



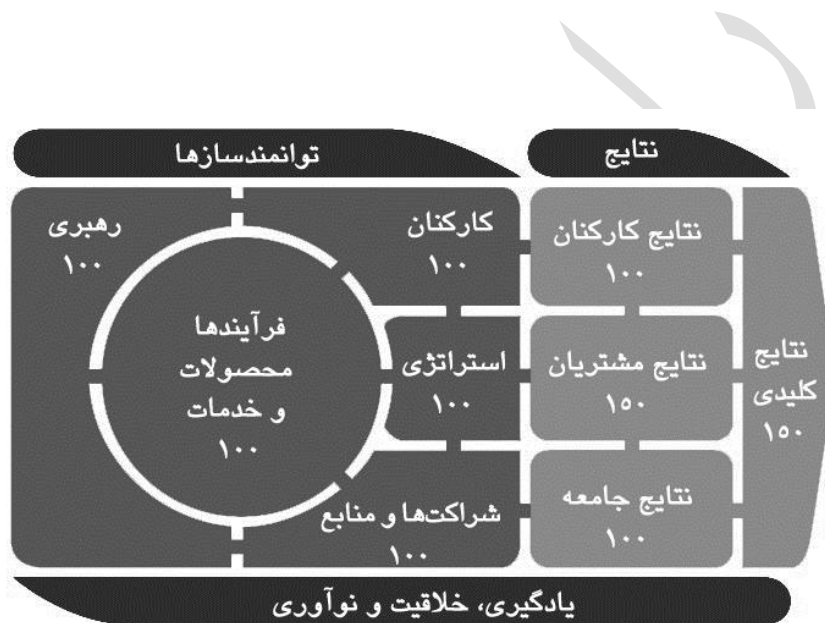
الگوی تعالی سازمانی

مناطق راه آهن جمهوری اسلامی ایران

ویرایش ۹۴



معیارهای الگوی تعالی سازمانی مناطق راه آهن جمهوری اسلامی ایران





معیار ۱: رهبری

مناطق متعالی رهبرانی دارند که برنامه‌های بلند مدت منطقه خود را در راستای آرمان و ماموریت راه آهن جمهوری اسلامی ایران تدوین کرده و آنرا محقق می‌سازند و همواره به عنوان الگو برای ارزش‌ها و اخلاق سازمانی، ایفای نقش می‌کنند و الهام‌بخش اعتماد هستند. آنها انعطاف‌پذیرند و منطقه را قادر می‌سازند تا برای حصول اطمینان از موفقیت مداوم، آینده را به موقع پیش‌بینی کرده و عکس‌العمل نشان دهد.

۱- الف) رهبران ماموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اخلاقیات را توسعه داده و خود به عنوان الگو عمل می‌کنند.

۱. مدیریت ارشد با تعریف چشم‌انداز، ارزش‌ها، اخلاقیات و رفتار سازمانی فراگیر در راستای اهداف و استراتژی‌های کلان راه آهن؛ آینده منطقه خود و شرکت راه آهن را تضمین می‌کنند.
۲. مدیران ارشد از ارزش‌های سازمانی حمایت کرده و با ایفای نقش الگو برای درستی، پایبندی به قوانین و مقررات، مسئولیت اجتماعی و رفتار اخلاقی در دو بعد درونی و بیرونی، شهرت منطقه را توسعه داده و تقویت می‌کنند.
۳. مدیران ارشد کارکنان خود را در سهیم بودن و دستیابی به ماموریت، چشم‌انداز و اهداف منطقه متحد می‌کنند.
۴. مهارت‌های رهبری خود و فرهنگ رهبری مشترک را توسعه داده و اثربخشی رفتارهای شخصی مدیران ارشد را مورد ارزیابی قرار داده، بازنگری کرده و بهبود می‌بخشند.

۱- ب) رهبران، سیستم مدیریت و عملکرد منطقه را تعریف، پایش و بازنگری کرده، بهبود می‌دهند.

۱. مدیریت ارشد، مجموعه‌ای متوازن از نتایج را به منظور بررسی پیشرفت خود، ارائه‌نمایی از اولویت‌های بلندمدت و کوتاه مدت و مدیریت انتظارات ذینفعان کلیدی، تعریف نموده و به کار می‌گیرند.
۲. مدیریت ارشد قابلیت‌های اساسی منطقه خود را درک کرده، آنها را در جهت تحقق اهداف منطقه خود و همچنین مجموعه راه آهن کشور توسعه می‌دهند و از به‌کارگیری مناسب آنها اطمینان حاصل می‌کنند.





۳. مدیران ارشد مجموعه نتایج حاصله را به منظور بهبود عملکرد آتی خود و ارائه منافع پایدار به ذی‌نفعان ارزیابی و تحلیل می‌کنند و تصمیمات را بر اساس اطلاعات قابل اعتماد مبتنی بر واقعیت بنا کرده و از تمامی دانش در دسترس، برای تفسیر عملکرد جاری و پیش‌بینی شده فرایندهای مربوطه استفاده می‌کنند.
 ۴. ریسک‌های استراتژیک، عملیاتی و مالی منطقه را بطور اثربخش شناسایی و مدیریت می‌کنند.
- ۱- ج) رهبران، ذی‌نفعان بیرونی منطقه را می‌شناسند و فعالانه با آنها در تعامل هستند.**

۱. مدیریت ارشد ذی‌نفعان کلیدی منطقه را می‌شناسند و رویکردهایی را برای درک، پیش‌بینی و پاسخگویی به نیازها و انتظارات متفاوت آنها توسعه می‌دهند.
۲. مدیران ارشد برای عملکرد خود در مقابل ذی‌نفعان بیرونی شفاف و پاسخگو هستند و اطمینان می‌یابند که کارکنانشان اخلاق‌مدارانه، مسئولانه و با درستی عمل می‌کنند.
۳. با شرکا، مشتریان و جامعه برای خلق ایده‌ها و نوآوری‌ها فعالانه تعامل دارند و از آنها به خاطر همکاری موثرشان قدردانی می‌کنند.
۴. ذی‌نفعان خود را به مشارکت در فعالیت‌هایی که هدف آنها بهبود محیط زیست و حفظ حقوق و منافع نسل‌های آینده است و به جامعه‌ای وسیع‌تر کمک می‌کند، تشویق می‌کنند.

۱- د) رهبران با همراهی کارکنان منطقه، فرهنگ تعالی را تقویت می‌کنند.

