

مجله الکترونیکی مدیریت دانش

شماره ۴۷





6 things knowledge management can learn from safety management

هیات تحریریه

مدیرمسئول: نوید نظافتی
سر دبیر: امیر خسروانی

- امیر خسروانی
- فرید مظفری
- هدی عباسی
- محمد حسن بختیاری
- الهه جدید زاده
- حامد کوچک پور
- سحر یاقوتی
- زهرا اسلامی
- مرتضی حسنی
- آرمان علیمحمدی



دانش • خلاقیت • نوآوری



www.mta.co.ir

ویراستاز: هدی عباسی

طراح و صفحه‌آرا: فاطمه فصیحی

۶ درس آموخته از مدیریت ایمنی برای مدیریت دانش	۴
انواع پاداش‌دهی در مدیریت دانش	۷
۳ پرسش کلیدی برای افزایش انگیزه افراد در مدیریت دانش (چه چیزی، چگونه، چرا)	۱۰
فاکتورهای پیاده‌سازی موفق سیستم مدیریت دانش	۱۵
چگونه مدیریت دانش بر افزایش رضایت مشتریان تأثیر می‌گذارد؟	۱۷
مدیریت دانش، کلید پیشرفت در شرکت ساختمانی تیلور وودرو	۲۰
افزایش رضایت مشتریان با استفاده از گراف‌های دانشی	۲۴
اجرای مدیریت دانش در شرکت تسلا موتورز	۲۷
تغییر رویکرد فرهنگ مدیریت دانش در سال ۲۰۲۱	۲۹
معرفی کنفرانس مدیریت دانش	۳۱
معرفی کتاب مدیریت دانش	۳۲



امیر خسروانی
سردبیر و مدیر ارشد پروژه

جمعی تاثیر بگذارد. اگر تغییر فرهنگ ایمنی در سازمان‌ها موفقیت آمیز باشد، قطعاً تغییر فرهنگ مدیریت دانش نیز امکان‌پذیر خواهد بود. در این راستا می‌توان از طرح تغییر فرهنگ ایمنی جهت پیاده‌سازی در مدیریت دانش بهره برد.

۶ درس آموخته از مدیریت ایمنی برای مدیریت دانش

مدیریت ایمنی تشبیه خوبی برای مدیریت دانش است. هر دو، یک سیستم مدیریتی متمرکز بر رفتارها و فعالیت‌های نامشهود هستند. تفاوت اصلی این است که مدیریت ایمنی، به‌ویژه در صنایعی مانند مهندسی و ساخت‌وساز موفقیت‌آمیز بوده و به عنوان راهکاری شناخته‌شده در نظر گرفته می‌شود. مدیریت دانش نیز توسط بسیاری از سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته و پیوسته در حال توسعه است.

در ادامه ۵ نکته مهم در حوزه مدیریت ایمنی جهت یادگیری مدیریت دانش مورد بررسی قرار گرفته است.

تغییر رفتار و تغییر فرهنگ امکان‌پذیر است.

موفقیت مدیریت ایمنی متکی بر تغییر نگرش نسبت به ایمنی کارکنان و پیمانکاران است. به منظور کمک به بهبود ایمنی کل سازمان این نگرش باید از جملاتی همچون "خطرات همیشه وجود دارد و ما همیشه نمیتوانیم ایمن باشیم، ایمنی در کار به میزان خطرپذیری فرد بستگی دارد" به "تمام خطرات را میتوان به حداقل رساند، ما باید ایمن باشیم، ایمنی در کار به عملکرد فرد بستگی دارد"، تغییر کند. این واقعیت که فرهنگ‌های مبتنی بر ایمنی اکنون در بسیاری از صنایع رواج دارد، نشان می‌دهد که تغییر فرهنگ در موارد مشابه نیز امکان‌پذیر است.

تغییر فرهنگ مدیریت دانش نیز مانند تغییر در نگرش افراد سازمان است. در واقع افراد باید به این باور برسند که دانش هرگز شخصی نبوده و می‌تواند بر تمامی ابعاد سازمان به شکل



۲ رهبران و مدیران ارشد نقش بسیار مهمی در تغییر رفتار دارند.

فرهنگ ایمنی همراه با رهبری ایمنی است. رهبران "حافظ و نگهبان" هنجارهای مرتبط با نگرش "هستند. از جمله وظایف رهبری هدایت فرآیند تغییر فرهنگ، پشتیبانی و تشویق افراد است. بدون حمایت رهبری، فرهنگ ایمنی موقتی خواهد بود. این امر در مورد فرهنگ دانش محور نیز صدق می کند و بدون حمایت رهبری، تغییر فرهنگ دانش موقتی است.

۳ رهبران و مدیران ارشد نقش بسیار مهمی در تغییر رفتار دارند.

ویکی پدیا سیستم مدیریت ایمنی را چنین توصیف می کند: فرآیند مدیریت ایمنی یک فرآیند منظم، صریح و جامع برای مدیریت خطرات ناشی از عدم ایمنی است. همانند تمام سیستم‌های مدیریتی، سیستم مدیریت ایمنی نیز تعیین کننده اهداف، برنامه‌ها و ارزیابی عملکرد افراد است. سیستم مدیریت ایمنی باید در ساختار سازمان رخنه کرده و بخشی از فرهنگ کارکنان سازمان در حین انجام وظایف کاری باشد.

چنین سیستم‌هایی در صنایع مختلف وجود داشته و حاوی عناصری مانند موارد زیر هستند:

- سیاست‌گذاری؛
- نقش‌های سازمانی، مسئولیت‌ها و پاسخگویی‌ها؛
- فرآیندهای شناسایی، گزارش و رفع خطرات ایمنی (فرآیندهایی مانند Hazids، تحقیقات در دسترس، تحقیق و بازرسی و غیره)؛
- ممیزی و معیارهای ارزیابی.

در ویکی پدیا، تا آنجا که از نظر موضوعی به مدیریت دانش مربوط می‌شود، با حذف کلمه "خطر" می‌توان کلمه "ایمنی" را با "دانش" جایگزین کرد. مدیریت دانش، مانند مدیریت ایمنی، به نظام یا چارچوب نیاز دارد. چارچوب مدیریت دانش حتی شامل عناصر مشابهی همچون سیاست مدیریت دانش، فرآیندهای مدیریت دانش، نقش‌های مدیریت دانش، اقدامات مدیریت حسابرسی و ممیزی می‌باشد. در مدیریت دانش باید "فناوری مدیریت دانش" را نیز اضافه کرد؛ زیرا فناوری نقش بیشتری در مدیریت دانش نسبت به مدیریت ایمنی دارد.



۴ با تغییر رفتار، رسالت شما به پایان نمی‌رسد.

فرهنگ ایمنی باید پایدار باشد. با بهبود وضعیت ایمنی، واحد بهداشت و ایمنی منحل نشده و مدیران همچنان خواستار ارائه آمار حوادث هستند. ایمنی یک فعالیت مشخص و مطلق نیست و به هوشیاری مداوم نیاز دارد. در صورت عدم پایش مستمر ایمنی در سازمان، فرهنگ آن به همان شکل قبلی باز می‌گردد. در مدیریت دانش نیز حتی اگر چارچوب آن کاملاً مشخص شده باشد، به یک عملکرد پایدار نیاز دارد. با شکل‌گیری فرهنگ مدیریت دانش در سازمان فعالیت‌های تیم مدیریت دانش به پایان نخواهد رسید مگر آنکه وظایف خود را به گروه دیگری واگذار کنند.

۵ به منظور تغییر بنیادین فرهنگ باید بر شغل افراد تأثیر بگذارید.

یکی از دلایل استقبال خوب افراد از فرهنگ ایمنی این است که برای بسیاری از سازمان‌ها، ایمنی امری حائز اهمیت است. اگر افراد رفتاری ایمن نداشته باشند، شغل آن‌ها در معرض خطر خواهد بود. سیاست‌گذاری در بخش ایمنی دارای دستورالعملی رسمی بوده و رعایت آن برای تمام کارکنان اجباری است.

شاید نیاز باشد تا در خصوص مدیریت دانش نیز چنین سیاستی اتخاذ شود. به‌عنوان مثال اولین کلمات در متن سیاست مدیریت دانش ناسا عبارت است از: "انطباق با این فرهنگ اجباری است". به گفته باب باکمن، "افرادی که به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان می‌پردازند، باید تنها افرادی باشند که برای ارتقا در نظر گرفته می‌شوند." اگر معتقدیم که مدیریت دانش ارزش زیادی به سازمان ما می‌افزاید، بنابراین باید جزیی از فعالیت‌های غیرقابل مذاکره باشد.

۶ می‌توانید از معیارهای مشابه استفاده کنید.

تفاوت اصلی بین مدیریت ایمنی و مدیریت دانش این است که تأثیرات ناشی از ایمنی مشهود و قابل اندازه‌گیری است.

مشاهده اثرات مدیریت ایمنی در سازمان اجرای آن را آسان‌تر می‌کند. با این حال می‌توان از روش‌های اندازه‌گیری نتایج حاصل از مدیریت ایمنی مانند کاهش "زمان از دست رفته" (زمانی که فرد، ساعت کاری خود را به دلیل آسیب‌دیدگی از دست می‌دهد)، در حوزه مدیریت دانش نیز استفاده کرد. در راستای این اقدام شروع به جستجوی حوادث ناشی از "دانش از دست رفته"، کنید. جایی که افراد به دلیل عدم ثبت دانش دچار خطاهای تکراری شده و یا از اقدامات بهبودی و اثبات شده پیشین اطلاع ندارند. حتی می‌توان در محل پروژه‌ها، جایی که فردی دانش مهمی را کسب کرده، به‌طور اتفاقی یا تصادفی به جستجوی دانش بپردازید.

اگر بتوان این موارد را در سازمان اجرایی کرد، مدیریت دانش موفقیت‌آمیز بوده و برای سازمان ارزش افزوده به دنبال دارد.

source: http://www.nickmilton.com/2021/03/6-things-knowledge-management-can-learn.html?utm_source=dvr.it&utm_medium=linkedin



فرید مظفري
مدیر آموزش و توانمندسازی

انواع پاداش دهی در مدیریت دانش

یکی از عوامل تاثیرگذار در موفقیت یا شکست پیاده‌سازی مدیریت دانش، توانایی سازمان در ایجاد فرهنگ مدیریت دانش، القای اهمیت آن به تمام سطوح سازمان و نهادینه‌سازی مدیریت دانش به عنوان جزئی از فرآیندهای کاری می‌باشد. طراحی و اجرای درست برنامه‌های انگیزشی برای مشارکت هر چه بیشتر افراد در مدیریت دانش، اهمیت اساسی در موفقیت آن دارد. این برنامه‌ها به منظور تشویق افراد به حرکت در مسیر اهداف معین، بهبود عملکرد براساس معیارهای مشخص شده و افزایش مشارکت افراد در پروژه مدیریت دانش طراحی می‌شوند. برنامه انگیزشی مدیریت دانش شامل رتبه‌بندی عملکرد، افزایش حقوق، ارتقاء، نیازمندی‌های ارتقاء، پاداش‌های مادی، شناسایی، رتبه‌بندی رقابتی، و بازی کاری و ... می‌باشد. در ادامه پنج نوع پاداش‌دهی اثربخش در مدیریت دانش را مرور می‌کنیم.

رتبه‌بندی عملکرد و افزایش حقوق

افراد سرآمد در دستیابی به اهداف مدیریت دانش، رتبه عملکردی بالاتری دریافت کرده و حقوق و دستمزد آن‌ها افزایش می‌یابد. علاوه بر این تحقق اهداف فردی مدیریت دانش برای ارتقا رتبه و حقوق به میزان بالاتر از حد متوسط نیز باید مشخص شود. به عنوان مثال اگر شرکتی سه سطح رتبه عملکرد (پایین‌تر از حد انتظار، در حد انتظار و بالاتر از حد انتظار) داشته باشد؛ تنها کسانی به سطح بالاتر از حد انتظار می‌رسند که علاوه بر دستیابی به موفقیت‌های شاخص، اهداف مدیریت دانش خود را نیز محقق نمایند. این امر به مرور باعث جلب توجه تمام کارکنان خواهد شد.

ارتقاء سازمانی

برای تعدادی از مشاغل در سازمان، شما می‌توانید رفتارهای اشتراک دانش را به عنوان شرط ارتقاء برای سمت‌های سطح بالا نشان دهید. به عنوان مثال، خبرگان فنی، مدیران پروژه‌ها، مدیران منابع انسانی و ... می‌توانند نحوه اشتراک دانش، همکاری و کار تیمی و یا نوآوری‌های فردی را ارائه داده و در صورت عدم انجام این کار امکان ارتقاء آن‌ها وجود نداشته باشد. ارتقا گرفتن این افراد باید به طور گسترده در سازمان اطلاع‌رسانی شده و مثال‌های مرتبط با فعالیت‌های مدیریت دانش آن‌ها و تاثیر این رفتار در ارتقاء نیز به دیگران نمایش داده شود. این اقدام سبب شکل‌گیری الگوی رفتارهای دانش‌محور می‌شود.



پاداش‌های ملموس

با تایید واحد منابع انسانی، جایزه‌های مادی یا پاداش مالی را برای فعالان مدیریت دانش (مانند مشارکت‌کنندگان یا استفاده‌کنندگان برتر، رهبران، افراد داوطلب در انجام مدیریت دانش و کارکنان موفق در این زمینه) تعیین کنید. برای آگاهی افراد در مورد نحوه دریافت پاداش‌های مرتبط با مدیریت دانش، قوانین مرتبط را از قبل در سازمان ابلاغ کنید. در ادامه ده مثال از پاداش‌های ملموس ارائه می‌شود:

● افرادی که یک شیوه یا روش اثبات شده را ارائه می‌دهند و این روند بیش از پنج بار توسط سایرین تکرار و به کار گرفته شود، مشمول دریافت پاداش مالی خواهند شد.

