

موانع پیاده سازی مدیریت دانش



مجید پوربرزگر

#دانش آموز در دنیای مدیریت #دانش

- شش سال به عنوان مربی در شروع مدیریت دانش
- نگرش واگرا و عملی در مدیریت دانش



اینوتکس ایران

حدود 17 سال
فعالیت حرفه ای در حوزه مدیریت دانش، مدیریت محتوا و مدیریت هوشمند اطلاعات

17

100

تجربه ارائه راهکارها و خدمات حرفه ای مدیریت دانش و بهره وری سازمانی به بیش از **100 مشتری سازمانی**

بیش از یکصد هزار
کاربر فعال سازمانی در پلتفرم رای ون

100K

40

طراحی و توسعه بیش از **40 راهکار حرفه ای و اثربخش**

عضو انجمن مشاوران مدیریت ایران



عضویت در شاخه مدیریت دانش در انجمن مشاوران مدیریت ایران

پروانه صلاحیت بکاربری از مرکز راهبری سستا



دارنده پروانه صلاحیت همکاری از مرکز راهبری سامانه مدیریت تامین کنندگان وزارت دفاع در زمینه مدیریت دانش

رتبه چهارشورای عالی انفورماتیک



گواهی رتبه بندی و احراز صلاحیت شرکت های انفورماتیک در زمینه تولید نرم افزار بر اساس درخواست مشتری سازمان برنامهدوچرخه کشور جمهوری اسلامی ایران

برترین استقرار مدیریت دانش در کشور



شرکت برتر در زمینه استقرار مدیریت دانش در سال ۱۳۹۱ - کنفرانس ملی مدیریت دانش - جایزه ملی

برنده لوح زرین چهارمین جشنواره ملی فن آفرینی شیخ بهایی



فناوری برگزیده ملی از نظر وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، وزارت کار و امور اجتماعی، سازمان منطقه آزاد کیش

شرکت دانش بنیان



ارزیابی شده توسط کارگروه ارزیابی شرکت های دانش بنیان به عنوان شرکت دانش بنیان صنعتی

ریاست جمهوری معاونت علمی و فناوری



نگاه مانع محور!



