

تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با رویکرد توسعه دانش کارکنان

نسرین جزنی*، نادر طاهری**، خدایار ابیلی***

چکیده

منابع انسانی، مهمترین سرمایه و مزیت رقابتی هر سازمان بوده و بی شک توسعه منابع انسانی از محوری ترین فرآیندها در مدیریت منابع انسانی است. توسعه منابع انسانی در هر سازمان، نیازمند راهبرد و راهکارهای اجرایی خاصی است. این تحقیق در یک مرکز تحقیق و توسعه محصول صنعتی انجام شده است که توسعه منابع انسانی و توسعه دانش کارکنان در موفقیت راهبرد و مأموریت آن، نقش مهمی ایفا می کند. هدف اصلی تحقیق تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با محوریت توسعه دانش کارکنان است. ابتدا، وضعیت موجود حوزه های تأثیرگذار در توسعه منابع انسانی بررسی و تحلیل شده و سپس شکاف دانش کارکنان شناسایی و علل اصلی وجود شکاف ریشه یابی گردیده که در انتخاب مناسب راهبردها، مدنظر قرار گرفته است. در نهایت راهبردهای توسعه منابع انسانی در راستای راهبرد اصلی سازمان و راهبرد مدیریت منابع انسانی تدوین گردیده است. این تحقیق، از نوع تحقیقات کاربردی و توسعه ای است و از نظر روش گردآوری داده ها، تحقیق توصیفی - پیمایشی است.

کلید واژه ها: توسعه، منابع انسانی، راهبرد، کارکنان و دانش

* دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.
E-mail: nasrin_jazani@yahoo.com

** کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، شرکت اپیکو، تهران، ایران.

*** دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

مقدمه

با توجه به فضای رقابتی محیط کسب و کار، دسترسی به منابع مناسب، بدیهی‌ترین عامل موفقیت سازمان‌ها قلمداد می‌شود. در این میان منابع انسانی تنها منبعی است که متمایزتر از سایر منابع بوده و ویژگی‌های 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 سیستم‌ها و فرآیندهای توسعه منابع انسانی ارتقاء می‌یابد. توسعه منابع انسانی همواره یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌ها محسوب می‌شود، زیرا در زمینه نوآوری، کیفیت، رشد مستمر و سایر داده‌های مهمی که برای بقا در دنیای رقابتی و نوین کسب و کار، انسان‌ها هستند که خلق ایده می‌کنند. آخرین فناوری فرآیند تولید را می‌توان خرید و به کار گرفت اما دانش و مهارت‌های انسان پیچیده‌تر بوده و کسب آن نیاز به زمان و هزینه بسیاری دارد [۴]. از طرفی، برای ماندگاری در بازارهای رقابتی، با توجه به تغییر نیازها و خواسته‌های مشتریان، برای سازمان‌های پیشرو، چاره‌ای 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 می‌شود، 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 قابلیت‌ها و محدودیت‌های محیط داخلی و بیرونی، راهبردها و راهکارهای خاصی را برای توسعه منابع انسانی و توسعه دانش کارکنان، تدوین و اجرا نماید.

مسئله اصلی مورد بررسی در این مقاله، بررسی دلایل موجود در عدم توانایی در توسعه منابع انسانی و توانمندی دانشی کارکنان است که در یک مرکز تحقیق و توسعه محصول صنعتی در حوزه صنعت خودرو وجود دارد. در این مرکز که منابع انسانی آن، عمدتاً کارشناس و کارشناس ارشد در حوزه‌های فنی و مهندسی می‌باشند، ضعف در توسعه منابع انسانی و توسعه دانش کارکنان، مسئله بسیار حساسی است که تاکنون نیز عدم برخورد با آن، مسائل و مشکلات بزرگی مانند: عدم توانایی در حل مسائل کاری، تأخیر در انجام پروژه‌ها، قطع همکاری کارکنان، کاهش انگیزه کارکنان و احساس کاهش ارزش دانش و تجارب، ضعف در کسب توانمندی و شایستگی دانش کارکنان و ... را به وجود آورده است که خود موجب تضعیف عملکرد منابع انسانی، کاهش کارایی و اثربخشی کلی سازمان در زمان فعلی شده و باعث تشدید مسائل در آینده خواهد شد. در گذشته پژوهشی در زمینه توسعه منابع انسانی در این مرکز انجام نگرفته، لذا برای کسب نتایج کاربردی، درانجام این پژوهش دقت زیادی به عمل آمده است. با توجه به اینکه راهبرد اصلی مرکز مورد مطالعه، توسعه محصول صنعتی است و کارکنان نقش حیاتی در انجام پروژه‌های

توسعه محصول و کسب درآمد برای سازمان دارند، تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی و ارتقاء دانش کارکنان، بسیار حائز اهمیت است.

