

# مجله مدیریت دانش و نوآوری دانا

شماره ۱۸  
اسفند ۱۴۰۱



دانا

گروه مشاوره مدیریت دانش

# مجله مدیریت دانش و نوآوری دانا

اسفند ۱۴۰۱ || شماره ۱۸

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

## دانا

گروه مشاوره مدیریت دانش

### گروه نویسندگان

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



DANA KM  
Consulting Group



DanaKMG



DanaKM.com



DanaKMG

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

# آنچه در این شماره می‌خوانید

“

## ساسان رستم‌نژاد

تجربیات پیاده‌سازی مدیریت دانش در صنعت بانکداری

۲

“

## حامد چینی فروش

مدیریت دانش در شرکت ب‌آس‌اف

۸

“

## شیرین هیاریان

بازنگری در چرخه دانش

۱۲

“

## زهرا اسکندری

چرا اشتراک‌گذاری دانش کارکنان اهمیت دارد؟

۱۵

“

## زهرا صدری

تجربیات پیاده‌سازی مدیریت دانش در یونیلیور

۲۰

“

## سیروس آقاییار

دلبستگی کارکنان چیست و چگونه ایجاد می‌شود؟

۲۵

“

## مهسا ذاکری دانا

اهمیت مدیریت دانش در صنعت فناوری اطلاعات

۲۹

“

## سحر اسدی

بهترین شیوه‌های مدیریت دانش پنهان

۳۴

“

## محمد حقیقی فرد

مدیریت تغییر قدرتمند به چه معنی است؟

۳۸

“

## احمد سپهری

کافه دانش با طعم یادگیری از خبرگان!

۴۰

“

## تجربیات موفق مدیریت دانش

مدیریت دانش در شرکت‌های آسترازنکا و گودیر

۴۴



احمد سپهری

سردبیر

## سرمقاله

در سال‌های اخیر مدیریت دانش به عنوان یکی از محورهای رشد و توسعه شرکت‌ها و سازمان‌ها تبدیل شده است. با استفاده از رویکردهای مدیریت دانش سازمان‌ها می‌توانند فرایند جمع‌آوری، ارزیابی، به اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش را تسهیل کرده و مزایایی همچون کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری، افزایش کیفیت محصولات و خدمات، توسعه فردی و سازمانی و بهبود عملکرد سازمانی را کسب کنند.

یکی از اهداف ما در مجله مدیریت دانش و نوآوری دانا، آگاه‌سازی و کمک به سازمان‌ها برای پیشبرد اقدامات مدیریت دانشی و کسب نتایج ارزشمند از آن است. در این مجله شما می‌توانید با مطالعه به‌روزترین مقالات و تحقیقات انجام‌شده توسط متخصصان و مشاوران، به دانش و تجربیات جدیدی در زمینه مدیریت دانش دسترسی داشته باشید.

در سالی که گذشت، ۶ شماره از این مجله منتشر شد که در مجموع بیش از ۷۰ مقاله تخصصی و به‌روز از تجربیات داخلی و بین‌المللی را با شما به اشتراک گذاشتیم. بسیار خرسندیم که در سه سال گذشته مجله مدیریت دانش و نوآوری دانا به عنوان یکی از مجلات معتبر و پربازدید در زمینه مدیریت دانش با استقبال علاقه‌مندان و متولیان این حوزه قرار گرفته است.

امیدواریم این مجله با بهره‌گیری از تخصص و تجربه شما متخصصان و علاقه‌مندان حوزه مدیریت دانش، بتواند به ارتقای دانش و تجربیات این حوزه کمک کرده و بهبود عملکرد سازمان‌ها و شرکت‌ها را در پی داشته باشد.



پیاده‌سازی مدیریت دانش

## تجربیات پیاده‌سازی مدیریت دانش در صنعت بانکداری

صنعت بانکداری به واسطه پویایی و پیچیدگی که دارد و همچنین نیاز به داشتن دانش فنی و مهارت‌های مدیریتی قوی، نیاز مبرم به مدیریت دانش دارد. در زمینه بانکداری، دانش مشتریان، فناوری‌های جدید، محصولات جدید و قوانین و مقررات مربوط به بانکداری بسیار پر اهمیت هستند. برای مدیریت دانش در بانک‌ها، این نکته بسیار مهم است که دانش به عنوان یک منبع بسیار ارزشمند به شناخته شود و برای بهبود کیفیت خدمات، رشد سازمانی و رقابت قابل توجه با سایر بانک‌ها باید به صورت منظم مدیریت شود.



از جمله مزایای مدیریت دانش در بانک‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- افزایش سرعت و کارایی فرآیندهای داخلی بانک
- کاهش خطاها در فرآیندهای بانکی و افزایش بهره‌وری
- افزایش توانایی بانک در ارائه خدمات با کیفیت بالا به مشتریان
- افزایش توانایی بانک در طراحی و ارائه محصولات جدید
- کاهش ریسک‌های مربوط به تصمیم‌گیری‌های نادرست در بانک
- بهبود قابل ملاحظه در فرایند انتقال دانش از کارکنان با تجربه به کارکنان جدید

### **روش‌های مشارکت کارکنان سرشلوغ بانک‌ها در مدیریت دانش!**

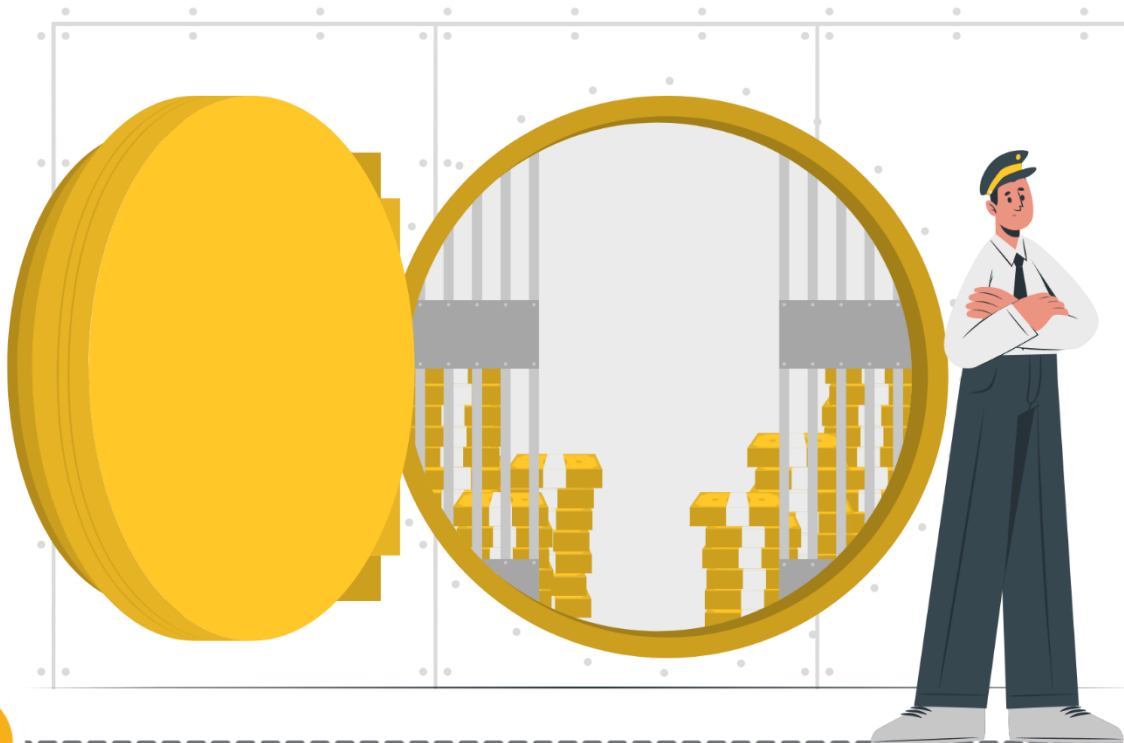
به دلیل شلوغی کارکنان بانک، ممکن است به نظر برسد که مشارکت آن‌ها در فرآیند مدیریت دانش سخت و چالش برانگیز است. در اینجا چند روش برای جلب مشارکت کارکنان بانک در فرآیند مدیریت دانش پیشنهاد می‌شود:

- **استفاده از فناوری‌های نوین:** استفاده از فناوری‌هایی مانند سیستم‌های مدیریت دانش و پلتفرم‌های آنلاین، می‌تواند به افزایش مشارکت و همکاری کارکنان بانک در فرآیند مدیریت دانش کمک کند.
- **ارائه امتیازات و پاداش‌های مناسب:** ارائه امتیازات و پاداش‌هایی به کارکنان برای مشارکت در فرآیند مدیریت دانش، می‌تواند انگیزه آن‌ها را برای مشارکت بیشتر افزایش دهد.
- **تعیین وقت مشخص برای مشارکت:** تعیین وقت مشخصی برای مشارکت در فرآیند مدیریت دانش، می‌تواند به کارکنان کمک کند تا برنامه ریزی بهتری برای وقت خود داشته باشند.
- **ایجاد فرهنگ مشارکت و همکاری:** ایجاد فرهنگی از مشارکت و همکاری در سازمان، می‌تواند به طور کلی مشارکت کارکنان در فرآیند مدیریت دانش را افزایش دهد.
- **ایجاد ارتباط بین رشد شغلی با مشارکت در مدیریت دانش:** ارائه فرصت‌هایی برای رشد حرفه‌ای کارکنان چنانچه مشارکت فعال در فرآیند مدیریت دانش داشته باشند، می‌تواند انگیزه و تعهد آن‌ها را به کار و سازمان افزایش دهد.
- **برگزاری جلسات مشارکتی و گردهمایی‌های کوچک:** برگزاری جلسات مشارکتی و گردهمایی‌های کوچک می‌تواند به ایجاد فرصت‌های برای تبادل اطلاعات و تجربیات بین کارکنان بانک و تشویق آن‌ها به مشارکت در فرآیند مدیریت دانش کمک کند.

## چالش ها و موانع استقرار راهکارهای مدیریت دانش در بانکها

برخی از مهمترین چالش‌های استقرار راهکارهای مدیریت دانش در بانک‌ها عبارتند از:

- **نبود فرهنگ مدیریت دانش:** در بسیاری از بانک‌ها، فرهنگ مدیریت دانش وجود ندارد و افراد به صورت کلی به این موضوع توجه نمی‌کنند. این موضوع می‌تواند باعث شود که مدیریت دانش در بانک‌ها موفق نباشد.
- **عدم وجود اعتماد:** استقرار راهکارهای مدیریت دانش ممکن است با مشکلات اعتماد همراه باشد. برای مثال، کارکنان ممکن است ترس داشته باشند که اطلاعات شخصی آنها به دست دیگران بیفتد یا کارکردن با این سامانه مدیریت دانش ممکن است باعث کاهش حریم خصوصی آنها شود.
- **عدم مشارکت مدیران:** در بعضی موارد، مدیران و مدیران ارشد بانک‌ها به دلیل نبود درک واقعی از ارزش مدیریت دانش و همچنین کمبود زمان، به انجام این کار علاقه ندارند. در این شرایط، ایجاد تغییرات و اصلاح فرهنگ سازمانی می‌تواند سخت باشد.
- **موانع فرهنگی:** در بسیاری از بانک‌ها، اعضای تیم‌ها به شکل سنتی عمل می‌کنند و برای انجام امور به دنبال الگوهای مرسوم خود هستند. این موضوع می‌تواند باعث شود که مدیریت دانش به عنوان یک رویکرد جدید و نوین در سازمان پذیرفته نشود.
- **نبود منابع و توانایی‌های لازم:** استقرار راهکارهای مدیریت دانش ممکن است به دلیل نبود توانایی‌های لازم در سازمان، با موانعی همراه باشد. این موانع می‌تواند از جمله نبود منابع، زمان و همچنین تخصص کافی برای ایجاد این سیستم‌ها باشد.



## بانک‌های برتر در زمینه استقرار راهکارهای مدیریت دانش در دنیا

در سطح جهان، بسیاری از بانک‌ها و مؤسسات مالی، برای بهبود مدیریت دانش خود اقداماتی را انجام داده‌اند. در زیر به برخی از این بانک‌ها اشاره شده است:

### بانک مرکزی ژاپن

بانک مرکزی ژاپن یکی از بانک‌هایی است که در حوزه مدیریت دانش، تجربیات موفقی داشته است. این بانک از سال ۱۹۹۹ به دنبال ایجاد یک سیستم مدیریت دانش با هدف بهبود تصمیم‌گیری‌های سیاست‌گذاری اقتصادی خود بود. بانک مرکزی ژاپن با توجه به این که مسئولیت انتشار اطلاعات اقتصادی و مالی در کشور ژاپن بر عهده آن است، به دنبال ایجاد یک سیستم مدیریت دانش به منظور جمع‌آوری، ارزیابی و ارائه اطلاعات کاربردی در حوزه اقتصاد بود. به این منظور، بانک مرکزی ژاپن یک پایگاه دانش به نام BOJ Knowledge Management System ایجاد کرد. این پایگاه دانش، شامل دو بخش است: بخش اطلاعاتی و بخش تحلیلی. بخش اطلاعاتی، شامل اطلاعات آماری و تحلیلی مربوط به اقتصاد ژاپن و بخش تحلیلی، شامل تحلیل‌های مالی و اقتصادی برای تصمیم‌گیری‌های سیاست‌گذاری بود. با استفاده از این سیستم، بانک مرکزی ژاپن توانسته است تحلیل‌های دقیقی از وضعیت اقتصادی و مالی کشور داشته باشد و برای تصمیم‌گیری‌های سیاست‌گذاری خود از آن استفاده کند.

### بانک مرکزی آمریکا

بانک مرکزی آمریکا از سال ۲۰۰۲ با هدف بهبود فرایند تصمیم‌گیری و افزایش کیفیت تحلیل‌های خود، یک سیستم مدیریت دانش به نام Fed KM ایجاد کرده است. در این سیستم، تجربیات و دانش متخصصان مختلف در حوزه‌های مختلف شامل اقتصاد، سیاست پولی و بانکداری جمع‌آوری و انتقال داده می‌شود تا بتواند در تصمیم‌گیری‌های بانک مرکزی آمریکا بهره برده شود. سیستم Fed KM، از ابتدای فعالیت خود، با موانع متعددی مواجه شد. از جمله این موانع، نبود فرهنگ مشارکت و به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان بود. برای این منظور، بانک مرکزی آمریکا با همکاری مشاوران خارجی، دوره‌های آموزشی متنوعی برای پرورش فرهنگ مشارکت و به اشتراک‌گذاری دانش بین کارکنان بانک برگزار کرد.

### بانک HSBC

بانک HSBC یکی از بزرگترین بانک‌های جهان با دفتر مرکزی در لندن است و در بیش از ۸۰ کشور حضور دارد. بانک HSBC در طی سال‌های اخیر برای مدیریت دانش خود استراتژی‌ها و رویکردهای متنوعی را به کار گرفته است. به عنوان مثال، بانک HSBC در سال ۲۰۱۶ یک سیستم یادگیری مجازی به نام Learning Zone را راه‌اندازی کرد.

این سیستم شامل یک پلتفرم آموزشی با محتوای داخلی و خارجی بود که به منظور آموزش و پیشرفت مهارت‌های کارکنان بانک برای جلوگیری از اشتباهات و افزایش بهره‌وری ایجاد شده است. بانک HSBC همچنین از ابزارهای دیگری برای مدیریت دانش خود استفاده می‌کند، از جمله:

- سیستم مدیریت اسناد: این سیستم اجازه می‌دهد تا کارکنان بانک به راحتی به اطلاعات و مستندات مرتبط با کار خود دسترسی پیدا کنند و از آن‌ها استفاده کنند.
- شبکه‌های داخلی: بانک HSBC از شبکه‌های داخلی استفاده می‌کند که به کارکنان این امکان را می‌دهد تا با همدیگر تعامل داشته باشند و از تجربیات همدیگر بهره ببرند.
- رویکرد مبتنی بر داده: بانک HSBC رویکرد مبتنی بر داده برای مدیریت دانش خود استفاده می‌کند و تحلیل داده‌های کارکنان و مشتریان بانک را برای بهبود خدمات خود به کار می‌گیرد.



