

راهبردها، اهداف و دیگر مولفه های توسعه منابع انسانی در سازمان های آموزشی

مریم نصرتی¹، سلماز فرامرزی گروسی²

¹ دانشجوی کارشناسی ارشد رشته آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه پیام نور بوکان

mrymnosrati@gmail.com

² دکتری علوم تربیتی گرایش فلسفه تعلیم و تربیت ، استادیار دانشگاه پیام نور استان آذربایجان غربی واحد سلماس

Garusi88@pnu.ac.ir

چکیده

توسعه منابع انسانی در سازمان های آموزشی به تلاش برای افزایش کیفیت آموزش و پرورش و ارتقای عملکرد دانش آموزان و معلمان می پردازد. برای این منظور، راهبردها و اهداف مختلفی برای توسعه منابع انسانی در سازمان های آموزشی وجود دارد. راهبردهای توسعه منابع انسانی شامل ارتقاء دانش و مهارت های کارکنان، بهبود فرآیندهای آموزشی و ارتباطات در داخل سازمان، استفاده از فناوری های نوین و توسعه فرهنگ سازمانی مثبت می باشد. اهداف توسعه منابع انسانی در سازمان های آموزشی شامل افزایش ارتباط و همکاری بین کارکنان، افزایش حضور و عملکرد در کار، توسعه فردی و شغلی کارکنان و کاهش نرخ جایگزینی می باشد. مولفه های دیگر توسعه منابع انسانی در سازمان های آموزشی شامل برنامه ریزی و مدیریت منابع انسانی، ارزیابی عملکرد کارکنان، پرورش و توسعه رهبران و توسعه فناوری های آموزشی می باشد. با رعایت راهبردها، اهداف و مولفه های توسعه منابع انسانی در سازمان های آموزشی، امکان ارتقای کیفیت آموزش و پرورش و بهبود عملکرد سازمان ها ایجاد می شود.

واژه های کلیدی

منابع انسانی، سازمان آموزشی، آموزش و پرورش

مقدمه: توسعه منابع انسانی به مفهوم تولید فکر و ایده توسط کارکنان سازمان است و مفهوم جدید آن ایجاب می کند کارکنان به کیفیت ها و مهارت هایی مجهز شوند که با دلسوزی و تعهد کامل توانمندیها ، انرژی، تخصص و فکر خود را در راستای تحقق مأموریت های سازمان قرار دهند و به طور دائم برای سازمان ارزش- های فکری و کیفی جدیدی پدید آورند. در مفهوم توسعه منابع انسانی هدف، ایجاد مهارت هایی است که فرد بتواند خود را برای احراز مشاغل بالاتر و با مسئولیت سنگین تر آماده کند ، بنابراین برنامه های آموزشی توسعه منابع انسانی به منظور رشد افراد بدون ارتباط با مشاغل جاری یا آتی سازمان است این بدان معنا نیست که نتیجه حاصل از برنامه های آموزشی توسعه در مسائل جاری یا آتی افراد سازمان بدون استفاده باشد بلکه برنامه هایی طراحی می شوند و در یک کلام هدف برنامه آموزشی توسعه این است که سازمان را همیشه زنده و پا بر جا نگهدارد تا روند انطباق و تغییر روش ها و سیاست ها در سازمان به سهولت انجام پذیرد. توسعه منابع انسانی دارای فرایندی مشتمل بر معاینه و تشخیص و پیشگیری و درمان است برای اینکه این فرایند بطور کامل منجر به توسعه منابع انسانی شود، ارزیابی عملکرد بایستی رابطه تنگاتنگی با آموزش نیروی انسانی داشته باشد. در فرایند توسعه منابع انسانی کار معاینه و تشخیص را ارزیابی عملکرد و کار پیشگیری و درمان را آموزش از طریق برقراری آموزشهای مورد نیاز و جهت دار انجام می دهد (سلطانی ، 1381). توسعه منابع انسانی فرایندی است که در جهت نیامندی ها و جهت گیری های راهبردی سازمانها و با بکار گیری تدابیر و تمهیدات لازم شرایطی را فراهم می کند تا شایستگی ها و استعداد های با لقه کارکنان فعلیت یابند و سپس در خدمت تحقق هدفها به کار گرفته شود. از سوی دیگر ، توسعه منابع انسانی توجه عمیقی به نوآوری و رشد سازمان من جمله سازمان های آموزشی از طریق درگیر کردن و مشارکت تک تک افراد سازمان دارد و بر ارزش های انسانی ، تاکید می ورزد (حاجی کریمی، 1383). تدوین راهبرد توسعه منابع انسانی: راهبرد توسعه منابع انسانی در سازمان های آموزشی با محوریت توسعه دانش کارکنان، باید مطابق با چشم انداز و راهبرد سازمان و با مدنظر قرار دادن نقاط قوت و ضعف، فرصتها و تهدیدات محیطی تدوین گردد برای تدوین راهبردهای منابع انسانی روش های مختلفی وجود دارد که از معروف ترین آنها می توان به مدل های عقلایی یا منطقی (مبتنی بر راهبرد سازمان) و مدل های 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 بهینه ای 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 می شود که در جدول زیر نشان داده شده است

عناصر تصمیم گیری	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 می باشد؟	راهبردهای منابع انسانی
	بله	بله	ثانویه
	بله	خیر	پدران
	خیر	بله	پیمانکارانه
	خیر	خیر	متعهدانه

