



مطالعات موردی مدیریت دانش

در شرکت‌های کوچک و متوسط

مترجمان: وحید اسلامی
میلاد پدیدار فرد

مطالعات موردی مدیریت دانش در شرکت های کوچک و متوسط



سازمان بهره وری آسیا

مترجمان:

وحید اسلامی

میلاذ پدیدار فرد

مطالعات موردی مدیریت دانش در شرکت‌های کوچک و متوسط چن چیاشن، ناوکی اوگیوارا، پرابا نایر، رون یانگ



مترجمان

وحید اسلامی

میلاد پدیدار فرد



ناشر

سخنوران



صفحه‌آرایی و طراحی جلد

سخنوران



سال و نوبت چاپ

بهار ۱۳۹۶ - اول



شمارگان

۱۰۰۰ نسخه



شابک

۹۷۸-۶۰۰-۴۵۵-۴۳۸-۱



کلیه حقوق این اثر

محفوظ می‌باشد.

عنوان و نام پدیدآور	: مطالعات موردی مدیریت دانش در شرکت‌های متوسط و کوچک / نویسندگان چن چیاشن... [و دیگران].
مشخصات نشر	: تهران: سخنوران، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	: ۱۴۱ ص.
شابک	: 978-600-455-438-1
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: عنوان اصلی: Knowledge management : case studies for small and medium enterprises, 2009.
یادداشت	: نویسندگان چن چیاشن، ناوکی اوگیوارا، پرابا نایر، رون یانگ.
عنوان دیگر	: مدیریت دانش.
موضوع	: مدیریت دانش — نمونه پژوهی
موضوع	: Knowledge management -- Case studies
موضوع	: شرکت‌های اقتصادی — نمونه پژوهی
موضوع	: Business enterprises -- Case studies
موضوع	: کسب و کار خرد — نمونه پژوهی
موضوع	: Small business -- Case studies
شناسه افزوده	: چن، چیا شن
شناسه افزوده	: Chen, Chia Shen
شناسه افزوده	: اسلامی، وحید، eslami, vahid, ۱۳۶۵، مترجم
شناسه افزوده	: پدیدار فرد، میلاد، padidarfard, milad, ۱۳۶۲، مترجم
رده بندی کنگره	: ۴۲۳ ۱۳۹۶۲/۳۰ HD /م
رده بندی دیویی	: ۴۰۳۸/۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۷۹۲۶۲۵

سخن مترجمان

اکنون شرکت‌های کوچک و متوسط با توجه به شرایط محیطی کسب و کار، نقش مؤثری در جریان نقدینگی و تولید ناخالص ملی کشورمان دارند. کاهش هزینه‌های بالاسری و افزایش قدرت در قبال ریسک پذیری از جمله پر رنک‌ترین دلایلی است که کارآفرینان و سرمایه‌گذاران را به سوی ایجاد کسب و کار در ابعاد کوچک و متوسط و یا کوچک‌سازی کسب و کارهای بزرگ ترغیب می‌نماید. بدون هیچ اغراقی مهمترین شاخص در مفهوم توسعه اقتصادی پایدار، امکان و قابلیت کسب، انتقال و بکارگیری دانش بوده و می‌باشد. حتماً به یاد داریم که استیونسن به کمک دانش جمعی منتقل شده از طرف نیو کامن، وات و دیگر مخترعین در زمینه‌ی موتورهای بخار، سوپاپ، ریخته‌گری و ترمودینامیک توانست لوکوموتیو را اختراع نماید و این نقطه‌ی عطف صنعتی محصول دانش فردی او نبود.

این حقیقت کلیدی که دیگر فرصت آزمون و خطا و اختراع مجدد چرخ برای هیچ کسب و کاری وجود ندارد برای تمام کارآفرینان و صاحبان مشاغل آشکار است. بر اساس گزارش رسمی "پایگاه داده معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری" تعداد شرکت‌های دانش بنیان کشور از ۵۲ شرکت در سال ۱۳۹۲ به بالغ بر ۳۰۰۰ شرکت در سال ۱۳۹۶ رسیده، به عبارتی دیگر ظرف مدت چهار سال فراوانی شرکت‌های دانش بنیان ۵۸ برابر شده است.

این آمار خود بیانگر آن است که نیازی به اثبات اثربخشی و کارایی دانش و مدیریت آن نیست، اما چرا شرکت‌های دانش محور به ویژه در ابعاد کوچک و متوسط یا به سراغ راهکار مدیریت دانش نمی‌روند و یا در خوشبینانه‌ترین حالت با تأخیر اقدام به پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌نمایند.

به فراخور تجربه‌ی نسبتاً طولانی در قبال مشاوره، آموزش و کاربرد مدیریت دانش دریافتیم که دو مسئله بنیادین بر سر راه پیاده‌سازی مدیریت دانش وجود دارد:

۱- شکاف تاریک میان تئوری و عمل

۲- قرارگیری مدیریت دانش در زمره‌ی علوم انسانی

شکاف موجود در میان تئوری تا بازار کار واقعی کشور صرفاً مختص به راهکار مدیریت دانش نبوده و بلکه یک مسئله بنیادی است که اکثر صنایع کشور در هر ابعادی با آن دست به گریبان هستند، اما از آنجایی که علوم انسانی مطابق با ماهیت خود در فرمول ریاضی نمی‌گنجد، شکاف بین تئوری و حقایق بازار کار چه بسا بیشتر و تاریک‌تر است. این مسئله موجبات نگرانی شرکت‌های کوچک و متوسط را بیش از شرکت‌های بزرگ فراهم آورده، چراکه تخصیص زمان و هزینه بدون اطلاع از چگونگی قطعی و بهره‌وری نهایی برای این شرکت‌ها به هیچ وجه توجیه‌پذیر نیست.

بهترین راه برای از میان برداشتن این مسائل استفاده از مطالعات موردی است، چراکه مطالعات موردی از طریق تحریک حس نوآوری، به چالش کشیدن فرضیات تئوریک و همین‌طور تشریح واکنش‌های رفتاری به خوبی می‌توانند پاسخگوی بسیاری از چرا و چگونگی‌های ذهن ما بوده و نقاط تاریک مسیر را برای ما روشن ساخته و به گونه‌ای شهودی ما را از نتایج حقیقی مطلع نمایند.

سازمان بهره‌وری آسیا با علم بر مسائل و دغدغه‌های مختص شرکت‌های کوچک و متوسط با هدف تسهیل مدیریت دانش، در این کتاب اقدام به تشریح تجربیات عملی شرکت‌های کوچک و متوسط در صنایع مختلف نموده است. چارچوب هر مطالعه موردی اینگونه است که در ابتدا پس از معرفی شرکت و صنعت مربوط به آن، سوابق و توانمندی‌های دانشی شرکت و اکاوی و برنامه‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش معرفی شده‌اند. سپس روش اجرا و

چالش‌های پیشروی آن تشریح و در انتها نتایج کلیدی و درس‌آموخته‌های حاصل شده و همچنین برنامه‌های آینده و چشم‌اندازهای ضروری ارائه شده است.

فهرست

صفحه	عنوان
۳	سخن مترجمان
۷	درباره مترجمان
۸	پیشگفتار
۹	تشکر و قدردانی
۱۱	مقدمه
۱۹	خلاصه ای از مطالعات موردی
۲۵	شرکت طراحی کپی اسکاتلند
۳۸	سازمان بهبود خدمات مراقبتی انگلیس
۴۹	شرکت بین‌المللی آدونسدیک چین
۶۵	شرکت فناوری آربور تایوان
۷۸	شرکت یان هو سنگاپور
۹۵	شرکت تبلیغاتی گلدسان ویتنام
۱۱۲	شرکت گورتکس ژاپن
۱۲۳	اتحادیه میگاکیا در ژاپن

پیشگفتار

طی سال‌های متمادی «مدیریت دانش» توجه بسیاری را به خود جلب کرده است. در این زمینه کتاب‌ها و مقالات بی‌شماری تألیف و کنفرانس‌های بسیاری برگزار شده‌اند. برای مثال، سازمان بهره‌وری آسیا، به‌منظور درک چگونگی افزایش بهره‌وری و ترویج آن توسط مدیریت دانش، سه کنفرانس بین‌المللی و چندین سمینار، کارگاه آموزشی و طرح تحقیقاتی در مورد تجربیات مدیریت دانش در کشورهای عضو ترتیب داده است. طی تلاش‌های صورت گرفته، متوجه شدیم که مدیریت دانش در سازمان‌های بزرگ متداول شده و اجرا می‌شود؛ اما در اکثر شرکت‌های کوچک و متوسط چنین اتفاقی نمی‌افتد. بررسی‌های ما نشان داد که شرکت‌های کوچک و متوسط، در بسیاری از کشورهای عضو از جنبه اجرای مدیریت دانش عقب هستند و درک ضعیف یا متفاوتی از مدیریت دانش دارند. همچنین تجربه ما نشان می‌دهد، گرچه صحبت در مورد مدیریت دانش آسان است، ولی اجرای آن ساده نیست. این موضوع بدین معناست که تنها یک راه "درست" برای اجرای مدیریت دانش وجود ندارد؛ از سوی دیگر مدارک کمی در زمینه اجرای مدیریت دانش در سطح شرکت‌های کوچک و متوسط در دسترس است. سازمان بهره‌وری آسیا، با هدف کمک به شرکت‌های کوچک و متوسط در به کارگیری مدیریت دانش، چارچوبی تحت عنوان «چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا» و همچنین یک رویکرد کاربردی و ساده برای اجرای آن در این شرکت‌ها ارائه کرده است. پس از آن به انتشار کتاب «مدیریت دانش: راهنمای تسهیل استفاده از چارچوب» مبادرت ورزیده که به تشریح تجربیات شرکت‌های کوچک و متوسطی می‌پردازد که در اجرای مدیریت دانش موفق بوده‌اند؛ همچنین صاحبان و مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط را به الگوبرداری از شرکت‌های موفق ترغیب کرده است. بدین وسیله از آقای نائوکی اوگیوارا و نویسندگان به‌منظور همکاری در تهیه این کتاب قدردانی می‌کنم.

شیگئو تاکناکا - دبیر کل

توکیو - سپتامبر ۲۰۰۹

تشکر و قدردانی

این کتاب نیز همانند تمام محصولات علمی، در نتیجه تعامل با افراد زیادی حاصل شده است؛ به طور حتم نمی توانیم به تمام کسانی اشاره کنیم که نظرات و تجربیات خود را در اختیار ما قرار داده و تفکرات ما را بهبود بخشیده اند؛ ولی بر خود واجب می دانیم از مدیران و متخصصان مدیریت دانش سپاسگزاری ویژه ای به عمل آوریم که سهم بسزایی در تهیه این کتاب داشته اند:

- مارتین فیشر^۱، رهبر مدیریت دانش؛
- آلاستیر مک اینتیر^۲، مدیر انجمن مرکز توسعه سازمان ملی تأمین بهداشت و درمان بریتانیا^۳ در سازمان بهبود خدمات مراقبتی انگلیس^۴؛
- جینی اندروز^۵، در شرکت طراحی کپی که رساله دکتری خود را در زمینه شناسی دانش کسب و کار در دانشگاه استراتیکلاید گلاسکو^۶ انجام داد؛
- ریموند ییپ^۷، مدیر ارشد منابع انسانی در شرکت یان هو^۸؛
- وو هونگ دان^۹، مدیر تحقیقات بهره وری مرکز بهره وری ویتنام^{۱۰}؛
- تاداشی اینوئه^{۱۱}، مدیرعامل و آرتور هیمجی^{۱۲}، مدیر عملیات در شرکت گور تکس^۱ ژاپن؛

۱. Martin Fisher

۲. bAlastair McIntyre

۳. National Health Service

۴. Care Service Improvement Partnership

۵. Janey Andrews

۶. Strathclyde Glasgow

۷. Raymound Yip

۸. Qian Hu

۹. Vu Hong Dan

۱۰. Vietnam Productivity Center

۱۱. Tadashi Inoe

۱۲. Arthur Himeji

- ماسایا تاکانو^۲، رهبر توسعه منطقه‌ای اتاق بازرگانی و صنعت تسوبام^۳؛
- چارلز چینگ ان لی^۴، مدیرعامل شرکت بین‌المللی آدوتسدتک^۵؛
- اریک لی^۶، مدیرعامل شرکت فناوری آربور^۷؛

همچنین از نوبورو کنو^۸، کارولین سامار^۹، آبراهام مک‌لاگلین^{۱۰} و کارکنان شرکت مشاوره (KDI)^{۱۱} بسیار قدردانیم که ایده‌ها و بازخوردهای اندیشمندانه آن‌ها کتاب حاضر را بهتر از آنچه نمود که می‌توانست باشد. در آخر، از گروه تخصصی سازمان بهره‌وری آسیا^{۱۲} صمیمانه سپاسگزاریم که فرصت مغتنمی برای تحقیق و نگارش در مورد این موضوع بسیار جذاب در اختیار ما قرار دادند. تشکر خاص خود را به شیگئو تاکیناکا^{۱۳} دبیر کل، موکش دوهاتارای^{۱۴} مدیر دپارتمان تحقیق و برنامه‌ریزی و کاملش پراکاش^{۱۵} مسئول طرح در دپارتمان تحقیق و برنامه‌ریزی تقدیم می‌نمایم که بدون تشویق و راهنمایی‌های ایشان تهیه این کتاب غیرممکن بود.

۱. National Health Service

۲. Masaya Takano

۳. Tsubam

۴. Charles Ching EN Lee

۵. AdvancedTEK

۶. Eric Lee

۷. Arbor Technology

۸. Voboru Konno

۹. Caroline Samar

۱۰. Abraham McLaughlin

۱۱. Knowledge Dynamics Initiative

۱۲. Asian Productivity Organization (APO)

۱۳. Shigeo Takenaka

۱۴. Mukesh Dev Bhattarai

۱۵. Kamlesh Prakash

مقدمه

"آیا مدیریت دانش تنها برای شرکت‌های بزرگ کاربرد دارد؟" این سوالی بود که در ابتدا ما چهار نویسنده از خود پرسیدیم. اگر ما در عصر دانش هستیم و می‌خواهیم در اقتصاد دانش‌بنیان جهانی که به سرعت رو به رشد است نقشی داشته باشیم، چرا شرکت‌های کوچک و متوسط باید از چنین فرصت بزرگی استفاده نکنند؟ برداشت ما این است که مدیریت دانش برای انواع شرکت‌ها؛ کوچک، متوسط و بزرگ از اهمیت یکسانی برخوردار است. در این خصوص نویسندگان دلایل مختلفی را برای اثبات نظر خود بیان می‌کنند: اکثر افرادی که به صورت مداوم در پروژه‌های مدیریت دانش با سازمان بهره‌وری آسیا همکاری کرده‌اند، نیروهایی هستند که اغلب در شرکت‌های کوچک و متوسط مشغول به کارند؛ این طبیعی است، زیرا برای مثال در ژاپن، ۷۰٪ کل نیروی کار در شرکت‌های کوچک و متوسط فعالیت می‌کنند. ما به تجربه دریافتیم که چنین شرکت‌هایی برای تطبیق با عصر دانش و اقتصاد دانش بنیان جهانی و نیز برای بقا و رشد با چالش‌هایی مشابه چالش‌های شرکت‌های بزرگ مواجه می‌شوند.

با توجه به درک مشترک از این مشکل، چهار نویسنده در لندن، سنگاپور، چین تایپه و توکیو تحقیقاتی را پیرامون این موضوع آغاز کردند. نمونه‌های شرکت‌های کوچک و متوسط در آسیا و اروپا را به دقت بررسی نمودند و با شرکت‌های موفق روبه‌رو شدند که از مدیریت دانش بهره گرفته بودند. بعد از بحث‌های مکرر، به کمک اسکایپ و دیگر ابزارهای مشارکتی، هشت شرکت کوچک و متوسط موفق را در این زمینه برای معرفی فعالیت‌های مدیریت دانش انتخاب کرده و دلایل موفقیت آنها در اجرای مدیریت دانش استخراج نمودیم به نحوی که هر شرکت کوچک و متوسطی بتواند از تجربیات موفق این شرکت‌ها چیزهای زیادی بیاموزد. ما همواره سعی نموده ایم کمتر در این کتاب به مفاهیم نظری پردازیم و محتویات کتاب را تا حد امکان با زبانی ساده و کاربردی، برای مدیران و کارکنان شرکت‌های کوچک و متوسط بیان نماییم و بیشتر بر درس آموخته‌ها و نکات عملی متمرکز شویم. با این حال قبل از پرداختن به مطالعات موردی، برای خوانندگان محترم توضیح می‌دهیم که چرا مدیریت دانش برای چنین شرکت‌هایی لازم است؛

همچنین می‌خواهیم خوانندگان را تشویق نمائیم که درباره چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا^۱ و رویکرد پیاده‌سازی که در راهنمای آموزشی مدیریت دانش به‌طور دقیق بدان پرداخته شده است، بیشتر بدانند. همین قدر کافی است که بگوییم پیروی از این چارچوب، ساده بوده و مدیریت دانش را برای شرکت‌های کوچک و متوسط ممکن و عملی می‌سازد.

دلیل اول: تغییر تمرکز رقابتی

در خلال عصر صنعت، هر شرکتی جدا از کوچکی یا بزرگی و جدا از صنعت مربوطه، تنها به واسطه دنبال کردن بهره‌وری و کیفیت بهتر می‌توانست به راحتی رشد کند. شرکت‌ها برای کارایی در صنعت مشابه به رقابت می‌پرداختند و ماهیت رقابت کاملاً ثابت بود. با این حال، از اوایل دهه ۱۹۹۰، پارادایم رقابت به تدریج از جنگ برای افزایش کارایی به جنگ برای افزایش نوآوری تغییر کرد.

در صنایع تولیدی، پیمانکاران کوچک و متوسط که پیش‌تر برای تولید محصولات با کیفیت و تحویل به موقع رقابت می‌کردند، هم‌اکنون برای ساخت محصولات و ارائه خدمات نوآورانه با پیمانکاران اصلی رقابت می‌کنند. کماکان ضروری است که پیمانکاران کوچک همواره کیفیت و بهره‌وری را یک اولویت غیرقابل انکار در نظر بگیرند، اما این دیگر تنها شرط لازم و کافی برای بقا به حساب نمی‌آید؛ بلکه تنها مجوزی برای ورود به عرصه رقابت است.

در این کتاب، خوانندگان با صنعت پرداخت فلزات ژاپن آشنا می‌شوند که متشکل از چندین شرکت کوچک است. این صنعت در برهه‌ای از زمان بسیار پررونق بود، اما به تدریج با افول جدی مواجه گشت و به منظور احیای مجدد، کنسرسیومی را که دانش و مهارت‌های محوری جهت توسعه روش‌ها و کاربردهای نوآورانه‌تر پرداخت فلزات را بوجود می‌آورد، تشکیل داد. این شرکت‌های کوچک زمانیکه دریافتند شانس برای رقابت با رقبای چینی ندارند از رویکرد مدیریت دانش خوشه‌ای استفاده کردند؛ زیرا چینی‌ها نیروی کار ارزان‌تری در اختیار دارند. از این رو

^۱Asian Productivity Organization

کنسرسیوم راه بقا را در نوآوری جستجو می کرد: این به معنای خلق زمینه‌های کاربردی جدید از طریق در کنارهم قرار دادن توانایی‌هایی بود که منجر به موفقیتی بزرگ گردید. مورد دیگر در این کتاب، شرکتی در صنعت مواد شیمیایی است که با طراحی ساختاری جدید موفق به ارتقای دانش سازمانی و به تبع آن نوآوری‌های بیشتر شده است.

تقریباً در اکثر صنایع خدماتی نیز وضعیت به همین منوال است. خدمات با کیفیت و کارآمد مانند یک کالا یا محصول، دارای چارچوب و استاندارد مشخصی شده‌اند، پس شرکت‌های خدماتی کوچک و متوسط کم و بیش مجبورند در پی تمایز و نوآوری در ارائه خدمات خود باشند. همچنین خوانندگان با یک سازمان خدمات بهداشت و درمان آشنا خواهند شد که به‌طور مستمر برای ارائه خدمات خود نوآوری ایجاد می‌کند.

دلیل دوم: دانش مهم‌ترین منبع ارزش‌آفرینی در سازمان

دانش به سرعت در حال تبدیل شدن به مهم‌ترین دارایی تمام سازمان‌ها است و شرکت‌های کوچک و متوسط هم از این قاعده مستثنی نخواهند بود. این شرکت‌ها نیز مشابه سازمان‌های بزرگ نیاز به مدیریت دانش‌های دارند. شرکت‌های کوچک و متوسط می‌توانند از طریق قابلیت مدیریت و استفاده از دانش، برای شرکت خود مزیت رقابتی بیافرینند. این شرکت‌ها برای این که در عرصه رقابت باقی بمانند، نخست باید دارایی‌های دانشی خود را بشناسند، سپس نحوه مدیریت آن را بیاموزند و این که برای کسب حداکثر بازدهی چگونه از این دارایی‌ها استفاده کنند. مدیریت دانش در چنین شرکت‌هایی می‌تواند به‌عنوان سلاح استراتژیک به ایجاد کسب‌وکار پایدار و برتر کمک کند و از آسیب‌پذیری آنان در چرخه اقتصادی صنعت بکاهد.

مطالعات صورت گرفته در این کتاب مؤید این مطلب است که دانش یک منبع حیاتی برای شرکت‌های کوچک و متوسط به حساب می‌آید. برای مثال، آقای کِنی یاپ^۱، مدیرعامل شرکت یان‌هو در این باره می‌گوید: "صنعت پرورش ماهی تزئینی درواقع یک صنعت دانش‌بنیان است؛ بنابراین مدیریت دانش و بهبود مستمر آن برای پایداری کسب‌وکار ما ضروری است. همچنین باید

^۱ Kenny Yap

مطمئن شد که دانش کسب شده ما در طول این سال‌ها تحت تأثیر خروج کارمندان قرار نمی‌گیرد و داخل شرکت باقی می‌ماند.^۱ نمونه مشابه دیگر مطالعه موردی شرکت مشاوره بین‌المللی ادونسدِ تِک^۱ است.

شرکت‌های کوچک و متوسط دارای سرمایه‌ای به نام دانش هستند. این سرمایه در ذهن و فکر افراد، سیستم و تجربه‌های کاری آن‌ها جای دارد. دانش به چه معناست؟ داونپورت^۲ و پروساک^۳ برای دانش در سازمان‌ها این تعریف را پیشنهاد کردند: «دانش ترکیب سیالی از تجربه‌ها، ارزش‌ها، اطلاعات و بیش فرد متخصص است که چارچوبی برای ارزیابی و ترکیب تجارب و اطلاعات جدید فراهم می‌کند. دانش در ذهن فرد صاحب دانش شکل می‌گیرد و توسط افراد استفاده می‌شود. این دانش نه تنها در مستندات یا اسناد، بلکه در امور روزمره، فرایندهای کاری، تجربه‌ها، شبکه‌ها و هنجارها وجود دارد».

برای هر یک از شرکت‌های کوچک و متوسط نوع خاصی از دانش مفید است. برای مثال، در یک شرکت حسابداری، ارزشمندترین دانش‌ها شامل تخصص کارکنان ارشد و شرکا، سبک ارتباط با مشتریان و دانش تحلیلی به دست آمده از طریق تجربیات در پروژه‌های خاص است. در یک شرکت تولیدی، دانش نوآوری محصول و فرایند از همه چیز مهم‌تر است، زیرا امکان تحقیق و توسعه مستمر محصولات و تکنیک‌های جدید را برای تولید فراهم می‌کند. در مجموع، شرکت‌های کوچک و متوسط به دانش پویا نسبت به دانش ایستا گرایش بیشتری دارند. دانش پویا اطلاعاتی است که در عمل قابل استفاده بوده و باید در دسترس، مرتبط و آماده استفاده باشد.

در هر شرکت کوچک و متوسط معمولاً دانش ضمنی^۴ در ذهن افرادی نگهداری می‌شود که بیشترین ارزش افزوده را برای سازمان دارند. این شرکت‌ها که وابسته به دانش ضمنی چند فرد کلیدی هستند باید از میزان آسیب‌پذیری خود در صورت از دست دادن چنین افرادی آگاه باشند.

^۱ AdvancedTEK International Corp.

^۲ Davenport

^۳ Prusak

^۴ Tacit Knowledge

زمانی رقابت‌پذیری شرکت‌ها با ریسک مواجه می‌شود که چنین کارمندانی سازمان را ترک کنند. یکی از ضرورت‌های اساسی دیگر برای بسیاری از این شرکت‌ها تبدیل دانش فردی پرسنل کلیدی به دانش سازمانی است.

به‌علاوه، جذب کارمندان مستعد و مجرب برای شرکت‌های کوچک و متوسط دشوار است، زیرا افراد مستعد، به اشتغال در سازمان‌های بزرگ با دستمزدهای بالا تمایل بیشتری دارند؛ همچنین از آنجایی که شرکت‌های کوچک و متوسط در مقایسه با شرکت‌های بزرگ کوچک‌تر بوده و فرصت‌های ارتقای کمتری دارند، در زمینه حفظ کارمندان متخصص دچار مشکل‌اند. این یک حقیقت است که اغلب کارمندان، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط را به‌عنوان سکوی پرشی به سازمان‌های بزرگ‌تر می‌بینند. رفتن کارمندان خبره تهدیدی جدی برای شرکت‌های کوچک و متوسط است، مگر این که دانش آن‌ها اخذ و به تمام سازمان انتقال داده شود. این شرکت‌ها باید همانند شرکت‌های بزرگ، دارایی‌های دانش کلیدی خود را مدیریت کنند. به هر حال نسبت به سازمان‌های بزرگ، ابزارها و تکنیک‌های مورد استفاده و عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط متفاوت خواهد بود.

دلیل سوم: ضرورت همکاری^۱

با توجه به این که به کارگیری مؤثر مدیریت دانش امکان‌تعالی را برای شرکت‌های کوچک و متوسط در کسب‌وکارشان فراهم می‌نماید، بنابراین بحث در مورد یکی از بزرگ‌ترین کشفیات اخیر در زمینه خلق و نوآوری دانش به‌نظر ضروری می‌رسد. این کشف به زبان ساده، همان نیاز به همکاری و تعاون است.

امروزه همکاری، به‌ویژه همکاری کارکنان به‌عنوان "محرک جدیدی برای خلق و نوآوری دانش" در یک سازمان شناخته می‌شود. از همه مهم‌تر این که، این امر هیچ ارتباطی با اندازه سازمان ندارد. درواقع شرکت‌های کوچک و متوسط نسبت به سازمان‌های بزرگ‌تر که به مراتب

^۱ Collaboration

انعطاف‌پذیری کمتری دارند، می‌توانند بهره‌ی بیشتری از همکاری کارکنان ببرند. به‌طور مثال، شرکت‌های کوچک و متوسط با کمک یک استراتژی مشخص برای مدیریت دانش نه تنها می‌توانند شرایط بهتری برای همکاری درون‌سازمانی فراهم کنند، بلکه همچنین می‌توانند با ایجاد خوشه‌ها^۱ و انجمن‌های خبرگی^۲ شرایطی را برای همکاری برون‌سازمانی در شبکه‌های دانشی با مشتریان و شرکا ایجاد نمایند.

امروزه خوشه‌های صنعتی که توسط شرکت‌های کوچک و متوسط ایجاد می‌شوند، در مقایسه با سازمان‌های بزرگ به‌طور مؤثرتر و رقابتی‌تر، در کسب‌وکار مشابه خود همکاری می‌کنند. اما ابتدا به‌صورت ساده همکاری را تعریف کرده؛ سپس در مورد نیاز به همکاری به تفصیل بحث می‌کنیم. همکاری یعنی "با هم کار کردن برای رسیدن به هدفی مشترک". این تعریف به‌نظر ساده است و صحبت از آن در ظاهر راحت؛ اما در واقع بیانگر یک تجربه‌ی کاری، یک نگرش به کار و یک فرهنگ کاری است که شاید نیازمند توسعه باشد. یکی از نویسندگان این کتاب پیش‌تر به‌عنوان مشاور مدیریت دانش در یکی از بزرگ‌ترین بانک‌های جهان مشغول به فعالیت بوده است. طی دوران همکاری او با این بانک یکی از مدیران عالی‌رتبه به او گفته است که: "ما برخی از بهترین فناوری‌های اطلاعاتی دنیا را در اختیار داریم. ما می‌توانیم با سرعت نور، اطلاعات را به هر نقطه از جهان بفرستیم. می‌توانیم با یکدیگر تبادل اطلاعات کنیم، اما نمی‌توانیم همکاری کنیم. اگر نتوانیم همکاری کنیم یا نتوانیم به‌طور مؤثر با هم کار کنیم، مبادله‌ی اطلاعات چه فایده‌ای دارد؟ لطفاً به ما یاد بده چگونه به‌صورت تیمی همکاری کنیم!"

شرکت‌های کوچک یا متوسط در صورتی که نتوانند مدیریت دانش را به‌صورت کامل اجرا کنند، باید حداقل تا جایی که برای‌شان مقدور است فرهنگ کار تیمی و مشارکتی را توسعه دهند تا در خلق و نوآوری دانش جدید به منافع قابل توجهی دست یابند. تیم‌های همکاری، تیم‌های مطلعی هستند که به‌دلیل هم‌افزایی حجم کار بیشتری انجام می‌دهند. یان کارلسون^۳، که زمانی رئیس

^۱ Clusters

^۲ Communities of Practice

^۳ Jan Carlson

خطوط هواپیمایی اسکاندیناوی^۱ بوده، می‌گوید: "افراد مطلع شاید نتوانند کمک کنند، اما می‌توانند مسئولیت بپذیرند". او در مورد تیم‌های توانمند صحبت می‌کرد و اکنون در این کتاب ما در مورد "تیم‌های دانش‌بنیان توانمند" به بحث می‌نشینیم.

مدیریت دانش، چارچوب‌ها، روش‌ها، ابزارها و تکنیک‌های بهتری برای مشارکتی کردن سازمان‌ها ارائه می‌کند و این کتاب مثال‌ها و موارد عملی از سازمان‌هایی است که تیم‌های مشارکتی را به عنوان محرکی برای خلق دانش جدید توسعه و پرورش می‌دهند.

همکاری صرفاً به اشتراک گذاشتن دانسته‌های افراد و یا «مجموع دانش تیم» نیست، بلکه معنایی فراتر از آن دارد. همکاری قدرت واقعی است؛ بدین معنی که تیم‌های همکار، با خلق هم‌افزایی به دنبال این هستند تا دانش تیمی را به سطح بالاتری از دانش تک‌تک افراد ببرند.

اگر در یک تیم هم‌افزا کار کرده باشید، می‌دانید که تیم دارای عملکردی بالاست. ناسا زمانی متوجه این امر شد که برای فرستادن انسان به ماه، تیم‌های همکاری تشکیل داد. اکنون فرایند همکاری به خوبی شناخته شده است. نه تنها دانش را به سطح بالاتری می‌برد، بلکه به همه ما به عنوان افراد، تیم‌ها، سازمان‌ها و انجمن‌های خبره کمک می‌کند تا دانشی را اخذ کرده و انتقال دهیم که در غیر این صورت ممکن بود قابل دسترسی و حفظ نباشد.

نیاز به همکاری را نباید دست کم گرفت. این امر صرفاً در مورد این نیست که "من چه دانش جدیدی می‌توانم خلق کنم"، بلکه بیشتر در مورد این است که «ما چه دانش جدیدی می‌توانیم با هم به وجود آوریم». همکاری برای موفقیت مدیریت دانش ضروری است. همکاری برای شرکت‌های کوچک و متوسطی که می‌خواهند به سازمان‌های دانش‌بنیان موفق تبدیل شوند و در کسب و کارشان به تعالی دست یابند، امری حیاتی است.

بنابراین در پاسخ به این پرسش که آیا مدیریت دانش برای شرکت‌های کوچک و متوسط نیز مهم است؟ باید گفت قطعاً این گونه است. مدیریت دانش به طور حتم سازمان را قادر می‌سازد تا برای ادامه کسب و کار خود رقابتی تر باشد. دانش به طور فزاینده‌ای به عنوان حیاتی‌ترین دارایی و

^۱ Scandinavian Airlines System

کلیدی‌ترین منبع شرکت‌های کوچک و متوسط محسوب خواهد شد و نیاز برای ایجاد تیم‌های کاری مشارکتی به‌عنوان محرک‌های جدید خلق و نوآوری دانش نیز به‌شدت احساس می‌شود. در نگارش این کتاب، نویسندگان مطالعات موردی دنیای واقعی را توصیف می‌کنند. جایی که در حال حاضر شرکت‌های کوچک و متوسط به‌عنوان بخشی از پارادایم عصر دانش باعث تحولات استراتژیک مهمی در اقتصاد دانش‌بنیان جهانی می‌شوند که به‌سرعت در حال رشد است. مدیریت دانش مؤثر، یک استراتژی حیاتی برای تمام شرکت‌های کوچک و متوسط در سراسر دنیاست و شرکت‌هایی که زودتر آن را می‌پذیرند، مزیت قابل توجهی برای رشد، رقابت‌پذیری و سودآوری به‌دست خواهند آورد. چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا، به‌دلیل ساده و کاربردی بودن می‌تواند به تمام سازمان‌ها، به‌خصوص شرکت‌های کوچک و متوسط، برای دستیابی به اهداف کسب‌وکارشان کمک کند. این امر با اجرای مدیریت دانش در سطح فردی، گروهی، سازمانی، بین‌سازمانی و همچنین در سطح اجتماعی میسر خواهد شد. در ادامه مواردی را به تفصیل توضیح خواهیم داد، اما قبل از آن، خلاصه‌ای از این مطالعات موردی را برای روشن شدن مسائل مهم، ملموس کردن چالش‌ها و یادگیری نکات کلیدی ارائه می‌دهیم.

خلاصه ای از مطالعات موردی

۱. شرکت طراحی کپی^۱ اسکاتلند

این مطالعه در مورد سازمانی با حدود ۲۵۰ کارمند حرفه‌ای، با چندین دفتر در سراسر اسکاتلند است که در زمینه طراحی، شهرت بین‌المللی دارد. رشد سریع کسب و کار، فشار زیادی به شرکت برای تغییر شیوه‌های سنتی تسهیم دانش وارد می‌کرد.

این مطالعه نشان می‌دهد که می‌توان منافع زودبازدهی را با هزینه کم به دست آورد. این سازمان به منظور ارتقای عملکرد حرفه‌ای کارکنان، همچنین بهبود و ساده‌سازی ارتباطات و همکاری‌ها و انتقال دانش پروژه‌ها در کل سازمان به سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش و ایجاد یک پورتال استاندارد نیاز داشت.

۲. سازمان بهبود خدمات مراقبتی انگلیس^۲

این مطالعه موردی مربوط به سازمانی با حدود ۷۰ کارمند حرفه‌ای است. این شرکت خود را در اصل یک "سازمان دانش‌بنیان" می‌داند که موظف است «واسطه‌ای صادق»^۳ در ارائه دانش به ذی‌نفعان خود باشد.

^۱ Keppie

^۲ Care Service Improvement Partnership (CSIP)

^۳ Honest Broker

با این حال، کارمندان این سازمان در آغاز با موضوعاتی نظیر فرایندها و روش‌های رسمی، کار گروهی، تقسیم نقش‌ها و مسئولیت‌ها و اندازه‌گیری مدیریت دانش آشنا نبودند. این مطالعه سفر مدیریت دانش آن‌ها، پیشران‌های کلیدی، چالش‌های فرهنگی و گام‌های بعدی در نظر گرفته شده را نشان می‌دهد.

۳. شرکت بین‌المللی آدونسدِک چین^۱

شرکت بین‌المللی آدونسدِک یک شرکت مشاوره است که در جمهوری خلق چین تأسیس شده و با خدمات مشاوره‌ای خود به شهرت جهانی رسیده است. این شرکت حدود ۳۸۰ کارمند دارد. این موردکاوی مثال خوبی از یک شرکت کوچک و متوسط است که از طریق به‌کارگیری مدیریت دانش استراتژیک به موفقیت سازمانی دست یافته است. این شرکت به‌عنوان یک شرکت مشاوره باهدف تقویت مزیت رقابتی خود، حوزه دانشی مشاوره و شیوه‌های موفق در آن را شناسایی کرد که این موضوع مشوقی برای ایجاد پروژه مدیریت دانش بود. مواردی چون چشم‌انداز روشن شرکت، حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ باز ارتباطات و یکپارچه‌سازی پایگاه دانش صنعتی به کمک فناوری اطلاعات، جزو عوامل کلیدی موفقیت برای اجرای این طرح مدیریت دانش هستند. برخی نتایج مهم اجرای مدیریت دانش عبارت‌اند از: رشد ۴۰ درصدی درآمد و سود سالیانه، کوتاه کردن فرایند فروش از ۶ تا ۱۲ ماه به ۳ تا ۶ ماه و افزایش نرخ تبدیل تماس به فروش قطعی از حدود ۲۰٪ به ۴۰٪.

موفقیت شرکت بین‌المللی آدونسدِک نشان می‌دهد که می‌توان از مدیریت دانش برای ایجاد یک مزیت رقابتی استراتژیک استفاده کرد و موجب رشد قابل توجهی در شرکت شد.

۴. شرکت فناوری آربور^۲ تایوان

شرکت فناوری آربور یکی از شرکت‌های کوچک و متوسط قدیمی در تایوان است که در سال ۱۹۸۲ تأسیس شد. این شرکت ۱۸۸ کارمند دارد و مهارت آن در تولید کامپیوترهای شخصی

^۱ AdvancedTEK International Corp (AIC)

^۲ Arbor

صنعتی^۱ که در آن‌ها قابلیت‌های شبکه تعبیه شده است. شرکت فناوری آربور پیش‌تر برای پاسخ به نیازهای خاص مشتریان صنایع مختلف، به شکل پروژه‌محور عمل می‌کرد؛ از این‌رو، نحوه بهره‌مندی از تجربیات گذشته در طراحی محصولات مختلف و خلق خدمات دارای ارزش افزوده به موضوعی استراتژیک برای رشد سود شرکت تبدیل شده بود.

