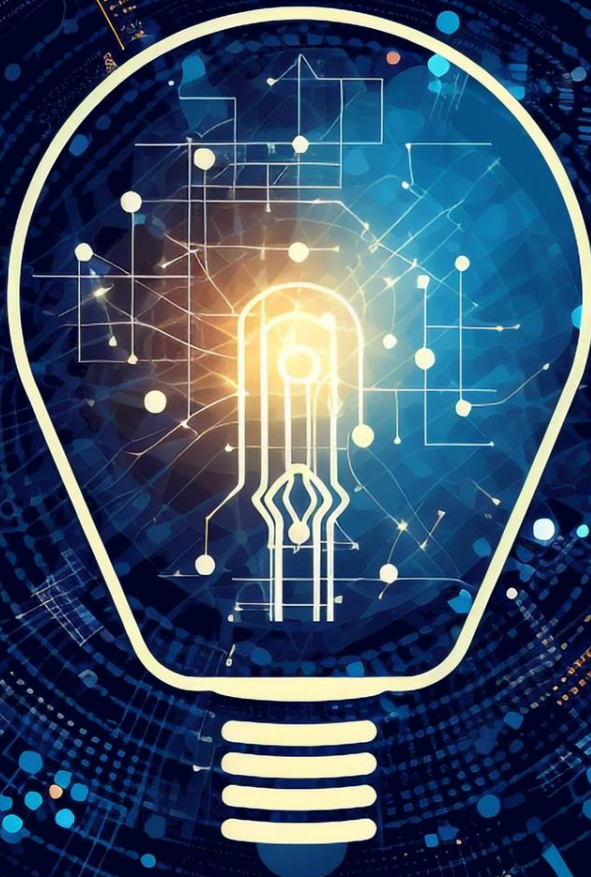


مجله مدیریت دانش و نوآوری دانا

شماره ۲۳

دی ۱۴۰۲



دانا

گروه مشاوره مدیریت دانش

مجله مدیریت دانش و نوآوری دانا

دی ۱۴۰۲ || شماره ۲۳

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

تغییر نگاه؛ آغاز راه موفقیت در مدیریت دانش

۲

مهسا ذاکری دانا

روندهای مدیریت دانش در سال ۲۰۲۴

۶

محمد حقیقی فرد

روش‌های مؤثر برای کاهش هزینه آموزش کارکنان با استفاده از مدیریت دانش

۱۰

عماد سپهری

مدیریت دانش در آنسال‌دو

۱۷

زهرا صدری

نکاتی برای بهبود مدیریت درس‌آموخته‌ها در سازمان‌های پروژه محور

۲۲

شیرین هیاریان

مهم‌ترین نقش‌های مدیریت دانش از نظر APQC چیست؟

۳۴

زهرا اسکندری

چگونه آینده مدیریت دانش با هوش مصنوعی گره خورده؟

۳۹

مهتا هادی‌زاده

تعامل مدیریت فرآیند و مدیریت دانش

۴۵

الهام اسدی‌پور

درهنگام فکر کردن به مدیریت دانش مدیریت تغییر را فراموش نکنید!

۴۹

سیروس آقاییار

مدیریت استعداد و مدیریت دانش چه ارتباطی دارند؟

۵۲

احمد سپهری

رهبران سازمان چه نقشی در موفقیت مدیریت دانش دارند؟

۵۶



احمد سپهری

سردبیر

سرمقاله

تغییر نسل کاری کارکنان در بسیاری از سازمان‌های با سابقه کشور، از چند سال گذشته آغاز شده و به نقطه اوج خود نزدیک می‌شود. این موضوع، چالش‌های مختلفی را برای این سازمان‌ها به همراه داشته و برخی حوزه‌های دانشی را با خلاهای جدی مواجه کرده است؛ اما این تغییر در حوزه کاری ما، یعنی «مدیریت دانش»، یک فرصت جدید را به سازمان‌ها هدیه داده است و نسل جدید کارکنان شاغل در این حوزه، با رویکردهای متفاوتی به مقوله مدیریت دانش نگاه می‌کنند.

در گذشته نه‌چندان دور، تمرکز اقدامات مدیریت دانش در کشور محدود به صنعت نفت، صنایع معدنی و برخی از دستگاه‌های اجرایی بود. واحدهای متولی مدیریت دانش این سازمان‌ها، پیاده‌سازی این نظام مدیریتی را مترادف با استقرار یک سامانه نرم‌افزاری و ذخیره‌سازی تجربیات می‌دانستند و به مقوله‌های تعاملی و انسان‌محور مدیریت دانش کم‌توجه بودند. در نتیجه نمی‌توانستند توجه و مشارکت کارکنان را جلب کنند و پس از گذشت مدت‌زمانی کوتاه، با شکست مواجه می‌شدند.

با تغییر نسل متولیان نظام‌های مدیریتی، تغییرات رویکردی نیز اتفاق افتاده است. بررسی پروژه‌های مدیریت دانش در چندسال اخیر نشان می‌دهد که سازمان‌های بسیار زیادی در بخش دولتی و غیردولتی و در صنایع مختلف به پیاده‌سازی این سیستم علاقه‌مند شده‌اند. ویژگی مشترک این سازمان‌ها توجه بیشتر به راهکارهای انسان‌محور و تقویت مشارکت کارکنان است که این رویکرد نویدبخش کسب موفقیت بیشتر است.

نسل جدید متولیان مدیریت دانش با تسلط بیشتر بر مفاهیم تئوری و شناخت تکنیک‌ها و ابزارهای مدیریت دانش، مسیر بهتری را برای توسعه آن ترسیم می‌کنند. خوشبختانه این موضوع موجب می‌شود تا شرکت‌های ارائه‌کننده خدمات مدیریت دانش نیز توجه بیشتری به مفاهیم و رویکردهای جدید داشته باشند و خدمات خود را مبتنی بر نیازمندی‌های سازمان‌ها به‌روزرسانی کنند.



ساسان رستم‌نژاد

مشاور و مدرس مدیریت دانش

تغییر نگاه؛ آغاز راه موفقیت در مدیریت دانش

تجربه فعالیت من به عنوان مشاور مدیریت دانش می‌دهد که درهم شکستن باورهای کهنه و قدیمی و تغییر نگاه، اصلی‌ترین موضوع برای درک مدیریت دانش و آغازی است برای استقرار هدفمند آن؛ به قول مولانا:
هر بنای کهنه کابادان کنند نی که اول کهنه را ویران کنند



گاهی در مشاوره مدیریت دانش به سازمان‌ها سوالات دغدغه‌ها و ابهاماتی برمی‌خوریم که گمان می‌کنم می‌تواند سوال بسیاری از سازمان‌های دیگر نیز باشد. موضوع تغییر نگاه مدیران و کارکنان سازمان به مفهوم مدیریت دانش از جمله این موضوعات است. در ادامه، چند تجربه که طی ماه‌های اخیر به آن‌ها برخوردیم را با شما به اشتراک می‌گذارم.

من از ۴ باید بشم ۵!

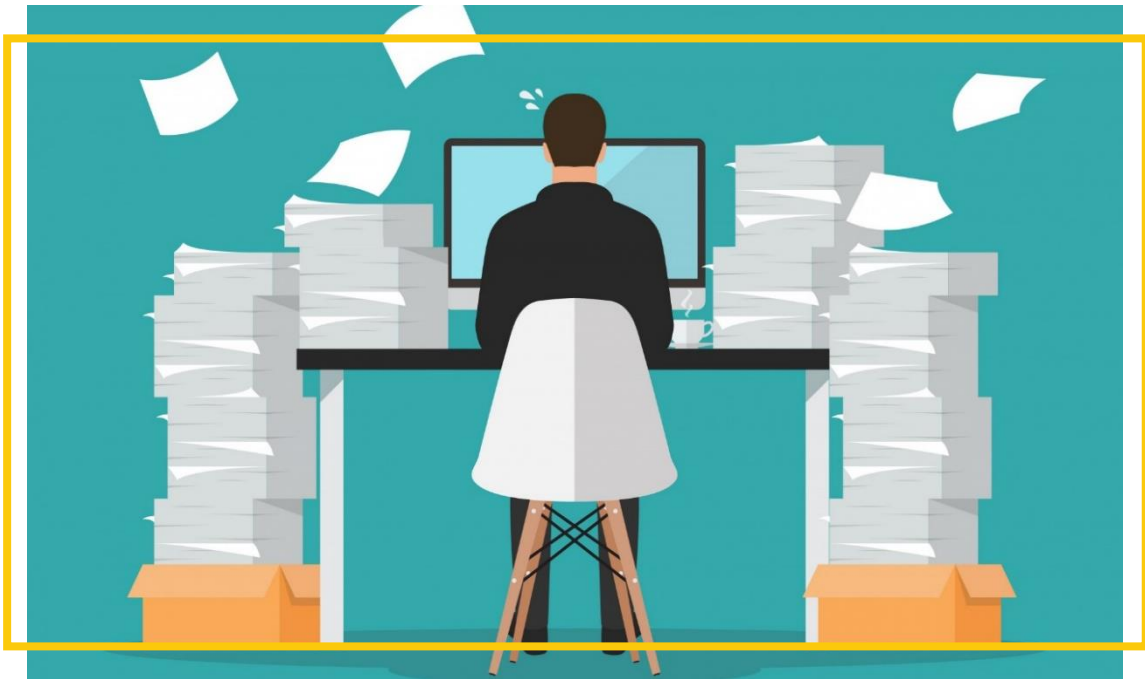
مدیر ارشد دانش یکی از سازمان‌هایی که بیش از ۸ سال در زمینه مدیریت دانش فعالیت می‌کند، فعالیت‌های جانبی نیز در کنار فعالیت‌های سازمانی دارد. چند ماه پیش زمانی که در شبکه اجتماعی شخصی خود در حال آموزش و به اشتراک‌گذاری دانش در زمینه تخصصی بود، به او گفتم که چطور به‌رایگان در حال اشتراک دانش خود با کسانی است که آن‌ها را نمی‌شناسد؟! او در پاسخ گفت که اگر در حال حاضر من ۴ واحد بدانم و این ۴ واحد را با دیگران به اشتراک بگذارم، خودم باید به سطح ۵ واحد برسم و زمانی که ۵ واحد را با دیگران به اشتراک می‌گذارم خودم را باید به سطح ۶ واحد برسانم! زمانی که این نگاه و رویکرد در نهاد یک فرد وجود داشته باشد، مقاومت در برابر اشتراک دانش محلی از اعراب ندارد! بعد از حرف ایشان با خودم فکر کردم که چه نگاه متعالی و جالبی! به عبارتی می‌توان نتیجه گرفت بخشی از افرادی که نگران به اشتراک‌گذاری دانش خود هستند، نمی‌خواهند سطح دانشی خود را به‌صورت پلکانی ارتقا دهند و به سطحی که در آن حضور دارند، بسنده کرده‌اند. به عبارتی کسی که دو روزش با هم برابر باشد، زیان‌کار است!



همه نکرده‌ها رو مدیریت دانش بکنه!

در یکی از جلسه‌های آموزشی که اخیراً داشتم، یکی از مدیران بیان کرد «اگر فردی بازنشسته شود و به فرض که ما تکنیک استخراج دانش را برای وی انجام دهیم، طبیعتاً بخشی از دانش ایشان که طی ۳۰ سال به دست آمده منتقل نمی‌شود، بنابراین چه باید کرد؟! اینجوری مدیریت دانش کمکی نکرده که؟!»

من در پاسخ انواع دانش سازمانی را توضیح دادم و تاکید کردم که بخشی از دانش کارکنان، دانش عمیق پنهان آنها است که باید با رویکرد استادشاگردی در طی چندین سال منتقل شود و مصداق عملیاتی آن نیز جانشین پروری است که یکی از اقدامات جدی در حوزه منابع انسانی سازمان محسوب می‌شود، اما این موضوع در سازمان‌های ما به خوبی انجام نمی‌شود. پس باید پذیرفت که میزان زیادی از دانش خبرگان سازمانی در طی زمان از دست می‌رود و به افراد دیگر نیز به عنوان جانشین منتقل نمی‌شود و مقصر این موضوع نیز مدیریت دانش نیست و سایر واحدهای سازمانی نیز باید نقش خود در پیاده‌سازی مدیریت دانش را به خوبی ایفا کنند.



عاشقان مستندات و کاغذبازی

اخیراً در یکی از پروژه‌هایی که در حال انجام هستیم مدیر واحد متولی نظام مدیریت دانش بعد از حدود ۸ ماه که کلاً در جریان اقدامات پروژه نبود، در یک جلسه اشاره کرد که «به نظر من، تنها خروجی مدیریت دانش، مستندات، روش‌های اجرایی، فرایندها و نظامنامه است و مابقی کارها حاشیه است!»

هرچی از ما اصرار که مدیریت دانش در عمل با پیاده‌سازی ابزارها و تکنیک‌ها اتفاق می‌افتد و مستندات با اینکه بسیار مهم هستند اما مهم‌ترین خروجی مدیریت دانش محسوب نمی‌شوند، ولی مرغ این مدیر عزیز یک‌پا داشت! زمانی که ایشان از جلسه خارج شد و ما جلسه را با تیم اجرایی ادامه دادیم، همه حاضرین متفق‌القول گفتند که «حرف ایشان مهم نیست، بیایید کار خودمان را بکنیم». ای‌کاش که مدیران واحد مدیریت دانش مطالعه بیشتری در این خصوص داشته باشند.

دوناشو انجام بده!

در جلسه‌ای که در معیت یکی از بزرگان حوزه مدیریت دانش کشور بودیم، ایشان خاطره‌ای از یکی از مشاورین حوزه منابع انسانی که سال‌ها پیش در یک سازمان با ایشان کار می‌کرد را تعریف کرد که جالب توجه بود. خلاصه داستان این بود که مشاور، مستندات مفصلی از بررسی‌ها، آنالیز و گزارش‌ها درباره نظام ارزیابی عملکرد آماده کرده بود را ارائه نمود. در انتهای جلسه ایشان به آن مشاور گفت «این گزارش حجیمی که آماده کرده‌اید در جای خود ارزشمند است، ولی آیا می‌توانید همان کارهای اولیه‌ای که در گزارش اشاره کردید را برای ما انجام دهید و خروجی واقعی به ما ارائه کنید؟» اما آن مشاور پاسخ داد «ما مشاور هستیم و انجامش دیگه با خودتان است!».

همین موضوع در حوزه کاری ما نیز مصداق دارد و برای اینکه بتوانیم‌ها چارچوب‌ها و استانداردهای گاهاً پیچیده حوزه مدیریت دانش را در سازمان‌ها پیاده‌سازی کنیم، به‌طوری‌که بدنه سازمان به درک درست و عمیقی از آن دست پیدا بکند، علاوه بر ساده‌سازی مفاهیم و رویکردها، اقدامات برنامه‌ریزی شده را اجرا می‌کنیم تا سازمان نتیجه واقعی پیاده‌سازی مدیریت دانش را به درستی درک کند.



مهسا ذاکری دانا

کارشناس ارشد مدیریت دانش

روندهای مدیریت دانش در سال ۲۰۲۴

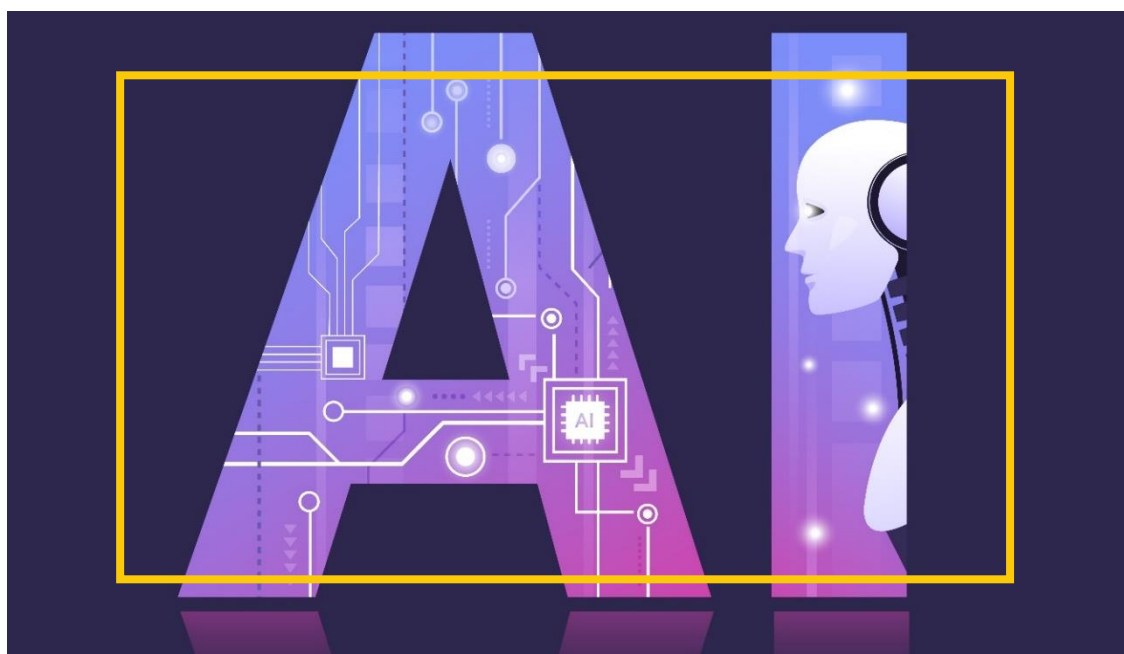
در سال‌های گذشته، رهبران سازمان‌ها بیش‌تر به ارتباط بین مدیریت دانش و موفقیت کلی سازمان خود پی برده‌اند. فرهنگ اشتراک دانش و همکاری، همراه با دانش مستند و قابل دسترس، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا کارکنان را در طول چرخه زندگی حرفه‌ای خود توسعه دهند و درگیر کنند.



