

مجله مدیریت دانش و نوآوری دانا



شماره ۲۲

آبان ۱۴۰۲



دانا

گروه مشاوره مدیریت دانش

مجله مدیریت دانش و نوآوری دانا

آبان ۱۴۰۲ || شماره ۲۲

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



DANA KM
Consulting Group



DanaKMG



DanaKM.com



DanaKMG

آنچه در این شماره می‌خوانید



“

ساسان رستم‌نژاد

۲

تجربیات پیاده‌سازی مدیریت دانش؛ از گونی نقشه‌ها تا پارتوا

“

مهسا ذاکری دانا

۶

بهترین شیوه‌های مدیریت دانش در صنعت بانکداری

“

محمد حقیقی فرد

۱۳

بهترین شیوه‌های مدیریت دانش در صنعت نفت و گاز

“

عماد سپهری

۲۱

غلبه بر موانع پذیرش مدیریت دانش در صنعت انرژی

“

زهرا صدری

۳۰

چرا در حوزه خدمات مالی به مدیریت دانش نیاز داریم؟

“

شیرین هیاریان

۳۴

ارتباط بین مدیریت فرآیند و مدیریت دانش

“

زهرا اسکندری

۳۸

مدیریت دانش با جریان دانش آغاز می‌شود

“

زهرا حسینی

۴۳

مدیریت دانش در صنعت بهداشت و درمان

“

الهام اسدپور

۴۷

ارتباط آگاهی، انگیزه و دانش بامدیریت تغییر

“

احمد سپهری

۵۱

کمبود وقت برای مشارکت در مدیریت دانش؛ واقعیت یا بهانه



احمد سپهری

سردبیر

سرمقاله

یکی از مهم‌ترین پیشران‌های موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش، **حمایت مدیران ارشد** سازمان از این سیستم مدیریتی است. اگر نظام مدیریت دانش را به مثابه یک خودرو در نظر بگیریم، **رهبران سازمان** به مثابه موتور محرک برای این خودرو عمل می‌کنند و تنها در صورت وجود موتور می‌توان انتظار حرکت از این خودرو را داشت. هرچه نقش حمایتی رهبران پررنگ‌تر باشد، ماشین مدیریت دانش پرقدتر و پربازده‌تر عمل می‌کند و هرچه موتور ضعیف‌تری برای این خودرو انتخاب کنیم باید به همان میزان انتظار کم‌تری هم از آن داشته باشیم.

با توجه به تجربیاتم در پروژه‌های مختلف مدیریت دانش کشور، مهم‌ترین عامل ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب برای مشارکت در مدیریت دانش و موفقیت این نظام را رهبر سازمان می‌دانم و از طرف دیگر مهم‌ترین عامل شکست این حوزه را نیز باید در راس هرم مدیریتی سازمان جستجو کرد. نکته جالب توجه این است که این موضوع نه تنها در سازمان‌های ایرانی، بلکه در کشورهای توسعه یافته نیز صدق می‌کند. گواه این ادعا، نتیجه مطالعات آقای نیک میلتن، مشاور برجسته مدیریت دانش در اروپاست که با بررسی ۴۰۰ شرکت اذعان داشت که دلیل شماره یک موفقیت و شکست پروژه‌های مدیریت دانش، «**میزان حمایت رهبر سازمان**» است. با درک این مهم، واحدهای متولی مدیریت دانش در سازمان‌ها باید به دنبال جلب حمایت حداکثری مدیران ارشد باشند؛ اما چگونه؟!

یکی از راهکارهایی که سازمان‌های موفق مدیریت دانش در دنیا از آن بهره می‌برند، استفاده از رویکرد «**مدیریت دانش چریکی**» و انجام اقداماتی برای «**کسب دستاورد زودبازده**» در کنار اقدامات زیرساختی است. این موضوع به‌خصوص در سازمان‌های غیرخصوصی به شدت کارساز است، چرا که عمر مدیریتی مدیران ارشد کوتاه است و تمایلی به سرمایه‌گذاری بر روی پروژه‌های بلند مدت ندارند. با اتخاذ این سیاست، علاوه بر انجام کارهای زیرساختی و اصولی در حوزه مدیریت دانش، نتایج ملموسی نیز در بازه‌های زمانی کوتاه‌مدت کسب می‌شود تا با آن بتوان حمایت رهبران سازمان را جلب کرد.



ساسان رستم‌نژاد

مشاور و مدرس مدیریت دانش

تجربیات پیاده‌سازی مدیریت دانش؛ از گونی نقشه‌ها تا پارتو!

پیاده‌سازی راهکارهای مدیریت دانش در سازمان‌های مختلفی که افتخار همکاری با آن‌ها را داریم، سراسر تجربه و یادگیری است. در برخی از جلسه‌ها، مثال‌ها و مصداق‌هایی مطرح می‌شود که گمان می‌کنم اشتراک آن‌ها می‌تواند دروسی ارزشمند برای سایر سازمان‌ها و علاقه‌مندان به حوزه مدیریت دانش داشته باشد.



گونی نقشه‌ها!

در یکی از شرکت‌های حوزه پتروشیمی در جلسه‌ای که با متولی حوزه مدیریت دانش داشتیم، اذعان کرد که دغدغه مدیریت دانش آشکار و پنهان را سالهاست که دارند. ایشان خاطره‌ای تعریف کرد و گفت «حدود ۱۵ سال پیش زمانی که قصد رفتن به ماموریت به یکی از شهرهای جنوبی کشور را داشتم، در زمان خروج از گیت فرودگاه یکی از همکاران به من مراجعه کرد و گفت که مهندس جان خواهشمندم که این گونی را هم با خودتان ببرید. از همکارم پرسیدم که این گونی حاوی چه چیزی هست، همکار نیز فرمود که حاوی نقشه‌هاست!» ایشان گفت که چند ثانیه‌ای شوک شدم و بلافاصله به این موضوع فکر کردم که چرا شرکت سامانه مدیریت دانش برای دانش آشکار و پنهان ندارد و هنوز نقشه‌ها و مستندات با گونی و از طریق فرودگاه باید جابجا شود و در همان پرواز مدل مفهومی و طرح ایجاد این سامانه را نوشتم!



روش اجرایی نداریم!

در جلسه با مدیر سیستم‌ها و روش‌های یکی از شرکت‌های فعال در حوزه بیمه، ایشان اشاره کرد که در جلسه‌ای که با مدیرعامل و معاونین سازمان داشتند، یکی از مدیران واحدهای فنی به صورت گلایه به این موضوع اشاره کرد که «ما در فلان حوزه، روش اجرایی و دستورالعمل‌های مستند و به‌روز نداریم و باید به این موضوع بپردازیم»

ایشان که متولی این موضوع بودند با چشمانی از حدقه بیرون زده گفت که آقای مهندس ما بیش از یک سال هست که این روش‌های اجرایی و دستورالعمل‌ها را نوشته‌ایم به‌روز کرده‌ایم و در سامانه مستندات بارگذاری کرده‌ایم و نامه ابلاغ آن را هم در اتوماسیون زده‌ایم، چطور شما می‌فرمایید که این مستندات وجود ندارند!؟

تجارب این‌چنینی را در بسیاری از سازمان‌های دیگر نیز دیده‌ام، لذا همیشه پیشنهاد می‌کنیم که از کنار دانش آشکار به‌سادگی عبور نکنید، چرا که حجم زیادی از دانش سازمانی در دانش آشکار نهفته است و متأسفانه بسیاری از کارکنان سازمان دقیقاً نمی‌دانند که چه دانش آشکاری در سازمان وجود دارد.

مدیر معتقد و حامیم آرزوست!

در یکی از شرکت‌های معتبر حوزه صنایع سلولوزی که افتخار همکاری با آن‌ها را داریم، قرار شد که دوره آموزشی تخصصی سفیران دانش را برگزار کنم. ساعت ۸ صبح، دوره آموزشی را با حضور حدود ۳۰ نفر از سفیران دانش سازمان آغاز کردم و حدود ساعت ۹ مدیرعامل سازمان نیز در دوره حضور پیدا کرد. با خودم گفتم که احتمالاً حدود یک ربع می‌خواهد بنشیند و بعدش دوره را ترک کند، ولی دیدم تا ساعت ۱۴ که دوره آموزشی ما طول کشید مانند یک کارشناس مشتاق و با ذوق پا به پای سفیران دانش، نه تنها در کارگاه آموزشی حضور پیدا کرد، بلکه فعال بود و بسیار هم مشارکت کرد! حمایت مدیران ارشد که در تمام مراجع بالادستی حوزه مدیریت دانش به آن اشاره شده است، در ساده‌ترین حالت آن یعنی همین خاطره!



حواست به یارتو باشه!

در جلسه با معاون پژوهشی یکی از سازمان‌های فعال در حوزه برق، دیدم که ایشان سرفصل‌های فعالیت‌های خود را در حدود یک ساعت و در حدود ۶۰ ردیف برایم لیست کرد! به ایشان گفتم که این حجم از کار را با چند نفر نیروی انسانی انجام می‌دهید؟ ایشان با لبخندی فرمود با ۱۳ نفر نیروی انسانی و چهار نفر مرد جنگی! به ایشان گفتم که اگر چهار مرد جنگی شما به هر دلیلی از دست بروند چاره چیست؟ گفت چاره‌ای نداریم، بیچاره می‌شویم، شما را آوردیم که این بلا سرمون نیاد دیگه!

نکته بسیار مهم که در پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش باید به آن توجه داشت این است که قاعده پارتو یا همان ۲۰-۸۰ معروف را فراموش نکنیم. ۲۰ درصد افراد، ۲۰ درصد فرآیندها، ۲۰ درصد پروژه‌ها، ۲۰ درصد روش‌های انگیزشی، ۲۰ درصد مدیران و غیره.



مهمون خیلی خوبه!

در جلسه با معاون یکی از سازمان‌های فعال در حوزه آب کشور بحث ممیزی استاندارد مدیریت دانش پیش آمد و ایشان از این موضوع خیلی استقبال کرد. وقتی دلیل استقبال ایشان را جویا شدم اشاره کرد وقتی مهمان به خانه آدم میاد، آدم دستی به سر و گوش خانه می‌کشد و باعث میشه که خونه مثل روز اول تمیز بشه! آمدن ارزیاب و ممیز از بیرون سازمان هم حکم مهمان را دارد، باعث میشه که سازمان به خودش بیاد و دستی به سر و روی خودش بکشه و به عبارتی گرد کرختی از سازمان رخت برمیبنده!



بهترین شیوه‌های مدیریت دانش در صنعت بانکداری

بیش از سه دهه از نخستین اظهارنظر متخصصین در مورد کسب‌وکارهایی که نیاز به «تبدیل‌شدن به سازمان‌های دانش‌محور» دارند گذشته است و صنعت بانکداری هنوز برای استقرار کارآمد نظام مدیریت دانش در تلاش است.



تا سال ۲۰۲۰ میلادی، بیش از ۹۰ درصد از بانک‌ها و اتحادیه‌های اعتباری، مشکلاتی را مرتبط با مدیریت دانش صنعت خود گزارش کرده‌اند. بیش از ۶۰ درصد از این گزارش‌ها حاکی از آن است که کارکنان هنوز ترجیح می‌دهند از اطلاعات یا راهنمایی مستقیم همکاران استفاده کنند تا اینکه خودشان راهکار مرتبط با مساله را بیابند. همچنین افرادی که در اثر یادگیری از همکاران و یا ابتکارات شخصی خود راهکاری را برای رفع این چالش‌ها می‌یابند به‌سادگی آن را با سایرین به اشتراک نمی‌گذارند. چراکه یا ابزار مناسبی برای این به اشتراک‌گذاری در اختیار ندارند، یا زمان کاری آن‌ها تنها به پاسخگویی به مشتریان می‌گذرد. در حقیقت ارزیابی عملکرد کارکنان در صنعت بانکداری، بیشتر بر مبنای تعداد مشتریان و سرعت پاسخگویی به آن‌هاست و نه بر اساس اشتراک راهکارهایی برای رفع مشکلات پرتکرار. همچنین بسیاری از افراد شاغل در این صنعت نیز معتقدند به دلیل ارتباط مستقیم با مشتریان نهایی، هر بار آن‌ها باید با مشکلات و چالش‌های جدیدی مواجه شوند و پاسخگویی آن‌ها بر اساس میزان خبرگی و نوآوری آن‌هاست نه به‌کارگیری دانش سایر همکاران. حال سوال اینجاست که راهکارهای مدیریت دانش به چه شکل می‌تواند در این صنعت راهگشا باشد؟



مدیریت دانش در صنعت بانکداری به مؤسسات مالی کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف خود را در ارتباط با افراد، فرآیندها و فناوری کشف کرده و از طریق بهبود فرآیندهای ارائه محصولات و خدمات، نقش کلیدی را در ارتقا رضایت کارکنان و مشتریان ایفا کند. به بیان دیگر شاید راهکار فعلی شما برای رفع یک چالش دقیقاً مورد استفاده همکارانتان نباشد اما می‌تواند جرقه‌ای برای بهبود فرآیندها و روال‌های کاری در ذهن رهبران سازمان ایجاد کند. از سوی دیگر با تداوم معرفی روزافزون فناوری‌های جدید و با هدف حفظ مزیت رقابتی پایدار، رهبران و مدیران این صنعت باید اولویت‌ها و شیوه‌های خود را در استقرار مدیریت دانش مورد ارزیابی مجدد قرار دهند.

