



باز طراحی نظام پیشنهادها از متمرکز به غیر متمرکز

علی رحیمی^۱، جلال ایزدی^۲، مجتبی رفیعی^۳

^۱ دبیر کمیته عالی نظام پیشنهادها شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی، مشهد، ایران
1432Rahimi@gmail.com، ۰۹۱۵۳۰۱۲۳۶۶ و ۰۵۱۳۸۱۸۹۱۴۸

^۲ کارشناس بهره وری شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی، مشهد، ایران
jalal.izadi66@gmail.com

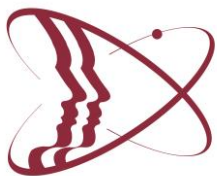
^۳ مدیر دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری، شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی، مشهد، ایران
Rafee.kedc@gmail.com

چکیده

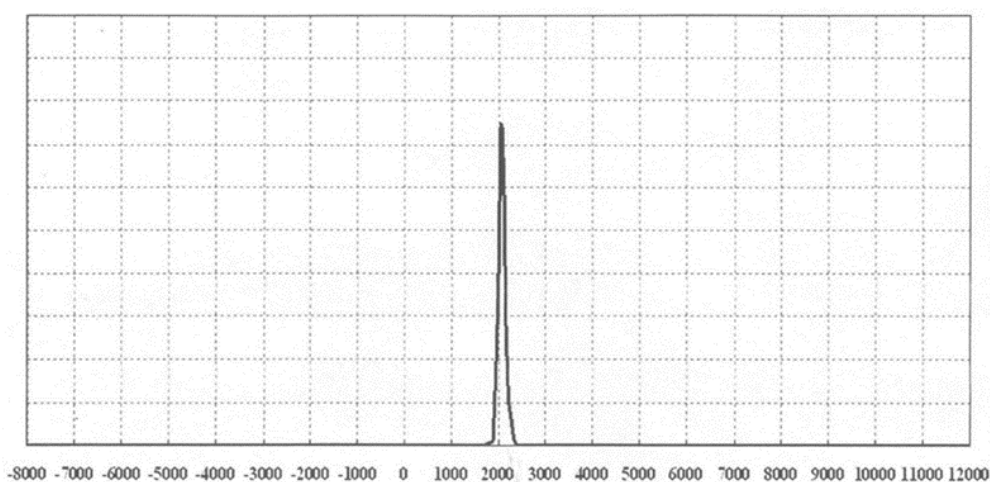
یقیناً با توجه به سوابق و خصوصیات متمایز شرکت‌های توزیع، روش‌های متنوعی برای مشارکت کارکنان از طریق نظام پیشنهادها در دوره‌های مختلف در این شرکت‌ها اجرا شده است. شرکت توزیع برق خراسان رضوی از دهه هفتاد از پیشگامان عرصه نظام پیشنهادها و مشارکت کارکنان، با ابلاغ شرکت مادر تخصصی توانیر در دهه نود هجری و اعمال تجارب گذشته و بهینه‌کاوی از برخی شرکت‌ها و اتکا به توانمندی داخلی، ضرورت بازبینی نظام پیشنهادهای کارکنان با رویکرد دانش محوری و استمرار مداوم و فرآیندهایی با قابلیت مکانیزه شدن و در نظر گرفتن ثبت و پاسخ به انواع پیشنهادها و مشارکت حداکثری کارکنان، مورد توجه قرار داد و با انتخاب‌های گام به گام و علمی، استقرار و استمرار نظام پیشنهادها در حوضه عملیاتی بزرگترین شرکت توزیع برق کشور به صورت غیر متمرکز میسر گردید. در این مقاله خلاصه‌ای از مطالعات انجام‌شده‌ی نظام پیشنهادهای کارکنان از متمرکز به غیر متمرکز، برای تسری در شهرستان‌ها و ستاد شرکت با بکارگیری بهره‌ورانه عوامل کارآمدی نظام پیشنهادها «کارکنان، فرآیندها، ساختارها، عبادات و منافع اقتصادی، فرهنگ و رهبری سازمانی» ارائه و همچنین عوامل علمی اثرگذار و مهمترین اقدامات مصداقی که منجر به افزایش چشمگیر مشارکت کارکنان و کسب رتبه برتر در بین شرکت‌های توزیع برق کشور شده است به تناسب موضوع بیان گردیده است.

کلمات کلیدی

نظام پیشنهادها، مشارکت، ایده، عوامل کارآمدی، مدل ارزیابی EFQM، نظام نامه، بهره وری، نوآوری باز



سرعت تغییرات به حدی است که آنچه تا دیروز انجام می‌شده نمی‌تواند به تنهایی فرمولی برای موفقیت در آینده باشد و امروزه شور و شعور سازمانی با پویایی درونی کارکنان، موفقیت بیش‌ازپیش سازمان را رقم خواهد زد و در این برهه زمانی، هرگونه توسعه پایدار مشروط به توفیق در توسعه مهارت‌های منابع انسانی سازمان است در نمودار شکل ۱ نشان داده شده است که انرژی فسیلی که حاصل میلیون‌ها فرآیند طبیعی و تغییرات حاصل آن، در پوسته زمین بوده است در طول دو قرن توسط انسان برای چرخاندن چرخ‌های اقتصاد جهانی، سوزانده شده و می‌شود. این زمان دو قرن، یک لحظه کوتاه در مسیر تاریخ زندگی انسان بر روی این سیاره است مصرف شدید این منابع، حالت طبیعی فرایندهای طبیعی روی این سیاره را تحت تأثیرات نامطلوب قرار داده است [۱] از طریق ایده‌ها و تکنولوژی‌های جدید قرن بیست و یک، استفاده بهینه از مانده این انرژی مورد توجه است که بسیاری از این تحولات از طریق اجرای تعدادی ایده از بی نهایت ایده در ذهن بوده است. بکارگیری به موقع و مناسب از نظام پیشنهادها کارکنان در سازمان‌ها می‌تواند منجر به اجرای بهره‌ورانه و کم هزینه ایده‌های غالباً ساده شده و به چرخه زیست بوم نیز کمک نماید.



