



یک فاکتور نرم با خروجی سخت

برندگان رقابت؛ فاصله‌هایی که چندان زیاد نیست

نویسنده: پروفسور نوربرت تام (۱)

مترجم: غزال بهلولی ماسوله، دوره کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی دانشگاه برون

دانشگاه برون در سوئیس انجام شده، مدرک تجربی مستندی برای اثبات نسبت و ارتباط بین فرهنگ یک سازمان و افزایش سودآوری در آن است. «پروفسور نوربرت تام» فرهنگ دانش را این گونه تعریف می‌کند:

فرهنگ دانش مجموعه استانداردها و ارزش‌هایی در یک سازمان است که به نوع تفکر و عملکرد اعضاء آن سازمان در برخورد با دانش، تأثیر قابل توجهی می‌گذارد. فرهنگ دانش، بخشی از فرهنگ سازمان می‌باشد.

از شاخصه‌های بسیار مهم فرهنگ دانش می‌توان به، اعتماد، کار جمعی، صراحت در رفتار و گفتار، به رسمیت شناختن استقلال فردی، آمادگی برای فراگیری، احساس مسئولیت و آینده‌نگری اشاره کرد.

تحقیق یادشده بر روی سازمان پست در سوئیس انجام گرفت.

بیش از یک دهه است که مدیریت دانش به یکی از موضوعات نوید بخش علم مدیریت تبدیل شده است. مدت‌های طولانی اعتقاد بر این بود که می‌توان دانش را به عنوان شاخص تولید، عمدتاً از طریق اقدامات فنی و سازمانی به صورت مفید و مولد به کار گرفت.

بدیهی است که برخورداری از توانش بالا در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات، انتخاب مؤثر مدیر دانش با توجه به تخصص و سلسله مراتب، بهینه‌سازی موج اطلاعاتی به وسیله حذف موارد غیر ضروری و اطلاع‌رسانی هدفمند، از شرایط لازم موفقیت می‌باشد.

بعدها پی برده شد، سازمانی که از فرهنگ دانش دوست برخوردار باشد، می‌تواند تأثیر عمده‌ای در تحصیل و ترویج دانش و توزیع آن در مجموعه خود داشته باشد و در نهایت از این راه موجب افزایش سودآوری گردد.

بررسی جدیدی که در مؤسسه سازمان و منابع انسانی

به وسیله پیوند اعضا مجموعه با یکدیگر است. برای برقراری پیوند بین افراد جهت تبادل دانش فردی، لازم است کارمندان یا اعضا یک مجموعه یکدیگر را بشناسند و به هم اعتماد متقابل داشته باشند. در این راستا، شبکه‌های ارتباطی غیررسمی بین اعضا مانند: مجمع تبادل تجربیات نقش مهمی را ایفا می‌کنند. منظور از مجمع تبادل تجربیات گروه‌های خودگردانی هستند که تجارب خود را در یک زمینه خاص در اختیار هم قرار داده و برای مشکلات خود، راه‌حل‌های نوین طرح می‌کنند.

شرایط لازم برای تشکیل گروه‌های تبادل تجربه: اعضا گروه می‌توانند از سلسله مراتب و حوزه‌های تخصصی مختلف باشند. شرکت در این مجمع تا زمانی ادامه می‌یابد که برای افراد شرکت‌کننده در برگیرنده نفع شخصی باشد. وجود اعتماد متقابل به عنوان پشتوانه تبادل دانش ضروری است. عامل مؤثر دیگری که نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت دارد، عملکرد مدیران است، که البته مدیر مستقیم در اینجا از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

حضور مرتب یا مستمر نیروی مدیریتی در واحد اقتصادی در محل خدمت اعضا آن مجموعه بسیار مهم است و باعث می‌شود که اعضا یا کارمندان احساس کنند، مجموعه بر کارشان ارج نهاده و مشکلات آنها را جدی تلقی می‌کند. حتی به مدیران رده بالا نیز توصیه می‌شود که سالانه حداقل یک بار به مدت چند روز در واحد اقتصادی حضور داشته باشند.

این شیوه نیاز به وجود فرهنگ اعتماد متقابل و صراحت در رفتار و گفتار را دارد زیرا در رویارویی و گفتگوی مستقیم مدیران ارشد با کارمندان ممکن است، پرسش‌ها و حتی مشکلاتی از سوی کارمندان مطرح شود.

مباحثی مانند فرهنگ دانش غالباً زمانی از سوی بسیاری از مدیران جدی تلقی می‌شوند که تاثیر گذاری آنها بر شاخص‌های سخت آشکار گردد. سودآوری بی‌شک شاخص سختی است که در بالا به‌طور مختصر به آن اشاره شد، توصیه‌های مهمی را برای مدیران ارایه می‌دهد. یافته‌هایی از این بررسی را که قابل تعمیم است، می‌توان به صورت زیر خلاصه کرد:

نتایج قابل سنجش یا خروجی‌های سخت در مدیریت سازمان هیچگاه تنها از شاخص‌های سخت سودآوری مانند تأسیسات و فناوری متأثر نمی‌شوند. بابه کارگیری فاکتورهای نرم است که می‌توان با فاصله‌ای نه چندان زیاد از دیگران برنده این رقابت شد. فرهنگ دانش، یک فاکتور نرم با خروجی سخت است.

Prof. Nobert Thom - ۱

مدیر موسسه سازمان و منابع انسانی دانشگاه برن سوییس

بر اساس نظرخواهی همه‌جانبه‌ای که انجام شد، ثابت شد بخش‌هایی که از ابتدا در بازار آزاد و یا از مدت‌ها پیش در زمینه رقابت فعال بوده اند، نسبت به بخش‌هایی که بیشتر در بازار انحصاری فعال هستند، از فرهنگ دانش بالاتری برخوردارند.

رقابت خارجی بعنوان عامل جانبی، آشکارا تأثیر مساعدی بر گسترش فرهنگ دانش در یک سازمان می‌گذارد. در این بررسی که بیش از سه سال به طول انجامید، مطالعاتی در زمینه وجود ارتباط مثبت بین فرهنگ دانش و سودآوری انجام شد.



بررسی در سه مرکز پست که از نظر شرایط ظاهری، شکل سازه، تأسیسات فنی و سازمان کاملاً مشابه یکدیگر بودند، انجام شد.

فرهنگ دانش که شاخص افزایش سودآوری است را می‌توان بر اساس این بررسی این‌گونه تعریف کرد:

اگر مجموعه، تجارب خود را در زمینه برخورد با فاکتورهای مشکل ساز (مانند: مختل شدن یک انبار پخش) به شکل سیستماتیک جمع‌آوری کرده و در اختیار اعضا قرار دهد، می‌تواند از این راه تأثیر مثبتی بر سودآوری مجموعه داشته باشد. در این بررسی تعداد بسته پستی تحویل گرفته شده از مشتری به عنوان شاخص سودآوری در نظر گرفته شده است.

از سه مرکز پستی که در تحقیق بالا شرکت کرده بودند، همان مرکزی که براساس مطالعات در طی سه سال یاد شده از فرهنگ دانش بالایی برخوردار بود، بالاترین سودآوری را نیز داشت.

گفتگوهای مفصلی که با مدیران بخش مرسولات انجام شد، عوامل مؤثر مختلفی را بر موضوع تحقیق روشن می‌کند.

شاخصی که نقش مهم و تعیین‌کننده‌ای در موفقیت دارد، دانش فردی اشخاص نیست بلکه ترکیب دانش فردی