



## مطالعه موردی مدیریت دانش در شرکت کیپی اسکاتلند

مترجمان و گردآورندگان:

وحید اسلامی

میلاذ پدیدار فرد

## فهرست مطالب

۳	درباره شرکت
۳	پیشینه فعالیت‌های مدیریت دانش
۵	چه طرح‌های خاصی تعریف شد؟
۶	طرح چگونه پیاده‌سازی شد؟
۷	برخی از چالش‌ها چه بودند؟
۹	برخی از نتایج کلیدی چه بودند؟
۱۰	برخی از درس‌آموخته‌های کلیدی چه هستند؟
۱۲	مرحله بعد چیست؟
۱۳	نتیجه‌گیری
۱۴	درباره مترجمان و گردآورندگان

## درباره شرکت

شرکت طراحی کپی یک شرکت معماری پیشرو در اسکاتلند است که در زمینه طراحی پروژه‌های ساختمانی بهداشت و درمان و آموزش دارای شهرت بین‌المللی است. مدیران این شرکت به تاریخ ۱۵۰ ساله آن افتخار می‌کنند، از جمله همکاری با چارلز رنی مکینتاش<sup>۱</sup> (معمار مشهور اسکاتلندی) که از احترام و اعتبار بین‌المللی برخوردار است. شرکت در طول دوره فعالیت، کسب و کار ایمنی داشته و ساختمان‌های با کیفیتی احداث نموده که هم از لحاظ فنی و هم زیبایی‌شناسی در سطح بالایی قرار داشتند. برای مثال، برخی از بیمارستان‌های 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.

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.

<sup>۱</sup> Charles Rennie Mackintosh

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 ساخت‌وساز ساختمان به سمت تمرکز بر جنبه زیبایی‌شناختی یا طراحی معماری تغییر جهت داده است. با این‌که 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 کپی‌نگران 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 کسب‌وکار همچنین فشارهای جدیدی بر فرایندهای توسعه کسب‌وکار 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 به دست 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 دغدغه 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 در خصوص 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 می کردند و شرح آن را به منظور یادگیری الکترونیک افراد در اینترنت قرار می دادند. در سال ۲۰۰۸ تجهیزات ویدئو 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 پیاده سازی شد؟

پیاده سازی طرح مدیریت دانش، مشارکت فعال کارکنان در تمام سطوح سازمان را می طلبد، 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 می کردند. یک کمیته راهبری برای هدایت اولویت های 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 مهارت ها نیاز داشت، کارگروه های فنی در هر یک از مهارت های 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 می شدند، یک تیم داخلی قوی با مسئولیت ارتقای قابلیت های فنی کارکنان تشکیل دادند و به همراه مدیر دانش، اقدام به توسعه پایگاه داده ای کردند که دربرگیرنده جزئیات طراحی استاندارد باشد.

در نه ماه نخست طرح، یک اینترنت بسیار ابتدایی به کمک برنامه Word راه اندازی شد تا نشان دهد که یک سیستم ارتباطات داخلی تحت وب، چه قابلیت های بیشتری برای شرکت فراهم می سازد. این پروژه نمایشی در قالب انبوهی از اطلاعات کاربردی برای نشان دادن امکان پذیری 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 گروه های متمرکز برای آموزش چگونگی استفاده افراد از این سیستم به وجود آمد. این امر موجب شناسایی تعدادی از اولویت ها 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)<sup>۱</sup> به‌عنوان یک پایگاه منبع باز<sup>۲</sup>، 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 ساخت و ساز، 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 به‌دلیل 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

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

۲. Open Source

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 فرم‌های 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؟

به طور 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 این که 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 آسان‌سازی امکان مشارکت دفاتر محلی توسعه یافت و امکان بحث برای هر یک از دفاتر در حوزه مورد علاقه آنها ایجاد شد؛ در نتیجه ترکیب جالبی از لطیفه‌ها، عکس‌ها، 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 می‌کردند،

چون پیش‌تر صفحات شخصی یکدیگر را مطالعه کرده بودند. این نه تنها صمیمیت افراد در محیط کاری را بهبود می‌بخشید، بلکه به تکنسین‌های دفاتر دور دست امکان می‌داد تا از هم‌تایان خود که در دیگر نقاط فعالیت می‌کردند، 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 درس‌آموخته‌های کلیدی چه هستند؟

نباید به تعهد زمانی افراد در فرایند پیاده‌سازی بی‌توجه 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، سرپرست‌ها و کارکنان تولید در سراسر سازمان نیاز دارد. همه این افراد شغل‌های تمام‌وقت با اولویت‌های متفاوت دارند؛ بنابراین برنامه‌ریزی 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 مهم‌ترین مزایا برای افراد عضو در این تیم‌های 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 مشارکت در تهیه اخبار و محتوای اجتماعی علاقه‌مندند. بسیاری از آن‌ها هم‌اکنون در حال استفاده از شبکه‌های اجتماعی هستند و آن را از طریق اینترانت 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 پلتفورمی 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 به‌طور 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 اینترانت‌ها در شرکت‌های کوچک و متوسط بدون ریسک نیست. در صورتی که به اینترانت 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 امکان‌پذیر است.

ارزش‌های یک سازمان در نوع دانشی که برای مبادله انتخاب می‌کند منعکس می‌شود. در سازمان‌های کوچک، برای توصیف فرایندهای اعتبارسنجی و خلق دانش در کار از عبارت «دانش‌شناسی کسب و کار»<sup>۱</sup> استفاده شده است. بر اساس تحقیق میشل فوکو<sup>۲</sup>، این مفهوم بر روش‌های مرتبط با منابع و طبقه‌بندی‌های دانش تأکید می‌کند که به وسیله مفاهیم اجتماعی خاص رواج می‌یابند. فوکو برای توصیف ساختارهای اجتماعی که شکل‌گیری و رشد تعاملات میان افراد را محدود می‌کند از عبارت "اختیار محدود کردن"<sup>۳</sup> استفاده می‌کند. اگر به اینترانت شرکت به عنوان بستری برای شکل‌گیری و رشد تعاملات نگاه شود، نقش مدیر دانش همکاری با رهبر کسب و کار برای ایجاد فضاهای کاری مناسب جهت توسعه حوزه‌های کلیدی دانش است. از این

۱ Business Epistemology

۲ Michel Foucault

۳ Authority of Lilitation

رو، در مورد این تجربه معماری در شرکت کپی، یک حوزه کلیدی می‌تواند فضایی برای تسهیم و توسعه ایده‌های خوب طراحی یا کشف قابلیت مواد جدید برای طراحی مواد کم کربن باشد. ساختار اولیه اینترنت با هدف ارتقای ارتباطات درون‌سازمانی بین دفاتر و توجیه و آموزش سریع کارکنان تازه‌وارد بنا گذاشته شد که در نهایت نیز بسیار موفقیت‌آمیز بود. اما برای توسعه درازمدت پایگاه دانش شرکت، به تعهد بیشتری نیاز است تا حوزه‌های 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.

## 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 سیستماتیک 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 مراحل 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 آنجاکه شرکت طراحی کپی تجربه زیادی در زمینه ساخت مدرسه در اسکاتلند دارد، سیستم رایج POE<sup>1</sup> 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.

---

<sup>1</sup> Post Occupancy Evaluation

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 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.

## درباره مترجمان و گردآوردندگان

**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 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.

<https://prokm.ir>