

ارائه مدل پیشنهادی برای ارزیابی و اعطای جوایز ملی
به نظام های پیشنهاد استقرار یافته
در سازمانهای کشور

نویسندگان:

سعید فتح الهی راد
(دانشجوی دوره دکتری رشته مدیریت)

و نازیلا نجابت
(کارشناس مهندسی صنایع)

از شرکت ساپکو
دی ماه ۱۳۸۶

مقدمه:

به نظر می رسد وقت آن رسیده است که فعالان نظام پیشنهادها در سازمانهای مختلف کشور که در طول دهه گذشته ، سالیانه جهت مبادله آرا و تجارب در قالب کنفرانس و همایش های ملی دور هم جمع شده اند ، گامی فراتر نهاده و به منظور قوام و ثبات بخشیدن به جنبش استقرار نظام پیشنهادها در سازمانها ، مدلی تخصصی و واحد طراحی نموده و همانند برخی از کشورهای دیگر اهداء سالیانه جایزه ملی نظام پیشنهادها را آغاز نمایند.

در این مقاله مدلی جامع که پوشش دهنده تمامی ارکان و ابعاد نظام پیشنهادها باشد بر محور مدل تعالی سازمانی EFQM طراحی و ارائه شده است به این امید که بعنوان پیش نویس مدل نهایی ارزیابی نظام پیشنهادهای کشور مورد رجوع و استقبال کارکنان و دست اندرکاران نظامهای پیشنهاد کشور قرار گیرد.

۱- ضرورت طراحی مدلی برای ارزیابی نظام های پیشنهادها در کشور

نزدیک به ۲۰ سال از شروع حرکت اولین شرکتهایی که بطور جدی به اجرای نظام پیشنهادها در کشور مبادرت نمودند می گذرد. در خلال این ۲۰ سال به تدریج به شمار سازمانهایی که این نظام را بکار گرفته اند افزوده شده است و امروزه صدها سازمان صنعتی، خدماتی، دولتی، خصوصی، آموزشی، بهداشتی..... در کشور این نظام را استقرار داده یا در حال استقرار هستند.^۲

خوشبختانه مجموعه سازمانهای دارای نظام پیشنهادها در کشور از شانس برگزاری همایشها، نشستها و کنفرانس های ملی سالانه در سالهای اخیر برخوردار بوده اند و این امر به مبادله دانش و تجارب حاصله سازمانها کمک شایانی کرده است. حال در ادامه و تکمیل این حرکت ضرورت طراحی مدل متمرکز ملی برای ارزیابی عملکرد نظام پیشنهادها در سازمانهای مختلف و طراحی جوایز ملی (همانند جایزه ملی کیفیت و بهره وری) احساس می شود. نگارندگان طراحی مدل ارزیابی نظام پیشنهادها توسط متخصصین نظامهای مشارکت و اساتید موضوع را یک ضرورت دانسته و گام نخست را برای تجلی این هدف در قالب تنظیم این مقاله بر می دارند. به این امید که این امر مبنای حرکت پژوهشی گسترده و متمرکز برای طراحی، تصویب و انتشار مدل ارزیابی عملکرد نظام پیشنهادها در کشور گردد.

چنانچه مدل مذکور، طراحی و توسط متخصصین جامعه مدیریت مشارکتی کشور بعنوان مرجع مشترک و مورد تایید همگانی قرار گیرد مزایای ذیل را در جهت اعتلای جنبش گسترش نظام های پیشنهادها در کشور در بر خواهد داشت:

- ۱) کمک به انجام خود ارزیابی توسط مدیران و دست اندکاران نظامهای پیشنهادها در سازمانها و ایجاد آگاهی از نقاط قوت و فرصتهای بهبود و تعریف پروژه های بهبود به منظور تکامل و بلوغ نظام های پیشنهاد مورد استفاده
- ۲) ایجاد انگیزه در مدیران ارشد و مسئولین نظام پیشنهادها در سازمانها برای شتاب بخشیدن به اصلاح و تکمیل سیستم های استقرار یافته جهت شرکت در جشنواره ارزیابی ملی و دریافت جوایز ملی
- ۳) ایجاد زمینه و فرصت برای بهینه کاوی (Benchmarking) از برترینها و شناسایی تجارب موفق اجرا و همچنین گسترش ارتباطات و یادگیری متقابل سازمانهای فعال در اجرای نظام پیشنهادها

(۱) در اواخر دهه ۱۳۶۰ شمسی، شرکتهایی نظیر رادیاتور ایران و ایران خودرو در قالب پروژه ای در وزارت صنایع وقت، بعنوان اولین پایلوت اجرای نظام پیشنهادها در کشور فعالیت خود را شروع کردند.

