



نقشه راه مدیریت دانش



LORE
ROAD

شرکت مادر تخصصی مدیریت ساخت و تهیه
کالای آب و برق (ساتکاب)

پیشگفتار

با وقوع انقلاب «تکنولوژی اطلاعات»، شکل‌گیری جامعه اطلاعاتی و شبکه‌ای و نیز رشد و توسعه سریع تکنولوژی برتر، مخصوصاً در حوزه ارتباطات، کامپیوتر و مهندسی، از دهه ۱۹۹۰ الگوی رشد اقتصاد جهانی تغییر اساسی کرده است. در نتیجه این تحولات، دانش به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه، جایگزین سرمایه‌های مالی و فیزیکی در اقتصاد جهانی شده است.

بر این اساس، موفقیت حال و آینده در رقابت بین سازمان‌ها تا حد کمی مبتنی بر تخصیص منابع فیزیکی و مالی و تا حد زیادی مبتنی بر مدیریت دانش خواهد بود. بنابراین، وظیفه رهبری یک سازمان خلق محیطی برای مدیریت دانش است. به بیان روشن‌تر، در عصر حاضر چالش پیش روی مدیران آماده کردن محیط مناسب برای رشد و پرورش ذهن انسان در سازمان دانش‌محور است. بنابراین، اساسی‌ترین مهارت برای مدیران سازمان‌های دانش‌محور «مدیریت دانش» است. با این‌همه، متأسفانه از آنجایی که ماهیت دانش نامشهود و ناملموس است، آن را توسط هیچ یک از مقیاس‌های سنتی حسابداری مالی نمی‌توان اندازه‌گیری کرد و ریسک «فراموشی» دانش و سایر دارایی‌های ناملموس سازمان برای مدیران وجود دارد. می‌توان گفت مدیران ارشد سازمان‌ها تنها از بیست‌درصد دانش موجود در سازمان‌هایشان استفاده می‌کنند. در حقیقت، محیط کسب‌وکار مبتنی بر دانش در بسیاری از کشورهای جهان، مستلزم یک مدل و نام‌گذاری جدید است که دربرگیرنده عوامل ناملموس سازمان باشد. در این وضعیت، رشته نوظهور «سرمایه فکری» توجه روزافزونی را به خود جلب کرده است. از دیدگاه استراتژیک، سرمایه فکری می‌تواند در ایجاد و کاربرد دانش برای افزایش ارزش سازمان مورد استفاده واقع شود. امروزه، رشته در حال تکوین سرمایه فکری یک موضوع هیجان‌انگیز هم برای محققان و هم برای متصدیان سازمانی شده است.

در این میان سازمان‌های کشورمان نیز برای همسویی با سایر سازمان‌ها و افزایش توان رقابتی، در عرصه‌های داخلی و جهانی نیازمند مدیریت دانش و استفاده از سرمایه‌های فکری سازمان خود هستند. بخصوص با عضویت ناظر کشورمان در سازمان تجارت جهانی در سال ۱۳۸۴ و افزایش رقابت در اقتصاد داخلی و همچنین تمایل کشور به پیوستن به این سازمان بین‌المللی، لزوم نگرش سازمان‌ها به مدیریت دانش و سرمایه فکری بیش‌ازپیش احساس می‌شود؛ و از طرفی، مطابق با برنامه چهارم توسعه اقتصادی کشور که مبتنی بر اهمیت نقش دانش و فناوری به‌عنوان اصلی‌ترین عوامل ایجاد ارزش در اقتصاد نوین است و همچنین بر اساس بند ۱۶ نقشه راه اصلاح نظام اداری، مصوبه اسفند ماه ۱۳۹۲ که بر دانش‌بنیان کردن نظام اداری از طریق به‌کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی اطلاعات، با ابناء بر ارزش‌های اسلامی تأکید دارد، سازمان‌های کشورمان نیز باید در راستای حفظ بقای خود، مزیت رقابتی خود را نیز حفظ کنند که این مهم تنها به کمک مدیریت دانش امکان‌پذیر است که به‌طور مستمر به خلق دانش‌های نو در سازمان بپردازد.



