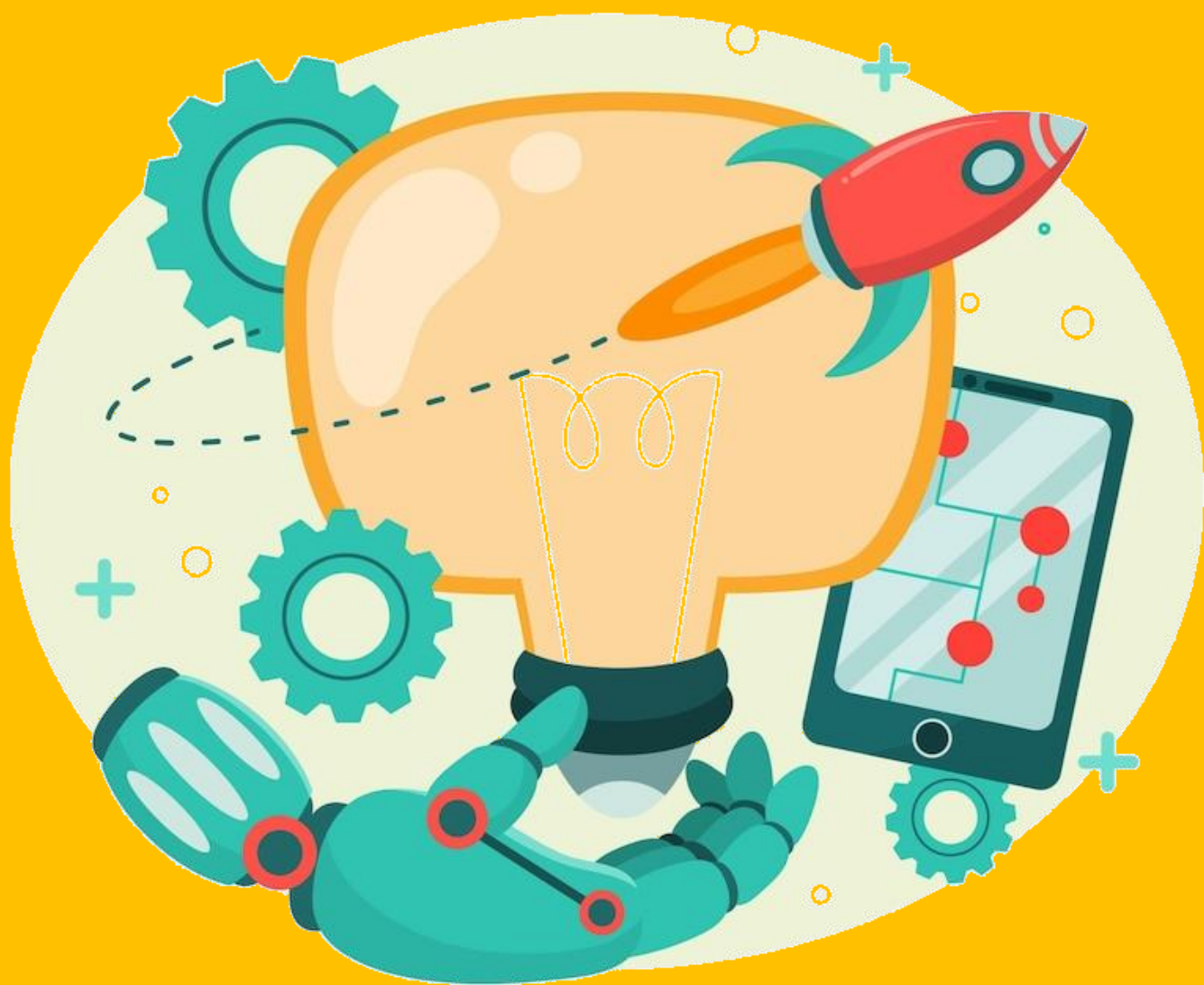


مجله مدیریت دانش و نوآوری دانا

شماره ۱۷
دی ۱۴۰۱



دانا

گروه مشاوره مدیریت دانش

مجله مدیریت دانش و نوآوری دانا

دی ۱۴۰۱ || شماره ۱۷

صاحب امتیاز || گروه مشاوره مدیریت دانش دانا
مدیر مسئول و سردبیر || احمد سپهری
صفحه آرا || زهرا صدری
ویراستار || مهسا ذاکری دانا
شماره مجوز رسانه || ۸۶۸۷۵

گروه نویسندگان

- زهرا اسکندری
- سحر اسدی
- سیروس آقاییار
- حامد چینی فروش
- محمد حقیقی فرد
- مهسا ذاکری دانا
- ساسان رستم‌نژاد
- احمد سپهری
- زهرا صدری
- مهتا هادی‌زاده
- شیرین هیاریان

دانا

گروه مشاوره مدیریت دانش



DANA KM
Consulting Group



DanaKMG



DanaKM.com



DanaKMG

کلیه حقوق مادی و معنوی این مجله متعلق به گروه مشاوره مدیریت دانش می‌باشد.
استفاده از مطالب منتشر شده با ذکر منبع بلامانع است.

آنچه در این شماره می‌خوانید

“

ساسان رستم‌نژاد

از سیر تا پیاز داستان‌سرایی در مدیریت دانش!

۲

“

شیرین هیاریان

نقش نرم‌افزار مدیریت دانش در فرایند آن‌بوردینگ

۱۱

“

زهرا صدری

پیامدهای مدیریت دانش زنجیره تأمین

۱۶

“

زهرا اسکندری

مزایای به‌کارگیری مدیریت دانش در مراکز تماس

۲۱

“

محمد حقیقی‌فرد

اهمیت نگارش فنی در مدیریت دانش

۲۵

“

حامد چینی‌فروش

مدیریت دانش در تسلا

۲۹

“

سیروس آقاپار

آیا کارکنان به شما اعتماد دارند؟

۳۴

“

سحر اسدی

بازنگری پس از اقدام؛ تکنیک قدرتمند مدیریت دانش پروژه

۳۸

“

مهسا ذاکری دانا

اهمیت دانش ضمنی سازمانی و موانع به اشتراک‌گذاری دانش

۴۲

“

مهتا هادی‌زاده

نوآوری‌های جدید و آینده مدیریت دانش

۵۵

“

احمد سپهری

روندهای مدیریت دانش در سال ۲۰۲۳

۶۴



احمد سپهری

سردبیر

سرمقاله

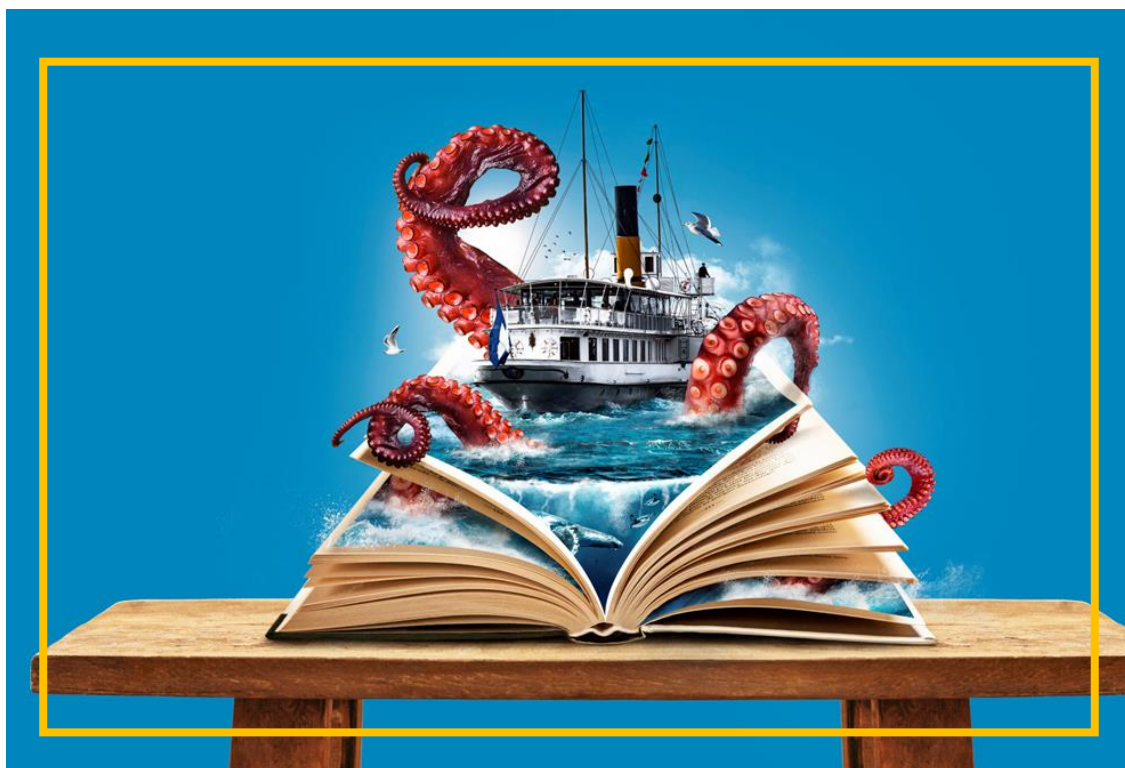
چگونه در پیاده‌سازی مدیریت دانش موفق شویم؟ احتمالاً این سوال برای بسیاری از مدیران و متولیان مدیریت دانش سازمان‌ها مطرح شده است و به دنبال پاسخی برای آن بوده‌اند. یک نظام مدیریت دانش موفق باید به دنبال خلق ارزش از دانش سازمان باشد. برای ایجاد چنین نظامی، رهبران سازمان باید تلاش کنند تا تعامل بین افراد، پشتیبانی از فرایند یادگیری، استفاده از فناوری‌های جدید متناسب با نیازهای سازمان اجرایی شود. این اقدامات زمانی می‌تواند به درستی عملیاتی شود که شناخت دقیقی از نیازمندی‌های مدیریت دانشی سازمان کسب کنیم. به بیان دیگر اولین قدم برای موفقیت در مدیریت دانش، شناسایی و جمع‌آوری دقیق نیازمندی‌های دانشی سازمان، شناسایی و تحلیل نقاط قوت و ضعف است. بدین منظور می‌توانیم با افراد کلیدی سازمان در سطوح مختلف مدیریتی و اجرایی گفت‌وگو کرده و نیازهای مدیریت دانش را شناسایی کنیم. اگر این مرحله به درستی انجام شود، می‌توان امیدوار بود که پایه و اساس اقدامات مدیریت دانش به درستی طرح‌ریزی شود؛ در غیر این صورت با مشکلات بسیار زیادی مواجه می‌شویم و به قول معروف «خشت اول گر نهد معمار کج، تا ثریا می‌رود دیوار کج». متولیان مدیریت دانش باید تلاش کنند تا پس از تعیین دقیق نیازها، بین مدیریت دانش و استراتژی‌های کلان سازمان ارتباط منطقی ایجاد کنند؛ یعنی اقداماتی که در راستای پیاده‌سازی مدیریت دانش اجرایی می‌شود باید در راستای تحقق استراتژی‌ها و اهداف کلان سازمان باشد. تنها در این صورت می‌توان امیدوار بود که مدیریت دانش به عنوان یک نظام بهبودی موفق، منجر به ارزش‌آفرینی شده و نتایج آن برای تمامی سطوح سازمان ملموس باشد.



تکنیک‌های کاربردی مدیریت دانش

از سیر تا پیاز داستان‌سرایی در مدیریت دانش!

داستان‌سرایی یک روش کارآمد برای انتقال و به اشتراک‌گذاری دانش و تجربه است. در این روش، افراد به صورت خلاقانه و مفهومی دانش و تجربیات خود را با استفاده از داستان‌ها، افسانه‌ها، انیمیشن‌ها و داستان‌های کوتاه به اشتراک می‌گذارند. داستان‌سرایی به‌عنوان یک فرآیند کاربردی در مدیریت دانش مورد استفاده قرار می‌گیرد تا دانش و تجربیات موجود در سازمان را جمع‌آوری کند، مستند سازد و از طریق به اشتراک‌گذاری آن‌ها با افراد دیگر در سازمان، برای بهبود عملکرد سازمان و توسعه فردی افراد استفاده شود.



تکنیک داستان‌سرایی چیست؟

در این تکنیک، افراد دانش و تجربیات خود را از طریق داستان با دیگران به اشتراک می‌گذارد. این داستان معمولاً شامل یک شخصیت، یک موقعیت و یک یا چند پیام است. این داستان باید برای شنوندگان جذاب باشد و بتواند آن‌ها را به خود جذب کند. به‌عنوان مثال، ممکن است یک کارمند توضیح دهد که چگونه با استفاده از یک روش خاص، بهبودی در عملکرد سازمان حاصل شد. در نهایت، داستان‌ها باید به‌گونه‌ای باشند که بتوانند به‌عنوان یک منبع آموزشی و توسعه‌دهنده برای افراد دیگر در سازمان استفاده شوند. در واقع، داستان‌ها به‌عنوان یک ابزار ارتباطی و یادگیری برای بهبود مهارت‌ها و توسعه دانش فردی و سازمانی به کار می‌روند. در مدیریت دانش، داستان‌سرایی به‌عنوان یکی از ابزارهای اصلی جمع‌آوری و به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات در سازمان استفاده می‌شود. این روش در سازمان‌هایی که فرهنگ بازتری در ارتباط با به اشتراک‌گذاری دانش دارند، مؤثرتر است.

سابقه به‌کارگیری تکنیک داستان‌سرایی برای اشتراک دانش

استفاده از تکنیک داستان‌سرایی برای اشتراک دانش، برای صنعت و سازمان‌ها به‌عنوان یکی از ابزارهای مهم در مدیریت دانش، به‌طور گسترده‌ای از دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ میلادی شروع شد. در دهه ۱۹۹۰، برای اولین بار مفاهیم مدیریت دانش به‌عنوان یک علم و موضوع مستقل مطرح شد و از آن زمان به بعد، استفاده از تکنیک داستان‌سرایی در انتقال دانش به‌طور مداوم افزایش یافت. استفاده از تکنیک داستان‌سرایی برای اشتراک دانش، به‌عنوان یکی از روش‌های کارآمد در مدیریت دانش و انتقال تجربیات و دانش بین اعضای سازمان شناخته‌شده است. بسیاری از سازمان‌ها، از تکنیک داستان‌سرایی برای اشتراک دانش درون‌سازمانی خود استفاده کرده‌اند و با کمک آن توانسته‌اند از دانش و تجربیات کارکنان خود بهره بیشتری ببرند. همچنین، استفاده از تکنیک داستان‌سرایی در انتقال دانش، در بسیاری از صنایع از جمله فناوری اطلاعات، بهداشت و درمان، صنایع نفت و گاز و صنعت خودروسازی مورد استفاده قرار گرفته است.

چه تجارب و درس‌آموخته‌ای را می‌توان در داستان‌سرایی مطرح کرد؟

در داستان‌سرایی، داستان‌ها می‌توانند شامل تجربیات موفق و ناموفق، فرآیندهای موثر و ناموثر و رویدادهای چالش‌برانگیز باشند. این داستان‌ها به‌گونه‌ای ساخته می‌شوند که شنوندگان را به خود جلب کنند و از آن‌ها خواسته می‌شود که در انتهای داستان به سؤالاتی که در مورد آن مطرح می‌شود، پاسخ دهند و باهم به بحث و تبادل نظر بپردازند. در نهایت، بازخورد شنوندگان درباره داستان‌ها به‌گونه‌ای است که بهبود عملکرد فردی و سازمانی را تسهیل می‌کند.

کاربردهای مختلف داستان‌سرایی در مدیریت دانش چیست؟

در کاربردهای مختلف داستان‌سرایی در مدیریت دانش، می‌توان به مواردی مانند جمع‌آوری دانش از پروژه‌ها، تبادل تجربیات و دانش در مورد مشکلات فعلی و بهبود عملکرد سازمان اشاره کرد. همچنین، این روش می‌تواند بهبود ارتباطات در سازمان را تسهیل کند و به ارتقای فرهنگ یادگیری و به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان کمک کند. در کل، داستان‌سرایی به‌عنوان یکی از روش‌های مؤثر جمع‌آوری و به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات در سازمان، می‌تواند به توسعه فردی و سازمانی کمک کند.



مهم‌ترین نکات در داستان‌سرایی چه مواردی هستند؟

رعایت برخی نکات در داستان‌سرایی باعث می‌شود که نتیجه و خروجی آن اثربخش‌تر باشد. این موارد عبارت‌اند از:

۱- هدف مشخص: برای اینکه داستان‌سرایی به‌درستی انجام شود، باید هدف مشخصی داشته باشید. می‌توانید با تعیین هدفی مشخص، برای شنوندگان داستان، ایجاد تصویر واضحی از موضوع ایجاد کنید و آن‌ها را به جذب دانش و تجربیات خود تشویق کنید.

۲- تعیین مخاطب: برای اینکه داستان‌سرایی مؤثر باشد، باید به‌دقت مخاطبین خود را تعیین کنید. با توجه به مخاطبان داستان، شما می‌توانید زبان، سبک، ساختار و تأثیرگذاری داستان را تنظیم کنید.

۳- انتخاب موضوع مناسب: برای اینکه داستان‌سرایی مؤثر باشد، باید موضوعی را انتخاب کنید که برای مخاطبان جذاب و جالب باشد و به تجربیات آن‌ها نزدیک باشد.

۴- تمرین و تحقیق: برای اینکه در داستان‌سرایی موفق باشید، باید به تمرین و تحقیقات مستمر در این زمینه پرداخته و بامطالعه داستان‌های موفق دیگران، ایده‌ها و روش‌های خلاقانه دیگران را برای داستان‌سرایی در سازمان خود به دست آورید.

۵- به اشتراک‌گذاری: بعد از اینکه داستان را ساخته و آماده کردید، باید آن را با مخاطبان به اشتراک بگذارید. برای اینکه این کار با موفقیت انجام شود، باید از روش‌های مناسبی مانند جلسات تیمی، نرم‌افزار مدیریت دانش و وبینارها استفاده کنید.

۶- دریافت بازخورد: بعد از اینکه داستان را به اشتراک گذاشتید، دریافت بازخورد از مخاطبان، به شما کمک می‌کند تا بدانید که آیا داستان شما موثر بوده و به مخاطبان خود کمک کرده است یا خیر. با دریافت بازخورد، می‌توانید روش‌های بهتری برای داستان‌سرایی در آینده پیدا کنید و بهبودهای لازم را در داستان‌های بعدی انجام دهید.

۷- استفاده از اجزای داستان: برای ایجاد داستان مؤثر، باید از اجزای مختلف داستان مانند شخصیت‌ها، محیط، ماجرا، کارکردهای نمادین و ابزارهای تصویری استفاده کنید. به کمک استفاده از این اجزا، می‌توانید داستانی واقعی و پویا ایجاد کنید که به مخاطبان خود کمک کند تا بهتر و به‌خوبی مفاهیم و دانش لازم را درک کنند.

۸- ایجاد ارتباط با مخاطبان: برای ایجاد داستان مؤثر، باید به مخاطبان خود احساس ارتباط و همبستگی کنید. با استفاده‌های از ابزارهای داستانی، مثل مشاعر، تعریف شخصیت‌ها و شرح محیط، شما می‌توانید یک ارتباط قوی با مخاطبان خود برقرار کنید و آن‌ها را به خود و داستان خود بیشتر نزدیک کنید.



افراد ارائه‌کننده داستان باید دارای چه ویژگی‌های باشند؟

بدیهی است که ارائه کردن تجارب از طریق داستان، یک مهارت است که می‌توان آن را آموخت. همچنین افرادی که قصد ارائه داستان‌های خود را دارند باید ویژگی‌هایی داشته باشند که عبارت‌اند از:

۱- مهارت در بیان داستان: افراد باید توانایی بیان داستان‌های خود را به صورت جذاب و قابل فهم برای مخاطبان داشته باشند.

۲- دانش فنی و تخصصی: افراد باید دانش کافی در زمینه‌ی موردنظر خود داشته باشند تا بتوانند داستان‌هایی را به اشتراک بگذارند که ارزش‌افزوده‌ی آن برای مخاطبان‌شان باشد.

۳- توانایی شناخت مخاطبان: افراد باید بتوانند نیازها و مشکلات مخاطبان‌شان را درک کنند تا بتوانند داستان‌هایی بیان کنند که به این نیازها و مشکلات پاسخ دهند.

۴- قدرت استدلال: افراد باید توانایی داشته باشند تا با استدلال درست و مستند، داستان‌های خود را توجیه کنند و مخاطبان‌شان را متقاعد کنند.