● پنج تیم برتر پروژه از نظر استفاده مجدد از مستندات و دانش قبلی در پروژه جدید، اجازه انتخاب و شرکت در کنفرانس مرتبط با زمینه کاری خودشان را دارند.

● برای هر پنج درس آموخته‌ای که مطابق با چارچوب و کیفیت تعیین شده، نگارش شده و در اختیار دیگران قرار گیرد، هر فرد یک گواهینامه دریافت می‌کند.

● کسانی که در ارائه پروپوزال‌های جدید، از دانش‌ها و درس‌آموخته‌های به اشتراک گذاشته شده استفاده مجدد نمایند، به انتخاب خود یک کتاب به آن‌ها اهدا می‌شود.

● افرادی که به مدت یک سال، وظیفه هدایت انجمن خبرگی را بر عهده داشته باشند، آخرین فناوری موجود در بازار را برنده می‌شوند.

● کسانی که در ایجاد یک محتوا در راستای برنامه‌های

مدیریت دانش به مدت حداقل سه ماه مشارکت نمایند، می‌توانند یک ژورنال معتبر را انتخاب کنند تا حق عضویت یکساله به آن‌ها اعطا شود.

● همه افراد یک منطقه که به اهداف مدیریت دانش خود برسند، جایزه‌ای دریافت خواهند کرد.

● ده نفر برتر به انتخاب رأی همکاران در زمینه اشتراک دانش، به سفر آخر هفته دو روزه با هزینه شرکت می‌روند.

● ده نفر برتر با امتیاز مدیران در بحث انجام رفتارهای در راستای مدیریت دانش، در یک رویداد یا جشن به انتخاب خودشان و هزینه سازمان، شرکت می‌کنند.

● کسانی که بیشترین امتیاز را در سیستم مدیریت دانش به دست آورند، مشمول پاداش مالی می‌شوند.

نکته حائز اهمیت این است برای ایجاد انگیزه در افراد، ارزش جوایز نباید بالا باشد. تمایل به رقابت، به دست آوردن رایگان چیزی، یا شناخته شدن به عنوان برنده نیز انگیزه‌های قدرتمندی می‌باشند.



شناسایی

برای اثربخشی انگیزه‌ها، نیاز به صرف هزینه‌های بالا نیست. صرف دانستن اینکه توجه، احترام و تحسین دیگران به خصوص مدیران ارشد را به دست آورده‌اند، برای کارکنان بسیار خوشحال‌کننده است. در این صورت افراد برای جلب توجه مدیران ارشد سازمان، تمایل به تکرار این رفتارها خواهند داشت. از جمله راه‌های شناسایی و دیده‌شدن افراد می‌توان به توجه شخصی مدیران به مشارکت‌کنندگان در برنامه، چاپ مقالاتی با موفقیت افراد در خبرنامه‌ها مرتبط، ارسال داستان‌های موفقیت به وبسایت‌ها، دعوتنامه برای حضور در رویدادهای معتبر به میزبانی مدیران اجرایی ارشد، تعیین زمان جلسه حضوری برای تبادل نظر و ارائه ایده‌ها به مدیران فنی ارشد سازمان، تقدیر و درخواست بیان تلاش‌هایشان در کنفرانس‌های مرتبط به صورت تماس‌های تصویری یا حضوری اشاره کرد.

رتبه‌بندی رقابتی

برای بهره‌گیری از ماهیت رقابت‌پذیری در بسیاری از افراد، می‌توان یک سیستم امتیازی انگیزشی را برای اعطای امتیاز به رفتارهای مطلوب طراحی کرد. امتیازات کسب‌شده توسط افراد رتبه‌بندی شده و به صورت هفتگی، ماهیانه و سالیانه گزارش شوند. این امتیازات برای شناسایی افراد، اعطای جایزه‌های مادی، یا نمایش دستیابی به اهداف در زمان بررسی عملکرد یا ارتقاء مورد استفاده قرار می‌گیرند. تعداد کل امتیازات بر حسب کار متفاوت است، می‌تواند با پر کردن یک فرم بیان شده یا به صورت اتوماتیک و بر اساس میزان فعالیت افراد در نرم‌افزار یا اپلیکیشن نمایش داده شود. مجموع امتیازات و رتبه افراد می‌تواند در وبسایت سازمان، خبرنامه‌ها و یا از طریق پیامک به مدیران و کارکنان اطلاع‌رسانی شود.

در این قسمت مثالی در مورد نحوه کارکرد این سیستم‌ها ارائه می‌شود. برنامه‌ای (اپلیکیشن یا نرم‌افزار) بسازید که به کاربران امکان کسب امتیازهایی را برای انجام انواع مختلف فعالیت‌ها می‌دهد. این فعالیت‌ها شامل ارائه سخنرانی و پاورپوینت در گروه، انتشار مقالات مرتبط با فعالیت مدیریت دانش، پاسخ

به سوالات مطرح‌شده در انجمن خبرگی به عنوان خبره، انجام فعالیت به عنوان دبیر و هدایت‌کننده یک گروه پرسش و پاسخ و سایر فعالیت‌های مرتبط با مدیریت دانش می‌باشد.

برای هر فعالیت، ضریب امتیاز در نظر بگیرید و زمانی که هر کاربر یکی از فعالیت‌های اشتراک دانش یا استفاده مجدد از آن را انجام دهد، امتیازی در سیستم به دست می‌آورد. امتیاز کسب شده باید برای ایجاد فضای رقابتی دوستانه بین همکاران، در وبسایت شرکت نمایش داده شود. کارکنان می‌توانند به سیستم مراجعه کرده و در خصوص نحوه کسب امتیاز و رقابت با همکاران خود اطلاعاتی بدست آورند. ایده این کار منجر به ایجاد فضایی سرگرم‌کننده برای کارکنان، نمایش میزان زمان صرف‌شده برای فعالیت‌های مدیریت دانش و شناسایی و معرفی فعالان این پروژه است.

به دست آوردن امتیاز برای تمام فعالیت‌ها باید به صورت سیستمی و خودکار باشد. به عنوان مثال، با ارسال هر موضوع به تالار گفتگو، ورود مستند به سامانه و یا سایر اقدامات مربوطه، فرد باید به طور خودکار امتیازاتی کسب کند.



source: <https://www.linkedin.com/pulse/km-incentives-rewards-stan-garfield/>



هدی عباسی
کارشناس ارشد مدیریت دانش

۳ پرسش کلیدی برای افزایش انگیزه افراد در مدیریت دانش (چه چیزی، چگونه و چرا)

می‌شوند؟

۳. چرا (WHY): چرا کارمندان به تغییر رفتار خود اهمیت می‌دهند؟

چه چیزی؟

اگرچه تصمیم‌گیری در خصوص جوایز اهدایی یا برگزاری جشن تقدیر جالب است، اما این تصمیمات باید منتظر اقدامات کلیدی تری بمانند. ابتدا شما باید با تفکر در مورد انگیزه خود از پاداش‌دهی شروع کنید. می‌خواهید چه اعمال و رفتاری را تشویق کنید؟ به دنبال کاهش چه رویه‌ای هستید؟ چه تدابیری تعیین می‌کند چه کسی پاداش می‌گیرد و چه کسی نه؟ این سوالات اهداف پاداش و برنامه مدیریت دانش شما را مشخص می‌کند و اگر آن‌ها بی‌پاسخ بمانند، ممکن است به نتیجه دلخواه نرسید. در ادامه به بیان چند توصیه برای تدوین رویکردهای انگیزشی می‌پردازیم:

انگیزه‌ها را با فرهنگ سازمان و نتایج دلخواه خود هماهنگ کنید.

پاداش‌دهی به هر فرد برای انجام هر اقدامی در راستای مدیریت دانش امری غیرممکن است، بنابراین شما باید رفتارهای کلیدی را هدف قرار دهید. سپس می‌توانید بهترین روش‌ها را برای تغییر رفتار در فرهنگ سازمانی خود شناسایی کنید.

به عنوان مثال، فرهنگ اشتراک دانش در شرکت خدمات حرفه‌ای Deloitte از بسیاری جهات قوی است: کارکنان ارزش مدیریت دانش را درک کرده و دانش را احتکار نمی‌کردند اما با این حال، فرهنگ به‌اشتراک‌گذاری تجارب بسیار واکنش‌پذیر و متزلزل بود. بنابراین این سازمان از یک ابتکار فرهنگی برای مشارکت فعالانه و داوطلبانه استفاده کرد. این طرح دارای سه

وقتی مدیران دانش سخت‌ترین قسمت شغل خود را توصیف می‌کنند، اغلب به ایجاد و تداوم مشارکت کارکنان در فعالیت‌های مدیریت دانش اشاره می‌کنند. در صورت عدم تعامل کارکنان در پیشبرد اقدامات، پیشرفته‌ترین فناوری و فرآیندها نیز معنایی ندارند اما متأسفانه افراد به علل زیادی در فعالیتها مشارکت نمی‌کنند. برخی فکر می‌کنند که "بیش از حد مشغول انجام اقدامات مدیریت دانش هستند یا نسبت به انتظارات آگاهی لازم را ندارند". برخی نیز در مورد ارزش مدیریت دانش شک داشته و آن را عامل حواس‌پرتی از اهداف اصلی خود می‌دانند. کاهش بدبینی کارمندان برای متقاعد کردن آن‌ها برای شروع مدیریت دانش و حتی تبدیل آن به بخشی از فرآیندهای کاری روزانه دشوار است.

تعیین مشوق‌هایی جهت ترغیب افراد برای مشارکت، اشتراک و استفاده مجدد از دانش، این موانع را برطرف می‌کند. با این حال، بسیاری از سازمان‌ها از طریق پاداش و تقدیر به دنبال ایجاد تعادل میان فعالیت‌ها هستند اما عدم همسویی پاداش با نیازمندی‌های افراد سبب کاهش کارایی آن می‌شود. جذابیت پاداش‌ها نیز رفتارهای نامطلوب و رقابت‌های ناسالم را برمی‌انگیزد.

APQC پیشنهاد می‌کند که تیم مدیریت دانش پاداش و استراتژی را پیرامون سه عنصر اصلی طراحی کند:

۱. چه چیزی (WHAT): به دنبال ترویج چه رفتاری هستید و از چه ابزارهایی برای ردیابی آن‌ها استفاده می‌کنید؟
۲. چگونه (HOW): چگونه جوایز تخصیص، توزیع و مدیریت

جریان اصلی بود:

۲ پاداش دهی را به جای کمیت بر اساس کیفیت انجام دهید.

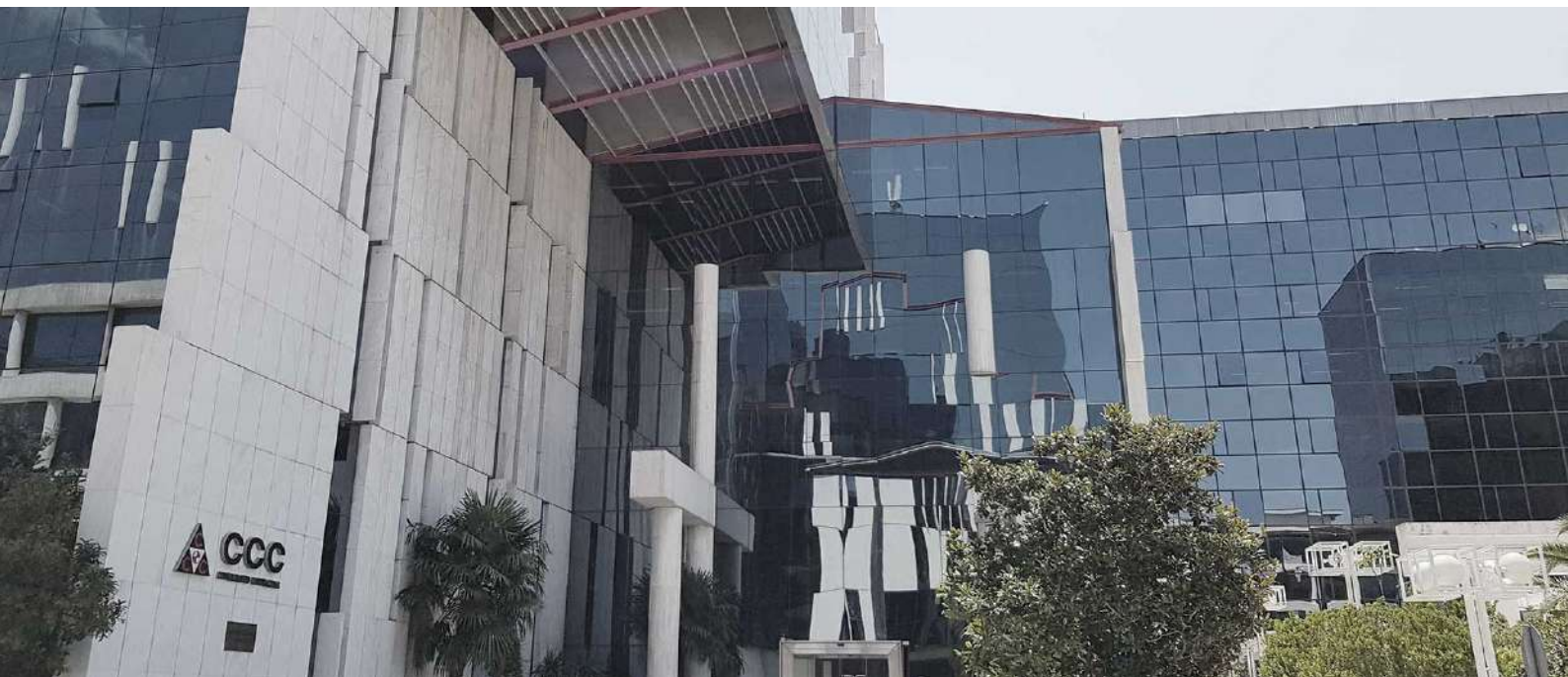
- **الهام بخشی:** به کارمندان انگیزه دهید تا دانش خود را از طریق آموزش، کمپین‌های آگاهی‌بخشی، پیام‌رسانی توسط رهبر سازمان، تشکر شخصی و تابلوهای امتیاز به اشتراک بگذارند.
- **نیاز:** ادغام شاخص‌های کلیدی^۱ تقسیم دانش با انتظارات مدیران از نقش‌های سازمانی افراد و بررسی شیوه‌های انطباق.
- **پاداش:** بدون نیاز به انجام اقدامات مازاد بر وظایف سازمانی و در خلال جریان کاری روزمره دانش را به اشتراک بگذارید (به عنوان مثال، با معرفی سیستم‌هایی برای به اشتراک گذاری دانش افراد).

