

اللَّهُ أَحْمَدُ



# اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی هرمزگان

واحد پژوهش‌های اتاق هرمزگان

عنوان پژوهش : مدیریت منابع انسانی در صنایع خلاق

تهیه کننده : سید امید جعفریان

ناظر علمی : دکتر پیام رضایی

طبقه بندی موضوعی : علوم مدیریتی و منابع انسانی

## فهرست :

- ❖ مقدمه..... ۱
- ❖ بیان مسئله..... ۱
- ❖ مدیریت منابع انسانی..... ۲
- ❖ وظایف مدیریت منابع انسانی..... ۳
- ❖ وظایف اجرایی مدیریت منابع انسانی..... ۳
- ۱- برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و گزینش..... ۳
- ۲- آموزش و توسعه نیروی انسانی..... ۴
- ۳- نظام جبران خدمات و انگیزه..... ۵
- ۴- نظام ارزیابی عملکرد..... ۵
- ۵- پرورش زندگی شغلی..... ۶
- ۶- ایمنی و سلامتی روانی و جسمی..... ۶
- ۷- بهبود ارتباطات منابع انسانی..... ۶
- ۸- تحقیقات منابع انسانی..... ۷
- ❖ خلاقیت و نوآوری..... ۸
- ❖ تعریف خلاقیت از دیدگاه سازمانی..... ۸
- ❖ ویژگی‌های خلاقیت..... ۹
- ❖ جمع‌بندی..... ۱۲



## ❖ مقدمه

تغییر و تحولات سریع و پیچیده تر شدن محیط از جمله عواملی مهمی است که در گسترش نقش مدیریت منابع انسانی در سازمان موثر بوده است. نوع و ماهیت مسائل نیروی انسانی در گذشته و حال تغییر چندانی نکرده است، آن چه تغییر نموده، اصول و ماهیت مدیریت منابع انسانی و به تبع آن، روش های به کارگیری انسان ها و نظارت بر کار و عملکرد آنهاست. برای این که مدیریت منابع انسانی در آینده بتواند از عهده مسائلی به مراتب پیچیده تر از مسائل امروزی برآید، باید به آن اهمیت بیشتری داد و جایگاهی والاتر از آن چه به طور سنتی داشته است، برای آن در نظر گرفت. از آنجا که همه سازمان ها برای بقا نیازمند اندیشه های نو و نظرات بدیع و تازه ان، افکار و نظرات جدید همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می شوند و آن را نیستی و فنا نجات می دهند. در عصر ما برای بقا و پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود، باید جریان نوجویی و نوآوری را در سازمان تداوم بخشیم. برای آن که بتوانیم در دنیای متلاطم و متغیر امروز به حیات ادامه دهیم باید به نوآوری و خلاقیت روی آوریم و ضمن شناخت تغییرات و تحولات محیط برای رویارویی با آنها پاسخ های بدیع و تازه نیازمند هستیم.

## ❖ بیان مساله

مدیریت یکی از مهم ترین فعالیت های انسانی به شمار می آید. پیشرفت جوامع به کوشش های گروهی بستگی دارد و همچنان که گروه های سازمان یافته، گسترش می یابد، عملکرد مدیریت و مدیران از اهمیت بیشتری برخوردار می گردد. مدیریت منابع انسانی نه تنها رویکردی از روی سودآوری به مدیریت کارکنان است بلکه رویکردی ویژه به روابط کارکنان با تاکید بر تعهد و دوطرفه بودن ارتباط دارد. در این رویکرد به جذب توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی تعهد منابع کلیدی سازمان، یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می کنند اشاره می شود. افزایش خلاقیت در سازمان ها می تواند به ارتقای کمیت و کیفیت خدمات، کاهش هزینه ها، جلوگیری از اتلاف منابع، کاهش بوروکراسی و با تبع افزایش کارایی و بهره وری و ایجاد انگیزش و رضایت شغلی در کارکنان منجر گردد. مدیران برای پیشبرد اهداف سازمانی و دستیابی به آنها نیاز به مدیریت دارند که بتوانند با اتکای به خلاقیت و نوآوری کارکنان، عملکرد سازمان را توسعه دهند.



