

شیوه ارتقا و توسعه ارزش‌های منابع انسانی بر پایه توسعه مهارت‌های محوری

محمد رضا حمیدی زاده^۱

چکیده

هدف این مقاله، بیان شیوه ارتقا و توسعه ارزش‌های منابع انسانی به منظور دستیابی به توسعه مهارت‌های محوری در پیشبرد اهداف توسعه اقتصادی پروژه‌ها در سطح ملی و سازمانی است. مباحث مقاله براساس رویکرد توصیفی - تحلیلی از بیان ارکان و سطوح توسعه ارزش و توسعه انسانی آغاز و با ارائه معماری پیشبرد توسعه، توسعه انسانی را ابزار شناسایی محورهای انتخاب استراتژیک توسعه ارزش و بیانگر توانمندی‌های ضروری کسب مزیت رقابتی پایدار معرفی می‌کند. ارائه توسعه توانمندی‌ها و مهارت‌ها، آغازی برای تبیین فرایند برنامه توسعه توانمندی‌ها و فرایند تبدیل شایستگی‌های نیروی انسانی به سوی تخصص و مزیت در آنها فرایند، ارزش افزائی بر پایه مهارت‌های محوری و کلیدی، و مدیریت مهارت‌ها با ذکر نمونه‌ای برای صنعت نفت می‌باشند. تشریح ابعاد چهارگانه توسعه یکپارچه و استمرار آن با شرح چهار ویژگی محوری توسعه استراتژیک نیروهای متخصص در فرایند توسعه ارزش‌ها، ضرورت توجه به سرمایه فکری را تبیین می‌کند. این سرمایه براساس سه بخش انسانی، سازمانی و اجتماعی بررسی می‌شود. از دستاوردهای تحول سرمایه

۱. عضو هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی، M-Hamidizadeh@sbu.ac.ir

فکری، التزام و تعهد نیروهای متخصص برای توسعه ارزش‌ها است و در نهایت، الگوی تلفیق استراتژی‌های توسعه ارزش‌ها و توسعه مهارت‌های محوری برپایه مدل تبیین اهداف بر عملکرد، معرفی می‌شود. از این‌رو، نقش مهم توسعه مهارت‌ها بر پایه توسعه ارزش‌های منابع انسانی آشکار می‌شود.

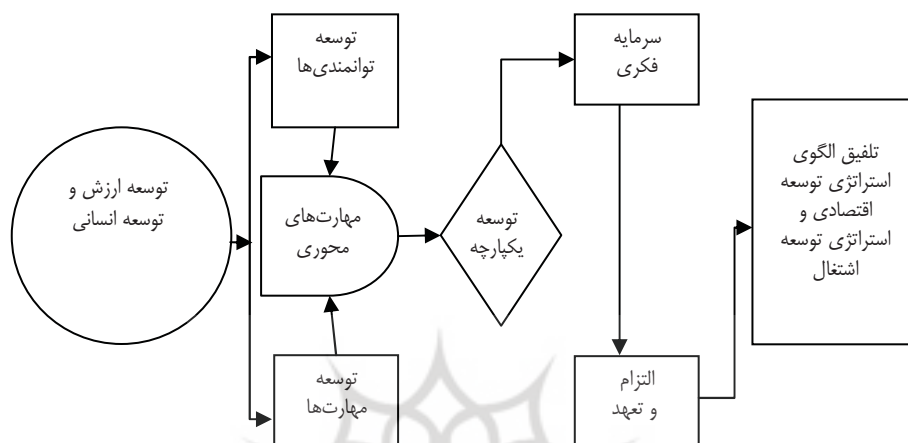
واژه‌های کلیدی

استراتژی ارزش‌های منابع انسانی، مهارت‌های محوری و کلیدی، توسعه یکپارچه، سلاح استراتژیک، فرایند تبدیل شایستگی‌ها و سرمایه فکری.

مقدمه

شناسایی و شناساندن ویژگی‌ها و ابعاد تخصصی - مزیتی نیروهای متخصص، در پایه‌ریزی توسعه اقتصادی و تقویت فرایندهای مربوط به توسعه، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. این ضرورت، چارچوب‌های توسعه توانمندی‌ها و مهارت‌ها را برای دستیابی به توسعه یکپارچه ملی، بخشی و سازمانی تبیین می‌کند. التزام به ارزش‌های توسعه یکپارچه اقتصادی نیازمند انباشت سرمایه‌های فکری و بهره‌گیری از آن است. بالندگی سرمایه‌های فکری، سطح و میزان التزام و تعهد به توسعه را نهادینه می‌کند. به هر حال، همسویی و انطباق استراتژی‌های توسعه اشتغال نیروهای متخصص از طریق استراتژی‌های توسعه اقتصادی، نیازمند سازوکارهایی است که بحث در خصوص آن، بخش پایانی مقاله را شکل داده است. برای هدایت مباحث مقاله، مدل شکل شماره یک، تنظیم شده که محورهای کلیدی تحلیل مباحث مقاله و ارتباط میان آنها را با یکدیگر نشان می‌دهد. در هر صورت، نیروهای متخصص به مثابه سرمایه‌های انسانی، عملکرد برنامه‌های توسعه ملی و سازمانی را شکل می‌دهند. برای ارتقای عملکرد توسعه استراتژی‌ها، شناخت اقدامات پایه‌ای توسعه منابع انسانی، برنامه‌هایی را تعریف می‌کند که استراتژی توسعه ارزش‌ها و شاخص‌ها را هم شکل می‌دهد.

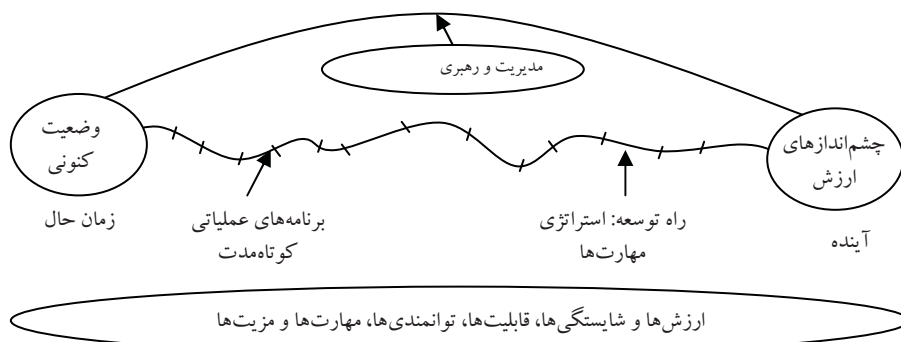
شکل ۱. چشم‌انداز تحلیل مباحث مقاله



توسعه ارزش و توسعه انسانی

توسعه ارزش بر پایه انباشت مهارت‌ها شکل یافته و هدایت می‌شود. هر چند انباشت مهارت‌ها بعد شایستگی‌ها را مورد تأکید قرار می‌دهد اما ارزش، بخش اجتناب‌ناپذیر توسعه زیربنای انباشت مهارت‌ها است. انباشت مهارت‌ها بر پنج رکن ارزش تخصص‌های انسان، کارایی و عملیاتی بودن، تنوع تخصص و مهارت، مزایای خاص دانشی و کثرت انسان‌های توانمند و ماهر استوار است (۱). انباشت مهارت‌ها دارای پنج سطح منافع اصلی ارزش، مهارت اصلی و پایه‌ای، مهارت مورد انتظار، مهارت اضافی و فزاینده و نیز مهارت بالقوه می‌باشد. مهارت‌ها بر پایه استعدادهای نیروهای انسانی است که این استعدادها جلوه‌های بروز علم، دانش و توانایی آنها است. به طور کلی، توسعه ارزش‌های منابع انسانی، مطابق مدل شکل ۲، نیازمند معماری خلق مهارت‌ها است. در واقع، توسعه نقشه‌ای از آینده مطلوب و مورد انتظار است که براساس چشم‌اندازها در سطح کلان و بخشی ترسیم، سازماندهی، مهندسی و مدیریت می‌شود (۲).

شکل ۲. معماری پیشبرد توسعه ارزش منابع انسانی



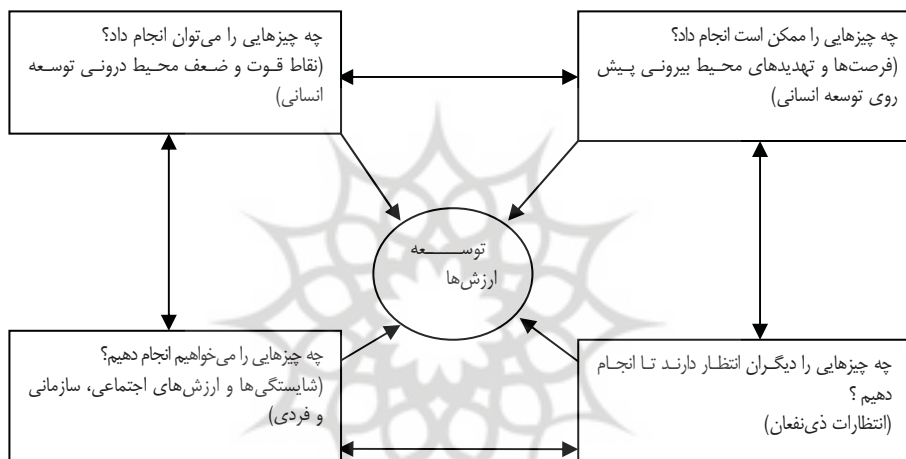
انباشت مهارت های محوری یکی از زیرساختارهای توسعه ارزش است در حالی که زیر ساختارهای بهداشتی، آموزشی، کارآفرینی، ارتباطات، فناوری، نهادها و مانند اینها زمینه ساز شکل گیری انباشت مهارت ها و بهره گیری از آن می باشد. بنابراین، توسعه ارزش های انسانی را می توان برپایه مدل های شکل ۳ و ۴ در راستای توسعه توانمندی های محوری راهبری کرد (۳). این دو شکل، هسته بنیادی بودن توسعه ارزش ها در هدایت محورها و انتخاب های استراتژی انباشت مهارت ها را نشان می دهند. بنابراین، توسعه انسانی، موضوعی استراتژیک در برنامه ریزی و توسعه اقتصادی قلمداد می شود زیرا تأثیر بارزی بر توانایی شخص، گروه یا سازمان می گذارد تا بتوانند به مزیت رقابتی برای بخش های مختلف اقتصادی دست یابند، و آن را حفظ کنند. توسعه بدون کسب مزیت رقابتی، فاقد ارزش پیشبردی برای توسعه های آتی است. به هر حال، نیروی انسانی ارزش محور دستاورد این نوع توسعه انباشت مهارت است که باید ویژگی هایی به این شرح داشته باشد: خلق ارزش برتری برای مخاطبان؛ منحصر به فرد و کمتر تقلید پذیر بودن؛ ارتقای توانمندی پاسخ گو بودن به تغییرات در محیط.

