



ضرورت مهندسی مجدد نظام پیشنهادهای بانک‌های ایرانی با استفاده از یک چارچوب چابک

بلال شاه‌محمدی^۱، مجتبی احمدی^۲

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت کارآفرینی، دبیر شورای نظام پیشنهادها، پست‌بانک ایران، تهران، ایران

balal_shahmohamadi@yahoo.com

^۲ کارشناسی ارشد مهندسی کامپیوتر نرم‌افزار، کارشناس فناوری اطلاعات، مدیریت امور فناوری اطلاعات پست‌بانک ایران، تهران، ایران

mojtaba-ahmadi@postbank.ir

چکیده

بانک‌های ایرانی برای چابک‌تر شدن و ارائه پاسخ سریع و مناسب به نیازهای جدید مشتریان، می‌بایست اصلاحاتی را در ساختار و فرایندهای خود صورت دهند. در این مسیر، جلب هم‌فکری و مشارکت کارکنان به کمک استفاده از فرایند نظام پیشنهادها، از جمله مهمترین اقداماتی است که بانک‌ها در دستور خود قرار داده‌اند. چابکی این فرایند به منظور تطبیق با تغییرات مستمر نیازهای مشتریان و بازار رقابتی موجود، حائز اهمیت است. پژوهش‌های پیشین غالباً به تأثیرات مثبت نظام پیشنهادها و تشریح مراحل اجرای آن در سازمان‌ها اشاره کرده‌اند. در حالی که به مهندسی مجدد این سیستم و چابک‌سازی آن کمتر پرداخته شده است. مطابق بررسی صورت گرفته در این مقاله، در وضعیت فعلی، مسائلی همچون: عدم آگاهی کافی مدیران و متولیان نظام پیشنهادها از شیوه‌ها و مدل‌های ارزیابی و بکارگیری پیشنهادها در سازمان، عدم مشارکت مدیران و کارکنان در نظام پیشنهادها، اطلاع‌رسانی نامناسب، نبود فرهنگ سازمانی و... از جمله مواردی است که موجب ناکارآمدی فرایند مذکور در شبکه بانکی کشور شده است. چارچوب پیشنهاد شده در این مقاله، تحت عنوان "چارچوب چابک نظام پیشنهادها برای شبکه بانکی (ASSFB)"، با در نظر گرفتن اهداف نظام پیشنهادها و نقش آن در چابک‌سازی بانک‌ها، نوع خاصی از فرایند دریافت و بررسی پیشنهادها را تعیین می‌کند. براساس این چارچوب، بسیاری از اختیارات شورای نظام پیشنهادها به کارگروه‌های کارشناسی تفویض شده که این موضوع موجب افزایش سرعت بررسی و بکارگیری پیشنهادها و بطور کلی چابک‌سازی فرایند دریافت و بررسی پیشنهادها در بانک می‌شود.

کلمات کلیدی

مدیریت مشارکتی، مهندسی مجدد فرایندهای نظام پیشنهادها، نظام پیشنهادها در شبکه بانکی، چابک‌سازی بانک‌ها.



۱- مقدمه

دنیای کسب و کار، فضایی برای رقابت سازمان‌های گوناگون است. تغییر بازار و مشتریان، ظهور رقبای جدید و تغییر قوانین کسب و کار سازمان‌ها شرایطی را ایجاد نمود که سازمان‌ها را به سمت تغییر مستمر فرایندها و انطباق مداوم با نیازهای جدید سوق داده است. لذا دستیابی به دانش لازم و شناخت عوامل تسهیل‌کننده تغییرات سازمانی امری ضروری به شمار می‌رود. یکی از مسائلی که سازمان‌های امروزی و به خصوص بانک‌ها با آن مواجهند، مسئله داده‌های عظیم^۱ می‌باشد. این اصطلاح به مجموعه بسیار بزرگی از داده‌ها اطلاق می‌شود که مدیریت، کنترل و پردازش آنها فراتر از توانایی ابزارهای نرم‌افزاری در یک بازه زمانی مشخص است. مدیران سازمان‌ها به منظور مدیریت و بهره‌برداری بهینه از این حجم داده‌ها، به سمت جلب هم‌فکری و مشارکت کارکنان در قالب مدیریت مشارکتی^۲ سازمان گرایش پیدا کرده‌اند[۱]. مدیریت مشارکتی به معنای همکاری آگاهانه و داوطلبانه کارکنان در مراحل مختلف فرایند تصمیم‌گیری سازمان به منظور دستیابی به اهداف و استراتژی‌های آن بوده که با ایجاد انگیزه برای کارکنان، افزایش مسئولیت‌پذیری و رضایت شغلی آنان را نیز در پی دارد. امروزه مدیریت مشارکتی به عنوان یک عامل مهم در کسب مزیت رقابتی شناخته می‌شود[۲]. از جمله مهمترین روش‌های مدیریت مشارکتی، بکارگیری نظام پیشنهادها^۳ در سازمان است. بر اساس این روش، کارکنان کلیه نظرات، پیشنهادها و نوآوری‌های خود را برای اصلاح و بهبود فرایندهای سازمان و افزایش بازدهی آن ارائه داده و در صورت پذیرش، مورد تقدیر قرار می‌گیرند[۳]. این نظام، ابزار بسیار کارآمد و مبتنی بر نگرش تحول‌ساز در مدیریت است، به گونه‌ای که با بکارگیری آن، کشورهای توسعه یافته توانسته‌اند گام‌های بسیار موثری در مسیر رشد و توسعه بردارند. اما استفاده از یک فرایند ثابت برای بکارگیری نظام پیشنهادها در سازمان، بدون در نظر گرفتن شرایط و الزامات متغیر محیط همچون: وضع قوانین، تعریف نیازهای جدید، فناوری‌های روز و... زوال آن را به دنبال خواهد داشت. الزاماتی که شرایط و ویژگی‌های رقابتی کسب و کار کنونی پیش‌روی بانک‌ها و سازمان‌های ایرانی قرار داده است، از جمله مواردی است که تجدید نظر و مهندسی مجدد نظام پیشنهادها را می‌طلبد.

امروزه بانک‌ها که به عنوان یکی از اصلی‌ترین متولیان اقتصاد کشور به شمار می‌روند، برای ارائه خدمات مناسب به مشتریان تطبیق با شرایط رقابتی بازار و بهره‌برداری حداکثری از آن، لازم است اصلاحاتی اساسی را در ساختار و فرایندهای خود صورت دهند. در این مسیر، جلب هم‌فکری و مشارکت کارکنان به کمک استفاده از روش نظام پیشنهادها، از جمله مهمترین اقداماتی است که بانک‌ها در دستور کار دارند. اما پیش‌نیاز بهره‌مندی از پیشنهادها، دریافت و بکارگیری سازمان یافته از آنهاست. چنین فرایندی نه تنها باید فرصت ابراز نظرات را به افراد بدهد، بلکه باید آنها را از منافع آن نیز بهره‌مند سازد. همچنین چابکی این فرایند و سرعت عمل آن به منظور تطبیق با تغییرات گوناگون بازار رقابتی حائز اهمیت است. این کار مستلزم مهندسی مجدد رویه موجود و ایجاد یک نظام چابک دریافت و پردازش پیشنهادهاست. در این مقاله، با در نظر گرفتن اهداف نظام پیشنهادها و نقش آن در فرایند دریافت و بررسی پیشنهادها، چارچوبی برای چابک‌سازی بانک‌ها ارائه شده است.

