

مسیر بی پایان تعالی در شرکت پایانه های نفتی ایران

نویسنده: محمود بهوند (رئیس اداره مهندسی سیستم ها و بهره وری)

صاحبان تجربه:

سید پیروز موسوی (مدیرعامل شرکت پایانه های نفتی ایران)

محمد کاظم نیکنام (مدیر عملیات)

محمد باقر معیری پور (مدیر امور مالی)

علی محمد ابوالحسنی (سرپرست مدیریت منابع انسانی)

ایرج قوامی (رئیس آموزش نیروی انسانی)

محمود بهوند (رئیس اداره مهندسی سیستم ها و بهره وری)

با تشکر و قدردانی صمیمانه از رهبر بنیانگذار تحول و حرکت به سوی تعالی شرکت پایانه های نفتی ایران جناب آقای مهندس

موسی سوری که در سال 1391 به افتخار بازنشستگی نایل آمدند.

چکیده

شرکت پایانه های نفتی ایران با درک اهمیت حرکت به سمت تعالی و سرآمدی، طی یک تصمیم مشارکتی از طریق برگزاری کمیته های تخصصی و با همکاری و همراهی تمامی مدیران و کارکنان شرکت و طی مطالعه و بررسی تجربه دیگران، اقدام به گام نهادن در مسیر بی پایان تعالی کرده است. این شرکت پس از اقدامات اولیه جهت بهبود و توسعه منابع فیزیکی و انسانی سازمان، با تعریف، تصویب و اجرای پروژه مدیریت تحول استراتژیک (متا) گام در مسیر تعالی نهاد. سپس به منظور حرکت مستمر در این مسیر، در قالب پروژه متا، پروژه های متعدد دیگری تعریف و به مرحله اجرا درآورد. همچنین شرکت پایانه های نفتی ایران جهت ارزیابی میزان تغییر و تحول در سازمان خود، شرکت در جوایز مختلف از جمله جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی، جایزه ملی کیفیت ایران، جایزه ملی بهره وری 1404 و ... را در دستور کار خود قرار داده که نتایج حاصله نشان از حرکت صحیح و رو به رشد این شرکت در مسیر تعالی می باشد.

واژه های کلیدی: شرکت پایانه های نفتی ایران، تعالی سازمانی، مدیریت تحول استراتژیک (متا).

مقدمه

در عصر حاضر نیازها و انتظارات غالباً سریع و مکرر تغییر می‌یابند. سازمان‌ها برای بقا و ادامه حیات باید در برابر تغییر نیازها و انتظارات ذی‌نفعان (از جمله منابع انسانی، مشتریان و ...) پاسخگو باشند. سازمان‌ها برای پاسخگویی به این تغییرات خود ناگزیر به تغییراتی پیاپی و بعضاً بسیار بنیادی هستند. در چنین شرایطی بی‌شک رهبری تغییرات، ارزشمندترین شایستگی مدیریتی می‌باشد و برای رهبری تغییرات، ناگزیر به گام نهادن در مسیر تعالی است. در سال‌های اخیر در سطح مباحث معطوف به مدیریت شرکت‌ها به کرات واژه "مسیر تعالی" بکار گرفته شده که بر ارتقای کیفی و مستمر شرکت‌ها تأکید دارد. در واقع ماندگاری، رشد، توسعه و ثبات شرکت‌ها ناشی از بهبود مستمر مجموعه فرایندهایی است که آنها را در صنعت خود و نسبت به رقبا متمایز می‌نماید. مسیر تعالی مفهومی فراگیر است که در خود بسیاری از مقولات اقتصادی، مدیریتی و روانشناختی را جای می‌دهد. امروزه حرکت در مسیر تعالی سازمانی و آشنایی با الگوهای به روز دنیا در زمینه تعالی یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است. مدیران ارشد شرکت پایانه‌های نفتی ایران نیز این ضرورت را احساس کرده و تصمیم گرفتند که با الهام از چشم‌انداز بیست ساله کشور، چشم‌انداز، اهداف و سیاست‌های صنعت نفت و شرکت ملی نفت ایران، برای تعیین و کسب جایگاه و سهم شایسته فرزندان ایران اسلامی از آینده جهان رقابتی، پیچیده، ناشناخته و ناپایدار، عزم خود را جزم کرده و در مسیر رشد، توسعه و تعالی سازمانی گام نهند.

معرفی سازمان

شرکت پایانه‌های نفتی ایران (سهامی خاص) به عنوان یکی از شرکت‌های 100٪ دولتی و تابعه شرکت ملی نفت ایران، با هدف بهبود همه جانبه و افزایش ظرفیت ذخیره‌سازی و ارتقای توان کیفی و کمی بارگیری و صادرات مواد نفتی کشور و با در اختیار داشتن تاسیسات صنعتی و به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص خود، مسوولیت مدیریت و راهبری عملیات اجرایی پهلوهی و جداسازی (بستن و باز کردن) نفتکش‌ها، دریافت، ذخیره‌سازی، اندازه‌گیری و صدور حدود 90٪ نفت خام کشور (از طریق پایانه نفتی خارگ)، صدور میعانات گازی کشور (از طریق پایانه نفتی عسلویه) و عملیات معاوضه (SWAP) نفت خام دریافتی از کشورهای حوزه دریای خزر (از طریق پایانه نفتی شمال-نکا) را بر عهده دارد. نظر به اینکه پایانه‌های نفتی ایران، به ویژه پایانه نفتی خارگ دروازه اصلی و استراتژیک صادرات نفت خام کشور بوده و دارای ارتباط مستمر و گسترده با شرکت‌های بین‌المللی و اقتصاد جهانی می‌باشد، از این رو در روند بازنگری استراتژی، اهداف و تنظیم مجدد سیاست‌های داخلی وزارت نفت در سال 1376، اولویت ویژه‌ای به ارتقای شرکت داده شد و با تغییر بنیانی ساختار سازمانی، در اواخر سال 1378 پایانه‌های نفتی کشور تحت عنوان یک شرکت مستقل از مناطق نفت‌خیز جنوب به ثبت رسید. [1]

این سازمان فعالیت عملیاتی خود را از ابتدای سال 1379 با انتقال کلیه منابع انسانی (حدود 1600 نفر از کارکنان) و تحویل گرفتن کلیه اموال، تاسیسات و تجهیزات عملیات صادرات و بارگیری نفت (خطوط لوله انتقال نفت، مخازن ذخیره‌سازی نفت خام و فرآورده، اسکله‌های نفتی و ...) و تجهیزات عملیات دریایی در خارگ (به ارزش بالغ بر 1500 میلیون دلار) آغاز نمود. شرکت دارای پایانه‌هایی در جزیره خارگ، شمال کشور (شهرستان نکا) و عسلویه است و در هر یک از این پایانه‌ها خدمات متفاوتی ارائه می‌شود.