(۲) متأسفانه پژوهش دقیقی در مورد شناسایی سازمانهای کشور که نظام پیشنهادها دارند انجام نگرفته است و ضرورت این پژوهش کاملاً احساس می شود. نگارندگان با توجه به حضور در جامعه مدیریت مشارکتی و همایش های مربوطه شمار سازمانهای مذکور را متجاوز از هزار سازمان و شرکت خصوصی، دولتی، تولیدی، خدماتی، آموزشی و ... می پندارند.

۲- نگاهی به تجارب جهانی و تاریخچه تحقیق های قبلی

در مطالعات و جستجوی انجام گرفته دو مورد ذیل شناسایی گردید که ذیلاً ذکر می گردد:

۱-۲ - انتخاب برترین تجارب نظام پیشنهادها در آمریکا

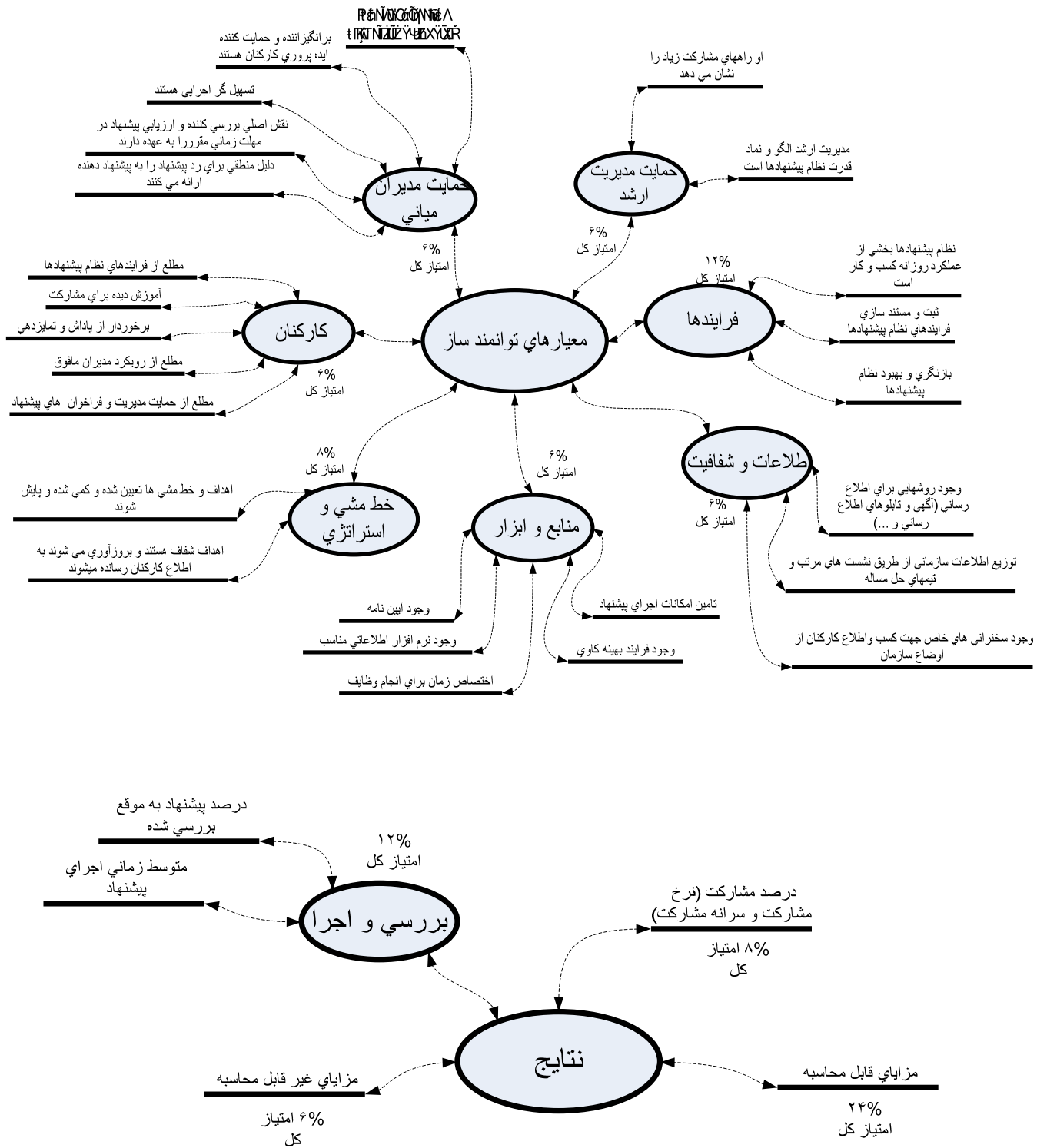
انجمن مشارکت کارکنان (Employee Involvement Association) که بیش از ۶۰ سال است در آمریکا تاسیس شده و فعالیت دارد و بیش از ۶۰۰۰ سازمان امریکایی که دارای نظام پیشنهادها هستند در آن عضویت دارند متولی ارزیابی نظام پیشنهادها و انتخاب سازمانهای با بهترین اجرا در کشور آمریکا بوده است و این امر را سالهای متوالی به انجام رسانیده است .
این انجمن در خلال سالهای جنگ جهانی دوم با گردهم آمدن مسئولین نظام پیشنهادهای ۲۵ شرکت آمریکایی در شرکت هواپیمایی شیکاگو تحت عنوان انجمن نظام پیشنهادها (National ASSOCIATION OF SUGGESTION SYSTEM) تاسیس شد و بعدها در پنجاهمین گردهمایی سالیانه به انجمن مشارکت کارکنان تغییر نام یافت.
در خلال مراسم اهدا جوایز سالیانه که در قالب همایشهای دو روزه انجام می شود جوایزی در بخشهای برترین تجربه به روایت آمار، برترین ارزیاب، برترین رهبری، برترین پیشنهاددهنده، برترین تیم پیشنهادی و جایزه اصلی (kudo award) به برگزیدگان اهدا می گردد.^۱

