

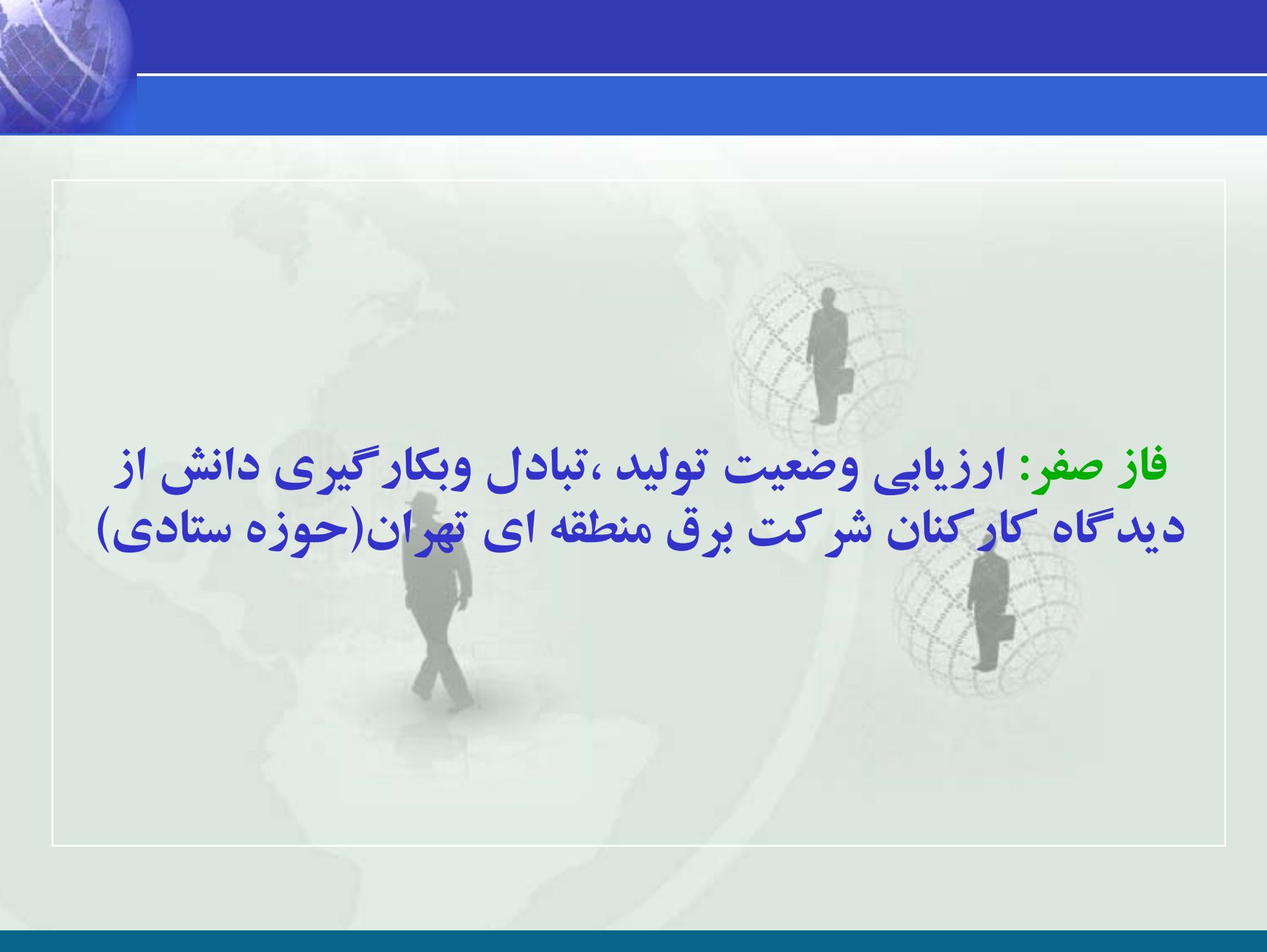
اقدامات انجام گرفته در زمینه مدیریت دانش در شرکت برق منطقه ای تهران



دفتر برنامه ریزی منابع انسانی و آموزش

اسفندماه سال ۱۳۸۸

- ◀ **فاز صفر:** ارزیابی وضعیت تولید، تبادل و بکارگیری دانش از دیدگاه کارکنان شرکت برق منطقه ای تهران (حوزه ستادی)
- ◀ تشکیل کارگروه مدیریت دانش
- ◀ تهیه RFP مدیریت دانش
- ◀ استعلام قیمت و ارزیابی مشاورین
- ◀ انعقاد قرارداد و اجرای پروژه



**فاز صفر:** ارزیابی وضعیت تولید، تبادل و بکارگیری دانش از دیدگاه کارکنان شرکت برق منطقه ای تهران (حوزه ستادی)

# مراحل فاز صفر پروژه

- ◀ فاز اول : کلیات و مبانی نظری
- ◀ فاز دوم : متدولوژی
- ◀ فاز سوم : اجرای طرح پروژه
- ◀ فاز چهارم : جمع بندی و تجزیه تحلیل یافته های تحقیق
- ◀ فاز پنجم : پیشنهاداتی در زمینه استقرار سیستم مدیریت دانش
- ◀ فاز ششم : تهیه درخواست برای پیشنهاد پیاده سازی مدیریت دانش

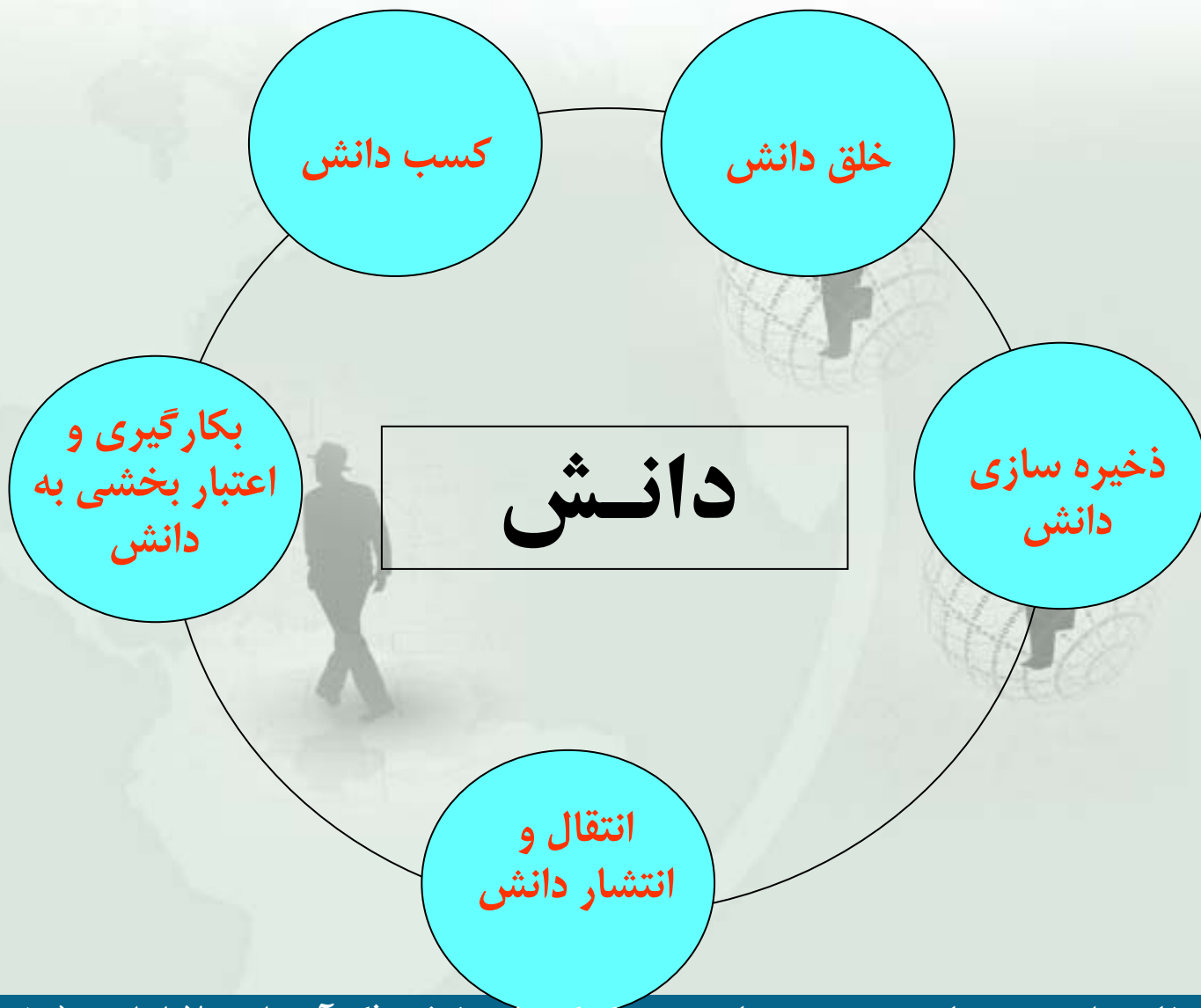
## هدف کلی :

- شناسایی وضعیت تولید، تبادل و بکارگیری دانش در بین کارکنان
- شرکت برق منطقه‌ای تهران بوده است .

