

مجله مدیریت دانش و نوآوری دانا

شماره ۸
تیر ۱۴۰۰



دانا

گروه مشاوره مدیریت دانش

مجله مدیریت دانش و نوآوری دانا

تیر ۱۴۰۰ || شماره ۸

صاحب امتیاز || گروه مشاوره مدیریت دانش دانا
مدیر مسئول و سردبیر || احمد سپهری
دبیر اجرایی و طراح || مهسا ذاکری دانا
شماره مجوز رسانه || ۸۶۸۷۵

دانا

گروه مشاوره مدیریت دانش

گروه نویسندگان

- زهرا اسکندری
- سیروس آقاییار
- حامد چینی فروش
- گرشاسب خزائنی
- مهسا ذاکری دانا
- ساسان رستم‌نژاد
- احمد سپهری
- کیمیا سکاکی
- زهرا صدری
- محمدحسن عزیزی‌پور
- اردلان لک
- مهتا هادی‌زاده



DANA KM
Consulting Group



DanaKMG



DanaKM.com



DanaKMG

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

آنچه در این شماره می‌خوانید

“

ساسان رستم‌نژاد

از گربه‌های شیطون تا اتاق معجزه!

۲

“

محمد حسن عزیزی‌پور

استراتژی مدیریت دانش در یک شرکت برتر تلکام

۶

“

سیروس آقاییار

همدلی؛ مهارتی برای موفقیت مدیران

۱۲

“

حامد چینی فروش

توجه به مدیریت تغییر در پیاده‌سازی مدیریت دانش

۱۵

“

اردلان لک

مدیریت دانش در خدمت اقیانوس آبی

۲۴

“

مهسا ذاکری دانا

بزرگ‌ترین موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش

۲۷

“

معرفی کتاب

چگونه حرف بزیم تا دیگران واقعا گوش کنند؟

۳۲

“

گرشاسب خزائی

درس آموخته‌های احداث تصفیه‌خانه فاضلاب

۳۴

“

زهرا اسکندری

۱۶ متدولوژی کاربردی در مدیریت دانش

۴۱

“

کیمیا سکاکی

تله‌های انگیزشی در مدیریت دانش را بشناسیم

۴۷

“

مهتا هادی‌زاده

۵ روش برای بهبود شرایط دورکاری در آینده

۵۳

“

گزارش

چهارمین گرامی‌داشت روز ملی منابع انسانی

۵۹

“

زهرا صدری

چگونه یک نظام انگیزشی موثر طراحی کنیم؟

۶۲

“

احمد سپهری

خاطرات شمال محاله یادم نره!

۶۷



احمد سپهری

سر دبیر

سرمقاله

«چیزی که قابل اندازه‌گیری نباشد، قابل مدیریت کردن نیست». احتمالاً حداقل یک بار این جمله را در یک کتاب مدیریتی و یا یک دوره آموزشی مرتبط شنیده‌اید. اما چقدر برای تحقق این شعار تلاش کردید؟ یکی از دغدغه‌های بسیار مهم متولیان مدیریت دانش در سازمان‌ها توجه به همین جمله کوتاه، یعنی «اندازه‌گیری ارزش حاصل از اقدامات مدیریت دانش» است؛ چرا که همواره نشان دادن نتیجه در کارهای غیرملموس بسیار دشوار بوده و از طرفی مدیران ارشد در سازمان‌ها به دنبال کسب نتایج ملموس از اقدامات مدیریت دانش هستند.

به‌طور کلی پیاده‌سازی مدیریت دانش یک کار بلندمدت است و نمی‌توان انتظار داشت که در مدت زمان کوتاه تغییرات شگرفی در سازمان رخ دهد. بررسی نمونه‌های موفق مدیریت دانش در سطح دنیا نشان می‌دهد که سازمان‌های پیش‌رو در این حوزه حدود ۱۰ سال برای نهادینه‌سازی فرایندهای مدیریت دانش تلاش کرده‌اند؛ اما این بدین معنی نیست که در طی این بازه زمانی به هیچ نتیجه قابل ارائه‌ای دست نیافتند.

رویکردهای مختلفی در این خصوص وجود دارد تا سازمان علاوه بر کسب نتایج ملموس در بلندمدت، نتایج قابل قبولی را در کوتاه‌مدت و میان‌مدت کسب کند. این نتایج موجب می‌شود تا رهبران سازمان حمایت جدی‌تری از مدیریت دانش داشته باشند. از طرفی دانشکاران نیز اثربخشی پیاده‌سازی ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش را در فعالیت‌های کاری خود احساس می‌کنند.

نگاه «پایلوت‌محور» در جاری‌سازی درست مدیریت دانش و کسب موفقیت‌های سریع بسیار موثر است. سازمان‌هایی در مسیر بلوغ مدیریت دانش موفق خواهند بود که با شناسایی دقیق عارضه‌ها و نقاط قابل بهبود، از ابزار و تکنیک مناسب استفاده کنند و در بازه زمانی کوتاه نتایج اقدامات خود را اندازه‌گیری کرده و به ذینفعان سازمان گزارش دهند.



مدیریت دانش در عمل

از گربه‌های شیطون تا اتاق معجزه!

در رابطه با ضرورت و مزایای مدیریت دانش، مطالب بسیار زیادی در این سال‌ها تدوین کرده‌ایم ولی زمانی که خواستم برای این شماره از مجله مدیریت دانش و نوآوری دانا مطلبی بنویسم، ۵ تجربه جالب که طی چند ماه اخیر در جلسات مشاوره و آموزشی که با سازمان‌ها داشتیم به خاطر آمد که به خوبی ضرورت و مزایای مدیریت دانش را به صورت عملیاتی تبیین می‌کند. تجاربی که در ادامه به ذکر آن‌ها می‌پردازم در بطن سازمان‌های ایرانی اتفاق افتاده و می‌تواند برای سازمان شما هم اتفاق بیفتد و یا اینکه تا کنون بارها اتفاق افتاده و شما از آن بی‌خبرید!

گربه‌های شیطون در پالایشگاه

در دوره آموزشی که در یکی از پالایشگاه‌های گاز کشور داشتم، تجربه جالبی بیان شد. سال‌ها پیش که این پالایشگاه در قالب ۸ واحد تولیدی، حدود ۲۵ درصد از گاز کشور را تامین می‌کرد، مشکلی پیش آمد که باعث شد یکی از این واحدهای تولیدی از مدار خارج شود! زمانی که به بررسی مشکل پرداختند متوجه شدند که یک گربه وارد واحد شده و به دلیل القای الکتریکی که ایجاد کرده بود، رله‌های برق واحد را از مدار خارج کرده و باعث شد که واحد تولیدی شات‌دان (توقف کلی پالایشگاه) کند. در نتیجه این اتفاق معاون وزیر نفت به منطقه اعزام شد تا از مشکل به وجود آمده از نزدیک بازدید کند!

تا اینجا قصه، این یک تجربه بد بود که شاید گریبان خیلی از سازمان‌ها را گرفته باشد. به عبارتی اگر هم برای اولین بار این اتفاق می‌افتاد، می‌توانستیم به عنوان یک خطا به آن نگاه کنیم و نه یک خطای تکراری؛ که به الذاته بد نیست. اما زمانی که از دوستان پالایشگاه پرسیدم که این تجربه و درس آموخته جایی به صورت دستی یا سیستمی ثبت و به اشتراک گذاری شده یا نه، همگی پاسخ دادند خیر! فقط چند نفر از همکاران پالایشگاه در جریان جزئیاتش هستند!

چنانچه بخواهیم از منظر چرخه دانش به این موضوع نگاه کنیم، ۲ فرایند مهم ثبت و به اشتراک‌گذاری دانش انجام نشده است و اگر خدای ناکرده در آینده اتفاق مشابهی رخ دهد امکان به‌کارگیری این دانش حداقل ممکن است.

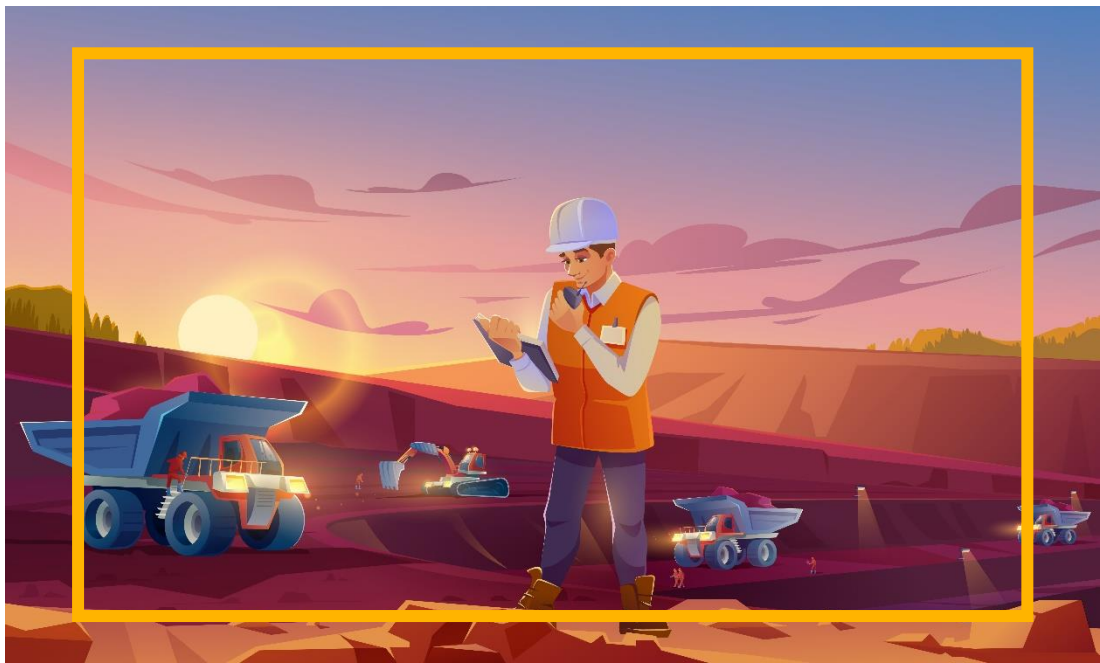


صف طویل طلب یاری در واحد ارتباط با مشتریان

یک سالی هست که در یکی از شرکت‌های تلکام در حال پیاده‌سازی مدیریت دانش هستیم. در دوره‌های آموزشی که برای مدیران این سازمان برگزار می‌کردیم یکی از حاضرین خاطره جالبی را تعریف کرد. قصه از این قرار بود که یک روز ایشان در واحد ارتباط با مشتریان با صف طولانی تعدادی از کارشناسان که جلوی در اتاق مدیران منتظر بودند مواجه شد. اول تعجب کرد که «این صف برای چیه، دارن نذری میدن احیاناً؟!» با پرس و جو متوجه شد که این صف کارشناسان واحد برای پرسیدن سوال از مدیر واحد هست! سوالات، دغدغه‌ها و چالش‌هایی که در حین انجام فرآیندهای کاری با آن مواجه شدند ولی پایگاه دانش مناسبی در اختیار نداشتند که از تجارب پیشینی و دانش موجود در سازمان استفاده کنند و در کمترین زمان ممکن پاسخ سوالات را یافته و آن را به‌کار بندند. از منظر چرخه دانش ابعاد شناسایی و ذخیره‌سازی دانش در این واحد سازمانی به درستی انجام نشده بود.

اگه نباشه کار لنگه!

اخیرا در یکی از شرکت‌های فعال در صنعت معدنی کشور به موضوع جالبی برخوردم. در جلسه ارزیابی بلوغ مدیریت دانش، مدیریت یکی از واحدهای سازمانی تعریف می‌کرد که در زمان کرونا، تعدادی از کارکنان سازمان دورکار و تعدادی شیفتی شدند تا ریسک ابتلا به کرونا به حداقل برسد. پس از تصویب این بخشنامه و ابلاغ به کلیه واحدهای سازمانی، یکی از سرپرستان واحدهای تولیدی اعلام کرده بود که اگر فلان تکنسین شیفتی شود و مستمر در محل کار حضور نداشته باشد، در آخر ماه میزان تولید پیش‌بینی شده این واحد محقق نخواهد شد!



این موضوع که تحقق تولید یک واحد سازمانی منوط به حضور یک تکنسین باشد ضرورت و الزام وجود نظام مدیریت دانش کارآمد را بیش از پیش روشن می‌کند. موضوعاتی از جمله جانشین‌پروری و استاد شاگردی در این مورد خاص می‌تواند بسیار راهگشا بوده و چالش موجود را تا حد زیادی مرتفع سازد. تعداد سازمان‌هایی که انجام فعالیت‌هایشان وابسته به حضور یک فرد خاص باشد کم نیست. اگر آن فرد به هر دلیلی سازمان را ترک کنند، سازمان با مشکلات جبران ناپذیری مواجه خواهد شد. در این نمونه ابعاد شناسایی، ذخیره سازی و به اشتراک‌گذاری دانش به درستی مورد توجه واقع نشده و سیستم مدیریت دانش در این قسمت‌ها نیاز به بهبود دارد.

رفاقت صد، اشتراک دانش صفر!

چندی پیش در یکی از صنایع پتروشیمی بزرگ کشور، کارگاه آموزشی مدیریت دانش را برای مدیران برگزار می‌کردم. در اواسط این دوره آموزشی یکی از مدیران از تجربه خودش در به کارگیری ابزاری خاص برای انجام یک فرآیند تعمیراتی توضیحاتی داد. پس از اتمام صحبت‌های ایشان، مدیر یکی دیگر از واحدها با تعجب پرسید «مهندس، شما این کار رو چند ساله که دارید انجام می‌دهید؟» ایشان هم در پاسخ گفت حدود ۳ سال. با تعجب گفتم «۳ ساله؟! پس چرا به ما نگفتی، من الان یک ساله که دقیقاً مشکل و چالش‌م در واحد همینه و به واسطه ضعف دانشی که در این زمینه داشتیم، به شدت با کاهش بهره‌وری مواجه شدیم». ایشان در پاسخ گفت «خب من نمی‌دونستم شما همچنین مشکلی دارید و تا حالا هم مطرح نکرده بودی!»

نکته جالب این بود که این دو نفر دوستان قدیمی هم بودند، به طوریکه در یکسال استخدام شده بودند، هر روز با هم به سرکار می‌رفتند و با هم بازمی‌گشتند اما تعامل دانشی مطلوبی با هم نداشتند. این داستان به خوبی موضوع ضعف سازمان‌ها در ایجاد و توسعه «نقشه دانش سازمانی» را مطرح می‌کند. یکی از مهم‌ترین ابزارهای مدیریت دانش که به ما نشان می‌دهد دانش کلیدی نزد چه کسی و کجاست؟ مهمترین عنصر چرخه دانش در این سازمان، ضعف در شناسایی دانش و اشتراک‌گذاری دانش است که باید برای آن چاره جست.

اتاق معجزه در پارس جنوبی

ماه گذشته یکی از دوستانم که از مهندسان با سابقه حوزه نفت است و اخیراً هم بازنشسته شده، خاطره جالبی که در اواخر دهه هفتاد برایش اتفاق افتاده بود را تعریف می‌کرد. ایشان می‌گفت در یکی از پروژه‌های پارس جنوبی مسئول کنترل پروژه بودم. این پروژه با همکاری شرکت‌های نفتی مطرح دنیا در حال انجام بود و ما در کنار مهندسان خارجی کارهایی جاری پروژه را انجام می‌دادیم. کارشناسان شرکت خارجی، زمانی که در انجام کارها به مشکلی بر می‌خوردند و سوالی برایشان به وجود می‌آمد به اتاقی مراجعه می‌کردند و بعد از چند دقیقه با پاسخ آن سوال بیرون می‌آمدند! برای مهندسان ایرانی که در این فاز مشغول به کار بودند این اتاق و اتفاقاتی که در آن می‌افتاد همواره یک علامت سوال بزرگ بود. برای همین از این اتاق با عنوان «اتاق معجزه» یاد می‌کردند! کنجکاوی ما و ارتباط دوستانه‌ای که با برخی مهندس‌های شرکت خارجی برقرار کرده بودیم در نهایت منجر شد که به این اتاق راه پیدا کنیم. در آنجا کتاب قطوری را مشاهده کردم که گنجینه دروس آموخته و تجارب ۲۵ سال گذشته این شرکت بود، تجربیاتی که حاصل از اجرای پروژه‌های متعدد در کل دنیا بود!



مطالعه موردی مدیریت دانش

استراتژی مدیریت دانش در یک شرکت برتر تلکام

تمرکز مدیریت دانش بر این است که کارکنان و سازمان‌ها بتوانند با یکدیگر همکاری و اشتراک دانش داشته باشند. درک مدیریت دانش برای بهبود عملکرد، افزایش نوآوری و رشد دانش کارکنان و سازمان بسیار مهم است. دانش باید پویا و دقیق باشد. دانش پویا به طور مداوم به روز می‌شود. مدیریت دانش رشته‌ای است که رویکردی یکپارچه در شناسایی، بازیابی و به اشتراک‌گذاری سرمایه فکری یک سازمان را ترویج می‌کند و استراتژی مدیریت دانش شما باید این مفاهیم را منعکس کند. برای پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در سازمان همیشه بر اهمیت تدوین استراتژی مدیریت دانش تأکید می‌شود. استراتژی مدیریت دانش به این دلیل مفید است که به تلاش‌های مدیریت دانش شما هدفی خاص و مشخص می‌بخشد که می‌توانید بر اساس آن اقدامات مدیریت دانش خود را در راستای تحقق آن اهداف جهت بدهید.

استراتژی مدیریت دانش شامل ایجاد زیرساخت‌ها، شبکه‌های انتقال دانش بین کارمندان و ابزارهایی برای تسهیل فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان است. مدیریت دانش با بکار بردن تکنیک‌های بهبود ذخیره‌سازی دانش، ایجاد، دسترسی، انتقال و اشتراک دانش در ساختار سازمان، باعث افزایش نوآوری و بهبود عملکرد فردی و سازمانی می‌شود. به عبارتی استراتژی مدیریت دانش، یک نقشه دقیق است که اقدامات لازم برای رسیدن به اهداف مدیریت دانش را به صورت کامل و جامع ترسیم می‌نماید.

تدوین استراتژی مدیریت دانش، پایه‌های اصلی و بنیان مدیریت دانش را تقویت و موجب استحکام عملیات اجرایی مدیریت دانش در بازه‌های زمانی برنامه‌ریزی شده می‌شود. در این شماره از مجله قصد داریم موضوع استراتژی مدیریت دانش برای یک شرکت برتر صنعت تلکام بر اساس مقاله‌ای که در سال ۲۰۲۱ منتشر شده است را بررسی کنیم. در این مقاله چالش‌ها و سپس راه‌حل‌ها و اقدامات انجام شده در سطح این شرکت بررسی می‌شود.

چالش

یکی از برترین شرکت‌های مخابراتی در جهان در حال پیاده‌سازی یک استراتژی بلندپروازانه است که مستلزم تحول دیجیتالی در کل فعالیت‌های سازمان، گسترش خدمات ارائه شده و بهره‌گیری از فرصت‌های جدید تجاری برای تبدیل شدن به یک الگوی جهانی و پیشرو است. با این حال، آنها به سرعت با چندین موضوع مربوط به مدیریت دانش مواجه شدند که مانع پیشرفت آنها می‌شد:

- ده‌ها هزار کارمند آنها در مناطق عملیاتی، قادر به همکاری موثر و کارا نبودند.
- کارشناسان برای تأمین اطلاعات موردنیاز برای انجام مسئولیت‌ها و وظایف روزانه خود بسیار متکی به سرپرستان بخش‌های خود بودند.
- مدیریت میانی به جای تمرکز بر تصمیم‌گیری و فعالیت‌های با ارزش بیشتر، زمان زیادی را برای جمع‌آوری، اعتبارسنجی و تحویل اطلاعات به کارشناسان خود صرف می‌کردند.
- تیم‌های پروژه در استفاده از تجربیات و درس‌آموخته‌هایی که از پروژه‌های قبلی فراگرفته بودند، با مشکل مواجه بودند.



تیم متولی مدیریت دانش سازمان طی چندین ماه برای ارزیابی سطح بلوغ فعلی مدیریت دانش و تدوین چشم‌انداز برای توانایی‌ها و کاربرد روش‌ها و تکنیک‌های مدیریت دانش در آینده تلاش کرد. تیم متولی مدیریت دانش پس از دستیابی به یک دیدگاه جامع از شرکت از طریق تجزیه و تحلیل، یک استراتژی و نقشه راه مدیریت دانش برای شرکت تدوین کرد. هدف این استراتژی افزایش سطح بلوغ مدیریت دانش در طی یک دوره ۳ ساله بود. علاوه بر این، تیم مدیریت دانش برای حمایت از برنامه بلندپروازانه این شرکت در انتخاب و پیاده‌سازی فناوری جدید، بسیاری از پلتفرم‌های فناوری و ویژگی‌های آن را توسعه داد. استراتژی و نقشه راه مدیریت دانش در این شرکت توصیه‌های گوناگونی را ارائه کرد:

- انتخاب پایلوت در سطح شرکت به منظور اجرای سریع ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش، نشان دادن ارزش آنها و تکرار در چندین پایلوت دیگر در بازه زمانی مشخص شده.
 - پیشرفت‌های فنی مدیریت دانش برای بهبود استفاده از فناوری موجود و معرفی راه‌حل‌های جدید برای حمایت از تلاش‌ها و نیازهای مدیریت دانش سازمان.
- برای حمایت از توصیه‌های فناوری، تیم متولی مدیریت دانش سندی را برای نشان دادن ویژگی‌ها و مزایای یک پایگاه دانش یکپارچه با یک راه‌حل معنایی و یک موتور جستجو تدوین کرد.

