

به نام آنکه جان را فکرت آموخت

مدیریت دانش در سازمان ها



برای دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات گرایش مدیریت دانش
دانشگاه فردوسی مشهد

مدرس: مصطفی جهانگیر (PhD)

www.mjahangir.ir

mjahangir@varastegan.ac.ir

ابزارها و روش های استخراج دانش ۱

2



مرور درس آموخته های پروژه project lessons learned review

جلسه مرور درس آموخته های پروژه چه زمانی برگزار می شود؟

4

تاریخچه

- برای اولین بار توسط ارتش آمریکا مورد استفاده قرار گرفت.
- بعد از انجام هر عملیات یا پروژه ای، افراد درگیر در موضوع به دور هم جمع شده و به بحث، بررسی و تبادل نظر می پردازند.

زمان برگزاری

- پایان پروژه
- در صورت عدم امکان ادامه پروژه و توقف آن
- روی دادن اتفاق خاصی در پروژه

چستی درس آموخته های پروژه

افراد در سازمان شما، هر لحظه مشغول انجام پروژه های مختلفی هستند.

دست و پنجه نرم کردن با مشکلات متنوعی که در اجرای موفق این پروژه ها وجود دارد، موجب می شود افراد چیزهای جدیدی یاد بگیرند.

اگر این چیزهای جدید را در ابتدای پروژه می دانستند سریعتر، کم هزینه تر و راحت تر آن را به انجام می رساندند.

به این موارد درس آموخته گفته می شود.

درس آموخته ها از درگیر شدن با مساله های دنیای واقعی یا حل آن ها به دست می آیند.

پس از معرفی مجموعه ای از رویه‌های جدید کاری

پس از بکارگیری یک سیستم کامپیوتری جدید

پس از یک دوره آموزشی

پس از اتمام یک پروژه تحقیقاتی

پس از تکمیل یک پروژه ساختمانی

پس از انجام یک عمل جراحی دشوار

نمونه ای از درس آموخته های پروژه

نمونه مشکل در شعبه یک بانک

- دستگاه خودپرداز دچار مشکلی می شود که برای راه اندازی آن نیاز به دانستن نکته خاصی هست.
- تا زمانی که تیم پشتیبانی شرکت سرویس دهنده برسد، امکان سرویس دهی به مشتریان وجود ندارد در حالی که مشکل توسط خود افراد شعبه قابل حل بوده است.
- آیا نکته ای که افراد این شعبه خاص یاد گرفته اند باید محصور به همان شعبه بماند یا بین تمام شعب به اشتراک گذاشته شود؟

اهداف و دستاوردهای جلسه مرور درس آموخته های پروژه

8

ارزیابی اتفاقاتی که در طول انجام پروژه رخ داده است (چه کارهایی خوب انجام شده است و چه کارهایی مطابق برنامه پیش نرفته است و غیره).

بررسی درسهایی که در طول پروژه آموخته شده است و می تواند برای پروژه های آتی مفید و راهگشا باشد.

به افراد این امکان را می دهد تا تجربیات خود را بیان کنند و به اشتراک بگذارند.

تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار

آشکارسازی دلایل و عوامل موثر در شکست و یا موفقیت بخشی از پروژه

یادگیری افراد از یکدیگر

اقدامات پیش از جلسه مرور درس آموخته های پروژه

9

هماهنگ کردن تاریخ، زمان و مکان جلسه

طرح ریزی دستور کار جلسه

اطلاع رسانی به شرکت کنندگان درباره جلسه و اطلاعات و اسنادی که لازم است برای جلسه آماده کنند.

تهیه تمامی مدارک و اسنادی که برای جلسه لازم است و توزیع آن به شرکت کنندگان

علاوه بر مدیر و اعضای کلیدی پروژه، دعوت از مشتریان پروژه و اعضای تیم پروژه‌هایی که قصد دارند پروژه‌های مشابهی انجام دهند مفید خواهد بود.

اقدامات در حین جلسه مرور درس آموخته های پروژه

10

اطمینان حاصل کردن از اینکه بحث های گروهی روان و سریع جریان می یابد
(جمع بندی نکته ها، یادآوری موضوعات طرح شده و ...)

یادداشت برداری جلسه شامل ضبط رسمی تمامی دستاوردها، محدوده های
مشکل شناسایی شده و تصمیمات اتخاذ شده.