این مقاله بدین شرح ادامه می‌یابد؛ در بخش دوم مطالعات پیشین در زمینه نظام پیشنهادها و مزایای آن بررسی شده و پس از آن، به معرفی مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار پرداخته شده است. در بخش سوم، برخی پژوهش‌های تجربی صورت گرفته در زمینه بکارگیری سیستم نظام پیشنهادها در سازمان‌ها و بازمهندسی این نظام به همراه نتایج آن تشریح شده‌اند. بخش چهارم روش انجام این تحقیق و نحوه جمع‌آوری داده‌ها را بیان می‌کند. در بخش پنجم ضمن بررسی وضعیت فعلی فرایند نظام پیشنهادها در شبکه بانکی کشور، به اهمیت و ضرورت مهندسی مجدد این فرایند شبکه بانکی پرداخته شده و پس از آن داده‌های بدست آمده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و چارچوب پیشنهادی معرفی شده است. در نهایت، بخش آخر شامل نتایج پژوهش است.

۲- پیشینه نظری پژوهش

۲-۱- نظام پیشنهادها

سازمان‌ها در طول حیات خود نیازمند شناخت نقاط ضعف فرایندها و عملکرد خود و نیز یافتن راه‌حل‌های مناسب جهت بهبود آن می‌باشند. این نقاط ضعف بعضاً در قوانین و آیین‌نامه‌های بالادستی وجود داشته و گاهی نیز در نحوه اجرای امور و فرایندهای کسب و کار مشاهده می‌شود[۸]. کارکنان هر سازمان به دلیل داشتن نظریات و ایده‌های منحصر بفرد و مرتبط با کسب و کار سازمان، با ارزش‌ترین سرمایه سازمان به حساب می‌آیند. به همین دلیل امروزه مدیریت مشارکتی به عنوان یکی از موثرترین روش‌های مدیریت در دنیا شناخته شده که کارآمدترین و اصلی‌ترین ابزار در این نوع مدیریت، نظام پیشنهادهای سازمانی است. نظام پیشنهادها، نظام همکاری فکری و عملی کارکنان یک سازمان با سطوح مختلف مدیریتی آن سازمان است. در این نظام کلیه افراد سازمان درباره روش‌های حل مسائل و ارتقای بهره‌وری سازمان فعالانه اندیشیده، و حاصل آن را در قالب طرح‌ها و پیشنهادها به سازمان ارائه می‌کنند. با استفاده از این روش، یک نظام هم‌فکری برای رسیدن به اهداف سازمان وجود دارد و مدیران سازمان مجموعه‌ای ارزشمند از طرح‌ها و راه‌حل‌ها را در اختیار گرفته که برای نیل به اهداف سازمانی از آنها بهره می‌جویند[۸][۹].



به عبارت دیگر، نظام پیشنهادها روشی است که به کمک آن می‌توان از فکر و اندیشه‌های کارکنان برای مسئله‌یابی، چاره‌جویی و حل مشکلات سازمانی بهره‌جست. بر اساس نظام پیشنهادها کلیه کارکنان از عالی‌ترین رده سازمانی تا پایین‌ترین سطح آن می‌توانند پیشنهادها، ایده‌ها، نوآوری‌ها و نظرات خود را برای رفع نارسایی‌های موجود در فرایندهای کسب و کار و یا بهبود روش‌های انجام کار و یا افزایش کیفیت تولید محصولات/ارائه خدمات ارائه دهند. البته نظام پیشنهادها فقط شامل انتقاد از وضع موجود (AS-IS) نبوده، بلکه در آن وضع مطلوب (TO-BE) و برنامه‌گذار از وضع موجود به وضع مطلوب نیز ارائه می‌گردد. از این طریق کارکنان می‌توانند در جریان همه امور و فعالیت‌های سازمان قرار گرفته و پیشنهادها را بر اساس فرایندی مشخص تدوین و ارائه نمایند. استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در یک سازمان توجه و حساسیت کارکنان را به فرایندهای کسب و کار بیشتر نموده و باعث مشارکت بیشتر کارکنان در سازمان می‌شود. همچنین با افزایش مشارکت، خلاقیت و روحیه کارکنان، راهکارهای عملی برای حل مسائل و مشکلات سازمان پیدا می‌شود [۹][۳].

در این نظام ورودی شامل فکر و ایده‌های کارکنان می‌باشد و خروجی سیستم تحت عنوان تحقق بهتر اهداف سازمان تعریف می‌شود. طی این فرایند مرتباً بازخورد گرفته می‌شود و میزان بهبود سنجیده می‌شود. در واقع با آسیب‌شناسی می‌توانیم از آنچه در سیستم انتظار داشتیم و محقق نگردیده مطلع شده و آنها را برطرف کنیم [۴].

نظام پیشنهادها فراهم آوردن فضا و امکاناتی در سازمان توسط مدیریت است که کلیه کارکنان و مشتریان نظرها، ایده‌ها و پیشنهادها را در زمینه حل مشکل‌ها و نارسایی‌ها و ایجاد بهبود مستمر در فعالیت‌های سازمان به مدیریت ارائه می‌کنند و مدیریت پس از بررسی، مواردی که عملیاتی تشخیص می‌دهد را به اجرا می‌گذارد و برای دوام ارائه پیشنهاد، پاداش مناسبی به پیشنهاد دهنده داده شده و در واقع او را در منافع حاصل از اجرای پیشنهاد شرکت می‌دهد. در حقیقت نظام پیشنهادها یک نظام مدون برای فعال کردن ذهن کارکنان و به‌کارگیری ایده‌ها و نظرات آنها برای بهبود فعالیت‌های سازمان است [۱۱].