ابتکار Deloitte به این دلیل کارساز بود که بر نتایج ملموس و مرتبط با کسب‌وکار تأکید داشت و مبتنی بر درک عمیق فرهنگ سازمانی بود. در گذشته، Deloitte ایده ایجاد الزام برای انجام فرآیندهای مدیریت دانش را بررسی کرد. در واقع، این روش در برخی از شرکت‌ها به خوبی کار می‌کند اما رهبران دریافتند که تعیین انتظارات منعکس‌کننده فرهنگ و شایسته‌سالاری شرکت است.

اگر به کارمندان صرفاً بر اساس میزان مشارکت در فعالیت‌های مدیریت دانش پاداش دهید، ممکن است افراد تمرکز خود را بر انجام کارهای زیاد ولی با کیفیت پایین معطوف کنند و این موضوع صدمه جبران‌ناپذیری بر پیکره مدیریت دانش وارد می‌کند. این رویه اغلب در سیستم‌های مبتنی بر سهمیه و کمی و همچنین طرح‌هایی که کارکنان بر اساس تعداد فعالیت پاداش می‌گیرند، اتفاق می‌افتد (به عنوان مثال، هر پروژه باید ۱۰ درس آموخته ارائه دهد).

"وقتی مدیریت دانش را به بازی اعداد تبدیل می‌کنید، همه چیز اشتباه پیش می‌رود."

شرکت ساختمانی Consolidated Contractors Co. (CCC) پیرامون "چگونگی کسب نتیجه معکوس در انگیزش‌های مبتنی بر کمیت" به نتایجی رسیده است. تیم مدیریت دانش این شرکت در ابتدا سیستمی خودکار راه‌اندازی کرد که به کارمندان در صورت ارائه نظر درباره مطالب یکدیگر یا شرکت در بحث و گفتگو امتیاز می‌داد. فقط برای کسب امتیاز بیشتر، افراد با کامنت‌هایی کم ارزش مانند "مقاله خوب" و "تبریک"،



اسپم^۲ سیستم را شروع کردند. در حال حاضر، CCC رویکرد دقیق تری نسبت به پاداش‌دهی در پیش گرفته است. این سیستم همچنان شاخص امتیاز را حفظ کرده اما کارمندان براساس بازخورد امتیاز کسب می‌کنند، از جمله اینکه شخصی که سوالی را می‌پرسد مشخص می‌کند آیا پاسخ شما برای وی مفید بوده یا خیر؟

چگونه؟

وقتی در خصوص اینکه چه فعالیت‌هایی را باید تشویق کرد و چه اقداماتی از این اهداف پشتیبانی می‌کنند، به شناخت لازم رسیدید، سوال بعدی این است که چگونه؟ برنامه‌های مدیریت دانش از مجموعه‌ای از طرح‌ها و تاکتیک‌ها برای جلب توجه کارکنان و نیل به رفتارهای مطلوب استفاده می‌کنند. از ساده‌ترین تشکر گرفته تا پوز و برق‌ترین مراسم و رویدادها. روش صحیح به مخاطبان شما و استراتژی سازمان برای ارزیابی و انگیزش کارکنان بستگی دارد.

در بالاترین سطح، رویکردهای تشویقی را می‌توان به دو دسته اصلی تقسیم کرد: پاداش کوچک و تقدیرهایی که به طور مداوم در طول زمان انجام می‌شود و پاداش‌هایی که در فواصل کلیدی اهدا می‌شوند. کمپین‌ها و جوایز برنامه‌ریزی شده می‌توانند تأثیر زیادی در تبلیغ مدیریت دانش و ارتقا مشارکت داشته باشند. مشوق‌های کمتر مدیریت دانش را در ذهن مخاطب نگه می‌دارد و به ادغام آن با کارهای روزمره کمک می‌کنند.

به طور مداوم رفتارهای مدیریت دانش را با جریان کاری ادغام کنید.

هر کس که سعی در ایجاد عادت‌های جدید دارد می‌داند، کسب موفقیت‌های کوچک، راحت‌تر است. خوشبختانه، یکی از موثرترین روش‌ها برای پیروزی کوچک کارمندان در مدیریت دانش نیز راهی ساده و آسان است. تشکر کردن وقت کمی برده و هزینه‌ای ندارد، اما می‌تواند برای گیرنده معنایی وسیع داشته باشد.

متولیان مدیریت دانش می‌توانند به طور مستقیم و یا از طریق مدیران ارشد سازمان از افراد تشکر کنند. قدردانی توسط رهبران و مدیران بسیار مهم است زیرا نشان می‌دهد مشارکت در مدیریت دانش توسط افرادی که درباره اهداف عملکردی، پاداش‌ها، تبلیغات و فرصت‌های جدید تصمیم می‌گیرند، مورد توجه قرار گرفته است. از آنجا که معمولاً مدیران ارشد پرمشغله هستند، تدوین الگو یا دستورالعمل می‌تواند مفید واقع شود. به عنوان مثال، در شرکت مهندسی، تدارکات و ساخت‌وساز SNC-Lavalin، تیم مدیریت دانش به رهبران واحدها جهت بررسی گزارشات شبکه‌های اشتراک دانش آنلاین و تقدیر از اقدامات و رفتارهای مثال‌زدنی به صورت ماهانه یادآوری می‌کند.

روش دیگر گیمیفیکیشن^۳ است که با استفاده از بازی و روانشناسی مجموعه رفتارهای دلخواه را هدایت می‌کند. گیمیفیکیشن از عناصری مانند نشان‌ها و تابلوهای امتیازدهی برای سرگرمی و افزایش هیجان مدیریت دانش استفاده می‌کند. این ابزار می‌تواند به طرز ویژه‌ای موثر باشد زیرا تشویق‌ها صعودی و فراگیر است. گیمیفیکیشن همچنین باعث ایجاد رقابت دوستانه شده و شناسایی کارمندانی را که به اهداف مدنظر می‌رسند، آسان می‌کند.

با استفاده از رویکردهای ساده و داخلی می‌توان برنامه‌های مدیریت دانش را با گیمیفیکیشن ترکیب کرد. به عنوان مثال در خیریه غیرانتفاعی World Vision International، جوامع جداگانه ساختارهای گیمیفیکیشن مختص خود را ایجاد کرده‌اند. آن‌ها به فعالیت‌های مختلف مانند ارائه وینار، پاسخ به سوال سایرین و بارگذاری منابع امتیازاتی اختصاص داده و هر ماه یک برنده مشخص می‌شود.

اشکال پیچیده‌تر و خودکار گیمیفیکیشن را می‌توان با سیستم‌های مدیریت دانش ادغام کرد. این اقدام مستلزم تلاش بیشتری است، اما مزایای قابل توجهی دارد. به عنوان مثال، در شرکت خدمات حرفه‌ای Cognizant، کارمندان برای هر عملی که در نرم‌افزار مدیریت دانش انجام می‌دهند، از بارگیری سند

3. Gamification

2. spam

گرفته تا اظهارنظر و ثبت کامنت، امتیاز کسب می‌کنند. با کسب هر امتیاز، کارمندان در جدول رده‌بندی پیشرفت کرده و سطح موفقیت را از مقدماتی تا سامورایی، ستاره، افسانه و مربی می‌پیمایند. این سطح‌بندی از این حیث جذاب و کارا است که کارمندان به محض انجام اقدامی مطلوب، شاهد افزایش امتیازات خود هستند.

۲ از رویدادها و جوایز برای برجسته کردن مشارکت‌های برتر استفاده کنید.

جوایز سالانه نه تنها به ارائه برترین اقدامات و مشارکت‌ها در مدیریت دانش کمک می‌کند بلکه برنامه مدیریت دانش را نیز ترویج کرده و اشتراک دانش را برای همه سرگرم‌کننده و جذاب نگه می‌دارد. جوایزی را نیز می‌توان به افراد یا گروه‌ها مانند جوامع و واحدهای سازمان اعطا کرد. از آنجا که مدیریت دانش هم به مشارکت‌های شخصی و هم اقدامات جمعی نیاز دارد، بسیاری از سازمان‌ها ترکیبی از جوایز فردی و تیمی را ترجیح می‌دهند.

یک مثال خوب از این مورد شرکت تولیدکننده فولاد Tata Steel است، جایی که هم جوامع و هم افراد واجد شرایط جوایز مدیریت دانش هستند. تیم مدیریت دانش در ابتدای هر سال معیارهای شناسایی جوامع را تعیین می‌کند. یک ارزیاب داخلی هر جامعه را بر اساس این معیارها ارزیابی کرده و از مدیران ارشد به همراه افرادی که بالاترین امتیاز را دارند برای ارزیابی‌های آتی استفاده می‌کند. سپس مدیر عامل و مدیر دانش به سه زیرمجموعه برتر و سایر برندگان جوایزی اعطا می‌کنند. بهترین مشارکت‌کنندگان فردی در فرآیندهای مدیریت دانش



نیز از طریق رویدادهای مختلف شناخته می‌شوند. به عنوان مثال، یک گزارش سالانه به شناخت برترین فعالان مدیریت دانش کمک می‌کند.

چرا؟

علاوه بر ارائه گاه به گاه "ژست" اهدای هدیه یا جایزه مالی، موفق‌ترین برنامه‌های مدیریت دانش باید به دنبال شناخت مهم‌ترین مساله برای کارمندان باشند: شغل آن‌ها. برای اکثر افراد، دستیابی به اهداف عملکردی یا کسب و کار و یا کسب تاییدیه یک مدیر اجرایی بسیار ارزشمندتر از از جایزه یا کارت هدیه است. ایجاد ارتباط میان عملکرد در مدیریت دانش با پیشرفت شغلی نیز محرک بزرگی برای افزایش تعامل کارکنان است. افراد باید در فعالیت‌ها مشارکت کنند چون این طرح به آن‌ها در انجام وظایف سازمانی کمک می‌کند. پاداش روزانه مدیریت دانش می‌تواند ناچیز و ظریف باشد: صرفه‌جویی در زمان به علت کمک یک همکار. ادغام پاداش مدیریت دانش و پیشرفت شغلی همه چیز را واضح و شفاف می‌سازد. این نشان‌دهنده رشد و پیشرفت مستمر فعالان مدیریت دانش است.

جوایز را با انتظارات شغلی یکپارچه کنید.

ادغام مدیریت دانش با فرآیند ارزیابی عملکرد سازمان سبب شناخت مدیریت دانش به عنوان جزئی از وظایف کاری و نه اقدامی اضافی می‌شود. با این حال، این بدان معنا نیست که مدیریت دانش باید برای هر کارمند اهدافی مجزا تعیین کند. یک رویکرد انعطاف‌پذیر اجازه می‌دهد تا ارزیابی‌ها متناسب با هر فرد و شرایط صورت گیرد.

برخی سازمان‌ها اهداف عملکرد مدیریت دانش را به نقش‌هایی خاص محدود می‌کنند. به عنوان مثال، شرکت ارائه‌دهنده مدیریت ترافیک هوایی آفریقای جنوبی ATNS، انتظارات از مدیریت دانش را در قالب قراردادهای عملکردی مهندسان دانش، اعضای هیئت مشاوره مدیریت دانش و خبرگان موضوع در نظر می‌گیرد. برخی از سازمان‌های دیگر نیز کارمندان را

پاداش

هر زمان که موضوع پاداش‌دهی مدیریت دانش مطرح شود، مطمئناً برای افراد این سوال پیش می‌آید: "آیا مدیریت دانش بخشی از کار روزانه نیست؟ چرا باید به کارکنان برای انجام کاری که باید انجام دهند، جایزه داد و از آن‌ها قدردانی کرد؟"

درست است که عامل اصلی مشارکت در فرآیندهای مدیریت دانش باید ارزش ذاتی آن باشد؛ اینکه چگونه به افراد در انجام سریع‌تر و دقیق‌تر کار، توسعه همکاری‌ها و جلوگیری از اشتباهات پرهزینه کمک می‌کند. و درست است که ما برنامه‌های مدیریت دانش را در سازمان‌هایی فاقد نظام پاداش‌دهی و ساختار مناسب اجرا کرده‌ایم. اما نتیجه نهایی این است که پاداش‌دهی برای دستیابی به موفقیت در مدیریت دانش الزامی نیست اما مطمئناً ضروری ندارد. به همین دلیل حتی برنامه‌های طولانی مدت مدیریت دانش نیز به دنبال راهکارهای انگیزشی می‌باشند. افراد به قدردانی پاسخ می‌دهند و علاوه بر این، آن‌ها شایسته این موضوع هستند. در هر حال، هیچ برنامه موفق فقط با پشتیبانی تیم مدیریت دانش ساخته نمی‌شود.

کارکنان موفقیت مدیریت دانش را به ارمغان می‌آورند و باید آن‌ها را به خاطرش شناخت و از آن‌ها قدردانی کرد.

source: <https://www.kmworld.com/Articles/Editorial/Features/What-how-and-why-of-KM-rewards-and-recognition-146581.aspx>

قادر می‌سازند تا اهداف مدیریت دانش خود را تعیین کنند. این رویکرد در شرکت مشاوره دیجیتال Infosys استفاده می‌شود: کارمندان با سرپرستان برای تعیین اهداف استفاده از دارایی‌های دانشی در خلال فرآیندهای روزانه کاری مشارکت می‌کنند.