سرفصل های دوره

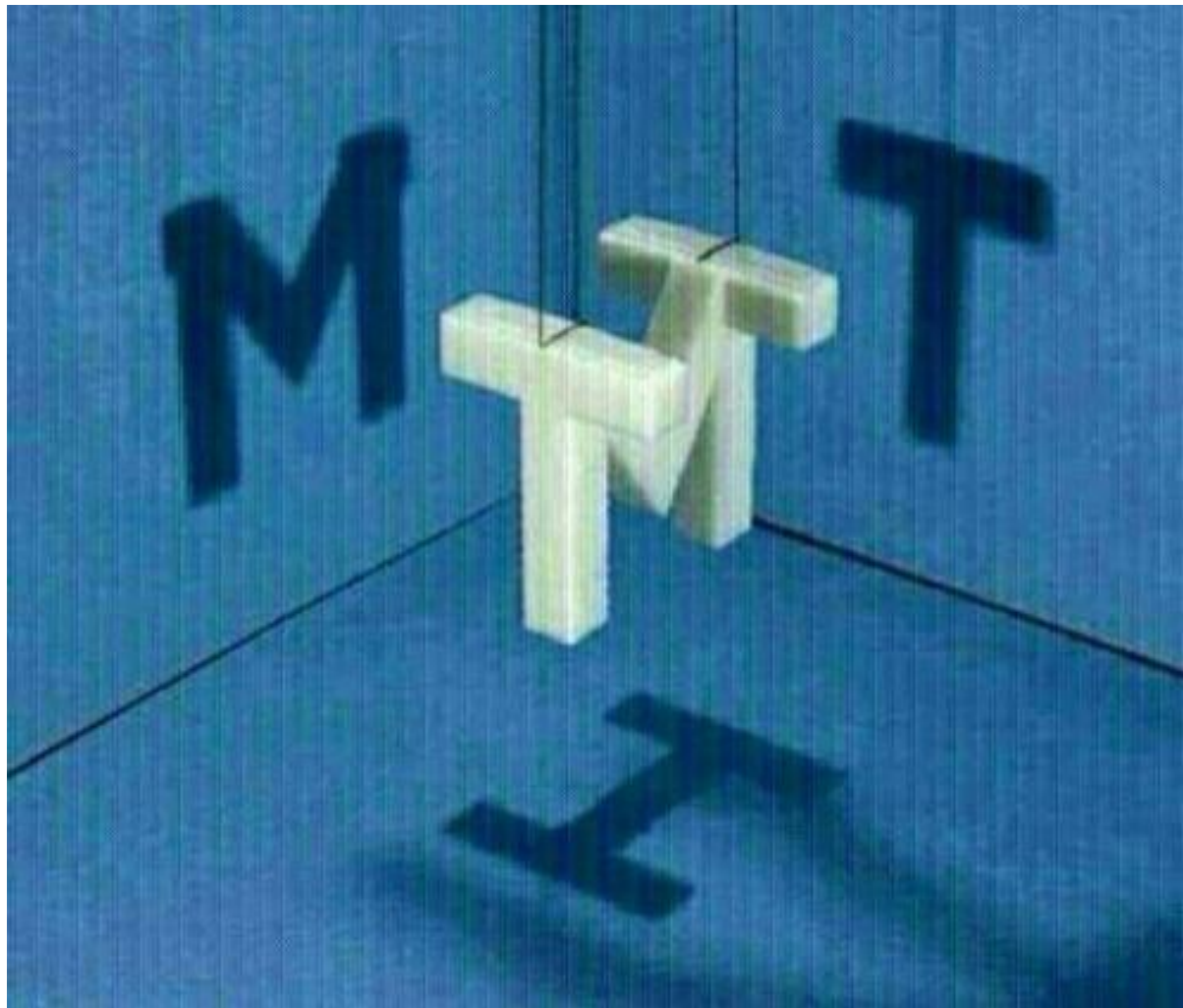


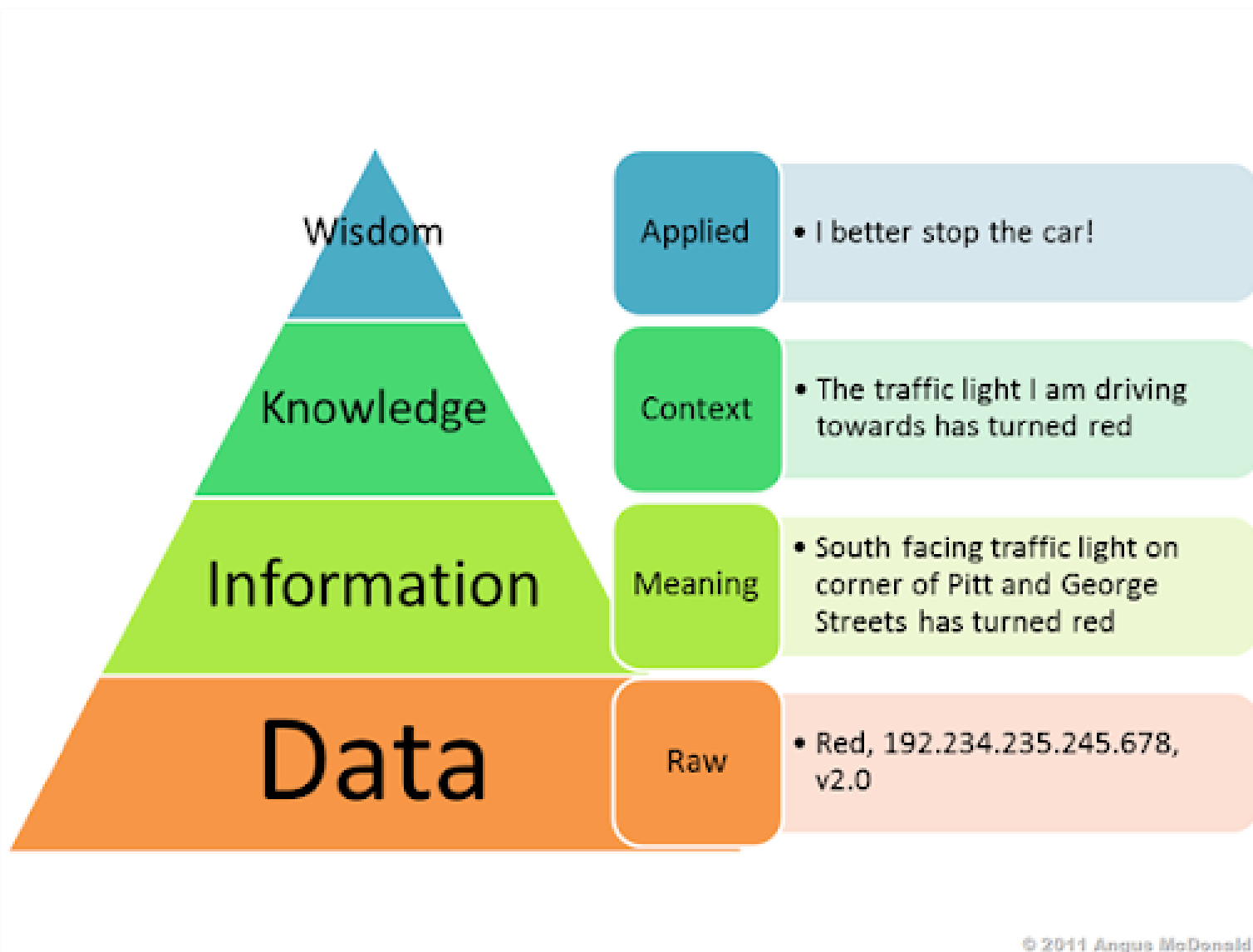
- دانش چیست؟
- دانش و انواع آن + تمرین
- مدیریت دانش؟
- موانع و راهکارها پیاده سازی مدیریت دانش در بدنه دولت
- پرسش و پاسخ

