

# چالشهای فراروی مدیریت منابع انسانی

مهدی صانعی

## چکیده

امروزه اطلاعات و دانش با زندگی بشر چنان درهم آمیخته شده است که عصر حاضر را عصر اطلاعات نامیده‌اند. طبق گفته آلوین تافلر بی سواد قرن ۲۱، کسانی نخواهند بود که خواندن و نوشتن نمی‌دانند، بلکه کسانی هستند که نتوانند یاد بگیرند یا یاد دهند. در این شرایط نقش انسان در سازمان و نوع نگاه به او، سهم بسزایی در موفقیت یا شکست سازمان خواهد داشت. در مدیریت علمی تیلور، انسان چیزی جز ابزار کار تلقی نمی‌شد. با ظهور نهضت روابط انسانی، نوع نگاه به انسان تغییر کرد و به تدریج در کنار منابع مختلف سازمان چون منابع مالی، تکنولوژیک، اطلاعاتی و ... منابع انسانی نیز مطرح شد. اکنون صحبت از سرمایه انسانی است. با آغاز هزاره سوم، هر روز نقش منابع انسانی پررنگ‌تر شده و اکنون از آن به عنوان تنها عامل کسب مزیت رقابتی پایدار یاد می‌شود. این امر خصوصاً در اقتصاد دانش امروز بیش از پیش به حقیقت پیوسته است.

در مقاله حاضر هدف بر آن است تا با تشریح شرایط جدید پیش روی مدیران منابع انسانی در اقتصاد دانشی، نقشها و چالشهای فراروی مدیریت منابع انسانی شناسایی و تصویر نسبتاً جامعی از وضعیت مدیریت منابع انسانی در آغاز هزاره سوم ارائه شود.

## مقدمه

اقتصاد دانشی یا دانش محور شامل کلیه مشاغل، شرکتها و صنایعی می شود که در آن دانش و قابلیت‌های افراد به جای قابلیت‌های ماشین و تکنولوژی، تعیین کننده مزیت رقابتی است. پیش بینی شده است از بین ۱۹/۵ میلیون شغلی که قرار است بین سالهای ۲۰۰۸-۱۹۹۸ در امریکا ایجاد شود، ۱۹/۱ میلیون در بخش خدمات باشد. هر چند که تعداد کارهای دانش مدار ماهیتاً در بخش خدمات بیشتر است، اما بخش تولید نیز با ورود کامپیوتر و ریزپردازشگرها به آن، بیش از گذشته به دانش و قابلیت‌های انسانی وابسته شده است. اقتصاد دانشی حاصل تجاری سازی تکنولوژی های اطلاعاتی و ارتباطی است.

بسیاری از مشاغل صنعتی و کشاورزی در حال تبدیل شدن به کارهای دانشی هستند. در حال حاضر، بیش از ۶۰ درصد کلیه کارگران امریکا، کارگران دانشی بوده و از هر ۱۰ شغل جدید، ۸ شغل مربوط به بخشهای اطلاعات مدار است.

## ویژگیهای نیروی انسانی در اقتصاد دانش مدار

در ادامه به طور خلاصه به ویژگیهای اقتصاد دانش مدار اشاره می کنیم:

۱) اقتصاد دانش مدار، اتکای کمتری به تجمیع فیزیکی نیروی کار، مواد اولیه و پول دارد. در گذشته، تجمیع این منابع جهت تولید کالا و ارائه خدمت ضروری بود. اکنون، می توان از طریق آنچه که «انبوه‌زدایی» (Demassification) خوانده می شود، به همان کارآمدی‌ها دست یافت. می توان نیروی کار، مواد اولیه و پول را در حالی که در مناطق مختلف جهان قرار دارند، با یکدیگر ترکیب کرد.

۲) تکنولوژی امکان تبدیل پدیده های فیزیکی به پدیده های مجازی را فراهم می کند. شرکت مجازی، شرکتی است که فاقد مکان فیزیکی مشخص و کارکنان دائمی بوده و متکی بر روابط قراردادی با توزیع کنندگان و عرضه کنندگان است. تیم ها می توانند از گوشه و کنار جهان، گرد هم آیند و با یکدیگر فعالیت کنند، بدون اینکه در زمانی مشخص، در مکان واحدی قرار گیرند. حرکت به

سمت مجازی شدن علاوه بر منافعی چون افزایش انعطاف پذیری چالشهای پیچیده ای را نیز به همراه دارد.

