



بررسی شاخص های کارایی و اثربخشی نظام پیشنهادها

با استناد به اظهارنامه شرکت فولاد مبارکه

حسین نمازیان¹، مهدی اشرفی نصرآبادی²

¹ کارشناس ارشد مدیریت MBA، شرکت فولاد مبارکه، اصفهان، ایران

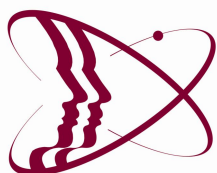
² کارشناس ارشد مهندسی صنایع، شرکت فولاد مبارکه، اصفهان، ایران

چکیده

طبق تعریف شاخص های عملکرد کلیدی، معیارهای اندازه گیری مالی و غیر مالی هستند که به منظور تعیین کیفیت اهداف و انعکاس عملکرد استراتژیک یک سازمان یا یکی از فرایندهای مهم آن و در نهایت سنجش میزان بهره وری بکار برده می شوند. جهت اندازه گیری سطح بهره وری در یک سازمان از شاخص های بهره وری استفاده می گردد. بهره وری طبق تعریف حاصل جمع اثربخشی و کارایی می باشد و برای سنجش بهره وری می توان میزان اثربخشی و کارایی فرایند مربوطه را بررسی نمود. از آنجا که نظام پیشنهادها به عنوان مهمترین نظام مشارکتی در شرکت فولاد مبارکه برای افزایش مشارکت کارکنان و در نهایت افزایش سطح رضایت کارکنان شناخته شده است، سنجش بهره وری این نظام می تواند در پیشرفت بهتر آن بسیار موثر باشد. در این مقاله برای استخراج شاخص های مهم کارایی و اثربخشی نظام پیشنهادها، با استناد به اظهارنامه شرکت فولاد مبارکه (اظهارنامه جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی) ابتدا کلیه رویکردهای مرتبط با نظام پیشنهادها در هر یک از معیارهای نه گانه، از این اظهارنامه استخراج گردیده و سپس براساس رویکرد مربوطه و با در نظر گرفتن مصادیق آن، شاخص های کارایی و اثربخشی مرتبط با آن رویکرد تعریف گردیده است. در گام بعد شاخص های فوق ویرایش و دسته بندی گردیده و شاخص های مفید برای سنجش میزان کارایی و اثربخشی نظام پیشنهادها در شرکت فولاد مبارکه نهایی گردیده است. پس از استخراج نهایی شاخص های کارایی و اثربخشی نظام پیشنهادها، رویکردهایی برای جاری سازی شاخص های فوق در سازمان ارائه می گردد.

کلمات کلیدی

نظام پیشنهادها، شاخص، بهره وری، اثربخشی، کارایی، اظهارنامه، تعالی سازمانی



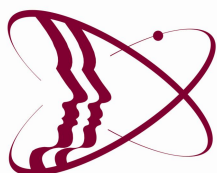
1- مقدمه

هدف اصلی این مقاله سنجش بهره وری نظام پیشنهادها در شرکت فولاد مبارکه می باشد. نظام پیشنهادها به عنوان یکی از مهمترین نظامهای مشارکتی می تواند با افزایش مشارکت کارکنان منجر به بهبود مستمر و همچنین افزایش رضایت کارکنان گردد. از آن جا که منابع یک سازمان عموماً محدود است، افزایش بهره وری به عنوان یک ضرورت اساسی برای ارتقای استاندارد ها در سازمان اهمیت پیدا می کند. معیار توسعه یافتگی هر کشور یا سازمان به میزان بهره گیری مطلوب و بهینه از منابع و امکانات موجود در جهت نیل به اهداف اقتصادی آن، تعریف می شود. عوامل بسیاری در دیدگاه های مکاتب مختلف نسبت به بهره وری (Productivity) مؤثرند. بهره وری، از گذشته، مورد توجه صاحب نظران و محققان رشته هایی مانند اقتصاد، روان شناسی صنعتی و سازمانی، حسابداری و نیز فیزیکدانان، مهندسان و مدیران بوده است که درک، دانش، تجربه، زمینه ها و شرایط محیطی متفاوت آنها، موجب تعریف و تفسیرهای مختلف از بهره وری در رشته های مختلف علمی شده است.

بهره وری، نسبت میان مقدار کالا و خدمات تولید شده (برون داد) و میزان منابعی که برای تولید آنها مورد استفاده قرار گرفته (درون داد) است را مورد بررسی قرار می دهد. همچنین طبق تعریف آژانس بهره وری اروپا (EPA)، بهره وری درجه استفاده موثر از هر یک از عوامل تولید است. در برخی از تعاریف، بهره وری به دو مفهوم «کارایی» و «اثربخشی» اشاره شده است و بهره وری را حاصل جمع این دو دانسته اند. به طور خلاصه در مورد تعریف اثر بخشی و کارایی به عنوان مفاهیمی اصلی در شناخت بهره وری می توان گفت کارایی (Efficiency) نشان می دهد که یک سازمان تا چه میزان از نهاده ها به طور بهینه در جهت تولید سئاده ها استفاده کرده است و اثر بخشی (Effectiveness) بیانگر این مطلب است که خروجی سازمان تا چه حد در جهت اهداف سازمان بوده و اهداف سازمان تا چه میزان محقق شده است. بر این اساس بهره وری حاصل جمع کارایی و اثر بخشی می باشد. به عبارت دیگر عملکرد سازمان در صورتی بهره ور خواهد بود که کارا و اثر بخش باشد. اثربخشی (Effectiveness) به طور سنتی به عنوان تحقق اهداف یک سازمان تعریف شده است و کارایی (Efficiency)، که مفهوم بسیار نزدیک به بهره وری دارد به عنوان استفاده درست از منابع تعریف شده است. با توجه به این دو تعریف، می توان بهره وری را درست انجام دادن کار درست تعریف کرد که دو مفهوم کارایی و اثربخشی را با هم در برمی گیرد. در واقع مفهوم اثربخشی در درون مفهوم کارایی جا دارد و به عبارتی، کارایی جنبه کمی و اثربخشی جنبه کیفی دارد.

