



نظامنامه اجرایی  
کلینیک تعالی سازمانی  
در بخش حمل و نقل ریلی



بسم الله الرحمن الرحيم

فهرست :

|   |                                    |
|---|------------------------------------|
| 3 | مقدمه                              |
| 4 | ماده 1- اهداف کلینیک               |
| 4 | ماده 2- نحوه ارائه خدمات مشاوره ای |
| 4 | ماده 3- شرایط واحدهای متقاضی       |
| 4 | ماده 4- زمینه های ارائه خدمات      |
| 5 | ماده 5- ساختار و ارکان نظام        |
| 5 | ماده 6- وظایف مدیریت کلینیک        |
| 5 | ماده 7- وظایف مشاور                |
| 6 | ماده 8- وظایف کارشناس پذیرش        |
| 6 | ماده 9- رویه اجرایی                |
| 8 | فرم درخواست خدمات مشاوره تعالی     |

## مقدمه

ارائه خدمات مشاوره مدیریت یکی از راهبردهای اصلی در حمایت و پشتیبانی از سازمانها و بنگاه های اقتصادی بوده و از عناصر اصلی پشتیبانی کسب و کار است که در راستای توسعه تکنولوژی مدیریت در بخش حمل و نقل ریلی به دنبال حل مسایل تعالی، شناسایی چالش ها و فرصت های جدید پیش روی، ایجاد تغییرات لازم و ارتقاء یادگیری در واحد بوده و هدف آن در مجموع تقویت قابلیت ها و دانش در سطح بخش حمل و نقل ریلی می باشد.

یکی از راههای ارائه خدمات مشاوره مدیریت، ارائه آن به صورت کلینیکی است که در این حالت مشاورین در محلی مستقر بوده و متقاضیان با مراجعه به عمل ارائه خدمات و در محل استقرار مشاور از راهنمایی ها و توصیه های کلی مشاور براساس شناخت اجمالی از نیاز و درخواست متقاضی و در مدت زمان محدود بهره می برند.

شرکت راه آهن ج.ا.ا. در راستای تکمیل اهداف و مقاصد خود در برگزاری " جایزه تعالی حمل و نقل ریلی " که به منظور ارتقاء سطح ادارات کل مناطق و شرکتهای همکار و استقرار سیستم های مدیریت کیفیت، افزایش بهره وری و گسترش مفاهیم تعالی سازمانی از سال 93 به اجرا گذارده است و همچنین با توجه به نقش بخش ریلی در تامین و تکمیل زنجیره ارزش در حمل و نقل در کشور و با هدف ترویج اهمیت و ضرورت توجه به بهبود بهره وری و ارتقاء مدیریت و فرهنگ تعالی در این واحدها اقدام به "راه اندازی کلینیک تعالی سازمانی" نموده است که اجرای آن را دبیرخانه جایزه تعالی حمل و نقل ریلی مستقر در دفتر مدیریت عملکرد برعهده دارد.

در این پروژه در نظر است تا نیازهای مشاوره های بخش حمل و نقل ریلی در زمینه تعالی سازمانی پوشش داده شود و براین اساس خدمات مشاوره های به صورت کلینیکی در نظر گرفته شده است.

ماده 1- اهداف کلینیک

هدف از تعریف و برپایی کلینیک فراهم آوردن زمینه‌های توسعه مدیریت و ارتقای مباحث تعالی سازمانی در بخش حمل و نقل ریلی کشور می‌باشد و انتظار می‌رود با تشکیل کلینیک حداقل نتایج ذیل حاصل گردد:

1. برآورده کردن نیازهای مناطق و شرکتهای همکار به خدمات مشاوره تعالی سازمانی
2. توسعه فرهنگ استفاده از مشاوره در شرکتهای همکار راه آهن در عرصه حمل و نقل ریلی
3. توسعه و انتشار رویکردهای مناسب عارضه‌یابی، تعریف مسایل (تبدیل مشکل به مسئله از طریق صورتبندی وضعیت و شفاف سازی روابط علی)، یافتن راه حل و اعمال راه‌حل‌های شناسایی شده در سطح بخش حمل و نقل ریلی

ماده 2- نحوه ارائه خدمات مشاوره ای

خدمات کلینیک تعالی سازمانی به دو صورت:

- 1- حضوری، با مراجعه نمایندگان واحدهای متقاضی به محل کلینیک مستقر در دبیرخانه جایزه تعالی حمل و نقل ریلی در دفتر مدیریت عملکرد شرکت راه آهن ج.ا.ا. و
  - 2- غیر حضوری؛ با ارسال ایمیل یا برقراری تماس تلفنی؛
- و دریافت مشاوره صورت می‌گیرد.

ماده 3- شرایط واحد های متقاضی

کلیه مناطق 19 گانه و شرکتهای همکار راه آهن ج.ا.ا. در دامنه شمول این کلینیک بوده و می‌توانند با معرفی نماینده به کلینیک از خدمات آن استفاده نمایند.