۱. مدیران ارشد با کارکنان ارتباط دوسویه داشته، در دسترس آنها بوده، به دقت به سخنان‌شان گوش سپرده و پاسخگویی آنها هستند.
۲. الهام‌بخش کارکنان هستند و فرهنگ همکاری، تعلق سازمانی، توانمندسازی، بهبود و پاسخگویی را از طریق اعمال، رفتارها و تجارب خود ایجاد می‌کنند.
۳. فرهنگی را ترویج می‌کنند که از ایجاد فرصت‌های برابر، توجه به گوناگونی، خلق ایده‌های جدید و راه‌های نوین تفکر برای ترغیب نوآوری، کارآفرینی و توسعه سازمانی حمایت می‌کند.
۴. برای تحقق برنامه‌ها و اهداف کارکنان از آنها حمایت کرده و از تلاش‌هایشان به موقع و به‌طور مناسب تقدیر می‌کنند.

۱- ه) رهبران از چابکی و انعطاف‌پذیری منطقه اطمینان دارند و با مدیریت تغییر از پایداری منطقه اطمینان حاصل می‌کنند.

۱. مدیران ارشد منعطف هستند و دریافته‌اند که مزیت پایدار، به توانایی‌شان در یادگیری سریع و پاسخ‌دهی چابک در مواقع ضروری وابسته است لذا توانایی‌هایشان را برای اخذ تصمیمات مناسب و به موقع مبتنی بر اطلاعات در دسترس، تجارب قبلی و دانش، با در نظر گرفتن پیامدهای تصمیماتشان، نشان می‌دهند.





۲. برای اجرای تغییراتی که جهت حصول اطمینان از موفقیت پایدار منطقه ضروری است، تمامی ذی‌نفعان مربوطه را مشارکت داده و حمایت و همکاری آنها را جلب می‌کنند.
۳. تغییر را از طریق مدیریت پروژه ساخت یافته و رویکردهای موثر بهبود فرایند، به نحوی اثربخش مدیریت می‌کنند.
۴. از پرورش ایده‌های خلاقانه حمایت کرده و امیدبخش‌ترین ایده‌ها را آزموده و پالایش می‌کنند و برای تحقق آنها در بازه‌های زمانی مناسب، منابع تخصیص می‌دهند.

راه آهن ج.ا.ا





معیار ۲: استراتژی

مناطق تعالی مأموریت و چشم‌انداز خود را از طریق توسعه یک استراتژی که در راستای استراتژی‌های کلان راه آهن و متمرکز بر ذی‌نفعان است؛ به اجرا در می‌آورند. خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها، اهداف و فرایندها برای تحقق استراتژی توسعه یافته و جاری می‌شوند.

۲- الف) استراتژی‌ها مبتنی بر ارزیابی، تحلیل و درک نیازها و انتظارات ذی‌نفعان و محیط بیرونی

است.

۱. نیازها و انتظارات ذی‌نفعان را به عنوان درونداد توسعه و بازنگری استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان جمع-آوری می‌کنند و همواره نسبت به هر گونه تغییر هوشیار هستند.
۲. تحولات محیطی عمومی، مانند متغیرها و روندهای سیاسی، قانونی، اقتصادی، اجتماعی، زیست محیطی و فناوری را که ممکن است بر منطقه تاثیر بگذارند، شناسایی، تحلیل، درک و پیش‌بینی می‌کنند.
۳. تاثیرات ناشی از تحولات محیطی حوزه فعالیت منطقه، مانند بازار، مشتریان، رقبا، تامین‌کنندگان و جامعه محلی را شناسایی، تحلیل، درک و پیش‌بینی می‌کنند.
۴. تغییرات شناسایی شده در محیط بیرونی منطقه را به سناریوهای بالقوه آینده ترجمه می‌کنند.

۲- ب) استراتژی‌ها مبتنی بر ارزیابی، تحلیل و درک عملکرد درونی و قابلیت‌های سازمانی است.

۱. روندهای عملکرد عملیاتی را برای درک قابلیت‌ها و ظرفیت‌های بالفعل و بالقوه تجزیه و تحلیل می‌کنند و زمینه‌های توسعه مورد نیاز برای دستیابی به اهداف استراتژیک را شناسایی می‌کنند.
۲. داده‌ها و اطلاعات مرتبط با شایستگی‌های محوری و قابلیت‌های بالفعل و بالقوه شرکا را تجزیه و تحلیل می‌کنند تا درک نمایند چگونه آن‌ها، قابلیت‌های منطقه را کامل می‌کنند.
۳. عملکردشان را با الگوهای بهینه مربوطه مقایسه می‌کنند تا قوت‌ها و زمینه‌های قابل بهبود نسبی خود را درک کنند.

۲- ج) استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های پشتیبان توسعه یافته، بازنگری و به روز می‌شود.

۱. به منظور تحقق مأموریت و چشم‌انداز منطقه، استراتژی روشن و خط‌مشی‌های پشتیبان را ایجاد و حفظ می‌کنند.
۲. نتایج کلیدی را که برای دستیابی به مأموریت و ارزیابی میزان پیشرفت به سوی چشم‌انداز و اهداف استراتژیک لازم است، شناسایی و درک می‌کنند.





۳. ریسک‌های استراتژیک شناسایی شده را از طریق برنامه‌ریزی سناریو مدیریت می‌کنند.

۲- د) استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های پشتیبان آن با ذی‌نفعان در میان گذاشته شده و اجرا و پایش می‌شود.

۱. اهداف را بر مبنای مقایسه عملکرد خود با دیگر مناطق؛ سازمانها و برنامه‌های و اهداف کلان راه آهن، قابلیت‌های سازمانی بالفعل و بالقوه و اهداف استراتژیک، تعیین می‌کنند.
۲. اطمینان می‌یابند که منابع مالی، فیزیکی و فناورانه برای پشتیبانی از توسعه سازمانی، در دسترس هستند.
۳. استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان را به گونه‌ای نظام‌مند جاری می‌سازند.
۴. استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های پشتیبان را با ذی‌نفعان مربوط در میان می‌گذارند.

راه آهن ج.ا.ا





معیار ۳: کارکنان

مناطق تعالی، کارکنان خود را ارج می‌نهند و فرهنگی را ایجاد می‌کنند که دستیابی به منافع طرفین از طریق همسویی اهداف شخصی و سازمانی میسر شود. این مناطق همچنین به منظور قادر ساختن کارکنان برای استفاده از دانش و مهارت‌های خود در راستای منافع منطقه، به توسعه قابلیت‌ها، ترویج عدالت و برابری، برقراری ارتباط، تشویق، قدردانی و مراقبت از کارکنان می‌پردازند تا در آنها ایجاد انگیزه و تعهد کنند.