۲-۲ - انجام پژوهش و انتشار کتاب برای مدل ارزیابی نظام پیشنهادها طبق مدل EFQM

کتابی در این زمینه توسط دکتر نکل به زبان آلمانی به چاپ رسیده است . خلاصه مدل ارائه شده کتاب^۲ به قرار ذیل است :

(۱) در کشور ما نیز اولین انجمن نظام پیشنهادها با همت ۱۶ شرکت هیات موسس در سال ۱۳۸۳ پایه گذاری شده و در سال گذشته تحت عنوان انجمن بهبود مستمر در وزارت کشور به ثبت رسیده است .

(۲) نام کتاب : Modelle des ideenmanagement و نویسنده: Dr. Hartmut Neckel می باشد.



به اعتقاد نگارندگان مدل ارائه شده اگرچه دارای جنبه های جالبی است اما بطور کلی چندان مدل کاملی نبوده و از نقص های زیادی برای پوشش نمای ابعاد نظام های پیشنهادها برخوردار است همچنین چندان به چهارچوب مدل EFQM شباهت ندارد.

۳- چرا طراحی مدل ارزیابی نظام پیشنهادها در قالبی شبیه به مدل EFQM مفید است ؟

به دلایل ذیل از چهارچوب و ویژگی های مدل EFQM برای طراحی مدل ارزیابی نظام پیشنهادی الهام گرفته شد است :

۱- تشابه و جنبه های مشترک زیادی بین ساختار يك سازمان و ساختار نظام پیشنهادها وجود دارد .