مدیریت دانش نه تنها بر مشارکت کارکنان، بلکه بر بهره‌وری و نوآوری نیز تأثیر می‌گذارد. تیم‌های مدیریت دانش همچنان در حال سرمایه‌گذاری روی فرصت‌های جدید هستند تا خلق ارزش از دانش را افزایش دهند. در ادامه این مقاله برخی از پیش‌بینی‌های مرکز کیفیت و بهره‌وری امریکا در زمینه مدیریت دانش برای سال ۲۰۲۴ و موانعی که ممکن است این حوزه با آن مواجه شود، ارائه شده است.

۱- مدیریت دانش در عصر هوش مصنوعی نقش بسزایی خواهد داشت

هوش مصنوعی سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا حجم زیادی از داده‌ها را تجزیه و تحلیل کنند، از آن برای تصمیم‌گیری بهتر، بهبود تجربه مشتری و بسیاری از مزایای دیگر استفاده کنند که ما هنوز به آن‌ها فکر نکرده‌ایم. اجرای موفقیت‌آمیز هوش مصنوعی مستلزم ایجاد یک بیزینس کیس معتبر و اطمینان از همسویی واضح با اهداف سازمانی است. علاوه بر سرمایه‌گذاری، پشتیبانی رهبری و مدیریت تغییر موثر نیز برای افزایش جذب کارکنان و استفاده مناسب از ابزارهای جدید بسیار مهم است و باید در استفاده از هوش مصنوعی به آن توجه کرد. در نظرسنجی اخیر، ما از شرکت‌کنندگان این سوال را پرسیدیم: «کدام یک از موارد زیر به طور دقیق میزان استفاده از یادگیری ماشینی و هوش مصنوعی را در فرآیندهای سازمان شما توصیف می‌کند؟». نتایج جالب توجه بود؛ متوجه شدیم که تنها ۱۴ درصد از سازمان‌ها در پیاده‌سازی فناوری‌های مدیریت دانش از هوش مصنوعی بهره‌گرفته‌اند و سایر پاسخ‌دهندگان هنوز اقدامی برای استفاده از راهکارهای هوش مصنوعی انجام نداده‌اند، و یا در مرحله آزمایشی هستند.



در سال ۲۰۲۴، سازمان‌ها برای بهره‌مندی از مزایای یادگیری ماشینی و ابزارهای هوش مصنوعی، باید از آزمایش به سمت استقرار و پیاده‌سازی در مقیاس وسیع‌تر حرکت کنند. به گفته اعضای ما، برخی از عوامل موفقیت حیاتی مرتبط با نقش فناوری در مدیریت دانش عبارت‌اند از:

○ همسویی و حل مشکلات واقعی کسب‌وکار

○ بهبود بهره‌وری و جریان دانش

○ بهبود تجربه کاربران

○ جذب دانش سازمانی

○ افزایش حمایت رهبری، حمایت و استفاده از منابع

۲- مدیریت محتوا رایج‌تر شده و به تکامل خود ادامه می‌دهد

مدیریت محتوا، کاربرد یک فرآیند ساختاریافته برای ذخیره‌سازی، ارائه و تسهیل دسترسی به محتوای سازمانی است. محتوای سازمانی ممکن است شامل فرآیندها و رویه‌های استاندارد، درس‌آموخته‌های بررسی‌شده و بهترین شیوه‌ها یا ابزارها و الگوها باشد.

تعریف محتوا در سال آینده تغییری نخواهد کرد، اما مدیریت محتوا با استفاده از ابزارهای نوین مانند هوش مصنوعی، اهمیت و اولویت بیشتری در فرایند مدیریت دانش پیدا می‌کند. بنابراین، سازماندهی محتوای برای درک کامل مزایای این ابزارهای پیشرفته بسیار مهم است. اما اگر مدیریت محتوای در آینده به همین شکل نباشد چه؟ آیا رویکردهای ساختاریافته و طبقه‌بندی‌های گذشته نیازهای آینده را برآورده خواهند کرد؟ با پیشرفت هوش مصنوعی و سایر قابلیت‌های فناوری پیشرفته، باید به این سوالات و موارد دیگر پاسخ داده شود.

در حال حاضر، رهبران و متخصصان مدیریت دانش باید روی مدیریت محتوای خوب متمرکز شوند و نرم‌افزارهای موجود مدیریت دانش مانند جستجوی سازمانی را بهینه‌سازی کنند و در عین حال برای فناوری‌های پیشرفته‌تر مانند هوش مصنوعی آماده شوند. بسیاری از سازمان‌ها در حال حاضر زیرساخت‌های لازم برای استفاده از راهکارهای هوش مصنوعی را ندارند؛ به همین دلیل باید ابزارهای موجود خود را تقویت کرده و از آن به‌صورت بهینه استفاده کنند.

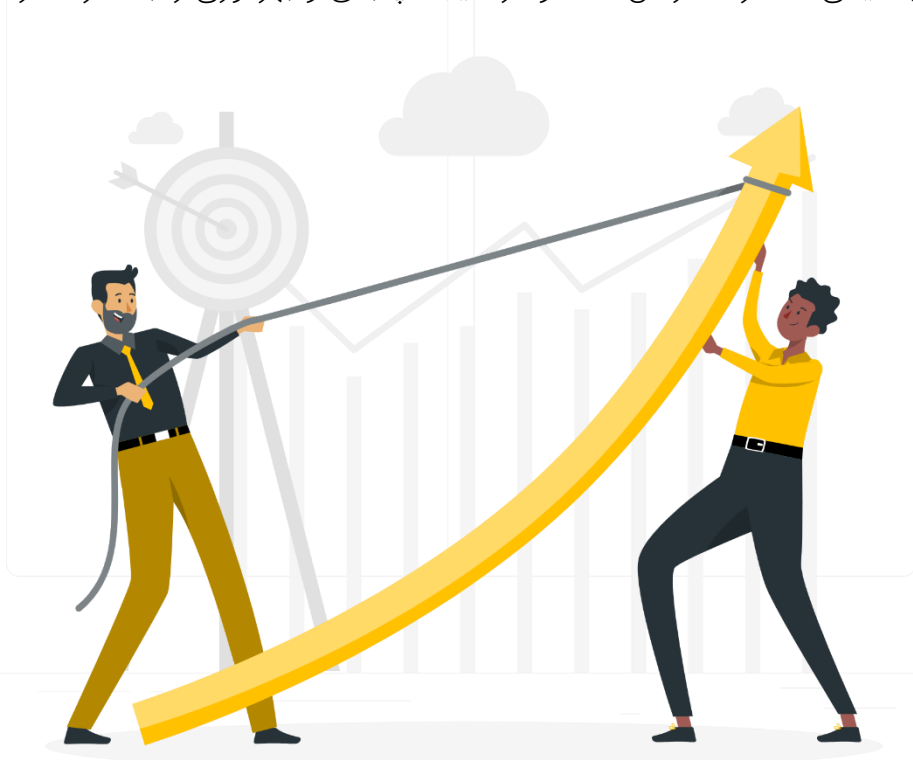
۳- مدیریت دانش همچنان یک محرک حیاتی برای چابکی و بهره‌وری خواهد بود

چابکی سازمانی، توانایی شناسایی سریع فرصت‌ها و ریسک‌های هماهنگ با استراتژی سازمان و اقدام مناسب برای آن است. بهره‌وری به‌دست آوردن حداکثر سود ممکن با بهره‌گیری و استفاده بهینه از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات، زمان، مکان غیره است. بهره‌وری به نسبت کار انجام شده به کاری که باید انجام می‌شده گفته می‌شود.

رویکردها و قابلیت‌های مدیریت دانش همچنان به چابکی و بهره‌وری از طریق شناسایی مؤثر شکاف‌های دانش و حصول اطمینان از وجود فرهنگ اشتراک دانش، مستندسازی و در نهایت موفقیت سازمانی کمک می‌کنند. اما این داستان ابعاد بیشتری دارد. مدیریت دانش نیازمند یک استراتژی و رویکرد کل‌نگر است که شامل تمرکز بر کارکنان، فرآیند و فناوری باشد و جنبه «کارکنان» همچنان بزرگترین چالش برای بیش‌تر سازمان‌ها باقی مانده است.

در بررسی سه اولویت‌ها و روند آینده مدیریت دانش، مدیریت تغییر به عنوان مهارت برتر برای تیم‌های مدیریت دانش شناخته می‌شود. سایر مهارت‌های مهم برای موفقیت در زمینه مدیریت دانش شامل موضوعاتی نظیر تفکر طراحی، داستان‌سرایی، مهارت‌های حل مسئله، مدیریت و تجزیه و تحلیل داده می‌شود. مدیریت تغییر، حصول اطمینان از این است که هر تغییر در فرآیند یا فناوری، قبل، حین اجرا مورد توجه کارکنان سازمان قرار گیرد.

برای اینکه مدیریت دانش تأثیر بگذارد، کارکنان باید نحوه کار خود را با اتخاذ ابزارها، فرآیندها و یا رفتارهای جدید تغییر دهند. اطمینان از وجود برنامه‌هایی برای مدیریت ارتباطات و مشارکت کارکنان، مربیگری برای رهبران، آموزش و انگیزش می‌تواند موفقیت اجرای هر برنامه مدیریت دانشی را تضمین کند. همراه‌سازی کارکنان در پیاده‌سازی مدیریت دانش منجر به بهبود شاخص‌های کلیدی عملکرد سازمان شده و در نتیجه چابکی و بهره‌وری را به همراه دارد.



چابک ماندن، مدیریت مؤثر تغییرات و پذیرش روندهای فناوری مانند هوش مصنوعی می‌تواند به برنامه‌های مدیریت دانش کمک کند تا اطمینان حاصل کنند که دانش حیاتی برای نسل‌های آینده حفظ می‌شود.



محمد حقیقی فرد

کارشناس ارشد مدیریت دانش

روش‌های مؤثر برای کاهش هزینه آموزش کارکنان با استفاده از مدیریت دانش



همان‌طور که در گزارش صنعت آموزش سال ۲۰۲۲ مجله Training گزارش شده است، هزینه‌های آموزش کارکنان برای اولین بار در سال‌های ۲۰۲۱-۲۰۲۲ از مرز ۱۰۰ میلیارد دلار گذشت. این مطالعه همچنین نشان داد که مشاغل کوچک و متوسط از ۸۲۶ دلار تا ۱۳۹۶ دلار برای هر کارمند هزینه می‌کنند.



جای تعجب نیست که نحوه کاهش هزینه‌های آموزشی برای اکثر سازمان‌ها، یکی از اولویت‌های اصلی باشد. درحالی‌که بسیاری از شرکت‌های بزرگ‌تر قبلاً در آموزش مبتنی بر دانش، سرمایه‌گذاری کرده‌اند، برخی از کسب‌وکارهای کوچک و یا متوسط معتقدند که منابع لازم برای انجام این کار را دارند. با این حال نکته موردتوجه اینجاست که چرا باید یک سیستم آموزشی مبتنی بر دانش را برای کسب‌وکار خود در نظر بگیرید.

آموزش کارکنان چیست؟

آموزش شغلی همیشه بخشی از کار بوده است. تا همین اواخر، آموزش معمولاً شامل یادگیری در حین کار و کارآموزی کارکنان تازه استخدام‌شده و حتی دارای سابقه می‌شد، این اقدام تا زمانی که کارکنان به تسلط کافی برای انجام وظایف خود دست یابند ادامه پیدا می‌کند. امروزه آموزش کارکنان یک روش استاندارد در کسب‌وکارها با هر نوع و اندازه‌ای است. در طول چند دهه گذشته، رایانه‌ها، ابزارهای آموزشی دیجیتال و دستگاه‌های تلفن همراه، نقش برجسته‌ای در آموزش کارکنان ایفا کرده‌اند که در نتیجه برنامه‌های آموزشی، ترکیبی از منابع انسانی و فناوری را شامل می‌شود.

برنامه‌های آموزشی کارکنان، به تیم آموزش، مهارت‌هایی را ارائه می‌دهد که مستقیماً با شغل آن‌ها مرتبط است. ایجاد یک برنامه آموزشی مؤثر برای توسعه مهارتی و تخصصی کارکنان، به شما کمک می‌کند تا اهداف تجاری را به موفقیت‌های تجاری خود تبدیل کنید. برای این منظور پیشنهاد می‌شود موارد زیر را در نظر داشته باشید:

- **شناسایی و سنجش تأثیر کسب‌وکار:** اگر می‌خواهید مطمئن شوید که تأثیر برنامه آموزشی شما قابلیت اندازه‌گیری دارد، باید آن را برای برآورده کردن اهداف کلی سازمان خود تنظیم کنید.
- **شکاف‌های مهارتی را تجزیه و تحلیل کنید:** آیا رفتارهای کارکنان به سازمان شما کمک می‌کند تا اهداف تجاری خود را تحقق بخشید؟ با شناسایی شکاف‌های بین مهارت‌های فعلی و مطلوب کارکنان خود، می‌توانید مشخص کنید که اهداف یادگیری خاص برنامه‌های آموزشی شما، چه باید باشد. سپس می‌توانید این اهداف را دسته‌بندی کنید.
- **ارزیابی اثربخشی برای حفظ دستاوردها:** نیاز یک کارمند به آموزش و پشتیبانی پس از اتمام دوره آموزشی به پایان نمی‌رسد. بلکه باید مطمئن شوید که این برنامه‌ها در عملکرد آن‌ها تأثیر داشته است. از اهداف یادگیری قابل اندازه‌گیری برای ارزیابی تأثیر برنامه آموزشی خود استفاده کنید.

انواع برنامه‌های آموزشی کارکنان

روش‌های آموزشی با کسب تجربه و دانش بیشتر توسط کارکنان، تغییر می‌کند. برای مثال:

- تقویت شایستگی که به معنی تمرکز در هنگام پذیرش استخدام‌های جدید است
- بعدازاینکه یک نفر به سطح پایه‌ای از تخصص دست‌یافت، عملکرد و بهره‌وری به اولویت‌های اصلی تبدیل می‌شوند.
- آموزش مداوم، توسعه شغلی و آموزش مدیریت و رهبری که برای کمک به اعضای تیم در پیشبرد حرفه خود طراحی شده است.

این موارد، توسعه یک برنامه آموزشی مؤثر را چالش‌برانگیز می‌کند، به‌ویژه با توجه به تعداد کارکنانی که اکنون استخدام‌شده و یا آموزش دیده‌اند. با این توصیف، اجرای موفقیت‌آمیز یک برنامه آموزشی در سازمان شما مزایای قابل‌توجهی دارد که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود.

مزایای اصلی آموزش کارکنان

بهبود فرآیند حضور کارکنان و کاهش زمان آموزش تنها دو مورد از مزایای اتخاذ یک برنامه آموزشی کارکنان است. مزایای دیگر عبارت‌اند از:

- **همسویی اهداف:** آموزش مداوم به کارکنان کمک می‌کند تا بفهمند سازمان توانایی انجام چه کارهایی را دارد که به رشد فردی و حرفه‌ای آن‌ها کمک می‌کند.



- **رشد و افزایش بهره‌وری:** آموزش کارکنان به‌طور مستقیم توسعه مهارت‌های فنی و ارتباطی آن‌ها را بهبود می‌بخشد و به آن‌ها امکان می‌دهد با سایر اعضای تیم به‌طور مؤثرتری همکاری و ارتباط برقرار کنند.
- **توانمندسازی کارکنان:** کارکنانی که به اندازه کافی آموزش دیده‌اند، برای انجام وظایف خود قدرت بیشتری احساس می‌کنند و اعتماد بیشتری نسبت به عملکرد خود ابراز می‌کنند.



آموزش و توسعه کارکنان همچنین مزیت رقابتی را ارتقا می‌دهد. با کاهش نرخ بیکاری و افزایش موانع بر سر راه یافتن و استخدام استعداد های ماهر، سازمان‌ها با شکاف یادگیری مواجه هستند که می‌تواند رقابت را به چالش بکشد. در اینجا هزینه‌های فزاینده و افزایش منابع مورد نیاز مربوط به استخدام را به آن اضافه کنید. پس جای تعجب نیست که کارفرمایان در استخدام‌های جدید با مشکل مواجه شوند.

سازمان‌ها اکنون دریافته‌اند که ارائه فرصت‌های آموزشی اضافی برای استعداد های موجود و جدید، از جمله فرصت‌های آموزشی متقابل که مهارت‌های کارکنان را تقویت می‌کند و به آن‌ها اجازه می‌دهد تا با چالش‌های مختلف روبرو شوند، کارآمدتر ولی درعین حال پرهزینه‌تر است. این به نوبه خود به شرکت‌ها کمک می‌کند تا از طریق تکنیک‌هایی مانند جابجایی اعضای تیم در صورت لزوم، به اهداف و مقاصد سازمانی بهتر دست یابند.

به‌هرحال شروع یک برنامه آموزشی مبتنی بر دانش چالش‌ها و موانع خود را از جمله هزینه به دنبال دارد، اما به‌طورکلی، مزایا، بیشتر از هرگونه معایب است و تأثیر مثبتی بر کل سازمان دارد.

راه‌های کاهش هزینه‌های آموزش کارکنان

کاهش هزینه‌های استخدام و آموزش کارکنان امکان‌پذیر است و شما می‌توانید بدون از دست دادن کیفیت آموزش این کار را انجام دهید. یک پایگاه دانش می‌تواند به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای فرآیندهای آموزش کارکنان را با کاهش زمانی که کارکنان و مدیران صرف آموزش می‌کنند، بهبود بخشد. برای یادگیری روش‌های دیگری نیز وجود دارد که یک سیستم مدیریت دانش قوی ارائه می‌دهد و شما می‌توانید هزینه‌های آموزشی را کاهش دهید. برای منظور به موارد زیر توجه کنید.