۵- توانایی جذب توجه: افراد باید بتوانند با استفاده از تکنیک‌هایی مانند شروع داستان با جمله جذاب و توصیف جزئیات، توجه مخاطبان‌شان را جلب کنند.

کدام سازمان‌ها در دنیا تجارب موفق در اشتراک دانش از طریق داستان‌سرایی دارند؟

سازمان‌هایی متعددی در دنیا از مدیریت دانش و به خصوص تکنیک داستان‌سرایی استفاده می‌کنند که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از:

شرکت فرودگاه‌های دوبی

شرکت فرودگاه‌های دوبی یکی از نمونه‌های موفق به‌کارگیری تکنیک داستان‌سرایی در اشتراک دانش است. این شرکت برای ارتقاء سطح خدمات فرودگاهی خود و جذب مشتریان بیشتر، به‌کارگیری تکنیک داستان‌سرایی پرداخته است. این شرکت تلاش کرده است تا دانش خود را در زمینه بهبود کیفیت خدمات و رضایت مشتریان با استفاده از داستان‌سرایی با کارکنان و مشتریان خود به اشتراک بگذارد.

به‌عنوان مثال، شرکت فرودگاه‌های دوبی در آموزش کارکنان خود از داستان‌سرایی بهره می‌برد. آن‌ها داستان‌هایی از تجربیات موفق و ناموفق خود در ارائه خدمات به مشتریان به اشتراک می‌گذارند. این داستان‌ها به کارکنان اجازه می‌دهند که با تجربه‌های مشابه خود درگیر شوند و با توجه به دانشی که به دست می‌آورند، خدمات خود را بهتر ارائه دهند.

همچنین، شرکت فرودگاه‌های دوبی در بخش مشتریان خود از داستان‌سرایی برای جذب و نگه‌داشت مشتریان استفاده می‌کند.

آن‌ها داستان‌هایی را از تجربیات مشتریان خود دریافت می‌کنند و این داستان‌ها را به دیگر مشتریان به اشتراک می‌گذارند تا این مشتریان هم با توجه به تجربیات دیگران، خدمات بهتری دریافت کنند و رضایت خود را افزایش دهند. به این ترتیب، شرکت فرودگاه‌های دوبی با استفاده از تکنیک داستان‌سرایی، دانش خود را در زمینه بهبود خدمات و رضایت مشتریان را به اشتراک می‌گذارد.

شرکت نیسان موتورز

شرکت نیسان موتورز یکی از شرکت‌های بزرگ تولید خودرو در جهان است و از تکنیک داستان‌سرایی برای اشتراک دانش استفاده می‌کند. یکی از پروژه‌های موفق این شرکت در استفاده از تکنیک داستان‌سرایی، پروژه "شریکی در پیشرفت" بوده است که در سال ۲۰۱۷ آغاز شد. در این پروژه، کارکنان نیسان در سراسر جهان دعوت شدند تا داستان‌های خود را در مورد چگونگی حل مسائل و ارتقای کیفیت فرایندهای کاری در شرکت باهم به اشتراک بگذارند. نتایج این پروژه نشان داد که استفاده از تکنیک داستان‌سرایی در اشتراک دانش، منجر به بهبود فرایندهای کاری، افزایش کیفیت و کارایی، کاهش خطاها و بهبود روابط اجتماعی در محیط کار می‌شود. همچنین، این پروژه باعث افزایش انگیزه و خلاقیت کارکنان نیز شد. استفاده از تکنیک داستان‌سرایی در شرکت نیسان، به‌عنوان یک روش ارتباطی و اشتراک دانش، در ساختار فرهنگ‌سازمانی شرکت تبدیل شده است. همچنین، شرکت نیسان با توجه به موفقیت‌های پروژه "شریکی در پیشرفت"، به‌عنوان یک شرکت پیشرو در حوزه استفاده از تکنیک داستان‌سرایی برای اشتراک دانش، به دیگر شرکت‌ها نیز پیشنهاد می‌دهد که این تکنیک را در ساختار فرهنگ‌سازمانی خود معرفی کنند.



شرکت سونی

شرکت سونی نیز از تکنیک داستان‌سرایی برای اشتراک دانش استفاده کرده است. به‌عنوان مثال، در سال ۲۰۱۵، شرکت سونی یک پروژه با نام One Sony Story را آغاز کرد که در آن مدیران و کارمندان سونی در سراسر جهان داستان‌های خود را با سایر اعضای تیم به اشتراک می‌گذارند. این داستان‌ها شامل تجربیات، مشکلات، راه‌حل‌ها و دانش‌های بدست آمده از پروژه‌های مختلف در سراسر شرکت بوده‌اند. با این کار، سونی توانسته است دانش خود را بین اعضای تیم به اشتراک بگذارد و در نتیجه، بهبود کارایی و بهره‌وری در سازمان خود داشته باشد.



شرکت IBM

شرکت IBM به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های فناوری دنیا، از تکنیک داستان‌سرایی برای اشتراک دانش در سازمان خود استفاده کرده است. یکی از مثال‌هایی که می‌توان به آن اشاره کرد، پروژه Stories from Blue است. در این پروژه، اعضای تیم IBM باهم داستان‌هایی از تجربیات خود در سازمان و در زمینه‌های مختلف از جمله مدیریت، فناوری اطلاعات، بازاریابی و غیره را به اشتراک می‌گذارند. با این کار، IBM توانسته است دانش و تجربیات ارزشمندی را که اعضای تیم در طول سال‌ها به دست آورده بودند را جمع‌آوری کند و برای دیگران در دسترس قرار دهد. این پروژه در طول زمان به یک منبع مهم برای افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد در سازمان تبدیل شده است.

شرکت پروکتر اند گمبل

شرکت پروکتر اند گمبل که یک شرکت بزرگ حوزه FMCG است، برای افزایش اشتراک دانش و توانمندی‌های کارکنان خود از تکنیک داستان‌سرایی استفاده کرده است. این شرکت با هدف بهبود فرایند انتقال دانش و مهارت‌ها، داستان‌های کوتاهی از تجربیات شخصی و حرفه‌ای کارکنان خود را جمع‌آوری کرده و به بقیه کارکنان شرکت ارائه می‌دهد. یکی از مثال‌های موفق این شرکت در استفاده از تکنیک داستان‌سرایی، به ارائه داستانی از یکی از کارکنان خود در زمینه تحلیل داده‌ها اشاره دارد. این کارکنان برای ارتقای مهارت‌های خود در حوزه تحلیل داده‌ها، به صورت دوره‌ای به جلساتی با عنوان "داستان‌های داده‌ها" شرکت می‌کنند که در آن‌ها کارکنان با یکدیگر تجربیات و موفقیت‌های خود در حوزه تحلیل داده‌ها را به اشتراک می‌گذارند. با استفاده از تکنیک داستان‌سرایی، پروکتر اند گمبل توانسته است افراد را به اشتراک‌گذاری تجربیات و دانش‌های خود ترغیب کند و در نتیجه، به بهبود مهارت‌ها و بهره‌وری شرکت کمک کند.

بانک جهانی

بانک جهانی یکی دیگر از سازمان‌هایی است که از تکنیک داستان‌سرایی برای اشتراک دانش استفاده کرده است. در سال ۲۰۱۸، بانک جهانی با همکاری شرکت Deloitte Consulting یک پلتفرم داستان‌سرایی با نام "موجودی داستان‌های بانک جهانی" را راه‌اندازی کرد. این پلتفرم به هدف جمع‌آوری، ذخیره‌سازی و به اشتراک‌گذاری داستان‌های مرتبط با پروژه‌ها و تجربیات مفید بانک جهانی ایجاد شده است.



استفاده از داستان‌سرایی در این پلتفرم، امکان به اشتراک‌گذاری داستان‌های تجربی و مفید را با سایر کارمندان و پروژه‌ها فراهم می‌کند و از افزایش سرعت و کیفیت انتقال دانش در سازمان بانک جهانی بهره‌مندی می‌کند. همچنین این پلتفرم به کارمندان این امکان را می‌دهد تا با داستان‌گویی درباره تجربیات و دانش خود به ارتقای فرهنگ سازمانی بپردازد.

پیتزاهات

پیتزاهات یکی از شرکت‌های پرتعداد در صنعت غذایی است که از تکنیک داستان‌سرایی برای اشتراک دانش استفاده کرده است. با استفاده از این تکنیک، پیتزاهات توانسته است دانش و تجربیات کارکنانش را بهبود بخشد و به افزایش کیفیت محصولات و خدمات خود بپردازد. یکی از نمونه‌های موفق این شرکت در استفاده از تکنیک داستان‌سرایی، مربوط به کاربرد آن در آموزش روش‌های بهداشتی و بهینه‌سازی فرآیندهای تهیه پیتزا است. در این راستا، شرکت پیتزاهات به کارکنانش آموزش‌های لازم درباره نحوه طبخ پیتزا، بهداشت و تمیزی ارائه می‌دهد و با استفاده از داستان‌های واقعی، به آن‌ها نشان می‌دهد که چطور می‌توانند با رعایت اصول بهداشتی، محصولات با کیفیت تولید کنند. همچنین، پیتزاهات از تکنیک داستان‌سرایی برای ایجاد ارتباط بیشتر با مشتریان خود نیز استفاده می‌کند. این شرکت با بهره‌گیری از داستان‌های جذاب و تصاویر شگفت‌انگیز، مشتریان خود را در سرگرمی و خریداری بهبود کیفیت محصولاتش تشویق می‌کند.

ضرورت به‌کارگیری تکنیک داستان‌سرایی در انتقال دانش سازمانی

در کل، داستان‌سرایی یکی از بهترین روش‌هایی است که به کمک آن، می‌توانید دانش و تجربیات خود را با دیگران به اشتراک بگذارید. با استفاده از این روش، می‌توانید موضوعات پیچیده را به زبان ساده توضیح دهید و به مخاطبان خود کمک کنید تا بهتر درک کنند. این تکنیک به دلیل داشتن ویژگی‌هایی مانند جذابیت، قابلیت یادآوری و اثربخشی بالا در انتقال دانش مورد استفاده قرار می‌گیرد. استفاده از داستان‌ها در انتقال دانش به افراد، باعث می‌شود تا دانش و تجربیات به شکل جذابی و در قالب یک داستان مهیج و قابل یادآوری به گوش و ذهن افراد منتقل شود.

به این ترتیب، فرایند یادگیری برای افراد سریع‌تر و آسان‌تر می‌شود و می‌تواند بهبود عملکرد و افزایش توانایی‌های افراد در انجام وظایف خود منجر شود. در ضمن، استفاده از داستان‌های مرتبط با حوزه کاری سازمان و بیان تجربیات و دانش کارکنان، به ایجاد فضایی برای به اشتراک گذاشتن دانش و افزایش همبستگی و انگیزه کارکنان کمک می‌کند. در نتیجه، استفاده از تکنیک داستان‌سرایی در انتقال دانش می‌تواند به بهبود کیفیت و عملکرد سازمان کمک کند و در نتیجه، به توسعه و پیشرفت سازمان کمک کند.



مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی

نقش نرم‌افزار مدیریت دانش در فرایند آن‌بوردینگ

بیش‌تر شرکت‌ها جذب و آن‌بوردینگ کارکنان جدید را از طریق یک فرآیند آموزشی دقیق انجام می‌دهند. با این حال، این فرایندها از نظر زمان و منابع هزینه‌بر هستند. نتایج یک بررسی بین‌المللی نشان می‌دهد که شرکت‌ها به طور متوسط سالانه ۱۳۰۸ دلار صرف آموزش یک کارمند تازه‌وارد می‌کنند. بنابراین، تمرکز بر برنامه‌هایی که تنش استخدام افراد و هزینه‌های جذب و آموزش کارمندان جدید را کاهش می‌دهند، برای سازمان‌ها اهمیت دارند. با این حال، آن‌بوردینگ و همسوسازی یک کارمند جدید با سازمان معمولاً زمان‌برتر از حد انتظار است. بر اساس آمارها، ۵۸ درصد از کسب‌وکارها اذعان دارند که فرآیند جذب و همسوسازی کارکنان در سازمان آن‌ها، فرآیندی پیچیده است. در این وضعیت می‌توان به نقش موثر نرم‌افزار مدیریت دانش در فرایند آن‌بوردینگ کارکنان توجه کرد.



انتخاب یک نرم‌افزار مدیریت دانش، به توزیع، ذخیره‌سازی و حفظ بهتر تمام سرمایه‌های دانشی یک سازمان کمک می‌کند. نرم‌افزار مدیریت دانش همچنین به بهبود ارتباطات و انتقال دانش در سازمان منجر شده و بهبود رویه‌های آموزشی را تضمین می‌کند. با استفاده از یک نرم‌افزار مدیریت دانش شما به یک پایگاه دانش امن دسترسی پیدا می‌کنید که از توانایی ارائه سلف‌سرویس برخوردار است.

حضور کارکنان؛ چرا باید به آن توجه کرد؟

در هر کسب‌وکاری، استخدام کارکنان و مجهز ساختن آن‌ها به یک نرم‌افزار مدیریت دانش دقیق امری ضروری است. طبق آمار، کسب‌وکارهایی که روی بهبود رویه جذب و استخدام خود سرمایه‌گذاری کرده و ابزارهای مناسب را به کار می‌گیرند، شاهد افزایش بهره‌وری کارمندان تا ۷۰ درصد و حفظ کارمندان تا ۸۲ درصد خواهند بود. هنگامی که شرکت‌ها مراحل اولیه فرآیند مدیریت منابع انسانی، یعنی مرحله استخدام و آموزش را بهبود می‌بخشند، سطح رضایت کارکنان و کیفیت کار آن‌ها ارتقا پیدا می‌کند.

باید توجه داشته باشید که یک فرایند موفق جذب و آنبوردینگ کارکنان جدید فراتر از استخدام آن‌ها و حتی ارائه آموزش‌های موردنیاز به آن‌ها است. کارمندان جدیدالورود باید درباره شرکت اطلاعات بیشتری کسب کنند. آن‌ها باید قادر باشند که از آموزش‌های دریافت‌شده و اطلاعاتی که به دست می‌آورند برای عملکرد بهتر خود استفاده کنند.

نرم‌افزار مدیریت دانش چه نقشی در فرایند آنبوردینگ ایفا می‌کند؟

یک نرم‌افزار مدیریت دانش مناسب، کارمندان جدید را به‌گونه‌ای توسعه می‌دهد که قابلیت‌های زیر برای سازمان ایجاد می‌شود:

- جهت‌گیری استاندارد کارکنان
 - نرخ‌های بالاتر حفظ کارکنان
 - افزایش بهره‌وری کارکنان
 - افزایش علاقه مشتریان به محصولات و خدمات سازمان
 - آموزش سریع‌تر کارمندان جدید با استفاده از یک پایگاه دانش جامع
 - کاهش هزینه آموزش و توانمندسازی کارکنان
 - تخصیص صحیح وظایف و همکاری برای تکمیل سریع‌تر کار
- کارمندان تازه‌وارد می‌توانند با در اختیار داشتن اطلاعات مناسب، سریع‌تر به جایگاه و توانمندی‌های لازم دست پیدا کنند و از طرفی سازمان نیز اطمینان حاصل کند که کارکنان وظایف خود را به درست‌ترین روش انجام می‌دهند. این موضوع منجر به کاهش مدت‌زمان و هزینه آموزش خواهد شد و در نهایت بر بهره‌وری سازمان تاثیر مثبت خواهد گذاشت.

در ادامه مزایای اصلی وجود یک نرم‌افزار مدیریت دانش در سازمان و تاثیر آن بر توانمندسازی کارکنان تازه وارد تبیین شده است:

۱. **دسترسی آسان به پایگاه دانش فعلی شرکت:** منابع اطلاعاتی سازمان‌ها برای کارمندان جدید ناشناخته هستند. منطقی است که آن‌ها در یافتن سریع اطلاعات مشکل داشته باشند. کارمندان جدید گاه مجبور هستند فرآیندهای سنتی را چندین بار مرور کنند تا بتوانند به اطلاعات موردنیاز خود دست پیدا کنند. این کار زمان زیادی را تلف می‌کند و باعث می‌شود کارکنان جدید برای تمرکز بر سایر عناصر حیاتی فرصت کمی داشته باشند. در نتیجه، آشنایی کارکنان جدید با نرم‌افزار مدیریت دانش در مراحل اولیه فرآیند ورود و اطمینان از اینکه آن‌ها بلدند چطور با آن کار کنند و اطلاعات خود را به دست بیاورند بسیار مهم است. پیاده‌سازی یک سیستم مدیریت دانش به کارمندان این امکان را می‌دهد در هر زمانی که نیاز است به سرعت به اطلاعات موردنیاز خود دست پیدا کنند (بدون نیاز به جستجوی متخصص موضوع یا صرف زمان برای جستجو در فایل‌ها و پوشه‌های مختلف).

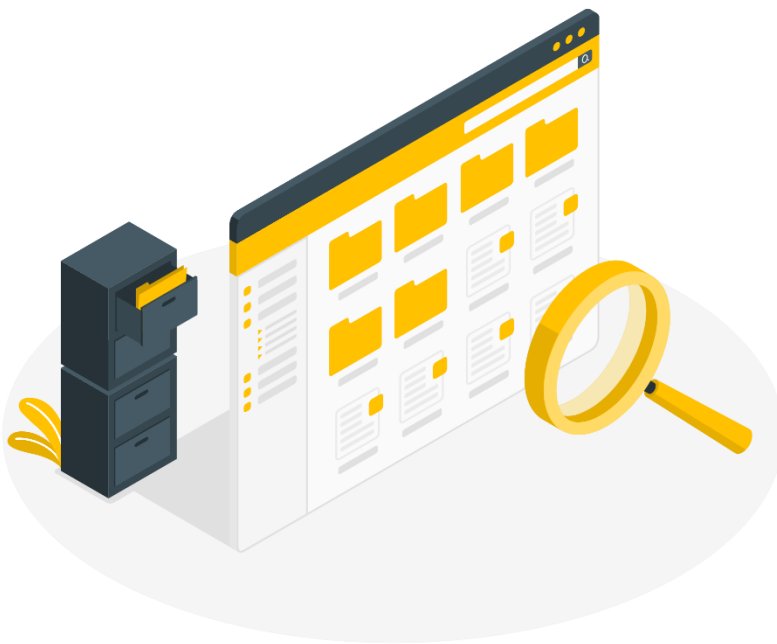


ایجاد یک پایگاه دانش به‌عنوان یک مکان امن برای همه اطلاعات و دانش سازمان است که می‌توان فایل‌ها و اسناد را در آن به اشتراک گذاشت، از فایل‌ها نگهداری کرد و به کارکنان امکان دسترسی آسان به این اطلاعات را داد. به‌طوری‌که کارکنان جدید بتوانند داده‌های موردنیاز خود را به سرعت جستجو کنند.

۲. **مزایای سلف سرویس:** هنگامی که سازمان‌ها یک نرم‌افزار مدیریت دانش را در برنامه خود بگنجانند، کارکنان جدید می‌توانند در محیط کار احساس استقلال کنند. آن‌ها می‌توانند به راحتی دانش آشکار و پنهان سازمان را به دست بیاورند.

۳. **سفارشی‌سازی:** اطلاعات و کدهای موجود در یک نرم‌افزار مدیریت دانش واضح و قابل خواندن هستند. برای دسته‌بندی بهتر موضوعات نیز فیلترهایی را می‌توان اعمال کرد. این امر جستجوی سیستماتیک اطلاعات را برای کارمندان جدید و کارکنان باتجربه ساده‌تر می‌کند.

۴. **موتور جستجو:** پایگاه دانش دارای یک موتور جستجوی درجه یک است. جزئیات فهرست‌بندی شده به کارمندان این امکان را می‌دهد که به سرعت هر اطلاعاتی را در سیستم جستجو کرده و در عرض چند ثانیه به این اطلاعات را به دست آورند. همچنین کاربران به لطف نرم‌افزار مدیریت دانش می‌توانند فایل‌ها به راحتی و بدون دانستن نام آن‌ها پیدا کنند.



۵. **ورود سریع:** سازمان‌ها باید به سرعت کارکنان جدید را با وظایف سازمان آشنا کنند. به این ترتیب آن‌ها با سرعت بیشتری وارد فرایند کار می‌شوند. در غیر این صورت در فرایندهای سنتی، کارمندان فعلی زمان قابل توجهی را صرف آموزش خط‌مشی‌های شرکت، اطلاعات مشتریان، ترتیبات، ابزارهای آموزش کارکنان و نام شرکا به کارکنان جدیدالورود کنند. این امر دو اثر منفی بر کسب و کارها دارد. کارمندان مسن به جای انجام وظایف خود بخش زیادی از روزهای کاری خود را به آموزش می‌گذرانند، در حالی که کارکنان جدید زمان زیادی را برای یادگیری صرف می‌کنند. کارمندان می‌توانند به راحتی به فرآیندها، خط‌مشی‌ها، چرخه‌ها و چارچوب‌های شرکت با کمک یک پایگاه دانش ساختاریافته دسترسی داشته باشند.

