IRMA

Iran Maintenance Association

انجمن نگهداری و تعمیرات ایران

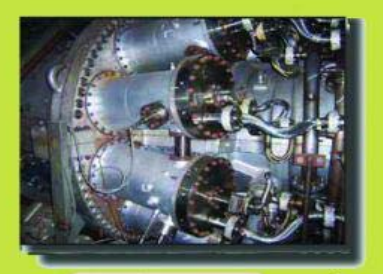
اولین جایزه ملی تعالی نگهداری ایران

INMEA

The Iranian National Maintenance Excellence Award

خدمات ✓

ساخت و تولید ✓



تحقیقات ✓

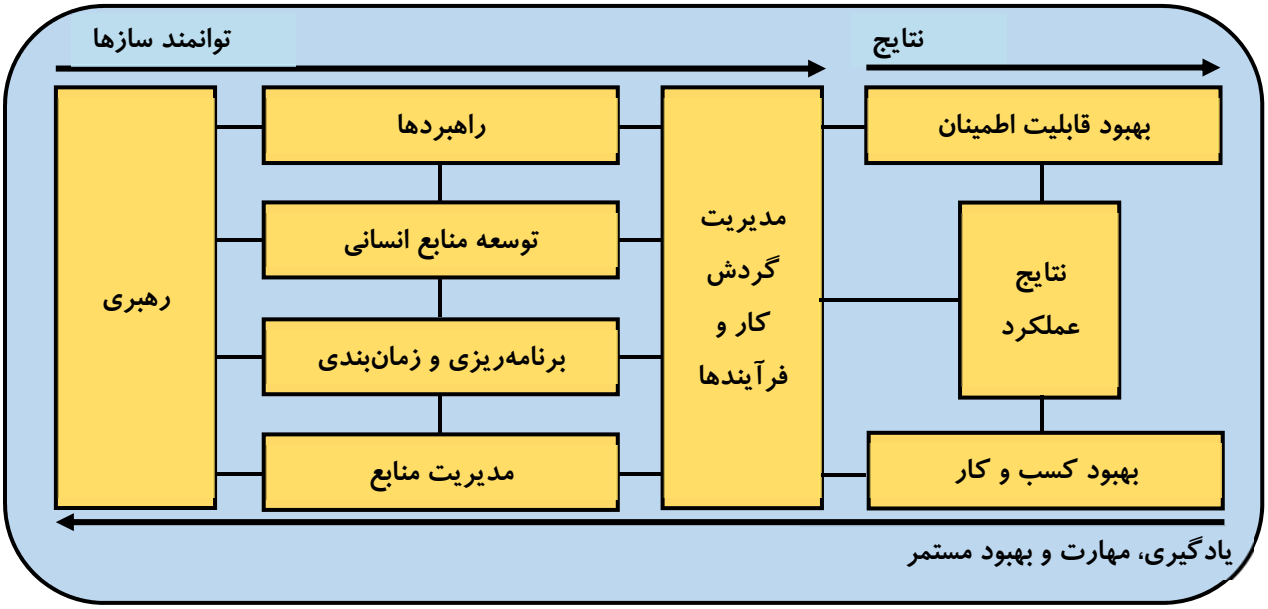
عمومی ✓

کتابچه راهنما و تشریح معیارها

انجمن نگهداری و تعمیرات ایران

کتابچه راهنما و تشریح

معیارهای مدل جایزه ملی تعالی نگهداری

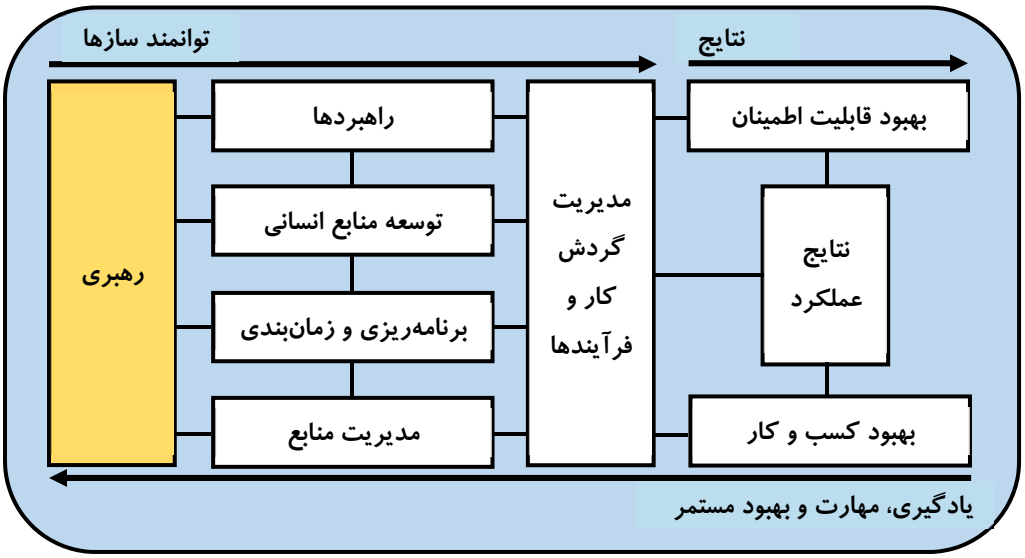


تاریخ تهیه:	تاریخ تصویب:	تهیه کننده:	تصویب کننده:	نسخه:
مهر ماه ۱۳۹۵	۱۳۹۵/۰۸/۳۰	هوشنگ رستمیان	هیات مدیره انجمن نت ایران	۱,۰

فهرست مطالب

شرح	صفحه
۱- رهبری	۳
۲- راهبردها	۷
۳- توسعه منابع انسانی	۱۱
۴- برنامه ریزی و زمان‌بندی	۱۴
۵- مدیریت منابع	۱۷
۶- مدیریت گردش کار و فرآیندها	۱۹
۷- بهبود قابلیت اطمینان	۲۲
۸- بهبود کسب و کار	۲۴
۹- نتایج عملکرد	۲۶

۱- رهبری



تعریف:

سازمان‌های پیشرو و متعالی در زمینه مدیریت نگهداری دارایی‌ها(AMM)[۱]، رهبرانی دارند که آینده نگهداری دارایی‌های سازمان(نقشه مسیر راه) را شکل داده و دستیابی به آن را تسهیل می‌نمایند. هم‌چنین نظام‌های مورد نیاز برای موفقیت پایدار نگهداری را ایجاد نموده، توسعه می‌دهند و از طریق اعمال و رفتار خویش به اجرا در می‌آورند. رهبران از ایجاد، توسعه و استقرار نظام‌های مورد نیاز مدیریت نگهداری بهینه و بهبود مستمر آن‌ها شخصاً اطمینان می‌یابند.

مسئولیت:

رهبران مسئول توسعه خط‌مشی و اهداف مدیریت نگهداری دارایی‌ها و همسو کردن آن‌ها با اهداف سازمانی هستند. رهبران در تمام سطوح سازمانی مدیریت نگهداری دارایی‌ها در برنامه‌ریزی[۲]، اجرا[۳] و عملیات[۴] نظام‌های مدیریت نگهداری دارایی‌ها دخیل هستند. رهبران باید چشم انداز و ارزش‌هایی ایجاد کند که سیاست و شیوه‌کار را هدایت کرده و به طور فعال این ارزش‌ها را در داخل و خارج از سازمان

---

[۱] Assets Maintenance Management=AMM
[۲] Planning
[۳] Implementation
[۴] Operation

مدیریت نگهداری دارایی‌ها ترویج دهند. رهبران هم‌چنین مسئولیت‌ها، پاسخگویی‌ها، اهداف و برنامه راهبردی مدیریت نگهداری دارایی‌ها (AMMSP[۵]) را تعریف می‌کند. رهبران باید قدرت خود را متوجه حمایت از نظام‌های مدیریت نگهداری دارایی‌ها کنند، و باید همسویی آن با دیگر نظام‌های مدیریت درون سازمان را از طریق یک طرح سازمانی[۶] مناسب، اطمینان دهند.

رهبران در تمام سطوح سازمان مسئول آن هستند که اطمینان دهند، منابع مناسب برای پشتیبانی از نظام‌های مدیریت نگهداری دارایی‌ها ، آماده هستند. این منابع شامل تأمین مالی مناسب، منابع انسانی کافی و پاسخگو، و حمایت فناوری اطلاعاتی است.

رهبران باید تناقضات بین فرهنگ داخلی سازمان و عملکرد نظام‌های مدیریت نگهداری دارایی‌ها را تشخیص داده و آن را حل کنند.

رهبران در تمام سطوح سازمان مدیریت نگهداری دارایی‌ها مسئول ابلاغ اهداف نظام‌های مدیریت نگهداری دارایی‌ها و اهمیت آن‌ها به همه کارکنان، مشتریان، تأمین کنندگان، پیمانکاران و دیگر ذی‌نفعان هستند. ارتباط باید با رهبرانی که آماده دریافت اطلاعات با هدف بهبود نظام‌های مدیریت نگهداری دارایی‌ها از تمام سطوح سازمانی هستند، دوطرفه باشد.

۱-۱ رهبری و تعهد[۷]

رهبران سازمان مدیریت نگهداری دارایی‌ها باید شواهدی مبنی بر تعهد خود به توسعه و اجرای نظام مدیریت فراگیر نگهداری دارایی‌ها در سازمان تحت مسئولیت خود فراهم نماید. تعهد رهبران باید در قالب اقدامات اجرایی و مشارکت فعال در امور سازمان باشد.

