی ساختاری ، رفتاری و زمینه ای ریشه در دیدگاه سیستمی دارد.www.migna.ir

شاخه ساختار :

ساختار سازمانی

طرحی شغل

سیستم پاداش

شاخه زمینه جو فرهنگ سازمانی

شاخه رفتار

توانائی،مهارت،نگرش،سبک رهبری،شخصیت

مهارت نگرش سبک رهبری و شخصیت

**الگوی تحقق توانمند سازی مدیران**

1-- شاخه ساختار : کلیه موارد مربوط به اجزای غیر انسانی سازمان و روابط نسبتاً پایدار بین آنها که در توانمندی کارکنان مؤثرند.

2- شاخه رفتار: امور مربوط به انسانها در سازمان می پردازد. موارد مرتبط با توانمندسازی که در این زمینه مورد بررسی قرار می گیرد عبارتند از توانایی ، مهارت ، نگرش وسبک سرپرستی شخصیت افراد

3- شاخه زمینه : جو سازمانی ، کیفیت فراگیر در محیط سازمانی است که توسط اعضا تجربه می شود و بر رفتار اعضا تأثیر می گذارد و می تواند موجب صفات ویژه در سازمان گردد.

# ابعاد توانمندسازی

در یکی از بهترین مطالعات انجام شده در زمینه توانمندسازي توسط اسپریتزر (Spreitzer: 1992)، چهار بعد برای توانمندسازي شناسائی شد. بعدها براساس مطالعات میشرا (Mishra: 1992)، یک بعد دیگر نیز به آن افزوده شد و پنج بعد کلیدی توانمندسازي شکل گرفت. البته در مطالعات کانگر و کاننگو (Kanger and Kanungo: 1998) نیز به این ابعاد توجه شده است. هنگامی که مدیران بتوانند این پنج بعد را در کارکنان پرورش دهند، آنان را با کامیابی توانمند ساخته‌اند. پنج بُعد کلیدی توانمندسازي عبارت است از:

1. احساس خود اثربخشی (Self Efficacy) یا شایستگی (Senes of Competence)؛

احساس شایستگی به اين معنا است كه كاركنان اعتقاد دارند مهارت و توانايي لازم را براي انجام كارهاي خود دارند. احساس شایستگی، به اعتقاد فرد به توانائی‌هایش جهت انجام با مهارت فعالیت‌هایش است. این افراد احساس می‌کنند که می‌توانند‌ وظایفشان را با مهارت بالا انجام دهند.

وقتی افراد توانمند می‌شوند، احساس خوداثربخشی می‌کنند؛ یا اینکه احساس می‌کنند قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت‌آمیز یک کار را دارند. افراد توانمندشده نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می‌کنند که می‌توانند‌ کار را با کفایت انجام دهند. آنان احساس برتری شخصی (Personal Mastery) کرده و معتقدند که می‌توانند‌ برای رویارویی با چالش‌های تازه بیاموزند و رشد یابند. بعضی از نویسندگان، بر این باورند که این ویژگی، مهمترین عنصر توانمندسازی است؛ زیرا داشتن احساس خوداثربخشی تعیین می‌کند که آیا افراد برای انجام دادن کاری دشوار، خواهند کوشید و پشتکار خواهند داشت یا خیر؟

1. احساس خودسامانی (Self Determination)؛

هنگامی که افراد به‌جای اینکه با اجبار در کاری درگیر شوند یا دست از آن کار بکشند، خود داوطلبانه در وظایف خویش درگیر شوند، احساس خودسامانی می‌کنند. آنان خود را افرادی خودآغازگر می­بینند که قادرند به‌میل خود، اقدامات ابتکاری انجام دهند، تصمیمات مستقل بگیرند و افکار جدید را به آزمون بگذارند.افراد توانمند در مورد کارهایشان احساس مالکیت می‌کنند؛ زیرا آنان می‌توانند تعیین کنند که کارها چگونه باید انجام شوند و با چه سرعتی پایان یابند. داشتن حق انتخاب، جزء اصلی خودسامانی به‌شمار می‌رود.

در تفاوت خود اثربخشی و خودسامانی باید گفت که خودسامانی به‌درستی حق انتخاب منسوب است؛ در حالی‌که خوداثربخشی به احساس قابلیت اشاره دارد.

1. پذیرفتن شخصی نتیجه (Personal Consequence)؛

 افراد توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند. آنان بر این باورند که می‌توانند‌ با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند، یا نتایجی که تولید می‌شود، تغییر ایجاد کنند. پذیرفتن شخصی نتیجه، عبارت است از "اعتقادات فرد در یک مقطع مشخص از زمان در مورد توانایی­اش برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب". داشتن احساس پذیرفتن شخصی نتیجه، کاملاً به احساس خودکنترلی مربوط است برای اینکه افراد احساس توانمندسازی کنند، آنان نه تنها باید احساس کنند که آنچه انجام می‌دهند اثری به‌دنبال دارد، بلکه باید احساس کنند که می‌توانند‌ آن اثر را به‌وجود آورند؛ یعنی برای اینکه آن نتیجه با احساس توانمندسازی همراه باشد، آنان باید احساس کنند که کنترل نتیجه تولید یا خدمت ارائه‌شده را در دست دارند.

1. معنی‌دار بودن (Meaning)؛

كارمندان براي مقصود و يا اهداف فعاليتي كه به آن اشتغال دارند، ارزش قائل می‌شوند و استانداردهاي ذهني‌شان را با آنچه كه در شغل خود در حال انجام دادن هستند، متجانس می‌کنند. به‌عبارت ديگر، احساس معني‌دار، بودن يك نگرش ارزشي است كه از متجانس بودن آرمان‌ها و ارزش‌هاي افراد و آنچه كه در حال انجام دادن هستند، حاصل مي‌شود. افراد توانمند، احساس معنی‌دار بودن می‌کنند. معنی‌دار بودن به‌معنی ارتباط اهداف و وظایف کاری با ایده­ها و استانداردهای فرد است. افراد به هنگام اشتغال به کاری که احساس می‌کند معنی‌دار است، نسبت به زمانی‌که این احساس پائین است، بیشتر به آن متعهد می‌شوند، بیشتر درگیر آن می‌شوند و نیروی زیادتری برای آن کار متمرکز می‌کنند. افراد به‌علت اینکه کار معنی‌دار، با احساس اهمیت شخصی و خودارزشی آنان همراه است در اشتغال بدان هیجان و شوق بیشتری دارند. همچنین افرادی که با احساس معنی‌دار بودن شغل، توانمند شده‌اند، نوآورتر، و بر رده‌های بالاتر تأثیرگذارتر هستند ؛آنان، همچنین کاراتر از افرادی هستند که از لحاظ معنی دار بودن شغل، امتیازات پایین دارند.

1. اعتماد (Trust)؛

سرانجام افراد توانمند دارای حسی به‌نام اعتماد هستند و مطمئن هستند که با آنان منصفانه (Fairly) و یکسان رفتار خواهد شد، این افراد، این اطمینان را حفظ می‌کنند که حتی در مقام زیردست نیز نتیجه نهایی کارهایشان منصفانه خواهد بود. معمولاً معنی این احساس، آن است که آنان اطمینان دارند که صاحبان قدرت به آنان آسیب یا زیان نخواهند زد و با آنان بی‌طرفانه رفتار خواهد شد. به‌بیان دیگر، اعتماد به‌معنی داشتن احساس امنیت شخصی است. اعتماد همچنین به‌طور ضمنی دلالت بر این دارد که افراد خود را در یک موقعیت آسیب‌پذیری قرار می‌دهند، با این همه، افراد توانمند ایمان دارند که در نهایت هیچ آسیبی در نتیجه آن اعتماد متوجه آنان نخواهد شد.

با توجه به مؤلفه‌های ارائه‌شده، تلاش براي به‌روز نگاه داشتن اطلاعات فنّي و تخصصي كاركنان از مهمترین گزاره‌هایی است که می‌بایست مورد توجه قرار گیرد. تعريف روشن مسئوليت‌ها و اختيارات كاركنان همراه با ايجاد جو احترام در ارتباطات مديریت با كاركنان و كاركنان با يكديگر می­تواند در حوزه توانمندی کارکنان و افزایش حس اعتماد به شایستگی­های داشته‌ی آنان مؤثر و مفیده فایده باشد. یکی از مهمترین فرآیندها که عموما در هرچه توانمندشدن کارکنان موثر است، اصلاح سيستم ارزشيابي عملكرد كاركنان است؛ به‌گونه‌اي كه كاركنان، نسبت به نتايج واقعی ارزيابي خود مطلع شده و مديران به‌طور شفاف راجع به نقاط قوت و ضعف كاركنان به آنان بازخورد دهد و انتظارات خود را به‌طور شفاف اعلام نمايد.

خلاصه ابعاد توانمندسازی را در جدول زیر می‌توان شاهد بود:

|  |  |
| --- | --- |
| بعد | مؤلفه |
| خوداثربخشی | احساس شایستگی شخصی |
| خودسامانی | احساس انتخاب شخصی |
| پذیرفتن شخصی نتیجه | احساس توان تأثیرگذاری |
| معنی‌دار بودن | احساس ارزشمندی کار |
| اعتماد | احساس امنیت |

پنج بعد هسته‌ای توانمندسازی

# عوامل مهم توانمند سازی نیروی انسانی

بدون شک در هر سازمانی در راستای توانمندسازی نیروی انسانی، عوامل و موانع عمده ای هم وجود دارند که باعث هدر رفتن نیروی انسانی و پایین آمدن میزان کارایی و اثربخشی در سازمان می‌شوند. این موانع عبارت است از: حاکم بودن ساختار رسمی و سلسله مراتبی، پایین بودن اعتماد و اطمینان اعضای سازمان به یکدیگر، نگرش نامناسب مدیران به کارکنان و سبکهای مدیریت و رهبری نامناسب، نبود مهارتهای لازم در کارکنان، تفاوت زیاد بین افراد در سازمان و وجود سیستم‌های پرسنلی غیرهماهنگ و تشنج و استرس در محیط کاری.

در نقطه مقابل عوامل مهم توانمند سازی نیروی انسانی در سازمانها عبارتند از:

1. مشخص بودن هدفها، مسئولیتها و اختیارها در سازمان،
2. غنی‌سازی مشاغل و ارتقای شغلی کارکنان،
3. روحیه‌ها و تعلق سازمانی: به منظور برآورده کردن این عامل، باید برای کارکنان در سازمان احترام قائل شد و برای رفع مشکلات شخصی یاری و کمک کرد. برای ابداع، نوآوری و خلاقیت در کارکنان، باید زمینه‌های مناسب فراهم شود و مدیریت ارشد سازمان اطمینان حاصل کند که کارکنان به انجام اموری که به آنها واگذار شده است تمایل دارند.
4. اعتماد، صمیمیت و صداقت: سازمان باید فضای مثبت و روابط کاری دوستانه را بین کارکنان ایجاد کند و اعتماد بین مدیران و کارکنان را افزایش دهد.
5. تشخیص و قدردانی،
6. مشارکت و کارگروهی: به کارگیری نظرات و ایده‌های کارکنان در تصمیم‌گیریها و همکاری آنها در بهبود و پیشبرد امور سازمان، تفویض اختیار به کارکنان در سطوح مختلف، مشارکت دادن کارکنان در ارائه پیشنهاد برای بهتر انجام شدن امور و کنترل امور انجام شده کارکنان توسط خودشان می‌توانند به عنوان عامل مشارکت و کارگروهی در افزایش توانمندسازی کارکنان در سازمانها تاثیرگذار باشد
7. - ارتباطات: شامل برقراری ارتباط و دسترسی آسان کارکنان به مدیران و سرپرستان، شفافیت و روشن بودن ارتباط‌های کاری کارکنان با مدیران و سرپرستان و آگاهی کارکنان از امور جاری شرکت در ارتباط با حوزه کاری خود و... است.
8. محیط‌کاری: از جمله عوامل موثر که کمابیش در سازمانها بر روی آن تاکید می‌شود محیط کاری است. اهمیت به ایمنی و سلامت کارکنان در محیط کار، ایجاد موقعیتهای مناسب برای ارتقای شغلی کارکنان، کاهش فشار و تنشهای موجود در محیط کار، می‌تواند از جمله موارد مرتبط با محیط کار باشد.
9. بهینه‌سازی فرایندها و روشهای کاری