۲-۲- مزایای استقرار نظام پیشنهادها در سازمان

نظام ارائه پیشنهادها به دلیل برخی خصوصیات و مزایای ذاتی آن، در حال حاضر یکی از مناسب‌ترین، مطمئن‌ترین و دسترس‌پذیرترین برنامه‌های مدیریت مشارکتی در کشورمان به شمار می‌آید. مهمترین این مزایا عبارتند از [۱۲][۱۳][۱۴]:

- این سیستم را می‌توان به صورت فردی و یا به صورت گروهی مورد استفاده قرار داد. لذا هریک از کارکنان با توجه به توانایی‌ها و استعدادها خود می‌توانند به صورت جداگانه یا در قالب یک گروه اقدام به طراحی و ارائه پیشنهاد نمایند.
- این سیستم کارکنان را به سوی بهره‌گیری از دانش و آگاهی خود در زمینه بهبود فرایندهای سازمان ترغیب می‌کند و از این طریق استعدادها و توانایی‌های آنها از حالت بالقوه به بالفعل تبدیل می‌شود.
- هیچ‌گونه محدودیتی برای حضور کارکنان مختلف سازمان، با سطح تحصیلات، میزان تجربه و جنسیت متفاوت، وجود ندارد. همچنین برای بکارگیری این سیستم نیازی به ارائه آموزش‌های خاص قبلی وجود ندارد. لذا با اجرای این روش، افرادی که دارای سطح علمی یا تجربی پایین‌تر هستند نیز از مشارکت در نظام پیشنهادها کنار گذاشته نمی‌شوند، چرا که بعضاً مشاهده شده است که کارکنانی در این سطوح نیز پیشنهادهای و نوآوری‌هایی مفید و ارزنده ارائه داده‌اند.
- با اهمیت دادن به نظرات و ایده‌های کارکنان، روحیه آنان افزایش یافته لذا با علاقه بیشتری به خدمت خواهند پرداخت.
- حوزه فعالیت در این سیستم می‌تواند هم آزاد و گسترده باشد و هم در قالبی خاص و محدود ارائه شود. فعالیت گسترده به این معنی است که کارکنان آزاد هستند تا هرگونه پیشنهادی را که در جهت بهبود کارها و پیشرفت اهداف سازمان، به ذهنشان می‌رسد، به هر شیوه مورد نظرشان، به مدیران سازمان ارائه نمایند. در این قسمت لازم نیست که از قبل زمینه‌های خاصی برای کارکنان در نظر گرفته شده باشد و دامنه ایده‌ها و نوآوری‌های آنها به همان زمینه‌ها محدود شود. اما منظور از فعالیت خاص و محدود آن است که هنگام بروز مسایل و مشکلات خاص، مدیریت سازمان از کارکنان می‌خواهد تا برای حل همان مسائل راه‌حلی را ارائه نمایند.
- دانسته‌های مدیران سازمان را در خصوص توانایی‌ها، استعدادها و تمایلات کارکنان افزایش داده و افراد توانمند و مستعد شناسایی می‌شوند.
- پیاده‌سازی این سیستم نیازمند سرمایه‌گذاری فراوانی نمی‌باشد. در ساده‌ترین شکل آن، کافی است تا پیشنهادها بر روی فرم‌هایی مخصوص نوشته شوند و در اختیار مدیران سازمان قرار گیرند. البته اخیراً توسعه نرم‌افزارهای تحت وب، ارسال پیشنهادها را از راه دور و در هر زمان امکان‌پذیر کرده است.
- با بکارگیری این سیستم، جریان عظیمی از ارتباطات میان کارکنان و مدیران سازمان شکل گرفته که باعث ایجاد همدلی میان آنها شده و رشد و تعالی سازمانی را در پی خواهد داشت.



- با تشویق کارکنان برای تفکر در خصوص مشکلات و نارسایی‌های حوزه کاری خود و ارائه راهکار جهت رفع آنها، بسیاری از مسائل به نحوی مطلوب و به ساده‌ترین شیوه حل می‌شود.

۲-۳- مزایای استقرار نظام پیشنهادها در سازمان

مهندسی مجدد به معنی بازنمایی بنیادین و طراحی مجدد ریشه‌ای فرایندها به منظور دستیابی به بهبود چشمگیر در معیارهای مهم عملکرد از قبیل هزینه، کیفیت، سرعت و خدمات است. این مفهوم توسط مایکل همر در سال ۱۹۹۰ معرفی گردید و مورد استقبال اغلب مدیران در سراسر دنیا قرار گرفت. مهندسی مجدد یک فلسفه بهبود است که هدفش دستیابی به بهبودهای مرحله‌ای در عملکرد به وسیله طراحی مجدد فرایندهاست و در این طراحی مجدد، سازمان می‌کوشد فعالیت‌های ارزش‌افزا را به حداکثر و دیگر فعالیت‌ها را به حداقل برساند. این رهیافت می‌تواند در سطح یک فرایند منفرد و یا در کل سازمان بکار گرفته شود [۵].

سازمان‌ها اغلب دارای ساختار وظیفه‌ای هستند، بدین معنا که فعالیت‌های مشابه همگی در یک بخش سازمانی جمع می‌شوند. به طور مثال کلیه فعالیت‌های حسابداری در بخش مالی جمع شده و اجرا می‌شوند. ولی همانطور که در ساختار این نمودارهای سازمانی مشهود است اثری از نام مشتریان، محصولات و همچنین خدمات سازمان به چشم نمی‌خورد. به بیان دیگر گردش کار در سازمان مشخص نیست. در این ساختار هر بخش به صورت مجزا از سایر بخش‌ها هدف گذاری شده و تمرکز هر کدام بر حداکثر نمودن اثربخشی و کارایی واحد خود است. در مقابل این ساختار، ساختار فرایندی وجود دارد. این دیدگاه سازمان را به صورت یک سیستم دارای ورودی و خروجی‌های مشخص و مجموعه‌ای از فعالیت‌های پشت سر هم می‌بیند. با این زاویه دید، مشتریان و تامین کنندگان در نظر گرفته شده و گردش کار سازمان مشخص می‌شود. وجه تمایز این ساختار آگاه بودن افراد سازمان از فرایندهای سازمان است. بنابراین ارتباط محکمی بین فعالیت‌های روزمره و اهداف استراتژیک سازمان وجود دارد و افراد سازمان به جای اینکه رسیدن به اهداف بخش خود را به طور مستقل دنبال کنند، در جهت تامین اهداف کل سازمان تلاش خواهند کرد. مهمترین وظیفه مهندسی مجدد استقرار ساختار فرایندی در سازمان و فرایندی کردن ساختار کسب و کار است. این عمل، ضمن تمرکز بر جلب رضایت مشتریان، فواید بسیاری را برای سازمان به ارمغان می‌آورد که بعضی از آنها عبارتند از [۵]:

- افزایش رضایت مشتری: از طریق کاهش زمان فرایند، بهبود کیفیت کالا، خدمت و کاهش قیمت محصول.
 - افزایش سودآوری: در نتیجه کاهش هزینه‌ها، افزایش کارایی منابع سازمان، بهبود روش‌ها و فرایندهای انجام کار و حذف خواب سرمایه.
 - افزایش رضایت شغلی کارکنان: به واسطه کار تیمی، دادن اختیارات بیشتر به کارکنان و غنی شدن شغل.
 - بهبود عملکرد مدیران: با واگذاری مسئولیت انجام وظایف عملیاتی به سطوح پایین تر، فرصت بیشتری برای پرداختن به مسائل استراتژیک سازمان برای مدیران حاصل می‌شود، دستیابی دقیق و سریع به اطلاعات برایشان امکان‌پذیر می‌گردد، با استقرار ساختار فرایندی در سازمان به پایین‌ترین لایه سازمان نزدیک شده و می‌توانند مسائل را از نزدیک لمس کنند.
- این بهبودها وابسته به شرایط قبل از تغییر، کم یا زیاد خواهند بود و برآیند آنها تغییر و بهبود عظیمی در عملکرد سازمان خواهد بود و سازمان را در دستیابی به رسالتش یاری می‌دهد.

