



ضرورت به کارگیری رویکردهای خلاقانه در بازمهندسی فرآیندهای نظام پیشنهادهای (مطالعه موردی: نظام پیشنهادهاى شهرداری اصفهان)

مرضیه شفیعی^۱، مرتضی نصوحی^۲

^۱ کارشناس ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، شهرداری اصفهان، معاونت برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی

^۲ دکتری مدیریت دولتی، شهرداری اصفهان، معاونت برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی

چکیده

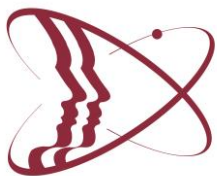
یکنواختی، رکود و عدم بازمهندسی فرآیندهای هر سیستمی منجر به فروپاشی آن سیستم می شود و نظام پیشنهادهاى هر سازمانی نیز در صورت عدم به کارگیری رویکردهای خلاقانه و عدم بازمهندسی فرآیندهای آن چاره ای جز فروپاشی ندارد و در این صورت ضمن آنکه نظام انگیزشی کارکنان برای پیشنهاددهی مختل می گردد، از سویی دیگر موجب از بین رفتن اعتماد مدیران به اثربخشی این نظام می گردد. بر این اساس هدف از این مقاله تبیین ضرورت بازنگری خلاقانه فرآیندهای نظام پیشنهادها به منظوراتمینان یابی از رضایت ذینفعان از بهره وری نظام پیشنهادها و به اشتراک گذاری تجارب شهرداری اصفهان در این رابطه می- باشد. برای تحقق این امر ضمن انجام مطالعات کتابخانه ای در خصوص آسیب شناسی نظام پیشنهادها در سازمانهای مختلف و دسته بندی آنها با کمک برگزاری جلسات خبرگی و بهره گیری از تکنیک طوفان فکری در دبیرخانه نظام پیشنهادهاى شهرداری اصفهان نسبت به انجام اقداماتی از قبیل برنامه ریزی ارائه حضوری پیشنهادها در جلسات با مدیران مرتبط با پیشنهادها، ارزیابی الکترونیکی پیشنهادها با شاخصهای محدود در جلسات مذکور، اشاره نمود که پس از یکسال تجربه منجر به دمیدن روحی تازه در نظام پیشنهادهاى شهرداری اصفهان با سابقه ۱۸ ساله شده است و نتایج آن بر اساس نظرسنجی انجام شده رضایت بخش بوده است.

Abstract

The uniformity, stagnation and lack of re-engineering of the processes of any system leads to the collapse of that system, and the suggestion system of any organization has no other choice but to collapse if creative approaches are not applied and its processes are not re-engineered. will be disrupted, on the other hand, it will cause managers to lose confidence in the effectiveness of this system. Based on this, the purpose of this article is to explain the necessity of creative review of the processes of the proposal system in order to ensure the satisfaction of the beneficiaries of the efficiency of the proposal system and to share the experiences of Isfahan municipality in this regard. To achieve this, while conducting library studies regarding the pathology of the proposal system in different organizations and their classification, with the help of holding expert meetings and using the brainstorming technique in the Secretariat of the Isfahan Municipality proposal system, in relation to carrying out measures such as planning face-to-face presentations Proposals in meetings with managers related to proposals, electronic evaluation of proposals with limited indicators in the aforementioned meetings, pointed out that after one year of experience, it has led to breathing a new spirit in the proposal system of Isfahan Municipality with ۱۸ years history and its results The basis of the survey was satisfactory.

کلمات کلیدی: نظام پیشنهادها، بازمهندسی فرآیندها، خلاقیت، مشارکت

The necessity of using creative approach in the processes reengineering of the suggestion system (Case study: Isfahan Municipality's suggestion system)



۱-مقدمه

نظام پیشنهادها یکی از ابزارهای موثر در مدیریت شهری است که به شهروندان و کارکنان شهرداری این امکان را می دهد تا پیشنهادها و نظرات خود را برای بهبود خدمات و فرآیندهای شهری ارائه دهند.

نظام پیشنهادها ابزاری اجرایی در مدیریت مشارکتی است که در آن تمامی اعضای سازمان به صورت فعال در ارائه پیشنهادها برای بهبود روش ها، حل مسائل و ارتقاء بهره وری مشارکت می کنند. این نظام بر این باور است که هیچ کس بهتر از مدیران و کارکنان سازمان، مسائل و مشکلات را درک نکرده و راهکارهای آن را ارائه نخواهد کرد. (حسین خنیفر، حسن زارعی متین، حبیب اله خداپرست، سال ۱۳۸۸)

با مشارکت کارکنان شهرداری و شهروندان در ارائه پیشنهاد، حس تعلق و مسئولیت پذیری ایشان افزایش یافته و باعث تقویت اعتماد بین همکاران، شهروندان و مدیران شهری می گردد. همچنین دریافت پیشنهادها متنوع از گروه های مختلف مخاطبین باعث شناسایی نقاط ضعف و قوت خدمات شهرداری می گردد و تمرکز برای رفع نقاط ضعف و بهره گیری از نقاط قوت بصورت استراتژیک می گردد. با استفاده از پیشنهادها، مدیران شهری می توانند تصمیماتی مبتنی بر خواسته های واقعی شهروندان اتخاذ نمایند و این مهم موجب ایجاد عدالت اجتماعی می گردد. به طور کلی نظام پیشنهادها می تواند پلی میان شهروندان، کارکنان و مدیریت شهری باشد و به بهبود مستمر خدمات و توسعه پایدار شهری و افزایش رضایت عمومی شهروندان و کارکنان کمک نماید.

