



گزارش نهایی

دومین دوره جایزه تعالی حمل و نقل ریلی



دفتر مدیریت عملکرد



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مقدمه

اکنون بیش از یک دهه است که از ورود مباحث تعالی سازمانی به شرکت‌ها و سازمان‌های ایرانی می‌گذرد و اعطای جوایز گوناگون برتری، هر ساله محملی برای ارزیابی بهبودها و معرفی سازمان‌های برتر در عرصه های گوناگون اقتصادی بوده است.

در سال‌های اخیر بکارگیری مدل‌های تعالی سازمانی نظیر مدل EFQM به عنوان الگویی برای شناسایی و حرکت در مسیر تعالی مورد استقبال گسترده از سوی سازمان‌های مختلف اقتصادی قرار گرفته است. علت این امر را بیشتر در ویژگی‌های خاص این مدل‌ها در تعیین مسیر تعالی و پیشرفت سازمان‌ها، باید جویا شد.

مدل EFQM از جمله مدل‌های کلان مدیریتی (Advance Management Models) محسوب می‌شود که در قالب ۹ معیار تلاش دارد تا کل سیستم مدیریتی یک سازمان را مورد بررسی قرار دهد. این مدل به عنوان یک ابزار قوی برای تشخیص نقاط قوت و زمینه‌های بهبود سازمان و نیز مکانیزمی نظام یافته برای ارزیابی و مدیریت عملکرد می‌باشد.

زمانی که سازمان مصمم می‌شود تا با نگاهی کل‌گرا خود را بیازماید، اولویت‌های خود را با اطلاعات کافی شناسایی کند، پیشرفت خود را اندازه‌گیری نماید و قدرت مقایسه عملکردها را بدست آورد و بالاخره بر فعالیت‌های اصلاحی خود تمرکز کند (و در واقع خودارزیابی کند)؛ الگوی تعالی سازمانی، ابزار و منطق واضح و روشنی را برای این کار در اختیار مدیران قرار می‌دهد.





تقریباً در تمامی مدلهای تعالی سازمانی و الگوهای جوایز ملی کشورهای مختلف اهدافی نظیر بهبود عملکرد سازمانها و افزایش توانمندی آنها، کمک به برقراری و توسعه ارتباطات مناسب میان سازمانها و نشر و گسترش تجارب موفق میان سایرین، معرفی بهترینها بعنوان الگو برای انگیزش دیگر سازمانها برای دستیابی به نظایر موفقیتهای حاصله، مدنظر بوده و هستند که در راستای رسالت و سرچشمه شکل گیری چنین جوایز و چنین مدلهایی می باشند.

در کشور ما نیز توجه به این ابزار یعنی تعیین جوایز برتری عملکرد سابقه ای دیرینه دارد و جوایزی نظیر جایزه ملی تعالی سازمانی؛ جایزه کیفیت؛ جایزه حمایت از مصرف کننده، واحدهای تولیدی صادراتی، جایزه صنعت سبز و ... هر ساله اعطاء می شوند. نزدیک به یک دهه از فعالیت جایزه ملی تعالی سازمانی در کشورمان می گذرد و سازمانهای گوناگونی از بخشهای مختلف اقتصادی، از صنعت تا بخشهای متنوع خدماتی در فرایند این جایزه و از آن مهمتر بهره گیری از مدل تعالی سازمانی به عنوان مدل جامع مدیریت و ساماندهی عملکرد و فواید آن بهره مند شده اند.

سازمانهای بزرگ نیز با هدف هدایت؛ پایش و مانیتورینگ و رتبه بندی شرکتهای تابعه یا طرف قرارداد و یا زیر مجموعه های استانی و بخشی خود تلاش می کنند تا یک نگاه و فرهنگ مدیریتی را القا و ترویج کرده و انگیزه ذینفعان خود در بهره گیری از نگاه تعالی و بهبود را افزایش دهند.

جایزه تعالی حمل و نقل ریلی نیز در دومین سال فعالیت خود تلاش داشت تا زمینه بهره مندی مجموعه راه آهن جمهوری اسلامی ایران و شرکتهای سازمانهای همکار را از نظامهای مدیریتی نوین فراهم آورد.

اما گسترش مفاهیم تعالی سازمانی در همه عرصه ها و صنایع کشور، نیازمند استمرار این حرکت های ملی از سوی نهادهای معتبر و عزم جدی تر مدیران سازمانها و متولیان اقتصاد و صنعت کشور در توسعه تعالی سازمانی است.

یکی از مشکلات مدیریت در کشورمان عدم استمرار در بکارگیری ابزارهای مدیریتی، یکپارچه نبودن این ابزارها در حل مساله و اثربخش نبودن آنها در رشد و پایداری سازمانها بوده است.





از سوی دیگر مدیران سازمان ها و شرکتها، همواره بدنبال ابزارهای نو و جدیدی بوده‌اند که این اشتیاق، گاهی به قیمت کنار گذاردن رویکردها و ابزارهای اثربخش قبلی بوده است.

