

نحوه ارزیابی و رتبه بندی

تعیین فرمولهای ارزیابی پیمانکاران هر کارفرما نیاز به مطالعه دقیق سازمان کارفرما و نحوه نگرش آن به امور پیمانکاری دارد و به طول کلی بایستی توسط خود کارفرما و یا با همانگی و و اعلام نظر او تعیین گردد. در کشور ما سازمان های مختلف پارامترهای مختلفی را برای ارزیابی پیمانکاران خود به کار می گیرند.

به طور کلی فرمول کلی ذیل جهت تعیین رتبه هر پیمانکار مورد توجه قرار می گیرد:

(رتبه ساختار تشکیلاتی × ضریب ۳) + (رتبه عملکرد × ضریب ۲) + (رتبه سازمان مدیریت و برنامه ریزی پیمانکار × ضریب ۱) = رتبه پیمانکار

الف) رتبه ها زمان مدیریت و برنامه ریزی پیمانکار

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور با تقسیم بندی و ارزیابی شرکت های پیمانکار اقدام به رتبه بندی آنها نموده است که این رتبه جهت ورود به سازمان های بزرگ ملاک عمل قرار می گیرد. با بررسی نحوه رتبه بندی سازمان مدیریت و برنامه ریزی در می یابیم که این سازمان جهت این امر به پارامترهای پرسنلی، تجهیزات، منابع مالی و پروژه های انجام شده هر سازمان توجه خاصی دارد و با بهره گیری از فرمولهای دقیق و کارشناسانه به هر پیمانکاری در شاخه خود رتبه خاصی اعطا می کند. با توجه به پیچیده بودن روند ارزیابی این امر و همچنین جهت جلوگیری از انجام کار دوباره و محاسبات پیچیده، رتبه سازمان مدیریت و برنامه ریزی هر پیمانکار مستقیماً و با ضریب وزنی ۲۰٪ در فرمول فوق در نظر گرفته شده است اما آنچه در این فرمول حائز اهمیت است این نکته است که انی فرمول سعی دارد عملکرد هر شرکت را مستقیماً و با ضریب وزنی سنگین تر در رتبه بندی آن سازمان خالت دهد. در رتبه عملکرد، باز خورد کارهای سابق پیمانکار را در خصوص کارهای فعلی بررسی خواهیم نمود. به منظور توجه به ساختار تشکیلاتی و توجه به نظام مدیریتی و کنترل پیمانکار نیز از پارامتر رتبه ساختار تشکیلاتی استفاده

ب) رتبه ساختار تشکیلاتی:

با توجه به فرمول ارائه شده، پارامترهای در خصوص نظام مدیریت و ساختار سازمان بررسی می گردد.

ج) رتبه عملکرد:

- رتبه کیفیت (QR): عملکرد پیمانکار در خصوص پروژه ها یا خرید های قبلی آن پیمانکار بررسی می گردد.

- رتبه تحویل (QS): مشارکت پیمانکار در استعدادهای و نیز تحویل به موقع خدمات یا سرویس های که قبلاً متعهد شده است بررسی می گردند.

مراحل طراحی و استقرار سیستم مهندسی خرید:

۱) شناسایی گروه های کالا و خدمات

در این مرحله با توجه به قرار داده های منعقد و خرید های صورت پذیرفته از پیمانکاران تامین کنندگان و همچنین شرایط سازمان کارفرما، کلیه کالاها و خدمات گروه بندی گردیده و زیر گروه های هر دسته از کالا و خدمات تعیین می گردد.

۲) شناسایی و تعیین معیارهای ارزیابی هر یک از گروه های کالا و خدمات:

در این مرحله، با توجه به مشخص شدن گروه های کالا و خدمات و در نظر گرفتن سیاست های سازمان کارفرما و شرایط و سوابق قبلی ارائه سرویس و کالا و همچنین رایزنی با درخواست کنندگان سرویس و خدمات، مصرف کنندگان کالا و مدیران سازمان کارفرما جهت هر گروه کالا و خدمات، معیارهای ارزیابی تامین کنندگان و پیمانکاران مشخص می گردد و امتیازات در هر معیار نیز معین می شود.

۳) تهیه پرسشنامه های اطلاعاتی لازم جهت هر گروه از کالا و خدمات:

در این مرحله با توجه به مشخص شدن معیارهای ارزیابی هر یک از گروه های کالا و خدمات ارقام اطلاعاتی لازم با در نظر گرفتن نوع سرویس ارائه شده توسط آن گروه از تامین کنندگان و پیمانکاران در قالب فرمهای پرسشنامه اطلاعات عمومی و تخصصی طراحی می گردد.

۴) تهیه دستور العمل نحوه ورود تامین کنندگان جدید:

در این بخش براسا گردش اطلاعات در سازمان کارفرما و سیاست های سازمان جهت چگونگی ورود تامین کنندگان جدید و روش های پذیرش آنان دستور العمل مدونی تهیه می گردد. در این دستورالعمل، فرم های پرسشنامه خاص هر گروه از کالا و خدمات و حداقل شرایط مورد نیاز در هر گروه مشخص می گردد.

