

مهندسی مجدد نظام پیشنهادات در شرکت آب و فاضلاب استان گلستان

محسن کرد¹، رقیه ایوبی²

¹معاون برنامه ریزی و منابع انسانی فوق لیسانس مدیریت اجرایی

mohsen_kord2004@yahoo.com

²ayyobi_ra@yahoo.com

چکیده

نیروی انسانی به لحاظ برخورداری از قدرت اندیشه، خلاقیت و نوآوری بزرگترین دارایی هر سازمانی محسوب می شود، چرا که هرگونه بهبود و پیشرفت در سیستمهای فنی و سازمانی توسط نیروی انسانی صورت می گیرد. توان فکری و اندیشه های کارکنان در سازمان به عنوان سرمایه نهفته و راکد می باشد هر سازمان و مدیریتی بتواند از این سرمایه های نهفته بیشترین استفاده را بکند به همان اندازه امکان رشد و توسعه میسر خواهد شد. نظام پیشنهادات تکنیکی است که می توان از فکر و اندیشه های کارکنان برای مسئله یابی، چاره جویی و حل مسائل و مشکلات سازمانی بهره جست.

مخاطبین نظام پیشنهادات در سازمان، کل کارکنان هستند و قشر اعظم آنها در رده های پایین سازمان فعالیت می کنند. یکی از ویژگی های اصلی کارکنان رده های پایین جزنگری است. کلان نگری در سیستم پیشنهادات و انتظار ارائه پیشنهادات با اثرگذاری مالی قابل توجه همواره مورد عنایت مدیران ارشد سازمان ها بوده و هست. همین نگرش به ظاهر منطقی و ساده، مسیر نظام پیشنهادات را از واقعیت و رسالت اصلی آن دور می سازد و هرچه از عمر نظام پیشنهادات در سازمان بگذرد تغییر رویکرد سیستم دشوارتر خواهد شد. ارائه پیشنهادات با کیفیت، ارتقای سطح اثربخشی عملکرد نظام پیشنهادات و افزایش نرخ مشارکت کارکنان همواره به عنوان مهمترین عوامل موثر بر عملکرد سیستم مورد توجه مسئولین و دست اندرکاران این نظام بوده و همواره تلاش برای بهبود آن استمرار داشته است.

اگر چه بیش از 3 سال نظام پیشنهادات در شرکت آب و فاضلاب اجرا شده است اما در مجموع نتایج چندان امید بخش را به همراه نداشته است مسئولین این شرکت پس از مدتی به دلیل عدم برآورده شدن انتظارات آن را کنار گذاشته و در شرکت زمزمه ناکارآمد بودن نظام پیشنهادات قابل اعتنا و رایج بوده است. دلایل این آرا ارتباط با نتایج حاصله از استقرار نظام بوده است که در سالهای اولیه نظام پیشنهادات 80 درصد غیر کیفی و غیر قابل قبول بوده اند که با این تجربه و نگاهی به مهندسی مجدد نظام پیشنهادات که باعث افزایش اشتیاق کارکنان به ارائه ایده ها در جهت افزایش بهره وری گردید که در ادامه به آنها اشاره خواهد شد.

واژه های کلیدی: پیشنهاد، بهره وری، مشارکت، مهندسی مجدد، نیروی انسانی

مقدمه

در حال حاضر ما در عصری به سر می بریم که تغییرات آن به مراتب بنیادی تر از تغییر و تحولات انقلاب صنعتی است و از همین رو سازمانها برای حفظ بقا و حضور خود در عرصه رقابت ناگزیر به دگرگونی و استفاده از تازه ترین دستاوردهای فناوری برای دستیابی به بالاترین سطح بهبود تواناییهای خود و کارکنان خود هستند.

نیروی انسانی بر خلاف سایر منابع با مصرف کردن کاهش و یا مستهلک نمی شود هر چقدر از اندیشه و فکر بیشتر استفاده نماید بهمان اندازه توانایی اش بهبود می یابد. از طرف دیگر مشارکت یکی از نیازهای فرا مرتبه انسانها به شمار می رود که ریشه در فطرت بشری دارد. افرادی که در امور و فعالیتهای سازمان شرکت نمایند و از اندیشه و فکر پاک استفاده کنند علاوه بر پیشرفت سازمان در تعالی خویش نیز گام برداشته اند.