# اهداف پژوهش

## اهداف فرعی :

- بررسی میزان استفاده کارکنان از فرصتهای یادگیری ؛
- بررسی میزان همسویی سیستمهای انگیزشی شرکت با مکانیسم تولید و بکارگیری دانش؛
- بررسی میزان اثربخشی نظام آموزش شرکت در برآورده کردن نیازهای شغلی کارکنان؛
- بررسی فرهنگ سازمانی حاکم بر شرکت برای تولید، تبادل دانش ، انجام کار تیمی ؛
- بررسی میزان بهروزبودن و مکانیزه بودن دستورالعملها و رویههای کاری شرکت ؛
- بررسی میزان تأثیر سیستمهای دانشی موجود در تولید و اشاعه دانش در شرکت ؛
- بررسی میزان استفاده از فناوری اطلاعات در تمامی فرایندهای مدیریت دانش در شرکت ؛
- بررسی وضعیت جریان انتقال اطلاعات از مدیران به کارکنان و از کارکنان به مدیران در شرکت؛
- بررسی میزان تبدیل دانش ضمنی کارکنان به دانش صریح در شرکت .



## روش تحقیق :

تحقیق از نوع تحقیقات توصیفی - تبیینی بوده است که با تکیه بر روش پیمایش (Survey) و مبتنی بر تکنیک گردآوری اطلاعات از طریق پرسشنامه تهیه و اجرا شده است.

## جامعه آماری :

جامعه آماری پژوهش ، شامل تمامی کارکنان سطوح کارشناسی ، کارشناسی ارشد و سرپرستی و مدیرحوزه ستادی شرکت برق منطقه‌ای تهران به تعداد ۳۱۰ نفر بوده است که از میان کارکنان ، نهایتاً تعداد ۱۵۰ پرسشنامه تکمیل و عودت داده شد.

## ابزار گردآوری اطلاعات در پژوهش ، پرسشنامه بوده است . پرسشنامه شامل

۳۷ سؤال از نوع بسته که ۷ سؤال مربوط به ویژگیهای جمعیت‌شناختی افراد و ۳۰ سؤال دیگر در ارتباط با اهداف و سؤالات اساسی تحقیق بوده است برای تعیین اعتبار پرسشنامه از روش اعتبار محتوایی و مقدار آلفای کرونباخ ۰,۷۸ بدست آمد که مقدار آن مناسب می باشد . برای تعیین روایی از نظر متخصصان استفاده شده است .

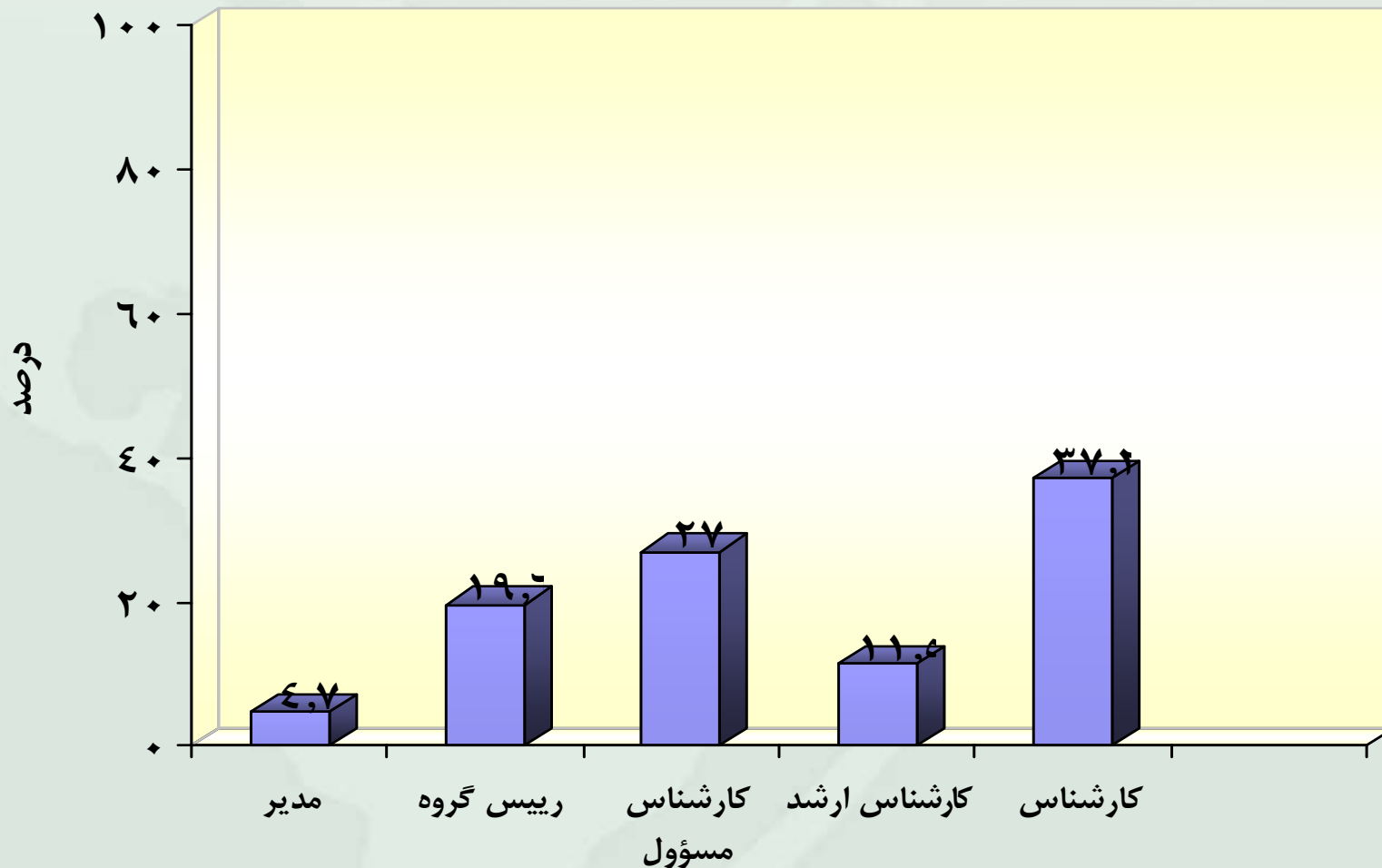




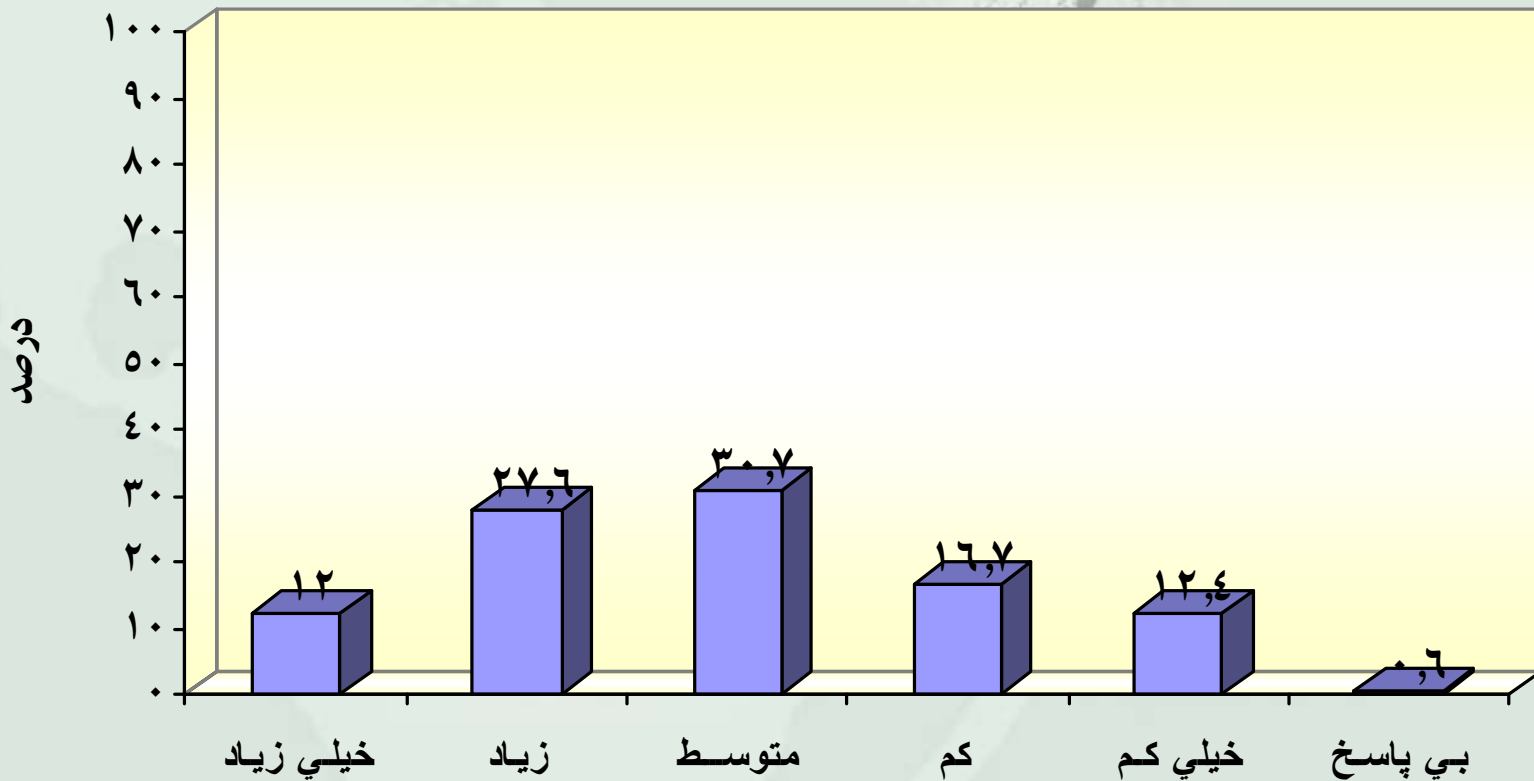
## روش تجزیه و تحلیل داده‌ها:

تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، از روشهای آمار توصیفی از جمله فراوانی، درصد، میانگین، درصد تجمعی و آمار استنباطی (آزمون‌های دو) استفاده شده است.

