



مزایای پیاده سازی نظام پیشنهادات و تاثیر آن در توسعه سازمان

سهیلا میرزائی (نویسنده مسئول)^۱، رضا فرهادیان^۲

^۱ شرکت پارس سویچ، زنجان

Soheila.mirzaei1992@gmail.com

^۲ شرکت پارس سویچ، زنجان

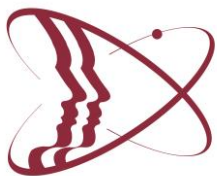
Farhadian@parsswitch.com

چکیده

از عناصر اصلی توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها و به ویژه سازمان‌ها می‌توان به مشارکت و همکاری اشاره کرد که پایه و اساس توسعه نیروی انسانی نیز به شمار می‌رود. نظام پیشنهادات در واقع به کارگیری نظرات و ابتکارات کارکنان در جهت بهبود نارسایی‌های موجود در سازمان است. هدف اصلی سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های تولیدی مانند شرکت پارس سویچ، شناسایی و اجرای ایده‌های خلاق و برتر در سازمان است که گامی مهم در ارائه محصول با کیفیت به مشتریان در بازار رقابت دنیای امروز می‌باشد. در این مقاله سعی بر این شده است که به مزایای نظام پیشنهادات در یک شرکت تولیدی پرداخته شود. همچنین با توجه به اینکه شرکت پارس سویچ یک نمونه موفق در حوزه صنعت برق کشور است گزارشی از درصد مشارکت کارکنان برای چند سال اخیر آورده شده است که نشان می‌دهد کارکنان اشتیاق بیشتری برای ارائه طرح‌های خود در جهت کیفیت محصول داشته‌اند.

کلمات کلیدی

شرکت پارس سویچ، نظام پیشنهادات، توسعه سازمان، پیشنهادهای برتر، صنعت برق



The advantages of establishing the suggestion system and its effects on the development of the organization

Soheila Mirzaei

Pars Switch Company
Soheila.mirzaei1992@gmail.com

Reza Farhadian

Pars Switch Company
Farhadian@parsswitch.com

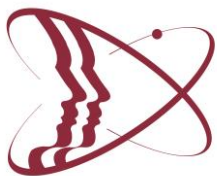
Abstract:

Participation and cooperation are the main elements of economic and social development in countries and especially organizations which is also the basis of human resource development. Actually, the suggestion system is the use of employees' opinions and initiatives to improve the deficiencies in the organization.

Main goal of organizations, especially production organizations like Pars Switch Company, is to identify and implement creative and superior ideas in the organization which is an important step in providing quality products to customers in today's competitive market. In this article, the benefits of the proposal system in a manufacturing company will be discussed. Also, since considering that Pars Switch Company is a successful example in the power industry. A report on employee participation for the last few years has been presented, which shows the great passions of the employees in order to present their suggestions to improve the quality of the product.

Keywords:

Pars Switch Company, Suggestion system, Organization development, Top suggestions, power industry



نظام پیشنهادها از دهه ۱۹۵۰ میلادی در ژاپن متولد شد و به تدریج و بویژه بعد از جنگ جهانی دوم بصورت سیستماتیک در کشورهای مثل آمریکا بصورت گسترده مورد استفاده قرار گرفته است. این نظام از سال ۱۳۶۶ و پس از بازدیدی که توسط گروهی از متخصصین سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران از ژاپن صورت گرفت در ایران آغاز بکار نموده و از ابتدای سال ۱۳۶۷ بصورت نمونه‌برداری در ۴ شرکت صنعتی و تولیدی بزرگ کشور مستقر گردید [1]. واژه پیشنهاد در لغت به معنای اظهار کردن، و ارائه ایده یا برنامه برای دیگران است. در واقع پیشنهاد، عقیده و نظر کارکنان و طرح و اندیشه‌ای است که می‌تواند موجب حل مشکلات، بهبود فرآیندها شود. پیشنهاد در هر سازمانی طرحی است که از طریق ایجاد مزایای رقابتی، موجبات افزایش سود و کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمد سازمان، کاهش ضایعات، بهبود کیفیت، افزایش ایمنی، خدمات مشتریان، رضایت کارکنان و بهبود فرهنگ کاری و ارتقاء بهره‌وری سازمان را شود [2]. در موقعیت امروزی نوآوری سازمانی اهمیت بسیار زیادی برای موفقیت و بقای شرکت‌ها در موقعیت رقابتی دارد. نوآوری، در واقع طرح نو و یا ارتقا یافته‌ای است که در یک سازمان به منظور ایجاد ارزش افزوده به طور مستقیم برای سازمان و غیرمستقیم برای مشتریان انجام می‌پذیرد. بر این مبنا، نوآوری می‌تواند جنبه‌های مختلفی به خود بگیرد. می‌توان نوآوری را به عنوان فرآیند ایجاد فناوری جدید، فرآیند بهبود و ارتقای فناوری موجود و تبدیل فرصت‌ها به بهره‌برداری عملی دانست. مسیر رشد و تعالی، شکوفایی و نوآوری در سازمان‌ها از طریق مشارکت نظام‌مند کارکنان و احساس تعلق قوی سازمانی میسر می‌گردد. سازمان‌های متعالی سازمان‌هایی هستند که با ایجاد محیط خلاق، ترس کارکنان نسبت به ارائه ایده‌های تحول آفرین را از بین برده و آنان را به این امر ترغیب می‌سازند. اهمیت دادن به فکر و اندیشه نیروی انسانی و بهره‌گیری صحیح از آن از عوامل مهم در رشد و توسعه سازمان‌ها محسوب شده و نظام پیشنهادات یکی از بهترین راه‌های استفاده از سرمایه‌های فکری کارکنان می‌باشد. نظام پیشنهادات برای سازمان‌ها این فرصت را به وجود می‌آورد که بطور مستقیم از خلاقیت و نوآوری کارکنان خود بهره ببرد. نویسندگان مقاله [3] سعی کرده‌اند با معرفی تکنیک‌های خلاقیت و نوآوری، این فنون را به نظام پیشنهادات سازمان پیوند دهند که یکی از ابزارهای سنجش عملکرد سازمان و کارکنان آن محسوب می‌شود، استفاده از توانمندسازهای بالقوه کارکنان اجتناب ناپذیر است. برای استفاده از این توانمندی‌های خدادادی، کارکنان باید با میل و رغبت در امور سازمان مشارکت کنند و یکی از ابزارهای مهم مشارکت در امور سازمان، نظام پیشنهادها است [4]. هدف نظام پیشنهادها به عنوان یک تکنیک مدیریتی، بهره‌گیری از هوش، استعداد و قوه ابتکار و خلاقیت کارکنان و سهمیم کردن افراد در تصمیم‌گیری‌های سازمان است. آموزش مشارکت و سهمیم شدن کارکنان در تصمیمات و حرکت سازمانی، عامل بهبود عملکرد و ارتقای بهره‌وری در سازمان است [5]. نظام پیشنهادات، کارکنان را در تصمیم‌گیری سازمانی سهمیم می‌داند و بر حل مشکلات سازمان تمرکز دارد که در سازمان‌ها موجب افزایش کارایی کارکنان، ارتقای انگیزش آنان و پیوستگی کارکنان با سازمان می‌شود [6]. مشارکت راهکاری است که به کارکنان اجازه داده می‌شود به جای اینکه همیشه مدیریت و رهبری شوند از توانایی‌های خود بهره گیرند، فکر کنند و قوه خلاقیت خود را به کار اندازند و در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت و دخالت داشته باشند. مشارکت یک فرآیند است که طی آن کارکنان یک سازمان به‌طور داوطلبانه در امور و فعالیت‌های مربوط دخالت کنند به شرطی که توان و انگیزه مناسب برای دخالت موثر را داشته باشند [7]. نظام پیشنهادها یکی از سیستم‌های مدیریتی موفق و شناخته شده در ایران و جهان می‌باشد. عمر و حیات سازمانی نیز یکی از ویژگی‌های مهم هر سازمان است. بنابراین شناخت نظام پیشنهادات بر چرخه عمر و حیات سازمان تاثیر زیادی دارد [8].