۳- پیشینه تجربی پژوهش

- کافمن و همکاران (۲۰۱۴)، در پژوهشی دریافته‌اند که مشارکت سازمان‌ها در مدیریت سازمان‌ها، روحیه کارکنان را نیرومند می‌کند و هویت آنان را با سازمان و هدف‌های آن پیوند می‌دهد. مطابق ادعای نویسندگان این مقاله، در فضای سازمانی که مشارکت در آن وجود دارد، تعارض و تضادها کاهش یافته و میزان صبر و شکیبایی کارکنان افزایش می‌یابد [۱۵].

- بر اساس پژوهش انجام گرفته توسط نافی (۲۰۱۴)، بررسی‌های روانشناختی نشان می‌دهد هرگاه کارکنان فرصت بیان اندیشه‌های خود را بیابند و در فرایند تصمیم‌گیری که بر سرنوشت آنان اثر می‌گذارد مشارکت داده شوند، نوآوری و آفرینندگی از خود نشان داده و مسئولیت بیشتری را می‌پذیرند. همچنین مطابق نظرات نویسنده این مقاله، مشارکت در مدیریت سبب می‌شود تا میزان سرپرستی و نظارت بر کارکنان کاهش یافته و کارکنان خود را برای بالا بردن بهره‌وری دلسوز نشان دهند [۱۶].

- جکسون و کلا (۲۰۱۲)، در یک بررسی به این نتیجه رسیدند که هرگاه کارکنان سازمان در اداره کارها مشارکت داده شوند، مقاومت و ایستادگی آنان در برابر تغییرات، نوسازی و نوآفرینی کاهش پذیرفته و در این خصوص بگونه‌ای سازگارتر رفتار می‌کنند [۱۷].

- رپ و اکلوند (۲۰۰۷)، یک مطالعه تجربی روی یک شرکت انجام دادند و طی آن فاکتورهای حیاتی موفقیت (CSF) موثر بر همسویی بهبود عملکرد سیستم نظام پیشنهادها و مهندسی مجدد آن را شناسایی کرده‌اند. آنها در لیستی، ده CSF را در این خصوص معرفی نموده‌اند. مطابق



یافته‌های این پژوهش، با توجه به اینکه پیاده‌سازی این سیستم نیازمند سرمایه‌گذاری فراوانی نمی‌باشد، لذا بهترین روش برای یافتن راهکارهایی جهت بهبود عملکرد سازمان بوده که دانسته‌های مدیران سازمان را در خصوص توانایی‌ها، استعدادها و تمایلات کارکنان افزایش داده و به آنها کمک می‌کند تا کارکنان توانمند و مستعد را شناسایی نموده و از حداکثر ظرفیت‌های منابع انسانی سازمان جهت پیشبرد اهداف سازمان استفاده نمایند [۱۴].

- تحقیقات گسترده‌ای در طول سه سال، توسط رن و همکاران (۲۰۰۳) صورت گرفته که به طور خاص بر روی شناخت توانمندسازها و بازدارنده‌های چابکی سازمان‌ها متمرکز شده‌است. در این مطالعه آنها دریافتند که سازمان‌های چابک فراتر از انطباق با تغییرات می‌اندیشند و به دلیل نوآوری‌ها و شایستگی‌های خود، تمایل زیادی به استفاده از فرصت‌های بالقوه در محیط متلاطم کسب و کار کنونی و کسب یک موقعیت پایدار و مناسب دارند [۱۸].

- رجایی و فرهنگ (۱۳۸۴)، در مقاله‌ای ضمن بررسی وضعیت موجود فرایند دریافت و بررسی نظام پیشنهادها در شرکت فولاد مبارکه اصفهان، مشکلات و موانع وضعیت فعلی نظام پیشنهادها در این شرکت پرداختند. مطابق یافته‌های حاصل از این پژوهش چنانچه نظام پیشنهادها در سطح مشتریان و تأمین‌کنندگان نیز توسعه یابد، فرصت‌های بسیار ارزشمندی برای رفع مشکلات سازمان و بهبود بازدهی آن فراهم خواهد شد. نویسندگان این مقاله همچنین معتقدند که تشویق بررسی‌کنندگان پیشنهادها و نیز آن دسته از کارکنانی که در بهبود یک پیشنهاد و افزایش اثربخشی آن نقش داشته‌اند از اهمیت قابل توجهی برخوردار است [۶].

