

## روش اجرایی

## مدیریت دانش

P-MA-۰۵-۰۰۰

تصویب کننده	تأیید کننده	بررسی کننده	تهیه کننده	
سعید رسالی	رضا سیار	مدد کمیلی	نعیمه ایلخانی	نام و نام خانوادگی
مدیرعامل	معاون منابع انسانی	مدیر دفتر تمنا	رئیس گروه سیستمهای مدیریتی	سمت
تاریخ:	تاریخ:	تاریخ:	تاریخ:	امضا

۱۳۰۲/۰۲/۲۴

۱۳۰۲/۰۲/۲۴

**۱- هدف**

هدف از تدوین این دستورالعمل، تشریح فعالیت‌های فرآیند مدیریت دانش شرکت شامل شناسایی منابع دانش، کنترل مستند شدن و یکپارچه‌سازی، ارزیابی کاربرد و ایجاد مخزن دانش، پژوهش و شناسایی دانش نوین و قابل کاربرد و در نهایت گسترش و ارتقای مهارت کارکنان از طریق به اشتراک‌گذاری دانش سازمانی به تناسب مسئولیت‌ها و شرح وظایف در راستای ارتقای کیفیت ارائه خدمات به ذینفعان و اداره سازمانی با رویکرد دانش مداری می‌باشد.

**۲- دامنه کاربرد**

این دستورالعمل در شناسایی و تأمین دانش کلیه فرآیندها و سطوح سازمانی اعم از ستادی و عملیاتی کاربرد دارد.

**۳- تعاریف**

- ۳-۱- دانش: دانش ترکیبی از تجربیات، اطلاعات مرتبط بهم و نگرش هاست.
- ۳-۲- مدیریت دانش: عبارت است از کنترل و هدایت جریان دانش سازمان از دارایی نامشهود به دارایی مشهود سازمانی تا همه کارکنان سازمان به آن دسترسی داشته باشند به شکلی که معلومات کارکنان را بهبود بخشد.
- ۳-۳- دانش پنهان/ ضمنی/ تجربه: عبارت است از دانشی که در ذهن افراد ماهر جای دارد و در قلمروی دانش شخصی، شناختی و تجربی قرار می‌گیرد.
- ۳-۴- دانش آشکار/ تصریحی: عبارت است از دانشی که مستند بوده و جنبه تخصصی دارد و به خوبی قابل ثبت و در دسترس می‌باشد. مانند خط‌مشی‌ها، روش‌های اجرایی، دستورالعمل‌ها، استانداردها و نرم‌افزارها و ...
- ۳-۵- تجربه: توصیفی است از توان تخصصی و حرفه‌ای ناشی از کار افراد که معمولاً ثبت نشده و یک موقعیت واقعی از یک موضوع خاص است که فرد در کار با آن مواجه شده است.
- ۳-۶- درخت دانشی: شامل واحدهای مختلف به همراه فعالیت‌های مرتبط که توسط شرکت توانیر تهیه و به شرکت‌های توزیع ابلاغ شده است.
- ۳-۷- خیره دانشی: افراد تعیین شده توسط معاونت‌ها، برای هر یک از فعالیت‌های مرتبط در درخت دانشی، که به شرکت توانیر معرفی شده‌اند.

## ۴- شرح عملیات

## ۵-۱- ارکان:

- مدیر عامل
- کمیته مدیریت دانش
- دبیرخانه کمیته مدیریت دانش

## ۵-۲- وظایف:

## ۵-۲-۱- اعضای کمیته مدیریت دانش

این کمیته با هدف راهبری نظام مدیریت دانش تشکیل گردیده و اعضای آن عبارتند از:

- مدیر عامل (رئیس کمیته)
- کارشناس تحول و توسعه بهره وری (دبیر کمیته)
- معاون منابع انسانی (عضو کمیته)
- نماینده معاونت برنامه ریزی و مهندسی (عضو کمیته)
- نماینده معاونت بهره برداری و دیسپاچینگ (عضو کمیته)
- نماینده معاونت منابع انسانی (مدیر دفتر آموزش و برنامه ریزی نیروی انسانی) (عضو کمیته)
- نماینده معاونت مالی و پشتیبانی (عضو کمیته)
- نماینده معاونت فروش و خدمات مشترکین (عضو کمیته)
- مدیر دفتر فناوری اطلاعات و ارتباطات (عضو کمیته)
- مدیر دفتر روابط عمومی (عضو کمیته)
- عضو مدعو به عنوان نماینده واحدهای تابعه (عضو کمیته)

