

همچون مدیریت بر مبنای هدف، برنامه‌ریزی استراتژیک یا اقدامات متنوع ژاپنی مانند چرخه‌های کیفیت جامع و مدیریت کیفیت جامع که در دهه ۸۰ به‌طور وسیع تدریس می‌شد (yeung et al, 1999:22)

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 مدیریت دانش و وظایف آن مدیریت در ایجاد محیطی یادگیرنده و نقش مدیریت منابع انسانی در ارتباط با دانشگران است.

جایگاه مدیریت منابع انسانی در مدیریت دانش

دو جهت‌گیری در ظهور زمینه مدیریت دانش وجود دارد.

«دریک پارادایم، فناوری اطلاعات به‌طور قاطعی بر ایده‌ها و افکار درباره مدیریت دانش مؤثر است و در دیگری، یادگیری سازمانی، نقش اصلی را در مدیریت دانش ایفا می‌کند به منظور اینکه مدیریت دانش به‌طور مؤثر در استراتژی سازمانی نقش داشته باشد، سازمانها باید رابطه بین مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی را تقویت کنند (Gloet & et al, 2003)

ماهیت پارادایم دوگانه مدیریت دانش بیان می‌کند که استراتژی‌های ایجاد شده به‌وسیله تکنولوژی اطلاعات، ویژگی‌های کاملاً متفاوت را با استراتژی یادگیری سازمانی نشان می‌دهد.

درحالی‌که استراتژی تکنولوژی اطلاعات بر تکنولوژی و مجموعه داده‌ها تأکید دارد، یادگیری سازمانی بیشتر بر روی افراد و فرایندها متمرکز است و تفکر انسان‌گرا دارد.

در شکل شماره ۱ تأثیر مدیریت دانش در سازمان در هر دو پارادایم نشان داده شده است.

نقش مدیریت منابع انسانی در پارادایم انسان‌گرا جلوه‌گر می‌شود. در این پارادایم مطرح می‌شود که عملکرد مدیریت منابع انسانی در سازمان بسیار مؤثر است و نقش حائز اهمیتی دارد چرا که عملکرد آن

مدیریت منابع انسانی

در سازمانهای یادگیرنده

کوروش شفی
آرزو شفی
arezoo_shafi@yahoo.com

چکیده

عصر امروز، عصر تغییرات پرشتاب و عدم اطمینان نسبت به آینده و نبود اطلاعات در دسترس کافی جهت تصمیم‌گیری برای مدیران است. تغییراتی که اگر سازمان خود را با آن موافق و همراه نسازد، چه بسا سازمان را به ورطه نابودی بکشاند. از این رو سازمان باید تنها یک ویژگی ثابت داشته باشد: تغییر و تطبیق مداوم، عنصری که شاکله اصلی سازمانهای یادگیرنده است. ساختن محیطی یادگیرنده و افزایش شایستگی و قابلیت منابع انسانی، لازمه ایجاد هر سازمان یادگیرنده است که هر عضو آن هر لحظه به دنبال یافتن اطلاع از نیاز برای تغییر، کسب اطلاعات و دانش لازم، ارائه ایده مناسب و به‌کارگیری آن ایده در عمل، برای تطبیق دادن خود و سازمان یا تغییرات ایجاد شده در محیط خارجی است. مدیریت منابع انسانی برای مدیریت دانش بستری فراهم می‌کند که در آن کسب اطلاعات و دانش و به اشتراک گذاشتن آن در سرتاسر سازمان نهادینه می‌شود و زمینه را برای ایجاد سازمانی یادگیرنده فراهم می‌سازد. پس در این مقاله سعی بر آن است که به بررسی سه موضوع زیر پرداخته شود.