ارزیابی شکاف دانش (تفاوت در توانمندی موجود و توانمندی مطلوب از نظر دانشی) و تعیین علل آن نیز یکی از اقداماتی است که برای تدوین مناسب راهبردها ضروری است. انجام این فعالیت، مستلزم انجام چهار مرحله ضروری است که شامل شناسایی حوزه های دانش، تعیین دانش مطلوب کارکنان، ارزیابی دانش موجود کارکنان و نهایتاً تعیین شکاف دانش و ریشه یابی آن است. توجه به مطالب ذکر شده، الگوی تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با محوریت توسعه دانش کارکنان در شکل زیر ارائه شده است. طبق الگوی ارائه شده، تدوین راهبردها شامل پنج مرحله اصلی است که با در نظر گرفتن چشم انداز، مأموریت و راهبرد سازمان انجام می شود. ابتدا باید حوزه های تأثیرگذار در توسعه منابع انسانی با محوریت توسعه دانش کارکنان شناسایی و سپس وضعیت موجود آنها ارزیابی شود. ضمن اینکه حوزه های دانش کارکنان نیز باید شناسایی گردد تا دانش مطلوب برای هر یک از گروه های شغلی کارکنان تعیین شود، لازم است که وضعیت دانش موجود کارکنان مطابق دانش مطلوب، ارزیابی گردد تا شکاف دانشی تعیین و علل آن ریشه یابی شود. تا در مرحله نهایی بتوان راهبردهای توسعه منابع انسانی در راستای راهبرد اصلی سازمان و راهبرد مدیریت منابع انسانی را تدوین نمود.

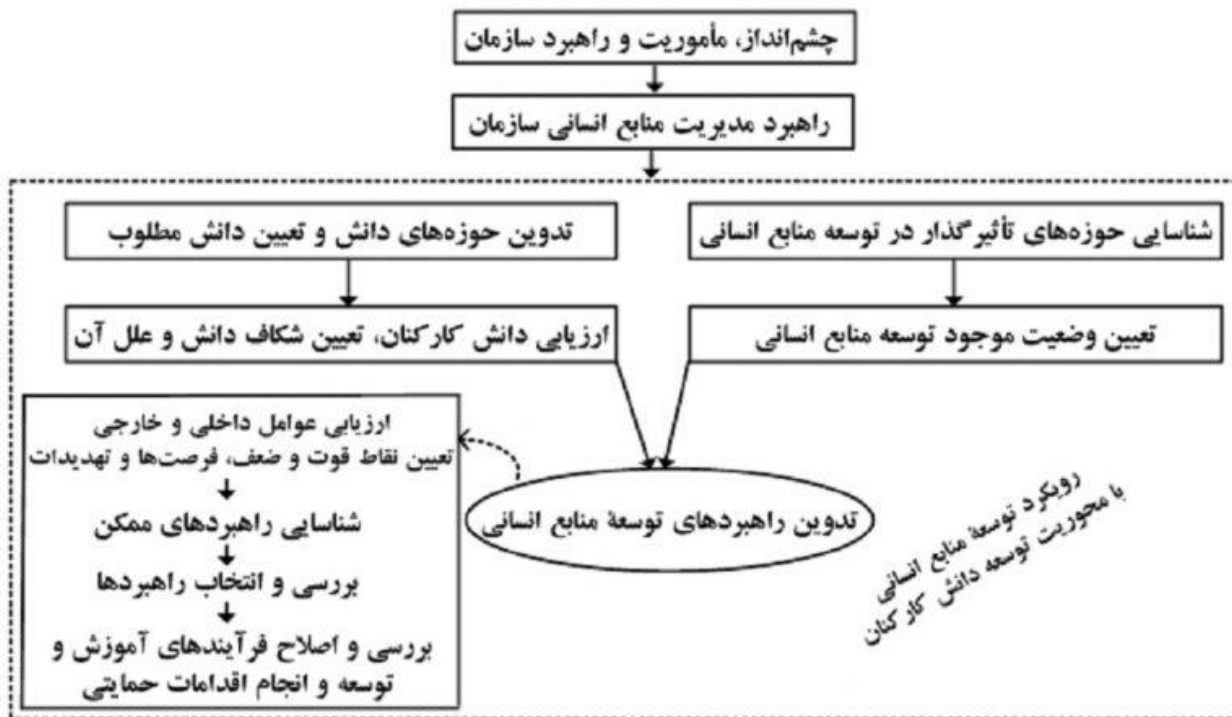


Figure 1

اهداف توسعه منابع انسانی در سازمان های آموزشی توسعه منابع انسانی باید به دنبال ایجاد هدفهای زیر باشد:

- ایجاد آگاهی علمی و ارتقای دانش کارکنان
- تولید رفتارهای علمی و متعادل در کارکنان
- ایجاد ارزش افزوده به عنوان کیفیت در کارکنان
- ارتقای قابلیت های کارکنان
- توسعه مهارت های انجام کار "
- به روز کردن اطلاعات در کارکنان "
- توانایی حل مسائل به شکل علمی "

- درست انجام دادن کار "
- تصمیم گیری عقلایی "
- رشد شخصیت هماهنگ در کارکنان (سلطانی ، 1382) .