در نتیجه، استخدام‌های جدید می‌توانند در برنامه آموزشی خود سریع‌تر پیشرفت کنند و کارمندان ارشد می‌توانند بر افزایش بهره‌وری تمرکز کنند. پیاده‌سازی یک نرم‌افزار مدیریت دانش با کاهش استرس کلی کارکنان فعلی که وظیفه حمایت از کارکنان جدید را بر عهده دارند همراه است و به مدیریت زمان کمک می‌کند.

۶. **کار گروهی مؤثرتر:** در بدو ورود کارکنان جدیدالورود به سازمان ادغام آن‌ها به طور یکپارچه در تیم‌ها و سازمان‌های موجود امری ضروری است. آن‌ها معمولاً راهی برای برقراری ارتباط با همکاران و سایر متخصصانی دارند که در برنامه‌های حضوری به آن‌ها آموزش می‌دهند. به لطف تمهیدات نرم‌افزار مدیریت دانش، کاربران می‌توانند از خدماتی مانند تعاملات دانشی بهره‌مند شوند. در اینجا، همه اعضای تیم و تولیدکنندگان محتوا می‌توانند برای مشارکت در شبکه اجتماعی با یکدیگر ارتباط برقرار کنند، ایده‌ها را با همدیگر تبادل کنند و به یکدیگر پیام ارسال کنند.

گر کارکنان در مواجهه با مشتریان تصمیمات به‌موقع اتخاذ کنند، تجربه مشتری ارتقا پیدا می‌کند. کارکنان آموزش‌دیده به‌طور مؤثرتری به مشتریان پاسخ می‌دهند. این کارکنان به‌عنوان نمایندگان برند قادر به جذب مشتریان وفادارتری هستند. علاوه بر این، مشتریان تصویری مثبت از کسب‌وکار در ذهن خود ساخته و به ایجاد حس اعتماد مشتری کمک می‌کند. حضور کارکنان با کمک یک نرم‌افزار مدیریت دانش هم به مشتریان و هم برای نمایندگان سود می‌رساند.

منابع

Megha Agarwal, Dec, 2022, How Can Knowledge Management Systems Help In Faster Onboarding Of Employees?, www.kminstitute.org



کارکردهای مدیریت دانش

پیامدهای مدیریت دانش زنجیره تأمین

زنجیره تأمین یک شرکت، معمولاً شامل تمام عملیات بین تأمین مواد اولیه و تحویل محصول به مشتریان است. این فرآیند، چالش‌های زیادی را برای به همراه دارد که از طریق پیاده‌سازی مدیریت دانش در مدیریت زنجیره تأمین می‌توان به برخی از این چالش‌ها فائق آمد. از طریق مدیریت دانش، زنجیره‌های تأمین به اطلاعات کامل‌تر و دقیق‌تری از درون سازمان و از منابع خارجی دسترسی پیدا می‌کنند. فرآیند مدیریت دانش، مستلزم جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها و انتشار اطلاعات برای ذی‌نفعان مربوطه برای به حداکثر رساندن ارزش زنجیره تأمین است. مدیریت دانش همچنین تضمین می‌کند که هرگونه تغییر در محیط آن‌ها، به سرعت گزارش شده و به سرعت عمل می‌شود.



یکی از راه‌هایی که مدیریت دانشِ مدیریت زنجیره تأمین را بهبود می‌بخشد، تجزیه و تحلیل اطلاعات است. فرآیند تجزیه و تحلیل داده‌ها به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا کارآمدتر شوند. این هدف با ایجاد مجموعه‌ای از رویه‌های استاندارد برای جمع‌آوری، ذخیره‌سازی و بازیابی داده‌ها محقق خواهد شد. شرکت می‌تواند از این طریق زمینه‌های بهبود فرآیندهایی که به خوبی کار نمی‌کنند را فراهم کند. فرآیند مدیریت دانشِ مدیریت زنجیره تأمین همچنین به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا نقاط قوت و ضعف خود را درک کنند. اکنون بیشتر به مزایای مدیریت دانش در مدیریت زنجیره تأمین خواهیم پرداخت.

ضرورت مدیریت دانشِ مدیریت زنجیره تأمین

مدیریت زنجیره تأمین فرآیند پیچیده و گسترده‌ای است که کارکنان مختلفی از درون و همچنین خارج سازمان را درگیر می‌کند. این کارکنان شامل مشتریان، تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، فروش و تیم‌های پشتیبانی هستند. یک زنجیره تأمین موفق نیاز به هماهنگی و درک متقابل در همه سطوح دارد. مدیریت دانش به بهبود این روابط کمک کرده و در نتیجه آن‌ها را مولدتر می‌کند.

این امر از طریق بهبود ارتباطات، به اشتراک‌گذاری اطلاعات و دانش و همچنین ایجاد زمینه‌های مشترک بین همه شرکت‌کنندگان انجام می‌شود. هنگامی که یک زمینه مشترک وجود دارد، توانایی زنجیره تأمین افزایش یافته است. یکی از راه‌هایی که مدیریت دانش زنجیره تأمین را بهبود می‌بخشد، بهبود ارتباطات بین ذی‌نفعان مختلف است. اگر به اشتراک‌گذاری اطلاعات وجود نداشته باشد، درک وظایف طرفین و نحوه تعامل آن‌ها در سراسر زنجیره تأمین مشکل خواهد بود. با مدیریت دانش برای مدیریت زنجیره تأمین، اطلاعات حیاتی توسط همه شرکت‌کنندگان به اشتراک گذاشته شده و درک می‌شوند. این اتفاق پایه و اساس موفقیت آتی سازمان را تشکیل می‌دهد و روابط با تأمین‌کنندگان، مشتریان، توزیع‌کنندگان و فروش را بهبود می‌بخشد. در این سناریو به مشتریان، خدمات شخصی و محصولات مناسبی ارائه می‌شود. این اتفاق به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا از رقبای خود متمایز شوند و به مزیت رقابتی دست یابند. علاوه بر این، مدیریت دانشِ مدیریت زنجیره تأمین به کاهش هزینه‌های مرتبط با تحویل یک محصول یا خدمات نیز کمک می‌کند.

مهم‌ترین مزایای مدیریت دانش برای مدیریت زنجیره تأمین

همانطور که در بالا نیز اشاره شده، مدیریت دانش به عنوان یک رویکرد بهبودی در سازمان، باید اطلاعات و دانش مناسب را در اختیار ذی‌نفعان زنجیره تأمین قرار دهد که این امر می‌تواند مزایایی را برای سازمان به همراه داشته باشد. در ادامه مزایای اصلی مدیریت دانش در مدیریت زنجیره تأمین ذکر شده است.

مخزن دانش متمرکز برای نیازهای اطلاعاتی: وجود یک نرم‌افزار متمرکز به تیم‌های زنجیره تأمین امکان دسترسی سریع و آسان به اطلاعات درون سازمان را می‌دهد. به‌عنوان مثال، می‌تواند به‌عنوان یک منبع مرکزی برای رویه‌ها و «چگونگی انجام کار» برای کارمندان در بخش‌های مختلف باشد. دسترسی به این منبع دانشی موجب کاهش تلاش‌های تکراری و صرفه‌جویی در زمان شده و در نهایت دانش به‌طور موثرتری مورد استفاده قرار می‌گیرد. دسترسی به دانش و تخصص و همچنین همکاری و تعامل کارکنان با یکدیگر، تعهد و وفاداری را افزایش می‌دهد؛ زیرا آن‌ها نیازی به صرف زمان برای جستجوی پاسخ یا منابع ندارند. مدیریت دانش از راه‌های زیر اثربخشی مدیریت زنجیره تأمین بهبود می‌بخشد:

- افزایش نوآوری، سرعت ورود به بازار و رضایت مشتری
- بهبود پاسخگویی و انعطاف‌پذیری
- کاهش قابل‌توجه ریسک‌ها و هزینه‌های مرتبط با مدیریت زنجیره تأمین



تشویق به اشتراک‌گذاری دانش: فرآیند مدیریت دانش تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد و آن‌ها را تشویق می‌کند تا تمایل بیشتری برای به‌اشتراک‌گذاری دانش داشته باشند. از طریق این فرآیند، کارکنان انگیزه بیشتری برای مشارکت در فعالیت‌های اشتراک‌گذاری دانش پیدا می‌کنند و زمانی که اطلاعات را با هم‌تایان خود به اشتراک می‌گذارند، احساس مالکیت تیمی بیشتری دارند. سطح بالای ارتباطات منجر به افزایش اعتماد در تمام سطوح درون سازمان می‌شود که در نتیجه منجر به تجربه بهتر مشتری می‌شود.

مدیریت دانش به کسب و کارها کمک می‌کند تا دید زنجیره تأمین خود را بهبود بخشند و تضمین می‌کند که آن را سریع و موثر مدیریت کنند. به عنوان مثال، یک شرکت دقیقاً می‌داند که چه مقدار باید سفارش دهد و چه زمانی باید آن را سفارش دهد تا خواسته‌های مشتریان خود را برآورده کند. این همچنین به این معنی است که شرکت می‌تواند با پذیرش پیش‌سفارش از مشتریان یا با برنامه‌ریزی قبلی برای تولید بهینه برنامه‌ریزی کند.

تضمین کیفیت محصولات و خدمات: هنگامی که زنجیره تأمین یکپارچه و به‌خوبی مدیریت شود، محصولات به‌سرعت و با بالاترین کیفیت ممکن تحویل داده می‌شوند. با تضمین کیفیت بهتر، مشتریان خدمات بهتری دریافت می‌کنند که رضایت آن‌ها را افزایش می‌دهد. مدیریت دانش دسترسی آسان، سریع و دقیق به هر اطلاعاتی که نیاز دارند را برای آن‌ها فراهم می‌کند. این کار بهره‌وری و انگیزه کارکنان را بهبود می‌بخشد، زیرا آن‌ها مجبور نیستند زمان خود را برای جستجوی اطلاعات هدر دهند. بسیاری از شرکت‌هایی که مدیریت دانش را پیاده‌سازی می‌کنند، شاهد پیشرفت‌هایی در سطح خدمات مشتری، مشارکت کارکنان و عملکرد مالی خود هستند. از نظر مقرون به‌صرفه بودن، مدیریت دانش مدیریت زنجیره تأمین موارد زیر را فراهم می‌کند:

- مدیریت کارآمد منابع
- کاهش ریسک از طریق تصمیمات بهبودیافته
- کنترل و بهبود سیستماتیک فرآیند



بهبود تصمیم‌گیری برای مدیریت کارآمد زنجیره تأمین: ابزارهای مدیریت دانش، دسترسی فوری به اطلاعات مربوطه را برای شرکت‌ها فراهم می‌کند که توانایی تصمیم‌گیری آن‌ها را بهبود می‌بخشد. هنگامی که اهداف به وضوح تعریف و ابلاغ می‌شوند، مطمئن می‌شویم که محصولات مناسب را در زمان مناسب دریافت می‌کنند. این بدان معنی است که تیم زنجیره تأمین می‌تواند اطلاعات را بلافاصله به مشتریان ارائه دهد و به این ترتیب به بهبود تجربه مشتری کمک می‌کند.

به دلیل به اشتراک‌گذاری موثر اطلاعات، زنجیره‌های تأمین می‌توانند درک بهتری از نقاط قوت، ضعف و رقبای سازمان خود داشته باشند. درعین حال، آن‌ها می‌توانند فرصت‌هایی را برای بهبود حتی قبل از اینکه تأمین‌کنندگان تغییر ایجاد کنند، تعیین کنند. این به آن‌ها اجازه می‌دهد تا بحث‌های معناداری را در مورد اینکه چگونه تغییرات بر زنجیره تأمین تأثیر می‌گذارد، آغاز کنند. همچنین ارتباط با خریداران، تأمین‌کنندگان و مصرف‌کنندگان نهایی را بهبود می‌بخشد که به کاهش هزینه‌های مرتبط با ارتباطات ناکارآمد کمک می‌کند.

نتیجه

از طریق مدیریت دانش، زنجیره‌های تأمین از شفافیت و کارایی بالاتری برخوردار می‌شوند و درعین حال منجر به تجارب بهتر مشتری می‌شوند. شرکت‌ها باید اطمینان حاصل کنند که استراتژی مدیریت دانش خود را به درستی ایجاد کرده و آن را به طور موثر اجرا کرده‌اند تا از این فرآیند بهره‌مند شوند.

منابع

Poulami biswas, March 2023, Aligning Knowledge Management and Supply Chain Management! , supplychaingamechanger.com



مدیریت دانش مشتریان

مزایای به‌کارگیری مدیریت دانش در مراکز تماس

برای مفهوم مدیریت دانش تعاریف بسیار زیادی وجود دارد. اما در ساده‌ترین تعریف، مدیریت دانش یعنی در اختیار قراردادن دانش مناسب به افراد مناسب در زمان مناسب است. این مفهوم در ظاهر ساده در سازمان‌هایی که دارای مراکز تماس و میزهای راهنمایی هستند از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است.

هر کارمند در یک سازمان، صرف‌نظر از سن یا تجربه، باید به دانش و ابزارهای موردنیاز برای تبدیل‌شدن به یک متخصص در زمینه کاری خود مجهز باشد و گستره اطلاعات و خدمات شرکت خود را با موفقیت به افرادی که تماس می‌گیرند، منتقل کند. رهبر سازمان باید فرهنگ اشتراک دانش را در اولویت قرار دهد و آن را تقویت کند تا اطلاعات در کانال‌ها و سیستم‌های مناسب قرار گیرد.



مرکز تماس اغلب نقطه تماس اولیه برای مشتریانی است که در مورد محصولات یا خدمات شرکت سؤال دارند. با توجه به جابه‌جایی مکرر و محیط دشوار استخدام، شرکت‌ها برای استخدام و حفظ آگاه‌ترین افراد برای مرکز تماس خود تلاش می‌کنند. آن دسته از کارمندان که تماس‌ها را دریافت می‌کنند به دسترسی مستقیم به مجوزهای پلتفرم، دستورالعمل‌های گام‌به‌گام، مستندات و رویه‌ها و هر چیز دیگری که برای حل مشکلات مشتریان مورد نیاز است نیاز دارند.

مراکز تماس اغلب اهداف بسیار گسترده‌تری دارند و اساساً یک بخش خدمات مشتری هستند که به شکایات، سفارش‌ها، سؤالات مشتری و غیره رسیدگی می‌کنند در این مورد، تماس‌گیرندگان ممکن است ناامید، ناراحت و یا ناراضی بوده و بی‌وقفه به دنبال اطلاعات و پاسخ درست باشند. ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان امری حیاتی است و بنابراین مدیریت دانش در مراکز تماس موضوع مهمی است.

مزایای مدیریت دانش برای مراکز تماس

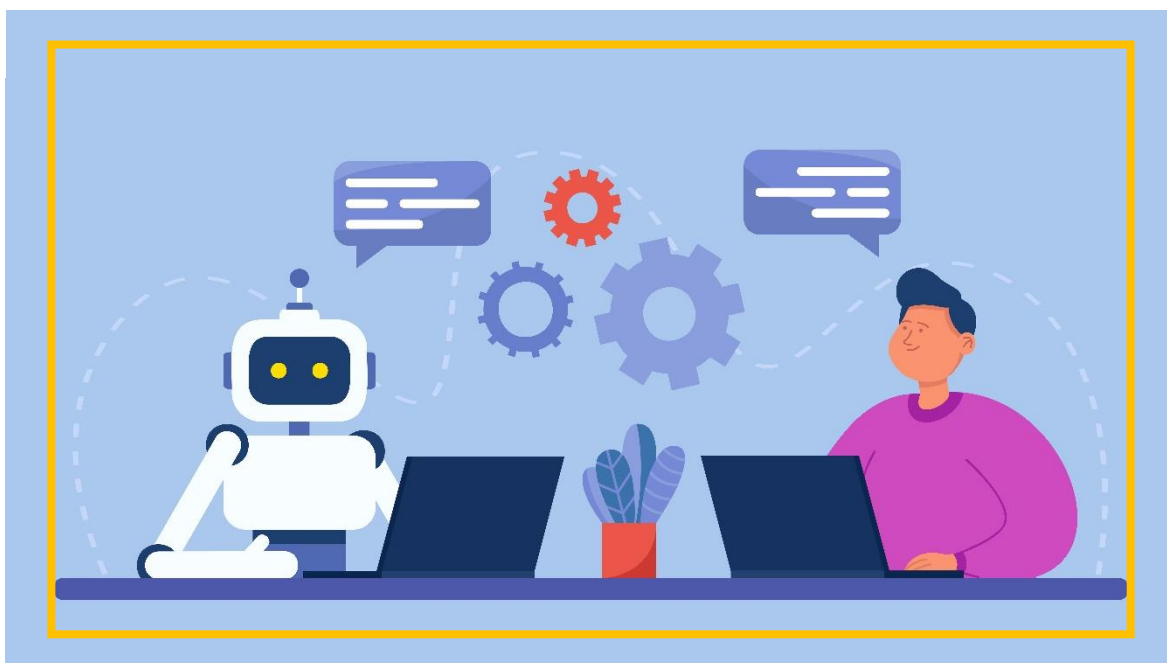
جدا از فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش و ارزش‌هایی که یک پایه قوی مدیریت دانش ارائه می‌کند، چندین ابزار مدیریت دانش خاص وجود دارد که ما آن‌ها را برای خدمات برتر به مشتریان در هر یک از این حوزه‌های کسب‌وکار توصیه می‌کنیم:

○ **پایگاه دانش:** پایگاه دانش مخزنی از دانش در سطح سازمانی است که باید منبع اصلی برای کارمندان واحد تماس برای حل و پاسخ به سؤالات مشتری باشد. یک پایگاه دانش کاربردی باید قابلیت‌های جستجوی بصری و یک رابط کاربری مناسب داشته باشد که امکان دسترسی آسان و سریع به اطلاعات را فراهم کند. این امر تجربه کارمندان و همچنین رضایت مشتری را بهبود می‌بخشد؛ زیرا کارمندان وقتی منابع لازم برای برتری در شغل خود را در اختیار داشته باشند، احساس اعتماد به نفس و قدرت می‌کنند.

○ **دسترسی به مستندات:** مراکز تماس باید دسترسی مستقیم به مستندات داشته باشند تا اطلاعات دقیق‌تری به مشتریان ارائه کنند. این مستندات می‌تواند شامل پرسش‌های متداول، مقاله‌ها، راهنماهای نحوه انجام، دستورالعمل‌ها، ویدیوها یا هر راهنمای تصویری ساده دیگری باشد.

○ **چت‌بات‌های هوشمند:** نمی‌توان انکار کرد که در بسیاری از شرکت‌ها، استفاده از مراکز تماس و میزهای راهنمایی کاهش یافته است؛ زیرا مشتریان به کانال‌های سرویس پاسخگویی دیجیتال دسترسی بیشتری دارند. مشتریان آگاه از فناوری انتظار دارند با یک تجربه مفید و کارآمد مواجه شوند؛ به‌ویژه زمانی که با یک شرکت بزرگ‌تر تماس می‌گیرند. ابزارهای هوش مصنوعی مانند ربات‌های گفت‌وگو می‌توانند برای حل مشکلات مشتری با

بسیار مؤثر و قابل اعتماد باشند. هنگامی که چت‌بات‌ها با یک پایگاه دانش و راهنماهای بصری ادغام می‌شود، مراکز تماس می‌توانند تماس‌ها را مستقیماً به یک ربات چت انتقال دهند با این اطمینان که آن مشتریان پاسخ‌های موردنیاز خود را در سریع‌ترین زمان ممکن دریافت خواهند کرد. این نوع پشتیبانی جامع تضمین می‌کند که یک سازمان به تک‌تک مشتریان کمک می‌کند و در عین حال کارکنان را از فرسودگی شغلی دور نگه می‌دارد و هزینه‌های پشتیبانی را کاهش می‌دهد.



