

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تدوین اظهارنامه

بر اساس مدل تعالی سازمانی

۱ آبان ۱۳۹۵



ارائه : مرتضی اخوان خرازی



راه آهن جمهوری اسلامی ایران

# برنامه امروز

## سر فصل ها

## ساعت

- برنامه ریزی تدوین اظهارنامه
- بحث و همفکری

۸:۳۰ تا ۱۰:۰۰

## پذیرایی

- مدل تعالی و منطق RADAR
- نحوه تدوین

۱۰:۳۰ تا ۱۲:۱۵

## نماز و ناهار

- کارگاه تدوین

۱۳:۳۰ تا ۱۵:۳۰

برنامه ریزی تدوین اظهارنامه

## شفاف سازی

- ◀ مشتریان، همکاران تجاری و دیگر ذینفعان چه کسانی هستند؟
- ◀ چگونه ذینفعان دسته‌بندی و تفکیک می‌شوند؟
- ◀ از چه نوع شیوه‌های برقراری ارتباط با ذینفعان استفاده می‌شود؟

## مشخص نمودن مسؤلیتها

- ◀ بر عهده گرفتن مسؤلیت برای هر معیار
- ◀ مسؤلیتهای مشارکتی برای تدوین اظهارنامه
- ◀ در دسترس بودن برای پشتیبانی از تیم اظهارنامه
- ◀ حذف موانع و معضلات
- ◀ تقویت اهمیت و اولویت فرآیند در میان کارهای روزانه

# قالب اظهارنامه

اظهارنامه تعالی گزارشی مکتوب و رسمی است که هر یک از مناطق و سازمان های همکار متقاضی جایزه، در خصوص وضعیت خود در قبال انتظارات مدل تعالی سازمانی تهیه می کنند و در اختیار دبیرخانه و تیم های ارزیابی قرار می دهند. 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
- پایه ای برای دریافتن 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

دراظهارنامه ( ۳۰ صفحه ای ) سه بخش وجود دارد:

## •بخش اطلاعات کلیدی

این بخش محیط عملیاتی، ساختار، ذینفعان و اهداف استراتژیک منطقه یا شرکت را ارائه می کند (درحداکثر ۵ صفحه)

## •بخش توانمندسازها:

این بخش رویکرد های کلیدی اتخاذ شده توسط منطقه و سازمان به منظور دستیابی به اهداف استراتژیک را ارائه می کند. (در ۱۰ تا ۱۵ صفحه)

## •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 می دهد .  
( در ۱۰ تا ۱۵ صفحه )

..... شرکتهایی که در جایزه ملی تعالی سازمانی شرکت می کنند اگر در قالب استاندارد

دبیرخانه جایزه ملی اظهارنامه خود را تهیه و تدوین کرده و ارائه دهند نیز پذیرفته است .

## 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 :



- تاریخچه
- تعدادسایتها
- تعداد کارکنان
- فضای کلی و اطلاعات پایه ای منطقه /سازمان
- منابع و داراییهای کلیدی
- سطوح کلان نمودار سازمانی

- آرمان ( 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 آرمان منطقه و سازمان و قابلیت و ظرفیت دستیابی به استراتژی )
- چالشها و راهبردها
- مزیت رقابتی
- اهداف کلیدی کسب و کار ( این اهداف بایستی پشتیبانی کننده از ماموریت ، دستیابی به آرمان و استراتژی باشند و نحوه ارتباط این موارد به معیارهای نتایج را نشان دهند .
- عوامل حیاتی موفقیت

- بازارهای حال و آینده : تشریح ، ویژگیها و ارقام کلیدی ( سهم بازار ، پیشبینی برای آینده )
- بازارها، مشتریان،
- بخش بندی های مشتریان حال و آینده (درآمد هر بخش ، سودآوری هر بخش ، پیشبینی برای آینده)
- فهرست رقبای کلیدی ( حال و آینده )
- محصولات و خدمات
- محصولات و خدمات حال و آینده :تشریح ویژگیها و ارقام کلیدی (درآمد ، سودآوری ، پیشبینی برای آینده... )

- تامین کنندگان،
- شرکا و جامعه
- شرکای تجاری و تامین کنندگان کلیدی ( انواع و اهمیت ارتباط )
- جامعه :قدرت تاثیر بر منطقه و سازمان و انتظارات موجود از منطقه یا سازمان