ابعاد توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی دارای ابعاد متعددی است که بایستی به صورت میان رشته ای مورد توجه قرار گیرند . بطور کلی ابعاد توسعه منابع انسانی را می توان شامل موارد زیر دانست :

- بعد فکری : توسعه یافتگی انسان زمانی مصداق پیدا می کند که فرد سازمانی دائماً افکار جدیدی را تولید و برای سازمان و اصلاح آن به سازمان فکر تزریق نماید . بعد فکری توسعه انسانی بدین معنی است که تفکر منطقی در سازمان همه گیر شده و کل سازمان فکری شود . در این صورت فرآیندهای سازمانی دائماً بهبود و اصلاح می شود.

- بعد نگرشی : تغییر نگرش های کارکنان منجر به شکل گیری رفتارها و عمل های منطقی می گردد. توسعه انسانی در بعد نگرشی یعنی اینکه نگرش فردی و سازمان نسبت به بهبود و تحول انعطاف پذیر شود و به محض اخذ دانش های جدید بتواند آن را تبدیل به نگرش سازمانی نماید . انسان توسعه یافته سازمانی از نگرش های اصولی و در عین حاصل عمیق برخوردار بوده و این به توسعه دانش سازمانی کمک می کند .

- بعد شغلی : وقتی افراد سازمان های آموزشی در مشاغل خود از نظر تخصصی و حرفه ای آموزش ببینند کار خود را به نحو مطلوبی انجام می دهند و این امر موفقیت فرد را به دنبال دارد . توسعه انسانی در بعد شغلی موجب می شود که افراد با علاقه بیشتر از تجهیزات و تکنولوژی پیشرفته در تولید استفاده و در کار برد آنها از خود دقت و فراست بیشتری نشان دهند و از طرف دیگر ظرفیت و بینش علمی و فنی افراد را برای انجام تحقیقات کاربردی، اختراع واکتشاف افزایش و گسترش داده موجب می گردد تا نیروهای کار خود را با تغییرات و تحولات مداومی که در تکنولوژی و فرآیندها ایجاد می شود تطبیق دهد.

- بعد ادراکی : یکی از ابعاد توسعه یافتگی انسان سازمانی این است که کارکنان دارای دیدگاه جامع و کلی نسبت به مسائل و فرآیندهای سازمانی باشند . مهارت ادراکی منجر می شود که کارکنان بهتر بتوانند فرآیندها را به همدیگر پیوند و خلاء و دوباره کاریها را تشخیص دهند . بطور کلی بعد ادراکی توسعه انسانی در سه مقوله جامعیت فکر ، تعمیق و انعطاف پذیری مصداق پیدا می کند

- بعد رفتاری : منظور از بعد رفتاری توسعه انسانی این است که کارکنان سازمان دارای رفتاری استاندارد در سازمان باشند. زمانی که کارکنان رفتار استاندارد داشتند انطباق و سازگاری کارکنان با فرآیندهای سازمانی بهتر خواهد بود بطور کلی کارکنان سازمان بایستی دائماً رفتار معقول و استاندارد خود را اصلاح و بهبود دهند تا از این طریق تأثیر گذاری لازم را بر فرآیندها و اصلاح سازمانی بگذارند.

- بعد خلاقیتی : یکی از مقوله های مهم توسعه یافتگی سازمانی این است که از طریق خلاقیت های فردی سازمان را به سازمانی خلاق تبدیل کنیم . سازمان آموزشی از طریق خلاقیت می تواند فرآیندهای خود را اصلاح و به اثر بخشی و کارایی مطلوب دسترسی پیدا کند. امروز مزیت رقابتی سازمان ها در داشتن نیروی انسانی خلاق و دارای فکر است .

قلمرو توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی را نباید با توسعه انسانی یکسان دانست . توسعه انسانی در هر کشور ، مبحثی ملی به شمار می آید و مبنای توسعه اقتصادی راتشکیل می دهد . از این رو ، عواملی همچون آموزش و پرورش ، بهداشت ، اشتغال ، امنیت ، فقرزدایی و نظایر آن را شامل می شود . اساسرچشمه توسعه منابع انسانی را باید درآموزه های شغلی و پرورشی کارکنان جست و جو کرد که نسبت به ضرورت های یادگیری در سازمان آموزشی به منظور بهبود مهارتها ، دانش و درک آنان تاکید دارد . با مفهوم گسترده ای که توسعه منابع انسانی در سالهای اخیر کسب کرده است، سعی دارد میان نیازهای جهانی ملی ، سازمانی و فردی پیوند ایجاد کند . بر این اساس می توان توسعه منابع انسانی را در چهار سطح یاد شده تعریف و بررسی کرد .

توسعه منابع انسانی در سطح سازمان ابتدا در اواخر دهه ی 1960 توسط " لئونارد ندلر " مطرح شد . وی توسعه منابع انسانی را به منزله ی " مجموعه فعالیتهای سازمانی که در مدت زمان معینی صورت می گیرد و برای ایجاد تغییرات رفتاری در کارکنان طراحی می شود " . این تعریف از منظری سه نوع آموزش را در بر می گیرد:

1- آموزش شغلی : تاکید بر تغییرات کوتاه مدت و فوری در عملکرد شغلی .