توسعه توانمندی ها

نیروهای متخصص، انسان هایی تحول پذیر با توانایی های بالقوه نامحدود هستند که این

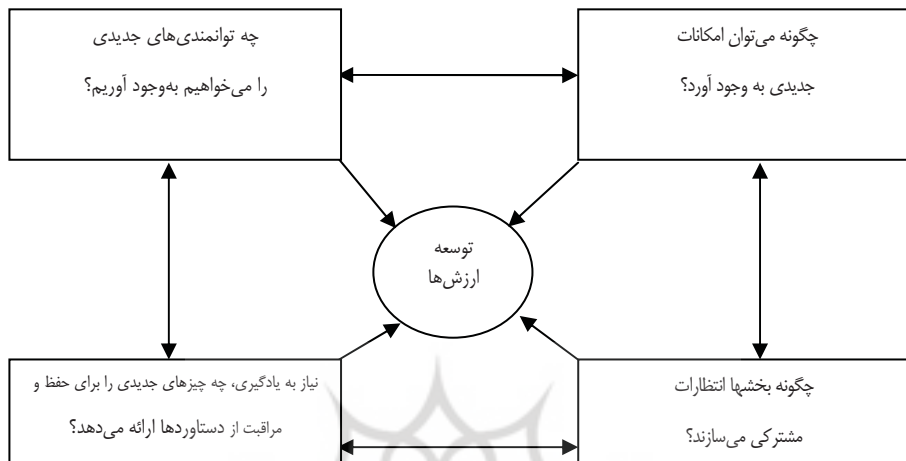
توانایی‌ها می‌توانند تحت‌نظام و برنامه‌ریزی‌های آموزشی، پرورشی و پویا به تدریج به‌فعل در آیند تا جوامع انسانی توسعه‌گرا و ارکان‌های مربوط به آن را از مواهبی بس‌گران بهره‌مند سازند. این وظیفه‌ی خطیر برعهده مدیران ارشد سازمان‌ها است. این وظیفه در چارچوب نظام بهسازی منابع انسانی سازمان‌ها قرار می‌گیرد (۴).

شکل ۳. توسعه ارزش‌های انسانی: ابزار شناسایی محورها و انتخاب‌های استراتژیک مهارت‌ها



نظام بهسازی منابع انسانی باید بتواند به تدریج سازمان و فرد را به تناسب نیاز و ضرورت برنامه‌های توسعه ارزش‌ها تقویت کند که برای انجام وظایف محول و ایفای نقش‌ها لازم است. علاوه بر تخصص‌ها و مهارت‌های موردنیاز، ایجاد روحیه تعاون، کار مشترک و دسته‌جمعی، پذیرفتن آگاهانه قوانین، مقررات، سنت‌ها و اخلاق مقبول اداری و سازمانی، به‌وجود آوردن شیوه‌های رهبری و مدیریت، ازجمله ویژگی‌هایی است که در تأمین هدفهای توسعه ارزش‌ها کمک می‌کند. (۵). متولیان اصلی ایجاد، اداره و توسعه ارزش‌ها، انسانهای متخصص هستند. ارزش پویا، بدون انسان نقش‌آفرین، مفهوم و وجود خارجی ندارد. در واقع، انسان در ایفای نقش خود در توسعه به عنوان «سلاح استراتژیک» ایجاد مدیریت رقابتی شناخته می‌شود. برنامه توسعه ارزش‌ها باید برپایه ابعاد زیر باشد:

شکل ۴. توسعه ارزش‌ها: نشانگر توانمندیهای ضروری



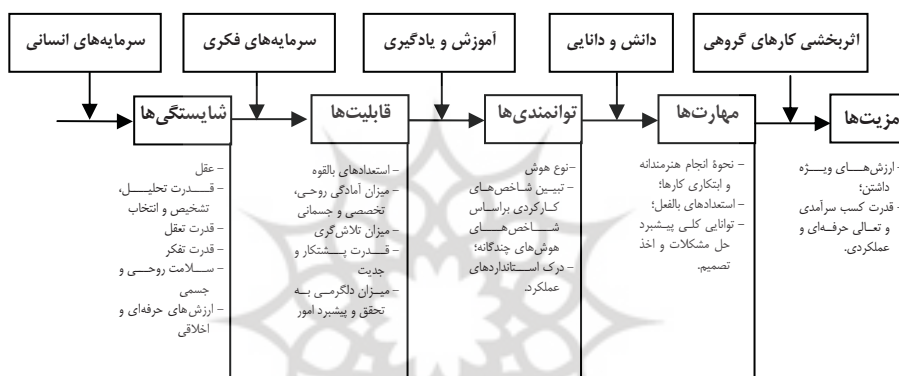
- آموزش؛ یادگیری؛ تغییر رفتار؛ ارزیابی؛ ویژگی‌ها و شاخص‌های بلندگویی ارزش‌ها؛ استراتژی‌های طرح‌های توسعه ملی، صنعتی و بخشی. به هر حال، توسعه نیروهای متخصص را می‌توان آموزش - یادگیری و تغییر رفتار بر پایه ارزش‌ها دانست که «ابراز استراتژیک» در حفظ رقابت‌پذیری در عرصه بین‌المللی است. برنامه توسعه نقش استراتژیک جهت واکنش مناسب برای این دو موضوع دارد: جهانی‌سازی، رقابت جهانی و احیای نقش زیر بنایی مدیریتی؛ نیاز به انتقال توسعه بردوش مدیران و دیگر کارکنانی است که خودشان مسئول پرداختن به فرایندهای تحول هستند و نیز کسانی که باید با یادگیری از طریق عمل بر توسعه ارزش‌ها به پردازند. (۶) فرایند برنامه توسعه توانمندی‌ها مطابق جدول ۱، است.

توسعه مهارتها

هم‌زمان با بازسازی و کوچک‌سازی دولت‌ها و نهادهای مرتبط با آن، متخصصان

نیز بیش از گذشته ملزم به انجام کار گروهی شده‌اند. انجام کار گروهی نیاز اشخاص به توسعه مهارت‌های جدید مانند تصمیم‌گیری و حل مشکل، مهارت‌های فردی نظیر گوش دادن، رفع تنش و فشار روحی، مذاکره و رهبری را بر پایه فرایند شکل ۵، بیشتر کرده است.

شکل ۵. فرایند تبدیل شایستگی‌های نیروهای انسانی به سوی تخصص و مزیت در توسعه ارزش‌ها



لذا، اثربخشی گروهی موضوعی اساسی در توسعه مهارت‌ها و ارزش‌ها است که متخصصان توسعه منابع انسانی ملزم به توسعه شایستگی‌های حیاتی تسهیل‌گر هستند. از این رو، از یک منظر، تحول از طریق توسعه ارزش‌های حرفه‌ای نیروهای متخصص و مدیریت مورد تأکید قرار می‌گیرد؛ و از منظر دیگر، مدیریت دانش و دانایی است که باعث افزایش ضرورت درک استانداردهای عملکرد به منظور بحث درباره پیچیدگی می‌شود. بدین سان، بازخورد در نقش یک سازوکار و پیش شرط اساسی در بالندگی و یادگیری فردی و سازمانی و حتی ملی است. با نقش محوری پیدا کردن تأمین نیازهای محیط و مؤلفه‌های آن در فرایند توسعه ارزش‌ها، نیاز به آگاهی و بصیرت نیروهای متخصص در زمینه کیفیت، محک‌زنی، و بهبود مستمر نیز بیشتر آشکار می‌شود. مسئله مهارت‌های بومی به یک ضرورت مبدل شده و توسعه مهارت‌های تسهیل‌گر،

جدول ۱. فرایند برنامه توسعه توانمندیها

ویژگی‌ها	فرایند
- در سطح عالی جامعه و سازمان به منظور درک کارکنان از هدفها و منطقی کردن اقدامات؛ - تبیین و برقراری تعهد نسبت به محورهای اصلی توسعه توانمندی‌های نیروها	تعیین چشم‌انداز و توسعه مفاهیم
ایجاد گروه‌های پروژه برای شناسایی هدف‌های قابل سنجش جهت طراحی دوباره فرایندهای بحرانی	شناسایی فرایندهای کلیدی کسب و کار نیازمند طراحی دوباره
- شفاف‌سازی مشکلات بحرانی و تعیین فرصت‌های مورد نظر برای دستیابی از طریق طراحی دوباره فرایندها توسط گروه پروژه	ارزیابی مشکلات و محک‌زنی برای بهبود
- شروع از مهارت‌های قابل کنترل کوچک و تسری آن از طریق زنجیره فرایندها برای نیل به مهارت‌های دیگر؛ - برای موفقیت فعالیت‌های انتقالی، توجه به فرایندهای مدیریت آماده‌سازی یعنی رهبری و آموزش، استقرار ابعاد فنی و آموزش ضروری است	فعالیت‌های انتقال
شناسایی میزان دستیابی به هدفهای تعیین شده	ارزیابی برنامه

یادگیری عملی - تحلیلی و تفکر هوشمند جایگاه بارزی یافته است. البته صرفاً نمی‌توان انتظار داشت شخص با کسب دانش به تواند ایفاگر نقش تسهیل‌گری در توسعه ارزش داشته باشد مثل این که شخص با کسب دانش در زمینه رانندگی یا فوتبال، اتومبیل براند یا فوتبال بازی کند. زمانی احتمال تحول و توسعه وجود دارد که رفتار فعلی مورد تحلیل و ارزیابی قرار گیرد، گزینه‌های مختلف بررسی شود، سپس روش‌های مناسب به کار رود.