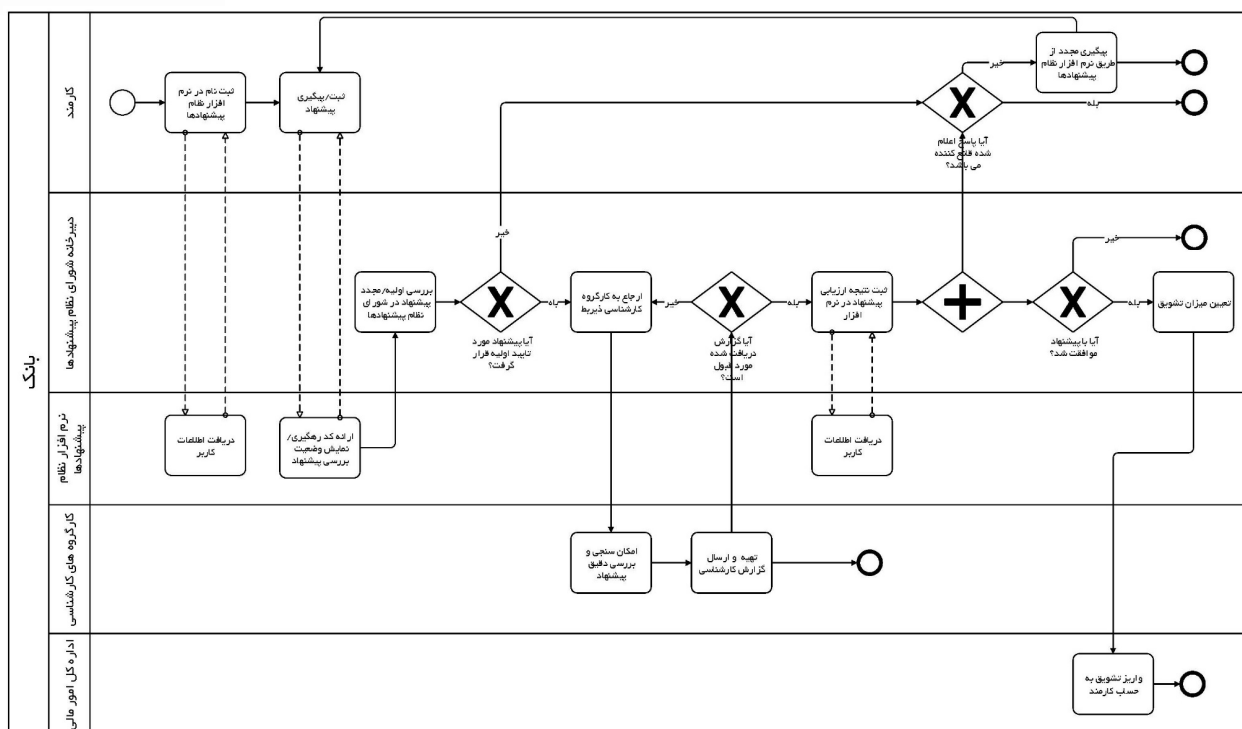
۴- روش‌شناسی پژوهش

روش‌های گردآوری اطلاعات، بطور کلی به دو دسته کتابخانه‌ای و میدانی تقسیم می‌شوند. در روش کتابخانه‌ای از کتاب، مقاله‌ها و مجلات، سایت‌های رایانه‌ای، اسناد اصل، اسناد دولتی، نشریه‌های رسمی دولتی، مطبوعات، آمار نامه‌ها و اسناد صوتی و تصویری استفاده می‌شود. در روش میدانی، محقق باید برای گردآوری اطلاعات، ابزار سنجش خود را به میدان ببرد و با پرسشگری، مشاهده و تصویربرداری، آنها را تکمیل نماید [۷]. روش تحقیق حاضر، از نظر هدف، کاربردی است و از منظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع پیمایشی به شمار می‌آید. در این تحقیق به بررسی شرایط موجود و آنچه که هست می‌پردازیم و برای بهبود راه‌حل ارائه می‌دهیم. تحقیق حاضر از حیث هدف کاربردی است. از آنجایی که در این تحقیق، جهت بررسی پیشینه و ادبیات تحقیق، تئوری‌ها و نظرات علمی، از رسانه‌های نوشتاری نظیر مقالات علمی و کتب، و جهت سنجش کیفیت عملکرد، از ابزار مصاحبه استفاده شده است، لذا گردآوری اطلاعات، هم از نوع کتابخانه‌ای و هم از نوع میدانی است.

۵- پیشینه نظری پژوهش

۵-۱- وضعیت فعلی فرایند نظام پیشنهادها در شبکه بانکی کشور

نظر به اهمیت استقرار نظام پیشنهادها در سازمان‌ها به عنوان یک عامل موثر در بهبود فرایندهای کسب و کار، در حال حاضر اغلب بانک‌های با درک این اهمیت، دبیرخانه نظام پیشنهادها را با هدف بهره‌برداری از مواهب این نظام، راه‌اندازی نموده‌اند. این دبیرخانه‌ها معمولاً با استفاده از یک سیستم اطلاعاتی تحت وب، ایده‌ها، پیشنهادها و نوآوری‌های کارکنان بانک را دریافت می‌کنند. سپس ایده‌ها و پیشنهادها در جلسات شورای نظام پیشنهادها بانک مطرح شده و توسط مدیران ارشد مورد ارزیابی اولیه قرار می‌گیرند. در صورتی که پیشنهاد مطرح شده مورد تایید اولیه قرار گرفت، پیشنهاد جهت بررسی بیشتر به کارگروه کارشناسی مرتبط با موضوع آن، جهت بررسی دقیق‌تر و اعلام نظر ارجاع می‌شود. در صورتی که پیشنهاد در کارگروه کارشناسی مربوطه مورد تایید قرار گیرد، پس از تصویب نهایی پیشنهاد در شورای نظام پیشنهادها بانک، تدوین ساز و کار اجرایی پیشنهادی آن و انجام هماهنگی‌های لازم برای اجرای پیشنهاد پذیرفته‌شده، کارمند پیشنهاد دهنده از طریق سیستم اطلاعاتی از پذیرش پیشنهاد خود مطلع شده و نیز مورد تشویق قرار می‌گیرد. اما در صورت عدم پذیرش پیشنهاد در کارگروه کارشناسی، دلایل رد آن به همراه تحلیل‌های کارشناسی به شورای نظام پیشنهادها بانک اعلام شده و کارمند پیشنهاد دهنده نیز از طریق سیستم اطلاعاتی از عدم پذیرش پیشنهاد خود و علت آن مطلع می‌شود. در شکل ۱ نمودار این فرایند با استفاده از استاندارد مدلسازی BPMN ترسیم شده است.



شکل (۱): نمایش وضعیت فعلی فرایند دریافت و بررسی پیشنهادها در شبکه بانکی کشور

۵-۲- اهمیت و ضرورت مهندسی مجدد فرایند نظام پیشنهادهای شبکه بانکی

امروزه بانکها که به عنوان یکی از اصلی ترین متولیان اقتصاد کشور به شمار می‌روند، برای ارائه خدمات مناسب به مشتریان تطبیق با شرایط رقابتی بازار و بهره‌برداری حداکثری از آن، لازم است اصلاحاتی اساسی را در ساختار و فرایندهای خود صورت دهند. در این مسیر، جلب هم‌فکری و مشارکت کارکنان به کمک استفاده از روش نظام پیشنهادها، از جمله مهمترین اقداماتی است که بانکها در دستور کار دارند. اما پیش‌نیاز بهره‌مندی از پیشنهادها، دریافت و بکارگیری سازمان یافته از آنهاست. چنین فرایندی نه تنها باید فرصت ابراز نظرات را به افراد بدهد، بلکه باید آنها را از منافع آن نیز بهره‌مند سازد. چابکی این فرایند و سرعت عمل آن به منظور تطبیق با تغییرات گوناگون کسب و کار رقابتی کنونی حائز اهمیت است. در وضعیت فعلی، مسائلی همچون: عدم آگاهی کافی مدیران و متولیان نظام پیشنهادها از شیوه‌ها و مدل‌های ارزیابی و بکارگیری پیشنهادها در سازمان، عدم مشارکت مدیران و کارکنان در نظام پیشنهادها، اطلاع‌رسانی نامناسب، نبود فرهنگ سازمانی خلاقیت‌محور و تحول‌ساز، مشکلات نرم‌افزاری، عدم تشویق مناسب و... از جمله مواردی است که موجب ناکارآمدی فرایند دریافت و بررسی پیشنهادها در شبکه بانکی کشور شده است. این در حالی است که امروزه سازمان‌هایی که بدنبال دستیابی به بازدهی حداکثری هستند، بهره‌گیری از نظرات و دیدگاه‌های سرمایه‌های انسانی را در اولویت قرار داده‌اند. لذا چنانچه شبکه بانکی تمایلی به کسب موفقیت در شرایط کنونی نداشته باشد، مهندسی مجدد رویه موجود و ایجاد یک نظام چابک دریافت و پردازش پیشنهادها، از جمله مهمترین اقداماتی است که باید در دستور کار خود قرار دهد.

