

تاریخ وصول: ۱۳۸۵/۷/۱۵

تاریخ تأیید: ۱۳۸۵/۱۱/۱

بهره‌وری منابع انسانی و مدیریت دانش

شمس‌السادات زاهدی* / رضا نجاری**

مدیریت می‌باشند. بهره‌وری مفهوم گسترده‌ای است که در سطوح مختلف و از دیدگاه‌های گوناگونی به آن توجه شده است. در این راستا بهره‌وری منابع انسانی نقش کلیدی ایفا می‌کند. دانش هم از مفاهیمی است که بسیاری از سازمان‌های پیشرو به اهمیت و نقش آن پی برده‌اند چرا که امروزه تمام دارایی ما از منابع طبیعی به فکر و دانش تغییر یافته است. بنابراین، مدیریت آن از دغدغه‌های مهم سازمان‌های موفق است. در این مقاله سعی می‌شود ضمن بررسی مختصر مفاهیم بهره‌وری منابع انسانی و مدیریت دانش به رابطه بین آن دو پرداخته شود و در پایان یک مدل از رابطه بین آن دو ارائه خواهد شد.

چکیده: رمز موفقیت سازمان‌ها در بهره‌وری و مدیریت دانش است. در هر دو آنها منابع انسانی نقش کلیدی ایفا می‌کنند. در این مقاله نخست مفاهیم بهره‌وری و بهره‌وری منابع انسانی بررسی و مدلی از آن بیان می‌شود، سپس به مدیریت دانش پرداخته و مدلی هم از آن توضیح داده می‌شود. در پایان با تأکید بر رابطه بین آن دو، مدلی از بهره‌وری منابع انسانی و مدیریت دانش با رویکردی استراتژیک ارائه خواهد شد.

کلیدواژه: بهره‌وری منابع انسانی، مدیریت دانش، مدل بهره‌وری منابع انسانی و مدیریت دانش.

مقدمه

امروزه بهره‌وری و مدیریت دانش از جذاب‌ترین واژه‌های مورد کاربرد در علوم مختلف به‌ویژه

*استاد دانشگاه علامه طباطبایی.
**عضو هیئت علمی دانشگاه پیام‌نور.

بهره‌وری

متأسفانه بهره‌وری از مفاهیمی است که بسیار خلط و اشتباه درک شده است. برای این نخست به برداشتهای نادرست اشاره می‌شود:

بهره‌وری چه نیست؟

۱. بهره‌وری کارکردن زیادتر نیست. ۲. بهره‌وری کاهش هزینه‌ها نیست. ۳. بهره‌وری کاهش کارکنان نیست. ۴. بهره‌وری کار اضافی برای مدیران نیست. ۵. بهره‌وری استخدام متخصصان جدید نیست (هالس و همفری، ۱۳۷۶: ۹). ۶. بهره‌وری به کارگیری تکنولوژی جدیدی نیست. ۷. بهره‌وری هدف غایی نیست. ۸. بهره‌وری عملکرد نیست. ۹. بهره‌وری خروجی نیست. ۱۰. بهره‌وری ظرفیت تولید نیست. ۱۱. بهره‌وری سودآوری نیست.

بهره‌وری چه هست؟

در پاسخ به این سؤال شش دیدگاه وجود دارد که عبارت‌اند از: دیدگاه اقتصاددانان، حساب‌داران، فیزیک‌دانان، مهندسان صنایع، روان‌شناسان سازمانی و صنعتی و، در نهایت، دیدگاه مدیران (پریچارد، ۱۹۹۲: ۴۴۸).

از آنجا که دیدگاه مدیران از بقیه جامع‌تر و گسترده‌تر است و بر همه جنبه‌های سازمانی که در کارکرد مؤثر سازمان نقش دارند تأکید دارد،

توضیح داده می‌شود (اسمیت، ۱۹۹۰: ۳).

در دیدگاه مدیریتی، بهره‌وری میزان موفقیت سیستم را در استفاده از منابع برای کسب اهداف بیان می‌کند. در واقع، بهره‌وری هم مفهوم کارایی و هم اثر بخشی را در بردارد. در صورتی که تعریف بهره‌وری شامل کارایی و اثربخشی باشد بهره‌وری با مفاهیمی نظیر خروجی، تولید، سودآوری، ظرفیت تولید، عملکرد، کاهش هزینه، یا کاراضافی فرق می‌کند (پریچارد، ۱۹۹۲: ۴۵۷، ۴۵۶).

همان‌طور که گفته شده است بهره‌وری با مفاهیم کارایی، اثربخشی، سودآوری، کیفیت، نوآوری، کیفیت زندگی کاری و فرهنگ در ارتباط است و، در واقع، ترکیبی از آنهاست.

برخی بهره‌وری را مرکب از کارایی، اثربخشی و توانایی تغییر متناسب با اقتضائات داخلی و خارجی سازمان می‌دانند (کاظمی، ۱۳۸۱: ۳۵).