اهداف نظام پیشنهادها شهرداری اصفهان شامل تحقق نوآوری باز، ارائه راهکارهایی برای بهبود روندها و کسب مزایای اقتصادی، ایجاد و گسترش فضای خلاق در تمامی سطوح سازمان، تقویت حس تعلق و فرهنگ سازمانی، تعمیق و نهادینه سازی بهبود مستمر بر پایه تغییرات، ارتقاء سطوح یادگیری و دانش سازمانی، شناسایی و تقویت منابع انسانی خلاق و مبتکر، همسو کردن اهداف فردی با اهداف سازمانی، شناخت و ارزیابی توانمندی های بالفعل و بالقوه کارکنان، افزایش بهره وری، کیفیت و کاهش هزینه ها و ضایعات می باشد.

ساواگو در مقاله ای تحت عنوان "سیستم های نظام پیشنهادی در سطوح جهان هنوز خوب کار می کنند"، الزامات ساختن یک پیشنهاد اثر بخش را به این ترتیب بیان می کند: ۱- تشکیل تیم حمایتی برای پردازش ایده تا فرآیند جدید را بسازد و نگهداری کند. ۲- طراحی یا بازمهندسی سیستم پیشنهاد ۳- مشخص کردن نقش های یک ساختار حمایتی ۳- همگام کردن هدفهای فرآیند سیستم نظام پیشنهادها با اهداف سازمان ۴- برقراری اهداف مشارکتی ۵- ایجاد فرآیند پاداش ۶- ایجاد فرآیند ارتباطات ۷- نظارت بر مشارکت کارکنان و تلاش های آموزشی سیستم نظام پیشنهادها ۸- نظارت، ارزیابی و ارتقای فرآیند ۹- آموزش مدیران و کارکنان

۲-نظام پیشنهادها و چالش های آن در سازمان های مختلف

۲-۱- نظام پیشنهادها

نظام پیشنهادها به عنوان یک سازوکار رسمی برای تشویق کارکنان به ارائه ایده های سازنده، نقشی کلیدی در رشد و پیشرفت سازمان ایفا می کند و ابزاری برای تحریک خلاقیت و نوآوری در سازمان و بهبود مستمر فرآیندها و عملکردها است.

در نظام پیشنهادها هدایت افراد به سوی احترام متقابل، برابری در فرصت ها و امکان اظهار نظر، حمایت و ارزش گذاری به نظرات و دستاوردهای کارکنان، کمال جویی مستمر، ارتقاء تصمیم گیری از طریق مشورت و مشارکت در نظرات مختلف، تصمیم گیری بر مبنای نظرات متعدد، هدایت به بهترین تصمیم از طریق جمع آوری و بررسی نظرات متنوع، شکوفایی و توسعه مهارت های انسانی در فرآیند مشارکت، نیاز به داده های کامل برای تصمیم گیری های مؤثر، هماهنگی با تحولات سریع و تغییرات محیطی در سطح ملی و جهانی به عنوان اصول بنیادی شناخته می شوند.

۲-۲- تحلیل چالش ها یا کمبودهای نظام پیشنهادها

بدون تردید چالش هایی در نظام پیشنهادها وجود دارد که منجر به عدم اجرای موفق آن می گردد. با آگاهی و دقیق نمودن این چالش ها می توان تمهیدات و راهکارهای مناسب برای آن اندیشید. رسول پور رضا در مقاله ای تحت عنوان "مروری بر چالش های مدیریت مشارکتی با تاکید بر نظام پیشنهادها در سازمانهای آموزشی ایران" برخی از عواملی که در اجرای نظام پیشنهادها تاثیرگذار است، را به صورت ذیل دسته بندی نموده است.