با ایجاد روش‌های منظم و تکراری برای ارائه اطلاعات به مشتریان، یک سازمان از تجربه مثبت مشتری به‌عنوان یکی از تمایزهای اصلی خود برخوردار خواهد بود. مشتریان امروزی به کانال‌های سرویس پاسخگویی دیجیتال عادت کرده‌اند؛ اما همه ما می‌دانیم که شماره‌گیری‌های مکرر بدون یافتن پاسخ کافی برای یک پرس‌وجو چقدر می‌تواند خسته‌کننده باشد. مدیریت دانش منجر به بهبود شاخص‌های عملکرد کلیدی خدمات مشتری در مراکز تماس و میزهای کمک می‌شود. اندازه‌گیری شاخص‌های عملکرد کلیدی خدمات مشتری یک راه عالی برای تعیین کمیت اثربخشی مدیریت دانش در این بخش از سازمان است. این KPI می‌تواند بسته به سازمان متفاوت باشند، اما شامل معیارهایی مانند زمان آموزش کارشناس مرکز تماس، خطاهای آن‌ها، تماس‌های تکراری، میانگین زمان تماس، زمان حل‌وفصل و غیره می‌شوند. سازمان با کمک مدیریت دانش می‌تواند فرآیند پاسخ به سؤالات مشتری را تسهیل کند. در ادامه سؤالاتی مطرح شده است که ذی‌نفعان مدیریت دانش باید به دنبال پاسخ برای آن‌ها باشند تا شکاف‌های دانشی در خدمات این بخش را شناسایی کنند.

- آیا مشکلات مشتری معمولاً در اولین تماس حل می‌شود؟
- آیا مشتریان زمان دسترسی سریع‌تر به پاسخ خود را تجربه می‌کنند؟
- آیا کارشناسان مرکز تماس بر اساس مشکلات رایج مشتریان، کانال‌های سرویس پاسخگویی دیجیتال را در اولویت قرار می‌دهند؟

پس از پیاده‌سازی مدیریت دانش، مدیریت دانش مزایایی بسیار زیادی را برای مراکز تماس و میزهای کمک به همراه خواهد داشت که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره شده است:

قابلیت یافتن: با برچسب‌گذاری و تگ مداوم و شهودی تمام محتوا در یک پایگاه دانش، یک کارشناس مرکز تماس قادر خواهد بود پاسخ مستقیم به سؤالات مشتری را سریع‌تر، آسان‌تر و کامل‌تر بیابد. یک رابط کاربری واضح و آسان در یک پورتال پاسخگویی دیجیتال به مشتریان این امکان را می‌دهد که به سرعت پاسخ سؤالات خود را بیابند و بفهمند که یک سازمان چه چیزی را به آن‌ها ارائه می‌دهد.

ثبات: حاکمیت اطلاعات، کلید مدیریت دانش خوب و کاربردی است. سازمان باید فرآیندهای حاکمیتی را برای پایگاه دانش خود ایجاد کرده تا اطمینان حاصل کند که محتوای جدید، دقیق و کامل برای تماس‌ها باقی می‌ماند، از بررسی محتوا گرفته تا مالکیت و گردش کار.

همکاری: همان‌طور که قبلاً ذکر شد، فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش روشی قدرتمند برای اطمینان از آمادگی کارشناسان مرکز تماس و کارکنان پشتیبانی برای هرگونه سؤال مشتری است. کارشناسان مرکز تماس می‌توانند با اطمینان کار کنند و بدانند که توسط دیگرانی احاطه شده‌اند که مایل‌اند به هر طریقی که می‌توانند به کمک و توزیع دانش بپردازند.

به‌طورکلی، مدیریت دانش در مراکز تماس و میزهای کمک، یافتن و استفاده از اطلاعات را برای نمایندگان آسان‌تر و کارآمدتر می‌کند. مشتریان انتظار دارند خدمات به‌موقع دریافت کنند و اگر این نیازها برآورده نشود، سازمان احتمالاً آن مشتری را از دست خواهد داد. هر سازمانی که مرکز تماس یا میز کمک دارد باید مطمئن شود که کارشناسان این بخش به دانش و ابزار مناسب برای پاسخگویی صحیح به سؤالات و ارائه اطلاعات مرتبط، مجهز و توانمند هستند. با سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش در این زمینه‌ها، سازمان شما می‌تواند رضایت و طول عمر مشتریان و کارکنان را تضمین کند.

منابع

Madeleine Powell, September 2, 2022, The Benefits of KM for Contact Centers and Help Desks, enterprise-knowledge.com



راهکارهای اجرایی مدیریت دانش

اهمیت نگارش فنی در مدیریت دانش

مدیریت دانش برای هر نوع کسب‌وکاری مهم است، زیرا به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از دانش و خرد جمعی خود به طور مؤثرتر استفاده کنند. با مدیریت صحیح دانش، سازمان‌ها می‌توانند تقریباً در هر بخشی از کار خود به نتایج بهتری دست یابند. اما مدیریت صحیح دانش، چیزی فراتر از جمع‌آوری و ذخیره اطلاعات است. برای اینکه بتوانید از اطلاعات سازمان خود به طور مؤثر استفاده کنید، در وهله اول باید از نگارش صحیح و فنی برای مدیریت آن استفاده کنید. این مقاله به نقش و اهمیت نگارش فنی در مدیریت دانش پرداخته می‌شود.



جوانب مختلف اهمیت نگارش فنی در مدیریت دانش

ایجاد اسناد با کیفیت بالا: نگارش فنی برای کنترل اسناد شما ضروری است. نگارش فنی، نوعی نوشتار است که برای انواع اسناد و خط‌مشی‌ها استفاده می‌شود، بنابراین می‌توانید اسنادی با کیفیت بالا ایجاد کنید. مدیریت دانش از شما می‌خواهد که چنین اسنادی را ایجاد کنید. این‌ها می‌توانند اسنادی برای استفاده داخلی (به‌عنوان مثال خط‌مشی ارتباطات درون‌سازمانی) و همچنین اسناد کاربر محور (مانند آموزش استفاده از محصول) باشند. همه آن‌ها نیاز به تحقیق کامل و سازماندهی دقیق اطلاعات دارند که فقط با نگارش فنی امکان‌پذیر است.

شناسایی شکاف در داده‌ها: هدف مدیریت دانش سازماندهی اطلاعات یک شرکت برای استفاده بیشتر از آن است. با این حال، اطلاعات یا داده‌های حیاتی اغلب ممکن است از دست‌رفته باشند و این زمانی است که باید از نگارش فنی استفاده کنید تا به شما در پر کردن شکاف‌ها کمک کند. از آنجایی‌که نگارش فنی به‌طور کلی به تحقیق زیادی نیاز دارد، برای شناسایی شکاف‌های موجود در پایگاه دانش شما و پر کردن آن‌ها با داده‌ها و اطلاعات مرتبط، ارزشمند خواهد بود. این نوع پر کردن شکاف برای حفظ پایگاه دانش شما در یک وضعیت خوب در هر زمان ضروری است.



اشتراک‌گذاری مؤثر دانش: مدیریت دانش فقط ذخیره اطلاعات نیست، بلکه اشتراک‌گذاری آن، بین مخاطبان مناسب است. چه بخواهید آن را به صورت داخلی بین کارکنان خود به اشتراک بگذارید و چه آن را بین مخاطبان خارجی خود اشتراک‌گذاری کنید.

باید بتوانید این اقدام را به طور مؤثر انجام دهید. نگارش فنی می‌تواند به شما کمک کند اطلاعات را به روشی خاص ارائه دهید. شما می‌توانید یک نویسنده فنی استخدام کنید که متون را آن‌طور که باید باشد، به رشته تحریر درآورد. سپس، می‌توانید اینفوگرافیک و سایر اشکال تجسم داده‌ها را به متون اضافه کنید تا اطلاعات را به روشی پویاتر ارائه کنید.

سازمان‌دهی فرآیندهای کسب‌وکار: نحوه سازماندهی شرکت شما می‌تواند به طور قابل‌توجهی بر نحوه عملکرد آن تأثیر بگذارد. در نتیجه، ممکن است از نظر عملکرد نسبت به رقبای خود عقب بمانید. اما اگر شرکت خود را به‌خوبی سازماندهی کنید، دستیابی به اهدافی که تعیین کرده‌اید آسان‌تر خواهد بود. نگارش فنی و مدیریت دانش برای چنین سازمانی فرآیند کسب‌وکار ضروری است. تمام اسنادی که نگه می‌دارید به شما کمک می‌کند تا از یکپارچگی در تمام فعالیت‌های خود اطمینان حاصل کنید. و اگر اشتباه یا شکستی وجود داشته باشد، بررسی اینکه کجا اشتباه بوده و چگونه می‌توانید پیشرفت کنید، آسان‌تر خواهد بود.

ارائه اطلاعات به‌صورت پویا: همان‌طور که قبلاً ذکر شد، می‌توانید از اینفوگرافیک و انواع دیگر تجسم داده‌ها در کنار متون خود برای مدیریت دانش استفاده کنید. به این ترتیب، اطلاعاتی که ارائه می‌دهید، می‌تواند توسط مخاطب موردنظر آسان‌تر درک شود. ارائه پویا اطلاعات برای جامعیت آن حیاتی است. اگر خواننده متوجه نشود که متن در مورد چیست، نمی‌تواند از دانش استفاده کند. از آنجایی که شما می‌توانید اطلاعات فنی زیادی در پایگاه دانش خود داشته باشید، افرادی هستند که قطعاً از تجسم داده‌ها سود خواهند برد.

آموزش مناسب کارکنان: راه‌اندازی و ساده‌سازی آموزش کارکنان همیشه برای شرکت‌ها دشوار است، به‌خصوص اگر تازه شروع به جمع‌آوری تیم خود کرده باشید یا نرخ گردش مالی بالایی داشته باشید. خوشبختانه، مدیریت دانش مناسب به شما، در آموزش کارکنان نیز کمک خواهد کرد. با استفاده از نگارش فنی برای مدیریت دانش خود، می‌توانید فرآیندها را با جزئیات کامل توصیف کنید و حتی فرآیندهای پیچیده را به روشی ساده توضیح دهید. می‌توانید با استخدام یک نویسنده باتجربه، برنامه آموزشی مناسبی را آماده و سپس اجرا کنید.

بهبود بهره‌وری: این نکته ارتباط مستقیمی با مورد قبلی دارد. کارکنانی که به‌خوبی آموزش دیده‌اند، می‌توانند مسئولیت‌های خود را به‌درستی انجام دهند و حتی با گذشت زمان بهره‌وری بیشتری داشته باشند. علاوه بر این، با مستند کردن همه این اقدامات، کارکنان قدیمی می‌توانند دانش خود را به کارمندان جدیدی که به شرکت شما می‌پیوندند، منتقل کنند. هر چه کارکنان شما با دنبال کردن دقیق مراحل یک فعالیت خاص، تمرین بیشتری داشته باشند، منجر به افزایش مهارت‌های آن‌ها خواهد شد.

به این ترتیب در نهایت می‌توانند با حفظ کیفیت بالا، این فعالیت را سریع‌تر انجام دهند. کاهش هزینه‌های شرکت: با ساده‌سازی فرآیندهای خود از طریق مستندسازی دقیق، می‌توانید هزینه‌های شرکت را نیز کاهش دهید. اساساً کارآمدترین و مولدترین روش‌ها و رویکردهایی را خواهید یافت که به شما کمک می‌کند تا هزینه‌های خود را به میزان قابل‌توجهی کاهش دهید. هدف هر سازمانی کاهش هزینه‌هاست و زمانی که بتوانید این کار را انجام دهید، بودجه بیشتری برای فعالیت‌های دیگر خواهید داشت. به عنوان مثال، با صرف هزینه کمتر برای تولید محتوا، می‌توانید بودجه بیشتری را برای پشتیبانی مشتری اختصاص دهید.

کارآمدتر شوید: بهره‌وری با کارایی همراه است و هر دوی آن‌ها نیز با کارایی هزینه، مرتبط هستند. با ساده‌سازی فرآیندها و کاهش هزینه‌های خود، از قبل کارآمدتر خواهید شد. این را می‌توان تقریباً برای هر قسمتی از سازمان اعمال کرد. به عنوان مثال، می‌توانید یک سرویس ترجمه برای ترجمه مطالب آموزشی کارکنان خود به چندین زبان، برای آموزش نمایندگان خود در کشورهای مختلف پیدا کنید. شما نیازی به ایجاد آن‌ها از ابتدا ندارید.

ارتقاء مهارت‌های کارکنان: استفاده از نگارش فنی برای مدیریت دانش در واقع ارتقای مهارت‌های کارکنان را تسهیل می‌کند. این به طور مستقیم اتفاق نمی‌افتد، بلکه یکی از نتایج استفاده از نگارش فنی در مدیریت دانش خواهد بود. به بیان ساده، کارکنان شما باید مهارت‌های نوشتاری و نگارش فنی خود را توسعه دهند تا بتوانند به پایگاه دانش شما کمک کنند. در نتیجه، آن‌ها مهارت بزرگ‌تر و توسعه‌یافته‌تری خواهند داشت و در کار خود از آن استفاده خواهند کرد.

در مجموع، نگارش فنی قطعاً نقش مهمی در نحوه مدیریت دانش خود توسط سازمان ایفا می‌کند. با استفاده از نگارش فنی، می‌توانید دانش خود را بهتر سازماندهی و ذخیره کنید و همچنین از آن برای دستیابی به اهداف مختلف با موفقیت استفاده کنید.

منابع

Wanda Lafond, Dec 2022, The Importance of Technical Writing in Knowledge Management, www.kminstitute.org



نمونه‌های موفق مدیریت دانش

مدیریت دانش در تسلا

تسلا موتورز یک تولید کننده خودروهای الکتریکی مشهور است که دفتر مرکزی آن در کالیفرنیا، ایالات متحده آمریکا قرار دارد. این شرکت که در سال ۲۰۰۳ توسط مارتین ابرهارد و مارک تارپینگ با نام تسلا موتورز تأسیس شد. یک سال ایلان ماسک از طریق سرمایه گذاری ۶/۵ میلیون دلاری، بزرگترین سهامدار این شرکت شد.

هدف تسلا کمک به تسریع حرکت به سمت حمل و نقل و انرژی پایدار است که از طریق وسایل نقلیه الکتریکی و انرژی خورشیدی به دست می آید. تسلا تولید اولین مدل خودروی خود را در سال ۲۰۰۹ آغاز کرد. مدل S پرفروش‌ترین خودروی برقی پلاگین در سراسر جهان است و در ژوئن ۲۰۲۱، اولین خودروی الکتریکی شد که ۱ میلیون دستگاه در سراسر جهان فروش رفت. فروش جهانی در سال ۲۰۲۱ ۸۷ درصد نسبت به سال قبل افزایش داشت و مجموع فروش تسلا در پایان سال ۲۰۲۱ به ۲/۳ میلیون خودرو رسید. در اکتبر سال ۲۰۲۱، ارزش بازار تسلا به ۱ تریلیون دلار رسید و ششمین شرکتی بود که در تاریخ ایالات متحده به این میزان رسید.



اهمیت مدیریت دانش در تسلاموتورز

اولین گام موفقیت مدیریت دانش در یک شرکت، درک عوامل کلیدی کسب و کار است. در مورد تسلا موتورز، محرک های کلیدی این شرکت خودروهای الکترونیکی هستند که منبع اصلی درآمدزایی بوده است. بنابراین باید به خوبی در بازار ارائه شود. در نتیجه تمامی اقدامات مدیریت دانش باید در راستای تحقق این عامل کلیدی طراحی و اجرا شود.

مدیریت دانش فرآیند خلق، به اشتراک گذاری، توسعه و استفاده مؤثر از دانش سازمانی است. این مهم زمانی اتفاق می افتد که کارکنان سازمان همسو با مدیران ارشد حرکت کنند. مدیریت ارشد این شرکت با معرفی خودروهای برقی سازگار با محیط زیست با فناوری بالا و عملکرد عالی، چشم انداز تغییر چهره خودروسازی را دارد. ایلان ماسک ساختار سازمانی، فرهنگ و سایر عناصر سازمان خود را به گونه ای طراحی کرده است که از مأموریت، چشم انداز و اهداف شرکت پشتیبانی کند. مدیریت دانش در تسلا یکی از عناصری است که دستیابی به اهداف کلان سازمان را تسهیل می کند.

این شرکت از مشابه سایر غول های تکنولوژی سیلیکون ولی بر رشد مداوم و نوآوری به موقع محصولات خود تمرکز کرده است و بر این اساس توجه به خلق دانش جدید و به کارگیری آن یکی از استراتژی های مهم تسلا به شمار می آید. تمرکز تسلا تولید وسایل نقلیه با کیفیت بالا با قیمت های مقرون به صرفه و خدمات پس از فروش از استثنایی استفاده است.

تسلا با شرکت های غول پیکر و مشهور چندملیتی از جمله تویوتا، دایملر و پاناسونیک همکاری های استراتژیک انجام داده است. علاوه بر این، پاناسونیک تامین کننده باتری های لیتیوم یونی برای تسلا موتورز است. مشارکت با پاناسونیک این شرکت را قادر می سازد تا لوازم با کیفیت بالا را با نرخ نسبتاً پایین تهیه کند به همین دلیل رویکردهای مدیریت دانش دینفعان در این شرکت مورد توجه قرار گرفته است.

تسلا موتورز برای شروع پیاده سازی مدیریت دانش چه کرد؟

تسلا مدیریت دانش خود را با تدوین یک بیانیه مشکل شروع کرد. بیانیه مشکل به شرح مختصر موضوعاتی اشاره دارد که باید به آنها پرداخته شود. این بیانیه مسائل یا شکاف بین وضع فعلی (وضع موجود) و وضعیت مورد انتظار سازمان را شناسایی می کند. در سال های اخیر بسیاری از سازمان ها برای حل مسائل خود از این رویکرد استفاده کرده اند. بیانیه مشکلات به مدیریت اجازه می دهد تا نقاط قابل بهبود را شناسایی کرده و فرآیند بهبود را اجرایی کنند. اساساً، تدوین بیانیه مشکل یک فرآیند گسترده است و نیاز به همفکری دارد. بدین منظور افراد مختلف در سازمان باید با یک کار گروهی چالش ها یا ناکارآمدی های را شناسایی کنند.

تدوین بیانیه مشکل به سازمان و تیم های مدیریتی اجازه می دهد تا در جهتی مشخص کار کنند. این امر به منظور امکان حرکت سازمان در جهت مشخص و کاهش ریسک انحراف از مسیر واقعی بسیار مهم است. با این حال، توجه به این نکته مهم است که بیانیه مشکل خوب راه حل یا علائم مشکل را مشخص نمی کند، اما به وضوح شکافی را که در سازمان وجود دارد بیان می کند. همچنین مشخص می شود که بیان مسئله واضح نیمی از راه حل است، از این رو بیان صحیح مسئله بسیار مهم است. تسلا موتورز در گام اول و برای آغاز فرایند پیاده سازی مدیریت دانش یک بیانیه مشکل تدوین کرد. شفافیت موضوع اصلی در تدوین این بیانیه بود تا از سوء تفاهم بین سهامداران و ذینفعان جلوگیری شود. همانطور که گفته شد، بیانیه مشکل تسلا موتورز در حوزه مدیریت دانش صرفاً توجه به وضع موجود نبود، بلکه بیشتر در مورد عواملی بود که در درازمدت بر سازمان تأثیر می گذارند و باید مورد توجه قرار گیرد. علاوه بر این، در این بیانیه هدف پیاده سازی مدیریت دانش در تسلا، ماموریت و چشم انداز و مسیر پیش روی مدیریت دانش نیز مورد توجه قرار گرفت.

تدوین استراتژی مدیریت دانش در تسلا موتورز

تجزیه و تحلیل سوات ابزار مفیدی است که به طور گسترده برای برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک در بسیاری از سازمان ها استفاده می شود. سوات یک چارچوب برنامه ریزی استراتژیک است که معمولاً برای ارزیابی سازمان، طرح، کسب و کار یا هر پروژه دیگری استفاده می شود.



این ابزار به تعیین عوامل سازمانی و محیطی که می‌تواند بر تصمیم‌گیری تأثیر بگذارد کمک می‌کند. همچنین به سازمان کمک می‌کند تا با تجزیه و تحلیل موقعیت خود در بازار در مقایسه با رقبای خود و عوامل اصلی موثر بر رقابت پذیری استراتژی مناسب را برگزیند. تسلا برای اینکه استراتژی‌های مدیریت دانش خود را تدوین کند از این ابزار استفاده کرد و پس از شناسایی فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌های سازمان از منظر مدیریت دانش، راهبردی‌های کلان مدیریت دانش را تدوین کرد.



