

چالش‌های سازمان‌های ایرانی در مواجهه با دانشگران

(راهکارهایی در حوزه مدیریت منابع انسانی)

ایوب اسماعیلی^۱

چکیده

امروزه سازمان‌ها شاهد ورود نیروهای جدیدی هستند که خواسته‌ها و انتظارات متفاوتی با نسل‌های گذشته نیروهای کار دارند. این افراد با نگرش همه جانبه نسبت به موضوعات پیرامون سعی دارند تا با دانش و اندوخته خود سراغ راه‌حل منطقی مسائل و موضوعات سازمانی بروند. نیروهای دانشگاهی به سبب دستیابی اطلاعات و انگیزه فراوان برای کسب و به اشتراک گذاشتن این اطلاعات دنبال پیشرفت و موفقیت در حرفه و تخصص خود هستند. بحث‌های فراوانی که امروزه به گوش می‌رسد چالش‌ها و فراز و نشیب‌هایی است که سازمان‌ها با به خدمت گرفتن این نیروها دچار آن می‌شوند. سؤال اساسی اینست که سازمان‌های ایرانی در مواجهه با این نیروها باید به چه آمادگی‌هایی دست یابند؟ چه شرایطی را برای ورود و فعالیت آنان فراهم کنند؟ متولی اصلی حفظ رضایت و تعهد این کارکنان در سازمان (مدیریت منابع انسانی) باید چه استراتژی‌هایی را در پیش بگیرد؟ برای پاسخ به این سؤالات، در این مقاله سعی شده است با بیان چالش‌های پیش روی سازمان‌ها در مواجهه با این نیروها، راهکارهایی در حوزه مدیریت منابع انسانی ارائه شود.

واژگان کلیدی

دانشگر، ویژگی‌های دانشگران، مدیریت عملکرد، مدیریت منابع انسانی

مقدمه

عصر تغییرات پرشتاب علمی و تکنولوژیکی سازمان‌ها را بر آن داشته، تا با کسب بهترین منابع و مدیریت صحیح آن بتوانند به رقابت بپردازند. اگر در گذشته کسب ابزار و تکنولوژی می‌توانست عامل مهمی در مزیت رقابتی به حساب آید، امروزه منابع اطلاعاتی و از همه مهم‌تر نیروهایی که توان تبدیل این اطلاعات به ارزش افزوده را برای سازمان‌ها داشته باشند از هر چیز با ارزش دیگری، بیشتر حائز اهمیت است.

شاید واژه دانشگران (Knowledge Worker) که اولین بار توسط پیتر دراکر در سال ۱۹۵۹ مطرح شد، تاکنون این چنین، استراتژی سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار نداده است، چرا که امروزه این واژه تمامی سازمان‌ها را بر آن داشته که برای ربودن گوی سبقت و بقا در عصر دیجیتال از هیچ کوششی دریغ نوزند. دراکر دانشگران را افرادی توصیف کرد، که با پردازش اطلاعات موجود برای ایجاد اطلاعات جدید ارزش افزوده‌ای را برای سازمان پدید می‌آورند، که می‌توان به کمک آن به تعریف و حل مسائل پرداخت.

با این تعریف می‌توان پی برد که چرا سازمان‌ها عمده تمرکز خود را بر جذب و نگهداری دانشگران معطوف داشته‌اند. نیروهایی که علیرغم ایجاد فضایی آکنده از دانش و پویایی برای سازمان‌ها، چالش‌های متعددی را نیز فراروی آنان قرار داده‌اند، به نحوی که باعث به وجود آمدن مفاهیم نوینی در عرصه مدیریت منابع انسانی شده‌اند.

تغییر ماهیت کار

آن چیزی که در ارتباط با واژه کار مطرح است تغییر

بسیار سریع آن از کار دستی به کار دانشی است. در سال ۱۹۲۰، تعداد کارگرانی که به کارهای دستی می‌پرداختند دو برابر کارکنانی بود که تلاش فکری را در پیشبرد کارها انجام می‌دادند. این در حالی است که در سال ۱۹۵۶ طبق تحقیقات به عمل آمده تعداد کارکنان دفتری (بقه سفید) بیشتر از کارگران (بقه آبی) بود.