## نحوه رقابت سازمانها در اقتصاد دانش مدار

سازمانهای موفق در اقتصاد دانش مدار، باید در ۳ سطح مختلف رقابت کنند و بر رقبای خود پیشی بگیرند:

۱) رقابت در سطح احساس و شناخت (Sensing Plane)

۲) رقابت در سطح متحرک سازی (Mobilizing Plane)

۳) رقابت در سطح عملیاتی (Operating Plane)

در بالاترین سطح، سازمانها باید به طور مداوم در جستجوی دانشی باشند که منجر به توسعه محصولات و خدمات جدید می شود. سازمانها باید این مهم را از طریق شناسایی منابع تکنولوژی های مطرح و مرتبط، شایستگیها و شناخت مشتریان جدید به انجام برسانند.

از آنجا که، سایر سازمانها نیز چنین خواهند کرد، پس یا بطور دقیقتر آن را تفسیر و یا سریعتر بدان دسترسی پیدا کنند. در این حالت دانشی که سایرین نمی توانند آن را کشف کنند، از ارزش واقعی تر و بالاتری برخوردار خواهد شد. این سطح از رقابت، « رقابت در سطح شناخت» نامیده می شود و شباهت بسیاری به « پیش بینی» دارد. این سطح نیازمند قابلیتها و شایستگیهایی چون قدرت اکتشاف است. رقابت در سطح شناخت، سازمانها را قادر می سازد تا آینده را بسازند. بعد از اینکه دانش مفید و سودمند شناسایی شد، باید به تحریک درآید تا محصول یا خدمت جدیدی ارائه گردد.

داس، سانتوس و ویلیام سون (۲۰۰۶) معتقدند که شرکتها، آهن ربا یا دانش رباهایی ایجاد می کنند که جزء ساختارهای سازمانی است و دانش را از بخشهای مختلف جذب می کند. بدین منظور شرکتها باید از قابلیتها و شایستگیهای کلیدی (مجموعه های دانش یکپارچه در درون سازمان که آن را از رقبای متمایز می سازد و برای مشتری، ارزش آفرینی می کند) برخوردار باشند تا بتوانند به مبنایی

مؤثر و کارآمد برای گزینش و همگون سازی دست یابند. پیشرو بودن در امر ارائه خدمات و محصولات جدید نیازمند نوآوری است. جهت توسعه سریع محصولات، فرایندها و همچنین برای متناسب کردن راه حلهای مشابه با شرایط متغیر و متحول، شرکتها نیازمند توانمندیهای خلاقانه ای هستند. این سطح از رقابت، « رقابت در سطح متحرک سازی» نامیده شده و نیازمند قابلیت‌هایی چون کارآفرینی و متحرک سازی است.

نهایتاً، در اقتصاد دانش مدار، همانند اقتصاد قدیمی، دانش باید عملیاتی شود تا بتوان محصولات و خدمات جدید ایجاد و توزیع کرد. این سطح سنتی تر رقابت، بسیار خشن تر از سطوح قبلی است، زیرا سازمانها در جستجوی کارآمدهایی در کل زنجیره ارزش خود هستند. ارتباط بین عرضه کنندگان، توزیع کنندگان، مشتریان و سایر عوامل، جهت حذف مراحل غیر ارزشزا ضروری است. این سطح از رقابت، « رقابت در سطح عملیاتی» نامیده شده و نیازمند قابلیت‌هایی چون کارآیی و انعطاف پذیری است.

در مجموع، شایستگیها و قابلیت‌های مورد نیاز برای رقابت مؤثر در اقتصاد دانش مدار، چیزی را شکل می بخشند که اولریچ (۱۹۹۷) آن را « توانمندیهای سازمانی» می نامد. توانمندیهای سازمانی، DNA رقابت پذیری است. همانگونه که فرد برخوردار از یک DNA خوب نظیر هوش، از مزیت بالقوه ای در زندگی برخوردار است، نظیر این نیز در خصوص توانمندیهای سازمانی صادق است. برخورداری از توانمندیها برای موفقیت ضروری است، اما کافی نیست. سازمان ها باید بتوانند این توانمندیها را توسعه بخشند، آنها را بکار گیرند و با فرصتها منطبق سازند. مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در ایجاد و توسعه توانمندیهای سازمانی مورد نیاز برای رقابت در اقتصاد دانش مدار ایفا می نماید.

