

افزایش سه برابری سرانه پیشنهادها با تغییر پارادایم بهبود به جای پیشنهاد در شرکت فولاد مبارکه اصفهان

حسین نمازیان^۱، سیامک شجاعی^۲، مژده میرعنایت^۳

^۱دکتری مدیریت رفتار سازمانی، شرکت فولاد مبارکه اصفهان، Namazianh@yahoo.com

^۲مدیر استراتژی و تعالی سازمانی شرکت فولاد مبارکه اصفهان

^۳رییس نظام های مشارکت و تحول شرکت فولاد مبارکه اصفهان

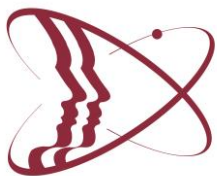
چکیده

شرکت فولاد مبارکه اصفهان، به عنوان بزرگ‌ترین نهاده صنعتی ایران و یکی از پیشگامان جهانی در زیست بوم تولید فولاد، با اتکا بر علم و فن آوری نوین و نیروی انسانی متخصص، نقش محوری و بی‌بدیلی در توسعه صنعتی و اقتصادی کشور ایفا می‌کند. این مجموعه صنعتی که فراتر از یک بنگاه اقتصادی، متعهد به توسعه پایدار و مسئولیت اجتماعی است با پیاده‌سازی نظام‌های مشارکت و تحول، در مسیر تعالی و بهبود مستمر گام برمی‌دارد. در این راستا، یکپارچه‌سازی نظام‌های مشارکت در قالب نظام جامع تحول، با هدف ارتقای فرهنگ سازمانی مبتنی بر مشارکت، بهبود مستمر فرآیندها و توانمندسازی کارکنان، نقشه راه رشد و توسعه پایدار شرکت را ترسیم می‌کند. از طرفی، نظام پیشنهادها، به عنوان یکی از مهمترین ارکان نظام بهبود مستمر و فراگیرترین ابزار کلیدی مدیریت مشارکتی در این شرکت، علیرغم بهبودهای دوره‌ای، همیشه با چالش‌هایی روبرو بوده است.

در این راستا، پروژه آسیب‌شناسی و ارتقای اثر بخشی و کارایی این نظام، که منجر به ارتقای شاخص‌های عملکردی و سرانه سه‌برابری ارائه پیشنهادها شده است، در این مختصر تشریح می‌گردد. از مهمترین چالش‌های شناسایی شده می‌توان به فهم مشترک از مفاهیم اساسی نظام پیشنهادها، پیچیدگی گردش پیشنهادها، انگیزه مشارکت کارکنان، اعتقاد و حمایت مؤثر مدیران و رویکردهای اطلاع‌رسانی و تبلیغات اشاره نمود. همچنین در مهمترین بخش این گزیده، رویکردهای دهگانه‌ای برای ارتقای کارایی و اثربخشی این نظام ارائه می‌گردد که شامل مواردی همچون بازنگری پارادایم و توسعه فرهنگ بهبود به جای پیشنهاد، کارنامه مشارکت و تحول واحدی، داشبورد تحول فردی، یکپارچه‌سازی نظام‌های انگیزشی، نظام جامع اقدامات، خودارزیابی نظام پیشنهادها، فرهنگ‌سازی بذر پیشنهاد و پیاده‌سازی اپلیکیشن موبایل برای ثبت پیشنهادها می‌باشد.

کلمات کلیدی

نظام جامع تحول، نظام پیشنهادها، بهبود، سرانه ارائه پیشنهاد



۱- مقدمه

در روزگار کنونی که فناوری با سرعتی حیرت‌انگیز دستخوش تغییر و تحول می‌شود و جهانی‌سازی صنعت چهره نوینی به ابعاد مختلف فعالیت‌های اقتصادی و تولیدی بخشیده است، سازمان‌های بزرگ صنعتی همچون شرکت فولاد مبارکه اصفهان با چالش‌هایی پیچیده و چندوجهی برای حفظ و تثبیت جایگاه رقابتی و همچنین بهبود و ارتقای بهره‌وری خود روبرو هستند. در این میان، یکی از ارکان اساسی در دستیابی به این اهداف متعالی، توسعه و ترویج یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر بهبود مستمر و ایجاد بستری پوینده و بالنده است که در آن، کارکنان بتوانند با شور و شوق و انگیزه‌ای فراوان در فرآیندهای بهینه‌سازی و نوآوری خلاقانه مشارکت نمایند.

از طرفی نظام پیشنهادها به‌عنوان یکی از کلیدی‌ترین و کارآمدترین ابزارهای مدیریت مشارکتی و بهبود سازمانی، نقشی بی‌بدیل در پیشبرد اهداف متعالی بهبود مستمر ایفا می‌کند، که نه تنها منجر به بهبود کیفیت و کارایی سازمان می‌شود، بلکه می‌تواند زمینه‌های بالندگی و رشد فردی و سازمانی را نیز فراهم آورد. با این وجود، از دغدغه‌ها و چالش‌های اساسی که شرکت‌های بزرگ صنعتی از جمله شرکت فولاد مبارکه، با آن مواجهند، تنوع و تکرار خرده‌فرهنگ‌ها، سختی و پیچیدگی کار و همچنین درصد بالای کارکنان در سطوح عملیاتی است که می‌تواند موجب کاهش انگیزه مشارکت مؤثر کارکنان در مسیر بهبود و تحول سازمانی گردد. بدینسان علی‌رغم پیاده‌سازی نظام پیشنهادها در این شرکت طی سال‌های متمادی، شاخص سرانه پیشنهادها به‌عنوان یکی از معیارهای اصلی اندازه‌گیری میزان مشارکت در این نظام، رشد قابل توجهی نداشته و نیاز به آسیب‌شناسی و واکاوی راهکارهای مؤثر و قابل اجرا برای بهبود و ارتقای کارایی و اثربخشی نظام پیشنهادها، با حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد سازمان و تحت هدایت و همراهی ارزشمند مشاور محترم، جناب آقای دکتر فتح‌اللهی راد، آغاز گردید که در این مختصر، اشاره‌ای گذرا به برخی از جنبه‌های آن خواهیم داشت. امید است که این پروژه و پروژه‌های مشابه همچون چراغی راهنما، مسیر تحقق اهداف سازمان و بهبود مستمر را روشن کرده و الگویی شایسته برای سایر سازمان‌های بزرگ باشد چرا که، شرکت فولاد مبارکه با ایجاد فرهنگی سازمانی مبتنی بر بهبود مستمر و استفاده هوشمندانه از نظام‌های تحول می‌تواند نه تنها جایگاه خود را حفظ کند، بلکه به عنوان نمونه‌ای از سازمان‌های پیشرو در زمینه بهره‌وری و نوآوری شناخته شود.

۲- نظام جامع مشارکت و تحول در شرکت فولاد مبارکه

در فولاد مبارکه، تحول و مشارکت، دو روی یک سکه‌اند که با چرخش هماهنگ خود، موتور پیشرفت و تعالی سازمان را به حرکت درمی‌آورند. نظام جامع مشارکت و تحول، ساختاری چندوجهی با هدف بهبود مستمر و دستیابی به قله‌های تعالی سازمانی است. این نظام با یکپارچه‌سازی تمامی نظام‌های مشارکت و تحول و با تکیه بر ارزش‌های نوآوری، ارتقای بهره‌وری و افزایش کیفیت، نقشه راه رشد و توسعه پایدار فولاد مبارکه را ترسیم می‌کند. همچنین از اهداف کلیدی نظام جامع تحول می‌توان مواردی همچون توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر مشارکت با توانمندسازی کارکنان و شکوفایی استعدادها؛ تحول در فرآیندها با بهبود، نوآوری و مدیریت دانش؛ تحول دیجیتال با هوشمندسازی، اتوماسیون و زنجیره تأمین دیجیتال؛ و تحول در ساختار سازمانی با چابک‌سازی و تمرکززدایی را برشمرد. همچنین نتایج و دستاوردهای نظام جامع تحول، در توسعه سرمایه انسانی، افزایش بهره‌وری، ارتقای کیفیت، کاهش هزینه‌ها، توسعه پایدار و افزایش رقابت‌پذیری متجلی می‌شود.