## ❖ مدیریت منابع انسانی

امروزه مدیریت منابع انسانی یکی از دانش‌های ضروری برای هدایت کارکنان سازمان است که شاید مهم‌ترین مهارت برای تمام مدیران در سازمان‌ها و تلاش‌های گروهی به شمار آید، بدون برخورداری از دانش مذکور نمی‌توان به اهداف متعالی انسان‌ها و گروه‌ها دست یافت. مدیریت منابع انسانی عمدتاً بر طراحی، تدوین و اجرای سیاست‌ها و رویه‌های مؤثر بر کارکنان در همه سطوح تمرکز دارد. از جمله این سیاست‌ها و روش‌ها می‌توان به برنامه‌ریزی، جذب و استخدامی آموزش و توانمندسازی و نگهداشت با جبران خدمت و مزایا و بهبود روابط کاری، توسعه با مدیریت عملکرد و ارتقای شغلی و جانشین پروری اشاره کرد مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و سیستم‌هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. مدیریت منابع انسانی عبارتست از رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می‌کنند. مدیریت منابع انسانی فرایندی شامل چهار وظیفه جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و نگهداشت منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی یعنی مدیریت کارکنان سازمان اقدامات اساسی مدیریت منابع انسانی، تابع نگرش مدیران عالی سازمان به انسان می‌باشد.

اهداف مدیریت منابع انسانی هدف‌های مدیریت منابع انسانی از هدف‌های کلی سازمان جدا نیست، زیرا مدیریت منابع انسانی جزئی از مدیریت سازمان را تشکیل می‌دهد. دانش مدیریت منابع انسانی با پی‌جویی اهداف زیر در راستای اهداف کلی سازمان گام برمی‌دارد:

- تأمین نیروی انسانی مورد نیاز
- پرورش و توسعه توانایی‌ها و انگیزه نیروی انسانی
- حفظ و نگهداری نیروی انسانی شایسته از طریق برقراری نظام پرداخت مناسب و متعادل و انگیزه‌ای
- جلب رضایت کارکنان و ایجاد همسویی لازم بین اهداف فردی و سازمانی از طریق توجه به نیازهای سطوح بالای انسانی و بهبود زندگی شغلی



مدیر منابع انسانی با توجه به اهداف فوق، مدیران اجرایی و سازمان را در دستیابی به اهداف و مأموریت‌های سازمانی یاری می‌کند بدون تحقق اهداف مذکور، سازمان‌ها نمی‌توانند هدف‌های خود را جامه عمل بپوشانند. براساس مطالعات صاحب نظران مدیریت اهمیت اهداف و وظایف مدیریت منابع انسانی فزاینده است سازمان‌هایی که نتوانسته‌اند در این زمینه، موفقیت لازم را کسب کنند از صحنه فعالیت محو شده‌اند.

### ❖ وظایف مدیریت منابع انسانی

مدیران پرسنلی در محدوده وظایف خود باید به جذب و گزینش نیروی انسانی مناسب بپردازند. برنامه‌های آموزش و پرورش نیروی انسانی را تدوین نمایند. سطح انگیزه کارکنان را بهبود دهند. کارکنان شایسته را حفظ و برای تأمین نیازهای آنها اقدام نمایند. مدیران پرسنلی برای انجام وظایف اجرایی مذکور باید وظایف مدیریتی را نیز انجام دهند. همان طور که اشاره شد هر مدیری باید انجام دادن چهار وظیفه عمده مدیریت. یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و نظارت را در سرلوحه کارهای خویش قرار دهد. در واقع مدیران پرسنلی وظایف مدیریتی و اجرایی را به عهده دارند. آنها برای تحقق اهداف سازمانی و انجام وظایف اجرایی خود باید برنامه ریزی نمایند. به سازماندهی وظایف و فعالیت‌های واحد پرسنلی بپردازند. افراد تحت سرپرستی خود را هدایت و رهبری نمایند و برای حصول اطمینان از عملکرد واحد پرسنلی به نظارت بر افراد و انجام چگونگی فعالیت‌ها بپردازند. مدیر پرسنلی با انجام صحیح و کامل وظایف مدیریتی مذکور می‌تواند در انجام وظایف اجرایی در قلمرو واحد خود هم موفق گردد.

### ❖ وظایف اجرایی مدیریت منابع انسانی

#### ۱- برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و گزینش

برنامه‌ریزی نیروی انسانی در یک سازمان برای تأمین نیروی انسانی لازم از طریق تعیین نیازهای سازمان به نیروی انسانی، صورت می‌گیرد. تعیین صحیح نیازهای انسانی سازمان از نظر کمی و کیفی وظیفه‌ای است که سایر وظایف این مدیریت را تحت‌الشعاع خود قرار می‌دهد. در این خصوص باید توجه شود که به چه تعداد و چه نوع نیروی انسانی در واگذاری مسؤلیت‌ها، نیاز



می باشد جنبه کمی نیروی انسانی، وقتی مطرح می گردد که واحد جدیدی در سازمان به وجود آید یا در پست های سازمانی تغییراتی ایجاد شود؛ جنبه کیفی وقتی مطرح است که سازمان، پست های خود را با توجه به قابلیت های متصدیان، مورد بررسی قرار می دهد. در این بررسی به صلاحیت و توانایی مورد نیاز شاغلین توجه می گردد.

