

ارتقاء شاخصهای کلیدی سازمان، بعنوان اولین رویکرد در ایجاد باور به نظام پیشنهادها (مطالعه موردی : شرکت فولاد اکسین خوزستان)

علیرضا حاجی پور^۱، آرش آرپناهی^۲، محمدخدا مرادی^۳، مهدی شهینی^۴

^۱ رئیس تحقیق و توسعه شرکت فولاد اکسین خوزستان، اهواز، ایران

a.hajipour@oxinsteel.ir

^۲ کارشناس پژوهش شرکت فولاد اکسین خوزستان، اهواز، ایران

a.arpanahi@oxinsteel.ir

^۳ دکترای آمار کاربردی، مشاور آماری شرکت فولاد اکسین خوزستان و عضو هیئت علمی دانشگاه علمی آزاد اهواز، ایران

Mohammad_moradi57@yahoo.com

^۴ تکنسین تولید شرکت فولاد اکسین خوزستان، اهواز، ایران

m.shehni@oxinsteel.ir

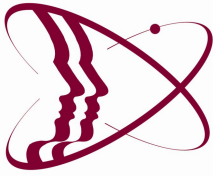
چکیده

شرکت فولاد اکسین خوزستان به عنوان اولین تولید کننده ورقهای عریض فولادی در خاورمیانه، مانند بسیاری از سازمانهای نوپا در حال طی کردن اولین مراحل رشد خود از چرخه موسوم به عمر سازمانی میباشد. در این میان در کنار تکامل فرایندهای عملیاتی سازمان، به آرامی فرایندهایی پا به عرصه وجود میگذارند که ماهیت آنها بیشتر جنبه رشد بهره وری است. از جمله آنها میتوان به فرآیند نظام پیشنهادها اشاره کرد. این مقاله بر آمده از نتایجی است که محصول تجارب علمی، عملی و تکنیکهای مورد استفاده در استقرار نظام پیشنهادها از مراحل مختلف شکل گیری و تحکیم جایگاه آن در بدنه شرکت فولاد اکسین خوزستان (و فعال کردن آن در واحد تحقیق و توسعه) را تشریح میکند و در مدل مفهومی تحقیق، اهداف نظام پیشنهادها را به تصویر میکشد.

با اجرای موفقیت آمیز مدل مفهومی و پیشنهادهای ثبت شده در این شرکت در مرحله اول، ارزش ریالی حاصل از اجرای آنها حدود پانزده میلیارد تومان برآورد شده است و در مرحله دوم بالغ بر ۶۲۳ پیشنهاد در دبیرخانه مرکزی به ثبت رسیده است که در فرایند رسیدگی و اجرا قرار گرفته اند. این موفقیت ناشی از نحوه شناسایی و معرفی درست زمینه ها در ارتباط با شاخص های کلیدی سازمان می باشد. با اثبات اثربخش بودن این مدل در بهره وری سازمان و با عنایت مدیر عامل محترم وقت، جایگاه نظام پیشنهادها در سوق دادن سازمان به سوی اهداف بزرگتر مورد تایید و تاکید قرار گرفت.

کلمات کلیدی

نظام پیشنهادها، سرمایه های انسانی، شاخص های کلیدی، شرکت فولاد اکسین



۱. مقدمه

این واقعیت را باید پذیرفت که نگاه رویایی سطوح ارشد مدیریت سازمان به فرایندهای درونی سازمان، جای خود را به نگرش واقع بینانه تر داده است چراکه سازمانها در گرداب ناشی از تحولات سریع محیطی (اجتماعی، اقتصادی، تکنولوژیکی) دست و پنجه نرم میکنند. می توان اذعان نمود که بخش اعظمی از سیاست گذاریهای سازمانها، بر افزایش سود و کاهش هزینه، آنهم در کوتاه ترین زمان ممکن متمرکز شده اند. در نتیجه آن، پروژه هایی که بازدهی آنها، مستلزم زمان بیشتری میباشد، چندان مورد توجه قرار نمی گیرند. در کنار آن عدم شناخت اصولی و بنیادین مدیران ارشد از فرایندها که بیشتر ماهیت بهره وری دارند، باعث ایجاد چالش های اساسی و در برخی موارد نیز منجر به متوقف شدن آنها می شود. فرایند نظام پیشنهادها نیز از این قاعده مستثنی نیست.