- ۱- جایگاه مدیریت منابع انسانی در مدیریت دانش
 - ۲- نقش مدیریت منابع انسانی در ایجاد سازمان یادگیرنده
 - ۳- وظایف مدیریت منابع انسانی در سازمان یادگیرنده در رابطه با دانشگران
- به سؤال اول با بررسی نگرشهای موجود به مدیریت دانش، به سؤال دوم با بررسی نقش مدیر منابع انسانی در تبدیل مدیریت دانش به سازمان یادگیرنده و به سؤال سوم با بررسی استراتژی‌های جذاب، حفظ و نگهداری دانشگران در سازمانهای یادگیرنده پاسخ داده شود.

مقدمه

نظریه سازمان، نتیجه یک فرایند تکاملی است که با گذشت چند دهه تحقیق و پژوهش توسط دانشگاهیان و مدیران و بررسی ابعاد گوناگون و دیدگاههای مختلف سازمان و تجزیه و تحلیل آن ابعاد به وضعیت کنونی دست یافته‌ایم. یکی از این نظریه‌ها، نظریه یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده است. 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 غیربویا، خارج و به سمت سازمان یادگیرنده متحول شوند، یعنی در ساختار و اساس خود تغییرات عمیقی ایجاد کنند.

اخیرا برخی از نویسندگان بر این تصورند که سازمان یادگیرنده به عنوان یک تفکر مدیریتی جایگزین برخی از تفکرات مدیریت شده است، تفکراتی

غنی سازی شغلی، توسعه شغل و گردش شغلی می‌شود. تغییر الگوهای ادراک موجود، مستلزم انتقال مفاهیم دانش از طریق آموزش، اشتراک و مطالعه شخصی است. روش تغییر عادات فکری تغییر مدل‌های ذهنی است که این نیز از طریق آموزش و اشتراک و مطالعه شخصی به دست می‌آید. اجازه دادن به تفکیک در تولید و ارزش نهادن به آن، شکل دادن یک فرهنگ خلاق را فراهم می‌کند که در آن کارمندان متعادل خواهند بود عادات فکر کردن و درک کردن خویش را تغییر دهند». (Hong, 1999)

در این مدل با ایجاد سه سیستم گردش شغلی، توسعه شغلی، غنی سازی شغلی، کارمندان باید محتوای دیگری از کارشان ببینند که فرصتهای یادگیری جدیدی ارائه می‌کند. به اضافه یادگیری، آموزش، متمرکز بر سخنرانیها و ارائه‌هاست. یادگیری با اشتراک بر روی بحث موازی تأکید می‌کند، مثل مطالعه موردی و سمینار، مطالعه و یادگیری شخصی که بر خود انگیزگی کارکنان در جستجوی منابع یادگیری و فرصتهای بدون تعامل با دیگران تأکید می‌کند، مثل استفاده از اینترنت، خواندن کتابها و ژورنالها. برای انجام این فعالیتها می‌توان از ابزارهایی چون ثبت وقایع انتقال دانش بهره برد که در آن با

کشیده شدن آن به سایر بخشها به وجود یک گروه در سطح کل شرکت، احساس نیاز کردند و گروه اشتراکی در شرکت به وجود آمد که نقش هماهنگی تلاشهای مدیریت دانش در واحدهای کسب و کار را به عهده گرفت». (Siemens, 2002)