دانش چیست؟



زاویه دید





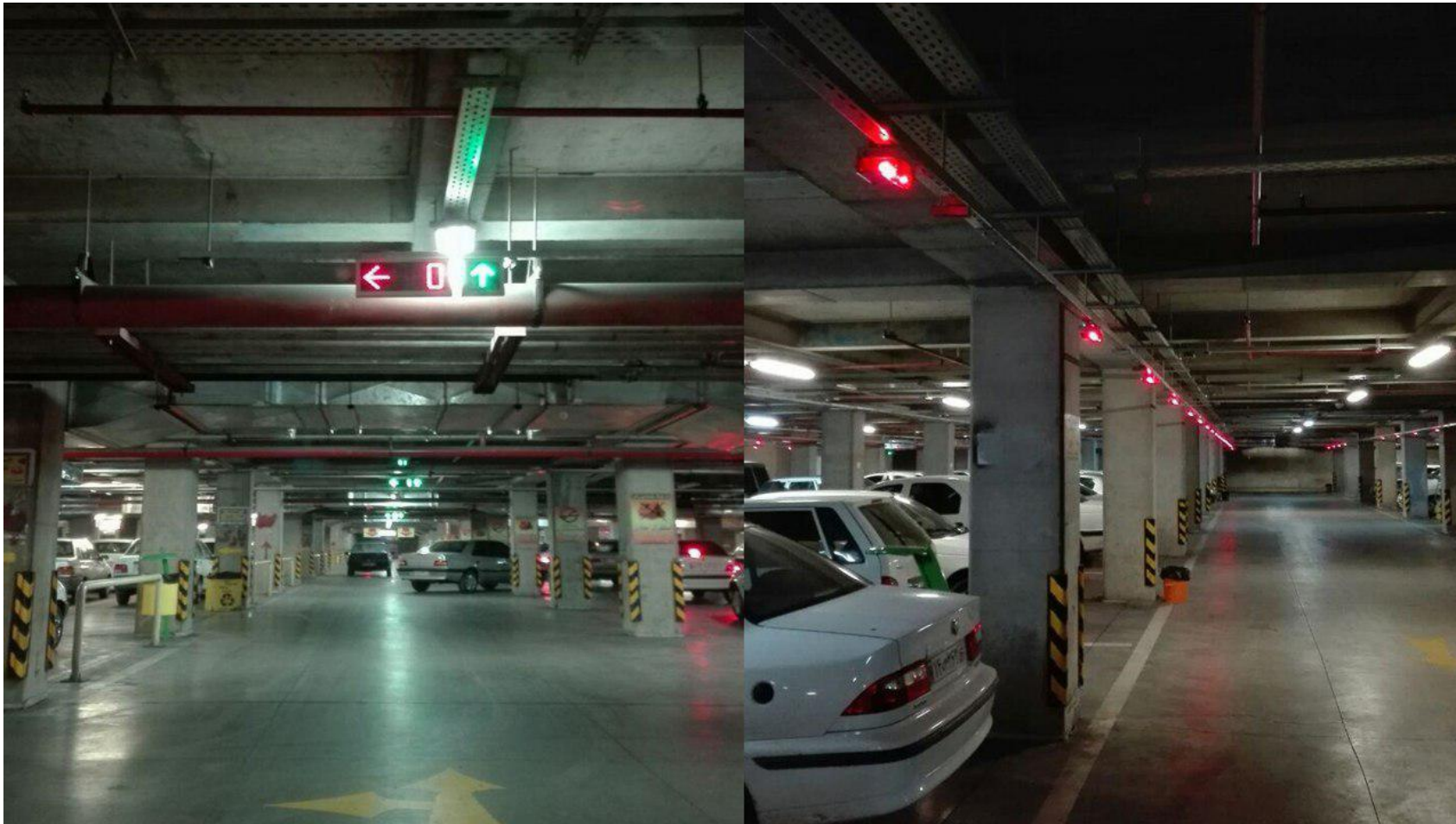
تعریف تجربی دانش

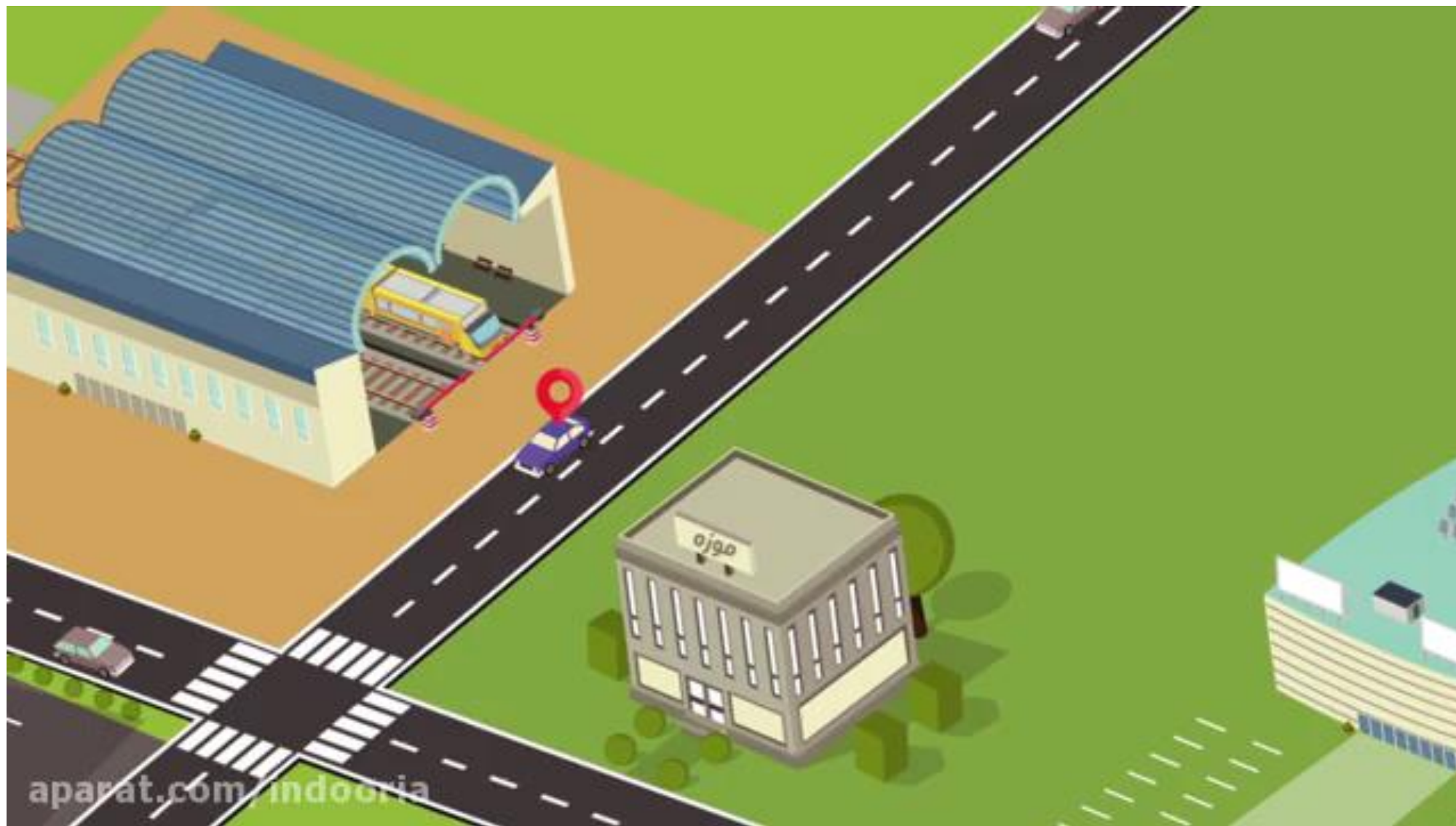
خواهم
دانست

می دانم

دانستم

پارکینگ طبقاتی حرم حضرت معصومه مسئله گم شدن ها، دوباره کاری ها و...





مفهوم آب گونه دانش



ویژگی مهم دانش سازمانی

دانش سازمانی. همان طور که به وضوح در استاندارد تاکید شده، دانش سازمانی باید دارای یک ویژگی مهم باشد: تجربه شدن در همان سازمان که باعث می‌شود مختص همان سازمان باشد. منظور این است که حتی اگر بهترین الگوها یا فناوری‌ها به یک سازمان داده شود، تا زمانی که سازمان در عمل آن را به کار نگیرد تبدیل به دانش نمی‌شود.

تعریف دانش آشکار. دانش قابل لمس که در قالب مستندات، الگوها یا رسانه‌های مختلف تولید شده است و قابلیت به اشتراک‌گذاری و ظرفیت مقیاس پذیری بالایی دارد.

تعریف دانش ضمنی. دانشی است که در ذهن افراد قرار دارد و می‌تواند یا به دانش آشکار تبدیل شود یا بین افراد منتقل شود. مهارت‌های افراد و تجربه‌های موردی آن‌ها از این دست هستند.



دانش مارکت
فروشگاه الکترونیکی مشاوره مدیریت

مثال

نامه های سازمانی

از: شرکت اینوتکس ایران

به: شرکت فولاد آلیاژی ایران، مدیریت محترم امور خرید، جناب آقای حاج لطفعلیا

موضوع: ارسال پیشنهاد فنی و استناد مناقصه پیاده سازی مدیریت دانش

خرید ماست



www.aryafoods.ir

خرید گوشت



ماتریس شناسایی و دسته بندی منابع دانش سازمان

برگرفته از راهنمای ارتقاء مدیریت دانش ویژه استاندارد ISO 9001 ویرایش 2015



یکی از انواع دسته بندی دانش پیوست A ISO 30401

ضمنی	آشکار	داخل سازمانی
<p>مهارت افراد ماهر، نکات و لیم‌های کاری در ذهن افراد مجرب، ارتباطات و آگاهی‌های افراد از قابلیت‌ها و توانمندی‌های یکدیگر، تطابق رفتاری افراد جا افتاده با محیط و چیدمان و ابزارها</p>	<p>دستورالعمل‌ها، چک‌لیست‌ها، فرم‌ها، نقشه-های فنی، نمودار فرایند، صورتجلسات، گزارشات، روزنگارها، فیلم‌ها، اسناد تکنولوژی و روش‌های تولید، اسناد معماری سازمانی، اطلاعات موجود در پرتال، کتاب‌ها، نشریات و سایر مستندات در سطح سازمان، طرح‌های کسب‌وکار و...</p>	
<p>خبرگان حوزه کاری شما در دنیا، مشاورین حقیقی و حقوقی، شرکت‌های متعالی و بهینه، شرکت‌های رقیب، دانش مشتری، دانش جامعه، کنفرانس‌ها و سمینارهای علمی، اساتید و دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی، انجمن‌های تخصصی</p>	<p>استانداردها، به‌زوش‌ها (Best Practices)، اینترنت، پتنت‌ها، تکنولوژی و دانش فنی، انتشارات چاپی و آنلاین، شبکه‌های اجتماعی</p>	خارج سازمانی



تمرین: شناسایی دانش

ضمنی	آشکار	
دانشِ ضمنیِ داخل سازمان	دانشِ آشکارِ داخل سازمان	داخل سازمانی
دانشِ ضمنیِ خارج سازمان	دانشِ آشکارِ خارج سازمان	خارج سازمانی

مدیریت دانش؟

۳-۲۴. مدیریت دانش

مدیریت کردن با توجه به دانش

توضیحات ۱. مدیریت دانش از یک رویکرد نظام‌مند و جامع برای **بهبود نتایج و یادگیری** استفاده می‌کند.

توضیحات ۲. مدیریت دانش شامل **بهینه سازی** فعالیت‌های شناسایی، خلق، تجزیه و تحلیل، بازنمایی، توزیع و **به کارگیری** دانش برای تولید ارزش سازمانی، می‌شود.