با توسعه زمینه و رویکردهای توسعه ارزش‌ها برای بالندگی در توسعه مهارت‌ها، ایده سلامت اشتغال نیز جایگاه ویژه‌ای می‌یابد. شناسایی عملکرد نامناسب ضرورت دستیابی به سلامت در ارزش‌ها است. شخصی که موقعیت

استراتژیک دارد باید به درستی نیاز به تحول و توسعه را احساس کند و آن هم مشکلات را در جایی شناسایی کند که شخص یا چیزی در حال آسیب رساندن باشد. نیاز احساس شده در واقع، کاتالیزوری برای تحول در ارزش‌ها است و این کاتالیزور باعث اعمال فشار برای انجام کارهای زیر می‌شود:

- تغییر، تحول و توسعه استراتژی ارزش‌های بخش‌های اقتصادی همراه با مدیریت آن‌ها؛

- سازگار کردن فضای توسعه مهارت‌ها با نیازهای توانمندی و مهارت‌های توسعه بخش‌های تخصصی؛

- تغییر هنجارهای فرهنگی برای استقرار فرهنگ و ارزش‌های توسعه محور؛

- تغییر ساختارها و نقش‌ها و نیز توسعه ارتباطات انسانی؛
- بهبود همکاری‌های بین‌گروهی و سهولت در دسترس برای پیشبرد امور؛
- باز کردن نظام ارتباطات و تعاملات کارشناسی برای تسهیم دانش؛
- تسهیل برنامه‌ریزی بهتر بر پایه توجه به نیازها و خواسته‌های توسعه‌محور؛
- تأثیرگذاری بر ایجاد تغییر در انگیزش نیروی کار و بهبود کیفیت خدمات ناشی از مهارت‌های مربوط؛

- تشویق به انطباق با محیط جدید در فرایند گذر از مراحل توسعه ارزش‌ها
امروز، توسعه صنعتی را باید به صورت اشکال جلوه‌گر هوشیاری انسان شناخت که نه تنها در قالب واژه‌های مادی، بلکه در قالب جنبه‌های بیانی، اندیشه‌ای و نهادین درک و تحلیل می‌شود. این تحلیل‌ها با به‌کارگیری الگوی فرایند‌گرا، حرکت هدفمند را به چالش می‌کشد. از این رو، این نیروی انسانی ارزش محور باید به تواند به تقویت نبوغ و استعداد‌های خود در عرصه‌های زیر توجه خاص نماید تا نهادهای آموزشی و نیز دوره‌های آموزشی توانمندساز بر آنها منطبق شوند: شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در توسعه مهارت‌ها؛ شناسایی و بهره‌گیری از پیش‌رانها؛ آینده‌نگار و پیش‌بین.

مهارت‌های محوری

اولین مشکلی که مدیران در سیاست و ساختار توسعه ارزش‌ها، با آن روبرو می‌شوند، تصمیم‌گیری در مورد ساخت مهارت‌های محوری است. اگر واحدی در زمینه بسته‌بندی فعالیت کند اولین مهارت محوری مهم، بازاریابی است. اگر بیشتر واحدها از فناوری غیر معمول و متفاوت در بسته‌بندی استفاده کنند آن فناوری یک مهارت محوری تلقی می‌شود. اما در سطح بعدی برای تعریف و تبیین یک مهارت محوری به اطلاعات و جزئیات بیشتری نیاز است تا تصمیم گرفته شود کدام مهارت محوری و کدام غیرمحوری است.

- برای مثال آیا تحقیق و بررسی در مورد مشتریان یک مهارت محوری است که باید مدیریت شود؟ انتخاب آژانس تبلیغاتی چگونه؟ موقعیت محصول؟ بسته‌بندی محصول؟
- آیا مسائل خارج از بازاریابی را مدیریت باید مورد توجه قرار دهد؟

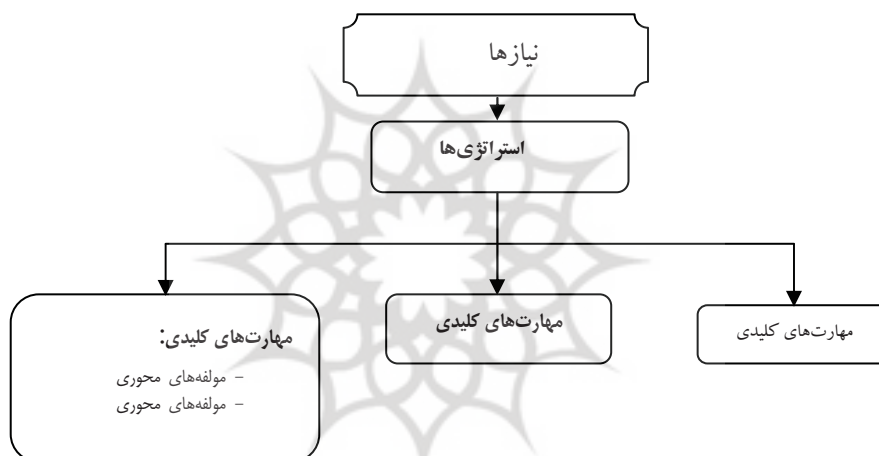
مدیران نیازمند توسعه روشی هستند که بهترین نتیجه را داشته باشد. این مدیران باید ارتباط بین مهارت‌ها را بفهمند و مقایسه‌ای بین مزیت رقابتی آنها و نقش این مهارت‌ها داشته باشند.

دانستن و شناخت مهارت‌ها: مهارت‌ها، مزیت‌های رقابتی هستند که در موفقیت سازمان نسبت به رقبا نقش دارد. سازمان‌ها نیاز به استراتژی کسب و ایجاد مزیت رقابتی در بازار دارند لذا بدون این مزیت‌های رقابتی متفاوت امکان بقاء و دوام در بازار وجود ندارد. مزیت‌ها ریشه در مسائل مختلف دارند. موقعیت جغرافیایی واحد تجاری می‌تواند یک مزیت باشد مثل در دسترس بودن نیروی کار ارزان. اندازه سازمان متناسب با معیار و مقیاس اقتصادی می‌تواند یک مزیت باشد. اما بیشترین منابع مزیت‌ها، ریشه در مهارت‌های ممتاز دارد. واحد تجاری می‌تواند محصول با کیفیت تولید کند، بازاریابی تولیدات را بهتر انجام دهد، واحد فروش بهتری داشته باشد و به دنبال و در جستجوی مشتریان بهتر باشد و این‌ها مهارت‌های ممتاز می‌باشند. تعداد کمی از واحدهای تجاری در بخش‌ها و وظایف مختلف، مهارت‌های ممتاز دارند اما واحدهای تجاری موفق یک مزیت ممتاز و ویژه دارند که آن را در سایر بخش‌ها به کار می‌گیرند در واقع، استراتژی آن واحد تجاری محسوب می‌شود. اگر استراتژی در باره کیفیت باشد، این مزیت رقابتی باید در بخش تولید ایجاد شود. اگر

استراتژی درمورد خدمات باشد، مزیت رقابتی مثل سیستم‌های طراحی بهتر یا ساده تر خدمات، نیاز است. با دانستن این مهارت‌ها می‌توان «درخت مهارت‌ها» را برای یک سازمان رسم کرد که به منزله «مهارت‌های کلیدی کسب و کار» متناسب با نیازهای بازار مطابق شکل ۶ می‌باشد.

مهارت‌های کلیدی: مجموعه فعالیت‌هایی است که برای موفقیت واحد کسب و کار ضرورت دارد و در استراتژی آن واحد به کار گرفته شود.

شکل ۶. رویکرد نیاز- استراتژی- مهارت‌ها



مهارت کلیدی: این مهارت‌ها، مجموعه فعالیت‌هایی است که برای موفقیت سازمان ضروری است و باید در استراتژی آن به کار گرفته شود تا در بازار موفق شود. بیشتر استراتژی‌ها از گروهی از مهارت‌ها تشکیل شده است. واحدهای صنعت نفت نیاز به مهارت‌های ویژه در حجم و میزان تولید، مدیریت کیفیت، مارک محصول (نشان تجاری) و توسعه محصولات جدید دارند تا بتوانند رهبری بازار را داشته باشند و تا حدی بازار را در کنترل خود در آورند. هر مهارت کلیدی می‌تواند پس از تحلیل، به اجزا و مؤلفه‌های جزئی تری تقسیم شود. مؤلفه‌های مهارتی نیازمند مجموعه‌ای از عوامل و فعالیت‌ها است تا بتواند یک مهارت حرفه‌ای را به استاندارد بالا رساند. مؤلفه‌ها می‌توانند خرد شده و به اجزا فرعی

تری تا سطح جزئیات تقسیم شوند. فرایند زیر اجزا مهارت ارائه سرویس دلیپذیر در باشگاه شرکت ملی نفت ایران، برای کارکنان را نشان می‌دهد:

۱. **تسهیلات:** پارکینگ اختصاصی؛ درب ورودی و مدل آن؛ تابلوی بیرونی (خوش آمدگویی)؛

۲. **دلیپذیربودن محیط:** طراحی کف؛ موقعیت بوفه (زمینه، طراحی رنگ‌های مورد استفاده، مواد کف سالن، نوع میز، دکور و پنجره‌ها)؛

۳. **خوش آمدگویی مخصوص:** خوش آمدگویی توسط خدمتکاران، ارائه نوشیدنی و خوردنی به منظور خوش آمدگویی در بدو ورود، منو (لیست) غذا، دکور و طراحی میز؛

۴. **اطمینان از وجود شرایط دلیپذیر برای مشتریان در صف:** روشن بودن نحوه صف بندی؛ ارائه سرگرمی برای مشتریان در صف؛