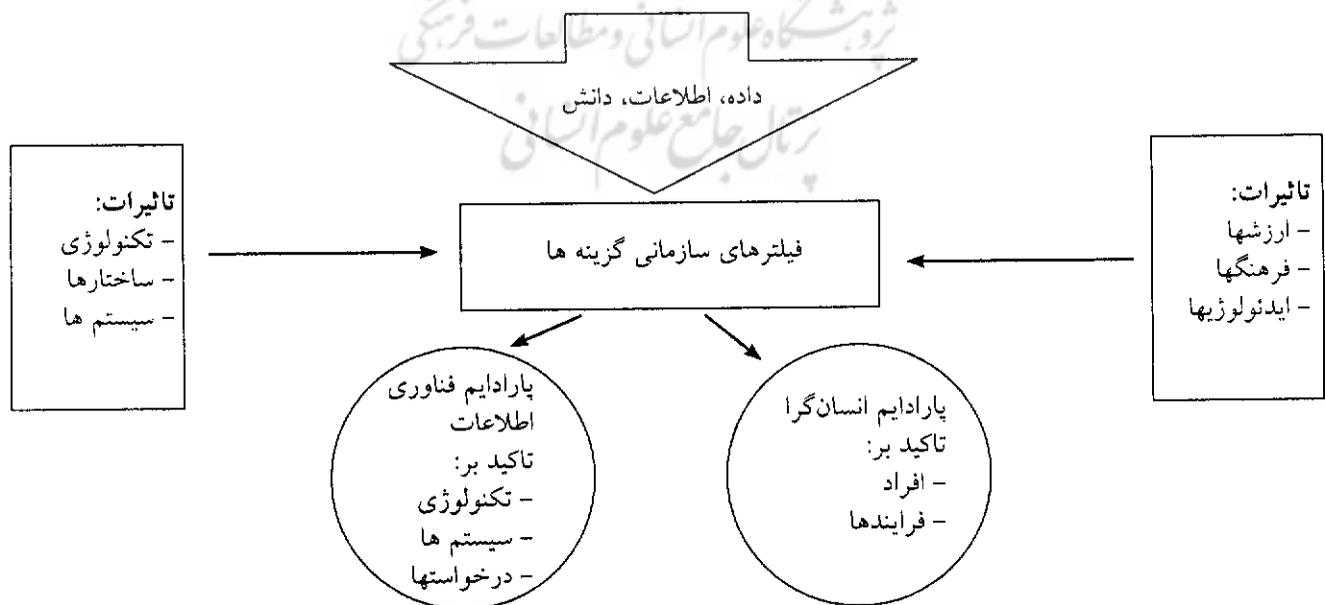
ایجاد سازمان یادگیرنده با بهره‌گیری از مدیریت منابع انسانی

با توجه به هدف مدیریت دانش که انسجام دانش درونی و خارجی، در همه زمانها با هدف تطابق با تغییرات محیطی هم در داخل و هم در خارج از سازمان برای حل مسائل موجود و ایجاد نوآوری برای توسعه شرکت است، ایجاد سازمان یادگیرنده ضرورت می‌یابد. بدین منظور مدیر منابع انسانی باید محیطی یادگیرنده برای ارتقای منابع انسانی فراهم کند. نقش مدیریت منابع انسانی در پارادایم انسان با تبدیل مدیریت دانش به سازمان یادگیرنده برجسته‌تر می‌شود «مدیریت منابع انسانی باید با ایجاد کار چالشی، تغییر الگوهای ادراک و تشخیص موجود، تغییر عادات فکر کردن، اجازه دادن به تفکیک و اختلاف در تولید و ارزش نهادن به آن، به ایجاد محیطی یادگیرنده بپردازد. ایجاد کار چالشی شامل

اثربخشی کلی استراتژی‌های مدیریت دانش را در سازمان ارتقا می‌دهد.

«دراین پارادایم محققان نقش افراد و گروهها را در فرایندهای تسهیم دانش برجسته می‌کنند و مدیریت منابع انسانی نیز از طریق سیاستها و تمرینات و سیستم‌هایی که بر روی رفتار کارمندان و نگرش و عملکرد آنها تأثیر می‌گذارد با مدیریت دانش مرتبط می‌شود. در سازمانهایی که نگرش انسان وجود دارد، مدیریت دانش تحت پوشش عملکرد مدیریت منابع انسانی توسعه می‌یابد و تقویت می‌شود» (Gloet & et al)