۲. بیان مسئله

امروزه اهمیت حرکت به سمت تعالی، علی الخصوص برای سازمانهایی که رسالت را در دستور کار خود قرار داده اند، برکسی پوشیده نیست. انتخاب ابزار های قدرتمند و هنر استفاده آنها، معیاری است که بیان کننده تفاوت سازمانها در این مسیر دشوار است. اغلب نظام مشارکت را جزء اولین راهکارهای افزایش بهره وری می شناسند [۱] که میتواند در خدمت تعالی سازمانی قرار واقع شود. با توجه به اینکه ماهیت نظام پیشنهادها فرهنگی است لذا زمانبر بودن استقرار، از خصوصیات ذاتی آن محسوب می شود به عنوان مثال در کشور ژاپن میانگین استقرار نظام مشارکت، بالای ۵ سال زمان نیاز دارد [۱]. از خصوصیات فرهنگ و فرهنگ سازمانی، این است که آنی بوجود نمی آید و آنی هم از بین نمیرود [۲] این خود حساسیت مراحل ایجاد و شکل گیری اولیه نظام مشارکت را می رساند که چگونه نظام مشارکت به سه سطح، مدیران ارشد، اعضاء ارکان و کارکنان معرفی شود تا ماشین نظام مشارکت به سلامت چالشها را پشت سر بگذارد.

۳. ضرورت و اهمیت تحقیق

در دهه های گذشته ایران پایین ترین نرخ بهره وری (نیروی کار، سرمایه و...) را در میان کشورهای منطقه داشته است به عقیده صاحب نظران دانش مدیریت، عامل اصلی توسعه نیافتگی کشور و ضعف سازمانهای ایرانی در تولید و یا ارائه خدمات با کیفیت مناسب و قیمت رقابتی، ضعف در بعد سازماندهی و مدیریت است. نیاز به روش ها و نظامهای نوین مدیریت که قابلیت بهره گیری بهتر و بیشتر از منابع مختلف (کارکنان، ماشین آلات، انرژی و...) را فراهم سازد. بزرگترین اولویت و ضرورت برای کشور و سازمان های ایرانی است. با پیاده سازی نظام پیشنهادها و ایجاد امکان بهره گیری از سرمایه فکری و خلاقیت کارکنان (در همه سطوح) سازمانها می توانند ارتقای چشمگیری در بهره وری خود پدید آورند [۳].

در حال حاضر شرکت فولاد اکسین خوزستان یک شرکت نوپا و رو به رشد می باشد و بیش از پانصد نفر پرسنل با سطح تحصیلات تکمیلی دانشگاهی در بدنه خود دارد لذا حفظ و ارتقاء نظام پیشنهادها باعث انگیزه نیروی انسانی، خلاقیت، نوآوری و تکاپوی در کلیه سطوح شرکت خواهد شد و ابزار قدرتمندی است میتواند در راستای افزایش بهره وری و کیفیت و کاهش هزینه ها و... مورد استفاده قرار گیرد.

۳-۱- تعاریف عملیاتی متغیرهای تحقیق

۳-۱-۱- نظام پیشنهادها نظام مدیریتی است که زمینه ساز مشارکت کارکنان در تصمیم سازی های خرد و کلان سازمانهاست. نظام پیشنهادها نظام فردی خلاقیت است و از طریق آن کارکنان تشویق می شوند که به محیط و فرایند خود توجهی خاص داشته باشند، مسائل شغلی و سازمانی را بیابند و از طریق چاره جویی برای مسائل و اجرای راه حل های یافت شده، کار خود را بهبود بخشند [۱].

۳-۱-۲- اثربخشی (Effectiveness): درجه یا میزانی است که سازمان به هدف های مورد نظر خود نائل می آید [۴].

۳-۱-۳- شاخص های کلیدی: شاخص های کلیدی عملکرد به سازمانها کمک می کنند تا فرآیند دستیابی به اهداف سازمانی را اندازه گیری کنند. ابزاری برای اندازه گیری میزان دسترسی به اهداف سازمان است [۵].