### بانک JP Morgan Chase & Co

بانک JP Morgan Chase & Co یکی از بزرگترین بانک‌های جهان با دفتر مرکزی در نیویورک است و در بیش از ۶۰ کشور حضور دارد. این بانک نیز در طی سال‌های اخیر برای مدیریت دانش خود استراتژی‌ها و رویکردهای متنوعی را به کار گرفته است. به عنوان مثال، این بانک یک پلتفرم آموزشی آنلاین به نام JPMorgan Chase University را راه‌اندازی کرده است که شامل دوره‌های آموزشی متنوعی از جمله آموزش مهارت‌های کاربردی، آموزش مدیریت مشتری و آموزش مهارت‌های تدارکاتی است. همچنین این پلتفرم این امکان را به کارکنان بانک می‌دهد که با همدیگر به اشتراک بگذارند و با ارائه نظرات خود در ارتقای این پلتفرم مشارکت کنند.

## بانک کشاورزی چین

بانک کشاورزی چین Agricultural Bank of China Ltd یکی از بزرگترین بانک‌های چینی و جهان است که در زمینه پیاده‌سازی راهکارهای مدیریت دانش نیز فعالیت‌هایی داشته است. در ادامه به برخی از تجارب این بانک در این زمینه عبارتند از:

- **پایگاه دانش داخلی:** بانک کشاورزی چین یک پایگاه دانش داخلی ایجاد کرده است که به کارمندان این بانک امکان می‌دهد تا از دانش و تجربیات دیگران استفاده کنند و با ارائه دانش و تجربیات خود به بهبود کارهای بانکی کمک کنند.
- **شبکه اجتماعی داخلی:** بانک کشاورزی چین یک شبکه اجتماعی داخلی برای کارمندان خود ایجاد کرده است. این شبکه اجتماعی به کارمندان این بانک امکان می‌دهد تا با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و تجربیات و دانش خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند.





## تجربیات موفق مدیریت دانش

# مدیریت دانش در شرکت ب‌آس‌اف

شرکت ب‌آس‌اف BASF یکی از مطرح‌ترین شرکت‌های صنایع شیمیایی در دنیا است. دفتر مرکزی این شرکت در شهر لودویگسهافن، آلمان قرار دارد. شرکت ب‌آس‌اف در سال ۱۸۶۵ توسط فردریک انگلهورن تأسیس شد. گروه ب‌آس‌اف، شامل شرکت‌های تابعه و همچنین سرمایه‌گذاری‌های مشترک، در بیش از ۸۰ کشور جهان است. این شرکت، دارای شش واحد تولید یکپارچه محصولات شیمیایی و شمار ۳۹۰ واحد تولید دیگر، در اروپا، آسیا، استرالیا، آمریکا و آفریقا است. مشتریان شرکت ب‌آس‌اف، در تمامی کشورهای جهان پراکنده هستند. حدود ۱۱۱۰۰۰ کارمند در گروه BASF در شش بخش این گروه فعالیت می‌کنند. گروه ب‌آس‌اف در سال ۲۰۲۱ بیش از ۷۸ میلیارد یورو فروش داشته است.



## مدیریت دانش در ب‌آس‌اف

ماموریت مدیریت دانش در گروه ب‌آس‌اف اینچنین تبیین شده است: " برای موفقیت ما نیاز به مشارکت و به اشتراک گذاشتن تمام مهارت‌ها و تخصص خود داریم. این راهی است که ب‌آس‌اف می‌تواند بهترین تیم را بسازد. شبکه‌سازی موثر با یکدیگر و با شرکای تجاری یکی از ویژگی‌های تعیین‌کننده برای موفقیت ماست"

مدیریت دانش یکی از اجزای کلیدی در تحقیق و توسعه این شرکت است. ریچارد ترتیوی، معاون دیجیتال‌سازی تحقیق و توسعه ب‌آس‌اف گفته «دیجیتال‌سازی در تحقیق و توسعه شامل ایجاد قابلیت‌ها و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات ما برای مدیریت داده، مدیریت دانش و مدل‌سازی علمی و همچنین استفاده از ابزارهای دیجیتال است. با استفاده از این رویکردها ما به دنبال کاهش تعداد آزمایش‌ها و امکان تصمیم‌گیری سریع‌تر و بهتر در زمینه تولید محصولت جدید هستیم.»

کارشناسان تحقیق و توسعه ب‌آس‌اف تخصص و تجربه خود در تحلیل بازار را با اطلاعات و دانش آکادمیک ترکیب می‌کنند تا محصولات نوآورانه ایجاد کنند. حدود ۱۰۰۰۰ کارمند تحقیق و توسعه برای ب‌آس‌اف در ۷۰ سایت در سراسر جهان بر روی محصولات و فرآیندهای نوآورانه کار می‌کنند. وظیفه اصلی این افراد خلق دانش برای توسعه محصول است و مدیریت دانش رویکردی است که از این مهم پشتیبانی می‌کند. این شرکت برای بهبود ذخیره‌سازی و به اشتراک‌گذاری دانش از یک پلتفرم نرم‌افزاری بهره می‌برد. این نرم‌افزار کارکنان ب‌آس‌اف را در سراسر جهان قادر می‌سازد تا دانش و تخصص خود را به اشتراک بگذارند.

گروه ب‌آس‌اف در راستای ایجاد یک شبکه(هاب) دانشی، برای تمامی کارکنان شرکت در سراسر دنیا یک پلتفرم نرم‌افزاری ایجاد کرده است. Knowledge Verbund کارکنان شرکت را در سراسر جهان قادر می‌سازد تا تخصص، درس‌آموخته‌ها و تجربیات خود را به اشتراک بگذارند. از طریق توسعه این بستر نرم‌افزاری، ظرفیت‌های تحقیقاتی بیشتری در بخش تحقیق و توسعه به وجود آمده و به تبع آن شاخص‌های مهمی مانند مدت زمان انجام فرآیندهای تحقیقاتی کاهش یافته است.

## رویکردهای انگیزشی مدیریت دانش در ب‌آس‌اف

نقش نیروی انسانی متخصص در گروه ب‌آس‌اف بسیار کلیدی و حیاتی است و این شرکت بدون کارکنان مجرب و متعهد نمی‌تواند عملکرد مطلوبی داشته باشد. رهبران ب‌آس‌اف معتقدند که با اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش، بسیاری از چالش‌های مدیریتی و فنی این شرکت مرتفع می‌شود و مدیریت دانش به عنوان یک رویکرد بهبودی تاثیر بسزایی بر شاخص‌های کلیدی عملکرد در این شرکت دارد.

به همین دلیل رویکردهای انگیزشی منسجمی برای مدیریت دانش طراحی شده تا کارکنان سازمان بر اساس میزان مشارکتان در این سیستم از آن بهره ببرند.



### تحول دیجیتال و مدیریت دانش در ب‌آس‌اف

در دنیایی که داده‌ها به مثابه نفت ارزشمند هستند، BASF مسیری دیجیتالی شدن را در پیش گرفته است. این شرکت پتروشیمی با ایجاد یک زنجیره ارزش یکپارچه و شبکه‌ای، بهینه‌سازی فرآیندهای تولید و تقویت قدرت نوآوری را از طریق تحول دیجیتالی هدایت می‌کند. در سال‌های اخیر ب‌آس‌اف مدل‌های کسب‌وکار جدید برای متمایز کردن خود از رقبا و ایجاد تحول استفاده کرده است.

یکی از چالش‌های پیش‌روی تحول دیجیتال و فناوری‌هایی که از این تحولات حمایت و پشتیبانی می‌کنند توجه ناکافی به ابزارهای مدیریت دانش که به‌عنوان بخشی از استراتژی ایجاد محتواست. اما ب‌آس‌اف با توسعه ابزارهای فناورانه مدیریت دانش بر این چالش غلبه کرده است. وجود یک سامانه نرم‌افزاری یکپارچه و قابل استفاده توسط تمامی کارکنان این شرکت موجب شده تا فرایند مدیریت دانش به‌صورت سیستمی و مکانیزه جاری شود.

البته باید به این نکته نیز توجه داشت که برای موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش، به اشتراک‌گذاری اطلاعات و دانش در بسترهای فناورانه به‌تنهایی کافی نیست و کارکنان سازمان نیاز دارند تا با آن ارتباط برقرار کنند، سازگار شوند و از این اطلاعات برای اخذ تصمیمات مناسب در زمان مناسب استفاده کنند. به بیان دیگر نرم‌افزارهای مدیریت دانش بر تبادل دانش و دسترس‌پذیری آن تمرکز دارند، در صورتی‌که یکی از مهم‌ترین گام‌های فرایند مدیریت دانش به‌کارگیری دانش است که باید در استراتژی‌های مدیریت دانش سازمان راهکارها و رویکردهای اجرایی آن را پیش‌بینی کرد.

این موضوع با استفاده از تکنیک‌هایی نظیر "یادگیری از همتایان" و "بازنگری پس از اقدام" در شرکت ب‌آس‌اف دنبال می‌شود.

### جایگاه مدیریت دانش در ساختار سازمانی

شرکت‌های موفق در زمینه پیاده‌سازی مدیریت دانش برای این موضوع مهم در ساختار سازمانی خود جایگاهی را در نظر می‌گیرند. این ساختار استمرار فعالیت‌های مدیریت دانش در سازمان را تسهیل می‌کند. برای طراحی ساختار سازمانی مدیریت دانش نقش‌ها، وظایفی همچون مدیر ارشد دانش، تسهیلگران دانش و غیره به صورت شفاف مدون می‌شود. شرکت پتروشیمی ب‌آس‌اف نیز بدین منظور دپارتمانی را ایجاد کرده است. برخی از وظایف مدیر دانش در این شرکت شامل موارد زیر است:

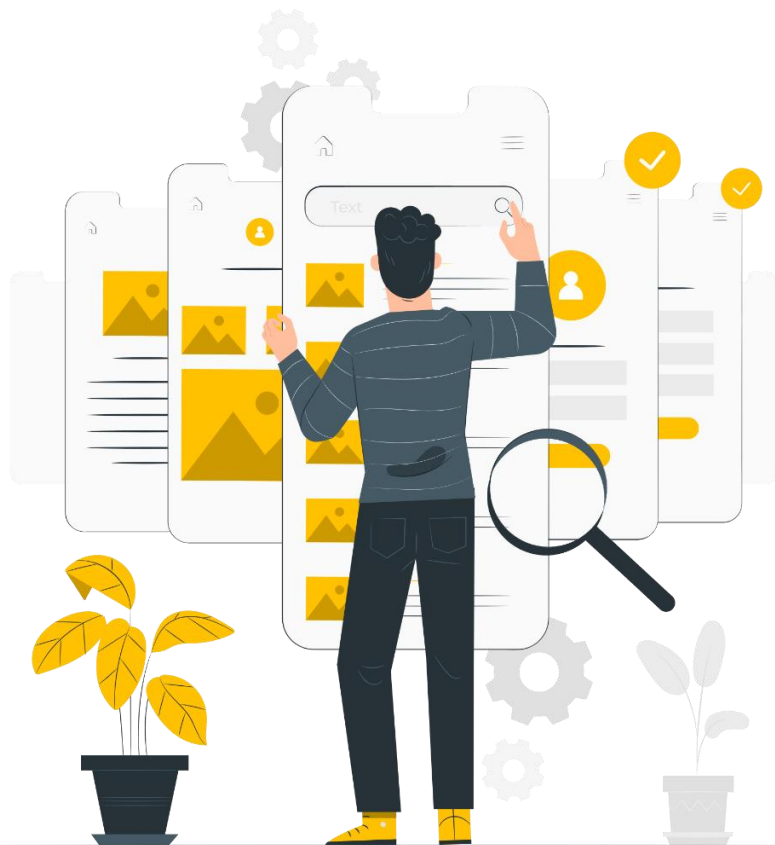
- پشتیبانی از ارائه خدمات در راستای اهداف سازمانی، تقویت نوآوری، تمرکز بر مشتری و توسعه دانشی کارکنان
- تخصیص منابع مورد نیاز برای سازماندهی فعالیت‌های اجرایی مدیریت دانش
- تعریف پروژه برای توسعه و بهینه‌سازی اقدامات مدیریت دانش در سطح گروه
- پیاده‌سازی، حفظ و ارتقای استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای بهبود خلق ارزش
- حضور در انجمن‌های خبرگی و شناسایی بهترین شیوه‌های کاری (به‌روش‌ها)
- ایجاد بسترهای لازم برای مستندسازی راه‌حل‌های فنی، به روزرسانی دستورالعمل‌ها
- تقویت همکاری بین زیرمجموعه‌های گروه در سراسر دنیا و توسعه شبکه دانشی ب‌آس‌اف
- همکاری نزدیک با تیم‌های خدمات منابع انسانی برای طراحی و پیاده‌سازی فرآیندها و بهبود
- پیاده‌سازی راهکارهایی برای نگهداری و توسعه اطلاعات و دانش ارزشمند برای حمایت از زیرمجموعه‌ها و کسب و کارهای شرکت
- تجربیات موفق ب‌آس‌اف در زمینه مدیریت دانش نشان می‌دهد که در صورت حمایت مدیران ارشد سازمان و توجه کافی به مدیریت دانش، نتایج ارزشمندی در اثر پیاده‌سازی این نظام خلق می‌شود که علاوه بر ارتقاء سطح رضایتمندی کارکنان، موجب بهبود شاخص‌های کلیدی عملکرد نیز می‌شود.



## مفاهیم مدیریت دانش

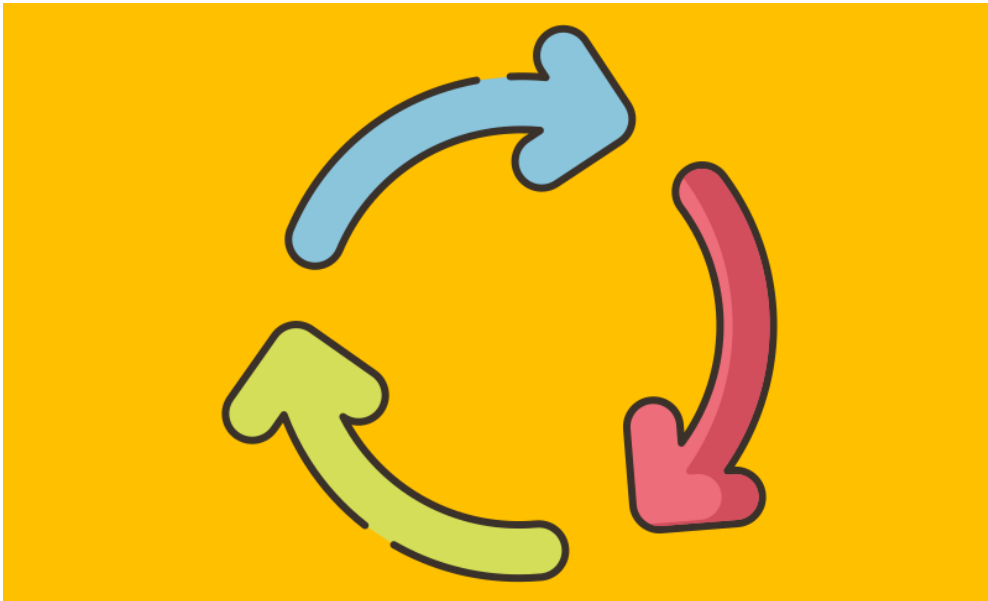
# بازنگری در چرخه دانش

ما به دیدن تصاویر چرخه‌های دانش عادت کرده‌ایم، اما موضوع بسیار مهمی درباره چرخه دانش وجود دارد که هرگز دیده نمی‌شود. شما می‌توانید نسخه‌های بسیار زیادی از چرخه‌های دانش را پیدا کنید. به نظر می‌رسد که همه مدل‌های چرخه دانش، به یک شکل عمل می‌کنند. آن‌ها با «ایجاد و خلق» دانش یا «به دست آوردن» دانش شروع می‌شوند و از طریق «ذخیره‌سازی»، «اشتراک‌گذاری» و غیره پیشرفت می‌کنند تا زمانی که به «استفاده» یا «عمل» می‌رسند. برخی از آن‌ها ۳ مرحله دارند، برخی ۸ مرحله یا بیشتر دارند؛ اما در مجموع تمامی چرخه‌های دانش به یک شکل کار می‌کنند، زیرا همه آن‌ها چرخه‌های Push یا «فشار» هستند.