## ۵-۲-۲- وظایف کمیته مدیریت دانش

- برنامه ریزی جهت اجرای مصوبات وزارت نیرو یا شرکت توانیر در رابطه با نظام مدیریت دانش سازمانی
  - سیاست گذاری به منظور راهبری فعالیت های مدیریت دانش سازمانی در شرکت
  - استقرار سیاستها و نظارت بر اجرای برنامه ها و پروژه های مدیریت دانش سازمانی
  - تهیه دستورالعمل ها و آیین نامه های مورد نیاز و بازنگری آنها و ارایه به مدیر عامل جهت تصویب
  - مدیریت فرآیند ترسیم نقشه دانش سازمانی
  - برنامه ریزی و اجرای طرح های مناسب اعم از فرهنگی، آموزشی و تبلیغاتی
  - پیشبرد برنامه های مدیریت دانش سازمانی
- ۵-۲-۳- بررسی و تجزیه و تحلیل اولیه دانش و تجربیات گردآوری شده و یا ارسال جهت ارزیابی به خبره های دانشی هر حوزه.

## ۵-۲-۴- وظایف دبیرخانه نظام مدیریت دانش (دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری):

- دریافت رویکرد و سیاست‌های کلان شرکت توانیر و پیگیری و اجرای برنامه‌های ذیربط در زمینه مدیریت دانش با همکاری سایر واحدها.
- تدوین و بروز رسانی آیین نامه ها و دستورالعمل‌های مورد نیاز و اخذ تأیید کمیته مدیریت دانش
- پایش و نظارت بر اجرای نظام مدیریت دانش و ارائه گزارش دوره ای از وضعیت نظام مدیریت دانش
- اطلاع رسانی مناسب در خصوص مدیریت دانش از طریق آماده سازی و دسته بندی مطالب جهت در خبرنامه ، سایت شرکت و یا ارسال از طریق اتوماسیون اداری
- برگزاری جلسات کمیته مدیریت دانش
- پیگیری جهت جمع آوری، ثبت و توزیع دانش‌ها و تجربیات.
- پیگیری لازم جهت فراهم کردن منابع لازم برای شناسایی، جمع‌آوری، تدوین و به اشتراک گذاری دانش سازمانی.
- تهیه دوره ای پوستر، پیام و پیشنهاد برگزاری سمینار و آموزش با همکاری کمیته مدیریت دانش.

#### ۵-۲-۵- وظایف دفتر IT

- ❖ همکاری با دبیرخانه نظام مدیریت دانش (دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری) در شکل گیری مخزن دانش سازمانی و شناسایی و ارزیابی نرم افزار مناسب در صورت نیاز و اقدام برای طبقه بندی و دسترسی کارکنان به دانش سازمان در بستر شبکه IT داخلی شرکت متناسب با پست های سازمانی، مسئولیت ها و شرح وظایف.

#### ۵-۳- فعالیت ها

- ۵-۳-۱- سازمان باید دانش لازم برای عملیات فرآیندهای خود و دستیابی به انطباق محصولات و خدمات را تعیین نماید. این دانش بایستی نگهداری شده و تا حد لازم در دسترس باشد. هنگام پرداختن به نیازها و روندهای تغییرات، سازمان باید دانش جاری خود را در نظر گرفته و تعیین نماید که چگونه دانش اضافی لازم و روز آمد مورد نیاز را کسب یا به آن دسترسی می یابد.
- دانش سازمانی، دانش مخصوص سازمان است و عموماً با تجربه به دست می‌آید. دانش سازمانی، اطلاعاتی است که برای رسیدن به اهداف سازمان استفاده شده و به اشتراک گذاشته می شود. دانش سازمانی می تواند بر اساس موارد زیر باشد:
- الف) منبع درونی (به عنوان مثال اموال فکری، دانش حاصل از تجربه، درس‌های آموخته شده از شکست ها و پروژه های موفق، کسب و به اشتراک گذاری دانش و تجربه مدون نشده، نتایج بهبود در فرآیندها، محصولات و خدمات)

ب) منابع بیرونی (به عنوان مثال استانداردها، مراکز آموزشی، کنفرانس‌ها، دانش جمع‌آوری شده از مشترکین یا تأمین کنندگان بیرونی)

۵-۳-۲- دبیرخانه نظام مدیریت دانش (دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری) با همکاری مالکین فرایندها/خبرگان دانشی، نسبت به شناسایی دانش های مورد نیاز سازمانی برای اجرای فعالیت ها، فرم «مدیریت دانش با کد F-HR-۰۲-۰۰۰» را تکمیل نموده و با امضای معاون منابع انسانی در اختیار کلیه همکاران مرتبط جهت اقدام قرار می دهد.