تعاریف و دیدگاه‌ها نسبت به مدیریت دانش

دیدگاه فرآیند محور

فرآیند سیستماتیک شناسایی، خلق، اکتساب، توزیع و کاربری دانش

دیدگاه سرمایه فکری

طیف وسیعی از فعالیت‌ها است که برای مدیریت، تبادل، خلق یا ارتقای سرمایه‌های فکری در سازمان به کار می‌رود.

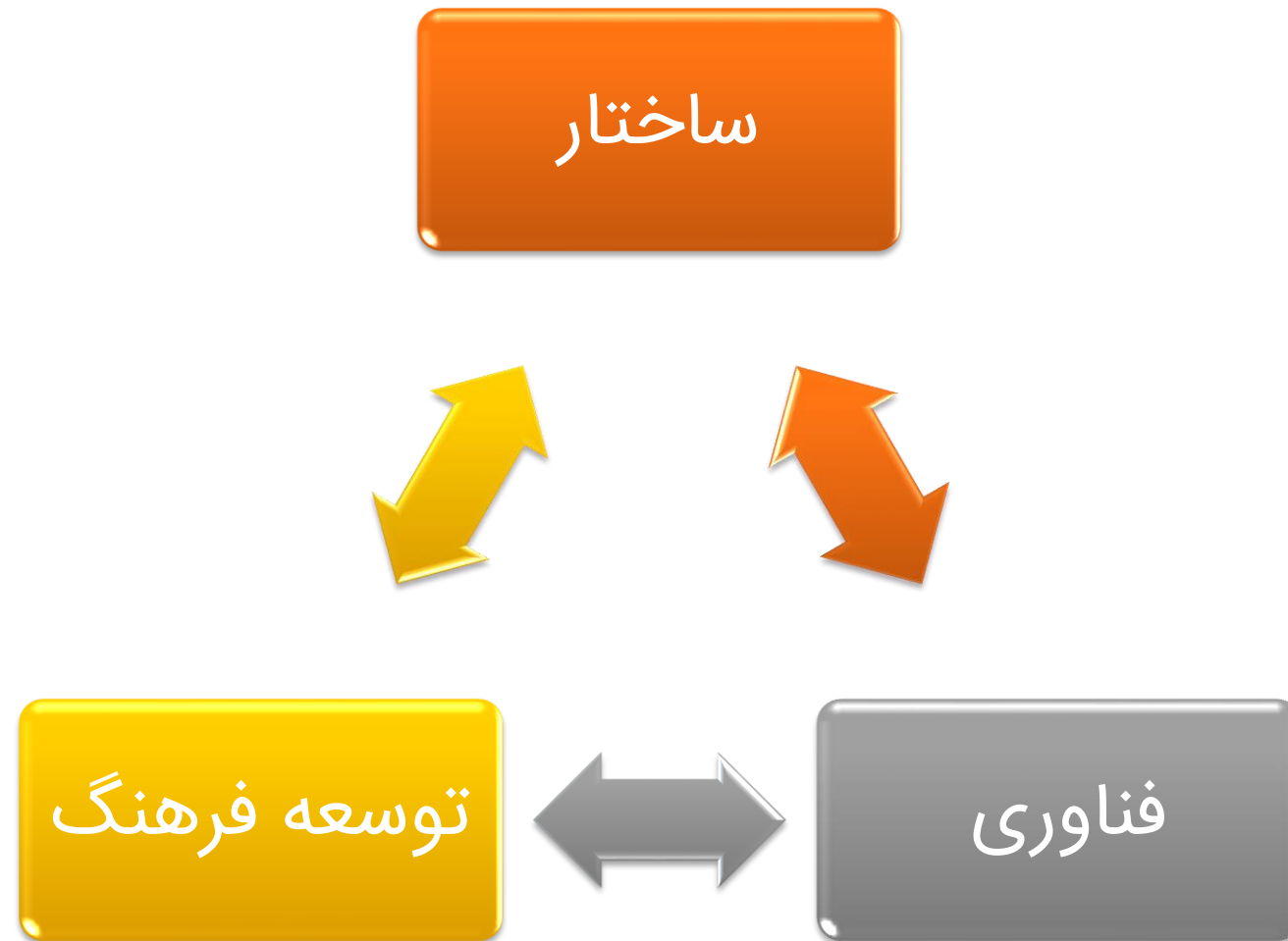
دیدگاه نتیجه محور

رساندن دانش مناسب در مکان و زمان مناسب و به فرد مناسب

دیدگاه فناوری محور

تلفیقی از فناوری‌های هوش کسب و کار، همکاریها، موتورهای جستجو و عامل‌های هوشمند

پایه های پیاده سازی سیستم های مدیریت

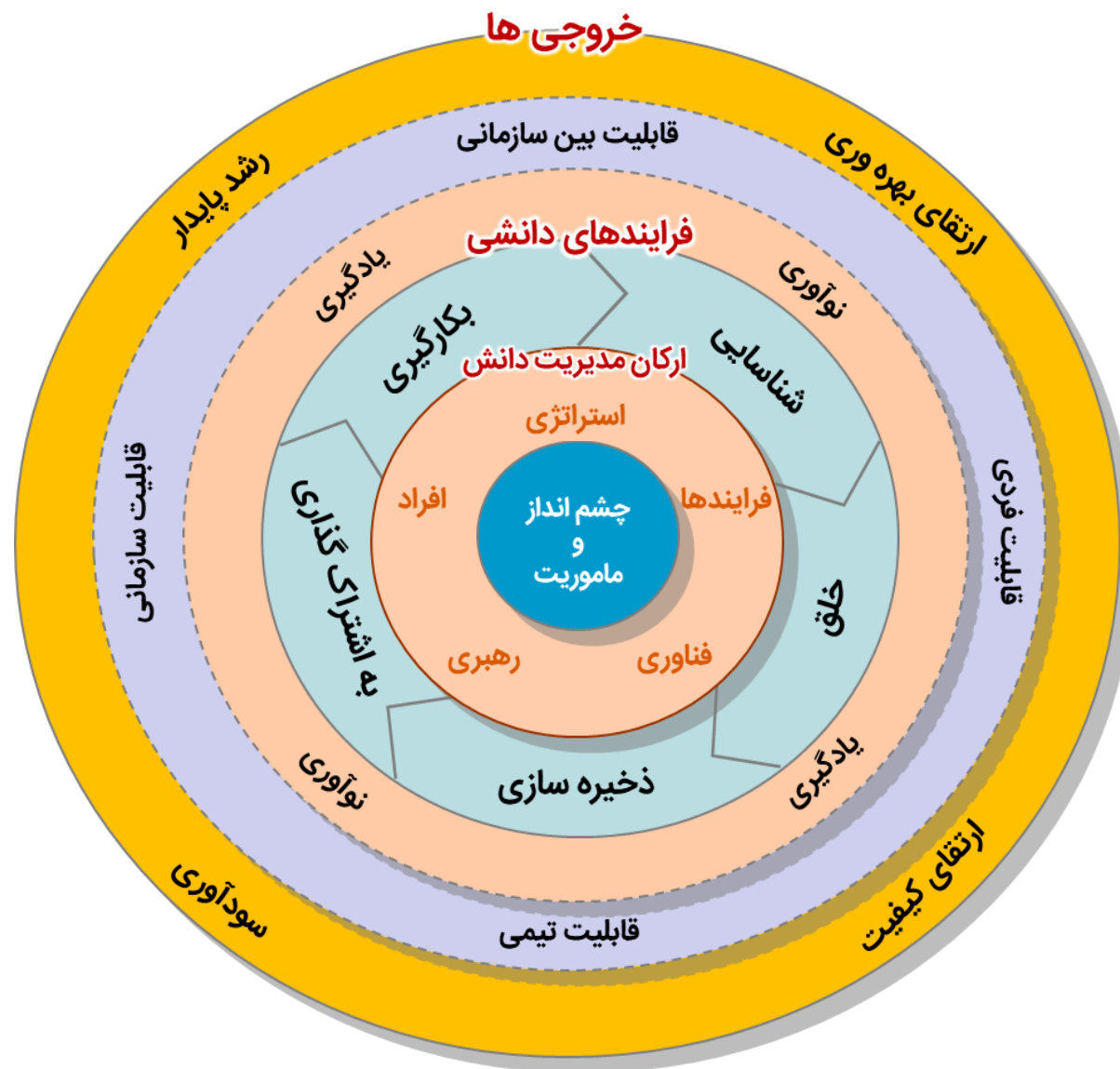


توانمند سازهای مدیریت دانش (ISO 30401)