هدف اصلی این پژوهش، "تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با محوریت توسعه دانش کارکنان در یک مرکز تحقیق و توسعه محصول صنعتی" است. پرسش اصلی این پژوهش عبارت است از: "راهبردهای مناسب توسعه منابع انسانی با محوریت توسعه دانش کارکنان چیست؟" برای پاسخگویی به سؤال اصلی باید به پرسش‌های فرعی دیگری مانند چگونگی وضعیت موجود حوزه‌های تأثیرگذار در توسعه منابع انسانی و توسعه دانش کارکنان، چگونگی وضعیت حوزه‌های دانش، ارزیابی دانش کارکنان، وضعیت شکاف دانش و علل آن و ... پاسخ داد.

پیشینه تحقیق

توسعه منابع انسانی: توسعه منابع انسانی شامل برنامه‌ها، سیستم‌ها و فعالیت‌هایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان طراحی می‌شود [۱۱]. مهمترین هدف توسعه منابع انسانی شامل حل مشکلات فعلی عملکرد، جلوگیری از مشکلات و چالش‌های آتی عملکرد و توسعه دانش کارکنان است. توسعه منابع انسانی یکی از فرآیندها و مأموریت‌های اصلی و مهم در مدیریت منابع انسانی است [۷].

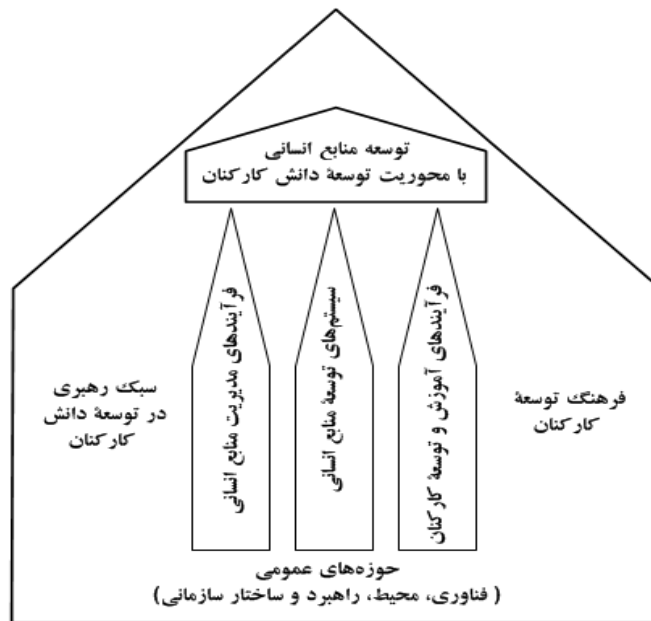
توسعه و توانمندسازی کارکنان به معنای ایجاد ظرفیت‌های لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنها به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیت در سازمان توأم با کارایی و اثربخشی است [۶]. به عبارتی دیگر توانمندسازی فرآیند توسعه‌ای است که باعث افزایش توان کارکنان برای حل مسائل، ارتقاء بینش سیاسی و اجتماعی آنها شده و آنها را قادر می‌سازد عوامل محیطی را شناسایی و تحت کنترل بگیرند، توانمندسازی مشارکت کامل کارکنان و مدیران در تصمیم‌گیری است. اهمیت توسعه منابع انسانی بر کسی پوشیده نیست، با درنظر گرفتن بازار رقابتی و توسعه خواسته‌های مشتریان که خواهان محصولات متنوع با کیفیت عالی می‌باشند، سازمان‌ها چاره‌ای جز اتخاذ راهبرد توسعه محصول ندارند. توسعه محصول، تولید و ارائه محصولات و خدمات جدید یا بهینه‌سازی محصولات و خدمات فعلی است. تجربه نشان می‌دهد 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 می‌گردد که لازمه تمام آنها، داشتن راهبردهای هدفمند توسعه منابع انسانی به منظور ارتقاء دانش کارکنان، اجرا و ارزیابی بهینه آنها است.

به طور خلاصه دلایل و ضرورت‌های توسعه منابع انسانی شامل: چالشی شدن محیط سازمان‌ها، شتاب روزافزون خلاقیت و نوآوری، تغییر مزیت نسبی سازمان‌ها از نیروهای یدی به

کارکنان دانشی، تغییر مفهوم کار و شغل (مشاغل مجموعه‌ای، انعطاف‌پذیری 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 تأمین‌کننده نیازهای ثانویه افراد) و ... است [۹]. امروزه کارکنان مهمترین مزیت رقابتی سازمان‌ها محسوب می‌شوند که همواره باید دانش، مهارت و قابلیت‌های آنان ارتقاء یابد، لذا بقای سازمان‌ها در عرصه رقابت به حفظ، توسعه و بهره‌برداری از قابلیت‌های کارکنان منوط شده است، سازمانی که نتواند مهارت، دانش و دانایی خود را توسعه دهد و از آن در افزایش بهره‌وری استفاده کند، قادر نیست هیچ یک از منابع خود را به نحو مطلوب توسعه دهد [۶].

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 [۱۰]. تئوری پردازان بزرگ اقتصادی و تجاری دانش را به عنوان مزیت رقابتی نهایی برای سازمان‌های جدید و کلید پیروزی آنها بیان کرده‌اند، آنها استدلال می‌کنند که دانش منبعی است که تقلید آن مشکل یا حتی غیر ممکن است. مالک آن دارای یک کالای منحصر به فرد است [۷]. از آنجایی که کارکنان به عنوان منبع اصلی ایجاد و توسعه دانش می‌باشند، توسعه دانش کارکنان مهمترین هدف در توسعه منابع انسانی کارا و اثربخش است.

