

انسانی دانش‌مدار افزایش می‌یابد، این سرمایه کلیدی در بازار نیروی انسانی کمیاب‌تر می‌شود؛ زیرا پیوسته بر تعداد سازمان‌های دانش‌محور افزوده می‌شود و بسیاری از سازمان‌های موجود نیز در صدد توسعه هستند. این در حالی است که عرضه نیروی انسانی متخصص با محدودیت مواجه است. پرورش چنین نیروهایی بسیار هزینه‌بردار و زمان‌بر است و بر همین اساس، در بازار نیروی انسانی، عرضه این نیروها پاسخ‌گوی تقاضای روزافزون سازمان‌ها نیست.

زمینه حاکم بر مطالعه استعداد‌های دانشوران چنین است که فرهنگی در سازمان خلق شود که شرایط و محیطی را برای رشد پتانسیل دانشوران فراهم نماید. نیروی انسانی دانش‌مدار شامل: دانشمندان، تکنیسین‌ها، تحلیل‌گران بازار، توسعه‌دهندگان

محصول، برنامه‌ریزان منابع، محققان و مشاوران حقوقی، متخصصان، مهندسان، فیزیک‌دانان، مشاوران، جامعه‌شناسان، حسابداران و متخصصان محیط زیست می‌شوند. اما به این عده محدود نمی‌شوند. نیروی انسانی دانش‌مدار را نیروهای ماهر، نابغه، دانشور، متخصص،

نیروهای کلیدی، کارکنان ارزش‌مند نیز می‌خوانند. تمام آن‌ها در کارهای روزانه خود، به خلق، جست‌وجو، تسهیم و استفاده از دانش احتیاج دارند و به این ترتیب، شکی نیست که مدیریت دانش باید به بخشی از وظایف همه کارکنان مبدل شود.



خواهد آورد. نیروی انسانی دانش‌مدار، مهم‌ترین عضو سازمان‌ها در قرن بیست‌ویکم محسوب می‌شوند. «بیل گیتس» (Bill Gates) عنوان می‌کند که «تمام سرمایه من، هر روز عصر هنگام اتمام ساعت کاری از شرکت من خارج می‌شود». این نیروی انسانی دانش‌مدار هستند که تا حد زیادی تعیین می‌کنند که در قرن بیست‌ویکم، کدام سازمان‌ها ستاره خواهند بود و کدام سازمان‌ها از رده خارج خواهند شد. بنابراین مدیران در عصر اقتصاد دانش‌محور، در پی بهره‌مندی هر چه بیش‌تر از این سرمایه هستند. نقش و اهمیت منابع انسانی در موضوع مدیریت دانش توسط تعدادی از محققین مورد تأکید قرار گرفته است. به عنوان مثال: «آرمسترانگ» (Armstrong-2000) این نقش را تسهیل‌انشار

یادگیری از طریق کارگاه‌ها، پروژه‌ها، کنفرانس‌ها و ... جهت پذیرش مسؤلیت‌های هماهنگی در برنامه‌های کسب‌وکار می‌داند. «گراون و همکاران» (Gravan-2000) وظیفه روزانه توسعه منابع انسانی را در ایجاد سازمان یادگیرنده‌ای تعریف می‌کند که به کارکنان در تولید و کاربرد دانش، در ایجاد شبکه‌های مناسب و مشارکت در یادگیری دو حلقه‌ای کمک می‌کند. بر اساس مدل «سولیمان و اسپونر» (Soliman and spooner)، مهم‌ترین وظایف مدیریت منابع انسانی در حیطه مدیریت دانش، نظارت، سنجش مداخله در ساختار، تضمین انتشار و کاربرد دانش توسط کارکنان تعریف می‌شود. آن‌ها نقش مدیریت منابع انسانی را در ۸ استراتژی مدیریت دانش، شامل: هم‌طراز کردن مدیریت دانش با مسیر کسب‌وکار، شناسایی مزیت تلاش‌های مدیریت دانش، انتخاب برنامه‌های مدیریت دانش، به‌کارگیری استراتژی دانستن چگونگی‌ها، ایجاد محیط‌های حمایتی برای برنامه‌های مدیریت دانش، استفاده از فن‌آوری‌های به‌روز برای اجرای برنامه‌های مدیریت دانش، خلق تیم مدیریت دانش و ایجاد رهبر مدیریت دانش نمایان می‌سازد.