10-اطلاعات، دانش و مهارت شغلی

# ****ضرورت توانمندسازي كاركنان در سازمانها****

# سازمان های امروز تحت تاثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود و “ زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سال ها تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و باانگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می دهند. بین سرمایه انسانی و بهره وری در سازمان ها رابطه ای مستقیم وجود دارد. از دغدغه های مهم بنگاه های اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی که به آن متعلق هستند باشند. یک سازمان موفق مجموعه ای است مرکب از انسان هایی بافرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می دهند. بنابراین هر فرد نسبت به سازمان و وظیفه ای که انجام می دهد، احساس مالکیت خواهد کرد. استفاده از توانایی های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به شمار می رود. در بهره وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و توانایی های بالقوه فرد به منظور پیشرفت سازمان استفاده می کند و با بالفعل درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی موجب پیشرفت فرد و همسویی با سازمان خواهد شد بنابراین لازمه دستیابی به هدف های سازمان، مدیریت موثر این منابع باارزش است. دراین راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی های کارکنان در سالیان اخیر تحت عنوان توانمندسازی کارکنان مورد توجه صاحبنظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است. همانگونه که سازمان ها به مقابله با چالش های سازمانی بر می خیزند و بهبود مستمر را در اولویت قرار داده اند، نیاز بیشتری به حمایت و تعهد کارکنان و درگیرکردن آنها در کار احساس می شود. توانمندسازی تکنیکی نوین و موثر در جهت ارتقای بهره وری سازمان به وسیله بهره گیری از توان کارکنان است. کارکنان به واسطه دانش، تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت نهفته هستند و در واقع توانمندسازی آزاد کردن این قدرت است. این تکنیک ظرفیت های بالقوه ای که برای بهره برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی شود، در اختیار می گذارد و در یک محیط سالم سازمانی روشی متعادل را در بین اعمال کنترل کامل از سوی مدیریت و آزادی عمل کامل کارکنان پیشنهاد می کند. علاوه بر اين محرك هاي محيطي متعددي وجود دارد كه كه سازمانها را به توانمند كردن كاركنانشان ترغيب نموده اند. در اين ميان مهمترين آنها عبارتند از :

# اثرات فن آوري بر محيط كاري :

# رشد سريع فن آوري، تمامي جوانب سازمان ها را به نوعي تحت تأثير قرار داده است. تغييرات سريع فن آوري باعث تغيير ماهيت كارها شده است و رايانه ها ، رباط ها و دستگاههاي كاملاً خودكار جايگزين مشاغل روتين شده اند. اين ابزار، تغييرات شديدي در نوع مهارت هاي مورد نياز افراد و اعضاي سازمان ها ايجاد كرده اند. بديهي است براي رويارويي با چنين چالشي كاركنان بايد توانمند شوند يعني در تمامي جهات رشد كنند.

# افزايش انتظارات مشتريان :

# امروزه مشتريان به كمك اينترنت قادرند وسايل مورد نياز خود را به طور مستقيم و در بهترين قيمت رقابتي خريداري كنند . افزايش انتظارات مشتريان باعث افزايش انتظارات سازمان ها از كاركنانشان شده است. تحت اين شرايط ، نه تنها سلسله مراتب دستوري– كنترلي مناسب نخواهد بود بلكه برعكس بايد بياموزند ابتكار عمل داشته، خلاق باشند. در درون تيم هاي خودگرداني كه براي انجام وظايف سنتي مديران (از قبيل بودجه بندي، پاداش، كنترل، كيفيت، استخدام و ...)توانمند شده اند به خوبي ايفاي نقش كرده و مسئوليت بيشتري براي اقداماتشان بپذيرند.

# ضرورت انعطاف پديري سازمان ها :

# در شكل سنتي سازمان ها که داراي ساختار سلسله مراتبي و قدرت متمركز در رأس هرم می باشندتغييرات عمده اي در حال رخ دادن است. به اعتقاد بسياري از مديران عالي،‌ در محيطي كه شدت رقابت جهاني و فن آوري هاي نوين از ويژگي هاي نوين آن به شمار مي آيد، دست برداشتن از كنترل متمركز باعث افزايش انعطاف پذيري سازمان ها خواهد شد. در اين ميان ، توانمندسازي كاركنان بهترين فلسفه عدم تمركز است.

# وقتي كه كاركنان با موقعيت هايي روبرو مي شوند كه كه فكر مي كنند در معرض تهديد ، ابهام، كنترل بيش از حد، تحميل يا منزوي شدن قرار دارند، وقتي كه احساسات نامطبوع وابستگي يا نابرابري را تجربه مي كنند، هنگامي كه احساس مي كنند جلوي توانايي هاي آنان در انجام آنچه دوست دارند ‌گرفته شده است، هنگامي كه در مورد چگونگي رفتار خود مطمئن نيستند، هنگامي كه احساس مي كنند پاداش نمي گيرند و تقدير نمي شوند، نياز به توانمندسازي آنان بيشتر احساس مي شود.

     تغييرات محيطي و افزايش رقابت جهاني، موضوع توانمندسازي كاركنان را در كانون توجه مديران قرار داده است. چرا كه سازمانها با داشتن كاركنان توانمند، متعهد، ماهر و با انگيزه، بهتر خواهند توانست خود را با تغييرات وفق داده و رقابت كنند. توانمندسازي، سالم‌ترين روش سهيم نمودن ديگر كاركنان در قدرت است. با اين روش حس اعتماد، انرژي مضاعف، غرور، تعهد و خوداتكايي در افراد ايجاد مي‌شود و حس مشاركت‌جويي در امور سازماني افزايش يافته، در نهايت بهبود عملكرد را به دنبال خواهد داشت.

    پس از دهها سال تجربه، دنيا به اين نتيجه رسيد كه اگر سازماني بخواهد در اقتصاد و امور كاري خود پيشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، بايد از نيروي انساني متخصص، خلاق و با انگيزه برخوردار باشد. منابع انساني، اساس ثروت واقعي يك سازمان را تشكيل مي‌دهند. بين سرمايه انساني و بهره‌وري در سازمان‌ها رابطه‌اي مستقيم وجود دارد. از دغدغه‌هاي مهم بنگاه‌هاي اقتصادي موفق جهان، گردآوري سرمايه انساني فرهيخته و خردورزي است كه قادر به ايجاد تحول در سازمانهاي مربوطه باشند.

يك سازمان موفق مجموعه اي است مركب از انسانهائي با فرهنگ، انديشه و اهداف مشترك كه با كار گروهي در نظام انعطاف پذير سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پيشرفت روز افزون سازمان در اختيار مديريت خود قرار مي دهد. بنابراين هر فرد نسبت به سازمان و وظيفه‌اي كه انجام مي‌دهد احساس مالكيت خواهد كرد. استفاده از توانائيهاي بالقوه منابع انساني براي هر سازماني، مزيتي بزرگ به شمار مي رود. در بهره وري فردي، سازمان از مجموعه استعدادها و توانائيهاي بالقوه افراد به منظور پيشرفت سازمان استفاده مي كند و با به فعل درآوردن نيروهاي بالقوه و استعدادهاي شگرف در جهت سازندگي، موجبات پيشرفت سازمان فراهم خواهد شد.

بنابراين لازمه دستيابي به هدفهاي سازمان، مديريت مؤثر اين منابع باارزش است. در اين ر استا رشد، پيشرفت، شكوفايي و ارتقاي توانمنديهاي كاركنان تحت عنوان توانمندسازي كاركنان مورد توجه صاحبنظران و كارشناسان قرار گرفته است.

" كانگرو و كانانگو" ( ۱۹۸۸ ) دلايل زير را براي شدت توجه به توانمندسازي برمي شمرند:

1-مطالعات مهارتهاي مديريت نشان مي دهد كه توانمندسازي زيردستان بخش مهمي از اثربخشي سازماني و مديريتي است.

2- تجزيه و تحليل قدرت و كنترل در سازمانها حاكي از اين است كه سهيم كردن كاركنان در قدرت و كنترل، اثربخشي سازماني را افزايش مي دهد.

3- تجربيات تشكيل گروه در سازمان دلالت بر اين دارد كه راهبردهاي توانمندسازي كاركنان نقش مهمي در ايجاد و بقاء گروه دارد.

# ****علل گرايش سازما نها به توانمندسازي****

    محرك‌هاي دروني و بيروني متعددي سازمان‌ها را بر توانمندسازي كاركنانشان ترغيب نموده است. مهمترين محرك‌هاي دروني عبارتند از:

**الف. بهره‌وري**

    توانمندسازي كاركنان يكي از تكنيك‌هاي موثر براي افزايش بهره‌وري كاركنان و استفاده بهينه از ظرفيت‌ها و توانمندي‌هاي فردي و گروهي آنان در راستاي اهداف سازماني است.

    هر گاه از كيفيت و بهره‌وري سخن به ميان مي‌آيد، برنامه‌هاي توان افزايي در زمره اجزاي تفكيك‌ناپذير موضوع قرار مي‌گيرد. ارتباط توانمندسازي و بهره‌وري سازماني را مي‌توان يك ارتباط دو سويه تلقي كرد. بدين ترتيب كه تحليل مسئوليت‌ها، تعيين وظايف و اختيارات و بهبود سطح دانش تخصصي كاركنان براي انجام مسئوليت‌هاي تعريف شده، نه تنها به ارتقاي توان كاري سازمان و نهايتاً بهبود بهره‌ور ي خواهد انجاميد؛ بلكه كاركنان را از يك مدل ذهني انعطاف‌پذير و پويا كه همواره پذيراي ايده‌ها و راه‌حل‌هاي جديد خواهند بود، نيز برخوردار مي‌سازد. از طرف ديگر، برنامه‌هاي تواناسازي موجب تغيير در مسئوليت مديريت و كاركنان نيز مي‌گردد. زماني كه توانايي كاركنان افزايش مي‌يابد،

سبك مديريت از نظارت نزديك به سمت نظارت هدايتي و تفويضي تغيير مي‌يابد. اين تغيير سبك، باعث تغيير در مسئوليت‌پذيري كاركنان مي‌گردد، چرا كه آنان با آزادي عملي كه در انجام كارها به دست مي‌آورند، خلاق و خود مدير مي‌گردند و اين همان حلقه گم شده‌اي است كه در ايجاد بهره‌وري سازماني مي‌بايست مورد توجه قرار گيرد.

     كانتر معتقداست كه نه نتها عملكرد سازماني با توانمندسازي ديگران بالا مي‌رود، بلكه بهره‌وري جامعه نيز با افزايش سطح مهارتها ارتقا مي‌يابد.

    پشتوانه قوي بر اين ادعا كه توانمندسازي عملكرد را بهبود مي‌بخشد، از طريق دو مطالعه و بررسي مهم كه در سالهاي 1987 و 1990 انجام گرفته است، وجود دارد. ادوارد لاولر و همكارانش، تحقيقي درباره هزار شركت مجله فرچون[[](http://pilevarshr.blogfa.com/post/4%22%20%5Cl%20%22_ftn6) در امريكا در خصوص ميزان درگيري ذهني و عاطفي كاركنان و نيز مديريت مشاركتي و اينكه اين امر چه تحولاتي را در سالهاي مزبور باعث گرديده، انجام داده‌اند. نتايج هر دو تحقيق نشان مي‌دهد كه تعداد زيادي از پاسخ‌دهندگان معتقد بودند كه درگيري ذهني و عاطفي كاركنان در كار و اعمال مشاركت، موجب افزايش اعتماد آنان در مديريت بهبود فرايند و روشهاي سازماني مي‌گردد.

      شايان ذكر است كه درسال 1987 در 38 در صد از سازمانهاي مورد بررسي، تعدادي از سطوح مديريت حذف شد.اين تعداد درسال 1990 به 50 درصد رسيد. نكته اخير، اين د يدگاه را كه در توانمندسازي، كوچك‌سازي سازمان و مديريت ناب به هم ارتباط دارند، تقويت مي‌كند. هر دو تحقيق بيانگر اين بودند كه درگيري و مشاركت كاركنان به بهبود بهروري، بهبود كيفيت توليد و خدمات و خدمت‌رساني بهتر به مشتري، منتج می‌شود.

     در گزارش كارخانه شيميايي وينسون آمده است : «از طريق توانمندسازي و بهسازي فرايند توليد، ساليانه به 25 ميليون دلار افزايش سود دست يافته اند. مدير كارخانه رمز موفقيتش را وجود كاركنان توانمند مي‌داند كه دروازه‌هاي بازارهاي جهاني را به روي محصولاتش گشوده‌اند.»