تعیین حوزه‌های تأثیرگذار در توسعه منابع انسانی: برای تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با محوریت توسعه دانش کارکنان ابتدا لازم است حوزه‌های 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. حوزه‌های اصلی در شکل ۱ مشخص شده است. اجزاء اصلی سازمان شامل سرمایه انسانی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری، راهبرد و محیط می‌باشند. سرمایه انسانی تأثیرگذار بر توسعه دانش کارکنان شامل فرآیندها و سیستم‌های مختلفی است که مهم‌ترین آنها فرآیندهای مدیریت منابع انسانی، سیستم‌های توسعه منابع انسانی و فرآیندهای آموزش و توسعه کارکنان است. سرمایه انسانی به صورت مستقیم در توسعه منابع انسانی تأثیر می‌گذارد و سایر اجزای سازمان نیز در توسعه دانش کارکنان اثرگذار هستند.



شکل ۱. حوزه‌های تأثیرگذار در توسعه منابع انسانی با محوریت توسعه دانش کارکنان [۳].

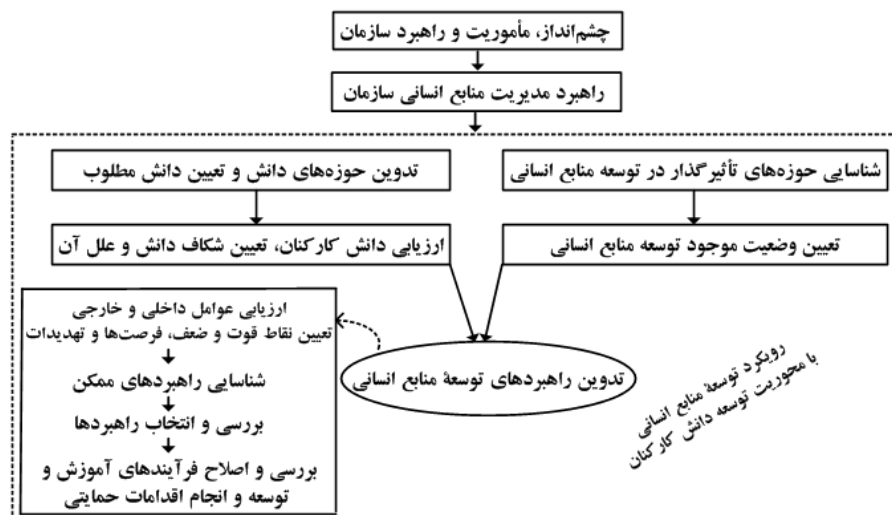
تدوین راهبرد توسعه منابع انسانی: راهبرد توسعه منابع انسانی با محوریت توسعه دانش کارکنان، باید مطابق با چشم‌انداز و راهبرد سازمان و با مدنظر قرار دادن نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات محیطی تدوین گردد. تدوین راهبردها در این تحقیق، بر اساس الگوی چارچوب تحلیل و انتخاب راهبرد فرد دیوید است [۲]. برای تدوین راهبردهای منابع انسانی روش‌های مختلفی وجود دارد که از معروف‌ترین آنها می‌توان به مدل‌های عقلایی یا منطقی (مبتنی بر راهبرد سازمان) و مدل‌های 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 بهیبه‌ای 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، پدرانیه، پیمانکارانه و متعهدانه می‌شود که در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. مدل یکپارچه تصمیم‌گیری برای تدوین راهبرد منابع انسانی [۱]

عناصر تصمیم‌گیری	آیا سازمان بر فرآیند تولید یا ارائه خدمت تسلط دارد؟	آیا نیروی کار مناسب در بازار کار بیرون سازمان موجود است و تامین از آن به صلاح می‌باشد؟	راهبردهای منابع انسانی
	بله	بله	ثانویه
	بله	خیر	پدرانه
	خیر	بله	پیمانکارانه
	خیر	خیر	متعهدانه

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 حوزه‌های دانش، تعیین دانش مطلوب کارکنان، ارزیابی دانش موجود کارکنان و نهایتاً تعیین شکاف دانش و ریشه‌یابی آن است.

با توجه به مطالب ذکر شده، الگوی تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با محوریت توسعه دانش کارکنان در شکل ۲ ارائه شده است. طبق الگوی ارائه شده، تدوین راهبردها شامل پنج مرحله اصلی است که با در نظر گرفتن چشم‌انداز، مأموریت و راهبرد سازمان انجام می‌شود. ابتدا باید حوزه‌های تأثیرگذار در توسعه منابع انسانی با محوریت توسعه دانش کارکنان شناسایی و سپس وضعیت موجود آنها ارزیابی شود. ضمن اینکه حوزه‌های دانش کارکنان نیز باید شناسایی گردد تا دانش مطلوب برای هر یک از گروه‌های شغلی کارکنان تعیین شود، لازم است که وضعیت دانش موجود کارکنان مطابق دانش مطلوب، ارزیابی گردد تا شکاف دانشی تعیین و علل آن، ریشه‌یابی شود. تا در مرحله نهایی بتوان راهبردهای توسعه منابع انسانی در راستای راهبرد اصلی سازمان و راهبرد مدیریت منابع انسانی را تدوین نمود.