۲ میان‌شناسایی بهترین‌ها و پیشرفت شغلی ارتباط ایجاد کنید.

ارائه مدیریت دانش به عنوان راهی برای پیشرفت شغلی کارمندان یک بازی برد-برد است. کارمندان می‌خواهند تخصص خود را نشان دهند و خود را برای پیشرفت‌های آتی آماده کنند. در همان زمان، سازمان‌ها به افرادی با تفکر انتقادی و مهارت‌های بین فردی که مشارکت در مدیریت دانش را توسعه می‌دهند، نیاز دارند. مدیریت دانش زمانی موفق است که به کارمندان کمک کند در نقش‌های خود رشد کرده و نشان دهند که چرا شایسته ارتقا هستند.

یکی از راه‌های ایجاد این ارتباط پاداش‌دهی به افرادی بهره‌مند از دیدگاه رهبری و مستعد کسب فرصت‌هایی برای رشد است. به عنوان مثال در Tata Steel، انجمن‌های برتر برای انجام فعالیت‌های دانش‌محور مانند شرکت در کنفرانس‌ها، کمک هزینه دریافت می‌کنند. شرکت نفتی PTTEP، نیز به برندگان جایزه مدیریت دانش کمک مالی می‌کند. این مشوق‌ها توسط رهبران ارشد در جریان رویدادهای بزرگ اهدا می‌شود و این موضوع سبب تأکید بیشتر بر ارتباط میان مدیریت دانش با فرصت‌های شغلی می‌شود.

سازمان‌های دیگر حتی در پیوند میان مشارکت در مدیریت دانش و پیشرفت شغلی صریح‌تر عمل می‌کنند. در شرکت مهندسی و طراحی Arup، مدیران به طور مکرر از کارمندان می‌پرسند که چگونه دانش خود را به اشتراک گذاشته و از دانش سایرین استفاده می‌کنند. اشتراک دانش یک معیار اصلی برای پذیرش در برنامه Fellows شرکت است. این برنامه نشان‌دهنده بالاترین سطح موفقیت حرفه‌ای کارکنان می‌باشد. کارمندان نیز می‌دانند پیشرفت مداوم آن‌ها وابسته به تسهیم دانش و تخصص در سراسر سازمان است.



محمدحسن بختیاری
کارشناس ارشد مدیریت دانش

فاکتورهای پیاده‌سازی موفق سیستم مدیریت دانش

آن‌ها نیز بررسی و تعیین شده و در نتیجه شاخص‌های ارزیابی فعالیت‌های مدیریت دانش جهت کنترل روند اقدامات صورت گرفته، تدوین و مورد استفاده قرار می‌گیرند.

بر اساس تحقیقات انجام شده در موسسه مدیریت پروژه در ایالت پنسیلوانیا آمریکا، از هر سه پروژه بهبودی سازمان مانده پروژه‌های مدیریت دانش، یک پروژه به علت مشارکت ندادن و درگیر نکردن ذینفعان شکست می‌خورد.

لذا در ابتدا کلیه مدیران واحدها و دپارتمان‌های سازمان، می‌بایست از اهداف مدیریت دانش سازمان و واحد خود مطلع و پس از اخذ نظرات آنان، نقش‌ها، وظایف، نتایج مورد انتظار، منافع و مزیت‌های مدیریت دانش برای واحدهای سازمانی تبیین و روشن شود.

بکارگیری راهکارهای مدیریت تغییر جهت کاهش مقاومت در برابر سیستم مدیریت دانش

مجموعه ابتکارات و راهکارهای آماده‌سازی زیرساخت، افراد، تیم‌ها و سایر منابع جهت ایجاد تغییر در رویه‌ها، روش‌ها، رفتارها، نگرش‌ها و عملکرد از تعاریف مدیریت تغییر به شمار می‌آید. راهکارهای زیر به منظور غلبه بر مقاومت کارکنان در برابر تغییرات ناشی از مدیریت دانش ارائه می‌شود:

- آموزش چگونگی و علل تغییر از طریق برقراری ارتباطات اثربخش و تبیین مفاهیم، اهداف و مزایای مدیریت دانش برای افراد و سازمان؛
- مشارکت و درگیر ساختن افراد در طی فرآیند تغییر، تعریف نقش‌ها و وظایف گروه‌های مختلف کاری در سیستم مدیریت دانش؛
- تسهیل و حمایت از فرآیند تغییر به وسیله نظارت و حمایت

بر اساس تحقیقات انجام شده در موسسه مدیریت پروژه ایالت پنسیلوانیا آمریکا، ۳ تا ۷ درصد درآمد شرکت‌ها صرف فناوری اطلاعات می‌شود. عدم توجه به اصول و پیش‌نیازهای پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریتی مبتنی بر فناوری اطلاعات در سازمان‌ها منجر به ایجاد مشکل در کارایی و بهره‌برداری از این سیستم‌ها شده است.

بنابر وجود رابطه مستقیم میان موفقیت پروژه مدیریت دانش و پیاده‌سازی اثربخش نرم‌افزار آن، عدم توجه به اصول و عوامل پیاده‌سازی موفق سیستم مدیریت دانش پروژه را محکوم به شکست می‌کند. افزون بر این توجه صرف به بعد نرم‌افزار و در نظر نگرفتن موضوعاتی نظیر فرهنگ سازمانی، منابع انسانی، مدیریتی و فرآیندی، عدم دریافت نتایج مورد انتظار از سیستم مدیریت دانش را در پی دارد.

در ادامه به چهار عامل کلیدی در پیاده‌سازی اثربخش سیستم مدیریت دانش اشاره می‌شود:

تعریف اهداف و نتایج مورد انتظار مدیریت دانش و تبیین آن جهت شفاف‌سازی و افزایش انگیزه افراد برای مشارکت

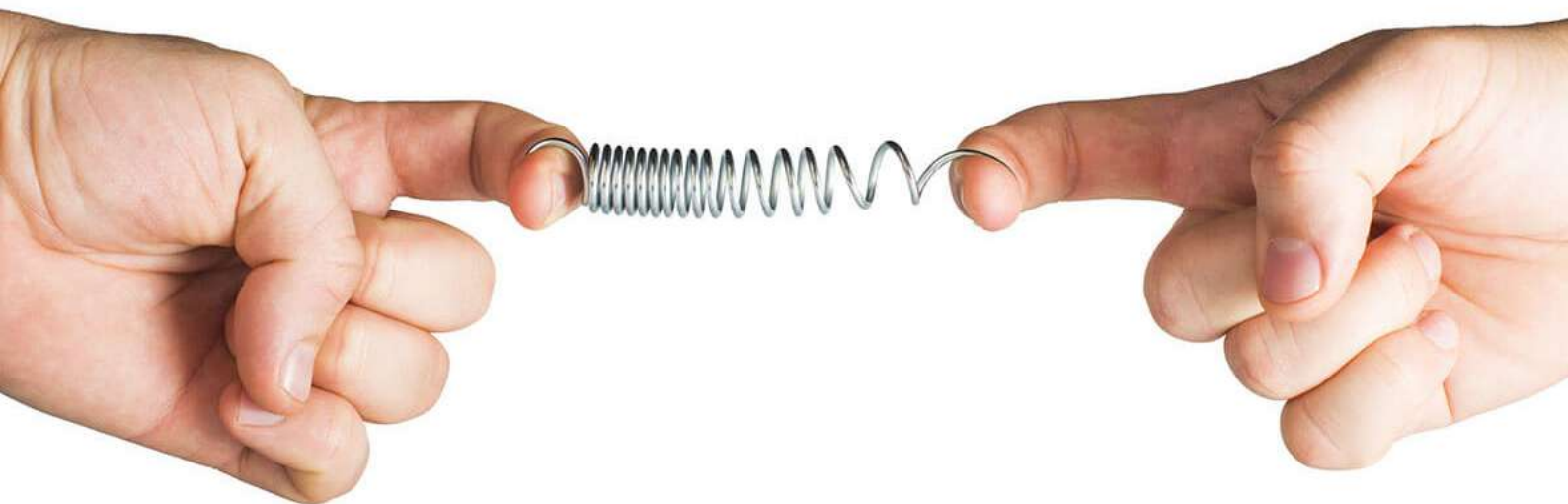
تعریف اهداف و نتایج مورد انتظار از ابتدای پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در سازمان، به سنجش و ارزیابی میزان موفقیت اقدامات انجام شده کمک می‌کند. به عبارتی دیگر، هرچه با جزئیات بیشتری اهداف بلند مدت و کوتاه مدت مدیریت دانش تعیین شود، پیگیری پیشرفت فعالیت‌ها دقیق‌تر و راحت‌تر خواهد بود. با تعریف اهداف، راهکارهای دستیابی به

محسوس مدیران ارشد سازمان و ایجاد نظام انگیزش و پاداش برای مدیریت دانش؛

● مذاکره و توافق با افراد یا واحدهایی که تحت تأثیر تغییر قرار می‌گیرند از طریق تلاش در جهت ایجاد ساختار مدیریت دانش و تعریف مسئولیت‌ها به صورت رسمی؛

● مدیریت ارشد سازمان، علاوه بر حمایت و همراهی و تشویق نیروی انسانی می‌بایست در مسیر پیاده‌سازی و توسعه مدیریت دانش از قدرت مدیریتی برای نظم‌دهی و جدی گرفتن موضوع استفاده کند.

به منظور شناخت افراد نسبت به ارزش‌های ناشی از مدیریت دانش باید از طریق تعیین اهداف، افزایش آگاهی، شفاف‌سازی و اعمال مدیریت تغییر، فرآیندهای مدیریت دانش و سیستم جدید را برای کارکنان عادی‌سازی کرد. تغییر همواره دشوار است، اما هرچه سیستم مدیریت دانش و کلید واژه‌های آن وارد مکالمات روزمره افراد شود، فرآیند عادی‌سازی سیستم و نهادینه کردن آن در سازمان راحت‌تر اتفاق می‌افتد. در نتیجه این اقدامات، کارکنان سازمان راحت‌تر از سیستم مدیریت دانش استفاده می‌کنند و سوالات و ابهامات خود را با تیم مدیریت دانش در میان می‌گذارند.



در سیستم مدیریت دانش فعالیت کنند. این رفتار در سیستم مدیریت دانش شامل اقدامات زیر است:

- حضور فعال در سیستم مدیریت دانش و تسهیم تجارب؛
- تقدیر از کارکنان از طریق ارسال پیام، نامه و اهدا جوایز کوچک؛
- اختصاص زمان مشخص در جلسات مدیریتی با معاونین و مدیران میانی جهت انجام امور مدیریت دانش؛
- دریافت گزارش عملکرد فرآیندهای مدیریت دانش از واحدهای مختلف سازمان؛
- تبیین انتظارات و بیان اهداف به معاونین و مدیران میانی.

source: <https://bloomfire.com/blog/the-11-factors-of-successful-knowledge-management-implementation/>

ایجاد فضای تعاملی جهت دریافت بازخوردها، انتقادات و پیشنهادات

پس از پیاده‌سازی سیستم و در جریان اجرای فرآیندهای مدیریت دانش، دریافت نظرات دو گروه حائز اهمیت است. گروه اول افراد موافق سیستم و دارای نظرات و پیشنهادهای بهبود هستند و گروه دوم متشکل از منتقدین سیستم می‌باشد. تجربه نشان داده این دو گروه دغدغه بیشتری نسبت به افراد منفعل داشته و دریافت نظرات آن‌ها پیرامون بخش‌های مختلف سیستم در روند بهبود و توسعه کمک‌کننده است.

اتخاذ رفتار کنشگر از سوی مدیران ارشد سازمان

اگر مدیران سازمان قصد اجرای برنامه و راهکارهای مدیریت دانش را دارند، می‌بایست به عنوان اولین نفرات فعال و کنشگر



چگونه مدیریت دانش بر افزایش رضایت مشتریان تاثیر می‌گذارد؟

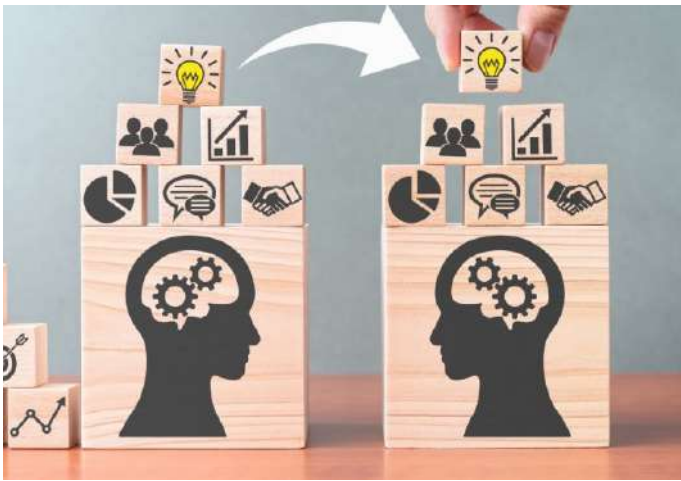
جمله‌ای معروف بیان می‌کند: "دانش قدرت است."^۱ اما با توجه به پویایی، بی‌ثباتی و سرعت تغییرات موجود در جهان، این موضوع چقدر بر دنیای امروز حاکم است؟

امروزه بیش از هر زمان دیگری در طول تاریخ، جهان به سرعت در حال دگرگونی است و روزانه حجم عظیمی از داده‌ها در زمینه‌های مختلف تولید می‌شوند.^۲ سیستم مدیریت دانش بستری را برای جمع‌آوری، پردازش و تبدیل داده‌ها به اطلاعات ایجاد می‌کند. دانش مربوط به قسمت عینی اطلاعات است که در نتیجه‌گیری‌ها به افراد و سازمان‌ها کمک می‌کند.

