



پیام مهر



ویژه‌نامه آموزش

فروردین‌ماه ۱۳۹۳



پیدای پنهان

سیستم مهرگستر با پشت سر گذاشتن مراحل نهایی، عملیاتی شد تا بانک کشاورزی به‌عنوان بانک پیشرو در نسل چهارم بانکداری الکترونیک لقب گیرد، چراکه نخستین بانکی بود و البته هست که سیستم یکپارچه و جامع بانکداری الکترونیکی را پیاده‌سازی کرده است. موفقیتی که در وهله اول برای نظام بانکی و بانک کشاورزی بود و سپس مایه مباحث همکاران بخش فناوری اطلاعات بانک شد. با وصول بیش از ۹۵ درصدی مطالبات معوق، ریسک اعتباری بانک کاهش چشمگیری داشت و این موفقیت کام بانک کشاورزی را شیرین کرد و شد مایه افتخار کارکنان بخش وصول مطالبات شد. بیش از ۴۴ هزار میلیارد اعتبارات طرح توسعه کشاورزی توسط همکاران بانک طی یک دوره یک ساله با سازوکاری مدون توزیع شد. اقدامی که در نظام بانکی بی‌نظیر بود و ورق زرینی در کتاب تاریخ شبکه بانکی کشور و البته ثبت موفقیتی دیگر برای همکاران بخش اعتبارات شد.

از این دست موفقیت‌ها در گذشته و حال بانک کشاورزی کم نیست و بدون شک گفتار مختصر حاضر فرصتی نیست برای بیان تمام آنها؛ لیک بهانه‌ای دست داد که به برخی از آنها بپردازیم. بهانه هم چیزی نبود جز ویژه‌نامه حاضر که پیش‌شرط تمام این موفقیت‌ها بوده و کمتر اسم و عنوانی از آن شنیده می‌شود. اینکه بانک کشاورزی توان توزیع ۴۴ هزار میلیارد ریال اعتبار طی یک سال را داشته یا اینکه تنها سیستم جامع بانکداری الکترونیک نظام بانکی در کشور را اجرایی و عملیاتی کرده، ناشی از بستر مهیا و توانمندی‌هایی بوده که در میان نیروی انسانی بانک وجود دارد. این توانمندی‌ها حاصل روند مستمر و هدفمند آموزشی است که کارکنان بانک همواره در معرض آن قرار دارند. گویی آموزش، پیدای پنهان تمام موفقیت‌هاست؛ با اینکه نقش آن در موفقیت‌ها انکارناپذیر است، اما کمتر اسمی از آن شنیده می‌شود.

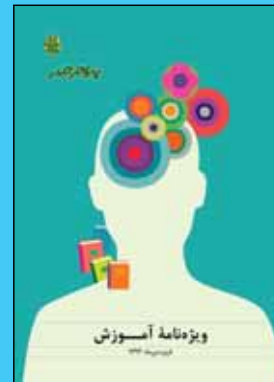
نظر به اهمیت موضوع، ویژه‌نامه حاضر با موضوع نقش، اهمیت و کارکرد مقوله آموزش در سازمان‌ها گردآوری شده است. یادآور می‌شود این ویژه‌نامه در دو شماره منتشر خواهد شد که شماره نخست آن به مباحث عمومی آموزش پرداخته و شماره دوم آن دستاوردهای آموزشی بانک کشاورزی را مورد مذاقه قرار خواهد داد.

بانک کشاورزی

پیام مهر

نشریه داخلی بانک کشاورزی

آموزش



صاحب امتیاز: بانک کشاورزی
مدیر مسئول: خسرو صادقزاده
سردبیر: مرتضی مهدویان
مدیر داخلی: مرضیه امیری
اداره کل روابط عمومی

فهرست

- ریل‌گذار / ۲
- سه‌متد آموزشی در اچ‌اس‌بی‌سی بانک / ۹
- کسب دستاورد بیشتر از داده‌های ثابت / ۱۰
- تنگناها و راهبردهای آموزش / ۱۱
- هشت مزیت / ۱۲
- بازخوانی یک تجربه / ۱۴
- دانش چیست و چگونه در سازمان مدیریت می‌شود / ۱۶
- هفت‌خوان / ۱۸



میان دو شهر اروپایی و در
میانه پستی و بلندی های
سبز، قطار به مسیر خود
ادامه می دهد و مسافران
متحیر از زیبایی مسیر، از
راحتی سفر با این قطار مجلل
لذت برده و سازندگان آن
را تحسین می کنند: «این
قطار نمونه خاصی در تمام
اروپاست» یا «این قطار، لذت
سفر را دوچندان می کند»؛
غافل از اینکه کمی کمتر
از یک قرن گذشته، اگر
مهندسانی طرح گذر خط آهن
از این معبر کوهستانی را
نمی دادند، دیگر نه این قطار
معنا می یافت و نه این معبر
زیبای کوهستانی. آری؛

کارکرد ریل که کمتر توجهی
به آن می شود، از چنان درجه
اهمیتی برخوردار است که
مسیرها و مقصدهای جدید
وابسته به آن است. شاید
به همین روست که از مقوله
آموزش در مباحث توسعه
سازمانی به عنوان ریل گذار
یاد می کنند. چراکه آموزش
بستر توسعه را فراهم آورده
و البته در موفقیت های
سازمان، چهره چندان عیانی
ندارد.

نظر به اهمیت مقوله
آموزش و بررسی جایگاه و
ضرورت مقوله آموزش در
بانک کشاورزی؛ نشستی با
حضور آقایان محمدحسن
فروغی فر عضو هیئت
مدیره، منوچهر حیاتی
مدیر امور منابع انسانی و
عقیل تقی زاده رئیس اداره
کل آموزش و به میزبانی
اداره کل روابط عمومی بانک
برگزار شد. مرضیه امیری از
همکاران روابط عمومی نیز به
نمابندگی از نشریه، هدایت
این نشست را بر عهده
داشت. گزارش نشست را
بخوانید.



واکاو نقش، جایگاه و ضرورت مقوله آموزش در بانک کشاورزی؛

ریل گذار

استقرار سیستم مهرگستر در بانک کشاورزی اشاره کرد؛
چنان که آموزش این نقش پیشگام بودن خود را به خوبی
ایفا کرد و توانست طی یک دوره کوتاه به سیزده هزار نفر
از کارکنان بانک آموزش بدهد. بنابراین به استناد چنین
مواردی می توان به صراحت گفت که آموزش، قلب هر
سازمان است و سازمانی زنده و پویاست و با تغییرات روز
همه‌هنگ، که بخش آموزشی پویا و کارآمدی داشته باشد.

پیام مهر: جناب آقای فروغی فر، شما چه نظری در
این رابطه دارید؟

فروغی فر: در مورد نقش و جایگاه آموزش در بهبود
کیفی سازمان‌ها مقالات و کتاب‌های زیادی نوشته شده و
البته اظهارات بسیاری هم بیان شده است. از این رو نظر
به فرصت محدود، قصد دارم به مقوله آموزش در بانک
کشاورزی بپردازم. اما برای ورود به این مقوله باید گریزی
بزنم به گفته‌های آقای تقی زاده که از اداره آموزش در بانک
کشاورزی تحت عنوان خط‌شکن یاد کردند. بنده هم
می‌خواهم با همان مفهوم اما از تعابیر دیگری چون جاده
صاف کن یا ریل گذار استفاده کنم. به این معنا که نقش
اداره آموزش در بانک کشاورزی به نحوی ریل گذاری برای
پیشرفت و توسعه به‌شمار می‌آید. چنان که پیش شرط هر
حرکت توسعه‌ای هم به‌شمار می‌رود. با توجه به اینکه
پیشبرد هر راهبرد و سیاست جدید در بانک کشاورزی و
هر سازمان دیگری نیازمند فراهم آوردن بستر آن حرکت
توسعه‌ای است، این نقش فراهم آوردن بستر توسعه در

پیام مهر: برای ورود به مبحث نقش و جایگاه آموزش،
ضرورت دارد ابتدا به کارکرد این مقوله در سیستم بانکی
پرداخته و از کل به جز برسیم. از این رو برای شروع بپردازیم
به این موضوع که چرا مقوله آموزش در سازمان‌ها ضرورت
پیدا می‌کند؟

تقی زاده: صنعت بانکداری در مقایسه با صنایع و
کسب و کارهای دیگر با سرعت و شدت بیشتری دستخوش
تغییر و تحول می‌شود. به عبارتی دیگر سرعت تغییرات
در بانکداری با هیچ بخش اقتصادی دیگری قابل مقایسه
نیست؛ چراکه بانک‌ها هویت و رویه کاری خود را از
نیازهای مشتری اقتباس می‌کنند و زمان تغییر و به‌روز
شدن نیازهای مشتری در عصر حاضر که عصر تکیه
بر استفاده از دانش‌های نوین است، به مراتب بالاتر و
بیشتر از گذشته است. از این رو در شرایط حاضر، ضرورت
دارد بانک‌ها هر چه سریع‌تر خود را با سلاخی مشتری
همه‌هنگ کرده و تطبیق دهند. چنین چرخه‌ای، صنعت
بانکداری را به صنعتی پویا و به سرعت تغییرکننده
و به‌روز شونده تبدیل کرده است. حال برای تغییر،
پیش شرط‌هایی لازم است؛ به این معنا که می‌توان
گفت بانک‌ها به‌طور متوسط هر سه سال یکبار، به شکل
کلی تغییر استراتژی و تغییر راهبرد می‌دهند و در روند
این تغییر رویکرد، نقش مقوله آموزش جلوه می‌کند. به
این ترتیب که در روند تغییر سیاست‌ها و راهبردها، اداره
آموزش نقش جلودار یا خط‌شکن را بازی می‌کند. برای
تبیین این نقش آموزش و به‌عنوان نمونه می‌توان به



بود و این دو بانک این فخر را نسبت به سیستم بانکی داشتند که سطح تحصیلات کارکنان شان کمی نسبت به کل نظام بانکی بالاتر است. اما ذکر این نکته هم ضرورت دارد که میزان تحصیلات بالا هم چندان نیاز بانک‌های تجاری آن دوران نبود و کارمندان بانک کشاورزی و صنعت و معدن هم به واسطه گرایش تخصصی از میزان تحصیلات بالاتری برخوردار بودند. در اوایل دهه هشتاد، حدود ۲۵ تا ۳۰ درصد کارکنان نظام بانکی از تحصیلات دانشگاهی برخوردار بوده و بالغ بر ۷۰ درصد کارکنان شبکه بانکی دیپلم داشتند. اما با آغاز دهه هشتاد، نظام بانکی کشور دستخوش تحولاتی شد و به واسطه افزایش چشمگیر عدد فارغ‌التحصیلان دانشگاهی، این فرصت برای نظام بانکی به وجود آمد تا نگاهی جدی هم به این حوزه داشته باشد و در راستای افزون‌سازی سطح تحصیلات کارکنان خود گام بردارد. ضرورت این نگاه هم از جایی احساس شد که چرا با وجود تعداد بالای فارغ‌التحصیلان دانشگاهی در کشور، میانگین عددی تحصیلکرده‌های نظام بانکی کمتر از ۳۰ درصد است.

پیام‌مهر: اما بیش از یک دهه گذشت تا میزان تحصیلات کارکنان بانک‌ها افزایش محسوسی را تجربه کند.

حیاتی: موردی که بیان آن در این زمینه ضرورت دارد، روند مستمر و به‌نحوی زیرپوستی بودن تغییرات آموزشی در سازمان است. برای تبیین این مسئله، ناگزیر باید تجربه‌ای را از اوایل دهه هشتاد در بانک کشاورزی نقل کنیم. در اوایل دهه هشتاد، پیشنهادی را خدمت مدیرعامل وقت بانک ارائه کردم مبنی بر اینکه تمام روسای شعب بانک کشاورزی دارای تحصیلات لیسانس داشته باشند و دیپلمه‌ها با این افراد جایگزین شوند. مدیرعامل بانک از بنده خواست آماری از میزان تحصیلات دانشگاهی روسای شعب بانک استخراج کنم. براساس آمار به‌دست آمده، روشن شد که بیش از ۷۰ درصد روسای شعب بانک، دیپلم دارند. بنابراین اینکه تمام روسای شعب باید مدرک کارشناسی دانشگاهی داشته باشند، در آن برهه زمانی فرضیه خوبی بود، اما اگر به یکباره ۷۰ درصد روسای شعب تغییر می‌کردند، اساس کار در بانک با مشکل جدی روبه‌رو می‌شد. از این‌رو دریافتیم که باید این روند به‌صورت مستمر و نه یکباره باشد. در نتیجه پیاده‌سازی این روند، امروزه بالغ بر ۷۰ درصد از کل کارکنان بانک کشاورزی تحصیلات دانشگاهی دارند. به‌عبارتی دیگر معادله سی - هفتاد اوایل دهه هشتاد، طی یک دهه به‌طور کامل معکوس شد و اکنون هفتاد - سی شده است. این تغییر هم تصادفی به‌دست نیامده و حاصل برنامه‌ریزی بلندمدت آموزشی بوده است. این برنامه‌های آموزشی در حال حاضر هم ادامه دارد. به‌نحوی که می‌توان گفت اکنون میزان کارکنان در حال تحصیل بانک کشاورزی به بیش از ۲ هزار نفر بالغ می‌شود.

