

## راهبردهای توسعه منابع انسانی با رویکرد توسعه دانش کارکنان

ماشاءالله فائقی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۲/۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۳/۱۶

### چکیده

منابع انسانی، مهم‌ترین سرمایه و مزیت رقابتی هر سازمان بوده و بی‌شک توسعه منابع انسانی از محوری‌ترین فرآیندها در مدیریت منابع انسانی است. توسعه منابع انسانی در هر سازمان، نیازمند راهبرد و راهکارهای اجرایی خاصی است. این تحقیق بیان می‌نماید که توسعه منابع انسانی و توسعه دانش کارکنان در موفقیت راهبرد و مأموریت آن، نقش مهمی ایفا می‌کند. هدف اصلی تحقیق تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با محوریت توسعه دانش کارکنان است. ابتدا، وضعیت موجود حوزه‌های تأثیرگذار در توسعه منابع انسانی بررسی و تحلیل شده و سپس شکاف دانش کارکنان شناسایی و علل اصلی وجود شکاف ریشه‌یابی 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 توسعه‌ای است و از نظر روش گردآوری داده‌ها، تحقیق توصیفی - پیمایشی است.

**واژگان کلیدی:** توسعه، منابع انسانی، راهبرد، کارکنان و دانش.

<sup>۱</sup> دانشگاه علوم انتظامی امین، دانشکده فرماندهی و ستاد.

## 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.

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، به‌عنوان 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.

## بیان مسئله

مسئله اصلی مورد بررسی در این مقاله، بررسی دلایل موجود در عدم توانایی در توسعه منابع انسانی و توانمندی دانشی کارکنان است، 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 به‌وجود 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. با توجه به این‌که راهبرد اصلی مورد مطالعه، توسعه محصول 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 تحقیق، «تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با محوریت توسعه دانش کارکنان» 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.

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

توسعه منابع انسانی: توسعه منابع انسانی شامل برنامه‌ها، سیستم‌ها و فعالیت‌هایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان طراحی می‌شود. 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. 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 همراه با کارایی و اثربخشی است.

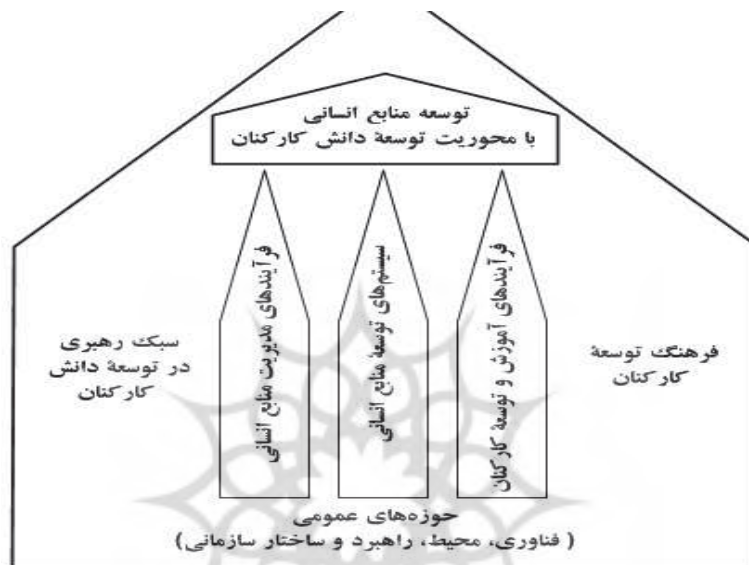
به عبارتی دیگر توانمندسازی فرآیند توسعه ای است که باعث افزایش توان کارکنان برای حل مسائل، ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی آنها شده و آنها را قادر می‌سازد عوامل محیطی را شناسایی و تحت کنترل بگیرند، توانمندسازی مشارکت کامل کارکنان و مدیران در تصمیم‌گیری است. اهمیت توسعه منابع انسانی بر کسی پوشیده نیست، با در نظر 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 بهینه سازی 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 ارتقای 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 به‌عنوان تأمین‌کننده نیازهای ثانویه افراد و...) است. 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 هیچ‌یک از منابع خود را به‌نحو مطلوب توسعه دهد. اهتمام دانش همواره مهم بوده اما در حال حاضر، دارای اهمیت بیشتری شده است که این ناشی از اعمال قدرت دانش برای کسب مزیت رقابتی پایدار است. تئوری پردازان بزرگ اقتصادی و تجاری دانش را به‌عنوان 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. از آنجایی که کارکنان به‌عنوان 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، سپس وضعیت موجود آنها ارزیابی گردد. تقریباً بیشتر اجزای اصلی سازمان در توسعه منابع انسانی و توسعه دانش کارکنان تأثیرگذار هستند. حوزه‌های اصلی در شکل شماره (۱) مشخص شده است. اجزای 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

#### 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. 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 بهینه‌ای از دو مدل قبلی است. این مدل بر اساس نوع فرآیند تولید یا ارائه خدمات و تأمین نیروی کار از بازار داخل یا بیرون سازمان، شامل

چهار نوع راهبرد ثانویه، پدران، پیمانکارانه و متعهدانه می‌شود که در جدول شماره (۱) نشان داده شده است.

**جدول ۱: مدل یکپارچه تصمیم‌گیری برای تدوین راهبرد منابع انسانی**

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

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 در نهایت تعیین شکاف دانش و ریشه‌یابی آن است. 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.