در جداول 1 و 2 به ترتیب ماموریت و چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی شرکت پایانه های نفتی ایران آورده شده است.

جدول 1: ماموریت و چشم‌انداز شرکت پایانه‌های نفتی ایران

چشم‌انداز	بیانیه ماموریت
دستیابی به جایگاه اول پایانه‌های نفتی در سطح منطقه و تبدیل شدن به یکی از سه پایانه نفتی برتر جهان.	مشارکت مؤثر در تداوم زنجیره تولید نفت و گاز کشور و پایداری تامین انرژی در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی از طریق صادرات و واردات نفت خام و مواد نفتی تولیدی و مبادله‌ای.

جدول 2: ارزش‌های سازمانی شرکت پایانه‌های نفتی ایران

ارزش‌های سازمانی	
<ul style="list-style-type: none"> • تعهد به رعایت اخلاق، نوآوری و پژوهش کاربردی • تعهد به حفظ و ارتقای کارایی عملیاتی، چابکی سازمانی و نتیجه‌گرایی • شایسته‌سالاری و تلاش برای تامین امنیت و رضایت شغلی کارکنان • قانون‌مداری و التزام عملی به رعایت مقررات و نظم و انضباط مالی و اداری، امانتداری، رازداری و عدم افشای اطلاعات سازمانی • تعهد به کار تیمی، توسعه تفاهم و تعاون اجتماعی و مشارکت و خرد جمعی 	<ul style="list-style-type: none"> • تعالی‌جویی و کمال‌گرایی خردمندانه • تعهد به ظرفیت‌سازی، تحول‌پذیری و جان‌فشانی‌پروری • تعهد به علم و دانایی، یادگیری و آموزش مستمر سازمانی • تعهد به حفظ و ارتقای سلامت همچنین مبارزه با فساد، تبعیض و سیاست‌بازی و تعاملات و ارتباطات ناسالم فردی، سازمانی و ملی • مشتری‌مداری و تعهد به نهادینه کردن فرهنگ مشتری‌مداری و پاسخگویی

مساله و ضرورت

صنعت نفت در ایران صنعتی است که دارای قدمت، اهمیت، حساسیت و نقش اول و استراتژیک در اقتصاد کشور است؛ به طوری که همواره به عنوان پیشگام و نیروی محرکه توسعه و رشد صنایع کشور قلمداد می‌گردد. از سوی دیگر انرژی به عنوان اصلی‌ترین چالش دنیای امروزی از یک سو، و اتکای بیش از حد اقتصاد کشور به درآمدهای نفتی از سوی دیگر حساسیت ویژه این صنعت را نشان می‌دهد. در قرن حاضر، کشوری نقش برتر را در جهان بازی خواهد کرد که بتواند بر مهم‌ترین منابع و خطوط انتقال انرژی تسلط داشته باشد. بنابراین، بازیگر موفق در عرصه جهانی، قدرت مسلط بر منطقه خلیج فارس است که ظرفیت بالای انرژی آن بر هیچ قدرتی در جهان امروز پوشیده نیست. این قدرت و توانایی، به طور ریشه‌ای و اساسی متکی بر قدرت عظیم و توانایی نامحدود دانایی، شامل دانش مدیریتی، دانش فنی و تخصصی، فناوری‌های پیشرفته، برتر و ارزانتر، فناوری اطلاعات و ارتباطات الکترونیک، مدیریت اثربخش دارایی‌های نامشهود، نظام‌های نوین مدیریت و سازمان، خلق سازمان‌های زنده و یادگیرنده و ایجاد سازمان‌های استراتژی‌محور، سالم و متعالی و سرآمد و در نهایت مدیریت بر مدیریت تغییر امکان پذیر است.

طی دهه گذشته در سطوح عالی شرکت ملی نفت ایران (به‌عنوان تاثیرگذارترین مجموعه در اقتصاد کشور) اهمیت بکارگیری مفاهیم و ابزارهای نوین و اثربخش مدیریتی به درستی درک گردیده و نیاز صنعت نفت به توسعه و تعالی و روزآمدی بیش از پیش احساس شد. در همین راستا سند چشم‌انداز وزارت نفت و شرکت ملی نفت ایران تدوین و مطابق با سیاست‌ها و اهداف تعیین شده موارد زیر به عنوان ارزش‌های نوین مدیریت صنعت نفت مدنظر قرار گرفت [2]:

- اتکا به خلاقیت، کارآفرینی و ابتکار (سازمان سالم و متعالی)^۱
 - روزآمدی در سطح منطقه و جهان (توسعه دانایی محور و سازمان یادگیرنده و دانش پایه)
 - سرآمدی و بالندگی سازمانی در سطح کشور و منطقه (سازمان چشم‌انداز محور، یادگیرنده، سالم و متعالی)
 - پویایی و تحرک سازمانی (سازمان یادگیرنده و متعالی)
- همان‌طور که ملاحظه می‌شود "سرآمدی (تعالی) و بالندگی سازمانی" صنعت نفت در سطح کشور و منطقه که یک ضرورت و نیاز ملی است تبدیل به یک ارزش رسمی سازمانی گردیده که به همراه خلاقیت، روزآمدی و پویایی سازمانی، تبدیل به اصول راهنما و اهداف قابل تحقق در مسیر تعالی و بالندگی سازمانی شده است.
- در همین راستا، برنامه‌های وسیع و اثر بخشی طی سال‌های اواخر دهه 70 و اوایل دهه 80 در بخش‌های مختلف منابع انسانی، فناوری و پژوهش، تدارکات و امور کالا، اکتشاف، توسعه، تولید و غیره در سطح وزارت نفت و شرکت‌های تابعه انجام گرفته است.