شکل ۲. الگوی جامع تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با محوریت توسعه دانش کارکنان [۴]

روش تحقیق

نوع تحقیق از نظر هدف کاربردی و توسعه‌ای بوده و از نظر روش گردآوری داده‌ها، تحقیق توصیفی-پیمایشی است. روش‌ها و ابزارهای اصلی مورد استفاده در تحقیق شامل پرسشنامه، مصاحبه و جلسات گروهی، روش‌ها و ابزارهای حل مسأله و تدوین راهبرد بوده است. برای تحلیل یافته‌ها از ابزارهای آماری استفاده شده است. در هر یک از مراحل تحقیق از روش‌های مختلفی استفاده شده که در قسمت مربوطه توضیح داده شده است.

یافته‌ها و نتایج تحقیق

بر اساس الگوی جامع تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با محوریت توسعه دانش کارکنان شکل ۲، یافته‌ها و نتایج بررسی، به این شرح است:

شناسایی حوزه‌های تأثیرگذار در توسعه منابع انسانی و تعیین وضعیت آن: برای شناسایی حوزه‌های تأثیرگذار در توسعه منابع انسانی با محوریت توسعه دانش کارکنان، از الگوی ارائه شده در شکل ۱ استفاده شده است. این مرحله از تحقیق، با استفاده از پرسشنامه انجام شده و بدین منظور ابتدا مؤلفه‌های حوزه‌های تأثیرگذار شناسایی و سپس سؤالات پرسشنامه تدوین و تنظیم شد. برای اطمینان از قابلیت اعتماد یا پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده که مقدار ۰/۹۱ است که ضریب مطمئنی محسوب می‌شود. همچنین به منظور سنجش اعتبار پرسشنامه، پیش‌آزمونی از چندین نمونه انجام گرفته که پس از بررسی سؤالات و عبارات مبهم، پرسشنامه اصلاح گردیده است. اعتبار سؤالات پرسشنامه توسط اساتید و کارشناسان ارشد منابع

انسانی مورد بررسی و تأیید قرار گرفته است. مقیاس ابزار اندازه‌گیری برای امتیازبندی سؤالات پرسشنامه، مقیاس لیکرت می‌باشد.

جامعه مورد بررسی تقریباً کلیه کارکنان شرکت بوده که دارای مدرک تحصیلی کاردانی به بالاتر می‌باشند. تعداد جامعه آماری، ۲۰۰ نفر است، تعداد افرادی که به سؤالات پرسشنامه پاسخ داده‌اند، ۱۴۰ نفر بوده است. به منظور افزایش قابلیت اعتماد داده‌ها و جلوگیری از بروز اشتباهات در نمونه‌گیری، گردآوری داده‌ها از طریق تمام‌شماری کامل انجام شده است. در تحلیل پرسشنامه، از میانگین و ضریب انحراف معیار و از نرم‌افزارهای SPSS و Excel استفاده شده است. برای تحلیل یافته‌های تحقیق و تفسیر نتایج بدست آمده از طریق پرسشنامه، ابتدا وضعیت پاسخ‌های مطرح شده به صورت زیر درجه‌بندی گردید:

الف - میانگین بین ۱ تا ۲: وضعیت نامطلوب ب - میانگین بین ۲/۱ تا ۳: متوسط (میانگین بین ۲/۱ تا ۲/۵ متوسط متمایل به وضعیت نامطلوب و میانگین ۲/۶ تا ۳ متوسط متمایل به وضعیت مطلوب) ج - میانگین بین ۳/۱ تا ۴: وضعیت مطلوب

سؤالاتی که میانگین آنها، در حد نامطلوب است به عنوان اولویت‌های اول و سؤالاتی با میانگین متوسط، به عنوان اولویت‌های دوم مورد توجه قرار گرفته است، سؤالاتی با میانگین مطلوب، به عنوان شرایط مناسب یا نقاط قوت تلقی شده است. نتایج وضعیت کلی حوزه‌های بررسی شده در جدول ۲ ارائه شده است، نتایج بیانگر این واقعیت است که وضعیت هیچکدام از حوزه‌های مورد بررسی در حد مطلوب یا نامطلوب نبوده و وضعیت سه حوزه اول در حد متوسط متمایل به وضعیت نامطلوب و سه حوزه بعدی متوسط متمایل به وضعیت مطلوب است.

