



راهنمای متقاضیان

چهارمین دوره

جایزه تنالی حمل و نقل ریلی

سال ۱۳۹۶



راه آهن جمهوری اسلامی ایران



مقدمه

جایزه تعالی حمل و نقل ریلی نیز در آستانه چهارمین سال فعالیت خود تلاش دارد تا زمینه بهره مندی مجموعه راه آهن جمهوری اسلامی ایران و شرکتها و سازمانهای همکار را از نظامهای مدیریتی نوین و مدل تعالی سازمانی به عنوان یک ابزار قوی برای تشخیص نقاط قوت و زمینه های بهبود سازمان و نیز مکانیزمی نظام یافته برای تعریف پروژههای بهبود فراهم آورد. زمانی که سازمان مصمم می شود تا با نگاهی کل گرا خود را بیازماید، اولویت های خود را با اطلاعات کافی شناسایی کند، پیشرفت خود را اندازه گیری نماید و قدرت مقایسه عملکردها را بدست آورد و بالاخره بر فعالیتهای اصلاحی خود تمرکز کندالگوی تعالی سازمانی، ابزار و منطق واضح و روشنی را برای این کار در اختیار مدیران قرار می دهد.

تعالی سازمانی در کنار پرداختن به موضوعات نوین مدیریتی، در قالب معیارهای مدل تعالی سازمانی، تلاش دارد چرخه "بهبود مستمر" را در یک سازمان و نهاد به حرکت درآورد.

تعالی سازمانی در سازمانهایی که به درستی آن را بکار بسته اند موجب شده تا "بهبود مستمر"؛ به عنوان موتور محرکه رشد؛ در آن سازمان ها نهادینه شده و مسیر "بهبودهای جهشی" برای دستیابی به مزیت های رقابتی و پایداری، هموار شود.

امید است مجموعه تلاشهای ارکان **جایزه تعالی حمل و نقل ریلی** در ساماندهی این حرکت مبارک در مجموعه صنعت حمل و نقل ریلی کشور و راه آهن جمهوری اسلامی ایران و شرکتها و سازمانهای همکار آن، موجب رشد و اعتلای کشور عزیزمان گردد.



بخش اول : معرفی

جایزه تعالی حمل و نقل ریلی

جایزه تعالی حمل و نقل ریلی در سال ۱۳۹۳ به منظور ارتقاء سطح ادارات کلمناطق و شرکتهای همکار و استقرار سیستم‌های مدیریت کیفیت، افزایش بهره‌وری و گسترش مفاهیم تعالی سازمانی طراحی و به اجرا گذاشته شده است.

اهداف جایزه تعالی حمل و نقل ریلی

- ❖ ایجاد فضای رقابتی جهت تعالی مناطق و سازمانهای همکار،
- ❖ تشویق مناطق و سازمانهای همکار برای انجام عملیات خودارزیابی و شناخت نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود خود،
- ❖ ایجاد فضای لازم برای تبادل تجربیات موفق مناطق و سازمانهای همکار

دامنه شمول و بخش های جایزه تعالی حمل و نقل ریلی

● دامنه اجرای جایزه در چهار بخش تعریف و ارزیابی ها صورت می گیرد:

- ۱- مناطق راه آهن
- ۲- شرکتهای حمل و نقل مسافری و راهبر
- ۳- شرکتهای حمل بار
- ۴- سایر شرکت های مرتبط در حوزه های فنی و مطالعاتی

● این دامنه هر سال بر اساس نظر شورای سیاستگذاری تعریف و توسعه خواهد یافت.

سطوح و نشان‌های تعالی

- ❖ تندیس زرین (+۶۵۰)
- ❖ تندیس سیمین (+۵۵۰)
- ❖ تندیس بلورین (+۴۵۰)
- ❖ تقدیرنامه برای تعالی (+۳۰۰)
- ❖ تقدیرنامه چهار ستاره برای تعالی (+۴۰۰)
- ❖ تقدیرنامه سه ستاره برای تعالی (+۳۵۰)
- ❖ تقدیرنامه دو ستاره برای تعالی (+۳۰۰)
- ❖ تقدیرنامه یک ستاره برای تعالی (+۲۵۰ برای دومین بار متوالی)
- ❖ گواهی تعهد به تعالی (+۲۵۰ برای اولین بار)

توضیح: +۲۵۰ ؛ به معنای بالاتر از ۲۵۰ می باشد.



بخش دوم : فرایند ارزیابی

چگونگی ارزیابی متقاضیان

تیم ارزیابی متشکل از ارزیابان مجرب و با سابقه جوایز ملی و کارشناسان آموزش دیده از شرکت راه آهن ج.ا.ا و همچنین شرکتهای همکار است که نسبت به ارزیابی اظهارنامه ارسالی مناطق و شرکتهای متقاضی اقدام می کند. سپس تیم ارزیابان، بازدید از محل را انجام داده و ابهامات موجود در اظهارنامه را رفع و پاسخ سؤالات خود را از منطقه و شرکت دریافت می کند.

متعاقب آن، با تشکیل جلسه اجماع و قطعیت نظر تیم ارزیابی، امتیاز تیم ارزیابی تعیین و مراتب به دبیرخانه جایزه اعلام می شود. شورای سیاست گذاری تصمیم نهایی را در خصوص سطح تعالی منطقه یا سازمان متقاضی اتخاذ خواهد کرد.

تصمیم نهایی در مورد امتیاز و نتیجه حاصل از ارزیابی پس از طی مراحل مربوطه، توسط دبیرخانه به اطلاع متقاضیان شامل منطقه و سازمان متقاضی خواهد رسید.

گزارش بازخورد ارزیابی

در پایان فرآیند ارزیابی و بر اساس ارزیابی های انجام شده، گزارش بازخورد توسط تیم ارزیابی تهیه و از سوی دبیرخانه برای متقاضیان شامل مناطق و سازمانهای متقاضی ارسال می شود. پس از انجام بازدید از محل توسط گروه ارزیابان و اجماع نهایی آنان، متقاضیان؛ گزارشی را که شامل نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود سازمان و امتیاز هر یک از زیر معیارها است؛ دریافت خواهند کرد.