^۱ توضیحات داخل پرانتز از سوی شرکت پایانه‌ها اضافه شده تا ارتباط مفهومی و معنایی بین ارزشها و اهداف خود در پروژه مدیریت تحول استراتژیک و اهداف و ارزشهای نوین مدیریت صنعت نفت برقرار نماید.

شرکت پایانه‌های نفتی ایران نیز با توجه به اهمیت جایگاه آن در صنعت نفت (با رسالت مشارکت مؤثر در تداوم زنجیره تولید نفت و گاز کشور و پایداری تامین انرژی در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی از طریق صادرات و واردات نفت خام و مواد نفتی تولیدی و مبادله‌ای، تکمیل و ارتقای زنجیره‌ی ارزش نفت و گاز کشور در نظر داشت که ماموریت و نقش شایسته خود را در سطح کلان توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور به بهترین وجه ادا نموده و در مسیر تحقق چشم‌انداز و اهداف وزارت نفت و شرکت ملی نفت ایران با هدف توسعه و تعالی پایدار و دانایی محور از طریق خلق سازمان چشم‌انداز محور، یادگیرنده، سالم و متعالی جایگاه شایسته خود را به دست آورده و با انجام بهینه ماموریت و وظایف محوله با عملکردی برتر و ممتاز به اهداف سازمانی دست یابد. و اینگونه بود که شرکت پایانه‌های نفتی ایران گام در مسیر دشوار تعالی سازمانی نهاد. با توجه به موارد عنوان شده در بالا، می‌توان از موارد زیر به عنوان مهمترین عوامل گام نهادن شرکت پایانه‌های نفتی ایران در مسیر تعالی نام برد:

1. توسعه صنعت نفت، گذرگاه توسعه اقتصادی – اجتماعی کشور
 2. حرکت صنعت نفت به سوی تعالی سازمانی
 3. جایگاه و اهمیت شرکت پایانه‌های نفتی ایران و ضرورت تحول
 4. اهمیت و دلایل اجرای طرح مدیریت تحول استراتژیک
 5. جهت‌گیری و مهمترین چالش‌ها، الزامات و اهداف استراتژیک شرکت
 6. عارضه‌یابی و آسیب‌شناسایی عملکرد سازمان و تعیین مهمترین مشکلات موجود :
- عدم وجود درک مشترک و مفهوم واحد در بین کارکنان و مدیران درخصوص چشم‌انداز و استراتژی‌های سازمان
 - شفاف نبودن بیانیه ماموریت شرکت
 - عدم وجود یک چشم‌انداز خردمندانه، جذاب، امیدبخش و واقع‌بینانه مورد وفاق کارکنان
 - فقدان یک نظام مدیریت راهبردی مؤثر
 - عدم وجود ابزاری برای اندازه‌گیری عملکرد و کنترل اجرای استراتژی‌های سازمانی توسط مدیران و کارکنان
 - افزایش هزینه و زمان اجرای فرآیندها و به تبع آن هزینه‌های سازمان
 - عدم وجود درک مشترک از ادبیات و مفاهیم مدیریت و سازمان و تحول
 - عدم محک‌زنی عملکرد سازمان با عملکرد بهترین‌ها (Best Practice)
 - عدم وجود برنامه مدون برای پرورش و جایگزینی مسئولان و مدیران و مکانیزم‌های لازم برای جذب و نگهداشت نیروی انسانی متخصص و کارآمد و با انگیزه لازم

تصمیم‌گیری

با عنایت به اینکه کوچکترین تغییر در هر سازمانی با مقاومت و مخالفت همراه است. این مقاومت می‌تواند از سمت بالاترین سطح سازمان که همان مدیران ارشد می‌باشند تا پایین‌ترین سطح سازمان که کارکنان ساده سازمان می‌باشند، صورت گیرد. بنابراین به منظور موفقیت و دستسازایی به نتایج هرچه مطلوب تر در یک تغییر، نیاز به همراه و همسو سازی کارکنان و اهداف آنان با اهداف مدنظر آن تغییر می‌باشد. بی‌شک گام نهادن در مسیر پر پیچ و خم تعالی و حرکت در این مسیر و دستیابی به نتایج مطلوب آن نیازمند مشارکت و همراهی بیش از پیش تمام مدیران ارشد و کارکنان سازمان می‌باشد. به منظور کاهش هرچه بیشتر مقاومت و نتایج نامطلوب آن در دستیابی به اهداف تعیین شده، در شرکت پایانه‌های نفتی ایران سعی بر آن شد که از همان گام‌های ابتدایی که تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی برای آغاز حرکت بود، از مشارکت کارکنان به نحوه مطلوبی بهره گرفته و تا حد ممکن تصمیمات با مشارکت و همفکری مدیران ارشد و کارکنان باشد. گواه این امر نیز برقراری نظام مشارکت از سال 1383 به صورت دستی و از سال 1386 بصورت مکانیزه می‌باشد. همچنین دلیل محکم دیگری بر این ادعا، برگزاری بیش از دویست جلسه (جلسات مربوط به پروژه متا) با حضور کلیه مدیران ارشد سازمان در تمامی این جلسات و حضور کارکنان و کارشناسان مختلف سازمان به فراخور موضوع جلسات بود. پس از آن با انجام آسیب شناسی پروژه متا [5] نقاط

قوت و قابل بهبود این طرح استخراج شد و این پروژه هدفمند تر گردید. بنابراین می‌توان ادعا کرد که تصمیم برای حرکت در مسیر تعالی در شرکت پایانه‌های نفتی، تصمیمی کاملاً مشارکتی بوده و نتایج بدست آمده طی چند سال حرکت در این مسیر نیز به واسطه همین تعهد و مشارکت بالای مدیران و کارمندان می‌باشد.