یکی از شیوه های توانمندسازی کارکنان درگیر ساختن تک تک آنان در بازنگری فرآیندها و فعالیتهای کاری روزانه به منظور ایجاد بهبودهایی است که می تواند مانع ایجاد اتلاف باشد مشروط بر اینکه توأم با مسئولیت تفویض اختیار لازم به هریک از آنان داده شده باشد. نظام پیشنهادهای یکی از ساز و کارهای نیرومند برای استقرار مدیریت مشارکتی محسوب می شود.

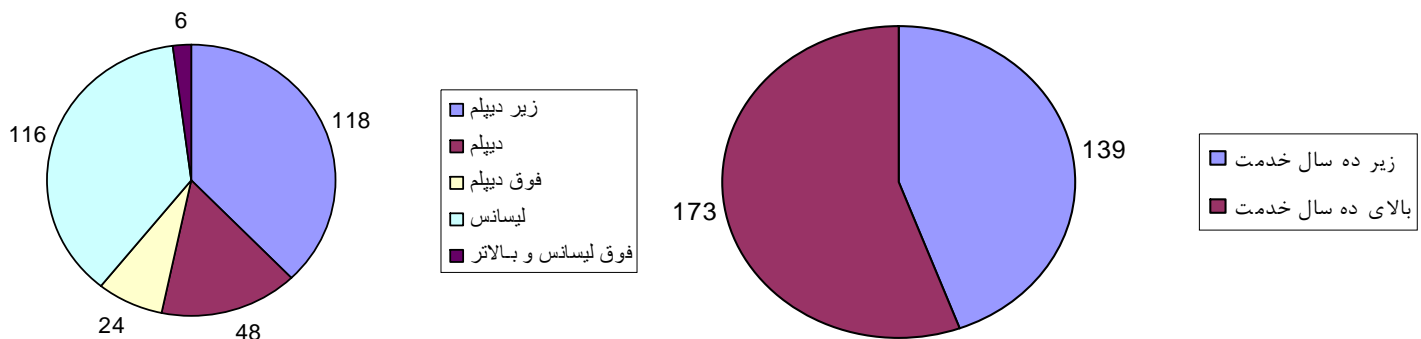
شمار شرکتیهای که اقدام به طراحی و استقرار این نظام نموده و بعد از مدتی به دلیل عدم برآورده شدن انتظارات، آن را کنار گذاشته اند متأسفانه نسبت قابل توجهی از شرکتها را تشکیل می دهد. به همین دلایل امروزه در محافل مدیریتی کشور زمزمه ناکارآمد بودن نظام پیشنهادهای در سازمانهای ایرانی زمزمه ای قابل اعتنا و رایج است.

دلیل شکل گیری چنین آرای، بی ارتباط با نتایج حاصله از استقرار نظام ها نیست. در شرایطی که در شرکتهای پیشرو، سرانه ارائه پیشنهاد 19 پیشنهاد در سال را دارا بوده و بیش از 80% پیشنهادهای دریافتی را پذیرفته به اجرا می گذارند. آمارها در سازمانهای ایرانی گویای این واقعیت است که در سالهای اولیه استقرار نظام، 80% پیشنهادهای غیرکیفی و غیرقابل قبول هستند. جالب این جاست که برخی از دست اندرکاران و مشاورین استقرار نظام پیشنهادهای در کشور این پدیده را یک پدیده طبیعی دانسته اند. ولی سوال این جاست که تا چه حد می توان از مدیرعامل شرکتی که منابع و وقت قابل توجهی از سازمانش را به طراحی و استقرار نظام پیشنهادهای صرف نموده و متأسفانه به نتایج مثبتی نایل نشده است انتظار داشت که صبور بوده و رغبت خود را از این نظام از دست ندهد؟ این شرکت از این مورد مستثنی نبوده و گرفتار این مسئله بوده است لذا جهت حل آن نسبت به مهندسی مجدد نظام پیشنهادات اقدام نموده است در ابتدا به معرفی سیستم در شرکت می پردازیم .