- 2- آموزش و پرورش : برای تغییرات میان مدت در توانمندیهای افراد .
- 3- توسعه(بالنده سازی) : تلاش برای بهسازی یکایک افراد در بلندمدت .
فرایند توسعه منابع انسانی
فرایند توسعه منابع انسانی در سازمانهای آموزشی می توان به شرح زیر بیان کرد:
الف: نشان دهنده وضعیت فراگیران چه در حال و چه در آینده باشد.
ب: نظر به اینکه فراگرد تعیین نیازها هیچ گاه نمی تواند کامل، جامع، و برآورد نهایی باشد . تعیین نیاز آموزشی نباید به صورت قا لبی در آید (رخشان، 1376).
2. تدوین هدفهای آموزشی: در این مرحله از فرایند توسعه منابع انسانی هدفهای کمی و کیفی مشخص می شود . در تدوین هدفهای آموزشی توسعه منابع انسانی بررسی ویژگیها و ماهیت فراگیران اهمیت خاصی دارد زیرا برنامه های آموزشی «فراگیر محور» نقش مهمی در یادگیری و پرورش ایفا می کنند.
همچنین توجه و هماهنگی بین عواملی نظیر ماهیت اجرای آموزش ، نظر متخصصان امر و مواد درسی در تدوین هدفها می تواند موفقیت برنامه های آموزشی را تا حدود زیادی تضمین کند ؛ برنامه آموزشی وقتی برای سازمان مفید است که بگانه آن به سوی سیاستها ، ارزشها، فرهنگ و مأموریت سازمان آموزشی باشد.
3. تدوین برنامه و طرح های عملیاتی : در این مرحله از برنامه ریزی ، تعیین و تخصیص منابع انسانی برای اجرای برنامه و همچنین تعیین و تخصیص منابع مالی و محل و مکان دوره آموزشی مشخص می شود.
برای حصول اطمینان از اقداماتی که باید انجام شود ، به زمان بندی فعالیت ها با استفاده از روشهای «شبکه پرت » یا «مسیر بحرانی » و «نمودار گانت» نیاز است (تقی پور ظهیر، 1376).
4. اجرای برنامه آموزشی: این مرحله در عین حالی که ساده ترین مرحله است ، از اهمیت و حساسیت خاصی نیز برخوردار است ؛ اجرای برنامه عبارت است از پیاده کردن آنچه طراحی شده است و تا زمانی که برنامه اجرا نشود نمی توان در مورد آن قضاوت کرد (سلطانی، 1374). ولی همین که برنامه طراحی شده به اجرا درآمد ، نیاز به مراقبت و ارزیابی های تکوینی دارد که از مسیر اصلی خارج نشود و اگر طراحی ها درست اجرا نشود نتایج بسیار نا مطلوبی خواهد داشت . آنچه در مرحله اجرا مورد تأکید است ، نظارت در زمینه های مختلف برنامه از قبیل : کارورزی ، توزیع و ارسال بسته های آموزشی ، معرفی برنامه به مراکز، واحدها و مقامات مسئول سازمان است (قورچیان ، 1374).
5. ارزیابی برنامه آموزشی: آخرین مرحله فرایند توسعه منابع انسانی ، تهیه طرح ارزیابی برنامه های آموزشی است. کرونباخ ارزیابی را گردآوری و استفاده از اطلاعات برای تصمیم گیری درباره برنامه های آموزشی می داند (بول، 1362).
ارزیابی برنامه های توسعه منابع انسانی موارد زیر را شامل می شود:
الف: اندازه گیری مهارتهای ایجاد شده در فراگیران ؛
ب: تعیین ارزش خود برنامه در همه ابعاد؛
ج: قضاوت در مورد ساختار آموزشی؛
د: پی بردن به نقاط ضعف و قوت برنامه توسعه منابع انسانی.
مطالب گفته شده در مورد فرایند توسعه منابع انسانی را نمی توان به طور مجزا مورد توجه و عمل قرار داد بلکه مراحل عنوان شده از قبیل تعیین نیازهای آموزشی ، تدوین هدفهای آموزشی، تدوین برنامه عملیاتی، اجرا و ارزیابی به صورت حلقه های زنجیر به هم دیگر وابسته اند و با همدیگر تعامل پویا دارند.
مهمترین سیستمهای مؤثر بر توسعه منابع انسانی
ز جمله مهمترین سیستم های مؤثر بر توسعه منابع انسانی می توان به موارد زیر اشاره کرد: (جاهد)
سیستم استخدام و نگهداری نیروی انسانی
امروزه بخشی از تلاش مدیران عبارت است از یافتن بهترین و مناسب ترین فرد برای یک شغل مشخص . برای اینکه سازمان آموزشی بعدها درگیر مشکلات ناشی از عدم تطبیق فرد و شغل در زمینه های مختلف

نشود لازم است از طریق یک سیستم استخدام پویا و منعطف عمل کند اقدامات ذیل می تواند در زمینه بهینه سازی سیستم فوق مؤثر باشد: جذب متقاضیان واجد شرایط و ارایه روشهای مناسب جهت جذب این نیرو. بر پا کردن آزمون استخدامی به منظور شناخت قابلیت، هوش، نگرشهای شخصیتی و همچنین انتخاب افراد مناسب برای ورود به سازمان (استخدام کارکنان جدید امری بسیار خطیر و مهم به حساب می آید چرا که نیروهای جدید باید در حکم خون تازه ای در رگ های سازمان باشند و نه باری بردوش آن. به این ترتیب سازمان از ابتدا باید بر روی استخدام افراد حساسیت به خرج دهد تا افراد مناسب برگزیده شوند. زیرا پس از ورود، منابع زیادی برای آموزش و تربیت این نیروها صرف می شود که اگر جواب مناسب ندهد نه تنها منابع انسانی به هدر رفته است بلکه دفع این نیرو نیز مشکلات روانی بسیاری را در سازمان سبب می شود)، تهیه شرح شغل و ارایه مسیر شغلی افراد در بدو استخدام و تفهیم و توجیه آنان و آشنا کردن آنها با وظایف خود و نظام های سازمان، جمع آوری و طبقه بندی اطلاعات از واحدهای سازمان آموزشی به منظور شناخت نیازهای نیروی انسانی، تهیه آگهی های استخدام.

