

ارزیابی و تحلیل خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان در راستای صیانت از حقوق شهروندی (شرکت پایانه‌های نفتی ایران)

نویسنده: محمود بهوند (رئیس اداره مهندسی سیستم‌ها و بهره‌وری)

صاحبان تجربه:

سید پیروز موسوی (مدیرعامل)

علی محمد ابوالحسنی (سرپرست مدیریت منابع انسانی)

ایرج قوامی (رئیس آموزش نیروی انسانی)

محمود بهوند (رئیس اداره مهندسی سیستم‌ها و بهره‌وری)

چکیده

شرکت پایانه‌های نفتی ایران با توجه به جایگاه و اهمیت این شرکت به عنوان دروازه استراتژیک تعامل و اتصال عملیاتی صنعت نفت ایران با بازارهای نفتی جهان و ضرورت توجه به مشتریان کلیدی سازمان و همچنین لزوم درک، پیش‌بینی و پاسخگویی به نیازها و انتظارات ذی‌نفعان اقدام به ارزیابی و تحلیل خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان نموده است. جهت شناسایی و تحلیل شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب در فاز شناخت پروژه‌ی مدیریت تحول استراتژیک و فاز اول برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت خواسته‌ها و انتظارات شناسایی و تحلیل شده و در فواصل زمانی مختلف بهبود و نوآوری در رویکرد و اجرای فرآیند صورت گرفته است. اصلاح‌های صورت گرفته منجر به ایجاد یک رویکرد یکپارچه و نظام‌مند در ارزیابی و تحلیل خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان سازمان شده است که با پیش‌مستمر شاخص‌های ادراکی، اثربخشی اقدامات در حوزه‌های عملکردی مرتبط با ذی‌نفعان در واحدهای مختلف سازمان مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. از مهمترین نتایج این رویکرد در شرکت پایانه‌های نفتی ایران افزایش رضایت مشتریان داخلی و خارجی، جامعه، پیمانکاران و سایر ذی‌نفعان شرکت و مشارکت در جلسات هم‌اندیشی جهت بهبود حوزه‌های عملکردی مرتبط با ذی‌نفعان می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: شناسایی ذی‌نفعان، تحلیل خواسته‌ها و انتظارات، نظرسنجی، شرکت پایانه‌های نفتی ایران

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 پاسخگو باشند. ذینفعان افراد یا گروه‌هایی هستند که نیازمندی‌های شرکت را تامین کرده و بر عملکرد سازمان تاثیر زیادی دارند و به ازای آن انتظارات و خواسته‌های مشخصی از سازمان دارند و بقای سازمان و تداوم فعالیت‌های آن در گرو شناخت و برآوردن متوازن این نیازها است. تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان فرآیند گردآوری و تحلیل کمی و نظام‌مند برای مشخص کردن علائق ذی‌نفعان و مدنظر قراردادن آن‌ها در تدوین و اجرای استراتژی‌های سازمان است. معمولاً در اغلب مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در اولین مرحله، حتی قبل از تعیین چشم‌انداز و استراتژی‌های شرکت، خواسته‌ها و انتظارات ذینفعان بررسی می‌شود و توسعه و جاری‌سازی استراتژی‌های دانش‌محور سازمانی به منظور ارتقای ارزش برای ذی‌نفعان انجام گرفته و نتایج آن ارزیابی و اندازه‌گیری شده و به ذی‌نفعان مختلف سازمان گزارش می‌شود. سازمان‌ها با استفاده از مکانیزم‌های نظام‌مند خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان خود را شناسایی کرده و با توجه به اصل نتیجه‌گرایی با ایجاد توازن بین خواسته‌ها و انتظارات آنان، موفقیت بلند مدت را برای خود تضمین می‌کنند.

در حقیقت سازمان‌های سرآمد مأموریت و دستیابی به آرمان خود را از طریق طرح‌ریزی نیازهای بلند مدت و کوتاه مدت ذی‌نفعان (در صورت لزوم فراتر از آن) و کسب نتایج برای آنان برآورده می‌سازند و از آن برای توسعه و بازنگری راهبرد و خط‌مشی‌های پشتیبان و حفظ آمادگی برای مقابله با تغییرات استفاده می‌کنند. (مدل‌های سرآمدی و جوایز کیفیت - مجید پور حسین)

همچنین رعایت حریم حقوق مردم در عرصه‌های مختلف بعنوان یک پدیده اجتماعی، یکی از ضروریات زندگی محسوب می‌شود. شهروندان عموماً با سلاقی و انگیزه‌های مختلف در جامعه و سازمان‌ها به فعالیت می‌پردازند. از این رو، زندگی اجتماعی مستلزم وجود روابط حقوقی بین افراد و گروه‌های مختلف جامعه می‌باشد که باید تحت نظم و قاعده‌های قانونی درآید. شرکت‌ها و سازمان‌ها نیز با اتخاذ رویکردها و استراتژی‌های مناسب سیاست خاصی را در جهت تنظیم این روابط و صیانت از حقوق شهروندی در پیش گرفته‌اند.

معرفی سازمان

شرکت پایانه‌های نفتی ایران (سهامی خاص) به عنوان یکی از شرکت‌های ۱۰۰٪ 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 پهلودهی و جداسازی (بستن و باز کردن) نفتکش‌ها، دریافت، ذخیره‌سازی، اندازه‌گیری و صدور حدود ۹۰٪ 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 ۱۳۷۶، اولویت ویژه‌ای به ارتقای شرکت داده شد و با تغییر بنیانی ساختار سازمانی، در اواخر سال ۱۳۷۸ پایانه‌های نفتی کشور تحت عنوان یک شرکت مستقل از مناطق نفت‌خیز جنوب به ثبت رسید و 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 ۱۳۸۵ 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. در حال حاضر ساختار سازمانی از سال ۱۳۹۲ با هدف ارتقای ساختار سازمانی و بهبود ساختار سازمانی با توجه به طرح‌های توسعه‌ای واگذار شده در حال بازنگری و بازآرایی می‌باشد.

در سال ۱۳۸۲ پروژه‌ای تحت عنوان "پروژه‌ی اصلاح سیستم‌ها و بهبود بهره‌وری" در شرکت ملی نفت ایران تعریف و تصویب گردید و شاخه ایتالیایی شرکت BAIN & COMPANY را به عنوان مشاور پروژه انتخاب نمود که طی مشارکت فعال کارشناسان و متخصصان صنعت نفت، مطالعات زیر انجام گرفت.