ارائه یک خلاصه و مرور کلی از پروژه، فازها و مراحل آن و یا نقاط حساس و
کلیدی

مشارکت مؤثر و فعال همه شرکت کنندگان در بحث ها و تصمیم گیری ها

اقدامات پس از جلسه مرور درس آموخته های پروژه

11

آماده‌سازی و توزیع گزارش و صورتجلسه برای همه شرکت‌کنندگان و افراد دیگری که تیم پروژه تشخیص می‌دهد.

گزارش جلسات مرور درس آموخته‌های پروژه برای استفاده در پروژه‌های مشابه آینده باید با دقت ثبت شود.

در جلسه مرور درس آموخته های پروژه چه چیزهایی باید بررسی شوند؟

موضوعات

- اندازه گیری میزان پاسخگویی پروژه به نیازهای مشتریان
- شناسایی کارهایی که خوب انجام شده است و کارهایی که به بهبود نیاز دارد.
- بررسی و بحث در مورد شیوه ها و روش های بهبود
- اهداف و خروجی های پروژه باید مورد مرور و بررسی قرار گیرد. اهداف مدنظر پروژه چه بود و به چه چیزهایی دست یافتیم؟

سوالات

- چه اتفاقی افتاد؟
- چرا اتفاق افتاد؟
- چه مواردی می توانست بهتر انجام شود؟
- چه چیزی از این تجربه می توان آموخت؟

بایسته های جلسه مرور درس آموخته های پروژه

شرایط مناسبی در جلسه ایجاد شود. حس اعتماد، یادگیری، آرامش و صمیمیت در جلسه وجود داشته باشد. این جلسه برای انتقاد یا ارزیابی افراد پروژه نیست و افراد پروژه نباید احساس کنند که در حال مواخذه شدن هستند.

استفاده از یک نفر به عنوان تسهیلگر می تواند موثر باشد. تسهیلگر کمک می کند که بحث ها به بیراهه کشیده نشوند، همه در بحث و تبادل نظر شرکت داشته باشند و کسی مورد بازخواست قرار نگیرد. بهتر است تسهیلگر خودش نقش مهمی در پروژه نداشته باشد.

جلسه غیر رسمی مرور درس آموخته های پروژه

14

جلسه غیر رسمی

- در شیوه غیر رسمی پس از رویدادهای کوچکتر و کوتاه تر یا پس از یک رویداد خاص در یک پروژه کوچک نیازی به طرح ریزی و آمادگی نیست و می تواند سریعاً در یک جلسه باز و صمیمی به طول یک ساعت با یک کاغذ و قلم ساده انجام شود.

کافی است سوالات زیر پرسیده شود:

- چه اتفاقی افتاد؟
- چرا اتفاق افتاد؟
- چه مواردی می توانست بهتر انجام شود؟
- چه چیزی از این تجربه می توان آموخت؟



مصاحبه‌های خروج از خدمت Exit Interview

مصاحبه‌های خروج از خدمت

- بازنشستگی کارکنان
- انتقال به یک محل دیگر
- اخراج یا استعفا

این مصاحبه‌ها هنگامی که کارکنان می‌خواهند سازمان را ترک کنند صورت می‌پذیرد:

- چرا کارمند شرکت را ترک می‌کند؟
- کارمند در ارتباط با کارش چه چیزی را دوست داشته و چه چیزی را دوست نداشته؟
- فکر می‌کند که سازمان در چه زمینه‌هایی نیاز به بهبود دارد؟

هدف از این مصاحبه‌ها، فراهم آوردن بازخوردهایی در مورد این است که:

مزایا و دستاوردهای مصاحبه‌های خروج از خدمت

17

هنگامی که افراد سازمان را ترک می‌کنند، دانش آنها از بین نمی‌رود و سازمان به قسمتی از دانش این شخص دست پیدا می‌کند و می‌تواند آن را در اختیار افراد دیگر قرار دهد.

افرادی که از سازمان می‌روند فرصتی برای بیان احساسات و ابراز سهم خود و خدمات خویش در سازمان و اثرات بجای مانده از خود پیدا می‌کنند و احساس مثبتی نسبت به سازمان پیدا می‌کنند.

نقاط ضعف و قوت سازمان آشکار می‌شوند.

روش اجرای مصاحبه های خروج از خدمت

زمانی که متوجه شدید شخصی قصد دارد سازمان را ترک کند، برای مصاحبه با او برنامه ریزی کنید. بهتر است برنامه ریزی انجام مصاحبه در زمان باقی مانده تا ترک سازمان انجام شود.