بانک کشاورزی را اداره آموزش بر عهده دارد و به تعبیری از آن تحت عنوان ریل‌گذاری برای توسعه یاد می‌کنیم. در واقع اگر این ریل‌گذاری درست انجام شود، چه به لحاظ زمان ریل‌گذاری چه جهت ریل‌گذاری و چه کیفیت ریل‌گذاری؛ می‌توان امیدوار بود که تمام برنامه‌های توسعه‌ای در سازمان ثمر داده و منجر به نتیجه شود.

پیام‌مهر: نقش آموزش تا چه اندازه در استقرار سیاست‌ها و راهبردها سازمانی موثر است و اداره آموزش بانک تا چه اندازه برای فراهم آوردن بستر این تغییرات موفق بوده است؟

فروغی‌فر: اگر چنین برداشتی وجود دارد که بانک کشاورزی در اجرای سیاست‌های موفق بوده و اینکه برنامه‌هایش با درصدی از موفقیت همراه بوده است، باید نقش آموزش را در این موفقیت‌ها به وضوح دید. چراکه بدون شک، بستر این موفقیت‌ها با ریل‌گذاری بخش آموزش پیش از هر اقدامی، فراهم شده است. در نتیجه می‌توان گفت که اداره آموزش بانک کشاورزی عملکرد موفق‌تری داشته است. البته این موفقیت به آن معنا نیست که عاری از هر نقصی هستیم و به‌صورت کامل و صددرصدی در بخش آموزش کار می‌کنیم. اما اذعان به موفقیت حداکثری بخش آموزش بانک، امری اجتناب‌ناپذیر است. از سوی دیگر، بخش آموزش چه در سطح بانک کشاورزی و چه در دیگر سطوح سازمانی و حتی در مقیاسی کلان‌تر چون کشور، این اطمینان را به مدیران و مجریان می‌دهد که بستر حرکت فراهم است. آموزش با این اطمینان که ریلی برای حرکت ساخته شده است، این فرصت و اجازه را به مدیران ارشد سازمان می‌دهد که قطاری بسازند و حرکتی را آغاز کنند. بنابراین مادامی که ریل ساخته نشود، ساخت ده‌ها و صدها قطار هم بی‌فایده خواهد بود، زیرا بستری برای حرکت وجود ندارد.

حیاتی: برای تبیین نقش آموزش در سازمانی بزرگ مانند بانک کشاورزی، باید ابتدا از زاویه کلان به موضوع نگاه کرد و سپس به مواردی به‌صورت جزئی‌تر و ریزتر پرداخت. از این‌رو ضرورت دارد ابتدا مقایسه‌ای داشته باشیم میان بانک کشاورزی و سایر بانک‌ها. بانک کشاورزی که امروز بالغ بر ۱۶ هزار و ۲۰۰ نفر کارمند دارد، در دهه شصت شمسی به لحاظ میزان دانش و سواد کارکنان در رتبه نخست شبکه بانکی در کشور بود. این مهم هم به جهت تخصصی بودن حوزه کار در بخش کشاورزی به‌دست آمده بود و اینکه بانک کشاورزی علاوه بر کارکنان بانکی که امور جاری بانکداری را انجام می‌دادند، از حضور کارشناسان کشاورزی بهره می‌برد. این نسبت تا اواخر دهه هفتاد هم به‌طور تقریبی پابرجاست و تراز میزان تحصیلات کارکنان بانک، چندان متفاوت نمی‌شود. در این دوران تنها بانک صنعت و معدن همپای بانک کشاورزی



آموزش با این اطمینان که ریلی برای حرکت ساخته شده است، این فرصت و اجازه را به مدیران ارشد سازمان می‌دهد که قطاری بسازند و حرکتی را آغاز کنند. بنابراین مادامی که ریل ساخته نشود، ساخت ده‌ها و صدها قطار هم بی‌فایده خواهد بود، زیرا بستری برای حرکت وجود ندارد



به‌واسطه آموزش‌های مختلف و مستمر می‌توان میزان درک فرد از مجموعه یا کارمند از سازمان را افزایش داد. به این ترتیب که با این آموزش‌ها، فرد به درجه بالایی از ادراک می‌رسد و به میزان درجه اهمیت سازمان خود پی می‌برد و در می‌یابد به واسطه این درجه اهمیت، چگونه باید شیوه رفتاری و عملکردی خود را تغییر داده تا بیشترین میزان بهره‌وری را برای سازمان داشته باشد

در حوزه فناوری اطلاعات هر هجده ماه یکبار علم به‌طور کامل می‌میرد و مظاهر جدیدی متولد می‌شوند. این در حالی است که صنعت بانکداری بیشترین تاثیر را از حوزه فناوری اطلاعات دارد. با توجه به اینکه بانک، گسترده‌ترین خدمات‌دهی و سرویس را در میان نهادهای اقتصادی و اجتماعی دارد، ناگزیر از همواره به‌روز شدن و همگامی با جدیدترین مظاهر فناوری اطلاعات از سخت‌افزار و نرم‌افزار و مغزافزار گرفته تا مباحث و مسائل امنیتی است. بازار به‌شدت رقابتی صنعت بانکداری هم بر سرعت گذر از سیستم‌های سنتی به مکانیزاسیون در بانکداری دامن زده است. چراکه مشتری و مخاطب سرویس مورد نیاز خود را می‌خواهد، حال هر بانکی که بتواند سریع‌تر این سرویس را ارائه کند، از خدمات آن بانک استفاده خواهد کرد. به‌عنوان مثال اگر بانک کشاورزی در ارائه سرویس یا خدمت جدیدی تعلل داشته باشد، مشتری، منتظر نخواهد ماند تا بانک آن سرویس را ارائه کند و به سهولت از بانک یا موسسه دیگری خدمت مورد نیاز خود را دریافت خواهد کرد. در این شرایط و در این پیچ تاریخی، نقش آموزش بیش از گذشته رخ عیان می‌کند. چراکه آموزش از یک سو به دانش‌های نوین و جدید دسته یافته و آن را به سازمان منتقل کرده و از سوی دیگر بستر حرکت به سمت فراگیری دانش نوین در سازمان را فراهم می‌کند.

پیام‌مهر: مقوله بعدی که در بخش آموزش باید مورد توجه قرار گیرد این است که اداره آموزش بانک از چه مکانیزم‌ها و ابزارهایی استفاده می‌کند که عملکرد آن مثبت ارزیابی می‌شود؟

فروغی‌فر: برای پاسخ به این پرسش باید به مواردی چون برگزاری آموزش‌های حضوری و غیرحضوری، آموزش‌های سیستمی، تشکیل دانشگاه و مراکز آموزشی منطقه‌ای، نیازسنجی آموزشی، طرح تعالی سازمانی و... اشاره کرد و به استناد آن گفت که اداره آموزش بانک کشاورزی نیازهای آینده بانک را به‌خوبی درک کرده و برای آن برنامه دارد. به‌عنوان نمونه طرح تعالی سازمانی که توسط اداره آموزش در بانک کشاورزی در حال اجراست، با این هدف تدوین و اجرایی شده که کیفیت کاری کارکنان بانک کشاورزی در آینده را تضمین کند؛ به این معنا که پیش‌بینی شده است که کارکنان بانک باید در آینده برای ارائه خدمات به مشتریان باید از کیفیت بالاتری برخوردار باشند تا بانک همچنان از بانک‌های پیشرو در ارائه خدمات بانکداری باشد. حال به منظور پاسخ به این نیاز آینده، بخش آموزشی بانک طرح تعالی سازمانی را تدارک دیده و عملیاتی کرده تا کیفیت نیروی انسانی در آینده نیز به مثابه شرایط امروز، در مطلوب‌ترین وضعیت ممکن باشد.

پیام‌مهر: اما گاه در گزارش‌هایی که از شعب می‌رسد گفته می‌شود سطح اطلاع کارکنان از برخی خدمات بانک پایین بوده و حتی آگاهی ندارند و در این منظر، اداره

پیام‌مهر: مورد دیگری که این روزها در علم بازاریابی بسیار به آن پرداخته می‌شود، رابطه بین سطح آموزش در سازمان و ارزش‌آفرینی برای برند سازمان است. این رابطه چگونه تعریف و تبیین می‌شود؟

حیات‌ی: منظر دیگری که از دریچه آن مقوله آموزش اهمیت پیدا می‌کند، مفهوم ادراک سازمانی است. به این معنی که به‌واسطه آموزش‌های مختلف و مستمر می‌توان میزان درک فرد از مجموعه یا کارمند از سازمان را افزایش داد. به این ترتیب که با این آموزش‌ها، فرد به درجه بالایی از ادراک می‌رسد و به میزان درجه اهمیت سازمان خود پی می‌برد و در می‌یابد به واسطه این درجه اهمیت، چگونه باید شیوه رفتاری و عملکردی خود را تغییر داده تا بیشترین میزان بهره‌وری را برای سازمان داشته باشد. همچنین فرد با درک عالی و واقعی جایگاه سازمان، به اهمیت برند سازمان پی برده و رفتارهای فردی و سازمانی خود را به سمتی هدایت خواهد کرد که نه تنها لطمه‌ای به برند سازمان وارد نشود، که برای برند سازمان ارزش‌آفرینی هم داشته باشد. اهمیت مقوله دانش در سازمان از این منظر هم ضرورت می‌یابد که بانک در مسیری قرار گرفته که بسیار پویا و در حال تغییر و حرکت است. حال برای حرکت در این مسیر، کمکی هم به بانک نشده و خود باید برای همگامی با تغییرات پیشگام باشد و در مسیر رو به جلو و تعالی حرکت کند. هرگونه تعللی هم عواقب سنگینی برای بانک به همراه خواهد داشت. چراکه نه جامعه برای تغییر منتظر بانک می‌ماند و نه رقبا. روند تولید علم هم سرعت خود را برای همگام شدن با بانک کشاورزی کند نمی‌کند. از این رو بانک باید خود را با این تغییرات سریع و ناگزیر هماهنگ کند و در این شرایط است که نقش مقوله آموزش و اداره آموزش رخ عیان می‌کند. اداره‌ای که باید با جدیدترین تحولات جامعه و علم هماهنگ بوده و مجرب‌ترین شود برای انتقال دانش نوین به بدنه سازمان.

پیام‌مهر: به روند تغییرات سریع در صنعت بانکداری اشاره شد. شاید مهم‌ترین این تغییرات، روند حرکت بانکداری از بانکداری سنتی به بانکداری نوین و مدرن باشد. جایگاه بخش آموزش در این شیفت کردن و تغییر بنیادین چگونه ارزیابی می‌شود؟

فروغی‌فر: آنچه اهمیت آموزش در برهه فعلی را بیش از گذشته عیان می‌کند این است که صنعت بانکداری در یک پیچ تند تاریخی قرار گرفته است. به این معنا که صنعت بانکداری ایران در حال تغییر وضعیت از یک سیستم کاملاً سنتی و دستی به یک سیستم کاملاً مکانیزه و مدرن است. حال هرچه پیش می‌رویم، این پیچ تندتر می‌شود و یکی از عواملی که بر تندتر شدن این پیچ صنعت بانکداری تاثیر می‌گذارد، میزان توسعه و تولید علم و دانش در نزد بشر است. به‌عنوان نمونه گفته می‌شود



ضرورت دارد بانک‌ها هر چه سریع‌تر خود را با سلايق مشتري هماهنگ کرده و تطبيق دهند. چنين چرخه‌ای، صنعت بانكداري را به صنعتي پويا به سرعت تغيير كننده و به‌روز شونده تبديل کرده است. حال برای تغيير، پيش شرط‌هایی لازم است؛ بدین معنا که می‌توان گفت بانک‌ها به‌طور متوسط هر سه سال یکبار، به‌طور کلی تغيير استراتژی و تغيير راهبرد می‌دهند و در روند این تغيير رویکرد، نقش مقوله آموزش جلوه می‌کند

آموزش متهم به ضعف در انتقال اطلاعات به‌روز می‌شود؟
فروغی‌فر: آنچه در این زمینه ضرورت دارد به آن توجه شود این است که نباید آموزش و اطلاع‌رسانی را با هم اشتباه گرفت. گاه این اشتباه رخ می‌دهد و این دو مبحث با هم خلط می‌شود. این در حالی است که این دو مقوله به‌طور کامل از یکدیگر جدا بوده و هر کدام نقش و کارکرد مختص به‌خود را دارند. به‌عنوان نمونه مواردی از بازرسان شعب به‌دست ما رسیده که به فرض مثال، فلان رئیس شعبه نمی‌داند اینترنت‌بانک کشاورزی انتقال وجه شتابی را هم انجام می‌دهد و از همین ندانستن نتیجه می‌گیرند که آموزش‌های بانک یا ناکارآمد است یا ناکافی. این در حالی است که این موضوع ارتباطی با آموزش نداشته و تنها اطلاع‌رسانی است. به این معنا که تنها باید به اطلاع رئیس یا کارمند شعبه برسد که فلان سرویس خاص به دیگر سرویس‌های بانكداري اینترنتی افزوده شده است. برای این کار هم باید از کانال‌های اطلاع‌رسانی که در اختیار داریم استفاده کرد. چنین مواردی به‌صورت غیرواقع، وارد مقوله آموزش شده و به‌طبع نقدهایی را به‌دنبال دارد. از این‌رو باید حوزه آموزش را به‌طور کامل از حوزه‌هایی که به آن مرتبط می‌شود، جدا کرد تا اگر نقدی هم مطرح می‌شود، به‌صورت واقعی به حوزه آموزش مرتبط باشد تا به‌عنوان یک نقد سازنده مورد استفاده قرار گیرد.

