

بسمه تعالی

ارکان چهارگانه شایستگی منابع انسانی در سازمان های مبتنی بر دانش

عباس افرازه¹، هاینتز بارچ²، گرهارد اپفل تالر³

1- دانشگاه صنعتی امیرکبیر-ایران

2- Brandenburg Technical University of Cottbus, Germany

3-University of Applied Science (FH) Joanneum- Graz, Austria

1: afrazeh @aut.ac.ir

2: HeinzBartsch@web.de

3: Gerhard.Apfelthaler@fh-joanneum.at

چکیده

گذر از عصر صنعتی به عصر دانش، لزوم و چگونگی ایجاد جوامع / سازمان های بر پایه دانش¹ و نیز نحوه مدیریت و استفاده از منبع استراتژیک و ارزشمند دانش را در دستور کار دانشمندان علوم مدیریت و سازمان قرار داده است.

از آنجا که دانش همواره به انسان به عنوان دانشکار² وابسته است، لذا برای ایجاد سازمان مبتنی بر دانش و استفاده از عنصر دانش لازم است که به منبع تولید و استفاده از آن یعنی انسان توجه ویژه ای مبذول نمود.

در این راستا یکی از اصلی ترین ارکان تحقق سازمان بر پایه دانش توسعه منابع انسانی یعنی آماده سازی همکاران به عنوان دانشکاران از طریق کسب و بروز شایستگی های رفتاری انسانی³ است. در این مقاله چهار رکن شایستگی های لازم برای نیروی کار یعنی شایستگی: شخصی-، اجتماعی-، روشها و تخصصی⁴ به عنوان ملزومات توسعه انسانی برای تحقق سازمان مبتنی بر دانش، در چهارچوب بهره وری منابع انسانی مورد توجه و بحث قرار می گیرد.

کلید واژه: مدیریت منابع انسانی، شایستگی های رفتاری انسانی، بهره وری منابع انسانی، مدیریت دانش

کلیات

رشد دانش در زمان های اخیر بسیار سریع بوده، به گونه ای که در قرن بیستم، 80 درصد یافته های فناوری و دانش و نیز 90 درصد تمام

¹ Knowledge base organization

² Knowledge Worker

³ Human behavioral competence

⁴ Personality, social, methods and expertise competence

در این مقاله سعی شده است تا با بررسی ادبیات موجود در زمینه ارتباطات بین‌رشته‌ای و با استفاده از روش‌های تحلیلی و تطبیقی، به بررسی مفهوم ارتباطات بین‌رشته‌ای و اهمیت آن در سازمان‌ها بپردازد. (افرازه 1384).

با توجه به آنچه گفته شد برای ایجاد سازمان‌های مبتنی بر دانش کارکنانی را باید در اختیار داشت تا با شایستگی‌های خود به صورت بهره‌ور از منابع استراتژیک و مزیت رقابتی دانش به نحوه اثر بخش‌تری استفاده نمایند. در ادامه مقاله جهت آشنایی و برقراری ارتباط با مفاهیم کلیدی یادشده در بالا که مبنایی برای شناسایی، ایجاد و به کارگیری افراد شایسته در سازمان می‌توان باشد، نوشتار را پی می‌گیریم.

ارتباط قابلیت‌های استراتژیک و محور شایستگی‌ها با مدیریت دانش

قابلیت‌های استراتژیک⁶ (Stalk, Evan 1992) و محور شایستگی‌ها⁷ (Prahalad, Hamel 1990) به مقدار زیادی به دانش سازمان و افرادش مربوط است.