این شرکت به منظور بهبود خدمات و افزایش رضایت مشتری دو مدل کسب‌وکاری تحت عناوین «ماژول‌های نرم‌افزاری»^۲ و «طول زمان ساخت یک محصول تا ارائه آن به بازار»^۳ را از طریق پروژه مدیریت دانش توسعه داد. مهندسان می‌توانستند به آسانی هرگونه معماری تعبیه شده را برای پاسخگویی سریع به نیازهای مشتریان و ایجاد ارزش برای آن‌ها به کار گیرند. شرکت یادشده، مدت زمان چرخه طراحی را کاهش داد و خدمات به مشتریان را بهبود بخشید. سود نیز از طریق صرفه‌جویی به مقیاس^۴ بالا رفت و درآمد از ۲۱ میلیون دلار در سال ۲۰۰۶ به ۳۰ میلیون دلار در سال ۲۰۰۷ افزایش پیدا کرد.

شرکت‌های کوچک و متوسط در هر صنعت تولیدی می‌توانند از داستان موفقیت شرکت فناوری آربور برای ایجاد و استفاده از مدیریت دانش در فرایندهای تحقیق و توسعه و تولید بهره ببرند. هم‌راستایی با چشم‌انداز، استراتژی و ترسیم نقشه دانش، میزان مشارکت افراد و همکاری با مشتریان از جمله پیشران‌های کلیدی مؤثر در تغییر شرکت و رشد آن بودند.

۵. شرکت یان‌هو^۵ سنگاپور

شرکت یان‌هو یک شرکت کوچک و متوسط رشدیافته محلی در سنگاپور است و بزرگ‌ترین صادرکننده ماهی تزئینی در دنیاست. این شرکت دارای ۶۵۰ کارمند در دفاتر خود در سنگاپور، چین، مالزی و تایلند است.

^۱ Industrial Personal Computers (IPC)

^۲ Computer-on-Module

^۳ Time-to-Market

^۴ Economies of Scale

^۵ Qian Hu Corporation

شرکت یان‌هو مثال خوبی از یک شرکت کوچک و متوسط است که با به کارگیری مدیریت دانش استراتژیک به موفقیت و اثربخشی سازمانی دست یافته است. رهبری، فناوری، کارکنان و فرایندها از جمله توانمندسازهای کلیدی مدیریت دانش در سازمان هستند. دانش مشتری، یک جنبه مهم از دارایی‌های دانشی سازمان است. این شرکت فراتر از منابع دانشی داخلی خود را مدنظر قرار می‌دهد و به‌منظور توسعه قابلیت‌های جدید، هنگام همکاری با طرف‌های خارجی اقدام به کسب دانش ارزشمند مشتریان خود می‌کند.

داستان این شرکت نشان می‌دهد چگونه مدیریت دانش برای یک شرکت کوچک و متوسط می‌تواند در رشد و استراتژی جهانی شدن تمایز ایجاد کند؛ به‌ویژه زمانی که مدیریت دانش در راستای اهداف تجاری آن‌ها قرار داشته باشد. همچنین اهمیت ارتقای سطح منابع دانش درونی و بیرونی شرکت را نشان می‌دهد.

۶. شرکت تبلیغاتی گلدسان^۱ ویتنام

گلدسان یک شرکت کوچک و متوسط ویتنامی است که در سال ۱۹۹۴ به‌عنوان یک شرکت خدماتی چندمنظوره تبلیغاتی^۲ تأسیس شد. این شرکت ۵۰ کارمند و چند دفتر در هانوی^۳، شهر هوچی‌مین^۴ و دانانگ^۵ دارد.

بعد از دریافت گواهینامه ایزو ۹۰۰۱:۲۰۰۰ سیستم مدیریت کیفیت، این شرکت به اهمیت مدیریت دانش در توسعه سازمانی پی برد و اجرای مدیریت دانش را با تمرکز بر افراد و فناوری آغاز کرد. یک پورتال مدیریت دانش به نام Click-۲-K^۶ ایجاد شد و به‌عنوان یک توانمندساز برای تسهیم، ذخیره‌سازی و به‌کارگیری دانش مورد استفاده قرار گرفت. این مطالعه موردی بر استفاده از فناوری مناسب جهت فراهم ساختن فضای تسهیم دانش؛ همچنین اهمیت تعهد عملی مدیریت ارشد در هدایت مدیریت دانش تأکید می‌کند.

^۱ Goldsun

^۲ Multi-advertising Services Company

^۳ Hanoi

^۴ Ho Chi Minh

^۵ Da Nang

^۶ Click to Knowledge

۷. شرکت گورتکس^۱ ژاپن

این مطالعه در مورد یک شرکت تولیدکننده مواد شیمیایی با حدود ۵۰۰ کارمند می‌باشد که به دنبال نوآوری مستمر از طریق خلق دانش پایدار است. گورتکس یک پلیمر چندکاره است و این شرکت از طریق گسترش طیف وسیعی از برنامه‌های کاربردی برای صنایع مختلف رشد کرده است. گورتکس ساختار سازمانی بسیار منحصر به فردی به نام POGAL^۲ (سازمان پروژه‌ای با راهبری توسط رهبران مستقل) دارد که هیچ سلسله‌مراتبی در آن وجود ندارد و کل سازمان را به عنوان یک اجتماع ارگانیک از پروژه‌ها در نظر می‌گیرد. این ساختار به واسطه سفر طولانی شرکت در خلق دانش مستمر از طریق تعامل فعال همکاران در سراسر شرکت طراحی و بهبود یافت. این مطالعه موردی امکانات نامحدود شرکت‌های کوچک و متوسط را برای رسیدن به نوآوری از طریق خلق دانش مستمر توسط کارمندان آشکار می‌کند.

۸. اتحادیه میگاکیا^۳ در ژاپن

این مطالعه موردی درباره یک کنسرسیوم کسب و کار با بیش از ۴۰ شرکت تولیدکننده کوچک متخصص در زمینه پرداخت فلز در ژاپن است. شرکت‌های کوچک تشکیل‌دهنده این کنسرسیوم، کسب و کار خود را به عنوان پیمانکاران فرعی یا پیمانکاران فرعی خرد برای تولیدکنندگان سرویس‌های غربی کارد و چنگال راه‌اندازی کردند، اما تجارت آن‌ها به طور چشمگیری به دلیل ظهور رقبای خارجی با نیروی کار گر ارزان‌تر کاهش پیدا کرد.

برای مقابله با این وضعیت دشوار، اتاق صنایع و بازرگانی و بسیاری از تولیدکنندگان کوچک محلی، یک کنسرسیوم کسب و کار به طور مشترک تشکیل دادند تا به طور مشترک محصولات خود را به بازار عرضه کنند و دانش و مهارت‌های اصلی خود را به کار برند. با تجمیع تخصص‌های مختلف بیش از ۴۰ شرکت کوچک، قابلیت‌های جدیدی برای بازاریابی و ادامه کسب و کار

^۱ Gore-Tex

^۲ Project Organization Governed by Autonomous Leadership

^۳ Migakiya Syndicate

پرداختِ فلز ایجاد شد. در نتیجه، آن‌ها خطوط کسب‌وکار جدیدی ایجاد کردند و با یک به برند قوی شناخته شدند. این مطالعه موردی امکان تشکیل خوشه‌های کسب‌وکار بین شرکت‌های کوچک و متوسط را نشان می‌دهد.

مطالعات موردی مدیریت دانش در شرکت های کوچک و متوسط

۱. شرکت طراحی کپی اسکاتلند: مدیریت دانش در شرکت طراحی و معماری

درباره شرکت

شرکت طراحی کپی یک شرکت معماری پیشرو در اسکاتلند است که در زمینه طراحی پروژه های ساختمانی بهداشت و درمان و آموزش دارای شهرت بین المللی است. مدیران این شرکت به تاریخ ۱۵۰ ساله آن افتخار می کنند، از جمله همکاری با چارلز رنی مکینتاش^۱ (معمار مشهور اسکاتلندی) که از احترام و اعتبار بین المللی برخوردار است. شرکت در طول دوره فعالیت، کسب و کار ایمنی داشته و ساختمان های با کیفیتی احداث نموده که هم از لحاظ فنی و هم زیبایی شناسی در سطح بالایی قرار داشتند. برای مثال، برخی از بیمارستان های قرن نوزده شهر گلاسکو دارای سیستم تهویه مطبوع بودند که نسبت به زمان خود بسیار مدرن و پیشرفته بود. به تازگی نیز معماران این شرکت برای وضع استانداردهایی در طراحی دفاتر کار کم کربن پیشرو شدند.

^۱ Charles Rennie Mackintosh

این شرکت برای حمایت از توسعه عملکرد حرفه‌ای کارکنان به خصوص کارآموزان جوان و نیز برای بهبود تبادل دانش پروژه در درون سازمان، روی مدیریت دانش سرمایه‌گذاری کرد. این ابتکار باعث افزایش انسجام حرفه‌ای و اجتماعی در بین کارکنان تمام سطوح سازمان شد که همکاری بیشتر در پروژه‌های بین دفاتر را ممکن می‌سازد. همچنین به مدیران اجازه داد حوزه‌هایی از پایگاه دانش شرکت را که بیشتر از همه خواهان توسعه آن‌ها هستند مانند فناوری و طراحی ساختمان‌های پایدار شناسایی کنند.

پیشینه فعالیت‌های مدیریت دانش

شرکت طراحی کپی با توجه به سرمایه‌گذاری‌های کلان بخش دولتی در زمینه بهداشت و درمان و تسهیلات آموزشی، یک دوره رشد سریع را با مشارکت مالی بخش دولتی و خصوصی در سال‌های اخیر تجربه کرد. این شرکت پس از ایجاد دفتر مرکزی خود در گلاسکو، دفاتری در چهار شهر دیگر اسکاتلند نیز تأسیس کرد؛ سپس به ایرلند شمالی و شمال انگلستان نقل مکان نمود و تعداد کارکنان آن در طول مدت دو سال دو برابر شد.

به دلیل ضعف دانش نیروی جوان متقاضی کار، اهمیت مدیریت دانش بیش از پیش احساس شد. آموزش معماران در انگلیس به شکل دوره‌های متناوب آموزش دانشگاهی و تجربه عملی در حرفه معماری انجام می‌شود. پس از چهار سال تحصیلات دانشگاهی، دانشجویان معماری بایستی یک دوره کارآموزی یک‌ساله را سپری کنند و پس از آن به مدت یک سال دیگر تحصیلات خود را پی بگیرند. در نهایت پیش از برگزاری آزمون نهایی، دوره دوم کارآموزی برگزار می‌گردد. این حرفه متکی بر تربیت سالانه کارآموزان است و به سرمایه‌گذاری در آموزش و مربیگری عملی نیاز دارد.

آموزش معماری در بریتانیا از جنبه‌های فنی ساخت و ساز ساختمان به سمت تمرکز بر جنبه زیبایی‌شناختی یا طراحی معماری تغییر جهت داده است. با این که این امر از منظر بخش دولتی دارای مزایایی است، ولی خلأهایی در تسلط دانش معماران جوان در مباحث فنی ایجاد می‌کند و به همین دلیل مدیران شرکت طراحی کپی نگران فقدان صلاحیت فنی کارآموزان معماری بودند که از دانشگاه وارد دوره‌های کارآموزی می‌شدند.

مجموعه این عوامل بر اهمیت مدیریت دانش در شرکت تأکید می‌کرد. رشد سریع این صنعت، فشار زیادی بر شیوه‌های سنتی تسهیم دانش و آموزش وارد می‌کرد. رشد شرکت وابسته به افزایش تعداد کارآموزانی بود که فاقد درک فنی بودند؛ در صورتی که سنگ‌بنای شهرت و اعتبار شرکت همان دانش فنی آن بود.

این رشد در کسب و کار همچنین فشارهای جدیدی بر فرایندهای توسعه کسب و کار وارد می‌کرد. شرکت، برخی از اطلاعات اولیه را در داخل شرکت تولید کرد و در تهیه دقیق مستندات مناقصه برای هر پروژه خاص، سرمایه‌گذاری قابل توجهی نمود. این مستندات توسط تیمی متشکل از دو کارمند خانم تهیه شد که اطلاعات به‌دست آمده از سراسر شرکت را جمع‌آوری، و اطلاعات باکیفیتی برای حضور در مناقصات آماده کردند. با رونق بازار، نیاز آشکاری برای انتشار این فرایندها به دفاتر محلی ایجاد شد. چالش اصلی حفظ کیفیت مستندات با وجود تفویض آن به شعبات محلی بود.

برای بهبود وضعیت آموزش و ارتقای عملکرد حرفه‌ای در شرکت و نیز اکتساب تجربه به‌دست آمده از کارهای پروژه‌ای، یک مدیر دانش با شرح وظایف بسیار گسترده و خاص منصوب شد. این فرد به‌طور مستقیم با مدیرعامل در ارتباط بود و به وی گزارش می‌داد. مدیر دانش به‌سرعت یک گروه راهبری متشکل از نمایندگان تمام سطوح مدیریتی برای اولویت‌بندی اقدامات تشکیل داد و حمایت همه‌جانبه از برنامه‌های مدیریت دانش را فراهم کرد.

چه طرح‌های خاصی تعریف شد؟

با این که برخی از مدیران شرکت طراحی کپی آشنایی کمی با موضوع مدیریت دانش داشتند و با ایده کلی آن موافق بودند، اما ذهنیت واضح و مشخصی از آنچه می‌خواستند توسط مدیریت دانش به‌دست آورند نداشتند. آن‌ها می‌دانستند برای یادگیری بهتر از تجربیات پروژه‌ها و آموزش مزایای مدیریت دانش به هماهنگی بیشتری نیاز هست، اما برنامه مشخصی برای چگونگی تحقق آن نداشتند. وقتی مدیر دانش برای نخستین بار در سال ۲۰۰۶ به این سمت منصوب شد، مطالعه گسترده‌ای در میان تمام کارکنان انجام داد تا مهم‌ترین دغدغه‌های منابع انسانی را شناسایی کند. ارزیابی اولیه از

طریق گفت‌وگوهای غیررسمی، گروه‌های بحث و نیز جستجو در سیستم‌های اطلاعاتی به سرعت دو دغدغه‌ی اصلی را نشان داد. اول این که، سیستم‌های فناوری اطلاعات شرکت صرفاً برای نیازهای دفاتر محلی پروژه ایجاد شده بودند و امکان استفاده از آن‌ها به عنوان یک پورتال استاندارد تسهیم اطلاعات در سرتاسر کسب و کار نبود؛ بنابراین کارکنان خواهان یک ابزار ساده ارتباطی در سرتاسر شرکت بودند.

پس از آن اهداف دیگری پیگیری شدند، از جمله: ایجاد یک بانک اطلاعاتی از مهارت‌ها و تجربه‌ها، یک پایگاه داده از جزئیات طراحی استاندارد، یک کتابخانه از اطلاعات فنی؛ همچنین یک مخزن به عنوان اطلاعات جامع شرکت برای استفاده در مستندات مناقصه.

دغدغه بعدی، بهبود ارتباطات شخصی میان کارکنان به ویژه درخصوص تسهیم تجربه آن‌ها بود. معماران و تکنسین‌ها آشکارا خواهان ایجاد امکان صحبت با یکدیگر در مورد موضوعات خاص در محدوده زمانی معین بودند. مدیر دانش و طراحان برجسته شرکت به منظور توسعه فرایندهای طراحی و بازنگری حین کار به همکاری پرداختند. بعد از یک یا دو سال فعالیت روی ساخت یک ساختمان و اتمام این پروژه، تیم‌هایی برای ایجاد روش‌های بازنگری پس از پروژه تعریف شدند تا نقاط قوت و ضعف پروژه را شناسایی کنند.

از آنجایی که آموزش به عنوان هدف کلیدی طرح مدیریت دانش شناسایی شده بود؛ برنامه برگزاری سمینارهای آموزشی در ماه اول تنظیم شد. در شش ماهه اول سال، سمینارهای مختلفی در قالب تورهای یادگیری، بازنگری پس از پروژه و کنفرانس برای تمام کارکنان برگزار شد و در شش ماهه دوم سال، آموزش متمرکز بر نیازهای کارآموزانی شد که در حال آماده شدن برای امتحان نهایی دانشگاه بودند. متخصصان، هر دو هفته یکبار برای کارآموزان در زمینه وظایف کاری سخنرانی می‌کردند و شرح آن را به منظور یادگیری الکترونیک افراد در اینترنت قرار می‌دادند. در سال ۲۰۰۸ تجهیزات ویدیو کنفرانس این امکان را برای کارآموزان تمام دفاتر فراهم کرد تا انجمنی از کارآموزان تشکیل داده و بتوانند در برنامه سمینار شرکت کنند.

طرح چگونه پیاده‌سازی شد؟

پیاده‌سازی طرح مدیریت دانش، مشارکت فعال کارکنان در تمام سطوح سازمان را می‌طلبد، بنابراین ایجاد تعهد در بین کارکنان از نکات بسیار مهم بود؛ اگرچه مدیر دانش توسط مدیرعامل منصوب شده بود، اما واضح بود که در فرایند اجرا، بسیاری از مدیران رده پایین نیز باید همکاری می‌کردند. یک کمیته راهبری برای هدایت اولویت‌های طرح مدیریت دانش و تضمین تعاملات سازمانی بین مدیر دانش و تمام دوایر مدیریتی ایجاد شد.

از آنجا که هر یک از اهداف دانشی شرکت به مجموعه متفاوتی از مهارت‌ها نیاز داشت، کارگروه‌های فنی در هر یک از مهارت‌های مورد نیاز تشکیل و توسط مدیر دانش هماهنگ شدند. به طور مثال، گروهی از افرادی گردهم آمدند که علاقه و مهارت مشابهی در زمینه فناوری اطلاعات داشتند تا یک طرح مختصر فنی برای ارتباط اینترنتی طراحی کنند. مدیران فنی که شامل افراد فنی با سابقه معماری می‌شدند، یک تیم داخلی قوی با مسئولیت ارتقای قابلیت‌های فنی کارکنان تشکیل دادند و به همراه مدیر دانش، اقدام به توسعه پایگاه داده‌ای کردند که دربرگیرنده جزئیات طراحی استاندارد باشد.

در نُه ماه نخست طرح، یک اینترنت بسیار ابتدایی به کمک برنامه Word راه‌اندازی شد تا نشان دهد که یک سیستم ارتباطات داخلی تحت وب، چه قابلیت‌های بیشتری برای شرکت فراهم می‌سازد. این پروژه نمایشی در قالب انبوهی از اطلاعات کاربردی برای نشان دادن امکان‌پذیری سیستم و با هدف شناسایی آنچه یک سیستم کامل نیاز دارد تحویل داده شد.

در آگوست ۲۰۰۷، این سیستم در اختیار تمام دفاتر گذاشته شد و بلافاصله به دنبال آن یک سری گروه‌های متمرکز برای آموزش چگونگی استفاده افراد از این سیستم به وجود آمد. این امر موجب شناسایی تعدادی از اولویت‌ها برای سیستم جامعی شد که در حال توسعه بود.

تیم فناوری اطلاعات پیش‌تر روی شناسایی یک سیستم مناسب تحت وب، مشغول به فعالیت شده بود تا یک اینترنت "واقعی" را ایجاد کند. دات نت نیوک (DNN)^۱ به عنوان یک پایگاه منبع باز^۱

۱. یک سیستم مدیریت محتوای تحت وب به زبان ASP.NET

به‌خاطر قابلیت ویرایش آسان و امکان توسعه به یک جامعه پشتیبانی بسیار بزرگ توسط این تیم انتخاب شد. این سیستم در آوریل ۲۰۰۸ بر اساس محتوای نمونه اولیه و بازخورد گروه‌های موردنظر ارائه شد و بعد از آن به‌طور کامل در دسترس عموم قرار گرفت. در آگوست ۲۰۰۸، کنترل ویرایش اینترنت کاملاً واگذار شد تا مشغله فکری مدیر دانش به کمترین میزان ممکن برسد.

در اواخر سال ۲۰۰۸ فعالیت روی توسعه پایگاه اطلاعاتی مهارت‌ها و تجارب آغاز شد. برای شناسایی انواع پروژه‌هایی که افراد روی آن‌ها کار می‌کردند؛ همچنین شناسایی توانایی‌ها و استعدادهای خاص آن‌ها، مصاحبه‌های فردی و گروهی در دفاتر انتخاب شده برگزار شد. این مبنایی برای انتشار پروفایل کارکنان در اینترنت گردید. یک طبقه‌بندی به‌منظور شناخت سطح تجربیات افراد با ابزار جستجو ایجاد شد، مانند انواع روش‌های ساخت‌وساز، انواع ساختمان‌ها، نقش‌های پروژه و غیره. سپس این کار مبنای تهیه فهرستی از کارکنان قرار گرفت که قابلیت جستجو داشت و پروفایل تک‌تک آن‌ها را در اختیار عموم قرار می‌داد. این کار در زمان نوشتن کتاب هنوز تکمیل نشده بود.

برخی از چالش‌ها چه بودند؟

یکی از چالش‌های اصلی مدیریت دانش درگیر کردن کارکنان ارشد با تجربه است. ذی‌نفعان اولیه سیستم‌های مدیریت دانش اغلب کارکنان جزء و کارآموزان هستند؛ در حالی که کارکنان ارشد مشارکت‌کنندگان اصلی در تأمین دانش تخصصی و منابع مالی هستند. مشارکت کارکنان ارشد حیاتی است، اما مشکلاتی نیز بر سر راه این مشارکت وجود دارد. دلایل بسیاری برای این مشکلات مطرح شده که با توجه به نوع سازمان برخی جنبه کلی و برخی جنبه خاص دارند.

به‌طور کلی افراد خبره و کلیدی در ساعت کاری خود، تعداد زیادی درخواست دانشی دریافت می‌کنند؛ و این به دلیل شناخته‌شدن خرد آن‌ها توسط دیگران است. بسیاری از افراد خبره شرکت از طرف مشتریان فعلی، مشتریان بالقوه و پیمانکاران تحت فشار هستند و مدت زمان زیادی از وقت

آن‌ها صرف جلسه و مذاکره با ذی‌نفعان می‌شود، به‌همین دلیل زندگی پراسترس و همچنین وقت کمی برای کار با کامپیوتر دارند.

معمولاً، کارکنان باتجربه‌تر، سن بیشتری دارند و بسیاری از آن‌ها در استفاده از فناوری وب اعتماد به نفس کمتری نسبت به کارکنان جوان دارند. در سال ۲۰۰۶، سطح آشنایی کارکنان با فناوری وب در کل شرکت متفاوت بود. کارکنان جوان در فروم‌های وب، اتاق‌های چت و شبکه‌های اجتماعی بسیار فعال بودند؛ در حالی که برخی از مدیران ارشد، حتی به استفاده از ایمیل نیز تمایلی نداشتند. در همین ارتباط سؤالی مطرح می‌شود که مدیران چه شیوه‌ای را برای برقراری ارتباطات ترجیح می‌دهند؟ قاعدتاً معماران، با طراحی، نمایش بصری و مکالمه بسیار راحت‌تر هستند تا صفحات نوشتاری.

از این‌رو، فرایند کلیدی در کسب دانش، تبدیل تجربه به انواع رسانه‌های دیداری و شنیداری برای ایجاد کیفیت بهتری در ارتباطات بود. این مسئله در مثال پایگاه داده جزئیات طراحی استاندارد، با اختصاص یک معمار جوان و مستعد به یک مدیر فنی ارشد برطرف شد. فرد مسن‌تر بسیاری از تجربه‌ها و دانسته‌های خود را به معمار جوان منتقل کرد که البته فرد جوان قابلیت کسب این اطلاعات را داشت. به این ترتیب فضای مشارکتی مناسبی برای تسهیم دانش ضمنی ایجاد شد. اگرچه این دانش ضمنی در اطلاعات طراحی موجود در پایگاه داده، به‌طور کامل قابل بیان نبود، اما شناسایی دارنده دانش در شرکت بسیار آسان بود.

همچنین چالش‌های مهمی در زمینه تأمین منابع کافی برای اجرای این پروژه وجود داشت. مدیران، کاربران اولیه سیستم نبودند، بلکه فقط دورادور از بهبود بهره‌وری به‌دست آمده از آن مطلع بودند. مدیریت سیستم تدارکات شرکت به‌قدر کافی دقیق نبود؛ بنابراین پروژه در فرایند تأمین خود همواره با تأخیر مواجه شد. این موضوع مانع از آن گردید که ارزش زمان ذخیره شده توسط سیستم به‌خوبی مشخص شود. تیم فناوری اطلاعات به‌شدت درگیر وظایف اولیه تأمین و نگهداری تجهیزات بود و زمان کمی را می‌توانست صرف توسعه اینترنت کند. در نتیجه، افراد علاقه‌مند به فناوری اطلاعات، به‌طور داوطلبانه در خانه و تعطیلات آخر هفته خود کار می‌کردند تا

زیرساخت‌های سیستم را ایجاد کنند. این چالش در تأمین منابع فنی و حرفه‌ای به‌منظور نیل به قابلیت‌های کامل اینترنت همچنان ادامه دارد. البته برای برخی از مدیران شرکت نیز این کار چیزی بیش از تهیه یک خبرنامه در قرن ۲۱ است.

برخی از نتایج کلیدی چه بودند؟

به‌طور کلی پروژه مدیریت دانش شرکت طراحی کپی به دلیل نیاز به افزایش سریع بهره‌وری کارآموزان معماری شکل گرفت و با موفقیت کار خود را دنبال کرد. کارمندان تازه استخدام شده در شرکت، فعال‌ترین کاربران سیستم بودند که به موقع و سریع، به حجم زیادی از اطلاعات سازمانی و فنی دسترسی داشتند. کارکنان زمان کمتری برای آموزش نیروهای تازه‌وارد صرف می‌کردند؛ زیرا اطلاعات مربوط به روندها و فرایندهای داخلی شرکت در تمام مدت کاری روی اینترنت در دسترس آنها بود.

دسترسی به اطلاعات فنی نیز تا حد زیادی از طریق پورتال کتابخانه افزایش یافت. برای مثال، طرح بهداشت و درمان در انگلیس که توسط سازمان تأمین بهداشت و درمان تهیه شده بود، راهنما و سند بسیار ارزشمندی در این کتابخانه به حساب می‌آمد. با این‌که این اطلاعات از طریق پورتال دولتی در دسترس است، این احتمال وجود دارد که یافتن آن برای فرد تازه کار دشوار باشد. اینترنت شرکت طراحی کپی توانست یک متخصص برای ارائه مشاوره فردی و پاسخگویی به سؤالات متداول فراهم کرده و دفترچه‌های راهنما را در دسترس همگان قرار دهد.

با دسترسی به اطلاعات، استاندارد جدید فرایند تهیه اسناد مناقصه تغییر کرد. تیم ارتباطات توانست بر بهبود کیفیت اسناد پروژه، رزومه کارکنان و قابلیت‌های آنها متمرکز شود، همچنین کارکنان دفاتر محلی توانستند اطلاعات مربوط به مناقصه‌های خاص را شناسایی و تطبیق دهند. گروهی از معماران کارآموز که برای آزمون‌های نهایی آماده می‌شدند، یک صفحه خلاصه از اطلاعات کلیدی را تهیه کردند تا در صورت لزوم به آن رجوع شود. سلسله سمینارهای برگزار شده، به شکل گیری انجمنی از فراگیران منجر شد تا با کار کردن گروهی، به یکدیگر و گروه‌های

دیگر شرکت کمک کنند. تمام کارآموزان در سال ۲۰۰۷ در امتحان نهایی خود قبول شدند که دستاوردی درخور توجه بود.

در سطح کلی تر، مدیریت دانش با کمک ویژه اینترنت، باعث بهبود همبستگی اجتماعی در میان دفاتر پراکنده شرکت شد. اینترنت به طور واضح، با هدف آسان سازی امکان مشارکت دفاتر محلی توسعه یافت و امکان بحث برای هر یک از دفاتر در حوزه مورد علاقه آن ها ایجاد شد؛ در نتیجه ترکیب جالبی از لطیفه ها، عکس ها، اخبار و همچنین اطلاعات پروژه و رویدادهای محلی به وجود آمد. در رویدادهای سالیانه شرکت، افراد از دفاتر مختلف به راحتی با هم ارتباط برقرار می کردند، چون پیش تر صفحات شخصی یکدیگر را مطالعه کرده بودند. این نه تنها صمیمیت افراد در محیط کاری را بهبود می بخشید، بلکه به تکنسین های دفاتر دوردست امکان می داد تا از هم تایان خود که در دیگر نقاط فعالیت می کردند، کمک بگیرند. در اثر تقویت رابطه مبتنی بر اعتماد بین کارکنان، مشکلات فنی جدیدی برای دریافت ایده از سراسر شرکت مطرح شد. امکان بحث و بررسی روی راهکارهای طراحی در تمام دفاتر به وجود آمد؛ زیرا کارکنان بیش از پیش از میزان همپوشانی فعالیت خود با همکاران سایر دفاتر مطلع شدند. ترکیب دو عنصر محتوای اجتماعی و کاری از یک سو موجب تشویق برای استفاده بیشتر از سیستم شد و از سوی دیگر به کشف محتوای جدید کمک کرد.

برخی از درس آموخته های کلیدی چه هستند؟

نباید به تعهد زمانی افراد در فرایند پیاده سازی بی توجه بود. موفقیت پروژه مدیریت دانش به مشارکت همه کارکنان اعم از کارکنان فناوری اطلاعات، مدیران، متخصصان فنی، کارشناسان توسعه کسب و کار یا منابع انسانی، سرپرست ها و کارکنان تولید در سراسر سازمان نیاز دارد. همه این افراد شغل های تمام وقت با اولویت های متفاوت دارند؛ بنابراین برنامه ریزی دقیق برای مشارکت کافی منابع انسانی در سراسر کسب و کار ضروری است. شرکت طراحی کپی به واسطه مشارکت افراد، فعالیت در خارج ساعت کاری و اشتیاق به کار، دستاورد بزرگی به دست آورد. شاید بتوان گفت که یکی از مهم ترین مزایا برای افراد عضو در این تیم های متعهد شناخت فردی بود.

هر طرح مدیریت دانش، باید مزایای ملموسی را به افرادی بدهد که همکاری آن‌ها مورد نیاز است. این مزایا می‌تواند انواع مختلفی داشته باشند. از دید کارکنان با سابقه این امر می‌تواند به کاهش سؤالات تکراری و استاندارد منجر شود، برای مثال تعداد وقفه‌ها، طی یک روز کاری برای متخصص امور قراردادها، به منظور پاسخگویی به سؤالات ساده و استاندارد به میزان قابل توجهی کاهش یافت. کارکنان تازه‌وارد به شرکت در تهیه اخبار و محتوای اجتماعی علاقه‌مندند. بسیاری از آن‌ها هم اکنون در حال استفاده از شبکه‌های اجتماعی هستند و آن را از طریق اینترنت به محیط کار بسط می‌دهند. این کار به افراد اجازه می‌دهد تا ارتباطات خود را با دیگران بیشتر کنند که این به نوبه خود باعث همبستگی اجتماعی در شرکت می‌شود. رهبران کسب و کار به پلتفرمی نیاز دارند که بتوانند از طریق آن دستاوردها و دیدگاه‌های خود را به بهترین نحو به شرکت ارائه دهند. گروه‌هایی که نوع خاصی از موضوعات را دوست دارند، می‌توانند اطلاعات خود را در مورد پیشرفت‌ها و خبرهای جدید در حوزه‌های کاری‌شان، مانند تغییر مقررات ایمنی، بالا ببرند.

شناخت فردی نیز از جمله مزایای این طرح مدیریت دانش بود. بسیاری از متخصصان داخلی معتقدند که ارزش آن‌ها به طور کامل شناخته نشده است. یک طرح مدیریت دانش این قابلیت را دارد که توانمندی و ارزش یک فرد نسبت به همکارانش را بسنجد. از منظر توسعه کسب و کار دلیل اصلی موفقیت طرح مدیریت دانش، شناسایی ارزش کارکنانی بود که پیش‌تر در شرکت نادیده گرفته می‌شدند. چنین کارمندی به دلیل ارزش‌گذاری دقیق نظام مدیریت دانش برای فعالیتش، مشارکت خود را افزایش می‌داد. از این رو، در کسب و کارهای کوچک و متوسط شناسایی توانایی‌ها و ارزش‌های نهفته در هر فرد می‌تواند جایگزین یا مکمل مناسبی برای پاداش‌های مالی باشد.

با این حال استفاده از اینترنت‌ها در شرکت‌های کوچک و متوسط بدون ریسک نیست. در صورتی که به اینترنت فقط به دید یک پلتفرم عمومی برای افراد علاقه‌مند به موضوعات مختلف بنگریم، بدون آنکه مدیریت و کنترلی روی آن باشد اثربخشی آن در شرکت محدود خواهد شد. مدیریت دانش باید از طریق ارزش‌های کلیدی سازمان هدایت شود تا بتواند ارزشمندترین دانش را

شناسایی و به اشتراک بگذارد. این مهم، فقط در صورت تعهد کامل رهبران کسب و کار امکان پذیر است.

ارزش های یک سازمان در نوع دانشی که برای مبادله انتخاب می کند منعکس می شود. در سازمان های کوچک، برای توصیف فرایندهای اعتبارسنجی و خلق دانش در کار از عبارت «دانش شناسی کسب و کار»^۱ استفاده شده است. بر اساس تحقیق میشل فوکو^۲، این مفهوم بر روش های مرتبط با منابع و طبقه بندی های دانش تأکید می کند که به وسیله مفاهیم اجتماعی خاص رواج می یابند. فوکو برای توصیف ساختارهای اجتماعی که شکل گیری و رشد تعاملات میان افراد را محدود می کند از عبارت "اختیار محدود کردن"^۳ استفاده می کند. اگر به اینترانت شرکت به عنوان بستری برای شکل گیری و رشد تعاملات نگاه شود، نقش مدیر دانش همکاری با رهبر کسب و کار برای ایجاد فضاهای کاری مناسب جهت توسعه حوزه های کلیدی دانش است. از این رو، در مورد این تجربه معماری در شرکت کپی، یک حوزه کلیدی می تواند فضایی برای تسهیم و توسعه ایده های خوب طراحی یا کشف قابلیت مواد جدید برای طراحی مواد کم کربن باشد. ساختار اولیه اینترانت با هدف اصلی ارتقای ارتباطات درون سازمانی بین دفاتر و توجیه و آموزش سریع کارکنان تازه وارد بنا گذاشته شد که در نهایت نیز بسیار موفقیت آمیز بود. اما برای توسعه درازمدت پایگاه دانش شرکت، به تعهد بیشتری نیاز است تا حوزه های کلیدی دانش کسب و کار بتوانند توسعه یابند. این کار به تعهد فکری رهبران کسب و کار نیاز دارد که ممکن است وجود نداشته باشد.

^۱ Business Epistemology

^۲ Michel Foucault

^۳ Authority of Lilitation

مرحله بعد چیست؟

آینده مدیریت دانش در شرکت طراحی کپی در حال حاضر نامعلوم است. فضا همچنان برای کسب دستاوردهای مهم بهره‌وری از طریق بهبود فرایندهای کسب و کار باقی است، اما سرمایه‌گذاری روی مدیریت دانش به علت شرایط رکود فعلی کسب و کار محدود شده است.

هدفی که هنوز کاملاً درک نشده، توسعه سیستم‌های یکپارچه با قابلیت بازخورد در فرایند یادگیری مستمر است. در حال حاضر پروژه‌ها تابع بازدیدهای فنی دوره‌ای و بررسی طراحی هستند، که متأسفانه در این زمینه مدیریت سیستماتیکی وجود ندارد. البته چنین بررسی‌هایی تنها بخشی از فرایند گسترده یادگیری پس از پروژه را شکل می‌دهند که از مراحل اولیه شرکت در مناقصه آغاز و حتی بعد از تکمیل پروژه نیز به صورت ارزیابی پس از سکونت (بهره‌برداری توسط ساکنین ساختمان) ادامه می‌یابد. منابع دانش بالقوه بسیاری در هر یک از این مراحل وجود دارد که هر کدام بستری برای یادگیری و توسعه فراهم می‌کنند. یک استراتژی منسجم می‌تواند مرحله‌ای را که احتمالاً بیشترین ایده‌های جدید را خلق می‌کنند شناسایی و روش‌هایی برای کسب دانش ایجاد کند. برای مثال، روش‌های ارزیابی پس از سکونت در ساختمان از جمع‌آوری نظرات ساکنان گرفته تا تجزیه و تحلیل دقیق مصرف انرژی انواع ساختمان‌ها، تفاوت دارد. از آنجا که شرکت طراحی کپی تجربه زیادی در زمینه ساخت مدرسه در اسکاتلند دارد، سیستم رایج POE^۱ در مدارس می‌تواند دیدگاه‌های ارزشمندی برای طراحی مؤثر خلق کند. این سیستم به ارزیابی ساختمان پس از ساخته شدن می‌پردازد که در دوره‌های زمانی معین انجام می‌شود. بنابراین روشی برای استاندارد POE در مدارس طراحی شده که در عمل هنوز امتحان خود را پس نداده است.