پیام‌مهر: با توجه به اینکه یکی از مولفه‌های بسیار مهم آموزش این است که فرصت تغییر را برای سازمان فراهم کرده و بستر نوآوری و خلاقیت را در کارکنان سازمان ایجاد می‌کند؛ برای فراهم آوردن چنین شرایطی چگونه می‌توان هم دانش آشکار و هم دانش پنهان را در سازمان منتقل کرد؟

فروغی‌فر: آموزش‌های بانک کشاورزی به دو بخش مختلف تقسیم می‌شود که برای هر کدام برنامه‌ریزی وجود داشته و اهداف خاصی را دنبال می‌کند. بخش اول این آموزش‌ها، آموزش‌های آشکار است که به‌صورت دوره‌های آموزشی، سیستم آزاد، دانشگاه علمی - کاربردی و مواردی از این دست برای همکاران تدارک دیده شده تا به‌واسطه آن هم دانش فنی ایشان افزایش پیدا کند و هم از لحاظ مدارج علمی پیشرفت داشته باشند. اما بخش دوم آموزش‌هایی که برای همکاران در سازمان تدارک دیده می‌شود، القای الگوهای رفتاری و اخلاقی است که به‌صورت پنهان و لایه به لایه منتقل می‌شود. چنان‌که اصول اخلاقی و رفتاری همچون احترام به مدیر بالادستی یا ارج نهادن به خواست مشتری در شیوه‌های رفتاری و عملکردی مدیران عالی‌مقام به‌موجب اجرا می‌شود و از این طریق و لایه به لایه به پایین‌ترین سطوح سازمان منتقل می‌شود.

حیاتی: نظر به فعالیت تخصصی، روند کاری بانک کشاورزی نسبت به سیستم بانکی کمی پیچیده‌تر بوده

و نیاز به دانش فنی بیشتری دارد. در این شرایط بدون شک وظیفه بزرگتری هم بر دوش اداره آموزش بانک است؛ چراکه کارمند بانک کشاورزی باید بیشتر بدانند تا از پس این مسئولیت‌های پیچیده برآید. اما این مسئولیت به‌قدری گسترده است که یک اداره به تنهایی نمی‌تواند تمام جنبه‌های آن را پوشش داده و مباحث آموزشی از آموزش‌های آشکار تا پنهان را در همه سطوح بانک عملیاتی کند. از این‌رو اداره آموزش وظیفه دارد تا بستر آموزش و توسعه مهارت‌های انسانی را فراهم کند و هنگامی که این بستر فراهم شد، کارکنان بانک حین خدمت بخش عمده‌ای از این آموزش‌ها و دانش فنی را فرا می‌گیرند. چنان‌که بخش عمده‌ای از آموزش‌ها امروزه در شعب و حین انجام کار به کارکنان منتقل می‌شود. بنابراین اداره آموزش وظیفه دارد این آموزش‌های حین خدمت را هدفمند کرده و در راستای پیشبرد اهداف بانک کشاورزی درآورد. بنابراین می‌توان گفت، اکنون بانک کشاورزی بالغ هزار و ۹۰۰ مدیر آموزش دارد که به‌عنوان رئیس شعبه، مدیر استانی، مدیران ادارات مرکزی و ... مشغول فعالیت هستند؛ اما اداره آموزش حلقه اتصال این مدیران آموزشی است. به نحوی که دانش را به این مدیران منتقل کرده و نوعی هماهنگی را در نوع و شیوه‌های آموزشی ایجاد می‌کند.

پیام‌مهر: آیا کارکنان سازمان بانک کشاورزی نسبت به فراگیری دوره‌های آموزشی تمایل نشان می‌دهند یا چندان رغبتی به دریافت آموزش‌ها ندارند؟

فروغی‌فر: باید در پاسخ به این پرسش نکته‌ای عرض کنم که نه تنها مختص بانک کشاورزی که قابل تعمیم به همه سازمان‌ها و جوامع بشری است. آموزش یک روند مستمر و ادامه‌دار است که همواره در تمام شئون سازمان



جریان دارد، اما هنگامی رخ عیان می‌کند و در سازمان به چشم می‌آید که قرار است شیوه جدیدی را برای تغییر به اعضا آموزش دهد. اما افراد دو دسته‌اند؛ دسته‌ای که پیش‌قروان تغییر هستند و به سرعت حرکت می‌کنند تا با تغییرات و شیوه‌های جدید همگام شوند. در مقابل دسته دیگری از افراد قرار دارند که بیشترین مقاومت را در مقابل تغییرات از خود نشان می‌دهند. بدون شک دسته اول به راحتی با آموزش‌ها همراه شده و دسته دوم، چندان رغبتی به دریافت آموزش‌ها ندارند. این خصوصیات، برخاسته از ویژگی‌های رفتاری و ذاتی افراد است و ارتباطی هم به نوع آموزش‌های ارائه شده ندارد.

پیام‌مهر: اگر بخواهیم به مقوله آموزش از منظر معادله هزینه - فایده نگاه کنیم، آموزش در کدام بخش قرار می‌گیرد. با توجه به اینکه آموزش یک مقوله هزینه‌بر محسوب می‌شود، آیا به اندازه هزینه‌اش، برای سازمان فایده دارد؟

فروغی‌فر: آموزش برای سازمان هزینه نیست و می‌توان گفت به نوعی سرمایه‌گذاری است که در آینده دور و نزدیک به ثمر خواهد رسید و برای بانک منافع مادی و معنوی به همراه خواهد داشت. به‌عنوان نمونه، مثالی در این زمینه وجود دارد که می‌گویید، کارمند یک سازمان دچار اشتباه شد و به واسطه این اشتباه، خسارتی ۱۰ میلیون دلاری به سازمان خود وارد کرد؛ پس از این اتفاق به سراغ رئیس خود رفت و تقاضای استعفا داد. اما رئیس با این تقاضای استعفا مخالفت کرده و عنوان کرد که همین چند ساعت پیش ۱۰ میلیون دلار بابت آموزش او هزینه شده است و او از این پس باید دانشی که در پی این آموزش، اندوخته را در سازمان هزینه کند. اما نکته مهمی که در این رابطه وجود دارد این است

که نمی‌توان روی بحث آموزش مانند دیگر مباحث عملکردی بانک خط‌کش گذاشت که به‌عنوان مثال اگر X ریال هزینه آموزش شده است، $X+1$ ریال برای سازمان بازگشت داشته است. تنها راهی که در این زمینه وجود دارد این است که آموزش‌ها به صورت هدفمند به بدنه سازمان منتقل شده و به دنبال آن از نتایج عملکردی کلان سازمان استنباط شود که آیا آموزش‌ها تاثیرگذار بوده است یا خیر؟ پیش‌شرطی که آموزش را تاثیرگذار می‌کند این است که آموزش در راستای اهداف سازمان، عملیاتی شود. اگر چنین اتفاقی حاصل نشده و آموزش تنها به صرف طرح مباحث آموزشی و پر کردن بیلان کار بخش آموزش باشد که به‌عنوان مثال فلان ساعت دوره آموزشی در سازمان برگزار شده است، به هیچ عنوان موثر نبوده و هیچ فایده‌ای هم برای سازمان ندارد، در این شرایط هم می‌توان گفت که آموزش برای سازمان، هزینه می‌شود نه فایده. هنگامی آموزش در خدمت اهداف سازمانی قرار می‌گیرد که با توجه به نیاز سازمان، آموزش ارائه شود. حال این آموزش چه یک ساعت باشد و چه صدها ساعت، برای سازمان سرمایه‌گذاری بوده و در بازه‌های زمانی متفاوت، سازمان از نتایج آن منتفع خواهد شد.

حیاتی: برای اثبات این موضوع که مقوله آموزش در بانک کشاورزی هزینه است یا فایده، باید نکته‌ای را عنوان کنم. آنچه هزینه یا فایده بودن آموزش را در یک سازمان روشن می‌کند، برآوردهای کلان مدیریتی است. چنانکه هر زمان سازمان در مسیر اهداف از پیش تعیین شده حرکت کند، یعنی آموزش کارکرد واقعی و درست خود را داشته است. از این رو این نگاه مثبت مدیریت کلان همواره به اداره آموزش در بانک کشاورزی وجود داشته است. زیرا هر زمانی که تقاضایی برای هزینه کردن در مقوله آموزش به هیئت‌مدیره می‌رسد، بی‌درنگ و بدون فوت وقت با آن موافقت می‌شود. چراکه فایده و منشاء اثر بودن آموزش در بانک کشاورزی به روشنی دیده می‌شود. مدیران عالی بانک نیز به این مهم اشراف کامل داشته و برای پیشبرد اهداف سازمانی، نگاه ویژه‌ای به مقوله آموزش دارند.

تقی‌زاده: محاسبه نرخ بازگشت سرمایه‌گذاری که در تمام صنایع وجود دارد، در بخش خدمات کمی سخت‌تر است و در بخش آموزش بسیار سخت. به‌عنوان مثال اگر بخواهند نرخ بازگشت سرمایه‌گذاری یک کارخانه تولیدی را ارزیابی کنند، به سراغ تعداد قطعات معیوب تولید شده رفته و با افزایش یا کاهش آن، میزان اثربخشی آموزش‌های ارائه شده را می‌سنجند. بخشی از این سنجش را هم می‌توان در صنعت بانکداری عملیاتی کرد. برای چنین سنجشی هم باید به سراغ نرم‌افزارها و سیستم‌ها در حوزه بانکداری الکترونیک رفت. به‌عنوان نمونه می‌توان با گزارش‌گیری از کار کردن کارمندان با سیستم‌ها و نرم‌افزارها، خطاهای مرسوم و متداول را استخراج کرده و

فروغی‌فر:
آموزش یک روند مستمر و ادامه‌دار است که همواره در تمام شئون سازمان جریان دارد، اما هنگامی رخ عیان می‌کند و در سازمان به چشم می‌آید که قرار است شیوه جدیدی را برای تغییر به اعضا آموزش دهد. اما افراد دو دسته‌اند؛ دسته‌ای که پیش‌قروان تغییر هستند و به سرعت حرکت می‌کنند تا با تغییرات و شیوه‌های جدید همگام شوند. در مقابل دسته دیگری از افراد قرار دارند که بیشترین مقاومت را در مقابل تغییرات از خود نشان می‌دهند



محور مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های فردی و مهارت‌های انسانی انجام شده و با توجه به نیاز کارکنان، بسته‌ها و دوره‌های آموزشی برای ایشان عرضه می‌شود.

پیام‌مهر: روند تبدیل دانش در بانک کشاورزی به چه ترتیب است؟ یک مقوله مهم از زمانی که توسط یکی از مدیران عالی بانک مطرح می‌شود تا زمانی که تبدیل به دستورالعمل و بخشنامه شود، باید دوره‌ای را بگذراند. این روند و دوره چگونه عملیاتی و اجرایی می‌شود؟

تقی‌زاده: به نکته بسیار پر اهمیتی اشاره کردید. از این روندی که عنوان کردید، تحت عنوان فرآیند دانش‌نویسی در توزیع و تسهیم دانش در سازمان یاد می‌شود. این دانش‌هایی که در حوزه واحدهای ستادی تولید می‌شود، توسط کارشناسان اداره آموزش که تخصصی در حوزه دانش‌نویسی دارند، تدوین شده و به‌صورت بخش‌نامه یا دستورالعمل در می‌آید و پس از بررسی و تصویب مدیریت‌های مربوط به شعب ابلاغ می‌شود. از سوی دیگر پس از ابلاغ دستورالعمل‌ها، در صورت تقاضا برای آموزش، به‌منظور تفهیم بیشتر بخش‌نامه یا دستورالعمل‌ها، دوره‌های آموزشی نیز برگزار می‌شود. با استفاده از این دو ابزار، راهبردهای کلان مدیریتی تبدیل به راهکارهایی شده و به خط مقدم اجرا در شعب می‌رسد.