محور شایستگی‌ها (1999)، محور شایستگی‌ها را به عنوان چیزی تعریف می‌کند که سازمان می‌داند چگونه آن را بخوبی انجام دهد؛ یعنی دانش چگونگی انجام کار. او قابلیت‌ها را به عنوان مواردی که فرد می‌داند چگونه آن کار را به خوبی انجام دهد، تعریف می‌کند و بر این باور است که دانش، جزء مهمی از قابلیت‌هاست و قابلیت‌های فردی می‌توانند با شایستگی‌های سازمانی جمع شوند. این نگاه برای برقراری ارتباط بین دانش و استراتژی، مهم و لازم است، زیرا دانش از افکار افراد دانا (دانشکار) نشأت گرفته و بکار می‌رود. بنابراین، تمرکز مدیریت دانش و استراتژی باید حول موضوعاتی که افراد دانشکار و بهره‌میدانند، بنا شود (Fatahi, Afrazeh 2005). به عبارت دیگر با ایجاد عوامل لازم و موثر بر بهره‌وری منابع انسانی امکان بروز رفتار شایسته در به‌کارگیری دانش در سازمان را فراهم کرد.

بهره‌وری منابع انسانی

از آنجا که دانش همواره به انسان وابسته است، از این رو در سازمان‌های مبتنی بر دانش در دراز مدت، در عرصه‌های رقابتی موفقیت تنها از طریق همکاری شایسته محقق می‌شود.

در این ارتباط انسان به عنوان محور و هدف بهره‌وری، نقش کلیدی را در این زمینه ایفا می‌نماید. از اینرو می‌توان ادعا نمود که بهره‌وری منابع انسانی مهم‌ترین رکن بهره‌وری در استفاده/تولید دانش محسوب شده و لذا لازم است تا با اولویت ویژه‌ای در دستور کار مدیران قرار گیرد (افرازه، بارچ، نجفی 1383).

عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی⁸ عبارت‌اند از:

⁶. Strategic capabilities

⁷. Core competencies

الف) خواستن⁹ ، ب) توانستن¹⁰ ، ت) امکان داشتن¹¹
این سه عامل، همه موارد و وسایل لازم بیرونی و درونی مرتبط با بهره‌وری منابع انسانی در سازمان را در بر می‌گیرد. نقش خواستن از دو عامل دیگر؛ یعنی توانستن و امکان داشتن بیشتر است (Drumm 1995) و می‌توان گفت که این عامل به صورت فاکتور شتاب‌دهنده بر دو عامل دیگر، اثر می‌گذارد (Afrazeh, 2001/ Regberg, Zimmermann, 2001). ویژگی‌های کلی عوامل سه گانه فوق به شرح زیر است (Afrazeh 2001):

الف) خواستن: انرژی می‌دهد، ایجاد انگیزه و خواست می‌کند و منجر به تصمیم‌گیری برای انجام یا عدم انجام کار می‌شود. خواستن، تابعی از سیستم ارزشی و نرم‌های 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.

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

پ) امکان داشتن: بسترهای مناسب و لازم را برای استفاده از انرژی ایجاد شده، فراهم می‌آورد. این عامل وابسته به سازمان و فاکتورهای محیطی مانند؛ اختیارات و مسؤلیت‌ها، ابزارکار، تکنولوژی، منابع، ساختار سازمانی، قوانین، روش‌ها و مسائلی از این دست است. این امر باعث بکارگیری افراد شایسته در جای مناسب و در نهایت بروز رفتار شایسته را ممکن می‌سازد. هرچه فاکتورهای نامبرده بیشتر در سازمان وجود داشته باشند، به همان نسبت، بهره‌وری منابع انسانی و بروز شایستگی‌های رفتاری بیشتر خواهد شد. چنانچه یکی از عوامل نامبرده، کمتر مورد توجه قرار گیرد، شایستگی و بهره‌وری منابع انسانی، یا به صورت محدود بروز نموده یا سریعاً نزول می‌کند (Regberg, Zimmermann 2001).