رهبران به وسیله موارد زیر باید رهبری و تعهد خود را با توجه به نظام‌های مدیریت نگهداری دارایی‌ها نشان دهد:

- رهبران از ایجاد، توسعه و استقرار نظام‌های مدیریت نگهداری دارایی‌ها و بهبود مستمر آنها شخصاً اطمینان می‌یابند.
- رهبران، در کارکنان ایجاد انگیزه نموده و از آنان حمایت و قدردانی می‌کنند.
- نقش‌ها، مسئولیت‌ها و اختیاراتی که به وضوح تعریف شده‌اند.

---

[۵] Assets Maintenance Management Strategic Plan =AMMSP

[۶] Organizational design

[۷] Leadership and commitment

- تضمین اینکه کارکنان آگاه، ذیصلاح و دارای اختیار[۸] هستند.
- تبادل نظر با کارکنان و ذی‌نفعان درباره مدیریت نگهداری دارایی‌ها.
- اطمینان از ایجاد انگیزه در کارکنان و حمایت و قدردانی از آن‌ها.
- اطمینان از اینکه اهداف، خط‌مشی و برنامه‌های مدیریت نگهداری دارایی‌های راهبردی ایجاد شده-اند و با اهداف سازمانی سازگار هستند.
- اطمینان از یکپارچگی الزامات نظام‌های مدیریت نگهداری دارایی‌ها با فرایندهای کسب و کار سازمان.
- اطمینان از اینکه منابع برای نظام‌های مدیریت نگهداری دارایی‌ها در دسترس هستند.
- اطمینان از اینکه نظام‌های مدیریت نگهداری دارایی‌ها نتایج موردنظر خود را به دست می‌آورد.
- هدایت و پشتیبانی افراد برای ایفای نقش در اثربخشی نظام‌های مدیریت نگهداری دارایی‌ها.
- ترویج همکاری چند وظیفه‌ای درون سازمان.
- ترویج بهبود مستمر.
- اطمینان از اینکه رویکرد مورد استفاده برای مدیریت ریسک در مدیریت نگهداری دارایی‌ها همسو با رویکرد مدیریت ریسک سازمان است.

۲-۱ خط مشی[۹]

رهبران باید یک خط مشی مدیریت نگهداری دارایی‌ها ایجاد کند که:

- مناسب با هدف کلی سازمان باشد.
- چارچوبی برای تنظیم اهداف مدیریت نگهداری دارایی‌ها را فراهم کند.
- شامل تعهدی برای برآوردن الزامات قابل اجرا باشد.
- شامل تعهدی برای بهبود مستمر نظام‌های مدیریت نگهداری دارایی‌ها باشد.

خط‌مشی مدیریت نگهداری دارایی‌ها باید:

- با برنامه سازمانی سازگار باشد.
- با دیگر خط‌مشی‌های مربوطه سازمانی سازگار باشد.
- مناسب با ماهیت و مقیاس مدیریت نگهداری دارایی‌ها و عملیات سازمان باشد.
- به صورت اطلاعات مستند در دسترس باشد.

---

[۸] Empowered

[۹] Policy

- درون سازمان ابلاغ شده باشد.
- درصورت اقتضاء در دسترس ذی‌نفعان باشد.
- اجرا شود و به صورت دوره‌ای پایش و در صورت لزوم به‌روز شود.

۳-۱ نقش‌ها، مسئولیت‌ها و اختیارات سازمانی[۱۰]

رهبران باید مطمئن شوند که مسئولیت‌ها و اختیارات برای نقش‌های مربوطه تخصیص یافته و درون سازمان ابلاغ شده است. رهبران باید برای موارد زیر مسئولیت و اختیار تخصیص دهند:

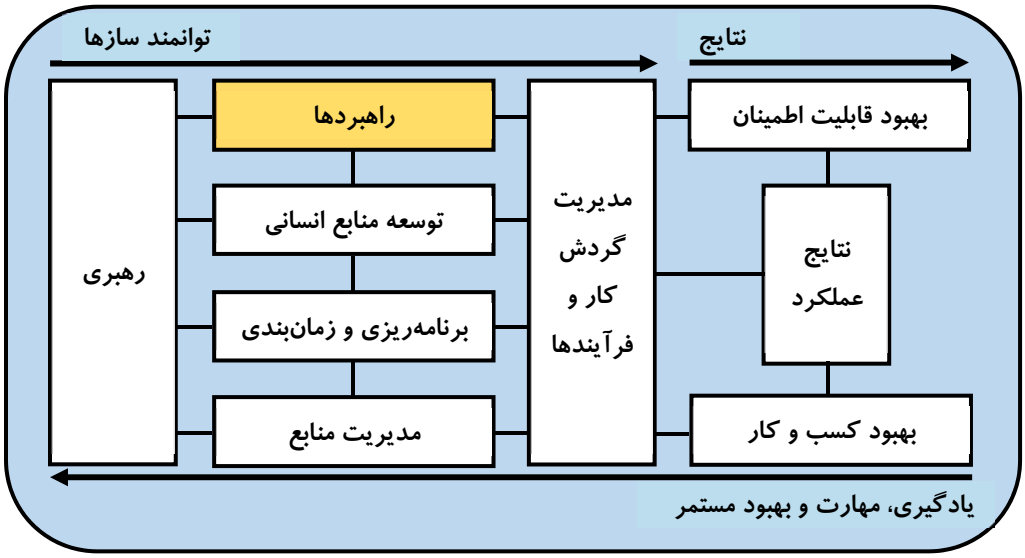
- ایجاد و به‌روز رسانی برنامه راهبردی مدیریت نگهداری دارایی‌ها (AMMSP)، ازجمله اهداف مدیریت دارایی.
- اطمینان از این‌که نظام‌های مدیریت نگهداری دارایی‌ها[۱۱] تحقق AMMSP را پشتیبانی می کند.
- اطمینان از اینکه نظام‌های مدیریت نگهداری دارایی‌ها مطابق با الزامات استانداردهای بین المللی است.
- اطمینان از برازندگی، کفایت و اثربخشی نظام‌های مدیریت نگهداری دارایی‌ها.
- ایجاد و به‌روز رسانی برنامه نظام‌های مدیریت نگهداری دارایی‌ها.
- گزارش‌دهی درمورد عملکرد نظام‌های مدیریت نگهداری دارایی‌ها به مدیریت ارشد.

---

[۱۰] Organizational roles, responsibilities and authorities

[۱۱] Assets Maintenance Management Systems =AMMS

۲- راهبردها



تعریف:

راهبرد[۱۲]، یک الگوی واحد، منسجم و کامل برای تصمیم گیری است؛ اهداف سازمان را مشخص می کند؛ فعالیت‌هایی را که سازمان انجام می‌دهد و یا می‌خواهد انجام دهد را تعیین می‌کند و برای رسیدن به موفقیت بلند مدت در هر کدام از این فعالیت‌ها تلاش می‌کند.

پیش نیاز عملکرد مطلوب و اصولی در مدیریت عالی مدیریت نگهداری دارایی‌ها ، وجود یک خط‌مشی و راهبرد واضح، روشن و دقیق می‌باشد. معیار راهبرد نشان می‌دهد که سازمان‌های پیشرو در مدیریت نگهداری دارایی‌ها، چگونه راهبردها و خط‌مشی‌های پشتیبان در این زمینه را به منظور برآورده کردن نیازها و انتظارات ذی‌نفعان، تدوین، بازنگری و به روز می‌کنند. این سازمان‌ها برای تحقق راهبردها، آنها را با ذی‌نفعان در میان گذاشته و در جهت دستیابی به موفقیت پایدار، ساختار سازمانی را طراحی کرده و فرآیندها را مدیریت می‌کنند.

در کشورهای صنعتی راهبردهای مدیریت نگهداری دارایی‌ها با در نظر گرفتن چهار عامل کیفیت، قیمت، تحویل انعطاف پذیر و رضایت مشتری رشد کرده‌اند.

---

[۱۲] Strategy

مأموریت، چشم انداز، راهبرد، خط مشی، اهداف:

مأموریت:

مأموریت مدیریت نگهداری از دارایی‌ها باید در سازمان مدیریت نگهداری دارایی‌ها تدوین و توسط مدیریت رده بالا به صورت یک بیانیه از جمله در متن خط‌مشی به اطلاع عموم برسد. کارکنان سازمان مدیریت نگهداری دارایی‌ها باید مأموریت مدیریت نگهداری دارایی‌ها را درک نمایند و از ارتباط فعالیت-های خود با مأموریت سازمان آگاه باشند.

چشم انداز:

سازمان مدیریت نگهداری دارایی‌ها باید چشم انداز متناسب با مأموریت خود را به صورت یک بیانیه تدوین و برای حوزه‌های مرتبط ابلاغ نماید. این چشم انداز باید در طرح ریزی و اجرای راهبردها، خط مشی‌ها، اهداف و برنامه‌ها مورد توجه قرار گیرد.

راهبرد:

سازمان مدیریت نگهداری دارایی‌ها باید راهبردهای مدونی را برای رسیدن به چشم انداز خود، ایجاد، اجرا، برقرار و حفظ نماید. این راهبردها باید در جهت کسب موفقیت سازمان مدیریت نگهداری دارایی‌ها و در طرح ریزی و تدوین خط مشی، اهداف، برنامه و بودجه مدیریت نگهداری دارایی‌ها مورد استفاده واقع شود.