### 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 راهنماده 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 راهنمادهای توسعه منابع انسانی با محوریت توسعه دانش کارکنان، 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 شماره (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 است که ضریب مطمئنی محسوب می‌شود. همچنین به منظور سنجش اعتبار مقدار ۰/۹۱٪ 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 اکثریت کارکنان ستاد انتظامی 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. به‌منظور افزایش قابلیت اعتماد داده‌ها و جلوگیری از بروز اشتباهات در نمونه‌گیری، گردآوری داده‌ها از طریق تمام شماری انجام شده است. در تحلیل استفاده شده نرم‌افزار Excel و SPSS، پرسشنامه از میانگین و ضریب انحراف معیار و از نرم‌افزارهای است. برای تحلیل یافته‌های تحقیق و تفسیر نتایج به‌دست 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 ۱/۲ تا ۳: متوسط

ج) میانگین ۳/۱ تا ۴ وضعیت مطلوب

سؤالاتی که میانگین آن‌ها، در حد نامطلوب است به‌عنوان اولویت‌های اول و سؤالاتی با میانگین متوسط، به عنوان اولویت‌های دوم مورد توجه قرار گرفته است، سؤالاتی با میانگین مطلوب، به‌عنوان شرایط مناسب یا نقاط قوت تلقی شده است. نتایج و وضعیت کلی حوزه‌های بررسی شده در جدول شماره (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.

«وجود سیاست نگهداری مناسب برای دانشگران» و «انتقال دانش به کارکنان توسط کارکنانی که سازمان را ترک می‌کنند» جزء سؤالات و 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 به‌منظور 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.

#### ارزیابی دانش کارکنان، تعیین شکاف دانش و علل آن:

ارزیابی دانش شغلی کارکنان نیز مسئولیت 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 و 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 ارزیابی شونده‌گان، 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 شماره (۱) نشان می‌دهد که عوامل مختلفی در ایجاد شکاف دانش تأثیرگذار بوده‌اند. در تعیین علل کلی از یکی از ابزارهای دانش حل مسأله به دلیل تناسب بیشتر از روش شاخه‌های اصلی مورد بررسی شامل افراد، رویه‌ها، سیاست‌ها، محیط و تأخیر در پروژه‌ها نیز به‌عنوان 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.



### 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، توسعه محصول است ولی راهبرد مدیریت منابع انسانی آن به صورت مدون شده موجود نیست، بنابراین، در ابتدا راهبرد کلی مدیریت منابع انسانی ارائه شده است، مطابق مدل یکپارچه تصمیم‌گیری (جدول شماره ۱) با توجه به پیچیده بودن 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:

۱- 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 جانشین پروری، ضعف در استفاده از روش‌های مربی‌گری، مشخص نبودن مسیر پیشرفت شغلی کارکنان، ضعف در غنی‌سازی مشاغل و... است. فرصت‌های اصلی نیز شامل مطرح بودن به‌عنوان مرجع دانش مربوطه در داخل کشور، انجام پروژه‌های ملی در زمینه تحقیق و طراحی و... است. از جمله تهدیدها نیز می‌توان به ارتباط کم با مراکز علمی خارجی، کمبود اساتید، مدرس و مربی در زمینه دانش قوای محرکه در داخل کشور، کمبود منابع انسانی متخصص و با دانش، خروج کارشناسان متخصص از سازمان به دلیل شرایط کاری بهتر در خارج از سازمان 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.

۲- شناسایی راهبردهای قابل اجرا: برای شناسایی راهبردهای قابل اجرا و راهکارهای ممکن از ماتریس SWOT استفاده گردید. در این از ماتریس در یک سمت فرصت‌ها و تهدیدها و در سمت دیگر ضعف‌ها و قوت‌ها نوشته می‌شود و با ارزیابی این عوامل، راهبردهای قابل اجرا پیشنهاد می‌شود. به‌عنوان مثال راهبردهای SO راهبردهایی هستند که ضمن استفاده از نقاط قوت سازمان، در صدد استفاده از فرصت‌ها نیز می‌باشند. در مجموع هدف از انجام این مرحله، شناسایی راهبردهای قابل اجرا است.

۳- 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 (Strategic Planning Quantitative Matrix) تحلیل شده است.

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 عبارت‌اند 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 ارتقای 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...

۴- 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، همین طور روش طراحی فرآیندهای آموزش و توسعه، سیستم برنامه‌ریزی آموزشی و ارزیابی اثربخشی دچار تغییر شده است. در ضمن نظام ارتقای شغلی کارکنان با لحاظ نمودن ۶۰٪ امتیاز ارتقای شغلی مربوط به ارتقای دانش افراد به طور مستقیم با توسعه دانش کارکنان مرتبط شده است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

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 محیط تحقیق و توسعه محصول، ابتدا نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی شناسایی شده و راهکارهای قابل اجرا شناسایی، ارزیابی و انتخاب شده است.

### فهرست منابع

- امیدی، سعیده (۱۳۸۴). توسعه استراتژیک منابع انسانی، تهران: سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
- دیوید، فرد آر (۱۳۷۹). مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- سوارت، جوانی. مان، کلیر. براون. استیو، و پرایس، آلن (۱۳۸۶). توسعه منابع انسانی راهبردها و تاکتیک‌ها، ترجمه غلام جاپلقیان، تهران: انتشارات جهان جام جم.
- طاهری، نادر (۱۳۸۸). ارزیابی وضعیت موجود توسعه منابع انسانی و تدوین راهبردهای توسعه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.