

بسمه تعالی

فعالیت‌های انجام شده در پروژه بین المللی

«استقرار مدیریت دانش در حوزه ستادی با هدف افزایش

کیفیت و بهره‌وری»

با همکاری با سازمان بهره‌وری آسیایی APO



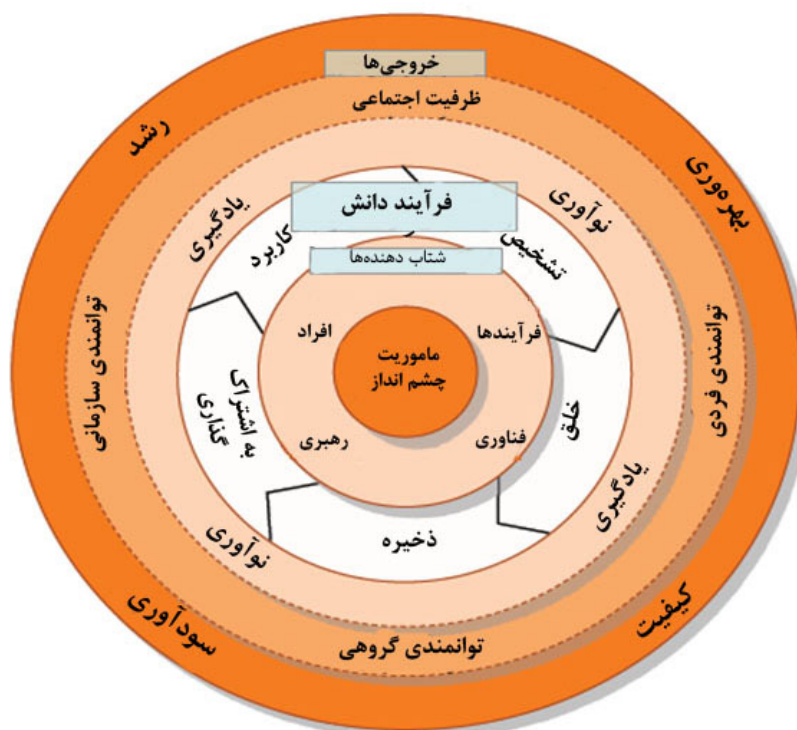
صفحه	عنوان	فهرست
	مدل و رویکرد الگوی سازمان بهره‌وری آسیایی APO	مقدمه :
	چشم انداز و مأموریت	فصل اول:
	ارزیابی و تحلیل نقاط ضعف و قوت	فصل دوم:
	شتاب دهندها	فصل سوم:
	فرآیند دانش	فصل چهارم:
	خروجی ها	فصل پنجم:

مقدمه

مدل و رویکرد الگوی سازمان بهره‌وری آسیایی APO

سازمان بهره‌وری آسیایی جهت استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها الگویی را مطابق با شکل زیر ارائه نموده است. این الگو به دلیل پوشش کامل موضوعات و جنبه‌های مختلف مدیریت دانش و سهولت درک مفاهیم مورد تایید دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری وزارت نیرو به عنوان مجری پیاده‌سازی مدیریت دانش در صنعت برق و انرژی ایران قرار گرفته و جهت استفاده برای پیاده‌سازی در صنعت برق و انرژی کشور به سازمان‌های زیر مجموعه ابلاغ گردیده است.

در این راستا پروژه «استقرار مدیریت دانش» با همکاری سازمان بهره‌وری آسیایی از تیرماه سال ۹۵ تحت نظر دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری وزارت نیرو و با مدیریت اداره کل امور اداری و پشتیبانی در حوزه ستادی وزارت نیرو تعریف و انجام شد. که مختصراً در زیر تشریح می‌گردد.



فصل اول : چشم انداز و ماموریت^۱

چهار عنصر اصلی پیاده‌سازی مدیریت دانش در مدل APO به شرح زیر می‌باشند:

۱- چشم انداز و ماموریت^۲

مشاور ارشد پروژه آقای اوگیوارا در بازدید اول ضمن بررسی اقدامات و سوابق موضوع به شناسایی وضع موجود سازمان پرداختند.