مراحل اجرا

نظر به اینکه پایانه‌های نفتی ایران، به ویژه پایانه‌های نفتی خارگ دروازه اصلی و استراتژیک صدور مواد نفتی کشور بوده و دارای ارتباط مستمر و گسترده با شرکت‌های بین‌المللی و اقتصاد جهانی می‌باشد، از این رو در روند بازنگری استراتژی، اهداف و تنظیم مجدد سیاست‌های داخلی وزارت نفت در سال 1376، اولوی ویژه به ارتقای پایانه‌های نفتی ایران داده شد و با تغییر بنیانی ساختار سازمانی، در اواخر سال 1378 پایانه‌های نفتی ایران تحت عنوان یک شرکت مستقل (از مناطق نفتخیز جنوب، شرکت پخش و پالایش، نفت و گاز پارس و...) به ثبت رسید و فعالیت عملیاتی خود را از ابتدای سال 1379 آغاز نمود. در راستای اهداف تعیین شده برای شرکت، ساختار سازمانی شرکت پایانه‌های نفتی ایران در همان سال با کارشناسی تشکیلات و روش‌های وزارت نفت و در راستای اجرای استراتژی شرکت ملی نفت ایران و دستیابی به اهداف برنامه‌های مصوب، از یک ساختار بوروکراتیک، غیرکارا و به طور عمده تصدی‌گری به یک ساختار مهندسی و کارشناسی (با رویکرد وظیفه‌ای) تغییر یافت. این ساختار در سال 1385 نیز با تکیه بر تجربه هفت ساله فعالیت‌های این شرکت، و همچنین تجارب اندوخته شده توسط منابع انسانی شرکت، مورد بازنگری مجدد قرار گرفت و تلاش شد که طراحی ساختار جدید متکی بر اصول بنیانی مدیریت استراتژیک بویژه رویکرد کل‌نکر، نگرش سیستمی، مدیریت بنگاه‌داری، عملکرد رقابتی و در جهت استراتژی بهبود کیفیت و افزایش بهره‌وری و خلق ارزش برای مشتریان و تحقق اهداف چشم‌انداز، استراتژی و اهداف استراتژیک و در مجموع مبتنی بر رویکرد فرآیندی باشد. همزمان با اقدام جهت بهبود ساختار سازمانی، اقداماتی نیز در جهت حل مشکلات کارکنان و بهبود و افزایش سطح رفاه و بهداشت عمومی کارکنان و خانواده‌های آنان از طریق تشکیل کارگروه‌های مربوطه برداشته شد. در واقع مجموعه اقدامات صورت گرفته در جهت طراحی ساختار و همچنین افزایش رضایت و تعلق خاطر کارمندان، با هدف آماده‌سازی سازمان و همسو و همراه کردن کارکنان در جهت تغییر و تحول سازمانی و حرکت به سمت تعالی صورت گرفته شد.

در سال 1382 در راستای تعالی سازمانی در شرکت ملی نفت ایران، پروژه‌ای تحت عنوان "پروژه‌ی اصلاح سیستم‌ها و بهبود بهره‌وری" [6] تعریف و تصویب گردید. در تابستان سال 1383، شرکت ملی نفت ایران پس از مراحل اداری و قانونی، از طریق مناقصه بین‌المللی، شاخه ایتالیایی شرکت BAIN & COMPANY را به عنوان مشاور پروژه انتخاب نمود که طی یکسال و چند ماه کار فشرده و مشارکت فعال کارشناسان و متخصصان صنعت نفت، مطالعات زیر انجام گرفت و نتایج آن تا پایان شهریورماه 1384 در پنج جلد گزارش اصلی و پانزده جلد گزارش جانبی منتشر گردید:

- آسیب شناسی وضع موجود
- مقایسه و ارزیابی با شرکت‌های برتر نفتی منطقه و جهان
- تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها
- تعیین و تحلیل شکاف و فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب
- تهیه و تنظیم چشم‌انداز و استراتژی‌های کلی شرکت ملی نفت ایران
- تنظیم برنامه‌های جامع پنج‌ساله

همچنین در سال 1384، شرکت پایانه‌های نفتی ایران با درک شرایط رقابتی و پرتلاطم کسب و کار امروزی و در جهت تحقق چشم‌انداز آرمانی و الهام‌بخش کشور اقدام به بهینه‌کاوی (BENCHMARKING) و استفاده از تجربیات موفق سایر پایانه‌های نفتی دنیا از طریق موسسه جوران نمود [7].

اقدامات صورت گرفته در جهت آماده‌سازی سازمان و کارکنان از یک طرف و نتایج حاصل از پروژه‌های بهینه‌کاوی و اصلاح سیستم‌ها و بهره‌وری از طرف دیگر، زمینه را برای گام نهادن در مسیر تعالی سازمانی برای شرکت پایانه‌های نفتی ایران مهیا نمود.

اولین و مهمترین گام در جهت تعالی در شرکت پایانه‌های نفتی ایران را می‌توان تصویب پروژه مدیریت تحول استراتژیک شرکت پایانه‌های نفتی ایران با نام اختصاری (متا) دانست. پروژه متا در تاریخ 1386/04/04 در شرکت پایانه‌های نفتی ایران آغاز شد و این مولود خجسته، ماموریت و اهداف خود را در راستای توسعه پایدار دانایی محور برای خلق سازمانی با مشخصه‌های زیر استوار ساخت:

- سازمان چشم‌انداز محور
- سازمان یادگیرنده (یاد دهنده و مربی)
- سازمان سالم و با نشاط
- سازمان متعالی و پویا

پروژه مذکور طی برگزاری حدود دویست جلسه هماهنگی به همراه هشت همایش مدیریت تحول استراتژیک، آشنایی و ایجاد ادبیات مشترک در کلیه مناطق عملیاتی شرکت و سطوح مختلف سازمانی برای ایجاد سازمانی چشم‌انداز محور، یادگیرنده، سالم و متعالی تصویب و آغاز شد. در شکل 1 به مطالعات پایه و محرک آغاز طرح متا و همچنین خروجی‌های این مطالعات اشاره شده است.