پیتز دراکر معتقد است اثربخشی کلید موفقیت سازمان محسوب می شود. در این راستا می توان گفت برای سنجش بهره وری یک فرایند در سازمان در واقع می توان سنجش میزان کارایی و اثربخشی فرایند را مورد توجه قرار داد. شاخص های عملکرد کلیدی، معیارهای اندازه گیری مالی و غیر مالی هستند که به منظور تعیین کیفیت اهداف و انعکاس عملکرد استراتژیک یک سازمان بکار برده می شوند. شاخص های عملکرد کلیدی اغلب به عنوان یک "ارزش" استفاده می شوند که این شاخص های عملکرد کلیدی نوعاً به استراتژی سازمان متصل شده اند.

رویکرد اصلی این مقاله در واقع سنجش بهره وری نظام پیشنهادها در شرکت فولاد مبارکه با تعریف دقیق شاخص های اصلی سنجش بهره وری نظام پیشنهادها می باشد. در بخش اول شرح مختصری در مورد مدل تعالی سازمانی و همچنین جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی با مروری بر اظهارنامه شرکت فولاد مبارکه ارائه گردیده است و در بخش بعدی نظام پیشنهادها در شرکت فولاد مبارکه و شاخص های عملکردی فعلی آن معرفی گردیده است. در ادامه در بخش بعد رویکردهای مرتبط با نظام پیشنهادها که از اظهارنامه شرکت استخراج گردیده است معرفی و شاخص های اثربخشی و کارایی هر رویکرد آمده است. در بخش پایانی نیز شاخص های فوق جمع آوری و دسته بندی گردیده و پس از ویرایش نهایی شاخص های کارایی و اثربخشی نهایی نظام پیشنهادها در شرکت فولاد مبارکه استخراج گردیده است. در مرحله آخر نیز مواردی برای جاری سازی روش سنجش هر شاخص اشاره می گردد.



2- بهره‌وری و تعالی سازمانی

سازمان‌های متعالی، با بکارگرفتن معیارهای تعالی سازمانی به عنوان چارچوبی برای مدیریت سازمان خود، که همه زوایای آنرا پوشش می‌دهد، به‌سوی تعالی حرکت می‌کنند و به مفاهیم محوری تعالی سازمانی، در فضایی که مبتنی بر اصول ارزشی تعالی سازمانی است، عینیت می‌بخشند. این سازمان‌ها، دستیابی به اهداف پایدار را در گرو اجرای رویکردهائی می‌دانند که در چارچوب معیارهای تعالی سازمانی یکپارچه شده باشند و همواره بهبود یابند.

2-1- مدل تعالی سازمانی

مدل تعالی سازمانی (EFQM) یک چارچوب، مدل و الگوی خودارزیابی و سنجش است که موجب حرکت و هدایت فعالیتهای سازمان‌ها در جهت بهبود مستمر می‌گردد. این مدل به عنوان یکی از رویکردها و ابزارهای مدیریتی، سازمانها را ارزیابی کرده و با اندازه‌گیری عملکرد آنها و ارائه تصویر واقعی از فعالیت‌های سازمانی، تفاوت‌های موجود را با وضعیت مطلوب شناسائی می‌کند و باعث اقدام سازمان‌ها در جهت کاهش و از بین بردن این تفاوت‌ها می‌شود تا به سطوح عالی سازمانی دست یابند. مأموریت و هدف غایی این مدل حمایت از مدیران به عنوان عامل و محرک اصلی حرکت کیفیت و همچنین یاری رساندن به همه شرکت‌ها جهت قرار گرفتن در مسیر توسعه و تعالی است. به عبارتی این مدل مدلی به‌منظور ارزیابی وضعیت سازمان در استقرار نظام مدیریت کیفیت فراگیر و تعیین نقاط قوت و ضعف عملکرد سازمانها در پیاده‌سازی این نظام است. این مدل بر اساس مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپائی کیفیت EFQM تدوین گردیده است که فرآیند جایزه این مدل هر سال توسط مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی اجرا می‌گردد.

2-2 - مفاهیم اصلی و بنیادین مدل تعالی سازمانی

مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی، پایه‌های اصلی برنامه‌ریزی و استقرار سیستم‌ها را تشکیل می‌دهند و برای شناخت وضعیت عملکردی سازمان‌ها باید از معیارهایی بهره گرفت که ارتباط تنگاتنگی با این مفاهیم داشته باشند و بتوان میزان موفقیت سازمان در دستیابی به نتایج را اندازه‌گیری کرد. مفاهیم هشتگانه زیر به عنوان مفاهیم بنیادین مدل تعالی سازمانی قابلیت را فراهم می‌کنند.

جدول (1): مفاهیم بنیادین مدل تعالی سازمانی

1- نتیجه محوری	3- توسعه و تحول کارکنان و مشارکت آنها	5- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر	7- مسئولیت اجتماعی و عمومی
2- مشتری مداری	4- مدیریت بر مبنای فرآیندها و واقعیت‌ها	6- راهبری و انسجام در اهداف	8- توسعه همکاری با شرکای تجاری

مدلی که جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی بر آن استوار شده دارای نه معیار است، که پنج معیار آن، توانمندسازها و چهار معیار دیگر نتایج هستند. توانمندسازها شامل موارد رهبری، خطمشی و استراتژی، کارکنان، مشارکت‌ها و منابع، فرآیندها می‌باشند و نتایج نیز شامل نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد هستند. معیارهای "توانمندساز"، آنچه را یک سازمان انجام می‌دهد پوشش می‌دهند و معیارهای "نتایج"، آنچه را که یک سازمان بدست می‌آورد. "نتایج" بر اثر اجرای "توانمندسازها" بدست می‌آیند و "توانمندسازها" با گرفتن بازخور از "نتایج" بهبود می‌یابند. شکل زیر، نمایی از مدل را نشان داده که پویایی مدل در آن نمایان است. قابل ذکر است که نوآوری و یادگیری کمک می‌کند تا توانمندسازها بهبود یافته و بهبود توانمندسازها، بهبود نتایج را به دنبال خواهد داشت.