$f =$ بهره‌وری

(توانایی تغییر متناسب با اقتضائات داخلی و خارجی سازمان و اثربخشی و کارایی)

به نظر نگارندگان، خروجی (تولید کالاها یا ارائه خدمات) را می‌توان با متغیرهای مختلف مقایسه نمود که از مقایسه خروجی با آن متغیرها، مفاهیم مختلفی به دست می‌آید که با نسبت‌های مختلف سنجیده می‌شود و برآیند همه آنها بهره‌وری است.

نمودار ۱. بهره‌وری برآیند مفاهیم شش‌گانه

نتیجه	نسبت‌های سنجش	مفاهیم	متغیرها	عمل	محصول
بهره‌وری	<u>خروجی</u> ورودی	۱. کارایی	۱. ورودی مصرفی	مقایسه با عوامل شش‌گانه	خروجی
	<u>اهداف تحقق یافته</u> اهداف مورد انتظار	۲. اثربخشی	۲. هدف‌ها		
	<u>ویژگی‌های محصول</u> استانداردها	۳. کیفیت	۳. ارزش نسبی محصول یا استانداردها		
	<u>انطباق موجود</u> انطباق مطلوب	۴. نوآوری	۴. انطباق با تغییرات و اقتضائات محیطی		
	<u>فروش</u> هزینه‌ها	۵. سودآوری	۵. بازگشت دارایی‌ها یا سرمایه‌ها		
	<u>ابعاد کیفی محیط کاری موجود</u> ابعاد کیفی محیط کاری مطلوب	۶. کیفیت زندگی کاری	۶. میزان ارضای نیازهای کارکنان		

(زاهدی، نجاری، ۱۳۸۵)

بهره‌وری منابع انسانی

اما امروزه، رویکرد استراتژیک در منابع انسانی و بهره‌وری اتخاذ شده است (مثل بن، فیمن و رایسوسی^۲، ۲۰۰۲) برخی از صاحب‌نظران نقش استراتژیک مدیریت منابع انسانی در موفقیت سازمان را در سه امر مطرح کرده‌اند:

۱. مشارکت در ارزش افزوده، ۲. مشارکت در ایجاد مزیت رقابتی، ۳. تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان (آرمسترانگ، ۱۳۸۴: ۱۶۷-۱۵۸).

1. Mushkin and Sandifer
2. Ban, Faerman and Riccucci

منابع انسانی به عنوان عامل اصلی در عوامل تولید خروجی و مدیریت آن نقش تعیین‌کننده در بهره‌وری دارد. هر رویکردی به بهبود بهره‌وری سازمانی بایستی امور پرسنلی را دربرداشته باشد زیرا انسان‌ها هستند که کارهای سازمان را انجام می‌دهند. البته تأکید اولیه مطالعات مدیریت منابع انسانی یا امور پرسنلی به چگونگی ایجاد انگیزش جهت افزایش بهره‌وری، استفاده از ابزارهای ارزیابی عملکرد و پرداخت براساس شایسته‌سالاری بوده است (مثل موشکین و سندیفر^۱، ۱۹۸۰).

- عوامل بیرونی: شامل عامل امکان داشتن است. این عامل ارتباط مستقیم با سازمان و غیرمستقیم با منابع انسانی دارد. در این بین نقش خواستن از دو عامل دیگر یعنی توانستن و امکان، بیشتر است و می‌توان گفت که این عامل به صورت عامل شتاب‌دهنده بر دو عامل دیگر اثر می‌گذارد. ویژگی‌های کلی عوامل سه‌گانه فوق به شرح زیر است:

۱. خواستن: انرژی می‌دهد، ایجاد انگیزه و خواست می‌کند و منجر به تصمیم‌گیری برای انجام یا عدم انجام کار می‌شود. در واقع، خواستن تابعی از سیستم ارزشی و هنجارهای حاکم بر فرد و نیز سیستم ارزشیابی و پاداش‌دهی در سازمان است. هر فرد متناسب با این دو موضوع تصمیم می‌گیرد که کاری را انجام دهد یا ندهد.

۲. توانستن: نشان می‌دهد که چگونه انرژی ایجاد شده از خواستن به صورت صحیح مورد استفاده قرار گیرد. این عامل به توانایی، تجربه، دانش تخصصی و در پایان توانایی‌های جسمی و روحی فرد بستگی دارد.

۳. امکان داشتن: بسترهای مناسب و لازم را برای استفاده از انرژی ایجاد شده فراهم می‌آورد این عامل وابسته به سازمان و عوامل محیطی نظیر اختیار و مسئولیت، ابزارکار، تکنولوژی، منابع، ساختار سازمانی، قوانین، روش‌ها و غیره است.

