

تبیین استراتژی آموزش مستمر منابع انسانی در سازمان‌های یادگیرنده به منظور

دستیابی به مزیت رقابتی

نادیا فتح‌اللهی^۱

۱ دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، الشتر، لرستان، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۹/۰۸

Explain the strategy of continuing human resource training in learning organizations in order to achieve competitive advantage**Nadia fathollahi¹**¹ Master student, Business Management, Payame Noor University, Aleshtar, Lorestan, Iran

Received: (24/10/2020)

Accepted: (29/11/2020)

چکیده

یکی از راههای کسب مزیت رقابتی پایدار، تاکید و توجه بر یادگیری مستمر کارکنان سازمان به منظور نیل به اهداف سازمانی با حداکثر اثربخشی است. بسترسازی و زمینه سازی یادگیری و آموزش سریعتر از رقبای، می تواند به سازمان کمک کند تا نسبت به رقبای سریعتر و بهتر گام بردارد که این امر کسب مزیت رقابتی پایدار را برای سازمان به ارمغان می آورد. مدیریت منابع انسانی برای مدیریت دانش بستری فراهم می کند که در آن کسب اطلاعات و دانش و به اشتراک گذاشتن آن در سرتاسر سازمان نهادینه می شود و زمینه را برای ایجاد سازمانی یادگیرنده فراهم می سازد. هر سازمان برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده، نیازمند توجه به مفاهیم مرتبط به سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش است. در این مقاله به بررسی و تبیین مبانی و استراتژی های سازمان یادگیرنده و چگونگی بهبود مزیت رقابتی سازمان ها می پردازیم.

واژه‌های کلیدی

سازمان یادگیرنده، منابع انسانی، مدیریت دانش، مزیت رقابتی

Abstract

One of the ways to gain a sustainable competitive advantage is to emphasize and pay attention to the continuous learning of the organization's employees in order to achieve organizational goals with maximum effectiveness. Laying the groundwork for faster learning and training than competitors can help the organization to move faster and better than competitors, which will give the organization a sustainable competitive advantage. Human resource management provides a platform for knowledge management in which the acquisition of information and knowledge and its sharing throughout the organization is institutionalized and provides the basis for the creation of a learning organization. To become a learning organization, any organization needs to pay attention to the concepts related to the learning organization and knowledge management. In this article, we review and explain the basics and strategies of the learning organization and how to improve the competitive advantage of organizations. behavior and Let's review the new controversial topics.

Keywords

Learning Organization, Human Resources, Knowledge Management, Competitive Advantage

مقدمه

سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن، افراد به طور مستمر تواناییهای خود را ارتقا می‌بخشند تا به نتایجی که مدنظر است، دست یابند و بدین ترتیب الگوهای جدید تفکر رشد و اندیشه‌های جمعی و گروهی گسترش یابند. ایجاد و حفظ یک سازمان یادگیرنده نوعی مزیت رقابتی به شمار می‌آید که می‌تواند سازمان را در برابر سایر سازمانهای رقیب، نیرومند، پایدار و استوار نگهدارد. هاینرمن سازمان یادگیرنده را نوعی از سازمان می‌داند که یادگیری اعضایش را به گونه‌ای فراهم می‌آورد که نتایج ارزشمندی را نظیر نوآوری، کارایی، هم‌سویی بهتر با محیط و مزیت رقابتی پایدار به ارمغان می‌آورد. همچنین، پیتر سنگه نیز معتقد است که تنها منبع مزیت رقابتی پایدار در بلندمدت برای سازمانها، یادگیری سریعتر نسبت به رقیب است و چنانچه سازمان به این امر نائل شود، از سایر سازمانهای رقیب اثربخش‌تر و کارا تر خواهد شد.

سازمانهای یادگیرنده، پدیده‌ای است که با شروع دهه ۹۰ میلادی مطرح شد. علت پدیدار شدن چنین سازمانهایی، شرایط، نظریه‌ها و تغییر و تحول در محیطهای سازمانی قبل از دهه مذکور بوده است؛ به گونه‌ای که تمام سازمانها تلاش گسترده‌ای را برای بقای خود آغاز کرده بودند و برای آنکه بتوانند خود را در محیط پرتلاطم اطراف خود حفظ کنند می‌بایست از قالبهای غیرپویا، خارج، و به سمت سازمان یادگیرنده متحول شوند، یعنی در ساختار و اساس خود تغییرات عمیقی ایجاد کنند.