نقشه راه مدیریت دانش شرکت مادر تخصصی مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق

با توجه به اهمیت دانش در توسعه سازمان‌ها، مجموعه دانش انبوهی که در شرکت مادر تخصصی مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق در حین فرآیندهای کاری به وجود می‌آید، با ارزش‌ترین بخش سرمایه‌های نامشهود این سازمان محسوب می‌شود. در برابر این سرمایه تنها یکی از دو رویکرد زیر را می‌توان در پیش گرفت:

- ❖ رهایی سرمایه فکری و ادامه تولید آن به صورتی آشوبناک و سازمان نیافته، (یا کمتر سازمان یافته)
- ❖ مدیریت سرمایه فکری برای تولید دانش بیشتر در جهت اهداف، توزیع سریع و مؤثر دانش در سازمان، ذخیره‌سازی آن در سازمان با قابلیت بازیابی به موقع و به‌طور کل دانش محور ساختن سازمان.

نقشه راه مدیریت دانش در شرکت مادر تخصصی مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق با هدف ارائه راهکارهای مناسب تدوین و ارائه می‌شود.

نقشه راه مدیریت دانش شرکت مادر تخصصی مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق

با توجه به ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در سازمان می‌توان متناسب با نیازهای شناسایی شده راهکارهایی در حوزه مدیریت دانش ارائه نمود. هدف از ارائه این راهکارها، بهبود رفتارهای سازمانی شرکت مادر تخصصی مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق می‌باشد تا فرآیندهای مدیریت دانش در فرآیندهای کاری آن نهادینه شود.

شرکت مادر تخصصی مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق با داشتن واحدهای مختلف، بایستی با ایجاد زیرساخت‌های اولیه، زمینه لازم برای توسعه و یکپارچه‌سازی فرآیندهای مدیریت دانش را فراهم آورد و با ایجاد شبکه دانش در سازمان، جریان‌های دانشی میان کلیه واحدهای خود را ایجاد و با توسعه آن از میزان دوباره‌کاری‌ها بکاهد و حرکت به سمت بهبودهای مبتنی بر دانش و تجربه را تسهیل کند.

پس از ایجاد زیرساخت‌های لازم در سطوح واحدها، زمان ایجاد جریان دانشی میان تمامی زیرمجموعه‌های شرکت مادر تخصصی مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق فرامی‌رسد تا با به اشتراک‌گذاری دانش و به‌کارگیری آن، میزان خطاهای تکراری کاهش یافته و دستیابی به چشم‌انداز سازمان تسهیل شود. با دستیابی به این سطح از بلوغ (جریان اصولی دانش و توزیع مناسب آن در سازمان)، بر سرعت و کیفیت خدمات سازمان افزوده خواهد شد. با توجه به نتایج حاصل از ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش، فعالیت‌های قابل اجرا در قالب طرح سه ساله تدوین شده است. راهکارهای ارائه‌شده در نقشه راه به تفکیک تسهیلهای مدیریت دانش (رهبری، کارکنان، فرآیند و فناوری) ارائه شده است.

با توجه به نتایج ارزیابی مدیریت دانش در شرکت مادر تخصصی مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق مشخص شد که این سازمان در حال گذار از سطح دوم بلوغ مدیریت دانش می‌باشد؛ بنابراین ابتدا می‌بایست راهکارهایی برای استقرار مدیریت دانش در پیلوت‌های منتخب پیاده‌سازی شوند. در این سطح لازم است از طریق ایجاد زیرساخت‌های مناسب امکان مشارکت مدیران ارشد فراهم شده و با ارائه آموزش‌ها و پیگیری‌های لازم، دانش ضمنی کارکنان به اشتراک گذاشته شود و ابزارهای مناسب (ابزارهای فناوری اطلاعات و غیر فناوری اطلاعات) برای توسعه به اشتراک‌گذاری دانش پیاده‌سازی شوند؛ بنابراین می‌توان راهکارهای ذیل را به‌منظور عبور از سطح دوم بلوغ و وارد شدن به سطح سوم بلوغ مدیریت دانش در نظر گرفت:

ایجاد ساختار مدیریت دانش در شرکت مادر تخصصی مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق

- تشکیل تیم مدیریت دانش
- تیم تسهیلهای دانش

تشکیل تیم مدیریت دانش: پیاده‌سازی مدیریت دانش یک پروژه طولانی‌مدت برای تغییر فرهنگ سازمان و معرفی چارچوب جدید مدیریتی (نقش‌ها، فرآیندها، فناوری و رهبری) است. نقش تیم مدیریت دانش معرفی چارچوب و

ایجاد تغییرات لازم در رفتار و فرهنگ سازمانی است. تیم مدیریت دانش می‌بایست به صورت مستمر نقش خود را ایفا نماید چراکه بدون تیم مدیریت دانش، عملکرد مدیریت دانش در شرکت مادر تخصصی مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق مطلوب نخواهد بود.