دانش سازمانی و تیم مدیریت دانش

برای پیاده‌سازی بهتر مدیریت دانش در این شرکت، مشاور مدیریت دانش با تیم مدیریت دانش همکاری نزدیکی برقرار کرد و با همکاری یکدیگر مدیران ارشد، مدیریت میانی، خبرگان و کارشناسان را در تمام بخش‌های سازمان درگیر کردند. این روش به تیم متولی این امکان را می‌داد که نظرات تمامی کارکنان سازمان را دریافت کند و درک عمیقی از انگیزاننده‌های مدیریت دانش بدست آورد. نیازهای خاص هر بخش و چگونگی بهره‌مندی آنها از مدیریت دانش را بهتر شناسایی کند و یاد بگیرد که چگونه کارکنان در حال حاضر از فناوری ارائه شده استفاده می‌کند. نکته مهم این بود که تیم مدیریت دانش سازمان قادر بود موانع احتمالی تغییر و منابعی را که شرکت قادر به استفاده از آنها برای تأثیر مثبت بر نتایج مدیریت دانش است، تغییر داده و پیش‌بینی کند.

همچنین تیم مدیریت دانش با همکاری بخش فناوری اطلاعات، سازوکار استفاده از فناوری‌ها را بررسی کرد تا تعیین کند که کدام منابع و سیستم‌ها از قبل برای حمایت از تلاش‌های مدیریت دانش بکار گرفته شده‌اند. این کار برای کاهش خطر تحمیل فناوری‌های جدید غیرضروری به شرکت انجام شد.

تیم مدیریت دانش برنامه‌های مراقبتی دوره‌ای و منظم برای انتقال دانش و بازآموزی کارکنان را در دستور کار قرار داد. پس از هر مرحله، با کارکنان ارتباط برقرار کرد تا رویکرد و منطق روش‌ها و تکنیک‌ها را توضیح دهد و هرگونه تردید و ابهام را برطرف نماید. علاوه بر آن تیم مدیریت دانش در سازمان کانال‌های ارتباطی باز را در طول پروژه حفظ کرد تا پیشنهادهایی در مورد چگونگی رسیدگی و پاسخ به چالش‌های مدیریت دانش و برقراری ارتباط با مدیران ارشد و سایر کارکنان را دریافت کند، به طوری که مدیریت دانش از طریق استفاده گسترده کارکنان به نتیجه مطلوب و از پیش تعیین شده برسد



در نهایت مجموعه کاملی از توصیه‌هایی که توسط مشاور ارائه شده بود، توسط تیم مدیریت دانش پذیرفته شد و شرکت مشاور به همکاری با تیم متولی برای گسترش پیاده‌سازی مدیریت دانش در سایر پایلوت‌ها و بخش‌ها و قابلیت‌های آن و پیاده‌سازی ابزارها و تکنیک‌ها بر اساس توصیه‌های ارائه شده توسط مشاور ادامه داد. مجموعه اقدامات اجرایی در این شرکت صنعت تلکام موجب شد تا ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش به صورت اثربخش جاری‌سازی شده و نتایج ارزشمندی از این کار برای کارکنان و سازمان خلق شود.

- راه حل‌های پیشنهادی مشاور، این شرکت را در موارد زیر پشتیبانی می‌کرد:
- استفاده از ابزارها، فرآیندها و مشوق‌ها برای ایجاد انگیزه در کارکنان و خلق ارزش از دارایی‌های دانشی سازمان.
 - ایجاد پایگاه‌های دانشی که بتواند اطلاعات و داده‌ها را به صورت ایمن ذخیره کرده تا کارکنان بتوانند به راحتی به آنها دسترسی داشته باشند.
 - بهبود مستمر عملیات برای حفظ و استفاده از دانش و تجربیات خبرگان سازمانی در هر بخش.
 - ارائه ابزارها، فضاها و فرصت‌های جدید برای کارکنان برای به اشتراک گذاشتن دانش، تجربه و بهترین روش‌های کاری در هر فرایند.
 - یافتن منابع با کیفیت بالا و تبدیل آنها به صورت مستندات، راهنماها برای حفظ ثبات در تعاملات با مشتریان و بهبود کیفیت خدمات.
 - اتصال یکپارچه سیستم‌های متعدد در سراسر شرکت با استفاده از هوش مصنوعی و راه‌حل‌های معنایی برای استخراج ارزش از داده‌های مربوط به مشتریان و خدمات شرکت.
 - ارائه داده‌های با کیفیت مطلوب که بلافاصله برای تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری سریع‌تر در دسترس باشد.
 - امکان دادن به متخصصان و تیم‌ها برای ارتباط، همکاری و ایجاد هم‌افزایی با استفاده از سیستم‌ها و فناوری‌های جدید.
 - استفاده از سیستم و اپلیکیشن‌های ارتباطی بهبود یافته برای خلق ایده‌های نوآورانه.

منبع

enterprise-knowledge.com/km-strategy-for-top-telecommunications-company
JUNE 2021

رادیو دانا

اولین پادکست تخصصی مدیریت دانش





مدیریت دانش و هوش هیجانی

همدلی؛ مهارتی برای موفقیت مدیران

ماهاتما گاندی رهبر فقید هندوستان با تعدادی از همراهان با قطار به ماموریت می‌رفت. او تازه يك جفت كفش خریده بود. ناگهان هنگام عبور يك لنگه از كفش او به بیرون قطار پرت شد. گاندی فوراً لنگه دیگر كفشش را از پا در آورد و به بیرون پرتاب کرد. همراهانش از این حرکت گاندی متعجب شدند اما گاندی در جواب آنان گفت هندوستان مردمان فقیری دارد هرکس این لنگه كفش را پیدا می‌کند به دردش نمی‌خورد و می‌گفت ای خدا ای کاش لنگه دیگرش را پیدا می‌کردم؛ من نخواستم او را ناامید کنم. كفشم را بیرون انداختم تا لااقل بین من و او یکی دارای يك جفت كفش نو شود.

مردمسنی به همراه پسر ۲۵ ساله‌اش وارد قطار شدند، در حالی که مسافران در صندلی‌های خود نشسته بودند. قطار شروع به حرکت کرد. به محض حرکت قطار پسر ۲۵ ساله که کنار پنجره نشسته بود هیجان زده شد. دستش را از پنجره بیرون برد و در حالی که با لذت هوای بیرون را لمس می‌کرد فریاد زد «پدر نگاه کن درختان دارند حرکت می‌کنند» مرد مسن لبخندی زد و هیجان پسرش را تأیید کرد. کنار این پدر و پسر زوج جوانی نشسته بودند که حرف‌های آنان را می‌شنیدند و از حرکات پسر که مانند بچه‌ای پنج ساله رفتار می‌کرد متعجب شده بودند. ناگهان پسر دوباره فریاد زد پدر نگاه کن کوه‌ها و ابرها هم با قطار حرکت می‌کنند. زوج جوان با تعجب حرکات پسر را نظاره می‌کردند.

باران شروع شد چند قطره روی دست مرد جوان چکید او با لذت آن را نوازش کرد و چشم‌هایش را بست و دوباره فریاد زد پدر نگاه کن چه قدر زیباست، آب روی دستانم می‌چکد. زوج جوان دیگر طاقت نیاوردند و از مرد مسن پرسیدند چرا برای مداوای پسران به روان پزشک مراجعه نمی‌کنید. مرد مسن جواب داد اتفاقاً درست می‌گویید ما همین الان از بیمارستان بر می‌گردیم. امروز پسرم برای اولین بار است که می‌تواند زندگی و طبیعت

را ببیند چون مادرزادی نابینا بود و امروز پس از جراحی، بینایی خود را باز یافته است. زوج جوان با شنیدن این پاسخ سرشان را پایین انداخته و قطرات اشک از گونه‌هایشان جاری شد.



همدلی چیست؟

حافظ شیرازی همدلی را اینگونه توصیف می‌کند:

شب تاریک و بیم موج و گردابی چنین هایل **کجا داند حال ما سبکباران ساحل‌ها**

تاریخچه مفهوم همدلی در علوم انسانی به سال ۱۸۸۰ میلادی بر می‌گردد. زمانی که روانشناس آلمانی تئودور لیپزا از همدلی به عنوان توانایی درک و شناخت احساسات و هیجان‌های دیگران یاد می‌کند. در سال ۱۹۲۰ روانشناس انگلیسی تی جینر همدلی را ورود به حریم احساسات دیگران تعریف می‌کند. همدلی یعنی شنیدن چیزهایی که گفته نمی‌شود.

مولانا همدلی را مغناطیس القلوب و آگاهی به ضمیر درونی فرد می‌داند و آن را از خصوصیات مهم افرادی می‌داند که رفتار حمایتی دارند. افراد همدل کمتر خود محورند و برعکس افرادی که رفتارهای همدلانه و حمایتی ندارند بیشتر دوست دارند به مشکلات و نیازهای خود بپردازند و این رفتار کاملاً طبیعی است زیرا آنان آنقدر دغدغه نیازها و مشکلات خود هستند که به نیازها و گرفتاری‌های دیگران اصلاً فکر نمی‌کنند.

به همین جهت است که رسول گرامی اسلام(ص) می‌فرماید کسی که صبح کند در حالی که به امر مسلمانان اهتمام نرزد بهره‌ای از اسلام نبرده است. امام جعفر صادق(ع) نیز می‌فرماید وقتی برادر دینی حاجتی نزد مومنی آورد و او نتوانست حاجتش را برآورده سازد ولی با او همدلی کند خداوند او را بخاطر همدلی به بهشت می‌برد.

همدلی یک قدرت هیجانی و منطقی قوی است و به عنوان روغن چرخ دنده برای روان سازی ارتباطات عمل می کند. دکتر دانیل گلن مبدع هوش هیجانی در مقاله ای که در سال ۲۰۱۱ در مجله هاروارد بزنس ریویو به چاپ رسید می نویسد به سه دلیل باید از مهارت همدلی بعنوان یک عامل موفقیت در سازمان و کسب و کار بخوبی استفاده کرد:

○ رشد روز افزون گروه های کاری؛ چون گروه های کاری محل تبادل و غلیان هیجان هاست و شناخت و هم افزایی این هیجان ها موجب بهبود عملکرد می شود.

○ رشد سریع جهانی؛ که لازمه آن شناخت و ارتباط مؤثر با فرهنگ های مختلف در جهان است.

○ نیاز شدید به حفظ و نگهداشت کارکنان دانشی یا دانشکاران.

بسیاری از پژوهشگران معتقدند مدیران و روسایی که فاقد مهارت همدلی هستند هیچگاه نباید خانه را به سوی محل کار ترک کنند، زیرا در آن روز یک روزکاری موفقی را پشت سر نخواهند گذاشت. در انتها این مقاله را با این بیت شعر مولانا راجع به همدلی به پایان می بریم که:

که هر چیزی که اندیشی بدانم
نباشم یار صادق گردانم

چه نزدیک است جان تو به جانم
ضمیر همدگر دانند یاران



پیاده‌سازی مدیریت دانش

لزوم توجه به مدیریت تغییر در پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش

برش اول؛ به صدا در آمدن آژیر خطر «نبود مدیریت سرمایه‌های دانشی در سازمان‌ها»

یکی از چالش‌های پیش روی سازمان‌های کشور نتیجه کم توجه‌ای به سرمایه‌های دانشی در سال‌های قبل‌تر بوده است. به عبارت دیگر، پیامد نبود دیدگاهی جدی در مدیریت سرمایه‌های دانشی در سال‌های قبل، ناکارآمدی را در سازمان‌های کشور به همراه داشته است.

خروج نیروهای انسانی خبره در اثر بازنشستگی و یا مهاجرت از کشور و یا جذب در سایر سازمان‌ها احتمالاً با شرایط بهتر، چالش کمبود نیروهای انسانی توانمند را در اکثر سازمان‌ها ایجاد کرده است. وجود فارغ‌التحصیلان دانشگاهی قابل توجه در گروه‌های سنی متولدین دهه ۶۰ و ۷۰ در عمل نتوانسته به رفع چالش کمبود نیروی‌های دانشی و یا خبره در سازمان کمک کند. دلیل عمده این موضوع نیز کمبود و یا نبود شایستگی و مهارت کافی این افراد برای ورود به سازمان‌هاست.

از سویی دیگر، نبود نظام شایسته‌سالاری در اکثر سازمان‌ها به ویژه در بخش دولتی و دستگاه‌های اجرایی کشور، انگیزه همان کارکنان دانشی موجود را هم بیش از پیش کاهش داده و به کمبود سرمایه‌های دانشی دامن زده است. در نتیجه افراد خبره موجود یا از دیده مدیران ناشناس باقی مانده‌اند و یا منزوی شده‌اند و به اندازه کافی، دل در گرو سازمان ندارند. علاوه بر این اصولاً نیروهای یاد شده، در اثر نبود نظام جانشین‌پروری، برای سمت‌های کلیدی‌تر در سازمان مهیا نشده‌اند.

طی مشاهدات و مطالعات میدانی در سطح سازمان‌های مختلف، به نظر می‌رسد آژیر خطر چالش‌های ذکر شده برای مدیران کشور به صدا در آمده است و آنها را به صرافت انداخته تا با نگاهی جدی و عملیاتی، به مدیریت دانش و سرمایه‌های دانشی خود توجه کنند. ابلاغ الزامات بالادستی نیز مزید بر علت شده تا مدیران بیشتر در جستجوی اجرای نظام مدیریت دانش باشند.

برش دوم: برای «مدیریت دانش» نیاز به نظام و پارادایم جدید است؟

هرچند در سال‌های اخیر موضوع پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش مورد توجه سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی کشور قرار گرفته، ولی همچنان خطر عدم درک درست از ابعاد مساله وجود دارد. بدون شک اگر سازمان، مساله را به درستی تشخیص ندهد، دست به انجام اقداماتی می‌زند که خروجی ملموس برای آنها نخواهد داشت و گره مشکل را باز نخواهد کرد. در بسیاری از سازمان‌ها مدیریت دانش به ثمر نمی‌نشیند، زیرا آن را تکنیکی می‌دانند که در برنامه‌ای کوتاه، می‌تواند تمام چالشی که در سطور بالاتر تشریح شد را پوشش دهد و آنها را حل کند.

در این نگاه یک واحد سازمانی متولی اجرای مدیریت دانش می‌شود و به طور جزیره‌ای، اقداماتی در راستای مدیریت دانش تعریف و اجرا می‌کند که لزوماً نمی‌توانند مسائل سازمان را در حوزه سرمایه‌های دانشی، حل کند. نهایتاً در بهترین حالت، سازمان اقداماتی موقت با هدف تسکین درد را به اجرا در می‌آورد. بنابراین به منظور موفقیت در مدیریت سرمایه‌های دانشی لازم است، دیدگاه و رویکردها در سطح مدیران ارشد و بدنه سازمان تغییر کند. اما منظور از تغییر دیدگاه و رویکرد چیست؟



بر اساس مشاهدات و تجارب نگارنده در فعالیتهای مشاوره‌ای در زمینه مدیریت دانش، صرفاً آن دسته از سازمان‌هایی که اجرای اقدامات مدیریت دانش را در قالب یک نظام تعریف می‌کنند و اقدامات آن را با اهداف و فرایندهای اصلی سازمان گره می‌زنند و با مکانیزم‌های

کششی و رانشی همراه می‌کنند، شانس موفقیت دارند. به بیانی دیگر، تا زمانی که شاکله سازمان، نگاه خود را به کارکنان دانشی، از نیرو و منابع انسانی، به سرمایه انسانی، عوض نکند و برای آن، تمام سازمان را بسیج نکند، تغییر رفتار و در نهایت، پیامدهای عملی خوشایند، نمایان نمی‌شود.

بدین منظور نیاز است همراه با «مدیریت دانش»، رویکرد «مدیریت تغییر» نیز مورد توجه قرار گیرد. «مدیریت تغییر» به هرگونه اقدامی برای انتقال افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها اشاره دارد که برای جهت‌دهی دوباره به تخصیص منابع، فرایندهای تجاری، تخصیص بودجه و یا حالت‌های دیگر عملیاتی در نظر گرفته می‌شود و به طور قابل‌توجهی، شکل یک سازمان را بازآرایی می‌کند. مدیریت تغییر سازمانی، هر چیزی که نیاز به تغییر دارد را در نظر می‌گیرد. مدیریت تغییر بر این تمرکز دارد که چگونه افراد و تیم‌ها تحت تاثیر یک انتقال سازمانی قرار می‌گیرند و چندین رشته مختلف، از علوم رفتاری و اجتماعی تا فناوری اطلاعات و راه‌حل‌های کسب و کار را مورد توجه قرار می‌دهد.



برش سوم؛ عوامل کلیدی موفقیت در ایجاد نظام مدیریت دانش با الهام از مدیریت تغییر

در بخش اول و دوم توضیح داده شد که امروزه سازمان‌های کشور بیش از پیش دغدغه مدیریت دانش دارند و دیدگاه‌شان به مدیریت دانش، نه یک اقدام تزئینی و نمایشی، بلکه یک ضرورت و الزام است. با این وجود عموماً به دلیل ناآگاهی نسبت به نحوه پیاده‌سازی درست، با این مفهوم به صورت سطحی برخورد می‌شود و آن را اقدامی بخشی و نه فراگیر تصور می‌کنند. در این قسمت از نوشتار، با مروری بر مفاهیم ارائه شده در مقاله کریستوفر اسمیت در سال ۲۰۱۹ با موضوع مدیریت تغییر، عواملی که باید سازمان‌ها برای موفق شدن در اجرای مدیریت دانش به آن‌ها توجه کنند، تبیین می‌شود.

۱- حمایت تمام و کمال مدیران ارشد

انعقاد قرارداد و استخدام مشاور مدیریت دانش مهم است؛ اما در واقع شما به بیش از این نیاز دارید. برای تأثیر واقعی، حمایت مالی و اجرایی مدیران ارشد باید فعالانه و قابل مشاهده برای بدنه سازمان باشد. در تجربیات اجرایی به عنوان مشاور، به عینه مشاهده کرده‌ام که هر زمان مدیران ارشد و به طور خاص مدیر عامل، درک و تعهد لازم را به مدیریت دانش دارد و حمایت‌های مالی و معنوی از طرح را در چارچوب‌های سازمانی خود انجام می‌دهد، فرایند کاری بسیار کارآمد پیش رفته و از سوی متولیان امر، با جدیت دنبال می‌شود. مطالعات نشان داده‌اند که حمایت‌های مدیران ارشد مهمترین عامل موفقیت مدیریت تغییر است.



۲- پشتیبانی از کارمندان

حمایت از کارمندان یکی دیگر از مولفه‌های مهم موفقیت است. از آنجا که کارکنان قلب یک سازمان هستند، آنها هستند که باعث ایجاد تغییر می‌شوند. بدون وجود آنها در کنار مدیران و متولی مدیریت دانش، یک برنامه تغییر نمی‌تواند به خوبی کار کند. چند روش برای به دست آوردن پشتیبانی، شامل موارد زیر است:

- تأکید بر مزایای تغییر برای کارکنان دانشی
- ایجاد فضا برای ارتباط دو طرفه با آنها و ایجاد فضای لازم برای دریافت بازخورد در مراحل اجرای کار
- درگیر کردن کارکنان دانشی و دعوت به مشارکت از آنها برای بهبود روندهای اجرایی

روش‌های متنوعی برای مشارکت گرفتن کارکنان در طرح‌های مدیریت تغییر وجود دارد و در هر سازمان می‌تواند متناسب با شرایط، متفاوت باشد؛ اما یکی از روش‌های موثر درگیرکردن کارکنان، تعریف پروژه‌های کوچک بهبود است. اجرای طرح‌ها و اقدامات کوچک مدیریت دانش به صورت پایلوت، روشی برای مشارکت داوطلبانه از همراهان تغییر است. اثرات و خروجی کار باید طوری باشد که ذهنیت آنها را نسبت به مناسب بودن اقدامات مدیریت دانش تقویت کند و سایر کارکنان خاکستری را نیز نسبت به نتایج موفق، حساس کند. از این گذشته، با پشتیبانی کارکنان، برنامه پیاده‌سازی مدیریت دانش، شانس موفقیت بسیار بیشتری خواهد داشت و از همه مهم‌تر، کارشناسان سازمان احساس می‌کنند در اجرای طرح تغییر (اجرای مدیریت دانش) نقش موثر و مهم دارند و همین موضوع ایجاد حس خوشایندی را در آنها ایجاد می‌کند.