فروغی‌فر: نکته دیگری هم که در این رابطه باید به آن اشاره کرد، زمان دار بودن و فوریت‌دار بودن برخی موارد است. روند مستندسازی و انتقال دانش به‌خوبی تشریح شد. اما نکته دیگری در این زمینه وجود دارد و آن فوریت‌دار بودن برخی موارد است. از این‌رو بعضی نکات و موارد مطروح که تاریخ مصرف طولانی‌تر دارند، روند دانش‌نویسی را طی کرده و به‌تدریج به بدنه سازمان تزیق می‌شوند. اما موارد دیگری هم وجود دارند که باید در کوتاه‌ترین زمان ممکن اجرایی شوند. بنابراین این موارد از طریق ویدئوکنفرانس با مدیران استانی به اشتراک گذاشته شده و از طریق آنها در کوتاه‌ترین زمان ممکن به شعب می‌رسد.

پیام‌مهر: جناب آقای فروغی‌فر؛ به‌عنوان جمع‌بندی مباحث مطروح، چه پیشنهادی برای بخش آموزش بانک دارید؟

فروغی‌فر: آموزش در مباحث کلان بانک، از مهم‌ترین نیازها بوده و همواره دغدغه آن در میان مدیران عالی بانک وجود دارد. از سوی دیگر با توجه به عملکرد مطلوب اداره آموزش، باید این مهم را بپذیریم که نمی‌توانیم به خودمان بیست بدهیم و بدون شک در مقوله آموزش با ضعف‌ها و خلل‌هایی مواجه هستیم. در نتیجه باید ضمن فعالیت و کار بیشتر در نقاطی که در آن قوی هستیم، نقاط ضعف را هم پوشش داده و به‌سوی کارایی و بهره‌وری حداکثری حرکت کنیم.

برای رفع آنها دوره‌های آموزشی تدارک دید و اجرا کرد. سپس دوباره از خطاهای یادشده گزارش‌گیری کرد؛ اگر میزان خطاها با کاهش حداکثری مواجه شده بود، می‌توان به میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی پی برد و چنانچه خطاها به همان منوال گذشته تکرار شود، باید در برنامه‌های آموزشی بازنگری کرد چراکه کارایی لازم را نداشته است. در این راستا، سال گذشته نیز یک دوره آموزشی در حوزه مهرگستر برگزار شد و ۴۰ خطای رایج کاربر مهرگستر شناسایی و به هزار و ۵۰۰ نفر از کاربران آموزش داده شد. اما امکان گزارش‌گیری از این کاربران وجود نداشت. اما امسال نرم‌افزار گزارش‌گیری از کاربران باجه در بانک کشاورزی آماده شده و این می‌تواند به بخش آموزش کمک بسیار زیادی کند. چراکه می‌توان از این نرم‌افزار در ارزیابی اثربخشی آموزش استفاده کرد.

پیام‌مهر: دوره‌های آموزشی بر چه اساسی تدوین و اجرایی می‌شود؟

تقی‌زاده: برای تدوین و برگزاری دوره‌های آموزشی در بانک کشاورزی، ابتدا نیازسنجی انجام شده و با توجه به نیازهای موجود، دوره‌های آموزشی تدوین و اجرایی می‌شوند. برای نیازسنجی نیز تقسیم‌بندی‌های مختلف و متعددی وجود دارد. به این ترتیب که نخست نیازهای موجود را به نیازهای فرد و سازمان تقسیم کرده و هر کدام به‌صورت جداگانه تحلیل و سپس اولویت‌بندی می‌شوند و در نهایت براساس اولویت‌ها دوره‌های آموزشی برگزار می‌شود. حال برای این نیازسنجی هم تعاریف متعددی وجود دارد. چنان‌که مدیریت دانش نسل اول، تنها وظیفه بخش آموزش یک سازمان را عرضه دانش قلمداد می‌کرد و بر این باور بود که آموزش تنها وظیفه دارد، دانش به‌روز و کارآمد را تهیه کرده و در اختیار سازمان قرار دهد. حال آنکه آن حجم گسترده دانش عرضه شده، تا چه اندازه مورد استفاده سازمان قرار می‌گیرد، خارج از حیطه بخش آموزش بود. اما نسل دوم مدیریت دانش، تعریف جامع‌تری را ارائه کرد. به این ترتیب کرد که عرضه دانش دانش در سازمان باید با میزان تقاضا برای دانش تناسب داشته باشد. این تقاضا برای دانش، در واقع همان نیاز دانشی است که با نیازسنجی فردی و سازمانی به‌دست می‌آید. در نتیجه می‌توان گفت که امروزه میزان عرضه دانش که در قالب دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی نمود پیدا می‌کند، به‌صورت حداکثری با تقاضا برای دانش هم‌خوانی داشته و براساس یک نیاز و خلاء دانشی موجود طراحی شده است. اما علاوه بر موارد یادشده، بخش آموزشی بانک کشاورزی نکته مهم دیگری را هم در ارائه مباحث و موارد آموزشی در نظر می‌گیرد و آن همان نکته‌ای است که نسل سوم مدیریت دانش بر آن تاکید دارد. نسل سوم مدیریت دانش علاوه بر نیازسنجی امروز، نیازهای آینده سازمان را نیز پیش‌بینی کرده و آموزش‌هایی را برای آنها در نظر می‌گیرد. در بخش فردی هم نیازسنجی با سه

آنچه هزینه
یا فایده بودن
آموزش را در
یک سازمان
روشن می‌کند،
برآوردهای کلان
مدیریتی است.
چنان‌که هر
زمان سازمان
در مسیر اهداف
از پیش تعیین
شده حرکت
کند، یعنی
آموزش کارکرد
واقعی و درست
خود را داشته
است. از این‌رو
این نگاه مثبت
مدیریت کلان
همواره به اداره
آموزش در بانک
کشاورزی وجود
داشته است.
زیرا هر زمانی که
تقاضایی برای
هزینه کردن در
مقوله آموزش
به هیئت‌مدیره
می‌رسد،
بی‌درنگ و بدون
فوت وقت با آن
موافقت می‌شود



سه متد آموزشی در اچ‌اس‌بی‌سی بانک

به موازات توسعه صنعت بانکداری در جهان، آموزش‌های این حوزه هم شکل و شمایی جدید به خود گرفته‌اند. چنان‌که بانکداران هم‌زمان که روش‌ها و خدمات نوین را برای کسب سهم بیشتر از بازار ارائه می‌کنند، به دنبال روش‌های نوینی هستند تا شیوه اجرایی کردن این روش‌های نوین را با متدهای تاثیرگذار به بدنه سازمان خود منتقل کنند. این روش‌های نوین به‌طور معمول باید از دو ویژگی کلی برخوردار باشند که اولی دایره تاثیرگذاری بالاست و دیگری نیاز به حداقل بازه زمانی برای انتقال دانش. با توجه به اینکه اچ‌اس‌بی‌سی بانک، از جمله بانک‌های پیش‌رو در حوزه آموزش است، در گزارش کوتاه حاضر نگاهی گذرا خواهیم داشت بر برخی متدهای آموزشی در این بانک که از قواعد یادشده پیروی می‌کنند.



سیستمی از عملکرد آنها، تا حد زیادی می‌توان به این مهم دست یافت که کارکنان در کدام قسمت‌ها ضعف دارند و سپس بر اساس نیاز، افراد در معرض آموزش قرار می‌گیرند. نکته مهم در این متد آموزشی، آگاهی از توان یادگیری افراد است و این امر با بهره‌گیری از مدرسان توانمند میسر خواهد شد. چنان‌که مدرسان و استادانی که وظیفه انتقال دانش را بر عهده دارند، باید از چنان تبحری برخوردار باشند که ضمن شناخت از توان یادگیری افراد، به فراخور نیاز هر فرد آموزش‌ها را به او منتقل کنند.

قرار گرفتن در فضای واقعی

اما دیگر متدی که آموزش‌ها را کارآمد و تاثیرگذار می‌کند، قرار گرفتن در فضای واقعی است. هر اندازه هم که افراد تحت دوره‌های آموزشی قرار گیرند و در روش‌های تئوری و عملی آموزش‌های مورد نیاز را فرا گیرند، تا زمانی که در متن واقعیت قرار نگیرند، توان واقعی خود را بروز نخواهند داد. از این‌رو اچ‌اس‌بی‌سی بانک، برای کاربردی کردن آموزش‌ها هم‌زمان با انتقال دانش، کارکنان و کارآموزان خود را فضای واقعی قرار می‌دهد.

افزایش دایره تاثیرگذاری آموزش است. خاصیت این متد آموزشی، انتقال مفاهیم در بازه‌های زمانی بسیار کوتاه البته به دفعات متعدد است. به‌عنوان مثال اگر قرار باشد شیوه استفاده از سیستمی جدید به کارکنان مجموعه منتقل شود، مفاهیم تئوری این خدمت جدید در یک کلاس آموزشی حدود ۱۰ دقیقه‌ای به افراد منتقل شده و بلافاصله، کارآموزان ۱۰ تا ۱۵ دقیقه هم آموزش عملی خواهند داشت. شاید اولین جلسه آموزش، بار چندانی برای کارآموزان نداشته باشد. اما هنگامی که این آموزش واحد، طی یک دوره ۱۵ تا ۲۰ روزه بین ۷ تا ۱۰ مرتبه برای فرد تکرار شود، چنان برای او تفهیم خواهد شد که تا سال‌ها در ذهنش ماندگار خواهد شد.

پرهیز از دوره‌های آموزشی یک‌ساز

متد دومی که در اچ‌اس‌بی‌سی بانک کاربرد فراوان دارد، توجه به نیاز هر فرد برای آموزش است. در این روش از دوره‌های آموزشی پرتعداد و گاهی کم‌حاصل پرهیز شده و با توجه به نیاز هر فرد، آموزش‌ها اجرایی می‌شود. شاید اطلاع از اینکه هر فرد به چه نوع آموزشی نیاز دارد، چندان ساده نباشد، اما با استفاده از پرسشنامه‌هایی که خود کارکنان تکمیل می‌کنند و گزارش‌گیری

اچ‌اس‌بی‌سی بانک تنها در آمریکا بیش از ۴۶۰ شعبه داشته و مجموع دارایی‌های آن بالغ ۲,۳۶ تریلیون دلار است. این بانک انواع مختلف تسهیلات بانکی را به مشتری‌های خود ارائه می‌کند و ساختمان مرکزی آن هم در شهر لندن قرار دارد. این بانک برای به‌روز نگه داشتن خود و حضوری همواره در بازار به‌شدت رقابتی مالی جهان، هم‌زمان که خدمات نوین صنعت بانکداری را به مشتریان خود ارائه می‌دهد، از متدهای آموزشی پیشرفته‌ای هم برای انتقال مفاهیم و دانش روز به کارکنان خود بهره می‌برد. استفاده از تئوری و عمل به‌صورت هم‌زمان، تعریف آموزش خاص برای هر فرد و واقعی کردن آموزش‌ها از جمله برجسته‌ترین و کاربردی‌ترین این روش‌هاست.

آموزش تئوری و عملی به‌صورت هم‌زمان با فواصل زمانی معین

از جمله برجسته‌ترین روش‌های آموزشی نه‌تنها در صنعت بانکداری که در تمام رشته‌ها، بهره‌گیری از متدهای تئوری و عملی به‌صورت هم‌زمان است. اما آنچه اچ‌اس‌بی‌سی بانک به این متد افزوده و آن را در حوزه بانکداری به متدی کارآمد بدل کرده است، استفاده از ابزار تکرار در فواصل زمانی معین به‌منظور



نقش و ضرورت آموزش در سازمان

کسب دستاورد بیشتر از داده‌های ثابت

در یک نگاه گذرای تاریخی می‌توان گفت در جامعه کشاورزی، کار و زمین عوامل اصلی تولید محسوب می‌شدند. با گذر از جامعه کشاورزی و ورود به جامعه صنعتی، در کنار کار و زمین، سرمایه نیز به‌عنوان یکی از عوامل تولید قلمداد شد. اما امروزه با ورود به جامعه اطلاعاتی، دانش به‌عنوان عامل اصلی تولید مطرح می‌شود چراکه به کمک دانش از همان کار و زمین و سرمایه، می‌توان ارزش افزوده بیشتری کسب کرد. در همین حال، در زمینه سرعت رشد دانش و اطلاعات، گفته شده است که ۸۰ درصد یافته‌های فناوری و ۹۰ درصد تمام دانش و اطلاعات فنی جهان تنها در قرن بیستم تولید شده است. جالب این است که هر ۵ سال و نیم نیز حجم دانش دو برابر می‌شود. در نتیجه اگر سازمان‌ها خود را به دانش روز مجهز نکرده و همگام با تحولات علم پیش نروند، بدون شک راه کوتاهی تا فنا دارند. در این میان است که معبر آموزش به‌عنوان تنها گزینه موجود برای برخورداری از دانش روز، اهمیت می‌یابد. مقال حاضر قصد دارد به قدر بضاعت، به واکاوی ضرورت وجودی مقوله آموزش در سازمان‌ها بپردازد.