ارائه آموزش بر اساس تقاضا: استخدام‌های جدید می‌تواند چندین هفته یا بیشتر طول بکشد، به‌خصوص اگر شرکت یا صنعت شما به برنامه‌های آموزشی گسترده نیاز دارد، زمان بیشتری را طلب می‌کند. در تلاش برای صرفه‌جویی در زمان، بسیاری از سازمان‌ها اطلاعاتی را که استخدام‌شده‌های جدید کسب کرده‌اند را ذخیره و مستند و به بانک اطلاعات قبلی خود اضافه می‌کنند. سپس بر مبنای این اطلاعات و به‌منظور آموزش، کارکنان جدید را در یک مکان گردآورده و یا حتی گردهمایی مجازی برگزار می‌کنند که در هر صورت این موضوع می‌تواند منابع متعددی را مصرف کند. این رویکردها دارای معایبی هستند، از جمله:

○ **ناهماهنگی در سطوح مشارکت:** اگر اساتید مجبور شوند برای وضوح و درک بهتر، یک درس را بارها و بارها تکرار کنند، ممکن است منجر به خستگی و دل‌زدگی اساتید و کارآموزان شود.

○ **ناتوانی در درک اطلاعات**

ایجاد شکاف در ارائه اطلاعات: یک سیستم مدیریت دانش مناسب و قوی، برنامه‌های آموزشی را ساده می‌کند و این چالش‌ها را با ارائه آموزش‌های درخواستی (شامل اسناد، فیلم‌ها، تجارب، درس آموخته‌ها و غیره) که کارکنان می‌توانند به آن‌ها دسترسی داشته باشند و از آن‌ها برای یادگیری با سرعت موردنظر خود استفاده کنند، را حل می‌کند. تنها با چند کلیک، افراد جدید می‌توانند به‌سرعت به اطلاعات از هرکجا که هستند و از هر دستگاهی که انتخاب می‌کنند دسترسی داشته باشند؛ و در صورت نیاز، می‌توانند اطلاعات را در صورت نیاز مجدداً بازبینی کنند.

یادگیری را در سراسر سازمان توزیع کنید: واگذاری بخش‌هایی از فرآیند یادگیری به چندین بخش و کارکنانی با سطوح مختلف دانش، می‌تواند زمان آموزش را کوتاه کند. کارکنان فعلی با دانش عمیق از کسب‌وکار و محصولات و خدمات آن می‌توانند محتوای دوره را ایجاد کنند و در ارزیابی پیشرفت کمک کنند. این یک رویکرد برد-برد است که آموزش کارکنان را ساده می‌کند و همکاری داخلی را تقویت می‌کند.

استقلال مکان: استفاده از یک پایگاه دانش متمرکز به کارکنان جدید اجازه می‌دهد در محل کار خود آموزش ببینند، حتی به آن‌ها امکان می‌دهد از مناطقی دیگری حتی منزل خود آموزش ببینند و مطالب موردنیاز را بیاموزند. انطباق با ترجیحات یادگیری فردی کارکنان می‌تواند روند آموزش را تسریع کند و اطمینان حاصل کند که افراد اطلاعات بیشتری را حفظ می‌کنند. فقط با یک کامپیوتر، تلفن یا تبلت، کارکنان می‌توانند آموزش‌های خود را تقریباً از هرکجا، تکمیل کنند.

کاهش، استفاده مجدد، بازیافت: با مقیاس‌پذیر و تکرارپذیر کردن آموزش، می‌توانید مدت‌زمان اجرای فرآیند را بدون از دست دادن درس‌های مهم کوتاه کنید. در این خصوص پایگاه دانش به شما کمک می‌کند.

○ با کاهش حجم مطالب آموزشی شروع کنید. فقط محتوایی را نگاه‌دارید که جالب، مرتبط و جذاب باشد. به یاد داشته باشید، یادگیری بیشتر مساوی با یادگیری بهتر نیست.



- در صورت امکان، از دانش در چندین مکان، از جمله با کارکنانی که در مناطق جغرافیایی دیگری مشغول به خدمت هستند، استفاده مجدد کنید. به عنوان مثال، ویدئوهایی از آموزش، جلسات یا سخنرانی‌های آفلاین ایجاد کنید و از آن‌ها در فرآیند استخدام‌های جدید استفاده کنید.
 - اگر برخی از عناصر برنامه آموزشی شما دیگر کار نمی‌کنند، بررسی کنید که آیا چیزی وجود دارد که بتوانید بازیافت کنید یا خیر و سپس آن را با محتوای جدید ترکیب کرده تا هزینه‌های ایجاد برنامه‌های جدید را کاهش دهید.
- یکی از بزرگ‌ترین مزایای استفاده از پایگاه دانش در خصوص آموزش این است که تجربه‌ای متفاوت را تضمین می‌کند. هیچ استخدامی جدیدی نسبت به دیگری کیفیت آموزشی بهتری دریافت نمی‌کند و همه با بالاترین استاندارد ممکن به کار گرفته می‌شوند. به عنوان مثال، زمانی که یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های مخابراتی می‌خواست مدت دوره آموزش کارکنان را به میزان قابل توجهی کوتاه کند، سیستم مدیریت دانش را پیاده‌سازی کرد و در نتیجه اطمینان حاصل شد که کارکنان بدون ترک کار خود، می‌توانند در چندین کانال پشتیبانی به ۲۵۶ میلیون مشتری خود رسیدگی مستمر و مداوم را داشته باشند. هزینه آموزش نمایندگان به نصف کاهش یافت و این در حالی بود که مراکز تماس باهم کاملاً متصل و هماهنگ بودند.
- آموزش عملی کارکنان می‌تواند به سازمان شما کمک کند تا کارکنان را حفظ کنید، پرورش رهبران آینده و تعامل در محل کار را افزایش دهید. در نظر داشته باشید تصویرسازی مجدد از فرآیند آموزش، کارکنان شما را توانمند می‌کند و ابزارهایی را که برای حمایت از اهداف سازمان شما نیاز دارند در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد.

منابع

Effective Ways to Reduce Employee Training Cost, kmslh.com, February 27, 2023



عماد سپهری

کارشناس طراحی موتور دیزل شرکت توگا مینا

مدیریت دانش در آنسالدو



آنسالدو انرژی یکی از ارائه‌کنندگان خدمات در صنعت تولید برق است. این شرکت به لطف دانش فنی خود، تمامی مراحل طراحی، ساخت، راه‌اندازی، سرویس و نگهداری نیروگاه‌های تولید برق را با استفاده از تجهیزات پیشرفته پوشش می‌دهد. دانش فنی و توانایی آنسالدو بر پایه ۱۷۰ سال تجربه و مشارکت در صدها پروژه در سراسر جهان شکل گرفته است.



ارکان جهت‌ساز آنسالدو

مأموریت: مأموریت ما این است که همیشه متعهد به تولید برق پایدار و نوآورانه با هدف اطمینان از اثرات زیست‌محیطی کمتر و انعطاف‌پذیری بالا در تولید انرژی باشیم.

چشم‌انداز: آنسالدو متعهد به دنبال کردن هدف حذف کربن برای انرژی است که محیط‌زیست را حفظ کرده و امکان دسترسی جهانی به منابع را فراهم می‌کند. در آنسالدو نه تنها تکامل در حوزه انرژی، بلکه یک تحول تکنولوژیکی، اجتماعی و فرهنگی نیز در انتظار ما است که به لطف انعطاف‌پذیری و توانایی خود و با هم‌افزایی و اشتیاق و نوآوری که در دی‌ان‌ای ما وجود دارد به آن می‌رسیم. بر اساس تجربه ۱۷۰ ساله خود، ما امروز با نگاهی به فناوری‌های دهه‌های آینده کار می‌کنیم تا آینده‌ای پایدار را به نسل‌های جدید ارائه دهیم.

مأموریت و چشم‌انداز این شرکت نشان‌دهنده تعهد شرکت به کاهش تولید کربن و دسترسی جهانی به منابع انرژی است؛ اهدافی که تنها با افزایش سطح دانش و نوآوری و انعطاف‌پذیری کل سیستم تولید برق قابل‌دستیابی هستند.

اهمیت دانش آنسالدو

دانش، ثروت یک شرکت است و آنسالدو با ارتقاء مستمر در همه سطوح در تلاش است تا شرکت خود را رشد دهد. بخش آموزش این شرکت برنامه‌های مدیریتی و فنی را در تمام سطوح شغلی برای همکاران برگزار می‌کند تا دانش موردنیاز برای اجرای فعالیت‌های کاری به‌خوبی به تکنسین‌ها، کارشناسان و مدیران شرکت منتقل شود.

علاوه بر این توجه به مدیریت دانش مشتریان و جریان دانشی «**دانش به مشتری**» نیز یکی دیگر از راهبردهای این شرکت برای توانمندسازی ذینفعان بیرونی است. آنسالدو دوره‌های آموزشی گسترده‌ای را برای کارکنان مشتریان خود در مورد اصول و عملکرد صحیح ماشین‌آلات و تجهیزات خود برگزار می‌کند.

خلق دانش جدید در حوزه انرژی یکی از مهم‌ترین اهداف این شرکت است. آنسالدو انرژی با همکاری شبکه‌ای از شرکای بین‌المللی و همکاری طولانی‌مدت با دانشگاه‌ها و مراکز عالی بین‌المللی، به دنبال تقویت «**چرخه نوآوری**» است. کارشناسان این شرکت در طیف گسترده‌ای از برنامه‌های علمی، فناوری و آموزشی که به انرژی، تولید و توزیع آن اختصاص دارد، شرکت می‌کنند تا در مسیر نوآوری شرکت مشارکت مناسب را داشته باشند.

خلق دانش و نوآوری در آنسالدو

تعداد بسیار کمی از شرکت‌ها در جهان توانایی تولید برق در چرخه کامل را با دانش پیشرفته توربو ماشین‌آلات ترکیب می‌کنند و آنسالدو یکی از آنهاست.

تخصص این شرکت در حوزه مهندسی برق و مکانیک است و از ساخت تجهیزات دوار گرفته تا پروژه‌های نسل بعدی همجوشی هسته‌ای را شامل می‌شود که این امر آنسالدو را به داشتن دانش نوآورانه و عمیق از تمام فناوری‌ها سوق داده است. این دانش پیشران حرکت شرکت به سمت خلق ایده‌های جدید و تولید محصولات به‌روز، ارائه خدمات مناسب و تحقق چشم‌انداز آنسالدو است.

توجه بسیار زیاد به حوزه تحقیق و توسعه یکی از عناصر پایه‌گذار بود که باعث شد این شرکت در سال ۲۰۰۵ به استقلال کامل فناوری دست یابد و از آن زمان این حوزه یکی از قوی‌ترین محرک‌های توسعه شرکت بوده است. مأموریت تحقیق و توسعه کمک به نوآوری و خلق دانش است تا فرآیندهای شرکت با تمرکز بر پایداری، کارایی و انعطاف‌پذیری طراحی شود. تحقیق و توسعه به دنبال جستجوی ایده‌ها و کمک به اجرای راه‌حل‌های نوآورانه برای تولید و حفظ انرژی است.



فرهنگ سازمانی آنسالدو از همه کارکنان انتظار دارد که «خارج از چارچوب» فکر کنند و آینده صنعت انرژی را تصور کنند. به بیان دیگر، خلق دانش یکی از ارزش‌های سازمانی این شرکت است. کارکنان واحدهای مختلف سازمان همواره به دنبال یافتن پاسخ‌هایی برای این پرسش‌ها هستند:

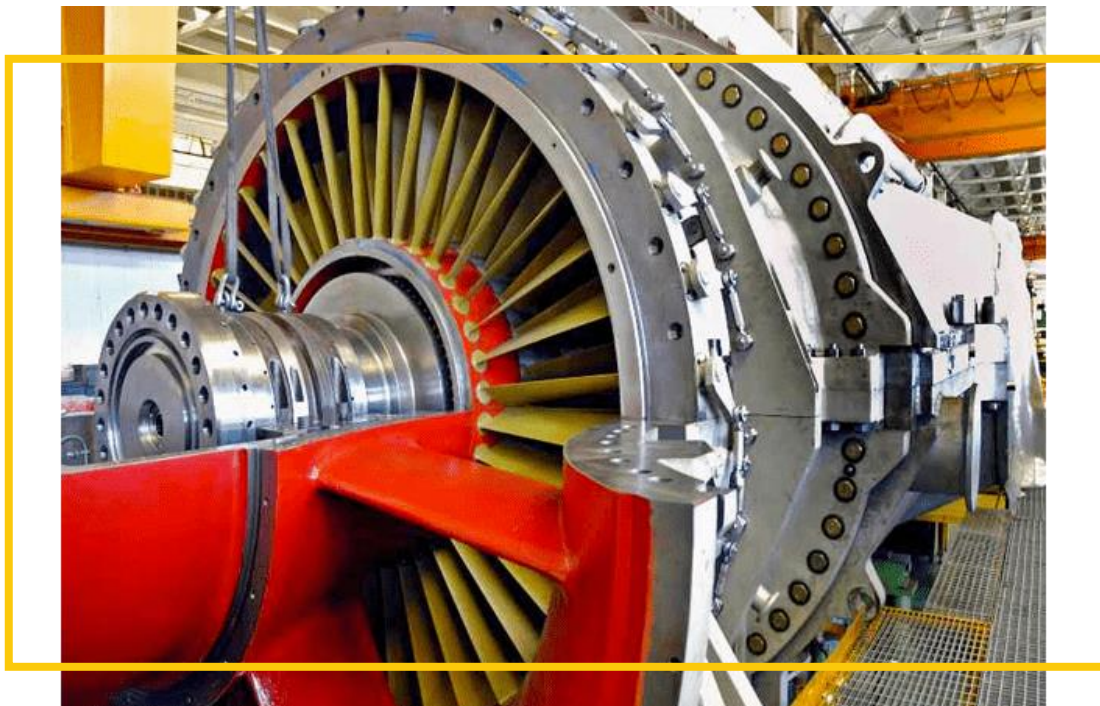
- آیا CO2 می‌تواند به سوخت یا محصولات دیگر تبدیل شود؟
- آیا می‌توان برق را با کارایی بیشتری ذخیره کرد؟
- آیا می‌توان توربین‌های بادی را در جایی قرار داد که تأثیر بصری نداشته باشند؟

این موضوعات و مواردی از این دست هر روز در آنسالدو در حال بررسی است. فرآیند نوآوری بر پایداری، تداوم انرژی و انعطاف‌پذیری عرضه متمرکز است و با تحقیقات مداوم و آزمایش‌های پیشرفته پشتیبانی می‌شود.

آنسالدو برای بهبود مستمر رقابت‌پذیری و افزایش سطح رضایت مشتری، توجه بسیار زیادی به تضمین کیفیت محصول و خدمات می‌کند. سیستم مدیریت کیفیت گروه برای ساختاردهی فرآیندها، بررسی، بازبینی، حفظ نوآوری و افزایش پیشگامی در پاسخگویی به نیازهای مشتری توسعه‌یافته است.

در این شرکت کیفیت ساخت بر سه پایه استوار است:

- تبادل اطلاعات و دانش به‌موقع، صحیح و هدفمند برای ارائه استفاده تیم‌های کاری؛
- کنترل‌های کیفی دقیق و فعالیت‌های آزمایشی برای اطمینان از انطباق کامل با استانداردهای موردنیاز؛
- تجزیه و تحلیل عمیق تمام مشکلات پیش‌آمده و فعال‌سازی تیم‌های کایزن برای بهبود مستمر.



به‌طورکلی استفاده از تجربیات و درس‌آموخته‌ها یکی از ارکان اصلی مدیریت دانش در آنسالدو است. بخش بسیار مهمی از این دانش در فرایندهای کنترلی شرکت خلق شده و در چرخه مدیریت دانش قرار می‌گیرد. نظام مدیریت کیفیت بسیار قوی در تمام مراحل تولید محصولات وجود دارد که از طریق یک سیستم نظارت شده و بر اساس استانداردهای بین‌المللی ارزیابی می‌شود.

اهمیت دارایی‌های دانشی در آنسالدو

مالکیت فکری یک دارایی تعیین‌کننده در بازاری با نوآوری بالا مانند تولید برق است. گروه آنسالدو انرژی با مجموعه‌ای بیش از ۲۰۰۰ حق ثبت اختراع و ۲۰۰ علامت تجاری دارد و در حال حاضر، در میان معدود شرکت‌هایی در این صنعت قرار می‌گیرد که همه فناوری‌ها را با دانش داخلی پوشش می‌دهند.

پورتفولیوی ثبت اختراع گروه به دلایل تاریخی هنوز به شدت مبتنی بر فناوری و نیروگاه‌های گازی است، اما در سال‌های گذشته بیش از نیمی از اقدامات جدید در حوزه راه‌حل‌های دیجیتالی و سبز است.

واحد مالکیت معنوی آنسالدو از فرآیند ثبت اختراع و مدیریت پرتفوی پتنت مطابق با اولویت‌های استراتژیک شرکت مراقبت می‌کند. همچنین خطرات و فرصت‌ها را در سناریوی فناوری شناسایی کرده، ایده‌های نوآورانه را ترویج داد و اقدامات مناسب را برای انتقال فناوری توسعه می‌دهد.

اشتراک دانش با آموزش

آموزش مداوم عنصر اصلی رقابت آنسالدو در بازار است. این شرکت با فعالیت‌های آموزشی منظم که شامل آموزش الزامات کاری و فراتر از آن است، بالاترین سطح مهارت را در تمام مهارت‌های موردنیاز کارکنان ایجاد و تقویت می‌کند.

دوره‌های آموزشی آنسالدو با هدف توسعه مهارت‌های فنی و مهارت‌های نرم کارکنان برگزار می‌شود. ترویج ارزش کار گروهی و توانایی ارتباط با فرهنگ‌های مختلف، از جمله عوامل ضروری فعالیت این شرکت در سراسر جهان هستند.

برای بیش از بیست سال، آموزش بخشی جدایی‌ناپذیر از پیشنهاد ارائه محصولات این شرکت بوده است. آنسالدو تلاش می‌کند تا مدیران و اپراتورهای نیروگاه‌های مشتری خود را در حوزه‌های تخصصی بهره‌برداری، نگهداری و تعمیرات را به‌روز نگه دارد. این فعالیت‌های آموزشی توسط متخصصان داخلی یا خارجی با تجربه اثبات‌شده انجام می‌شود تا دانش به نحو مطلوبی به مشتریان منتقل شود.