شکل (1): مدل تعالی سازمانی



2-3- جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی

اجرای جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی از سال 1382، این امکان را فراهم کرده‌است که بسیاری از سازمان‌های ایرانی با مدل تعالی سازمانی آشنا شده و از آن به عنوان ابزاری برای اعمال روش‌های نوین مدیریتی در سازمان خود استفاده کنند. حضور فعال سازمان‌ها در فرایند جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی نشانگر این است که سازمان‌های برتر ایرانی قصد دارند تا خود را با دیگر سازمان‌ها مقایسه کنند و به این ترتیب گام‌های بلندتری را در مسیر تعالی برداشته و ضمن افزایش توان رقابتی، بر پایداری سازمان خود افزوده و در تحقق اهداف سازمانی به موفقیت‌های بیشتری دست یابند. اهداف اصلی این جایزه را می‌توان مواردی همچون ایجاد فضای رقابتی برای تعالی سازمان‌ها، تشویق سازمان‌ها برای انجام عملیات خود ارزیابی و شناخت نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود و همچنین ایجاد فضای لازم برای تبادل تجربیات موفق سازمان‌ها برشمرد.

2-4- اظهارنامه شرکت فولاد مبارکه اصفهان

اظهارنامه (Submission) مستندی است که توسط آن، سازمان گزارشی از عملکرد خود را در قالب معیارهای مدل تعالی سازمانی ارائه می‌کند. شرکت فولاد مبارکه از ابتدای راه اندازی جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی (سال 82) در این فرایند شرکت داشته و هر سال موفق به کسب بالاترین امتیاز در این جایزه در بین شرکت کنندگان شده‌است. همچنین این شرکت طی سالهای 87 و 88 و 89 موفق به دریافت تندیس سیمین این جایزه شده‌است. ارزیابی شرکت‌ها در این مدل بر اساس اظهارنامه ارائه شده توسط هر شرکت می‌باشد. در اظهار نامه شرکت فولاد مبارکه براساس هر یک از معیارهای مدل بهره‌وری و تعالی سازمانی و زیر معیارهای مربوطه عملکرد شرکت، تشریح و رویکردهای مرتبط با هر معیار به همراه مصادیق جاری سازی آن رویکرد ذکر گردیده‌است. نظام پیشنهادها در شرکت فولاد مبارکه به عنوان یکی از مهمترین نظام‌های مشارکتی، در بسیاری از رویکردهای مرتبط به عنوان مصداقی برای جاری سازی آن رویکرد ذکر گردیده‌است که در فصل‌های بعدی به تفصیل به رویکردهای مذکور اشاره می‌گردد.

3- نظام پیشنهادها در شرکت فولاد مبارکه

نظام‌های مشارکتی بخش مهمی از نظام مدیریت کیفیت فراگیر می‌باشد که بر درگیر کردن کارکنان در مسائل سازمان و همچنین جلب مشارکت ایشان در فرایند تصمیم‌گیری در سطوح مختلف دلالت دارد. در واقع هدف اصلی نظام‌های مشارکتی ایجاد بستری است که در آن کارکنان سازمان بتوانند در یک چهارچوب نظام مند و یکپارچه ایده‌های فکری و ابتکارات خود را پیاده‌سازی نمایند و به بهبود بهره‌وری و عملکرد سازمان کمک نمایند. نظام پیشنهادها یکی از فراگیرترین نظام‌های مشارکتی است که برای بوجود آوردن روحیه مشارکت فردی و گروهی در بین پرسنل شرکت جهت بهبود و اصلاح فرایندها، محصولات، خدمات و روش‌ها می‌باشد. شرکت فولاد مبارکه نیز در راستای تحول و بهره‌وری بیشتر خود از بدو راه اندازی به اینگونه سیستم‌ها توجه داشته و در راه پیاده‌سازی آنها تلاش نموده‌است. نظام پیشنهادها در شرکت فولاد مبارکه اصفهان از سال 1373 به صورت دستی آغاز گردید و در سال 1374 جهت ثبت و نگهداری سوابق و دریافت گزارشات عملکرد و مالی و سایر گزارشات مورد نیاز، کلیه فعالیتهای این نظام بر روی



سیستم اطلاعاتی شرکت قرار گرفت. واحد سیستم‌های بهبود عملیات از واحدهای زیر مجموعه مدیریت مهندسی صنایع در شرکت فولاد مبارکه، به عنوان متولی نظام پیشنهادها در شرکت محسوب شده و در کنار فعالیتهای دیگر خود کار راهبری نظام از جمله عرضه یابی، بهینه سازی، تهیه شاخص‌های ارزیابی عملکرد کمیته‌ها، برنامه‌ریزی سالیانه و ماهیانه برای کمیته‌ها، کنترل شاخص‌های عملکردی، تأمین بودجه لازم جهت پرداخت پاداش به دست اندرکاران نظام و انجام فعالیتهای تبلیغاتی و آموزشی را به عهده گرفته است. سیر توسعه و پیشرفت نظام پیشنهادها در شرکت را می‌توان به اختصار به صورت ذیل عنوان نمود.