**ب. ايجاد تحول درسازمان**

     توانمندسازي كاركنان براي انجام اقداماتي فراگير در زمينه تغيير و تحول، مستلزم تحول سازماني است. تحولات درون سازماني بزرگ به ندرت بدون مساعدت افراد رخ مي‌دهد، اما اگر كاركنان احساس كنند فاقد قدرتند، عموماً به اين امر كمك نمي‌كنند. اينجاست كه توانمندسازي معني مي‌يابد.

     يكي از مهمترين مباني تحول سازماني، بكارگيري مدل مشاركت در توانمندسازي است. مشاركت در برنامه‌هاي تحول سازماني مختص نخبگان يا افراد سطح بالاي سازمان نيست؛ بلكه بايد به طور وسيعي در سراسر سازمان گسترش يابد. افزايش مشاركت و توانمندسازي از عمده‌ترين اهداف اصلي و ارزشهاي والاي حوزه تحول سازمان بوده‌اند. اين مباني تحول سازمان، هم در عمل و هم از طريق تحقيق، اعتبار خود را ثابت نموده است. تحقيقات مربوط به پويايي‌هاي گروهي، در دهه هاي 1940 و 1960 رشد فزاينده‌اي يافت. اين تحقيقات ثابت نمود كه مشاركت و دخيل شدن در امور، مورد علاقه بيشتر افراد بوده، توانايي بهبود عملكرد و ارائه راه‌حل‌هاي بهتري را براي مشكلات موجب مي شود و پذيرش تصميمات از جانب افراد مشاركت كننده را بيشتر مي نمايد. اين تحقيقات روشن ساخت كه چنين پويايي‌هاي گروهي، مقاومت در برابر تغيير را كاهش، تعهد به سازمان را افزايش و سطح فشار رواني را تقليل، لذا افراد احساسات بهتري را ابراز مي‌كنند. مشاركت نيرويي قدرتمند است، لذا مورد علاقه افراد مي باشد و به طور قابل ملا حظه‌اي عملكرد فردي و سازماني را بهبود مي‌بخشد. براي توانمند سازي، بايد به افراد قدرت داد. اين مهم از طريق اختياردهي به افراد براي مشاركت، اتخاذ تصميمات، ابراز عقيده، اعمال نفوذ و همچنين مسئوليت‌دهي به آنان محقق مي شود به همين علت است كه مشاركت، شكل موثري از توانمندي است.

     مشاركت، توانمندسازي را افزايش مي‌دهد و توانمندسازي نيز در عوض عملكرد و سلامت فردي را بهبود مي‌بخشد. كتاب جيمز بلاسكو تحت عنوان «رهنمودي براي مديران جهت توانمند سازي افراد براي تغيير» كتابي بنيادي براي اجراي استراتژي‌هاي توانمندسازي است. بلاسكو نمونه‌هاي متعددي مطرح مي نمايد كه در آنها رهبران از طريق توانمندسازي كاركنان، به منافع زيادي دست يافته‌اند. بلاسكو براي تشريح فرايند توانمندسازي، يك مدل چهار مرحله‌اي را مورد استفاده قرار مي دهد «آمادگي»، «ايجاد تصويري واقعي از افراد» ،«تجسم آينده» و «تغيير». او معتقداست: «1- براي حفظ بقاي سازمانها در آينده تغييراتي همه جانبه ضروري است 2 - افراد تغييرات مورد نظر را نخواهند پذيرفت 3- توانمندسازي كليدي براي واداشتن افراد به مشاركت در تغيير است». به گفته بلاسكو، يكي از مهمترين اجزاي توانمندسازي، تجسم آينده است (تصويري روشن و معتبر از آينده مطلوب). ايجاد تصويري روشن از آينده، تدوين يك استراتژي براي رسيدن به آينده و پيوند قدرت ذهني و جسمي كاركنان براي تحقق آينده موردنظر، از جمله محورهاي توانمندسازي از ديدگاه بلاسكو است.

 تام پيترز موضوعات فوق رابدين گونه نام مي برد

1- ايجاد نوعي پاسخ‌گويي از سوي همه اعضا سازمان به مشتريان

2- تشويق و نو آوري مستمر

 3- تحقق انعطاف‌پذيري از طريق توانمندساختن افراد

 4- آموختن عشق به تغيير

 ايجاد سيستم‌هاي سازماني كه موارد چهارگانه را تقويت و مورد حمايت قرار دهند». بنابراين مدل توانمندسازي مدلي موثر در بهبود وايجاد تحول در سازمان است.

**ج. امنيت شغلي**

    درزندگي سازماني، امنيت شغلي از جمله مسائلي است كه كاركنان سازمانها را به خود مشغول مي سازد و بخشي از انرژي رواني و فكري سازمانها صرف آن مي‌گردد. در صورتي كه كاركنان به سطح مطلوبي از آسودگي خاطر دست يابند، با فراغ بال، توان و انرژي فكري و جسمي خود را در اختيار سازمان قرار مي دهند و سازمان نيز كمتر دچار تنشهاي انساني مي‌گردد. وقتي بحث امنيت شغلي مطرح مي‌گردد، موضوع رسمي شدن و تضمين حقوق و مزايا در ذهن تداعي مي‌شود. در صورتي كه در دنياي امروز، امنيت شغلي در گرو رسمي شدن و استخدام مادام‌العمر نيست بلكه تواناسازي كاركنان محور امنيت شغلي است. منظور از امنيت شغلي اين است كه سازمان موجبات تواناسازي فرد را فراهم كند، به طوري كه از نظر تخصصي و توانمندي، سازمان وابسته به فرد شود و در بيرون نيز به تخصص و توانمندي فرد نياز باشد و اين مستلزم آن است كه سازمانها بستر لازم را فراهم كنند تا كاركنان از ابعاد مختلف بالندگي لازم را كسب كنند.

# پیش نیازهاو سلسله مراتب برنامه های توانمندسازی

توانمندسازی کارکنان مستلزم سه پیش نیاز محیط سازمانی، سبک رهبری و ویژگیهای حرفه ای است. این پیش نیازها ، بستر لازم برای موفقیت برنامه های توانمندسازی را فراهم می آورند. همراه پیش نیازها دو اهرم دیگر یعنی عدم تمرکز قدرت و پاداش مبتنی بر عملکرد می توانند به عنوان مکمل برنامه ها عمل کنند.

پیش نیازها :

ویژگیهای حرفه ای : لازمه توانمند شدن ویژگیهای حرفه ای است که عبارتند از :

آموزش : آموزش نوعی دانش و شناخت کلی به افراد می دهد تا بعنوان عضوی از یک تیم در تغییر یک سیستم فعالانه ایفای نقش نمایند که شامل فنون رهبری ، مهارت های حل مشکل ، ارتباطات و آماده سازی کارکنان می شود.

ارشاد : اشاره به راهنماییهایی دارد که افراد با تجربه به افراد کم تجربه ارائه می دهند تا بیاموزند و رشد کنند. (مربیگری)

 تعلق حرفه ای : افراد باید به حرفه خود عشق بورزند و تعلق حرفه ای باعث رشد شخصیتی افراد شده و ابزاری را برای شکل دهی به رفتار آنان فراهم می کند.

 شبکه سازی : تجلی ارتباطات درون سازمانی هستند نه سلسله مراتب ، شبکه های واقعی شبکه های هستند که در محیط واقعی سازمان و نه در نمودار سازمانی شکل می گیرند، شبکه ها باعث تبادل سریع اطلاعات و بازخور در بین افراد شده و بر عزت نفس آن ها می افزاید.

محیط : کارکنان به توانمندی دست نخواهند یافت مگر آنکه نیازهای اساسی شان در محیط کار ارضاء شود. و فرهنگی وجود د اشته باشد که به ارزش هایی چون اعتقاد متقابل، مشارکت فراگیر ، کار گروهی و ریسک پذیری بها دهد.

 سبک رهبری : در ادبیات جدید مدیریت رهبری را هنر توانمند سازی دیگران می نامند و مدیران توانمند به خوبی می دانند که توانمندی و موفقیت آن ها در گرو توانمندی و موفقیت گروه کاری آن هاست. چنین مدیرانی به عنوان یک هادی ، مباشر، تسهیل کننده و مربی عمل می کنند و سعی می کنند کارکنان را از وابستگی به سمت عدم وابستگی و فراتر از آن ، وابستگی متقابل(وابستگی مدیر و سازمان به آن ها) سوق دهند.

سلسله مراتب برنامه های توانمندسازی

 غنی سازی شغلی : طراحی مشاغل به گونه ای که انجامشان مستلزم سطوح بالاتری از مهارت و دانش بوده و به کارکنان اختیارات، کنترل و مسئولیت بیشتری در حیطه کاری داده می شود. غنیسازی می تواند باعث افزایش انگیزش، نشاط شغلی، بهبود کیفیت عملکرد و رشد و پرورش کارکنان شود.

نظام پیشنهادات (ESP) : این نظام تلاشی رسمی برای بیرون کشیدن ایده های عملیاتی مفید از افراد یا گروههای کارکنان می باشد که باعث صرفه جویی در هزینه ها ، بهبود بهره وری و افزایش سودآوری سازمان ها شده و از طرف دیگر رشد کمی و کیفی ایده پردازی کارکنان را به همراه خواهد داشت.

 تیم سازی : سازمان ها به خوبی دریافته اند که استفاده از کارکنان توانمند در قالب تیم ها بهترین شیوه واکنش سریع در مقابل تغییرات محیطی است چرا که کار تیمی، قابلیت های خلاقیت، نوآوری و حل مشکل را در کارکنان بارور ساخته و نوعی چرخه ایده آل برای بهبود بهره وری و کاهش هزینه ها فراهم می آورد.

تیم ها از طریق تلاش دسته جمعی می توانند به اهدافی فراتر از مجموع تلاش های فردی اعضایشان دست یابند که همان هم افزایی می باشد. آنچه که تیم های قوی عموماً از آن برخوردارند توانایی هر عضو گروه برای بهتر ساختن هم تیمی اش است. در سازمان ها تبادل دانش، پیشنهاد برقراری ارتباطات، در دسترس قرار دادن منابع، تسهیل تنش ها ، داوری در حل تعارضات و بسیاری از اقدامات ظریف دیگر را می توان از قابلیت های بالقوه تیم ها برای کمک به سازمان به حساب آورد.

مشارکت در هدفگذاری : سازمان ها زمانی می توانند نسبت به استفاده بهینه از استعدادها و نیروی خلاق کارکنان امیدوار باشند که کارکنان نسبت به اهداف سازمان و نقش خود در تعیین آن اهداف شناخت و آگاهی داشته باشند. مشارکت در هدفگذاری ، تعهد کارکنان نسبت به آن اهداف را در پی خواهد داشت که باعث خواهد شد در جهت دستیابی به اهداف، حتی اهداف مشکل، از خود تلاش بیشتری نشان دهند. این مشارکت به آن ها احساس غرور بخشیده و باعث می شود آن ها خود را مالک سازمان حس کنند.

توانمندسازی کارکنان بدون اجرای مدیریت مشارکتی غیر ممکن است ولی چنانچه برنامه های مدیریت مشارکتی نیز با عدم تمرکز قدرت و پاداش مبتنی بر عملکرد همراه نگردد، راه به جایی نخواهند برد .

**دام های توانمندسازی**

الف ) دام های درونی

عمدتاً مربوط به مفروضات و دانش نادرست می باشند که عبارتند از :

تعریف قدرت به معنای اختیارات بی حدو مرز : تصور بیشتر کارکنان از قدرت دارا بودن اختیارات مطلق د توانایی برای گرفتن تصمیمات یکجانبه است که این انتظار می تواند منجر به بروز تعارض بین کارکنان و مدیران درباره حدو مرز قدرت افراد گردد.

 ارتباط قدرت و خود اتکایی : یکی از اهداف توانمندسازی خوداتکایی کارکنان است اما درک نادرست بین قدرت و خوداتکایی باعث پیدایش این توهم در کارکنان می شود که آن ها باید به صورت قهرمانانی درآیند که به تنهایی قادرند مشکلات پیچیده را حل کرده و از شکست سازمان جلوگیری کنند. این امر باعث فراموشی این نکته که موفقیت یا شکست سازمان پیامد اقدامات همه افراد سازمان است نه افراد خاص، می شود.

 ارتباط قدرت و اختیارات مدیریتی : برنامه های توانمندسازی موجب می شود بسیاری از اختیارات سنتی مدیران از قبیل بودجه بندي ، تشویق و تنبیه به کارکنان انتقال یابد. برای مدیرانی که قدرت خود را برحسب سلسله مراتب تعریف می کنند این جابجایی به معنای کاهش اختیاراتشان می باشد و توانمندسازی یک تهدید بزرگ برای آن ها به شمار می آید چنین مدیرانی اغلب در راه اجرای برنامه های توانمندسازی مانع تراشی می کنند.