سیستم دستمزد، مزایا و جبران خدمت

نظام جبران خدمات معمولاً بخشی از نظام نگهدارنده منابع انسانی به حساب می آید و شاید جایگاه مناسب آن در نظام نگهداری منابع انسانی می باشد ولی از آنجا که اولین پدیده ای که هر متقاضی استخدام در ورود به سازمان آموزشی به آن توجه کافی دارد حقوق و مزایای دریافتی در بدو ورود و حتی در طول خدمت در سازمان می باشد.

مجموعه فعالیتهای مورد نیاز جهت اثر بخشی در سیستم فوق عبارتند از:

- 1- جمع آوری و طبقه بندی اطلاعات در مورد وضعیت کار.
- 2- تهیه ضوابط، شرایط و دستورالعملهای دستمزد و مزایا بر اساس قوانین دولتی، حسن شهرت سازمان، منابع مالی سازمان، استراتژی توسعه سازمان، نیازمندیهای کارکنان و نتایج بررسی وضعیت کار
- 3- ارتباط با سیستم ارزیابی کارایی و تأثیر نتایج ارزیابی در دریافت های مستقیم افراد.

سیستم تشویق و تنبیه

هدف این سیستم به اجرا در آوردن تشویق و تنبیه در سازمان بر اساس ضوابط مشخص و پایا ست. در واقع هر عمل مشخص بازتاب خود را خواهد داشت، همچنین افزایش احساس مورد توجه بودن کارکنان در سازمان، افزایش و هدایت خلاقیت کارکنان، افزایش مقبولیت سازمان و توان جذب و نگهداری کارکنان خلاق، ایجاد نیروی دافعه مناسب برای کارکنان بی ثمر و بی اثر، کاهش تخلفات و اشتباهات و افزایش تعهد از طریق سیستم تشویق و برقراری نظم و انضباط در محیط کار از اهداف دیگر این سیستم است.

سیستم ارتقا

میل به ارتقا و موفقیت در نهاد هر سازمان وجود دارد. هرگاه راه رشد شغلی و موفقیت در کار مشخص و معلوم باشد خود ساقی است برای تلاش و فعالیت بیشتر. لذا سیستم ارتقا از ضروریات منابع انسانی است. جلوگیری از رسوب و انجماد کارکنان و ایجاد فضای مناسب و لازم برای رشد شغلی به منظور نگهداری کارکنان کارا، پرکردن پست های خالی بانبروهای داخلی، امکان رشد و ترقی کارکنان، رفع نیازهای مادی آنان و حفظ سلسله مراتب ارتقا در محیط کار از جمله اهداف سیستم ارتقا است.

سیستم آموزش و بهبود توانایی

آموزش و خود آموزی امروزه برای هر سازمانی از ضروریات است. زیرا تغییرات سریع محیطی را تنها با در اختیار داشتن کارکنان آموخته می توان تبدیل به فرصت رشد کرد. توجه به افزایش توان کارکنان همواره می تواند سرمایه گذاری صحیحی محسوب شود که نتیجه مطلوب در لحظات حساس برای سازمان خواهد داشت.

سیستم تصمیم گیری

یکی از معضلات بزرگ در سازمانها شیوه اخذ تصمیم و رهبری است. این مطلب مستقیماً با شیوه مدیریت ارتباط پیدا می کند و یکی از مهمترین فرایندها در یک سازمان به شمار می رود. اتخاذ تصمیم مناسب در لحظه مناسب و باروش مناسب می تواند ضامن بقا و پویایی سازمان باشد، سیستم اخذ تصمیم باید با ساختار و فرهنگ سازمان هم سنخ باشد، از انعطاف برخوردار باشد و از حداکثر مشارکت کارکنان بهره جوید.

سیستم رفاهی و پشتیبان: خدمات گوناگونی که میزان توجه و پشتیبانی سازمان را از کارمندان نشان می دهد ، می تواند در این سیستم جای گیرد . سازمان نه تنها باید به رفاه کارکنان توجه کند بلکه لازم است این احساس را در آنها زنده کند که همواره حامی و پشتیبان آنها در لحظات سخت و همچنین تأمین کننده حقوق آنهاست.

چالشهای توسعه منابع انسانی

حوزه (فرایند) توسعه منابع انسانی در گذار از موقعیتی فعال و سرنوشت ساز با چالشهایی نیز روبروست که مهمترین آنها عبارتند از:

1- توسعه منابع انسانی باید فرایندی ارزش افزا باشد ارزش را بیش از آنکه تأمین و عرضه کننده آن را تعریف کند، مشتری (مصرف کننده) تعریف خواهد کرد ، لذا این حوزه باید بتواند ضمن شناسایی ذی- نفعان خود و ارزش از نظر آنها ، از طریق سیاستها و اقدامات خود ارزش آفرینی کند و بیش از پیش نشان دهد که می تواند مستقیم یا غیر مستقیم و در کوتاه مدت ویا در بلند مدت در ارزش آفرینی سازمان و کسب درآمد ، سود، سهم بازار و رضایت مشتریان سهیم و شریک باشد.