تولید و به‌کارگیری اطلاعات ارزشمند سازمان‌ها در جهت بهبود فرآیندهای کاری، مصداق مهمی برای خلق دانش است. این اطلاعات در نتیجه پاسخ به سوالات متداول و مستندسازی آن‌ها در قالب‌های ملموس برای مشتریان شکل می‌گیرند. امروزه مدیریت دانش از طریق تصاویر، فیلم‌ها، نمودارها و غیره فرآیند مستندسازی را انجام می‌دهد. فرآیند مدیریت دانش شامل ۵ مرحله است:

- شناسایی دانش
- جمع‌آوری دانش
- ذخیره‌سازی دانش
- ارزیابی دانش
- اشتراک‌گذاری دانش

1. Knowledge is Power
2. 2.5quintillions (2.5*10¹⁸) bytes of data (Forbes report dated May 2018)



۷ دلیل اصلی که سازمان شما به سیستم مدیریت دانش نیاز دارد؟

برای مثال هنگام سفارش غذا به صورت آنلاین، اگر هر بار جهت انتخاب بهترین سرویس، نیاز به مقایسه برنامه‌های مختلف با یکدیگر، نصب برنامه منتخب و ثبت‌نام در آن باشد؛ زمان و هزینه بسیاری بر ما تحمیل می‌شود. در مقابل، اگر برنامه را فقط یک بار پس از مقایسه نصب کنیم و برنامه، سوابق سفارشات گذشته و جزئیات پرداخت ما را در خود ثبت کند، کار بسیار سریع‌تر انجام خواهد شد. سایر مزایای مدیریت دانش در موضوع مشتری‌مداری به صورت زیر است:

کمک به مشتریان جهت یافتن پاسخ

ابزارهای مدیریت دانش به مشتریان کمک میکنند تا در سریع‌ترین زمان ممکن پاسخ به سوالاتشان را بیابند. مشتریان بارها و بارها در نظرسنجی‌ها اعلام کرده‌اند که ترجیح می‌دهند پاسخ سوالات خود را بدون نیاز به تماس با کارکنان پشتیبانی پیدا کنند. این امر منجر به افزایش احساس قدرت و اطمینان نسبت خودشان می‌شود. نرم‌افزارهای مدیریت دانش در این امر کمک شایانی به مشتریان کرده است.

بهبود تجربه مشتری

از طریق ابزارهای مدیریت دانش، دسترسی مشتریان به بهترین خدمات میسر شده و این امر افزایش رضایت آنها را به دنبال دارد. مشتریان راضی نیز در مقایسه با سایرین، به تعداد دفعات بالاتر به خرید ادامه می‌دهند. آنها همچنین با به اشتراک گذاری تجربیات مطلوب خود با دوستان، اقوام و آشنایان، به عنوان مدافع برند^۳ عمل می‌کنند. در تحقیق انجام شده توسط Gartner^۴، بیان شده است ۸۹ درصد از کسب‌وکارها عمدتاً بر اساس تجربه مشتری رقابت می‌کنند. این امر به وضوح نشان می‌دهد که با استفاده از سیستمهای مدیریت دانش ارزش زیادی در کسب‌وکارها به وجود می‌آید.

کاهش هزینه‌ها

ارتباط مستقیم نمایندگان پشتیبانی با مشتریان جهت پاسخگویی به سوالات، بسیار هزینه‌برتر از استفاده از ربات چت با عملکردی کاملاً یکسان است. طبق گفته Forrester^۵، گفتگوی مستقیم با نماینده پشتیبانی ۶ تا ۱۲ دلار و با ربات ۲۵ سنت برای هر تعامل هزینه دارد. بنابراین ابزارهای مدیریت دانش به شرکت کمک می‌کند تا از نظر اقتصادی مقرون به صرفه باشد. در حال حاضر نیاز به مدیریت هزینه‌ها به سبب بحران COVID-19 بیش از گذشته به چشم می‌خورد.

دسترسی دائم

برخلاف نمایندگان پشتیبانی مشتری که ممکن است تمام وقت برای پاسخ به سوالات مشتریان در دسترس نباشند (به دلایلی مانند تعداد زیاد تماس در برخی از ساعات شلوغ که ممکن است منجر به اشغال کامل و عدم امکان برقراری تماس‌های دیگر شود)، یک ربات چت تمامی روزهای هفته و به صورت بیست و چهارساعته در دسترس است تا به مشتریان در حل مشکلات کمک کند. در هر ساعتی از شبانه روز که مشتریان به کمک احتیاج داشته باشند، سیستم مدیریت دانش برای کمک به آنها در دسترس است.

۳. بازاریابی توصیه‌ای

۴. برجسته‌ترین شرکت تحقیقاتی و مشاوره‌ای جهان

۵. شرکت تحقیقاتی بازار آمریکایی

بنابراین با بستر مدیریت دانش، مشتری به هنگام مواجهه با چالش‌ها، بدون محدودیت زمانی قادر به حل آن بوده و کار خود را در سریع‌ترین زمان و بدون تاخیر انجام می‌دهد.

مزیت رقابتی

ابزارهای مدیریت دانش به عنوان مزیتی رقابتی برای شرکت‌ها به شمار رفته و به آنها در افزایش تعداد مشتریان کمک می‌کنند. بر اساس نتایج یک نظرسنجی، ۷۰ درصد از مردم، خواستار برنامه‌ای با قابلیت دسترسی بالا به اطلاعات مورد نیاز، در وبسایت شرکت هستند. با ارائه ابزارهای مدیریت دانش، شرکت علاوه بر برآورده‌سازی انتظارات مشتریان، به آنها در انجام کارهای تکراری کمک می‌کند. در نتیجه شرکت، فرصت کافی جهت تمرکز بر روی فعالیت‌های پیچیده‌تر را دارد.

کاهش زمان انتظار

جستجوی پاسخ‌ها در یک پایگاه دانش، بسیار سریعتر و آسان‌تر از تماس با پشتیبانی است. مشتریان همیشه خواستار دریافت پاسخ سوالات از پشتیبان نیستند. اگر آنها بتوانند به صورت آنلاین پاسخ‌های خود را جستجو کنند دیگر مجبور به انتظار در صف تلفن نیستند. بنابراین، بستر مدیریت دانش به کاهش میانگین زمان انتظارها کمک شایانی می‌کند؛ زیرا ساده‌ترین مشکلات توسط خود مشتری و با کمک ربات چت حل می‌شود. در این حالت، کارکنان پشتیبانی فرصت کافی برای پاسخ به پرسش‌های پیچیده دارند.



پاسخ به سوالات متداول

فزاینده پرسش‌های مطرح‌شده در کسب‌وکار را نشان می‌دهد. به همین دلیل اغلب شرکت‌ها به قرار دادن سوالات متداول در وب‌سایت خود متمایل شده‌اند.

نتیجه

با وجود دلایل زیادی که در حمایت از سیستم مدیریت دانش بیان می‌شود، این برنامه راهکاری کامل برای حل همه مشکلات نیست و برای تکمیل آن به اصلاحات زیادی نیاز است. در صورت استفاده صحیح شرکت‌ها از سیستم مدیریت دانش، تعداد مشتریان راضی و حاشیه سود شرکت رشد چشمگیری می‌کند.

ارائه پاسخ به سوالات متداول مشتریان بالقوه شرکت در تبدیل آن‌ها به مشتریان واقعی تاثیر بسزایی دارد. بستر مدیریت دانش، عنوان بیشترین عبارات و مقالات جستجو شده توسط مشتریان را به شرکت اعلام می‌کند. همچنین، قرار دادن سوالات متداول در صفحه اصلی وب‌سایت شرکت ممکن است پاسخ سوالاتی را بدهد که در وهله اول مشتریان حتی نمی‌دانستند که باید آنها بپرسند. مشتریانی که سوالات متداول در وب‌سایت شرکت را مشاهده می‌کنند از ۶۷ درصد در سال ۲۰۱۲ به ۸۱ درصد در سال ۲۰۱۵ افزایش یافته‌اند. این مساله اهمیت



source: <https://knowmax.ai/blog/knowledge-management-platform>



حامد کوچک پور
کارشناس ارشد مدیریت دانش

مدیریت دانش، کلید پیشرفت در شرکت ساختمانی تیلور وودرو

ادغام شد تا ارزش افزوده‌ای برای مشتریان و سهامداران ایجاد کند.



پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت تیلور وودرو

تیلور وودرو یک شرکت بین‌المللی در حوزه مسکن و ساختمان است که بیش از ۷۰۰۰ کارمند در سراسر جهان دارد. تجارت اصلی این شرکت ساخت خانه است که بیش از ۹۵ درصد سود عملیاتی آن را تشکیل می‌دهد. این شرکت دومین سازنده بزرگ خانه در انگلستان است که سالانه ۱۰ هزار خانه جدید در انگلیس و حدود ۳۸۰۰ خانه جدید در آمریکای شمالی، اسپانیا و جبل الطارق می‌سازد. فعالیت‌های این شرکت در انگلستان عمدتاً با برند Bryant Homes، در کانادا به نام Monarch و در ایالات متحده و اسپانیا به طور مستقیم با برند Taylor Woodrow به بازار عرضه می‌شوند.

این شرکت در حال حاضر ۱۱ دفتر در انگلستان دارد که شامل یک دفتر مرکزی مستقر در West Midlands و ستاد

مدیریت دانش در سال ۲۰۰۰ در شرکت تیلور وودرو^۱ آغاز و توسط تیم مستقر در مرکز فناوری در شهر لیتون بوزارد انگلیس اداره می‌شد و رویکرد پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت، بر فعالیت‌های گروهی متمرکز بود. مهمترین دلیل گرایش هیئت مدیره به مدیریت دانش را می‌توان احساس نیاز به فرآیندی سیستماتیک و مدیریت پایگاه دانش فنی شرکت بیان کرد. از طرفی باور بر کاهش خطرات فنی پروژه‌ها به دلیل انتشار به‌روش‌ها و آموزه‌های تجربه شده، موجب افزایش این گرایش شده بود. بنابراین ابتکار و نوآوری مدیریت دانش در شرکت تیلور وودرو، ارائه رویکردی برای به اشتراک‌گذاری دانش فنی، به‌روش‌ها و نمایش ارزش افزوده کسب‌وکار برای مشتریان در نظر گرفته می‌شد. این طرح توانست میزان صرفه‌جویی در هزینه‌ها و به‌کارگیری دروس‌آموخته حاصل از پروژه‌ها را به مشتریان نشان دهد. نمایش این دستاوردها به حفظ رابطه با مشتریان کمک کرده و باعث افزایش تعداد قراردادهای شرکت می‌شد. تعدادی انجمن خبرگی^۲ برای کارمندان بخش‌های مختلف جهت دستیابی به اهداف مذکور در پورتال شرکت تأسیس شد که میزان بهبود فرآیندها و تسهیم دانش را بررسی می‌کرد. در ابتدا مدیریت ارشد تصمیم گرفت تا انجمن‌ها را برای مدیران طراحی، مدیران پروژه، فارغ‌التحصیلان و مدیران بازرگانی با هدف افزایش مشارکت و تشویق پیشرفت‌ها ایجاد کند. در سال ۲۰۰۱ تا ۲۰۰۲ تأکید اصلی انجمن‌ها بر کاهش نواقص و ساخت ساختمان‌هایی با کیفیت بیشتر برای مشتریان بود، بنابراین مدیریت دانش در فرآیندهای پروژه‌های ساخت،

1. Taylor Woodrow
2. Community Of Practice

ساخت‌وساز مرکزی در واتفورد است. تیلور وودرو علاوه بر توسعه مسکن و املاک تجاری، پروژه‌های مالی خصوصی (PFI) را تحت برنامه مالی خصوصی دولت انگلیس در حوزه مراقبت‌های بهداشتی انجام می‌دهد. این شرکت همچنین مدیریت تاسیسات و مشاوره تخصصی مهندسی را به عنوان یکی از خدمات ارائه می‌دهد. مهارت‌های منحصر به فرد در حوزه مسکن و ساخت‌وساز، تیلور وودرو را برای اجرای پروژه‌های پیچیده در مکان‌های مرکزی شهر کاملاً مجهز نشان می‌دهد. لازم به ذکر است حدود ۳۰ درصد از فعالیت‌های شرکت صرفاً در جهت اجرای پروژه‌های بزرگ ساخت‌وساز مسکونی و تجاری با کاربری‌های متفاوت است.

طبق گفته مدیر دانش تیلور وودرو، "مدیریت دانش در درجه اول در مورد نحوه رفتار افراد و چگونگی حل مشکلات است." او به علت قدرت تأثیرگذاری مدیریت ارشد شرکت در نتایج پروژه‌های بهبودی مشابه و برای اطمینان از پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش، سعی در ادغام فرآیندهای آن در جلسات هیئت مدیره داشت. این امر برای جلب حمایت مدیران عملیاتی (خط مقدم) ضروری بود. در نتیجه این کار و طبق الزامات مدیریت دانش، مدیران ارشد از آن پس برای کاهش خطرات در مراحل اولیه ساخت و بررسی نتایج احتمالی، اقدامات انجام شده در پروژه‌های قبلی را بررسی می‌کردند.

در ادامه روند استقرار مدیریت دانش، تعدادی تالار گفتگو برای مدیران مختلف شرکت با هدف بهبود روند ثبت و تسهیم دانش ایجاد شد. مهم‌ترین انگیزه برای حضور و مشارکت در این مجامع علاوه بر توانایی پیشرفت در کسب‌وکار، تشویق‌های مادی بود. این انجمن‌ها با مدیریت مدیران ارشد به منظور تشویق شرکت کنندگان برای حضور پیوسته در جلسات برگزار می‌شد.

