

راهبردهای توسعه منابع انسانی

مقدمه

با توجه به فضای رقابتی محیط کسب و کار، دسترسی به منابع مناسب، بدیهی ترین عامل موفقیت سازمان ها قلمداد می شود. در این میان منابع انسانی تنها منبعی است که متمایزتر از سایر منابع بوده و ویژگی های منفی منابع دیگر مانند فناپذیری، قابلیت تقلید و ... را ندارد. البته منظور از منابع انسانی، منابع انسانی توانمند و با دانش است که با استفاده از سیستم ها، فرآیندها و راهبردهای توسعه منابع انسانی ارتقاء می یابد.

توسعه منابع انسانی همواره یکی از چالش های اساسی سازمان ها محسوب می شود، زیرا در زمینه نوآوری، کیفیت، رشد مستمر و سایر داده های مهمی که برای بقا در دنیای رقابتی و نوین کسب و کار، انسان ها هستند که خلق ایده می کنند. آخرین فناوری فرآیند تولید را می توان خرید و به کار گرفت اما دانش و مهارت های انسان پیچیده تر بوده و کسب آن نیاز به زمان و هزینه بسیاری دارد.

از طرفی، برای ماندگاری در بازارهای رقابتی، با توجه به تغییر نیازها و خواسته های مشتریان، برای سازمان های پیشرو چاره ای جز خلق نوآوری و توسعه محصولات جدید نیست و از آنجا که در تمام فرآیندهای توسعه محصول، دانش تولید شده توسط منابع انسانی، به عنوان رکن اصلی توسعه محسوب می شود، نقش و جایگاه توسعه منابع انسانی و توسعه دانش کارکنان، در توسعه محصولات جدید بسیار حائز اهمیت است. بنابراین، هر سازمانی باید با توجه به قابلیت ها و محدودیت های محیط داخلی و بیرونی، راهبردها و راهکارهای خاصی را برای توسعه منابع انسانی و توسعه دانش کارکنان، تدوین و اجرا نماید.

تعریف توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی شامل برنامه ها، سیستم ها و فعالیت هایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان طراحی می شود. مهمترین هدف توسعه منابع انسانی شامل حل مشکلات فعلی عملکرد، جلوگیری از مشکلات و چالش های آتی عملکرد و توسعه دانش کارکنان است. توسعه منابع انسانی یکی از فرآیندها و مأموریت های اصلی و مهم در مدیریت منابع انسانی است.

توسعه و توانمندسازی کارکنان به معنای ایجاد ظرفیتهای لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنها به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیت در سازمان توأم با کارآیی و اثربخشی است. به عبارتی دیگر توانمندسازی فرآیند

توسعه ای است که باعث افزایش توان کارکنان برای حل مسائل، ارتقاء بینش سیاسی و اجتماعی آنها شده و آنها را قادر می سازند عوامل محیطی را شناسایی و تحت کنترل بگیرند، توانمندسازی مشارکت کامل کارکنان و مدیران در تصمیم گیری است.

اهمیت توسعه منابع انسانی بر کسی پوشیده نیست، با در نظر گرفتن بازار رقابتی و توسعه خواسته های مشتریان که خواهان محصولات متنوع با کیفیت عالی می باشند، سازمان ها چاره ای جز اتخاذ راهبرد توسعه محصول ندارند. توسعه محصول، تولید و ارائه محصولات و خدمات جدید یا بهینه سازی محصولات و خدمات فعلی است. تجربه نشان می دهد که هر چه پیچیدگی محصول بیشتر شود، گستردگی فرآیند توسعه محصول نیز بیشتر شده و نیاز به منابع انسانی توانمند، خلاق، نوآور و با دانش بیشتر می گردد که لازمه تمام آنها، داشتن راهبردهای هدفمند توسعه منابع انسانی به منظور ارتقاء دانش کارکنان، اجرا و ارزیابی بهینه آنها است.