در سال ۱۹۵۴ لوئیس مفهوم توسعه اقتصادی را همراه با تراکم نامحدود نیروی کار وارد ادبیات اقتصادی نمود. اما اصطلاح سرمایه انسانی به علت جنبه‌های منفی آن (که به عنوان عامل تولیدی همانند ماشین‌آلات و ابزاری تولیدی مورد استفاده قرار می‌گرفت) تا زمان سیسیل پینگو (۱۹۵۶) که برای اولین بار به ارائه آن پرداخت مورد مطالعه چندانی قرار نگرفت. بعد از آن استفاده از اصطلاح سرمایه انسانی در پژوهش‌های جدید نئوکلاسیک‌ها در پژوهش‌های مینسر مشاهده شد. وی در مقاله‌ای در مجله اقتصاد سیاسی در سال ۱۹۵۸ به بررسی سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی و توزیع درآمدهای شخصی پرداخت. سپس شولتز به توسعه این موضوع کمک شایانی نمود. اما باید سرمایه انسانی را مدیون تلاشهای گری بیکر دانست او در سال ۱۹۶۳ با انتشار کتابی به همین نام سرمایه انسانی را وارد ادبیات اقتصادی نمود که کتاب او مرجع استاندارد بسیاری از پژوهش‌های انجام گرفته در این زمینه است.

شاید پژوهش، ارزیابی و کنترل منابع انسانی در مقایسه با منابع دیگر سازمان دشوار تر باشد چرا که کمیاب‌ترین و پیچیده‌ترین منابع در اقتصاد دانش محور امروزی همان منابع انسانی هستند. اغلب مدیران استراتژی‌های خود را بر روی عوامل ملموس و مشهود سازمان مانند تکنولوژی و استفاده از منابع فیزیکی و مالی متمرکز می‌کنند که این امر با توجه به ویژگی‌های امروزی اقتصاد جهانی و ظهور پدیده‌هایی همچون جهانی شدن و رشد روزافزون تکنولوژی و استفاده از فناوریهای نوین در ارائه محصولات جدید و متنوع نمی‌تواند به تنهایی سبب ایجاد مزیت رقابتی برای سازمانها شود. بنابراین سازمانها برای دستیابی به مزیت رقابتی و رشد بقای خود به عواملی دیگری مانند سرمایه انسانی و فکری تمرکز می‌کنند. اهمیت این موضوع را می‌توان از آن جهت دانست که مک کنزی در سال ۱۹۹۰ با انتشار کتاب جنگ برای استعدادها این نکته را بیان می‌کند که مدیران عالی سازمانها تاکید فزاینده‌ای بر روی نیازهای سازمانشان به جذب موثر، ایجاد انگیزه، توسعه و حفظ استعدادها دارند...

از آنجا که یکی از مهمترین ارکان هر سازمانی سرمایه‌های انسانی آن سازمان است هدف از این مقاله بررسی جایگاه و نقش مدیریت منابع انسانی در ایجاد محیطی یادگیرنده و نقش مدیریت منابع انسانی در ارتباط با کسب مزیت رقابتی است.

پیشینه تحقیق

مفهوم سرمایه انسانی ریشه در ادبیات اقتصادی دارد (بکر ۱۹۹۶) در حقیقت ویژگی‌های کیفی افراد سرمایه آنها هستند. سرمایه انسانی نه سرمایه فیزیکی نه سرمایه مالی محسوب می‌شود بلکه سرمایه انسانی به عنوان دانش، مهارت، خلاقیت و سلامت فرد تعریف شده است. (بکر ۲۰۰۲)

بکر به این موضوع اشاره می‌کند که سرمایه انسانی، سرمایه فیزیکی و سرمایه مالی همه به نحوی از اشکال سرمایه محسوب می‌شوند اما تفاوت آنها از این جا ناشی می‌شود که یک فرد را نمی‌توان از مهارت، سلامت و ارزش‌هایش جدا کرد در حالی که این امکان در مورد دارایی‌ها و اموال فرد وجود دارد. این بدان معناست که پایدارترین و تجدیدپذیرترین سرمایه همان سرمایه انسانی است. براساس نظر شولتز در سال ۱۹۷۱ تحصیلات رسمی و آموزش ابزاری مهم و حتی لازم و حیاتی برای بهبود ظرفیت‌های تولید هستند. هم چنین

