

مجله الکترونیکی مطالعات مدیریت دانش

شماره ۵۶





فهرست

۷ روند برتر مدیریت دانش در سال ۲۰۲۳	۳
ساختارمند؛ مثل فرآیند انتقال دانش	۷
پتروشیمی نوری؛ سرآمد پتروشیمی‌های ایرانی در مدیریت دانش	۱۳
ارزیابی بلوغ مستمر مدیریت دانش؛ راهی به سوی تعالی	۱۹
مدیریت دانش؛ عامل افزایش بهره‌وری و کاهش استرس دانشکاران	۲۴
مدیریت دانش در عصر کار هیبریدی؛ ۴ دیدگاه کلیدی	۲۹
معرفی کتاب مدیریت دانش	۳۴
معرفی کنفرانس مدیریت دانش	۳۵

هیات تحریریه

مدیرمسئول: نوید نظافتی
 سردبیر: امیر خسروانی

- امیر خسروانی
- حامد کوچک پور
- محمدحسن بختیاری
- نازنین لقمانی
- احسان رستمی
- سعید عبدالملکی

ویراستار: نازنین لقمانی
 طراح و صفحه‌آرا: فاطمه فصیحی



2023

1 Trends



۷ روندمرترمدیریت دانش درسال ۲۰۲۳

ترجمه و تدوین: **امیر خسروانی**

سردبیر و مدیر ارشد پروژه

با جدیدترین روندهای مدیریت دانش، می‌توان در دنیای کسب و کار امروز پیشرو بود.

برخی از روندهای برتر مدیریت دانش شامل پذیرش گسترده‌تر هوش مصنوعی، نقش روبه‌رشد فناوری‌های اجتماعی و مشارکتی، اتوماسیون دانش، ادغام بیشتر با سیستم‌های تجاری و جستجوی هوشمند برای کشف دانش بهتر است.

مدیریت دانش می‌تواند عاملی کمک‌کننده در کسب و کار باشد تا سازمان‌ها از طیف وسیعی از مزیت‌ها بهره‌مند شوند. از جمله آن‌ها می‌تواند کارایی را بهبود بخشد، هزینه‌ها را کاهش دهد و یک تجربه مثبت برای کارمندان ارائه دهد. علی‌رغم مزیت‌های موجود، در مدیریت دانش چالش‌های خاصی وجود دارد که می‌تواند اثربخشی آن را کاهش دهد، اما اجرای بهترین شیوه‌ها می‌تواند سازمان‌ها را در موقعیت خوبی برای آینده قرار دهد.

دنبال کردن آخرین روندهای مدیریت دانش، علاوه بر ایجاد بهترین استراتژی مناسب برای کسب و کار، باید در راس اولویت‌های سازمان باشد تا به نوآوری سرعت بخشد و به کارکنان اجازه دهد تا دانش خود را به اشتراک گذاشته و به یکدیگر کمک کنند تا بهره‌وری و رشد کسب و کار نهایی شود.



دنبال کردن آخرین روندهای مدیریت دانش، علاوه بر ایجاد بهترین استراتژی مناسب برای کسب و کار، باید در راس اولویت‌های سازمان باشد تا به نوآوری سرعت بخشد و به کارکنان اجازه دهد تا دانش خود را به اشتراک گذارند.

روند فعلی مدیریت دانش چیست؟

پیشرفت فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی و محاسبات ابری، نحوه عملکرد سازمان‌ها از جمله مدیریت پایگاه دانش آن‌ها را تغییر می‌دهد. راه‌حل‌های مدیریت دانش (KM) اکنون قدرتمندتر شده‌اند و قابلیت‌های پیشرفته‌تری را برای کمک به کارکنان برای دسترسی به دانش و اشتراک‌گذاری آسان آن‌ها ارائه می‌کنند.

علاوه بر این، پذیرش گسترده‌تر ابزارهای همکاری تیمی، ادغام خودکار اطلاعات به اشتراک گذاشته شده بین اعضای تیم مختلف از برنامه‌های مختلف و قابل دسترس کردن آن در یک مخزن را چالش برانگیزتر کرده است. روندهای کلیدی تحول دیجیتال عبارتند از:

۱ پذیرش گسترده‌تر هوش مصنوعی

ادغام با هوش مصنوعی را می‌توان به وضوح در فناوری‌های مختلف مشاهده کرد. سیستم‌های مدیریت دانش نیز از این قاعده مستثنی نیستند، زیرا اکثر ابزارهای تحول دیجیتال در حال حاضر در بازار شروع به تقویت خود با فناوری‌های پیشرفته کرده‌اند تا آن‌ها را هوشمندتر و موثرتر کنند. ادغام بیشتر با هوش مصنوعی کاملاً قابل پیش‌بینی است چرا که فرآیند مدیریت دانش در سازمان‌ها کارآمدتر می‌شود.

۲ فناوری‌های اجتماعی و مشارکتی

سازمان‌ها باید کارمندان خود را تشویق کنند تا دانشی را که از تجربیات روزانه خود به دست می‌آورند در شبکه‌های اجتماعی داخلی، ویکی‌ها، انجمن‌ها و سایر ابزارهای دیجیتال به اشتراک بگذارند.



این به سایر کارمندانی که ممکن است با مشکل مشابهی روبرو شوند کمک می‌کند تا مستقیماً پاسخ‌هایی را بیابند که بهره‌وری را بهبود می‌بخشد. این فناوری‌ها در حال تبدیل شدن به اجزای حیاتی برای مدیریت دانش هستند، زیرا به داشتن یک پلتفرم واحد کمک می‌کند که تجربه به‌دست‌آمده و همکاری بین اعضای تیم را تثبیت کند.

۳ اتوماسیون دانش

سازمان‌ها باید کارمندان خود را تشویق کنند تا دانشی را که از تجربیات روزانه خود به دست می‌آورند در شبکه‌های اجتماعی داخلی، ویکی‌ها، انجمن‌ها و سایر ابزارهای دیجیتال به اشتراک بگذارند. این به سایر کارمندانی که ممکن است با مشکل مشابهی روبرو شوند کمک می‌کند تا مستقیماً پاسخ‌هایی را بیابند که بهره‌وری را بهبود می‌بخشد.

این فناوری‌ها در حال تبدیل شدن به اجزای حیاتی برای مدیریت دانش هستند، زیرا به داشتن یک پلتفرم واحد کمک می‌کند که تجربه به‌دست‌آمده و همکاری بین اعضای تیم را تثبیت کند.

کاهش خطاها: ایجاد خطاها کاهش می‌یابد و زمانی کیفیت خروجی افزایش می‌یابد که کارهای دستی بدون دخالت انسان به‌ویژه در صورت حفظ دانش، خودکار شوند.

بهبود دقت: هنگامی که وظایف دانش دستی خودکار می‌شوند، سازمان‌ها می‌توانند انتظار همان سطح از ثبات را داشته باشند که به بهبود دقت دانش به اشتراک گذاشته شده کمک می‌کند.

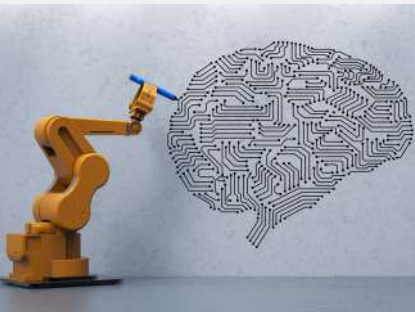
افزایش سرعت: اتوماسیون، اجرای عملیات تجاری را سرعت و عملکرد سازمان را به طور کلی بهبود می‌بخشد.

۴ یکپارچه‌سازی بیشتر با سیستم‌های تجاری

سیستم‌های KM زمانی قدرتمندتر می‌شوند که با سایر سیستم‌های مورد استفاده در سازمان‌ها یکپارچه شوند. این به طرح کلی دیجیتالی سازی کمک می‌کند.

هدف کاهش زمان تلف شده و بهبود تجربه کارمندان است.

ادغام بیشتر با هوش مصنوعی، موجب کارآمدتر شدن فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان‌ها است.



۵ راه‌حل‌های مبتنی بر ابر

به گفته گارتنر، ۸۲ درصد از شرکت‌ها قصد دارند به کارمندان اجازه دهند تا در آینده قابل پیش‌بینی، از خانه به کار خود ادامه دهند. یکی از حیاتی‌ترین روندهای مدیریت دانش، حرکت از راه‌حل‌های داخلی به راه‌حل‌های مبتنی بر ابر است. این به کاهش هزینه‌های مربوط به سخت‌افزار و نگهداری کمک می‌کند. به منظور آزاد کردن زمان و منابع کارکنان، سازمان‌ها ممکن است متوجه شوند که برون‌سپاری وظایف و مسئولیت‌های خاص یک استراتژی موثر است. مزایای متعددی برای برون‌سپاری سخت‌افزار، نرم‌افزار و برنامه‌های تعمیر و نگهداری وجود دارد.