شایستگی‌های رفتاری

برای رسیدن به هدف‌های سازمان و به عبارتی دیگر کسب بهره‌وری مناسب نیاز به بروز رفتار مناسب از سوی کارکنان است که آنرا شایستگی رفتاری می‌نامند. شاید در گذشته نه چندان دور بیشترین تمرکز عمدتاً بر بروز رفتار تخصصی افراد بود، اما امروزه با توجه بر رشد دانش و سرعت تغییرات مجموعه‌ای از شایستگی‌های رفتاری یعنی شایستگی‌های: شخصیتی، اجتماعی، روش‌ها و تخصصی از کارکنان انتظار می‌رود (Hager, Hasselhom 2000). هر یک از این شایستگی‌ها نقش خاصی را برای سازمان‌ها ایفاء می‌کنند که هر چند شرط لازم هستند ولیکن شرط کافی نیستند بلکه می‌بایستی تمامی آنها با یکدیگر بروز نمایند تا شرط کافی نیز برقرار شود (شکل شماره 2). یعنی از طریق تأثیرمتقابل و شبکه‌ای و ایجاد سینرژی (هم افزایی) ما بین رفتارهای مورد انتظار ،

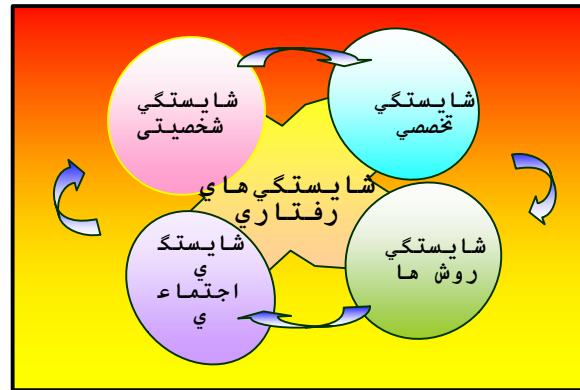
⁸. Afrazeh, 2001 / Afrazeh, Bartsch, Hinterhuber 2004

⁹. Will

¹⁰. Can

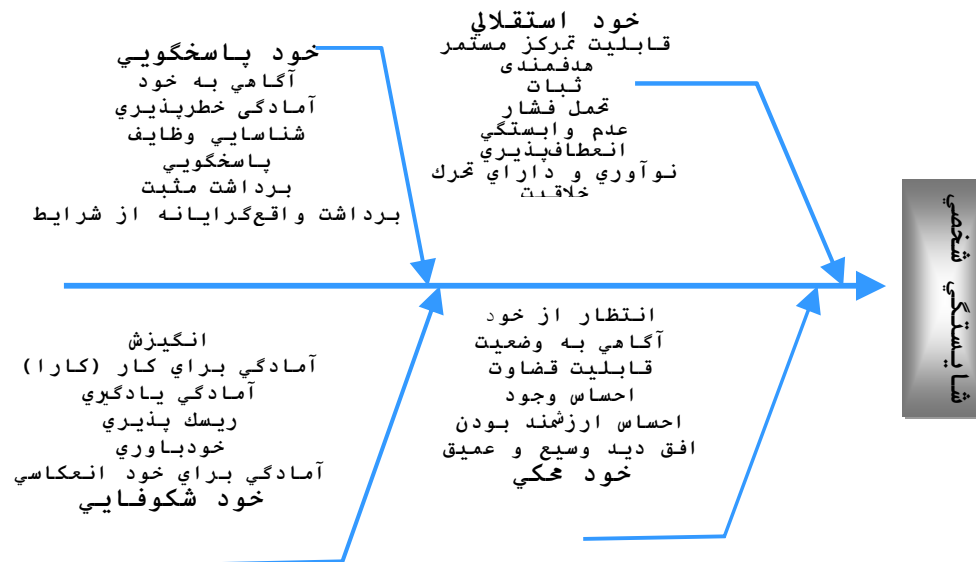
¹¹. may

شایستگی رفتاری مطلوب بروز خواهد نمود (Richter 1995). در ادامه با اختصار اجزاء هر یک از این ارکان چهارگانه شایستگی رفتاری کارکنان معرفی می شود.