تاکنون، انجمن‌ها عمدتاً روی به‌اشتراک‌گذاری به‌روش‌ها تمرکز داشتند و مدیران ارشد امیدوار بودند که در آینده افراد بیشتری با بررسی فرآیندهای اشتباه در پروژه‌ها و مطالعه دروس‌آموخته حاصل از آن‌ها به بهبود و کاهش خطاهای تکراری کمک کنند. برای شروع روند کار، شرکت تیلور وودرو شروع به انتشار برخی از مشکلات پروژه‌های ساختمانی کرد که توسط شرکت‌های مختلف انجام می‌شد. پس از تهیه لیستی از مشکلات، از کارمندان درخواست کرد تا برای رفع مسائل بیان شده نظرات خود را اعلام کنند. این ابتکار برگرفته از طرح‌های دولتی بوده و باعث ایجاد جنبشی برای نوآوری شد. در نتیجه این طرح، بهترین روش‌ها برای انجام پروژه‌های ساختمانی در سراسر صنعت ضبط و پخش شد.



در شرکت تیلور وودرو، مدیر دانش نقش یک تسهیلگر را ایفا می‌کند. از این رو برای توزیع دانش سازمانی، زیرساختی با کمک فناوری اطلاعات به نام Tayweb را ایجاد و اجرا کرده است. Tayweb از هفت محور اصلی زیر پشتیبانی می‌کند:

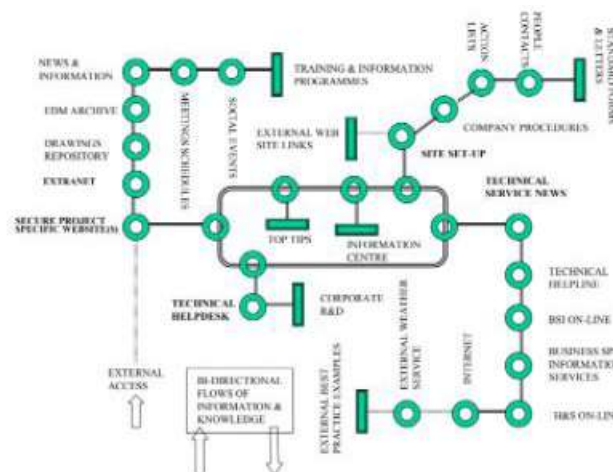
- داخلی دارند. هدف از این کار درک دو موضوع بود:
 - از نظ دانش سازمانی در چه جایگاهی هستند و چه می‌دانند؟
 - این دانسته‌ها در اختیار چه افرادی است؟
- حاضرین در این جلسات با استفاده از روش‌های حل مسئله که آموزش داده می‌شد، علاوه بر جلوگیری از تکرار خطاها در موقعیت‌های مشابه، دانش‌های جدیدی نیز خلق می‌کردند.
- Tayweb اینترنت تیلور وودرو است که کاربران را به هر یک از هفت محور ذکر شده متصل می‌کند. در این اینترنت، اخبار خدمات فنی در قالب یک نشریه الکترونیکی و با محتوای آخرین نوآوری‌های فنی، قانون‌گذاری‌ها و به‌روشنها منتشر می‌شود. مزایای Tayweb به شرح زیر است:

- امکان دسترسی آنلاین تیم فنی به اطلاعات؛
- دسترسی آنلاین به استانداردهای ساخت‌وساز کشور انگلیس و استانداردهای ایمنی و بهداشت؛
- ایجاد پیوندهایی به وب سایت‌های خارجی برای دسترسی به اطلاعات آب و هوا؛
- دسترسی به نمونه‌هایی از به‌روشن‌های صنعت ساخت‌وساز؛
- ارسال اطلاعات به صورت ماهانه برای کادر فنی از طریق پست الکترونیکی.

یکی دیگر از ابزارهای مورد استفاده در پیاده‌سازی مدیریت دانش، میز راهنمای فنی (THD)^۳ بود. مرکز فناوری شرکت، تخصص فنی خود را از این طریق ارائه می‌دهد و با تجزیه و تحلیل مکرر سوالات مربوط به THD برای خلق نکات کاربردی (راهنمایی‌های فنی) تلاش می‌کند. از دیگر قابلیت‌های این راهکار، نمایش درس‌آموخته‌ها و نوآوری‌های ثبت شده در شرکت است که به نوعی دانش جدید و طبقه‌بندی شده سازمانی را تشکیل می‌دهند. علاوه بر این، از تحلیل سوالات مربوط به THD، نیازسنجی آموزشی انجام شده و در نتیجه

3. Technical Help Desk

- اطلاعات شرکت؛
- اخبار؛
- منابع انسانی و آموزش؛
- فرآیندها؛
- تسهیم دانش؛
- خدمات مرکزی؛
- اطلاعات مربوط به دفاتر منطقه‌ای.



سیستم توانمندساز مدیریت دانش Tayweb- Taylor Woodrow

به دلیل موقتی بودن پروژه‌ها، نیاز به برنامه‌ریزی برای برگزاری انجمن‌هایی مبتنی بر قرارداد هر پروژه ضرورت داشت. بنابراین برخی از انجمن‌ها فقط در بازه عمر یک پروژه یا قرارداد در نظر گرفته می‌شوند. در همین راستا مدیریت ارشد تصمیم بر طبقه‌بندی دانش بر پایه ۷ محور ذکر شده در Tayweb گرفت. به عنوان مثال در زمینه "تسهیم دانش"، شرکت تیلور وودرو گروه‌هایی‌ها، انجمن‌ها و گروه‌هایی را توسعه داد. این گروه‌ها و محورهای ذکر شده، به عنوان شبکه‌هایی بر اساس پروژه‌ای خاص ایجاد می‌شوند و محتوایی شامل تمرکز بر ایجاد، شناسایی، جمع‌آوری و سازماندهی به‌روشنها و دانش

برگزاری سمینارها و کارگاه‌هایی با هدف کاهش شکاف دانشی موجود را باعث می‌شود. عمدتاً این دوره‌های آموزشی مختص مهندسان عمران و نقشه‌برداران عضو ارگان‌های حرفه‌ای است. از بین بردن شکاف دانشی از طریق نیازسنجی آموزشی به نوعی فرهنگ برای حفظ صلاحیت و مزیت رقابتی شرکت تبدیل شده و مدیران ارشد همواره زمان‌های از پیش برنامه‌ریزی شده‌ای را در سال برای این موضوع اختصاص می‌دهند.

در تیلور وودرو، یکی دیگر از ابعاد کاربردی سیستم مدیریت دانش در خصوص روند برگزاری مناقصه‌ها برای پروژه‌های مختلف است. اسناد و اطلاعات موجود در این زمینه شامل ارزیابی ریسک، سوابق مناقصات، به‌روش‌ها و منبع حیاتی داده‌های فنی است که مدیران پروژه باید به آن دسترسی داشته باشند. از آنجا که مدیران پروژه‌های ساختمانی به رایانه دسترسی دارند، استفاده از این اسناد و اطلاعات فنی برای آن‌ها حائز اهمیت است.

تیلور وودرو از سرمایه‌گذاری خود در مدیریت دانش نتایج ملموسی را کسب کرد. به عنوان نمونه بکارگیری به‌روش‌ها و درس‌آموخته‌ها برای بهبود کیفیت و کاهش نقص محصولات به فعالیت کاری روزمره افراد تبدیل شده است. لازم به ذکر است بروز مشکل در صنعت ساخت‌وساز هم از نظر مالی و هم به دلیل تاثیرگذاری بر روابط با مشتریان می‌تواند بسیار پرهزینه باشد. بنابراین مدیریت دانش در این شرکت به نوعی از مدیریت کیفیت، پشتیبانی می‌کند. در حال حاضر اقداماتی برای ارزیابی میزان بازگشت سرمایه در خصوص پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در شرکت تیلور وودرو انجام شده و آن‌ها برای نمایش ارزش افزوده مالی به دنبال توسعه روش‌های جدید هستند.

به عنوان مثالی دیگر از نتایج استقرار مدیریت دانش، می‌توان به بهبود روند شناسایی خبرگان اشاره کرد. سرکارگرها معمولاً به Tayweb برای کسب اطلاعات مورد نیاز دسترسی نداشتند و از طرفی لازم بود که بدانند برای دریافت راهنمایی‌های فنی مورد نیاز در حین کار باید با چه کسی تماس بگیرند. راه‌اندازی وبسایت در درجه اول نقش پورتال اطلاعاتی و ابزار

راهنمای تعاملی را داشت و هدف آن کمک به مدیران پروژه در راه‌اندازی سایتی جدید در صنعت ساختمان بود. در این پلتفرم یک طرفه، مدیران پروژه پیوندهایی به وبسایت‌های خارجی و سازمان‌های ضروری مانند پلیس، آتش‌نشانی و مقامات محلی ایجاد کرده بودند. پس از توسعه آن، علاوه بر رویه‌های خود شرکت، چک لیست اقدامات و شماره تماس خبرگان لازم برای سرکارگرهای سایت‌های تازه تاسیس فراهم شده و مخزنی برای فرم‌های استاندارد و مدارک مهندسی ایجاد شد. این وبسایت بر بستر اینترنت شرکت توسعه یافته و اطلاعات را در ابتدای پروژه در قالب گزارشاتی مدون برای افراد مسئول ارسال می‌کند. این گزارشات شامل پروفایل ذینفعان، مدارک مهندسی اختصاصی برای آن پروژه و اطلاعات خبرگان در هر حوزه می‌باشد.

در طول پیاده‌سازی، شرکت نسبت به ارزش افزوده مدیریت دانش آگاهی یافته است. به طور چشمگیری کارکنان و مدیران پروژه مزایای برقراری ارتباط بین نوآوری‌های خود و دیگران را در سازمان مشاهده کرده و دروس آموخته به صورت سیستماتیک ثبت و تسهیم می‌شوند. تیلور وودرو اکنون قادر است به طور شفاف و ملموس به مشتریان خود نشان دهد که شرکتی یادگیرنده است. مدیریت دانش در این شرکت از اهمیت بسیار بالایی برای هیئت مدیره برخوردار بوده و مدیران ارشد بودجه خاصی را برای توسعه و ترویج آن تأمین می‌کنند.

source: Jennex, Murray E., ed. *Case studies in knowledge management*. IGI Global.



سحر یاقوتی
کارشناس ارشد مدیریت دانش

افزایش رضایت مشتریان با استفاده از گراف‌های دانشی

برای دانش‌هایی با نیمه عمر کوتاه

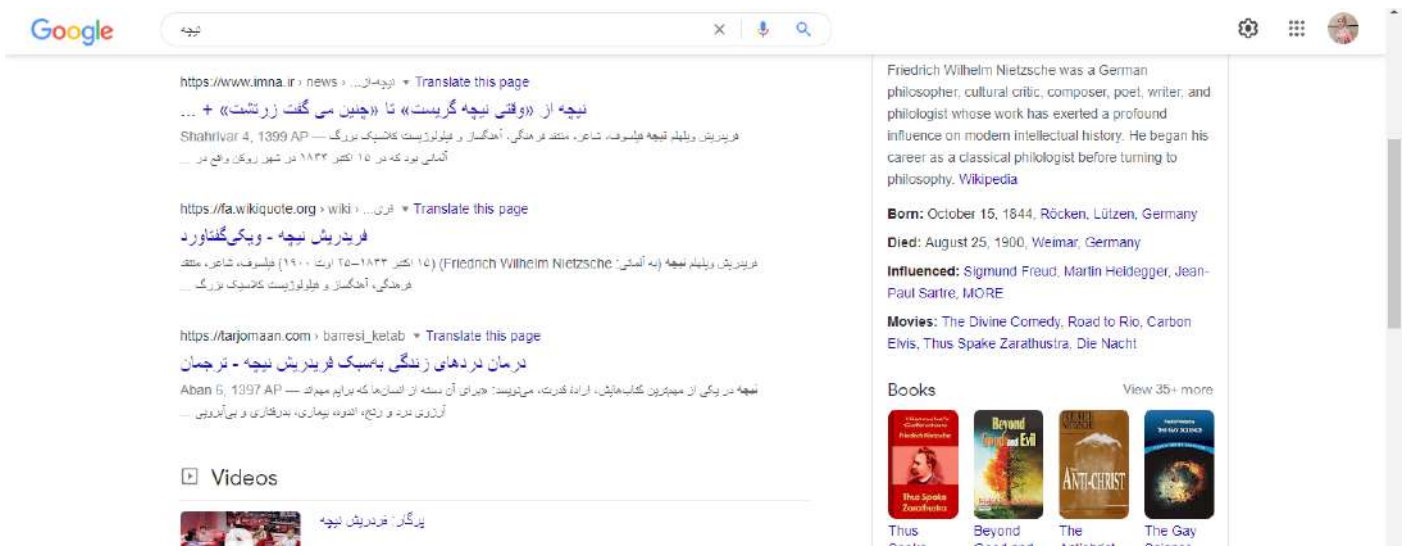
گراف‌های دانش مجموعه‌ای از توصیف‌های به هم پیوسته موجودیت‌ها با اشیاء، رویدادها یا مفاهیم را نشان می‌دهد. گراف‌های دانش از طریق ایجاد پیوند میان فراداده‌های معنایی، داده‌ها را در متن قرار داده و از این طریق چارچوبی برای ادغام، یکسان‌سازی، تجزیه و تحلیل و به اشتراک‌گذاری داده‌ها فراهم می‌کنند. گراف‌های دانشی راهکاری برای مدل‌سازی دانش سازمانی و نشان دادن روابط پیچیده در داده‌ها می‌باشد. اطلاعات ذخیره شده در یک پایگاه داده گرافیکی بازبایی سریع و هدفمند را امکان‌پذیر کرده و جلوه بصری از علایق و نیازهای مشتریان را فراهم می‌کند. اگرچه شرکت‌های بزرگی مانند گوگل، آمازون و لینکدین به دلیل توانایی در ایجاد روابط در تجزیه و تحلیل داده‌ها، چندین سال است که از این ابزارها استفاده می‌کنند؛ اما تنها ۵ سال است که استفاده از این

ابزارها در دنیا گسترش یافته است.