## فرصتهای پیش روی مدیریت منابع انسانی در اقتصاد دانش مدار

دان تاپ اسکات (۱۹۹۶) معتقد است که مدیریت منابع انسانی به طور عام و متخصصان منابع انسانی به طور خاص،

بتوانند از این اطلاعات در راستای منابع سازمان بهره بگیرند. با این حال، تأثیر تکنولوژی روی مدیریت منابع انسانی، چیزی فراتر از اتوماتیک کردن فعالیتهای دفتری است.

به طور کلی، روندهای تکنولوژیک تأثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی عبارتند از:

- ۱) دسترسی سریع و ارزان به اطلاعات دقیق منابع انسانی در زمان واقعی؛
- ۲) دسترسی دائمی به اطلاعات مورد نیاز جهت بهبود کارایی و اثربخشی کارکنان؛
- ۳) دسترسی به درختهای متنوع تصمیم‌گیری و تحلیلی؛
- ۴) خدمت هوشمندانه به خود؛
- ۵) محتوای سفارشی.

سیستم‌های مدیریت منابع انسانی در قرن ۲۱، از طریق فراهم آوردن محتوای مبتنی بر دانش که براساس نقش کارمند در سازمان تصفیه و ویرایش شده است، کارکنان را قادر به انجام بهینه وظایف خود می‌کنند.

### نقشها و چالشهای جدید مدیریت منابع انسانی

سازمانها برای رقابت کارآمد در اقتصاد دانش‌مدار به نوعی از مدیریت منابع انسانی نیازمندند که مبتنی بر نقش باشد (یعنی همانند گذشته، به مسئولیتهای وظیفه‌ای خاص وابسته نباشد) و مستقیماً در ایجاد قابلیتها و توانمندیهای سازمانی، ایفای نقش نماید. جهت ایجاد این قابلیتها، چهار نقش اساسی زیر ضروری است: مباحث سرمایه انسانی، تسهیل‌کننده دانش، ایجادکننده

تداخل دارد و هم شامل فعالیتهایی غیرسستی (نظیر مدیریت دانش) می‌شود. به این دلیل، مدیریت منابع انسانی فقط بر «مدیریت افراد» توجه و تمرکز ندارد. مدیریت منابع انسانی اکنون مسئول مدیریت قابلیتها و توانمندیهایی است که افراد ایجاد کرده و مدیریت روابطی است که افراد باید توسعه بخشند.

در پاسخ به سوال دوم باید گفت که متخصصان منابع انسانی هنوز به انجام بسیاری از کارهای سنتی منابع انسانی مشغولند، هر چند که انجام بخشی از این کارها به عوامل بیرون سازمان واگذار (نظیر کارمندیابی) و یا به صورت دیجیتال شده است (نظیر منابع انسانی الکترونیک). به علاوه، بخش اعظم کار سنتی مدیریت منابع انسانی، اکنون توسط مدیران خط مقدم و متخصصان سایر زمینه‌ها (نظیر IT) و یا بخشهای دیگر سازمان انجام می‌گیرد. در اقتصاد دانش‌مدار، با توسعه کارمدیریت منابع انسانی، مسئولیت منابع انسانی باید بین مدیران منابع انسانی، کارکنان و افراد بیرون از سازمان به اشتراک گذاشته شود.

و نهایتاً در پاسخ به سوال سوم، باید به این نکته اشاره کرد که با افزایش و بهبود کارایی اداری، تکنولوژی به مدیران منابع انسانی این اجازه را می‌دهد تا از پرسنل کمتری استفاده و سهم و نقش ارزش‌زای بیشتری در سازمان‌شان ایفا نمایند. تکامل سریع سیستم‌های ارائه خدمات الکترونیک منابع انسانی سبب شده است تا اطلاعات بیشتر و به شکل و فرمت مناسب‌تری در اختیار کارکنان و مدیران قرار گیرد و آنها