۱-عوامل برون سازمانی شامل عوامل محیطی و فرهنگی و اقتصادی

۲-عوامل ساختاری شامل مشخص نبودن ساختار مشارکت، عدم پیوستگی منافع فردی و سازمانی، شیوه تصمیم گیری و ساختار قدرت، ناملموس بودن خدمات، متنوع بودن تخصص ها

۳-عوامل مدیریتی شامل تعارض ماهیت نظام پیشنهادها با دستورات مدیریتی، عدم توجه کافی مدیران ارشد به نظام پیشنهادها، عدم آشنایی کافی مدیران به اصول علمی نوین مدیریت، نگرانی و احساس بی ثباتی در موقعیت، عدم لحاظ کردن ملاکهای مشارکت، فوریت برخی تصمیمات



۴- عوامل مربوط به کارکنان شامل عدم اعتقاد به نظام پیشنهادها، پایین بودن حقوق و دستمزد کارکنان، نداشتن دانش فنی و اطلاعات کافی، عدم اعتماد به بررسی، تایید و پرداخت عادلانه پیشنهادها

۵- عوامل اجرایی شامل زمانبر بودن منافع حاصل از مشارکت، کافی نبودن بودجه برای اجرای طرح، نبود جایگاه مناسب سازمانی، ضعف آیین نامه، ضعف کارشناسی، عدم بازخورد مناسب و به موقع، برخورد گزینشی، ناهماهنگی پاداشها، دستوری بودن نظام پیشنهادها، وجود قوانین و مقررات دست و پاگیر، طولانی بودن مراحل اجرای پیشنهاد و کندی سرعت آن

ابوالفضل سهرابی در مقاله ای تحت عنوان " بررسی و شناخت چالش های استقرار و اجرای نظام پیشنهادها در سازمانهای دولتی ایران " بر اساس نتایج حاصله از چهار نوع پرسشنامه (مدیران، دبیران، اعضای شورای پذیرش پیشنهادها و کارکنان) چالش های استقرار و اجرای نظام پیشنهادها را در ۲۹ مورد ذیل خلاصه نموده است. برخی از این موارد شامل عدم حمایت اصولی، ملموس نبودن صرفه جویی در دستگاه دولتی و این که دریافت ها و پرداخت ها باید در چارچوب قانون و مقررات خاص باشند، کمبود آموزش در سطوح مختلف سازمان، وقت گیر بودن اصلاح سیستم با توجه به محدودیت های قانونی و دلسرد شدن پیشنهاد دهندگان در این رابطه، فقدان سیستم اطلاعاتی صحیح و کند بودن مراحل رسیدگی به پیشنهادها، کمبود آموزش، نزولی بودن حرکت نظام پیشنهادها، جاذبه کافی نداشتن پاداش ها، مقاومت کارکنان در برابر تغییر، ناپختگی برخی از پیشنهادها می باشد.

با توجه به بررسی های صورت گرفته در این زمینه، غالب مشکلات و چالش ها در عوامل ساختاری و اجرایی مشاهده می گردد و بدون شک پرداختن به آن در جهت رفع یا کمرنگ نمودن آنها سهل الوصول تر می باشد. لذا در شهرداری اصفهان با تمرکز بر چالش های ساختاری و اجرایی رویکردهای خلاقانه ای ارائه گردیده است.

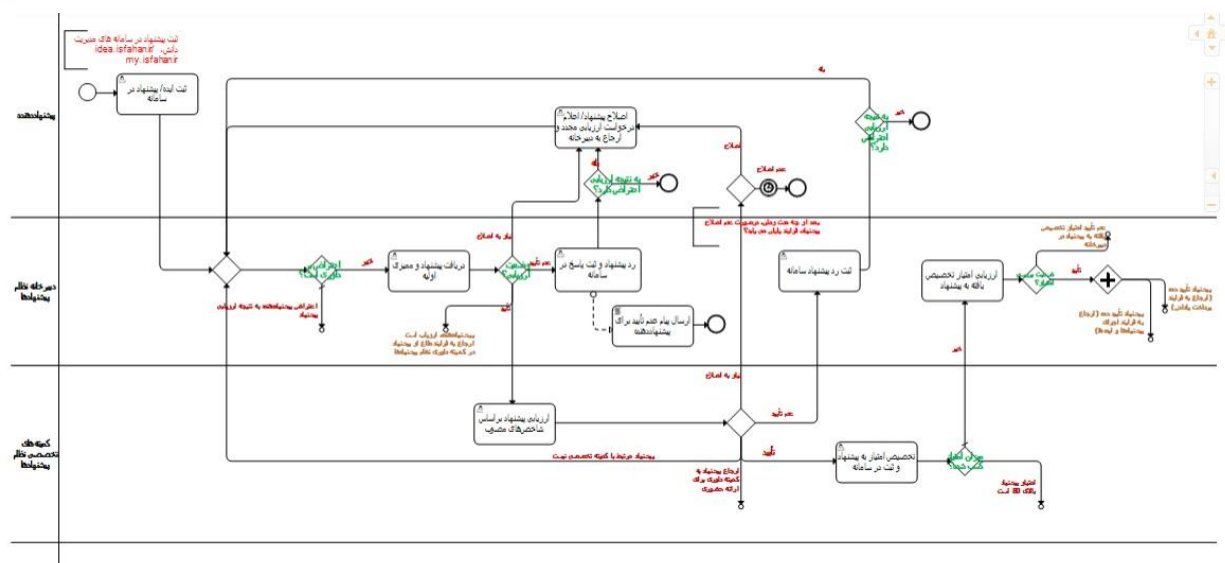
۳- معرفی نظام پی‌شهادها در شهرداری اصفهان و آسیب های شناسایی شده