در مطالعات اخیر تعداد دانشگران برآورد شده در صنایع فناوری اطلاعات در حدود ۷۲ درصد (۱۳ درصد مدیریتی، ۱۵ درصد کارهای دفتری و ۴۴ درصد فنی و تخصصی) و تعداد نیروهایی که مستقیماً درگیر فعالیت‌های تولید بوده‌اند، قریب ۱۳ درصد برآورد شده است. این روال بیانگر آنست که عمده سازمان‌ها رویکرد جدیدی را در قبال جذب و بکارگیری نیروهای کار اتخاذ کرده‌اند. پیش‌بینی شده است از بین ۱۹/۵ میلیون شغلی که قرار است بین سال‌های ۲۰۰۸-۱۹۹۸ در آمریکا ایجاد شود، ۱۹/۱ میلیون در بخش خدمات باشد. بخشی که عمده فعالیت‌های آن دانشی و با اتکا به دانشگران صورت می‌گیرد. در بخش تولید نیز با ورود تکنولوژی اطلاعات به آن، بیش از گذشته به دانش و قابلیت‌های انسانی احساس نیاز می‌شود. بسیاری از مشاغل صنعتی و کشاورزی در حال تبدیل شدن به کارهای دانشی هستند. در حال حاضر، بیش از ۶۰ درصد کلیه کارگران آمریکا، دانشگران بوده و از هر ۱۰ شغل جدید، ۸ شغل مربوط به بخش‌های اطلاعات محور است.

تفاوت اصلی میان کارهای دستی و دانشی در اینست که کارهای فکری و دانشی بر محور اطلاعات استوار است، درحالی که اصلی‌ترین عامل در انجام کارهای دستی و فیزیکی

کلیدی‌ترین عنصر، تعامل با دانشگران مدیریت منابع انسانی سازمان‌هاست که باید با شناخت تمامی ابعاد و ویژگی‌های حضور این نیروها، در عرصه کار مقدمات ارتقا، بالندگی و پرورش آنان را فراهم آورد

■ روحیه آنان به شکلی است که در مقابل تنبیه، شکننده و تشویق‌ها عامل بسیار مهمی در انگیزش آنان است.
 ■ نزد دانشگران، شغل و ماهیت آن اولویت اصلی است.
 ■ علاقه فراوانی به تغییر در شغل دلخواه خود دارند.
 ■ به همکاران و احترام و توجه به آنان بیشتر از مافوق‌های سازمانی دل می‌بندند.
 ■ عامل اصلی انگیزش آنان کسب موفقیت در شغلشان است.

■ برای محیط کاری خود اهمیت زیادی قائل هستند.
 ■ در نتایج کسب شده از کار، دنبال تنوع هستند.
 ■ وابستگی اندکی به اطلاعات دارند و برای کسب اطلاعات بیشتر و به‌روزرسانی آن تلاش می‌کنند.
 ■ دانشگران افرادی پرسشگر هستند و برای رسیدن به پاسخ‌های مورد نیاز، سوالات فراوانی را مطرح می‌کنند.
 ■ به ضوابط و مقررات موجود در سازمان‌ها خیلی پایبند نیستند و تمایل فراوانی به تغییر و دگرگونی در ساختارهای موجود دارند.

■ نسبت به کار و تخصص خود، تعهد زیادی دارند.
 ■ به آزادی عمل در انجام پروژه‌ها و کارهای سازمان، اهمیت زیادی می‌دهند.

تغییرات سازمان‌های ایرانی در مواجهه با دانشگران

این واقعیت در گذشته وجود داشت که افراد دانشگر با بستر موجود در سازمان‌های ایرانی تناسب چندانی ندارند و مشاهده می‌شود که تقابل و مواجهه دانشگران و سایر نیروها که در اکثریت هستند، در عمده سازمان‌ها باعث تضاد فکری و ایجاد ابعاد روانی ناخوشایند برای دانشگران شده است. در بیشتر سازمان‌ها تلاش برای ثبات و حفظ وضع موجود بر تلاش برای پویایی و تحول غالب بود و رهبری در کنار مربی‌گری که نیاز اساسی دانشگران است، جایگاه بالایی نداشت و مدیریت افراد در سازمان نیز بر پایه تئوری‌های صرفاً آکادمیک و بومی نشده و سطحی قرار داشت. از دیگر موارد موجود در سازمان‌ها بافت‌های فرسوده و بروکراسی‌های موجود در آنها بود که توأم با ابزارهای دسترسی به اطلاعات با کیفیت و کمیتی پایین مشکلات زیادی را فراروی دانشگران قرار می‌داد.

در سالیان اخیر شاهد هستیم که برای گریز از این شرایط تلاش‌های وسیعی از سوی سازمان‌ها و شرکت‌های ایرانی برای دستیابی به پیشرفت‌ها و تکنولوژی‌های نوین شکل گرفته است. از مصادیق بارز این وضعیت حضور در فرایندهای تعالی سازمانی، گسترش مدیریت منابع انسانی، اهمیت به پروژه‌های بهبود و توسعه فرایندها، مدیریت عملکرد و ترویج نگرش سیستماتیک در بدنه سازمان می‌باشد، که حضور دانشگران در راس تمامی این فعل و انفعالات بسیار حائز اهمیت است. در این میان کلیدی‌ترین عنصر تعامل با دانشگران مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها هستند که باید با شناخت تمامی ابعاد و ویژگی‌های حضور این نیروها در عرصه کار مقدمات ارتقا، بالندگی و پرورش آنان را فراهم آورند. برای رسیدن به این شرایط تجدید نظر در فرایندهای موجود مدیریت منابع انسانی امری اجتناب‌ناپذیر است.