۵. **توسعه و ایجاد رابطه صمیمی و دوستانه بین خدمتکاران و مشتریان:** گزینش و انتخاب خدمتکار؛ آموزش مشتری؛ دردسترس بودن خدمتکاران به شکل مقتضی؛ آموزش خدمتکاران (توسعه مهارت‌ها)؛ آموزش‌های رفتاری و شخصیتی؛ ارزیابی مشتری؛ آموزش لازم جهت حوادث؛ آموزش درمورد منوی غذاها؛ داشتن تجربه؛ پاداش‌های انگیزشی؛ جلسات روزانه؛ راهبری عملیات کاری؛ نظم و انضباط؛

۶. **اطمینان از جالب توجه بودن منوی غذاها:** اندازه منو؛ جنس و کیفیت منو؛

۷. **توسعه سرعت خدمت‌رسانی به مشتریان:** سیستم خدمت‌رسانی از آشپزخانه؛ استاندارد بودن خدمت‌رسانی‌ها؛

۸. **کم کردن ناراحتی مشتریان هنگام پرداخت صورت حساب.**

۹. **اطلاعات بالا اجزاء یک مهارت است.** تعدادی از مؤلفه‌ها برای مشتریان جنبه انگیزشی دارد، مانند امکانات پارکینگ، رستوران و کیفیت ظاهری محیط. بقیه موارد بستگی به مهارت‌های شخصی و یا تیمی دارند مانند اخلاق خوش مدیر، کارکنان و نحوه ارائه خدمات.

تعبیر مهارت کسب و کار تا اندازه‌ای با مهارت کاری متفاوت است. مهارت

کسب و کار، خوب انجام دادن همه چیز و همه کار سازمان از جمله مهارت کارکنان و کیفیت مواد و نظیر آن را شامل می‌شود. هر مؤلفه مهارت براساس دانش و کاردانی است مانند عملیات خدمت رسانی که براساس مهارت و تجربه خدمت رسانی می‌باشد. اگر مؤلفه مهارت کاری اندازه «کیفیت» باشد این خود یک دانش و مهارت می‌باشد. (یک کیفیت که حاوی بیش از چند وضعیت است). هر مهارت کاری از تعداد بسیاری اجزاء و مؤلفه تشکیل شده است که هر کدام براساس عناصر دانش و کاردانی می‌باشد و مدیریت را در موفقیت کمک می‌کند. بعضی از مؤلفه‌های مهارتی از بقیه مهمتر هستند آنها در تمامی عملیات کاری واحد صنعتی نقش دارند. می‌توان آنها را «اجزا (مؤلفه‌های) کلیدی» نامید. یک سازمان مزیت رقابتی خود را بوسیله این مؤلفه‌های کلیدی به دست می‌آورد. با توسعه دانش و مهارت‌های ممتاز، واحدهای صنعتی به مزیت رقابتی می‌رسد. در این مرحله با زبانی جدید سعی بر فهم مهارت‌ها می‌شود که عبارتند از «مهارت‌های کلیدی کارشناسی». مجموعه اجزاء و زیر مجموعه‌های مهارتی، باید از مؤلفه‌های کلیدی دانش و کاردانی ممتاز باشند. این مؤلفه‌ها اجزایی هستند که مهارت‌های ممتاز را می‌سازند. مؤلفه‌های مهارتی کلیدی، مهارت‌هایی هستند که سازمان دارد و یا می‌تواند با توسعه آنها به یک مزیت و دانش ویژه تبدیل شود؛ در واقع، توانایی و دانشی است که به صورت گسترده رقبا آن را مورد استفاده قرار نمی‌دهند. (متمایز بودن از رقبا). بیشتر مؤلفه‌های مهارت کاری مهارت‌هایی استاندارد و منطقی هستند که اکثر رقبا استفاده می‌کنند. البته سازمان‌ها ممکن است در استانداردهای مهارتی ضعف داشته باشند و مدیریت باید این نقاط ضعف را کمتر کند. در هر حال، با تمرکز بر روی مهارت‌های کلیدی و خلق ارزش مزیت محور موضوع رقابت شفاف‌تر می‌شود.

مدیریت مهارت‌ها: در بسیاری از شرکت‌ها، برنامه‌ریزی استراتژیک، «مهارت‌های کلیدی» را روشن می‌کند و امکان ارزیابی آنها را به وجود می‌آورد. معمولاً در شرکت‌های پیشرفته و موفق استراتژی کنترل وجود دارد که عملیات اجرایی واحدهای تجاری را، با توجه به شاخص‌ها و معیارهای تعریف شده اندازه‌گیری می‌کند. سازمان باید برنامه واحدهای زیر مجموعه خود را به منظور اطمینان از پیشتازی در بین رقبا، حسابرسی کند.

سازمان‌ها در تجارت با بازارها، با فرهنگ‌های متنوع و محصولات تولیدی مختلف روبرو هستند زیرا فناوری و مشتریان تا حدی متفاوت هستند لذا یک شکل همسان برای ارزیابی تمامی مهارت‌ها وجود ندارد. مهارت ممکن است از نوع معمولی و یا ویژه و منحصر به فرد باشد، دانش ممتازی که موجب توسعه یک واحد سازمانی گردد می‌تواند در بقیه واحدها هم استفاده شود. مهارت‌های محوری در کجا بوجود می‌آید؟ سازمان می‌تواند در مدیریت واحدهای تجاری که مؤلفه‌های مهارتی کلیدی دارند، برای تبدیل آنها به دانش ممتاز سهیم شود. سازمان با مشارکت واحدهای خود بر سرعت توسعه، ایجاد و خلق دانش بیافزاید و اطمینان یابد که از منافع این توسعه سایر واحدهای آن نیز منتفع خواهند شد.

نقش سازمان در ساخت مهارت‌های محوری: ساخت مهارت‌های محوری، بستگی به میزان درگیر شدن مدیریت به آن موضوع دارد و توسعه و انتقال مؤلفه‌های مهارتی در واحدهای مربوط به عمل مدیریت عالی بستگی دارد. موفقیت در این زمینه و خلق مهارت و کاردان به نقش مدیریت بستگی دارد. تحلیل درخت مهارتها و مؤلفه‌های مهارتی ابزار مفید برای کمک به مدیریت در ایجاد دانش کاربردی است. مدیریت، مؤلفه‌های مهارتی و راه‌های مختلف خلق دانش و گسترش آن را در سازمان نشان می‌دهد. واحدهای ستادی سازمان‌ها، نقش‌های مختلف را برای مؤلفه‌های مهارتی متفاوت قائل هستند. این وظایف و نقش‌ها بستگی به سطوح مختلف «مراحل توسعه» و «مراحل انتقال» دارد. برای «مدیریت مهارت‌های محوری» پنج رویکرد تعریف می‌شود: شبیه‌سازی شبکه، ترویج پیشرفت‌های مرکزی، هماهنگ کردن راه حل‌های مشترک، اعمال بهترین شیوه انجام کار، ایجاد یک شیوه شرکتی.

۱. شبیه‌سازی شبکه، نقش فراگیر است و درگیری و گرفتاری کمی به وجود می‌آورد. سازمان می‌تواند پیشرفت را با تشویق واحدهای کسب و کار با تقبل هزینه در منطقه شبیه سازی نماید. دانش کار از طریق شبکه‌های رسمی و غیر رسمی بین واحدهای کسب و کار انتقال می‌یابد. سازمان این شبکه‌ها را با به اشتراک گذاشتن اطلاعات و فراهم نمودن فرصت دیدار مدیران با یکدیگر شبیه سازی می‌کند.

۲. سازمان ممکن است برای بهبود رشد و پیشرفت جامع تصمیم به گیرد و به تشویق و انتقال دانش کاری به پردازد که در مرکز، رشد و گسترش یافته است. گر چه سازمان درباره میزان بودجه رشد و توسعه و پروژه‌های نظارت و تصمیم‌گیری می‌کند، اما مدیران ارشد می‌توانند به مدیران واحدهای کسب و کار اجازه استفاده از این پیشرفت‌ها را در کسب و کار خود به دهند.

۳. هماهنگ نمودن راه حل‌های مشترک، نقشی هسته‌ای در کار کردن از نزدیک با واحدهای کسب و کار در هر دو مورد رشد و توسعه دانش کار و انتقال آن دارد. تلاش سازمان برای هماهنگ نمودن پیشرفت کار بدون فشار آوردن به کسب و کارها جهت اجرای نتایج پیشرفت غیرعادی است. همچنین فشار سازمان به واحدهای کسب و کارها برای عملیاتی کردن مهارت‌ها و دانش واحدها بدون آنکه در پی تاثیر گذاری بر نحوه پیشرفت و توسعه باشند بیهوده است.

۴. اعمال بهترین شیوه انجام کار (بهرش) یک نقش معمول و رایج نیست. واحدها هنگامی مبادرت به انجام چنین کاری می‌کنند که سازمان اختلاف بزرگ و درخور توجهی را در اجرای یک مهارت پیدا کند، این بهرئش را باید دیگر واحدها نیز اعمال کنند. سازمان استانداردهای بخصوصی را تحمیل نمی‌کند بلکه این خط مشی را اعمال می‌نماید که هر واحد باید استانداردهای تعریف شده‌ای داشته باشد. در واقع، یک فرایند مدیریتی را باید اعمال کرد که برای مستندسازی آسان است. تحمیل بهترین شیوه کار در تولید و عملیات، به ویژه جایی که دانش انجام کار به صورت دانش مدون وجود دارد بسیار رایج است.

۵. آخرین روش، ایجاد یک شیوه ویژه، برای پیشرفت کار برپایه کنترل سازمان و تحمیل شیوه‌ها و استانداردها در واحدها است. این کار یک نقش عمومی و رایج برای مدیریت دانش در توسعه وظایف کارکنان و امور مالی است. همچنین شیوه ویژه هنگامی به کار می‌رود که سود افزوده‌ای از هماهنگی و استانداردسازی به وجود آید. سازمان خط مشی‌ها (خطوط راهنما) را باید برای واحدها مشخص کند تا معلوم شود چه چیزی مجاز است و چه چیزی مجاز نیست.