دلایل متعددی برای ادامه مستمر نقش تیم مدیریت دانش در شرکت مادر تخصصی مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق وجود دارد:

- پشتیبانی از چارچوب مدیریت دانش که شامل آموزش کارکنان، اجرای انجمن‌های خبرگی و ایجاد دارایی‌های دانشی در سازمان است.
- نظارت و پایش بر اجرای چارچوب مدیریت دانش، سنجش به‌کارگیری دروس آموخته، دنبال کردن ارزش‌افزوده انجمن‌های خبرگی، ممیزی و ارائه گزارش به مدیریت ارشد سازمان؛
- اجرای طرح‌های پاداشی سالیانه و شناسایی دانش کاران برتر؛
- بهبود مستمر چارچوب مدیریت دانش و انتخاب راهکارهای درست متناسب با استراتژی‌های مدیریت دانش.

بنابراین می‌بایست تیم مدیریت دانش در شرکت مادر تخصصی مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق در سال اول تشکیل شود و با تدوین شرح وظایف، بستر اولیه برای حمایت از راهکارهای مدیریت دانش در سال اول و توسعه آن در سال‌های آتی فراهم شود.

❖ شناسایی و تربیت تسهیلگران دانش:

تیم مدیریت دانش به افرادی نیاز دارد که بتوانند داده‌ها و اطلاعات موردنیاز را جمع‌آوری و تحلیل کنند، پیشنهادها و برنامه‌های خود را اعلام کنند و به‌عنوان یک تسهیل‌کننده در اجرای برنامه‌های مصوب تیم مدیریت دانش عمل نمایند. در حقیقت تسهیلگر دانش یک نقش رسمی در سازمان برای بهبود اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش مانند به اشتراک‌گذاری دانش درون سازمان است. برای دستیابی به این اثربخشی یک تسهیلگر دانش می‌تواند ایجاد ارتباط میان افراد صاحب دانش و افراد متقاضی دانش را با انتخاب و به‌کارگیری ابزارهای مناسب و ترویج و پشتیبانی از مدیریت دانش را بر عهده داشته باشد.

از این‌رو برای پیاده‌سازی مدیریت دانش لازم است، تسهیلگران دانش شناسایی شوند، آموزش‌های لازم به آن‌ها ارائه شود، وظایف مشخصی برای آن‌ها تعریف شود و در طی یک بازه زمانی سه‌ساله، مهارت‌های آن‌ها توسعه داده شود و وظایف آن‌ها مورد بازبینی قرار بگیرد.

❖ فرهنگ‌سازی (آموزش و اقلام ترویج فرهنگ مدیریت دانش)

برای ایجاد بستر اولیه و آشنایی دانش کاران سازمان با مفاهیم مدیریت دانش، آموزش‌های لازم در قالب دوره‌ها و سمینارها می‌بایست ارائه شود. این دوره‌ها با هدف افزایش آگاهی شامل دوره‌های اولیه برای مدیران سازمان و دانش کاران پایلوت در سال اول نقشه راه مدیریت دانش خواهد بود و سپس متناسب با مسیر مدیریت دانش، آموزش‌های تخصصی‌تر و موردنیاز برای توسعه مهارت‌های تیم مدیریت دانش، تسهیلگران دانش و دانش کاران سازمان می‌بایست طراحی و پیاده‌سازی شود.

❖ استقرار نرم‌افزار مدیریت دانش

ابزارهای فناوری اطلاعات مبتنی بر وب، یکی از مهم‌ترین تسهیل‌کننده‌های فرآیندهای مدیریت دانش می‌باشند. حرکت به سمت فضاهای تعاملی برای بحث و گفتگو، به اشتراک‌گذاری تجربیات و دانش از سوی کارکنان از اهداف این ابزارهاست. با توجه نتایج ارزیابی مدیریت دانش به نظرمی‌رسد توسعه محیط‌های تعاملی مجازی و استقرار سیستم مدیریت دانش یکی از نیازهای مهم برای بسترسازی و توسعه مدیریت دانش می‌باشد؛ بنابراین لازم است سیستم مدیریت دانش در شرکت مادر تخصصی مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق استقرار یابد و با شناسایی فیلدهای دانشی و هم‌چنین مهارت‌های تخصصی و عمومی، نقشه اولیه از درخت دانش و پایگاه مهارت‌های کارکنان ایجاد شود تا فرآیند ثبت، ذخیره و به اشتراک‌گذاری و خلق دانش تسهیل شود.