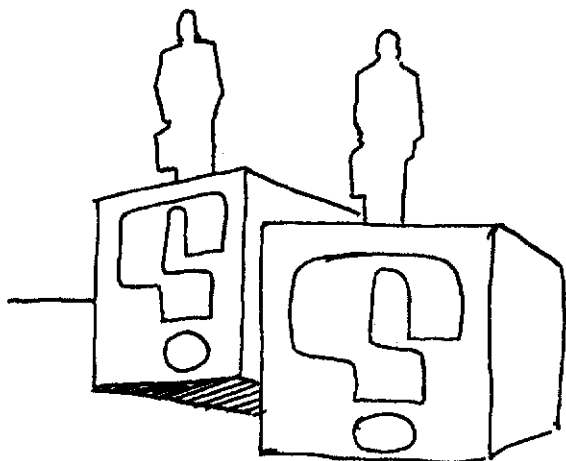
باید از شرایط و ویژگیهای منحصر به فردی برخوردار شوند تا بتوانند فرایند تغییر و تحول در سازمان را رهبری کنند. با این حال، در حال حاضر، مدیریت منابع انسانی در ارائه واکنشهای مناسب نسبت به تغییر و تحولات محیطی، بسیار کند عمل می‌کند. مشکل اساسی ناشی از آن است که متخصصان منابع انسانی تاکنون فقط به انجام وظایفی چون کارمندیابی، جبران خدمات و ... پرداخته‌اند. این امر شاید در زمان ثابت و عدم تغییر کارساز و مؤثر بود، اما با ورود انسان به اقتصاد دیجیتال، حرفه منابع انسانی نیازمند احیای خود و استحکام مشارکتها با سایر عوامل موجود در سازمان جهت ایجاد تغییر و تحول در شرکت است.

اما مدیریت منابع انسانی چگونه می‌تواند خود را با اقتصاد دانش‌مدار سازگار کند؟ اولریچ (۱۹۹۹) برای پرداختن به این سوال، ۳ سوال کلیدی زیر را مطرح می‌کند:

- ۱) کار مدیریت منابع انسانی چیست؟
  - ۲) چه کسی کارمدیریت منابع انسانی را انجام می‌دهد؟
  - ۳) تکنولوژی چگونه بر مدیریت منابع انسانی تأثیر خواهد گذاشت؟
- در پاسخ به سوال اول باید گفت که در اقتصاد دانش‌مدار، کار مدیریت منابع انسانی محدود به وظایف سنتی کارمندیابی، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد و نظیر آن نخواهد بود. در اقتصاد دانش‌مدار، کار مدیریت منابع انسانی هم شامل آن دسته از فعالیتهایی است که با وظایف سنتی کسب و کار (نظیر بازاریابی و مالی) همپوشانی و

**در اقتصاد دانش‌مدار، مدیریت منابع انسانی باید چهار نقش کلیدی را بازی کند: مباحث نیروی انسانی، تسهیل‌کننده دانش، رابطه‌ساز و متخصص در آرایش سریع.**

**مدیریت منابع انسانی، علاوه بر نقشهای سنتی، وظایف جدیدی نیز برعهده دارد که از اقتضات دانش‌محور است.**



روابط ( رابطه ساز) و متخصص در آرایش سریع. در ادامه به توضیح هر یک از این نقشها خواهیم پرداخت.

### مبایس سرمایه انسانی (Human Capital Steward)

مبایس منابع انسانی به عنوان نقشی جدید نیازمند جمع آوری، متمرکزسازی، ذخیره، تکمیل و بازیابی تواناییها، مهارتها و دانش اشتراکی درون سازمان است. سازمانها برای همراهی با اقتصاد دانش مدار نیازمند توسعه گنجینه ای عمیق از استعداد بین کارکنان و عاملان آزاد (Free Agents) هستند. متخصصان مدیریت منابع انسانی باید قابلیتها و تعهد را بین کارکنان گسترش دهند. نقش منابع انسانی بر حفظ بهترین مغزها و متفکران متمرکز خواهد شد.

مبایس سرمایه انسانی، ایجاد رابطه ای بین سازمان و کارکنانش را تجویز می کند که در آن سازمان بدون ایجاد امپراطوری و تسلط شدید، رهبری کند و بدون کنترل پیروان، امر تسهیل سازی را انجام می دهد. مبایس (Stewardship) امکان ایجاد رابطه ای را بین سازمان و کارکنانش فراهم می کند که در آن هر کدام، سهم و نقشی مهم و مسئولانه در موفقیت سازمان ایفا می نمایند.