شکل ۱: فرآیند استفاده انسان از انرژی فسیلی در طول تاریخ کره زمین

از این‌رو نظام‌های مدیریتی توسعه منابع انسانی از جایگاه ویژه‌ای در تحقق اهداف سازمان برخوردار است که نظام پیشنهادها یکی از آنها است. پس از سال‌ها اجرای نظام پیشنهادها غیر مستقل و متمرکز یا یک دبیرخانه‌ای و انباشت پیشنهادها برای بررسی، و اعلام تغییرات اساسی از سوی شرکت مادر تخصصی توانیر، ایجاد شرایط بهینه بکارگیری پیشنهادها کارکنان در سریع‌ترین زمان ممکن و ایجاد ساختار ثابت و مستندسازی دانشی آنها با جذب حداکثری انواع پیشنهاد و ایجاد یک فرآیند مکانیزه و تدریجی، پاسخ به پیشنهادها به همراه ایجاد دبیرخانه‌های محلی و واسط در حوزه‌های تخصصی مورد توجه قرار گرفت و در ابتدای امر، مطالعه و بهینه‌کاو و نظرسنجی در این خصوص انجام و با هدف مشارکت و پویایی کارکنان و استفاده از مدل پیشنهادها به‌یودهای کوچک (کایزنی و غیر کایزنی) و فرهنگ‌سازی مفهوم پیشنهاد به عنوان بهبود و اولویت دادن به پیشنهادها کایزنی، پیشنهادهایی که توسط خود پیشنهاددهنده قابلیت اجرا دارد، پس از چند بهینه‌کاو و جلسات آموزشی برای مدیران و تعدادی از کارکنان جوان، توسط اساتید بنام در حوزه نظام پیشنهادها، اقدامات عملی به صورت گام به گام از سال ۱۳۹۸ با ابلاغ اجرای پیشنهادها کایزنی عملیاتی گردید. در ادامه این مقاله مهمترین عوامل کارآمدی در بازطراحی نظام پیشنهادها شرکت ذکر و نمونه‌هایی از اقدامات انجام‌شده در خصوص موضوعات علمی اثر گذار، ارائه می‌شود. هر چند سیستم مدیریتی نظام پیشنهادها با برنامه‌های آینده ذیل مدل منابع انسانی ۳۴۰۰ به اوج بلوغ خود نزدیک می‌شود، تا کنون نتایج این بازطراحی افزایش چشمگیر مشارکت مستمر و همچنین نتایج عارضه‌یابی و خروجی سیستم یعنی ایده‌های عملی و اجرایی و رتبه برتر در بین شرکت‌های توزیع نیروی برق در گزارش‌های شرکت توانیر را به همراه داشته است و یک نظام پیشنهادها جامع، غیرمتمرکز، سیستمی و با وابستگی کنترل شده به ساختارهای اداری را با توانمندی داخلی نمایش می‌دهد.

در شکل ۲ مهمترین اقدامات انجام شده نظام پیشنهادها و اثرگذاری تصمیمات مدیران عامل را در مدل اجرایی نظام پیشنهادها نشان می‌دهد که در هر موقعیت، شرایط بومی خراسان رضوی و با اهداف بهترین عملکرد، به ثمر نشسته است. در ادامه به ادبیات موضوع و سپس نظام‌نامه پیشنهادها و مروری بر تعاریف علمی و مصداق‌های اجرایی بخش‌های مهم و در انتها چگونگی سنجش عملکرد و متناسب سازی با شرایط و موقعیت‌های مقاطع زمانی و جمع بندی و پیشنهادها توسعه‌ای مطرح شده‌است. اگرچه عموماً به دلایل تکلیفی، نظام پیشنهادها به‌صورت سنتی در سازمان‌ها وجود دارد، اما تقویت و بازطراحی این نظام در راستای استراتژی‌ها، به‌نحوی که بیشترین تأثیر را در نیل به اهداف سازمانی داشته باشد و به صورت



سیستمی و با تاثیر پذیری بهینه از تغییر ساختار اداری و قابل توسعه، مورد توجه توزیع برق خراسان رضوی بوده است. در محیط‌های کاری کنونی با اثر پذیری نقش تکنولوژی‌ها بویژه سیستم‌های هوشمند که به سرعت در حال گسترش است به‌طور فزاینده‌ای از کارکنان شرکت، بیش از هر زمان دیگری انتظار می‌رود که ایده‌های جدید و بهره‌ور را درباره خدمات و رویه‌های کاری ارائه و به سرعت اجرایی و عملیاتی نمایند.