## ترسیم چرخه دانش بر مبنای تقاضا به چه معنی است؟

منظور از «چرخه فشار» مدلی است که محوریت آن «عرضه دانش» است و عرضه دانش هدایتگر آن است. به عبارت دیگر این چرخه‌ها مراحل مختلف عرضه دانش را نشان می‌دهند. این چرخه، چگونگی عملکرد «عرضه دانش» را تا زمانی که دانش دوباره مورد استفاده قرار می‌گیرد، توصیف می‌کند. چرخه دانش، در واقع نوعی مدل زنجیره تأمین است و افراد از این چرخه برای قرار دادن نقش‌ها و فرآیندها برای حرکت دانش در امتداد مراحل زنجیره تأمین استفاده می‌کنند.



یکی از مشکلات مدل فشار این است که عرضه فقط نیمی از داستان است و شما باید علاوه بر عرضه، به تقاضا نیز توجه کنید. چرخه پیشنهادی با «تقاضای دانش» شروع می‌شود. چرخه‌ای که توسط تقاضای دانش هدایت می‌شود را می‌توان یک چرخه کشش نامید. این چرخه به این صورت عمل می‌کند؛ چرخه با یک مشکل شروع می‌شود و شناسایی نیاز به دانش برای حل مشکل اولین مرحله از دستیابی به دانش است. به این ترتیب، به دنبال مواجه شدن با یک مشکل، از دیگران درخواست کمک می‌کنید و یا ابزارهای جستجوی آنلاین را به کار می‌گیرید.

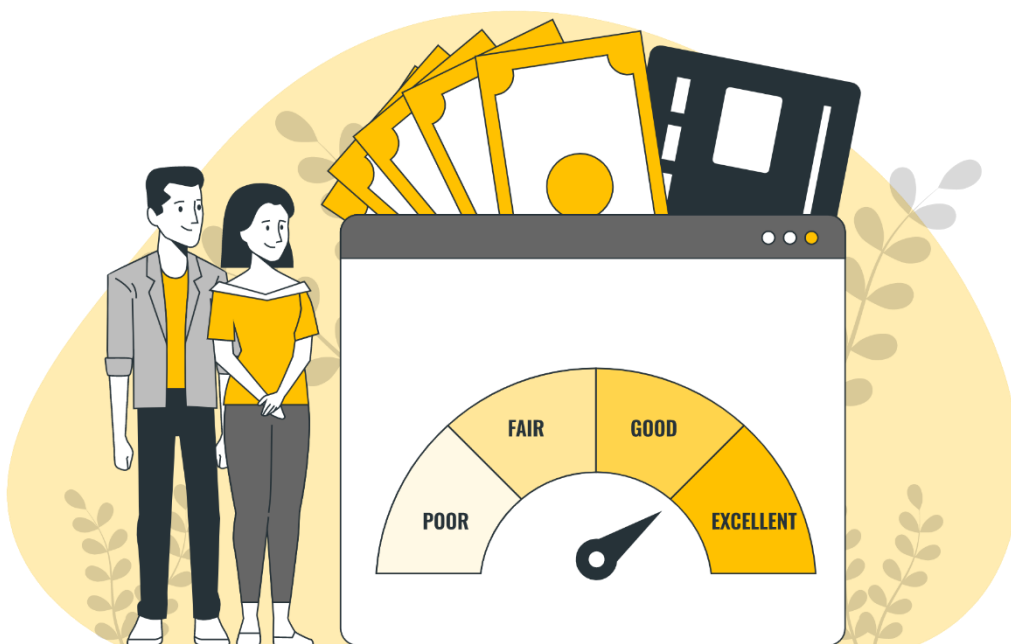
با این حال، ما طبیعتاً تمایل به «بیش از حد پیدا کردن» داریم. اگر خوش‌شانس باشیم، یا به یک نرم‌افزار مدیریت دانش بسیار خوب در دسترسی داشته باشیم، بیش از آنچه نیاز داریم پیدا می‌کنیم، بنابراین گام بعدی بررسی نتایج و انتخاب مواردی است که به نظر می‌رسند با مشکل ما ارتباط دارند.

سپس دانشی که به آن دست پیدا کرده‌اید باید با دانش قبلی شما و با در راه‌حل‌ها، رویکردها، رویه‌ها و برنامه‌ها ادغام شود. درنهایت دانش یکپارچه باید برای مشکل به کار گرفته شود.

با این اوصاف چرا از نمودارهایی که بر مبنای تقاضا تنظیم شده باشند، خبری نیست؟  
○ **آیا کشش (تقاضا) اهمیت کمتری نسبت به فشار (عرضه) دارد؟** لزوماً نه! اکثر کارکنان آن‌ها را به همان اندازه مهم می‌بینند و بحثی وجود دارد که تقاضا نسبت به عرضه در واقع محرک قدرتمندتری برای انتقال دانش است.

○ **آیا مدل کشش کمتر از مدل فشار مفید است؟** لزوماً نه! برای فراهم کردن زمینه تقاضای دانش می‌توان جرقه‌ای برای عرضه دانش ایجاد کرد. آیا به این دلیل است که کار با چرخه کشش دشوارتر از چرخه فشار است؟ شاید این یک دلیل باشد. پرسیدن کمتر یک رفتار طبیعی به حساب می‌آید و موانع فرهنگی بیشتری برای سوال پرسیدن وجود دارد تا برای به اشتراک‌گذاری دانش. بنابراین اشتراک‌گذاری ممکن است گزینه ساده‌تری باشد. اما نادیده گرفتن موانع در درازمدت به شما کمکی نخواهد کرد.

○ **آیا مدل کشش کمتر قابل‌اندازه‌گیری است؟** چرخه فشار اغلب با ایجاد اسناد مرتبط است و این چیزی است که می‌توان اندازه‌گیری کرد. با کنار گذاشتن این سؤال که آیا کسی به دنبال این اسناد است یا خیر و اینکه آیا این اسناد در هنگام یافتن مفید هستند یا خیر، اندازه‌گیری چند مرحله اول در چرخه فشار آسان‌تر از اندازه‌گیری مراحل مشابه در یک چرخه کشش است. با این حال، می‌توانید جستجوها را نیز اندازه‌گیری کنید. برای مثال سؤالات مطرح‌شده از انجمن خبرگی را مبنا قرار دهید.



## چگونه یک مدل بر اساس تقاضا تنظیم کنیم؟

شما می‌توانید در یک جلسه یادگیری از همتایان از این چرخه دانش کمک بگیرید. این جلسه می‌تواند کل چرخه را از پرسیدن سؤالات، بررسی پاسخ‌ها، تا ادغام آن‌ها در برنامه کاری آینده را دربرگیرد. می‌توانید این چرخه را به‌عنوان بخشی از برنامه‌ریزی مدیریت دانش در یک پروژه پیاده‌سازی مدیریت دانش اعمال کنید.

تیم پروژه می‌تواند نیازهای دانشی خود را شناسایی کند، یک فعالیت جستجو/پرسش انجام دهد، سپس درمورد چگونگی انتخاب و ادغام دانشی که یافته‌اند بحث کنند. آگاهی نسبت به مدل کشش، راه‌های بیشتری برای ایجاد و تحریک چرخه تقاضای دانش در سازمانتان در اختیار شما قرار داده و به ایجاد فرهنگ جستجوی دانش کمک می‌کند.

### منابع

Why don't we use THIS cycle as a Knowledge Management model?, Nick Milton, Tuesday, February 2023, [www.nickmilton.com](http://www.nickmilton.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.



## رویکردهای اجرایی مدیریت دانش

# چرا اشتراک‌گذاری دانش کارکنان اهمیت دارد؟

مدیریت دانش در یک سازمان، فرآیند بسیار مهمی است که نیازمند رویکرد استراتژیک و همچنین ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب و زیرساخت سیستمی است که تولید دانش، انباشت آن و انتقال و به اشتراک‌گذاری بعدی آن را تسهیل می‌کند. بدون شک مهم‌ترین جنبه مدیریت دانش در یک سازمان، انتقال آن به گروه خاصی از کارکنان یا در کل ساختار است. چرا امروزه گسترش دانش بسیار مهم است؟ چگونه می‌توان شرایط مساعد برای اشتراک دانش کارکنان ایجاد کرد؟



## اشتراک دانش چیست؟

به اشتراک‌گذاری دانش چیزی نیست جز تبادل اطلاعات یا ایجاد درک مشترک بین حداقل دو طرف که ممکن است به دانش زمینه جدیدی بدهد و آن را مفیدتر کند. برای مثال، درک فرآیندهایی که در یک سازمان اتفاق می‌افتد، ویژگی‌های خود کسب‌وکار یا راه‌های حل مشکلات شناسایی شده که اغلب در کارهای روزمره با آن‌ها مواجه می‌شوند را تسهیل می‌کند. این یک فرآیند سازماندهی شده و حساب شده است که منجر به انتشار دانش ارزشمند در میان گروه‌های خاصی از کارکنان، تیم‌ها یا کل سازمان می‌شود. چرا مدیریت دانش در یک سازمان مهم است؟ یک فرآیند مدیریت دانش به درستی سازماندهی شده در درجه اول به بهبود بهره‌وری منجر می‌شود، اما مزایای قابل اندازه‌گیری بسیار بیشتری وجود دارد که در ادامه مورد بحث قرار می‌گیرد.

## چرا اشتراک‌گذاری دانش کارکنان ضروری است؟

سازمان‌ها با نادیده گرفتن تجربه انباشته شده در طول سال‌ها یا دانش گسترده کارکنان، خود را در معرض زیان‌های بزرگ و غیرضروری قرار می‌دهند. امروزه بهبود مستمر باید در سازمان وجود داشته باشد، بنابراین ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب و شرایط بهینه برای اشتراک دانش یک ضرورت است. حتی می‌توان گفت که دیگر فرصتی برای جلوتر ماندن از رقبا نیست، بلکه راهی مؤثر برای همگام شدن با آن‌ها است. مدیریت دانش مؤثر چه تغییرات خاصی می‌تواند برای سازمان ایجاد کند؟ بدون شک فواید زیادی وجود دارد، اما مهم‌ترین آن‌ها به شرح زیر است:

**حل مسئله و تصمیم‌گیری کارآمد:** به اشتراک‌گذاری مؤثر دانش به این معنی است که مشکلاتی که در حوزه‌های فردی با آن مواجه می‌شوند را می‌توان بسیار سریع‌تر حل کرد. پایگاه دانش چیزی نیست جز مکانی برای جمع‌آوری روش‌ها و دستورالعمل‌ها برای مقابله با مشکلات خاص. اگر کارمندی در گذشته با چالش مشابهی دست‌وپنجه نرم کرده است، ارزش آن را دارد که از راهنمایی‌های او استفاده کند و در نتیجه با حل نکردن مشکل از ابتدا در ائتلاف زمان صرفه‌جویی کند. هیچ توجیه اقتصادی برای اجبار کارکنان به اختراع مجدد چرخ وجود ندارد. به لطف انتشار دانش در سازمان، مشکلات بسیار سریع‌تر حل می‌شوند و فرآیندهای تصمیم‌گیری به طور قابل توجهی کوتاه‌تر می‌شوند. به عبارت دیگر، زمان پول است.

**بهبود کیفیت خدمات:** بسیاری از سازمان‌ها تحت شرایطی فعالیت می‌کنند که به شدت توسط قوانین لازم‌الاجرا تنظیم شده است. یک مثال عالی صنعت مالی است، که در آن عملیات فردی باید با دقت بسیار بالا و در مهلت‌های کاملاً مشخص پردازش شود. وجود رویه‌ها و دستورالعمل‌های مناسب برای فرآیندهای فردی می‌تواند کیفیت خدمات را به میزان

قابل توجهی بهبود بخشد و سطح خطاها را به حداقل برساند و در نتیجه ریسک مربوط به اجرای نادرست دستورالعمل‌های مشتری را کاهش دهد. این نه تنها کیفیت ارائه خدمات را بهبود می‌بخشد، بلکه سازمان را از جریمه‌های مالی احتمالی محافظت می‌کند.

**حفظ دانش در سازمان:** بخش منابع انسانی هر سازمانی تمام تلاش خود را می‌کند تا بهترین کاندیداها را در بازار جذب کند، افراد دارای تجربه زیاد و شایستگی‌های مطلوب! این فرایند معمولاً با هزینه قابل توجهی انجام می‌شود، بنابراین ارزش دارد اقدامات مناسبی را انجام دهید تا اطمینان حاصل شود که دانش آن‌ها از بین نمی‌رود. این در مورد کارکنان فعلی نیز صدق می‌کند. این کارکنان کسانی هستند که ویژگی‌های کسب و کار و انتظارات مشتری را می‌دانند و می‌توانند به سرعت مشکلات را حل کنند، سیستم‌های شرکتی را راه‌اندازی کنند و به موقعیت‌های بحرانی واکنش نشان دهند. با ایجاد پایگاه دانش در شرکت و مشارکت کارکنان در ایجاد آن، می‌توان دانش کلیدی را به طور موثر حفظ کرد و کسب و کار را در برابر پیامدهای منفی جابجایی بالای کارکنان محافظت کرد.



**افزایش مشارکت کارکنان:** یک فرآیند مدیریت دانش به درستی انجام شده در یک سازمان، از یک سو، راهی موثر برای تضمین تداوم کسب‌وکار و از سوی دیگر، ابزاری بسیار ارزشمند برای افزایش مشارکت کارکنان است. این به کسب و کارها اجازه می‌دهد تا همکاری متخصصان را در سازمان ایجاد کنند.

این کار به کارکنان این احساس را می‌دهد که بخش مهمی از سازمان هستند، به آن‌ها گوش داده می‌شود و دانش و تجربه آن‌ها برای مدیریت ضروری است. نیازی نیست کسی را متقاعد کنید که تأثیرگذاری بر سطح مشارکت کارکنان چقدر مهم و درعین حال دشوار است. در این مرحله، سخنان ریچارد برانسون مناسب به نظر می‌رسد: «مشتریان حرف اول را نمی‌زنند. کارمندان حرف اول را می‌زنند. اگر از کارمندان خود مراقبت کنید، آنها از مشتریان نیز مراقبت خواهند کرد.»

**تحریک رشد و نوآوری:** هدف اصلی اکثر سازمان‌ها بهبود عملکرد مالی است، اما هرچه سطح رقابت در بازار بالاتر باشد، کار دشوارتر می‌شود. به‌ویژه در چنین شرایطی، مدیریت دانش موثر به کسب و کارها اجازه می‌دهد تا رشد کنند و درعین حال، نوآوری را تحریک کنند. بدون استفاده از یک نرم‌افزار مدیریت دانش روش‌های مؤثر اشتراک‌گذاری تجربه و یا فرهنگ سازمانی مناسب، این کار بسیار دشوارتر خواهد بود.