۲-۱- ساختار تحولی در نظام جامع تحول و مشارکت

در شرکت فولاد مبارکه برای مدیریت بهینه نظام جامع تحول کلیه کمیته‌های راهبری نظام‌های مختلف مشارکتی، تحت یک ساختار یکپارچه به نام ساختار تحول شرکت فولاد مبارکه در سه سطح کمیته عالی تحول، کمیته‌های تحول اصلی و کمیته‌های تحول واحدی طراحی شده است. کمیته عالی تحول، مسئول تدوین سیاست‌های کلان، اهداف و استراتژی‌هاست. کمیته‌های تحول اصلی، استراتژی‌ها را به برنامه‌های عملیاتی تبدیل می‌کنند و کمیته‌های تحول واحدی، پیاده‌سازی را در سطح عملیاتی بر عهده دارند. این ساختار، بستر مناسبی برای تحقق اهداف و استراتژی‌های مشارکت، بهبود و تحول را فراهم می‌کند. در ادامه، به اختصار به مهم‌ترین نظام‌های مشارکتی در شرکت فولاد مبارکه اشاره می‌شود.

۲-۲- نظام پیشنهادها

نظام پیشنهادها، یکی از ابزارهای کلیدی مدیریت مشارکتی و از ارکان نظام بهبود مستمر (کایزن) است که به عنوان یکی از فراگیرترین روش‌های بهبود سازمانی در سپهر سازمانی جهان، جایگاهی والا یافته است و می‌تواند بستری پربار برای شکوفایی اندیشه‌های کارکنان، پیمانکاران و دیگر ذی‌نفعان سازمان، همچون مشتریان و تأمین‌کنندگان را فراهم آورد و ستون استواری در بنای مدیریت مشارکتی به شمار می‌رود. این نظام ارزشمند، افزون بر آنکه با برانگیختن خلاقیت کارکنان در شناسایی و رفع چالش‌ها، می‌تواند دستاوردهای اقتصادی چشمگیری برای سازمان به ارمغان بیاورد، چونان ابزاری مؤثر برای ارتقای منابع انسانی نیز جلوه می‌کند، زیرا کارکنان را از دام عادت‌های دیرین کاری می‌رهاند و



دیدگانشان را به مشاهده‌ی دقیق مسائل و ذهنشان را به تحلیل و چاره‌جویی می‌گشاید. بدین‌سان، بهبودطلبی به خصلتی پایدار در رفتار کارکنان بدل می‌شود و آنان را به ژرف‌اندیشی و دانش‌افزایی برای ارائه پیشنهادهای بهتر و کسب دانش بیشتر در خصوص کار خود ترغیب می‌نماید. به همین دلیل است که نظام پیشنهادها به عنوان ابزاری برای حذف اتلاف‌ها و بستری برای شکوفایی خلاقیت و ارتقای دانش و مهارت‌های شغلی کارکنان معرفی می‌گردد و چونان پلی استوار برای پیوند زنده و پویا میان مدیریت ارشد و میانی با بدنه‌ی سازمان است، چرا که مشارکت در نظام پیشنهادها به دلیل ماهیت داوطلبانه‌ی خود، می‌تواند حس مسئولیت‌پذیری و تعلق سازمانی را در کارکنان نسبت به پیشرفت سازمان تقویت نماید. در شرکت فولاد مبارکه، نظام پیشنهادها در سال ۱۳۷۴ و نخست در واحدهای تولیدی آغاز به کار نموده و به تدریج در بخش‌های فنی، پشتیبانی و ستادی گسترش یافت. سیر تکاملی این نظام، فراز و نشیب‌های بسیاری را پشت سر نهاده که در تاریخچه زیر به تصویر کشیده شده است.

۱۳۷۴ - استقرار نظام پیشنهادها در شرکت فولاد مبارکه

۱۳۸۱ - شروع فعالیت نظام در واحدهای تولیدی و خدمات فنی و پشتیبانی

۱۳۸۲ - استقرار نظام در واحدهای ستادی

۱۳۸۳ - استقرار نظام پیشنهادهای پیمانکاران

۱۳۸۵ - بازنگری و مهندسی مجدد نظام پیشنهادها

۱۳۸۹ - ایجاد دسترسی به فرآیند نظام پیشنهادها برای کلیه پرسنل از طریق سازمان الکترونیک فولاد مبارکه

۱۳۹۵ - بازنگری سیستم مکانیزه و ساده سازی فرآیند نظام پیشنهادها

۱۴۰۰ - افزایش مشارکت در نظام‌های مشارکتی به میزان سی درصد

۱۴۰۱ - فرهنگ سازی و بازنگری پارادایم نظام پیشنهاد و توسعه فرهنگ بهبود به جای پیشنهاد

۱۴۰۲ - بهبود مشارکت در نظام پیشنهادها و افزایش سرانه ارائه پیشنهاد از ۳ به ۹

۱۴۰۳ - توسعه و هدفمند سازی نظام پیشنهادها و افزایش کیفیت ایده‌ها با تمرکز بر بذر پیشنهاد

این تاریخچه، نشان‌دهنده تعهد شرکت به توسعه و بهبود مستمر نظام پیشنهادها به عنوان ابزاری مؤثر برای دستیابی به اهداف سازمانی است.

۲-۳- نظام مدیریت دانش و ثبت درس آموخته

در شرکت فولاد مبارکه، دانش نه به‌عنوان سرمایه‌ای راکد، بلکه همچون جریانی زلال و پویا در رگ‌های سازمان جاری است. نظام مدیریت دانش و ثبت درس آموخته‌ها تجلی این تفکر است؛ ساختاری پویا که فرهنگ به‌اشتراک‌گذاری دانش را در سازمان نهادینه کرده و با هدف شناسایی، گردآوری، ذخیره‌سازی، به‌اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش و تجربیات ارزشمند در سطوح مختلف، بستری پویا برای رشد و تعالی فراهم می‌آورد. مدیریت دانش در شرکت فولاد مبارکه، پیشینه‌ای به قدمت تاریخ حیات این شرکت دارد. هنگامیکه نخستین جرقه‌های ساخت این مجموعه عظیم صنعتی زده شد، مدیران شرکت دریافتند که شکوفایی این مجموعه، در گرو تسهیم و به‌کارگیری دانش عملیاتی در سازمان است. اما رسمیت یافتن این جریان، در سال ۱۳۸۷ با الهام از الگوی تعالی سازمانی رقم خورد و در ادامه با الگوبرداری از مدل جهانی APQC، نخستین پرتال دانش در سال ۱۳۸۸ به عنوان ابزاری در راستای گردآوری تجارب و درس آموخته‌های کارکنان اجرا شد. همچنین اقدامات و برنامه‌های شرکت در حوزه‌ی مدیریت دانش، موجب شد که این شرکت در بازه‌ی زمانی ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۶، هفت بار به عنوان شرکت برتر دانشی کشور برگزیده شود و جایزه‌ی MAKE را از آن خود کند. افزون بر این، در سال ۱۳۹۶، موفق به کسب رتبه‌ی یازدهم در میان شرکت‌های برتر دانشی آسیا شد و در کنار غول‌هایی چون تویوتا جای گرفت و در سال‌های بعد با تغییر رویکرد این جایزه به سوی نوآوری، دو بار نیز در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۴۰۰ موفق به کسب جایزه‌ی MIKE و قرارگرفتن در میان شرکت‌های برتر دانشی نوآور جهان گردید. همچنین کسب استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱ مدیریت دانش، از جمله افتخارات این شرکت در نظام مدیریت دانش است.

۲-۴- نظام کارت سبز

در جهان پرتلاطم و خشن فولاد، جایی که آهن و آتش در هم می‌آمیزند، ایمنی و بهداشت حرفه‌ای نه تنها یک انتخاب، بلکه ضرورتی مطلق به شمار می‌رود. در شرکت فولاد مبارکه اصفهان، این ضرورت به یک فرهنگ تبدیل شده و با پیاده‌سازی نظام "کارت سبز" محقق گردیده است. کارت سبز به مثابه سپری مستحکم در برابر خطرات محیط کار، نظامی جامع و پویا است که با مشارکت فعال تمامی کارکنان، از مدیران ارشد تا اپراتورها و کارگران، به شناسایی، ارزیابی و کنترل ریسک‌ها پرداخته و فرهنگ ایمنی را در تمام سطوح سازمان نهادینه می‌کند. این نظام مشارکتی با هدف ایجاد محیطی ایمن و سالم برای تمام کارکنان، گامی بلند در مسیر پیشگیری از حوادث و آسیب‌های ناشی از کار برداشته است. کارت سبز تنها یک سیستم ثبت و گزارش دهی نیست، بلکه فرهنگی پویا و زنده است که در آن هر کارمند به‌عنوان یک ناظر ایمنی عمل می‌کند و با



شناسایی و گزارش به موقع خطرات احتمالی، در ایجاد محیطی ایمن تر برای خود و همکارانش سهیم می شود. این نظام با تأکید بر مشارکت و مسئولیت پذیری جمعی، نه تنها در کنترل خطرات و پیشگیری از حوادث مؤثر است، بلکه فرهنگ ایمنی را در تار و پود سازمان نهادینه کرده و آن را به جزئی جدایی ناپذیر از هویت فولاد مبارکه تبدیل کرده است.