۶ تجربه کاربری

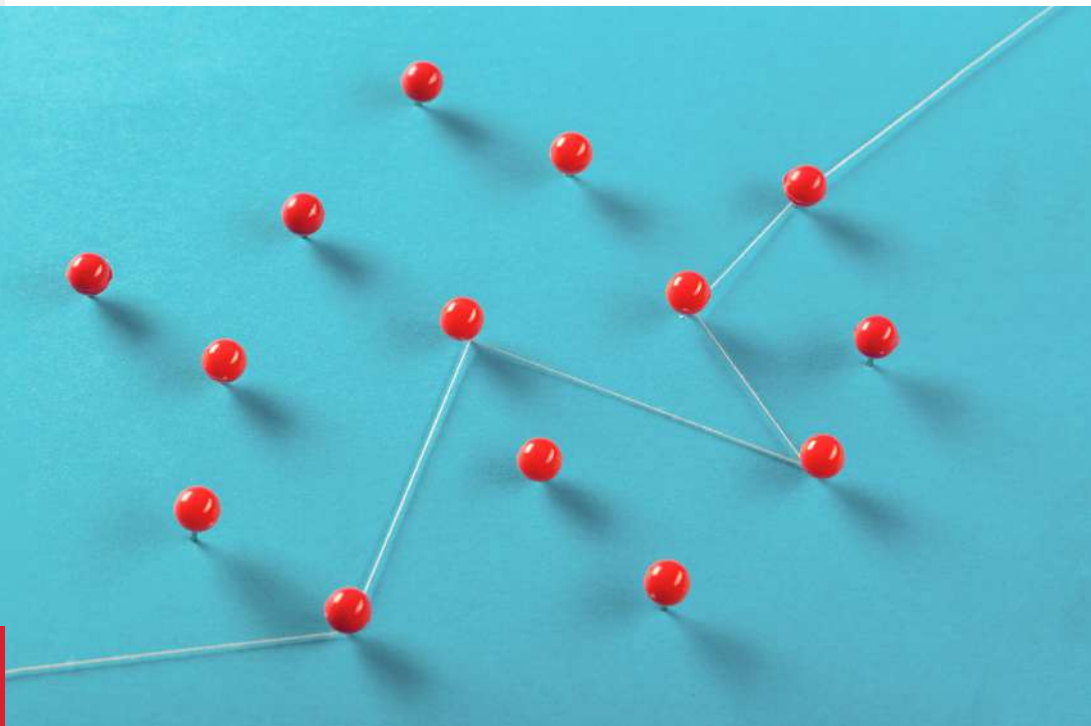
اگر نرم افزار KM بهترین تجربه کاربری را ارائه نکند، کارمندان از آن استفاده نخواهند کرد. یکی از حیاتی‌ترین روندهای مدیریت دانش، ارائه تجربه کاربری روان‌تر است. زمانی که استفاده از سیستم KM ساده باشد، کارمندان قادر خواهند بود به سرعت اطلاعات مورد نیاز را بیابند، به راحتی در پورتال پیمایش کنند و با سایر اعضای تیم به مؤثرترین روش همکاری کنند. یک طراحی UX مناسب می‌تواند به بهبود قابلیت استفاده، افزایش پذیرش کاربر، تسهیل اشتراک دانش، افزایش تعامل و افزایش رضایت کاربر کمک کند.



۷ جستجوی هوشمند

وجود سیلوهای اطلاعاتی زیاد در سازمان می‌تواند تأثیر منفی شدیدی بر نحوه دسترسی کارکنان به اطلاعات و زمان مورد نیاز برای مکان‌یابی آن‌ها داشته باشد. جستجوی هوشمند برای ارائه نتایج جستجوی دقیق‌تر و شخصی‌تر به کارمندان، از فناوری‌های هوش مصنوعی استفاده می‌کند. این جستجو، سیلوهای داده را در مشاغل تجزیه می‌کند و امکان استخراج اطلاعات از هر منبع داده بالقوه را فراهم می‌کند.

<https://theecmconsultant.com/knowledge-management-trends/#:~:text=Some%20of%20the%20top%20knowledge,intelligent%20search%20for%20better%20knowledge>



2 knowledge transfer



ساختارمند؛ مثل فرآیند انتقال دانش

ترجمه و تدوین: **حامد کوچک‌پور**

کارشناس ارشد مدیریت دانش

انتقال دانش ساختارمند، فرآیند شناسایی، جذب و انتقال دانش ضمنی ارزشمند و غیرمستند حاصل از سال‌ها تجربه عملی است که در ذهن متخصصان و سایر افراد آگاه به کار ذخیره می‌شود. سازمان‌ها در انتقال دانش ساختار یافته برای تحقق اهداف زیر تلاش می‌کنند:

- حفظ دانش مهم در هنگام بازنشستگی یا جابجایی کارکنان؛
- حمایت از توسعه حرفه‌ای برای کارکنان در مسیر پیشرفت شغلی؛
- بهبود چابکی و انعطاف‌پذیری کسب‌وکار از طریق بهبود دسترسی به دانش حیاتی.

نتایج انتقال دانش ساختاریافته می‌تواند بسیار ارزشمند باشد اما این فرآیند به خودی خود استقرار نمی‌یابد و نیازمند منابع است.

شناسایی، جذب و انتقال؛ گام‌هایی برای استقرار مفهوم مدیریت دانش





APQC مهم‌ترین
مرجع جهانی در
معیارسنجی، معرفی
بهترین شیوه‌ها،
بهبود فرآیند و
عملکرد، و مدیریت
دانش است.

BEST
PRACTICE



برخی از دانش‌های ضمنی را می‌توان با ایجاد ارتباط بین مدیریت دانش و فرآیندهای سازمان به روش‌هایی به دست آورد که امکان تسهیم از یک نفر به گروهی از افراد را فراهم کند. مانند تدوین اسناد، ترسیم مدل‌های بصری و برگزاری دوره‌های آموزشی که در این موارد انتقال فردی به جمعی صورت می‌پذیرد. تیم KM برای این منظور نیازمند تسهیل‌کننده مناسبی است که اطلاعات کافی درباره موضوع کسب‌وکار و فرآیندهای آن را داشته باشد. از سوی دیگر، برخی از دانش‌ها تنها می‌توانند به طور مستقیم از فردی به فرد دیگر منتقل شود. این رویکرد تجربه ارزشمندی برای هر دو طرف می‌باشد اما به علت زمان‌بر بودن، ممکن است در مقیاس کل سازمان قابل پیاده‌سازی نباشد.

به‌روش‌هایی برای انتقال دانش ساختارمند

کلید موفقیت در بکارگیری رویکردهایی که در ادامه بررسی می‌کنیم این است که در ابتدا بدانید چه محتوایی ارزش انتقال دارد و چه مواردی کم اهمیت هستند. پس از آن از موارد زیر که مهم‌ترین و ماندگارترین شیوه‌های APQC است، به یافتن روش مناسب ثبت یا انتقال ساختار یافته دانش بر اساس فرهنگ سازمانی خود بپردازید.

ایجاد نقشه دانش یا ممیزی آن؛ نقطه شروع

از آنجایی که انتقال ساختار یافته دانش مستلزم زمان و تلاش قابل توجهی است، سازمان‌ها ابتدا باید تعداد محدودی از حوزه‌های حیاتی را که سرمایه‌گذاری در آن‌ها به ثمر می‌رسد را انتخاب کنند. بهترین راه برای انجام این کار از طریق: **ممیزی دانش**: بررسی دارایی‌های دانشی و ارزیابی استراتژی مدیریت دانش **ایجاد نقشه دانش**: طرح کلی از دانش ضمنی و صریح درگیر در هر مرحله از فرآیندها یا فعالیت‌های کلیدی کسب‌وکار.

این رویکردها را می‌توان بر اساس ابعاد سازمان در تمام بخش‌ها یا در سطح یک بخش به عنوان پایلوت بکار گرفت. هر دو رویکرد به مدیریت دانش و رهبران سازمان کمک می‌کنند تا بفهمند دانش مهم کجاست، چگونه جریان می‌یابد و مهم‌ترین موانع و شکاف‌هایی که باید برطرف شوند؛ کدام موارد



هستند.

در حالی که این دو رویکرد را می‌توان به تنهایی استفاده کرد اما بهره‌گیری همزمان از هر دو مورد، جامع‌ترین و آگاهانه‌ترین مبنا را برای ارزیابی نیازها و فرصت‌های موجود جهت انتقال دانش ساختارمند ارائه می‌دهد. ممیزی دانش، تصویر بزرگ‌تری از استراتژی مدیریت دانش را به تصویر می‌کشد در حالی که نقشه‌های دانش ابزار تاکتیکی‌تر و عملی‌تری برای ارزیابی جریان دانش و یافتن شکاف‌ها ارائه می‌کنند. ممیزی‌های دانش برای تشخیص اینکه چه مشکلاتی را می‌خواهید حل کنید و چرا باید انتقال دانش ساختاریافته را انجام دهید بسیار مفید است اما نقشه‌های دانش برای تعیین دقیق مکان‌هایی که دانش حیاتی در آن نهفته است، چه کسی آن را دارد و چه کسی به آن نیاز دارد، بهتر است.

۲ مقایسه اولویت‌بندی فرصت‌های انتقال دانش

هنگامی که فهرستی از حوزه‌های حیاتی که در آن انتقال ساختار یافته دانش مورد نیاز است تهیه شد، گام بعدی اولویت‌بندی آن لیست است. باید توجه داشت که شما نمی‌توانید به یکباره با همه مشکلات مقابله کنید. مهم‌تر از آن، اگر کارکنانی که این دانش را دارند بازنشسته شوند یا سازمان را ترک کنند، برخی از فرصت‌ها برای کسب دانش ناپدید خواهد شد. همچنین برخی فرصت‌ها برای انتقال دانش دسترس‌پذیری بیشتری از سایر موارد خواهند داشت. به عبارتی سنگ بزرگ علامت به هدف نزدن هست و سعی کنید اهدافی کوچک اما کلیدی را انتخاب کنید!

ماتریس خطر از دست دادن دانش را به عنوان یک ابزار اولویت‌بندی ساده، مؤثر و جامع توصیه می‌کنیم. این ماتریس به شناسایی حوزه‌های دانشی کمک می‌کند که در معرض بالاترین خطر از دست دادن هستند و برای مستندسازی یا انتقال حیاتی‌تر می‌باشند. پر کردن ماتریس با ذینفعان تجاری (به عنوان مثال، مدیران و کارشناسان موضوع) به صرفه‌جویی زمان، منابع و تلاش مورد نیاز برای انجام انتقال ساختارمند دانش کمک می‌کند.

”
دو بعد ماتریس
خطر: احتمال از
دست دادن و
اهمیت دانش“





۳ ایجاد تنوع در رویکردها

راه‌های زیادی برای انتقال دانش ساختارمند وجود دارد. در حالی که همه رویکردها می‌توانند کارساز باشند اما برخی از آن‌ها بسته به نیاز انتقال دانش، متخصص و فرهنگ سازمان بهتر از سایرین عمل می‌کنند. APQC به تیم‌های مدیریت دانش توصیه می‌کند که به دقت در مورد اینکه کدام رویکرد برای هر سناریوی انتقال دانش مناسب‌تر است، تحلیل داشته باشند چرا که انتخاب رویکرد نادرست می‌تواند منجر به مشکلات زیادی برای جایگاه مدیریت دانش و ذینفان کسب‌وکار می‌شود.

رویکردهای استخراج ساختارمند را بر اساس ماتریس خطر و تهدیدها و فرصت‌های موجود تعریف کنید.