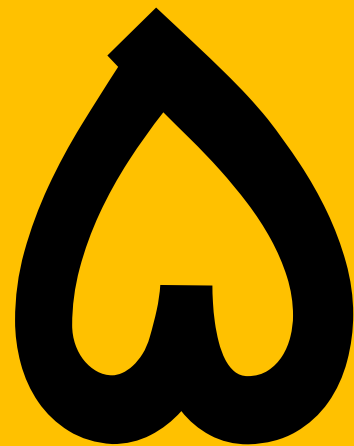
گروه آنسالدو سال‌هاست که به‌عنوان یکی از بازیگران اصلی ارائه‌کنندگان خدمات در صنعت تولید برق مشغول به فعالیت است. توجه این شرکت به نوآوری، خلق دانش جدید، اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری این دانش موجب شده تا همواره خدمات و محصولات ارائه‌شده توسط آنسالدو در حال بهبود باشد.



زهرا صدري
کارشناس مدیریت دانش

نکاتی برای بهبود مدیریت درس‌آموخته‌ها در سازمان‌های پروژه محور

شما افراد را به یک جلسه دعوت می‌کنید و بر اساس آنچه در طول پروژه تجربه کرده‌اند، درباره فرصت‌های بهبود بحث می‌کنید. با این حال، بسیاری از تیم‌ها و سازمان‌ها در درک ارزش درس‌آموخته‌هایشان، با مشکل مواجه می‌شوند.



مکانیزم تکمیل درس آموخته‌ها باید به طرز فریبنده‌ای ساده باشد

ابتدا، تعریف اینکه درس آموخته چیست، مفید است. در یک مفهوم گسترده، درس آموخته همان دانشی است که در حین انجام کار به دست آمده و برای بهبود فرآیندهای حال و آینده به کار می‌رود. به عنوان مثال، یک تیم پروژه که با تطبیق یک فرآیند یا ابزار موجود بر چالش‌ها غلبه می‌کند، می‌تواند تجربیاتش را برای پروژه‌های آینده ارائه دهد. تیم دیگری ممکن است شکست رخ داده را تشریح کند و تغییراتی را برای جلوگیری از آن در آینده اعمال کند. در این مقاله، به بررسی پنج نکته در مورد چگونگی ذخیره‌سازی و به‌کارگیری درس آموخته‌ها در سازمان صحبت می‌کنیم.

لحظات خلق دانش با ارزش را شناسایی کنید

حافظه انسان بسیار فرار است. جزئیات آنچه به عنوان بخشی از یک پروژه رخ داده است می‌تواند به سرعت به دست فراموشی سپرده شود و هر چه زمان بیشتر می‌گذرد، تلاش ذهنی هر فرد برای بازیابی تجربیات بیشتر می‌شود. بسیاری از تیم‌ها جزئیات درس آموخته را در پایان پروژه از طریق استخراج دانش و یا بازنگری پس از اقدام شناسایی می‌کنند. اگر پروژه شما چندین ماه یا حتی چند سال طول می‌کشد، منتظر ماندن تا پایان آن برای استخراج درس آموخته‌ها، خطر از دست دادن جزئیات کلیدی را بسیار زیاد می‌کند؛ پس باید در زمان مناسب دانش خلق شده را شناسایی و ذخیره‌سازی کنیم.



پادزهر از دست دادن جزئیات کلیدی در طول زمان چیست؟

مایلستون‌های خلق دانش با ارزش در پروژه را شناسایی کنید و آن‌ها را از قبل در برنامه پروژه یا برنامه‌های اسپرینت خود بگنجانید. ممکن است نیازی نباشد تا پایان کار منتظر بمانید تا درس آموخته‌ها را ثبت کنید، زیرا هر مرحله از پروژه فرصتی برای بحث در مورد درس آموخته‌ها است. به‌عنوان مثال، اگر تصمیمات مهمی گرفته‌اید، چیز جدیدی را امتحان کرده‌اید، یا چیزی را تجربه کرده‌اید که آن‌طور که انتظار می‌رفت پیش نرفته حتماً به دنبال ثبت این موارد باشید.

صدای همه ذینفعان درگیر در پروژه را بشنوید

در محیط‌های کاری که به‌طور فزاینده‌ای پیچیده است، به‌ندرت پیش می‌آید که هر فردی بتواند دید کاملی از آنچه در یک پروژه اتفاق می‌افتد با همه وابستگی‌های متقابل و تعاملاتی که بر نتیجه یک کار دارد، ارائه دهد؛ بنابراین، بحث‌ها بهتر است از دیدگاه کل‌نگر و توسط گروه متنوعی از افراد ارائه شود.

اعضای تیم، ذینفعان و شرکایی را که می‌توانند در این گفتگوها مشارکت کنند، دعوت کنید تا در ارائه درس آموخته‌های پروژه شرکت کنند. این افراد احتمالاً در چندین عملکرد و سلسله‌مراتب بالا و پایین قرار دارند. در صورت لزوم، افرادی را که خارج از سازمان هستند، مانند شرکا، فروشندگان، مشاوران و سایرین که ممکن است بتوانند به درک جامع پروژه کمک کنند را نیز به این جلسات دعوت کنید. با تعیین یک دستور کار و اولویت‌بندی نکات بحث و گفتگو از قبل، بهترین استفاده را از این جلسات ببرید.

کارکنان پروژه را به‌طور معناداری درگیر کنید

کارکنان بخش‌های مختلف پروژه، مهم‌ترین ارکان شکل‌گیری دروس آموخته هستند؛ بنابراین نظرات آن‌ها بسیار مهم است.

برای برگزاری جلسه‌های تدوین درس آموخته؛ ترجیحات، عادات و برنامه‌های شرکت‌کنندگان را در نظر بگیرید. قوانین، انتظارات و اهداف را برای جلسات مستندسازی درس آموخته‌های پروژه تدوین کنید و آن‌ها را اجرا کنید. در صورت لزوم، یک نقطه تماس سریع با شرکت‌کنندگان منتخب ایجاد کنید تا قبل از جلسه از همسویی با اهداف مطمئن شوید. به خاطر داشته باشید که ممکن است افرادی وجود داشته باشند که بر موضوعات مسلط هستند و افراد دیگری، به‌طور طبیعی ساکت هستند. برخی از شرکت‌کنندگان هستند که نیاز دارند ایده‌های خود را با صدای بلند بیان کنند، درحالی‌که برخی دیگر ممکن است به زمان کوتاهی برای تأمل نیاز داشته باشند. به‌منظور استخراج درس آموخته‌های شرکت‌کنندگان، ممکن است بخواهید از کانال‌های مختلفی استفاده کنید؛ برخی شفاهی، برخی نوشتاری، نکته کلیدی در اینجا این است که از تمام ظرفیت‌ها به نحو مطلوب استفاده کنید.

علاوه بر این، درحالی‌که این جلسات ممکن است بهترین روش برای به حداکثر رساندن تعامل باشد، واقعیت کار این است که برخی از افراد نیاز به پیوستن از راه دور دارند و برخی دیگر در مناطق مختلف ممکن است اصلاً نتوانند به آن پیوندند. داشتن گزینه‌های متنوع برای مشارکت، بخش وسیع‌تری از افراد را قادر می‌سازد تا مشارکت کنند.

همان‌طور که گفته شد، هدف از مشارکت دادن ذینفعان در مدون‌سازی درس آموخته‌ها این است که از نحوه انجام کار، عوامل موثر بر نتایج پروژه آگاه شویم تا در پروژه‌های آینده عملکرد بهتری داشته باشیم.

زمینه کسب‌وکار به‌ندرت در یک پروژه یکسان می‌ماند، زیرا فرضیات نادرست هستند، محدودیت‌های جدید به وجود می‌آیند و اولویت‌های رقابتی در سایر بخش‌های کسب‌وکار ظاهر می‌شوند. ممکن است از شرکت‌کنندگان بپرسید: پروژه‌های آینده باید به چه چیزهایی توجه کنند؟ پاسخ به این سوال یکی از مهم‌ترین اقدامات برای انتقال دانش است.

از ابزارهای مناسب برای مدون‌سازی و ذخیره‌سازی درس آموخته‌ها استفاده کنید

برای ذخیره درس آموخته‌های سازمان‌ها معمولاً مجموعه‌ای از راه‌حل‌ها وجود دارد. ابزارهایی مانند Confluence، Google Drive، SharePoint، درایوهای شبکه مشترک و یا نرم‌افزارهای تخصصی مدیریت دانش به این کار کمک می‌کنند. اما به‌طور کلی سازمان باید یک مکان مشخص برای ذخیره‌سازی درس آموخته‌ها ایجاد کند تا تیم‌های پروژه در مواقع مورد نیاز از آن استفاده کنند

مدون‌سازی درس آموخته‌ها باید به‌صورت استاندارد باشد. «فرم ثبت درس آموخته‌ها» باید دارای اجزایی مانند عنوان، جزئیات درس آموخته، نوع پروژه، فاز پروژه‌ای که در آن اعمال می‌شود، موضوع درس آموخته و موارد دیگر، برای توصیف و دسته‌بندی درس آموخته‌های مرتبط باشد. داشتن یک ساختار استاندارد نوشتن درس آموخته‌ها را آسان می‌کند و همچنین فیلتر کردن آن‌ها را در هنگام تلاش برای یافتن آن‌ها آسان می‌کند.

درس آموخته‌ها را به فرآیندهای کسب‌وکار خود متصل کنید

در تجربیات سازمان، اغلب دیده شده است که ثبت درس آموخته‌ها به‌عنوان یک آیتم در فهرست کارهای روتین تبدیل شده و در پایان پروژه جلسه‌ای برای مستندسازی دارند تا ادعا کنند که «مستندسازی درس آموخته‌ها» را انجام می‌دهند، اما سازمان به‌طور معناداری در حال یادگیری نیست. یک سازمان عملاً یاد نمی‌گیرد مگر اینکه درس آموخته‌ها و دانشی را که در حین پروژه به دست آورده است در کار فعلی و آینده به کار گیرد. به‌عنوان مثال، درس آموخته‌ها ممکن است منجر به تغییر در مراحل مختلف پروژه شود. این تغییرات علاوه بر ثبت در سیستم مدیریت دانش باید در فرایندهای جاری سازمان نیز لحاظ شده و موجب به‌روزرسانی آن شود.

غلبه بر چالش‌های رفتاری برای متقاعد ساختن کارکنان می‌تواند دشوار باشد و شما می‌توانید از یک رویکرد از بالا به پایین و هم از پایین به بالا برای رفع آن‌ها استفاده کنید. استراتژی‌های بالا به پایین ممکن است شامل تعبیه درس آموخته‌ها در مراحل مختلف پروژه یا قبل از فعالیت‌های کلیدی پروژه باشد. با این حال، این موارد باید از طریق یک رویکرد از پایین به بالا تکمیل شوند؛ افرادی که دانش جدید را در قالب درس آموخته‌ها دریافت می‌کنند باید متقاعد شوند که دانش ارزشمند است و استفاده از آن مزایایی برای کارشان به همراه خواهد داشت. یک رویکرد مدیریت تغییر و ارتباطات کل‌نگر ممکن است برای تقویت انتظارات پیرامون درس آموخته‌ها، به اشتراک گذاشتن داستان‌های موفقیت و تکرار ارزشی که درس آموخته‌ها برای افراد و تیم‌هایشان به ارمغان می‌آورد، ضروری باشد.

منابع

Five Tips for Improving Lessons Learned in Project-Based Organizations, enterprise-knowledge.com, Guillermo Galdamez , January 12, 2024

تجربیات پیاده‌سازی مدیریت دانش در اوبر

شرکت اوبر Uber در سال ۲۰۰۹ توسط کمپ گرت و تراویس کالانیک در سانفرانسیسکو کالیفرنیا متولد شد. اوبر یک سرویس آنلاین سفر و گرفتن تاکسی است که به کاربران این امکان را می‌دهد که تا طریق اپلیکیشن با انتخاب مسیر، یک تاکسی سفارش دهند. اوبر به معنی بالاترین یا مافوق است. ریشه این کلمه در زبان آلمانی بوده و به صورت über نوشته می‌شود که به معنی بالا است.



سرویس ها و خدمات اوبر شامل سرویس های عمومی مسافری، سرویس های تجاری، دلیوری و ارسال غذا و کالا است. یکی از بخش های اوبر همکاری آن با سیستم های حمل و نقل عمومی است. در این سرویس ها، مسافری با تخفیف برای رسیدن به نزدیکترین ایستگاه حمل و نقل عمومی منتقل می شوند. از دیگر خدمات اوبر می توان به خدمات هلیکوپتری این شرکت اشاره کرد.

داستان شکل گیری اوبر

تراویس کالانیک و کمپ گرت، در حالی که از سرما در حال لرزیدن هستند، منتظر تاکسی ایستاده اند. هیچ تاکسی ای در شهر پیدا نمی شود. در همین لحظه، آن دو به شوخی به همدیگر می گویند که: «کاش می شد از طریق موبایل، یک لیموزین شخصی سفارش داد تا ما را برساند». ن شب، آن دو بالاخره تاکسی پیدا کردند و هر کدام مسیر خودشان را رفتند، اما آن شوخی ساده، تبدیل به ایده ای در ذهن تراویس و کمپ شده بود. خیلی زود، «اوبر تاکسی» متولد شد. سه ماه بعد، در مارس ۲۰۰۹، این دو بنیان گذار شروع به توسعه ی اپلیکیشن خود کردند و در سال ۲۰۱۰، آن ها با تنها ۳ اتومبیل، استارت آزمایشی آن را در شهر نیویورک زدند و در دسامبر سال ۲۰۱۲، دقیقا ۳ سال بعد از آن شب سرد، آن ها اوبر را به پاریس نیز آوردند. از آن زمان تا به امروز، این شرکت رشد بسیار چشمگیری داشته است و انقلابی در معنای سفرهای شهری شکل داده است.

تراویس کالانیک Travis Kalanick زاده ۶ اوت ۱۹۷۶ و یک تاجر و بازرگان آمریکایی و موسس شرکت استارتاپی اوبر است. سرمایه ی اولیه ای که این شرکت استارتاپی توانست به صورت seed funding همان حامی مالی جذب کند، ۲۰۰ هزار دلار بود. این مبلغ در سال ۲۰۱۰ به ۱/۲۵ میلیون دلار رسید. این سرویس در سال ۲۰۲۱ در ۸۵ کشور و بیش از ۱۰۰۰ شهر در سطح جهان در دسترس است که این بیشترین تعداد شهرها در تمامی تاریخچه شرکت اوبر است. این اپلیکیشن حرفه ای مسافری را به نزدیک ترین راننده متصل می کند و با ارسال موقعیت جغرافیایی مسافر به راننده، شرایط شروع سفر را فراهم می کند. تمامی این مراحل در اپلیکیشن هوشمند و پیشرفته ی اوبر انجام می شود. مسافری درخواست خود را از طریق اپلیکیشن ثبت می کنند نزدیک ترین راننده ی در دسترس، درخواست مسافر را می پذیرد. هزینه ی سفر نیز به صورت آنلاین در اپلیکیشن اوبر محاسبه شده و مسافر می تواند آن را به صورت آنلاین پرداخت کند و پول به حساب راننده واریز می شود.

مدیریت دانش در اوبر

مدیریت دانش در شرکت اوبر یک فرایند استراتژیک است که به منظور جمع‌آوری، سازمان‌دهی، انتقال و بهره‌برداری از دانش و تجربیات درون‌سازمانی به کار می‌رود. مدیریت دانش در اوبر برای ایجاد یک سازمان هوشمندتر، بهبود عملکرد و افزایش توانمندی‌های کارکنان به کار گرفته می‌شود.

به اشتراک گذاری دانش به همه کمک می‌کند تا وظایف خود را بهتر انجام دهند. مدیران اوبر بر مستندسازی فرایندها، رویه‌ها و درس‌آموخته‌ها تاکید دارند. استفانی بلاتر، سرپرست اسناد اوبر و تیم او نیز با نشان دادن اینکه چگونه مستندات می‌توانند چالش‌های شرکت را کاهش دهند، به مهندسان و کارشناسان این شرکت انگیزه می‌دهند.

به عنوان مثال، اگر استفانی تشخیص دهد که یک تیم مهندسی دائماً به سؤالات سایر تیم‌ها پاسخ می‌دهد، دقیقاً به آن‌ها نشان می‌دهد که چگونه اسناد می‌توانند این بار را به حداقل برسانند. او می‌گوید: «ما می‌خواهیم روشن کنیم که چیزها را فقط برای نمایش مستند نمی‌کنیم، ما این کار را برای حل یک مشکل خاص انجام می‌دهیم»

برای تشویق شیوه‌های مستندسازی بهتر، استفانی و تیم مدیران و کارمندان را که علاقه‌مند به مستندسازی هستند شناسایی کرده و آن‌ها را تشویق می‌کنند تا به عنوان همکار در نوشتن و مستندسازی کمک کنند. سپس او یک برنامه برای تیم‌هایی می‌فرستد که در آن Doc Stars را شناسایی می‌کند - همکارانی که اسناد با کیفیت ایجاد و به روز می‌کنند تا به این افراد انگیزه بیشتری بدهد. این کار سطح مشارکت افراد برای همکاری در فرایند مدیریت دانش را افزایش می‌دهد.



به طور کلی، اوبر تلاش‌های آگاهانه‌ای برای پرورش فرهنگ نوشتاری داخلی خود انجام داده است. آن‌ها متوجه شده‌اند که مستندات خوب از طریق یک دستور به دست نمی‌آیند و کارکنان باید انگیزه داشته باشند تا این تلاش اضافی را انجام دهند. نتیجه این کار داشتن فرآیندهای مهندسی مستندشده است که انجام کار و تصمیم‌گیری صحیح و آگاهانه را برای همه آسان‌تر می‌کند.