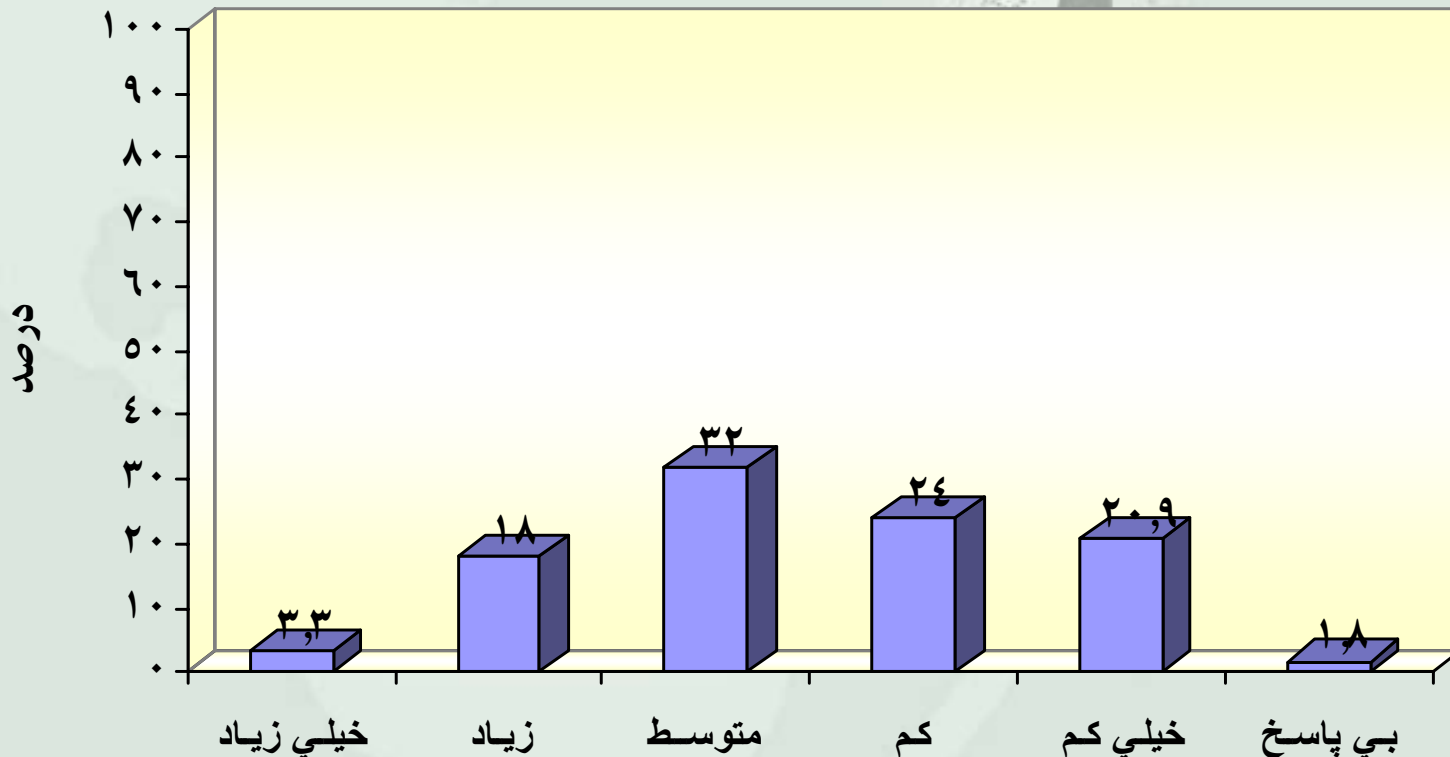
نمودار شماره ۱: توزیع افراد پاسخ دهنده بر اساس سمت



نمودار شماره ۲: میزان استفاده کارکنان از فرصتهای یادگیری

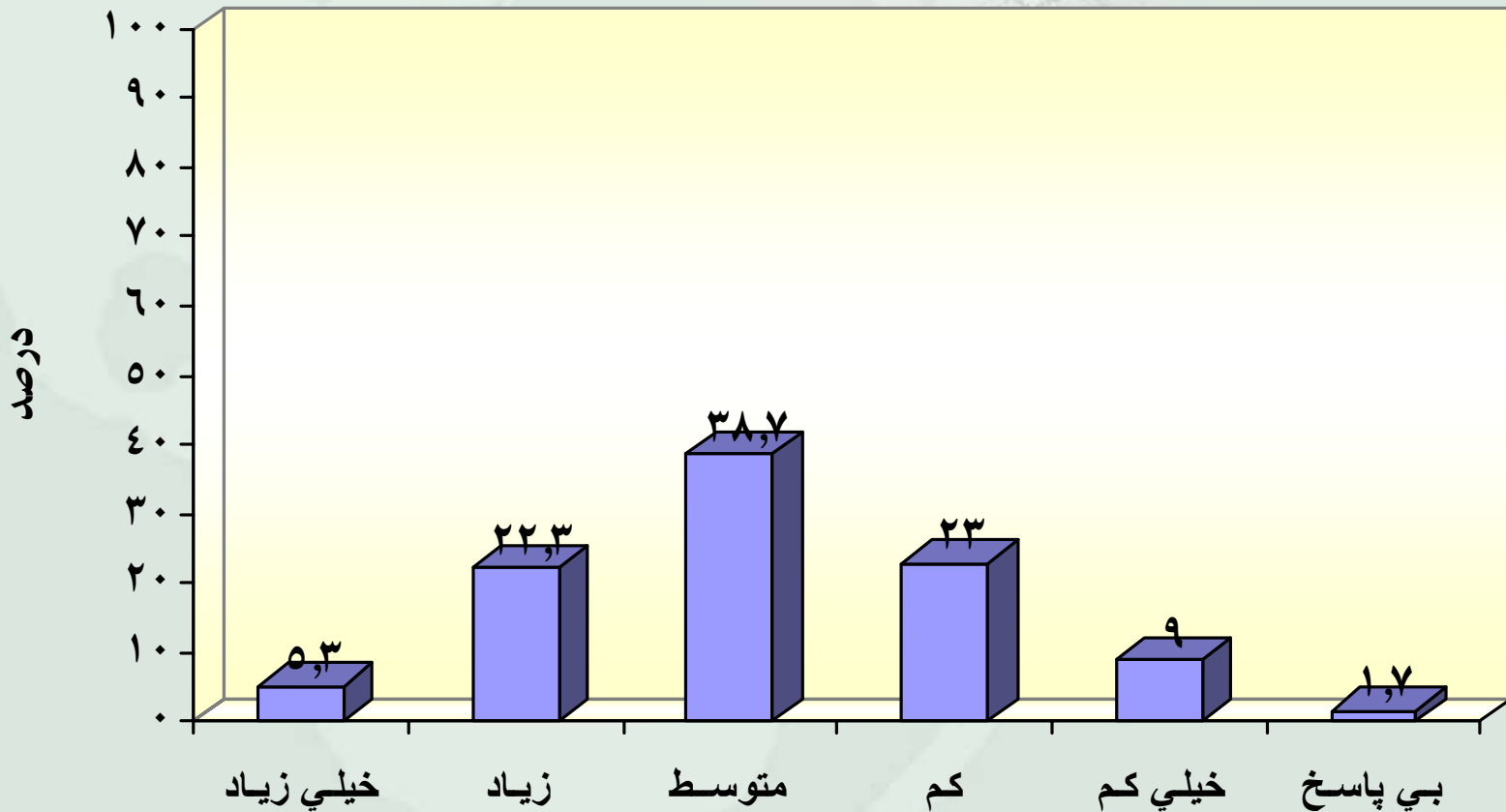


نمودار شماره ۳: میزان همسویی سیستم های انگیزشی شرکت با مکانیسم تولید ،  
بکارگیری و اشاعه دانش