یادگیری از طریق کارگاه‌ها، پروژه‌ها، کنفرانس‌ها و ... جهت پذیرش مسؤلیت‌های هماهنگی در برنامه‌های کسب‌وکار می‌داند. «گراون و همکاران» (Gravan-2000) وظیفه روزانه توسعه منابع

دانشوران سازمانی

در دنیای جدید کسب‌وکار - عصر اقتصاد دانش‌محور - دانش و اطلاعات مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها در صنایع نوین هستند. دانش و اطلاعات در وجود نیروی انسانی دانش‌مدار نهفته است. از این‌رو، بقای سازمان‌ها در گرو جذب و بهره‌برداری از نیروی انسانی دانش‌مدار است. اما در حالی که روزبه‌روز تقاضا برای جذب نیروی

منابع

۱- علی‌رضا کوشکی چهرمی، سیدحسین ابطحی، حسن بودلایی، مهرداد غلامی، «راشه روش شناسایی ویژگی‌های نیروی انسانی دانش‌مدار» (مورد مطالعه: شرکت ایران خودرو)، فصلنامه مدیریت صنعتی، سال ششم، شماره ۱۸، زمستان ۱۳۹۰.

2- Accente, Diana, (2010), "literature review: a representation how future knowledge worker shaping the twenty-first century workplace", on the horizon, emerald group publishing limited, vol,18, no3, pp:279-287.
3- Armstrong. M.(2000). "The name has changed but has the game remained the same?" Employee relation. PP:573-93.
4- Drucker, P.(1959), "The landmarks of Tomorrow", Harper & Row, new york.
5- Garavan, T.N., Gunnigle, P.and morley, m. (2000), "contemporary HRD Research: a triarchy of theoretical perspectives and their prescriptions for HRD", Journal of European Industrial training, vol, 24 NOS 2/3/4.PP.65-93.
6- Guidice, r.m., heames, j.t., wang, s, (2009), "the indirect relationship between organizational -level knowledge worker turnover and innovation" the learning organization", vol,16 no .2 pp:143-167.
7- Hitt , Ireland , Hoskisson, (2005) "strategic management : competitiveness and globalization concept" . (16-th Edition).Thomas south western publishers.



آقای احمد فتحی - اداره آموزش

شناسایی ویژگی‌های نیروی انسانی دانش‌مدار در سازمان‌های یادگیرنده

«بخش دوم»**مروری بر بخش نخست**

در بخش نخست این مقاله، ضمن تأکید بر اهمیت نیروی انسانی دانش‌مدار، به‌عنوان مهم‌ترین منبع و سرمایه سازمان، از مواردی هم‌چون: خلاقیت، اعتماد به‌نفس، توفیق‌طلبی، یادگیرندگی، متفکر بودن، خودانگیزگی، انعطاف‌پذیری، تحرک شغلی و مستقل بودن به‌عنوان ویژگی‌های نیروی انسانی دانش‌مدار یاد شد. در ادامه نیز با مروری بر مبانی نظری و با اشاره بر هزینه‌بردار و زمان‌بر بودن پرورش نیروهای دانش‌مدار تأکید شد که لازم است، زمینه حاکم بر مطالعه استعدادها و دانشوران سازمانی به‌گونه‌ای باشد که

فرهنگی در سازمان ایجاد گردد که شرایط و محیطی را برای رشد ظرفیت‌های دانشوران فراهم نماید.