این شناسایی با گامهای زیر صورت پذیرفت:

Interview with MOE top managers

- مصاحبه با مدیران ارشد حوزه ستادی نیرو

Identifying MOE opportunities by Brain Storming & SWOT method

- شناسایی فرصت‌ها از طریق روش‌های طوفان فکری و استراتژی ماتریس SWOT

Identifying MOE KM Gaps

- شناسایی شکاف‌های مدیریت دانش

Design MOE KM Vision & Strategies based on MOE Vision and related Strategies

- طراحی و تدوین چشم انداز و استراتژی‌های مدیریت دانش مبتنی بر چشم انداز و استراتژی‌های مرتبط با حوزه ستادی

Design MOE KM Action Plans

- طراحی و تدوین برنامه‌های اقدامی مدیریت دانش

وزارت نیرو در برنامه‌های راهبردی خود چشم انداز و استراتژی‌های خود را به شرح زیر تعیین نموده است:

چشم انداز وزارت نیرو:

در افق چشم انداز جمهوری اسلامی ایران، سازمانی است بالنده که با برخورداری از مدیریت دانش محور، منابع انسانی کارآمد، ساختاری فراگیر و اثربخش، ظرفیتهای غنی نرم‌افزاری و سخت افزاری خود

¹ Mission & Vision

² Mission & Vision

اتکاء، به گونه ای عمل می کند تا کشور در مدیریت عرضه و تقاضا و دسترسی عادلانه همگان به: "برق مطمئن و پایا"، "آب سالم و کافی متناسب با ظرفیتهای ملی" و "خدمات بهداشتی فاضلاب" در جهان پیشرو شناخته و نیز به عنوان مرکز راهبری برق در منطقه تثبیت شود. با توجه به چشم انداز وزارت نیرو چشم انداز دانشی حوزه ستادی وزارت نیرو بشرح ذیل تعیین گردیده است:

چشم انداز حوزه ستادی:

حوزه ستادی وزارت نیرو سازمانی است دانش محور، آینده پژوه و قادر به کشف و درک به موقع و صحیح نیازهای دانشی و دارای قابلیت تولید و مدیریت دانش

براساس برنامه های راهبردی وزارت نیرو استراتژی دانشی ذیل تعریف گردیده است :

تسهیل و تقویت فرایند انتقال دانش ضمنی از طریق مدیریت دانش در صنعت آب و برق

استراتژی دانشی وزارت نیرو منبعث از برنامه های راهبری بشرح ذیل تعریف گردیداست :

استراتژی حوزه ستادی وزارت نیرو دانشی:

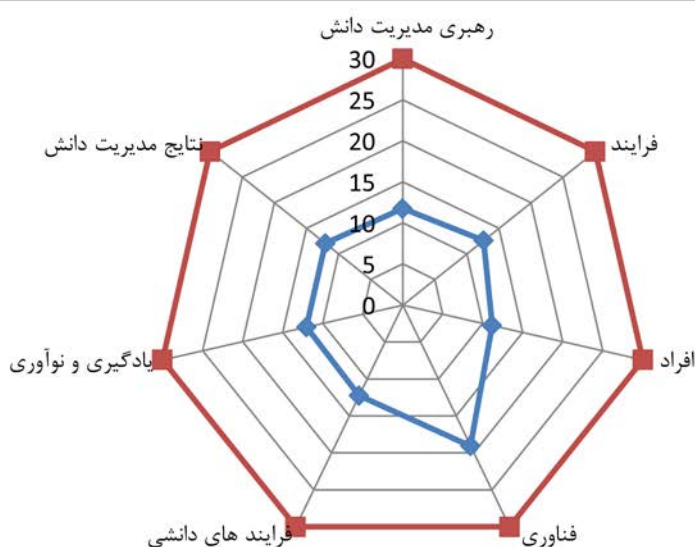
- ایجاد نظام پویا و گسترده در حوزه ستادی ، برای شناسایی و مستندسازی دانش های موجود
- تشویق و ترغیب نیروی انسانی شاغل در حوزه ستادی برای مشارکت در امر مدیریت دانش
- نظام مند نمودن فرایندهای کاری سازمان برای کنش پذیری سریع و پاسخگویی به ملزومات محیطی (کارکنان، مشتریان، مراجع قانون گذار ذیربط، تأمین و پشتیبانی کنندگان و محدودیت های محیطی)
- بهبود قابلیت ها و توانمندی های کارکنان از طریق ترویج فرهنگ مشارکت، کار گروهی و یادگیری فردی و سازمانی