- 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

در سال ۱۳۸۴، شرکت پایانه‌های نفتی ایران با درک شرایط رقابتی و پرتلاطم کسب و کار امروزی و در جهت تحقق چشم‌انداز آرمانی و الهام بخش کشور اقدام به بهینه‌سازی (BENCHMARKING) و استفاده از تجربیات موفق سایر پایانه‌های نفتی دنیا از طریق موسسه جوران نمود. از اواخر سال ۱۳۸۶ با اجرای پروژه مدیریت تحول استراتژیک (متا) و با در نظر گرفتن انتظارات ذی‌نفعان کلیدی (به ویژه شرکت ملی نفت ایران و مشتریان) جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان با تدوین بیانیه‌های مأموریت و چشم‌انداز، تعیین گردید که آخرین ویرایش این بیانیه به قرار جدول ۱ می‌باشد. 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.

جدول ۱: مأموریت و چشم‌انداز شرکت پایانه‌های نفتی ایران

چشم‌انداز	بیانیه مأموریت
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.

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، میزان تغییر و تحول تعریف، پیش‌بینی و در دستور کار سازمان قرار گرفت. فاز اول پروژه به شرح زیر تدوین و اجرایی گردید:

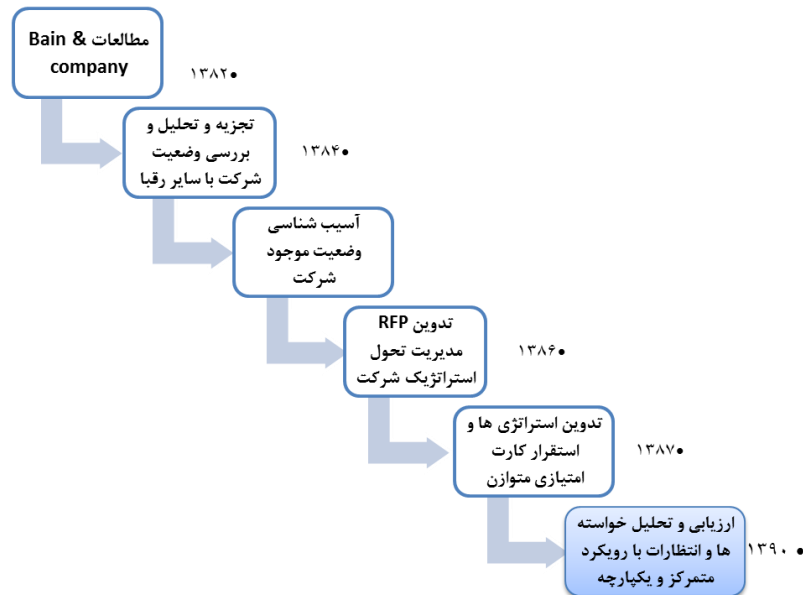
مقدمه: تعریف و برنامه ریزی طرح و تشکیل تیم‌های کاری

۱. مطالعه، شناخت و ارزیابی علمی وضع موجود و تدوین گزارش شناخت (گزارش as is situation) با به کارگیری همزمان مدل تعالی سازمانی EFQM و روش ارزیابی متوازن BSC
۲. مقایسه و ارزیابی شرکت پایانه‌ها با شرکت‌های برتر (Benchmarking)
۳. بررسی و تجزیه و تحلیل محیط بیرونی و محیط درونی و تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها و تجزیه و تحلیل SWOT
۴. شناسایی و تحلیل خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان سازمان
۵. تدوین و توصیف استراتژی و تهیه نقشه استراتژی
۶. بررسی و تجزیه و تحلیل شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب (Gap Analysis)
۷. دوره انتقال یا گذار

از مهمترین اهداف شرکت از اجرای پروژه مدیریت تحول استراتژیک که در RFP آمده و در مراحل اجرایی پروژه به آن پرداخته شده است می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

۱. ارتقای مدیریت مشتری مداری در کلیه فعالیت‌ها و فرآیندهای استراتژیک سازمان برای افزایش ارزش مورد نظر مشتری و مدیریت روابط مشتریان هدف (CRM).

۲. هدف گذاری برای تامین رضایت مشتریان و تعیین و به کارگیری ابزارهای اندازه‌گیری آن و ایجاد مشارکت با مشتریان کلیدی از طریق هم راستا سازی اهداف.
 ۳. توسعه و ارتقای روابط ذی نفعان کلیدی و مشارکت اصولی و فعال در توسعه اقتصادی اجتماعی مناطق عملیاتی (جوامع محلی).
 ۴. استقرار نظام پاسخگویی و مسئولیت پذیری و تکریم ذی نفعان.
- در شکل ۱ مراحل شکل‌گیری نظام ارزیابی و تحلیل خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان شرکت پایانه‌های نفتی ایران تشریح شده است:



شکل ۱: شکل‌گیری نظام ارزیابی و تحلیل خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان شرکت پایانه‌های نفتی ایران

مسئله و ضرورت

با توجه به جایگاه و اهمیت شرکت پایانه‌های نفتی ایران به عنوان دروازه استراتژیک تعامل و اتصال عملیاتی صنعت نفت ایران با بازارهای نفتی جهان و ضرورت توجه به مشتریان کلیدی سازمان و همچنین لزوم درک، پیش‌بینی و پاسخگویی به نیازها و انتظارات ذی‌نفعان (شرکت ملی نفت ایران، مشتریان، تأمین‌کنندگان و پیمانکاران، نمایندگان جامعه، کارکنان و ...) و حفظ برتری و چابکی عملیات و پیشرو بودن سازمان به عنوان گلوگاه استراتژیک و حیاتی صنعت نفت کشور و ارزیابی و تحلیل خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان ضروری به نظر می‌رسد.

با شناسایی، درک و پیش‌بینی تحولات محیط درونی و بیرونی می‌توان اقدام به نگهداری و جذب مشتریان با پیشنهاد ارزش برای مشتریان (پیشنهاد ارزش برای مشتریان در شرکت پایانه‌های نفتی ایران شامل استراتژی‌های درآمدی عملیات، صمیمیت با مشتری و استراتژی رهبری محصول می‌باشد) نمود. همچنین به عنوان یکی از ورودی‌های اصلی فرآیند توسعه استراتژی‌ها و ارزیابی عملکرد شرکت پایانه‌های نفتی ایران، لزوم شناسایی و تحلیل نیازها و انتظارات ذی‌نفعان بیش از پیش به چشم می‌خورد. انطباق با الزامات استاندارد سیستم مدیریت کیفیت (ISO 9001:2008) و توجه به فرآیندهای مرتبط با مشتری و پایبندی به ارزش‌های سازمانی و ایجاد فرهنگ اعتماد، صمیمیت، مشتری‌مداری، پاسخگویی و صیانت از حقوق شهروندی از دیگر ضرورت‌های لزوم ارزیابی و تحلیل خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان است.