هر چه عوامل مذکور بیشتر در سازمان وجود داشته باشد به همان نسبت بهره‌وری منابع انسانی و شایستگی‌های رفتاری بیشتر خواهد شد.

که براساس آن، عملکرد تابعی از عوامل زیر است:
(محیط، اعتبار، بازخور، پشتیبانی سازمانی، درک نقش، تمایل، توان) = F عملکرد

توان: دانش، مهارت و تجربه لازم برای انجام کار است.

تمایل: علاقه و انگیزش لازم برای کار.

درک نقش: چه‌کاری، چه موقع و چگونه انجام شود.

پشتیبانی سازمانی: عواملی نظیر بودجه لازم، نیروی انسانی کافی، تسهیلات و تجهیزات مناسب و هرگونه کمک لازم از سوی سازمان.

بازخور: بازخور عملکرد یا هدایت حین کار به افراد.

اعتبار: مشروع و مقبولیت تصمیمات مربوط به نیروی انسانی.

محیط: انطباق با محیط و سایر عوامل محیطی مؤثر بر عملکرد نظیر رقابت، موقعیت بازار، قوانین مصوب و تأمین‌کنندگان (هرسی و دیگران، ۱۹۹۶: ۳۹۳-۳۸۹).

مدل بهره‌وری منابع انسانی (H.R.p.)^۳

برخی نویسندگان مدل بهره‌وری منابع انسانی را به صورت زیر ارائه کرده‌اند (افرازه، ۲۰۰۱).

عوامل مؤثر بهره‌وری منابع انسانی عبارت‌اند از:
الف) خواستن^۴ ب) توانستن^۵ ج) امکان داشتن^۶.

این سه عامل همه موارد و وسایل لازم بیرونی و درونی مرتبط با بهره‌وری منابع انسانی در سازمان را به شرح زیر دربرمی‌گیرد:

- عوامل لازم درونی: شامل عوامل خواستن و توانستن است. این عوامل ارتباط مستقیم با منابع انسانی و غیرمستقیم با سازمان دارند.

3. Human Resource Productivity

4. Will

5. Can

6. May

بنابراین، چنانچه یکی از عوامل کمتر مورد توجه قرار گیرد شایستگی و بهره‌وری منابع انسانی یا به صورت محدود بروز نموده یا سریعاً نزول می‌کند (افرازه، ۱۳۸۴: ۱۴۸-۱۴۶).

مدیریت دانش

رشد دانش در سال‌های اخیر بسیار وسیع و زیاد بوده است. امروزه دانش به عنوان منبعی ارزشمند و استراتژیک و دارایی اصلی مطرح است. بدون مدیریت و استفاده درست از آن سازمان‌ها از گردونه رقابت خارج می‌شوند. صاحب‌نظران زیادی در ایجاد و توسعه آن نقش داشته‌اند مانند سیوبی و کونراد^۷ (۱۹۸۶) با ابداع تراژنامه نامشهود، کارل^۸ و ویگ^۹ (۱۹۸۶)

با ابداع «مفهوم مدیریت دانش»، واتر هاوس^۹ با ارائه «استراتژی‌های تجاری در مدیریت دانش»، نوناکا و تاکوشی^{۱۰} (۱۹۹۱) با طرح «بازبینی تجاری هاروارد» و با نگارش کتاب شرکت دانش آفرین^{۱۱} (۱۹۹۵)، تام استورات^{۱۱} (۱۹۹۱) با اهمیت به سرمایه فکری، پیتر دراگر^{۱۲} (۱۹۹۴) با طرح «منبع دانش»، رومر^{۱۳} (۱۹۹۵) با طرح «دانش به عنوان منبع بی‌پایان»، بارتون^{۱۴} (۱۹۹۵) «با نگارش کتاب سرچشمه‌های دانش» و

هرگاه داده‌ها پردازش، پالایش و سازماندهی شوند به اطلاعات تبدیل می‌شوند و اطلاعات اگر تفسیر، تبدیل و گسترش یافته و عملی شوند به دانش تبدیل می‌گردند. در واقع، اطلاعات نمی‌تواند به دانش تبدیل شود مگر اینکه ارزش آن به گونه‌ای از طریق تفسیر، سازماندهی، پالایش، گزینش یا مهندسی بالا رود (راینک، ۱۳۸۳: ۲۰).