خط مشی:

خط مشی سازمان مدیریت نگهداری دارایی‌ها باید مقاصد، سیاست‌ها و جهت گیری‌های کلی سازمان را با توجه به راهبردهای سازمان مشخص نماید و چارچوبی را برای اهداف سازمان مدیریت نگهداری دارایی-ها ایجاد نماید. خط مشی باید توسط مدیریت مدون و به طرف‌های ذی‌نفع ابلاغ گردد. مدیریت سازمان باید اطمینان حاصل نماید که خط مشی سازمان مدیریت نگهداری دارایی‌ها:

- فرآیندها و واحدهای سازمان را در بر می‌گیرد.
- اقدامات، تعهدات و اثرات عملکرد سازمان (از جمله کیفیت، محیط زیست و ایمنی و بهداشت حرفه‌ای) را شامل می شود.
- دارای جهت گیری‌های مشخص در حوزه‌های معین بوده و برای مقاصد سازمان مناسب می‌باشد.
- چارچوبی را برای تعیین و بازنگری اهداف سازمان مدیریت نگهداری دارایی‌ها فراهم می‌آورد.

- در درون سازمان مدیریت نگهداری دارایی‌ها و با توجه به کاربرد آن به کارکنان، ابلاغ و تفهیم شده و توسط آن ها درک شده باشد و برای طرف‌های ذی‌نفع برون سازمانی اطلاع رسانی می‌شود.
- به صورت دوره‌ای مورد بازنگری قرار می‌گیرد و با توجه به توسعه فعالیت‌ها و عملکرد سازمان مدیریت نگهداری دارایی‌ها، توسعه می‌یابد.

اهداف :

اهداف سازمان مدیریت نگهداری دارایی‌ها باید در چارچوب خط مشی سازمان بوده و با توجه به مأموریت سازمان و فرآیندهای آن باشند. اهداف سازمان مدیریت نگهداری دارایی‌ها باید با توجه به نکات زیر تدوین گردد:

- به صورت واقعی، قابل دستیابی، زمان بندی شده، مشخص و قابل اندازه گیری باشند.
- در راستای تحقق الزامات قانونی و مقرراتی و سایر الزامات درون سازمانی باشند.
- اهداف با فرآیندها و صاحبان فرآیندها ارتباط داشته باشند.
- به صورت دوره‌ای و بر اساس نتایج پایش برنامه‌های سازمان، اندازه‌گیری شده و در صورت نیاز بازنگری شوند.

در این راستا، در سازمان‌های متعالی در زمینه نگهداری:

۱- خط مشی و راهبرد براساس نیازها و انتظارات حال و آینده ذی‌نفعان پایه‌ریزی می‌شود.

۲- خط مشی و راهبرد براساس اطلاعات حاصل از ارزیابی عملکرد، یادگیری، تحقیقات، بهبود قابلیت اطمینان، بهبود کسب و کار و فعالیت‌های مرتبط پایه‌ریزی می‌شود.

۳- خط مشی و راهبرد ایجاد شده، توسعه یافته، مورد پایش قرار گرفته و به روز رسانی می‌شود.

۴- خط مشی و راهبرد در میان گذاشته شده از طریق مدیریت گردش کار و چارچوب فرآیندها جاری می‌شود.

باید برای هدایت اهداف مدیریت نگهداری دارایی‌های سازمان و توصیف نقش نظام مدیریت نگهداری دارایی‌ها در برآوردن این اهداف، یک برنامه راهبردی مدیریت نگهداری دارایی‌ها (AMMSP) در سازمان مورد استفاده قرار گیرد. این امر شامل ساختارها، نقش‌ها و مسئولیت‌های لازم برای ایجاد نظام کارآمد مدیریت نگهداری دارایی‌ها می‌شود. حمایت ذینفع، مدیریت ریسک، و بهبود مستمر مسائل مهمی هستند که باید در ایجاد[۱۳] و عملیات[۱۴] نظام مدیریت نگهداری دارایی‌ها مورد توجه قرار گیرند. AMMSP

[۱۳] Establishment
[۱۴] Operation

می‌تواند چارچوب زمانی داشته باشد که فراتر از چارچوب زمانی برنامه‌ریزی کسب و کار در سازمان است، چراکه این چارچوب زمانی برای پوشش کل چرخه عمر دارایی‌ها برای نظام مدیریت نگهداری دارایی‌ها مورد نیاز است.

لذا، ریسک‌ها، نقاط قوت، زمینه‌های قابل بهبود، فرصت‌ها و تهدیدهایی که باید به آن‌ها پرداخته شود را تعیین کند تا:

- **اطمینان دهد که نظام مدیریت نگهداری دارایی‌ها می‌تواند به نتایج مورد نظرش دست یابد.**
- **از تأثیرات نامطلوب جلوگیری یا آن‌ها را کاهش دهد.**
- **به بهبود مستمر دست یابد.**

سازمان مدیریت نگهداری دارایی‌ها باید اهداف مدیریت و نگهداری دارایی‌ها را در وظایف[۱۵] و سطوح مربوطه ایجاد کند.

هنگام ایجاد اهداف خود، سازمان مدیریت نگهداری دارایی‌ها باید الزامات ذی‌نفعان مربوطه و دیگر الزامات مالی، فنی، قانونی، مقرراتی و سازمانی در فرایند برنامه‌ریزی مدیریت نگهداری دارایی‌ها را درنظر بگیرد.

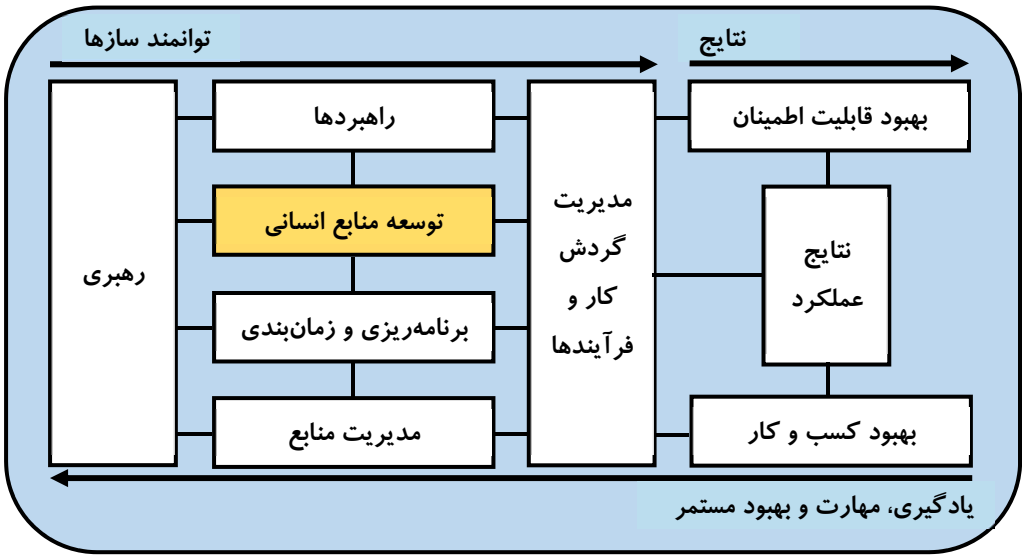
اهداف مدیریت نگهداری دارایی‌ها باید:

- **سازگار و همسو با اهداف سازمان باشد.**
- **سازگار با خط‌مشی مدیریت نگهداری دارایی‌ها باشد.**
- **با استفاده از معیارهای تصمیم‌گیری مدیریت نگهداری دارایی‌ها ایجاد و به‌روز رسانی شود.**
- **به عنوان بخشی از AMMSP ایجاد و به‌روز رسانی شود.**
- **قابل سنجش باشد.**
- **پایش شود.**
- **به ذی‌نفعان مربوطه ابلاغ شود.**
- **به صورت مناسب بازنگری و به‌روز رسانی شود.**
- **سازمان مدیریت نگهداری دارایی‌ها باید اطلاعات مستند درمورد اهداف مدیریت دارایی را حفظ کند.**

---

[۱۵] Functions

توسعه منابع انسانی



تعریف:

توسعه منابع انسانی فعالیت‌ها و فرآیندهایی را شامل می‌شود که بر یادگیری فردی و سازمانی تأثیر دارند. در این عبارت فرض بر این است که سازمان‌ها را می‌توان به صورت ساختاری با ماهیت یادگیرنده تصور کرد. ماهیتی که در آن فرآیند یادگیری سازمان و افراد استعداد نفوذ پذیری (تأثیرگذاری) و جهت گیری از طریق دخالت‌های اندیشمندانه و طراحی شده را دارد.

سازمان‌های پیشرو و متعالی در زمینه مدیریت نگهداری دارایی‌ها، کارکنان خود را ارج می‌نهند و آنها را سرمایه‌های اصلی خود می‌پندارند و زمینه‌های رشد و توسعه دانش، مهارت و قابلیت آنها را فراهم می‌سازند و با ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اصول، ارزش‌ها و فضای گفتمان و یادگیری، آنها را در امور مدیریت نگهداری دارایی‌ها، مشارکت داده و از شایستگی‌شان در موقعیت‌های مناسب بهره می‌گیرند.