ابزار و مواد در دسترس هستند. در واقع کارگران فیزیکی نیازی به دانش و مهارت زیاد برای انجام کار ندارند، زیرا مواد را از یک نفر گرفته و پس از انجام تغییرات مقتضی به دیگران انتقال می‌دهند، اما در خصوص دانشگران مهم‌ترین حالت انجام کار، پردازش داده‌های ورودی در اختیار کارکنان است که باید آن را به اطلاعات مطلوب و مناسب تبدیل کنند.

در سازمان‌های یادگیرنده عصر حاضر، کارها به وسیله مغز انسان‌ها صورت می‌گیرد. به عبارتی، فرایند و نحوه انجام کارها تفاوت‌های اساسی با همدیگر دارند و نوع رفتارهای کاری کارگران کاملاً عمومی و مشخص است، در حالی که رفتارهای کاری دانشگران ماهیت خصوصی و منحصر به فردی دارد. در جدول ۱ ویژگی‌های اساسی کارهای دستی و دانشی برشمرده شده است.

ویژگی‌های دانشگران

از مهم‌ترین ویژگی‌های دانشگران می‌توان موارد زیر را برشمرد:

کار دانشی	ویژگی‌ها	کار دستی
اطلاعات محور	محور کار	مواد محور
رفتارهای پوشیده	فرایندکار	رفتارهای آشکار
پایین	وضوح	بالا
غیرمستقیم و طولانی	دستیابی به نتایج	مستقیم و فوری
گسترده	دانش	محدود
سیاست‌ها و تخصص	توازن قدرت	سیاست‌ها و پست سازمانی
غیرخطی - موازی	ماهیت کار	خطی - متوالی
سازمان یافته	جواب‌گویی	ترسیم شده
نیروی کار	منابع استانداردها	دیگران
کار	کنترل شونده	نیروی کار
نیروی کار	کنترل کننده	مدیر
همکاری و مشارکت	اندازه‌گیری عملکرد	مطیع
عامل	نقش نیروی کار	ابزار

جدول ۱- ویژگی‌های کار دستی و دانشی



جذب و استخدام دانشگران

موفق‌ترین سازمان‌ها، آنهایی هستند که افرادی را که توانایی ایجاد ارزش افزوده از طریق کسب و بکارگیری دانش و فناوری‌های جهانی دارند، جذب، پرورش و نگهداری نمایند. امروزه استعداد و دانش نیروی کار عامل اصلی موفقیت است. اتخاذ رویکردهای جدید در جذب و استخدام دانشگران، امری است که در عمده سازمان‌ها مشاهده می‌شود. روش مراکز ارزیابی (Assessment centers) به‌منظور جذب بهترین نیروها در کنار استفاده از تکنیک‌های گوناگونی همچون تست‌های روانشناسی شخصیت، بازی‌های گروهی، طرح سوالات کاربردی، شبیه‌سازی محیط کار، مصاحبه‌های عمومی و روانشناسی، مصاحبه‌های تخصصی مرتبط با شغل و حرفه و ... مواردی هستند که راه را برای ورود دانشگران به سازمان‌ها هموار می‌کنند. اما در این میان مشکلات و چالش‌هایی به شرح زیر وجود دارد:

- بالا رفتن درخواست‌ها و هزینه‌های نیروی کار
- تغییر انتظارات نیروی کار
- تحرک زیاد نیروی کار و احتمال ترک سازمان در فاصله زمانی نه چندان دور
- رواج حرفه‌گرایی، به‌نجوی که افراد در گذشته به دنبال رشد در سازمان بودند اما اکنون به دنبال رشد و پیشرفت در زمینه حرفه و شغل خود هستند
- رشد چشمگیر هزینه‌های استخدامی
- کمبود نیروهای متخصص و مجرب در بسیاری از شغل‌های مهم مورد نیاز
- عدم ایجاد فرصت‌های تجربی در فرایند آموزش آکادمیک نیروهای دانشگاهی
- علیرغم اینکه بیشتر این چالش‌ها به فضای بیرون از سازمان‌ها و کلان کشور بر می‌گردد، اما یک‌سری عوامل می‌تواند به جذب بهتر و مناسب‌تر دانشگران کمک نماید، از جمله اینکه شرایطی را فراهم کرد تا دانشگران با آگاهی بیشتری جذب سازمان شوند. برای مثال:
- فعالیت‌های سازمان را در قالب بروشوری در اختیار آنان گذاشت.
- بازدیدهای علمی و آشنایی با سازمان را قبل از جذب ترتیب داد.
- پروژه‌های دانشگران را در صورت امکان در سازمان‌ها اجرایی کرد.
- کارآموزی‌ها را در جهت بهبود روابط صنعت و دانشگاه تسهیل کرد.

