



سازمان:

شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران
درخواست برای ارائه پیشنهاد (RFP)

عنوان پروژه:

بررسی و طراحی سیستم مستند سازی و مدیریت دانش همزمان با نظام خلاقیت کارکنان

مهلت ارسال پیشنهاد:

پایان فروردین ۱۴۰۰

تهیه کننده:

مدیریت توسعه منابع انسانی – اداره پژوهش های منابع انسانی و تحول اداری

(۱۳۹۹/۱۲/۲۷)

فهرست مطالب:

- ۱ - مقدمه ۱
- ۲ - هدف از ارائه RFP ۱
- ۳ - محیط و وضعیت موجود ۲
 - ۱-۳ شرکت ۲
 - ۲-۳ محیط بیرونی شرکت ۲
 - ۳-۳ استراتژی ها و برنامه های اجرایی منابع انسانی فعلی ۳
- ۴ - الزامات ارائه پیشنهاد ۴
- ۵ - قوانین و ضوابط ۴
 - ۱-۵ دسترسی به اطلاعات ۴
 - ۲-۵ شرایط عمومی ۴
 - ۱-۲-۵ مدت قرارداد ۴
 - ۲-۲-۵ هزینه ها ۴
 - ۳-۲-۵ تهیه پاسخ ۴
 - ۳-۵ ارزیابی پیشنهاد و مذاکره ۵
 - ۴-۵ ارائه رسمی ۵
 - ۵-۵ پذیرش یا رد پیشنهاد ۵
 - ۶-۵ پیش شرط های قرارداد ۵
 - ۷-۵ مسئولیت ها به عنوان پیمانکار مستقل ۵
 - ۸-۵ افراد تیم پروژه ۵
 - ۹-۵ بیمه ۶
 - ۱۰-۵ تجهیزات ۶
 - ۱۱-۵ هزینه های قرارداد ۶

۱-۱۱-۵. عمومی ۶

۲-۱۱-۵. حفظ قیمت ۶

۶- نیازها و انتظارات شرکت در حوزه پروژه (حوزه RFP) ۶

۱-۶. اقدامات و خروجی‌های مورد انتظار ۷

۱-۱-۶. خروجی‌های اصلی مورد انتظار پروژه ۷

۲-۱-۶. خروجی‌های فرعی مورد انتظار پروژه ۷

۲-۶. خدمات اجرایی ۷

۱-۲-۶. روش‌شناسی ۷

۲-۲-۶. انتقال دانش و تکنولوژی خروجی ۸

۳-۶. مدیریت پروژه ۸

۴-۶. منابع مورد درخواست از شرکت ملی پالایش و پخش ۸

۵-۶. زمانبندی مالی پروژه ۸

۶-۶. زمانبندی خاتمه پروژه ۹

۷-۶. تأیید و تصویب انتظارات و خروجی‌ها ۹

۱- مقدمه

شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران به عنوان یکی از چهار شرکت اصلی وزارت نفت بوده و تا سال ۱۳۸۹ دارای ۱۲ شرکت فرعی بوده و مأموریت‌های خود را با بهره‌گیری از خدمات بیش از ۲۰ هزار نفر نیروی کار رسمی و تقریباً به همین تعداد نیروی کار پیمانکار به انجام می‌رسانده است لیکن در سال‌های اخیر ۷ شرکت از شرکتهای فرعی به بخش خصوصی واگذار شده و در حال حاضر علاوه بر ستاد صرفاً با پنج شرکت فرعی فعالیت مینماید.

واگذاری به بخش خصوصی، میانگین سنی بالای کارکنان شرکت که باعث بازنشستگی تعداد زیادی از پرسنل در هر سال میشود، تجربه محوری کار در صنعت نفت، ارزش افزایی بالای دانش برای صنعت نفت و تجربیات ارزشمند مدیران موفق؛ نشان دهنده ضرورت مستندسازی تجارب مدیران میباشد