سازمان باید از طریق برنامه ریزی نیروی انسانی، اطمینان کسب کند افرادی که دارای توانایی های مناسب و لازم می باشند برای تحقق اهداف، در مواقع مورد نیاز، در دسترس هستند. به طور کلی برنامه ریزی نیروی انسانی، فرآیندی است که با داشتن نظام نیازمندی های انسانی سازمان را بررسی می کند و براساس آن، برنامه ها و اقداماتی را ایجاد و توسعه می دهد تا اطمینان حاصل شود به افراد مناسب با مهارت های لازم در زمان مورد نیاز می توان دسترسی پیدا کرد. کارمندیابی و گزینش از وظایفی است که باید در این راستا به آن پرداخت.

کارمندیابی فرآیند کشف و جذب افراد با قابلیت های مناسب و تشویق آنها به همکاری با سازمان می باشد. این فرآیند با بررسی نیروهای مورد نیاز شروع می شود و زمانی که نیروهای مورد نیاز در شمار متقاضیان و داوطلبان استخدام در می آیند پایان می پذیرد.

گزینش یا انتخاب، فرآیندی است که از طریق آن از بین متقاضیان، بهترین افراد برای پست های خالی و توسعه سازمان انتخاب می گردند. اگر سازمان بخواهد نیازهای انسانی خود را به طور مطلوب برآورده سازد. برنامه ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و انتخاب باید هماهنگ با یکدیگر انجام شوند.

## ۲- آموزش و توسعه نیروی انسانی

امروزه تغییر و تحول در عوامل محیطی و مشاغل و سازمان ها شدید است. آموزش و توسعه باعث می شود افراد با توجه به تغییرات مکرر در ماهیت و محتوای مشاغل، به طور مؤثر بتوانند وظایف خود را انجام دهند. براین اساس آموزش و توسعه به منزله مهم ترین فعالیت سازمانی به طور فزاینده تشخیص داده شده است این وظیفه مهم، هنگامی که افراد به سازمان می پیوندند شروع می شود و در تمام مسیر شغلی آنها ادامه می یابد. به طور کلی فرآیند آموزش و توسعه، یک کوشش مداوم و برنامه ریزی شده مدیریت است برای تغییر مهارت ها، دانش، نگرش و رفتار



کارکنان در مکتب اسلام، رشد و هدایت از مهم ترین اهداف می باشد و مدیران در برابر رشد و توسعه کارکنان مسؤولند؛ بنابراین می بایست امعان نظر و سرمایه گذاری کافی در این راستا داشته باشند تا ضمن بهره مندی سازمان از مزایای آن، افراد نیز به رشد و تعالی لازم دست یابند.

### ۳- نظام جبران خدمات و انگیزه

برای کارکنان به دلیل مشارکت آنان در فعالیت ها و اهداف سازمان باید جبران خدمات منصفانه و مؤثر را در نظر گرفته کل جبران خدمات که کارفرما در قبال کار یک فرد تأمین می کند. جبران خدمات مالی و جبران خدمات غیرمالی می باشد. جبران خدمات مالی همان حقوق و مزایایی است که افراد به صورت پول نقد و با کمک های مالی غیرمستقیم دریافت می کنند. جبران خدمات غیرمالی، لذت و رضایتی است که افراد از انجام کارهای در خور توجه و مهم و غنی و همین طور از محیط کاری مناسب و خوشایند کسب می کنند. نظام جبران خدمات اگر منصفانه و متعادل باشد بر انگیزه و رضایت کارکنان تأثیر مستقیم دارد.

### ۴- نظام ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد سیستمی است که ارزشیابی و بازبینی دوره ای از نحوه انجام کار افراد در سازمان را صورت می دهد. نتیجه فرآیند ارزیابی نحوه انجام کار کارکنان، تأمین اطلاعاتی است که بر تصمیمات مدیر پرسنل تأثیر مستقیم دارد، در واقع بسیاری از تصمیمات مدیریت منابع انسانی، مانند تعیین نیازهای انسانی سازمان، تعیین نیازهای آموزشی، نظام پرداخت مناسب، ترفیع و جا به جایی تحت تأثیر نتایج ارزشیابی عملکرد کارکنان قرار می گیرد. علاوه بر استفاده زیاد سازمان از فرآیند ارزیابی، خود کارکنان هم از این مهم بهره مند می شوند. زیرا در نتیجه ارزشیابی عملکرد کارکنان از نحوه انجام وظایف محوله مطلع می گردند و بر این اساس سعی می کنند بر اشتباهات خود تسلط یابند؛ لذا منافع فرد و سازمان، اقتضا می کند که فرآیند ارزشیابی عملکرد به طور کامل و منظم صورت گیرد.





## ۵- پرورش زندگی شغلی

زندگی شغلی، سلسله پست‌هایی است که یک شخص در طول زندگی خود، تصدی آنها را به عهده می‌گیرد.