۵-۳- چارچوب چابک نظام پیشنهادها برای شبکه بانکی^۴ (ASSFB)

در این بخش پیش از معرفی چارچوب چابک نظام پیشنهادها برای شبکه بانکی، ابتدا باید مشخصات یک چارچوب چابک و بطور کلی الزامات چابکی یک سازمان مورد بررسی قرار گیرد.

چابکی به طور دائم به عملکرد پرسنل و سازمان، ارزش محصول و خدمات، و تغییر مستمر در زمینه فرصت‌های حاصل از جذب مشتری توجه می‌کند و مستلزم آمادگی دائم برای روبرو شدن با تغییرات بنیادی و سطحی است و سازمان‌های چابک همیشه برای یادگیری هر چیز جدیدی که باعث افزایش سودآوری ناشی از بهره‌گیری از فرصت‌های جدید می‌شود، آماده‌اند [۱۹] [۲۰].

سازمان‌های چابک به صورت تهاجمی با تغییرات روبرو می‌شوند. آنها دارای فرایندهای اداری و نوعی از ساختار سازمانی بوده که قادر به انتقال سریع و روان این ابتکارات بمنظور ارائه حداکثر کیفیت به مشتریان است و در ایجاد فرصت برای سود و رشد به صورت تهاجمی و بسیار سریع عمل



می‌کند. اگرچه چابکی به سازمان اجازه می‌دهد که خیلی سریع‌تر از گذشته واکنش نشان دهد، لیکن نقطه قوت سازمان‌های چابک در پیش‌بینی نیازهای مشتریان و رهبری در ایجاد بازارهای جدید از طریق نوآوری مستمر است [۲۰][۲۱].

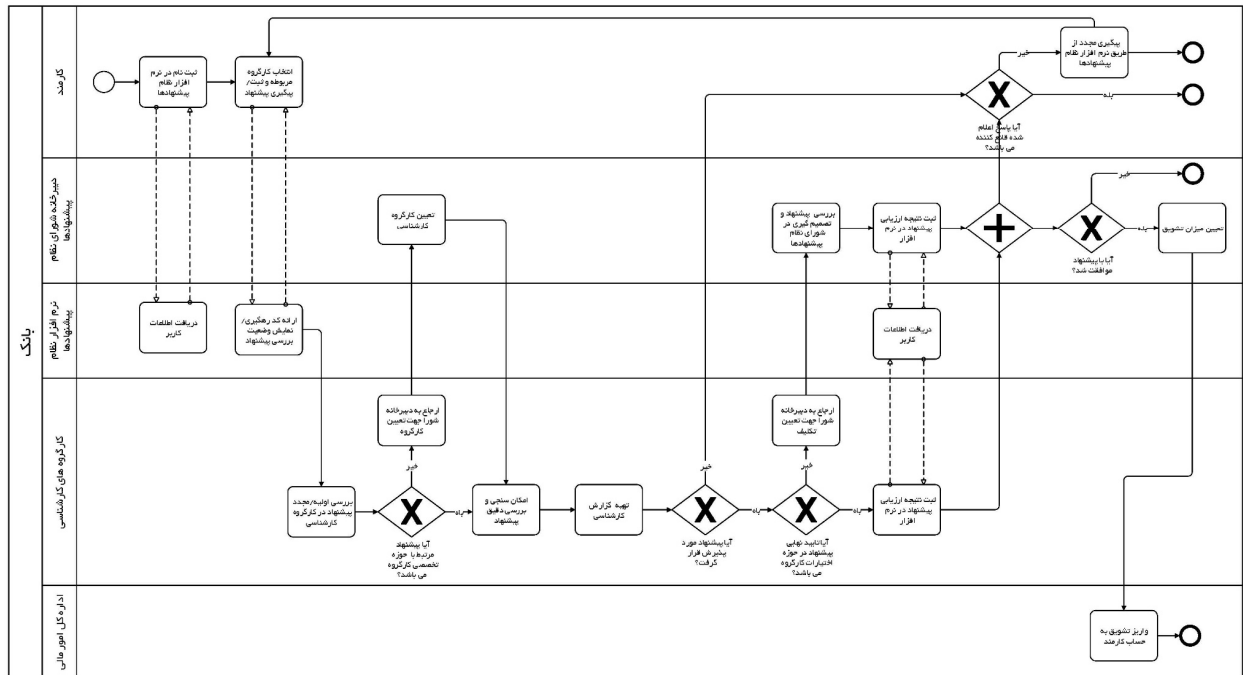
برای رویارویی با تغییرات، یک سازمان چابک به ابتکارات، مهارت‌ها، دانش و توانمندی‌های سرمایه انسانی خود متکی است. اصلی‌ترین ابزار دریافت نظرات، ایده‌ها و پیشنهادهای کارکنان در سازمان، نظام پیشنهادها می‌باشد [۳][۱۸]. در وضعیت فعلی، طبق آمار موجود، فرایند دریافت و بررسی یک پیشنهاد در شبکه بانکی کشور به طور متوسط بیش از ۴۰ روز زمان می‌برد. این موضوع مانعی بزرگ در زمینه چابک‌شدن و رشد شبکه بانکی به شمار می‌رود. لذا به منظور جذب حداکثر منابع و تامین نیازها و انتظارات مشتریان، مهندسی مجدد رویه موجود و ایجاد یک نظام چابک دریافت و بررسی پیشنهادها، از جمله مهمترین اقداماتی است که شبکه بانکی کشور می‌بایست در دستور کار خود قرار دهد. برای این منظور لازم است در ابتدا یک تجدید نظر جدی در ساختار فرایند دریافت و بررسی پیشنهادها صورت پذیرد.

در ساختار فعلی، فعالیت "بررسی اولیه/مجدد پیشنهاد در شورای نظام پیشنهادها" به یکی از گلوگاه‌های این فرایند تبدیل شده است. جلسات شورا به طور نامنظم و بدون بازدهی کافی تشکیل می‌شود. همچنین اعضای شورا در بسیاری از موارد به دلیل عدم آگاهی کافی از شیوه‌ها و مدل‌های ارزیابی و بکارگیری پیشنهادها در سازمان و نیز نداشتن اطلاعات تخصصی مورد نیاز برای بررسی برخی پیشنهادها واصله، قادر به ارزیابی و تصمیم‌گیری صحیح و به‌موقع نمی‌باشند.