 انتظار تعهد از کارکنان : معمولاً انتظار مدیران ارشد حامی برنامه های توانمندسازی از کارکنان این است که این برنامه ها را به صورت پاداشی که از جانب سازمان به آن ها هدیه شده بنگرند که منجر به افزایش رضایت شغلی شان خواهد شد. بر خلاف این انتظار کارکنان به توانمندسازی به عنوان انتظارات جدید سازمان از خودشان نگاه می کنند. درنتیجه مدیران ارشد در ازای پاداش جدیدی که به کارکنان دادند از آن ها انتظار تعهد دارند در حالیکه کارکنان در مقابل انتظارات جدید از خود واکنش نشان می دهند .

 تصور اینکه کارکنان از مهارت های لازم برخوردارند : این تصور را مدیران ارشد سازمان دارند در حالیکه تعداد کمی از مدیران یا کارکنان دارای مهارت های لازم از قبیل تصمیم گیری گروهی و تفکر سیستمی که برای موفقیت در یک محیط توانمندشده لازم است ، می باشند.بنابراین اغلب مدیران به دلیل مشکلات و. هزینه ای کارآموزی از آموزش های لازم طفره می روند و در عین حال دائماً از عدم کارایی فعالیت های مبتنی بر تشریک مساعی شکایت می کنند.

ب ) دام های بیرونی :

 تعدیل نیروی انسانی سازمان ها : متأسفانه یکی از واکنش هایی که امروزه سازمان ها به هنگام رویارویی با چالش های اقتصادی و رقابتی انجام می دهند، تعدیل نیروی کار است. در نتیجه، اضطراب، تغییرات شغلی، نقش ها و مسئولیت های جدید ناشی از این تعدیل ها می توانند سازمان را با مشکل مواجه ساخته و تلاش های توانمندسازی را تحلیل برند. علیرغم این احتمال که نیروی کار توانمند می تواند سازمان را برای واکنش در برابر چالش ها آماده تر سازد، بسیاری از سازمان ها به دلیل ترس از وجود چنین بحران هایی از انجام برنامه های توانمندسازی اجتناب نموده اند.

 تغییر مدیر ارشد سازمان : همواره این انتظار وجود دارد که یک مدیر عامل جدید و یا سایر مدیران ارشد با ایجاد برخی تغییرات عمده در سازمان شوک هایی را ایجاد کنند. حتی هنگامی که عملکرد و روحیه افراد سازمان خوب است، مدیران ارشد ممکن است مبادرت به ایجاد چنین شوک هایی کنند. آن ها براین اعتقادند برای آنکه در نزد کارکنان به عنوان رهبران قوی قلمداد گردند که همیشه می توانند در سازمان منشأ اثر واقع شوند ، اجاد چنین شوک هایی ضروری است. متأسفانه این طرز فکر در مدیران ارشد می تواند پیشرفت تلاش های توانمندسازی را تحت الشعاع قرار دهد.

 ادغام ها و تملک ها : خواه شرکت جدیدی خریداری گردد و یا دو شرکت همسان در یکدیگر ادغام شوند ، این ترکیب جدید سازمانی می تواند توانمندسازی را به چالش وادارد. اگر هر دو شرکت تلاش هایی را در این زمینه آغاز کرده باشند باید در جستجوی شیوه ای برای ادغام این تلاش ها باشند. اما اگر تنها یکی از آن دو در زمینه توانمندسازی فعالیت می کرده است ، یا باید این فعالیتها خاتمه یافته اعلام گردد و یا اینکه سیکل توانمندسازی به منظور وادار کردن کارکنان جدید مجدداً از ابتدا آغاز به کار کند.

# مزاياي توانمندسازي نيروي انساني

# سازمانهای امروز تحت تأثیر عواملی از قبیل افزایش رقابتهای جهانی ، دگرگونیهای ناگهانی ، نیاز به دنیا به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود و....زیر فشارهای زیادی قرار دارند پس از سالهای زیادی تجربه به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد و در عرصه رقابت پیش تاز باشد باید از نیروی انسانی متخصص ، خلاق وبا انگیزه بالا برخوردار باشد و منابع انسانی ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می دهند.

# بین سرمایه انسانی و بهره وری در سازمانها رابطه ای مستقیم وجود داردو استفاده از توانایی های بالا منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به شمار می رود. در بهره وری فردی سازمان از مجموعه استعدادها و توانایی های بالای فرد به منظور پیشرفت سازمان استفاده می کنند و با بالفعل در آمدن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی موجب پیشرفت فرد و همسری با سازمان خواهد شد.

# توانمند سازی تکمیل نوین و مؤثر در جهت ارتقای بهره وری سازمان به وسیله بهره گیری از توان کارکنان است. کارکنان واسطه دانش ، تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت نهفته هستند و در واقع توانمند سازی آزاد کردن این قدرت است. برنامه های توانا سازی این امکان را به سازمان می دهد که به شیوه ای خلاق و نوآوری عمل کرده و برنامه های کسب و کارش را به گونه ای عرضه کند که موقعیت خود را همواره در بهترین حالت حفظ کند.

# برجسته ترین مزیت بکار گیری اینگونه برنامه این است که موجبات تفاهم و تعهد هر چه بیشتر کارکنان و سازمان را مطرح می آورد.

# در اینجا برخی از مزایای برنامه توان سند سازی مطرح می شود :1- تمرکز بر مشتری بعنوان محور اصلی تصمیمات مهم سازمانی2- اتخاذ تصمیمات مهم سازمانی به صورت مشارکتی3- مشارکت و سهیم کردن کارکنان در مسئولیت ها، مهارتها و اختیارات سازمان4-کنترل و ارزیابی عملکرد فردی و سازمانی توسط گروه های ارزیابی5- ایجاد چابکی در سازمان و انطباق سریع با تغییرات و دگرگونی های محیطی6- غالب شدن مهارت کلیدی کار کردن در جمع و با جمع به عنوان گور اصلی تفکرات سازمانی7-تغییر مغهوم قدرت از فرمان دادن به توانایی نفوذ بر دیگران8- تغییر مسئولیت مدیران از کنترل حرف به آزادسازی توانایی های نهفته کارکنان9- کاهش بروز استرس حوادث ، سوانح در محیط کار10- تحقق ساده تر اهداف سازمان11-  بهبود شرایط ایمنی در کار12- بهبود و افزایش احساس تعهد و تعلق در کارکنان به سازمان13- افزایش رضایت شغلی

« باون و لاولر » ( ۱۹۹۲ ) مزاياي توانمندسازي كاركنان در سازمانهاي خدماتي را به شرح زير توصيف مي كنند:

1- كاركنان توانمند به نيازهاي مشتريان در حين ارائه خدمات پاسخهاي سريع و به موقع مي دهند.

2- افراد توانا به مشتريان ناراضي در حين عودت خدمات پاسخهاي سريع و به موقع مي دهند.

3- كاركنان توانمند احساس بهتري نسبت به خود و شغلشان دارند.

4- كاركنان توانا با مشتريان به گرمي و آغوش باز ارتباط برقرار مي كنند.

5-كاركنان توانمند مي توانند منبع بزرگي از انديشه هاي خدماتي باشند.

# موانع توانمندسازي نيروي انساني

1- نگرشهاي شخصي مديران

2- ساختار سازماني

براي توانمند كردن كاركنان، مديران علاوه بر ايجاد محيط كاري جذاب و بانشاط و روشن بودن اهداف مي توانند با برگزاري گردهمايي هاي دوره اي، احساس توانمندي را در ميان كاركنان افزايش دهند. مديران مي توانند با سخنرانيهاي پرجاذبه و شاد نگهداشتن جو سازماني و سرمايه گذاري روي بعضي از اصول از قبيل اهداف و مقاصد روشن، خودمديريتي، دادن امتياز و بازخورد، كه باعث هيجان مي شوند، به توانمند شدن كاركنان كمك كنند. بنابراين مي توان گفت توانمند سازي نيروي انساني تابع سه دسته عوامل مهم مي باشد:

1- راهبردها و رفتارهاي مديريتي: فراهم نمودن اطلاعات، تفويض اختيار، دادن استقلال و مديريت مشاركتي.

2-خودكارآمدي ادراك شده كاركنان: الگوسازي، حمايتهاي كلامي و اجتماعي، برانگيختگي هيجاني

3-رايط و عوامل سازماني: نظام پاداش دهي، داشتن اهداف روشن، دسترسي كاركنان به منابع و ساختار سازماني

# ساختار آموزشی توانمندسازی

از نظر نیکلاس ساختار آموزشی سه مرحله‌ای برای توانمندسازی کارکنان وجود دارد که:

 مرحله اول: تحلیل تواناییهای حاضر کارکنان و کمک به آنان برای کارکردن با حداکثر استعداد است.
مرحله دوم : به‌کارگیری تکنیک های آموزشی توسط مدیران برای به‌کارگیری کارکنان که فراتر از تواناییهای فعلی آنان است.

مرحله سوم : دستیابی به تعهد کارکنان از راه به اشتراک گذاردن نظرها و ارزشها که با کامل شدن این مرحله ، توانمندسازی حاصل می شود.

استفاده از توانیهای بالقوه مناسب هر سازمانی مزیتی بزرگ بشمار می رود . آموزش و توانمند سازی کارکنان یکی از اهداف سازما نها می باشد . و همیشه براین باور و بر این تبلیغات استوار است که بهره وری در گرو کارکنان تحصیل کرده و توانمند می باشد .

# نقش بیمارستان در جامعه سالم با تأکید بر منابع نیروی انسانی

در سالهای اخیر تخصص منابع انسانی سیطره خود را بر همه فعالیتهای سازمانی بخصوص در سازمانهای ارائه کننده خدمات بهداشتی، درمانی همانند بیمارستان افزایش داده است. بعضی از بیمارستانها وظایف مدیریت انسانی را به عنوان عامل اساسی در اجرای استراتژیهای خدمات بهداشتی ـ درمانی جهت تحقق رسالت و اهداف سازمانی خود دانسته و آن را به عنوان مزیت رقابتی خود مطرح می کنند. این موضوع اصل مدیریت در قرن بیست و یکم خواهد بود.

اگر ما عوامل درونی (1ـ منابع انسانی 2ـ ساختار فیزیکی 3 ـ تجهیزات و مواد مصرفی)

و عوامل بیرونی (سیاسیـ اجتماعی ـ مدیریتی)

اداره بیمارستانها را برشماریم، بدلیل این که نقش توسعه منابع انسانی باعث تأمین کمی و کیفی سایر عوامل می شود باید این اصل را پذیرفت که نیروی انسانی شالوده اصلی، هر سیستم بهداشتی درمانی در سطوح مختلف می باشد .

از منظری دیگر منابع انسانی در بیمارستانها به سه گروه تقسیم بندی می شوند :

1-گروه تخصصی : پزشکان ، پرستاران و....؛

2- گروههای پشتیبان و غیر تخصصی؛

3- بیماران و همراهان ایشان؛

در حقیقت توزیع صحیح آموزش و توانمند سازی نیروی انسانی در بیمارستانها در سه بعد،

بازگرداندن سلامتی بیماران

حفظ سلامتی افرادسالم

و ارتقاء سلامتی افراد سالم می تواند در رسیدن به جامعه سالم نقش بسزایی داشته باشد.

تمام جنبه های فعالیت یک بیمارستان از طریق رقابت، انگیزش و اثر بخشی بوسیله منابع انسانی پر نشاط و خلاق صورت می گیرد. از میان همه وظایف مدیریت، اداره منابع انسانی مهمترین هسته مرکزی این وظایف است. لذا توجه به داشتن مدیریت منابع انسانی که شاید چالشی در بعضی از بیمارستانها می باشد، امری الزامی است.

پس به همین دلیل بیمارستانها برای این که کارایی و اثر بخشی مؤثری در ارتقا سلامت جامعه داشته باشند لازم است برای اداره انسانها که تقریباً رقم هزینه جاری هر بیمارستان (حدود 70 درصد) را تشکیل می­دهد، از مدیران متعهد و متخصص منابع انسانی استفاده نمایند.

# وظایف کمیته آموزش و توانمند سازی در بیمارستانها:

در راستای اهداف آموزشی مرکز ،کمیته آموزش و توانمند سازی نقش مهمی در ارتقا ارائه کیفیت خدمات خواهد داشت. لذا، این کمیته ها با در نظر گرفتن عملکرد کلیه کارکنان مرکز اعم از درمانی و غیر درمانی، به بررسی نیازها و آموزش های پرسنل بیمارستانی در سطوح مختلف پرداخته واین مهمترین هدف و شاخص ترین وظیفه کمیته می باشد.