شکل ۲: نظام پیشنهادها در گذر زمان

۲- مروری بر نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها

نظام پیشنهادهای کارکنان یکی از قدیمی‌ترین ابزار دخیل کردن کارکنان در سازمان است که باعث افزایش کارایی هم سازمان و هم کارکنان می‌شود [6]. در ایران نظام پیشنهادها برای اولین بار در اوایل سال ۱۳۶۷ در شرکت ایران رادیاتور به اجرا درآمد، از آن به بعد شرکت‌های دیگر نیز به اجرای نظام پیشنهادها پرداختند. با توجه به آثار مثبت و سودمندی که این نظام در شمار قابل توجهی از شرکت‌ها و سازمان‌های داخلی و خارجی پدید آورده بود، دولت جمهوری اسلامی ایران نظر به اهمیت و نقش مشارکت کارکنان در بالابردن کارایی و اثربخشی دستگاه‌های دولتی و افزایش رضایت و توان کاری آنان، در ۲۸ مرداد ماه ۱۳۷۷ در نشست شورای عالی اداری چنین تصویب کرد که نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در کلیه وزارتخانه‌ها، موسسات، شرکت‌ها، بانک‌ها، کلیه دستگاه‌ها استقرار یابد [۳]. نظام پیشنهادها، کارکنان را تشویق می‌کند تا خلاقانه‌تر و نوآورانه‌تر در خصوص کار و محیط کاریشان فکر کنند و ایده‌هایی را تولید کنند که باعث بهره‌وری سازمان گردد [11]. در مجموع نظام پیشنهادها شامل رویه‌های مدیریت و همچنین زیرساخت‌های لازم برای جمع‌آوری، دآوری و بهبود ایده‌های دریافتی از کارکنان می‌شود [22]. این سیستم با پیرایش پیشنهادهای کارکنان، آن را دسته‌بندی نموده و برای ارزیابی در اختیار کارشناسان مربوطه قرار می‌دهد. در ادامه به پیشنهاد قابل اجرا پاداش داده شده و در غیر این صورت رد می‌شود؛ البته معمولاً در صورت رد شدن پیشنهاد نیز بازهم مشوقی به پیشنهاددهنده داده خواهد شد. کارشناسان نیز معمولاً مدیران یا کمیته‌هایی هستند که به‌صورت تخصصی تشکیل شده و پس از پالایش پیشنهادها، آن را به مرحله عمل نیز خواهند رساند [8]. موضوع جذاب این است که محققین معمولاً نظام پیشنهادها را به‌عنوان ابزاری برای ترغیب کارکنان به خلاقیت و نوآوری در نظر می‌گیرند [7] نوآوری با ایده‌های خلاق شروع می‌شود؛ پیش‌فرض اساسی استفاده از نظام پیشنهادها این است که ذخیره بسیار خوبی از ایده‌ها برای پیشرفت سازمان در بین کارکنان موجود است که در صورت عدم توجه به آن، سازمان دچار رکود خواهد شد [14]. علاوه بر این، خلاقیت یکی از توانایی‌های اساسی هر فرد است و نکته مهم این است که نظام پیشنهادها در حقیقت این خلاقیت را از تمام افراد (نه تعداد خاصی) در جهت اهداف سازمانی هدایت می‌نماید [12] به نقل از آقای فوجیتا "کایزن یعنی بهبود مستمر، بهبود مستمری که تمامی افراد یعنی مدیران، کارکنان و کارگران را در بر می‌گیرد. کایزن ترکیب دو کلمه از یک مفهوم ژاپنی است که تعریف آن تغییر به سمت بهتر شدن یا بهبود مستمر و تدریجی است. در واقع کایزن بر این فلسفه استوار است که برای ایجاد بهبود در سازمان‌ها لازم نیست به دنبال تغییرات انفجاری یا ناگهانی باشیم، بلکه هر نوع بهبود یا اصلاح به شرط آنکه پیوسته و مداوم باشد، ارتقای بهره‌وری را در سازمان‌ها به ارمغان خواهد آورد." گروهی از پژوهشگران در سال ۲۰۱۸ تاثیرگذاری نظام پیشنهادها بر بهبود مستمر را مورد بررسی قرار داده‌اند. آنها نتایج را از ۲۰۱۱ برای یک دوره شش ساله سنجیده‌اند. نتیجه نشان داده‌است در صورتیکه نظام پیشنهادها از ارزش‌های اساسی بهبود مستمر پشتیبانی کند، بر روند توسعه شرکت دارای اثری مثبت می‌باشد [10].



"بهبودهای خاص اطراف ما" شیوه‌ای که منجر به ایجاد بهبود و مستند سازی آن و معرفی و انتشار آن می‌شود و پیشنهادهای کایزنی و غیر کایزنی یا پیشنهادهایی که توسط پیشنهاددهنده به تنهایی اجرا نمی‌شود را شامل می‌شود.

هرساله هدفگذاری نظام پیشنهادها بر اساس شاخص سرانه پیشنهاد از سوی وزارت نیرو اعلام می‌شود و توسعه نظام پیشنهادها از سیاست‌های معاونت تحقیقات و منابع انسانی وزارت نیرو است. بر همین اساس، پایش عملکرد شرکتهای زیرمجموعه و گزارش آن به وزارت نیرو از وظایف شرکتهای مادر تخصصی وابسته به وزارت نیرو می‌باشد. در شرکت توانیر این کار در دفتر توسعه مدیریت و بهره‌وری زیرمجموعه معاونت تحقیقات و منابع انسانی و به طور خاص در گروه توسعه مدیریت در مقاطع فصلی و سالانه انجام شده‌است. معمولترین شاخص‌های نتیجه عملکرد نظام پیشنهادها تا کنون، عبارت است از

۱: (سرانه پیشنهاد: تعداد پیشنهاد ارائه شده یا پذیرش اولیه شده تقسیم بر تعداد کارکنان؛

۲ (نرخ مشارکت: تعداد پیشنهاد دهندگان تقسیم بر تعداد کارکنان؛

۳ (نرخ بررسی: تعداد پیشنهادهای بررسی شده تقسیم بر تعداد ارائه شده؛

۴ (نرخ تصویب: تعداد پیشنهادهای مصوب تقسیم بر تعداد پیشنهادهای بررسی شده؛

۵ (نرخ اجرا: تعداد پیشنهادهای اجرا شده تقسیم بر تعداد مصوب

شرکت مادر تخصصی توانیر گزارش‌های سالانه از وضعیت نظام پیشنهادها در حدود ۶۰ شرکت زیر مجموعه ارائه می‌دهد که در پنج سال اخیر، توزیع برق خراسان رضوی همواره از رتبه‌های برتر برخوردار بوده است

۳- طراحی نظام‌نامه پیشنهادها جایگزین نظام‌نامه مشارکت کارکنان

پس از انجام مطالعه اولیه و هدف‌گذاری بلندمدت چابکی و مشارکت حداکثری، بهره‌وری و ایجاد خلاقیت و نوآوری سازمانی، در گام اول کمیته راهبری نظام پیشنهادها تغییر یافت و بعدازآن، بازنگری نظام‌نامه مشارکت کارکنان با رویکرد جامع و اجرایی بودن و استفاده از توانمندی و امکانات درون سازمانی با توجه به خواست مدیران ارشد و مطالبه کارکنان در سال ۱۳۹۶ ایجاد گردید و در بازطراحی مدیریت نظام پیشنهادها، بر رعایت ارکان کلیدی پیش رو و سیستم محور بودن و دریافت نظرات خبرگان و مدیران حرفه‌ای صف و ستاد در طول یک دوره چهار ساله تأکید شد. نکته مهم مدیریت نظام پیشنهادها متناسب با حوزه فعالیت شرکت در سال ۱۳۹۸ بازنگری نظام‌نامه بر اساس فرآیند جامع نظام پیشنهادها بر اساس گردش کار انواع پیشنهاد با این شعار که "هر پیشنهاد هدیه‌ای از سوی کارکنان است" هدف‌گذاری گردید. و منجر به تدوین نظام‌نامه پیشنهادها و تغییر اساسی در سامانه نرم افزاری نظام پیشنهادها، با سه خصوصیت مهم گردید:

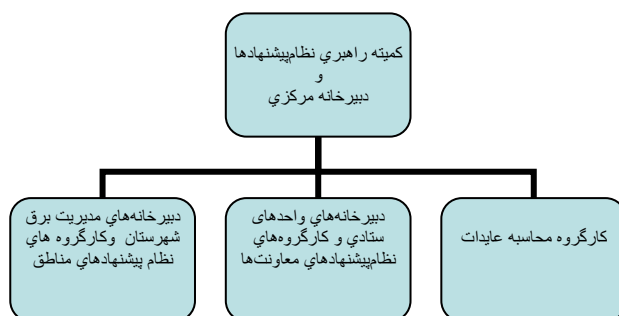
الف: تفکیک تعریف پیشنهاد بر اساس محل ارائه و بررسی آن، شامل: پیشنهاد بهبودهای کوچک یا کایزنی و پیشنهادهای مشارکتی.

ب: تفکیک اقدامات شهرستانها و ستاد شرکت با دو نظام‌نامه متفاوت ذیل کمیته راهبری نظام پیشنهادها.

ج: استفاده از فرآیندهای داخلی معاونت‌های تخصصی و دفاتر تخصصی برای پاسخ به پیشنهادهایی که از سایر کارگروه‌ها ارجاع می‌شود.

د: کارگروه محاسبه عایدات و صرفه اقتصادی

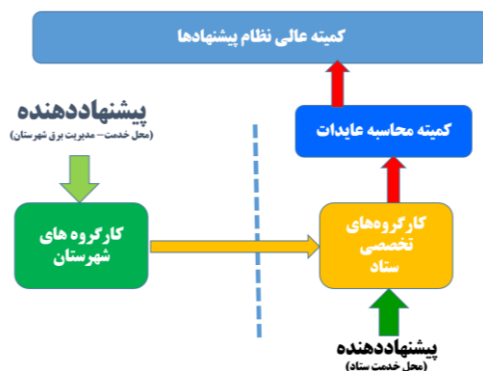
همانطور که در شکل ۳ مشاهده می‌شود سه بخش فوق ذیل کمیته راهبری نظام پیشنهادها که ریاست آن را مدیرعامل شرکت به عهده دارد فعالیت‌های نظام پیشنهادها را به سرانجام می‌رسانند و تقریباً مستقل از یکدیگر عمل می‌نمایند. و مهمترین تفاوت نظام پیشنهادها توزیع برق خراسان رضوی با سایر شرکتها در این بخش بوده است.



شکل ۳: بخش‌های اصلی ساختار نظام پیشنهادها



شکل ۴ بخش‌های عملیاتی نظام پیشنهادها را نشان می‌دهد که در نقشه استراتژیک شرکت و ذیل مدل تعالی منابع انسانی ۳۴۰۰ با تعیین اهداف سالانه، همزمان توسعه و بهبود سیستمی نظام پیشنهادها را دنبال می‌کند. مهمترین عوامل علمی اثر گذار، که با گذشت سال‌ها، همچنان دارای اهمیت می‌باشد و از آنها در بازنگری نظامنامه و تغییرات اساسی در ساختار و فرآیند مدیریتی و اجرایی نظام پیشنهادها بکار گرفته شد. با اشاره به موارد فوق، روش مناسب تدوین شده در نظامنامه‌ها یا موارد مصدق بکار برده شده، در ادامه به اختصار وبدون در نظر گرفتن اولویت، آمده است.



شکل ۴: نمایه‌ی کارگروه‌های اجرایی نظام پیشنهادها

۱-۳- نظام اطلاع‌رسانی مناسب

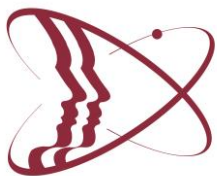
انتشار اطلاعات به‌صورت خبرنامه، ویژه‌نامه، همایش و سایر موارد، همگی بر عملکرد نظام پیشنهادها تأثیر مثبت خواهد داشت [15]. در همین خصوص با رویکرد آگاه‌سازی کارنان "تابلوی بهبودهای خاص" در تمامی دبیرخانه‌های شهرستان ایجاد گردید. همچنین چندین جلسه برای قدردانی از پیشنهاددهندگان برتر همه ساله برگزار می‌گردد. در شکل ۵ یکی از تصاویر تابلوی بهبودهای خاص آورده شده است در این تصویر تعدادی از مدیران شهرستان و پیشنهاددهنده‌ها دیده می‌شود که در واقع رویکرد خراسان رضوی این است که اگر تصویری از تابلوی اطلاعات می‌فرستند همراه با تصویری از کارکنان باشد که اثر زیادی در فرهنگ سازی نظام پیشنهادها دارد.



شکل ۵: نمونه‌ای از تصویر تابلوی بهبودهای خاص

۲-۳- ایجاد رقابت

کارکنان باید ارتباط میان پیشنهاد و ارزیابی عملکرد کلی خود را ببینند. البته در این خصوص نباید قوانین غیرقابل انعطافی برای اجبار در مشارکت تصویب نمود؛ بلکه بایستی این قوانین حالت تشویقی داشته باشد. در اینجا می‌توان از رقابت استفاده نمود یعنی فضای رقابتی باعث افزایش مشارکت خواهد شد [23]. در همین راستا همان‌گونه که گفته شد علاوه بر تقدیر از مشارکت‌کنندگان برتر در حضور همه همکاران، در سامانه نظام پیشنهادها نیز اسامی مشارکت‌کنندگان برتر قابل مشاهده است. با توجه به اهداف شرکت، تشویق بیشترین پیشنهاددهنده دارای پیشنهاد اجرایی در نظام نامه مطرح گردید. در شکل ۶ تصاویری از این اقدامات آورده شده است که در فضای مجازی به اشتراک گذاشته می‌شود.