مسائل و ضرورت‌های مطرح شده، لزوم پایش نتایج ادراکی و برداشت‌ها از سازمان و تعیین اثر بخشی جاری سازی و اجرای استراتژی‌ها و اقدامات عملکردی فرآیندهای مرتبط با ذی‌نفعان سازمان و همچنین ارتقای منزلت سازمان و کارکنان با تشویق و ترغیب مدیران و کارکنان خوش‌برخورد، پیگیر و پاسخگو نسبت به مراجعین که تدابیر مناسبی برای تکریم ارباب رجوع اتخاذ می‌کنند، منشأ شکل‌گیری تجربه ارزیابی و تحلیل خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان در راستای صیانت از حقوق شهروندی بوده است.

تصمیم‌گیری

همانطور که در قسمت معرفی سازمان اشاره گردید و زمینه‌های کسب تجربه و اجرای رویکرد متمرکز و یکپارچه مشخص شد، جهت شناسایی و تحلیل شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب در پروژه‌ها و برنامه‌های عملیاتی تحلیلی‌های مختلفی صورت گرفته که در نهایت منجر به ایجاد یک رویکرد یکپارچه و نظام‌مند در فرآیند ارزیابی و تحلیل خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان سازمان شده است. در ایجاد و جاری‌سازی این رویکرد از نتایج و گزارش‌های پروژه‌های مختلفی استفاده شده که در زیر به آن اشاره شده است:

۱. پروژه مدیریت تحول استراتژیک (از سال ۱۳۸۶ آغاز شده است) در فاز مطالعه، شناخت و ارزیابی وضع موجود و تدوین گزارش شناخت (AS IS)، در مرحله شناخت وضعیت محیطی شرکت (بند ۱-۲-۳ RFP متا) عوامل موثر بر عملکرد داخلی شامل خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان سازمان شناسایی و تجزیه و تحلیل شده و از نتایج آن در برنامه ریزی استراتژیک شرکت استفاده شده است.
۲. در فاز اول پروژه ی برنامه ریزی استراتژیک شرکت پایانه‌های نفتی ایران (تدوین استراتژی) فرآیند تحلیل خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان کلیدی سازمان بر اساس ماتریس اولویت بندی ذی‌نفعان (Stakeholder Map) صورت گرفته است.
۳. در نهایت با توجه به پروژه‌های بهبود و نتایج خود ارزیابی بر اساس الگوی تعالی سازمانی و آسیب شناسایی‌های صورت گرفته، پروژه ارزیابی و تحلیل خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان سازمان تعریف و از سال ۱۳۹۰ مدیران شرکت تصمیم به طراحی و استقرار یک رویکرد یکپارچه، نظام‌مند و به صورت متمرکز در شرکت نموده و در فواصل زمانی مختلف اقدام به ارزیابی و اصلاح و بهبود رویکرد نموده‌اند.

مراحل اجرا

ارزیابی و تحلیل خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان در راستای صیانت از حقوق شهروندی در چهار مرحله شناسایی و اولویت بندی خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان، فرآیند نظر سنجی از مشتریان داخلی و نظر سنجی از مشتریان خارجی و جامعه، و بروز رسانی و بهبود سیستم ارزیابی و تحلیل خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان صورت گرفته که در ادامه هر یک از این مراحل همراه با گام‌های مورد نیاز در هر مرحله بصورت جداگانه شرح داده شده است.

مرحله اول - شناسایی و اولویت بندی خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان

معمولاً شرکت‌های مختلف دارای گروه‌های ذی‌نفعان یکسانی بوده و تفاوت از شرکتی به شرکت دیگر تنها در زیرگروه‌های ذی‌نفعان و همچنین درجه اهمیت و میزان تاثیر گذاری هر یک از این گروه ذی‌نفعان بر فعالیت شرکت‌ها می‌باشد. برای مثال می‌توان عنوان نمود که برای هر شرکتی فارغ از حوزه فعالیت آن، مشتریان به عنوان یک گروه ذی‌نفع در نظر گرفته می‌شود ولی نوع مشتریان و همچنین میزان درجه اهمیت و میزان تاثیرگذاری مشتریان ممکن است از شرکتی به شرکت دیگر متفاوت می‌باشد. همچنین در هر شرکت و سازمانی ممکن است که درجه اهمیت و میزان تاثیرگذاری گروه‌های مختلف ذی‌نفعان بر فعالیت آن شرکت متفاوت باشد. شناسایی و اولویت‌بندی خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان طی چهار فاز انجام می‌گیرد که در ادامه این مراحل تشریح شده است.

۱- تشکیل کارگروه استراتژی:

اولین گام در شناسایی و اولویت‌بندی خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان شرکت تشکیل کارگروه استراتژی شرکت به منظور هماهنگی فعالیت‌های اولیه مربوط به تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان است که با توجه به اقدامات قبلی در زمینه پیاده‌سازی مدیریت استراتژیک در شرکت پایانه‌های نفتی ایران این کارگروه از قبل در شرکت فعال بوده است.

۲- شناسایی ذی‌نفعان شرکت:

اقدام بعدی پس از تشکیل کارگروه استراتژی شناسایی ذی‌نفعان شرکت می‌باشد که این کار با استفاده از فرم‌های مخصوص طراحی شده و کارگروه استراتژی شرکت از اجرا شده است.

اطلاعات بدست آمده از اجرای این فاز شامل موارد زیر می‌باشد:

ذی‌نفعان اصلی: این ذی‌نفعان در شرکت پایانه‌های نفتی ایران شامل سهامداران، مشتریان کلیدی، تامین کنندگان و پیمانکاران، کارکنان، جامعه و سازمانها و موسسات دریایی می‌باشند که در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲: ذی‌نفعان اصلی شرکت پایانه‌های نفتی ایران

زیرگروه ذی‌نفعان: هریک از گروه‌های ذی‌نفعان اصلی دارای زیرگروه می‌باشند که توسط کارگروه استراتژی شرکت شناسایی شده‌اند. برای مثال اهالی جزیره خارگ، سازمان محیط زیست، ادارات محلی، و.. به عنوان زیرگروه‌های ذی‌نفعان برای جامعه، و مدیران، روسا و سرپرستان، کارشناسان و سایر کارکنان نیز به عنوان زیرگروه‌های ذی‌نفعان برای کارکنان شناسایی و تعیین شده است.