فصل دوم :

ارزیابی و تحلیل نقاط ضعف وقوت

۱. خودارزیابی

به منظور خودارزیابی و تعیین سطح بلوغ و آمادگی مدیریت دانش در جهت برنامه ریزی جهت دستیابی به اهداف و مأموریت ها در حوزه ستادی وزارت نیرو، از پرسشنامه مدل مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی استفاده گردید که در ذیل نتایج آن طی نودار راداری ذیل مشخص شده است:



۲- تحلیل SWOT (نقاط قوت و زمینه بهبود)

با توجه به خودارزیابی صورت گرفته نقاط قوت و زمینه‌های بهبود به شرح ذیل حاصل گردید:

- رهبری

نقطه قوت:

- تسهیم دانش، دیدگاه و راهبرد مربوط به چشم انداز، مأموریت و اهداف سازمانی

زمینه بهبود:

- تدوین سیاست مدیریت دانش
- جلب مشارکت مدیران

- فرایند

نقطه قوت:

- مدیریت فرایندهای کاری کلیدی
- زمینه بهبود:
- ارزیابی و بهبود مستمر فرایندهای کاری

- کارکنان

نقطه قوت:

- برنامه های تربیتی، آموزشی و توسعه شغلی سازمان
- زمینه بهبود:
- طراحی فرایندهای رسمی مشاوره کارکنان، مربی گری و آموزش
 - فرایند نظاممند آشنا سازی برای کارکنان جدید

- فناوری

نقطه قوت:

- به روزسانی مرتب اطلاعات موجود در وب سایت و اینترنت سازمان
 - دسترسی همه کارکنان به رایانه
 - دسترسی همه کارکنان به اینترنت و اینترنت و ایمیل
- زمینه بهبود:
- ایجاد و هماهنگ سازی زیرساخت فناوری اطلاعات سازمان با راهبرد مدیریت دانش

- فرایندهای دانشی

نقطه قوت:

زمینه بهبود:

- مدیریت فرایندهای کاری
- حفظ و نگهداری دانش کارکنانی که سازمان را ترک می کنند

- مستندسازی و تسهیم نتایج حاصل از پروژه ها و کارهای اتمام یافته
- ایجاد مخزن دانشی
- تدوین فرایندهای نظام‌مند برای شناسایی، خلق، ذخیره، تسهیم و به‌کارگیری دانش

– یادگیری و نوآوری

نقطه قوت:

- تمایل مدیریت سازمان به آزمایش ابزارها و فنون جدید

زمینه بهبود:

- در نظر گرفتن مشوق‌های لازم برای مشارکت کنندگان در فرایند تسهیم دانش
- ارزش قائل شدن به احساس توانمندی افراد
- تشکیل تیم‌های بین وظیفه‌ای برای حل مسائل و مشکلات در واحدهای مختلف
- تدوین برنامه‌هایی به منظور تشریح و تقویت ارزش‌های مربوط به یادگیری و نوآوری

– نتایج مدیریت دانش

نقطه قوت:

- کاهش زمان چرخه عملیات

زمینه بهبود:

- نگهداری سوابق اقدامات موفق
- تدوین شاخص‌هایی برای ارزیابی تاثیر ابتکارات دانشی و سهم افراد در آنها

بر اساس این خودارزیابی و مطابق با جدول زیر، سطح بلوغ حوزه ستادی در سطح دوم، آغاز، می‌باشد.

فصل سوم :

شتاب دهنده‌ها^۳

دومین عنصر اصلی مدل APO عنصر شتاب دهنده‌هاست که کمک کننده به سرعت بخشیدن و حرکت دادن پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان به‌شمار می‌آید. شتاب دهنده‌ها تمرکز در چهار بخش را ضروری می‌دانند. این بخشها به شرح زیر می‌باشند:

۳-۱- رهبری (مدیریت سازمان)

این شتاب دهنده اهمیت حمایت مدیریت ارشد از اجرای پروژه مدیریت دانش و اعتقاد ایشان به این موضوع را نشان می‌دهد.