بخش سوم : مقررات عمومی

عدم افشا و محرمانه تلقی شدن مدارک

نام متقاضیان، نوشته ها و هر گونه اطلاعات دیگری از جمله امتیازات آنها در ضمن فرآیند ارزیابی توسط دبیرخانه جایزه محرمانه تلقی می شود. دسترسی به این اطلاعات برای کسانی که مستقیماً در ارزیابی و فرآیندهای اجرایی نقش دارند و محققانی که توسط دبیرخانه جایزه مشغول به کار هستند، آزاد است. بدین روی تمامی کسانی که امکان دستیابی و رؤیت اظهارنامه را دارند، "موافقتنامه رازداری" را امضاء می کنند و متعهد می شوند که هیچ گونه اطلاعاتی را بدون اجازه رسمی از مالک اطلاعات به هیچ نحو منتشر نکنند. دبیرخانه جایزه تمامی فعالیت های لازم را برای اطمینان از عدم افشای اطلاعات متقاضیان بکار گرفته و در عین حال هیچگونه مسؤولیتی در قبال محرمانه تلقی نشدن اطلاعات از سوی ارزیابان بیرونی ندارد.

مرجع رسمی پاسخگویی به سؤالات و تقاضاها

دبیرخانه جایزه مرجع رسمی پاسخگویی به کلیه سؤالات و تقاضاهای واصله است.



زمان‌بندی فرآیند جایزه تعالی حمل و نقل ریلی

مناطق و شرکتهای متقاضی بایستی بر اساس برنامه زمانبندی دبیرخانه به شرح ذیل اقدام نمایند:

۱	فراخوان سازمان‌های متقاضی	مرداد ماه
۲	فراخوان همکاری به عنوان ارزیاب و ثبت نام متقاضیان	مرداد ماه
۳	سمینارهای ترویجی و آموزشی برای مناطق و سازمان‌های متقاضی	مهر ماه
۴	ثبت‌نام سازمان‌های متقاضی طی یک نامه رسمی	تا پایان مهر ماه
۶	دوره آموزشی تربیت ارزیاب ویژه جایزه	۳ و ۴ آبان ۹۶
۷	مهلت ارسال اظهارنامه مناطق و سازمان‌های متقاضی	تا ۲۵ آذر ماه
۸	تشکیل تیم‌ها و برنامه ارزیابی	۲۵ آذر تا ۲۸ آذر
۹	ارزیابی انفرادی اظهارنامه‌ها توسط ارزیابان	تا ۳۰ آذر
۱۰	ارزیابی تیمی و بازدید از محل مناطق و سازمان‌های متقاضی جایزه	۲ دی تا ۲۵ بهمن
۱۱	برگزاری جشنواره تعالی حمل و نقل ریلی و اعطای جوایز	نیمه دوم اسفند ماه
۱۲	ارسال گزارش بازخورد ارزیابی برای مناطق و سازمان‌های متقاضی	تا ۳۱ فروردین ۹۷
۱۳	تدارک برنامه‌ها و پروژه‌های بهبود توسط مناطق و سازمانها و اجرا و نظارت بر انجام در طول سال	از اردیبهشت سال ۹۷

نحوه ثبت نام

شرکتهای همکار متقاضی جایزه باید همه ساله طی یک نامه رسمی نسبت به ثبت نام اقدام نمایند و پس از ثبت نام و در مهلت مقرر، اظهارنامه تعالی خود را طبق قالب تعریف شده به دبیرخانه جایزه ارسال کنند.

قالب اظهارنامه

اظهارنامه تعالی گزارشی مکتوب و رسمی است که هر یک از مناطق و سازمان‌های همکار متقاضی جایزه، در خصوص وضعیت خود در قبال انتظارات مدل تعالی سازمانی تهیه می‌کنند و در اختیار دبیرخانه و تیم‌های ارزیابی قرار می‌دهند.

کاربردهای یک اظهارنامه مناسب به قرار زیر است:

- ایجاد یک چارچوب مناسب و اولین گام برای ارزیابی دقیق
- امکان ایجاد یک تصور و زمینه ذهنی خوب و همراه کردن ارزیابان
- پایه‌ای برای دریافت نکات برجسته و موارد مورد بررسی در بازدید از محل
- بخشی از خودارزیابی منطقه و سازمان متقاضی
- به عنوان منبع اطلاعاتی از بهترین تجارب سازمان



ساختار اظهارنامه

اظهار نامه گزارشی از وضعیت توانمندی‌ها و نتایج ۴ تا ۵ ساله سازمان است که در ۵۰ صفحه برای ارائه توانمندی‌های خود ارایه می‌کند. در اظهارنامه سه بخش وجود دارد:

۱- بخش اطلاعات کلیدی

این بخش محیط عملیاتی، ساختار، ذینفعان و اهداف استراتژیک منطقه یا شرکت را ارائه می‌کند. (در حداکثر ۵ صفحه)

۲- بخش توانمندی‌ها:

این بخش رویکرد های کلیدی اتخاذ شده توسط منطقه و سازمان به منظور دستیابی به اهداف استراتژیک را ارائه می‌کند. (در ۲۵ تا ۳۰ صفحه)

۳- بخش نتایج:

این بخش نگاهی کلی به نتایج بدست آمده توسط منطقه و سازمان دارد و نحوه ارتقای نتایج و پیشرفت موثر آنها را در راستای هدف های استراتژیک شان نشان می‌دهد. (در حداکثر ۱۵ تا ۲۰ صفحه)



بخش اطلاعات کلیدی

هدف از این بخش ارائه تصویری کلان از منطقه و سازمان و شفاف سازی زمینه ، سابقه ، محیط عملیاتی ، اهداف استراتژیک کلیدی و چالشهای اصلی برای خواننده اظهارنامه است. در جدول ذیل الگویی برای ارائه اطلاعات کلیدی آورده شده است :