❖ ایجاد نقشه دانشی (شناسایی فیلدهای دانشی) و مهارت‌های عمومی و تخصصی

نقشه دانش راهکاری است که از طریق آن می‌توان یک نمایش گرافیکی از منابع دانش سازمان داشت و با در دست داشتن چارچوب یکسانی برای ارائه دانش به ارزیابی فرآیندهای کاری و بهبود عملکرد سازمان پرداخت. این راهکار در بازنمایی دانش‌های پنهان و سازمان‌دهی دانش‌های صریح، امکان تحلیل حوزه‌های دانش و نمایش نقاط قوت و زمینه‌های بهبود را فراهم می‌کند. اهداف ایجاد نقشه دانش:

- نمایش اطلاعات درباره منابع دانشی یک سازمان و مدیریت آن؛
- کمک به مدیران در تصمیم‌سازی و مدیریت منابع دانشی؛
- مدیریت دانش‌های ضمنی و فرآیند آشکارسازی آن‌ها؛
- استفاده در برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان یا برنامه‌ریزی استراتژیک مدیریت دانش؛
- ابزاری برای پیگیری وضعیت انتقال و اشتراک دانش.

شناسایی مهارت‌های عمومی و تخصصی نیز یکی دیگر از راهکارهای مدیریت کارکنان و بهره‌گیری از توانمندی آن‌ها برای توسعه و بهبود عملکرد سازمان می‌باشد؛ بنابراین یکی دیگر از راهکارهای پیشنهادی، شناسایی مهارت‌های عمومی و تخصصی برای انجام وظایف در شرکت مادر تخصصی مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق می‌باشد.

❖ تشکیل انجمن‌های خبرگی

با توجه به مزیت‌های انجمن خبرگی از قبیل توانمندسازی کارکنان برای مدیریت تغییر، فراهم آوردن امکان دسترسی به دانش‌های جدید، افزایش اعتماد و ایجاد هم‌هدفی، خلق دانش و توسعه مهارت‌ها، انتشار اطلاعات ارزشمند و انتقال بهترین تجربیات، نوآوری و شروع برنامه‌های جدید برای ارائه محصولات و خدمات جدید، تسهیل پاسخگویی به نیازها و مسائل مشتریان، کاهش منحنی یادگیری به نظر می‌رسد. انجمن خبرگی یک ابزار بسیار مناسب برای پاسخگویی به بخش زیادی از نیازهای شناسایی شده در ارزیابی بلوغ مدیریت دانش شرکت مادر تخصصی مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق می‌باشد. با توجه به وجود کارگروه‌های مختلف می‌توان از وجود این کارگروه‌ها به‌عنوان بستر اولیه برای تشکیل انجمن خبرگی در سطح مدیران میانی و ارشد بهره برد و برای مشارکت کارکنان در سطوح مختلف و براساس نیازهای دانشی، انجمن‌های خبرگی را تشکیل داد.

بنابراین با شناسایی حوزه‌های کلیدی دانش در شرکت مادر تخصصی مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق، انجمن‌های خبرگی تعریف و برای آن‌ها ساختار و وظایف مشخص می‌شود تا فرآیندهای به اشتراک‌گذاری و یادگیری محقق شوند و در سال‌های آتی با توسعه آن‌ها، خلق دانش و نوآوری از طریق انجمن خبرگی تسهیل شوند.