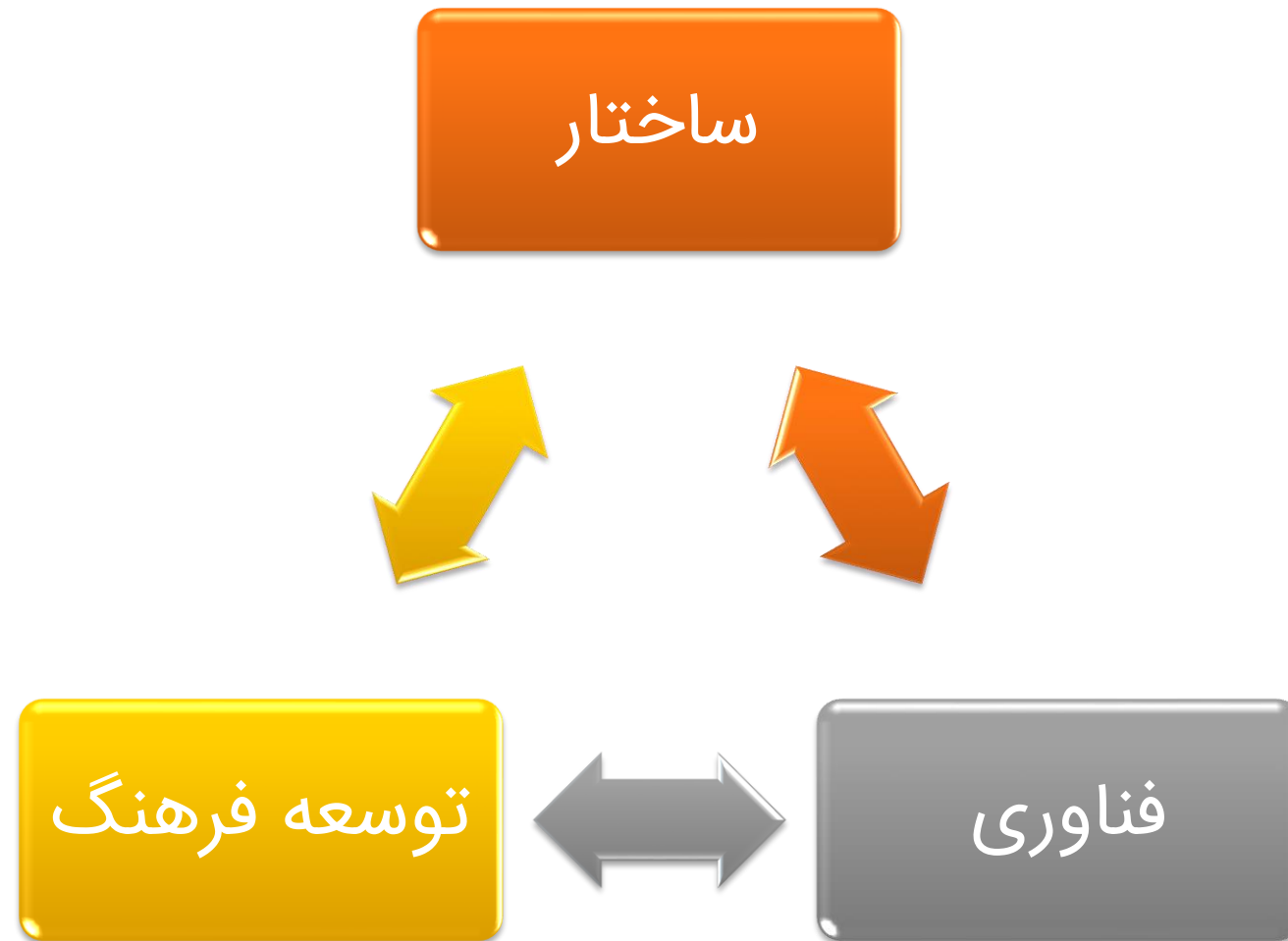
Knowledge management enablers



ارکان یا توانمند سازها از نظر مدل APO



پایه های پیاده سازی سیستم های مدیریت



موانع در ساختار



بورو کراسی



نبود نظم سازمانی

نظم سازمانی از قبیل

- فرآیند ها
- شرح شغل ها
- دستورالعمل ها
-



عدم فرآیند نویسی شفاف در نظر نگرفتن مشکلات سازمان



هدف پیاده سازی مدیریت دانش...؟! نگاه ابزاری به جای هدف

۴-۱. شناخت سازمان و زمینه آن

سازمان باید **نتایج** مورد انتظار از سیستم مدیریت دانش را تعریف کند به گونه ای که از **اهداف و استراتژی های** سازمان پشتیبانی کرده و آن ها را شکل دهد. سازمان باید شکاف ها، ریسک ها، مسائل و فرصت های داخلی و خارجی که با مقاصد سازمان مرتبط هستند یا بر توانایی سازمان در دستیابی به اهداف سیستم مدیریت دانش تاثیر دارند را تعیین کند. اهداف مورد انتظار چه به صورت قابل لمس و چه غیرقابل لمس می تواند به صورت انواع مختلف خروجی مشاهده شود از قبیل:

a. نتایج کسب و کار

b. نتایج سازمانی

c. نتایج مرتبط با مشتری

d. نتایج اجتماعی و محیطی

مدیریت دانش، خود یک هدف نیست، بلکه **ابزاری** برای رسیدن به این اهداف است.

۲-۴. درک نیازها و انتظارات ذینفعان

سازمان باید (موارد زیر را) تعیین کند:

- ذینفعانی که (به نوعی) به سیستم مدیریت دانش مرتبط هستند.
 - الزامات مرتبط با این ذینفعان. این الزامات باید تجزیه و تحلیل شوند و قسمت‌ها و زمینه‌های اصلی که سازمان باید از مدیریت دانش در آن‌ها اطمینان حاصل کند، باید اولویت بندی شوند.
- توضیحات ۱.** نیازها و انتظارات تعیین شده باید از منظر کسب و کار و کارایی سازمانی، ساختار بندی شوند، نه از منظر نیازمندی‌های مدیریت دانش. به طور مثال: نیاز باید در قالب کاهش زمان توسعه محصول تعریف شود نه بازایی سریع تر اسناد.

