

## مدیریت دانش و سرمایه های انسانی

مترجم: علیرضا چیت سزایان

### چکیده

مدیریت دانش و حیطه های مربوط به آن بر این واقعیت تاکید دارند که در فضای اقتصاد نوین جهانی، دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در گرو ظرفیت و توانایی سازمان در توسعه و استفاده صحیح از منابع مبتنی بر دانش سازمان است. البته تمامی منابع سازمانی از اهمیت یکسانی برای دستیابی به این مزیت رقابتی برخوردار نیستند. این مقاله می کوشد تا چهارچوبی جامع جهت تجزیه و تحلیل سرمایه انسانی در سه حوزه مدیریت دانش، سرمایه فکری و مدیریت استراتژیک منابع انسانی در جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار ارائه کند. در نهایت با ارائه ماتریسی با دو بعد ارزش استراتژیک و منحصر به فرد بودن سرمایه فکری، دانش را به چهار گروه ویژه، عادی، محوری و الزامی تقسیم و راهکارهای لازم را جهت بهره گیری از این سرمایه های انسانی ارائه می کند.

### مقدمه

شاید کنترل و نظام مند ساختن منابع انسانی از کنترل سایر منابع و شئون دیگر سازمان دشوارتر باشد. مدیران به طور سنتی استراتژی های رقابتی خود را بر عوامل دیگر سازمانی مانند: تکنولوژی محصول و فرایند، بخشهای خاص بازار، دسترسی به منابع مالی و یا صرفه جویی به مقیاس بنیان می نهادند. در محیط کسب و کار کنونی که با ویژگیهایی چون جهانی شدن بازار، تشدید رقابت و نرخ بالای تغییرات در فناوری شناخته می شود، داراییهای ملموس (همچون سرمایه، زمین، مواد اولیه و ...) باعث ایجاد مزیت های رقابتی پایدار برای سازمان نمی شوند. سازمانهای امروزی بایستی پایه های مزیت رقابتی پایدار خود را بر داراییهای ناملموس و سرمایه های فکری خود بنا نهند. این امر به ویژه در مورد صنایعی، خدمات اطلاعاتی و نرم افزاری که بر پایه دانش بنا نهاده شده اند بیشتر صدق می کند. مزیت رقابتی بیش از پیش، از دانایی نیروی انسانی نشأت می گیرد و سرمایه انسانی نقش مهمتری نسبت به سرمایه فیزیکی و یا مالی در تعیین رهبران بازار دارد. با توجه به مطالبی که گفته شد و توجه به این حقیقت که دانش، تواناییها و مهارتهای کارکنان، یکی از مهم ترین و قابل تجدید شونده ترین منابعی است که سازمان می تواند در مدیریت استراتژیک خود از آن مزیت کسب کند، این سرمایه سازمانی بیش از هر زمان دیگر حائز اهمیت شده است. این مقاله در پی این است تا چهارچوبی جهت تجزیه و تحلیل سرمایه انسانی سازمان ارائه دهد. این چارچوب بر مبنای ترکیبی از سه مفهوم در ادبیات مدیریت استراتژیک بنیان نهاده شده است: مدیریت دانش، سرمایه فکری و مدیریت استراتژیک منابع انسانی. در بخش نخست به اهمیت دانش سازمانی جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و نیز مراحل مختلف مدیریت دانش در سازمان پرداخته می شود. در بخش بعد، اهمیت استراتژیک سرمایه انسانی، بررسی شده و چارچوبی مفهومی جهت بررسی سرمایه انسانی ارائه می شود. در این بخش ابعاد و حالات گوناگون سرمایه انسانی در یک ماتریس دو بخشی از حیث منحصر به فرد بودن و ارزش استراتژیک بیان شده است. بر اساس این ماتریس، سرمایه انسانی در قالب چهار دسته ویژه، بومی عادی، محوری و سرمایه انسانی الزامی دسته بندی و در نهایت نتایج حاصل از یافته های این تحقیق بررسی می شود.