<ul style="list-style-type: none"> • فضای کلی و • اطلاعات پایه ای • منطقه و سازمان 	<ul style="list-style-type: none"> • تاریخچه • تعداد سایتها • تعداد کارکنان
<ul style="list-style-type: none"> • چالش ها و راهبرد ها 	<ul style="list-style-type: none"> • چشم انداز (بیانیه آینده سازمان)، ماموریت و ارزشها • مضامین استراتژیک (اهداف کلیدی و راهبردهای اتخاذ شده برای رسیدن به آنها) • نقاط قوت ، نقاط ضعف ، فرصتها و تهدیدها (در زمینه ماموریت و چشم انداز منطقه و سازمان و قابلیت و ظرفیت دستیابی به استراتژی) • مزیت رقابتی • اهداف کلیدی کسب و کار (این اهداف بایستی پشتیبانی کننده از ماموریت، دستیابی به چشم انداز و استراتژی باشند و نحوه ارتباط این موارد به معیارهای نتایج را نشان دهند . • عوامل حیاتی موفقیت
<ul style="list-style-type: none"> • بازارها، • مشتریان، • محصولات و خدمات 	<ul style="list-style-type: none"> • بازارهای حال و آینده : تشریح ویژگی ها و ارقام کلیدی (سهم بازار، اهمیت برای آینده) • بخش بندی های مشتریان حال و آینده درآمد هر بخش، سودآوری هر بخش، اهمیت برای آینده) • فهرست رقبای کلیدی (حال و آینده) • محصولات و خدمات حال و آینده : تشریح ویژگی ها و ارقام کلیدی (درآمد، سودآوری، ...)
<ul style="list-style-type: none"> • تامین کنندگان، • شرکا و جامعه 	<ul style="list-style-type: none"> • منابع و دارایی های کلیدی • شرکای تجاری و تامین کنندگان کلیدی (انواع و اهمیت ارتباط) • قدرت تاثیر بر منطقه و سازمان و انتظارات موجود
<ul style="list-style-type: none"> • نظامهای مدیریتی 	<ul style="list-style-type: none"> • سطوح کلان نمودار سازمانی • نقشه فرایندهای کلان • عناوین جلسات مدیریتی کلیدی • عناوین نظامهای مدیریت عملکرد (چگونه سازمان عملکرد خود را مدیریت کرده و بهبود می دهد شامل سیستمها ، ابزارها ، تکنیکهای مدیریتی) • رویکردهای شناسایی بهبود ، اولویت بندی و ...



بخش توانمند سازها

در این بخش رویکرد ها و فرایندهای کلیدی در قالب ۵ معیار توانمندساز الگوی تعالی سازمانی توصیف می شوند .
عموم این اطلاعات در قالب یک جدول که بر اساس ۵ معیار توانمندساز طراحی شده است ارائه می شوند.
همچنین یک صفحه ، شامل تشریح استراتژی های کلیدی و خط مشی های پشتیبان آنها به عنوان مقدمه در این بخش آورده می شود.

هدف این است که به صورت مختصر رویکرد های اتخاذ شده برای هر معیار و همچنین نحوه ارتباط آنها با سایر رویکردها و نتایجی که در ادامه ارائه می شود ، تشریح شود. علاوه بر این ، اطلاعات تکمیلی و در دسترس برای کمک به درک بهتر رویکرد نیز می تواند آورده شود . سر ستونهای جدول توانمندسازها را تشکیل می دهند.

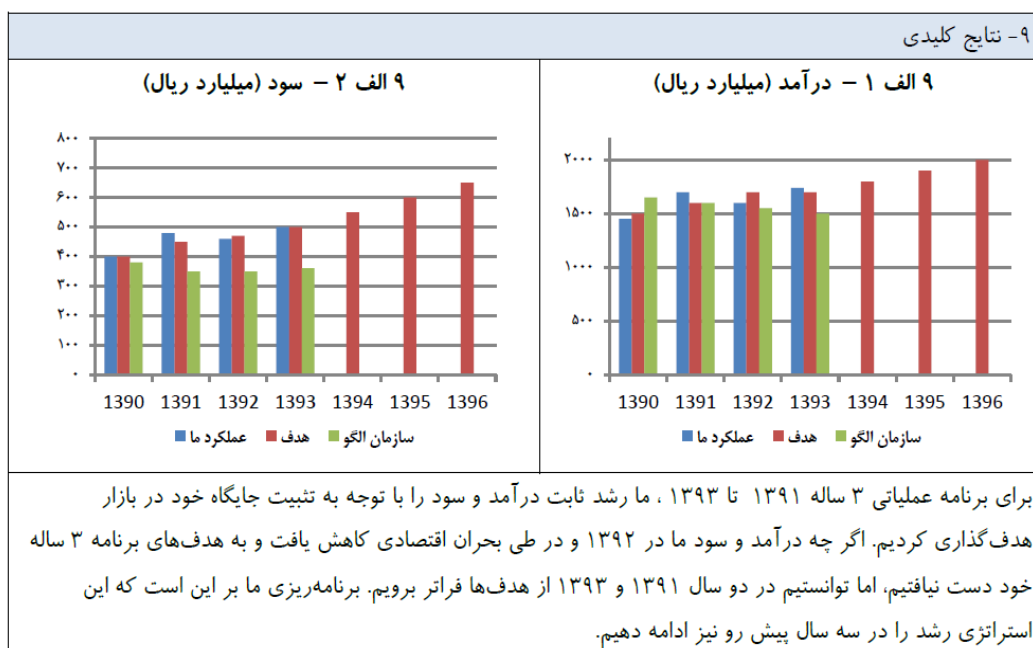
کد	عنوان رویکرد	شرح رویکرد و شواهد اجرای ساخت یافته	شواهد بهبود و نوآوری	شاخصهای کارایی و اثربخشی

نمونه ای تکمیل شده از این جدول به شرح ذیل است:

کد	عنوان رویکرد	شرح رویکرد و شواهد اجرای ساخت یافته	شواهد ارزیابی و اصلاح	شاخصهای مرتبط
۱-الف-۱	چشم انداز و ماموریت	چشم انداز و ماموریت توسط هیات مدیره و در قالب برنامه ۵ ساله تدوین شده است و با تمامی کارکنان در میان گذاشته شده و اطلاع رسانی شده است و برای تمامی ذی نفعان از طریق سایت اینترنتی در دسترس است.	در آخرین برنامه ۵ ساله، نظرسنجی نشان داد که کارکنان اعتقاد داشتند که چشم انداز و ماموریت بسیار مبهم است. این بازخور در بازنگری مورد استفاده قرار گرفت و منجر به تدوین بیانیه ساده تر شد.	برنامه ۵ ساله (ر.ک. معیار ۲) ؛ سهم بازار (۹ الف ۱)، نظرسنجی کارکنان (ر.ک. ۷-الف-۱۲)
۱-الف-۲	تدوین ارزشهای سازمانی	ارزشهای سازمانی در قالب تعدادی جلسه کارگاهی که کارکنان از سطوح مختلف در آن حضور داشته اند تبیین شده و از طریق اینترنت در دسترس است. ارزشهای ما همراستا با ۴ معیار نتایج الگوی تعالی سازمانی سازماندهی شده است.	ما ارزشهای سازمانی را در قالب تعدادی جلسه کارگاهی توسعه دادیم تا اطمینان یابیم که کارکنان تعهد و تعلق لازم به آن را داشته باشند. از آن زمان، نتایج نظرسنجیهای سالیانه به خوبی بهبود یافته است.	نظرسنجی کارکنان (ر.ک. ۷-الف-۱۳)



- این بخش دربرگیرنده نتایج شاخص‌ها در قالب ۴ معیار نتایج الگوی تعالی سازمانی است. بخش نتایج بایستی نمودارهای شاخص‌ها و علل روندها را ارائه کند.
- در این بخش، نتایج به شکل مجموعه‌ای از نمودارها ارائه می‌شود. این نمودارها روند سالیانه نتایج (اعم از نتایج کلیدی و سایر نتایج) را در مقایسه با هدف‌گذاری‌ها و الگوهای مرتبط - که متناسب یا در دسترس هستند - نشان می‌دهند.
- نتایج باید مهمترین شاخص‌های مرتبط در هر معیار را دربرگیرند و بخش‌بندی‌های مناسب نیز در آن‌ها (البته با در نظر داشتن اهمیت شاخص و محدودیت فضا) وجود داشته باشد.
- توصیفی اجمالی نیز در خصوص شواهد تکمیلی، نظیر علت‌های منجر به روندها، منطق هدف‌گذاری‌ها، نحوه اطمینان از تکرار نتایج در آینده یا سایر موارد مرتبط، در ذیل نمودارها ارائه می‌شود:





خودارزیابی بر اساس مدل تعالی سازمانی

خود ارزیابی یک بازنگری جامع، روشمند و منظم از فعالیت‌ها و دستاوردهای یک سازمان با استفاده از مدل تعالی سازمانی است و پیش‌نیاز حضور در فرایند جایزه ملی و تقاضا برای آن می‌باشد. فرآیند خود ارزیابی، تشخیص صریح نقاط قوت و زمینه‌هایی که قابل بهبود هستند را برای سازمان ممکن می‌سازد. در ارزیابی و خود ارزیابی‌های اولیه، سازمان روند بهبود را طی دوره‌های عملیاتی متوالی در درون خود می‌سنجد و در سطوح بالاتر تعالی، این کار را از طریق مقایسه خود با رقبای محلی، سازمان‌های الگو و سازمان‌های تراز اول در حرفه خود یا حرفه‌های مشابه در جهان صورت می‌دهد.

چهار رویکرد خود ارزیابی که سازمان‌ها می‌توانند از آنها یا از ترکیبی از آنها برای ارزیابی عملکرد خود و دستیابی به نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود استفاده کنند، عبارتند از:

۱. رویکرد پرسشنامه‌ای

۲. رویکرد کارگاهی

۳. رویکرد پروفورما

۴. رویکرد شبیه‌سازی جایزه

در ادامه هر کدام از رویکردهای خود ارزیابی توضیح داده می‌شوند:

۱- رویکرد پرسشنامه‌ای

این رویکرد با صرف حداقل منابع و زمان، منجر به تکمیل پرسشنامه‌ای واقعی و مستدل می‌شود. برای جمع‌آوری اطلاعات درباره آگاهی و ادراکات کارکنان در درون سازمان، این رویکرد یک رویکرد عالی به حساب می‌آید. برخی از سازمان‌ها به عنوان روشی برای گردآوری داده‌ها در سطح وسیع و با هدف پشتیبانی از رویکردهای دقیق‌تر خود ارزیابی، از پرسشنامه‌هایی با پاسخ‌های بلی یا خیر، استفاده می‌کنند.

۲. رویکرد کارگاهی

مزیت این رویکرد آنست که به مشارکت فعال مدیران و افراد کلیدی واحد اجرا کننده خود ارزیابی نیاز دارد. این گروه مسئول جمع‌آوری داده‌ها و ارائه شواهد جمع‌آوری‌شده در کارگاه به همتایان خود می‌باشند. این کار آغازی برای دستیابی به اتفاق نظر در گروه مدیریت است. تجربه نشان داده است که دو نفر از کارکنان که به عنوان ارزیاب، کاملاً آموزش دیده باشند، برای تسهیل این فرآیند مورد نیاز هستند. مطلوب‌تر است که یکی از ارزیابان از واحدی باشد که مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و ارزیاب دیگر از سایر بخش‌های سازمان و یا سازمانی دیگر، مثلاً یکی از سازمان‌های مشاوره مدیریت انتخاب شود. پنج جزء فرآیند رویکرد کارگاهی عبارتند از: آموزش، جمع‌آوری داده‌ها، کارگاه نمره‌دهی، توافق بر سر اقدامات اصلاحی و بازبینی پیشرفت در قبال برنامه‌های عملیاتی.