۳-۱- نظام پی‌شهادهای شهرداری اصفهان

نظام پی‌شهادهای شهرداری اصفهان از سال ۱۳۸۶ آغاز به کار نموده است و تا کنون بالغ بر ۵۶۰۰ پیشنهاد در این نظام ثبت شده است و از این تعداد ۱۱۶۰ پیشنهاد تایید شده و تعداد ۴۲۰ پیشنهاد اجرا شده است. در طول زمان ساختار ارزیابی نظام پی‌شهادهای شهرداری اصفهان از بدنه اصلی شهرداری (ستاد و مناطق آن) به سازمان های وابسته به شهرداری اصفهان و همچنین شرکت های تابعه آن تسری یافته است (در ساختار شهرداری اصفهان تعداد ۷ معاونت و ۱۸ سازمان و ۱۵ منطقه وجود دارد) و همچنین در حال حاضر شورای عالی نظام پی‌شهادها به عنوان مرجع بالادستی متشکل از شهردار، معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی به عنوان نائب رئیس شورا، مدیر پژوهش، خلاقیت و فناوری های نوین به عنوان دبیر شورا، رئیس اداره خلاقیت و نوآوری، مسئول نظام پی‌شهادها و رئیس مرکز پژوهش های شورای اسلامی شهر به عنوان اعضای شورا وظیفه برنامه ریزی جهت تحقق اهداف مشارکتی شهرداری از طریق این نظام و نظارت بر آن را عهده دار است و دبیرخانه نظام پی‌شهادها در اداره خلاقیت و نوآوری ذیل معاونت برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی مستقر بوده و به دنبال ایفای نقشی فعال در تصمیم سازی های مدیریت شهری و تحقق مدیریت مشارکتی و نوآوری باز فعالیت می نماید. تعداد ۵۱ کمیته تخصصی به ازای حوزه های مختلف شهرداری تشکیل گردیده است و هر کمیته تخصصی متشکل از مدیر حوزه مرتبط یا نماینده ایشان به عنوان رئیس کمیته و رئیس اداره یا مسئول برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی حوزه مربوطه به عنوان دبیر کمیته و ۳ نفر عضو می باشد که با هدف ارزیابی تخصصی پیشنهادها و سهولت انجام اقدامات جهت اجرای پیشنهادها شکل گرفته است.

۳-۲- فرایندهای نظام پی‌شهادهای شهرداری اصفهان

ساختار قبلی نظام پی‌شهادهای شهرداری اصفهان از الگوی شوراهای ارزیابی نظام پی‌شهادها تبعیت نموده و به فرآیندهای ثبت و دریافت، ارزیابی و اجرای پیشنهادها کمک می نماید. در این فرآیند ثبت یا جمع آوری پیشنهادها از طریق سامانه و با دسترسی مستقیم کلیه کارکنان به سامانه و تکمیل اطلاعات ضروری و ارجاع به دبیرخانه انجام گرفته و پس از بررسی و تایید اولیه بر اساس شاخص های تعیین شده، با توجه به موضوع پیشنهاد به کمیته یا کمیته های تخصصی مرتبط ارجاع می گردد و پس از بررسی و ارزیابی تخصصی توسط کمیته های تخصصی بر اساس شاخص های تعیین شده با وزن های مشخص، تایید و امتیازدهی و یا رد پیشنهاد از طریق سامانه انجام خواهد گرفت و در نهایت با بررسی نهایی توسط دبیرخانه فرآیند، ارزیابی خاتمه یافته و وارد فرآیند اجرایی پیشنهاد می گردد. در شکل ۱ فرآیندهای نظام پی‌شهادها با مدل BPMN۲ طراحی گردیده است.

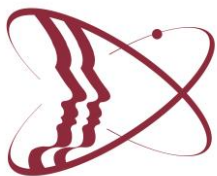


شکل ۱- مدل فرآیندی ثبت، دریافت و ارزیابی پیشنهادها در شهرداری اصفهان

۳-۳- آسیب های شناسایی شده در نظام پیشنهادهای شهرداری اصفهان

با توجه به سابقه ۱۸ ساله نظام پیشنهادها در شهرداری اصفهان، اجرای این نظام با چالش های گوناگونی مواجه بوده است. در این مقاله با توجه به نظرسنجی های صورت گرفته از کارکنان شهرداری اصفهان و سنجش رضایت ایشان، آسیب هایی بر اساس فرآیندهای ثبت و دریافت پیشنهاد، ارزیابی پیشنهاد، اجرای پیشنهاد پذیرفته شده و سنجش اثربخشی پیشنهادهای اجرا شده شناسایی گردید که اغلب این آسیب ها ریشه در عوامل ساختاری و اجرایی نظام پیشنهادها دارد و به شرح جدول ذیل می باشد.

