



شرح وظایف و ملاک‌های انتخاب تیم مدیریت

۱. مقدمه

اگرچه مدیریت دانش یک فرآیند است اما طی مرحله پیاده‌سازی، یک پروژه به شمار می‌رود. استقرار مدیریت دانش پروژه‌ای است که برای ایجاد تغییر در شرکت و تبدیل فرآیندهای مدیریت دانش به بخشی از فرآیندهای کسب و کار آن برنامه‌ریزی شده است، بنابراین همانند هر پروژه‌ای برای دستیابی به اهداف خود نیازمند افرادی است که عهده‌دار نقش‌ها و مسئولیت‌های مربوطه باشند. این نقش‌ها عبارتند از شورای راهبری مدیریت دانش، مدیر دانش و تیم مدیریت دانش.

در ساختار مدیریت دانش شرکت، دو نوع نظارت وجود دارد: نظارت راهبردی و نظارت اجرایی. وظیفه نظارت راهبردی بر عهده شورای راهبری مدیریت دانش شرکت بوده و موجب حفظ فرآیندهای مدیریت دانش در راستای راهبردهای شرکت می‌شود. تیم مدیریت دانش، نظارت اجرایی را عهده‌دار بوده و بر نحوه‌ی اجرای فرآیندهای مدیریت دانش توسط دانشکاران و اثربخش بودن آن‌ها، نظارت دارد.

این سند مروری بر شایستگی‌های مورد نیاز، وظایف و مسئولیت‌های مدیر دانش و تیم مدیریت دانش شرکت به‌عنوان بازوهای اجرایی مدیریت دانش است.

۲. ساختار

در رویه پیش رو، ابتدا تعاریفی از تیم مدیریت دانش و مدیر دانش ارائه خواهد شد. سپس شایستگی‌ها و مهارت‌های هر نقش به تفکیک بررسی می‌شوند و در ادامه شرح وظایف و مسئولیت‌های در نظر گرفته شده برای هر نقش ارائه خواهد شد.

۳. تعاریف

شورای راهبری مدیریت دانش: بالاترین و عالی‌ترین مرجع تصمیم‌گیری مدیریت دانش درون مرزهای شرکت بوده و مشتمل بر مدیران ارشد شرکت می‌باشد. این شورا وظیفه تصمیم‌گیری‌های راهبردی در زمینه

'Qualifications

'Responsibilities

مدیریت دانش و نظارت بر عملکرد تیم مدیریت دانش را بر عهده دارد. نقش‌ها و وظایف این شورا در سند ساختار مدیریت دانش شرکت به تفصیل شرح داده خواهد شد.

مدیر دانش: از میان اعضای شورای راهبری مدیریت دانش انتخاب شده و ریاست تیم مدیریت دانش را بر عهده دارد. وی وظیفه دارد با همکاری تیم مدیریت دانش، امکانات موجود در شرکت را در جهت مدیریت اثربخش دانش، هم‌راستا با اهداف کلی شورای راهبری مدیریت دانش به کار گیرد و مصوبات شورا را پیگیری نماید.

تیم مدیریت دانش: نهاد تبدیل‌کننده تصمیم به عمل در ساختار مدیریت دانش است. اعضای این تیم از مدیران میانی علاقمند با صلاحدید مدیریت عالی شرکت و مدیر واحد متولی مدیریت دانش، منطبق با اولویت حوزه‌های کلیدی دانش شرکت انتخاب می‌گردند. تیم مدیریت دانش حلقه ارتباط و واسط میان لایه راهبری مدیریت دانش شرکت و لایه عملیاتی و دانشکاران می‌باشد.

۴. هدف

هدف از تدوین سند، یکپارچه‌سازی شرح وظایف و ملاک‌های انتخاب تیم و مدیر دانش است.

۵. دامنه کاربرد

این رویه در سطح شرکت مادر تخصصی مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب) کاربرد دارد.

۶. تیم مدیریت دانش

کارایی اعضای این تیم از مهم‌ترین اصول پیاده‌سازی اثربخش مدیریت دانش شرکت می‌باشد.

۶.۱. مهارت‌های کلیدی اعضای تیم مدیریت دانش

اعضای تیم مدیریت دانش به‌عنوان اصلی‌ترین محرک مدیریت دانش در شرکت مادر تخصصی مدیریت ساخت و تهیه کالای آب و برق (ساتکاب)، می‌بایست از مهارت‌ها و قابلیت‌های خاصی برخوردار باشند. مهارت‌های کلیدی اعضای تیم مدیریت دانش در سه حوزه کلی زیر قابل بیان است:

شرح وظایف و معیارهای انتخاب تیم مدیریت دانش

- آشنایی با مفاهیم نظری و مبنایی مدیریت دانش (آموزش‌های لازم در این زمینه توسط تیم مشاور ارائه می‌شود)؛
 - توانایی شناسایی و فهم ارزش تجاری مدیریت دانش برای شرکت؛
 - آشنایی با گستره‌ای از اقدامات و فعالیت‌های مورد نیاز جهت به‌وجود آوردن محیطی که دانش به سهولت در آن خلق، تسهیم و استفاده می‌شود.
- طبق این سه حوزه و براساس بررسی سایر مهارت‌های عمومی مدیریتی، فهرستی از مهارت‌های مورد نیاز اعضای تیم مدیریت دانش شرکت در سه دسته در جدول ۱ ارائه شده است. این سه دسته عبارتند از:

- ✓ آگاهی از وضعیت کلی شرکت، مأموریت، چشم‌انداز و اهداف کلان؛
- ✓ مهارت‌های مدیریتی؛
- ✓ مهارت‌های فکری و یادگیری.

