

این فصلنامه با توجه به مدل تعالی سازمانی، سه موضوع را دنبال خواهد نمود:

معرفی رویکردهایی که در راستای عواملی که سازمان را به سمت نتایج عالی، توانمند می‌سازد.

معرفی نتایجی که سازمان در حوزه‌های مختلف به آن‌ها دست پیدا کرده و بیان کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها بوده است.

معرفی کارکنانی که در اجرای رویکردهای مدیریتی، مشارکت فعال داشته‌اند.

منتظر دریافت پیشنهادهای سازنده شما برای بهبود این فصلنامه از طریق ثبت در سامانه نظام پیشنهادها، هستیم.

## مهندسی سیستم‌ها و روش‌ها

### مستندسازی تجارب خبرگان (KA)<sup>۱</sup>

در ادامه مباحث مرتبط با مدیریت دانش، به مستندسازی تجارب خبرگان (KA) می‌پردازیم: دانش‌های سازمانی، از مهم‌ترین سرمایه‌های سازمان‌های امروزی محسوب می‌گردند. این دانش‌ها می‌توانند، رشد پلکانی شرکت‌ها را در پی داشته و در کنار تکرار فرآیندهای مثبت از اجرای مجدد خطاها و اشتباهات فنی و مدیریتی بکاهند. با این وجود، بخش اعظم این سرمایه‌های دانشی که در حین فرآیندهای کاری توسط پرسنل و کارشناسان و مدیران شرکت‌ها تولید می‌شود، مستند نشده و صرفاً در اذهان ایشان باقی می‌ماند. متأسفانه این دانش‌ها با جدایی از سازمان از دست می‌روند و امکان بازیابی آن‌ها وجود ندارد.

مستندسازی تجارب خبرگان (KA) عبارت است از مجموعه فعالیت‌هایی که توسط سفیران دانش برای کسب دانش یک خبره، ساختار دهی آن در فرمت بسته دانشی و آماده‌سازی برای انتشار در فرآیند مدیریت دانش شکل می‌گیرد.

لذا براساس طرح جامع مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان، مقرر گردیده است که بخشی از تجارب و دانش‌های خبرگان شرکت در سال‌های پایانی کار ایشان طی فرآیندی منسجم، استخراج گردد.

**تعریف خبرگان:** کلیه کسانی که در سازمان مشغول به فعالیت بوده و بر اساس اولویت‌های تعیین شده حایز شرط خبرگی شده‌اند، و علاقمند به مشارکت در فرآیند مستندسازی تجارب خبرگان می‌باشند. این افراد بر اساس پارامترهایی از جمله مرجعیت کاری، ارتباط با فرآیندهای کلیدی، نزدیکی به جدایی از واحد، سابقه کار، علاقه‌مندی به همکاری خبرگی، چند وجهی سوابق، تحصیلی و آموزشی انتخاب می‌گردند.

#### مراحل مستندسازی تجارب خبرگان

- ← تعیین فهرست خبرگان
- ← اولویت‌بندی و انتخاب
- ← اطلاع‌رسانی به خبره و تعیین تیم استخراج دانش
- ← تکمیل فرم‌های پیش‌مصاحبه
- ← انجام جلسات مصاحبه
- ← استخراج بسته‌های دانشی و اخذ بازخورد آن‌ها

#### اهداف مستندسازی تجارب خبرگان

- ← حفظ گنجینه‌های دانشی سازمان به نام خبرگان
- ← فراهم‌آوری امکان رشد پلکانی
- ← حفظ مزیت‌های رقابتی ناشی از دانش خبرگان
- ← شناسایی فرصت‌های استفاد از خبرگان پس از بازنشستگی
- ← فراهم کردن فرصت‌های بحث و تبادل نظر دانشی متمرکز

در فرآیند مذکور، پس از استخراج فهرست خبرگان مورد نظر و اختصاص سفیران دانش مربوطه به ایشان، سفیر دانش با بهره‌گیری از شیوه‌های آموزش دیده در کارگاه‌های آموزشی (که روشی انسان محور و بر پایه مصاحبه‌های باز و نیمه ساختار یافته استوار است) اقدام به برگزاری جلسات مصاحبه با خبره می‌کند. پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و ویرایش آن‌ها به کمک فرد خبره، بسته‌های دانشی استخراج شده وارد سیستم مدیریت دانش خواهد شد.