۵) مکاتبه و فراخوان از تامین کنندگان جهت تکمیل فرم های پرسشنامه:

در این مرحله با توجه به پرسشنامه های تهیه شده و دستور العمل ورود تامین کنندگان، با انجام مکاتبات با تامین کنندگان دارای سابقه کار با سازمان کارفرما و همچنین انجام فراخوان جهت شناسایی تامین کنندگان و پیمانکاران توانمند جهت انجام فعالیتهای مورد نیاز سازمان نسبت به تکمیل فرم های پرسشنامه دعوت می گردند.

۶) دریافت پاسخ تامین کنندگان و تشکیل پرونده:

در این بخش اطلاعات پرسشنامه های دریافتی از پیمانکاران و تامین کنندگان مورد کنترل و بررسی قرار گرفته و پس از مطابقت مستندات ارائه شده با اطلاعات اخذ شده و براساس دستورالعمل مورد تامین کنندگان برای آن دسته از پیمانکاران تامین کنندگان تایید شده تشکیل پرونده می گردد.

۷) تهیه سیستم مکانیزه بانک اطلاعات تامین کنندگان و پیمانکاران:

با توجه به فرم های پرسشنامه تهیه شده و همچنین گردش اطلاعات سیستم براساس دستورالعمل های مصوب، نرم افزار لازم جهت ورود اطلاعات تامین کنندگان طراحی و تهیه می گردد.

۸) ورود اطلاعات و تشکیل بانک اطلاعات تامین کنندگان:

پس از اخذ اطلاعات تامین کنندگان و تشکیل پرونده هر تامین کننده، اطلاعات اخذ شده براساس نرم افزار تهیه شده بدین منظور، وارد سیستم گردیده و گزارشات و نمودارهای اماری و تحلیلی در مورد تامین کنندگان و پیمانکاران استخراج می گردد.

۹) تهیه فرم های ارزشیابی انجام تعهدات و صحه گذاری کالا و خدمات:

در این مرحله با توجه به گروه های کالا و خدمات تعیین شده جهت هر گروه فرم های خاص ارزشیابی انجام تعهدات و صحه گذاری کالا و خدمات براساس معیارهای مشخص تهیه می گردد. این فرم ها در پایان انجام هر تعهد یا خرید کالا یا خدمات توسط سرویس گیرنده (دستگاه نظارت) کارفرما تکمیل می گردد.

۱۰) تهیه دستورالعمل نحوه تکمیل فرم های ارزشیابی انجام تعهدات و صحه گذاری کالا و خدمات:

این دستور العمل با هدف تعیین روش تکمیل فرم های مذکور توسط دستگاه های نظارت و مصرف کنندگان کالا و خدمات تهیه می گردد. در این دستور العمل همچنین نحوه امتیاز دهی به هر معیار ارزشیابی و مستندات و روش های رسیدن به این امتیاز برای سرویس گیرندگان مشخص می شود. از جمله موارد کنترلی در این فرم ها علل برگشت کالا و تاخیر در تحویل و موارد از این قبیل می باشد.

۱۱) تعیین علل برگشت کالا و تاخیر انجام تعهدات:

در این مرحله با توجه به گروه های کالا و خدمات و همچنین در نظر گرفتن سیاست های کارفرما برگشت کالا و تاخیرات تحویل کالا و خدمات شناسایی گردیده و پس از شفاف سازی تعاریف هر یک میزان و نحوه تاثیر آن در وضعیت تامین کنندگان و فرم های لازم در این خصوص مشخص می گردد.

۱۲) تهیه دستور العمل نحوه رتبه بندی تامین کنندگان:

در این مرحله موارد و بخش های رتبه تامین کنندگان مشخص می گردد. از جمله بخش های رتبه می توان به ساختار سازمانی، عملکرد و دیگر عوامل موثر اشاره نمود.

۱۳) تهیه زیر سیستم مکانیزه رتبه بندی تامین کنندگان:

در این بخش براساس دستورالعمل نحوه رتبه بندی تامین کنندگان و موارد موثر در این بخش زیر سیستم رتبه بندی تامین کنندگان تهیه می گردد و همچنین مکانیزه نمودن فرم های ارزشیابی و صحنه گذاری کالا و خدمات نیز صورت می پذیرد (زیر سیستم ارزشیابی انجام تعهدات)، همچنین موارد مربوط به دلایل برگشت کالا و تاخیرات تحویل کالا و خدمات در این فاز مکانیزه می گردد.

۱۴) تهیه دستور العمل ممیزی تامین کنندگان:

در این مرحله به جهت کنترل مداوم تامین کنندگان، نحوه ممیزی و موارد مورد کنترل در این خصوص، قالب دستور العمل ممیزی تامین کنندگان تهیه می گردد.