پرورش دانشگران

سازمان‌ها برای پرورش و توسعه نیروی انسانی خود ناچار به استفاده از شیوه‌های جدید و کارآمد مدیریت هستند، چرا که از جریان پرورش هم خود منتفع می‌شوند و هم تأثیر مثبت فراوانی بر نیروهای کاری سازمان می‌گذارند. رویکردهای جدید اتخاذ شده در قبال دانشگران بیانگر این موضوع است که توسعه و پرورش آنان همواره موجب خلق مزیت‌های رقابتی شده و باعث حرکت‌های موفق سازمان‌ها در راستای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده می‌شود. همان‌گونه که کیپ در سال ۱۹۸۹ عنوان کرده است، یکی از اهداف اولیه مدیریت منابع انسانی، خلق و فراهم آوردن

شرایطی است که از طریق آن استعدادهای بالقوه کارکنان کشف و شکوفا شود و تعهد آنان به سازمان افزایش یابد. این استعداد بالقوه نه تنها به توان آنان در فراگیری و بکارگیری دانش و مهارت‌های جدید مربوط می‌شود، بلکه شامل افکار و نظرات ارزشمند این افراد در خصوص سازمان نیز می‌شود. در همین راستا سازمان‌ها با نگاهی دوباره به کارکردهای مدیریت منابع انسانی باید بکوشند تا به منظور پرورش و بالندگی دانشگران در اختیار، فعالیت‌های عمده و اساسی را به شرح زیر، در این راستا به انجام برسانند.

الف) آموزش

در مفهوم توسعه و پرورش منابع انسانی هدف ایجاد مهارت‌هایی است که فرد بتواند خود را برای احراز مشاغل بالاتر و یا مسئولیت‌های سنگین‌تر آماده کند. بنابراین برنامه‌های آموزش توسعه منابع انسانی به منظور رشد افراد بدون ارتباط با مشاغل جاری یا آتی سازمانی است. این بدان معنا نیست که نتیجه حاصل از برنامه‌های آموزشی توسعه در مشاغل جاری یا آتی افراد سازمان بدون استفاده باشد، بلکه برنامه‌هایی طراحی می‌شوند و در یک کلام هدف برنامه‌های آموزش توسعه اینست که سازمان را همیشه زنده و پابرجا نگه دارد، تا روند انطباق و تغییر روش‌ها و سیاست‌های سازمان به سهولت انجام پذیرد. راهبردهای جدید آموزش در ارتباط با پرورش دانشگران شامل سه مرحله اساسی به‌شرح زیر است:

الف) مرحله نیازسنجی که شامل نگرش آموزش جهت‌دار و استفاده از روش منطقی بر اساس منابع زیر است:

- بررسی نیازمندی‌ها، الزامات و نیازهای کسب‌وکار
- بررسی وضعیت رقبای سازمان و شناسایی محورهای که برای سازمان، انحصار رقابتی ایجاد می‌کند
- استفاده از دانش‌های در حال تولید
- بهره‌گیری از دیدگاه‌ها و تجارب خود دانشگران
- ب) تدوین محتوای مورد نیاز پرورش دانشگران که این محتوی بر اساس اصول زیر طراحی می‌شود:
- اصل تازگی محتوا
- اصل موقتی بودن محتوا
- اصل خلاق برانگیز بودن محتوا
- اصل منحصر به‌فرد بودن محتوا
- اصل قابلیت تبدیل سریع محتوا به محصول

رویکردهای جدید اتخاذ شده در قبال دانشگران بیانگر این موضوع است که توسعه و پرورش آنان همواره موجب خلق مزیت‌های رقابتی شده و باعث حرکت‌های موفق سازمان‌ها در راستای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده می‌شود

**سازمان‌ها
برای پرورش و
توسعه نیروی
انسانی خود
ناچار به استفاده
از شیوه‌های
جدید و کارآمد
مدیریت هستند،
چراکه از جریان
پرورش هم خود
منتفع می‌شوند
و هم تأثیر
مثبت فراوانی بر
نیروهای کاری
سازمان می‌گذارند**

- ج) تدوین راهبردهای آموزش دانشجویان:
- راهبرد آموختن چگونگی یادگیری برای دانشجویان
- راهبرد تولید و انتقال دانش
- راهبرد یادگیری در عمل
- راهبرد یادگیری تیمی

ب) تقویت انگیزه‌های دانشجویان

از مهم‌ترین مواردی که موجب پرورش و توسعه دانشجویان در سازمان‌ها می‌شود، ایجاد، حفظ و ارتقای انگیزه‌های آنان است. این امر زمینه را برای سرمایه‌گذاری بیشتر سازمان‌ها در بهبود فرهنگ سازمانی و فراهم کردن بستر ایجاد و ارتقای انگیزه‌ها، هموارتر ساخته است. در همین راستا باید نقش سازمان‌ها را در پرورش استعدادها و بهبود انگیزه‌های کاری، در قالب چهار وضعیت زیر خلاصه کرد:

- توانایی تشخیص و بها دادن به استعدادها
 - هدف‌گذاری، ارزیابی، مربی‌گری و اخذ بازخورد
 - دادن پاداش، تشویق و تشکر و قدردانی
 - سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه کارکنان
- نقش افراد دانشگر نیز در قبال این نقش‌های سازمانی شامل موارد زیر است:
- تقویت ویژگی‌های فردی، انگیزه‌ها و پشتکار

- توانایی برقراری ارتباط و انتقال افکار و احساسات
 - میل مستمر به یادگیری و پیشرفت
 - پذیرش انگیزاننده‌ها و محرک‌های سازمانی
- حال با توجه به این نقش‌ها و تعهدات، سازمان‌ها می‌توانند از الگوی زیر جهت ایجاد و ارتقای انگیزه در دانشجویان بهره بگیرند.

ج) مدیریت عملکرد

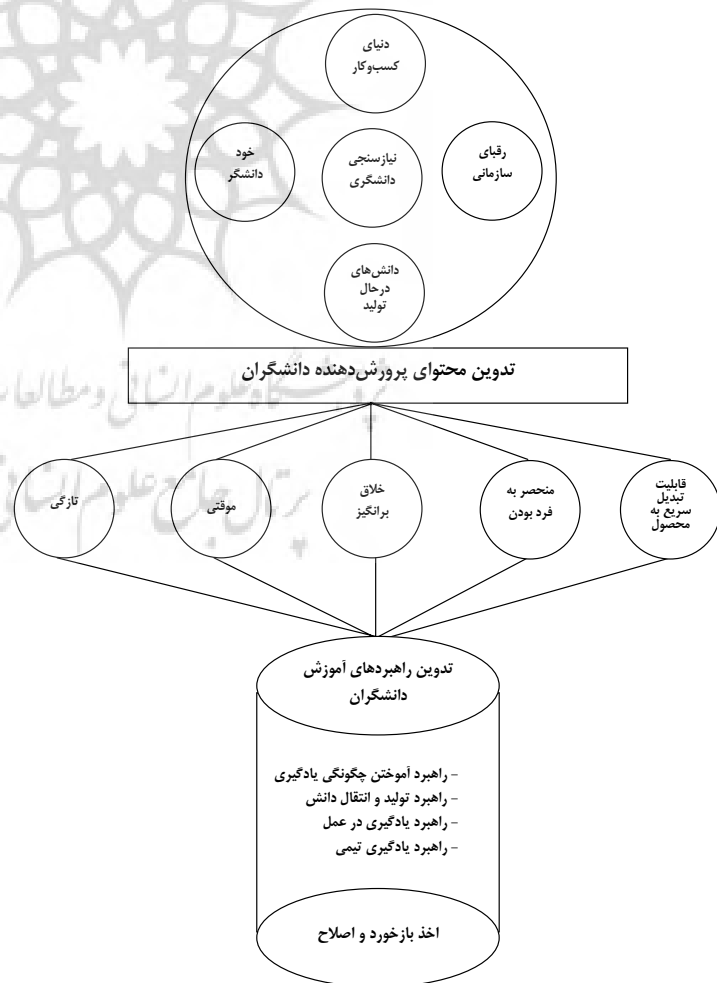
مدیریت عملکرد نقش اساسی را در پرورش دانشجویان ایفا می‌کند. این روش جامع با بهره‌گیری از مؤلفه‌های منسجم و متناسب با روحیات و شرایط کار دانشجویان، فضایی را به وجود می‌آورد که عملکردهای موفق دیده شده و تفاوت‌های شخصی و سلیقه‌ای از سازمان‌ها رخت بربندد. مدیریت عملکرد فرایندی است مبتنی بر یک سری فعالیت‌ها و به نحوی بنا شده است که باید از طریق بهبود مستمر عملکرد افراد و گروه‌ها در جهت بهبود راهبردی و اثربخشی سازمانی طراحی شود. مدیریت عملکرد بخشی از مدیریت منابع انسانی است و وظیفه آن ایجاد ارتباط بین مدیریت بوده و در فرایند ارزیابی عملکرد، ابتکارات و خلاقیت‌های افراد را نیز در نظر می‌گیرد. امروزه سازمان‌ها با پیاده‌سازی مدیریت عملکرد تلاش دارند تا با دخیل کردن دانشجویان در این فرایند، تفاوت‌های اساسی عملکردی را برای افراد سازمان محسوس نموده و موجبات رشد و بالندگی آنان از یک سو و تعالی و پیشرفت سازمان از سوی دیگر را فراهم کنند.