«مدیریت دانش و خلاقیت» پارادایم نوین «مدیریت منابع انسانی» تلقی شده که مفهوم «منابع انسانی» را ابتدا به «سرمایه انسانی» و سپس به «سرمایه فکری» تبدیل نموده است. به نظر می‌رسد یک انقلاب فکری و نگرشی و به دنبال آن تحولات عظیم ساختاری و محتوایی در عرصه علم مدیریت در شرف تکوین بوده که نیازمند بسترهای سازمانی مناسب می‌باشد. به نظر می‌رسد مزیت رقابتی سازمان‌ها در عصر نوین و در ابتدای هزاره سوم در گرو توجه دقیق‌تر و عمیق‌تر به مفهوم «سرمایه فکری» است. برخورداری سازمان‌ها از سرمایه فکری، به خصوص در حیطة مدیران و کارشناسان سازمان‌ها و بهره‌مند کردن سایر رده‌ها و اقشار سازمانی از یافته‌های تجربی در طول عمر و حیات سازمان و همچنین افزودن به این سرمایه توسط تمامی رده‌های سازمانی، گنجینه ارزشمندی است که حفظ و توسعه و بکارگیری آن از جمله مأموریت‌های مدیران ارشد سازمان‌ها است.

۲- هدف از ارائه RFP

هدف از ارائه این سند اخذ پیشنهاد (proposal) در زمینه مستند سازی تجربیات ارزشمند مدیران و همچنین مدیریت دانش/ایده/پیشنهاد کارکنان **واحد‌ها و مدیریت‌های ستادی** شرکت ملی پالایش و پخش می‌باشد. چگونگی تولید و بهره برداری از دانش، پیشنهاد ایده در هر سازمان مسئله‌ای است که نیازمند استفاده از یک متدولوژی سیستمی است. زیر سیستم‌های این موضوع رویکرد های علمی، علم اطلاعات، علوم اجتماعی، علم دانش هستند که هدف غایی آنها **یکپارچه سازی ، انتقال و ایجاد ایده و دانش جدید و علم سیستم‌ها** است. مستندسازی تجربیات بعنوان روشی برای انتقال تجربیات

^۱ Request For Proposal

مدون شده مدیران و کارشناسان به نسل‌های بعدی با جمع‌آوری، مستند سازی و نهایتاً ایجاد «بسته‌های دانشی» ممکن و میسر میشود. همچنین ایجاد «پایگاه‌های دانش، پیشنهاد و ایده» با برخورداری از نرم‌افزارها به گونه‌ای که بسته‌های دانش/ایده/پیشنهاد قابلیت کدگذاری و پیاده‌سازی در یک بانک اطلاعاتی منظم را داشته باشند از جمله ملزومات اصلی کار میباشد و با رعایت منابع قانونی و مقرراتی لازم‌الاجرا خواهد بود.

بر این اساس، هدف از این RFP اخذ پیشنهاد رسمی متقاضی جهت مستند سازی تجربیات ارزشمند مدیران و همچنین دریافت، پردازش و بهره برداری از دانش، پیشنهاد و ایده کارکنان این شرکت می‌باشد که در آن باید هزینه‌های مربوطه به طور مشخص بیان شده باشد.

۳- محیط و وضعیت موجود

۳-۱. شرکت

شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران در حال حاضر با بهره‌گیری از خدمات بیش از ۱۷ هزار نفر نیروی انسانی (رسمی و غیررسمی) و حدود ۱۶ هزار نفر نیروی انسانی شاغل در طرحها و فعالیتهای برونسپاری شده در سطح ستاد، شرکت ملی پخش، شرکت خطوط لوله و مخابرات، شرکت ملی مهندسی و ساختمان نفت و در ۲ شرکت پالایش نفت در شهرهای آبادان و شازند اراک یکی از مهمترین شرکت‌های جمهوری اسلامی ایران به‌شمار می‌رود. این شرکت با این حجم نیروی انسانی و در کنار هشت شرکت پالایش نفت خصوصی (تهران، تبریز، کرمانشاه، شیراز، بندرعباس، ستاره خلیج فارس، لاوان و اصفهان) وظیفه پالایش، انتقال نفت خام و فرآورده، صادرات، واردات و توزیع فرآورده‌های نفتی کشور را عهده‌دار می‌باشد.