۱۵) تهیه زیر سیستم مکانیزه ممیزی تامین کنندگان:

در این مرحله براساس دستورالعمل تهیه شده جهت ممیزی تامین کنندگان، زیر سیستم مکانیزه مورد نیاز تهیه می گردد و گزارشات مورد نیاز جهت کنترل بازه ممیزی و تهیه لیست های ممیزی در این زیر سیستم لحاظ می گردد.

اقدامات تکمیلی

۱) زیر سیستم مدیریت اطلاعات و مدارک پیمان:

۲) این سیستم با هدف مکانیزه نمودن گردش مکاتبات، سوابق، صورت وضعیت ها و سایر اطلاعات یک پیمان (منافسه و قرار داد)

که به صورت دستی در پرونده پیمانکار نگهداری می گردد تدین خواهد گردید و از جمله قابلیت های این سیستم، دسترسی آسان کارشناسان و مدیران شرکت به حجم وسیعی از اطلاعات مربوط به پیمان و نگهداری اطلاعات به صورت قابل های بانک اطلاعاتی جهت امنیت و حفظ سطح دسترسی افراد به اطلاعات مذکور می باشد.

ویژگی ها:

- امکان اسکن تصاویر در بانک اطلاعات Oracle
- امکان طبقه بندی مدارک مربوط به یک پرونده
- امکان جستجوی یک مدرک خاص مربوط به یک پرونده
- امکان تعیین سطح دسترسی به اطلاعات و مدارک پرونده

۲) سیستم اتوماسیون مدیریت اطلاعات قرار دادها:

این سیستم با هدف مکانیزه نمودن کلیه گردش اطلاعات در مدیریت قرار دادهای شرکت تدوین خواهد گردید. این سیستم با ثبت و نگهداری اطلاعات دریافتی از شرکت کنندگان در مناقصه یا استعلام بصورت فایل های بانک اطلاعاتی ضمن ایجاد بایگانی از سوابق یک مناقصه و استعلام امکان دسترسی به سایر موارد را فراهم می نماید. همچنین در این سیستم امکان تهیه پیش نویس قراردادها و ثبت اطلاعات پیش نویس توسط کارشناسان امور قرار دادها جهت تسریع در عملیات مربوط به تنظیم قرارداد و جهت استحضار مدیران و اعمال نظر امور حقوقی، دستگاه نظارت و ... بصورت مکانیزه وجود خواهد داشت. از دیگر ویژگی های این سیستم ثبت اطلاعات زمان های اجرای عملیات انعقاد قرارداد توسط کارشناسان امور قراردادها و ارائه گزارشات و نمودارهای مقایسه ایی از عملکرد آنان و کنترل بازه زمانی انعقاد قرارداد می باشد.

این سیستم ثابت با ثبت کلیه اطلاعات و جزئیات انعقاد یک قرارداد، امکان ارائه گزارشات و نمودارهای مقایسه ایی از وضعیت قراردادهای دارای تاخیر و رو به پایان، پیشرفت قراردادها، منبع تامین اعتبار، تضمین های اخذ شده از پیمانکار، صورت وضعیت های اراده شده از پیمانکار و سایر گزارشات مدیریتی را فراهم می نماید.

ویژگی ها:

- ایجاد بانک اطلاعات اسناد و مدارک مناقصه / استعلام
 - طبقه بندی اطلاعات و سطح دسترسی به بانک اسناد و مدارک مناقصه / استعلام
 - محیط تهیه و ثبت پیش نویس و قالب های از قبل تعیین شده عقد قرارداد براساس نوع کار
 - ثبت اطلاعات بازه های زمانی انعقاد قرارداد
 - ارائه گزارشات و نمودارهای مقایسه ایی از عملکرد واحد قراردادها و کارشناسان امور قراردادها
 - ثبت کلیه اطلاعات و جزئیات انعقاد داد (منابع تامین اعتبار، تضمین های اخذ شده، صورت وضعیت های ارسالی و...)
- رهمال اندازه که زیربنای اقتصادی صنعتی از حالت وابستگی به منابع طبیعی به سمت وابستگی به سرمایه های فکری تغییر حالت پیدا می کرد مدیران نیز ناگزیر از بررسی دانش زیربنایی کسب و کارشان و چگونگی استفاده از آن بودند. درست در همین زمان افزایش شبکه های کامپیوتری امکان طبقه بندی، ذخیره سازی و استفاده از آنرا به گونه ای آسانتر و ارزانتر از گذشته فراهم کرد.
- با گذر از انقلاب صنعتی و ورود به هزاره جدید، دیگر موتور محرک رشد سازمان ها، به سرمایه و نیروی انسانی محدود نمی شود. مهمترین متغیر رشد همه جانبه سازمان ها و بنگاههای اقتصادی در عصر حاضر، دانش است و مهمترین سرمایه های یک سازمان کارکنان هوشمند و با دانش آن هستند که با خلق فرآیندهای سازمانی نوین، فناوری های جدید و توسعه محصولات جدید برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار فعالیت می کنند.