در بسیاری از حوزه‌های مهارت مانند بازاریابی و مهندسی فرایند، مستند سازی خط مشی‌ها و استانداردها جهت ثبت و تحمیل نمودن امکان پذیر نیست. روش‌های ویژه بیشتر بر پایه ارزش‌های مدیریتی معیارهای فرهنگی ایجاد می‌شود. دانش کاری که مشمول پایش و نظارت بر پروژه‌ها است می‌تواند با برگزیدن بهترین شیوه انجام کار (بهروش) مدیریت شود. در هر سطحی از جزئیات، انتخاب این که چگونه سازمان دانش کار را مدیریت می‌نماید می‌تواند با اجزای زیر مجموعه تفاوت داشته باشد.

انتخاب یک نقش مرکزی بر ای هر عنصر کلیدی: با شناسایی عناصر کلیدی مهارت‌ها و درک گزینه‌های مختلف، سازمان می‌تواند نقش مرکزی در باره برگزیدن مناسب‌ترین روش ایفا نماید. هیچ پیوند استواری بین نوع عنصر مهارت و انتخاب نقش مرکزی وجود ندارد. انتخاب نقش مرکزی در مقایسه با عناصر مهارت، بیشتر به فرهنگ سازمان بستگی دارد. سازمان‌هایی که مهارت‌های مدیریت نام تجاری دارند می‌توانند عناصر مشابه مهارت را به شیوه‌های کاملاً متفاوت ولی با تاثیر یکسان مدیریت کنند. سازمان‌ها باید مطمئن گردند راهی که آنها از شیوه ویژه بر می‌گزینند سود عایدشان می‌کند، چیزی که آن را «محدودیت‌های فرهنگی» می‌نامند. لازم است این محدودیتها برای مدیریت با نیازهای کسب و کار و با تنش‌هایی متعادل شود که بین این دو نیاز رخ می‌دهد.

محدودیت‌های فرهنگی. نقش‌هایی که سازمان پایه‌گذاری می‌کند از طریق خط مشی‌ها اعمال می‌شود. این نقش‌ها اساساً غیر رسمی بوده و مبتنی بر این درک است که با گذشت زمان بین مدیران برقرار شده و ریشه در گذشته دارند. نقش‌های پایه‌گذاری شده سازمان زمانی به یک پیمان غیررسمی می‌رسند که با هم به کار گرفته شوند. اگر به توان همه آنها را ثبت نمود این نقش‌ها با جزئیات به گونه‌ای خاص زوایای کسب و کار را مشخص می‌کند.

الزامات بازرگانی. مهارت مهم دیگر، پیامدهایی است که در ارتباط با بازار، فن آوری و پویایی‌های رقابتی به چشم می‌خورد. این پیامدها "الزامات بازرگانی" نامیده می‌شود در واقع، آنها دلایل بازرگانی قلمداد می‌شوند که حتمی و الزام آورند. برای نمونه،

مقدار پولی که برای پژوهش در یک کار مورد نیاز است معمولاً بیشتر از میزانی است که یک کسب و کار می‌تواند از عهده آن برآید. با متمرکز نمودن رشد و توسعه، سازمان می‌تواند برای پروژه‌های بزرگتر پول به پردازد و از مقیاس اقتصادی سود به برد. فناوری اطلاعات، حوزه‌ای است که نیاز به متمرکز کردن رشد و توسعه دارد تا هزینه‌های نوشتن نرم افزار آن کاهش یابد. فشار برای متمرکز نمودن توسعه نرم افزار زمانی یکباره افزایش می‌یابد که بسیاری از کارکردها و وظایف IT غیر متمرکز گردند. تنش و فشاری که با این دو روند ایجاد می‌شود توسعه دانش کار را در کارکردهایی آهسته می‌کند که بیشترین ظرفیت را در آفرینش مهارت‌های هسته‌ای جدید دارد. در سازمان‌ها، IT منبع بالقوه مزیت است لذا ایجاد روش مناسب توسعه، برای موفقیت‌های آینده حیاتی است.

دستورات و الزامات بازرگانی نیز می‌تواند برای فرایند انتقال دانش وجود داشته باشد. در وضعیتی که استاندارد سازی برای موفقیت بازرگانی مهم است، سازمان باید فرایند انتقال دانش کار را اعمال کند. بنابراین، برای هر عنصر مهارت، مدیریت باید یک نقش مرکزی را بر اساس الزامات بازرگانی برگزیند که به عناصر آن و موانع برآمده از محدودیت‌های فرهنگی ارتباط دارد. در بسیاری از مواقع، سازمان می‌تواند نقشی انتخاب نماید که نیازمندی‌های کسب و کار را برآورده می‌نماید و با اصول فرهنگ سازمانی هم تداخل نداشته باشد. در این وضعیت، تصمیم‌گیری در مورد نحوه مدیریت اجزاء مهارت آسان می‌باشد. اما در بعضی از وضعیت‌های الزام و محدودیت، راه‌حل‌های متفاوتی ارائه می‌شود. این‌ها عواملی هستند که مدیران سازمان از آن برای تغییر قوانین استفاده می‌کنند. در واقع، باید بهترین راه حل تاکتیکی پیدا شود، زیرا بدون حمایت مدیران واحدهای کسب و کار، تمام تاثیرات مدیریت اجزاء مهارت با شکست مواجه خواهد شد. تنش‌های الزامات با محدودیت‌ها، در محدوده کوچکی از وضعیت‌های قابل پیش‌بینی قرار می‌گیرد. فشارهای تجارت بین‌المللی ضرورت هماهنگی تصمیمات بازار و استاندارد نمودن محصولات آینده را ایجاد می‌کند. در حال حاضر، بسیاری از مدیران سنتی با تفکر قدیمی در حال بازنشستگی می‌باشند و موج جدیدی از مدیران جوان با تفکرات جهانی در حال جایگزینی با آنها می‌باشند. اکنون بهترین زمان برای ایجاد مرکزیت و ارائه نقش

قویتری در هماهنگی در هر دو زمینه توسعه دانش و مهارت و انتقال فواید آن می‌باشد. مرحله‌نهایی از تغییر تدریجی همراه ساختن بسیاری از تغییرات جزئی در وضعیت‌های جدید نقش مرکز و استراتژی می‌باشد. در تغییر تدریجی، استراتژی تعریف شده و تخصیص کار مرتبط با آن بیشتر از آن که در ابتدای دوره تغییر مطرح شود در انتهای آن معین می‌گردد. این از عمده دلایلی است که اجازه نمی‌دهد مدیران زمان کافی برای استفاده از روش تغییر تدریجی داشته باشند. تغییر اساسی یا خروج از کسب و کار تنها شانس‌های انتخاب می‌باشند (۴۱).

توسعه یکپارچه

آموزش مستمر نیازها به نیروهای متخصص تلاشی برای القای عقلانیت فنی در صنعت است. توسعه مهارت‌ها به عنوان اشتغال عقلانیت استدلال، پیشرفت و نوین‌سازی قلمداد می‌شود. رویکرد ارزش آفرینی سلسله‌مراتبی به ایجاد جریان روبه‌پایین اطلاعات و تصمیم‌گیری براساس تخصص می‌پردازد. به هر حال، منابع انسانی آموزش دیده باید توانایی تبدیل اطلاعات را از طریق فرایند خبرگی به «مفهوم» و «مزیت» داشته باشد تا بتواند به ارتقای ارزش‌های حرفه‌ای در مسیر توسعه به پردازد. ارزش‌ها، نقش کلیدی در توسعه اشتغال ایفا می‌کنند و ارزش‌های سنتی ترویج‌کننده اعتماد، همکاری و باز بودن؛ در واقع، مکمل ارزش‌های اثربخشی و کارایی نیروهای متخصص است. توانمندسازی، ساختار ارتباطی و انگیزشی تلقی می‌شود. از جنبه ارتباطی، توانمندسازی، کارکردی از ارتباط بین شایستگی‌ها تا کسب مزیت‌ها بر پایه تسهیم دانش و دانایی است. توانمندسازی از طریق توجه به انجام وظایف و نه تفویض مسئولیت بازشناخته می‌شود. از قدرت تحلیل و استدلال باید به جای رویه معمول انجام وظایف برای پویاسازی جلوه‌های خاص حرفه استفاده کرد تا دستاوردهای عملکرد با کیفیت بالا، مزیت خاص کاری را نشان دهد.

از منظر روانشناسی، توانمندسازی، ساختار انگیزشی شناخته می‌شود که براساس آن افراد، نیاز به تخصص دارند. براساس این دیدگاه، رشد و پرورش

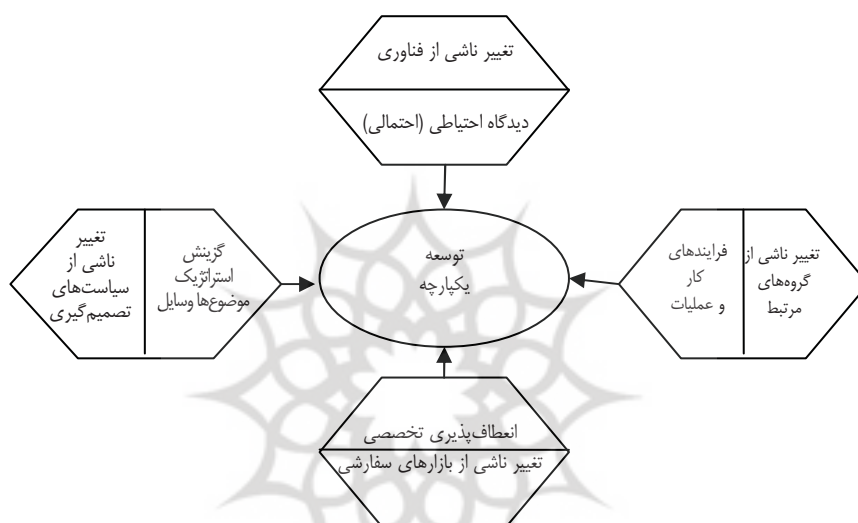
احساس یک فرد در مورد توانمندسازی، از طریق استراتژی‌های مدیریت و روش‌هایی است که برای تقویت احساس خودگرانی کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد. فرایند تقویت احساس خودگرانی در میان افراد باید از طریق شناسایی و حذف موقعیت‌هایی، ایجاد شود که باعث ایجاد ناتوانی می‌شود. بنابراین، عواملی که بر احساس بی‌اختیاری تأثیرگذار است می‌تواند ناشی از سبک سرپرستی محیط سازمانی و صنعت، نظام پاداش و طراحی شغل هم باشد. عدم توانمندی از طریق احساس بی‌اختیاری، از خودبیگانگی و درماندگی قابل شناسایی است.