فرایندهای منابع انسانی مربوط به ارزیابی و به کارگماری کارکنان هنوز به خوبی با الزامات تعیین شده برای توسعه حرفه‌ای یکپارچه نشده‌اند. فرم‌هایی برای ثبت برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و ثبت سوابق آموزشی بر روی اینترنت شرکت قرار گرفته‌اند، اما فرایند ارزیابی همچنان مجزا باقی مانده

^۱ Post Occupancy Evaluation

است. توسعه بیشتر پایگاه اطلاعاتی تجربیات و مهارت‌ها از اولویت‌های کلیدی بهبود مدیریت دانش در شرکت است.

نتیجه‌گیری

شرکت طراحی کپی با وجود سرمایه‌گذاری مالی به نسبت کم در مدیریت دانش، ظرف مدت زمان دو سال به سود قابل توجهی دست یافت. کارکنان کارآموز به سرعت با کار آشنا شدند؛ در نتیجه زمان بهره‌وری کاهش یافت. اطلاعات فنی تحت هدایت مدیران مجرب فنی به آسانی در دسترس قرار گرفت. پایگاه اطلاعات کارکنان موجب افزایش همکاری میان تیم‌های پراکنده معماران شد و بازدهی تهیه اسناد مناقصه به طور قابل ملاحظه‌ای بهبود یافت. فرصت‌های بسیار دیگری از طریق ارتباط درون سازمانی مؤثرتر می‌توانند سبب افزایش بهره‌وری شوند، اما این مطالعه موردی نشان می‌دهد که منافع اولیه مدیریت دانش می‌تواند با هزینه کمی بدست آید.

۲. سازمان بهبود خدمات مراقبتی انگلیس:

مدیریت دانش در صنعت خدمات بهداشتی و درمانی

درباره شرکت

سازمان بهبود خدمات مراقبتی^۱ انگلیس با هدف حمایت از بهبود و توسعه طیف وسیعی از خدمات بهداشتی، از جمله بهداشت زندان‌ها و دولت محلی برای کودکان، بزرگسالان و افراد پیری تأسیس شد که دچار ناراحتی روانی، معلولیت جسمی یا ناتوانی در یادگیری هستند.

این سازمان، سابقه درخشانی در زمینه حمایت از توسعه سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات از جمله سازمان ملی تأمین بهداشت و درمان بریتانیا^۲، آژانس‌های منطقه‌ای و سازمان‌های داوطلبانه و خصوصی دارد؛ بدین منظور، این سازمان نه تنها می‌تواند از توانمندی‌های متنوع پزشکان، متخصصان و مدیران ارشد مجرب حاضر در سازمان استفاده کند، بلکه می‌تواند از متخصصان خود در سراسر کشور و همچنین به عنوان شبکه‌ای از افراد که از خدمات این سازمان استفاده می‌کنند، بهره بگیرد.

سازمان بهبود خدمات مراقبتی انگلیس یک سازمان دانشی است و سازمان‌های محلی را حمایت می‌کند تا اطمینان حاصل شود که فعالیت‌های بهبود خدمات آن‌ها بر اساس به‌روزترین و کامل‌ترین تجربه‌های موفق دنیا صورت می‌گیرد. این سازمان به عنوان «واسطه صادق» و تسهیل‌کننده، جایگاه خود را بین سازمان ملی تأمین بهداشت و درمان بریتانیا و دولت محلی و همین‌طور بین این دو با

^۱ Care Services Improvement Partnership (CSIP)

^۲ National Health Service (NHS)

وزارت بهداشت به خوبی پیدا کرده است؛ همین طور برای کاهش نابرابری های موجود در خدمات بهداشتی و اجتماعی توانسته از طریق ایجاد مشارکت فعال نقشی حیاتی ایفا کند. سازمان بهبود خدمات مراقبتی از یک رویکرد جامع تحت عنوان "سیستم-کل" شامل بهداشت، خدمات اجتماعی، سازمان های بخش سوم (داوطلبانه و اجتماعی) و همچنین استفاده کنندگان خدمات مراقبتی و مددکاران آنها استفاده می کند. این سازمان با حدود ۷۰ متخصص مختلف با سابقه و تجربه های گوناگون همکاری می کند. بسیاری از طرح های شرکت توسط سازمان های محلی حمایت می شود یا این که این سازمان ها نقش کلیدی در اجرای این طرح ها ایفا می کنند؛ این موضوع تضمین می کند که تخصص و دانش سازمان در ارائه خدمات منطبق بر موضوعات و تجربه های روز جهان باشد.

چرا این سازمان شروع به استفاده از مدیریت دانش کرد؟

این سازمان مدت مدیدی است که به عنوان «سازمان دانش بنیان» شناخته شده است. راهکارهایی که از طریق آنها به سازمان های همکار و مشتریان خود به منظور بهبود خدماتشان کمک می کند، به شدت به دانش متکی است؛ دانش هایی مانند آخرین تحولات در اجرای سیاست جدید، ظهور تجربه های موفق و غیره. این سازمان می کوشد تا با مدیریت موثر دانش و بکارگیری دانش کلیدی در درون سازمان، موقعیت و جایگاه خود را حفظ نماید.

در نتیجه، این سازمان دریافت که باید به طور مستمر تجربه ها، فرهنگ، محیط کاری، سیستم ها و ابزارهای خود را با اجرای طرح های مدیریت دانش و توسعه استراتژی مدیریت دانش بهبود بخشد تا بتواند به طور رسمی و قوی تر دارایی های دانشی خود را شناسایی، مدیریت و استفاده کند.

شناسایی نیازهای دانشی

این سازمان برخی از نیازهای دانشی کلیدی خود را شناسایی کرد که شامل موارد زیر می شود:

«ما واقعا احساس رضایت و خوشحالی می‌کنیم، زیرا بیشترین ارزش را از دانش‌مان کسب می‌کنیم. همانگونه که دانش را درون خود به استراک می‌گذاریم، آن را در سطح گسترده‌تری با جامعه مراقبت‌های بهداشتی و اجتماعی نیز تسهیم می‌کنیم.»

«دانش کسب و کار ماست. ما کارگزاران صادق دانش کلیدی در صدد اجرای سیاست‌ها، تسهیم تجربه موفق، بهبود و نوآوری در طراحی، راه‌اندازی و ارائه طیف وسیعی از خدمات پیشرفته در رابطه با مراقبت‌های بهداشتی و خدمات اجتماعی در سراسر انگلستان هستیم.»

از جنبه فرایندی، مدیریت دانش فرایندی رسمی و نظام‌مند است که با کسب، ذخیره‌سازی، تسهیم، همکاری و استفاده از دانش‌های کلیدی باعث ارتقای ماهیت کسب و کار در سازمان بهبود خدمات مراقبتی انگلیس می‌شود. این موضوع مصداق استفاده از کارشناسان خبره و همکاری آن‌ها در انجمن‌های خبرگی است.

«صادقانه می‌گوییم، قبل از یادگیری روش‌های رسمی مدیریت دانش، ما از تمام جنبه‌ها یا اجزای یک فرایند کلی و این که هر یک چه معنی و مفهومی دارند یا مستلزم چه هستند، آگاهی کافی نداشتیم. دیگر اجزای این فرایند رسمی، از جمله اندازه‌گیری، حفظ و بهبود خود سیستم مدیریت دانش، پیش از اقدام به اجرای رسمی آن، به هیچ عنوان در برنامه ما لحاظ نشده بود.»

در ادامه، این شرکت به تسهیل موارد بالا را مشغول شد و در همین راستا افراد حاضر را برای «داستان‌گویی فردی»^۱، تسهیم دانش و برقراری ارتباط از طریق کانال‌های متعدد تشویق و حمایت کرد.

«ما باید خیلی بهتر از آنچه که در قالب داستان گفتیم باشیم، زیرا با انجام آن دستیابی به اهداف سازمانی‌مان آسان‌تر می‌شود و بهتر می‌توانیم ارزش‌های خود را به سازمان‌های سرمایه‌گذار و مالیات‌دهندگان نشان دهیم.»

همچنین این شرکت این موضوع را قبول کرد که مدیریت دانش یک «روش بدیهی برای انجام کارها»ست و برای این موضوع دلایل سازمانی خاصی وجود دارد از قبیل:

^۱. Tell their story

- تعداد زیاد کارمندان دور کار و کسانی که در خانه کار می کنند؛
- گروه های مجازی؛
- شبکه هایی که تمام مناطق، کل کشور و گاهی ورای آن را پوشش می دهند.

استراتژی مدیریت دانش

شاید بتوان استراتژی مدیریت دانش این شرکت (تدوین در اوایل سال ۲۰۰۸) را به صورت زیر خلاصه کرد:

چشم انداز مدیریت دانش ما:

طرح بهبود یافته مدیریت دانش اثربخشی ما را بیشتر می کند و به ما اجازه می دهد ارزش خود را بهتر نشان دهیم. همچنین به ما اطمینان می دهد که ارزش افزوده بیشتری از دانش خود در قبال موارد زیر به دست آوریم:

- کسب، ذخیره و به اشتراک گذاری دانش به طور مؤثرتر؛
- عدم اختراع دوباره چرخ؛
- همکاری همه جانبه؛
- بدانیم «چه می دانیم» و این که چه کسی چه می داند؛ ارتقای جایگاه فرد متخصص در این شرکت و فراتر از آن؛
- رضایت از سیستم های خود؛
- کاهش انزوا و بهبود یکپارچگی در تیم؛
- بهبود همکاری با ذی نفعان منطقه ای و سایر بخش های شرکت در سراسر کشور؛
- بهبود مستمر و اندازه گیری پیشرفت و
- حفظ و نگهداری سیستم های مان برای انجام تمام موارد بالا.

چه طرح‌های خاصی تعریف شد؟

- افزایش سطح آگاهی و آمادگی این سازمان برای استقرار مدیریت دانش و آموزش آن در سراسر سازمان؛
- تشکیل تیم اجرایی مدیریت دانش (متدولوژی پیاده‌سازی مدیریت دانش به اعضای تیم آموزش داده شد تا بتوانند در سطح یک مجری نقش آفرینی کنند) به‌منظور راهبری، برنامه‌ریزی و اجرای طرح‌های مدیریت دانش؛
- ارزیابی مدیریت دانش برای تعیین سطح بلوغ فعلی سازمان؛
- شناسایی حوزه‌های کلیدی دانش^۱ و دارایی‌های حیاتی دانش^۲؛
- توسعه یک استراتژی مدیریت دانش؛
- آموزش مهارت‌های کار دانشی به کارکنان و استفاده از ابزارهای مرتبط؛
- تدوین نقش‌ها و شرح وظایف دانشی افراد در سراسر سازمان؛
- ایفای نقش‌ها و وظایف دانشی از طریق آموزش به اعضا و حمایت از جانب مدیران ارشد براساس مقتضیات و چارچوب سازمان ملی تأمین بهداشت و درمان بریتانیا برای توسعه دانش فردی و مهارت‌ها.
- (قبل و بعد از ایجاد یک طرح رسمی مدیریت دانش) تمرکز شدید بر توسعه نوآورانه ابزار فناوری اطلاعات و سیستم‌های همکاری بود به‌ویژه بحث آزادی در این سیستم‌ها با استفاده از فناوری‌های مبتنی بر شبکه و منبع باز.

طرح چگونه پیاده‌سازی شد؟

سال ۲۰۰۶: ایجاد گروهی از مجریان آموزش‌دیده (متشکل از مدیران ارشد و مدیر فناوری اطلاعات)؛ نکته قابل توجه این بود که این افراد شور و اشتیاق زیادی برای درگیری و تعامل با

۱. Key Knowledge Areas

۲. Critical Knowledge Assets

ایده‌های جدید مطرح شده در مدیریت دانش داشتند؛ حتی بعضی از آن‌ها علاقه فراوانی برای بالا بردن سطح آگاهی و آمادگی سازمان در این زمینه از خود نشان دادند.

سال ۲۰۰۷: اولین شغل تمام‌وقت در زمینه مدیریت دانش در اوایل سال ۲۰۰۷ طراحی شد، به واسطه این شغل موفقیت‌های بسیاری بدست آمد که برخی از موفقیت‌های اولیه عبارت بودند از:

- جلسات بیشتری با هدف افزایش سطح توانمندی و آگاهی برای تمام افراد تیم برگزار شد؛
- آموزش‌های گسترده‌ای در کل سازمان برای درک فواید و مزیت‌های کار با سیستم مدیریت محتوای^۱ وبسایت برگزار گردید.
- آغاز دوباره یک کانال ارتباطی با محیط برون‌سازمانی: یک خبرنامه الکترونیک ماهانه (با استفاده از وبسایتی که هر روز به تعداد اعضای آن افزوده می‌شد).
- چاپ داستان‌های مختلف موفقیت و استفاده از این داستان‌ها در کل سازمان.
- توسعه توأمان پایگاه داده مبتنی بر وب به همراه ابزاری برای مدیریت جریان کار و سیستم مدیریت تماس شرکت، گزارش‌گیری از سیستم و دیگر امکانات اولیه یک سیستم مدیریت ارتباط با مشتری^۲.

سال ۲۰۰۸: آموزش افرادی که بعدها کار گروه مدیریت دانش را تشکیل دادند در اوایل سال ۲۰۰۸؛

اولین استراتژی مدیریت دانش سازمان در آوریل ۲۰۰۸ نوشته و تصویب شد. کارگروه مدیریت دانش^۳، سه پروژه رسمی پایلوت (تحلیل و ارتقای شبکه‌های دانشی، فرایندها و ابزارهای فناوری اطلاعات) و به‌طور هم‌زمان چند فعالیت دیگر را طراحی و اجرا کرد. کارگروه مدیریت دانش دست‌کم متشکل از یک مدیر اصلی، مدیر منابع انسانی، مدیر مالی، نماینده واحد فناوری اطلاعات، نماینده رهبر طرح و رهبر مدیریت دانش است. این گروه گزارش کار خود را به‌طور منظم به تیم مدیریت ارشد ارائه می‌دهد؛ همچنین پیشرفت تدریجی را به اطلاع کل سازمان می‌رساند.

^۱ Content Management System

^۲ Customer Relationship Management

^۳ Knowledge Management Working Group (KMWG)

در طول این مدت، آموزش بیشتری در زمینه بلوغ مدیریت دانش و مفهوم استراتژی مدیریت دانش برای افراد، گروه‌ها، سازمان و غیره ارائه شد. به علاوه کار با ایجاد نقش‌ها و شرح وظایف دانشی افراد و توسعه سیستم‌های پشتیبانی مانند نرم‌افزار سفارشی برای مدیریت تحویل کار و گزارش‌گیری عملکرد سیستم، تماس‌ها، رویدادها، مدیریت ارتباط با مشتری و غیره ادامه یافت.

برخی از چالش‌ها چه بودند؟

شاید بتوان به صورت خلاصه چالش‌های اصلی را این گونه بیان کرد:

۱. متقاعد کردن همکاران در این مورد که مدیریت دانش با کار روزمره آن‌ها ارتباط مستقیم دارد.
۲. ایجاد ارتباط منطقی بین درک کلی از اصول مدیریت دانش (که اغلب همکاران به راحتی آن را می‌پذیرند) و تلاش و مسئولیت فردی لازم برای ایجاد تغییرات واقعی در عمل.
۳. ایجاد تعهد و افزایش حس مسئولیت‌پذیری جمعی در میان تمام اعضای سازمان.
۴. شناسایی فرصت‌های بهبود وضعیت دانشی سازمان بدون انتقاد و عیب‌جویی بیش از اندازه در مورد تجربیات کاری افراد.
۵. تغییر این تفکر که «اجرای مدیریت دانش»^۱ امری اضافی و طاقت‌فرساست.
۶. غلبه بر نگرش افرادی که تصور می‌کنند شما هنگام تلاش برای بهبود روش‌های کار کردن، می‌کوشید شکافی را پر کنید که از ابتدا وجود نداشته؛ در واقع لازم است برخی افراد متقاعد شوند که پتانسیلی برای بهبود وجود دارد.

برخی از نتایج کلیدی چه بودند؟

نتایج بارزی که این شرکت از تجربه پیاده‌سازی مدیریت دانش تاکنون به دست آورده است عبارت‌اند از:

۱. Doing KM

۱. درک بالا در زمینه مدیریت دانش و مزایای آن در کل سازمان؛
۲. آموزش مهارت استفاده از دانش که نتایج آن عبارت بودند از: استفاده بیشتر از سیستم مدیریت محتوای وبسایت، ویکی، اسکایپ و سایر سیستم‌های هوشمند شبکه و ایمیل. این شرکت در حال بررسی تکنیک‌های داستان‌سرایی به عنوان ابزاری مؤثر است تا هم ارتباطات سازمان را توسعه دهد و هم به عنوان ابزاری برای بهبود خدمات مشتریان به کار گرفته شود.
۳. قبول نقش‌ها و شرح وظایف دانشی و در نتیجه مدیریت بسیار بهتر پایگاه‌های دانش در زمینه‌های مختلف؛
۴. افزایش ملموس انتشار داستان‌های کاری سازمان و افزایش مستمر آمار بازدید از وبسایت؛
۵. ارتقای روش مدیریتی CSIP و تحویل کار در این سازمان؛
۱۶. بهبود نگاه و تمرکز همزمان روی کار تکمیل شده و کار در حال انجام و توسعه دانش به اشتراک گذاشته شده در سراسر تیم که به همکاری بیشتر در برنامه‌ریزی‌ها و تحویل کار منتهی می‌شود.
۷. ایجاد یک دارایی به نام «سیاهه‌های مربوط به یادگیری»^۱ از اجزای کار انجام شده؛
۸. مشاهده رشد مثبت بلوغ مدیریت دانش از طریق تحلیل نتایج پرسشنامه‌ها و ابزارهای سنجش بین سال‌های ۲۰۰۶ تا ۲۰۰۹.

برخی از درس‌آموخته‌های کلیدی چه هستند؟

- به عنوان «مروجین مدیریت دانش»^۲ تا حد امکان تلاش کنید از راهنمایی و آموزش کاربردی استفاده کنید و مزایای مدیریت دانش را برای افراد در عمل به اثبات برسانید. این بهترین راه برای حصول اطمینان از تعهد و مشارکت افراد نیز است.

۱. Learning Logs

۲. KM Evangelists

- حیاتی بودن یک فعالیت یا علاقه زیاد فرد به انجام آن به تنهایی ضامن انجام خوب کار نیست.
 - هرگز حمایت از افراد در تطبیق یافتن با شیوه‌ها، ابزارها و تکنیک‌های جدید را دست کم نگیرید؛ به خصوص در زمینه سیستم‌های جدید فناوری اطلاعات؛ زیرا اگر چنین کنید، در ایجاد تعهد کارکنان نسبت به این موارد شکست خواهید خورد.
 - اهداف مدیریت دانش خود را با رشد و توسعه فردی افراد و اهداف سازمان گره بزنید.
 - یک رویکرد نظام‌مند را به کار بگیرید و پیش‌نیازهای لازم را، به خصوص هنگام ورود به «حوزه‌های جدید» فراهم کنید. همکاران شما در آینده به سراغ روش‌های جدید خواهند رفت، اما در هر صورت خواستار چارچوبی برای بهبود نظام‌مند سازمانی خواهند بود.
 - اهداف روشنی برای جزئیات فعالیت و وظایف فردی مشخص کنید.
 - شما هم به فرصت نیاز دارید تا:
۱. مراقب تصویر بزرگ^۱ (کل طرح مدیریت دانش خود) باشید و از یک رویکرد جامع استفاده کنید.
 ۲. همچنین اهمیت تک تک عناصر طرح را شناسایی و ارزش‌گذاری کنید. در غیر این صورت اگر تجربه افراد در یکی از اجزا مثبت نباشد یا بهبود خاصی حاصل نشود، ممکن است کل طرح مدیریت دانش شما رد شده یا کم‌ارزش جلوه کند.

برنامه‌های آینده چه هستند؟

- سازمان بهبود خدمات مراقبتی انگلیس حوزه‌های زیر را برای توسعه آتی و نهادینه‌شدن طرح مدیریت دانش برای سال‌های ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۰ اولویت‌بندی کرده است:
- ارزیابی منظم و پیوسته سطح بلوغ مدیریت دانش کارکنان و میزان درک آن‌ها از حوزه‌های اولویت‌دار مدیریت دانش.

- اتصال هرچه بیشتر اهداف مدیریت دانش با اهداف سازمانی که به عنوان بخش مهمی از تغییر سازمانی تعریف می شود؛ زیرا شناسایی پیشرفت های مدیریت دانش، به وضوح به ذی نفعان در پیشبرد اهداف سازمانی آنها کمک خواهد کرد.
- بهبود مستمر سنجه های ردیابی^۱ مدیریت دانش و نمایش منافع حاصل از آن.
- تبادل بهتر و مستمر دستاوردها با تمام ذی نفعان شامل دولت، شرکا و انجمن ها.
- «تأکید بر دانش^۲» در مدیریت پروژه، همچنین در برنامه ریزی و تحویل کار و تعیین این که برای هر یک از جزئیات فعالیت، کدام یک از اجزای مدیریت دانشی باید کسب، ذخیره یا به نحوی دیگر مورد تأکید قرار گیرند:
- برای کسانی که مسئول انجام کاری هستند (مرتبط با نتایج، تأثیر و ارزیابی)؛
- برای مشتریان و شرکا (مرتبط با نتایج، تأثیر و ارزیابی)؛
- برای داخل سازمان، تا بتواند ارزش افزوده حاصل از مدیریت دانش را اندازه گیری کرده، موفقیت حاصل را جشن بگیرد و به بهترین شکل ممکن به دارایی های دانشی سازمان بیفزاید.
- دستیابی به مشارکت فردی بیشتر در مدیریت دانش بین همکاران که برای تضمین این امر، متخصصان مدیریت دانش باید در جهت متقاعد کردن افراد نسبت به منافع فردی به دست آمده از مدیریت دانش تلاش کنند، از جمله:
- ارتقای مهارت های فردی؛
- افزایش کارایی؛
- رضایت شغلی بیشتر؛
- استرس کمتر؛
- تشخیص و شناسایی بهبود در مدیریت دانش و در نظرگیری پاداش. سازمان بهبود خدمات مراقبتی انگلیس می کوشد تا مهارت های لازم برای تربیت یک کارمند دانشی را

۱. Tracking

۲. Knowledge Emphasis

- در برنامه‌های توسعه دانش فردی قرار دهد. در سیاست‌های جدید سازمان به منظور تشویق افراد به توسعه دانش و مهارت‌هایشان، برنامه‌های توسعه فردی به‌طور مستقیم به سیستم ارزیابی و پرداخت ارتباط دارند.
- به‌عنوان سازمانی که اکثر کارمندان آن دور کار بوده یا در نقاط مختلف جغرافیایی مشغول به فعالیت هستند، تجدید ساختار و توجه بیشتر به همکاری رو در روی کارمندان به تبادل غنی‌تر دانش، ارتباطات تصادفی و غیره منجر خواهد شد.
 - شناسایی، ثبت و نگهداری بهتر دانش و گزارش‌دهی از دارایی‌های دانشی سازمان.

۳. شرکت بین‌المللی ادونسد تک چین:

مدیریت دانش در صنعت خدمات مشاوره

مشخصات شرکت

صنعت: خدمات مشاوره

فروش سالیانه: ۲۵ میلیون دلار

تعداد کارمندان: ۳۸۰ نفر (تا دسامبر ۲۰۰۸)

موقعیت جغرافیایی: چین و تایپه

دفاتر تایپه: هسینچو^۱، تاینان^۲، کائوسیونگ^۳؛ دفاتر چین: شانگهای^۴، شنزن^۵ و تانجینگ^۶

درباره شرکت

شرکت بین‌المللی ادونسد تک در سال ۱۹۹۸ به عنوان یک شرکت مشاوره پیشرو در جمهوری خلق چین تأسیس شد. این شرکت به ارائه خدمات کسب و کار الکترونیک به مشتریان خود می‌پردازد تا رشدی پایدار در سطحی جهانی را برای آن‌ها تسهیل کند؛ همچنین با سابقه درخشان در انجام پروژه‌های موفق جزء شرکت‌های پیشرو خدمات مشاوره در زمینه مدیریت فرآیندهای کسب و کار و ارائه سیستم فناوری اطلاعات در چین به حساب می‌آید.

۱. Hsinchu
۲. Tainan
۳. Kaohsiung
۴. Shanghai
۵. Shenzhen
۶. Tanjing

این شرکت به‌طور موفقیت‌آمیزی به بیش از ۵۰۰ مشتری در تایوان، جمهوری خلق چین و دیگر کشورهای جهان کمک کرده است. اکنون بسیاری از آن‌ها جزء معتبرترین شرکت‌های جهانی در صنایع ساخت نیمه‌هادی، الکترونیک، مهندسی برق، ساخت و مونتاژ، پخت غذا، مخابرات، خدمات مالی، حمل‌ونقل و توزیع هستند. شرکت ادونسد تک تنها با شرکت‌های مطرح جهان، همچون اوراکل^۱، شرکت فناوری I^۲، اگیل^۳، هایپرین^۴، اوتربی^۵، آدکسا^۶ و اتوماسیون بروکس^۷ در رابطه با راهکارهای خود همکاری می‌کند. مشاوران این شرکت در زمینه‌های متعددی از قبیل: فناوری اطلاعات، امور مالی، مدیریت کسب‌وکار، الکترونیک، مهندسی صنایع و سایر حوزه‌های تخصصی، با صلاحیت، مجرب و مورد تأیید واقع شده‌اند.

آغاز پروژه و اهداف آن

خدمات مشاوره یک صنعت دانش‌بنیان است؛ اغلب کارها ماهیتی کوتاه‌مدت و پروژه‌ای دارند. هر مشتری دارای مسائل متفاوتی برآمده از محیط صنعتی خاص خود است که باید جداگانه به هر یک از آن‌ها پرداخت؛ یعنی مشاوران باید برای هر مشتری پروپوزال اختصاصی تهیه کنند و ارائه دهند. شرکت‌های مشاوره باید زمان زیادی را صرف ارزیابی‌های اولیه نمایند و معمولاً عملکرد آن‌ها در نرخ جذب^۷ مشتری پایین است. از سوی دیگر، کیفیت ارائه خدمات در میان مشاوران مختلف متفاوت است؛ مشاوران شیوه‌ها و سبک‌های متفاوتی دارند و به‌ندرت اطلاعات و تجربیات خود را در اختیار یکدیگر قرار می‌دهند. تربیت یک مشاور شایسته به زمان زیادی نیاز دارد. در شرکت‌های متوسط تخصیص بودجه به‌منظور توسعه حرفه‌ای در اولویت پائینی قرار دارد. به‌علاوه، میزان ورود و خروج افراد در صنعت مشاوره بالا بوده و زمانی که مشاوران، شرکت را ترک می‌کنند تمام تجربه و اطلاعات مشاوره نیز با آن‌ها خارج می‌شود و شرکت سرمایه فکری ارزشمندی (تخصص و تجربه

۱. Oracle

۲. Agile

۳. Hyperion

۴. OuterBay

۵. Adexa

۶. Brooks Automation

۷. Hit Rate

ویژه صنعتی کارکنان سابق) را از دست می‌دهد. تمام موارد بالا چالش‌های اصلی اکثر شرکت‌های مشاوره هستند. در نهایت می‌توان گفت: «کلید رشد و سودآوری یک شرکت مشاوره، چگونگی کسب دانش انجام کار و اطلاعات صنعتی برای به اشتراک گذاشتن است».

ادونسد تک با آگاهی از ارزش سرمایه‌های فکری خود برای ارائه خدمات مشاوره به صنایع مختلف، پروژه مدیریت دانش را آغاز نمود. این شرکت برای کمک به مشتریان و مشاوران خود تلاش کرد برای هر صنعت، پایگاه دانشی از بهترین تجربه‌های منحصر به خود ایجاد نماید. هدف این پروژه مدیریت دانش، ارتقای دانش صنعتی و قابلیت‌های فناوری اطلاعات برای ایجاد یک پایگاه داده و سیستم مدیریت دانش در سطح جهانی است. امید است در آینده بسیار نزدیک سیستم و پایگاه داده مدیریت دانش، مزیتی رقابتی برای این شرکت به حساب آید.

ادونسد تک همچنین با استفاده از مدلی خدماتی به نام "یک مرحله ای" (ارائه مجموعه ای کامل از محصولات و خدمات در یک مکان واحد) تلاش کرده تا یک بیمارستان الکترونیک یکپارچه (شکل شماره ۱) با خدمات‌دهی کامل و با هدف پاسخگویی به نیازهای جامع رو به رشد مشتریان جهانی ایجاد نماید.



شکل شماره ۱: مفهوم بیمارستان الکترونیک یکپارچه

برای پیاده‌سازی موفق پروژه مدیریت دانش، شرکت ادونسد تک یک کمیته راهبری و یک تیم پروژه مدیریت دانش تشکیل داد که توسط مدیر کل و مدیران ارشد بخش‌های اصلی سازمان از جمله فروش، مشاوره دانش و تجارت، مدیریت زنجیره تأمین^۱، برنامه‌ریزی منابع سازمان^۲ و مشاوره فنی فناوری اطلاعات اداره می‌شد. اجرای پروژه مدیریت دانش از اوایل سال ۲۰۰۶ تا اواخر سال ۲۰۰۷ به طول انجامید. محدوده پروژه، شامل متدولوژی مدیریت دانش و پیاده‌سازی سیستم بود که به سه فاز تقسیم می‌شد: فاز اول، به عنوان فاز پایلوت طراحی شد که تنها دو بخش مدیریت زنجیره تأمین و خدمات دانشی برای اجرای متدولوژی انتخاب شدند؛ فاز دوم به منظور پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش و فاز سوم برای گسترش کامل مدیریت دانش در شرکت طرح‌ریزی شد.

جزئیات فرآیند پیاده‌سازی مدیریت دانش را می‌توان چنین بیان کرد:

فاز ۱. پیاده‌سازی متدولوژی مدیریت دانش (زمان اجرا از ماه می ۲۰۰۶ تا اکتبر ۲۰۰۶)

فعالیت‌های اصلی شامل:

۱. تدوین نقشه دانش شرکت (به شکل ۲ مراجعه کنید)، ساختار مدیریت دانش، شاخص‌های کلیدی عملکرد^۳ و برنامه پیاده‌سازی؛
۲. تعیین اولویت حوزه‌های دانشی برای هر صنعت خاص و به دنبال آن استخراج بهترین تجارب^۴ در هر مرحله. مرحله اول بر صنعت نیمه هادی از جمله طراحی، ساخت، آزمایش و توزیع متمرکز بود؛ مرحله دوم به صنعت فناوری پیشرفته^۵ شامل کل زنجیره ارزش صنعت نیمه هادی گسترش پیدا کرد و مرحله سوم نیز صنایع سنتی اصلی از جمله مواد غذایی و پوشاک را شامل می‌شد؛
۳. تعریف دانش اصلی فرایندها و فعالیت‌ها برای فاز پایلوت از جمله حوزه‌های خدمات قبل از فروش^۶، پیاده‌سازی پروژه، آموزش، انتشار و خودیادگیری^۱؛

^۱ Supply Chain Management

^۲ Enterprise Resource Planning

^۳ Key Performance Indicators (KPIs)

^۴ Best Practices

^۵ High-Tech industry

^۶ Presale Support

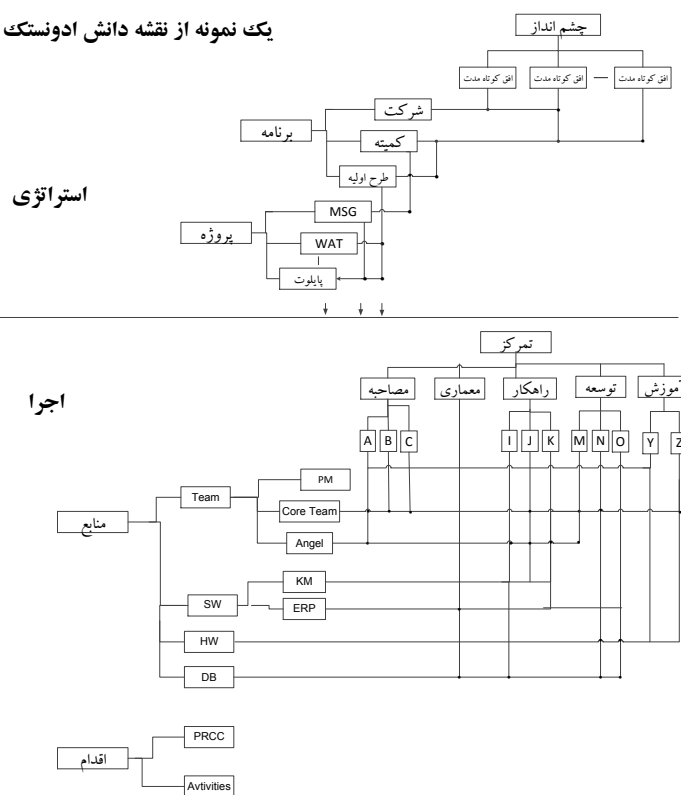
۴. توسعهٔ متدولوژی پیاده‌سازی، جعبهٔ ابزار و دسته‌بندی دانش بر اساس صنعت و وظایف؛

۵. آموزش کارکنان؛

۶. جمع‌آوری و گروه‌بندی محتوای دانش؛

۷. اجرای آزمایشی^۲ و اقدامات اصلاحی.

یک نمونه از نقشه دانش ادونسدِ تک



شکل شماره ۲: یک نمونه از نقشه دانش ادونسدِ تک

۱. Self-Learning

۲. Trial Run

فاز ۲. پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش (زمان اجرا از ژانویه ۲۰۰۷ تا ژوئن ۲۰۰۷)

فعالیت‌های اصلی شامل: بررسی سیستم مدیریت دانش؛ آماده نمودن زیرساخت سیستم مدیریت دانش؛ تجمیع محتوای دانشی؛ دسته‌بندی دانش‌ها با فرمت الکترونیکی و شاخص استاندارد و آموزش سیستم مدیریت دانش و اجرای آزمایشی.

فاز ۳. بسط و گسترش مدیریت دانش از تیم‌ها به کل شرکت (زمان اجرا از جولای ۲۰۰۷ تا ژوئن ۲۰۰۸)

فعالیت‌های اصلی شامل: تدوین چشم‌انداز، اهداف، استراتژی‌ها و شاخص‌های کلیدی عملکرد مدیریت دانش شرکت (به شکل ۳ مراجعه کنید)؛ تعریف ساختار رسمی مدیریت دانش و تعریف نقش و جایگاه مدیر ارشد دانش^۱؛ تهیه برنامه عملیاتی آینده مدیریت دانش و اجرای برنامه با فرآیند برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل و اقدام اصلاحی (با استفاده از فرایند بهبود مستمر دمنیک^۲).

پورتال شرکت (B2E)			
صفحه شخصی خانگی			
منطقه همکاری		به اشتراک گذاری دانش	
مکانیزم همکاری	جستجو متن کاوی	نقشه دانش	
		سازماندهی دانش	جعبه ابزار
دانش بازار و پیش فروش دانش محصولات حوزه های دانشی صنعت بهترین تجربه صنعتی			

شکل شماره ۳: ساختار مدیریت دانش ادونستک

۱. Chief Knowledge Officer (CKO)

۲. Plan Do Check Act (PDCA)

فرآیند پیاده‌سازی پروژه مدیریت دانش و اقلام قابل تحویل به صورت خلاصه در جدول شماره ۱ آورده شده‌اند.