پرورش زندگی شغلی، فرآیندی است که مدیران از طریق آن، کارکنان را در مسیر شغلی خود یاری کرده، فرصت‌هایی را فراهم می‌آورند که کارکنان بتوانند به اهداف فردی در زندگی شغلی خود نائل گردند. تأکید بر پرورش زندگی شغلی، نشان دهنده آن است که مدیریت در مورد منابع انسانی و توسعه آن مآل اندیشی و نظر بلند مدت دارد.

اطلاعات حاصل از فرآیند ارزیابی عملکرد ضعف‌ها و توانایی‌های کارکنان را نشان می‌دهد و مدیران با در میان گذاشتن این اطلاعات با کارکنان، آنها را در مسیر پیشرفت شغلی خود کمک و یاری می‌کنند.

## ۶- ایمنی و سلامتی روانی و جسمی

ایمنی یعنی حمایت کارکنان از آسیب‌هایی که از حوادث مربوط به کار ناشی می‌شود. سلامتی روانی و جسمی یعنی بهداشت و حفظ کارکنان از بیماری‌های روانی و جسمی که از کار و محیط کار نشأت می‌گیرد. این وظایف اهمیت بسیاری دارند. زیرا میزان نارضایتی و رضایت کارکنان را شکل می‌دهد و افراد در محیط ایمن و سالم رضایت و لذت بیشتری کسب می‌کنند و با کارایی بیشتری به فعالیت می‌پردازند. به همین دلیل مدیران به تدوین برنامه‌های ایمنی و سلامتی روانی و جسمی با توجه به نوع کار و وظایف و شرایط محیطی حاکم می‌پردازند.

## ۷- بهبود ارتباطات منابع انسانی

یکی از قابلیت‌های اساسی برای تحت تأثیر قرار دادن دیگران، برقراری ارتباطات مناسب می‌باشد. ارتباطات، عبارت است از توانایی ارسال پیام به گونه‌ای که افراد به راحتی، محتوای آن را درک کرده، پذیرا باشند. مهارت‌های ارتباطاتی یک پیش شرط ضروری برای عملکرد رضایت بخش در تمام سطوح مدیریتی است. تحقیقات نشان می‌دهد که بیش از پنجاه درصد از وقت مدیران در ارتباطات کلامی صرف می‌شود. به همین دلیل باید به توسعه و بهبود ارتباطات به منظور ایجاد



یک محیط کاری مطلوب توجه زیادی شود. تحقیقات دیگر در این مورد رابطه مستقیم سودآوری و توانایی برقراری ارتباط با کارکنان را نشان می‌دهد. ارتباطات یک فرآیند دو طرفه است و هنگامی اتفاق می‌افتد که یک شخص پیامی را به دیگری انتقال می‌دهد و هنگامی موفق و مؤثر می‌باشد که پیام فرستاده شود و پیامی دیگر به عنوان بازخورد دریافت گردد. سازمان‌های موفق برای بهبود ارتباطات، پیوسته دوره‌های آموزشی متناسب را طرح‌ریزی می‌کنند و مطالعات مربوط، نشان می‌دهد که در سازمان‌های موفق، ارتباطات در کلیه سطوح آنها صمیمی و غیررسمی و دوستانه و صادقانه است، مدیریت برای دستیابی به این مهم، دائم با کارکنان در تماس است، به وضعیت آنها رسیدگی می‌کند و بازخورد لازم را به منظور بهبود وضعیت شغلی آنها ارائه می‌دهد.

#### ۸- تحقیقات منابع انسانی

برای این که مدیر پرسنل در انجام وظایف خود و اخذ تصمیمات براساس واقعیت و اطلاعات اقدام کند، مبادرت به تحقیقات منابع انسانی می‌کند. اطلاعات حاصل از طریق تحقیقات علمی در مورد منابع انسانی و عملکرد آن در سازمان، مبنای بسیاری از تصمیمات قرار می‌گیرد. برای مثال تحقیق در مورد تعیین دلایل ایجاد حوادث و سوانح، رابطه پاداش و افزایش بهره‌وری، بررسی نگرش کارکنان نسبت به سازمان و مدیریت بررسی اثربخشی کوشش‌های آموزش، بررسی میزان فشار عصبی مدیران و کارکنان، بررسی اعتبار آزمون‌های استخدام، بررسی علل غیبت و... انتظار می‌رود که این وظیفه در آینده از اهمیت بیشتری برخوردار شود.