سازمان‌های پیشرو و متعالی در زمینه مدیریت نگهداری دارایی‌ها، تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی در راستای تحقق ماموریت‌های سازمانی اداره نموده، توسعه بخشیده و از آن بهره می‌برند. آن‌ها را در امور مشارکت داده و به آنان تفویض اختیار می‌کنند. این سازمان‌ها به گونه‌ای به کارکنان خود توجه کرده، با آنها ارتباط برقرار ساخته، آنها را مورد تشویق و تقدیر قرار می‌دهند که در

آنها انگیزه و تعهد لازم برای استفاده از توانمندی‌ها، مهارت‌ها و دانششان در جهت منافع سازمان ایجاد گردد و دائماً برای سازمان مدیریت نگهداری دارایی‌ها ارزش های فکری و کیفی جدیدی تولید کنند.

در این راستا، در سازمان‌های متعالی در زمینه نگهداری:

۱- منابع انسانی مورد نیاز و مرتبط با مدیریت نگهداری دارایی‌ها، برنامه‌ریزی و مدیریت شده، بهبود می‌یابند.

۲- دانش و شایستگی کارکنان مورد نیاز و مرتبط شناسایی شده، توسعه یافته، حفظ می‌گردد.

۳- جهت بهبود مستمر کلیه امور، مشارکت کارکنان جلب شده و به آنان تفویض اختیار می‌شود.

۴- کارکنان و سازمان گفتمان دارند.

۵- کارکنان با توجه به رشد و توسعه توانایی شان مورد توجه قرار می‌گیرند و فرصت‌های ارتقا و ایجاد انگیزش برای آن‌ها فراهم می‌شود. سازمان مدیریت نگهداری دارایی‌ها فرصت‌های ارتقا و روش‌های انگیزشی را متناسب با شایستگی کارکنان ایجاد و اجرا می‌نماید تا انگیزه لازم برای تلاش بیش‌تر در آن‌ها ایجاد شود.

۶- انگیزه نوآوری‌ها و خلاقیت کارکنان را تهییج می‌نمایند.

مدیریت توسعه منابع انسانی در زمینه مدیریت نگهداری دارایی‌ها در سازمان موجب خواهد شد تا بهترین افراد در مناسب‌ترین گروه‌ها و عناوین شغلی، بکار گرفته شوند . برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی، عاملی در جهت یکپارچه کردن منابع انسانی با اهداف سازمان بوده و موجب تغییر اساسی در روند فعالیت‌ها خواهد شد . این تغییرات باید در ابعاد مختلف مدیریت منابع انسانی صورت پذیرد و بخش عمده‌ای از مسایل را شامل شود که باید با حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد و مسئولان ذیربط هدایت و رهبری گردد. سازمان مدیریت نگهداری دارایی‌ها باید به منظور عملکرد مطلوب فرآیندهای مدیریت نگهداری دارایی‌ها، روش‌های اجرایی را برای توسعه و مدیریت منابع انسانی به صورت مؤثر ایجاد، اجرا و حفظ نماید و اقدامات مرتبط از مرحله اعلام نیاز و جذب نیروی انسانی تا مرحله ترک کار کارکنان را تحت کنترل داشته باشد.

آموزش، آگاهی، شایستگی، فرهنگ:

کارکنانی که به صورت مستقیم و غیر مستقیم، کارهایی تأثیر گذار بر مأموریت مدیریت نگهداری دارایی‌ها و بروندادهای فرآیندها، و نیز مرتبط با کیفیت، محیط زیست و ایمنی و بهداشت حرفه‌ای انجام می‌دهند، باید بر اساس تحصیلات، آموزش، مهارت و تجربه انتخاب شوند و شایستگی لازم را داشته باشند. برای کسب نتایج مؤثر، سازمان باید نسبت به موارد زیر اقدام نماید:

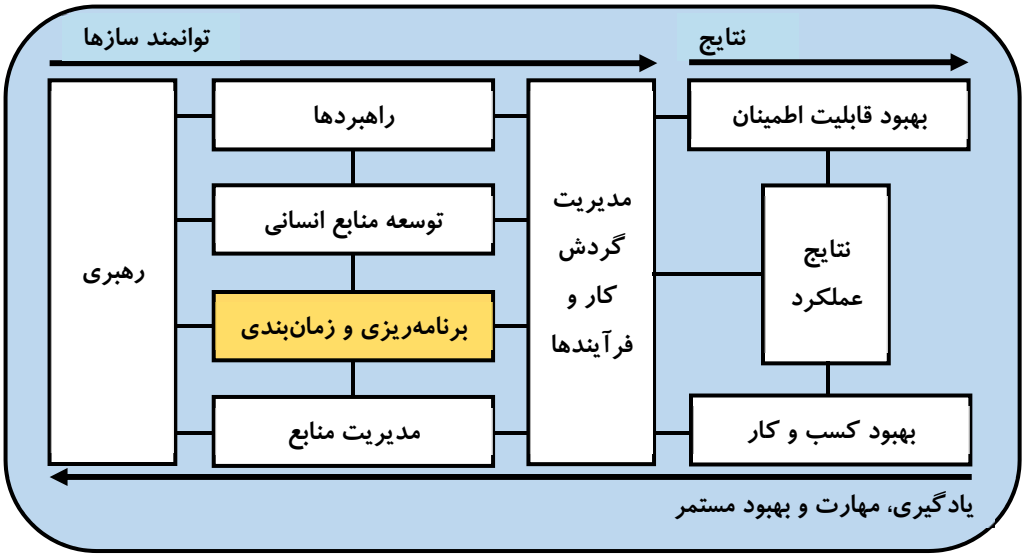
- **تعیین و تدوین سطح شایستگی و صلاحیت مورد نیاز شغل و استانداردهای آموزشی مشاغل بر اساس شناسنامه شغل.**
- **انجام نیاز سنجی‌های آموزشی و مهارتی شاغلین سازمان مدیریت نگهداری دارایی‌ها.**
- **طرح‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی به منظور ارتقای آگاهی کارکنان.**
- **تعیین روش ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی با هدف ارتقای آگاهی و کسب صلاحیت کارکنان سازمان مدیریت نگهداری دارایی‌ها و بهبود فرهنگ سازمانی آن‌ها.**
- **آگاهی کارکنان سازمان مدیریت نگهداری دارایی‌ها در خصوص فرآیندهای مرتبط با آن‌ها و نقش آن ها در اجرای امور و تأثیر آن‌ها بر فعالیت‌های نگهداری، محصول، جنبه‌های زیست محیطی و عوامل خطرناک در فرآیندها.**
- **طبقه بندی، نگهداری و استفاده از سوابق آموزشی.**
- **حصول اطمینان از صلاحیت کارکنان فعال در فرآیند آموزش.**

آموزش‌ها در سازمان مدیریت نگهداری دارایی‌ها باید بر اساس نیازهای سازمان و الزامات استانداردهای مرتبط بوده و در ارتقای سطح آگاهی و ایجاد شایستگی کارکنان مؤثر باشند و موجب بهبود فرهنگ سازمانی شوند. سازمان مدیریت نگهداری دارایی‌ها باید روش اجرایی مدونی را به منظور ارزیابی این موارد ایجاد و اجرا نماید.

به‌طور کلی توسعه منابع انسانی سازمان مدیریت نگهداری دارایی‌ها دارای مولفه‌های زیر است:

- **ایجاد آگاهی علمی و ارتقای دانش کارکنان**
- **تولید رفتارهای علمی و متعادل در کارکنان**
- **ایجاد ارزش افزوده به‌عنوان کیفیت در کارکنان**
- **ارتقای قابلیت های کارکنان**
- **توسعه مهارت های انجام کار**
- **به‌روزکردن اطلاعات کارکنان**
- **توانایی حل مسایل به شکل علمی**
- **درست انجام دادن کار**
- **تصمیم‌گیری عقلایی**
- **رشد شخصیت هماهنگ در کارکنان**
- **توانایی ترکیب اطلاعات و ساختن مجموعه‌های جدید**

۳- برنامه‌ریزی و زمان بندی



تعریف:

یکـــــی از عناصر عمده در مدیریت نگهداری دارایی‌ها ، برنامه‌ریزی و زمان‌بندی است. برنامه‌ریزی و زمان‌بندی شالوده عناصر مدیریتی و فرآیندی است که سازمان‌های مدیریت نگهداری دارایی‌ها در قالب آن همه فعالیت‌ها و کوشش‌های خود را درمورد اهداف مورد نظر، راه رسیدن به آن و چگونگی طی مسیر را در یکدیگر ترکیب و ادغام کرده و هدف از اجرای آن دستیابی به نتایج سازمانی است.

برنامه‌ریزی و زمان‌بندی فرآیند مستمری است از تصمیمات بهسامان با در دست داشتن بهترین اطلاعات ممکن نسبت به آینده سازماندهی منظم، کوشش‌های لازم برای انجام این تصمیمات و سنجش و مقایسه نتایج بدست آمده با انتظارات، از طریق فراگرد بازخور. برنامه ریزی شامل تعیین اهداف و انتخاب مناسب ترین وسیله رسیدن به آن‌ها پیش از هرگونه اقدام است.

برنامه‌ریزی عبارت است از یک سلسله عملیات منظم، به سامان و مرتبط با یکدیگر که به منظور دستیابی به یکسری اهداف معین و مشخص برای یک مدت معین انجام می گیرد.