مدیریت تغییر در تسلا و تاثیر آن بر مدیریت دانش

یکی از مهم‌ترین عوامل موثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش میزان مشارکت کارکنان در این فرایند است. برای افزایش نرخ مشارکت کارکنان باید از رویکردهای مدیریت تغییر بهره برد. مدیریت منابع انسانی تسلا از طریق تجزیه و تحلیل چندین گزارش، به این نتیجه رسید که نیروی کار تسلا نیاز به تغییر دارد. یافته‌ها نشان داد فرهنگ کاری این شرکت نیاز به تغییر دارد. به همین منظور پروژه‌های بهبودی مختلفی در حوزه منابع انسانی و مدیریت تغییر تعریف شد تا در نهایت کارکنان این شرکت احساس مطلوب‌تری نسبت به کار خود داشته باشند. یکی از پارامترهایی که در اثر تعریف این پروژه‌ها بهبود یافت، میزان مشارکت و به اشتراک‌گذاری تجربیات توسط کارکنان به صورت ضمنی و مبتنی بر کارگروهی بود.

دپارتمان مدیریت دانش تسلا

شرکت تسلا موتورز برای توسعه اقدامات مدیریت دانش اقدام به ایجاد یک دپارتمان بدین منظور نموده است. این واحد در معرفی خود می‌گوید «پیشبرد مأموریت های سازمانی در تسلا مستلزم آن است که برای هر چیزی که سر راهمان قرار می‌گیرد آماده باشیم. رشد تصاعدی تسلا نیاز به ارتباطات و تبادل مؤثر دانش را تشدید کرده است. ما ارتباطات و منابع را از طریق کانال های مختلف ارائه می‌کنیم.»

کارشناسان این دپارتمان مسئولیت اجرای فرایندهای مدیریت دانش را بر عهده دارند و برای ادامه رشد تسلا تلاش می‌کنند. کارکنان این واحد علاقه زیادی به ارتباطات کتبی و تعامل با سایر همکاران دارند. از جمله مسئولیت‌های این واحد سازمانی می‌توان به مواردی همچون پیاده‌سازی تکنیک‌های مدیریت دانش متناسب با نیازمندی‌های هر یک از دپارتمان‌های تسلا، تسهیل‌گری در پیاده‌سازی راهکارهای خلق دانش و توسعه نوآوری و نظارت بر اجرای درست چرخه مدیریت درس‌آموخته و به‌روزرسانی محتوای دانشی اشاره نمود.

شرکت تسلا موتورز رویکردهای انگیزشی متنوعی را در حوزه مدیریت دانش به کار گرفته است. کارکنانی که تجربیات خود را به اشتراک می‌گذارند در این شرکت به رسمیت شناخته شده و به آن‌ها پاداش‌های مادی و معنوی تعلق می‌گیرد. این مهم تاثیر بسیار زیادی بر افزایش تعاملات دانشی و نرخ مشارکت کارکنان داشته است.





مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی

آیا کارکنان به شما اعتماد دارند؟

آیا کارکنان به شما اعتماد دارند؟ این مقاله که در مجله سیاتل تایمز به چاپ رسیده معتقد است که احتمالاً این طور نیست. کارکنان نه تنها به همکاران خود اعتماد دارند بلکه عمدتاً به شغلشان علاقه مندند؛ اما از سویی معتقد نیستند که مدیران بهترین تصمیمات را می‌گیرند. به‌ویژه این مطلب وقتی شدت پیدا می‌کند که این تصمیمات مشمول آنان نیز بشود؛ اما در این زمینه دو سوال مطرح است که باید درباره آن فکر کنید:

۱- آیا اهمیتی دارد که کارکنان به شما اعتماد نداشته باشند؟

۲- چطور متوجه این بی‌اعتمادی می‌شوید؟

من معتقدم پاسخ به سوال اول آسان‌تر است. زیرا این سوال خیلی مهم است. دو مورد از اصلی‌ترین دلایلی که چرا اعتماد کارکنان اهمیت دارد مربوط به عملکرد و کسب سود می‌شود.



○ **عملکرد کارکنان:** بدون تردید اگر کارکنان به شما اعتماد نداشته باشند قادر نخواهید بود به سطح عملکرد برجسته و عالی برسید. اگر کارکنان مطمئن نباشند که بهترین تصمیمات را می‌گیرید و متوجه شوند همیشه آن‌ها را زیر نظر دارید آن‌وقت احساس می‌کنند خودشان باید این کار را انجام دهند. مدت‌زمانی که کارکنان را برای کارها یا چگونگی انجام آن صرف می‌کنند باعث کاهش تولید، کیفیت و خلاقیت آن‌ها می‌شود. با این نوع مدیریت شاید بتوانید سطح عملکرد کارکنان را بالا ببرید اما قادر نخواهید بود بدون جلب اعتماد آن‌ها را حفظ کنید. در نتیجه در این شرایط نمی‌توانید نشانه‌ای از خلاقیت را در آن‌ها مشاهده کنید و این نکته بسیار مهمی است.

○ **عملکرد روسا:** باید قبول کنیم عملکرد کارکنان تا حد زیادی بستگی به عملکرد روسا دارد. لذا به همین منظور مدیریت را توانایی انجام کار از طریق دیگران تعریف کرده‌اند. اگر نتوانید از طریق کارکنان به عملکرد عالی و چشمگیر برسید. چگونه می‌خواهید ثابت کنید مدیری برجسته و ممتاز هستید؟

اگر کارکنان به شما اعتماد نکنند به احتمال زیاد شما هم به آنان چندان اعتمادی ندارید. در این شرایط وقتتان را هدر می‌دهید چون مجبورید بدون دلیل آن‌ها را کنترل کرده و زیر نظر بگیرید؛ در حالیکه می‌توانید از این وقت در جاهای دیگر بهتر استفاده کنید. ما فقط زمان تلف‌شده توسط مدیران و کارکنان را که ناشی از بی‌اعتمادی است محاسبه و مستند می‌کنیم؛ اما علاوه بر آن می‌توان هزینه ساعات تلف‌شده را نیز محاسبه کرد.



گرچه هزینه‌های ناشی از دست دادن خلاقیت و نوآوری به مراتب بیشتر است. باید توجه داشت که کسب سود فقط از طریق انجام کار درست حاصل نمی‌شود بلکه از طریق انجام بهتر کارها به دست می‌آید. لذا فرق چندانی نمی‌کند که سود حاصله ناشی از بهبود مستمر یا در نتیجه تغییر ناگهانی به دست آید. البته همه این موارد مهم هستند. رقبا همیشه به دنبال یافتن راه‌هایی جدیدتر، بهتر و ارزان‌تر برای انجام کار هستند. اگر شما چنین اقداماتی را انجام ندهید، ابتدا مشتریان و سپس سودآوری را از دست خواهید داد.

پاسخ دادن به سوال دوم شاید کمی دشوارتر باشد (چطور می‌توان فهمید آیا دیگران به من اعتماد دارند؟) در این مورد چند نکته توصیه می‌شود:

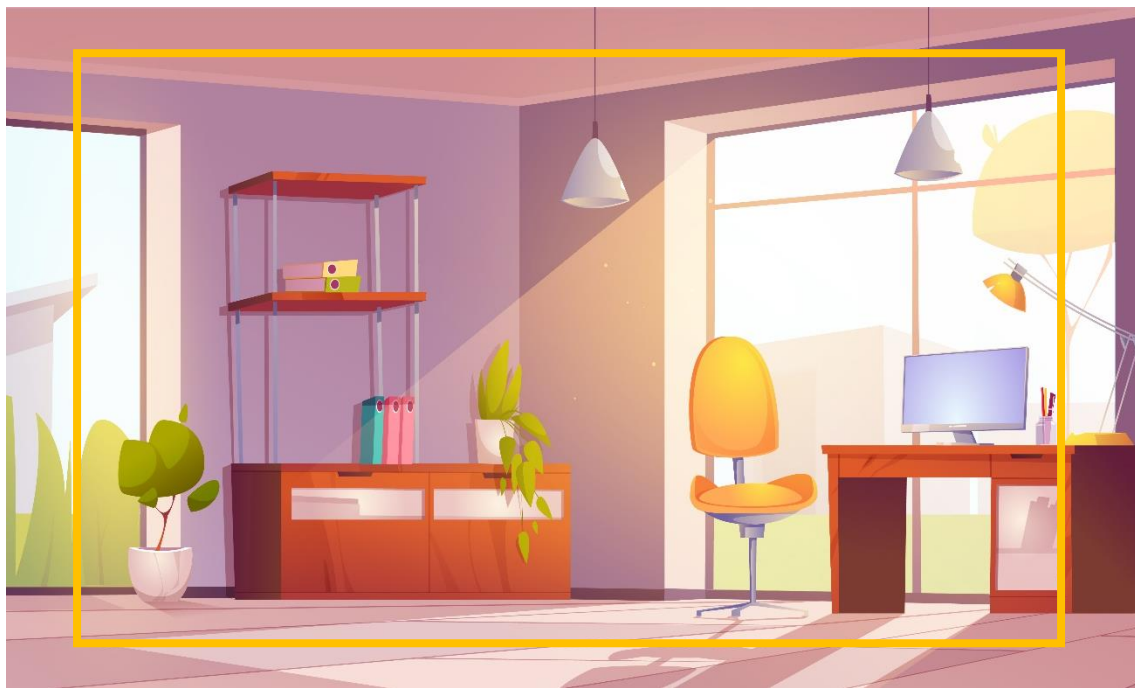
○ **از کارکنان سوال کنید:** یکی از ساده‌ترین راه‌های رسیدن به این پاسخ پرسیدن سوالات روشن و صریح است. ممکن است در گروه کسانی باشند که مورد اعتمادتان باشند. از آن‌ها سوال نکنید چه احساسی دارند، در مقابل از آن‌ها بپرسید گروه چه احساسی دارد. سعی نکنید نکاتی را که در مورد افراد خاص وجود دارد نادیده بگیرید. در مقابل روی نظرات گروه تمرکز کنید و با این کار از نتیجه‌ای که به دست می‌آید متعجب خواهید شد.



○ **به حرف کارکنان گوش فرا دهید:** وقتی از کارکنان سوالی می‌کنید به پاسخ آن‌ها کاملاً گوش دهید. این امر دقیقاً مانند خواندن خط به خط یک کتاب است تا بتوانید مطلب را درک کنید. اگر کارکنان هنگام بیان مطلبی بعد از مدتی مکث کردند، نشان می‌دهد به شما اعتماد کامل ندارند.

○ **کتر رسمی باشید (خودمانی باشید):** از اتاق خود بیرون بیایید. مدیریت بر مبنای سر زدن به همه جا (Management by walking Around) واقعا مفید و کارساز است. این رویکرد نوعی روش ارتباطی است که می‌خواهیم از کلیه فعالیت‌های روزانه آگاهی پیدا کنیم. این راهکار به مدیر امکان می‌دهد که نظرات سازنده یا بازخوردهای مناسب از کارکنان دریافت کند. این نوع مدیریت مناسب سازمان‌هایی است که دارای لایه‌های زیاد مدیران میانی هستند و شرایطی را فراهم می‌کند تا کارکنان بتوانند فرصتی به دست آورند تا بدون واسطه با رئیس خود گفتگو نمایند. وقتی شما به‌عنوان مدیر از اتاق کار خود بیرون می‌آیید، نه فقط باعث می‌شود افراد آمادگی بیشتری در پذیرش شما در حوزه کاریشان داشته باشند، بلکه چیزهایی را می‌شنوید یا می‌بینید که تاکنون در گزارش‌های دریافت شده وجود نداشته‌اند. علاوه بر این وقتی کارکنان شما را در حال قدم زدن می‌بینند دیگر شمارا به چشم رئیس نمی‌نگرند بلکه مانند یک فرد معمولی ویا دوست می‌شمارند.

اعتماد را می‌توان به دست آورد. جلب اعتماد کارکنان نیازمند زمان است. شما می‌توانید جزء یکی از سه دسته اشاره‌شده شده در قسمت قبلی باشید و یا اینکه جزء گروهی از مدیران که موجب می‌شوند میزان سود و سطح عملکرد به بالاترین سطح برسد. به کارکنان نشان دهید برای رسیدن به خواسته‌هایشان، می‌توانند به شما اعتماد کنند با این کار بعدا متعجب می‌شوید که کارکنان چقدر سریع به توانایی‌های شما در تصمیم‌گیری صحیح و درست اعتماد پیدا می‌کنند.





تکنیک‌های مدیریت دانش

بازنگری پس از اقدام؛ تکنیک قدرتمند مدیریت دانش پروژه

جعبه ابزار مدیریت دانش تکنیک‌های متنوعی را در خود جای داده است که هرکدام می‌توانند نیاز بخش‌های مختلف یک سازمان را مرتفع سازد. یکی از ابزارهای بسیار مهم برای مدیریت کردن دانش پروژه‌ها، تکنیک بازنگری پس از اقدام است. در پاسخ به این سوال که تکنیک «بازنگری پس از اقدام چیست؟» باید گفت برای توضیح چگونگی انجام یک پروژه و درک آنچه اتفاق افتاده است از این تکنیک استفاده می‌کنیم.



بازنگری پس از اقدام چیست؟

زمانی که سازمان در حال مدیریت کردن پروژه‌های مختلف است، معمولاً فرصت چندانی برای شناسایی دقیق تجربیات کسب‌شده ندارد و تیم‌های پروژه بیش‌تر در تلاش هستند تا وظایف محول‌شده را اجرایی کنند. این موضوع موجب می‌شود که بسیاری از تجربیات موفق و ناموفق خلق‌شده در یک پروژه فراموش شده و در پروژه‌های بعدی از آن استفاده نشود. در اینجا است که مدیریت دانش می‌تواند با تکنیک بازنگری پس از اقدام به کمک سازمان بیاید. این تکنیک شناسایی، مدون‌سازی و انتقال تجربیات بین پروژه‌ها را فراهم می‌سازد و امکان بررسی و ارزیابی اینکه چه چیزی خوب بوده است و چه چیزی خوب نبوده است را ارائه می‌دهد.

بازنگری پس از اقدام ابزاری برای توضیح یک پروژه یا رویداد است تا متوجه شویم دقیقاً چه اتفاقی افتاده است؟ چرا اتفاق افتاده است و چگونه می‌توان آن را بهبود بخشید. هنگامی که به‌درستی از این تکنیک استفاده کنیم، نقاط قوت و ضعف پروژه به‌راحتی شناسایی می‌شود. بازنگری پس از اقدام اطلاعاتی در حوزه‌های زیر را در اختیار سازمان قرار می‌دهد:

○ **ارتباط تیمی:** آیا تیم شما به‌گونه‌ای باهم ارتباط برقرار می‌کند که کار را به‌طور مؤثر انجام دهد؟

○ **فرایند اجرا:** آیا تعداد افراد در تیم شما به حد کافی است تا بتوانید در زمان مقرر وظایف پروژه را انجام دهید؟

○ **منابع پروژه:** آیا منابع کافی برای تحویل پروژه به‌درستی در دسترس شما قرار گرفته است؟

○ **نقش‌ها و مسئولیت‌ها:** آیا اعضای تیم نقش‌ها و مسئولیت‌های خود را به‌درستی انجام می‌دهند و برای انجام کارها با یکدیگر همکاری می‌کنند؟

بازنگری پس از اقدام در پایان پروژه و یا در پایان یک مایلستون پروژه انجام می‌شود و هدف آن بهبود پروژه‌های آینده با ویژگی‌های مشابه است. به‌عنوان مثال، اگر بازنگری پس از اقدام نشان دهد که تیم شما در تخصیص منابع به دلیل استراتژی ضعیف با مشکل مواجه شده است، می‌توانید یک استراتژی جدید برای پروژه‌های آینده ایجاد کنید.

پیاده‌سازی بازنگری پس از اقدام کار دشواری نیست و تیم‌های پروژه باید با تشکیل جلسه‌های یک ساعته، به بحث و تبادل نظر در موضوع مشخص شده بپردازند. برای این کار ارکان مدیریتی و اجرایی پروژه باید به ۴ سوال پاسخ دهند و از جمع‌بندی نتایج و مباحث مطرح شده، نقاط قوت، نقاط ضعف و برنامه‌های بهبود را مشخص کنند. در ادامه مراحل اجرایی این تکنیک را مرور می‌کنیم.

مراحل پیاده‌سازی تکنیک بازنگری پس از اقدام

سازمان برای پیاده‌سازی تکنیک بازنگری پس از اقدام می‌تواند مراحل زیر را طی کند:

مرحله اول؛ طراحی روش اجرایی: روش پیاده‌سازی این تکنیک باید براساس نیازمندی سازمان تغییر کرده و متناسب‌سازی شود. به عنوان مثال ابعاد اجرایی این روش در یک پروژه کوچک با یک پروژه بزرگ متفاوت است و واحد متولی مدیریت دانش در سازمان باید روش اجرای مناسب برای هر یک را تدوین کند.

مرحله دوم؛ جمع‌آوری اطلاعات: برای اجرای بهتر این تکنیک و کسب نتایج ارزشمند، تیم پروژه باید با جمع‌آوری اطلاعات دقیق اقدام به برگزاری جلسه‌های بازنگری پس از اقدام کند.



مرحله سوم؛ برگزاری جلسه‌های بازنگری پس از اقدام: در این مرحله جلسه‌های تعاملی برای شناسایی نقاط قوت و ضعف و تدوین درس‌آموخته‌های پروژه برگزار می‌شود. تعداد این جلسه‌ها به گستردگی مباحث پروژه بستگی دارد. در این جلسه باید به ۴ سؤال کلیدی زیر پاسخ دهید:

- انتظار داشتیم چه اتفاقی بیفتد؟
- واقعاً چه اتفاقی افتاد؟
- چه چیزی خوب انجام شد و چرا؟
- چه چیزی را می‌توانیم بهبود بخشیم و چگونه؟

با پاسخ به این سؤالات موضوعات مربوط به پروژه کامل بررسی می‌شود و نحوه‌ی بهبود نقاط ضعف را متوجه می‌شوید.

مرحله چهارم؛ انتشار درس آموخته‌ها: گام آخر پیاده‌سازی تکنیک بازنگری پس از اقدام، تدوین گزارش و انتشار آن است. بدین منظور باید نتایج حاصل را مدون کرده و آن را در بسترهای اطلاع‌رسانی پروژه منتشر کنیم.پ

مزایای استفاده از تکنیک بازنگری پس از اقدام

زمانی که یک نقطه بهبود از پیاده‌سازی بازنگری پس از اقدام به دست می‌آورد و از آن برای پروژه‌های بعدی استفاده می‌کنید، شاهد پویایی تیم خود و بهبود کار خواهید بود. بهتر است به صورت شماتیک و با استفاده از نمودار و تصویر به تیم خود نشان دهید که شناسایی نقاط قوت و ضعف پروژه‌های گذشته چه فوایدی برای آن‌ها دارد. این کار حس اعتماد در تیم شما را ارتقاء می‌دهد. علاوه بر این پیاده‌سازی این تکنیک مزایای دیگری را نیز به همراه دارد که در ادامه به آن اشاره شده است:

الهام‌بخش نوآوری: هنگامی که تیم‌ها متوجه می‌شوند که اشتباهات قبلی کجا رخ داده است، می‌توانند راه‌حل‌های خلاقانه‌ای برای بهبود آن ارائه دهند.

تصمیم‌گیری بهتر: انعکاس نتایج و درس آموخته‌های پیشین به رهبران و اعضای تیم کمک می‌کند تا تصمیمات بهتری را برای پیشبرد پروژه اتخاذ کنند.

شناسایی اشتباهات گذشته: بازنگری پس از اقدام فرصتی را برای بررسی پروژه‌های گذشته و شناسایی هرگونه اشتباه یا نقطه ضعف را فراهم می‌کنند.

ایجاد همکاری بین تیم‌ها: ماهیت جلسه‌های بازنگری پس از اقدام به گروه‌ها فرصتی می‌دهد تا باهم کار کنند و یک برنامه عملیاتی ارزشمند تولید کنند.

بهبود پروژه‌های آینده: هدف نهایی بازنگری پس از اقدام بهبود پروژه‌های آینده است.

مزیت اصلی استفاده از بازنگری پس از اقدام یادگیری است. وقتی از گذشته خود درس بگیریم، برای آینده ماهرتر خواهیم شد. به عنوان نوعی از بهبود مستمر، بازنگری پس از اقدام به سازمان کمک می‌کند تا با حذف ناکارآمدی‌های گذشته خود، تغییرات کوچکی ایجاد کرده و در نهایت منجر به بهبودهای بزرگ و بلندمدت شود.

