

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه پیام نور

استان البرز

مرکز کرج

پایان نامه برای دریافت مدرک کارشناسی ارشد

رشته: MBA

بخش مدیریت، اقتصاد و حسابداری

عنوان پایان نامه :

بررسی ارتباط توانمندسازی کارکنان با میزان فروش

شرکت اسنوا

غلامحسین شعبانی صمغ آبادی

استاد راهنما :

دکتر علی نصر اصفهانی

استاد مشاور:

دکتر شهرام هاشم نیا

بهمن ۱۳۹۰



بسمه تعالی

تصویب نامه

پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت | MBA

تحت عنوان: بررسی ارتباط توانمندسازی کارکنان با میزان فروش شرکت اسنوا

نام و نام خانوادگی: غلامحسین شعبانی صمغ آبادی

شماره دانشجویی: ۸۶۸۱۰۲۸۴۸

ساعت: ۱۵-۱۳

تاریخ دفاع: ۹۰/۱۱/۲۹

درجه ارزشیابی: بسیار

نمره: ۱۹

اعضای هیات داوران:

امضاء	مرتبۀ علمی	نام و نام خانوادگی	داوران
	استادیار	دکتر علی نصر اصفهانی	استاد راهنما
	استادیار	دکتر شهرام هاشم نیا	استاد مشاور
	دانشیار	دکتر علی اکبر احمدی	استاد داور

شماره:

تاریخ:

پیوست:

اینجانب غلامحسین شعبانی صمغ آبادی دانشجوی ورودی سال ۱۳۸۶ مقطع کارشناسی ارشد رشته MBA گواهی می نمایم چنانچه در پایان نامه خود از فکر، ایده و نوشته دیگری بهره گرفته ام با نقل قول مستقیم یا غیر مستقیم منبع و ماخذ آن را نیز در جای مناسب ذکر کرده ام . بدیهی است مسئولیت تمامی مطالبی که نقل قول دیگران نباشد بر عهده خویش می دانم و جوابگوی آن خواهم بود.

دانشجو تأیید می نماید که مطالب مندرج در این پایان نامه (رساله) نتیجه تحقیقات خودش می باشد و در صورت استفاده از نتایج دیگران مرجع آن را ذکر نموده است.

غلامحسین شعبانی صمغ آبادی
تاریخ و امضاء
۹.۱۲.۱۱

اینجانب غلامحسین شعبانی صمغ آبادی دانشجوی ورودی سال ۱۳۸۶ مقطع کارشناسی ارشد رشته MBA گواهی می نمایم چنانچه براساس مطالب پایان نامه خود اقدام به انتشار مقاله، کتاب، و ... نمایم ضمن مطلع نمودن استاد راهنما، با نظر ایشان نسبت به نشر مقاله، کتاب، و ... و به صورت مشترک و با ذکر نام استاد راهنما مبادرت نمایم.

غلامحسین شعبانی صمغ آبادی
تاریخ و امضاء
۹.۱۲.۱۱

کلیه حقوق مادی مترتب از نتایج مطالعات ، آزمایشات و نو آوری ناشی از تحقیق موضوع این پایان نامه متعلق به دانشگاه پیام نور می باشد.

بهمن ماه ۱۳۹۰

تقدیم بہ:

بزرگ مرد تاریخ انسانیت کہ با اہدای جان خویش

تا ابد اسلام را پیہ کرد

السلام علیک یا ابا عبد اللہ الحسین

از عوامل مهم و حیاتی سازمان ها، کیفیت و توانمندی سرمایه های انسانی است. اهمیت منابع انسانی به مراتب از تکنولوژی های جدید، منابع مالی و مادی بیشتر است؛ تفاوت اصلی سازمان ها را باید دانایی و نادانی دانست نه دارایی و ناداری.

نقش منابع انسانی کارآمد، توانا و دانا در تحقق اهداف سازمانی امری غیر قابل انکار می باشد. منابع انسانی به عنوان مهم ترین، گران ترین و با ارزش ترین سرمایه یک سازمان محسوب می شود.

"منابع انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می آورد."

سازمان توانمند محیطی است که کارکنان در گروه های مختلف، در انجام فعالیت ها با یکدیگر همکاری می کنند.