۴ تعریف فرآیندهای انتقال دانش به عنوان رویدادهایی با محدودیت زمانه

انتقال دانش ساختاریافته مستلزم آن است که مشارکت کنندگان زمانی را به دور از وظایف شغلی عادی خود اختصاص دهند. برای موفقیت این رویکرد، تیم KM باید محدودیت‌ها و الزامات هر تعامل را مشخص کند. باید توجه داشت که متقاعد کردن کارشناسان برای مشارکت و متقاعد کردن مدیران آن‌ها برای حمایت از مشارکت پرسنل زمانی که اهداف، جدول زمانی و تعهدات در یک طرح به صورت واضح مشخص شده، بسیار ساده‌تر است.

همچنین مهم است که زمان و مکان مناسب جهت ایفای نقش درست تعاملات دانش‌محور ایجاد کنند تا انتقال دانش به بهترین شکل رقم بخورد. افرادی که از تجارب مطرح شده یاد گرفته و آن را بکار می‌گیرند، گیرنده‌های منفعل نیستند و سؤالاتی برای شفافیت آنچه به اشتراک گذاشته شده است، خواهند داشت. این بازخورد باید در فرآیند انتقال ادغام شود تا اطمینان از اشتراک منطقی همه اطلاعات مورد نیاز استفاده‌کنندگان از این تجارب توسط خبرگان یا منابع دانشی حاصل شود.



تقدیر از متخصصان و ذینفعان مشارکت کننده

مهم نیست که کدام رویکرد را انتخاب می کنید اما آگاه باشید که انتقال دانش ساختارمند در ابتدای مسیر و تا زمانی که به فرآیند و فرهنگ ثابت کاری تبدیل نشده، یک درخواست بزرگ برای هر متخصص است. این کار به زمان و تفکر نیاز دارد و برای برخی به عنوان یک تهدید بالقوه در مورد جایگاه شغلی آن‌ها به نظر می رسد. همواره خود را برای پاسخ به این سوال آماده کنید که آیا از دانش من استفاده می کنند تا بتوانند جایگزین من شوند؟!

بنابراین، مهم است که اقدامات صورت گرفته در زمینه انتقال دانش را به عنوان یک فرصت خاص و دلیلی برای جشن قرار دهیم. راه‌های زیادی برای انجام این کار وجود دارد، از جمله:

- معرفی افراد در سازمان (به عنوان مثال انتشار برترین‌ها در خبرنامه، معرفی افراد در شبکه داخلی شرکت یا برگزاری جلساتی با حضور مدیران ارشد)؛
- یادداشت‌های تقدیر برای شخص نویسنده دانش از رهبران ارشد و مطالعه کنندگان دانش؛
- جوایز (از جمله جوایز مادی یا معنوی و همچنین نشان‌های مجازی در سامانه‌های شرکت برای افراد)؛
- تعریف یک نقش و برنامه همکاری رسمی.

تیم‌های مدیریت دانش می‌توانند با همکاری ذینفعان کسب‌وکار در سطوح مختلف سازمان، راه‌هایی برای تجلیل از کارشناسان به روش‌هایی که برای آن‌ها معنادارتر است، بیابند. همواره توجه داشته باشید بسیاری از کارشناسان دوست دارند از طریق ارتباطات شرکتی و مراسم رسمی مورد تقدیر قرار گرفته و شناخته شوند اما برخی در کانون توجه احساس ناراحتی کرده و ترجیح می‌دهند این قدردانی‌ها حالت خصوصی و شخصی داشته باشد.



القای حس دیده شدن به کارمندان؛ کلید جذب حمایت و مشارکت افراد

۶ تعامل با واحد آموزش برای ادغام مدیریت دانش با چرخه زندگی کارکنان



انتقال ساختارمند دانش زمانی بهترین بهره‌وری را دارد که با چرخه عمر کاری افراد همسو باشد. هدف این است که دانش از افراد متخصص و آگاه به سایرین منتقل شود اما باید توجه داشت که دریافت‌کنندگان دانش در جایگاه مناسب شغلی خود باشند. به بیانی دیگر نیاز است طبقه‌بندی و زمانبندی برای انتقال دانش بصورتی باشد که افراد متناسب با جایگاه خود به آن دسترسی داشته و با پراکندگی مطالب غیرکاربردی روبرو نشوند. برخی از بهترین تیم‌های انتقال دانش شامل سطوح مختلف تجربه هستند اما باید در مورد زمان کسب و انتشار تجارب آگاهانه برنامه‌ریزی کرد.

بهترین رویکرد تعامل با تیم‌های منابع انسانی و آموزش برای ادغام انتقال دانش در نردبان‌های پیشرفت و ارتقاء شغلی است. این یک فرآیند استاندارد را ایجاد می‌کند که از طریق آن یادگیرندگان در آموزش پذیرترین زمان به منابع دانش دسترسی پیدا می‌کنند و رغبت برای کسب تجارب به بالاترین میزان خود خواهد رسید. همواره همکاری با واحد آموزش در تمام اقدامات برای انتقال دانش ساختارمند توصیه می‌شود زیرا این گروه می‌تواند در نیازسنجی و تعریف دانش پایه برای رشد کارمندان کمک کند.

سخن پایانی

انتقال دانش ساختارمند از نظر برنامه‌ریزی، زمان و تلاش مورد نیاز برای ایجاد فرآیند متناسب، در رده بالای رویکردهای مدیریت دانش قرار دارد اما زمانی که به درستی انجام و در فرصت‌های مناسب به کار گرفته شود، نتایجی را ایجاد می‌کند که به هیچ طریق دیگری نمی‌توان به آن دست یافت.





3 Case Study



پتروشیمه نوری، سرآمد پتروشیمه های ایران در مدیریت دانش

ترجمه و تدوین: **محمدحسن بختیاری**

کارشناس ارشد مدیریت دانش

شرکت پتروشیمی نوری به عنوان چهارمین و همچنین بزرگترین تولید کننده مواد آروماتیکی در ایران از جمله طرح های استراتژیک برنامه ۵ ساله سوم شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران بوده است که در حال حاضر از جمله مجتمع های زیرمجموعه شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس (هلدینگ خلیج فارس) قرار دارد.

این مجتمع به عنوان یکی از بزرگترین تولید کننده های محصولات آروماتیکی در جهان با ظرفیت اسمی ۴/۵ میلیون تن در سال به صورت رسمی در تیرماه ۱۳۸۶ افتتاح شده و تاکنون در حال فعالیت و تولید می باشد . عملیات اجرایی این مجتمع در آذرماه ۱۳۷۹ آغاز و اولین واحد آن در اوایل نیمه دوم سال ۱۳۸۵ راه اندازی شد. سرمایه گذاری انجام شده در این مجتمع حدود ۸ هزار میلیارد ریال می باشد که به صورت مستقیم برای حدود ۱۲۰۰ نفر ایجاد



پتروشیمی نوری،
بزرگترین تولید
کننده محصولات
آروماتیکی در ایران
است.





اشتغال کرده است.

اکنون پتروشیمی نوری مسیری ۴ساله را در مدیریت دانش طی کرده است که می‌توان این چهار سال را در سه بازه مورد بررسی قرار داد.

ایجاد زیرساخت‌های اولیه و پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش

پتروشیمی نوری در آذرماه ۱۳۹۷ با همکاری شرکت مشاوران توسعه آینده (مشاور تخصصی استقرار نظام مدیریت دانش)، با هدف ایجاد نظام مدیریت دانش در شرکت و با توجه به برخی از الزامات ایزو ۹۰۰۱، اقدام به پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش نمود.



اهم اقداماتی که در سال اول پیاده‌سازی مدیریت دانش در پتروشیمی نوری انجام شد به شرح ذیل است:

- سنجش بلوغ مدیریت دانش و تدوین نقشه‌راه سه ساله مدیریت دانش بر اساس سطح بلوغ تعیین شده؛
- شناسایی حوزه‌ها و فیله‌های دانشی شرکت و خبرگان مرتبط آن؛
- انتخاب واحدهای بهره‌بردار، نگهداری و تعمیرات و خدمات فنی به عنوان حوزه تمرکز پیاده‌سازی راه‌کارهای مدیریت دانش در سال اول؛
- طراحی و تدوین آیین‌نامه ساختار مدیریت دانش پتروشیمی نوری و تعریف نقش‌ها و وظایف در مدیریت دانش؛
- طراحی و تدوین آیین‌نامه جامع پاداش‌دهی مدیریت دانش
- برگزاری دوره‌های آموزشی آشنایی با مفاهیم مدیریت دانش و تجربه‌نگاری؛
- تدوین و ارائه محتوای آموزشی، جزوات، پوسترها، استندها، خبرنامه‌ها، پست‌کارت و... جهت ترویج آموزش و فرهنگ‌سازی مدیریت دانش؛



احساس نیاز به مدیریت دانش در پتروشیمی نوری بر اساس الزامات مندرج در ایزو ۹۰۰۱ و چهارچوب EFQM شکل گرفت.

• استقرار سامانه مدیریت دانش؛

• طراحی و تشکیل انجمن‌های خبرگی در حوزه نگهداری و تعمیرات با رویکرد سهیم بهترین تجارب به صورت تعاملی و گفت‌وگو محور.



مشاهده فیلم

نتایجی که پتروشیمی نوری پس از پیاده‌سازی مدیریت دانش در پایان سال ۱۳۹۸ به آن دست یافت، نتایجی است که در اکثر شرکت‌ها و سازمان‌ها بخصوص در حوزه صنعت نفت و پتروشیمی تا حدودی می‌توان بدست آورد! در ادامه این نتایج ارائه شده است که عبارتند از:

- تعیین مدیریت دانش به عنوان یکی از فرآیندهای اصلی و کلیدی شرکت؛
- از بین رفتن مرزهای درون‌واحدی و بین‌واحدی و بسترسازی جهت افزایش تعاملات دانشی از طریق ایجاد شبکه اجتماعی دانشی (سامانه مدیریت دانش) و عضویت ۱۸۰ نفر در سامانه؛
- شناسایی ۱۸۰ عنوان درس‌آموخته در حوزه‌های نگهداری و تعمیرات، بهره‌برداری و خدمات فنی؛
- ثبت ۸۰ درس‌آموخته در سامانه مدیریت دانش؛
- فراهم شدن بستر انتقال تجارب در انجمن‌های خبرگی در مواردی که افراد تمایل بیشتری به گفت‌وگو پیرامون تجارب دارند تا مکتوب کردن.