دانش در سازمان‌های تجاری در دو قلمرو یافت می‌شود: ۱. نظام‌های اطلاعاتی و فرایندهای تجاری اطلاعات مدار (دانش به عنوان اطلاعات)،

۲. کارکنان (دانش به عنوان منابع انسانی). هر دو نوع دانش برای سازمان ارزشمندند. سازمان برای اینکه موفق شود باید به رشد و توسعه هر دو نوع دانش به عنوان بخشی از دارایی‌های دانش خود همت گمارد. مرکز ارنست و یانگ^{۱۵} در نوآوری سازمانی با بررسی پیمایشی حدود ۴۳۱ شرکت آمریکایی و اروپایی دریافت که سازمان‌ها می‌توانند مزایای زیر را از مدیریت دانش فعال خود به دست آورند:

۱. افزایش پاسخگویی و حس مسئولیت، ۲. انعطاف پذیری، ۳. بهبود تصمیم‌گیری، ۴. نوآوری، ۵. کارایی، ۶. بهبود کیفیت، ۷. کاهش دوباره‌کاری، ۸. توانمندی (رادینگ، ۱۳۸۳: ۲۵-۲۴).

مفهوم و تعریف مدیریت دانش

به طور کلی مدیریت دانش بر شناسایی و آشکارسازی دانش به نحوی که با یک شیوه رسمی قابل توزیع بوده و ارزش آن از طریق استفاده مجدد افزایش یابد، تأکید دارد. مدیریت دانش، دانش را سازمان قابل دسترس می‌سازد.

مدیریت دانش شیوه شناسایی، در اختیار گرفتن، سازماندهی و پردازش اطلاعات جهت خلق دانش است که پس از آن توزیع می‌شود. به عبارت دیگر، در دسترس دیگران قرار می‌گیرد تا برای خلق دانش بیشتر به کار گرفته شود (رادینگ، ۱۳۸۳: ۳۳). مدیریت دانش کسب دانش درست برای افراد مناسب در زمان صحیح و مکان مناسب

7. Sievby & Konrad

8. Wigge

9. House

10. Nonaka & Takeuchi

11. Stewart

12. Drucker

13. Romer

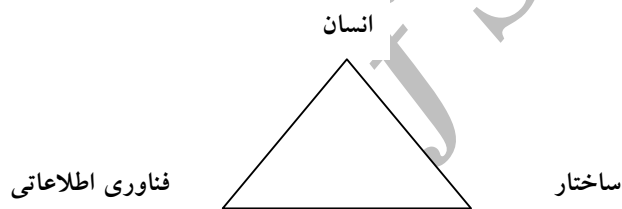
14. Barton

15. Ernst & Young center for Business Innovation

ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی صورت می‌پذیرد (افرازه، ۱۳۸: ۳۵).

این تعریف بر انسان، ساختار و فناوری استوار است. در واقع، مدیریت دانش بر سه موضوع اصلی انسان، ساختار و فناوری اطلاعات تأکید دارد و تلاش می‌کند با ایجاد ساختار و فرایندهای مناسب و زیرساخت‌های تکنولوژی لازم سازمان و نیز با محور قرار دادن انسان و آماده‌سازی او به عنوان دانشگر با کسب و تولید و نیز استفاده صحیح از منبع دانش به اهداف سازمانی دست یابد (همان: ۳۶-۳۵).

این معنی را در قالب نمودار زیر می‌توان نشان داد:



نمودار ۲. پایه‌های اصلی مدیریت دانش (K. M. B)

متفاوت‌اند که به برخی از آنها اشاره می‌شود و از بین آنها مدلی توضیح داده می‌شود. مدل هیکس^{۱۶} (۲۰۰۰)، مدل مارک و مک‌الروی^{۱۷} (۲۰۰۲)، مدل بک‌من^{۱۸} (۱۹۹۹)، مدل هفت APQC، C^{۱۹} (۱۹۹۶)، مدل «بکووتیز» و «ویلیامز»^{۲۰} (۱۹۹۹)، مدل «نوناکا» و «تاکوشی»^{۲۱} (۱۹۹۵) و مدل «پروبست»، «روب» و «مهارت»^{۲۲} (۲۰۰۲) که این مدل به دلیل کاربردی‌تر بودن و نسبتاً جامع بودن توضیح مختصری داده می‌شود.

است به گونه‌ای که آنان بتوانند برای دستیابی به اهداف سازمانی بهترین استفاده را از دانش ببرند (پترش، به نقل از افرازه، ۱۳۸۴: ۳۲).

مدیریت دانش بنایی سنجیده، صریح و اصولی برای تجدید و استفاده از دانش در جهت افزایش تأثیر و بازگشت دانش مربوط به سرمایه دانشی است (ویگ، ۱۹۹۷: ۳۳).

مدیریت دانش فرایند کشف، کسب، توسعه و ایجاد، تسهیم، نگهداری، ارزیابی و به کارگیری دانش مناسب در زمان مناسب توسط فرد مناسب در سازمان است که از طریق ایجاد پیوند بین منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد

در مجموع می‌توان مدیریت دانش را این گونه تعریف نمود: «فراگرد کشف، تشخیص، استخراج، کسب، ایجاد و تولید، تبدیل، پالایش، کاربرد، ذخیره و نگهداری، انتقال و تسهیم و انتشار و ارزیابی دانش در ظرف زمانی و مکانی مناسب توسط افراد شایسته از طریق ایجاد پیوند بین منابع انسانی، فرایند، ساختار، فناوری اطلاعاتی و محیط جهت دستیابی بهتر و حداکثری به اهداف سازمانی».