شکل 1: مطالعات پایه و محرک طرح متا

براساس RFP تهیه شده برای پروژه متا، حرکت‌های بنیادی درحوزه‌های مختلف فرهنگ سازمانی، ارزش‌های محوری و مشترک، استقرار مدیریت چرخه بهره‌وری، بهره‌وری منابع انسانی، نظام ارزیابی متوازن، یکپارچگی سازمانی و تعالی‌گرایی با استفاده از دانش مشاوران مجرب و همچنین ارزیابی سالانه پایانه نفتی خارگ، میزان تغییر و تحول با استفاده از مدل‌های ملی ارزیابی تعالی و بالندگی مانند جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی و جایزه ملی کیفیت ایران تعریف، پیش‌بینی و در دستور کار سازمان قرار گرفت. با عنایت به ماموریت خطیر و حساس سازمان در دریافت، ذخیره‌سازی و صادرات بیش از 90٪ نفت خام کشور، سوپ^۲ نفت خام کشورهای حوزه دریای خزر، صادرات میعانات گازی منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس (عسلویه) و ... هدف اصلی مدیران ارشد سازمان از پروژه مدیریت تحول استراتژیک و حرکت در مسیر تعالی سازمانی در یک شرکت صد در صد دولتی، عملیاتی و فنی، نهادینه نمودن یادگیری تفکر تعالی‌جویی برای کارشناسان، سرپرستان، روسا و مدیران کاملاً فنی بود که این در حال حاضر نقطه قوت شرکت پایانه‌های نفتی ایران می‌باشد. البته در این

^۲ SWAP

مسیر، دستاوردهای فراوانی نصیب شرکت گردید و پروژه‌های بهبود فراوانی نیز در فرآیند یادگیری مسیر تعالی و سرآمدی سازمانی تعریف و اجرایی گردید.

آغاز پروژه متا، سرآغازی بر تعریف و اجرای پروژه‌های دیگر در راستای تعالی سازمانی در شرکت پایانه‌های نفتی ایران و حرکت در مسیر بی‌پایان تعالی بود. در قالب پروژه مدیریت تحول استراتژیک شرکت پایانه‌های نفتی ایران و در راستای تحقق چشم انداز آرمانی و الهام‌بخش نظام مقدس جمهوری اسلامی پروژه‌های مختلفی تعریف و اجرا گردید. اطلاعات مربوط به برخی از مهمترین پروژه‌های انجام شده در شرکت در جدول 3 ارائه شده است.

همانطور که عنوان شد، یکی از مواردی ذکر شده در RFP تهیه شده برای پروژه متا، ارزیابی سالیانه میزان تغییر و تحول در سازمان با استفاده از مدل‌های ملی ارزیابی تعالی و بالندگی بود. برای تحقق این هدف، شرکت در جوایز ملی مختلف از جمله جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی، جایزه ملی کیفیت ایران، جایزه بهره‌وری 1404 و ... در دستور کار سازمان قرار گرفت که نتایج آن به عنوان بخشی از مهمترین نتایج حاصل از حرکت در مسیر تعالی سازمان، در قسمت بعد ارائه خواهد شد.

با توجه به موارد ذکر شده در بالا، فرآیند گام نهادن در مسیر تعالی و حرکت در این مسیر در شرکت پایانه‌های نفتی ایران را می‌توان در سه مرحله مطابق شکل 2 تقسیم‌بندی کرد.

جدول 3: اطلاعات مربوط به پروژه‌های اجرا شده در شرکت پایانه‌های نفتی ایران

عنوان پروژه	سال اجرا	هدف از اجرا	توضیحات
فرهنگ سازمانی	1386	<ul style="list-style-type: none"> - تحقیق و پژوهش در زمینه مسائل و مشکلات مربوط به فرهنگ سازمانی و برنامه‌های بهبود در جهت حل مشکلات این حوزه - تعیین وضعیت موجود مولفه‌های فرهنگ سازمانی در شرکت پایانه‌های نفتی ایران - تعیین وضعیت مطلوب فرهنگ سازمانی در شرکت پایانه‌های نفتی ایران (تحلیل شکاف) - اولویت‌های بهبود برای ارتقاء سطح فرهنگ سازمانی در یک دوره زمانی پنج ساله 	در اواخر سال 1385 شرکت ملی نفت ایران در راستای اهداف و برنامه‌های خود در زمینه تحول و نوسازی سازمانی، پروژه‌ای تحت عنوان مدیریت فرهنگ سازمانی تعریف و شرکت پایانه‌های نفتی ایران به عنوان پابلوت طرح از طرف دفتر پژوهش و برنامه ریزی راهبردی توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران انتخاب شده است.
بهره‌وری منابع انسانی	1386	<ul style="list-style-type: none"> - تحقیق و پژوهش در زمینه مسائل و مشکلات مربوط به کارکنان و برنامه های بهبود در جهت حل مشکلات این حوزه - تعیین وضعیت موجود رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتار مدنی کارکنان شرکت پایانه های نفتی ایران - تعیین وضعیت مطلوب رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتار مدنی کارکنان شرکت پایانه های نفتی ایران - اولویت های بهبود برای ارتقاء رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای مدنی کارکنان در یک دوره زمانی پنج ساله 	در سال 1386 شرکت ملی نفت ایران در راستای اهداف و برنامه‌های خود، پروژه‌ای تحت عنوان بهره‌وری منابع انسانی تعریف و شرکت پایانه‌های نفتی ایران به عنوان پابلوت طرح از طرف دفتر پژوهش و برنامه ریزی راهبردی توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران انتخاب شده است.
طراحی و استقرار سیستم یکپارچه مدیریت (IMS)	1387	<ul style="list-style-type: none"> - استقرار سیستم‌های یکپارچه مدیریت شامل استانداردهای ISO 9001:2008 , ISO 14001:2004 و OHSAS 18001:2007 - اخذ گواهینامه استانداردهای فوق 	به منظور تحقق استراتژی‌ها و اهداف بلند مدت شرکت، رویکرد مدیریت فرآیندی در قالب سیستم یکپارچه مدیریت کیفیت IMS در شرکت استقرار یافته و در سال 1387 مورد بازنگری قرار گرفته است.
پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن (BSC)	1387	<ul style="list-style-type: none"> - بهره‌گیری از ابزاری علمی جهت ارزیابی میزان تحقق استراتژی‌های تدوین شده سازمان - ایجاد یکپارچگی در شاخص‌های سنجش موجود در واحدهای مختلف سازمان 	-
آسیب‌شناسی طرح متا	1388	<ul style="list-style-type: none"> - بررسی نوع تحولی که متا سعی دارد در شرکت پایانه‌های نفتی ایران پیاده کند - بررسی نقاط قوت و ضعف طرح متا 	این گزارش به منظور آسیب‌شناسی طرح متا در 3 بخش تهیه شد و با بهره‌گیری از مدل‌های نظری و تلفیق آن با مشاهدات انجام شده نقاط ضعف و قوت طرح را مورد بررسی قرارداد.
یکپارچگی سازمانی	1388	<ul style="list-style-type: none"> - شناسایی موارد عدم یکپارچگی در کلیه واحد های عملیاتی و پشتیبانی سازمان و اندازه‌گیری موارد بحرانی نقصان در عملکرد در کلیه واحدها و استخراج پروژه‌های بهبود 	-
مدیریت چرخه بهره‌وری	1388	<ul style="list-style-type: none"> - تعیین شاخص‌های عمومی بهره‌وری شرکت - تعیین شاخص‌های اختصاصی بهره‌وری شرکت - تعیین پروژه‌های بهبود بهره‌وری - برنامه‌ریزی در جهت ارتقای بهره‌وری برای سال‌های آتی 	پروژه مذکور در راستای تحقق اهداف تعیین شده در ماده 5 قانون برنامه چهارم توسعه کشور، منی بر تعیین شاخص‌های بهره‌وری، اندازه‌گیری و تحلیل آن‌ها برای سال‌های گذشته و برنامه‌ریزی بهبود در سال‌های آینده، اجرا گردید
استقرار سیستم مدیریت ایمنی، بهداشت و محیط زیست	1390	<ul style="list-style-type: none"> - دریافت گواهینامه سیستم مدیریت ایمنی، بهداشت و محیط زیست HSE-MS 	مدیریت بهینه و اثربخش نظام ایمنی، بهداشت شغلی و محیط زیست