چارچوب پیشنهاد شده در این تحقیق، تحت عنوان "چارچوب چابک نظام پیشنهادها برای شبکه بانکی (ASSFB)"، با در نظر گرفتن اهداف نظام پیشنهادها و نقش آن در چابک‌سازی سازمان‌ها، نوع خاصی از فرایند دریافت و بررسی پیشنهادها را تعیین می‌کند. بر اساس این چارچوب، یکی از روش‌هایی که موجب افزایش سرعت بررسی و بکارگیری پیشنهادها و بطور کلی چابک‌سازی فرایند دریافت و بررسی پیشنهادها در سازمان می‌شود، تفویض اختیارات شورای نظام پیشنهادها به کارگروه‌های کارشناسی است. این تفویض با افزایش حدود اختیارات کارگروه‌های کارشناسی دو ویژگی مهم را در پی خواهد داشت. نخست آنکه با افزایش حدود اختیارات کارگروه‌های کارشناسی، بسیاری از پیشنهادها در سطح کارگروه رسیدگی شده و در صورت تصویب به سرعت و بدون طی پروسه‌های طولانی مدت اداری جهت تعیین تکلیف، اجرایی خواهند شد. دوم آنکه به کمک این روش، بدلیل آشنایی کارگروه کارشناسی با پیشنهاد واصله شده، فرایند بررسی تخصصی در ابتدای فرایند شکل گرفته و گزارش‌های کارشناسی تهیه می‌شود. لذا در جلسات شورای نظام پیشنهادها صرفاً به پیشنهادها دارای گزارش کارشناسی نهایی و یا شکایات کارکنان در خصوص عدم پذیرش یک پیشنهاد رسیدگی می‌شود، که این امر نیز موجب کاهش مدت زمان فرایند خواهد شد. این موضوع با توجه به اینکه تشکیل جلسات شورای نظام پیشنهادها با تاخیر زیاد صورت می‌گیرد و با در نظر گرفتن ضرورت بهره‌برداری حداکثری از این جلسات، اهمیت پیدا می‌کند. در شرایط فعلی اغلب، شورای نظام پیشنهادها به علت نداشتن اطلاعات تخصصی مورد نیاز برای بررسی برخی پیشنهادها واصله، قادر به ارزیابی و تصمیم‌گیری صحیح و به‌موقع در خصوص پیشنهاد نبوده و آنرا برای بررسی دقیق‌تر به کارگروه‌های کارشناسی ارجاع می‌دهند. پس از اعمال بهبود فوق، نمودار فرایند به شکل زیر تبدیل می‌شود:



دوازدهمین همایش و نهمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها



شکل (۲): نمایش چارچوب چابک نظام پیشنهادها برای شبکه بانکی (ASSFB)

همانطور که در شکل ۲ نشان داده شده است، در حالتی که چارچوب پیشنهادی (ASSFB) به منظور دریافت و بررسی پیشنهادها در شبکه بانکی کشور مورد استفاده قرار گیرد، بسیاری از پیشنهادها در کارگروه‌های کارشناسی در کمتر از یک هفته مورد بررسی و تعیین تکلیف نهایی خواهند شد که ممکن است عملیاتی نمودن برخی از آنها ارزش افزوده قابل توجهی را برای بانک به همراه داشته باشد. این در حالی است که در شرایط فعلی حتی ساده‌ترین و کم‌هزینه‌ترین پیشنهادها نیز که اجرای آنها ممکن است برخی چالش‌های کلیدی بانک را مرتفع سازد، بعضاً ماه‌ها در انتظار تعیین تکلیف در شورای نظام پیشنهادها قرار می‌گیرند.

۶- نتیجه

امروزه بانک‌ها که به عنوان یکی از اصلی‌ترین متولیان اقتصاد کشور به شمار می‌روند، برای ارائه خدمات مناسب به مشتریان تطبیق با شرایط رقابتی بازار و بهره‌برداری حداکثری از آن، لازم است اصلاحاتی اساسی را در ساختار و فرایندهای خود صورت دهند. در این مسیر، جلب هم‌فکری و مشارکت کارکنان به کمک استفاده از فرایند نظام پیشنهادها، از جمله مهمترین اقداماتی است که بانک‌ها در دستور کار دارند. چابکی این فرایند و سرعت عمل آن به منظور تطبیق با تغییرات گوناگون فضای کسب و کار کنونی حائز اهمیت است. در وضعیت فعلی، مسائلی همچون: عدم آگاهی کافی مدیران و متولیان نظام پیشنهادها از شیوه‌ها و مدل‌های ارزیابی و بکارگیری پیشنهادها در سازمان، عدم مشارکت مدیران و کارکنان در نظام پیشنهادها، اطلاع‌رسانی نامناسب، نبود فرهنگ سازمانی و... از جمله مواردی است که موجب ناکارآمدی فرایند مذکور در شبکه بانکی کشور شده است. این در حالی است که امروزه سازمان‌هایی که بدنبال دستیابی به بازدهی حداکثری هستند، بهره‌گیری از نظرات و دیدگاه‌های سرمایه‌های انسانی را در اولویت قرار داده‌اند. لذا چنانچه شبکه بانکی تمایلی به کسب موفقیت در شرایط کنونی داشته باشد، مهندسی مجدد رویه موجود و ایجاد یک نظام چابک دریافت و پردازش پیشنهادها، از جمله مهمترین اقداماتی است که باید در دستور کار خود قرار دهد. چارچوب پیشنهاد شده در این تحقیق، تحت عنوان "چارچوب چابک نظام پیشنهادها برای شبکه بانکی (ASSFB)"، با در نظر گرفتن اهداف نظام پیشنهادها و نقش آن در چابک‌سازی سازمان‌ها، نوع خاصی از فرایند دریافت و بررسی پیشنهادها را تعیین می‌کند. بر اساس این چارچوب، یکی از روش‌هایی که موجب افزایش سرعت بررسی و بکارگیری پیشنهادها و بطور کلی چابک‌سازی فرایند دریافت و بررسی پیشنهادها در سازمان می‌شود، تفویض اختیارات شورای نظام پیشنهادها به کارگروه‌های کارشناسی است. این تفویض با افزایش حدود اختیارات کارگروه‌های کارشناسی دو ویژگی مهم را در پی خواهد داشت. نخست آنکه با افزایش حدود اختیارات کارگروه‌های کارشناسی، بسیاری از پیشنهادها در سطح کارگروه رسیدگی شده و در صورت تصویب به سرعت و بدون طی پروسه‌های طولانی مدت اداری جهت تعیین تکلیف، اجرایی خواهند شد. دوم آنکه به کمک این روش، بدلیل آشنایی



کارگروه کارشناسی با پیشنهاد واصل شده، فرایند بررسی تخصصی در ابتدای فرایند شکل گرفته و گزارش‌های کارشناسی تهیه می‌شود. لذا در جلسات شورای نظام پیشنهادها صرفاً به پیشنهادها دارای گزارش کارشناسی نهایی و یا شکایات کارکنان در خصوص عدم پذیرش یک پیشنهاد رسیدگی می‌شود، که این امر نیز موجب کاهش مدت زمان فرایند خواهد شد.