با توجه به این‌که استفاده از سبک‌های مدیریتی در هر سازمانی اهمیت بخصوصی دارد و باید به آن پرداخته شود. از مراحل تکامل سبک‌های مدیریتی می‌توان به مدیریت مشارکتی اشاره کرد که یکی از اصلی‌ترین ابزار آن نظام پیشنهادات است. به‌وضوح نوع نگرش و اعتقاد رهبران و کارکنان به نظام پیشنهادات در هر سازمانی می‌تواند متفاوت باشد. پیشنهادها می‌تواند در سطوح مختلفی به دفتر نظام پیشنهادات هر سازمان ارسال شود. این پیشنهادات از طرف تمامی کارکنان با هر سمتی می‌تواند باشد که بیشتر آنها جهت رفع کمبودها و مشکلات سازمان ارائه می‌شود. نظام پیشنهادات به عنوان یک ساز و کار رسمی برای تشویق کارکنان جهت ارائه ایده‌های سازنده، نقشی کلیدی در رشد و پیشرفت سازمان ایفا می‌کند. درواقع نظام پیشنهادات ابزاری برای تحریک خلاقیت و نوآوری سازمان و بهبود مستمر فرآیندها و عملکردها می‌باشد.

۲- مزایای اجرای نظام پیشنهادات در سازمان‌ها:

در این بخش می‌خواهیم به مزایای اجرای نظام پیشنهادات در سازمان به‌ویژه در شرکت پارس سویچ پردازیم. اگر نظام پیشنهادات را به سان رهیافتی جامع برای جلب مشارکت فردی و گروهی کارکنان در جهت حل مسائل سازمان و بهبود مستمر در تمام ابعاد تعریف کنیم و بر این باور باشیم که نظام پیشنهادات ارتباط دائم، متقابل و نزدیک بین مدیریت ارشد و کارکنان است می‌توان گفت که نظام پیشنهادات به معنای مشارکت افراد مناسب، در زمان مناسب و برای انجام کار مناسب است.



نظام پیشنهادات دو هدف عمده را دنبال می کند: نخست، ارج نهادن به ارزش های انسانی و به یاری طلبیدن افرادی که به نوعی با سازمان در ارتباط اند. دوم، رسیدن به هدف های از پیش تعیین شده به کمک همین افراد. این هدف ها بر چند اصل اساسی استوار است:

۱. هر فرد عضو سازمان جزئی از یک ماشین بزرگ به حساب نمی آید، بلکه انسانی برخوردار از قدرت تفکر، هوش و استعداد و تجربه های گرانقدر است که هرگاه زمینه ها و شرایط مساعد فراهم شود، می تواند همه چیز را به نفع خود و سازمان خود تغییر دهد.
 ۲. هر کار لزوماً به بهترین و مفیدترین حالت ممکن انجام نمی شود و بی تردید می توان هر کار معین را به گونه ای بهتر انجام داد و بهبود مستمر در انجام کار (Continuous Improvement) به کمک اعضای مجموعه به صورت گروهی انجام می شود.
- چنانچه اجرای نظام پیشنهادات با موفقیت همراه باشد، از مزایا و پیامدهای چون بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان، تقویت انگیزش در کارکنان، بهبود گردش کار در سازمان، بروز خلاقیت و نوآوری، تقلیل هزینه های تولید کالا و خدمات، افزایش احساس تعلق سازمانی در کارکنان و همسو شدن هدف های آنان با هدف های سازمان و در نهایت افزایش رضایت مشتری و به دست آوردن سهم بیشتر در بازار برخوردار خواهد بود.
- برای دستیابی به این مزایا باید ابتدا ویژگی های افراد مشارکت جو را بشناسیم که سلامت روانی، ادراکی و توانایی ایجاد اندیشه های بسیار با سرعت زیاد و ارائه آن ها به افراد دیگر است. ابتکار، توانایی ایجاد و ارائه پیشنهادهای جدید، استقلال رأی و قدرت داوری، متفاوت بودن از همکاران در ارائه دیدگاه ها و اندیشه های نو و مسئولیت پذیری، از جمله مشخصات افراد مشارکت جو است. معمولاً چنین افرادی را می توان در سازمان هایی با ویژگی های زیر یافت:

- **رقابت:** در چنین سازمان هایی رقابت کامل و فشرده است چرا که مشارکت در سازمانی تحقق می پذیرد که رقابت کامل بر آن حاکم باشد.
 - **دسترسی مدیران به دانش گسترده:** مدیران سازمان های مشارکت جو بر این اعتقادند که دانش در سطح سازمان شان به وفور پراکنده است و خود به راحتی می توانند اندیشه ها و دیدگاه های دیگران را مستقیم و بی واسطه دریافت کنند.
 - **احترام به افراد:** کارکنان این سازمان ها بر این باورند که می توانند همگام با نیازهای سازمان رشد کنند.
 - **روابط دائمی و بلند مدت:** روابط کارکنان و در نتیجه برخورداری از امنیت شغلی از دیگر ویژگی های این سازمان ها است.
 - **استقبال مدیران از عامل تغییر:** در این سازمان ها همه مدیران تغییر را به عنوان تنها عامل پایداری می دانند و با خشنودی از آن استقبال می کنند. طبیعی است در چنین سازمانی لازم نیست که مدیر بخش زیادی از وقت خود را با اندیشه درباره چگونگی برخورد با تغییرات بگذرانند، زیرا همه به این باور رسیده اند که تغییر نوعی ارزش مثبت است.
 - **از ویژگی های سازمان مشارکت جو، ساختار متغیر و تعاملی آن است:** در فعالیت های از پیش برنامه ریزی شده مناسب ترین ساختار، ساختار سنتی و مکانیکی است اما در شرایط مشارکتی، ساختار پویا راه گشا تر است و نظام کنترلی کمتر برقرار می شود. در چنین شرایطی افراد از آزادی عمل بیشتری برخوردارند، البته با این فرض که در سازمان تعادل و موازنه برقرار باشد، زیرا اعضای چنین سازمانی نه محیط کار خود را آشفته و پر هرج و مرج می خواهند که افراد به هر کاری دست بزنند و نه این که می خواهند کنترل مستقیم به گونه ای باشد که هیچ جرقه ذهنی متبلور نشود.
 - **انعطاف پذیری:** مشخصه دیگر این گونه سازمان ها انعطاف پذیری است. در ساختار سازمان انعطاف پذیر تحول گرا، تبادل اطلاعات به راحتی انجام می شود و افراد در فرآیند تصمیم سازی مشارکت دارند.
- گسترش فرهنگ مدیریت مشارکتی به سان رویکردی نو و جامع به کل مجموعه - بخشی از هدف های بلند مدت مدیریت است که نظام های اجرایی آن را با توجه به شرایط خاص سازمان طراحی و به مورد اجرا می گذارند و با جابجایی فرد یا بروز اتفاقی خاص، متوقف نمی شود.
- یکی از عوامل اصلی و مؤثر در اجرای مدیریت مشارکتی، صداقت مدیریت است. کارکنان سازمان باید از صداقت مدیریت اطمینان کامل داشته باشند و به خوبی از دلایل آن آگاه باشند. در این صورت با مشارکت دادن کارکنان در امور سازمانی می توان نتایج و پیامدهای همه جانبه ای را برای سازمان و کارکنان آن فراهم آورد. در نظام مشارکت سازمانی، مدیران و کارکنان به تبادل نظر با یکدیگر می پردازند و همین امر منجر به ایجاد محیطی دوستانه و توأم با اعتماد و اطمینان متقابل در سازمان می شود. کارکنان با مشارکت در کارها خود را در سود و زیان سازمان سهیم می دانند و همه تلاش خود را با کمک مدیران در جهت افزایش کارایی و اثر بخشی سازمان به کار می گیرند.
- در نظام مشارکت سازمانی، مدیران برای رسیدن به هدف هایشان با راه حل های پیشنهادی بسیاری از سوی کارکنان مواجه می شوند که پس از ارزیابی آن ها می توانند بهترین راه حل ممکن را انتخاب کنند. نکته مهم در به کارگیری شیوه های مشارکتی توجه به موانع و دشواری های فرا روی مدیران در سازمان هاست، زیرا با کسب آگاهی در زمینه های اجرایی و درک صحیح موانع بهتر می توان به رویارویی با آنها پرداخت و در صورت



هجدهمین همایش ملی و دوازدهمین جشنواره نظام پیشنهادها

تعامل با کارکنان بهتر می‌توان به این مهم دست یافت. ضمن این‌که باید زمینه‌های لازم اقتصادی، فرهنگی، سیاسی، ساختاری و ... را برای اجرای موفقیت‌آمیز این نظام فراهم کرد تا اجرای آن با بحران مواجه نشود. بنابراین هدف کلی از اجرای نظام پیشنهادات، فراهم کردن بستری مناسب برای مشارکت فعال کارکنان جهت تحقق اهداف سازمانی است.

اهداف و مزایای نظام پیشنهادات می‌توان به موارد زیر اشاره داشت:

- توسعه محیط خلاق
- تقویت فرهنگ سازمانی
- گسترش تفکر و بهبود
- افزایش یادگیری سازمانی
- بهره‌گیری از پیشنهادات موثر
- شناسایی و تقویت منابع خلاق و مبتکر
- همسو کردن اهداف فردی با اهداف سازمانی
- یافتن راه‌حل‌های کم هزینه برای مشکلات
- فعال کردن کارکنان در فرآیند تصمیم سازی و برنامه‌ریزی
- شناخت و ارزیابی توانمندی‌های بالفعل و بالقوه کارکنان
- فراهم کردن شرایط برای بروز خلاقیت و استعدادهاى بالفعل افراد سازمان
- افزایش بهره‌وری و کیفیت محصول - کاهش هزینه‌ها و ضایعات
- بهبود ارتباطات و اعتماد متقابل بین کارکنان و سازمان
- فراهم کردن شرایط مناسب برای مشارکت کارکنان
- افزایش انگیزه و روحیه کاری - ترویج فرهنگ مشارکتی در سازمان.