برخی از چالشهایی که مدیریت منابع انسانی در نقش مبایس سرمایه انسانی با آنها مواجه است عبارتند از:

۱) سرمایه فکری متعلق به کارفرما نیست، اما در بازارهای سرمایه انسانی، خرید و فروش می شود. چگونه می توان به این سرمایه فکری دست یافت؟ و چگونه می توان آن را خرید و یا اجاره کرد؟

۲) کارگران افرادی داوطلب یا عاملانی آزاد هستند. چگونه می توان افراد داوطلب را جذب کرد، به انگیزش واداشت و آنها را در سازمان حفظ کرد؟ چگونه می توان داوطلبان را با سازمان هویت بخشید و شناسایی کرد؟ ۳) قراردادهای بازار جایگزین قراردادهای استخدامی می شود. قراردادهای استخدامی، بلند مدت هستند، اما قراردادهای بازار، کوتاه مدت بوده و مبتنی بر پروژه هستند. چگونه می توان تعهد کارگران دارای قرارداد بازار را کسب کرد؟

۴) مدیریت منابع انسانی باید مطمئن باشد که سرمایه انسانی سازمان در دسترس و کارآمد است و بر ارزش آن افزوده می شود. چگونه می توان گردش کارکنان را در درون و بیرون سازمان مدیریت کرد تا توانمندی مداوم و حداکثری آنها تضمین شود؟

۵) مدیریت منابع انسانی باید خدمات منابع انسانی نظیر کسب استعدادها، یادگیری و ... را به دلالتی و واسطه گری بگذارد. چگونه می توان آن دسته از خدمات منابع انسانی را که در دسترس هستند و می توانند به سازمان کمک کنند را شناسایی کرد؟ چگونه می توان ارائه کنندگان خدمات مختلف را که به طور مجزا به فعالیت مشغولند، به صورت یک کل منسجم درآورد؟

### تسهیل کننده دانش (Knowledge Facilitator)

استخدام افراد مستعد و قرار دادن آنها در کار، به خودی خود کافی نیست. سازمانی که خواهان کسب مزیت رقابتی در اقتصاد دانش مدار است باید بتواند ایجاد دانش کند و آن را بین کارکنان، مشتریان، عرضه کنندگان و شرکتهای تولید کننده محصولات مکمل توزیع کند. تکنولوژی پیشرفته به کارکنان پایین سازمان، این امکان را می دهد تا فرصتها را درک و ایده های خارق العاده ای ارائه کنند. محدودیتهای زبانی در حال از بین رفتن است. بزودی کارکنان مشغول در نقاط مختلف جهان قادر خواهند بود بدون بهره گیری از مترجم براحتی به طور آن لاین با یکدیگر ارتباط برقرار کنند.

یکی از نقشهای جدید مدیریت منابع انسانی، تسهیل یادگیری سازمانی و اشتراک دانش بین کارکنان، واحدهای مختلف سازمانی، در سطح سازمان و با تولیدکنندگان بیرون از سازمان خواهد بود. برخی از چالشهای پیش روی مدیریت منابع انسانی جهت ایفای این نقش عبارتند از:

۱) تأکید فزاینده ای بر یادگیری و تشویق افراد به یادگیری مداوم وجود دارد. چگونه می توان افراد خواهان یادگیری را شناسایی کرد؟ چگونه می توان افراد را تشویق به یادگیری مداوم کرد؟ چگونه می توان یادگیری مداوم را تسهیل کرد؟ چگونه

می توان در کنار یادگیری مداوم، توازن بین کار و زندگی را حفظ کرد؟

۲) دانش نیازمند مدیریت پویا و مستقیم است. چگونه می توان به دانش دست یافت و به هنگام نیاز در اختیار افراد نیازمند قرار داد؟ چگونه می توان دانش را مدیریت کرد؟ چه نوع از سیستم های اطلاعاتی، به بهترین وجه، نیازهای سازمان را برآورده می کنند؟ ۳) سازمان باید دانش کلیه کارکنان را به عنوان منابع نوآوری، ثبت و ضبط کند. چگونه می توان منابع دانش کارکنان را شناسایی کرد؟ چگونه می توان این دانش را از کارکنان بیرون کشید؟

۴) مدیریت منابع انسانی باید اشتراک و توزیع دانش جمع آوری شده توسط کارکنان را تسهیل کند. کدام نوع از میانجی ها اشتراک دانش را تسهیل می کنند؟ چه مقدار از دانش باید از طریق کامپیوتر (به عنوان میانجی) به اشتراک گذاشته شود و چه مقدار به طور رودر رو؟