## مدیریت دانش و رقابت پذیری تجاری

نگاه مبتنی بر منابع، این امکان را به ما می‌دهد تا روش استفاده و ترکیب منابع توسط سازمان، عوامل دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و ماهیت منابع مورد استفاده سازمان را به خوبی درک کنیم. در نگاه این تئوری، سازمان به عنوان محل ذخیره منابع منحصر به فرد ولی با ویژگیها و ماهیتهایی متفاوت از یکدیگر است. منابع سازمانی، در واقع داراییهای سازمان هستند که آن را در جهت طراحی و استقرار استراتژی‌هایی باهدف افزایش بهره‌وری و کارایی و در نهایت رشد قابلیت رقابت پذیری سازمان توانمند می‌سازد. اما آیا هر نوع منبع سازمانی و با هر ویژگی، چنین اثری را دارد؟

منابع سازمانی جهت ایجاد مزیت رقابتی پایدار بایستی یک‌سری ویژگیهای معینی داشته باشند. به‌عنوان نمونه بارنی (Barney ۱۹۹۱) معتقد است که برای این کار منابع سازمانی بایستی نادر، ارزش آفرین، بدون جایگزین و برای تقلید رقا، مشکل باشند. همچنین در سال ۱۹۸۹ دیریکس و کول این ویژگیها را برای منابع سازمانی پیشنهاد می‌کنند:

- منابع سازمان نبایستی تجاری شود، بلکه بایستی درون خود سازمان طراحی، توسعه و تولید شوند.

- در مقابل پیچیدگیهای اجتماعی محیط بیرونی، نقشی استوار و شایسته ایفا کند.

- منابع بایستی بر خواسته از مهارتها و تجربیات آموخته سازمانی باشد.

- بایستی ثابت و پایدار باشد و با سازمان به محکمی گره بخورد.

- رشد و توسعه آن بر اساس روند گذشته معین شود. یعنی بر مبنای سطح یادگیری، سرمایه‌گذاری، ارزش سهام و فعالیتهای پیشین رشد یابد.

با بررسی ویژگیهای بیان شده به خوبی در می‌یابیم که دانش سازمانی یکی از منابع سازمانی است که حائز چنین ویژگیهایی است.

## مدیریت استراتژیک و مدیریت عملیاتی

مدیریت دانش سازمانها عنصر اساسی در دستیابی و بقای مزیت رقابتی در سازمان است. مفهوم مدیریت دانش، گونه‌های متفاوتی از دانش جهت پشتیبانی استراتژی کلان سازمان، ارزیابی وضعیت کنونی مدیریت دانش، انتقال مبانی دانش جاری در سازمان به پایگاههای جدید و قدرتمند دانش و جبران و اصلاح کمبودهای موجود در این حیطه ارائه می‌کند.

در تعریف دیگری از مدیریت دانش، آن را مجموعه‌ای از فرایندها می‌دانند که نتیجه این فرایندها توانمند سازی دانش جهت ایفای نقش کلیدی در ایجاد ارزش افزوده و ارزش تولیدی است. گاروین (۱۹۹۴) در این رابطه عقیده دارد که مدیریت دانش تنها شامل فرایندهای خلق، اکتساب و انتقال دانش نیست، بلکه علاوه بر اینها، عهده دار انعکاس دانشهای جدید در رفتار سازمان نیز هست.

تفاوتهایی میان مدیریت استراتژیک و مدیریت عملیاتی در عرصه دانش وجود دارد. مدیریت عملیاتی بیشتر در پی بهره‌گیری از فناوری کامپیوتر در جهت سازماندهی و نظام‌مند ساختن دریافت و صدور اطلاعات و دانش از سوی کارکنان است، در

حالی که مدیریت استراتژیک (مراجعه شود به شکل شماره ۱) فرایندی است که دانش سازمان را به موارد زیر مرتبط می سازد:  
- نوع طراحی ساختار سازمانی در جهت گسترش و ارتقای دانش

- استراتژی سازمان

- رشد و توسعه تخصصهای دانش

هر سازمانی که در پی ایجاد نوآوریها و ابتکاراتی در مدیریت دانش خود باشد، بایستی یک سری اهداف اساسی که البته با کمک سایر اهداف سازمانی تکمیل می شود، برای دانش مدیریت سازمانی تدوین کند. این سازمان بایستی از کارایی اهدافشان در زمینه نوآوریهای مدیریت دانش و منافع حاصل از آن (که معمولاً غیر مستقیم هستند) و در نهایت ارتباط میان عایدات مالی شرکت و دانش سازمانی ارزیابی صحیحی داشته باشد که البته این کار دشواری است.