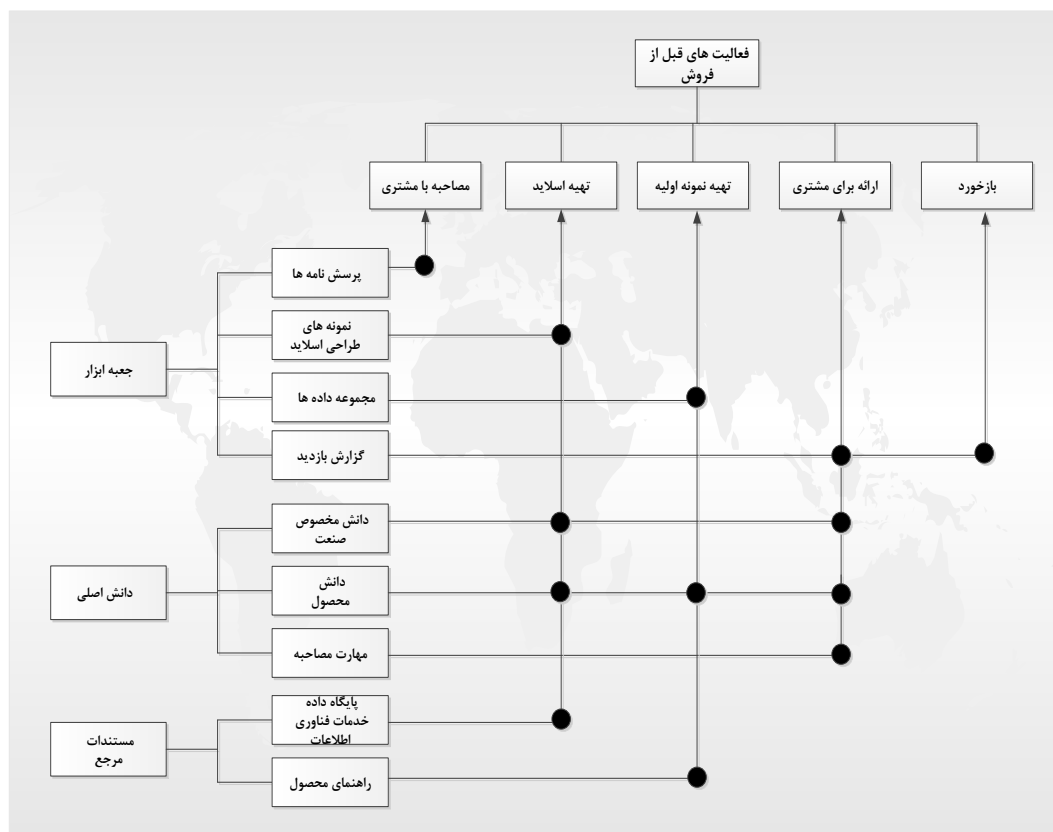
جدول شماره ۱. جزئیات فعالیت‌های پیاده‌سازی پروژه مدیریت دانش

مراحل پیاده‌سازی	فعالیت‌ها	اقلام قابل تحویل
فاز صفر راه‌اندازی پروژه	۰-۱. سازماندهی تیم پروژه مدیریت دانش ۰-۲. برنامه‌ریزی جلسه آغازین پروژه ۰-۳. بسترسازی محیط کار	- بیانیه کار پروژه ^۱ - کنترل مستندات پروژه - جلسه آغازین پروژه
فاز ۱ تدوین نقشه دانش	۱-۱. اکتساب دانش (مدیر ارشد) ۱-۲. آرایش تیم و آموزش به اعضای آن ۱-۳. شناسایی حوزه‌های دانش	- پرسشنامه - صورت‌جلسات - گزارش بررسی وضعیت - نقشه دانش
فاز ۲ اندازه‌گیری دانش تعریف شاخص	۲-۱. شناسایی منبع داده و بررسی نمونه داده‌ها ۲-۲. طراحی شاخص‌های کلیدی عملکرد ۲-۳. پیاده‌سازی نمونه اولیه فناوری اطلاعات	- متدولوژی مدیریت دانش - شاخص‌های کلیدی عملکرد - نقشه دانش
فاز ۳ شناسایی مسیرهای بحرانی دانش	۳-۱. فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی ۳-۲. آنالیز زنجیره بحرانی ۳-۳. تحلیل حساسیت	- گزارش‌های تحلیلی مختلف - خلاصه نتایج پرسشنامه‌ها - برگه اولویت
فاز ۴ بهینه‌سازی نقشه دانش	۴-۱. بهینه‌سازی نقشه دانش بر اساس نتایج فاز ۳ ۴-۲. ایجاد برنامه عملیاتی مدیریت دانش ۴-۳. تحلیل ریسک اجرای مدیریت دانش (امنیت در مقابل به اشتراک‌گذاری)	- مدل مدیریت دانش - گزارش ارزیابی ریسک - پروپوزال برنامه عملیاتی و پیاده‌سازی آن
فاز ۵ تأیید و اعتبارسنجی نقشه دانش	۵-۱. شبیه‌سازی در یک گروه به صورت نمونه ۵-۲. شبیه‌سازی موارد دنیای واقعی به منظور تثبیت کردن	- صورت‌جلسات - گزارش پذیرش

- بازبینی عملکرد - صورت‌جلسات - اتمام پروژه	۶-۱. پیاده‌سازی مدیریت دانش ۶-۲. اصلاح ۶-۳. بهبود مستمر	فاز ۶ راه‌اندازی فرآیند مدیریت دانش برای بهبود مستمر
- برنامه پیاده‌سازی مدیریت دانش - مواد و وسایل آموزشی - گزارش اجرای طرح آزمایشی - گزارش پذیرش و آمادگی برای بهره‌برداری	۷-۱. تنظیمات سیستم ۷-۲. اصلاح سیستم ۷-۳. آموزش ۷-۴. اجرای آزمایشی ۷-۵. آماده بهره‌برداری	فاز ۷ پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش

نمونه ارقام دانشی قابل تحویل برای فرآیند قبل از فروش

فعالیت‌های قبل از فروش برای یک پروژه مشاوره اهمیت بسزایی دارند. بواسطه فرایند قبل از فروش، مشاوران باید به‌طور نظام‌مند اطلاعات کلیدی در مورد مشتریان بالقوه را به‌دست آورند، همچنین باید دانش حوزه خود، مسائل، نیازها و الزامات و موارد مورد نیاز خود را جمع‌آوری کنند و بعد از انجام مراحل قبل به تحلیل داده‌ها و محتوا به‌منظور تهیه طرح پیشنهادی برای هر مشتری بپردازند. از آنجا که در ازای فعالیت‌های قبل از فروش، هیچ هزینه‌ای از مشتری دریافت نمی‌شود و نرخ جذب مشتری نیز در این فرآیند پایین است، از این رو، این فعالیت‌ها برای شرکت‌های مشاوره هزینه‌بر هستند. چگونگی کوتاه کردن مراحل قبل از فروش و افزایش نرخ جذب مشتری، چالشی اساسی برای شرکت‌های مشاوره است که این مهم را با طراحی یک فرآیند قبل از فروش مؤثر می‌توان اصلاح کرد. شکل شماره ۴ بسته دانش پشتیبانی قبل از فروش را که از طریق پروژه مدیریت دانش توسعه یافته نشان می‌دهد. نمونه مختصری از محصول قابل ارائه که از فرآیند مصاحبه با مشتری حاصل شده به‌عنوان مثال آورده شده است. فرآیند قبل از فروش شامل پنج مرحله فعالیت است که از طریق گفت‌وگو و تعامل استخراج شد و محتوای آن به شکل زیر شرح داده شده است:



شکل شماره ۴. بسته دانش پشتیبانی قبل از فروش ادونسدِ تِک

مرحله ۱. آماده شدن برای مصاحبه

انجام مصاحبه، یک فعالیت دانشی بسیار مهم در فرایند قبل از فروش است. برای شناسایی مؤثر موضوعات و مسائل، پیش از هر چیز باید فرآیند مصاحبه به‌طور دقیق طراحی شود. مشاوران، اطلاعات مرتبط با صنعتی را که مشتری در آن فعالیت دارد، از داده‌های ثانویه جمع‌آوری می‌کنند؛ علاوه بر آن اطلاعات تکمیلی نیز از مشتری پرسیده می‌شود. از اطلاعات جمع‌آوری شده برای تعیین محدوده و اهداف مصاحبه شناخت استفاده می‌شود. تعیین یک هدف شفاف و معین، کمک فراوانی به طراحی چارچوب مصاحبه و کسب نتایج مطلوب از آن خواهد کرد.

ایجاد یک راهنمای مصاحبه و استفاده از آن به مشاوران کمک می‌کند تا گفت‌وگو با مشتری را به‌سمتی پیش ببرند که نتیجه دلخواه را به‌دست آورند. راهنمای مصاحبه عبارت است از سؤالاتی که باید در طول مصاحبه پرسیده شود، اختصاص زمان کافی برای هر موضوع مورد بحث و نیز پرداختن به موضوعات با نظم منطقی. باید از سؤال‌های باز برای دریافت اطلاعات مورد نیاز استفاده شود. سؤال‌های باز نسبت به سؤال‌های بسته دارای لحن غیررسمی و محاوره‌ای است. این موضوع باعث می‌شود مصاحبه‌شوندگان احساس راحتی بیشتری داشته باشند و کمتر خود را در معرض خطر ببینند؛ و مهم‌تر از همه اینکه، سؤالات باز به مصاحبه‌شوندگان این فرصت را می‌دهد تا بینش، اطلاعات اضافی و مشاهدات کیفی مهمی ارائه کنند.

مطمئن شوید که کتاب راهنمای بحث، مهم‌ترین سؤالات را دربرمی‌گیرد. سؤالات باید با ترتیبی منطقی مرتب شده باشند. سؤالات را طوری اولویت‌بندی کنید که در صورت اتمام وقت مصاحبه، اطلاعات مهم به‌دست آمده باشند. با سؤالات ساده و کلی شروع کنید. تهیه راهنمایی جامع برای مصاحبه، کلید موفقیت در جمع‌آوری اطلاعات است که باید حداقل یک روز قبل، برای فرد مصاحبه‌شونده ارسال شود. این کار فرد را برای مصاحبه آماده‌تر می‌کند تا اطلاعات و مستندات مورد نیاز را جمع‌آوری نماید.

مرحله ۲. انجام مصاحبه

هر مصاحبه سه بخش دارد: آغاز، بدنه و پایان. بخش آغازین رابطه‌ای دوستانه با فرد مصاحبه‌شونده ایجاد می‌کند. بدنه، بخش اصلی مصاحبه و عبارت است از پرسش سؤالات و پیامد بحث‌های آن. بخش پایانی به جمع‌بندی و اتمام مصاحبه می‌پردازد.

آغاز

برای تضمین تأثیر مصاحبه، ایجاد یک جوّ صادقانه و باز بسیار مهم است. سر وقت مصاحبه را شروع کنید زیرا شروع به موقع برایتان اعتبار می‌آورد و احترام شما را به فرد مصاحبه‌شونده نشان می‌دهد. هنگام معرفی خود و بیان اهداف و مقاصد مصاحبه صادق و صمیمی باشید. در پنج تا ده دقیقه اول جلسه از لحنی غیررسمی و محاوره‌ای استفاده کنید. اگر حس بهتری به فرد می‌دهد به او اطمینان دهید که مصاحبه به صورت محرمانه انجام می‌شود و نظرات به افراد یا سمت خاصی داده نخواهد شد. توضیح دهید که همکاری و اطلاعات افراد برای موفقیت پروژه لازم است و اینکه چگونه از اطلاعات ارائه شده استفاده خواهد شد.

بدنه

از راهنمای مصاحبه برای هدایت بحث به سمت موضوعات کلیدی استفاده کنید؛ و همزمان و در صورت لزوم بر جزئیات این سؤالات تأکید نمایید. برای ارزیابی بهتر فرد، مثال‌های خاص یا جزئیات بیشتری در مورد نکات مهم از مصاحبه‌شونده درخواست کنید. برای پرسیدن سؤالات اضافی و دریافت اطلاعات بیشتر و تشویق به پاسخ‌های کامل‌تر آمادگی داشته باشید. در مقابل هر موضوع مرتبط یا مسأله مهمی که فرد مصاحبه‌شونده مطرح می‌کند انعطاف‌پذیر باشید، به صحبت‌های او توجه کنید و در طول مصاحبه یا بلافاصله پس از مصاحبه، آن‌ها را یادداشت نمایید. نکات دیگری در مورد مصاحبه پیشنهاد می‌شود:

- بحث را هدایت کنید، ولی کنترل نکنید؛ یعنی بر بحث مسلط نشوید. به طور کلی پاسخ‌دهنده باید ۷۰ تا ۹۰ درصد بحث را در اختیار داشته باشد.

- با دقت به مصاحبه‌شونده گوش دهید. واقعاً بفهمید که مصاحبه‌شونده چه می‌گوید.
 - از بیان پیش‌داوری‌ها، یادآوری ضمنی یا قضاوت شخصی در مقابل پاسخ‌های فرد اجتناب کنید.
 - مصاحبه‌شوندگان ممکن است سؤالاتی درباره‌ی فرآیند پروژه داشته باشند. سؤالات احتمالی آن‌ها را پیش‌بینی کنید و آماده‌ی پاسخ‌گویی به آن‌ها باشید.
- در طول مصاحبه، نسبت به سؤالات و ترتیب آن‌ها در کتاب راهنما انعطاف‌پذیر باشید. پاسخ هر یک از سؤالات برای تحلیل‌های بعدی کدگذاری می‌شوند. نکته حائز اهمیت اینکه هنگام گفت‌وگو در مورد سؤالات و مصاحبه مراقب تعصب احتمالی فرد نسبت به موضوعات باشید.

پایان

در پایان مصاحبه، کتاب راهنمای بحث و یادداشت‌ها را مرور کنید تا مطمئن شوید تمام سؤالات پرسیده و پاسخ داده شده و تمام نکات ضروری بررسی شده‌اند. از مصاحبه‌شونده پرسید آیا چیز دیگری برای اضافه کردن به بحث ندارد یا سؤال دیگری برای پرسیدن از شما. در این صورت به هر پرسش دیگری که در مورد پروژه یا مصاحبه دارد، با سعه صدر پاسخ دهید. سپس از او تشکر کرده و اذعان نمایید که مصاحبه بسیار پُر بار بوده است.

مرحله ۳. تحلیل و ارزیابی نتایج

اطلاعات جمع‌آوری شده از مصاحبه می‌تواند به صورت کمی و کیفی مورد تحلیل قرار گیرد. چنین تحلیلی می‌تواند برای شناسایی تفاوت‌های بین واحدها و شعبات سازمانی و نیز تفاوت نگرش در میان سطوح مختلف مدیریت مفید باشد. با دسته‌بندی نکات یادداشت شده و اختصاص پاسخ‌ها به سؤالات خاص، تحلیل کیفی صورت می‌پذیرد. پس از شمارش تعداد پاسخ‌ها، یافته‌ها را برای تمام گروه پاسخ‌دهندگان و همچنین بخش‌های خاص توضیح دهید. تحلیل کمی یادداشت‌های مصاحبه می‌تواند بینش‌های سودمندی پدید آورد. با این حال، مصاحبه‌کننده باید نسبت به اولویت‌های شخصی افراد که ممکن است قضاوت را تحت تأثیر قرار دهد مراقب باشد. مشاوران باید

درخصوص قضاوت‌های سازمانی نگاه بازی داشته باشند و اجازه بحث بیشتر را بدهند. اطلاعات کیفی مشاهده شده برای روشن شدن ارزیابی و قضاوت استفاده خواهند شد.

مرحله ۴. مستندسازی مصاحبه

تک تک مصاحبه‌ها را مستندسازی کنید تا اطلاعات آن‌ها در دسترس دیگر اعضای تیم پروژه نیز قرار گیرد، تحلیل صورت گرفته می‌تواند مجدداً ارزیابی و نتایج به مدیریت ارشد یا کمیته راهبری پروژه ارائه شود. اطلاعات زیر را می‌توان در یادداشت‌ها گنجانند:

- نام و عنوان فرد مصاحبه‌شونده (برای حفظ محرمانه بودن، هیچگونه نام یا اطلاعات شناسایی دیگری نباید در اختیار فردی خارج از گروه پروژه قرار گیرد).
- واحد یا دپارتمان و موقعیت فرد
- تاریخ مصاحبه
- نام مصاحبه‌کننده
- پاسخ‌های سؤالات کلیدی از جمله مثال‌ها یا نظرات خاص
- توضیحات و دلایل منطقی برای محصولات و خدمات ادونسد تک که برای برآورده کردن نیازهای مشتری ارائه می‌شوند.
- مشاوران باید جزئیات و مثال‌های ارائه شده را خلاصه کنند و مسائل کلیدی مشخص شده در طول مصاحبه را شناسایی نمایند. در مجموع، مسائل را می‌توان به پنج گروه استراتژی، ساختار، فرآیند، فناوری و افراد تقسیم کرد. هرگونه مستندات پشتیبان یا داده‌های به‌دست آمده از مصاحبه‌شونده نیز به این اطلاعات اضافه خواهد شد.

مرحله ۵. ارائه طرح پیشنهادی کسب‌وکار

طرح پیشنهادی پس از تکمیل و ارزیابی فرآیند مصاحبه در جلسه نهایی قبل از فروش ارائه خواهد شد که شامل برخی موضوعات مهم از جمله: شناخت آماری، شناخت فرآیند/مدیریت، انتخاب

نرم‌افزار، راه دستیابی به اهداف، برنامه پیاده‌سازی (شامل اهداف پروژه، محدوده پروژه و ساختار تیم)، استراتژی پیاده‌سازی، برنامه زمانی، بودجه و منابع مورد نیاز برای پیاده‌سازی می‌شود.

منافع پروژه

نتایج چشمگیر بسیاری بعد از اجرای پروژه مدیریت دانش حاصل شده است از جمله:

الف. درآمد و حاشیه سود مشاوره ۴۰٪ در سال رشد داشته است، از ۹ میلیون دلار در سال ۲۰۰۶ تا ۱۴ میلیون دلار در سال ۲۰۰۷ و ۲۰ میلیون دلار در سال ۲۰۰۸.

ب. از دیدگاه زنجیره ارزش می‌توان یک پایگاه دانش در صنعت فناوری‌های پیشرفته به همراه بهترین تجربه‌ها ایجاد کرد که از ساخت صنایع بالادستی تا توزیع و خدمات‌رسانی به صنایع پایین‌دستی را دربرمی‌گیرد. بهترین تجربه‌ها نشان‌دهنده چگونگی توسعه یک صنعت خاص از پروژه‌های مشاوره است.

ج. پشتیبانی قبل از فروش، مشاوره پیاده‌سازی و ارزیابی موجب بالا بردن سرعت ثبت سفارش و پیشرفت برنامه زمان‌بندی ارائه پروژه شده است. چرخه فروش از ۶ تا ۱۲ ماه به ۳ تا ۶ ماه کاهش و عملکرد جذب مشتری قبل از فروش از ۲۰ به حدود ۴۰ درصد افزایش می‌یابد.

عوامل ضمنی موفقیت

سه عامل کلیدی در اجرای موفقیت‌آمیز پروژه مدیریت دانش در شرکت ادونسد تک نقش داشتند.

۱. حمایت و مداخله مدیریت ارشد

مدیریت ارشد باید برای حصول اطمینان از توسعه و پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش سازمان به‌طور کامل در پروژه مشارکت داشته باشد؛ برای مثال آن‌ها جهت کسب و کار را بر مبنای تأثیرات دانش تنظیم می‌کنند: دانش در مورد نیازهای مشتریان، گرایش‌های طراحی و تولید محصول، پیشرفت فناوری، فشار رقبا، عملکرد مالی و سهم بازار. این موارد محرک‌ها و پیشران‌های اولیه هستند. مدیران رده بالا، فعالانه در فرآیند تحول سازمان مشارکت می‌کنند و مدلی به‌منظور ایفای نقش برای کارمندان تهیه می‌کنند. رفتار آن‌ها نشان‌دهنده تعهد مدیریت ارشد به پروژه است. حمایت و مداخله

آن‌ها، مشوقی برای نیروی کار خواهد بود که برای اجرای موفق پروژه مدیریت دانش مورد نیاز هستند.

۲. چشم‌انداز روشن و فرهنگ باز ارتباطات

چشم‌انداز شرکت ادونسد تک به جهت‌دهی پروژه مدیریت دانش کمک می‌کند. این شرکت امیدوار است که بانک دانش صنعت و سیستم مدیریت دانش به مزیت رقابتی این شرکت تبدیل شود؛ بدین معنی که پروژه مدیریت دانش هم‌راستا با چشم‌انداز شرکت شود. جلسه آغازین و آموزش در فاز اول به ارتباط چشم‌انداز شرکت کمک کرد. این شرکت همچنین به اهمیت فرهنگ سازمانی پی برده است، به‌خصوص به فرهنگ ارتباطات باز، که بر سیاست عدم سرزنش و گوش فرادادن به تمام صداهای داخلی تأکید دارد. این سیاست‌ها و ویژگی‌ها، محیطی سرشار از امنیت روانی ایجاد کرده است و به تسهیل آموزش سازمانی و تسهیم اطلاعات/دانش در میان اعضای سازمان پرداخته است. فرهنگ ارتباطات باز حس اعتماد، تعهد و وفاداری را بین کارمندان ایجاد می‌کند. تمام افراد احساس می‌کنند در مسیر آینده نقش دارند و این وظیفه همگان است که دانش را به اشتراک بگذارند و صرفاً «تیم مدیریت» نیست که آینده را تعیین می‌کند، بلکه همه افراد مسئول تسهیم و مشارکت در دانش هستند.

۳. تبدیل تجربه نامشهود و فنون کار به محتوای دانشی مشهود، متدولوژی و

بهترین تجربیات

مشاوران شرکت ادونسد تک برای تبدیل و تسهیم تجربه مشاوره به مستندات دانشی که به راحتی قابل خواندن و قابل استفاده مجدد باشد، زمان زیادی وقت صرف می‌کنند؛ آن‌ها شبکه‌های مختلف مشاوره‌ای را به یک متدولوژی تبدیل کرده؛ سپس بهترین تجارب صنعتی به‌دست آمده را ایجاد می‌کنند. مشاوران مالکیت اهداف مشترک را بر عهده دارند و احساس می‌کنند در موفقیت سازمان سهیم هستند. ادونسد تک یک سیستم به اشتراک‌گذاری برای کارمندان طراحی کرده است و آن‌ها

را تشویق می‌کند تا دانش خود را در اختیار سازمان قرار دهند. این یعنی تقویت رفتار تسهیم دانش که به تسهیل توسعه پایگاه‌های دانش و بهترین تجربیات کمک بسزایی می‌کند.

به‌طور خلاصه، مشاوران، دارایی‌های ارزشمند یک شرکت مشاوره هستند که به‌طور مستقل به مشتریان خدمات ارائه می‌کنند. تشویق مشاوران به تسهیم تجربیاتشان و ساخت بانک دانش حوزه صنعت و متدولوژی مشاوره، مزیت رقابتی شرکت مشاوره را بالا برده و در نهایت از طریق روش‌های مؤثر و یک پایگاه دانش مفید، موجب ارائه خدماتی با کیفیت بهتر و سازگارتر می‌شود.

شرکت یادشده از طریق به اشتراک‌گذاری دانش و چکیده بهترین تجربه‌های هر صنعت خاص به مشاوران کمک می‌کند تا همواره در حال یادگیری باشند. شرح آرشویی از ساخت یک سیستم پشتیبانی دانش قبل از فروش، فرآیند قبل از فروش را تسهیل می‌نماید و میزان عملکرد در قبال جذب مشتری را به‌طور چشمگیری بالا می‌برد. حمایت و تعهد مدیریت ارشد، فرهنگ سازمان یادگیرنده را شکل می‌دهد. چشم‌انداز روشن شرکت، توافق جمعی و مسیری اثبات برای اعضای سازمان فراهم می‌کند؛ همچنین شایستگی‌های فناوری اطلاعات توسعه و پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش را آسان کرده و نظام انگیزشی، رفتار تسهیم دانش بین افراد سازمان را تقویت می‌کند. اجرای موفق سیستم مدیریت دانش در این شرکت نشان‌دهنده ویژگی‌های مشترک یک سازمان با عملکرد بالا مانند ادونسد تک را نشان می‌دهد. این موضوع همچنین بازگشت مالی قابل توجهی برای شرکت به ارمغان می‌آورد.

۴. شرکت فناوری آربور

مشخصات شرکت

صنعت: کامپیوترهای صنعتی

درآمد سالیانه: ۲۷ میلیون دلار

تعداد کارمندان: ۱۸۸ نفر

مکان: تایپه، تایوان

درباره شرکت

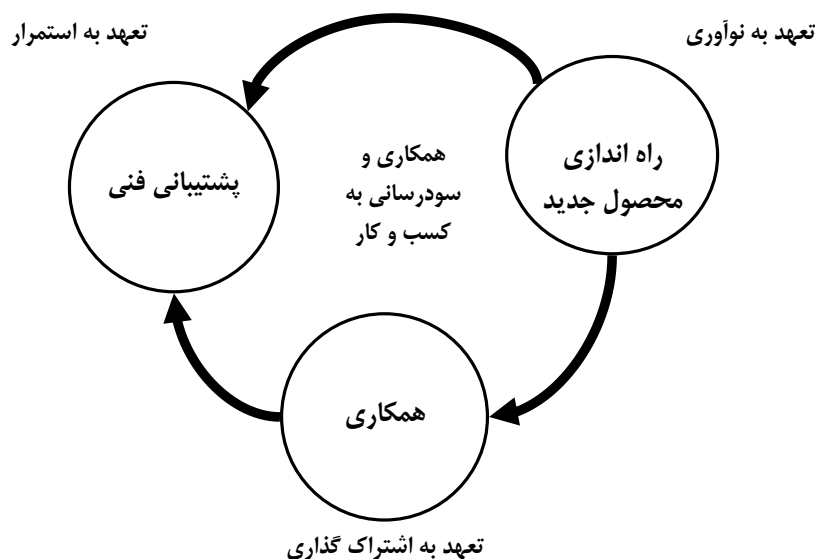
شرکت فناوری آربور در سال ۱۹۸۲ با بیش از ۱۰ سال تجربه، در زمینه راه‌اندازی و ارائه خدمات تخصصی شبکه در بخش کامپیوترهای صنعتی تأسیس شد. این شرکت دارای توانمندی‌های ثابت شده‌ای از تهیه پردازنده‌های سطح بُرد تا ارائه راه‌حل‌های سیستم یکپارچه است که از طراحی تا دانش چگونگی ساخت به‌خوبی مشخص شده‌اند.

راهکارهای شرکت فناوری آربور و راه‌حل‌های کامپیوتری و شبکه‌ای آن به‌طور موفقیت‌آمیزی در زمینه‌های مختلف صنعتی مانند حمل‌ونقل، خدمات الکترونیک، دارو، ساخت، اتوماسیون، مخابرات، شبکه، سیستم‌های اطلاعاتی و نظامی به‌کار گرفته می‌شوند. علت اصلی انتخاب این شرکت توسط کاربران عبارت از: بهره‌وری بالا، راحتی، کارایی، مقرون به صرفه بودن، اعتبار بالای محصولات و خدمات است.

فناوری آربور سازمانی مشتری‌مدار است که این موضوع در فلسفه کسب‌وکار و بیانیه مأموریت آن بیان شده است (مراجعه به شکل ۱). این شرکت تعهد دارد با ارائه راهکارهای پیشرفته فناوری و

پشتیبانی فنی به مشتریان خود کمک کند تا آن‌ها نیز بتوانند خدمات خود را سریع‌تر و بهتر از دیگر رقبایشان ارائه دهند. با این کار فناوری آربور با پیشنهاد راه‌حل‌های نوآورانه فناوری در ایجاد مزیت رقابتی و در نهایت کسب سود به مشتریان خود کمک خواهد کرد.

شکل شماره ۱: پشتیبانی فنی - تعهد به استمرار - تعهد به نوآوری - همکاری و سودرسانی به کسب‌وکار خود - راه‌اندازی محصول جدید - همکاری - تعهد به اشتراک‌گذاری.



شکل شماره ۱. فلسفه و رسالت کسب‌وکار آربور

آغاز پروژه و اهداف آن

در بازار پویا و متغیر و به شدت رقابتی کامپیوتر، تبدیل شدن به شریکی همکار برای مشتریان بسیار مهم است. شرکت فناوری آربور سبد جامعی از پلتفرم‌های بُردهای پردازنده تا سیستم‌هایی را فراهم می‌کند که به‌طور مؤثر پروژه‌های مشتریان را تسهیل می‌کند. همانند اغلب شرکت‌های کوچک و متوسط در صنایع تولیدی، این شرکت نیز برای پشتیبانی از مشتریانش رویکرد پروژه‌محور را در

پیش گرفته است. مشتریان از صنایع مختلف هستند و هر یک نیازهای متفاوت و منحصر به فرد خود را دارند. شرکت آربور برای تأمین نیاز مشتریان مختلف باید بُردهای پردازنده و سیستم‌های مرتبط با آن را طراحی کند. این بُردها و سیستم‌ها برای سایر مشتریان قابل استفاده مجدد نیستند، به همین دلیل سودآوری برای این شرکت با توجه به میزان پایین تولید و هزینه‌های زیاد آن دور از ذهن است؛ به عبارت دیگر چنین فرآیندی برای یک شرکت تولیدی بسیار هزینه‌بر و بی‌فایده است.

یافتن راه‌هایی برای استفاده از تجربیات گذشته در طراحی محصولات جدید و ایجاد ارزش افزوده در خدمات، موضوعی استراتژیک برای رشد سود این شرکت است. با اینکه نیازهای مشتریان در صنایع مختلف متفاوت است از جمله: اتوماسیون خانگی و صنعتی، محاسبات تلفن همراه (رایانش همراه)، کیوسک/دستگاه کارتخوان، کنترل‌کننده‌های کوچک، تجهیزات شبکه و صنعت بازی، امکان ایجاد ترکیبی استاندارد یا سفارشی به منظور مشتری‌مداری، کارایی، خوش ساخت بودن و با مزیت‌های زیاد برای هر حوزه صنعتی خاص ممکن است. این امر موجب می‌شود محصول تولید شده (برد و سیستم) برای آن حوزه صنعتی خاص مجدداً قابل استفاده باشد و مهندسان به آسانی بتوانند برای تأمین سریع نیازهای مشتریان و خلق ارزش، ساختار لازم را ایجاد نمایند. پس از آن با افزایش نرخ تولید و صرفه‌جویی در هزینه‌های تکراری فرآیند سودآور خواهد شد.

به طور سنتی، سود در صنایع تولیدی تنها از خط تولید حاصل می‌شود. برای افزایش سود، شرکت‌ها باید به مشتریان خود خدمات دارای ارزش افزوده ارائه نمایند. در نتیجه تبدیل مدل کسب و کار از مدلی تولیدمحور به یک مدل خدمات یکپارچه طراحی و ساخت تا تحویل^۱ چالشی جدید برای این شرکت است. ایجاد طرح محصول و پایگاه دانش تولید که به سرعت بتواند راهکارهای محاسبات صنعتی مختلف را پشتیبانی کند و به مدل کسب و کار یکپارچه طراحی و ساخت برای تحویل تبدیل شود، از اهداف کلیدی پروژه مدیریت دانش است. این موضوع برای جلب حمایت مشتری و بالا بردن سود در آینده برای شرکت آربور بسیار حائز اهمیت است.

^۱ Build to Deliver (DBD)

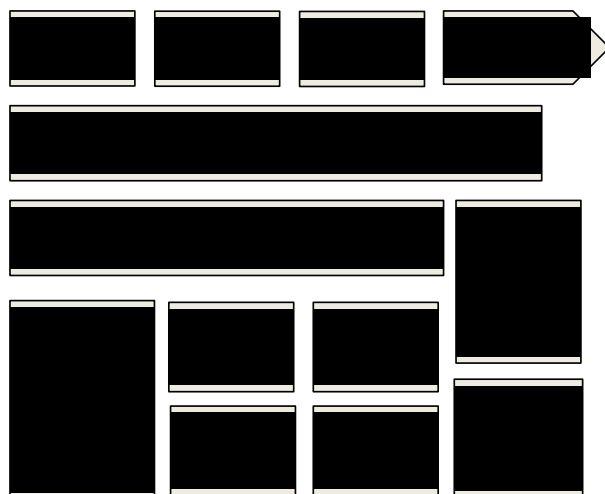
پیاده‌سازی پروژه

شرکت فناوری آربور یک کمیته راهبری و تیم پروژه مدیریت دانش را تشکیل داد که توسط مدیرعامل شرکت هدایت می‌شد. مدیران ارشد بخش‌های مختلف کسب‌وکار مرتبط با مدل ساخت تا تحویل همگی در کمیته راهبری گنجانده شدند. صاحبان فرآیند شامل فروش، طراحی، ساخت و بخش خدمات بودند. به‌منظور تسهیل فرآیند تحول سازمانی، شرکت از یک تیم مشاوره مدیریت دانش از خارج سازمان دعوت به همکاری کرد. محدوده پروژه شامل تغییر مدل کسب‌وکار، متدولوژی مدیریت دانش و پیاده‌سازی سیستم‌های مرتبط بود که به دو فاز تقسیم می‌شد:

فاز ۱. تغییر مدل کسب‌وکار (از مارس ۲۰۰۵ تا دسامبر ۲۰۰۵)

فاز اول تغییر مدل کسب‌وکار بود. تیم پروژه استراتژی تولید را تصحیح کرده، قابلیت طراحی و خدمات را ارتقا داده است؛ همچنین مدل و فرآیند خدمات یکپارچه ساخت تا تحویل را توسعه می‌دهد.

مدل خدمات ساخت تا تحویل و جزئیات فرایندهای دانشی آن در شکل ۲ نشان داده شده‌اند.

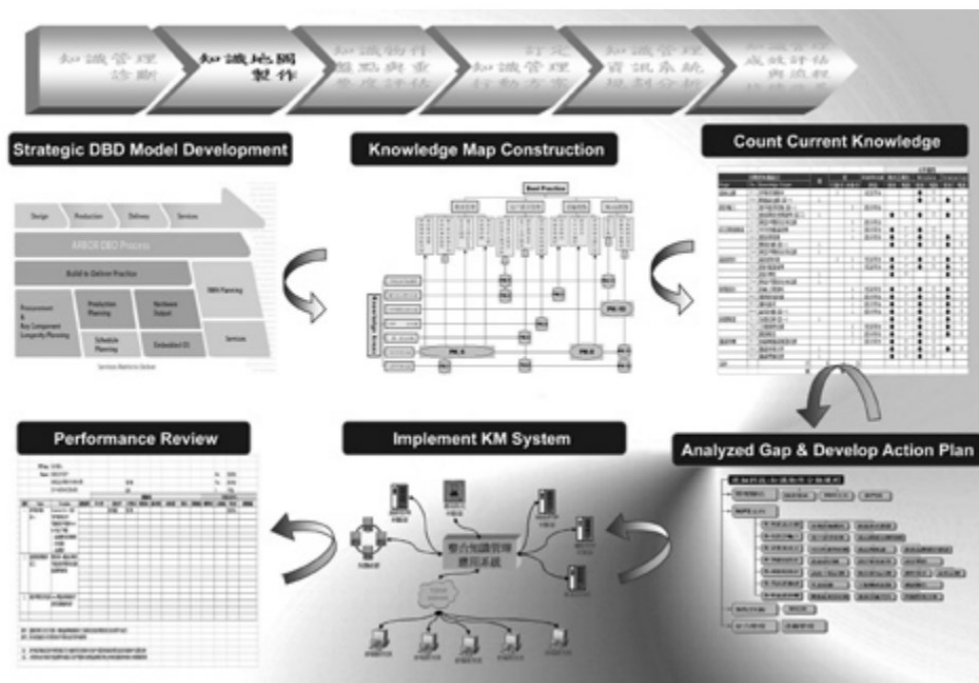


شکل شماره ۲. مدل خدمات یکپارچه طراحی و ساخت تا تحویل (DBD) شرکت فناوری آربور

فاز ۲. متدولوژی مدیریت دانش و پیاده‌سازی سیستم (از مارس ۲۰۰۶ تا دسامبر ۲۰۰۶)
شرکت فناوری آربور متدولوژی مدیریت دانش^۱ DML را با مراحل زیر پیاده‌سازی کرد: (شکل شماره ۳)

۱. شناخت شرکت از منظر مدیریت دانش؛
۲. تدوین نقشه دانش شرکت؛
۳. برآورد سطح دانش موجود در شرکت فناوری آربور؛
۴. تحلیل شکاف بین دانش فعلی و نقشه دانش؛
۵. توسعه برنامه عملیاتی مدیریت دانش فناوری آربور؛
۶. طراحی سیستم مدیریت دانش؛
۷. پیاده‌سازی متدولوژی و سیستم مدیریت دانش؛
۸. بررسی عملکرد پروژه.

^۱ Dynamic Master Logic



شکل شماره ۳. متدولوژی مدیریت دانش و پیاده‌سازی سیستم شرکت فناوری آرپور

متدولوژی سیستماتیک، تضمین مهمی برای موفقیت یک پروژه مدیریت دانش است. فرآیند توسعه محصول طبق یک روش استاندارد مدیریت پروژه در سطح جهان بازسازی می‌شود. پنج گروه فرآیند معین وجود دارد: فاز آغازین، فاز برنامه‌ریزی، فاز اجرا، فاز کنترل و فاز اختتام که مقاطع مهمی در دستیابی به خروجی هر مرحله در طول مسیر بحرانی فرایند توسعه محصول هستند. شرکت فناوری آرپور منابعی را برای بهبود مهارت‌های مدیریت دانش اختصاص می‌دهد تا بهترین نتایج را برای یک پروژه ODM به ارمغان آورد. رویه اجرای پروژه مدیریت دانش و اقلام قابل تحویل در جدول ۱ و فرآیند ایجاد نقشه دانش در شکل ۴ نشان داده شده‌اند.

اقدام قابل تحویل پروژه مدیریت دانش

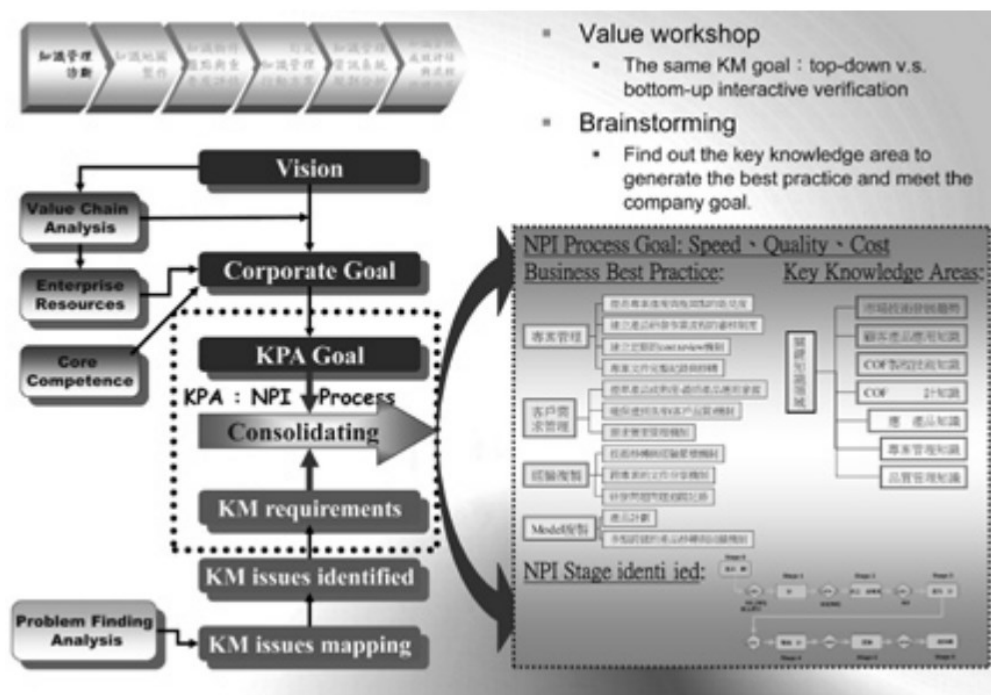
شرکت فناوری آربور از زیرساخت مدیریت دانش به عنوان بخشی از خدمات و طراحی کامپیوترهای خود برای استقرار سریع و توسعه یک مدل خدمات تحت عنوان زمان عرضه به بازار^۱ استفاده می کند. با طیف کاملی از تجربه توسعه کامپیوترهای تعبیه شده، این شرکت در حال حاضر فناوری شبکه های قدرتمند، الزامات کیفی به خوبی تعریف شده و یک فرآیند طراحی مشترک را به دست آورده است.