وظایف اجرایی مدیریت منابع انسانی، همراه با وظایف کلی مدیریت نشان داده شده است. نکته مهمی که در مورد وظایف باید اشاره شود این که وظایف مذکور نباید به طور مجزا و متمایز در نظر گرفته شود. زیرا آنها تا حد زیادی وابسته به هم هستند تصمیمات در یک محدوده باید با توجه به تأثیری که بر سایر وظایف دارد اخذ شود. برای مثال تأکید بر استخدام نیروی انسانی شایسته بدون توجه به جبران خدمات مناسب، مؤثر واقع نمی‌گردد. در واقع در اینجا نظام مدیریت منابع انسانی و بینش نظام‌گرا مطرح است.



برای انجام وظایف اجرایی مذکور ابتدا باید به تجزیه و تحلیل شغل پرداخت که مهم‌ترین ابزار مدیر پرسنل در انجام وظایف است. همچنین طراحی سیستم‌های اطلاعاتی نیروی انسانی موجب می‌شود وظایف با کارایی و اثربخشی بیشتر انجام گردد و جریان اطلاعات از واحدهای مختلف سریع‌تر صورت گیرد. تجزیه و تحلیل شغل به منزله مهم‌ترین ابزار مدیران اجرایی به ویژه مدیریت منابع انسانی در انجام وظایف می‌باشد.

مدیریت منابع انسانی آن طور که در حال حاضر درک می‌شود، به جای رد یا حذف، تعمیمی از نیازمندی‌های سنتی اداره اثربخش کارکنان است. در این حوزه درک مناسبی از رفتار بشری و مهارت استفاده از این درک و بینش نیاز است. هم چنین داشتن دانش و درک از وظایف مختلف کارکنان و آگاهی از شرایط محیطی ضروری است.

### ❖ خلاقیت و نوآوری

خلاقیت همواره مفهومی اسرار آمیز وسیع و بسیار پیچیده بوده است. خلاقیت را شاید بتوان برترین سطح یادگیری بشر، بالاترین توانمندی تفکر و محصول نهایی ذهن و اندیشه انسان دانست.

خلاقیت از دیدگاه روان شناسی یکی از جنبه های اصلی تفکر یا اندیشیدن است. تفکر عبارت است از فرآیند باز آرای با تغییر اطلاعات و نهادهای کسب شده موجود در حافظه دراز مدت و بر دو نوع همگرا و واگرا تقسیم بندی شده است.

تفکر همگرا عبارتست از فرآیند باز آرای یا دوباره سازی اطلاعات و نهادهای کسب شده موجود در حافظه دراز مدت.

تفکر واگرا عبارتست از فرآیند ترکیب نوآرای اطلاعات و نمادهای کسب شده موجود در حافظه دراز مدت. خلاقیت یعنی تفکر واگرا.

### ❖ تعریف خلاقیت از دیدگاه سازمانی

خلاقیت یعنی ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود ارتقای کمیت با کیفیت فعالیت‌های سازمان (بهبود عملکرد) مثلا افزایش بهره‌وری یعنی افزایش تولیدات یا خدمات کاهش هزینه‌ها،



روش‌های بهتر و خدمات جدید. همچنین خلاقیت با بهره‌وری رابطه مستقیم داشته و موجب بالا رفتن سطح عملکرد در یک سازمان خواهد شد.

### ❖ ویژگی‌های خلاقیت

- خلاقیت فرآیندی فکری روانی است.
- محصول خلاقیت می‌تواند به شکل یک اثر، ایده، راه حل، یک مش یا هر چیز دیگری ظهور کند.
- محصول خلاقیت پدیده‌ای نو و جدید است و (نوآوری).
- محصول خلاقیت علاوه بر جدید بودن دارای ارزش نیز هست.
- خلاقیت یک توانایی عمومی است و در همه افراد کما بیش وجود دارد.
- ❖ خلاقیت قابل پرورش است و با محیط اجتماعی ارتباط مستقیم دارد.

خلاقیت کارکنان تأثیر بسزایی در نوآوری و بقای سازمانی دارد. عملکرد خوب سازمان در حوزه نوآوری می‌تواند موجب حفظ مزیت رقابتی و رشد و توسعه سازمان شود. سازمانی که به دنبال خلاقیت و نوآوری است نباید از اهمیت و تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر خلاقیت و نوآوری غافل شود.

در دهه‌های اخیر نوآوری به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع توسعه اقتصادی و رشد سازمان‌ها شناخته شده که این امر موجب افزایش قابل توجهی در ادبیات تحلیل نوآوری و تغییر سازمانی شده است. گستردگی تحقیقات این حوزه باعث ایجاد تمایل رو به رشد برای شناخت و فهم چگونگی بهبود فعالیت‌های خلاقانه شرکت‌ها و عوامل داخلی و خارجی که تأثیر مثبتی بر این فعالیت‌ها دارند، شده است. ادبیات بر نقش نوآوری به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر عملکرد تأکید می‌کند. نوآوری برای تازه واردان فرصتی فراهم می‌کند تا در بازار جایگاهی برای خود به دست آورند؛ با تعیین سطح رقابت‌پذیری سازمان‌ها، مبنایی برای موفقیت شرکت‌ها فراهم می‌کند و فرصت‌های مهمی را در رابطه با رشد و افزایش سطح سودآوری برای آنها فراهم می‌کند.