مشخص کنید که چه کسانی در سازمان می توانند از دانش او بهره مند شوند و آنها به دانستن چه چیزهایی نیاز خواهند داشت.

طرحی برای دریافت دانش او قبل از اینکه سازمان را ترک کند، بسازید. این مورد شامل هر دو نوع دانش ضمنی و آشکار خواهد بود.

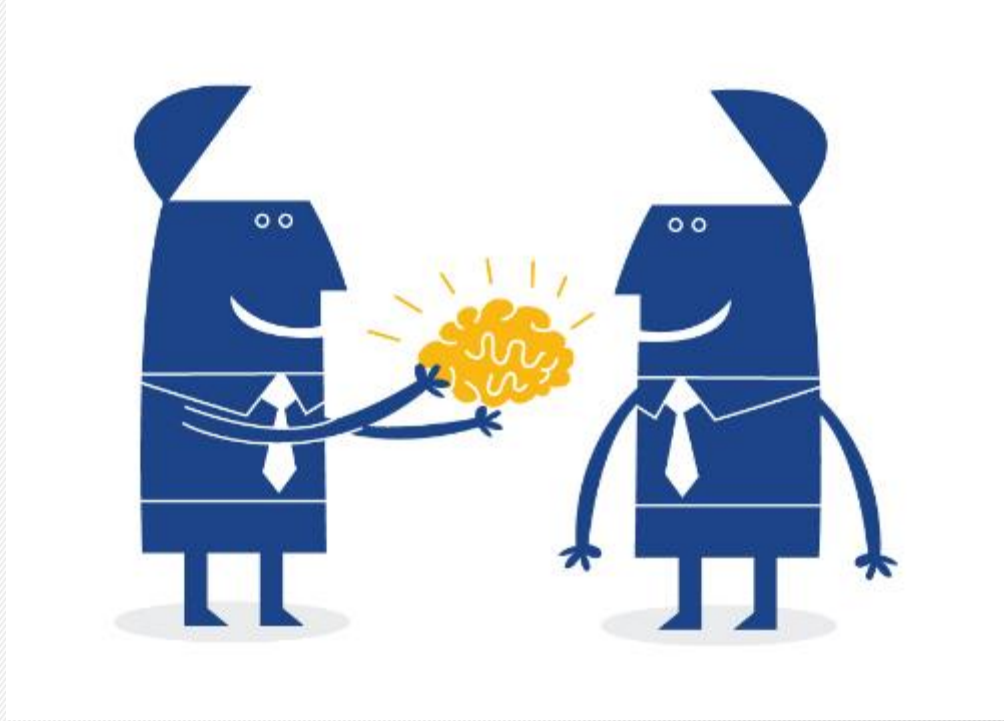
در مورد دانش آشکار، مطمئن شوید که ترک کننده، فایل های مربوطه را (شامل اسناد کاغذی و فایل های کامپیوتری) به پوشه های به اشتراک گذاشته شده یا به یک کتابخانه انتقال می دهد.

در مورد دانش ضمنی، نیاز خواهید داشت که با ترک کننده به صورت رو در رو مصاحبه کنید. با بررسی وظایف کلیدی شخص بر اساس شرح شغل یا طرح عملکرد سالانه، برای مصاحبه با او آماده شوید.

روش اجرای مصاحبه های خروج از خدمت

لازم است که پیش از شروع مصاحبه، اطلاعاتی را که می خواهید جمع آوری کنید، مشخص نمایید.

در یک مصاحبه متمرکز بر دانش، تمرکز مصاحبه بر این است که دانش دریافت شده برای نفر بعدی که قصد انجام آن کار را دارد و یا برای کسانی که کار مشابهی را انجام می دهند، مفید باشد.



تشکیل تیم مهندسی دانش Knowledge engineering team

هدف

- استخراج دانش ضمنی کارکنان متخصص و با تجربه

مراحل

- مشخص کردن دانشی که باید استخراج شود.
- شناسایی خبرگان موردنظر
- شناسایی اعضا و تشکیل تیم مهندسی دانش
- انجام استخراج دانش از خبرگان
- سازماندهی و بسته‌بندی دانش استخراج شده

روش مستقیم

- به طور مستقیم به درخواست توضیح از خبره در رابطه با چگونگی انجام کار می پردازند.
- برای موفقیت این روش باید خبره به اندازه کافی توانایی و رضایت برای به استخراج دانش خود را داشته باشد.