۳- قهرمانان تغییر

قهرمانان تغییر فعالان خط مقدم هستند. آنها فعالانه از تغییرات هدفمند در فرایندهای کاری، پشتیبانی می‌کنند. داشتن قهرمان تغییر به متولیان اجرایی مدیریت دانش کمک می‌کند؛ زیرا آنها می‌توانند به موارد زیر کمک کنند:

- آموزش مستمر موضوعات مدیریت دانش
- ترویج و معرفی برنامه‌ها و اقدامات مدیریت دانش برای سایر همکاران
- ارتقاء سطح تعاملات
- نظارت بر پیشرفت کار

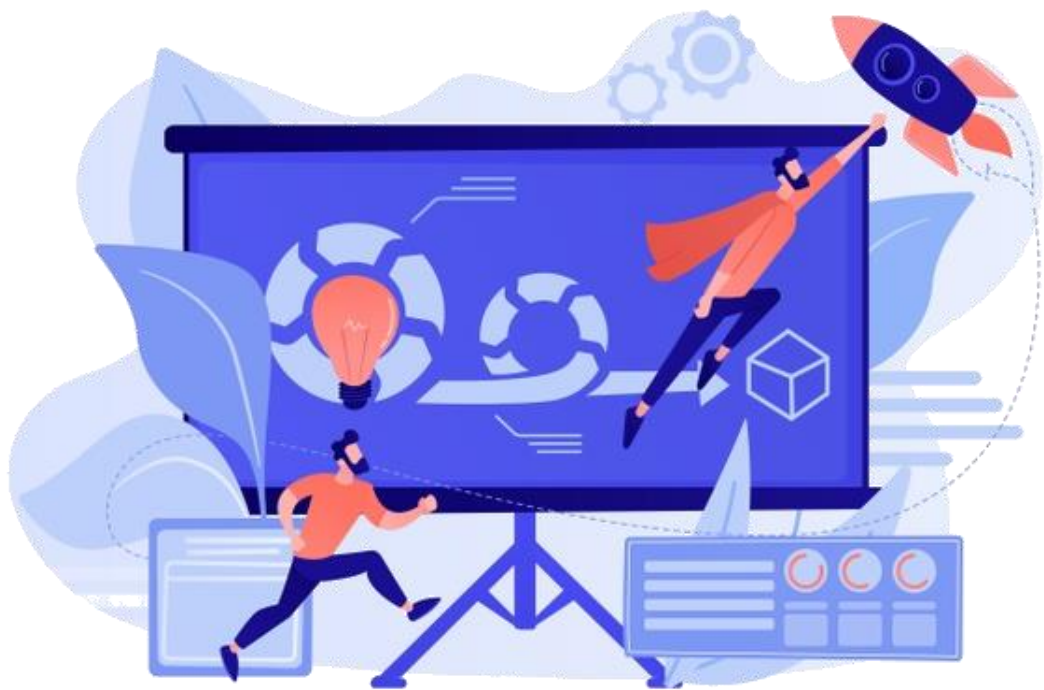
۴- اهداف صریح و قابل اندازه‌گیری

تعیین اهداف قابل اندازه‌گیری برای پایش و پیگیری روند اجرای طرح مدیریت دانش و پاسخگویی بهتر به ذینفعان طرح، بسیار مهم است. این اهداف باید مشخص و کمی و دارای مهلت تعیین شده باشد. بدیهی است اهداف طرح باید قابل دستیابی باشد. اگر قابلیت دستیابی ندارند، آنها باید مورد بازبینی قرار گیرند تا تبدیل به اهداف واقعی‌تر شوند. این اهداف همچنین می‌توانند برای کسب بینش، اثبات پیشرفت به مدیران مفید باشد و برای متولی مدیریت دانش نیز در یادگیری مواردی که نیاز به اصلاح دارند، مورد استفاده قرار گیرد.

۵- سازگاری و چابکی

سازگاری در دنیای پر سرعت امروز ضروری است. هرچه انعطاف پذیری بیشتری داشته باشید، برنامه شما بهتر می‌تواند با تغییرات سازگار شود. اگر برنامه شما نتواند به خوبی نسبت به تغییرات واکنش نشان دهد، در نتیجه کمتر قادر به مقابله با رویدادهای خارجی خواهد بود. به عنوان مثال، تغییر در تقاضای ذینفعان می‌تواند بر استراتژی تغییر طرح، تأثیر بگذارد.

به همین دلیل داشتن دیدگاهی چابک و سازگار با فرآیند تغییر، بسیار مهم است. به عنوان مثال ممکن است در طرح مدیریت دانش که در حال پیاده سازی است، پیش بینی شده است که پس از شناخت کامل از وضعیت سازمان و طراحی چند پایلوت، آئین نامه انگیزشی مدیریت دانش طراحی شود. اما در عمل، به دلیل وجود حساسیت بدنه سازمان و دغدغه داشتن نظام انگیزشی شفاف، متولی مدیریت دانش متوجه می‌شود باید در گام‌های ابتدایی نسبت به طراحی نظام انگیزشی اقدام کند تا همراهی کارکنان راحت تر اتفاق بیافتد. بنابراین این نرمش در برنامه‌ریزی و اجرا حائز اهمیت است و نباید نسبت به روند و توالی اجرای طرح سلب رفتار کرد.



۶- آموزش و اطلاع‌رسانی فراگیر و جامع

انجام درست برنامه‌های اطلاع‌رسانی و آموزشی مدیران و بدنه سازمان می‌تواند بهره‌وری، رضایت و انگیزه حرکت ایجاد کند و یا در صورتیکه ناشیانه و یا ناقص انجام شود، منجر به دلسردی و حتی ابتر ماندن طرح شود. به همین دلایل، موفقیت یک برنامه تغییر (بخوانید پیاده‌سازی مدیریت دانش) را مستقیم تحت تأثیر قرار می‌دهد. آموزش‌ها و برنامه‌های اطلاع‌رسانی می‌تواند آنلاین و آفلاین و به اشکال مختلف باشد، ولی آنچه مهم است این است که اولاً باید قبل و بعد از برنامه تغییر (فازهای اجرای طرح مدیریت دانش) مورد توجه قرار گیرد و همچنین متناسب با هر سازمان، شخصی‌سازی شده باشد. ارائه مفاهیم در خصوص ضرورت مدیریت دانش در سازمانی با ماهیت رقابتی با سازمانی در فضای غیررقابتی متفاوت است. سازمانی خدمت محور دغدغه و انتظارات متفاوت از یک واحد صنعتی دارد.

بنابراین موضوع فضای کسب و کار در طراحی محتوای اطلاع‌رسانی و آموزشی باید مورد توجه قرار گیرد. لازم به ذکر است، دوره آموزشی حرفه‌ای، می‌تواند بر انگیزه و وفاداری کارکنان اثر مثبت بگذارد.

۷- یک برنامه ارتباطی سرگرم‌کننده و جذاب

اجرای طرح‌های تغییر از جمله اجرای نظام مدیریت دانش، نباید به هیچ وجه خسته‌کننده باشد. هرچه سرگرم‌کننده‌تر و جذاب‌تر برنامه‌ها طراحی شود، کارکنان بیش‌تر درگیر می‌شوند و با بهره‌وری بیشتری طرح را همراهی می‌کنند. بنابراین، توجه داشته باشید که اقداماتی که در مراحل آموزش و اجرای پایلوت طراحی می‌شود، شامل اقدامات سرگرم‌کننده و جالب باشد. استفاده از بازی‌های مدیریتی جذاب در کارگاه‌های آموزشی، در نظر گرفتن سرگرمی در اجرای طرح و برگزاری رویدادهای اجتماعی می‌تواند بسیار موثر باشد. هرچه اقدامات تیم متولی و مشاور، جذاب‌تر باشد، شانس همراهی بیشتر خواهد بود. این موضوع در سازمان‌های فرسوده و غیرشاد ایرانی، اگر درست اجرا شود بسیار موثر خواهد بود. باید خلاقیت به خرج داد و از فکر کردن در خارج از چارچوب نترسید.

۸- بکارگیری فناوری دیجیتال و نوآوری در اجرای طرح مدیریت دانش

نوآوری، تم اصلی برنامه‌های تغییر است. این نوآوری‌ها اغلب از فناوری دیجیتال ناشی می‌شود. آنها می‌توانند کل سازمان‌ها و صنایع را به تحول سوق دهند. فناوری‌های روز از جمله واقعیت افزوده و واقعیت مجازی می‌توانند در موفقیت اجرای چرخه‌های دانش بسیار موثر باشند. با استفاده از ابزارهای فناوری روز، می‌توان در ترغیب مدیران و کارکنان به استفاده از فرایندهای مدیریت دانش بهره جست. به طور مثال اضافه کردن «واقعیت افزوده» بر روی یک دستگاه کمپرسور، می‌تواند دانش را در محل استفاده آن در اختیار تکنسین‌های تازه کار قرار داد. به این ترتیب که با استفاده از تکنولوژی واقعیت افزوده و با بکارگیری موبایل تکنسین و اسکن کردن صفحه هدف که روی کمپرسور درج شده، محتویات دانشی -شامل تجارب و درس آموخته‌های خبرگان در استفاده از آن کمپرسور خاص، روی صفحه موبایل به نمایش در می‌آید و تکنسین در زمان مورد نظر، به دانش مورد نظر دست می‌یابد. به این ترتیب در این مثال، به طور جذابی، کارایی و اثربخشی «اشتراک و بکارگیری دانش» افزایش پیدا می‌کند.

این روزها دیجیتال یک گزینه نیست بلکه یک ضرورت است. اگرچه تبدیل هر شرکتی به یک شرکت فناوری ضروری نیست، اما هوشمندی دیجیتال برای تمامی سازمان‌ها ضروری است. این بدان معنی است که اول فناوری دیجیتال را بپذیرند و ثانیاً، از مدل‌های کاری سازگار و مدرن استفاده کنند.

متولیان مدیریت دانش باید به استفاده از فناوری روز و استفاده از نرم افزار مدیریت دانش که مبتنی برنسل چهار دیجیتال است بیشتر توجه کنند تا بتوانند همراهی کارکنان دانشی خود را بهتر فراهم آورند. به طور مثال باید به فناوری‌هایی توجه شود که در مناطقی که دسترسی به کامپیوتر و امکان ثبت درس آموخته‌ها فراهم نیست، کارکنان دانشی بتوانند با استفاده از موبایل و ابزارهای صوتی و تصویری، به راحتی از ذخیره‌سازی و اشتراک دانش در سامانه مدیریت دانش، بهره بگیرند.



۹- پایداری در اجرای اقدامات مدیریت دانش

اجرای اقدامات مدیریت دانش در قالب یک طرح به پایان نمی‌رسد. برنامه تغییر تا زمانی که به اندازه کافی تقویت نشده باشد، به بدنه سازمان نمی‌چسبد و پیوند نمی‌خورد. تقویت آخرین مرحله از یک برنامه تغییر است و این همان جایی است که بسیاری از سازمان‌ها کار را رها می‌کنند. پس از اتمام مدت پروژه که معمولاً با حضور مشاور مدیریت دانش همراه است باید اقدامات زیر به منظور تقویت و تثبیت انجام شود.

○ اندازه‌گیری معیارهای کلیدی مانند بهره‌وری، بهبود تعاملات دانشی و سایر شاخص‌های کمی و کیفی مدیریت دانش به طور دائمی انجام شود.

- اندازه‌گیری معیارهای کلیدی مانند بهره‌وری، بهبود تعاملات دانشی و سایر شاخص‌های کمی و کیفی مدیریت دانش به طور دائمی انجام شود.
- به کمک ابزارهایی مثل داستان‌سرایی و برگزاری رویدادها، اقدامات مثبت طرح، اطلاع‌رسانی و ترویج داده شود.
- بررسی‌ها و ارزیابی‌های پس از برنامه انجام شود. استفاده از «تکنیک بازنگری پس از اقدام» در خود طرح مدیریت دانش نیز باید مورد استفاده قرار گیرد.
- با جمع‌آوری اطلاعات، باید به هر نقطه ضعفی واکنش نشان داد. اگر شاخص‌های اصلی شروع به لغزش کنند، ممکن است لازم باشد گام بیشتری توسط تیم متولی و مشاور برای ادامه کار برداشته شود.
- اقدامات لازم به منظور نگهداشت نظام مدیریت دانش پیش‌بینی و طراحی شود. به عبارت دیگر، بعد از اتمام طرح و خروج مشاور از سازمان، ریسک‌رها شدن و عدم نگهداشت سیستم به ویژه در سازمان‌های دولتی و دستگاه‌های اجرایی کشور که امکان تخصیص نیروی مستقل را معمولاً ندارند، وجود دارد. با توجه به محدودیت‌هایی که در جذب و استخدام در سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی کشور وجود دارد، می‌توان از مکانیزم دیگری که در چارچوب قوانین پیش‌بینی شده است از جمله «برون‌سپاری نگهداشت نظام مدیریت دانش» استفاده کرد.
- اجرای نمایشی مدیریت دانش در سازمان‌ها با برگزاری دوره آموزشی کم‌رمق و یا چاپ پوستر «مدیریت دانش مهم است!» و خرید یک نرم‌افزار به سادگی و کمترین اصطکاکی شدنی است، اما پیاده‌سازی مدیریت دانش با رویکرد «مدیریت تغییر» مطمئناً آسان نیست. موانع زیادی برای موفقیت وجود دارد؛ از مقاومت کارکنان گرفته تا فناوری منسوخ. گرچه کار مدیریت تغییر آسان نیست؛ اما تغییر موفقیت‌آمیز امکان‌پذیر است. در نگاه اول، ایجاد تغییر با وجود تمام محدودیت‌هایی که در ساختار فرسوده کشور شاهد آن هستیم به نظر نشدنی و دشوار می‌آید، اما آنچه برخی مدیران و سازمان‌ها در عمل نشان داده‌اند مؤید این است که می‌توان هر کار بزرگی را انجام داد؛ به شرط آن که خواست آن کار باشد و دوم اینکه از اصول مدیریت تغییر استفاده کرد.



مدیریت دانش و استراتژی

مدیریت دانش در خدمت اقیانوس آبی

زمانی که تمامی سازمان‌ها با بهره‌گیری از الگوهای رایج مدیریت استراتژیک تمرکز ویژه‌ای بر تحلیل رقبا داشتند، «چان کیم و رنه مابورنیا» به سازمان‌ها توصیه کرد که به جای تمرکز بر رقبا، برای خود اقیانوس آبی مجزایی ایجاد کنند تا رقیبی نداشته باشند. با این کار دیگر رقیبی وجود نخواهد داشت که سازمان در اندیشه تحلیل آن‌ها برآید. تئوری اقیانوس آبی، منطق قابل دفاعی دارد، زیرا تجربه نگارنده در بکارگیری روش‌های رایج در مدیریت استراتژیک به ویژه تحلیل‌های محیطی، موید این موضوع است که زمان و هزینه بسیاری جهت تحلیل رقبای فعلی و خطرات رقبای آتی، شرایط رقابت، محصولات جایگزین، روش‌های متنوع ارائه محصولات و خدمات و غیره بر سازمان تحمیل می‌شود که در بسیاری مواقع کاربردی نیست.



اما آنچه مورد بحث می‌باشد، این است که اقیانوس آبی یک سازمان چگونه ایجاد می‌شود؟ ما دقیقا چه زمانی می‌توانیم ادعا کنیم سازمان را در اقیانوسی آبی رنگ تحت مدیریت داریم؛ وقتی منابع، مواد اولیه عملیات یک سازمان در کنار رقبا از یک محل تامین می‌شود؟ وقتی که ما و رقبا به یک اندازه ملزم به تامین بخشی از نیازهای یک محصول یا خدمت خاص برای کشور خود باشیم؟ چه زمانی می‌توانیم در یک اقیانوس آبی، سازمان را هدایت کنیم در حالی که نیروی انسانی سازمان تحت تاثیر شرایط سازمان‌های رقیب انگیزه کافی برای انجام وظایف خود را ندارند!

با درک مجموعه عظیمی از مثال‌هایی از جنس موارد فوق الذکر، به این نتیجه خواهیم رسید که برای ایجاد یک اقیانوس آبی نمی‌توان پروژه‌ای را بطور مشخص، مثلا در ۵ سال تعریف نمود؛ بطوریکه منابع انسانی، تامین، فروش و غیره را مستقل از سایر رقبا نماید. ایجاد یک اقیانوس آبی در گرو ایجاد یک تمایز ویژه است؛ تمایزی که سازمان را تا حدود بسیاری از رقبا جدا نماید. این تمایز ویژه، همان مدیریت دانش با دیدگاه مکتب اقتصادی در سازمان است.



همانطور که در نوشتارهای پیشین در خصوص مکاتب مدیریت دانش توضیح دادم، سازمان‌ها می‌توانند بینشی را انتخاب کنند که در آن انتظارات سازمان از مدیریت دانش خلاصه شده باشد. در مکتب اقتصادی مدیریت دانش هدف نهایی ایجاد ارزش افزوده اقتصادی و تمایز است؛ یعنی این انتظار از مدیریت دانش می‌رود که در آن دانش‌های خلق شده، تسهیم و توسعه داده شده، در نهایت توسط سازمان به کار گرفته شود و منجر به ایجاد یک تمایز اساسی برای سازمان گردد. این تمایزها می‌تواند زمینه‌ساز خلق یک اقیانوس آبی برای سازمان شود.

اما اصلی‌ترین ابزار ایجاد اقیانوس آبی، مشارکت مستعدترین کارکنان سازمان نیست. هرچند شرطی لازم برای تحقق این مهم است، اما کافی نیست. به تعبیر دیگر مشارکت تویوتایی کارکنان استوار بر پیشنهادهای کایزنی، تنها شرط ایجاد اقیانوس نیست، بلکه این تعهد مدیریت سازمان است که باید عمیقا باور داشته باشند که می‌توانند اقیانوس آبی را بسازند و این همان آخرین حلقه زنجیره مدیریت دانش یعنی "بکارگیری دانش" است.

اگر قرار است فقط از این موضوع خوشحال باشیم که جمع زیادی از کارکنان را به مشارکت ترغیب نمودیم، نهایتاً می‌توانیم در اقیانوس فعلی خود رقابت بهتری با رقبا داشته باشیم، اما کماکان صورت مساله باقی می‌ماند؛ یعنی باز هم باید رقبا را تحلیل کنیم.

مدیران سازمان برای ایجاد اقیانوس آبی باید بهای متفاوت بودن و ایجاد تمایز را بدهند، ایده‌های خلاقانه و حتی پیشنهادهای کوچک را جمع آوری نمایند. هر آنچه کارکنان بعنوان دانش در اختیار دارند را بشناسند و سپس با تکنیک‌های اولویت‌بندی اقدام به مرتب نمودن آن‌ها نموده و منابع مرتبطی در جهت تبدیل خلاقیت به نوآوری در اختیار کارکنان قرار دهند. در تمامی این مسیر رهبران سازمان باید با ایفای نقش مربی، در کنار کارکنان قرار گرفته و آن‌ها را هدایت نمایند. بدین ترتیب فرهنگ‌سازمانی به آرامی شروع به تغییر می‌کند. کارکنان باور می‌کنند که آنچه تا امروز فقط به صورت شعارهای شیک و دستورالعمل‌های کتابچه شده در ویتترین مدیران سازمان بوده، فقط حرف نیست. آن زمان است که حتی ساده‌ترین کارگر سازمان تمام توان خود را در جهت خلق ایده به کار می‌بندد؛ حتی اگر توان این کار را نداشته باشند تلاش می‌کنند که بیاموزند و این تلاش زمینه‌ساز یادگیری‌های گروهی و ایجاد تیم‌های خبرگی در سازمان خواهد شد. ایجاد اقیانوس آبی یک استراتژی محرک برای سازمان‌هایی است که نمی‌خواهند رقابت کنند، بلکه می‌خواهند به تنهایی ارزش آفرینی کنند.



پیاده‌سازی مدیریت دانش

بزرگ‌ترین موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش

تلاش‌ها در زمینه مدیریت دانش می‌تواند به دلایل بی‌شماری با شکست روبرو شود، اما این شکست عمدتاً در ارتباط با "کارکنان" آغاز می‌شود. طبق تحقیقات APQC، بزرگ‌ترین موانعی که به پیاده‌سازی مدیریت دانش آسیب می‌رساند، آگاهی، زمان و فرهنگ سازمانی است. در اغلب موارد یا ابزارها و رویکردهای مناسب در اختیار کارکنان قرار نمی‌گیرد و یا کارکنان زمان کافی برای اختصاص به این حوزه را ندارند. از سوی دیگر قوانین و فرضیات نانوشته می‌تواند مشارکت در این زمینه را دشوار کرده و از جذابیت آن بکاهد. در ادامه این مطلب سه مانع به همراه ایده‌هایی برای حل هر یک از آن‌ها ارائه شده است. البته قطعاً رفع این مشکلات به‌سادگی آب خوردن نیست و انتخاب روش مناسب به شرایط شما و سازمانتان بستگی دارد. اما پیروی از این توصیه‌ها می‌تواند اقدامات مدیریت دانشی شما را در مسیر درست قرار دهد.

مانع اول؛ آگاهی

در صورتی‌که کارکنان ندانند مدیریت دانش چیست، نمی‌توانند برای آن کاری انجام دهند. بنابراین استقرار و جاری‌سازی این سیستم در سازمان شما مستلزم داشتن یک استراتژی ارتباطی منسجم و جذاب است. در صورتی‌که پیام شما به‌صورت زودهنگام و به زبان و قالب ساده و مناسب منتقل نشود، کارکنان درک نخواهند کرد که از ابزارها و رویکردهایی که برایشان در نظر گرفته‌اید، چه زمانی باید استفاده کنند.