اهم اهداف این کمیته عبارت است از:

1.       ارزیابی دقیق عملکرد پرسنل از طرق گوناگون به منظور شناسایی نقاط ضعف

2.       مشارکت در برنامه ریزی به منظور تامین نیروی انسانی متخصص مورد نیاز و ارتقای دانش، کیفیت و کارائی پرسنل موجود.

3.       برنامه ریزی آموزشی جامع نیروی انسانی

4.       نیاز سنجی آموزشی جامع نیروی انسانی

5.       اجرای نظام جامع ارزشیابی کارکنان

6.       برنامه ریزی جهت آموزش بدو ورود، آموزش تخصصی و آموزش عملکرد در بخش

7.       نظارت بر کیفیت اجرای فرایند نظام آموزشی نیروی انسانی

8.       تعیین پاداش ویژه در جهت ایجاد انگیزه های لازم برای عوامل اجرائی آموزش

9.       بررسی سرانه آموزشی مدیران و کارکنان

10.    ایجاد انگیزش و افزایش بهره وری نیروی انسانی در امر آموزش

11.    ایجاد رویکرد آموزش مهارتهای ارتباطی در کلیه سطوح

12.    ایجاد عدالت آموزشی برای کلیه سطوح

13.    اجرای طرح مسیر ارتقاء شغلی و تقدیر از نیروی انسانی ساعی و پرتلاش بر اساس آموزش های صورت گرفته.

14.    بوجود آوردن بستر مناسب برای دسترسی کارکنان و مدیران به سیستمهای نوین IT

# مدیریت و توانمندسازی منابع انسانی از دیدگاه اعتبار بخشی ملی

طی سال های اخیر، متولیان نظام سلامت در کشورهای مختلف جهان به منظور افزایش کیفیت و ایمنی خدمات درمانی و مدیریتی بهینه آنها روش های متعددی را به کار گرفته اند ،که در یک نگاه کلی می توان آنها را در دو گروه اصلی مورد بررسی قرار داد:

1. مدل هایی که با ارزیابی خارج سازمانی مبتنی بر کیفیت، تعهد سازمان را به ارتقای کیفیت افزایش می دهند،

2) شیوه هایی که به مدیریت کیفیت در سازمان کمک می کنند.

در این میان، اعتباربخشی از گروه اول و حاکمیت بالینی از گروه دوم، از جایگاه ویژه ای در بخش سلامت برخوردار هستند؛ چرا که توسط صاحبنظران عرصه سلامت و بر اساس نیازهای خاص این بخش طراحی شده اند و هر دو بر تعهد سازمان به اجرای استانداردهای عالی خدمت تاکید می نمایند.

اعتباربخشی به منظور ایجاد اعتماد عمومی از وجود و اجرای فرایندهای مبتنی بر استاندارد و در نظر گرفتن پیامدهای سلامت، به عنوان یک ابزار سیستماتیک و هدفمند، جهت تامین ایمنی بیمار، همراهان و کارکنان و بهبود مستمر کیفیت تمام خدمات قابل ارائه در بیمارستان، مدیران و رهبران نظام سلامت را در عمل به وظایف خطیر خود در حوزه مراقبتی یاری می نماید.

با درک اهمیت اعتباربخشی بیمارستانی به این نکته مهم می رسیم که نخستین عامل مورد ارزیابی و موثر بر اعتباربخشی، بحث مدیریت و رهبری است. همین مساله اهمیت وجود مدیریت نوین در بیمارستان ها را می رساند و یکی از آیتمهای مهم مدیریت و رهبری توجه ویژه به نیروی انسانی و توانمند سازی آنان در جهت رسیدن به اهداف سازمانی است.

**تعریف اعتبار بخشی:**

اعتبار بخشي، فرايند خود ارزيابي وارزيابي خارجي است که در سازمانهاي بهداشتي و درماني، جهت ارزيابي سطح عملکرد آنها در رابطه با استانداردهاي معين و را ههاي اجراي بهبود مستمر صورت مي گيرد. اعتبار بخشي تنها به وضع استانداردها نمي پردازد بلکه داراي ابعاد تحليلي، مشاوره اي و بهبودي است.

**اهداف اعتباربخشي:**- به‌رسميت شناختن و اعطاي پاداش به آن دسته از بيمارستانهايي که اثبات مي‌کنند درحال ارزيابي و ارتقاي کيفيت و ايمني مراقبت هستند.
- اعطاي پاداش مالي در آينده به آن دسته از بيمارستان‌هايي که در اعتباربخشي موفق شده‌‌اند.
- بهبود مستمرکيفيت مراقبت سلامت و خدمات
- افزايش اعتماد عمومي به مراقبت سلامت در بيمارستان‌ها
- بهبود افتخار ملي به سيستم مراقبت سلامت
**دستاوردهاي اهداف اعتباربخشي**
- توجيه حمايت کننده از مکانيسم پرداخت‌ها
-افزايش اعتماد عمومي به کيفيت مراقبت‌ها و فراهم نمودن ان در سازمان‌ها
- کاهش تفاوت در کيفيت ارائه خدمات ميان بيمارستان‌ها

# مدیریت و توانمندسازی منابع انسانی از دیدگاه اعتبار بخشی ملی

جهت بررسی و ارزیابی مدیریت و توانمندسازی منابع انسانی از دیدگاه اعتبار بخشی ابتدا باید هویت فرد مد نظر قرار بگیرد و برای اینکار باید ابتدا پرونده پرسنلی فرد آماده باشد.

#  پرونده پرسنلی

پرونده پرسنلی )می تواند به شکل کاغذی یاالکترونیک جمع اوری گردد( هر یک از کارکنان، حداقل شامل موارد ذيل بوده و یک نسخه از آن در دسترس مسئول بخش یا واحد قرار گیرد:

- نام و نام خانوادگی

-جزیيات تماس :شامل تلفن و آدرس فرد و خویشاوندان یا دوستانی که در صورت لزوم، از طریق آ نها بتوان با وي تماس گرفت.

-سمت سازماني

-شرح وظایف شغلی امضا شده توسط فرد

-چک لیست های گذراندن دوره توجیهی بدو ورود، مباحث ایمنی، سلامت شغلي و بهداشت محیط امضا شده توسط فرد

-کپی آخرين مدرک تحصیلی

-برنامه توسعه فردي(فرم PDP)

-کپی مدارك دور ه های آموزشی طی شده

-مستندات مربوط به آزمون های اولیه و دوره ای )حرفه اي و غير حرفه اي( توانمندی کارکنان به منظور انجام مسئولیت های محوله

-مستندات مربوط به سنوات خدمت به تفکیک محل خدمت

# آزمونهای توجیهی بدو ورود

جهت برگزاری آزمونهای توجیهی بدو ورود ابتدا باید کتابچه ای که حاوی آشناسازی کارکنان با شرایط عمومی بیمارستان و ویژگی ها و نکات اختصاصی هربخش یا واحد است تهیه و جهت استفاده پرسنل جدیدالورود در اختیار وی قرار گیرد.این کتابچه باید در کلیه بخش ها و واحدهای بیمارستانی موجود بوده و حاوی قسمتهای زیر باشد.

**قسمت عمومی:**

-معرفی کلی بیمارستان شامل:رسالت ، چشم انداز و ارزشهای بیمارستان

 موضوعات مربوط به رعايت حقوق گيرندگان خدمت، ایمنی بیمار، برنامه کنترل عفونت،

نقشه ساختمان،

 موضوعات آتش نشانی، مديريت بحران، مدیریت خطر،

 ویژگی های فرهنگی و بومی مردم منطقه،

 نمودار و سلسله مراتب سازمانی،

 قوانین مربوط به رعايت استانداردهاي پوشش، امور اداری و مالی همچون مرخصیها، تاخیر و تعجیل، حضور و غیاب، حقوق و مزایا، پاداش و اضافه کار و روند ارتقا شغلي و

 امکانات رفاهی(

# قسمت اختصاصی:

الف- جزیيات و آخرین دستورالعملها،آیین نامه ها و بخشنامه های خاص هر بخش یا واحد معرفي و در کتابچه ثبت شده باشد.

ب- اطلاعات مربوط به تجهیزات اختصاصی هر بخش یا واحد در کتابچه ثبت شده باشد.

این کتابچه باید تهیه و در دسترس تمامي كاركنان بخش ها و واحدهای مختلف بیمارستان جهت مطالعه قرار کیرد.

چه کسانی باید از محتویات این کتابچه مطلع باشند:

كاركنان جدیدالورود

كاركنان جدیدالورود به چه افرادی اطلاق می گردد؟

( كاركنان جدیدالورود کارکنانی هستند که طی یک سال اخیر از خارج بيمارستان يا ساير بخشها و واحدها وارد بخشها یا واحدهاي مختلف بيمارستان شده اند )که بایداز محتويات كتابچه ومجموعه توجيهي مطلع باشند.

در صورتی که کارمندی از خارج از سیستم و مرکز به بیمارستان وارد شده باشد، باید از تمام محتویات کتابچه(قسمتهای عمومی و اختصاصی) مطلع باشد ولی کارکنانی که داخل بیمارستان از بخشی یا واحدی به بخش یاواحد دیگر منتقل می گردند باید از قسمت اختصاصی کتابچه مطلع باشند.

توجه: باید همه آموزش دهنده ها نیزاز محتویات این کتابچه مطلع باشند.

# آزمون صلاحیت و توانمندی کارکنان

این آزمونها خودشامل دوقسمت می باشد.

الف-آزمونهای اولیه ی توانمندی کارکنان

ب- آزمون های توانمندی دوره ای کارکنان

**الف-آزمون اولیه ی توانمندی کارکنان:**

جهت انجام این آزمون ابتدا بایدلیست اقدا مهایی که کارکنان جدید الورود بخشها یا واحدها جهت عهد ه دار شدن نقشها و مسئولیتهای خود در رد ه های مختلف شغلی ضروریست در آن توانمند باشند، تدوین شده و آزمون اوليه صلاحيت و توانمندي براساس لیست مذکور قبل از شروع به كار يا عهد ه دار شدن نقش و مسئوليت جديد براي تمام كاركنان جدید الورود بخشها یا واحدها طراحي و اجرا گردد.

پس از انجام آزمون با توجه به نتایج آزمون به عمل آمده از کارکنان جدیدالورود،نارسایی های موجود در آزمون شناسایی و مشخص شده و الویت بندی گردیده و اقدام اصلاحی لازم صورت پذیرد و مستندات آنها نیز موجود باشد.

 تذكر: در رابطه با مهارت هاي عملي لازم است هم آزمون تئوري و هم عملي برگزار شده و مستندات آن موجود باشد.

**ب-آزمون های توانمندی دور ه ای کارکنان:**

آزمون دوره اي صلاحيت و توانمندي براي تمامي كاركنان بخشها یا واحد ها با توجه به برنامه توسعه فردی آنان (PDP ) حداقل سالی یک بار اجرا مي شود.

برنامه توسعه فردی جدولی شامل چهار ستون است که ستون اول آن نیازهای آموزشی، ستون دوم روش پاسخ به نیاز آموزشی مربوطه، ستون سوم زمان برگزاری دوره آموزشی و ستون چهارم نتیجه ارزیابی را مشخص می نماید. موضوعات PDP براساس حداقل هاي آموزشي تعيين شده در اعتباربخشي، نيازهاي آموزشي اعلام شده از سوي خود فرد و مسئول وي، برنامه استراتژ یكي، برنامه بهبود كفيت، شاخص ها و...، مشخص مي شود و شامل عناوين حرفه اي )مرتبط با تخصص و شرح وظايف فرد( و غير حرفه اي ) مرتبط با شرح وظايف فرد مانند مهارت هاي كامپيوتري، رفتاري و ارتباطي( است.

پس از انجام آزمون با توجه به نتایج آزمون به عمل آمده،باید نارسایی های موجود در آزمون شناسایی و مشخص شده و الویت بندی گردیده و اقدام اصلاحی لازم صورت پذیرفته و مستندات آنها نیز موجود باشد.

انواعی از آگاهی ها و مهارت های کارکنان بخش های ویژه که باید به طور منظم آزمون شوند، حداقل شامل موارد ذیل است:

1-پایش همودینامیک

آزمون دوره ای مهارت کارکنان بالینی بخشهاي ويژه در زمینه ی پایش همودینامیک حداقل سالانه انجام گردد.

2-محاسبات دارویی

آزمون دوره ای مهارت کارکنان بالینی بخشهاي ويژه در زمینه ی محاسبات دارویی حداقل سالانه انجام گردد.