دهه ۱۹۶۰ رویه ی خطی برای تدوین مأموریت سازمان و نیل به هدف های کمیت پذیر (PPBS) و دهه ۱۹۶۰ مفاهیم برنامه ریزی استراتژی یک مطرح گردید. دهه ی ۱۹۸۰، دهه جنبش کیفیت (تأکید سرانگه برای دستیابی بر کیفیت بهتر، همه کارکنان باید از قدرت فکری خود بهتر استفاده کنند)، دهه ۱۹۹۰ Benchmarking «رنگ پایه زنی» و سنجش محک زدن ترقی و موفقیت است و دهه باز اندیشی اساسی و طراحی بنیادین برای دستیابی به پیشرفت های چشمگیر در زمینه نقد معیارهای عملکرد فعلی معینی «مهندسی مجدد» است. و دهه ۲۰۰۰، دهه مدیریت دانش لقب گرفته و عصر حاضر هر اقتصاد دانش محور نامیده شده است. به گفته پیتز دراکر چالش ۵۰ سال اول هزاره سوم، بهره وری دانش در سازمان است که جز ارزیابی دانش امکان پذیر نیست از این رو در سال های اخیر مدیریت دانش به یکی از چالش های مهم و حیاتی مورد بحث در سازمان ها تبدیل شده است و سازمان ها می توانند با مدیریت خلاقانه دانش و به کارگیری نوآورانه فناوری اطلاعات، این امکان را برای کارکنان به وجود آوردند تا در مسایل سازمانی که به راه حل های جدید نیاز دارند، به تجربیات خود تکیه کنند و با رشد در مسیر یادگیری، سازمان را یاری رسانند.

یادگیری در توسعه تعالی سازمانی، بر دو عامل ۱- فناوری اطلاعات یا آی تی و تدوین دانش و در دسترس قرار دادن آن و ۲- عامل کارکنان و ایجاد ارتباط بین بخش های دانش، منابع آنها و افرادی که کاربرد دانش را ارزشمند می یابند، دارد.

دانش و مدیریت دانش

دانش همان صورت ذهنی ایده ها، واقعیت ها، مفاهیم، داده ها و تکنیک های ثبت شده در حافظه انسان است که از مغز انسان سرچشمه می گیرد و مبتنی بر اطلاعاتی است که با تجربه، باورها و ارزش های شخصی، همراه با تصمیم و عمل وی، دگرگون و باور می شود. دانش در سازمان ها نه تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه در رویه های کاری، فرآیندهای سازمانی، اعمال هنجارها مجسم می شود.

مدیریت دانش به روند تسخیر به اشتراک گذاری مجموعه ای از تخصص ها در انجام مأموریت سازمانی اطلاق می شود. مدیریت دانش در سطح یک بنگاه به ترویج و نوآوری، شناسایی دانش ایجاد شده در سطوح مختلف سازمانی و حفظ و نگهداری و گسترش دانش در سطح سازمان توجه دارد. در این خصوص فواید بکارگیری دانش در سازمان های عبارتند از:

اجتناب از تکرار اشتباهات گذشته

تکرار و استمرار روش های مناسب

ایجاد امکان بهبود روش های موجود

یکی از کلیدهای موفقیت مدیریت دانش، درک روابط موجود میان افراد و مکانیزم های به اشتراک گذاری دانش بین آنها و سپس توسعه راههایی جهت توانمندسازی افراد برای کارهایی که درصدد انجام آنها هستند، می باشد. در مجموع پیاده سازی سیستم مدیریت دانش می تواند امری پیچیده و پویا باشد که درگیر کردن افراد و فاکتورهای سازمانی در آن ضروری است.

نکته قابل توجه آن است که صنعت سیمان یک صنعت اطلاعاتی می باشد و کمتر صنعتی مانند آن وابسته به داده ها و اطلاعات می باشد. بنابراین مدیریت آن دانشی که داریم و یا باید بدست آوریم در این صنعت بسیار بحرانی می باشد. پس لزوماً باید در این صنعت وارد حوزه مدیریت دانش شد و ضرورت توجه بر عوامل کلیدی در این حوزه از جمله تعهد مدیر ارشد سازمان، ساختار سازمانی، سبک مدیریتی، وجود محیطی یادگیرنده مبتنی بر فناوری اطلاعات را می طلبد به عبارت دیگر جهانی سازی، تکنولوژی های جدید ف برون سپاری، ظهور شرکای جدید، قوانین دولتی و کمبود مهارت کارکنان، نیاز این سازمان ها را در بر اشتراک گذاری تخصص ها، انتشار بدون واسطه بهترین تجربیات و بهبود فرایندهای کاری، افزایش می دهد. مدیریت دانش، سازمان دادن برای دانستن است. کوششی هماهنگ برای تصرف دانش حیاتی سازمان، اشتراک دانش میان یک سازمان و برجسته کردن در حافظه جمعی سازمان برای بهبود تصمیم گیری، افزایش بهره وری و نوآوری است. مدیریت دانش شامل تصرف دانش، خود، تجربیات با ارزش افزوده کارکنان، آسان کردن بازیابی دوباره و نگهداری آن به عنوان دارایی سازمان است. مدیریت دانش کوششی برای تبدیل دانش کارکنان (سرمایه انسانی) به دارایی مشترک سازمانی (سرمایه فکری ساختاری) است. در واقع مدیریت دانش رویکردی ساخت یافته است که رویه هایی را برای شناسایی، ارزیابی و سازماندهی، ذخیره و به کارگیری دانش به منظور تأمین نیازها و اهداف سازمان برقرار می سازد.