۳. رویکرد پروفورما

یکی از راه‌های کاهش حجم کار، در مقایسه با رویکرد شبیه‌سازی جایزه، عبارتست از ایجاد مجموعه‌ای از صورت وضعیت‌ها، به عنوان مثال، یک صفحه برای هر یک از اجزای معیارها در نظر گرفته و توضیحات داده شده درباره



اجزای معیارها در بالای صفحه و زمینه‌های مربوط به آن در زیر توضیحات مزبور درج گردد. بقیه صفحه به بخش‌هایی برای ذکر موارد قوت و زمینه‌های قابل بهبود و شواهد عینی تقسیم می‌شود. مدارک خود ارزیابی را می‌توان توسط افراد یا گروه‌ها در درون سازمان تهیه کرده و توسط ارزیابان آموزش دیده مورد ارزیابی قرار داد و یا گروه مزبور می‌تواند فعالیت ارزیابی را بر اساس مسئولیت‌هایش انجام دهد. برای بازبینی نتایج خود ارزیابی می‌توان از گروه‌های خارج از سازمان نیز استفاده نمود. برای سازمان‌های بزرگتر که شامل چندین واحد هستند، می‌توان اطلاعات واحدهای مختلف را جمع‌آوری نموده و نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود مشترک را مشخص نمود. از این به بعد می‌توان استراتژی جاری را مورد بازبینی قرار داده و برنامه‌های بهبود در سطح سازمان را توسعه داد.

۴. رویکرد شبیه‌سازی جایزه

این رویکرد مبتنی بر ارائه مدارک کامل در راستای "اظهارنامه جایزه" به منظور انجام خود ارزیابی است. پس از تهیه اظهارنامه، یک گروه آموزش‌دیده از ارزیابان آن را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. برای ارزیابی یک واحد می‌توان ارزیابان را از سایر بخش‌ها یا واحدهای فرعی سازمان بکار گرفت. اگر کل سازمان مشمول ارزیابی قرار می‌گیرد، می‌توان از برخی از ارزیابان خارجی نیز استفاده کرد.

شرایط افراد علاقه مند به همکاری به عنوان ارزیاب

به منظور اجرای فرآیند ارزیابی در جایزه تعالی حمل و نقل ریلی، دبیرخانه این جایزه نیازمند استفاده از ارزیابانی است که دانش و تجربه کافی را در مورد مدل‌های تعالی سازمانی به ویژه مدل جایزه ملی تعالی سازمانی و یا یکی از جوایز ملی در سطح کشور داشته باشند.

شرایط ارزیابان

متقاضیان همکاری به عنوان ارزیاب جایزه تعالی حمل و نقل ریلی می‌بایست دارای صلاحیت‌ها و مهارت‌های ذیل باشند:

۱. تحصیلات دانشگاهی (حداقل در سطح کارشناسی‌های مهندسی و مدیریت)

۲. حسن شهرت

۳. مهارت‌های ارتباطی

۴. دانش و مهارت‌های مدیریتی، تحلیل‌گری و ارزیابی

۵. سابقه شغلی در حوزه‌های مدیریتی

۶. امکان اختصاص وقت کافی بر اساس رویه‌های دبیرخانه

۷. طی دوره‌های تخصصی و قبولی در آنها



نحوه درخواست و رویه انتخاب

علاقه مندان همکاری به عنوان ارزیاب، با طی مراحل زیر می‌توانند در فرآیند ارزیابی متقاضیان جایزه تعالی حمل و نقل ریلی حضور پیدا کنند:

۱- تکمیل "فرم ثبت نام" و رزومه کاری علاقه مندان به همکاری به عنوان ارزیاب از طریق سایت دفتر مدیریت عملکرد شرکت راه آهن ج.ا.ا.

۲- گذراندن دوره‌های تخصصی و تایید صلاحیت فنی ارزیابان توسط دبیرخانه

نکته: اخذ تاییدیه مدیر مستقیم در خصوص امکان اختصاص وقت کافی برای حضور در دوره های آموزشی و فرایند ارزیابی در قالب فرم ثبت نام یاد شده الزامی است.

دوره‌های آموزشی

دبیرخانه جایزه حضور متقاضیان همکاری به عنوان ارزیاب را در فرآیند ارزیابی شرکت‌های متقاضی منوط به طی "کارگاه آموزشی تربیت ارزیاب ویژه جایزه تعالی حمل و نقل ریلی" می‌داند. پیش نیاز حضور در این دوره آشنایی کافی با مدل تعالی سازمانی می‌باشد.

کارگاه آموزشی تربیت ارزیاب ویژه جایزه تعالی حمل و نقل ریلی

این دوره آموزشی جهت بالا بردن توانمندی ارزیابان جایزه و بر اساس رویه های جایزه ملی تعالی سازمانی کشورمان در انتخاب ارزیاب، طراحی و تدوین شده است. این مرحله شامل آزمونهایی در ابتدا و انتهای دوره و برگزاری یک کارگاه ۲ روزه شامل ارائه مباحث آموزشی به همراه ارزیابی‌های انفرادی و گروهی می‌باشد و متقاضیان همکاری پس از تایید نهایی مدرسین این دوره می‌توانند به عنوان ارزیاب با دبیرخانه جایزه همکاری داشته باشند.

این دوره ها همه ساله بر اساس جدول زمانبندی فرایند جایزه برنامه ریزی و توسط دبیرخانه برگزار می شود.

(جهت کسب اطلاعات بیشتر به سایت دفتر مدیریت عملکرد شرکت راه آهن ج.ا.ا. و جایزه تعالی حمل و نقل ریلی مراجعه فرمایید.)



الگوی تعالی سازمانی

۱- مفاهیم بنیادین

سازمان‌های تعالی، پایه‌های اصلی رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشورمان را تشکیل می‌دهند و با دستاوردهای ارزشمند خود، الهام‌بخش و الگوی دیگر سازمان‌ها هستند و آنها را به حرکت در مسیر تعالی ترغیب می‌کنند. بدین گونه است که با درخشش سازمان‌های تعالی، زمینه‌های رشد و تعالی جامعه فراهم می‌شود و کشور راه عزت و سربلندی را می‌پوید.

سازمان‌های تعالی کشورمان در فضایی که بر مبانی ارزشی، فرهنگی و اعتقادی جامعه استوار است، جهت‌گیری کلی، مأموریت‌ها، چشم‌انداز، ارزش‌ها، اهداف، استراتژی، برنامه‌ها و فعالیت‌های خود را همسو با "ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی" تعریف کرده و به اجرا می‌گذارند.

این سازمان‌ها در تلاش برای تحقق اهداف، همواره ارزش‌آفرینی مداوم، کرامت انسان‌ها، رعایت حقوق مردم، کمال‌جویی و رضایت خداوند را در نظر دارند و پایداری خود را در پای‌بندی به این ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین می‌دانند.

ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی برای همه سازمان‌ها فارغ از اندازه، بخش و صنعت قابل کاربرد است و به عنوان مبنا و اساس حرکت سازمان به سمت تعالی مطرح بوده و معیارهای تعالی را پشتیبانی می‌کنند.

در الگوی تعالی حمل و نقل ریلی، مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی به قرار زیر معرفی شده‌اند:

- اخلاق‌مداری، پاسخگویی و شفافیت
- ارزش‌افزایی برای مشتریان
- ایجاد مشارکت‌های اثربخش
- پای‌بندی به مسوولیت‌های اجتماعی
- تاب‌آوری و کسب نتایج پایدار
- توسعه قابلیت‌های درون سازمانی
- چابکی نظام‌ها و فرایندهای سازمانی
- رهبری دوراندیش و الهام‌بخش
- موفقیت از طریق سرمایه‌های انسانی
- یادگیری، بهبود و نوآوری



• اخلاق‌مداری، پاسخگویی و شفافیت

سازمان‌های متعالی، از طریق نظام حکمرانی خوب، می‌کوشند تا با شفافیت، اعمال کنترل و نظارت موثر، فضایی را فراهم کنند که سلامت مالی و اداری، پیشگیری از هرگونه رفتارهای مغایر با ارزش‌ها و اصول اخلاقی، رعایت امانت، حفظ اموال عمومی، احقاق حقوق همه ذی‌نفعان، اعتماد متقابل و رفتار حرفه‌ای تسری یابد.

• ارزش‌افزایی برای مشتریان

سازمان‌های متعالی، مشتریان را علت وجودی اصلی خود می‌دانند و همواره تلاش می‌کنند تا از طریق شناسایی و پیش‌بینی نیازها و انتظارات مشتریان، به صورت مداوم برای ایشان ارزش خلق نمایند. همچنین سازمان‌های متعالی با نگاهی برون‌گرا به دنبال توسعه مداوم بازارهای خود هستند.

• ایجاد مشارکت‌های اثربخش

سازمان‌های متعالی برای کسب اطمینان از موفقیت دوجانبه، با همکاران تجاری و تامین‌کنندگان، روابطی مبتنی بر اعتماد را جستجو، ایجاد و حفظ می‌کنند. سازمان‌های متعالی، در این مراودات و ارتباطات همواره بر رعایت منافع ملی و اعتدالی شأن و اقتدار کشور تاکید دارند.

• پای‌بندی به مسوولیت‌های اجتماعی

سازمان‌های متعالی همزمان، شرایط اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی جوامع خود را با نگاهی درون‌زا و برون‌گرا بهبود می‌دهند. سازمان‌های متعالی، با بهره‌گیری اندیشمندانه از محیط زیست، از هرگونه اسراف، تباهی، زیاده‌طلبی و زیان‌رسانی پرهیز کرده، برای رفع مشکلات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تلاش می‌کنند و با نهادهای محلی، ملی و بین‌المللی مرتبط همکاری دارند.

• تاب‌آوری و کسب نتایج پایدار

سازمان‌های متعالی در برابر تغییرات درونی و تکانه‌های محیطی مقاوم و تاب‌آور هستند و به نتایجی برجسته و پایدار دست می‌یابند به نحوی که این نتایج همزمان نیازهای کوتاه مدت و بلند مدت تمامی ذی‌نفعانشان را برآورده می‌سازد.

• توسعه قابلیت‌های درون سازمانی

سازمان‌های متعالی منابع درونی خود را می‌شناسد و به قابلیت‌های درون سازمانی تبدیل می‌کنند. همچنین قابلیت‌های درون‌زا و پویایی دارند که بر منابع اساسی موجود اثر گذاشته و مجموعه یا صورت‌بندی جدیدی از منابع را شکل می‌دهد و از این طریق می‌توانند برتری رقابتی خود را تثبیت کنند و یا افزایش دهند.

• چابکی نظام‌ها و فرایندهای سازمانی

سازمان‌های متعالی از طریق نظام‌ها و فرایندهای ساخت‌یافته، چابک و همسو با استراتژی مدیریت می‌شوند تا نتایج پایداری را خلق کنند. در این سازمان‌ها، نظام‌ها و فرایندها در شناسایی و پاسخگویی اثربخش و کارا به فرصت‌ها و تهدیدها، نقش اصلی را دارند.

• رهبری دوراندیش و الهام بخش

سازمان‌های متعالی رهبرانی دارند که چشم‌انداز و آینده را به تصویر کشیده، ترغیب‌کننده دیگران در تشریک مساعی و حرکت به سوی آن هستند. این رهبران در قبال عملکرد خود به ساختار حاکمیتی سازمان و ذی‌نفعان پاسخگو بوده، الگویی الهام بخش از رهبری را ترسیم می‌کنند.



• موفقیت از طریق سرمایه‌های انسانی

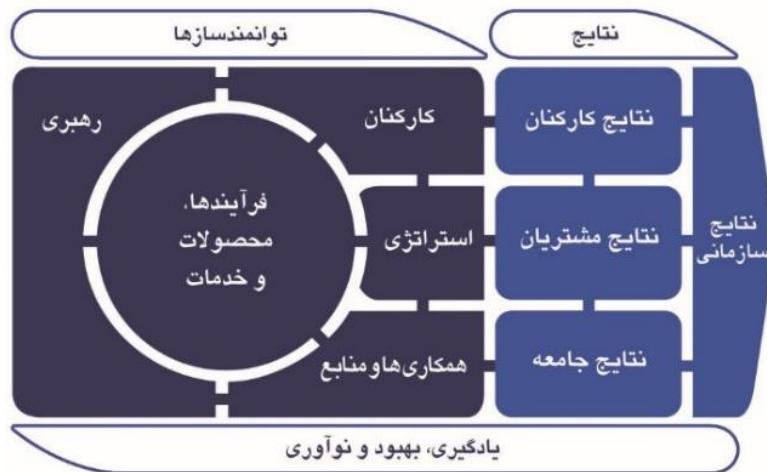
سازمان‌های متعالی، کارکنان خود را ارج می‌نهند و آنها را سرمایه‌های اصلی خود می‌دانند و زمینه‌های رشد و توسعه دانش، مهارت و قابلیت آنها را فراهم می‌سازند و با ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اصول، ارزش‌ها و فضای گفت‌وگو و یادگیری، آنها را در امور سازمان مشارکت داده، از شایستگی‌شان بهره می‌گیرند و از توازن بین کار و زندگی آنان اطمینان حاصل می‌کنند.