1374 - استقرار نظام پیشنهادها در شرکت فولاد مبارکه (شروع فعالیت نظام در واحدهای تولیدی و خدمات فنی و پشتیبانی)

1381 - استقرار نظام پیشنهادها در واحدهای ستادی (شروع فعالیت نظام در واحدهای ستادی)

1382 - استقرار نظام پیشنهادها برای پرسنل شرکت های پیمانکار (شروع پیشنهادگیری از پرسنل شرکت‌های پیمانکار در قالب نظام پیشنهادها)

1385 - مهندسی مجدد و بازنگری نظام پیشنهادها (تدوین گردشکار جامع نظام پیشنهادها در فولاد مبارکه)

1389 - استقرار سیستم مکانیزه نظام پیشنهادها تحت وب (ارائه پیشنهاد کلیه پرسنل امانی و پیمانی از طریق سازمان الکترونیک فولاد مبارکه)

1390 - توسعه نظام پیشنهادها برای ذینفعان (امکان ارائه پیشنهاد برای ذینفعان شرکت فولاد مبارکه (تامین کنندگان و مشتریان)) پس از مهندسی مجدد نظام پیشنهادها در شرکت فولاد مبارکه گردشکار نهایی این نظام توسط واحد بهبود عملیات تدوین گردید که در حال حاضر در شرکت حدود 80 کمیته پیشنهاد در نواحی تولیدی، فنی و پشتیبانی و ستادی مشغول به کار هستند و پرداخت پاداش‌های مختلف اعم از پاداش پیشنهادهای ارائه و اجرا شده، پاداش‌های اعضای کمیته‌های پیشنهاد و ... بر اساس شاخص‌های عملکردی نظام پیشنهادها صورت می‌گیرد که در ادامه به آنها اشاره می‌گردد.

3-1- شاخص‌های عملکردی نظام پیشنهادها در شرکت فولاد مبارکه

در شرکت فولاد مبارکه، روش راهبری نظام پیشنهادها از طریق کمیته‌های پیشنهاد صورت می‌پذیرد که این کمیته‌ها کلیه فعالیت‌های مربوط به راهبری نظام پیشنهادها در واحد خود را انجام می‌دهند. بدیهی است که پیشرفت و موفقیت نظام پیشنهادها در شرکت مرهون میزان فعالیت‌های این کمیته‌ها می‌باشد. لذا برای سنجش عملکرد نظام پیشنهادها در شرکت، باید عملکرد کمیته‌های پیشنهاد مورد سنجش قرار گیرد که این مهم در فولاد مبارکه از طریق سنجش ضریب عملکرد کمیته‌های پیشنهاد صورت می‌پذیرد. در واقع معیار ارزیابی عملکرد کمیته‌ها مقدار برنامه ماهیانه آنهاست که این برنامه بستگی به ضریب عملکرد کمیته دارد. قابل ذکر است که مقدار برنامه مصوب کمیته‌ها در هر سال یکبار با توجه به تغییرات در سطح کمیته توسط هماهنگ کننده نظام مورد بازنگری قرار می‌گیرد و به اطلاع کمیته‌ها رسانده می‌شود. شاخص‌های عملکردی که در حال حاضر ضریب عملکرد کمیته را می‌سازد در جدول زیر نمایش داده شده و فرمول هر یک در ادامه خواهد آمد.



جدول (2): ضریب وزنی شاخصهای عملکردی کمیته‌های پیشنهاد

شاخصهای عملکردی نظام پیشنهادها					
سرانه دریافت پیشنهاد	درصد مشارکت پرسنل	متوسط زمان تعیین تکلیف پیشنهادها	متوسط زمان اجرای پیشنهادها	درصد اجرای پیشنهادها	بذر پیشنهاد
%20	%20	%15	%15	%20	%10

$$\text{سرانه ارائه پیشنهاد} = \frac{\text{تعداد پیشنهاد دریافت شده از پرسنل تحت پوشش کمیته}}{\text{تعداد پرسنل تحت پوشش کمیته}}$$

$$\text{درصد مشارکت پرسنل} = \frac{\text{تعداد پرسنلی تحت پوشش کمیته که حداقل یکبار پیشنهاد داده اند}}{\text{تعداد پرسنل تحت پوشش کمیته}}$$

$$\text{متوسط زمان تعیین تکلیف پیشنهادها} = \frac{\text{مجموع فواصل زمانی بین ثبت تا تعیین تکلیف پیشنهادهای تعیین تکلیف شده} + \text{مجموع فواصل زمانی بین ثبت تا لحظه گزارش گیری برای پیشنهادهای تعیین تکلیف نشده}}{\text{تعداد پیشنهادهای تعیین تکلیف شده} + \text{تعداد پیشنهادهای تعیین تکلیف نشده}}$$

$$\text{متوسط زمان اجرای پیشنهادها} = \frac{\text{مجموع فواصل زمانی بین زمان تعیین تکلیف تا زمان ثبت گزارش اجرا در سیستم} + \text{مجموع زمان انتظار پیشنهادهای منتظر اجرا}}{\text{تعداد پیشنهادات اجرا شده} + \text{تعداد پیشنهادها منتظر اجرا}}$$

$$\text{درصد اجرای پیشنهادها} = \frac{\text{تعداد پیشنهادهای اجرا شده (ثبت گزارش اجرا)}}{\text{تعداد پیشنهادهای قبول شده}}$$

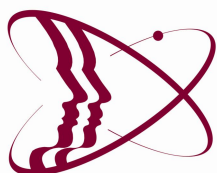
$$\text{تعداد بذرهاي پیشنهاد ثبت شده توسط کمیته پیشنهاد} = \text{تعداد بذر پیشنهاد}$$

در مجموع عملکرد کلی نظام پیشنهادها در شرکت فولاد مبارکه میانگین عملکرد کمیته های پیشنهاد می باشد که از طریق محاسبه شاخص های ششگانه فوق محاسبه می گردد. بدیهی است که با توجه به شرایط متغیر هر شرکت شاخص های عملکردی دیگری نیز می تواند برای سنجش بهره وری نظام پیشنهادها مورد استفاده قرار گیرد که در این مقاله سعی شده است با استناد به اظهار نامه شرکت شاخص های موثر در کارایی و اثربخشی نظام پیشنهادها استخراج گردد.

4- رویکردهای مرتبط با نظام پیشنهادها در اظهارنامه شرکت فولاد مبارکه

همانطور که در بخش قبل عنوان گردید در اظهار نامه شرکت فولاد مبارکه براساس هر یک از معیارهای نه گانه مدل بهره وری و تعالی سازمانی و زیر معیارهای مربوطه، عملکرد شرکت تشریح و رویکردهای مرتبط با هر معیار به همراه مصادیق جاری سازی آن رویکرد ذکر گردیده است.