### چگونه می‌توان دانش را به سایر کارکنان انتقال داد؟

انتقال موثر دانش در یک سازمان بیش از هر چیز نیازمند زمان، افراد و کانال‌های مناسب انتشار است. همچنین ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب در سازمان، حمایت از اعتماد متقابل، تشویق همکاری و ترویج مشارکت فعال کارکنان در فرآیند ضروری است.

این یک چالش بزرگ برای مدیریت هر شرکتی است، زیرا موانع زیادی وجود دارد که اشتراک‌گذاری دانش کارکنان را دشوار می‌کند. از چه موانعی صحبت می‌کنیم؟ موارد زیر ممکن است در سازمان‌ها وجود نداشته باشد: ارتباطات مناسب؛ یک سیستم تشویقی خوب برنامه‌ریزی شده؛ یک زیرساخت فنی مناسب که ارتباطات، اشتراک دانش و یا ذخیره دانش را تسهیل می‌کند. نگرش کارکنان نیز یک مشکل مکرر است، یعنی ترس از دریافت وظایف اضافی، رقابت داخلی، مقاومت در برابر تغییر، یا تمایل به حفظ وضعیت غیر قابل تعویض بودن.

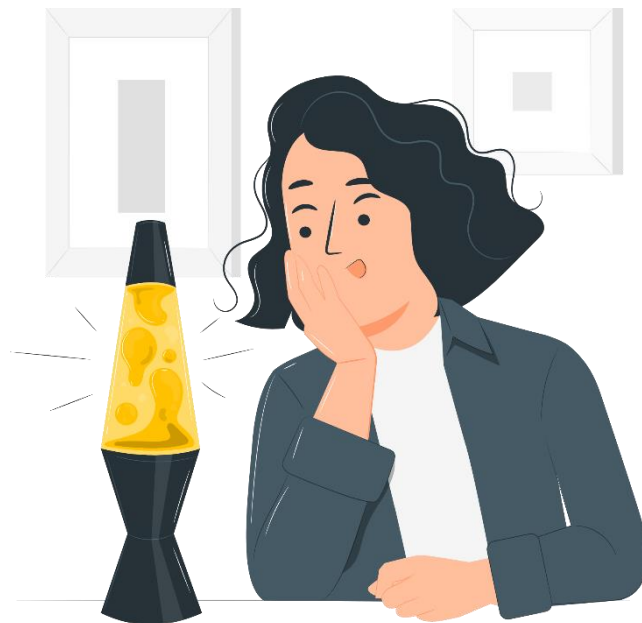
شناسایی و رفع چنین موانعی باید برای افراد مسئول مدیریت دانش در هر سازمانی در اولویت باشد. متأسفانه، این همیشه کار آسانی نیست. اگر مشکل در ابزار نباشد، بلکه در فرهنگ سازمانی باشد، به سرعت به اهداف مورد نظر دست نخواهد یافت. ایجاد اعتماد در یک سازمان یا غلبه بر تردیدها و ترس‌های کارکنان، از جمله موارد مربوط به حفظ شغل آسان یا سریع نیست. دلایل چنین وضعیتی را می‌توان در شیوه‌های نامناسب مدیریت و رهبری، ارتباطات ضعیف، سهل‌انگاری آموزشی یا نبود سیستم‌های تشویقی به درستی طراحی شده جستجو کرد. مشوق‌های فعلی معمولاً به نتایج پاداش می‌دهند و نه دانش.

سازمان‌هایی که قبلاً با موانع فوق برخورد کرده‌اند، اما هنوز زیرساخت سیستم مناسبی ندارند و یا موفق به توسعه روش‌های مناسب برای انتقال و اشتراک‌گذاری دانش کارکنان نشده‌اند،

در وضعیت کمی بهتر هستند. ایجاد شرایط بهینه برای کسب و گردآوری دانش، کار ساده‌تری است، هرچند کم‌اهمیت نیست. شایان ذکر است که استراتژی‌های عملیاتی باید تا حد امکان با ماهیت کسب و کار مطابقت داشته باشد.

### چه ابتکاراتی را باید در نظر گرفت؟

اول از همه، ایجاد یک پایگاه دانش، یعنی یک سیستم متمرکز که در آن رویه‌ها، دستورالعمل‌ها، تجربیات ارزشمند یا راه‌حل‌های مشکلات شناخته‌شده جمع‌آوری می‌شود. دستورالعمل‌ها ممکن است برای هر نوع انتقال دانش اعمال شود، به عنوان مثال، آموزش به کارکنان نحوه استفاده از Microsoft 365 برای ذخیره اسناد. جلسات دوره‌ای تیم، انجمن‌ها یا پلتفرم‌هایی برای تبادل تجربیات در مقیاس بزرگ نیز بسیار موثر خواهد بود. مورد دوم برای تیم‌ها و سازمان‌های پراکنده که صدها کارمند را استخدام می‌کنند کاملاً مناسب است.



این فرآیند باید با یک خط مشی آموزشی به درستی طراحی شده و اجرای فرهنگ بهبود مستمر تکمیل شود. یک برنامه مربیگری، یک فرآیند هماهنگی به‌خوبی طراحی شده، چرخش شغلی، ارائه توسط کارشناسان و آموزش دوره‌ای - پاسخگویی به نیازهای کارکنان و استفاده از دانش آن‌ها به سازمان اجازه می‌دهد تا به سرعت به نتایج مورد نظر دست یابد، روحیه را بهبود بخشد و بر بهره‌وری تأثیر مثبت بگذارد.

#### منابع

Sharing knowledge within the company ,December 2022,, [www.samelane.com](http://www.samelane.com)



## سازمان‌های پیشرو در مدیریت دانش

# تجربیات پیاده‌سازی مدیریت دانش در یونیلیور

یونیلیور شرکت صنایع غذایی بریتانیایی-هلندی است که مالک شمار بسیاری از نام‌های تجاری بین‌المللی در زمینه مواد غذایی، نوشیدنی‌ها، محصولات مراقبت‌های شخصی، مواد شوینده و لوازم آرایشی بهداشتی است. این شرکت از پس از شرکت‌های پروکتراندگمبل و نستله سومین تولیدکننده کالاهای مصرفی جهان محسوب می‌شود. همچنین این شرکت در رتبه سوم بزرگترین شرکت‌های آرایشی و بهداشتی جهان قرار دارد. یونیلیور دارای بیش از ۴۰۰ برند و نشان تجاری است. از نام‌های تجاری متعلق به یونیلیور، می‌توان به لیپتون، کنور، لوکس، سانسلیک، داو، رکسونا، پرسپیل، لایفبوی، کنور، کورنتو، لاکمی، وازلین و اکسی اشاره کرد.



شرکت یونیلور با قدمت حدود ۱۰۰ ساله بیش از ۱۴۹۰۰۰ کارمند در سطح جهان، دارای ۱۹۰ نمایندگی و ۲۵ میلیون خرده‌فروش است. محصولات این شرکت در حدود ۱۹۰ کشور دنیا در دسترس است. یونیلور دارای بیش از ۴۰۰ برند با گردش مالی ۵۱ میلیارد یورویی در سال ۲۰۲۰ است. یونیلور پیشرو در حفاظت از محیط‌زیست و ارتقای سطح بهداشت مردم در سراسر جهان است. درآمد سالانه این شرکت در سال ۲۰۲۰ بالغ بر ۵۱ میلیارد یورو بوده است. همچنین بیش از ۲/۵ میلیارد نفر از محصولات این شرکت استفاده می‌کنند.

یکی از مهم‌ترین اهداف شرکت یونیلور افزایش گردش مالی و افزایش سهم بازار در رقابت با شرکت‌هایی مانند نستله، مارس اینکورپوریتد، و پروکتور اند گمبل است. تحقق سودهای بزرگ و گسترش به بازارهای جدید نیز از دیگر اهداف یونیلور به شمار می‌آید. این اهداف تجاری، یونیلور را بر آن داشت تا سیستم مدیریت دانش را پیاده‌سازی کند.

یونیلور برای شروع پیاده‌سازی مدیریت دانش بر روی حوزه‌های پشتیبان که شامل مدیریت منابع انسانی، مدیریت ارتباطات و نوآوری است، تمرکز کرد. به این ترتیب، این شرکت از ابزارهای مدیریت دانش مبتنی بر فناوری اطلاعات برای تقویت تحقق اهداف شناسایی شده استفاده کرد.

یکی از مشکلات مهم شرکت یونیلور که منجر به ایجاد شکاف دانش و از بین رفتن حلقه اتصال کارکنان و اطلاعات با یکدیگر بوده، خروج افراد کلیدی سازمان و یا پروژه‌ها بوده است. این افراد معمولاً به صورت غیرمنتظره و بدون مستندسازی دانش و تجربه خود، شرکت را ترک می‌کنند. چنین تغییراتی باعث ایجاد نگرانی بین کارکنان و مدیران سازمان شد.



به‌منظور مقابله با این چالش، ساز و کارهای رسمی برای به اشتراک‌گذاری دانش و چرخش شغلی در شرکت ایجاد شد. از این طریق حس اعتماد بین کارکنان و مدیران سازمان بهبود یافت و به واسطه آن نرخ تعامل میان افراد بیشتر شد. با وجود این مدیران بازهم شاهد عدم اشتراک‌گذاری ایده‌ها، ابتکارات و دانش و تجربه شخصی خبرگان بودند. به همین دلیل تیم‌هایی در درون این شرکت مسئول بهبود شاخص‌های اشتراک‌دانش شدند. یکی از اقدامات مهم انجام شده در یونیلور، پیاده‌سازی ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش مبتنی بر استراتژی‌های تبدیل دانش نوناکا و تاکوچی بود که در ادامه این مقاله به آن اشاره شده است.



### کاربرد مدل SECI در توسعه محصول شرکت یونیلور

دانش سازمانی در تمامی سازمان‌های تولیدی به‌عنوان یک منبع استراتژیک نقش مهمی در توانمندسازی سازمان دارد. در شرکت یونیلور، دانش به‌عنوان منبع استراتژیک برای انجام فعالیت‌های نوآوری و توسعه محصول و تحقیق و توسعه ضروری است. بدین منظور این شرکت برای توانمندسازی کارکنان از استراتژی ایجاد دانش و ادغام با فرآیند SECI (اجتماعی‌سازی، برون‌سازی، ترکیب، برون‌سازی) استفاده کرد.

در راستای جاری‌سازی استراتژی انتقال دانش به صورت پنهان به پنهان (اجتماعی‌سازی) در شرکت یونیلور از رویکردهای تعاملی استفاده می‌شود. برای بهبود شاخص‌های اشتراک دانش، مدیران ارشد شرکت با توجه به منطقه و موقعیت سلسله‌مراتبی، تا حدی به کارکنان استقلال می‌دهند. همچنین، به‌طور مستمر و مکرر برای ایجاد دانش جدید انگیزه ایجاد شده و کارکنان در به اشتراک‌گذاری دانش دانش پنهان خود تشویق می‌شوند.

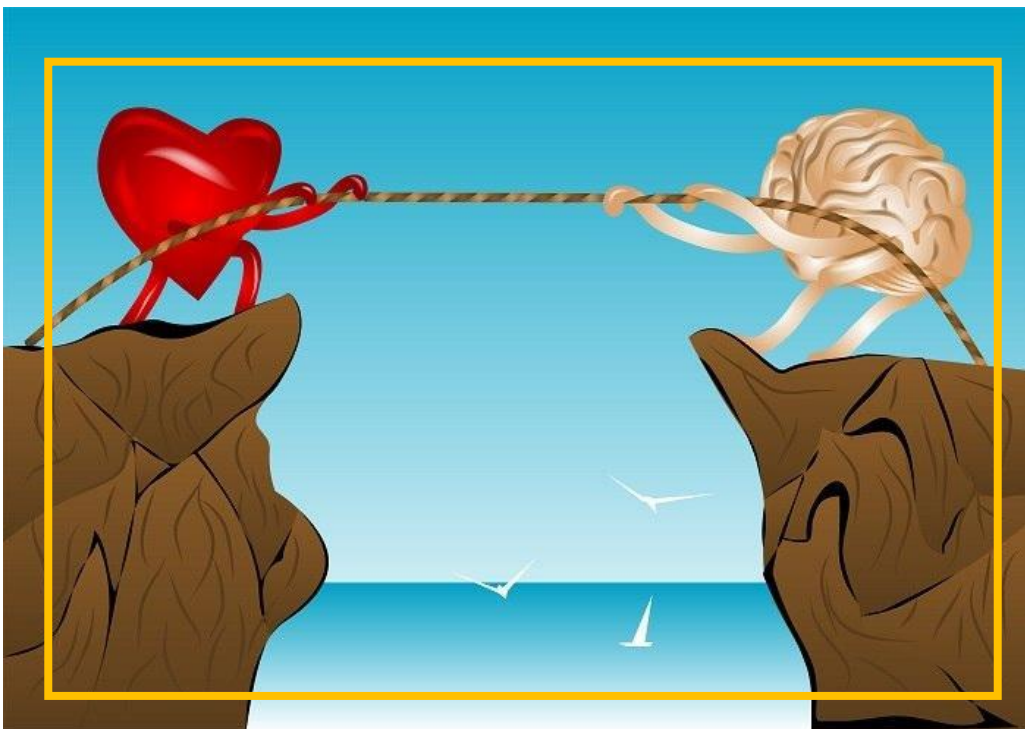


## مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی

### دلبستگی کارکنان چیست و چگونه ایجاد می‌شود؟

از زمانی که مالکان Owners و مدیران Managers در سازمان‌ها یکی بودند، مالک که خود مدیر آن سازمان نیز بود، برای کسب درآمد بیشتر باید به نیازهای کارکنان توجه می‌کرد و لاجرم برنامه‌های مدونی را برای ارتقاء سطح انگیزش کارکنان تدوین می‌کرد. نمونه‌های این نوع صنایع را هم کماکان می‌توان مشاهده نمود که مالک و مدیر یک شخص است و خود وظیفه راهبری کسب و کار را بر عهده دارد.

اما به مرور زمان مالکان صنایع بخاطر گسترش علم مدیریت ناچار شدند یا خود را به این علم مجهز کنند یا نقش مدیریتی خود در سازمان را واگذار کنند تا مدیران بتوانند از سرمایه آنان محافظت کرده و سود سرمایه آنان را تضمین کنند. بنابراین مدیران برای حفظ سرمایه به امانت گرفته و تضمین سود مالکان/سهمداران به راهبردهای کوتاه و بلندمدت از جمله تقویت دلبستگی کارکنان به سازمان پرداختند. اما واقعا دلبستگی چیست و چه تفاوتی با ایجاد انگیزه دارد؟



معمولا تعاریفی که از انگیزه در منابع علمی آمده است انگیزش را «ایجاد ذوق و شوق و انرژی در کارکنان برای انجام کار» می‌دانند و یا «میل مضاعف به انجام کار» می‌دانند. انگیزش از جنس تعاملی Transactional است و از طریق شناسایی و رسیدگی به نیازهای پایه‌ای کارکنان محقق می‌شود؛ در حالیکه جنس دلبستگی احساسی، قلبی و عاطفی Spiritual است.

دلبستگی را شاید بتوان مدل پیشرفته‌تر یا کاربردی‌تر انگیزش نامید. دلبستگی یعنی رابطه عمیق عاطفی و قلبی که بین سازمان و کارکنان ایجاد شده است و کارکنان از اینکه در چنین سازمانی کار می‌کنند احساس غرور و افتخار کرده و خود را در سرنوشت سازمان و اهداف و استراتژی آن سهیم می‌دانند.

وقتی چاه‌های نفت خلیج مکزیک وابسته به شرکت نفت و گاز بریتیش پترولیوم در روز پنجشنبه ۳۱ فروردین ۱۳۸۹ دچار انفجار و آتش سوزی شد و خسارات مالی فراوانی به شرکت مزبور وارد آورد، به خاطر رابطه عاطفی که میان کارکنان و سازمان وجود داشت، بخش عظیمی از کارکنان بخاطر حمایت از سازمان تقاضای قطع بعضی از مزایای شغلی شدند.