• یادگیری، بهبود و نوآوری

سازمان‌های متعالی خودباور، نوآور و دانش‌گرا هستند و به منظور کسب رضایتمندی مشتریان و ذی‌نفعان، از طریق ارائه محصولات و خدمات، یادگیری از تجارب، بهبود مستمر و نوآوری خلق ارزش می‌کنند و دانش حاصل از اجرای بهبودها و نوآوری‌ها را نیز به اشتراک می‌گذارند.

۲- مدل جایزه تعالی حمل و نقل ریلی

مدلی که جایزه بر آن استوار شده است دارای ۹ معیار به شرح ذیل است:

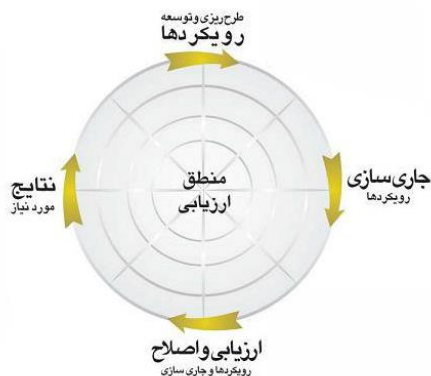


نکته مهم: الگوی تعالی جایزه حمل و نقل ریلی برای شرکتهای همکار؛ منطبق با " الگوی جایزه ملی تعالی سازمانی- ویرایش ۹۶" کشور می باشد.

این الگو برای مناطق راه آهن جمهوری اسلامی ایران برگرفته از الگوی جایزه ملی و بر اساس : " الگوی تعالی مناطق راه آهن جمهوری اسلامی ایران- ویرایش ۹۶ " می باشد

✓ تفصیل این الگوها در سایت دفتر مدیریت عملکرد شرکت راه آهن ج.ا.ا. موجود است.

۳- منطق ارزیابی

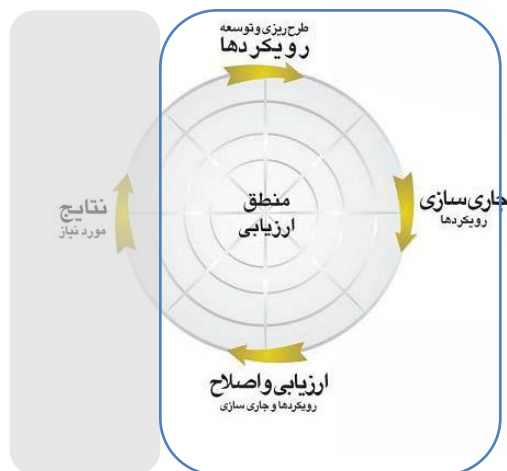


منطق ارزیابی، ابزار مدیریتی توانمند و چارچوب ارزیابی پویایی است که رویکردی ساخت یافته را برای پرسشگری از عملکرد یک منطقه ایجاد می نماید.

منطق ارزیابی، در بالاترین سطح خود بر موارد زیر تاکید دارد:

- منطقه/سازمان؛ بایستی نتایج مورد نیاز را به عنوان بخشی از استراتژی خود تعریف و مشخص نماید.
- منطقه/سازمان؛ بایستی مجموعه ای یکپارچه از رویکردهای مناسب را به منظور دستیابی به نتایج مورد انتظار در حال و آینده، طرح ریزی نموده و توسعه دهد.
- منطقه/سازمان؛ بایستی رویکردها را به روشی نظام مند، جاری سازی کند تا از استقرار آنها اطمینان حاصل شود.
- منطقه/سازمان؛ بایستی رویکردهای جاری شده را براساس پایش و تحلیل نتایج کسب شده و فعالیت های یادگیری مستمر، ارزیابی نموده و اصلاح نماید.