ضعیت فعلی مدیریت اطلاعات در خدمات مالی

به دلیل سرعت بالای تولید اطلاعات، بسیاری از پایگاه‌های دانش امروزی منسوخ شده‌اند و در ارائه اطلاعات مورد نیاز مشتریان و کارکنان برای استفاده موفقیت‌آمیز از محصولات و خدمات بانکی ناکام مانده‌اند. از سوی دیگر وجود پلتفرم‌های گوناگون برای به اشتراک گذاری این اطلاعات و سهولت در ایجاد کانال‌های ارتباطی سبب ایجاد منابع اطلاعاتی متعددی شده است که الزاما به همان خوبی که ایجاد می‌شوند نگهداری و به‌روزرسانی نمی‌شوند. کارکنان شاغل در این صنعت به شدت به اسناد و اطلاعاتی که از منابع متعدد تامین شده است، متکی هستند. در عین حال از آنجایی که در این هیچ مخزن متمرکز بر پایه وب یا فضای ابری برای داده‌های سازمانی وجود ندارد، نمی‌توان تضمین کرد که اطلاعاتی که کارکنان به آن‌ها دسترسی دارند و با مشتریان به اشتراک می‌گذارند، صحیح، دقیق و قابل اطمینان است. به بیان دیگر کارکنان با استخرهای متعدد اطلاعاتی با عمق و انقضای متفاوت مواجه هستند که نمی‌دانند کدام یک پاسخگوی نیازمندی آن‌هاست و به کدام یک می‌توانند اطمینان کنند. فقدان یک پایگاه دانش متمرکز نشانه آن است که بانک شما باید نرم‌افزارها و فرآیندهای جدیدی را با در نظر گرفتن رویکردهای زیر بکار بگیرد:

- مسئول ثابتی برای بارگذاری دانش آشکار سازمانی از جمله دستورالعمل‌ها، فرم‌ها، آیین‌نامه‌ها و غیره داشته باشد که مستندات را برای استفاده همکاران در سطح سازمان به شیوه قابل اطمینانی بروز نگه دارد.
- با ایجاد دسترسی کارکنان به پایگاه دانش داخلی، به آن‌ها کمک کند تا با سرعت و کیفیت بیشتر، به مشتریان خدمات ارائه دهند.
- با راه‌اندازی بستری آنلاین برای خدمات پشتیبانی سلف‌سرویس، دریافت خدمات را برای مشتریان آسان کند. چیزی شبیه به باشگاه مشتریان و یا پاسخ به سوالات پرتکرار FAQ می‌تواند ضمن شفاف‌سازی فرآیندهای بانکی و یا رفع برخی از نیازها توسط خود مشتریان، تعداد مراجعه آن‌ها به بانک را کاهش دهد.

بهترین شیوه‌های مدیریت دانش در بانکداری

امروزه بانکداری به یک بازیگر مهم در اقتصاد جهانی تبدیل شده است. رهبران این صنعت نه تنها باید در مدیریت دانش کارآمدتر شوند، بلکه باید اشراف و آگاهی کافی در مورد محصولات و خدمات جدید داشته باشند تا نیازهای متغیر مشتریان را در زمان مناسب پاسخ دهند. بانک جهانی برای اولین بار در سال ۱۹۹۶ سیستم مدیریت دانش بانکداری را توسعه داد. به تدریج بانک‌های کشورهای توسعه‌یافته همانند ایالات متحده، بریتانیا، آلمان و کانادا از این رویه پیروی کردند، هرچند که شیوه‌های اجرایی آن‌ها در حوزه مدیریت دانش در آن زمان همچنان محدود بود.

در سال ۲۰۰۰، برای نخستین بار سرمایه‌گذاری جدی مدیریت دانش بانکداری آغاز شد و از این زمان بود که بانک‌ها از این سیستم از هر دو جنبه فنی و رقابتی سود بردند اما استفاده از ابزارها و راهکاری مدیریت دانش همواره در حال تغییر است و کاربران بسته به نیازمندی شناسایی شده و اولویت خود، این راهکارها را بکار می‌بندند. در اینجا موضوع بحث معرفی این ابزارها نیست بلکه رویکرد به کارگیری آن‌ها اهمیت دارد.

۱. اولویت خود را تعیین کنید.

حتما شما هم این تجربه را دارید که در هنگام تصمیم برای بازسازی خانه خود، فهرستی عریض و طویل از مشکلات و نیازمندی‌ها را شناسایی کرده باشید و احتمالا هریک از اعضای خانواده نیز نظرات و ایده‌هایی را مطرح می‌کنند که سبب طولانی‌تر شدن این فهرست می‌شود اما آن چیزی که در این شرایط حائز اهمیت است منابع در دسترس است. آیا منابع مالی کافی برای رفع تمامی نیازمندی‌های شناسایی شده وجود دارد؟ طی چه مدت زمانی این تغییرات باید انجام شود؟ اجرای این پروژه نوسازی چه تاثیری بر سایر ابعاد زندگی روزمره می‌گذارد؟ با در نظر گرفتن این پیش‌فرض بعید که منابع مالی و زمانی کافی برای پاسخ به تمام این نیازمندی‌ها وجود دارد، قابل کتمان نیست که اجرای تمامی این ایده‌ها در یک مرحله می‌تواند روندی فرسایشی داشته و منجر به ایجاد تعارض در میان اعضای خانواده شود. آنچه در جریان اجرای یک پروژه مدیریت دانش رخ می‌دهد چیزی شبیه به همین مثال است. عزمی همگانی برای رفع تمامی مشکلات سازمانی به وسیله مدیریت دانش شکل می‌گیرد. حتی مشکلاتی بنیادین‌تر که پاسخ آن‌ها تنها در استفاده از جعبه‌ابزار مدیریت دانش نیست، به این فهرست اضافه می‌شود.

ظرف مدت‌زمان کوتاهی منابع قابل‌توجهی بدون توجه به اولویت‌های سازمانی به این موضوع اختصاص می‌یابد و درنهایت هرج‌ومرج و تعارض حاصل این ماجراجویی است. تصمیم منطقی آن است که از میان این فهرست عریض و طویل ابتدا اولویت خود را مشخص کنید. کدامیک از موارد شناسایی‌شده برای سازمان دردناک‌تر بوده و تحمل آن دشوارتر است و رفع آن آسودگی بیشتری در پی دارد؟ کدامیک از موارد کمک بیشتری به تحقق اهداف سازمان می‌کند؟ آیا پیشنیازهایی برای رفع آن وجود دارد؟ نیازمندی کدامیک از ذینفعان را برطرف می‌کند؟ پاسخ مناسب‌تری برای کدامیک از ریسک‌های سازمانی است؟ البته استفاده از دانش یک مشاور خبره می‌تواند احتمال بروز خطا را کاهش داده و از اتلاف منابع سازمان جلوگیری کند.

۲. مدیریت دانش را به چشم یک فرآیند مداوم ببینید و نه یک پروژه!

بر اساس تجارب داخلی و خارجی، بانک‌هایی که سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش را به تعویق انداخته‌اند، اکنون دریافته‌اند که نیاز دارند تا به گذشته برگردند. در صورتی شما هم یکی از آن‌ها هستید، باید از هم اکنون شروع کنید تا مؤسسه مالی، کارکنان و مشتریان را برای یک فرآیند مداوم و مستمر آماده کنید. فرآیندهایی که اغلب در تضاد با استراتژی‌های تجاری فعلی است؛ بنابراین شاید لازم باشد استراتژی‌های خود را نیز مورد بازنگری قرار دهید.

تنها به نرم‌افزار مدیریت دانش اکتفا نکنید. چراکه نصب نرم‌افزار در کوتاه‌ترین زمان ممکن به صورت یکباره اتفاق می‌افتد. پایگاه دانش بانک شما موجودیت زنده و در حال تحولی است که باید در درازمدت آن را به روز کرده و بهبود بخشید. چیزی که نیاز بیشتری به تلاش و استمرار دارد، ایجاد فرهنگ مدیریت دانش و توانمندسازی همکاران است. رهبران باید "آهسته و پیوسته رفتن" را پذیرفته و از آن حمایت کنند و از مدیریت دانش انتظار بیگ بنگ نداشته باشند.

۳. از رویکرد پیلوت‌محور استفاده کنید

برای اجرای بهینه، یک رویکرد توسعه‌ای برای گسترش پایگاه دانش جدید خود در نظر بگیرید. با بکارگیرندگان اولیه و کارشناسان موضوعی برجسته شروع کنید و از این زمان برای نظارت بر فرآیندها استفاده کنید. به این ترتیب، می‌توانید با افزایش تدریجی گروه‌های بیشتری در طول زمان، روند کار را بهبود ببخشید.

این رویکرد مرحله‌ای متضمن آن است که حجم قابل‌توجهی از محتوایی که به پایگاه دانش جدید خود منتقل می‌کنید، زودتر راه‌اندازی شده و سریع‌تر ارزش‌افزوده بانک دانشی را نشان می‌دهد. به‌علاوه درگیر نکردن تمامی کارکنان در یک مرحله، از اتلاف منابع جلوگیری می‌کند.

۴. از مدیریت دانش برای بهبود فرآیندهای کاری خود استفاده کنید.

برای این منظور لازم است تا از شناسایی مشکلات پرتکرار در شعب شروع کنید. اعلام فراخوان برای شناسایی مشکلات، برگزاری جلسات مشترک با افراد خبره شعب، شنیدن چالش‌ها از زبان آن‌ها و بررسی قوانین و الزامات بالادستی و شناسایی راهکارهای ابتکاری و چکش‌کاری این راهکارها برای دستیابی به یک ایده قابل‌ارائه از جمله اقداماتی است که متولیات مدیریت دانش می‌توانند برای آن برنامه‌ریزی کنند. موارد شناسایی‌شده از این فرآیند می‌تواند به‌عنوان سرخ‌هایی در بهبود روال‌ها و فرآیندهای کاری در نظر گرفته شود.

۵. اهمیت مدیریت دانش را در بین کارکنان ترویج کنید

پایگاه دانش در صنعت بانکداری، تنها در صورتی مؤثر است که مورد استفاده کاربران باشد. بانک‌هایی بیشترین موفقیت را در مدیریت دانش کسب می‌کنند که از همان ابتدا کارکنان خود را درگیر کرده و با سرمایه‌گذاری بر روی اقدامات موثر، آن‌ها را تشویق می‌کنند تا در طول زمان فعال بمانند. بهترین راه برای آگاه نگه‌داشتن کارکنان و هیجان‌زده کردن آن‌ها جلب مشارکت آن‌ها در کل فرآیند پیاده‌سازی از جمله اخذ بازخورد در مورد محتوای منتشرشده، ساختار پایگاه دانش و استفاده از گیمیفیکیشن است. احساس کارکنان در خصوص راهکارهای اجراشده چیست؟ دوره‌های آموزشی تا چه میزان کارآمد و جذاب بوده است؟ و یا چه راهکارهای مادی و معنوی برای افراد انگیزه بیشتری ایجاد کرده است؟



۶. برای بهینه‌سازی پایگاه دانش خود، بازخورد و داده جمع‌آوری کنید.

بهینه‌سازی و بهبود مستمر پایگاه دانش جدید بانک شما، آن را در دنیای دائماً در حال تغییر خدمات مالی به روز نگه می‌دارد. بازخورد کارمندان و مشتریان به شما کمک می‌کند تا میزان استفاده از پایگاه دانش خود را بررسی کرده و حوزه‌های دارای شکاف دانش که نیاز به بهبود دارند را شناسایی کنید. همچنین به آن‌ها نشان می‌دهد که برای نظرات آن‌ها ارزش قائل هستید و معتقدید آنچه آن‌ها فکر می‌کنند برای موفقیت بانک شما مهم است.



انتخاب سیستم مناسب مدیریت دانش بانکی

کارمندان بانک به یک پایگاه دانش متمرکز واحد برای انجام موفقیت‌آمیز و مطمئن وظایف خود نیاز دارند، خواه کمک به مشتریان در زمینه مسائل فنی باشد یا کمک به آن‌ها برای درخواست وام مسکن. برای مشتریان، این به معنای تراکنش‌های روان‌تر است که در آن می‌توانند به سرعت و به راحتی مشکلات بانکی خود را بدون نیاز به تماس با پشتیبانی حل کنند که باعث ایجاد وفاداری و اعتماد می‌شود. به طور خلاصه، در صنعت بانکداری مدیریت دانش از طریق ارائه اطلاعات ثابت و قابل اعتماد به افراد برای رفع نیازمندی‌شان عمل می‌کند.

خبر خوب این است که پیاده‌سازی مدیریت دانش در صنعت بانکداری نیاز به فرآیندهای پیچیده نداشته و البته توسعه روزافزون راهکارهای مبتنی بر هوش مصنوعی می‌تواند این روند را تسهیل کند.



محمد حقیقی فرد

کارشناس ارشد مدیریت دانش

بهترین شیوه‌های مدیریت دانش در صنعت نفت و گاز

۳

پیاده‌سازی مدیریت دانش در صنعت نفت و گاز در اواخر دهه ۱۹۹۰ آغاز شد و تاکنون ادامه دارد. اگر شرکت‌ها بخواهند در چشم‌اندازی که به‌طور فزاینده‌ای چالش‌برانگیز است، رقابتی باقی بمانند، پیاده‌سازی مدیریت دانش و گسترش آن در سراسر سازمان و حفظ آن برای استفاده‌های آتی، ضروری است.



○ افزایش کارایی: به احتمال زیاد، در حال حاضر افراد با روش‌های کاری شرکت آشنایی کافی داشته و می‌دانند که چگونه باید کاری را انجام دهند. هنگام انجام یک کار جدید، نیازی به اختراع مجدد چرخ نیست. به جای شروع پروژه‌های پرهزینه که ممکن است کارساز نباشند، می‌توان از تجارب کسانی که قبلاً راه‌حلی برای مشکل شما پیدا کرده‌اند، کمک گرفت که در نتیجه باعث صرفه‌جویی در زمان و پول برای تحقیق و توسعه می‌شود. اگرچه هر موقعیتی منحصر به فرد است، ولی با این حال همچنان نکات کلیدی یادگیری وجود دارد که می‌توانید آن‌ها را اعمال کنید.

○ **بهبود مدیریت تأمین‌کننده و فروشنده:** تأمین‌کنندگان و فروشندگان سازمان‌ها احتمالاً به بیش از یک بخش خدمات خواهند داد، بنابراین دانش در مورد این روابط مهم باید به اشتراک گذاشته شود. برخی از بخش‌ها ممکن است خدمات یا منابعی از تأمین‌کنندگان دریافت کنند که منجر به ناکارآمدی برای سازمان می‌شود. مدیریت این روابط به صورت متمرکز به استانداردسازی فرآیندها و تولید کمک می‌کند و تبادل کارآمدتر با این شرکای حیاتی برای کسب‌وکار را تضمین می‌کند.

○ **انتقال دانش و آموزش کارکنان:** همان‌طور که قبلاً اشاره کردیم، کارکنان ارشدی که دانش زیادی در مورد سازمان دارند ممکن است به سن بازنشستگی نزدیک شوند. سایر کارکنان ممکن است به سادگی به جستجوی فرصت‌های بهتر در جای دیگری بروند. مدیریت دانش به جمع‌آوری دانش آن‌ها با استفاده از فناوری یا انتقال آن به سایر کارکنانی که در پست‌های خود باقی‌مانده‌اند کمک می‌کند. مدیریت دانش بهبود انتقال دانش و افزایش آموزش برای کارکنان جدید را تضمین می‌کند تا این سرمایه ارزشمند از بین نرود.