در این پارادایم جهت موفقیت مدیریت دانش سازمانها باید به جای انقلاب از تکامل استفاده کنند و با استفاده از خود کارمندان مدیریت دانش را انجام دهند. مهمترین چالش که باید در انجام آن موفق شوند تبدیل تفکر «دانش قدرت است» به «دانش را به اشتراک گذاشتن قدرت است» در سازمان است. «شرکت زیمنس از روش ریشه‌های گیاه برای مدیریت دانش استفاده کرد. یعنی بدون پیشنهاد از بالا، کارمندان متوسط و مدیران واحدها، انجمنهای عمل، مخازن دانش و روشهای تسهیم دانش غیررسمی ایجاد کردند و پس از گسترده شدن و



شکل ۱- تأثیر مدیریت دانش در سازمان

«اصطلاح دانشگران (کارکنان دانشی) نخستین بار در سال ۱۹۸۹ توسط پیتر دراگر مطرح شد و این اصطلاح را برای توصیف افرادی به کار برد که با پردازش اطلاعات موجود برای ایجاد اطلاعات جدید ارزش افزوده‌ای را برای سازمان ایجاد می‌کنند که می‌توان به کمک آن مسائل را تعریف و حل کرد» (Horwitz & et al, 2003).

دانشگران به‌طور مستمر یاد می‌گیرند که دانش تاریخ مصرف کمی دارد. آنها می‌توانند دانش خود را مبادله کنند، بفروشند یا نزد خود نگه دارند.

«این ویژگی دانشگران موجب شده است که سازمانها در آنچه جنگ بر سر استعدادها نامیده می‌شود به شدت برای جذب بهترین استعدادها رقابت کنند» (Thite, 2004).

جذب دانشگران

«معمول‌ترین استراتژی‌های جذب دانشگران سازمان شامل:

تبلیغات رسانه‌ای هدفدار، استفاده از آژانسهای کاربایی خصوصی که کارکنان موفق در سازمانهای دیگر را به سمت

در این حالت خودیادگیری بهترین است» (Hong, 1999)

با توجه به اینکه در اقتصاد دانشی امروز، سرمایه‌های ذهنی مزیت رقابتی محسوب می‌شوند، بدون شک مدیریت این سرمایه باید بخش جدایی ناپذیر استراتژی شرکت و مسئولیت کلیدی همه مدیران باشد.