حوزه ستادی وزارت نیرو در راستای اجرای مصوبات ستاد فرماندهی اقتصاد مقاومتی و اجرای برنامه‌های ملی ارتقای بهره‌وری و در جهت استمرار اجرای سیاست‌های ابلاغ شده در زمینه استقرار مدیریت دانش در صنعت آب و برق به شماره ۹۴/۱۲۹۲۶/۵۴۰ به تاریخ ۱۳۹۴/۲/۶ برنامه‌های راهبردی و مصوبه شورای راهبری توسعه مدیریت، استقرار مدیریت دانش را در دستور کار قرار داده و با تاکید معاون محترم حقوقی، پشتیبانی و مجلس و تایید کمیسیون راهبری، استقرار آن در ستاد نیز در دستور کار قرار گرفت.

۳-۲- افراد (پرسنل سازمان)

افراد سازمان نیاز دارند تا در موضوع مدیریت دانش آگاهی و آموزش لازم را بدست بیاورند و سیستم‌های انگیزشی طراحی شده در این حوزه برای شرکت فعال ایشان در انتقال و اشتراک دانش آماده شده باشد. در طی انجام این پروژه برای تقویت این عنصر از طریق موارد زیر اقدام شده است:

۱- برگزاری کارگاه آموزشی

در این خصوص کارگاه آموزشی مجازی برای کارکنان با همکاری شرکت بازار بورس برگزار گردید. همچنین کارگاه آشنایی با سازمانهای برتر جهانی در حوزه مدیریت دانش با تمرکز بر سازمانهای تحقیقاتی با ارایه آقای ناوکی اوگیوارا (مشاور ارشد جهانی مدیریت دانش از طرف سازمان Asian Productivity Organization(APO) نیز برگزار گردید.

۲. تدوین پیش‌نویس آیین‌نامه ساختار انگیزشی دانشکاران

۳. بهبود سامانه نظام پیشنهادها

۴. تدوین پیش‌نویس ساختار و اجرای ابزارها و تکنیک‌های اشتراک دانش بین دانشکاران سازمان

۵. تشکیل تیم مدیریت دانشی

³ Accelerators

براساس مصوبه کمیسیون راهبری توسعه مدیریت حوزه ستادی مقرر گردیده بود جهت استقرار مدیریت دانش از هر معاونت یک واحد به عنوان نمونه انتخاب و در ادامه سایر واحدها نیز به آن اضافه گردند؛ دفتر برنامه ریزی کلان برق و انرژی، دفتر برنامه ریزی کلان آب و آبفا، بازرسی، دفتر فناوری اطلاعات، دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری و اداره کل امور اداری و پشتیبانی به عنوان دفاتر منتخب تعیین گردیدند. تیم مدیریت دانش تشکیل و به صورت مستمر از ابتدای سال جاری جلسات آن برگزار می شود. اعضای این تیم عبارتند از :

نام واحد	نام نماینده
مسئول پروژه حوزه ستادی	احد احدزاده
دفتر برنامه ریزی کلان برق و انرژی	خانم مریم شریفی
دفتر برنامه ریزی کلان آب و آبفا	خانم بهیه جعفری
دفتر برنامه ریزی کلان آب و آبفا	خانم زهرا شریعتی
بازرسی	آقای علی اصغر محمودی
بازرسی	خانم فاطمه فرهاد
دفتر فناوری اطلاعات	خانم شیوا مسبوق
دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری	آقای علی اصغر جلالی
اداره کل امور اداری و پشتیبانی	رضا مهدوی

۶. راه اندازی بخش مدیریت دانش در اینترنت حوزه ستادی اطلاع رسانی و تعامل از طریق پرتال داخلی و سایت

۳-۳- فرآیندهای سازمانی

نظام نامه، فرایندها، ساختار و دستورالعمل های مدیریت دانش با ورود به عصر دانایی تکامل ابعاد سازمانی روندی جدید به خود گرفته است. موفقیت مدیریت دانش در یک سازمان به پیش نیازهای ساختاری، فرهنگی، تکنولوژیکی و انسانی ویژه ای نیاز دارد. ساختار سازمانی از یک طرف مخلوق فعالیت های خود دانشکاران و از طرف دیگر بستر فعالیت های آنان را تشکیل می دهد و در صورت فراهم نبودن این بستر نتایج مورد نظر از بکارگیری مدیریت دانش در سازمان حاصل نخواهد شد. برای تحقق این امر سازمانی که قصد پیاده سازی مدیریت دانش را دارد باید ساختاری مشخص بر اساس الگویی مناسب و با در نظر گرفتن شرایط فرهنگی سازمان خود بنا نماید. آیین نامه ها و دستورالعمل ها و فرم های لازم بستر سازی اولیه برای پیاده سازی یک سیستم یکپارچه و هماهنگ را ایجاد می کنند.