جامعه مورد مطالعه: واحدهای ستادی شرکت حدود ۵۴۶ نفر نیروی انسانی شاغل دارد که شامل ۳۸۷ نفر رسمی و ۵۸ نفر مدت معین و ۱۰۱ نفر مدت موقت می‌باشد همچنین ۲۲۹ نفر در قالب پیمانهای برون‌سپاری مستمر بصورت ارکان ثالث در واحدهای ستادی مشغول به کار می‌باشند

۳-۲. محیط بیرونی شرکت

این شرکت و شرکتهای خصوصی شده پالایشی قسمت عمده نیاز داخلی کشور را تأمین می‌نماید و یکی از مهمترین مسائل محیطی این شرکت موضوع تحریم و مخاطرات ناشی از آن برای کشور می‌باشد که این موضوع اهمیت شرکت ملی پالایش و پخش و نقش استراتژیک آن در خودکفایی و عدم وابستگی به دیگر کشورها را نشان می‌دهد. علاوه بر این، چالش‌های عمده‌ی دیگری وجود دارند که صنعت پالایش فرآورده‌های نفتی را تحت تأثیر قرار داده و یا خواهند داد، از جمله این چالش‌ها می‌توان به نگرانی‌های زیست‌محیطی،

نیروهای رقابتی و کسب مزیت رقابتی پایدار، فشار تقاضای انرژی، افزایش اهمیت بهبود در فرآیند تولید و به‌ویژه پالایش و توزیع فرآورده‌های نفتی، و بهره‌وری در انرژی اشاره نمود.

۳-۳. وضعیت موجود مدیریت دانش و مستندسازی تجارب در شرکت

طبق تقسیم کار صورت گرفته توسط مدیریت مهندسی ساختار شرکت، متولی اصلی مدیریت دانش و خلاقیت در شرکت؛ مدیریت توسعه منابع انسانی/اداره پژوهش های منابع انسانی میباشد و پس از تعریف پروژه "نظام مدیریت دانش و خلاقیت کارکنان" به عنوان یکی از پروژه های بهبود شرکت در سال ۱۳۹۹، تاکنون فرایند اصلی نظام مدیریت دانش و خلاقیت ترسیم شده و در انتهای این سند نیز پیوست شده است، که میبایست ملاک اصلی پیاده سازی قرار گیرد.

در تاریخ ۱۳۸۵/۱/۵ وزیر نفت وقت (آقای وزیری همامانه) با ابلاغ نامه شماره ۲۰-۲۸/۱-۲۸ ضمن اشاره به تجربیات و نوآوری های بیشمار صنعت ، حفظ و اشاعه و نگهداری از این گنجینه گران بها را به «حافظه سازمانی» تعبیر و انجام آن را کاری ارزشمند و ماندگار قلمداد کرده اند و پیرو آن کمیته مدیریت دانش در شرکت تشکیل یافت که مسئولیت سیاستگذاری و تعیین دورنمای شرکت در این زمینه را بر عهده داشت لیکن به دلیل فقدان ساختار و سازوکار لازم برای انجام کار؛ فعالیت قابل توجهی صورت نگرفت. همچنین در همان زمان پروژه مستند سازی دویست مدیر صنعت نفت که پنجاه نفر آن از شرکت ملی پالایش و پخش بودند تعریف و اجرا گردید ولی نتایج ملموسی نداشته و ادامه نیافت.

مدیریتها و شرکتهای فرعی نیز فعالیتهایی در زمینه مدیریت دانش انجام داده اند ولی سیستم جامع و کاملی در این خصوص در کل شرکت وجود ندارد و داشته های شرکت در این زمینه اندک و پراکنده میباشد که در ذیل به برخی از این موارد اشاره میشود:

- اجرای مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت تهران
- اجرای مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت بندرعباس
- اجرای آزمایشی مدیریت دانش در حوزه مدیریت HSE کل شرکت
- کمیته انتشارات که به نوعی نقش ممیزی دانش را در شرکت بر عهده دارد
- برخی سیستم های کامپیوتری تحت وب یا تحت شبکه که در شرکت پیاده شده ولی به نتایج قابل قبولی نرسیده است مثل: نرم افزار کلیک وویو، پورتال شرکت که پتانسیلهای زیادی دارد و بانکهای اطلاعاتی کوچک و پراکنده که در بعضی مدیریتها/ادارات اطلاعات مربوط به پروژه های اجرایی یا پژوهشی را نگهداری نموده یا به اشتراک میگذارند.

۴- الزامات ارائه پیشنهاد

- پیشنهاددهنده علاوه بر ارائه پیشنهاد؛ در فایلی جداگانه شرحی از سوابق علمی و اجرایی اعضای تیم مجریان پروژه را ارائه می‌نماید.