جدول ۲. نتایج کلی پرسشنامه

انحراف معیار	میانگین	حوزه‌های مورد بررسی
۰/۷۸	۲/۳۵	فرآیندهای مدیریت منابع انسانی
۰/۷۳	۲/۳۰	سیستم‌های توسعه منابع انسانی
۰/۳۸	۲/۳۴	فرآیندهای آموزش و توسعه کارکنان
۰/۸۳	۲/۶۵	سبک رهبری در ارتقاء دانش کارکنان
۰/۷۳	۲/۹۲	فرهنگ توسعه کارکنان
۰/۷۸	۲/۶۶	حوزه‌های عمومی (فناوری، محیط، راهبرد و ساختار سازمان)

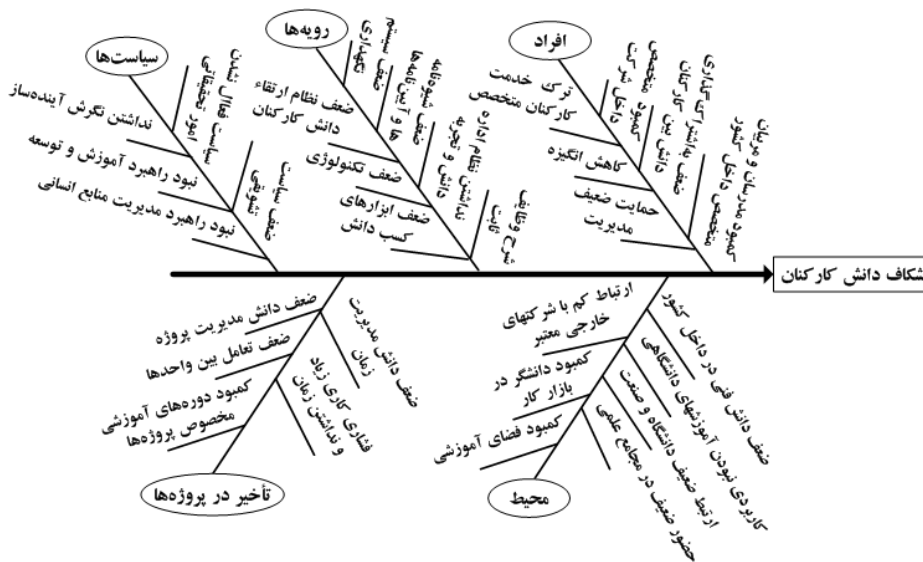
"وجود سیاست نگهداری مناسب برای دانش‌گرا" و "انتقال دانش به کارکنان توسط کارکنانی که سازمان را ترک می‌کنند" جزء سؤالاتی که مؤلفه‌هایی است که دارای کمترین امتیاز

می‌باشد و بیشترین امتیازات نیز مربوط به "اهمیت داشتن سطح دانش در فرآیندهای نیرویابی، گزینش و انتخاب داوطلبان استخدامی" و "وجود امکانات فناوری اطلاعات برای داشتن ارتباط کارکنان با یکدیگر و با محیط بیرونی به منظور توسعه دانش کارکنان" است.

تدوین حوزه‌های دانش کارکنان و تعیین دانش مطلوب: برای شناسایی حوزه‌های دانش کارکنان، روش‌های گوناگونی وجود دارد، ساده‌ترین روش برای تعیین حوزه‌های دانش، مشخص نمودن آنها بر اساس فرآیندها، ساختار سازمانی و همچنین ساختار دانش سازمانی است. برای تدوین حوزه‌های دانش، گروه ویژه‌ای با عنوان "کمیته فنی ارتقاء دانش" متشکل از کارشناسان ارشد، متخصصان و خبرگان واحدهای سازمانی تشکیل شد که با در نظر گرفتن چشم‌انداز، مأموریت و راهبرد مرکز، دانش سازمانی حاصل از انجام پروژه‌های داخلی و طرح‌های ملی و بین‌المللی، دانش حاصل از همکاری با شرکت‌های رده اولی همکار خارجی و مأموریت‌های کاری و آموزشی خارج کشور، الزامات فرآیندهای کاری و پروژه‌ای سازمان و دانش فنی روز، حوزه‌های دانش شناسایی گردید. حوزه‌های دانش با هدف دستیابی به اهداف اجرایی راهبرد توسعه محصول سازمان، تدوین شده است. برخی از حوزه‌های اصلی شامل دانش طراحی، آزمایشگاه، مهندسی محصول، محاسبات مهندسی، تضمین کیفیت، دانش عمومی و ... است. در مرحله بعد، هر یک از حوزه‌های اصلی به حوزه‌های جزئی‌تر و به سطوح مختلف تقسیم‌بندی شده است. با توجه به پیشرفت روزافزون دانش مربوطه و تغییر حوزه‌های دانش، به‌روز نمودن و ایجاد تغییرات مسأله مهمی است که مسؤلیت با کمیته مربوطه است و باید برای انجام دقیق آن، از نظرات و تجارب استادان و متخصصان داخلی و خارجی استفاده نمایند. در مرحله بعد دانش مطلوب برای هر یک از گروه‌های شغلی مشخص شد. برای انجام این کار، دانش‌ها و سطوح تدوین شده در هر یک از حوزه‌های دانش، طبقه‌بندی و کدبندی (بر اساس علامت اختصاری هر دانش) و برای رده‌های مختلف گروه‌های شغلی تعریف و مشخص شد. به عنوان مثال مشاغل کارشناسی واحد طراحی شامل سه بخش طراحی، مدیریت هوشمند و نقشه‌کشی است و کارشناس پنج‌بخش مدیریت هوشمند واحد طراحی برای ارتقاء دانشی به سطح کارشناس چهار باید دانش کدهای Da1 (حوزه دانش طراحی؛ دانش طراحی سه‌بعدی؛ سطح آشنایی با محیط نرم‌افزار و استفاده از ابزارهای عمومی)، Dc1 (حوزه دانش طراحی؛ دانش طراحی دوبعدی؛ سطح آشنایی و قابلیت نقشه‌خوانی)، Ed3 (حوزه دانش مدیریت هوشمند؛ تحلیل و طراحی مدارات الکترونیکی؛ سطح طراحی و پیاده‌سازی مدارات الکترونیکی) را دارا باشد. دانش مطلوب برای به‌روز شدن با دانش روز دنیا و الزامات پروژه‌ای و سازمانی باید به صورت سالیانه مورد بازنگری قرار گیرد.