### گامهای مدیریت دانش

اهدافی که استراتژی سازمانی از رهگذر مدیریت دانش دنبال می کند با اجرای چهار گام اساسی به دست می آید که در حقیقت گامهای فرایند مدیریت دانش را تشکیل می دهند:

۱- ایجاد و یا گرد آوری دانش

۲- ساختار دهی و ارزش بخشی به دانش جمع آوری شده

۳- انتقال و تبادل دانش

۴- ایجاد ساز و کارهای مناسب جهت بهره گیری و استفاده مجدد از این دانش چه در بعد فرد و چه در قالب گروههای درون سازمانی.

دستیابی به چنین اهدافی تنها از طریق بهره گیری از ابزارهای مدیریت دانش امکان پذیر است. فناوری که دانش را گسترش می دهد و امکان زایش و رشد دانش را فراهم می کند و کد گذاری و انتقال این داراییها را امکانپذیر می کند، از جمله ابزارهای مدیریت دانش است. این امر باعث ارتقای فراگردهای مرتبط با دانش در سازمان می شود. البته در این راه شایسته است به نظر راگلس (۱۹۹۷) که اعتقاد دارد تمامی ابزارهای مدیریت دانش کامپیوتری شده نیستند، توجه کرد. وی ابزارهای مدیریت دانش را به سه دسته تقسیم کرده است و میان آنها تمایز قائل می شود:

۱- برخی ابزارها مخصوص تولید و تنظیم دانش است. این ابزارها یکی از عوامل کلیدی کارایی و خودکفایی بلند مدت سازمان بوده و باعث رقابت پذیری آن می شوند. این دسته شامل خلق یک ایده جدید، طراحی مدلهایی نو، ترکیب و تلفیق رشته های علمی گوناگون و در نهایت توسعه فراگردهای جدید در سازمان است.

۲- کاربرد این دسته از ابزارها در نظام بخشی و کدگذاری دانش است. در واقع چون داراییهای غیر ملموس (مانند دانش، اطلاعات و ...) برخلاف داراییهای ملموس - در صورت عدم استفاده هیچ ارزش ذاتی ندارند، بایستی قابل دسترس برای افراد

درون و بیرون سازمان باشد. این دسته از ابزارها اجازه می دهد تا دانش به قابلیت دسترسی همگانی و انتقال میان افراد و سازمانها دست یابد.

۳- دسته سوم ابزارهایی هستند که جهت تسهیم دانش هستند. این ابزارها با سه مانع مهم روبرویند که عبارتند از: **الف)** اختلاف و فاصله زمانی، چه از بعد تاریخی (که بر می گردد به حافظه سازمانی) و چه در زمان حال (چون در زمان حال نیز مشکلاتی در هماهنگی بین برنامه های زمانی افراد جهت یافتن زمانی مشترک مناسب میان آنها برای مبادله مطلوب دانش وجود دارد).

**ب)** بعد و فاصله مکانی

**ج)** محدودیتهای اجتماعی. تفاوتهای سلسله مراتبی میان افراد، متفاوت بودن تخصص و حیطه عمل افراد و نیز اختلافات فرهنگی باعث محدود شدن فهم مشترک میان افراد می شود.

البته برخی سازمانها مانند موسسه آموزشی روت (Root) ابزارهایی مانند فرایند نقشه آموزشی را ایجاد کرده و در شرکتهای بوئینگ، پیسی کولا، بیمه آستیت جهت تسهیل ترجمان اجتماعی دانش استقرار داده است. این ابزارها، برنامه های سطح سازمان را به ایده هایی واضح و روشن برای کارکنان و یا حتی به اهداف و فعالیتهای ریزتری که باعث موفقیت سازمانی می شود تبدیل می کنند و همچنین باب تبادل نظرات راجع به این نقشه های یادگیری در خلال ماههای استقرار آن را می گشاید.

### **سرمایه انسانی و رقابت پذیری سازمانی**

تا کنون به بررسی اهمیت دانش، طبقه بندیهای آن، ابزارها و مدیریت آن در سازمان پرداخته شد. از این پس در پی طبقه بندی و به تبع آن بهره گیری مزیت رقابتی از دانش و سرمایه فکری سازمان هستیم. در ادامه از مفهومی به نام سرمایه انسانی بهره جسته ایم که منظور از آن دانش، مهارتها و اطلاعات موجود در میان نیروی انسانی سازمان است. در دیدگاه مدیریت استراتژیک منابع انسانی، تمامی دانش و مهارت موجود در سازمان، استراتژیک محسوب نمی شوند. پس تعیین انواع سرمایه انسانی موجود در سازمان و اینکه چگونه می توانند به عنوان منبعی برای ایجاد مزیت رقابتی محسوب شوند، اولین گام در این راه است. در ادامه به تجزیه و تحلیل توان بالقوه استراتژیک سرمایه انسانی سازمان از دو بعد ارزش و منحصر به فرد بودن می پردازیم.