۲-۵- نظام گروه های بهبود (QCC)

در قلب تپنده فولاد مبارکه اصفهان، نظامی تحول آفرین و پویا به نام QCC (حلقه های کنترل کیفیت) جریان دارد؛ نظامی که کارکنان را به منزله معماران بهبود، در فرآیندی مداوم از بهینه سازی و تعالی درگیر می کند. این حلقه های به هم پیوسته با هدف ارتقای بهره وری، کاهش هدررفت منابع، بهبود ایمنی و افزایش رضایت شغلی طراحی و پیاده سازی شده اند و نقشی حیاتی در پویایی و پیشرفت شرکت ایفا می کنند.

نظام گروه های بهبود (QCC) مبتنی بر گروه های کوچک و خودگردان از کارکنان است که داوطلبانه و با اشتیاق وحدت بخش، برای حل مشکلات و بهبود فرآیندهای کاری گرد هم می آیند. این گروه ها، همچون اتاق های فکر کوچک و چابک، با تسلط بر روش ها و ابزارهای علمی حل مسئله - از چرخه PDCA (برنامه ریزی، اجرا، بررسی، اقدام) گرفته تا نمودار پارتو برای شناسایی عوامل کلیدی ایجاد مشکل، نمودار ایشیکاوا (استخوان ماهی) برای تحلیل ریشه ای علل مسائل، نمودار کنترل برای نظارت دقیق بر فرایندها و طوفان فکری برای یافتن راهکارهای نوآورانه - به مثابه کارآگاهانی خبره، به شناسایی، تجزیه و تحلیل و در نهایت، حل مسائل و چالش ها می پردازند.

نظام QCC در فولاد مبارکه، به عنوان یکی از ارکان اصلی دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان، از جمله بهبود مستمر، افزایش رقابت پذیری و توسعه پایدار عمل می کند و با توانمندسازی کارکنان و ایجاد فرهنگ مشارکت و همکاری، به فولاد مبارکه یاری می رساند تا همواره به عنوان سازمانی پیشرو و نوآور در صنعت فولاد بدرخشد.

۲-۶- نظام پروژه های بهبود و تحول (TQ)

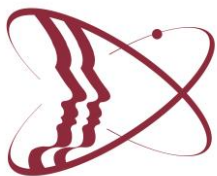
نظام پروژه های بهبود و تحول در فولاد مبارکه مکانیزمی پویا و ساختارمند است که با هدف بهبود مستمر فرآیندها، ارتقای کیفیت محصولات، افزایش بهره وری و دستیابی به تعالی سازمانی طراحی و پیاده سازی شده است. این نظام با شناسایی چالش ها و فرصت های بهبود و با اجرای پروژه های هدفمند و اثر بخش، فولاد مبارکه را در مسیر رشد و توسعه پایدار هدایت می کند که از ویژگی هایی همچون تمرکز بر اهداف استراتژیک، رویکرد ساختارمند، مشارکت کارکنان، استفاده از ابزارها و تکنیک های مدیریت پروژه و توسعه فرهنگ یادگیری و بهبود مستمر برخوردار است. همچنین اجرای پروژه های بهبود در سازمان، دستاوردهای بسیار مؤثری مانند بهبود کیفیت محصولات و خدمات، افزایش بهره وری، کاهش هزینه ها، افزایش رضایت کارکنان و دستیابی به مزیت رقابتی به همراه دارد و نقشی اساسی در تحقق اهداف استراتژیک و توسعه پایدار شرکت ایفا می کند.

۲-۷- نظام مشتری مداری داخلی (TR)

در شرکت فولاد مبارکه، مشتری مداری تنها به مشتریان خارجی محدود نمی شود، بلکه فرهنگی درون سازمانی است که در آن، هر واحد و هر کارمند، واحد یا کارمند بعدی را به عنوان "مشتری داخلی" خود می شناسد و برای ارائه خدمات و محصولات با کیفیت و به موقع به آن ها تلاش می کند. این رویکرد که تحت عنوان "نظام مشتری مداری داخلی" شناخته می شود، بستری پویا و هم افزا برای بهبود مستمر فرآیندها، افزایش بهره وری و در نهایت، ارتقای رضایت مشتریان داخلی و حتی بیرونی فراهم می آورد. از ارکان اصلی نظام مشتری مداری داخلی در فولاد مبارکه می توان به شناسایی نیازها و انتظارات مشتریان داخلی، اندازه گیری و پایش رضایت مشتریان داخلی، ارتباطات مؤثر و شفاف، ارائه خدمات و محصولات با کیفیت و به موقع و فرهنگ احترام و ارزش گذاری اشاره نمود.

۲-۸- نظام آراستگی (۵S)

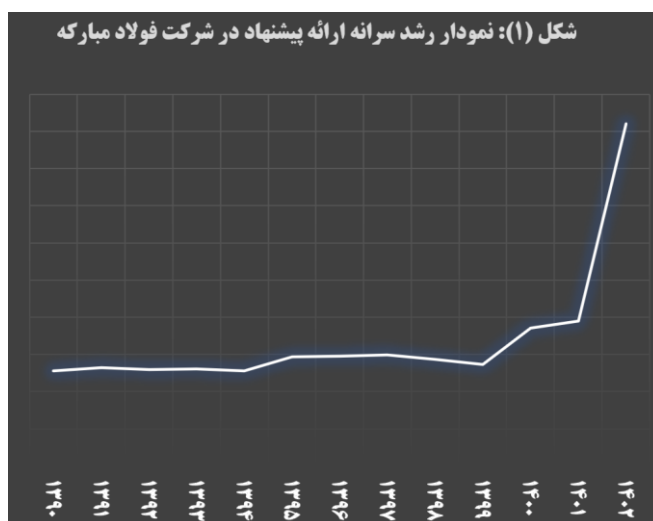
نظام آراستگی، بازتابی از فلسفه مدیریتی ژاپن، بر پنج اصل بنیادین ساماندهی، نظم و ترتیب، پاکیزه سازی، استانداردسازی و انضباط استوار است و فضایی کاری می آفریند که علاوه بر زیبایی و نظم بصری، بستر پویا و کارآمدی برای شکوفایی بهره وری، ارتقای ایمنی و دستیابی به کیفیت برتر فراهم می کند. این پنج اصل، همچون نتهای هماهنگ یک سمفونی، در کنار هم، نوای پیشرفت و تعالی را سر می دهند. شرکت فولاد مبارکه، نیز به عنوان یکی از پیشگامان صنعت کشور، با بینشی ژرف و اراده ای استوار، از سال ۱۳۸۰ در مسیر پیاده سازی این نظام گام برداشته است. برگزاری دوره های آموزشی و تلاش های مستمر برای نهادینه کردن فرهنگ آراستگی در میان کارکنان، در کنار اجرای ارزیابی های سه ماهه مبتنی بر چک لیست های دقیق و مدون ۵S، نظام آراستگی را به جزئی جدایی ناپذیر از فرهنگ سازمانی این شرکت تبدیل کرده و آن را در مسیر تعالی و پیشرفت رهنمون ساخته است. در نهایت، هدف اصلی پیاده سازی ۵S در سازمان، ایجاد و حفظ یک محیط کاری سازمان یافته، تمیز، ایمن و کارآمد است که با حذف موارد غیر ضروری، سازماندهی اقلام ضروری و استانداردسازی رویه ها، به بهبود بهره وری، کیفیت و ایمنی منجر می شود.