ارزیابی دانش کارکنان، تعیین شکاف دانش و علل آن: ارزیابی دانش شغلی کارکنان نیز مسؤلیت و فعالیتی بود که با کمک کمیته فنی ارتقاء انجام گردید. ارزیابی دانش موجود کارکنان بر اساس

دانش مطلوب تعیین شده برای هر یک از گروه‌های شغلی انجام گرفته است. در جلسات ارزیابی، بعد از مشخص شدن وضعیت دانشی افراد، فاصله دانش موجود و مطلوب هر فرد مشخص می‌شود. در واقع بررسی و مقایسه وضعیت دانش موجود با وضعیت دانش مطلوب، شکاف دانش هر فرد را به طور واضح نشان می‌دهد. تعیین میزان شکاف دانشی هر یک از ارزیابی‌شوندگان، با توجه به حوزه‌های تدوین شده برای هر یک از مشاغل، مشخص و بعد از جلسه ارزیابی به افراد اعلام گردید. اعضای کمیته، با مقایسه نتایج ارزیابی دانش کارکنان، به این نتیجه دست یافتند که به صورت عمومی بین دانش موجود و مطلوب کارکنان فاصله یا شکاف وجود دارد. ریشه‌یابی علل کلی شکاف دانش با ایجاد گروهی متشکل از کارشناسان و نمایندگان آموزشی واحدها انجام شد و در جلسات گروهی مهم‌ترین علل شناسایی شد. نمودار ۱ نشان می‌دهد که عوامل مختلفی در ایجاد شکاف دانش تأثیرگذار بوده‌اند. در تعیین علل کلی از یکی از ابزارهای دانش حل مسأله یعنی نمودار استخوان ماهی (به دلیل تناسب بیشتر از روش 4P) استفاده شده است، به طوریکه شاخه‌های اصلی مورد بررسی شامل افراد، رویه‌ها، سیاست‌ها و محیط و تأخیر در پروژه‌ها نیز به عنوان یکی از علائم یا نشانه‌های بروز مسأله ذکر شده است. علل کلی نیز در زیر شاخه‌های هر یک از حوزه‌های مشخص شده، ارائه گردیده است.



شکل ۱. نمودار استخوان ماهی علل کلی شکاف دانش کارکنان

تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با محوریت توسعه دانش کارکنان: راهبردهای توسعه منابع انسانی سازمان باید در راستای راهبرد اصلی سازمان و راهبرد مدیریت منابع انسانی باشد؛

راهبرد اصلی این مرکز، توسعه محصول است ولی راهبرد مدیریت منابع انسانی آن به صورت مدوّن شده موجود نیست، بنابراین، در ابتدا راهبرد کلی مدیریت منابع انسانی ارائه شده است، مطابق مدل یکپارچه تصمیم‌گیری (جدول ۱) با توجه به پیچیده‌بودن فرآیند تولید و ارائه خدمات و همچنین موجود نبودن نیروی کار مناسب در بازار بیرون سازمان، راهبرد متعهدانه انتخاب شده است. تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با محوریت توسعه دانش کارکنان، طبق مراحل ذیل، انجام شده است:

الف- تعیین نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات مرتبط با توسعه منابع انسانی و توسعه دانش کارکنان و ارزیابی عوامل داخلی و خارجی: این مرحله با استفاده از نتایج مراحل قبلی، انجام گردید. از جمله نقاط قوت اصلی می‌توان به انجام پروژه‌های ملی و افزایش دانش و تجربه منابع انسانی، تعهد مدیریت به ارتقاء دانش کارکنان و حمایت آن، وجود انگیزه، انرژی زیاد و فرهنگ سخت‌کوشی در منابع انسانی اشاره نمود. نقاط ضعف اصلی نیز شامل ضعف در سیستم نگهداری منابع انسانی، نداشتن سیستم گردش شغلی نظام‌مند برای توسعه دانش افراد، عدم نگرش جانسین‌پروری، ضعف در استفاده از روش‌های مربی‌گری، مشخص نبودن مسیر پیشرفت شغلی کارکنان، ضعف در غنی‌سازی مشاغل و ... است. فرصت‌های اصلی نیز شامل مطرح بودن به عنوان مرجع دانش مربوطه در داخل کشور، انجام پروژه‌های ملی در زمینه تحقیق و طراحی، انجام پروژه با شرکت‌های معتبر خارجی و ... است. از جمله تهدیدها نیز می‌توان به ارتباط کم با مراکز صنعتی و علمی خارجی، کمبود اساتید، مدرس و مربی در زمینه دانش قوای محرکه در داخل کشور، کمبود منابع انسانی متخصص و با دانش در بازار کار داخلی، خروج کارشناسان متخصص از سازمان به دلیل شرایط کاری بهتر در خارج از کشور اشاره نمود. بعد از شناسایی موارد اشاره شده، ارزیابی عوامل داخلی و خارجی انجام شد که نتایج حاکی از وضع متوسط سازمان در برابر عوامل داخلی و خارجی می‌باشد.