دانشی که مدیریت می شود شامل هر دو نوع دانش صریح (دانش مستند موجود در آثار) و دانش ضمنی (دانش ضمنی افراد) است. مدیریت مستلزم همه فرایندهای مرتبط با شناسایی، اشتراک و تولید دانش است. اهمیت مدیریت دانش در سازمان ها را می توان در عوامل مزیت رقابتی، تکنولوژی، تحول سازمانی جستجو نمود و چالش اصلی مدیریت دانش را در تبدیل هر چه بیشتر و بهتر دانش ضمنی به دانش تصریحی دانست.

فرایندهای مدیریت دانش عبارتند از شناسایی دانش، اکتساب دانش، توسعه دانش، اشتراک و توزیع دانش، بهره گیری از دانش، نگهداری دانش

توجه به عوامل بحرانی موفقیت (CSF) یعنی تعهد مدیر ارشد سازمان، ساختار سازمانی، شبکه مدیریتی، وجود محیطی یادگیرنده مبتنی بر IT در پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان ها بسیار ضروری اند. از این حیث مسایل اساسی مدیریت دانش حول دو محور می باشد:

- نوع سیستم و استراتژی انتخابی

- تشویق افراد در به اشتراک گذاری دانش خود در سیستم انتخابی

در این راستا چهار عامل بحرانی (CSF)، در پیاده سازی موفق مدیریت دانش عبارتند از:

۱- رهبری

۲- عوامل سازمانی

۳- تکنولوژی

مدل عوامل بحرانی در امر مدیریت دانش

چالش اساسی اغلب سازمان ها ، کمبود نیروی انسانی کارآموده می باشد. یکی از موفق ترین روش های به اشتراک گذاری دانش ، ایجاد تشکیلات و مجامع دانشی می باشد. بکارگیری فرم های الکترونیکی و اطلاع رسانی آنلاین ، یکی دیگر از روش هایی است که سازمان ها در مدیریت دانش از آن استفاده می کنند.

رهبری ؛ آیا سازمان از حمایت کافی از مدیریت ارشد و نقش های سازمانی بسیار ، برای تسهیل فعالیت های مدیریت دانش بهره برده است؟

باور قلبی رهبر سازمان اینکه ، تمامی افراد در سطح سازمان باید با ایجاد و انتشار دانش در سوددهی مستقیماً سهیم باشند ، می باشد. هر واحد دارای یک استقلال کاری داخلی بوده و واحدها اطلاعات را با هم به اشتراک می گذارند. پاداش سازمان در به اشتراک گذاری دانش ، شناخت و یادگیری متقابل است. افراد به مشارکت فعال در «برنامه بازخور شرقی»^۱ ۳۶۰ درجه که در آن از افراد خواسته می شود که چگونگی بهبود عملکرد واحد خود را تشریح کنند ، تشویق می شوند. رهبر سازمان افراد را همواره در به اشتراک گذاری دانش و استفاده از بهترین تجربیات به خصوص از طریق جلسات حضوری فرا می خواند و استراتژی کسب و کار تحت عنوان «توانمندی های سازمانی» شامل آموزش متقابل و استفاده مجدد از دانش و کار تیمی اتخاذ می گردد. توانمندی سازمانی به معنی تلفیق و ترکیب توانایی ها و استعدادها با دانش کارکنان بوده و به نحو یک استفاده موثری از سیستم ها و فرآیندها صورت گیرد تا به عملکردی قوی دست یابد.

عوامل سازمانی ؛ آیا از کارت های امتیازی^۱ برای نظارت بر اشتراک دانش ، استفاده می گردد و داستان های موفقیت آمیز افراد در جایی جمع آوری و انتشار می گردد؟ ساختار سازمانی چگونه است؟

عوامل سازمانی در ساختار غیر متمرکز، اجازه ارزیابی سریع دیدگاه های جدید کسب و کار را می دهد.