توانمندسازی، در واقع، تلاشی برای حل مشکلات مربوط به از خودبیگانگی است. از این‌رو، از خود بیگانگی یعنی بی‌اختیاری، از دست دادن مزیت، انزوا، و جدایی از خویش‌اشتن است در حالی که توانمندسازی چهار مؤلفه: اثرگذاری، گزینش، قابلیت و کسب مزیت دارد. این دو یعنی مولفه‌های توانمندسازی با مولفه‌های از خودبیگانگی در ارتباط نزدیک با یکدیگرند. براین اساس، تأثیر به معنای انجام یک کار ویژه که منجر به تفاوت در چیزی خواهد شد نشانگر مشکلات متناظر با از خودبیگانگی از طریق درگیر کردن افراد در تصمیمات مربوط به فرایندهای کاری است. گزینش (یعنی میزان خودمختاری رفتار یک فرد) نشانگر مشکلات متناظر با بی‌اختیاری از طریق ایجاد کنترل بیشتر بر فرایند کاری است؛ کسب مزیت مستقیماً متناظر با از دست دادن مزیت از خودبیگانگی است؛ قابلیت (سطح مهارت) نقطه مقابل ویژگی‌های جدایی از خویش‌اشتن است. توسعه استراتژیک ارزش منابع انسانی، در واقع برپایه دو ضرورت برای صنعت امروز، قرار دارد: ۱. فضای جدید کارآفرینی متنوع و بی‌نظم؛ ۲. توسعه داخلی و مباحث توسعه ارزش و توسعه متوازن بخش‌ها.

توسعه استراتژیک برپایه چهار محور مطابق شکل ۷، استمرار می‌یابد. این چهار محور اهمیت تحول از پیش تدوین شده را در قرن ۲۱، شناسایی می‌کند. چهار منبع بروز تحول: فناوری، گروه‌های مرتبط کار، سیاست‌های تصمیم‌گیری و بازارهای سفارشی است که هر یک عنوان خاص خود را برای تحول شکل

می دهد. تحول و توسعه موفق به میزان یکپارچگی میان این چهار منبع تحول، بستگی خواهد داشت. برای مثال، تحول در نظام بهره‌وری برپایه فناوری با تحول در نظام‌های کنترل مدیریتی برپایه ساختار سازمانی ارتباط علی دارند.

شکل ۷. مدل چهاروجهی توسعه یکپارچه



ویژگی‌های بنیادی محورهای چهارگانه تحول بشرح زیرند:

- نیاز به ملاحظه توسعه مهارت‌های نیروهای متخصص به عنوان استراتژی کسب و کار؛ نیاز به تفویض مسئولیت به مدیران خطوط اجرایی توسعه؛ نیاز به جایگزینی مفهوم آموزش با یادگیری؛ نیاز به تأکید بر یادگیری در محیط کار. توسعه استراتژیک مهارت‌های نیروهای کار به عنوان دستیابی به مزیت استراتژیک تلقی می‌شود. از طریق استراتژی کسب و کار، توسعه سازمانی و نیز توسعه نیروهای متخصص تسهیل می‌شود. توسعه ارزش در سه سطح ملی، بخشی و سازمانی و توسعه در سطح سازمان در سه سطح سازمانی، گروهی و فردی دنبال می‌شود. مأموریت توسعه ارزش، در واقع، تحت تأثیر توسعه داخلی بنگاه‌های اقتصادی ناشی از گروه‌ها و افراد و حتی روند بازارهای خارجی قرار دارد. نقش

مدیریت ارشد، استخراج الگویی از داده‌ها برای تعیین محرک‌های داخلی و خارجی تغییر است. براساس الگوی شناسایی شده، تصمیم‌گیری صورت می‌پذیرد. مدیران توسعه ارزش محور کشور ملزم به تسهیل توسعه از طریق توسعه افراد و گروه‌ها هستند. این امر، توسعه مهارت‌های کلیدی، کسب دانش مناسب و توانایی انجام امور را براساس ارزش‌ها و مسئولیت‌های اخلاقی ضروری می‌کند. این موارد از طریق کاربردشان در محیط کار تقویت می‌شوند.

یادگیری مستلزم فراتر رفتن از اصول واکنش و تحرک منفعلانه برنامه‌های آموزشی است. یادگیری از این دیدگاه پیروی می‌کند که باید توسعه ابتکار، درک و هم‌افزایی جمعی گروه‌ها بر خلاقیت متمرکز شود. این امر، در طراحی محصول یا خدمت جدید و نیز در حل خلاقانه مسئله بروز می‌کند. یادگیری با توجه به ماهیت خود، ایده‌های آزمایشی بسیاری را برای به فعالیت واداشتن تفکر و ابتکار دربردارد. یادگیری مبتنی بر کار، محوریت توسعه مهارت منابع انسانی را بر عهده دارد. توسعه یادگیری؛ در واقع، به معنای توسعه مستمر فرایندها و فعالیت‌ها در حیطه کار است. توسعه مستلزم ایجاد محیطی با فرهنگ خلاقیت است. یادگیری مبتنی بر کار نه باید به انطباق با استراتژی موجود بستگی داشته باشد بلکه باید بر پایه توسعه درک به همراه تصویری از وضعیت آینده باشد. مهارت‌ها، قابلیت‌ها، توانمندی‌ها و کسب مزیت نیروهای متخصص بستگی به جایگاه عملگران توسعه ارزش در نقشه استراتژیک توسعه ملی ارزش‌ها دارد. این نیروها به عنوان تسهیل‌گران به دنبال کسب دانش حرفه‌ای و آموزش‌های لازم در علوم رفتاری و صنعتی (شامل پویایی گروه، تصمیم‌گیری، و ارتباطات) هستند و به تخصص در کاربرد راه‌حل‌های اخلاق در زمینه دانش و فنون به منظور تدوین تغییر از پیش آماده شده دست یافته‌اند (شکل ۸).

سرمایه فکری

نیروهای متخصص منبع درونی برای نظام توسعه مهارت‌ها و حتی سازمانی تلقی می‌شوند. این نیروها، منابع درونی ارزشمند، کمیاب و غیرقابل تقلید هستند که

می توانند پایه و اساس مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر در تحقق چشم اندازها و استراتژی های توسعه ملی باشند.

شکل ۸. چهار ویژگی محوری توسعه استراتژیک ارزشها در فرایند توسعه مهارتها



از این رو، مزیت رقابتی پایدار با منابعی با این ویژگی ها: با ارزش، کمیاب، غیرقابل تقلید، و غیرقابل جایگزینی به دست می آید. در کنار این چهار ویژگی، ویژگی های شایستگی ها، قابلیت ها، توانمندی ها و مهارت ها در راستای رسیدن به یک منبع مزیت رقابتی پایدار نیز ایفای نقش حیاتی می کنند. منابع انسانی ارزش محور هنگامی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار مشارکت می کنند که دارای دانش کافی، مهارت ها، قابلیت ها و توانائی های لازم باشند و آنها را در جهت اجرای

- یک استراتژی منحصر به فرد صنعت و بنگاه به کار گیرند.
- سرمایه‌های فکری ابعاد متفاوت معنایی و کارکردی دارد که به شرح زیرند:
۱. تفاوت و تمایز بین ارزش بازار یک سازمان و ارزشی دفتری دارایی‌های آن سازمان تعریف می‌شود. این سرمایه، در واقع سرمایه پنهان سازمان، معرفی می‌شود (۷)
 ۲. عاملی است که مشتمل بر سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی و سرمایه سازمانی می‌باشد (۸).
 ۳. دانش و دانستن توانایی یک تجمع اجتماعی مانند سازمان، روابط فکری و فعالیت‌های حرفه‌ای است (۹).
 ۴. موجودیتی پیچیده و گریزان که توانمندساز سازمان برای ارتقای سطح رقابت است (۱۰).
 ۵. کلیه فرایندها و دارایی‌هایی است که به طور معمول و سنتی در ترازنامه نشان داده نمی‌شود و همچنین شامل آن دسته از دارایی‌های نامشهود است که روش‌های حسابداری مدرن آنها را در نظر می‌گیرد. سیت‌هارمن و همکارانش سرمایه فکری را تفاوت میان ارزش بازار یک شرکت و هزینه جایگزینی دارایی‌های آن می‌دانند.
 ۶. سرمایه فکری، مجموعه‌ای منحصر به فرد از منابع مشهود و نامشهود سازمان است (۱۱)
 ۷. سرمایه فکری، مجموعه‌ای از اطلاعات و دانش کاربردی برای خلق یک ارزش در سازمان است (۱۲).
 ۸. سرمایه فکری، دانش موجود در سازمان است و در دو سطح فردی و سازمانی مطرح می‌شود که سطح فردی شامل دانش، مهارت و استعداد است و در سطح ساختاری مواردی مانند پایگاه داده خاص هر مشتری، تکنولوژی، روش‌ها، فرایندهای سازمانی و فرهنگ قرار دارد.

۹. مجموعه‌ای از دارایی‌های دانش‌محور است که به سازمان اختصاص دارند و در زمره ویژگی‌های یک سازمان محسوب می‌شوند و از طریق افزودن ارزش به ذی‌نفعان کلیدی سازمان به طور قابل ملاحظه‌ای به بهبود وضعیت رقابتی سازمان منجر می‌شود (۱۳).