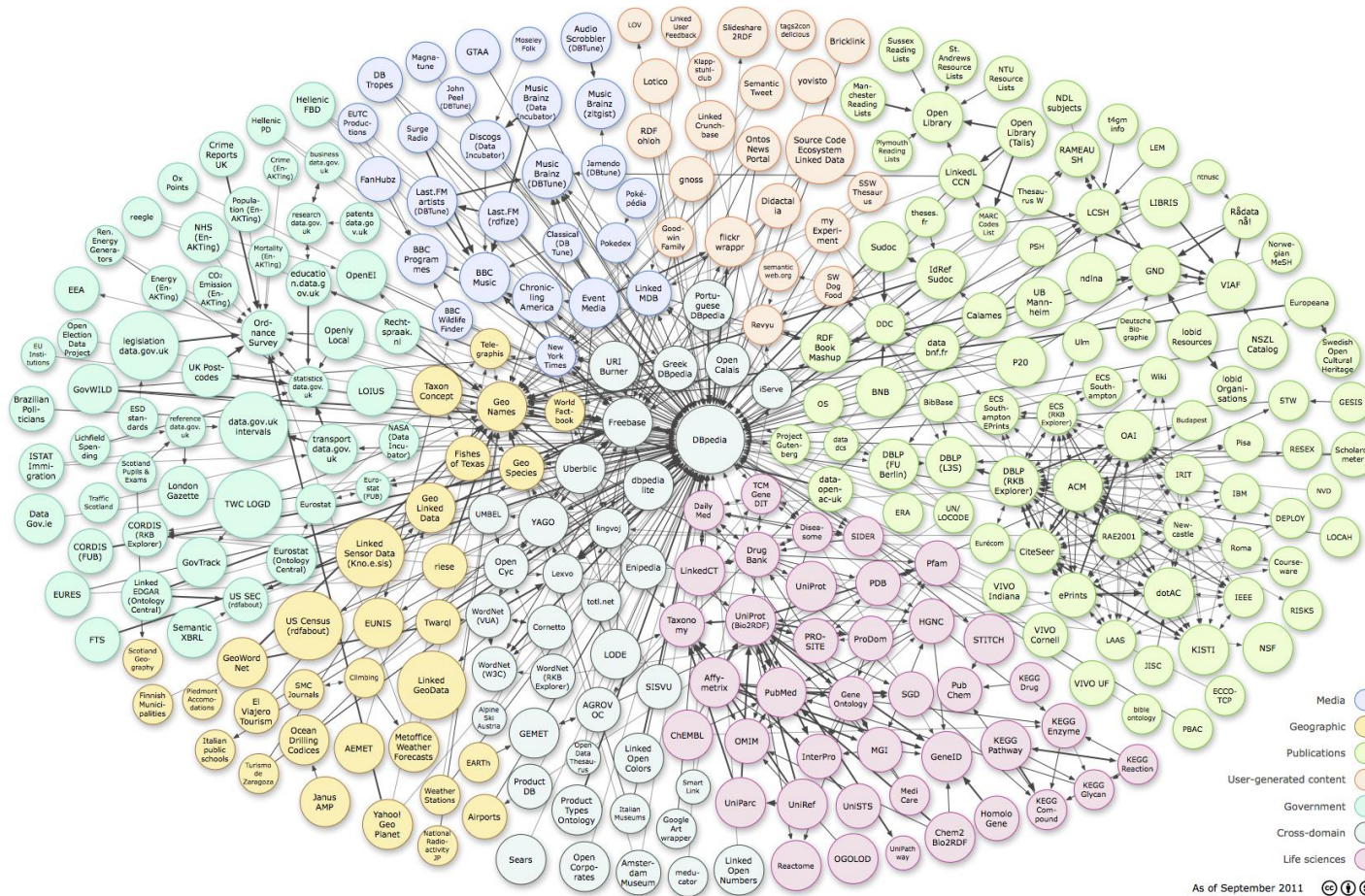
دیر رسیدن به اجرا

TOO LATE

آمپول مدیریت دانش ISO30401

- **تطابق.** هیچ راهکار مدیریت دانشی وجود **ندارد** که به تمام سازمان ها در تمام شرایط تطابق داشته باشد. سازمان ها می توانند بر اساس نیازها و شرایط خود، رویکرد خاص خود را به دانش و مدیریت دانش و نحوه پیاده سازی آن ایجاد کنند.

نگاه درختی و گرافی



As of September 2011

چالش های ساختاری مدیریت دانش

- عدم وجود در چارت سازمانی
- عدم وجود متولی مدیریت دانش
- محدودیت های قانونی برای پاداش دهی و ارتقای دانش
- عدم وقت متناسب پرسنل و اولویت پایین مدیریت دانش
- عدم هماهنگی با نهادهای بالادستی و همکار
- عدم وجود واحد درخواست کننده خروجی مدیریت دانش در سازمان

عدم پیوستگی در انجام فعالیت های مدیریت دانش



موانع فرهنگ / آموزش



عدم حمایت مدیر



صبر صبر صبر...





پیوست C

فرهنگ مدیریت دانش

فرهنگ مدیریت دانش یک عنصر حمایت کننده در فرهنگ سازمانی است. فرهنگی که در آن رفتارهایی از قبیل جست و جو، اشتراک گذاری، بهبود و استفاده از دانش را تشویق کرده و انتظار بروز این رفتارها را از افراد دارد، از ایجاد و استفاده از سیستم مدیریت دانش درون سازمان پشتیبانی می کند. مضاف بر این یک بعد فردی برای فرهنگ مدیریت دانش موجود است و نهایتاً هر فرد از طریق رفتارها و عکس العمل هایش مسئول نشان دادن میزان تعهدش به (فرهنگ مدیریت دانش) سازمان است. فرهنگ مدیریت دانش بر ارزش دانش فردی و سازمانی (دانش به اشتراک گذاشته شده) تاکید دارد چون به سازمان سود می رساند.

فرهنگ مدیریت دانش نشان می دهد کارکنان تا چه حد:

- در بحث در مورد مسائل و ارائه پیشنهادات احساس راحتی می کنند؛
- اطلاعات و دانش را به صورت باز و صادقانه برای بهبود جریان دانش و عمومی شدن آن در سازمان اشتراک گذاری می کنند؛
- احساس می کنند می توانند به صورت خودکار بر اساس دانش اقدام کنند؛
- مسئول یادگیری و نتایج کاری خود هستند؛
- دانش خود را بجای نگهداشتن برای خودشان به دیگران ارائه می دهند؛
- به جای رقابت، با همکارانشان همکاری می کنند؛
- از دانش سازمانی حفاظت می کنند؛
- زمان کافی به بازنگری و یادگیری اختصاص می دهند؛
- برای کسب دانش جدید از طریق تجربه شخصی ارزش قائلند (خواه پیروزی باشد یا شکست).