طی برنامه‌ریزی‌ها و هماهنگی‌های به‌عمل آمده، ۵ نفر به عنوان خبره انتخاب شده و تجارب این خبرگان در ۲۴ جلسه مصاحبه با حضور مشاور و سفیران حوزه مربوطه، مدون گردید که پس از ویراستاری، چاپ و در شرکت قابل استفاده خواهد بود. در قسمت برترین‌ها، افراد مذکور معرفی شده‌اند.



# فصلنامه توانمند سازها

## معیار رهبری در مدل‌های تعالی سازمانی

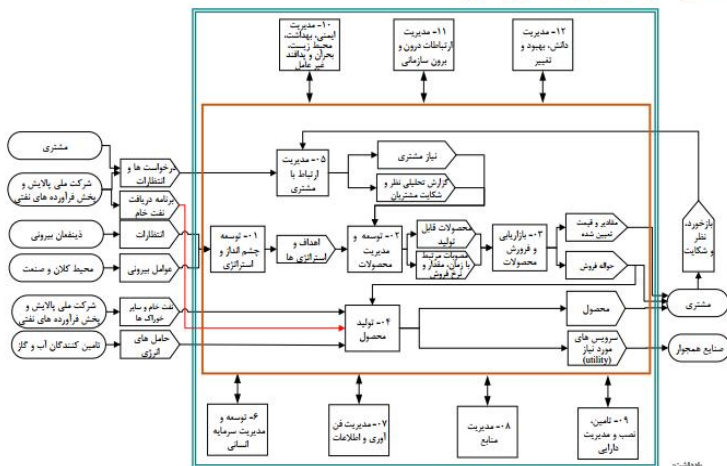
رویکرد بازنگری مدیریت مرتبط با معیار دوم از معیار رهبری در مدل‌های تعالی سازمانی "بازنگری و هدایت سیستم مدیریت سازمان" می‌باشد. در شرکت پالایش نفت اصفهان، تعریف و جاری سازی شده است. طبق روش اجرایی MAN-PR-02 هر سال دو بار کل سیستم توسط مدیرعامل و معاونین و مدیران بررسی می‌گردد. اولین بازنگری مدیریت در سال ۹۷، با هدف بررسی عملکرد سیستم‌های مدیریتی در نیمه دوم سال ۹۶ براساس فهرست زیر، در تاریخ ۹۷/۰۳/۲۰ تشکیل گردید:

شرح درونداد	سیستم مدیریتی	کیفیت	زیست محیطی	ایمنی و بهداشت شغلی	انرژی
وضعیت اقدامات از بازنگری های قبلی تغییرات مسائل، ملاحظات و قوانین درون و برون سازمانی عملکرد تولید و انطباق محصول رضایت مشتری و بازخورد از ذینفعان مرتبط میزان برآورده شدن اهداف عدم انطباق ها و اقدامات اصلاحی نتایج پایش و اندازه گیری برآورده سازی التزام شرکت به انطباق با الزامات HSE و مدیریت انرژی نتایج ممیزی ها عملکرد تامین کنندگان برون سازمانی نتایج مشاورت و مشاوره در حوزه ایمنی و بهداشت شغلی بازنگری عملکرد انرژی و شاخص های عملکرد انرژی مرتبط عملکرد انرژی مورد نظر برای دوره زمانی بعدی کفایت منابع اثربخشی اقدامات انجام شده برای پرداختن به ریسکها و فرصتها تماس های مرتبط از سوی طرف های ذینفع شامل شکایات در حوزه HSE فرصت هایی برای بهبود	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓

## معیار فرآیندها، محصولات و خدمات در مدل‌های تعالی سازمانی

سازمان‌های متعالی فرآیندها، محصولات و خدمات خود را به منظور خلق ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان خود، طراحی و مدیریت کرده و بهبود می‌بخشند. در شرکت پالایش نفت اصفهان، پروژه BPM<sup>۲</sup> با رویکرد APQC<sup>۳</sup> را برای طراحی و مدیریت فرآیندهای خود تعریف نموده و در حال اجرای آن است. بر این اساس در شرکت ۱۲ طبقه فرآیند به شرح زیر، تعریف شده است:

نقشه فرآیندهای شرکت پالایش نفت اصفهان-سطح یک

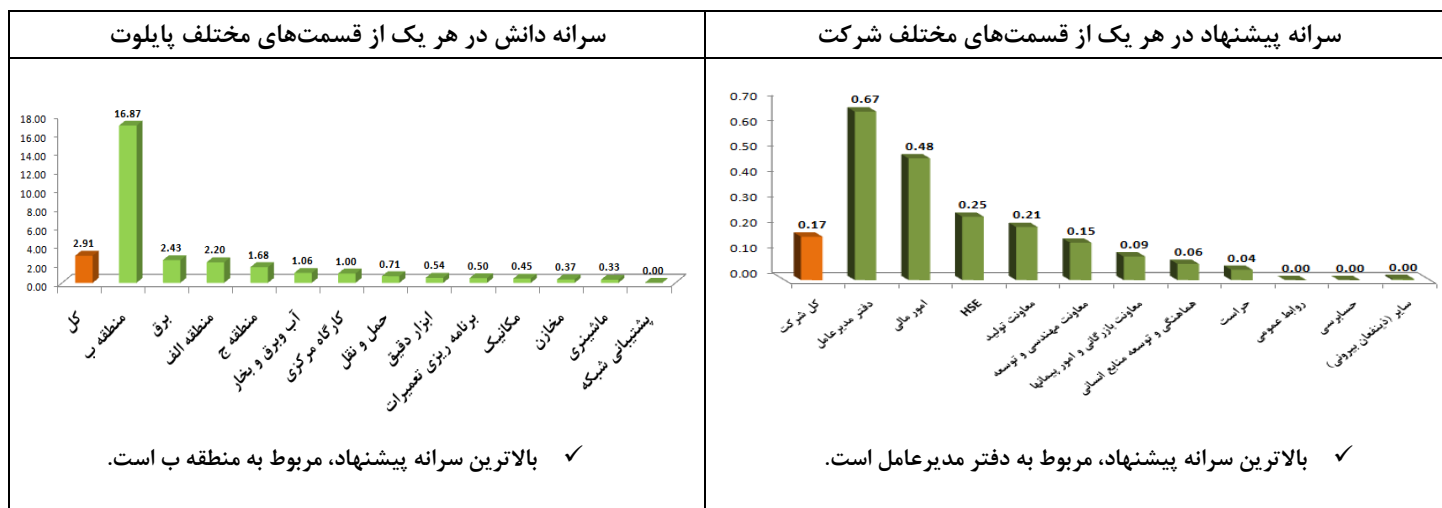


- ۱- توسعه چشم‌انداز و استراتژی
- ۲- توسعه و مدیریت محصولات
- ۳- بازاریابی فروش و محصولات
- ۴- تولید محصول
- ۵- مدیریت ارتباط با مشتری
- ۶- توسعه و مدیریت سرمایه‌های انسانی
- ۷- مدیریت فن آوری اطلاعات
- ۸- مدیریت منابع
- ۹- تامین، نصب و مدیریت دارایی
- ۱۰- مدیریت ایمنی، بهداشت، محیط زیست و پدافند غیرعامل
- ۱۱- مدیریت ارتباطات درون و برون سازمانی
- ۱۲- مدیریت دانش، بهبود و تغییر

۱- در این نمودار بهترین پرودهی و خروجی در فرآیندهای اصلی نمایش داده شده است.  
 ۲- به منظور تحلیل عوامل داخلی، کلیه فرآیندها یا فرآیند ۰۱ در تحلیل هستند.  
 ۳- کلیه فرآیندهای مدیریتی/تولیدی با یکدیگر نیز در تحلیل هستند.

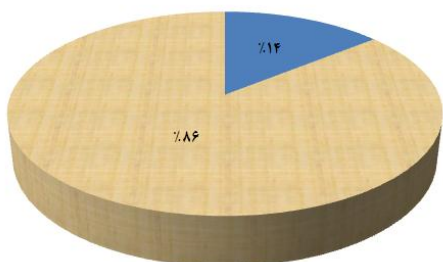
## شاخص‌های عملکردی و برداشتی از معیارهای نتایج مدل تعالی سازمان

در این قسمت گزارشی از دو شاخص عملکردی مرتبط با معیار نتایج کارکنان ارائه می‌شود:



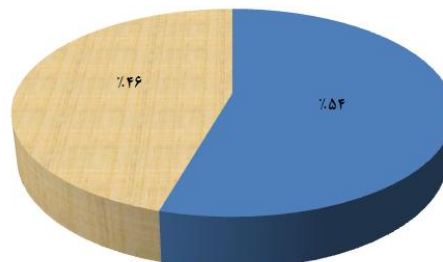
### نرخ مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادهای

تعداد کارکنانی که پیشنهاد داده اند | تعداد کارکنان پیشنهاددهنده



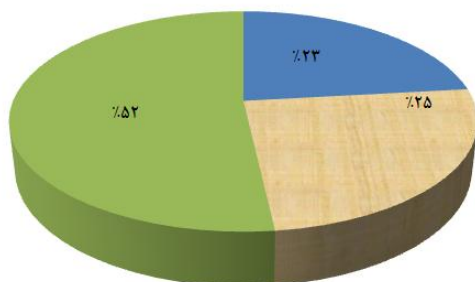
### وضعیت پیشنهادهای دریافت شده

بررسی نشده | بررسی شده



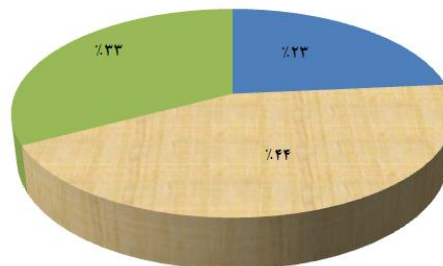
### وضعیت پیشنهادهای مصوب

پیشنهادهای در امکان سنجی اجرا | پیشنهادهای منتظر اجرا | پیشنهادهای اجرا شده



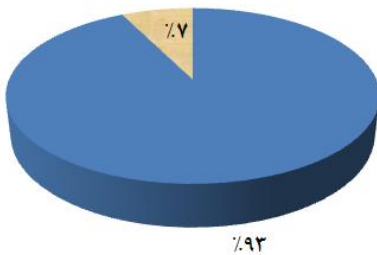
### وضعیت پیشنهادهای بررسی شده

پیشنهادهای تکراری | پیشنهادهای رد شده | پیشنهادهای مصوب



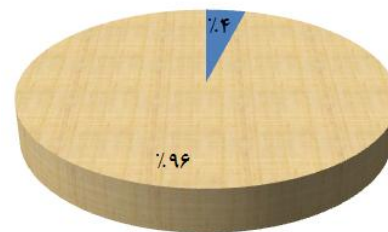
وضعیت دانش‌های ثبت شده

بررسی نشده    بررسی شده



وضعیت دانش‌های بررسی شده

دانش رد شده    دانش تایید شده



### معرفی خبرگان مدیریت دانش

#### خبرگان تعیین شده در اولین مستندسازی تجارب (KA)



حشمت ا... ابراهیمی فرسنگی



بزرگمهر حسن زاده



احمدرضا الشریف



آقای اسماعیل خباز بوانی



آقای بهمن مهدیان

#### معرفی برترین‌ها نظام پیشنهادها

##### کارشناسان برتر نظام پیشنهادها

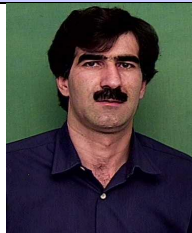


علی داودی



مجید شهسواری

##### دبیر برتر نظام پیشنهادها



حمید معینی

##### پیشنهاددهندگان برتر



حسین سعیدی



خسرو شیرزادی



مهدی احمدزاده  
چالشتری

توجه:

- متأسفانه به دلیل پایین بودن حدنصاب امتیاز دانشکاران و ارزیابان محترم، مقرر شد، عملکرد ایشان در ۶ ماهه اول سال ۹۷ بررسی و در صورت کسب شرایط احراز، معرفی گردند.
- معیار انتخاب پیشنهاددهندگان، کارشناسان و دبیران برتر نظام پیشنهادها: بر اساس مدل تعریف شده در روش اجرایی 01-59-PR-SUG و عملکرد در سه ماهه اول ۹۷ و کسب حدنصاب امتیاز لازم می‌باشد.

#### تشکر و قدردانی

در اینجا جا دارد از همکاری سرکار خانم زهرا مظاهری سرکار خانم بهاره خسروی که در ثبت پیشنهادهای کاغذی در زمان تعمیرات اساسی امسال، همکاری ویژه‌ای داشته‌اند تشکر گردد.