2- حوزه توسعه منابع انسانی باید بتواند یادگیری را به صورت مداوم به سازمان تزریق کند. این کار باید از طریق طراحی و استقرار یک سیستم مدیریت دانش به انجام برسد ایجاد سازمان یادگیرنده ، حساس کردن سنسورهای سازمان نسبت به تغییرات و تحولات محیطی ، ایجاد اشتیاق و نیاز به یادگیری در سازمان و تسهیل یادگیری از ابعاد این سیستم اند.

3- نوآوری به تدریج به اصلی ترین صلاح سازمان موفق تبدیل می شود فرآیند توسعه منابع انسانی باید بیش و پیش از هر هدف دیگر به ایجاد بسترهای سازمانی مناسب برای نوآوری بپردازد و تبدیل نوآوریهای شخصی کارکنان به نوآوریهای جمعی را در دستور کار خود داشته باشد.

4- استعداد یابی و پرورش مدیران آینده سازمان ها نیز از مهمترین چالشهای حوزه توسعه منابع انسانی است. حضور مؤثر و استمرار با ابتکار عمل در این برنامه ها موجب خواهد شد تا حوزه منابع انسانی سازمانها بیش از پیش کارهای اداری و فعالیت های روزمره خد ماتی و پشتیبانی فاصله بگیرد و به امور راهبردی و سرنوشت ساز بپردازد.

5- توسعه و پرورش کارکنان سازمان ها بدون مشارکت مؤثر مدیران صف میسر نخواهد شد. یکی از چالشهای توسعه منابع انسانی به کارگیری روشهایی است که باید برای درگیر کردن همه مدیران اجرایی و سرپرستان ، در این فرایند به کار گرفته شود ، اهمیت حضور مدیران صف در فرآیند توسعه منابع انسانی به

اندازه ای است که بسیاری از صاحب نظران توسعه منابع انسانی را بدون توسعه مدیریت و توسعه مدیران چندان مؤثر و مفید ارزیابی نمی کنند.

نقش توسعه منابع انسانی در کارایی و اثربخشی فرآیندها

حصول کارایی و اثربخشی سازمانی تنها از طریق منابع انسانی حاصل می شود. بنابراین قبل از پرداختن به مقوله کارایی و اثربخشی بایستی به توسعه منابع انسانی که زیربنای اساسی بهره وری است اندیشیده شود ، به طور کلی توسعه منابع انسانی در ابعاد زیر به ارتقا سطح کارایی و اثربخشی فرآیندهای سازمان منجر می شود :

1_ تلفیق نگرش کارآمدی و اثر بخشی در چگونگی کار :

برای اینکه فرآیندهای کاری و سازمانی به شکل مطلوب و بهره وری انجام شود نیازمند این است که کاربران فرآیندها به شکل معقول و مطلوبی کارایی و اثربخشی فرآیندها را با همدیگر ادغام نمایند، برای این کار آنچه مهم است ایجاد نگرش تلفیقی است ، در صورتی که کارکنان فقط به کارایی فرآیندها توجه نمایند محور توجه فرآیندها شده و تحقق هدف ها کمتر مورد توجه است و زمانی که اثربخشی ملاک عمل باشد فرآیندها کمتر مورد توجه و بازنگری قرار می گیرد. بر این اساس مجهز شدن به نگرش تلفیق کارایی و اثربخشی فرآیندها موجب می شود که بهره وری فرآیندها افزایش یافته و در نتیجه رضایت فردی و سازمانی بهتر حاصل شود. یکی از مقوله هایی که در سازمان منجر به تولید کیفیت مداوم شده توجه به فرآیندهای کاری است . تلفیق نگرش کارایی و اثربخشی فرآیندها نیازمند آموزش بوده و کارکنان سازمانی بایستی در این زمینه پرورش یابند. یکی از ابعاد توسعه منابع انسانی در توسعه کیفیت این است که کارکنان یاد بگیرند تاوماً به کارایی و اثربخشی فرآیندها توجه و تناسب معقول و منطقی بین آنها برقرار نمایند.

2- ایجاد مهارت حذف حرکات و فرآیند های زاید کاری:

یکی از ابعاد توسعه یافتگی فردی و سازمانی این است که فرد و سازمان دائماً به فکر حذف حرکات و فرآیندهای زاید سازمانی باشند و از این طریق راه رسیدن به اهداف سازمانی را کوتاهتر نمایند. برای مجهز

شدن به مهارت حذف حرکات و فرآیندهای زاید نیاز است که قدرت شناخت کارکنان را تقویت و آموزش های لازم به افراد داده شود. حذف حرکات و فرآیندهای زاید منجر به منطقی تر شدن فعالیت ها شده و سازمان چابک می گردد. منطقی کردن سازمان از منطقی کردن دولت نشات می گیرد و این موضوع به قدری دارای اهمیت می باشد که فرآیند تحول در قالب 7 برنامه و 40 طرح ملی در دستور کار دولت قرار گرفته و این برنامه ها شامل منطقی نمودن اندازه دولت ، تحول در ساختارهای تشکیلاتی دولت، تحول در نظام های مدیریتی، تحول در نظام های استخدامی ، آموزش و بهسازی نیروی انسانی دولت، اصلاح فرآیندها ، روش های انجام کار، توسعه فن آوری اداری و ارتقا و حفظ کرامت مردم در نظام اداری است. اهداف و برنامه مذکور زمانی تحقق می یابد که نیروی انسانی متخصص و پرورش یافته وجود داشته باشد به عبارت دیگر اصلاح فرآیندها و حذف حرکات زاید نیازمند پرورش منابع انسانی است.