تذکر: برای ثبت دانش‌های سازمان می‌توان مطابق جدول «ابزار و تکنیک‌های جمع‌آوری دانش با کد TA۱۲۰۳» در فرم «ثبت تجربه با کد F-HR-۰۴-۰۰۰» اقدام نمود.

۵-۳-۳- دبیرخانه نظام مدیریت دانش (دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری) بر اساس مصوبات کمیته مدیریت دانش نسبت به انجام فرآیند مدیریت دانش مطابق با گام‌های زیر اقدام می‌نماید:

۵-۳-۳-۱- تعیین اهداف استراتژیک دانش

اهداف مدیریت دانش از اهداف اصلی شرکت نشأت گرفته و در دو سطح استراتژیک و عملیاتی مشخص می شوند.

- در سطح استراتژیک به ایجاد فرهنگ و سیاست‌های لازم در این زمینه پرداخته می‌شود. (این امر توسط کمیته مدیریت دانش صورت می پذیرد)

۵-۳-۳-۲- در سطح عملیاتی نیز با توجه به اهداف، نحوه شناسایی، استفاده، توزیع، کاربرد و نگهداری دانش مشخص و برنامه‌های لازم برای دستیابی به آنها در زمان معین طراحی می شود. شناسایی و جمع‌آوری کسب دانش و تجربه دسته بندی دانش جمع‌آوری شده در ساختار مناسب باعث می‌گردد که به سرعت و سهولت در دسترس افرادی که می خواهند از آن استفاده نمایند قرار گیرد. موارد ساختار دانشی شرکت به شرح ذیل می‌باشد:

ردیف	منابع دانش	رفتار دانشی
۱	بهینه‌کاو در صنعت سرمایه‌گذاری و بازار سرمایه	منابع داخلی کشور منابع بین‌المللی
۲	مقالات و کتب	مقالات مرتبط با مدیریت دانش مقالات برگزیده مرتبط با صنعت سرمایه‌گذاری و بازار سرمایه مقالات ارایه شده توسط همکاران
۳	اسناد و مدارک موجود	نرم افزارهای موجود اطلاعه‌ها و بخشنامه‌ها دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها و روش‌های اجرایی

گزارش ها کتاب‌های موجود در کتابخانه شرکت مدارک مربوط به شناسایی فرآیندها و شناسنامه فرآیندها صورتهای جلسات کمیته ها		
پروژه های تحقیقاتی انجام گرفته پروژه های تحقیقاتی در دست اقدام پروژه های تحقیقاتی مورد نیاز	پروژه های تحقیقاتی	۴
دانش حاصل از پروژه های اجرایی انجام گرفته دانش حاصل از پروژه های بهبود انجام گرفته	پروژه های اجرایی	۵
مقالات و منابع علمی به دست آمده از مراکز دانشگاهی خلاصه پایان نامه های انجام گرفته در سطح شرکت	ارتباط با مراکز دانشگاهی	۶
خلاصه تجربیات همکاران بازنشسته خلاصه تجربیات همکاران شاغل خلاصه تجربیات همکاران شرکت کننده در کنفرانس های معتبر خلاصه تجربیات خروجی از پروژه های جاری و انجام شده	خلاصه تجربیات و روایت های سازمانی	۷
دانش پیمانکاران، مشتریان، مشاوران، تأمین کنندگان، سایر سازمان ها	خلاصه تجربیات و روایت های برون سازمانی	۸

## ۳-۳-۳-۵- ارزیابی و نگهداری دانش و تجربه

۳-۳-۳-۳-۱ دبیرخانه نظام مدیریت دانش (دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری) اقدامات لازم در

خصوص دانش‌های ثبت شده در فرم «مدیریت دانش با کد F-HR-۰۲-۰۰۰» را که به تأیید مالک فرایند/ خبره دانشی هر حوزه رسیده، جمع بندی و به کمیته مدیریت دانش جهت ارزیابی ارسال می دارد.