شکل ۶: نمونه‌ای از تقدیر از برترین‌ها مطابق نظامنامه پیشنهادها

۳-۳- مؤثر بودن نظام پیشنهادها

دانش ضمنی کارکنان تنها در صورتی باعث ایجاد مزایای رقابتی سازمان خواهد شد که کارکنان انگیزه و فرصت مناسب را برای تشریک و استفاده از دانش ضمنی خود را داشته باشند؛ بنابراین بایستی مکانیسمی طراحی نمود که اهمیت موضوع به کارکنان منتقل شود. به این منظور توصیه گردیده است که ابتدا کمیت پیشنهادها و سپس کیفیت ایده‌ها تقویت گردد [13]. بنابراین در توسعه زیرساخت بایستی این مورد رعایت گردد. در همین راستا، اعطای پاداش حداقلی به پیشنهاددهندگان بدون توجه به رد یا قبول آن در دستور کار قرار گرفت و با عنوان پاداش وصول پیشنهاد (کوتاه مدت) اجرایی شد (سال ۹۶) و با بازنگری جامع نظامنامه پیشنهادها از متمرکز به غیر متمرکز و تمرکز بر پیشنهادهای کایزنی و آموزش‌های کارکنان، پاداش "وصول پیشنهاد" به پاداش "اجرای پیشنهاد" تبدیل شد و این روند همچنان ادامه دارد.

۳-۴- کاهش زمان بررسی پیشنهاد

کاهش زمان لازم برای پاسخ به پیشنهاد باعث تقویت این ایده در ذهن مشارکت‌کننده می‌گردد که پیشنهاد وی واقعاً برای سازمان مفید است و حتی باعث افزایش میزان مشارکت خواهد گردید [17]. در همین راستا با توجه به نقش جوش و خروش درون‌سازمانی، برای حداقل نمودن ارجاعات زمانبر بررسی پیشنهاد، فرآیند غیر متمرکز در مدیریت نظام پیشنهادها مورد توجه قرار گرفت و از سال ۱۳۹۸ پایه این روش با فرم‌های کاغذی ثبت و داوری پیشنهاد آغاز گردید و به تدریج به طور کامل مکانیزه شده و با تفویض اختیار فعالیت‌ها، غالباً پاسخ به پیشنهادها در اولین کارگروه در بازه کمتر از یک ماه انجام می‌شود.

با انتشار گزارش‌های ماهیانه "متوسط زمان تاخیر پیشنهادهای بررسی نشده" بیش از ۷۰ کارگروه منتشر می‌شود و واحدهایی که تاخیر بررسی پیشنهاد نداشته باشند مورد تشویق واقع می‌شوند. در فرآیند تعریف شده تعدادی از پیشنهادها اجرا شده نیاز به بررسی بیشتر و تسری در سطح شرکت را دارند که در کارگروه‌های مناطق نظام پیشنهادها، مورد بررسی قرار می‌گیرند. در تصویر جدول ۱ برخی از پیشنهادها و فعالیت‌های مناطق را نشان می‌دهد. هر یک از واحدهای مناطق از تعدادی کارگروه بررسی کننده پیشنهاد تشکیل شده است که مطابق راهنمای بررسی پیشنهاد گردهم آمده و از پیشنهاددهنده دعوت می‌شود توضیحات پیشنهاد را ارائه نماید طی آسیب شناسی انجام شده، راه کارهای بهینه ای برای، تسریع در بررسی پیشنهاد دیده شده است که هم اکنون در حال عملیاتی شدن می باشد به عنوان نمونه، تعداد مناطق افزایش یافته است.

عنوان	دریافتی	بررسی شده	بررسی نشده
منطقه یک	۱۹۷	۶۸	۱۳۹
منطقه دو	۱۳۶	۴۲	۹۴
منطقه سه	۱۳۵	۶۱	۷۴
منطقه چهار	۲۰۷	۱۷۶	۳۱
منطقه پنج	۲۳۱	۱۱۲	۱۱۹
منطقه شش	۲۳۷	۱۸۳	۵۴

جدول ۱: واحدهای میانی بررسی پیشنهادهای عالی (مناطق نظام پیشنهادها)



۳-۵- حس تعلق سازمانی:

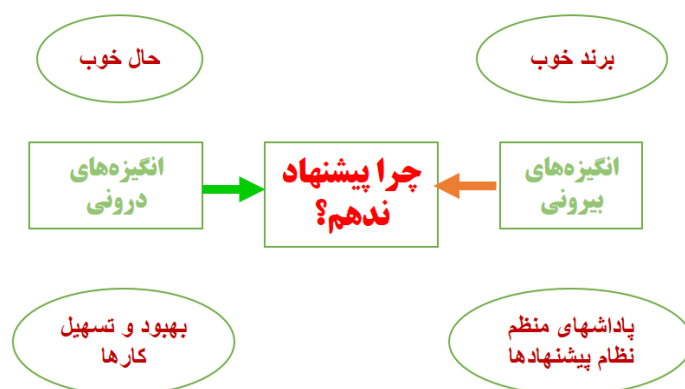
هر چه احساس تعلق سازمانی مشارکت‌کننده بیشتر باشد، تمایل وی به مشارکت از طریق نظام پیشنهادها افزایش خواهد یافت [9]. بنابر مطالعه فوق، بخشی از اهمیت نظام پیشنهادها به کنترل شاخص درصد مشارکت کارکنان اختصاص یافته است و یکی از اهداف توسعه نظام پیشنهادها و ایجاد سازکار برای مشارکت بیشتر در نظام پیشنهادها بویژه نقش ارائه پیشنهاد در ارتقای گروه شغلی می‌باشد. شکل ۷ هدف و عملکرد یک دوره ۵ ساله را نشان می‌دهد ملاحظه می‌شود که با وجود تلاش‌های فراوان، در دوره فراگیری کوید-۱۹ افت مشارکت محسوسی وجود داشته است.