افزایش اهمیت نوآوری و توجه سازمان‌ها به موضوع نوآوری و به تبع آن تغییرات سریع محیطی شرایطی را فراهم کرده است که در آن برای بیشتر سازمان‌ها، سرعت تغییرات محیطی، به مراتب بیشتر از سرعت پاسخگویی و توان تطبیق آن‌هاست. به عبارت دیگر به محض آنکه تغییری در محیط کاری ایجاد می‌شود و تا سازمان بخواهد به آن تغییر واکنش نشان دهد و خود را با آن هماهنگ و منطبق سازد، تغییر بعدی از راه می‌رسد. در چنین فضایی، فرصت‌ها و تهدیدات به سرعت پیش روی سازمان‌ها قرار می‌گیرند، زیرا هر نوآوری، تغییری را به وجود می‌آورد که می‌تواند به نوبه خود، فرصتی را برای سازمان‌ها ایجاد نماید تا از این فرصت استفاده بهینه کنند. در این راستا، نوآوری و تولید افکار و اندیشه‌های نو و به کارگیری آنها توسط مدیران و کارکنان سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده و جایگاه والایی را به خود اختصاص داده است. در چنین شرایطی، تنها سازمان‌هایی می‌توانند به فعالیت‌های خود ادامه دهند که عملکرد خود را در رقابت‌های مهم سازمانی همچون نوآوری تقویت کنند. بر همین اساس باید عوامل مؤثر بر خلاقیت و نوآوری در راستای توسعه محصولات و خدمات نوآورانه که در نهایت موجب بهبود توان رقابتی سازمان می‌شود، شناسایی شوند. در سال‌های اخیر محققان بر مشارکت خلاقیت کارکنان و نوآوری در عملکرد سازمانی تأکید کرده‌اند. همچنین عوامل مختلفی را شناسایی کرده‌اند که ممکن است باعث برانگیختن و یا سرکوب خلاقیت و نوآوری شود. اخیراً محققان شروع به بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در خلاقیت و نوآوری کرده‌اند. نوآوری در سازمان‌ها در درجه نخست یک مسئله مرتبط با عوامل انسانی است. از آنجایی که این افراد هستند که ایده‌ها را توسعه داده و پیاده می‌کنند، نوآوری به مدیریت منابع انسانی مؤثر بستگی خواهد داشت. تحقیقات مختلفی تأثیر مثبت کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی را تأیید کرده‌اند. این مطالعات نشان می‌دهند که ادغام یکپارچه بین کارکردهای منابع انسانی و راهبرد کلی سازمان بسیار به یکدیگر مرتبط و وابسته هستند. بخصوص اینکه این مسئله برای دستیابی به تناسب حقیقی بین کارکردهای منابع انسانی و راهبردهای نوآوری ضروری است. همان‌گونه که بیان شد تحقیقات زیادی در رابطه با تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی انجام شده است اما دانش مربوط به گستره تأثیر مدیریت منابع انسانی بر بهبود و ارتقا خلاقیت



کارکنان و ابعاد مختلف نوآوری بسیار محدود است. ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد نوآوری جنبه‌های متعدد حمل نشده‌های را نشان می‌دهد. ممکن است برخی از کارکردهای مدیریت منابع انسانی تأثیر مستقیمی بر نوآوری داشته باشند در حالیکه برخی دیگر به صورت غیرمستقیم از طریق تشویق توسعه منابع و قابلیت‌ها تأثیرگذار باشند. در توضیح نتایج مختلف و بعضاً متناقض تحقیقات که در این زمینه بدست آمده می‌توان گفت تحلیل‌های تجربی در حوزه های صنایع و سطوح مختلف انجام می‌شود که فعالیت‌های نوآورانه آنها می‌تواند رفتارهای متفاوتی را نمایش دهد.