رویکرد پیاده‌سازی مدیریت دانش در اوبر

اغلب سازمان‌ها برای اشتراک‌گذاری و به کارگیری دانش با چالش‌های زیادی مواجه هستند و بسیاری از آن‌ها از جمله شرکت اوبر، استراتژی‌های مدیریت دانش را برای حل این چالش‌ها به کار می‌گیرند. مدیریت دانش از طریق شناسایی، کسب، توزیع و همچنین به دست آوردن مزایای چنین دانشی به ایجاد یک استراتژی موثر برای هر سازمان کمک می‌کند. همچنین، مدیریت دانش را می‌توان به عنوان فرآیندی تعریف کرد که توسط آن اطلاعات و دانش در یک سازمان ایجاد، به اشتراک گذاشته می‌شود و مورد استفاده قرار می‌گیرد.

شرکت اوبر رویکردی را اتخاذ کرده است که در آن ایجاد، حفظ و به کارگیری دانش استراتژیک به خلق ارزش کمک می‌کند. این اقدامات توسط یک واحد سازمانی در حال انجام است و این مرکز بر منابع دانش، سطح فناوری، سطح زیرساخت، اثربخشی ارتباطات، فرآیند، پاسخگویی محیطی، مخازن خارجی متمرکز است.

مرحله دریافت شامل دستیابی به اطلاعات لازم برای اتخاذ تصمیمات مختلف در سازمان، حل مشکل و درعین حال انجام نوآوری لازم است. شرکت اوبر در مورد چگونگی کاهش موارد تصادفات فزاینده فکر کرده است. از این طریق، آن‌ها تصمیم گرفته‌اند راه‌هایی بیابند تا بتوانند وسایل نقلیه ماشینی داشته باشند که قابل‌اعتمادتر از رانندگی انسان باشد.

مرحله دیگر مرحله استفاده است که شامل ترکیب اطلاعات مختلف برای تقویت نوآوری سازمان است. Uber اقداماتی متمرکز شده است که نوآوری خود را در پذیرش فناوری تقویت می‌کند و همچنین در دستیابی به مأموریت خود در ارائه حمل‌ونقل ایمن و مطمئن به هر مشتری در هر مکان کمک می‌کند.

مرحله سوم، مرحله یادگیری است که یادگیری از تجربیات برای بهره‌مندی در رقابت بازار را به تصویر می‌کشد. برای اینکه اوبر ایده ارائه یک پلتفرم لجستیکي p2p را مطرح کند، چالش‌هایی را تجربه کرد که در آن مشتریان قادر به درخواست یا ارائه کالا و خدمات نیستند. این امر نیاز به ارتقاء خدمات حمل‌ونقل را ایجاد کرده است.

مرحله نهایی، مرحله مشارکت است که در آن به کارکنان بستری داده می‌شود تا آنچه را که از تجربه خود در خدمات آموخته‌اند با پایگاه مشترک به اشتراک بگذارند.

از این طریق، کارکنان اوبر نظر خود را در مورد بهبود خدمات ارائه شده توسط سازمان ارائه می‌دهند.

بنابراین، این تنها راهی بوده است که مشارکت‌های کارکنان در تصمیم‌گیری اوبر گنجانده می‌شود. یکی از روش‌هایی که شرکت اوبر استفاده می‌کند، روش مصاحبه است که در آن اطلاعات را از تعداد منتخبی از ذینفعان دریافت می‌کنند و بر اساس آن اقدام به اصلاح فرایندهای کاری خود می‌کند.

تجزیه و تحلیل شکاف دانشی در شرکت اوبر

تجزیه و تحلیل شکاف به معنای نگاه کردن به وضعیت فعلی دانشی یک و وضعیت مطلوب آن در شرکت است، روش تحلیل شکاف ارائه شده توسط زاگ در سال‌های اخیر یکی از محبوب‌ترین رویکردهای این حوزه بوده و شرکت اوبر نیز از این روش استفاده می‌کند. در هنگام انجام تجزیه و تحلیل شکاف، ارزیابی دانش باید انجام شود. یک سازمان باید به دانش موجود در درون خود نگاه کند و مشخص کند که برای دستیابی به حداکثر بهره‌وری چه چیزی باید اضافه شود.

مدیریت دانش برای ایجاد مزیت رقابتی

دانش به وضوح ارزشمندترین دارایی ناملموس سازمان است. در طول سال‌ها، اوبر با مدیریت دانش برای، حفظ سطح بالایی از نوآوری و ایجاد تلاش کرده است. با استفاده از این دانش، اوبر استراتژی‌های عملیاتی موفق را معرفی کرده، اما در این مسیر با چالش‌های نیز مواجه شده است.

در اوبر دانش مورد نیاز برای ساخت محصولات و درآمدزایی بسیار ارزشمند است. تیم مدیریتی این شرکت معتقد است که برای استفاده از دانش به عنوان یک تمایز رقابتی، باید گام‌هایی را که برای پرورش آن برمی‌داریم مدون کنیم. هنگامی که روش‌های مناسبی برای انتقال دانش ایجاد شد، می‌توان اقدامات را اندازه‌گیری کرد، گلوگاه‌ها را حذف کرد و کیفیت را افزایش داد. همچنین نشان دادن تأثیر تیم‌های دانش و عملیات بر برنامه‌هایی مانند آموزش استخدام جدید، عرضه نرم‌افزار، رویه‌های عملیاتی استاندارد و مدیریت تغییر ممکن می‌شود.

اگر کارکنان انرژی ذهنی خود را صرف جستجوی اطلاعات برای کار با ابزارها و انجام وظایف اساسی کنند، اسناد و مدارک به‌روزتر این اطمینان را می‌دهد که کارمندان دانش مورد نیاز برای انجام کارهای خود را دارند. این امر بار شناختی آن‌ها را کاهش می‌دهد و به کارکنان شما امکان می‌دهد بهترین کار خود را انجام دهند و تأثیر بیشتری بر موفقیت شرکت داشته باشند.

چرخه انتقال دانش در اوبر

چرخه انتقال دانش در اوبر شامل مراحل زیر است:

اولویت‌بندی: درخواست‌های مستندات را جمع‌آوری کنید، بر اساس اهداف تجاری اولویت‌بندی کنید و نیازهای اسناد را با کارشناسان موضوعی مناسب مطابقت دهید. سولاتی برای شروع: اهداف تجاری فعلی ما چیست؟ چه مستنداتی می‌توانیم برای تأثیرگذاری بر این اهداف ارائه کنیم؟ متخصصین این نرم‌افزار یا فرآیند خاص چه کسانی هستند؟

خلق و ایجاد: فرآیند گام‌به‌گام را ضبط کنید، محتوا را استاندارد کنید و آن را از نظر کیفیت، مطابقت و دستورالعمل‌های برند بررسی کنید. سولاتی برای شروع: کارشناسان از چه فرآیند و ابزارهایی برای ایجاد این مستندات استفاده خواهند کرد؟ چه کسی دیگری برای اطمینان از کیفیت و رعایت استانداردها نیاز به بررسی دارد؟

انتشار: اسناد تکمیل‌شده را به پایگاه‌های دانش خود فشار دهید و به کاربران اطلاع دهید. سولاتی برای شروع: این مستندات باید در چه قالبی باشد؟ کدام پایگاه‌های دانش نسخه‌های قدیمی این سند را دارند؟ چه کسی از اسناد قدیمی استفاده می‌کند و چه کسی به نسخه جدید نیاز دارد؟



بهینه‌سازی: استفاده از اسناد خود را نظارت کنید، بازخورد کاربران را جمع‌آوری کنید و برای افزایش کارایی و نمرات رضایت ذینفعان، تکرار کنید. سولاتی برای شروع: چه کسی از این مستندات استفاده می‌کند؟ چگونه می‌توانم بفهمم که آیا آن‌ها در این فرآیند موفق هستند یا شکست؟ چه تغییراتی می‌توانیم برای بهبود تجربه آن‌ها ایجاد کنیم؟

هزینه انتقال دانش ناموفق

هنگامی که Uber را در مارس ۲۰۱۷ وارد بازار توکیو کردیم، یک استراتژی توزیع به نام «شعاع دونات» را به کار گرفتیم. ایده این بود که با اتصال مسافران با رانندگانی که چند دقیقه از محل خود فاصله دارند (در مقایسه با رانندگانی که به مکان خود نزدیکتر هستند)، می‌توانیم به‌طور یکنواخت بین عرضه و تقاضا تعادل برقرار کنیم.

استراتژی دونات در شهرهایی مانند پورت لند و نیواورلئان به‌خوبی کار می‌کرد. توکیو در ابتدا مانند یک بستر ایده آل برای شعاع ارسال دونات به نظر می‌رسید؛ اما برخلاف پورت لند و نیواورلئان، سواران توکیو جایگزین‌های حمل‌ونقل بهتر و ارزان‌تری داشتند - بنابراین زمانی که مجبور بودند برای اوبر خیلی منتظر بمانند، به کار خود ادامه دادند.

ما این راه‌نگام راه‌اندازی سنگاپور یاد گرفته بودیم، اما دانش را به‌موقع به تیم توکیو منتقل نکردیم و این برای ما هزینه داشت: احساسات منفی نسبت به Uber در سراسر ژاپن گسترش یافت. تقاضای کم باعث شد رانندگان لغو کار کنند که منجر به زمان انتظار طولانی‌تر شد - چرخه معیوبی که میلیون‌ها هزینه برای شرکت داشت و اعتبار تیم ما را به همراه داشت. اوبر به یک حس جهانی تبدیل شد؛ اما در ژاپن نه. دلایل زیادی وجود دارد که ما در آن بازار حضور نداشتیم - استراتژی ارسال دونات تنها یکی از آنهاست. با این حال تا به امروز، ما هنوز به آموخته‌هایی که پشت سر گذاشتیم و فرصت‌هایی که از دست دادیم فکر می‌کنم.





شیرین هیاریان
کارشناس مدیریت دانش

مهم‌ترین نقش‌های مدیریت دانش از نظر APQC چیست؟

موفقیت تیم مدیریت دانش با نقش‌های واضحی شروع می‌شود. مدیریت دانش رویکردی سیستماتیک برای به‌گردش درآوردن دانش و اطلاعات در سراسر سازمان با هدف رشد و تعالی و خلق ارزش است؛ بنابراین، تیم‌های مدیریت دانش مسئول رویکردهایی هستند که باعث می‌شوند.



انواع دانش اعم از دانش آشکار (اطلاعاتی که مستند شده است) و یا پنهان (تجرباتی که در ذهن افراد وجود دارد)، در زمان مناسب به‌سوی افراد مناسب جریان پیدا کنند تا کارکنان سازمان به شکل مؤثرتر و کارآمدتری عمل کنند.

مسئولیت‌های تیم مدیریت دانش

به‌طورمعمول، تیم‌های مدیریت دانش مسئولیت مجموعه‌ای از تکنیک‌ها و راهکارهای رایج مانند ایجاد انجمن‌های خبرگی، ایجاد شبکه‌ها، جستجو و خلق دانش، ایجاد همکاری مجازی، تدوین درخت دانش، انتقال دانش، تدوین درس‌های آموخته‌شده و نقشه دانش هستند. میزان دستیابی تیم مدیریت دانش به این اهداف بسته به مکان و میزان همسویی تیم‌های مدیریت دانش با کسب‌وکار و نقش‌های رسمی و غیررسمی سازمان متفاوت است.

اصلی‌ترین مسئولیت‌های متداول تیم مدیریت دانش عبارتند از:

- ایجاد امکان همکاری، یادگیری و نوآوری مرتبط با کسب‌وکار
- ادغام رویکردهای مرتبط با کارکنان، فرآیند و فناوری برای پیاده‌سازی مؤثر مدیریت دانش
- توانمندسازی کارکنان از طریق فراهم کردن دسترسی کامل‌تر و عادلانه‌تر به اطلاعات

نقش‌های رایج در یک تیم اصلی مدیریت دانش

طبق تحقیقات APQC، «متخصص مدیریت دانش» و «رهبر مدیریت دانش» رایج‌ترین نقش‌هایی هستند که به‌صورت تمام‌وقت یا به‌صورت جزئی‌تر در رابطه با مدیریت دانش در سازمان‌ها نقش ایفا می‌کنند.

علاوه بر این، با کمک گرفتن از رهبران صنعت، متوجه شدیم که کدامیک از نقش‌های تیم اصلی مدیریت دانش برای موفقیت یک برنامه مدیریت دانش حیاتی هستند. به‌این‌ترتیب چهار نقش حیاتی مدیریت دانش عبارتند از:

۱- رهبر مدیریت دانش: این فرد نقش راهنما، سرپرست و قهرمان تیم مدیریت دانش را بر عهده دارد. رهبران مدیریت دانش مطمئن می‌شوند که راهکارهای مدیریت دانش با مأموریت‌ها و اهداف سازمان همسو بوده و از آن‌ها حمایت می‌کنند. همچنین صرف‌نظر از هرگونه مرز عملکردی یا جغرافیایی ممکن، رهبر مدیریت دانش مسئولیت نظارت بر روابطی را که تیم مدیریت دانش با رهبران کسب‌وکار و سایر ذی‌نفعان برقرار می‌کند، بر عهده دارد.

۲- متخصص مدیریت دانش: متخصص مدیریت دانش موظف است که فرایندهای خلق، به‌اشتراک‌گذاری و استفاده مجدد از دانش را در کلیه سیستم‌های تجاری و عملیاتی سازمان ارتقا بدهد.

مدیریت دانش این کار را با تقویت قابلیت‌های به اشتراک‌گذاری دانش از طریق پلتفرم‌های فناوری اطلاعات و تسهیل تبادل بی‌وقفه دانش در میان کارکنان انجام می‌دهد. متخصصان مدیریت دانش بسته به نیازهای مدیریت دانشی ذی‌نفعان داخلی که از آن‌ها حمایت می‌کنند، نقش‌های زیادی را بر عهده می‌گیرند. نقش‌هایی مانند طراح رویکردهای تعاملی، تسهیل‌کننده ثبت درس آموخته‌ها، توسعه‌دهنده چرخه حیات محتوا و غیره.

۳- متخصص آی تی / تحلیلگر کسب‌وکار: متخصص آی تی نقش رابط تیم اصلی مدیریت دانش، واحدهای سازمانی، کاربران و گروه‌های فناوری اطلاعات دیجیتال را ایفا می‌کند. این متخصص از طریق ایجاد همکاری تمامی ذی‌نفعان برنامه مدیریت دانش، مطمئن می‌شود که نیازهای سازمان برآورده شوند، سطح مناسبی از پشتیبانی فناوری به کاربران ارائه شود و از قابلیت‌های موجود و جدید فناوری اطلاعات به طور مؤثری استفاده شود.

۴- مدیر ارتباطات / تغییر مدیریت دانش: این فرد مسئول مدیریت استراتژی‌های تغییر و توسعه ارتباطات با طیفی از ذی‌نفعان است. آن‌ها با سایر اعضای تیم اصلی مدیریت دانش در زمینه پیاده‌سازی ابزارها و رویکردهای مدیریت دانش و همچنین در زمینه ایجاد آگاهی نسبت به دارایی‌های دانشی سازمان و فرصت‌های به اشتراک‌گذاری دانش همکاری می‌کنند. برخی از وظایف این گروه جستجو و انتشار داستان‌های موفقیت، ایجاد ارتباطاتی برای رهبری بهتر مدیریت دانش و پشتیبانی از برنامه مدیریت دانش است.



نقش‌های رایج در حمایت از تیم‌های مدیریت دانش

اندازه کوچک اکثر تیم‌های مدیریت دانش به این معنی است که برای پیاده‌سازی همه‌جانبه مدیریت دانش با محدودیت‌هایی روبرو هستند. حتی اگر یک تیم قدرتمند مدیریت دانش دارید، اعضای این تیم مهارت و دانش لازم را برای پشتیبانی از تمامی جوانب برنامه مدیریت دانش در اختیار ندارند؛ بنابراین، مهم است که از کارکنان ماهر در کسب‌وکار، برای گسترش و انجام برخی از فعالیت‌های مدیریت دانش کمک بگیرید.

در قدم اول باید یک کمیته راهبری یا مشورتی مدیریت دانش تشکیل داد. یک تیم که معمولاً از مدیران ارشد و رهبران سازمان تشکیل شده است و بخش‌های مختلف سازمان را نمایندگی می‌کنند. این تیم مسئول تنظیم برنامه مدیریت دانش، شناسایی و اولویت‌بندی دانش حیاتی سازمان و اعتباربخشی به فعالیت‌های مرتبط با مدیریت دانش است.



تحقیقات APQC نقش‌های سازمانی دیگری در مدیریت دانش را شناسایی کرده است که چنانچه جایگزین نقش‌های غیررسمی یا داوطلبانه شوند، درجات بالاتری از موفقیت را برای پروژه مدیریت دانش به همراه می‌آورند:

- **حامیان:** حامیان کمک می‌کنند تا برنامه‌های مدیریت دانش با اولویت‌های کسب‌وکار همسو شوند، تغییراتی که مدیریت دانش در سازمان ایجاد کرده است با مدیران و کارکنان به اشتراک گذاشته شوند. حامیان همچنین با نظارت بر عملکرد تیم‌های مدیریت دانش از عملکرد موفقیت‌آمیز این تیم‌ها مطمئن می‌شوند.
- **پیشاهنگان:** مسئول آشکار کردن نیازها و فرصت‌های دانشی سازمان هستند.

- **متخصصان موضوعی:** دانش مهم را شناسایی کرده و نقشه دانش را تدوین می‌کنند. علاوه‌براین ارتباط‌های دانشی میان واحدهای مختلف را نیز بررسی می‌کنند.
- **قهرمان و حامیان:** در چارچوب وظایف خود مدیریت دانش را برای همتایان توضیح می‌دهد و از این طریق برای مدیریت دانش تبلیغ می‌کند.
- **منتورها:** به همسو کردن رویکردهای مدیریت دانش با وظایف همتایان پرداخته و تلاش می‌کنند رویکردهای آموزشی را در برنامه‌های مدیریت دانش بگنجانند.