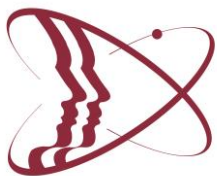
شکل ۷: هدف و عملکرد شاخص مهم مشارکت کارکنان در یک دوره ۵ ساله

۳-۶- کسب اعتماد کارکنان

از آنجایی که مشارکت کارکنان اساس و پایه نظام پیشنهادها است، بنابراین کسب اعتماد آن‌ها برای مشارکت بسیار مهم است. کارکنان باید مطمئن باشند که نظرات آن‌ها برای سازمان اهمیت دارد [22]. در همین زمینه طرح موضوعاتی در جهت افزایش اعتماد کارکنان، جلسات و نشست‌هایی که با حضور کارکنان برگزار می‌شود، در دستور کار قرار گرفت و بکارگیری سامانه نرم افزاری نظام پیشنهادها و امکان پیگیری پیشنهاد و مشاهده سایر پیشنهادها، ترغیب کارکنان به ارائه پیشنهاد است در واقع کارکنان شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی می‌پرسند چرا پیشنهاد ندهند هنگامی که در ارتقای گروه شغلی موثر است پاداش پیشنهاد اجرا شده دارد در جشنواره ها مورد تشویق قرار می‌گیرند شکل ۸ این موضوع را بیان نموده است. بعبارتی انگیزه‌های بیرونی در حال نهادینه شدن می‌باشد.



شکل ۸: دلایل ارائه پیشنهاد از نگاه کارکنان شرکت



۷-۳- توانمندسازی

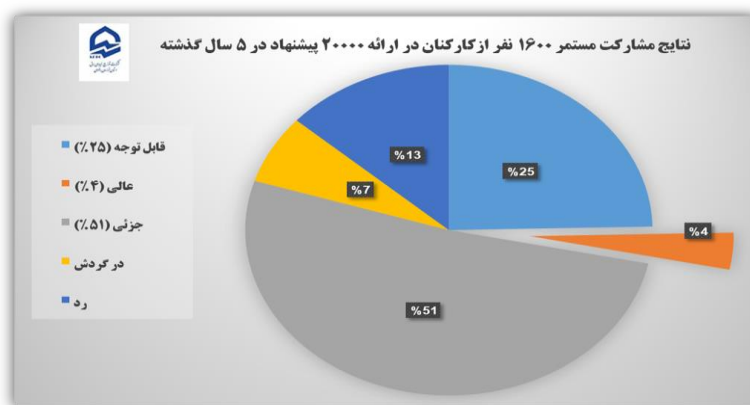
افزایش کمیت پیشنهادها الزاماً به معنی افزایش کیفیت ایده‌ها نیست. خلاقیت کارکنان را می‌توان به وسیله آموزش‌های سازمان‌یافته بهبود داد تا کیفیت ایده‌ها نیز افزایش یابد [18]. بازه زمانی حداقل ۲ ساله برای تعادل پیشنهادها مورد انتظار بود که با توجه به گستردگی و شرایط ویژه چند سال گذشته آموزش‌های سازمان یافته به آهستگی و مستمر انجام گردید بویژه برای دبیران و برای این کار دوره‌های آموزشی متعددی با حضور اساتید مطرح در خصوص خلاقیت و پالایش ایده‌ها پیشنهاد و در اخبار ویژه نظام پیشنهاد مانند شکل ۹ از آموزش‌های ابتکاری به تناسب دوره‌های خاص استفاده و مطالبی در همین خصوص گنجانده شد.



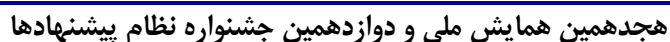
شکل ۹: نمونه‌ای از شیوه‌های ابتکاری آموزش نظام پیشنهادها در سال‌های ۱۴۰۰ تا ۱۴۰۲

۸-۳- ارزیابی پیشنهادها

برای انتخاب ایده‌ها در نظام پیشنهادها بایستی معیارهای مناسبی وجود داشته باشد در غیر این صورت اثربخشی با مشکل مواجه خواهد شد [21]. ارزیابی سریع و شفاف باعث ارتقای عملکرد نظام پیشنهادها خواهد شد. هنگامی که کارمند با مدلی با بررسی، ارزیابی و تقویت مناسب روبرو گردد، مطمئناً اعتماد وی کسب شده و مشارکتش بیشتر می‌شود؛ به عبارت دیگر کارکنان انتظار دارند پیشنهادهایشان توسط کمیته‌های اختصاصی بررسی شود [20]. در همین خصوص با روش غیر متمرکز، مدیران و سرپرستان عضو کارگروه پیشنهادها در مدیریت‌های برق که شناخت کافی از پیشنهاددهنده دارند اولین بررسی‌کننده‌های پیشنهاد هستند و نتیجه بررسی پیشنهاد را در صورت جلسه نرم افزار ثبت می‌نمایند. در این کارگروه‌ها غالباً از پیشنهاددهنده برای توضیح پیشنهاد دعوت به عمل می‌آید و در رشد دانش ضمنی پیشنهاددهنده برای درک پیشنهاد مطلوب کمک می‌نماید. در شکل شماره ۱۰ نشان داده می‌شود که به ۹۳ درصد پیشنهادها پاسخ کامل داده شده و ۷ درصد در چرخه بررسی می‌باشد که با تعریف راه کارهای جدید، پیشنهادها در کمترین چرخه بین واحدی قرار خواهند گرفت. [۵]



شکل ۱۰: نتایج یک دوره ۵ ساله در پاسخ به پیشنهادها



نوع شغل بر خلاقیت و نوآوری شغلی فرد تأثیرگذار است، به این معنی که بخش سازمانی فرد در شکوفایی استعدادهای وی و به طبع، خلاقیت وی بسیار تأثیرگذار است همچنین عوامل محیطی و عوامل پیچیدگی شغلی را نیز بایستی در هنگام توجه به خلاقیت کارکنان و جذب ایده مدنظر داشت [9]. با توجه به بررسی انجام شده در شرکت توزیع استان خراسان رضوی [۲] این نکته مشخص شد که میزان خلاقیت و نوآوری در واحدهای مختلف سازمانی در شهرستان مورد مطالعه (تربت حیدریه) یکسان نیست. در شکل ۱۱ نشان داده شده است که واحد مشترکین در زمان مطالعه بیشترین آمادگی برای تغییر را دارا می باشد. به عبارت دیگر قطعاً بیشترین پیشنهادهای خلاقانه از واحد مشترکین خواهد بود. از گزینه نوع شغل، بایستی در طرح فراخوان های تخصصی و انتظارات از آن به خوبی استفاده شود.