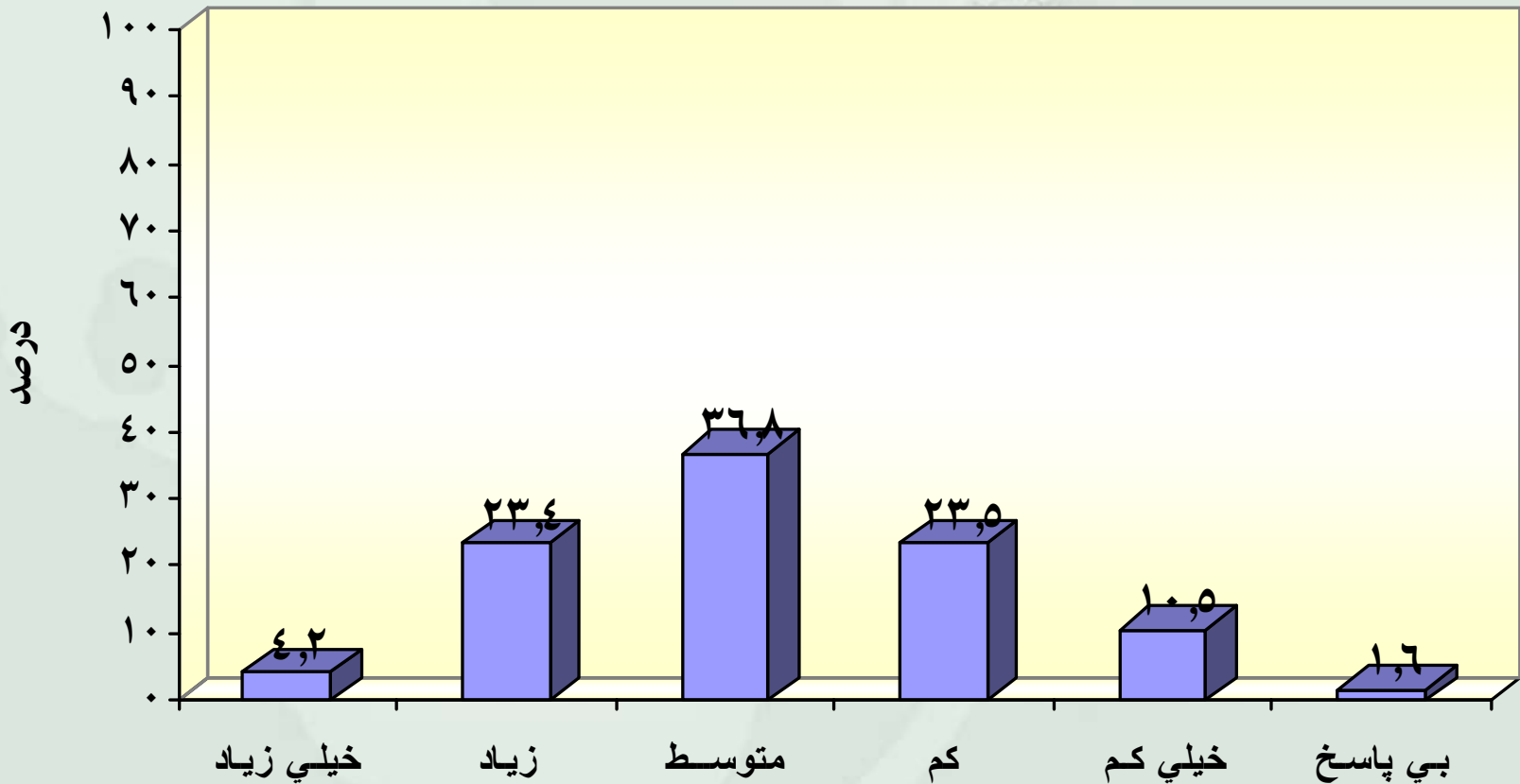
نمودار شماره ۴: میزان توانمندی نظام آموزش در برآورده ساختن