۳- الف (برنامه‌های کارکنان، استراتژی منطقه را پشتیبانی می‌کند.

۱. سطوح عملکردی کارکنان را که برای دستیابی به اهداف استراتژیک مورد نیاز است به روشنی تعریف می‌کنند.
۲. برنامه‌های منابع انسانی را با استراتژی، ساختار سازمانی و فرایندهای کلیدی منطقه همسو می‌کنند.
۳. کارکنان و نمایندگان آنها را در توسعه و بازنگری استراتژی و برنامه‌های کارکنان فعالانه مشارکت می‌دهند و در مواقع مقتضی از رویکردهای خلاقانه و نوآورانه استفاده می‌کنند.
۴. جذب، توسعه کارراهه، جابه‌جایی و برنامه‌ریزی جانشینی که توسط خط‌مشی‌های مناسب پشتیبانی می‌شوند را به گونه‌ای مدیریت می‌کنند که از وجود عدالت و فرصت‌های برابر اطمینان حاصل شود.
۵. از نظرسنجی‌ها و سایر روش‌های بازخورد کارکنان برای شناسایی عوامل کلیدی موثر بر تعهد و رضایت گروه‌های مختلف کارکنان استفاده نموده و از نتایج آنها در بهبود استراتژی و برنامه‌های کارکنان استفاده می‌کنند.

۳- ب (دانش و قابلیت‌های کارکنان توسعه می‌یابد.

۱. مهارت‌ها، شایستگی‌ها و سطوح عملکردی کارکنان را که برای دستیابی به مأموریت، چشم انداز و اهداف استراتژیک مورد نیاز است، درک می‌کنند.
۲. برنامه‌های آموزش و توسعه را به نحوی تدوین می‌کنند تا کارکنان به رشد معنوی، مهارت‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز آتی منطقه دست یابند.
۳. کارکنان را ارزشیابی کرده، با ارائه بازخوردهای لازم به آنها کمک می‌کنند تا عملکردشان را بهبود دهند و فرصت لازم برای توسعه قابلیت‌ها و مهارت‌های مورد نیاز مسیر شغلی خود را در اختیار داشته باشند.





۴. اطمینان می‌یابند که کارکنان شایستگی‌ها، منابع و فرصت‌های لازم را در اختیار دارند تا توانایی اتخاذ تصمیم و مشارکت موثر را در بهبود مستمر عملکرد منطقه داشته باشند.

۳- ج (کارکنان، همسو شده، مشارکت داده شده و توانمند می‌شوند).

۱. اهداف شخصی و تیمی را همسو کرده و کارکنان را برای استفاده از تمام توانشان توانمند می‌سازند.
۲. کارکنان خود را ترغیب می‌کنند که خالق و سفیر تصویر، شهرت و موفقیت‌های مداوم منطقه باشند.
۳. اطمینان می‌یابند که کارکنان دارای مدل ذهنی باز بوده و از کار تیمی، خلاقیت و نوآوری، برای پاسخ‌دهی سریع به چالش‌هایی که با آن روبرو می‌شوند، استفاده می‌کنند.

۳- د (کارکنان در سراسر منطقه به‌طور موثر ارتباط برقرار می‌کنند).

۱. نیازها و انتظارات ارتباطی کارکنان خود را درک می‌کنند و برنامه‌ها و ابزارهای ارتباطی مناسب را توسعه داده و با اجرای آنها، گفتمان را برقرار می‌سازند.
۲. اطمینان حاصل می‌کنند که کارکنان سهم خود را در موفقیت مستمر منطقه درک کرده و می‌توانند آنرا نشان دهند.
۳. کارکنان را برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات، دانش و بهترین تجارب، توانمند و ترغیب کرده، تا به فضای گفتمان در سراسر منطقه دست یابند.
۴. فرهنگی را توسعه می‌دهند که به‌طور مداوم به دنبال بهبود اثربخشی همکاری و کار تیمی در سراسر زنجیره ارزش منطقه است.

۳- ه (خدمات کارکنان جبران شده و از آنان قدردانی و مراقبت می‌شود).

۱. حقوق، مزایا و پاداش را با استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های شفاف همسو می‌کنند.
۲. از داشتن یک محیط کار ایمن و سالم برای کارکنان خود اطمینان می‌یابند.
۳. از توازن مسئولانه کار- زندگی در جهت بهبود کیفیت زندگی کارکنان خود و استحکام خانواده اطمینان می‌یابند و در این رابطه از روش‌های نوین کار بهره می‌گیرند.
۴. آگاهی کارکنان را در رابطه با مسئولیت‌های اجتماعی ارتقا داده و آنان را به همراه سایر ذی‌نفعان به مشارکت در این امور تشویق می‌کنند.





معیار ۴: شراکت‌ها و منابع

مناطق متعالی شراکت‌های بیرونی، تامین کنندگان و منابع درونی را به منظور پشتیبانی از استراتژی، خط‌مشی‌ها و برنامه‌های کلان و اجرای اثربخش فرایندها، برنامه‌ریزی و مدیریت می‌کنند. این مناطق از مدیریت اثربخش پیامدهای زیست محیطی و اجتماعی ناشی از شراکت‌های بیرونی، تامین کنندگان و منابع درونی اطمینان می‌یابند.

۴- الف) شرکا و تامین کنندگان، برای منافع پایدار مدیریت می‌شوند.

۱. شرکا و تامین کنندگان را هم راستا با استراتژی منطقه بخش‌بندی می‌کنند و خط‌مشی‌ها و فرایندهای مناسبی را برای همکاری اثربخش با یکدیگر به کار می‌گیرند.
۲. با شرکا و تامین کنندگان، رابطه‌ای پایدار مبتنی بر گشودگی، اعتماد، شفافیت و احترام متقابل ایجاد می‌کنند.
۳. اطمینان می‌یابند که شرکا و تامین کنندگان در راستای استراتژی‌ها و ارزش‌های منطقه عمل می‌کنند.
۴. شبکه‌های مناسبی را بنا می‌نهند تا آن‌ها را برای شناسایی فرصت‌های بالقوه شراکت توانمند ساخته و قابلیت‌ها و توانایی منطقه را در خلق ارزش بیشتر برای ذی‌نفعان تقویت کنند.
۵. برای دستیابی به منافع متقابل و ارزش بیشتر برای ذی‌نفعان مربوطه، با شرکا همکاری نموده و با تخصص، منابع و دانش از یکدیگر حمایت می‌کنند.