منابع

Team Asana, May, 2022, What are after action reviews (AARs)?, asana.com

نرم افزار مدیریت دانش دانا



نرم افزار مدیریت دانش بستری مناسب برای افزایش تعاملات سازمانی و پشتیبانی از فرایند مدیریت دانش است. سامانه نرم افزاری مدیریت دانش دانا دارای ماژول های متعددی است که هر یک از آن ها در راستای پوشش یکی از ۵ عنصر اصلی چرخه دانش شامل شناسایی دانش، خلق دانش، ذخیره سازی دانش، به اشتراک گذاری دانش و بکارگیری دانش طراحی شده است.

نرم افزار مدیریت دانش دانا، جامع ترین سامانه مدیریت دانش کشور است که با استفاده از به روزترین تکنولوژی های برنامه نویسی دنیا و مبتنی بر راهکارهای هوش مصنوعی طراحی شده است. قابلیت های منحصر به فرد این سیستم نرم افزاری، کاربردی پسند بودن و اپلیکیشن تلفن همراه آن موجب شده تا سازمان های بزرگ کشور در فرایند پیاده سازی مدیریت دانش از آن استفاده کنند.



مفاهیم مدیریت دانش

اهمیت دانش ضمنی سازمانی و موانع به اشتراک‌گذاری دانش

مقدمه

دانش، مزیت رقابتی پایدار را برای یک سازمان تضمین می‌کند و به‌عنوان یکی از ارزشمندترین و ملموس‌ترین منابع سازمان شناخته شده است و می‌تواند در سازمان کسب و یا تکرار شود. با این حال، استفاده از دانش به‌عنوان یک مزیت رقابتی قوی، نیاز به یک منبع منحصربه‌فرد دارد که به‌طور معمول در صورت از دست خارج شدن آن، امکان دسترسی و بازیابی آن بسیار دشوار و یا غیرممکن است. از این منبع دانش با عنوان دانش پنهان، یاد می‌شود. پژوهش‌های مختلف نشان داده است که دانش پنهان نقش مهمی در پیشرفت‌های اخیر مدیریت دانش داشته است.



شواهد قابل توجهی در مورد اهمیت مدیریت دانش KM در عملکرد سازمانی وجود دارد اما به گفته پژوهشگران و متخصصان با توجه به افزایش سطح رقابت، مدیریت دانش نیاز به تغییر پارادایم دارد. این موضوع منجر به پذیرش دائمی مفاهیم دانش و مدل‌های استراتژیک مرتبط با عملکرد و رشد، توسط سازمان‌ها شده است، به طوری که مدیریت دانش به عنوان یک ضرورت برای کارایی در همه بخش‌های کسب و کار اعم از دولتی یا خصوصی تلقی می‌شود. مارتنسون، ادعا می‌کند که نیروهای عظیمی در حال شکل دادن به بخش‌های تجاری و مالی هستند که منجر به تغییرات قابل توجهی در استراتژی‌های سرمایه انسانی و منابع می‌شود. علاوه بر این، عدم قطعیت‌ها در قالب بلایای طبیعی، بیماری‌های همه‌گیر، توسعه سریع اقتصادی و فناوری و همچنین تغییر انتظارات مصرف‌کنندگان، همگی کاتالیزورهایی برای نیازهای دانش هستند. با این وجود، سازمان‌ها مزیت‌های فناورانه را برای دستیابی به رقابت بلندمدت از طریق استفاده از ذخایر دانش پنهان و محدود کردن موانع به اشتراک گذاری دانش در سازمان تشخیص می‌دهند.

در نتیجه تلاش‌های کسب و کارها برای انطباق و واکنش سریع به تغییرات در صنایع خود به شکل تهاجمی، منحنی‌های یادگیری تند در حال ظهور هستند و کسب و کارها تلاش خود را بر حفظ افراد باتجربه، توسعه و استفاده از پتانسیل‌های کارکنان متمرکز کرده‌اند. مطالعات اخیر موانع متعددی را برای استفاده از دانش شناسایی کرده‌اند، از جمله این موانع می‌توان به وجود افرادی که فاقد پیش‌زمینه آموزشی، آموزش و بسترهای دانش لازم برای فعالیت مؤثر در یک محیط مبتنی بر دانش هستند، اشاره کرد که یافتن راه‌حل این مشکل، مستلزم شناخت و ارزش گذاری دانش، توسط مدیریت از طریق توسعه سرمایه انسانی موجود است.

ویژگی‌های اساسی مدیریت دانش از ترکیب تجربه، ارزش‌ها، مهارت‌ها و اطلاعات زمینه‌ای و تخصص تشکیل شده است که چارچوبی را برای تجزیه و تحلیل و جذب تجربیات جدید و یافتن اطلاعات مرتبط فراهم می‌کند. دانش یک فرد دارای شخصی انسانی اوست در حالی که اطلاعات فقط پیامی است که در حال انتقال است که غیرقابل استفاده تلقی می‌شود مگر اینکه به طور معنی‌داری درک شود و مورد استفاده قرار گیرد. پیشرفت‌های اخیر در مدیریت دانش بر دانشی غیر از خرد طبیعی متمرکز شده است که محققان آن را به دانش پنهان نسبت می‌دهند. در این مقاله به موضوعات زیر پرداخته شده است:

- مروری بر انواع دانش
- بررسی موانع و عوامل مؤثر در به اشتراک گذاری دانش
- مسائل نوظهور و دستور کار تحقیقات آینده

انواع دانش

با توجه به اینکه مقاله حاضر، بیشتر به دانش پنهان می‌پردازد، به دانش آشکار خیلی کوتاه و خلاصه اشاره شده اما دانش پنهان به تفصیل مورد بررسی قرار می‌گیرد.

○ **دانش آشکار:** شامل تمامی دستورالعمل‌ها، مستندات، رویه‌ها، مستندات کتابخانه‌ای و ... می‌شود که به آسانی قابل اشتراک‌گذاری است.

○ **دانش پنهان (در برخی منابع به آن دانش ضمنی نیز گفته می‌شود):** یک فرد این پتانسیل را دارد که خیلی بیشتر از آن‌که بتواند برای دیگران روایت کند یا توصیف کند، بداند. در واقع این نوعی تعریف از دانش پنهان است. به عقیده برخی از پژوهشگران، مستندسازی، تفسیر و رمزگذاری دانش پنهان، تقریباً غیرممکن است. از سوی دیگر، قوانین و دستورالعمل‌های مرتبط با اجرای آن ممکن است برای صاحب آن ناشناخته باشد. به‌عنوان مثال، یک معمار باتجربه ممکن است از برخی از ویژگی‌های منحصر به فرد یک مهندس ماهر بی‌اطلاع باشد و برای فرد مشکل باشد که به‌طور مفصل توضیح دهد که توانایی‌های اصلی او چیست.

رویکرد و تعریف دیگر دانش پنهان این است که این دانش، نوعی استعداد یا ویژگی‌های فردی است. تیتی آمایه، می‌گوید دانش پنهان، تنها زمانی کشف می‌شود که شرایط خاصی برآورده شود، زیرا عمیقاً در ذهن مدفون است و یا به گفته سوبل، بعد شناختی در ذهن، برنامه‌ریزی شده است. این ابعاد شناختی شامل مدل‌های ذهنی است که فقط در شرایط خاص ظاهر می‌شوند.



پژوهشگران اخیر دانش پنهان را کاملاً کاربردی، توصیفی و تجربی توصیف می‌کنند. مطابق با نظر مارتینسونز و همکارانش دانش پنهان، گاه‌به‌گاه یا در موقعیت‌های خاص آشکار می‌شود و معمولاً و به‌طور معمول در کار از طریق دوره‌های طولانی یا کارآموزی به دست می‌آید؛ بنابراین، دانش پنهان، ذاتاً با فعالیت‌ها و افراد مرتبط است.

اهمیت دانش ضمنی در یک سازمان:

از دیدگاه هدلاند هر موجودی را می‌توان مجموعه‌ای از منابع باارزش، تکرار نشدنی، کمیاب و بدون جایگزین در نظر گرفت که منابع اصلی مزیت رقابتی سازمان هستند. این دیدگاه بیشتر بر ویژگی‌های دانش پنهان تأکید دارد که می‌تواند منبع مزیت رقابتی پایدار باشد. ارزش دانش پنهان، آن را غیرقابل جایگزین، غیردقیق قابل انتقال و تقلید می‌کند زیرا در ذهن افراد نهادینه شده است و تقریباً تکرار آن توسط رقبا غیرممکن است. در نظر سانچز و ماهونی دانش پنهان به نحوی بین روابط خاص یا اعضای یک گروه به اشتراک گذاشته می‌شود؛ مانند همکاران هم‌رتبه و افراد در یک بخش که تقلید و نسخه‌برداری توسط شرکت‌های دیگر دشوار است. علاوه بر این، دانش پنهان را نمی‌توان به‌طور دقیق یا کامل در یک کل، مانند یک فرمول ریاضی یا یک زبان کامپیوتری، از فردی به فرد دیگر منتقل کرد. در رویکرد دیگری، دانش پنهان به‌عنوان دانش رویه‌ای، دانش غیررسمی غیر مستند که یک عامل حیاتی موفقیت یک موجودیت است، نامیده می‌شود.

با توجه به تعاریف و بررسی دیدگاه‌های مختلف، دانش پنهان یک دارایی استراتژیک مهمی است که قادر به الهام بخشیدن به آینده یک واحد تجاری است. از آنجایی که دانش پنهان خاص و عملی است، فقط جذب می‌شود، بدون آگاهی استفاده می‌شود و توضیح دادن به دیگران را غیرممکن می‌کند. به این ترتیب، دانش پنهان تنها در یک مکالمه تعاملی از طریق تجربه مشترک به اشتراک گذاشته می‌شود. به‌عنوان مثال، زمانی که دانش پنهان شناسایی می‌شود، وظیفه مدیر دانش این است که اطمینان حاصل کند که از طریق ابزارهای رسمی مانند سیستم‌های اطلاعاتی مستند یا در قالب فرآیندهای ارتباطی به کسانی که به آن نیاز دارند، منتقل می‌شود. در یک سازمان دو روش وجود دارد که می‌توان از دانش پنهان شناسایی شده و تبدیل آن به دانش آشکار، آن را مورد استفاده قرار داد و عبارت‌اند از:

○ از طریق سیاست‌های سازمانی و مجموعه‌ای از اصول تعیین شده

○ با روش‌های سیستمی که به‌صورت روزانه اجرا می‌شوند.

به گفته فرزین، کهره، حسن و خالویی، دانش آشکار جزیره‌ای است که در یک محیط سازمانی با دانش پنهان احاطه شده است.

دانش پنهان برای تولید دانش آشکار، اجرا و حفظ آن مانند انتخاب نرم‌افزار مناسب، پایگاه داده و ترتیب عملیات برای اجرا و همچنین برای تجزیه و تحلیل نتایج مورد نیاز است. در زمینه مدیریت استراتژیک، حفاظت از دانش پنهان سازمانی یک مکانیسم استراتژیک برای غلبه بر رقبا است. این سطح از شایستگی، سازمان را قادر می‌سازد تا بهترین قابلیت داخلی را برای دستیابی به اهداف خود به کار گیرد. شایستگی مناسب‌ترین واژه برای اشاره به دانش در زمینه کسب و کار است زیرا کلاس‌های مختلفی از کیفیت را در برمی‌گیرد، از جمله؛ مهارت‌های فردی، استعداد، تجربه، قضاوت ارزشی و شبکه‌های اجتماعی داخلی. این به این دلیل است که شایستگی فردی ممکن است دقیقاً تکراری نباشد، بلکه از طریق تجربه و کاربرد عملی به دست می‌آید و زمانی که در سیاست‌های پیچیده مدیریتی و رویه‌های مکرر مدفون شود، نسخه‌برداری از آن دشوار است. البته در برخی موارد استثنایی، رقابت تجاری ممکن است برای کسب دانش پنهان برابر، در درازمدت، تجربه مشابهی داشته باشند یکی دیگر از اهمیت‌های دانش پنهان این است که در موقعیت‌های درگیری و رقابت خصمانه، مفید است، رقبا قادر به ایجاد جایگزین‌های مناسب برای کنترل قیمت و هزینه منابع نیستند. در نهایت، مهم‌ترین منبع سازمانی برای رقابت پایدار و تجدید پذیر، دانش پنهان است.



انتقال دانش پنهان

مطالعات و پژوهش‌ها برخی از موانع عمده را برای اشتراک دانش شناسایی کرده‌اند. اشتراک دانش، فعالیتی است که از طریق آن؛ اطلاعات، مهارت‌ها، تخصص و تجربه بین افراد یک سازمان مبادله می‌شود.

و دارایی باارزش و ملموسی برای ایجاد پایداری، عملکرد و مزیت رقابتی است. در حال حاضر، فعالیت‌های اشتراک دانش به‌طورکلی با پشتیبانی از سیستم‌های دانش طراحی شده توسط مدیران ارشد، انجام می‌شود. فناوری اطلاعات یکی از ابزارهایی است که به اشتراک‌گذاری دانش را پشتیبانی می‌کند، البته ناگفته نماند که عوامل دیگری نیز از جمله فرهنگ‌سازمانی، اعتماد، رهبری و فلسفه مدیریت، مشوق‌ها و سیستم‌های کنترل داخلی در اشتراک‌گذاری دانش نقش مهمی را ایفا می‌کنند (سانچز و ماهونی). در این مطالعه، محققان در نظر دارند فرصت‌های احتمالی اشتراک دانش و موانع مرتبط با آن، به‌ویژه در سطح مدیران عالی را بررسی کنند.

کارشناسان اعتقاد دارند که شناسایی دانش پنهان و محافظت از آن در برابر تهی شدن، یک کار چالش‌برانگیز برای سازمان‌ها است. اگرچه، اشتراک دانش در حال حاضر یک روش معمول است، چالش‌های عمده‌ای در زمینه مدیریت وجود دارد، به‌ویژه در جایی که برخی از کارکنان از جمله مدیران ارشد، ممکن است در برابر اشتراک دانش پنهان خود، مقاومت کنند. به‌عبارت‌دیگر، افراد از به اشتراک گذاشتن تجربیات طولانی‌مدت، تخصص و ایده‌های مهم خود با سایر اعضای سازمان خودداری می‌کنند که منجر به کاهش کارایی، بهره‌وری و عملکرد عمومی سازمان می‌شود.

برخلاف دانش پنهان، دانش آشکار، در دسترس همگان است، بنابراین زمانی که سازمانی متعهد به اشتراک دانش است، باید رویه‌های کافی برای مستندسازی هر مرحله عملیاتی مهم، طراحی شود که به دیگران کمک می‌کند تا دانش موجود را بهبود بخشند و از تحلیل رفتن آن جلوگیری کنند. اشتراک‌گذاری و تسهیم دانش زمانی اتفاق می‌افتد که دانش انحصاری به‌درستی در اطلاعات ارائه‌شده توصیف شود و مخاطب بداند که دانش بدون مشکل در دسترس و قابل‌دسترسی است. علاوه بر این، اشتراک دانش زمانی می‌تواند سودمند باشد که بدنه دانش به‌طور دقیق در زمینه‌ها و حوزه پایداری تعریف و متمایز شود.

در درون سازمان، مدیران عالی، اجزای کلیدی سیستم اشتراک دانش هستند و مسئول ایجاد دانش جدید برای رهبری سازمان هستند. بر اساس نمونه‌ای از یافته‌های اخیر، شناسایی دانش پنهان دشوار است، اما می‌تواند تحت تأثیر توسعه شبکه‌های اجتماعی غیررسمی و تعاملات روزانه در یک محیط کاری تعریف‌شده قرار گیرد. پلتفرم‌های دانش موجود، افراد را تشویق می‌کند تا توانایی حل مسئله را نشان دهند که در نتیجه این تبادل نظر، یادگیری سازمانی افزایش می‌یابد و همچنین به اشتراک‌گذاری دانش راه‌حلی را برای رفع چالش‌های پیش روی دیگران، ارائه می‌دهد و در نهایت کاهش هزینه و افزایش گرایشی را به دنبال خواهد داشت.

و دارایی باارزش و ملموسی برای ایجاد پایداری، عملکرد و مزیت رقابتی است. در حال حاضر، فعالیت‌های اشتراک دانش به‌طورکلی با پشتیبانی از سیستم‌های دانش طراحی شده توسط مدیران ارشد، انجام می‌شود. فناوری اطلاعات یکی از ابزارهایی است که به اشتراک‌گذاری دانش را پشتیبانی می‌کند، البته ناگفته نماند که عوامل دیگری نیز از جمله فرهنگ‌سازمانی، اعتماد، رهبری و فلسفه مدیریت، مشوق‌ها و سیستم‌های کنترل داخلی در اشتراک‌گذاری دانش نقش مهمی را ایفا می‌کنند (سانچز و ماهونی). در این مطالعه، محققان در نظر دارند فرصت‌های احتمالی اشتراک دانش و موانع مرتبط با آن، به‌ویژه در سطح مدیران عالی را بررسی کنند.

کارشناسان اعتقاد دارند که شناسایی دانش پنهان و محافظت از آن در برابر تهی شدن، یک کار چالش‌برانگیز برای سازمان‌ها است. اگرچه، اشتراک دانش در حال حاضر یک روش معمول است، چالش‌های عمده‌ای در زمینه مدیریت وجود دارد، به‌ویژه در جایی که برخی از کارکنان از جمله مدیران ارشد، ممکن است در برابر اشتراک دانش پنهان خود، مقاومت کنند. به‌عبارت‌دیگر، افراد از به اشتراک گذاشتن تجربیات طولانی‌مدت، تخصص و ایده‌های مهم خود با سایر اعضای سازمان خودداری می‌کنند که منجر به کاهش کارایی، بهره‌وری و عملکرد عمومی سازمان می‌شود.

برخلاف دانش پنهان، دانش آشکار، در دسترس همگان است، بنابراین زمانی که سازمانی متعهد به اشتراک دانش است، باید رویه‌های کافی برای مستندسازی هر مرحله عملیاتی مهم، طراحی شود که به دیگران کمک می‌کند تا دانش موجود را بهبود بخشند و از تحلیل رفتن آن جلوگیری کنند. اشتراک‌گذاری و تسهیم دانش زمانی اتفاق می‌افتد که دانش انحصاری به‌درستی در اطلاعات ارائه‌شده توصیف شود و مخاطب بداند که دانش بدون مشکل در دسترس و قابل‌دسترسی است. علاوه بر این، اشتراک دانش زمانی می‌تواند سودمند باشد که بدنه دانش به‌طور دقیق در زمینه‌ها و حوزه پایداری تعریف و متمایز شود.

در درون سازمان، مدیران عالی، اجزای کلیدی سیستم اشتراک دانش هستند و مسئول ایجاد دانش جدید برای رهبری سازمان هستند. بر اساس نمونه‌ای از یافته‌های اخیر، شناسایی دانش پنهان دشوار است، اما می‌تواند تحت تأثیر توسعه شبکه‌های اجتماعی غیررسمی و تعاملات روزانه در یک محیط کاری تعریف‌شده قرار گیرد. پلتفرم‌های دانش موجود، افراد را تشویق می‌کند تا توانایی حل مسئله را نشان دهند که در نتیجه این تبادل نظر، یادگیری سازمانی افزایش می‌یابد و همچنین به اشتراک‌گذاری دانش راه‌حلی را برای رفع چالش‌های پیش روی دیگران، ارائه می‌دهد و در نهایت کاهش هزینه و افزایش گرایشی را به دنبال خواهد داشت.

موانع اشتراک دانش

به گفته بنیان‌گذاران مدیریت دانش همواره عوامل کلیدی وجود داشته است که مورد توجه قرار گرفته است. این عوامل عبارت‌اند از:

- افراد یا ویژگی‌های فردی
- فرهنگ یا اخلاق سازمانی
- ظهور فناوری
- چالش‌های داخلی سازمانی



موانع انتقال دانش در سطح فردی آغاز می‌شود و سپس فرهنگ و فلسفه در سطح شرکت قرار دارند. از دست دادن قدرت، ناامنی، افشا و انگیزه عوامل ایجاد چالش‌های سطح فردی برای به اشتراک‌گذاری دانش هستند. مطالعات نشان می‌دهند افرادی که موقعیت‌هایی را اشغال می‌کنند و سطح خاصی از نفوذ دارند، ممکن است از ترس از دست دادن امتیازات خود، مایل نباشند تجربیات خود را به اشتراک بگذارند. همچنین، فردی که دارای استعداد منحصر به فرد خاصی است، ممکن است این دانش را به منظور امنیت شغلی و موقعیت در سازمان به دیگران منتقل نکند. همان‌طور که به دفعات اشاره شده است، دانش قدرت است و افراد ممکن است به دلیل از دست دادن برتری، ترسی برای به اشتراک گذاشتن دانش خود داشته باشند. علاوه بر این، افراد با تخصص منحصر به فرد خود انگیزه می‌گیرند زیرا ارزش آن‌ها را ارتقاء می‌دهد، همین‌طور افراد با احساس عدم اطمینان در مورد رتبه خود به‌ویژه به دلیل ترس از جایگزین شدن با زیردستان جوان پیرانرژی و با استعداد، از اشتراک‌گذاری دانش، خودداری می‌کنند.