حمایت مدیریت ارشد از مدیریت دانش و

آغاز طرح اول توسعه مدیریت دانش

نقش حمایتی مدیریت ارشد سازمان در کلیه متون پژوهشی مدیریت دانش، مدل‌هایی نظیر APO و APCQ و همچنین ایزو اختصاصی مدیریت دانش ۳۰۴۰۱، همواره یکی از ارکان اصلی موفقیت در پیاده‌سازی و بهره‌برداری از مدیریت دانش معرفی شده است.

نتایج و خروجی‌های
سال اول پیاده‌سازی
مدیریت دانش در
پتروشیمی نوری،
نتیجه‌ای تقریباً
مشابه در اکثر
شرکت‌های فعال در
حوزه نفت و گاز و
پتروشیمی



پتروشیمی نوری با توجه به ثبات مدیریتی و همچنین اعتقاد مدیران ارشد و متولیان مدیریت دانش به ضرورت توسعه مدیریت دانش، توانست مسیر توسعه و ارتقاء مشارکت پرسنل در ثبت تجارب را از طریق اجرای چند راهکار ساده داخلی در سال ۱۳۹۹ هموارتر سازد:

- تخصیص بودجه اختصاصی جهت پرداخت پاداش مدیریت دانش بر اساس عملکرد و امتیاز کسب شده پرسنل در سامانه مدیریت دانش به صورت فصلی (سه ماه یکبار)؛
- ارائه گزارش عملکرد واحدها در جلسه صبح‌گاهی با حضور مدیر عامل توسط مدیر ارشد دانش (هر ماه یکبار)؛
- ارائه امتیازات کارکنان در سیستم مدیریت دانش به صورت ماهانه جهت لحاظ در سیستم ارزیابی و کارانه؛
- انتشار و معرفی اسامی واحدهای برتر (بر اساس تعداد دانش ثبت شده در سامانه مدیریت دانش) از طریق زیرساخت‌های روابط عمومی شرکت.

هدفمندی و پیگیری مستمر واحد توسعه محصول، فناوری و نوآوری به عنوان واحد متولی مدیریت دانش و همچنین حمایت و همراهی مدیران ارشد شرکت از مدیریت دانش، مهم‌ترین نقطه تمایز پتروشیمی نوری با سایر شرکت‌ها در پیاده‌سازی و توسعه مدیریت دانش است.

شاید بتوان گفت مهم‌ترین نقطه تمایز شرکت‌های پیشرو در مدیریت دانش مانند پتروشیمی نوری، حمایت و همراهی مدیران ارشد و پشتکار واحد متولی مدیریت دانش در بهبود مستمر نظام مدیریت دانش و افزایش کارایی آن است.



پتروشیمی نوری در سال ۱۳۹۹ توانست با استفاده از راه‌کارهای حمایتی و انگیزشی، مشارکت پرسنل را در چند شاخص شامل تعداد اعضای فعال سامانه و تعداد دانش ثبت شده، در مقایسه با سال ۱۳۹۸ ارتقاء دهد.

در ادامه و بر اساس نقشه‌راه مدیریت دانش شرکت پتروشیمی نوری که در پروژه پیاده‌سازی نظام جامع مدیریت دانش در سال ۱۳۹۸ طراحی و تدوین شده بود، پیاده‌سازی طرح اول توسعه مدیریت دانش در شرکت پتروشیمی نوری، با چشم‌انداز توسعه مدیریت دانش در کلیه حوزه‌های کلیدی شرکت، از ابتدای سال ۱۴۰۰ آغاز شد.



از مهم‌ترین اهداف طرح اول توسعه مدیریت دانش در پتروشیمی نوری می‌توان به:

- تحلیل شکاف دانشی و تدوین استراتژی دانش در فرآیندهای کلیدی شرکت؛
- توسعه شبکه مهندسان دانش؛
- توانمندسازی و آموزش دانشکاران در بکارگیری دانش و ثبت گزارشات بکارگیری؛
- وزن‌دهی به شاخص‌های امتیازی مشاهده و بکارگیری دانش؛
- و تدوین دستورالعمل شناسایی و ثبت درس‌آموخته‌های پروژه‌ها و ایجاد قابلیت جست‌وجوی دانش بر اساس فرآیندهای شرکت اشاره کرد.

اقدامات طرح اول توسعه مدیریت دانش تا پاییز ۱۴۰۱ ادامه داشت و از مهم‌ترین دستاوردهای این طرح می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- شناسایی ۱۲۰ عنوان شکاف و خلاء دانش بر مبنای اهداف و شاخص‌های استراتژیک در ۴ فرآیند کلیدی بازرسی فنی، نگهداری و تعمیرات، خدمات فنی و مهندس فرآیند؛
- تعیین راهکارهای مدیریت دانش متناسب نوع شکاف و خلاء دانش به منظور رفع آن؛
- تدوین دستورالعمل مستندسازی درس‌آموخته‌های پروژه‌ها بر مبنای تکنیک بازبینی پس از اقدام (AAR) و شناسایی و ثبت درس‌آموخته‌های دو پروژه تعمیراتی در سال‌های ۱۴۰۰ و ۱۴۰۱؛

- ایجاد قابلیت ثبت و بازیابی درس‌آموخته‌ها بر اساس فرآیندهای شرکت؛
- ثبت ۴۰ مورد گزارشات بکارگیری دانش و سود آوری ۵ میلیاردی از بکارگیری دانش‌ها؛

- افزایش تعداد اعضای کاربران سامانه مدیریت دانش، تعداد دانش‌های ثبت‌شده، تعداد مشاهده و مراجعه به دانش‌ها به نسبت دوره مشابه در سال ۱۴۰۰؛

- شرکت در جایزه بین‌المللی مدیریت دانشی KM۴D و دریافت تندیس سیمین (رتبه دوم از میان ده‌ها شرکت) به عنوان اولین پتروشیمی در ایران.

” پتروشیمی نوری در سال ۱۴۰۱، با ثبت بیش از ۴۰ مورد بکارگیری؛ بخشی از سودآوری حاصل از استفاده مجدد از تجارب و آموخته‌ها را شناسایی کرده است.“

بهبود مستمر در مدیریت دانش با آغاز طرح دوم توسعه

شرکت پتروشیمی نوری بر اساس گزارش ممیزی جایزه بین‌المللی مدیریت دانشی و همچنین در راستای ارتقاء بلوغ مدیریت دانش و بر مبنای اهداف استراتژیک خود (تصمیم‌گیری دانش‌محور)، از ابتدای سال ۱۴۰۲، طرح دوم توسعه مدیریت دانش را با همکاری شرکت مشاوران توسعه آینده در دستور کار قرار داد.

در طرح دوم توسعه مدیریت دانش اهم اقدامات برنامه‌ریزی شده شامل موارد ذیل است:

- رفع نقاط قابل بهبود تعیین شده در ممیزی جایزه مدیریت دانشی در سال ۱۴۰۱ و شرکت مجدد در این جایزه با هدف کسب تندیس زرین و دریافت مقام اول؛
- ارزیابی مجدد بلوغ مدیریت دانش؛
- اتصال فرآیند مدیریت دانش به فرآیندهای کلیدی منابع انسانی، HSE، توسعه محصول، فناوری و نوآوری، تضمین کیفیت و...؛
- انجام ممیزی ایزو اختصاصی مدیریت دانش و دریافت گواهینامه ایزو ۳۰۴۰۱؛
- بازنگری، ویرایش، بهبود و تکمیل درس‌آموخته‌های ثبت شده؛
- بازنگری در اهداف و شاخص‌های استراتژیک مدیریت دانش؛
- اجرای راهکارهای مدیریت دانش منطبق با استراتژی‌های دانش تعیین شده جهت رفع ۱۵ شکاف و خلاء دانش با اولویت بالا؛
- اجرا و نهادینه‌سازی فرآیند ثبت، تسهیم و بکارگیری تجارب پروژه‌ها؛
- اجرای تحلیل شکاف دانش در حوزه HSE و مهندسی عمومی.

پژوهش‌ها نشان می‌دهد مسیر بلوغ مدیریت دانش با توجه به امکانات و زیرساخت‌های لازم زمانی در حدود ۴ تا ۱۴ سال زمان نیاز دارد. بنابراین توسعه مدیریت دانش و نهادینه شدن آن در فرآیندهای کاری، یک مسیر گام‌به‌گام است که در هر قدم مجموعه راهکارهایی را می‌طلبد.

اکنون پتروشیمی نوری به عنوان یک الگوی موفق در استمرار و بهبود مستمر مدیریت دانش، مراتب بلوغ اعم از شروع‌کننده، آگاهانه، تعریف شده، مدیریت شده و بهینه شده را به درستی و پیوستگی در حال طی کردن است و به سمت تبدیل شدن به یک سازمان دانش‌محور و یادگیرنده در حال حرکت است.



پتروشیمی نوری
یک الگوی داخلی
موفق در استمرار
و بهبود مستمر
مدیریت دانش برای
سازمان‌های ایرانی
است.





4 Excellence

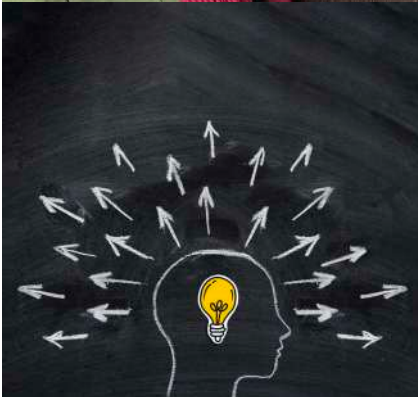


ارزیابی بلوغ مستمر مدیریت دانش؛ راهی به سوی تعالی

ترجمه و تدوین: **نازنین لقمانی**
کارشناس ارشد مدیریت دانش

برخی از فرآیندهای سازمانی مانند دیجیتال، فناوری اطلاعات و کیفیت، دارای ارزیابی‌های سالانه هستند که در صنعت پذیرفته شده است و به آنها کمک می‌کند اثربخشی قابلیت‌های فعلی خود را اندازه‌گیری کنند. درک توانایی‌ها و شکاف‌های فعلی برای موفقیت سازمان در آینده ضروری است.

امروزه، ما شاهد افزایش تقاضا برای مدیریت دانش (KM) هستیم که اخیراً در حوزه‌های تجاری خدمات گسترده‌ای را به کارمندان ارائه می‌دهند. روندها و گزارش نظرسنجی APQC در سال ۲۰۲۳ نشان داد که افزایش بلوغ برنامه‌ها و قابلیت‌های KM یکی از اولویت‌های حرفه‌ای KM است.