۴- ب) منابع مالی برای تضمین موفقیت پایدار مدیریت می‌شوند.

۱. استراتژی‌ها، خط‌مشی‌ها و فرایندهای مالی را برای پشتیبانی از استراتژی کلی منطقه و ایجاد اطمینان از چابکی مالی به کار می‌گیرند.
۲. فرایندهای برنامه‌ریزی، کنترل، گزارش‌دهی و بازنگری مالی را طراحی می‌کنند تا بهره‌برداری از منابع را بهینه کنند.

۴- ج) ساختمان‌ها، تجهیزات، مواد و منابع طبیعی به روشی پایدار مدیریت می‌شوند.

۱. استراتژی‌ها، خط‌مشی‌ها و فرایندها را برای مدیریت ساختمان‌ها، تجهیزات، مواد و منابع طبیعی به گونه‌ای که پایداری مالی و زیست محیطی را تامین نماید، به کار می‌گیرند.
۲. دارایی‌های مشهود، شامل ساختمان‌ها، تجهیزات و مواد را به‌طور اثربخش مدیریت می‌کنند.
۳. پیامدهای عملیات و خدمات خود را بر بهداشت عمومی، ایمنی و محیط زیست اندازه‌گیری و بهینه می‌کنند.





۴. استانداردهای اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی مرتبط با حوزه فعالیت خود را فعلاً اعلام کرده و ارتقا می‌دهند.

۴- د) فناوری برای پشتیبانی از تحقق استراتژی مدیریت می‌شود.

۱. استراتژی و برنامه‌های مدیریت سبب فناوری را در حمایت از استراتژی‌های منطقه، توسعه داده و اجرا می‌کنند.
۲. برای بهبود چابکی فرایندها، پروژه‌ها و سازمان؛ سبب فناوری را با رویکردهای مناسبی شامل شناسایی فناوری‌های جایگزین و نوظهور، انتخاب، انتقال، بهره‌برداری، ارزیابی و جایگزینی، مدیریت می‌کنند.
۳. به منظور بیشترین بهره‌مندی از منافع فناوری‌های نوین، کارکنان و سایر ذی‌نفعان مربوطه را در توسعه و جاری سازی این فناوری‌ها به‌طور فعال مشارکت می‌دهند.

۴- ه) اطلاعات و دانش برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری اثربخش و ایجاد قابلیت سازمانی، مدیریت می‌شوند.

۱. استراتژی و برنامه‌های مدیریت اطلاعات و دانش را در حمایت از استراتژی‌های منطقه توسعه داده و اجرا می‌کنند.
۲. اطمینان می‌یابند که برای رهبران‌شان اطلاعات صحیح و کافی تامین می‌شود تا آن‌ها را در تصمیم‌گیری به موقع پشتیبانی کند.
۳. داده‌ها را به اطلاعات و در موارد مربوطه به دانش تبدیل کرده تا بتوانند آن‌ها را به اشتراک گذاشته و به‌طور اثربخش استفاده کنند.
۴. دانش کارکنان، شرکا، مشتریان و سایر ذی‌نفعان را جمع‌آوری کرده، توسعه داده، به اشتراک گذاشته و از دانش جمعی حاصله در خلق ایده‌ها و نوآوری‌ها استفاده می‌کنند.
۵. شبکه‌های یادگیری و همکاری را برای شناسایی فرصت‌های خلاقیت، نوآوری و بهبود ایجاد و مدیریت می‌کنند.





معیار ۵: فرایندها و خدمات

مناطق تعالی فرایندها و خدمات خود را به منظور خلق ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذی‌نفعان خود طراحی و مدیریت کرده و بهبود می‌بخشند.

۵- الف) فرایندها به منظور بهینه‌سازی ارزش برای ذی‌نفعان، طراحی و مدیریت می‌شوند.

۱. چارچوبی از فرایندهای کلیدی را برای اجرای استراتژی‌های منطقه به کار می‌گیرند.
۲. فرایندهای به هم پیوسته خود، شامل فرایندهایی که فراتر از مرزهای سازمانی می‌روند را مدیریت می‌کنند.
۳. اطمینان می‌یابند که مالکان فرایندها، نقش و مسئولیت خود را در توسعه، نگهداری و بهبود فرایندها درک می‌کنند.
۴. ترکیب معناداری از شاخص‌های عملکردی فرایندها و شاخص‌های دستاوردی مرتبط را توسعه می‌دهند به طوری که بررسی کارایی و اثربخشی فرایندهای کلیدی و سهم آنها در تحقق اهداف استراتژیک را میسر سازد.
۵. از داده‌های مربوط به عملکرد جاری و قابلیت‌های فرایندها و نیز الگوهای بهینه مناسب، به منظور پیشبرد خلاقیت، نوآوری و بهبود استفاده می‌کنند.

۵- ب) خدمات به منظور خلق ارزش بهینه برای مشتریان توسعه می‌یابند.

۱. تلاش می‌کنند تا نوآوری کرده و برای مشتریان فعلی و جدید خود ارزش خلق نمایند و در موارد مقتضی، کارکنان، مشتریان و سایر ذی‌نفعان را به‌طور فعال در توسعه محصولات، خدمات و تجربه‌های جدید و نوآورانه مشارکت دهند.
۲. از تحقیقات بازار، نظرسنجی از مشتریان و سایر اشکال بازخورد برای پیش‌بینی و شناسایی بهبودهایی که هدف آنها ارتقای سبد خدمات می‌باشد، استفاده می‌کنند.
۳. سبد خدمات خود را در راستای نیازهای در حال تغییر گروه‌های مشتریان بالفعل و بالقوه توسعه می‌دهند.
۴. پیامدها و ظرفیت‌های ناشی از فناوری‌های نوین را بر خدمات خود درک و پیش‌بینی می‌کنند.





۵- ج (خدمات به طور اثربخش، ترویج و بازاریابی می‌شوند.

۱. گروه‌های مختلف مشتریان بالفعل و بالقوه خود را می‌شناسند و نیازها و انتظارات متفاوت آنها را پیش‌بینی می‌کنند.
۲. نیازها، انتظارات و الزامات بالقوه را به ارزش‌های پیشنهادی جذاب و پایدار برای مشتریان بالفعل و بالقوه، تبدیل می‌کنند.
۳. استراتژی‌های بازاریابی را توسعه می‌دهند تا محصولات و خدمات خود را برای مشتریان و گروه‌های مصرف‌کننده هدف به‌طور اثربخش ترویج کنند.