در این گام پس از بررسی کامل اظهار نامه شرکت فولاد مبارکه، مواردی را که نظام پیشنهادها به عنوان یک رویکرد برای معیار مورد نظر ذکر شده استخراج گردیده و به تفکیک معیار مورد نظر، تدوین گردیده است. رویکردهای استخراج شده که در حدود 40 رویکرد می باشد در جداولی تدوین گردیده است. از آنجا که ذکر همه جداول در این مختصر نمی گنجد لذا رویکردهای معیار رهبری به عنوان نمونه در جدول ذیل آمده است.



نهمین همایش و سومین جشنواره ملی نظام پیشنهادها

جدول (3): جدول رویکردهای مرتبط با نظام پیشنهادها (رویکرد رهبری)

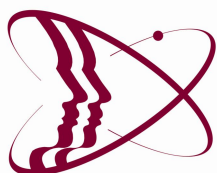
ردیف	معیار	زمینه مرتبط	رویکرد	صفحه
1	۱-۳	یادگیری، نوآوری، مشارکت و کار گروهی	استقرار نظام‌های مدیریتی و مشارکتی (مانند نظام پیشنهادها، TPM, QCC, TQ و ...)	2
2		مشارکت دادن تأمین‌کنندگان، مشتریان و جامعه در خلق ایده‌ها	سیستم پیشنهادهای ذینفعان	7
3		توسعه خلاقیت و نوآوری (در بهبود محصولات و فرآیندها)	توسعه نظام‌های مدیریتی و مشارکتی	7
4		مشارکت واقعی کارکنان در موفقیت سازمان	مشارکت بالای کارکنان در نظام‌های مدیریتی و مشارکتی	9
5		حمایت از کارکنان در جهت دستیابی آنها به برنامه‌ها و اهداف	طراحی و استقرار نظام‌های مدیریتی و مشارکتی	9
6		یادگیری، نوآوری، مشارکت و کار گروهی	استقرار نظام‌های مدیریتی و مشارکتی	9

4-1- شاخص‌های اثر بخشی و کارایی رویکردهای مرتبط با نظام پیشنهادها

در این گام شاخص‌های اثر بخشی و کارایی برای هر رویکرد که در گام قبل استخراج شده بر اساس زمینه مرتبط و مصادیق جاری سازی هر رویکرد تعریف گردیده و در جداول زیر تدوین گردیده است.

جدول (4): جدول شاخصهای اثربخشی و کارایی رویکردهای مرتبط با نظام پیشنهادها (رویکرد رهبری)

ردیف	معیار	زمینه مرتبط	شاخصهای کارآیی	شاخصهای اثربخشی	صفحه
1	۱-۳	یادگیری، نوآوری، مشارکت و کار گروهی	1- تعداد جلسات کمیته‌های پیشنهادها 2- ضریب حضور مدیران در جلسات کمیته 3- درصد مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادها	1- تعداد تجربیات ثبت شده منتج از پیشنهادها در سیستم مدیریت دانش 2- درصد پیشنهادهای خلاقانه به کل قبول شده‌ها	2
2		مشارکت دادن تأمین‌کنندگان، مشتریان و جامعه در خلق ایده‌ها و نوآوری	1- درصد مشارکت ذینفعان در نظام پیشنهادها 2- سرانه ارائه پیشنهاد ذینفعان 3- متوسط زمان پاسخگویی به پیشنهادهای ذینفعان 4- درصد اجرای پیشنهادهای ذینفعان	1- درصد طرحهای خلاقانه ارائه شده از سوی ذینفعان به کل طرح‌ها	7
3		توسعه خلاقیت و نوآوری (در بهبود محصولات و فرآیندها و طراحی و توسعه محصولات جدید)	1- سرانه ارائه پیشنهاد 2- درصد مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادها 3- متوسط زمان پاسخگویی به پیشنهادها 4- درصد اجرای پیشنهادها	1- تعداد پیشنهادهای پذیرفته شده در رابطه با بهبود محصولات و فرآیندها 2- صرفه‌جویی و سود حاصل از اجرای پیشنهادهای مربوط به بهبود فرآیند	9
4		مشارکت واقعی کارکنان در موفقیت سازمان	1- سرانه ارائه پیشنهاد 2- متوسط زمان پاسخگویی به پیشنهادها 3- درصد اجرای پیشنهادها	1- میزان رضایت از نظام پیشنهادها 2- صرفه‌جویی حاصل از اجرای پیشنهادهای ویژه 3- درصد مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادها	9
5		حمایت از کارکنان در جهت دستیابی آنها به برنامه‌ها، اهداف و مقاصدشان	1- سرانه ارائه پیشنهاد 2- درصد مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادها 3- متوسط زمان پاسخگویی به پیشنهادها 4- درصد اجرای پیشنهادها	1- تعداد پیشنهادهای پذیرفته شده مرتبط با اهداف واحدها 2- درصد تحقق اهداف فردی و واحدی	9
6		جلب مشارکت و تعهد ذینفعان	1- تعداد پیشنهادهای دریافتی از ذینفعان 2- متوسط زمان پاسخگویی به پیشنهادهای ذینفعان 3- درصد اجرای پیشنهادهای ذینفعان	1- درصد مشارکت پیمانکاران 2- درصد مشارکت تأمین‌کنندگان 3- درصد مشارکت مشتریان	12



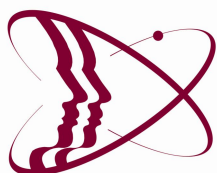
نهمین همایش و سومین جشنواره ملی نظام پیشنهادها

جدول (5): جدول شاخصهای اثربخشی و کارایی رویکردهای مرتبط با نظام پیشنهادها (رویکرد کارکنان)