چالش های فرهنگی مدیریت دانش

✓ عدم امنیت شغلی در صورت تسهیم دانش

✓ عدم انگیزش متناسب با تسهیم دانش

✓ سوء استفاده از دانش دیگران

✓ نارضایتی های سازمانی

✓ فوت کوزه گری

✓ عدم توانایی استخراج دانش شخصی

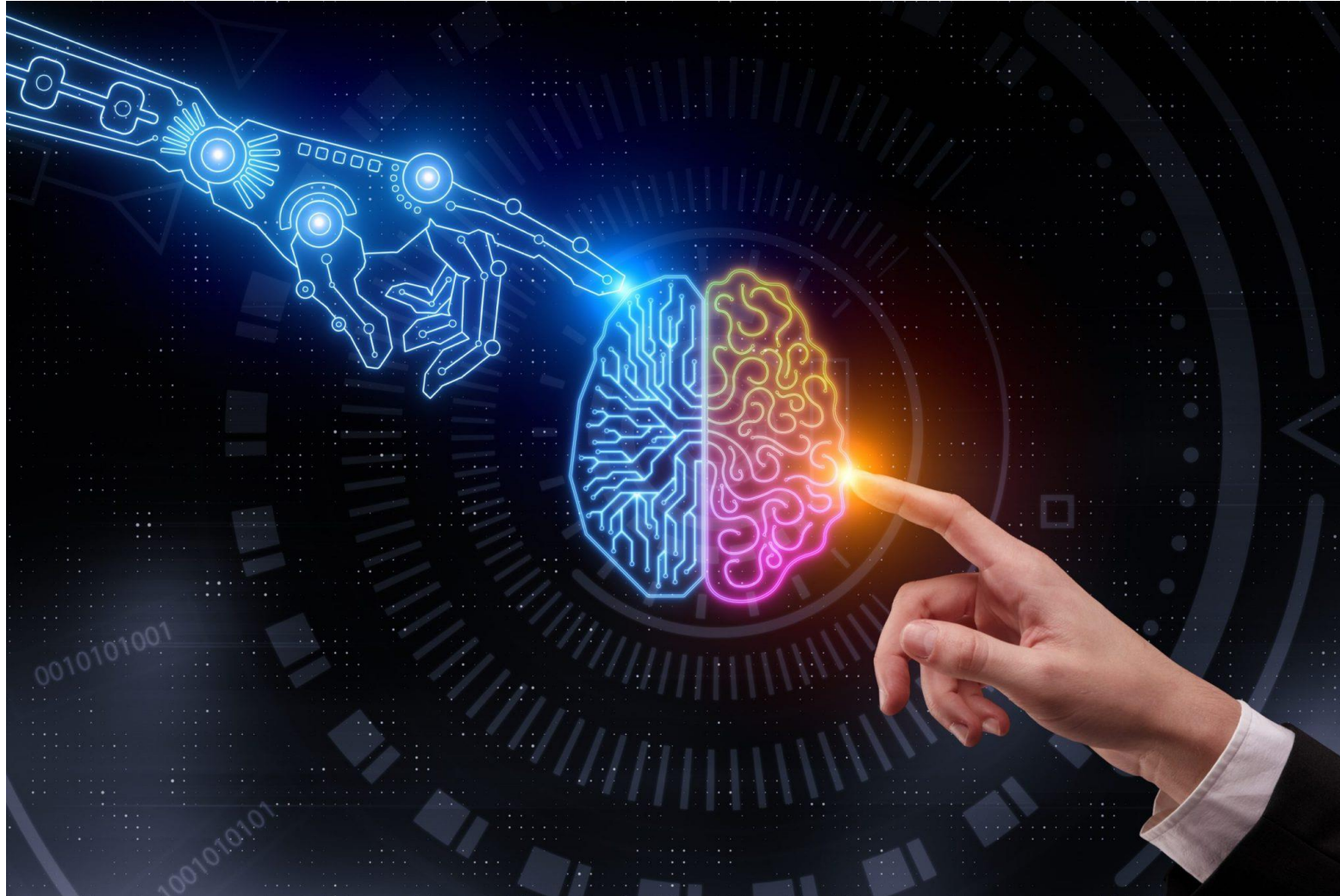
✓ عدم توانایی ثبت دانش

✓ وجود سازمان های غیررسمی

چالش های فرهنگی مدیریت دانش

- ✓ عدم احساس نیاز به مدیریت دانش
- ✓ ترس از ارزیابی دانش
- ✓ ترس از ارائه و اعلام شکست‌ها
- ✓ عدم وجود وقت کافی
- ✓ افت داشتن انتقال دانش
- ✓ عدم اعتقاد به وظیفه بودن نشر دانش
- ✓ عدم اعتقاد واقعی مدیران
- ✓ عدم اعتقاد به هم‌افزایی و استفاده شخصی در صورت نشر دانش

موانع در فناوری



برخی از ابزارهای آی تی در مدیریت دانش



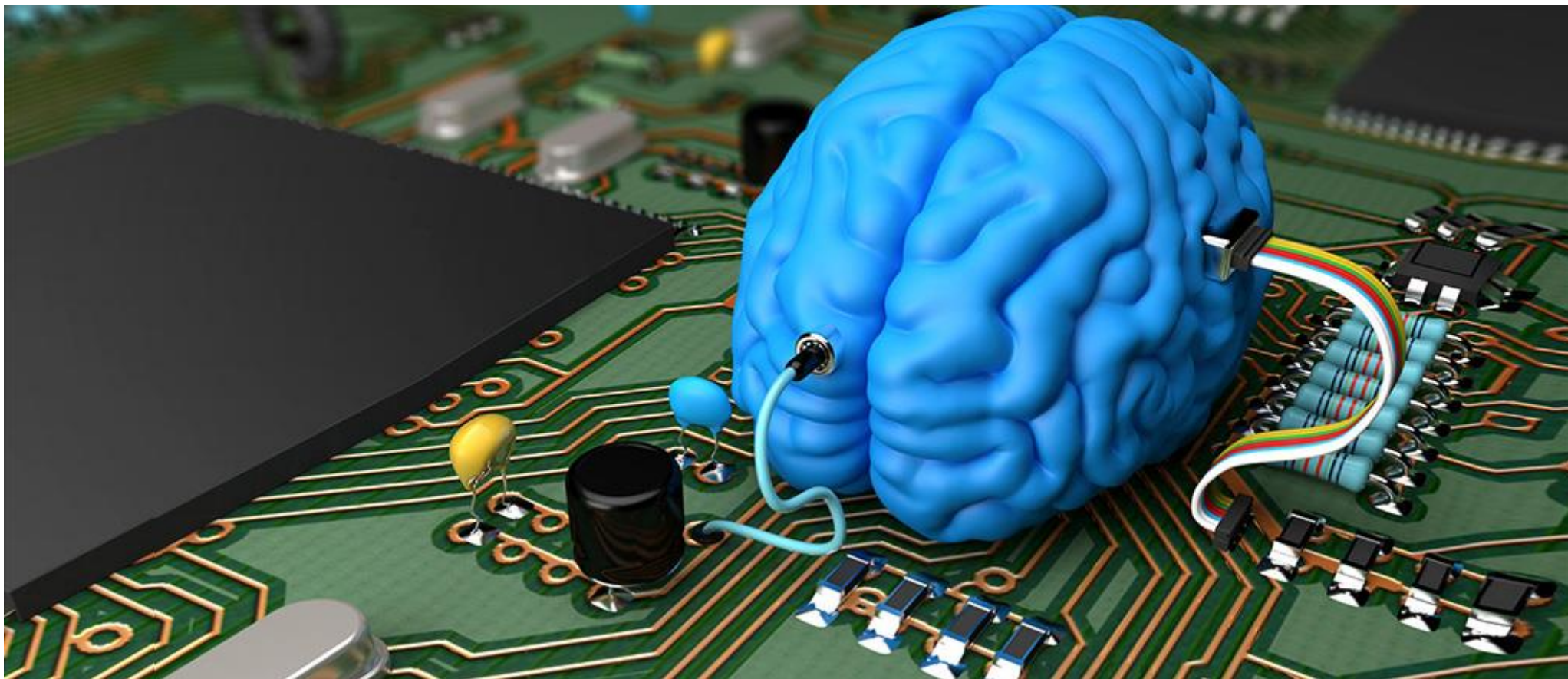
نرم افزارهای مرتبط با مدیریت دانش

- مدیریت مستندات (Document Management)
- مدیریت محتوا (Content Management)
- پشتیبانی گروه (Group Support)
- پشتیبانی انجمن ها و جوامع (Community Support)
- پشتیبانی تصمیم گیری و هوشمندی کسب و کار (Decision Support) و (Business Intelligence)