ضرورت توسعه منابع انسانی

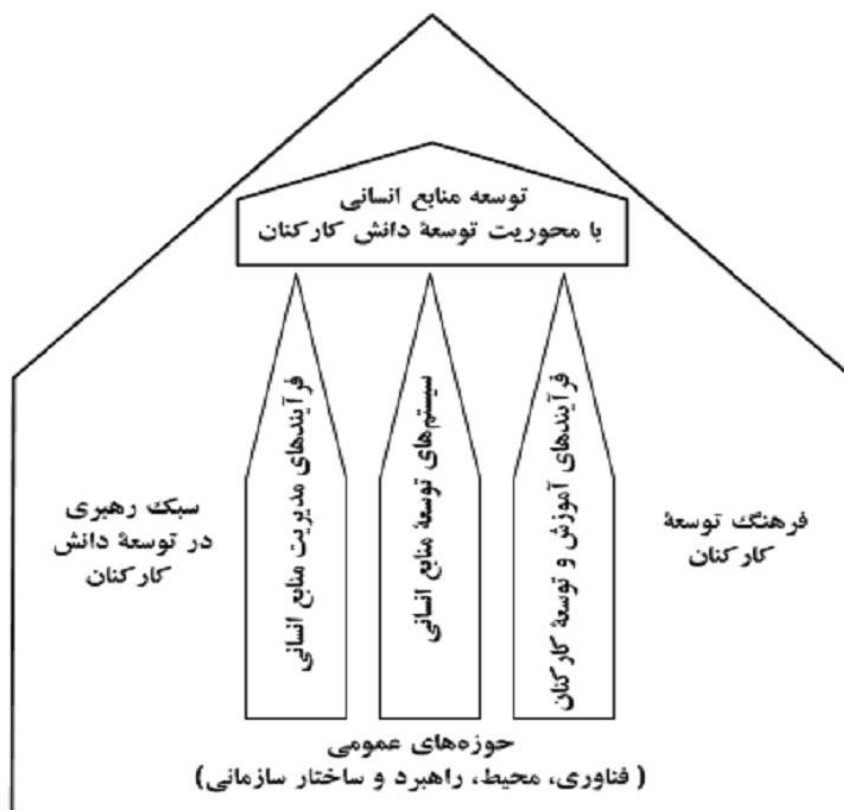
به طور خلاصه دلایل و ضرورت های توسعه منابع انسانی عبارتند از: چالشی شدن محیط سازمان ها، شتاب روزافزون خلاقیت و نوآوری، تغییر مزیت نسبی سازمان ها از نیروهای یدی به کارکنان دانشی، تغییر مفهوم کار و شغل (مشاغل مجموعه ای، انعطاف پذیری شروع و پایان، حذف مکان واحد برای انجام وظایف و ...)، رقابت شدید در محیط کسب و کار، بروز و ظهور فناوری اطلاعات و ارتباطات، تقاضا برای دریافت کیفیت خدمات بالاتر، تغییر نگرش افراد به کار (کار به عنوان تأمین کننده نیازهای ثانویه افراد) و ... است.

امروزه کارکنان مهمترین مزیت رقابتی سازمان ها محسوب می شوند که همواره باید دانش، مهارت و قابلیت های آنان ارتقاء یابد، لذا بقای سازمان ها در عرصه رقابت به حفظ، توسعه و بهره برداری از قابلیت های کارکنان منوط شده است، سازمانی که نتواند مهارت، دانش و دانایی خود را توسعه دهد و از آن در افزایش بهره وری استفاده کند، قادر نیست هیچ یک از منابع خود را به نحو مطلوب توسعه دهد. اهتمام دانش همواره مهم بوده اما در حال حاضر، دارای اهمیت بیشتری شده است که این ناشی از اعمال قدرت دانش برای کسب مزیت رقابتی پایدار است.