اهداف سازمانی، زمینه و جهتی غالب بر فعالیت‌های سازمان از قبیل فعالیت‌های مدیریت نگهداری دارایی آن‌را فراهم می‌کنند. اهداف سازمانی معمولاً از فعالیت‌های سطح برنامه‌ریزی راهبردی سازمان تولید شده و در یک برنامه سازمانی[۱۶] مستند می‌گردند

[۱۶] Organizational plan

مدیریت ارشد، کارکنان و ذی‌نفعان یک سازمان مدیریت نگهداری دارایی‌ها باید برای بهره‌گیری از فرصت‌ها و کم کردن ریسک‌ها تا سطحی قابل قبول، برنامه‌ریزی، کنترل فعالیت‌ها (مانند، خط‌مشی‌ها، فرآیندها، یا اقدامات پایش و نظارت[۱۷]) و پایش فعالیت‌ها را اجرا کنند.

در برنامه‌ریزی و زمان بندی نگهداری در سازمان‌های متعالی ۳ ویژگی عمده به چشم می خورد:

۱- برنامه‌ریزی و زمان بندی ماهیتاً با پیش بینی همراه است اصولاً قبل از این که عملی انجام شود بایستی نوع کار و چگونگی انجام آن را معلوم کرد.

۲- برنامه‌ریزی و زمان بندی یک نظام تصمیم گیری است.

۳- برنامه‌ریزی و زمان بندی بر نتایج مطلوبی تاکید دارد که در آینده بدست می‌آید.

برنامه‌ریزی و زمان بندی نگهداری شامل کارهایی است که با انجام آنها می‌توان فعالیت‌های نگهداری و روابط میان آنها را شناخت و مدت ، منابع مورد نیاز و هزینه اجرای آنها را براساس معیارهای موجود در سازمان برآورد نمود .

برنامه‌ریزی و زمان بندی نگهداری وقتی می تواند موثر و مفید بوده و عملیات اجرائی آنرا تسهیل نماید که به صورت نظام گرا و با نگرش سیستمی اجرا گردد.

تعیین برنامه زمان‌بندی و توالی عملیات در مسائل برنامه‌ریزی و زمان بندی نگهداری به عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت در هر سازمان تولیدی، صنعتی، خدماتی و ... نقش مهم و موثری دارد، زیرا برنامه-ریزی و زمان‌بندی نگهداری باعث جلوگیری از انباشت سرمایه، تقلیل ضایعات، کاهش و یا حذف بیکاری ماشین آلات و تلاش برای استفاده بهتر از آنها، پاسخگوئی به موقع به سفارش‌های مشتریان و تامین مواد اولیه و قطعات مورد نیاز در موقع مناسب می‌شود . مسائل زمان‌بندی نگهداری بسیار متنوع هستند . داشتن یک برنامه زمان‌بندی نگهداری مناسب، تاثیر زیادی بر افزایش کارائی و دسترسی به اهداف سازمان دارد. مدل برنامه‌ریزی و زمان‌بندی نگهداری در هر سازمانی با توجه به اهداف و اولویت‌های دسترسی به هر یک از آنها متفاوت است . بنابراین برای تعیین مدل زمان‌بندی مناسب در سازمان ابتدا باید اهداف، اولویت و محدودیت منابع مورد بررسی قرار گیرد.

در این راستا، در سازمان‌های متعالی در زمینه نگهداری:

۱- راهبرد و برنامه‌های مدیریت نگهداری دارایی‌ها را در حمایت از راهبردهای سازمان توسعه داده و اجرا می‌کنند.

۲- برنامه‌ریزی و زمان‌بندی با همکاری کارکنان تهیه می‌شود.

---

[۱۷] Monitoring of actions

۳- وحدت برنامه‌ریزی و زمان‌بندی از جانب مدیران مختلف مورد تاکیدقرار می‌گیرد.

۴- هدف‌های برنامه‌ریزی و زمان‌بندی نگهداری، روشن ، مشخص و قابل فهم می‌باشد.

۵- سطح برنامه‌ریزی و زمان‌بندی، فعالیت‌های نگهداری را گسترش می‌دهند.

۶- فعالیت‌های نگهداری را سازماندهی بهسامان می‌کنند.

۷- فعالیت‌های درحال اجرا را پیگیری و کنترل می‌کنند.

۸- بستر اطلاعاتی جهت تجزیه و تحلیل خرابی‌ها را ایجاد می‌کنند.

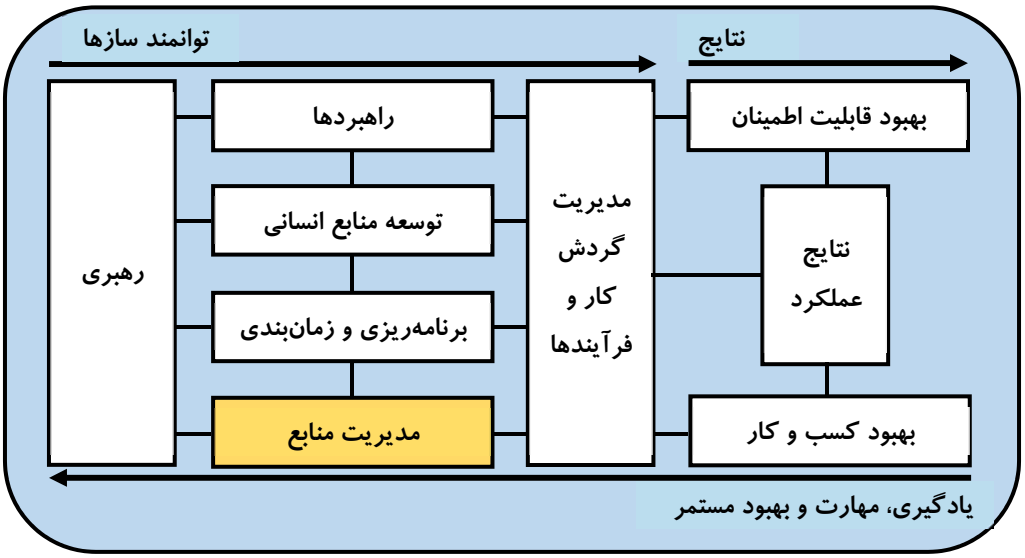
۹- سوابق ، تجربیات و دانش های فنی ایجاد شده (پرسنل، تجهیزات) را حفظ می‌کنند.

۱۰- قطعات یدکی دارایی‌های فیزیکی را مدیریت می‌کنند.

۱۱- زیر ساخت‌ها و بسترهای اطلاعاتی لازم جهت پیاده سازی تکنیک‌های نوین نگهداری را ایجاد می‌کنند.

۱۲- به شاخص‌های ویژه و کنترل مداوم آنها جهت شناساسی خرابی‌های مزمن، عوامل توقف، تجهیزات پرهزینه، عوامل ریسک و... توجه ویژه می‌کنند.

۴- مدیریت منابع



تعریف:

سازمان‌های متعالی در زمینه مدیریت نگهداری دارایی‌ها، سازندگان دستگاه‌ها و تجهیزات، تامین کنندگان قطعات و ابزار، پیمانکاران، مشاوران، نهادهای آموزشی، و سایر منابع را بر اساس نیازهای راهبردی مدیریت نگهداری دارایی‌ها، قوت‌ها و قابلیت‌های مکمل، شناسائی کرده و برای دست‌یابی به موفقیت پایدار و دوجانبه، روابطی مبتنی بر گشودگی، احترام متقابل و اعتماد را جستجو، ایجاد و حفظ می‌کنند.

معیار مدیریت منابع نشان می‌دهد که سازمان‌های متعالی چگونه منابع خود را در زمینه مدیریت نگهداری دارایی‌ها به منظور پشتیبانی از راهبردها و برنامه‌ها و اجرای اثربخش فرآیندها و تضمین موفقیت پایدار سازمان مدیریت می‌کنند.

نظام مدیریت نگهداری دارایی‌ها نیاز به همکاری بخش‌های زیادی از سازمان دارد. این همکاری اغلب شامل به اشتراک گذاشتن منابع است. هماهنگی این منابع و بکارگیری، بررسی و بهبود استفاده از آن‌ها باید هدف نظام مدیریت نگهداری باشد. هم‌چنین باید آگاهی از اهداف مدیریت نگهداری دارایی‌ها در تمام سازمان ترویج شود.

نظام مدیریت نگهداری دارایی‌ها برای پشتیبانی از توسعه برنامه‌های مدیریت نگهداری و ارزیابی اثربخشی آن برنامه‌ها ، اطلاعات فراهم می‌کند. نظام‌های اطلاعات دارایی می‌تواند در بعضی سازمان‌ها به‌شدت بزرگ و پیچیده باشد، و مسائل زیادی در جمع آوری، بررسی کردن و ادغام کردن داده‌های دارایی برای تبدیل

آنها به اطلاعات دارایی وجود دارد. ایجاد، کنترل و مستند کردن این اطلاعات یکی از وظایف خبلی مهم نظام مدیریت نگهداری دارایی‌ها است.

نظام مدیریت نگهداری دارایی‌ها باید صلاحیت‌های لازم برای پرسنل دخیل در مدیریت نگهداری را تعیین کند. اجرا، نگهداری، ارزیابی و بهبود این صلاحیت‌ها به طور معمول نیازمند همکاری نزدیک با نظام مدیریت منابع انسانی سازمان است. این دو نظام به عنوان منابع سازمانی باید حامی یکدیگر باشند.