ب- شناسایی راهبردهای قابل اجرا: برای شناسایی راهبردهای قابل اجرا و راهکارهای ممکن از ماتریس TOWS استفاده گردید. در این ماتریس که نمای کلی آن در جدول ۳ نشان داده شده است، در یک سمت فرصت‌ها و تهدیدات و در سمت دیگر ضعف‌ها و قوت‌ها نوشته می‌شود و با ارزیابی این عوامل، راهبردهای قابل اجرا پیشنهاد می‌شود. به عنوان مثال راهبردهای SO راهبردهایی هستند که ضمن استفاده از نقاط قوت سازمان، در صدد استفاده از فرصت‌ها نیز می‌باشند. در کل هدف از انجام این مرحله، شناسایی راهبردهای قابل اجرا (جدول ۴) است.

جدول ۳. ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و ضعف [۱۰]

	نقاط قوت - S	نقاط ضعف - W
فرصت‌ها - O	راهبردهای SO	راهبردهای WO
تهدیدات - T	راهبردهای TO	راهبردهای WT

ج- بررسی و انتخاب راهبردها یا مرحله تصمیم‌گیری: در این مرحله ابتدا تحلیل کیفی انجام شده و سپس نتایج با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (Quantitative Strategic Planning Matrix) تحلیل شده است. روش کار این ماتریس به اینگونه است که در یک سمت عوامل مهم داخلی و خارجی درج می‌شود و در سمت دیگر راهبردهای شناسایی شده در مرحله قبل، نوشته می‌شود و بر اساس امتیازاتی که هر یک از راهبردها در برابر عوامل داخلی و خارجی می‌گیرند، اولویت‌بندی می‌شوند. نتایج این مرحله نیز در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. نتایج بررسی راهبردهای قابل اجرا، امتیازات و اولویت‌بندی آنها

رتبه	راهبردهای قابل اجرا	امتیاز نهایی
۱	مشارکت بیشتر در پروژه‌های بین‌المللی	۴/۸۵
۲	اجرای مستمر دوره‌های آموزشی	۴/۸۳
۳	انجام آموزش‌های مشارکتی با شرکت‌های خارجی	۴/۷۳
۴	مشارکت در توسعه مراکز علمی	۴/۶۹
۵	بهبود فرآیندهای آموزشی	۴/۵۳
۶	تربیت نیروی متخصص	۴/۴۹
۷	حضور فعال در کنفرانس‌ها و انجمن‌های علمی	۴/۳۹
۸	ایجاد سیستم مناسب برای نگهداری منابع انسانی	۴/۳۶
۹	ارائه برنامه آموزشی فردی برای مدیران	۴/۳۵
۱۰	توسعه ارتباط با شرکت‌های خارجی	۴/۲۵
۱۱	ایجاد واحد تحقیق و توسعه	۴/۲۴
۱۲	تقویت مدرسان داخلی	۴/۲۲
۱۳	بهبود فرآیندهای مدیریت منابع انسانی	۳/۹۵
۱۴	تعیین مسیر پیشرفت شغلی	۳/۷۸
۱۵	سیستم گردش شغلی	۳/۷۳
۱۶	سیستم جانشین‌پروری	۳/۱۳
۱۷	برون‌سپاری کامل فعالیت‌های آموزش و توسعه	۱/۶۰

راهبردهای اولیه با توجه به امتیازات آنها، اولویت‌بندی شده و راهبردهای اصلی انتخاب شده‌اند، بدین صورت که سه راهبرد اول در جدول ۴، یعنی مشارکت بیشتر در پروژه‌های بین‌المللی، اجرای مستمر دوره‌های آموزش و انجام آموزش‌های مشارکتی با شرکت‌های خارجی به عنوان راهبردهای اصلی انتخاب شده است. راهبرد برون‌سپاری کامل فعالیت‌های آموزش به دلیل کسب امتیاز غیر قابل قبول، پذیرفته نشده است و راهبردهای شماره ۴ تا ۱۶ نیز به دلیل نقش و اهمیت غیرقابل انکاری که در توسعه منابع انسانی و توسعه دانش کارکنان سازمان دارند، به عنوان راهبردهای فرعی یا جایگزین در نظر گرفته می‌شوند که در مواقع ضروری و با توجه به شرایط از آنها استفاده خواهد شد.

