



روش اجرایی بهینه‌کاوی

شماره سند: PR47

ویرایش: صفر

تذکر مهم:

هرگونه دخل و تصرف در این مدرک ممنوع بوده و چنانچه نیاز به تغییر یا انجام اصلاحی در این سند دارید موارد را طبق روش اجرایی کنترل مدارک و مستندات به شماره PR02 به دفتر تعالی اعلام نمائید. تکثیر و توزیع این سند بعهده دفتر تعالی بوده و تکثیر و توزیع غیر مجاز آن ممنوع می باشد.

امضاء	تاریخ	نام و نام خانوادگی	واحد / سمت	
			کارشناس تعالی	تهیه کننده
			مدیر تعالی / نماینده مدیریت	تأیید کننده
			مدیر عامل	تصویب کننده

۱- هدف

هدف از تهیه این روش اجرایی ایجاد ساختاری هماهنگ و نظام‌مند در شرکت، جهت یادگیری سازمانی از طریق بهینه‌کاوی (در خصوص توانمندسازها و نتایج مدل تعالی) می‌باشد تا ضمن همسو سازی این فعالیت‌ها در راستای استقرار مدل تعالی سازمانی و تقویت تجربیات و اقدامات درون سازمانی شرکت، این فرآیند به صورت اثربخش اجرا و کنترل شود.

۲- دامنه کاربرد

این مدرک، کلیه توانمندسازها و نتایج شرکت گاز استان خراسان شمالی در مدل تعالی را در بر می‌گیرد، به خصوص فعالیتها و واحدهائی که به طور مستقیم در ساختار تعالی موثر بوده و در قالب کمیته‌های تخصصی تعالی در این زمینه فعالیت می‌کنند. البته دامنه کاربرد رویه در خصوص توانمندسازها و نتایج به صورت ذیل شفاف می‌گردند.

۲-۱- در خصوص توانمندسازها

- می‌بایست توانمندسازهایی در این خصوص به کار گرفته شوند که دارای ویژگی ذیل باشند:
- ❖ امتیاز زیر معیار آنها بر اساس منطق رادار بیش از ۴۰ در ارزیابی خارجی/ خودارزیابی نباشد.
 - ❖ به ازاء هر زیر معیار (به شرط امتیاز کمتر از ۴۰) ترجیحاً یک توانمند ساز را در بر گیرد.

نکته مهم:

- الف) در صورتیکه امتیاز زیر معیار توانمندسازی که رویکرد متعلق به آن است بیش از میزان اشاره شده باشد (بین ۴۰ تا ۶۵) آنگاه اولویت بهینه‌کاوی برای سالهای آتی مد نظر قرار می‌گیرد.
- ب) در صورتیکه امتیاز زیر معیار بالای ۶۵ باشد آنگاه احتیاجی به بهینه‌کاوی در مقطع فعلی وجود نخواهد داشت چرا که شرکت در این زیر معیار در کشور ایران جزء بهترین تجربیات (BP) قرار دارد.

۲-۲- در خصوص نتایج

می‌بایست برای شاخص منتخب در زیر معیارهای نتایجی که بدون احتساب امتیاز Scope (دامنه) دارای امتیاز کمتر از ۴۰ باشند، بهینه‌کاوی صورت پذیرد. بدیهی است در صورت امتیازات بالاتر می‌بایست مانند نکات الف و ب فوق الذکر در سالیان آتی و در فرصت مناسب دیگری به آن پرداخته شود.

تبصره: شرکت برای توانمندسازها و نتایج علاوه بر لحاظ نمودن امتیاز شرکت می‌تواند در خصوص بعضی رویکردها و نتایج اقدام به بهینه‌کاوی از سایر شرکت‌ها و سازمان‌ها بنماید.