یادگیری سازمان؛ آیا کارکنان مشارکت در تیم های مجازی جهت بالا بردن و دانش و توانایی خود دارند؟

کارکنان در قالب تیم های مجازی مختلفی، دانش را در سطح سازمان تولید و انسجام می نمایند شعار حاکم در سازمان « اینک چه کسی» چه چیزی می داند، دقیقاً به اندازه نحوه انجام کار مهم می باشد» افراد برای جستجوی کارهای مشابه قبلی با استفاده از اینترنت و اینترنت چه تشویق شده و صرفه جویی در زمان و جلوگیری از اشتباهات مشابه قبلی بدست می آید و بدین ترتیب فرهنگ اشتراک دانش در کل سازمان فراگیر می شود.

تکنولوژی؛ اینترنت چقدر کارکنان سازمان را به هم اتصال کرده است ؟ وضعیت شبکه های به اشتراک گذاری دانش و سطح سازمان چگونه است؟ آیا در سطح سازمان مشاورانی برای به اشتراک گذاری دانش در نظر گرفته شده است؟

تکنولوژی اشاره به محیطی مناسب برای به اشتراک گذاری دانش بنام محیط عملیاتی مشترک به عنوان استاندارد برای ارتباطات سازمانی دارد نیز می توان از مرجع برای توانمند سازی افراد در جستجوی مسایل مشابه و راه حل های مربوطه و صاحبان دانش بهره برد. این پایگاه داده اشتراکی ، برای ترفیع و تقویت اشتراک تجربیات و دانش در سراسر سازمان بکار می رود نتیجتاً یک لینک سراسری اطلاعات برای مدیریت دانش پیاده ساز می گردد و اینترنت طیف گسترده از سایتهای درونی را شامل می شود و همچنین می توان از تکنولوژیهای مدیریت دانش تحت عنوان Lotus Domino یا Quick Ploce برای اشتراک مستند است بهره برد مرجع های تخصصی نیز نوعی از تکنولوژیهای مورد نظر می باشد که بصورت متنی بروب اراده می گردند مرجعهای تخصصی به کاربران طیف وسیعی از مزایا از جمله شناسایی پرسنل با مهارت و متخصص و سطوح مهارت آنان ارائه می نماید همه کارکنان می توانند از این سیستم استفاده کنند سیستم دارای امنیت اطلاعاتی بوده است و افرادی که مجوز دسترسی به داده و اطلاعات را ندارند، امکان ورود به سیستم را نخواهند داشت. بدین ترتیب کارکنان، قادر به

¹ - HR Scorecards

مشارکت در حل مسایل و مشکلات بدون نیاز به ارسال پست الکترونیک می گردند کارکنان از هر جایی می توانند به سیستم متصل شده (با استفاده از آی دی و پسورد) و پیشرفت مسایل و گزارشات خود را نظارت و ارزیابی کنند آنها می توانند پایگاههای دانش موجود را برای کمک در حل مشکلات و مسایل رایج و مشترک بررسی کنند از پیغام رسانها داخلی yahoo ، msn می توان برای مباحث آنلاین از طریق مرورگرهای وب بهره برد و ایده ها و کارهای مربوط به پروژه خود یا فعالیتهای مشارکتی را سازماندهی کرده و به اشتراک برسانند Loutus Notesmail برای سازماندهی وظایف، تقویم و ارسال و مدیریت Mail بکار می روند. نیز برای مشاهده سخنرانی های زنده (ویدئو کنفرانس) یا از پیش ضبط شده و شرکت در مباحث شده و شرکت در مباحثات زنده به طور مستقیم از هر ایستگاه کاری، یک برنامه آموزشی الکترونیک همراه آورده است که کارکنان را قادر به استماع سخنرانی ها و مشاهده اسلاید های نمایشی از نقاط مختلف جهان می کند.

با یک نظر بر مباحث فوق، علی رغم تاکید مدیریت دانش بر نیروی انسانی و به اشتراک گذاری رو در روی اطلاعات و دانش بین افراد سازمان، باز هم مشاور محرم پایه ریزی مدیریت دانش و سازمانهایمان هستیم چرا که در تمرکز آنها بر اینترنت، آموزش الکترونیک (ویدئو کنفرانس)، کنفرانس از راه دور ... صرفاً می باشد.

ضرورت آمادگی الکترونیکی حوزه مدیریت دانش

یکی از اصلی تری محور های مدیریت دانش، فراخوانی، تقویت و انتشار دانش سازمانی از رهگذر مستند سازی تجارب مدیران می باشد بطوریکه بیش از ۷۰ درصد از شرکن های بزرگ در فرآیند پرورش مدیران آتی، تجربه و دانش مدیران و پیشبین را مهم ترین عامل قلمداد و نموده اند، لذا بدیهی است سرمایه گذاری در آمادگی الکترونیکی مدیریت دانش، بسترهای لازم برای توسعه سازمانی در برابر اشتراک گذاری این تجارب را فراهم می آورد. علی رغم سرمایه گذاریهای انجام گرفته حوزه آمادگی الکترونیک، گسترش و نفوذ کاربر ارزیابی آمادگی الکترونیکی کم بوده است و به عبارتی فقدان ارزیابی و نبود امکاناتی که بتوانیم ظرفیت یادگیری مان را بشناسیم، مقدمه بیماری و ایجاد شکاف در سازمان و نهایتاً کهسولت و مرگ سازمانی را منجر می گردد.