خدماتی این کشورها بر اثر بهره‌گیری بیشتر از فرصت‌های آموزشی میسر شده است. در مقوله آموزش ذکر این نکته ضروری است که آموزش را باید سرمایه‌گذاری محسوب کرد نه هزینه؛ چراکه هزینه به‌شمار آوردن آموزش، سبب می‌شود هنگام مواجه شدن سازمان با کمبود بودجه و مشکلات مالی، بودجه آموزش جزو اولین بودجه‌هایی باشد که کاهش پیدا می‌کند. اما اگر اصول و ارزش‌ها و نگرش‌های حاکم بر سازمان، نیروی انسانی را مهم‌ترین سرمایه سازمان تلقی کند، حتی در سخت‌ترین شرایط مالی هم، اگر بودجه آموزش افزایش نیابد حداقل کاهش نخواهد یافت.

فواید آموزش ضمن خدمت در سازمان

آموزش ضمن خدمت یا آموزش کارکنان عبارت است از تمام کوشش‌ها و فعالیت‌هایی که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت‌های فنی و حرفه‌ای و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان سازمان به‌عمل می‌آید تا آنها را به‌نحو احسن آماده انجام وظایف و مسئولیت‌های خود کند. فواید آموزش ضمن خدمت کارکنان در سازمان را می‌توان در چارچوب موارد زیر فهرست کرد. - تسهیل در راه رسیدن به اهداف سازمان

آماده‌تر و مجهزتر می‌کند. به‌طور کلی، در سازمانی که به رشد کمی و کیفی دانش و مهارت کارکنان خود می‌اندیشد و پیوسته فعالیت‌های آموزشی در آن جریان دارد، افراد به‌طور مستمر توانایی‌های خود را افزایش داده و چگونه آموختن و به کار بستن را می‌آموزند. در چنین سازمانی، ابتکار، ابداع، ارتقای آگاهی و دانش‌افزایی به نوعی رفتار همگانی مبدل شده و هرگز سازمان دچار جمود فکری نخواهد شد.

آموزش؛ هزینه یا سرمایه‌گذاری؟

برای نیل به بازده و بهره‌وری بالا، مدیریت سازمان باید سخاوتمندانه ولی با برنامه، در آموزش کارکنان خود سرمایه‌گذاری کند. البته آموزش نباید تنها به آموزش تخصصی کارکنان محدود شود، بلکه باید ایجاد و تثبیت نوعی «فرهنگ کاری» در کارکنان مورد توجه قرار گیرد.

دلیل عمده بازده بالای نیروی انسانی و شکوفایی اقتصادی کشورهایی چون ژاپن و آلمان در سال‌های بعد از جنگ جهانی دوم، اهمیت دادن به آموزش نیروی انسانی و تربیت نیروی کار ماهر و توانمند است. چنان‌که در واقع رشد مهارت‌ها و قابلیت‌های کارگزاران و کارکنان مراکز تولیدی، صنعتی و

هدف نظام آموزش و به‌سازی در یک سازمان به‌عنوان یکی از کارکردهای مهم مدیریت منابع انسانی، فراهم آوردن زمینه‌ای است که براساس آن توانایی‌های بالقوه افراد به فعل درآمده و استعداد‌های آنان شکوفا شود. این هدف هم از طریق ایجاد فرصت‌های آموزشی برای کارکنان تحقق پیدا می‌کند.

کارکنان آموزش‌دیده، کارکنان آموزش

ندیده

آموزش کارکنان، فرآیندی است که انطباق و سازگاری کارکنان را با محیط متحول سازمانی و همچنین انطباق بهتر سازمان را با محیط بیرونی فراهم می‌آورد. در نتیجه کارکنان آموزش‌دیده نسبت به کارکنان آموزش‌ندیده به تغییرات سازمانی و همچنین تغییرات جامعه آگاهانه‌تر واکنش نشان داده و از آنجا که ادامه حیات سازمان، تا حدود زیادی به دانش و مهارت کارکنان آن بستگی دارد، افراد ماهرتر و آموزش‌دیده‌تر، بقا و دوام سازمان را تضمین کرده و البته سازمان را به‌سوی بهره‌وری هم سوق خواهند داد.

نگاه سازمان به آموزش

آموزش با افزایش میزان اطلاعات، دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان، آنان را برای ایفای وظایف و قبول مسئولیت‌های جدید،



تنگناها و راهبردهای آموزش

آموزش کارکنان با تمام مزایایی که دارد، گاهی مشکل‌ساز می‌شود و آن زمانی است که افراد برای طی دوره‌ها انگیزه کافی ندارند و تنها برای رفع مسئولیت یا کسب گواهینامه‌های مربوط یا مزایای مادی در آن شرکت می‌کنند؛ یا شرایطی در سازمان فراهم است که امکان به‌کارگیری مطالب آموخته شده در محیط کار وجود ندارند و تضادهایی بین کارکنان و مسئولان رده بالای سازمان به‌وجود می‌آید. برای رفع یا تقلیل این مشکلات، می‌توان در صورتی که سازمان امکانات داشته باشد، آموزش در مورد همه افراد اجرا شود. در غیر این صورت می‌توان آموزش را از سطح بالای سازمان به سطوح پایین‌تر تسری داد تا زبان مشترکی بین کارکنان و مسئولان به‌وجود آید. همچنین برای رفع چالش‌ها و البته کارآمدتر کردن آموزش‌ها، توجه به راهبردهایی که در ادامه آمده، می‌تواند راهگشا باشد.

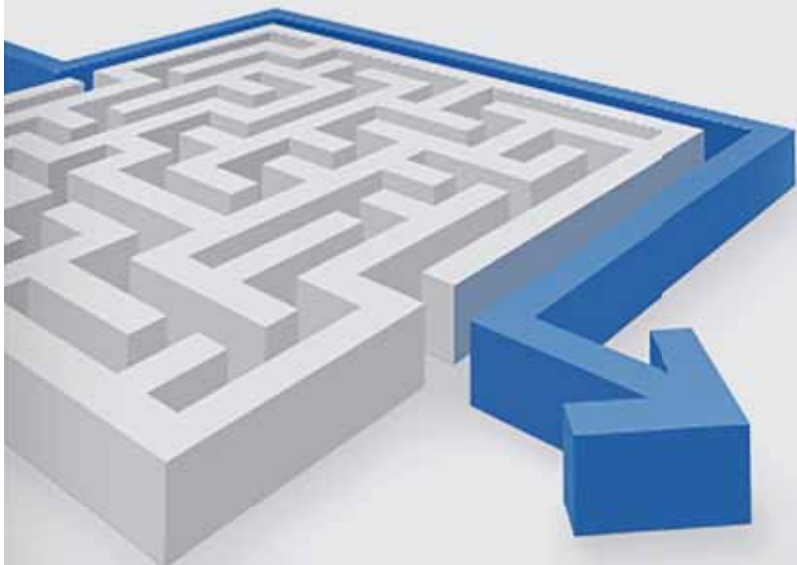
- قبل از هر برنامه‌ریزی آموزشی، نیازسنجی کاملی به‌عمل آید و آموزش براساس نیازهای واقعی جامعه و سازمان استوار شود. سپس بر این اساس، برنامه‌های آموزشی کوتاه‌مدت و بلندمدت تهیه و تدوین و به‌معرض اجرا گذارده شود.

- ایجاد باور و اعتقاد به اهمیت آموزش، چه در نظر مدیران و چه از دید کارکنان، انگیزه‌ای است که فرآیند آموزش را تسهیل و نتایج آن را پربار می‌کند. بنابراین باید با استفاده از تمام امکانات برای عملیاتی کردن این باور اقدام کرد.

- در دنیای امروز، آموزش سنتی برای رفع نیازهای آموزشی کارکنان و اداره امور پیچیده کافی نیست. بنابراین باید الگوها و روش‌های جدیدتر و مناسب‌تری مانند آموزش‌های کاربردی برای پرورش کارکنان و مدیران تحول‌آفرین، کارآفرین و خلاق به‌کار گرفته شود.

- در آموزش ضمن خدمت علاوه بر توجه به ارتقای مهارت و کارایی شغلی کارکنان، پرورش ویژگی‌های شخصی، تقویت فرهنگ سازمانی و منش آنان نیز مورد توجه قرار گیرد. به‌عبارت دیگر آموزش به‌منظور احراز شایستگی نه فقط به‌مثابه عضوی از سازمان، بلکه به‌مثابه عضوی از کل جامعه مطرح شود.

- افزایش سرانه آموزشی به‌منظور آموزش کارکنان و افزایش سرمایه‌گذاری در اجرای دوره‌های آموزشی مختلف از جمله شروط اصلی تحقق موفقیت و پیشرفت سازمان بوده و در دوران گذر بانکداری از سنتی به مدرن، ضرورت آن بیش از پیش احساس می‌شود.



- بهبود کمی و کیفی محصولات یا خدمات ارائه شده توسط سازمان

- ایجاد هماهنگی در نحوه انجام کارها در سازمان

- تقلیل سطح حوادث و سوانح در محیط کار

- کاهش ریسک‌های مرتبط با کار

- تقویت روحیه پرسنل و ایجاد ثبات در سازمان

- کاهش در نظارت‌های مستقیم و غیر مستقیم

- کاهش میزان تمرد و نزاع و کشمکش، غیبت، تاخیر و سایر رفتارهای نابه‌هنجار گروهی در محیط کار

- تقلیل میزان هزینه‌های عمومی در سازمان

- افزایش میزان سوددهی و آثار استفاده از سود حاصل شده برای رفاه کارکنان

- تقویت حس وفاداری و همبستگی کارکنان نسبت به سازمان

- جلوگیری از تداخل مسئولیت‌ها و وظایف و کاهش دوباره‌کاری‌ها در سازمان

- شکوفا کردن استعدادهای نهفته کارکنان

- ایجاد حس انعطاف‌پذیری لازم در کارکنان

- ایجاد زمینه رشد و موفقیت در امور شغلی

- ایجاد زمینه موفقیت در امور اجتماعی، انفرادی و خصوصی



همه آنچه آموزش برای سازمان به همراه دارد

هفت

سوای بهره‌ای که کارکنان یک سازمان از مقوله آموزش می‌برند و البته در نهایت سود جمعی آن به سازمان باز می‌گردد، در ویژه‌نامه حاضر که با موضوع آموزش و دستاوردهای آن برای سازمان‌ها تهیه شده است، ضرورت داشت تا کمی بالاتر از سطح کارکنان به مقوله آموزش بنگریم تا دریابیم مزیت‌های آموزش در نگاهی کلان‌تر برای سازمان مشتمل بر چه مواردی است. برای تبیین این موضوع در گفتار پیش‌رو، هشت مزیت و دستاورد عمده آموزش برای سازمان، مورد بررسی قرار گرفته است.

پرشتاب، مستلزم آن است که افراد سازمان‌ها به ابزار پیش‌بینی به‌موقع و روحیه آینده‌نگری و البته آینده‌سازی مجهز باشند. با اینکه شتاب تحول بر پیچیدگی و ابهام پدیده‌ها، بر هم خوردن تعادل سیستم‌ها و بحران‌های روزافزون دامن می‌زند، اما هنوز هم تنها گزینه رویارویی با آینده، بررسی روند گذشته و حال و پیش‌بینی به‌هنگام آینده است. امروزه دیگر نه تنها برخورد انفعالی که حتی مواجهه فعال با تحولات نیز کارگشا نیست و باید با نگاهی آینده‌ساز در شکل‌گیری تحولات آینده و توجیه آنها در جهت منافع فردی و سازمانی نقشی فعال ایفا کرد. مجهز شدن به چنین ابزار و روحیه‌ای هم جز با آموزش و یادگیری و تمرین و ممارست میسر نخواهد شد. به‌ویژه در کشورهای جهان سوم که با تفکر برنامه‌ریز آشنایی کافی ندارند و از توان پیش‌بینی و آینده‌سازی لازم برخوردار نیستند، آموزش‌های مبتنی بر آینده‌نگری ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.