واحد سازمانی مرتبط: منظور واحد سازمانی مرتبط با هر یک از ذی‌نفعان شرکت است که اطلاعات مربوط به خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان مربوطه را گردآوری، تحلیل و استفاده می‌کند. در این مرحله متناظر با ذی‌نفعان شناسایی شده واحدهای سازمانی مرتبط نیز تعیین شده است. برای مثال واحد سازمانی مربوط به ذی‌نفع کارکنان واحد منابع انسانی است.

اسامی افراد شرکت‌کننده در فرآیند شناسایی خواسته‌ها: مرحله بعد از شناسایی ذی‌نفعان، شناسایی و اولویت‌بندی خواسته‌ها و انتظارات آنها می‌باشد که در قسمت بعد شرح داده شده است. شناسایی خواسته‌ها و انتظارات می‌بایست توسط افراد خبره و طی جلسات مختلف صورت گیرد. برای این منظور در این مرحله خبرگان توسط کارگروه استراتژی و به کمک مشاور برنامه ریزی استراتژیک شرکت شناسایی و تعیین می‌گردد. این خبرگان از واحدهای سازمانی مرتبط با ذی‌نفعان و همچنین نمایندگان ذی‌نفعان می‌باشند.

۳- شناسایی خواسته‌های ذی‌نفعان:

طی برگزاری جلسات مختلف با حضور اعضای کارگروه استراتژی شرکت و خبرگان شناسایی شده در فاز قبل و با استفاده از روش طوفان فکری و مصاحبه خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان شرکت شناسایی، گردآوری و ثبت شده است. برخی از اطلاعاتی که در این فاز حاصل می‌شود عبارتند از:

چگونگی دریافت اطلاعات و شناسایی انتظارات: نحوه گردآوری داده‌ها و اطلاعات مربوط به خواسته و انتظارات ذی‌نفعان که معمولاً توسط واحد سازمانی مربوطه انجام می‌شود. برای مثال داده‌های مربوط به خواسته مشتریان از طریق بازاریابی یا نظر سنجی از مشتریان به دست می‌آید.

خواسته‌ها و انتظارات شناسایی شده: مهمترین اطلاعات حاصل از این فاز عناوین خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان شرکت است که این خواسته‌ها به صورت جملات شفاف و روشن که بتوان با استفاده از شاخص معینی میزان تحقق این خواسته را سنجید ذکر می‌گردد. برای مثال یکی از خواسته‌های شناسایی شده برای مشتریان تحویل به موقع است که از طریق شاخص میزان تاخیرات در انجام تعهدات قراردادی اندازه‌گیری می‌شود.

میزان قدرت و نفوذ: یکی از اطلاعات مورد نیاز برای اولویت‌بندی ذی‌نفعان میزان اعمال قدرت و نفوذ آنان در تحقق اهداف سازمان می‌باشد که اگر اعمال قدرت و نفوذ یک ذی‌نفع بالا و کلیدی باشد، میزان قدرت و نفوذ زیاد و در صورتی که قدرت نفوذ و تصمیم‌گیری این ذینفع کلیدی و حیاتی نباشد میزان قدرت و نفوذ کم برای آن در نظر گرفته می‌شود. تعیین میزان قدرت و نفوذ ذی‌نفعان نیز به عنوان یکی از خروج‌های این مرحله می‌باشد که توسط خبرگان تعیین می‌شود.

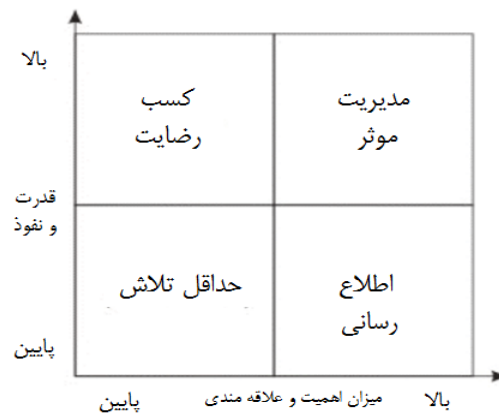
میزان اهمیت: میزان اهمیت نیز یکی دیگر از آیتم‌های مورد نیاز برای اولویت‌بندی ذی‌نفعان می‌باشد. در صورتی که فعالیت‌های سازمان و تحقق اهداف سازمان برای ذی‌نفع دارای اهمیت حیاتی بوده و علاقه‌مندی ذی‌نفع به فعالیت‌های سازمان زیاد باشد میزان اهمیت زیاد و در صورتی که برای ذی‌نفع فعالیت‌های سازمان اهمیت حیاتی نداشته و علاقه‌مندی کمی داشته باشد میزان اهمیت کم در نظر گرفته می‌شود. میزان اهمیت ذینفعان نیز توسط خبرگان تعیین می‌گردد.

۴- اولویت‌بندی ذی‌نفعان:

آخرین فاز از مرحله شناسایی و اولویت بندی خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان، اولویت بندی ذی‌نفعان می‌باشد. در این مرحله با توجه به اطلاعات به دست آمده هر یک از ذی‌نفعان در چهار وضعیت قرار می‌گیرند.

- **میزان قدرت و نفوذ بالا و علاقه مندی و اهمیت بالا:** این ذی‌نفعان کاملاً در فرآیند تغییر باید دخالت داده شده و در استراتژیها بیشترین تلاش در جهت تامین خواسته‌های آنان صورت گیرد. (مدیریت موثر)
- **میزان قدرت و نفوذ بالا و علاقه‌مندی و اهمیت کم:** باید تلاش کافی در جهت تامین رضایت خواسته‌های آنان به عمل آید اما نباید با ارائه اطلاعات زیادی حوصله آنان را سر برد. (کسب رضایت)
- **میزان قدرت و نفوذ کم و علاقه زیاد:** به این گروه از ذی‌نفعان باید به طور مرتب اطلاع رسانی شده و از کمک آنها در جهت تسهیل انجام فعالیت‌های شرکت کمک گرفت. (اطلاع رسانی)
- **میزان نفوذ کم و علاقه کم:** برای این ذی‌نفعان حداقل تلاش را باید انجام داد و تنها باید عملکرد آنان را زیر نظر داشت. (حداقل تلاش)

با توجه به تحلیل انجام شده ذی‌نفعان در چهار وضعیت فوق قرار می‌گیرند. که نتیجه آن در یک ماتریس چهار خانه‌ای جای می‌گیرد و نتیجه حاصل از این اولویت بندی در مراحل بعدی برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده می‌شود. این ماتریس در شکل ۳ نشان داده شده است. شایان ذکر است که عبارات مندرج در هر خانه ماتریس نشان دهنده استراتژی برخورد و اعمال مدیریت بر خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان می‌باشد.