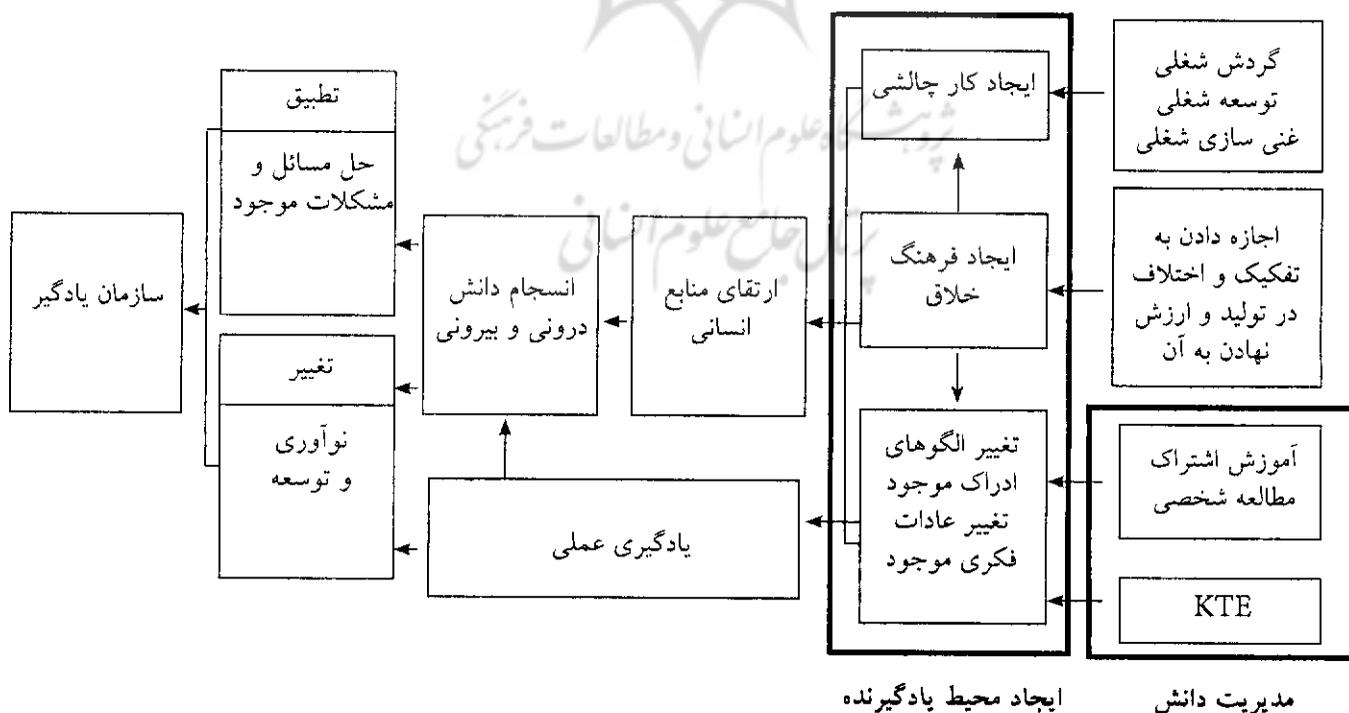
«هنگامی که به سازمانها به عنوان سازمان یادگیرنده می‌نگریم، ابعاد سنتی مدیریت منابع انسانی رنگ تازه‌ای به خود می‌گیرد. در حقیقت ایده سازمانهای دانش محور بنیاد مدیریت منابع انسانی را به‌طور کلی بر ستونهای جدیدی قرار می‌دهد» (Thite, 2004)

از آنجا که در سازمانهای یادگیرنده، متخصصان اطلاعات که دانشگران (کارکنان یقه طلایی) هستند، جایگزین کارکنان یقه آبی شده‌اند، بنابراین «چالش جدید مدیریت منابع انسانی در سازمانهای یادگیرنده اداره کردن این دانشگران است» (Thite, 2004).
وظایف مدیریت منابع انسانی در سازمانهای یادگیرنده بر محور جذب - حفظ و نگهداری کارکنان دانشی قرار می‌گیرد.

ایجاد انگیزه‌های مختلف، افراد برای انتقال دانش و یاد دادن به دیگران تشویق و ترغیب می‌شوند.

البته سه نیروی پیش برنده در مدیریت دانش (توسعه شغلی، گردش شغلی، غنی سازی شغلی) خود از سه نیروی کشنده (شامل آموزش اشتراک، و مطالعه شخصی) استفاده می‌کنند.

«هر چند که هر سه نیروی پیش برنده از سه روش یادگیری استفاده می‌کنند، اما به خاطر محتوایشان تأکیدهای متفاوتی دارند. توسعه شغلی عمدتاً به یادگیری از طریق آموزش به گسترش حیطه شغل می‌پردازد و معمولاً برای کسانی است که آهسته یاد می‌گیرند، گردش شغلی شامل تغییر محتوای شغل عمدتاً از طریق یادگیری با اشتراک است و برای یادگیرندگانی مناسب است که منفعل اند و فقط وقتی مجبور می‌شوند، یاد می‌گیرند، و هدف غنی سازی شغلی عمدتاً یادگیرندگان فعال است که به حالتهای فکر کردن و دانش خاصی نیاز دارند تا پاسخ حیطه وسیع‌تری از کار را بدهند که آنها به‌صورت خودجوش پذیرای آن هستند که



شکل ۲- مکانیسم تاثیر مدیریت دانش و ایجاد سازمان یادگیرنده (با نگرش مدیریت منابع)

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 راه‌جذب برای آنها

- ایجاد فرصتهایی برای خلاقیت و نوآوری آنها

- ایجاد زمینه مناسب برای خود شکوفایی آنها

(-Griego,2000-Holland,2002-Swain,1999)

(Thite,2004)

عامل دیگر در حفظ دانشجویان بالا بردن

درجه وفاداری آنها به سازمان است.