فرآیند	چالش
ثبت و دریافت پیشنهاد	بی انگیزه بودن همکاران در ارائه پیشنهاد عدم اخلاق مداری برخی از کارکنان در ثبت پیشنهادهای دیگران بیان ناقص و مبهم پیشنهادها نرخ مشارکت پایین همکاران سطح کیفی پایین پیشنهادها سخت بودن ثبت پیشنهاد در سامانه و پر کردن فیلدهای غیر ضروری
ارزیابی پیشنهاد	صورى بودن جلسات کمیته های تخصصی و سوء استفاده از نظرات مدیران بهره گیری از نظرات شخصی و سلیقه ای در ارزیابی ها تعصب در ارزیابی ها عدم تشکیل جلسات تخصصی و سرعت پایین ارزیابی ها رد پیشنهادها به دلیل نامفهوم بودن برای ارزیابان یکنواخت نبودن ارزیابی ها در کمیته های مختلف عدم تخصیص زمان کافی برای ارزیابی ها و کاهش کیفیت ارزیابی عدم امکان بازخورد مناسب و به موقع در ارزیابی پیشنهادها
اجرای پیشنهاد	نامشخص بودن بودجه لازم برای اجرای پیشنهادهای نیازمند بودجه نامشخص بودن مسئولیت حوزه های تایید کننده در اجرای پیشنهاد غیر شفاف بودن مشارکت پیشنهاددهنده در اجرا عدم تحقق اجرای پیشنهادها
سنجش اثربخشی پیشنهادها	مستند نبودن اثربخشی پیشنهادها عدم امکان رصد گزارشات و تحقق اهداف عدم مطابقت با اهداف و نیازهای شهرداری و شهر
سایر موارد	عدم حمایت اصولی مدیران درخصوص تخصیص بودجه عدم حمایت و مشارکت مدیران ارشد



۴- ضرورت بازمهندسی در فرآیندهای نظام پیشنهادها

با افزایش پیچیدگی سازمانها و نیاز مبرم برای ایجاد تغییر در سازمان، بحث ایجاد تغییرات و تطبیق با شرایط جدید یا بهبود فعالیتها و کارهای سازمانی بیش از پیش احساس می گردد. بازمهندسی فرآیندهای کسب و کار BPR^۱ به عنوان یکی از کارآمدترین و کم هزینه ترین روش ها برای ایجاد تغییر عمده و ریشه ای در سازمان توجه زیادی را به خود جلب کرده است. (بازمهندسی فرآیندهای کسب و کار، امیرهوشنگ تاج فر، ص ۶۹)

بازنگری فرآیندهای کسب و کار یک بازنگری اساسی و طراحی مجدد برای دستیابی به بهبود چشم گیر در موارد حیاتی و کلیدی عملکرد از جمله هزینه، کیفیت و سرعت است. (همر^۲ و چامپی^۳، ۱۹۹۳)

علاوه بر رفع چالش های موجود در اجرای نظام پیشنهادها با توجه به روند رشد تکنولوژی، تغییرات در نظام پیشنهادها به دلایل مختلف دیگری نیز می تواند ضروری گردد که برخی از آنها به شرح ذیل می باشد:

۱. نیازها و سلاقی کاربران به مرور زمان تغییر می کنند. سیستم پیشنهاددهی باید بتواند با این تغییرات همگام شود و پیشنهادهای مرتبطتری ارائه دهد. بهبود عملکرد سیستم پیشنهاددهی می تواند تجربه کاربری را ارتقا دهد و تعامل کاربران با سیستم را افزایش دهد.
۲. الگوریتم های جدیدتر و مؤثرتر و روش های مدرن و مدل های شخصی سازی پیشرفته می توانند دقت پیشنهادها را افزایش دهند.
۳. افزایش و سهولت دسترسی به داده ها می تواند موجب تنوع داده های موجود گردد و بهره وری از این داده ها را بهبود بخشد.
۴. سیستم های قدیمی ممکن است به اندازه کافی شخصی سازی نشده باشند و نتوانند نیازهای کاربران را دقیقاً درک کنند.
۵. سازمان ها برای حفظ رقابت پذیری نیاز دارند که سیستم های پیشنهاددهی خود را به روز کنند تا خدمات بهتری ارائه دهند و کاربران بیشتری را جذب کنند.
۵. با افزایش نگرانی ها در مورد پیشنهادهای شخصی کاربران، تغییرات در سیستم پیشنهاددهی باید به کاهش خطرات امنیتی و بهبود مدیریت حریم خصوصی کمک کند.