ایجاد مشکلات به عملکرد و نتایج عملکرد افراد سازمانی در مسیر یادگیری سازمانی اشاره دارد یعنی دو دل بستگی در مقدار ذخیره طرف نباشد دانش به اشتراک گذاشته شده بصورتی که عده ای می دانند و خوب کار می کنند و عده ای فرای پیوستار به اشتراک گذاری دانش، می باشند.

مدل ارزیابی آمادگی الکترونیکی مدیریت دانش

E-Rediweess طی مطالعات ارزیابی اساس برنامه BPR اطلاعات را جمع آوری نموده و مقدمه ای برای برنامه ریزی در نیل به وضع مطلوب فراهم می گردد. لذا در شناسایی وضع موجودا درک مولفه های اساسی الکترونیکی باید می باشد.

امادگی الکترونیکی با اهداف اقتصادی و اجتماعی زمینه بهره مندی افراد بنگاه های و رهبری از اطلاعات کیفی و کاهش شکاف دیجیتالی را فراهم می سازد. بدین ترتیب خلا ناشی از آمادگی سازمان را در پیشبر و اهدافش به سخت وضعیت مطلوب هدایت می بخشد.

هدف آمادگی الکترونیک و مدیریت دانش، بررسی و ارزیابی بسترهای فنی و غیر فنی شامل فرهنگ و دانش داخل و خارج سازمان و استراتژیهای سازمان می باشد و با تاکید سه دسته معیارهای عملکرد در سرمایه انسانی، زیر ساخت و مقیاس وب، اطلاعاتی وضعیت موجود IT جمع آوری می گردد. در ذیل چهار دسته آمادگی مورد نیاز جهت برقراری آمادگی الکترونیک ERediweess مورد نیاز می باشد

عبارتند از:

۱. آمادگی زیر ساخت فنی (فناوری)

۱-۱ شبکه

۱-۱-۱ شبکه محلی

۱-۱-۲ شبکه ارتباطی

۱-۱-۳ وب سایت

۱-۱-۳-۱ طراحی و به روز رسانی صفحات وب بر مبنای نوع مشتریان و سطح ارتباط با آنان

۱-۱-۳-۲ بود چیدمان با معماری مناسب بر مبنای استاندارد های موجود

۱-۱-۴ سرویهای شبکه

۱-۲ نرم افزار

۱-۲-۱ ویژگی های من

۱-۲-۲ ویژگیهای کارکردی

۱-۳ سخت افزار

۱-۱-۴ امنی

۱-۴-۱ امنیت اطلاعات : پیاده سازی ISMS

۱-۴-۲ امنیت ارتباطات

۱-۴-۳ تامین نیروی متخصص امنیت

۱-۴-۴ امنیت نرم افزاری کامپیوترهای PC و متصل به شبکه

۱-۴-۵ امنیت فیزیکی (انیت سرورها)

۱-۴-۶ امنیت سرویسهای شبکه

۲- آمادگی بیرونی

۲-۱ چشم اندازها و سیاست های دولت

۲-۱-۱ سیاست ها

۲-۱ مالی

۲-۲ محیط قانونی

۲-۳ محیط فرهنگی و اجتماعی

۳- آمادگی سازمانی

۳-۱ میزان پوشش راهبردها

۳-۲ همسو بودن

۳-۳ انعطاف پذیری راهبردها

۴- آمادگی نیروی انسانی

۴-۱ دانش و فرهنگ سازمانی

۴-۱-۱ فرهنگ دانشی کارکنان

۴-۱-۲ میزان دوره های آموزشی گذرانده نیروی متخصص ICT

۴-۱-۳ میزان آشنایی کاربر انفورماتیک بال دانش عمومی ICT

۴-۲ آموزش ها و مهارت های ICT

۴-۲-۱ میزان آشنایی کاربرد انفورماتیک یا دانش عمومی ICT

۴-۲-۳ میزان تحصیلات کاربران انفورماتیک

۴-۲-۴ ضریب نفوذ اینترنت بین کماربران

۴-۲-۵ میزان استفاده نیروی متخصص ICT از اینترنت

۴-۲-۶ میزان استفاده کاربران انفورماتیک از اینترنت

۴-۲-۷ وضعیت نیروی انسانی از دیدگاه مدیران ارشد

۴-۲۸ ضریب نفوذ کاربر IT

مهمترین پرسش صاحبانظران و ذینفعان در حوزه آمادگی الکترونیکی مدیریت دانش به شرح ذیل است:

- باچه شیوه ای دانش و تجربه مدیران کسب و مستند خواهد شد؟

- در شرایطی که مفهوم مدیریت دانش در جامعه جایگاهی نیافته است و عموم مردم با آن آشنا نیستند ، چگونه می توان دست به چنین کار بزرگی زد؟