شکل ۳: ماتریس اولویت‌بندی ذی‌نفعان شرکت پایانه‌های نفتی ایران

مرحله دوم - فرآیند نظر سنجی از مشتریان داخلی

در اسفند ماه هر سال برنامه سالانه نظر سنجی از مشتریان داخلی تهیه شده و از میزان رضایت از عملکرد مدیریت ها و ادارات با توجه به خواسته ها و انتظارات شناسایی شده و جامعه هدف تعریف شده نظر سنجی به عمل می آید. نظر سنجی از مشتریان داخلی با استفاده از یک نرم افزار تحت وب صورت می گیرد. گزارش تجزیه و تحلیل نتایج نظر سنجی (با استفاده از نرم افزار SPSS) تهیه می گردد. گام بعدی در این مرحله اطلاع رسانی به همکاران شرکت و ارایه گزارش در خصوص اقدامات انجام شده در ارتباط با هر یک از حوزه های عملکردی جهت بهبود عملکرد و تکریم ارباب رجوع می باشد که این گزارش در فرمت اکسل طراحی شده که روند نتایج هر مدیریت/ اداره طی سال های گذشته را به صورت نموداری در اختیار مشتریان داخلی قرار می دهد. در انتهای این مرحله نیز گزارش سالانه نتایج حاصل از نظر سنجی ها به شورای تحول اداری شرکت ارایه گردیده و در خصوص برنامه های بهبود عملکرد ارایه شده از طرف مدیریت ها / ادارات تصمیم گیری می شود.

لازم به ذکر است جهت افزایش اثربخشی فرآیند نظرسنجی از کارکنان پروژه‌های دانشجویی - پژوهشی در خصوص تعیین عوامل موثر در مشارکت کارکنان در نظرسنجی و بهبود سیستم نظر سنجی تعریف شده که در مراحل پایانی و دفاع می باشد و همچنین از نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل خروجی های نظرسنجی ها جهت تعریف پروژه‌های بهبود استفاده می شود.

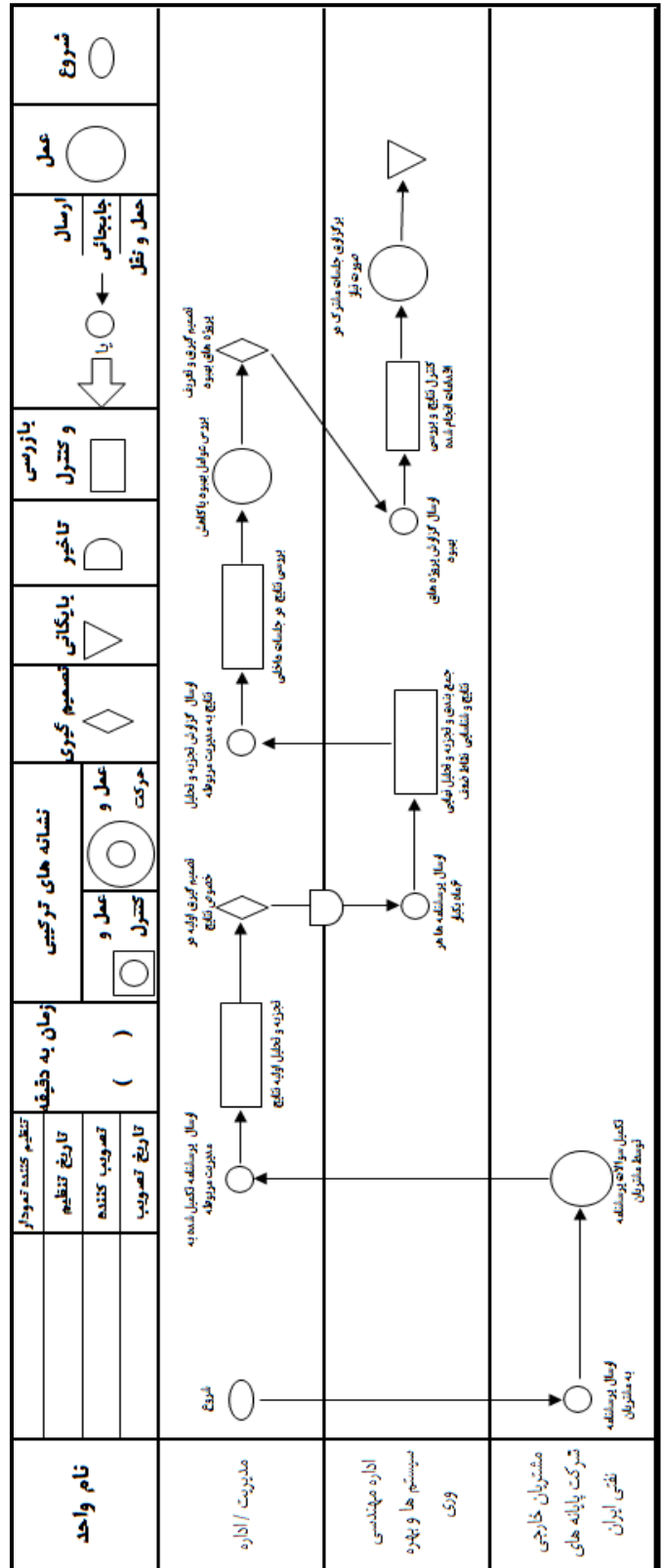
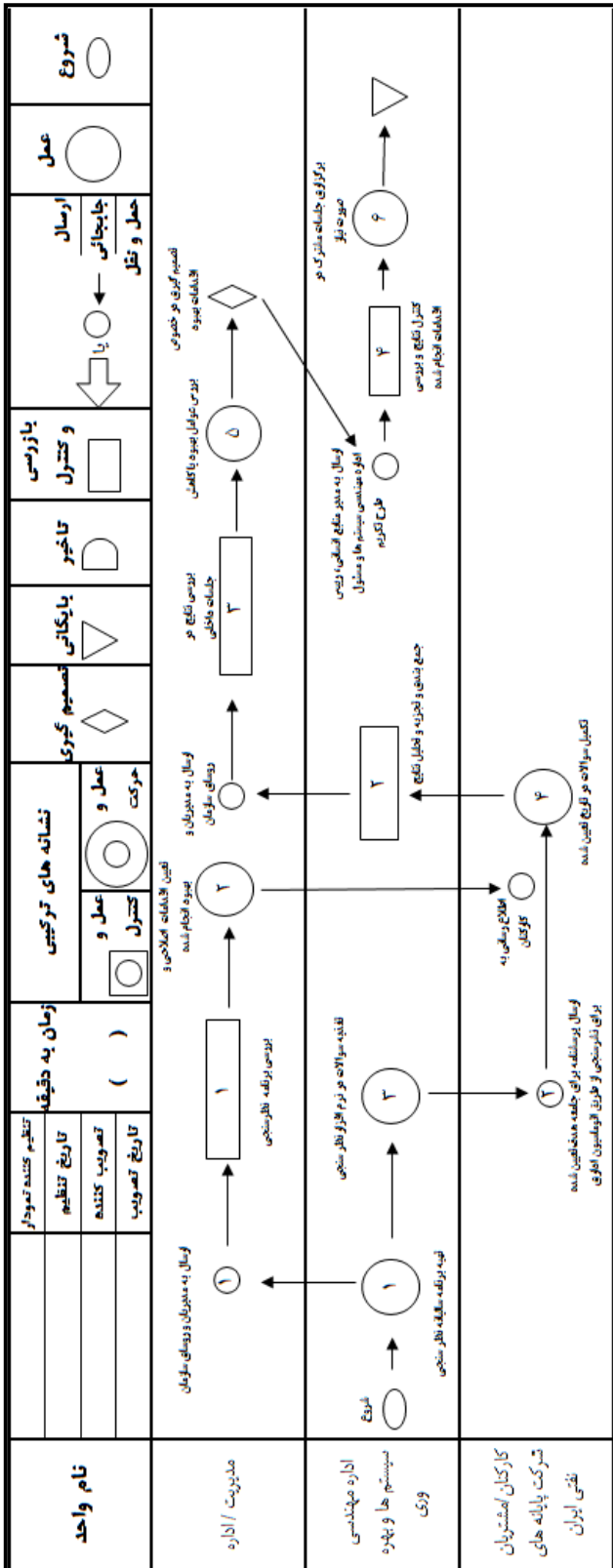
مرحله سوم - فرآیند نظر سنجی از مشتریان خارجی