راه‌های غلبه بر موانع ناشی از عدم آگاهی

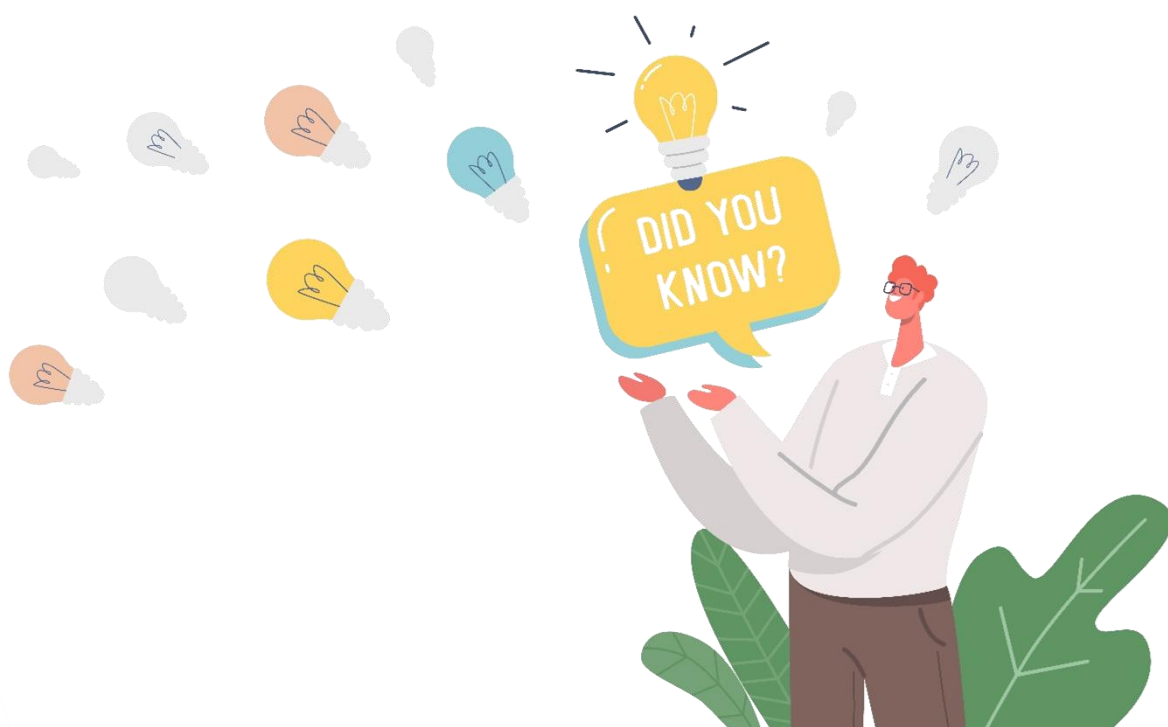
برای مدیریت دانش یک برند ایجاد کنید؛ در این راستا باید اصطلاحات و عبارات جذاب برای گفتگو در مورد مدیریت دانش بکار ببرید. همچنین ایده پردازی و استفاده از یک آرم یا شعار منطبق با فرهنگ و ارزش‌های سازمانی مفید خواهد بود. در گام بعد به‌صورت مداوم برند و شعار مدیریت دانش را تکرار کنید تا با به‌کاربردن آن کارکنان فوراً آن را تشخیص دهند.

از یک استراتژی چندکاناله استفاده کنید؛ بعضی از افراد هرگز ایمیل نمی‌خوانند و بعضی دیگر در جلسات تمرکز کافی ندارند. جهت حصول اطمینان از اینکه پیام شما به‌درستی منتقل می‌شود، باید آن را از طریق کانال‌های متفاوت به اشتراک بگذارید.

پیام‌های خود را تنظیم کنید؛ روایت‌های مختلف و شیوه‌های ارتباطی مؤثر را شناسایی کرده و آن را بر اساس فرهنگ و علایق کارکنان برای سازمانتان بومی‌سازی کنید. استفاده از پیام‌هایی که در سازمان‌های دیگر موفق بوده، لزوماً در سازمان شما منجر به آگاه‌سازی نمی‌شود.

سرگرم‌کننده باشید؛ رویدادهای زنده، مسابقات و فیلم‌های خنده‌دار می‌توانند هیجان و "هیاهو" لازم برای مدیریت دانش را فراهم کند. برای اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی حتماً از رویکردهای جذاب استفاده کنید. روش‌های کلاسیک جذابیت چندانی برای کارکنان ندارد؛ به‌ویژه که در حال حاضر بخش قابل توجهی از منابع انسانی شاغل در سازمان‌ها نسل جوان هستند.

مشارکت رهبران و مدیران را جلب کنید؛ در صورتی که رهبران و مدیران را متقاعد کنید که مدیریت دانش از اهمیت برخوردار است، الگوپذیری و مشارکت برای آن‌ها آسان خواهد شد. پس با استفاده از ابزارهای مختلف مشارکت این گروه از ذینفعان را جلب کنید. برای این‌کار می‌توانید خلاصه‌ای از اقداماتی که انجام داده‌اید را در یک ساختار جذاب برای رهبران سازمان ارسال کنید تا در جریان فعالیت‌های مدیریت دانش قرار گیرند. همچنین می‌توانید در رویدادهای خاص از مدیران ارشد سازمان دعوت کنید تا سخنرانی کوتاهی در خصوص اهمیت مدیریت دانش داشته باشند.



مانع دوم؛ زمان

هنگامی که این تصور در کارکنان ایجاد شود که بیش از حد به مدیریت دانش مشغول هستند، زمان به مانعی تبدیل خواهد شد. گاهی اوقات این مسئله ناشی از برنامه ریزی نامناسب برای مدیریت دانش است. برای نمونه ممکن است از افراد درخواست شود در جلسه های طولانی شرکت کنند و یا یادگیری و استفاده از برخی از ابزارها برایشان وقت گیر باشد. این نوع از موانع زمانی ایجاد می شود که کارکنان بیش از حد درگیر آن باشند و یا مدیریت دانش را "کار اضافی" بدانند که به درد آن ها نمی خورد.

راه های غلبه بر موانع زمانی

مدیریت دانش را تا حد ممکن سریع و آسان کنید؛ به دنبال روش هایی برای از بین بردن یا خودکار کردن مراحل و یا ادغام مدیریت دانش در سیستم ها و برنامه هایی باشید که قبلا کارکنان از آن استفاده کرده اند.

مدیریت دانش را به عنوان بخشی از مسئولیت های کارکنان قرار دهید؛ برای مشارکت کنندگان اصلی همچون متخصصان، رهبران و فعالین حوزه مدیریت دانش، نقش ها و انتظارات شفاف دارای رتبه بندی مشخص کنید.

آموزش های مدیریت دانش را متناسب و بر اساس نیاز و تقاضا انجام دهید؛ کارکنان باید بتوانند بدون مراجعه به دفترچه های راهنما یا دیدن فیلم های آموزشی طولانی، پاسخ سؤالات خود را بیابند. برای این کار لازم است که آموزش های مدیریت دانش به اندازه باشد، برگزاری دوره های آموزشی طولانی و تهیه محتوای آموزشی حجیم کمکی به یادگیری نمی کند.

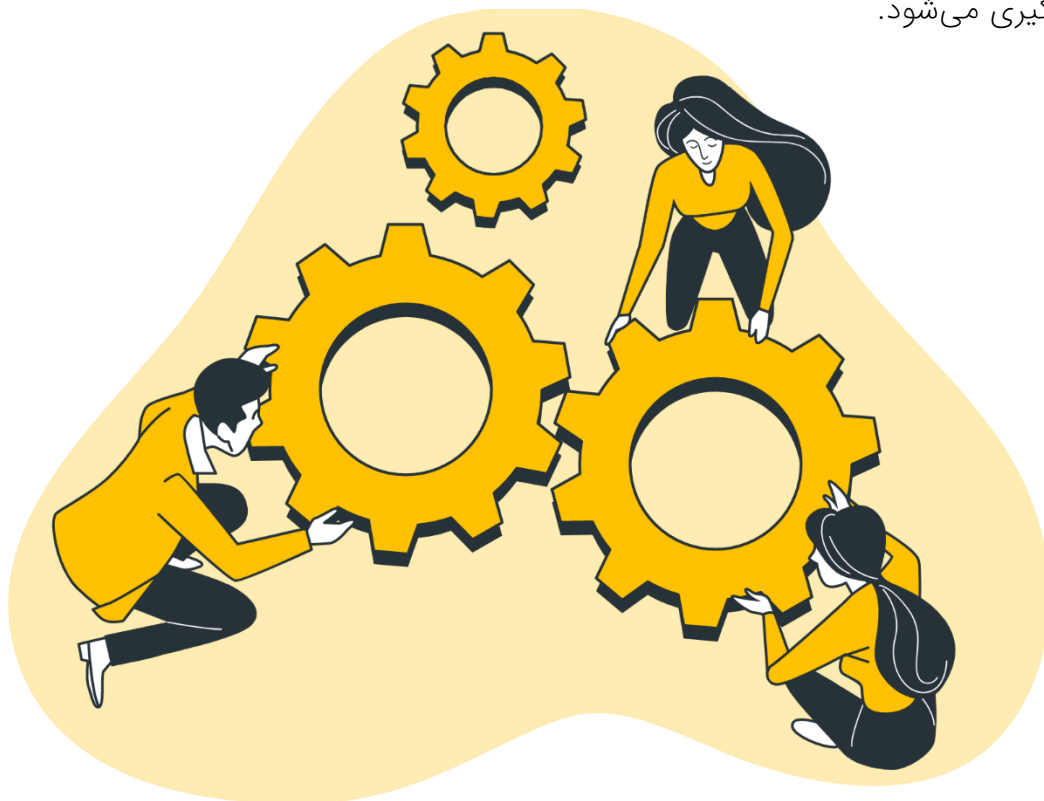


در جستجوی موانع ساختاری برای صرف وقت در مدیریت دانش باشید؛ برای حل چالش زمان، مدیریت دانش باید به بخشی از فعالیت های روزانه کارکنان تبدیل شود. به این نکته توجه داشته باشید که بهترین روش برای انجام این کار ایجاد ارتباط میان سیستم های سازمانی با مدیریت دانش است.

مشوق‌های آشکار و پنهان ایجاد کنید؛ اگر افرادی تصور کنند که این امر برای رهبران و مدیران مهم است و یا اینکه اگر احساس کنند این کار به حرفه آن‌ها کمک می‌کند، برای آن وقت می‌گذارند. کاری کنید که علاقه‌مندی کارکنان به مشارکت در فرایندهای دانشی بیش‌تر شود

مانع سوم؛ فرهنگ سازمانی

حتی اگر رهبران تمام‌قد به حمایت از مدیریت دانش بایستند، ممکن است فرضیات اساسی، نگرش‌ها و قوانین نانوشته برخلاف برنامه‌های مدیریت دانش پیش رود. فرهنگ سازمانی نامناسب می‌تواند کارمندان را از طرح سؤال و یا به اشتراک‌گذاشتن بترساند و یا اینکه آن‌ها را در مورد چگونگی استفاده از دانش دچار شک و تردید کند. همچنین تفاوت‌های ظریف فرهنگی میان عملکردها، واحدها و موقعیت‌های جغرافیایی متفاوت می‌تواند منجر به ایجاد گروه‌های غیررسمی می‌شود که عملکرد میان تیمی مدیریت دانش را پیچیده می‌کند. به بیان دیگر دانش در میان گروه‌های محدود باقی‌مانده و از اشتراک‌گذاری آن‌ها با سایر تیم‌ها جلوگیری می‌شود.



راه‌های غلبه بر موانع فرهنگی

رهبران را در توسعه استراتژی مدیریت دانش درگیر کنید؛ این حقیقت بر کسی پوشیده نیست که عقاید و رفتار مدیران تأثیر زیادی بر فرهنگ سازمانی دارد و شما برای رفع مشکلات موانع فرهنگی به جلب حمایت آن‌ها احتیاج خواهید داشت.

رهبران را در توسعه استراتژی مدیریت دانش درگیر کنید؛ این حقیقت بر کسی پوشیده نیست که عقاید و رفتار مدیران تأثیر زیادی بر فرهنگ سازمانی دارد و شما برای رفع مشکلات موانع فرهنگی به جلب حمایت آن‌ها احتیاج خواهید داشت.

مربی‌گری مدیران برای پذیرش نقش حمایتی را بر عهده بگیرید؛ نحوه بهره‌مندی مدیران از مزایای مدیریت دانش و همچنین انتظارات خود را برای دریافت حمایت و پشتیبانی به صورت واضح و شفاف بیان کنید. برای سهولت کار می‌توانید از اسلایدها، نکات گفتاری، به روش‌ها و الگوها استفاده کنید. شما باید در نقش یک مربی مدیریت دانش به مدیران سازمان جهت بدهید تا از اجرای درست آن حمایت کنند.

برخی از اقدامات نظیر آموزش را با منابع انسانی شریک شوید؛ آموزش‌های مدیریت دانش را در فرآیند جذب و استخدام نیروی جدید لحاظ کرده و شاخص‌های مرتبط با ارزیابی عملکرد را با مدیریت دانش ادغام کنید. ارتباط بین فرایندهای مدیریت دانش با سایر فرایندهای سازمانی نقش بسزایی در موفقیت مدیریت دانش ایفا می‌کند.

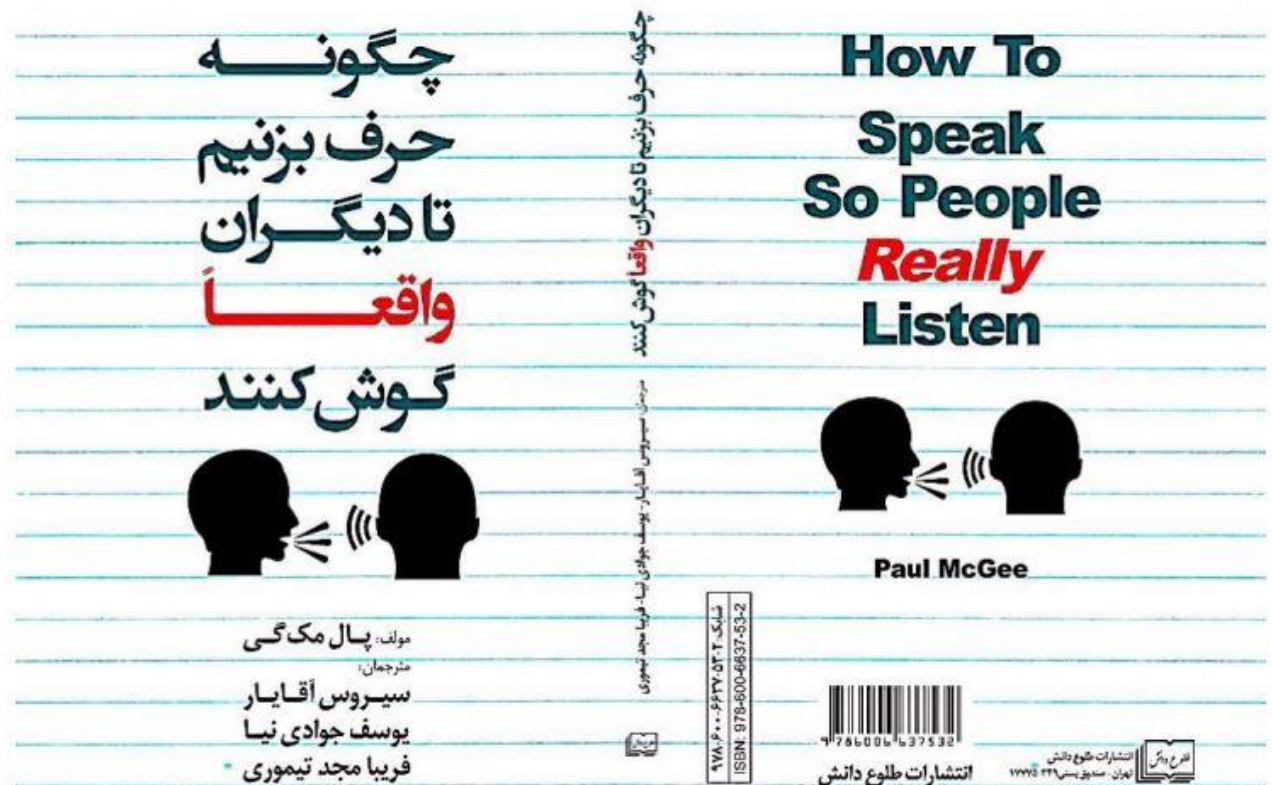
در مورد تغییرات فرهنگی به کارکنان آموزش دهید؛ سوتفاهم‌ها می‌تواند منجر به شکست در اشتراک دانش شود. هنگامی که کارکنان از واحدها و یا مکان‌های جغرافیایی متفاوت هستند باید آن‌ها را تشویق کرد تا هنجارها و انتظارات، سطح دانش افراد را به یک میزان رساند.

به فعالین حوزه مدیریت دانش پاداش دهید و آن‌ها را به سازمان بشناسانید؛ اگر کارکنان مشاهده کنند که شرکت‌کنندگان در حوزه مدیریت دانش مورد تقدیر قرار می‌گیرند، احتمالاً تمایل داشته باشند آن را امتحان کنند. باگذشت زمان، این رویکرد انگیزشی می‌تواند فرهنگ را در مسیر درست قرار دهد.

منبع

What Are the Biggest Barriers to Knowledge Management?, Lauren Trees
APQC, May 2021

چگونه حرف بزنینم تا دیگران واقعا گوش کنند؟



مؤلف: پال مک گی چاپ سال ۲۰۱۷
مترجمان: سیروس آقاییار، یوسف جوادی نیا آذری، فریبا مجد تیموری
ناشر: نشر طلوع دانش
تاریخ انتشار: تابستان ۱۴۰۰

نکاتی از کتاب چگونه حرف بزیم تا دیگران واقعا گوش کنند:

- در هر ارتباط طوری با دیگران صحبت کنید گویی که دیگر این فرصت را بدست نخواهید آورد.
- افراد وقتی می‌خندند یعنی دارند گوش می‌دهند.
- موفق‌ترین ارتباط‌گر کسی است که بتواند در سی ثانیه اول ارتباط توجه مخاطب را بطور غیرمستقیم به خود جلب نماید.
- ارتباط مانند تهیه غذا برای مهمان است، برای تهیه یک غذای خوشمزه لازم است مقداری کافی ادویه جات مانند زردچوبه و فلفل به آن اضافه کنید. فلفل و زردچوبه در ارتباطات لبخندزدن و بکارگیری کمی مزاح و شوخ طبعی است.
- هنگام برقراری ارتباط با دیگران اینگونه فکر کنید که می‌خواهید یک تابلو نقاشی کنید. باید تلاش کنید تابلوی زیبایی را نقاشی کنید. کلماتی که در ارتباطات بکار می‌گیرید مانند رنگ‌هایی هستند که در نقاشی استفاده می‌کنید. مبدا فقط از رنگ‌هایی مانند خاکستری و یا سیاه استفاده کنید.
- برقراری ارتباط با دیگران مانند مسابقه دو صدمتر سرعت است، اگر شروع خوبی نداشته باشید در معرض شکست قرار می‌گیرید.
- شک نکنید کلمات شما می‌تواند بر کیفیت زندگی دیگران تاثیر گذار باشد. کلمات شما شاید نتواند دنیا را تغییر دهند، اما بطور یقین می‌تواند دنیای یک فرد را تغییر می‌دهد.
- این خوش خیالی است که بخواهید درباره مهارت‌های ارتباطی صحبت کنید، اما به اهمیت هنر گوش دادن اشاره‌ای نکنید.
- شنونده وقتی به فکر خواب و رختخواب می‌افتد که حرف‌های او را بخواب ببرد.
- افراد پر حرف کمتر به خواسته‌های خود می‌رسند.
- ارتباط چیزی بیش از حرف زدن است، ارتباط یعنی فروش حرف‌هایت به دیگران.
- بعضی از افراد زیاد حرف می‌زنند ولی کمتر موفق به برقراری ارتباط می‌شوند.



مدیریت استراتژیک پروژه

درس آموخته‌های احداث تصفیه‌خانه فاضلاب

مدیریت استراتژیک پروژه با هدف تصمیم‌گیری در مورد سیاست‌ها، رویکردها، منابع و نقش‌های کلیدی در مدیریت پروژه، تاثیر حیاتی در موفقیت یا شکست یک پروژه دارد. این استراتژی‌ها می‌تواند شامل نحوه تامین مالی، استراتژی برون‌سپاری، سیاست تعامل با ذینفعان کلیدی، انتخاب رهبر پروژه و عوامل کلیدی، تعیین ساختار پروژه در ارتباط با سازمان مجری و غیره باشد.

عدم تصمیم‌گیری در مورد هر کدام از این موضوعات استراتژیک و یا انتخاب نامناسب این موارد می‌تواند موجب سردرگمی عوامل پروژه و بی‌اعتمادی ذینفعان شود. در این مطلب به عنوان پروژه موردی، «تجربه پروژه احداث تصفیه‌خانه فاضلاب» بررسی شده است. نتایج این پروژه نشان می‌دهد که عدم انتخاب یک سیاست مشخص و قابل درک برای برون‌سپاری خدمات چگونه می‌تواند موجب شکست پروژه و نهایتاً خسران ذینفعان شود.

معرفی پروژه موردی

در یکی از مناطق جنوبی و محروم کشور، پروژه‌ای برای احداث تصفیه‌خانه فاضلاب به ظرفیت حدودی ۲۰۰۰ مترمکعب تعریف شد. در این منطقه به دلیل محدودیت‌های شدید آبی، بسیاری از شاخص‌های توسعه انسانی و اهداف توسعه صنعت گردشگری معطل مانده است و این پروژه با توجه به مزیت آن برای توسعه فضای سبز و آزادسازی حجم قابل ملاحظه‌ای از آب شرب مورد نیاز شهر، اهمیت استراتژیک بالایی داشت.