شکل ۱۱: مطالعه موردی شاخص‌های نوآوری در یک مدیریت برق

۱۰-۳- باز خورد

بازخورد در نظام پیشنهادها بسیار مهم است زیرا بدون فیدبک یا بازخورد، ممکن است کارکنان احساس کنند که کاملاً نادیده گرفته شده‌اند و باعث نارضایتی آن‌ها شوند. علاوه بر این، دادن فیدبک به آن‌ها باعث کشف خطاهایشان می‌شود که احتمالاً بهترین گزینه برای برطرف کردن این خطاها، خود پیشنهاددهندگان هستند و از طرف دیگر کشف خطاها در ارتقای کیفیت پیشنهادهای آینده کارکنان نیز بسیار مؤثر است و توجه آن‌ها را به نیازهای سازمان معطوف می‌دارد [19]. استفاده از سامانه‌های نرم‌افزاری هوشمند و تکنولوژی‌های نوین، تسهیل‌کننده خواهند بود که این مسئله در طراحی سامانه نرم‌افزاری نظام پیشنهادها به صورت نیمه مکانیزه، وارد شده و بازخورد از طریق پیامک و از طریق فضای مجازی و مکانیبات اداری به طور عمومی و تماس صوتی به صورت موردی انجام می‌گردد.

۱۱-۳- موانع سازمانی

ساختار نامناسب سازمانی می‌تواند باعث ایجاد مانع در تشریک دانش ضمنی سازمان گردد. اهداف مبهم سازمانی و پاداش‌های نامناسب می‌تواند باعث کاهش تمایل کارکنان برای انتقال دانش خود به سایرین گردد، این عدم انتقال باعث کاهش غنای پیشنهادهای سایر کارکنان خواهد شد. همچنین رفتار نامناسب مدیریت مانند تهدید، ایجاد ترس و ارباب باعث کاهش مشارکت کارکنان می‌شود [16]. در این خصوص مراقبت شده به گونه ای که احساس تهدید در ورود به نظام پیشنهادها صورت نگیرد در برنامه‌ها بویژه اقدامات کارگروه‌های واسط دیده می شود. و تحلیل‌های موردی بر اساس مدل آذکار شکل ۱۲ صورت گرفته و با توجه به عملکرد هر یک از مدیریت‌های برق در شاخص مشارکت کارکنان، اعمال شاخص‌های حداقلی برای ایجاد انگیزه و باور سیستمی مطابق مدل آذکار در دستور کار بوده است.



شکل ۱۲: مدل بررسی تغییرات جهت اقدامات در هر دوره عملکردی

۱۲-۳- عمومیت

اینکه تمامی افراد در تمامی رده‌های سازمانی درگیر دغدغه‌ای به نام نظام پیشنهادها گردند بسیار مهم است. برای این کار «اطلاع رسانی و فرهنگ سازی» منظم و مستمر باعث یادآوری مسئله مهم مشارکت شده و آن‌ها را به مشارکت ترغیب خواهد نمود [20]. از مناسبت‌ها و روزهای خاص برای تبلیغ انجام کار پسندیده‌ی ارابه، بررسی و پیگیری اجرای پیشنهاد، غالباً استفاده شده است. به عنوان نمونه مناسبت‌هایی مانند روز ملی منابع انسانی برای افتتاحیه جشنواره و نمایشگاه مجازی نظام پیشنهادها در سطح شرکت استفاده شده است. شکل ۱۳ صفحه اختصاصی جشنواره‌های مجازی نظام پیشنهادها را نشان می‌دهد که بدون ورود به نرم افزار امکان بازدید را فراهم می‌نماید.



شکل ۱۲: صفحه اختصاصی نمایشگاه دائمی و مجازی نظام پیشنهادها

۱۳-۳- پاداش

یکی دیگر از عناصر کلیدی نظام پیشنهادها، مکانیسم پاداش آن است. می‌توان ادعا نمود که هدف نظام پیشنهادها کاهش هزینه‌های سازمان و افزایش درآمد آن است؛ بنابراین کارمند بایستی از این مسئله منتفع گردد یعنی کارمند ببیند که پیشنهاد وی که باعث کاهش هزینه‌های سازمان یا افزایش درآمد آن شده است، خود او را نیز منتفع نموده است. این پاداش می‌تواند مادی و یا به صورت ضمنی باشد، برای مثال باعث ارتقای وی و بهره‌مندی بیشتر وی از منابع سازمانی باشد [11]. در این رابطه پاداش‌های انگیزشی پیشنهاد اجرا شده را اجرا نموده و پاداش حاصل از صرفه‌جویی در آیین نامه خدمات کشوری ماده ۲۰ ذکر شده است و اجرای آن، در برخی از شرکت‌ها از جمله توزیع خراسان رضوی، در گذشته انجام نشده است و در ذیل برنامه‌های بهبود تعالی منابع انسانی ۳۴۰۰۰ این مهم نیز برای اقدامات عملی در سال ۱۴۰۴ هدف گذاری شده است.