- تکنولوژی ها ، سیستمها و نظامهای مدیریتی
- سیستمهای موجود 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... )

- فهرست برنامه های بهبود
- فهرست برنامه های بهبود حاصل از خودارزیابی یا ارزیابی های تعالی سازمانی (برنامه های در حال اجرا یا خاتمه یافته در یک سال گذشته)

## همفکری و بحث گروهی



هدف :

تدارک اطلاعات کلیدی

مدت ارائه : ۴۰ دقیقه

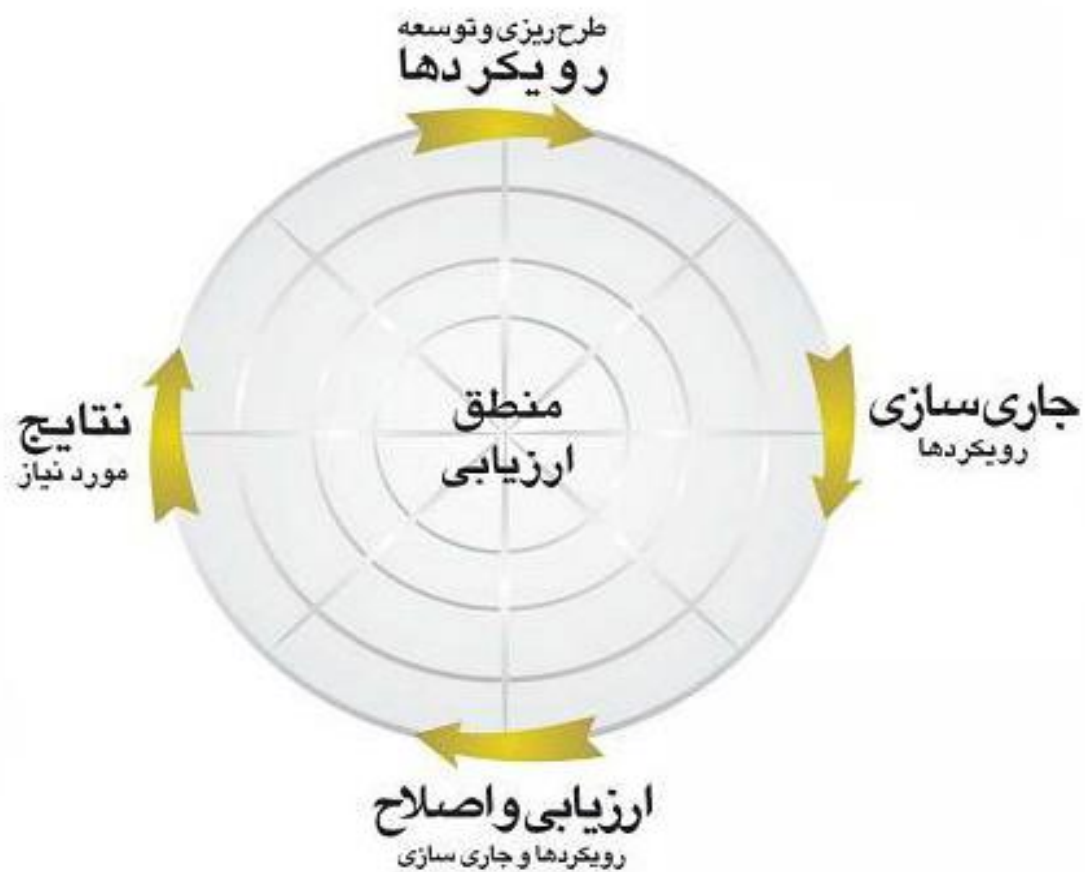
به مانند یک ارزیاب

بیندیش

# معیارهای تعالی سازمانی



# منطق ارزیابی



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

## تعاریف :

❖ رویکرد یعنی نظام ، سیستم ، رویه ، روال ، فرآیند ، روش

❖ یادگیری یعنی الگوبرداری و بهینه کاوی

❖ ارزیابی اثربخشی یعنی بررسی میزان دسترسی و حصول به نتیجه و نیل

به اهداف و مقاصد از پیش تعیین شده برای این موضوع



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

# شناسايي نقاط قوت براي توانمند سازها

جستجوي اطلاعاتي در شواهد از قبيل:

- رويکردهاي مناسب و يکپارچه
- جاري سازي ساختيافته در کليه نواحي مرتبط سازمان
- انجام اندازه گيري
- يادگيري از ساير سازمان ها (بيروني) يا واحدهاي سازمانی (دروني) و استفاده از خلاقيت
- بهبودها به عنوان نتايجي از اندازه گيري، يادگيري و خلاقيت
- نوآوري با استفاده از برون داد خلاقيت

# شناسايي نقاط قوت براي نتايج

## جستجوي:

● روندهاي مثبت

● دستيابي به اهداف

● مقايسه با ديگر سازمانها

**توجه:** سه مورد فوق مي توانند در يك نمودار توضيح داده شوند.

● وجود نتايج به دليل اجراي رويکردها

● محدوده نتايج، درستي نتايج و بخش بندي آنها براساس ويژگي هاي شاخص و مقتضيات سازمان

## چگونه اطلاعاتمان را در ارزیابی ها ارائه کنیم ؟ (۱)

- چه رویکردهایی در شرکت موجود می باشد؟ (مرور تاریخی و سیر تکامل رویکرد ها ، منطق انتخاب رویکرد، چارچوب مفهومی)
- رویکرد مورد نظر در ارتباط با کدام یک از استراتژی ها، اهداف و یا سیاست های شرکت می باشد؟
- چگونه این رویکرد با سایر رویکردها ( در هر کجای مدل EFQM ) متصل می شود؟ ( برای مثال ارتباط «نظام ارزیابی عملکرد کارکنان» با «پاداش کارکنان»)
- این رویکرد از چه زمانی در شرکت اجرا شده است و در کدام نواحی مستقر شده است؟ ( آموزش های لازم برای اجرا، پایلوت شدن ، بودجه ، مسئول ، تواتر اجرا، رویه مشخص و .....
- چه فرمت ها ، دستورالعمل ها و آئین نامه های اجرایی تدوین شده است؟ ( مشتمل بر فلوجارت کلی اجرایی کار و سطح مکانیزاسیون در اجرایی آن)

## چگونه اطلاعاتمان را در ارزیابی‌ها ارائه کنیم ؟ (۲)

• چه شاخص‌هایی برای ارزیابی اثربخشی این رویکرد در شرکت وجود دارد و در

چه دوره‌های زمانی آن را اندازه‌گیری می‌کنید ؟

• چه موانع و مشکلاتی در اجرای این رویکرد در شرکت پیش آمده است و چگونه

با آن‌ها برخورد شده است؟

• چه تجزیه و تحلیل‌هایی ( در قالب کدام جلسات و یا مکانیزم‌ها ) برای نقد کردن

این روش‌ها انجام داده‌اید؟

• از چه شرکت‌هایی در این ارتباط الگو برداری کرده‌اید؟

• برنامه‌ریزی برای اجرای بهبودهای حاصل از گام‌های انتهایی؛ مشتمل بر

شناسایی و اولویت‌بندی اجرای آنها، چگونه صورت می‌پذیرد؟

## بخش توانمند سازها

- در این بخش رویکردها و فرایندهای کلیدی بر اساس ۵ معیار توانمندساز الگوی تعالی سازمانی و در قالب جدول ارائه می‌شوند. همچنین یک صفحه، شامل تشریح استراتژی‌های کلیدی و خط‌مشی‌های پشتیبان آنها به عنوان مقدمه در این بخش آورده می‌شود.
- هدف جدول توانمندسازها این است که به صورت مختصر رویکردهای اتخاذ شده برای هر معیار و همچنین نحوه ارتباط آنها با سایر رویکردها و نتایجی که در ادامه ارائه می‌شود، تشریح شود. علاوه بر این، شواهد تکمیلی و در دسترس برای کمک به درک بهتر ویکرد نیز می‌تواند آورده شود.
- تعداد و سرفصل‌های اطلاعاتی در جدول توانمندسازها می‌تواند متفاوت باشد. هر سازمانی می‌تواند جدول توانمندسازها را با توجه به نیاز خود متناسب‌سازی کند. در جدول زیر متداول‌ترین سرفصل‌های اطلاعاتی آورده شده است که سرستون‌های جدول توانمندسازها را تشکیل می‌دهند:

شواهد ارزیابی و اصلاح	شرح رویکرد و شواهد اجرای ساخت یافته	عنوان رویکرد	کد
(۴)	(۳)	(۲)	(۱)
شاخصهای مرتبط			
(۵)			

۱- کد ارجاع، ارتباط بین زیرمعیار الگوی تعالی سازمانی و رویکرد را مشخص می‌کند. بهتر است که ترکیبی از شماره زیرمعیار و یک عدد ترتیبی باشد (به عنوان مثال : ۱۰د۴)

۲- نام و عنوانی که سازمان به این رویکرد اطلاق می‌کند در این قسمت آورده می‌شود.