نگهداری دانشجویان

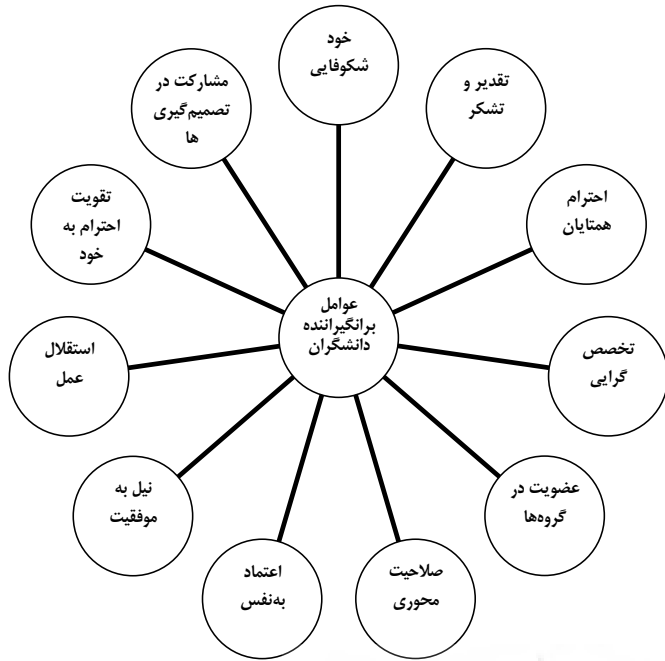
مطابق با یافته‌های تحقیقاتی در آمریکا، اروپا و آفریقا ترک خدمت دانشجویان در بین دیگر نیروهای کار بیشتر است، پس اتخاذ استراتژی‌های لازم به منظور جلوگیری از ترک خدمت آنان بسیار حائز اهمیت است. هرچند تحقیقی در خصوص ترک خدمت دانشجویان در سازمان‌های ایرانی صورت نگرفته، اما جلوگیری از ترک خدمت نیروهایی که هزینه‌های گزافی را از نظر جذب و سرمایه‌گذاری روی آنان، در برداشته امری بدیهی و روشن و نیازمند شناخت نیازها و بازنگری در مکانیزم‌های نگهداری این نیروهاست. بالا بردن شرایط مناسب نگهداری دانشجویان، منجر به افزایش رضایت شغلی آنان شده و در نهایت تعهد سازمانی بالایی را برای استمرار فعالیت در سازمان پدید می‌آورد.

ناگفته نماند که سنجش منظم و دوره‌ای رضایت شغلی و تعهد سازمانی دانشجویان می‌تواند معیار مناسبی را در خصوص اثربخشی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در راستای نگهداری این نیروها در اختیار سازمان بگذارد که در تصمیم‌گیری‌ها و تبیین استراتژی‌های سازمانی کمک شایانی می‌نماید. همان‌طور که در بخش‌های آغازین این مقاله ویژگی‌های دانشجویان مورد بررسی قرار گرفت و در بخش‌های دیگر نیز عمده عوامل منجر به ایجاد و ارتقای انگیزه بحث شد، در این بخش لازم است تا مطالبی در راستای بهبود شرایط نگهداری کارکنان در سازمان‌های ایرانی که حاصل تجربیات محقق و مطالعات صورت گرفته است آورده شود. مهم‌ترین عوامل نگهداری دانشجویان عبارتند از:

- قرار گرفتن دانشجویان در گروه‌های کاری، بر اساس تحقیقات صورت گرفته در انگلیس عمده رضایت این نیروها در تعاملات و ارتباطات صورت گرفته با همکاران کسب می‌شود



شکل ۱- مراحل و مؤلفه‌های پرورش دانشجویان سازمانی



شکل ۲ - عوامل ایجاد و ارتقای انگیزه دانشگران

■ نوع فعالیت‌هایی که دانشگران طالب انجام آن هستند بیشتر چالشی است، لذا قرار گرفتن در محیط‌هایی با سوالات و تلاش برای رفع ابهامات موجود، آنان را نسبت به سازمان متعهدتر می‌سازد

■ سیستم پرداخت از مهم‌ترین عواملی است که باید بر مبنای عملکرد دانشگران باشد

■ وجود ابزارهای دسترسی به اطلاعات همچون اینترنت و منابع کتابخانه (با وجود شرایط نامساعد دسترسی به اینترنت در کشورمان)

■ فضای فکری مناسب از حیث گرایش همکاران به کسب دانش و به‌روآوری اطلاعات

■ زمان حضور منقطع و بهره‌گیری از ساعات شناوری کار در مورد دانشگران

■ تقدیر و تشکر از موفقیت‌های کسب شده به‌وسیله دانشگران

■ فراهم‌سازی ابزارهای خود کنترلی و ایجاد فضای اعتماد و همدلی

■ آزادی و استقلال عمل در انجام فعالیت‌های محوله به دانشگران

■ مشارکت‌خواهی در تصمیم‌گیری‌ها و تبیین استراتژی‌های سازمانی

■ مشارکت دانشگران در مالکیت (خصوصاً بنگاه‌های کوچک دانش محور)