در ابتدا مشتریان خارجی و ذی‌نفعان کلیدی سازمان شناسایی می گردد. سپس پرسشنامه به صورت دستی توزیع و جمع‌آوری و تحلیل نظرات هر شش ماه یکبار صورت می گیرد. در ادامه نتایج تجزیه و تحلیل نظر سنجی به همکاران مرتبط ارائه و همچنین جلساتی با نمایندگان ذی‌نفعان برگزار می گردد و در خصوص اقدامات انجام شده اطلاع رسانی می شود. در انتها نیز گزارش مدیریتی به شورای تحول اداری شرکت در خصوص نتایج نظرسنجی از ذی‌نفعان بیرونی سازمان و اقدامات انجام شده در جهت بهبود رضایت مشتریان و تصمیم گیری در خصوص چالش‌ها و تنگناهای مرتبط با هر حوزه‌ی عملکردی ارایه می‌شود. در شکل ۴ فرآیند گردش کار نظرسنجی از مشتریان داخلی و خارجی شرکت به تفکیک نمایش داده شده است.

مرحله چهارم - بروز رسانی و بهبود سیستم ارزیابی و تحلیل خواسته ها و انتظارات ذی نفعان

پس از تشکیل جلسات هم اندیشی در سطوح کارشناسی جهت بهبود سیستم ارزیابی (این موضوع در جلسات مختلف و در گروه های کارشناسی حل مسئله نظام مشارکت مطرح و مورد بحث و بررسی قرار گرفته است)، نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود در سیستم ارزیابی خواسته ها و انتظارات ذی نفعان تعیین می شود. همچنین اقدامات شناسایی شده اصلاح و برنامه ریزی جهت اجرای زمینه های قابل بهبود صورت می گیرد. جمع بندی نتایج فرآیند ارزیابی و تحلیل به عنوان ورودی برنامه ریزی استراتژیک شرکت و تعیین اهداف و برنامه های مرتبط جهت بهبود عملکرد و طرح در کمیته برنامه ریزی استراتژیک و شورای تحول اداری شرکت، گام آخر این مرحله است.

در انتها نیز مراحل اجرای ارزیابی و تحلیل خواسته ها و انتظارات ذی نفعان در شرکت پایانه های نفتی ایران به همراه خلاصه ای از اقدامات صورت گرفته در هر مرحله در جدول ۲ ارائه شده است.



شکل ۴: نمودار جریان کار اجرای نظرسنجی از مشتریان داخلی و خارجی شرکت پایانه‌های نفتی ایران

جدول ۲: مراحل اجرای ارزیابی و تحلیل خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان در شرکت پایانه‌های نفتی ایران