مدل‌های مدیریت دانش

تاکنون بسیاری از نویسندگان مدل‌هایی را در فرایند مدیریت دانش ارائه کرده‌اند (حدود ۳۰ مدل) که بیشتر آنها از نظر محتوایی تقریباً مشابه یکدیگرند، ولی از نظر ساختار، واژه‌ها و مراحل و توالی با هم

16. Hieks
17. Marc & Mecelroie
18. Beckman
19. America Productivity & Quality center
20. Bikowitz & Williams
21. Nonaka & Takeuchi
22. Probst & Raub & Romhardt

مدل سنگ بناهای (پایه‌های ساختمان) مدیریت دانش^{۲۳}
(B.S.K.M)

این مدل توسط پرویست، روب و مهاردت در سال ۲۰۰۲ ارائه شده است. آنها مدیریت دانش را به صورت چرخه پویایی می‌بینند که در چرخش دائمی است. مراحل این مدل شامل هشت جزء متشکل از دوچرخه درونی و بیرونی است.

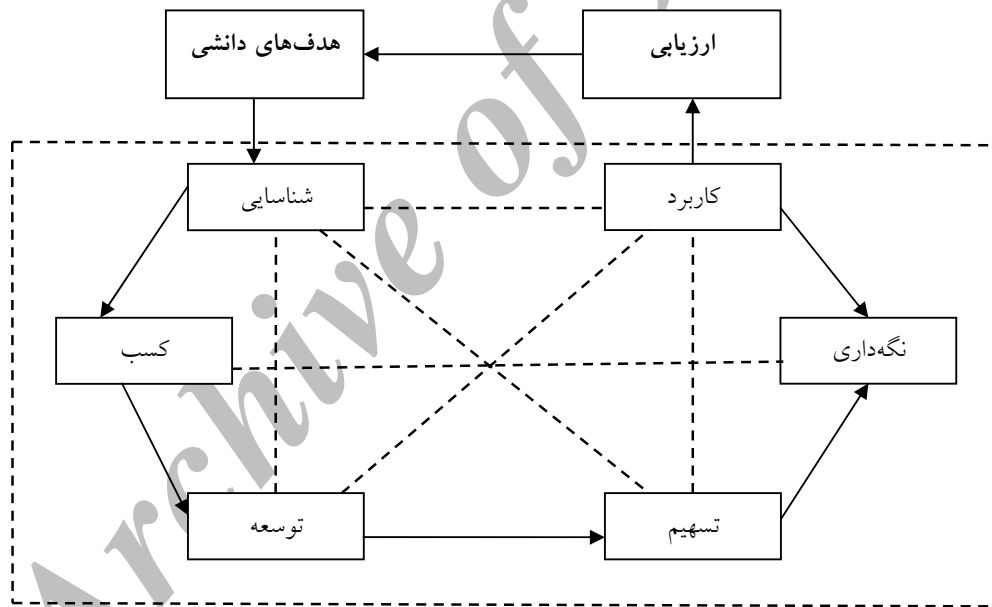
۱. چرخه درونی: توسط بلوک‌های شناسایی^{۲۴}

(کشف). کسب^{۲۵} (تسخیر)، توسعه^{۲۶}، تسهیم^{۲۷}، کاربرد^{۲۸} (بهره‌برداری)، ذخیره و نگهداری^{۲۹} ساخته می‌شود.

۲. چرخه بیرونی: شامل بلوک‌های اهداف^{۳۰} دانش و ارزیابی^{۳۱} آن است.

کامل کننده این دو چرخه «بازخور» است که نمودار زیر آن را نشان می‌دهد.

بازخور



نمودار ۳. مدل سنگ‌بنای مدیریت دانش

23. BuildingStones of Knowledge management

24. Identification

25. Capture

26. Development

27. Sharing

28. Use

29. Save & Storage

30. Goals

31. Evaluating

اشتراک‌گذاری دانش موجود و انتقال آن به محل مناسب و مورد نیاز به گونه‌ای که در سازمان قابل دسترسی و استفاده باشد و نیز چگونگی انتقال دانش از سطح فردی به سطح گروهی و نیز سطح سازمانی مد نظر است.

۶. استفاده از دانش: اطمینان از کاربرد مفید دانش در سازمان و شناسایی و رفع موانع استفاده مفید از دانش جدید مربوط به این قسمت است تا بتوان از آن به طور عملی در ارائه محصولات و خدمات استفاده کرد.

۷. نگه‌داری از دانش: ذخیره و نگه‌داری و روزآمد کردن دانش و جلوگیری از نابودی دانش برای استفاده‌های بعدی است که در این راستا باید ساز و کارهای مناسبی در نظر گرفته شود.