۴- جمع‌بندی و پیشنهادها

از نظام پیشنهادها باید به عنوان زمینه شکل‌گیری، کشف استعدادها و مؤثرترین روش حل و فصل مسائل سازمان انتظار داشت و در ادامه احصای عایدات و صرفه اقتصادی بتدریج حاصل شد. تدوین نظامنامه مناسب و تصویب آن در روند اجرایی پیشنهاد، اهمیت بسزایی دارد به همین منظور، برخی از اصولی که منجر به تهیه نظامنامه و ساختار اجرایی پیرامون آن در سطح عملیاتی شرکت (شهرستان ها و ستاد) بوده با مصداق‌های آن به اختصار تشریح گردید و در ادامه همسان‌سازی نظامنامه با سامانه پیشنهادها و تعاریف مکانیزه و برنامه‌های هوشمند را خواهیم داشت که بر



کیفیت و اثر بخشی پیشنهادها و توسعه نظام پیشنهادها و سیستم‌های مدیریتی اثر گذار بوده و انگیزه‌های دائمی نگهداشت نظام پیشنهادها را فراهم خواهد کرد. از آقای دکتر خداینده و آقای مهندس قیاسی به جهت حمایت‌های بی دریغ از استقرار نظام پیشنهادها و جناب دکتر فتح الهی به جهت راهنمایی‌ها و آموزش‌های اثر بخش به مجموعه شرکت، که برخی از نتایج آن در این مقاله ذکر شده است تشکر می‌گردد.

مراجع

- [۱] رمضان وحیدی - عزت ا... فیاض - علی رحیمی - صغری زهدی تبدیل ساختمان اداری در استان خراسان شمالی به ساختمان انرژی بیستمین کنفرانس توزیع برق، اردیبهشت ۱۳۹۴.
- [۲] رحیمی، علی، صادق پور، حسین، سیدحسین، محدث، سعید، همایونی، نقش نوآوری در سازمان‌های خدمات عمومی و ارزیابی آن با تمرکز بر شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی، بیست و سومین کنفرانس ملی شرکت‌های توزیع، بهار ۱۳۹۷.
- [۳] ذوالقدر، صادق، نقش نظام پیشنهادها در بهره‌وری سازمان، کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و مهندسی صنایع، سال ۱۳۹۷.
- [۴] افخمی اردکانی، رجب پور، ابراهیم، علی محمدی اردکانی. نظام پیشنهادها و برون‌رفت از سکوت سازمانی. فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، شماره ۱۲(۴۷)، صفحه ۱۷۰-۱۹۱. سال ۲۰۲۱.
- [۵] نظامنامه پیشنهادها، شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی، ۱۴۰۱.

- [6] Buech, V.I.D., Michel, A. and Sonntag, K. (2010), "Suggestion systems in organizations: what motivates employees to submit suggestions?", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 13 No. 4, pp. 507-525.
- [7] Carrier, C. (1998), "Employee creativity and suggestion systems programs: an empirical study", *Creativity and Innovation Management*, Vol. 7 No. 2, pp. 62-72.
- [8] Chaneski, W. (2006), "The suggestion box syndrome (and a better alternative)", available at: www.mmsonline.com/columns.
- [9] Cruz, N.M., Pérez, V.M. and Cantero, C.T. (2009), "The influence of employee motivation on knowledge transfer", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13 No. 6, pp. 478-490.
- [10] Moica, S., Harea, C. V., & Marian, L. (2018, December). Effects of suggestion system on continuous improvement: a case study. In 2018 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM) (pp. 592-596). IEEE.
- [11] Du Plessis, A.J., Marx, A.E. and Wilson, G. (2008), "Generating ideas and managing suggestion systems in organisations: some empirical evidence", *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, Vol. 8 No. 4, pp. 133-140.
- [12] Fairbank, J.F. and Williams, S.D. (2001), "Motivating creativity and enhancing innovation through employee suggestion system technology", *Creativity and Innovation Management*, Vol. 10 No. 2, pp. 68-74.
- [13] Koc, T. and Ceylan, C. (2007), "Factors impacting the innovative capacity in large-scale companies", *Technovation*, Vol. 27 No. 3, pp. 105-114.
- [14] Leach, D.J., Stride, C.B. and Wood, S.J. (2006), "The effectiveness of idea capture schemes", *International Journal of Innovation Management*, Vol. 10 No. 3, pp. 325-350.
- [15] Tatter, M.A. (1975), "Tuning ideas into gold", *Management Review*, Vol. 64 No. 3, p. 4.
- [16] Anderson, T.A. and Veillette, A. (2008), "Contextual inhibitors of employee creativity in organizations: the insulating role of creative ability", *Group and Organization Management*, Vol. 34 No. 3, pp. 330-357.
- [17] Arif, M., Aburas, H.M., Al Kuwaiti, A. and Kulonda, D. (2010), "Suggestion systems: a usabilitybased evaluation methodology", *Journal of King Abdulaziz University-Engineering Sciences*, Vol. 21 No. 2, pp. 61-79.
- [18] Wynder, M. (2008), "Employee participation in continuous improvement programs: the interaction effects of accounting information and control", *Australian Journal of Management*, Vol. 33 No. 2, pp. 355-374.
- [19] Mishra, J.M. (1994), "Employee suggestion programs in the health care field: the rewards of involvement", *Public Personnel Management*, Vol. 23 No. 4, p. 587.
- [20] Neagoe, L.N. and Klein, V.M. (2009), "Employee suggestion system (kaizen teian) the bottom-up approach for productivity improvement", *Control*, Vol. 10 No. 3, pp. 26-27.
- [21] Rietzschel, E.F., Nijstad, B.A. and Stroebe, W. (2010), "The selection of creative ideas after individual idea generation: choosing between creativity and impact", *British Journal of Psychology*, Vol. 101 No. 1, pp. 47-68.
- [22] Stranne, L.V. (1964), "Morale – the key factor in a suggestion system", *Industrial Management*, Vol. 6, p. 17.
- [23] Bakker, H., Boersma, K. and Oreel, S. (2006), "Creativity (ideas) management in industrial R & D organizations: a crea-political process model and an empirical illustration of corus RD & T", *Creativity and Innovation Management*, Vol. 15 No. 3, pp. 296-309.