او سرمایه‌گذاری بر روی سرمایه انسانی به عنوان معیارهای ثبت نام آموزشی می‌داند. (شولتز، ۱۹۹۲). تعاریف متعددی از سرمایه انسانی مطرح شده که هر یک خواص و ویژگی‌های متفاوتی را از سرمایه انسانی مورد تاکید قرار می‌دهند. سرمایه انسانی ثروت مولد مجسم در کار، مهارت و دانش است (سازمان ملل متحد نیویورک ۱۹۹۷) پیتر هوتز (۱۹۹۸) سرمایه انسانی را در زمان، تجربه، هدف و توانایی‌های یکی از افراد خانوار که می‌تواند در فرایند تولید نقش داشته باشد معرفی می‌کند. در اغلب موارد موفقیت سازمانی به افرادی بستگی دارد که سطح بالاتری از شایستگی‌ها را دارا هستند در چنین شرایطی است که این افراد تبدیل به سرمایه‌های با ارزشی برای سازمان می‌شوند. به عبارت دیگر سرمایه انسانی را می‌توان به عنوان یکی از عوامل تولیدی که می‌تواند ارزش افزوده بالایی را برای سازمان و اجتماع داشته باشد قلمداد کرد. تعریف جدیدی که از سرمایه انسانی شده است سرمایه انسانی را مجموعه‌ای از ویژگی‌ها، تجارت زندگی، دانش، خلاقیت، نوآوری و انرژی معرفی می‌نماید که افراد آن را جهت سرمایه‌گذاری در کار خود انتخاب می‌کنند (لسلی وزرلی ۲۰۰۳) سرمایه انسانی عبارت است از سرمایه‌گذاری بر روی منابع انسانی جهت افزایش بازدهی آنها که این هزینه‌ها با هدف بهره‌برداری در آینده انجام خواهد شد. از این رو است که:

سازمان یادگیرنده سرمایه‌گذاری بر روی افراد را انتخاب می‌کنند به این خاطر که افراد در واقع سرمایه‌های انسانی با ارزشی می‌باشند که دارای کیفیت‌های متفاوتی هستند (بورود و تومولو ۲۰۰۴). به طور کلی می‌توان گفت که سرمایه سازمانی مجموعه‌ای منسجم از ویژگی‌های کیفی تحصیلی مهارتی و فرهنگی افراد سازمانی است که سبب ایجاد ارزش افزوده برای سازمان گردد.

رویکرد "سازمان به عنوان یک نظام یادگیرنده" در اوایل دهه ۹۰ مطرح شد. فردریک تیلور (کسی که تئوری اثربخش مدیریت علمی را تدوین کرد) معتقد است که وقتی واقعیت‌های مدیریت، سنجیده و برای او بیان شوند، وی می‌تواند یادگیری‌اش را به دیگران منتقل کند و در نتیجه کارایی سازمان را افزایش دهد. در سال ۱۹۵۰، رویکرد سازمانهای یادگیرنده توسط تئوریسین‌هایی چون ریچارد سایبرت، جیمز مارچ و هربرت سایمون اصلاح و بازنگری شد. از طرفی دیگر، بنا به گفته محققان، مفهوم سازمانهای یادگیرنده، از سالهای واپسین قرن بیستم، از جانب محققان و رهبران سازمانها توجه بی‌شماری را به خود جلب کرده است. شاید انتشار کتاب «اصل پنجم: هنر و عمل سازمان یادگیرنده» نوشته پیتر سنگه، مهمترین روند فکری این پارادایم باشد. پیتر سنگه در کتاب خود، پنج مبنا را برای سازمانهای یادگیرنده در نظر گرفت. این مبانی عبارتند از:

- مهارت فردی (یعنی مهارت کشف کردن و نیز تعمیق مداوم بینش فردی)؛
- مدل‌های ذهنی (یعنی توانایی کشف تصاویر درونی از جهان بیرون به منظور بررسی و تحلیل آنها و ابراز آن تصاویر برای تاثیرگذاری بر دیگران)؛
- بصیرت مشترک (یعنی عمل کشف تصاویر مشترک از آینده که تعهد واقعی را در افراد تقویت می‌کند)؛
- یادگیری تیمی (یعنی قدرت همفکری کردن با هم که از طریق کسب مهارت در گفتگو و مباحثه با یکدیگر به دست می‌آید)؛
- تفکر سیستمی (اصولی که اصول مذکور را با هم ترکیب و تکمیل و آنها را به عنوان مجموعه‌ای واحد از تئوری و عمل مطرح می‌کند).

رویکردها و ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده

برای ایجاد و حفظ یک سازمان یادگیرنده، توجه به ابعاد آن ضروری و لازم است. با مرور ادبیات مشخص شد که از چهار دیدگاه تحت عنوان سازمان یادگیرنده استفاده می‌شود. این دیدگاهها مبتنی بر ادراکات عاملان سازمان یادگیرنده هستند و برحسب میزان توجه آنها به هر یک از این ابعاد، از آنها استفاده می‌شود. این دیدگاهها عبارتند از:

۱- یادگیری سازمانی: یادگیری سازمانی به دو چیز اشاره دارد: آگاهی از نیاز به سطوح مختلفی از یادگیری و ذخیره سازی دانش در سازمانها. البته عنصر مهم دیگر این است که دانش ذخیره شده در سازمان، عملاً به کار گرفته شود. یادگیری سازمانی اغلب به سه سطح تقسیم می‌شود. برای مثال، آرجریس و شون از اصطلاحات یادگیری تک حلقه‌ای، یادگیری دو حلقه‌ای، و یادگیری سه حلقه‌ای استفاده می‌کنند. آنها می‌گویند که سازمانها باید در هر سه سطح قادر به یادگیری باشند، یعنی به طور مداوم راههای کنونی انجام امور را بهبود بخشند (یادگیری تک حلقه‌ای)، توانایی پاسخگویی به دوره‌های عملی را داشته باشند (یادگیری دو حلقه‌ای) و از نحوه یادگیری تک حلقه و دو حلقه‌ای آگاه باشند (یادگیری سه حلقه‌ای).