تئوری پردازان بزرگ اقتصادی و تجاری دانش را به عنوان مزیت رقابتی نهایی برای سازمان های جدید و کلید پیروزی آنها بیان کرده اند، آنها استدلال می کنند که دانش منبعی است که تقلید آن مشکل یا حتی غیر ممکن است. مالک آن دارای یک کالای منحصر به فرد است. از آنجایی که کارکنان به عنوان منبع اصلی ایجاد و توسعه دانش می باشند، توسعه دانش کارکنان مهمترین هدف در توسعه منابع انسانی کارا و اثربخش است.

حوزه های موثر در توسعه منابع انسانی

تعیین حوزه های تأثیرگذار در توسعه منابع انسانی: برای تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با محوریت توسعه دانش کارکنان ابتدا لازم است حوزه های تأثیرگذار بر آن، شناسایی شده و سپس وضعیت موجود آنها، ارزیابی گردد. تقریباً بیشتر اجزاء اصلی سازمان در توسعه منابع انسانی و توسعه دانش کارکنان تأثیرگذارند. حوزه های اصلی در شکل زیر مشخص شده است. اجزاء اصلی سازمان شامل سرمایه انسانی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری، راهبرد و محیط می باشند. سرمایه انسانی تأثیرگذار بر توسعه دانش کارکنان شامل فرآیندها و سیستم های مختلفی است که مهم ترین آنها فرآیندهای مدیریت منابع انسانی، سیستم های توسعه منابع انسانی و فرآیندهای آموزش و توسعه کارکنان است. سرمایه انسانی به صورت مستقیم در توسعه منابع انسانی تأثیر می گذارد و سایر اجزای سازمان نیز در توسعه دانش کارکنان اثرگذار هستند.



حوزه های تأثیرگذار در توسعه منابع انسانی

راهبرد توسعه منابع انسانی

تدوین راهبرد توسعه منابع انسانی: راهبرد توسعه منابع انسانی با محوریت توسعه دانش کارکنان، باید مطابق با چشم انداز و راهبرد سازمان و با مدنظر قرار دادن نقاط قوت و ضعف، فرصتها و تهدیدات محیطی تدوین گردد. برای تدوین

راهبردهای منابع انسانی روش های مختلفی وجود دارد که از معروف ترین آنها می توان به مدل های عقلایی یا منطقی (مبتنی بر راهبرد سازمان) و مدل های فزاینده یا واقعی (مبتنی بر عوامل ویژه مدیریت منابع انسانی) اشاره نمود.