تقاضا برای مدیریت دانش در برخی بخش‌ها رشد زیادی داشته است:



۳۷٪

در مدیریت فرآیند

سازمان‌ها باید دانش مرتبط با فرآیندهای کسب و کار را مستند کنند تا بتوانند آن‌ها را بهبود بخشند.



۳۸٪

در حوزه یادگیری و توسعه

تیم‌های آموزشی باید نیروهای جدید را بر اساس شایستگی جذب کنند. توسعه تخصص به عنوان یک ابزار حفظ قدرت شناخته می‌شود.



۳۷٪

در زمینه عملیات

تغییر نیازهای مشتری، بازارهای بی‌ثبات و هرج و مرج زنجیره تامین نیازمند انتقال کارآمد دانش عملیاتی است.



۳۳٪

در حوزه فناوری اطلاعات و دیجیتال

همانطور که هر شرکتی به یک شرکت فناوری تبدیل می‌شود، گروه‌های فناوری اطلاعات باید مجموعه داده‌ها و دانش‌ها را مدیریت کنند.



روندها و گزارش نظرسنجی APQC در سال ۲۰۲۳ نشان داد که افزایش بلوغ برنامه‌ها و قابلیت‌های KM یکی از اولویت‌های متخصصان مدیریت دانش است.



۳۰٪

در حوزه منابع انسانی

کار از راه دور و عدم تعهد به این معنا است که لازم است بخش منابع انسانی ارتباط کارمندان با یکدیگر را در محیط‌های دیجیتال و از راه دور بررسی کند.

این سوال ایجاد می‌شود که چرا لازم است بلوغ KM سازمان خود را ارزیابی کنیم؟

روندها و گزارش نظرسنجی APQC در سال ۲۰۲۳ نشان داد که افزایش بلوغ برنامه‌ها و قابلیت‌های KM یکی از اولویت‌های حرفه‌ای KM است. گذراندن فرآیند جامع می‌تواند به شما در درک توانایی‌های فعلی، فرصت‌های رشد و بینش خود برای ایجاد یک برنامه کمک کند. با استفاده از ارزیابی می‌توان:

- علاوه بر شفاف‌سازی وضعیت KM در یک سازمان، یک ارزیابی اولیه تصویری از عملکرد سطح پایه ارائه شود تا با آن بتوان پیشرفت آینده را اندازه‌گیری کرد.
- جمع‌آوری داده‌ها به افراد کمک می‌کند، مشخص کنند که اعضای تیم و سهامداران چگونه عملکرد و تأثیر KM را مشاهده می‌کنند.
- با در دست داشتن نتایج ارزیابی دقیق، می‌توان تعیین کرد که در کجا به اهداف می‌رسید، چه قابلیت‌ها و موفقیت‌هایی را می‌توانید ایجاد کنید و در کجا ممکن است نیاز به تجدید نظر در رویکرد خود داشته باشید.
- گفتگوهایی که در طول فرآیند جمع‌آوری داده‌ها و نمرات ارزیابی صورت می‌گیرد می‌تواند فرصت‌های بیشتری را برای استانداردسازی نشان دهد.
- در مورد تکامل قابلیت‌های مدیریت دانش سازمان در طول زمان، نحوه پیشرفت برنامه، نحوه مقایسه آن با هم‌تایان صنعتی و عملکردهای برتر، بینشی به دست آورده می‌شود.

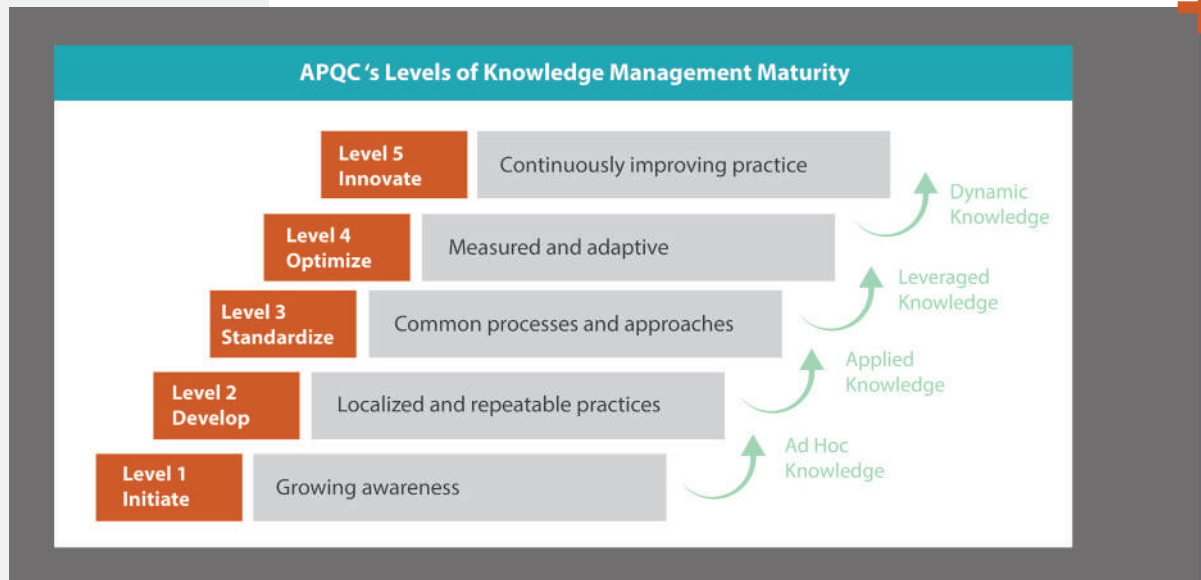
با استفاده از ارزیابی **بلوغ مدیریت دانش**، می‌توان علاوه بر شفاف‌سازی وضعیت KM در یک سازمان، یک ارزیابی اولیه تصویری از عملکرد سطح پایه ارائه شود تا با آن بتوان پیشرفت آینده را اندازه‌گیری کرد.

چگونه سازمان‌ها می‌توانند بلوغ مدیریت دانش خود را ارزیابی کنند؟

یک دهه پیش، APQC سطوح بلوغ KM را توسعه داد، یک مدل بلوغ پنج مرحله‌ای که توسعه برنامه‌های KM را توصیف می‌کند. این مدل از سطح ۱، که در آن سازمان شروع به تشخیص نیاز به بهبود جریان دانش می‌کند، به سطح ۵ که در آن فرآیندها و رفتارهای KM به طور کامل در استراتژی و فرهنگ سازمانی تعبیه شده است، پیشرفت می‌کند.

” با استفاده از ارزیابی بلوغ مدیریت دانش، می‌توان علاوه بر شفاف‌سازی وضعیت KM در یک سازمان، یک ارزیابی اولیه تصویری از عملکرد سطح پایه ارائه شود تا بتوان با آن پیشرفت آینده را اندازه‌گیری کرد.“





KM CAT (ابزار ارزیابی وضع موجود) به شما این امکان را می‌دهد تا همه جنبه‌های برنامه‌های KM خود را، از توسعه استراتژی و کسب‌وکار گرفته تا فرآیندها و فناوری‌های خاص، اندازه‌گیری کنید و متوجه شوید که برنامه شما چگونه در مقابل رقبا قرار می‌گیرد. ارزیابی به چهار دسته تقسیم می‌شود:

فناوری	فرآیند	کارکنان	استراتژی
<ul style="list-style-type: none"> فرآیند مدیریت محتوا فناوری اطلاعات 	<ul style="list-style-type: none"> فرآیندهای جریان دانش رویکردها و ابزارهای KM اندازه‌گیری 	<ul style="list-style-type: none"> منابع رهبری و حاکمیت مدیریت تغییر ارتباطات 	<ul style="list-style-type: none"> اهداف مورد کسب و کار بودجه

شرکت‌هایی که در سال ۲۰۲۲ توسط APQC به‌عنوان منتخبین «جایزه عالی مدیریت دانش» (با رسیدن به بلوغ سطح ۳ یا بالاتر) شناسایی شده‌اند، از ارزیابی بلوغ KM برای ادامه افزایش ارزش برنامه‌های خود و افزایش تعامل با رهبران و کارکنان دانش در سازمان‌شان استفاده کردند.



نمونه‌هایی از برترین تجارب مدیریت دانش سال ۲۰۲۲

در مرسر، متخصصان دانش با خبرگان تخصصی هر حوزه (SMEs) و رهبران کسب‌وکار کار می‌کنند تا KM را با اولویت‌های کسب‌وکار هماهنگ کنند، محتوا را مدیریت کنند و تلاش‌های همکاری و مشارکت را هدایت کنند.

در عربستان سعودی آرامکو، همه کارمندان با هدف KM و نحوه استفاده از ابزارهای پیاده‌سازی شده آن آشنا می‌شوند و تیم‌های اصلی و محلی KM از طریق جلسات مستمر و ارتباطات، تعامل را حفظ می‌کنند.

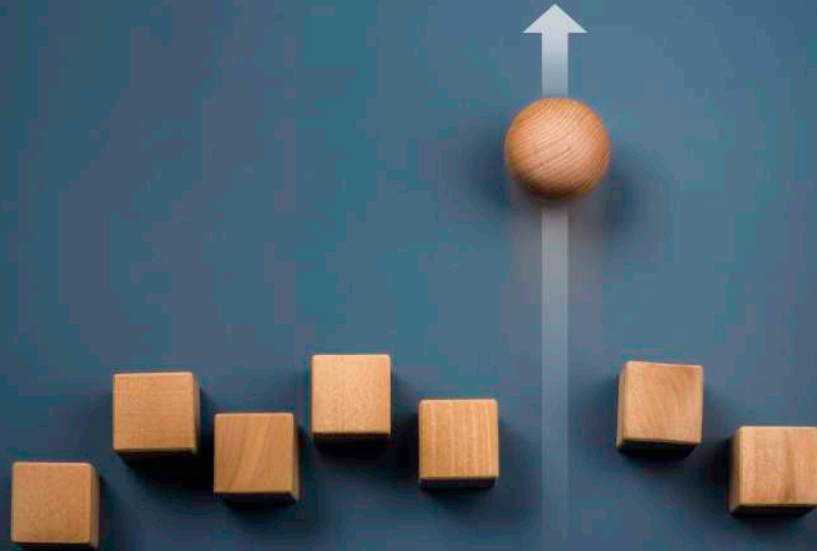
در تیم ناو نیروی دریایی ایالات متحده، KM با بهبود فرآیند از طریق شبکه‌های اشتراک‌گذاری دانش (KSNs) همراستا هماهنگ است.