نادیا فتح اللهی: تبیین استراتژی آموزش مستمر منابع انسانی در سازمان‌های یادگیرنده به منظور دستیابی به مزیت رقابتی

۲- یادگیری در محیط کار: در عوض یادگیری در دوره‌های رسمی، کارکنان در حین انجام کار آموزش می‌بینند. برخی افراد این بعد را، آموزش ضمن خدمت می‌نامند. این بعد از سازمان یادگیرنده، آموزش و یادگیری را به عنوان بافت وابسته تلقی می‌کند که در آن می‌بایست دوره‌های رسمی، نقش محدودی را در یادگیری ایفا کنند، چرا که استفاده از یادگیری حاصل از دوره‌های رسمی و برنامه‌ها، سخت و دشوار است. یادگیری حین خدمت ضمن آشنا سازی فرد با مفاهیم کاری مورد نیاز، این امکان را فراهم می‌آورد تا فرد موارد آموخته شده را عملاً به کاربرد و در ذهن خود ملکه سازد .

۳- محیط یادگیری: بعد سوم سازمان یادگیرنده، محیطی است که یادگیری افراد را تسهیل می‌سازد. این بعد، فضای مثبتی است که یادگیری آسان و طبیعی را میسر می‌سازد. اگر توجه به ویژگیهای تسهیلاتی سازمان مدنظر باشد، عناصر ساختاری را می‌توان در این بعد مشاهده کرد. به عبارت دیگر، سازمان محیطی را برای یادگیری مهیا می‌سازد که آسان ساز است نه کنترل شده. بنابراین اگر محیط زمینه‌ساز آموزش و یادگیری باشد، میل و رغبت افراد برای یادگیری افزایش می‌یابد و در نتیجه بازده یادگیری بالا می‌رود.

۴- ساختار یادگیری: این بعد که یک ساختار انعطاف پذیر و ارگانیک است و بر ساختار بوروکراتیک ارجحیت دارد، یادگیری را به مثابه ضرورتی برای ساختار یادگیری مد نظر قرار می‌دهد. سازمان برای ایجاد و حفظ انعطاف‌پذیری به یادگیری مستمر نیاز دارد. درحالی که در بعد قبلی، محیط فقط یادگیری را تسهیل می‌کند، در این بعد، افراد از محیط بیرونی، به خصوص مشتریان می‌آموزند تا بتوانند نیازها و خواسته‌های مشتریان را برآورده سازند. فعالیتها عموماً در درون تیم‌هایی سازماندهی می‌شوند که اختیار و توانایی زیادی دارند. هر عضو تیم در عین این که متخصص است، یاد گرفته است که چگونه وظایف شغلی اعضای دیگر تیم را انجام دهد. این امر موجب می‌شود تا بتوان اعضای تیم‌های سازمان را جایگزین یکدیگر کرد. از طرف دیگر، سازمان یادگیرنده، کاملاً تخت و مسطح است. اگرچه یک سازمان ارگانیک نباید تخت و غیر متمرکز باشد، اما می‌توان آن را به صورت سلسله مراتبی و متمرکز اداره کرد. تفویض اختیار و مسئولیت پذیری کارکنان و مشارکت آنان در تصمیم گیریها، به انگیزش و رغبت کارکنان برای یادگیری می‌افزاید.

به علاوه، سازمان یادگیرنده همچون هر سازمان دیگری از ویژگیهایی برخوردار است که توجه به آنها خالی از لطف نیست:

۱. سازمان یادگیرنده درد و عشق آموختن دارد.
۲. سازمان یادگیرنده با مشکلات مانوس و خوگر نمی‌شود .
۳. سازمان یادگیرنده از الگوی ذهنی پوینده‌ای برخوردار است یعنی الگوی ذهنی خود را نسبت به مسائل شناسایی می‌کند و آنها را دائماً مورد ارزیابی و سنجش قرار می‌دهد .
۴. سازمان یادگیرنده کارکنانی یادگیرنده و خلاق دارد.
۵. سازمان یادگیرنده از تجربه های خود پند می‌گیرد اما صرفاً بر تجربیات متکی نیست. تاکید بیش از حد بر تجربه‌های گذشته از سر ساده اندیشی و زودبآوری نتیجه مطلوب و بهینه را از سازمان دور می‌کند.
۶. سازمان یادگیرنده علت مشکلات را در خود جستجو می‌کند. به عبارت دیگر، سازمان یادگیرنده می‌بایست کمبودها را شناسایی کند و برای رفع و جبران آنها تجهیز شود .
۷. سازمان یادگیرنده یادگیری گروهی را تسهیل و ترغیب می‌کند.
۸. سازمان یادگیرنده تلفیق کننده اهداف فردی و اهداف سازمانی است. سازمان یادگیرنده تحقق نمی‌یابد مگر آنکه اهداف انسانهای خلاق و دانش آفرین با اهداف سازمان یکی شود و در این یک سویی و هم راستایی، رشد و یادگیری پدیدار شود. سازمان یادگیرنده با تلاشهای مدیریت ارتقا می‌یابد، اما بدون همکاری و همراهی اعضای شایسته، هیچگاه امکان وجودی پیدا نمی‌کند.

اهمیت منابع انسانی و استراتژی‌های جذب و نگهداری آنها

در جهان متلاطم امروزی شرکتهای پیشرو بیش از هر دوره و زمان دیگری به اهمیت و توجه به کارکنان خود پی برده‌اند آنها دریافته‌اند که چگونه می‌توان با تاکید بیشتر بر حفظ و توسعه سرمایه انسانی خود در بالاترین نقطه اقتصاد جهانی جای گرفت . سرمایه انسانی کلیدی برای رشد اقتصادی جوامع محسوب می‌شود و یک سرمایه مهم و ضروری می باشد که سازمان در جهت رشد و توسعه اقتصادی کمک می‌کند و از این نظر می توان آن را با سرمایه‌ها و دارایی‌های فیزیکی سازمان مقایسه کرد . از آنجا که توانایی و مهارت افراد به عملکرد بهتر و بهره‌وری سازمان کمک می‌کند انجام هرگونه هزینه در آموزش و توسعه آن نوعی سرمایه‌گذاری بلند مدت محسوب می‌شود که سازمان تا مدتها می‌تواند از نتایج آن بهره‌مند شود. دلیل این امر این است که در محیط

متغیر و شدیداً رقابتی امروزی تنها با کمک نیروی انسانی خلاق و نوآور است که می‌توان به مزیت رقابتی دست یافت. در نتیجه سازمانها باید به سازمانهایی پویا و یادگیرنده تبدیل شوند تا کارکنانشان با توانایی‌هایی که از خود بروز می‌دهند قابلیت انطباق با تغییرات را در عرصه رقابت داشته باشند.

جذب منابع انسانی

معمول‌ترین استراتژی‌های جذب دانشجویان سازمان شامل: تبلیغات رسانه‌ای هدفدار، استفاده از آژانسهای کاریابی خصوصی که کارکنان موفق در سازمانهای دیگر را به سمت سازمان خود جذب می‌کنند و کارمندیابی اینترنتی است. مهمترین عواملی که بر جذب نیروی انسانی در سازمان تأثیر می‌گذارد به ترتیب اهمیت شامل موارد زیر است: میزان فعالیتهای رقابتی موجود در سازمان، میزان توجه سازمان به توسعه استعدادهای داخلی، میزان اعتبار کارفرمایی که به امر انتخاب می‌پردازد و نهایتاً میزان نوآوری موجود در کارمندیابی.

حفظ و نگهداری منابع انسانی

دانشگران به دلیل نفس کارشان یا به دلیل سابقه کاری شان ارزش افزوده برای سازمان ندارند، بلکه آنها به خاطر چیزی که می‌دانند برای سازمان ارزش افزوده می‌آورند. آنها به خاطر اینکه می‌توانند با ایده‌ها و سمبل‌ها و سایر چیزهای انتزاعی به طور مؤثر کار کنند ارزشمندند. بنابراین حفظ و نگهداری این کارکنان کلیدی برای سازمانها خیلی مهم است. مطابق یافته‌های تحقیقاتی در آمریکا، اروپا و آفریقا ترک خدمت منابع انسانی با استعداد در بین دیگر نیروهای کار بیشتر است، پس اتخاذ استراتژی‌های برای جلوگیری از ترک خدمت این کارکنان در صنعتی که وجود چنین تواناییها و شایستگیهایی کمیاب است خیلی مهم است

دو عامل اصلی جهت حفظ و نگهداری این کارکنان کلیدی وجود دارد. یکی، درک و فهم این مطلب است که چه چیزهایی آنها را بر می‌انگیزاند، زیرا آنها متفاوت فکر می‌کنند، متفاوت رفتار می‌کنند و نیازهای متفاوتی دارند.