۲- بسیاری از مدیران و متخصصین کشور با مدل EFQM آشنا هستند و بهره گیری از آن هم افزایی در نظام پیشنهادها به همراه خواهد داشت .

۳- مدل های تعالی سازمانی از جمله EFQM که حاصل هزاران ساعت کار تجربی و مطالعاتی دانشمندان مدیریت و مدیران اجرایی سازمانهای برتر دنیا می باشد از ویژگی های مثبت زیادی برخوردارند که بهره گیری از آنها موجب غنی بخشیدن به مدل ارزیابی نظام پیشنهادها خواهد بود .

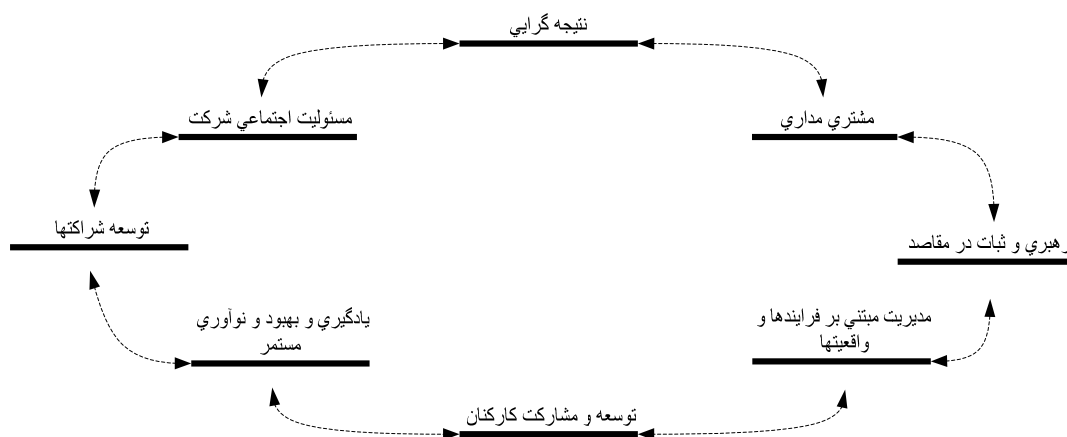
۴- آشنایی با کلیات مدل EFQM

دریک نگاه کلی مدل سرآمدی کسب و کار EFQM شامل پنج جزء اصلی است شامل:

- مفاهیم بنیادین سرآمدی
 - معیارهای سرآمدی
 - خود ارزیابی
 - منطق رادار برای ارزیابی سازمان بر مبنای معیارها
 - مدلی برای امتیازدهی به معیارها
- که در شکل ذیل نشان داده شده است .

مفاهیم بنیادین سرآمدی (EFQM)

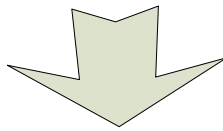
مفاهیم بنیادین سرآمدی، مفاهیمی هستند که مدل بر آنها بنا شده است و برگرفته از اعتقادات و باورهای محوری شرکتها و سازمانهای سرآمد قرن بیستم است که با باور به این مفاهیم شرکتها موفق و ماندگار در کسب و کار بنا شده اند.



معیارهای سرآمدی (EFQM)

معیارها هسته و قلب مدل هستند و مبنای ارزیابی یک سازمان قرار می گیرند. سازمانها با اجرای معیارها به سوی اهداف مندرج در مفاهیم بنیادین حرکت می کنند

رهبری ۱۰۰	منابع انسانی ۹۰	فرایندها ۱۴۰	نتایج منابع انسانی ۹۰	نتایج کلیدی عملکرد ۱۵۰
	خط مشی و استراتژی ۸۰		نتایج مشتریان ۲۰۰	
	شرکاتها و منابع ۹۰		نتایج جامعه ۶۰	



• تقسیم بندی:

- شرکتهای بزرگ
- واحدهای عملیاتی از شرکتها
- سازمانهای بخش خدمات عمومی
- سازمانهای کوچک و مستقل
- سازمانهای کوچک و وابسته
- تنظیم اظهارنامه ۱۰۰ صفحه ای
- بررسی اظهارنامه در سایت ویزیت چنانچه امتیاز بالا باشد
- سطوح:
- گواهینامه (تعهد به تعالی) امتیاز تا ۲۵۰
- تقدیرنامه امتیاز ۲۵۰ - ۴۵۰
- تندیس بلورین امتیاز ۴۵۰ - ۵۵۰
- تندیس سیمین امتیاز ۶۵۰ - ۵۵۰
- تندیس زرین امتیاز ۶۵۰ به بالا