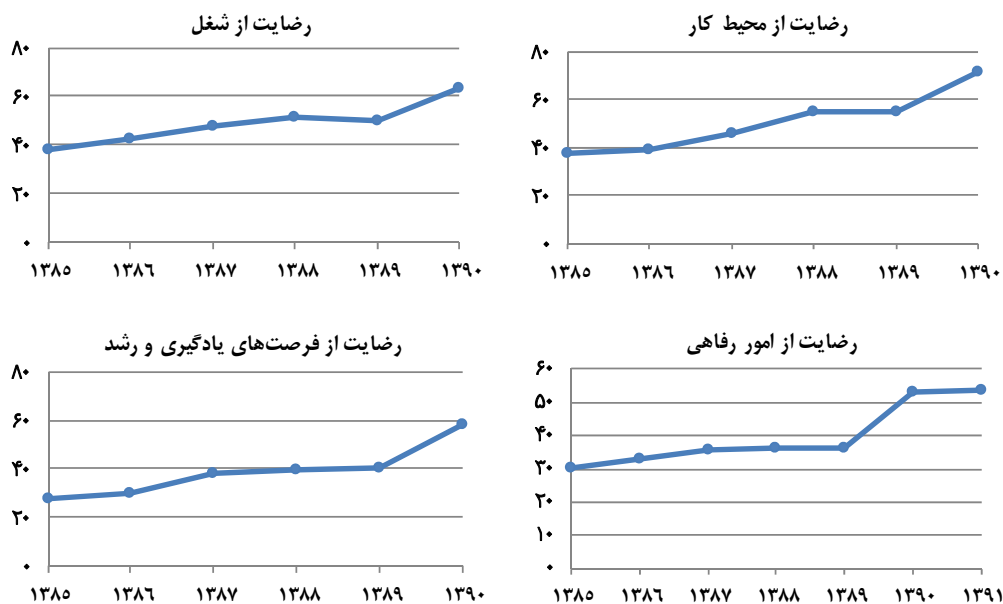
شکل 2: مراحل حرکت شرکت پایانه‌های نفتی ایران در مسیر تعالی

نتایج

نتایج حاصل از یک اقدام یا تجربه نشان‌دهنده موفقیت یا عدم موفقیت آن تجربه یا اقدام می‌باشد. از همین رو بخش نتایج از اهمیت بسیاری در ارائه یک تجربه برخوردار می‌باشد. همانگونه که در بخش مراحل اجرا بیان گردید، مجموعه فعالیت‌ها و اقدامات سازمان در جهت گام نهادن در مسیر تعالی را می‌توان در سه مرحله بیان نمود. فعالیت‌ها و اقدامات صورت گرفته در مرحله تثبیت شرکت، بیشتر در جهت آماده‌سازی سازمان و همراه و همسو سازی کارکنان به منظور ایجاد تغییر در سازمان بود. از مهمترین نتایج حاصل از این اقدامات در بخش بهبود توسعه منابع فیزیکی می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