برای این کار یک سری استراتژی‌های انگیزشی برای حفظ و نگهداری آنها پیشنهاد می‌شود:

- دانشگران کارهای چالشی را دوست دارند، کارهایی که در آن احساس رضایت از کارکردن بکنند. ایجاد کارهای چالشی برای این کارکنان مهم است.
- آگاه کردن آنها از مأموریت سازمان
- آموزش مستمر آنها (این موجب احساس استخدام پذیری بالا و مفید بودن را به آنها می‌دهد).
- ایجاد ارتباطات منظم و مؤثر با آنها چرا که موجب وفاداری بیشتر آنان به سازمان می‌شود.
- دادن حقوق رقابتی بالاتر به آنان نسبت به دیگر رقبا.
- دادن محرکها یا پاداشهای عملکرد (نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد نه ارشدیت).
- دادن فرصتهایی به آنان برای پیشرفت در زمینه تخصصی‌شان.
- حمایت مدیران عالی از آنان از طریق ایجاد محیط پویا و سودمند، محیطی که در آن ارتباطات منظم و خوبی بین آنها و دیگر کارکنان و مدیریت وجود داشته باشد، در واقع این کارکنان را باید شرکا و همکاران مدیریت برشمرد (تعریف شریک در اینجا به معنی با هم برابر بودن است).
- دادن بازخورهای منظم به آنان، جهت آگاه کردن آنها از نتایج
- برنامه‌های کار راهه جذاب برای آنها
- ایجاد فرصتهایی برای خلاقیت و نوآوری آنها
- ایجاد زمینه مناسب برای خود شکوفایی آنها
- عامل دیگر در حفظ این نیروی با دانش (دانشگران) بالا بردن درجه وفاداری آنها به سازمان است.

سازمان یادگیرنده به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار

نادیا فتح‌اللهی: تبیین استراتژی آموزش مستمر منابع انسانی در سازمان‌های یادگیرنده به منظور دستیابی به مزیت رقابتی

محیط متلاطم و متغیر شرکتها که مشخصه اصلی آن جهانی شدن بازارها، تغییر نیازهای مشتریان و افزایش رقابت در بازار محصولات است، شرکتها را مجبور می‌سازد تا پیوسته به دنبال بهبود عملکرد خود باشند. در این عرصه رقابت، شرکتها به دنبال کسب مزیت‌هایی هستند که نه تنها برای شرکت ایجاد ارزش می‌کنند، بلکه امکان کپی برداری و تقلید از آنها توسط شرکت رقبای مشکل است. واژه مزیت رقابتی پایدار اولین بار توسط مایکل پورتر ارائه شد. در سال ۱۹۹۱، بارنی بیان کرد: "زمانی گفته می‌شود یک سازمان دارای مزیت رقابتی پایدار است که سازمان یک استراتژی ایجاد ارزش اجرا کند که به طور همزمان رقابتی فعلی و بالقوه نتوانند آن را اجرا کنند و قادر به کپی برداری منافع این استراتژی نباشند.

یکی از راههای کسب مزیت رقابتی، توجه به امر آموزش و یادگیری کارکنان است که این امر از طریق سازمانهای یادگیرنده میسر می‌شود. امروزه، آموزش و یادگیری شرط اصلی پیشرفت و موفقیت هر سازمانی است؛ چرا که آموزش از یک طرف، کارکنان را ورزیده می‌سازد و تواناییهای بیشتری را در آنها به وجود می‌آورد و از طرف دیگر با پیشرفت و افزایش مهارتهای کارکنان، سازمان در راستای کسب تعالی و اهداف سازمانی با مشکلی مواجه نخواهد شد. بنابراین چنانچه افراد و کارکنان سازمان پیوسته آموزش ببینند و در انجام وظایف محوله خود مهارت کسب کنند، می‌توانند در جهت رفع و ارضای نیازهای مشتریان گام مثبتی را بردارند و بدین ترتیب سهم بیشتری از بازار محصولات و خدمات را به دست بیاورند.

بدون شک امر یادگیری و توانمندسازی کارکنان، گامی مهم در راستای پیشرفت کارکنان و سازمان است. برای یادگیری مستمر و پایدار کارکنان لازم است که از طریق هدفگذاری و تعیین اهداف سازمانی، آنها را از وظایف و مسئولیتشان آگاه نمود و به آنها یادآور شد که یادگیری و آموزش، تنها راه ارتقای آنها و در نتیجه پیشرفت سازمان است. این مشارکت در هدفگذاری، موجب انگیزش و یادگیری کارکنان جهت یادگیری می‌شود. حال که فرد انگیزه شده، لازم است که رهبر هوشمندی با سبکهای رهبری مقتضی و مناسب، به هدایت و ارشاد کارکنان بپردازد. همچنین، برای افزایش روحیه تعاون و همکاری میان کارکنان، لازم است که از سیستم‌های ارتباطی مطلوب و ساختار سازمانی مناسب استفاده شود. میل و اشتیاق کارکنان برای یادگیری، از طریق نظام پاداش و جبران خدمات بالا برد. در این صورت است که کارکنان از هیچ کوششی برای رشد و بالندگی سازمان دریغ نخواهند کرد و در نتیجه این امر می‌تواند نوعی مزیت رقابتی نسبت به رقبای، برای سازمان به شمار آید. از طرفی، با مرور و بازنگری مسیر حرکت سازمان می‌توان به کارکنان بازخورد داد تا هر چه سریعتر نقصان و کاستیها را جبران و از پتانسیل وجودی خود به نحو احسن استفاده کنند.