شرکت‌های دانش بنیان نقش و اهمیتی که امروزه در پیشرفت اقتصادی و توسعه ملی پیدا کرده‌اند مورد توجه بیشتری قرار گرفته‌اند. آنها برای پاسخگویی به مأموریت محول شده نیازمند نوآوری مستمر و عمیق هستند. شرکت‌های دانش بنیان دارای ویژگی‌هایی از قبیل ایده‌های نو، قابلیت تجاری بودن ایده و رقابت پذیری هستند. باید در نظر داشت که توجه به عوامل مؤثر و مرتبط با خلاقیت و نوآوری در این نوع شرکت‌ها اهمیت زیادی دارد چراکه خلاقیت و نوآوری می‌تواند منجر به بهبود کمی و کیفی ارائه خدمات در این سازمان‌ها شود. در حال حاضر ظرفیت نوآوری کشورها، مهم‌ترین معیار ارزیابی دانایی آنان محسوب می‌شود. پارک‌های علم و فناوری ساز و کاری را برای انتقال و ارتقای مفهوم رشد نوآوری و کاربرد فناوری فراهم می‌کنند و حمایت از راهبردهای توسعه اقتصادی جهت توسعه کسب و کارهای کوچک و همچنین زمینه رشد اقتصاد محلی را فراهم می‌نمایند. بدون شک نوآوری نقشی اساسی در رشد اقتصادی کشورها دارد و ایران نیز از این امر مستثنی نیست. با توجه به اهمیت نوآوری در شرایط کنونی و با عنایت به این موضوع که شرکت‌های دانش بنیان مستقر در پارک‌های علم و فناوری که به عنوان یکی از مراکز مهم در جهت انجام فعالیت‌های نوآورانه قلمداد می‌شوند شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقای نوآوری در شرکت‌های دانش بنیان و تلاش در جهت تقویت این عوامل و همچنین جهت دهی به این فعالیت‌های نوآورانه با توجه به نیازها و احتیاجات کنونی کشور می‌تواند، در راستای بالا بردن توسعه اقتصادی و نیاز مبرم به رسیدن به خودکفایی در بسیاری از زمینه‌ها با توجه به تحریم‌های کنونی، می‌تواند بسیار مفید واقع شود.



## ❖ جمع بندی

در اقتصاد امروز آنچه برای تمامی شرکت‌ها ضروری است حفظ توان رقابتی است و یکی از ابزارهای اصلی حفظ توان رقابتی بهبود عملکرد نوآوری است. خلاقیت گام نخست در جهت نوآوری است. خلاقیت یک فعالیت فردی و گروهی است در حالی که نوآوری ناشی از یک فرآیند سازمانی است. رشد شرکت‌های دانش بنیان در عرصه جهانی و افزایش نقش آفرینی آنها در رشد اقتصادی کشورها این شرکت‌ها را با چالش‌ها و فرصت‌های جدیدی روبه‌رو کرده است. در کشور ما نیز شرکت‌های دانش بنیان نقش مهمی در توسعه اقتصادی ایفا می‌کنند این مسئله موجب شده است در طی سال‌های اخیر این شرکت‌ها به یکی از مهم‌ترین بخش‌های اقتصاد کشور تبدیل شوند. شرکت‌ها برای کسب و حفظ مزیت رقابتی نیاز به تولید ایده‌ها، روش‌ها و خدمات جدید دارند و خلاقیت می‌تواند عاملی کلیدی در موفقیت بلند مدت کسب و کار باشد. برای رقابت در محیط کسب و کار جهانی، خلاقیت تبدیل به عاملی حیاتی شده است. مدیریت خلاقیت کارکنان به عنوان رویکردی اساسی در حوزه جدید اقتصاد دانش بنیان مطرح شده است. شرکت‌ها باید کارکردهای ویژه مدیریت منابع انسانی که رفتارهای خلاقانه را تشویق می‌کند در راستای بهبود عملکرد سازمان طراحی کنند. تعداد زیادی از شرکت‌ها بر به کارگیری راهبردهایی در جهت مهار کردن خلاقیت کارکنان خود تمرکز کرده‌اند، اما نتوانسته‌اند بیشترین بهره را از پتانسیل آنها به دست آورند. مفهوم خلاقیت با در نظر گرفتن عوامل تسهیلگر آن بهتر درک می‌شود. این بدان معنا است که سازمان‌ها با شناخت عوامل زمینه‌ای در محیط کاری می‌توانند باعث ارتقا رفتارهای خلاقانه کارکنان شوند. همان طور که این پژوهش نشان داد نقش کارکردهای مدیریت منابع انسانی در سازمان برای برانگیختن خلاقیت و دستیابی به نتایج بهتر اهمیت بسزایی دارد. در طول زمان نیروهای رقابتی ماهیت و اهداف مدیریت منابع انسانی را تغییر داده‌اند. موفقیت بلندمدت سازمان‌ها در توانایی تقویت خلاقیت و ایجاد محیط کاری مثبت آنها نهفته است. مدیریت منابع انسانی می‌تواند شرایطی فراهم کند که در آن راه‌های خلاقانه مورد تشویق قرار گیرند. با تشویق و فراهم کردن محیط مناسب برای خلاقیت سازمان قادر خواهد بود در برابر تغییرات محیطی و اتفاقات غیر منتظره عملکرد بهتری از خود نشان دهند.