به هر حال، سرمایه فکری بخشی از سرمایه انسانی است و سرمایه انسانی جزئی. سرمایه فکری است که شامل سرمایه اجتماعی و سرمایه عاطفی نیز می‌شود. به هر حال، سرمایه فکری، بعد وسیعی دارد که سرمایه انسانی یکی از ابعاد کلیدی آن می‌باشد. به هر حال، سرمایه فکری هم در افراد و هم در سیستم‌ها ریشه دوانده است. به هر حال، نیروی متخصص جزو سرمایه انسانی هستند. منظور از سرمایه انسانی، سطح دانش فردی است که کارکنان یک سازمان دارند و این دانش عمده‌تاً ضمنی است. سرمایه انسانی منبع نوآوری و نوسازی استراتژیک است که از جلسات طوفان فکری و یا حتی یک رویاپردازی در اداره و یا کنار هم گذارده پرونده‌ها و تجربیات گذشته توسط کارکنان و نیز از طریق بهبود مهارت‌های شخصی و غیره حاصل می‌شود (۱۰ و ۱۴). از این رو، سرمایه انسانی را می‌توان مشتمل بر توانایی‌ها، دانش، مهارت و تجربه فردی کارکنان و مدیران سازمان دانست که آنها را از طریق وظایف محوله در سازمان و همچنین اندوخته‌های فردی خود کسب کرده‌اند (۱۵). لذا سرمایه انسانی نمایان‌گر ذخیره دانش یک سازمان است که توسط کارکنان سازمان تجلی می‌یابد (۱۰). البته سرمایه فکری را می‌توان به سه سرمایه انسانی شامل شایستگی، طرز فکر و چالاکی فکری تفکیک کرد (۱۶). از سرمایه انسانی به عنوان «دارایی‌های انسان‌محور» نیز نام برده شده است. این دارایی‌های انسان‌محور، شامل مهارت‌ها، توانایی‌ها، تخصص و سبک‌های رهبری است.

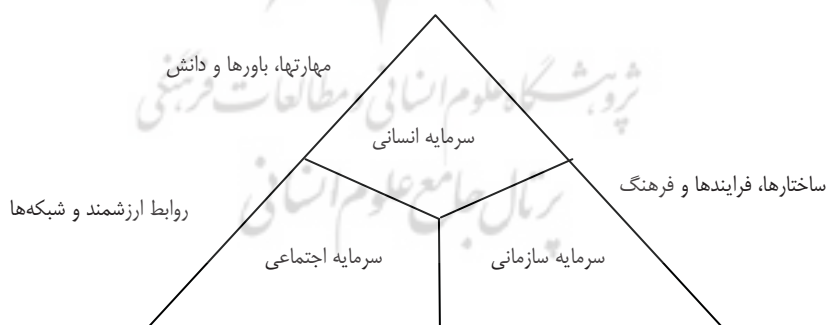
سرمایه فکری به دو دسته کالای نامشهود و شایستگی‌های نامشهود تقسیم می‌شود. کالاهای نامشهود، دارایی‌هایی هستند که می‌توان آنها را خرید و فروش کرد و به نحو مناسب از آنها حفاظت کرد و یا آنان را ذخیره نمود. کالاهای

نامشهود به شکل عینی‌تر ارزش‌گذاری می‌شود. اما شایستگی‌های نامشهود به عوامل متمایز و مشخصی از مزیت رقابتی اطلاق می‌شود که سازمان را از سایر رقبا متمایز می‌سازد و شامل شایستگی‌های نوآوری، شایستگی‌های ساختاری و شایستگی‌های بازاری و منابع است (۱۷).

در تقسیم‌بندی دیگر سرمایه فکری در قالب دو جزء سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری مطرح شده است. در این طبقه‌بندی، سرمایه رابطه‌ای در زمره سرمایه‌های ساختاری و دو سرمایه سازمانی و رابطه‌ای، زیرمجموعه سرمایه ساختاری است. همچنین دو دسته سرمایه فرایندی و نوآوری در زیرمجموعه سرمایه سازمانی نیز مطرح شده است (۱۲). علاوه بر سرمایه انسانی باید به سرمایه اجتماعی و سرمایه سازمانی نیز توجه کرد. این سه نوع سرمایه به طور جامع و کلی به عنوان سرمایه فکری در نظر گرفته می‌شود.

مطابق شکل ۹، بنیان سرمایه انسانی شامل انسان (دانش، توانایی، مهارت افراد)، اجتماع (روابط ارزشمند میان افراد) و سازمان (فرایندها و فعالیت‌های روزمره سازمان) است (۸).

شکل ۹. اجزای تشکیل دهنده سرمایه فکری



استراتژی توسعه ارزش‌ها بر به‌کارگیری و بهسازی کارکنان و بر روابط موجود و بین مدیریت اقتصاد و افراد شاغل در بخش‌های اقتصادی تأثیر عمده و

دیرپایی می‌گذارد. این استراتژی نشانگر تمایلات صنعت درباره چگونگی مدیریت آن بر نیروهای متخصص است. تمایلاتی که اساس طرح‌ها، پیشرفت‌ها و برنامه‌های مدیریت تحول را برای دستیابی به توسعه ارزش‌ها تشکیل می‌دهند.

التزام و تعهد برای توسعه ارزش‌ها

اساساً، یکی از جلوه‌های بارز سرمایه‌های فکری میزان التزام و تعهد آنها برای پیشبرد اهداف و استراتژیهای توسعه مهارت‌ها است. اثربخشی هر جنبه‌ای از توسعه اشتغال نیروهای متخصص عموماً به این واقعیت بستگی دارد که آن جنبه تا چه میزان موجبات ارتقای تعهد و انگیزش و نهایتاً عملکرد را فراهم می‌آورد. بنابراین، برای حمایت از هر جنبه از استراتژی کلی توسعه ارزش‌های متخصص در توسعه مهارت‌های، تدوین نوعی استراتژی تعهد و التزام ضرورت خواهد داشت. هر استراتژی تعهد و التزام باید هدفهای زیر را تحقق بخشد:

۱. **تعیین هویت.** ارتقای هویت متخصص و آشنا ساختن هر یک از اشخاص صنعت با رسالت‌ها، هدفها و ارزش‌های اساسی آن صنعت.
۲. **تقابل.** ایجاد یک مقصد و منظور همسان و یک باور مشترک دال بر اینکه منافع فرد و صنعت منافع مشترک و متقابل است، یعنی آنچه برای شخص سودمند است برای صنعت نیز مفید است و برعکس. بنابراین، اشتراک و تقابل منافع با تلفیق نیازهای افراد شاغل در صنعت و نیازهای خود صنعت سروکار دارد.
۳. **خلاقیت و توان فردی.** آزادسازی انرژی و خلاقیت‌های پنهان اشخاص در کل صنعت. ضمن توجه بر تأکید نسبت به اشخاص، کارگروهی مطلوب امری حیاتی و یک استراتژی التزام در صدد تقویت آن است. آنچه باید از توسعه و کاربرد استراتژی استنتاج کرد ایجاد سهم و مشارکت مختص فرد در بازآفرینی است.
۴. **تملک تحول.** اداره کردن تحول با واداشتن افراد به اینکه تحول را مال خود بدانند. تلاش در حصول اطمینان از این که افراد متأثر از تغییر و تحول، پروژه تحول را نه یک پدیده تحمیل شده از خارج و متعارض با ارزش‌های خود و به هر حال زیانبار، بلکه پروژه‌ای از آن خود تلقی می‌کنند (۴).

التزام و تعهد، در واقع، نوعی استراتژی است که جهت سیر صنعت را برای نیل به مزیت رقابتی پایدار در محیط خود، شکل داده و تعیین می‌کند. این استراتژی، ابزاری برای تحقق تمایلاتی است که صنعت به تخصیص درازمدت منابع خود نیاز دارد، و در نقش ابزار رسیدگی به مسایل مهم یا عوامل موفقیت در سطح صنعت و یا بخش مأموریت خود را تحقق می‌بخشد. هدف استراتژیک بهره‌گیری از التزام و تعهد آن است که به طور عمده و درازمدت بر رفتار توسعه اقتصادی تأثیر گذارد. تجزیه و تحلیل التزام و تعهد به عنوان اساس استراتژی توسعه ارزش‌ها نه تنها سطوح و سبک‌های مختلف استراتژی بلکه روش‌های گوناگون شکل‌گیری استراتژی را نیز تبیین می‌کنند. تدوین استراتژی التزام و تعهد، فرایندی تحلیلی، نظام‌مند و سخت است. تصمیم‌های نهفته در استراتژی التزام و تعهد را پویایی‌های زندگی برای توسعه ارزش‌ها همراه با پدیده‌های جدیدیت و مشارکت و تعاملات فارغ از هزینه‌ها و منافع یک گروه ذی‌نفع علیه گروه دیگر مشخص می‌کند که غالباً در چارچوب تأثیرات و اهداف محیطی، وضوح خاصی در شکل‌دهی ارزش‌ها و شایستگی‌های فرهنگی پیدا می‌کنند. نباید تدوین استراتژی را لزوماً فرایند عقلایی و پیوسته تلقی کرد. جهت‌گیری یک استراتژی همواره به طور آگاهانه و نظام‌مند تدوین نمی‌شود، بلکه به صورت جهشی اتفاق می‌افتد لذا وقوع استراتژی‌ها همیشه تعهدی نیست. از بعد نظری، استراتژی، یک فرایند نظام‌مند است. اول فکر می‌کنیم، بعد به عمل می‌آوریم؛ اول تنظیم می‌کنیم، و بعد به اجرا درمی‌آوریم. یک استراتژی واقعی در عمل و در واکنش نسبت به یک وضعیت تکاملی، می‌تواند به وجود آید و متولی استراتژی غالباً سازمانی الگودهنده و یادگیرنده است که فرایندی را اداره می‌کند و در آن فرایند استراتژی‌ها و چشم‌اندازها به وجود می‌آیند و به گونه‌ای عمودی متبلور و مجسم می‌شوند (۱۸).