«عواملی که بر روی وفاداری آنها مؤثر

است را براساس تحقیقات صورت گرفته

می‌توان به ترتیب زیر درجه‌بندی کرد.

۱- مدیر تا چه حد به زندگی شخصی و

خانوادگی آنها توجه دارد.

۲- مدیر تا چه حد می‌تواند تشخیص دهد

که یک وظیفه به خوبی انجام گرفته است.

۳- میزان موفقیت فرد در سازمان.

خیلی مهم است» (Horwitz & et al, 2003)

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» (Holland & et

al,2002)

« برای این کار یک‌سری استراتژی‌های

انگیزشی برای حفظ و نگهداری آنها پیشنهاد

می‌شود:

- دانشجویان 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 رقیب.

- دادن محرکها یا پاداشهای عملکرد (نظام

پرداخت مبتنی بر عملکرد نه ارشدیت).

- دادن فرصتهایی به آنان برای پیشرفت در

سازمان خود جذب می‌کنند و کارمندیابی

اینترنی است. (Noe,1995)

مهمترین عواملی که بر جذب دانشجویان

به 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 دانشجویان

« دانشجویان 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 می

آورند. آنها به خاطر اینکه می‌توانند با ایده‌ها

و سبب‌ها و سایر چیزهای انتزاعی به طور

مؤثر کار کنند ارزشمندند. بنابراین حفظ و

نگهداری این کارکنان کلیدی برای سازمانها

خیلی مهم است» (Lee&etal,2001)

«مطابق یافته‌های تحقیقاتی در آمریکا،

اروپا و آفریقا ترک خدمت دانشجویان در

بین دیگر نیروهای کاری بیشتر است، پس

اتخاذ استراتژی‌های برای جلوگیری از ترک

خدمت این کارکنان در صنعتی که وجود

چنین تواناییها و شایستگیهایی کمیاب است



شکل ۳- نقش نیروهای پیش برنده و کشنده مدیریت دانش

- organization, volume 7, No 1, 2000
- 5-Holland, P.J, Hecker, R, Steen, J, "human resource strategies & organizational structures for managing gold-collar workers", Journal of european industrial training, volume 26, No 2, 2002
- 6-Hong, J, C, Kuo, C, L, " Knowledge management in the Learning organization", the leadership & organization development Journal, volume 20, No 4, 1999
- 7-Horwitz, F. M, Heng, T, Quazi, H. A, " finders, keepers? attracting, motivating & retaining knowledge workers " human resource management Journal, volume 13, No 4, 2003
- 8- Jaw, B, Sh, Liu, W, "promoting organizational learning & self- renewal in Taiwanese companies : the role of HRM ", human resource management, volume 42, No 3, 2003
- 9-Lee, T, Maurer, S, " the retention of knowledge workers with unfolding model of voluntary turnover ", human resource management review, volume 7, No 3, 2001
- 10- Morey, D, Frangiso, T, " aligining an organization for learning : the six principles of effective learning ", Journal of knowledge management, volume 1, No 4, 1998
- 11- Noe, R, A, Hollebeck, J, Gerhart, B, Wright, P, M, "Human resource management", 1995.
- 12- Rogoski, RR, " knowledge worker top company assets ", triangle business Journal, volume 14, No 19, 1999
- 13-Smith, A. D, Rupp, W. T, " communication and loyalty among knowledge workers : a resource of the firm theory view ", Journal of knowledge management, volume 6, No 3, 2002
- 14-Swain, Pam, " organizational learning : developinj leaders to deal with continious change-a strategic human resource Perspective ", the learning organization, volume 6, No 1, 1999
- 15-"Siemens takes a crass - roots approach to knowledge management ", human resource management international digest, volume 10, No 2, 2002
- 16- Thite, " strategic positioning of HRM in knowledge - based organizations", the learning organization, volume 11, No 1, 2004
- 17- Yeung, A, k, o, Stephen, w, nason & Glinow, M, N, V, "Organizational learning capability". oxford university press, 1990.