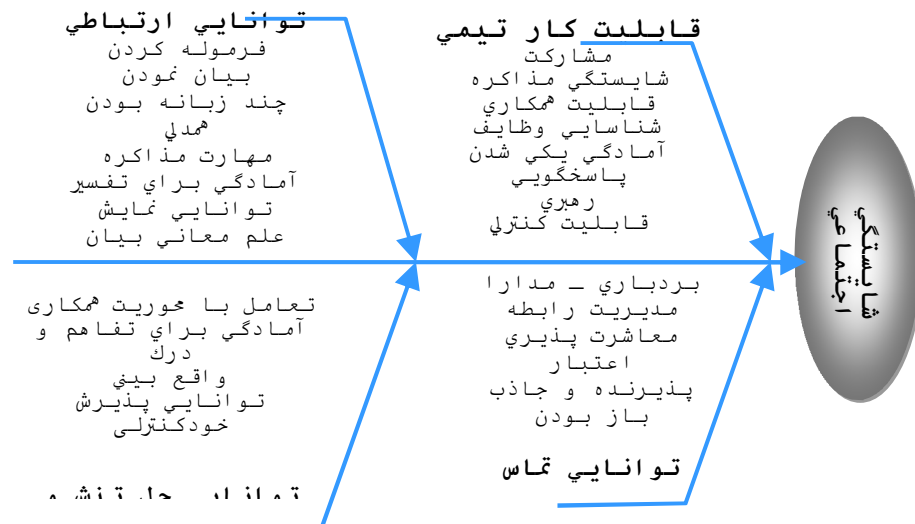
شکل شماره 2: ارکان چهارگانه شایستگی رفتاری

- **شایستگی شخصیتی:** وجود یک شخصیت قوی لازمه پیشرفت سازمانی است. تا فرد از طریق آن قادر به خود مدیریتی و خود کنترلی باشد. چهار رکن اصلی این ویژگی یعنی خود استقلالی، خود پاسخگویی، خود محکی و خود شکوفایی (Freundling 1992) به همراه اجزاء هر رکن در شکل شماره 3 آمده است.



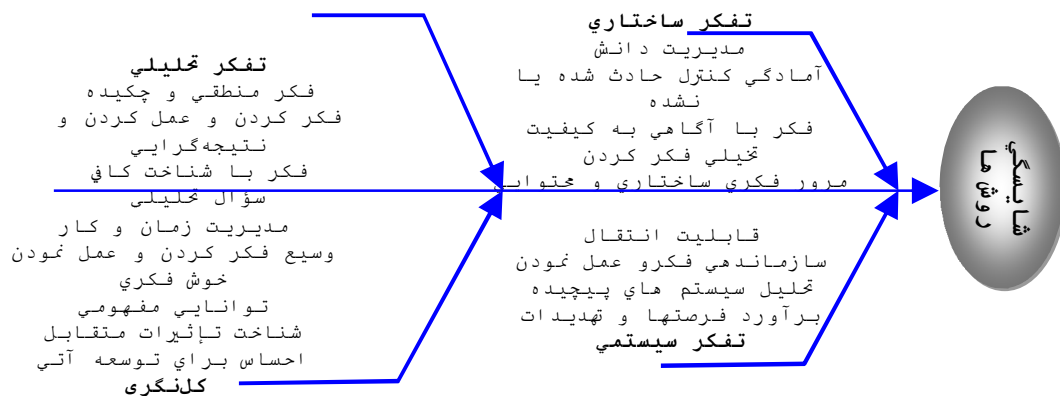
شکل شماره 3: چهار رکن اصلی شایستگی شخصیتی به همراه اجزاء هر رکن آن

- **شایستگی اجتماعی:** آمادگی، توانایی و پاسخی برای همزیستی با انسانهای دیگر است. این ویژگی انجام کار گروهی اثر بخش توسط افراد را ممکن می سازد (Schroeder 1999). چهار رکن اصلی این ویژگی یعنی قابلیت کارگروهی، توانایی حل تنش، توانایی برقراری ارتباطی و توانایی تماس به همراه اجزاء هر رکن در شکل شماره 4 آمده است.