با نگاهی مبتنی بر منابع به سازمان در می یابیم که منابع تنها زمانی برای ما ارزشمند هستند که باعث رشد کارایی شده و امکان سرمایه گذاری در فرصتها و مقابله با تهدیدات را برای ما ایجاد کنند. پس در این نگاه، سرمایه انسانی سازمان از طریق همکاری در کاهش هزینه ها یا بهبود خدمات و محصول برای مشتریان، ارزش آفرینی می کند.

از سوی دیگر کولیس و مونت گومری اعتقاد دارند (در فضای مدیریت استراتژیک) اهمیت سرمایه انسانی به میزان خلق و ایجاد تمایز رقابتی برای شرکت بستگی دارد. با نگاهی اقتصادی، تئوری مبادله - هزینه بیان می دارد که سازمان زمانی مزیت رقابتی به دست می آورد که دارای منابعی مخصوص خود سازمان باشد، به نحوی که هیچکدام از رقبای نتوانند از این منابع کپی بردارند. لذا ماهیت منحصر به فرد سرمایه انسانی هر سازمان، باعث می شود تا سازمانها منابع سازمانی خود را در زمینه های

مدیریت استفاده و سرمایه گذاری کنند. این کار کاهش ریسک و سرمایه گذاری در پتانسیل های بالقوه بهره وری و تولیدی سازمان را در پی خواهد داشت.

همانطور که در شکل شماره ۲ مشاهده می شود از کنار هم قرار دادن دو عامل منحصر به فرد بودن و ارزش استراتژیک سرمایه انسانی ماتریسی تشکیل شده است. این ماتریس چهارچوبی مفهومی برای دسته بندی انواع متفاوت سرمایه انسانی موجود در سازمان و نیز مدیریت آنها جهت بهره گیری بیشتر در سازمان، ارائه می دهد.

در حقیقت این چهارچوب بر این نکته تاکید دارد که برای مدیریت انواع متفاوت از دانش و سرمایه انسانی موجود در سازمان، ما به سیستمهایی متفاوت در مدیریت منابع انسانی نیاز داریم، به نحوی که استفاده از یک سیستم واحد در مدیریت منابع انسانی پیامدی جز کاهش بهره وری در سازمان را در پی نخواهد داشت. ذکر مجدد این نکته لازم است که منظور از سرمایه انسانی در این مدل، دانش مهارتها و اطلاعات نیروی انسانی سازمان است.

## ۱- سرمایه انسانی ویژه

اولین نوع از سرمایه انسانی منحصر به فرد و ویژه است، اما چندان در ارزش آفرینی برای مشتریان توانایی ندارد. این نوع از سرمایه انسانی منبعی بالقوه برای ایجاد تمایز نسبت به رقباست، زیرا منبع انحصاری و ویژه خودسازمان است. پس مهمترین کار، فهم این مطلب است که چگونه سازمان می تواند با حفظ منحصر به فرد بودن این سرمایه انسانی آن را توسعه و گسترش دهد. در طول این سالها، بسیاری از سازمانهای نوآور، به بهره گیری، حمایت و توسعه این نوع سرمایه انسانی ویژه جهت نوآوری در سازمان خود پرداخته اند. اما با توجه به تمرکز سازمانها به کاهش هزینه ها در کوتاه مدت، برخی از سازمانها پس از تحلیل ارزش سرمایه انسانی ویژه، تصمیم گرفتند که در این نوع سرمایه انسانی سرمایه گذاری نکنند. از این رو مدیران سرمایه انسانی بر سر دو راهی تصمیم در مورد سرمایه انسانی ویژه قرار گرفته اند. از یک سو بایستی از سرمایه گذاری بیش از حد در سرمایه انسانی ویژه به دلیل محدودیتهای بودجه در کوتاه مدت بپرهیزند، از سوی دیگر در یک دید بلند مدت بایستی با پرورش این سرمایه رقابت پذیری سازمان را تضمین کنند. «اسنل» جهت حل این پارادکس و افزایش ارزش آفرینی سرمایه انسانی ویژه، پیشنهاد برقراری ارتباط میان سرمایه انسانی با سایر گونه های سرمایه انسانی مانند سرمایه های رابطه ای و سازمانی را ارائه کرد. جهت هماهنگی و همکاری بیشتر میان این گونه سرمایه های فکری، سازمانها بایستی سیستم های منابع انسانی خود را بر مبنای تشریک مساعی جهت توسعه روابط افقی، برنامه مبادله اطلاعات، تشویقهای گروهی و تیم سازی گردش شغلی بنا نهند.

