راهبرد های توسعه منابع انسانی

با توجه به فضاي رقابتی محیط کسب وکار، 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 هاي منفی منابع دیگر مانند فناپذیري، 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 راهبردهاي [توسعه منابع انسانی](https://sanjeman.com/blog/%d8%aa%d9%88%d8%b3%d8%b9%d9%87-%d9%85%d9%86%d8%a7%d8%a8%d8%b9-%d8%a7%d9%86%d8%b3%d8%a7%d9%86%db%8c-%da%86%db%8c%d8%b3%d8%aa/) ارتقاء می یابد.

توسعۀ منابع انسانی همواره یکی از چالش هاي اساسی سازمان ها محسوب می شود، زیرا در زمینۀ نوآوري، کیفیت، رشد مستمر و سایر داده هاي مهمی که براي بقا در دنیاي رقابتی و نوین کسب وکار، انسان ها هستند که خلق ایده می کنند. آخرین فناوري فرآیند تولید را می توان خرید و به کار گرفت اما دانش و مهارت هاي انسان پیچیده تر بوده و کسب آن نیاز به زمان و هزینۀ بسیاري دارد.

از طرفی، براي ماندگاري در بازارهاي رقابتی، با توجه به تغییر نیازها و خواسته هاي مشتریان، براي سازمان هاي پیشرو  چاره اي جز خلق نوآوري و توسعۀ محصولات جدید نیست و از آنجا که در تمام فرآیندهاي توسعۀ محصول، دانش تولید شده توسط منابع انسانی، به عنوان رکن اصلی توسعه محسوب می شود، نقش و جایگاه توسعۀ منابع انسانی و توسعۀ دانش کارکنان، در توسعۀ محصولات جدید بسیار حائز اهمیت است.

بنابراین، هر سازمانی باید با توجه به قابلیت ها و محدودیت هاي محیط داخلی و بیرونی، راهبردها و راهکارهاي خاصی را براي توسعۀ منابع انسانی و توسعۀ دانش کارکنان، تدوین و اجرا نماید.

تعریف توسعۀ منابع انسانی

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

توسعه و توانمندسازي کارکنان به معناي ایجاد ظرفیتهاي لازم در کارکنان براي قادر ساختن آنها به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفاي نقش و مسئولیت در سازمان تؤام با کارآیی و اثربخشی است.

به عبارتی دیگر توانمندسازي فرآیند توسعه اي است که باعث افزایش توان کارکنان براي حل مسائل، ارتقاء بینش سیاسی و اجتماعی آنها شده و آنها را قادر می سازند عوامل محیطی را شناسایی و تحت کنترل بگیرند، توانمندسازي مشارکت کامل کارکنان و مدیران در تصمیم گیري است.

اهمیت توسعۀ منابع انسانی بر کسی پوشیده نیست، با درنظر گرفتن بازار رقابتی و توسعۀ خواسته هاي مشتریان که خواهان محصولات متنوع با کیفیت عالی می باشند، سازمان ها چاره اي جز اتخاذ راهبرد توسعۀ محصول ندارند. توسعۀ محصول، تولید و ارائه محصولات و خدمات جدید یا بهینه سازي محصولات و خدمات فعلی است.

تجربه نشان می دهد که هر چه پیچیدگی محصول بیشتر شود، گستردگی فرآیند توسعۀ محصول نیز بیشتر شده و نیاز به منابع انسانی توانمند، خلاق، نوآور و با دانش بیشتر می گردد که لازمۀ تمام آنها، داشتن راهبردهاي هدفمند توسعۀ منابع انسانی به منظور ارتقاء دانش کارکنان، اجرا و ارزیابی بهینۀ آنها است.

ضرورت توسعۀ منابع انسانی

به طور خلاصه دلایل و ضرورت هاي توسعه منابع انسانی عبارتند از: چالشی شدن محیط سازمان ها، شتاب روزافزون خلاقیت و نوآوري، تغییر مزیت نسبی سازمان ها از نیروهاي یدي به کارکنان دانشی، تغییر مفهوم کار و شغل (مشاغل مجموعه اي، انعطاف پذیري شروع و پایان، حذف مکان واحد براي انجام وظایف و …)، رقابت شدید در محیط کسب و کار، بروز و ظهورفناوري اطلاعات و ارتباطات، تقاضا براي دریافت کیفیت خدمات بالاتر، تغییر نگرش افراد به کار (کار به عنوان تأمین کننده نیازهاي ثانویه افراد) و … است.