ذکر این نکته ضروری است که برای ایجاد دلبستگی در کارکنان ابتدا باید از نظر انگیزشی آنان را در عالی‌ترین سطح نگه داشت. کارکنان دلبسته به سازمان دارای ویژگی‌های زیر هستند:

- انگیزه‌های آنان بیشتر درونی است تا بیرونی؛
- تجربه کاری در سازمان را بهترین پاداش می‌دانند؛
- نیازهای آنان متعالی است (مانند رشد و موفقیت)؛
- به تحقق اهداف سازمان متعهدند و تلاش می‌کنند تا محقق شود؛
- سازمان بخشی از هویت روانی آنان را تشکیل می‌دهد؛

### مدل دلبستگی سازمانی هی‌گروپ

اما برای پیاده سازی دلبستگی در کارکنان مدل‌هایی مطرح شده است که در این مقاله به مدل دلبستگی هی‌گروپ Hay Group اشاره می‌کنیم. موسسه هی‌گروپ یکی از شرکت‌های معتبر و بین‌المللی در زمینه مشاوره منابع انسانی است. این موسسه در سال ۱۹۴۳ اوسط ادوارد ند هی پایه‌گذاری شد که هم اکنون در ۹۰ کشور شعبه دارد. مدل دلبستگی موسسه هی‌گروپ، دلبستگی کارکنان را منوط به رعایت ۶ مولفه کیفیت زندگی کاری، تعادل میان کار و زندگی، مشوق‌های برانگیزنده، پاداش‌های ملموس، رشد آتی و محیط توانمندساز می‌داند. در ادامه شاخص‌های هر یک از این عوامل شش‌گانه را مرور می‌کنیم:

**کیفیت زندگی کاری Quality Of Work:** برداشت ذهنی و احساسی مثبت به سازمان و برداشت عینی مثبت به سازمان که به عواملی همچون رضایت از حقوق و مزایا، امکانات رفاهی و تفریحی و بهداشتی مناسب، فضای کاری همدلانه (نه فضای کاری زیر آب زنی و غیبت کردن)، ارتباطات صمیمانه، امنیت شغلی، آموزش و فرصت‌های رشد، غنی بودن شغل و شرایط فیزیکی مناسب کار شاخص‌های کیفیت زندگی کاری است.

**تعادل میان کار و زندگی Work Life Balance:** مهم‌ترین شاخص‌های تعادل میان کار و زندگی شامل لذت بردن در کار و همزمان داشتن وقت کافی برای در کنار خانواده بودن، رسیدگی به امورات خانواده، داشتن وقت کافی برای رفع نیازهای فردی و درنهایت رسیدگی به والدین و اقوام می‌شود. یکی از مهمترین عواملی که تعادل میان کار و زندگی را برهم می‌زند بحث حضور فیزیکی زیاد در کار به منظور دریافت اضافه کاری است.

گزارشگر تلویزیون آلمان با کودکی که پدرش زیاد اضافه کاری انجام می‌داد مصاحبه ای انجام داد. در این مصاحبه کودک با چشمانی اشک آلود و صدایی بغض آمیز خطاب به گزارشگر گفت «از مدیر پدرم می‌خواهم بخاطر جلوگیری از فروپاشی کانون گرم خانواده پدرم را به انجام اضافه کاری مجبور نکند، اجازه دهد پدرم به موقع به خانه بیاید چون به وجودش نیاز داریم و چشم به‌راه او هستیم» تماس‌های تلفنی بعد از وقت کاری هم از عوامل برهم زننده تعادل میان کار و زندگی است. در شرکت‌های نفتی موفق دنیا همانند شرکت شل این کار تخلف محسوب می‌شود ولی در شرکت‌های ما متأسفانه تماس‌های تلفنی بعد از وقت اداری نشانه اعتبار و اهمیت ما برای سازمان است.



- **مشوق های برانگیزنده Inspiration Values:** شخصیت و رفتار مدیر می‌تواند به کارکنان اعتبار و ارزش بدهد. همچنین اعتبار سازمانی، قدرشناسی و تشویق به موقع، ارزش‌های سازمانی و شرایط برای خودشکوفایی از دیگر عوامل برانگیزنده هستند.
  - **پاداش های ملموس Tangible Rewards:** از جمله شاخص‌های پاداش‌های ملموس می‌توان به پاداش‌های نقدی، مشورت و نظرخواهی از کارکنان در کارها و انتخاب کارمند نمونه اشاره کرد.
  - **رشد آتی Future Growth:** طراحی مسیرهای پیشرفت شغلی کارکنان در سه و پنج سال آینده، اجرای سیستم مدیریت استعداد و آموزش‌های ویژه و تخصصی نمونه‌های از شاخص‌های رشد آتی کارکنان هستند.
  - **محیط توانمند ساز Enabling Environment:** به معنی این است که با کارکنان همانند ربات رفتار نکنید و فقط به آنان نگویید «چه کاری را چه‌طور» انجام دهند، چون این رویکرد قاتل خلاقیت است. بیشتر با «چرایی کار» با کارکنان گفتگو کنید. محیط توانمند شرایط تبدیل شایستگی بالقوه به بالفعل را فراهم می‌کند. محیط توانمند یعنی در تصمیم‌گیری نظرات کارکنان را در صورت لزوم جویا شوید تا صدای آنان شنیده شود.
- در مدل هی گروپ دلبستگی کارکنان Hay Group Employee Engagement Model پرسشنامه ۵۶ گویه ای وجود دارد که در برخی شرکت‌های کشور از آن استفاده شده است. ارزیابی سازمان با این مدل می‌تواند نقاط قابل بهبود در حوزه منابع انسانی را مشخص کرده و چراغ راهی برای مدیران منابع انسانی در شرکت‌ها باشد.

### درباره نویسنده

سیروس آقاییار دارای مدرک کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی؛ مدیر سابق منابع انسانی شرکت پتروشیمی بندرامام، رئیس امورکارکنان شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران و مولف و مترجم ده جلد کتاب در حوزه منابع انسانی



## رویکردهای اجرایی مدیریت دانش

# اهمیت مدیریت دانش در صنعت فناوری اطلاعات

مدیریت دانش در صنعت فناوری اطلاعات به عنوان یکی از مؤثرترین روش‌ها برای بهبود عملکرد سازمان‌ها شناخته شده است. در این صنعت، دانش و تجربیات کارکنان به عنوان یکی از دارایی‌های اساسی محسوب می‌شود و مدیریت این دانش می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان‌ها کمک کند.

با توجه به سرعت تغییرات در صنعت فناوری اطلاعات، سازمان‌ها باید دانش و تجربیات خود به روزرسانی کنند و با توجه به روند پیشرفت و تغییرات فناوری، توانایی‌های جدیدی را در محصولات و خدمات خود ایجاد کنند. مدیریت دانش می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا با بهره‌گیری از دانش و تجربیات خود، به سرعت به این تغییرات و تحولات پاسخ دهند و در مقابل رقبا قرار گیرند.



با توجه به پیچیدگی فناوری‌ها و نیاز به توسعه محصولات پیشرفته، مدیریت دانش می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا با بهره‌گیری از دانش و تجربیات خود، بتوانند به بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری و کاهش هزینه‌های اضافی دست یابند. سازمان‌های فعال در این صنعت می‌توانند با استفاده از راهکارهای مدیریت دانش، از اطلاعات خود برای پیش‌بینی و حل چالش‌ها استفاده کنند و در نتیجه آمادگی بیشتری برای پیشگیری از مشکلات داشته باشند. تکنیک‌های مدیریت دانش در صنعت فناوری اطلاعات می‌تواند به سازمان‌ها در ایجاد محصولات و خدمات جدید کمک کند. با بهره‌گیری از دانش و تجربیات، سازمان می‌تواند به شناخت نیازهای مشتریان خود و ایجاد محصولات و خدماتی که باعث رضایت بیشتر مشتریان شوند، پردازد.

### **اهمیت دانش کارکنان در صنعت فناوری اطلاعات**

به‌طور کلی دانش و تجربه کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به عنوان مثال، کارکنانی که در توسعه نرم افزار فعالیت می‌کنند، با استفاده از دانش و تجربیات پیشین خود، سعی در بهبود مداوم نرم افزارها دارند. همچنین، در صورتی که کارکنان بتوانند دانش خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند، سازمان می‌تواند بهبود عملکردی را تجربه کند که در نتیجه به افزایش کیفیت محصولات و خدمات، افزایش رضایت مشتریان و کسب و کار پایدار بیانجامد.

### **مدیریت دانش در استانداردهای فناوری اطلاعات**

استانداردهای فناوری اطلاعات مجموعه‌ای از مستندات، مراحل، فرآیندها، رویه‌ها و معیارهایی هستند که برای محصولات و خدمات فناوری اطلاعات مورد استفاده قرار می‌گیرند. این استانداردها می‌توانند در تمامی زمینه‌های فناوری اطلاعات از جمله توسعه نرم افزار، مدیریت پایگاه داده، امنیت شبکه و غیره به کار گرفته شوند. مدیریت دانش در استانداردهای فناوری اطلاعات نقش مهمی در بهبود فرآیندهای IT و ارائه محصولات و خدمات بهتر دارد. به طور خاص، مدیریت دانش در این حوزه شامل موارد زیر است:

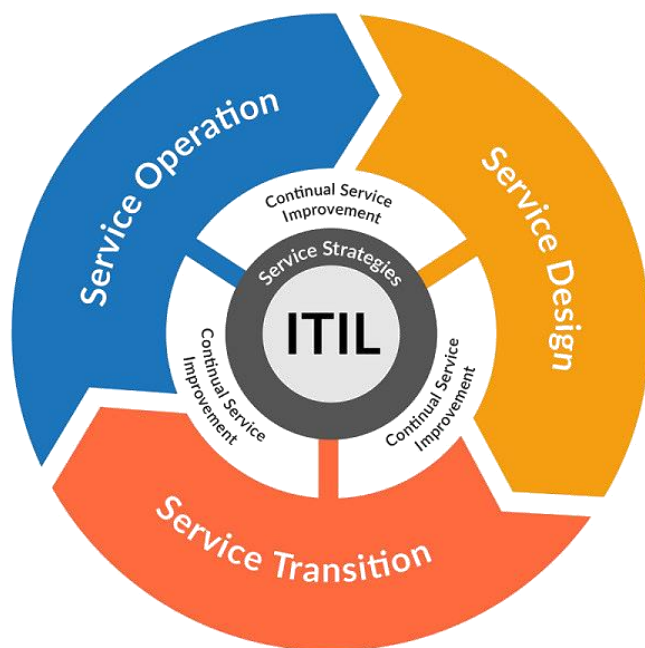
- **تحلیل و بهبود فرآیندها:** با استفاده از دانش، سازمان‌ها می‌توانند فرآیندهای خود را تحلیل و بهبود بخشیده و معیارهای جدیدی را برای پایش و اندازه‌گیری این فرآیندها تعریف کنند.
- **توسعه نرم افزار:** در توسعه نرم افزار، دانش و تجربه یک تیم توسعه به یکی از مهمترین منابع ارزشمند تبدیل می‌شود. با استفاده از رویه‌های مدیریت دانش، سازمان‌ها می‌توانند دانش و تجربه کارکنان را به دانش فنی دائمی تبدیل کرده و از آن برای بهبود فرآیندهای توسعه نرم افزار استفاده کنند.

- **مدیریت پایگاه داده:** مدیریت دانش در پایگاه داده شامل تعریف معیارهای جدید برای کنترل کیفیت داده‌ها، بهینه‌سازی عملکرد پایگاه داده و استفاده از آن برای تحلیل و پیش‌بینی عملکرد سیستم پایگاه داده مورد استفاده قرار می‌گیرد.
- **امنیت شبکه:** امنیت شبکه یکی از مهم‌ترین مسائل در حوزه فناوری اطلاعات است. با استفاده از مدیریت دانش، سازمان‌ها می‌توانند دانش لازم برای تحلیل ریسک‌های امنیتی و ارائه راهکارهایی جهت پیشگیری از حملات سایبری را ایجاد کنند. استفاده از استانداردهای امنیتی مرتبط با شبکه مانند ISO 27001 نیز در این زمینه مفید است.



یکی از چارچوب‌های مرجع حوزه فناوری اطلاعات، استاندارد ITIL است. این استاندارد مرتبط با مدیریت خدمات فناوری اطلاعات ITSM است که در سال ۱۹۸۹ توسط سازمان بین‌المللی استانداردسازی ISO معرفی شد. در ITIL، مدیریت دانش یک فرایند مهم است که به عنوان یکی از فرایندهای کلیدی مدیریت خدمات شناخته شده است. براساس این استاندارد مدیریت دانش فرایندی برای جمع‌آوری، ذخیره‌سازی و به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات کارکنان، سازمان‌ها و فرایندهای آن‌ها به کار می‌رود. این فرایند شامل مراحل شناختی و تحلیل دانش، ثبت دانش، نگهداری و به‌روز رسانی دانشنامه و به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات است. استفاده از مدیریت دانش در ITIL به صورت گسترده‌ای در فرایندهای مختلف مدیریت خدمات استفاده می‌شود. به عنوان مثال، در فرایند مدیریت مشکلات، مدیریت دانش به عنوان یکی از فعالیت‌های اصلی استفاده می‌شود تا دانش مورد نیاز برای حل مشکلات جمع‌آوری و به اشتراک گذاشته شود.

همچنین، در فرایند مدیریت تغییرات نیز مدیریت دانش می‌تواند به عنوان یکی از فرایندهای فرعی استفاده شود تا دانش لازم برای برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی و ارزیابی تغییرات به دست آید. بنابراین، مدیریت دانش در ITIL به عنوان یک فرایند اساسی در مدیریت خدمات فناوری اطلاعات محسوب می‌شود و از آن برای بهبود فرآیندها، کاهش هزینه‌ها و افزایش کیفیت خدمات استفاده می‌شود.



### برنامه‌نویس‌ها چگونه می‌توانند از مدیریت دانش استفاده کنند؟

برنامه‌نویسان نیز مانند سایر اعضای سازمان، از مدیریت دانش برای به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات خود و دیگران، ذخیره و مدیریت اطلاعات و داده‌های مورد نیازشان استفاده می‌کنند. به عنوان مثال:

**به اشتراک‌گذاری کد:** برنامه‌نویسان با استفاده از ابزارهای مدیریت کد مانند Git یا SVN، کدهای خود را ذخیره و به اشتراک می‌گذارند تا دیگر اعضای تیم بتوانند به آن دسترسی داشته باشند و در صورت نیاز آن را تغییر دهند.

**ذخیره و به اشتراک‌گذاری دانش:** برنامه‌نویسان با استفاده از ابزارهای مدیریت دانش مانند ویکی، دانشنامه و پایگاه داده‌های داخلی، دانش خود را با دیگر اعضای تیم به اشتراک می‌گذارند و از دانش دیگران برای حل مسائل استفاده می‌کنند.

**مدیریت پروژه:** برنامه‌نویسان با استفاده از ابزارهای مدیریت پروژه مانند Jira، Trello و Asana، پروژه‌های خود را مدیریت می‌کنند و به صورت هماهنگ با سایر اعضای تیم برنامه‌ریزی و پیگیری پیشرفت پروژه را انجام می‌دهند.

**ذخیره و مدیریت داده‌ها:** برنامه‌نویسان با استفاده از پایگاه داده‌های مانند MySQL و MongoDB، داده‌های مورد نیاز خود را ذخیره و مدیریت می‌کنند و از آن‌ها برای تحلیل و استخراج اطلاعات مورد نیاز استفاده می‌کنند.