❖ آیین‌نامه‌های انگیزشی

محور اصلی سازمان‌ها، نیروی انسانی آن است. باید از نیروی انسانی شروع کرد، نیروهای بالقوه کارکنان را شناخت و درصدد بهره‌برداری از آن‌ها در حد معقول برآمد. چراکه بدون شناخت انگیزه‌ها و تمایلات نیروی انسانی و در نظر گرفتن تمهیدات لازم نمی‌توان نیروی کار فعال و اثربخش در اختیار داشت. مدیران در جهت نیل به اهداف سازمانی نیاز است از مهارت و دانش منابع انسانی بهره‌گیری کنند و کارکنان را در جهت ایجاد رفتارهای سازمانی مطلوب ترغیب کنند. انگیزش در پیاده‌سازی مدیریت دانش نقش برجسته‌ای دارد از این حیث که کارکنان محور اصلی فرآیندهای مربوطه می‌باشند. درواقع یکی از مهم‌ترین عواملی که می‌تواند موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش را تضمین نماید، انگیزش کارکنان و ترغیب آن‌ها جهت مشارکت در فرآیندهای مدیریت دانش می‌باشد که تأثیری عمده بر تمایل آن‌ها به خلق، به اشتراک‌گذاری، یادگیری و کسب دانش دارد؛ بنابراین می‌بایست با توجه به نیازهای کارکنان و شیوه‌های انگیزشی کارکنان در شرکت مادر تخصصی مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق، برای مشارکت در فعالیت‌های مدیریت دانش، پاداش‌های مناسبی را در نظر گرفت و در قالب یک آیین‌نامه آن را تدوین و زمینه لازم برای پیاده‌سازی آن را فراهم نمود.

❖ بازنگری پس از اقدام

بازنگری پس از اقدام تکنیکی برای ارزیابی، ثبت و ضبط آموزه‌ها در پایان یک فعالیت و رخداد مهم و هم‌چنین در پایان پروژه می‌باشد. این ابزار یک بازنگری ساختاریافته و درعین‌حال مذاکره غیررسمی با هریک از اعضای اصلی تیم

پروژه می‌باشد. بازنگری پس از اقدام می‌تواند بلافاصله بعد از اتمام مایلستون‌های^۱ پروژه و یا وقوع پیشامدها و رخدادهایی در حین اجرای فرایندهای کاری باشد؛ بنابراین در سال اول، این ابزار به‌عنوان یکی از ابزارهای مهم مدیریت دانش از طریق آموزش و تدوین راهنمای بازنگری پس از اقدام پیاده‌سازی خواهد شد.

❖ تدوین آیین‌نامه مالکیت فکری

یکی از عوامل تسهیل‌کننده‌ی پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان، رعایت اخلاق از سوی تمامی ذی‌نفعان است. رعایت اصول اخلاقی مدیریت دانش و نهادینه شدن این اصول در بین کارکنان، میل، رغبت و اعتماد آنان به تبادل دانش را افزایش داده و باعث افزایش کیفیت پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌شود. یکی از مباحث اخلاقی مهم موجود در مدیریت دانش، رعایت حق مالکیت فکری و معنوی دانش‌های کارکنان می‌باشد. حقوق مالکیت فکری (معنوی)، حقوق مربوط به آفرینش‌ها و خلاقیت‌های فکری در زمینه‌های علمی، صنعتی، فنی، ادبی و هنری را موردبررسی قرار می‌دهد. لازم است برای حفظ و حراست از حقوق صاحبان این مالکیت، قواعد و روبه‌هایی وجود داشته باشد تا ضمن تشویق افراد و سازمان‌ها به توسعه ایده‌های نو و خلاقانه، نگرانی آن‌ها از جانب تصاحب امتیازهای ناشی از این ایده‌ها توسط دیگران مرتفع شود.

در تدوین نظام اخلاقی و مالکیت فکری مدیریت دانش در شرکت مادر تخصصی مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق سعی می‌شود تا با بهره‌گیری از مفاهیم مدیریت دانش^۱، اصول اخلاقی و مالکیت فکری، کلیاتی تدوین شود که از سویی ضامن ثبت و ذخیره‌سازی دانش‌های کارکنان در خدمت اهداف سازمانی باشد و از سوی دیگر با تضمین حفظ حقوق مالکیت فکری برای کارکنان، زمینه ارائه و ثبت دانش‌های ایشان به سیستم‌های مدیریت دانش را فراهم آورد.

❖ توسعه آموزش‌های مدیریت دانش

با توجه به اینکه تمامی دانش کاران سازمان در دوره‌های آموزشی حضور نداشته‌اند و یا لازم است آموزش‌ها در حوزه‌های جدیدتری ارائه شوند و موضوعات مدیریت دانش بیشتری به مدیران، دانش کاران و تسهیلگران دانش ارائه شود، این آموزش‌ها در دو بعد آموزش دانشکاران جدید و ارائه مباحث جدید در مدیریت دانش ارائه اجرایی خواهد شد.