اجرای پروژه به صورت طرح و ساخت

سابقه تعریف این پروژه به سال‌های متمادی بر می‌گردد ولی به دلایل عمدتاً مدیریتی و تناقضات تصمیم‌گیری در سطح استراتژیک پروژه، چندین بار متوقف و از نو آغاز شده است. ابتدا طرح در قالب یک قرارداد EPC تعریف و به مناقصه رفته بود. با انتخاب پیمانکار و تحویل سایت، پروژه آغاز شد ولی عملاً به دلیل وجود معارضین و ضعف پیمانکار، پروژه متوقف و نهایتاً رها شد.

علی‌رغم اطلاع از وجود معارض در محدوده اجرای طرح، سیاست مشخصی برای رفع معارضین صورت نگرفته بود و در نتیجه پروژه نیمه ساخته رها شد و حتی معارضین جلوتر آمده و سایت پروژه را هم ادعا نمودند. در نقد توان پیمانکار، مشخص شد که کارفرما اصرار بر انتخاب پیمانکار «گرید ۱» داشته است، در حالیکه ارزش پروژه بسیار کمتر از آن بود که یک پیمانکار گرید یک با بالاسری بالا، حاضر به حضور در این پروژه باشد و عملاً نتیجه یک تصمیم ناصحیح در حوزه استراتژیک پروژه (استراتژی تدارکات)، منجر به شکست پروژه شد.



اجرای پروژه با سرمایه گذاری

در تلاش دوم برای برگزاری مناقصه، مدیریت وقت تصمیم می‌گیرد که پروژه را به روش BOT به یک سرمایه‌گذار بسپارد. برای واگذاری با توجیه آنکه طرح سرمایه‌گذاری است، مناقصه برگزار نمی‌شود و کار با مذاکره به یک شرکت با سابقه عمدتاً مشاور واگذار می‌شود.

در تلاش دوم بار دیگر موضوع تعهدات کارفرما پیش از شروع پروژه به فراموشی سپرده شد و فراهم‌سازی امکانات لازم برای آغاز پروژه از جمله رفع معارض صورت نگرفت. سرمایه‌گذار محدودیت منابع مالی داشت و تاخیر در پروژه هزینه‌های احداث طرح با فرضیات مدل مالی پیشنهادی سرمایه‌گذار متفاوت بود.

با توجه به معارضان و ابهامات در مورد نحوه واگذاری، پروژه بلا تکلیف رها شد و سرمایه‌گذار متقابلاً ادعاهایی را برای جبران تاخیرات مطرح کرد. سرمایه‌گذار برای حل مشکل، تلاش کرد که با اتخاذ استراتژی مذاکره مجدد (Re Negotiation)، شرایط مالی مناسب تری را از کارفرما دریافت نماید.

لذا بارها مدل‌های مالی متمایزی از طرح اولیه مورد مذاکره قرار گرفت ولی غالباً مذاکرات بدون پشتوانه بود و کارفرما قادر به تصمیم‌گیری در این خصوص نبود. نهایتاً کارفرما با ادعای آنکه تکنولوژی بکار رفته در یک پروژه مشابه ارزان‌تر است، قرارداد سرمایه‌گذاری را ملغی کرد. لازم به ذکر است تکنولوژی مورد ادعا پکیج‌های فلزی در حجمی به مراتب کمتر بوده است که به دلیل شرایط خوردگی منطقه در زمان کوتاهی دچار استهلاک می‌شد.

عارضه‌یابی پروژه

با توجه به مشکلات قبلی که موجب شکست پروژه شده بود، ابتدا تلاش شد در سطح مدیریت استراتژیک، پروژه عارضه‌یابی شود تا بتوان با انتخاب استراتژی جدید بر مشکلات پیش آمده قبلی فائق آمد و این مهم را به انجام رساند. بر اساس مطالعات انجام شده، سوابق مشکلات اجرایی در پروژه به شرح زیر بوده‌اند:

- وجود معارضین برای سایت پروژه که هرگونه عملیات اجرایی را با تاخیر و مانع مواجه می‌کردند. در واقع مدعیان زمین‌های پایین دست طرح، هرگونه ساخت تصفیه‌خانه را باعث از دست رفتن زمین‌های خود می‌دانستند و به شدت مخالفت می‌کردند.
- ضعف در بهره‌برداری از تاسیسات توسط کارفرما که موجب تخریب و عدم کارایی تاسیسات قبلی نیز شده بود.
- انتخاب پیمانکار نامتناسب با ظرفیت‌های مورد نیاز، به نحوی که برای ساخت یک تصفیه‌خانه کوچک فراخوان پیمانکاران گرید یک انجام شده بود.
- اولویت پایین پروژه از دید مدیریتی، به دلیل آنکه مدیریت ارشد بیشتر علاقه‌مند به طرح‌های تبلیغاتی و پرسرو صدا بود و این طرح فاقد این ظرفیت‌ها بود.
- وجود ذینفعان و رقبای فراوان برای پروژه به نحوی که هر گونه اقدام جدید، با سیل پیشنهادهای مشابه یا مانع‌تراشی برای شروع پروژه همراه می‌شد.

بازنگری مدیریت استراتژیک پروژه

بر اساس نتایج عارضه‌یابی، نیاز به تغییر استراتژی‌ها و طراحی مجدد پروژه بود. این مهم شامل نحوه واگذاری، بازطراحی مهندسی و سیاست جدید تعامل با ذینفعان می‌شد. ابتدا ساختار پروژه بازنگری شد و تصمیم بر آن شد که یک مشاور کنار کارفرما حضور داشته باشد. بدین منظور موضوع برای سرمایه‌گذار قبلی طرح تبیین شد و با توجه به سابقه ایشان توافق شد بدون هرگونه ادعای مالی جدید، طراحی مهندسی را تحویل داده و با حداقل قیمت به عنوان مشاور، کارفرما را در ادامه فرآیند پروژه همراهی نماید. برای مدیریت ذینفعان برنامه منظمی تدوین شد. ذینفعان اصلی در سطح مدیریت ارشد سازمان، ساکنین روستای معارض، مقامات دولتی و قضایی، پیمانکاران محلی و ساکنین مسکونی شناسایی شدند.

تلاش شد برای هر کدام از ذینفعان برنامه مشخصی تدوین شود تا امکان همراهی آن‌ها با پروژه فراهم شود. به عنوان مثال برای همراهی ساکنین روستا و معارضین زمین، تصمیم بر آن شد که طرح توسعه باید فاضلاب روستا را هم شامل شود.

برای رفع نگرانی‌های اجرایی، روش اجرا و در نتیجه تکنولوژی تصفیه‌خانه بازنگری شد و تصمیم بر آن شد که با انتخاب روش پکیج‌های پلی اتیلنی، زمان احداث کوتاه‌تر شده و ذینفعان بیش‌تری با پروژه همراهی کنند.

استراتژی تدارک پروژه به سمت روش مشارکت عمومی خصوصی (PPP) رفت تا ضمن کاهش هزینه‌های تحمیلی به سازمان، از بهره‌برداری با کیفیت از تاسیسات توسط بخش خصوصی و متخصص اطمینان حاصل شود.

برای اطمینان از مشارکت سازندگان اصلی تجهیزات و تسهیل رقابت، سهم آورده قابل ملاحظه‌ای (معادل هزینه خرید تجهیزات) را کارفرما به عنوان Grant به سرمایه‌گذار پرداخت کرد و صرفاً سود و هزینه بهره‌برداری را منوط به نحوه ارائه خدمات کرده بود. همچنین برای انتخاب سرمایه‌گذار، به ملاحظات فنی و سابقه اجرایی مشابه پیمانکاران توجه جدی شده بود.



موانع پیشرفت کار

به دلیل ضعف در توان تصمیم‌گیری و خلل در مدیریت استراتژیک پروژه، متاسفانه در روند پروژه بار دیگر مشکلات جدی ایجاد شد و عملاً پروژه مطابق برنامه‌ریزی انجام شده پیش نرفت. اهم این موانع به شرح زیر بودند:

- به دلیل مخالفت‌های شخصی، امکان عقد قرارداد با مشاور فراهم نشد. با الزام به عقد قرارداد با مشاور، روند تهیه اسناد و تصمیم‌گیری به تاخیر فراوان مواجه شد.
- در حین بازنگری طرح، اشخاص فراوانی با عنوان سرمایه‌گذار معرفی می‌شدند که تلاش داشتند طرح را از مسیر خود خارج کنند. جالب آنکه خیلی از این به اصلاح سرمایه‌گذاران علاوه بر آنکه هیچ سابقه مشابهی نداشتند، حتی یک برگه تاییدیه فنی ارائه نمی‌کردند. ولی با توجه به اینکه قدرت نفوذ آن‌ها در شکست سرمایه‌گذار قبلی اثبات شده بود، تلاش می‌شد مدیریت شوند.
- پیشنهاد غیرفنی و بدون پشتوانه فراوان برای تغییر تکنولوژی و ارائه راهکارهای اثبات نشده یکی دیگر از موانع پروژه بود. در حالیکه سازمان لازم برای بررسی این پیشنهادات و منابع کافی برای کنترل آنها نبود، فشارهای مدیریتی صرفاً موجب توقف کار می‌شد.
- وجود شبکه‌ای از روابط ناسالم اقتصادی برای انتخاب مشاوران خاص و انحصار برای کار با آن‌ها نیز از دیگر چالش‌های پیش‌روی پروژه بود.
- عدم دانش و تجربه فنی در کارفرما از روش مشارکت عمومی خصوصی موجب وسواس و تاخیر در تهیه اسناد فنی و کندی پیشرفت پروژه شد.
- تلاش زیادی شد تا مدیریت توجیه شود که پروژه مشارکت عمومی خصوصی باید در یک فرایند رقابتی و با برگزاری مناقصه واگذار شود؛ اما نهایتاً با ادعای آنکه طرح سرمایه‌گذاری است، از کمیسیون مناقصه بازخوانی شد.

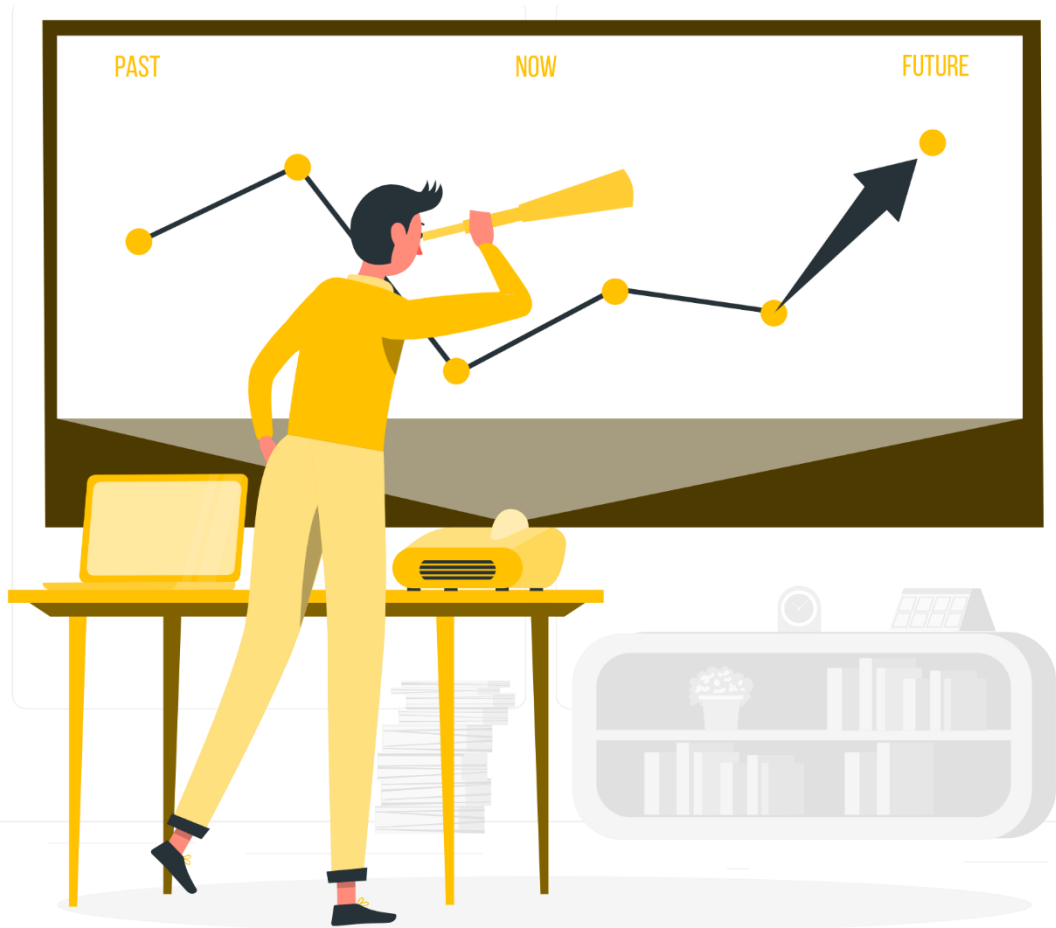
سیاست مدیریت ذینفعان

در این پروژه هم مانند بسیاری از طرح‌های کشور، پیشنهادهای غیرفنی از سوی افراد بدون سابقه به عنوان سرمایه‌گذار ارائه می‌شد. عموماً این مدعیان که با توصیه و فشار وارد طرح‌ها می‌شوند، انرژی و توان تیم فنی را مستهلک و متاسفانه فشارهای سیاسی بر مدیر پروژه وارد می‌کنند. لذا مدیریت آن‌ها به نحوی که تیم اجرایی پروژه دچار حاشیه نشوند و البته مسیر پروژه به انحراف کشیده نشود، از وظایف رهبر پروژه است. به طور کلی اگر در سطح استراتژیک پروژه مدیریت نمی‌شد، می‌توانست کلیت طرح را متاثر کند و به مانند سنوات قبل روند مناقصه را به انحراف بکشاند. این چالش در بسیاری از پروژه‌های کشور وجود دارد و منجر به تاخیر در اجرای پروژه و یا عدم تحقق کامل اهداف پروژه می‌شود.

فراخوان سرمایه‌گذاری

بر اساس همفکری با مشاور طراح شبکه فاضلاب و با به‌روزرسانی طرح اولیه، اسناد مناقصه به روش BOT تهیه و اقدام به برگزار مناقصه شد. برای آنکه تهیه اسناد دچار گذشت زمان نشود و فشارهای مدیریتی کاهش یابد، در تهیه اسناد از پیشنهادهای فنی سازندگان تجهیزات کمک گرفته شد.

با هدف افزایش توجیه‌پذیری سرمایه‌گذاری و افزایش ظرفیت فاضلاب ورودی، در این اسناد سه پکیج متفاوت با یکدیگر تجمیع شدند. به منظور کاهش تاثیر معارضین و به‌منظور کسب حمایت ذینفعان از روند شروع پروژه، سایت پایین دست پارک ساحلی که معارضی نداشت به طرح اضافه شد و در برنامه زمانبندی اجرا، به عنوان جبهه آزاد کار در اولویت قرار گرفت.



برای تسهیل سرمایه‌گذاری و ورود سازندگان اصلی تجهیزات، ۷۰ درصد سرمایه لازم برای ساخت تجهیزات به صورت آورده بخش عمومی پیش‌بینی شده بود و روش پکیج پلی اتیلن به عنوان تکنولوژی مناسب برای اجرای طرح انتخاب شد.

سرانجام پروژه

نهایتاً پروژه پس از تلاش سوم هم تا به امروز به نتیجه نرسیده است و موجب شکایت ساکنین و بهره برداران احتمالی طرح نیز شده است. در حالیکه انتخاب یک استراتژی مشخص و تعهد مدیریت به این استراتژی پروژه می‌توانست پروژه موفق‌تری را برای منطقه رقم بزند. انتخاب بدون اصول و خارج از قاعده سرمایه‌گذار قبلی نهایتاً باعث حذف ایشان شد. در صورتی که کارفرما به تعهدات خود باور نداشته باشد و اقدام جدی برای فراهم‌سازی الزامات طرح ایجاد نکند، پروژه منجر به موفقیت نمی‌شود.

بیش از هر چیز رهبر پروژه باید حامی صادق تیم پروژه باشد و علاوه بر فراهم‌آوری منابع اجرای طرح، با مقابله با ذینفعان و معارضین احتمالی از تغییر طرح یا قرار گرفتن تحت تاثیر ذینفعان جلوگیری نماید. تکیه صرف بر حرکات نمایشی و عدم تعهد به اصول مهندسی باعث می‌شود که علاوه بر هدر رفتن منابع با ارزش آبی در یک منطقه خشک و کم آب، محیط زیست شهری آلوده شده و صنعت گردشگری بیش از این آسیب ببیند.

منبع

مدیریت استراتژیک پروژه، درس آموخته‌های احداث تصفیه‌خانه فاضلاب؛ وب سایت دکتر گرشاسب خرائنی



پیاده‌سازی مدیریت دانش

۱۶ متدولوژی کاربردی در مدیریت دانش

متدولوژی‌ها شامل سیاست‌ها، قوانین، تکنیک‌ها و رویه‌هایی می‌شوند که نحوه انجام کار را توضیح داده و روش‌های اثبات شده برای انجام موفقیت‌آمیز آن را ارائه می‌دهند. هنگامی که یک فرآیند برای انجام یک نتیجه مطلوب مورد استفاده قرار می‌گیرد، می‌تواند تدوین شده و به آن اجازه تکرار داده شود. در برخی موارد استفاده مجدد از فرآیند آن قدر سودمند است که به یک سیاست تجویز شده تبدیل می‌شود که باید از آن پیروی نمود. سیاست‌ها، کارهایی را تعریف می‌کنند که باید در موقعیت‌های خاص دنبال شوند و رویه‌ها و روش‌ها، جزئیات چگونگی اجرای این کارها را تبیین می‌کنند. فرآیندهای مفید در مجموعه‌ای از روش‌ها و الگوهای استاندارد گنجانده شده‌اند و در اختیار همه کسانی قرار می‌گیرد که کارهای مشابهی را انجام می‌دهند.

قوانین، اقدامات خاصی را تعریف می‌کنند که در زمینه اجرای یک فرآیند مورد نیاز، مجاز هستند. قوانین کلی، بینشی در مورد چگونگی انجام یک کار بر اساس تجربه عملی است. تکنیک‌ها، روش‌هایی هستند که برای استخراج اطلاعات، انجام تجزیه و تحلیل، حل مشکلات و اقدام در یک زمینه خاص به کار گرفته شده‌اند.

یک مخزن گسترده از روش‌ها، که هم از منابع داخلی و هم داخلی جمع‌آوری شده‌اند، می‌تواند ابزارهای فرآیندی را در اختیار کاربران قرار دهد تا به آن‌ها کمک کنند تا به طور مؤثرتری کارهای خود را انجام دهند.

حوزه مدیریت دانش دارای تکنیک‌های بسیار متنوعی است که می‌تواند توسط افراد حرفه‌ای مورد استفاده قرار گیرد. استفاده از تکنیک‌های مدیریت دانش به مدیران دانش این امکان را می‌دهد تا روش‌های عملی کمک به دیگران را در سازمان ارائه دهند. در ادامه این مطلب ۱۶ روش از روش‌های مدیریت دانش تبیین شده است.

۱- بازنگری پس از اقدام

بازنگری پس از اقدام تکنیکی است که توسط ارتش ایالات متحده ایجاد شده و هم اکنون به طور گسترده در طیف وسیعی از سازمان‌ها برای ثبت درس‌آموخته‌هایی که هم در طول و هم بعد از یک فعالیت یا پروژه وجود دارد استفاده می‌شود. مرور پس از اقدام یک فرآیند بازبینی ساختاریافته برای تجزیه و تحلیل یک رویداد است. در این روش به سوال‌ها و موضوعاتی نظیر آنچه اتفاق افتاده است، چرا این اتفاق افتاده است و اینکه چگونه می‌تواند توسط شرکت‌کنندگان و مسئولان پروژه بهتر انجام شود، پرداخته می‌شود.



۲- چک لیست

چک لیست یک ابزار کمک‌کننده است که برای کاهش شکست ناشی از جبران محدودیت‌های بالقوه حافظه و توجه انسان استفاده می‌شود. این امر به اطمینان از کامل بودن و ثبات در انجام یک کار کمک می‌کند. چک لیست، فهرستی از نکات، سوال‌ها، فعالیت‌ها یا ویژگی‌ها است که یک فعالیت را به کارهایی خردتر و کوچک‌تر تقسیم می‌کند. هدف از استفاده از چک لیست این است که مطمئن شویم هیچ‌یک از جزئیات یک فعالیت، فراموش نشده و به شکل استاندارد و با ترتیب درست و منطقی، انجام شده است. چک لیست‌ها برآمده از تجربیات افراد خبره در سازمان و یا الگوبرداری از سازمان‌های موفق در انجام یک کار است و می‌تواند تاثیر بسیار زیادی در کاهش بروز دوباره کاری داشته باشد.

۳- روش دلفی

روش دلفی یک روش یا تکنیک ارتباطی است که در اصل به منظور پیش‌گویی نظام‌مند و تعاملی با تکیه برهم‌اندیشی خبرگان ابداع شده و توسعه پیدا کرده‌است. این روش یک فرآیند تصمیم‌گیری گروهی در مورد احتمال وقوع رویدادهای خاص است. این روشی برای ساختار بخشیدن به یک فرآیند ارتباطی گروهی به کار می‌رود؛ به طوری که این فرآیند در اجازه دادن به یک گروه از افراد، به عنوان یک کل، برای مقابله با یک مسئله پیچیده مؤثر است. این روش که در آینده‌پژوهی از آن استفاده می‌شود عمدتاً اهدافی چون کشف ایده‌های نوآورانه و قابل اطمینان یا تهیه اطلاعاتی مناسب به منظور تصمیم‌گیری را دنبال می‌کند.