بهترین روش‌ها برای اطمینان از آنکه به طور مداوم برنامه KM خود را بالغ می‌کنید چیست؟

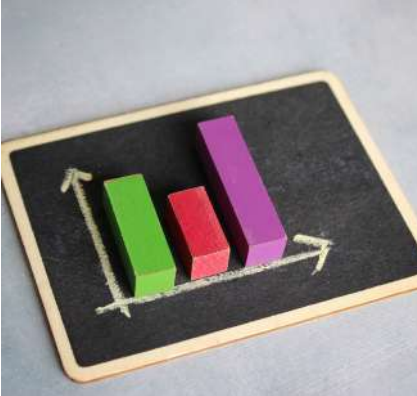
- همه اعضای تیم KM، خبرگان تخصصی حوزه‌های کسب‌وکار و رهبران را برای تکمیل ارزیابی درگیر کنید.
- برنامه‌های اجرایی را توسعه دهید و پیشرفت را به ذینفعان کلیدی اطلاع دهید.
- در برنامه‌های آینده با رهبران کسب‌وکار، SMEها و انجمن‌های پیشتاز مشارکت کنید.
- همیشه مطابق با اهداف سازمانی پیش روید.

سخن پایانی

درک توانایی‌های فعلی شما و تداوم همراستایی رویه‌های آینده با اهداف کسب‌وکار، کلیدهای یک برنامه مدیریت دانش موفق هستند.



5 Productivity



مدیریت دانش عامل افزایش بهره‌وری و کاهش استرس دانشکاران

ترجمه و تدوین: احسان رستمی
کارشناس ارشد مدیریت دانش

رهبان مدیریت دانش بهره‌وری را به‌عنوان اولین اولویت تجاری برای تیم‌های خود در سال ۲۰۲۲ شناسایی کردند، و ائتلاف زمانی مربوط به امور دانشی تأثیر زیادی بر عملکرد آن‌ها داشت. بر اساس تحقیقات APQC، یک دانشکار به‌طور متوسط در هر هفته ۸/۲ ساعت را صرف جستجو، بازآفرینی و تکثیر اطلاعات و دانش می‌کند. با وجود آنکه این فعالیت‌ها مهم هستند، ولی به‌وضوح نیاز به ساده‌سازی دارند تا ۲۰ درصد از هفته کاری را اشغال نکنند در زیر به چهار فعالیتی می‌پردازیم که بهره‌وری را کاهش می‌دهند و به این موضوع می‌پردازند که مدیریت دانش چگونه می‌تواند به بهره‌وری بیشتر و رضایت کاربران نهایی از کارشان کمک کند.



جستجویادرخواست اطلاعات

به طور متوسط، دانشکاران هر هفته ۸/۲ ساعت را صرف جستجو و دریافت اطلاعات برای انجام کارهای خود می کنند. ما هرگز قادر نخواهیم بود این عدد را به صفر برسانیم؛ اما با یک استراتژی مدیریت دانش خوب می توان دسترسی به اطلاعات را ساده تر کرد و این شانس را که کارکنان اطلاعاتی را که به دنبال آن هستند راحت تر بیابند و از درستی آن مطمئن باشند را افزایش داد.

بر اساس تحقیقات APQC، یک دانشکار به طور متوسط در هر هفته ۸/۲ ساعت را صرف جستجو، بازآفرینی و تکثیر اطلاعات و دانش می کند.

مدیریت دانش می تواند زمان تلف شده در فرآیند جستجوی اطلاعات را با تنظیم محتوای با ارزش، پیوند منابع مرتبط و پاکسازی منظم اطلاعات قدیمی کاهش دهد.

سازمان دهی منابع و اطمینان از آنکه اطلاعات مهم در بین اطلاعات تکراری یا نامربوط گم نشوند بسیار مهم است، اما بیشترین میزان افزایش بهره وری، ناشی از پیاده سازی یک جستجوی درون سازمانی است که در سراسر پلتفرم ها و مخازن اطلاعاتی سازمان انجام شود. دانشکاران که به ابزار جستجوی سازمانی دسترسی دارند، زمان قابل توجه کمتری (به طور متوسط ۷/۱ ساعت در هفته) برای جستجو و دریافت اطلاعات صرف می کنند. همچنین احتمال کمتری دارد که گفته شود چالش های بهره وری موجب افزایش ساعات کاری یا صرف زمان زیادی برای کارهای تکراری و دستی است.

تا چند سال پیش، جستجوی سازمانی نیاز به طراحی اختصاصی یک ابزار جستجوگر اختصاصی با هزینه ای قابل توجه داشت. خوشبختانه در حال حاضر، پلتفرم های دیجیتالی محل کار مانند Microsoft ۳۶۵ و Google Work-space تجربه جستجوی سازمانی را آسان تر کرده اند، به خصوص اگر مخازن اطلاعاتی به فضای ابری منتقل شوند. حتی اگر سرمایه گذاری عمده ای در فناوری وجود نداشته باشد، مدیریت دانش می تواند اقدامات گسترده ای برای پیوند مخازن اطلاعاتی انجام دهد و اطمینان حاصل کند که موتور جستجو بهترین نتایج را به درخواست ها می دهد. حتی بهبود جستجو، بازگشت سرمایه را، هم از نظر افزایش بهره وری و هم از نظر کاهش ناامیدی فراهم می کند.

” مدیریت دانش می تواند زمان تلف شده در فرآیند جستجوی اطلاعات را با تنظیم محتوای با ارزش، پیوند منابع مرتبط و پاکسازی منظم اطلاعات قدیمی کاهش دهد.“



” به‌طور متوسط هر دانشکار ۷/۱ ساعت در هفته را صرف جستجوی افراد مناسب برای پاسخ به سؤالات و کسب تخصص می‌کند.“

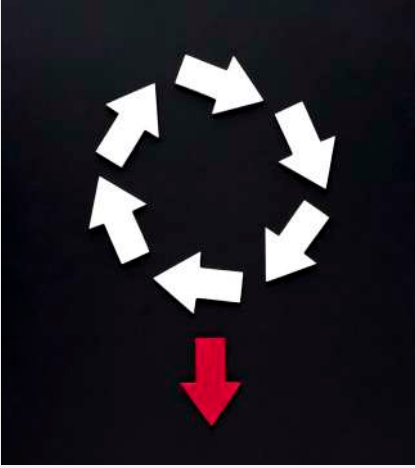


۲ جستجوی فرد خیره‌مناسب برای پاسخ به سؤالات یارانه

علاوه بر زمان جستجوی اطلاعات، به‌طور متوسط هر دانشکار ۷/۱ ساعت در هفته را صرف جستجوی افراد مناسب برای پاسخ به سؤالات و کسب تخصص می‌کند. این ممکن است برای گروه‌های مدیریت دانش که سال‌ها زمان صرف طراحی و بازطراحی ابزارهای مکان محور برای کمک به کارکنان دیگر بخش‌ها برای شناسایی و ارتباط با همکاران متخصص کرده‌اند، دلسرده‌کننده باشد. علی‌رغم این تلاش‌ها، اکثر افراد همچنان سؤالات خود را به مدیران و همکاران خود ارسال می‌کنند. نتیجه این است که کارمندان به ندرت بهترین اطلاعات را به دست می‌آورند، یا زمانی که به تخصص خاصی نیاز دارند، باید به‌طور ناکارآمد در شبکه‌های شخصی خود برای یافتن فرد مناسب جستجو کنند. یک ابزار جستجوی سازمانی که به شما، افراد و اسناد را برای یادگیری پیشنهاد می‌کند، می‌تواند توصیه‌های همکاران را در مرکز توجه قرار داده و موجب کمک به عادی‌سازی ایده ارتباط با اشخاص ناآشنا شود. به‌عنوان گزینه دیگر، راهنمایی و مربیگری همکاران می‌تواند زمان صرف شده برای جستجوی همکاران مناسب برای پاسخ به سؤالات و ارائه تجربه را کاهش دهد. این رویکردها به شرکت‌کنندگان کمک می‌کند تا علاوه بر تقویت شبکه‌های حرفه‌ای خود برای نیازهای تخصصی آینده، پاسخ‌هایی را برای سؤالات فوری خود دریافت کنند.

۳ بازآفرینی اطلاعات یاکار

طبق گزارش دانشکاران، آن‌ها به‌طور متوسط ۲ ساعت در هفته را صرف بازآفرینی اطلاعات و کارهایی می‌کنند که در گذشته در سایر نقاط سازمان وجود داشته است. در برخی موارد، افراد ممکن است آگاه باشند که قبلاً کاری انجام شده است اما امکان یافتن پرونده موردنظر را نداشته باشند (یا به آن دسترسی نداشته باشند). اما اغلب، کارمندان از وجود منبع اطلاعاتی آگاه نیستند، بنابراین آن را جستجو نمی‌کنند، راه‌حل‌های یکسانی را مجدد اختراع و همان کار را دوباره اجرا می‌کنند و اشتباهات مشابهی را مرتکب می‌شوند.



اولین قدم برای به حداقل رساندن خلق مجدد، مستندسازی دانش حیاتی سازمان است. هنگامی که دانش به روشی ساختاریافته ثبت می‌شود، استفاده مجدد از آن برای افراد بسیار آسان‌تر است. اسناد با ارزش باید با یک ابزار جستجوی خوب ترکیب شود، زیرا اگر یافتن دانش بسیار دشوار باشد، احتمالاً افراد دست از این کار می‌کشند. همچنین همکاری همکاران می‌تواند با اجازه دادن به آن‌ها برای مربیگری و راهنمایی یکدیگر، دوباره کاری را کاهش دهد.

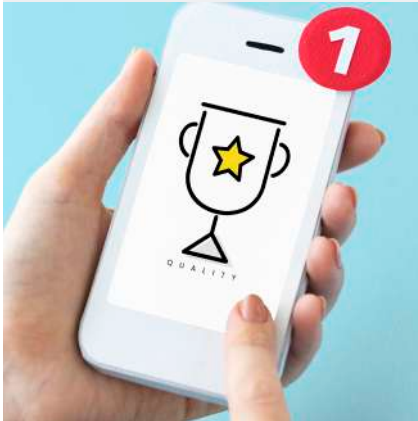
۴ ارائه اطلاعات تکراری

کارکنان دانش به‌طور متوسط ۷/۱ ساعت در هفته را صرف ارائه اطلاعات تکراری یا به‌روزرسانی‌های مشابه می‌کنند. برخی از آن‌ها زمان را برای وارد کردن اطلاعات یکسان در صفحات گسترده یا به‌روزرسانی اطلاعات ذینفعان مختلف تلف می‌کنند و باقی آن‌ها به‌طور مکرر به سؤالات مشابه در مورد پروژه‌ها، فرآیندها یا رشته‌های خود پاسخ می‌دهند. تکرار موجب ناکارآمدی مخصوصاً برای افراد پرمشغله می‌شود.