شکل شماره 4: چهار رکن اصلی شایستگی اجتماعی به همراه اجزاء هر رکن آن

- **شایستگی روشها:** این شایستگی تحقق برنامه‌های راهبردی و دستیابی به هدفها و حل مسائل را از طریق بکارگیری دانسته‌ها و توانایی‌ها امکان‌پذیر می‌نماید. این ویژگی که بر پایه تفکر سیستمی و نگرش فرایندی بنا شده است برای شناخت، تعریف، تحلیل و حل مسئله لازم و کارساز است (Brommer, 1993). چهار رکن اصلی این ویژگی یعنی فکر به همراه اجزاء هر رکن در شکل شماره 5 آمده است.



شکل شماره 5: چهار رکن اصلی شایستگی روشها به همراه اجزاء هر رکن آن

- **شایستگی تخصصی:** دانشها و مهارتهای لازم برای انجام کار از قبیل: مهارتهای خاص شغلی، دانشهای خاص شغلی، نحوه انجام کار با ماشینها و ابزارهای کار، آشنایی با مسائل ایمنی کاری و نیز دانستن دانشهای عمومی نظیر: مدیریت، کار با

کامپیوتر، زبان، درک و استفاده از مدارک و مستندات و کتب مربوطه (Jaeger 2001) را در بر می‌گیرد. این شایستگی می‌بایستی با توجه به تغییرات در ابزار، روش‌های تولید، نوع حصول و خدمات همواره به روزآوری شود.

ارتباط دانش با بهره‌وری منابع انسانی و شایستگی رفتاری

شایستگی رفتاری انسانی، از راه برقراری پیوند مناسب بین سه عنصر؛ دانش، انگیزش و ساختار، بروز می‌یابد (North 2002). این عناصر را می‌توان به گونه‌ای با سه فاکتور اصلی بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه مدیریت دانش، به صورت زیر منطبق کرد (afraze 2003):

• **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 فاکتورهای فردی عمل می‌کند. تحقق به کارگیری دانش در مرحله نخست، مشروط به داشتن انگیزه است (قابل تطابق با خواستن)؛

• **ساختارها:** 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).

از آنچه گفته شد، می‌توان به عنوان جمع بندی چنین نتیجه گرفت، 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 (Afraze 2003). بدین ترتیب انسان بهره‌ور در سازمان به صورت بالفعل ظهور می‌یابد. به عبارت دیگر شایسته‌سالاری در سازمان در عمل محقق می‌شود.

عوامل موثر در ایجاد افراد شایسته در سازمان

با ارتقاء سطح بلوغ همکاران بهره‌وری آنها و بروز شایستگی‌های رفتاری بیشتر می‌گردد.

بلوغ افراد در دو گروه بلوغ درونی و بلوغ تخصصی (Blanchard, Hersey 1993) دسته‌بندی شده است:

بلوغ درونی: قابل انطباق است با شایستگی شخصیتی و اجتماعی این ویژگی در افراد ایجاد خواستن می‌کند.

امر از طریق پرورش قابل دستیابی است.

بلوغ تخصصی: قابل انطباق با شایستگی روش‌ها و شایستگی تخصصی می‌کند. این امر از طریق آموزش قابل دستیابی است.

تعلیم (آموزش و پرورش) یک امر مهم در ارتقاء ابعاد دوگانه بلوغ همکاران است و باعث بهبود و بروز شایستگی‌ها رفتاری می‌شود و به عبارتی دیگر همکاران بهره‌ور را نتیجه می‌دهد.