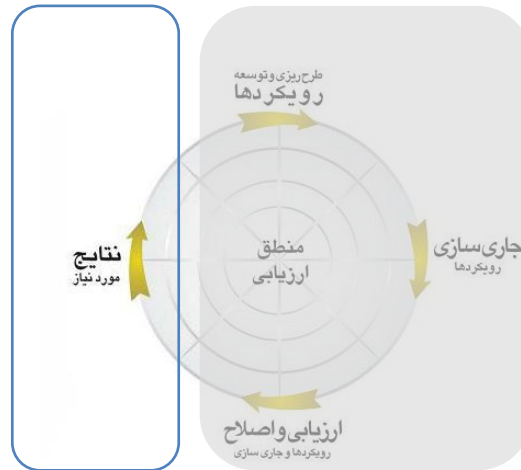
۳-۱- منطق ارزیابی و تحلیل توانمندسازها



عنصر	ویژگی	راهنمایی	۰٪	۲۵٪	۵۰٪	۷۵٪	۱۰۰٪
رویکرد	مناسب	<ul style="list-style-type: none"> رویکردها دارای منطق شفاف هستند. رویکردها دارای فرایندهای تعریف شده‌اند. رویکردها بر نیازهای ذی‌نفعان متمرکزند. 	عدم شواهد	شواهد محدود	شواهد خوب	شواهد کامل	شواهد عالی
	یکپارچه	<ul style="list-style-type: none"> رویکردها، استراتژی را پشتیبانی می‌کنند. رویکردها در موارد مقتضی با رویکردهای دیگر مرتبط هستند. 	عدم شواهد	شواهد محدود	شواهد خوب	شواهد کامل	شواهد عالی
جمع‌بندی امتیاز رویکرد:							
جاری‌سازی	ساخت‌یافته	<ul style="list-style-type: none"> برنامه و تمهیدات لازم برای جاری‌سازی رویکردها، پیش‌بینی و فراهم شده‌است. در صورت نیاز، توانایی مدیریت تغییرات، انعطاف‌پذیری و چابکی در جاری‌سازی رویکردها وجود دارد. 	عدم شواهد	شواهد محدود	شواهد خوب	شواهد کامل	شواهد عالی
	اجرا شده	<ul style="list-style-type: none"> رویکردها به موقع در نواحی مربوطه اجرا می‌شوند. 	عدم شواهد	شواهد محدود	شواهد خوب	شواهد کامل	شواهد عالی
	جمع‌بندی امتیاز جاری‌سازی:						
ارزیابی و اصلاح	اندازه‌گیری	<ul style="list-style-type: none"> شاخص‌های مناسبی برای اندازه‌گیری اثربخشی و کارایی رویکردها و جاری‌سازی آن‌ها انتخاب شده است. شاخص‌های انتخاب شده به طور منظم اندازه‌گیری می‌شوند. 	عدم شواهد	شواهد محدود	شواهد خوب	شواهد کامل	شواهد عالی
	یادگیری و خلاقیت	<ul style="list-style-type: none"> از یادگیری و خلاقیت برای شناسایی تجارب خوب و فرصت‌های بهبود و نوآوری استفاده می‌شود. 	عدم شواهد	شواهد محدود	شواهد خوب	شواهد کامل	شواهد عالی
	بهبود و نوآوری	<ul style="list-style-type: none"> از برون‌دادهای اندازه‌گیری، یادگیری و خلاقیت برای ارزیابی، اولویت‌بندی و اجرای بهبودها و نوآوری‌ها استفاده می‌شود. 	عدم شواهد	شواهد محدود	شواهد خوب	شواهد کامل	شواهد عالی
	جمع‌بندی امتیاز ارزیابی و اصلاح:						
امتیاز زیرمعیار:							

نکته: امتیاز کلی زیرمعیار نباید از امتیاز ویژگی "مناسب" در عنصر رویکرد بیشتر باشد. برای مثال اگر رویکردها مناسب نباشند یا زیرمعیار مورد ارزیابی را به طور کامل پوشش ندهند، صرف‌نظر از اینکه سایر ویژگی‌ها چه امتیازی می‌گیرند، امتیاز کلی داده شده به زیرمعیار، حداکثر برابر با امتیازی خواهد بود که به مناسب بودن رویکردها داده می‌شود

۳-۲- منطق ارزیابی و تحلیل نتایج



منطق ارزیابی و تحلیل نتایج، بر اساس همه شواهدی که در دسترس است، برای مجموعه ای از نتایج مورد استفاده، به کار گرفته شود.



عنصر	ویژگی	راهنمایی	۰٪	۲۵٪	۵۰٪	۷۵٪	۱۰۰٪
دایره و فایده	دامنه	<ul style="list-style-type: none"> مجموعه نتایج ارائه شده، عملکرد سازمان را در رابطه با استراتژی، اهداف، نیازها و انتظارات ذی‌نفعان نشان می‌دهد. رابطه میان نتایج مرتبط درک شده است. مهمترین نتایج به عنوان "نتایج کلیدی" شناسایی و اولویت‌بندی شده‌اند. 	در هیچ‌یک از موارد	در یک‌چهارم از موارد	در نیمی از موارد	در سه‌چهارم از موارد	در همه موارد
	درستی	<ul style="list-style-type: none"> نتایج، به موقع، جمع‌آوری و گزارش شده‌اند. نتایج، صحیح و قابل اعتماد هستند. 	در هیچ‌یک از موارد	در یک‌چهارم از موارد	در نیمی از موارد	در سه‌چهارم از موارد	در همه موارد
	بخش‌بندی	<ul style="list-style-type: none"> نتایج برای فراهم کردن بینشی معنی‌دار، به طور مناسبی بخش‌بندی شده‌اند. 	در هیچ‌یک از موارد	در یک‌چهارم از موارد	در نیمی از موارد	در سه‌چهارم از موارد	در همه موارد
جمع‌بندی امتیاز دامنه و فایده:							
عملکرد	روندها	<ul style="list-style-type: none"> روندهای مثبت یا عملکرد خوب پایدار برای یک دوره حداقل ۳ ساله وجود دارد. 	در هیچ‌یک از موارد	در یک‌چهارم از موارد	در نیمی از موارد	در سه‌چهارم از موارد	در همه موارد
	اهداف	<ul style="list-style-type: none"> برای نتایج کلیدی اهداف مناسبی در راستای استراتژی تعیین شده‌است. سازمان به‌طور مداوم به اهداف تعیین شده، دست یافته‌است. 	در هیچ‌یک از موارد	در یک‌چهارم از موارد	در نیمی از موارد	در سه‌چهارم از موارد	در همه موارد
	مقایسه‌ها	<ul style="list-style-type: none"> برای نتایج کلیدی، در راستای استراتژی، مقایسه‌های بیرونی مرتبط و مناسبی انجام شده است. مقایسه‌ها وضعیت مطلوبی را در نتایج کسب شده نشان می‌دهند. 	در هیچ‌یک از موارد	در یک‌چهارم از موارد	در نیمی از موارد	در سه‌چهارم از موارد	در همه موارد
	اطمینان	<ul style="list-style-type: none"> بین نتایج بدست آمده و رویکردها رابطه علی برقرار است. این اطمینان وجود دارد که نتایج بدست آمده در آینده پایدار می‌ماند. 	در هیچ‌یک از موارد	در یک‌چهارم از موارد	در نیمی از موارد	در سه‌چهارم از موارد	در همه موارد
جمع‌بندی امتیاز عملکرد:							
امتیاز زیرمعیار:							

نکته : امتیاز کلی زیرمعیار نباید از امتیاز ویژگی "دامنه" در عنصر دامنه و فایده بیشتر باشد. برای مثال اگر محدوده نتایج ارائه شده، زیرمعیار مورد ارزیابی را در راستای اهداف استراتژیک منطقه، به طور کامل پوشش ندهد، امتیاز کلی داده شده به زیرمعیار، حداکثر برابر با امتیازی خواهد بود که به دامنه داده‌های در دسترس داده می‌شود.