

“مدیریت دانش” و “یادگیری”

امروزه، نیاز به یادگیری و تغییر در سازمان‌ها رو به افزایش است. اگر سازمانی کندتر از محیط اطراف خود بیاموزد، از بین خواهد رفت. سازمان‌هایی باقی خواهند ماند که یادگیرنده باشند و سریع‌تر از رقبای خود بیاموزند.

یک سازمان، درحقیقت گروهی از افراد است. یک گروه دارای یک فرهنگ است که قدرت آن فرهنگ به عوامل متعددی از قبیل استحکام روابط بین افراد، مدت زمان شکل‌گیری گروه و میزان علاقمندی آنها به یکدیگر بستگی دارد. تغییر فرهنگ و ایجاد یک فرهنگ جدید مثل فرهنگ سازمان یادگیرنده، نیازمند زمان است.

یک سازمان یادگیرنده دارای فرهنگی است که هم از طریق افراد خود و هم از طریق سازمان، یادگیری و نوآوری را حمایت می‌کند. محیط چنین سازمانی به گونه‌ای فرهنگ یادگیری را تشویق و افراد سازمان را به یادگیری ترغیب می‌کند تا اطمینان حاصل شود که یادگیری فردی، سازمان را غنی‌تر و کامل‌تر خواهد ساخت. فرایند یادگیری باید بخشی از فرهنگ سازمانی باشد، نه فقط راه‌حلی برای یافتن پاسخی به یک مشکل.

سازمان‌های یادگیرنده به نگرش جدیدی در رهبری نیاز دارند. اولین قدم در ساختن یک سازمان یادگیرنده، داشتن رهبری است که دورنمای یک سازمان یادگیرنده را ترویج کند.

یک سازمان یادگیرنده بودن، زمانی ارزشمند است که در جهت اهداف وسیع و بلند مدت حرکت کند. دورنماهای مشترک سازمانی، از دورنماهای فردی شکل می‌گیرد. یک سازمان یادگیرنده دارای فرهنگی است که نیازهای افراد خود را می‌شناسد و آنها را به حساب می‌آورد، در چنین سازمانی، افراد می‌دانند که چرا در آن هستند.

سازمان یادگیرنده به گونه‌ای سازمان‌دهی شده است که اطلاعات را در محیط اطراف خود جستجو می‌کند، خود می‌تواند تولید اطلاعات کند و افراد را تشویق می‌کند تا در ساختارهای تیمی دانش را به یکدیگر منتقل کنند. این امر در جهت دورنمای سازمان و توسط رهبری استراتژیک سازمان هدایت می‌شود. کارکنان باید زمان کافی به یادگیری اختصاص دهند و مدیریت باید به یادگیری به‌عنوان بخشی از کار اصلی کارکنان نگاه کند. در یک سازمان یادگیرنده، فرایندهای کاری باید با ویژگی‌های مدیریت دانش یکپارچه باشند، فرایندها باید توزیع دانش را مقدور سازند و فرهنگ سازمانی باید به اشتراک گذاشتن دانش را تشویق کند.

یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که سطح دانش در درون یک فرد تغییر کند؛ و یادگیری فردی الزاماً به تغییر در دانش سازمانی نمی‌انجامد. دانش سازمانی، دانشی است که مستقل از افراد آن، در سازمان وجود دارد، مانند دانشی که با سیاست‌ها، استراتژی‌ها، رویه‌ها و شیوه‌های اجرایی سازمان عجین شده است. برخی اندیشمندان یادگیری سازمانی را متأثر از مجموع رفتارهای افراد آن سازمان می‌دانند. افراد را می‌توان زیر سیستم‌های یک سازمان تصور کرد. مفهوم سازمان یادگیرنده با فرض یک هویت برای سازمان، بر این موضوع تمرکز دارد که سازمان افراد خود را به یادگیری چه مواردی تشویق می‌کند. در حالی که یادگیری سازمانی به این موضوع توجه دارد که چگونه یادگیری در سازمان اتفاق می‌افتد و توسعه می‌یابد.

مدیریت دانش شاخه‌ای از ادبیات سازمان‌های یادگیرنده است. یادگیری در سازمان‌ها نیازمند به اشتراک گذاشتن دانش شخصی افراد است تا دیگر افراد سازمان از آن بتوانند استفاده کنند.

مدیریت دانش به فرایندی اشاره دارد که به کمک آن سازمان‌ها، داده‌ها و اطلاعات موجود در داخل خود را ارزیابی می‌کنند و کارکنان آن قادر می‌شوند تا آنچه را که یاد گرفته‌اند به دانش قابل استفاده در سازمان تبدیل کنند.