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 از سازمانها می‌خواهد:

- نتایج مورد نیاز را، به عنوان بخشی از استراتژی خود، تعریف و مشخص کنند.
- مجموعه‌ای یکپارچه از رویکردهای مناسب را به منظور دستیابی به نتایج مورد انتظار در حال و آینده، طرح‌ریزی نموده و توسعه دهند.
- رویکردها را به روشی نظام‌مند، جاری‌سازی کنند تا از استقرار آنها اطمینان حاصل شود.
- رویکردهای جاری شده را بر اساس پایش و تحلیل نتایج کسب شده و فعالیت‌های یادگیری مستمر، ارزیابی کرده و اصلاح نمایند.

و این چرخه را با کمک گرفتن از خودارزیابی و ارزیابی بیرونی، همواره به حرکت درآورند.

مهمترین تاثیر این مفاهیم را می‌توانیم اینچنین بیان کنیم که :

تعالی سازمانی در سازمان‌هایی که به درستی آن را بکار بسته‌اند موجب شده تا "بهبود مستمر" ؛ به عنوان موتور محرکه رشد؛ در آن سازمان ها نهادینه شده و مسیر "بهبودهای جهشی" برای دستیابی به مزیت‌های 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

اهداف و ضرورت اجرای پروژه

و طراحی جایزه تعالی حمل و نقل ریلی

شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران با داشتن ۱۹ منطقه و همکاری با بالغ بر ۸۰ شرکت عمده پیمانکاری در حوزه خدمات مسافری و باری و فعالیتهای عمرانی؛ مهندسی و ...؛ باید با توسعه و ارتقای مفاهیم نوین مدیریتی در سطح بدنه و همکاران تجاری خود از رویکردی جامع برای ارزیابی و مدیریت عملکرد سازمان و همکاران تجاری خود بهره گیرد.

ضرورت ارزیابی عملکرد در سازمانها

عوامل مختلفی مانع از اعمال مدیریت دقیق در سازمانها می شوند که برخی از آنها عبارتند از:

- مدیران ارشد سازمان های بزرگ نمی توانند شاهد و ناظر کلیه عملیات ها و فعالیتهای سازمان باشند. تعداد فعالیت ها و عملیات ها بسیار زیاد است و مشاهده آنها از نزدیک برای کنترل و ارزیابی در ظرف زمانی مدیران ارشد نمی گنجد.
- عملیات، فعالیت ها و تخصص ها در سازمان های بزرگ بسیار متنوع و گسترده اند و حتی با فرض مشاهده مستقیم آنها، اشراف لازم برای فهم و کنترل آنها در یک مدیر ناممکن است.
- در سازمان های بزرگ متناسب با تعداد افراد سازمان، استعداد ها و خلاقیت های بالقوه در سازمان افزایش می یابد، تصمیم گیری متمرکز در مورد عملیات موجب می شود که از این ظرفیت بالقوه سازمان و اطلاعات با ارزش عملیاتی آنان استفاده نشود. به این ترتیب، کیفیت تصمیمات افت می کنند، استعدادهای سازمان منفعل و دلسرد می شوند و احتمالاً سازمان را ترک کرده یا حداقل عملکردشان کاهش می یابد و در نتیجه عملکرد سازمان تنزل می یابد.





- با دخالت مدیران در تصمیمات عملیاتی و جزئی، تراکم تصمیمات در سطوح بالا افزایش می یابد. تراکم تصمیمات موجب کندی و تنزل کیفیت تصمیمات باعث رکود و افول سازمان و عملکرد آن می گردد.
- چنانچه مدیران ارشد بخواهند اختیارات تصمیم گیری را تفویض نمایند، باید نظامی داشته باشند تا از جهت درست حرکت و عملکرد مناسب واحدهای سازمان مطمئن شوند. در غیر اینصورت، به دلیل مسئولیت مدیریت سازمان در قبال عملکرد کل سازمان، تفویض اختیارات نقض می شود و نظام تصمیم گیری به حالت متمرکز گرایش پیدا می کند.

دانش مدیریت برای رفع عوارض مزبور، نظام کنترل مدیریت و سنجش عملکرد را تدوین کرده است که امکان رشد و توسعه سازمان، حفظ انسجام و عملکرد هماهنگ سازمان، بروز و رشد استعداد مدیران و کارکنان رده های مختلف و فراغت مدیران ارشد از درگیری های عملیاتی را فراهم می کند.