۴. استعدادپروری

با توجه به قابلیت‌های نامتناهی انسان و اهمیت یگانه افراد در فرآیند توسعه سازمان‌ها، آموزش در سازمان‌های پیشرفته باید در راستای کشف و پرورش استعدادها و نهفته توجیه شده باشد. اعمال روش‌های استعدادیابی و ایجاد دوره‌های آموزشی

ابعاد محلی، ملی و منطقه‌ای فراتر رفته و با روند رو به رشد جهانی شدن همراه است. بنابراین برنامه‌های آموزشی نیز لزوماً باید در همسویی با روند جهانی شدن تدوین شود. به تعبیر دیگر با توجه به روند جهانی شدن سازمان‌ها، جهانی شدن افراد نیز به یک الزام بدل شده و از طریق جهانی شدن افراد است که می‌توان به تحقق موفقیت‌آمیز جهانی شدن سازمان‌ها امیدوار بود. تبعات جهانی شدن افراد و سازمان‌ها، الزامات خاصی را در ابعاد آموزش‌های تخصصی پیش آورده است. چنان‌که باید استراتژی‌ها، سیاست‌ها و اقدام‌های آموزش در سازمان‌های پیش‌رو در جهت تحقق آن الزامات توجیه و هدایت شود. توجیه آموزش‌ها در جهت جهانی شدن در ابتدایی‌ترین حالت به‌معنای آن است که اولاً باید بر مهارت‌های برقراری ارتباط موثر در سطح بین‌المللی و فنون مذاکره بین‌المللی تأکید داشت. سپس زمینه‌های آشنایی افراد با ابعاد و ویژگی‌های ملت‌ها و کشورها از نظر اشتراکات و تفاوت‌های جغرافیایی، فرهنگی، آداب و رسوم، علایق، سیاست‌ها، اولویت‌ها، قوت‌ها و محدودیت‌های آنها را فراهم کرد و در نهایت الزامات کسب مزیت رقابتی سازمان را با توجه به تبعات جهانی شدن فراهم آورد.

۳. آینده‌نگری

مواجهه با شتاب تحول در جهانی با تحولات

۱. نقش جبرانی و تکمیل‌کنندگی

در سازمان‌های موفق، آموزش درصدد تعدیل و رفع خلا دانایی و توانایی است و با تشخیص فاصله دانش و توانایی موجود با آنچه باید باشد، به جمع کردن این فاصله و شکاف می‌پردازد. زیرا ماهیت آکادمیک و کلی‌نگر آموزش‌های رسمی مدرسه و دانشگاه، همراه با ضعف بوده و گامی در جهت آماده‌سازی افراد به‌عنوان نیروی کار موثر و متناسب با نیازهای محیط کار سازمان نیست و فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها نمی‌توانند در حیطه عمل، نیازهای غالباً خاص، کاربردی و پیوسته در حال تغییر محیط کار را برآورده سازند. از این‌رو برنامه‌های آموزشی سازمان‌ها باید نقش جبرانی و تکمیل‌کنندگی آموزش‌هایی را ایفا کند که در آموزش رسمی مدارس و دانشگاه‌ها به کارکنان ارائه شده است.

۲. جهانی شدن

در عصر حاضر، دیگر مسائل جوامع و سازمان‌ها از



میزبانی

مناسب برای شکوفا کردن آنها در جهت منافع فردی و سازمانی می‌تواند راه را برای برخورداری هر چه بیشتر فرد و سازمان از قابلیت‌های بالقوه و نهفته هموار سازد.

۵. روزآمدی

تحولات دانش و تکنولوژی و منسوخ شدن تدریجی روش‌ها، مهارت‌ها و دانش گذشته و به تعبیر دیگر سپری شدن تاریخ مصرف دانش و مهارت‌ها، سازمان‌های پیشرو را به ضرورت پرداختن به آموزش‌های روزآمد و به‌هنگام مجاب کرده است. این سازمان‌ها به مجرد مواجهه با تغییر تکنولوژی یا رویه‌رو شدن با الزامات جدید، به ارائه آموزش‌های مورد نیاز روز مبادرت می‌کنند. اولویت پرداختن به این آموزش‌ها به‌حدی است که دست‌اندرکاران آموزش حتی عدول از چارچوب تقویم آموزشی سالانه را برای ارائه آموزش‌های به‌هنگام قابل توجیه می‌دانند.

۶. جامعیت

برنامه‌های آموزشی سازمان‌های پیشرو به جامعیت ابعاد مختلف برنامه از نظر هدف، محتوا، روش، سطح و دوره زمانی ارائه

آن بستگی کامل دارد. یک برنامه آموزشی جامع هدفی همه‌شمول دارد و ارتقای فرد را همراه با توسعه سازمان دنبال می‌کند. جامعیت محتوایی آموزش‌ها به این معناست که برنامه‌های آموزشی انواع نیازهای آموزشی عمومی، مدیریتی، رفتاری و تخصصی لازم را لحاظ می‌دارد و محتوای برنامه همه نیازهای اساسی فرد و سازمان را پوشش می‌دهد. جامعیت برنامه‌ها از بعد روش نیز به‌معنای در نظر داشتن تناسب محتوای آموزشی با روش ارائه آن است و بنابراین بر حسب مورد در ارائه آموزش از انواع روش‌ها همچون کارگاه آموزشی، سمینار، میزگرد و حتی آموزش‌های مجازی بهره گرفته می‌شود.

برنامه آموزشی جامع، همه سطوح و اجزای سازمانی را از کارکنان جزء، کارشناسان و رده‌های مدیریتی مختلف با نسبتی معقول و مورد نیاز پوشش می‌دهد و به‌گروه خاصی از اجزا و سطوح سازمانی اختصاص نمی‌یابد. درنهایت جامعیت آموزش از نظر دوره‌های زمانی ارائه، به‌معنای توجه به تناسب آموزش با سال‌های خدمت کارکنان است. از این نظر ارائه آموزش‌های توجیهی بدو استخدام، آموزش‌های کارآموزی و بازآموزی ضمن خدمت و ... در برنامه‌های آموزشی سازمان‌ها جایگاه خاصی دارد.

۷. کیفیت‌مداری

صرف پایبندی به بودجه زمانی آموزش در برنامه‌های آموزشی و ارائه آمارهای

آموزشی بر مبنای نفر ساعت، نمی‌تواند مبین یک سازمان پیشرو باشد. از این‌رو در سازمان‌های یادگیرنده امروز، تاکید اصلی بر کیفیت برنامه‌های آموزشی است. ارائه آموزش‌های کیفی مبتنی بر نیازهای اصلی فرد و سازمان می‌تواند با تضمین اثربخشی آموزش‌های ارائه شده به بهره‌وری آموزش، ارتقای کارایی افراد و تحقق اهداف توسعه‌ای سازمان جامع عمل بپوشاند.

۸. نیازهای خاص مشتری

رمز موفقیت سازمان‌های پیشرو اعم از تولیدی یا خدماتی، در جلب رضایت و حفظ مشتری خلاصه می‌شود. از این‌رو آموزش‌های سازمان باید در جهت تامین نیازها و خواسته‌های خاص مشتری به‌عنوان ذی‌نفع سازمان توجیه شود. این آموزش‌ها در ابعاد مختلف و براساس نیازسنجی مشتریان و احیاناً با نیازآفرینی برای مشتریان ارائه می‌شود و باید به‌طور عمده بر نیازهای خاص مشتری و پاسخگویی آن استوار باشد.

آشنایی سازمان‌ها با علایق و سلیق مشتریان در جهت‌دهی آموزش کارکنان برای همسویی آنان با علایق و سلیق مشتری وظیفه‌ای است که سازمان‌ها باید در راستای اثربخشی هر چه بیشتر خود، به آن پایبند باشند. به بیان دیگر ملحوظ داشتن نیاز خاص مشتری باید با تامین رضایت کارکنان همراه باشد تا رضایت کارکنان فرآیند تامین رضایت و حفظ وفاداری مشتری را تسهیل کند.

واکاوی پروژه مدیریت دانش در بانک مرکزی نیوزلند

بازخوانی یک تجربه

در اوایل دهه ۹۰ میلادی بانک مرکزی نیوزلند حدوداً هشتصد نفر کارمند جدید را به استخدام خود در آورد که طی سال‌های متمادی همکاری، بخش عمده‌ای از دانش موجود و کسب‌شده سازمان را در اختیار گرفتند. با نزدیک شدن به اواخر دهه ۹۰ همراه با پیشرفت‌های سریع در تکنولوژی و در پی آن حرکت به سوی جهانی شدن، بانک به‌عنوان یک بانک دولتی و به دنبال اعمال سیاست‌های کوچک‌سازی بدنه دولت، افزایش آزادی در سطح خروج پرسنل خود از سازمان را تجربه می‌کرد. ابتدا نیروی کار متخصص مربوط به واحدهای عملیاتی شروع به ترک کار خود کردند که در این موارد دانش از دست رفته چندان جدی نبود. زیرا دانش گسترده‌ای به صورت دستورالعمل‌ها و فرآیندهای طبقه‌بندی شده و مستند، نگهداری و بایگانی شده بود. اما زمانی که نیروی کار درگیر در کار سیاست‌گذاری کلان سازمان جدا شدند، مواجهه با چنین خلاء دانشی، به صورت امری حاد در آمد. این در حالی بود که هم‌زمان، علاقه رو به رشدی به مدیریت دانش در جهان به چشم می‌خورد. در نتیجه این دو تغییر بزرگ، بانک مرکزی نیوزلند، ناگزیر از پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان خود شد. گزارش حاضر نگاهی دارد به این بانک و تجربه اجرای پروژه مدیریت دانش در آن.

رزرو بانک

بانک رزرو (RBNZ) به‌طور کامل در مالکیت دولت نیوزلند بوده و به‌عنوان بانک مرکزی انجام وظیفه می‌کند. مأموریت بانک به‌وجود آوردن اطمینان ملی و بین‌المللی و یکپارچگی و پایداری نرخ ارز نیوزلند و نظام پولی این کشور است. تعداد کارکنان این بانک حدود ۲۵۰ نفر است که به‌دلیل اعمال برنامه کوچک‌سازی حجم نهادهای دولتی بسیار کمتر از کارکنان آن در دهه ۹۰ است.

مدیریت دانش در نیوزلند

سال ۱۹۹۹ بانک مرکزی نیوزلند همچون

بخش اقتصادی به‌صورتی جدی مورد توجه دولت نیوزلند قرار گرفت و رزروبانک هم به‌عنوان نهادی دولتی از این قاعده مستثنا نبود. در نتیجه بانک مرکزی نیوزلند به دیدگاهی متمرکز در مدیریت دانش دست یافت.

تعریف یک پروژه کاری

اولین قدم رزروبانک پس از تدوین دیدگاه دانشی، این بود که یک پروژه کاری تعریف کرده و برنامه‌های مدیریت دانش را پیاده‌سازی کند. البته تعریف چنین پروژه کاری با توجه به نامحسوس بودن منافع و دشواری در اندازه‌گیری

بسیاری کمپانی‌های دیگر این کشور به اهمیت روزافزون مدیریت دانش واقف شده بود؛ چراکه طی این سال، گزارشی توسط یک گروه مشاور تکنولوژی اطلاعات در نیوزلند تحت عنوان «اقتصاد دانشی» به دولت نیوزلند تقدیم شد. این گزارش بر نیاز برای تغییر در ترکیب اقتصادی نیوزلند متمرکز شده بود و اذعان می‌کرد در صورتی که دولت در تغییر از اقتصاد از کارافتاده و قدیمی به اقتصاد دانشی تعجیل نکند، تنها به مکانی برای گذراندن تعطیلات گردشگران کشورهایی تبدیل خواهد شد که اقتصاد دانشی در آنها پیاده‌سازی شده است. پس از این برهه، مدیریت دانش در



با امنیت کامل دریافت کرده و قادر باشند کار خود را درست انجام دهند. این گونه فعالیت‌های زیربنایی در دو سطح عمل می‌گردند: مدیریت اطلاعات ورودی به سازمان و انتشار اطلاعات به دست آمده.

۲. کارمندان و کارمندان؛ این رده عموماً به‌عنوان یک مسئله فرهنگی شناخته می‌شود و روی به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات میان کارکنان تمرکز کرده و به آسانی از طریق اتصال به شبکه‌ای توسعه‌یافته و پشتیبانی‌شده، قابل دسترسی بود. در چنین نمونه‌ای محیط، مسئله بسیار حیاتی بود. به‌عنوان مثال «بحث‌های هنگام نوشیدن قهوه» همگان را به تبادل افکار و عقاید ترقیب و تشویق کرده و موجب می‌شد کارکنان از اینکه هر کس چه چیزی می‌داند، آگاه شوند و هم‌زمان اجازه می‌دهد تا تجربیات جدید به اشتراک گذارده شود.