نکته مهم دیگری که در کنار اجرای چارچوب فوق‌الذکر در بانک‌ها باید مورد توجه قرار گیرد، ضرورت تشویق مداوم کارکنان بخصوص کارکنان شاغل در شعب (که از نزدیک با مشکلات مواجه بوده و از نیازهای مشتریان مطلع هستند) به ارائه پیشنهادها و راهکارهای سازنده برای رفع مشکلات بانک و ایجاد نوآوری در ارائه خدمات است. همچنین کارگروه‌های کارشناسی نیز باید از طریق اعمال سیاست‌های مختلف، نسبت به بررسی و عملیاتی نمودن تعداد مشخصی از پیشنهادها در بازه‌های زمانی کوتاه ملزم شوند.

مراجع

الف) مراجع فارسی

- [۱] دعایی، حبیباله و دهقانی سانج، جلال، "تحلیل شکاف استراتژیک ابعاد مدیریت دانش"، نشریه مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۱، صص ۶۸-۴۷. ۱۳۸۹
- [۲] شیخ‌محمدی، مجید و تولیت زواره، محمدرضا، "مدیریت مشارکت‌پذیر براساس نظام پیشنهادها"، نشر انستیتو ایز ایران. ۱۳۸۴
- [۳] نعمتی، علی، دهقان، علی و شریعتی، مریم، "بررسی تأثیر نظام پیشنهادات بر مدیریت مشارکتی در پست بانک ایران"، مجموعه مقالات نخستین همایش ملی نظام پیشنهادها در شبکه بانکی. ۱۳۹۳
- [۴] ناصر، منصور و خانلو، حمزه، "بررسی تأثیر مدیریت مشارکتی و نقش آن بر میزان انگیزش و عملکرد بهینه کارکنان"، طرح پژوهشی با نظارت دکتر علی مجیدپور، دانشگاه علوم پزشکی اردبیل. ۱۳۸۹
- [۵] نیک‌روان شلمانی، علیرضا و احمدی، مجتبی، "فناوری اطلاعات سازمانی و سیستم‌های نرم افزاری"، تهران، نشر ناقوس. ۱۳۹۴
- [۶] رجایی، سیدمصطفی و فرهنگ، نبی‌اله، "مهندسی مجدد نظام پیشنهادات در شرکت فولاد مبارکه اصفهان"، مجموعه مقالات پنجمین کنفرانس ملی نظام پیشنهادها و قیاس‌سنجی. ۱۳۸۴
- [۷] دلاور، علی، "مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی"، تهران، انتشارات رشد. ۱۳۷۶

ب) منابع انگلیسی

- [۸] Accra, J.S. and Okpu, T. (۲۰۱۳), "Suggestion Scheme and Workers Commitment in Nigerian Banking Industry" The IJES, Vol. ۱۱, pp ۴۳-۵۱.
- [۹] Darragh-Jeramos P. (۲۰۰۳), "A suggestion system that works for you", Super Vision, vol. ۶۶ (۷), pp ۱۸-۲۱.
- [۱۰] Sweetman P. (۲۰۰۵), "How to seek suggestions from staff", People Management, vol. ۱۱(۱۳), pp ۴۴ - ۴۵.
- [۱۱] Kriewel, S. and Fuhr, N. (۲۰۱۰), "Evaluation of an Adaptive Search Suggestion System", Proceedings of ۳۲nd European Conference on IR Research (ECIR ۲۰۱۰), Milton Keynes, UK, pp ۵۴۴-۵۵۵.
- [۱۲] Fairbank, J.F. and Williams, S.D. (۲۰۰۱), "Motivating Creativity and Enhancing Innovation through Employee Suggestion System Technology", Creativity and Innovation Management, vol. ۱۰, No. ۲, pp ۶۸-۷۴.
- [۱۳] Raizer, K., Rohmer, E., Paraense, A.L.O. and Gudwin, R.R. (۲۰۱۳), "Effects of behavior network as a suggestion system to assist BCI users", Computational Intelligence in Rehabilitation and Assistive Technologies (CIRAT), ۲۰۱۳ IEEE Symposium, pp ۴۰-۴۷.
- [۱۴] Rapp, C. and Eklund, J. (۲۰۰۷), "Sustainable development of a suggestion system: Factors influencing improvement activities in a confectionary company", Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, vol. ۱۷, No. ۱, pp ۷۹-۹۴.
- [۱۵] Kaufman, S., Ozawa, C.P., Shmueli D.F. (۲۰۱۴). "Evaluating participatory decision processes: Which methods inform reflective practice" Evaluation and Program Planning ۴۲(۲۰۱۴) ۱۱-۲۰
- [۱۶] Nafei, N. (۲۰۱۴). "Job Attitudes as a Mediator of the Relationship between Organizational Cynicism and Organizational Citizenship Behavior: An Applied Study on Teaching Hospital in Egypt", International Journal of Business Administration.
- [۱۷] Jackson, S., & Kolla, G. (۲۰۱۲). A new realistic evaluation analysis method: Linked coding of context, mechanism, and outcome relationships. American Journal of Evaluation, ۳۳(۳), ۳۳۹-۳۴۹



- [۱۸]Ren, J; Yusuf, Y.Y; Burns, N.D. (۲۰۰۳). "The effect of agile attributes on competitive priorities: a neural network approach", Integrated manufacturing. vol. ۴ (۲۰۰۳), PP..۴۹۷-۴۸۹.
- [۱۹]Bottani E. (۲۰۱۰);"Profile and enablers of agile companies: An empirical investigation", Int. J. Production Economics, vol. ۱۲۵, pp. .۲۲-۳۳.
- [۲۰]Ambrose, C. and Morello, D. (۲۰۰۴) "Designing the Agile Organization: Design Principles and Practices", Gartner Report.
- [۲۱]Ramesh, G; Devadasan, S. (۲۰۰۷). "Literature Review on the agile manufacturing criteria", Journal of manufacturing technology management, vol. ۲ (۲۰۰۷), pp. .۲۵۲-۲۴۷..

زیر نویس ها

^۱ Big Data

^۲ Participative Management

^۳ Suggestions System

^۴ Agile Suggestions System Framework for Banking network (ASSFB)