**آموزش و آمادگی:** برنامه‌نویسان با استفاده از دوره‌های آموزشی و مدارس آنلاین، دانش خود را در حوزه‌های مورد نیاز تکمیل می‌کنند و در پروژه‌های آتی از آن‌ها استفاده می‌کنند.

**ایجاد بستر برای همکاری:** برنامه‌نویسان با استفاده از ابزارهایی مانند Slack و Microsoft Teams، بستری برای همکاری و ارتباط با سایر اعضای تیم فراهم می‌کنند و اطلاعات لازم را با همدیگر به اشتراک می‌گذارند.

با توجه به اینکه تکنولوژی و فناوری‌ها به سرعت در حال تغییر و تحول هستند، برنامه‌نویسان برای موفقیت در بازار کار، باید دائماً به دنبال یادگیری و به‌روزرسانی دانش و تجربیات خود باشند. به همین دلیل، مدیریت دانش به عنوان یک ابزار مهم در کنار ابزارهای توسعه نرم افزار، برای برنامه‌نویسان بسیار ارزشمند است.



مدیریت دانش در صنعت فناوری اطلاعات از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. با بهره‌گیری از دانش و تجربیات خود، سازمان‌ها می‌توانند به بهبود فرآیندهای داخلی و خارجی خود، ایجاد محصولات و خدمات جدید، رشد پایدار و بهبود مداوم، و در نتیجه افزایش کیفیت محصولات و خدمات، افزایش رضایت مشتریان و کسب و کار پایدار دست یابند.



## مفاهیم مدیریت دانش

### بهترین شیوه‌های مدیریت دانش پنهان

دانش پنهان یا ضمنی به راحتی قابل انتقال نیست. برای درک بهتر دانش پنهان بهتر است یک مثال بزنم و سپس به سراغ درک مفهوم مدیریت دانش ضمنی برویم. فرض کنید که تعطیلات کریسمس نزدیک است و شما تصمیم گرفته‌اید بر اساس دستور پخت شیرینی‌های معروف مادر بزرگتان، شیرینی بپزید. شما از کودکی تا به الان این شیرینی‌های خوشمزه را خورده‌اید و مطمئنید که همکارانتان از طعم این شیرینی خوششان می‌آید. کتاب آشپزی قدیمی که از مادر بزرگتان گرفته‌اید را باز می‌کنید و از روی دستور پخت شروع به درست کردن شیرینی می‌کنید. دستور پخت خیلی کوتاه و راحت است و شما دقیقاً تمام مراحل ذکر شده در کتاب را انجام می‌دهید اما طعم شیرینی شما با طعم شیرینی که مادر بزرگتان درست می‌کرد بسیار تفاوت دارد.



دوباره امتحان می‌کنید و این بار طعم شیرینی کمی بهتر می‌شود اما باز هم به خوشمزگی شیرینی مادر بزرگتان نیست. شما تصمیم می‌گیرید با مادر بزرگتان تماس بگیرید و او به شما پیشنهاد می‌دهد تا پیش او بروید و با هم شیرینی را درست کنید. در حین پخت متوجه می‌شوید مادر بزرگتان از یک کفگیر خاص استفاده می‌کند و برای درست کردن خمیر ترفندهای خودش را دارد و در آخر نتیجه پخت همان شیرینی خوشمزه همیشگی مادر بزرگ است که طعمش با شیرینی شما خیلی فرق داشت.

الان شما درک بهتری از درست کردن شیرینی دارید، اما نه با پیروی صرف از دستور پخت، بلکه با دیدن نحوه درست کردن شیرینی توسط مادر بزرگتان. کارهایی وجود دارد که مادر بزرگتان به روش خاص خود انجام می‌دهد که در دستور پخت به آن اشاره‌ای نشده است. مثلاً وقتی در کتاب نوشته بود سه قاشق آرد، مادر بزرگتان سه قاشق پر نمی‌ریخت بلکه اضافی آن را با چاقوی کم می‌کرد، این قبیل از اطلاعات که تا زمان دیدن ناشناخته هستند دانش ضمنی یا دانش پنهان نام دارند.

### مفهوم دانش پنهان در سازمان‌ها

مایکل پولیانی، دانشمند مجارستانی-بریتانیایی، تعریفی از دانش پنهان ارائه کرده است. به نظر او دانش، ترکیبی از دانش پنهان و دانش آشکار است. او تأکید کرد که همه کارکنان به ترکیبی از دانش رسمی سازمان و تجربه‌ها و دانش‌های خود نیاز دارند تا مطابق قوانین سازمان عمل کنند و در برابر شرایط مختلف منعطف باشند.

در دهه ۱۹۶۰ بخش زیادی از مردم درگیر تولیدات اولیه مانند کشاورزی و معدن و غیره بودند. در سال ۱۹۸۷ حضور مردم در صنایع خدماتی رشد قابل توجهی داشت. در حالی که حضور افراد در صنایع تولیدی و ساخت کاهش زیادی داشت. موفقیت و شکست سازمان‌ها تا حد زیادی به مدیریت و انگیزه کارکنان بستگی داشت. فناوری اطلاعات یکی دیگر از مزیت‌های استراتژیک مهمی بود که برای سازمان‌هایی که هدفشان مزیت رقابتی پایدار بود اهمیت زیادی داشت.

صرف نظر از کمیت و کیفیت اطلاعات موجود، بخش دشوار به اشتراک‌گذاری دانش پنهان است که در سازمان‌ها همچنان به‌عنوان یک چالش اساسی باقی مانده است و به شکاف بین قدیمی‌ترها و تازه‌کارها دامن زده است. زیرا دانش پنهان هر کارمند در ذهن خودش باقی می‌ماند به همین دلیل یک پایگاه داده بزرگ‌تر برای به دست آوردن و ذخیره‌سازی دانش پنهان ایجاد شد که دانش پنهان و تجربه کارکنان در آن ثبت می‌شد و هر کارمند تازه‌واردی به راحتی از این دانش‌ها برای مواردی که بلد نبود استفاده می‌کرد.

## بهترین شیوه‌های مدیریت دانش پنهان

اکنون می‌دانید دانش پنهان چیست؛ وقت آن است که در مورد چگونگی ثبت و مستندسازی آن صحبت کنیم. با این حال استخدام افرادی که همه حرکات کارمند شما را ثبت کنند چندان راحت و امکان‌پذیر نیست. برای یادگیری برخی از بهترین شیوه‌های ثبت دانش پنهان در ادامه مطلب همراه ما باشید:

**شناسایی شکاف‌های دانش پنهان در محتوا:** با ممیزی پایگاه دانش فعلی سازمان خود شروع کنید تا مطمئن شوید که جامع و کاربردی است و در تصمیم‌گیری مفید است. با این کار، شکاف‌های دانش پنهان را شناسایی و پر خواهید کرد.

**ایجاد هدفمندی در فرآیند یادگیری:** آیا تا به حال از خودتان پرسیده‌اید که چرا مربی رانندگی شما تصمیم گرفت در ساعات اوج ترافیک شما را به تعلیم رانندگی ببرد؟ او سعی می‌کند شما را به طور عمدی در فضایی قرار دهد که هر چیزی که یاد گرفته‌اید به کار ببرید و به چالش‌ها و تردیدهایی که در یک منطقه پرترافیک دارید بپردازید و بتوانید بر آن‌ها غلبه کنید. سازمان شما می‌تواند همین فرآیند یادگیری را اتخاذ کند.



ایجاد فرهنگ اشتراک دانش پنهان: دلایل زیادی وجود دارد که کارکنان یک سازمان در به اشتراک‌گذاری دانش خود مردد باشند. ممکن است نگرانی از دست دادن شغل خود را داشته باشند یا نگران این باشند که فرد دیگری را جایگزین آن‌ها کنید یا حتی خیلی خجالتی باشند و نتوانند دانش خود را به اشتراک بگذارند.

برای غلبه بر این چالش می‌توانید مهارت کار تیمی را تقویت کنید و فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش را ترویج دهید. برای ایجاد انگیزش در کارکنانی که دانش پنهان خود را داوطلبانه به اشتراک می‌گذارند و برای سازمان ایجاد ارزش می‌کنند می‌توانید از انگیزه‌های مالی استفاده کنید.

**استفاده از تکنیک داستان‌سرایی:** شاید از خودتان پرسید چگونه می‌توان از داستان‌سرایی برای اشتراک‌گذاری دانش استفاده کرد. داستان‌سرایی از ابتدای تکامل اجتماعی بشر یکی از ابزارهای اصلی برای انتقال مفاهیم و تجربیات بوده است. شما می‌توانید یک سناریوی واقعی را از طریق نمودارها و شکل‌ها روایت کنید.

**سرمایه‌گذاری بر روی سیستم‌های مدیریت دانش:** اکنون که شکاف‌های دانشی موجود را با دانش ضمنی پر کرده‌اید، گام بعدی تقویت آن است. بهترین راه برای انجام این کار استفاده از سیستم مدیریت دانش است. این کار به سازمان شما این اجازه را می‌دهد تا دانش پنهان را به دانش آشکار و سازمانی که دسترسی به آن برای همه آسان است تبدیل کنید. استفاده از سیستم مدیریت دانش مزایای زیر را در بلندمدت به همراه دارد:

- با اطمینان خاطر استراتژی‌های جدید کسب‌وکار را با دانش مناسب آن شروع کنید.
- با استفاده از سیستم مدیریت دانش قوی از سایر رقبا پیشی بگیرید.
- توانمندی کارکنان برای اشتراک‌گذاری دانش و تجربه خود و نتایج مثبت آن باعث بهبود در ارزیابی عملکرد و اثربخشی تیم می‌شود.
- بهتر است که یک پلتفرم کارآمد، برای تعامل بین افراد و فناوری برای به اشتراک‌گذاری راحت‌تر دانش ایجاد شود. در غیر این صورت کارکنان تعامل خوبی در رابطه با اشتراک‌گذاری دانش نخواهند داشت.
- دانش پنهان به‌خوبی بین کارکنان اشتراک گذاشته می‌شود و از تجربه و دانش پنهان همدیگر استفاده می‌کنند.

#### منابع

knowledge management and its best practices, Zahara Sayed December 2021, Tacit



## مفاهیم مدیریت دانش

# مدیریت تغییر قدرتمند به چه معنی است؟

سازمان‌ها و کارکنان آن‌ها در طول دو سال گذشته، بدون هیچ نشانه‌ای از کاهش سرعت، مشکلات زیادی را پشت سر گذاشته‌اند. آن‌ها خسته شده‌اند و پروژه‌های تحول و فناوری جدید همچنان در حال انباشته شدن هستند. جای تعجب نیست که این امر سازمان‌ها را مجبور کرده است تا به شیوه‌های مدیریت تغییر خود نگاهی جدی انداخته و توجه بیشتری به این حوزه داشته باشند. نتایج و یافته‌های مطالعات و نظرسنجی‌های اخیر در مورد شیوه‌های تغییر سازمان و کارکنان نشان از وجود روش‌های مناسب‌تر و سریع‌تر داشته و مدیران سازمان‌ها را به مدیریت تغییر قدرتمند و ایجاد تغییرات موردنظر در سازمان‌ها، امیدوارتر کرده‌است.



در سال ۲۰۱۸، زمانی که برای اولین بار نظرسنجی درمورد شیوه‌های مدیریت تغییر انجام شد، نشان داد که سازمان‌ها برای تغییر، از آمادگی و اشتیاق لازم برخوردارند. این تغییرات شامل فرآیندها، ایجاد چشم‌انداز، ارتباطات، آموزش برنامه‌ریزی‌شده و مدیریت جدول زمانی پروژه و نقاط عطف است. اما آن‌ها تمایل داشتند بخش‌های اساسی تغییر را که عمیقاً کارکنان را درگیر و برانگیخته می‌کند، از دست بدهند.

### یافته‌های جدید درباره مدیریت تغییر قدرتمند

به‌طورکلی، سازمان‌ها گام‌های بزرگی در کاهش شکاف تغییر و رسیدگی به فرصت‌های بهبودی که در سال ۲۰۱۸ بیان شده بود، برداشته‌اند. این گام‌ها عبارتند از:

**تجزیه و تحلیل شکاف:** مطالعات جدید نشان می‌دهد که سازمان‌ها دو برابر احتمال دارد تجزیه و تحلیل شکاف را انجام دهند. این به معنای درک ارزیابی وضعیت فعلی و تطبیق آن با وضعیت مطلوب آینده است. این نه تنها به سازمان کمک می‌کند تا برنامه‌ریزی مؤثرتری داشته باشد، بلکه به درک منابع لازم و مدیریت تأثیر تغییر بر کارکنان نیز کمک می‌کند.

**مراکز نفوذ اهرمی:** نیمی از سازمان‌ها از آموزش و ارتباطات به رهبری هم‌تایان، استفاده می‌کنند. این بدان معنی است که آن‌ها از اعتماد از پیش تثبیت شده استفاده می‌کنند، این افراد کسانی هستند که کارکنان به طور معمول، برای سؤال یا حل مشکلات به آن‌ها مراجعه می‌کنند و درواقع خبرگان سازمان هستند. همچنین، هنگامی که کارکنان هفته‌ها یا ماه‌ها پس از آموزش اولیه سؤالاتی دارند، اگر شخصی که آموزش را ارائه می‌دهد، همکار باشد، دریافت پاسخ برای آن‌ها آسان‌تر است. برای کارکنانی که آموزش می‌دهند نیز این یک فرصت پیشرفت و توسعه ارزشمند است.



کمک قدم به قدم: برای اطمینان از پذیرش رفتارهای جدید، مدیریت باید الگوبرداری کند. برای انجام موثر این کار، سازمان‌ها باید فرصتی کافی به این امر اختصاص دهند تا کارکنان آموزش و زمان لازم برای یادگیری و درونی کردن رفتارها یا ارزش‌های جدید را داشته باشند. آموزش نحوه تغییر افراد: برای همراهی کارکنان و درک بهتر تغییر، رهبری باید بفهمد که کارکنان چگونه و چرا تغییر می‌کنند. به طور معمول، این بر اصول مدیریت تغییر اساسی متمرکز است. این موارد شامل آموزش درمورد الگوهای مختلف تغییر و همچنین عناصر هوش هیجانی مانند شناخت و رسیدگی به احساسات مؤثر بر رفتارها و مقاومت در برابر تغییر می‌شوند.



اختصاص پاداش تغییر: با توجه به اینکه کارکنان از تغییرات پی‌درپی خسته شده‌اند، انگیزه بیشتری نسبت به شناسایی عمومی یا گنجاندن استاندارد در بررسی عملکرد، لازم است. در نتیجه، سازمان‌ها انگیزه‌های خود را برای تغییر، گسترش می‌دهند تا پاداش‌های پولی و همچنین عواملی را در تصمیم‌گیری‌های ارتقای آینده لحاظ کنند.

## فرصت‌های بهبود با مدیریت تغییر قدرتمند

### ۱. مدل‌های فدرالی

این مدل نقش‌های تغییر تعبیه شده در کسب‌وکار را با یک هیئت حاکمه متمرکز ترکیب می‌کند. این مدل در نهایت بهترین عناصر ساختارهای متمرکز و غیرمتمرکز را می‌گیرد و آن‌ها را با هم ترکیب و پذیرش تغییر را می‌کند تا ایجاد تعادل بین استانداردها، ابزارها، روش‌شناسی و راهنمایی یک تیم متمرکز با انعطاف‌پذیری و تخصص ویژه کسب‌وکار که می‌توان افزایش دهد.

### ۲. اقدامات رفتاری

تغییر اغلب به معنای پذیرش هنجارها و رفتارهای جدید است. در نتیجه، برای درک واقعی اینکه آیا این تغییر باقی می‌ماند یا خیر، مستلزم تشریح رفتارهای جدید و ردیابی سطوح پذیرش آن‌ها است.