۵- زمینه های قابل الگو برداری و اقتباسی از مدل EFQM برای طراحی مدل ارزیابی نظام پیشنهادها

همانگونه که ذکر گردید محورهای بسیاری از مدل EFQM قابل اقتباس و بهره گیری در نظام پیشنهادها می باشد . رویکرد ما نیز حداکثر وفاداری به مدل EFQM بوده است بر این اساس موارد ذیل در طراحی نظام پیشنهادها الهام گرفته شده است :

۱. چارچوب بندی معیارها در دو گروه توانمند سازها و نتایج و تقسیم امتیازها به ۵۰۰ امتیاز برای توانمند سازها و ۵۰۰ امتیاز به نتایج .

۲. امکان بهره گیری از تمامی معیارهای بخش توانمند سازها در نظام پیشنهادها (البته با تعابیر و تفسیرهای اختصاصی نظام پیشنهادها) . البته معیارهای سنجش نتایج که در مدل EFQM به چهارقسمت:

۱- نتایج منابع انسانی ۲-نتایج مشتریان ۳- نتایج جامعه ۴- نتایج کلیدی عملکرد

تقسیم می شد در نظام پیشنهادها براساس ادبیات موضوع و چارچوب های تئوریک این نظام تنها در دو گروه :

۱- نتایج منابع انسانی و ۲- نتایج عملکردی ارائه شده است .

۳. بهره گیری از منطق جالب و عمیق RADAR برای ارزیابی معیارها

۴. بهره گیری از سطح بندی امتیازها برای اعطای گواهینامه و تندیس

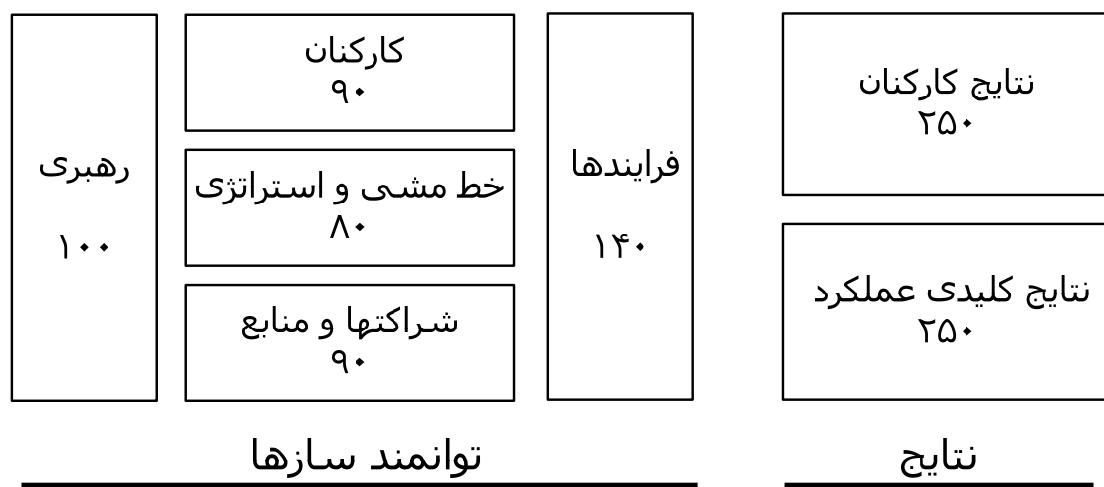
۵. بهره گیری از روش تنظیم اظهارنامه بر مبنای خود ارزیابی سازمان و انجام سایت ویزیت برای شرکتهایی با امتیاز اعلام شده بالاتر

۶. بهره گیری از برخی از روشهای خود ارزیابی توصیه شده در مدل EFQM برای ارزیابی نظام پیشنهادها