نظام‌نامه مدیریت دانش حوزه ستادی در فاز اول استقرار سیستم مدیریت دانش با استفاده از مطالعات و بررسی‌های انجام شده در منابع مختلف تدوین گردیده است و در تیم مدیریت دانش جهت نهایی شدن بررسی خواهد شد. پس از تایید نهایی نظام‌نامه، سایر مستندات نیز نهایی خواهند شد.

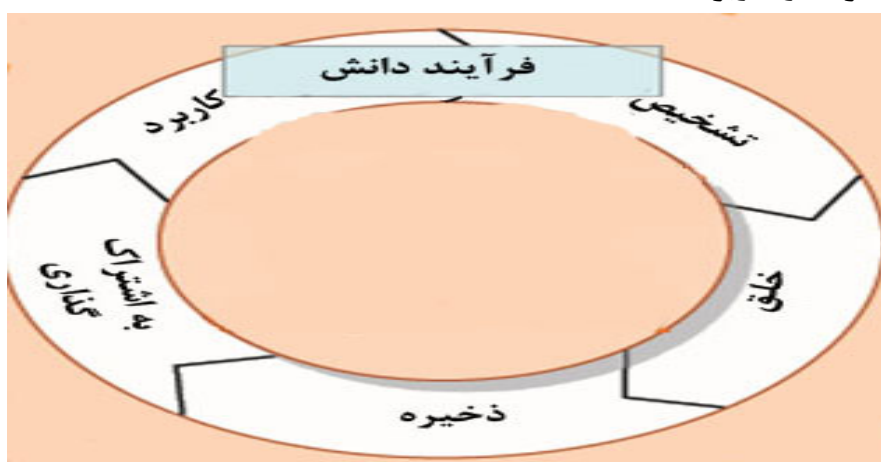
۳-۴- تکنولوژی یا فناوری اطلاعات

مطابق الگوی APO با استقرار سیستم فناوری اطلاعات فرآیند مدیریت دانش تسریع شده، سهولت و سرعت دسترسی افراد به دانش‌ها بالا می‌رود و دانش سازمان محفوظ می‌ماند. حوزه ستادی نیرو با تخصیص بخشی در اینترنت و اینترنت به مدیریت دانش، سیستم کتابخانه‌ی دیجیتال، اینترنت، پست الکترونیک و اتوماسیون اداری سیستم نظام پیشنهادها و.. در بخش فناوری اطلاعات در جایگاه نسبتاً مناسبی قرار دارد. و توسعه نرم افزار مدیریت دانش نیز در برنامه های آتی وزارت نیرو می باشد.

فصل چهارم :

فرآیند دانش^۴

فرآیند دانش در مدل APO از لحظه شناسایی دانش تا زمان بکارگیری و استفاده آن را تشریح و بصورت یک چرخه‌ی دائمی در سازمان تعریف می‌کند. فرآیندهای دانش دارای ۵ مرحله است: تشخیص، خلق، ذخیره‌سازی، اشتراک و کاربرد.



در این راستا با توجه به تحلیل نتایج ارزیابی، مسائل کلیدی کسب و کار (KBI) بشرح ذیل مشخص شده است :

۱. نظام‌مند و مستند نبودن فرایندهای کاری و عدم ارزیابی آنها به منظور بهبود مستمر
۲. مشخص نبودن کارراهه شغلی (Job Career)
۳. پایین بودن سطح کارگروهی و فرهنگ مشارکت
۴. فقدان سیاست مناسب برای محافظت از دانش سازمانی، بالاخص کارکنان با تجربه فنی در شرف بازنشستگی (مثلا سیاست ایجاد بانک اطلاعاتی)

و با درنظر گرفتن آنها برنامه اقدامات متناسب با شکاف‌های کلیدی تنظیم بشرح ذیل تدوین گردیده است:

- ۱- برنامه : تدوین نظام نامه مدیریت دانش

⁴ Knowledge Process

KEU GAP : مشخص نبودن چارچوب اجرای مدیریت دانش:

اقدامات :

- مطالعه نظام نامه های مشابه و تدوین نظام نامه
- تشکیل تیم مدیریت دانش
- تهیه آیین نامه و دستورالعمل ها
- تصویب کمیسیون

۲- برنامه : تعیین سطح مدیریت دانش وزارت

اقدامات : بر اساس مدل APO

۳- برنامه : پایگاه های دانش

KEYGAP : عدم آشنایی کارکنان با مدیریت دانش و اقدامات به عمل آمده در این خصوص

اقدامات :

تعیین نیازمندی ها و تعیین شاخصها
بررسی قابلیت های نرم افزارهای موجود
انتخاب /سفارش و استقرار نرم افزار

۴- برنامه : انگیزش

KEYGAP : فقدان انگیزه کافی برای تسهیم دانش در ستاد وزارت

اقدامات:

حمایت از پژوهش های علمی
حمایت از ثبت تجربیات
حق مالکیت معنوی
حمایت های مادی

۵- برنامه : کسب دانش از منابع

KEYGAP : عدم ثبت تجربیات مدیران و متخصصان

اقدامات :

- شناسایی متخصصان و مدیران باتجربه و صاحب نظر

- ایجاد شرایط لازم جهت انتقال دانش (فضای آموزشی و جلسات و هم اندیشی)
- ثبت تجربیات و انتشار آنها

۶- برنامه : فرهنگ سازی

اقدامات:

- برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی
- توسعه نظام پیشنهادها
- تبلیغات

وبرنامه زمانی آن بشرح جدول ذیل تنظیم گردیده است:

START (2017)																		Cost (Tomans)
KM Programs	priority	Activities	Responsible	Duration	january	february	march	april	may	june	july	august	september	october	november	december		
Dvelopinf a Regulation/ Manual	1	*Benchmarking of other Regulations * Creating KM team *Developing Regulations and guidelines	Office of management improvement and staff training															
determining the level of MOE knowledge	2	*According to APO Model Questionary	Office of management improvement and staff training															
Creating Knowledge databases	3	*Determining needs and Indicators *Studying capability of KM softwares *Selecting a software	IT Office														17,200,000	
Motivation	1	*Supporting researches *Supporting Practices *Recording Intellectual property *Rewarding	Office of management improvement and staff training														12,800,000	

Acquisition knowledge from resources	4	*Identifying experts and experienced managers *Creating conditions for transferring of knowledge *Recording and transferring practices	All Offices														11,200,000
Culturaliza tion	1	*developing suggestion system *Using advertiseme nts *Holding workshops and training courses	Office of manageme nt improveme nt and staff training														18,400,000

فصل پنجم:

خروجی‌ها^۵

اجرای فرایند دانش باید سازمان را به دستیابی به توانمندی‌های فردی، تیمی، سازمانی و افزایش ظرفیت اجتماعی سازمان برساند. همچنین پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در نهایت منجر به بهبود کیفیت، بهره‌وری، سودآوری و رشد شود.

از جمله خروجی‌هایی که حوزه ستاد تا کنون به آن دست یافته می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

ارتقای توانمندی فردی و گروهی از طریق :

- ۱- برگزاری جلسات تبادل تجربه توسط مدیران ارشد
- ۲- برگزاری جلسات معرفی واحدهای سازمانی توسط کارکنان با تجربه برای کارکنان بدو خدمت
- ۳- برگزاری تورهای بازدید از شرکت‌های تابعه کارکنان بدو خدمت
- ۴- برگزاری دوره آموزشی مجازی برای همکاران حوزه ستادی

- ارتقاء سرعت دستیابی به اطلاعات از طریق :

- ۱- استفاده از اینترنت و واینترنت و اتوماسیون و پیامک
- ۲- در دسترس قراردادن اطلاعات، فیلم، جزوات آموزشی، در بخش مدیریت دانش اینترنت
- ۳- توسعه اتوماسیون اداری بعنوان جهت استفاده بعنوان نرم افزار مدیریت دانش

- کار تیمی

- ۱- تشکیل تیم مدیریت دانش
- ۲- مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادها و همچنین عضویت آنها در تیم‌ها ارزیابی پیشنهادها
- ۳- برگزاری دوره‌های آموزشی مدیریت مشارکتی

⁵ Outcomes