گوگل

گراف دانش یا نمودار دانش یک دایره‌المعارف مجازی بر مبنای داده‌های واقعی است که گوگل برای تولید عناصر خاصی از نتایج جستجو به آن مراجعه می‌کند و هدف از آن ارتقای کیفیت نتایج کاربران است. طبق منابع گوگل، در حال حاضر گراف دانش بیش از ۵۰۰ میلیارد واقعیت در مورد ۵ میلیارد موجودیت دارد. وظیفه گراف دانش Google که به شکل یک باکس در کنار نتایج جستجو نشان داده می‌شود ارائه اطلاعات تکمیلی درباره افراد، مکان‌ها و سایر چیزها است.

این باکس‌ها به شما کمک می‌کنند تا در کوتاه‌ترین زمان به درک بیشتری درباره موضوع مورد جستجو دست پیدا کنید. گوگل هدف از گراف دانش را تبدیل کردن خود از یک موتور اطلاعاتی به یک موتور دانش‌محور عنوان کرده است. به عبارت دیگر، به جای تفسیر تحت الفظی هر کلمه کلیدی و عبارت، گوگل هدف افراد از جستجو را حدس می‌زند تا بتواند مرتبط‌ترین اطلاعات را در یک پنل یا پنجره (Knowledge panel) در سمت راست نتایج جستجو نشان دهد.



دفتر مرکزی شرکت Cherry Creek Mortgage در ایالت کلرادو است و دارای حدود ۷۵ دفتر در سراسر ایالات متحده می‌باشد. این شرکت صدها کالا را به صورت آنلاین و مستقیم به مصرف‌کننده و شعب خرده فروشی ارائه می‌دهد. حجم گسترده ارتباطات و میزان فزاینده اطلاعات شبکه‌های اجتماعی مانند لینکدین و فیسبوک و لزوم استفاده از محتوای آن‌ها، مدیران شرکت را بر آن داشت تا سیستم عامل مناسبی انتخاب کنند.



دیوید آرنت معاون بازاریابی و ارتباطات این شرکت معتقد است که منابع و کانال‌های ارتباطی بسیاری از جمله وب سایت شرکت، رسانه‌های اجتماعی، اطلاعات موجود در بخش ارتباط با مشتری و غیره وجود دارد که می‌بایست محتواهای داخلی شرکت و محتواهایی عمومی برای مخاطبان را یکسان‌سازی و یکپارچه کرد. بدین منظور پس از بررسی‌های فراوان پلتفرمی را به منظور ایجاد ساختار برای تمام داده‌ها و اطلاعات موجود در نمودارهای دانشی در نظر گرفتند.

Yext پلتفرمی جهت مدیریت شبکه‌های اجتماعی و همچنین بررسی عملکرد سایت‌های مختلف به طور همزمان می‌باشد. این سیستم شرايطی را فراهم می‌کند که پاسخ نظرات افراد در هر سایت و شبکه‌ای، به طور همزمان از یک مکان ارسال شود. آرنت معتقد است که در این شرکت از رسانه‌های اجتماعی به منظور ایجاد ارتباط با مشتری استفاده می‌شود؛ بنابراین می‌بایست با پاسخ‌دهی سریع در حفظ این ارتباطات کوشید. به طور کلی محصولات مشابهی توسط شرکت‌های مختلف به افراد و مشتریان مشترکی ارائه می‌شود و هر یک از فروشندگان می‌بایست برای جلب رضایت مشتریان خود تلاش کند. بنابراین نوع خدمات ارائه‌شده و نحوه ارتباط‌گیری با ذی‌نفعان بسیار حائز اهمیت است. تحلیل‌های ارائه شده توسط Yext در تولید محتوای مناسب و کاربرپسند به شرکت Cherry Creek Mortgage در راستای رسیدن به اهداف خود کمک می‌کند.

شرکت N3 بیش از ۱۶ سال در زمینه فروش نرم‌افزار، سخت‌افزار و راه‌حل‌های پیچیده B2B فعالیت کرده و از مشاغل موجود در بیش از ۹۲ کشور و ۲۵ زبان پشتیبانی می‌کند. کولپند از مدیران ارشد این شرکت معتقد است داده‌های زیادی پیوسته در حال تولید است که می‌بایست بلافاصله در راستای افزایش درک مشتریان از آن‌ها بهره گرفت. بدین منظور این شرکت با کمک شرکت دیگری، مدلی مبتنی بر عناصر داده‌ای و روابط میان آن‌ها طراحی و پیاده‌سازی کرده است.

ایجاد روابط میان داده‌ها و ترسیم گراف‌های دانشی به تیم‌های فروش در ارائه بهتر خدمات کمک می‌کند و به طور کلی منابعی که توسط گراف‌های دانش تأمین می‌شود، پشتیبانی مورد نیاز تیم فروش را برای تطبیق اطلاعات با نیازهای هر مشتری فراهم می‌کند.

پایگاه داده گراف مبتنی بر جدول و سطر و ستون نبوده و از یک طرح‌واره پویا استفاده می‌کند. بنابراین افزودن انواع و دسته‌های داده جدید بسیار آسان است. علاوه بر این مبتنی بر معنانشناسی بوده و در استنباط نتایج، پاسخ به سوالات و ارائه توصیه و راهکار عملکرد مطلوبی دارد. به منظور پیاده‌سازی چنین پایگاه‌های داده‌ای می‌بایست به شناسایی موجودیت‌ها و روابط میان آنان پرداخت. به طور مثال در یک بیمارستان، بیمار موجودیت اصلی و برخوردهای پزشکی و یا نتایج آزمایشگاهی به عنوان موجودیت‌های دیگر در ارتباط با یک بیمار ترسیم می‌شوند. باید توجه داشت که موجودیت‌ها تنها یکبار در این پایگاه داده تعریف شده و در نمایه آن نگهداری می‌شود.



Yext به ارائه ۳ برنامه در راستای ترسیم گراف دانشی می‌پردازد.

● **Answers:** موتور جستجویی برای وب سایت سازمان؛

● **Pages:** الگوریتمی برای نشانه‌گذاری ساختاریافته در صفحات سایت به منظور درک google و سایر موتورهای جستجو در هنگام کاوش محتوا توسط کاربران؛

● **Listings:** مجموعه‌ای از رابط‌های کاربری دو سویه که به طور مستقیم با برنامه‌هایی مانند: AI- Google My Business، exa، Yahoo، Yelp و Facebook جهت ارائه دقیق اطلاعات و داده‌های شرکت ارتباط برقرار می‌کنند. با استفاده از این روش داده‌های شرکت با ۱۷۵ سیستم عامل هماهنگ می‌شود.

کریستین وارد، معاونت اجرایی و مدیر ارشد داده‌ها در Yext معتقد است که سه برنامه ذکر شده در کنار یکدیگر به رفع بسیاری از مشکلات می‌پردازد. با استفاده از این برنامه‌ها می‌توان اطمینان حاصل کرد که اطلاعات دقیق در وب سایت شرکت نمایش داده شده و به دنبال آن این اطلاعات توسط موتورهای جستجو پیدا و به طور صحیح در سایت‌های دیگر ارائه می‌شود. داده‌های کسب‌شده در هر ۳ مورد را نیز می‌توان به طور یکپارچه جمع‌آوری کرده و مورد استفاده قرار داد. همچنین لازم به ذکر است که هر یک از این بخش‌ها را می‌توان بر حسب نیاز به صورت جداگانه خریداری کرد.



source:<https://www.kmworld.com/Articles/Editorial/Features/Knowledge-graphs-enhance-customer-experience-through-speed-and-accuracy-141623.aspx>



مرتضی حسینی
کارشناس ارشد علوم تصمیم و مهندسی دانش

اجرای مدیریت دانش در تسلا موتورز

شرکت تسلا موتورز Tesla Motors تولیدکننده مشهور خودروهای الکتریکی است و در سبد محصولات آن قطعات ترن‌های برقی و باتری‌های لیتیوم-یون وجود دارد. این شرکت در ژوئیه ۲۰۰۳ میلادی، با هدف تجاری‌سازی خودروهای برقی تأسیس شد.

در تسلا ساختار، فرهنگ و سایر عناصر سازمان به گونه‌ای

تنظیم شده است که با مأموریت، چشم‌انداز و اهداف شرکت همسو شده و دستیابی به آن‌ها را میسر سازد. مدیران عالی شرکت تسلا موتورز بر رشد مداوم شرکت و همچنین نوآوری به موقع محصولات آن متمرکز بوده و همواره ارائه خودروهای کم‌هزینه، با کیفیت و مقرون به‌صرفه را به عنوان یکی از راهبردهای اصلی تسلا در نظر دارند. شرکت تسلا موتورز با تولید محصولات با کیفیت و ارائه خدمات استثنایی ارتباط خود با مشتریان را حفظ کرده و افزایش ایمنی محصولات و مراقبت از سلامت مشتریان را اولویت اصلی خود می‌داند.



مدیریت دانش در تسلا موتورز

تسلا مدیریت دانش را فرآیندی برای جذب، به‌اشتراک‌گذاری، توسعه و استفاده موثر از دانش سازمانی تعریف کرده و می‌کوشد با استفاده بهینه از دانش ارائه شده دستیابی به اهداف سازمانی را تسهیل کند. اولین گام برای موفقیت مدیریت دانش در هر سازمانی شناسایی شایستگی‌های کلیدی کسب‌وکار آن سازمان است. در تسلا موتورز نیز تولید خودروهای الکتریکی

به عنوان مهم‌ترین شایستگی کلیدی و منبع درآمد اصلی آن به‌شمار می‌رود.

در ۱۲ ژوئن ۲۰۱۴، مدیرعامل شرکت تسلا موتورز، بیانیه‌ای با عنوان "همه حق ثبت اختراع ما متعلق به شماست" در وب سایت شرکت منتشر ساخت. در این بیانیه تسلا اعلام کرد که به منظور پیشرفت فناوری وسایل نقلیه الکتریکی به جنبش منبع باز open source movement پیوسته است و حق اختراع خود

برخی از وظایف مدیران دانش تسلا به شرح ذیل است:

- ایجاد، حفظ و بهبود پایگاه دانش جهانی؛
- استانداردسازی ساختار و قالب ارائه محتوا در تمام تیم‌ها؛
- سازماندهی دانش به روشی که دسترسی سریع و آسان به سیاست مشخص، روش و اطلاعات را تضمین کرده و در نتیجه بهره‌وری و کارایی را در تمام تیم‌ها افزایش دهد.
- مستندسازی مداوم تمامی فرآیندها و رویه‌های تولید محصول و ارائه خدمات به صورت گام‌به‌گام با بهره‌گیری از تصاویر و نمودارهای مناسب؛
- تجزیه و تحلیل شکاف دانشی به صورت مستمر؛
- تعیین چگونگی سازماندهی اطلاعات و کشف موارد از دست رفته.

در سال‌های گذشته شرکت تسلا موتورز علی‌رغم سابقه کم توانسته با استفاده از راهکارهای مدیریت دانش به یکی از مشهورترین و قدرتمندترین فعالان صنعت خودرو و پیشتاز در تولید و طراحی خودروهای برقی تبدیل شود. به‌طوریکه در آوریل سال ۲۰۱۷ ارزش کل سهام تسلا به رکورد ۵۲ میلیارد و ۷۰۰ میلیون دلار رسید و این خودروساز جوان توانست در بازار سهام، از شرکت جنرال موتورز با ارزش سهام ۴۹ میلیارد و ۶۰۰ میلیون دلار پیشی بگیرد. درآمد این شرکت در سال ۲۰۱۹ از مرز ۲۴ میلیارد دلار عبور کرد و اکنون توانسته است با بیش از ۴۸ هزار نیروی انسانی، بازار خودروهای برقی را در سراسر جهان توسعه دهد.

را در اختیار کسانی قرار می‌دهد که می‌خواهند با حسن نیت از آن استفاده کنند. با این بیانیه تسلا از سایر سازندگان اتومبیل دعوت کرد تا به منظور توسعه بازار خودروهای الکتریکی و مقابله با بحران انرژی و آلودگی در جهان یک هم‌افزایی دانشی را آغاز کنند. این اقدام تعجب برانگیز علاوه بر توسعه بازار خودروهای الکتریکی، تاثیر قابل توجهی بر تبادل دانش برون سازمانی در صنعت خودرو برجای گذاشت.

تسلا موتورز ضمن ایجاد ظرفیت‌های تولید و نوآوری روز افزون به شدت به مشارکت‌های استراتژیک در حوزه‌های مختلف خصوصاً دانش و اشتراک دانش علاقه‌مند است. از این رو تأمین منابع خارجی دانش را برای نوآوری از طریق اتحادیه‌های استراتژیک با شرکای تجاری، رقبا، مشتریان و ... تسهیل کرده است.



همچنین در تسلا موتورز کسب و تسهیم دانش سازمانی از اهمیت بالایی برخوردار است. این شرکت به‌منظور استقرار و پیگیری فرآیندهای مدیریت دانش، مدیران دانشی را در تمام بخش‌ها و زیرمجموعه‌های شرکت به‌کار گرفته است تا با همکاری آن‌ها فرآیندهای مدیریت دانش را به‌صورت یکپارچه تسهیل کند.