از آنجایی که اجرای نظام پیشنهادات وابسته به نیروی انسانی آن سازمان است و ارائه ایده‌های کارکنان باعث برپایی و بقای نظام پیشنهادات در یک سازمان می‌شود. همان‌طور که می‌دانید نیروی انسانی بر خلاف سایر منابع با مصرف کردن کاهش و یا مستهلک نمی‌شود. بلکه هرچه از اندیشه و فکر استفاده می‌نماید به همان اندازه نیز توانایی‌اش بهبود می‌یابد. موفقیت اکثر سازمان‌های بزرگ مرهون به کارگیری مناسب سبک مدیریتی مشارکتی است که با توجه به این سبک، کارکنان یک سازمان در روند تصمیم‌گیری مشارکت و اعلام نظر می‌نمایند که تاکید آن به مشارکت داوطلبانه کارکنان است و ثمره آن رضایت‌مندی کارکنان و بهبود مشکلات سازمان و استفاده از نقطه نظرات مثبت و کارا در سازمان است. در برخی از سازمان‌ها به دلایل زیادی دیدگاه ضعیفی در خصوص نظام پیشنهادات دارند که این منجر می‌شود نظام پیشنهادات جایگاه خصوصی در سازمان نداشته باشد. در واقع از پیشنهادات کارکنان استقبال چندانی صورت نمی‌گیرد که این منجر به دل‌سردی کارکنان و کاهش انگیزه و رغبت در کار و وظایف محوله افراد می‌شود. در واقع مدیران و رهبران ارشد هر سازمانی نقش ویژه‌ای را برای پیاده‌سازی، فرهنگ سازی و گسترش نظام پیشنهادات آن سازمان ایفا می‌کنند.

همان‌طور که قبلاً بیان شد یکی از عوامل مهم رشد و توسعه کشورها، اهمیت دادن به فکر و اندیشه نیروی انسانی و استفاده صحیح از آن است و از جمله راه‌های استفاده از این سرمایه بزرگ، اجرا و پیاده‌سازی نظام پیشنهادات است. امروزه در همه سازمان‌ها و به‌ویژه شرکت‌های صنعتی همچون شرکت پارس سویچ، نظام پیشنهادات اجرا گردیده و همه افراد سازمان با مشارکت و همکاری خود در این امر، سازمان را در مسیر تحول و حل مشکلات همراهی کرده‌اند و سازمان به‌طور قابل توجهی از آن‌ها بهره‌مند شده است. نظام پیشنهادات می‌تواند یک عامل مثبت و یاری دهنده برای همکاری کارکنان سازمان باشد. در واقع با استفاده از این کار، افراد سازمان در همه سطوح شغلی و سازمانی خود برای انتقال اطلاعات، عقاید، علم و نظرات خود بهره می‌برند. چراکه همه کارکنان سازمان حق این را دارند که برای بهتر شدن کیفیت و کمیت ساز و کار سازمان در زمینه‌های مختلف کاری و برای اثربخشی و کارآمدی مطلوب‌تری اظهار نظر و مشارکت نمایند که اجرای نظام پیشنهادات بهترین گزینه برای محقق ساختن این موارد است. انجام نظام پیشنهادات به این صورت است که طرح‌های جدید توسط دفتر کمیته مشارکت دریافت می‌شود طرح‌ها ممکن است به‌صورت فردی یا گروهی باشد تیم ارزیابی و بررسی توسط کمیته مشارکت و دبیر کمیته و اعضای اصلی کمیته انتخاب شده‌اند که وظیفه آن‌ها بررسی پیشنهادهای ارائه شده به دفتر مشارکت می‌باشد که این کارشناسان پیشنهادها را در زمینه‌های مختلف از جمله فنی بررسی کرده و پس از بررسی اولیه دو حالت زیر اتفاق می‌افتد:



- ۱- طرح مورد نظر پذیرفته می شود که در صورت پذیرش، مزایای طرح و معیارهای مورد ارزیابی از جمله افزایش کارایی، بهبود ایمنی، کیفیت، سهولت انجام کار و صرفه جویی سالیانه حاصل از اجرای طرح و سایر موارد بررسی شده و در فرم ارزیابی پیشنهاد به دفتر کمیته مشارکت ارائه می شود
 - ۲- طرح مورد نظر پذیرفته نمی شود که در این حالت عوامل مختلف نظیر فنی، تخصصی، کمی و کیفی آن بررسی شده و در فرم ارزیابی پیشنهاد به دفتر کمیته مشارکت ارسال می شود.
 - ۳- همچنین برخی از پیشنهادات ارائه شده با یک بار کارشناسی به نتیجه نهایی نمی رسد و نیاز به بررسی های جامع تر با تیم حرفه ای و تخصصی می باشد که با همکاری دفتر کمیته مشارکت و مدیران ارشد سازمان کارهای لازم انجام شده و نتیجه نهایی تصویب می شود.
- از دیگر عواملی که می تواند در پیاده سازی نظام پیشنهادات تاثیر مستقیمی داشته باشد نقش سطوح مختلف سازمانی در آن سازمان است. در هر سازمانی همه کارکنان در هر سطح و سمت سازمانی می توانند در نظام پیشنهادات مشارکت داشته و نظرات خود را به اشتراک بگذارند. اما تمامی مدیران میانی و مدیران ارشد می توانند با تشویق و حمایت از ایده های ناب، کارکنان را در جهت مشارکت و استفاده از رویکرد نو برای هر چه بهتر کردن پیشنهاد و طرح ارائه شده نقش به سزایی را ایفا کنند. در واقع تمامی مدیران با حمایت از نفرت و تیم های پیشنهاد دهنده از طریق موارد زیر می توانند نقش آفرینی کنند:
- ♦ اختصاص منابع و تجهیزات مورد نیاز در جهت اجرا و پیاده سازی طرح ارائه شده
 - ♦ آموزش نظام پیشنهادات
 - ♦ بهبود نظام ارتباطات درون واحدی با کارکنان
 - ♦ تلاش مستمر به عنوان همراه در جهت حل مشکلات و مسائل محوله.