زمان عرضه به بازار، بحرانی ترین عامل در حوزه کامپیوترهای صنعتی است، اما الزامات تغییر و نیازهای متفاوت مشتریان گوناگون استفاده از پلتفرمی استاندارد را به عنوان یک راه حل عمومی بسیار دشوار می کند. بسیاری از بُردهای پردازنده ساخته شده دارای ویژگی های مورد نیاز طراحی برای پاسخگویی به همه نیازهای مشتریان نیستند. به منظور ارائه بیشترین انعطاف پذیری برای راهکارهای سفارشی، شرکت آربور انواعی از ویژگی های کامپیوترهای الگو و گزینه هایی براساس فناوری و طراحی پایگاه دانش را توسعه می دهد.

^۱ Time to Market Service

جدول شماره ۱. رویه پیاده‌سازی پروژه مدیریت دانش و اقلام قابل تحویل

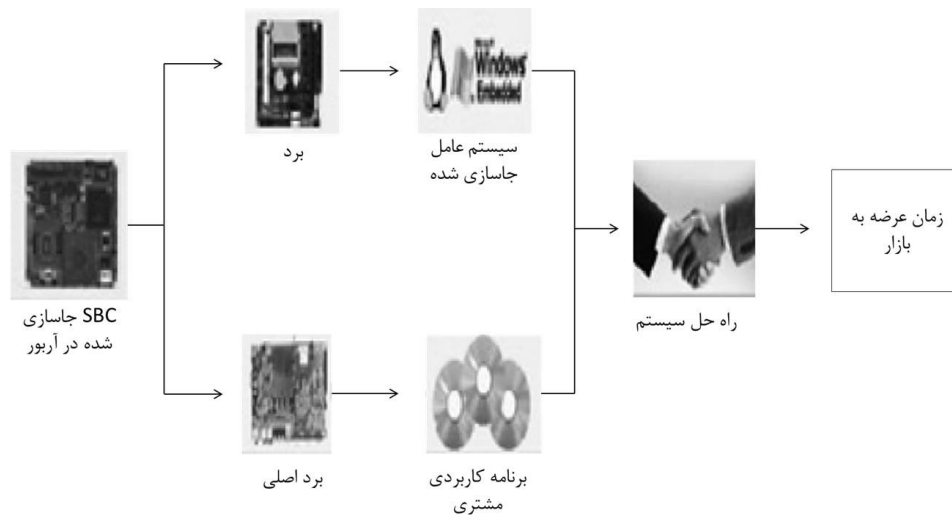
مرحله پیاده‌سازی	فعالیت‌ها	اقلام قابل تحویل
مرحله صفر آغاز پروژه	۱-۰ سازماندهی تیم پروژه مدیریت دانش ۲-۰ برنامه‌ریزی جلسه آغازین پروژه ۳-۰ بسترسازی محیط کار	- بیانیه کار پروژه - کنترل مستندات پروژه - جلسه آغازین پروژه
مرحله ۱ بررسی سازمان از منظر مدیریت دانش	۱-۱ کارگاه ارزش مدیران ارشد ۲-۱ بررسی نیاز به مدیریت دانش ۳-۱ آموزش و تمرین	- برگه زمان تحقیق - پرسشنامه - صورت‌جلسات - وسایل دوره آموزشی - گزارش بررسی وضعیت
مرحله ۲ ایجاد نقشه دانش	۱-۲ تعریف استراتژی‌های دانشی ۲-۲ توسعه شاخص‌های کلیدی عملکرد پروژه ۳-۲ طراحی نقشه دانش ۴-۲ بحث و تأیید	- متدولوژی مدیریت دانش - توسعه شاخص‌های کلیدی عملکرد پروژه - نقشه دانش
مرحله ۳ تجزیه و تحلیل‌های مختلف و ارزشیابی اولویت	۱-۳ تحلیل "آنچه هست در برابر آنچه باید باشد" ۲-۳ ارزیابی حوزه‌های دانش ۳-۳ تأیید اولویت	- گزارش‌های تحلیلی مختلف - خلاصه پرسشنامه - برگه اولویت
مرحله ۴ طراحی راهکار مدیریت دانش	۱-۴ طراحی مدل پیاده‌سازی مدیریت دانش ۲-۴ ارزیابی ریسک ۳-۴ تعریف برنامه پیاده‌سازی	- مدل مدیریت دانش - گزارش ارزیابی ریسک - برنامه عملیاتی و پروپوزال پیاده‌سازی
مرحله ۵ پیاده‌سازی راهکار مدیریت دانش	۱-۵ بررسی دوره‌ای پروژه ۲-۵ بازخورد و اصلاح ۳-۵ پذیرش	- صورت‌جلسات - گزارش پذیرش
مرحله ۶ بررسی عملکرد	۱-۶ جلسه بررسی عملکرد ۲-۶ اختتام پروژه	- صورت‌جلسات بررسی عملکرد - اختتام پروژه



شکل شماره ۴. فرآیند ایجاد نقشه دانش

شرکت فناوری آرپور با سرعت بخشیدن به قابلیت سفارشی کردن و پاسخ سریع با جدیدترین تحولات فناوری اطلاعات می تواند مقرون به صرفه ترین راهکارها را ایجاد کرده؛ همچنین خدمات خود را سریع تر و قوی تر از همیشه ارائه کند. پورتفولیوی کامپیوتر بر روی مازولها، چیپ ست های ترکیبی و پردازنده مقیاس پذیر را در طیف گسترده ای از برنامه های کاربردی محاسبه می کند تا زمان چرخه طراحی را کاهش دهد و زمان ارائه به بازار را بهبود بخشد.

مشتریان می توانند در هر مرحله از فرایند (نشان داده شده در شکل ۵) شرکت کنند تا مطمئن شوند که پلتفرم ایده آل برای راهکار مورد نظر انتخاب شده است. این شرکت نتایج پروژه را با یک OBM استاندارد یا پلتفرم سخت افزار ODM به مشتریان تحویل می دهد. مشتریان می توانند بر ایجاد برنامه ها و خدمات ارزش افزوده نظارت کنند تا با اطمینان بتوانند بر رقبای اصلی خود فائق آیند.



شکل شماره ۵. مدل خدمات زمان عرضه به بازار شرکت فناوری آربور

دانش مدل خدمات زمان عرضه به بازار و کامپیوتر بر روی روی ماژول شرکت آربور شامل ۵ فاز از طراحی تا تولید خدمات، فعالیت‌ها و اقلام قابل تحویل است. فازهای مدل خدمات دانشی جدید به شرح زیر است:

فاز صفر: مفهوم و اهداف؛

فاز ۱: بررسی و نیازمندی‌ها؛

فاز ۲: مشخصات فنی و طراحی؛

فاز ۳: توسعه، تأیید و آمادگی ساخت؛

فاز ۴: اجرای آزمایشی و تست؛

فاز ۵: تولید و پشتیبانی.

طی هر فاز از فرآیند، شرکت آربور به سرعت و به دقت مراحل مهم و حیاتی برای هر کار را براساس پایگاه دانش محصول برنامه‌ریزی می‌نماید، سپس روند رشد چرخه عمر محصول را دنبال

کرده و برای اطمینان از بهترین نتیجه در هر مرحله از فعالیت دانش و تکمیل اقلام قابل تحویل، فرآیند را بازبینی می‌کند. جدول ۲ فرایند دانش طراحی محصول جدید کامپیوترهای صنعتی (استاندارد OBM)، فعالیت‌ها و اقلام قابل تحویل را نشان می‌دهد که خروجی واقعی هر مرحله و فعالیت‌های مرتبط با آن را مشخص می‌کند.

منافع پروژه

فناوری آربور با استفاده از سیستم دانشی خود می‌تواند تصمیمات بهتری، به‌خصوص در سطح کاری اتخاذ کند. سیستم، برآیند کل تصمیم‌گیری‌هایی است که روزانه در خط مقدم سازمان گرفته می‌شود. تصمیمات بهتر هنگامی حاصل می‌شوند که زمان کمتری صرف جمع‌آوری اطلاعات و زمان بیشتری صرف فرآیندهای خلاقانه شده باشد. سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری به تحلیل کمک می‌کنند، ولی هنوز به توانایی یافتن اطلاعات مربوطه به‌شدت وابسته هستند. شرکت فناوری آربور منافع عمده زیر را با اجرای پروژه مدیریت دانش به‌دست آورده است:

۱. درآمد ۳۰٪ افزایش پیدا کرد، از ۲۱ میلیون دلار در سال ۲۰۰۶ به ۳۰ میلیون دلار در سال ۲۰۰۷.

۲. سریع‌ترین سیستم استقرار جدید از طریق پورتفولیوی ARBOR Computer-on-Module و مدل زمان عرضه به بازار برای بهبود راهکارها و رضایت مشتری تعریف و پیاده‌سازی شد. این کار زمان چرخه طراحی، خدمات‌رسانی و پشتیبانی مشتریان را بهبود و سرعت می‌بخشد. آربور به شرکتی هوشمندتر تبدیل شده است و محصولات هوشمند و جالب تولید می‌کند.

۳. سازمانی انطباق‌پذیر، پاسخگو، پویا و انعطاف‌پذیر خلق شد. این امر جریان دانش را تقویت می‌کند و همکاری تیمی و هماهنگی را افزایش می‌دهد.

۴. استفاده سازمان از خرد جمعی، تجربه و قدرت فکری سرمایه‌های دانشی موجود به حداکثر رسید؛ همچنین اتلاف و دوباره‌کاری با تشویق به استفاده مجدد از دانش کاهش یافت.

۵. شرکت، قادر به جذب و نگهداری استعدادهای با انگیزه، وفادار و متعهد شد.

عوامل ضمنی موفقیت

رقابت جهانی و تقاضای مشتری، شرکت‌ها را وادار می‌کند تا عملیات کسب و کار خود و ارزش خدماتشان را افزایش دهند. ایجاد یک سیستم مدیریت دانش به شرکت کمک می‌کند دانش تولید محصول داخلی را با دانش مشتریان و تأمین‌کنندگان خارجی تلفیق نماید. این سیستم فرآیند توسعه و نوآوری محصول را از طریق تسهیم دانش و همکاری تسهیل می‌کند. بهبود در طراحی محصول و خدمات مشتری قابلیت شرکت را در کسب سفارش‌های بین‌المللی بالا می‌برد.

سیستم مدیریت دانشی که در شرکت آربور به کار گرفته شده به‌عنوان سریع‌ترین مدل خدمات استقرار طراحی شده است تا به سفارشی کردن سریع محصول و خدمات برای الزامات مختلف صنعتی کمک کند. شناخت عوامل کلیدی پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در شرکت آربور بسیار مهم است. سه عامل اصلی موفقیت شرکت آربور عبارت‌اند از:

۱. هم‌راستایی رسالت، استراتژی و نقشه دانش شرکت

توجه همزمان به مسائل افراد، فرآیند و فناوری مهم‌تر از تمرکز بر تک‌تک آن‌هاست. هم‌راستایی رسالت شرکت، استراتژی مدیریت دانش و نقشه دانش متضمن سازگاری تمام تلاش‌هایی است که به تحقق اهداف شرکت منتهی می‌شود.

استراتژی‌های مدیریت دانش باید در راستای چشم‌انداز و فرآیند مدیریت کسب و کار باشد تا بهره‌وری اعضا را تضمین کند. تسهیم چشم‌انداز شرکت با کارکنان و تغییر رفتار آن‌ها مستلزم زمان است. کارمندان باید اهمیت مدیریت دانش را در ایجاد مزیت رقابتی شرکت درک کنند. مدیران باید مراقب توصیه‌های‌شان باشند. فرهنگ باز، بحث‌های آزاد و جریان ایده‌ها را تقویت می‌کند و بازخوردهای سازنده، اعتماد بین مدیران و کارکنان را بالا می‌برد. برنامه مدیریت دانش را باید به واحدهای قابل مدیریت تقسیم کرد؛ افکار بزرگ داشت، اما از کارهای کوچک شروع کرد. علاوه بر این، یک ممیزی دانش مورد نیاز است تا استراتژی کسب و کار را با فعالیت‌های دانش‌بنیان و

شاخص‌های کلیدی عملکرد هم‌راستا نماید. شکاف موجود در فرآیند ممیزی می‌تواند بازخوردی برای اصلاح باشد که مانند یک چرخه بهبود مستمر (برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل و اقدام اصلاحی) عمل می‌کند.

۲. مشارکت افراد

می‌توان گفت مشارکت افراد در شرکت‌های دانش‌بنیان بزرگ‌ترین چالش است. به همین دلیل شرکت را به سمت تغییر "نرم" سوق می‌دهد که مستلزم تغییری عمیق در فرهنگ سازمانی و رفتار کارکنان است. کارکنان تنها زمانی انگیزه تغییر پیدا می‌کنند که احساس احترام و توجه کنند. نظام انگیزشی تنها زمانی می‌تواند انگیزه افراد را بالا برد که مشروط به شناسایی کمک‌های افراد به سازمان باشد. وقتی کارمندان می‌بینند می‌توانند از شرکت در پروژه، مسئولیت‌پذیری و تلاش برای تغییر تفاوت ایجاد کنند، احساس افتخار می‌کنند. بدیهی است که در اقتصاد دانش‌بنیان، دانش افراد سرمایه‌های فکری ارزشمندی است که باید برای کسب مزیت رقابتی، نوآوری و تعالی عملیاتی مورد استفاده قرار گیرد. به حداکثر رساندن انگیزه افراد برای یادگیری، به اشتراک‌گذاری دانش و تغییر مستلزم مشارکت قوی آنهاست.

۳. همکاری با مشتریان

هر شرکت باید همکاری‌های خارجی خود را در جهت پشتیبانی از رشد شرکت مدیریت کند. همکاری با تأمین‌کنندگان و مشتریان بسیار مهم است. شرکت آربور از مشتریان دعوت می‌کند در فرآیند توسعه محصول مشارکت کنند و از این طریق اعتماد و همکاری ویژه ایجاد می‌کند. این موضوع فرآیند توسعه محصول و ارائه راهکارهای بهتر را نیز تسهیل می‌کند. شرکت آربور یک شبکه اجتماعی قوی با مشتریان خود ایجاد کرده است. برای رقبا سخت است که در این راه قدم بردارد. در واقع این همکاری، رشد مستمر کسب‌وکار را تضمین می‌کند.

۵. شرکت یان هو:

شرکت دانش بنیان پرورش ماهی تزئینی

مشخصات شرکت

نام شرکت: یان هو با مسئولیت محدود

صنعت: پرورش ماهی های تزئینی

سال تأسیس: ۱۹۸۵

تعداد کارمندان: ۶۵۰ نفر

دفاتر: سنگاپور (دفتر مرکزی)، چین، مالزی و تایلند.

درباره شرکت

شرکت یان هو، یک صادرکننده برجسته ماهی های تزئینی است که به بیش از ۷۰ کشور در سرتاسر دنیا ماهی صادر می کند؛ این شرکت به همراه سایر پرورش دهنده های محلی بیش از ۳۰٪ ماهی های آکواریومی دنیا را تأمین می کند. یان هو به نوبه خود در تبدیل شدن سنگاپور به صادرکننده برجسته ماهی های زینتی در دنیا و شناخته شدن به عنوان پایتخت ماهی های تزئینی جهان کمک شایانی کرده است.

مأموریت شرکت یان هو خلق یک تجربه برتر در زمینه پرورش ماهی های تزئینی از طریق ایجاد یک فروشگاه آبریزان برای عمده فروشان محلی و بین المللی، خرده فروشان و مشتریان است. هدف این شرکت تبدیل شدن به بزرگ ترین ارائه دهنده خدمات ماهی های زینتی جهان، آکواریوم و لوازم

جانبی حیوانات خانگی است. این سازمان براساس ارزش های کلیدی از جمله صداقت، ارزش آفرینی، کارآفرینی و کار تیمی بنا شده است. چهار مسیر استراتژیک این شرکت که به عنوان محرک های آن برای دستیابی به موفقیت در نظر گرفته شده، عبارت اند از تمرکز بر مشتری، تعالی افراد، برتری در کیفیت و قدرت مالی.

شرکت یان هو طیف گسترده ای از خدمات یک مرحله ای از جمله توزیع بیش از ۱۰۰۰ گونه ماهی زینتی از سراسر جهان و همچنین تولید و توزیع طیف گسترده ای از لوازم جانبی آکواریوم همچون غذاها و داروهای حیوانات خانگی را فراهم می کند. این شرکت در تمام مراحل فرآیند ماهی زینتی فعالیت می کند: واردات و صادرات؛ پرورش و قرنطینه؛ تهویه و کشاورزی و در نهایت امور پخش. شرکت یان هو، همچنین به تولید کیسه های پلاستیکی که برای بسته بندی ماهی زینتی مورد استفاده قرار می گیرند، می پردازد. کیسه های پلاستیکی این شرکت به غیر از استفاده در صنعت ماهی های زینتی، در بسته بندی مواد غذایی و صنایع الکترونیک نیز استفاده می شود.

تاریخچه

تاریخچه یان هو را در روزهای اولیه اش می توان به پیشگامان این شرکت، آقای یاپ تیک هوی^۱ و برادرش یاپ هی چا^۲ نسبت داد. آن ها در صنعت پرورش خوک فعال بودند. آقای یاپ تیک هوی پدر مدیرعامل این گروه یعنی آقای کنی یاپ^۳ است. مزرعه پرورش خوک آن ها در سال ۱۹۸۵ به دلیل اقدام دولت برای توقف آلودگی و آزاد کردن زمین های بیشتر برای توسعه پروژه های مسکونی از بین رفت. در آن زمان سه پسر تیک هوی به کسب و کار خانوادگی روی آوردند و محل های نگهداری خوک ها را به حوضچه های بتنی تبدیل کردند و به پرورش ماهی گویی^۴، برای صادر کنندگان محلی ماهی پرداختند.

^۱ Yap Tik Huay

^۲ Yap Hey Cha

^۳ Kenny Yap

^۴ Guppies

با این حال، در سال ۱۹۸۹، طی یک طوفان سنگین، تمام ذخیره ماهی‌های گویی آنان از بین رفت. کئی و دو تن از پسرعموهای او، آلون و اندی تسلیم بداقبالی نشدند و برای بازسازی این شرکت تلاش بی‌وقفه کردند. نام جدید شرکت "یان هو" شد که در زبان چینی به معنی "هزار دریاچه" است. پس از شکست در تولید ماهی گویی، آن‌ها در ادامه کار، برخلاف این که اطلاعات کمی در مورد ماهی کپور^۱ داشتند، به سراغ پرورش آن رفتند. کمی بعد دچار فاجعه دیگری شدند. کل ذخیره ۴۰۰۰ ماهی کپورشان مُرد. آن‌ها تقریباً همه چیز را به غیر از عزم و اراده برای موفقیت از دست دادند. این روحیه کمک کرد که یان هو به یک صادرکننده موفق و پیشرو در صنعت ماهی‌های زینتی تبدیل شود.

آن‌ها از این همه بداقبالی درس گرفتند. اشتباه آن‌ها در نظر نگرفتن ریسک‌های متنوع و نداشتن دانش کافی در مورد محصولاتشان بود. در واقع، این تجربه برای آن‌ها خیلی باارزش بود. ماهی کپور برای یان هو خوش‌یمن شد، به‌طوری که هر روز به آن‌ها یادآوری می‌کند کجا بودند و کجا هرگز نمی‌خواهند باشند.

در سال ۱۹۹۰، یان هو به کسب‌وکار خود پخش عمده محلی را نیز اضافه کرد و طیف ماهی‌های زینتی خود را به گورامی^۲، سیکلید^۳ و دیسکاس^۴ گسترش داد. همچنین به گسترش کسب‌وکار خود در زمینه لوازم جانبی آکواریوم اقدام کرد. با توجه به تحقیقاتی که بر روی این کسب‌وکار صورت گرفته، در ازای هر دلاری که صرف خرید یک ماهی می‌شود، ۵ تا ۱۰ سنت صرف لوازم جانبی مختلف مانند فیلتر، مخازن ماهی، پمپ و غذای ماهی می‌شود. یان هو با سرمایه‌گذاری در این فرصت، نام‌های تجاری مانند: اوشن فری^۵، بارک دلیکیت^۶ و آریستو کتس یی^۷ را در زمینه

^۱ High-fin

^۲ Gourami

^۳ Chichlid

^۴ Discus

^۵ Ocean-Free

^۶ Bark Delicate

^۷ Aristo-Cats Yi

محصولات منحصر به فرد و ابتکاری آکواریوم و لوازم حیوانات خانگی براساس دانش این صنعت توسعه داد.

شرکت یان هو در سال ۱۹۹۲ آغاز به صادرات ماهی‌های زینتی به سایر نقاط جهان کرد. در حالی که دفتر سنگاپور این شرکت به رشد ارگانیک خود ادامه می‌داد، بخش عمده‌ای از رشد یان هو در چند سال بعد توسط دفاتر خارج از کشور هدایت می‌شد. در چین، مالزی و تایلند دفاتری راه‌اندازی شدند که کمک کرد تا سنگاپور نیز نقش مهمی در صادرات ماهی‌های زینتی ایفا کند. در سال ۲۰۰۹ یان هو در هند یک فعالیت مشترک سرمایه‌گذاری برای بازار ماهی و لوازم جانبی حیوانات خانگی راه‌اندازی کرد. امروز این شرکت بیش از ۵۰۰۰ نوع آکواریوم و لوازم جانبی حیوانات خانگی را به بیش از بیست تولیدکننده عمده، خرده‌فروشان محلی و عمده‌فروشان در آسیا توزیع می‌کند.

در سال ۱۹۹۶، شرکت یان هو اولین مزرعه پرورش ماهی در سنگاپور بود که به‌خاطر سیستم مدیریت کیفیت خود، گواهینامه ایزو ۹۰۰۲ دریافت کرد که این کار نقطه عطفی در صنعت پرورش ماهی شد. این شرکت در سال ۱۹۹۸ به دریافت گواهینامه ایزو ۱۴۰۰۱ نیز مفتخر شد. شرکت یان هو همچنین با شناخت قدرت انکارناپذیر رهبری، فرایندهای نوآورانه و تمرکز بر مشتری، اولین شرکت کوچک و متوسط در سنگاپور بود که جایزه معتبر کیفیت سنگاپور^۱ را در سال ۲۰۰۴ دریافت کرد. جایزه معتبر کیفیت سنگاپور به سازمانی که بالاترین استانداردهای تعالی کسب و کار را داشته باشد، اعطا می‌شود.

پیشران‌های کلیدی برای استفاده از مدیریت دانش

هنگامی که شرکت یان هو، تمام ذخیره‌های ماهی گوپی و کپور خود را از دست داد، به اهمیت دانش پی برد و فهمید که دانش برای بهبود کارایی عملیات، برنامه‌ریزی سازمانی، تصمیم‌گیری و خلق ارزش ضروری و لازم است.

^۱ Singapore Quality Award (SQA)

رئیس اجرایی و مدیرعامل شرکت یان هو، آقای کئی یاپ، به‌طور فعال برای استفاده از مدیریت دانش در شرکت یان هو پیش‌قدم شد. او اذعان کرد که یان هو یک شرکت دانش‌بنیان است. گفت: «صنعت ماهی‌های زینتی درواقع یک صنعت دانش‌بنیان است؛ بنابراین، مدیریت دانش و افزایش آن به‌طور مستمر برای پایداری کسب‌وکار ما حیاتی است. همچنین باید اطمینان حاصل کنیم دانشی که ما در طول سال‌ها کسب کرده‌ایم، صرف‌نظر از ورود و خروج کارمندان، در شرکت باقی می‌ماند.» آقای یاپ در هدایت مدیریت دانش در یان هو نقش مهمی دارد. یکی از اهداف او برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، کسب دانش، شایستگی‌ها و تجربیات کارکنان خود، به‌منظور جلوگیری از اتلاف دانشی است که در زمانی اتفاق می‌افتد که یک کارمند تصمیم به ترک سازمان می‌گیرد. هدف مدیریت دانش، یادگیری از دانش مبتنی بر تجربه و متعاقباً انتقال آن به‌منظور ایجاد دانش جدید در قالب محصولات و یا خدمات نوآورانه جدید است.

مأموریت یان هو خلق ارزش برای سهامداران از طریق تبدیل شدن به یک شرکت در کلاس جهانی برای پرورش ماهی زینتی و لوازم جانبی آن است. یان هو معتقد است که خلق ارزش و نوآوری از طریق مدیریت نظام‌مند سرمایه‌های فکری محقق می‌شود. این امر از طریق توسعه محصولات و خدمات نوآورانه و با کیفیت که به ارائه ارزش افزوده به مشتریان منجر می‌شود، برای شرکت مزیت رقابتی خواهد داشت.

یان هو با بالا بردن سطح دارایی‌های دانش سازمانی خود آرزو دارد تا به‌طور مؤثر دانش، کیفیت، به‌هنگام بودن و ارزش محصول را در قبال پول به مشتریان انتقال دهد. دانش صنعت و تخصص عمیق این شرکت به عنوان یک پرورش‌دهنده و توزیع‌کننده ماهی‌های زینتی، یک عامل مهم در توسعه نوآوری محصول، ارائه خدمات با کیفیت بالا و القای یک فرهنگ یادگیری است.

مدیریت دانش برای پشتیبانی از اهداف سازمانی

یان هو به‌عنوان یک شرکت دانش‌بنیان فعالیت‌های مدیریت دانش را آغاز کرد و سپس ادامه داد، این کار یک توازن مناسب بین بهبودهای کوتاه‌مدت و بلندمدت فراهم می‌کند تا سازمان به اهداف عملکردی خود برسد و بیشترین میزان صرفه‌جویی و سودآوری را ایجاد کند. در انجام این کار،

جنبه‌های سازمانی، فرهنگی و فناوریانه فرآیندهای دانش محور شرکت را بهینه‌سازی کرد. در راستای مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و مسیر استراتژیک شرکت، ابزارها و تکنیک‌های مختلف مدیریت دانش به کار گرفته شد که حول تمرکز بر مشتری، تعالی افراد، ارتقای کیفیت و توان مالی بود. تمام ابزارها به طور سفارشی طراحی و استفاده شدند تا با مدل کسب و کار یان هو، به خصوص با موقعیت آن به عنوان یک فروشگاه "یک مرحله ای" برای مشتریان منطبق شوند.

فعالیت‌های مدیریت دانش یان هو شامل سرمایه‌گذاری‌های قابل توجهی در زمینه فناوری، به ویژه منابع فناوری اطلاعات هستند. در طول سال‌ها، یان هو چندین میلیون دلار در فناوری سرمایه‌گذاری کرد. ماهیت جهانی کسب و کار یان هو، فشار زیادی بر روی این سازمان، برای پایش نبض فعالیت‌های کسب و کار آن در سراسر جهان، قرار می‌دهد. گشودگی و استقبال آقای یاب در مقابل فناوری‌های جدید، یک عامل کلیدی آمادگی او برای شروع فعالیت‌های مدیریت دانش با فناوری جدید است. به گفته وی، فناوری یکی از چند توانمندساز کلیدی مدیریت دانش است.

برای تسهیل کسب، تسهیم و استفاده از دانش، یان هو یک سیستم مدیریت دانش مبتنی بر وب ایجاد کرد که دانش کاری افراد درون سازمان را کسب و اشاعه می‌دهد. این یک سیستم تعاملی است و ویژگی‌هایی از قبیل کنترل دسترسی، تأیید اطلاعات، یادآوری خودکار^۱ و قابلیت‌های پخش انبوه و نگهداری دارد. می‌توان از طریق ایمیل و سرویس پیام کوتاه به طور ایمن به اطلاعات شرکت و مستندات به روش‌ها^۲ و تخصص شرکت دسترسی داشت. برخی از اطلاعات موجود در سیستم عبارت‌اند از: اطلاعات شرکت، اطلاعات مربوط به محصول، اطلاعات عملیات، تخصص، نوآوری محصول، پیشنهادات کارکنان و خبرنامه. برای هم‌راستا کردن کارکنان با چشم‌انداز و مأموریت سازمان، یک سیستم تعاملی کارکنان^۳ نیز در این سیستم گنجانده شده است. یک سری نقاط به اکسس ترمینال^۴ برای دسترسی کارکنان به سیستم تعاملی کارکنان وجود دارد.

^۱ Automated Reminders

^۲ Best Practice

^۳ Staff Intractive System (SIS)

^۴ Terminal-based Access

نیروی انسانی یا نه می‌تواند به اطلاعات عملیات محلی و بین‌المللی، موجودی، مالی و عملکرد فروش خود دسترسی سریع داشته باشد؛ اطلاعات حیاتی که بر سود سازمان تأثیر می‌گذارد. کاربران می‌توانند داده‌ها را از منابع امن متعدد استخراج کنند، تجزیه و تحلیل موردی انجام دهند و گزارش‌های انعطاف‌پذیری را به کسب‌وکار ارائه کنند. جمع‌آوری و ذخیره‌سازی تمام دانش مرتبط بر روی یک بستر نرم‌افزاری مشترک، انتقال و تسهیم دانش را از کارکنان به شبکه‌های دانش تسهیل می‌کند. برای کسب و انتقال دانش از فعالیت‌های محلی، هر شرکت تابعه سرور خود را دارد که همه آن‌ها از طریق یک شبکه خصوصی مجازی^۱ به هم مرتبط می‌شوند. داده‌ها روزانه به سیستم مرکزی در سنگاپور فرستاده می‌شوند تا مدیریت دانش به صورت موثر اجرا شود.

بر روی قابلیت استفاده مجدد از سرمایه‌های فکری سازمان نیز تأکید می‌شود. برای این منظور، مدیریت دانش آشکار و پنهان افراد و گروه‌ها در سازمان مهم است. کسب دانش فردی و گروهی قابلیت استفاده مجدد از دانش را ممکن می‌سازد. دانش پنهان مانند فوت‌وفن‌های صنعت و راه‌حل‌های اثبات شده حفظ می‌شوند و در صورت لزوم می‌توان دوباره از آن‌ها برای حل سریع مشکلات استفاده کرد. سوابق پیگیری برای ارائه مرجع در آینده، اجتناب از دوباره‌کاری و تشویق نوآوری ذخیره می‌شوند. یکی از راه‌های تضمین قابلیت استفاده مجدد، تبدیل دانش ضمنی به مستندات صریح آموزشی است. یک مثال خوب ایجاد کتابچه راهنمای آموزش قرنطینه ماهی است. از این راهنما برای آموزش کارکنان فعلی و کارکنان جدید استفاده می‌شود.

ایجاد یک فرهنگ یادگیری و به اشتراک گذاری

علاوه بر فناوری، یان هو همچنین تأکید زیادی بر ارتقای مهارت‌ها و یادگیری مستمر و همچنین حفظ یک فرهنگ شفاف، آزادی عمل و نوآوری دارد. از طریق برنامه‌های ارتقای آموزش و مهارت، مهارت‌های جدید و دانش تخصصی به کارکنان منتقل می‌شود. برای به اشتراک گذاشتن دانش انجام کار، تقویت کار تیمی و ارتباطات میان کارکنان جلسات منظم بازنگری برگزار می‌شود. با اشتباهات به عنوان نقاط یادگیری رفتار می‌شود. برای حمایت از این امر، یان هو از طرح

^۱ Virtual Private Network (VPN)

"خلق ارزش از اشتباهات"^۱ در سرتاسر سازمان استفاده کرد. این موضوع، یادگیری از اشتباهات را تشویق می‌کند و مشارکت مثبت کارکنان را ترویج می‌دهد. "خلق ارزش از اشتباهات" یک ویژگی مهم در جلسات گفت‌وگوی کارکنان و جلسات اجرایی است. برخی از نقاط یادگیری نیز در خبرنامه و اطلاعیه‌های داخلی سازمان منتشر می‌شود. این امر به کاهش اشتباهات، افزایش مشارکت‌های مثبت و به افزایش حس مسئولیت‌پذیری کارکنان در کار منجر شده است.

برای اطمینان از این که استراتژی مدیریت افراد در یان هو از اهداف کسب‌وکار این شرکت پشتیبانی می‌کند، یک سیستم جامع پاداش عملکرد پیاده‌سازی شده است. شرکت یان هو برای درک و تقویت روحیه کارکنان از اقدامات تشخیصی مختلف مانند نظرسنجی از کارکنان، دستیابی به عملکرد، بازخورد شخص ثالث، مشارکت کارکنان و مصاحبه خروج استفاده کرد. بازخورد کارکنان از طریق گردهمایی‌های غیررسمی، جلسات عملیاتی و یک سیستم تعاملی کارکنان گردآوری شدند. اقدامات مدیریت منابع انسانی، به کارکنان انگیزه می‌دهد تا به‌طور فعال اطلاعات را اخذ و تسهیم نمایند؛ همچنین اجازه کسب و انتقال دانش را نیز می‌دهد. از سازوکارهای منابع انسانی برای ترویج ارتباط میان کارکنان و از میان بردن مرزها میان آن‌ها برای تسهیم دانش استفاده شده است. یکی از این سازوکارهای منابع انسانی خبرنامه شرکت است. این خبرنامه هویت سازمانی، ارتباط و تسهیم دانش بین کارکنان را ترویج می‌کند.

مدیریت ارشد شرکت یان هو مسیر استراتژیک شرکت را به سمت ایجاد یک فرهنگ خدمات‌محور قرار داده است. از طریق رهبری و مشارکت شخصی در برنامه‌ریزی، برقراری ارتباط، بازنگری عملکرد، شناخت و توسعه افراد، مدیران ارشد در یان هو به‌عنوان الگویی برای دیگران عمل می‌کنند. همزمان با این موضوع که مدیریت ارشد شرکت به‌طور فعال در فعالیت‌های مدیریت دانش مشارکت می‌کند، باعث ترغیب کارکنان، مشتریان و تأمین‌کنندگان شرکت در فعالیت‌های مدیریت دانش می‌شود. سازوکارهای مهم برای تضمین خرید از ذی‌نفعان عبارت‌اند از بسترهای

^۱ Creating Value from Mistakes (CVM)

ارتباطی متعدد شرکت و ابزار مدیریت دانش مانند قدم زدن با افراد یا جلسات صرف چای (مراجعه به جدول شماره ۱) که برای کسب، انتشار و خلق دانش جدید مورد استفاده قرار می‌گیرند.

جدول شماره ۱. ارتباط بین مدیریت ارشد و ذی‌نفعان کلیدی

ذی‌نفع	بستر ارتباطی	مشارکت مدیر ارشد اجرایی	برای چه کسی	دوره/ تناوب
داخلی				
کارمندان	- ساعات قهوه - جلسات توجیهی - گردهمایی‌های غیررسمی - گروه‌های متمرکز - قدم زدن با افراد - نشست‌های هم‌اندیشی	مدیریت ارشد، جلسات برگزار شده توسط مدیران، خلاصه خبرها، اهدای جوایز، بحث، صرف چای با کارکنان، مدیریت با قدم زدن در اطراف (سرکشی) و غیره	کلیه کارکنان، مدیریت ارشد، مدیران، مدیران اجرایی، غیراجرایی	روزانه، سه‌ماهه، ماهانه، سالیانه، هنگام نیاز
خارجی				
مشتریان	- نشست‌ها، سمینارها، نظرسنجی‌ها - پروژه‌ها، جلسات، جلسات پیشرفت/وضعیت - قدم زدن با افراد - جلسات کمیته	مدیریت ارشد، جلسات برگزار شده توسط مدیران، صف، خلاصه خبرها، اهدای جوایز، جلسات بحث، صرف قهوه با کارکنان، مدیریت قدم زدن به اطراف و غیره	مدیرعامل، مدیریت ارشد، کارکنان خط مقدم، کارکنان تماس با مشتری	هفتگی، ماهانه، سه‌ماهه، سالیانه، هنگام نیاز
تأمین‌کنندگان	- مذاکرات - جلسات دوره‌ای - بازبینی‌ها	مدیریت ارشد، انبار، مدیر عملیات، جلسات، خلاصه خبرها، ممیزی، اهدای جوایز	مدیرعامل شرکت، تأمین‌کننده، کارگران، افراد حرفه‌ای شرکت‌های تأمین‌کننده	سالیانه، ممیزی‌های مبتنی بر پروژه، BBQ، سالانه، بازی/ورزش، هنگام نیاز

سرمایه گذاران	- انتشار نتایج - سؤالات / پیشنهادات و انتقادات - جلسات تحلیلی / کنفرانس خبری	مدیریت ارشد، جلسات ارتباطات سازمانی / پاسخگویان	رسانه تحلیلگران و سهامداران / تحلیلگر عمومی و سهامداران	فصلی / هنگام نیاز، دو سالانه
---------------	--	---	---	---------------------------------

منبع: خلاصه گزارش اجرایی برنده جایزه کیفیت سال ۲۰۰۴ توسط شرکت یان هو

مدیریت ارشد برای ترجمه ارزش‌های شرکت یان هو به سیاست‌ها، روش‌ها و رفتارها در حمایت از فرهنگ سازمان با کمیته‌های خاص کار می‌کند و تأکید اصلی او بر روی کار گروهی و ترویج "کارآفرینی سازمانی" است.

