

تهیه کننده: شیما عطایی	سمت: مدیر تضمین کیفیت	تاریخ: ۹۷/۰۲/۱۵	امضاء:
تایید کننده: شیما عطایی	سمت: مدیر تضمین کیفیت	تاریخ: ۹۷/۰۲/۱۵	امضاء:
تصویب کننده: نجمه مسینی	سمت: نماینده مدیریت	تاریخ: ۹۷/۰۲/۱۵	امضاء:

☐ این مدرک جزو کپیهای کنترل شده سیستم کیفیت میباشد.

☐ این مدرک جزو کپیهای کنترل نشده سیستم کیفیت میباشد.

☐ این مدرک جزو مدارک ممرمانه سیستم کیفیت میباشد.

دستورالعمل مدیریت دانش

شماره بازنگری	شماره اصلاحیه	صفحات تغییر یافته	شرح تغییرات	تاریخ

اهداف

هدف از تدوین این دستورالعمل، ارائه روشی جهت شناسایی حوزه‌های دانشی در شرکت و مدیریت آن‌ها به منظور پیش برد اهداف و برنامه‌های شرکت شاهین مفصل می‌باشد. از جمله این موارد، عبارتند از:

- جمع آوری و مدیریت دانش و تجربه
- انتشار و توسعه و به اشتراک گذاری تجارب و دانش
- ایجاد دسترسی مطلوب برای استفاده کنندگان داخلی و خارجی به تجربیات و دانش مرتبط
- استفاده و بهره‌برداری از دانش‌ها و اطلاعات ایجاد شده برای تعالی شرکت

۲ محدوده اعتبار

الزامات این روش اجرایی در کلیه فرآیندها و واحدها و حوزه‌های دانشی شرکت شاهین مفصل، کاربرد داشته و اجرای ضوابط آن برای کلیه حوزه‌ها و نیروهای انسانی شرکت الزامی است.

۳ مسئولیتهای پستها

تیم مدیریت دانش:

- همکاری با مسئولین مربوطه جهت ایجاد، شناسایی و کسب دانش
- ارزیابی دانش‌ها/ تجارب ارائه شده از سوی کارمندان و در صورت نیاز، ثبت دانش
- مدیر تضمین کیفیت: نظارت بر حسن اجرای این روش اجرایی
- کلیه کارکنان شرکت: اجرای مفاد این روش اجرایی

* تیم مدیریت دانش شرکت شاهین مفصل متشکل از مدیر کارخانه، مدیر تضمین کیفیت و یکی از افراد تیم فنی سازمان می‌باشد. این تیم با توجه به حوزه‌های دانشی سازمان، از افراد خبره در آن حوزه دانشی، کمک می‌گیرد.

۴ تعاریف**• مدیریت دانش:**

یافتن راهی جهت خلق، شناسایی، آشکارسازی، اشتراک و توزیع دانش سازمانی به افراد نیازمند آن.

• دانش عینی:

دانشی است که به روشنی تدوین و تعریف شود و به سادگی و بدون ابهام بیان گردد و در مستندات سازمان کدگذاری و ذخیره شود.

• دانش ضمنی (ذهنی):

دانش ضمنی یک دانش غیر آشکار است و در بیشتر مواقع توصیف و انتقال آن مشکل است. دانش ضمنی شامل مجموعه‌ای از تجربیات، ذهنیات، بینش‌ها، تخصص‌ها، اسرار تجاری، مهارتها، ادراک و یادگیری سازمان است و مواردی مانند تجربیات گذشته و حال افراد سازمان، که در پایگاه داده‌ها ذخیره نشده است را در بر می‌گیرد.

• طوفان فکری (Brainstorming):

یک روش برای برانگیختن خلاقیت در یک گروه است که برای تولید تعداد زیادی ایده در مورد یک مسأله به کار می‌رود.

۵ مراحل اجرا

۵-۱- شناسایی دانش های فرآیندی

همیشه لازم است تا دانش عینی و ضمنی شرکت به درستی طبقه بندی و قابل دسترس باشد. 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. این موارد را می توان با بررسی در شرکت گردآوری و یا افراد را ترغیب در تکمیل آنها نمود.

رایج ترین و در عین حال اثربخش ترین روش برای این کار، سازماندهی دانش بر مبنای سیستمهای فیزیکی است، جایی که اطلاعات قرار میگیرند. این ورای فضای فایل و فهرستی است که در سطح بالاتر در پایگاه داده و سیستمهای مدیریت اسناد، نشان داده می شود. این طبقه بندی به کارگران دانش کمک می کند تا مکان دانش مورد نیاز خود را بیابند.