نتایج این نظام می تواند شامل موارد زیر باشد:

- ایجاد فرصت برای مدیران ارشد در جهت پرداختن به مسائل استراتژیک،
- شناخت استعداد های مدیریتی در سازمان و ارتقای آنان براساس شایستگی در ارائه عملکرد بهتر،
- پرداخت پاداش متناسب با عملکرد واحدهای سازمانی و
- ایجاد انگیزه برای عملکرد بهتر

بدین ترتیب شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران تصمیم گرفت تا به منظور مدیریت و ارزیابی عملکرد در سطح مناطق عملیاتی خود علاوه بر توجه به شاخصها و نتایج؛ به وضعیت اقدامات و برنامه های عملیاتی مورد انتظار در فعالیت هر یک از مناطق نیز توجه کرده و بر این اساس از الگوهای تعالی سازمانی که به دو بخش توانمند سازها و نتایج بطور متوازن و مکمل یک دیگر نگاه می کنند بهره بگیرد.

شایان ذکر است که سازمانهای متعددی از رویکرد مدیریت و ارزیابی عملکرد بر پایه مدل **EFQM** به عنوان ابزاری برای هدایت، کنترل و همسو کردن سازمانهای تحت پوشش خود و ارزیابی عملکرد آنها بهره گرفته اند. برخی از این تجارب به شرح ذیل است:





- سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران (ایدرو) طی چهار دوره سالانه در سطح شرکتهای تابعه خود
- شرکت سرمایه گذاری تامین اجتماعی (شستا) به عنوان یک طرح ارزیابی عملکرد در سطح شرکتهای تابعه
- شرکت توانیر برای ارزیابی عملکرد شرکتهای توزیع و برق منطقه ای خود در سراسر کشور
- سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران (ایمیدرو) که الگوی تعالی سازمانی را در قالب جایزه بهره وری در سطح شرکتهای تابعه خود طی سه سال گذشته اجرا کرده است
- بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، برای ارزیابی عملکرد شرکتهای تحت پوشش خود
- گروه سایپا که با راه اندازی و اجرای "جایزه تعالی سایپا" طی ۶ دوره در سطح حدود ۱۰۰ شرکت خود از این مکانیزم بهره برداری کرده است.
- وزارت دفاع در سطح شرکتهای خود جایزه ویژه صنایع دفاع (DQA) را از سال ۸۴ بر پایه مدل EFQM دارد
- وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی برای بخشی از بیمارستانهای هیات امنایی خود از این مدل برای ارزیابی عملکرد استفاده کرده است. مدل ویژه بخش سلامت بر این اساس تدوین شده است.

پروژه ارزیابی عملکرد شرکت های همکار و نواحی راه آهن جمهوری اسلامی ایران بر مبنای مدل تعالی سازمانی تعریف و اجرا گردید تا حرکت در مسیر تعالی در مجموعه راه آهن جمهوری اسلامی و ارزیابی و بهبود عملکرد در زیر مجموعه ها و شرکتهای طرف قرارداد آغاز گردد.

در این پروژه اهداف و دستاوردهای ذیل دنبال و محقق گردید:

- ❖ ایجاد فضای رقابتی جهت تعالی مناطق و سازمانهای همکار،
- ❖ تشویق مناطق و سازمانهای همکار برای انجام عملیات خودارزیابی و شناخت نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود خود،
- ❖ ایجاد فضای لازم برای تبادل تجربیات موفق مناطق و سازمانهای همکار
- ❖ آموزش مفاهیم مدل تعالی سازمانی برای نمایندگان از ارزیابی شوندگان
- ❖ آشنایی مدیران و کارشناسان منتخب شرکت راه آهن با فنون و نحوه ارزیابی و کسب مهارت های لازم در فرآیند ارزیابی سازمان خود و دیگر سازمان ها بررسی و شناخت فعالیتهای نواحی و شرکتهای و ایجاد یک تصویر واقعی از وضعیت موجود بر اساس ضرورتها و خواسته ای مدل تعالی
- ❖ تدارک یک گزارش بازخور برای ارزیابی شوندگان به عنوان یک سند مناسب برای تعریف برنامه های بهبود
- ❖ استخراج پروژه های بهبود به منظور شروع حرکت در مسیر تعالی بر ای هر یک از ارزیابی شوندگان





... بخش دوم

برنامه ریزی و اجرا

۱- در قدم اول برنامه ریزی، دامنه شمول و حوزه مورد ارزیابی از مناطق و شرکتهای همکار تعیین شد.

● دامنه اجرای پروژه در ۴ بخش تعریف شد:

۱- مناطق راه آهن (۱۹ منطقه)

۲- شرکتهای حمل و نقل مسافری و راهبر

۳- شرکتهای حمل و نقل باری

۴- شرکتهای مهندسی و پیمانکار

۲- سپس اسامی شرکتهای و مناطق نهایی و نامه ای خطاب به مدیران عامل شرکتهای همکار تهیه و ارسال شد تا برای حضور در فرایند ارزیابی و جایزه اعلام آمادگی کنند.

۳- در ادامه برای برگزاری دوره های آموزشی برنامه ریزی صورت گرفت تا نمایندگان شرکتهای همکار با موضوع تعالی سازمانی آشنا شوند.