شرکت یان هو همچنین نوآوری را در سطوح مختلف سازمان تشویق می‌کند. فرهنگ باز بودن در برابر ایده‌های جدید، اعتماد به تمامی روابط در سازمان، خلاقیت، تشویق به ریسک‌پذیری، کار تیمی و اهمیت دستیابی به کیفیت از جمله رفتارها و روش‌های سازمانی در فرهنگ یان هو هستند که باعث نوآوری می‌شوند. به منظور توانمندسازی کارکنان، تصمیم‌گیری در تمام سطوح سازمان مجاز است. برای تشویق تک‌تک کارکنان نسبت به ارائه نظرات و پیشنهادات جهت بهبود، نظام پیشنهادها اجرا شد. این امر انتقال دانش از کارکنان با ایده‌های باارزش را به دیگر بخش‌های این سازمان تسهیل می‌کند. در این صورت آن‌ها می‌توانند از این دانش برای خلق و ترکیب دانش جدید در یان هو استفاده کنند. در مراسم سال ۲۰۰۳ جایزه نوآوری سنگاپور که توسط نهاد اسپرینگ سنگاپور برگزار شد، آقای ریموند لیم^۲، وزیر امور خارجه، بازرگانی و صنعت سنگاپور، شرکت یان هو را به عنوان نماد نوآوری مورد ستایش قرار داد.

روابط با مشتری

سیستم مدیریت ارتباط با مشتری^۳ یان هو با مدیریت دانش یکپارچه شده است و بستری برای شبکه‌های جهانی و تسهیم دانش میان ذی‌نفعان مختلف از جمله سرمایه‌گذاران، مشتریان،

^۱ Intrapreneurship

^۲ Raymond Lim

^۳ Customer Relationship Management (CRM)

تأمین کنندگان، کارشناسان، علاقه‌مندان، دانشگاهیان و حتی رقبا فراهم می‌کند. این امر در راستای هدف کسب و کار شرکت برای به حداکثر رساندن رضایت مشتری و تضمین یک تجربه مثبت و رضایت‌بخش هنگام تعامل مشتریان با سازمان است. اطلاعات از طریق فروم‌ها، تبلیغات، فرم‌های بازخورد و استعلام فروش کسب شده و به اشتراک گذاشته می‌شود؛ سپس در مرحله بعد، از طریق اینترنت، ایمیل و نرم‌افزار ارتباط صوتی (VoiceXML) منتشر می‌شود.

شرکت استراتژی‌های مختلف گوش‌دادن و یادگیری را برای تحلیل و پیش‌بینی نیاز مشتری و بازار به کار می‌گیرد. برای هدایت فعالیت‌های بازاریابی، فروش و خدمات مشتری، اطلاعات راجع به مشتریان موجود و بالقوه جمع‌آوری و مدیریت می‌شود. اطلاعات مربوط به مشتری تحلیل و به دانش عملی مرتبط با نیازهای مشتری جدید تبدیل می‌شود. فرایند تعیین نیاز مشتری برای تضمین ارزش‌آفرینی محصولات و خدمات، به‌طور مداوم مورد بررسی و اصلاح قرار می‌گیرد.

با افزایش دانش مشتری، یان هو تضمین می‌کند که محصولات و خدماتش برای مشتری رضایت و ارزش به وجود می‌آورد. برای مثال، برخی از مشتریان خارجی یان هو سفارشات از خرده‌فروشان آکواریوم در کشور خود دارند. هنگام ارسال ماهی‌های مختلف، آن‌ها با مشکلاتی از قبیل شناسایی لیست سفارش هر مشتری و سایر جزئیات مربوط به سفارش مواجه می‌شوند. یان هو برچسب بارکدی تهیه کرد که حاوی اطلاعاتی مانند وزن هر جعبه، تعداد کیسه‌های ماهی در هر جعبه و نوع ماهی درون جعبه بود. این راه‌حل، کار را برای مشتریان ساده کرد و مشکل آن‌ها را برطرف نمود و باعث رضایت آنان شد. این یک مثال خوب از نحوه ارائه خدمات نوآورانه یان هو به مشتریان با افزایش دانش مشتری است.

برای بهبود بیشتر خدمات به مشتریان، اطمینان از سفارش ماهی به‌طور درست و اطلاع از آخرین قیمت‌ها، کاتالوگ ماهی و لیست قیمت به‌صورت آنلاین فراهم می‌شود. صدای یان هو^۱ در سال ۲۰۰۳، بر اساس سیستم مدیریت ارتباط با مشتری راه‌اندازی شد که اولین سیستم مبتنی بر صدا و سلف سرویس چندزبانه مشتری در این صنعت است.

^۱ Qian Hu Voice

گزارش‌های مدیریت ارتباط با مشتری، اغلب توسط مدیریت ارشد همراه با مدیران بازاریابی یا پروژه بررسی می‌شود. ورودی‌های این بررسی عبارت‌اند از نتایج رضایت کلی مشتریان، نامه‌های تقدیر و تشکر، نتایج خدمات‌دهی استاندارد به مشتریان (از جمله پاسخگویی به سؤالات و درخواست‌ها)، استانداردهای کیفیت، تعداد وارانته‌ها و شکایت‌ها. سپس از یکپارچه‌سازی این دانش و دانش کارکنان که در تماس با مشتریان به دست آمده است برای مدل‌سازی به‌روشنی‌های حاصل از روابط با مشتری استفاده می‌شود.

برای بهبود روابط با مشتری، به صورت مداوم مهارت‌های تماس مناسب با مشتری به کارکنان آموزش داده می‌شود. این کارکنان همچنین به صورت حرفه‌ای برای ارتباط با مشتریان توانمند می‌شوند، چون ممکن است هر یک از آن‌ها با موقعیت‌هایی جهت بهبود خدمات مواجه شوند. دوره‌های آموزشی با محوریت "تعالی در خدمت‌دهی به مشتریان" برای کارکنانی که در ارتباط با مشتری هستند برگزار می‌شود. علاوه بر این، پاداش به کارکنان شایسته‌ای داده می‌شود که پیرو نگرش «حق با مشتری است» هستند.

تحقیق و توسعه

علاوه بر ارتقای دانش داخلی، یان هو همچنین بر تحقیق و توسعه و همکاری با سازمان‌های دانش‌مدار خارجی به منظور توسعه دانش جدید بسیار تأکید دارد. همراه با استفاده از فناوری بهتر، یان هو اولین دستگاه بسته‌بندی خودکار ماهی‌های زینتی جهان را ابداع کرد. این یک طرح مشترک با سازمان کشاورزی و دامپزشکی سنگاپور^۱ بود که بخشی از سرمایه آن توسط طرح توسعه نوآوری هیئت توسعه اقتصادی سنگاپور^۲ تأمین شد. در گذشته، برای بسته‌بندی ۳۰۰ جعبه ماهی، نه نفر به مدت نه ساعت در روز باید به طور مداوم کار می‌کردند، اما دستگاه خودکار جدید، که ماهی‌ها را قبل از قرار دادن در جعبه برای حمل در کیسه‌های پلاستیکی بسته‌بندی می‌کند، تنها به سه نفر کارگر نیاز دارد. این سه کارگر تنها چهار ساعت برای بسته‌بندی ۵۰۰ جعبه ماهی زمان نیاز دارند.

^۱ Agri-food and Veterinary Authority (AVA)

^۲ Singapore Economic Development Boards (EDB)

خودکار کردن عملیات بسته‌بندی با بالا بردن سرعت زمان تحویل و حذف خطاهای انسانی کارایی را افزایش داد. این فناوری مدرن به یک سیستم بارکد نیز متصل است تا مشتری‌ها بتوانند خریدشان را سفارش و ردیابی کنند. خودکار کردن عملیات بسته‌بندی در سیستم مدیریت زنجیره تأمین گنجانده شده و سیستم سفارش‌گیری با PDA برای کنترل همزمان موجودی ماهی و لوازم جانبی استفاده می‌شود.

یک مثال دیگر، همکاری تحقیقاتی این شرکت با آزمایشگاه علوم زیستی تماسک^۱ برای افزایش پرورش ماهی آروانا^۲ است. این همکاری به ایجاد یک روش کارا برای شناسایی جفت‌های پرورشی کمک کرده و باعث شده یان هو در زمینه پرورش آروانا نیز سابقه خوبی به دست آورد. از طریق این پژوهش یک روش ساده و غیرتهاجمی برای تعیین جنسیت ماهی‌ها توسط تیم تحقیقاتی توسعه داده شد. این باعث شده که شرکت یان هو بیشتر بر دانش تکیه کند و از نردبان فناوری بالا برود. شرکت همچنین گام‌های بلندی در زمینه درمان ماهی برداشته است. در واقع سیستم دارویی آن‌ها باعث شده ماهی‌ها سالم‌تر باشند و احتمال زنده ماندن آن‌ها در طول حمل به خرده‌فروشان محلی بالا برود. یان هو به یک مکان ایده‌آل برای جستجو و تولید دانش جدید در زمینه مهارت‌های پرورش ماهی تبدیل شده است. این شرکت خود را به عنوان پیشگام آخرین تحقیقات دانش‌بنیان در زمینه ماهی‌های زینتی در سنگاپور می‌داند.

یان هو همچنین مشتاقانه به مطالعه بهترین تجربیات دیگر شرکت‌ها می‌پردازد و مناسب‌ترین آن‌ها را برای خلق ارزش به کار می‌گیرد. مطالعات هدفمند استراتژی‌های کسب و کار و بازاریابی سازمان‌های موفق به یان هو اجازه می‌دهد تا با تنظیم استراتژی کسب و کار، سطوح عملکرد عملیاتی و گسترش منابع به مزیت رقابتی پایدار دست یابد. برای مثال از استراتژی فروشگاه‌های زنجیره‌ای اوسیم^۳ (یک سازمان پیشروی جهانی است که محصولات برای زندگی سالم ارائه می‌کند) در رابطه با استراتژی توزیع خود آموخت. همچنین از استانداردها و شیوه‌های خدمات فروشگاه‌های خیابان

^۱ Temasek

^۲ Arowana

^۳ Osim

۷۷^۱ (یک فروشگاه خرده‌فروشی مد) و جی ۲۰۰۰^۲ (مغازه خرده‌فروشی پوشاک) استفاده کرد. این استانداردها و شیوه‌ها، از طریق آموزش منظم کارکنان خرده‌فروشی تقویت می‌شود. از آنجاکه تخصص و بهترین تجربیات یان‌هو در سیستم مدیریت دانش که مبتنی بر شبکه است مستندسازی می‌شود، کارمندان می‌توانند از طریق ایمیل و پیام کوتاه با امنیت بالا به این تجربه‌های عالی دسترسی پیدا کنند. این امر انتقال به روش‌ها و دانش را در داخل سازمان ممکن می‌سازد.

نتایج مدیریت دانش

یان‌هو دریافت که مدیریت دانش نه تنها مهارت‌ها و دانش کارکنان را بالا برده، بلکه سطح خدمات، بهره‌وری و سودآوری را نیز بهبود بخشیده است.

برای پیگیری و اندازه‌گیری نتایج مدیریت دانش و برای اطمینان از تأثیر مثبت آن بر بهره‌وری و نوآوری، شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) شرکت در موقعیت‌های مختلف از جمله جلسات ماهانه مدیریت بخش‌های مختلف کسب‌وکار و گروه‌های وظیفه‌ای، جلسات مدیریت شرکت و سایر جلسات پیگیری، نظارت و بررسی می‌شوند.

کارکنان همچنین می‌توانند به آخرین وضعیت اطلاعات حسابرسی (سود و زیان شرکت) از جمله عملکرد عملیاتی داخلی و خارجی شرکت، وضعیت موجودی، عملکرد مالی و عملکرد فروش شرکت دسترسی آنی داشته باشند. این داده‌ها و شاخص‌های کلیدی عملکرد برای تصمیم‌گیری درست و به‌موقع استفاده می‌شوند.

بررسی عملکرد فرایندهای کلیدی پشتیبانی مدیریت از قبیل: تضمین کیفیت و سیستم‌های اطلاعاتی نیز به‌صورت دوره‌ای برای ارزیابی اثربخشی فرایندها ارزیابی می‌شوند. سپس در صورت وجود واریانس عملکرد این مغایرت مورد بررسی قرار خواهد گرفت و تغییراتی در اجزای سازمانی مربوطه ایجاد خواهد شد تا نسبت به مدیریت مؤثر فرایندهای دانش سازمانی و ارزش افزوده آن‌ها

^۱ ۷۷Street

^۲ G۲۰۰۰

اطمینان حاصل شود. جدول شماره ۲ برخی از ابتکارات گوناگون را نشان می‌دهد که برای ذی‌نفعان ارزش افزوده ایجاد می‌نمایند.

جدول شماره ۲. نوآوری‌هایی که ارزش افزوده ایجاد می‌کنند.

ابتکارات	ارزش افزوده
راهنمای آموزش فرایند قرنطینه / بسته‌بندی	افزایش شایستگی که به کاهش نرخ تلفات روزانه و تعداد ماهی‌های مرده هنگام ورود منجر می‌شود.
تحقیق و توسعه	محصول، خدمت و فرآیندهای بهبود، کار اثربخش و کارا
پیشنهادات کارکنان، به اشتراک‌گذاری در جلسات گفت‌وگوی کارکنان، خبرنامه‌ها، اطلاعیه	به انگیزه بیشتر کارکنان، اثربخشی و کارایی بیشتر، کاهش تلفات و نگرش بهبود مستمر منجر می‌شود.
ارزش آفرینی از اشتباهات (CVM)	به اشتباهات کمتر، کارکنان وظیفه‌شناس‌تر و یادگیری از مشارکت در زمینه‌های مثبت منجر می‌شود.
مدیریت ارتباط با مشتری	به بهبود محصول، خدمات و فرایند منجر می‌شود.

از آنجایی که شرکت یان هو به‌طور مداوم در پی دستیابی به تعالی کسب‌وکار، ایجاد ارزش و نوآوری از طریق مدیریت دانش مؤثر است، در عرصه ملی شناخته شده و چندین جایزه ملی نیز به‌دست آورده است. یان هو اولین شرکت از میان شرکت‌های کوچک و متوسط است که در سال ۲۰۰۴ جایزه کیفیت سنگاپور (SQA) را دریافت کرد، این جایزه معتبرترین جایزه اعطا شده به سازمان‌هایی است که دارای بالاترین استاندارد تعالی کسب‌وکار هستند؛ علاوه بر این، اولین شرکت در صنعت ماهی‌های زینتی بود که گواهی ایزو ۹۰۰۱ را دریافت کرد. در سال ۲۰۰۶، یان هو توسط سازمان اسپرینگ^۱ سنگاپور موفق به دریافت جایزه استاندارد توسعه افراد شد که بر بهترین تجربیات یان هو در زمینه منابع انسانی مهر تأیید می‌زند. این موارد اجرای مؤثر مدیریت دانش در یان هو را در طول سال‌ها نشان می‌دهد.

^۱ Spring Singapore

درس آموخته‌های کلیدی

یکی از درس‌های کلیدی که می‌توان از موفقیت طرح مدیریت دانش در یان هو آموخت، ضرورت پشتیبانی و تعهد مدیریت ارشد است. آقای کنی یاپ، رئیس اجرایی، اعتقاد شدیدی به مدیریت دانش دارد و عامل اصلی اجرای مدیریت دانش در یان هو بود. مدیریت ارشد از طریق پایبندی و تقویت ارزش‌ها و رفتارهای دانشی مورد نظر، به عنوان الگوی نقشی نقش کرد. اراده و تعهد رهبری یان هو مبنای نقش مهم مدیریت در موفقیت مدیریت دانش در یک سازمان است.

فناوری، یک توانمندساز مهم برای مدیریت دانش در یان هو به حساب می‌آید؛ بنابراین مدیریت برای تسهیل کسب و انتشار سرمایه‌های فکری سازمان بر روی فناوری سرمایه‌گذاری کرد. سیستم مدیریت دانش مبتنی بر شبکه، امکان دسترسی سریع به اطلاعات را برای نیروی کار جهانی و بسیار فعال یان هو فراهم کرد.

ارتقای فرهنگ تسهیم دانش در سازمان نیز برای موفقیت مدیریت دانش حیاتی است. یان هو یادگیری مستمر، ارتقای مهارت و همچنین حفظ فرهنگ شفافیت، بخشندگی و نوآوری را تقویت می‌کند. طرح‌های مختلفی برای تشویق فرهنگ به اشتراک‌گذاری و یادگیری در یان هو به اجرا در آمد. طرح CVM (خلق ارزش از اشتباهات) به کارکنان کمک کرد تا مواجهه با اشتباهات را به عنوان نقاط یادگیری قلمداد کنند.

در اصل، شرکت یان هو یک نمونه عالی از شرکت‌های کوچک و متوسط است که به موفقیت و اثربخشی سازمانی از طریق به کارگیری مدیریت دانش استراتژیک دست یافته است. رهبری، فناوری، افراد و فرآیندها از جمله محرک‌ها و توانمندسازهای اصلی مدیریت دانش (همان‌گونه که در چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا نشان داده شده است) در این شرکت بودند. دانش مشتری یک جنبه مهم از دارایی‌های دانشی یان هو است. یادگیری و همکاری با شرکت‌های دیگر مانند سازمان‌های تحقیق و توسعه دانش‌بنیان از عناصر اساسی رویکرد پیاده‌سازی مدیریت دانش یان هو هستند. در این راستا و برای کسب دانش ارزشمند از تمام منابع مرتبط به منظور افزایش اثربخشی سازمانی، یان هو فراتر از امکانات داخلی خود می‌اندیشد. داستان یان هو نشان می‌دهد

چگونه مدیریت دانش می‌تواند برای شرکت‌های کوچک و متوسط در استراتژی رشد و جهانی شدن تفاوت ایجاد کند.

۶. شرکت تبلیغاتی و بازاریابی گلدسان

شرح حال شرکت

نام شرکت: شرکت تبلیغاتی و بازاریابی گلدسان

سال تأسیس: ۱۹۹۴

تعداد کارمندان: ۴۵ (شرکت مادر)

دفاتر: دفتر مرکزی در هانوی، هو چی مین^۱ و دانانگ^۲، ویتنام

درباره شرکت

گلدسان به عنوان یک شرکت بازاریابی و طراحی ارتباطات با تخصص در خدمات تبلیغاتی چندگانه تأسیس شد. هدف گلدسان تبدیل شدن به «یک شرکت پیشرو در این حرفه در ویتنام» است. مشتریان کلیدی گلدسان تعدادی از شرکت‌های پیشرو در ویتنام هستند. گلدسان بسیار مفتخر است که در موفقیت برندهای تجاری مشهور ویتنامی، همچون میتسو استار^۳، آبجو سایگون^۴، هابون بانک^۵ و بسیاری برندهای دیگر نقش داشته است. این شرکت از طریق عضویت در انجمن جوانان ویتنام به توسعه صنعت تبلیغات در ویتنام کمک کرده است. این شرکت دانش خود را در زمینه

^۱ Ho Chi Minh

^۲ Da Nang

^۳ Mitsustar

^۴ Saigon Beer

^۵ Habubank

دنیای تبلیغات و استانداردهای بین‌المللی مربوط به آن از طریق عضویت در انجمن تبلیغات بین‌المللی^۱ (آی‌ای‌ای) افزایش داده است. این شرکت در طول چند سال به سرعت گسترش یافت و امروزه گروه گلدسان دارای چندین شرکت تابعه است:

- ❖ تی وی پلاس^۲: برنامه‌نویسی ارتباطات و رسانه؛
 - ❖ نیوز پلاس^۳: رویدادها و روابط عمومی (پی آر)؛
 - ❖ تی آف^۴: بازاریابی گلف؛
 - ❖ شرکت مارکوم^۵: جوایز و هدایا؛
 - ❖ فوکوس مدیا^۶: شبکه تلویزیونی خارج از خانه؛
 - ❖ فریم مدیا^۷: ییلوردها.
- گلدسان یک تیم متشکل از کارکنان جوان و پرنرژری را در اختیار دارد. این شرکت دارای مجموعه‌ی منحصر به فرد از اصولی است که رفتار کاری کارکنانش را هدایت می‌کند:
- ❖ فکر کنید: افکار جدید را در مسائل قدیمی بکار ببرید!
 - ❖ به سمت چپ پیچید تا متمایز شوید.
 - ❖ برای اینکه دیرتان نشود با سرعت حرکت کنید.
 - ❖ گوش دهید تا به عقب برنگردید.
 - ❖ همیشه این سؤال را پرسید: چرا؟
 - ❖ برای داشتن همکاران بیشتر قابل اعتماد باشید.
 - ❖ پیام‌های ویژه ایجاد کنید: بهینه‌سازی استفاده از رسانه‌ها برای تزریق یک نام تجاری به ذهن مشتری با حداقل هزینه.

^۱ International Advertising Association (IAA)

^۲ TV Plus

^۳ News Plus

^۴ Tee Off

^۵ Markom Co

^۶ Focus Media

^۷ Faramemdia

قرار دادن سیستم کیفیت در جایگاه خود

شرکت گلدسان، پیش از قدم گذاشتن در راه مدیریت دانش بر روی ایجاد و استقرار سیاست‌ها و سیستم‌های کیفیت تاکید داشت. مؤسس و مدیرعامل شرکت، آقای هونگ هی دانگ^۱، اعتقاد راسخی به سیستم‌های کیفیت دارد و از اهمیت ارائه خدمات باکیفیت به مشتریان اطلاع کافی دارد. گلدسان در سال ۲۰۰۱ گواهینامه ایزو ۹۰۰۱:۲۰۰۰ را به دست آورد و اولین آژانس تبلیغاتی ویتنامی بود که موفق به کسب گواهینامه ایزو شد. پس از کسب این گواهینامه، گلدسان قادر به ارائه خدمات «تبلیغات خطا^۲» به مشتریان خود بود. کیفیت محصولات قبل از تحویل به مشتریان بررسی می‌شود. کارکنان نیز به صورت منظم به دوره‌های آموزشی از جمله خلاقیت، مذاکره و مهارت ارائه فرستاده می‌شوند تا اطمینان حاصل شود که آن‌ها مهارت‌های لازم برای برآوردن خواسته‌های مشتریان را دارند. از استانداردهای کیفیت نیز برای انتخاب پیمانکاران فرعی استفاده می‌شود و آن‌ها را بر اساس کیفیت و سرعت خدمات ایشان انتخاب می‌کنند. هر سه ماه یکبار عملکرد پیمانکاران فرعی بررسی می‌شود و قرارداد پیمانکارانی که عملکرد ایشان منطبق با استانداردهای کیفیتی نیست، فسخ می‌گردد.

محرك‌های کلیدی برای مدیریت دانش

بازاریابی و تبلیغات یک صنعت به نسبت جدید در ویتنام است. با رونق اقتصاد در این کشور، شرکت گلدسان، با رقابت روزافزون بسیاری از هم‌تایان بزرگ و با تجربه خارجی مواجه شد. مدیریت گلدسان متوجه شد برای دوام در این بازار رقابتی، باید خدمات منحصر به فرد و با کیفیتی به مشتریان خود ارائه کند. گلدسان در حال حاضر خود را نسبت به ارائه تبلیغات بدون اشتباه در قبال مشتریان متعهد کرده است. برای افزایش رقابتی بودن، این شرکت استراتژی‌های زیر را شناسایی و پیاده کرد:

- استراتژی بازار گسترده:

^۱ Hoang Hai Doung

^۲ Error Advertising

- تغییر رقبا به همکاران.
 - توسعه ارتباطات استراتژیک.
 - استراتژی تنوع خدمات:
 - داشتن انعطاف‌پذیری برای کنترل تنوع.
 - استراتژی پرسنل:
 - کارکنان به عنوان ذی‌نفعان مهم در نظر گرفته می‌شوند.
 - افراد برجسته شناسایی می‌شوند.
 - کارکنان توانمند می‌شوند.
 - استراتژی فناوری
 - سرمایه‌گذاری در فناوری‌های پیشرفته
- شرکت گلدسان از زمان تأسیس، توان خود را بر روی ارائه خدمات در زمینه مشاوره، توسعه برند و خدمات کامل تبلیغاتی بنا گذاشته است و تمامی این موارد مستلزم استفاده ویژه از دانش است. این شرکت با گذشت زمان متوجه شد که بخش زیادی از دانش خلق شده توسط کارکنان، به‌درستی کسب نشده و در نتیجه به‌طور کامل قابل استفاده نیست؛ به‌خصوص در مورد خدمات مشاوره مربوط به توسعه برند و فعالیت‌های تبلیغاتی که یک منبع غنی از دانش هستند. تجربه مجریان مالی، طراحان و کارکنان خلاق به‌طور سیستماتیک کسب و به اشتراک گذاشته نمی‌شود. در اغلب موارد دانش درون افراد باقی می‌ماند و انتشار نمی‌یابد. تجربه‌های شکست در عقد قرارداد و پروژه‌های مشاوره برای استفاده دیگران به درس آموخته تبدیل نمی‌شوند. در نتیجه، اشتباهات اغلب تکرار می‌شدند. دانش و شیوه‌های جدید بازاریابی، تبلیغات، طراحی و خلاقیت به‌طور منظم به‌روزرسانی نشده و به اشتراک گذاشته نمی‌شوند. زمان زیادی برای جمع‌آوری اطلاعات و دانشی که از قبل در سازمان وجود داشت، تلف گردید. در اصل این شرکت بر روی دارایی‌های دانشی خود سرمایه‌گذاری نکرده بود.
- مدیرعامل شرکت گلدسان، آقای هونگ هی دونگ متوجه شد که یک شرکت خدماتی برای رقابتی بودن به افزایش دارایی‌های دانشی سازمان خود نیاز دارد. این شرکت باید یک محیط کاری

ایجاد کند که در آن هر فرد مایل به یادگیری و تشریک دانش با دیگری باشد. او معتقد است مدیریت دانش به گلدسان برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده کمک خواهد کرد، سازمانی که در آن از یادگیری فردی و سازمانی استقبال می‌شود. در همین حال، با رونق اقتصاد و افزایش رقابت، فشار اضافی بر کارکنان وارد شد و در این شرایط زمان بسیار کمی برای کسب دانش باقی می‌ماند. آقای دونگ متوجه اهمیت کسب و به اشتراک گذاری دانش مشتریان به گونه‌ای سریع و کارآمد شد. این موارد به محرک‌های اصلی گلدسان برای پیاده‌سازی مدیریت دانش تبدیل شده‌اند.

پیاده‌سازی مدیریت دانش

شرکت گلدسان با شناخت اهمیت مدیریت دانش در توسعه شرکت و پس از دریافت گواهینامه ایزو ۹۰۰۱:۲۰۰۰ برای سیستم مدیریت کیفیت، شروع به اجرای مدیریت دانش با تمرکز بر افراد و فناوری کرد. یک تیم مدیریت دانش متشکل از رؤسای بخش، به‌عنوان پیشگامان و آقای دونگ مدیرعامل شرکت، به‌عنوان رئیس گروه شکل گرفت. یکی از اهداف اصلی طرح مدیریت دانش، حمایت از اهداف کسب و کار شرکت است.

چهار هدف مدیریت دانش برای حمایت از اهداف کسب و کار شرکت مشخص شد:

۱. ایجاد یک کتابخانه اسناد که اطلاعات موجود در اسناد مربوط به فعالیت‌های تبلیغاتی؛ همچنین کتاب‌هایی در زمینه تبلیغات، طراحی خلاقانه، فروش، بازاریابی و توسعه برند را در اختیار کارکنان قرار بدهد.

۲. ایجاد یک پایگاه اطلاعات مشتری. این پایگاه حاوی تمام اطلاعات مربوط به هر مشتری، از جمله تاریخچه معامله و ماهیت خدمات ارائه شده توسط گلدسان به ایشان است.

۳. به‌روز رسانی تمام رویه‌های کاری و کتابچه‌های راهنما، به‌طوری‌که بتوان آن‌ها را با سیستم آنلاین ایزو (یک سیستم بدون کاغذ)^۱ ادغام کرد.

۴. ایجاد و توسعه شبکه‌ای از تأمین کنندگان که خدمات مربوط به چاپ، تبلیغات، مواد و تجهیزات را فراهم می‌کنند.

^۱ Paperless System

پس از تعیین این چهار هدف، تیم مدیریت دانش فرصت‌های رسیدن به هر هدف را شناسایی کرد. فرصت‌های مدیریت دانش براساس تأثیر آن‌ها بر اهداف مجموعه و سهولت اجرا اولویت‌بندی و ارزیابی شدند؛ سپس سه پروژه پایلوت برای فاز اول پیاده‌سازی مدیریت دانش مشخص شدند:

۱. پایگاه دانش مشتریان^۱

۲. پایگاه دانش خدمات^۲

۳. پایگاه دانش درس‌آموخته‌ها^۳ در زمینه فروش/بازاریابی و مشاوره

این سه پروژه به شناسایی ملزومات دیگر برای حمایت از آن‌ها منجر شد. برای مثال، برای پایگاه دانش درس‌آموخته‌ها، ایجاد پروفایل صلاحیت افراد ضروری بود. به این ترتیب همزمان با برنامه‌ریزی و تحلیل الزامات پایگاه‌های دانش، تعدادی طرح‌های مدیریت دانش دیگر نیز تعریف شد.

برنامه‌ریزی و مشخص کردن منابع مورد نیاز برای پروژه‌های پایلوت یک ماه زمان برد. تیم مدیریت دانش برای هر عضو گروه، نقش‌ها و مسئولیت‌های خاصی مشخص کرد، مانند گردآوری تجربیات سازمانی، ساختاربندی محتوا، شناسایی ملزومات پشتیبانی فناوری اطلاعات، پیشنهادات انگیزشی، یک طرح پاداش برای تشریک دانش، استفاده از سیستم‌های ارتباطی و آموزش در مدیریت دانش و بهره‌وری از کل سیستم. یک پورتال مدیریت دانش، به نام گلدسان کلیک-تو-کی (به معنی «کلیک روی دانش»^۴)، برای توسعه سه پایگاه دانش ایجاد شد. گروه مدیریت دانش به شناسایی نیازهای کاربران برای پورتال کمک کرد.

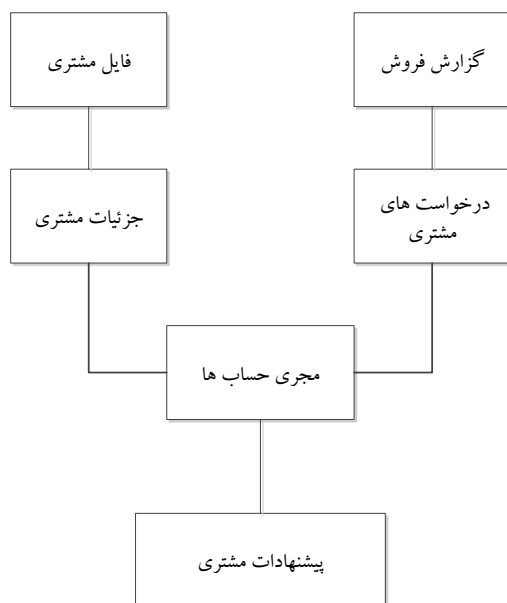
یک نقشه دانش برای دانش فروش/بازاریابی و مشاوره توسط تیم مدیریت دانش ایجاد شد. نقشه دانش ابزاری است برای نشان دادن این که چه دانشی در کجا قرار دارد (برای مثال افراد، پایگاه داده‌ها، واحدهای سازمانی یا منابع دانش خارج از سازمان). این نقشه همچنین الگوی جریان دانش (دسترسی، توزیع، یادگیری) را نیز نشان می‌دهد. یک نمونه در شکل ۱ نشان داده شده است.

^۱ Knowledge base of Customers (KOC)

^۲ Knowledge base of Services (KOS)

^۳ Knowledge base of Lessons Learned (KOL)

^۴ Click-to-K



شکل شماره ۱. یک مثال از نقشه دانش (بخشی از کل نقشه)

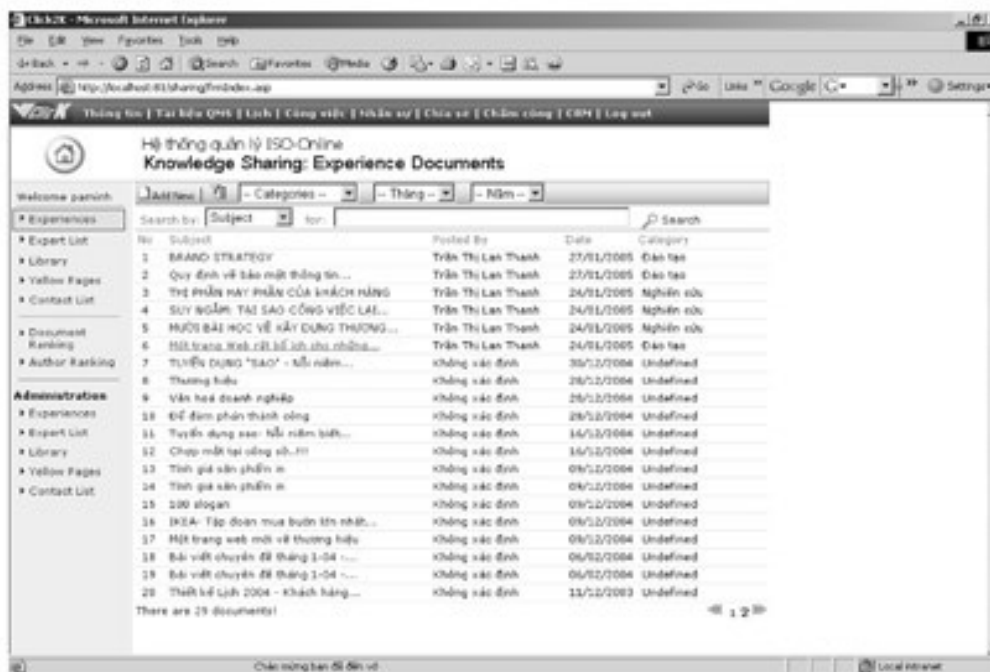
از آنجایی که گلدسان خدمات کامل به مشتری هایش ارائه می دهد، هر متصدی رسیدگی به حساب مشتری ها به اطلاعات کاملی از این خدمات نیاز دارد. با وجود تأکید زیاد گلدسان بر آموزش و نظارت رهبر تیم، فرایند آموزش در عمل حدود شش ماه تا یک سال طول کشید تا مدیر حرفه ای حساب کاربری بتواند به طور مستقل کار کند. برای پروژه های بزرگ، گلدسان نیروهای کار تعیین می کند که از یک مدیر حساب کاربری، کارکنان طراحی و خلاقیت و کارکنان عملیات تشکیل شده است. برای هماهنگی خوب و مؤثر لازم است تمام اعضای تیم پروژه وظایف اعضای گروه های دیگر را بشناسند. هر فرآیند کسب و کار و هر موقعیت شغلی به مجموعه ای از دانش پایه نیاز دارد. علاوه بر این، هر حوزه از دانش با توجه به «دارنده دانش» طبقه بندی شده است. پس از اتمام نقشه دانش، درک و استفاده از دانش برای اثربخشی سیستم مدیریت دانش بسیار مهم بود. تیم مدیریت دانش تعدادی مصاحبه با کاربران مختلف انجام داد. سؤال اصلی این بود: برای بهبود بهره وری چگونه افراد دانش را کسب، ذخیره، تشریک و استفاده می کنند. این تحلیل به عنوان ورودی برای طراحی سیستم عمل کرد.

در این مرحله تیم مدیریت دانش به دو گروه تقسیم شد: یک گروه برای طراحی یک پورتال به نام «کلیک روی دانش» بر اساس تحلیل ملزومات، با برنامه‌نویسان فناوری اطلاعات همکاری کرد و گروه دوم مسئول گردآوری محتوا بر اساس نقشه دانش بود. این گروه همچنین یک سازوکار برای به‌روزرسانی، ذخیره، تشریک (براساس حق دسترسی) و برای نگهداری سیستم پیشنهاد داد.

دارایی‌های مختلف دانش، مانند سیستم مدیریت کیفیت، اطلاعات مشتری، اطلاعات تأمین‌کنندگان و داده‌ها برای هر حوزه از خدمات در سیستم آپلود شدند. همچنین اطلاعات مربوط به حوزه تبلیغات، مقررات و سایر حوزه‌های دانش به‌عنوان شایستگی‌های اصلی گلدسان آپلود شدند. همچنین یک زیرشاخه وجود دارد که در آنجا داستان‌های موفقیت و درس‌آموخته‌های گلدسان در فعالیت‌های فروش و بازاریابی را می‌توان تشریک کرد. تمام رویه‌های کار، دفترچه‌های راهنما و فرم‌ها در «کلیک روی دانش» به‌روز شدند، به‌طوری‌که می‌توان آن را با سیستم آنلاین ایزو ادغام کرد.

نسخه اول «کلیک روی دانش» در اکتبر ۲۰۰۵ آماده شد. ۱۲ کارکرد «کلیک روی دانش» توسط بخش‌های مختلف در کل سازمان مورد استفاده قرار گرفت. در دوره نمایشی شش ماهه که طی آن محتوای زیادی در سیستم آپلود نشد، توصیه‌های بسیاری برای بهبود سیستم جمع‌آوری شد. تیم مدیریت دانش تمام نیازهای کاربران برای نسخه بعدی را تحلیل کرد و یک مدل ساده‌تر از «کلیک روی دانش» (نسخه ۲) توسعه یافت تا آن را کاربرپسندتر کند. ۱۲ کارکرد اصلی به هشت کارکرد ساده کاهش یافتند. در پی آن «کلیک روی دانش» در ژوئن ۲۰۰۶ به‌روز شد (شکل ۲) و اکنون به‌عنوان ابزاری توانمند برای تشریک دانش، ذخیره‌سازی و استفاده در نظر گرفته می‌شود.