۳. دانش سازماندهی شده؛ چالش اصلی در این قسمت تبدیل دانش‌های فردی به مخزنی از دانش سازمانی بود به‌گونه‌ای که این دانش‌ها قسمتی از حافظه سازمان شوند.

۴. فرهنگ تعامل و همکاری؛ هدف اصلی از این بخش تغییر فرهنگ سازمانی بود به‌گونه‌ای که تسهیم دانش، طبیعت سازمان شود و در نتیجه رزرو بانک از دیدگاه «دانش قدرت است»

بسه دیدگاه «تسهیم دانش، قدرت است» منتقل شد.

فرآیند توسعه مطلوب است که برای بانک قابل اجرا باشد. به‌منظور یک چنین تحولی، بانک شروع به جست‌وجو و تدوین استراتژی مخصوص به خود کرد و هم‌زمان از اشخاصی از خارج سازمان کمک گرفت تا بهترین دانش‌ها و تجربیات که در گوشه و کنار دنیا در حال شکل گرفتن بود را جمع‌آوری کند. در نهایت برنامه‌ای ۱۲ هفته‌ای تدوین شد که به بهترین شکل چارچوب نظری مدیریت دانش را به یک استراتژی قابل اجرا تبدیل می‌کرد.

سه فاز اصلی

در تدوین و توسعه استراتژی مدیریت دانش تمام بخش‌های سازمان دخیل هستند. این استراتژی شامل سه فاز اصلی می‌شود. در فاز اولیه سه هفته‌ای، گروه خدمات دانشی با مشاوران خارجی همکاری کرد تا دانش مدیریتی موجود را جمع‌آوری و بهترین تجربیات مشابه در سراسر جهان را بازنگری کند. در فاز دوم بر جمع‌آوری داده‌های داخلی از طریق جلسات متعدد مصاحبه ساختاریافته که درون سازمان و در جست‌وجوی دانش مورد نیاز برای هر گام مدیریتی انجام می‌شود، متمرکز و سعی شد فرصت‌هایی که توسط اشخاص شناسایی می‌شود، بهتر درک شود. با دانستن این مطالب، نوبت به اجرا یا فاز سوم رسید که شامل تحلیل کارکردها و پتانسیل‌هایی بود که اجرایش، مدیریت دانش را عملیاتی می‌کرد. این روش‌ها و کارکردها در چهار بخش دسته‌بندی و اجرایی شد.

۱. کارمندان و اطلاعات؛ این زیرگروه از فعالیت‌های زیربنایی تشکیل شد که هدف اصلی آن ارتقای انبارهای دانشی و ایجاد امکان دسترسی آسان به آنها است.

به این ترتیب اطمینان حاصل

شد که اشخاص داده‌ها

و اطلاعات صحیح

را در زمان

مناسب

و

نقاط قدرت و ضعف و پیامدهای احتمالی، کاری بسیار پیچیده به‌نظر می‌رسید. در این مسیر گذر به مدیریت دانش، از اقدام‌های موثر بانک تشکیل گروه خدمات دانشی بود. این گروه شامل پرسنلی از نقاط مختلف سازمان بوده و مسئولیت آنها شناسایی اهمیت مدیریت دانش برای بانک و استقرار و نگهداری تجربیات مدیریت دانشی سازمان بود. بانک شخصی را به‌عنوان مدیر ارشد اطلاعات برگزید که عمده‌ترین وظیفه او بررسی دیدگاه مدیریت دانشی سازمان و درک اهمیت آن برای بانک و سپس پالایش و توصیف دقیق آن و در نهایت جایگزینی تئوری با عمل بود. مدیران بانک هم ابتکار عمل را در دست گرفتند و این حمایت از سوی مدیران عالی برای نشان دادن اهمیت طرح به کارکنان، بسیار سود بخش بود.

تشکیل انجمن‌های خبرگی

در مرحله بعد، کارکنان کتابخانه و محوطه مدیریت اسناد همگام با کارکنان تمام قسمت‌های دیگر بانک گردهم آمدند تا یک شبکه سراسری غیررسمی تشکیل دهند. این شبکه سبب رشد تفکر در تئوری‌های مدیریت دانش شد و می‌توان از آن تحت عنوان اولین انجمن‌های خبرگی نام برد. انجمن‌های خبرگی نقش بسیار مهمی در به اشتراک‌گذاری آموزه‌های پرسنل و دانش در سازمان ایفا می‌کنند. انجمن‌های خبرگی با برگزاری جلسات غیر رسمی صمیمانه همراه با صرف غذا، فضایی را فراهم آوردند که در آن می‌شد هر چه بیشتر درباره مدیریت دانش مطلب آموخت.

در جست‌وجوی مدیریت دانش

با اینکه مشخص شد مدیریت دانش می‌تواند برای سازمان‌ها بسیار مفید باشد، بسیاری از سازمان‌ها با این مشکل ساده و جدی روبه‌رو بودند که نمی‌دانستند از کجا و چگونه باید شروع کنند. بانک مرکزی نیوزلند هم که خود را در چنین شرایطی می‌دید، متوجه شد اکثر نقاط

شروع منطقی نیازمند شناخت مفهوم

مدیریت دانش، جست‌وجوی

بهترین ایده‌های اجرایی

در بازار جهانی و

شناسایی



مدیریت دانش از الف تا ی؛

دانش چیست و چگونه در سازمان مدیریت می‌شود

«... مدیریت دانش، نیاز امروز سازمان‌هاست. سازمان‌های برای توسعه‌یافتگی، چاره‌ای جز مدیریت دانش ندارند. مدیریت دانش، سبب ایجاد ارزش افزوده در سازمان است. دانش، عامل برتری سازمان‌هاست. مدیریت دانش، تنها راه تسهیم و به اشتراک گذاردن دانش در سازمان است و ...»

از این دست گزاره‌ها به‌ویژه در دهه گذشته بسیار گفته و شنیده شده و در ضرورت اینکه مدیریت دانش نیاز امروز سازمان‌های متریقی است، شکی نیست؛ اما کمتر به این پرداخته شده که این مفهوم نوبافته سازمانی چیست و از کجا وارد ادبیات اقتصادی جهان شده است. از این‌رو در ادامه قصد داریم به بیانی روان و در قالب گزاره‌هایی کوتاه، مدیریت دانش را از الف تا ی مورد مذاقه قرار دهیم.

دارایی پنهان

دانش چیست؟ این پرسشی است که پیش از اینکه به بحث مدیریت دانش بپردازیم، باید به وضوح به آن پاسخ داده شود. برخی دانش را تنها اطلاعات می‌دانند. در نظر این افراد، دانش، ارزیابی ما از دنیای واقعی است. به‌عنوان اینکه سرمایه شرکت‌های رقیب ما چقدر است و اینکه چه استراتژی‌هایی را اتخاذ کرده‌اند را جزو دانش به‌شمار می‌آورند. برخی دیگر، دانش را تنها محدود به مهارت‌ها و تخصص‌های کاربردی می‌دانند. در نظر اینها، مهارت تراشکاری یک استاد تراشکار یا مهارت تدریس یک استاد دانشگاه، مصادیق واقعی دانش هستند. اما واقع امر این است که همه این موارد، مصادیقی از دانش هستند. به‌طور خلاصه، هر گونه اطلاعات پردازش شده‌ای که در جهت تحقق اهداف سازمان مفید باشد، به‌نوعی دانش است. دانش بدون انسان معنایی ندارد. انسان بازیگر اصلی در خلق، ذخیره‌سازی، انتشار و به‌کارگیری دانش است. دانش در تار و پود سازمان، در فرهنگ سازمانی، در قوانین و دستورالعمل‌های کاری و در سیستم‌ها و تکنولوژی‌های به‌کار رفته در سازمان نهفته است. دانش نه فقط در افراد مجزا، بلکه در گروه‌های انسانی، در اجتماعات و بالاخره در روابط بین سازمان‌ها نهفته است. از همین روست که آن را دارایی پنهان سازمان می‌دانند.

آغاز فرایند مدیریت دانش

شاید پرسش‌های زیر و پاسخ‌های تلویحی به آنها بتواند اندکی میزان مدیریت و تسلط را بر سرمایه‌های دانشی سازمان مشخص کند.

آیا منابع دانشی سازمان خود را می‌شناسیم؟ آیا می‌دانیم پاسخ یک مشکل سازمانی را چه کسانی می‌دانند؟ آیا می‌دانیم ارزش تجربیات اندوخته شده در ذهن پرسنل‌مان چقدر است؟ آیا می‌دانیم چه میزان سرمایه با از دست رفتن هر یک از پرسنل (به علل بازنشستگی، اخراج، باز خرید و ...) از دست می‌رود؟ آیا تاکنون برای استخراج دانش مهارتی پرسنل که در اذهان آنهاست، سعی کرده‌ایم؟ تاکنون چه مقدار دانش تکراری (دانشی که قبلاً خود تولید کرده یا خریده‌ایم) خریداری کردیم؟ آیا در سازمان ما شعار «دانش قدرت است» حاکم است یا شعار «تبادل دانش، قدرت است»؟ وقتی یک کارشناس بازنشسته می‌شود، آیا با دانش او هم خداحافظی می‌کنیم؟ آیا اعضای سازمان از اعتلای سطح دانش خود در سازمان خرسندند؟ چقدر حاضرید بپردازید که یک بانک اطلاعاتی هوشمند و قابل مسئله‌یابی از تمام تجارب انجام شده فقط در شرکت خود داشته باشید؟

پاسخ گذرا به این پرسش‌ها و بسیاری از پرسش‌هایی که در اینجا بیان نشد، می‌تواند نشانگر وضعیت دانشی سازمان باشد. قطعاً مدیران یک سازمان، می‌دانند چقدر ساختمان، ماشین‌آلات، میز و صندلی و ... دارند و با فشار چند دکمه هم می‌توانند انواع چینش‌های آن را گزارش‌گیری کنند، اما نمی‌دانند در سازمان چگونه پاسخ هر پرسش را در کمترین زمان و در بهترین شکل و از بهترین خبره‌ها بیابند. درک این نکته، آغاز فرآیندی شد که در نهایت به مدیریت دانش رسید.



تاریخچه پیدایش مدیریت دانش

کارل اریک سیویی، حسابدار سوئدی در دهه ۹۰ میلادی زمانی که مشغول ارزیابی ترانزنامه مالی چند شرکت بزرگ سوئدی بود، متوجه نکته جالبی شد. بسیاری از این شرکت‌ها پس از انجام عملیات طولانی حسابداری، ارزشی در حدود چند کرون سوئد و حتی یک کرون نشان می‌دادند. حال آنکه قیمت واقعی این شرکت‌ها که سهامداران حاضر به فروش آن بودند، بسیار بیشتر از قیمت‌هایی بود که سرمایه حسابداری نشان می‌داد. سیویی پس از بررسی‌های مختلف متوجه شد که بخش اعظم از این اختلاف (اختلاف بین ارزش شرکت‌ها در بازار سهام و قیمت دارایی‌های مشهود این سازمان‌ها) به «سرمایه‌های دانشی» درون سازمان بازگشته و برخاسته از توان دانشی این سازمان‌ها در حل مسائل تخصصی‌شان است. اما نکته جالب وارد نشدن این دارایی‌ها در ترانزنامه‌های حسابداری بود، چراکه اساساً چیزی تحت عنوان مفهوم «سرمایه‌های نامحسوس» وجود نداشت. فعالیت‌های آن روزهای سیویی سبب شد توجه صنعت‌گران و عالمان علوم صنعتی به سرمایه‌های بس عظیم، یعنی سرمایه‌هایی که با وجود تولید ارزش افزوده حداکثری برای کالا، کمتر مورد مدیریت و ساماندهی و برنامه‌ریزی افزایشی قرار می‌گرفت، جلب شود؛ تا اینکه امروزه علم مدیریت دانش و مطالب مربوط به آن با سرعت باور نکردنی در حال رشد است و بالغ بر ۸۰ درصد شرکت‌های حاضر در رقابت جهانی، سرمایه‌گذاری روی فرآیندها و تکنیک‌های آن را در دستور کار دارند.



مدیریت دانش چیست؟

دانش پنهان، دانش آشکار

منظور از دانش همان تجربه و تخصص است و مدیریت دانش به‌نوعی مدیریت تجربه نیز هست. دانش طبقه‌بندی‌های متفاوتی دارد اما از دیدگاه آشکار و پنهان به دو دسته تقسیم می‌شود.

