

سرفصل مطالب

- درس آموخته چیست؟
- مدیریت درس آموخته در پتروشیمی جم
- گام‌های یادگیری درس آموخته
- سیستم بکارگیری درس آموخته در شرکت فورد
- توسعه مدیریت درس آموخته در پتروشیمی بندر امام



درس آموخته چیست؟

در مبانی نظری مدیریت دانش و مدیریت پروژه تعاریف مختلف و در برخی موارد متفاوت از درس آموخته ارائه شده است. البته این تفاوت نه در مفهوم "درس" (که در این مورد اتفاق نظر کلی وجود دارد)، بلکه در ترکیب کلمه "درس" یا "آموختنی" و "آموخته" نهفته است. در بسیاری از تعاریف ترکیب منحصر به فرد این دو کلمه نادیده گرفته شده است، برخی از این تعاریف در زیر آمده است:

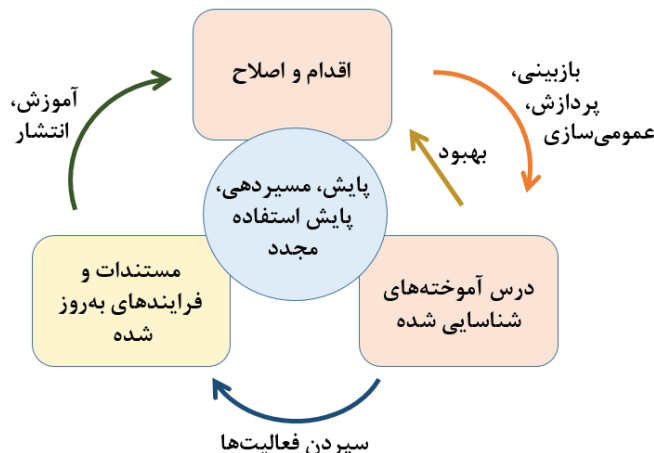
- دانش یا دریافت حاصل از تجربه‌های مثبت و منفی است که از اهمیت بالایی برای سازمان برخوردار است. همچنین موفقیت‌ها نیز می‌توانند به عنوان منابع درس آموخته مورد استفاده قرار گیرند. (ESA, ۱۹۹۹)
- یک درس آموخته، به تجربیات حاصل از یک پروژه اشاره می‌کند و معمولاً در فرآیند حل مسئله به دست می‌آید. جمع آوری و انتشار درس آموخته‌ها به جلوگیری از تکرار خطاهای مشابه در پروژه‌های آینده کمک می‌کند. (VITA, n.d.)
- یک تجربه در حین انجام فرآیندهای کاری است که می‌تواند مثبت یا منفی باشد. (AIRA, n.d.)
- دانش به دست آمده از یک ابتکار یا تجربه منفی که سبب بهبود فرایند یا فعالیت و انجام آن با کیفیت بالاتر می‌شود. (۲۰۰۸BNL)
- دانش به دست آمده از بازتاب، پردازش و فهم یک تجربه که پتانسیل بهبود فعالیت‌های آتی را دارد.

اما برای شفاف‌سازی ترکیب "درس" و "آموخته" تعریف زیر بسیار راه‌گشاست:

- «درس آموخته، نتیجه یادگیری از یک تجربه است که به‌کارگیری آن منجر به تغییر در رفتار فردی یا سازمانی می‌شود. و در واقع "درس آموخته" به اصلاح شیوه انجام کار (یا همان رفتار) در نتیجه به‌کارگیری یک درس اشاره دارد و نه صرفاً شناسایی و ثبت آن درس.»
- گام‌های یادگیری از یک درس (آموخته) در شکل زیر نشان داده شده است.