۶. شرکت تبلیغاتی و بازاریابی گلدسان □ ۱۰۳



شکل شماره ۲. تشریک دانش «کلیک روی دانش» - سابقه مستندات

تیم مدیریت دانش همچنین اثر اهداف مدیریت دانش و سطوح فعالیت سیستم مدیریت دانش را سنجید. در بررسی هر هدف مدیریت دانش، تیم مجموعه‌ای از شاخص‌های اثرگذار را شناسایی کرد که نشان می‌دهند آیا هدف مورد نظر برآورده شده است یا خیر. در سطح فعالیت، سه شاخص اثربخشی آن را نشان می‌دهند:

۱. جمع آوری دانش (برای مثال، تعدادی از درس‌آموخته‌ها که جمع آوری شدند)؛
۲. استفاده از دانش (برای مثال، زمان صرف شده برای دسترسی به سیستم)؛
۳. رضایت از سیستم (برای مثال، تعداد نظرات دریافت شده از طریق یک ارزیابی رضایت‌سنجی).

مزیت‌های سیستم مدیریت دانش

بسیاری از کارکنان سیستم مدیریت دانش را مفید می‌دانند. یکی از این افراد خانم تران تی لان تان^۱ از واحد منابع انسانی است. او عقیده داشت سیستم مفید است، زیرا بخش عمده کار او برنامه‌ریزی برای کارشناسان داخلی و خارجی گلدسان بود. وظایفی مانند پرونده‌سازی و برنامه‌ریزی صلاحیت (تشخیص دسترسی به کارشناسان) این امکان را به او داد که بهره‌وری خود را بهبود ببخشد. خانم تان همچنین مسئول امور آموزش و پاداش در گلدسان است. او از کارکرد زمانبندی «کلیک روی دانش» برای بررسی نظم و انضباط کارکنان با هدف ارزیابی عملکرد ماهانه استفاده کرد. او قادر است سوابق کارکنانی که در برنامه‌های آموزشی خارج از کشور شرکت کردند را به‌روز کند؛ همچنین به ایجاد یک پایگاه اطلاعاتی از مطالب آموزشی داخلی / خارجی رویدادهای برگزار شده توسط گلدسان پردازد.

خانم تان به‌عنوان نماینده مدیریت کیفیت^۲ دیگر مجبور نیست اسناد کیفیت را به‌صورت نسخه چاپ شده به هر بخش توزیع کند، او تنها با استفاده از کارکرد سیستم مدیریت کیفیت به‌راحتی آن‌ها را در «کلیک روی دانش» آپلود می‌کند. تمام رویه‌ها، فرم‌ها و سوابق کیفیت در سیستم موجود قرار دارند و کار با سیستم مدیریت کیفیت آنلاین برای کارکنان نسبت به گذشته آسان‌تر است. آن‌ها اکنون می‌توانند به‌جای گشتن در میان نسخه‌های قطور چاپی، سند مورد نیاز خود را به‌طور آنلاین جستجو کنند.

«کلیک روی دانش» همچنین امکان تبادل و بررسی سیستم‌های ارائه خدمات را از طریق عملگر مدیریت کار فراهم کرد. هنگامی که مجری حساب کاربری، سفارشی از مشتری دریافت می‌کند، این امکان برای او ایجاد شده تا بتواند با توجه به درخواست مشتری، درخواستی به واحدهای طراحی و عملیات برای ورودی‌های هزینه، شیوه، زمان خدمات و سایر گزینه‌ها ارسال کند. تمام اطلاعات مربوط به خدمات و سفارش مشتری در «کلیک روی دانش» ذخیره می‌شود؛ بنابراین، تمام

^۱ Tran Thi Lan Thanh

^۲ Quality Management Representative

کارکنان مرتبط می‌توانند، با توجه به سطح دسترسی‌شان به اطلاعات برای کارهای اختصاص یافته فعالیت کنند. دسترسی توسط یک شناسه و کلمه عبور کنترل می‌شود.

کارکنان همچنین از ویژگی اخبار (نیوز) «کلیک روی دانش» رضایت دارند. این کارکرد در سه بخش طراحی شد: یکی برای اعلامیه‌های رسمی از جانب مدیریت گلدسان است که این مورد برای تصمیم‌گیری‌های داخلی به کار می‌رود و به عنوان جایگزین مدارک چاپی معمول استفاده می‌شود. بخش دوم مربوط به اخبار عمومی است، مانند اخبار محیط کسب و کار، بهترین تجربه‌ها، اطلاعات آماری اقتصادی و سایر اطلاعاتی که برای کارکنان گلدسان مفید است. بخش سوم محفل به اشتراک گذاری است، بازخورد کارکنان جدید نشان داد که به نظر آن‌ها این بخش بسیار مفید است؛ زیرا بسیاری از درس‌ها و تجربیات عملی کارکنان ارشد در آن به اشتراک گذاشته می‌شود. محفل به اشتراک گذاری به کارکنان اجازه می‌دهد تا اطلاعات، دانش و تجربه خود را به روز کنند. آن‌ها حتی می‌توانند هنگام مواجهه با مشکلات برای درخواست کمک و راه‌حل از همکاران سؤالات خود را ارسال کنند.

همچنین دانش مشتری نیز برای ارتقای سطح خدمات به مشتری کسب و به اشتراک گذاشته می‌شود. آقای دوان مان کوانگ^۱، مدیر واحد مشتریان، اظهار داشت: «این سیستم برای به اشتراک گذاری اطلاعات مشتریان خوب است، همچنین می‌تواند به من در مدیریت حساب‌های فروش کمک کند.»

آقای نگوین ون هین^۲، مدیرعامل شرکت اظهار کرد که: «کلیک روی دانش به من کمک می‌کند تا از زمان‌های کاری، پیشرفت کار کارکنان و برنامه کاری افراد اطلاع داشته باشم، در این صورت بهتر می‌توانم آن‌ها را پایش و هدایت کنم. همچنین به من در توسعه یک پایگاه داده، تشریک دانش میان کارکنان ارشد و کارکنان تازه‌وارد، نگهداری و توسعه منابع، حتی با وجود تغییرات پرسنل کمک می‌کند. به‌ویژه، «کلیک روی دانش» به من کمک می‌کند تا کار را

^۱ Doan Manth Cuong

^۲ Nguyen Van Hien

به‌صورت آنلاین، از راه دور و بدون واسطه کنترل کنم که این موضوع برای کسب‌وکار بسیار حائز اهمیت است!"

محسوس‌ترین مزیت برای همگان این است که گلدسان در حال تبدیل شدن به یک اداره بدون کاغذ است. هرچند تاکنون هیچ آماری از مقدار کاغذ صرفه‌جویی شده ثبت نگردیده، اما به‌خوبی به خاطر داریم که در گذشته، از فرم‌های ارجای کار مدیریتی داخلی گرفته تا اسناد کیفیت و خبرنامه‌های داخلی بدون وجود کاغذ امکان چاپ و نشر آن‌ها نبود. از طریق پورتال دانش، کارمندان می‌توانند با جستجو از طریق کلمات کلیدی، به‌راحتی و به‌سرعت تمامی این اطلاعات را به‌دست آورند. از همه مهم‌تر، از طریق انجمن آنلاین کارکنان قادر به تعامل با یکدیگر در مورد هر موضوعی هستند.

رویدادهای سازمانی و تقویم‌های شخصی دو عنصر مهم در «کلیک روی دانش» برای برنامه‌ریزی کارها در کل سازمان هستند. در گذشته، کنترل رویدادهای متعدد گروه‌ها و افراد مختلف برای آقای نگوین وان هین، مدیر گلدسان، دشوار بود. وی اکنون، تنها با چند کلیک در گوشه تقویم، می‌تواند آنچه را ببیند که در شرکت اتفاق می‌افتد و در جریان آخرین پیشرفت‌ها قرار بگیرد. نظارت بهتر و تخصیص منابع مؤثر او را به مدیری بهره‌ور تبدیل کرده است.

در واقع سیستم «کلیک روی دانش» گلدسان به یک پورتال یادگیری تبدیل شده است که در آن هر کس می‌تواند اطلاعات مورد نیاز خود را پیدا کند. تعدادی از درس‌آموخته‌ها در محفل به اشتراک‌گذاری وجود دارند، جایی که در آن افراد دارای دسترسی می‌توانند در انجمن گفت‌وگویی به نام "برای همه"^۱ سؤالات خود را ارسال کنند. کارکنان ارشد به پرسش‌های ارسالی بر اساس دانش و تجربه گذشته خود پاسخ می‌دهند. مدیرعامل شرکت، آقای دونگ، به‌طور منظم نظرات خود را در محفل به اشتراک می‌گذارد. علاوه بر این، تجربیات یادگیری از سایر مؤسسات مانند شرکا، مشتریان و تأمین‌کنندگان نیز در سیستم قرار داده می‌شود. تمام تجربه‌های عالی و طرح‌ها

^۱ To Every One (TEO)

توسط معجران حساب کاربری جمع‌آوری و در سیستم آپلود می‌شود؛ به‌طوری‌که مدیریت گلدسان در صورت لزوم، هر لحظه می‌تواند به آن‌ها مراجعه کند.

به‌طور کلی طرح‌های اجرا شده مدیریت دانش، تأثیر مثبتی بر عملکرد کسب‌وکار گلدسان داشتند. به‌ویژه، سیستم‌های «کلیک روی دانش» و مدیریت ارتباط با مشتری در برآورده کردن نیازهای مشتریان کمک کرده است. تمامی این طرح‌ها گلدسان را قادر کرده تا مزیت رقابتی خود را در صنعت پررنگ‌تر کند.

چالش‌های روبه‌رو

مدیریت متوجه شد که مدیریت دانش باید یک طرح استراتژیک و بلندمدت باشد تا بتواند موفق شود. همچنین تعهد و مشارکت همه کارکنان برای تبدیل شدن گلدسان به یک سازمان یادگیرنده ضروری است؛ به همین دلیل، فعالیت‌های تیم مدیریت دانش به‌شدت از سوی مدیرعامل و گروه مدیریت پشتیبانی شده است. مدیرعامل شرکت، آقای دونگ، یک سخنرانی ویژه برای همه کارکنان ترتیب داد و مزایای پروژه مدیریت دانش را برای‌شان توضیح داد و مشارکت همه کارکنان را در پروژه خواستار شد و تعهد و حمایت خود را از طریق ارائه منابع نشان داد. او از طریق فعالیت‌های منظم خود در پایگاه دانش «کلیک روی دانش» به‌عنوان یک الگو عمل کرد و به‌طور مداوم تیم مدیریت دانش را برای سرعت بخشیدن به پروژه‌های پایلوت تشویق کرد. پس از شش ماه پیاده‌سازی، مزایای بسیار این پروژه در گلدسان درک شد.

تیم مدیریت دانش با چالش‌های مختلفی مواجه شد. یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها در حوزه مدیریت محتوا بود؛ درواقع محتوای مفیدی در شرکت وجود نداشت تا بتوان از آن برای تشویق افراد در جهت دسترسی به سیستم استفاده کرد. برخی از کارکنان عنوان کردند که از سیستم استفاده نکردند، زیرا هیچ چیز مفیدی در آن ندیدند؛ بنابراین در آغاز، تنها برخی از کارکردهای سیستم مورد استفاده قرار گرفت. چالش برانگیزترین وظیفه برای تیم مدیریت دانش، چگونگی به‌دست آوردن محتوای معنی‌دار از درون سیستم و همزمان تشویق افراد به ایجاد و آپلود مطالب مفید به‌صورت فعال است. برای تشویق کارکنان به همکاری، تیم مدیریت دانش یک برنامه تشویقی

طراحی کرد که به موجب آن به هر فعالیت بر اساس سیستم پاداش گلدسان امتیاز مرتبط داده می‌شود. تیم مدیریت دانش همچنین با معضل «محتوای بیش از حد یا محتوای خیلی کم» روبه‌رو شد. از آنجایی که گلدسان در طیف گسترده‌ای از فعالیت‌ها فعال است، دانش بسیاری در آن خلق می‌شود. چالش در این جا شناسایی دانش «درست و مناسب» برای قرار دادن در سیستم بود. تیم مدیریت دانش از صاحب دانش مربوطه در هر حوزه، مطابق با نقشه دانش، خواست تا دانشی که قرار است آپلود شود را غربال و تأیید کند.

چالش دیگر پرورش فرهنگ یادگیری در گلدسان بود، چالشی که در آن تیم مدیریت دانش باید عادت به اشتراک‌گذاری و یادگیری را تشویق و نهادینه کند. کارکنان به‌طور کلی با سیستم آموزش سنتی بیشتر آشنا هستند، یعنی کسب دانش و نگه داشتن آن تنها برای استفاده شخصی. تیم مدیریت دانش جلسات و گفت‌وگوهای بسیاری با مدیرعامل شرکت انجام داد تا بتواند از طریق یک‌سری اقدامات، همه کارکنان را در تشریک دانش فعال کند. برخی از اقدامات اجرا شده شامل گذاشتن قانونی برای واداشتن کارکنان برای استفاده از «کلیک روی دانش» برای به‌روز کردن اطلاعات مربوط به مشتری و معاملات از طریق سیستم مدیریت کیفیت بود. مدیرعامل قراردادهای خدمات را تنها پس از به‌روزرسانی اطلاعات سیستم امضا می‌کند. شرکت سازوکاری جهت پاداش براساس یک سیستم امتیازبندی برای همکاری و تسهیم دانش در سیستم استقرار داد، همچنین جنبشی به نام «من یک ایده جدید دارم» به راه انداخت و به افراد و واحدهایی که مشارکت‌های برجسته‌ای در سال دارند، جایزه اهدا می‌کند.

تیم مدیریت دانش متوجه شد که مدیریت دانش سفر تحول است، تحول یک شبه به‌دست نمی‌آید. مدیریت در سال ۲۰۰۷ برنامه‌های کسب‌وکار شرکت را براساس سیستم کارت امتیازی متوازن به شاخص‌های کلیدی عملکرد ترجمه کرد. آن‌ها از سیستم «کلیک روی دانش» برای ارزیابی و نظارت خروجی‌ها استفاده کردند. برای توسعه یک فرهنگ یادگیری در گلدسان، رهبران تعهد خود را به تقویت برخی از اصول منحصر به فرد شرکت مانند: «برای ایجاد تفاوت به‌سمت

چپ بیچ»، «همواره برسید، چرا؟»؛ «قاتل ایده نباشید!» و «از هر کسی بیاموزید، حتی سرایدار»، متمرکز کردند.

درس آموخته‌ها

به‌طور حتم، سازمان‌ها می‌توانند مزایای بسیاری را از طریق پیاده‌سازی مدیریت دانش کسب کنند. در هر حال کلید موفقیت این است که طرح مدیریت دانش، به‌طور حتم باید در راستای اهداف کسب‌وکار سازمان قرار گیرد. نیروی محرک و انگیزه برای طرح مدیریت دانش در گلدسان بالا بردن قدرت رقابت این شرکت است. این موضوع همچنین نقطه شروع مدیریت دانش در چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیاست. چشم‌انداز و مأموریت گلدسان به مدیریت دانش جهت‌های استراتژیک دادند و به شناسایی اهداف خاص مدیریت دانش برای رسیدن به اهداف کسب‌وکار گلدسان کمک کردند.

با این که فاز پایلوت پیاده‌سازی مدیریت دانش تنها شش ماه بود، بازخوردهای مثبت بسیار زیادی در مورد مزیت‌های مدیریت دانش به‌دست آمد. خروجی اولیه دلگرم‌کننده است و به‌عنوان یک محرک برای استقرار مدیریت دانش در سطح سازمان عمل می‌کند. حتی اگر محدودیت‌هایی در پروژه پایلوت اولیه وجود داشته باشد، برجسته کردن کوچک‌ترین دستاوردهای آن به همراه ایستادگی و پشتکار برای موفقیت در مدیریت دانش ضروری است.

چارچوب سازمان بهره‌وری آسیا چهار محرک شتاب‌دهنده را برای به پیش راندن و سرعت بخشیدن طرح مدیریت دانش سازمان معرفی کرد، این چهار محرک شامل: رهبری، افراد، فرایند و فناوری هستند. این موارد به‌وضوح به گلدسان جهت پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در شرکت کمک کرد، تعهد و پشتیبانی مدیریت مهم‌ترین اصل است. در گلدسان رهبری نقش مهمی در فرایند یادگیری ایفا کرده است. آقای دونگ قاطعانه معتقد بود که مدیریت دانش برای گلدسان یک مزیت رقابتی فراهم می‌کند. روحیه یادگیری به‌طور مداوم توسط او و مدیریت ارشد تشویق می‌شود. این موضوع یک محیط آموزشی بسیار مطلوب در گلدسان ایجاد کرده است. رهبری و تعهد آقای دونگ در پیشبرد مدیریت دانش گلدسان بسیار حیاتی بود، او به‌عنوان یک الگوی

تأثیرگذار همواره به صورت مرتب در پایگاه دانش «کلیک روی دانش» همکاری کرد. بدون حمایت و تعهد مدیرعامل و مدیریت ارشد، سیستم مدیریت دانش نمی‌توانست به بازخوردها و نتایج مثبت کنونی برسد.

از طرف دیگر، مشارکت افراد نیز در گلدسان حیاتی است. پس از ایجاد سیستم مدیریت دانش، رفتارهای یادگیری کارکنان باید مورد هدف قرار گیرد. در واقع بخشی از مدیریت دانش به تغییر بینش و عادات افراد در مورد یادگیری و به اشتراک گذاری می‌پردازد؛ بنابراین هرچه تعامل کاربران در سیستم بیشتر شود، معرف آن است که کارمندان برای به اشتراک گذاشتن و همکاری بیشتر تشویق شده‌اند. وقتی کارکنان احساس کنند تلاش‌های‌شان دیده می‌شود، روحیه و بهره‌وری آن‌ها بهبود می‌یابد و در نهایت یک محیط کار خوب ایجاد می‌شود. در واقع ایجاد فرهنگ به اشتراک گذاری در میان کارکنان گلدسان، بخش جدایی‌ناپذیر از تضمین موفقیت مدیریت دانش است.

آقای دونگ همچنین به داشتن فرآیندهای نظام‌مند و مؤثر در این شرکت معتقد است. او مطمئن شد که برای مطابقت با الزامات ایزو ۹۰۰۱:۲۰۰۰ فرآیندها ساده و استاندارد شده‌اند. این درک، جریان دانش را در فرآیندها ممکن ساخته است. در مورد گلدسان، نخست سیستم کیفیت قبل از شروع مدیریت دانش به عنوان گام منطقی بعدی برای افزایش قدرت رقابت بنا شد. مدیریت کیفیت و مدیریت دانش لازم و ملزوم یکدیگرند.

فناوری در واقع یک تسهیلگر برای به اشتراک گذاری دانش در گلدسان است. از آنجا که اکثر افراد خلاق و مدیران اجرایی بخش زیادی از زمان خود را صرف ملاقات با مشتریان خود می‌کنند، فرصت بسیار کمی برای دیدار و تشریک تجارب خود به صورت رودرو خواهند داشت. «کلیک روی دانش» بستری مناسب برای کسب و به اشتراک گذاشتن دانش، به طور مجازی ارائه کرده، در اصل «کلیک روی دانش» به یک پورتال یادگیری برای گلدسان تبدیل شده است.

شرکت گلدسان از یک رویکرد نظام‌مند و جامع برای پیاده‌سازی و اجرای مدیریت دانش استفاده کرد. رویکرد آن‌ها بسیار مشابه شیوه پیاده‌سازی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیاست:

مرحله پویش: شناسایی نیازهای دانش و شکاف‌ها؛

مرحله طراحی: شناسایی و طراحی پروژه‌های پایلوت مدیریت دانش؛

مرحله شکل‌گیری: پیاده‌سازی پروژه‌های پایلوت؛

مرحله گسترش: پیاده‌سازی در تمام سازمان.

در مرحله پویش، گلدسان شکاف‌های دانش را شناسایی و چهار هدف مدیریت دانش را تعریف کرد. در مرحله طراحی سه طرح پایلوت تعریف شدند. در مرحله شکل‌گیری پورتال دانش «کلیک روی دانش» ایجاد شد، رفتارهای به اشتراک‌گذاری کارکنان و هدف ایجاد یک فرهنگ یادگیری در گلدسان نیز در این مرحله مورد توجه قرار گرفت. مرحله بعدی، مرحله گسترش، پیاده‌سازی مدیریت دانش در سراسر سازمان است. یک متدولوژی نظام‌مند و جامع به تمرکز بر پروژه‌های مدیریت دانش کمک کرد تا در آینده برای گلدسان تمایز محسوس ایجاد شود.

قدم بعدی چیست؟

تیم مدیریت دانش در حال حاضر، به دنبال راهی برای محاسبه میزان بازگشت سرمایه در طرح مدیریت دانش گلدسان است. کارکنان متوجه یک سری مزیت‌ها می‌شوند مانند: صرفه‌جویی در زمان، تصمیم‌گیری تأثیرگذار به دلیل استفاده مؤثر از دانش موجود؛ دسترسی سریع‌تر به سوابق مشتریان؛ اجتناب از «اختراع مجدد چرخ»؛ اجتناب از تکرار اشتباهات از طریق استفاده از درس‌آموخته‌های تجربه‌ها و غیره. ارزش مالی این مزیت‌ها تا به حال محاسبه نشده است و ارزش این مزیت‌ها در حال حاضر تنها براساس دریافت و ادراک کاربران از این مزایاست.

مرحله گسترش در پیاده‌سازی مدیریت دانش، همانند چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا، همچنان در حال ادامه بوده و طرح‌ها و فعالیت‌های مدیریت دانش برای کل سازمان در حال معرفی است. به طور حتم، تجربه‌های فاز اول نیز برای توسعه طرح مدیریت دانش در سراسر گلدسان مفید خواهد بود.

۷. شرکت گور-تکس ژاپن^۱: خلق دانش پایدار برای نوآوری

معرفی شرکت

صنعت: تولید مواد شیمیایی

درآمد سالانه: ۲۸ بلیون ین

تعداد کامندان: ۴۸۸ نفر (تا سپتامبر ۲۰۰۸)

مکان: توکیو، ژاپن

درباره شرکت

گورتکس ژاپن در سال ۱۹۷۴، از طریق سرمایه‌گذاری مشترک دبلو ال گور و جونکوشا^۲ (یک تولیدکننده پلیمر ژاپنی) به منظور تولید و بازاریابی گورتکس در ژاپن تأسیس شد. "گورتکس" یک پلیمر چندمنظوره است که دارای خصوصیات شگفت‌انگیزی مانند مقاومت حرارتی بالا، مقاومت شیمیایی بالا، اشتعال‌پذیری پایین و جذب کم آب است. این شرکت با گسترش طیف کاربرد متریال‌های پارچه‌ای به وسایل الکترونیکی، پزشکی و صنعتی توانسته رشد چشمگیری داشته باشد. به عبارت دیگر، تاریخچه رشد این شرکت، همان تاریخچه خلق دانش برای به کار بردن پلیمر در بسیاری از زمینه‌ها است.

^۱ Gore-Tex

^۲ Junkosha

جمله «رؤیا و خلاقیت و پیشرفت بی پایان» اعتقاد و ارزش اصلی، آقای تاداشی اینوئه^۱، مدیرعامل گورتکس است. او به شدت به خلق دانش به عنوان هسته اصلی تمام فعالیت های کسب و کار برای تحقق بخشیدن به نوآوری مستمر هم در فناوری و هم در بازاریابی معتقد است.

گورتکس ژاپن از اصطلاح «مدیریت دانش» استفاده نمی کند و هیچ گونه سازمان رسمی مدیریت دانشی ندارد، زیرا معتقد است دانش باید توسط هر عضوی از شرکت خلق شود. این شرکت تمامی افراد را به عنوان تولید کنندگان بالقوه دانش می شناسد و وظایف همه افراد را به عنوان خلق دانش قلمداد می کند.

براساس این مفهوم، گورتکس ژاپن بیش از یک دهه است که یک ساختار غیرمعمول سازمانی بوجود آورده و راه های منحصر به فرد زیادی را برای بهبود و پیشرفت سازمان خلق کرده است. این مطالعه موردی یک نمونه کامل مدیریت دانش را در یک شرکت متوسط نشان می دهد که به طور کامل بر تداوم خلق دانش متمرکز شده است.

گام اول در خلق دانش: "ایجاد فلسفه کار شرکت"

نیازی به گفتن نیست، بدیهی است که یک شرکت مجموعه ای از افراد است که هر کدام دارای ارزش های متفاوتی هستند، تشکیل شده است. اعتقاد بر این است که زمانی که افراد مجموعه به شکلی قوی به فلسفه همکاری اعتقاد داشته باشند، همین اعتقاد می تواند کل مجموعه را همسو کند. با این حال، در گورتکس ژاپن به نظر می رسد «فلسفه همکاری» کافی نیست؛ به عقیده رئیس شرکت، فلسفه شرکت باید «کار» کند. این مفهوم از زمان پیدایش این کسب و کار قدمت دارد.

به گفته آقای اینوئه «هر شرکت با یک ایده شروع می شود. این ایده همیشه رؤیای یک سازمان ایده آل را دارد و همکاران حسی قوی از اشتیاق و مسئولیت پذیری دارند. آن ها این چشم انداز را با مدیریت به اشتراک می گذارند و هیچ گونه سلسله مراتب و یا دیوار سازمانی وجود ندارد. با این حال، هنگامی که یک شرکت موفق می شود و رشد می کند، سلسله مراتب نمود پیدا می کند، سازمان به تدریج دارای قوانین جدی می شود و انگیزه کارکنان کاهش می یابد». «من معتقدم کلید حفظ

^۱ Tadashi Inoue

وضعیت ایده‌آل یک سازمان در سال‌های اولیه، حس مسئولیت پذیری مشترک میان کارکنان است. همچنین اعتقاد دارم افراد زمانی به کار خود اشتیاق پیدا می‌کنند که همکاری و انگیزه در آنها با هم بوجود بیاید. اگر این فرضیه درست باشد، یک سازمان همیشه پر از خلاقیت دانشی برای ابداع است. سازمان ما بر اساس این مفهوم اداره می‌شود. به اشتراک گذاری فلسفه شرکت، اولین قدم خلق دانش است که به افراد امکان می‌دهد احساس مسئولیت پذیری را حس کنند.»

در گورتکس ژاپن، فلسفه شرکت که در زیر مشخص شده است، به طور قطع برای پرورش حس مسئولیت و رسالت همکاران «کار می‌کند»، زیرا که به طور قوی این باور وجود داشت که خلق دانش در نهایت، به شدت به افراد با حس مسئولیت پذیری بالا وابسته است.

فلسفه پایه

- به اشتراک گذاشتن رؤیاهایمان و به چالش کشیدن خلق ارزش‌های جدید برای فردا.
- غنی سازی افراد، همکاران و خودمان.
- حرکت به سوی جهان ناشناخته با غلبه بر مشکلات و ریسک‌ها.
- همیشه محل کار خود را با انرژی فکری پر کنیم.
- به رؤیایپردازی ادامه دهیم و هدفمان پیشرفت پایان‌ناپذیر برای خلق ارزش جدید باشد.

عقیده شرکت

- رؤیا، خلاقیت و پیشرفت بی‌پایان

مانند فلسفه شرکت در اکثر سازمان‌ها، در گورتکس ژاپن نیز این فلسفه، مجموعه‌ای از مفاهیم انتزاعی است. رئیس شرکت اذعان می‌کند: «فلسفه ما مکانی است که ما برگردیم به زمانی که فرد از قضاوت خود مطمئن نیست. «آیا این الهام‌بخش است؟ آیا شایسته است که آن را خلاقیت بنامیم؟ آیا می‌توانیم آن را پیشرفت بنامیم؟» در واقع این اولین گام برای خلق دانش است. با به کار انداختن فلسفه شرکت، ما به متدولوژی‌های ملموس تری نیاز داریم.

در گورتکس ژاپن، عبارت «فلسفه شرکت همواره کار کرده است» مترادف است با «دانش خلق شده است». چارچوب سازمانی آن‌ها به نام پوگال^۱، یکی از متدولوژی‌های ملموس است. این متدولوژی آن قدر منحصر به فرد است که به ندرت در سازمان‌های دیگر دیده می‌شود.

سازمان پروژه محور: پوگال

پوگال (سازمان پروژه تحت حاکمیت رهبری مستقل) مفهوم سازمانی اصلی گورتکس ژاپن است که هیچ سلسله‌مراتبی ندارد و شرکت گورتکس را به عنوان یک یک مجموعه ارگانیک از پروژه‌ها در نظر می‌گیرد. پروژه‌ها واحدهای دائماً مستقری هستند که «کار» و «افراد» را به هم متصل می‌کنند. آن‌ها مهم‌ترین جزء پوگال هستند و به عنوان پایه‌ای برای خلق دانش محسوب می‌شوند. تمام فعالیت‌های کسب و کار، از تحقیق و توسعه، فروش و بازاریابی گرفته تا منابع انسانی، از پروژه‌ها تشکیل شده‌اند. اندازه هر پروژه از یک نفر تا بیش از ۲۰ نفر متغیر است و برخی نیز بر روی دو یا چند پروژه کار می‌کنند.

تفاوت عمده بین پروژه‌ها در گورتکس ژاپن و سایر سازمان‌ها می‌تواند این باشد که اعضا به طور خودگردان رسالت، چشم‌انداز، دامنه کار و اهداف خود را تعیین می‌کنند. هنگامی که یک پروژه جدید در گورتکس ژاپن توسعه می‌یابد، اعضا برای ساختن بیانیه ماموریت توسعه پروژه این ۸ دستورالعمل را بررسی می‌کنند.

هشت راهنمایی برای توسعه پروژه

۱. آیا پروژه برای تمرین فلسفه شرکت مناسب است؟
۲. آیا ماموریت پروژه برای ایجاد حس مسئولیت به اندازه کافی عمیق است؟
۳. آیا چشم‌انداز پروژه براساس پیش‌بینی قطعی آینده بنا نهاده شده است؟
۴. آیا مسیر پروژه با سیاست‌ها و استراتژی‌های اساسی کسب و کار مطابقت دارد؟
۵. آیا می‌توانیم نوع کار را طوری در نظر بگیریم که نوآوری و خلاقیت را به چالش می‌کشد؟

^۱ POGAL

۶. آیا هدف پروژه به اندازه کافی چالش‌برانگیز است؟

۷. آیا هدف پروژه به جای این که صرفاً ایده‌آل باشد، دست‌یافتنی نیز است؟

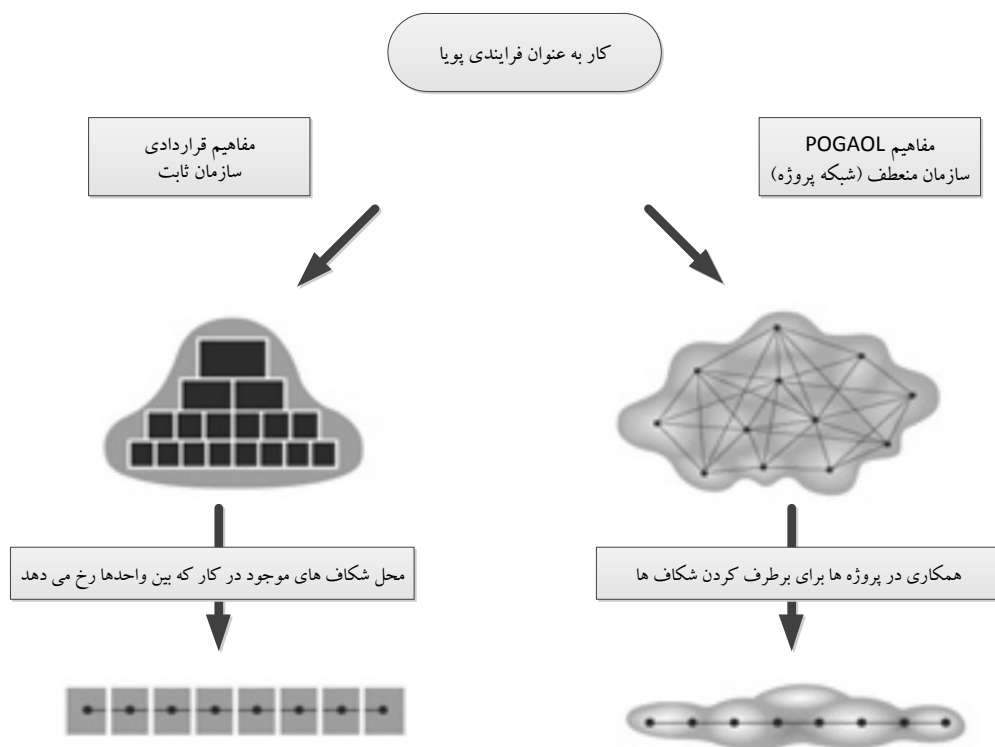
۸. آیا فعالیت‌های پروژه می‌توانند به دستیابی به درآمد کافی کمک کنند؟

به‌طور معمول، اعضای پروژه، ۲ تا ۳ روز زمان صرف خلق یک «برگه پروژه»^۱ می‌کنند. آن‌ها تمام اطلاعات لازم پروژه از جمله پاسخ به هشت سؤال دستورالعمل را می‌نویسند. این فرآیند نه تنها حسّ خودگردانی و تعهد اعضا را شکوفا می‌کند، بلکه کمک می‌کند تا با استفاده از تمرکز مشترک و استفاده از هسته دانشی، پروژه را به اتمام برسانند. یکی از رهبران پروژه گفته که او برگه پروژه را تا رضایت تک‌تک اعضا چهارده بار اصلاح کرده است. او گفته: «پروژه در مورد خدمات مشتری بود. هنگامی که نخست آن را خلق و ارائه کردیم، بسیاری از افراد سخت با آن کنار آمدند. برای غلبه بر این وضعیت، ما برگه پروژه را چهارده بار تغییر دادیم. پس از بیش از ده بار تغییر برگه پروژه، تمام اعضا احساس کردند که به‌واقع مهم نیست، اگر هیچ‌کس آن را درک نکند، زیرا ما یک نظر مشترک در مورد اینکه چه دانشی را باید خلق کنیم و چگونه یک رابطه اعتماد متقابل بسازیم، داشتیم. پس از آن، احساس کردیم که کیفیت فعالیت‌های خلق دانش ما به طرز چشمگیری تغییر کرده است.» در گورتکس ژاپن، فرآیند تهیه یک برگه پروژه ممکن است از خود برگه پروژه برای ایجاد انگیزه در همکاران مهم‌تر باشد.

همکاری بین پروژه‌ها

یکی از فرض‌های اساسی پروژه‌ها در گورتکس ژاپن این است که کار پویاست و دامنه آن بسته به محتوای پروژه همیشه در حال تغییر است. با پذیرش واقعیت کار، گورتکس ژاپن یک سازمان پروژه محور منحصر به فرد تشکیل داد که از انعطاف‌پذیری بالایی برای پاسخ به تغییرات پویا در کار برخوردار است (شکل ۱).

^۱ Project Sheet



شکل ۱: مفهوم پوگال

هر پروژه در گورتکس ژاپن نیاز به همکاری با پروژه‌های دیگر دارد. به عبارت دیگر همکاری بین پروژه‌های مختلف فعالیت کلیدی است که به تسهیم و خلق دانش منجر می‌شود. برای مثال، پروژه فروش یک محصول خاص باید حداقل به صورت روزانه با پروژه‌های در حال توسعه و ساخت همکاری کند. آن‌ها برای ایجاد روابط همکاری و همچنین درک متقابل میان پروژه‌ها، جلسات زیادی با هم دارند. «جلسه، جلسه، جلسه؛ این طبیعت کسب و کار ماست. اغلب فکر می‌کنم که بیش از حد جلسه برگزار می‌کنیم. به گفته رئیس شرکت: با این حال، این تنها راه به کار انداختن پوگال است. همه باید بدانند چه کسی چه کاری می‌کند، در غیر این صورت هر پروژه جدا از دیگری می‌شود».

شروع جلسه هر پروژه با مشارکت اعضای مربوط به پروژه است. تیم پروژه همچنین در صورت نیاز جلسات را سه ماه یک‌بار، ماهانه و هفتگی برگزار می‌کنند. این جلسات رو در رو در گورتکس مکانی برای به اشتراک گذاری و خلق دانش بین پروژه‌ها هستند. حضور یا عدم حضور در سایر جلسات پروژه به تصمیم فرد (از جمله مدیران ارشد) بستگی دارد. سازمان پروژه محور در شرکت، به‌طور قطع، هنگامی به کار می‌آید که همکاران به‌صورت خودگردان قضاوت می‌کنند.

قوانین حرفه‌ای‌ها: «لابی‌گری» و «ضد لابی‌گری»

درست مانند همکاری میان واحدها/بخش‌های مختلف در هر سازمانی، همکاری میان پروژه‌های مختلف یکی از چالش‌های کسب‌وکار در گورتکس ژاپن است. به گفته رئیس: «هر پروژه بر اساس همکاری خوب با پروژه‌های دیگر کار می‌کند. برای همکاری خوب با پروژه‌های دیگر، همکاران همیشه ملزم به فهم تصویر کامل کار و ارتباط فعالانه با اعضای پروژه‌های دیگر، به‌صورت روتین هستند». این رفتار مورد انتظار از همکاران گورتکس ژاپن یکی از جنبه‌های کلیدی برای خلق و به اشتراک گذاری دانش است.

در گورتکس ژاپن، نگرش مثبت یک فرد که افراد دیگر را وادار به مشارکت با خود می‌کند «لابی‌گری»-به مفهوم خوب و مثبت-نامیده می‌شود. یک لابی قوی هم از نظر کمی و هم از نظر کیفی یکی از شرایط مهم برای همکاران گورتکس ژاپن است. پروژه‌هایی که در مورد آن‌ها لابی برگزار می‌شود، انتظار می‌رود که بتوانند رابطه همکاری مشترک را در پروژه ایجاد کنند. یکی از همکاران می‌گوید: «وقتی یک پروژه با یک وضعیت دشوار روبه‌رو می‌شود و توسط اعضای پروژه قابل حل نیست، بلافاصله با اعضای پروژه‌های دیگر لابی می‌کنیم. در صورتی که احساس کنند همکاری به اندازه کافی معقول و منطقی است، در مقابل ما را لابی می‌کنند. انجام این کار بدون رابطه اعتماد ممکن نیست؛ بنابراین، در گورتکس ژاپن ارتباطات روزمره با اعضای دیگر پروژه‌های مرتبط برای ما بسیار مهم است. زمانی که یک پروژه با مشکلی مواجه می‌شود، اعضا معمولاً می‌دانند که برای خلق دانش جدید برای حل مشکل چگونه با یکدیگر همکاری کنند».