❖ پیاده‌سازی استادشاگردی

برای دستیابی به اهداف جانشین‌پروری لازم است تا متناسب با دغدغه‌های مدیران، حوزه‌های موردنیاز، دستورالعملی برای پیاده‌سازی استادشاگردی در شرکت مادر تخصصی مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق تدوین شود. در این

^۱ مایلستون پروژه، رویداد مهمی در پروژه که معمولاً با اتمام یک فاز یا تحویل بخشی عمده همراه است و نشان‌دهنده شروع مرحله جدیدی در طول عمر پروژه است. مایلستون قابل‌اندازه‌گیری، قابل مشاهده و همچنین علامتی برای نشان دادن پیشرفت پروژه بوده اما مستقل از زمان است.

دستورالعمل اهداف، وظایف استاد، شاگردان، شرایط نحوه ارزیابی، نحوه تقدیر و پاداش دهی به استاد و شاگردان ارائه می شود.

❖ مدیریت دانش پروژه (تحلیل وضعیت، تدوین آیین نامه)

با توجه به حجم انبوه پروژهها و فعالیت های شرکت مادر تخصصی مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق، مدیریت دانش پروژه یک ابزار مهم برای مدیریت دانش در این سازمان می باشد. با توجه به پیاده سازی طرح جامع مدیریت دانش در شرکت مادر تخصصی مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق و شناسایی منابع دانشی سازمان، لازم است دانش پروژهها و طرحها نیز مورد توجه قرار گیرد و با ارائه نقش ها و مسئولیت های جدید در ساختار پروژه به جمع آوری دانش آن اقدام شود.

❖ بازنگری آموزهها

بازنگری آموزهها ابزاری است که توسط تیم برای کمک به یادگیری تیم و اعضای آن در مدت زمان اجرای فرآیندهای کاری مورد استفاده قرار می گیرد. بازنگری آموزهها می تواند بعد از هر واقعه مشخص صورت پذیرد. این ابزار در هر جلسه تیمی باید به کار گرفته شود؛ چراکه تمام اعضای تیم هنوز فعالیتها، مسائل و مشکلات و آموختهها را در ذهن خود دارند.

❖ مستندسازی تجارب خبرگان

عموماً خبرگان سازمان به دلیل داشتن مسئولیت های بسیار فرصت کمی برای ثبت دانش در سامانه مدیریت دانش دارند، بنابراین مستندسازی تجارب خبرگان به عنوان یکی از تکنیک های کسب دانش از خبرگان، پیاده سازی خواهد شد. مستندسازی تجارب خبرگان منتخب شرکت مادر تخصصی مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق با کمک تکنیک اکتساب دانش "انسان محور (HDKA)" انجام خواهد شد. بر این اساس طی آن خبرگان سازمان شناسایی می شوند، حوزهها و موضوعات دانشی براساس پرسش نامه دانش شخصی تعیین، درنهایت پرسشگریها و جلسات مصاحبه رودررو به منظور استخراج تجارب انجام شده و خروجی نهایی در قالب بسته های دانشی تدوین شده و بسته های دانشی حاصل در نرم افزار جامع مدیریت دانش وارد خواهد شد.

❖ انتشار و تقدیر از موفقیت های مدیریت دانش

برخی از خروجی های موردنظر از مدیریت دانش مرتبط با تغییر سازمان بوده و بنابراین نیاز به زمان دارند. باین وجود همواره می توان برخی از موفقیتها و بردهای سریع را شناسایی کرد. به همین منظور لازم است بازنگری های منظمی از اجرای راهکارهای مدیریت دانش صورت بگیرد. بازنگریها می بایست در گامها و مراحل کلیدی در طی چرخه عمر ابزارها و با تمرکز بر اهداف موردنظر، دستاوردها صورت بگیرد و موفقیت های حاصل از اجرای فرآیندهای مدیریت دانش شناسایی شود؛ بنابراین لازم است جلساتی با تسهیلگران دانش صورت گیرد تا موفقیت های حاصل از پیاده سازی مدیریت دانش شناسایی و آنها را از طریق انتشار در مجله مدیریت دانش به اشتراک گذاشت.