جدول ۱- مهارت‌های کلیدی اعضای تیم مدیریت دانش

آگاهی از وضعیت کلی شرکت	مهارت‌های مدیریتی	مهارت‌های فکری و یادگیری
<ul style="list-style-type: none"> • دانش شرکت؛ • تفکر استراتژیک؛ • درک زنجیره ارزش شرکت؛ • شناخت سازمان‌های بالادستی؛ • شناخت زنجیره همکاران، شرکا و ذینفعان شرکت؛ 	<ul style="list-style-type: none"> • تشویق دانشکاران به مشارکت در فعالیت‌های مدیریت دانش؛ • اندازه‌گیری عملکرد فرایندهای مدیریت دانش و دانشکاران؛ • روحیه کار تیمی؛ • مدیریت زمان؛ • توانمندی‌ها و آموزش دانشکاران شرکت؛ • شناسایی و تحلیل نیازهای دانشی واحد. 	<ul style="list-style-type: none"> • توانایی حل مسئله؛ • تفکر مثبت؛ • خودآگاهی، خودآنگیزی؛ • نوآوری؛ • رویکرد تحلیلی؛ • توان مقابله با ابهام.

۶.۲. وظایف تیم مدیریت دانش

تیم مدیریت دانش به‌عنوان اصلی‌ترین نهاد ناظر بر فعالیت‌های اجرایی در سطح شرکت، حلقه ارتباط و واسط میان لایه راهبردی مدیریت دانش و لایه عملیاتی آن می‌باشد و اعضای تیم مدیریت دانش در واقع نمایندگان حوزه‌های دانشی شرکت هستند. اعضای تیم مدیریت دانش وظایف مشروح در جدول ۲ را بر عهده خواهند گرفت.

شرح وظایف و معیارهای انتخاب تیم مدیریت دانش

جدول ۲- نحوه انتصاب و وظایف تیم مدیریت دانش

نحوه انتصاب	وظایف	توضیحات
<p>اعضای تیم مدیریت دانش شرکت ساتکاب، از میان مدیران واحدهای مختلف شرکت و با پیشنهاد مدیر واحد متولی مدیریت دانش انتخاب و با حکم مدیر عامل و یا نماینده وی منصوب می‌شوند. دوره انتصاب این افراد یک‌ساله می‌باشد.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • جاری‌سازی و اجرای مصوبات شورای راهبری مدیریت دانش در سطح واحدها؛ • ارائه گزارش عملکرد دانشی واحد متبوع به مدیر دانش؛ • هدایت فرآیندهای مدیریت دانش در واحدها؛ • تعیین و معرفی دانشکاران و دانش‌های نمونه واحدها؛ • بازنگری در استراتژی‌ها، اهداف کلان و اهداف سالانه و ارائه به مدیر دانش؛ • پایش و ارزیابی مدیریت دانش در سطح واحدها براساس سنجه‌های کلیدی عملکرد؛ • نیازسنجی، برنامه‌ریزی و هدایت فعالیت‌های آموزشی مدیریت دانش و ارزیابی اثربخشی آن‌ها؛ • بررسی و نظارت بر کارکردهای اصلی نرم‌افزار جامع مدیریت دانش مانند نرخ ورود دانش؛ • انتخاب مهندسان دانش واحد مربوطه و نظارت بر فعالیت‌های آنان؛ • شناخت و مدیریت تغییرات شرکت؛ • نظارت بر موضوعات انجمن‌های خبرگی و تداوم برگزاری این جلسات؛ • تدوین رویه و شاخص‌های ارزیابی مهندسان دانش و انجمن‌های خبرگی؛ • تصویب راه‌های تداوم مدیریت دانش در شرکت؛ 	<ul style="list-style-type: none"> • جلسات تیم مدیریت دانش به صورت منظم (ماهانه یا دو هفتگی) تشکیل می‌شود. • دبیر و مسئول تیم مدیریت دانش شرکت، مدیر دانش و یا یکی از اعضای تیم مدیریت دانش (که توسط وی منصوب می‌شود)، می‌باشد. دوره انتصاب دبیر تیم مدیریت دانش یک‌سال می‌باشد.

۷. مدیر دانش

همانطور که سازمان‌ها برای امور مختلف اجرایی، مالی و غیره مدیران ارشدی دارند، مدیر دانش نیز یکی از نقش‌های مهم در سازمان‌های دانش‌محور است. مدیر دانش علاوه بر عضویت در شورای راهبری مدیریت دانش، دبیر تیم مدیریت دانش نیز می‌باشد و مسئولیت هدایت و راهبری این تیم را عهده‌دار است. چهار مسئولیت اصلی برای مدیر دانشی می‌توان برشمرد:

- تدوین رویه اجرایی راهبردهای مدیریت دانش؛
- نظارت بر ساماندهی اقدامات عملیاتی مدیریت دانش؛
- اثرگذاری در فرآیند تغییر سازمانی (مدیریت فرآیند تغییر به سمت دانش‌محور شدن سازمان)؛
- مدیریت اعضای تیم مدیریت دانش.