نیازهای شغلی کارکنان

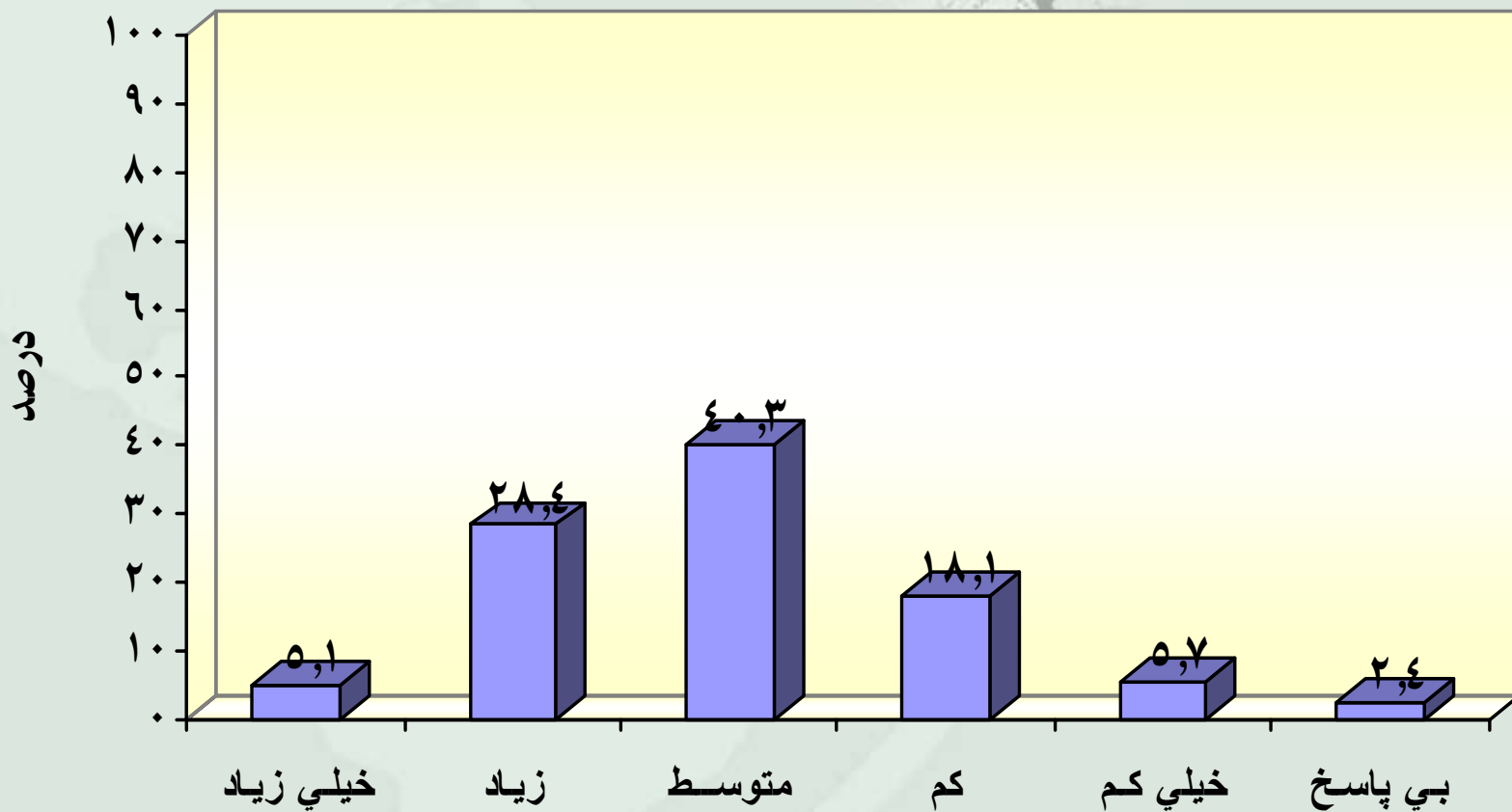


# یافته های تحقیق

نمودار شماره ۵: تأثیر فرهنگ سازمان بر تولید، بکارگیری و تبادل دانش

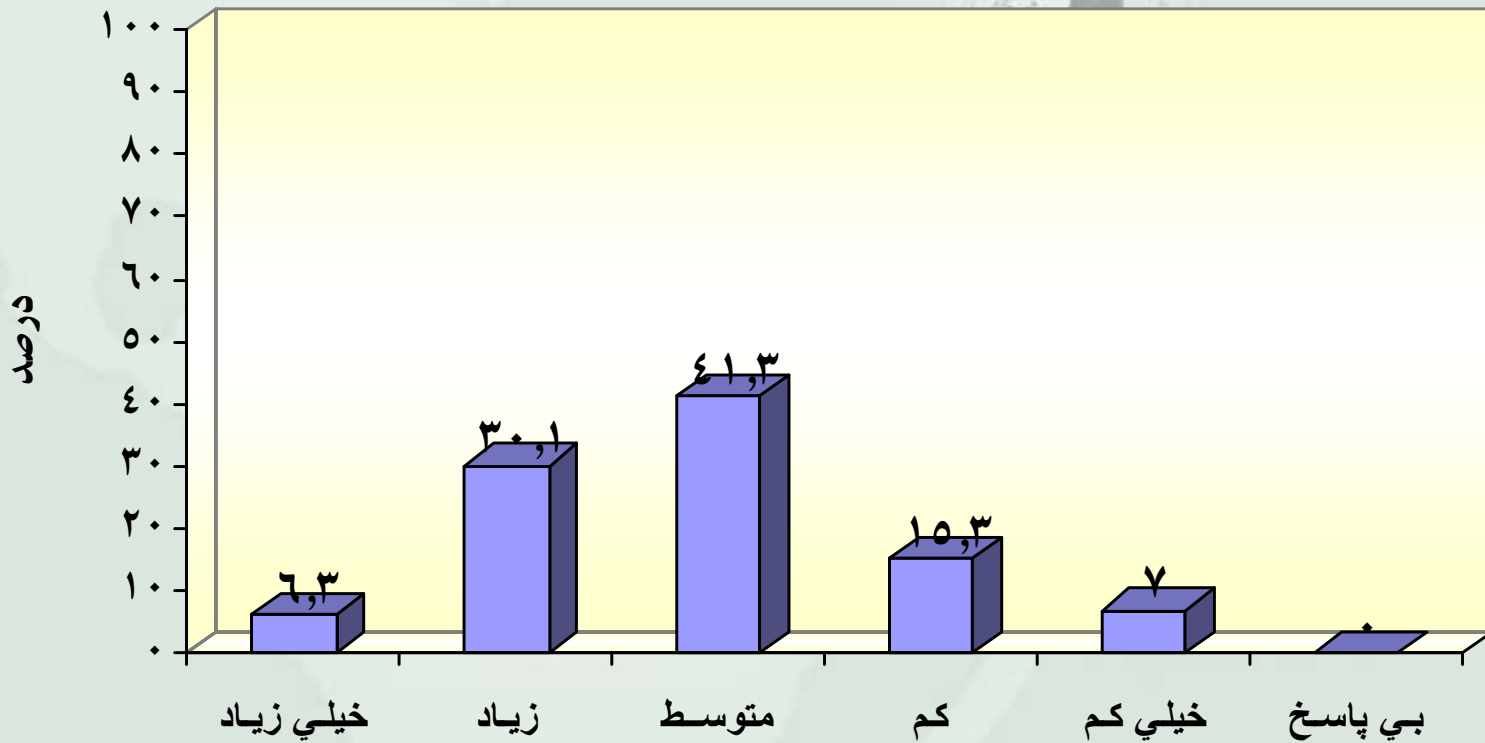


نمودار شماره ۶: انطباق دستورالعملها و رویه های کاری براساس دانش روز



# یافته های تحقیق

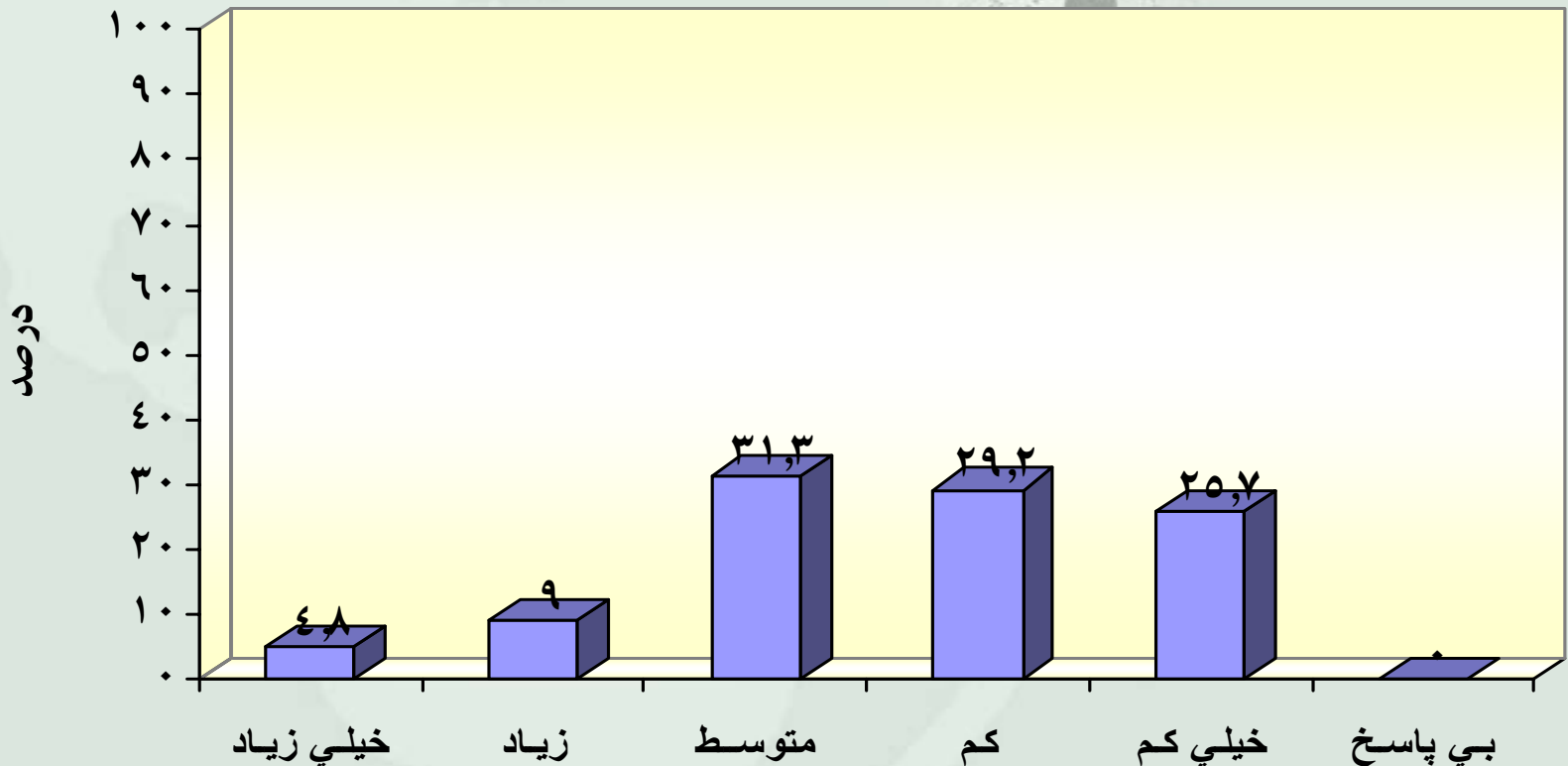
نمودار شماره ۷: نقش هم اندیشی در تولید، بکارگیری و اشاعه دانش