”
بهترین راه برای
کاهش تکرار،
اطمینان از مستند
بودن و دسترسی
آسان به دانش
حیاتی است.“

بهترین راه برای کاهش تکرار، اطمینان از مستند بودن و دسترسی آسان به دانش حیاتی است. به این ترتیب افراد می‌توانند هنگامی که سؤال و یا نیاز به به‌روزرسانی دارند، از طریق سیستم پایگاه دانش شخصاً دانش موردنظر را کسب کرده و دیگر نیازی نیست صاحبان دانش بارها و بارها تجربیات خود را برای دیگران بازگو کنند. در اکثر مواقع، نیاز به به‌روزرسانی‌های تکراری، تنها ناشی از فقدان گزارش‌دهی متمرکز است. هنگامی که سیستم مناسبی وجود نداشته باشد، هر مدیر و بخشی، فایل اکسل خود را ایجاد می‌کند و افراد در نهایت اطلاعات را برای هر موتور جستجوگر داخل سازمانی دوباره قالب‌بندی و تکرار می‌کنند. انجمن‌ها و شبکه‌ها می‌توانند با ارائه یک مکان در دسترس برای پاسخ دادن به سؤالات و سپس جستجوی آن پاسخ‌ها توسط دیگرانی که سؤالات مشابهی در آینده خواهند داشت، به کاهش موارد تکراری کمک کنند.

۵ پاداش؛ بهره‌وری و تجربه کارمند



این واضح است که مدیریت دانش می‌تواند در وقت افراد برای یافتن، دسترسی و اشتراک‌گذاری اطلاعات صرفه‌جویی کند. اما افزایش بهره‌وری از طریق ساده‌سازی جریان دانش یک مزیت جانبی بزرگ نیز دارد: به روحیه کارکنان کمک می‌کند.

دانشکارانی که در سازمان‌های خود دارای برنامه‌های مدیریت دانش هستند، به‌طور قابل توجهی کمتر احتمال ناامیدی، استرس و نارضایتی شغلی را به دلیل مشکلات بهره‌وری گزارش می‌کنند. همچنین کمتر احتمال دارد مسائل مربوط به بهره‌وری آن‌ها را متمایل به ترک سازمان فعلی خود کند.

کمک به روحیه کارکنان؛ مزیت بزرگ افزایش بهره‌وری از طریق ساده‌سازی جریان دانش

چگونه برنامه‌های مدیریت دانش موجب کاهش تأثیرات منفی بر کارکنان دانش می‌شود؟

اکثر کارکنان دانش سال‌ها زمان و تلاش (و اغلب، انبوهی از پول) را برای یادگیری رشته یا تخصص خود صرف کرده‌اند. آن‌ها می‌خواهند روی تخصص خود سرمایه‌گذاری کرده و کارشان را انجام دهند. هنگامی که سازمانی دارای برنامه مدیریت دانش است که به مستندسازی دانش حیاتی کمک کرده و یافتن و دسترسی به آن را آسان می‌کند، کارکنان دانش می‌توانند زمان بیشتری را صرف انجام کارهای خود کنند. این بدان معنی است که آن‌ها زمان کمتری را صرف انجام کارهایی می‌کنند که هر فرد عادی می‌تواند انجام دهد، مانند وارد کردن عبارت‌های جستجو در پنج پایگاه داده مختلف.

به‌طور خلاصه، مدیریت دانش به کارکنان دانش این امکان را می‌دهد که از دانش تخصصی خود بهترین استفاده را ببرند و این باعث رضایت بیشتر آن‌ها در کار می‌شود.



6 Remote working



مدیریت دانش در عصر کار هیبریدی؛ آدیدگاه کلیدی

ترجمه و تدوین: **سعید عبدالملکی**
کارشناس مدیریت دانش

کسب و کارها با پشتکار و پیگیری زیاد اهداف استراتژیک خود را دنبال می‌کنند و همچنین سازگاری خود را با تغییرات نسبتاً سریعی که در حال اتفاق افتادن است افزایش می‌دهند. یکی از این سازگاری‌ها تغییر گسترده به مدل‌های هیبریدی و کار از راه دور است.

برای کار از راه دور یک معضل و سوال اساسی این است که "وقتی افراد با هم در یک مکان کار نمی‌کنند، اطلاعات مورد نیاز برای موفقیت در انجام کارها چگونه بدست می‌آید؟ در واقع، جهان دچار یک "بحران دانش" در دنیای تجارت شده است. بهره‌هوشی سازمانی (در مورد محصولات، فرآیندها، مشتریان و سایر داده‌هایی که در طول زمان ایجاد می‌شود) از ابتدا به صورت سنتی وجود داشته است. همه افراد مرتبط به کسب و کارها، از مجموعه مدیران گرفته تا فروش و خدمات مشتری برای موفقیت نیازمند این اطلاعات هستند

سیستم مدیریت دانش به منظور ادامه فعالیت مشاغل هیبریدی و دورکار در راستای رسیدن به اهداف استراتژیک ضروری است.

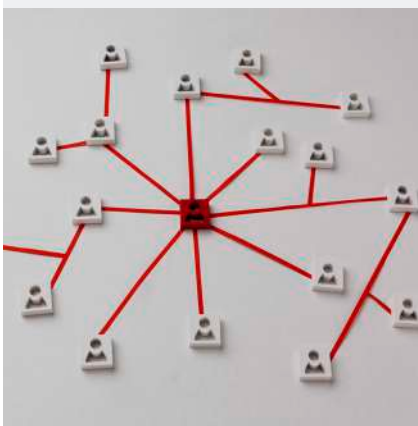
که با تبدیل مشاغل به هیبریدی و دورکاری، دسترسی به اطلاعات بسیار سخت شده است.

شرکت‌ها مستلزم حفظ جریان دانش در میان افراد، فرآیندها و ابزارها هستند. ۷۶ درصد از پاسخ‌دهندگان به نظرسنجی انجام شده در مورد مدیریت دانش در سال ۲۰۲۲، نیاز مبرم به آموزش کارکنان و همچنین توسعه سیستم‌های مدیریت دانش را جایگزین مناسبی برای دسترسی سریع‌تر به تجارب و مهارت افراد گزارش کردند. این نظرسنجی توسط Benchmark Portal و با حمایت KMS Lighthouse انجام شد و بیش از ۱۰۰۰ کارمند حرفه‌ای در سازمان‌هایی با اندازه‌ها و صنایع مختلف در این نظرسنجی شرکت کردند. این مساله مهم‌ترین تاثیر مستقیم کووید-۱۹ بر مدیریت دانش در نظرسنجی بوده است. حدوداً ۵۵٪ از سازمان‌ها در حال حاضر متکی به کارمندان دورکار خود در واحدهای مراکز تماس و بخش‌های دیگر هستند. ۴۵٪ دیگر تاکید زیادی بر کانال‌های پشتیبانی سلف سرویس با هدف همکاری در مدیریت افزایش حجم تماس‌ها دارند.

همه این موارد به یک واقعیت جدید اشاره دارد که سیستم مدیریت دانش موثر، در مسیر تبدیل به سیستم مرکزی شرکت‌های هیبریدی و دورکار امروزی است.

اکثر شرکت‌ها در سال‌های ۲۰۲۰ و ۲۰۲۱ متوجه این مساله شدند، زیرا در تلاش برای اتصال کارکنان و اطلاعات، همچنین ایجاد رضایت در مشتریان بودند. ۷۳ درصد از پاسخ‌دهندگان نظرسنجی KM در طول ۱۸ ماه گذشته نرم‌افزار سیستم مدیریت دانش جدید را به کار گرفتند.

این مساله به ویژه برای پرسنل مرکز تماس و سایر کارمندانی که با مشتری سر و کار دارند ضروری بود. (متخصصان بخش مهمی مانند مرکز تماس در طول زمان کاری در کنار هم و نیازمند استفاده از تخصص یکدیگر هستند و فاصله بسیار کمی با هم دارند.)





هنگامی که متخصصان مرکز تماس - مشابه بسیاری از همکارانشان در سایر مشاغل تجاری - دورکار شدند، دسترسی به تخصص همکارانشان را از دست دادند. این مساله چالش مهمی مانند استخدام کارمندان جدید تا سرعت پایین در حل و فصل مسائل مشتریان برای تمام بخش‌ها ایجاد کرد.

شرکت‌ها برای آموزش نیروی جدید در سطح مهارت قابل قبول به حدود یک ماه (۳ تا ۷ هفته) زمان نیاز دارند تا توانایی انجام کارها را به صورت مستقل داشته باشند. در برخی صنایع مختلف بنا به شرایط و زمان ورود، ممکن است روند آموزش تا ۲۶ هفته به طول انجامد؛ در نتیجه، سازمان‌ها به دنبال افزودن شیوه‌های جدید KM برای جبران الگوی دورکاری (WFH) (Work From Home) بودند.

علاوه بر استقرار ابزارهای نرم‌افزاری جدید KM، پاسخ دهندگان نظرسنجی اولویت‌های بعدی را به صورت زیر مشخص کرده و بر آن‌ها تاکید کردند:

- ۴۸٪ بر دسترسی به اسناد (دستورالعمل چاپ شده یا الکترونیکی):
- ۶۰٪ بر تشکیل جلسات منظم برای به اشتراک گذاری دانش:
- ۲۰٪ بر تعیین "قهرمانان KM" / کارشناسان موضوع:

این نشانه خوبی برای شروع است، اما کارهای بیشتری برای انجام دادن وجود دارد، شرکت‌ها در حال بهبود فرآیندها و ابزارهای خود برای کارهای هیبریدی طولانی‌مدت و دورکاری هستند و یک پلتفرم مدیریت دانش درجه یک بسیار کمک کننده است.