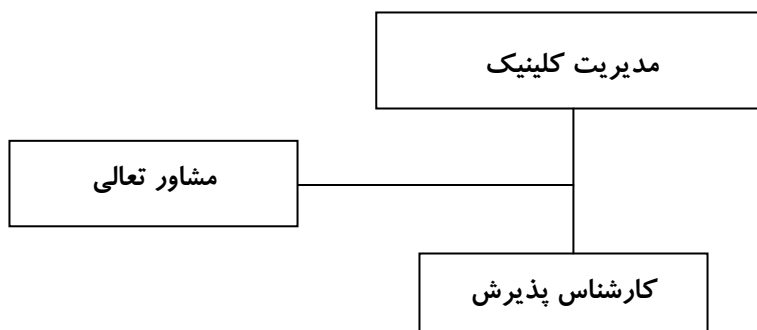
ماده 4- زمینه های ارائه خدمات

زمینه های اصلی ارائه خدمات مشاوره ای تعالی در این کلینیک عبارتند از :

- نحوه ساماندهی و آغاز حرکت سازمان در مسیر بهره گیری از مدل تعالی سازمانی
- نحوه خودارزیابی بر اساس مدل تعالی سازمانی
- نحوه تدوین پروژه های بهبود و اقدامات سریع
- تبیین گزارش های بازخور جایزه تعالی حمل و نقل ریلی
- توصیف و تبیین پروژه های بهبود پیشنهادی دبیرخانه جایزه
- نحوه اولویت بندی پروژه های بهبود
- چگونگی ساماندهی برای اجرای پروژه های بهبود
- نحوه تدوین اظهارنامه جایزه

ماده 5- ساختار و ارکان نظام

به منظور دستیابی به اهداف تعیین شده ساختار لازم به شرح ذیل در نظر گرفته شده است:



- مدیریت کلینیک ؛ دبیرخانه جایزه تعالی حمل و نقل ریلی مسئولیت مدیریت و راهبری کلینیک را بر عهده دارد
- مشاور تعالی ؛ مرکب از فرد یا افراد مسلط در زمینه تعالی سازمانی می باشند که بر حسب نیاز متقاضیان در محل کلینیک حاضر خواهد بود.
- کارشناس پذیرش ؛ متشکل از افرادی آشنا به مباحث مطرح در خصوص مسائل و مشکلات واحدهای ریلی می باشد که توانایی شناخت و سپس راهنمایی واحد متقاضی را در خصوص انتخاب زمینه لازم برای دریافت مشاوره داشته و به انجام این کار مبادرت می ورزد.

ماده 6- وظایف مدیریت کلینیک

اهم وظایف کلی مدیریت کلینیک به قرار زیر می باشد:

1. تعیین و تدوین استراتژی ها، سیاست ها و برنامه های کلینیک و هدایت و کنترل کلینیک در راستای تحقق اهداف و برنامه ها
2. تعیین و تبیین دامنه شمول واحدهای متقاضی
3. کسب منابع مورد نیاز کلینیک ( اعم از مالی و غیر مالی) و برنامه ریزی و نظارت بر انجام فعالیتهای
4. تلاش و همکاری با سایر ارکان جهت انجام وظایف و توسعه نظام

ماده 7- وظایف مشاور

اهم وظایف کلی مشاور به قرار زیر می باشد:

1. بررسی گزارش و اطلاعات مربوط به متقاضی قبل از ملاقات
2. عرضه یابی، تعیین مشکلات و تعریف مسایل متقاضی
3. تشخیص رویکرد مناسب و راه های مواجهه با مسایل متقاضی
4. ارائه رویکرد و راه حل های مناسب به متقاضی
5. ارائه راهکارهای اجرایی کردن راه حل های پیشنهادی

6. تکمیل پرونده متقاضی و ذکر راهکارهای ارائه شده
7. تهیه گزارشات ادواری و موردی
8. تلاش و همکاری با سایر ارکان جهت انجام وظایف و توسعه نظام

#### ماده 8- وظایف کارشناس پذیرش

اهم وظایف کلی کارشناس پذیرش به قرار زیر می باشد:

1. دریافت اطلاعات شناسنامه ای متقاضیان، صورتبندی مشکلات و تنظیم پرونده برای آنها
2. تعیین زمان ملاقات با ایشان
3. اعلام و دریافت احتمالی اطلاعات تکمیلی مورد نیاز از مراجعین و تحویل آنها به مشاور پیش از ملاقات با مراجعین
4. تدارک ملزومات، تجهیزات، مدارک و مستندات مورد نیاز سایر ارکان
5. تدارک و اداره آرشیو تخصصی کلینیک
6. تهیه گزارشات ادواری و موردی در خصوص وظایف محوله
7. تلاش و همکاری با سایر ارکان جهت انجام وظایف و توسعه نظام

#### ماده 9- رویه اجرایی

##### 1- برقراری تماس واحدهای متقاضی با کلینیک تعالی سازمانی

واحدهای متقاضی دریافت خدمات، با توجه به نیاز خود و نوع مسائل و مشکلاتی که در حوزه کاری خود در زمینه مباحث تعالی سازمانی با آن روبرو هستند، برای تنظیم برنامه دریافت خدمات مشاوره ای، با کلینیک تماس برقرار می سازند. برقراری تماس می تواند به صورت های ذیل انجام شود:

1- تماس تلفنی با بخش پذیرش کلینیک و طرح درخواست برای نحوه دریافت خدمت (ملاقات حضوری یا برقراری تماس تلفنی) و تکمیل اطلاعات لازم

2- تکمیل "فرم درخواست خدمات مشاوره تعالی" و ارسال آن از طریق نمابر یا پست الکترونیک

بدین ترتیب اطلاعات مقدماتی به منظور شناسایی مساله واحد متقاضی دریافت می گردد.