- تاریخ ارسال پیشنهاد حداکثر تا پایان فروردین ۱۴۰۰ و به آدرس ذیل می‌باشد:

تهران - خیابان طلقانی - جنب کوچه خوشبختی - پلاک ۴۲۲-ساختمان شهدا (مرکزی
سوم) کدپستی: ۱۵۹۱۸۱۴۸۱۴ - مدیریت توسعه منابع انسانی/اداره پژوهش های منابع انسانی
پست الکترونیکی: research_hr@niordc.ir

۵- قوانین و ضوابط

پیشنهاددهنده ملزم به رعایت قوانین و ضوابط زیر می‌باشد:

۵-۱. دسترسی به اطلاعات

کلیه اطلاعاتی که در این RFP و مستندات دیگری که توسط این شرکت ارائه می‌شود کاملاً محرمانه بوده و مالکیت آنها متعلق به شرکت ملی پالایش و پخش می‌باشد. این اطلاعات نباید در اختیار افرادی خارج از مجموعه پیشنهاددهنده قرارگیرد، مگر اینکه این شرکت به‌طور مستقیم و روشن اجازه این کار را داده باشد.

۵-۲. شرایط عمومی

۵-۲-۱. مدت قرارداد

با توجه به اهداف این RFP قیمت‌هایی که توسط شرکت پیشنهاددهنده برای خدمات، نرم‌افزارها و تجهیزات آن شرکت و یا پیمانکاران آن شرکت در پیشنهاد ارائه می‌شود باید به مدت یکسال معتبر و غیر قابل تغییر بماند.

۵-۲-۲. هزینه‌ها

تمامی هزینه‌هایی که توسط پیشنهاددهنده جهت آماده‌سازی و تهیه پاسخ به این RFP هزینه می‌شود، تنها برعهده پیشنهاددهنده می‌باشد.

۵-۲-۳. تهیه پاسخ

پیشنهاد می‌بایست به‌صورت کاملاً واضح توانایی در برآورده نمودن الزامات و نیازهایی که در این سند ذکر شده است را بیان نماید. همچنین، قیمت‌هایی که در پیشنهاد و در پاسخ به مولفه‌های مختلف این RFP آورده می‌شود، می‌بایست به‌صورت دقیق همراه با جزئیات ریز هزینه‌ها ارائه شوند.

۳-۵. ارزیابی پیشنهاد و مذاکره

این درخواست برای ارائه پیشنهاد (RFP) به این منظور توسط شرکت ملی پالایش و پخش تهیه شده است که بتواند شرکت را در ارزیابی و نظارت پیشنهاد ارائه شده کمک نماید.

۴-۵. ارائه رسمی

بدیهی است در صورت اعلام نیاز از سوی شرکت، پیشنهاددهنده موظف است نسبت به تشریح پیشنهاد خود به صورت حضوری اقدام نماید.

۵-۵. پذیرش یا رد پیشنهاد

شرکت ملی پالایش و پخش دارای حق قانونی برای پذیرش و یا رد پیشنهاد می باشد. وجود این RFP به هیچ وجه به منزله الزام این شرکت به انتخاب پیشنهاد در یافتی نمی باشد.

۶-۵. پیش شرط های قرارداد

در صورتی که پیشنهاد ارائه شده پذیرفته شود، شرکت می تواند از کلیه اطلاعات دریافتی در پیشنهاد و ضمایم دیگر در عقد قرارداد با پیشنهاددهنده استفاده کند.

۷-۵. مسئولیت ها به عنوان پیمانکار مستقل

هر یک از افراد مجموعه پیشنهاددهنده به عنوان کارمند یا نماینده آن مجموعه در نظر گرفته می شود و تحت هیچ شرایطی این افراد کارمند یا نماینده شرکت ملی پالایش و پخش به شمار نمی روند.

اگر متقاضی قصد استفاده از شرکتی ثالث در انجام برخی وظایف پروژه را دارد، این نیت و وظیفه محوله به شرکت ثالث می بایست در پیشنهاد صریحاً ذکر شود. علاوه بر این، مسئولیت هر جزء و یا فعالیتی که توسط پیمانکار یا شرکت ثالث انجام می شود، برعهده پیشنهاددهنده می باشد و در حقیقت تنها طرف قرارداد این شرکت، پیشنهاددهنده می باشد.

۸-۵. افراد تیم پروژه

به عنوان بخشی از این توافق، فرض بر این است که پیشنهاددهنده افراد واجد شرایطی از نظر علمی و تخصصی برای هر یک از فعالیت ها در نظر گرفته است، ولی شرکت ملی پالایش و پخش دارای حق قانونی می باشد که پیشنهاددهنده را ملزم به حذف و یا جایگزینی اشخاصی نماید که انتظارات را برآورده نمی کنند و یا به صورت مثبتی با دیگر افراد پروژه همکاری نمی نمایند.