گام نخست: شناسایی درس (آموختنی)

در این گام، فعالیت‌های پروژه از نظر تفاوت میان نتایج مورد انتظار و آنچه که واقعاً رخ داده، مورد بررسی قرار می‌گیرد که می‌تواند مثبت یا منفی باشد. این تفاوت، نقاط یادگیری، یعنی فاصله میان وضع موجود و وضع مطلوب را شناسایی می‌کند. همچنین ریشه و دلایل این اختلاف مورد بحث و بررسی قرار گرفته و مشخص می‌شود که باید چه فعالیت‌هایی برای پرهیز از تکرار تجربه نامطلوب و یا دستیابی مجدد به موفقیت، انجام گیرد.



مدیریت درس آموخته در پتروشیمی جم

شرکت پتروشیمی جم که به اختصار JPC نامیده می‌شود، به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین واحدهای تولید الفین در جهان، یکی از طرح‌های توسعه‌ای شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران در سال ۱۳۷۸ در عسلویه بوده است که عمدتاً به منظور تولید الفین‌ها و پلی‌اتیلن‌های سبک خطی و سنگین تاسیس گردیده است. طرح جامع مدیریت دانش، از فروردین ماه ۱۳۹۵ آغاز شد. که یکی از اهداف آن مدیریت درس آموخته‌های حاصل از فرایندهای کاری است.

در راستای مدیریت، شناسایی و مستندسازی درس آموخته، دوره‌های آموزشی مرتبط، در شرکت پتروشیمی جم برگزار شد. در این دوره‌ها، ضمن بیان تعریفی از درس آموخته، روش نگارش ساختار یافته آن نیز، آموزش داده شد. همچنین، نرم‌افزار مدیریت دانش، با هدف نگهداری و ایجاد بستری مناسب برای جستجو و استفاده مجدد از درس آموخته‌ها، در شرکت پتروشیمی جم نصب شد. در ادامه نیز، انجمن‌های خبرگی در شرکت پتروشیمی جم، با همکاری خبرگان شرکت، با رویکردهای تسهیم درس آموخته‌های حاصل از فعالیت‌های گذشته و حل مسائل پیش‌رو، تشکیل خواهد شد. هدف اصلی از مدیریت درس آموخته، ثبت و استفاده مجدد از آن‌ها به منظور ایجاد تغییر و بهبود در عملکرد کارکنان و شرکت بوده تا شرکت را در نیل به اهداف چشم‌انداز و تبدیل شدن به شرکتی ارزش‌آفرین و متعهد به سودآوری، یاری نماید.

گام دوم: تعیین اقدامات اصلاحی

برای اینکه یک درس آموخته تغییری ایجاد کند، نیاز به همراهی با یک اقدام اصلاحی دارد تا از آن طریق، تغییر اعمال شود. این نکته علت شکست بسیاری از سیستم‌های درس آموخته است. شناسایی یک درس آموخته پایان کار نیست، اما یک گام موقتی برای ایجاد تغییر و بهبود است. درس آموخته‌های شناسایی شده و نگهداری شده ممکن است هیچ‌گاه مورد استفاده مجدد قرار نگیرند و تغییر مورد نظر هرگز اتفاق نیافتد.

گام سوم: آموزش و نهادینه سازی تغییر فرآیند

در این مرحله باید اقدامات اصلاحی در فرآیندهای کاری نهادینه شده و افراد نیز بر اساس فرآیندهای اصلاح شده، اقدام کنند. در پایان نیز، با دریافت بازخورد از تاثیر اقدامات اصلاحی بر ارتقاء عملکرد، بهبود فرآیندها و رویه‌ها، چرخه یادگیری بسته خواهد شد.

سیستم به اشتراک گذاری درس آموخته در شرکت فورد

سیستم به اشتراک گذاری درس آموخته، در ۳۷ واحد تولیدی شرکت فورد اجرا شد و با پوشش ۲۵ حوزه فرآیندی این امکان فراهم شد که هریک از آنها با یک انجمن خبرگی در ارتباط باشد. با اختصاص یک کارشناس مسئول، به هر انجمن، اطمینان حاصل شد که مسئول هماهنگی و مدیریت سیستم، محلی باشد؛ همچنین یک تیم پشتیبان مرکزی نیز به منظور مدیریت تمامی سیستم در نظر گرفته شد.