۳- آسیب شناسی نظام پیشنهادها

شرکت فولاد مبارکه اصفهان، به عنوان یکی از بزرگترین مجتمع‌های صنعتی کشور و با گستره‌ای وسیع از نیروی انسانی و تنوع چشمگیر فرهنگ سازمانی در واحدهای مختلف خود، و تعداد زیاد کمیته‌های تحول، همواره با چالش‌های متعددی در زمینه مدیریت و راهبری نظام‌های مشارکتی مواجه بوده است و راهبری نظام‌های مشارکتی، نه تنها یک چالش، بلکه یک هنر ظریف و پیچیده است که نیازمند رویکردی جامع و همه‌جانبه است. از آنجا که نظام پیشنهادها، به عنوان نخستین و فراگیرترین نظام مشارکتی در شرکت فولاد مبارکه، از سال ۱۳۷۴ تاکنون فراز و نشیب‌های بسیاری را تجربه کرده است، با وجود آسیب‌شناسی‌ها و بازنگری‌های مکرر در دوره‌های مختلف و علی‌رغم تلاش‌های ارزشمند و قابل تقدیر دست‌اندرکاران، ولی شاخص‌های کلیدی عملکرد، به ویژه میزان مشارکت و سرانه‌ی پیشنهادها، رشد قابل ملاحظه‌ای را نشان نداده‌اند. همانگونه که در شکل (۱) در نمودار روند رشد سرانه پیشنهادها مشخص است میزان سرانه ارائه پیشنهاد به طور متوسط حدود ۳ پیشنهاد در سال بوده است و در سال‌های متمادی این شاخص رشد مؤثری نداشته است و بدینسان این رکود نسبی، زنگ خطری جدی برای ضرورت یک بازنگری عمیق و آسیب‌شناسی همه‌جانبه در زمینه‌های فرهنگی، اجتماعی و عملکردی ساختار و فرآیندهای این نظام حیاتی را به صدا درآورده است.

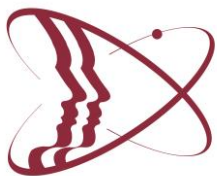
در همین راستا، مدیریت ارشد سازمان در سال ۱۴۰۱، با درک عمیق از اهمیت حیاتی مشارکت کارکنان و با هدف ارتقای اثربخشی و کارایی نظام پیشنهادها، پروژه‌ی جامع آسیب‌شناسی و بازنگری را در دستور کار خود قرار داد. این پروژه با رویکردی علمی و نظام‌مند، در پی شناسایی چالش‌ها و نقاط قابل بهبود موجود در تاروپود نظام پیشنهادها و ارائه‌ی راهکارهایی اثر بخش موجب دمیدن روح تازه‌ای در کالبد این نظام ارزشمند و افزایش مشارکت کارکنان و رشد قابل توجه در سرانه‌ی پیشنهادها و بهینه‌سازی اثربخشی و کارایی این جریان حیاتی سازمان گردید. همانطور که در شکل (۱) مشاهده می‌شود میزان سرانه ارائه پیشنهاد در سال ۱۴۰۲ به بیش از ۹ پیشنهاد در سال رسیده است.



در ادامه برای شناسایی دقیق چالش‌ها، موانع و نقاط قابل بهبود، از روش‌های متنوع و جامعی بهره گرفته شد و تلاش گردید با رویکردی چندوجهی و دقتی موشکافانه، ریشه‌های مشکلات، شناسایی و راهکارهای عملی برای برون‌رفت از این وضعیت تدوین گردد. لذا در گام آسیب شناسی، از رویکردهای مختلفی همچون توزیع پرسشنامه بین تسهیل‌کنندگان نظام پیشنهادها و اعضای کمیته‌های تحول، مصاحبه با کارکنان و استفاده از تجارب زیسته‌ی آنان، برگزاری جلسات با کمیته‌های تحول در نواحی مختلف، تحلیل داده‌ها و بهینه‌سازی از سایر سازمان‌ها استفاده شده است. همچنین در مسیر این آسیب‌شناسی، موارد زیر به عنوان چالش‌های اصلی نهایی گردید.

- عدم فهم مشترک و یکپارچه از مفاهیم اساسی نظام پیشنهادها در سطوح مختلف سازمان
- پیچیدگی فرایند گردش پیشنهادها در سازمان
- سیستم مکانیزه نرم افزاری نظام پیشنهادها
- روکردهای اطلاع‌رسانی و تبلیغات نظام پیشنهادها در سطح سازمان
- فرآیند بررسی، تعیین تکلیف و امتیاز دهی پیشنهادها
- آموزش مؤثر لایه‌های مختلف سازمان در حوزه نظام پیشنهادها
- انگیزه کافی مشارکت مؤثر کارکنان
- مشکلات مختلف اجرای پیشنهادها در سطح سازمان
- سیستم‌های پاداش دهی و جبران خدمت
- دسترسی کلیه پرسنل به سیستم‌های ثبت پیشنهاد

این رویکرد جامع و چندوجهی، با فراهم آوردن امکان شناسایی مؤثر نقاط قوت و قابل بهبود، زمینه‌ساز ارائه راهکارهای عملیاتی و اثربخش برای ارتقای نظام پیشنهادها و افزایش شاخص‌های کمی و کیفی و افزایش مؤثر مشارکت کارکنان گردیده و چون نقشه‌ای راهگشا، مسیر بهبود و تعالی را روشن می‌سازد که در بخش بعدی به آن اشاره می‌گردد. امید است که ادامه این مسیر همچون بذری بارور، به شکوفایی فرهنگ مشارکت در فولاد مبارکه بینجامد و این مجتمع عظیم صنعتی را در مسیر تعالی و سرآمدی رهنمون سازد.



۴- رویکردهای ارتقای کارآیی و اثربخشی نظام های پیشنهادها و افزایش مشارکت سازمانی

در عصر شتابان کنونی، سازمان‌ها برای بقا و تعالی، ناگزیر از پیمودن گام‌های بلند در مسیر بهبود و نوآوری هستند. در این میان، نظام پیشنهادها، همچون مشعلی فروزان، مسیر پیشرفت و تعالی سازمانی را روشن می‌سازد. این نظام ارزشمند، نه تنها ابزاری کارآمد برای حل چالش‌ها و مسائل سازمانی است، بلکه بستری مناسب برای شکوفایی خلاقیت، مشارکت فعال و بهره‌گیری از خرد جمعی کارکنان فراهم می‌آورد. در شرکت فولاد مبارکه، نیز نظام پیشنهادها به عنوان اولین و فراگیرترین نظام مشارکتی در سازمان، پس از گذشت سه دهه پر فراز و نشیب، نیازمند یک بازنگری بنیادین و تحولی اساسی به مثابه دمیده شدن روحی تازه در کالبد خود بود. در این بخش به رویکردهای دهگانه ارتقای کارایی و اثربخشی نظام پیشنهادها که با اجرای آنها دستاوردهای قابل توجهی از جمله افزایش سه برابری سرانه پیشنهادها حاصل گردیده، به اختصار می‌پردازیم.

۴-۱- فرهنگ سازی و بازنگری پارادایم نظام پیشنهاد و توسعه فرهنگ بهبود به جای پیشنهاد

یکی از مهمترین رویکردهای اجرا شده در این مسیر، فرهنگ سازی و گذار از پارادایم پیشنهاد به سمت بهبود بود که همچون نسیمی بهاری، به فرهنگ بهبود مستمر در سازمان جانی تازه بخشید. این دگرگونی پارادایمی، با تکیه بر هفت مفهوم بنیادین، چون هفت خوان رستم، توانست انقلابی شگرف در عرصه مشارکت سازمانی پدید آورد و سرانه پیشنهادها را به سان رودی خروشان، سه برابر سازد. همچنین رویکردهای متنوعی همچون تبلیغات محیطی (اطلاع رسانی در صفحه اول سامانه های سازمان، چاپ پوستر و بنر و تبلیغات مجازی)، برگزاری همایش‌های فرهنگی برای دبیران نظام پیشنهادها و برگزاری دوره های آموزشی برای مدیران و رؤسا، دبیران، اعضای کمیته های پیشنهاد و کلیه پرسنل جهت تعمیق این مفاهیم در لایه‌های مختلف سازمان بکار گرفته شده است. به عبارتی در این سیر تکاملی، هفت مفهوم کلیدی پارادایم جدید نظام پیشنهادها، همچون ستون‌های استوار یک بنای باشکوه، پایه‌های این تحول عظیم را شکل دادند که در ادامه به مفاهیم آنها اشاره می‌گردد.