الگوی تلفیق استراتژی توسعه ارزش‌ها و استراتژی توسعه مهارت‌ها

برای فراهم ساختن توافق و هماهنگی بین توسعه ارزش‌ها و استراتژی‌های توسعه

مهارت‌ها به نحوی که استراتژی توسعه ارزش از تکمیل توسعه مهارت‌ها حمایت و در واقع به تعریف آن کمک کند، نوعی تلفیق استراتژی ضرورت دارد. هدف از این کار ایجاد «تناسب استراتژی» و وفای بین هدف‌های سیاست‌گذاری ارزش آفرینی نیروهای متخصص و توسعه مهارت‌ها است. تلفیق این دو در عمل بسیار مشکل است که بعضی از این مشکلات بشرح زیر است (۲):

۱. تنوع فرایند در سطوح و سبک‌های استراتژی. سطوح متفاوت تدوین استراتژی و سبک‌های مورد انتخاب صنایع احتمالاً حصول یک دیدگاه منسجم از ماهیت استراتژی‌های توسعه ارزش‌های متناسب با استراتژی‌های کلی صنعت و تعیین نوع همکاری نیروهای موردنیاز در طول فرایند تدوین استراتژی توسعه ارزش‌ها را با مشکل روبرو می‌سازد.

۲. ماهیت تکاملی استراتژی توسعه ارزش آفرینی. این ماهیت تکاملی احتمالاً تعیین دقیق استراتژی‌های مناسب نیروهای متخصص را مشکل می‌سازد.

۳. فقدان استراتژی‌های مدون توسعه مهارت‌ها در بخش‌ها. این فقدان به مشکلات روشن ساختن مسایل توسعه ارزش‌های نیروهای متخصص می‌افزاید. نیروهای متخصص نیاز به شرایط پایدار برای ارائه خدمات خود در صنعت دارند. سرمایه‌های فکری، تلاطم و پیچ و خم‌های تعاملات کسب منافع اقتصادی را در بخش‌های توسعه چندان پذیرا نیست. این سرمایه‌ها به علت اندوخته‌های بالای دانشی خود همواره در صدد عرضه خدمات ناشی از مهارت‌ها و توانمندی‌های خود هستند. اگر بی‌ثباتی و فقدان استراتژی در توسعه اقتصادی جلوه غالب پیدا کند، فرار مغزها را به ارمغان می‌آورد.

۴. ماهیت کیفی مسایل ارزش آفرینی. اساساً استراتژی‌های توسعه ارزش‌ها در صدد است یا دست کم تمایل دارد تا به صورت نمودارهای رایج و داده‌های اولیه در ارتباط با ساختار مجموعه، رشد، موقعیت رقابتی، سهم بازار، سودآوری و مانند اینها تبیین شوند. در حالی که استراتژی‌های مهارت‌ها با مسایل کمی نظیر نحوه تجهیز منابع، و کسب مهارت سروکار دارد. این استراتژی‌ها به

عوامل کیفی نظیر تعهد، انگیزش، روابط کار خوب و استانداردهای بالای کار نیز وابسته است.

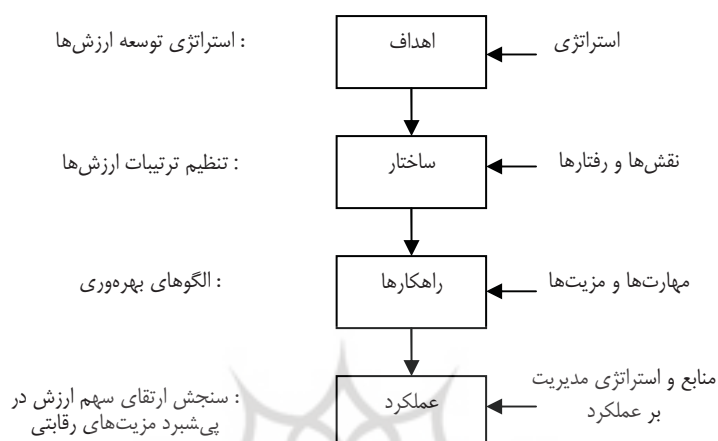
از راه کارهای زیربنایی حل این مشکلات درک نحوه شکل‌گیری استراتژی‌های توسعه ارزش و تعریف مهارت در آن فرایند و درک مسایل کلیدی و عوامل کلیدی موفقیت در توسعه و نیز شناسایی و کشف روش‌های پیوند نوین توسعه اقتصادی با استراتژی‌های توسعه ارزش‌ها است. (۲ و ۴). استراتژی ارزش، در واقع به صورت یک نیروی تلفیق‌کننده می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد و لایه‌های مختلف را به صورت یک نیروی کلی استراتژی یک پارچه درآورد. این نیرو، استراتژی کلی توسعه مهارت را هم تکمیل می‌کند و با آن همسازي پیدا می‌کند. لازمه اصلی استراتژی توسعه نقش ارزش تحقق این موارد است: استراتژی مهارت‌ها بر پایه استراتژی توسعه ارزش‌ها تبیین شود؛ تحلیلی و نوآورانه باشد؛ روشن و عملی باشد؛ انتخابی باشد و بر اولویت‌ها تمرکز داشته باشد؛ پویا و منعطف باشد.

اگرچه قالب استاندارد برای بیان استراتژی ارزش نیروهای متخصص وجود ندارد و تبیین آن کلاً به شرایط محیط توسعه بستگی دارد لیکن تقویت پایه‌های تفکر استراتژیک بر توسعه مهارت‌های نیروهای متخصص می‌تواند بر زمینه‌های تجهیز منابع و مدیریت عملکرد مطابق مدل شکل ۱۰ تأثیر گذارد.

نتیجه‌گیری

اگر توسعه ارزش‌ها هدف استراتژیک و بلندمدت نباشد، لزومی به تربیت انسانی متخصص و تحصیل کرده نیست. استراتژی‌های توسعه ارزش‌ها، توجیه‌کننده ابعاد، سطح و سازوکارهای پرورش نیروهای انسانی است. انطباق و همسویی استراتژی‌های توسعه ارزش‌ها از انواع استراتژی‌های مختلف در سطح ملی. بخشی و حتی سازمانی توسعه اقتصادی نشأت می‌گیرد. لذا بر پایه تحلیل مباحث مقاله، می‌توان چند نتیجه زیر را اخذ کرد:

شکل ۱۰. مدل تبیین نقش اهداف بر عملکرد



- روشن و واضح شدن ابعاد و سازوکارهای ارتباط مثبت میان سرمایه‌های فکری و عملکرد توسعه ارزش‌های منابع انسانی برای جامعه و سازمان‌ها؛
- زیربنای دستیابی به توسعه ارزش‌های پایدار، دستیابی به مزیت‌های تولیدی بر پایه شایستگی‌ها، قابلیت‌ها، توانمندی‌ها و مهارت‌ها است؛
- ارتقای مهارت‌های منابع انسانی و توسعه ارزش‌های آنها، توانمندی عملکرد بر پایه توسعه ارزش‌های سازمانی را بالا می‌برد؛
- نیروهای متخصص و متعهد، سرمایه‌های فکری هستند که لازم است به طور مستمر مهارت‌های آنها بهنگام شود و کارایی پویا ارمغان این بهنگام‌سازی برای صنایع کشور باشد.

منابع و مآخذ

منابع فارسی

۱. تودارو، مایکل (۱۳۶۹)، توسعه اقتصادی در جهان سوم، ترجمه غلام‌علی فرجادی و حسین سهرابی، تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی.

۲. حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۸۸)، برنامه‌ریزی استراتژیک و بلندمدت، تهران: سمت.
3. Thompson, A. A. And Strickland, A. J. (2001), Strategic Management, Alabama: McGraw-Hill Co.
۴. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۰)، راهبردهای مدیریت منابع انسانی، ترجمه خدایار ایلی و حسن موفقی، تهران: فرا،
5. Cooke, R. And Armstrong, M (1990), "The Search for Strategic HRM", Personnel Management, Dec.
۶. گریوز، جیم (۱۳۸۷)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه ناصر پورصادق: تهران: آبیژ.

منابع لاتین

1. Roslender, R. And Fincham, R. (2003), Intellectual Capital: Who Counts Control? UK: University of Stirling.
2. Wright, P.M. et al. (2001), "Human Resources and The Resource Based View of The Firm", Journal of Management, Vol.27, pp.701-727.
3. Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998), "Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage", Academy of Management Review, Vol.23, pp.242-266.
4. Bonits, N. et al (2000), "Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries", Journal of Intellectual Capital, Vol.1, No.1. Pp.85-100.
5. Gupta. O, and Roos, G. (2001), "Mergers and Acquisitions through an Intellectual Capital Perspective", Journal of Intellectual Capital. Vol.2, No.3, pp.297-310.
6. Edvinson, L. and Malone, M. (1997), Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Funding Its Hidden Brain Power, New York: Harper Collins Publisher Inc.
7. Marr, B. (2004), "Measuring and Benchmarking Intellectual", Benchmarking: an International Journal, Vol.11, No.6. pp.559-570.
8. Bonits, N. (1998). "Intellectual Capital: an Exploratory Study That Develops Measures and Models", Management Decision, Vol.36, No.2, pp.63-76.
9. Dess, G. D. And Picken, J. C. (2000), Beyond Productivity: How leading Companies Achieve Superior Performance by Lever Aging their Human Capital, New York: A.M.A.

10. Roos G. et al.(1997), "Measuring Your Company's Intellectual Performance", Long Range Planning, Vol.3, No.3, pp.413-426.
11. Seetharman, A. et al. (2002), "Intellectual Capital Accounting Reporting in Knowledge Economy", Journal of Intellectual Capital, Vol.3, No.2, pp.
12. Mintzberg, H (1987), "Crafting Strategy", HBR, July-Aug, pp. 23-29 128-148.