3-تحلیل نتایج آزمایش گازهای خون و سایر آزمایشهای خونی معمول

آزمون دوره ای مهارت کارکنان بالینی بخشهاي ويژه در زمینه ی تحلیل نتایج گازهای خون و سایر آزمایش های خونی معمول، حداقل سالانه انجام گردد.

4-آگاهی از وضعيت position مناسب براي بیماران برحسب مورد

آزمون دور ه ای مهارت كاركنان باليني بخش هاي ويژه در زمینه ی آگاهی از وضعيت position مناسب براي بیماران بر حسب مورد، حداقل سالانه انجام گردد.

5-پیشگیری و پیگیری درمان زخم فشاری

آزمون دوره ای مهارت کارکنان بالینی بخشهاي ويژه در زمینه ی پیشگیری و درمان زخم فشاری، حداقل سالانه انجام گردد.

6-آگاهی از کار دستگاه ونتیلاتور و تنظیمات ابتدائی

آزمون دور ه ای مهارت کارکنان بالینی بخشهاي ويژه برای آگاهی از کار دستگاه ونتیلاتور و تنظیمات ابتدایی آن، حداقل سالانه انجام گردد.

7-آگاهی از نحوه ی مراقبت از بیماران بیقرار در بخشهای ویژه

آزمون دوره ای مهارت کارکنان بالینی بخش هاي ويژه برای آگاهی از نحوه ی مراقبت از بیماران بی قرار در بخش های ویژه، حداقل سالانه انجام گردد.

8-کنترل درد

آزمون دوره ای مهارت كاركنان باليني بخشهاي ويژه در زمینه ی کنترل درد، حداقل سالانه انجام گردد.

انواعی از آگاهی ها و مهار تهای کارکنان بخش مراقبت ویژه ICU که باید به طور منظم آزمون شوند، حداقل شامل موارد ذیل است:

1- ارزیابی سطح هوشیاری

آزمون دوره ای مهارت کارکنان بالینی بخش مراقبت ويژه ICU در زمینه ی ارزیابی سطح هوشیاری، حداقل سالانه انجام گردد.

2-آشنایی کامل با تغذیه و دارو درمانی بیماران دارای سطح هوشیاری پایین

آزمون دوره ای مهارت کارکنان بالینی بخش مراقبت ويژه ICU در زمینه ی آشنایی کامل با تغذیه و دارو درمانی بیماران دارای سطح هوشیاری پایین، حداقل سالانه انجام گردد،

انواعی از آگاهی ها و مهار تهای کارکنان بخش مراقبت ویژه قلبی CCU که باید به طور منظم آزمون شوند، حداقل شامل موارد ذیل است:

1- دفیبریلاسیون / کاردیوورژن

آزمون دوره ای مهارت کارکنان بالینی بخش مراقبت ویژه قلبی CCU در زمینه ی دفیبریلاسیون/ کاردیوورژن، حداقل سالانه انجام گردد.

2-تشخیص و درمان ریتمهای قلبی غیرطبیعی

آزمون دوره ای مهارت کارکنان بالینی بخش مراقبت ویژه قلبی CCU در زمینه ی تشخیص و درمان ریتم های قلبی غیر طبیعی، حداقل سالانه انجام گردد.

انواعی از آگاهی ها و مهارت های کارکنان بخش مراقبت ویژه نوزادان NICU که باید به طور منظم آزمون شوند، حداقل شامل موارد ذیل است:

1-پالس اکسیمتری

آزمون دور ه ای مهارت کارکنان بالینی بخش مراقبت ویژه نوزادان NICU در زمینه ی پالس اکسیمتری، حداقل سالانه انجام گردد.

2-لوله گذاری تنفسی نوزادان

آزمون دوره ای مهارت کارکنان بالینی بخش مراقبت ویژه نوزادان NICU در زمینه ی احيا و لوله گذاری تنفسی نوزادان، حداقل سالانه انجام گردد.

3-اکسیژن تراپی و حمایت های تنفسی

آزمون دوره ای مهارت كاركنان باليني بخش مراقبت ویژه نوزادان NICU در زمینه ی اکسیژن تراپی و حمایت های تنفسی، حداقل سالانه انجام گردد.

4-مراقبت از مسیرهای نافی

آزمون دور ه ای مهارت كاركنان باليني بخش مراقبت ویژه نوزادان NICU در زمینه ی مراقبت از مسیرهای نافی، حداقل سالانه انجام گردد.

5-مراقبت های حرارتی

مستندات و شواهد نشان ميدهند كه آزمون دور ه ای مهارت كاركنان باليني بخش مراقبت ویژه نوزادان NICU در زمینه ی مراقبت های حرارتی، حداقل سالانه انجام گردد.

انواعی از آگاهی ها و مهارت های کارکنان بخش بیهوشی و اتاق عمل که باید به طور منظم آزمون شوند، حداقل شامل موارد ذیل است:

آزمون های توانمندی دوره ای جهت کسب اطمینان از مهارت کارکنان بیهوشی حداقل در رابطه با بیهوشی و آماده سازی کودکان، بیحسی های منطقه ای ومدیریت درد، صورت گیرد.

1- آزمون دوره اي جهت كسب اطمينان از مهارت کارکنان بيهوشي و آماده سازي كودكان با توجه به برنامه توسعه فردي PDP آنان در فواصل زماني تعیين شده از سوي اين بخش انجام شود.

2-آزمون دوره اي جهت كسب اطمينان از مهارت کارکنان بيهوشي وبي حسي موضعي با توجه به برنامه توسعه فردي PDP آنان در فواصل زماني تعيين شده از سوي اين بخش انجام شود.

3-شواهد و مستندات نشان ميدهند كه آزمون دور ه اي جهت كسب اطمينان از مهارت کارکنان بيهوشي، مديريت درد با توجه به برنامه توسعه فردي PDP آنان در فواصل زماني تعيين شده از سوي اين بخش انجام شود.

-آزمو نها ی توانمندی دوره ای جهت کسب اطمینان از مهارت كاركنان مرتبط در واحد تغذيه، براساس كتاب”فرآیند های مدیریت خدمات غذایی در بیمارستان های کشور”صورت می گیرد.

آزمون دوره ای جهت كسب اطمينان از مهارت کارکنان واحد تغذیه با توجه به برنامه توسعه فردي PDP کتاب فرآیند های مدیریت خدمات غذایی در بیمارستان های کشور و فرم هاي ارزيابي تغذيه اي، در فواصل زماني تعيين شده از سوي اين واحد انجام مي شود.

-آزمون های توانمندی دوره ای جهت کسب اطمینان از مهارت كاركنان مرتبط با واحد بهداشت محيط، صورت می گیرد.

آزمون دور ه ای جهت كسب اطمينان از مهارت كاركنان مرتبط واحد بهداشت محيط با توجه به برنامه توسعه فردي PDP و دوره های آموزشی مدون معاونت بهداشتی از سوي اين واحد حداقل سالانه انجام مي شود.

اثر بخشي اقدا مهای اصلاحي انجام شده در جهت ارتقای توانمندي دوره ای كاركنان، مورد بررسي قرار میگیرند.

شاخص های اثر بخشی اقدام های اصلاحی در دو سطح تعیین شد ه اند،:

 سطح اول براساس نتایج پیش آزمون و پس آزمون اقدا مهای اصلاحی

 سطح دوم براساس شاخص های اصلی بخشها/ واحدها مانند میزان رضایت بیماران و کارکنان، میزان حوادث نا خواسته، CPR موفق و....هم چنین اثربخشي اقدا مهای اصلاحي انجام شده، در جهت ارتقاي توانمندي كاركنان و رفع نارسایي هاي شناسايي شده براساس نتايج آزمو نهاي دوره اي و تحليل شاخصهاي كليدي عملكرد بررسي ميگردد.

# آموزش و توانمندسازی کارکنان

 جهت آموزش و توانمندسازی کارکنان،ابتدا بخش ها و واحدهای مختلف بیمارستان باید یک گزارش ارزیابی سالانه از نیا زهای آموزشی کارکنان هر بخش یا واحد، در راستای تحقق اهداف برنامه استراتژیک و برنامه بهبود كیفيت سازمان، تحلیل شا خصها و سیستم گزارش خطاها و شرح وظایف به واحد آموزش یا کمیته بهبود کیفیت بیمارستان، ارایه نمایند و براساس نیاز سنجی آموزشی انجام شده برای تمامی کارکنان بخشها یا واحدها با مشارکت آنان برنامه توسعه فردی تدوین گردد.

مستندات: گزارش ارزیابی سالانه -نیازهای آموزشی کارکنان و برنامه توسعه فردی آنان

تهیه گزارش و مشخصات مطابق الگوی برنامه توسعه فردی مورد اشاره در محور آزمون صلاحیت و توانمندی کارکنان

\*تذكر: مستندات مربوط به اين محور و ساير محورها به استثناي مستندات مربوط به پرونده بيمار، مي تواند به صورت كاغذي یا الكترونیکي باشد كه فرم الكترونیكي ارجح است.

- تمام کارکنان بیمارستان، دوره هاي آموزشی مربوطه را براساس برنامه توسعه فردی خود حداقل سالانه باید طی کنند.

1-تمام كاركنان بخش ها و واحدهای مختلف بیمارستان، در فواصل زمانی مناسب، آموزش هاي لازم در زمينه اجرای صحیح احیا ي قلبي- ريوي پایه را دريافت مينمايند.

2-پزشکان و پرستاران بخشهای ويژه، اورژانس و اتاق عمل، حداقل سالی یک بار،آموزش های لازم در زمینه

-انجام احیای قلبی- ريوي پیشرفته

- استفاده از دفیبریلاتور

- ونتیلاتور

-سایر تجهیزات تخصصی مربوطه

 را دریافت مینمایند.

3-تمام كاركنان بخش ها و واحدهای مختلف بیمارستان

- در زمينه ي نقش خود در تشخيص ارزش ها و عقايد گیرندگان خدمت، رعايت حقوق آنان

- ارتقای مهارت های رفتاري و ارتباطی

 به طور مستمرآموزش میبینند.

4-تمام كاركنان بخش ها و واحدهای مختلف بیمارستان در زمينه مديريت خطر که حداقل شامل:

 -ایمنی بیمار

- کنترل عفونت

 -ايمني و سلامت شغلی

 -آتش نشانی

-مدیریت بحران

 سالانه آموزش می بينند.

- با مشارکت بخش ها یا واحدها مانور آتش نشاني که عبارتست از تمرین شبیه سازی شده و ساختگی بدون تخلیه و ایجاد استرس برای بیماران جهت پیشگیری، کنترل و بازگشت به حالت اولیه در موارد آتش سوزی،بایستی حداقل سالانه برگزار گردد.

6- تمامی کارکنان بخش ها و واحدهای مختلف بیمارستان دوره آموزشی در زمینه بهداشت محیط را حداقل سالانه میگذرانند.

7- دور ه های آموزشی آتش نشانی پيشرفته حداقل شامل موارد ذیل می باشد:

-مباحث تئوری ایمنی در برابر آتش سوزی

-کار با کپسول آتش نشانی و جعبه های آب آتش نشانی به منظور کسب مهارت عملی

-نقش کارکنان در برنامه ایمنی آتش )به ویژه نگهبا نها ومسؤلین ایمنی(

-نگه داری ایمن از مواد قابل اشتعال و خطرناک

- دوره هاي آموزشي آتش نشاني شامل موارد مندرج در استاندارد براي تيم آتش نشاني بيمارستان برگزار مي شود.

8-آموزش تخلیه اماکن در هنگام آتش سوزی شامل: -مباحث تئوری -آموزش عملی

-مستندات نشان میدهند آموزش تئوری و عملی تخلیه اماکن در هنگام آتش سوزی براي تيم آتش نشاني بيمارستان اجرا شده است. )به صورت شبیه سازی شده و بدون ایجاد استرس برای بیماران و همراهان(

9-متخصص داروسازی بالینی یا داروساز عمومی، به طور منظم و بر حسب نیاز سنجی آموزشی برای كاركنان بالینی، دور ه های آموزشی دارویی و لوازم مصرفی پزشكي را برگزار مینماید.

شواهد و مستندات نشان میدهند كاركنان بالینی آموز شهای لازم در زمینه دارو و لوازم مصرفی پزشكي مرتبط )مانند روش استفاده از سر نگهای جدید( را حداقل سالانه میگذرانند.

10-تمام کارکنان داروخانه و پزشکان و پرستاران در زمینه اشتباهات دارویی Medication Error آموزش می بینند.