هر هفته و پس از شناسایی فرآیندهای بهبود یافته در هر یک از واحدها، کارشناس مسئول، درس آموخته جدید را در پایگاه داده و نرم‌افزار مربوطه ثبت کرده تا نرم‌افزار به‌طور خودکار درس آموخته جدید را به سایر واحدها ارسال کند.

در نهایت هر کارشناس مسئول، پنج تا هشت درس آموخته در هفته دریافت می‌کند و موظف به تصمیم‌گیری در مورد نحوه بهبود فرآیندها در واحد خود از طریق پیاده‌سازی درس آموخته‌ها است. پس از این مرحله کارشناسان مسئول، باید گزارشی را به سیستم ارائه کنند که در آن به سؤالات زیر پاسخ داده شود:

- آیا درس آموخته اجرایی شده است؟
- آیا درس آموخته رد شده است؟ علت عدم تایید چه بوده است؟
- آیا این درس آموخته پیش از این در واحد شما به کار گرفته شده بود؟
- آیا در حال بررسی درس آموخته هستید؟

در صورت به کارگیری درس آموخته، مسئول هماهنگی موظف است تا میزان صرفه‌جویی مالی را گزارش کند. این گزارش‌ها هر سه ماه یکبار به صورت کارت امتیاز متوازن، جمع‌آوری و به مدیریت ارسال می‌شود. نتایج به‌دست آمده برای فورد بسیار رضایت بخش بود، چرا که به کارگیری ۲۶۰۰ درس آموخته، بین سال‌های ۱۹۹۶ تا ۲۰۰۰ منجر به ایجاد ارزش افزوده به مبلغ ۸۵۵ میلیون دلار برای این شرکت شد. در واقع ۴۰٪ فعالیت واحدهای مختلف در شرکت از طریق به کارگیری مجدد درس آموخته‌ها بهبود پیدا کرد.



توسعه مدیریت درس آموخته در پتروشیمی بندر امام به عنوان سازمانی یادگیرنده

شرکت پتروشیمی بندرامام، به عنوان بزرگترین مجتمع تولید فرآورده‌های پتروشیمی کشور، با تکیه بر تجارب و دانش بالای فردی و سازمانی، الگو و منبع دانشی مهمی در صنایع پتروشیمی کشور می‌باشد. این شرکت با انتخاب آرمان "سازمانی یادگیرنده برای فردایی بهتر" در مسیر حفظ، ارتقا، توسعه و هدایت سرمایه‌های فکری و دانش و تجارب سازمان گام نهاد و در راستای نیل به این آرمان، از سال ۱۳۸۸ استقرار نظام مدیریت دانش را آغاز نمود.

پتروشیمی بندرامام در سالیان اخیر از رویکردها و ابزارهای مختلفی جهت توسعه مدیریت دانش استفاده کرده است. اما اولین گام و به نوعی مهم‌ترین گام بندرامام در این حوزه، ایجاد سازوکاری برای مدون‌سازی دروس آموخته کارکنان و به اشتراک‌گذاری آن از طریق نرم‌افزار مدیریت دانش بود که این روند تا کنون نیز تداوم داشته و در قالب یک برنامه بلند مدت در حال توسعه می‌باشد. بدین منظور با ارائه آموزش‌های تخصصی تجربه‌نگاری و تدوین دروس آموخته برای کارکنان پایلوت‌های اجرایی طرح مدیریت دانش، بخش مهمی از دانش ضمنی دانشکاران سازمان در قالب بسته‌های دانشی مستند شده و در دسترس سایر کارکنان شرکت قرار گرفته است.

حضور شرکت پتروشیمی بندرامام در جمع سه سازمان دانشی برتر ایران در سه سال متوالی از جمله دستاوردهای این شرکت در حوزه مدیریت دانش است.

Lessons Learned
Recognize mistakes
Observe what works
Document them
Share them



شرکت سهامی پتروشیمی بندرامام