انتخاب نادرست تکنیک ها و ابزارها



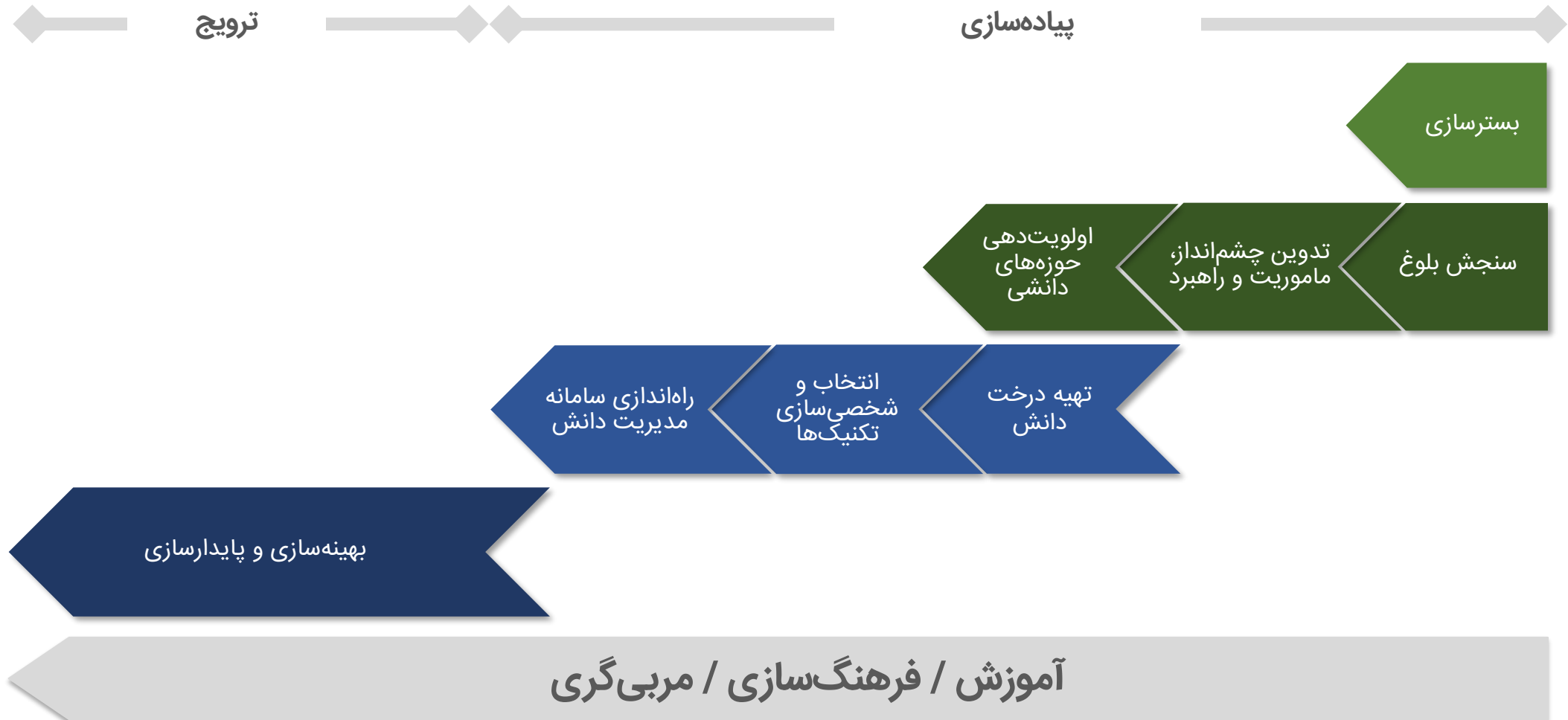
نبود دانش فناوری در سازمان



دیدگاه منفی نسبت سیستم های نرم افزاری



نمای کلی بسته مدیریت دانش دستگاہ‌های اجرایی





پرسش‌های متداول - FAQ

در آموزش‌ها، ویدئوهای مشاوره‌ای و تمپلیت‌ها تلاش شده کلیه زوایای تکالیف مدیریت دانش به خوبی پوشش داده شود؛ همچنین از راهنماهای متنی نیز استفاده شده است. با تهیه هر پکیج به پرسش‌های مورد نیازتان و پرسش‌های متداول سازمان‌های مختلف دسترسی دارید.



مشاوره حضوری

انجام برخی تکالیف استقرار نظام‌نامه مدیریت دانش نیاز به همفکری و مشاوره شخصی دارد. در هر پکیج با توجه به نوع فعالیت‌ها و تکالیف، جلسات حضوری یا آنلاین در نظر گرفته شده است که مشاور ارشد مدیریت دانش به شما در تهیه خروجی مورد نظر کمک می‌کند.



امکانات نرم‌افزاری

اجرای تکالیف استقرار نظام‌نامه مدیریت دانش به امکانات نرم‌افزاری نیاز دارد. از پایگاه دانش و فرایندهای مدیریت دانش گرفته تا داشبوردهای حرفه‌ای که به تهیه گزارش‌ها و تحویل آن‌ها به مراجع و سازمان‌های بالادستی کمک می‌کنند. کلیه این امکانات روی قوی‌ترین بستر نرم‌افزاری مدیریت دانش در ایران به شما ارائه می‌شود.



تمپلیت‌های آماده

تمپلیت‌های آماده بین ۷۰ تا ۹۰ درصد کار را برای شما انجام داده‌اند، وظیفه شما فقط شخصی‌سازی، انجام محاسبات خاص سازمان یا انتخاب از بین گزینه‌ها است. آن‌ها بر اساس تجربه ما ساخته شده‌اند تا زحمت شما به حداقل برسد.



ویدئوی مشاوره‌ای

ویدئوهای مشاوره‌ای که توسط مجرب‌ترین مشاوران مدیریت آماده شده، به همراه تمپلیت‌ها کمک می‌کند تا به راحتی از پس تکالیف استقرار نظام‌نامه مدیریت دانش برآیید.



آموزش / آزمون / گواهینامه

اطمینان از اینکه تمامی افراد مرتبط با تیم مدیریت دانش، آموزش‌های کافی را دیده‌اند. در زمان و مکان برگزاری آموزش، آزادی عمل دارید. آزمون‌های این بخش تضمین‌کننده کیفیت یادگیری افراد است و گواهینامه‌ها باعث افزایش انگیزه در آنها می‌شود.

ارتباط با شرکت اینوتکس

راه های ارتباطی

ایمیل: info@InKnowTex.ir

تلفن: ۲۶۴۱۳۶۳۰ - ۲۶۴۱۳۳۶۷

آدرس: تهران، میرداماد، شمس تبریزی جنوبی، رامین،
پلاک ۱۶

ممنون از توجه شما!