ردیف	معیار	زمینه مرتبط	شاخصهای کارآئی	شاخصهای اثربخشی	صفحه
1	کارکنان	همسویی برنامه‌های منابع انسانی با استراتژی‌ها، ساختار سازمانی و فن آوری‌های جدید و فرایندهای کلیدی	1- تعداد بازنگریهای انجام شده در نظام پیشنهادها متناسب با تغییر در راهبردهای منابع انسانی سازمانی 2- درصد اجرای بهبودهای لازم در نظام پیشنهادها بر اساس درخواست کارکنان و سازمان	1- میزان رضایت مدیران و کارکنان از نظام پیشنهادها	25
2		نظام‌های آموزش‌های فردی و گروهی (مرتبط با سیستم‌های SS, QCC, TQ, TPM)	1- نفر ساعت آموزش نظام پیشنهادها	1- میزان آگاهی کارکنان از نظام پیشنهادها 2- درصد مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادها	27
4		حصول اطمینان از اینکه کارکنان ابزارها، شایستگی‌ها، اطلاعات و توانایی لازم برای بیشینه‌سازی همکاری‌شان را در اختیار دارند.	1- سرانه ارائه پیشنهاد 2- متوسط زمان تعیین تکلیف پیشنهادها 3- درصد اجرای پیشنهادها	1- میزان رضایت از نظام پیشنهادها 2- درصد مشارکت کارکنان 3- تعداد تجربیات ثبت شده در سیستم مدیریت دانش از نظام پیشنهادها	28
5		ترغیب کارکنان به خالق و سفیر موفقیت سازمان بودن	1- سرانه پیشنهادها 2- درصد مشارکت کارکنان 3- درصد اجرای پیشنهادها	1- تعداد پیشنهادهای ویژه 2- تعداد طرحهای خلاقانه معرفی شده به جشنواره ها ملی و بین‌المللی	30
6		اطمینان از باز بودن فکر کارکنان به منظور پاسخگویی آنها به چالش‌های شرکت	1- سرانه پیشنهادها 2- درصد مشارکت کارکنان 3- تعداد بذر پیشنهادها	1- تعداد اجرا شده در خصوص اهداف سازمان 2- تعداد پیشنهادهای اجرا شده در خصوص بذر پیشنهادها در سازمان	30
7		قدردانی و پاداش	1- متوسط پاداش پرداخت شده به پیشنهادهای پذیرفته شده و اجرا شده	1- میزان رضایت از پاداش پیشنهادها 2- درصد مشارکت در نظام پیشنهادها	32

جدول (6): جدول شاخصهای اثربخشی و کارایی رویکردهای مرتبط با نظام پیشنهادها (رویکرد شرکتهای - نتایج)

ردیف	معیار	زمینه مرتبط	شاخصهای کارآئی	شاخصهای اثربخشی	ردیف
1	شرکتهای و منابع	استفاده از تفکرات خلاق و نوآورانه پیمانکاران	3- متوسط زمان تعیین تکلیف پیشنهادهای پیمانکاران 4- درصد اجرای پیشنهادهای پیمانکاران	1- سرانه پیشنهادهای دریافتی از پیمانکاران 2- درصد مشارکت پیمانکاران در نظام پیشنهادها 3- تعداد پیشنهادهای اجرا شده پیمانکاران 4- تعداد طرحهای نوآورانه و خلاقانه ارائه شده در نظام پیشنهادها توسط پیمانکاران	36
2		از فن آوری برای پشتیبانی از نوآوری و خلاقیت استفاده می‌کنند	1- میزان دسترسی کارکنان به سیستم مکانیزه نظام پیشنهادها	1- میزان رضایت از سیستم مکانیزه نظام پیشنهادها 2- درصد مشارکت کارکنان 3- سرانه ارائه پیشنهاد 4- متوسط زمان پاسخگویی به پیشنهادها	47
4		دریافت اطلاعات، جهت تصمیم‌گیری مناسب	1- تعداد گزارشات ایجاد شده در نظام پیشنهادها	1- میزان صحت اطلاعات در گزارشهای نظام پیشنهادها 2- میزان استفاده از گزارشهای نظام پیشنهادها	48
5		تبدیل اطلاعات به دانش	1- سرانه ارائه پیشنهادها	1- تعداد تجربیات ثبت شده در سیستم مدیریت دانش	48
6	نتایج کارکنان	رضایت کارکنان از نظام پیشنهاد	1- متوسط زمان پاسخگویی به پیشنهادها 2- متوسط زمان اجرای پیشنهادها 3- درصد اجرای پیشنهادها 4- متوسط پاداش قبول و اجرای پیشنهادها 5- درصد تغییرات در نظام پیشنهاد با نظرات کارکنان	1- میزان رضایت از نظام پیشنهادها 2- میزان رضایت از پاداش‌های پیشنهادها 3- تعداد شکایات کارکنان از عملکرد کمیته‌های پیشنهاد 4- درصد مشارکت در نظام پیشنهادها 5- سرانه ارائه پیشنهادها	75
7		مشارکت در تیم‌های بهبود و ارائه پیشنهادها	1- متوسط زمان پاسخگویی به پیشنهادها 4- متوسط پاداش قبول و اجرای پیشنهادها	1- درصد مشارکت در نظام پیشنهادها 2- سرانه ارائه پیشنهاد 3- درصد اجرای پیشنهادهای پذیرفته شده 4- درصد مشارکت سطوح مختلف سازمان	78



5- شاخص های اثر بخشی و کارآیی نهایی نظام پیشنهادها

در این گام پس از استخراج شاخص های اثر بخشی و کارایی برای هر رویکرد، شاخص های فوق دسته بندی شده و بدینصورت در جدول زیر تدوین گردیده است.