چکیده:

فروش به عنوان یکی از حلقه های حساس و مهم یک بنگاه اقتصادی، از جایگاه خاصی برخوردار است. یک بنگاه اقتصادی در صورتی می تواند وظیفه خود را به نحو مناسبی انجام دهد که سایر حلقه ها از جمله بازاریابی، تحقیق و توسعه، تامین، تولید و کیفیت در حوزه تخصصی خود با عملکرد شایسته، دقیق و به موقع مسیر فروش را تسهیل نمایند. هدف این پژوهش بررسی مؤلفه های توانمندسازی و ارتباط آن با میزان فروش شرکت اسنوا بوده و روش پژوهش، توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان فروش شرکت اسنوا ($N=1050$) در سال ۱۳۹۰ بود که از این تعداد ۲۶۴ نفر از کارکنان با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای متناسب با حجم انتخاب شدند. ابزار جمع آوری داده ها شامل پرسشنامه توانمندسازی کارکنان براساس نظریه اسپریتزر (۱۹۹۵) با ضریب پایایی ۹۱ درصد بود. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از روش های آماری ضریب همبستگی پیرسون و ضریب رگرسیون استفاده شد. نتایج نشان داد که بین توانمندسازی کارکنان با میزان فروش رابطه معنی داری وجود دارد ($p < 0/05$).

کلید واژه ها : فروش، توانمندسازی کارکنان، احساس معنی داری، احساس شایستگی، احساس خود تصمیمی و منشاء اثر بودن.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	فصل اول - کلیات تحقیق
۲	مقدمه
۴	۱-۱- شرح و بیان مسئله
۷	۱-۲- اهمیت ضرورت تحقیق
۱۰	۱-۳- فرضیه ها
۱۰	۱-۳-۱- فرضیه اصلی
۱۰	۱-۳-۲- فرضیه فرعی
۱۱	۱-۴- اهداف تحقیق
۱۱	۱-۴-۱- هدف اصلی
۱۱	۱-۴-۲- اهداف فرعی
۱۱	۱-۵- تعاریف اصطلاحات
۱۱	۱-۵-۱- تعاریف نظری
۱۱	۱-۵-۱-۱- توانمند سازی
۱۲	۱-۵-۱-۲- معنادار بودن
۱۲	۱-۵-۱-۳- شایستگی
۱۳	۱-۵-۱-۴- خودتصمیمی
۱۳	۱-۵-۱-۵- منشأ اثر بودن
۱۳	۱-۵-۲- تعاریف عملیاتی اصطلاحات
۱۳	۱-۵-۲-۱- توانمندسازی
۱۳	۱-۵-۲-۲- معناداری
۱۴	۱-۵-۲-۳- شایستگی
۱۴	۱-۵-۲-۴- خودتصمیمی
۱۴	۱-۵-۲-۵- منشأ اثر بودن
۱۵	فصل دوم - مبانی نظری و پیشینه تحقیق
۱۶	مبانی نظری و پیشینه تحقیق

۱۶	مقدمه
۱۷	۱-۲-تعریف توانمندسازی کارکنان
۱۹	۲-۱-۲-رویکردهای گوناگون در توانمند سازی
۱۹	۲-۱-۲-۱-رویکرد رابطه ای یا چند بعدی
۲۰	۲-۲-۱-۲-رویکرد روان شناختی
۲۲	۱-۲-۲-توانمند سازی روان شناختی
۲۴	۱-۱-۲-۲-احساس معنی دار بودن
۲۴	۲-۱-۲-۲-احساس شایستگی (خودکارآمدی)
۲۵	۳-۱-۲-۲-احساس خود تصمیمی
۲۶	۴-۱-۲-۲-احساس منشأ اثر بودن
۲۷	۳-۲-مدل های توانمندسازی
۲۷	۱-۳-۲-مدل مک لاگان ونل
۲۸	۲-۳-۲-مدل وگت و مارل
۲۹	۳-۳-۲-مدل مالاک و کارزتد
۲۹	۴-۳-۲-مدل اسپریتزر
۳۱	۵-۳-۲-فرآیند توانمندسازی کارکنان
۳۲	۶-۳-۲-عوامل موثر در فرآیند توانمندسازی کارکنان
۳۴	۷-۳-۲-استراتژی های توانمند سازی
۳۶	۸-۳-۲-اقدامات عملی برای توانمند کردن کارکنان
۳۷	۱-۸-۳-۲-نشان دادن تعهد رهبر
۳۷	۲-۸-۳-۲-مورد توجه قراردادن منافع کارکنان
۳۷	۳-۸-۳-۲-آموزش کارکنان جهت افزایش دانش، مهارت و توانایی
۳۷	۴-۸-۳-۲-به کارگیری تیم های کیفیتی
۳۸	۵-۸-۳-۲-مشارکت کارکنان در برنامه ریزی و تسهیم اطلاعات عملکردی
۳۸	۶-۸-۳-۲-تفویض اختیار
۳۸	۹-۳-۲-دستاوردهای حاصل از اجرای توانمندسازی در سازمان
۳۹	۱۰-۳-۲-موانع موجود در سازمان ها جهت اجرای توانمندسازی
۴۰	۴-۲-سازمان فروش اسنوا و توانمند سازی