۸. ارزیابی دانش: نحوه رسیدن به هدف‌های معین شده و استفاده از نتایج به عنوان بازخور برای تعیین یا اصلاح هدف در اینجا صورت می‌گیرد. البته بایستی نتایج کمی و کیفی با هم در نظر گرفته شوند (افرازه، ۱۳۸۴: ۶۶-۶۲).

مدل بهره‌وری منابع انسانی در مدیریت دانش

برخی نویسندگان مدل مفهومی به نام ماتریس بهره‌وری منابع انسانی در چارچوب مدیریت دانش با تلفیق و ترکیب مدل بهره‌وری منابع انسانی و نیز مدل پایه‌های ساختمان دانش که در پیش‌تر ذکر شد ارائه داده‌اند که در شکل زیر به آن پرداخته می‌شود (افرازه، ۱۳۸۴: ۱۴۷-۱۴۵).

نحوه عملکرد این پایه‌ها به شرح زیر است:

۱. تعیین هدف‌های دانش: هدف‌های مدیریت دانش باید از هدف‌های اصلی سازمان نشئت گرفته و هماهنگ با اهداف خرده سیستم‌های دیگر سازمان در دو سطح استراتژیک و عملیاتی مشخص شوند. در سطح استراتژیک تبدیل و نگه‌داری سازمان بر مبنای مدیریت دانش و نیز ایجاد فرهنگ و اتخاذ سیاست‌های لازم برای آن انجام می‌شود و در سطح عملیاتی با توجه به هدف‌های مذکور باید نحوه شناسایی، استفاده، توزیع، کاربرد و نگه‌داری دانش مشخص شده و برنامه‌های لازم طراحی شده در زمان معین به اجرا درآید.

۲. شناسایی دانش: «با طرح این پرسش «آیا می‌دانیم که چه می‌دانیم؟» بایستی انجام این وظیفه یعنی کشف دانش را آغاز کرد. بسیاری از سازمان‌ها به سبب آشنا نبودن با دانش خود در تصمیم‌گیری و یا هدف‌گذاری‌ها دچار مشکل می‌شوند. ناگفته نماند که شناسایی منابع دانش درون و بیرون سازمان توأمان انجام می‌شود.

۳. کسب دانش: در این مرحله بایستی دانش‌های کشف و شناسایی شده از بازارهای داخلی و خارجی شکار شوند. در اینجا باید مشخص کرد که چه قابلیت‌هایی را از خارج خریداری کرد و مورد استفاده قرار داد.

۴. توسعه دانش: باید دانش را در سازمان گسترش داد که شامل توسعه قابلیت‌ها، محصول، ایده‌های جدید، فرایند و مسائلی نظیر آن می‌شود.

۵. تسهیم دانش: اموری نظیر چگونگی به



نمودار ۴. ماتریس بهره‌وری منابع انسانی در چارچوب مدیریت دانش (افرازه، ۱۳۸۴: ۱۴۶)

این عناصر را می‌توان به گونه‌ای با سه فاکتور اصلی بهره‌وری از دیدگاه مدیریت دانش به صورت زیر منطبق کرد.

دانش: به عنوان توانایی عملی، قضاوت در این مورد که چه کاری باید انجام شود و با توجه به شرایط موجود چه کاری را می‌توان انجام داد (قابل تطابق با توانستن).

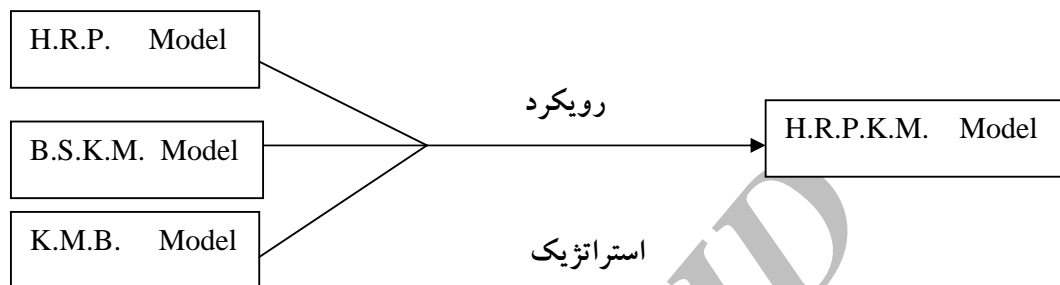
انگیزش: به عنوان عوامل فردی عمل می‌کند. تحقق به کارگیری دانش در مرحله نخست مشروط به داشتن انگیزه است (قابل تطابق با خواستن).

ساختار: برای همکاران این موقعیت را فراهم می‌آورد که دانش خود را به کار گیرند یا امکان به کارگیری آن را فراهم کنند (قابل تطبیق با امکان داشتن).