آینده تیم‌های مدیریت دانش

تحقیقات فعلی APQC نشان می‌دهد که از نظر پذیرش مدیریت دانش، بهبود عملکرد و ادراک رهبری تمرکز بر ساختارهای غیرمتمرکز و ترکیبی مزایای بیشتری به همراه دارد و بنابراین باید بیشتر به همسویی و ادغام سازمانی با سایر حوزه‌های کسب‌وکار پرداخته شود.



آنچه در حال حاضر می‌دانیم این است که در بسیاری از سازمان‌ها به دلیل رواج دورکاری، روش‌های کار ترکیبی و شکل‌گیری همکاری مجازی و با ظهور فناوری‌های پیشرفته‌ای مانند هوش مصنوعی و تأثیر آن بر گسترش قابلیت‌های مدیریت دانش، شتاب بخشیدن به این فناوری‌ها در مرکز توجه قرار گرفته است؛ بنابراین توسعه نقش‌های رسمی و غیررسمی مدیریت دانش می‌تواند منجر به توسعه اقدامات مدیریت دانش شود.

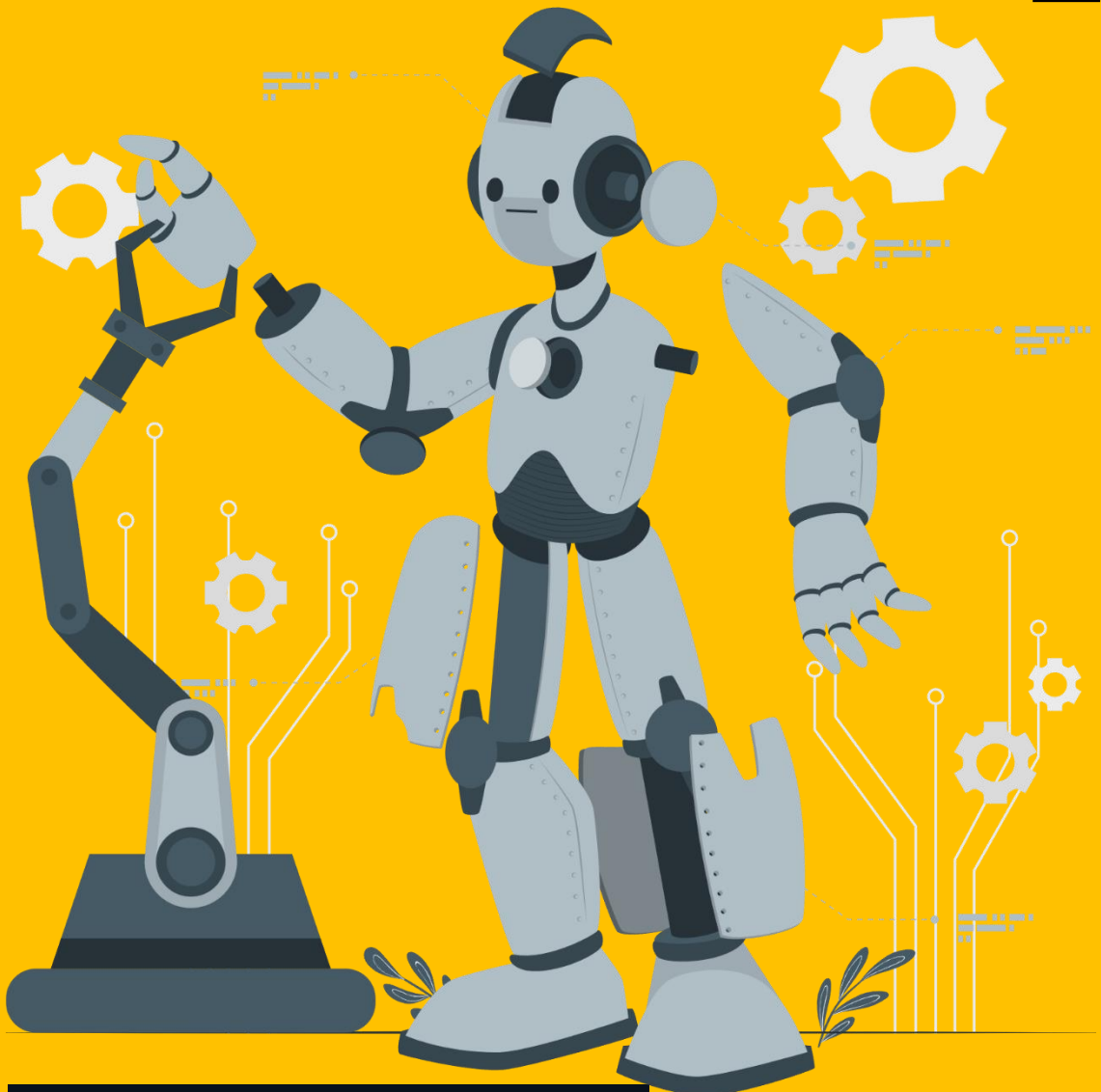
منابع

KM Team Success Starts with Clear Roles, www.apqc.org, Lynda Braksiek Dec 07, 2023,



چگونه آینده مدیریت دانش با هوش مصنوعی گره خورده است؟

اغلب سازمان‌ها دارای مقادیر زیادی از داده‌ها و اطلاعات هستند، چالش واقعی تنها شامل جمع‌آوری داده‌ها نیست. چالش بزرگ این است که داده‌ها را به درستی مدیریت کرده و از آنها استفاده کنید.



خوشبختانه، اینجاست که هوش مصنوعی وارد می‌شود! هوش مصنوعی AI در حال تغییر نحوه ذخیره، سازماندهی و استفاده از اطلاعات برای رویارویی بهتر با مشکلات آینده و کسب مزیت رقابتی است.

مدیریت دانش چگونه در طول زمان پیشرفت کرده است؟

فرآیند سازماندهی شده تولید، جمع‌آوری، ذخیره و به اشتراک‌گذاری اطلاعات و دانش در یک سازمان را مدیریت دانش می‌نامند. در گذشته، مدیریت دانش به شدت بر ثبت دستی تکیه داشت. پس‌از آن این روش به مخازن و پایگاه‌های دانش و سیستم‌های مدیریت محتوا تبدیل شد. روش‌های مرسوم مدیریت دانش به طور قابل‌توجهی به کارهای دستی بستگی دارد، از جمله راه‌اندازی سیستم مستندات، پورتال‌های اینترنت و پایگاه‌های داده. اما معلوم شد که این روش‌ها به کار زیادی نیاز دارند، زمان زیادی می‌برند و همیشه مؤثر نبوده‌اند. عصر دیجیتال به دلیل حجم زیاد و پیچیدگی داده‌ها، مسائل جدیدی را مطرح کرده است. برای سیستم‌های مدیریت دانش معمولی سخت‌تر و سخت‌تر می‌شود که با رشد سریع داده‌های سازمان‌یافته همگام شوند، زیرا دسترسی و استفاده مؤثر از دانش را دشوارتر می‌کنند.

هوش مصنوعی نحوه مدیریت اطلاعات را به روش‌های بزرگ تغییر داده است. هوش مصنوعی برای مدیریت دانش یک ضرورت است. هوش مصنوعی زمانی که با استفاده از اطلاعات دقیق، جاری و با ساختار دقیق آموزش داده شود، احتمالاً پاسخ‌های دقیق‌تری می‌دهد.

محققان مؤسسه فناوری ماساچوست دریافته‌اند که افزودن پایه دانش به یک مدل زبانی باعث بهبود خروجی و کاهش خطا می‌شود. بنابراین پیشرفت در هوش مصنوعی و یادگیری ماشین اهمیت مدیریت دانش را افزایش می‌دهد. در ادامه چند روش مختلف معرفی می‌شود که هوش مصنوعی برای حل برخی از مشکلات پیچیده مدیریت دانش از آن‌ها کمک می‌گیرد:

○ **تجزیه و تحلیل پیشرفته:** هوش مصنوعی می‌تواند الگوها و روندها را در مجموعه داده‌های عظیم شناسایی کند و بینش مفیدی را ارائه دهد. برای انجام این کار، هوش مصنوعی داده‌ها را با استفاده از مدل‌های آماری و روش‌های یادگیری ماشین پردازش می‌کند. با نگاه کردن به اینکه عوامل چگونه به یکدیگر مرتبط هستند، هوش مصنوعی می‌تواند الگوها و روندهایی را پیدا کند که ممکن است افراد به آن‌ها توجه نکنند. هوش مصنوعی به دنبال این است بداند داده‌های سازمان‌یافته به چه معنا هستند. مدیریت دانش از تشخیص الگو و استخراج موجودیت طبیعی برای یافتن اطلاعات مرتبط استفاده می‌کند.

○ **کشف دانش:** هوش مصنوعی می‌تواند به طور فعال اطلاعات تازه و مرتبط را جستجو کند و تضمین کند که پایگاه‌های دانش دائماً به‌روز هستند. هوش مصنوعی از روش‌های یادگیری بدون نظارت برای شناسایی الگوها در اطلاعات بدون ساختار، مانند خوشه‌بندی استفاده می‌کند. این اقدام بینش‌های جدیدی را آشکار می‌کند و فراتر از بازیابی ساده داده‌ها است. مثلاً کشف چگونگی تجزیه و تحلیل انواع داده‌های اقتصادی بخش مالی یک سازمان برای یافتن احتمالات سرمایه‌گذاری در بخش‌های مختلف، یکی از کاربردهای هوش مصنوعی است.

○ **ابزارهای همکاری:** تجزیه و تحلیل پیش‌بینی‌کننده ممکن است نیازهای کاربر را پیش‌بینی کند و مقالات یا برنامه‌های جلسات مناسب را بر اساس رفتار فردی ارائه دهد و بهره‌وری فردی را افزایش دهد. ابزارهای کار تیمی هوش مصنوعی به افراد امکان می‌دهند به‌طور هم‌زمان با یکدیگر صحبت کنند، دانش‌های خود را به اشتراک بگذارند و برای حل مشکلات با یکدیگر همکاری کنند. بر اساس آنچه که تیم‌ها در گذشته انجام داده‌اند، می‌توانند ایده‌های پیشرفته‌ای برای نحوه اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات یا زمان‌بندی جلسات دریافت کنند.

○ **جستجوی هوشمند:** هوش مصنوعی الگوریتم‌های جستجوی مرسوم را با دانش معنایی ترکیب می‌کند. جستجوی هوشمند می‌تواند با استنباط از سؤالات کاربر بفهمد که چه چیزی می‌خواهد بگوید. این روش اطمینان حاصل می‌کند که نتایج جستجو به‌جای تطبیق کلمات کلیدی، با هر آنچه که کاربر می‌خواهد مطابقت داشته باشد. کاربران از این طریق می‌توانند اطلاعات دقیق و مرتبط با متن را دریافت کنند، حتی زمانی که به دنبال عبارات گیج‌کننده یا پرکاربرد هستند.



- **برچسب‌گذاری و طبقه‌بندی محتوا:** هوش مصنوعی می‌تواند به طور خودکار داده‌های تازه‌وارد شده را برچسب‌گذاری و طبقه‌بندی کند، بنابراین ثبات، کاهش افزونگی و حذف فرآیند پرحمت طبقه‌بندی دستی داده‌ها را تضمین می‌کند. با استفاده از یادگیری نظارت‌شده، هوش مصنوعی بر روی داده‌های از پیش برچسب‌گذاری شده آموزش داده می‌شود. دور از انتظار نیست که سیستم‌های مدیریت دانش به طور گسترده از این ویژگی استقبال کرده باشند، زیرا چالش‌های سازماندهی محتوا را تا حد زیادی کاهش می‌دهد.
- **چت ربات‌های هوشمند:** برای درک آنچه کاربران می‌پرسند، ربات‌های گفتگو از پردازش زبان طبیعی NLP استفاده می‌کنند. این چت ربات‌ها دسترسی سریع به اطلاعات را فراهم می‌کنند و اطلاعات ضروری را در صورت تقاضا ارائه می‌دهند.
- **سیستم‌های خبره:** هوش مصنوعی در سیستم‌های خبره بر اساس مجموعه‌ای از قوانینی که قبلاً تنظیم شده‌اند، انتخاب می‌کند. قوانین برگرفته، از سیستم انسانی است که اجازه می‌دهد مانند یک فرد متخصص در زمینه‌های خاص عمل کند و مطمئن شود که اطلاعات دقیق منتقل می‌شود. سیستم‌های خبره هنگامی که به‌درستی مورد استفاده قرار گیرند می‌توانند تصمیم‌گیری‌های انسانی را اخذ و تکرار کنند و اطلاعات ضمنی را به دانش سازمانی تبدیل کنند، که برای مدیریت دانش موفق ضروری است.
- **توصیه‌ها:** هوش مصنوعی می‌تواند با یادگیری نحوه عملکرد هر کاربر، پیشنهادهای برای محتوا یا دوره‌های مرتبط ارائه دهد که سازگاری را بهبود می‌بخشد. به‌عنوان مثال، با یک پلتفرم یادگیری سازمانی، کارمندان ممکن است توصیه‌هایی برای دوره‌های آموزشی خود بر اساس سابقه یادگیری و ترجیحات سازمان در موقعیت‌های مشابه دریافت کنند.
- **دستیاران مجازی:** دستیاران مجازی از NLP برای تفسیر درخواست‌های کاربر و الگوریتم‌های اتوماسیون وظایف برای انجام طیف وسیعی از فعالیت‌ها استفاده می‌کنند. این ابزارهای مبتنی بر هوش مصنوعی می‌توانند محتوا را پردازش کنند، یادداشت‌برداری کنند و حتی مقالات طولانی را خلاصه کنند، ابزارهای مدیریت دانش را برای کاربران جذاب‌تر و استفاده را برای آن‌ها آسان‌تر می‌کنند.
- **ایجاد محتوا:** هوش مصنوعی می‌تواند مجموعه داده‌ها را استخراج کند، گزارش‌ها را تهیه کند و مطمئن شود که پایگاه‌های دانش همیشه در حال به‌روزرسانی و گسترش هستند. همچنین ممکن است از NLP برای اطمینان از مناسب بودن زبان محتوا برای مخاطب هدف استفاده کند. به طور مثال، این ویژگی به تیم‌های استراتژی اجازه می‌دهد تا به طور خودکار طرح کلی اسناد موردنیاز خود را ایجاد کنند.
- **انتقال و اشتراک دانش:** هوش مصنوعی ممکن است رفتارهای کاربر را ارزیابی کند و محتوای مرتبط را به آن‌ها پیشنهاد دهد.

نکاتی در مورد نحوه استفاده از هوش مصنوعی در مدیریت دانش

برای اینکه سازمان‌ها بیشترین بهره را از هوش مصنوعی در مدیریت دانش ببرند، باید در مورد استراتژی‌های زیر فکر کنند:

۱. تعیین اهداف واضح: اهداف روشن را برای گنجاندن هوش مصنوعی در مدیریت دانش بنویسید. داشتن اهداف روشن مهم است، چه در تلاش برای بهبود خدمات مشتری، ساده‌سازی فرآیندهای داخلی و یا ایجاد ایده‌های جدید.

۲. اطمینان از کیفیت داده‌ها: کیفیت داده‌های ارائه‌شده به سیستم برای تعیین دقت و قابلیت اطمینان بینش‌های مبتنی بر هوش مصنوعی بسیار مهم است. مدل‌های هوش مصنوعی باید مرتباً به‌روزرسانی و بهبود یابند تا مطمئن شوند مفید و مؤثر باقی می‌مانند.

۳. تأکید بر پذیرش و آموزش کاربر: کاربران باید در مورد استفاده کارآمد از سیستم‌های مدیریت دانش مبتنی بر هوش مصنوعی آموزش ببینند. برای استفاده حداکثری از هوش مصنوعی در مدیریت دانش، افراد باید بدانند شغلشان در این محیط جدید چیست.

۴. اولویت‌بندی حریم خصوصی و ملاحظات اخلاقی: مطمئن شوید که سیستم‌های هوش مصنوعی منصفانه و بی‌طرف هستند و اقدامات سختگیرانه‌ای برای حفظ حریم خصوصی ایجاد می‌کنند. این برای اعتماد و حفاظت از داده‌ها ضروری است.

۵. بهبود مستمر: حوزه‌های هوش مصنوعی و مدیریت دانش همیشه در حال تکامل هستند. برای جلوتر ماندن از بازی، تاکتیک‌ها و ابزارها باید به‌طور مرتب به‌روز شوند و بهبود یابند.

نتیجه

شکی نیست که هوش مصنوعی نقش مهمی در آینده مدیریت دانش ایفا خواهد کرد. با گنجاندن صحیح هوش مصنوعی در برنامه‌های مدیریت دانش، شرکت‌ها ممکن است به سطوح بی‌نظیری از کارایی، سفارشی‌سازی و بینش استراتژیک دست یابند. رسیدن به آنجا مستلزم برنامه‌ریزی دقیق و توجه به مواردی مانند کیفیت داده‌ها، روش صحیح استفاده از هوش مصنوعی، ترغیب افراد به استفاده از آن و توانایی سازگاری با فناوری‌های جدید است. با پیشروی به سوی آینده هوشمند مدیریت دانش، امکانات رشد و پیشرفت بی‌پایان است.