۴-۱-۱- بهبود های کوچک و مستمر - مأموریت اصلی نظام پیشنهادها

بر اساس آموزه های نظام پیشنهادهای کایزنی و از آنجا که تحولات بزرگ، از انباشت بهبودهای کوچک و پیوسته حاصل می‌شوند، مأموریت اصلی نظام پیشنهادها حل مسائل کوچک و ایجاد بهبودهای تدریجی در فرآیندهای کاری است که همچون قطرات باران که به تدریج رودخانه‌ای خروشان را شکل می‌دهند، می‌توانند تغییرات بزرگ را رقم بزنند.

۴-۱-۲- ارائه پیشنهاد در حوزه کاری خود - فلسفه اصلی نظام پیشنهادها

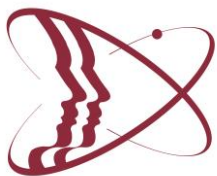
نهادینه سازی فرهنگ شناسایی و حذف اتلاف در حوزه کاری خود، می‌تواند کارکنان را به کاوشگرانی هوشمند در محیط کار خود تبدیل کند. ایجاد فرهنگی در سازمان که کلیه کارکنان را ترغیب نماید تا در زمینه کاری خویش عینک اتلاف بینی به چشم داشته باشند و در مسیر بهبود فعالیت های کاری خودشان گامهای کوچک، مستمر و رو به جلو بردارند، می‌تواند بسیار راهگشا باشد.

۴-۱-۳- نهادینه سازی فرهنگ بهبود به جای پیشنهاد

در رویکرد پیشین نظام پیشنهادها، همه ایده‌ها الزاماً باید ابتدا در کمیته مطرح می‌شدند و پس از تأیید، به مرحله اجرا در می‌آمدند. در واقع، پیشنهاددهنده فقط وظیفه ارائه پیشنهاد را بر عهده داشت و همواره از نظام پیشنهادها متوقع و نارضی بود. اما از آنجا که نظام پیشنهادها بستر بهبودهای کوچک و کایزنی است، پیشنهاددهنده می‌تواند برای پیشنهادهایی که در حوزه کاری خودش قرار دارد، شخصاً رایزنی‌های لازم را برای تأیید ایده انجام داده، ایده خود را اجرا کند و آن را به‌عنوان گزارش بهبود اجراشده در سیستم ثبت نماید. در واقع در دیدگاه جدید، وظیفه اصلی نظام پیشنهادها به اشتراک‌گذاری دانش و پاداش‌دهی است و به عبارتی می‌توان گفت، به جای "پیشنهاددهنده"، با "بهبوددهنده" روبرو هستیم.

۴-۱-۴- نظام پیشنهادها به عنوان یک سبک زندگی

در سازمان‌های سنتی و وظیفه‌گرا، اولویت سازمان بر انجام وظایف جاری آن متمرکز است؛ در حالی که در یک سازمان بهبودگرا، علاوه بر وظایف جاری، به امور بهبود نیز اهمیت ویژه‌ای داده می‌شود. زیرا پرداختن به امور بهبود، موجب بهینه‌تر شدن و کاهش بار وظایف جاری نیز می‌گردد. از این رو، در یک سازمان بهبودگرا، توجه به امور بهبود در کنار امور جاری، و حتی فراتر از آن، به عنوان یک سبک زندگی در زندگی شخصی افراد نیز متجلی می‌شود و زمینه ساز پیشرفت و تعالی فردی و سازمانی است.



۵-۱-۴- فرهنگ سازی ثبت پیشنهاد در لحظه خطوط

جرقه‌های الهام‌بخش اغلب بی‌مقدمه در ذهن می‌درخشند و به همان سرعت در تاریکی فراموشی محو می‌شوند. بنابراین، ثبت این ایده‌های ناب در همان لحظه پیدایش، می‌تواند به حفظ و نجات ایده‌های کاربردی بسیاری در هر سازمان بیانجامد. بر این اساس، ترویج فرهنگ ثبت ایده به‌محض خطوط به ذهن، نقشی حیاتی در حفظ و بهره‌برداری از این سرمایه‌های فکری دارد. افزون بر این، طراحی و پیاده‌سازی اپلیکیشن موبایلی نظام پیشنهادها با نام «نوان»، در شرکت فولاد مبارکه گامی مؤثر در جهت ساده‌سازی و تسریع این فرآیند خواهد بود.

۶-۱-۴- توسعه مفهوم بذر پیشنهاد

بذر پیشنهادها به عنوان مشکلات شناخته شده سازمان که راه حل مشخصی برای آنها وجود ندارد، پیوندی میان نظام پیشنهادها و دغدغه‌های اصلی مدیران برقرار می‌کند و مستلزم طرح مسائل سازمانی از سوی مدیران و درخواست راهکار از کارکنان در بازه زمانی مشخص است. انتخاب دقیق و هدفمند موضوع بذر پیشنهاد، نقشی حیاتی در موفقیت این فرآیند ایفا می‌کند، چرا که انتخاب نامناسب و کلی موضوع بذرممکن است به ارائه توصیه و درخواست به جای پیشنهادهای عملی منجر شود و کیفیت ایده‌ها کاهش یابد. همچنین از ویژگی‌های مهم بذر پیشنهاد می‌توان به مشخص و معین بودن، قابلیت تغییر و اجرا، عدم ارائه راه‌حل پیش‌فرض و استفاده از شاخص‌های کمی اشاره نمود. بر این اساس تبلیغ و فرهنگ سازی این مفهوم در لایه‌های مختلف شرکت توانسته است موجب افزایش کیفیت پیشنهادهای در راستای حل مشکلات مورد نظر سازمان باشد.

۷-۱-۴- تفاوت پیشنهاد با مفاهیم دیگر

یکی از چالش‌هایی دیرینه‌ای که سازمان در طول سالیان متمادی با آن مواجه بوده، ابهام و اختلاط مفاهیم گوناگون با مفهوم «پیشنهاد» و «بهبود» است، که این ابهامات می‌تواند موجب عدم درک یکسان و سردرگمی افراد گردد. مفاهیمی چون طرح یا پروژه، نقد دیگران، وظیفه، انتقاد، شکایت، تذکر، درخواست، پند و اندرز، ایده، توصیه و ... اگرچه گاه ظاهری مشابه پیشنهاد دارند، اما در باطن با آن تفاوت‌های بنیادین دارند. لذا در راستای رفع این چالش و شفاف‌سازی مفهوم اصلی پیشنهاد و تمایز آن با مفاهیم مشابه، در شرکت با برگزاری دوره‌های آموزشی، طراحی بنر، پوستر و ... سعی در تبیین این مفاهیم گردیده است.

در پایان، می‌توان گفت این پارادایم نوین نظام پیشنهادها، چون چشمه‌ای جوشان، جریانی پیوسته از نوآوری و بهبود را در رگ‌های سازمان جاری می‌سازد و آن را برای رویارویی با چالش‌های آینده آماده می‌کند. این تحول، نه تنها در افزایش کمی پیشنهادهای، بلکه در ارتقای کیفی فرهنگ سازمانی نیز نقشی بی‌بدیل ایفا می‌کند و سازمان را در مسیر تعالی و سرآمدی به پیش می‌راند.

۴-۲- ساده سازی فرایند نظام پیشنهادها و گردش پیشنهاد

در کنار رویکردهای فرهنگ سازی و آموزشی، بهبودهایی نیز در فرایند گردش نظام پیشنهادها و سیستم نرم افزاری انجام شده است که بطور گذرا به مهمترین آنها اشاره می‌گردد.