همچنین در راستای واقعی تر شدن اقدامات، تعدادی از کارشناسان منتخب شرکت به عنوان عضوی از کارگروه های تخصصی پروژه مستندسازی تجربیات ارزشمند مدیران صنعت پالایش و پخش در کنار عناصر

علمی پیشنهاددهنده حضور خواهند داشت تا علاوه بر انتقال تجربیات و اطلاعات خود از صنعت پالایش و پخش، در تمامی فرآیند طرح حضور داشته و به‌طور کامل دانش و تکنولوژی مرتبط با پروژه را فرا گیرند.

۵-۹. بیمه

به‌منظور ارائه خدمات بهتر و کیفیت بیشتر و درعین حال رضایت افراد تیم پروژه، آنها می‌بایست مطابق با قوانین کشور توسط پیشنهاددهنده بیمه شده باشند. در صورت بروز هرگونه حادثه و اتفاقی برای اعضای تیم پروژه که سلامت وی را تحت تأثیر قرار دهد، هزینه و مسئولیت آن برعهده پیشنهاددهنده و طرف قرارداد می‌باشد.

۵-۱۰. تجهیزات

به‌عنوان بخشی از پیشنهاد، پیشنهاددهنده امکانات، تجهیزات، نرم‌افزارها و یا مدل و الگوهای پیشنهادی موردنیاز خود را ارائه نماید.

۵-۱۱. هزینه‌های قرارداد

۵-۱۱-۱. عمومی

شرکت ملی پالایش و پخش به این فرآیند به‌مثابه انتخاب یک همکار برای مستندسازی تجربیات ارزشمند مدیران صنعت پالایش و پخش می‌نگرد و انتظار دارد پیشنهاددهنده به‌صورت فعالانه تمامی تلاش خود را برای ارائه بهترین خروجی و حداقل نمودن هزینه برای این شرکت به‌کار گیرد.

۵-۱۱-۲. حفظ قیمت

نرخ کلیه خدمات و اقدامات که در پیشنهاد ارائه می‌شود می‌بایست برای حداقل دوره‌ی یکساله معتبر باشد. علاوه‌براین، درصورت پذیرفته شدن پیشنهاد، نرخ کلیه خدمات از شروع تاریخ پروژه به‌مدت قرارداد بدون تغییر می‌باشد.

۶- نیازها و انتظارات شرکت در حوزه پروژه (حوزه RFP)

در راستای برآورده نمودن الزامات و نیازهای پروژه و شفافیت در انجام درست و به‌موقع فرآیند پیشنهاددهنده می‌بایست موارد زیر را مورد توجه قرار دهد.

۱-۶. اقدامات و خروجی‌های مورد انتظار

۱-۱-۶. خروجی‌های اصلی مورد انتظار پروژه

- مستند نمودن تجربیات موفق مدیران و طبقه بندی و تبدیل آن به دانش صریح و مکتوب به تفکیک حوزه های تخصصی و دانشی
- نرم افزار کامپیوتری مدیریت دانش و خلاقیت (شامل چرخه کامل مدیریت دانش: شناسایی، طبقه بندی، انتشار و توسعه دانش کارکنان، اتاق های فکر و نظام خلاقیت و هم چنین نظام پیشنهاد ها)
- ارائه مدل مناسب مدیریت دانش و خلاقیت جهت استقرار در حوزه های فنی و غیر فنی
- تدوین دستورالعمل های مدیریت دانش و پیشنهاد ها و همچنین اتاق های فکر
- ارائه برنامه استراتژیک ۳ ساله پس از اتمام پروژه

۲-۱-۶. خروجی‌های فرعی مورد انتظار پروژه

در راستای رسیدن به خروجی‌های اصلی پروژه موارد ذیل انجام می‌گیرد:

- فرهنگ سازی
- آموزش کارکنان و مدیران
- توسعه قابلیت‌های داخلی
- ایجاد زیرساخت‌های لازم جهت حصول به خروجی های اصلی
- توسعه قوانین و مقررات حمایت از مدیریت دانش و خلاقیت
- تعیین حوزه های دانشی/تخصصی شرکت به روش علمی

۲-۶. خدمات اجرایی

۱-۲-۶. روش‌شناسی

پیشنهاد ارائه شده اطلاعاتی جامعی را نسبت به روش‌شناسی پروژه که قرار است جهت مستند سازی تجربیات ارزشمند مدیران صنعت پالایش و پخش از آن استفاده شود و همچنین دانش/پیشنهاد/ایده کارکنان را مدیریت کند، سازماندهی و مدیریتی نماید. این اطلاعات می‌تواند براساس مراحل مختلف کار مدون شود. علاوه بر این، لازم است ابزار، اقدامات و منابعی که شرکت پیشنهاددهنده جهت حفظ زمانبندی پروژه به کار می‌گیرد، شرح داده شود.