۳-۱-۴- سرمایه های انسانی: سرمایه متحرک است و به سازمان خاصی تعلق ندارد زیرا کارکنان مالکان سرمایه انسانی محسوب می شوند. استوارت سرمایه انسانی را سرچشمه خلاقیت و بصیرت میداند. به نظر بونتیس نیز سرمایه انسانی مهم است چون منبع استراتژیک خلاقیت برای سازمان به حساب می آید [۶].

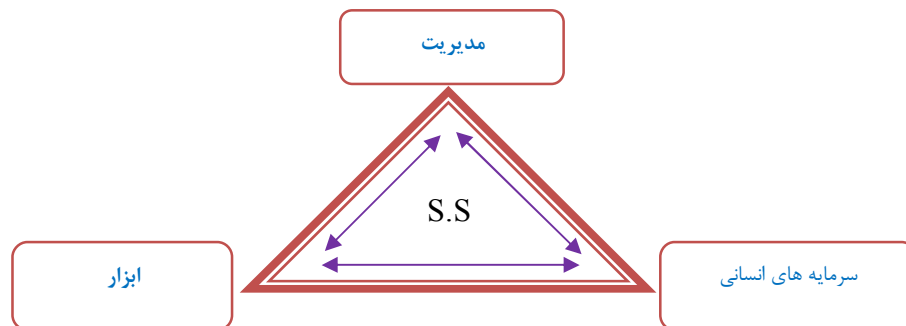


۴. مدل مفهومی تحقیق

این تحقیق یک تحقیق میدانی کتابخانه ای است که تمامی پیشنهادهای ثبت شده به عنوان یک نمونه مورد نظر آماری استفاده شده است و به بحث و بررسی آنها پرداخته میشود. تمامی پیشنهادهای ثبت شده در سال ۱۳۹۲ بوده اند.

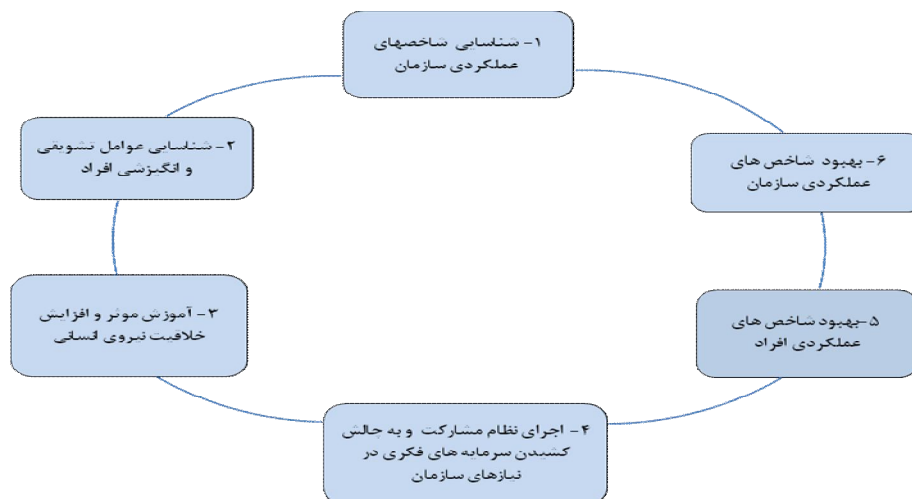
۴-۱- سرمایه انسانی ، مدیریت و ابزار سه راس تفکیک ناپذیر

همانطور که در شکل شماره ۱ دیده میشود نظام پیشنهادها با در نظر گرفتن ، اصل انسانی بودن آن ، بر سه رکن اصلی و جدا ناشدنی مدیریت ، ابزار و سرمایه های انسانی پایه گذاری شد بطوری که توقف هر یک ، منجر به توقف کل نظام مشارکت در سازمان خواهد شد.