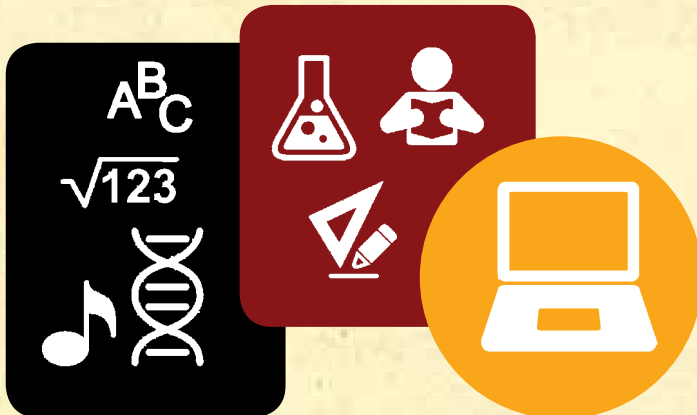
دانش آشکار؛ این دانش مجموعه‌ای است از فرآیندها و روش‌های کاری، آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، شیوه‌های مکتوب و پایگاه‌های اطلاعاتی سازمان یافته، طراحی‌های انجام شده، یادداشت‌های دستی تنظیم شده اشخاص مختلف، گزارش‌ها، کتاب‌ها و اسناد تهیه شده و در دسترس است که هر خواننده در صورت دسترسی، با مطالعه آنها می‌تواند با آن مطلب یا دانش آشنایی پیدا کند. این نوع از دانش را می‌توان مستند کرده و در بانک‌های اطلاعاتی ذخیره کرد.

دانش پنهان یا دانش ضمنی؛ گنجینه‌ای ناملموس در ذهن افراد است که تجلی نیافته و به‌صورت نظری و فکری است. این نوع دانش جنبه نهفته دارد و دیگران از آن اطلاع چندانی ندارند و قابل ذخیره‌سازی در بانک اطلاعاتی نیست. دانش پنهان دو بعد دارد: اول، بعد تکنیکی که دربرگیرنده مهارت‌های شخصی است و از آن به دانش فنی تعبیر می‌شود. دوم، بعد وابسته به آگاهی که شامل اعتقادات، ارزش‌ها، استعدادها و الگوهای روحی است.

برخی این دو نوع از دانش، که در مجموع، کل دانش موجود را تشکیل می‌دهند، به کوه یخی در آب تشبیه کرده‌اند که دانش ضمنی بخش پنهان آن بوده و در زیر آب و قسمت آشکار آن بیرون از آب قرار دارد. مدیریت دانش تلاش دارد تا ضمن ازدیاد کل آن، بخش غیرمرئی و پنهان آن را قابل رویت کرده تا دانش پنهان را به دانش آشکار تبدیل کند.

مدیریت دانش شامل خلق دانش، کسب دانش، ذخیره‌سازی دانش، انتشار و به اشتراک‌گذاری دانش و بالاخره به‌کارگیری دانش است. سازمان باید به خوبی بتواند دانش مورد نیاز خود را شناسایی کرده و در صورت لزوم آن را خلق کند یا اینکه از منابع دانش خارجی، آن را کسب کند. دانش خلق شده یا کسب شده باید با نیازهای ما تطبیق داده شده و به تعبیری آماده شود و به‌صورت مناسب ذخیره شود تا در زمان و مکان و شرایط مورد نیاز مورد استفاده قرار گیرد. در این بین دانش نباید به‌صورت یک آب راکد در جایی محبوس شود. دانش باید مانند یک چشمه جوشان در سازمان و در هر جایی و در هر زمان که نیاز است، جریان داشته باشد و همه کسانی را که تشنه آن هستند، سیراب کند.

مدیریت دانش از خروج دارایی فکری و ذهنی از سازمان به هنگام ترک متخصصان حفاظت می‌کند و شایستگی‌ها و مهارت‌هایی را که در میان عده و گروه خاصی از افراد در سازمان وجود دارد در میان همه اعضای سازمان توسعه می‌دهد. اکثر سازمان‌ها نمی‌دانند که چه می‌دانند و چه ظرفیت‌های فکری دارند؛ چراکه دانش در ذهن افراد قرار دارد. پس مدیریت دانش راهبردی است که دارایی‌های ذهنی و فکری سازمان را طوری مدیریت و هدایت می‌کند تا سازمان به بهره‌وری بالا و ارزش‌های جدید از طریق گسترش و توزیع این دارایی‌ها در بین همه اعضا به‌طور متناسب دست یابد.





سازمان‌ها باید پروژه‌های مدیریت دانش را با اهداف کسب‌وکار هماهنگ کنند، چراکه اگر اهداف کسب‌وکار به‌طور واضح بیان نشوند، تلاش‌های مدیریت دانش نتیجه نخواهد داشت. در این رابطه، بخش‌هایی که باید روی آنها تمرکز کرد، شامل اهداف مالی، کیفیت، رضایت مشتری و نوآوری می‌شود. شناسایی و

یکی از موانع فرهنگی معمول در تسهیم دانش برای شرکت‌ها و سازمان‌ها، این اصل سنتی است که «دانش قدرت می‌آورد». به این معنا که در سازمان‌های با شکل سنتی، تفکری نادرست وجود داشت با این مفهوم که تا زمانی که تنهایی دانش را در اختیار داشته باشید، سازمان به شما نیازمند است و همین نیاز، برای شما قدرت می‌آورد. اما ایجاد و تقویت فرهنگ همکاری و تسهیم دانش را باید پیش‌شرط اجرا و

ایجاد و شروع یک سیستم مدیریت دانش، نیازمند گستره وسیعی از مهارت‌ها در یک تیم متمرکز است. بعد از آنکه مشکل یا نیاز سازمان مشخص و هدف کسب‌وکار در اجرای مدیریت دانش روشن شد، سازمان‌ها می‌توانند انواع دانش کارمندان به‌منظور حل مسئله را به‌کار گیرند. در این شرایط پرسش‌هایی مانند «چه کسی در مجموعه دانش خاصی»، «چطور می‌توان دانش آنها را به

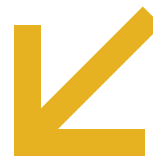
ممیزی دانش، منابع مورد نیاز دانش را برای حل مسائل کسب‌وکار شناسایی می‌کند. ممیزی، با شکستن اطلاعات به دو طبقه شروع می‌شود: در حال حاضر چه دانشی وجود دارد و چه دانشی از دست رفته است. در نتیجه ممیزی دانش، تیم مدیریت دانش اطلاعات ضروری برای طراحی سیستم مدیریت دانش را به‌دست می‌آورند.

یکی از اشتباهاتی که ممیزی دانش را محدود می‌کند، تنها فهرست کردن دارایی‌های اطلاعاتی واضح موجود یا اطلاعاتی است که مستند بوده و قابل انتقال

اگر چه سیستم‌های مدیریت دانش برای هر سازمانی متفاوت هستند، اما ویژگی‌های اساسی مشترکی دارند که می‌تواند شامل مواردی چون باز بودن سیستم، قابل سنجش بودن سیستم، قابل سفارش بودن

مدیریت دانش با استفاده از مفهوم مرحله‌ای پیاده می‌شود. هر مرحله یا فازی بیان‌کننده بخش خاصی از راه‌حل مدیریت دانش است که بنیانی برای مرحله بعدی خواهد بود. این مراحل را که در واقع تحت بلوک‌های فنی دانش از آن نام

حتی اگر سیستم مدیریت دانش به‌خوبی پیاده شود، زمانی اثربخش خواهد بود که بتواند بین پایگاه داده، خبرگان و جویندگان دانش و کارگران دانش ارتباطات راحت‌تر، بهتر و کارآتر برقرار کند. این مرحله پاسخ به پرسش بزرگ و همیشگی سازمان‌هاست که «چه کسی چه چیزی



مدیریت دانش از مباحث تئوریک تا چارچوب‌های عملیاتی

هفت خوان

اینکه پیتز رابرتسون، معاون ارشد شرکت بین‌المللی نفتی شورون تگزاکو می‌گوید: «هر چه سریع‌تر، بهتر و اثربخش‌تر ایده‌های خود را تسهیم کنیم، محصولات بهتری تولید می‌کنیم، به مشتری خدمت بهتری ارائه می‌دهیم و در کارکنان هم سطح بالاتری از تعهد ایجاد می‌کنیم»؛ شاید مستندترین مدعا بر این واقعیت باشد که سازمان‌های امروزی برای رشد و توسعه و البته افزایش بهره‌وری چاره‌ای جز تسهیم تجارب یا همان مدیریت دانش ندارند. حال آنکه چطور می‌توان این تجارب را در سازمان به اشتراک گذارد و به‌عبارتی دانش را مدیریت کرد، چندان کار ساده‌ای نیست. گزارش حاضر به بیانی ساده به مراحل پرداخته که غایت آن می‌تواند اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان باشد.





خوان اول شناسایی مسائل کسب‌وکار

برجسته کردن این موارد، بستر اجرای مدیریت دانش در سازمان را فراهم خواهد کرد. به عبارت دیگر می‌توان گفت که به‌کارگیری موفق مدیریت دانش، نیازمند شناسایی همه مسائل کسب‌وکار و هماهنگی پروژه مدیریت دانش با اهداف کلی کسب‌وکار است.

خوان دوم آماده‌سازی برای تغییر

پیاده‌سازی مدیریت دانش به‌شمار آورد. به‌عبارتی دیگر می‌توان گفت که مدیریت دانش پیشتر از یک تکنولوژی نرم‌افزاری بوده و شامل تغییرات فرهنگی در روش درک دانش توسعه‌یافته است. چراکه اجرای موفق مدیریت دانش، نیازمند ایجاد فرهنگ مناسب تسهیم دانش در سازمان است. در این جریان فرهنگ‌ساز، مدیران عالی سازمان‌ها نقش کلیدی و حیاتی دارند.

خوان سوم ایجاد تیم دانش

کار گرفت؟»، «چه کس دیگری به آن دانش نیاز دارد؟»، «چطور ممکن است افرادی که به آن نیاز دارند، طبقه‌بندی شوند» و ... مطرح می‌شود که براساس آن اعضای تیم دانش گردهم می‌آیند. همه اعضای تیم مدیریت دانش به‌وسیله اهداف مشخص شده پروژه و اهداف شرکت، منسجم می‌شوند، اما مهارت‌های اعضای آن متنوع است.

خوان چهارم ممیزی دانش

هستند (مانند گزارش‌های تحقیقاتی یا برنامه‌های بازاربایی). به‌طور حتم، تیم‌های مدیریت دانش نیاز دارند تا منابع صریح موجود را مشخص کنند و آنها را به‌طور اثربخش تر طبقه‌بندی کنند، اما باید منابعی که ممکن است از دست بروند مانند اخبار خاص صنعت که برای تحلیل رقابتی مورد نیاز است را هم شناسایی کنند. از سوی دیگر علاوه بر کسب‌داری‌های اطلاعاتی صریح، سیستم‌های مدیریت دانش باید به کسب دانش ضمنی ساختار بدهند. دانش ضمنی، مهارت‌های افراد و تجارب آنها بوده و اغلب کلیدی‌ترین راه‌حل اثربخش برای بسیاری از مسائل حیاتی کسب‌وکار هستند.

خوان پنجم ویژگی‌های کلیدی

و امنیت سیستم باشد. از این‌رو ایجاد چک‌لیستی از ویژگی‌های کلیدی که اطمینان دهد تکنولوژی مدیریت دانش که کسب می‌شود، به حل مسائل کسب‌وکار با ارتقای زیرساختارها کمک می‌کند، ضرورت دارد.

خوان ششم بلوک‌بندی فنی

می‌برند، به ترتیب مراحل یا فازهای زیر را در بر می‌گیرد:
۱. جست‌وجو در عرض انبارهای دانشی موجود ۲. کاوش دانش ۳. انبار دانش
۴. کسب دانش ضمنی ۵. نقشه‌کشی دانش

خوان هفتم برقراری رابطه در چرخ دانش

می‌داند؟» مرحله هفتم یا خوان هفتم از پیاده‌سازی مدیریت دانش، با دو ابزار دایرکتوری دانش و مدیریت محتوا به این پرسش، پاسخ داده و مجموعه دانش طبقه‌بندی شده را به سهولت در اختیار متقاضیان دانشی قرار می‌دهد.



سیستم مهر گستر با پشت سر گذاشتن مراحل نهایی، عملیاتی شد تا بانگ کشاورزی به عنوان بانک پیشرو در نسل چهارم بانکداری الکترونیک لقب گیرد، چراکه نخستین بانکی بود و البته هست که سیستم یکپارچه و جامع بانکداری الکترونیکی را پیاده سازی کرده است.