11-نگهبان دور ه های آموزشی امنیتی و دفاع شخصی را گذرانده است یا حداقل 2 سال سابقه کار در این پست را دارد.

**نتیجه گیری**

توانمندسازی دادن قدرت به افراد نیست، افراد به واسطه دانش و انگیزه خود صاحب قدرت هستند و در واقع توانمندسازی آزاد کردن این قدرت است. توانمندی یک احساس است. توانمندسازی ظرفیت های بالقوه ای را برای بهره برداری از سرچشمه توانایی های انسانی که از آن استفاده کامل نمی شود در اختیار می گذارد. در سازمان توانمند کارکنان نیروی محرکه اصلی به شمار می روند، این کارکنان هستند که با احساس هیجان ، مالکیت ،افتخار و احساس مسئولیت بهترین ابداعات و افکار خود را پیاده سازی میکنند. در عین حال رهبران نمی توانند پیروانشان را توانا کنند مگر آنکه با آن ها همدل و همراز باشند و با ایجاد انگیزه به آن ها روحیه و دلگرمی دهند و خود با آن ها درستکار، وفادار و واقعیت گرا باشند. بنابراین توانمندسازی مسلزم نوع متفاوتی از رفتار اخلاقی و اجتماعی و بکارگیری ابزارهای کار گروهی و مشارکتی و سهولت دسترسی به منابع اطلاعاتی و بهره برداری از روابط اخلاقی دوجانبه در بین کارکنان و در یک کلمه مدیریت بر اساس صداقت است. توانمندسازی چیزی بیش از یک دیدگاه ذهنی است. نمادی از رفتارهای گروهی وجمعی و سیاست های سازمانی تلقی می شود. این حرکت جمعی نیازمندتغییراترفتاری در حوزه های مدیریتی و نظام های مدیریتی است. در ضمن مدیریت سازمان بایستی بتواند نشانه های منفی را که نشأت گرفته از رفتارهای فردی و جمعی است روزبه روز کاهش دهد مثل ارتباطات ضعیف، جو بوکراتیک ، محافظه کاری ، نبودن آزادی عمل، مشارکت محدود و عدم برابری فرصت ها که جزء عوامل بازدارنده به حساب می آیند و حس مثبت را در افراد از بین می برد.

# منابع:

-پیله ور،شیرین"ضرورت‌ها و راهكارهای توانمندسازي كاركنان"روش تحقیق در مدیریت،1392

-آقايار،سيروس. (1383). هرم توانمندسازي، مجله تدبير، شماره 149

-توانمند سازي روشي نوين در  محيط رقابتي، مجله، تدبير شماره 135 (1382)

-بابايي، علي اكبر، خليلي عراقي مريم و يقين‌لو مهرانگي ز. (1381). تواناسازي كاركنان، سرمايه‌گذاري بي‌جايگزين، مجله تدبير، شماره 129

- جعفرزاده، رحي م. (1386). الگوي انتقالي در ارزيابي اثربخش آموزش كاركنان، مجله تدبير، شماره 86

-ساجدي، فضل الله و اميدوار ي، اعظم. (1386) كاركنان توانمند و سازمانهاي امروز، مجله تدبير شماره 181

- فرهنگي، علي اكبر و اسكندر ي، مجتبي. (1382) معرفي توانمند سازي در مديريت و الگوهاي آن، فصلنامه مطالعات مديريت، شماره‌هاي 39 و 40

-هداوند، سعيدو صادقيان، شهره. ( 1386) ساز‌ه‌هاي اثربخش در توان افزايي كاركنان، مجله تدبير، شماره 180

-عبدالهي، بيژن و نوه ابراهيم، عبدالرحيم. 1385. توانمندسازي كاركنان كليد طلايي مديريت منابع انساني. تهران: ويرايش

-کتاب استانداردهای اعتبار بخشی

توانمند سازی مشتریان،شرکت راهبران دانش مدیریت(رادمان)1390

توانا سازی و تفویض اختیار دیوید ای.وتن کیم اس.کمرون مترجم:دکتر بدرالین اورعی یزدانی 1389 موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت

یوسفی سادات، محرم "فرآیند توانمندسازي اجتماع محور و مکانیسم نظارت بر آن" سال 1389نشر برگ زیتون

نوري نشاط، سعید، جمشیدي، انسیه "توانمندسازي اجتماع محور در جهت توسعه محلی" سال 1389 نشر برگ زیتون

سينيتا ، اسكات ، ترجمه دكتر مهدي ايرا ن نژاد پاريزي، "مديريت تواناسازي كاركنان "1378

**دانشگاه علوم پزشكي و خدمات بهداشتي درماني البرز**

 **بیمارستان......**

برنامه توسعه فردی(PDP) سال

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ردیف | نباز | نیازهای آموزشی | روش پاسخ به نیاز آموزشی | زمان برگزاری دوره آموزشی | نتیجه ارزیابی |
| 1 | نظرخود فرد |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |
| 4 | نظرمسئول فرد |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |
| 6 |  |  |  |  |
| 7 | نظرسازمان | احیای قلبی و ریوی پایه |  |  |  |
| 8 | احیای قلبی ریوی پیشرفته |  |  |  |
| 9 | تشخیص ارزشها و.... |  |  |  |
| 10 | مهارتهای رفتاری و ارتباطی |  |  |  |
| 11 | کار با تجهیزات(دفیبریلاتور) |  |  |  |
| 12 | کار با تجهیزات(ونتیلاتور) |  |  |  |
| 13 | مدیریت خطر |  |  |  |
| 14 | مانور آتش نشانی |  |  |  |
| 15 | تخلیه اماکن |  |  |  |
| 16 | آموزش دارویی و لوازم مصرفی پزشكي |  |  |  |
| 17 | اشتباهات دارویی |  |  |  |
| 18 | امنیتی و دفاع شخصی |  |  |  |
| 19 | اتش نشانی پیشرفته |  |  |  |
| 20 | بهداشت محیط |  |  |  |

نام و نام خانوادگی: سمت

نام و امضاءمسئول واحد: نام و امضاء سوپروایزر آموزشی:

**دانشگاه علوم پزشكي و خدمات بهداشتي درماني البرز**

**بيمارستان .............**

**آزمون صلاحیت و توانمندی کارکنان**

الف-آزمون اولیه ی توانمندی کارکنان:

جهت انجام این آزمون ابتدا بایدلیست اقدا مهایی که کارکنان جدید الورود بخشها یا واحدها جهت عهد ه دار شدن نقشها و مسئولیتهای خود در رد ه های مختلف شغلی ضروریست در آن توانمند باشند، تدوین شده و آزمون اوليه صلاحيت و توانمندي براساس لیست مذکور قبل از شروع به كار يا عهد ه دار شدن نقش و مسئوليت جديد براي تمام كاركنان جدید الورود بخشها یا واحدها طراحي و اجرا گردد.

پس از انجام آزمون با توجه به نتایج آزمون به عمل آمده از کارکنان جدیدالورود،نارسایی های موجود در آزمون شناسایی و مشخص شده و الویت بندی گردیده و اقدام اصلاحی لازم صورت پذیرد و مستندات آنها نیز موجود باشد.

 تذكر: در رابطه با مهارت هاي عملي لازم است هم آزمون تئوري و هم عملي برگزار شده و مستندات آن موجود باشد.

|  |
| --- |
| **نام و نام خانوادگی: بخش: سمت: مدرک تحصیلی: تاریخ آزمون:**  |

|  |
| --- |
| **سوالات مهارتهای مدیریتی** |
| **1-** |
| **سوالات مهارتهای عمومی** |
| **1-** |
| **سوالات مهارتهای اختصاصی** |
| **1-** |
| **آزمون عملی** |
| **1-** |

موفق باشید واحد آموزش

****

**دانشگاه علوم پزشكي و خدمات بهداشتي درماني البرز**

**بيمارستان ....**

**آزمون صلاحیت و توانمندی کارکنان**

**ب-آزمون های توانمندی دور ه ای کارکنان:**

**آزمون دوره اي صلاحيت و توانمندي براي تمامي كاركنان بخشها یا واحد ها با توجه به برنامه توسعه فردی آنان (PDP ) حداقل سالی یک بار اجرا مي شود.. موضوعات PDP براساس حداقل هاي آموزشي تعيين شده در اعتباربخشي، نيازهاي آموزشي اعلام شده از سوي خود فرد و مسئول وي، برنامه استراتژ یكي، برنامه بهبود كفيت، شاخص ها و...، مشخص مي شود و شامل عناوين حرفه اي )مرتبط با تخصص و شرح وظايف فرد( و غير حرفه اي ) مرتبط با شرح وظايف فرد مانند مهارت هاي كامپيوتري، رفتاري و ارتباطي( است.**

|  |
| --- |
| **نام و نام خانوادگی: بخش: سمت: مدرک تحصیلی: تاریخ آزمون:**  |

|  |
| --- |
| **اورژانس و بخشهای ویژه:سوالات پایش همودینامیک** |
| **1-** |
| **اورژانس و بخشهای ویژه:سوالات محاسبات دارویی** |
| **1-** |
| **اورژانس و بخشهای ویژه:سوالات تحلیل نتایج آزمایش گازهای خون و سایر آزمایشهای خونی معمول** |
| **1-** |
| **اورژانس و بخشهای ویژه:سوالات آگاهی از وضعيت position مناسب براي بیماران برحسب مورد** |
| **1-** |
| **اورژانس و بخشهای ویژه:سوالات پیشگیری و پیگیری درمان زخم فشاری** |
| **1-** |
| **اورژانس و بخشهای ویژه:سوالات آگاهی از کار دستگاه ونتیلاتور و تنظیمات ابتدائی** |
| **1-** |
| **اورژانس و بخشهای ویژه:سوالات آگاهی از نحوه ی مراقبت از بیماران بیقرار در بخشهای ویژه** |
| **1-** |
| **اورژانس و بخشهای ویژه:سوالات کنترل درد** |
| **1-** |
| **سوالات اختصاصی بخش ICU: ارزیابی سطح هوشیاری** |
| **1-** |
| **سوالات اختصاصی بخش ICU: آشنایی کامل با تغذیه و دارو درمانی بیماران دارای سطح هوشیاری پایین** |
| **1-** |
| **سوالات اختصاصی بخش CCU: دفیبریلاسیون / کاردیوورژن** |
| **1-** |
| **سوالات اختصاصی بخش CCU: تشخیص و درمان ریتمهای قلبی غیرطبیعی** |
| **1-** |
| **سوالات اختصاصی بخش NICU : پالس اکسیمتری** |
| **1-** |
| **سوالات اختصاصی بخش NICU : لوله گذاری تنفسی نوزادان** |
| **1-** |
| **سوالات اختصاصی بخش NICU : اکسیژن تراپی و حمایت های تنفسی** |
| **1-** |
| **سوالات اختصاصی بخش NICU : مراقبت از مسیرهای نافی** |
| **1-** |
| **سوالات اختصاصی بخش NICU : مراقبت های حرارتی** |
| **1-** |
| **سوالات اختصاصی بخش بیهوشی و اتاق عمل: کارکنان بيهوشي و آماده سازي كودكان** |
| **1-** |
| **سوالات اختصاصی بخش بیهوشی و اتاق عمل: مهارت کارکنان بيهوشي وبي حسي موضعي** |
| **1-** |
| **سوالات اختصاصی بخش بیهوشی و اتاق عمل: مهارت کارکنان بيهوشي، مديريت درد** |
| **1-** |
| **سوالات اختصاصی واحد تغذيه: براساس كتاب”فرآیند های مدیریت خدمات غذایی در بیمارستان های کشور”** |
| **1-** |
| **سوالات اختصاصی واحد بهداشت محيط** |
| **1-** |

موفق باشید واحد آموزش

****

**دانشگاه علوم پزشكي و خدمات بهداشتي درماني البرز**

**بيمارستان ....**

**آموزش و توانمندسازی کارکنان**

|  |
| --- |
| **نام و نام خانوادگی: بخش: سمت: مدرک تحصیلی: تاریخ آزمون:**  |

|  |
| --- |
| **آزمون تئوری و عملی احیا ي قلبي- ريوي پایه(جهت کلیه کارکنان)** |
| **1-** |
| **آزمون تئوری و عملی احیای قلبی- ريوي پیشرفته(اختصاصی پزشکان و پرستاران)** |
| **1-** |
| **آزمون تئوری و عملی استفاده از دفیبریلاتور- ونتیلاتور- سایر تجهیزات تخصصی مربوطه (اختصاصی پزشکان و پرستاران)** |
| **1-** |
| **نقش خود در تشخيص ارزش ها و عقايد گیرندگان خدمت، رعايت حقوق آنان****ارتقای مهارت های رفتاري و ارتباطی(جهت کلیه کارکنان)** |
| **1-** |
| **مديريت خطرشامل(ایمنی بیمار- کنترل عفونت -ايمني و سلامت شغلی -آتش نشانی-مدیریت بحران) (جهت کلیه کارکنان)** |
| **1-** |
| **آزمون تئوری و عملی مانور آتش نشاني(جهت کلیه کارکنان)** |
| **1-** |
| **آزمون تئوری و عملی اختصاصی کارکنان تیم آتش نشانی :آتش نشانی پيشرفته(مباحث تئوری ایمنی در برابر آتش سوزی-کار با کپسول آتش نشانی و جعبه های آب آتش نشانی به منظور کسب مهارت عملی-نقش کارکنان در برنامه ایمنی آتش )به ویژه نگهبا نها ومسؤلین ایمنی(-نگه داری ایمن از مواد قابل اشتعال و خطرناک)** |
| **1-** |
| **آزمون تئوری و عملی آموزش تخلیه اماکن در هنگام آتش سوزی(جهت کلیه کارکنان)** |
| **1-** |
| **آزمون اختصاصی کارکنان بالینی:دور ه های آموزشی دارویی و لوازم مصرفی پزشكي** |
| **1-** |
| **آزمون اختصاصی کارکنان بالینی: اشتباهات دارویی Medication Error آموزش می بینند.** |
| **1-** |
| **آزمون تئوری و عملی اختصاصی نگهبانان:دور ه های آموزشی امنیتی و دفاع شخصی** |
| **1-** |

توجه: هر کدام از آزمونها بهتر است جداگانه اخذ گردد.