سازمان مدیریت نگهداری دارایی‌ها برای انجام صحیح امور خود باید کلیه شرایط مؤثر بر نتایج عملکرد در سازمان از قبیل شرایط فیزیکی واحدها، زیر ساخت‌ها، روش‌های کاری و اعمال مدیریت و مشخصات خروجی فرآیندها را مورد توجه قرار دهد. مدیریت بر اجرا و عملیات باید براساس نتایج مورد انتظار از فرآیندها باشد، بنابراین مدیریت سازمان باید منابع مورد نیاز را به درستی تعیین و فراهم نماید و بر استفاده از این منابع نظارت داشته باشد.

در این راستا، سازمان‌های متعالی در زمینه نگهداری:

۱- منابع در اختیار سازمان مانند: دارایی‌های فیزیکی، سرمایه گذاری‌ها، منابع نیروی انسانی و منابع مالی را به منظور تخصیص منابع، استعدادها و ظرفیت‌های سازمان، بررسی و ارزیابی می‌کنند.

۲- منابع موردنیاز برای ایجاد، اجرا، نگهداری و بهبود مستمر نظام مدیریت نگهداری دارایی‌ها را تعیین و فراهم می‌کند.

۳- منابع مورد نیاز برای برآورده کردن اهداف مدیریت نگهداری دارایی‌ها و منابع مورد نیاز برای اجرای فعالیت‌های مشخص شده در برنامه‌های آن‌را فراهم می‌کند.

۴- رویکردهای مناسبی را برای استفاده بهینه از انرژی بکار می‌گیرند.

۵- منابع را به صورت به سامان مدیریت می‌کند.

۶- به طور دوره‌ای نیازها و الزامات منابع مورد نیاز حال و آینده را بازنگری می‌کند.

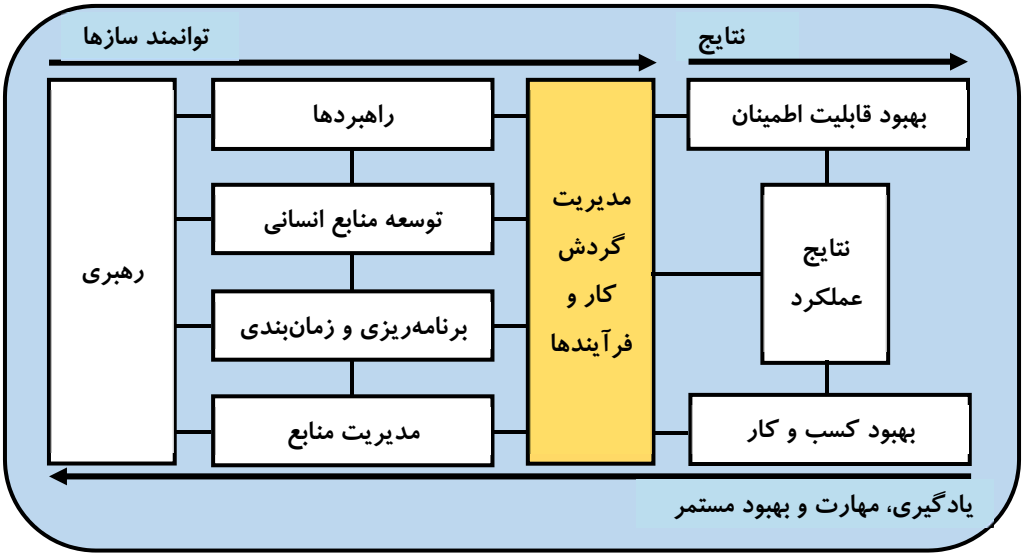
۷- ریسک‌ها و فرصت‌های مرتبط و نحوه ارتباطشان با منابع را مورد بررسی قرار می‌دهد.

۸- الزامات اطلاعاتی خود(به عنوان یکی از منابع) برای پشتیبانی از مدیریت نگهداری از دارایی‌ها و دستیابی به اهداف سازمانی‌اش را تعیین می‌کند.

۹- به طور مستمر اثربخشی، کفایت و تناسب منابع خود را بهبود می‌دهد.

۱۰- تامین کنندگان را همسو با راهبرد سازمان بخش‌بندی و تفکیک نموده و خط مشی‌ها و فرآیندهای مناسب را برای مدیریت اثربخش آن‌ها اتخاذ می‌نماید.

۵- مدیریت گردش کار و فرآیندها



تعریف:

سازمان‌های متعالی و پیشرو، در زمینه مدیریت نگهداری دارایی‌های سازمان به منظور خلق ارزش برای ذی‌نفعان و دست‌یابی به نتایجی متوازن و پایدار، به وسیله فرآیندهائی ساخت یافته و همسو با راهبردها و با شناسایی ریسک‌ها و اتخاذ تصمیم‌هائی مبتنی بر واقعیت‌های عملیاتی، مدیریت می‌شوند.

این سازمان‌ها، برای ایجاد توازنی بهینه از کارایی و اثربخشی، شاخص‌های معناداری را برای عملکرد فرآیندها و دستاوردهای مرتبط تعریف می‌کنند و با اندازه‌گیری، تفسیر و تحلیل آنها فرصت‌های نوآوری را شناسایی کرده و کارکنان خود را در بازنگری، بهبود و بهینه سازی مستمر فرآیندهای مدیریت نگهداری دارایی‌ها بطور فعال مشارکت می‌دهند.

سازمان پویا به مثابه یک موجود می‌باشد و رشد و حیات موجود زنده با پیکره کلی آن مربوط می‌باشد، لذا یکی از روش‌های اصلی در جهت بهبود مستمر، اثر بخشی و کارایی عملکرد سازمان یعنی پویا نگهداشتن آن، شناسایی و مدیریت گردش کار و فرآیندهای سازمان می‌باشد.

یک نظام مدیریت گردش کاری(WFMS)[۱۸] ، نظام مدیریتی است که اجرای گردش کاری را با تفسیر تعریف فرآیند، تعامل با مشارکت کنندگان گردش کاری و در صورت نیاز استفاده از ابزارها و برنامه‌های کاربردی مدیریت می‌کند. به یاد داشته باشید که همه نظام‌های گردش کاری مبتنی بر فرآیند هستند.
فرآیندهای مدیریت نگهداری دارایی‌های سازمان می‌تواند هدایت، اجرا، و کنترل فعالیت‌های خود از جمله آن‌هایی که برونسپاری شده‌اند، خط مشی‌های وظیفه‌ای[۱۹]، استانداردهای فنی، برنامه‌ها و ... را برای اجرای برنامه ها فراهم کند.

در این راستا، در سازمان‌های متعالی در زمینه نگهداری:

۱- فرآیندهای مدیریت نگهداری دارایی‌ها را تجزیه و تحلیل، طبقه بندی و اولویت بندی کرده و برای مدیریت اثربخش آن‌ها، رویکردهای مناسبی بکار می‌گیرند.

۲- شاخص‌های معنادار عملکرد فرآیندها و دستاوردهای مربوطه که به روشنی با اندازه‌گیری پیشرفت در قبال اهداف راهبردی مرتبط شده‌اند را توسعه می‌دهند.

۳- شاخص‌های معنادار و معیارهای متناسب با کاربرد هر فرآیند و دستاوردهای مربوطه که برای پایش و اندازه‌گیری آن‌ها در قبال اهداف راهبردی مرتبط شده‌اند را توسعه می‌دهند.

۴- تصمیمات را بر اساس اطلاعات قابل اعتماد مبتنی بر واقعیت بنا کرده و از تمامی دانش در دسترس برای تفسیر عملکرد جاری و پیش بینی شده فرآیندهای مربوطه استفاده می‌کنند.

۵- از داده‌های مربوط به عملکرد جاری و قابلیت‌های فرآیندها به منظور شناسایی فرصت‌های نوآوری و ایجاد آن در مدیریت نگهداری دارایی‌ها استفاده می‌کنند.

۶- کارکنان مرتبط با مدیریت نگهداری دارایی‌ها را در بازنگری، بهبود و بهینه نمودن مستمر اثربخشی و کارایی فرآیندهای مربوطه مشارکت فعال می‌دهند.

۷- سطح بالایی از اعتماد ذی‌نفعان را از طریق اطمینان دادن این‌که ریسک‌های مدیریت نگهداری دارایی‌ها شناسایی شده و به طور مناسبی در طول همه فرآیندهای سازمان مدیریت شده‌اند، تامین می‌کنند.

۸- از در دسترس بودن منابع لازم برای اجرا، پشتیبانی و پایش این فرآیندها اطمینان حاصل می‌نمایند.

---

[۱۸] Work Flow Management System =WFMS

[۱۹] Functional policies

۹- اقدامات لازم جهت تعیین و اجرای برنامه‌ها برای بهبود مداوم فرآیندها را فراهم می‌نمایند.

ضمناً:

سازمان مدیریت نگهداری دارایی‌ها باید روش اجرایی مدونی برای شناسایی مداوم خطرات که حاصل از فرآیندهای مدیریت نگهداری دارایی‌ها است را ایجاد و اجرا نماید. سازمان باید شناسایی، ارزیابی ریسک، اندازه گیری، ارزیابی انطباق و کنترل عوامل خطرناک را متناسب با شرایط خطرات انجام دهد. کنترل عوامل خطرناک و ارزیابی انطباق آن ها باید حداقل شامل موارد زیر باشد:

۱- شرایط مهندسی عوامل انسانی، محل‌ها و ایستگاه‌های کاری با توجه به تطبیق بین انسان و امکانات مرتبط با نیروی انسانی در محل کار.