با در نظر گرفتن این موضوع، نظرسنجی KM بر چهار دیدگاه مهم در این فرایند تاکید می‌کند:

سازمان‌های پیشرو در چرخه پذیرش تابیه‌سازی

برخی تصور می‌کنند در شرایطی که ۷۶ درصد شرکت کنندگان در نظرسنجی، نرم‌افزار جدیدی از KM پیاده‌سازی کرده‌اند به معنی حل مشکلات موجود و رفع چالش‌ها است در صورتی که این تفکری اشتباه است. بسیاری از شرکت‌ها صرفاً به دلیل عجله برای پشتیبانی از عملیات WFH نرم‌افزار را مستقر کرده‌اند. ایفای نقش تکنولوژی به صورت کلی به شکل یک چرخه طبیعی است که در اینجا بیشتر صدق می‌کند. ماهیت موردی یا ad hoc عرضه اولیه نرم‌افزار KM

علاوه بر استقرار
نرم‌افزار، دسترسی
به اسناد و
دستورالعمل‌ها،
تشکیل جلسات منظم
با هدف اشتراک
دانش و تسهیلگران
دانش برای توسعه
مدیریت دانش
ضروریست.



به این معنی است که شرکت‌ها نیاز به تنظیم دقیق و بهینه‌سازی دارند. ۵۷ درصد از شرکت‌کنندگان در نظرسنجی اعلام کردند که در حال برنامه‌ریزی برای ارتقای اساسی سیستم KM موجود هستند و ۳۶ درصد، سیستم KM جدید را پیاده‌سازی خواهند کرد.

همه این مسیر و ابتکارات با هدف بهبود و آموزش کارکنان از راه دور و دسترسی کارمندان دورکار به اطلاعات انجام می‌شود. هدف سازمان‌های هیبریدی/دورکار از استقرار سیستم‌های KM ایجاد یک «Google داخلی» است تا به کارمندان امکان دسترسی به داده‌ها و خدمات مهم را بدهند و این مساله پتانسیل بالایی دارد که تاکنون به درستی از آن استفاده نشده است.

۲ هوش مصنوعی AI و ماشین یادگیری ML حلقه گمشده مدیریت دانش هستند که می‌توانند همه را شگفت زده کنند.

در آینده نزدیک برای جستجو و سایر خدمات از یادگیری ماشین (ML) و سایر رشته‌های هوش مصنوعی (AI) استفاده خواهد شد تا برخی از چالش‌های مهم KM را برطرف کنند.

با وجود همه تبلیغاتی که پیرامون فناوری‌هایی مانند جستجوی و یا چت ربات‌های هوشمند وجود دارد، طبق این نظرسنجی بیشتر شرکت‌ها هنوز هوش مصنوعی/ML را به عنوان بخشی از استراتژی KM خود پیاده‌سازی نکرده‌اند و در حال حاضر تنها ۱۶٪ از آن استفاده می‌کنند. اما این مساله در حال تغییر است. ۴۶٪ شرکت‌کنندگان در نظرسنجی قصد دارند هوش مصنوعی را تا ۶ ماه آینده برای مدیریت دانش پیاده‌سازی کنند و ۲۸٪ این کار را در طی یک سال انجام خواهند داد.

لازم به ذکر است ۵۹ درصد از این سازمان‌ها قصد دارند دستیاران مجازی را در بودجه سال مالی آینده خود اضافه و تجربه مشتری را بهبود دهند. این مساله قسمتی از یک الگوی کلی شامل توسعه توانایی خدمات مشتری است که اغلب شرکت‌ها در اولویت‌بندی‌هایشان ویژگی‌هایی مانند مسیریابی، تماس خودکار، پشتیبانی همه‌جانبه و توانایی‌های سلف سرویس را در نظر می‌گیرند.

” در آینده بسیاری از شرکت‌ها هوش مصنوعی و ماشین یادگیری را به عنوان بخشی از استراتژی مدیریت دانش خود برای رفع برخی از چالش‌ها استفاده خواهند کرد.“



بهبود تجارب
مشتریان در راستای
پذیرش فناوری
خدمات مشتری،
اثربخش‌تر از کاهش
هزینه‌هاست.

Source: <https://www.km-world.com/Articles/Editorial/ViewPoints/Knowledge-management-in-the-hybrid-work-era-4-key-insights-151972.aspx>

۳ موفقیت مرکز تماس الهام بخش عرضه KMS در سطح سازمان است.

ابتکارات مدیریت دانش به طور طبیعی در مراکز تماس پایه‌گذاری می‌شود، اغلب شرکت‌ها بر گسترش تجربه‌های موفقیت در ارتباط با مشتری تاکید دارند و در سراسر شرکت آن‌ها را توسعه می‌دهند. زیرا مزایای اساسی سیستم مدیریت دانش (KMS) تقریباً برای همه مشاغل به ویژه هیبریدی و دورکار مفید است. بهینه‌سازی و آموزش کارکنان دورکار برای هر حوزه‌ای در اولویت است، دسترسی بی‌وقفه به صورت ۲۴ ساعت به اطلاعات بدون توجه به مکان، تضمین‌کننده این اولویت است.

KMS مدرن به حذف سیلوهای داده و اطمینان از جریان اطلاعات به جایی که برای افراد و تیم‌ها برای رسیدن به اهدافشان نیاز است، کمک می‌کند. یک KMS درجه یک در حال تبدیل شدن به یک برنامه سازمانی حیاتی و نه فقط یک ابزار مرکز تماس است.

۴ استراتژی‌های KM را مشتریان هدایت می‌کنند نه هزینه‌ها.

سازمان‌هایی با عملکرد عالی، علاوه بر نتیجه و بخش‌هایی بر برترین بخش‌ها نیز تمرکز دارند، به همین دلیل بهبود تجربه مشتری می‌تواند بسیار بیشتر از کاهش هزینه‌ها در پذیرش فناوری خدمات مشتری جدید اثربخش باشد. اکثر پاسخ‌دهندگان نظرسنجی به عنوان انگیزه اصلی به سمت بهبود تجربه مشتری در حال پیشرفت هستند. این انگیزش، اهمیت سیستم مدیریت دانش برای موفقیت را نشان می‌دهد.

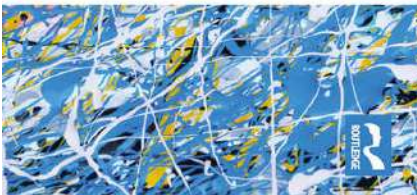
7 Book



ROUTLEDGE FOCUS

Knowledge Management and AI in Society 5.0

MANLIO DEL GIUDICE,
VERONICA SCUOTTO,
AND ARMANDO PAPA



source:<https://www.routledge.com/Knowledge-Management-and-AI-in-Society-50/Giudice-Scuotto-Papa/p/>

معرفی کتاب مدیریت دانش و هوش مصنوعی در جامعه نسل ۵

Knowledge Management and AI in Society 5

جامعه نسل ۵ام به رویکرد انسان محور از طریق استفاده از فناوری های مدرن و پیشرفته و هوش مصنوعی اشاره می کند. این کتاب مروری بر مدیریت دانش است که اهمیت آن را در جامعه ای که به طور فزاینده ای دیجیتال و به هم مرتبط است، روشن می کند.

این کتاب تحقیقات مدیریتی و اقتصادی را با در نظر گرفتن بعد انسانی مدیریت دانش (KM) که با استفاده از هوش مصنوعی (AIs) در هم تنیده شده است؛ ارائه می دهد. هر فصل کتاب، مدیریت دانش را از دیدگاه های مختلف از جمله کارآفرینی، نوآوری، بازاریابی و استراتژی به صورت نظری و عملی بررسی می کند. دیدگاه های بیان شده شامل بینش هایی از متخصصان و دانش پژوهان است که با ابزارهای عملی که قابلیت اجرا در آزمایشگاه ها، کارگاه ها و آموزش ها را دارند؛ غنی شده است. این کتاب نکاتی را در مورد نحوه برنامه ریزی مدیریت دانش و توسعه دانش جدید در موضوعات مختلف با هدف غلبه بر استراتژی مدیریت دانش سنتی ارائه و نشان می دهد که چگونه کسب و کارها و جامعه با دانش ذهنی افراد مرتبط هستند.

سرفصل ها

- فصل ۱ - مدیریت دانش و هوش مصنوعی برای خلاقیت
- فصل ۲ - مدیریت دانش و هوش مصنوعی برای نوآوری
- فصل ۳ - مدیریت دانش و هوش مصنوعی برای بازاریابی
- فصل ۴ - مدیریت دانش و هوش مصنوعی برای استراتژی



8 Conference



تاریخ‌های مهم

مهلت ارسال چکیده/

متن کامل مقاله:

۳۱ اوت ۲۰۲۳

اعلام پذیرش/ رد:

۱۴ سپتامبر ۲۰۲۳

ارسال مقاله نهایی:

۶ آوریل ۲۰۲۴

برگزاری کنفرانس:

۵ و ۶ اوت ۲۰۲۴

source:https://waset.org/knowledge-management-and-knowledge-economy-conference-in-august-2024-in-amsterdam?utm_source=conferenceindex&utm_medi-

کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش و اقتصاد دانش

کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش و اقتصاد دانش با هدف گردهم آوردن دانشمندان برجسته دانشگاهی، محققان و پژوهشگران برای تبادل و به اشتراک گذاشتن تجربیات و نتایج تحقیقات خود در مورد تمام جنبه‌های مدیریت دانش و اقتصاد دانش برگزار می‌شود. همچنین یک پلتفرم بین رشته‌ای برتر برای محققان، پزشکان و مریبان فراهم می‌کند تا آخرین نوآوری‌ها، روندها و نگرانی‌ها و همچنین چالش‌های عملی مواجه شده و راه‌حل‌های اتخاذ شده در زمینه‌های مدیریت دانش و اقتصاد دانش را ارائه و بحث کنند.

محورهای اصلی کنفرانس

- مدیریت دانش؛ مبانی و نظریه‌ها
- علم، نظریه و حرفه‌گرایی در مدیریت دانش
- انتقال دانش، برنامه‌های تداوم دانش و کمبود منابع انسانی
- تبدیل دانش به محصولات و توسعه کسب و کار
- مدیریت سرمایه فکری و مدیریت IP
- سیستم‌های مدیریت دانش موثر و بهترین روش مدیریت دانش
- ایجاد فرهنگ اشتراک دانش در محیط شرکت و صنعت
- جوامع اطلاعاتی و توسعه تخصص مدیریت دانش در کشورهای جهان سوم
- و ...



مکاران

توسعه 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.