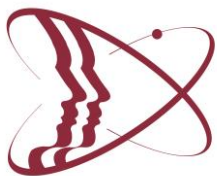
۱-۲-۴- تغییرات فرم ارائه پیشنهاد

- ایجاد گزینه بهبود در حوزه کاری خود یا سایر حوزه‌ها، در ابتدای فرم پیشنهاد: در راستای فرهنگ سازی ارائه پیشنهاد در حوزه کاری خود شخص، بخشی تحت عنوان انتخاب نوع پیشنهاد، با دو گزینه "بهبود در حوزه کاری خود" و "بهبود در سایر حوزه‌های کاری سازمان" در ابتدای فرم ثبت پیشنهاد اضافه گردید، که باعث القای اهمیت ارائه پیشنهاد در کار خود در ذهن افراد می‌گردد.
- افزودن گزینه خود ارزیابی پیشنهاد: در پایان فرم ارائه پیشنهاد نیز یک گزینه خودارزیابی، جهت ارزیابی میزان تاثیرگذاری پیشنهاد توسط خود شخص پیشنهاد دهنده ایجاد گردیده است که در جهت افزایش کیفیت ارائه پیشنهادهای تاثیر گذار بوده است.
- افزودن گزینه تعداد پیشنهادهای ثبت شده من در سال جاری به فرم پیشنهاد

۲-۲-۴- بهبود و ساده سازی فرآیند گردش پیشنهاد

در فرایند گردش پیشنهاد در نظام پیشنهادها در طول سالیان متمادی بهبودهایی صورت گرفته است که در ادامه به مهمترین بهبودهایی که اخیراً در این پروژه صورت گرفته اشاره می‌گردد.

- حذف فرایند ارجاع به مسئول مستقیم روی پیشنهاد
- حذف فرایند بازگشت پیشنهاد به پیشنهاد دهنده جهت تکمیل



- محدود کردن ارجاع پیشنهاد به سایر واحدها برای اجرای پیشنهاد
- سیستمی نمودن و ساده سازی گردش پیشنهادها و ویژه
- افزودن گزارش های متنوع به سیستم (گزارش های متنوع عملکرد، گزارش وضعیت اجرای پیشنهادها، گزارش وضعیت بذر های کمیته، گزارش وضعیت بررسی های کارشناسی، گزارش پیشنهادها و ویژه ، گزارش عملکرد من در نظام پیشنهادها)

۳-۲-۴ - بهبود و ساده سازی امتیاز دهی پیشنهاد پذیرفته شده و اجرا شده

با توجه به ماهیت پیشنهادهای سازمان و این واقعیت که اکثر این پیشنهادها نشان دهنده ی بهبودهای کوچک و کایزنی هستند و نیاز به بررسی های موشکافانه و امتیازدهی های پیچیده ندارند، فرآیند امتیازدهی به پیشنهادها که پیش تر شامل معیارهای متعددی بود، با هدف ساده سازی آیت های موجود، بهینه سازی گردید. در همین راستا، در رویکرد جدید ارزیابی، هر پیشنهاد بر مبنای دو معیار کلیدی و مهم «میزان تأثیرگذاری پیشنهاد بر فرایندهای سازمان» و «میزان خلاقیت و نوآوری پیشنهاد» مورد سنجش قرار می گیرد. این بهینه سازی با هدف تسهیل در فرآیند ارزیابی، کاهش پیچیدگی ها و افزایش سرعت در تصمیم گیری ها صورت پذیرفته است تا بتوان به شکلی مؤثرتر به بهبودهای مستمر در سازمان دست یافت.

همچنین، امتیازدهی به اجرای پیشنهادها نیز با سه معیار «نوع کار»، «حجم کار» و «اهمیت انجام کار» به شکلی ساده و قابل فهم انجام می پذیرد. این سه معیار، با سادگی و شفافیت خود، امکان ارزیابی سریع تر و دقیق تر اجرای پیشنهادها را فراهم می آورند. این رویکرد نوین در ارزیابی، افزون بر حفظ جامعیت فرآیند، به مدیران رؤسا و اعضای کمیته های بررسی پیشنهاد این امکان را می دهد که با دانش و آگاهی کامل، تصمیماتی سریع تر اتخاذ کنند و بدین ترتیب به بهبود کارایی و اثربخشی سازمان کمک نمایند.

۳-۴ - توسعه کارنامه مشارکت و تحول واحدی، گامی برای ایجاد رقابت سازنده

کارنامه مشارکت و تحول در شرکت فولاد مبارکه به عنوان ابزاری مؤثر برای ارزیابی عملکرد واحدهای مختلف در نظام های مشارکت و تحول طراحی شده است. این کارنامه شاخص های مختلفی را برای هر یک از نظام های تحولی در بر می گیرد که به صورت ماهیانه محاسبه گردیده و تصویری روشن از وضعیت هر واحد ارائه می دهد. در این کارنامه، برنامه ماهیانه، مقدار واقعی تحقق یافته، درصد تحقق و وزن هر شاخص نشان داده شده و نهایتاً، میانگین وزنی کل شاخص ها به عنوان نمره نهایی عملکرد تحولی واحد از ۱۰۰ محاسبه می گردد که در جدول (۱) نشان داده شده است.

کارنامه عملکرد کمیته های تحول شرکت فولاد مبارکه					
کمیته اصلی تکنولوژی					نام کمیته
وزن	درصد تحقق	واقعی	برنامه	نام شاخص	موضوع
				درصد مشارکت در نظام پیشنهادهای	نظام پیشنهادهای
				سرانه ثبت پیشنهاد	
				درصد تعیین تکلیف پیشنهادهای	
				متوسط زمان تعیین تکلیف پیشنهادهای	
				درصد اجرا اقدام های سریع	مدیریت اقدامات (اجرای پروژه ها ، پیشنهادهای و اقدامات)
				درصد اجرا پروژه ها در سیستم اقدامات	
				درصد تعین تکلیف اقدامات	
				درصد تعیین تکلیف درس آموخته ها	نظام مدیریت دانش
				درصد مشارکت در ثبت تجربه	
				درصد گردشکارها و دستورالعمل های به روز شده	
				درصد رضایت مشتریان داخلی	نظام مشتری مداری داخلی



هجدهمین همایش ملی و دوازدهمین جشنواره نظام پیشنهادها

				درصد رفع مغایرت های ممیزی	نظام ممیزی ها و ارزیابی ها
				تعداد جلسات کمیته تحول برگزار شده	نظام جامع تحول
				متوسط زمان تعیین تکلیف کارت سبز	نظام کارت سبز
				امتیاز ارزیابی نظام آراستگی	نظام آراستگی (۵S)
				جلسات مدیریتی نظام آراستگی (VIP)	
				درصد تحقق اقدامات استراتژیک	نظام تدوین اهداف و استراتژی
				درصد تحقق شاخص های استراتژیک	
				نمره عملکرد فرآیندی	نظام مدیریت فرآیندی

جدول (۱): معیار ها و شاخص های کارنامه مشارکت و تحول واحدی شرکت فولاد مبارکه

به طور کلی می توان گفت کارنامه تحول با ایجاد شفافیت و آگاهی بخشی، امکان آسیب شناسی، تشویق رقابت سالم و سازنده و پیگیری پیشرفت عملکرد تحولی، کمک شایانی به بهبود مستمر عملکرد واحدها در نظام های مشارکت و تحول می کند.

۴-۴- ایجاد انگیزه رقابت سازنده با شفافیت داشبورد تحول فردی

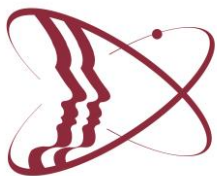
در بستر پویای نظام های مشارکتی شرکت فولاد مبارکه، تلاش برای بهبود و تحول، همچون جریانی خروشان، پیوسته در حرکت است. برای هدایت این جریان به سوی تعالی و بهره وری بیشتر، و همچنین ایجاد انگیزه رقابت سازنده میان پرسنل، شرکت فولاد مبارکه با درایت و هوشمندی، گامی نوین در مسیر تعالی سازمانی برداشته است و ابزاری نوین و کارآمد تحت عنوان "داشبورد عملکرد پرسنل در بهبود و تحول" را طراحی و پیاده سازی نموده است. این داشبورد هوشمند، همچون آینه ای شفاف، تصویری جامع و دقیق از عملکرد هر یک از کارکنان را در عرصه های مختلف مشارکت و تحول، به صورت آنلاین و لحظه ای، پیش روی آنان قرار می دهد و فرصت ارزشمندی برای خودارزیابی و رشد فردی و گروهی در سازمان فراهم می آورد و با ارائه اطلاعات دقیق و به روز، زمینه ساز رقابتی سالم و سازنده در میان پرسنل شده است.