■ به اشتراک گذاشتن فعالیت‌های دانشگران در سازمان‌ها و تبادل اطلاعاتی این نیروها با یکدیگر

■ توجه به مشکلات شخصی و خانوادگی

■ ترسیم مسیر شغلی و تسهیل ارتقای سازمانی این افراد

■ توسعه کانال‌های ارتباطی در سازمان

■ استقرار نظام مناسب پاداش

■ بهبود شرایط ارگونومیکی کار

■ ایجاد فرصت‌های پیشرفت تخصصی و دانشی

■ ارائه اطلاعات شفاف در برخی از تصمیم‌گیری‌های کلان سازمانی

نتیجه‌گیری

افراد دانشگر افراد پرتلاش، حرفه‌ای، علاقه‌مند به یاددهی و یادگیری و تأثیرگذار در تمامی فعالیت‌های پیش روی سازمان هستند. اصول مدیریت و رهبری این نیروها با سایرین تفاوت‌های اساسی دارد و لزوم شناخت این تفاوت‌ها با توجه به شرایط به‌وجود آمده در بازار کار، نیاز مبرم و حیاتی سازمان‌هاست.

فراهم کردن محیطی که باعث تسری یادگیری و یاددهی در سازمان شود، نیازمند ابزارهایی همچون فعالیت‌های تیمی و ارزش گذاشتن به تخصص‌ها و صلاحیت‌های افراد است که همین رویکرد می‌تواند به افزایش تعهد سازمانی آنان منجر شود. علیرغم تحقیقات اندک صورت گرفته در رابطه با شرایط بهره‌گیری از فرصت‌های پیش‌آمده با وجود چنین نیروهایی در سازمان‌ها، بحث‌های مطلوبی در حوزه مدیریت منابع انسانی شکل گرفته است. در این مقاله با برشمردن راهکارهایی در جهت استفاده بهینه از قابلیت‌ها و توان این نیروها، سعی شده است شرایط مطلوب قرار گرفتن این افراد در فرایند مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار گیرد. انتظار می‌رود با تکامل این چرخه به الگوهای استاندارد در باب پرورش و نگهداری این

نیروها در سازمان‌های ایرانی برسیم.

پانویس:

۱- سرپرست برنامه‌ریزی و توسعه منابع انسانی شرکت سوپر بایپ

منابع:

1. Alison, K. (1994). The Marks are on the Knowledge Worker, Hewlett Packard Laboratories.
2. Harwitz, F.M, Heng, T. & Quazi, H. A. (2003). Finders, keepers/ attracting, motivating & retaining Knowledge Worker. HRM journal
3. Drucker, P. (1973). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Harper & Row. New York.
4. Drucker, P. (1980). Managing in turbulent times. London: Heinemann.
5. Naisbitt, J. (1982). Megatrends. New York: Warner Books.
6. Nickols, F. (2003). The Shift to Knowledge Work.
7. Zand, D.E. (1981). Information, organization and power. New York: McGraw-Hill.

۸. آرمسترانگ، مایکل و اعرابی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۱.
۹. سلطانی، ایرج، مدیریت عملکرد بستر ساز پرورش منابع انسانی، ارکان دانش، ۱۳۸۳.
۱۰. سلطانی، ایرج، تعامل نیازسنجی و اثربخشی آموزش در سازمان‌های یادگیرنده، ارکان دانش، ۱۳۸۵.
۱۱. هلر، رابرت و سعید علیمیرزایی، مدیریت کارکنان، سارگل، ۱۳۸۳.

● سازمان‌ها با
پایه‌سازی
مدیریت عملکرد
تلاش دارند تا
با دخیل کردن
دانشگران در این
فرایند، تفاوت‌های
اساسی عملکردی
را برای افراد
سازمان محسوس
نموده و موجبات
رشد و بالندگی
آنان از یک‌سو و
تعالی و پیشرفت
سازمان را از
سوی دیگر
فراهم کنند

توانمندسازی کارکنان ضرورتی برای سازمان‌های کلاس جهانی

منصور دهقان نجم‌آبادی^۱ - سمیرا حمیدی^۲

چکیده

حضور در رقابت‌های بین‌المللی و سطح جهانی امری اجتناب‌ناپذیر است. در این راستا یکی از راهبردهای اساسی قانون برنامه چهارم توانمند کردن منابع انسانی به‌منظور تربیت مدیران و کارکنان رقابت‌پذیر در کلاس جهانی است. سازمان‌های کلاس جهانی نسل جدیدی از سازمان‌ها هستند که نویددهنده عملکرد رقابتی بالا در عرصه رقابت جهانی‌اند. به‌منظور رقابت در این سطح، سازمان‌ها نیاز به کارکنان توانمند و شایسته دارند. در این مقاله ضمن بیان ویژگی سازمان‌های کلاس جهانی، به تشریح ابعاد توانمندسازی پرداخته و در نهایت راهکارهای پیشنهادی در راستای توانمندسازی کارکنان ارائه خواهد شد.