موارد استفاده از مدیریت دانش در صنعت نفت و گاز
روش‌های مختلفی وجود دارد که می‌توان از مدیریت دانش در عمل برای شرکت‌های نفت و گاز استفاده کرد. برخی از این موارد در ادامه بیان شده است:

○ **بهینه‌سازی اکتشاف و حفاری:** هنگامی که شرکت‌ها مناطق جدید را کاوش می‌کنند و برای منابع جدید نفت و گاز حفاری می‌کنند، باید از خطرات و چالش‌های موجود در این فعالیت‌ها کاملاً آگاه باشند. با به اشتراک گذاشتن دانش و تجربه کارشناسان فنی خود، حتی کسانی که مستقیماً در پروژه مشارکت ندارند، می‌توانند احتمال اشتباهات پرهزینه را کاهش دهند. مدیریت دانش می‌تواند به محافظت از آن‌ها در برابر دعاوی بالقوه ناشی از سوء رفتار کمک کند.

○ رعایت بهداشت، ایمنی و محیط‌زیست HSE : نفت و گاز با خطرات ذاتی از جمله سلامت، ایمنی و محیط‌زیست محیط همراه هستند. مدیریت دانش می‌تواند از طریق پیروی از رویه‌های تعیین‌شده و قابل‌اعتماد که ایمنی فیزیکی کارکنان و همچنین حفاظت از محیط‌زیست را تا حد امکان تضمین می‌کند، اطمینان حاصل کند. شرکت‌ها وظیفه قانونی برای رعایت HSE را دارند و باید اطمینان حاصل کنند که همه کارکنان به اطلاعات مناسب برای انجام وظایف خود دسترسی دارند.

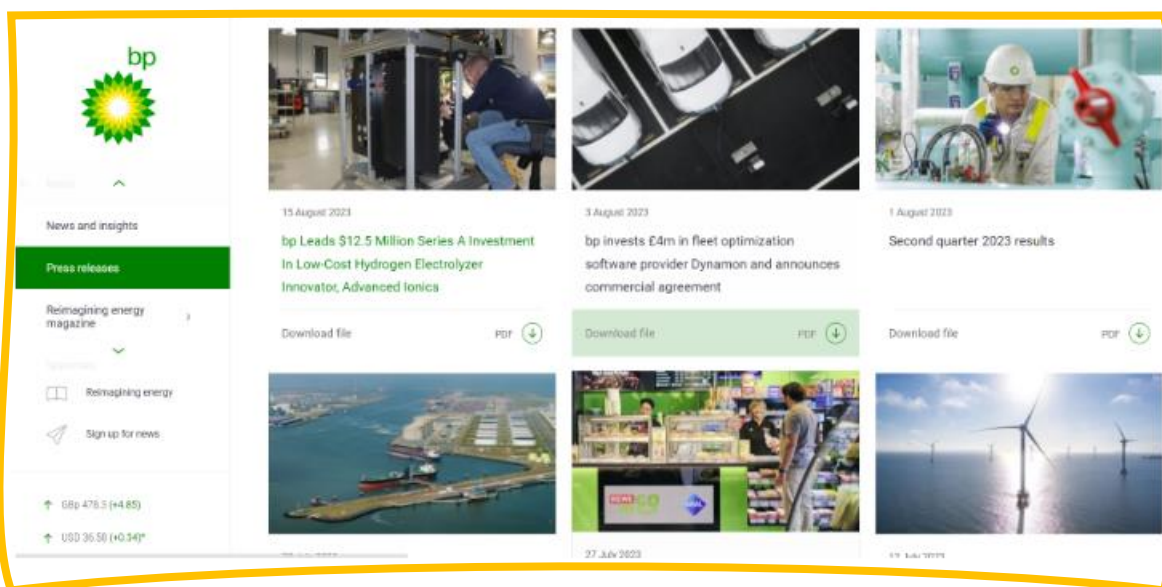
○ تجزیه و تحلیل داده‌های زمین‌شناسی و ژئوفیزیک: تجزیه و تحلیل داده‌های زمین‌شناسی و ژئوفیزیک می‌تواند توسط شرکت‌های نفت و گاز برای شناسایی مکان‌های احتمالی برای حفاری با جمع‌آوری اطلاعات در مورد ساختار و ویژگی‌های زمین زیر سطح استفاده شود. با جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌های مناسب، شرکت‌ها می‌توانند خطرات اکتشاف را به حداقل و شانس استخراج منابع را به حداکثر برسانند. مدیریت دانش تضمین می‌کند که این اطلاعات به درستی مدیریت و منتشر می‌شوند.

○ همکاری جهانی: شرکت‌ها ممکن است در کشورهای مختلف و قاره‌های مختلف به اکتشاف نفت و گاز بپردازند و بخش‌های مرتبط در مناطق مختلف فعالیت کنند. اگر گروه‌ها بتوانند از طریق به اشتراک‌گذاری دانش با یکدیگر همکاری کنند، سازمان می‌تواند با به‌کارگیری تکنیک‌های مشابه را در هر نقطه از جهان بسیار کارآمدتر شود. برخی از شرکت‌ها تمایل خود را برای یادگیری از سایرین در این صنعت ابراز کرده‌اند که به ترویج بهترین شیوه‌ها نیز کمک می‌کند.



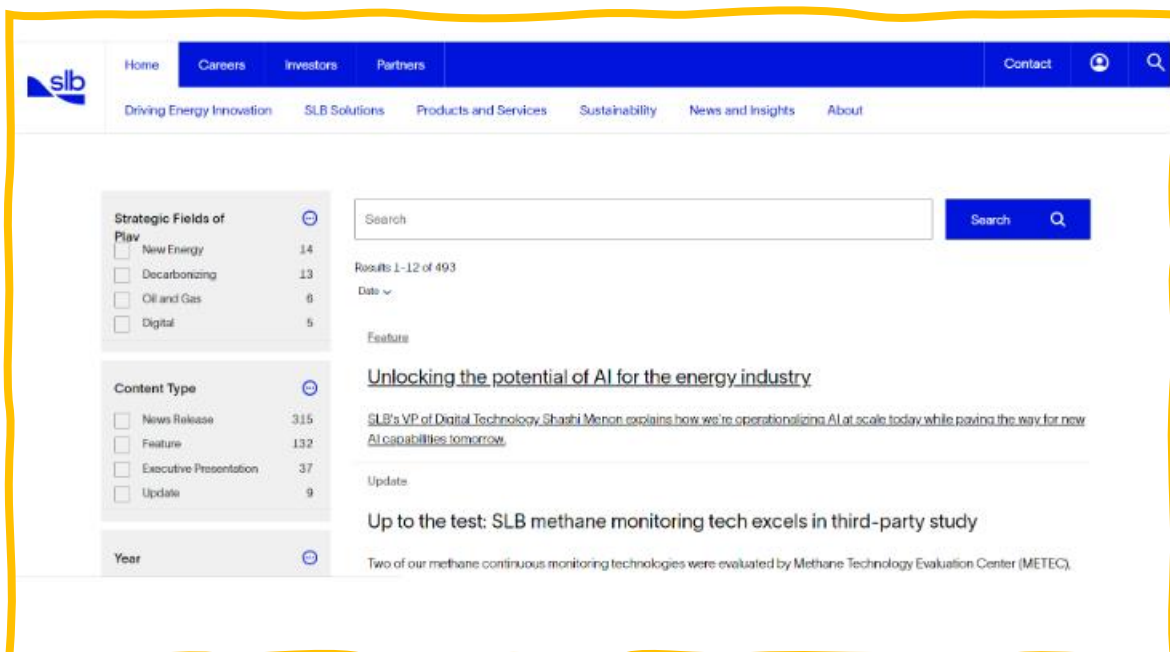
نمونه‌های موفق شرکت‌های نفت و گاز در زمینه مدیریت دانش

- در ادامه به نمونه‌های بارز شرکت‌های نفت و گاز را که مدیریت دانش را پیاده‌سازی کرده‌اند، اشاره می‌شود:
- شرکت نفت مورفی:** شرکت نفت مورفی با اختصاص فضایی در وبسایت خود به اسناد و قوانین حاکمیتی، تضمین می‌کند که با قوانین مطابقت دارد. با در دسترس قرار دادن این اطلاعات به‌طور گسترده، کارمندان می‌توانند از سیاست‌های شرکت آگاه شوند و در هنگام انجام تجارت خود، از قوانین پیروی کنند.
- شرکت شورون:** شورون به یک رهبر الهام‌بخش در زمینه مدیریت دانش برای صنعت گاز و نفت تبدیل شده است. آن‌ها به‌ویژه علاقه‌مند به استفاده از دانش برای هدایت یادگیری و بهبود و یادگیری از کارشناسان خارج از سازمان برای کمک به حل مشکلات خود بودند. در اجرای مدیریت دانش، آن‌ها عمدتاً با بهبود عملیات خود به فشار برای کاهش هزینه پاسخ دادند.
- شرکت بی‌پی:** در سال ۱۹۹۸، بزرگ‌ترین تولیدکننده نفت و گاز در ایالات متحده شد. آن‌ها از مدیریت دانش برای پیشی گرفتن از رقبای خود با امکان تبادل دانش بین افراد در سازمان خود استفاده کرده‌اند. آن‌ها از شبکه‌های غیررسمی یا نیمه‌رسمی افراد با زمینه تخصصی یا فنی مشترک برای به اشتراک گذاشتن دانش خود استفاده می‌کنند. درحالی‌که فناوری اطلاعات مهم بوده است، اولویت‌بندی افراد نقش اساسی در موفقیت ابتکارات مدیریت دانش آن‌ها داشته است.



این شرکت جهانی یکی دیگر از بازیگران اصلی در بخش انرژی است که از مزایای متعدد فرآیندهای مدیریت دانش بهره برده است. با گذشت زمان، آن‌ها مکانیزم آسانی را برای کارکنان ایجاد کرده‌اند تا دانش را در درون خود انتقال دهند و به طور موثر دانش پنهان را در سازمان به اشتراک بگذارند. بنابراین، کارکنان از این دانش برای ساده‌سازی فرآیندها و بهبود بهره‌وری استفاده کرده‌اند. مدیریت پایگاه دانش در بریتیش پترولیوم با رویکردی کاملاً متفاوت از شلمبرگر اجرا شده است. به جای ایجاد یک صفحه منبع ستونی که به صفحات فرعی پیوند می‌دهد، آن‌ها چندین صفحه برای یک کتابخانه تصویر، کتابخانه ویدیویی، انتشارات مطبوعاتی و بسیاری موارد دیگر طراحی کرده‌اند.

شرکت شلمبرگر: این شرکت انرژی یکی از اولین شرکت‌هایی است که فناوری مدیریت دانش را در سازمان خود پذیرفته است. به گفته یکی از مدیران سابق، آن‌ها این برنامه را در بخش حفاری شرکت اجرا کردند و به طور موثر این زیر دامنه را به یک زیر دامنه با عملکرد بالا تبدیل کردند که در آن کارشناسان و پرسنل میدانی به راحتی می‌توانند اطلاعات را به اشتراک بگذارند. این به افزایش کارایی سازمانی کمک کرده و به خدمات بهتر برای مشتریان متنوع آن‌ها کمک کرده است. پایگاه دانش شلمبرگر طوری طراحی شده است که به راحتی قابل دسترسی و جستجو باشد. محتوا را می‌توان بر اساس موضوع، بخش، محصول، مکان یا نوع منبع فیلتر کرد.



○ **کونوکو فیلیپس:** این شرکت می‌خواست تلاش‌های اکتشافی خود را در آب‌های عمیق خلیج مکزیک گسترش دهد، بنابراین از سیستم‌های مدیریت داده‌ها برای جمع‌آوری مقادیر زیادی از داده‌های موجود و استفاده از آن برای اطلاع‌رسانی به فرآیند تصمیم‌گیری استفاده کرد. به‌منظور کمک به کارکنان در یافتن سریع اطلاعات و محدود کردن هزینه‌ها، آن‌ها از موتور جستجوی Oracle's Context برای پیوند دادن پایگاه‌های داده خود به یکدیگر و ایجاد یک سیستم مدیریت اسناد یکپارچه استفاده کردند.

○ **اکسون موبیل:** اکسون موبیل با چالش ایجاد انگیزه در کارکنان برای مشارکت در طرح‌های به اشتراک‌گذاری دانش درگیر است، اگرچه آن‌ها در حال حاضر فاقد انگیزه‌های رسمی هستند اما رهبران شرکت به‌طور مستمر مزایای مدیریت دانش برشمرده و این سیستم را تمجید کنند. قابل‌ذکر است که مزایای آن همیشه برای کارکنان واضح و مشخص نیست. آن‌ها با مشکل اضافه‌بار اطلاعات مواجه هستند. همچنین در مواقعی کارکنان غرق در دانش بوده و نتوانستند منبع مناسبی را برای کمک به خود، انتخاب کنند.



نحوه اجرای استراتژی مدیریت دانش در صنعت نفت و گاز

چند مرحله کلیدی وجود دارد که سازمان‌ها لازم است برای پیاده‌سازی مؤثر مدیریت دانش در صنعت خود طی کنند.