### ۳. شبکه‌های عاملان تغییر

افرادی که این نقش‌ها را ایفا می‌کنند، اغلب مراکز نفوذ غیررسمی هستند که می‌توانند عمیقاً درگیر شوند و پذیرش را در سطح هم‌تایان خود به پیش ببرند. با این حال، سازمان‌ها می‌توانند با تعیین رسمی نقش‌های عامل تغییر و ایجاد شبکه‌ای از عوامل تغییر برای واحدها یا انواع پروژه، قابلیت خود را افزایش دهند. این نه تنها شناسایی عوامل تغییر را برای ابتکارات آسان‌تر می‌کند، بلکه مزایایی را برای عوامل تغییر ایجاد می‌کند. شبکه‌ای از هم‌تایان برای همکاری و یادگیری از آن‌ها که می‌تواند بخشی از برنامه توسعه حرفه‌ای آن‌ها باشد.

#### منابع

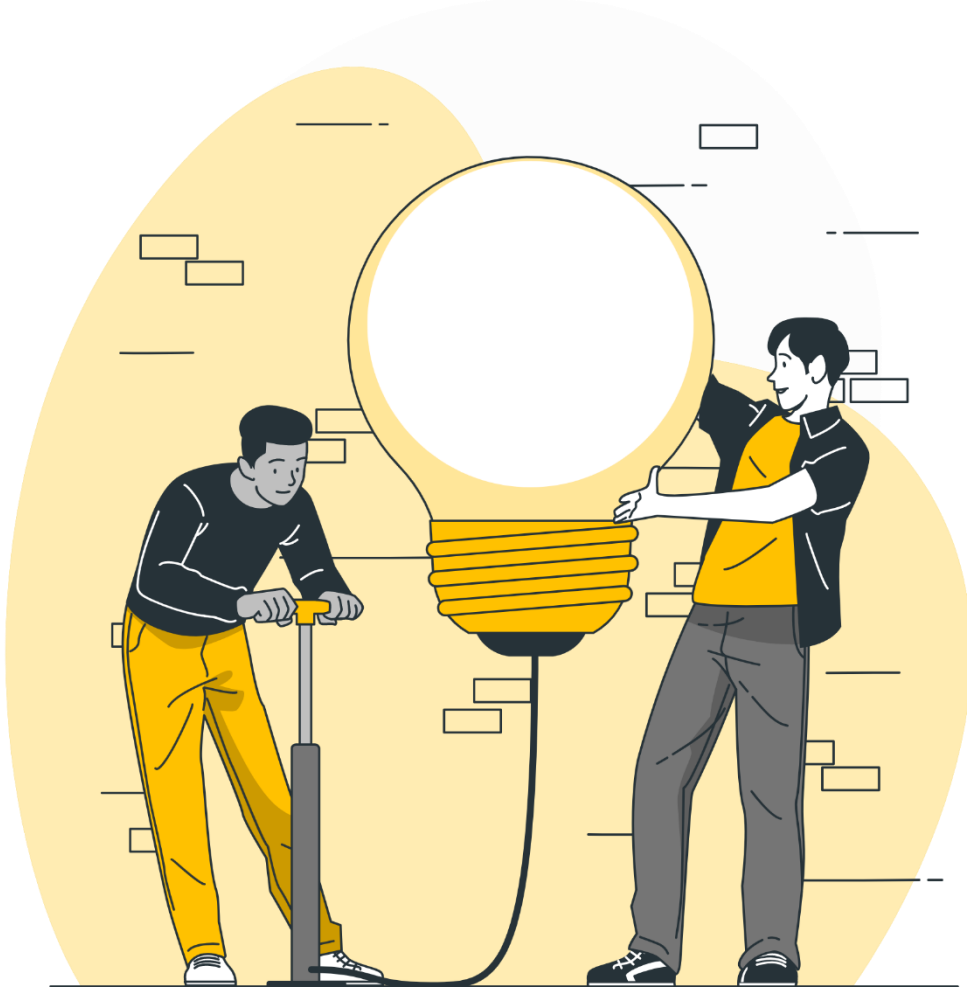
Holly Lyke-Ho-Gland, Nov, 2022, What is Strong Change Management, APQC



## نمونه‌های موفق مدیریت دانش

# کافه دانش با طعم یادگیری از خبرگان!

آخرین روزهای کاری امسال برای من و همکارانم در گروه مشاوره مدیریت دانش دانا روزهای پرمشغله‌ای بود و همه در حال برگزاری دوره‌های آموزشی، پیاده‌سازی تکنیک‌های مدیریت دانش، استقرار نرم‌افزار و سایر اقدامات پروژه‌ها بودیم. اما در میان تمامی این مشغله‌های کاری عمدتاً روتین، برگزاری رویداد **کافه دانش** در شرکت معدنی و صنعتی گل‌گهر رنگ و بوی دیگری داشت.



## کافه دانش ملی؛ از ایده تا اجرا

بر اساس نقشه راه پیاده‌سازی مدیریت دانش در گل‌گهر، کافه دانش یکی از تکنیک‌هایی بود که با هدف خلق و اشتراک‌گذاری دانش در دستور کار قرار داشت و بر اساس برنامه‌های اجرایی سال جاری، مقرر شد که در زمستان اولین رویداد کافه دانش برگزار شود. اواخر پاییز بود که با همکاری دبیرخانه نظام‌های مشارکتی و دانشی گل‌گهر، کاندیداهای کافه دانش را شناسایی کردیم و موضوعات تخصصی در حوزه گندله‌سازی در اولویت بالاتری قرار گرفت. این موضوع با مدیریت گندله‌سازی مطرح شد. کارشناسان این واحد نیز در این خصوص احساس نیاز کرده بودند و ایده‌هایی برای برگزاری چنین رویدادی داشتند، اما دقیقا نمی‌دانستند که چگونه باید آن را عملیاتی کنند. در ابتدا پیشنهاد برگزاری کافه دانش در سطح منطقه گل‌گهر را مطرح شد، اما همکاران گندله‌سازی ایده‌های بزرگتری در سر داشتند و معتقد بودند که ظرفیت برگزاری این رویداد در سطح ملی و با حضور سایر شرکت‌های صنعت فولاد وجود دارد.

در ابتدا اجرای این ایده سنگی بزرگ به نظر می‌رسید که برداشتن آن امکان‌پذیر نبود! اما پس از برگزاری چندین جلسه ایده اولیه غنی‌تر شد و برنامه‌ریزی برای برگزاری اولین رویداد ملی کافه دانش با محوریت موضوعات گندله‌سازی خام در دستور کار قرار گرفت.



۱۰ | ۱۱  
اسفندماه

اولین رویداد ملی  
**کافه دانش**  
فرآیند گندله‌سازی  
شرکت معدنی و صنعتی گل‌گهر



با حضور خبرگان  
صنعت گندله‌سازی کشور

بدین منظور کارگروه مشترکی با حضور دانا، دبیرخانه نظام‌های مشارکتی و دانشی و واحدهای مختلف گندله‌سازی گل‌گهر تشکیل شد تا این ایده بزرگ را اجرایی کند و از آنجا که خاک گل‌گهر برای محقق ساختن ایده‌های بزرگ بسیار حاصلخیز است؛ این رویداد با همراهی بیش از ۸۰ نفر از خبرگان صنعت فولاد که از ۱۲ شرکت حضور داشتند، در تاریخ ۱۰ و ۱۱ اسفندماه برگزار شد.

اگر بخواهم در خصوص اهداف فنی، ابعاد اجرایی و نتایج کافه دانش گل‌گهر در این مطلب توضیح دهم حق مطلب ادا نمی‌شود؛ به همین دلیل جزئیات این تجربه موفق را در آینده با شما همراهان به اشتراک خواهم گذاشت. این رویداد یک تجربه خاص برای من داشت که پرداختن به آن خالی از لطف نیست.

### حضور خبرگان صنعت در کافه دانش

ما در این کافه دانش نیز همانند تجربیات قبلی دانا، پیشنهاد حضور اساتید دانشگاه و خبرگان صنعت را مطرح کردیم. به طور کلی حضور این افراد و نگاه از بیرون آن‌ها به چالش‌ها و راهکارهای طرح شده در کافه دانش موجب غنی‌تر شدن مباحث می‌شود.

کارگروه اجرایی پیشنهاد حضور ۳ نفر از خبرگان گندله‌سازی کشور را مطرح کرد و از آقایان مهندس عباباف، مهندس خلیلی و دکتر علیزاده برای حضور در کافه دانش دعوت شد. خوشبختانه طبق پیش‌بینی که داشتیم، حضور این پیشکسوتان صنعت مباحث مطرح شده را بسیار جذاب تر کرد.



اما نکته قابل توجه، رویکرد این ۳ خبره، به‌ویژه آقای مهندس عباباف در به‌اشتراک‌گذاری دانش بود. ایشان از خبرگان شناخته‌شده گندله‌سازی کشور هستند که پس از بازنشستگی از شرکت فولاد خوزستان به عنوان مشاور در کنار شرکت‌های دیگر قرار گرفته و نقش مهمی در راه‌اندازی کارخانه‌های گندله‌سازی کشور ایفا کرده‌اند.

مهندس عباباف در مدت ۲ روزه رویداد هر سوالی که مطرح شد را با آغوش باز پاسخ داد و هرآنچه در چنته داشت را بدون چشم‌داشت در اختیار جوان‌ترها گذاشت. دانش، تخصص و تجربه در صنعت به همراه فروتنی، لب‌خند بر لب، بیان شیوا، انرژی مثبت، شخصیتی دوست‌داشتنی از ایشان را به نمایش گذاشت.



معاشرت و یادگیری از ایشان برای من که سررشته‌ای از گندله و خردایش و میکسر و دیسک نداشتم بسیار جذاب بود! چه برسد برای جوان‌های صنعت فولاد که از این فرصت به بهترین شکل ممکن بهره‌برند.

پس از پایان رویداد با جمعی از همکاران در حال صحبت بودیم و این موضوع مطرح شد که مهندس عباباف‌های صنایع دیگر چه کسانی هستند؟ سازمان‌ها چگونه از دانش این افراد بهره‌مند می‌شوند؟ آیا برنامه‌ای برای انتقال تجربیات این افراد به نسل‌های بعدی دارند؟ و یا به راحتی پس از بازنشستگی، سازمان و یا حتی صنعت از تخصص و تجربه این افراد محروم می‌شود؟

به‌طور کلی به نظر می‌رسد که پاسخ بیش‌تر سوالات بالا «منفی» باشد! متأسفانه در بسیاری از سازمان‌ها برنامه مدونی برای حفظ این سرمایه‌های دانشی وجود ندارد و این یعنی اتلاف مهم‌ترین سرمایه سازمان!



## مدیریت دانش در آسترازنکا

آسترازنکا یک شرکت داروسازی و بیوتکنولوژی چندملیتی بریتانیایی-سوئدی است که دفتر مرکزی آن در کمبریج انگلستان واقع است. این شرکت دارای مجموعه‌ای از محصولات برای بیماری‌هایی از جمله آنکولوژی، قلب و عروق، دستگاه گوارش، عفونت، علوم اعصاب، تنفسی و التهاب است. این شرکت با داشتن بیش از ۷۶۰۰۰ کارمند، درآمدی بالغ بر ۳۷/۴۱۷ میلیارد دلار (سال ۲۰۲۱) داشته است. شرکت‌های زیر مجموعه AstraZeneca عبارتند از: Alexion، MORE، MedImmune، Pharmaceuticals

آسترازنکا در توسعه واکسن Oxford-AstraZeneca COVID-19 نقش کلیدی داشته و به واسطه تولید این واکسن بسیار شناخته شده تر از قبل شده است. در ادامه این مطلب تجربیات این شرکت در زمینه مدیریت دانش را با هم مرور می‌کنیم.

امروزه در جامعه‌ای مبتنی بر دانش و فرا صنعتی زندگی می‌کنیم. در این دوره توانایی استفاده بهینه از اطلاعات و دانش به صورت مدون، عامل اصلی مزیت رقابتی محسوب می‌شود. در سال‌های اخیر سازمان‌ها به عنوان یک سیستم اجتماعی در نظر گرفته می‌شوند که قادر به استفاده و ایجاد اشکال مختلف دانش در فعالیت‌های روزمره خود هستند

## تبدیل دانش به عمل

دانش به‌طورکلی به‌عنوان قابلیت استفاده از داده‌ها و اطلاعات در جهت ایجاد مزیت رقابتی برای شرکت تعریف می‌شود. چنین قابلیت‌هایی می‌تواند فردی، مبتنی بر جامعه، یا مبتنی بر سازمان یا شرکت باشد. یکی از جنبه‌های مهم دانش این است که برخلاف سایر منابع، هنگام استفاده، تمام نمی‌شود و به‌جای کاهش، رشد می‌یابد.

از آنجایی‌که دانش در حال توزیع و اشتراک‌گذاری است، به‌طور کارآمدتر استفاده می‌شود و با استفاده بهتر از بازتولید خود پشتیبانی می‌کند. نکته بسیار مهمی که وجود دارد این است که در شرایط بازار فشرده و به‌شدت رقابتی، به اشتراک‌گذاری دانش، به‌کارگیری و تبدیل به محصول و سودآوری، ممکن است به‌عنوان یک فرآیند خودسازمان‌دهی رخ ندهد، بلکه ممکن است به برخی عرصه‌های نهادینه‌شده نیاز داشته باشد؛ بنابراین، مداخله فعالانه در زمینه پر کردن شکاف دانش، فعالیت مهمی برای هر شرکت است.

دانش بدون توجه و به‌خودی‌خود منتقل نمی‌شود و مستلزم سازوکار یا افرادی است که این وظیفه را به انجام برسانند. از این‌رو، در برای تبدیل دانش به عمل و محصول یا خدمات در هر شرکتی از افرادی با عنوان تسهیل‌کننده‌های دانش استفاده می‌شود.



## تبدیل دانش به عمل در آسترازنکا با مشارکت تسهیلگران دانش

هدف استفاده از تسهیلگر دانش، یافتن فرآیند و ابزارهایی بود که بتواند اشتراک دانش را بین پروژه‌های سازمان افزایش دهد. چند پیش‌نیاز کلیدی به‌طور مشترک با مدیریت واحد تحقیق و توسعه شناسایی شد تا اقدامات تسهیل‌کننده مؤثر باشد. با توجه به تمرکز بر اثربخشی در سازمان تحقیق و توسعه، اقدامات مدیریت دانش باید در زمان مناسب و مقرون‌به‌صرفه باشد به‌منظور مشروعیت بخشیدن به اقدامات تسهیل‌کننده دانش، از حمایت کامل مدیریت اطمینان حاصل شد. علاوه بر این، تسهیلگران تجربه زیادی از سازمان مورد مطالعه داشتند، تجربه طولانی در واحد R&D بالینی و همچنین یک شبکه شخصی گسترده داشتند. فرآیند اقدامات تسهیل‌کننده دانش شامل سه مرحله اصلی است که در ادامه تشریح شده است:



### مشروعیت بخشیدن و آشناسازی

اولین قدم مصاحبه با رهبر پروژه در داخل پروژه بود. در این مرحله تسهیل‌کننده‌های دانش با پروژه آشنا شده و ایده‌ای در مورد فعالیت‌هایی که رهبر پروژه فکر می‌کند مهم هستند، چه چیزهایی مثبت یا مشکل‌ساز هستند، ارائه می‌دهد. علاوه بر این، تسهیلگران می‌توانند برخی بازخوردها را از پروژه‌های دیگر به رهبر پروژه بدهند و در انجام این کار، دانش را انتقال دهند. تمامی مصاحبه مستند می‌شود. در جلسه اولیه، تسهیلگران با مدیر پروژه در مورد چگونگی ادامه و تماس با افراد در پروژه به توافق می‌رسند.