❖ داستان‌سرایی

داستان‌سرایی به‌عنوان یک راهکار مهم برای اشتراک و انتقال دانش بخصوص دانش ضمنی و تجربی، به کار گرفته می‌شود. داستان‌سرایی وقتی که به نحو صحیحی بیان شود می‌تواند دانش عمیق‌تری را منتقل کند، با در میان نهادن اطلاعات صرف داستان‌سرایی نیرویی قوی برای در میان نهادن درس‌ها و تجربه‌های یادگرفته یک شخص دارد؛ چون داستان‌های مؤثر می‌توانند هم محتوی و هم متن نیرومندی را منتقل کنند؛ بنابراین در این گام موضوعات دانشی، خبرگان مرتبط و هم‌چنین دانش کاران واجد شرایط (ارتباط با موضوع دانشی) برای حضور در جلسات داستان‌سرایی شناسایی و زمینه لازم برای برگزاری این جلسات فراهم می‌شود.

❖ شناسایی و تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد بر اساس فرآیندهای مدیریت دانش

برای بهبود اثربخشی مدیریت دانش و توسعه مدیریت دانش لازم است تا شاخص‌های ارزیابی عملکرد نیروی انسانی با توجه به فرآیندهای مدیریت دانش تدوین شوند. به‌منظور سنجش میزان تحقق اهداف مدیریت دانش و افزایش بهره‌وری، عملکرد کارمندان در دوره‌های مشخص سالانه به‌صورت منظم و بر اساس شاخص‌های اختصاصی مدیریت دانش مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت که نتیجه آن در ارتقای اثربخشی، بهره‌وری، افزایش کیفیت خدمات شرکت مادر تخصصی مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق لحاظ خواهد شد؛ بنابراین در این گام با بررسی شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان و میزان لحاظ شدن شاخص‌های مرتبط با مدیریت دانش، شاخص‌هایی برای ارزیابی عملکرد کارکنان در حوزه مدیریت دانش تدوین خواهد شد.

❖ جانشین‌پروری و استعدادیابی

بخش زیادی از استعداد‌های کارکنان همانند دانش ضمنی، آشکار نبوده و سازمان‌ها می‌بایست با برنامه‌ریزی مناسب نسبت به شناسایی استعدادها و پرورش آن‌ها متناسب با نیازها و اهداف سازمان، ریسک کاهش نیروی انسانی کارآمد را به حداقل ممکن برسانند. سازمان‌ها در کنار جذب نیروی انسانی می‌بایست بهره‌گیری از نیروی انسانی و رشد و توسعه آن‌ها را برای توانمندسازی کارکنان، ایجاد انگیزه در آن‌ها و حفظ استعدادها در نظر داشته باشند. به همین منظور لازم است تا با انتخاب یک مدل ارزیابی صحیح (مهارت‌های عمومی و تخصصی و روان‌شناختی) نسبت به برنامه‌ریزی و توسعه کارکنان خود متناسب با نیازها و اهداف استراتژیک سازمان اقدام نمایند.

❖ مدیریت دانش مشتریان و ذی‌نفعان

شرکت مادر تخصصی مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق با توجه به گستردگی خدمات خود با مشتریان و ذی‌نفعان متعددی در ارتباط است. کسب دانش از مشتریان و ذی‌نفعان برای بهبود خدمات و فرآیندهای کاری سازمان، لازم و حیاتی است. امروزه مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری در سطح بالاتری دنبال می‌شود و جریان‌های دانشی میان مشتریان و ذی‌نفعان و سازمان شکل می‌گیرد.

با مدیریت دانش ذی‌نفعان، ذی‌نفعان بیش‌ازپیش با سازمان هم‌سو شده و به‌عنوان یک تأمین‌کننده اطلاعات عمل می‌کنند. درواقع مدیریت دانش ذی‌نفعان با کسب دانش از ذی‌نفعان، به اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری آن منجر به بهبود خدمات سازمان و سودآوری آن می‌شود. مشتریان سازمان یکی از گروه‌های اصلی از مجموعه ذی‌نفعان سازمان می‌باشند. برای پیاده‌سازی این راهکار لازم است ذی‌نفعان سازمان شناسایی شوند، بر اساس شاخص‌های مناسب دسته‌بندی شوند و سازوکار مناسب برای کسب دانش از آن‌ها طراحی و پیاده‌سازی شود.