## ۲- سرمایه انسانی بومی عادی

بخش دوم ماتریس شکل ۲، سرمایه انسانی بومی عادی سازمان را بیان می دارد که نه ارزش آفرینی چندانی برای مشتریان دارد و نه در نوع خود برای سازمان منحصر به فرد و خیلی ویژه است.

بسیاری از سازمانها اینگونه سرمایه انسانی خود را به راحتی پس از مدتی انجام فعالیت به دست می آورند، پس توجه زیادی در زمینه سرمایه گذاری بر روی این نوع سرمایه انسانی مبذول نمی شود. از دیدگاه اسنل شاید بهترین رویکرد در مدیریت این گونه سرمایه انسانی سرمایه گذاری نکردن در این گونه پرسنل و کارکنان است. به سبب اینکه سرمایه انسانی بومی عادی بیشتر از کارکنان نیمه ماهر یا بدون مهارت تخصصی تشکیل شده و باعث ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان نمی شود، سازمانها

به‌سوی اتوماسیون و خود کار کردن این دانش و جایگزینی فناوری به جای این بخش از نیروی انسانی سوق داده می‌شوند. همچنین ممکن است در صورت اثربخش بودن بازارهای سرمایه انسانی بومی عادی، سازمانها جهت کاهش هزینه‌های اداری خود، این نیروی انسانی خود را از بیرون سازمان (و از طریق برون سپاری) تامین کنند. در حقیقت بهره‌گیری از منابع خارجی در این نوع نیروی انسانی این امکان را به سازمان می‌دهد تا هزینه‌های نیروی انسانی را کاهش و انعطاف‌پذیری و تمرکز بر توسعه سرمایه انسانی با قابلیت‌های بیشتر جهت ایجاد مزیت رقابتی را افزایش دهد.

### ۳- سرمایه انسان محوری

زمانی که سرمایه انسانی ارزش آفرین و منحصر به فرد باشد برای سازمان منافع استراتژیکی ایجاد می‌کند، که البته توسعه و استقرار این سرمایه انسانی باعث افزایش هزینه‌های اداری و بوروکراتیک می‌شود. انگیزه سازمانها در سرمایه گذاری و توسعه این نوع از سرمایه انسانی، پیشینه کردن پتانسیل ارزش آفرینی سازمانی و ایجاد ویژگیهای متمایز کننده در درون سازمان است. بنابراین برای دستیابی به چنین هدفی، سازمانها سیستمهای منابع انسانی مبتنی بر تعهد را درون خود استقرار می‌دهند. این سیستمها روی توسعه درونی مهارتها و روابط بلند مدت سازمانی تکیه دارند. از جمله اقدامات و ویژگی‌های این سیستم‌ها عبارتست از:

- بنا نهادن تصمیمات جذب نیرو با تکیه بر توان کارکنان (از جمله توانایی شناختی و استعدادها و ...) و با توجه به مهارت و دانش کنونی آنها.

- برنامه آموزشی جامع جهت گسترش مهارتهای منحصر به فرد سازمانی در بین کارکنان

- برنامه‌های اجتماعی کردن کارکنان

- غنای مشاغل سازمانی

- و ایجاد مسیرهای ارتقای شغلی میان بخشی، جهت ترغیب کارکنان به مبادله اطلاعات و تولید دانش ویژه سازمانی همچنین می‌توان از سیستمهای پرداخت مبتنی بر مهارت و ارزیابی عملکرد توسعه ای کارکنان جهت تسهیل فرایند رشد و توسعه دانش و شایستگیهای ویژه سازمانی بهره جست.