۲-۲-۶. انتقال دانش و تکنولوژی خروجی

بعد از اجرای پروژه و دستیابی به اهداف و خروجی‌های آن، دانش کسب شده و خروجی‌های پروژه برای تیمی از نمایندگان این شرکتتیبین و آموزش داده خواهد شد. به این منظور بهتر است در مراحل اجرای پروژه و قبل از آن عوامل و ادارات مرتبط در نتایج طرح مشخص، تا از طرف این شرکت نمایندگانی جهت آموزش معرفی شوند.

همچنین در صورتیکه افرادی از این شرکت جزو تیم پروژه قرار گرفته باشند، انتظار می‌رود طرف قرارداد نسبت به انتقال تمامی دانش و تکنولوژی پروژه به ایشان نهایت همکاری را مبذول نماید.

علاوه بر این، کلیه گزارش‌ها، نتایج و مستندات که در راستای تکمیل پروژه از جمله مطالعه شناخت و روندهای گذشته، وضع موجود و برنامه‌های آتی تدوین و مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرند ارائه گردد.

۳-۶. مدیریت پروژه

جهت پاسخگویی به مراجع ذیربط و نظارت بر فرآیند انجام پروژه، این شرکت فردی را معرفی می‌نماید.

۴-۶. منابع مورد درخواست از شرکت ملی پالایش و پخش

در پیشنهاد ارائه شده منابعی از این شرکت که در طول اجرای پروژه مورد نیاز باشد بیان شود.

این منابع و اطلاعات مرتبط با آن می‌تواند موارد زیر را شامل شود:

- تعداد نیروی انسانی مورد نیاز از شرکت پالایش و پخش با ذکر سمت‌های شغلی مورد نظر و تعیین پاره‌وقت و یا تمام‌وقت بودن آنها.
- تعیین حداقل و بهترین حالت منابع مورد نیاز
- چارت سازمانی جامع و ساختار تیم مورد نیاز (شامل کارکنان شرکت پیشنهاددهنده و نیروهای مورد نیاز از شرکت پالایش و پخش)
- منابع فیزیکی و هر نوع تجهیزات مورد نیاز

۵-۶. زمانبندی مالی پروژه

ضوابط و زمانبندی پرداخت‌های مالی در طول پروژه و حداکثر زمانی که شرکت پیشنهاددهنده می‌تواند بدون تأمین بخشی از هزینه‌ها طبق زمانبندی ارائه‌شده به‌کار خود ادامه دهد در پیشنهاد تعیین گردد.

۶-۶. زمانبندی خاتمه پروژه

برنامه زمانی مشخص و دقیقی برای شروع تا پایان پروژه همراه با ارائه گزارش پیشرفت هر مرحله در پیشنهاد طرح گردد. حداکثر زمانی که برای انجام این پروژه انتظار می‌رود یکسال می‌باشد و علاوه بر این، اگر شرکت پیشنهاددهنده نتواند در زمان پیشنهاد شده طرح را به اتمام برساند، این شرکت طبق شرایطی که در مستندات بعدی و حین عقد قرارداد لحاظ می‌نماید، اقدام خواهد نمود.