۳- در این قسمت، نحوه عمل رویکرد در داخل سازمان در قالب جملات محدود و روشن تشریح می‌شود. سازمان بایستی صرفاً بر وجوه کلیدی رویکرد و جاری‌سازی آن تمرکز نماید و از ورود به جزئیات اجتناب کند.

۴- در این قسمت، نحوه اندازه‌گیری، بازنگری و اصلاح اثربخشی و کارایی رویکرد و جاری‌سازی تشریح می‌شود.

۵- این قسمت، ارتباط رویکرد به سایر رویکردها یا نتایج از طریق ارجاع‌دهی مشخص می‌شود. به عنوان مثال سازمان می‌تواند رویکرد هدف‌گذاری شخصی کارکنان را به رویکرد ارزشیابی کارکنان و همچنین به یک سوال مرتبط در نظرسنجی کارکنان و نتایج نظرسنجی متصل کند.

کد	عنوان رویکرد	شرح رویکرد و شواهد اجرای ساخت یافته	شواهد ارزیابی و اصلاح	شاخصهای مرتبط
الف- ۱	تدوین آرمان و ماموریت	آرمان و ماموریت توسط هیات مدیره و در قالب برنامه ۵ ساله مشخص شده اند و با تمامی کارکنان در میان گذاشته شده و اطلاع رسانی شده است و برای تمامی ذینفعان از طریق سایت اینترنتی در دسترس است.	در آخرین برنامه ۵ ساله ، نظرسنجی نشان داد که کارکنان اعتقاد داشتند که آرمان 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) -رضایت از اطلاع رسانی به کارکنان ( ۷ الف- ۲۱) -سهم بازار ( ۹ الف- ۲)
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 ۹ معیار نتایج الگوی تعالی سازمانی سازماندهی شده است.	از سال ۹۳ ما ارزشهای سازمانی را در قالب تعدادی جلسه کارگاهی تدوین کردیم تا اطمینان یابیم که کارکنان تعهد و تعلق لازم به آن را داشته باشند. از آن زمان، نتایج نظرسنجی های سالیانه به خوبی بهبود یافته است.	-رضایت کلی کارکنان ( ۷ الف- ۱) -رضایت از مشارکت (۷ الف- ۱۴)