- **شناخت دانش حیاتی:** اول‌ازهمه، شرکت‌های نفت و گاز باید بدانند دقیقاً چه دانشی را می‌خواهند به دست آورند. این ممکن است اطلاعاتی در مورد فرآیندهای عملیاتی یا داده‌های مربوط به سایت‌های جدید برای استخراج منابع باشد. هنگامی که شرکت‌ها دقیقاً درک می‌کنند که چه چیزی باید مستند شود، سپس می‌توانند سیستمی را توسعه دهند که این دانش را ذخیره کند و به راحتی برای کارکنانی که به آن نیاز دارند، قابل دسترسی باشد.
- **سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های فناوری مناسب:** همان‌طور که دیدیم، بسیاری از شرکت‌ها دانش خود را از زیرساخت فناوری اطلاعات خود جدا نمی‌کنند. درحالی‌که دانش عمدتاً از طریق افراد به دست می‌آید، ابزارهای نرم‌افزاری باید برای ذخیره و جستجوی این دانش استفاده شوند و شرکت‌ها می‌توانند از یک پایگاه دانش اختصاصی برای ایجاد و انتشار مستندات دانشی و درس آموخته‌ها، بهره‌مند شوند.
- **کسب دانش:** شرکت‌های نفت و گاز باید فرآیندی را توسعه دهند که به موجب آن به‌طور منظم اطلاعات را جمع‌آوری و ذخیره کنند. این می‌تواند با پاداش دادن به کارکنانی که دانش پنهان را مستند می‌کنند، رسمیت یابد یا به‌سادگی از طریق ایجاد یک فرهنگ اشتراک دانش، مانند BP باشد. کسب و به دست آوردن دانش، بدون غرق کردن سیستم با داده‌های نامربوط، نیاز به بینش در مورد آنچه در آینده مفید خواهد بود، دارد.
- **دسترسی و بازیابی دانش:** جست‌وجو و دسترسی به دانش مناسب برای کارکنان باید آسان باشد. ابزارهایی مانند نرم‌افزار پایگاه دانش، کارکنان را قادر می‌سازد مستندات را جستجو یا مرور کنند تا به سرعت اطلاعات مرتبط با شغل خود را کشف کنند. باید دانش طبقه‌بندی شده تا کارکنان قادر باشند در زمان مناسب به دانش مناسب دسترسی داشته باشند. **ساختار و حاکمیت دانش:** استراتژی مدیریت دانش شما بر حاکمیت دانش تأثیر می‌گذارد و با بهترین شیوه‌های مستمر برای مخزن دانش شما سروکار دارد. این استراتژی معمولاً رویکرد سازمان شما را برای ایجاد محتوای شما رسمیت می‌بخشد و به استفاده صحیح از پایگاه دانش شما مربوط می‌شود و به عبارت دیگر، نحوه مدیریت دانش شما را تعیین می‌کند. اگر شرکت‌ها بتوانند ساختار دانش را به درستی درک کنند، آنگاه منبع ارزشمندی برای کارکنانی خواهند داشت که به دنبال پاسخ هستند.

○ فرهنگ‌سازی اشتراک‌گذاری دانش: برخی از شرکت‌ها دریافته‌اند که انجمن‌های خبرگی در کنار پایگاه‌های دانش سنتی که اسناد فنی را ذخیره می‌کنند، به خوبی به‌عنوان روشی برای انتشار دانش عمل می‌کنند. برای موفقیت مدیریت دانش در شرکت، کارکنان باید برای به اشتراک گذاشتن دانش خود و درک مزایای آن اختیار و انگیزه داشته باشند.

○ تعهد به یادگیری و بهبود: مدیریت دانش فرآیندی مداوم است که نیازمند تعهد به یادگیری و بهبود حتی در مواقع سخت است. درواقع، زمانی که بودجه‌ها محدود می‌شوند، این یک دوره حیاتی برای حفظ دانش است، زیرا بهره‌وری و کارایی را به‌شدت بهبود می‌بخشد. کارمندان باید بر اساس توانایی‌شان در بهبود نتایج گذشته انتخاب شوند و مطمئن شوند که تیم‌ها می‌توانند بدون سرزنش کردن هیچ فردی از اشتباهات خود درس بگیرند.

جمع‌بندی

مدیریت دانش در هر صنعتی مهم است، اما شاید به‌ویژه در نفت و گاز مهم‌تر باشد؛ زیرا این صنعت با افزایش رقابت، چالش‌ها و قیمت‌های بالاتر مواجه است. با تکیه بر موفقیت‌های گذشته، شرکت‌ها می‌توانند استراتژی خود را از طریق یک رویکرد بهبودیافته در مدیریت دانش اصلاح کنند و اطمینان حاصل کنند که مشارکت کارکنان حفظ می‌شود.

حفظ تخصص فنی برای شرکت‌های نفت و گاز که می‌خواهند پروژه‌های جدید را راه‌اندازی کنند، پروژه‌های موجود را بهبود بخشند و در سطح جهانی فعالیت کنند، حیاتی است. داشتن یک سیستم مدیریت دانش متمرکز به کارکنان کمک می‌کند تا دانش خود را به اشتراک بگذارند و بهترین شیوه‌ها را اجرا کنند. دسترسی به دانش محیط کار را بهبود می‌بخشد و بر حفظ کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد.

همان‌طور که مثال‌ها نشان داده‌اند، هم افراد و هم فناوری برای مدیریت دانش بسیار مهم هستند. سرمایه‌گذاری در سیستم‌های مناسب مدیریت دانش به این معنی است که کارکنان می‌توانند دانش را به‌عنوان بخشی از جریان کاری روزانه خود مستندسازی کرده و به اشتراک بگذارند. این رویکرد چابک و سریع به دانش برای شرکت‌های صنعت نفت و گاز ایده‌آل است.

منابع

Knowledge management best practices in oil and gas industry, Sep 28, 2023, document360.com



عماد سپهری

کارشناس طراحی موتور دیزل شرکت توگا

غلبه بر موانع پذیرش مدیریت دانش در صنعت انرژی

نوآوری یکی از موضوعات بسیار مهم در صنعت انرژی است. از تغییر رویکرد کشورها برای دستیابی به منابع جدید انرژی تجدیدپذیر گرفته تا توسعه فناوری خودکار و سیستم‌های یکپارچه همواره با هدف ایجاد یک اکوسیستم پایدار شکل گرفته و «نوآوری» موتور محرک تمامی این اقدامات است.



یکی از مهم‌ترین زیرساخت‌های توسعه نوآوری، «مدیریت دانش» است؛ چرا که به سازمان‌ها کمک می‌کند با در نظر گرفتن دانش‌های پیشین، اقدام به خلق دانش جدید کنند. این فرایند می‌تواند زمان ارزشمندی که برای حل مسائل صرف می‌شود را کاهش داده و استفاده از منابع سازمان برای تحقق اهداف کلان را بهبود بخشد؛ اما تجربیات شرکت‌های برتر در حوزه انرژی نشان داده که پیاده‌سازی مدیریت دانش با موانع زیادی همراه است. پس چگونه ذینفعان صنعت انرژی می‌توانند این موانع را پشت سر بگذارند و از مزایای بسیار مهم مدیریت دانش بهره‌مند شوند؟ چه چیزهایی باید در نظر گرفته شود؟ برای پیدا کردن پاسخ‌ها، ادامه مقاله را مطالعه کنید.

مدیریت دانش در صنعت انرژی

یکی از واقعیت‌هایی که مدیریت دانش را در صنعت انرژی ضروری می‌کند این است که این نظام چقدر برای به اشتراک‌گذاری دانش و استفاده از آن برای اجرای ایده‌های نوآورانه مفید است. مدیریت دانش بستر بسیار مناسبی برای بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری و افزایش اثربخشی در وظایف عملیاتی است. بر اساس داده‌های تاریخی، بسیاری از سازمان‌های صنعت نفت در مدیریت دانش پیشرو هستند اما سایر حوزه‌های این صنعت به اندازه بخش نفت در پیاده‌سازی مدیریت دانش پیشرفت نداشته‌اند. پیاده‌سازی مدیریت دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فرآیندهای خود را با جمع‌آوری و سازمان‌دهی مؤثر دانش آشکار و تقویت همکاری میان کارکنان برای استفاده از دانش پنهان، بهینه کنند.



وضعیت فعلی مدیریت دانش در بخش انرژی

در حال حاضر مدیریت دانش در صنعت انرژی نشان‌دهنده گام‌های درستی است و نیاز به بهبود دارد. خوشبختانه مدیریت دانش به اندازه لازم شناخته شده است و سازمان‌ها تلاش‌های دقیقی برای پیاده‌سازی استراتژی‌های مدیریت دانش انجام داده‌اند. گزارش‌های تحلیلی وضعیت مدیریت دانش در صنعت انرژی بر اهمیت اولویت‌بندی در پیاده‌سازی مدیریت دانش تأکید می‌کنند. با این حال، چند شکاف وجود دارد که سازمان‌ها باید آن را بهبود بخشند. یکی از مهم‌ترین نقاط بهبود، نیاز سازمان‌ها به ایجاد «پلتفرم‌های هوشمند اشتراک‌گذاری دانش» برای تشویق فرهنگ همکاری میان کارکنان است. در نظر بگیرید که چگونه تجزیه و تحلیل داده‌ها، یادگیری ماشینی و هوش مصنوعی می‌توانند در پیش‌بینی مشتریان، اتخاذ تصمیمات مؤثر و خلق دانش موثر باشند. ادغام یک ابزار هوش مصنوعی مانند چت‌جی‌پی‌تی در مدیریت دانش می‌تواند استخراج اطلاعات از حجم عظیم داده را سریع‌تر و بدون مشکل کند. چالش‌های نگهداری و انتقال دانشی که صنعت انرژی در چند سال اخیر با آن روبرو شده است را فراموش نکنیم. با استراتژی‌های بهتر، این صنعت باید توانایی انتقال اطلاعات مهم را در بین چندین لایه از کارمندان داشته باشد.

چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در صنعت انرژی

پیاده‌سازی مدیریت دانش در صنعت انرژی با چالش‌هایی همراه است که در ادامه به برخی از مهم‌ترین موارد اشاره شده است:

- **عدم آگاهی و درک:** با وجود تلاش‌های قابل توجهی که در طول چند دهه برای پیاده‌سازی رویکردهای مدیریت دانش انجام شده است، صنعت انرژی هنوز نیاز به ایجاد آگاهی و درک نسبت به مدیریت دانش دارد. بسیاری از سازمان‌ها هنوز باید با فواید این مسئله در بهبود کارایی عملیات خود آشنا شوند و ممکن است به درک لازم از اصول آن نیاز داشته باشند. مقابله با این چالش مستلزم کمپین‌های آگاه‌سازی در سازمان‌ها است که در آن کارکنان در مورد هدف و مزایای مدیریت دانش آموزش ببینند. این کار می‌تواند از طریق کانال‌های ارتباطی مختلف، از جمله کارگاه‌ها و برنامه‌های آموزشی انجام شود. روش دیگر برجسته کردن ابتکارات مدیریت دانش موفق است که در صنعت انرژی برای تقویت نوآوری و کارایی مفید بوده است. با به اشتراک‌گذاری تجربیات موفق، علاقه به اصول و شیوه‌های مدیریت دانش در بین کارکنان افزایش پیدا می‌کند.

○ **مقاومت فرهنگی:** در برخی مواقع پیاده‌سازی شیوه‌های مدیریت دانش در صنعت انرژی مورد استقبال قرار نمی‌گیرد. بخشی از این چالش به فرهنگ ضعیف به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌ها و احتکار عمدی دانش اشاره دارد که مانع اجرای مؤثر مدیریت دانش در صنعت انرژی می‌شود. مقاومت فرهنگی را می‌توان به چند روش کاهش داد. یکی از آن‌ها ترویج آگاهانه فرهنگ اشتراک دانش در محیط کار با تشویق کارکنان است. واحدهای متولی مدیریت دانش باید تلاش کنند تا با ایجاد کانال‌های رسمی و غیررسمی، اشتراک دانش و تخصص در بین همکاران را ترویج دهند. این امر با پاداش دادن به رفتارهای مشارکتی موفق‌تر خواهد بود. یکی دیگر از ابعاد مقاومت فرهنگی، نبود بستر مناسب فناوریانه برای به اشتراک‌گذاری دانش است. به دلیل مشکلات یکپارچه‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش با جریان‌های کاری پیچیده موجود، در دسترس بودن محدود منابع و سیستم‌های قدیمی، تیم‌های مدیریت دانش هنوز باید بر چالش‌های فناوری غلبه کنند. این مشکلات از طریق سرمایه‌گذاری در ابزارهای ارزشمند مدیریت دانش، مانند نرم‌افزار مدیریت دانش که به‌طورساده با اهداف سازمانی هماهنگ شده و با سیستم‌های موجود ادغام می‌شود، قابل حل هستند. انتخاب ابزارهای مناسب شامل استفاده از بازخورد کاربران، انجام ارزیابی‌های دقیق و همکاری با تیم‌های فناوری اطلاعات برای انتخاب سیستم‌های مناسب است.



- **مقاومت در برابر تغییر:** به ندرت پیش می‌آید که کارمندان و ذینفعان اصلی در صنعت انرژی تمایلی به اتخاذ ابزارها و فرآیندهای جدید در جریان کاری خود نداشته باشند. آن‌ها ترجیح می‌دهند به روش‌های سنتی و قدیمی پایبند باشند و درعین حال در مقابل تغییراتی مانند پذیرش فناوری مقاومت کنند. درحالی‌که مقابله با این امر می‌تواند دشوار باشد، سازمان‌ها می‌توانند تغییرات محسوس و قابل اندازه‌گیری را در این خصوص تجربه کنند. تیم‌های اجرایی مدیریت دانش می‌توانند نشان دهند که این کار چقدر برای رشد شخصی و فرآیندهای کاری کارکنان و صرفه‌جویی در میزان تلاش و زمان ضروری است.
- **فقدان معیارها و بازگشت سرمایه قابل اثبات:** یکی دیگر از عواملی که مانع پذیرش مدیریت دانش در صنعت انرژی می‌شود، نیاز به معیارها و بازده بازگشت سرمایه قابل اثبات در این بخش است. ارزیابی اثربخشی ابتکارات مدیریت دانش زمانی چالش برانگیز است که معیارهای مشخصی برای اندازه‌گیری اقدامات وجود نداشته باشد. غلبه بر این چالش با شناسایی شاخص‌های کلیدی عملکرد KPI مرتبط با اهداف هر سازمان شروع می‌شود که کارایی عملیاتی و همکاری را از طریق مدیریت دانش افزایش می‌دهد. همچنین می‌توان سیستم‌های مناسبی را برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها به منظور اندازه‌گیری اثرات مدیریت دانش پیاده‌سازی کرد.