در شکل شماره 6 ارتباط چهار عامل اصلی شایستگی رفتاری با دانش با توجه به چهار جزء آموزش و یادگیری¹² مطرح شده از سوی یونسکو آورده شده است.



شکل شماره 6 : ارتباط نوع یاد گیری، نوع دانش و نوع شایستگی رفتاری

- به طور کلی می‌توان موضوعات و شرایط کلی که می‌بایست جهت بروز رفتار شایسته توسط سازمان آماده و مد نظر قرار گیرد را به شرح زیر فهرست کرد (Afrazeh, Bartsch, Hinterhuber 2003):
- در به کار گماری افراد می‌بایستی به دو نوع انطباق در کار توجه نمود (Dulan, Schuler 1998):
 - 1- انطباق فرد با شغل د راینجا باید توانایی‌های لازم برای انجام کار وجود داشته باشد. (توانستن)
 - 2- انطباق علایق و ارزشهای فرد با کار نقش باید روشن و جالب باشد. (خواستن)
 - نقش باید به عنوان بخشی از کارهای جاری فرد به صورت شفاف مشخص شود. (امکان داشتن)
 - فرد باید مجهز به توانایی (جسمی - روحی ..) متناسب با کار باشد. (توانستن)
 - امکانات لازم برای ایفای نقش را در اختیار داشته باشد. (امکان داشتن)
 - سیستم تعلیم (آموزش و پرورش) متناسب برای ارتقاء ویژگی های رفتاری ایجاد شود (توان، خواست)
 - سیستم شفاف و عادلانه ارزیابی و جبران خدمت متناسب با نوع کار افراد در سازمان وجود داشته باشد. (خواستن)
 - همچنین تهیه ابزار مناسب کاری، زیرساختها، قوانین و مقررات مناسب، ساختار، ... از جمله مواردی بیرونی هستند که سازمان می‌باید مورد توجه قرار دهد (خواست و امکان)
 - در این رابطه سیستم رهبری اثر بخش در سازمان باید با اتخاذ سبک رهبری اقتضایی (Rabbins 1991) محیطی مناسب که در آن همکاران تمایل و امکان پیدا کنند که منبع ارزشمند دانش را بکارگیرند، ایجاد نماید (خواست، توان و امکان).

¹² Learning to be, learning to live with other, learning to do and learning to know

جمع بندی

در این مقاله با توجه به تغییراتی که در سازمان‌ها در جهت دانش محور شدن در حال وقوع است، ویژگی‌ها و یا به عبارتی بهتر شایستگی‌هایی که کارکنان جهت ایجاد بهره‌وری لازم در سازمان باید داشته باشند مورد توجه قرار گرفت. در این راستا ضمن معرفی اجزاء و ارکان اصلی بهره‌وری منابع انسانی و شایستگی رفتاری، ارتباط بین این دو در چهار چوب مدیریت دانش نمایش داده شد. همچنین برخی از نکات کلیدی که برای تحقق بهره‌وری و بروز شایستگی رفتاری لازم هستند معرفی شد. این عوامل می‌توانند به عنوان شاخص‌های مناسبی جهت شناخت، ایجاد، بکارگیری و نگهداری افراد شایسته در سازمان مورد استفاده قرار گیرد. بدین ترتیب عملاً شایسته‌سالاری در سازمان تحقق خواهد یافت.