امروزه کارکنان مهمترین مزیت رقابتی سازمان ها محسوب می شوند که همواره باید دانش، مهارت و قابلیت هاي آنان ارتقاء یابد، لذا بقاي سازمان ها در عرصۀ رقابت به حفظ، توسعه و بهره برداري از قابلیت هاي کارکنان منوط شده است، سازمانی که نتواند مهارت، دانش و دانایی خود را توسعه دهد و از آن در افزایش بهره وري استفاده کند، قادر نیست هیچ یک از منابع خود را به نحو مطلوب توسعه دهد. اهتمام دانش همواره مهم بوده اما در حال حاضر، داراي اهمیت بیشتري شده است که این ناشی از اعمال قدرت دانش براي کسب مزیت رقابتی پایدار است.

تئوري پردازان بزرگ اقتصادي و تجاري دانش را به عنوان مزیت رقابتی نهایی براي سازمان هاي جدید و کلید پیروزي آنها بیان کرده اند، آنها استدلال می کنند که دانش منبعی است که تقلید آن مشکل یا حتی غیر ممکن است. مالک آن داراي یک کالاي منحصر به فرد است. از آنجایی که کارکنان به عنوان منبع اصلی ایجاد و توسه دانش می باشند، توسعه دانش کارکنان مهمترین هدف در توسعه منابع انسانی کارا و اثربخش است.

حوزه هاي موثر در توسعۀ منابع انسانی

تعیین حوزه هاي تأثیرگذار در توسعۀ منابع انسانی: براي تدوین راهبردهاي توسعۀ منابع انسانی با محوریت توسعۀ دانش کارکنان ابتدا لازم است حوز ه هاي تأثیرگذار بر آن، شناسایی شده و سپس وضعیت موجود آنها، ارزیابی گردد. تقریباً بیشتر اجزاء اصلی سازمان در توسعۀ منابع انسانی و توسعۀ دانش کارکنان تأثیرگذارند. حوزه هاي اصلی در شکل زیر مشخص شده است. اجزاء اصلی سازمان شامل سرمایۀ انسانی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوري، راهبرد و محیط می باشند. سرمایۀ انسانی تأثیرگذار بر توسعۀ دانش کارکنان شامل فرآیندها و سیستم هاي مختلفی است که مهم ترین آنها فرآیندهاي مدیریت منابع انسانی، سیستم هاي توسعۀ منابع انسانی و فرآیندهاي آموزش و توسعۀ کارکنان است. سرمایۀ انسانی به صورت مستقیم در توسعۀ منابع انسانی تأثیر می گذارد و سایر اجزاي سازمان نیز در توسعۀ دانش کارکنان اثرگذار هستند.

راهبرد توسعۀ منابع انسانی

تدوین راهبرد توسعۀ منابع انسانی: راهبرد توسعۀ منابع انسانی با محوریت توسعۀ 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. براي تدوین راهبردهاي منابع انسانی روش هاي مختلفی وجود دارد که از معروف ترین آنها می توان به مدل هاي عقلایی یا منطقی (مبتنی بر راهبرد سازمان) و مدل هاي فزاینده یا واقعی (مبتنی بر عوامل ویژه مدیریت منابع انسانی) اشاره نمود.

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

مدل یکپارچه تصمیم گیری برای تدوین راهبرد توسعۀ منابع انسانی

ارزیابی شکاف دانش (تفاوت در توانمندي موجود و توانمندي مطلوب از نظر دانشی) و تعیین علل آن نیز یکی از اقداماتی است که براي تدوین مناسب راهبردها ضروري است. انجام این فعالیت، مستلزم انجام چهار مرحلۀ ضروري است که شامل شناسایی حوزه هاي 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، الگوي تدوین راهبردهاي توسعۀ منابع انسانی با محوریت توسعۀ دانش کارکنان در شکل زیر ارائه شده است. طبق الگوي ارائه شده، تدوین راهبردها شامل پنج مرحله اصلی است که با درنظر گرفتن چشم انداز، مأموریت و راهبرد سازمان انجام می شود. ابتد ا باید حوزه هاي تأثیرگذار در توسعۀ منابع انسانی با محوریت توسعۀ دانش کارکنان شناسایی و سپس وضعیت موجود آنها ارزیابی شود. ضمن اینکه حوزه هاي دانش کارکنان نیز باید شناسایی گردد تا دانش مطلوب براي هر یک از گروه هاي 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 مرحلۀ نهایی بتوان راهبردهاي توسعۀ منابع انسانی در راستاي راهبرد اصلی سازمان و راهبرد مدیریت منابع انسانی را تدوین نمود.