مزایای پذیرش مدیریت دانش در صنعت انرژی

مدیریت پیچیدگی‌های صنعت انرژی نیازمند یک سیستم مدیریت دانش موثر است که همه‌چیز را مستند کند. این سیستم منبع درستی برای کارکنان و ذینفعان است تا به آن مراجعه کرده و تصمیمات آگاهانه بگیرند. سایر مزایای پذیرش مدیریت دانش در صنعت انرژی عبارت‌اند از:

- **نگهداری و حفظ دانش:** یکی از مهم‌ترین مزایای پذیرش مدیریت دانش در صنعت انرژی، تسهیل در جذب و حفظ دانش در این بخش است. این امر هم در مورد دانش آشکار و هم برای دانش پنهان صدق می‌کند. در این سناریو، دانش آشکار شامل مشخصات فنی و رویه‌های مستندی است که در پایگاه‌های اطلاعاتی و مخازن دانش ذخیره می‌شوند؛ بنابراین، دانش صریح را می‌توان با توسعه یک مخزن متمرکز حاوی دستورالعمل‌های ایمنی به‌روز و دستورالعمل‌های فنی که به راحتی قابل دسترسی هستند، ایجاد کرد. دانش ضمنی می‌تواند از طریق به اشتراک‌گذاری تجربه و تخصص توسط کارکنان خبره و همچنین از طریق برنامه‌های مربیگری و پلتفرم‌های مشارکتی حفظ شود که در آن مهندسان باتجربه، دانش خود را برای کمک به حل مسئله به اشتراک می‌گذارند.

○ **افزایش همکاری و به اشتراک‌گذاری دانش بین کارکنان:** اجرای تکنیک‌های مدیریت دانش در صنعت انرژی می‌تواند همکاری کارکنان و اشتراک دانش را افزایش دهد. کارمندان می‌توانند همکاری کنند، اطلاعات را به اشتراک بگذارند. با پلتفرم مدیریت دانش مناسب ارتباط برقرار کنند. این امر نوآوری را تقویت می‌کند و به دلیل صرفه‌جویی در زمان، بازده اجرایی کارکنان را افزایش می‌دهد. همکاری پیشرفته می‌تواند از طریق ایجاد گروه‌های تخصصی در حوزه‌های خاص در بخش انرژی امکان‌پذیر باشد. سپس کارمندان می‌توانند به‌طور جمعی در مورد چالش‌ها بحث کنند و راه‌حل‌ها را به‌طور یکپارچه پیدا کنند.

○ **بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری بر اساس دسترسی به اطلاعات مربوطه:** پیاده‌سازی مدیریت دانش در صنعت انرژی می‌تواند منجر به بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری شود، زیرا دسترسی بهتری به اطلاعات مرتبط از طریق پایگاه‌های داده غنی از محتوا وجود دارد که همه چالش‌های بالقوه را در طول گردش کار فهرست بندی می‌کند. با این کار، تصمیم‌گیرندگان همیشه می‌توانند به اطلاعات به‌روز، مرتبط با زمینه و اطلاعات دقیق دسترسی پیدا کنند که برای تصمیم‌گیری آگاهانه ضروری است. داده‌ها را می‌توان از طریق دایرکتوری‌های دانشی که توسط کارشناسان موضوعی در سازمان طبقه‌بندی شده‌اند و به‌طور آشکار در اختیار هر کسی که به دنبال راهنمایی است، در دسترس قرار داد.

○ **تسهیل نوآوری و یادگیری مستمر در سازمان‌ها:** نوآوری برای پیشرفت پیوسته در صنعت انرژی ضروری است. مدیریت دانش این امر را با تشویق به نوآوری و یادگیری مستمر در سازمان‌ها تسهیل می‌کند. فراهم کردن بسترها و فرآیندهایی برای به اشتراک‌گذاری دانش، این ابزار را به ابزار مناسبی برای پرورش فرهنگی تبدیل می‌کند که یادگیری مستمر و نوآوری را در بین کارکنان ترویج می‌کند. این کار می‌تواند از طریق کانال‌هایی برای ارائه و بحث درباره ایده‌های نوآورانه در میان کارکنان و روش‌های جدید کشف فناوری باشد.

○ **افزایش بهره‌وری عملیاتی و کاهش هزینه:** پیاده‌سازی مدیریت دانش مزایایی بسیاری برای افزایش راندمان و کاهش هزینه در بردارد. وقتی زمان کمتری صرف حل مسائل می‌شود، به‌ویژه مسائلی که قبلاً توسط متخصصان حل و با دقت در مخازن دانش ثبت شده‌اند، زمان ارزشمندی برای کارهای دیگر باقی می‌ماند. سازمان‌های صنعت انرژی می‌توانند با استفاده از مدیریت دانش فرآیندها را ساده‌سازی کنند و با استفاده از بهترین شیوه‌های موجود در سامانه مدیریت دانش، احتمال خطا را کاهش دهند. زمانی که رویه‌های عملیاتی استاندارد و بهترین شیوه‌ها در شرکت مستند شده و به راحتی به اشتراک گذاشته می‌شوند، شانس بیشتری برای کارایی و سازگاری در جریان‌های کاری وجود دارد. این امر با کاهش زمان خرابی و تشویق کارشناسان به اشتراک‌گذاری دانش خود، حل مسئله را بهبود می‌بخشد.

- تدوین برنامه راهبردی برای غلبه بر موانع: شرکت‌های صنعت انرژی به یک برنامه استراتژیک برای کمک به بهبود پذیرش مدیریت دانش نیاز دارند. این برنامه استراتژیک باید به چالش‌های منحصربه‌فرد در این بخش بپردازد و یک محیط اشتراک دانش فراگیر را ترویج کند. عناصر کلیدی برنامه استراتژیک شامل ارزیابی کامل موانع فعلی سازمان برای پذیرش مدیریت دانش است. شرکت‌ها می‌توانند با ارزیابی این موانع، زمینه‌هایی را برای تلاش بیشتر و بهبود اشتراک‌گذاری دانش در میان کارکنان، مانند مقاومت فرهنگی و عدم آگاهی، درک کنند. پس‌ازاین ارزیابی، سازمان می‌تواند یک استراتژی جامع برای ایجاد آگاهی بیشتر در مورد مدیریت دانش و مزایای آن تدوین کند.
- با ترویج اهمیت پذیرش آن، کارمندان و رهبران می‌توانند با درک ارزش آن تمایل بیشتری به مشارکت داشته باشند. سایر جنبه‌های برنامه استراتژیک عبارت‌اند از:
 - ۱) تهیه برنامه‌ها و منابع آموزشی.
 - ۲) حذف مراحل غیرضروری که می‌تواند یکپارچگی مدیریت دانش در جریان کاری آن‌ها را مختل کند.
 - ۳) ایجاد معیارهای کلیدی برای سنجش اثربخشی مدیریت دانش.



نمونه‌هایی از مدیریت دانش در صنعت انرژی

بیایید در ادامه به چند نمونه نگاه کنیم تا الهام‌بخش شما برای ایجاد سیستم مدیریت مبتنی بر دانش باشد.

مدیریت دانش در آ‌ب

شرکت ABB یکی از شرکت‌های بزرگ در زمینه فناوری و اتوماسیون صنعتی است. این شرکت نیز از مدیریت دانش به‌عنوان یک رویکرد استراتژیک برای بهبود عملکرد و افزایش نوآوری استفاده می‌کند. مدیریت دانش در گروه آ‌ب به‌منظور بهبود عملکرد، افزایش کارایی و ایجاد نوآوری مورد استفاده قرار می‌گیرد. با توجه به اینکه شرکت‌های بزرگ مانند ABB با دانش فنی و سازمانی گسترده‌ای روبرو هستند، مدیریت دانش ابزاری استراتژیک است که به آن‌ها کمک می‌کند تا دانش خود را بهترین شکل مدیریت کنند و از آن بهره‌برداری کنند.



یکی از اقدامات مدیریت دانش در شرکت آ‌ب ب یکپارچه‌سازی فرایندهای سازمانی با مدیریت دانش است. این کار با این هدف انجام‌شده است که سازمان از طریق فرایندهای کاری استاندارد شده و رویکرد مدیریت دانش به دستاوردهای فرآیندی فوق‌العاده دست یابد. شرکت ABB برای پیاده‌سازی مدیریت دانش از نرم‌افزار "ABB Knowledge Manager" استفاده می‌کند. این نرم‌افزار به‌عنوان یک سیستم مدیریت دانش یکپارچه طراحی شده است و قابلیت‌هایی مانند جمع‌آوری، ذخیره، سازمان‌دهی و به اشتراک‌گذاری دانش را فراهم می‌کند.

شرکت زیمنس

اولین اقدام در ایجاد یک بستر تعاملی و دیجیتال برای به اشتراک گذاشتن تجربیات، روش‌ها و دروس آموخته پروژه‌ها در زیمنس، به سال ۱۹۹۹ و با راه اندازی CN ShareNet ابرمی‌گردد، سامانه‌ای که در سال ۲۰۰۴ به Com ShareNet تغییر نام داد. چند سال بعد، سیستم Community4Competence در دیپارتمان تحرک و اتوماسیون صنعتی مورد استفاده قرار گرفت و در ادامه نیز سیستم TechnoWeb 2.0 برای کل سازمان زیمنس در نظر گرفته شد.

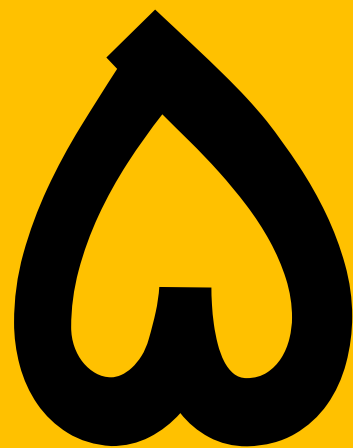


در سال ۲۰۰۵، باید یک پایگاه داده برای پروژه‌های مرجع و پکیج راهکارهای اثبات شده برای واحد سیستم‌های امنیتی ایجاد می‌شد؛ در نتیجه، پلتفرم تعاملی SBT @ References توسعه داده شد که هدف آن بیشتر دیپارتمان فناوری‌های ساختمان‌سازی زیمنس بود. پس از گسترش دامنه این سامانه در چندین بخش دیگر زیمنس، این سرویس در سال ۲۰۱۲ به + References تغییر نام داد. تقریباً ۱۵ سال است که این بستر شناخته شده و بسیار موفق، دسترسی به هزاران منبع دانشی را برای کارکنان زیمنس فراهم کرده است. در سال ۲۰۱۹، سامانه + References به پایگاه دانش جامع و مرجع زیمنس تبدیل شد. این برنامه جدید با تغییر رابط کاربری، افزودن اپلیکیشن تلفن همراه و تعدادی بهبود کاربردی دیگر، دسترسی کلیه کارکنان زیمنس در اقصی نقاط جهان را به این سامانه تسهیل کرد.



چرا در حوزه خدمات مالی به سیستم مدیریت دانش نیاز داریم؟

تا همین اواخر، نوآوری و مدیریت دانش کارکردهای جداگانه‌ای در سازمان‌های خدمات مالی داشته است. در دو سال گذشته، آن‌ها شروع به ادغام کرده‌اند و مدیریت دانش بهتر از همیشه برای ارائه ارزش به بانک‌ها، موسسات سرمایه‌گذاری، شرکت‌های بیمه، شرکت‌های کارگزاری، شرکت‌های مشاوره مدیریت ثروت و موارد دیگر عمل کرده است.



سیستم مدیریت دانش در خدمات مالی، فرآیندها را قادر می‌سازد تا به‌صورت بهینه و یکپارچه تعریف شوند. همچنین این امکان را فراهم می‌کند که دانش به‌سرعت و به‌راحتی به کارکنانی که به آن نیاز دارند تحویل داده شود. مدیریت دانش در صنعت بانکداری و سایر بخش‌ها همچنین می‌تواند رقابت میان کارکنان را تقویت کرده و اطمینان حاصل کند که ارائه‌دهندگان خدمات مالی از خطرات مالی محافظت می‌شوند. درعین‌حال این سیستم می‌تواند ناکارآمدی عملیاتی را به حداقل رسانده و ارتباطات داخلی را ساده‌تر کند.

مزایای مدیریت دانش در امور مالی

مدیریت دانش در خدمات مالی یک فرایند پیچیده است. نرم‌افزار مدیریت دانش به ساده‌سازی فرآیندها کمک می‌کند تا سازمان‌ها بتوانند کارآمدتر عمل کنند و نیازهای مشتریان را به‌طور رضایت‌بخش‌تری برآورده کنند. در کنار کمک به بانک‌ها و سایر مؤسسات مالی برای کاهش یا اجتناب از بحران‌ها، در ادامه به بررسی مزایای مدیریت دانش در فرایندها می‌پردازیم:

○ **تصمیم‌گیری بهتر:** این یک واقعیت اثبات‌شده است که سازمان‌های دانش‌محور در تصمیم‌گیری‌های سازمانی عملکرد بهتری دارند؛ بنابراین جای تعجب نیست که تصمیم‌گیری، کلید موفقیت در صنعت مالی است. تصمیم‌گیری صحیح ریسک‌ها را کاهش می‌دهد و دقت مشاوره برای مشتری و سازمان را افزایش می‌دهد. توسعه، ذخیره‌سازی، دسترسی و به اشتراک‌گذاری دانش صحیح به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا تصمیمات آگاهانه‌ای اتخاذ کنند و درعین‌حال از مقررات مختلف محلی، ایالتی، فدرال و بین‌المللی پیروی کنند. با ایجاد یک استراتژی مدیریت دانش که شامل مدیریت دانش آشکار و پنهان است، هر ارائه‌دهنده خدمات مالی می‌تواند اطمینان حاصل کند که اطلاعات موردنیاز برای رسیدن به بهترین نتیجه را برای شرکت و مشتریانش در اختیار دارد.

○ **انتقال مستقیم دانش:** کارمندان جدید و کسانی که در حال انتقال به موقعیت‌های جدید هستند به زمان نیاز دارند تا سرعت عملشان در کارشان بیشتر شود. یک منبع متمرکز دانش تضمین می‌کند که هیچ‌کس وقت خود را برای مرتب‌سازی اسنادی که ممکن است به شغلش مرتبط باشد یا نباشد تلف نمی‌کند. نرم‌افزار مدیریت دانش با قابلیت جستجوی آسان، بازیابی سریع اطلاعات را نیز تسهیل می‌کند و به اعضای تیم کمک می‌کند تا زمانی که تعداد زیادی مشتری سؤالاتی دارند، به‌سرعت بتوانند پاسخ سؤالات مشتریان را بیابند. حوزه دیگری که در آن دانش پنهان از بین می‌رود،

زمانی است که کارکنان در نقش‌های ارشد سازمان، شرکت را ترک می‌کنند. وجود یک استراتژی مدیریت دانش، به اشتراک‌گذاری دانش را در اولویت قرار می‌دهد و فرهنگی که از همه کارکنان سازمان انتظار دارد آنچه را که آموخته و می‌دانند به اشتراک بگذارند را تقویت می‌کند و در نهایت به سازمان کمک می‌کند که مدیریت تغییر را آسان‌تر کند.