هم‌چنین، مدیر ارشد با همکاری تیم مدیریت دانش باید فضایی را در شرکت به وجود آورد تا شکل‌گیری شبکه‌های ارتباطی میان افراد سازمان جهت انجام کار تیمی تسهیل شود. مدیر ارشد باید با شبکه‌های رسمی و غیررسمی درون سازمانی همکاری کند و از انجمن‌های خبرگی که محل تبادل تجربیات هستند، حمایت و پشتیبانی کند.

مدیر دانش می‌بایست شرایط ذکر شده در جدول ۳ را به عنوان شایستگی‌های محوری دارا باشد.

جدول ۳- شایستگی‌های مدیر دانش

<ul style="list-style-type: none">● آشنایی با مباحث حوزه مدیریت دانش؛● آشنایی و تسلط کافی بر مأموریت، چشم‌انداز و اهداف و راهبردهای کلان شرکت؛● توانایی و سابقه مدیریت پروژه در سطح شرکت؛● توانایی برقراری ارتباط، تاثیرگذاری و مذاکره در حد عالی؛● توانایی و تسلط کافی بر سامانه‌های ارتباطی و فناوری‌های اطلاعاتی مانند پایگاه‌های داده، فناوری‌های گروهی و خدمات تحت وب؛● درک عمیق از قابلیت‌ها و محدودیت‌های فناوری اطلاعات؛● دارای تجربه در توسعه و پیاده سازی سیستم‌ها.	<p>شایستگی‌ها و قابلیت‌های مدیر دانش</p>
---	---

شرح وظایف و معیارهای انتخاب تیم مدیریت دانش

مدیر دانش با حکم مدیر عامل شرکت، منصوب شده و مسئولیت‌ها و وظایف تشریح شده در جدول ۴ را برعهده خواهد گرفت.

جدول ۴- مسئولیت‌ها و وظایف مدیر دانش

مدیر دانش با حکم مدیر عامل منصوب می‌شود.	نحوه انتصاب
<p style="text-align: center;">برنامه ریزی و هدایت</p> <ul style="list-style-type: none"> • تدوین راهبردهای مدیریت دانش مطابق با راهبردهای کلان شرکت به کمک شورای راهبری مدیریت دانش؛ • هدایت راهبردهای مدیریت دانش؛ • برنامه‌ریزی برای فرهنگ‌سازی و آموزش جهت ارتقاء سطح آگاهی دانشکاران سامانه مدیریت دانش. <p style="text-align: center;">کنترل و نظارت</p> <ul style="list-style-type: none"> • پیگیری سنجش عملکرد زیرفرآیندهای مدیریت دانش از اعضای تیم مدیریت دانش شرکت و گزارش‌دهی به شورای راهبری مدیریت دانش شرکت؛ • مالکیت فرآیند مدیریت دانش و پایش بلوغ فرآیند؛ • نظارت بر طراحی و اجرای زیر ساخت‌های مدیریت دانش مناسب مانند پایگاه‌های دانش، شبکه‌های رایانه‌ای، مراکز اطلاع‌رسانی، کتابخانه‌ها و ساختارهای سازمانی دانش‌محور شرکت. <p style="text-align: center;">حمایت و سازماندهی</p> <ul style="list-style-type: none"> • تقویت فرآیندهای ایجاد و استفاده از دانش از طریق تغذیه شبکه‌های اطلاعاتی ذریبط برای تسهیل امور مربوط به شرکت؛ • هدایت و برگزاری منظم جلسات تیم مدیریت دانش شرکت؛ • تشکیل جلسات شورای راهبری و تیم مدیریت دانش و پیگیری مصوبات؛ <p style="text-align: center;">رهبری و جهت‌دهی</p> <ul style="list-style-type: none"> • هدایت کارکنان حرفه‌ای شرکت به سمت تسهیم دانش و تقویت روحیه کار گروهی؛ • تبلیغ و حمایت از ایجاد محیط دانش‌محوری. <p style="text-align: center;">ارتباطات و هماهنگی</p> <ul style="list-style-type: none"> • تنظیم ارتباطات با عرضه‌کنندگان اطلاعات و دانش و دستیابی به توافقاتی همکاری با دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها و مراکز تحقیق و توسعه؛ • هدایت نمایندگان دانش واحدها، اعضای تیم مدیریت دانش، و نظارت بر عملکرد آن‌ها. 	وظایف
<ul style="list-style-type: none"> • مدیر دانش در صورت لزوم می‌تواند یکی از اعضای تیم مدیریت دانش شرکت را به عنوان دبیر تیم مدیریت دانش به منظور هدایت و برگزاری جلسات تیم مدیریت دانش برگزیند. 	توضیحات