۵- د (ارائه خدمات مدیریت می‌شود.

۱. خدمات را برای برآوردن نیازها و انتظارات مشتریان یا فراتر رفتن از آنها در راستای ارزش پیشنهادی تعریف شده ارائه می‌دهند.
۲. اطمینان می‌یابند که کارکنانشان منابع، شایستگی‌ها، اختیارات، اطلاعات و توانمندی‌های لازم را برای حداکثرسازی تجربه مشتری، در اختیار دارند.
۳. خدمات خود را در سراسر چرخه عمرشان مدیریت می‌کنند و هر گونه پیامدی را بر بهداشت عمومی، ایمنی و محیط زیست در نظر می‌گیرند.
۴. عملکردشان را با الگوهای بهینه مربوطه مقایسه نموده و از قوت‌ها و فرصت‌های بهبود خود به منظور حداکثرسازی ارزش‌های خلق شده برای مشتریان آگاهی می‌یابند.

۵- ه (روابط با مشتریان مدیریت شده و ارتقا می‌یابد.

۱. مناطق متعالی: مشتریان را همسو با استراتژی منطقه بخش‌بندی می‌کنند و خط‌مشی‌ها و فرایندهای مناسبی را برای مدیریت اثربخش روابط به‌کار می‌گیرند.
۲. نیازمندی‌های ارتباطی روزمره و بلندمدت مشتریان را تعیین کرده و با فرایندها و کانال‌های مناسب ارتباطی آنها را برآورده می‌سازند.
۳. تجربه‌ها، ارتباط‌ها، شکایت‌ها و برداشت‌های مشتریان خود را همواره پایش کرده و اطمینان می‌یابند که فرایندها برای پاسخگویی مناسب به هر گونه بازخوردی همسو شده‌اند.





معیار ۶: نتایج مشتری

مناطق تعالی به نتایج برجسته‌ای که نیازها و انتظارات مشتریان خود را برآورده کرده یا از آن فراتر می‌رود، دست می‌یابند و آن‌ها را پایدار می‌سازند.

مناطق تعالی:

مجموعه‌ای از شاخص‌های برداشتی و شاخص‌های عملکردی مرتبط را به منظور تعیین جاری‌سازی موفق استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان مبتنی بر نیازها و انتظارات مشتریان خود استفاده می‌کنند.

اهداف روشنی را برای نتایج کلیدی مشتریان مبتنی بر نیازها و انتظارات آن‌ها، همسو با استراتژی اتخاذ شده، تعیین می‌کنند.

نتایج را برای درک تجارب، نیازها و انتظارات گروه‌های خاص مشتریان بخش‌بندی می‌کنند.

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

دلایل اصلی و محرک‌های روندهای مشاهده شده و تاثیری که این نتایج بر سایر شاخص‌های عملکردی، برداشتها و دستاوردهای مرتبط دارند را به روشنی درک می‌کنند.

به عملکرد و نتایج آتی خود بر اساس درکشان از روابط علت و معلولی که برقرار شده است، اطمینان دارند.

درک می‌کنند که چگونه نتایج کلیدی مشتریان را با مناطق یا سازمانهای مشابه مقایسه کرده و از این داده‌ها در جایی که کاربرد دارد، برای هدف‌گذاری استفاده کنند.

۶- الف) برداشتها

این موارد برداشتهای مشتریان از منطقه هستند که ممکن است از طریق منابع مختلفی از جمله نظرسنجی از مشتریان، گروه‌های کانونی، رتبه‌بندی‌ها، تقدیر و تشکرها و شکایت‌ها به دست آیند. این برداشتها باید درک روشنی را از اثربخشی جاری‌سازی و دستاوردهای استراتژی، خط‌مشی‌های پشتیبان و فرایندهای منطقه، مرتبط با مشتریان - از منظر مشتریان - ارائه کنند. این شاخص‌ها عبارتند از:

۱. میزان رضایت کلی مشتری
۲. شفافیت
۳. پاسخگویی
۴. تعامل فعال
۵. مسئولیت‌پذیری اجتماعی
۶. انعطاف‌پذیری
۷. نوآوری و خلاقیت





۸. کیفیت خدمات
۹. ارزش و قیمت خدمات
۱۰. توانایی و دانش کارکنان
۱۱. رفتار و برخورد کارکنان در ارائه خدمات
۱۲. زمان و نحوه رسیدگی به شکایات
۱۳. تصمیم به دریافت مجدد خدمات
۱۴. توصیه راه آهن به دیگران

۶- ب) شاخص‌های عملکردی

این موارد شاخص‌های درونی هستند که توسط منطقه به منظور پایش، درک، پیش‌بینی و بهبود عملکرد منطقه و پیش‌بینی تأثیرات آن‌ها بر برداشت‌های مشتریان بیرونی استفاده می‌شوند. این شاخص‌ها باید درک روشنی را از جاری‌سازی و تأثیر استراتژی، خط‌مشی‌های پشتیبان و فرایندهای منطقه، مرتبط با مشتریان ارائه کنند. این شاخص‌ها عبارتند از:

۱. تعداد قدردانی‌ها
۲. تعداد شکایت‌ها
۳. نسبت شکایت‌های رسیدگی شده به دریافت شده
۴. تعداد خدمات و شیوه‌های ارائه خدمت جدید
۵. متوسط سرعت قطارهای باری
۶. متوسط سرعت قطارهای مسافری
۷. تعداد مشتریان (باری - مسافر)
۸. تعداد مشتریان جدید





معیار ۷: نتایج کارکنان

مناطق تعالی به نتایج برجسته‌ای که نیازها و انتظارات کارکنان خود را برآورده کرده یا از آن فراتر می‌رود، دست می‌یابند و آن‌ها را پایدار می‌سازند.

مناطق تعالی:

مجموعه‌ای از شاخص‌های برداشتی و شاخص‌های عملکردی مرتبط را به منظور تعیین جاری‌سازی موفق استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان مبتنی بر نیازها و انتظارات کارکنان خود استفاده می‌کنند.

اهداف روشنی را برای نتایج کلیدی کارکنان مبتنی بر نیازها و انتظارات آن‌ها، همسو با استراتژی اتخاذ شده، تعیین می‌کنند.