۴- مصاحبه خروج

مصاحبه خروج ابزاری است که برای ثبت دانش کارمندان در آستانه خروج از محل کار استفاده می‌شود. بسیاری از شرکت‌ها مصاحبه‌های خروج را انجام می‌دهند؛ اما معمولاً بر عوامل پرسنلی متمرکز هستند. مصاحبه‌ها می‌توانند بخشی از استراتژی مدیریت دانش باشند و ثبت دانش را به عنوان محور خود قرار دهند.

۵- ارزیابی دانش

ارزیابی دانش مبتنی بر تحلیل شکاف دانش یک فرآیند سیستماتیک برای شناسایی نیازها، منابع و جریان‌های دانش سازمان است. از این رویکرد به عنوان مبنایی برای درک اینکه کجا و چگونه مدیریت دانش بهتر می‌تواند ارزش افزوده ایجاد کند استفاده می‌شود. ارزیابی دانش تعیین و ارزیابی رسمی چگونگی و مکان استفاده از دانش در فرآیندهای کسب‌وکار است. این روش نیازهای پنهان کاربر و انبارهای اطلاعاتی را برای ارزیابی تمام منابع اطلاعاتی و جریان‌های کاری و تعیین نیازهای دسترسی کاربر سازمانی شناسایی می‌کند. این روش یک فرآیند دقیق با استفاده از پرسشنامه، مصاحبه و شرح و توصیف منابع است. این کار به سازمان کمک می‌کند تا مشخص کند چه کسی چه چیزی می‌داند؛ چه چیزی را نمی‌داند؛ چه چیزی را لازم است بداند و چگونه باید مدیریت دانش فعلی خود را بهبود بخشد.

۶- استخراج عمیق دانش

استخراج عمیق دانش ابزاری است برای ثبت دانش متخصصان و در دسترس قرار دادن آن برای استفاده دیگران. برداشت دانش، تخصص و دانش پنهان کارکنان را به دارایی‌های دانشی ملموس تبدیل می‌کند. با این روش می‌توان سازمان را در مقابل از دست دادن کارکنان خبره و در دسترس نبودن تخصص در زمان و مکان مورد نیاز محافظت کرد. برای این کار می‌توان از مصاحبه‌های استخراج دانش استفاده نمود.

۷- نقشه دانش

نقشه دانش فرآیندی است برای کمک به کشف مکان، مالکیت، ارزش و استفاده از دانش؛ شناسایی نقش‌ها و تخصص افراد؛ شناسایی محدودیت‌ها در جریان دانش؛ و برجسته کردن فرصت‌های استفاده از دانش موجود. نقشه دانش نشان می‌دهد که دانش در کجا قرار دارد و الگوهای جریان دانش را تبیین می‌کند.



۸- مدل‌سازی دانش

مدل‌سازی دانش فرآیندی است برای ایجاد یک مدل قابل تفسیر رایانه‌ای از دانش یا مشخصات استاندارد در مورد نوع فرآیند، امکانات یا ساختار آن. مدل‌سازی دانش یک روش میان رشته‌ای است و دانش را به منظور حفظ، بهبود، تقسیم، جایگزینی، جمع‌آوری و استفاده مجدد از آن مدل‌سازی می‌کند.

۹- نقشه‌های ذهنی

نقشه‌های ذهنی توسط تونی بوزان به عنوان راهی برای کمک به دانش آموزان در یادداشت‌برداری ارائه شده است. ساخت نقشه ذهنی بسیار سریع است و به خاطر کیفیت بصری بسیار راحت‌تر به یاد آورده و مرور می‌شوند. ماهیت غیرخطی نقشه‌های ذهنی باعث می‌شود که عناصر مختلف نقشه به یکدیگر پیوند و ارجاع داده شوند. این رویکرد برای تدوین درس‌آموخته‌ها و تجربیات کارکنان در سازمان کاربرد دارد و در کنار روش‌های نظیر استخراج دانش کمک شایانی به ثبت و ذخیره‌سازی دانش پنهان افراد می‌کند.

۱۰. پراهمیت‌ترین تغییر

پراهمیت‌ترین تغییر یک روش نظارت و ارزیابی برای ارزیابی مداخلات پیچیده در تمام جنبه‌ها است. این کار شامل خلق داستان‌های تغییر مهم توسط ذینفعان مختلف در یک رویداد است. در این روش مهم‌ترین داستان‌ها توسط ذینفعان انتخاب می‌شوند و در بحث‌های عمیق از این داستان‌ها استفاده می‌شود. به‌طور کلی پراهمیت‌ترین تغییر مجموعه‌ای از داستان‌های قابل‌توجه سازمانی هستند که از سطوح پایین شکل گرفته و توسط سایر کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد. هنگامی‌که تغییرات صورت پذیرفت، افراد مختلف کنار هم می‌نشینند، داستان‌هایی را با صدای بلند می‌خوانند و اغلب در بحث‌های عمیق درباره ارزش این تغییرات گزارش شده بحث می‌کنند. هنگامی‌که این تکنیک با موفقیت به اجرا درمی‌آید، تمام تیم‌ها توجه خود را بر روی تأثیر این تغییرات متمرکز می‌کنند.



۱۱. یادگیری از همتایان

یادگیری از همتایان ابزاری است که در بریتیش پترولیوم ایجاد شده و برای یادگیری از تجربیات دیگران قبل از شروع فعالیت یا پروژه استفاده می‌شود. این روش گروهی از همکاران را گرد هم می‌آورد تا در مورد یک مشکل، پروژه یا فعالیت بازخورد گرفته و از دانش و تجربه شرکت‌کنندگان درس بگیرند. تیمی که سعی در حل مسئله مهم کسب‌وکار دارد و تیمی از متخصصان موضوع که می‌توان از دانش و تجربه آن‌ها بهره برد.

۱۲- بازارهای پیش‌بینی

بازارهای پیش‌بینی بازارهای نظری هستند که با هدف پیش‌بینی تشکیل شده‌اند. در این زمینه قراردادهایی ایجاد می‌شود که ارزش نهایی آن‌ها با یک رویداد یا نتیجه خاص گره خورده باشد. قیمت‌های فعلی بازار را می‌توان به عنوان پیش‌بینی احتمال وقوع یا مقدار مورد انتظار پارامتر تفسیر کرد. راشل کینگ در کتاب "کارگران، شرط خود را بگذارید" نوشت: "شرکت‌های بیشتری در حال راه‌اندازی بازارهای خود برای پیش‌بینی‌های اقتصادی هستند، به این امید که از دانش کارمندان خود استفاده کنند."

۱۳- رتروسپکت

رتروسپکتیک جلسه ضبط دانش ساختاریافته و تسهیل شده در پایان یک پروژه است که با مشارکت اعضای تیم پروژه انجام می‌شود و یکی از موثرترین روش‌ها در کسب درس‌آموخته است. این یک روش سریع و مؤثر برای به دست آوردن دانش قبل از انحلال تیم پروژه کاربرد دارد. با این روش می‌توان دانش و تجربه اصلی ایجاد شده توسط یک تیم پروژه را استخراج کرد و آن‌ها را به اقدامات و منابع برای بهره‌مندی در پروژه‌های آینده تبدیل نمود.

۱۴- ایده‌های مخالف

ایده‌های مخالف یک روش کارگاهی است که برای آزمایش و ارتقای پیشنهادها، داستان‌ها یا ایده‌ها با قرار دادن آن‌ها در معرض مخالفت (چالش) یا رضایت (گزینه‌های مثبت) طراحی شده است.

۱۵- مفهوم‌سازی

مفهوم‌سازی فرآیندی است برای ایجاد آگاهی و درک موقعیتی در شرایط با پیچیدگی بالا یا عدم اطمینان به منظور تصمیم‌گیری. این روش یک تلاش پیوسته و مداوم برای درک ارتباطات است که می‌تواند در بین افراد، مکان‌ها و رویدادها مورد استفاده قرار گیرد. از این روش به منظور پیش‌بینی اقدامات و عملکرد مؤثر استفاده می‌شود.

۱۶- کافه جهانی

روشی جهانی و آگاهانه برای ایجاد یک شبکه زنده از مکالمات پیرامون سؤالات مهم است. این روش یک فرآیند خلاقانه برای هدایت گفتگوی مشارکتی، به اشتراک گذاشتن دانش و ایجاد امکاناتی برای فعالیت در گروه‌های مختلف است.

منبع

KM Component- Knowledge Management Methodologies, Stan Garfield
JUNE 2021



انگیزش در مدیریت دانش

تله‌های انگیزشی در مدیریت دانش را بشناسیم

چگونه یک برنامه انگیزشی برای مدیریت دانش تدوین می‌کنید؟ این کار در ظاهر ساده به نظر می‌رسد، ولی در عمل بسیار دشوار بوده و چالش‌های زیادی را به همراه دارد. به همین دلیل است که باوجود سال‌ها تلاش برای افزایش پذیرش و مشارکت، تنها ۱۱ درصد از مدیران دانش معتقدند که سازمان‌های آن‌ها در انگیزش و تشویق دانشکاران مؤثر عمل کرده است. این متقاعد کردن کارکنان برای تغییر نحوه کار آن‌ها آسان نیست، اما غیرممکن هم نیست. این فرایند به اتخاذ یک رویکرد منظم و عمل به درس‌های آموخته شده در سایر حوزه‌های سازمانی نیز کمک می‌کند.

در ادامه این مطلب ۵ پرسش در مورد این‌که چگونه به مشارکت مدیریت دانش در سازمان خود پاداش دهید مطرح شده است.



۱_ موفقیت مدیریت دانش درنهایت چگونه به نظر می‌رسد؟

هنگام طراحی یک استراتژی انگیزشی مدیریت دانش، با تجسم وضعیت نهایی موردنظر خود شروع کنید. چه چیزی را می‌خواهید برای سازمانتان به دست آورید؟ این سؤال به شما این امکان را می‌دهد که انگیزه‌های فردی و گروهی را در راستای اهداف مدیریت دانش خود مهندسی معکوس کنید.

کارهایی که باید از آن‌ها اجتناب کنید:

رهبران اغلب دیدگاه‌های بلندمدت اما مبهمی مانند تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده یا ایجاد فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش را تدوین و ترسیم می‌کنند. این دیدگاه‌ها تنها زمانی مفید هستند که تعریف شده باشند. شما می‌خواهید یک سازمان یادگیرنده باشید؟ بسیار عالی است؛ اما شاخص اهداف را با معیارهای همچون سرعت بخشیدن به زمان بازاریابی برای ایده‌های جدید، انتقال سریع‌تر بهترین تجربیات بین سطوح مختلف سازمانی و ایجاد برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مرتبط با الزامات مهارت پیش‌بینی‌شده، تجهیز کنید. اهداف شفاف و صریح، کار کردن را بسیار آسان‌تر می‌کند.



اگر اهداف سازمانی برای کارکنان قابل درک باشد، همکاری و مشارکت بیشتری برای تحقق آن خواهند داشت. در غیراین صورت، اهداف و استراتژی‌های فقط تابلوهای زیبایی بر روی دیوارهای سازمان هستند کارکنان توجهی به آن نخواهند داشت.

۲_چه رفتارها و یا اقداماتی را می‌خواهید تشویق کنید؟

زمانی که اهداف خود را برای مدیریت دانش درک کردید، به این فکر کنید که چگونه کارکنان و گروه‌های کاری باید به تحقق آن کمک کنند. کارکنان برای تحقق اهداف شما چه کاری باید انجام دهند؟ به‌عنوان مثال اگر می‌خواهید بهترین تجارب را بین بخش‌های مختلف سازمان انتقال دهید، به گروه‌هایی نیاز دارید که این موارد را در یک مخزن مشترک یا گروه مجازی مستند کنند. همچنین به افرادی نیاز دارید که از این مخزن دانشی بازدید کنند، از آنچه منتشرشده است یاد بگیرند و اطلاعات را در کار خود به کار ببرند.

کارهایی که باید از آن‌ها اجتناب کنید:

بسیاری از برنامه‌های مدیریت دانش بر کمیت مشارکت به‌جای کیفیت تأکید دارند که می‌تواند عواقب ناخواسته داشته باشد.

اگر شما به کارکنان به خاطر بارگذاری مستندات و یا ارسال مقدار زیادی مطلب پاداش بدهید، ممکن است درنهایت این کار به اشتراک‌گذاری محتوای کم کیفیت یا تکراری در سیستم منجر شود؛ اگر سهمیه‌های ماهانه یا سالانه برای مشارکت‌ها ایجاد کنید، احتمالاً قبل از هر مهلت مقرر سیل این درخواست‌ها را دریافت خواهید کرد. استراتژی بهتر، پاداش دادن به کارکنان برای به اشتراک‌گذاری موارد خوب است که دیگران مطالب را می‌خوانند و آن‌ها را به‌عنوان مطلب مفید برچسب می‌زنند.



یک اشتباه رایج دیگر فراموش کردن پاداش برای استفاده مجدد از دانش است. گروه‌هایی که درس‌آموخته‌های ثبت شده را به کار می‌گیرند، به‌ویژه اگر منجر به بهبود کیفیت قابل‌توجه یا صرفه‌جویی در زمان یا هزینه شود، باید به‌اندازه گروه‌هایی که دانش را تولید می‌کنند پاداش دریافت کنند. در غیر این صورت، مخازن دانش فراوانی را خواهید داشت که هیچ‌کس از آن‌ها استفاده نمی‌کند.

۳. پاداش مناسب برای ارائه چیست؟

شما باید درباره پاداش‌های خاص و نحوه توزیع آن‌ها تصمیم‌گیری کنید. پارامترهای مهم در این خصوص عبارت‌اند از:

- فردی یا گروهی: آیا شما از همکاران به صورت فردی، گروه‌های پروژه و یا واحدهای سازمانی قدردانی خواهید کرد؟ یا رویکرد ترکیبی برای تقدیرهم در تمامی این حالت‌ها دارید؟
- محسوس یا نامحسوس: آیا شما جوایز را به صورت نقدی و یا فیزیکی ارائه می‌کنید، یا بر روی شناخت عمومی فرد، پتانسیل فرد برای مشاوره به رهبران ارشد و فرصت‌های توسعه حرفه‌ای کارکنان تمرکز می‌کنید؟
- پیوسته یا محدود به زمان: آیا کارمندان به‌طور مداوم در طول زمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرند، یا عملکرد آن‌ها را به‌طور سالانه بررسی می‌کنید؟
- انتخاب از بالا به پایین یا همه‌پرسی: آیا برگزیدگان از بالا به پایین توسط گروه مدیریت دانش و رهبران سازمانی انتخاب خواهند شد، یا از طریق هم‌رده‌های (به‌عنوان مثال، از طریق نامزدهای جمع‌سپاری شده یا رأی‌گیری) فراخوانده خواهند شد؟



کارهایی که باید از آن‌ها اجتناب کنید:

در تلاش برای عادلانه بودن و پوشش دادن انواع مشارکت، تیم مدیریت دانش ممکن است جوایزی بیش‌ازحد نیاز ارائه کند. گزینه‌های متعدد انگیزشی و روش‌های بسیار زیاد برای کسب امتیازها، به احتمال زیاد به‌جای ایجاد انگیزه کارمندان را گیج می‌کند. سیستم و معیارهای ارزیابی باید شفاف و آسان باشد تا بتوانید به‌سادگی بررسی‌های لازم را در اسرع وقت انجام دهید با توجه به تحقیق APQC، مؤثرترین راه برای افزایش انگیزه و سطح مشارکت کارکنان این است که مدیران از آن‌ها تشکر کنند.

۴_ محدودیت‌های شما از نظر بودجه و منابع چیست؟

دانستن محدودیت‌های شما به شما این امکان را می‌دهد که رویکرد خود را اصلاح کنید. آیا برای میزبانی یک رویداد انگیزشی بودجه دارید؟ آیا می‌توانید نرم‌افزاری برای گیمیفیکیشن مدیریت دانش خریداری کنید؟ شاید لازم باشد انتظارات خود را کاهش دهید و یا یک پرونده جدید برای دریافت بودجه بیشتر ایجاد کنید. قبل از این‌که بودجه تخصیص دهید، به‌طور جدی در مورد این‌که آیا به آن نیاز دارید فکر کنید.

کارهایی که باید از آن‌ها اجتناب کنید:

بسیاری از برنامه‌های مدیریت دانش بر ارائه پاداش و انگیزشی تمرکز می‌کنند، اما منابع موردنیاز برای مدیریت آن‌ها را نادیده می‌گیرند. یک فرآیند ارزیابی پیچیده بر روی درس‌آموخته‌ها ممکن است نیاز به مراقبت و بودجه بیشتری نسبت به یک گروه مدیریت دانش کوچک داشته باشد. اگر مدیریت دانش زمان کافی برای ارزیابی و مرور به‌موقع تجارب ارسالی را نداشته باشد، تأخیرها ممکن است دانشکاران را ناامید کرده و اشتیاق برای مشارکت در فرایندهای مدیریت دانش را تعدیل کند.

۵_ آیا چیزی که برنامه‌ریزی می‌کنیم متناسب با فرهنگ سازمانی است؟

طرح انگیزشی مدیریت دانش خود را با معیارهای فرهنگی نیز ارزیابی کنید. آیا پول نقد به‌عنوان پاداش تنها چیزی است که کارمندان را به حرکت درمی‌آورد، یا آیا آن‌ها برای ایجاد اعتبار و ارزش‌های شخصی کار می‌کنند؟ آیا پاداش‌ها از سوی رهبران ارشد معنی‌دار خواهند بود، یا افراد احترام بیشتری برای متخصصان همکار و افراد هم‌سن‌وسال خود قائل هستند؟ این موارد در هر سازمانی متفاوت است و آنچه در یک سازمان به بهره‌وری می‌رسد ممکن است در سازمان دیگر شکست بخورد.

کارهایی که باید از آن‌ها اجتناب کنید:

برخی از گروه‌های مدیریت دانش چرخ را دوباره اختراع می‌کنند. اگر منابع انسانی در حال حاضر یک برنامه شناسایی کارمند شایسته برای دریافت پاداش را داشته باشد، شما ممکن است قادر به استفاده از آن برای مدیریت دانش نیز باشید. اضافه کردن شاخص‌های مدیریت دانش به نظام ارزیابی فعالیت کارکنان نیز یکی دیگر از اقدامات است که می‌تواند منجر به افزایش مشارکت کارکنان شود.

منبع

Escape the Sand Traps of KM Rewards and Recognition, Lauren Trees, APQC, Feb 2021

رادیو دانا

اولین پادکست تخصصی مدیریت دانش

رادیو دانا؛ به عنوان اولین پادکست تخصصی مدیریت دانش با هدف ترویج فرهنگ مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی توسط گروه مشاوره مدیریت دانش دانا تولید و منتشر می‌شود. ما در نظر داریم تا با بیان ضرورت و مزایای بکارگیری راهکارهای مدیریت دانش، جایگاه این موضوع مهم در نظام‌های مدیریتی و ارتباط آن با سایر سیستم‌های مدیریتی سازمانی را تبیین کنیم. به همین منظور در هر اپیزود با یکی از متخصصان سیستم‌های مدیریتی گفتگو می‌کنیم. بیان مفاهیم مرتبط و تجربیات موفق سازمان‌های بین‌المللی با هدف ایجاد بستری برای الگوبرداری، از دیگر اهداف ما در تولید این پادکست تخصصی به حساب می‌آید.

رادیو دانا را در وبسایت و شبکه‌های اجتماعی گروه مشاوره مدیریت دانش دانا دنبال کنید





رویکردهای نوین مدیریت دانش

۵ روش برای بهبود شرایط دورکاری در آینده

جف رابنستین می گوید "بسیاری از راه‌حل‌هایی که سازمان‌ها به ناچار مجبور به اتخاذ آن شده‌اند، بهتر از راه‌حل‌های قبلی است، اگرچه این راه‌حل‌ها در گذر زمان نیازمند پیشرفت بیشتری هستند".

تا چندی پیش دورکاری از دید مدیران سازمان‌ها، یک مفهوم غیرعملی به نظر می‌رسید؛ اما با شیوع ویروس کووید-۱۹ شرایط در سراسر جهان به یکباره تغییر کرد؛ به گونه‌ای که اگر سال ۲۰۲۰ یک سال آموزش برای تطبیق زندگی شخصی و زندگی کاری به واسطه دورکاری تلقی می‌شد، سال ۲۰۲۱ شامل یادگیری کارکنان و سازمان‌ها به منظور استفاده از درس‌آموخته‌های سال گذشته و بهبود شرایط جدید از طریق دورکاری خواهد بود؛ زیرا جهان در مسیر طبیعی جدیدی قرار گرفته است. یعنی احتمالاً با عادی شدن شرایط زندگی نیز بسیاری از کارکنان به دفاتر فیزیکی خود باز نمی‌گردند. از این رو لازم است کسب‌وکارها برخی از سیستم‌ها و فرآیندهایی را که در طی پاندمی کرونا استفاده می‌کردند، حفظ کنند.