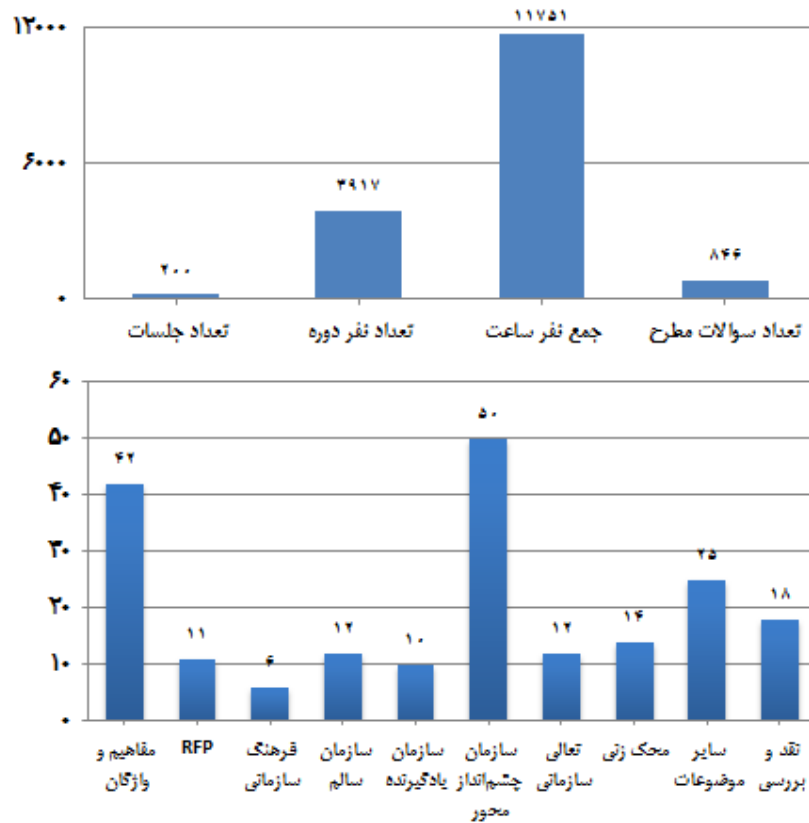
- بهبود و افزایش میزان ذخیره‌سازی نفت خام
- افزایش دقت و کاهش خطاهای اندازه‌گیری
- افزایش ایمنی و بالا بردن کیفیت ارائه خدمات در اسکله‌های شرقی و غربی
- بهبود و تسریع در فرآیند تدارکاتی
- توسعه اسکله یدک‌کش‌ها و انجام تعمیرات موتورهای شناورها در راستای کاهش استراتژیک هزینه‌ها
- افزایش کیفیت و سرعت تهیه اسناد نفتکش‌ها
- کاهش بوروکراسی و هزینه‌های اداری
- بهبود کیفیت خطوط لوله جریانی (بازرسی، تعویض و نوسازی) با تکنولوژی روز ROV
- بهبود کیفیت خدمات آزمایشگاهی با احداث آزمایشگاه شیمیایی و تجهیز آن با وسایل و تکنولوژی مدرن روز و جذب کارشناسان ارشد و ممتاز و اخذ استاندارد جهانی کیفیت 17025 (مخصوص آزمایشگاه‌ها)
- انجام عملیات رسوب‌زدائی مخازن به روش Crude Oil Washing (COW) برای اولین بار در کشور

در جهت بهبود و توسعه منابع انسانی سازمان نیز اقدامات تسهیلاتی، رفاهی و ... متنوعی انجام گرفت که از مهمترین نتایج حاصل از این اقدامات می‌توان به افزایش میزان رضایت کارکنان در حوزه‌های مختلف طی چند سال اخیر اشاره نمود. در شکل 4 روند افزایش رضایت کارکنان در چند حوزه مختلف نشان داده شده است.



شکل 3: روند افزایش میزان رضایت کارکنان شرکت پایانه‌های نفتی ایران

همانطور که در بخش قبل اشاره شد اولین گام عملی که در شرکت پایانه‌های نفتی به منظور گام نهادن در مسیر تعالی برداشته شد، تصویب و اجرای طرح متا بود. جهت اجرای طرح مذکور بالغ بر 200 جلسه در مناطق مختلف (خارگ، عسلویه، نکا و تهران) برگزار گردید. در شکل 4 آمار مربوط به جلسات برگزار شده طرح و همچنین آمار تعداد این جلسات به تفکیک موضوع نشان داده شده است.



شکل 4: اطلاعات مربوط به جلسات برگزار شده پروژه متا

نکته قابل ذکری که می‌توان به جرات از آن به عنوان نقطه قوت جلسات برگزار شده نام برد، حضور مدیران ارشد وقت سازمان در تمام این جلسات می‌باشد و این نشان از تعهد و اعتقاد راسخ مدیران ارشد سازمان به تحول و تعالی سازمانی است که این خود مهمترین الزام برای حرکت در مسیر تعالی سازمان و همچنین مهمترین دلیل بر دستیابی به نتایج مطلوب حاصله طی این سال‌ها می‌باشد. پروژه متا نتایج بسیاری به همراه داشت. از مهمترین نتایج حاصل از اجرای طرح متا می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- افزایش آگاهی از مفاهیم، مدل‌های مدیریتی و واژه‌ها و اصطلاحات مدیریت استراتژیک
- آماده سازی بستری جدید در استقرار مدیریت دانش
- توسعه دیدگاه مدیریتی مبتنی بر واقعیات
- تغییر ساختار سازمانی شرکت جهت دستیابی به اهداف تعیین شده در سازمان
- برنامه ریزی جهت ارتقای بهره‌وری و سیستم‌ها
- ایجاد مکانیزم‌هایی برای ارزیابی عملکرد و تحلیل نتایج
- شناسایی و اولویت‌بندی نیازهای ارتباطی کارکنان

در جدول 4 نیز مقایسه‌ای بین وضعیت سازمان قبل و بعد از اجرای طرح متا ارائه شده است.

جدول 4: نتایج حاصل از مقایسه شرکت قبل و بعد از اجرای پروژه متا

وضعیت سازمان قبل از اجرای پروژه متا	وضعیت سازمان بعد از اجرای پروژه متا
عدم درک مشترک و مفهوم واحد در خصوص چشم‌انداز و استراتژی در بین کارکنان و مدیران	ایجاد ادبیات و فرهنگ مشترک در سازمان
عدم وجود یک چشم‌انداز خردمندانه، جذاب، امیدبخش و واقع‌بینانه	تدوین چشم‌انداز سازمان
شفاف نبودن بیانیه مأموریت شرکت	تدوین بیانیه مأموریت
فقدان یک نظام مدیریتی راهبردی موثر	تشکیل کمیته‌های راهبردی
عدم اثربخشی مدیریت دارای‌های مشهود و نامشهود	توجه به دارای‌های نامشهود مانند کارکنان، مشتریان و ذی‌نفعان
عدم وجود ابزاری برای اندازه‌گیری عملکرد و کنترل اجرای استراتژی‌های سازمانی	طراحی و به کارگیری کارت امتیازی متوازن
افزایش هزینه‌ها و زمان اجرای فرآیندها	بازنگری کلیه فرایندها و فعالیت‌ها برای افزایش حداکثر بهره‌وری
ضعف شدید در سیستم‌های اطلاع‌رسانی	راه‌اندازی اتوماسیون اداری و انتقال کلیه اطلاعات و داده‌ها به کلیه لایه‌های سازمان
ناکارآمدی نظام‌های انگیزشی و ضعف در فرهنگ سازمانی	اتصال سیستم پاداش به عملکرد و بهبود فرهنگ سازمانی در جهت حمایت از تغییر
عدم وجود نظام و سیستمی جهت مشارکت کارکنان	راه‌اندازی سیستم نظام مشارکت کارکنان