جدول (7): شاخص های کارایی نظام پیشنهادها در شرکت فولاد مبارکه

ردیف	شاخص های کارایی	ردیف	شاخص های کارایی
1	تعداد طرحهای خلاقانه معرفی شده به جشنواره ملی و بین المللی	13	تعداد پیشنهادهای پذیرفته شده در رابطه با بهبود محصولات و فرآیندها
2	تعداد طرحهای نوآورانه و خلاقانه ارائه شده توسط پیمانکاران	14	تعداد پیشنهادهای پذیرفته شده مرتبط با اهداف واحدها
3	درصد طرحهای خلاقانه ارائه شده از سوی مشتریان به کل طرح ها	15	تعداد تجربیات ثبت شده در سیستم مدیریت دانش از نظام پیشنهادها
4	درصد پیشنهادهای خلاقانه به کل قبول شده ها	16	تعداد شکایات کارکنان از عملکرد کمیته های نظام پیشنهادها
5	میزان رضایت از پاداش پیشنهادها	17	صرفه جوئی حاصل از اجرای پیشنهادهای مشتریان و تأمین کنندگان
6	میزان رضایت از سیستم مکانیزه نظام پیشنهادها	18	صرفه جوئی حاصل از اجرای پیشنهادهای ویژه
7	میزان رضایت مدیران و کارکنان از نظام پیشنهادها	19	صرفه جوئی و سود حاصل از اجرای پیشنهادهای مربوط به بهبود فرآیند
8	تعداد پیشنهادهای اجرا شده در خصوص اهداف سازمان	20	صرفه جوئی و سودآوری اقتصادی ناشی از اجرای پیشنهادها
9	تعداد پیشنهادهای اجرا شده در خصوص بذر پیشنهادها در سازمان	21	درصد مشارکت سطوح مختلف سازمان در نظام پیشنهادها
10	تعداد پیشنهادهای اجرا شده در خصوص بهبود فرآیندهای سازمان	22	میزان آگاهی کارکنان از نظام پیشنهادها
11	تعداد پیشنهادهای اجرا شده مرتبط با بهبود محصول و کیفیت	23	میزان استفاده از گزارشهای نظام پیشنهادها
12	تعداد پیشنهادهای پذیرفته شده از مشتریان و تأمین کنندگان	24	میزان صحت اطلاعات در گزارشهای نظام پیشنهادها

جدول (8): شاخص های اثربخشی نظام پیشنهادها در شرکت فولاد مبارکه

ردیف	شاخص های اثر بخشی	ردیف	شاخص های اثر بخشی
1	درصد اجرای بهبودهای لازم در نظام پیشنهادها با درخواست کارکنان	9	متوسط زمان پاسخگویی به پیشنهادهای مشتریان
2	درصد اجرای پیشنهادهای ذینفعان	10	متوسط زمان تعیین تکلیف پیشنهادهای پیمانکاران
3	سرانه ارائه پیشنهاد مشتریان	11	تعداد پیشنهادهای دریافتی از ذینفعان در قالب نظام پیشنهاد ذینفعان
4	سرانه دریافت پیشنهاد از مشتریان و تأمین کنندگان	12	تعداد جلسات کمیته های پیشنهادها
5	درصد مشارکت پیمانکاران در نظام پیشنهادها	13	تعداد گزارشات ایجاد شده در نظام پیشنهادها
6	درصد مشارکت مشتریان و تأمین کنندگان در نظام پیشنهادها	14	میزان دسترسی کارکنان به سیستم مکانیزه نظام پیشنهادها
7	متوسط پاداش پرداخت شده به پیشنهادهای پذیرفته شده و اجرا شده	15	ضرب حضور مدیران در جلسات کمیته
8	متوسط زمان پاسخگویی به پیشنهادهای ذینفعان	16	نفر ساعت آموزش نظام پیشنهادها

در نهایت پس از بررسی شاخص های فوق و با توجه به شرایط سازمان و نظام پیشنهادهای شرکت، شاخص های نهایی زیر به عنوان شاخص های جدید نظام پیشنهادهای فولاد مبارکه نهایی گردید.

جدول (9): شاخص های نهایی اثربخشی و کارایی نظام پیشنهادها در شرکت فولاد مبارکه

شاخص های نهایی اثربخشی و کارایی نظام پیشنهادها	شاخص های نهایی اثربخشی و کارایی نظام پیشنهادها
1	درصد پیشنهادهای خلاقانه ارائه شده به کل پیشنهادهای پذیرفته شده
2	درصد پیشنهادهای ارائه شده ذینفعان به کل پیشنهادها
3	درصد پیشنهادهای اجرا شده در راستای اهداف سازمان به کل اجرا شده
4	درصد پیشنهادهای اجرا شده در راستای بذر پیشنهادها به کل اجرا شده
5	درصد پیشنهادهای اجرا شده در راستای بهبود فرآیندها به کل اجرا شده
6	درصد پیشنهادهای اجرا شده در راستای بهبود محصولات به کل اجرا شده
7	درصد مشارکت سطوح مختلف سازمان
8	درصد اجرای بهبودهای لازم در نظام پیشنهادها بر اساس درخواست کارکنان
9	درصد هزینه صرف شده نظام پیشنهادها به صرفه جویی پیشنهادهای ویژه
10	درصد حضور مدیران در جلسات کمیته های پیشنهاد
11	سرانه پاداش پیشنهادها (سالیانه)
12	سرانه پاداش پیشنهاد دهندگان (سالیانه)
13	سرانه صرفه جویی پیشنهادها به تعداد پیشنهادها
14	تعداد تجربیات ثبت شده در مدیریت دانش از نظام پیشنهادها
15	میزان نفر ساعت آموزش مربوط به نظام پیشنهادها
16	میزان استفاده از گزارشات نظام پیشنهادها
17	تعداد شکایات کارکنان از عدم صحت گزارشات نظام پیشنهادها
18	میزان آگاهی کارکنان از نظام پیشنهادها
19	درصد رضایت کارکنان از سیستم مکانیزه نظام پیشنهادها
20	درصد رضایت کارکنان از سیستم پاداش دهی نظام پیشنهادها



در ادامه به اقداماتی که برای جاری سازی این شاخص ها در سازمان باید صورت پذیرد مختصراً اشاره می گردد.