تبصره:

یکی دیگر از حالات دریافت خدمات مشاوره تعالی؛ طرح سوال و درخواست از طریق الکترونیکی و ارسال ایمیل می باشد که بصورت مستمر امکان پذیر است. در این حالت واحد متقاضی در صورت تمایل به دریافت خدمات غیر حضوری و بدون تعامل مستقیم می تواند نسبت به طرح سوال و مسئله خود از طریق ارسال ایمیلی اقدام نماید. بدین ترتیب؛ مشاور ظرف یک هفته نسبت به پاسخ دهی به سوالات اقدام می کند.

## 2- تنظیم برنامه زمانی ارائه مشاوره

کارشناس پذیرش بر اساس تقاضای واحد و همچنین برنامه زمانی مشاور، نحوه ارائه خدمت (ملاقات حضوری یا برقراری تماس تلفنی) و زمان آن را مشخص ساخته و با نماینده واحد هماهنگ می‌سازد.

## 3- ارائه خدمات مشاوره‌ای تعالی سازمانی

پس از تکمیل اطلاعات متقاضی و تعیین نحوه ارائه خدمت و برنامه زمانی آن، پرونده متقاضی و "فرم درخواست خدمات مشاوره تعالی" و سایر اطلاعات موردی دریافت شده (در صورت وجود) توسط کارشناس پذیرش در اختیار مشاور قرار می‌گیرد. بدین ترتیب مشاور با بررسی و مطالعه اطلاعات، آمادگی ارائه خدمات را کسب خواهد کرد. سپس با توجه به برنامه زمانی، خدمات مشاوره‌ای به شکل تعیین شده (ملاقات حضوری یا تلفنی) ارائه می‌شود.

به طور کلی ارائه مشاوره توسط مشاور در محل کلینیک شامل بحث و مذاکره با متقاضی و کسب اطلاعات در مورد مسائل و مشکلات بوده و بر اساس آنها، مشاور ریشه‌های مشکل و زوایای آن را شناسایی کرده و برای متقاضی تشریح می‌نماید. با صورتبندی و تبیین مسئله و نیاز متقاضی، مشاور راهنمایی‌های لازم را در خصوص رویکرد مناسب به مسئله و حل آن به متقاضی ارائه می‌دهد.

## 4- تهیه گزارش ارائه مشاوره و تعیین نیاز به ادامه فرآیند

پس از ارائه مشاوره با توجه به اطلاعات کسب شده و شناخت بعمل آمده از مسائل و نیازهای واحد متقاضی، مشاور ممکن است مشاور حوزه‌های دیگری از خدمات مدیریتی را به متقاضی معرفی کند یا اینکه بر اساس نیاز متقاضی و تشخیص مشاور، نیاز به مراجعه مجدد باشد. در این صورت الزامات این امر شامل اطلاعات خاصی که لازم است در مرحله بعد از طرف متقاضی ارائه شود و یا حضور فرد دیگری از واحد متقاضی لازم است با هماهنگی نماینده متقاضی تعیین می‌گردد.

|   |                                       |                             |
|---|---------------------------------------|-----------------------------|
| کد واحد متقاضی:                                   | <b>فرم درخواست خدمات مشاوره تعالی</b> | کلینیک مشاوره تعالی سازمانی |
| <b>مشخصات واحد متقاضی</b>                         |                                       |                             |
| -تعداد پرسنل: .....نفر                            | -نام واحد :                           |                             |
| -زمان تاسیس:                                      | -نام و سمت مراجعه کننده:              |                             |
| -متقاضی دریاقت خدمت به شکل:                       | -حوزه فعالیت :                        |                             |
| .....تلفنی .....حضورى .....الکترونیکی             |                                       |                             |
| <b>سوابق حضور در جوایز تعالی:</b>                 |                                       |                             |
| <b>اهم نظام های مدیریتی و موفقیت های سازمانی:</b> |                                       |                             |
| <b>شرح مسائل و خدمات مورد نیاز:</b>               |                                       |                             |
|   |                                       |                             |

اطلاعات ذیل بر اساس مذاکرات جلسه و توسط مشاور تکمیل و در سوابق نگهداری می شود.

|                                      |                     |
|--------------------------------------|---------------------|
| <b>شرح مسائل واحد متقاضی :</b>       |                     |
|                                      |                     |
| <b>راهنمایی ها و راهکارها:</b>       |                     |
|                                      |                     |
| جلسه دیگر ....لازم است ....لازم نیست | ✓ الزامات جلسه آتی: |