❖ به‌کارگیری دانش در بهبود فرآیندهای کاری (به‌روزآوری دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها)

ثبت بسته‌های دانش زمانی برای سازمان اثربخشی و کارایی خواهد داشت که بکار گرفته شوند و سیستم مدیریت دروس آموخته تکمیل شود؛ بنابراین می‌بایست دانش‌های سامانه مدیریت دانش بررسی شده و دانش‌های مناسب که قابلیت به‌کارگیری و بهبود فرآیندهای کاری را دارند؛ شناسایی و در قالب دستورالعمل، استاندارد، راهنما و ... تدوین شوند. اجرای این فرآیند با کمک تسهیلگران دانش در طی برگزاری جلسات انجمن خبرگی و با حضور خبرگان شرکت مادر تخصصی مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق مرتبط با دانش صورت خواهد گرفت.

❖ یکپارچه‌سازی منابع دانشی

یکپارچه‌سازی منابع دانشی در شرکت مادر تخصصی مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق مستلزم شناسایی منابع دانشی و اتصال آن‌ها به سامانه مدیریت دانش سازمان می‌باشد برای یکپارچه‌سازی منابع دانشی، راهکارهایی جهت برقراری یکپارچگی نرم‌افزارها ارائه خواهد شد و امکان‌سنجی فنی آن در قالب جلسات مشترک با تیم فناوری اطلاعات سازمان انجام خواهد شد.

❖ طوفان فکری

طوفان فکری یک روش برای خلق ایده‌های جدید و توسعه دانش می‌باشد. استفاده از این ابزار زمانی مناسب است که نیاز به تولید تعداد زیادی از نظرات و عقاید می‌باشد. طوفان فکری به‌سرعت سازمان‌دهی می‌شود و نیاز کمتری به وسایل و تجهیزات می‌باشد. برای پیاده‌سازی این ابزار نیاز به انتخاب تسهیلگر، آموزش و زیرساخت‌های فیزیکی موردنیاز می‌باشد.

❖ کمک همکار (مربی‌پروری)

کمک‌همکار، فرآیند انتقال دانش بخشی از کار پیش از اجرای آن به افراد متقاضی است. کمک همکار، جلسه (جلساتی) است که به تیم و یا افراد کمک می‌کند تا بهترین تجربیات را جمع‌آوری کنند، یاد بگیرند و آن را در فعالیت‌های جدید بکار بگیرند. این راهکار می‌تواند در کسب دانش و تجربه به‌منظور بهبود فرآیندهای کاری سازمان مؤثر باشد؛ بنابراین با تدوین راهنمای پیاده‌سازی کمک همکار و نقش‌های مرتبط، موضوعات کلیدی برای اجرای این راهکار شناسایی و جلساتی برای انتقال دانش برگزار خواهد شد.

❖ شناسایی جریان‌های دانشی در فرآیندها و بهبود گردشکار

فرآیند جریان دانشی امکان تحلیل چگونگی جریان یافتن دانش در سازمان را فراهم می‌کند. بررسی چرخه مدیریت دانش از خلق، شناسایی، جمع‌آوری، به اشتراک‌گذاری در حین فرآیندهای کاری سبب می‌شود تا گردش کار در شرکت مادر تخصصی مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق با توجه به نقاط قوت و قابل‌بهبود شناسایی شده، بهبود یابد. با پیاده‌سازی این راهکار، فرآیندهای کلیدی کسب‌وکار از نظر جریان دانشی موردبررسی قرار می‌گیرد تا جریان‌های دانشی بهبودیافته و دانش‌های حاصل از اجرای فرآیندهای کاری در یک فرمت استاندارد ثبت شوند.

❖ نظام مدیریت درس آموخته

نظام مدیریت درس آموخته شامل شناسایی بهترین تجربیات و تعریف اقدام اصلاحی بر مبنای آن‌ها می‌باشد. با استقرار نرم‌افزار مدیریت دانش و پیاده‌سازی راهکارهای مدیریت دانش زمینه به اشتراک‌گذاری و یادگیری فراهم شده است. در سطحی بالاتر نیاز است تا تجربیات ثبت‌شده در نرم‌افزار منجر به تعریف اقدام اصلاحی شوند.