- چگونه می توان مدیرانی که بخش عمده وقت خود را به امور اجرایی گذرانده اند و از فضای تئوریک دور بوده اند را مجاب کرد که زمانی را به انتشار و بازگویی دانش خود اختصاص دهند؟

- چگونه و با چه ابزاری می توان به دانش پنهان ذهن مدیران دست یافت؟

- دانش کسب شده را در چه قالب و چارچوب علمی باید برای عموم بازگو کرد؟

لذا شناخت همه جانبه و دقیق موضوع کار (BPR) و بررسی دقیق و موشکافه سوابق و کامیابی ها و ناکامی ها و برررسی مطالعات تطبیقی و منابع داخلی و منابع خارجی در مستندسازی تجربیات مدیران ، تأثیرات برجسته ای در آمادگی الکترونیک مدیریت دانش دارند و می طلبد تیمی (متشکل از افراد با سابقه اجرایی و ستادی) مسئول انجام اقدامات اولیه مدیریت دانش ، گردد و با شناخت سازی مزایای پیاده سازی آمادگی الکترونیک مدیریت دانش ، به کارکنان حس بهتری رادر این زمینه القا کرده و خروجی بهتری بدست آید.

در یک جمع بندی می توان اقدامات اساسی زیر را در پیاده سازی و فرهنگ نمودن آمادگی الکترونیک یادگیری سازمانی مهم برشمرد :

- حمایت کافی مدیر ارشد سازمان در راستای پیاده سازی آمادگی الکترونیکی مدیریت دانش.

- برقراری سیاست ها و خطوط راهنما برای به اشتراک گذاری دانش کارکنان به عنوان یک آمادگی.

- توسعه ابزارهای پیچیده مدیریت دانش همچون موتورهای جستجو ، پایگاه های داده بهترین تجربیات ، مرجع های خبره ، پورتال های دانش.

- بکارگیری سیستم های پاداشی برای ایجاد انگیزش در کلارکنان برای به اشتراک گذاری دانششان.

- بروز رسانی بهترین تجربیات از طریق یک مکانیزم شناسایی میزان به اشتراک گذاری دانش افراد در سازمان یعنی EReadiness

سه مولفه ی نیروی انسانی ، فرآیند و تکنولوژی در پیاده سازی موفق آمادگی الکترونیکی مدیریت دانش ، از مولفه های اساسی به شمار می روند.

بعد نیروی انسانی به ترکیب رهبری ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی که بر مشارکت افراد در سازمان تأثیرگذار است اشاره دارد بعد فرآیند ، رویه ها ، روش ها و رویکردهایی که یک سازمان از طریق آنها فعالیت خود را به انجام می رساند می باشد، در بعد تکنولوژی به بررسی مجموعه ای از ارتباطات و ابزارهای شبکه و کامپیوترها که زمینه را برای مدیریت مهمتر ، سریعتر و ارزاتر دانش سازمانی فراهم می کنند توجه داد.

پیاده سازی فرآیندهای مرتبط با مدیریت دانش جهت بهره گیری از اقتصاد مبتنی بر دانش

- اجرای اصلاحاتی در فرآیند جذب و تعدیل نیروی انسانی

- استفاده از تجارب موفق در صنعت

انجام ارزیابی سالیانه آمادگی الکترونیکی

نتیجه گیری : در شروع پیاده سازی مدیریت دانش باید تحلیلی دانش گرا از سازمان صورت گیرد و اطلاعاتی گردآوری شود که مشخص کنند سازمان تا چه اندازه برای مدیریت دانش آماده است. انتظار می رود سنجش این درجه از رشد و بلوغ با توجه به فرهنگ سازمانی و سیستم های مدیریتی موجود یا نیازمندی های تکنولوژیکی باشد.

برای ارزیابی آمادگی الکترونیکی مدیریتی دانش ، لازم است ابتدا برای مراحل مختلف پیاده سازی ، شاخص هایی تعریف شود. در مرحله بعد باید مدلی برای ارزیابی میزان موفقیت پیاده سازی در هر یک از مراحل مختلف در سطح کل سازمان ارائه شود. پس از آنکه مدل ؛ توانست سازمان را به لحاظ آمادگی الکترونیک مدیریت دانش ارزیابی کند باید ارتباط بین ارزیابی به عمل آمده و نیز سطوح بلوغ مدیریت دانش صادر سازمان برقرار گردد.

- آمادگی الکترونیکی مدیریت دانش بر دو عامل تمرکز بر سنجه های فناوری اطلاعات و تمرکز بر شایستگی های نیروی انسانی (کارکنان) تأکید می کند. اولیب برای تدوین آمادگی و رویکرد دورم ، به جاری سازی دانش به عنوان الگو توسط افرادی که کاربرد دانش را ارزشمند می یابند می باشد.

گردآورنده : مهندس مجتبی کاظمی

پست الکترونیک : procurement@sepahancement.ir