○ برگزاری سمینار آموزشی آشنایی با مدل تعالی سازمانی

✓ با حضور بالغ بر ۸۰ نفر از مدیران میانی و کارشناسان مناطق ؛ شرکتهای همکار در حوزه مسافری، راهبری، باری و پیمانکاری فنی





○ برگزاری کارگاه آموزشی تدوین اظهارنامه جایزه

✓ با حضور بالغ بر ۷۰ نفر از مدیران میانی و کارشناسان مناطق و شرکتهای متقاضی حضور در فرایند جایزه



○ برگزاری کارگاه آموزشی تربیت ارزیاب ویژه جایزه تعالی حمل و نقل ریلی

✓ با حضور بالغ بر ۴۰ نفر از کارشناسان متقاضی از :

ستاد راه آهن ؛ مناطق ؛ شرکتهای همکار در حوزه مسافری، راهبری، باری و پیمانکاری فنی





- این افراد از میان بالغ بر ۹۰ متقاضی همکاری با فرایند جایزه به عنوان ارزیاب ؛ انتخاب شدند.
- با برگزاری این کارگاه آموزشی به مدت ۲۰ ساعت فشرده در دو روز تعداد ۲۰ نفر به عنوان ارزیاب جایزه انتخاب شدند:

○ ۱۲ نفر از ستاد و مناطق

○ ۸ نفر از شرکتهای همکار در حوزه مسافری و باری

۵- همچنین راهنمای متقاضیان جایزه تدوین و برای یکپارچگی جمع آوری اطلاعات نتایج شرکتهای و مناطق فرمت اظهارنامه و نمونه ای از جداول در دو حوزه توانمندسازها و نتایج تهیه و در اختیار متقاضیان قرار گرفت.

۶- در ادامه تیم اجرایی پروژه برای ارزیابی ها تعیین و طی جلساتی اهداف، ویژگیها و نحوه ارزیابی درون تیم مورد بحث و بررسی و مفاهمه قرار گرفت. اعضای تیم عبارت بودند از:

مرتضی اخوان خرازی

- فوق لیسانس مهندسی صنایع از دانشگاه تربیت مدرس (۱۳۸۰) (رتبه اول)
- لیسانس مهندسی صنایع از دانشگاه صنعتی شریف (۱۳۷۷)
- عضو کمیته علمی جایزه ملی تعالی سازمانی www.IRANAWARD.org
- عضو کمیته تخصصی طراحی مدل جایزه ملی تعالی سازمانی - ویرایش ۹۱ و همچنین ویرایش ۱۳۹۳

عابدین اسماعیل پور

- لیسانس مهندسی صنایع از دانشگاه صنعتی شریف
- فوق لیسانس علوم اقتصادی از دانشگاه علوم و تحقیقات تهران
- عضو کمیته علمی جایزه ملی تعالی سازمانی
- عضو کمیته تخصصی طراحی مدل جایزه ملی تعالی سازمانی - ویرایش ۹۱ و همچنین ویرایش ۱۳۹۳

احمد اثنی عشری

- عضو کمیته علمی جایزه ملی تعالی سازمانی
- ارزیاب ارشد جایزه ملی
- مشاور سازمانها و بنگاه ها در مباحث تعالی - طبقه بندی مشاغل و ...





آیدین بناب

- کارشناسی ارشد مهندسی صنایع
- مجری طرح رتبه بندی و ارزیابی عملکرد گروه خودرو سازی سایپا و مسئول دبیرخانه جایزه تعالی گروه سایپا
- ارزیاب ارشد جایزه ملی تعالی سازمانی

مهدی اسدی

- کارشناسی ارشد مهندسی صنایع
- مجری طرح رتبه بندی و ارزیابی عملکرد شرکت کیسون برای شرکتهای همکار و تحت پوشش (که این ارزیابی های یک روزه با طراحی پرسشنامه بر پایه مدل EFQM انجام شده است)
- ارزیاب ارشد جایزه ملی تعالی سازمانی

فیروز حسین زاده

- کارشناسی ارشد مهندسی صنایع
- ارزیاب ارشد جایزه ملی تعالی سازمانی

۸- سپس برنامه ریزی انجام ارزیابی ها صورت گرفت .

۹- در دومین دوره جایزه تعالی حمل و نقل ریلی ، ۸۰ شرکت و ۱۹ اداره کل راه آهن در حوزه بررسی و ارزیابی قرار گرفتند که از این میان ۲۸ شرکت و همه مناطق در مواعدهای مقرر نسبت به هماهنگی برای حضور در فرایند جایزه اقدام کردند و بدین ترتیب در مجموع ۴۷ ارزیابی یک و دوروزه شامل ۱۹ منطقه و ۲۸ شرکت همکار صورت گرفت که گزارش بازخور آنها در فایل های جداگانه ای تنظیم و ارایه شده است.