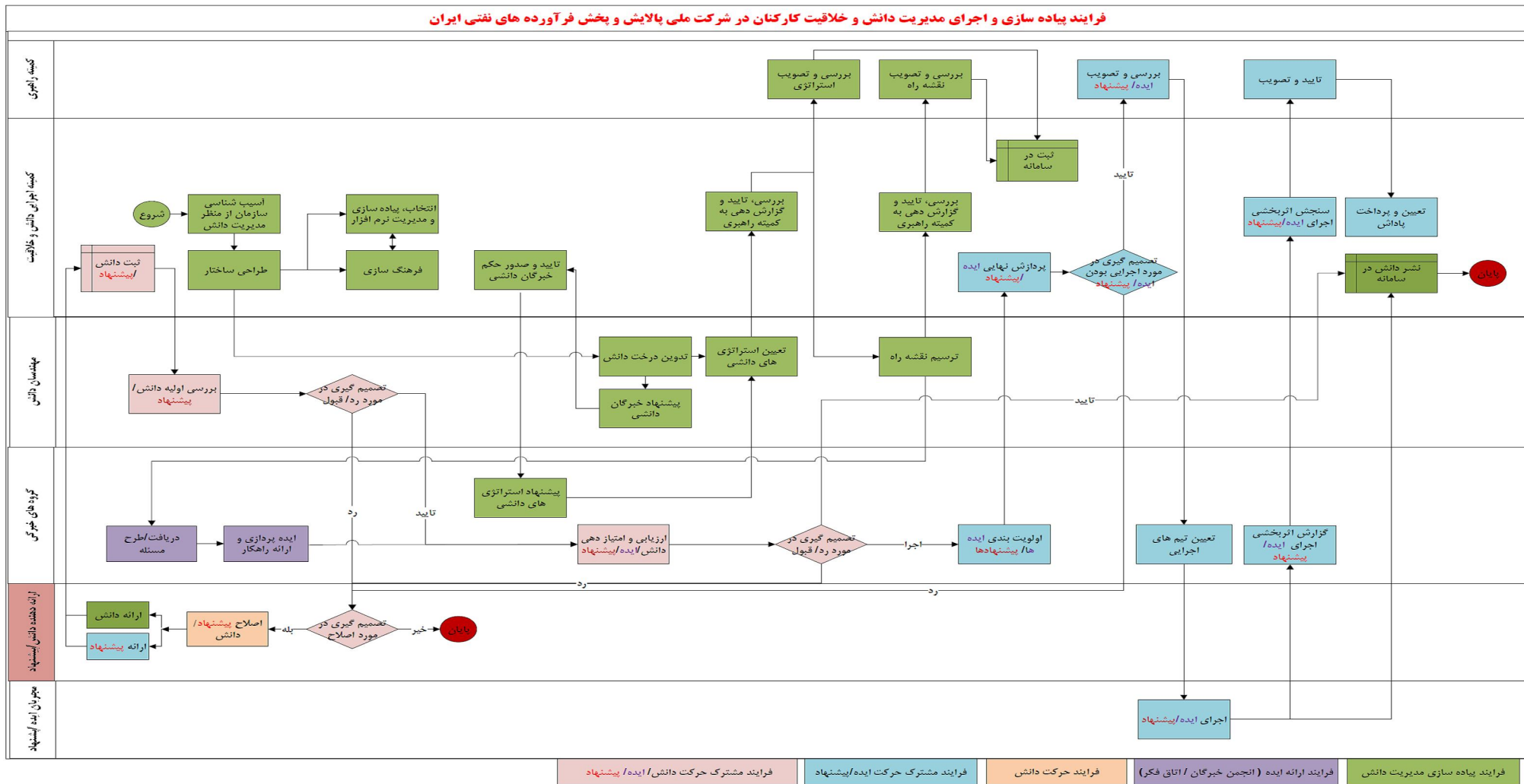
۶-۷. تأیید و تصویب انتظارات و خروجی‌ها

بدیهی است جهت نهایی شدن انتظارات و خروجی‌ها، مراجع صاحب صلاحیت نسبت به تأیید و تصویب و یا ارائه پیشنهاد جهت تغییرات آن اعلام نظر خواهند نمود و پیشنهاددهنده موظف است نسبت به موضوع اقدام و خواسته‌های مراجع را اعمال نماید.

در راستای کاستن از معایب، خروجی مصوب پروژه باید در محیطی مناسب و حسب شرایط اجرا و پس از زمانبندی تعیین شده نسبت به رفع معایب احتمالی اقدام و سپس در کل سیستم اجرایی گردد.

پیوست: فرایند پیاده سازی و اجرای مدیریت دانش و خلاقیت کارکنان در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران:

فرایند پیاده سازی و اجرای مدیریت دانش و خلاقیت کارکنان در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران



فرایند پیاده سازی مدیریت دانش | فرایند ارائه ایده (انجمن خبرگان / اتاق فکر) | فرایند حرکت دانش | فرایند مشترک حرکت ایده/پیشنهاد | فرایند مشترک حرکت دانش / ایده / پیشنهاد