○ **افزایش راندمان:** حاشیه‌های کمتر، فناوری‌های سریع‌تر، انتظارات بالای مشتریان و رقابت شدید تنها بخشی از چالش‌هایی است که بانک‌ها و سایر موسسات مالی روزانه با آن‌ها مواجه هستند. در صنعتی که سود، مبتنی بر دانش و سرعت است، کسانی که در ارائه خدمات قابل‌اعتماد و به‌موقع، شکست می‌خورند، می‌توانند ببینند که مشتریان خود بانک یا مؤسسه‌ای را تغییر می‌دهند. یک سیستم مدیریت دانش مالی خدمات موثر به مشتری را با افزایش کارایی، تجربیات مشتری و جلوگیری از اشتباهات مکرر تضمین می‌کند. همچنین می‌تواند توسعه محصولات و خدمات جدید را هدایت کند و به مؤسسات مالی کمک کند تا کیفیت محصولاتی را که قبلاً ارائه می‌دهند بهبود بخشند.



○ **انطباق مقرراتی شفاف:** قوانین در نام بانکی همواره در حال تغییر هستند. افرادی که به دانش قبلی در مورد «چگونگی کار کردن» تکیه کنند، معمولاً وقتی متوجه می‌شوند که سیاست‌ها و رویه‌های جدیدی وضع شده است، غافلگیر می‌شوند. به جای اینکه انتظار داشته باشیم مشتریان بار مسئولیت رعایت قوانین و مقررات را به دوش بکشند، با ایجاد یک سیستم مدیریت دانش، این امکان را خواهیم داشت که همه‌چیز را در یک پایگاه متمرکز قرار داده و به‌سادگی آن را به‌روزرسانی کنیم. همچنین این کار رعایت قوانین را برای همه کارکنان بسیار آسان‌تر می‌کند و ریسک کلی سازمان را کاهش می‌دهد.

نقش مدیریت دانش در افزایش تعداد مشتریان وفادار

مشتریانی که با ارزش‌ترین دارایی‌های خود را به تیم‌های مالی می‌سپارند، می‌خواهند در انتخاب‌های خود احساس امنیت کنند. آن‌ها از اخبار صنعت بیشتر آگاه هستند و انتظارات بالاتر و سوالات دقیق‌تری دارند. آن‌ها پاسخ‌های قطعی می‌خواهند و این امر مستلزم آن است که مؤسسات مالی بر مرتبط‌ترین و دقیق‌ترین اطلاعاتی که در اختیار دارند تکیه کنند. دنیای بانکداری مدرن بدون چالش نیست. با این حال، ارائه‌دهندگان خدمات مالی می‌توانند از این واقعیت که راه‌حل‌های نرم‌افزاری مدیریت دانش به‌عنوان یک «سلاح مخفی» در دسترس آن‌ها وجود دارد. نرم‌افزارهای مدیریت دانش مبتنی بر هوش مصنوعی به کارکنان سازمان در صنعت مالی کمک می‌کند تا تصمیمات تجاری هوشمندتر و بهتری در مورد محصولات و خدماتی که ارائه می‌دهند اتخاذ کنند. این سیستم‌های مدیریت دانش تعامل‌های تجاری را افزایش می‌دهد و دانش دقیق و ثابتی را ارائه می‌دهد که به بهبود تجربیات مشتریان و کارکنان به‌طور یکسان کمک می‌کند.

منابع

Why Do You Need Knowledge Management System in Financial Services, April 12, 2023, kmslh.com



شیرین هیاریان
کارشناس مدیریت دانش

ارتباط بین مدیریت فرآیند و مدیریت دانش

در کنفرانسی که در اوایل امسال برگزار شد، متخصصان مدیریت دانش و مدیریت فرایند را گرد هم آوردیم. در این جلسه چندین بار به وجود ارتباطی قوی بین این دو رشته تأکید شد. اگرچه ارتباط میان این دو رشته در زمینه‌هایی مانند بهبود تجربه مشتری، کاهش زمان چرخه جایگزینی کارکنان، کاهش میزان دوباره‌کاری‌ها و ارتقای مهارت کارکنان تازه‌کار کاملاً مشهود است، این نگرانی وجود دارد که فرصت‌های کلیدی‌ای که از همکاری میان این دو رشته می‌توان به دست آورد، نادیده گرفته شده باشند.



مدیریت دانش و مدیریت فرآیند دو رشته مختلف با نیازها و اهداف مشابه هستند که وقتی با همدیگر جفت شوند قادر خواهند بود تعادلی باورنکردنی در کارایی و اثربخشی میان فرآیند و برنامه ایجاد کنند. طبق نظرسنجی‌ای که در سال ۲۰۲۳ انجام گرفت و وظیفه بررسی بهبود فرآیندها، کاهش ریسک‌ها و افزایش مشارکت کارکنان همسو با کمک مدیریت فرآیند و مدیریت دانش را بر عهده داشت، متوجه شدم «مدیریت و توانمندسازی کارکنان» یک شکاف فرصتی است که مشارکت مدیریت دانش و مدیریت فرآیند به‌خوبی از عهده آن برمی‌آید.

مدیریت و توانمندسازی کارکنان

صرف‌نظر از نوع سازمان، عموماً پذیرفته‌شده است که کارکنان شریان حیاتی سازمان هستند. به‌طور خاص از نگاه مدیریت دانش، کارکنان در ایجاد، مدیریت و حفظ دانش حیاتی سازمان نقشی کلیدی را بر عهده‌دارند. در اینجا دو نکته حائز اهمیت وجود دارد: «چه» نوع دانشی مدیریت می‌شود؟ و «چگونه» می‌توان دانش را به بهترین شکل مدیریت کرد؟ مدیریت دانش و مدیریت فرآیند با طرح چند سوال به این نکات می‌پردازند. مدیریت دانش از شما می‌پرسد:



چه نوع دانشی در حال ایجاد شدن است؟ چه کسی این دانش را ایجاد و مدیریت می‌کند؟ مدیریت فرآیند می‌پرسد: دانش چگونه در طول زمان ذخیره و نگهداری می‌شود؟ چگونه این دانش در یک سازمان جریان پیدا می‌کند؟

در هر دو حوزه ایجاد و ذخیره دانش، کارکنان نقش کلیدی را بر عهده دارند و با این حال، اگرچه یک فرآیند در ظاهر خودکار به نظر می‌رسد، تنها از طریق نظارت استراتژیک کارکنان می‌تواند به صورت یکپارچه در سازمان و در میان کارکنان جریان پیدا کند. حتی بهترین فناوری نیز نمی‌تواند افراد غیرماهر یا غیرمتخصص، فرآیندهای ناقص یا دانش ذخیره‌شده در ذهن کارکنان یا دسکتاپ شخصی آن‌ها را جبران کند.

توانمندسازی کارکنان برای حمایت از فناوری

اکثر سازمان‌ها می‌دانند که فناوری یک ضرورت برای توانمندسازی فرایندها است؛ اما در عصری که نقش فناوری اطلاعات کمرنگ می‌شود، ممکن است استعداد کافی برای انجام تمام مسائل مربوط به فناوری در سازمان‌ها وجود نداشته باشد تا به کارکنان اجازه دهد روی وظایف سطح بالاتر تمرکز کرده و با رضایت وظایف خود را به انجام برسانند؛ بنابراین سازمان‌ها به نوآوری نیاز دارند و شما باید به آن‌ها کمک کنید تا نیازهای فوری خود را برآورده ساخته و مهارت‌های جدیدی را توسعه بدهند. سازمان‌ها نباید صرفاً به فناوری اطلاعات تکیه کنند بلکه باید آن را با فرایندهای خود ادغام کرده و به بهترین نحو به کارگیرند.



مرکز کیفیت و بهره‌وری امریکا، یک برنامه توسعه شهروندی را توصیه می‌کند که از طریق آن کارمندان واحدهای غیر فناوری اطلاعات، ابزارهای دیجیتال، اتوماسیون، برنامه‌های کاربردی یادگیری ماشینی یا حتی راه‌حل‌های هوش مصنوعی را با استفاده از پلتفرم‌های بدون کد یا کم‌کد، توسعه و پیاده‌سازی می‌کنند؛ اما برنامه توسعه شهروندی چیست؟ توسعه‌دهندگان شهروندی سازمان را به چندین روش پشتیبانی می‌کنند. علاوه‌براین، در راستای کمک به حل مشکلات احتمالی فناورانه، از حوزه‌هایی مانند رفع نیاز به استعدادهای ماهر، افزایش چابکی و پیاده‌سازی دانش، بهبود بهره‌وری، مشارکت با فناوری اطلاعات، شکستن مقاومت کارکنان در برابر تغییر و غیره زیر حمایت می‌کنند.

ادامه همکاری مدیریت دانش و مدیریت فرآیند

نکته واضحی که از نظرسنجی مدیریت فرآیند به آن می‌رسیم این است که مزایای آشکاری در همکاری مدیریت دانش و مدیریت فرآیند وجود دارد. در این همکاری فرصت‌هایی برای پیشرفت بلندمدت‌تر نیز وجود دارد که با کمی حفاری و کشف بیشتر می‌توان به آن‌ها دست یافت. در ادامه برخی از مزایای برتر همکاری مدیریت دانش و مدیریت فرآیند ذکر شده است:

○ بهبود کارایی عملکرد

○ ایجاد ثبات در اجرای کار

○ بهبود تجربه مشتری

○ کاهش هزینه‌های

○ کاهش زمان چرخه جایگزینی کارکنان

○ ارتقای مهارت کارکنان

○ به حداقل رساندن سیل‌ها

شما چه شکاف‌ها و چه فرصت‌هایی را شناسایی کرده‌اید که مشارکت مدیریت دانش و مدیریت فرآیند به مرتفع ساختن آن کمک کند؟

منابع

Process and Knowledge Collaboration: Bridging the Gaps, Madison Lundquist,
Sep 11, 2023, apqc.org



مدیریت دانش با جریان دانش آغاز می‌شود

وقتی حیاتی‌ترین دانش یک سازمان در حال حرکت در سازمان باشد و در زمان مناسب به افراد مناسب برسد، شما جریان دانش دارید! این جریان زمانی شروع می‌شود که یک دانش جدید ایجادشده و شامل تمام افراد و سیستم‌هایی می‌شود که دانش باید برای استفاده و ایجاد ارزش از آن‌ها عبور کند.



چرا مدیریت جریان دانش مهم است؟

بسیاری از ما با انبوهی از فرآیندهای جریان دانش پیچیده، زائد یا ناموجود سروکار داریم که احتمالاً به درستی مستند نشده‌اند؛ بنابراین، برای سازمان‌ها مهم است که در مورد شناسایی، درک و به دست آوردن فرآیندهایی که دانش مربوطه را به کسانی که به آن نیاز دارند، آگاه باشند. هدفمندی هنگام طراحی و اجرای رویکردهای مدیریت دانش مانند درس‌های آموخته‌شده، انجمن‌های خبرگی یا قابلیت‌های جستجو بسیار مهم است. دانش تا زمانی که به آن دسترسی پیدا نکرده و مورد استفاده قرار نگیرد، ارزشی ارائه نمی‌دهد. ابزار یا رویکرد مدیریت دانش که جریان دانش مؤثر را امکان‌پذیر نمی‌کند، نمی‌تواند به خوبی از اهداف مدیریت دانش و در نهایت اهداف سازمان پشتیبانی کند.

چگونه می‌توان به جریان دانش فکر کرد؟

تفکر هدفمند در مورد جریان دانش با استفاده از فرآیند جریان دانش APQC می‌شود، یک چرخه هفت مرحله‌ای است که جزئیات نحوه حرکت دانش در سازمان‌ها را شرح می‌دهد. این چرخه شامل ایجاد، شناسایی، جمع‌آوری، بررسی، اشتراک‌گذاری، دسترسی و استفاده از دانش بوده و یک رویکرد کل‌نگر است که افراد، فرآیند، محتوا و فناوری را در هر مرحله شامل می‌شود.



مرحله ۱: ایجاد، نوآوری و اختراع کنید. ایجاد دانش هر روز به روش‌های مختلف مانند الگوبرداری، آزمایش‌های جدید، طرح‌های پیاده‌سازی برای مشتریان جدید، بهبود محصول و خدمت و غیره اتفاق می‌افتد.

مرحله ۲: شناسایی، تعریف و اولویت‌بندی کنید. مشخص کنید چه دانشی در راستای استراتژی‌های سازمان حیاتی است تا بر آن دانش تمرکز کنید. علاوه بر این، تک‌تک کارکنان باید دانشی را برای به اشتراک گذاشتن در جریان فرایند کاری خود شناسایی کنند.

مرحله ۳: سازمان‌دهی و جمع‌آوری کنید. دانش را در بستری مانند نرم‌افزار مدیریت دانش، پورتال، پایگاه داده یا وبلاگ مستند و ذخیره کنید. جمع‌آوری می‌تواند از طریق یک فعالیت تسهیل شده، در طول یک رویداد مانند یک جلسه تیمی، یا در طول کار روزانه اتفاق بیفتد.

مرحله ۴: بررسی، ارزیابی، اعتبارسنجی و تجزیه و تحلیل کنید. بررسی و ارزیابی دانش جهت استفاده بهتر و کاربردی‌تر دانش است. برخی از دانش‌ها نیاز به بررسی متخصصان موضوعی دارند، درحالی‌که برخی دانش‌ها می‌توانند توسط یک جامعه کاربر گسترده‌تر بررسی و مدیریت شوند.

مرحله ۵: اشتراک‌گذاری، انتقال و انتشار دانش. دانش یا اطلاعات را به دیگران به اشتراک بگذارید یا به دیگران منتقل کنید، در یک فعالیت یا بحث گروهی مشارکت کنید و/یا به سؤالات پاسخ دهید.



مرحله ۶: دسترسی پیدا کرده و با دانش‌ها روبرو شوید. این شامل هر دو مکانیسم "فشار" (دانش در زمان‌های تعیین‌شده یا در پاسخ به محرک‌ها ارائه می‌شود) و مکانیسم‌های "کشش" (دانش در صورت تقاضا قابل دسترسی است).

مرحله ۷: از دانش استفاده، یادگیری و تطبیق/اقتباس کنید. دانش به شکل فعلی خود دریافت می‌شود و در موقعیت دیگری برای حل یک مشکل، بهبود فرآیند یا تصمیم‌گیری اعمال می‌شود.