تعداد سوالات می تواند اختیاری و با توجه به حساسیت مرکز در نظر گرفته شود.

**دانشگاه علوم پزشكي و خدمات بهداشتي درماني البرز**

**بيمارستان ......**

**آزمونهای توجیهی بدو ورود**

**جهت برگزاری آزمونهای توجیهی بدو ورود ابتدا باید کتابچه ای که حاوی آشناسازی کارکنان با شرایط عمومی بیمارستان و ویژگی ها و نکات اختصاصی هربخش یا واحد است تهیه و جهت استفاده پرسنل جدیدالورود در اختیار وی قرار گیرد و سوالاتی از همه موارد زیر تهیه و آزمون گرفته شود.**

|  |
| --- |
| **نام و نام خانوادگی: بخش: سمت: مدرک تحصیلی: تاریخ آزمون:**  |

|  |
| --- |
| **سوالات رسالت ، چشم انداز و ارزشهای بیمارستان** |
| **1-** |
| **سوالات رعايت حقوق گيرندگان خدمت** |
| **1-** |
| **سوالات ایمنی بیمار** |
| **1-** |
| **سوالات برنامه کنترل عفونت** |
| **1-** |
| **سوالات نقشه ساختمان** |
| **1-** |
| **سوالات موضوعات آتش نشانی، مديريت بحران، مدیریت خطر** |
| **1-** |
| **سوالات ویژگی های فرهنگی و بومی مردم منطقه** |
| **1-** |
| **سوالات نمودار و سلسله مراتب سازمانی** |
| **1-** |
| **سوالاتی از قوانین مربوط به رعايت استانداردهاي پوشش، مرخصیها، تاخیر و تعجیل، حضور و غیاب، حقوق و مزایا، پاداش و اضافه کار و روند ارتقا شغلي وامکانا ت رفاهی** |
| **1-** |
| **سوالاتی از دستورالعملها،آیین نامه ها و بخشنامه های واحد** |
| **1-** |
| **سوالات تجهیزات اختصاصی بخش یا واحد** |
| **1-** |

موفق باشید واحد آموزش

دانشگاه علوم پزشكي و خدمات بهداشتي درماني البرز

بيمارستان

چک لیست اثر بخشی موارد آموزشی

 نام و نام خانوادگی: بخش : سمت: تاریخ شروع بکار:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ردیف | عنوان آموزش  | تاریخ آموزش | سطح اول | سطح دوم |
| پيش از آزمون(0-100%) | پس از آزمون(0-100%) |
| 1 |  |  |  |  | ميزان احياي موفق | ميزان رضايت مندي بيماران | ميزان رضايت كاركنان | ميزان عفونت بيمارستاني | ميزان ترخيص با رضايت شخصي | موارد خطاهاي پزشكي و بي احتياطي |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 11 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 12 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 13 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 14 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 15 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

 امضائ فرد: مهرو امضای مسئول واحد: مهرو امضای سوپروایزر آموزشی:

دانشگاه علوم پزشكي و خدمات بهداشتي درماني البرز

بيمارستان

چک لیست دوره توجیهی بدو ورود

نام و نام خانوادگی: مدرک تحصیلی: وضعیت استخدام: نام بخش یا واحد: تاریخ ورود به مرکز یا بخش یا واحد: تاریخ تکمیل چک لیست:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ردیف | کتابچه | عنوان | تاریخ | نتیجه | مهر و امضاء آموزش دهنده |
| 1 | قسمتهای عمومی | آشنایی با رسالت بیمارستان |  |  |  |
| 2 | آشنایی با چشم انداز بیمارستان |  |  |  |
| 3 | آشنایی با ارزش هاي بیمارستان |  |  |  |
| 4 | آشنایی با رعایت حقوق گیرندگان خدمت |  |  |  |
| 5 | آشنایی با ایمنی بیمار |  |  |  |
| 6 | آشنایی با برنامه کنترل عفونت |  |  |  |
| 7 | آشنایی با نقشه ساختمان |  |  |  |
| 8 |  آشنایی با موضوعات آتش نشانی  |  |  |  |
| 9 | آشنایی با مدیریت بحران  |  |  |  |
| 10 | آشنایی با مدیریت خطر |  |  |  |
| 11 | آشنایی با ویژگیهای فرهنگی و بومی مردم منطقه |  |  |  |
| 12 | آشنایی با نمودار و سلسله مراتب سازمانی |  |  |  |
| 13 | آشنایی با قوانین مربوط به رعایت استانداردهای پوشش |  |  |  |
| 14 | آشنایی با قوانین اداري و مالی |  |  |  |
| 15 | قسمتهای اختصاصی | آشنایی با دستورالعملها ، آیین نامه ها و بخش نامه هاي داخلی خاص هر بخش یا واحد |  |  |  |
| 16 | آشنایی با تجهیزات اختصاصی هر بخش یا واحد |  |  |  |

گواهی می شود: خانم /آقاي دوره توجیهی بدو ورود با عناوین پیشگفت را با موفقیت طی نموده اند و شروع به کار ایشان در بخش/واحد بلامانع است..

امضائ فرد: مهرو امضای مسئول واحد: مهرو امضای سوپروایزر آموزشی:

**دانشگاه علوم پزشكي و خدمات بهداشتي درماني البرز**

**بيمارستان**

فرم ارزیابی اثر بخشی آموزشی(پرسنل جدیدالورود)

سرپرستاران محترم:

جهت دست یابی به میزان اثر بخشی دوره آموزشی پس از ارزیابی عملکرد فراگیر فرم زیر را تکمیل نموده و به سوپروایزر آموزشی تحویل نمایید.

|  |  |
| --- | --- |
| نام فراگیر: | نام خانوادگی فراگیر: |
| عنوان دوره: | تاریخ برگزاری: |
| مدت زمان دوره: | محل برگزاری: |
| مدرس: | بخش: |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ردیف** | **اهداف دوره آموزشی** | ارزش کسب شده توسط سرپرستار |
| خیلی خوب(100%-75%) | خوب(%75-50%) | متوسط(50%-25%) | ضعیف(کمتر از50%) |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **میانگین ارزش کسب شده:** |
| **وضعیت اثر بخشی دوره برای فراگیر: اثر بخش: غیر اثر بخش:** |
| **پیشنهادات و اقدام اصلاحی:** |
| **نام و نام خانوادگی سرپرستار:****تاریخ: امضاء:** | **نام و نام خانوادگی سوپروایزر آموزشی:****تاریخ: امضاء:** |

دانشگاه علوم پزشكي و خدمات بهداشتي درماني البرز

بيمارستان

فرم نتايج آزمون توانمند سازي و شناسایی نارسایی های آزمون اولیه- دوره ای توانمندی کارکنان و انجام اقدامات اصلاحی

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| نام و نام خانوادگی : | پست سازمانی : | بخش : | تاریخ اخذ آزمون : |
| عنوان آزمون | اولیه 🗖 | دوره ای🗖 |  |
| روش اخذ آزمون | کتبی 🗖 | شفاهی 🗖 | عملی🗖 |
| نتایج آزمون: | الف) كتبي : 1- عالي (20-17) 🗖 2- خوب(99/16- 15) 🗖 3- متوسط(99/14-13) 🗖 4-ضعيف (زير 13) 🗖 |
| ب)شفاهي 1- مطلوب 🗖 2- نامطلوب 🗖 | ج) عملي: 1-مطلوب 🗖 2- نامطلوب 🗖 |  |
| - در صورتيكه فرد در آزمونهاي توانمندي نمره بالاي 15 و در آزمونهاي شفاهي و عملي توانمندسازي نمره مطلوب اخذ نمايد توانمندي انجام مسئوليت محوله را دارا مي باشد.در غیر اینصورت نيازمند توسعه مهارت و توانمندي هاي خود جهت انجام مسئوليت و ايفاء نقش خويش مي باشد. |

شناسایی و اولویت بندی نارسایی های توانمندی پرسنل بر اساس نتایج آزمون توانمندی

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ردیف | عنوان نارسایی شناسایی شده | اولویت | ردیف | عنوان نارسایی شناسایی شده | اولویت |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

اقدامات اصلاحی مناسب جهت رفع نارسایی آزمون توانمندی اخذ شده

ج

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ردیف | نوع اقدامات اصلاحی | زمان اجرا | ردیف | نوع اقدامات اصلاحی | زمان اجرا |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

نام مسئول واحد و امضاء : نام سوپروایزر و امضاء:

**دانشگاه علوم پزشكي و خدمات بهداشتي درماني البرز**

**بيمارستان......**

**پرونده پرسنلی**

نام و نام خانوادگی:

آدرس:

شماره تلفن فرد:

شماره تلفن خویشاوند یا دوستان:

سمت سازمانی:

شرح وظایف شغلی امضا شده توسط فرد

چک لیست های گذراندن دوره توجیهی بدو ورود، مباحث ایمنی، سلامت شغلي و بهداشت محیط امضا شده توسط فرد

کپی آخرين مدرک تحصیلی

برنامه توسعه فردي(فرم PDP)

کپی مدارك دور ه های آموزشی طی شده

مستندات مربوط به آزمون های اولیه و دوره ای )حرفه اي و غير حرفه اي( توانمندی کارکنان به منظور انجام مسئولیت های محوله

مستندات مربوط به سنوات خدمت به تفکیک محل خدمت

**دانشگاه علوم پزشكي و خدمات بهداشتي درماني البرز**

**بيمارستان**

**فرم نياز سنجي آموزشي**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الويت بندي استخراج شده(نيازهاي آموزشي)** | **جمع نمرات** | **نظر بهبود كيفيت** | **نظر مدير پرستاري،سرپرستار،مسئول واحد** | **نظريه پرسنل** | **عناوين آموزشي** |
| **بر اساس برنامه بهبود كيفيت** | **بر اساس گزارش خطاها** | **بر اساس تحليل شاخص ها** | **بر اساس برنامه استراتژيك** | **بر اساس شرح وظايف** |
|  |  |  |  |  |  |  |  | **احياي قلبي و ريوي پايه** |
|  |  |  |  |  |  |  |  | **احياي قلبي و ريوي پيشرفته** |
|  |  |  |  |  |  |  |  | **نقش پرسنل در تشخيص ارزشها و و عقايد گيرندگان خدمت و ..** |
|  |  |  |  |  |  |  |  | **مهارتهاي رفتاری و ارتباطی** |
|  |  |  |  |  |  |  |  | **کار با تجهيزات** |
|  |  |  |  |  |  |  |  | **مديريت خطر** |
|  |  |  |  |  |  |  |  | **مانورآتش نشاني** |
|  |  |  |  |  |  |  |  | **تخلیه اماکن** |
|  |  |  |  |  |  |  |  | **بهداشت محيط** |
|  |  |  |  |  |  |  |  | **آموزش دارویی و لوازم مصرفی پزشكي** |
|  |  |  |  |  |  |  |  | **اشتباهات دارویی** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**سوپر وايزر آموزشي کارشناس بهبود کیفیت مسئول واحد**