معرفی شرکت

شرکت آب و فاضلاب شهری استان گلستان با هدف تامین ، انتقال ، تصفیه و توزیع آب شرب سالم و بهداشتی و با فشار مناسب و نیز جمع آوری و تصفیه فاضلاب شهری مشغول فعالیت می باشد . از مهمترین عناصر انجام موفقیت آمیز وظایف محوله به این شرکت ، علاوه بر وجود امکانات و تاسیسات مناسب ، استفاده از تکنولوژی های روز آمدو پیشرفته ، منابع مالی مطمئن و ... ، وجودعناصر منابع انسانی ای است که در اختیار این شرکت می باشد . در این شرکت ، نیروهای فنی قابل و ماهر و وجوددارند که هر یک در تخصص خود دارای مهارتهای بالای کاری و فنی می باشند و در مقابل با توجه به وظیفه خدماتی شرکت وجود نیروهای انسانی مجرب بخصوص نیروی کارگری از بدیهات صنعت بوده است به طوری که نیروی انسانی 239 نفر زیر دیپلم که وظیفه اجرایی فعالیتهای مانند اصلاح و توسعه ، اتفاقات ، قرائت کنتور و توزیع قبوض خدمات و نگهداری توسط این نیروها انجام می شد (نمودار شماره 1)

نمودار شماره 1: نمودار نیروی انسانی



با توجه به نمودار شماره 1 قشر عظیمی از کارکنان دارای تحصیلات دانشگاهی و همچنین جوان می باشد و این بهترین فرصت جهت استفاده از این پتانسیل بالا جهت رفع مشکلات صنعت به شماره می رفت و تنها نظامی که این به اشتراک گذاری ایده ها را فراهم می کرد نظام پذیرش پیشنهادات بود.

چنانچه مدیریت مشارکتی را نگرشی جامع برای جلب مشارکت فردی و گروهی کارکنان در جهت رفع مشکلات سازمان و بهبود مستمر در تمام ابعاد بدانیم، در این راستا شرکت آب و فاضلاب استان گلستان روش اجرایی نظام پذیرش و بررسی پیشنهاداتی کارکنان را تدوین و در تاریخ 83/10/30 به تصویب کمیسیون تحول اداری رساند و با تشکیل یک کمیته مرکزی و سه کمیته فرعی آغاز گردیده و روند انجام فعالیت ها بر اساس فرایند دریافت، ارزیابی پیشنهادات و اعلام نتایج به کمیته مرکزی جهت تصویب نهایی بوده است. در سال 85 با هدف بررسی چالشها و راهکارهای اجرایی نظام پیشنهادات و بررسی موانع عمده اثر بخشی نظام استقرار یافته و استفاده از تجربیات سازمان های موفق، ساختار کمیته راهبری نظام پیشنهادات و روند اجرای نظام پیشنهادات مورد بازنگری قرار گرفت و دستورالعمل جدیدی برای فرایندهای بررسی، ارزیابی و تصویب پیشنهاد با هدف جلب مشارکت بیشتر پرسنل تدوین گردید. و همچنین مدیریت محترم عامل با ابلاغ بیانیه ای به کلیه واحدها حمایت خود را از نظام پیشنهادات اعلام نمودند. خوشبختانه با حمایت مدیریت ارشد سازمان و تغییر نگرش در نظام مشارکت در فرصت کمتر از 2 ماه نتیجه دریافت پیشنهاد از روند مطلوبتری برخوردار گردید. لذا کمیته راهبری نظام پیشنهادات در سال جدید راههای مشارکت جدی تر کارکنان را با هدف نوآوری، خلاقیت و سهیم بودن در بهبود مستمر را در برنامه خود قرار داده است که در ادامه به روشهای مهندسی مجدد نظام پیشنهادات در شرکت خواهیم پرداخت.