روش غیرمستقیم

- به منظور دست یابی به اطلاعاتی به کار می روند که به راحتی توسط خبره قابل بیان نیستند.

مصاحبه: روش مستقیم مهندسی دانش

یکی از پرکاربردترین و گسترده ترین روش هایی است که به منظور استخراج دانش خبرگان توسط مهندسان دانش مورد استفاده قرار می گیرد.

قالب این جلسات می تواند از یک جلسه غیر رسمی دو نفره تا یک جلسه رسمی که گروهی از افراد با تجربه ملاقات می کنند، متفاوت باشد.

در این جلسات می توان صدای خبره را ضبط کرد، از وی فیلم برداری کرد یا حتی به نوشتن صحبت های خبره پرداخت.

خبره مورد نظر می تواند از داخل یا خارج سازمان باشد.

مصاحبه می تواند بدون ساختار، نیمه ساختارمند یا ساختارمند باشد.

یک راه برای تبدیل دانش ضمنی خبرگان به دانش صریح و آشکار است.

در این روش خبره نه تنها با تشریح آنچه که انجام داده است می پردازد، بلکه در کنار آن از وی خواسته می شود تا به بیان چرایی آنها نیز پردازد تا زمینه ای را فراهم نموده و به توضیح فلسفه پنهان در پشت هر تصمیم پردازد.

تمایل خبرگان به بیان تجربیات خود نسبت به نوشتن آن

زمان بری اندک روش در مقایسه با بسیاری از روش های دیگر

در جلسه مصاحبه با خبرنگاران چه سوالاتی پرسیده شوند؟

25

اولین کاری که در مواجهه با این مشکل انجام می‌دهید چیست؟

چگونه تشخیص می‌دهید در چه زمانی باید این کار انجام شود؟

اگر کار دیگری انجام بدهی چه می‌شود؟

اشتباهات مرسوم کدامند؟

چه عواملی باعث می‌شود که شما اینکار را بهتر انجام دهید؟

چه عواملی باعث بهبود این فرآیند می‌شود؟

روش های دریافت اطلاعات از خبره

ترسیم نقشه ذهنی

- نقشه ذهنی، دیاگرامی است که به تبیین ارتباط میان مفاهیم و موضوعات می-پردازد و ابزاری گرافیکی برای سازماندهی و نمایش دانش است. خروجی این روش رویه هایی است که خبره برای حل یک مشکل یا انجام یک فعالیت در پیش گرفته است.

تجزیه و تحلیل مقطعی

- هنگامی که خبره مشغول انجام کاری یا حل مشکلی است، کار خبره توسط استخراج گر با سوالاتی کاوشگرانه متوقف می شود. در این روش تأکید بر شناسایی منطق قرار گرفته در پشت هر تصمیم خبره است.

بحث در رابطه با مشکل

- بحث در رابطه با مشکلاتی که خبره با آنها درگیر بوده، ابعاد آنها و راهبردها و تکنیک هایی که وی برای حل مشکل به کار برده است. راهبردهای کارگشای خبره در این روش شناسایی شده و فرایند تصمیم خبره برای حل مشکل ترسیم می شود.

مثالی از مصاحبه با یک پزشک

هدف

- شناسایی عواملی که از دیدگاه یک پزشک بر ایجاد اطمینان در بیمار اثرگذار هستند.

بخش معرفی

- شما معمولاً در کارتان با بیمارهایی سر و کار دارید که دارای درجات مختلفی از یک بیماری بوده و مشتاق به دست آوردن سلامتی خود هستند. این افراد اغلب از اثرات و عواقب بیماری خود اطلاعی ندارند. بنابراین من حدس می زنم که ارتباط میان پزشک و بیمار بسیار مهم است و تمایل دارم بدانم که از دیدگاه شما چه عواملی می توانند باعث یک ارتباط خوب میان این دو شود؟

بخش اصلی بحث

- چه عواملی بر ایجاد حس اعتماد از سوی پزشک اثر دارند؟
- بیماران چگونه به ارزیابی صلاحیت پزشکان می پردازند؟ منظور من این است که چه خصوصیات و ویژگی هایی حس مثبتی را نسبت به صلاحیت پزشک در ذهن بیمار به وجود می آورند؟

سخن پایانی

- آیا من موضوع مهمی را فراموش نکرده ام که در ذهن شما باقی مانده باشد؟ آیا شما سوالی ندارید؟