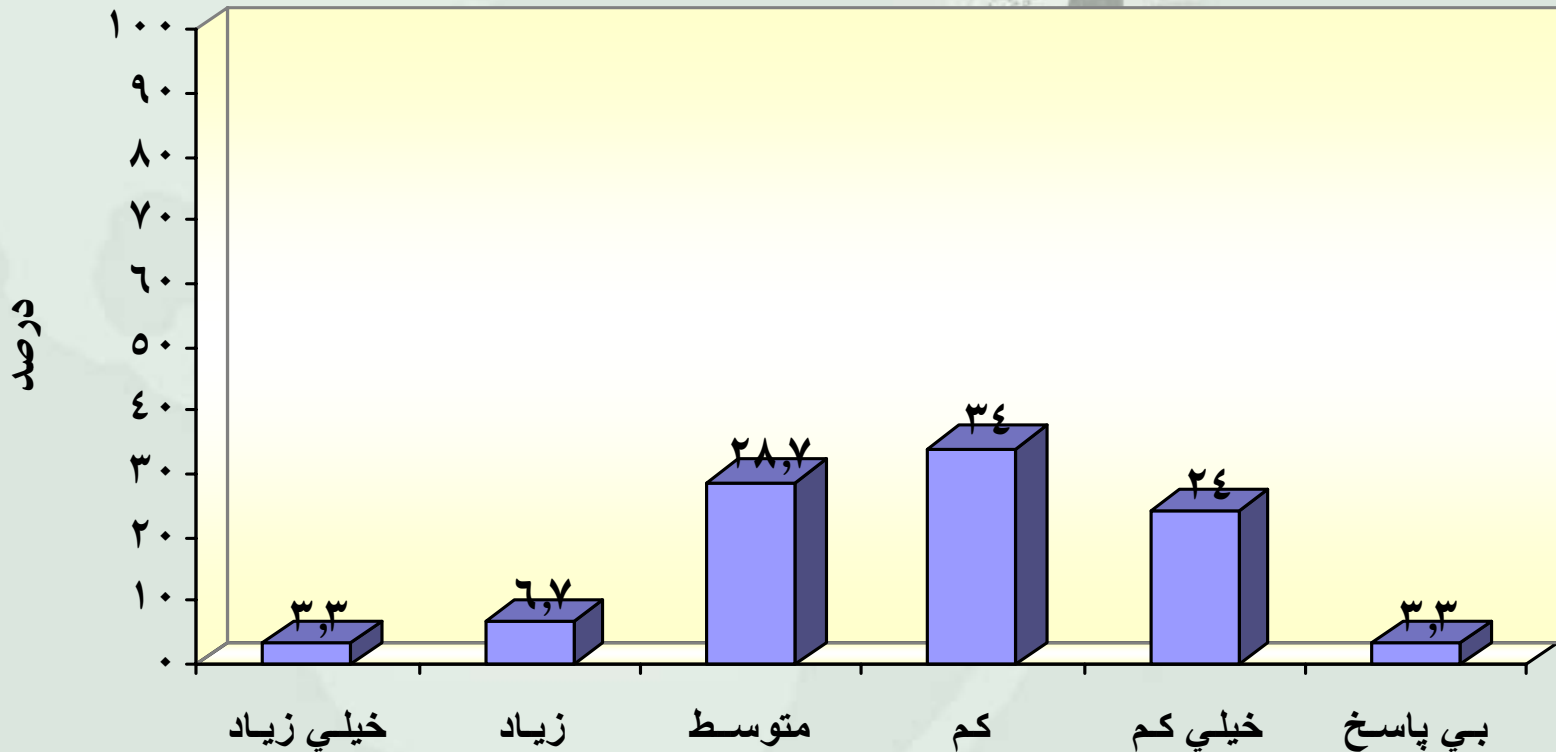
# یافته های تحقیق

نمودار شماره ۸: نقش هیات علمی در تولید، بکارگیری و اشاعه دانش



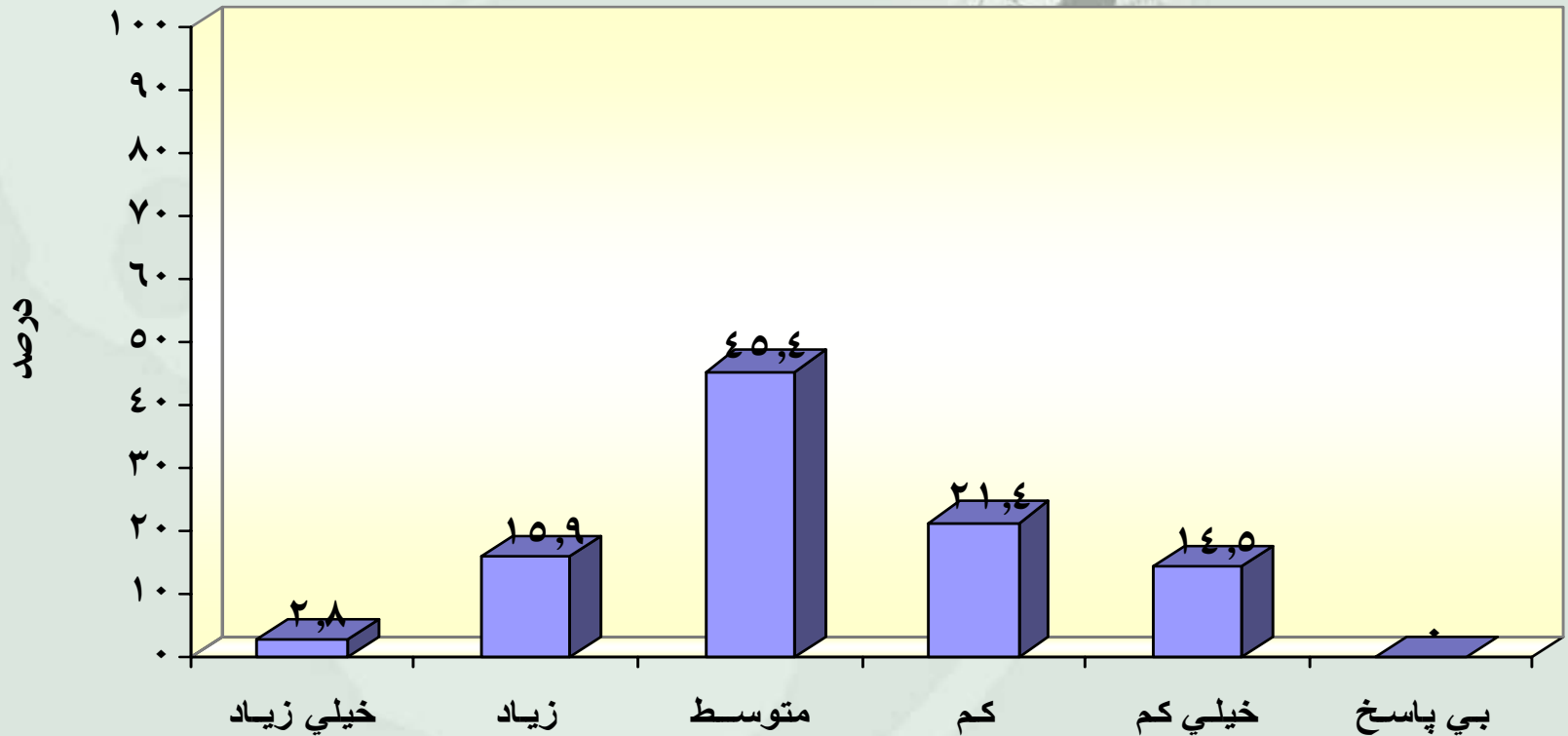
# یافته های تحقیق

نمودار شماره ۹: نقش نظام پیشنهادات در تولید، بکارگیری و اشاعه دانش



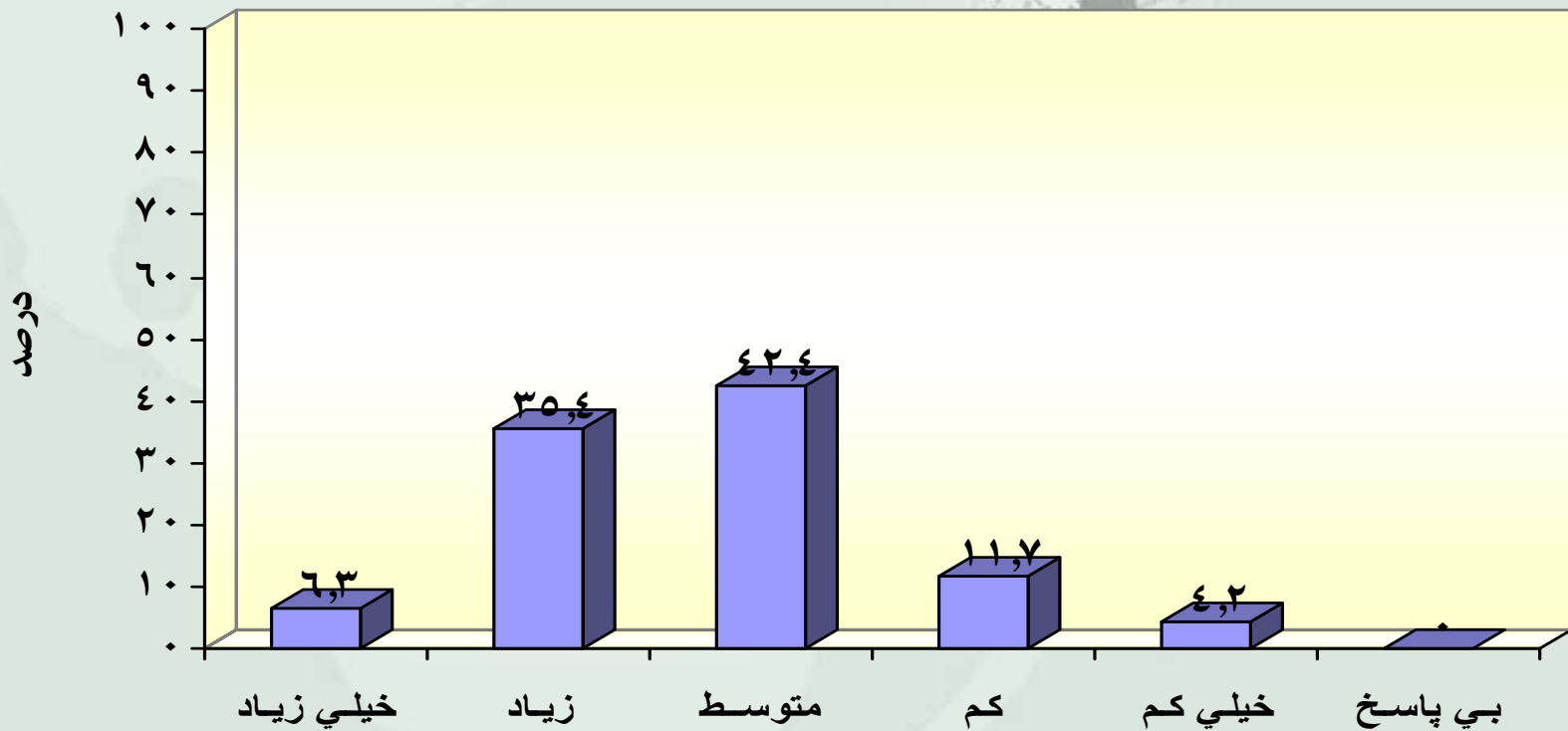
# یافته های تحقیق

نمودار شماره ۱۰: جریان انتقال اطلاعات از مدیران به کارکنان

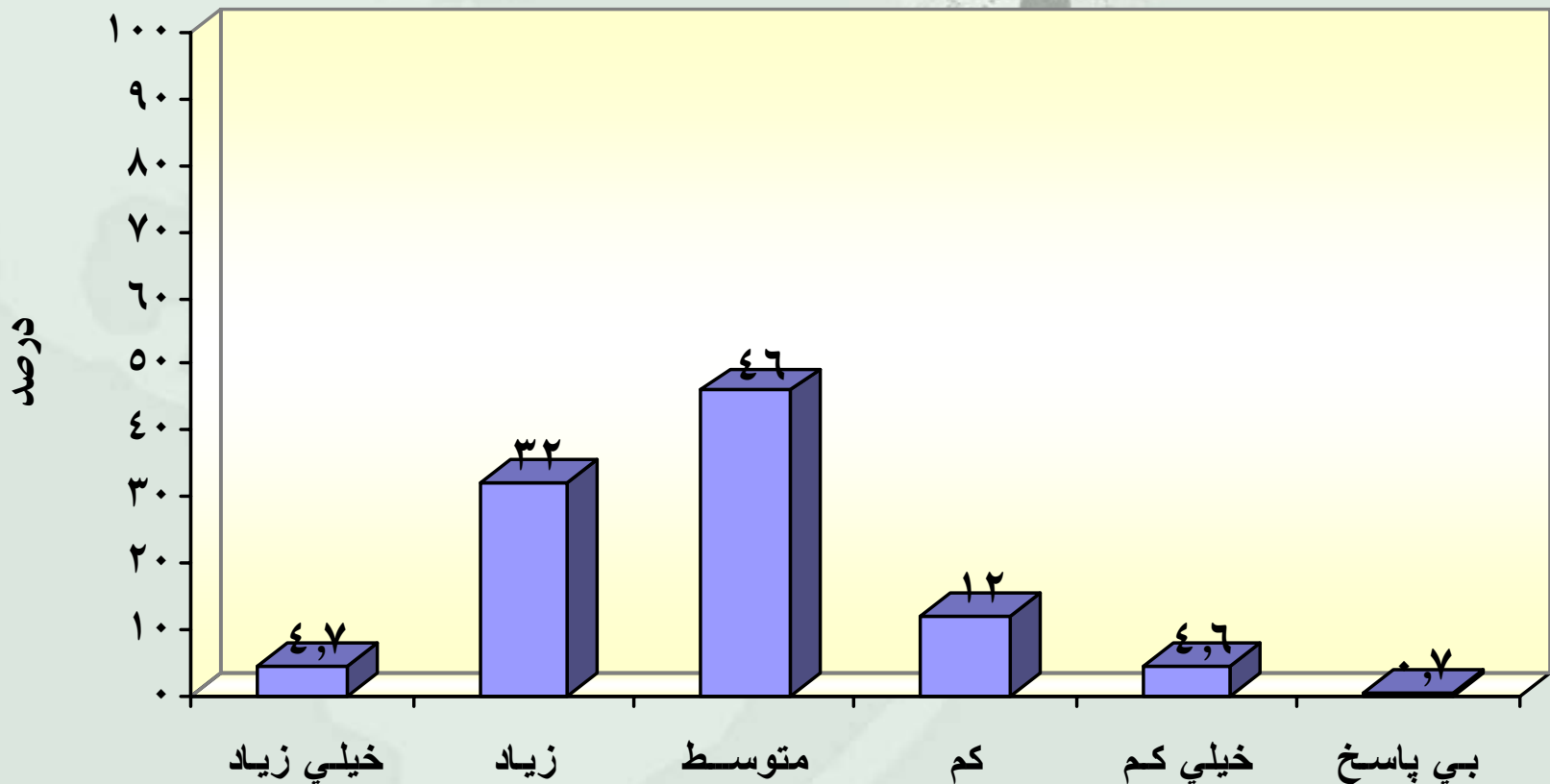


# یافته های تحقیق

نمودار شماره ۱۱: جریان انتقال اطلاعات از کارکنان به مدیران

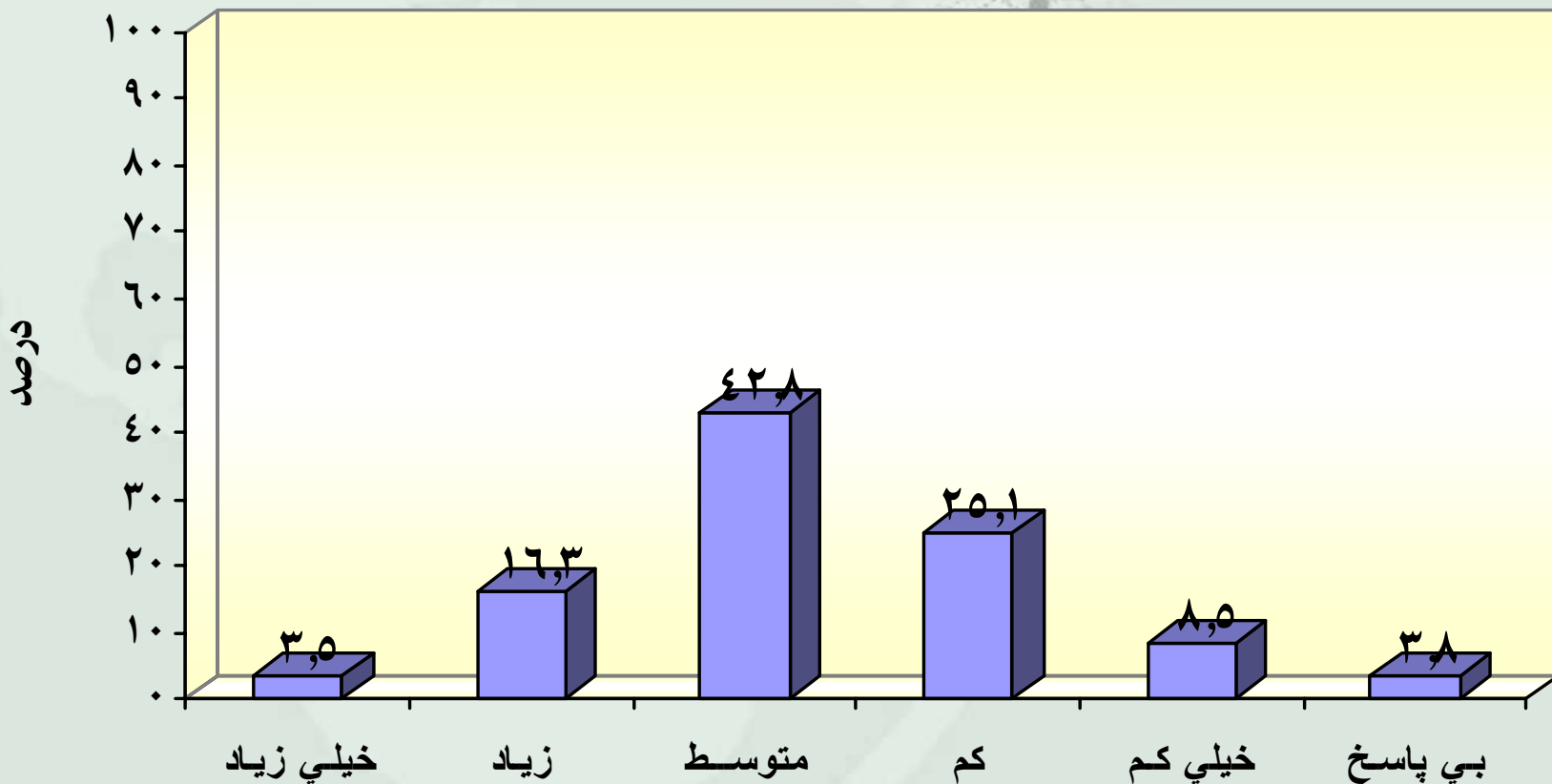


نمودار شماره ۱۲: میزان استفاده از فناوری اطلاعات در فرایندهای مدیریت دانش



# یافته های تحقیق

نمودار شماره ۱۳: میزان تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح



بر اساس نتایج بدست آمده پیشنهادها در حوزه های زیر ارائه می شود:



- ✓ منابع انسانی ،
- ✓ ساختار سازمانی ،
- ✓ فرهنگ سازمانی ،
- ✓ فناوری اطلاعات ،