۲- شرایط کارکنان با توجه به نوع و ماهیت کار.

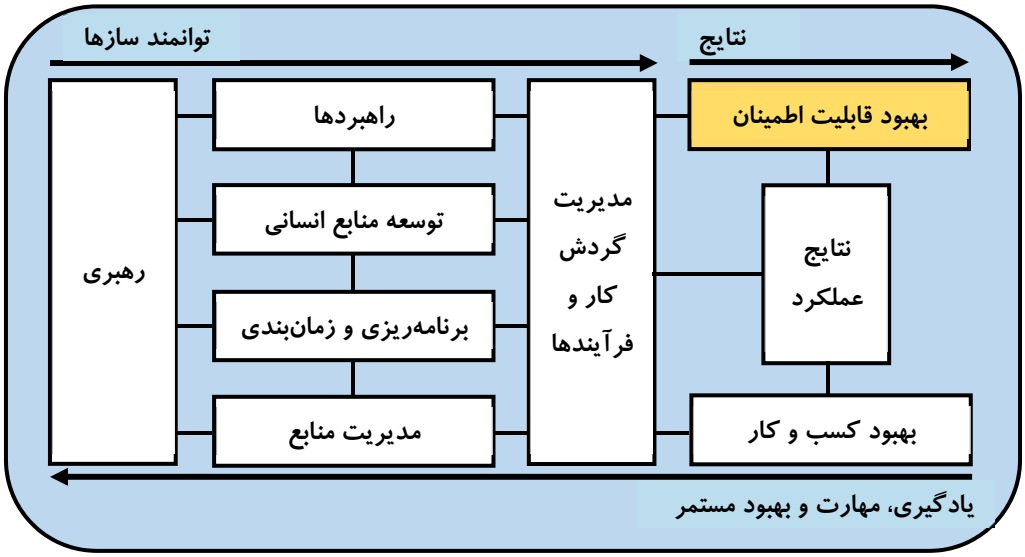
۳- خطرات ناشی از فعالیت تجهیزات و ماشین آلات در محدوده فعالیت های فرآیندها و کل سازمان، در شرایط عادی و غیر عادی.

۴- خطرات ناشی از فعالیت کلیه افراد و گروه‌های مرتبط یا در استخدام سازمان.

۵- خطرات ناشی از مواد مورد استفاده در فرآیندهای مدیریت نگهداری دارایی‌ها.

۶- رعایت کلیه الزامات قانونی و مقرراتی و سایر الزامات درون سازمانی مرتبط با فعالیت فرآیندهای مدیریت نگهداری دارایی‌ها در سازمان.

۶- بهبود قابلیت اطمینان



تعریف:

قابلیت اطمینان در حقیقت احتمال موفقیت است، یا احتمال این‌که سیستم یا مجموعه بدون وقوع خرابی به وظایف تعیین شده با محدودیت‌های تعیین شده در طراحی (مانند محدوده زمانی و مکانی) و در شرایط کارکردی مشخص(مانند دما، رطوبت، ارتعاش و...) عمل کند.

قابلیت اطمینان، توانایی یک واحد تجهیزات در انجام وظیفه‌ای که برای آن تعریف شده است می‌باشد، بدون آنکه در زمان مشخص شده دچار خرابی و توقف ناخواسته و برنامه‌ریزی نشده گردد.

بهبود قابلیت اطمینان اثر مهمی بر روی درآمد و سود دهی تاسیسات، ماشین‌آلات، دستگاه‌ها و تجهیزات دارد. به منظور حداکثر سازی سود آن‌ها، می‌بایست حداکثر قابلیت اطمینان، حداکثر تولید و هم‌چنین حداقل هزینه عمل کرد (حداکثر راندمان) را داشته باشند. به منظور دست‌یابی به این هدف، بهره‌بردار می‌بایست نه فقط بعد از نصب تجهیزات در سایت بلکه در مراحل تعیین مشخصات تجهیز و طراحی آن نقش عمده ای را ایفا کند. نگهداری موثر در سایت، از زمان تعیین مشخصات پروژه آغاز می‌گردد. مشخصات ناکافی در خصوص ابزار دقیق و محل قرار گیری ابزارهای اندازه گیری می تواند برروی قابلیت اطمینان اثر بگذارد.

- تعریف قابلیت اطمینان بر تعریف وقوع خرابی بنا شده‌است.
- احتمال عملکرد رضایت بخش سیستم در شرایط کاری مشخص، برای مدت زمان معین.

- احتمال عملکرد پیوسته سیستم, در یک پریود زمانی مشخص با شرایط مفروض .
- توانایی سیستم یا زیرسیستم برای انجام دادن صحیح ماموریت مشخص و پیش تعریف شده در شرایط معین و در دوره زمانی مشخص

شاخص‌های مهم قابلیت اطمینان:

- ❖ احتمال عدم وقوع خرابی
- ❖ تعداد انتظاری از کار افتادگی در یک محدوده زمان معین.
- ❖ میانگین زمان بین از کار افتادگی‌ها.
- ❖ زیان انتظاری در سرمایه گذاری به علت از کار افتادن.
- ❖ کاهش انتظاری در خروجی سیستم ناشی از انواع از کارافتادگی‌ها.
- ❖ تعداد قطعات خروجی

مدت زمان صرف شده برای تعمیر و کیفیت تعمیر (این‌که پس از تعمیر، سیستم یا قطعه مورد نظر، به چه میزان به سیستم یا قطعه نو و استفاده نشده شبیه شده است) دو پارامتر اساسی در تعمیراست.

موفقیت یا شکست برنامه بهبود قابلیت اطمینان، با به دست آوردن و حفظ پشتیبانی مدیریت مجموعه ارتباط مستقیم دارد.

وظایف قابلیت‌اطمینان شامل انواع تحلیل‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و گزارشات شکست‌ها می‌باشد. انتخاب نوع وظایف و سطح کارهای مورد نظر کاملا بستگی به اهمیت سیستم، نوع کارکرد آن و هزینه‌های تعریف شده دارد.

در این راستا، سازمان‌های متعالی در زمینه نگهداری:

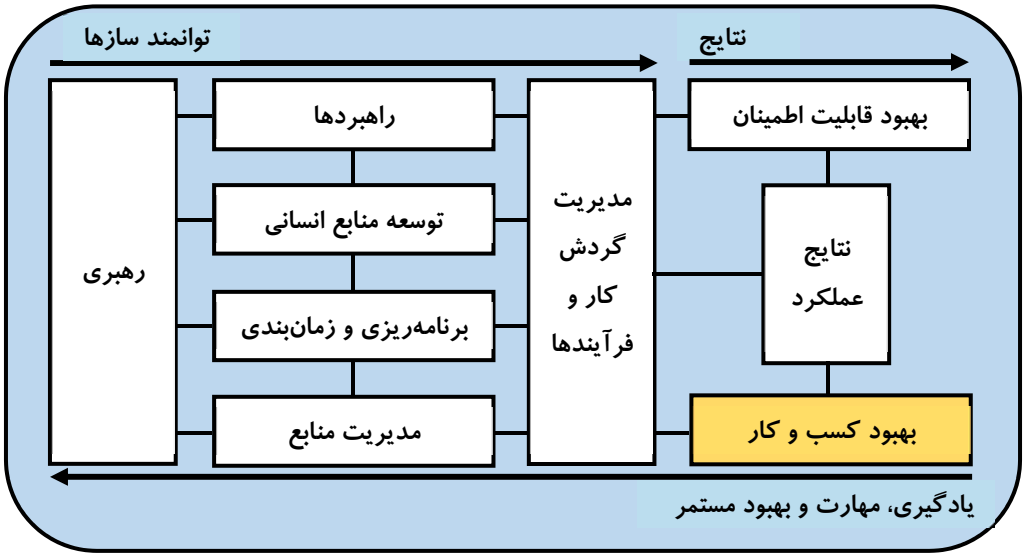
۱- شیوه‌های مرتبط معنادار عملیاتی قابلیت اطمینان را بکارگرفته و از روایی نتایج حاصل اطمینان می‌یابند.

۲- شاخص‌های معنادار مرتبط با قابلیت اطمینان و دستاوردهای مربوطه که به روشنی با اندازه‌گیری پیشرفت در قبال اهداف راهبردی مرتبط شده‌اند را توسعه می‌دهند.

۳- تصمیمات را بر اساس بیشینه کردن قابلیت اطمینان در راستای تحقق اهداف راهبردی اتخاذ می-نمایند.

۴- شیوه‌ها و شاخص‌های قابلیت اطمینان را مبتنی بر واقعیت بنا کرده و از تمامی دانش در دسترس برای تفسیر عملکرد جاری و پیش بینی شده فرآیندهای مربوطه استفاده می‌کنند.

۷- بهبود کسب و کار



تعریف:

منظور از بهبود کسب وکار، بهینه نمودن عوامل مؤثر برعملکرد بنگاه‌های اقتصادی از قبیل یکپارچگی، استفاده بهینه از منابع، انعطاف پذیری و استاندارد سازی می‌باشد. شاخص‌های مختلفی برای بررسی و تحلیل وضعیت فضای کسب و کار مورد استفاده قرار می‌گیرد.