۶- معرفی معیارهای ارزیابی نظام پیشنهادها با مدل EFQM

بطور خلاصه معیارهای ارزیابی نظام پیشنهادها با مدل EFQM به شرح ذیل می باشد:

معیارهای مدل ارزیابی نظام پیشنهادها



که در این مدل آنچه‌ان که به شرح آن خواهیم پرداخت تمامی معیارهای توانمندسازها مشابه معیارهای مدل EFQM ولی با شاخص‌ها و مضامین نظام پیشنهادها آورده شده است و در قسمت نتایج دو معیار نتایج جامعه و نتایج مشتری بدلیل مرتبط نبودن با معیارهای نظام پیشنهادها استفاده نشده است .

بدلیل شباهتهای موجود امتیازهای تخصیص داده شده به معیارهای مرتبط دقیقاً از مدل EFQM الگوبرداری شده است .

بخشهای بعدی به تشریح معیارها و زیرمعیارها اختصاص دارد و تلاش به عمل آمده است که تمامی ابعاد و ارکان نظام پیشنهادها در مدل گنجانیده شود و سازمانها بتوانند از آن به عنوان تصویری جامع از نظام پیشنهادها متعالی بهره گیرند.

۱-۶ - معیار رهبری

۱- مشارکت رهبران در امر طراحی و استقرار نظام پیشنهادها:

- اعلان رسمی شروع بکار نظام پیشنهادها و بیان اهداف و برنامه های نظام پیشنهادها با کارکنان
- عضویت در طراحی و استقرار نظام پیشنهادها
- تایید آئین نامه نظام پیشنهادها
- ۲- ارائه موضوعات فراخوان توسط مدیران ارشد (زمینه های قابل بهبود).
- ۳- وجود سیستمی برای شناسائی و حمایت از اجرای پیشنهادهای مهم توسط رهبران.
- ۴- پیوند دادن کارنامه مشارکت کارکنان با ارزیابی عملکرد مدیران میانی
- ۵- هدفگذاری مدیریتی شاخصهای کمی نظام پیشنهادها
- ۶- میزان آموزش های ارائه شده و اطلاع مدیران ارشد از موضوعات تئوریک اصلی نظام پیشنهادها
- ۷- وجود سیستمی جهت اطلاع رسانی و توزیع اطلاعات شرکت و اوضاع آن در کسب و کار بصورت شفاف به سطوح پایین از طریق :
 - نشریه
 - جلسات بهبود مستمر
 - سایت
 - سخنرانی مدیریت
- ۸- حمایت نمادین و معنوی مدیریت ارشد و اعلام ضرورت مشارکت کارکنان در گردهمائی ها و سخنرانی ها و جلسات و ابلاغ ضرورت جلب مشارکت کارکنان به مدیران در جلسات مدیریتی
- ۹- ایجاد انگیزه و تشویق همکاری های درون سازمانی و مشارکت کارکنان
- ۱۰- ارتباط نظام پیشنهادها با سایر نظامهای بهره وری از جمله :
 - نظام پرداخت پاداش بهره وری (اکورد)
 - ارزیابی عملکرد افراد و مدیران
 - ارتقاء کارکنان
 - ممیزی های مدیریتی از واحدها
- ۱۱- ریسک پذیری و میل به تغییر و بهبود در مدیران
- ۱۲- وجود نگرش مثبت به تواناییهای بالقوه کارکنان

۲-۶- معیار خط مشی و استراتژی

۱- رویکرد بهبودهای کوچک (کایزنی) داشتن نظام پیشنهادها .

۲- وجود استراتژی و اهداف سالانه برای جهت دهی نظام پیشنهادها در راستای استراتژی های شرکت

۳- شفاف سازی نحوه تفکیک وظیفه از پیشنهاد و ترویج آن بین مدیران و بررسی کنندگان پیشنهاد

۴- تجزیه و تحلیل عملکرد رقبا و بهترین سازمانها در نظام پیشنهادها

۵- تجزیه و تحلیل خروجی حاصل از شاخصهای کلیدی عملکرد نظام پیشنهادها

۳-۶- معیار کارکنان

۱- آموزشهای قبل از استقرار نظام به کارکنان .