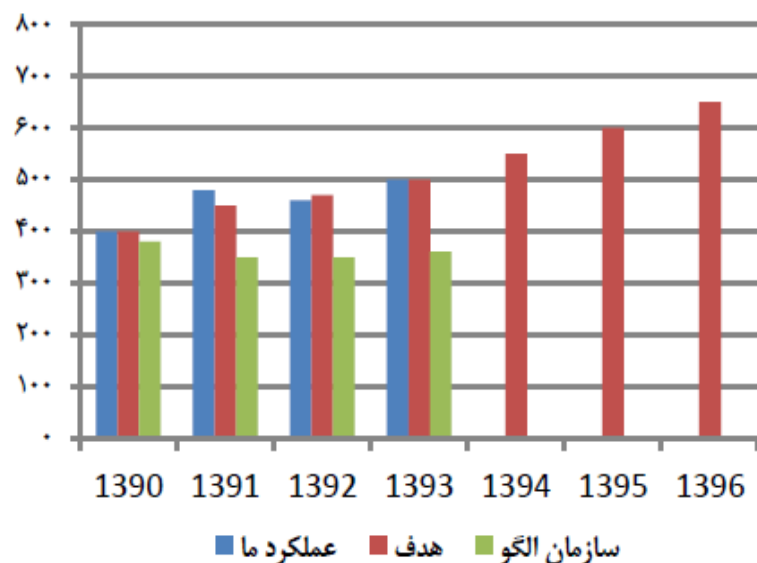


## بخش نتایج

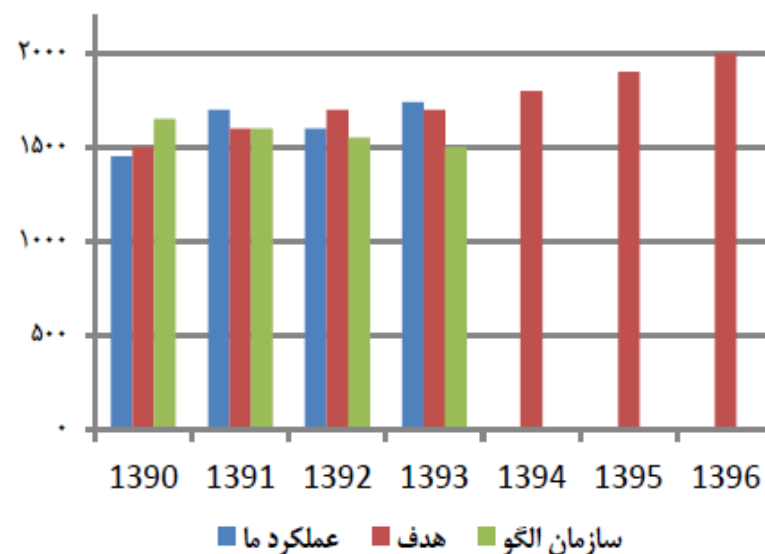
- این بخش دربرگیرنده نتایج شاخص‌ها در قالب ۴ معیار نتایج الگویی تعالی سازمانی است. بخش نتایج بایستی نمودارهای شاخص‌ها و علل روندها را ارائه کند.
- در این بخش، نتایج به شکل مجموعه‌ای از نمودارها ارائه می‌شود. این نمودارها روند سالیانه نتایج (اعم از نتایج کلیدی و سایر نتایج) را در مقایسه با هدف‌گذاری‌ها و الگوهای مرتبط - که متناسب یا در دسترس هستند - نشان می‌دهند.
- نتایج باید مهمترین شاخص‌های مرتبط در هر معیار را دربرگیرد 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.

۹- نتایج کلیدی

۹ الف ۲ - سود (میلیارد ریال)



۹ الف ۱ - درآمد (میلیارد ریال)



برای برنامه عملیاتی ۳ ساله ۱۳۹۱ تا ۱۳۹۳، ما رشد ثابت درآمد و سود را با توجه به تثبیت جایگاه خود در بازار هدف گذاری کردیم. اگر چه درآمد و سود ما در ۱۳۹۲ و در طی بحران اقتصادی کاهش یافت و به هدف های برنامه ۳ ساله خود دست نیافتیم، اما توانستیم در دو سال ۱۳۹۱ و ۱۳۹۳ از هدف ها فراتر برویم. برنامه ریزی ما بر این است که این استراتژی رشد را در سه سال پیش رو نیز ادامه دهیم.

## برخی نکات مهم در نتایج



### ● ایجاد ارتباطهای آشکار و مشهود

✓ میان توانمندیها و نتایج

✓ میان شاخصهای عملکردی و برداشتها

### ● ارائه عوامل بیرونی مانند

✓ جهت شاخصهای اقتصادی، تغییرات بازار، تغییرات نرخ مبادلات

### ● توضیح و تشریح روندهای خوب و بد

● تفکیک نتایج بر اساس تقسیمبندیهای ارائهشده در تصویر کلی سازمان

● اطمینان از اندازه گیری کلیه رویکردهای مهم

## رعایت استانداردها

### ● استانداردهای سیستمها

◀ ویرایش‌های نرم‌افزارها

◀ ارتباط داده‌ها

### ● استانداردهای نحوه نگارش

◀ ارجاع به نام سازمان

◀ استفاده از نام‌ها و عناوین

◀ استفاده از مخففها

◀ استفاده از زبان خاص سازمان

## کارگاه تدوین اظهارنامه

هدف :

تدوین قسمتی از اظهارنامه شرکت  
مرتبط با یکی از جزء معیارها

شیوه : گروهی

مدت کارگاه : ۶۰ دقیقه

مدت ارائه : ۶۰ دقیقه



با تشکراز توجه شما