علاوه بر این مطالعات نشان می‌دهد تعداد زیادی از راه‌حل‌هایی که سازمان‌ها بنا به ضرورت مجبور به اتخاذ آن شده‌اند، بسیار کاراتر و بهتر از روش‌های پیشین عمل می‌کنند؛ اگرچه هنوز پیشرفت زیادی لازم است تا تکنولوژی‌های موجود به حداکثر پتانسیل خود برسند. از این رو در ادامه این مطلب پنج پیش‌بینی به منظور بهبود شرایط دورکاری در آینده عنوان می‌شود:

۱- یکپارچه‌سازی سیستم مدیریت محتوا با سیستم مدیریت دانش برای برگزاری جلسه‌ها

اگرچه در سال ۲۰۲۰ تعداد زیادی از کارکنان در منزل و به صورت دورکاری مشغول فعالیت بودند، اما عملاً تمامی جلسه‌ها در سازمان‌ها برگزار شد. به عبارت دیگر ابزارهای کنفرانس وب، جای دفاتر فیزیکی را گرفتند و به عنوان محل کار جدید در عصر کرونا عمل کردند. البته لازم به ذکر است پس از گذشت بیش از یک سال از شیوع ویروس کرونا، همچنان بسیاری از کارکنان در حال جابجایی بین ابزارهای مختلف هستند؛ گاهی برای گفتگو، گاهی برای اشتراک اسناد و غیره.

دیدگاهی مشابه توسط رهبران سازمان‌ها در مطالعه‌ی دیگری نیز بیان شده است. ۷۵ درصد از سازمان‌های مورد بررسی بیان داشتند که ایجاد و حفظ دانش در میان نیروی کار، برای موفقیت آن‌ها در طول ۱۲ تا ۱۸ ماه آینده اهمیت دارد. به منظور کمک به کارمندان در انتقال اطلاعات و دانش، پیاده‌سازی تکنولوژی به تنهایی کافی نیست؛ بدین منظور توانمندسازی و ایجاد انگیزه در کارمندان، استراتژی مهمی است. بیش از ۶۰ درصد از پاسخ‌دهندگان ابراز داشتند که "توانایی سازگاری" پساپاندمیک، مهمترین مهارت مورد نیاز برای پیشرفت در بازار کار خواهد بود و پس از آن "کار تیمی و همکاری" با ۴۳ درصد در رتبه ی دوم قرار داشت. این ارقام، نیاز به تجدیدنظر درباره‌ی راه‌های انتقال داده‌ها و در دسترس قرار دادن دانش در سازمان‌ها و گروه‌ها را تقویت می‌کند. در برخی از موارد، این مسئله نیازمند یک محیط کاری جدید است که ارزش دانش را فوق العاده تشدید و آن را تبدیل به توان افزایشی کلیدی می‌کند. پیرو این موضوع، در حال حاضر یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها برای سازمان‌ها این است که تعداد کمی از ابزارها دارای قابلیت مدیریت ضبط جلسه هستند. قابلیتی که یکپارچگی سیستم مدیریت محتوا با مدیریت دانش و یا یادگیری سازمانی را به دنبال دارد.

ضبط جلسات بسیار باارزش است؛ زیرا به کارکنان اجازه می‌دهد در جریان جلساتی که از دست داده‌اند و یا پیش از استخدام آن‌ها برگزار شده است، قرار گیرند. آن‌ها از این طریق می‌توانند به راحتی در جریان کار قرار بگیرند و مطابق با اسناد و دستورالعمل‌ها عمل کنند.

شایان ذکر است سایر ابزارها و تکنولوژی‌هایی که امروزه در حال توسعه هستند -نظیر ثبت خلاصه جلسات به‌طور خودکار و یا یادداشت‌های هدایت شده توسط هوش مصنوعی- مطمئناً جالب هستند، اما باید گفت این ابزارها صرفاً به اندازه‌ی قابلیت‌های خود برای قرار گرفتن در اکوسیستم دانش مناسب می‌باشند، جایی که بتوان آن‌ها را جستجو، کشف و استفاده کرد.

۲- راه‌حل‌های ویدیو و محتوای مقیاس‌پذیر

واقعیت این است که دورکاری یک چالش مهم برای رویدادهای خاص و سطح بالا در سازمان‌ها ایجاد کرد. همچنین برقراری ارتباطات به منظور جلسات فصلی و یا شروع فروش نیز دشوار شده است. زمانی که کارکنان در محل کار حضور می‌یافتند، با جمع شدن در یک اتاق کنفرانس این امکان وجود داشت که از آنها یک کار قابل قبول درخواست شود. بدین شکل تعداد شکاف‌ها و نقاط پایان کاهش پیدا می‌کرد و تحویل و ارسال محتوا با سیستم کنفرانس ویدئویی و یا حتی ابزارهای کنفرانس وب مدیریت می‌شد.



اما اکنون هر یک از کارکنان بسترهای مربوط به خود را دارند، این موارد ممکن است کامپیوتر، تبلت، ابزارهای الکترونیکی و غیره باشد و دیگر نمی‌توان به ابزاری مانند کنفرانس ویدئویی مقیاس‌پذیر تکیه نمود.

یک سازمان به دنبال این است که ارتباطات موثر بین کارکنان را آسان سازد. بنابراین انتظار می‌رود که شرکت‌های بیشتری از تکنولوژی وب سازگار در سال‌های پیش‌رو استفاده کنند.

۳_بسترهای جدید کنفرانس مجازی

بسیاری از کنفرانس‌ها، اعم از کنفرانس‌های نمایشی و صنعتی در سال ۲۰۲۰ لغو و یا به بستر آنلاین منتقل شد. به نظر می‌رسد کنفرانس‌هایی که شکل مجازی به خود گرفتند، تجربه مناسبی برای مصرف‌کنندگان ایجاد نکردند و به خصوص نتوانستند توجه حامیان مالی (اسپانسرها) را جلب کنند.

این موضوع قابل درک است، زیرا ایده کنفرانس‌های کاملاً مجازی، بسیار جدید است؛ در حالی که چندین کنفرانس از عناصر پخش گسترده (برای سخنرانی‌های اصلی) استفاده کرده‌اند، کنفرانس‌های محدودی از مدل‌های کاملاً مجازی استفاده نموده‌اند. بسترهایی که این خدمات را ارائه می‌کنند، در سال ۲۰۲۰ هنوز مراحل اولیه توسعه را طی می‌کردند و با توجه به سرعت مورد نیاز در زمینه نرم افزارهای مجازی، فعالیت مطلوبی داشتند.

حال سوال این است چه عاملی باعث می‌شود که کنفرانس‌ها به طور خاص چالش‌برانگیز باشند؟ این کنفرانس‌ها چندین تکنولوژی مختلف (در مقیاس بزرگ) را با هم ترکیب می‌کنند. در کمترین حالت، یک بستر گسترده برای رویدادهای اصلی ایجاد می‌کنند؛ یا جلسه تعاملی بین یک گروه کوچک برقرار می‌کنند؛ برنامه‌ریزی یا دستور کار، توانایی مشاهده ضبط (درخواست مشاهده ویدئو)، ارتباط اجتماعی (شبکه‌ها) و همچنین تعامل حامیان مالی (اگر رویداد نیازمند حمایت مالی باشد) از دیگر اقدامات این کنفرانس‌ها به شمار می‌رود.



۴_ به‌روزرسانی سیستم‌های واحد منابع انسانی

برای اولین بار در سال ۲۰۲۰ دیده شد بسیاری از سازمان‌ها، کارکنان خود را از راه دور استخدام کردند، آموزش دادند و حتی بعضاً آن‌ها را تعدیل کردند. همه‌ی این اتفاقات در شرایطی رخ داد که نیروی کار هیچگاه در دفاتر حاضر نشده بود.

اگرچه برخی از فعالیت‌های پشتیبانی ممکن است از طریق وب‌کنفرانس انجام شود، اما ضروری است درمورد تمامی سیستم‌های پیش‌روی کارکنان تجدیدنظر اتفاق بیفتد تا آن‌ها بتوانند از راه دور به این بسترها اعتماد کنند. این موضوع بیشتر مربوط به سیستم‌های آموزشی و یادگیری است.

یکی از مزایای جالب این مسئله «هم‌سطح‌سازی» میان کارکنانی است که از دور فعالیت می‌کنند و کسانی است که در دفاتر مرکزی حضور دارند. با این روش، دیگر کارکنان در خانه و یا محیط‌های کوچک‌تر تصور نمی‌کنند که کمتر از سایر کارکنان مورد توجه قرار می‌گیرند؛ زیرا حالت پیش‌فرض برای کارکنان جدید این است که با آن‌ها همچون کارکنان دورکار رفتار شود. سیستم مدیریت یادگیری (Learning Management System) یک برنامه‌ی نرم‌افزاری یا یک فناوری تحت وب است. این سیستم آموزش مجازی به منظور برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی از یک فرآیند آموزش به خصوص مورد استفاده قرار می‌گیرد.



پلتفرم تجربه یادگیری (Learning Experience Platform) یک سیستم ارائه آموزش در فضای ابری است که بر روی شخصی‌سازی تجربه یادگیری برای دانش‌کاران تمرکز دارد. این سیستم فراتر از سیستم‌های مدیریت یادگیری سنتی بوده و برای مقاصد یادگیری و توسعه سرمایه‌های انسانی در سازمان‌ها کاربرد دارد. پلتفرم تجربه یادگیری نسل بعدی نرم‌افزار آموزشی مبتنی بر یادگیری است که با شیوه ارائه آموزش سفارشی به کارمندان تناسب خوبی دارد و برخلاف یک سیستم LMS، به دانش‌کاران کمک می‌کند تا از آموزش‌های مختلف، اهداف آموزشی پیشرفته را کشف کنند.

۵- تمرکز بر روی قابلیت دسترسی

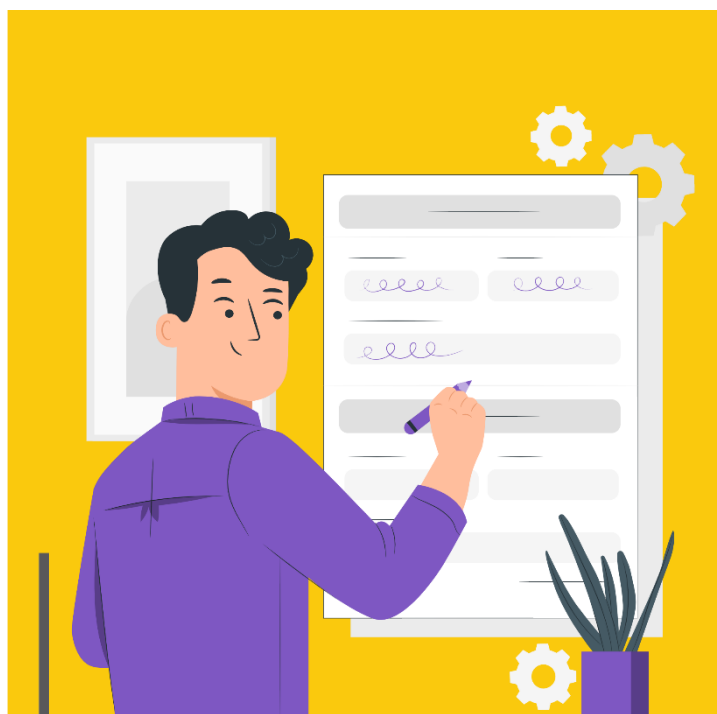
شیوع ویروس کوید-۱۹ فرصت مناسبی را برای نیروهای جدید و با استعداد فراهم کرده است که پیش از این به دلیل عدم دسترسی، هرگز نتوانسته بودند خود را در محل کار حاضر کنند. بسیاری از شرکت‌ها به کارکنان کمک کرده‌اند تا دفاتر اصلی خود را در خانه با مبلمان ارگونومیک و سایر مواد ضروری تجهیز کنند. همین امر باید برای کارکنان با نیاز به انواع دیگر تجهیزات اعم از سخت‌افزار، نرم‌افزار و یا خدمات دیگر صادق باشد تا آن‌ها بتوانند در منزل هم مفید باشند. به نظر می‌رسد در طی ماه‌های آینده، سازمان‌ها تاکید بیشتری برروی جذب، استخدام و تجهیز این قبیل استعدادهای جدید خواهند داشت. این عمل منجر می‌شود که تمامی کارکنان در شرایط مساوی و عادلانه‌تری قرار بگیرند؛ زیرا همه آن‌ها از ابزارهای یکسان استفاده می‌کنند. (پشتیبانی یکسان سازمان برای انجام فعالیت‌های کارکنان)

به صورت خلاصه می‌توان گفت سازمان‌ها در بازه‌ی زمانی یک تا دو سال گذشته، آزمایش بزرگ و برنامه‌ریزی نشده‌ای را تجربه کردند. تعجب‌آور نیست که چنین مسیری با سرعت زیادی طی شود. مهم این است که در هر مانعی، همواره فرصت‌های جدید برای نوآوری نهفته است که باید کشف و استفاده شود.

منبع

Five ways enterprises will perfect remote work in 2021, Jeff Rubenstein, avinteractive.com, January 2021

گزارش چهارمین گرامی‌داشت روز ملی منابع انسانی



حرفه‌ای گرایی و اخلاق حرفه‌ای، راه برون رفت از معضلات و مشکلات کنونی

در چهارمین گرامی داشت روز ملی منابع انسانی آقای دکتر جواد محبوب رئیس انجمن صنفی مدیران و مشاورین منابع انسانی با تبریک روز منابع انسانی، از منابع انسانی به عنوان بزرگترین سرمایه سازمانی یاد کرد و اشاره داشت که انجمن صنفی به عنوان بانی و پیشنهاددهنده این روز در جهت توسعه و تعالی سرمایه های انسانی و ترویج فرهنگ آن در جامعه از نهادها، سازمان ها و شرکت هایی که در این امر همت گماردند تشکر می کند. در ادامه ایشان با معرفی هیات مدیره و بازرسین جدید انجمن صنفی ابراز امیدواری کرد تیم جدید انجمن در راه احقاق حقوق حقه منابع انسانی با همدلی و حمایت اعضا، موفق باشند. وی با اشاره به روند اجرایی گرامی داشت روز منابع انسانی در سال های گذشته، عنوان کرد در دوسال گذشته به دلیل همه گیری کرونا در جامعه این بزرگداشت به شکل وبینار برگزار شده و امسال نیز با حمایت مرکز تحقیقات مدیریت و نوآوری دانشگاه علامه این رویداد برگزار شد. در ادامه دکتر محبوب، برنامه های در دست اجرا سال جاری با بهره گیری از ظرفیت های هم افزایی شبکه تخصصی انجمن با ۴۰ هزار متخصص را برشمرد. این برنامه ها توسعه و ارتقا مهارت های کاربردی مدیریت، سنجش صلاحیت های حرفه ای منابع انسانی و گسترش خدمات رفاهی را شامل می شود.

تغییر سریع گفتمان در مدیریت منابع انسانی

آقای دکتر علیرضا کوشکی؛ از مرکز تحقیقات مدیریت و نوآوری دانشگاه علامه طباطبائی در این برنامه اشاره داشتند که در یک اکوسیستم طبیعی و فعال فرصت بقا و پیشتازی از آن سازمان‌هایی خواهد بود که با تغییرات کنارآمده و شرایط زندگی خود را با آن سازگار سازند و مقاومت کردن در مقابل بایسته‌های محیطی و عدم تغییر گفتمان، نتیجه‌ای جز فنا و نابودی نخواهد داشت. شرکت‌ها و سازمان‌هایی که در مقابل گفتمان جدید شکل گرفته مقاومت کرده و حالت خنثی و یا تدافعی به خود گرفتند، احتمالاً لان یا وجود ندارند و یا با هزینه‌های بسیار زیاد انسانی و غیرانسانی درحال بقا هستند. ایشان به چهار مدل تعاملی ارتباط صنعت و دانشگاه را بیان داشتند و در ادامه به ظرفیت‌های مدیریتی و نوآوری در مرکز تحقیقات دانشگاه علامه اشاره کرده و اعلام کردند که این مرکز برای توسعه و تحکیم ارتباط با صنعت آمادگی لازم را دارد.

از خام فروشی در منابع زیرزمینی به خام‌سوزی در منابع انسانی رسیدیم

آقای دکتر حمیدرضا کمالی مدیراجرایی برنامه «سنجش شایستگی حرفه‌ای با استاندارد اروپایی»، گفت که هدف نهایی از مدیریت منابع انسانی، تولید ارزش رقابتی و افزایش بهره‌وری در سازمان است، این هدف بدون رضایت شغلی کارکنان حاصل نمی‌شود و برای جلب رضایت شغلی، هیچ مولفه‌ای مهم‌تر از مدیریت استعداد و وجود نظام شایسته سالار نیست. در این راه با بهره‌گیری از تجربیات برنامه اروپایی ESCO در زمینه سنجش صلاحیت حرفه‌ای و ارتقا مهارت‌های شغلی الگوی مور نیاز با مشارکت انجمن صنفی مدیران بومی‌سازی شده و به عنوان برنامه اجرایی سال جاری قرار گرفته است. در ادامه با اشاره به فواید و مزایای برنامه «سنجش شایستگی حرفه‌ای با استاندارد اروپایی»، آقایان دکتر جواد محجوب، دکتر فرشید سیف، خانم دکتر زهرا لبادی و آقای دکتر علی تویسرکانی به عنوان اعضای هیات ژوری این برنامه در حوزه مدیریت منابع انسانی و آموزش معرفی شدند.

توسعه کسب و کار با محوریت منابع انسانی

در ادامه این همایش آقای دکتر ایمان مصدري مدیر سازمان متخصصین و مدیران ایران با بیان روند اقتصادی و بررسی آمار و ارقام منتشر شده بانک مرکزی در سال ۱۳۹۹، راه برون رفت از مشکلات را در گرو توسعه منابع انسانی سازمان‌ها دانستند و با توجه به ویژگی‌های رقابت شدید، چالش‌های سازمانی، تغییرمزیت نسبی، تغییر نگرش سازمان‌ها و غیره به مدل‌های توجه به استعدادیابی و ارزیابی شایستگی موثر در منابع انسانی را در شرایط کنونی را یک ضرورت دانستند. در ادامه ایشان برای توسعه ارتباطات بین متخصصین منابع انسانی از پلت فرم شبکه لینکدین ایران و نمایشگاه مجازی که براساس ظرفیت‌های بومی طراحی شده رونمایی کردند.

مدیریت دور کاران، چالش‌ها و راهکارها

آقای دکتر مهدی صانعی، از دیدبان کسب و کار و عضو هیات علمی دانشگاه در ابتدا با اشاره به تاریخچه دورکاری در جهان، اشاره داشتند که دورکاری در سازمان‌های ایرانی تا قبل از همه‌گیری کرونا، چندان مورد توجه و اقبال قرار نگرفته بود، اما به دلیل شرایط کنونی، سازمان‌ها برحسب ضرورت مجبور به اجرا فرایند دورکاری برای استمرار در حیات اقتصادی خود شده‌اند. در ساختارهای جدید دورکاری، تجزیه و تحلیل مجدد مشاغل و شناسایی مشاغلی که قابلیت استفاده از روش دورکاری را داشته باشند یک ضرورت است. دورکاری شامل دو روش هیبریدی (نیمه دورکاری) یا کامل دورکاری بوده و برای اجرای این مدل نیازمند شناخت و ارزیابی شخصیتی و مهارتی است. به‌طور مثال افرادی که دارای انگیزش درونی بالا، وجدان کاری، تاب‌آوری و مسولیت‌پذیری بیشتری هستند، گزینه مناسبی برای استفاده از روش دورکاری می‌باشند. در ادامه ایشان به مشکلات دورکاری از جمله جبران خدمات، حذف برنامه رفاهی و آموزش‌های حضوری و آسیب‌های روانی (افسردگی) و نبود ساختار مناسب دور کاری، اشاره داشتند.



آموزش آنلاین در دوران کرونا و پساکرونا

در انتهای این همایش آقای مهندس صالحی مدیر موسسه دانش بینان آنلاین آموزان اشاره داشت که در گذشته وجود پلتفرم‌های آموزش آنلاین جایگاه مناسبی در سازمان‌ها و جامعه نداشتند با همه‌گیری کرونا، فرصت توجه به این ظرفیت در جامعه به وجود آمد. در این ایام اقبال به برگزاری وبینارهای آموزشی بسیار بیشتر و گسترده‌تر از برنامه‌های حضوری است. در ادامه ایشان ضمن معرفی پلتفرم آنلاین آموزان، سرویس‌های موجود در این پلتفرم را برای مدیران سازمان‌ها تشریح نمودند



انگیزش در مدیریت دانش

چگونه یک نظام انگیزشی موثر طراحی کنیم؟

انگیزه‌ها و پاداش‌ها برنامه‌هایی هستند که برای تشویق تحقق اهداف مدیریت دانش، بهبود عملکرد کارکنان و افزایش مشارکت در برنامه‌های مدیریت دانش طراحی شده‌اند. این موارد می‌تواند شامل ارزیابی عملکرد، افزایش حقوق، معرفی دانشکاران برتر، ارتقاء عمودی و افقی، جوایز غیرنقدی باشد.

چندین تفکر مختلف در مورد ارائه یا عدم ارائه پاداش ویژه برای عملکردهای مدیریت دانش وجود دارد. یک دیدگاه معتقد است که رویکردهای انگیزشی می‌توانند هنگام شروع یک طرح مدیریت دانش موثر بوده و نتایج کوتاه‌مدت داشته باشند، اما این اثرات باگذشت زمان از بین می‌روند. مورد دیگر این‌که کارکنان برای دستیابی به جوایز بدون دستیابی به نتایج مطلوب، بر روی کمیت متمرکز شده و به عنوان نمونه درس‌آموخته‌های بسیار زیادی را باکیفیت پایین ارائه می‌دهند که امکان استفاده مجدد آن‌ها وجود ندارد. در ادامه این مطلب پنج نوع رویکرد انگیزشی که می‌تواند برای مدیریت دانش موثر باشد را مرور می‌کنیم.