به طور کلی هر پیشنهادی که به دفتر مشارکت ارسال می شود پیشنهاد تغییر و بهبود در وضعیت فعلی است که می تواند جنبه مزیت داشته و به صورت جزئی یا کلی برای یک محصول، واحد و یا سازمان ایجاد نماید. پیشنهادات ممکن است در زمینه های مختلفی از جمله موارد زیر مطرح شود:

- مکانیزه کردن کارها (استفاده از ماشین آلات، تجهیزات و امکانات جهت تسهیل کار و کاهش هزینه ها)
- حذف و ایجاد (بهبود و تسهیل و تسريع در فرآیند انجام کارها)
- صرفه جویی (کاهش استهلاک، کاهش هزینه های مازاد)
- بهبود فضای سازمان و محیط کاری (با ایجاد فضای مطلوب و آرام برای پرسنل، می توان قدم مثبتی در جهت افزایش روحیه کارکنان برداشت)
- تغییر در مقررات و قوانین سازمان (اصلاح مقرراتی که وضع فعلی را بهبود بخشد)
- اصلاح و بهبود (مهم ترین زمینه در نظام پیشنهادات این است که بتوان روند اجرایی، کارها، قطعات تولیدی یک شرکت تولیدی و فرآیندها را اصلاح کرده و بهبود بخشید)

از جمله اهداف اعضای کمیته مشارکت در طول سالیان، تقویت نظام پیشنهادات بوده است که از مهم ترین اقداماتی که در خصوص نظام پیشنهادات در شرکت پارس سویچ سالیان سال صورت گرفته است، می توان به برگزاری کلاس های مرتبط با نظام پیشنهادات، تشکیل گروه های همیاری، تدوین و ویرایش آیین نامه و انتخاب پیشنهاد برتر اشاره کرد. گفتنی است دادن اندیشه های جدید و نظرات نو، سازمان را سرپا نگاه داشته و هر سازمانی بقا به این نظرات نیازمند است. شرکت پارس سویچ یکی از شرکت های بزرگ در سطح خاورمیانه در خصوص تولید کلیدهای فشار قوی و ضعیف می باشد که برای جلب رضایت مشتریان، محصولات را مطابق با سفارش مشتری ارائه می نماید بنابراین ایده های به روز و خلاقیتی که باعث پیشرفت در روند تولید و تسريع در انجام کارها، چه در مرحله مونتاژ و چه بعد از ارائه محصول در قالب خدمات پس از فروش باشد، حمایت کرده و تلاش خود را برای هر چه بهتر ارائه دادن محصولات و رضایت مشتری می نماید. نظام پیشنهادات و پذیرش و اجرای ایده های جدید در شرکت تولیدی جایگاه ویژه ای داشته که می توان از آن به عنوان یکی از دلایل بقای سازمان نام برد. از آنجایی که هر سازمانی پویا است و دائماً در حال تغییر است و به نوآوری و خلق ایده های جدید نیازمند است. بنابراین کارکنان یک سازمان با خلق ایده جدید و دانش جدید زمینه را برای تغییر و نوآوری سازمانی تسهیل می کند. در واقع مضمون نظام پیشنهادات به وجود آوردن بستری مناسب برای مشارکت کارکنان در فعالیت ها، بهبود، بهره روری، رشد و خلاقیت سازمان بوده و از این طریق یافته های ذهنی و اندیشه های سرمایه انسانی نیز محفوظ می ماند. در شرکت پارس سویچ، نظام پیشنهادات یکی از پارامترهای کلیدی و مهم در مبحث انگیزش کارکنان و انتخاب و معرفی برترین طرح از بین پیشنهاد دهندگان در



دوره یک ساله است که هر سال توسط اعضای کمیته مشارکت با دقت نظر فراوان بررسی و انتخاب می‌شود. گفتنی است پس از اینکه طرح برگزیده بررسی و انتخاب شد، پاداشی به عنوان ایجاد انگیزه و اشتیاق به ارائه‌دهندگان طرح اهدا می‌شود.

پارامترهایی که در خصوص انتخاب پیشنهاد برتر در نظر صاحب نظران قرار می‌گیرد عبارتند از:

- ❖ پیشنهاد ارائه شده تکراری نباشد
- ❖ پیشنهاد توسط دبیرخانه کمیته مشارکت بررسی شده باشد
- ❖ پیشنهاد تایید شده امکان سنجی اجرا داشته باشد
- ❖ به لحاظ اقتصادی به صرفه باشد
- ❖ پیشنهاد ارائه شده سبب سهولت کارها شده و مشکل را بهبود داده باشد
- ❖ پیشنهاد فنی باشد
- ❖ فردی یا گروهی بودن تیم پیشنهاد دهنده (میزان مشارکت هر یک از افراد نیز قید شود)

۳- توسعه سازمان از طریق توسعه نیروی انسانی در نظام پیشنهادات:

از منظر دیگری که می‌توان به اهمیت استقرار نظام پیشنهادات در سازمان نگاه کرد، توسعه سازمانی است. در این بخش می‌خواهیم مطالبی را در مورد توسعه سازمان از طریق توسعه نیروی انسانی با استفاده از نظام پیشنهادات ارائه دهیم. اجرایی کردن نقطه نظرات کارکنان در قالب طرح پیشنهادی ارائه شده به دفتر مشارکت، فضایی را در شرکت پارس سویچ محیا کرده است که به موجب آن توسعه نیروی انسانی نیز محقق شده است. در دنیای امروز سازمان‌ها برای ایجاد هر گونه توسعه‌ای اعم از علمی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی نخست به توسعه نیروی انسانی تمرکز دارند که با توسعه نیروی انسانی، توسعه سازمان و پایداری در بازار رقابت نیز محقق می‌شود. طرح‌های کارشناسی شده قابل اجرا، به نوعی سهم ویژه‌ای در رشد شرکت پارس سویچ و نیروی انسانی آن دارد با توجه به اینکه کارکنان برای ارائه ایده جدید نیاز به مشورت با متخصصین فنی، مطالعه و بررسی مکانیزم انواع محصولات تولیدی اعم از کلیدهای فشار قوی و سکسیونرها دارند. لذا این امر موجب افزایش مستمر اطلاعات نیروی انسانی گردیده و پایه‌های توسعه سازمان را محکم می‌کنند. لازم به ذکر است با توجه به اینکه مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادات داوطلبانه است و کارکنان اندیشه‌ها، نظرات و ابتکارات خود را در حل مشکلات و مسائل سازمان داوطلبانه و خودجوش اظهار می‌کنند و در صورت پذیرش و قبول توسط کمیته مشارکت، پاداشی جهت افزایش رضایت‌مندی و ایجاد انگیزه کارکنان به آن‌ها اهدا می‌شود که سبب می‌شود تا آنها توانایی‌های خود را در جهت پیشبرد اهداف سازمان با نوآوری و ایجاد خلاقیت افزایش دهند. گفتنی است دیدگاه مدیران ارشد سازمان و اعتقاد به مشارکت کارکنان باعث تحقق این امر شده است که از نتایج آن می‌توان به ارج نهادن به ارزش انسانی و به یاری طلبیدن افرادی که به نوعی با سازمان در ارتباط هستند اشاره کرد. در سازمانی که کارکنان احساس تعلق سازمانی بیشتری را حس کنند و اهداف خود را همسو با اهداف سازمان کنند این امر تاثیر مستقیمی به سهم بیشتر و پررنگ‌تر شدن سازمان در بازار رقابت نیز خواهد داشت. چرا که برخی از طرح‌های پیشنهادی به‌ویژه طرح‌های فنی در کیفیت هر چه بهتر محصول تاثیر گذاشته و این امر در محصولی که تحویل مشتری می‌شود، اثر گذاشته و رضایت‌مندی مشتری را به دنبال خواهد داشت و تقاضا برای عرضه محصول بیشتر شده و سازمان تولید کننده سهم بیشتری از بازار را در اختیار خواهد داشت. نظام پیشنهادات در شرکت پارس سویچ خوشبختانه باعث شده است که اعتماد و اطمینان متقابل بین کارکنان و مدیران ارشد افزایش یابد و کارایی و اثربخشی بیشتر شود و با این کار کارکنان در سود و زیان سازمان نیز به نوعی سهیم شوند. همچنین نظام پیشنهادات از جنبه‌های دیگری نیز تاثیر مثبتی در سازمان می‌گذارد. افرادی که طرح‌های برتری ارائه می‌دهند، توسط مدیران ارشد و دفتر نظام پیشنهادات شناسایی می‌شوند. این طرح‌ها در پرونده پرسنلی فرد ارائه دهنده درج شده و در صورت امکان با کمک منابع انسانی به پست‌های بالاتری ارتقا می‌یابند. با این کار، افراد سازمان انگیزه بیشتری برای ارائه طرح‌های جدید خواهند داشت و در اتقا و پیشرفت خود نیز سهیم خواهند بود.

۴- تاریخچه نظام پیشنهادات در شرکت پارس سویچ:

شرکت پارس سویچ، اولین و بزرگترین سازنده کلیدها و سکسیونرهای فشار قوی و متوسط ایران، با حدود نیم قرن تجربه در زمینه ساخت، مونتاژ و فروش محصولات فشار قوی و متوسط فعالیت دارد. این شرکت در سال ۱۳۵۵ با همکاری شرکت‌های سانتکاب، آلستوم فرانسه و با سرمایه‌گذاری سهامداران خصوصی تاسیس شد و با همکاری شرکت ABB سوئد به فناوری ساخت محصولات فشار قوی و با همکاری آلستوم و ABB Calor Emag آلمان به فناوری ساخت محصولات فشار متوسط دست یافت. با افزایش تولید و توسعه شرکت، تصمیم بر این شد که نظام



هجدهمین همایش ملی و دوازدهمین جشنواره نظام پیشنهادها

پیشنهادهای را پیاده کنند که سرانجام در سال ۱۳۶۸ نظام پیشنهادات در شرکت پارس سویچ مستقر گردید. همچنین کمیته مشارکت کارکنان به منظور بررسی نهایی و تصمیم‌گیری در رابطه با پیشنهادهای بررسی شده تشکیل گردید که متشکل از مدیر عامل، مدیران ارشد مرتبط و کارشناس کمیته مشارکت می‌باشد.

اولین جلسه کمیته مشارکت کارکنان شرکت پارس سویچ در تاریخ ۱۳۶۸/۶/۱۹ با حضور مدیر عامل و اعضای اصلی (دبیر اجرایی، مدیر فنی، مدیر تولید، مدیر کنترل کیفیت، مدیر آموزش و مسئول مشارکت) تشکیل گردید و مصوبات اولین جلسه کمیته مذکور به شرح زیر بوده است:

- محل استقرار دفتر مشارکت کارکنان، در محل کارخانه بوده است.
- دبیر کمیته مشارکت کارکنان با نظر مدیر عامل انتخاب گردید.
- نمونه فرم‌های پیشنهادات در این جلسه طراحی و تدوین شده و در اختیار کارکنان شرکت قرار گرفته است.
- فرم‌های مذکور شماره‌گذاری شده و در مستندات شرکت ثبت شده است.
- خلاصه‌ای از اهداف نظام پیشنهادات و فلوچارت روش ارائه پیشنهاد تهیه شده و به اطلاع کارکنان سازمان رسیده است.
- تصویب اهدای جوایز تحت عنوان پاداش به پیشنهادات تایید شده

کمیته مذکور طی جلسات منظم از همان سال شروع به کار نموده است که اهداف آن در سال ۱۳۸۷ به‌طور خلاصه با اندکی تغییرات از نشریه **بهره‌وری وابسته به وزارت صنایع** و آیین‌نامه نظام مشارکت کارکنان استخراج گردیده است، به شرح زیر عنوان گردید:

از مدت ۱۹ سالی که از اجرای نظام مذکور، که به سیستم پیشنهادات (SS) مشهور است، می‌گذرد، تعداد ۱۹۲۸ طرح به دفتر مشارکت کارکنان ارائه گردید که از میان آنها ۸۷۹ طرح پذیرفته شده و در حدود ۱۵۰.۰۰۰.۰۰۰ ریال پاداش نقدی به ارائه دهندگان طرح‌ها پرداخت شده است. از نمونه طرح‌های موفق که به دفتر نظام پیشنهادات در شرکت پارس سویچ ارائه گردید که از ثمره اجرای فقط یکی از طرح‌های مذکور، طرح مشارکت شماره ۲۴۱ است که در خصوص طراحی و ساخت دستگاه تولید قطعه آکاردئونی کنتاکت پل FP که در سال ۱۳۷۴ ارائه شده و در سال ۱۳۸۰ توسط یکی از همکاران بهبود یافته است. (تغییر عملکرد سیستم از دستی به موتوری) سالانه بالغ بر ۵۰ هزار دلار صرفه جویی ارزی برای شرکت پارس سویچ ایجاد شده است. طرح مشارکت شماره ۱۷۸۳ که در سال ۱۳۸۷ درخصوص استفاده از سیم‌های ۱.۵ قلع اندود به جای سیم‌های ۲.۵ قلع اندود در فرم بندی تجهیزات BCM، ارائه گردید، دارای صرفه جویی به عمل آمده به میزان ۸۷۰.۰۰۰.۰۰۰ ریال می‌باشد. گفتنی است از سال ۱۳۶۸ تا سال ۱۳۸۷، ۱۹۲۸ طرح به دفتر نظام پیشنهادات ارائه شده که از بین آنها، ۸۵۸ طرح به تصویب رسیده است. برای نمونه در جدول ۱ خلاصه عملکرد نظام پیشنهادات شرکت پارس سویچ را از سال ۱۳۸۳ تا سال ۱۳۸۷ گزارش شده است.

جدول ۱: جدول خلاصه عملکرد نظام مشارکت کارکنان از سال ۱۳۸۳ تا سال ۱۳۸۷

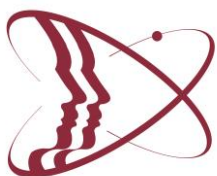
شرح	سال ۱۳۸۳	سال ۱۳۸۴	سال ۱۳۸۵	سال ۱۳۸۶	سال ۱۳۸۷
پیشنهادهای ارائه شده	۳۲۴	۱۱۷	۱۴۷	۱۳۳	۹۹
پیشنهادهای تصویب شده	۱۰۹	۷۴	۷۱	۶۳	۶۱
پیشنهادهای اجرا شده	۱۰۱	۷۱	۷۰	۶۰	۵۸
صرفه جویی ریالی (میلیون ریال)	۵۸۰	۴۶۰	۳۰۰	۳۹۱	۲۸۷

- میزان صرفه جویی سالیانه طرح‌های کمی در سال ۸۷: ۲۸۷.۴۳۰.۰۰۰ ریال محاسبه شده است.

- برخی از طرح‌ها نیز کیفی بوده و قابل ارزیابی از لحاظ صرفه جویی اقتصادی نمی‌باشند.

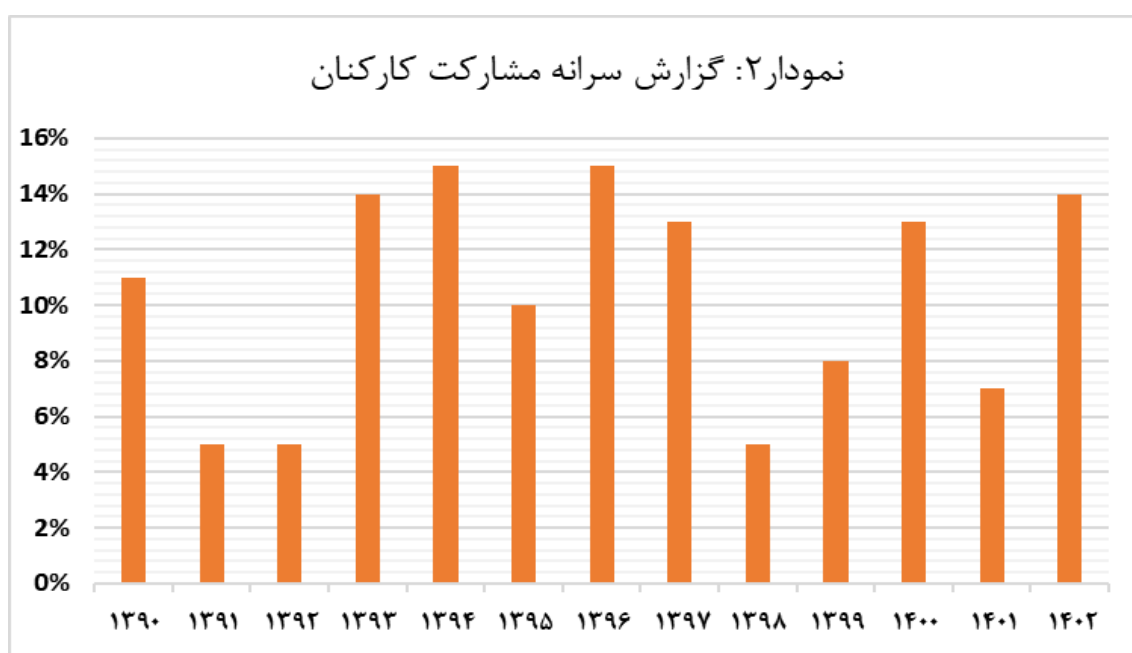
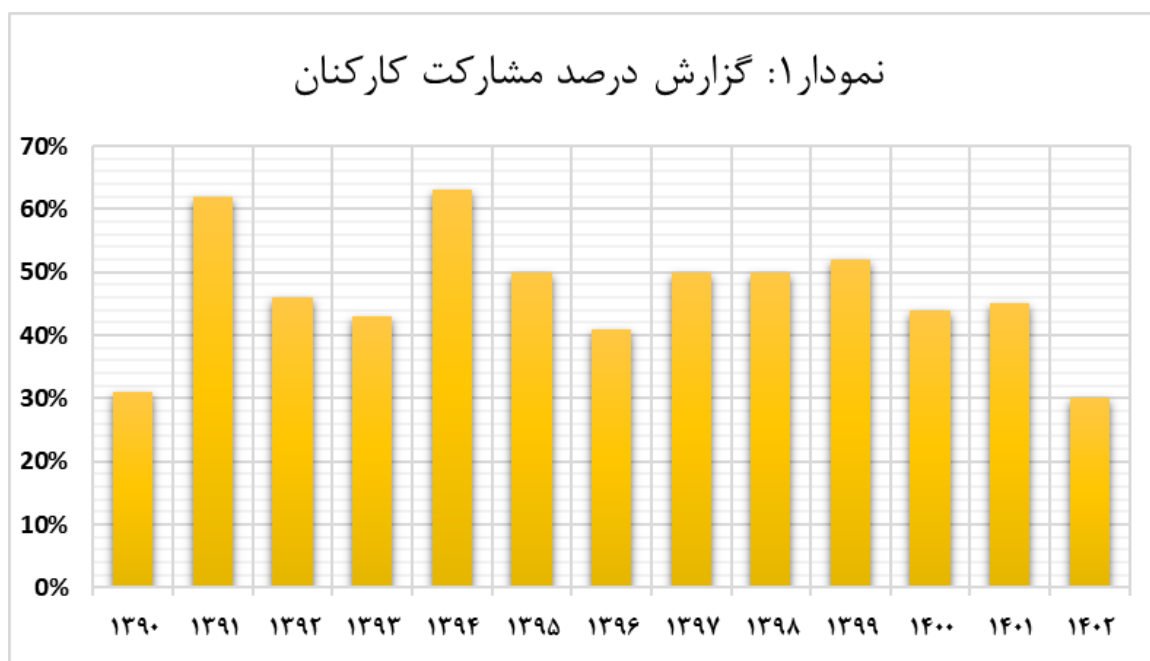
- ضمناً، ردیف صرفه جویی ارزی، به جهت نداشتن مورد، حذف گردیده است.