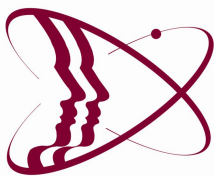


شکل ۱_ سرمایه انسانی - مدیریت - ابزار سه رکن اصلی نظام مشارکت

۴-۱-۱- مدل مفهومی مورد استفاده در استقرار نظام پیشنهادها در شرکت فولاد اکسین خوزستان مطابق شکل ۲ می باشد.



شکل ۲ - مدل مفهومی در استقرار نظام پیشنهادها



۵. یافته های تحقیق

در این قسمت از تحقیق به بررسی یافته های توصیفی و استنباطی تحقیق پرداخته می شود .

۵-۱- یافته های توصیفی تحقیق

۵-۱-۱- تعیین زمینه های اصلی نظام پیشنهادها بر اساس شاخصهای کلیدی سازمان

شناسایی شاخصهای کلیدی در سازمان یکی از مهمترین بخشها در طراحی پروژه می باشد چراکه هدف ، محسوس کردن آثار نظام پیشنهادها در سازمان است . در صورت عدم در نظر گرفتن این موضوع، اثربخشی نظام پیشنهادها کوچک و غیر قابل احساس خواهد بود در نتیجه جلب رضایت سطوح مختلف سازمانی دشوارتر خواهد شد. [۷]

در این راستا ، مکانیزمی در چهار گام طراحی و به اجرا در آمده است بطوری که با اطمینان بیشتری، زمینه های اصلی دریافت پیشنهاد منطبق بر خواسته های بخش ها و همچنین اهداف کلی سازمان در جدول ۱ تعیین گردد. [۸].

ردیف	گام اول :	اولویت شاخص	گام دوم:	اولویت اثر
۱	شناسایی شاخص کلیدی	۱	عوامل تاثیر گذار بر شاخص	۱
۲	راندمان تولید	۱	وجود زمانهای قابل حذف در فرایند تولید	۱
۳	ضایعات	۱	دقت اندازه گیری ابعادی محصول	۱
۳	ضایعات	۱	حجم محصولات ریجکت شده	۱

ردیف	گام سوم :	اولویت	گام چهارم :	اولویت
۱	نقاط قابل بررسی در عوامل تاثیر گذار	۱	استخراج زمینه های دریافت پیشنهاد از نقاط قابل بررسی	۱
۲	پروسه نورد در استند	۱	افزایش سرعت تولید با حذف عملیاتهای غیر ضروری	۱
۳	دستگاه اندازه گیری ابعادی محصول	۱	افزایش دقت دستگاه های اندازه گیری ابعادی محصول	۱
۳	انبار محصولات ریجکتی	۱	کاهش تناژ محصولات ریجکتی	۱

جدول ۱: مراحل چهارگانه تعیین زمینه پیشنهاد از روش شناسایی شاخصهای کلیدی

۵-۱-۲- سنجش میزان شناخت ، تقاضا و انتظارات از نظام پیشنهادها در بین کارکنان و مسئولین

در این فاز با استفاده از پرسشنامه ساده ، شاخص های ، میزان شناخت کارکنان از نظام پیشنهادها ، میزان تقاضای نظام پیشنهادها و انتظارات آنها از نظام پیشنهادها اندازه گیری شد که نتایج حاصل، به شرح ذیل استخراج گردید. میزان شاخص شناخت کم و تقاضا برای شروع کار ، بالا بوده است.(جدول ۲)

میزان	شاخص	کارکنان
کم	میزان شناخت از نظام مشارکت	
زیاد	میزان ، تقاضا برای استقرار و اجرا	

جدول ۲: سنجش میزان شناخت ، تقاضا ، و انتظارات از نظام پیشنهادها



۵-۱-۳-سنجش میزان انتظارات از نظام پیشنهادها

منظور از میزان انتظارات، مقصود کارکنان از همکاری با نظام مشارکت است و شاخص های در نظر گرفته شده برای این بخش بطور کلی در دو زمینه زیر دسته بندی گردید:

الف- عوامل انگیزشی مادی (پرداختهای مالی- سفرهای خانوادگی/مرخصی تشویقی/..-ارتقاء شغلی)

ب- عوامل انگیزشی معنوی (تقدیر- شاغل در بدنه نظام مشارکت)