نتایج را برای درک تجارب، نیازها و انتظارات گروه‌های خاص کارکنان بخش‌بندی می‌کنند.

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

دلایل اصلی و محرک‌های روندهای مشاهده شده و تأثیری که این نتایج بر سایر شاخص‌های عملکردی، برداشتها و دستاوردهای مرتبط دارند را به روشنی درک می‌کنند.

به عملکرد و نتایج آتی خود بر اساس درکشان از روابط علت و معلولی که برقرار شده است، اطمینان دارند.

درک می‌کنند که چگونه نتایج کلیدی کارکنان را با مناطق یا سازمانهای مشابه مقایسه کرده و از این داده‌ها در جایی که کاربرد دارد، برای هدف‌گذاری استفاده کنند.

۷- الف (برداشتها

این موارد برداشتهای کارکنان از منطقه هستند که ممکن است از طریق منابع مختلفی از جمله نظرسنجی از کارکنان، گروه‌های کانونی، مصاحبه‌ها و ارزشیابی‌های ساخت یافته به دست آیند. این برداشتها باید درک روشنی را از اثربخشی جاری‌سازی و دستاوردهای استراتژی، خط‌مشی‌های پشتیبان و فرایندهای منطقه، مرتبط با کارکنان - از منظر کارکنان - ارائه کنند. این شاخص‌ها عبارتند از:

۱. میزان رضایت کلی کارکنان
۲. تمایل به همکاری
۳. رضایت از رفتار؛ عملکرد و ایفای نقش مدیران
۴. رضایت از شیوه‌های انگیزشی
۵. رضایت از عدالت و فرصتهای برابر
۶. رضایت از آموزش و توسعه
۷. رضایت از ارزیابی عملکرد
۸. رضایت و تمایل به مشارکت و کار تیمی
۹. رضایت از روابط با همکاران





۱۰. رضایت از شرایط و محیط فیزیکی کار
۱۱. رضایت از حقوق و دستمزد
۱۲. رضایت از مکانیزمهای پاداش دهی و قدردانی
۱۳. رضایت از تسهیلات و خدمات رفاهی
۱۴. تمایل به مشارکت های اجتماعی

۷- ب) شاخص های عملکردی

این موارد شاخص های درونی هستند که توسط منطقه به منظور پایش، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد منطقه و پیش بینی تاثیرات آن ها بر برداشت های کارکنان استفاده می شوند. این شاخص ها باید درک روشنی از جاری سازی و تاثیر استراتژی، خط مشی های پشتیبان و فرایندهای منطقه مرتبط با کارکنان ارائه کنند. این شاخص ها عبارتند از:

۱. بهره وری کارکنان (سرانه درآمد)
۲. تعداد جذب و ترک منطقه
۳. درصد پاسخگویی به نظرسنجی ها
۴. سرانه ساعات آموزش
۵. متوسط نمره ارزیابی عملکرد کارکنان
۶. تعداد پیشنهادهای
۷. سرانه حضور کارکنان در تیمهای کاری
۸. تعداد حوادث پرسنلی
۹. سرانه حقوق و دستمزد
۱۰. سرانه پاداشها و امور انگیزشی
۱۱. سرانه تسهیلات و امور رفاهی
۱۲. سرانه اعتبارات حوزه بهداشت و درمان





معیار ۸: نتایج جامعه

مناطق تعالی به نتایج برجسته‌ای که نیازها و انتظارات ذی‌نفعان مربوطه در جامعه را برآورده کرده یا از آن فراتر می‌رود، دست می‌یابند و آن‌ها را پایدار می‌سازند.

مناطق تعالی:

مجموعه‌ای از شاخص‌های برداشتی و شاخص‌های عملکردی مرتبط را به منظور تعیین جاری‌سازی موفق استراتژی و خط‌مشی‌های پشتیبان مبتنی بر نیازها و انتظارات ذی‌نفعان بیرونی مربوطه استفاده می‌کنند.

اهداف روشنی را برای نتایج کلیدی جامعه مبتنی بر نیازها و انتظارات ذی‌نفعان مربوطه در جامعه، همسو با استراتژی اتخاذ شده، تعیین می‌کنند.

نتایج را برای درک تجارب، نیازها و انتظارات ذی‌نفعان مربوطه در جامعه بخش‌بندی می‌کنند.

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

دلایل اصلی و محرک‌های روندهای مشاهده شده و تاثیری که این نتایج بر سایر شاخص‌های عملکردی و دستاوردهای مرتبط دارند را به روشنی درک می‌کنند.

به عملکرد و نتایج آتی خود بر اساس درکشان از روابط علت و معلولی که برقرار شده است، اطمینان دارند.

درک می‌کنند که چگونه نتایج کلیدی جامعه را با مناطق یا سازمانهای مشابه مقایسه کرده و از این داده‌ها در جایی که کاربرد دارد، برای هدف‌گذاری استفاده کنند.

۸-الف) برداشتها

این موارد برداشتهای جامعه از منطقه هستند که ممکن است از منابع مختلفی از جمله نظرسنجی‌ها، گزارش‌ها، گزارش‌های مطبوعاتی، نشست‌های عمومی، مناطق غیردولتی، نمایندگان جامعه و مسئولین دولتی به دست آیند. این برداشتها باید درک روشنی را از اثربخشی جاری‌سازی و دستاوردهای استراتژی، خط‌مشی‌های پشتیبان و فرایندهای منطقه مرتبط با جامعه و محیط زیست - از منظر جامعه - ارائه کنند. این شاخص‌ها عبارتند از:

۱. میزان قانون‌گرایی از منظر جامعه
۲. شفافیت
۳. تعداد پوشش رسانه‌ای
۴. پاسخگویی
۵. رعایت ارزشهای اخلاقی
۶. میزان توجه به محیط زیست
۷. تعامل فعال در امور اجتماعی
۸. حمایت از بنیادهای خیریه و مناطق مردم‌نهاد (سمن)
۹. تعداد جوایز و تقدیرنامه‌ها





۸- ب) شاخص‌های عملکردی

این موارد شاخص‌های درونی هستند که توسط منطقه به منظور پایش، درک، پیش‌بینی و بهبود عملکرد منطقه و پیش‌بینی تأثیرات آن‌ها بر برداشت‌های ذی‌نفعان مربوطه در جامعه استفاده می‌شوند. این شاخص‌ها باید درک روشنی از جاری‌سازی و تأثیر استراتژی، خط‌مشی‌های پشتیبان و فرایندهای منطقه مرتبط با جامعه و محیط زیست ارائه کنند. این شاخص‌ها عبارتند از:

۱. ایجاد فضای سبز
۲. نسبت هزینه‌های زیست محیطی به کل هزینه‌ها
۳. تعداد عضویت در شوراها؛ نهادها؛ سازمانها و انجمنهای منطقه ای-استانی
۴. تعداد همکاری‌ها با مراکز علمی؛ پژوهشی و دانشگاهی
۵. میزان فعالیتهای فرهنگی
۶. کمک‌های به نهادهای خیریه





معیار ۹: نتایج کلیدی

معیار نتایج کلیدی نشان می‌دهد که مناطق تعالی در ارتباط با جاری‌سازی موفق استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های پشتیبان و همچنین در اجرای سامانه‌ها و فرایندها در جهت پاسخگویی به نیازها و انتظارات ذی‌نفعان کلیدی به چه دستاوردها و نتایجی (مالی و غیرمالی) دست یافته‌اند. آنها به منظور تحقق اهداف و بهبود دستاوردهای کلیدی استراتژیک، شاخص‌های کلیدی عملکرد (مالی و غیرمالی) مرتبط با رویکردها و فرایندها و همچنین دستاوردهای کلیدی استراتژیک را در دوره‌های زمانی متناسب اندازه‌گیری و تحلیل می‌کنند.

مناطق تعالی:

مجموعه‌ای از نتایج کلیدی مالی و غیر مالی را به منظور تعیین جاری‌سازی موفق استراتژی، مبتنی بر نیازها و انتظارات ذی‌نفعان کسب‌وکارشان توسعه می‌دهند.

اهداف روشنی را برای نتایج کلیدی کسب‌وکار مبتنی بر نیازها و انتظارات ذی‌نفعان کسب‌وکارشان، همسو با استراتژی اتخاذ شده، تعیین می‌کنند.

نتایج را برای درک عملکرد حوزه‌های خاص منطقه و تجارب، نیازها و انتظارات ذی‌نفعان کسب‌وکار بخش‌بندی می‌کنند.

نتایج خوبی از کسب و کار با روند مثبت یا پایدار، حداقل برای یک دوره سه ساله، نشان می‌دهند. دلایل اصلی و محرک‌های روندهای مشاهده شده و تاثیری که این نتایج بر سایر شاخص‌های عملکردی و دستاوردهای مرتبط دارند را به روشنی درک می‌کنند.

به عملکرد و نتایج آتی خود بر اساس درکشان از روابط علت و معلولی که برقرار شده است، اطمینان دارند. درک می‌کنند که چگونه نتایج کلیدی کسب‌وکار خود را با مناطق مشابه مقایسه کرده و از این داده‌ها در جایی که کاربرد دارد، برای هدف‌گذاری استفاده کنند.

۹- الف) دستاوردهای کلیدی استراتژیک

دستاوردهای کلیدی استراتژیک، شاخص‌های کلیدی مالی و غیر مالی هستند که برای اندازه‌گیری میزان موفقیت منطقه در تحقق اهداف استراتژیک و تامین نیازها و انتظارات ذی‌نفعان کلیدی استفاده می‌شوند.

متناسب با اهداف و فعالیت‌های منطقه، این شاخص‌ها عبارتند از:

۱. میزان درآمد کلی
۲. سود عملیاتی
۳. سود خالص
۴. ارزش افزوده
۵. درصد تحقق بودجه فروش
۶. عملکرد بودجه (عملکرد به اعتبار)





۷. بهره وری لوکوموتیو باری معادل
۸. تناژ بارگیری
۹. تناژ تخلیه
۱۰. بهره وری دیزل
۱۱. تن کیلومتر بارگیری مبدا-مقصد
۱۲. تن کیلومتر مرزی
۱۳. سهم بازار حمل بار در راه آهن-میلیون تن
۱۴. سهم بازار حمل بار در راه آهن-میلیارد تن کیلومتر
۱۵. جابجایی مسافر- نفر
۱۶. جابجایی مسافر-میلیون نفر کیلومتر
۱۷. سهم بازار از حمل مسافر در راه آهن-نفر
۱۸. سهم بازار از حمل مسافر در راه آهن-میلیون نفر کیلومتر
۱۹. واحد حمل
۲۰. ایمنی(هزینه سوانح به واحد حمل)
۲۱. ایمنی(تعداد فوت به واحد حمل)

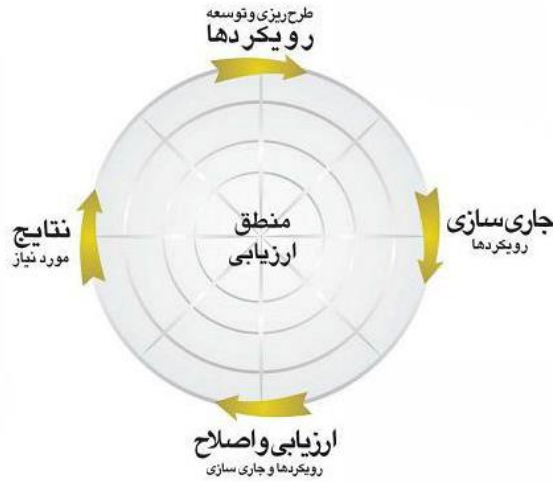
۹- ب) شاخص‌های کلیدی عملکرد

شاخص‌های کلیدی عملکرد، شاخص‌های کلیدی مالی و غیر مالی هستند که برای اندازه‌گیری عملکرد عملیاتی منطقه استفاده می‌شوند و به درک، پیش‌بینی و بهبود دستاوردهای کلیدی استراتژیک مورد انتظار کمک می‌کنند. متناسب با اهداف و نوع فعالیت‌های منطقه، این شاخص‌ها عبارتند از:

۱. تعداد تعمیرات بوژی
۲. بهسازی خطوط ریلی
۳. نسبت ایستگاه‌های علایمی به کل
۴. متوسط زمان تعمیر واگن‌ها (روز)
۵. متوسط زمان تعمیر لوکوموتیو
۶. تعداد خرابی علایم
۷. میانگین زمان تاخیر اعزام قطارهای مسافری (ثانیه)
۸. متوسط تعداد قطارهای اعزامی روزانه
۹. تعداد کل قطارهای خسارتی