اما شاید بتوان نتایج حاصل از مرحله سوم (حرکت در مسیر بی‌پایان تعالی)، را به عنوان مهمترین و ملموس‌ترین نتایج حاصل از حرکت در مسیر تعالی سازمانی دانست. دستاوردها و نتایجی که از تعهد و تلاش مدیران ارشد و همچنین کمک و همراهی تمام کارکنان شرکت پایانه‌های نفتی ایران حاصل گردیده است. در ادامه پاره ای از مهمترین نتایج کسب شده طی چند سال اخیر آورده شده است.

- ادامه ارایه خدمات با کیفیت ، پایدار و بی وقفه و کسب رضایت کامل مشتریان و ذی نفعان کلیدی سازمان علی رغم شدید تر شدن اعمال تحریم ها و تنگ تر شدن حلقه محاصره اقتصادی و انتقال فناوری و دانش و ...
- کسب مقام اول در چابکی عملیات بین 12 پایانه نفتی جهان (پایانه بزرگ بین المللی) طبق نظر رسمی موسسه بین المللی جوران (سال 2006 میلادی)
- کسب جایگاه نخست پژوهش و توسعه برای دو سال پیاپی در میان شرکت های تابعه ی وزارت نفت (سال 1386 و 1387)
- دستیابی به جایگاه دوم مدیریت HSE در سطح شرکت ملی نفت ایران (سال 1388)
- دریافت گواهینامه های سیستم یکپارچه مدیریت IMS از موسسه SGS ایران (سال 1389)
- دریافت گواهینامه ISO ۱۰۰۱۵ از موسسه SGS ایران (سال 1390)
- دریافت گواهینامه HSE-MS از موسسه SGS ایران (سال 1390)
- دریافت گواهینامه ISO ۱۷۰۲۵ از DAP آلمان (سال 1387)
- دریافت گواهی اهتمام به کیفیت از ششمین دوره جایزه ملی کیفیت ایران (سال 1388)
- دریافت تقدیر نامه اشتهار به کیفیت یک ستاره از هفتمین دوره جایزه ملی کیفیت ایران (سال 1389)
- دریافت تقدیرنامه دو ستاره تعالی از هفتمین دوره جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی (سال 1388)
- دریافت تقدیرنامه سه ستاره تعالی از هشتمین دوره جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی (سال 1389)
- دریافت تقدیرنامه چهار ستاره تعالی از نهمین دوره جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی (سال 1390)
- سطح نخست همگام با چشم انداز جایزه ملی بهره وری 1404 (سال 1389)
- سطح نخست پیشرو در چشم انداز جایزه ملی بهره وری 1404 (سال 1390)

- دریافت گواهینامه تعهد سبز (سطح 2) از هفتمین دوره جایزه مدیریت سبز ایران (سال 1391)
 - حضور در فرآیند ارزیابی جایزه بین‌المللی سازمان جهانی دانشی برتر (MAKE)
- در اینجا ذکر دو نکته لازم است. اول اینکه رویکرد شرکت پایانه نفتی ایران در تعالی سازمانی صرف دستیابی به تقدیرنامه و تندیس نیست، بلکه رویکرد واقعی آن ارتقای همه جانبه در کلیه ابعاد و اجزاء سازمان می‌باشد، زیرا تعالی سازمانی مسیری است که نقطه پایانی ندارد. اما نکته دیگر اینکه بی‌شک بدون تعهد و اعتقاد مدیران ارشد و همچنین همت و همکاری کارکنان شرکت پایانه‌های نفتی ایران گام نهادن در مسیر بی‌پایان و پر پیچ و خم تعالی با شکست مواجه گشته و دستیابی به نتایج حاصله میسر نمی‌گشت. در پایان تمام مدیران و کارکنان شرکت پایانه‌های نفتی ایران امیدوارند که بتوانند با تلاش‌های بی‌دریغ خود همچون گذشته گامی در جهت دستیابی به اهداف تعیین شده در چشم انداز بیست ساله کشور و همچنین اعتلا و سربلندی کشور عزیزمان ایران، بردارند.

مراجع

- 1- درخواست ارایه پیشنهاد (RFP) طرح مدیریت تحول استراتژیک(متا)
- 2- معاونت برنامه ریزی وزارت نفت، نفت و توسعه (5) تهران : اداره کل روابط عمومی وزارت نفت چاپ سوم، 1382، صص 30-20
- 3- اظهارنامه جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی شرکت پایانه‌های نفتی ایران در سال‌های 1389 و 1390
- 4- مجید پورحسین، امیر اسکندر لو، مدل‌های درآمدی و جوایز کیفیت، چاپ اول، تهران، 1390
- 5- کتابچه نتایج آسیب‌شناسی طرح متا، 1388
- 6- نتایج گزارش BAIN & COMPANY، 1386
- 7- نتایج و مستندات پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن، 1387
- 8- مستندات و نتایج پروژه بهره‌وری منابع انسانی، اداره پژوهش و برنامه‌ریزی راهبردی توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران، 1386
- 9- مستندات و نتایج موسسه جوران (Juran)، 1384
- 10- گروه کارشناسان ایران کیش، مستندات نتایج پروژه مدیریت چرخه بهره‌وری، 1388