این عوامل بستگی به فرهنگ سازمانی، منطقه یا میانگین سنی کارکنان سازمان و... دارد و میتواند برای سازمان های مختلف متفاوت باشد. (جدول ۳)

سطح کارکنان	سطح انتظارات به ترتیب
مدیران	پاداش معنوی (تقدیر)
رئسا و سرپرستان	پاداش های معنوی (تقدیر-ارتقاء)
کارکنان	پاداشهای مادی (وجوح نقدی)
اعضاء ارکان	پاداشهای مادی، پاداش های معنوی

جدول ۳: میانگین سطح انتظارات سطوح مختلف با توزیع پرسشنامه و مصاحبه (طیف پنج گزینه ای لیکرت)

نکته قابل توجه این است که جمعیتی از کارکنان حاضر به همکاری داوطلبانه با نظام پیشنهادها هستند که این موضوع می تواند یک نقطه قوت محسوب شود.

۵-۱-۴-تقسیم بندی سطوح کارکنان با هدف آموزش پایه ای

معمولاً آموزش، در مراحل اولیه شروع فرایند نظام پیشنهادها، در سطوح زیر طبقه بندی می شود که در جدول ۴ دیده می شود و با گذشت زمان آموزشها، اشکال تخصصی تری بخود می گیرند.

۱	مدیران
۲	کمیته ها
۳	دبیران- ارزیابان
۴	کارکنان

جدول ۴: تقسیم بندی سطوح کارکنان با هدف آموزش پایه ای



۵-۲- یافته های استنباطی تحقیق

۵-۲-۱- اجرای طرح

با جاری سازی این مدل مفهومی، و معرفی زمینه های پیشنهاد تعیین شده و براساس مراحل چهار گانه شناسایی شاخصهای کلیدی سازمان به کارکنان (همانطوری که در جدول ۱ دیده شد)، پیشنهادهایی در دبیرخانه به ثبت رسید بطوری که در میان آنها سه پیشنهاد موثر بر شاخص های کلیدی شناسایی و معرفی گردید. در جدول ۵ مشاهده می شود.

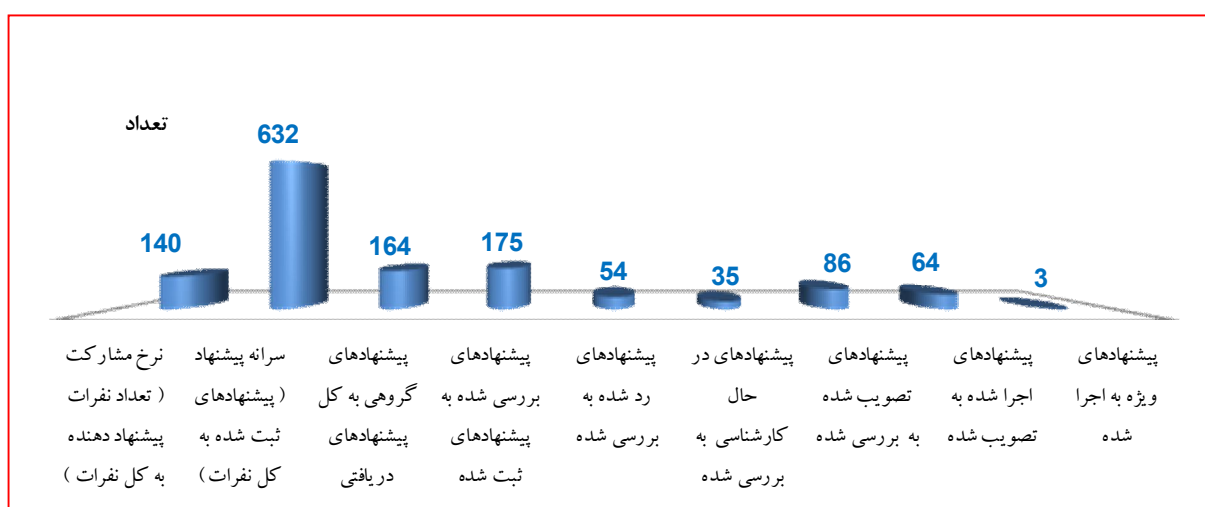
نام شاخص	زمینه پیشنهاد تعیین شده	عنوان پیشنهاد ثبت شده	نتایج اجرا	میزان سود آوری (ریال)
راندمان تولید	افزایش سرعت خط تولید با حذف عملیاتهای غیر ضروری	افزایش سرعت نورد با حذف عمل سنتزینگ پس از ورود اسلب به دهانه استند و قبل از شروع پاس اول	افزایش ظرفیت تولید روزانه	۶/۳۷ درصد افزایش سرعت خط تولید
ضایعات	افزایش دقت دستگاههای اندازه گیری	محاسبه و کنترل دقیق طول ورقهای تولیدی	محاسبه دقیق طول ورق	۱۱۶/۹۸۸/۳۰۰/۳۰۰
ضایعات	کاهش تناژ محصولات ریجکتی با در نظر گرفتن رضایت مشتریان	انطباق و اصلاح محصول ابعادی	فروش ۵۸۰۰ تن محصول	۱۴/۷۴۰/۰۰۰/۰۰۰