ویژگی‌های منابع انسانی دانش‌مدار

واژه دانش‌محور، نخستین بار توسط «پیتر دراگر» (Peter Drucker) در سال ۱۹۵۹ مطرح گردید و امروزه این واژه، تمام سازمان‌ها را بر آن داشته که برای ربودن گوی سبقت و بقا در عصر دیجیتال از هیچ کوششی برای جلب و جذب کارکنانی که از این ویژگی‌ها برخوردارند، دریغ نوزند. «دراگر»، دانشوران را افرادی توصیف کرد که با پردازش اطلاعات موجود برای ایجاد اطلاعات جدید ارزش افزوده‌ای را برای سازمان پدید می‌آورند که به کمک آن می‌توان به تعریف و حل مسائل پرداخت. به مدیران توصیه شده تا با به‌کارگیری شاخص‌های مناسب در جذب نیروی انسانی و نیز اجرای برنامه‌های توان‌مندسازی و آموزش، قابلیت‌های کارکنان خود در زمینه تولید گسترش دانش را افزایش دهند.

مفهوم نیروی انسانی دانش‌مدار در مقایسه با کارکنان عصر اقتصاد صنعتی که عمدتاً کالای ملموسی را تولید می‌کردند، به ابتکار «پیتر دراگر» مطرح شد. دانشوران، متولیان سیستم اقتصادی هستند که در آن فعالیت‌ها و کالاها از جنس اطلاعات و یا دستاوردهای اطلاعاتی است. با این حال، پس از مطرح شدن این مفهوم توسط وی،

تعاریف متعددی از دانشوران صورت گرفت. برخی ویژگی‌هایی که در این تعاریف به‌چشم می‌خورد، به شرح زیر است:

۱. در یک دانش نظری تخصص دارند که در زمانی طولانی کسب شده است. تحصیلات نسبتاً بالایی دارند. این افراد نه تنها به خاطر تلاش یا سوابق کارشان، بلکه به خاطر آن چه می‌دانند برای سازمان ارزش می‌آفرینند.
۲. به خلق، اصلاح و یا ترکیب دانش، به‌عنوان بخشی اساسی از شغل‌شان می‌پردازند.
۳. اصلی‌ترین کارشان جمع‌آوری، پردازش یا تحلیل داده‌ها و اطلاعات است (برخلاف کالاهای فیزیکی).
۴. ارزش‌آن‌ها برای سازمان ناشی از توانایی‌شان در ایجاد ارتباط بین داده‌های مختلف و اطلاعات خارجی است که باعث خلق محصولات دانشی با ارزش افزوده بالا می‌گردند.
۵. از مغزشان بیش‌تر از زور بازوی‌شان استفاده می‌کنند؛ سرمایه فکری سازمان هستند.
۶. در کارشان تجربه و مهارت بالایی دارند.
۷. به‌جای کارهای ثابت و دائمی علاقه‌مند به انجام کارهای موقت هستند.
۸. آزادی عمل در کار را حق طبیعی خود می‌دانند.
۹. برای هنجارهای گروه (آداب و رفتار



تعدادی از این نقاط افتراق به‌طور خلاصه عبارت است از: کارکنان دانشی در ارزش اصلی شرکت نقش دارند، آن‌ها به خلاقیتی که باعث حرکت سازمان می‌شود، کمک می‌کنند. با ایجاد، تفسیر و به‌کار بستن یادگیری سازمان، آن‌ها حافظه سازمان هستند. آموزش دیده و خود انگیخته و توفیق‌گرا هستند، به حل چالش‌های ذهنی خویش پرداخته و دانش فنی‌شان را توسعه می‌دهند.

تشریح مدل ویژگی‌های دانشوران در سازمان‌های یادگیرنده

بر طبق نظریه استوارت در ارتباط با ویژگی‌های دانشوران، ۹ عامل به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی مدل وی قابل رویت است که در شکل زیر نشان داده شده است.