سال ۹۴		دامنه قابل حضور در جایزه سال ۹۴	سال ۹۳	دامنه ارزیابی شدگان
۱۹	۱۹	۱۹	۱۸	ادارات کل مناطق
۲۸	۷	۹	۷	شرکتهای مسافری
	۱	۱۰	۰	شرکتهای راهبر
	۱۱	۱۳	۹	شرکتهای حمل بار
	۹	۲۲	۱	شرکتهای پیمانکاری فنی و مطالعاتی
۴۷	۷۳	۳۵	جمع	





... بخش سهر

نتایج اجرا

۱- با اجرای ارزیابی ها، نتایج و میزان امتیاز هر یک از مناطق و شرکتهای همکار بر اساس روش پرسشنامه تعیین گردید.

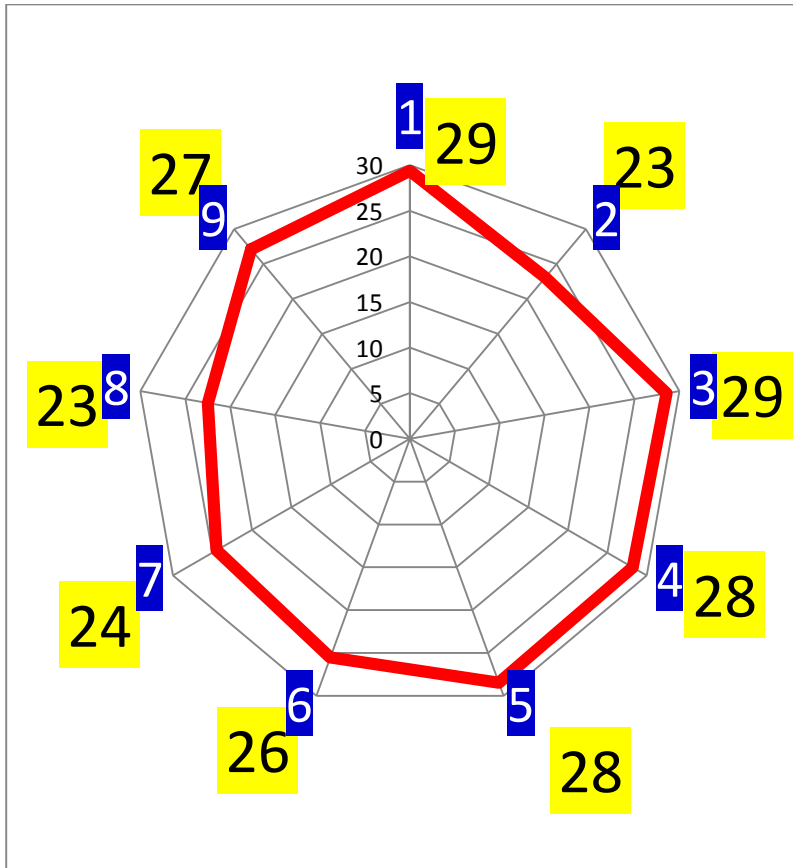
۲- نتایج کلی در هر یک از گروه ها به شرح ذیل بود :

- ❖ دامنه امتیازات در مناطق از ۱۷۸ تا ۳۶۴ بود که میانگین آن ۲۶۴ بود.
- ❖ دامنه امتیازات در شرکتهای مسافری و راهبر همکار از ۱۸۸ تا ۳۱۸ بود که میانگین آن ۲۵۳ بود .
- ❖ دامنه امتیازات در شرکتهای باری همکار از ۱۵۲ تا ۳۴۴ بود که میانگین آن ۲۳۱ بود.
- ❖ دامنه امتیازات در شرکتهای پیمانکار فنی از ۱۹۰ تا ۲۹۷ بود که میانگین آن ۲۲۸ بود.





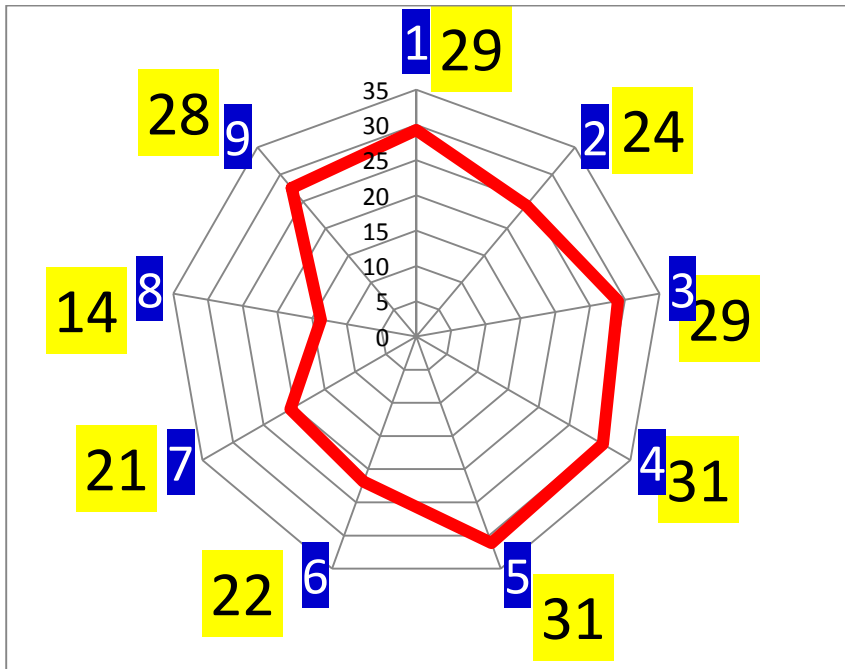
۳- متوسط امتیاز هر یک از معیارها (از ۱۰۰) در مناطق ؛ بدین ترتیب است:



- معیار ۱- رهبری
- معیار ۲- استراتژی
- معیار ۳- کارکنان
- معیار ۴- مشارکتها و منابع
- معیار ۵- فرایندها، محصولات و خدمات
- معیار ۶- نتایج مشتری
- معیار ۷- نتایج کارکنان
- معیار ۸- نتایج جامعه
- ...

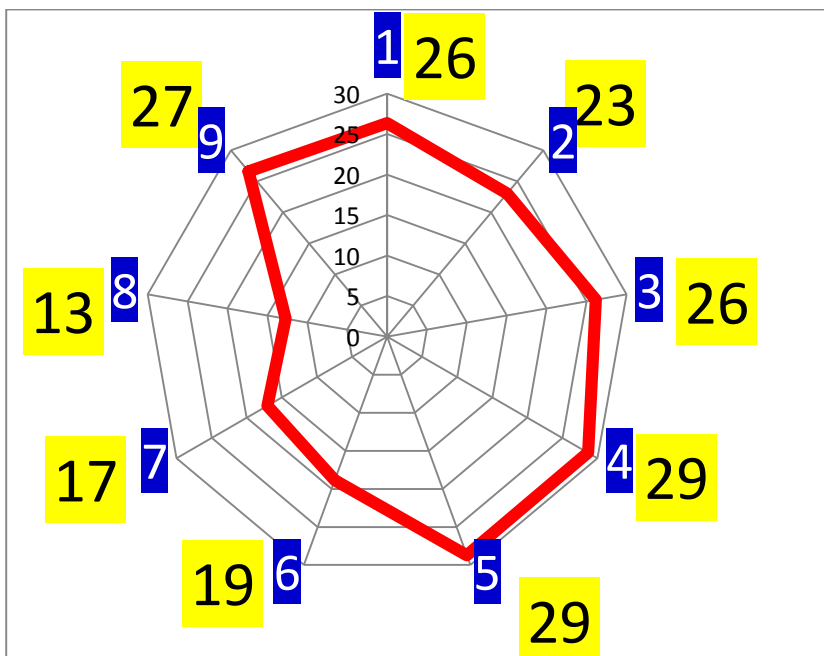
۴- متوسط امتیاز هر یک از معیارها (از ۱۰۰) در شرکتهای مسافری؛ بدین ترتیب است:





- معیار ۱- رهبری
- معیار ۲- استراتژی
- معیار ۳- کارکنان
- معیار ۴- مشارکتها و منابع
- معیار ۵- فرایندها، محصولات و خدمات
- معیار ۶- نتایج مشتری
- معیار ۷- نتایج کارکنان
- معیار ۸- نتایج جامعه

۵- متوسط امتیاز هر یک از معیارها (از ۱۰۰) در شرکتهای باری؛ بدین ترتیب است:

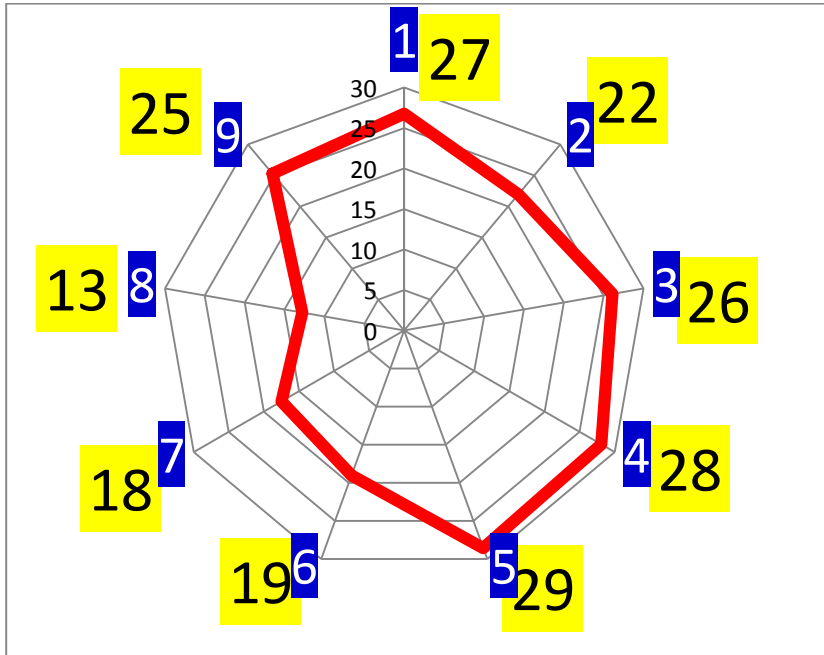


- معیار ۱- رهبری
- معیار ۲- استراتژی
- معیار ۳- کارکنان
- معیار ۴- مشارکتها و منابع
- معیار ۵- فرایندها، محصولات و خدمات
- معیار ۶- نتایج مشتری
- معیار ۷- نتایج کارکنان
- معیار ۸- نتایج جامعه





۶- متوسط امتیاز هر یک از معیارها (از ۱۰۰) در شرکتهای پیمانکار فنی؛ بدین ترتیب است:



- معیار ۱- رهبری
- معیار ۲- استراتژی
- معیار ۳- کارکنان
- معیار ۴- مشارکتها و منابع
- معیار ۵- فرایندها، محصولات و خدمات
- معیار ۶- نتایج مشتری
- معیار ۷- نتایج کارکنان
- معیار ۸- نتایج جامعه





... بخش چهارم

جمع‌بندی نتایج و برگزاری جشنواره تعالی حمل و نقل ریلی

۱- با حصول نتایج و دسته بندی آنها، سطوح تعالی به شرح ذیل تعیین گردید

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 دو سال پی)
- ❖ گواهی تعهد به تعالی (+۲۵۰)





۲- بر اساس سطوح تعیین شده در مجموع :

از مجموع ۲۸ شرکت حمل و نقل ریلی؛ ۸ شرکت در بخش مسافری و راهبری؛ ۱۱ شرکت در بخش باری و ۹ شرکت در حوزه پیمانکاران فنی و مشاوره بوده اند که در مجموع:

- ۲ شرکت (شرکت حمل و نقل ریلی رجا، شرکت ریل پرداز سیر)، در حوزه حمل بار و جابجایی مسافر؛ موفق به کسب تقدیرنامه دو ستاره برای تعالی سازمانی شده اند؛
- ۳ شرکت موفق به کسب تقدیرنامه یک ستاره برای تعالی سازمانی شدند که دو شرکت در بخش مسافری (شرکت قطارهای مسافری و باری جوپار، شرکت مهتاب سیر جم)، و یک شرکت در بخش باری (شرکت بهتاش سپاهان)، هستند و
- ۵ شرکت (شرکت حمل و نقل ترکیبی کشتیرانی، شرکت آموچ فرایند، شرکت توکا ریل، شرکت تام لوکوموتیو، شرکت ریل پرداز سیستم)، موفق به دریافت گواهی تعهد به تعالی شدند.
- از بین متقاضیان بخش مناطق ۱۹ گانه :
- ۱ منطقه (اداره کل راه آهن خراسان) واجد شرایط احراز تقدیرنامه سه ستاره برای تعالی سازمانی شناخته شده است
- ۲ منطقه (اداره کل راه آهن تهران و اداره کل راه آهن اصفهان)، واجد شرایط احراز تقدیرنامه دو ستاره برای تعالی سازمانی ؛
- ۲ منطقه (اداره کل راه آهن هرمزگان و اداره کل راه آهن آذربایجان)، واجد شرایط احراز تقدیرنامه یک ستاره برای تعالی سازمانی و
- ۹ منطقه (اداره کل راه آهن جنوب شرق، اداره کل راه آهن زاگرس، اداره کل راه آهن اراک، اداره کل راه آهن فارس، اداره کل راه آهن شمال، اداره کل راه آهن جنوب، اداره کل راه آهن یزد، اداره کل راه آهن شرق و اداره کل راه آهن شمال شرق ۱)، واجد شرایط دریافت گواهی تعهد به تعالی شناخته شده اند.





۳- در ادامه هماهنگی های لازم برای برگزاری دومین جشنواره حمل و نقل ریلی صورت گرفت و در ۱ اسفند ۹۴ این برنامه برگزار و منتخبین جشنواره مورد تقدیر قرار گرفتند.

... بخش پنجم

تدارک و ارسال گزارش های بازخور

۱- در پی انجام ارزیابی مناطق و شرکتهای همکار بر اساس مدل تعالی سازمانی- ویرایش ۱۳۹۳ جایزه ملی تعالی سازمانی کشورمان ؛ نتایج این ارزیابی در قالب ۹ معیار مدل تعالی تنظیم شد و بازخور ارزیابی های صورت گرفته برای هر یک از ارزیابی شوندگان تهیه گردید.