یادگیری سازمانی، به مدیریت دانش نیاز دارد. یک سازمان یادگیرنده به فرایندهای یادگیری می‌اندیشد و مدیریت دانش، بر “نتایج” متمرکز است که خروجی فرایندهای یادگیری است. هدف مدیریت دانش، این است که برای سازمان ارزش خلق کند و مشتمل بر فعالیت‌های تولید، سازمان دهی، به اشتراک گذاری و بکارگیری دانش است. در سازمانی که مدیریت دانش را به اجرا می‌گذارد، اغلب کارکنان باید فعالیت‌های مرتبط با مدیریت دانش را با کارهای روزانه خود یکپارچه سازند.

سازمان‌ها با اهداف و روش‌های متفاوتی دانش را می‌آموزند و تولید می‌کنند، آنچه که اهمیت دارد چگونگی انباشت دانش، نگرش‌ها و تجارب ارزشمندی است که آنها در طول زمان کسب می‌کنند:

- آموزش کارکنان به منظور انتقال مهارت‌ها و فنون در جهت بهبود چگونگی انجام وظایف
- مستند کردن دانش و ایجاد پایگاه داده‌ها به منظور توزیع دانش
- یکپارچه کردن و عجین کردن دانش در استانداردها، تکنیک‌ها و روش‌های عملیاتی به منظور بهبود در دانش فنی و بهره‌گیری بهینه از آن

به مدیریت دانش به‌عنوان راهکاری برای توسعه یادگیری فردی و یادگیری سازمانی بیندیشیم و به سمت ایجاد سازمان‌های یادگیرنده حرکت کنیم.

مدل تعالی سازمانی

در جهان امروز حرکت به سمت جهانی شدن و ماندن در دنیای پر رقابت کسب و کار سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی را دچار چالش‌های بسیار نموده است. رقابتی قدرتمند داخلی از یک سو و نیاز به حضور در عرصه پرتلاطم جهانی از سوی دیگر، مدیران بنگاه‌های اقتصادی را نیازمند استفاده و بکارگیری مدلی جامع و کامل می‌نماید. در این میان گاه سازمان‌ها حل تمامی مشکلات و راه برون‌رفت از تمام مشکلات را در گرو اجرای تکنیک‌ها و ابزارهایی می‌دانند که اجرا و پیاده‌سازی آنها نتیجه مطلوبی در سازمان حاصل نمی‌کند، زیرا برخی از این تکنیک‌ها با روح سازمان بیگانه است و یا به دلیل تک بعدی بودن و تمرکز بر چند مورد خاص علی‌رغم تمام هزینه‌ها گره از مشکل سازمان نمی‌گشاید.

همواره باید توجه داشت که ارتقای بهره‌وری و کیفیت نیازمند فضایی است که در آن عوامل مختلفی باید نقش خود را ایفاء کنند. در کنار عواملی از قبیل قوانین، مقررات، آیین نامه‌ها، نظام بازرسی فنی و تایید صلاحیت و استانداردهای مختلف می‌توان از سیستم‌های تشویقی و معرفی واحدهای برتر نام برد که جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی به این منظور و به عنوان ابزاری جامع و کامل برای حل مشکلات سازمان‌ها با توسط موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی و با همکاری وزارت صنایع و معادن به اجرا درآمد.

تحقیق و مطالعه پیرامون مدل تعالی سازمانی از سال ۱۳۷۸ در موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی آغاز شد و پس از تدوین طرح اولیه و ارائه آن در سال ۱۳۸۲ به تصویب وزارت صنایع و معادن رسید که از آن زمان تا کنون شش دوره جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی برگزار شده است.

این مدل در ابتدا تنها سازمان‌های فعال در بخش صنعت و معدن را مد نظر قرار می‌داد، زیرا سازمان‌های این بخش بیشتر با سیستم‌های مدیریتی کار کرده و زمینه استقرار مدل در آنها هموارتر بود. اما از سال ۱۳۸۵ و همزمان با پنجمین دوره اجرای جایزه ملی با توجه به استقبال بی‌نظیر سازمان‌ها، استفاده از این مدل به پنج بخش دیگر نیز تسری یافت و از بخش‌های ساخت و تولید، خدمات، بهداشت، درمان و سلامت، آموزش و عمومی نیز متقاضیانی در جایزه ملی حضور یافتند.

این جایزه از یک کمیته راهبری متشکل از نمایندگان دستگاه‌ها، انجمن‌ها و سازمان‌های مدیریتی و کیفیتی تشکیل شده که از بین متخصصان مدیریت و آنان که با تعالی سازمانی آشنا هستند، ۱۵ نفر را به‌عنوان اعضای کمیته علمی تعیین می‌کند. اعضای این کمیته نیز از بین مدیران خوشنام و با سابقه و مطلع از شرایط اقتصادی کشور هفت نفر را به‌عنوان اعضای کمیته داور انتخاب می‌کند، دبیرخانه جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی هم مجری برنامه جایزه ملی در سطح کشور است.

مدل تعالی سازمانی مبتنی بر هشت مفهوم بنیادین نتیجه‌گرایی، مشتری‌مداری، رهبری و ثبات در مقاصد، مدیریت مبتنی بر فرایندها و واقعیات، مشارکت کارکنان (به‌عنوان سرمایه‌های اصلی سازمان)، یادگیری، بهبود و نوآوری مستمر، توسعه و تحکیم روابط با شرکای تجاری و در نهایت مسئولیت‌پذیری اجتماعی است.