(کدامیک از پرسنل، در کجا، چه تخصصی، و در چه حدی دارد و تا چه مقدار امکان همکاری در یک مورد خاص را دارد).

۵-۲- کسب دانش

کسب دانش به منظور از بین بردن شکاف دانشی موجود در سطح سازمان بکار میرود. تیم مدیریت دانش، با همکاری مسئولین مربوطه، اقدام به جمع آوری اطلاعات در حوزه های تعیین شده بصورت مکتوب از طریق ساز و کارهایی مشخص می نماید. این ساز و کارها می توانند شامل موارد زیر باشند:

استفاده از منابع اطلاعاتی برون سازمانی:

- خرید کتاب، فیلم های آموزشی، نرم افزارها و سایر منابع اطلاعاتی
- اعزام کارکنان به کارگاه ها و دوره های آموزشی برون سازمانی
- استفاده از مشاور متخصص در حوزه های مربوطه
- استفاده از اطلاعات سازمان هایی با فعالیت های مشابه (تامین کنندگان و رقبا و مهندسين مشاور و . . .)
- استفاده از استانداردهای (کشوری/بین المللی) مربوط به محصولات
- انجام پروژه های پژوهشی

استفاده از منابع اطلاعاتی درون سازمانی:

- استفاده از کتاب ها، جزوات و منابع اطلاعاتی داخل سازمان
- استفاده از سوابق پروژه های انجام شده در حوزه های مختلف، شامل پروژه های مشاوره، فنی و R&D و . . .
- مستند نمودن تجربه کارکنان با سابقه بالا در حوزه مورد نظر (تبدیل دانش ضمنی به دانش عینی)
- دعوت از بازنشستگان و مدیران و مسئولین جهت ارائه تجربیات و دانش های ضمنی خود در قالب سخنرانی و یادداشت
- برگزاری جلسات طوفان ذهنی

کسب دانش در سازمان از طریق جدول (تشریح بکارگیری تکنیکها و ابزارهای مدیریت دانش به منظور انتشار و تسهیم دانش) انجام میگیرد:
جدول تشریح بکارگیری تکنیکها و ابزارهای مدیریت دانش به منظور انتشار و تسهیم دانش

ردیف	عنوان تکنیک / ابزار	مسئول انجام	نحوه اجرا
۱	مصاحبه خروج از خدمت	تیم مدیریت دانش و مسئول آموزش	۱- شناسایی و تعیین افرادی که بازنشسته یا انتقال می‌یابند. ۲- انجام مصاحبه و برگزاری جلسات آموزشی یا توجیهی انتقال تجارب به افراد ذیربط
۲	بازنگری حین و پس از اقدام/ پروژه (تحقیقاتی، بهبود و ...)	مدیران پروژه	۱- شناسایی و تعیین سوابق و تجارب مرتبط با پروژه ۲- جمع آوری و بایگانی سوابق در آرشیوها و محلهای مرتبط از جمله آرشیو R&D
۳	بهینه کاوی (منابع داخلی کشور و منابع بین المللی)	مدیر کارخانه و تیم مدیریت دانش	۱- برنامه ریزی جهت بازدیدهای صنعتی و نمایشگاهی ۲- تعیین افراد و توجیه آنها جهت الگوبرداری ۳- حضور در محل و ثبت دیده ها و شنیده ها ۴- ارائه نتایج الگوبرداری به تیم مدیریت دانش
۴	پرسش و پاسخ متداول با تامین کنندگان و پیمانکاران و مشتریان	مدیر تضمین کیفیت، مدیر R&D، مدیر واحد فنی و مهندسی، مسئول واحد خرید	۱- طرح سوالات متداول برای موضوعات مشخص ۲- پرسش از تامین کننده یا پیمانکار و مشتری و دریافت و ثبت پاسخهای مناسب
۵	استفاده از تلگرام و کانالهای تلگرامی	واحد بازاریابی	۱- عضویت افراد در وب سایت برق و کانال مربوطه ۲- به روز رسانی دانش و اطلاعات و انتشار آن به سایر کارکنان
۶	درسهای آموخته شده	مسئول آموزش	۱- توجیه افراد اعزام شده به مأموریت‌های آموزشی و کنفرانس ها ۲- ارائه فایل منابع آموزشی دوره و گزارشهای مأموریت پس از بازگشت به مسئول آموزش ۳- ارائه کارگاهی مطالب فرا گرفته شده جهت افراد ذیربط
۷	داستان موفقیت (عملکرد برتر)	واحد/فرد مربوطه و تیم مدیریت دانش	۱- اعلام موفقیت فرد/ واحدهای مختلف در موضوعات مرتبط ۲- ثبت داستان موفقیت توسط فرد/ واحد مربوطه و ارائه به تیم مدیریت دانش
۸	یادگیری سایه به سایه	مدیر کارخانه و مسئول آموزش	۱- تعیین جانشینان سمت های مدیریتی/ سرپرستی و فنی و ... ۲- گذراندن دوره کارورزی قبل از انتصاب بصورت همزمان در کنار مدیران/ سرپرستان و کارکنان فعلی برای زمان مشخص
۹	مستند سازی	مدیر تضمین کیفیت و مسئول مرکز اسناد	۱- تهیه و ثبت تمام مستندات سیستمی (دستورالعمل، نقشه، جداول، طرح کیفیت، رویه و ...) ۲- تهیه آرشیو مدارک برون سازمانی و استانداردها و تأییدیه ها و ...
۱۰	آرشیو اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه	مدیر تضمین کیفیت	۱- ریشه یابی و تعیین اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه مورد نیاز و ثبت آنها ۲- جمع آوری موارد دانشی مربوطه از این آرشیو
۱۱	نظام پیشنهادات	مدیر کارخانه و تیم مدیریت دانش	۱- اعلام پیشنهاد فرد/ واحدهای مختلف در موضوعات مشخص ۲- ثبت موارد تأیید شده