۲- در هر معیار دو بخش نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود ذکر شد. "نقاط قوت" به معنای داشته های موثر و مناسب سازمان/منطقه و "زمینه های قابل بهبود" یعنی مواردی که سازمان در خصوص آنها جای کار بیشتری دارد و باید برای حل آن موارد اقدام نماید.





۳- در ادامه گزارش ؛ امتیاز هر معیار از ۱۰۰ در بازه ده تایی اعلام شد. با توجه به کیفی بودن ارزیابی و اتکای امتیازات به استنباط و نظر ارزیاب ؛ امتیاز هر معیار در یک دامنه و بازه امتیازی (بین دو امتیاز) آورده شد که نشانگر وجود امتیاز آن معیار در این بازه می باشد .

۴- حداکثر امتیاز هر معیار ۱۰۰ می باشد که برای محاسبه امتیاز کل سازمان در وزن هر معیار ضرب و امتیاز یا نمره کل از ۱۰۰۰ حاصل می شود. امتیاز کل نیز در بازه ۵۰ تایی آمد که نشانگر وجود امتیاز سازمان در بازه امتیازی ذکر شده می باشد.

۵- در انتهای گزارش نیز با توجه به زمینه های بهبود مشاهده شده در مجموعه ؛ برخی پروژه های بهبود پیشنهادی توسط سر ارزیاب ذکر شد که توصیه گردید تا سازمان با توجه به این موارد نسبت به تدارک و تعریف قدمهای اجرایی هر پروژه اقدام نماید.





... بخش ششم

آمادگی برای برگزاری دوره سوم جایزه

با هدف آمادگی برای دوره سوم جایزه تعالی حمل و نقل ریلی؛ برنامه زمان بندی فرآیند جایزه

به شرح ذیل پیشنهاد گردید:

۱	فراخوان سازمان های متقاضی	تابستان هر سال
۲	سمینارهای ترویجی و آموزش عمومی برای مناطق و سازمان های متقاضی	تابستان هر سال
۳	دوره های آموزشی تدوین اظهارنامه برای سازمان های متقاضی	مرداد هر سال
۴	فراخوان همکاری به عنوان ارزیاب و ثبت نام	تا ۳۱ مرداد
۵	دوره های آموزش ارزیابان جایزه	شهریور هر سال
۶	ثبت نام سازمان های متقاضی طی یک نامه رسمی	تا پایان مهر ماه هر سال
۷	مهلت ارسال اظهارنامه سازمان های متقاضی	تا پایان آبان هر سال
۸	تشکیل تیم ها و برنامه ارزیابی	تا ۱۰ آذر هر سال
۹	ارزیابی انفرادی اظهارنامه ها توسط ارزیابان	تا ۱۵ آذر هر سال
۱۰	ارزیابی تیمی و بازدید از محل مناطق و سازمان های متقاضی جایزه	۱۵ آذر تا ۱۰ بهمن هر سال
۱۱	برگزاری جشنواره تعالی حمل و نقل ریلی و اعطای جوایز	۱ اسفند ماه هر سال
۱۲	ارسال گزارش بازخورد ارزیابی برای مناطق و سازمان های متقاضی	تا پایان اسفند هر سال
۱۳	تدارک برنامه ها و پروژه های بهبود توسط مناطق و سازمانها	از ۱۵ فروردین هر سال





و کلام آخر.....

با انجام این پروژه در طول حدود ۹ ماه ؛ در ۶ ماهه دوم سال ۹۴ و فصل اول سال ۹۵ ؛ پایه ای مناسب برای حرکت مجموعه صنعت حمل و نقل ریلی کشور به سوی تعالی و بهره گیری از ابزارهای کارآمد جهانی بنا نهاده شد.

امید است بهره گیری مناسب از دستاوردهای این پروژه نظیر :

- گسترش فرهنگ ارزیابی عملکرد بر پایه یک روش علمی جهانی و معتبر در بین معاونین و مدیران ارشد مجموعه
- ایجاد فرهنگ تعالی جویی در مناطق و شرکت های همکار
- برگزاری سمینارهای آموزشی ابتدای پروژه و همچنین آموزشهای برگزار شده در ابتدای هر یک از فرایندهای ارزیابی
- تدارک "گزارشهای بازخور" برای کلیه مناطق و برخی شرکتهای همکار موثر در صنعت حمل و نقل ریلی
- پیشنهاد پروژه ها و برخی اقدامات بهبود سریع به ارزیابی شوندهگان
- تدوین "راهنمای متقاضیان" حضور در فرایند جایزه به عنوان سندی عملیاتی برای ترسیم نحوه ادامه فرایند
- تدارک کلینیک تعالی سازمانی

و نهادینه ساختن روند خود ارزیابی و بهبود در مجموعه صنعت حمل و نقل ریلی کشور ؛ ضامن حرکت به سمت تعالی و رشد برای کشور عزیزمان باشد.

تعالی راهی بی پایان است.....

به امید موفقیت و یاری پروردگار

۱۳۹۵