این هشت مفهوم، مفاهیم پایه‌ای هستند که سازمان‌های متعالی باید به خوبی به آنها بپردازند، به‌گونه‌ای که نتیجه آن در فضای سازمان مشهود باشد. بر پایه این هشت مفهوم، ۹ معیار شامل رهبری، ختم‌شی و استراتژی،

کارکنان، مشارکت‌ها و منابع، فرایندها، نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد طراحی شده که با ارزیابی این معیارها می‌توان میزان استقرار این مفاهیم در سازمان‌ها را اندازه‌گیری نمود. این مدل، مفاهیم کمی، کیفی، محتوایی و موضوعی را به رقم و امتیاز تبدیل می‌کند.

برای هر یک از این معیارها نیز ضریب وزنی تعیین شده که در مجموع هزار امتیاز را تشکیل می‌دهد. ۵۰ درصد امتیازها مربوط به برنامه، رویکرد و فرایندهایی است که سازمان به کار می‌گیرد و ۵۰ درصد دیگر، مربوط به نتایج به دست آمده است. در نتیجه اگر برنامه‌های به اجرا گذاشته شده به نتیجه مطلوب نرسد، سازمان امتیاز خوبی نخواهد گرفت.

جذابیت این مدل در ارتباط منطقی میان نتایج و رویکردها نهفته است. دو کاربرد متفاوت برای مدل تفکیک شده است، کاربرد اصلی و مورد تاکید، استفاده از مدل به‌عنوان چارچوبی برای استقرار سیستم‌های مدیریت و اعمال روش‌های صحیح و مناسب مدیریتی است. در کنار آن، جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی ضمن ایجاد یک چهارچوب، امکان مقایسه میان سازمان‌های مختلف را نیز فراهم می‌کند.

گواهی تعهد به تعالی اولین سطحی است که به سازمان‌هایی که وارد مسیر تعالی شده‌اند و دوره‌های آموزشی و خود ارزیابی را برای اولین بار به اجرا گذاشته‌اند، اهدا می‌شود. در واقع سازمان‌های متقاضی گواهی تعهد به تعالی باید نشان دهند با مفاهیم مدل آشنا هستند و برنامه‌های بهبود را در دست اجرا دارند.

تقدیرنامه برای تعالی مربوط به سازمان‌هایی است که امتیازی بیش از ۳۰۰ کسب می‌کنند و برای سازمان‌هایی که موفق به کسب امتیاز بیش از ۴۵۰ شوند تندیس بلورین در نظر گرفته شده است. همچنین سازمان‌هایی که موفق به کسب امتیازهای بیش از ۵۵۰ و ۶۵۰ شوند به ترتیب مفتخر به دریافت تندیس سیمین و تندیس زرین خواهند شد.

تعیین جایگاه و امتیاز سازمان‌های متقاضی، متکی بر ارزیابانی است که به‌عنوان سرمایه اصلی این فرایند پس از آزمون‌های مختلف و دوره‌های آموزشی گوناگون انتخاب می‌شوند. مهارت و تجربه، فعالیت‌هایی که قبل از دوره آموزشی به‌عنوان یک ارزیاب واقعی باید انجام دهند، آزمون‌هایی که باید بگذرانند، رفتار فردی و حرفه‌ای و در نهایت سن و تجربه مدیریتی، معیارهایی است که برای انتخاب ارزیابان در نظر گرفته می‌شود.

نتایج به دست آمده از شش سال استقرار و پیاده‌سازی مدل تعالی در سازمان‌ها بیانگر رشد قابل توجه در نتیجه استقرار سیستم‌ها و ابزارهای مدیریت در سازمان‌های کشور است. این حرکت، نویدبخش تحولات ارزشمند در اصلاح ساختار بنگاه‌ها و سازمان‌هاست که در نهایت شکوفایی هر چه بیشتر اقتصاد را به همراه خواهد داشت.

جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی بر اجرای صحیح و دقیق رویه‌ها و فرایندهای خود اصرار می‌ورزد و برای ایجاد بهبود نیازمند نظرات و پیشنهادات همه ذینفعان است. این جایزه تلاش می‌کند ضمن تداوم حرکت تشویق‌آمیز خود و حفظ ارزش‌های جایزه ملی، رضایت همه ذینفعان را جلب نماید.

امید است این حرکت ملی که طی شش سال گذشته تأثیرات بسیاری در سطح سازمان‌ها و بنگاه‌های کشور بر جای گذاشته است با وسعت بیشتری در تمام بخش‌های اقتصاد اجرا شود و همه سازمان‌ها از مزایای استقرار مدل تعالی سازمانی برای افزایش رقابت‌پذیری و ارتقای بهره‌وری، بهره‌مند شوند. ■