۵) مدیریت منابع انسانی باید نحوه اعطای پاداش به اکتساب و اشتراک دانش را تعیین کند. چگونه می توان کارکنانی که اقدام به بسط و گسترش دانش می کنند را شناسایی کرد؟ پاداش های مؤثر کدامند؟

### برقرار کننده رابطه (Relationship Builder)

در کنار تسهیل اشتراک دانش در درون سازمان، یکی دیگر از نقشهای مهم و جدید مدیریت منابع انسانی، نقش برقرار کننده رابطه است. در محیطهای سریع و متلاطم، بر ایجاد و حفظ ارتباط بین کارکنان سازمان تأکید زیادی می شود. در این نقش، مدیریت منابع انسانی برنامه هایی را تدوین و اقداماتی را اتخاذ می کند که کارکنان را قادر به تشویق، تسهیل، پرورش و حفظ روابط با کارکنان هم رده، مشتریان، عرضه کنندگان، شرکتهای فعال در عرصه های مشابه و حتی گاهی با رقبا می کند. قدرت روابط عبارت است از ایجاد هم افزایی در درون سازمان و در سطح بازار.

برخی از چالشهایی که مدیریت منابع انسانی در این نقش با آنها مواجه است عبارتند از:

۱) تأکید زیادی بر کار تیمی میان وظیفه ای

ادامه داده است. هر چند که حرکت اقتصاد کشور ما به سمت اقتصاد دانشی نسبت به اقتصاد کشورهای پیشرفته صنعتی، با سرعتی بسیار کند انجام گرفته است، اما باید پذیرفت که رشد پایدار کشورها منوط به تغییر ماهیت اقتصاد آنهاست. با تغییر ماهیت اقتصاد کشور، فعالیتهای زیر مجموعه نیز دچار تغییر و تحول می شوند و نیازمند رویکردهای جدیدی هستند. فعالیتهای مدیریت منابع انسانی نیز در اقتصاد دانشی نیازمند اتخاذ این رویکردهای جدید است. در مقاله حاضر سعی شد تا به بازشناسی مفهوم اقتصاد دانشی، چالشها و نقشهای مدیریتی منابع انسانی در این نوع از اقتصاد پرداخته شود تا بدین وسیله بتوان تصویر دقیقتری از شرایط پیش روی مدیریت منابع انسانی در اقتصاد دانش مدار ارائه کرد.

امید است مطالعه این مقاله بتواند مدیران منابع انسانی فعال در بخش های مختلف دولتی و خصوصی کشور را در رویارویی با شرایط جدید یاری دهد. □

#### منابع:

- 1) Perez, Jesus Rodriguez and Patricia Ordóñez de Pablos "Knowledge management and organizational competitiveness: a framework for human capital analysis", Journal of Knowledge Management; Volume: 7 Issue: 3; 2003.
- 2) Raich, Mario "HRM in the knowledge-based economy: is there an afterlife?" Journal of European Industrial Training; Volume: 26 Issue: 6; 2002.
- 3) Thite, Mohan "Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations". The Learning Organization; Volume: 11 Issue: 1; 2004.
- 4) Clarke, Thomas "The knowledge economy". Education + Training; Volume: 43 Issue: 4/5; 2001.
- 5) de Pablos, Patricia Ordóñez "Knowledge flow transfers in multinational corporations: knowledge properties and implications for management". Journal of Knowledge Management; Volume: 8 Issue: 6; 2004.

بقیه منابع در دفتر نشریه محفوظ است.

● مهدی صانعی: دانشجوی دکترای مدیریت دولتی و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد شاهرود

سرمایه انسانی را مونتاژ، متمرکز و آماده کند تا بتوان به اهداف استراتژیک دست یافت.