نتیجه‌گیری

زمانی که نیروی انسانی دانش‌مدار و منحصر به‌فرد باشد، برای سازمان منافع استراتژیک ایجاد می‌کند که البته توسعه و استقرار این سرمایه انسانی باعث افزایش هزینه‌های اداری و بوروکراتیک می‌شود. انگیزه سازمان‌ها در سرمایه‌گذاری و توسعه این نوع از نیروی انسانی دانش‌مدار،

دو گروه قبل، مسائل پیش‌بینی نشده و جدید را فرموله کرده و برای حل آن الگوریتم نوینی ارائه می‌دهند. در تحقیقی که در خلال سال‌های ۱۹۹۰-۱۹۹۲ در کانادا انجام پذیرفت نیز، دانشوران به سه دسته تقسیم شده‌اند: **حرفه‌ای‌ها** شامل: پزشکان، مهندسان، حسابداران، وکلا، برنامه‌ریزان و استادان. **کارکنان مهندسی، فنی و علمی** که لزوماً تحصیلات بالا ندارند، اما مهارت‌های تخصصی کسب کرده‌اند و **مدیران ارشد** که قدرت رسمی دارند و تصمیم‌گیرندگان سازمانی هستند.

تعاریف دیگری نیز از دانشوران در طول زمان ارائه شده است، از جمله این‌که دانشور به کسی گفته می‌شود که می‌تواند اطلاعات را تحلیل نموده و ارزیابی کرده و در زمینه‌های متفاوت برای حل مسأله استفاده نماید. دانشوران افرادی هستند که نقش رهبری فن آوری سازمان را حفظ و آن را توسعه خواهند داد. «استوارت» بیان می‌کند که دانشوران نسبت به کارکنان سنتی، در برخی ویژگی‌ها متفاوتند و اقدامات و سیاست‌های آموزش و توسعه آن‌ها توسعه‌یافته‌تر است.

حرفه‌ای) ارزش قائلند و خود را متعهد به اجرای آن می‌دانند.

دانشور: فردی است که با کاربرد دانش خود، به ارزش محصولات و خدمات می‌افزاید و کیفیت حرفه‌ای خود را که در طول زمان کسب کرده به سازمان وارد می‌کند. دانشور، فردی است که می‌تواند دانش مورد لزوم برای انجام کارهای روزمره را کسب نموده و دارای دانش و مهارت به‌روز است. از فکر خویش استفاده کرده و با کاربرد دانش خود ارزش افزوده ایجاد می‌کند. «دراکر» نیز، دانشور را فردی می‌داند که با کاربرد دانش خود به ارزش محصولات و خدمات می‌افزاید و کیفیت حرفه‌ای خود را که در طول زمان کسب کرده به سازمان وارد می‌کند. به اعتقاد وی دانشوران سه گروه هستند:

الف) کنش‌گران^۱ که بر اساس یک عمل و الگوریتم مشخص و بر اساس پرسش (چگونه) اقدام می‌کنند.

ب) حل‌کنندگان مشکلات که مکمل کنش‌گران بوده و بر اساس پرسش (چرا) با موقعیت‌های متفاوت و متنوع دسته و پنجه نرم می‌کنند.

ج) طراحان که علاوه بر توانایی‌های



مدل ویژگی‌های دانشوران

1- The doer

2- Stewart



بیشینه کردن پتانسیل ارزش آفرینی سازمانی و ایجاد ویژگی‌های متمایزکننده در درون سازمان است. بنابراین برای دستیابی به چنین هدفی، سازمان‌ها باید سیستم‌های منابع انسانی مبتنی بر تعهد را درون خود استقرار دهند.

گرچه نیروی انسانی دانش‌مدار الزاماً ارزش‌آفرین است ولی منحصر به فرد و ویژه خود سازمان نیست. بنابراین تصمیماتی که برای سرمایه‌گذاری در این نوع از نیروی انسانی اتخاذ می‌شود با سرمایه محوری و دیگر موارد متفاوت است. نیروی انسانی دانش‌مدار الزاماً ویژه یک سازمان خاص نبوده و کارکنان (حائز دانش) در یک محدوده معین آزادند و ابتکار عمل دارند تا هر سازمانی که منافع بیشتری برای‌شان ایجاد می‌کند، این استعداد و ارزش آفرینی خود را در آن صرف کنند و در واقع بفروشند.