سازمان یادگیرنده رقابتی را می‌توان اینگونه توصیف نمود: "سازمانی که به طور مستمر، یادگیری فردی، تیمی و سازمانی را ارتقا می‌بخشد که این امر از طریق ارضای نیازهای متغیر مشتری، درک پویاییهای نیروهای رقابتی و ترغیب تفکر سیستمی حاصل می‌شود". بر مبنای ماهیت سازمان یادگیرنده، مدل‌های مفهومی زیادی تدوین شده است. بیشتر این مدل‌ها که مبتنی بر توانایی سازمان در یادگیری سریعتر نسبت به رقبایش ساخته شده‌اند، ممکن است تنها شکل مزیت رقابتی پایدار آن سازمان باشند. هر چند در این زمینه، نزدیکترین مدل توسط پیتر سنگه تدوین شد. سنگه نقش ارزشمندی را از طریق زمینه‌هایی چون بصیرت مشترک، مهارت شخصی، مدل‌های ذهنی، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی در امر یادگیری فراهم می‌آورد.

در مدل دیگر، گارات سه زنجیره خط مشی، استراتژی و عملیات را برای سازمان یادگیرنده مفروض می‌دارد. مدل گارات، یک ساختار سازمانی سلسله‌مراتبی را در نظر دارد و از اثرات یادگیری دو حلقه‌ای در محیطهای دیگر نظیر سازمانهای حرفه‌ای و ساختارهای موقت چشم‌پوشی می‌کند.

نتیجه‌گیری

سرمایه انسانی با توجه به اینکه مبحث نو و جدیدی در منابع انسانی می‌باشد یک مبحث استراتژیک برای سازمان‌ها بوده و رشد فزاینده‌ای را در سازمانها و جوامع داشته است. مطالعات بسیار گسترده انجام شده بر روی این موضوع صحت بر این ادعا می‌گذارد. به طور خلاصه سرمایه انسانی نقش مهمی در شکوفایی افراد، بهبود سطح زندگی و درآمد، افزایش دانش و مهارت، ظرفیتهای تولید، رشد اقتصادی و کاهش فقر دارد. با توجه به اینکه دنیا تحولات جدیدی را در حوزه مبارزه با نظام سرمایه‌داری محض مشاهده می‌کند اهمیت نیروی انسانی بیش از گذشته و بیش از هر دوره و زمانی نمود پیدا کرده است. با توجه به تحولات اخیر، مطالعات آتی در حوزه سرمایه انسانی دارای دو هدف می‌باشند: نخست به سنجش شکافهای موجود در سرمایه انسانی می‌پردازد

دوم اینکه سرمایه انسانی چگونه به بهره‌وری و درآمدزایی بیشتر منجر می‌شود.

با توجه به این نکته که کارکنان و افراد، سرمایه انسانی را وارد حیطه شغلی خویش کرده‌اند و در عوض هزینه‌های که انجام می‌دهند پاداش سرمایه‌گذاری خویش را در سرمایه انسانی از طریق حقوق و دستمزد، مزایا، رضایت شغلی ذاتی و فرصتهای بیشتر یادگیری و

همچنین پیشرفت کاری دریافت می‌کنند. این دستاوردها و یافته‌ها به خانواده‌ها و دولتهای این منطق را می‌دهد که سرمایه گذاری بخش زیادی از منابع خود را بر روی تحصیلات و آموزش نیروی انسانی قرار دهند که مهمترین و کمیاب‌ترین منبع هستند. باید توجه داشت نگرش اقتصادی به سرمایه انسانی (بر روی تحصیلات و آموزش نیروی کار) برای بهره‌وری کشور و هم ضامن موفقیت اقتصادی است.

یکی از راههای کسب مزیت رقابتی پایدار، تاکید و توجه بر یادگیری مستمر کارکنان سازمان به منظور نیل به اهداف سازمانی با حداکثر اثربخشی است. مسلماً، محیط متغیر امروز، به سازمانها اجازه نخواهد داد که در مقابل فشارهای ناشی از مهارت، تواناییها و فناوریهای رقبا، به صورت سنتی و همیشگی اداره شوند. بسترسازی و زمینه‌سازی یادگیری و آموزش سریعتر از رقبا، می‌تواند به سازمان کمک کند تا نسبت به رقبا سریعتر و بهتر گام بردارد.