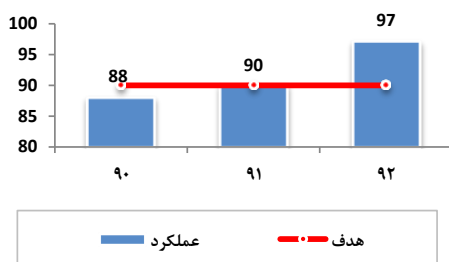
ردیف	نام مرحله	خلاصه‌ای از اقدامات صورت گرفته
۱	شناسایی و اولویت بندی خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان	۱. شناسایی و دسته بندی ذی‌نفعان (جلسات متعددی با مدیریت‌های مرتبط تشکیل شده و طی این جلسات با مشارکت و همفکری کارشناسان و خبرگان، ذی‌نفعان اصلی شرکت و همچنین ذی‌نفعان اختصاصی هر مدیریت/اداره شناسایی و گروه‌بندی شده است) ۲. ترسیم ماتریس اولویت بندی ذی‌نفعان (Stakeholder Map) و تعیین استراتژی برخورد متناسب با موارد. ۳. شناسایی و اولویت بندی خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان مدیریت‌ها و ادارات مختلف ۴. تعیین نمونه آماری متناسب با ذی‌نفعان شناسایی شده ۵. ویرایش سوالات پرسشنامه‌ها بر اساس خواسته‌ها و انتظارات شناسایی شده و گروه بندی آن بر اساس حوزه‌های عملکردی هر واحد
۲	فرآیند نظر سنجی از مشتریان داخلی	۱. استفاده از سیستم مکانیزه نظرسنجی از مشتریان داخلی (نظر سنجی از مشتریان داخلی با استفاده از یک نرم افزار تحت وب صورت می‌گیرد) ۲. تهیه برنامه سالانه نظرسنجی از مشتریان داخلی (در اسفند ماه هر سال برنامه سالانه نظر سنجی از مشتریان داخلی تهیه شده و از میزان رضایت از عملکرد مدیریت‌ها و ادارات با توجه به خواسته‌ها و انتظارات شناسایی شده و جامعه هدف تعریف شده نظر سنجی به عمل می‌آید) ۳. تهیه گزارش تجزیه و تحلیل نتایج نظر سنجی (جهت تجزیه و تحلیل آماری از نرم افزار SPSS استفاده می‌شود) ۴. تشکیل جلسات داخلی و اطلاع رسانی به همکاران در خصوص نتایج حاصل شده ۵. اطلاع رسانی به همکاران شرکت و ارائه گزارش در خصوص اقدامات انجام شده در ارتباط با هر یک از حوزه‌های عملکردی جهت بهبود عملکرد و تکریم ارباب رجوع. (این گزارش در فرمت اکسل طراحی شده که روند نتایج هر مدیریت / اداره طی سال‌های گذشته به صورت نموداری در اختیار مشتریان داخلی قرار می‌گیرد) ۶. ارائه گزارش سالانه نتایج حاصل از نظر سنجی‌ها به شورای تحول اداری شرکت و تصمیم‌گیری در خصوص برنامه‌های بهبود عملکرد ارائه شده از طرف مدیریت‌ها / ادارات.
۳	فرآیند نظر سنجی از مشتریان خارجی	۱. شناسایی مشتریان خارجی و ذی‌نفعان کلیدی سازمان ۲. توزیع پرسشنامه به صورت دستی هر شش ماه یکبار ۳. تجزیه و تحلیل نتایج و برگزاری جلسات داخلی جهت اطلاع رسانی نتایج نظر سنجی به همکاران مرتبط ۴. برگزاری جلسات با نمایندگان ذی‌نفعان و اطلاع رسانی در خصوص اقدامات انجام شده ۵. ارائه گزارش مدیریتی به شورای تحول اداری شرکت در خصوص نتایج نظر سنجی از ذی‌نفعان بیرونی سازمان و اقدامات انجام شده در جهت بهبود رضایت مشتریان و تصمیم‌گیری در خصوص چالش‌ها و تنگناهای مرتبط با هر حوزه‌ی عملکردی.
۴	بروز رسانی و بهبود سیستم ارزیابی و تحلیل خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان	۱. تشکیل جلسات هم‌اندیشی در سطوح کارشناسی جهت بهبود سیستم ارزیابی (این موضوع در جلسات مختلف و در گروه‌های کارشناسی حل مسئله نظام مشارکت مطرح و مورد بحث و بررسی قرار گرفته است) ۲. تعیین نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود در سیستم ارزیابی خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان ۳. اصلاح اقدامات شناسایی شده و برنامه ریزی جهت اجرای زمینه‌های قابل بهبود. ۴. جمع بندی نتایج فرآیند ارزیابی و تحلیل به عنوان ورودی برنامه ریزی استراتژیک شرکت و تعیین اهداف و برنامه‌های مرتبط جهت بهبود عملکرد و طرح در کمیته برنامه ریزی استراتژیک و شورای تحول اداری شرکت.

نتایج

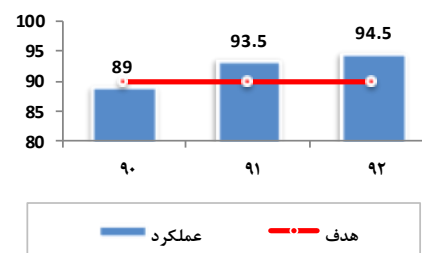
نتایج حاصل از یک اقدام یا تجربه نشان‌دهنده موفقیت یا عدم موفقیت آن تجربه یا اقدام می‌باشد. از همین رو بخش نتایج از اهمیت بسیاری در ارائه یک تجربه برخوردار می‌باشد.

مشارکت نمایندگان ذی‌نفعان سازمان در جلسات بررسی نتایج و مشکلات و موانع موجود و مشارکت در بهبود عملکرد سازمان، افزایش رضایت مشتریان خارجی، بهبود فرآیندهای انجام کار و تعریف اقدامات بهبود متناسب با نتایج نظر سنجی از ذی‌نفعان و افزایش مشارکت کارکنان در فرآیند نظر سنجی و تکریم ارباب رجوع، اثربخش بودن این تجربه را تایید می‌کند.

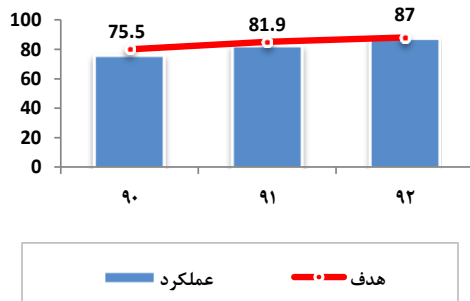
در شکل‌های ۵، ۶، ۷ و ۸ به ترتیب روند افزایش رضایت بخشی از ذی‌نفعان شرکت پایانه‌های نفتی ایران شامل مشتریان خارجی، رضایت کارکنان، رضایت جامعه و همچنین تامین‌کنندگان نشان داده شده است.



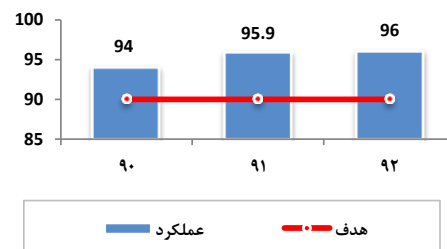
امور بین‌الملل شرکت ملی نفت ایران



نمایندگان شرکت‌های کشتیرانی

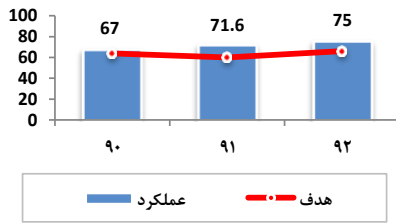


بازرسان مستقل نفتی

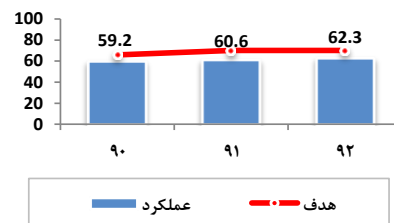


نفت‌کش‌ها و خدمه آن‌ها

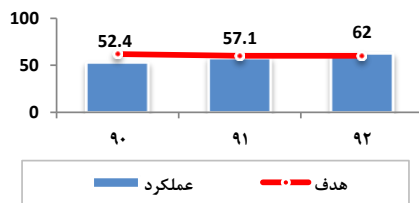
شکل ۵: روند رضایت مشتریان خارجی شرکت پایانه‌های نفتی ایران طی سالهای ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۲