منابع

How to Navigate the Future of Knowledge Management with AI, kminstitute.org, Alicia Rother, Dec 06, 2023

نظام پیشنهادها

ماژول جدید نرم‌افزار دانا

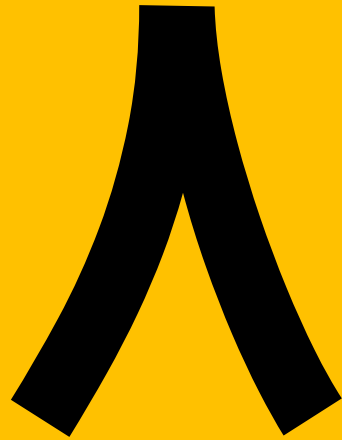
گروه مدیریت دانش دانا در آخرین به‌روزرسانی نرم‌افزار خود، فرایند نظام‌پیشنهادها را نیز به سامانه مدیریت دانش دانا اضافه کرد. این ماژول با هدف یکپارچه‌سازی نظام پیشنهادها با نظام مدیریت دانش طراحی و ایجاد شده است. سازمان‌هایی که تا کنون برای مدیریت ایده‌ها و پیشنهادها از نرم‌افزار مناسبی استفاده نمی‌کردند، با استفاده از این قابلیت می‌توانند علاوه بر مکانیزاسیون این فرایند، ارتباط نظام‌مند آن را با سیستم مدیریت دانش ایجاد کنند.





تعامل مدیریت فرآیند و مدیریت دانش

ما در کنفرانس خود در اوایل سال، متخصصان مدیریت دانش و مدیریت فرآیند را گرد هم آوردیم. من بارها در رابطه با ارتباط قوی میان این دو شنیده‌ام. با این وجود که این مسئله در زمینه‌های خاصی مانند تجربه مشتری، حذف دوباره‌کاری و مهارت‌افزایی کارکنان بدیهی است، من به این فکر فرو رفتم که آیا ما در این تعامل میان فرآیند و دانش، فرصت‌های اصلی را به خوبی شناسایی می‌کنیم؟



مدیریت فرآیند و مدیریت دانش بیانگر دستورالعمل‌های متفاوت با نیازها و اهداف مشابه است که زمانی که در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند، می‌توانند تعادلی شگفت‌آور در کارایی و اثربخشی فرآیند و برنامه ایجاد کنند. با نتیجه پژوهش‌های سال ۲۰۲۳، فرصت‌های شناسایی شد که می‌تواند برای سازمان‌ها مفید باشد.

مدیریت و توانمندسازی افراد؛ «چیستی» و «چگونگی»

به‌طور کلی و صرف‌نظر از نوع سازمان، باور داریم که کارکنان، نیروی حیاتی سازمان هستند. خصوصاً در مدیریت دانش، افراد در حال خلق، مدیریت و حفظ دانش حیاتی هستند. این یعنی بخش «چیستی»، به آن معنی است که چه نوع دانشی مدیریت می‌شود. بخش «چگونگی» کاملاً به فرآیند و درک چگونگی مدیریت دانش به بهترین شکل ممکن می‌پردازد. در این بخش سؤالاتی وجود دارد که باید در تعیین جایگاه دانش و فرآیند در دینامیک چیستی/ چگونگی در نظر گرفته شود.

- **مدیریت دانش:** چه نوع دانشی در حال خلق شدن است؟ چه کسی در حال خلق و مدیریت دانش است؟
- **مدیریت فرآیند:** با گذشت زمان، دانش چگونه ذخیره و نگهداری می‌شود؟ چگونه دانش در یک سازمان جریان دارد؟



در هر دو زمینه، افراد محور چرخه هستند. درحالی‌که در ظاهر، این فرآیند خودکار به نظر می‌رسد، اما فقط از طریق نظارت استراتژیک افراد است که این فرآیندها می‌توانند به صورت پیوسته و بدون مشکل جریان داشته باشند. حتی بهترین فناوری هم نمی‌تواند جایگزینی برای افراد غیرمتخصص یا غیرمتعهد، فرآیندهای معیوب یا دانش ذخیره‌شده در ذهن یا کامپیوتر افراد باشد.

قدرت بخشیدن به افراد به منظور حمایت از فناوری

بیشتر سازمان‌ها می‌دانند که فناوری یک عامل تسهیلگر در فرآیند کاری است، اما در دوره‌ای که در جایگاه‌های شغلی فناوری اطلاعات دچار کمبود کارمند هستیم، ممکن است استعدادها کافی برای انجام تمام مسائل مربوط به فناوری وجود نداشته باشد، که به آن‌ها اجازه دهد روی امور سطح بالاتر تمرکز کنند و نیاز خود برای خلاقیت را برآورده کنند یا به آن‌ها کمک کند که به جای تکیه بر فناوری اطلاعات برای انجام کارها، با توسعه مهارت‌های جدید و مشارکت با فناوری اطلاعات، نیازهای کاری ضروری خود را رفع کنند. مرکز کیفیت و بهره‌وری امریکا، ساخت یک برنامه توسعه شهروندی را پیشنهاد می‌دهد. توسعه شهروندی عملی است که از طریق آن کارمندی که در بخش فناوری اطلاعات فعالیت نمی‌کنند، ابزارهای دیجیتال، خودکارسازی، برنامه‌های یادگیری ماشین، یا حتی راهکارهای هوش مصنوعی را با استفاده از پلتفرم‌های بدون کد یا با کد کم توسعه می‌دهند و پیاده‌سازی می‌کنند.

توسعه شهروندی چیست؟

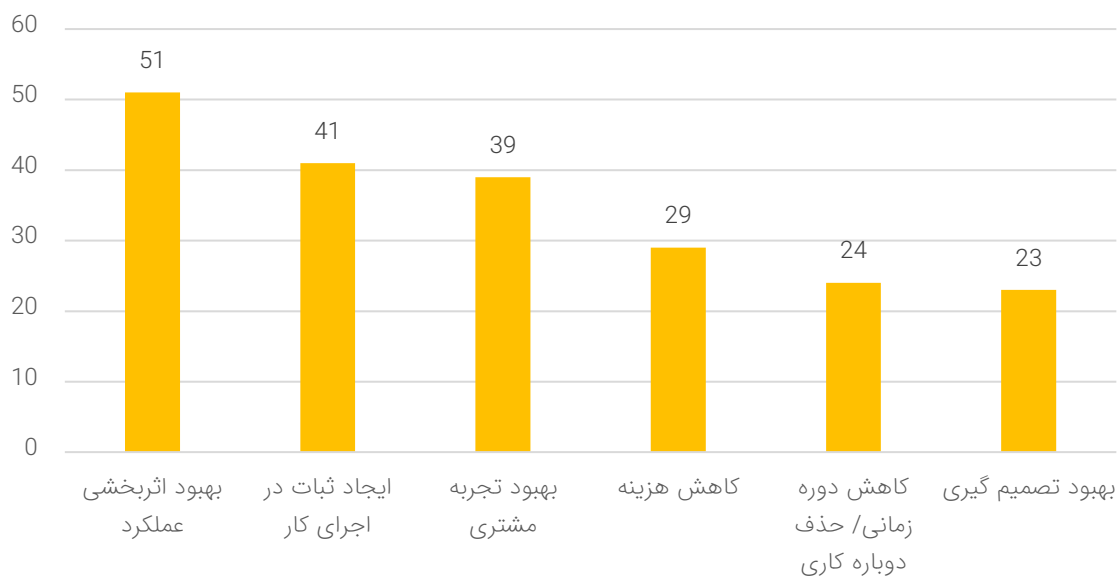
توسعه‌دهندگان شهروندی، سازمان را به چندین روش پشتیبانی می‌کنند. علاوه بر کمک به حل مشکلات فناوری اطلاعاتی که ممکن است رخ دهد، جزء لاینفک زمینه‌های زیر نیز هستند:

- نیاز به استعدادها متخصص
- مهارت ارتقا یافته و پیاده‌سازی
- اثربخشی ارتقا یافته
- مشارکت با فناوری اطلاعات
- از بین بردن مقاومت در برابر تغییر

پیشبرد تعامل مدیریت دانش و فرآیند

اگر یک نکته مهم و واضح در رابطه با پژوهش مدیریت دانش فرآیند وجود داشته باشد، آن است که مزایای آشکاری در تعامل مدیریت دانش و فرآیند وجود دارد. همچنین فرصت‌هایی وجود دارند که با کمی جستجو و اکتشاف بیشتر، قابلیت ایجاد پیشرفت‌های پایدار را دارند.

مهم ترین مزیت های مورد انتظار از دانش فرآیند در سازمان شما چیست؟



در این قسمت برخی از مزایای مهم تعامل بیان شده است:

۱. بهبود اثربخشی عملکرد
۲. ایجاد ثبات در اجرای کار
۳. بهبود تجربه مشتری
۴. کاهش هزینه‌ها
۵. کاهش دوره زمانی / حذف دوباره کاری
۶. تقویت مهارت کارکنان
۷. به حداقل کار جزیره‌ای و ارتباط بین سیلوهای دانشی

منابع

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



درهنگام فکر کردن به مدیریت دانش مدیریت تغییر را فراموش نکنید!

مدیریت دانش در حال حاضر به عنوان یک مؤلفه کلیدی برای موفقیت سازمانی پذیرفته شده است. با این حال، اجرای موفقیت آمیز پروژه‌های مدیریت دانش اغلب مستلزم تغییر فرهنگی است که با اتخاذ اصول مدیریت تغییر، ممکن می‌شود.

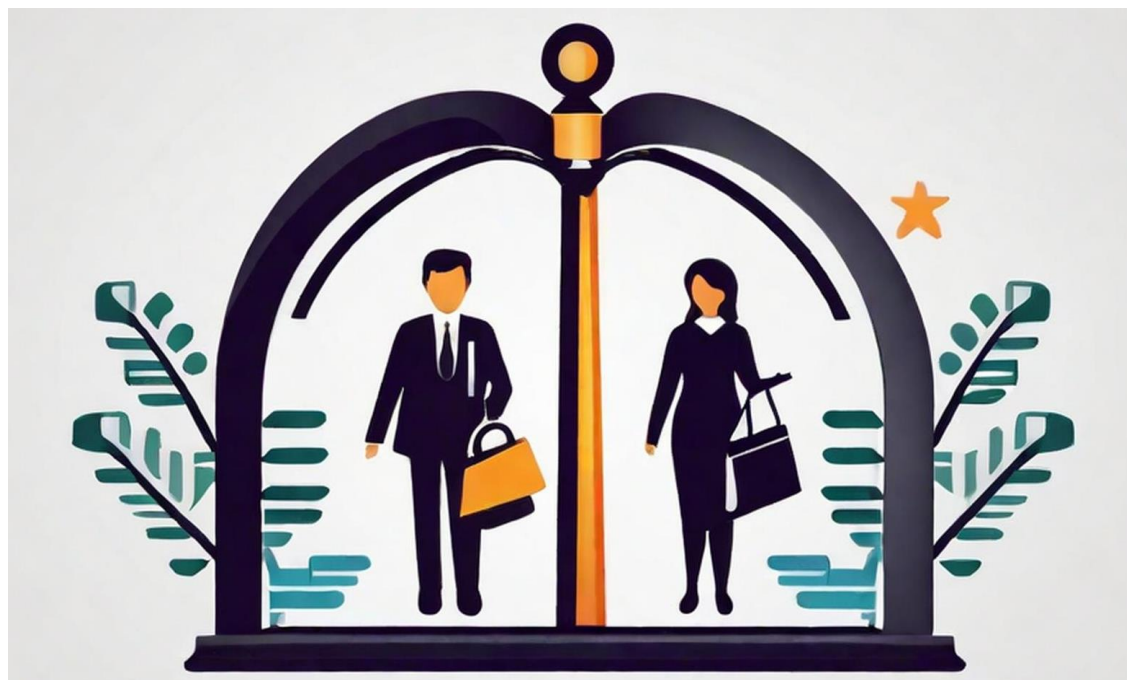


بیايید ببینیم که چگونه سازمان‌ها باید از مدیریت تغییر برای بهینه‌سازی تلاش‌های مدیریت دانش استفاده کنند. اما ابتدا، بیايید ببینیم مدیریت تغییر به چه معناست. هنگامی که یک سازمان در حال پیاده‌سازی یک سیستم جدید است، مدیریت تغییر وارد عمل می‌شود. مدیریت تغییر شامل کل فرآیند ۳۶۰ درجه برنامه‌ریزی، ارتباط و اجرای استراتژی‌ها برای به حداقل رساندن مقاومت و به حداکثر رساندن پذیرش فرآیندها، فناوری‌ها یا ساختارهای سازمانی جدید است. بیايید ببینیم مدیریت تغییر چگونه می‌تواند فرآیند پذیرش مدیریت دانش را هموارتر کند.

بیشتر کارمندان در برابر تغییر مقاوم هستند: حتی اگر مدیریت دانش به‌عنوان کلید نوآوری و موفقیت سازمان پذیرفته شده باشد، کارکنان همچنان با قبول مدیریت دانش و پذیرش فرآیندهای آن مبارزه می‌کنند. هنگامی که مدیریت دانش در یک سازمان معرفی می‌شود، کارکنان باید عادات جدیدی اتخاذ کنند، دانش را به اشتراک بگذارند و فناوری و فرآیندها را برای حمایت از ایجاد و اشتراک دانش در آغوش بگیرند. تیم مدیریت تغییر، کارمندان را برای تغییر فرهنگی و پذیرش یکپارچه فرهنگ کاری مبتنی بر مدیریت دانش آماده می‌کند.



جذب ذینفعان برای تغییر مدیریت دانش: مدیریت تغییر نقش بسیار مهمی در تعامل با ذینفعان کلیدی در تمام سطوح پذیرش مدیریت دانش ایفا می‌کند و اطمینان حاصل می‌کند که انتظارات و اهداف آن‌ها به‌خوبی با استراتژی‌های مدیریت دانش هماهنگ است. درگیر کردن این ذینفعان از ابتدا در فرایند پیاده‌سازی مدیریت دانش بسیار مهم است و احتمال پذیرش موفقیت‌آمیز و استفاده پایدار از مدیریت دانش را افزایش می‌دهد.



ارتباطات: ارتباطات نقشی حیاتی در ایجاد آگاهی و پذیرش مدیریت دانش ایفا می‌کند. برای اینکه کارکنان با سبک کار مدیریت دانش همراه شوند، سازمان‌ها باید اهداف و مزایای مدیریت دانش را به اشتراک بگذارند. روش‌های مدیریت تغییر، چارچوب‌هایی را برای توسعه برنامه‌های ارتباطی جامع و برنامه‌های آموزشی فراهم می‌کند و موجب آگاهی و درک کارکنان می‌شود. ارتباطات خوب، عدم اطمینان و مقاومت در مورد تغییر را کاهش می‌دهد. مدیریت تغییر به سازمان‌ها کمک می‌کند تا تغییرات فرهنگی، رفتاری و تکنولوژیکی مورد نیاز برای اجرای مؤثر استراتژی مدیریت دانش را انجام دهند و تضمین می‌کند که اقدامات مدیریت دانش نه تنها پذیرفته می‌شود بلکه در تاروپود سازمان ادغام می‌شود و در نهایت منجر به بهبود عملکرد، نوآوری و رقابت می‌شود.

منابع

Thinking Knowledge Management? - Don't Forget Change Management <https://kminstitute.org>, Ekta Sachania, Oct 31, 2023



سیروس آقاییار

کارشناس حوزه منابع انسانی و مدیر سابق منابع انسانی شرکت پتروشیمی بندرامام

مدیریت استعداد و مدیریت دانش چه ارتباطی دارند؟

مدیریت استعداد یک رویکرد جامع به مدیریت منابع انسانی است که به بهبود عملکرد سازمانی و تحقق اهداف استراتژیک آن اختصاص دارد.



این فرآیند به شناسایی، جذب، توسعه، حفظ، و مدیریت افراد با استعداد در سازمان می‌پردازد. اصطلاح استعداد به افرادی اشاره دارد که دارای توانمندی‌ها، مهارت‌ها، و خصوصیات استثنایی برای ارتقاء در سازمان هستند.

استعدادهای سازمانی به عنوان یک دارایی برجسته برای موفقیت و پیشرفت به شمار می‌آیند. برای تقویت استعدادها در سازمان، اقدامات چندگانه و هماهنگ لازم است. اولین گام در این راستا، شناسایی و جذب استعدادها از طریق فرآیندهای جذب موثر است. این فرآیند باید به شکل دقیق و هوشمندانه افراد با مهارت‌ها و توانمندی‌های خاص را به سازمان جذب کند. سپس، برنامه‌های آموزش و توسعه‌ای برای استعدادها باید طراحی شود تا مهارت‌ها و دانش آن‌ها به‌روز و قابل اعتماد باشد. ارائه فرصت‌های آموزشی، کارگاه‌ها و دوره‌های توسعه فردی می‌تواند به تقویت استعدادها کمک کند.