- ✓ فرایندها و عوامل برون سازمانی



- ◀ نمایشگاه دانش، جشنواره و عرصه های آزاد مبادلات دانش؛
- ◀ برگزاری دوره های آموزشی؛
- ◀ نشست ها و جلسات عمومی و مباحثات الکترونیکی؛
- ◀ انتقال دانش مشهود با ثبت نمودن و انتقال از طریق پایگاه های دانش؛
- ◀ انتقال دانش نامشهود با برقراری روابط انسانی؛
- ◀ ایجاد شان و احترام برای افراد صاحب دانش؛
- ◀ شناسایی افراد تیزهوش و کنجکاو و دانش طلب به دلیل دارا بودن توانایی خلق، تسهیم، و استفاده از دانش؛
- ◀ داشتن ساختار مسطح سازمانی.



- ◀ تاکید بر روی نقش مسئولان و ماموران ویژه در تحقیقات، آموزش، و ایجاد انگیزه در آنان؛
- ◀ استفاده از IT؛
- ◀ انتقال افراد صاحب دانش از مرکزی به مرکز دیگر؛
- ◀ دادن امکان خلق دانش به افراد؛
- ◀ ایجاد فرصت کافی به افراد برای انتقال دانش از راه های ممکن؛
- ◀ ایجاد اعتماد چند جانبه، وجود زبان و فرهنگ مشترک؛
- ◀ شناسایی ارزشهای ارتباطات الکترونیکی و رودررو؛
- ◀ یافتن روش مناسب انتقال دانش با فرهنگ سازمان.