در یک محیط سازمانی پیچیده، تعارضات بین فردی، بوروکراسی بیش‌ازحد و آگاهی از رتبه‌ها در سلسله‌مراتب سازمانی به عدم اشتراک دانش کمک می‌کند. در مطالعات اخیر پیرامون فرهنگ سازمانی، مشاهده شد، تعهد مدیریتی در به اشتراک‌گذاری دانش در صورتی که از شبکه‌های اجتماعی داخلی حمایت و یادگیری سازمانی را تشویق کنند، افراد برای ارائه مشارکت‌های سازنده انگیزه خواهند داشت و در نتیجه بخشی از موانع اشتراک‌گذاری دانش را از بین می‌رود. البته پژوهشگران، نقش ارتباطی و اعتماد بین مافوق و زیردستان را نیز از موارد مهم در نظر می‌گیرند.

به‌طور خلاصه، اگرچه نتایج پژوهش‌ها چندین عامل را نشان می‌دهند، به نظر می‌رسد که غالب‌ترین مسائل مربوط به افراد است، زیرا دانش پنهان مبتنی بر فرد است و توسط فرد نگهداری می‌شود.

○ ویژگی‌های فردی مؤثر بر اشتراک دانش

کاستلانی و همکاران، مشاهده کردند که سازمان‌هایی با سرمایه دانش بالاتر، احتمال بیشتری برای ایجاد مزیت رقابتی قوی در هر بخش دارند و از پایداری طولانی‌مدت در برابر رقبای خود لذت می‌برند. در این راستا، دسترسی و مکان‌یابی یک منبع دانش خاص توسط فرد، کلید عملکرد و سایر دستاوردها است. از آنجایی که فرد یک ذینفع مهم و حافظ دانش پنهان در سازمان است، منبع دانشی باارزشی برای سازمان محسوب می‌شود؛ بنابراین، حفظ و یا به اشتراک گذاشتن دانش پنهان، به فرد و ویژگی‌های منحصر به فرد هر شخص، مربوط می‌شود. برخی از مطالعات تجربی به این نتیجه رسیدند که درخشش فردی، استعداد حیاتی است، به همین دلیل است که مفهوم دانش ضمنی بر روی افراد متمرکز است، زیرا نشان می‌دهد که اشتراک دانش تأثیر بسزایی بر عملکرد فردی و به‌طور کلی موفقیت سازمانی دارد. این مطالعه همچنین درک چگونگی تأثیر مستقیم دانش پنهان بر عملکرد اقتصادی و مالی را توصیه کرد. متعاقباً، اود و ایوو، تأثیر انتقال دانش را بر نوآوری سازمانی را تحلیل کردند و یافته‌ها حاکی از آن است که تسهیم دانش با عملکرد فردی و ارگان‌نظمی رابطه معناداری دارد و منجر به خلاقیت فردی می‌شود. یک تحلیل مقایسه‌ای مشابه نشان می‌دهد که اگرچه به اشتراک‌گذاری دانش آشکار به‌طور مثبت به نوآوری سازمانی کمک می‌کند، اشتراک دانش پنهان باعث افزایش اثرات کیفی دستاوردهای فردی و سازمانی می‌شود.

○ فرهنگ داخلی سازمان:

به‌طور کلی به این معنی است که روش رهبری، متشکل از فلسفه و سبکی است که سازمان می‌تواند با آن شناسایی شود. فرهنگ سازمان می‌تواند بوروکراتیک، سختگیری شدید، توجه به استانداردهای اخلاقی بالا، نظارت کمتر مشخص، گشودگی و جمعی باشد.

هر کدام از عناصر فرهنگی که توسط سازمان اجرا شود، تأثیر آن بر دانش پنهان می‌تواند سودمند یا مضر باشد. سایر عناصر فرهنگی که ممکن است با اشتراک دانش مرتبط باشد، (خاکسار و همکاران شناسایی کرده‌اند)، شامل روابط بین فردی و اعتماد اجتماعی، ارتباطات داخلی مؤثر و سیستم اطلاعاتی که برای حمایت از انتقال دانش بین افراد اختصاص داده شده است، می‌تواند در این زمینه مفید و تأثیرگذار باشد. قابل ذکر است که سیستم‌های پاداش و ساختار سازمانی نیز تعیین‌کننده جریان دانش در بین افراد هستند. وقتی افراد نسبت به عناوین خود مانند ارشدیت و رتبه بسیار آگاه باشند، ممکن است تمایل به اشتراک‌گذاری دانش موانعی را ایجاد کند.

در کل فرهنگ جنبه‌ای از ساختار سازمانی است که افراد را با ارزش‌های اصلی مشترکشان توصیف می‌کند.

○ اثرات فناوری

یک نیاز ضروری برای هر ابتکار در اشتراک‌گذاری دانش، طراحی یک پایگاه داده مرکزی برای ذخیره و انتشار دانش در بین افراد یک سازمان است؛ بنابراین فناوری به‌عنوان روش ارتباطی، شناسایی منبع دانش مربوطه و انتقال به‌موقع این دانش مرتبط به افراد موردنظر عمل می‌کند. برخی از استدلال‌های قبلی نشان می‌دهند که مدیریت دانش هیچ ارتباطی با فناوری ندارد زیرا کاملاً با افراد مرتبط است. با این حال، دلایل بسیاری نشان می‌دهد که در علم مدیریت معاصر، فناوری، انتقال مؤثر دانش را بدون توجه به موقعیت جغرافیایی تسهیل می‌کند.



به گفته ویلم و بوئلنز، فناوری، اصلاحات کاملی را در فرهنگ شرکت ایجاد کرده است و بر تعاملات بین افراد مانند فراوانی برگزاری گفتگوها و انتشار اطلاعات مرتبط تأثیر گذاشته است. همچنین فناوری، دسترسی به دانش، تعامل و پاسخ‌های سریع را افزایش داده است. فناوری گزینه‌های پویا مختلفی را در دسترس قرار داده است که از طریق آن افراد و شرکت‌ها می‌توانند با سرعت بیشتری به دانش و اطلاعات مهم دسترسی پیدا کنند. صرف‌نظر از حجم داده یا اطلاعات موردنیاز، با استفاده از رسانه‌های فناوری می‌توان حجم زیادی از داده‌ها و اطلاعات را در عرض چند ثانیه به اشتراک گذاشت. یکی از موانع اصلی استفاده از فناوری در مدیریت دانش فقدان تخصص و فرهنگ‌سازمانی است که از پذیرش فناوری پشتیبانی نمی‌کند. بعلاوه، در صورتی که مدیریت نتواند کنترل‌های مؤثر و حفاظت از دسترسی به اسناد مهم به‌جز افراد مجاز را ایجاد کند، پذیرش فناوری می‌تواند خطر بزرگی ایجاد کند.

○ عوامل سازمانی

تضادهای داخلی، ابعاد ساختاری، رویه‌های مدیریتی و ساختارهای ارزیابی و انگیزشی که از اشتراک دانش جلوگیری می‌کنند، اغلب مانع ابتکارات مثبت ضروری می‌شوند. منحصر به فرد بودن یک موجودیت بسته به ارزش‌ها و باورهای زیربنایی آن، به روش‌های مختلفی بیان می‌شود. اصول سازمانی به‌عنوان ارزش‌ها، مفاهیم و سیستم‌های آن شناخته می‌شوند که از ایجاد دانش و همکاری داخلی در شرکت‌ها حمایت می‌کنند یا مانع ایجاد آن می‌شوند... علاوه بر این، روابط مثبت بین کارکنان و فرهنگ قوی سازمانی ممکن است مفید باشد. متغیرهای متعددی وجود دارند که تبادل اطلاعات را ارتقا می‌دهند و انگیزه پذیرش فناوری‌های جدید را ایجاد می‌کنند. در مجموع مهم‌ترین آن‌ها، سیستم‌های آموزشی و تشویقی، همچنین مقررات مدیریت، دستورالعمل‌های هدایی هستند.

مسائل نوظهور

این قسمت به شناسایی شکاف‌های پژوهشی، بیان استدلال‌های جدید و ترسیم یک مسیر جدید برای تحقیقات آینده در رابطه با کار می‌پردازد. علاوه بر این، شناسایی عوامل حیاتی مؤثر بر انتقال دانش ممکن است به انواع ذینفعان در دانشگاه، صنعت و دست‌اندرکاران مختلف درگیر در این زمینه کمک کند و در نتیجه فرهنگ انتشار دانش را ارتقا دهد. یافته‌های پژوهشگران و دیدگاه‌های متخصصان برجسته، زمینه‌های اصلی نگرانی زیر را که در پژوهش‌های گذشته، گزارش شده‌اند، شناسایی می‌کند:

ناتوانی مدیران دانش در فهرست‌بندی موانع داخلی برای هر نوع تبادل دانش بین افراد، مانع مهمی برای موفقیت سازمان است.

○ فعالیت تبدیل دانش پنهان به آشکار به‌عنوان «برونی‌سازی» نامیده می‌شود که شامل گرفتن دانش پنهان از طریق کدگذاری به کمک شروع یادگیری سازمانی، تعاملات اجتماعی، زیرساخت فناوری برای تسهیل انتشار سریع اطلاعات، روابط غیررسمی بین افراد صرف‌نظر از رتبه آن‌ها و طراحی برنامه دانش برای حمایت از برنامه‌ریزی جانشین پروری به‌گونه‌ای که در صورت بازنشستگی یا ترک یک پرسنل کلیدی، ذخایر دانش سازمان از تهی شدن محافظت شود. با این حال، چالش اصلی مدیران دانش، ناتوانی در ضبط و مستندسازی ایده‌ها و استعدادهای شناخته‌شده کارکنان قبل از بازنشستگی است. یک موضوع مهم این است که چگونه دانش پنهان می‌تواند آشکارا به روش‌های دانش آشکار، با در نظر گرفتن منابع و سطوح شایستگی شرکت‌های بزرگ و کوچک، نهادهای دولتی و خصوصی با برنامه‌های تحقیق و توسعه متفاوت بیان شود.

○ مواردی، در مشاهده دیگری، ضرر اصلی دانش پنهان را به فرآیند تحول، مرتبط دانست که نیازمند مهارت‌ها و شایستگی‌های زیادی است. در واقع، اگر افراد دانش پنهان خود را مبادله نکنند، ممکن است ناشناخته باقی بماند، اگرچه ارتباطات بین فردی، ممکن است اطلاعات را فقط برای یک نفر در یک‌زمان آشکار کند، درحالی‌که سایر اعضای گروه ممکن است به زمان نیاز داشته باشند تا اطلاعات و دانش پنهان را کسب کنند. دو سؤال پژوهشی در نتیجه این مطالعات مطرح می‌شود.

- آیا دانش ضمنی برای ایجاد مزیت رقابتی کافی است؟

- آیا سرمایه فکری یک سازمان دانش ضمنی ایجاد می‌کند؟



ماهیت غیرقابل بیان دانش پنهان، باوجود چندین مطالعه که نهادینه‌سازی دانش پنهان را از طریق رویکرد بین‌رشته‌ای، با استفاده از یادگیری سازمانی، دارایی‌های فکری، سرمایه اجتماعی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک موردبحث قرار می‌دهد، مانع مهمی برای اشتراک دانش است. بنابراین، سؤال زیر ممکن است برای بررسی مفید باشد: دانش پنهان چگونه با کمک فناوری اطلاعات، شناسایی، ذخیره و کدگذاری می‌شود؟

نتیجه‌گیری

این مطالعه مبتنی بر مطالعات قبلی است و مروری بر تحقیقات فعلی در مورد اهمیت دانش پنهان در سازمان‌ها و موانع احتمالی به اشتراک‌گذاری دانش ارائه می‌دهد. این فصل به‌طور ضمنی به بررسی کاربرد مدیریت دانش و نحوه مشاهده و اجرای آن در انواع مطالعات پژوهشی مبتنی بر دانش که بر دانش پنهان متمرکز است پرداخته است. این مطالعه نشان داد که مؤلفه‌های متعددی برای تحقیق ضمنی دانش وجود دارد، از جمله سرمایه انسانی، سرمایه فکری، یادگیری سازمانی، خلاقیت، مزیت رقابتی، فرهنگ سازمانی، شبکه‌های اجتماعی و نقش فناوری در اشتراک دانش. این مطالعه استدلال می‌کند که این ابعاد برای درک دانش پنهان حیاتی هستند. این مطالعه نتیجه می‌گیرد که تحقیقات علمی گسترده در زمینه پایه دانش پنهان به‌منظور تسهیل انتشار مستمر دانش در هر محیط سازمانی ضروری است. صرف‌نظر از ارزش دانش پنهان، ترکیب قوی با دانش صریح ضروری است. به‌طور خلاصه، زمانی که افراد آزادانه تجربیات خود را مبادله کنند، اشتراک دانش به دستاوردهای سازمانی منتج می‌شود. به گفته کارشناسان، کشف دانش پنهان و جلوگیری از تهی شدن آن برای شرکت‌ها، کار دشواری است. اگرچه اشتراک دانش در حال حاضر یک عمل گسترده است، اما چالش‌های مهمی در زمینه مدیریت وجود دارد، به‌ویژه از آنجایی که برخی از کارکنان، از جمله مدیران ارشد، ممکن است در به اشتراک گذاشتن دانش ضمنی خود مردد باشند. به‌عبارت‌دیگر، افراد از به اشتراک گذاشتن دانش، شایستگی و افکار انتقادی گسترده خود با سایر اعضای سازمان خودداری می‌کنند. این تأثیر مخربی بر راندمان، تولید و عملکرد کلی دارد. این مطالعه بر اهمیت شناخت موانع به اشتراک‌گذاری دانش و پیگیری راه‌حل‌هایی برای افزایش یادگیری سازمانی تأکید می‌کند. برخلاف دانش پنهان، دانش آشکار در دسترس عموم است؛ بنابراین، هنگامی که یک سازمان متعهد به اشتراک دانش است، باید پروتکل‌های کافی برای مستندسازی هر مرحله عملیاتی حیاتی ایجاد شود که به دیگران در بهبود و جلوگیری از کاهش دانش فعلی کمک کند.



رویکردهای نوین مدیریت دانش

نوآوری‌های جدید و آینده مدیریت دانش

تکامل پرشتاب اقتصاد به‌هم‌پیوسته‌ی جهانی مستلزم توسعه ظرفیت‌های دانش به‌عنوان یک ضرورت در شرکت‌های بزرگ است. پیشینیان عرصه مدیریت دانش، ابزارها و روش‌های مفیدی ابداع کرده‌اند. آنچه آن‌ها کشف کرده‌اند، در حال حاضر در حوزه‌های مختلف و جدید کسب‌وکار استفاده می‌شود. بر اساس قاعده اصلی مدیریت دانش، اگر دانش مهم‌ترین منبع یک سازمان است، باید مورد بهره‌برداری قرار گیرد و بهره‌وری و سودبخشی آن بیشتر شود به همین دلیل کسب‌وکارها به‌منظور تحقق فرآیندهای داخلی کارا و به اشتراک‌گذاری اثربخش اطلاعات و دانش بر پایه یک سیستم مدیریت دانش قابل‌اطمینان تکیه می‌کنند.



مدیریت دانش چیست؟

مدیریت دانش، فرآیند شناسایی، خلق، ذخیره‌سازی، انتقال و اشتراک دانش و به‌کارگیری آن درون یک سازمان است. دانش در پرونده‌ها، اسناد، دستورالعمل‌ها، پایگاه‌های اطلاعاتی، گزارش‌ها و در ذهن کارکنان شرکت شما ذخیره‌شده است؛ از این‌رو رهبران سازمان باید این امکان را فراهم کنند که دانش به‌صورت پویا و مستمر در تمام فعالیت‌ها و بخش‌های درونی سازمان به‌سرعت در جریان باشد.

حجم داده‌های ساختاریافته که هرروز تولید می‌شود و در برنامه‌های کاربردی محصور می‌شود، مهم‌ترین مشکل در مدیریت دانش است. فناوری‌های نوظهور هوش مصنوعی، نقش‌های مهمی مانند پردازش زبان طبیعی و تولید زبان طبیعی ایفا خواهند کرد. این سیستم‌ها می‌توانند داده‌ها را در چندین پلتفرم طبقه‌بندی و سازماندهی کنند و موانع مهم استفاده از دانش توسعه‌یافته در شرکت‌ها را از سر راه بردارند.

کاربردهای هوش مصنوعی در مدیریت دانش

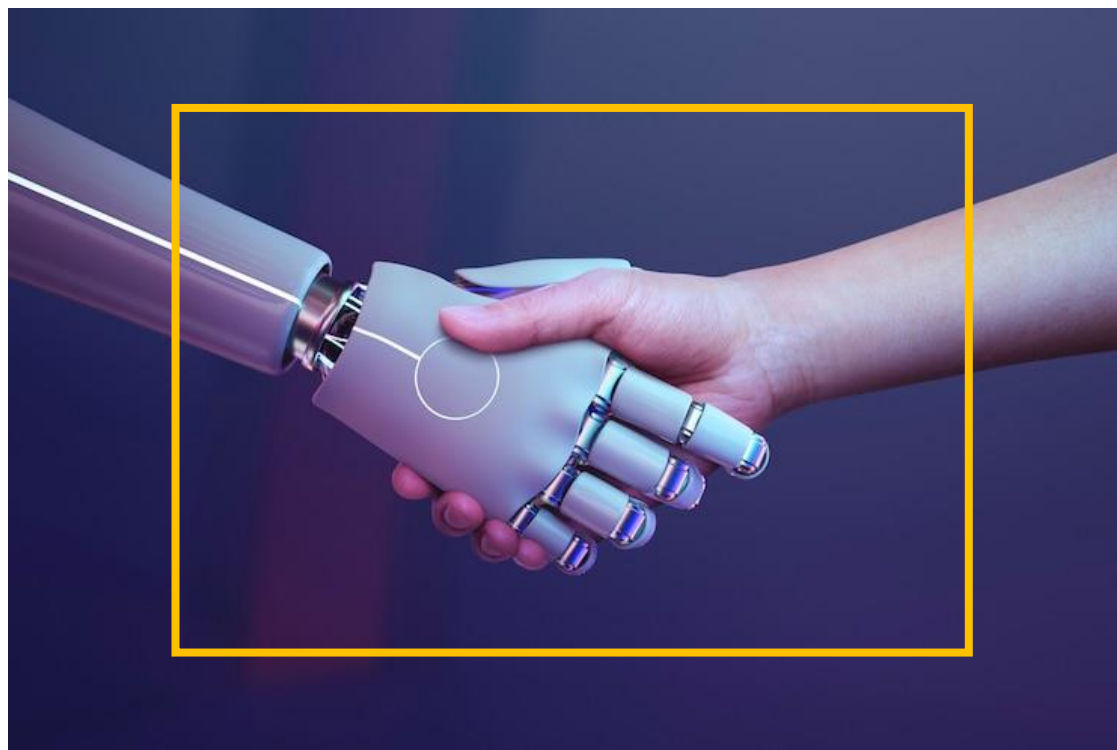
محتوای ساختاریافته بیش از ۸۰ درصد اطلاعات سازمانی را تشکیل می‌دهد. برخلاف قالب‌های داده ساختاریافته، تجزیه و تحلیل و استخراج اطلاعات ارزشمند از داده‌های ساختاریافته نظیر یادداشت‌ها، ایمیل‌ها، اسناد متنی، فیلم‌ها و سایر اشکال داده‌های دشوار است و این اطلاعات در دنیای شرکت‌های بزرگ بسیار ارزشمند است.

دانش کاوی، یک ایده جدید مبتنی بر هوش مصنوعی است که نیازمند ترکیب چندین سرویس هوشمند به‌منظور مطالعه سریع داده‌ها، کشف بینش‌های پنهان و کشف ارتباط‌ها در مقیاس بزرگ است. با این اقدام دانشکاران قادر خواهند بود به شکلی کارآمدتر به داده‌های ساختاریافته دسترسی یابند و به همین دلیل قضاوت بهتری انجام دهند.