- 1- ایجاد گزینه ای برای ثبت پیشنهادهای خلاقانه با تشخیص کمیته های بررسی پیشنهادهای در فرم ارائه پیشنهاد
- 2- ایجاد گزارش پیشنهادهای ارائه شده، پذیرفته شده و اجرا شده ذینفعان به تفکیک در سیستم مکانیزه نظام پیشنهادها
- 3- ایجاد گزینه ای برای پیشنهادهای در راستای اهداف سازمان با تایید کمیته پیشنهاد در فرم ارائه پیشنهاد
- 4- ایجاد گزینه ای برای پیشنهادهای در راستای بذر پیشنهاد با تایید کمیته پیشنهاد در فرم ارائه پیشنهاد
- 5- ایجاد گزینه ای برای پیشنهادهای در راستای بهبود فرایندها با تایید کمیته پیشنهاد در فرم ارائه پیشنهاد
- 6- ایجاد گزینه ای برای پیشنهادهای در راستای بهبود محصولات و کیفیت با تایید کمیته پیشنهاد در فرم ارائه پیشنهاد
- 7- ایجاد گزارش محاسبه درصد مشارکت سطوح مختلف سازمان (پراتور، کارشناس، سرپرست، مدیر و...) در سیستم مکانیزه نظام پیشنهادها
- 8- ایجاد گزینه بهبود نظام پیشنهادها در لیست انواع پیشنهاد در سیستم مکانیزه نظام پیشنهادها
- 9- ایجاد گزارش محاسبه پاداش های پرداخت شده در نظام پیشنهادها به تفکیک در سیستم مکانیزه نظام پیشنهادها
- 10- ایجاد گزارش محاسبه درصد حضور رؤسای کمیته های پیشنهاد در جلسات کمیته
- 11- ایجاد گزارش محاسبه میانگین پاداش پرداخت شده به هر پیشنهاد در طول سال
- 12- ایجاد گزارش محاسبه میانگین پاداش پرداخت شده به هر پیشنهاد دهنده در طول سال
- 13- ایجاد گزارش محاسبه میانگین صرفه جویی ایجاد شده توسط پیشنهادهای ویژه به کل پیشنهادهای ارائه شده در طول سال
- 14- ایجاد گزینه ای برای تجربیات ثبت شده بر اساس پیشنهادهای نظام پیشنهادها در سیستم مکانیزه مدیریت دانش
- 15- ایجاد گزارش میزان نفر ساعت آموزش های مربوط به نظام پیشنهادها در سیستم مکانیزه آموزش
- 16- ایجاد گزارش محاسبه تعداد گزارشات گرفته شده از سیستم مکانیزه نظام پیشنهادها توسط دبیران کمیته های و کارکنان
- 17- ایجاد فرم درخواست تصحیح اطلاعات گزارشات نظام پیشنهادها در سیستم مکانیزه
- 18- ایجاد فرم نظرسنجی در مورد میزان آگاهی کارکنان از نظام پیشنهادها و میزان رضایت از سیستم مکانیزه و پاداش های نظام پیشنهادها

6- نتیجه

در این مقاله شاخص های اثر بخشی و کارایی نظام پیشنهادها بر اساس رویکردهای مرتبط با نظام پیشنهادها در اظهارنامه شرکت فولاد مبارکه استخراج گردیده است. این شاخص ها که در 18 زمینه مرتبط، حدود 90 شاخص اثربخشی و کارایی بودند، پس از حذف شاخص های مشترک و ویرایش آنها در نهایت 20 شاخص نهایی اثر بخشی و کارایی نظام پیشنهادها در زمینه های گوناگون استخراج گردید. شاخص های فوق در زمینه های مختلفی همچون نوع پیشنهاد شامل پیشنهادهای خلاقانه، مرتبط با اهداف سازمان، مرتبط با بذر پیشنهاد، مرتبط با بهبود فرایندها و مرتبط با بهبود محصولات و کیفیت و همچنین سرانه پاداشها، سرانه صرفه جویی پیشنهادها، نفرساعت آموزش، استفاده از گزارشات نظام پیشنهادها، ارتباط با سیستم مدیریت دانش، رضایت کارکنان و درصد مشارکت سطوح مختلف سازمان تعریف گردیدند. برای محاسبه و بکارگیری هر شاخص در نظام پیشنهادها اقداماتی باید انجام گیرد که در بخش آخر مختصراً اشاره گردید. بدیهی است اثربخشی و کارایی نظام پیشنهادها با محاسبه و کنترل شاخص های فوق می تواند بهتر از گذشته ارزیابی گردد. در پایان نیز پیشنهاد می گردد مشابه این بررسی در شرکتهای بزرگ کشور انجام گیرد و بر اساس آن شاخص های مرتبط با معیار هشتم در چک لیست ارزیابی نظام پیشنهادها در مدل جایزه ملی نظام پیشنهادها (معیار نتایج و دستاوردها) مورد بازنگری قرار گیرد. قابل ذکر است که این بررسی که در این مقاله بر اساس اظهارنامه جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی سال 1389 انجام گرفته بود، می تواند بر اساس اظهارنامه سال 1390 نیز به طور دقیق تر انجام گرفته و شاخص های اثربخشی و کارایی نظام پیشنهادها در زمینه ها مختلف استخراج گردد.



مراجع

- [۱] شرکت فولاد مبارکه اصفهان، اظهارنامه جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی، 1389
- [۲] طاهری، شهنام، بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها (مدیریت بهره‌وری فراگیر)، ویرایش اول، تهران، شرکت نشر هوای تازه، 1382
- [۳] امامی میبدی، علی، اصول اندازه‌گیری کارایی و بهره‌وری (علمی - کاربردی)، ویرایش اول، تهران، نشر موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، 1384
- [۴] پروکوپنکو، جوزف، مدیریت بهره‌وری، ویراسته ابراهیمی، مهری، ویرایش اول، تهران، موسسه کار و تامین اجتماعی، 1372