نتیجه اینکه چنانچه انسان بخواهد، بتواند و امکان داشته باشد، دانش خود را به صورت فعال به کار گیرد، می‌توان چنین ادعا کرد که شایستگی‌های رفتاری بالقوه او در عمل به کار گرفته شده و به فعلیت درآمده است (افرازه، ۱۳۸۴: ۱۴۹-۱۴۸).

در مدل بهره‌وری منابع انسانی و مدیریت دانش، سطرها شامل عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی و ستون‌ها دربرگیرنده اجزای فرایند مدیریت دانش هستند. هر خانه از ماتریس محل تلاقی یک فعالیت از فرایند مدیریت دانش با یکی از عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی در سازمان است. برای آنکه در هر مرحله از فرایند مدیریت دانش (هر خانه ماتریس) وظیفه مدیریت دانش به خوبی انجام شود باید نکات و فعالیت‌های مربوط به عوامل انسانی، مشخص و رعایت شوند. اجزای این ماتریس بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند و باید به صورت پویا و یکپارچه در نظر گرفته شوند. نکته‌ای که برای انجام موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در رابطه با منابع انسانی وجود دارد، ایجاد یا رفتار مناسب (بهره‌ور) در انسان در زمینه مدیریت دانش است. این امر را می‌توان نوعی شایستگی کلیدی به نام شایستگی رفتاری به شمار آورد. شایستگی رفتاری انسانی از راه برقراری پیوند مناسب بین سه عنصر دانش، انگیزش و ساختار بروز می‌کند.

انسانی، مدل سنگ‌بناهای مدیریت دانش و مدل پایه‌های مدیریت دانش، مدل بهره‌وری منابع انسانی و مدیریت دانش ارائه می‌گردد.



را نیز افزوده و دانش را بسط و توسعه می‌دهد. تلفیق این مدل‌ها با رویکردی استراتژیک در نمودار ۵ به چشم می‌خورد.