برای تحقق راهبردها و مأموریت‌های توسعه منابع انسانی و افزایش اثربخشی توسعه دانش کارکنان به منظور دستیابی به اهداف اجرایی توسعه محصول، بر اساس یافته‌ها و نتایج تحقیق، پیشنهادهایی ارائه شده که عبارتند از: افزایش تعهد و حمایت مستمر مدیریت ارشد از توسعه منابع انسانی، توجه به توسعه منابع انسانی در تدوین و بازنگری راهبرد و اهداف مرکز، ایجاد تغییرات مثبت فرهنگی به منظور توسعه کارکنان، ارزیابی و بهبود فرآیندهای مدیریت منابع انسانی و استفاده از آنها به منظور توسعه منابع انسانی، توجه خاص به سیستم نگهداری منابع انسانی، به کارگیری راهبرد متعهدانه در مدیریت منابع انسانی، ایجاد شرایط مناسب برای توسعه منابع انسانی و ارتقاء دانش کارکنان از جمله ایجاد انگیزش، دقت در مرحله اجرای راهبرد و ارزیابی آن با تفکر راهبردی، جلب همکاری و مشارکت مستمر مدیران واحدهای صف، تمرکز بر افزایش اثربخشی فرآیندهای آموزش و توسعه و

د- بررسی و اصلاح فرآیندهای آموزش و توسعه و انجام اقدامات حمایتی: برای افزایش اثربخشی راهبردهای توسعه منابع انسانی، فرآیندهای آموزش و توسعه کارکنان بازنگری گردیده و اصلاحات لازم انجام شده است، به عنوان مثال روش نیازسنجی آموزشی بر اساس حوزه‌های دانش و دانش مطلوب تغییر نموده است، همین‌طور روش طراحی فرآیندهای آموزش و توسعه، سیستم برنامه ریزی آموزشی و ارزیابی اثربخشی دچار تغییر شده است. در ضمن نظام ارتقاء شغلی کارکنان با لحاظ نمودن ۶۰٪ امتیاز ارتقاء شغلی مربوط به ارتقاء دانش افراد به طور مستقیم با توسعه دانش کارکنان مرتبط شده است.

نتیجه‌گیری

با توجه به یافته‌های تحقیق و تحلیل آنها، نتیجه‌گیری می‌شود که وضعیت حوزه‌های تأثیرگذار در توسعه منابع انسانی و توسعه دانش کارکنان، متوسط بوده و در برخی حوزه‌های اصلی، وضعیت متوسط متمایل به وضع نامطلوب است و نیاز به بررسی بیشتر و اقدامات اصلاحی

دارد. همچنین مقایسه وضعیت موجود دانش کارکنان و وضعیت مطلوب آن، نشان از وجود شکاف دانش دارد. برای جبران شکاف دانش و رسیدن به هدف اصلی تحقیق یعنی تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با محوریت توسعه دانش کارکنان در یک مرکز تحقیق و توسعه محصول صنعتی، ابتدا نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات موجود در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی شناسایی شده و راهکارهای قابل اجرا شناسایی، ارزیابی و انتخاب شده است. مشارکت بیشتر در پروژه‌های بین‌المللی، اجرای مستمر دوره‌های آموزشی و توسعه آموزش‌های مشارکتی با شرکت‌های خارجی از جمله راهبردهایی است که می‌تواند این مرکز را در تحقق اهداف موردنظر یاری نمایند.

منابع

۱. امید، سعیده. (۱۳۸۴). "توسعه استراتژیک منابع انسانی". تهران: سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
۲. دیوید، فرد آر. (۱۳۷۹). "مدیریت استراتژیک". علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. سوارت، جوانی. مان، کلیر. براون. استیو، و پرایس، آلن. (۱۳۸۶). "توسعه منابع انسانی راهبردها و تاکتیک‌ها". غلام جالبقیان، تهران: انتشارات جهان جام جم.
۴. طاهری، نادر. (۱۳۸۸). "ارزیابی وضعیت موجود توسعه منابع انسانی و تدوین راهبردهای توسعه". پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
5. Bellinger, G. (2004). "Knowledge Management: Emerging Perspective". Outsights. Inc.
6. McCracken, M., & Wallace, M. (2000), "towards a redefinition of strategic HRD". *Journal of European Industrial, Training*, 245 (5), 281-290.
7. Pérez López, S., Peón, J. M. M., & Orda's, C. J. V. (2006). "Human resource management as a Determining factor in organizational learning". *Management Learning*, 37(2), 215-39.
8. Rampersad, Hubert. (2002). "In Creasing Organizational Learning Ability Based on a Knowledge Management". *Quick Scan*. www.tlainc.com.
9. Sloman, M. (1994). "A Handbook for Training Strategy", Gower, Aldershot
10. Spiegler, I. (2004). "Knowledge Management A New Idea or A Recycled Concept?". *Communication of the Association for Information System*, 3 Article14. June.
11. Tseng, C., & Mclean, G. N. (2008). "Strategic HRD practices as Key Factors in Organizational learning ". *Journal of European Industrial Training*, 6, 418-432