۴۱	۲-۵-مروری بر تحقیقات انجام شده
۴۱	۲-۵-۱-تحقیقات داخلی
۴۶	۲-۵-۲-تحقیقات خارجی
۵۳	فصل سوم - روش تحقیق
۵۴	مقدمه
۵۴	۳-۱-روش پژوهش
۵۴	۳-۲-جامعه آماری
۵۵	۳-۳-حجم نمونه
۵۵	۳-۴-روش نمونه گیری
۵۶	۳-۵-ابزار اندازه گیری
۵۶	۳-۵-۱-پرسشنامه توانمندسازی
۵۷	۳-۵-۲-روایی و پایایی پرسشنامه
۵۸	۳-۶-روش تجزیه و تحلیل داده ها
۵۹	فصل چهارم - تجزیه و تحلیل داده ها
۶۰	مقدمه
۶۰	۴-۱-بررسی ویژگیهای جمعیت شناختی گروه نمونه
۶۳	۴-۲-یافته های توصیفی
۶۷	۴-۳-یافته های استنباطی تحقیق
۶۸	۴-۴-فرضیه اصلی تحقیق
۶۸	۴-۵-فرضیه فرعی اول تحقیق
۶۹	۴-۶-فرضیه فرعی دوم تحقیق
۷۰	۴-۷-فرضیه فرعی سوم تحقیق
۷۱	۴-۸-فرضیه فرعی چهارم تحقیق
۷۳	۴-۹-داده های جانبی
۷۳	۴-۱۰-آزمون فریدمن(اولویت بندی مؤلفه های توانمندی)
۷۴	۴-۱۱-آزمون تحلیل واریانس چند متغیره (مانوا)

فصل پنجم - نتیجه گیری و پیشنهادها

مقدمه

۱-۵- بحث و نتیجه گیری

۲-۵- فرضیه فرعی اول تحقیق

۳-۵- فرضیه فرعی دوم تحقیق

۴-۵- فرضیه فرعی سوم تحقیق

۵-۵- فرضیه فرعی چهارم تحقیق

۶-۵- پیشنهادهای کاربردی

۷-۵- پیشنهادهای پژوهشی

۸-۵- محدودیت های پژوهش

منابع و مأخذ

الف-منابع فارسی

ب-منابع انگلیسی

پیوست

- فرم پرسشنامه توانمندسازی

۷۷

۷۸

۷۸

۷۹

۸۱

۸۲

۸۳

۸۴

۸۵

۸۵

۸۶

۸۶

۸۹

۹۲

۹۳

فهرست جداول

صفحه	عنوان
۵۲	جدول (۱-۳) توزیع فراوانی کارکنان براساس تحصیلات
۵۴	جدول (۲-۳) توزیع فراوانی گروه نمونه براساس شعب فروش
۵۵	جدول (۳-۳) مولفه های توانمندسازی و سئوالات مربوط به آنها
۵۸	جدول (۱-۴) توزیع فراوانی گروه نمونه براساس سن
۶۰	جدول (۲-۴) توزیع فراوانی گروه نمونه براساس میزان تحصیلات
۶۱	جدول (۳-۴) توزیع فراوانی گروه نمونه براساس سابقه خدمت
۶۲	جدول (۴-۴) نتایج توصیفی پاسخ های کارکنان نسبت به مولفه معناداری از توانمند سازی
۶۳	جدول (۵-۴) نتایج توصیفی پاسخ های کارکنان نسبت به مولفه شایستگی از توانمندسازی
۶۴	جدول (۶-۴) نتایج توصیفی پاسخ های کارکنان نسبت به مولفه خود تصمیمی از توانمند سازی
۶۵	جدول (۷-۴) نتایج توصیفی پاسخ های کارکنان نسبت به مولفه منشاء اثر بودن از توانمند سازی
۶۶	جدول (۸-۴) آمارهای توصیفی مولفه های پرسشنامه توانمندی کارکنان
۶۶	جدول (۹-۴) نتایج آزمون کالماگروف - اسمیرنوف
۶۷	جدول (۱۰-۴) نتایج ضریب همبستگی پیرسون رابطه بین توانمندی کارکنان و میزان فروش شرکت اسنوا
۶۸	جدول (۱۱-۴) نتایج ضریب همبستگی پیرسون رابطه بین معنی دار بودن کارکنان و میزان فروش شرکت اسنوا
۶۹	جدول (۱۲-۴) نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین احساس شایستگی کارکنان و میزان فروش شرکت اسنوا
۷۰	جدول (۱۳-۴) نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین احساس خود تصمیمی کارکنان و میزان فروش شرکت اسنوا