در اینجا، مد نظر، شاخص‌هایی هستند که ارتباط مستقیم و یا غیر مستقیم با نگهداری دارایی‌های سازمان دارند. به عنوان مثال:

۱- تاثیر هزینه‌های نگهداری بر قیمت تمام شده محصول یا خدمات
۲- مدت زمان انجام عملیات
۳- شاخص مسئولیت پذیری منابع انسانی درگیر با نگهداری دارایی‌ها
۴- اندازه گیری اثربخشی و کارایی فرآیندهای مدیریت نگهداری دارایی‌ها
۵- هزینه‌های ناشی از دوباره کاری و خطا در فرآیندها
۶- توقفات خط تولید
۷- بهره‌وری انرژی

در این راستا، سازمان‌های متعالی در زمینه نگهداری:

۱- از پایداری کسب و کار خود به جهت نگهداری بهینه دارایی‌های خود اطمینان حاصل می‌کنند.

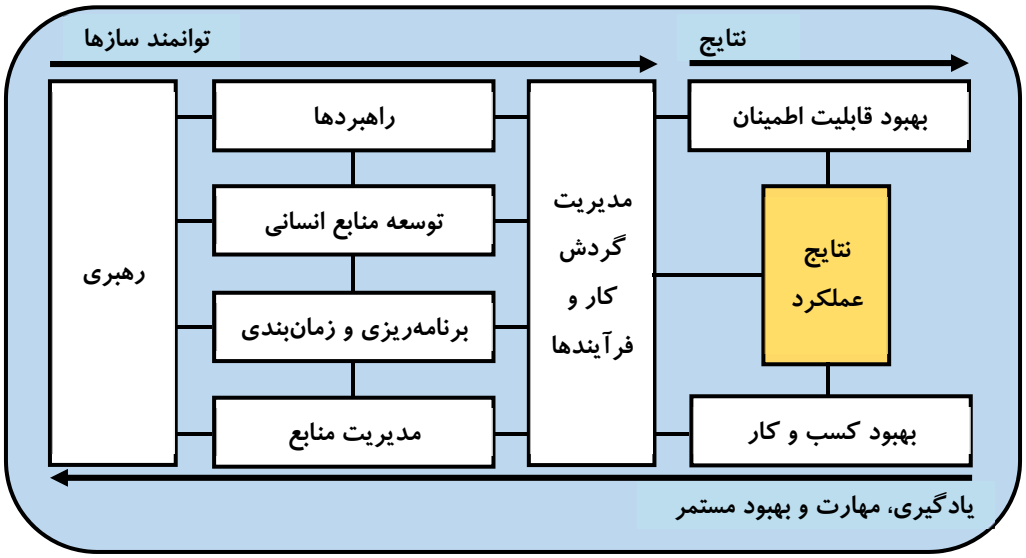
۲- از پیوستگی مطالعه، بررسی، تجزیه و تحلیل موانع و مشکلات موجود در عملیات نگهداری، تاثیر گذار بر فضای کسب وکار خود اطمینان حاصل می‌کنند.

۳- هر گونه آثار نامطلوب عملیات سازمان و محیط کار را بر سلامت و ایمنی کارکنان، جامعه و سایر ذی نفعان، اندازه گیری و مدیریت می‌کنند.

۴- مجموعه‌ای از روش‌ها، ابزارها و فنون مدیریت فرآیند کسب و کار را در جهت توسعه پروژه‌های مدیریت فرآیندهای نگهداری دارایی‌ها به منظور دستیابی به نرخ های بالاتر برگشت سرمایه و به حداقل رساندن هزینه‌های راهکارهای مهندسی، مورد استفاده قرار می‌دهند.

۵- مجموعه نتایج حاصله از مدیریت نگهداری دارایی‌ها تاثیر گذار بر کسب و کار سازمان را اندازه گیری و مورد ارزیابی قرار می‌دهند.

۸- نتایج عملکرد



تعریف:

معیار نتایج عملکرد نشان می‌دهد که سازمان های متعالی در زمینه مدیریت نگهداری دارایی‌های سازمان، در ارتباط با اجرای سامانه‌ها و فرآیندها برای پاسخگوئی به نیازها و انتظارات سازمان و اطمینان از برداشتن گام‌های صحیح در راستای اهداف بلند مدت و راهبردی نگهداری بهینه از دارایی‌های به چه نتایج مالی و غیرمالی دست یافته‌اند. سازمان‌ها بدون استفاده از یک نظام اندازه‌گیری عملکرد و تحلیل آن نمی‌توانند راهبردهای خود را محقق کنند.

بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرای خط‌مشی های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه‌گیری و ارزیابی نتایج عملکرد امکان‌پذیر نیست.

اندازه‌گیری و ارزیابی نتایج عملکرد امکان شناسایی زمینه‌هایی که مدیریت باید توجه بیش‌تری به آن‌ها بنماید را میسر می‌سازد و به شناسایی فرصت‌ها و محدودیت‌ها کمک می‌کند.

سازمان‌های متعالی در زمینه مدیریت نگهداری دارایی‌های سازمان به منظور تحقق اهداف و بهبود دستاوردهای کلیدی راهبردی، شاخص‌های عملکردی مالی و غیر مالی مرتبط با رویکردها و فرآیندهای مدیریت نگهداری دارایی‌های سازمان را در دوره‌های زمانی متناسب، اندازه‌گیری و تحلیل می‌کنند.

شاخص‌های عملکرد مالی:

شاخص‌های مالی هستند که برای اندازه‌گیری عملکرد عملیاتی مدیریت نگهداری دارایی‌ها استفاده می شوند و به درک، پیش بینی و بهبود دستاوردهای راهبردی مورد انتظار کمک می‌کنند.

متناسب با اهداف و نوع فعالیت‌ها و راهبردهای نگهداری، نمونه‌هائی از این شاخص‌ها می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

۱- نسبت‌های فعالیت

۲- نسبت‌های بهره‌وری

۳- نسبت‌های کارایی

۴- نسبت‌های هزینه‌ای

۵- هزینه‌های نگهداری

۶- هزینه‌های بازسازی تجهیزات، دستگاه‌ها و ماشین‌آلات

۷- بازده سرمایه گذاری انجام شده مرتبط با تجهیزات، دستگاه‌ها و ماشین‌آلات

۸- عملکرد از نظر بودجه بندی برنامه‌ها و فعالیت‌های نگهداری(عملکرد در برابر بودجه واحد)

شاخص‌های عملکرد غیرمالی:

شاخص‌های غیرمالی هستند که برای اندازه‌گیری عملکرد مدیریت نگهداری دارایی‌ها استفاده می‌شوند و به درک، پیش بینی و بهبود دستاوردهای راهبردی مورد انتظار کمک می کنند.

متناسب با اهداف و نوع فعالیت‌ها و راهبردهای نگهداری، نمونه‌هائی از این شاخص‌ها می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

۱- عملکرد فرآیندها

۲- عملکرد زنجیره تامین

۳- عملکرد فناوری

۴- عملکرد اطلاعات و دانش

۵- عملکرد توسعه منابع انسانی

در این راستا، سازمان‌های متعالی در زمینه نگهداری:

۱- به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های مدیریت نگهداری دارایی‌های خود، نتایج عملکرد را اندازه‌گیری و تحلیل می‌کنند.

۲- با پیگیری میزان پیشرفت در جهت اهداف تعیین شده مشخص می‌کنند که آیا خط‌مشی‌های تدوین شده به صورت موفقیت‌آمیزی به اجرا در آمده‌اند یا خیر؟

۳- با اندازه‌گیری نتایج مورد انتظار و هم‌چنین ارزیابی و تحلیل آن‌ها مشخص می‌کنند آیا خط‌مشی‌ها به طور صحیح تدوین شده‌اند یا خیر؟

۴- اهداف روشنی را برای نتایج عملکرد همسو با راهبردهای اتخاذ شده، تعیین می‌کنند.

۵- نتایج را برای درک عملکرد، به صورت مناسب بخش‌بندی می‌کنند

۶- نتایج خوبی از نتایج عملکرد با روند مثبت یا پایدار، حداقل برای یک دوره سه ساله نشان می‌دهند.

۷- اهداف عملکردی (ناشی از اهداف راهبردی فعالیت‌های مدیریت نگهداری دارایی‌ها) برای هر یک از افراد و گروه‌ها به منظور حصول اطمینان نسبت به همسویی عملکرد افراد در راستای نیازهای سازمان را تعیین می‌کنند.

۸- نتایج مرتبط با عناصر اصلی خط‌مشی و راهبرد را اندازه‌گیری کرده و به آن دست می‌یابند.

تماس با دبیرخانه جایزه ملی تعالی نگهداری:

نشانی انجمن نگهداری و تعمیرات ایران:

تهران، شهرک قدس، خیابان هرمزان، خیابان پیروزان جنوبی، نبش کوچه پنجم، ساختمان اسری، طبقه اول

تلفن: ۸۸۰۹۱۸۶۵ نمابر: ۸۸۵۷۵۴۱۵

وب سایت انجمن : www.irma.ir پست الکترونیک انجمن: info@irma.ir

وب سایت جایزه : www.irma-award.ir پست الکترونیک جایزه : info@irma-award.ir