۴-۱- رویکردهای خلاقانه اتخاذ شده در شهرداری اصفهان

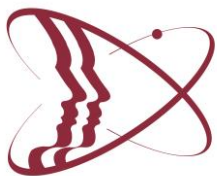
با پیشرفت فناوری و تغییرات مدیریتی نظام پیشنهادها دچار تحولات و نوآوری های قابل توجهی شده است. این تغییرات نه تنها باعث افزایش بهره وری نظام پیشنهادها شده است، بلکه آن را به ابزاری پویا و هوشمند برای سازمانها تبدیل کرده است. از آن موارد می توان به سیستم های مبتنی بر وب، اپ موبایلی، ابزارهای هوش مصنوعی جهت تحلیل خودکار پیشنهادها، ارائه بازخورد هوشمند و شخصی سازی شده به مخاطبین، استفاده از چت بات ها به عنوان راهنما، اعطاء امتیاز باشگاه مشتریان و جایزه به پیشنهاددهندگان فعال و ایجاد رقابت های دوستانه، ارائه حضوری پیشنهادها و داوری تخصصی، استفاده از شبکه های اجتماعی برای جمع آوری پیشنهادها، استفاده از نظرسنجی های آنلاین، شفاف سازی فرآیند ارزیابی از دریافت پیشنهاد تا اجرا، کارگاههای تمرکز بر نوآوری باز اشاره نمود که بر اساس چالش های موجود در اجرای نظام پیشنهادها در شهرداری اصفهان مطرح گردیده اند هر کدام به نحوی در حال پیاده سازی و اجرا می باشند. در این مقاله یکی از این رویکردهای خلاقانه که تاثیر زیادی در رفع چالش های کشف شده دارد، تشریح می گردد.

۴-۲- به کارگیری رویکرد جدید ارائه حضوری پیشنهادهای کارکنان

در راستای ارتقای نظام پیشنهادها و حمایت از نوآوری، رویه جدیدی در دبیرخانه نظام پیشنهادها در شهرداری اصفهان پایه گذاری شد که بر ارائه حضوری پیشنهادهای خلاقانه تمرکز دارد. این تغییر با هدف افزایش مشارکت، شفافیت و اثربخشی پیشنهادها اجرا شده است و به کارکنان این فرصت را می دهد که پیشنهادهای خود را نه تنها به صورت مکتوب در سیستم ثبت نموده، بلکه به صورت حضوری و مستقیم در برابر تیم داوری و ارزیابی، ارائه دهند.

مزایای این رویه جدید عبارت است از :

- ✓ تسهیل در انتقال ایده ها و امکان بیان بهتر جزئیات و دلایل شکل گیری ایده ها
- ✓ افزایش تعامل و برقراری ارتباط مستقیم پیشنهاددهندگان با مدیران و مسئولین
- ✓ ارزیابی دقیق تر و بررسی پیشنهادها با نگاهی عمیق تر و درک بهتر نیازهای مطرح شده
- ✓ تشویق به خلق ایده های جدید و ایجاد انگیزه برای مشارکت بیشتر و فعال تر در تحقق اهداف شهرداری
- ✓ ایجاد فرصتی برای یادگیری مهارت های جدید از طریق بازخوردهای سازنده، بحث های تخصصی و تعامل با دیگران
- ✓ ایجاد فضایی برای رشد و خلاقیت و مشارکت بیشتر همکاران در تصمیم سازی های مدیریتی و کمک به یادگیری متقابل همکاران و بهبود رشد فردی و حرفه ای ایشان



۳-۴- اقدامات انجام شده در اجرای جلسات ارائه حضوری

- ✓ برگزاری موضوعی جلسات ارائه حضوری در حوزه های مختلف شهرداری
- ✓ دعوت از داوران تخصصی هر حوزه در جلسه و تخصیص حق الزحمه به ایشان بر اساس تعدا پیشنهاد مورد ارزیابی
- ✓ زمان بندی مناسب پیشنهادهای منتخب جهت ارائه با نمایش تایمر
- ✓ آموزش مختصر از نحوه برگزاری جلسه و ارائه پیشنهادها
- ✓ اهداء پک های هدیه شامل کتابهای مفید جهت افزایش خلاقیت کارکنان
- ✓ امکان ایجاد دسترسی های مختلف امتیازدهی الکترونیک جهت سهولت جمع بندی نتایج
- ✓ شفاف سازی نتایج داوری و نمایش نتایج بر اساس گزارش سامانه در پایان هر جلسه
- ✓ مصاحبه با پیشنهاددهندگان صاحب پیشنهاد پذیرفته شده
- ✓ تهیه کلیپ از برگزاری جلسه و مصاحبه ها
- ✓ ارسال کلیپ در وب سایت ها، شبکه های اجتماعی، اتوماسیون اداری و شخص پیشنهاددهنده

۵- تحلیل و تاثیرات

۱-۵- تاثیر بر افزایش انگیزه مخاطبین

مکانیزم ارائه حضوری پیشنهادها شامل روش ها و استراتژی هایی است که هدف آن افزایش انگیزه، بهره وری و مشارکت بیشتر افراد در ارائه پیشنهاد می باشد و می توان آن را به دو دسته بیرونی و درونی تقسیم نمود. انگیزه های درونی شامل احساس هدفمندی، فرصت رشد و یادگیری و دریافت بازخورد مثبت می باشد و انگیزه های بیرونی شامل پاداش مالی، ارتقاء شغلی، محیط کاری مشارکتی و شفاف می باشد. توجه به بالا بردن این انگیزه ها می تواند تاثیر زیادی در افزایش سرانه پیشنهادها در شهرداری بنماید.