منطق ارزیابی

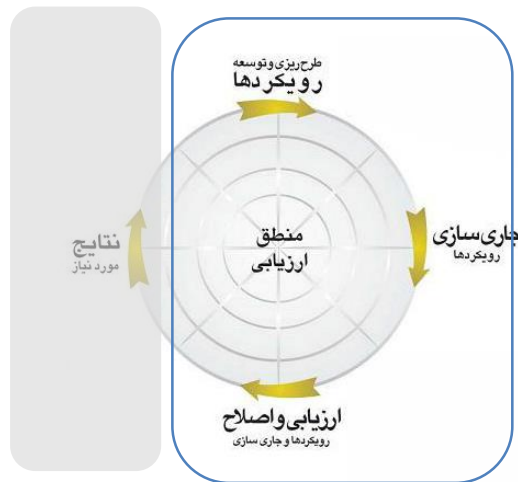


منطق ارزیابی، ابزار مدیریتی توانمند و چارچوب ارزیابی پویایی است که رویکردی ساخت یافته را برای پرسشگری از عملکرد یک منطقه ایجاد می‌نماید.

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

- منطقه بایستی نتایج مورد نیاز را به عنوان بخشی از استراتژی خود تعریف و مشخص نماید.
- منطقه بایستی مجموعه‌ای یکپارچه از رویکردهای مناسب را به منظور دستیابی به نتایج مورد انتظار در حال و آینده، طرح ریزی نموده و توسعه دهد.
- منطقه بایستی رویکردها را به روشی نظام‌مند، جاری‌سازی کند تا از استقرار آنها اطمینان حاصل شود.
- منطقه بایستی رویکردهای جاری شده را براساس پایش و تحلیل نتایج کسب شده و فعالیت‌های یادگیری مستمر، ارزیابی نموده و اصلاح نماید.

منطق ارزیابی و تحلیل توانمندسازها



منطق ارزیابی و تحلیل توانمندسازها، بر اساس همه شواهدی که در دسترس است، برای مجموعه ای از رویکردهای اتخاذ شده، به کار گرفته شود.

آنچه انتظار داریم که مناطق نشان دهند، در راهنمایی‌های منطق ارزیابی آمده است.

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.

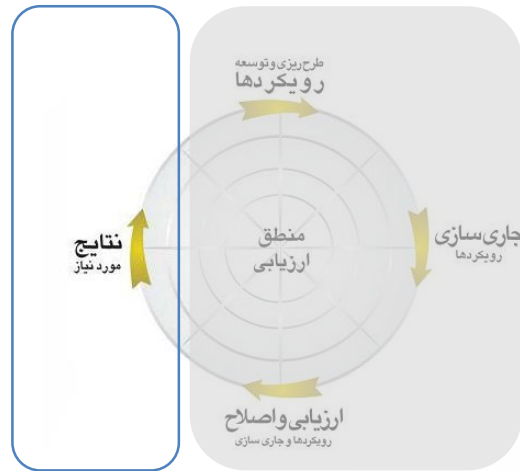


به منظور کمک به انجام ارزیابی‌ها و تحلیل‌های دقیق‌تر، هر یک از عناصر منطق ارزیابی، به تعدادی ویژگی تفکیک شده و برای هر ویژگی راهنمایی‌هایی درج شده است:

عنصر:	رویکرد	راهنمایی
ویژگی‌ها:	مناسب	رویکردها منطق شفافی مبتنی بر نیازهای ذی‌نفعان مربوطه دارند و فرایندمحور هستند.
	یکپارچه	رویکردها استراتژی را پشتیبانی می‌کنند و با دیگر رویکردهای مربوطه، ارتباط دارند.
عنصر:	جاری‌سازی	راهنمایی
ویژگی‌ها:	اجرا شده	رویکردها در نواحی مربوطه، به موقع اجرا شده‌اند.
	ساخت یافته	اجرا ساخت یافته است و انعطاف پذیری و چابکی سازمانی را ممکن می‌سازد.
عنصر:	ارزیابی و اصلاح	راهنمایی
ویژگی‌ها:	اندازه‌گیری	اثر بخشی و کارایی رویکردها و جاری‌سازی آن‌ها به طور مناسبی اندازه‌گیری می‌شود.
	یادگیری و خلاقیت	از یادگیری و خلاقیت به منظور ایجاد فرصت‌هایی برای بهبود یا نوآوری استفاده می‌شود.
	بهبود و نوآوری	از بروندهای اندازه‌گیری، یادگیری و خلاقیت برای ارزیابی، اولویت‌بندی و اجرای بهبودها و نوآوری‌ها استفاده می‌شود.



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.

آنچه انتظار داریم که مناطق نشان دهند، در راهنمایی‌های منطق ارزیابی آمده است. امتیاز کلی زیرمعیار نباید از امتیاز ویژگی "محدوده و مربوط بودن" در عنصر مربوط و قابل استفاده بودن 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 محدوده و مربوط بودن داده‌های در دسترس داده می‌شود.



به منظور کمک به انجام ارزیابی‌ها و تحلیل‌های دقیق‌تر، هر یک از عناصر منطق ارزیابی، به تعدادی ویژگی تفکیک شده و برای هر ویژگی راهنمایی‌هایی درج شده است:

عناصر:	مربوط و قابل استفاده بودن	راهنمایی
ویژگی‌ها:	محدوده و مربوط بودن	مجموعه‌ای منسجم از نتایج، شامل نتایج کلیدی، شناسایی شده است که عملکرد منطقه را در رابطه با استراتژی، اهداف، نیازها و انتظارات ذی‌نفعان مربوطه نشان می‌دهد.
	درستی	نتایج، به موقع، قابل اطمینان و صحیح هستند.
	بخش‌بندی	نتایج برای فراهم کردن بینشی معنی‌دار، بخش‌بندی مناسبی شده‌اند.
عناصر:	عملکرد	راهنمایی
ویژگی‌ها:	روندها	روندهای مثبت یا عملکرد خوب پایدار برای یک دوره حداقل ۳ ساله وجود دارد.
	اهداف	برای نتایج کلیدی، اهداف مربوطه، در راستای اهداف استراتژیک، تعیین شده‌اند و به‌طور مداوم تحقق یافته‌اند.
	مقایسه‌ها	برای نتایج کلیدی، در راستای اهداف استراتژیک، مقایسه‌های بیرونی مرتبط و مناسبی انجام شده است.
	اطمینان	این اطمینان وجود دارد که سطوح عملکردی بر اساس روابط علت و معلولی ایجاد شده در آینده پایدار بماند.