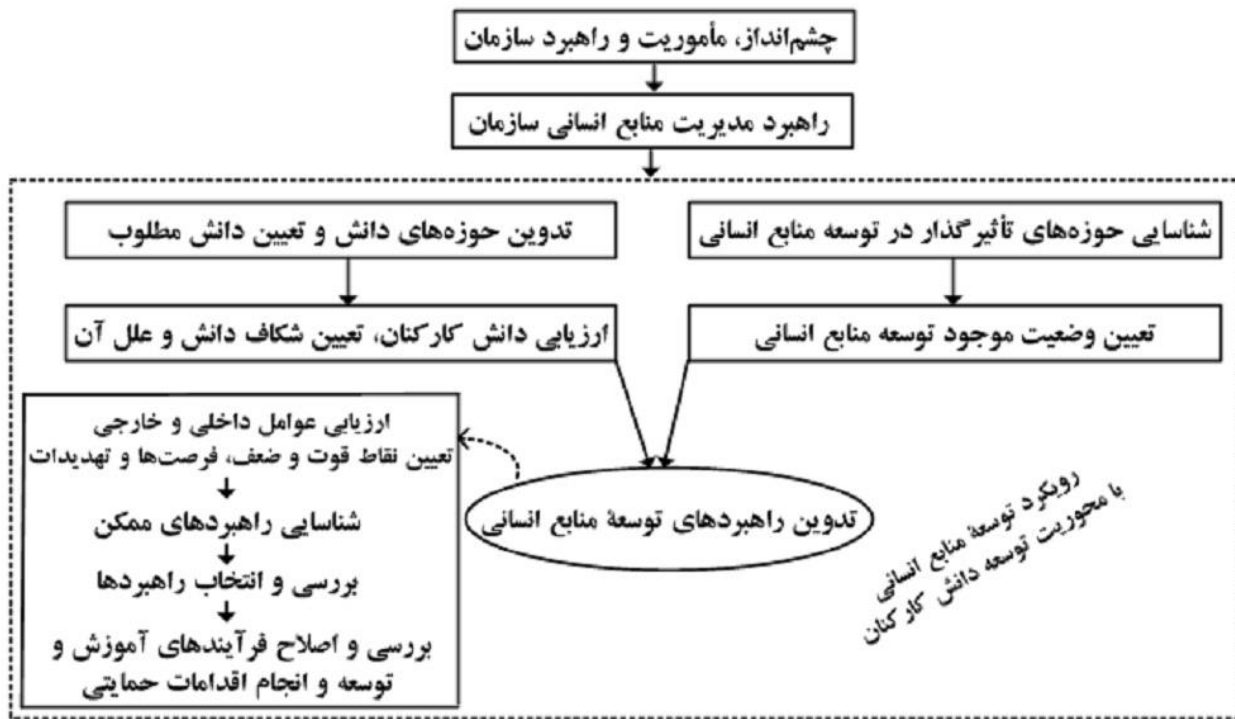
مدل یکپارچه تدوین راهبرد منابع انسانی یک مدل کاربردی است که تقریباً ترکیب بهینه ای از دو مدل قبلی است. این مدل بر اساس نوع فرآیند تولید یا ارائه خدمات و تأمین نیروی کار از بازار داخل یا بیرون سازمان، شامل چهار نوع راهبرد ثانویه، پدران، پیمانکارانه و متعهدانه می شود که در جدول زیر نشان داده شده است.

| عناصر تصمیم گیری | آیا سازمان بر فرآیند تولید یا ارائه خدمت تسلط دارد؟ | آیا نیروی کار مناسب در بازار کار بیرون سازمان موجود است و تأمین از آن به صلاح می باشد؟ |
|------------------------|---|--|
| راهبردهای منابع انسانی | | |
| ثانویه | بله | بله |
| پدران | بله | خیر |
| پیمانکارانه | خیر | بله |
| متعهدانه | خیر | خیر |

مدل یکپارچه تصمیم گیری برای تدوین راهبرد توسعه منابع انسانی

ارزیابی شکاف دانش (تفاوت در توانمندی موجود و توانمندی مطلوب از نظر دانشی) و تعیین علل آن نیز یکی از اقداماتی است که برای تدوین مناسب راهبردها ضروری است. انجام این فعالیت، مستلزم انجام چهار مرحله ضروری است که شامل شناسایی حوزه های دانش، تعیین دانش مطلوب کارکنان، ارزیابی دانش موجود کارکنان و نهایتاً تعیین شکاف دانش و ریشه یابی آن است.

با توجه به مطالب ذکر شده، الگوی تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با محوریت توسعه دانش کارکنان در شکل زیر ارائه شده است. طبق الگوی ارائه شده، تدوین راهبردها شامل پنج مرحله اصلی است که با در نظر گرفتن چشم انداز، مأموریت و راهبرد سازمان انجام می شود. ابتدا باید حوزه های تأثیرگذار در توسعه منابع انسانی با محوریت توسعه دانش کارکنان شناسایی و سپس وضعیت موجود آنها ارزیابی شود. ضمن اینکه حوزه های دانش کارکنان نیز باید شناسایی گردد تا دانش مطلوب برای هر یک از گروه های شغلی کارکنان تعیین شود، لازم است که وضعیت دانش موجود کارکنان مطابق دانش مطلوب، ارزیابی گردد تا شکاف دانشی تعیین و علل آن ریشه یابی شود. تا در مرحله نهایی بتوان راهبردهای توسعه منابع انسانی در راستای راهبرد اصلی سازمان و راهبرد مدیریت منابع انسانی را تدوین نمود.



الگوی جامع تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با محوریت توسعه دانش کارکنان