۲- آموزشهای بعد از استقرار نظام به کارکنان (بعنوان مثال آموزشهای خلاقیت)

۳- آموزشهای تخصصی به کارکنان.

۴- اطلاع کارکنان از بندهای آئین نامه و اهداف نظام پیشنهادها .

۵- وجود خوشبینی و اشتیاق در کارکنان نسبت به نظامهای نوین مدیریتی بویژه نظام پیشنهادها

۶- وجود روحیه میل به تغییر و بهبود در کارکنان

۷- وجود همدلی و همراهی و بین کارکنان و مدیران (بجای وجود تقابل در روابط متقابل)

۸- وجود صلاحیتهای تخصصی و مهارتی در کارکنان در زمینه های شغلی خود

۴-۶- معیار مشارکتها و منابع

۱- وجود سیستم اطلاعاتی جهت مدیریت نظام پیشنهادها.

۲- در دسترس همگان بودن سیستم اطلاعاتی.

۳- برخوردار بودن سیستم اطلاعاتی از امنیت اطلاعاتی مناسب.

۴- قابلیت گزارش گیری سیستم اطلاعاتی از شاخص های اصلی نظام پیشنهادها.

۵- پیشنهادها در سیستم اطلاعاتی بصورت باز برای همگان قابل رویت باشد.

۶- وجود سیستمی جهت دریافت پیشنهاد از ذینفعان سازمان .

۷- تسهیم دانش و تجربه استقرار سیستم با سازمان های همکار .

۸- تخصیص امکانات مورد نیاز جهت دبیرخانه نظام پیشنهادها. (شامل مکان و کامپیوتر و ...)

۹- تعریف ساختار سازمانی نظام پیشنهادها بصورت شفاف و تعیین متولی اصلی نظام

پیشنهادها بعنوان دبیر کل نظام پیشنهادها.

۱۰- وجود سیستمی جهت ارزیابی و پایش دوره ای شایستگی دبیران نظام پیشنهادها.

۱۱- اطمینان از عملکرد پویای دبیرخانه نظام پیشنهادها شامل:

- فرهنگ سازی - گزارش دهی - معرفی برترینها

- آموزش (کارکنان - دبیران) - الگو برداری - عارضه یابی نظام پیشنهادها
 - نظارت - برنامه ریزی و بودجه بندی
 - ارتباط با جامعه مدیریت مشارکتی (عضویت در انجمنها و همایشهای نظام پیشنهادها)
- ۵-۶- معیار فرایندها

۱- وجود آئین نامه مصوب و بروز (مورد بازنگری مستمر حداقل ششماه یکبار)

- تایید مدیریت ارشد سازمان
- بازنگری دوره ای آئین نامه
- حجم و فرمت مناسب
- انتشار و توزیع و اطلاع رسانی مناسب

۲- فرآیند ارائه و دریافت پیشنهاد

- سهولت در ارائه پیشنهاد
- هدایت مشارکت کارکنان در زمینه های مورد نظر (فراخوان)
- امنیت اطلاعات ارائه شده
- امکان رویت پیشنهادها توسط تمامی افراد
- گستردگی پیشنهادگیری (از همه سطوح شامل کارکنان ستادی تا مدیران)
- تصریح استاندارد ارائه پیشنهاد (مشخص کردن مواردی که در قالب پیشنهاد نمی باشد)

۳- فرآیند بررسی پیشنهاد

- اطمینان از بررسی پیشنهاد بصورت گروهی و توالی جلسات بررسی پیشنهاد
- تعیین مهلت زمانی جهت بررسی پیشنهادها ارائه شده
- وجود امکان تجدید نظر
- تصریح استاندارد بررسی پیشنهاد
- در صورت تکراری بودن، شماره پیشنهاد تکراری قید شود.
- در صورت رد پیشنهاد دلیل آن حتما" ذکر گردد.
- مهلت اجرا و مسئول اجرای پیشنهادها پذیرفته شده قید شود.
- تفویض اختیار در بررسی پیشنهاد به کمیته های متعدد (تمرکز زدایی در بررسی پیشنهاد)
- ارائه بازخور و اطلاع رسانی نتیجه بررسی پیشنهاد به پیشنهاد دهنده و فرد مسئول اجرا