## تایید دانش ضمنی و ساختاردهی به دانش صریح

مرحله دوم معمولاً شامل بیش از یک جلسه است. یک جلسه طوفان فکری با حضور گروه اصلی پروژه برگزار می‌شود. معمولاً پس از ساختاردهی اطلاعات مربوط به اولین جلسه طوفان فکری، جلسه دیگری برگزار می‌شود. زمان بین جلسات به اعضای پروژه فرصتی می‌دهد تا در مورد مطالب فکر کنند که اغلب منجر به اضافه شدن تجربیات اضافی از جلسه اول می‌شود. ضمن اینکه تسهیل‌کننده‌ها جلسات را هدایت می‌کنند و اطلاعات را ساختار می‌دهند، اعضای پروژه گفتگوی تعاملی را برگزار می‌کنند. این منجر به یک نقشه ذهنی با دانش مشترک به دست آمده از تمام جلسات و پیش‌نویس مجموعه‌ای از مطالبی می‌شود که به طور مشترک برای سمینار نهایی تهیه شده است. مجریان تمام جلسات را مستند. در طول جلسات طوفان فکری، تسهیلگران به طور مداوم نقش خود را تغییر می‌دهند. یکی سؤالاتی را مطرح می‌کند، گفتگو را تسهیل می‌کند و توجه را به علایق مشترک در گروه معطوف می‌کند. دیگری گوش می‌دهد، فرآیند را به صورت نوشتاری ضبط می‌کند و آماده می‌شود تا نقش خود را با همکار خود تغییر دهد.



## اشتراک‌گذاری با سایر کارکنان شرکت

اشتراک‌گذاری داشته می‌شود. این سمینار تعاملی است و شرکت‌کنندگان بر اساس تجربه خود سؤالاتی می‌پرسند و در مورد آنچه گفته می‌شود نظر می‌دهند. همچنین می‌تواند گفتگوی باز بین دو گروه با هدف توسعه درک جمعی از یک پدیده باشد. بسته به تجربه پروژه و نتایج، روش‌های مختلفی در فرآیند مورد استفاده قرار می‌گیرد.

یکی از راه‌های جایگزین این بود که دو تیم تمام مراحل فرآیند تسهیل را به‌عنوان تیم‌های جداگانه تجربه کنند. آن‌ها سپس در یک سمینار گرد هم آمده و تجربیات مشترکی را به اشتراک می‌گذارند که منجر به ظرفیت جذب بالایی در هر دو تیم می‌شود. بدین ترتیب هر دو تیم دانش ضمنی خود را بیرونی کرده و از طریق ترکیب و اجتماعی کردن، موارد موردعلاقه مشترک را در یک سمینار تعاملی به اشتراک می‌گذارند. در این سمینارها و جلسات، تسهیل‌کننده‌ها نقش نسبتاً فرعی ایفا می‌کنند و صرفاً جلسه را هماهنگ می‌کنند و گفتگو را تسهیل می‌کنند.

### اقدامات تسهیل‌کننده دانش در آسترزنکا

تسهیل‌کنندگان دانش اغلب صاحب دانش نیستند بلکه آن‌ها فرآیند تسهیل در اشتراک‌گذاری دانش را هدایت می‌کنند. در شرکت آسترزنکا به‌ویژه در مدیریت دانش پروژه‌ها، تسهیل‌کننده دانش، فرآیند و ابزارهایی قدرتمندی برای مدیریت و اشتراک دانش دارند. آن‌ها تمام اشکال دانش را در نظر گرفته و با ارائه مثال‌های مختلف، بیان تجربیات و دانش افرادی که در بیان و مستندسازی مشکل دارند را، تسهیل می‌کنند.

همچنین تسهیل‌کننده می‌تواند دانش را به روشی مشابه تفسیر و از طریق فرایند تسهیل دانش، کاملاً ساده، دانش را مستند کند. علاوه بر این، این روش می‌تواند با افزایش قابلیت‌های به اشتراک‌گذاری دانش، پیوندی بین تمامی افراد و مدیران پروژه ایجاد کرده و در نتیجه به‌عنوان یک ابزار بالقوه، برای مدیریت دانش پروژه عمل کند. با تکیه بر نقش‌های مختلف تسهیل‌کننده دانش، جنبه‌های مهم ابتکار مدیریت دانش در شرکت آسترزنکا قابل استخراج است.



یک جنبه مهم این است که تسهیل‌کننده دانش، حامل اصلی دانش نیست، بلکه به‌عنوان تسهیل‌کننده در استخراج، ایجاد، اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری یا تبدیل دانش به عمل است. درحالی‌که اعضای پروژه مالکان اصلی دانش و بازیگران اصلی در ایجاد و اشتراک دانش هستند. از دیگر وظایف مهم تسهیلگران دانش در شرکت آسترازنکا، ایجاد انگیزه برای تولید و ثبت دانش و اجرای سایر فرایندهای دانشی در شرکت هستند. آن‌ها تمامی افراد را در به اشتراک‌گذاری دانش با شرایط برابر، درگیر می‌کنند و زمینه ایجاد و اشتراک‌گذاری دانش را فراهم می‌کنند. از ابتکارات شرکت آسترازنکا در مدیریت دانش این است که ترکیبی از یک نقش شخصی و یک فرآیند عملی که ابزارهایی برای مدیریت دانش فراهم می‌کند.

### **پیامدها و نتایج به‌کارگیری تسهیل‌کنندگان دانش در شرکت آسترازنکا**

همان‌طور که اشاره شد، امروزه اشتراک دانش یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های شرکت‌ها در رقابت اقتصادی است. ابتکار شرکت آسترازنکا با هدف افزایش ایجاد و انتشار دانش در سراسر شرکت، اجرایی شد. این ابتکار منجر به توسعه ابزارهای مدیریت دانش شد تا انگیزش لازم را برای تمام گروه‌های شرکت هم در دفتر مرکزی و هم سایر دفاتر و فراسوی مرزها، فراهم کرده و آن‌ها را برای ثبت تجربیات و اشتراک‌گذاری دانش خود، تشویق کند. در این شرکت برای دریافت نتایج بهینه از عملکرد تسهیلگران دانش، وظایف آن‌ها را در موارد مختلفی همچون: جلسات با مدیران، افراد پروژه‌ها و سایر کارکنان، به‌صورت جداگانه در نظر گرفته شده است. نکته بسیار مهم این است که مدیریت باید با حضور در سمینارها و انجام ابتکارات همراه با تسهیلگران در مورد اینکه از کجا در سازمان شروع شود و روی چه چیزی تمرکز کند، حمایت خود را نشان دهد. علاوه بر این، انتخاب تسهیلگران باید با دقت انجام شود تا تسهیل‌کننده دانش بتواند در به اشتراک گذاشتن تجربیات نقش خود را به‌درستی ایفا کند.



### مدیریت دانش در شرکت تایرسازی گودیر

گودیر Goodyear یک شرکت آمریکایی چندملیتی تولید تایر است که در سال ۱۸۹۸ توسط فرانک سیبرلینگ تأسیس شد. دفتر مرکزی این شرکت در آکرون، اوهایو مستقر است. گودیر لاستیک‌هایی را برای خودروها، کامیون‌های سنگین و سبک، موتورسیکلت‌ها، خودروهای شاسی‌بلند، اتومبیل‌های مسابقه‌ای، هواپیما، تجهیزات کشاورزی و ماشین‌آلات سنگین زمینی تولید می‌کند. این شرکت از سال‌هاست به همراه بریجستون (ژاپن)، میشلین (فرانسه) و کانتیننتال (آلمان) یکی از چهار تولیدکننده برتر تایر در جهان است. شرکت‌های Dunlop Tyres، Cooper Tire & Rubber Company، MORE از جمله مهم‌ترین زیرمجموعه‌های گودیر به‌شمار می‌آیند. تعداد کارکنان این شرکت در سال ۲۰۲۱ بیش از ۷۲۰۰۰ نفر و درآمدی بالغ بر ۱۲/۳۲ میلیارد دلار در سال ۲۰۲۰ داشته است.

در سال‌های اخیر شرکت‌های تولیدی بزرگ به‌منظور نوآوری، توسعه محصول و باقی ماندن در بازار به‌شدت رقابتی صنعت تایر به پیاده‌سازی مدیریت دانش روی آوردند و با استفاده از ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش تا حد بسیاری زیادی مشکلات مرتبط با این حوزه را حل کرده‌اند.

اما از سوی دیگر مسائل جدیدی از جمله فرار مغزها، خروج خبرگان از سازمان و استفاده مجدد و بهینه از دانش موجود روبرو شدند. بازنشستگان و بسیاری از کارمندان با خروج از شرکت، دانش پنهان خود را بدون مستندسازی و اشتراک‌گذاری، از شرکت خارج کرده و در نتیجه شرکت با کمبود و یا شکاف دانش مواجه می‌شود. در این بین، شرکت‌ها برای جبران و یا کسب دانش مورد نیاز روش‌های مختلفی را بکار گرفته‌اند.

### راهکارهای شرکت Goodyear

شرکت گودیر با ایجاد یک روش نوآورانه به نام Knowledge Sweeps، دانش مناسب را در زمان‌های مناسب برای فرد مناسب فراهم می‌کند. این شرکت توانسته است جهت جلوگیری از بروز مشکلات ناشی از خروج دانش، واکنش مناسب را اعمال کند. گودیر همانند سایر شرکت‌های بزرگ، به این نتیجه رسید که از دست دادن دانش و عدم استفاده مجدد اغلب منجر به افزایش هزینه و اتلاف وقت و حتی توقف در خط تولید محصولات می‌شود. این شرکت دریافت که حتی با فرصت‌های آموزشی معمول، هیچ تضمینی برای تغییر رفتار کارکنان برای به اشتراک‌گذاری دانش پنهان و به‌کارگیری مجدد دانش موجود، وجود ندارد و این رفتارها در مواقع بسیاری منجر به دوباره‌کاری و به اختراع مجدد چرخ شده است.



شرکت گودیر با تشکیل تیم‌های مدیریت دانش و استفاده از تکنیک‌های مختلف مدیریت دانش، به مواجهه با این مسائل پرداخت تا بتواند به‌وسیله اشتراک‌گذاری دانش به این چالش‌ها پاسخ مناسب را بدهد. گودیر از منابع دانشی موجود در پورتال آنلاین مدیریت دانش خود به روشی منحصربه‌فرد، دانش را در زمان‌های مناسب، در دسترس تیم‌های مهندسی شرکت قرار می‌دهد تا از آن برای طراحی فرآیندها و محصولات استفاده کنند. معاون توسعه فناوری گویر، متدولوژی جابجایی دانش را این‌گونه توصیف می‌کند: "ما با آنچه می‌دانیم شروع می‌کنیم، به‌طور سیستمی آموخته‌ها را از طریق ابزارهای آنلاین و همکاری بین بخشی به اشتراک می‌گذاریم و سپس دانش را برای پیشرفت فناوری و عملکرد بهینه به کار می‌بریم."

### رویکردها و ابزارهای مدیریت دانش در شرکت تیرسازی گودیر

شرکت گودیر برای پیاده‌سازی و استقرار مدیریت دانش از رویکردها و ابزارهای متنوعی استفاده می‌کند که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره شده است:

#### رویکرد جمع‌آوری و اتصال

«جمع‌آوری و اتصال» به شعاری قدرتمند برای مستندسازی تجربیات پروژه‌ها در گودیر تبدیل شد. این رویکرد شامل جمع‌آوری دانش به روشی منسجم و ساختاریافته از طریق شیوه‌های مدیریت پروژه و سپس اتصال افراد به همتایان خود و سایر دارایی‌های دانشی شرکت می‌شود. اولین مرحله در فرآیند جمع‌آوری، شامل جمع‌آوری منابع فنی در یک پورتال آنلاین است تا دانش جمعی سازمان را در اختیار همه قرار دهد. پایگاه دانشی شامل اختراعات، مستندات فنی بازبینی‌شده، مستندات مرجع سازمان، استانداردها، کتاب‌های راهنما و گزارش محصولات رقیب، در دسترس همه کارکنان قرار دارد.



به همین ترتیب، منابع دانش داخلی، مانند گزارش‌های فنی، صورت‌جلسات، مطالعات بهینه‌کاوی، درس‌های آموخته‌شده پروژه و فهرست راهنمای متخصصین داخلی نیز در پورتال مدیریت دانش به صورت یکجا قرار دارند. محققان و تیم‌های پروژه می‌توانند به راحتی با کارشناسان و مستندات دانشی، "اتصال" و ارتباط برقرار کنند تا کارایی و بهینه‌سازی محصول و توسعه پروژه را افزایش دهند. استفاده از این منابع دانش با ترویج و آموزش پشتیبانی می‌شود.

### رویکرد تعامل کارکنان در نرم‌افزار مدیریت دانش

برای افزایش تعامل کارکنان با این منابع، گودیر نرم‌افزار مدیریت دانش را توسعه داد. هدف شرکت از انجام این کار تسهیل در جمع‌آوری و اتصال با استفاده از پورتال آنلاین مدیریت دانش برای حمایت از تیم‌های پروژه در هنگام یادگیری چالش‌ها و فرصت‌های خاص خود است. این روش توسط تیم مدیریت دانش در جلسات طوفان فکری و از طریق آزمایشی با عنوان "بتا" با مشتریان مهندسی داخلی توسعه داده شد.

نرم‌افزار Knowledge Sweeps یک روش ساختاریافته برای جستجو است که به عنوان یک سرویس پشتیبانی تحقیقاتی داخلی برای تیم‌های مهندسی انجام می‌شود. تیم‌های پروژه می‌توانند از مستندات ثبت شده در آن در مرحله تحقیقاتی فرآیند چرخه طراحی تایر استفاده کنند. متخصصان مدیریت دانش همچنین با ردیابی پروژه‌هایی که وارد مرحله تحقیق و برنامه‌ریزی شده‌اند، از محققین تیم پروژه برای انجام پویس و بررسی‌های دانش دعوت می‌کنند.



## نحوه جستجوی در پورتال:

جستجو با تکمیل یک فرم درخواست آنلاین، از طریق پورتال توسط مهندسان و محققان آغاز می‌شود. سپس متخصصان مدیریت دانش جلسه‌ای با عنوان Knowledge Sweep Live برگزار می‌کنند. در این جلسه با افراد خبره و متخصص در حوزه مورد نظر مصاحبه می‌شود و هم‌زمان تیم‌های پروژه این پرسش و پاسخ را مشاهده می‌کنند. از آن طریق انتقال دانش با رویکرد یادگیری از همتایان و در بستر نرم‌افزار مدیریت دانش انجام می‌شود. این جلسه شکل پیشرفته‌ای از طوفان فکری و جمع‌آوری داده‌ها در مراحل کشف و برنامه‌ریزی پروژه‌ها هستند...

## روش‌های جستجو

روش جستجو در Knowledge Sweep شامل انجام پرس‌وجوها به‌طور سیستمی بر اساس تمام مستندات مربوطه است. در نتیجه این جستجو، کاربران چکیده تمامی مستندات فنی را از تمام دارایی‌های دانش شرکت مشاهده می‌کنند و متخصص آن حوزه سازمانی را نیز به راحتی پیدا می‌کنند تا در صورت نیاز سوال خود را از او بپرسند. این کار موجب می‌شود تا کارکنانی که هیچ‌گاه به صورت مستقیم با هم کار نکرده‌اند و حتی در کارخانه‌های مختلف شرکت گودیر مشغول به کار هستند، به راحتی با هم در تعامل باشند و از تجربیات یکدیگر استفاده کنند. از زمان آغاز به کار این ابزار در سال ۲۰۱۰، برنامه‌های دفتر مدیریت دانش KMO به کاهش ۵۰ درصدی زمان چرخه توسعه محصول کمک کرده است. همچنین تنها در سال ۲۰۱۸، این فرآیند بیش از ۷ میلیون دلار در هزینه صرفه‌جویی کرد و از وقفه تولید کارخانه جلوگیری کرد.



# 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