چت‌بات‌ها یا ربات‌های سخنگوی تجهیز شده با مدیریت دانش یا ربات‌های دانش

رویکردهای نوین در مدیریت دانش بسیار جذاب است. به‌عنوان نمونه می‌توان ربات دانشی ساخت که اطلاعات را در انواع موضوعات موردعلاقه دانشکاران ارائه کند. برای مثال، یک ربات دانشی می‌تواند به سؤالاتی مانند "مدیر ارشد نوماکس شرکت کیست؟" یا "چگونه سیستم‌عامل خود را ارتقا بدهم؟" پاسخ دهد. همچنین، کارکنان می‌توانند از این ربات برای فراخوانی اسناد از سیستم مدیریت دانش استفاده کنند برای مثال، "گزارش فروش سال ۲۰۱۷ را به من نشان بده" یا "گزارش وضعیت پروژه الف را برای من ارسال کن" و غیره. کارکنان می‌توانند از یک ربات سخنگو یا ربات صوتی برای انجام گفتگوهای زبان طبیعی و دسترسی به اطلاعات از طریق متن یا گفتار استفاده کنند.

این ربات‌ها به‌عنوان دستیار شخصی در شبکه خصوصی یا اینترنت و در پیام‌رسان‌هایی مانند اسکایپ فور بیزنس و اسکایپ عمل خواهند کرد.



دسترسی سریع به اطلاعات شخصی شده با کمک جستجوی معنایی

جستجوی سازمانی شناختی، یک مولفه‌ی کلیدی در سیستم‌های مدیریت اطلاعات فعلی است و برای ارائه تجربه‌ی جستجوی فردی ضرورت دارد. برای مثال، جستجوی ساده در مورد "متصدیان تغییر نام تجاری" شرکت نه تنها باید اطلاعات مربوط به افراد مربوطه در شرکت را نشان دهد، بلکه باید نتایج را بسته به نمایه‌ی کاربر مانند موقعیت مکانی، شرح، علایق، نقش کاری و غیره مرتب کند. علاوه بر این، جستجو باید پیش‌نیازهای زبانی کارکنان در سراسر دنیا را در نظر بگیرد.

رویکرد اومنی‌چنل

تمام بسته‌های اینترنت به قابلیت‌های انعطاف‌پذیر و متنوعی نیاز دارند که امکان همکاری آسان را میسر می‌کند. مهم‌تر از هر چیز دیگری، ترجیح کارکنان امروزی برای سهولت و قابلیت دسترسی است؛ در نتیجه، پیش‌بینی می‌شود افزایش سازگاری و مطابقت فناوری‌های مدیریت پایگاه دانش با رابط تلفن همراه، یک‌روند مهم در مدیریت دانش باشد.

هدف این است که صرف نظر از محل کار کارکنان، تمام ابزارهای لازم به سهولت در دسترس و اختیار آنان قرار گیرد. کارکنان باید با برنامه‌ها، نرم‌افزارها و ابزارهای خارج از سیستم مدیریت دانش سروکار داشته باشند تا وظایف مختلفی مانند مدیریت پروژه، مکاتبه و تولید محتوا و غیره را انجام دهند. برنامه‌های نرم‌افزاری محل کار و سیستم مدیریت دانش را می‌توان با استفاده از نرم‌افزار تحت اینترنت، تحت یک مجموعه دیجیتال یکپارچه گرد هم آورد. بدین ترتیب، ورود به برنامه‌های متعدد و جابجایی بین آن‌ها برای کارکنان با چالش کمتری خواهد بود.

فناوری‌های ابری

الگوی نرم‌افزار به‌عنوان سرویس SaaS، به‌طور روزافزونی در محیط کار دیجیتال مورد توجه قرار گرفته است. شبکه‌های اینترنت با سیستم‌های مدیریت دانش به‌طور فزاینده‌ای به‌عنوان یک مدل اینترنت به‌عنوان یک سرویس به فروش می‌رسند. این فناوری، جایگزینی جذاب برای کسب‌وکارهایی است که به انعطاف‌پذیری و یک طرح اشتراکی ماهانه ابری را به یک هزینه اولیه سنگین ترجیح می‌دهند. افزایش نیاز به دسترسی به اطلاعات از هر مکانی نیز این روند را تقویت کرده است.

نتیجه‌گیری

اگر رابط کاربری الی به‌خوبی طراحی شود، کارکنان قادر خواهند بود، سریع‌تر و کارآمدتر به سیستم مدیریت دانش دسترسی پیدا کنند. وفق‌پذیری کارکنان با این سیستم به‌طور مستقیم تحت تاثیر آن چیزی است که روی صفحه نمایش می‌بینند. در نتیجه، پایه‌های یک سیستم مدیریت دانش کارآمد، یک رابط کاربری جذاب، جمع‌وجور و قابل‌درک است. دانش، در دنیای کسب‌وکار دائماً در حال تغییر امروزی، قدرت است و زمانی که به‌طور موثر بکار گرفته می‌شود، به کسب‌وکارها امکان می‌دهد از حوزه فعالیت خود دور نشوند و نوآوری خود را حفظ کنند. یک سیستم مدیریت دانش مدرن، از هوش مصنوعی AI برای دستیابی، سازمان‌دهی و توزیع کارآمد داده‌های کسب‌وکار استفاده می‌کند. در نهایت و همچنانکه برای سرمایه‌گذاری در این روندهای جدید آماده می‌شوید، شاید وسوسه شده باشید، زیاده‌روی کنید و ابزارهایی را برگزینید که منطبق با فرآیندهای سازمان شما نیستند. از این‌رو، نظارت به‌هنگام بر این تلاش‌ها اهمیت بیشتری دارد.

منابع

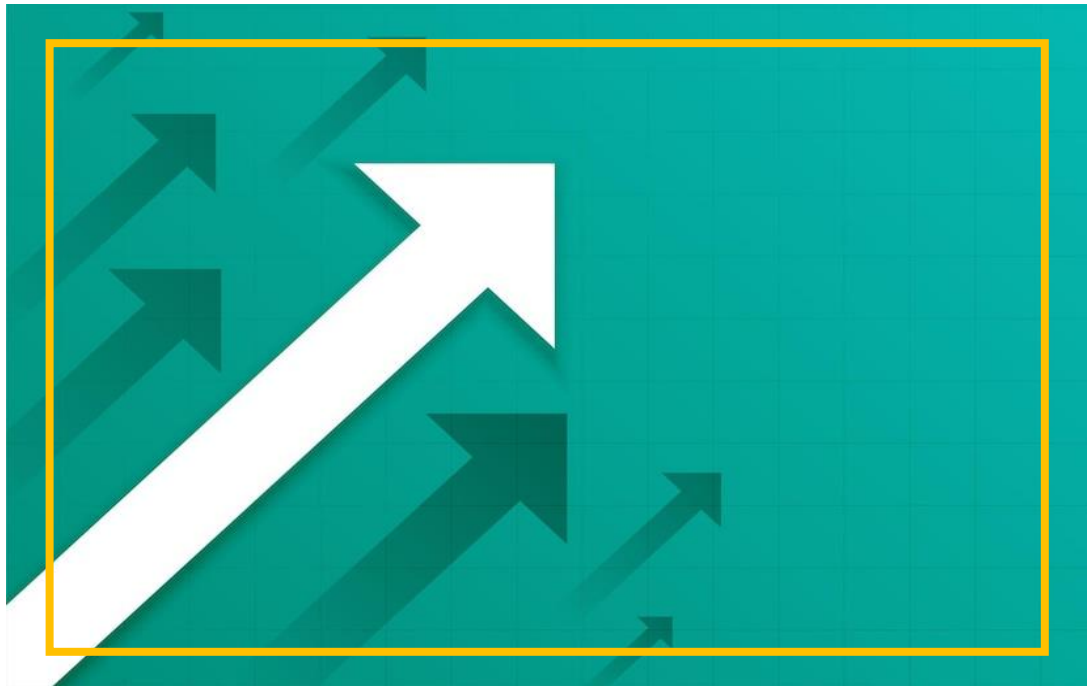
Sowmya Juttukonda, May 20, 2022 , New Innovations and the Future of Knowledge Management, www.kminstitute.org



رویکردهای نوین مدیریت دانش

روندهای مدیریت دانش در سال ۲۰۲۳

طی دو دهه گذشته مدیریت دانش به عنوان یکی از مفاهیم کلیدی در حوزه مدیریت و کسب و کار مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. در سالهای اخیر نیز با توجه به افزایش حجم داده‌ها و اطلاعات موجود در دنیای دیجیتال، مدیریت دانش نقش بیشتری را در مدیریت و بهره‌وری از اطلاعات ایفا می‌کند. بررسی روندهای جهانی این مفهوم مدیریتی می‌تواند نقش بسزایی در طراحی مسیرتعالی مدیریت دانش در سازمان‌ها ایفا کند. ما در گروه مشاوره مدیریت دانش دانا در سال‌های گذشته مهم‌ترین روندهای مدیریت دانش را بررسی کرده و با شما مخاطبان به اشتراک گذاشتیم. امسال نیز هم‌زمان با آغاز سال جدید میلادی، چکیده از روندهای مدیریت دانش در سال ۲۰۲۳ در ادامه این مطلب تبیین شده است. این موارد برگرفته از چندین مقاله بین‌المللی است که توسط سازمان‌های برتر دنیا تدوین شده است.



بررسی روندهای جهانی چه کمکی به سازمان‌ها می‌کند؟

به اعتقاد بسیاری از مدیران موفق کسب‌وکارها، بررسی روندهای جهانی به سازمان‌ها در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی‌هایشان کمک می‌کند. با شناخت و درک روندهای جهانی، سازمان‌ها می‌توانند بهترین استراتژی‌ها و راهبردهای خود را برای مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌های جدید برنامه‌ریزی کنند.

بررسی روندهای جهانی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بهترین روش‌ها و شیوه‌های کاری را پیدا کنند. با شناخت و درک این روندها، سازمان‌ها می‌توانند به بهبود عملکرد خود برای رقابت با سایر سازمان‌ها و بهبود ارتباط با مشتریان و مخاطبان خود بپردازند. به‌عنوان مثال، یک سازمان ممکن است با بررسی روندهای جهانی، درک بهتری از نیازهای مشتریان خود پیدا کند. این دانش به سازمان کمک می‌کند تا محصولات و خدمات خود را با توجه به نیازهای مشتریان بهینه کند و در نتیجه موفقیت بیشتری در بازار داشته باشد.



مهم‌ترین روندهای جهانی مدیریت دانش

نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد که فناوری‌های نوینی مانند هوش مصنوعی، یادگیری عمیق، اینترنت اشیا و بلاک چین در حال رشد و توسعه هستند و این موضوع باعث شده است که روش‌های مدیریت دانش تغییر کنند. این فناوری‌ها به سازمان‌ها این امکان را می‌دهند که از حجم بزرگی از داده‌ها و اطلاعات استفاده کنند و با تحلیل آن‌ها، در فرایند تصمیم‌گیری بهبود ایجاد کنند.

هوش مصنوعی

همانند ۳ سال گذشته، استفاده از هوش مصنوعی در مدیریت دانش به صورت گسترده‌تر در سال ۲۰۲۳ مورد توجه سازمان قرار خواهد گرفت. هوش مصنوعی با استفاده از الگوریتم‌های پیشرفته، به مدیران کمک می‌کند تا به داده‌های سازمانی دسترسی پیدا کنند و آن‌ها را تحلیل کنند. با توجه به رشد هوش مصنوعی، سازمان‌ها باید برای بهره‌برداری از این فناوری، آموزش کافی را دریافت کنند و از آن در فرایند تصمیم‌گیری استفاده کنند.

بلاک چین

بلاک چین به عنوان یک فناوری نوین، به سازمان‌ها در مدیریت دانش کمک می‌کند. با استفاده از بلاک چین، سازمان‌ها می‌توانند داده‌های خود را به صورت امن و شفاف ذخیره و به اشتراک بگذارند. در واقع، بلاک چین به سازمان‌ها در مدیریت دانش کمک می‌کند، زیرا به دلیل ویژگی‌هایی مانند امنیت، شفافیت و عدم تغییرپذیری، اطلاعاتی که در بلاک چین ذخیره می‌شوند، می‌توانند به عنوان دانش‌های سازمانی قابل اعتماد و قابل دسترس باشند. به عنوان مثال، یک سازمان می‌تواند از بلاک چین برای ذخیره سوابق تراکنش‌های مالی خود استفاده کند. با این کار، سوابق این تراکنش‌ها را می‌توان به صورت شفاف و قابل اطمینانی ذخیره کرد و این اطلاعات را برای اعضای سازمان و همچنین برای مشتریان و سایر ذینفعان در دسترس قرار داد.

مدل‌های شبکه‌ای

مدل‌های شبکه‌ای در مدیریت دانش به عنوان یک روش موثر برای تبادل دانش و اطلاعات در سازمان‌ها شناخته شده‌اند. در این روش، اعضای سازمان به صورت غیرمستقیم با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند و با اشتراک دانش و اطلاعات، به بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری می‌پردازند. در سال‌های آتی، به دلیل رشد فناوری‌های ارتباطی، مدل‌های شبکه‌ای بهبود یافته و باعث ایجاد ارتباطات موثرتر بین افراد در سازمان‌ها خواهند شد.

داده‌های ابری

این روزها استفاده از داده‌های ابری در حال رشد است و برای مدیریت دانش، این امکان را فراهم می‌کند تا داده‌ها را از منابع ابری بخوانند و از آن‌ها در فرایند تصمیم‌گیری استفاده کنند. با استفاده از داده‌های ابری، پژوهشگران، زهیران و مدیران سازمان می‌توانند به داده‌ها و اطلاعات دسترسی داشته باشند و با تحلیل آن‌ها، در فرایند تصمیم‌گیری بهبود ایجاد کنند.

نرخ بازگشت سرمایه مدیریت دانش

نرخ بازگشت سرمایه در مدیریت دانش، به میزان سود واقعی که یک سازمان از سرمایه‌گذاری خود در حوزه دانش به دست می‌آورد، اشاره دارد.

درواقع، این معیار، نشان‌دهنده تعداد واحدهای پولی (یا سود) است که در مقابل هر واحد پولی سرمایه‌گذاری شده، به دست می‌آید.

محاسبه نرخ بازگشت سرمایه در مدیریت دانش، بسیار پیچیده است و به عوامل متعددی نظیر هدف سرمایه‌گذاری، میزان سرمایه‌گذاری، هزینه‌ها و درآمدهای مرتبط با سرمایه‌گذاری و دوره بازگشت سرمایه بستگی دارد. از جمله روش‌های محاسبه نرخ بازگشت سرمایه در حوزه مدیریت دانش، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- محاسبه درآمد ناشی از استفاده از دانش سازمان به صورت مستقیم یا غیرمستقیم.
- محاسبه هزینه‌های مرتبط با ایجاد یا بهبود فرایندها، مدیریت دانش و آموزش.
- محاسبه هزینه‌ها و درآمدهای مرتبط با افزایش کیفیت محصولات و خدمات ارائه‌شده توسط سازمان.
- محاسبه هزینه‌ها و درآمدهای مرتبط با بهبود دسترسی به اطلاعات و ارتباطات داخلی و بیرونی سازمان.

با محاسبه نرخ بازگشت سرمایه در حوزه مدیریت دانش، سازمان می‌تواند اطمینان حاصل کند که سرمایه‌گذاری‌های خود در این حوزه به درستی صورت گرفته است و از نتایج مثبتی برخوردار خواهد بود. این موضوع یکی از مواردی است که حمایت رهبران سازمان از پیاده‌سازی مدیریت دانش را تحت تاثیر قرار می‌دهد. به بیان دیگر، محاسبه و گزارش نرخ بازگشت سرمایه مدیریت دانش، تضمین‌کننده تداوم سرمایه‌گذاری بر روی این مفهوم در سازمان است و از این رو به عنوان یکی از روندهای جهانی مدیریت دانش مطرح شده است.



امنیت داده‌ها

امنیت داده‌های مدیریت دانش یکی از موضوعات مهمی خواهد بود. با افزایش تهدیدات امنیتی، سازمان‌ها باید برای محافظت از داده‌های مهم خود، اقدامات لازم را انجام دهند. این اقدامات شامل استفاده از فناوری‌های امنیتی، تعیین سطح دسترسی کاربران و ارائه آموزش‌های امنیتی به کارکنان می‌شود.

گراف‌های دانشی

گراف‌های دانشی یکی از روش‌های مؤثر در مدیریت دانش است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا دانش خود را به‌طور موثر و سازمان‌دهی شده مدیریت کنند. این گراف‌ها شامل نمایش دانش و ارتباطات بین دانش‌های مختلف، دانش‌های موردنیاز برای یک فرآیند یا پروژه و ارتباط دانش با منابع و فرآیندهای سازمانی هستند.

گراف‌های دانشی به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا دانش موجود در سازمان خود را به‌سادگی و در دسترس بودن برای تمام کارکنان سازمان نشان دهند. این موضوع باعث می‌شود تا کارکنان سازمان، دسترسی به دانش موردنیاز برای انجام وظایف خود را داشته باشند و در نتیجه عملکرد سازمان بهبود یابد. همچنین گراف‌های دانشی می‌توانند به سازمان‌ها در شناسایی دانش‌های موردنیاز برای انجام وظایف و پروژه‌ها کمک کنند. با شناسایی دانش‌های موردنیاز، سازمان‌ها می‌توانند بهترین استراتژی برای به دست آوردن و مدیریت دانش را ایجاد کنند با تدوین گراف‌های دانشی، سازمان‌ها می‌توانند دانش را برای کارکنان خود به اشتراک بگذارند. این کار می‌تواند به بهبود فرآیندهای سازمانی، ارتقای توسعه شغلی کارکنان و افزایش همکاری و تعداد بین افراد کمک کند.

تدوین گراف‌های دانشی یکی از روش‌های مؤثر در مدیریت دانش است که به سازمان‌ها در بهبود عملکرد، به اشتراک‌گذاری دانش، بهبود فرآیندهای سازمانی و حفظ دانش کمک می‌کند. از این‌رو توجه به این موضوع به‌عنوان یکی از روندهای مدیریت دانش در سال ۲۰۲۳ مطرح شده است.

جمع‌بندی

به اعتقاد بسیاری از مدیران سازمان‌های موفق بین‌المللی، مدیریت دانش به‌عنوان یک ابزار برای توسعه کسب‌وکار در سال‌های آتی نیز مورد استفاده قرار خواهد گرفت. این افراد اذعان داشتند که با توجه به تغییرات سریع در بازار، سازمان‌ها باید بتوانند داده‌ها و اطلاعات را به‌سرعت تحلیل کنند و در صورت نیاز، تغییرات لازم را در کسب‌وکار خود ایجاد کنند. با استفاده از مدیریت دانش، مدیران می‌توانند به‌سرعت به داده‌های سازمانی دسترسی پیدا کرده و با تحلیل آن‌ها، تصمیمات بهتری در حوزه توسعه کسب‌وکار اتخاذ کنند.

با توجه به این روندها، سازمان‌ها باید بتوانند برنامه‌ریزی مناسبی را برای مدیریت دانش خود داشته باشند. در این راستا، سازمان‌ها باید تیم مدیریت دانش خود را توسعه دهند. همچنین، باید برای آموزش و ارتقای دانش کارکنان، برنامه‌هایی را در نظر گرفته و با استفاده از فناوری‌های پیشرفته، به داده‌های سازمانی دسترسی پیدا کنند. در این میان استفاده از هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. با توجه به حجم بزرگ داده‌ها در سازمان‌ها، استفاده از روش‌های خودکار برای استخراج دانش و اطلاعات، به‌عنوان یک روش موثر در مدیریت دانش معرفی شده است. همچنین، استفاده از فناوری‌های جدید مانند بلاک چین و اینترنت اشیا، در بهبود فرآیندهای مدیریت دانش و افزایش دسترسی به داده‌ها و اطلاعات مفید می‌تواند مؤثر باشد.

سازمان‌ها باید به دنبال بهبود شاخص‌های فرهنگی مدیریت دانش باشند و کارکنان را با این مفهوم آشنا کنند. برای تحقق این مهم رهبران سازمان باید فرهنگ مدیریت دانش پشتیبانی کنند و آن را در تمامی بخش‌ها و واحدهای سازمانی ترویج داده و به کارکنان آموزش دهند. از طرفی، حضور مدیران در تیم‌هایی که با دانش بسیاری سروکار دارند، نقش مهمی در ایجاد این فرهنگ و ترویج مدیریت دانش خواهد داشت.



مجله مدیریت دانش و نوآوری دانا



DanaKM.com



DanaKMG



DanaKMG



DANA KM Consulting Group



۰۲۱-۸۸۱۹۵۱۹۳



تهران، بزرگراه حقانی، نرسیده به چهارراه جهان کودک، پلاک ۴۰، طبقه سوم