واژگان کلیدی

سازمان کلاس جهانی، توانمندسازی، کارکنان توانمند

مقدمه

را برای دستیابی به یک مزیت رقابتی پیوسته و منحصر به‌فرد مثل مزیت رقابتی در هزینه، کیفیت، تحویل کالا، انعطاف‌پذیری و نوآوری ایجاد کند، تولیدکنندگان در کلاس جهانی عملیات تولید خود را طوری ادامه می‌دهند که همواره از طرف محیط بیرون مورد حمایت قرار می‌گیرند و همواره به دنبال بهینه‌کردن تجهیزات و توانمند کردن نیروی انسانی خویش هستند.

در این سازمان‌ها الگوبرداری از رقیب و تجزیه و تحلیل رقیب اهمیت ویژه‌ای دارد. تلاش برای ساختن آینده بسیار مخاطره‌آمیز است، اما در هر صورت، مخاطرات تلاش برای ساختن آینده به مراتب کمتر از مخاطرات عدم تلاش برای ساختن آن خواهد بود.

مدیران در سازمان‌های کلاس جهانی همواره از تغییرات پیشی می‌گیرند و فرای تغییرات حرکت می‌کنند. رقابت در کلاس جهانی بدین معناست که سازمان‌ها در بازار جهانی در هر رقابتی موفق باشند؛ یعنی از نظر کیفیت، زمان انتظار، انعطاف‌پذیری، هزینه و قیمت، خدمت به مشتری و نوآوری از هر رقیبی بهتر باشد یا با او برابری کند.

مؤلفه‌های کلیدی سازمان‌های کلاس جهانی عبارتند از:

- چشم‌انداز روشن
- فرهنگ کیفیت فراگیر
- فرایندهای کارا
- یکپارچگی بویای شبکه زنجیره تأمین
- تکنولوژی مدرن
- کارکنان توانمند
- بهبود مستمر از طریق یادگیری مداوم
- مدیریت مشتری
- ساختار سازمانی مبتنی بر تیم
- پاداش مبتنی بر عملکرد

در دنیای پرتلاطم و پرشتاب امروز، رشد و بقای سازمان‌ها در گرو حضور در بازارهای بین‌المللی و رقابت در سطح جهانی به‌عنوان امری اجتناب‌ناپذیر است. در این راستا در سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور به جهانی‌شدن سازمان‌ها تأکید ویژه‌ای شده است، چرا که بر طبق این سند تبدیل شدن به قدرت نخست در منطقه مستلزم تعاملات گسترده‌ای با کشورهای منطقه و فعالیت در سطح سازمان‌های کلاس جهانی است. لذا یکی از راهبردهای اساسی قانون برنامه چهارم توانمند کردن منابع انسانی به‌منظور تربیت مدیران و کارکنان رقابت‌پذیر در کلاس جهانی است. سازمان‌های کلاس جهانی نسل جدیدی از سازمان‌ها هستند که نویددهنده عملکرد رقابتی بالا در عرصه رقابت جهانی‌اند. فنون راهبردی توسعه منابع انسانی به‌عنوان حلقه واسطه، میان محیط پرتلاطم جهانی شدن و نیازهای روبه رشد سازمان‌ها در سطح سازمانی، فراسازمانی و جهانی شناخته شده است. یکی از چالش‌های مهم جهانی شدن، پیچیدگی موانع و مشکلات، عدم توسعه قابلیت‌ها و توانمندی‌های منابع انسانی است. به همین دلیل برخی از صاحب‌نظران، مدیران و نیروی انسانی توانمند را استراتژیک‌ترین سرمایه برای خلق مزیت‌های نسبی و توسعه فرصت‌های سازمانی در محیط پر شتاب امروز به‌شمار می‌آورند.

مفاهیم و مؤلفه‌های کلیدی در سازمان‌های کلاس جهانی

زمانی یک سازمان به مرحله تولید در کلاس جهانی می‌رسد که توانسته باشد قابلیت‌ها و ظرفیت‌های تولید خود

محیط کاری
توانمند محیطی
است که در آن
کارکنان نیروی
محركه اصلی
باشند. به‌منظور
توانمندسازی
کارکنان در
سازمان‌ها فقط
تلاش فردی یا
گروهی کافی
نیست. بلکه
عوامل کلانی مانند
ساختار و ارزش‌ها
همه با هم باید
رفتارهای فردی و
گروهی را ترغیب
و تقویت نمایند