برگه پروژه که در بخش های پوگال توضیح داده شد، برگه محصول، برگه بررسی پروژه و برگه اقدام، ابزارهای برای به اشتراک گذاشتن مسیر و دانش کلیدی نه تنها در پروژه، بلکه در سایر پروژه های مرتبط دیگر است. برای مثال، اعضا هنگام برگزاری یک جلسه بررسی، اعضای پروژه های مربوطه را دعوت می کنند. در عین حال، همکار دعوت نشده در صورتی که لازم بدانند می تواند به طور داوطلبانه در این نشست شرکت کند. از این برگه ها برای ثبت و گزارش استفاده نمی شود، بلکه برای "لابی گری" و "ضد لابی گری" در گورتکس ژاپن استفاده می شود.

در چنین همکاری نزدیکی، اعضای پروژه های مربوطه به صورت دوطرفه رسالت و چشم انداز و همچنین دانش روزانه را به اشتراک می گذارند. آن ها این کار را «بستر دانش مشترک» می نامند. این عبارت به صورت روزمره در میان همکاران استفاده می شود، درست مانند: «لابی گری».

بر این اساس که لابی گری به صورت خودبه خود در مورد پروژه ها انجام می شود، سازمان پوگال می تواند به طور مداوم شکل خود را تغییر داده و به تسهیم و خلق دانش ادامه دهد.

مکانیزم پشتیبانی از همکاری: واحدهای فعالیت عملیاتی^۱/واحدهای هدایت فعالیت^۲

علاوه بر لابی گری در پروژه ها، مکانیزم دیگری برای فعال کردن پوگال وجود دارد. همکاری ارگانیک بین پروژه ها در پوگال از طریق دو نوع مختلف پروژه پرورنده و تقویت می شود: واحدهای فعالیت عملیاتی و واحدهای هدایت فعالیت. پروژه های OPU عملکردهای یکپارچه برای فعالیت های شرکت ها با هدف بهینه سازی جزئی را شامل می شود از قبیل: فروش، تولید، توسعه فناوری، حسابداری و امور حقوقی. از سوی دیگر پروژه های DIU بهینه سازی کلی به وسیله هدایت چند پروژه مربوطه را در نظر می گیرند. پروژه ای که مسئولیت هدایت پروژه های OPU در توسعه، تولید، بازاریابی و فروش در تجارت پارچه را دارد، نمونه خوبی از پروژه DIU است. در حال

^۱ Operating Activity Units (OPUs)

^۲ Directing Activity Units (DIUs)

حاضر، گورتکس ژاپن ۱۰ پروژه DIU دارد، از جمله یک پروژه همکاری در مدیریت است که مسئول مدیریت مرکزی و پنج پروژه مدیریت کسب و کار که مسئول نتایج کسب و کار است. دلیل دسته‌بندی این دو پروژه مختلف، خلق سلامت و برخورد سازنده بین نقطه‌نظرهای ذاتاً متفاوت است: بهینه‌سازی جزئی و کلی. این نوع برخورد سازنده اغلب عامل کلیدی برای خلق دانش است، زیرا گروه به ترکیب چند موقعیت متفاوت با هم نیاز دارد. «بستر دانش مشترک» در واقع براساس اشتراک بین واحدهای OPU و DIU است.

مشارکت: جوهره رشد ارتباطات فعال

برای سازمان پوگال که با فرض خودگردانی همکاران ایجاد شده، گورتکس معتقد است که روابط هماهنگ و نه ارتباطات سلسله‌مراتبی در میان همکاران یک اصل کلیدی است. در گورتکس ژاپن این مفهوم «مشارکت» نامیده می‌شود. این نشان می‌دهد که شرکت برای افراد مستقل و خودگرا احترام زیادی قائل است. برای از بین بردن سلسله‌مراتب، در گورتکس ژاپن از کلماتی مانند «نظم» و «تأیید» استفاده نمی‌شود. هر فرد در گورتکس ژاپن دارای حقوق و مسئولیت‌هایی برای لابی‌گری با سایرین است که اغلب باعث خلق دانش جدید می‌گردد.

عوامل ضمنی موفقیت

مدیریت دانش در گورتکس ژاپن کاملاً منحصربه‌فرد به نظر می‌رسد. با این حال، می‌توانیم به عوامل موفقیت مشترک مدیریت دانش قابل کاربرد برای هر شرکت کوچک و متوسط، به‌ویژه سه نکته زیر، اشاره کنیم:

۱. تعریف شفاف اهداف مدیریت دانش

اول این که شرکت مزبور برای تحقق بخشیدن به نوآوری مستمر از طریق خلق دانش، به‌روشنی هدف مدیریت دانش را تعریف می‌کند. از آنجایی که گورتکس ژاپن یکی از اساس پیشگامان این کسب و کار شده است، تنها تولید برنامه‌های کاربردی جدید از پلیمر منحصربه‌فرد باعث رشد گورتکس ژاپن می‌شود. خلق مداوم دانش یک فعالیت اصلی در گورتکس ژاپن است و همه

همکاران ملزم به همکاری با این هدف هستند. در این راستا، سازمان پوگال برای تشویق همه همکاران به تفکر و خلق دانش جدید معنی می‌یابد.

هیچ الگوی واحدی برای همه سازمان‌ها در مدیریت دانش وجود ندارد. برای بدست آوردن مدیریت دانش مناسب، هر شرکت باید با تعریف هدف مدیریت دانش براساس شرایط کسب‌وکار خاص خود شروع کند.

۲. طرح انسان‌محور

در مرحله دوم، گورتکس ژاپن قاطعانه معتقد است که خلق دانش همیشه از افراد باانگیزه آغاز می‌شود و تعامل فعال میان این افراد خلق و تشریک دانش را ممکن می‌سازد. بر اساس این درک، آن‌ها سیستم‌های مدیریت دانش انسان‌محور با تمرکز بر تعامل رودر رو طراحی کردند. همان‌طور که خوانندگان ممکن است متوجه شده باشند، فناوری اطلاعات در فعالیت‌های خلق دانش گورتکس ژاپن نقش کلیدی نداشت.

گورتکس ژاپن ثابت می‌کند که ما نمی‌توانیم نوآوری را برنامه‌ریزی کنیم، اما می‌توانیم محیطی بیافرینیم که در آن خلق دانش از طریق طرح انسان‌محور رشد کند.

۳. ثبات محیط کار

در گورتکس ژاپن، تمام زیرساخت‌ها و ابزار مدیریت دانش مانند پوگال، دستورالعمل‌ها برای توسعه پروژه، برگه‌های پروژه، «لابی‌گری» و «ضد لابی‌گری»، بستر دانش مشترک و DIU / OPU براساس یک مفهوم طراحی می‌شوند: خلق دانش توسط افراد باانگیزه از طریق تعامل جامع. تمام این زیرساخت‌ها و ابزارها، یک پیام مشترک قطعی به همکاران فرستادند: «برای خلق مستمر دانش ما به همکاری نیاز داریم.»

این امر اغلب به اندازه کافی جدی گرفته نمی‌شود، اما این نوع از ثبات در مفهوم مدیریت دانش یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت است. در اغلب اوقات، پیاده‌سازی مدیریت دانش به دلیل ارسال پیام‌های مختلف از یک یا چند زیرساخت / ابزار خوب پیش نمی‌رود. ما باید به پیامی که از طرف

زیرساخت‌ها، قوانین، سیستم‌ها و ابزارها به همکاران ارسال می‌شود، توجه کنیم. اگر همه عوامل، یک پیام اصلی را ارسال کنند، مدیریت دانش به شکل قدرتمندی کار خواهد کرد.

۸. اتحادیه میگاکیا: خوشه مدیریت دانش برای ایجاد یک کنسرسیوم کسب و کار بین شرکت‌های کوچک و متوسط

معرفی شرکت

صنعت: کنسرسیوم محلی از تولیدکنندگان
حوزه کسب و کار: عملیات مشترک پرداخت فلز
تعداد شرکت‌های عضو: ۴۷ (تا مارس ۲۰۰۹)
مکان: نیگاتا، ژاپن

مقدمه

اتحادیه میگاکیا یک کنسرسیوم محلی از تولیدکنندگان کوچک متخصص در پرداخت فلز است. اتحادیه، توسط اتاق بازرگانی و صنایع در تسوبام^۱ که یک شهرستان کوچک با جمعیت ۸۴۰۰۰ نفر است اداره می‌شود. این شهرستان در حدود ۳۰۰ کیلومتری شمال توکیو واقع شده است. این شهرستان سال‌ها مرکز شرکت‌های کوچک پرداخت فلز بوده است که برخی از آن‌ها بیش از ۱۵۰ سال قدمت دارند. این شرکت‌ها بیش از ۲۰ سال است که کارخانه‌های تولیدی خود را برای استفاده

^۱ Tsubame

از نیروی کار ارزان‌تر به خارج از کشور منتقل کرده‌اند و حدود ۹۰٪ از ظروف غذاخوری فلزی غربی‌ها را تولید می‌کنند. با این حال، صنایع پرداخت فلز تسوبام با افت جدی مواجه شده است. این جنبش شرکت‌های کوچک محلی پرداخت فلز را وادار کرد از دانش و مهارتشان در تولید ظروف غذاخوری غربی استفاده کرده تا تولید با ارزش افزوده پایین را به تولید محصولات و صنایع با ارزش افزوده بالا تبدیل کنند. اتحادیه میگاکیا در سال ۲۰۰۳ برای اجرای همکاری مشترک تجاری بین شرکت‌های کوچک پرداخت فلز تأسیس شد. «میگاکیا» یک کلمه ابداعی ژاپنی به معنای «پرداخت (میگاکي)» و «انجمن صنفی (یا)» است. اتحادیه با موفقیت، مهارت‌ها و توانایی‌های اعضای خود را در زمینه‌های قطعات خودرو، محصولات فناوری اطلاعات و ابزار پزشکی توسعه داد که این کار با عث شد صنعت سنتی محلی احیا شود و ۴۷ شرکت کوچک در پنج سال گذشته بوجود آمدند. این مطالعه موردی احتمالات مدیریت دانش برای شرکت‌های کوچک و متوسط را نشان خواهد داد که می‌تواند دانش و مهارت اصلی فراتر از شرکت‌های جداگانه را تشریک و خلق کند و در نتیجه خوشه‌های کسب‌وکار قوی بنا نماید.

پیش‌زمینه طرح مدیریت دانش

پرداخت فلز به‌مثابه صنعت افسرده: نیاز فوری به مشارکت در مدیریت دانش

قدمت صنعت پرداخت فلز در تسوبام به قرن ۱۷ برمی‌گردد، یعنی به زمانی که دهقانان با ساخت چنگک‌های ژاپنی پول بیشتری به‌دست می‌آوردند. حدود یک قرن پیش، صنعت به پرداخت ظروف مسی و سپس به پرداخت ظروف فلزی غربی تغییر کاربری داد. تسوبام به‌عنوان یکی از مراکز تولید ظروف فلزی برجسته در جهان شناخته شده است. نیمی از ظروف فلزی وارد شده به ایالات متحده در اوایل ۱۹۷۰ در تسوبام تولید شده است؛ با این حال، بسیاری از کشورهای در حال رشد، به‌ویژه چین، به‌دلیل هزینه‌های پایین‌تر نیروی کار خود توانستند به‌سرعت بازار را در اختیار بگیرند. در نتیجه، تعداد صنعتگران فعال تسوبام در پرداخت فلز از ۱۷۰۰ نفر به ۶۰۰ نفر کاهش یافته است.

در سال ۲۰۰۱، با نگرانی بیشتر مدیران بیش از ۳۰ شرکت کوچک پرداخت فلز در تسویم مورد این کاهش، آن‌ها با نمایندگان اتاق بازرگانی و صنایع و معادن و یک مشاور به بحث در مورد چگونگی احیای ساختار افسرده صنعت پرداختند. اندازه اغلب شرکت‌های کوچک پرداخت فلز، بسیار کوچک با تعداد کارمندان کم بود. به طور سنتی، این کارگران در جایگاه ضعیفی قرار داشتند: آن‌ها پیمانکاران فرعی یا افراد پایین دست پیمانکاران فرعی بودند که متخصص در پرداخت فلز وسایل غذاخوری بودند. آن‌ها متوجه نقطه قوت خود نبودند. قدرتی که از به اشتراک گذاری و یا خلق دانش و مهارت به منظور احیای صنعت در حال زوال بوجود می‌آمد. این روزها به تیرگی ساعات قبل از طلوع آفتاب بودند.

کشف دانش و مهارت‌های پنهان: پرداخت، نقطه قوت آن‌ها

نمایندگان شرکت‌ها، کارکنان اتاق بازرگانی و صنعت و مشاوران دو بار در ماه به مدت شش ماه برای بحث و مذاکره دور هم جمع می شدند. آن‌ها در ابتدا قادر به توافق آراء برای احیای دوباره صنعت پرداخت فلز نبودند. این به این دلیل بود که آن‌ها صرفاً خود را پیمانکاران فرعی یا تحت نظارت پیمانکاران فرعی می دیدند که مراحل پایانی را در فرآیند تولید ظروف فلزی اجرا می کردند. اما خیلی زود متوجه شدند تا زمانی که خود را تنها به عنوان خدمت‌رسان صنعت ظروف فلزی می دانند، قادر به احیای صنعت نخواهند بود.

اتفاق قانع کننده که طرز فکر اعضا را تغییر داد، زمانی بود که آن‌ها در سال ۲۰۰۲ از یک کارخانه تولید کننده ظروف غذاخوری چینی بازدید کردند. آن‌ها از کارخانه‌های تولید کننده ماهی تابه و قمقمه دیدن کردند. آن‌ها دیدند که عملیات پرداخت فلز توسط کارگران جوان و با امکانات غیراستاندارد و در محیطی با امنیت پایین و تجهیزات کم به طور کارآمد انجام می شود. آن‌ها متوجه شدند هیچ راهی برای رقابت با تولید کنندگان چینی وجود ندارد. به نظر می رسید تنها راه آن‌ها برای احیای صنعت، گسترش کسب و کار خود به محصولات باارزش افزوده بالاتر است.

مذاکرات فشرده و ارزیابی آن‌ها، به مرور اعضا را به این نتیجه رساند که دانش و مهارت‌های اصلی آنها پرداخت فلز است، نه صرفاً تولید ظروف فلزی. آقای تاکانو^۱، که اتحادیه میگاکیا را هدایت کرد و در حال حاضر در اتاق بازرگانی و صنایع تسوبام کار می‌کند، گفت: «در ابتدا، هیچ کس فکر نمی‌کرد پرداخت فلز شایستگی اصلی ماست، زیرا ما فکر می‌کردیم شایستگی مان در تولید ظروف فلزی است. با این حال، کارخانه‌های چینی چشم ما را به این واقعیت باز کردند که ما باید به صنعت دیگری رجوع می‌کردیم. بعد از بحث‌های فشرده به این نتیجه رسیدیم که پرداخت فلز باید دانش و مهارت اصلی ما باشد؛ هرچند که تجربه زیادی در زمینه استفاده از مهارت خود در این نداشتیم.» بر اساس این درک مشترک، بحث خود را به مرحله بعدی منتقل می‌کنیم.

شناسایی موانع و راه‌حل‌ها قبل از راه‌اندازی

پس از تعریف پرداخت فلز، به عنوان صلاحیت اصلی خود، آن‌ها یک طرح خام را برای کنسرسیومی طراحی کردند که به طور مشترک بازار و صنعت پرداخت فلز را راه‌اندازی و بازاریابی می‌کرد. طبق این طرح، آن‌ها شروع به استفاده از دانش و مهارت‌های اصلی خود در صنایع دیگری که نیاز به پرداخت فلزات داشتند، کردند. بازاریابی در درجه اول از طریق اینترنت انجام شد. در ابتدا هیچ‌یک از اعضای کنسرسیوم، از کارآمدی طرح مطمئن نبودند. آن‌ها چندین کنسرسیوم کسب و کار موفق مشابه در ژاپن را ارزیابی کردند. از همه مهم‌تر، آن‌ها یک کنسرسیوم ناموفق را نیز ارزیابی نمودند. به گفته آقای تاکانو: «کنسرسیوم شکست خورده، یک سیستم بسیار پیچیده فناوری اطلاعات بنا کرد که سفارش می‌گرفت. سپس، آن‌ها شرکت کنندگان و مشتریان را به بازار عرضه کردند، اما هیچ نتیجه‌ای نگرفتند. ما آموختیم که موفقیت بستگی زیادی به رابطه اعتماد بین شرکت‌های همکار دارد. قبل از ایجاد سیستم‌های فناوری اطلاعات ما باید روی تمام سیستم‌ها برای کنسرسیوم توافق کنیم.»

این یک آموزش ارزشمند برای آن‌ها بود. برای ایجاد توافق، آن‌ها سه مانع بزرگ را شناسایی کردند:

^۱ Takano

۱ جریان اطلاعات: چه کسی انتخاب می کند که کدام شرکت سفارشات را دریافت کند و چگونه؟

۲. تولید و مدیریت کیفیت: چه کسی مسئول کیفیت، هزینه و تحویل محصولات یا خدمات است؟

۳. روابط عمومی: چگونه بازاریابی کنیم؟ آیا کسی از طریق اینترنت، سفارش خدمات پرداخت فلز می دهد؟

اعضای بحث به سه گروه تقسیم شدند: هر گروه، بحث های فراوانی برای حل سه مشکل فوق داشتند. آن ها امیدوار بودند از طریق مباحث فراوان، بتوانند برخلاف بودجه محدود از بروز مشکلات جلوگیری و در سال ۲۰۰۳ سیستم های عملیاتی را خلق کنند.

پیاده سازی مدیریت دانش

مدیریت دانش مشارکتی: (۱) مدل

قبل از راه اندازی اتحادیه میگاگیا، تمامی شرکت های پرداخت فلز، صرفاً منتظر دریافت سفارش ها از تولید کنندگان و پیمانکاران فرعی ظروفی می شدند که سفارش های خود را از شرکت بازرگانی دریافت می کردند. شرکت های پرداخت فلز در انتهای ساختار هرم قرار داشتند و با یکدیگر ارتباطی نداشتند. اتحادیه میگاگیا به شدت این حرکت را تغییر داد. اتحادیه، وب سایت خود را (شکل ۱) برای دریافت سفارش ها از صنایع مختلف مانند پزشکی، خودرو و فناوری راه انداخت.



در همان ابتدا بیش از ۴۰ شرکت به اتحادیه میگاکیا پیوستند. اغلب آن‌ها تنها با چند صنعتگر فعال در خانه کار می‌کردند. این ساختار اجازه انعطاف‌پذیری زیادی برای پاسخ دادن به حجم تولید بالا-مختلط و کم را می‌داد. برای تولید با حجم بالا، سفارش در میان شرکت‌های مختلف به اشتراک گذاشته شد.

مدیریت دانش مشارکتی: (۲) سیستم‌های دریافت سفارش

قبل از راه‌اندازی، اتحادیه یک کتابچه راهنما برای دریافت سفارش تهیه کرد که اساس کسب و کار خود شد. بحث‌های فراوان در مورد آن سه مانع، نقش مهمی را در خلق و به اشتراک‌گذاری کتابچه راهنما در میان شرکت‌های شرکت‌کننده ایفا کرد.

طبق کتابچه راهنما، اتاق بازرگانی و صنعت تسوبام نقش یک رابط را برای مشتریان و دفاتر مرکزی بازی می‌کند، در حالی که ۹ شرکت به عوامل اداری برای مدیریت اعتباری، مدیریت تولید و مدیریت کیفیت تبدیل شدند. زمانی که اتحادیه یک درخواست از مشتری بالقوه دریافت می‌کند تمام شرکت‌های پرداخت فلز یک فکس از دفتر مرکزی دریافت می‌کنند. هر شرکت می‌تواند یک برآورد و نمونه محصول ارائه کند و مشتری بالقوه می‌تواند با تمام شرکت‌های داوطلب ملاقات کند و تصمیم بگیرد که به کدام شرکت سفارش بدهد. اگر سفارش مجدد دریافت شود، دفتر مرکزی به‌طور مستقیم آن را به همان شرکت پرداخت فلز ارجاع می‌دهد. این قوانین وضع شده، نتیجه بحث‌های فراوان در مورد آن سه مانع بالقوه بود.

مدیریت دانش مشارکتی: (۳) نوآوری‌های فناوری

بحث‌های فراوان همچنین یک منطقه بالقوه مورد نیاز از دانش و مهارت را شناسایی کرد: «پرداخت منیزیم». اگرچه منیزیم به‌طور گسترده‌ای در صنایع مانند فناوری اطلاعات، تولید خودرو و دستگاه‌های با دقت بالا مورد استفاده بود، این تصور وجود دارد که به دلیل خطر قرار گرفتن در معرض گردوغبار، پرداخت آن غیرممکن است. با این حال، اتحادیه میگاکیا پتانسیل بازار پرداخت منیزیم را شناسایی کرد. صنعتگران حرفه‌ای برای به اشتراک گذاشتن و استاندارد کردن دانش و مهارت

خود در سراسر اتحادیه گردهم آمدند. با انجام این کار، آن‌ها قادر به بهبود فناوری پرداخت خود از سطح ۱ میلی‌متر به سطح ۰/۰۱ میلی‌متر شدند. این کار آن‌ها را واجد شرایط برای ارائه خدمات پرداخت منیزیم کرد. از طریق بحث‌های رو در رو و گردهمایی‌های متعدد توسط صنعتگران حرفه‌ای، خلق این دانش نوآورانه به‌طور قابل توجهی طیف خدمات پرداخت آن‌ها را گسترش داد.

مدیریت دانش مشارکتی: (۴) روابط عمومی

اتحادیه میگاگیا یک بودجه بسیار محدود داشت، بنابراین آن‌ها از ابتکار و خلاقیت خود برای خلق روابط عمومی مؤثر استفاده کردند. بهینه‌سازی موتور جستجو^۱ در مرحله اول نقش مهمی داشت. استفاده از کلمه کلیدی، با هدف ایجاد یک عملکرد کسب و کار بالا در جستجوهای اینترنتی، چند مشتری بسیار بزرگ را برای پرداخت نمونه اولیه به خود جذب کرد.

برای جلب توجه روزنامه‌ها، مجلات و خبرنگاران تلویزیون، گروه روابط عمومی اتحادیه اخبار هوشمناکه‌ای منتشر کرد. در نتیجه، ایستگاه‌های رادیو و تلویزیون دولتی به اتحادیه میگاگیا به‌عنوان یک صنعت تولیدی محلی سنتی اشاره کردند که در سال‌های ۲۰۰۴ و ۲۰۰۵ دانش و مهارت خود را با دیگر صنایع به کار گرفت. این گزارش به یک تبلیغات رایگان برای اتحادیه شد و به صنعتگران انگیزه داد. در پی چنین فعالیت‌هایی، اتحادیه چنان محبوب شد که نخست وزیر ژاپن در سال ۲۰۰۶ از اتحادیه میگاگیا بازدید کرد.

نتایج به‌دست آمده

بدست آوردن کسب‌وکار جدید

برخلاف تمام انتظارات، تلاش‌های مشترک مدیریت دانش، بلافاصله پس از راه‌اندازی اتحادیه میگاگیا در سال ۲۰۰۳ نتایج خوبی به‌دست آورد. یک تولیدکننده لوازم الکترونیک برای سفارش دوربین‌های دیجیتال و قاب دیسک‌هایش به شرکت سفارش داد. کمی پس از آن، یک تولیدکننده قطعات، سفارش پرداخت فلز قطعات موتور سیکلت را داد. اتحادیه همچنین از صنعت

^۱ Search Engine Optimization (SEO)

ساختمان‌سازی سفارش دریافت کرد. پس از موفقیت در تولید لیوان‌های فلزی، شرکت همچنین به تولید محصولات جدیدی مانند پاشنه کش فلزی برای یک شرکت تولیدکننده کفش اقدام نمود. بسیاری از خوانندگان ممکن است قسمت پشت آی‌پد اپل را دیده باشند. مانند یک آینه می‌درخشد. این قطعه نیز توسط صنعتگران پرداخت فلز تسوبام پرداخت شده است. در نتیجه، درآمد شرکت در سال اول به ۲۰ میلیون ین، سال بعد به ۳۰ میلیون ین و ۱۰۰ میلیون ین در سال گذشته افزایش یافت. صنعتی که رو به زوال بود، از طریق به اشتراک‌گذاری و ارتقای دانش و مهارت‌های اصلی، خود را احیا کرد.

افزایش انگیزه صنعتگران

اتحادیه میگاکیا همچنین از طریق فعالیت‌های مشارکتی مدیریت دانش یک دارایی ارزشمند به دست آورد: افزایش قابل توجهی در ایجاد انگیزه در صنعتگران خود. قبل از آغاز به کار اتحادیه، بسیاری از صنعتگران خیلی بی‌انگیزه بودند، عمدتاً به دلیل این که کسب و کار آن‌ها به طور دایم دچار افت بود. با این حال متوجه شدند از طریق به اشتراک‌گذاری دانش و مهارت خود می‌توانند توانایی‌های فنی کل اتحادیه میگاکیا را بهبود بخشند؛ همچنین کسب و کار خود را توسعه دهند. آن‌ها دریافتند که دیگر تحت فرمان پیمانکاران فرعی نیستند؛ آن‌ها می‌توانند محصولات خود را به مصرف‌کنندگان ارائه کنند و حتی آن‌ها را در تلویزیون ببینند. این تجربه طرز فکر آن‌ها را تغییر داد و در نتیجه انگیزه آن‌ها به طرز چشمگیری افزایش یافت.

قدم بعدی چیست؟

شبکه Tsubame Protium

وقتی کنسرسیوم سفارش‌های زیادی دریافت کرد، اعضای آن متوجه شدند که انجام بسیاری از درخواست‌ها صرفاً از طریق پرداخت فلز قابل انجام نیست. این درخواست‌های تخصصی نیازمند دانش و مهارت در سایر فرآیندها بودند، از جمله: قالب فلزی، پردازش ورق، پردازش فلز. برای پاسخ به این درخواست، اتحادیه شبکه پروتیوم تسوبام را با تعدادی از تولیدکنندگان متخصص در

زمینه‌های مختلف راه‌اندازی کرد. آن‌ها همچنین «اتحادیه گسترش فروش» را برای دریافت سفارش‌های توسعه فروش از طریق بسته‌بندی، چاپ و ایجاد ابزار تبلیغاتی به‌جای صرفاً ساخت اقلام تازه راه‌اندازی کردند. این کنسرسیوم براساس موفقیت اتحادیه میگاکیا بود و آن‌ها شروع به ایجاد فروش مناسب، معقول و احیای صنایع محلی کردند.

توسعه فنی

از آنجایی که صنعت ظروف فلزی غربی در تسوبام کاهش یافته بود، بسیاری از جوانان کمتر به این صنعت جلب می‌شدند. در نتیجه، بسیاری از تکنسین‌ها به سرعت در حال پیر شدن بودند که یک مسئله بزرگ دیگر برای صنعت پرداخت فلز تسوبام مطرح می‌شد. برای حل این مشکل، در سال ۲۰۰۶ یک مرکز آموزشی به نام «میگاکیا ایچیبانگان»^۱ در شهر تسوبام ساخته شد. آن‌ها کارگاه‌های آموزشی برگزار کرده و کارآموزان جوان را استخدام می‌کردند. هفت نفر از جوانان (حدوداً ۲۰ تا ۳۰ سال) در سال اول به آموزش پیوستند و دانش و مهارت‌های قابل توجهی در پرداخت فلز را در طول آموزش‌های فشرده به‌دست آوردند.

عوامل ضمنی موفقیت

مشاهده دانش و مهارت از منظر متفاوت

یکی از نقاط عطف مهم در داستان میگاکیا تعریف مجدد دانش و مهارت اصلی آن‌ها از تولید ظروف غربی تا پرداخت فلز بود. بحث‌های فشرده آن‌ها با افراد خارج از شرکت (اتاق بازرگانی و صنایع و یک مشاور) برای بیش از یک سال، منجر به شناسایی این دارایی کلیدی شد. مردم در این صنعت اغلب یک دیدگاه کوتاه‌نظرانه مشابه را به اشتراک می‌گذارند و بسیار دشوار است که بتوان چنین دانش پنهانی را پیدا کرد. هنگامی که یک شرکت ملزم به تغییر تجارت خود است، تنوع شناختی اغلب ایده‌های جدیدی فراهم می‌کند که تعریف مجدد دانش و مهارت‌های اصلی را ممکن می‌سازد.

^۱ Migakiya Ichibankan

ایجاد اعتماد قبل از زیرساخت فناوری اطلاعات

آقای تاکانو، رهبر میگاکیا، می گوید: «تعارض بسیاری میان شرکت‌های همکار وجود داشت و هنوز هم وجود دارد! این امر اجتناب‌ناپذیر است، زیرا آن‌ها شرکت‌های متفاوتی هستند. بنابراین، ما باید تا زمان ایجاد روابط قابل اعتماد به بحث ادامه دهیم. این امر یک زیرساخت ضروری برای کنسرسیوم نوع مدیریت دانش است. «داستان موفقیت میگاکیا و داستان شکستی که آن‌ها ارزیابی کردند، نشان می‌دهد که چگونه اعتماد میان بازیکنان منجر به موفقیت مدیریت دانش، به خصوص مدیریت دانش مشارکتی در میان شرکت‌های متعدد می شود.

تشکیل یک خوشه کسب‌وکار در میان شرکت‌های کوچک و متوسط

یکی از اعضای میگاکیا می گوید: «صنعتگران انحصارطلبانی بودند که مهارت‌های خوب خود را با افراد دیگر به اشتراک نمی گذاشتند. با این حال، متوجه شدیم که با گرد آوردن تخصص‌ها، هر شرکت کوچک می‌تواند توانایی خود را افزایش دهد و یک مجموعه تجاری بزرگ‌تری بنا کرد.» میگاکیا امکان تشکیل خوشه‌های کسب‌وکار در میان شرکت‌های کوچک و متوسط را نشان می‌دهد که احتمالاً مهم ترین مفهوم ضمنی این مطالعه موردی است.

درباره مترجمان

وحید اسلامی، مشاور ارشد مدیریت دانش و بنیانگذار پایگاه مدیریت دانش حرفه‌ای ایران، او همچنین مشاور و مدرس در زمینه حاکمیت و مدیریت داده، تحول دیجیتال، مدیریت استعدادها، دیجیتال و فرهنگ سازمانی است.

میلاذ پدیدار فرد، مشاور مدیریت دانش، مدیریت پروژه، مدیریت داده چابک و تحول دیجیتال است، هم‌بنیانگذار پایگاه مدیریت دانش حرفه‌ای ایران، او پژوهشگر مقطع دکتری رشته مدیریت دانش است.

درباره نویسندگان

چن چیا شن^۱، استاد دانشگاه ملی تایوان، او در بسیاری از پروژه‌های مدیریت دانش بخش دولتی برای کمک به شرکت‌های کوچک و متوسط در چین مشارکت داشته است.

نواکی اوگیوارا^۲ مشاور ارشد مدیریت دانش، مدیریت تغییر و الگوبرداری در KDI^۳ است، و یک پژوهشگر و مشاور مدیریت دانش در فوجی زیراکس، مستقر در توکیو، ژاپن.

پرابا نایر^۴، مدیر مؤسسه KDI با مسئولیت محدود، یک شرکت متخصص در زمینه مدیریت دانش و تغییر سازمانی، مستقر در سنگاپور.

ران یانگ^۵، مدیرعامل و مدیر ارشد شرکت بین‌المللی همکاران دانش^۶ با مسئولیت محدود، یک گروه مشاوره مدیریت دانش که در سال ۱۹۹۴ تأسیس شد، مستقر در کمبریج و لندن، انگلستان.

^۱ Chen chia shen

^۲ Naoki Ogiwara

^۳ Knowledge Dynamics Initiative

^۴ Praba Nair

^۵ Ron Young

^۶ Knowledge Associates International Ltd

مدیریت دانش مطالعات موردی در شرکت‌های کوچک و متوسط

شرکت‌های کوچک و متوسط موتور محرکه اقتصاد هستند. در هر بخشی آن‌ها به خلق دانش جدید برای ارائه ارزش بیشتر به جامعه ادامه می‌دهند. این کتاب فرآیندی را نشان می‌دهد که توسط آن شرکت‌های کوچک و متوسط با چشم‌انداز ساختن آینده، دانش منحصربه‌فرد و باارزشی را از طریق پیگیری بی‌وقفه تعالی در میان رویکردهای استراتژیک تحلیلی خلق می‌کنند.

ایکوجیرو نوناکا، استاد بازنشسته دانشگاه هیتوتسوباشی

این گزارشی اصیل و شگفت‌انگیز در این زمینه است که چگونه برخی شرکت‌های کوچک و متوسط آسیایی از ابزار و روش‌های توسعه یافته برای مدیریت دانش استفاده کردند تا مزیت جهانی دریافت کنند. در کل، شرکت‌های بزرگ‌تر در این حیطه تمام توجه را به خود معطوف می‌دارند؛ بنابراین مطالعه در مورد شرکت‌های کوچکی که با کار بهتر با دانش پیشرفت می‌کنند، مفید و تعالی‌بخش است. باید به نویسندگان برای ثبت و تحلیل این موارد تبریک گفت. می‌توان از تجربه‌ها و درس‌های آنان در هر شرکت کوچک و متوسط (و همچنین شرکت‌های بزرگ) در هر مکان استفاده کرد.

لارنس پروساک، مشاور ارشد مدیریت دانش ناسا و بانک جهانی

اغلب از من پرسیده می‌شود که آیا مدیریت دانش در شرکت‌های کوچک و متوسط کاربرد دارد یا نه. مطمئنم که جواب مثبت است، زیرا در APQC کاربرد دارد و ما شرکت کوچکی هستیم. تا قبل از نوشته شدن این کتاب من صرفاً می‌توانستم نظریه و مثال‌های شخصی ارائه دهم. (اغلب کار مدیریت دانش APQC بر شرکت‌های بزرگ تمرکز دارد). این کتاب مثال‌های خاص و قانع‌کننده‌ای – همراه با تحلیل خردمندانه – در زمینه این که چگونه اصول مدیریت دانش در تمام شرکت‌ها، چه بزرگ و چه کوچک قابل استفاده است و دامنه وسیعی از نیازهایی را ارایه می‌کند که مدیریت دانش در شرکت‌های کوچک و بزرگ به آن‌ها می‌پردازد. هر شرکت کوچک و بزرگ صرف‌نظر از نوع صنعت آن می‌تواند از این کتاب، نحوه بقا و رشد اقتصادی را بیاموزد.

کارلا اودل، رئیس مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا

Knowledge Management Case Studies for Small and Medium Enterprises

By: Naoki Ogiwara

Vahid Eslami
Milad PadidarFard

اغلب از من پرسیده می شود که آیا مدیریت دانش در شرکت های کوچک و متوسط کاربرد دارد یا نه. مطمئنم که جواب مثبت است، زیرا در APQC کاربرد دارد و ما شرکت کوچکی هستیم. تا قبل از نوشته شدن این کتاب من صرفاً می توانستم نظریه و مثال های شخصی ارائه دهم. (اغلب کار مدیریت دانش APQC بر شرکت های بزرگ تمرکز دارد.) این کتاب مثال های خاص و قانع کننده ای - همراه با تحلیل خردمندان - در زمینه اینکه چگونه اصول مدیریت دانش در تمام شرکت ها، چه بزرگ و چه کوچک قابل استفاده است و دامنه وسیعی از نیازهایی را آرایه می کند که مدیریت دانش در شرکت های کوچک و بزرگ به آنها می پردازد. هر شرکت کوچک و بزرگ صرف نظر از نوع صنعت آن می تواند از این کتاب، نحوه بقا و رشد اقتصادی را بیاموزد.

شرکت های کوچک و متوسط موتور محرکه اقتصاد هستند و در هر بخشی به خلق دانش جدید برای ارائه ارزش بیشتر به جامعه کمک می کنند. این کتاب فرآیندی را نشان می دهد که توسط آن شرکت های کوچک و متوسط با چشم انداز ساختن آینده، دانش منحصربه فرد و باارزشی را از طریق پیگیری بی وقفه تعالی و پیشرفت در میان رویکردهای استراتژیک تحلیلی خلق می کنند.

ایکوجیرو نوناکا، استاد بازنشسته دانشگاه هیتوتسوباشی

گزارشی اصیل و شگفت انگیز در این خصوص که چگونه برخی شرکت های کوچک و متوسط آسپایی از ابزار و روش های توسعه یافته برای مدیریت دانش استفاده کردند تا مزیت جهانی کسب کنند. در کل، شرکت های بزرگ تر در این حیطه تمام توجه را به خود معطوف می دارند؛ بنابراین مطالعه در مورد شرکت های کوچکی که با کار بهتر با دانش پیشرفت می کنند، مفید و تعالی بخش است. باید به نویسندگان برای ثبت و تحلیل این موارد تبریک گفت. می توان از تجربه ها و درس های آنان در هر شرکت کوچک و متوسط (و همچنین شرکت های بزرگ) در هر مکان استفاده کرد.

لارنس پروساک، مشاور ارشد مدیریت دانش ناسا و بانک جهانی

کارلا اودل، رئیس مرکز کیفیت و بهره وری آمریکا