لازم به ذکر است کلیه موارد بالا مربوط به نشریه بهره‌وری وابسته به وزارت صنایع بوده و در مورد کمیته نظام پیشنهادات شرکت پارس سویچ می‌باشد. تاکنون ۱۸۹ جلسه کمیته مشارکت کارکنان در شرکت پارس سویچ برگزار شده است و به تعداد ۲۸۷۴ طرح به دفتر نظام پیشنهادات



هجدهمین همایش ملی و دوازدهمین جشنواره نظام پیشنهادها

شرکت پارس سویچ ارائه شده است که برای نمونه نتایجی از پیشنهادات ارائه شده طی سال‌های ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۲ در نمودار ۱، گزارشی از درصد مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادات شرکت پارس سویچ آورده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود کارکنان استقبال خوبی برای ارائه نظرات و ایده‌های خود داشته‌اند. همچنین گزارشی از سرانه مشارکت کارکنان در نمودار ۲ آورده شده است که از شاخص‌های مهم در نظام پیشنهادات می‌باشد.





۵- نتیجه:

نظام پیشنهادات و مدیریت مشارکتی یک ابزار قوی برای مدیریت بهتر سازمان است. در واقع روشی است که کارکنان را به تفکر خلاق درباره محیط کاری و فضای سازمان ترغیب می‌کند. هرگاه کارکنان یک سازمان خود را در تصمیم‌های سازمان سهیم بدانند انگیزه و تمایل بیشتری برای ارائه پیشنهادات خواهند داشت که نظام پیشنهادات و اندیشه مدیریت مشارکتی بر این پایه و اساس بنا شده است. بنابراین یک سازمان با حمایت مادی و معنوی از کارکنان در قبال عرضه اندیشه‌ها و ایده‌های نو و خلاقانه بستر مناسبی را جهت پذیرش این ایده‌ها فراهم خواهد کرد تا از خلاقیت و ایده‌های جدید برای ساختن سازمانی پویا استفاده بهینه کند. همچنین اگر توانمندی سازمان را همسو با توانمندی کارکنان در نظر بگیرید به طبع نقش مشارکت جلوه ویژه‌ای خواهد داشت و دانش و مهارت کارکنان خلاق در جای درست استفاده خواهد شد و استعدادها نیز نمایان خواهد شد و هرچه تجربه کارکنان بیشتر می‌شود میزان اطلاعات آن‌ها نیز جهت ارائه پیشنهادات مناسب و در خور سازمان افزایش یافته و باعث قوی‌تر شدن نظام پیشنهادات و برخورداری از دانش فنی و تخصصی کارکنان و اطلاعات آن‌ها در سطح بالاتر و تقویت احساس مسئولیت در کارکنان و ایجاد اعتماد دو طرفه بین سازمان و کارکنان شده که نتیجه آن ارائه پیشنهاد مطلوب می‌باشد.

مراجع

- [۱] م. سعیدی، م. آقاسی، ر. انتظاری و ع. ا. صبی، قطره ای از هم اندیشی، تهران: شرکت ملی گاز ایران، ۱۳۹۴. زاهدی، شمس السادات و دیگران، فرهنگ جامعه مدیریت، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی ۱۳۷۶.
- [۲] زرغامی، حمیدرضا، مصطفی جعفری و پیمان اخوان، بررسی رابطه بین خلاقیت و انگیزه افراد برای نوآوری در سازمانهای پژوهشی: مطالعه موردی در پژوهشکده پردازش هوشمند، ۲۰۱۳.
- [۳] طالقانی، غلامرضا، محمدی، مصطفی، دلجوان نیکویی، شبنم، تکنیک‌های خلاقیت و نوآوری در نظام پیشنهادات، دوازدهمین همایش و ششمین جشنواره ملی نظام پیشنهادات، ۱۳۹۴.
- [4] Hompton, David R.(2003), Contemporary management 2nd Ed. New Delhi:Mc Graw Hill.
- [۵] دمینگ، ادوارد، خروج از بحران، ترجمه نوروژ داداری، تهران، موسسه خدمات فرهنگی ۱۳۷۵.
- [۶] آصف زاده، سعید، علیجان زاده، مهران، شیرعلی، محمدحسین، دانا، اصفهانی، زهره، عوامل موثر بر اجرای نظام پیشنهادات علوم پزشکی قزوین، سال هجدهم، ۳۷-۴۲، ۱۳۸۹.
- [۷] والی، فرزانه، شرفی، توکل، بیگی فیروزی، الله یار، بررسی رابطه بین چرخه حیات شرکت و فضای اخلاقی سازمان، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۱۴۷-۱۶۶، ۱۳۹۳.
- [۸] یوسفی، ن، موانع درون سازمانی نظام پیشنهادات سازمان شرکت برق منطقه‌ای آذربایجان، مجله پیام نظام مشارکت وزارت نفت، ویژه‌نامه خرداد ماه ۱۳۸۶.