خلاقیت و نوآوری دو عامل مهم و تأثیر گذار بر رشد و آینده شرکت‌ها هستند. خلاقیت در تمام گام‌های فرآیند توسعه (از تولید ایده‌های محصولات جدید تا تجاری سازی آنها) لازم است. از آنجایی که افراد تمام سطوح سازمانی دارای قابلیت‌ها و توانایی‌های خلاقانه هستند بنابراین همه آن‌ها می‌توانند در نوآوری سازمان مشارکت کنند. پژوهش‌های اخیر در رابطه با نوآوری، خلاقیت را در قلب کسب و کار قرار داده‌اند. خلاقیت بذر نوآوری است، زیرا با یک ایده خلاقانه آغاز می‌شود؛ اما از دیدگاه و سازمانی، خلاقیت بیشتر از تولید محصول به عنوان ورودی برای نوآوری است. تمام کارکنان سازمان می‌توانند به صورت مستقیم یا غیر مستقیم در نوآوری محصول و نوآوری فرآیند مشارکت داشته باشند. مدیران باید با ایجاد آگاهی در کارکنان در رابطه با اهمیت خلاقیت در رشد و رقابت موفق در بازار، سازمان خود را در جهت بهبود عملکرد نوآوری هدایت و مدیریت کنند.

وقتی کارکنان افرادی خلاق باشند تمایل به ارائه ایده‌های جدید و مفید خواهند داشت. ایده‌های خلاقانه کارکنان می‌تواند توسط سایر همکاران مورد استفاده قرار گیرد و به تبع آن خلاقیت در سطح فردی ممکن است منجر به توسعه محصولات خلاقانه در سطح سازمانی شود. کارکنان قادرند مفاهیم و ایده‌های چند بدهی تولید کنند که می‌تواند برای نوآوری سازمانی بسیار مفید باشد. بر اساس دیدگاه منبع محور سرمایه‌های انسانی سازمان، مهم‌ترین عامل توان رقابتی سازمان است که نمی‌تواند به راحتی توسط رقبا مورد تقلید قرار گیرد. منابع انسانی سازمان اگر به درستی مدیریت شوند می‌تواند سازمان را به سمت تبدیل شدن به سازمانی نوآور هدایت کنند. تاکنون مطالعات متعددی از ابعاد مختلف به بررسی رابطه مستقیم و غیر مستقیم مدیریت منابع انسانی و نوآوری پرداخته‌اند؛ خلاقیت کارکنان تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی (آموزش، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد، کارمندیابی، مشارکت، امنیت شغلی و شرایط محیطی کار) بر نوآوری محصول و نوآوری فرآیند را میانجی‌گری می‌کند. با توجه به تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر نوآوری در محصول و فرآیند از طریق میانجی خلاقیت کارکنان پیشنهاد می‌شود مدیران با سرمایه گذاری در فرآیندها و کارکردهای مدیریت منابع انسانی، خلاقیت و نوآوری را تسهیل کنند؛ برای مثال کارکرد آموزش می‌تواند با فراهم کردن رهنمودهایی برای کارکنان در





رابطه با چگونگی خلق ایده‌های نو به عنوان بخشی از فعالیت‌های روزمره مؤثر واقع شود زیرا با داشتن مهارت‌های بیشتر کارکنان بافکری باز در حل مسائل گزینه‌های مختلفی را مدنظر قرار می‌دهند و در برابر تغییر مقاومت کمتری از خود نشان می‌دهند. همچنین کارکرد کارمندیایی و جذب افراد با استعداد و خلاق نقش بسزایی در فراهم کردن زمینه نوآوری در سازمان دارد، شرکت‌ها با ایجاد سیستم و شبکه کارمندیایی اثربخش می‌توانند شرایط را برای جذب افراد خلاق فراهم سازند. این مسئله در رابطه با جبران خدمات، ارزیابی عملکردی مشارکت، امنیت شغلی و شرایط محیطی کار نیز مطرح است لذا با توجه به تأثیر غیر مستقیم این کارکردها بر نوآوری، مدیران می‌توانند از طریق این کارکردها قابلیت نوآوری در محصول و فرآیند سازمان را بهبود دهند. سازمان‌ها امروزه در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت‌انگیز است باید اداره شوند. در چنین شرایطی سازمان‌ها باید از تمام ابزارهای موجود برای حفظ بقا و سودآوری خود استفاده کنند. یکی از این ابزارهای اصلی نوآوری است که ناشی از خلاقیت منابع انسانی سازمان است. خلاقیت باعث افزایش بهره‌وری نیروی انسانی می‌شود. خلاقیت و نوآوری نقشی بسیار مهم در حل مشکلات و توسعه دارند و سازمان‌ها برای حفظ و دوام موجودیت خود باید در جهت نهادینه کردن تفکر خلاق تلاش نمایند.