

زیر ساخت های سازمانی نظام مدیریت دانش

(اعمال تغییرات در امور استخدام، ارتقاء و حقوق و مزایا)

امیرمنصور عبداللهی

مدیر بخش مدیریت دانش

ستاد طرح ها و پروژه های ویژه وزارت نفت

در ادامه مطالب شماره قبل با موضوع زیر ساخت های پیاده سازی نظام مدیریت دانش در طرح ها و پروژه های وزارت نفت، در این شماره موضوع "اعمال تغییرات در امور استخدام، ارتقاء و حقوق و مزایا" به عنوان یکی دیگر از زیر ساخت های سازمانی مدیریت دانش مورد بحث قرار می گیرد.

با توجه به ضرورت همکاری کارکنان سازمان در بخش های مختلف فرآیند مدیریت دانش، می بایستی بر اساس کمیت و کیفیت همکاری آنان، تاثیر موارد مربوطه بر امور سازمانی و اداری ایشان اعمال گردد. در واقع باید برخورداری از فرهنگ و تفکر دانش محور، اعتقاد به ارائه دانش و تجربیات (Knowledge Sharing) و مواردی از این دست به عنوان بخشی از ملاک های گزینش و استخدام، طراحی نظام حقوق و مزایا، ارزشیابی، پاداش و ارتقاء پرسنل در سازمان نهادینه گردد.

به این معنا که همکاری یا عدم همکاری کارکنان در زمینه مدیریت دانش در امور اداری آنان لحاظ گردد و پرسنلی که مدیریت دانش را پذیرفته و با آن همکاری می کنند نسبت به کارکنانی که تمایلی به این امر نداشته و حتی باعث کندی یا توقف حرکت آن شوند متمایز گشته این مسئله به عنوان یک ارزش سازمانی، علاوه بر مباحث فرهنگی سازمان در امور اداری کارکنان نیز اثرگذار باشد.

البته نکته بسیار مهم و ظریفی که در این میان باید مورد توجه جدی و عمیق قرار گیرد تنظیم توقع کارکنان نسبت به همکاری در امور دانش سازمان است. به عبارت دیگر مدیران ارشد سازمان و متولیان مدیریت دانش آن باید از بروز معضل فرهنگی در سازمان که در قالب عبارت ذیل نمود پیدا می کند جلوگیری کرده، تمهیدات لازم را در این خصوص اعمال نمایند: "پول بدهید، جایزه بدهید تا با شما همکاری کنیم". بروز چنین نگرشی را در بعضی موارد "شرطی شدن کارکنان" می نامند.

در این قسمت به محورهایی که در رابطه با این پیش نیاز و زیرساخت سازمانی پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش موثر می‌باشند خلاصه‌وار اشاره می‌گردد¹:

- **استخدام:** سازمان باید در صدد جذب کارکنانی باشد که می‌خواهند دانش را بدست آورند و در آن سهیم شوند و مایل به یادگیری و تغییر بر اساس مواردی هستند که یاد گرفته‌اند. این امر مستلزم رهیافت دیگری است نسبت به حالتی که استخدام افراد فقط برای پر کردن وظایف تعیین شده باشد. لحاظ نمودن ضرورت همکاری با مدیریت دانش در شرایط استخدام کارکنان جدید از نکات قابل اشاره در این زمینه است.

- **ارزشیابی:** مدیران باید کسب دانش، رشد دانش و سهیم شدن و به اشتراک گذاشتن دانش را در فرآیند ارزشیابی و نقد کارکنان مورد توجه و ملاحظه قرار دهند. کارکنان باید بدانند که قسمت اعظم پیشرفت و رشد آنان در سازمان وابسته به این امر است که تا چه اندازه در فرآیند، رشد، سهیم شدن و مصرف دارایی‌های دانشی مشارکت دارند.

- **ارتقاء:** به دنبال نقد و ارزشیابی، مدیران باید کارکنان علاقه‌مند به رشد دارایی‌های دانشی و نیز پرسنل فعال در انگیزش افراد در مشارکت در رهیافت سازمان‌های مبتنی بر دانش را مورد حمایت و ارتقاء قرار دهند.

- **امور حقوق و دستمزد:** لازم است سازمان با توجه به خسارت‌ها و کمک‌هایی که کارکنان به دارایی‌های دانشی می‌کنند نسبت به افزایش حقوق و دستمزد و یا پرداخت کارانه به صورت مزایای غیر ثابت به آنها برنامه ریزی کند. اقداماتی که توسعه، اکتساب، پردازش و از همه مهم‌تر اشتراک و توزیع آن را ارتقاء می‌دهند، بایستی در ارزشیابی‌های کارکنان در محاسبه حقوق و دستمزد و در پاداش‌های غیر مالی مورد نظر قرار بگیرند. این امر مستلزم روش مناسبی برای سنجش و پاداش دهی به کمک‌کنندگان در امر دانش می‌باشد². بدیهی است این مهم باید با توجه به اقتضائات و محدودیت‌های سازمان و با رعایت موضوع حیاتی "عدم ایجاد توقع بی‌مورد و شرطی نشدن کارکنان" پیاده‌سازی می‌شود.

1- "استراتژی شما برای مدیریت دانش چیست؟"، م. محمدی، نشریه تدبیر، شماره 107، ص 24 الی 31، 1384

2- "مدیریت دانش"، پروست و همکاران، ترجمه علی حسین خواه، نشر سیطرون، 1385