# راه های مقابله با عوامل نابسامانی و محدود کننده برنامه دانش در سازمان:



◀ بسترسازی مناسب فرهنگی؛

◀ حمایت مدیران ارشد؛

◀ پذیرش مبادلات دانش بعنوان یک بازار؛

◀ استفاده موثر از فناوری اطلاعات (محل‌های تبادل نظر الکترونیکی)؛

◀ ایجاد انگیزه کافی برای تشویق افراد در شرکت در امر تبادل دانش؛



# تشکیل کارگروه مدیریت دانش

# ماموریت کارگروه:

**استقرار و پیاده سازی سیستم مدیریت دانش در**

**شرکت برق منطقه ای تهران (حوزه ستادی)**

# شرح وظایف کارگروه:

- ◀ تدوین و تصویب اهداف و سیاست های کلی پروژه مدیریت دانش براساس اهداف و سیاست های شرکت؛
- ◀ تدوین و تصویب RFP پروژه طراحی و پیاده سازی سیستم مدیریت دانش؛
- ◀ انتخاب و ارزیابی فنی، کیفی و مالی مشاور برای اجرای پروژه مذکور؛
- ◀ تدوین و تصویب آیین نامه ها و دستورالعمل های مربوط به مدیریت دانش؛
- ◀ بسترسازی مناسب فرهنگی و آموزشی برای پیاده سازی سیستم مدیریت دانش؛
- ◀ نظارت و کنترل بر اجرای پروژه و پیشرفت آن براساس گزارشات واصله و برنامه زمان بندی؛
- ◀ بررسی میزان فعالیت هر یک از اعضا (کار گروه ها) برای تحقق اهداف پروژه مدیریت دانش.



# تهیه RFP پروژه مدیریت دانش

- گزارش شناخت
- مقدمه و اهداف طرح
- مدل پیشنهادی برای استقرار مدیریت دانش
- شرح خدمات
- شرایط شرکت کنندگان و فهرست اسامی مشاوران
- مشخصات پیشنهاد
- شیوه ارزیابی
- سازمان و عوامل کلیدی انجام کار
- ضمایم "معرفی شرکت برقمناطقهای تهران"

## اهداف کلی:

- حرکت به سوی سازمان یادگیرنده و دانش محور؛
- فرهنگ سازی تسهیم دانش در شرکت ؛
- حرکت در راستای تبدیل دارایی دانش کارکنان به دارایی مشترک دانشی سازمان؛
- بهره مندی بهینه از منابع و سرمایه های ناملموس و دانشی شرکت در راستای بهبود بهره وری ؛
- عدم اتلاف سرمایه های دانشی شرکت با بازنشسته شدن و یا خروج کارکنان از کار
- تلاش برای جلوگیری از انجام دوباره کاری ها و اتلاف سرمایه های فکری و مادی شرکت.

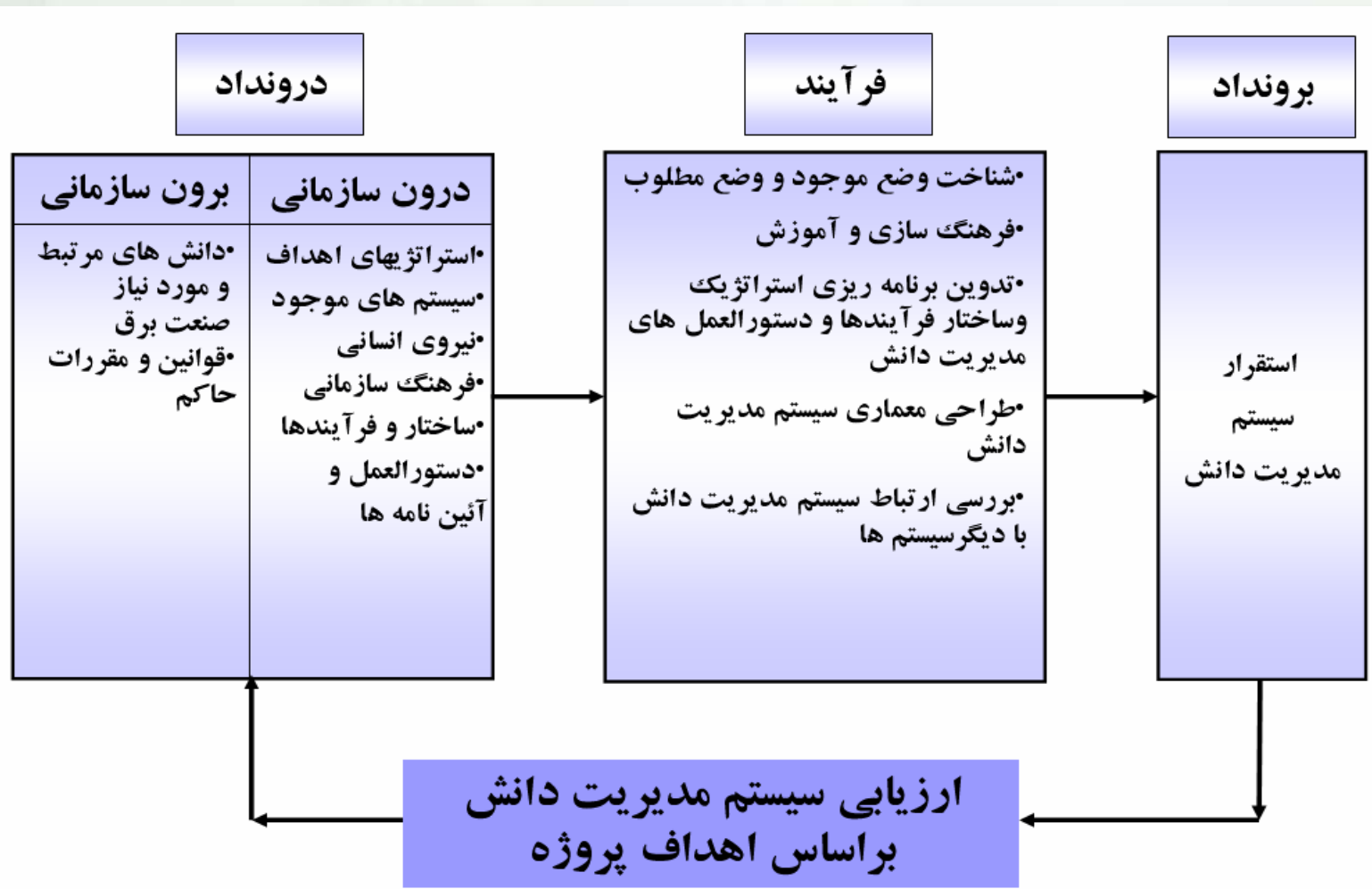


- ◀ نمایش جایگاه دانش شرکت و روند رشد آن؛
- ◀ اخذ، نظم‌دهی، دسترس‌دهی کنترل شده و طبقه‌بندی مستندات دانشی شرکت؛
- ◀ برقراری ارتباط مؤثر و دانشی بین بخش‌های بیرون و داخل شرکت؛
- ◀ ساماندهی دانش‌های تولید شده حین فرایندهای کاری شامل:  
جمع‌آوری، ارزیابی، دسته‌بندی و بازیابی آنها در جهت تولید بانک دانش شرکت.

- ◀ بهبود و مکانیزه کردن نظام پاداش‌دهی مادی و ارزشی دانشی با توجه به نقشه دانشی سازمان ؛
- ◀ آشنایی کارکنان با روشهای مستند سازی تجارب کسب شده از انجام پروژه ها و مطالعات؛
- ◀ آشنایی کارکنان با نحوه استفاده از بانک دانش و سیستم مدیریت دانش .

# مدل پیشنهادی برای استقرار سیستم مدیریت دانش در

## شرکت برق منطقه‌ای تهران



# شرح خدمات پیشنهادی پروژه مدیریت دانش

مرحله	شرح فازهای پروژه	زمان (ماه)
مرحله اول	شناخت و ارزیابی وضع موجود	۲
مرحله دوم	فرهنگ سازی و آموزش	۱۲
مرحله سوم	ساختار سازی و تدوین استراتژی دانشی شرکت	۳
مرحله چهارم	مدلسازی دانشی و مستندسازی تجارب پروژه	۳
مرحله پنجم	استخراج دانش تخصصی	۲
مرحله ششم	طراحی و پیاده سازی سیستم نرم افزاری مدیریت دانش	۱
مرحله هفتم	گزارش دهی و ارزیابی سیستم مدیریت دانش به صورت پویا	۱

◀ ارزیابی فنی پیشنهادات

( پیشنهاداتی که امتیاز ارزیابی فنی آنها بیشتر از ۶۰ باشد پاکت های مالی باز می شود.)


◀ ارزیابی مالی پیشنهادها ،

( مشاوره که کمترین قیمت تراز شده را پیشنهاد کرده باشد به عنوان مشاور منتخب انتخاب می شود.)

امتیاز	معیارهای اصلی
۳۰	۱- روش شناسی / متدولوژی
۳۵	۲- کارکنان کلیدی مؤثر
۲۰	۳- تجربیات ویژه
۱۰	۴- آموزش و انتقال فناوری
۵	۵- بومی بودن مشاور
۱۰۰	جمع



# سازمان و عوامل کلیدی انجام کار





استعلام قیمت و ارزیابی مشاورین

انعقاد قرارداد و اجرای پروژه





پرده بگردان و بزن سازنو  
های که رسید از فلک آوازنو  
تازه و خندان نشود هوش و گوش  
تا زخرد در نرسد رازنو (مولانا)

**با تشکر از توجه شما**