جدول ۵ - پیشنهادهای اجرا شده بر اساس چهار گام شناسایی شاخصهای کلیدی سازمان به کارکنان

همانطور که در جدول شماره ۵ دیده میشود ارزش ریالی ناشی از اجرای سه پیشنهاد بالغ بر پانزده میلیارد تومان برآورد شده است که از سه زمینه پیشنهاد بر دو شاخص کلیدی (راندمان و ضایعات) بدست آمده است این موضوع باعث جلب توجه سازمان به نقش اثر گذار نظام پیشنهادهای در کاهش هزینه ها و در تعالی سازمانی شده است.

۵-۲-۲- رشد شاخص های اصلی نظام مشارکت در اولین سال استقرار

در کنار شناسایی عوامل تاثیرگذار بر شاخص ها، با ایجاد هماهنگی بین دو راس هرم (همانطور که در شکل ۱ دیده شد) یعنی مدیریت و ابزار و با در نظر گرفتن و مشوقهای انگیزشی اولیه (حاصل از جدول ۳)، عملاً راس سوم مثلث یعنی سرمایه های انسانی نیز فعال گردید و سیری از پیشنهادهای به دبیرخانه مرکزی ارائه شد. جدول ذیل (شکل ۳) برآورد شاخصهای اساسی نظام پیشنهادهای در بازه زمانی سال اول جاری شدن نظام پیشنهادهای را نشان می دهد.



شکل ۳ - شاخصهای پایه ای نظام پیشنهادهای برحسب تعداد



دوازدهمین همایش و ششمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها

شاخصهای نمودار برحسب درصد بصورت جدول ۴ دیده میشود.

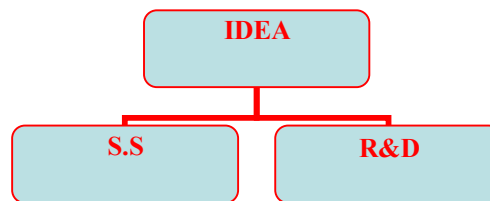
➤ نرخ مشارکت ۱۷٪	➤ پیشنهادهای بررسی شده به پیشنهادهای ثبت شده ۲۸٪	➤ پیشنهادهای تصویب شده به بررسی شده ۴۹٪
➤ نرخ سرانه : ۰.۷۸	➤ پیشنهادهای رد شده به بررسی شده ۳۱٪	➤ پیشنهادهای اجرا شده به تصویب شده ۷۲٪
➤ نرخ پیشنهادهای گروهی ۲۶٪	➤ پیشنهادهای کارشناسی شده به بررسی شده ۲۰٪	➤ پیشنهادهای ویژه ۵٪

جدول ۴ - شاخصهای پایه ای نظام پیشنهادها برحسب درصد

۶- نتیجه گیری و پیشنهادها

۶-۱- نتیجه گیری

نظام پیشنهادها در فولاد اکسین خوزستان در اداره تحقیق و توسعه با هدف افزایش بهره وری نیروی انسانی ایجاد شد به همین دلیل سایه دیدگاه پژوهش برمفاهیم نظام پیشنهادها (و برعکس)، آثار مثبتی را به ارمغان داشته است. [۸].