با دسترسی آنلاین به این داشبورد، هر یک از پرسنل می توانند نقش خود را در پیشبرد اهداف بهبود و تحول سازمان به وضوح مشاهده و با آگاهی از نقاط قوت و ضعف خود، در مسیر بهبود مستمر گام بردارند. قابلیت های این داشبورد، افقی وسیع از اطلاعات را پیش روی کاربران می گشاید:

- نگاهی گذرا به عملکرد فردی با رصد عملکرد هر فرد در ماه جاری و یا به صورت تجمعی از ابتدای سال
- مشاهده رتبه و جایگاه در سطوح مختلف سازمانی از رتبه در کمیته واحدی و کمیته اصلی تا کل شرکت جهت توسعه رقابت مؤثر
- نمایش روند مشارکت فرد در نظام های مختلف از ابتدای سال به صورت نمودار خطی
- نمایش سهم مشارکت در هر یک از نظام های مشارکتی به صورت نمودار دایره ای جهت شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود
- مشاهده امتیاز کسب شده در هر یک از نظام های مشارکتی و همچنین امتیاز وزنی در کل ماه
- دسترسی به سوابق مشارکت در نظام های مختلف در سال های گذشته و پروژه ها و پیشنهادهای ویژه به مثابه گنجینه ای ارزشمند تجارب با بهره گیری از این داشبورد هوشمند، نه تنها شفافیت و پاسخ گویی در سازمان افزایش می یابد، بلکه فرهنگ خودارزیابی، بهبود مستمر و رقابت سازنده در میان پرسنل نهادینه می شود و هم افزایی جمعی به سوی تحقق اهداف سازمان هدایت می گردد. این داشبورد در حقیقت نقشه ی راهی است که هر فرد را در مسیر رشد و تعالی هدایت نموده و به او کمک می کند تا نقشی مؤثر و سازنده در پیشرفت فولاد مبارکه ایفا نماید.

۴-۵- یکپارچه سازی و ساماندهی نظام های انگیزشی و پاداش های بهبود و تحول

با توجه به تنوع گسترده و گوناگونی نظام های تحولی در شرکت فولاد مبارکه، و همچنین اختلاف در رویکردهای انگیزشی هر یک از این نظام ها به همراه محدودیت های موجود در سقف پاداش ها، ضرورت ایجاد یک نظام یکپارچه و جامع برای پرداخت پاداش ها به وضوح آشکار گردید. بر همین اساس، از سال ۱۴۰۰، «نظام جامع پاداش تحول و مشارکت» طراحی و پیاده سازی گردید که در ادامه ویژگی ها و مزایای اصلی این نظام بیان می گردد. **نظام پاداش دهی مدیران و رؤسا مبتنی بر عملکرد:** به منظور ایجاد فضای رقابتی سالم و افزایش انگیزه مدیران و رؤسا در راهبری مشارکت، تمامی پاداش های اختصاصی این افراد که پیش تر به ازای مشارکت در هر یک از نظام های تحولی اعطا می شد، حذف گردید. در نظام جدید، پاداش



مدیران و رؤسا بر اساس عملکرد مشارکت و تحول مجموعه‌ای تحت سرپرستی آنان در نظام‌های تحولی، با استناد به نمره کارنامه تحول محاسبه و پرداخت می‌گردد که موجب تشویق مدیران به پرورش و توسعه توانمندی کارکنان می‌گردد.

مدیریت هوشمند سقف پاداش‌های تحولی: با توجه به محدودیت سقف پاداش‌ها در هر یک از نظام‌های تحولی و همچنین وجود سقف ماهانه برای مجموع پاداش‌های دریافتی هر فرد، امکان مشاهده امتیازات کسب‌شده در نظام‌های مختلف از طریق داشبورد تحولی برای کارکنان فراهم شده است. این شفافیت، به افراد در مدیریت و بهینه‌سازی دریافت پاداش‌های خود یاری رسانده و از بهره‌برداری بهینه از منابع موجود اطمینان حاصل می‌نماید و امکان رصد و ممیزی عملکرد خود را برای آن‌ها فراهم می‌کند.

پرداخت یکپارچه پاداش‌های تحولی: با توجه به تعدد نظام‌های تحولی، این سیستم محاسبه و پرداخت تمامی پاداش‌ها را به صورت یکپارچه برای هر فرد انجام داده و به واحد حقوق و دستمزد ارسال می‌کند. علاوه بر این، به منظور تقویت انگیزه کارکنان، از سال ۱۴۰۳، مبالغ پاداش‌های مازاد بر سقف ماهانه برای هر فرد ذخیره شده و در ماه بعدی پرداخت خواهد شد.

۴-۶- ساماندهی و یکپارچه سازی اقدامات اجرایی در قالب نظام جامع اقدامات

به دلیل تنوع رویکردها در برنامه‌ریزی، پایش، ارزیابی و پاداش‌دهی اقدامات اجرایی شرکت در طول سالیان گذشته، طراحی و راه‌اندازی نظام جامع اقدامات از سال ۱۴۰۱ با هدف ساماندهی و یکپارچه‌سازی این اقدامات، گامی بلند در جهت بهینه‌سازی مدیریت منابع و ارتقای کارایی و اثربخشی سازمان بوده است. این نظام، با ایجاد بستری یکپارچه و منسجم برای مدیریت اقدامات، پراکندگی و ناهماهنگی را از میان برداشته و مزایای چشمگیری را به ارمغان می‌آورد. از جمله ویژگی‌های اصلی این سیستم به موارد زیر اشاره می‌گردد.

یکپارچگی و انسجام اقدامات: جمع اقدامات از منشأهای مختلف، از پیشنهادها، پروژه‌های تحول و پروژه‌های QCC گرفته تا صورتجلسات کمیته‌ها، اقدامات استراتژیک، اقدامات رفع مغایرت‌های ممیزی، اقدامات پیگیری شکایات مشتریان و غیره، در یک سیستم واحد، از دوباره‌کاری و سردرگمی جلوگیری می‌کند و هماهنگی بین اقدامات را تقویت و بهینه‌سازی مدیریت منابع را ممکن می‌سازد.

نظارت دقیق و گزارش‌گیری مؤثر: این سیستم با امکان رصد اقدامات زیرمجموعه توسط رؤسا و تسهیل‌گران، کنترل پیشرفت اقدامات را بهبود می‌بخشد. همچنین، امکان تهیه گزارش‌های متنوع از وضعیت اقدامات، فرآیند تصمیم‌گیری را تسهیل و بهینه می‌کند.

جریان فرآیندی استاندارد و ساختارمند: با توجه به تنوع منشأ اقدامات و گردش‌های فرآیندی متفاوت، این سیستم با تعریف فرآیندهای اختصاصی برای هر منشأ، اجرای اقدامات را به صورت استاندارد و ساختارمند هدایت کرده و به شفافیت و تسریع اجرای آن‌ها کمک می‌کند.

مستندسازی جامع و شفافیت بیشتر: این سیستم امکان هاشم‌گذاری، پیوست فایل، ثبت توضیحات، نظرات و مستندات مربوط به هر اقدام را در مراحل مختلف فراهم می‌سازد و به مستندسازی و شفافیت بیشتر در اجرای اقدامات منجر می‌شود.

مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی: امکان مشاهده تاریخچه گردش فرآیند توسط افرادی که اقدام از کارتابل آنها عبور کرده است، مسئولیت‌پذیری و شفافیت در اجرای اقدامات را افزایش می‌دهد.

بهبود شاخص‌های عملکردی: از آنجا که اجرای پیشنهادها در فولاد مبارکه در بستر سیستم مدیریت اقدامات تعریف و پیگیری می‌شود، ویژگی‌های این سیستم منجر به بهبود قابل توجه شاخص‌های اجرای پیشنهادها مانند درصد اجرا و میانگین زمان اجرای پیشنهادها شده است.

در مجموع، نظام جامع اقدامات با ایجاد یکپارچگی، شفافیت و ساختارمندی در مدیریت اقدامات اجرایی، به بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف سازمانی در شرکت فولاد مبارکه کمک قابل توجهی کرده و زمینه را برای رشد و تعالی این شرکت فراهم می‌آورد.