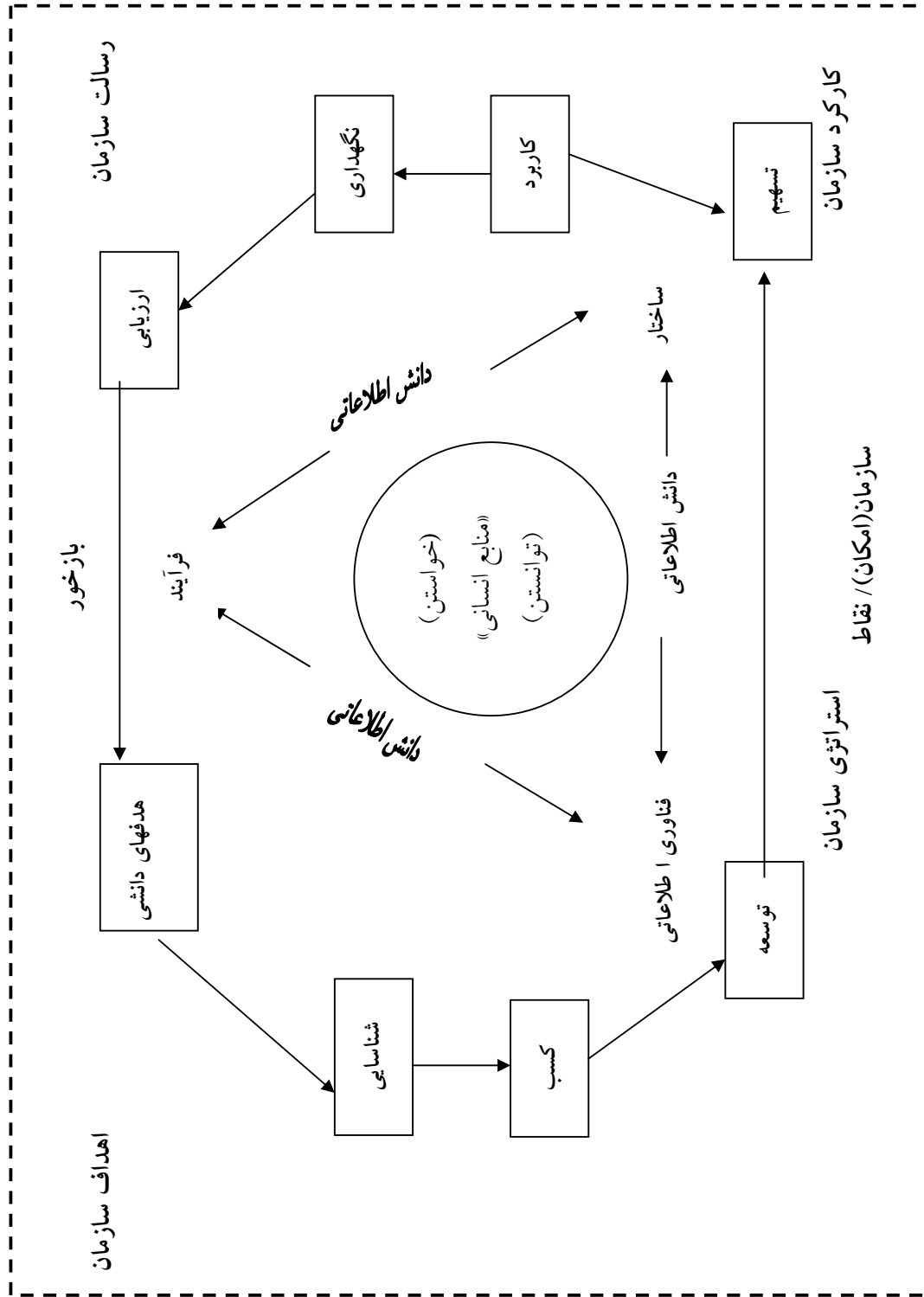
نتیجه‌گیری

بهره‌وری منابع انسانی، مدیریت دانش و مدیریت استراتژیک از مفاهیمی هستند که کاملاً با هم در ارتباط بوده و همدیگر را تکمیل کرده و خاصیت هم‌افزایی دارند و هر سه موجب افزایش توانمندی منابع انسانی و افزایش قدرت رقابت سازمان‌ها می‌گردند. بنابراین، مدیران نمی‌توانند بدون توجه به هر یک از آنها انتظار موفقیت در امور دیگر و، در نهایت، تحقق مطلوب اهداف سازمانی را داشته باشند. به همین دلیل توصیه می‌شود که مدیران درک خود را از این مفاهیم افزایش داده و در عمل نیز برای عملیاتی شدن آنها اقدامات لازم را انجام دهند.

مدل بهره‌وری منابع انسانی و مدیریت دانش با رویکرد استراتژیک در پایان مدلی از تلفیق سه مدل بهره‌وری منابع

پایه‌های مدیریت دانش، مدل بهره‌وری منابع انسانی و مدیریت دانش ارائه می‌گردد. با این تفاوت که در مدل پایه‌های مدیریت دانش که بر سه پایه انسان، ساختار و فناوری اطلاعات بود (نمودار ۲) بر چهار پایه انسان، ساختار و فناوری اطلاعاتی قرار می‌گیرد و انسان نیز به عنوان مهم‌ترین سرمایه فکری، دارای شایستگی‌های محوری، مزیت رقابتی و نیز محور اصلی دانش در سازمان در مرکز ثقل و نقطه محوری قرار می‌گیرد و ساختار و فناوری اطلاعات و فرایند دانش از مسیر سنگ‌بناهای مدیریت دانش با رویکردی استراتژیک که با توجه به رسالت و اهداف سازمان و راستای کارکردها و استراتژی سازمان جهت تحقق آن اهداف با تحلیل تهدیدها و فرصت‌های بیرونی محیطی و نقاط ضعف و قوت درونی سازمان برای بهره‌گیری حداکثری از امکان محیطی و سازمانی و افزایش خواستن و توانستن دارایی انسان همگام با بهبود بهره‌وری منابع انسانی، بهره‌وری کل سازمان

محیط (امکان) / تهدیدها و فرصت‌ها



نمودار شماره ۵. مدل بهره‌وری منابع انسانی و مدیریت دانش [H.R.P.K.M. Model] با رویکرد استراتژیک

رادینگ، آلن (۱۳۸۳)، مدیریت دانش، محمدحسین لطیفی، انتشارات سمت؛

کاظمی، سیدعباس (۱۳۸۱)، بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها، انتشارات سمت؛

هالس فایانا، همفري، جان (۱۳۷۶)، بهبود بهره‌وری و فواید آن، هور دخت دانش و سهراب خلیلی شورینی، انتشارات فیروزه؛

Ban Carolyn, Faeman, Sue.R and Ricucci, Norma, M(2002), *Productivity and Personnel Process*;

Hersey, p, Blanchard K.H and Johnson, D.E(1996): *Management of Organizational Behavior: utilizing Human Resources*, Prentice-Hall International Inc;

Prichard, R. D. (1992), *Hanbook of Industrial Psychology*, vol 3 Palo Alto Ca: consulting

منابع

آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۴)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی؛

افرازه، عباس (۱۳۸۴)، مدیریت دانش، دانشگاه صنعتی امیرکبیر؛

امامی میبدی، علی (۱۳۸۴)، اصول اندازه‌گیری کارایی و بهره‌وری، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی؛

psychologists press;

Smith E. A. (1990), *The Productivity Manual: Methods and Activities for Involving Employees in Productivity Improvement*, Houston: Gulf Publishing company;

Wiig, K (1997), "Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?" *Journal of Expert System with Application*, Fall. ■

Archive of SID