در راستای هدف این مقاله، به نظر می‌رسد که توجه و عطف به سازمان یادگیرنده، می‌تواند سازمان را از هر جهت در محیط متلاطم کنونی، بیمه و تضمین کند تا سازمان بهتر در برابر تغییرات، واکنش و انعطاف از خود نشان دهد. بنابراین، به عنوان بحثها و مطالعات آتی می‌توان چگونگی پیاده سازی و حفظ سازمان یادگیرنده و نیز عوامل موثر بر ایجاد و حفظ سازمان یادگیرنده و در نتیجه، افزایش آمادگی و انعطاف پذیری سازمانی را مدنظر قرار داد .

مدیریت منابع انسانی از طریق فرایندهای گردش شغلی، توسعه شغلی، غنی‌سازی شغلی و اشتراک آموزش، موجب ایجاد محیط یادگیرنده شده و سپس از طریق ارتقای منابع انسانی و فرایندهای تطبیق و تغییر، منجر به ایجاد سازمان یادگیرنده می‌شود . تا اینجا نقش مدیر منابع انسانی در ایجاد سازمان یادگیرنده مشخص شد. اما در این فرایند نقش او همچنان مستمر و مداوم است چرا که در سازمان یادگیرنده نقش اصلی در مدیریت دانشگران به عهده مدیریت منابع انسانی است. در این سازمانها او باید دائماً درگیر فرایندهای جذب، حفظ و نگهداری دانشگران باشد .

وظایف مدیریت منابع انسانی در این سازمانها رنگ تازه‌ای به خود می‌گیرد چرا که جذب، انگیزش و حفظ و نگهداری دانشگران با بقیه کارکنان فرق دارد. مدیریت منابع انسانی باید با به‌کارگیری استراتژی‌های خاص، آنها را جذب سازمان کرده و سپس با آگاهی از عوامل برانگیزاننده آنها و عواملی که وفاداری آنها را به سازمان بالا می‌برد، آنها را حفظ کند.

مراجع

- Teare, Richard: Dealtry, Richard. (1998): Building and sustaining a learning organization, the learning organization.vol.5, No1, pp.47-60
- Tajima, Takashi; (2001): Learning Organizations, Asian Productivity Organization
- Ortenblad, Andres. (2004): The learning organization: towards an integrated model, the learning organization.vol.11, No.2, pp.129-144
- Yeung, Artur K ;(1999): Organizational Learning Capability, oxford universities press New York. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Scorecard: linking people, strategy and performance.The 3rd OECD World Forum on “Statistics, Knowledge and Policy” Charting Progress, Building Visions, Improving Life Busan, Korea 27-30 Oct. 2009.
- Babalola, J.B. (2003) Budget Preparation and Expenditure Control in Education. In Babalola J.B. (ed) Basic Text in Educational Planning. Ibadan Awemark Industrial Printers
- Schultz, T.W. (1971) Investment in Human Capital. New York. The Free Press.
- Becker, G. (1964). Human Capital, New York: Columbia University Press.
- Becker, G.S. (1996). The Economic Way of Looking at Behavior: The Nobel Lecture. Essays in Public Policy, No. 69, Hoover Institution, Stanford University, Palo Alto, CA .
- Becker, G.S. (2002). ‘The age of human capital’. Education in the Twenty-First Century. Retrieved from the World Wide Web: <http://economics.dlut.edu.cn/uploadfiles/20081106200614853.pdf>, accessed 11 August 2010
- Ployhart, R.E., Weekley, J.A. and Ramsey, J. (2009). ‘The consequences of human resource stocks and flows: a longitudinal examination of unit service orientation and unit effectiveness’. Academy of Management Journal, 52: 5, 996-1015. Human Capital— The Elusive Asset Measuring and Managing Human Capital: A Strategic Imperative for HR Leslie A. Weatherly, 2003

- Burud, S. & Tumolo, M. (2004). Leveraging the new human capital: Adaptive strategies, results achieved, and stories of transformation. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing. Human capital. Term. (n.d.). In UN Data Glossary. Retrieved from <http://data.un.org/Glossary.asp>
- Carmeli, A. and Schaubroeck, J. (2005). 'How leveraging human resource capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations'. Human Resource Management, 44: 4, 391-412
- Lepak, D. & Snell, S. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations Journal of Management, Vol. 28, No. 4, 517-543.
- Losey, M. (1999, Summer). Mastering the competencies of HR management. Human Resource Management. Vol. 38, No. 2., 99-102.