رتبه‌بندی عملکرد و افزایش حقوق

برای ایجاد انگیزه در کسانی که در دستیابی به اهداف مدیریت دانش خود سرآمد هستند، امتیازات عملکرد بالاتر و افزایش حقوق مرتبط را لحاظ کنید. گزینه دیگر این است که شاخص‌های مدیریت دانش را به دسته خاصی از رتبه‌بندی‌های سازمانی اضافه کنید و به عنوان مثال، اگر شرکتی دارای سه سطح رتبه‌بندی عملکرد «نتوانست انتظارات را برآورده کند»، «انتظارات را برآورده کرد» و «بیش‌ازحد انتظار بود» باشد. در چنین شرایطی می‌توانید شاخص‌های مدیریت دانش را در لایه آخر، یعنی «بیش‌ازحد انتظار بود» اضافه کنید تا کسانی که به دنبال این سطح از عملکرد هستند، مشارکت بیشتری داشته باشند.

شرط ارتقا

برای برخی از مشاغل می‌توانید رفتارهای اشتراک دانش را به‌طور مداوم به‌عنوان شرط پیشرفت به سمت‌های بالاتر مطرح کنید. به‌عنوان مثال، کارشناسان فنی، مدیران پروژه و مدیران میانی می‌توانند در قبال ارائه نمونه‌هایی از نحوه اشتراک، همکاری و نوآوری که شامل جزئیات نحوه به اشتراک گذاشتن دانش است، ارتقا پیدا کنند. این کار موجب می‌شود که سایر کارکنان نیز برای پیشرفت شغلی تلاش کنند.



پاداش ملموس

یکی از روش‌های ایجاد انگیزه در کارکنان پرداخت پاداش‌های مالی و یا اهدا جوایز غیرنقدی است. این پاداش به گروه‌های مختلفی همچون مشارکت‌کنندگان برتر، استفاده‌کنندگان برتر، بیش‌ترین مشارکت‌کنندگان، بیش‌ترین استفاده‌کنندگان، رهبران حامی، سفیران و نمایندگان مدیریت دانش، خبرگان سازمانی تعلق می‌گیرد. نکته مهم در این خصوص تدوین قوانین و روش اجرایی این کار و ابلاغ آن در سطح سازمان است تا همه بدانند چگونه می‌توانند این جوایز را بدست آورند.

- در اینجا نمونه‌هایی از روش‌های مختلف ارائه پاداش تبیین شده است.
- درس‌آموخته‌هایی که حداقل پنج مورد استفاده مجدد از آن شده باشد، پاداش مالی دریافت می‌کنند.
 - پنج تیم برتر پروژه که از تجربیات پروژه‌های پیشین در پروژه‌های فعلی خود استفاده کرده‌اند، می‌توانند در یک کنفرانس تخصصی شرکت کنند.
 - دانشکارانی که از مطالب استفاده مجدد می‌کنند، کتاب موردنظر خود را برنده می‌شوند.
 - کسانی که یک سال به عنوان تسهیلگر انجمن خبرگی را هدایت می‌کنند آخرین فناوری گوشی همراه را جایزه می‌گیرند.
 - هرکسی که به مدت سه ماه یا بیشتر در یک طرح ابتکاری تولید محتوا شرکت کند، عضویت در ژورنال موردنظر خود را برنده می‌شود.
 - همه اعضای واحد سارمانی که اهداف مدیریت دانش خود را محقق می‌کنند، پاداش دریافت می‌کنند.
 - کسانی که ده رأی برتر از هم‌تایان خود برای اشتراک دانش دریافت می‌کنند، یک سفر آخر هفته برای دو نفر برنده می‌شوند.
 - از کسانی که به دلیل رفتارهای برجسته مرتبط با مدیریت دانش، ده رأی برتر از رهبران خود را دریافت کنند، دعوت می‌شود تا در یک رویداد بزرگ شرکت کنند.
 - کسانی که در رتبه‌بندی‌های رقابتی ده رده برتر را کسب می‌کنند پاداش مالی می‌گیرند.
- برای ایجاد انگیزه در افراد لازم نیست ارزش مادی پاداش زیاد باشد. تمایل به رقابت، دریافت هدیه و شناخته‌شدن به‌عنوان یک برنده می‌تواند انگیزه‌های قدرتمندی باشد.

به رسمیت شناختن

برای مؤثر بودن انگیزه‌ها در مدیریت دانش نیاز نیست هزینه زیادی صرف شود. برای بسیاری از کارکنان دانستن اینکه توجه، احترام و تحسین دیگران، به‌ویژه رهبران ارشد را جلب کرده‌اند، می‌تواند بسیار خوشحال‌کننده باشد و این امر احتمال تکرار رفتارهای مطلوب را بیشتر می‌کند. یادداشت‌های شخصی رهبرانی که متوجه مشارکت‌ها می‌شوند، خبرنامه در مورد کسانی که در پیاده‌سازی تکنیک‌های مدیریت دانش به موفقیت دست می‌یابند، داستان‌های موفقیت ارسال‌شده در وب‌سایت‌ها، دعوت‌نامه‌ها برای حضور در رویدادهای معتبر با حضور مدیر ارشد، ازجمله راه‌های مهم در افزایش انگیزه کارکنان است.

رتبه‌بندی رقابتی

برای افزایش انگیزه در بسیاری از افراد می‌توان شاخص‌های کسب امتیاز را تدوین کرد و گزارش رده‌بندی برترین‌ها را به‌صورت هفتگی، ماهانه، سالانه ارائه نمود. جمع امتیازات می‌تواند بسته به کار متفاوت باشد، می‌توان با پر کردن یک فرم خود اظهاری کرد و یا در نتیجه انجام یک کار در نرم‌افزار مدیریت دانش امتیاز به‌طور خودکار دریافت شود. مجموع امتیازات و رتبه‌بندی می‌تواند در وب‌سایت‌ها، خبرنامه‌ها و یا از طریق پیام به کارمندان و مدیران گزارش شود. در ادامه مثالی از نحوه کار چنین سیستمی ارائه شده است.

نرم‌افزاری ایجاد کنید که به کاربران امکان دهد تا برای انجام انواع فعالیت‌ها از جمله ارائه، انتشار مقاله، حضور در جلسه‌های انجمن‌خبرگی، حضور در جلسه‌های بازنگری پس از اقدام و غیره بتوانند درخواست امتیاز کنند. امتیازات کسب‌شده توسط هر کاربر در یک وب‌سایت نمایش داده شود تا یک رقابت دوستانه بین همه کارمندان ایجاد کند.



علاوه بر این بخشی از امتیازات نرم‌افزار باید به صورت خودکار محاسبه شود. به‌عنوان مثال، هر وقت کسی در یک بحث موضوعی ارسال می‌کند، باید به‌طور خودکار برای آن امتیاز کسب کند. هر بار که کسی در یک بحث موضوعی جدید مطرح می‌کند، امتیاز کسب می‌کند. وقتی خبرگان درس‌آموخته‌ها را ارزیابی می‌کنند، امتیاز کسب می‌کنند.

سعی کنید هرچه بیشتر این تکنیک‌ها را باهم ترکیب کنید. به‌عنوان مثال، یک سیستم رتبه‌بندی رقابتی را پیاده‌سازی کنید. کارمندان می‌توانند از داده‌های سیستم در هنگام بررسی عملکرد استفاده کنند. کارکنانی که عملکرد بهتری در این سیستم داشتند می‌توانند به‌عنوان سفیر دانش شناخته شوند.

برنامه HP's KM Stars

برنامه اچ پی در ابتدا با شناسایی دانش‌های برتر و دانشکاران برتر شروع شد. این کار از طریق لیست ماهانه رتبه‌بندی‌های فردی انجام می‌شد و نتایج آن در اینترنت، خبرنامه، ماهانه و وبلاگ مدیریت دانش منتشر می‌شد. بعداً معاون ارشد مدیرعامل موافقت کرد که به این برنامه جوایز مالی اضافه کند. هر ماه سه برنده انتخاب می‌شدند. برندگان موظف بودند داستانی درباره چگونگی تبدیل شدن آن‌ها به KM Star بنویسند.



معرفی برندگان به‌طور گسترده‌ای انجام می‌شد. یک رقابت پر جنب‌وجوش، به‌ویژه در انگلستان آغاز شد و به مرور زمان در تمامی مناطق جهانی توسعه یافت. امتیازهای کسب شده در این برنامه در پروفایل‌های شخصی همه افراد در بستر شبکه اجتماعی قرار گرفت. موفقیت این برنامه موجب شد تا شرکت‌هایی بزرگ دنیا مانند آی.بی.ام و اکسنچر از این مدل الگوبرداری کنند.

منابع

KM Component 11 KM Incentives and Rewards, Stan Garfield, lucidea.com, JUNE 2021



مدیریت دانش و فراموشی سازمانی

خاطرات شمال محاله یادم نره!

حتما برای شما هم اتفاق افتاده که در یک رخداد ویژه و یا لحظه انجام یک کار هیجان انگیز، مهم و خاص در زندگی به خودتان گفتید «این لحظه رو هیچ وقت یادم نمی‌ره»؛ ولی بعد از مدتی متوجه شدید که فقط کلیات آن رخداد در ذهنتان باقی مانده و اثری از جزئیات نیست. مثلا امتحان‌های سخت مدرسه، روزهای دلهره‌آور سال آخر دبیرستان و کنکور، خوشحالی از پاس کردن آخرین واحد درسی دانشگاه، استرس‌های دوره آموزشی خدمت سربازی، هیجان روز اول کاری، چالش‌های خواستگاری، فرایند ازدواج و **خاطرات شمال** از جمله لحظه‌های خاصی هستند که هرچه از آن فاصله می‌گیریم، جزئیات آن را نیز به فراموشی می‌سپاریم.



این موضوع در زندگی کاری همه ما نیز صادق است. بسیاری از افراد خبره و متخصص در طول عمر حرفه‌ای خود فعالیت‌های مختلفی را انجام می‌دهند که در برخی موارد فراتر از حدانتظار است و نتایج فوق‌العاده‌ای را به همراه دارد و یا در برخی موارد نیز به دلایل مختلف کارشان با شکست مواجه می‌شود. اینجا هم دقیقاً مانند رخدادهای خاص زندگی شخصی، جزئیات دلایل موفقیت و یا شکست را به مرور زمان از یاد می‌بریم. به بیان دیگر پس از گذشت چندسال از یک تجربه کاری، نکات مهم، جزئیات فرایند و روش انجام کار، تیم‌های همکار و بسیاری موارد دیگر را «فراموش» می‌کنیم.



در رابطه با فراموشی و علل روانشناختی آن مقالات و کتاب‌های بسیاری زیادی وجود دارد و از جنبه‌های مختلف این مفهوم را واکاوی می‌کند که در تخصص من نیست. اما در ادامه دلایلی که در جایگاه مشاور و معلم مدیریت دانش و به صورت تجربی با آن مواجه شدم را با شما به اشتراک می‌گذارم.

تکرار و تمرین: آموخته‌هایی که در اثر انجام یک فرایند کاری به دست می‌آید در صورت عدم وجود تمرین و تکرار از یاد خواهند رفت. از بین رفتن این دانش موجب خسران (و نه زیان) در سازمان می‌شود؛ چراکه برای به دست آوردن برخی تجربیات باید هزینه و زمان زیادی صرف کرد.

در برخی موارد نیز فراموش کردن دانش خسارات جبران ناپذیری را به همراه دارد و منجر به افزایش ریسک مخاطرات و از بین رفتن جان انسان‌ها می‌شود.

منبع دانش: دلیل دیگری که منجر به ازدست دادن دانش سازمانی می‌شود، بازنشستگی، جابه‌جایی و خروج فرد خبره از سازمان است. به بیان دیگر با از دست دادن منبع دانش (فرد خبره) دانش سازمانی نیز از دست می‌رود و خلق مجدد آن چالش‌های بسیار زیادی را به همراه دارد.

روش انتقال دانش: در برخی موارد نیز به دلیل عدم وجود یک روش مناسب برای انتقال دانش، این مهم در سازمان به خوبی انجام نمی‌شود و فرد خبره امکان اشتراک تجربیات و درس‌آموخته‌های خود با دیگران را ندارد.



شاید کمی تعجب‌برانگیز باشد، اما در برخی موارد فراموش کردن دانش و تجربیات قبلی یک ضرورت سازمانی است. بنابراین قبل از اینکه درباره راهکارهای جلوگیری از فراموش کردن تجربیات سخن بگوییم، بهتر است مفهوم «فراموشی سازمانی» را با هم مرور کنیم.

در سال‌های گذشته بسیاری از شرکت‌ها ارزش، اهمیت و ضرورت مدیریت دانش را درک کردند. محققان و مشاورین این حوزه بر روی فرایندها، ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش تمرکز زیادی کردند و رویکردهای مختلفی را توسعه دادند. اما موضوعی که کمتر مورد توجه واقع شده، این است که «سازمان‌ها فقط یاد نمی‌گیرند؛ بلکه فراموش هم می‌کنند»

از این مفهوم در ادبیات مدیریت دانش با عنوان فراموشی سازمانی یاد می‌شود. موضوعی که ارتباط تنگاتنگی با یادگیری سازمانی و مدیریت دانش دارد. در یکی از مقاله‌هایی که سال

گذشته در وب سایت گروه مشاوره مدیریت دانش دانا منتشر شد مدل‌های مختلف فراموشی سازمانی را تشریح کردم که در صورت علاقه به این مفهوم می‌توانید آن را مطالعه کنید.

فراموشی سازمانی؛ پدیده‌ای حیاتی و رایج

به‌طور کلی فراموشی سازمانی پدیده‌ای حیاتی و رایج در تمامی سازمان‌هاست، اما به خوبی درک نشده و به تبع آن کار اقدام جدی هم برای مدیریت آن انجام نمی‌شود. فراموش کردن، مانند یادگیری، ساده نیست. فراموشی ممکن است اتفاقی یا هدفمند، مضر یا مفید باشد. اما در همه موارد می‌تواند به طور قابل توجهی بر رقابت‌پذیری سازمان تأثیر بگذارد.

بنابراین همراه با یادگیری، سازمان باید فرایندهایی برای فراموش کردن هم داشته باشد تا اطمینان حاصل شود که چه دانشی را باید کنار گذاشت و فراموش کرد. به‌طور خلاصه، مدیریت فراموشی سازمانی حداقل به دو دلیل مهم یک کار اساسی به‌شمار می‌آید:

○ از دست دادن ناخواسته دانش سازمانی هر ساله میلیاردها تومان برای شرکت‌ها هزینه دارد. دانش از دست رفته به معنای قابلیت‌های رها شده و بالقوه سازمانی است که منجر به کاهش رقابت‌پذیری می‌شود. وقتی شرکت در موقعیتی قرار می‌گیرد که مجبور است دانش خود را دوباره اختراع کند یا آن را خریداری کند، منابع بسیار زیادی هدر می‌رود. در این شرایط نه تنها زمان و هزینه صرف شده برای توسعه این مهارت‌ها از بین می‌رود، بلکه هزینه فرصت نیز بر سازمان تحمیل می‌شود.

○ یادگیری سازمانی اغلب به فرایندهای فراموشی سازمانی بستگی دارد. یعنی شرکت‌هایی که می‌خواهند خودشان را متحول کنند نه تنها باید قابلیت‌های جدیدی کسب کنند، بلکه باید اغلب دانش قدیمی را فراموش کنند.

برخورد موثر با چنین شرایطی نیاز به مدیریت دقیق فراموشی سازمانی دارد. سازمان‌ها باید ساختار جدیدی را طراحی کنند که چگونه از دانش به دست آمده بهتر استفاده کنند و چگونه دانش‌های غیرضروری و قدیمی را فراموش کنند.

یک مثال از فراموشی سازمانی

چند روز پیش جلسه‌ای با معاون مهندسی یکی از بزرگترین شرکت‌های صنایع معدنی داشتم که نمونه عینی از نیاز به فراموش کردن هدفمند دانش را تشریح کرد. این شرکت در سال‌های اخیر تکنولوژی یکی از مهم‌ترین فرایندهای تولیدی خود را تغییر داد. چالش مهم در این تغییر تکنولوژی، فراموش کردن روش‌های قبلی و یادگیری شیوه‌های جدید تولید و نگهداری و تعمیرات بود. در خلال صحبت با ایشان متوجه شدم که دغدغه اصلی در این واحد «تغییر نگرش و دانش کارکنان متناسب با شرایط کاری جدید» است، اما سازمان برای این کار رویکرد نظام‌مندی ندارد.

از طرفی دانش طیف گسترده‌ای از خبرگان و متخصصان فنی در این واحد دیگر ارزش قبل را نداشته و برای سازمان کاربردی نیست. خبرگانی که تا چندسال قبل از جایگاه خاصی در بین همکاران و مدیریت سازمان برخوردار بودند، در حال حاضر نمی‌توانند ارزش فنی چندانی خلق کنند. این مسئله از منظر شاخص‌های انگیزش منابع انسانی نیز چالش‌هایی را به وجود آورده است. اما به هر حال فراموشی سازمانی هدفمند و با برنامه در این واحد یک روند اجتناب‌ناپذیر است و باید انجام شود.



برای جلوگیری از فراموشی سازمانی چه باید کرد؟

با این فرض که فراموشی سازمانی غیرهدفمند در سازمان وجود دارد (که در تمامی سازمان‌ها وجود دارد)، باید از راهکارهایی برای ثبت و ذخیره‌سازی دانش سازمانی استفاده کنیم. برای این کار می‌توانیم از روش‌های زیر استفاده کنیم:

ثبت درس‌آموخته‌ها و تجربیات به صورت متن: ثبت آموخته‌های سازمانی یک روش کلاسیک برای جلوگیری از فراموشی است. در این روش درس‌آموخته‌ها و تجربیات توسط کارکنان سازمان در یک بستر نرم‌افزاری ثبت و ذخیره‌سازی می‌شود. در برخی موارد نیز که کارکنان سازمان امکان انجام این کار را به دلایل مختلفی ندارند، یک تیم تسهیل‌گر این فرایند را در قالب مصاحبه و سپس تدوین تجربیات و ذخیره‌سازی در نرم‌افزار انجام می‌دهد.

این روش محدودیت‌هایی را نیز به همراه دارد. در بسیار از سازمان‌ها که فرایندهای کاری مهارت‌محور دارند، روش کلاسیک ثبت تجربیات کمک چندانی به انتقال دانش نمی‌کند. به تعبیر بهتر، تدوین دانش انجام یک کار تخصصی مهارت‌محور مانند تعمیر یک تجهیز، نحوه رفع عیب، مذاکره با مشتری و غیره به راحتی قابل نگارش نیست و در صورتی که مدون هم شود، قابلیت بکارگیری موثری نخواهد داشت.

ثبت درس‌آموخته‌ها و تجربیات به صورت ویدئو: با توجه به توسعه بسترهای فناورانه در سازمان‌ها، رویکردهای ساده‌تری در ثبت و ذخیره‌سازی دانش سازمانی شکل گرفته است. یکی از این روش‌ها که قابل استفاده در تمامی سازمان‌هاست، به اشتراک‌گذاری درس‌آموخته‌ها در قالب یک فایل ویدئویی است. در این حالت تمامی کارکنان می‌توانند آموخته‌های خود را بدون کم و کاست و با زبانی ساده با سایر همکاران به اشتراک بگذارند. این روش برای تجربیات تخصصی و مهارت‌محور نیز بسیار کاربردی است و موجب توسعه ذخیره‌سازی و به اشتراک‌گذاری دانش می‌شود.

ثبت درس‌آموخته‌ها و تجربیات با واقعیت مجازی: رشد فناوری‌های رایانه‌ای در سال‌های اخیر منجر به ظهور رویکردهای جدیدی شده که به ثبت و انتقال دانش کمک فراوانی می‌کنند. یکی از این فناوری‌ها، واقعیت مجازی است. واقعیت مجازی یک فناوری جدید است که در آن محیط مجازی جلوی چشم کاربر قرار می‌گیرد و بر اساس حرکت سر و بدن، کاربر با آن محیط تعامل و ارتباط برقرار می‌کند. در این روش کارکنان از طریق یک عینک مخصوص می‌توانند به بالا، پایین یا هر جهت دیگری نگاه کنند، گویی واقعاً در آنجا حضور دارند. سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از این روش دانش باارزش خود در حوزه‌های فنی را ذخیره‌سازی کرده و از آن در مواقع لزوم استفاده کنند.

به‌طور کلی هر سازمانی باید متناسب با سطح بلوغ مدیریت دانش خود از تکنیک‌ها و یا ابزارهای مناسب برای ذخیره‌سازی دانش استفاده کند. در غیر این صورت عارضه بسیار خطرناک «فراموشی سازمانی غیرهدفمند» گریبانگیر سازمان شده و دانش با ارزش سازمانی از دست می‌رود.

مجله مدیریت دانش و نوآوری دانا

DanaKM.com



DanaKMG



DanaKMG



DANA KM Consulting Group



۰۲۱-۸۸۱۹۵۱۹۳



تهران، بزرگراه حقانی، نرسیده به چهارراه جهان کودک، پلاک ۴۰، طبقه سوم