شکل ۳- روش اجرایی مورد استفاده شده برای فرایند نظام پیشنهادها در کنار تحقیق و توسعه

با محرز شدن کارایی نظام پیشنهادها و با عنایت مدیر عامل محترم وقت، شرکت فولاد اکسین باکس نظام پیشنهادها را در بدنه خود به رسمیت شناخته است که این خود، مهمترین دستاورد سال اول برای نظام پیشنهادها محسوب می شود. برخی از دستاوردهای نظام پیشنهادها در اولین دوره اجرا به شرح ذیل می باشد:

- آشکار شدن اثربخشی نظام پیشنهادها در ارتقاء شاخصهای کلیدی سازمان
- افزایش رضایت مندی مدیران و سرپرستان بخشهای از اثربخش نظام پیشنهادها
- افزایش رضایت کارکنان از منظر اینکه نظام پیشنهادها عامل جهت توجه سازمان به آنها شده است.
- کسب میزان ۵۷۶ برابری از نظر ارزش ریالی در اولین سال اجرای نظام پیشنهادها

۶-۲- پیشنهادها

- ۶-۲-۱- مکانیزه کردن نظام مشارکت : با توجه به اینکه نظام پیشنهادها در ساختار فرعی شرکت لحاظ شده است لذا مدت زمانی را از اعضا ارکان، جهت رسیدگی به فرایند نظام مشارکتی صرف میکنند. با مکانیزه کردن نظام مشارکت حجم زیادی از فعالیتهایی اضافی و وقت گیر حذف میگردد.
- ۶-۲-۲- افزایش توجه مدیران ارشد شرکت به نظام پیشنهادها : با توجه به اینکه نقش قابل توجه مدیران ارشد خصوصاً ۹۰٪ مدیر عامل در ارتقاء (کمی و کیفی) نظام پیشنهادها [۷] و معرفی دستاوردهای این فرایند در سطح استان و ملی.
- ۶-۲-۳- انتخاب اصولی اعضای ارکان و اعمال مشوق های انگیزشی لازم جهت ادامه فعالیت.
- ۶-۲-۴- افزایش و تفیض اختیارات به اعضا اصلی و کاهش محدودیتهای قانونی ناشی از رسمیت در شرکت به اعضا اصلی ارکان.



منابع و ماخذ :

- [۱] سعید فتح الهی راد ، نظام پیشنهادها راهنمای کاربردی پیاده سازی مدرن در سازمانها ، ترجمه سعید فتح الهی راد، ویراسته معمار طلوعی، ناشر مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، تاریخ انتشار ۱۳۸۹
- [۲] استیفن رابینز تئوری سازمان ساختار و طرح سازمانی ، ترجمه دکتر سید مهدی الوانی و دکتر حسن دانایی فر ، ویراسته سید حسین کاظمی ، ناشر انتشارات صفار ، تاریخ انتشار ۱۳۹۳
- [۳] نقش نظام پیشنهادها در پیشبرد نظام مدیریتی <http://www.tebyan-tehran.ir/a.aspx?a=۱۳۹۱۱۰۰۶۰۱>
- [۴] ویکی پدیا، دانشنامه آزاد برگرفته از کتاب بهره‌وری. ابطحی، ح. و کاظمی، ب.، ۱۳۷۵. مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی. و کتاب تحلیل و محاسبه بهره‌وری. اورعی، ک.، ۱۳۷۸. انتشارات نشر علوم دانشگاهی
- [۵] ریچارد ال دفت، تئوری و طراحی ساختار، ترجمه اعرابی و پارسیان
- [۶] Nazari, Jamal A. & Herremans, Irenem (۲۰۰۷). Extended VAIC model: measuring
- [۷] دکتر مجید کرد رستمی ، مدیریت دولتی، عضو هیئت علمی، مشاور
- [۸] تجربه مولفین در حوزه مدیریت تحقیق و توسعه شرکت فولاد اکسین خوزستان