3- مهارت تلفیق نگرش فرآیند مدارو نتیجه مدار در سازمان های آموزشی

دیدگاه فرآیند مدار اگر به شکل معقول به فرآیندها توجه کند پذیرفته و مقبول است ولی اگر به صورت افراطی بر فرآیندها تاکید نماید از تولید کیفیت غافل می شود، دیدگاه فرآیند مدار اصالت را به فرآیندهای کاری ، فکری می دهد ولی نتیجه مطلوب کمتر حاصل می شود. در دیدگاه نتیجه مدار به قیمت نادیده گرفتن فرآیندهای فکری و کاری نتیجه کیفیت مورد توجه قرار می گیرد و مسلم است که نتیجه بدون فرآیند حاصل نمی شود و یا شکل نمی گیرد، با توجه به دیدگاه های

مذکور منطقی و معقول این است که دیدگاه های مذکور به شکل معقول و با تعریف معیارهای مناسب با همدیگر تلفیق شوند. تلفیق دیدگاه های مذکور ، خود به خود وجود نمی آید بلکه انسان های سازمانی با

آموزش و توسعه یافتگی می توانند آن را ایجاد نمایند ، براین اساس لازم است کارکنان سازمان در تمام سطوح سازمانی به این مهارت مجهز شوند.

4- مهارت مدیریت و نظارت بر گلوگاه های بحران زا در فرآیندهای کاری و سازمانی:

بعضی از مواقع اثربخشی و کارایی فرآیندها تحت تأثیر بحران هایی که به وجود می آید کاهش می یابد ، به عنوان مثال توقف خط تولید به صورت غیرمترعارف ، بروز حوادث ناشی از کار، بروز آلودگی ها، غیراستاندارد شدن روند کار از جمله عواملی هستند که به شکل فرآیندی تأثیر نامطلوبی بر اثربخشی و کارایی دارد. بحران مرحله پیچیده ای از یک کار که یک رویداد از آن عبور می کند و یا وضعیتی که در آمدن از آن مشکل است، می باشد ، در بحران نظم سیستم اصلی یا قسمت هایی از آن مختل می شود و پایداری آن به هم می خورد و به بیان دیگر بحران وضعیتی است که تغییری ناگهانی در یک یا چند قسمت از عوامل متغیر سیستم به وجود می آید. بحران های سازمانی ناشی از بد عمل کردن فرآیندهای سازمانی است یعنی زمانی که کارهای مختلف براساس استانداردهای خود انجام نشود ، بحران شکل می گیرد.

مدیریت و نظارت بر بحران های سازمان زمانی امکان پذیر است که بتوان گلوگاه هایی که در فرآیندها بحران زا هستند را شناخت و بر آنها کنترل و مدیریت لازم را داشت.

نظارت بر گلوگاه های فرآیندی نیاز به شناخت و آموزش دارد یعنی کارکنان سازمان بایستی یاد بگیرند که چگونه گلوگاه ها را تشخیص و متناسب با اهمیت آنان وقت و انرژی صرف کنند، سرشکن کردن انرژی ، فکر و کار برای گلوگاه ها امری است که نیاز به بالندگی دارد و در این زمینه لازم است کارکنان از طریق آموزش های رسمی و غیررسمی به توسعه یافتگی لازم برسند.

5- مهارت خوشحال نمودن مشتری از طریق اصلاح فرآیندها:

یکی از معیارهای کارایی و اثربخشی فرآیندهای سازمانی این است که به راحتی بتواند رضایت مشتریان را به خوشحالی آنان تبدیل و دائماً سطح آن را ارتقا داد، خوشحال نمودن مشتریان مهارتی است که کل کارکنان

سازمان بایستی به آن مجهز شوند و آن را در فرآیندهای کاری و سازمانی پیاده نمایند. از طریق مهارت مدیریت ارتباط با مشتری می توان خوشحالی او را تضمین نمود. مدیریت ارتباط با مشتری شامل مجموعه فرآیندهای کسب و کار است که از دیدگاه و منظر مشتری در جهت افزایش حساسیت و بهبود کیفیت و با تاکید برکنترل و کاهش هزینه ها ، زنجیره ارزش را تقویت می کند. مدیریت ارتباط با مشتری از طریق اصلاح فرآیندها حاصل و شامل کلیه گام هایی است که یک سازمان برای ایجاد و تثبیت ارتباط سودمند با مشتری بر

می دارد و در قالب کار گروهی لازم برای حصول اطمینان از رضایت مشتری تعریف می شود. فرآیندهای مدیریت ارتباط سودمند با مشتری سیستمی را ایجاد می کند که برای حداکثر کردن اثربخشی در سازمان، افراد در قالب یک سیستم به گونه ای کار می کنند که منابع به خوبی مهار شده و مورد استفاده قرار می گیرد (10).

مهارت خوشحال نمودن مشتریان زمانی حاصل می شود که کارکنان سازمان آموزش های لازم را طی نموده و به توسعه یافتگی رسیده باشند، شرکت های مشتری گرا می کوشند تا با سرمایه گذاری در آموزش کارکنان ارائه دهنده خدمات به آنها یاد دهند که چگونه در برابر مشتریان و خواسته های آنان واکنش (فرآیندی) مناسب نشان دهند، آموزش باید در طول دوره زندگی کاری به طور مستمر ارائه شود تا از این طریق افراد قادر به پاسخگویی به تغییرات در تکنولوژی، فرآیندها، مشتریان و الزامات شغلی باشند.

