



شرکت توزیع نیروی برق استان همدان

دستورالعمل مدیریت دانش

WR-۱۰۶۲	کد مدرک:
صفر	شماره ویرایش:
۱۴۰۰/۰۷/۲۴	تاریخ تصویب ویرایش:
۱۰ (۹ صفحه اصلی + ۱ صفحه پیوست)	تعداد کل صفحات:
معاونت مهندسی و تحقیقات	مالک مدرک:

مهر کنترل	تصویب کننده	تایید کننده	مالک مدرک
	شیرزاد جمشیدی	سید علیرضا بهشتی	وحید سعیدی
	مدیر عامل	نماینده مدیریت	معاون مهندسی و تحقیقات

تغییرات مدرک (فقط تغییرات ایجاد شده در این ویرایش)

اسامی تدوین کنندگان و اظهار نظر کنندگان اصلی مدرک (به ترتیب نقش افراد در تدوین مدرک)

ردیف	نام و نام خانوادگی	پست سازمانی
۱	علی احسان اشرفی	مدیر دفتر تحقیقات
۲	علی صمدیان	کارشناس سیستم های مدیریتی
۳	شرکت پیشگام پویش سیستم	مشاور سیستم مدیریت کیفیت

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:

- ✓ دامنه کاربرد این دستورالعمل در شناسایی و تأمین دانش کلیه فرآیندها و سطوح سازمانی می‌باشد.
- ✓ این دستورالعمل در کلیه واحدهای ستادی و اجرایی کاربرد دارد.

۳ تعاریف:**۳.۱ شرکت:**

منظور شرکت توزیع نیروی برق استان همدان می‌باشد.

۳.۲ دانش:

دانش ترکیبی از تجربیات، اطلاعات مرتبط بهم و نگرش هاست.

۳.۳ 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.

۳.۴ 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.

۳.۵ 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 ...

۳.۶ 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.

۳.۷ درخت دانشی:

شامل واحدهای مختلف به همراه فعالیت‌های مرتبط که توسط شرکت توانیر تهیه و به شرکت‌های توزیع ابلاغ شده است.

۳.۸ خبره دانشی:

افراد تعیین شده توسط معاونت‌ها، برای هر یک از فعالیت‌های مرتبط با درخت دانشی، که به شرکت توانیر معرفی شده‌اند.

۴ مسئولیت‌ها

- ✓ مسئولیت اجرای این دستورالعمل بر عهده دفتر تحقیقات می‌باشد.
- ✓ مسئولیت طبقه بندی و تکمیل بانک دانش و توزیع دانش بر عهده دفتر تحقیقات و با همکاری دفتر فناوری اطلاعات می‌باشد.
- ✓ مسئولیت نظارت بر حسن انجام این دستورالعمل به عهده معاونت مهندسی و تحقیقات می‌باشد.

۵ شرح:

۵.۱ ارکان مدیریت دانش:

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

۵.۲ اعضای کمیته مدیریت دانش

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

اعضا کمیته مدیریت دانش	سمت سازمانی
مدیر عامل	رئیس کمیته
مدیر دفتر تحقیقات	دبیر کمیته
معاون مهندسی و تحقیقات	عضو کمیته

عضو کمیته	معاون برنامه ریزی و بودجه
عضو کمیته	معاون منابع انسانی
عضو کمیته	معاون بهره برداری و دیسپاچینگ
عضو کمیته	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
مدعو	نماینده واحدهای اجرایی

۵.۳ 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 فعالیتهای مدیریت دانش سازمانی در شرکت
- ✓ استقرار سیاستها و نظارت بر اجرای برنامهها و پروژههای مدیریت دانش سازمانی
- ✓ تهیه دستورالعملها و آیین نامههای مورد نیاز، بازنگری آنها و ارایه به مدیر عامل جهت تصویب
- ✓ مدیریت فرآیند ترسیم نقشه دانش سازمانی
- ✓ برنامه ریزی و اجرای طرحهای مناسب اعم از فرهنگی، آموزشی و تبلیغاتی
- ✓ پیشبرد برنامههای مدیریت دانش سازمانی
- ✓ بررسی و تجزیه و تحلیل اولیه دانش و تجربیات گردآوری شده و یا ارسال جهت ارزیابی به خبره‌های دانشی هر حوزه