جلسات ارائه حضوری تاثیر قابل توجهی بر تقویت انگیزه های درونی کارکنان دارد زیرا باعث ایجاد شرایطی می شوند که به رشد احساس هدفمندی و رضایت شخصی و حس ارزشمند بودن در محیط کاری و خودباوری کارکنان کمک می کند. با بیان ایده ها و بازخورد مستقیم از طرف داوران که غالباً مدیران ارشد حوزه های مختلف شهرداری هستند، تلاش ها و خلاقیت های کارکنان به رسمیت شناخته می شود و یکی از نیازهای انسان که مطابق هرم مازلو نیاز به احترام و جایگاه اجتماعی است، تقویت می گردد.

این جلسات ارائه حضوری به دلیل ایجاد فضایی برای شناخته شدن، یادگیری، تعامل و تایید در محیط کاری، تاثیر مثبتی بر انگیزه های درونی افراد دارد و نه تنها باعث ارتقاء خودباوری و رضایت درونی می شود، بلکه تمایل به مشارکت فعالانه را افزایش می دهد. پس از بررسی، تحلیل و به کارگیری رویکرد خلاقانه ارائه حضوری پیشنهادها، بر اساس سنجش رضایت همکاران از فرآیند جدید، میزان رضایت ۷۰ درصدی مشاهده گردید و سرانه پیشنهاد از ۲۴,۳۸ درصد در سال ۱۴۰۲ به ۲۸,۲۸ درصد تا پایان دیماه ۱۴۰۳ افزایش یافت.

۲-۵- تاثیر بر کارآیی سیستم مدیریت شهری

سبک جدید ارزیابی پیشنهادها در جلسات ارائه حضوری به بهبود تصمیم گیری، شفافیت و مشارکت کارکنان کمک زیادی می نماید. تعاملات در جلسات ارائه حضوری به مدیران شهری این امکان را می دهد که به صورت شفاف درباره اهداف، برنامه ها و چالش هایی که در مدیریت شهری وجود دارند، صحبت نمایند و این موضوع موجب افزایش اعتماد کارکنان به مدیریت شهری می شود. همچنین امکان پاسخگویی بهتر و پرسش و پاسخ مستقیم، اعتماد را تقویت می کند.

ارائه حضوری پیشنهادها مدیران شهری را نسبت به نتایج تصمیمات خود مسئول تر می کند و به آنها کمک می کند تا مشکلات و چالش ها را بهتر بشناسند و در نتیجه هم افزایی بین بخش های مختلف مدیریت شهری ایجاد می نماید.

برگزاری این جلسات در مدیریت شهری منجر به بهبود ارتباط با کارکنان، افزایش مشارکت ایشان در تصمیم گیری و موثرتر شدن تصمیم گیری ها می شود و در نهایت باعث افزایش بهره وری و کارآیی سیستم مدیریت شهری می شوند.

۳-۵- تاثیر بر افزایش سرعت ارزیابی پیشنهادها

در سبک جدید ارزیابی پیشنهادها با توجه به اینکه ارائه پیشنهاد و پرسش و پاسخ آن به طور متوسط در ۶ دقیقه انجام می شود و سپس امتیازدهی توسط داوران و به صورت الکترونیک صورت می گیرد، در مقایسه با روش قبلی، سرعت ارزیابی پیشنهاد افزایش قابل توجهی خواهد



داشت و با توجه به اینکه پرسش و پاسخ ها با حضور پیشنهاددهنده و داوران قابل انجام است، رفت و برگشت های داخل سامانه حذف گردیده و موجب افزایش سرعت ارزیابی خواهد گردید.

۶-مقایسه با شهرهای مشابه در ایران و جهان

برگزاری جلسات ارائه حضوری به منظور افزایش مشارکت و بهبود فرایند تصمیم گیری در سازمان های مختلف جهان و صنایع گوناگون استفاده شده است. نمونه هایی از این تجربه ها عبارتند از:

۱- گوگل از جلسات حضوری با نام "TGIF Meetings" برای ارائه ایده ها و بازخوردها استفاده می کند. در این جلسات، کارکنان ایده ها و پروژه های خود را مستقیماً به مدیران ارشد ارائه می دهند. این روش باعث افزایش شفافیت، تقویت انگیزه کارکنان و بهبود ارتباطات داخلی شده است.

۳- شرکت های خودروسازی (Toyota و General Motors)، در سیستم تولید تویوتا (TPS)، جلسات حضوری بین کارکنان خطوط تولید و مدیران برگزار می شود که در آن کارکنان ایده های بهبود عملکرد یا رفع مشکلات را مطرح می کنند. در جنرال موتورز نیز برنامه "Speak Up for Safety" طراحی شد که طی جلسات حضوری کارکنان فرصت ارائه پیشنهادات مرتبط با بهبود ایمنی خودروها را داشتند.