جریان دانش در عمل چگونه است؟

سازمان‌ها از چارچوب فرآیند هفت مرحله‌ای برای درک بهتر و بهینه‌سازی فرآیندها و قابلیت‌های مدیریت دانش خود استفاده می‌کنند، اما باید رفتارهای لازم برای مشارکت کارکنان را نیز در نظر بگیرند. هنگام توسعه فرآیندهای خاص جریان دانش، ذهنیت‌های لازم را در طول مراحل این چرخه در نظر بگیرید تا دانش شما به‌طور مؤثر جریان یابد:

- **به اشتراک‌گذاری:** وقتی دانش جدید است، برای کارکنان مهم است که ارزش به اشتراک‌گذاری در سازمان را داشته باشد.

- **پرسیدن و جستجو:** زمانی که دانشی موردنیاز است، برای کارکنان مهم است که بدانند چگونه آزادانه و به سهولت درخواست دانش را داشته و به جستجوی آن بپردازند.

- **یادگیری و بهبود:** هنگامی که دانش در چرخه خود سپری و توسط دیگران دریافت شد، مهم است که کارکنان بدانند می‌توان آن را به روش‌های جدید استفاده کرد و برای ارزش افزودن در سازمان بهبود داد.

اکثر برنامه‌های مدیریت دانش بالغ، از فرآیندهای جریان دانش تعریف‌شده استفاده می‌کنند تا اطمینان حاصل کنند که دانش مهم و مرتبط آن‌طور که باید در سرتاسر سازمان حرکت می‌کند. یک فرآیند جریان دانش تعریف‌شده به تیم‌های مدیریت دانش کمک می‌کند تا شکاف‌ها را شناسایی کرده و فرصت‌های بهبود را مشخص کنند و عمیق‌تر در مورد تجربه استفاده‌کننده نهایی دانش فکر کنند.

به گفته یکی از متخصصان مدیریت دانش «تیم‌ها در واقع به یک متخصص مدیریت دانش نیاز ندارند تا در طول فرآیند دستشان را بگیرد یا منتظر بمانند تا همه‌چیز را کنترل کنند. در اصل، ما تیم‌ها را قادر می‌سازیم تا سریع‌تر دانش را در سازمان به جریان بیندازند و مدیریت دانش را در عملکرد خود بگنجانند».

منابع

Knowledge-Based Management in Healthcare: Best Practices, March 20, 2023,
<https://kmslh.com>

نظام پیشنهادها

ماژول جدید نرم افزار دانا

گروه مدیریت دانش دانا در آخرین به روزرسانی نرم افزار خود، **فرایند نظام پیشنهادها** را نیز به سامانه مدیریت دانش دانا اضافه کرد. این ماژول با هدف یکپارچه سازی نظام پیشنهادها با نظام مدیریت دانش طراحی و ایجاد شده است. سازمان هایی که تا کنون برای مدیریت ایده ها و پیشنهادها از نرم افزار مناسبی استفاده نمی کردند، با استفاده از این قابلیت می توانند علاوه بر مکانیزاسیون این فرایند، ارتباط نظام مند آن را با سیستم مدیریت دانش ایجاد کنند.

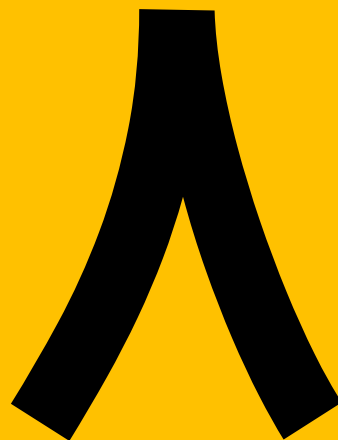




زهرا حسینی
کارشناس مدیریت دانش

بهترین شیوه‌های مدیریت دانش در صنعت بهداشت و درمان

حل مشکلات و تصمیم‌گیری‌های مناسب در صنعت مراقبت‌های بهداشتی به دسترسی به دانش مرتبط بستگی دارد. صنعت پیچیده بهداشت و درمان به طور فزاینده‌ای در حال رشد است و محیطی را ایجاد کرده است که در آن مدیریت مبتنی بر دانش، کلیدی برای دست‌یابی به نتایج بهتر است.



در واقع، مدیریت دانش در مراقبت‌های بهداشتی برای ارائه بهترین مراقبت، ایجاد برتری عملیاتی و ارتقای نوآوری حیاتی است. طراحی یک استراتژی مؤثر و سازمان یافته برای مدیریت دانش محور در مراقبت‌های بهداشتی می‌تواند به سازمان شما کمک کند تا از اهداف خود فراتر بروید.

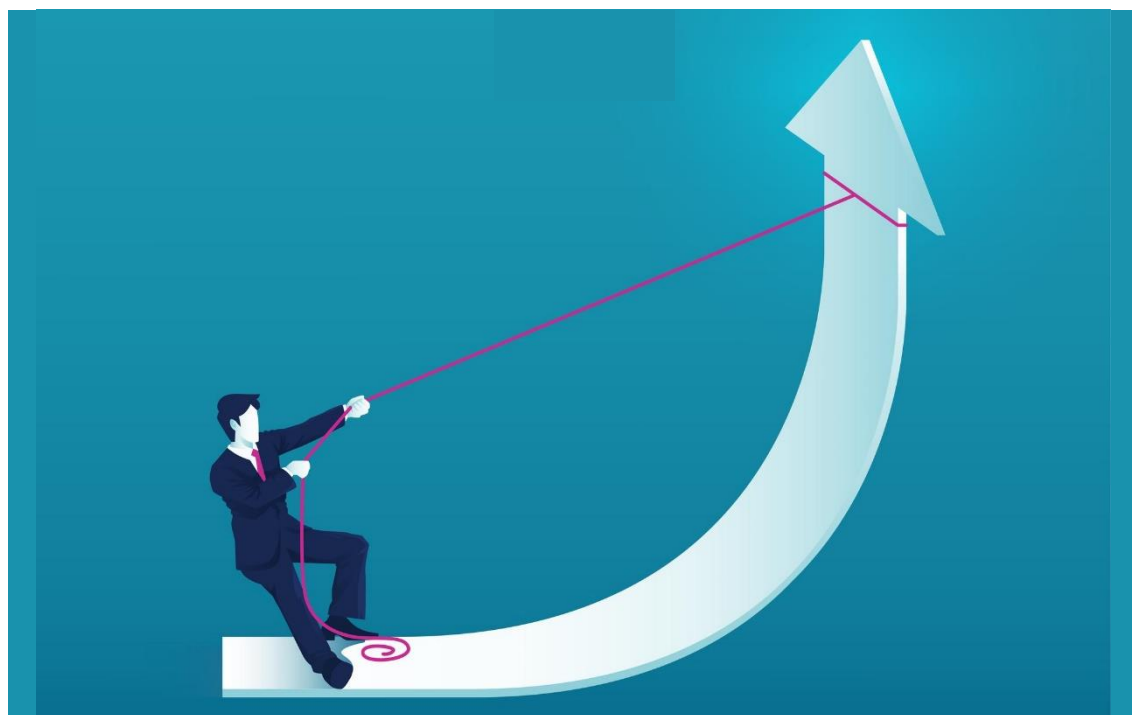
بسیاری از صنایع، شرکت‌های بزرگ، سازمان‌های غیرانتفاعی و مؤسسات عمومی منابعی دارند که می‌توانند به برنامه مدیریت دانش اختصاص دهند. با این حال، تعداد بسیار کمی از سازمان‌های مراقبت‌های بهداشتی منابع لازم برای توسعه و اجرای یک استراتژی مدیریت دانش قدرتمند را به این امر تخصیص داده‌اند.

دلایل اهمیت مدیریت دانش محور در مراقبت‌های بهداشتی

سه دلیل اصلی وجود دارد که چرا مدیریت آگاهانه دانش برای موفقیت در صنعت پیچیده بهداشت و درمان حیاتی است:

۱. قابلیت‌های تصمیم‌گیری را ارتقا می‌دهد.

هنگامی که افراد در سازمان شما فاقد دانش بوده یا با اطلاعات بیش از اندازه مواجه می‌شوند، ممکن است دچار مشکل شوند. پیاده سازی یک سیستم مدیریت دانش، جریان اطلاعات را ساده کرده و در نتیجه تصمیمات بهتر و نتایج بهتری را به همراه خواهد داشت. هنگامی که کارکنان شما به طور مداوم توانایی خود را برای به دست آوردن نتایج مطلوب گسترش می‌دهند، سازمانی ایجاد می‌کنید که در آن همکاری جمعی ترویج می‌یابد.



۲. با اطمینان از اینکه یادگیری به یک فرایند تبدیل می‌شود.

یک سازمان یادگیرنده ایجاد می‌کند. شما به دنبال نگاه به جلو هستید، اما به دانش گذشته نیاز دارید. این به این معنی است که شما به محیطی مبتنی بر داده، یادگیری بی‌وقفه و مبتنی بر تجربه نیاز دارید. تحقیقات مکرراً نشان داده است که سه عامل اصلی برای سازگاری و یادگیری سازمانی ضروری است؛ رهبری که فرآیند مشارکتی را تقویت می‌کند، شیوه‌ها و فرآیندهای یادگیری خاص و محیط حمایتی. کارکنان شما می‌توانند موفقیت‌ها و شکست‌ها را در یک محیط پشتیبانی که در تلاش برای بهبود مستمر است، ارزیابی کنند. این کار منجر به شکل‌گیری یک فرهنگ سازمانی می‌شود که بر اساس ارزیابی اطلاعات محور از دستاوردها و نتایج می‌آموزد. یادگیری از تجربه باعث پیشرفت دانش مرتبط می‌شود که می‌تواند برای ساده کردن عملیات و بهبود مراقبت از بیمار استفاده شود.



۳. مدیریت دانش محور، نوآوری و تغییرات مثبت فرهنگی را تحریک می‌کند.

مدیریت فعال دانش ضمن ایجاد فرهنگ نوآورانه، تبادل آزاد ایده‌ها را تسهیل می‌کند. این نوع فرهنگ با پذیرش این نکته آغاز می‌شود که تغییر باعث ترویج یک ذهنیت باز می‌شود. این طرز فکر نیاز به پرورش دارد و باید توسط مدیریت بالاتر در رده‌های بالای موسسه پرورش یابد. در نهایت، طرز فکر نوآورانه و مشارکتی باید در هر بخش در سازمان نفوذ کرده و به بخشی طبیعی از انتظارات، باورها و هدف موسسه شما تبدیل شود.

بهداشت و درمان یک حوزه دانش‌محور است و کارکنان این صنعت نیاز دارند که به‌طور مداوم آموزش ببینند، به‌روز باشند و از اطلاعات و دانش موجود برای حل سریع مشکلات و بهبود فرآیند مراقبت‌های پزشکی و بهداشتی استفاده کنند. در سال‌های اخیر، پزشکان و کارکنان مراکز درمانی بیش‌ازحد در اطلاعات و دانش جدید غرق شده‌اند و استفاده مناسب از این دانش برای آن‌ها دشوار است. اما نکته مهم برای تمامی افرادی که در این حوزه مشغول به کار هستند پیدا کردن سریع راه‌حل‌ها با استفاده از فناوری‌ها و رویکردهای جدید است. به عنوان مثال همواره نیاز به مدیریت داده‌های حوزه بهداشت و درمان، رسیدگی به بیماران، پرس‌وجوها و سؤالاتی در مورد داروهای خاص وجود دارد. برای ارائه بهترین خدمات به بیماران یا مراجعه‌کنندگانی که نیازمند خدمات درمانی هستند باید اطلاعات زیادی در مراکز درمانی و مراکز تماس حوزه بهداشت و درمان وجود داشته باشد. در دنیایی که در حال حاضر با یک بیماری همه‌گیر دست‌وپنجه نرم می‌کند و هنوز هم در حال طغیان است، سؤالات زیادی در ذهن مردم وجود دارد. بنابراین اکنون نیاز به وجود اطلاعات دقیق بیش از هر زمان دیگری ضروری است. مدیریت دانش باید همسو با فرهنگ سیستم بهداشت و درمان و به عنوان بخش کلیدی از آن فرهنگ در نظر گرفته شود.



منابع

Managing Knowledge Starts with Knowledge Flow, Lynda Braksiek, Aug 30, 2023, apqc.org



ارتباط آگاهی، انگیزه و دانش بامدیریت تغییر

انسان ها موجوداتی کنجکاو هستند. با وجود همه خرد، قدرت تکنولوژیکی و پیشرفت تکاملی، هنوز در روال معمول پیشرفت می کنیم.



با پیروی از یک فرآیند یا پایبندی به یک عادت، فضای ارزشمند مغز را با «اتوماتیک کردن» وظایف خاص آزاد می‌کنیم. از آنجایی که ما به کارهای روزمره خود عادت کرده ایم، باید کمتر به کارهایی که انجام می‌دهیم فکر کنیم. ما همچنین تمایل به پیروی از این فرآیندها داریم، زیرا به مرور زمان در آن‌ها خوب می‌شویم و انجام کارهایی که در آن‌ها مهارت داریم باعث می‌شود احساس خوشحالی کنیم.

گاهی اوقات مهم است که یک روال معمول کاری را مختل کنید یا یک عادت را ترک کنید. سازمان‌ها به‌طور منظم با این چالش روبرو می‌شوند و در حال یادگیری، تطبیق و تکامل فرآیندها، استراتژی‌ها و سیستم‌ها هستند. ما باید خود را با شرایط حاکم بر کسب و کار وفق دهیم تا در فضای رقابتی باقی بمانیم و مطمئن شویم مشتریان بهترین‌ها را از ما دریافت می‌کنند.

آگاهی، انگیزه و دانش چه نقشی در مدیریت تغییر دارد؟

مدیریت تغییر یک رویکرد رسمی برای برنامه‌ریزی و مدیریت کارکنان است که به کارکنان، تیم‌ها و کل کسب‌وکار اجازه می‌دهد تا کارها را متفاوت انجام دهند. طبق گفته مکنزی، ۷۰ درصد از برنامه‌های تغییر در رسیدن به اهداف خود شکست می‌خورند. برنامه‌های تغییر اغلب به دلیل عدم حمایت مدیریت و مقاومت شدید کارکنان با شکست مواجه می‌شوند. بدون وجود برنامه مدیریت تغییر، مدیریت مؤثر پروژه و اطمینان از نتایج موفقیت آمیز تقریباً غیرممکن است. به ویژه برای مدیران پروژه ضروری است که تصویر وسیع تری از تغییر را در نظر بگیرند.