۵.۴ وظایف دبیرخانه مدیریت دانش

- ✓ دریافت رویکرد و سیاستهای کلان شرکت توانیر و پیگیری و اجرای برنامههای ذیربط در زمینه مدیریت دانش با همکاری سایر واحدها
- ✓ تدوین و به روز رسانی آیین نامهها و دستورالعملهای مورد نیاز و اخذ تأیید کمیته مدیریت دانش
- ✓ پایش و نظارت بر اجرای نظام مدیریت دانش و ارائه گزارش دوره‌ای از وضعیت نظام مدیریت دانش
- ✓ اطلاع رسانی مناسب در خصوص مدیریت دانش از طریق آماده سازی و دسته بندی مطالب جهت درج 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 دوره‌ای پوستر، پیام و پیشنهاد برگزاری سمینار و آموزش با همکاری کمیته مدیریت دانش

۵.۵ وظایف دفتر فناوری اطلاعات

همکاری با دبیرخانه نظام مدیریت دانش در شکل‌گیری مخزن دانش سازمانی و شناسایی و ارزیابی نرم افزار مناسب در صورت نیاز و اقدام برای طبقه‌بندی و دسترسی کارکنان به دانش سازمان در بستر شبکه IT داخلی شرکت متناسب با پست‌های سازمانی، مسئولیت‌ها و شرح وظایف

۵.۶ فعالیت‌ها

✓ 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 می‌یابد.

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 می‌شود. دانش سازمانی می‌تواند بر اساس موارد زیر باشد:

الف) منبع درونی (به عنوان مثال اموال فکری، دانش حاصل از تجربه، درس‌های آموخته شده از شکست‌ها و پروژه‌های 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 تأمین‌کنندگان بیرونی)

✓ دبیرخانه مدیریت دانش با همکاری مالکین فرایندها/ خبرگان دانشی، نسبت به شناسایی دانش‌های مورد نیاز سازمانی برای اجرای فعالیت‌ها، فرم [#مدیریت_دانش](#) را تکمیل نموده و در اختیار کلیه همکاران مرتبط جهت اقدام قرار می‌دهد.

✓ دبیرخانه مدیریت دانش بر اساس مصوبات کمیته مدیریت دانش نسبت به انجام فرآیند مدیریت دانش مطابق با گام‌های زیر اقدام می‌نماید:

۵.۶.۱ 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 سیاست های لازم در این زمینه پرداخته می شود. (این امر توسط کمیته مدیریت دانش صورت می پذیرد)

✓ در سطح عملیاتی نیز با توجه به اهداف، نحوه شناسایی، استفاده، توزیع، کاربرد و نگهداری دانش مشخص و برنامه های لازم برای دستیابی به آنها در زمان معین طراحی می شود.

۵.۶.۲ شناسایی و جمع آوری دانش و تجربه

✓ دسته بندی دانش جمع آوری شده در ساختار مناسب باعث می گردد که به سرعت و سهولت در دسترس افرادی که می خواهند از آن استفاده نمایند قرار گیرد. موارد ساختار دانشی شرکت به شرح ذیل می باشد:

ردیف	منابع دانش	رفتار دانشی
۲	مقالات و کتب	مقالات مرتبط با مدیریت دانش مقالات ارایه شده توسط همکاران
۳	اسناد و مدارک موجود	نرم افزارهای موجود اطلاعیه ها، بخشنامه ها، دستورالعمل ها، آیین نامه ها، روش های اجرایی و گزارش ها کتاب های موجود در کتابخانه شرکت مدارک مربوط به شناسایی فرآیندها و شناسنامه فرآیندها صورتهای جلسات کمیته ها
۴	پروژه های تحقیقاتی	پروژه های تحقیقاتی شناسایی شده، در دست اقدام و انجام شده
۵	پروژه های اجرایی	دانش حاصل از پروژه های اجرایی و پروژه های بهبود انجام گرفته
۶	ارتباط با مراکز دانشگاهی	مقالات و منابع علمی به دست آمده از مراکز دانشگاهی برگزاری آموزش ها و دوره های مرتبط با مدیریت دانش سازمانی و انجام فعالیت های تحقیقاتی به منظور خلق دانش تفاهم نامه های منعقد شده با مراکز دانشگاهی و آموزشی خلاصه پایان نامه های انجام گرفته در سطح شرکت
۷	خلاصه تجربیات و روایت های سازمانی	خلاصه تجربیات همکاران بازنشسته و شاغل خلاصه تجربیات همکاران شرکت کننده در کنفرانس های معتبر خلاصه تجربیات خروجی از پروژه های جاری و انجام شده
۸	خلاصه تجربیات و روایت های برون سازمانی	دانش پیمانکاران، مشتریان، مشاوران، تأمین کنندگان، سایر سازمان ها

۵.۶.۳ ارزیابی و نگهداری دانش و تجربه

✓ کلیه افراد و کارکنان می توانند تجربیات خود را از طریق فرم [#مستندسازی_تجربه](#) ثبت کرده و جهت ارزیابی به دبیرخانه مدیریت دانش تحویل نمایند.

✓ دبیرخانه مدیریت دانش اقدامات لازم در خصوص دانش های ثبت شده که به تأیید مالک فرایند/خبره دانشی هر حوزه رسیده، جمع بندی و به کمیته مدیریت دانش جهت ارزیابی ارسال می دارد.

✓ کمیته مدیریت دانش برای ارزیابی دانش‌های جمع‌آوری شده با استفاده از جدول مندرج در پیوست ۱ تحت عنوان «جدول ابزار و تکنیک‌های جمع‌آوری دانش» و بر اساس فرم [#ارزیابی_دانش_مستند_شده](#) اقدام می‌نماید.

تذکر: در مواردی که ارزیابی تجربیات نتواند توسط کمیته مدیریت دانش انجام شود (مثلاً 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 و یا بیرون از شرکت ارسال گردد.

✓ نگهداری دانش و تجربیات و یا مستندسازی آنها در شرکت توسط دبیرخانه مدیریت دانش انجام می‌گیرد. در صورت نیاز به نگهداری آنها به صورت الکترونیکی، این کار با همکاری دفتر فناوری اطلاعات صورت می‌پذیرد.

۵.۶.۴ انتشار و تسهیم دانش و تجربه

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

۵.۶.۵ نظام پاداش دهی مادی و ارزشی برای ارایه دهندگان دانش و تجربه

✓ به منظور ارتقای انگیزه، دبیرخانه نظام مدیریت دانش با همکاری کمیته مدیریت دانش و تصویب مدیر عامل، با توجه به اهمیت دانش ارایه شده از سوی همکاران، پاداشی طبق موارد مندرج در فرم [#ارزیابی_دانش_مستند_شده](#) اختصاص می‌دهد. 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 می‌شود.

۶ مدارک و سوابق مرتبط:

۶.۱ مدارک مرتبط

نام مدرک	کد مدرک
-	-

۶.۲ سوابق (فرمهای مرتبط با مدرک)

ردیف	نام فرم	کد فرم	رسانه پشتیبان	مدت بایگانی/پشتیبان گیری	توضیحات
۱	فرم مدیریت دانش	FM-۱۰۹۶	کاغذی	۳ سال فعال ۳ سال راکد	
۲	فرم ارزیابی دانش مستند شده	FM-۱۰۹۷	کاغذی	۳ سال فعال ۳ سال راکد	
۳	فرم مستندسازی تجربه	FM-۱۰۹۸	کاغذی	۳ سال فعال ۳ سال راکد	

۷ مراجع:

۷.۱ استاندارد ایزو ۹۰۰۱ ویرایش ۲۰۱۵

۸ پیوستها:

شماره پیوست	نام پیوست
۱	جدول ابزار و تکنیکهای جمع آوری دانش

ردیف	عنوان تکنیک / ابزار	مسئول انجام	ذینفعان	نحوه اجرا
۱	مصاحبه خروج از خدمت	مدیر عامل / نماینده مدیریت	کلیه واحدها / کارکنان	۱- شناسایی و تعیین افرادی که بازنشسته یا منتقل خواهند شد حد اقل چند ماه قبل ۲- انجام مصاحبه ۳- ارزیابی مدیر مربوطه / دبیرخانه مدیریت دانش / نماینده منابع انسانی / جانشین / ۴- قرار گرفتن در بانک دانشی شرکت
۲	بازنگری پس از اقدام / مستندسازی تجارب پروژه ها	مدیران اجرایی	کلیه واحدهایی که دارای پروژه می باشند.	۱- شناسایی و معرفی پروژه هایی که در مرحله تسویه حساب یا دریافت مفاسد حساب می باشند (موفق و ناموفق). ۲- ثبت تجربه / اطلاعات پروژه توسط مدیر یا تیم پروژه ۳- ارزیابی مدیر دانش ۴- قرار گرفتن در بانک دانش برای کلیه ذینفعان و صدور اقدامات اصلاحی مرتبط (الگو برداری از موارد موفق و یادگیری از موارد ناموفق)
۳	مدیریت سرمایه های فکری	کمیته مدیریت دانش	کلیه کارکنان / واحدها	۱- دریافت مستندات اختراعات ۲- پیگیری ثبت اختراعات ۳- پیگیری برای تولید انبوه و استفاده از تسهیلات
۴	بهبه کاوی	کلیه واحدها	کلیه کارکنان / واحدها	۱- برنامه ریزی برگزاری تورهای تعالی ۲- تعیین افراد و توجیه آنها جهت الگو برداری ۳- حضور در محل تور و تکمیل فرم های الگو برداری توسط اعضا ۴- ارائه نتایج الگو برداری به مدیریت دانش ۵- قرار گرفتن نتایج در بانک دانش و صدور اقدامات اصلاحی
۵	محل اشتراک گذاری دانش	دبیرخانه مدیریت دانش با همکاری دفتر فناوری اطلاعات	کلیه کارکنان / واحدها	۱- ایجاد فضای منحصر به فرد در شبکه داخلی ۲- طراحی درخت دانش بر اساس واحدها ۳- طراحی امکان به اشتراک گذاری فایل های متنی و تصویری ۴- ایجاد قابلیت مشاهده و درج نقطه نظرات ۵- امکان ایجاد طبقه بندی برای بسته های دانشی ۶- ایجاد و امکان گزارش گیری از دفعات بازدید، تعداد نقطه نظرات و ... در خصوص بسته های دانش
۶	پرتال شرکت	فناوری اطلاعات	کلیه کارکنان	۱- طراحی وبلاگ ۲- به اشتراک گذاری منابع علمی و آموزشی، گزارش های پروژه های پژوهشی، سمینارها، مقالات، نشریات و کتب و ...
۷	درس های آموخته شده	دبیرخانه مدیریت دانش	کلیه کارکنان	۱- اطلاع رسانی به کلیه افراد اعزام شده به مأموریت های آموزشی ۲- ارائه فایل منابع آموزشی دوره پس از بازگشت به همراه گزارش های مأموریت ۳- ارائه کارگاهی مطالب فراگرفته شده
۸	عملکردهای برتر	کمیته مدیریت دانش	کلیه رؤسای واحدها	۱- اعلام موفقیت واحدهای مختلف در موضوعات مرتبط ۲- ثبت داستان موفقیت توسط واحد مربوطه ۳- به اشتراک گذاری در بانک دانش
۹	یادگیری سایه به سایه	معاونت منابع انسانی / دبیرخانه مدیریت دانش	کلیه کارکنان	۱- تعیین جانشینان سمت های مدیریتی ۲- گذراندن دوره کارورزی قبل از انتصاب به صورت همزمان در کنار مدیران فعلی برای زمان مشخص