6- مهارت در ایجاد مهندسی ارزش در فرآیندهای کاری و سازمانی یکی از شاخص های اثربخشی و کارایی فرآیندهای کاری و سازمانی این است که بتوان از دل فرآیندها به مهندسی ارزش دست یافت، مهندسی ارزش به عنوان یک تکنیک کارآمد به منظور برآورده ساختن اهداف پروژه با حداقل هزینه و حفظ کیفیت دارای اهمیت است. مهندسی ارزش، کوششی سازمان یافته و گروهی برای تحلیل عملکرد سیستم ها، تجهیزات و خدمات به مؤسسات به منظور دسترسی به عملکرد واقعی و با حداقل هزینه در طول عمر پروژه است. مهندسی ارزش نگرشی اجرایی و عملگرا همراه با تجزیه و تحلیل مساله به صورت سیستمی و نظام مند دارد.

از دیدگاه مهندسی ارزش بایستی راهکارهای جایگزین به منظور کاهش هزینه ها و ارتقای کیفیت و مطلوبیت ارائه شود و راه کارهای جایگزین نیز بایستی از دو ویژگی مهم « کارایی » و « مؤثر بودن » برخوردار باشند. برای ایجاد مهندسی ارزش در فرآیندها لازم است ابعاد فنی و اجتماعی فرآیندها مورد بازنگری قرار گیرد. ابعاد فنی یک فرآیند توصیف کننده تکنولوژی، استانداردها و رویه ها است و بعد اجتماعی فرآیند به کارکنان، مشاغل و مشوق ها اشاره دارد که هر دو این ها بایستی مورد مهندسی مجدد قرار گیرند. بخش عمده ای از موفقیت سازمان های آموزشی بستگی به افرادی دارد که در سازمان به کار اشتغال دارند. همان طور که مدیر باید توانایی اداره سازمان را داشته باشد، افراد و کارکنان نیز باید شایستگی و توانایی انجام کارها را براساس اهداف سازمان داشته باشند، در غیر این صورت اهداف سازمان تحقق نمی پذیرد. بر این اساس گزینش و انتخاب کارکنان شایسته حساسترین وظیفه مدیر منابع انسانی را تشکیل می دهد

نتیجه گیری

در نتیجه، توسعه منابع انسانی در سازمان های آموزشی با تلاش برای افزایش کیفیت آموزش و پرورش و ارتقای عملکرد دانش آموزان و معلمان، بسیار حائز اهمیت است. راهبردها و اهداف مختلفی برای توسعه منابع انسانی در سازمان های آموزشی وجود دارد که شامل ارتقاء دانش و مهارت های کارکنان، بهبود فرآیندهای آموزشی و ارتباطات در داخل سازمان، استفاده از فناوری های نوین و توسعه فرهنگ سازمانی می باشد هدف اصلی توسعه منابع انسانی در سازمان های آموزشی، افزایش ارتباط و همکاری بین کارکنان، افزایش حضور و عملکرد در کار، توسعه فردی و شغلی کارکنان و کاهش نرخ جایگزینی می باشد. همچنین، نیاز به برنامه ریزی و مدیریت منابع انسانی، ارزیابی عملکرد کارکنان، پرورش و توسعه رهبران و توسعه فناوری های آموزشی در سازمان های آموزشی حس می شود با رعایت راهبردها، اهداف و مولفه های توسعه منابع انسانی در سازمان های آموزشی، می توان کیفیت آموزش و پرورش و عملکرد سازمان ها را بهبود بخشید. به عنوان یک نتیجه کلی، توسعه منابع انسانی در سازمان های آموزشی مؤثر است و بهبود کیفیت و عملکرد سازمان را دنبال می کند.

منابع

- امیدی، سعیده. (1384) توسعه استراتژیک منابع انسانی". تهران: سومین کنفرانس بین المللی مدیریت
دیوید، فرد آر. (1379). (مدیریت استراتژیک". علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی

سوارت، جوانی. مان، کلیر. براون. استیو، و پرایس، آلن. (1386). "توسعه منابع انسانی راهبردها و تاکتیکها". غلام جابلقیان، تهران: انتشارات جهان جام جم
طاهری، نادر. (1388) ارزیابی وضعیت موجود توسعه منابع انسانی و تدوین راهبردهای توسعه "پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: سازمان مدیریت صنعتی

- Bellinger, G. (2004). "Knowledge Management: Emerging Perspective". Outsights. Inc.
- McCracken, M., & Wallace, M. (2000), "towards a redefinition of strategic HRD". Journal of European Industrial, Training, 245 (5), 281-290.
- Pe´rez Lo´pez, S., Peo´n, J. M. M., & Orda´s, C. J. V. (2006). "Human resource management as a Determining factor in organizational learning". Management Learning, 37(2), 215-39.
- Rampersad, Hubert. (2002). "In Creasing Organizational Learning Ability Based on a Knowledge Management". Quick Scan. www.tlainc.com.
- Sloman, M. (1994). "A Handbook for Training Strategy", Gower, Aldershot
- Spiegler, I. (2004). "Knowledge Management A New Idea or A Recycled Concept?". Communication of the Association for Information System, 3 Article14. June.
- Tseng, C., & Mclean, G. N. (2008). "Strategic HRD practices as Key Factors in Organizational learning". Journal of European Industrial Training, 6, 418-432