۳- مسئولیت

کارکنان	مدیر عامل	مدیر تعالی / نماینده مدیریت	کارشناس تعالی	مسئول فعالیت

۴- مراجع

- مدل تعالی شرکت ملی گاز ایران
- گزارشات خودارزیابی و بازخورد ارزیابی شرکت
- مصوبات کمیته راهبری

۵- ضامم

- فرم درخواست بهینه‌کاوی بشماره سند FR4701
- فرم گزارش نتیجه بهینه‌کاوی بشماره سند FR4702

۶- بازنگری

ردیف	شماره ویرایش	تاریخ بازنگری	خلاصه و ماهیت تغییرات
۱			
۲			

این سند از تاریخ تصویب به مدت اعتبار دارد.	صفحه ۱۳ از ۶	محل مهر دفتر تعالی
--	--------------	--------------------

۷- تعاریف

۷-۱- بهینه کاوی

فرآیند اتفاق نظر بین شرکت های مشابه یا غیرمشابه ارائه دهنده یک خدمت یا محصول ، به نحوی که اطلاعات و روش های خود را در اختیار یکدیگر قرار دهند به گونه ای در ارتقای فعالیت ها و بهبود فرآیند های کاری خود، بیشتر فعال باشند.

۷-۲- هدف بهینه کاوی

هدف اصلی بهینه کاوی ، شناسایی و دستیابی به بهترین عملکرد هاست تا در نهایت با یادگیری به افزایش توان رقابتی و نیز افزایش سطح رضایتمندی ذینفعان منجر شود.

بهینه کاوی ، فرآیندی مستمر و سیستماتیک است که به مقایسه کارآیی شرکت در ابعاد بهره وری، کیفیت و عملکرد با شرکت هایی که سرآمد هستند، می پردازد.

۷-۳- انواع بهینه کاوی

۷-۳-۱- بهینه کاوی سرویس

بهینه کاوی سرویس: در واقع، بهینه کاوی رضایت مشتری نامیده می شود. این نوع بهینه کاوی، ویژگی ها و خصایص خدمات را مقایسه می کند و از طریق تجزیه و تحلیل مهندس ، فعالیت هایی را شناسایی می کند که می توانند بهبود یابند و به رضایت مشتری بینجامد.

۷-۳-۲- بهینه کاوی نتایج

در این نوع بهینه کاوی ، متغیرهای عملکرد ، نظیر کارآیی ، اثربخشی، بهره وری ، کیفیت ، نوآوری و ... اندازه گیری می شوند و نوعی بازخورد خارجی برای اشخاص مرتبط با فعالیت ها و فرآیندها به وجود می آید.

۷-۳-۳- بهینه کاوی فرآیند

در این نوع بهینه کاوی ، تمامی فرآیندهای کسب و کار و خدمات پشتیبانی مورد مقایسه قرار می گیرند تا طراحی مجدد یا مهندسی مجدد فرآیندهای موجود تسهیل شود.

این نوع بهینه کاوی شامل تمام عناصر بهینه کاوی یعنی تجزیه و تحلیل ، مقایسه و تلفیق و ترکیب می باشد.

۷-۳-۴- بهینه کاوی استراتژیک (کسب و کار)

در این نوع بهینه کاوی ، راهبردهای شرکت مورد مطالعه قرار گرفته و از برخی شرکت های منتخب که در زمان های اخیر در تحول استراتژی ها یا سیاست های خود موفق بوده اند ، بهینه کاوی می شود.

۷-۴- سطوح بهینه کاوی

۷-۴-۱- بهینه کاوی داخلی

مقایسه بین قسمت های داخلی شرکت یا واحدهای مشابه در گروه همان شرکت یا در خانواده ای از شرکت هاست. این سطح ، اولین سطح از بهینه کاوی است و می تواند با تلاش اندکی به نتایج عالی برسد، زیرا فرآیندها و عملکردها مشابه بوده و تبادل اطلاعات به راحتی در درون شرکت انجام می شود.

۷-۴-۲- بهینه‌کاوی رقابتی

مقایسه با رقبای یک شرکت، متداول‌ترین سطح بهینه‌کاوی است. از آنجا که گرفتن اطلاعات قابل اطمینان از رقبا، کاری مشکل است و موفقیت در این سطح به ارتباطات و تلاش زیادی نیاز دارد.