- ۷۰ جدول (۴-۱۴) نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین احساس منشا اثر بودن کارکنان و میزان فروش شرکت اسنوا
- ۷۱ جدول (۴-۱۵) نتایج ضریب رگرسیون وزن های خالص و ناخالص منبع میزان فروش شرکت با مولفه های توانمندی کارکنان
- ۷۲ جدول (۴-۱۶) نتایج آزمون فریدمن
- ۷۳ جدول (۴-۱۷) آزمون تحلیل واریانس چند متغیره (مانوا)
- ۷۴ جدول (۴-۱۸) نتایج آزمون لوین فرض همگنی واریانس ها
- ۷۵ جدول (۴-۱۹) مقادیر میانگین و انحراف معیار توانمندی کارکنان براساس ویژگی جمعیت شناسی

فهرست نمودارها

صفحه	عنوان
۳۰	نمودار (۱-۲): اجزاء توانمندیسازی براساس مدل اسپریتزر
۵۳	نمودار (۲-۲): مدل مفهومی توانمند سازی کارکنان
۵۹	نمودار (۱-۴): توزیع فراوانی گروه نمونه براساس سن
۶۰	نمودار (۲-۴): توزیع فراوانی گروه نمونه براساس میزان تحصیلات
۶۱	نمودار (۳-۴): توزیع فراوانی گروه نمونه براساس سابقه خدمت

فصل اول

کلیات تحقیق

مقدمه :

اصطلاح "توانمندسازی" برای اشاره به شکلی جدید برای درگیرسازی کارکنان به کار می رود که از دهه ۱۹۸۰ رایج شده است؛ واژه‌ایی که از بسیاری از حوزه ها و رشته ها از جمله روانشناسی، اقتصاد، آموزش، مطالعات - حوزه های اجتماعی و سازمان ها مشتق شده است. توانمندسازی فرآیندی است که به یک مسیر یا سفر شباهت دارد که کار را توسعه می دهد. دیگر جنبه های توانمند سازی ممکن است با زمینه خاص و افراد درگیر در کار هماهنگی زیادی داشته باشد همچنین اینکه توانمند سازی چگونه تعریف شود، به فرد و زمینه خاصی که پروژه ها و برنامه ها در آن درگیر هستند بستگی دارد.

به طور کلی توانمندسازی کارکنان، به عنوان فعالیتی مدیریتی به دو نوع اصلی مستقیم^۱ و غیرمستقیم^۲ تقسیم می شود. اشکال مستقیم، شامل واگذاری مسئولیت بیشتر به افراد یا تیم ها جهت اجرا و مدیریت کردن وظایفشان و مشارکت کردن در تصمیم گیری است. نمونه های اشکال مستقیم توانمندسازی، غنی سازی شغل^۳ و تیم های کاری خودگردان^۴ و بسیاری از جنبه های کنترل کیفیت جامع یا بهبود مستمر است. اشکال غیر مستقیم شامل حضور در گستره گروه از دوایر کیفیت گرفته تا هیات های مدیریتی می باشد. قابل ذکر اینکه بیش ترین نوآوری های توانمندسازی، از روش مستقیم حاصل شده است. برای اجرای هر نوع توانمند سازی، مدیران باید کارکنانشان را مجهز کنند؛ این تجهیزات شامل آموزش و اطلاعات می شود. مدیران باید اطمینان حاصل کنند که کارکنانشان تجربه های پیشرفت و آموزش مستمر را دریافت می کنند.