آرمان علیمحمدی
کارشناس ارشد مدیریت دانش

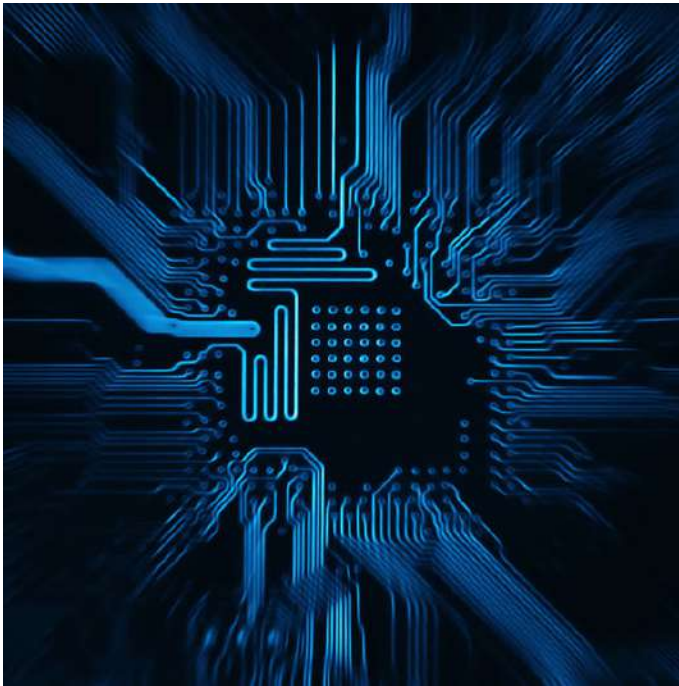
تغییر رویکرد فرهنگ مدیریت دانش در سال ۲۰۲۱

تحول دیجیتال و فرهنگ مدیریت دانش

طی بررسی‌های انجام‌شده در یک سال اخیر، شواهد موجود تاثیر بیماری کرونا را بر کسب‌وکار و زندگی افراد نشان می‌دهد. از نظر بسیاری از مدیران ارشد با شیوع کرونا استفاده از فناوری اطلاعات در سازمان‌هایی که پروژه مدیریت دانش را پیاده‌سازی کرده‌اند، افزایش یافته است. علت این امر دورکاری کارکنان و اهمیت استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش و ابزارهای ارتباطی در این شرایط می‌باشد. تحول رخ داده در میزان استفاده از فناوری و دیجیتالی شدن فرآیندهای سازمان، فرهنگ مدیریت دانش را تغییر می‌دهد. بازبینی در سیاست‌های سازمان و ایجاد بسترهای جدید تکنولوژی از اثرات ناشی از این تغییر بوده و این موضوع خود را از طریق شکل‌گیری تیم‌های مجازی و افزایش تمایل کارکنان به استفاده از فناوری برای انجام وظایف و مسئولیت‌ها نشان می‌دهد. پاسخ به سوالات ساده به درک بهتر این موضوع کمک می‌کند:

در مقایسه با سال‌های قبل و پس از شیوع کرونا، چه تغییراتی در ابزارها و فرآیندهای کاری خود مشاهده می‌کنید؟

مدیریت دانش سازگاری با هر تغییر و تحولی در سازمان را از طریق در دسترس قرار دادن درس‌آموخته‌ها، مستندات پروژه‌ها و سایر ابزارهای کاربردی تسهیل می‌کند. بنابراین سازمان‌هایی که پیش‌تر زیرساخت‌های مدیریت دانش را پیاده‌سازی کرده و استراتژی‌های آن را با استراتژی کسب‌وکار خود هم‌راستا کرده‌اند، در مقایسه با سایر سازمان‌ها در تشکیل و راهبری تیم‌های مجازی موفق‌تر بودند.



افزایش اهمیت استفاده از فناوری در فرآیندهای مدیریت دانش

شیوع کرونا نقش سیستم‌های مدیریت دانش را پررنگ‌تر کرده است. در زیر به برخی از مزایای آن اشاره می‌شود:

- سهولت در تشکیل تیم‌های مجازی
- امکان برگزاری آنلاین جلسات انجمن‌های خبرگی
- افزایش سرعت دسترسی به مراکز دانش و پورتال‌های آنلاین اطلاعاتی
- مستندسازی تجارب، تخصص‌ها و فراهم‌آوری امکان دسترسی افراد به آن‌ها

۳ مدیریت دانش در قالب فرمت‌های مجازی

جهت برگزاری مجازی انجمن‌های خبرگی انجام دهند.

• آموزش مجازی

فعالیت‌های مدیریت دانش در زمینه‌ی آموزش را می‌توان شامل آموزش الکترونیکی افراد، وبینارها، فیلم‌ها و خلق محصولات دانش‌محور دانست. خوشبختانه آموزش الکترونیکی قبلاً به طور گسترده مورد استفاده قرار گرفته و سازمان‌ها به ارزش‌های یادگیری از طریق فیلم، پاورپوینت، وبینار و دوره‌های آنلاین توجه داشتند. چالش مرتبط با این راهکار، افزایش ظرفیت نیروی انسانی در خصوص ثبت و به اشتراک‌گذاری دانش در قالب‌های مجازی می‌باشد.

آمادگی برای آینده

شیوع کرونا باعث افزایش موارد استفاده از فناوری‌های دیجیتال در سازمان‌ها و دورکاری کارمندان شده است. این درحالیست که مدیران علی‌رغم تمایل افراد به تداوم دورکاری، در نظر دارند شرایط حضور در محل کار را مهیا کرده و بدین نحو سازمان به حالت پیشین بازگردانند. بنابراین استفاده از استراتژی‌ها و فرهنگ مدیریت دانش راه‌حل‌هایی را برای افزایش سازگاری و جابجایی سازمان با شرایط کنونی ارائه می‌دهد.

source:1. <https://www.kmworld.com/Articles/Editorial/ViewPoints/Knowledge-management-culture-and-the-government-workforce--146344.aspx>

2. Krešimir Buntak, Matija Kovačić, Ivana Martinčević. (2020). IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ORGANIZATION, *Advances in Business-Related Scientific Research Journal*

source:1. <https://www.kmworld.com/Articles/Editorial/ViewPoints/Knowledge-management-culture-and-the-government-workforce--146344.aspx>

2. Shepherd, Anne; Cooper, Jame. 2020. KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR VIRTUAL TEAMS, *Issues in Information Systems*, Issue 1, P 62-68

در ادامه به بررسی ۵ راهکار برای بلوغ مدیریت دانش در قالب فرمت‌های مجازی^۱، می‌پردازیم. اجرای این راهکارها به تکامل ظرفیت نیروی انسانی و رشد سازمان کمک می‌کند:

• استفاده از سیستم‌های مدیریت محتوا

استفاده از سیستم‌هایی نظیر مدیریت دانش، مدیریت اسناد داخلی، سیستم‌های اطلاعاتی و پایگاه داده امکان دسترسی به داده‌های سازمان را برای کارکنان فراهم می‌کنند. چالش‌های مربوط به مدیریت محتوا شامل آگاهی از اطلاعات موجود و اطمینان از دسترسی به موقع فارغ از موقعیت مکانی به دانش مورد نیاز می‌شود.

• تداوم بکارگیری ابزارهای مدیریت دانش

استفاده از به‌روش‌ها، دانش‌های ناشی از جلسات بازبینی پروژه‌ها، درس‌آموخته‌های شکست و موفقیت و داستان‌سرایی در سازمان‌هایی که مدیریت دانش در آنها پیاده‌سازی شده، معدود یافت می‌شوند. چالش اصلی در تداوم اجرا و بکارگیری موارد فوق در شرایط دورکاری می‌باشد.

• راهبری انجمن‌های خبرگی

انجمن‌های خبرگی شامل کارگروه‌های علمی آنلاین، جوامع و شبکه‌های الکترونیکی، کانال‌های اجتماعی، سمینارها و کنفرانس‌های مجازی است. قبل از شیوع کرونا سازمان‌ها کم‌وبیش از چگونگی برگزاری انجمن‌های خبرگی جهت به اشتراک‌گذاری چالش‌ها و فرصت‌ها، به‌روش‌ها و درس‌آموخته‌های افراد حاضر در جلسه، آگاه بودند. اما در حال حاضر آگاهی و آمادگی کمتری نسبت به نحوه برگزاری مجازی جلسات انجمن خبرگی وجود دارد. به بیانی دیگر برگزاری مجازی انجمن‌ها به نوعی چالش تبدیل شده است. اما با توجه به اهمیت برگزاری این قبیل جلسات، مدیران سازمان باید اقدامات لازم را در راستای ایجاد زیرساخت‌های مورد نیاز

1. Virtual Formats



کنفرانس بین‌المللی استخراج و مدیریت دانش

- مدیریت دانش سازمانی در مقابل دانش شخصی
- فن‌آوری‌های نوظهور مدیریت
- دانشکاران و مدیران دانش

تاریخ‌های مهم

- مهلت ارسال خلاصه مقاله / متن کامل مقاله: ۳۰ ژوئن ۲۰۲۱
- اعلام پذیرش / رد: ۱۳ جولای ۲۰۲۱
- ارسال کامل مقاله: ۳۰ جولای ۲۰۲۱
- برگزاری کنفرانس: ۳۰ و ۳۱ آگوست ۲۰۲۱

کنفرانس بین‌المللی کسب و مدیریت دانش با هدف گردآوری دانشگاهیان و محققان برای تبادل و به اشتراک‌گذاری تجارب و نتایج تحقیقات در زمینه ابعاد و فناوری‌های مدیریت دانش می‌باشد. این کنفرانس بستری میان‌رشته‌ای برای محققان، دست‌اندرکاران و اساتید به‌منظور بحث و ارائه جدیدترین نوآوری‌ها، دیدگاه‌ها و چالش‌های پیش‌آمده و راه‌حل‌های بکار رفته در مدیریت دانش و فناوری‌های دانش‌محور را فراهم می‌کند.

برخی از محورهای اصلی این کنفرانس به شرح زیر است:

- روش‌ها و ابزارهای کسب دانش
- خلق دانش و اعتبارسنجی
- اشتراک دانش و یادگیری از راه دور
- مهندسی دانش و نرم‌افزار
- شبکه دانش و شبکه‌های اجتماعی
- هوش تجاری جهت پشتیبانی از مدیریت دانش
- مدل‌های نمایش دانش
- هدایت و انتشار دانش

معرفی کتاب مدیریت دانش و تحول دیجیتال

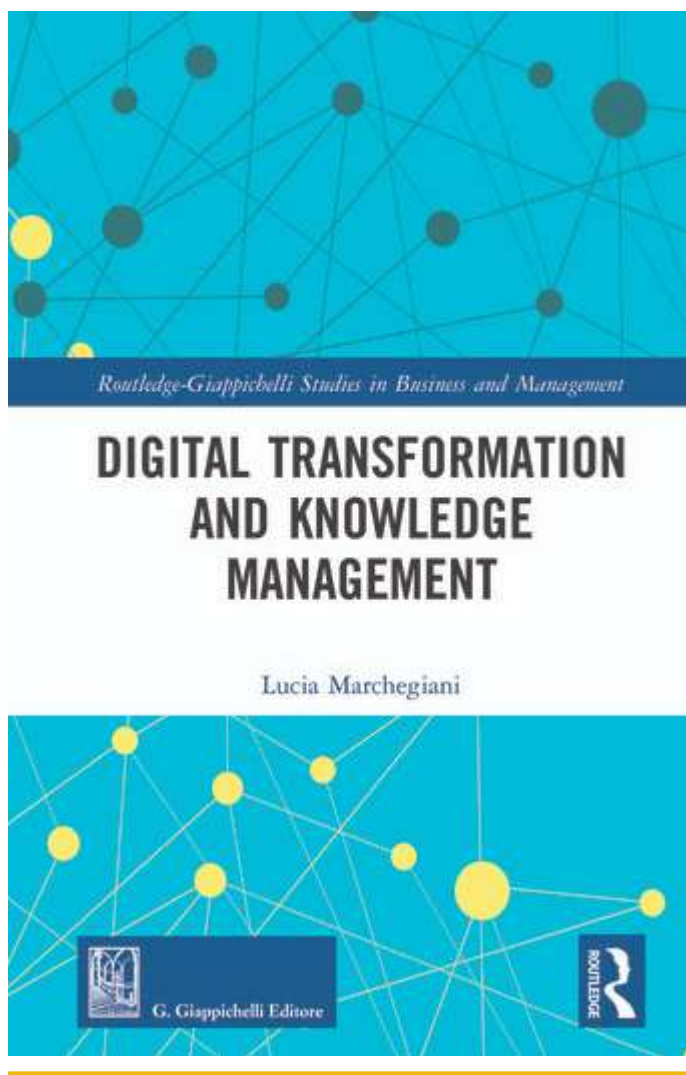
این کتاب مروری از جدیدترین موضوعات مدیریت دانش و پیشرفته‌ترین رویکردهای نظری در این حوزه را ارائه می‌دهد. در عین حال، مجموعه گسترده‌ای از مطالعات موردی^۱ و شیوه‌های مدیریت دانش مبتنی بر شواهد را ارائه می‌دهد.

این کتاب همچنین رابطه‌ی متقابل بین فناوری اطلاعات و ارتباطات^۲ و چالش‌های مدیریت دانش را از نظر تعاملات انسانی یا غیرانسانی در نظر می‌گیرد؛ و این امر نیازمند سازمانی چابک و پویا است. علاوه بر آن، کتاب مذکور بر اساس آخرین تحقیقات خود به بررسی راهکارهای پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌پردازد. کتاب مدیریت دانش و تحول دیجیتال نتایج بیش از یک دهه تحقیق و تجربه کاربردی نویسنده را در زمینه‌ی مدیریت دانش بیان می‌کند. این کتاب نه تنها برای دانشجویان و دانشگاهیان بلکه برای مدیران و دست‌اندرکاران علاقه‌مند به افزایش درک خود از مدیریت دانش نیز مفید است.

سرفصل‌های اصلی

- منشأ و تحولات مدیریت دانش
- چرا دانش سرمایه‌ای استراتژیک است؟
- دانش و یادگیری‌های سازمانی (دیجیتال)
- مدیریت دانش و تحول دیجیتال

1. Case Studies
2. ICT



Digital Transformation and Knowledge Management



مستازان

توجه آینده

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به شرکت مشاوران توسعه آینده بوده و استفاده و انتشار آن صرفاً به اجازه کتبی از پدید آورنده مجاز می‌باشد.

دانش • خلاقیت • نوآوری



www.mta.co.ir