قدرت ذینفعان

عناصر استاندارد برای هر پروژه وجود دارد که قانون توجه مدیران پروژه است. نمودار گانت، ماتریس ریسک، جداول هزینه یا برنامه‌های منابع، عناصر «سنتی» اجرای پروژه هستند که بیشترین توجه را به خود جلب می‌کنند؛ اما این موارد همه عناصر تاثیرگذار بر اجرای پروژه نیستند.

داشتن ذینفعانی که حامی پروژه باشند برای موفقیت در اجرای فعالیت‌های پروژه ضروری است. آن‌ها می‌توانند کارکنان شاغل در پروژه، کاربران نهایی، سهامداران کلیدی، حامیان مالی یا دارندگان بودجه باشند و همه آن‌ها نقش مهمی در موفقیت ایفا می‌کنند. اگر آن‌ها از کاری که انجام می‌دهید آگاه نباشند، تمایلی به حمایت از آن نداشته باشند، اطلاعی از نحوه مشارکت نداشته باشند، از شما حمایت نمی‌کنند. بنابراین توجه به اصول مدیریت تغییر به کمک سازمان‌ها می‌آید و باید با استفاده از آن، به دنبال آگاه‌نمودن ذینفعان بود.

به طور کلی افراد نسبت به تغییر عادات، فرآیندها و روال کاری معمول خود مقاومت خواهند کرد، مگر اینکه بتوانید دلیل قانع کننده ای برای تغییر آن‌ها ارائه دهید.

ایجاد آگاهی

چند بار برای آشنایی با یک پلتفرم جدید به یک کارگاه آموزشی دعوت شده اید، فقط برای اینکه بپرسید این ابزار چیست، از کجا آمده است و چرا باید از آن استفاده کنید؟ آگاهی، بخش مهمی از فرایند است و مدیران پروژه باید برنامه‌ای در مورد اینکه چگونه کسب و کار را نسبت به این کار آگاه می‌کنند داشته باشند. باید به افرادی که تحت تأثیر این تغییر قرار می‌گیرند بگوییم که چه کاری قرار است تغییر کند، چرا می‌خواهیم کار را به شکل جدید انجام دهیم و چگونه این کار احتمال موفقیت در مراحل بعدی را بیشتر می‌کند. این موضوع همچنین به کاهش مقاومت در برابر تغییر کمک می‌کند، زیرا کارکنان شما می‌توانند درک کنند که چرا از آن‌ها انتظار می‌رود عادات قبلی خود را ترک کنند!

ایجاد انگیزه

هنگامی که کارکنان را از کار آگاه کردید، گام بعدی ایجاد انگیزه در تیم است. این بر میزان درگیر بودن - یا مقاومت آن‌ها - تأثیر می‌گذارد. هر فرد می‌تواند دلایل منحصر به فرد خود را برای درگیر شدن یا مقاومت داشته باشد و گاهی اوقات این موارد دلایلی هستند که حتی به تغییر مربوط نمی‌شوند.



اگر کارمندی تمایلی به تغییر نداشته باشد، ممکن است به‌عنوان سخت‌گیر، انعطاف‌ناپذیر، بدبین برچسب زده شود. بهترین کسی که می‌تواند به یک کارمند مقاوم کمک کند، مدیر یا سرپرست مستقیم اوست که معمولاً به وی نزدیک است و می‌تواند این تغییر را برای کارکنان توضیح داده و روشن کند. مدیران باید در دوره‌های آموزشی شرکت کنند تا بتوانند به ایجاد انگیزه کارکنان کمک کنند و شناسایی کنند که چگونه می‌توان موانع را حذف یا به حداقل رساند.

توسعه دانش

پس از ایجاد آگاهی و تمایل باید مدیران پروژه شروع به ارائه دانش مرتبط با مدیریت تغییر کنند. متأسفانه، اغلب اتفاق می‌افتد که یک سازمان شاهد تغییری در راه است و اولین قدمی که آن‌ها برمی‌دارند فرستادن کارکنان به آموزش است. نتیجه این رویکرد آموزش بی‌اثر، اتلاف وقت و هزینه‌های بی‌مورد است. برای استفاده حداکثری از سرمایه‌گذاری آموزشی، باید پس از آگاهی اولیه و ایجاد تمایل صورت بگیرد.

سه نکته برای مدیریت تغییر موفق

برای شروع موفقیت‌آمیز مدیریت تغییر، سه مرحله ساده زیر را دنبال کنید:

- **با آگاهی شروع کنید:** به کارکنان کمک کنید بفهمند چه اتفاقی قرار است بیفتد. غافلگیری به هیچ کسی کمک نمی‌کند!
- **انگیزه ایجاد کنید:** مطمئن شوید که تیم‌های شما مزایای این تغییر را درک می‌کنند. شما می‌خواهید آن‌ها عادت‌هایشان را ترک کنند، پس بهتر است دلیل خوبی داشته باشید.
- **دانش را توسعه دهید:** چارچوبی برای به اشتراک‌گذاری دانش ایجاد کنید که به کارکنان امکان دهد آگاهی و تمایل خود برای تغییر را افزایش دهند.

منابع

The Value of Awareness, Desire and Knowledge in Change Management, Jack Selman, 12/06/2022, edison365.com



کمبود وقت برای مشارکت در مدیریت دانش؛ واقعیت یا بهانه

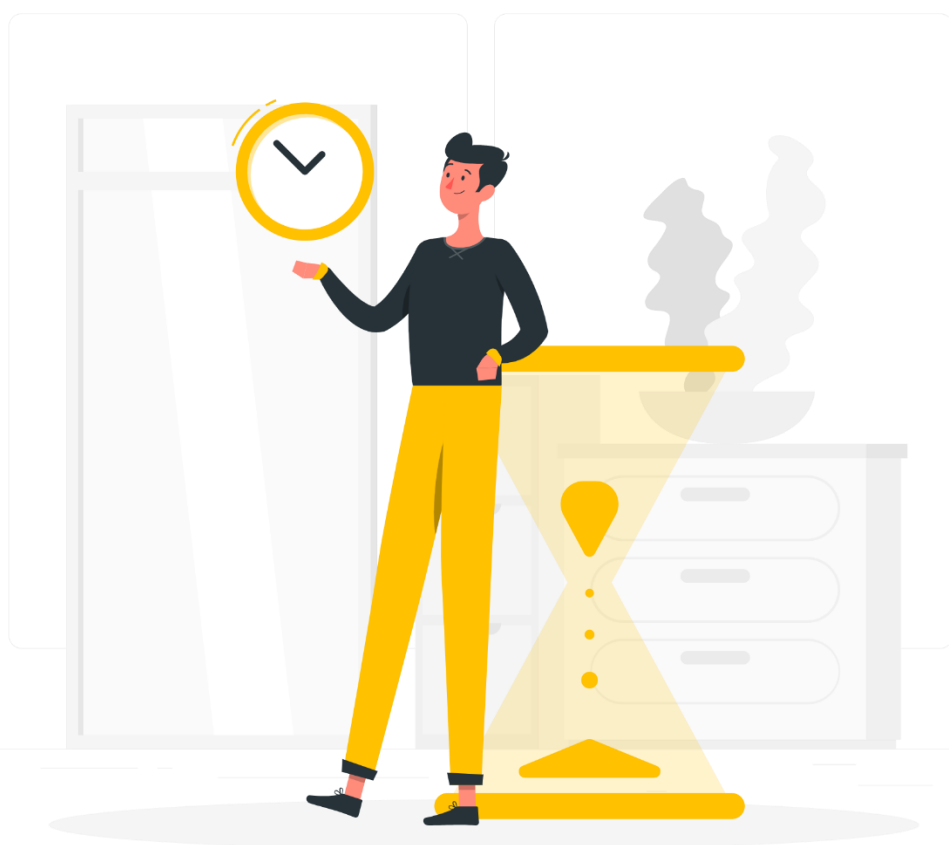


چالش‌های زیادی در پیاده‌سازی مدیریت دانش وجود دارد و سازمان‌هایی که در این حوزه مشغول به فعالیت هستند، همواره با این موارد دست‌وپنجه نرم می‌کنند. از جمله این چالش‌ها می‌توان به «عدم وجود انگیزه لازم در بین کارکنان سازمان»، «عدم اعتقاد مدیران سازمان به مدیریت دانش»، «ترس از دست دادن جایگاه شغلی به دلیل انتقال تجربیات به سایر همکاران» اشاره کرد. در کنار تمامی این موارد، یکی از مهم‌ترین موانعی که معمولاً در اجرای پروژه‌های مدیریت دانش با آن مواجه می‌شویم، «عدم وجود وقت کافی برای حضور و مشارکت در فرایند مدیریت دانش» است.



فقط ۴۴ دقیقه در هفته!

برخی از کارکنان واحدهای عملیاتی و بعضاً ستادی دلیل مشارکت نکردن در برنامه‌های مدیریت دانش را «کمبود زمان» می‌دانند. این موضوع در برخی حوزه‌های کاری واقعاً یک دغدغه است و در بسیاری دیگر صرفاً یک بهانه برای مشارکت نکردن! با تجربه‌ای که در پیاده‌سازی پروژه‌های مدیریت دانش در صنایع مختلف کشور دارم، به این نتیجه رسیدم که مشارکت در اقدامات مدیریت دانش نیازمند زمان زیادی نیست و کارکنان سازمان اگر به‌طور میانگین ۴۴ دقیقه از زمان ۴۴ ساعت کاری خود در طول یک هفته را به اقدامات مدیریت دانش اختصاص دهند، سازمان با نتایج شگفت‌انگیزی در این حوزه مواجه خواهد شد.



آسمان مدیریت دانش همه جا همین رنگی‌ست

آقای نیک میلتن، یکی از مشاورین با تجربه مدیریت دانش نیز در پیاده‌سازی مدیریت دانش با این چالش مواجه شده است. ایشان در مقاله‌ای که با همین مضمون منتشر کرده، به موضوع کمبود وقت پرداخته است.

میلتون می‌گوید در مصاحبه با مدیران یک شرکت اروپایی با این جمله مواجه شد: «ما می‌دانیم که مدیریت دانش خوب است و موجب صرفه‌جویی در زمان می‌شود. اما چگونه باید زمان مناسب برای انجام فعالیت‌های دانشی را پیدا کنیم؟» مدیران این شرکت اذعان داشتند که حجم کاری بسیار بالا و تعداد نیروی انسانی محدود در این شرکت موجب شده تا کارکنان از لحظ زمانی دچار چالش شده و فرصت مناسب برای یادگیری نداشته باشند و علی‌رغم اینکه همواره در حال کار کردن هستند، اما در بسیاری از موارد زمان آن‌ها به خاطر عدم داشتن دانش مناسب برای انجام کار صرف دوباره کاری می‌شود. در نتیجه، کارکنان بخش قابل توجهی از وقت خود را برای آزمون و خطا و یافتن راه‌کارهای مناسب سپری می‌کنند.

همراه‌سازی کارکنان

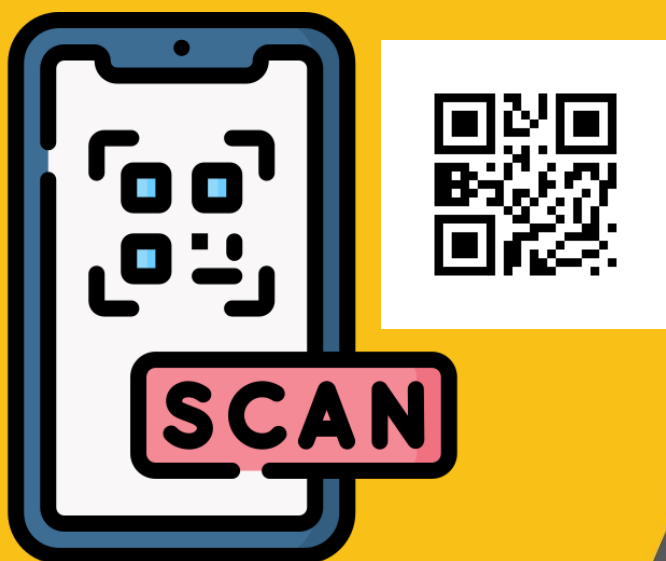
همانطور که مشاهده شد، چالش کمبود زمان همه جا مطرح است. این چالش اگر واقعی باشد باید به دنبال راهکارهایی برای تسهیل مشارکت این افراد باشیم. به عنوان مثال سفیران دانش می‌توانند تجربیات این گروه از کارکنان را دریافت کرده و در سامانه نرم‌افزاری مدیریت دانش بارگذاری کنند. یا به جای استفاده از نسخه دسکتاپ نرم افزار مدیریت دانش، امکان استفاده از اپلیکیشن تلفن همراه برای آن‌ها فراهم شود.

اما اگر کمبود وقت صرفاً یک بهانه باشد، باید به دنبال متقاعد ساختن این گروه از کارکنان باشیم. یکی از بهترین شیوه‌ها برای این کار، استفاده از رویکرد از بالا به پایین در پیاده‌سازی مدیریت دانش است.

مدیران سازمان در نقش دانشکاران فعال

در روایتی از امیرمؤمنان علی (علیه السلام) می‌خوانیم: «الْأَنْسُ بِأَمْرَائِهِمْ أَشَبُّ مِنْهُمْ بِأَبَائِهِمْ»؛ شباهت مردم به حکمفرمایانشان بیشتر است از شباهت به پدرانیشان! دولتشاه سمرقندی تذکره‌نویس و شاعر قرن نهم هجری نیز در مصرعی مشهور می‌گوید «تا یار کرا خواهد و میلش به که باشد». معمولاً طیف گسترده‌ای از کارکنان اقدامات، رفتارها و رویکردهایی را دنبال می‌کنند که مورد توجه راس هرم سازمان باشد. به بیان دیگر، کارکنان رده‌های میانی و عملیاتی سازمان، به موضوعاتی که مورد توجه مدیران ارشد است، بیشتر توجه می‌کنند. بنابراین اگر لایه ارشد مدیریتی در سازمان موضوع مدیریت دانش را علاوه بر گفتار، در رفتار نیز مورد توجه قرار دهند و در برنامه‌ها و فعالیت‌های اجرایی مدیریت دانش مشارکت فعال داشته باشند، کارکنان نیز به مرور این رفتار را مشاهده کرده و ترغیب می‌شوند که در این مسیر حرکت کنند.

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