فهرست منابع

افرازه عباس (1384)، مدیریت دانش مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی، چاپ انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر
 افرازه عباس (1383 الف)، مدیریت دانش در عمل، طرح پژوهشی مستقل، تهران: دانشکده مهندسی صنایع- دانشگاه صنعتی امیرکبیر
 افرازه، عباس (الف 1383)، مدیریت دانش (آشکار/ضمنی) و فناوری اطلاعات، اولین همایش ملی مدیریت فناوری اطلاعات
 افرازه عباس (پ 1383)، نقشه‌های دانش، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات
 افرازه، عباس (1382)، مدیریت کیفیت اطلاعات جامع در مدیریت دانش، چهارمین کنفرانس مدیران کیفیت
 افرازه ع.، بارچ ح.، نجفی ا. (1383) سیستم پشتیبانی تصمیم‌گیری اندازه‌گیری و ارائه راهکارهای مناسب برای ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی/ کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع تیرماه
 داونپورت، ت.اچ، پورساک ال.، (1379)، مدیریت دانش، ترجمه دکتر حسین رحمان سرشت، ناشر ساپکو
 هاشمیان ن. افرازه ع. (1382)، تبیین جایگاه مدیریت دانش و نحوه شکل‌گیری و تکامل آن در سازمان، اولین کنفرانس مدیریت،

- Afrazeh, A. (2003): Personalproduktivität, Handlungskompetenz und Wissensmanagement, SKM2003, Universität Innsbruck, Austria
 Afrazeh, A./Bartsch, H./Hinterhuber, H. H. (2003): Effective Factors in Human Activities and Knowledge Sharing, in Zülch G. (Editor), Current Trends in Production Management, Proceedings of the International Working Conference IFIP WG 5.7, "Human Aspects in Production Management", Vol.2, "European Series in Industrial Management – Esim", Vol. 6, Shaker Verlag, Germany
 Afrazeh, A./Bartsch, H./Hinterhuber, H. H. (2004): Human Resources Productivity measurement an Problem Solving Algorithm, Amirkabir Journal of Science & Technology, (In Press).
 Amberg, M. (2001): Anreizsysteme zur Förderung von Knowledge Management, Referat an RWTH Aachen.
 Blanchart, K. H./ Hersey, P. (1993): Management of Organizational Behavior, 6th Ed, Englewood Cliff.
 Brommer, U. (1993): Schlüsselqualifikationen. Stuttgart.

- Davenport, T. H. (1999) , Knowledge Management and the Broader Firm: in Liebowitz (ed.), Knowledge management Handbook, CRC Press
- Drumm, H. J. (1995): Personalwirtschaftlehre“, 3. Aufl., Springer Verlag.
- Dulan, Sh. L./ Schuler, R. S.(1998): Personal-Human Resource Management, State Management Training Center.
- Fatahi, K./ Afrazeh, A.(2005): An Integrated Model for Evaluating Knowledge Value in Organizations, International Journal, WSEAS Transaction on Information Science and Applications Issue 2 Vol. 2 Feb 2005 pp 138-143
- Frey, B.S./Osterloh, M.(2002): Pay for Performance – Immer empfehlenswert? In: Führung und Organisation 2/2000, pp. 64-69.
- Hager, W./Hasselhorn, M. (2000): Interventionen. In: Hager, W./Party J.-L./Brenzing, H. (Hrsg.): Evaluation psychologischer Interventionsmaßnahmen. Standards und Kriterien. Bern/ Göttingen/ Toronto/ Seattle.
- Jäger, P. (2001): Der Erwerb von Kompetenzen als Konkretisierung der Schlüsselqualifikationen eine Herausforderung an Schule und Unterricht, Dissertation, Unversität Passau.
- North, K. (2002), Wissensorientierte Unternehmensführung, 3. Aufl., Wiesbaden, Gabler
- Prahalad, C.K./ Hamel, G. (1990) The core competence of the corporation. Harvard Business Review 68:3 pp. 79-91.
- Regber, H./Zimmermann, K. (2001): Change Management in der Produktion, Prozesse effizient verbessern im Team, moderne Industrie Verlag.
- Richter, Ch. (1995): Schlüsselqualifikationen. Alling.
- Robbins, S. (1991): Organizational Behavior Concepts Controversies and Applications, 5th Edition, Prentice Hall International INC.
- Schröder, H. (1999): Theorie und Praxis der Erziehung, München.
- Stalk, G./ Evans, ,P/ Schulman. L.E. (1992) Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, Harvard Business Review (March-April).