¹.Direct

².Indirect

³.Job Enrichment

⁴.Self managing work team

تغییرات تکنولوژیکی اقتصادی سریع و افزایش رقابت جهانی باعث توجه بیشتر سازمانها به بحث توانمند سازی کارکنان شده است. از سال ۱۹۹۰ به بعد این بحث مطرح شده است که سازمانها با کارکنانی توانمند، متعهد، ماهر و دارای انگیزه بهتر قادر خواهند بود که خودشان را با تغییرات وفق دهند و رقابت کنند. زمانی تصور براین بود که شخص قرار گرفته در راس قدرت سازمان، فردی غیر قابل دسترس، لمس نشدنی، پرسش ناپذیر و ناشناخته می‌باشد و این شخص برتر به ندرت قصد تغییر این تصور را داشت. اما زمانی که کارکنان شروع به اندیشیدن در باره امکان شناخت و درک شخصی که در راس قدرت بود کردند، بهتر توانستند با وی کار کنند و بیشتر به هیجان آمدند. مدیر توانمند روشی متفاوت از کارکردن با دیگران و به وسیله دیگران ارائه می‌دهد که در آن "کارکنان" نه تنها برای انجام وظیفه ایی که به عهده دارند، بلکه برای بالا بردن توان اجرایی و اثر بخش بودن کل سازمان نیز احساس مسئولیت کنند. کارکنان، مشارکتی فعال در حل مشکلات دارند. آنها چگونگی انجام کارها را با تشکیل گروه های کاری^۱ و در جهت افزایش بهره وری، سازماندهی می کنند. در چنین حالتی کارکنان احساس میکنند به حدی از توانمندی رسیده اند که رسیدن به نتایج دلخواه دست یافتنی شده است.

برند اسنوا به عنوان یک برند ملی شناخته شده در عرصه لوازم خانگی، بیش از گذشته به حوزه توانمند سازی کارکنان خود توجه نموده و در نظر دارد با بکارگیری تکنیکهای کارآمد و به روز، توسعه عمودی و افقی سازمان را به عنوان راهبرد اصلی خود عملیاتی کند. مدیران شرکت معتقدند شیوه‌های بکارگرفته شده گذشته پاسخگوی نیازها و ضرورت‌های فعلی و آینده نیست. توانمندسازی کارکنان می‌تواند به شکلی مطمئن و مستمر شرایط سخت و تهدید آمیز بازار رقابت را به نفع مجموعه رقم بزند.

^۱. Team Working

۱-۱- شرح و بیان مساله :

برداشت اولیه از محیط اطراف چنین است که معمولا انسان های دانا را توانا می پندارند؛ اما چنانچه با دیدی دقیق تر نگاه شود، متوجه می شویم هر دانایی لزوما به توانایی نمی انجامد. کم نیستند افرادی که از دانش بالایی در یک زمینه خاص برخوردارند، ولی توانایی انجام دادن کار در آن زمینه را ندارند. در سازمان ها بسیار شاهد حضور کارکنانی هستیم که از دانش و تخصص ارزشمندی برخوردارند ولی در عمل بهره وری بالایی ندارند و سازمان بهره زیادی از دانش آنان نمی برد.

نتایج پژوهش ارزشمند سازمان گالوپ در زمینه مدیریت منابع انسانی که حاصل بررسی چهار صد شرکت موفق جهان، مصاحبه با بیش از هشت هزار مدیر موفق و بیش از یک میلیون کارمند است، نشان می دهد که "صرفا دانش و مهارتی که در جهت هوشمندی فرد باشد، به توانمند سازی منجر می شود" (باکینگهام و کلیفتون^۱، ۲۰۰۴: ۴۵). همچنین پژوهش ها نشان می دهند در سراسر جهان تنها بیست درصد از کارکنان شرکت های بزرگ احساس می کنند که توانایی های آنان پیوسته به کار گرفته می شود.