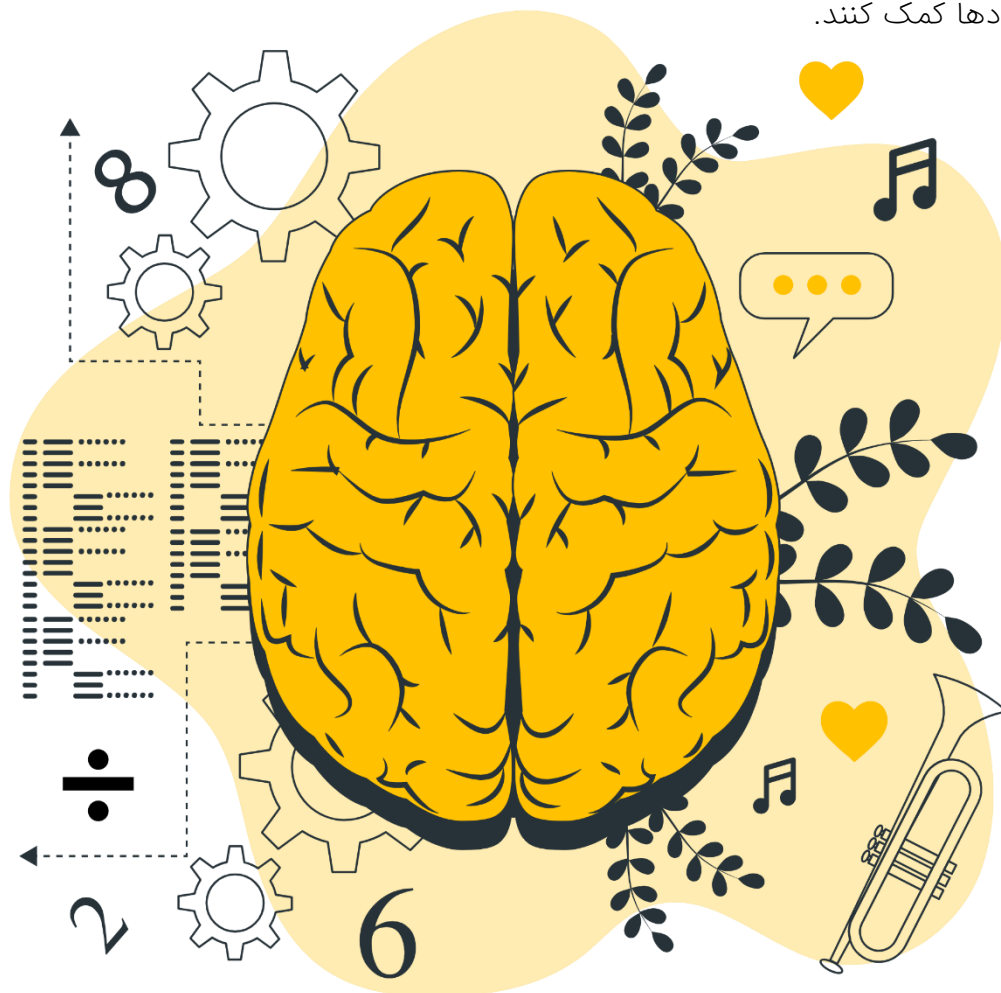
مدیریت استعداد نیازمند ارائه فرصت‌های موقعیت‌های کاری مناسب است. قرار دادن استعدادها در وظایف و پروژه‌هایی که با مهارت‌ها و توانمندی‌هایشان هماهنگ باشد، نقش کلیدی در بهره‌وری سازمان ایفا می‌کند.

علاوه بر این، حفظ استعدادها از اهمیت خاصی برخوردار است. سیاست‌ها و برنامه‌های پاداش و تشویقی برای حفظ استعدادها ایجاد شده و محیط سازمانی برای رشد و پیشرفت آن‌ها فراهم شود. این اقدامات تضمین می‌کنند که استعدادهای سازمان به عنوان یک دارایی ارزشمند، نه تنها در سازمان حضور داشته باشند بلکه متعهد به رشد و تعالی در محیط کاری خود باشند.

سازمان‌ها می‌توانند از فناوری‌های نوین بهره‌مند شوند تا مدیریت استعداد را تقویت کنند. پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت عملکرد، نرم‌افزارهای مدیریت منابع انسانی و ابزارهای هوش تجاری می‌توانند به تجزیه و تحلیل دقیق‌تر عملکرد فردی و تصمیم‌گیری‌های مدیران در خصوص توسعه استعدادها کمک کنند.

ارتقاء فرهنگ سازمانی که ارتقاء و توسعه استعدادها را ترویج کند، امری حیاتی است. ایجاد محیطی که اشتیاق به یادگیری، اشتراک تجربیات و همکاری را افزایش دهد، نقش بسزایی در ایجاد جو غنی از استعداد در سازمان ایفا می‌کند. در نهایت، نباید فراموش کرد که مدیریت استعداد یک فرآیند پویا است و باید به تغییرات محیطی و نیازهای سازمانی سازگار شود. به‌طور دوره‌ای، استعدادها باید مورد ارزیابی و بازنگری قرار گیرند و برنامه‌های توسعه و پیشرفت جدید بر اساس تغییرات متغیرهای داخلی و خارجی به‌روز شوند. این رویکرد امکان پاسخگویی به چالش‌ها و فرصت‌های نوظهور را فراهم می‌کند و به سازمان اجازه می‌دهد با توانمندی‌ها و استعدادهای خود همگام با تغییرات بازار باشد.

برای بهبود مدیریت استعداد، سازمان باید به شکل فعالانه از ارتباط با کارکنان بهره‌مند شود. فرآیندهای بازخورد منظم، جلسات ارتباطی، و مشارکت فعال کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با مسائل کلان سازمان می‌توانند به ارتقاء احساس تعهد و ارتباط مؤثر بین مدیران و استعدادها کمک کنند.



مدیریت استعداد به عنوان یک استراتژی مدیریت منابع انسانی، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا استعدادهای داخلی را شناسایی کرده و به بهترین نحو ممکن از این منابع استفاده کنند. این فرآیند به سازمان کمک می‌کند تا با چالش‌ها و فرصت‌های محیطی به بهترین شکل ممکن سازگار شود و به اهداف استراتژیک خود دست یابد.

مدیریت استعداد و مدیریت دانش

مدیریت استعداد و مدیریت دانش دو حوزه مهم در حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت سازمانی هستند که با یکدیگر ارتباط دارند و می‌توانند به بهبود عملکرد سازمانی کمک کنند. این دو عنصر به دو جنبه مهم از منابع سازمانی، یعنی افراد (استعدادها) و دانش (اطلاعات و تجربیات) توجه دارند.

تلفیق مدیریت استعداد و مدیریت دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به بهترین نحو ممکن از دانش و توانمندی‌های داخلی خود استفاده کنند و در مسیرهای توسعه و رشد پیشروند. این ترکیب به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا به شکلی جامع‌تر و اثربخش‌تر، موارد انسانی و دانش خود را مدیریت کنند. در زیر تعدادی از نقاط تلاقی و ارتباطات بین مدیریت استعداد و مدیریت دانش ذکر شده‌اند:

شناسایی و ثبت تجربیات

- مدیریت استعداد: شناسایی و ثبت تجربیات و مهارت‌های افراد با استعداد.
- مدیریت دانش: جمع‌آوری و ثبت دانش و تجربیات اعضای سازمان برای به اشتراک‌گذاری و استفاده آینده.

توسعه مهارت‌ها و تجربیات

- مدیریت استعداد: ارتقاء مهارت‌ها و تجربیات افراد با استعداد.
- مدیریت دانش: فراهم کردن امکانات برای اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات به منظور توسعه توانمندی‌ها و مهارت‌ها.

آموزش و توسعه

- مدیریت استعداد: برگزاری دوره‌های آموزشی برای توسعه مهارت‌های افراد با استعداد.
- مدیریت دانش: ایجاد فرآیندها و برنامه‌های آموزشی برای انتقال دانش و تجربیات.

تسهیل ارتباطات و تبادل اطلاعات

- مدیریت استعداد: تسهیل ارتباطات بین افراد با استعداد و سایر اعضای سازمان.
- مدیریت دانش: فراهم کردن ابزارها و فرآیندهای تبادل اطلاعات و دانش بین اعضای سازمان.

ترویج فرهنگ اشتراک دانش

- مدیریت استعداد: ایجاد فرهنگی که اشتراک مهارت‌ها و تجربیات را ترویج کند.
- مدیریت دانش: ترویج فرهنگ اشتراک دانش و تجربیات در سازمان.

مدیریت تغییرات

- مدیریت استعداد: مدیریت توانمندی‌ها برای مواجهه با تغییرات.
- مدیریت دانش: ایجاد فرآیندها برای مدیریت و تغییرات و انتقال دانش در زمان تغییرات.

مدیریت موقعیت‌های کاری

- مدیریت استعداد: قرار دادن استعدادها در موقعیت‌های کاری مناسب.
- مدیریت دانش: استفاده از دانش و تجربیات در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با موقعیت‌های کاری.

برای شکوفایی استعداد‌های سازمان از طریق مدیریت دانش، ایجاد یک فرهنگ سازمانی پویا و همکاری محور از اهمیت بسیاری برخوردار است. در این راستا، مسئولیت بر عهده مدیران و رهبران سازمان است که محیطی را فراهم کنند که افراد با انگیزه و توانمندی‌های مختلف، به اشتراک گذاری دانش و تجربیات خود را ترویج کنند. یکی از راهکارهای مؤثر در این زمینه، ایجاد فرآیندهای سازمانی برای ثبت، مدیریت و انتقال دانش است. از طریق پایگاه‌های دانش، سیستم‌های مدیریت محتوا می‌توان به دانش‌ها و تجربیات افراد دسترسی آسان داشت. این اطلاعات می‌توانند به نقطه شروعی برای ایجاد برنامه‌های توسعه و ارتقاء استعدادها تبدیل شوند. توسعه فرهنگ اشتراک دانش نیز از اهمیت زیادی برخوردار است. تشویق به ایجاد گروه‌ها و تیم‌های کاری چندتخصصی، جلسات ارتباطی منظم و تشویق به همکاری بین اعضای تیم، می‌تواند باعث افزایش تبادل دانش و تجربیات بین افراد شود.



علاوه بر این، مدیران می‌توانند با ایجاد برنامه‌های آموزشی و توسعه مناسب، توانمندی‌های استعدادها را بهبود بخشند. این برنامه‌ها باید به شیوه‌های فعال و کاربردی ارائه شوند تا افراد بتوانند دانش خود را در محیط کاری به کار بگیرند و به نتیجه‌گیری مثبت برسند. با ادغام مدیریت دانش در فرآیندهای مدیریت استعداد، سازمان می‌تواند بهبود یابد و به استفاده بهینه از دانش و توانمندی‌های داخلی بپردازد. این اقدامات به شکلی یکپارچه و هماهنگ به ارتقاء استعدادها و عملکرد سازمان کمک خواهند کرد.



رهبران سازمان چه نقشی در موفقیت مدیریت دانش دارند؟

معمولاً تمامی پروژه‌های بهبود سازمانی مثل همین مدیریت دانش خودمان در گام نخست با «ارزیابی وضع موجود» یا ارزیابی سطح بلوغ شروع می‌شود. برای این کار مراجع، مدل‌ها و روش‌های متنوعی وجود دارد و هر شرکت مشاوره متناسب با علاقه، توان و نیروهای متخصصی که دارد، از این ابزارها استفاده می‌کند.



ما هم در گروه مشاوره مدیریت دانش دانا همین کار را می‌کنیم. اما برای شناخت دقیق‌تر سازمان‌ها، راهکارهای دیگری هم وجود دارد که در مراجع، مدل‌ها و روش‌های معمول به آن اشاره نشده است و به نوعی دانش پنهان تیم‌های ارائه‌کننده خدمات مشاوره ایست. برای من فاز ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش در پروژه‌های خارج از شهر تهران از فرودگاه آن شهر شروع می‌شود! گپ و گفت با راننده محترم سازمان، بخش قابل‌توجهی از شرایط و فرهنگ حاکم بر سازمان را بدون سانسور برایم شفاف می‌کند. در این گفت‌وگوهای چند دقیقه‌ای و در برخی مواقع چندساعته، مواردی مطرح می‌شود که شاید به صورت معمول دریافت آن چندماه به طول بینجامد.

عمو سعید و خاطرات آلمان

چند ماهی است که برای پیاده‌سازی راهکارهای مدیریت دانش با شرکت کیمیاچوب گلستان همکاری داریم. در اولین سفرم به گلستان و شهر زیبای علی‌آباد با یک آقای حدود ۶۵ ساله که راننده شرکت بود همسفر شدم. آقا سعید که در مدت کوتاهی متوجه شدم تمام کارکنان شرکت «عمو سعید» صدایش می‌کنند، قبلاً در همین شرکت و در بخش‌های مختلف تولید مشغول به کار بوده و چند سال پیش بازنشسته شده است. معاشرت با عمو سعید اطلاعات بسیار خوبی از وضعیت شرکت به من داد و برخلاف معمول، بیشتر نکاتی که می‌گفت نقطه قوت سازمان بود. جالب‌ترین بخش صحبت‌های عمو سعید به خاطرات حضور ۳ ماهه در آلمان برای انتقال خط تولید جدید امدی‌اف اختصاص داشت.



فارغ از مباحث حاشیه‌ای و خاطرات جالبی که برایم از سفر آلمان تعریف کرد، تمرکز بسیار زیادی بر روی نقش «مهندس» داشت و دقایق زیادی به نقش مهندس در توسعه شرکت و نحوه تعامل مهندس با بچه‌ها و کارهای خوبی که مهندس برای آن‌ها کرده بود پرداخت. با تعریف‌های عموسعید و سایر کارکنان شرکت خیلی کنجکاو شدم که مهندس را ببینم، ولی در چند روزی که آنجا بودم، شرایط محیا نشد.

فینال لیگ قهرمانان دانش با حضور مهندس

یکی از اقداماتی که با همکاری واحد متولی مدیریت دانش در کیمیا چوب گلستان انجام دادیم، برگزاری «مسابقه لیگ قهرمانان دانش» در سطح مدیران و روسای شرکت بود. برگزاری این رویداد در ۴ روز برنامه‌ریزی شده بود و مجموعاً ۱۲ شرکت‌کننده با ۴۸ داستان در این مسابقه شرکت کردند و موضوعات بسیار خوبی نیز ارائه شد.



مقرر شد فینال لیگ قهرمانان دانش، در محلی خارج از کارخانه برگزار شود. من هم به‌عنوان داور در این رویداد حضور داشتم. در روز فینال که با برنامه‌ریزی بسیار دقیق و توجه به تمامی جزئیات در هتل کانیا برگزار شد، حدود ۷۰ نفر از کارکنان شرکت حضور داشتند؛ «مهندس» هم از ابتدا حضور داشت و باطمینان به ارائه تجربیات ۱۲ شرکت‌کننده گوش می‌داد. با پایان ارائه‌ها، زمان ناهار فرارسید و قرار بود بعدازآن برنده‌ها معرفی شوند.

هم‌زمان با صرف ناهار نیم ساعتی فرصت شد که با هم صحبت کنیم. از ضرورت و اهمیت مدیریت دانش گفت، از توجه به منابع انسانی به‌عنوان سرمایه‌های شرکت، از نظام ارزیابی عملکرد، منتورینگ، کوچینگ، شایستگی شغلی و اقدامات بسیار خوب و اثربخشی که در این خصوص انجام داده بودند صحبت کردیم. هم‌زمان داشتم به این موضوع فکر می‌کردم که این همه کار خوب در یک شرکت، آن هم بدون شوآف و کار اضافه.

مراسم اهدا جوایز برگزار شد و نفرات برتر جوایز ارزشمندی دریافت کردند. با صحبت‌هایی که مهندس در پایان مراسم انجام داد، فضای بسیار خوبی شکل گرفت و همه حاضرین در رویداد احساس ارزشمند بودن و دیده شدن داشتند.

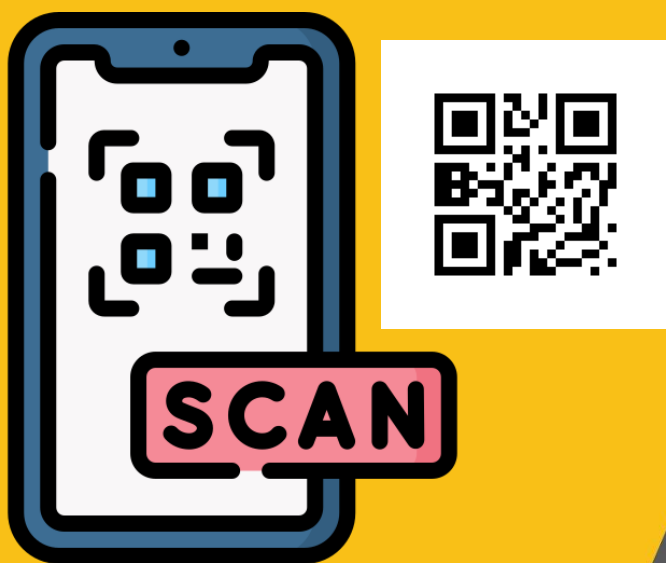
مدیرعامل فقط مدیر نیست؛ رهبر هم هست

احتمالاً تمامی مخاطبان این مطلب تفاوت رهبر و مدیر را می‌دانند. در بسیاری از سازمان‌ها مدیر ارشد سازمان صرفاً نقش مدیر را بر عهده دارد و رهبر نیست! شاید به همین دلیل است که موضوعاتی مانند مدیریت دانش که نیاز به حمایت رهبری دارد بعضاً به سرانجام نمی‌رسد و نتایج ملموسی را به همراه ندارد. به «مهندس جواد یزدان مقدم، مدیرعامل کیمیاچوب گلستان» تبریک گفتم و گفتم بسیار از سازمان‌های دولتی و غیردولتی کشور که مدعی استقرار انواع سیستم‌های مدیریتی هستند و دیوارهای سازمانشان پر از لوح‌های تقدیر، تندیس و گیره است، به اندازه نصف شما هم کار نکردند و فقط خوب تبلیغات می‌کنند.

تجربه بسیار خوب همکاری با کیمیاچوب گلستان یک‌بار دیگر نشان داد که همراهی رأس هرم سازمان بسیار مهم است و کماکان رویکرد پیاده‌سازی «از بالا به پایین» در فرهنگ سازمان‌های کشور ما بهترین شیوه برای مدیریت دانش است. بدون شک نقش ایشان در همراه‌سازی کارکنان مجموعه و ایجاد همدلی میان آن‌ها، فراتر از مدیرعامل و در جایگاه رهبر سازمان بوده است.

سازمان‌هایی در پیاده‌سازی نظام‌های مدیریتی موفق عمل می‌کنند که رهبران همراه و آگاه داشته باشند. همراهی به تنهایی کارساز نیست و صرفاً شرط لازم است، این آگاهی است که همراهی رهبران سازمان را اثربخش می‌کند. رهبر سازمان باید بداند که هر یک از ابزارهای مدیریتی چه کمکی به سازمان می‌کنند و با رویکرد درست از آن‌ها استفاده کند. در این صورت تیم‌های میانی سازمان که مجری این سیستم‌ها هستند نیز می‌توانند با شرایط بهتری به پیاده‌سازی آن بپردازند.

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