چرا که جذب، انگیزش و حفظ و نگهداری دانشگران با بقیه کارکنان فرق دارد. مدیریت منابع انسانی باید با به کارگیری 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.

پیشنهادها

مدیران و دانشگران باید به جای اصراری که به متمرکز کردن سیستمهای پر هزینه فناوری اطلاعات و پایگاههای اطلاعاتی معین و اندازه‌گیری ابزارها دارند، توجه خود را به سمت بهترین منابعی که در سازمان جهت خلق و توزیع دانایی وجود دارد معطوف و آنها را به گونه‌ای صحیح مدیریت کنند.

مدیریت صحیح لازم‌هش توجه به فرایندهای مرتبط با دانشگران است.

مدیران باید توجه خود را به عواملی همچون نوع قرارداد اخلاقی معطوف سازند. چرا که نوع قرارداد اخلاقی که در سازمان در عمل اجرا می‌شود به‌طور وسیعی بر روی انگیزش کارکنان بقیه طلایی مؤثر است. اگر شایستگیها، چرخهای مدیریت کار دانشی محسوب می‌شوند، پاداشها موتور آن به حساب می‌آیند. □

منابع

- 1- Armstrong, A, folr, P, "foundations for a learning organization :organization learning mechanisms", the learning organization, volume 10, No 3, 2003
- 2- Egan, T, M, Yang, B, Bartlett, K, , " the effects of organizational learning culture & job satisfaction on motivation to transfer learning & turnover intention ", human resource development quarterly, volume 15, No 3, 2004
- 3- Gloet, Marianne, Mike, Berrell, "the dual paradigm nature of knowledge management: implications for achieving quality outcomes in human resource management". journal of knowledge management, volume 7, No 1, 2003
- 4-Griego, O, V, Gerog, G, D, Wright, p, c, "predictors of learning organizations: a human resource development practioner 's perspective", the learning

۴- حقوق.

۵- میزان روابط همکاران در محیط کار.

وجود فرصتهایی برای پیشرفت در روابط.

۶- وجود کار چالشی» (Smith, 2002)

نتیجه‌گیری

سازمانها در قرن بیست و یک بی وقفه با تغییر مواجهند. برای اینکه آنها را به رقابت مؤثر در بازارهای کاملاً رقابتی توانا سازیم نکته‌کلیدی این خواهد بود که چگونه آنها یاد بگیرند و بتوانند این یادگیری و دانایی را مدیریت کنند یعنی مدیریت دانش.

بنابراین در این تحقیق ابتدا سعی شد که به بررسی نقش و جایگاه مدیریت منابع انسانی در مدیریت دانش بپردازیم. با بررسی دو نگرش پارادایمی به مدیریت دانش، نقش مدیریت منابع انسانی را برای آن دسته از مدیرانی که صرفاً نگرش IT دارند روشن کردیم و از بررسی تحقیقات به این نتیجه رسیدیم که به منظور اینکه مدیریت دانش نقش مؤثری در استراتژی سازمان ایفاء کند سازمان باید رابطه بین مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی را تقویت کند. باید اعتراف کرد که مدیریت دانش در حقیقت در پوشش مدیریت منابع انسانی توسعه می‌یابد و تقویت می‌شود. سپس به بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در مدیریت دانش برای ایجاد سازمان یادگیرنده پرداختیم.

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

● کوروش شفی: کارشناس مدیریت دولتی

● آرزو شفی: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت

دولتی دانشگاه تهران