۳- دردی، سازمان های دولتی جلسات حضوری برای برنامه ریزی شهری و ارائه راهکارهای شهروندی برگزار می کنند. این جلسات برای دریافت بازخورد از شهروندان در مورد خدمات شهری و پروژه های زیرساختی استفاده می شوند و به افزایش رضایت عمومی کمک کرده اند.

۴- در آمازون، جلسات حضوری برای ارائه پروژه ها و ایده های نوآورانه مدیران و سرمایه گذاران داخلی استفاده می شود. قالب این جلسات به گونه ای طراحی شده که به کارکنان کمک می کند ایده های خود را بهتر بیان کنند و در تصمیم گیری سازمان تأثیرگذار باشند. این نمونه ها نشان می دهند که جلسات ارائه حضوری نه تنها در سازمان های بزرگ فناوری یا تولیدی بلکه در نهادهای دولتی و اجتماعی نیز به عنوان ابزاری مؤثر برای مشارکت و بهبود بهره وری به کار گرفته شده اند.

۷-نتیجه گیری

در این مقاله سعی شده است ضمن تحلیل آسیب شناسی نظام پیشنهادها در فرآیندهای مختلف آن به بازمهندسی فرآیندهای نظام پیشنهادها به صورت خلاقانه پرداخته شود. در این رابطه با بهره گیری از تکنیک طوفان فکری در جلسات خبرگی برگزار شده در دبیرخانه نظام پیشنهادها، رویکردها و اقدامات زیر جمع بندی، پیاده سازی و اجرا شد.

✓ برگزاری جلسات ارائه حضوری پیشنهادها در حوزه های مختلف با دعوت از پیشنهاددهندگان آن حوزه و مدیران ارشد به عنوان داور

✓ برنامه ریزی ارائه پیشنهادها و امکان پرسش پاسخ در زمان مشخص شده

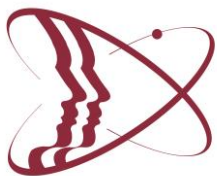
✓ امتیازدهی الکترونیکی توسط داوران و جمع بندی سیستمی نتایج آن و شفاف سازی در پایان هر جلسه

با اجرای رویکردهای فوق، نتایج رضایت بخشی در ذینفعان اصلی نظام پیشنهادها همکاران پیشنهاددهنده و مدیران شهرداری اصفهان حاصل شد به گونه ای که بر اساس نظرسنجی صورت گرفته، در چند جلسه رضایت همکاران برآورده گردید..

با این وجود لازم است نتایج رویکردهای بکارگرفته شده توسط دبیرخانه های نظام پیشنهادها در سایر سازمانها نیز بررسی و در صورت تایید تجربه گردد و با توجه به چرخه بهبود PDCA^۵ نسبت به بازمهندسی خلاقانه فرآیندهای نظام پیشنهادها اقدام نمود.

مراجع

- [۱] خاکی، غلامرضا، نظام پیشنهادها: رویکردی کاربردی در سازمان ها، دانشگاه تهران، ۱۳۹۶
- [۲] شاه حسینی، علی، نظام پیشنهادها: راهکاری برای تحول سازمانی،
- [۳] شهرداری اصفهان، آیین نامه نظام پیشنهادها، ۱۴۰۳
- [۴] تاج فر، امیر هوشنگ، بازمهندسی فرآیندهای کسب و کار، تهران دانشگاه پیام نور، ۱۳۹۷
- [۵] خنیفر، حسین، زارعی متین، حسن، خداپرست، حبیب الله، نظام پیشنهادها در سازمان، دانشگاه تهران
- [۶] همر، مایکل، چمپی، جیمز، مهندسی دوباره شرکت ها، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، رسا، تهران، ۱۳۷۹



- [۷] پوررضا، رسول، مروری بر چالش های مدیریت مشارکتی با تاکید بر نظام پیشنهادها در سازمانهای آموزشی ایران
- [۸] سهرابی، ابوالفضل، بررسی و شناخت چالش های استقرار و اجرای نظام پیشنهادها در سازمان های دولتی ایران (۲)، ۱۳۸۵،

- [۹] Y.Chang .Richard. *Employee suggestion system: Boosting Engagement and Innovation*
- [۱۰] Dean M. , Alan G.Robinson Schroeder , *The Idea-Driven organization : Unlocking the power in Bottom-Up Idea.*
- [۱۱] Zachman, John A., "A Framework for Information Systems Architecture", IBM Systems Journal, Vol. ۲۶, No. ۳, ۱۹۸۷.
- [۱۲] Savageau, john, world class suggestion systems,still work well, the jornal for quality and participation, ۱۹۹۶
- [۱۳]

-
- ۱ - Business Process Re-engineering
- ۲ - Hammer
- ۳ - Champy
- ۴ - Thank God it's Friday Meetings
- ۵ - Plan, Do, Check, Act