۳-۳-۳-۳-۲ کمیته مدیریت دانش برای ارزیابی دانش های جمع آوری شده با

استفاده از جدول «ابزار و تکنیک های جمع آوری دانش با کد F-

HR-۰۱-۰۰۰» و بر اساس چک لیست «ارزیابی دانش‌های ثبت شده

با کد F-HR-۰۳-۰۰۰ اقدام می نماید.

تذکر: در مواردی که ارزیابی تجربیات نتواند توسط کمیته مدیریت دانش انجام شود (به دلیل ماهیت تخصصی تجربه)، لازم است این تجربیات و دانش را به منظور ارزیابی و ارزشمند بودن به لحاظ مستند کردن، به همراه جدول به کارشناسان و خبرگان مرتبط با حوزه‌های دانشی شرکت ارسال گردد.

۳-۳-۳-۵- نگاهداری دانش و تجربیات و یا مستندسازی آنها در شرکت توسط دبیرخانه نظام مدیریت دانش (دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری) انجام می گیرد. در صورت نیاز به نگاهداری آنها به صورت الکترونیکی، این کار توسط دفتر IT صورت می پذیرد.

۴-۳-۳-۵- انتشار و تسهیم دانش و تجربه

دانش و تجربه ارزیابی شده و ارزشمند، می بایست پس از نگاهداری در بانک دانشی شرکت، امکان دسترسی به افراد نیازمند دانش را فراهم آورد. بدین منظور کمیته مدیریت دانش با همکاری دفتر IT با بسترسازی مناسب، امکان انتقال و انتشار دانش و تجربیات را بر اساس دسترسی های مناسب تعریف شده و قابل جستجو و ردیابی در سریعترین زمان ممکن فراهم می سازند. بهترین روش برای این منظور استفاده از ابزارهای تحت وب، اتوماسیون و نرم افزار توانیر هستند.

نظام پاداش دهی مادی و ارزشی برای ارایه دهندگان دانش و تجربه به منظور ارتقای انگیزه، دبیرخانه نظام مدیریت دانش (دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری) با همکاری کمیته مدیریت دانش و تصویب مدیر عامل، با توجه به اهمیت دانش ارایه شده از سوی همکاران، پاداشی طبق چک لیست «ارزیابی دانش های ثبت شده با کد ۰۰۳-۰۰۰-F-HR» اختصاص می دهد. پس از ارزیابی تجربیات به عمل آمده و معیارهای امتیازدهی به تجربیات و دانش، لازم است تا امتیازدهی هر تجربه و صاحب آن بر اساس تعداد دانش و تجربه ارایه شده از سوی وی محاسبه شود و در پایان سال به ۳ تجربه برتر سال بر حسب امتیاز کسب شده جوایز نقدی و لوح تقدیر اهدا می شود.

## ۵- مسئولیت ها:

- ۴-۱- مسئولیت اجرای این دستورالعمل بر عهده دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری می باشد و کلیه واحدهای سازمانی موظف به همکاری با دفتر مذکور در این زمینه می باشند.
- ۴-۲- مسئولیت طبقه بندی و تکمیل بانک دانش و توزیع دانش بر عهده دفتر IT، با همکاری دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری می باشد.

## ۶- مراجع:

- ۶-۱- استاندارد ISO ۹۰۰۱:۲۰۱۵ (مدیریت کیفیت)
- ۶-۲- استاندارد ISO ۱۴۰۰۱:۲۰۱۵ (محیط زیست)
- ۶-۳- استاندارد ISO ۴۵۰۰۱:۲۰۱۸ (ایمنی و بهداشت شغلی)

۶-۴- روش اجرایی اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه با کد

۶-۵- روش اجرایی اطلاعات مدون با کد

### ۷- فرم های مرتبط:

کد	پیوست	ردیف
F-MA-۱۴-۰۰	چک لیست ارزیابی دانش های ثبت شده	۱
F-MA-۱۵-۰۰	فرم ثبت تجربه	۲
F-MA-۱۳-۰۰	فرم مدیریت دانش	۳
F-MA-۱۲-۰۰	جدول ابزار و تکنیک های جمع آوری دانش	۴