۴-۷- برگزاری خودارزیابی نظام پیشنهادها در سطح شرکت

با توجه به گسترش کمیته‌های تحول در شرکت فولاد مبارکه و تفاوت‌های موجود در هر یک از این کمیته‌ها از نظر تعداد پرسنل زیرمجموعه، سطح تحصیلات، موقعیت‌های شغلی و غیره، همچنین تنوع نوع فعالیت واحدها (تولیدی، فنی-پشتیبانی، ستادی) و فرهنگ سازمانی متفاوت در هر واحد، نیاز به یک تحلیل جامع و سیستماتیک برای نظام پیشنهادها احساس گردید. در این راستا، رویکردی کارآمد در قالب خودارزیابی نظام پیشنهادها شکل گرفت که با الهام از معیارهای مدل جشنواره ملی نظام پیشنهادها و همچنین در نظر گرفتن فرهنگ سازمانی طراحی گردید. این فرآیند، همچون آینه‌ای شفاف، تصویری روشن از وضعیت کمیته‌های مختلف در راهبری نظام پیشنهادها را منعکس می‌سازد. همچنین، با توجه به مشکلات موجود در اجرای پیشنهادها و پایین بودن شاخص‌های مرتبط با اجرا، حوزه تمرکز این ارزیابی بر فرآیند اجرای پیشنهادها متمرکز گردید تا شناسایی موانع و ارائه راهکارهای مناسب، موجب بهبود کیفیت اجرای پیشنهادها و افزایش شاخص‌های آن گردد. این رویکرد نوآورانه، گامی استوار در مسیر تعالی سازمانی و بهبود مستمر است که با نگاهی جامع و سیستماتیک، راه را برای شکوفایی بیشتر نظام پیشنهادها هموار می‌سازد.



۴-۸- برگزاری کارگاه های خلاقیت گروهی (بارش ایده ها) بر اساس موضوعات بذر بهبود (بذر پیشنهاد)

در راستای ارتقای نظام پیشنهادها و تقویت مشارکت کارکنان در ارائه راهکارهای سازنده، پس از ساماندهی سیستم و فرآیند نظام پیشنهادها، رویکردی نوین و اثربخش در قالب کارگاه های خلاقیت گروهی، طراحی و به اجرا درآمد. این کارگاه ها، که با هدف افزایش مشارکت و ارتقای کیفیت پیشنهادها برگزار می شوند، بستری پویا برای شکوفایی اندیشه های خلاق فراهم می آورند. در این محافل اندیشه ورز، کارکنان یک یا چند واحد سازمانی، با بهره گیری از تکنیک بارش فکری، در قالب تیم های منسجم به تولید و ارزیابی ایده های بهبود در زمینه های مشخص (بذر بهبود) می پردازند. برای افزایش اثربخشی، این جلسات در فضایی خارج از محیط شرکت برگزار می گردد تا ذهن ها از قید و بندهای روزمره رها گشته و خلاقیت بیشتری جریان یابد. به عبارتی می توان گفت برگزاری کارگاه های خلاقیت گروهی به عنوان یک رویکرد نوآورانه، گامی بلند در مسیر تعالی سازمانی و شکوفایی خلاقیت جمعی به شمار می رود و دستاوردهای مهمی مانند ارتقای مهارت های خلاقیت از سطح فردی به تیمی، جهت دهی ایده ها به سمت موضوعات مهم و اولویت دار واحدها، افزایش کیفیت ایده ها (درصد تصویب)، افزایش مشارکت (تعداد ایده ها)، بهبود روابط بین کارکنان و مدیران و کاهش مقاومت در اجرای پیشنهادها به دلیل مشارکت کارکنان در فرآیند تولید ایده به همراه دارد.

۴-۹- طراحی و پیاده سازی اپلیکیشن موبایل ثبت پیشنهادها، گامی به سوی تحول

دیجیتال (NOVAAN.IR)

در سازمان های بزرگ با تعداد پرسنل بالا، دسترسی همگانی برای ثبت پیشنهاد، به ویژه برای کارکنان عملیاتی و میدانی، همواره چالشی اساسی بوده است. افزون بر این، ثبت ایده ها در لحظه شکل گیری، نقشی کلیدی در شکوفایی خلاقیت و نوآوری ایفا می کند. با توجه به این ضرورت ها و در راستای ترویج فرهنگ ثبت ایده، اپلیکیشن موبایلی ثبت پیشنهادها با ویژگی ها و دستاوردهای زیر پیاده سازی گردید.

دسترسی آسان و ۲۴ ساعته: این اپلیکیشن امکان ثبت پیشنهاد را در هر زمان و مکان برای تمامی پرسنل فراهم می سازد. این قابلیت به ویژه برای کارکنانی که دسترسی دائمی به سیستم های کامپیوتری در سازمان ندارند، بسیار مفید است.

پیگیری لحظه ای: کاربران می توانند فرایند گردش پیشنهاد خود را به صورت لحظه ای پیگیری کرده و امکان دریافت بازخورد در خصوص پیشنهاد نیز برای پیشنهاددهندگان فراهم شده است. این شفافیت، نقش مهمی در افزایش مشارکت و ایجاد انگیزه در کارکنان ایفا می کند.

بستری برای سایر نظام های تحولی: پس از پیاده سازی موفقیت آمیز اپلیکیشن برای ثبت پیشنهادها، از این بستر برای سایر نظام های تحولی مانند ثبت تجربیات، درس آموخته ها و کارت سبز و همچنین اطلاع رسانی های نظام جامع تحول نیز استفاده گردید.

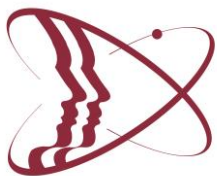
افزایش مشارکت: سهولت دسترسی و امکان ثبت ایده در لحظه خطور، مشارکت کارکنان در ارائه پیشنهاد را بهبود می بخشد.

صرفه جویی در زمان و هزینه: استفاده از این اپلیکیشن منجر به کاهش بروکراسی و تسریع فرایندهای ثبت و بررسی پیشنهادها می شود.

با توجه به مزایای بی شمار استفاده از اپلیکیشن های موبایل در فرایندهای سازمانی، پیاده سازی این سیستم گامی مهم در جهت تحول دیجیتال، کاهش هزینه ها و بهبود عملکرد سازمان محسوب می گردد.

۴-۱۰- پیشنهاد های ویژه، گامی بلند به سوی تحقق دستاوردهای اقتصادی نظام پیشنهادها

در نظام پیشنهادها، اگرچه تمرکز اصلی بر بهبود های کوچک و مستمر در قالب ایده های کایزنی است، اما ایده های بزرگ و تحول آفرینی که دارای ارزش اقتصادی قابل توجهی هستند نیز به ثبت می رسند. حتی گاه پیشنهاداتی که در نگاه اول، ساده و کم اهمیت به نظر می رسند، به واسطه تأثیرات شگرف در بهینه سازی فرایندها و صرفه جویی کلان اقتصادی، در دسته «پیشنهاد های ویژه» طبقه بندی می شوند. چرا که اینگونه پیشنهادها، نه تنها دستاوردهای ملموسی برای سازمان به ارمغان می آورند، بلکه به پاس ارزش راهبردی خود، از پاداش هایی فراتر از استانداردهای معمول نیز برخوردارند. از طرفی در شرکت فولاد مبارکه، گرچه بستر ارزیابی و پذیرش پیشنهاد های ویژه سال هاست که وجود دارد، اما آمار این پیشنهادها در طول سال انگشت شمار بوده است. از این رو در راستای این پروژه، با بازنگری در ساختارهای موجود، تلاش شده است تا از طریق مکانیزه سازی و ساده سازی فرایندهای مرتبط با پیشنهاد های ویژه و همچنین گسترش برنامه های آموزشی و اطلاع رسانی در سطح شرکت، انگیزه کارکنان برای مشارکت در این حوزه تقویت شود. این اقدامات که با هدف رفع موانع بوروکراتیک و شفاف سازی مراحل پیگیری و بررسی پیشنهاد های ویژه طراحی شده اند، افق روشنی را برای این نظام فراهم آورده اند بطوری که تعداد پیشنهاد های ویژه به طور چشمگیری افزایش یافته و بدینسان گامی بزرگ در جهت شکوفایی ظرفیت های نهفته سازمان برداشته شده است.



مراجع

- [۱] گردشکار و مستندات نظام پیشنهادها و سایر نظام های تحولی شرکت فولاد مبارکه
- [۲] اظهار نامه جایزه ملی تعالی سازمانی - شرکت فولاد مبارکه
- [۳] اظهارنامه جایزه ملی مدیریت فناوری و نوآوری - شرکت فولاد مبارکه
- [۴] مدل ارزیابی جشنواره ملی نظام پیشنهادها