- نظارت بر کیفیت بررسی پیشنهاد توسط دبیرخانه نظام پیشنهادها
- کارائی جلسات بررسی پیشنهاد (انجام تصمیم گیری ها در مورد پیشنهاد در يك جلسه)

- حضور مدیران در جلسات بررسی پیشنهاد (عضویت در کمیته های بررسی پیشنهاد)

- وجود پارامترهای روشن در آئین نامه جهت ارزشیابی پیشنهاد
- وجود فرمولی منطقی برای ارزشیابی پیشنهادها دارای صرفه جوئی
- وجود روشی خاص جهت بررسی و تصویب پیشنهادها دارای صرفه جوئی
- وجود روشی جهت بررسی پیشنهادها فراواحدی و فرا سازمانی (کلان)

۴- فرایند اجرا

- تعیین مهلت زمانی اجرای پیشنهاد های پذیرفته شده
- وجود سیستمی جهت بررسی تداوم اجرای پیشنهادها اجرا شده
- وجود تیم صحنه گذاری و نظارت بر اجرای پیشنهادها
- تامین امکانات برای اجرای پیشنهادها نیازمند به منابع بیرونی
- ارائه بازخور و اطلاع رسانی اجرای پیشنهادها به پیشنهاددهنده

۵- فرآیند انگیزش

- کفایت پاداش ها
- آیتماهای تعیین کننده پاداش
- پرداخت به موقع پاداش ها
- تنوع پاداش ها (نقدی، جنسی، ارتقای، تقدیری و معرفی و)
- تسری پاداش ها به (پیشنهاد دهنده - مجری - بررسی کننده)
- وجود روش برای پاداش دهی پیشنهادها دارای صرفه جوئی
- وجود سیستم انتخاب، معرفی و پاداش دهی برترین ها در مقاطع زمانی معین و با شاخصهای سیستمی و مشخص از پیش تعیین شده :

- پیشنهاد دهندگان
- مجریان
- امورها
- دبیران
- مدیران

۶-۶- معیار نتایج کارکنان

- تعداد پیشنهادهای دریافتی
- سرانه پیشنهادهای دریافتی
- نرخ مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادها (درصد پیشنهاد دهندگان از کل کارکنان)
- نرخ مشارکت ذینفعان (مشتریان، پیمانکاران و ...) از پیشنهادهای دریافتی
- سهم موضوعی پیشنهادها (تولید، کیفیت، مدیریت و ...)
- درصد سهم کارکنان صف و ستادی از کل پیشنهادها
- درصد پیشنهادهای گروهی
- سرانه پاداش پرداختی به کارکنان (از محل نظام پیشنهادها)
- سرانه صرفه جوئی حاصل از اجرای پیشنهادهای ویژه

۶-۷- معیار نتایج کلیدی عملکرد

- تعداد و سرانه پیشنهاد بررسی شده
- تعداد و سرانه پیشنهاد پذیرفته شده
- تعداد و سرانه پیشنهاد اجرا شده
- درصد پیشنهادهای بررسی شده به کل پیشنهادها
- درصد پیشنهادهای اجرا شده به پذیرفته شده
- درصد پیشنهادهای پذیرفته شده به بررسی شده
- جمع صرفه جوئی حاصل از اجرای پیشنهادهای ویژه
- متوسط صرفه جوئی پیشنهاد اجرا شده
- جمع پاداش پرداختی
- متوسط پاداش پرداختی به پیشنهاد
- تعداد پیشنهادهای کمی (دارای صرفه جوئی قابل محاسبه)
- درصد پیشنهادهای کمی به کل پیشنهادها
- متوسط روز بررسی پیشنهادهای ویژه و عادی
- متوسط روز اجرای پیشنهادها

- تعداد و درصد پیشنهادهای دارای درخواست تجدید نظر
- بالاترین پاداش پرداخت شده به پیشنهاد تاکنون
- بالاترین صرفه ایجاد شده برای پیشنهاد
- درصد پیشنهادهای مربوط به فراخوان