مطلب قابل توجه این است که کارکنان با سابقه کار بیشتر به میزان کمتری این احساس را دارند. نکته هشدار دهنده دیگر این که شرکت های بزرگ اغلب با بیست درصد ظرفیت خود کار می کنند و این به معنی وجود فرصت گسترده ای برای پیشرفت و بهره وری است (همان منبع، ۱۵). ویژگی اصلی توانمند سازی کارکنان همسو نمودن اهداف فردی و سازمانی است (وکیو^۲، ۲۰۰۰: ۸۴). توانمند سازی آموزش چگونگی انجام کار به دیگران است که کمتر به مدیر متکی باشد. فیشر^۳ معتقد است:

¹.Bucking and Clifton

².Vecchio

³.Fisher

پاسخگویی^۱ * اطلاعات^۲ * منابع^۳ * اختیارات^۴ (تابع) = توانمندسازی^۵

در توانمند سازی کارکنان نیاز دارند به اینکه نه فقط اختیار داشته باشند، بلکه آموزش کافی و بودجه و اطلاعات اساسی نیز داشته و سپس در زمینه تصمیمهای خود مسئول و پاسخگو باشند. (تابس و ماس^۶، ۲۰۰۰: ۱۱۸) در تعریف دیگری توانمند سازی، واگذاری اختیار تصمیم گیری از سوی مدیران به کارکنان تعریف شده است. تقریباً هر نوع مدیریت مشارکتی به جهت تصمیم گیری مشترک و تفویض اختیار به عنوان توانمند سازی محسوب می شود.

به زعم صاحب نظران معاصر مدیریت، قدرت واقعی یک مدیر در آن است که آن را در اختیار افرادی قرار دهد که برای به کارگیری آن در موقعیت بهتری قرار دارند (محمدی، ۱۳۸۰: ۲۱۲). محیط کار امروزی به انسان هایی نیاز دارد که بتوانند هوشمندانه و بدون راهنمایی، روش صحیح انجام دادن کار را برگزینند و احساس کنند در بهترین ایده ها با مدیران خود سهیم هستند (کلمن^۷، ۱۹۹۶: ۱۷).

با توجه به مسائل و مشکلات مطرح شده، شایسته است مدیران به جای فرماندهی، کنترل و اصلاح کارکنان، تلاش کنند تا هوشمندی های فردی را کشف و مغز و اندیشه کارکنان را به پویایی بیشتر درآیند و به آن ها کمک کنند تا هوشمندی ویژه خود را شکوفا سازند و توانمند شوند.

یعنی به این باور برسند که شایستگی لازم برای انجام دادن موفقیت آمیز کار را دارا هستند، احساس کنند که آزادی عمل برای انجام دادن وظایف را دارند و عقیده داشته باشند که می توانند نتایج شغلی شان را کنترل کنند و بر آن تاثیر بگذارند و بر این باور باشند که با آنان صادقانه و منصفانه رفتار می شود (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵: ۲۰). در یک تعریف نهایی برای توانمندسازی چهار مولفه مشخص کرده اند و ما در این تحقیق هر چهار مولفه را مد نظر قرار می دهیم:

¹.Accountability

².Information

³.Resources

⁴.Authority

⁵.Empowerment

⁶.Tubbs and Moss

⁷.Coleman

- **معنی داربودن :**

به معنی ارزش کار که در رابطه با ایده آل ها و استانداردها ارزیابی شود. کار هنگامی با معنی است که بین نیازمندی های کار و باورها ، ارزش ها و رفتارهای فرد سازگاری وجود داشته باشد. فردی که کار را با معنی انجام می دهد به احتمال قوی احساس توانمندی می کند.

- **شایستگی :**

به معنی باور شخص به داشتن توانایی انجام یک کار خاص به شکل مطلوب می باشد. فرد با احساس شایستگی تصور می کند که برای نیل به نیازمندی های عملکرد بالا در یک وضعیت خاص دارای توانمندی است.

- **خود تصمیمی :**

احساس فرد از داشتن حق انتخاب در شروع و تنظیم یک اقدام خاص. هرگاه فرد احساس کند که می تواند بهتری روش برای حل مشکلات کاری خود را انتخاب کند خود تصمیمی در حد بالاست. همچنین مستلزم ملاحظاتی است مثل انتخاب سرعت کار¹ و خود محل کار². یک فرد توانمند شده به دنبال انجام کار لازم است در عوض اینکه فقط پشت میز خود بنشیند تا زمان بگذرد.

- **منشاء اثربودن :**

حدی که در آن فرد می تواند استراتژی ، روند اجرایی کارها ، یا پیامدهای عملیاتی در شغل خود راتحت تاثیر قرار دهد، در عوض اینکه دنباله روسازمان باشد. دراین حالت فرد احساس می کند در مورد آینده سازمان حق اظهار نظر دارد.

¹.Work Pace

².Work Site