برخی از چالشهای پیش روی منابع انسانی در این نقش عبارتند از:

۱) انتصاب شغلی، سیال بوده و شامل مسئولیت در قبال نتایج است نه وظایف. چگونه می توان مشخص کرد افراد در مشاغل مورد تصدی، چه کارهایی انجام دهند؟ انتصابات شغلی سیال را چگونه می توان هماهنگ کرد؟ به هنگام سیال بودن انتصابات، چگونه می توان مسیرهای شغلی را مدیریت کرد؟ زمانی که اهداف در حال تکامل هستند، چگونه می توان سیستم های سنجش عملکرد کارآمد طراحی کرد؟

۲) هدف عام و مشترک و ارزشهای کلیدی جایگزین سیستم های دقیق کنترل مدیریتی و شرح مشاغل می شوند. چگونه می توان مطمئن شد که کار مورد نظر انجام خواهد شد؟ چگونه می توان بین مشاغل و بین وظایف مختلف سازمانی، هماهنگی برقرار کرد؟ چگونه می توان به نظم و انضباط لازم دست یافت؟

۳) اشتراک گسترده اطلاعات ضروری است. چگونه می توان اطلاعات را به طور گسترده منتشر کرد؟ هر یک از افراد باید به چه اطلاعاتی دسترسی داشته باشند؟ چگونه می توان از افشای اطلاعات ویژه و سری جلوگیری کرد؟

#### نتیجه گیری

شاید این جمله جان وودز که گفته است: معتقد نیستم که تکامل یعنی بقای اصلح، بلکه معتقدم تکامل یعنی بقای سودمندترین دارای مفاهیم و معانی بسیاری باشد. در اقتصاد جدید یا باید سودمند بود و یا باید عرصه را به رقبای و اگذار کرد. به عبارت دیگر، در شرایط جدید رمز ماندگاری سودمندی است.

همانگونه که بیان شد، در اقتصاد دانش مدار، مدیریت منابع انسانی با چالشها و نقشهای جدیدی روبروست. در سالیان اخیر، حرکت از اقتصاد سنتی به سمت اقتصاد دانش مدار و دیجیتال شدت گرفته است. اقتصاد کشور ما نیز از این جریان مبرا نیست و همگام با تغییرات جهانی، به حرکت خود

شده است. چگونه می توان ساختارهای بهینه تیمی را سازماندهی کرد؟ چگونه می توان یک «کل» ایجاد کرد که از مجموع اجزایش بیشتر باشد؟ چگونه می توان بین وفاداری فردی و هویت تیمی توازن برقرار کرد؟ چگونه می توان تیم های پروژه ای ایجاد کرد و عملکرد بالای آنها را در طول زمان تداوم بخشید؟

۲) تکنولوژی سبب خواهد شد اطلاعات بیشتری در دسترس قرار گیرد و افراد به طرق مختلف با یکدیگر مرتبط شوند. کدام تکنولوژی ها می توانند افراد را با یکدیگر ارتباط دهند؟ چگونه افراد را باید آموزش داد تا اثربخشی این تکنولوژی ها به حداکثر برسد؟ چگونه نقش های ارتباطی را می توان به حداقل رساند؟ کدام ابعاد سرمایه اجتماعی برای تبدیل پیشرفت های تکنولوژیکی به مزیت رقابتی مورد نیاز می باشند؟

۳) مدیریت منابع انسانی باید شبکه ها را ایجاد کند و افراد را حول اهداف استراتژیک کسب و کار به یکدیگر پیوند دهد تا رقابت پذیری شرکت تضمین شود. چگونه می توان اهداف استراتژیک را به طور قانع کننده ای ابلاغ کرد؟ هنگامی که نیروی کار فقط رابطه ای پاره وقت با سازمان دارد، چگونه می توان تعهد آنها را نسبت به اهداف استراتژیک جلب کرد؟

#### متخصص در کسب آرایش و آمادگی سریع (Rapid Deployment Specialist)

محیط با تغییر سریع که بسیاری از صنایع و سازمانها با آن مواجهند، نقش و چالش جدیدی برای مدیریت منابع انسانی به وجود می آورد. این نقش عبارت است از متخصص در کسب آرایش سریع. مزیت رقابتی حاصل ارائه محصولات جدید به بازار قبل از رقباست. تکنولوژی و روشهای مختلف ایجاد ارزش به رقبای اجازه می دهد تا به این مزیتها دست یابند و حتی فراتر از آن حرکت کنند. بسیاری از سازمانها در اقتصاد دانش مدار، علاوه بر ایجاد و حفظ مزیت رقابتی بلند مدت، به شناسایی و استفاده از تاکتیک های چریکی مانند دست می زنند. در این شرایط، مدیریت منابع انسانی مورد نیاز خواهد بود تا سرعت، عناصر خاص