### ۴- سرمایه انسانی الزامی

سرمایه انسانی الزامی گرچه ارزش آفرین است ولی منحصر به فرد و ویژه خود سازمان نیست. بنابراین تصمیماتی که برای سرمایه گذاری در این نوع از سرمایه انسانی اتخاذ می‌شود با سرمایه محوری و دیگر موارد متفاوت است. سرمایه انسانی الزامی ویژه یک سازمان خاص نبوده و کارکنان (حائز این سرمایه) 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. به سبب سهولت و امکان این جابجایی نیروی انسانی، تئوری سرمایه انسانی می‌گوید که سازمانها چندان مایل در سرمایه گذاری در این نوع از سرمایه انسانی نیستند. بنابراین سازمانها جهت بهره‌گیری از نیروی انسانی با توانایی بالقوه و مهارتهای لازم برای دستیابی سریع به بهره‌وری بالا، تنها کافی است به انتخاب صحیح نیروی انسانی پردازند.

این سازمانها برای بهره گیری سریع از مزایای استعدادهای ارزش آفرین این کارکنان این افراد را با پرداخت معادل یا بیشتر از نرخ بازار، استخدام می کنند و به کار می گیرند. این گونه اقدامات باعث تعریف یک سیستم مبتنی بر بازار در منابع انسانی می شود. با این وجود در برخی موارد فرصت جهش به گوشه راست بالای جدول (سرمایه انسانی محوری و ارتقای سرمایه انسانی به بهترین شکل) وجود دارد. پس می توان سرمایه انسانی عادی را از طریق منحصر به فرد کردن برای سازمان و سرمایه گذاری در توسعه مهارتهای افراد سازمان، در جهت خلق ارزش استراتژیک هدایت کرد.

### نتیجه گیری

در این مقاله کوشیدیم تا چهارچوبی جامعه ارائه شود تا تحقیقات اخیر و نظریات پیرامون مدیریت دانش، سرمایه انسانی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی در جهت تجزیه و تحلیل دانش موجود در سرمایه انسانی را به هم مرتبط کنیم و در نهایت، این سرمایه از ترکیب دو بعد ارزش استراتژیک و منحصر به فرد بودن معرفی شوند. تا پیش از این، تمرکز ادبیات موضوع این وادی بیشتر روی سرمایه انسانی محوری و ویژه بوده و به دو گونه دیگر توجه کمتری مبذول شده است. ولی در هر حال سازمان بایستی تمامی مجموعه ها و سیستم سرمایه انسانی خود را مدیریت کند، چون دسترسی به اهداف سازمانی از طریق برابند فعالیتهای انواع این سرمایه های انسانی امکان پذیر است. بدین منظور اشاره شد که برای گونه های مختلف سرمایه انسانی، سیستم های متفاوت منابع انسانی مورد نیاز است و به کارگیری یک سیستم باعث کاهش بهره وری می شود. به علاوه سازمانها بایستی توجه خود را به انواع دیگر دانش مانند سرمایه اجتماعی و سرمایه سازمانی نیز مبذول کنند. پس می طلبد تا محققان پژوهشهایی پیرامون نحوه ترکیب دانش متفاوت در سازمان (انسانی، اجتماعی و سازمانی) جهت رسیدن به مزیت رقابتی انجام دهند. در فضای اقتصاد نوین سازمانها در یک محیط پیچیده و پویا با هم به رقابت می پردازند که منحصر به فرد بودن و ارزش آفرینی دانش در سازمان باعث ایجاد استراتژیهای رقابتی در این محیط می شود. به عنوان مثال شرکت فدرال اکسپرس دریافت که می تواند از دانش رانندگان خود پیرامون جاده ها و مشتریان، مزیتی رقابتی برای خود ایجاد کند. بنابراین شرکت این اجازه را به رانندگان خود داد تا آنها جاده های خود را معین و زمانبندی و سریع این تغییرات را ایجاد کنند. همچنین شرکت مشتریان را از چنین خدماتی آگاه کرده و بدین ترتیب از سرمایه انسانی شرکت برای منحصر به فرد شدن فعالیت خود بهره جست.

### منبع

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS: A FRAMEWORK FOR HUMAN CAPITAL ANALYSIS, FESUS RODRIGUEZ, PATRICIA DE .۹۱-۸۲, P ۳, NO۳ JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL ,PABLOS