۷-۴-۳- بهینه‌کاوی وظیفه‌ای

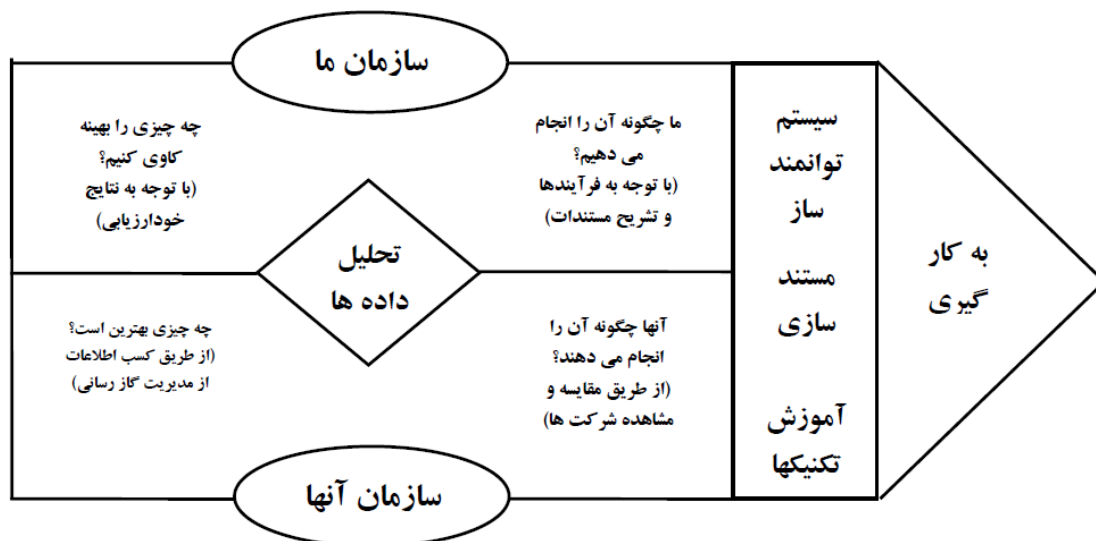
یک شرکت می‌تواند فرآیندی را که احتیاج به بهینه‌سازی دارد، با شرکتی که در آن وظیفه به نحوی عالی عمل کرده است، حتی اگر در صنعت دیگری باشد، مقایسه کند.

نکته مهم:

در خصوص توانمندسازها بهینه‌کاوی بین شرکت‌های گاز استانی دیگر در موارد خاص مانند شرکت‌های مشابه (مانند توزیع برق، مخابرات و ...) صورت می‌گیرد. در خصوص نتایج و عملکرد در مورد آن دسته از نتایجی صورت می‌گیرد که در مدیریت گاز رسانی آمار و اطلاعات آنها موجود می‌باشد. در عین حال در تمام موارد مربوطه حوزه تعالی مد نظر قرار می‌گیرد.

۸- شرح عملیات

مدل کلی بهینه‌کاوی در شرکت گاز استان خراسان شمالی به صورت زیر است:



اجرای بهینه‌کاوی شامل چهار مرحله اصلی می‌باشد:

۸-۱- برنامه‌ریزی

الف) تعریف فرصت‌ها و اولویت‌های بهبود جهت بهینه‌کاوی (با توجه به نتایج خودارزیابی به تفکیک توانمندسازها و نتایج) با شرایط ذکر شده در دامنه همین مدرک

ب) درخواست کارکنان شرکت جهت بهینه‌کاوی از طریق فرم «درخواست بهینه‌کاوی» بشماره سند FR4701

۸-۲- اجرا

تعیین همکار یا شریک بهینه‌کاوی (الگو) به چند طریق انجام می‌شود:
۸-۲-۱- از طریق استعلام و آمار ارائه‌شده از سوی مدیریت گازرسانی و ...
۸-۲-۲- اعضای باشگاه بهینه‌کاوی گازهای استانی
۸-۲-۳- تجارب ارائه‌شده در گردهمایی‌ها و همایش‌ها توسط شرکت‌ها

۸-۳- تجزیه و تحلیل داده‌ها

گام اول: مطالعه فرآیندهای برتر و بازدید از سایت (از طریق هماهنگی و مکاتبه با شرکت‌های الگو)
گام دوم: ارائه گزارش کارکنان اعزامی جهت بهینه‌کاوی طی فرم «گزارش نتیجه بهینه‌کاوی» بشماره سند FR4702
گام سوم: تعریف شاخص و هدف‌گذاری برای فرآیند جدید و پایش آن در چند بازه به منظور تجزیه و تحلیل اثربخشی بهینه‌کاوی صورت پذیرفته

۸-۴- ارزیابی و اصلاح

گام اول: ارزیابی نتایج به دست آمده
گام دوم: شروع مجدد فرآیند از مرحله اول