۳-۵- بکارگیری و ذخیره دانش

افراد یا واحدهای مسئول موظفند پس از گردآوری اطلاعات مطابق جدول فوق، اطلاعات جمع آوری شده را در اختیار تیم مدیریت دانش قرار دهند. تیم مدیریت دانش مواردی را که نیاز است ثبت نموده و به عنوان بخشی از دانش مکتوب شرکت نگهداری میکند، همچنین در صورت امکان از آن در ویرایش و بازنگری روشها و دستورالعملها و جداول و . . . استفاده مینماید. دانشی که در سازمان کسب و تولید شده باید دسته بندی و در حافظه سازمانی ذخیره شود. با نگهداری دانش، سازمانها قادر خواهند بود دانش خود را بازیابی نمایند، به گونه ای که با خروج نیروها از سازمان، دانش سازمانی از سازمان خارج نشود. با توجه به موضوع و نوع مستندات و خروجی های دانشی فرآیندها، برخی در فرآیندهای اختصاصی نگهداری میگردند و برخی در آرشیو تیم مدیریت دانش نگهداری میشود. در انجام این مورد، سطح محرمانگی و دسترسی، لحاظ میگردد.

قابل ذکر است، برای نگهداری دانش و تجربه از یک بانک دانشی به صورت سیستم مستندات کاغذی / الکترونیکی استفاده میشود. (این بانک، امکان ثبت موضوعی بر اساس حوزههای مختلف دانش و تجربه و همچنین ثبت ارائه دهندگان به عنوان صاحبان دانش را دارد)

۴-۵- توزیع و انتشار دانش

دانش شکل یافته در سازمان، نیاز است تا در سرتاسر سازمان توزیع و تسهیم شود. انتشار دانش، به معنای انتقال دانش از یک منبع دانشی به منبع دیگر است. این منابع ممکن است افراد، واحد، فرآیند یا حتی سازمان باشند. در شرکت نحوه توزیع دانش از طریق مجاری زیر صورت میگیرد:

- واحد آموزش (از طریق دوره ها و کارگاههای آموزشی، سمینارها و همایشها و . . .)
- واحد تضمین کیفیت (از طریق توزیع دستورالعملها و روش های اجرایی و نقشه و جدول و . . .)
- کتابخانه شرکت (مجموعه مقالات، سمینارها و . . .)
- جزوات و پمفلت های موردی

۵-۵- سیستم انگیزشی مدیریت دانش

با گزارش تیم مدیریت دانش و تصویب مدیریت عامل با توجه به اهمیت دانش ارائه شده از سوی همکاران، پاداشی با نظرمدریت تعلق میگیرد تا از این طریق انگیزش بیشتری جهت مستند کردن و اشتراک گذاری دانش و تجربه فراهم آید.

۶ مراجع

- استاندارد ISO 9001:2015

۷ سوابق

ندارد

۸ مدارک ذیربط

ندارد

۹ لیست توزیع

کلیه واحدها