با توجه به اهمیت و نقش نیروی انسانی دانش‌مدار برای رسیدن به اهداف سازمان

و خلق ارزش در این تحقیق، تلاش گردید تا از منظر ویژگی‌های شخصیتی به بررسی این دسته و گروه از کارکنان پرداخته شود. به عبارت دیگر، برای این منظور از مبانی نظری مدل استوارت یاری گرفته شد و سپس به تشریح مدل عملیاتی و شاخص‌هایی برای سنجش مفهوم ویژگی‌های نیروی انسانی دانش‌مدار اقدام به عمل آمد.

بهره‌گیری از سازوکارهایی نظیر: برقراری نظام پیشنهادها، ایجاد بانک ایده و مخزن دانش با هدف مشارکت دادن دانشوران در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و استفاده از دانش و تجارب آنان، مفید فایده خواهد بود. همچنین ایجاد شرایط و زمینه ظهور خلاقیت دانشوران، نظیر ایجاد اتاق فکر، اختصاص بخشی از زمان کاری جهت مبادله افکار، ارائه فرصت‌های مطالعاتی و تحصیلی به آنان، ایجاد نظام پرداخت پاداش منعطف و بر اساس کیفیت و عملکرد افراد، ارج نهادن به ارزش‌های دانشوران، فراهم

نمودن شرایط تحرک و جابه‌جایی‌های شغلی از جمله سایر پیشنهادها مؤثر برای اداره ایشان است. همچنین با توجه به این که چنین ویژگی‌هایی اغلب جنبه غیر اکتسابی دارد، می‌توان از ابعاد مدل پیشنهادی، به‌عنوان معیار جذب و استخدام نیز بهره برد تا افرادی که دارای بیش‌ترین میزان تطابق با ویژگی‌های مذکور هستند، در مشاغل تخصصی سازمان به‌کار گرفته شوند. بدین منظور، بر اساس برخی مطالعات قبلی چهار دسته دانشور شامل: «دانشوران اصلی و رابط» که بیش‌تر اداری و ایستا هستند و «دانشوران گردآورنده و هدایت کننده» که معمولاً سیار و خارج از محیط اداره فعالیت می‌کنند وجود دارد که شرایط هر دسته منحصر به فرد و خاص بوده و لازم است که تفاوت‌های انواع دانشوران با هم نیز در تمام مراحل شناسایی، جذب، به‌کارگیری و نگهداری در نظر گرفته شود.

منابع:

- ۱- علی‌رضا کوشکی چهرمی، سیدحسین ابطحی، حسن بودلایی، مهرداد غلامی، «ارائه روش شناسایی ویژگی‌های نیروی انسانی دانش‌مدار» (مورد مطالعه: شرکت ایران خودرو)، فصلنامه مدیریت صنعتی، سال ششم، شماره ۱۸، زمستان ۱۳۹۰.
- 2- Acsente, Diana, (2010), "literature review: a representation how future knowledge worker shaping the twenty-first century workplace", on the horizon, emerald group publishing limited, vol,18, no3, pp:279-287.
- 3- Armstrong. M.(2000). "The name has changed but has the game remained the same?" Employee relation. PP:573-93.
- 4- Drucker, P.(1959), "The landmarks of Tomorrow", Harper & Row, new york.
- 5- Garavan, T.N., Gunnigle, P.and morley, m. (2000), "contemporary HRD Research: a triarchy of theoretical perspectives and their prescriptions for HRD", Journal of European Industrial training, vol, 24 NOS 2/3/4.PP.65-93.
- 6- Guidice, r.m., heames, j.t., wang, s, (2009), "the indirect relationship between organizational –level knowledge worker turnover and innovation" the learning organization", vol,16 no 2, pp:143-167.
- 7- Hitt , Ireland , Hoskisson, (2005) "strategic management : competitiveness and globalization concept" . (16-th Edition).Thomas south western publishers.