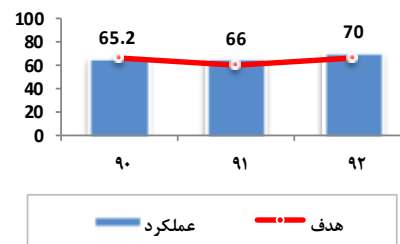
رضایت کارکنان از محیط کار



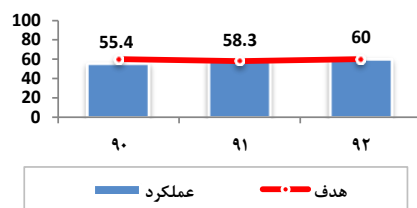
رضایت کارکنان از شغل



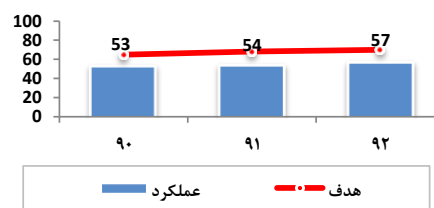
رضایت از حقوق و مزایا



رضایت از سرپرست

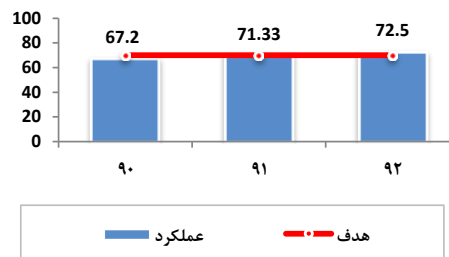


رضایت از فرصت‌های یادگیری و رشد



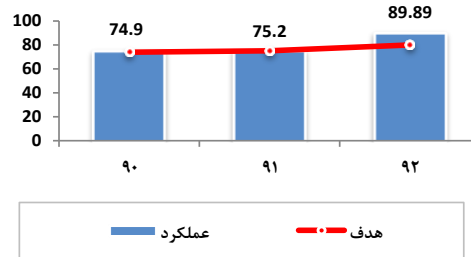
رضایت از امور رفاهی

شکل ۶: روند رضایت کارکنان شرکت پایانه‌های نفتی ایران در حوزه‌های مختلف طی سال‌های ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۲



رضایت جامعه از خدمات عمومی ارائه شده توسط شرکت پایانه‌های نفتی ایران

شکل ۷: روند رضایت جامعه از خدمات عمومی ارائه شده طی سال‌های ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۲



رضایت تامین‌کنندگان از شرکت پایانه‌های نفتی ایران

شکل ۸: روند رضایت تامین‌کنندگان طی سال‌های ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۲

همانطور که از شکل‌های ارایه شده در بالا مشاهده می‌شود رضایت ذی‌نفعان شرکت پایانه‌های نفتی ایران طی سال‌های ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۲ روندی صعودی داشته که می‌توان از آن به عنوان مهمترین نتیجه حاصل از تجربه فوق اشاره کرد. از طرفی می‌توان عنوان نمود که این تجربه نسبت به سایر تجارب مشابه در سازمان های دیگر، واجد نوآوری و تفاوت‌هایی می‌باشد که می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- ✓ شناسایی و دسته بندی ذی نفعان و تعیین میزان قدرت و نفوذ آن ها در سازمان
- ✓ شناسایی کانال های ارتباطی با ذی نفعان و بازنگری در کانال های ارتباطی موجود
- ✓ اولویت بندی خواسته ها و انتظارات شناسایی در کارگروه برنامه ریزی استراتژیک شرکت
- ✓ تهیه برنامه نظر سنجی سالانه از مشتریان داخلی سازمان و انجام نظر سنجی به صورت متمرکز و نظام مند (از عملکرد کلیه مدیریت ها و اداراتی که مشتریان داخلی آن ها کارکنان می باشد طبق برنامه نظرسنجی به عمل می آید)
- ✓ تشکیل جلسات آزاد اندیشی جهت بهبود سیستم ارزیابی و اندازه گیری میزان رضایت مشتریان داخلی
- ✓ تعریف جامعه آماری و جامعه هدف هر مدیریت / اداره متناسب با ذی نفعان شناسایی شده و ویرایش سوالات طبق فرآیند توضیح داده شده و جلوگیری از ارسال پرسشنامه به موارد غیر مرتبط.
- ✓ ویرایش و بازنگری سوالات پرسشنامه مدیریت ها/ ادارات متناسب با خواسته ها و انتظارات و حوزه های عملکردی مرتبط با آن‌ها و اختصاص سوالات مربوط به تکریم ارباب رجوع به عنوان یک حوزه‌ی عملکردی مجزا.

و اما نکته پایانی اینکه مخاطبان اصلی این تجربه کلیه مدیران ارشد و مدیران اجرایی و کارشناسان حوزه های مرتبط با پروژه مدیریت استراتژیک در سازمان ها می‌باشند که از مهمترین آموزه‌های این تجربه برای آن‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- طراحی و استقرار یک رویکرد نظام مند و یکپارچه در ارزیابی و تحلیل خواسته ها و انتظارات
- تعیین استراتژی های برخورد با ذی نفعان سازمان
- ایجاد توازن بین خواسته و انتظارات ذی نفعان با تشکیل جلسات اطلاع رسانی و آگاهی از اقدامات انجام شده در خصوص بهبود عملکرد
- تعیین جامعه هدف در مدیریت ها و ادارات داخلی و هدف مند کردن جامعه آماری نظر سنجی از مشتریان داخلی
- استفاده از سیستم مکانیزه داخلی تحت وب در نظر سنجی از مشتریان داخلی و حذف کاغذ و فرآیند توزیع پرسشنامه (در شرکت پایانه های نفتی ایران سوالات نظر سنجی با ایجاد لینک در سیستم اتوماسیون اداری به کلیه همکاران و یا جامعه هدف تعریف شده ارسال می شود)
- تعریف شاخص های اثر بخشی متناسب با شاخص های عملکردی با توجه به خواسته ها و انتظارات و حوزه های عملکردی هر مدیریت/اداره
- نظرسنجی از ارباب رجوع در خصوص رضایتمندی آنان از نحوه ارائه خدمات توسط ادارات و کارکنان

مراجع

- ۱- درخواست ارایه پیشنهاد (RFP) طرح مدیریت تحول استراتژیک (متا)
- ۲- کتابچه نتایج آسیب‌شناسی طرح متا، ۱۳۸۸
- ۳- نتایج گزارش BAIN & COMPANY، ۱۳۸۶
- ۴- اظهارنامه جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی شرکت پایانه‌های نفتی ایران در سال‌های ۱۳۸۹ و ۱۳۹۰
- ۵- بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، مدل تعالی سازمانی EFQM، تقوی، الهوردی/علوی، پرویز، چاپ دوم، تهران، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۸۹
- ۶- پورحسین، مجید/اسکندرلو، امیر/تقوی، شایسته، مدل‌های سرمایه‌گذاری و جوایز کیفیت، چاپ اول، تهران، شرکت مشاورین کیفیت پرداز، ۱۳۹۰