دلایل توجیهی در خصوص اجرای تجربه (قبل از مهندسی مجدد)

دلایل ناکامی در دسترسی به اهداف نظام پیشنهادات سوالی بود که 1/5 سال پیش، هنگامی که شرکت آب و فاضلاب پس از اینکه دو دوره فعالیت نظام پیشنهادات نتایج مثبتی نداده و انتظارات مدیران ارشد شرکت را برآورده ننموده بود با آن مواجه بودیم. از یک سو آمار و نتایج شگفت آور استقرار این نظام برای بسیاری از شرکتهای پیشرو را می شنیدیم و از سوی دیگر نظاره گر ناکارآمدی نظام در شرکتیمان بودیم و این مسئله ما را به ضرورت مهندسی مجدد نظام پیشنهادات در شرکتیمان رهنمون ساخته بود.

ده ها نفر ساعت کار کارشناسی در زمینه مطالعه و بررسی و بازدید از نظام های پیشنهادات شرکتهای پیشرو و قابل اعتنا در کشور، تحلیلی از دلایل ناکارآمدی نظام پیشنهادات و چگونگی نوسازی آن به ما بخشید که رؤس آن در این تجربه مورد اشاره قرار خواهد گرفت. خوشبختانه پیاده سازی افکار و اسلوبهای جدید در کارکرد نظام پیشنهادات در شرکتیمان، امروزه پس از گذشت 1/5 سال، نظام پیشنهادات را از نظامی راکد و شکست خورده به نظامی فعال، پرتیر بدل ساخته است. گرچه کماکان خود و سیستم را بی نقص ندانسته و از رضایتمندی از وضعیت موجود که آنرا دشمن شماره یک روحیه بهبودجویی می پنداریم اجتناب می نماییم.

آنچه در قسمتهای بعدی تجربه می آید رؤس نقصهای نظام قبلی و همچنین راهکارهای رفع آن با نگاهی به تجربه این شرکت به عنوان الگویی عملی است و امید است که مورد استفاده و مفید برای سازمانهایی که نظامهایشان از مشکلات مشابه رنج می برند واقع گردد.

مشکلات شناسائی شده در سیستم قبلی

مشکل 1: وجود دبیرخانه واحد

آنچه که در نظام های پیشنهادها در شرکت به چشم می خورد وجود دبیرخانه ای تحت عنوان دبیرخانه نظام پیشنهاد بود. در این نظام فقط دبیرنظام پیشنهادها که سرپرستی دبیرخانه را به عهده داشت وظیفه انجام فعالیتهای جاری نظام پیشنهادها و پیشبرد آن در کل شرکت را بر عهده دارد.

از آنجایی که با بزرگ شدن شرکت ، پدیده نامطلوب جانشین شدن تفکر بخشی به جای تفکر سیستمی در کارکنان بخشهای مختلف ایجاد گشته و بین واحدهای سازمان در زمینه همکاری، تبدیل اطلاعات و ... دیوارهای نامرئی اما مستحکم پدید می آید، بسیار دشوار بود که دبیرخانه مرکزی نظام بتواند نظام پیشنهادها را در بخشهای مختلف شرکت نفوذ دهد.

مشکل 2: طولانی بودن مراحل بررسی پیشنهاد

در سیستم قبلی نظام امر بررسی پیشنهادها برعهده شورایی فراواحدی بود . این شورا که ریاست آن به عهده نماینده مدیرعامل می باشد، قدرتی فراتر از قدرت مدیران میانی داشت

شورا معمولاً برای تصمیم گیری در مورد پیشنهاد از رای کارشناسی کارشناسانی که آنها را شناسایی نموده و بانک اطلاعاتی برای ارجاع پیشنهاد به آنان ایجاد نموده بهره می گرفت و چنانچه نظر مثبت کارشناسان، در جلسه شورا مورد تایید می بود، اجرای پیشنهاد توسط مدیران میانی واحد مربوطه لازم الاجرا می شد.

به اعتقاد کمیته طراحی سیستم به طریق فوق، نظام پیشنهادها را در تعارض با مدیران میانی قرار می دهد چرا که در واقع قدرتی فراتر از نظام قدرت جاری در سازمان در ساختار سازمانی برایشان می آفریند.

در این نظامها، چنانچه شورای پیشنهاد، پیشنهادی را مورد قبول اعلام نمود، مدیر میانی مربوطه بایستی پیشنهاد را به اجرا بگذارد، هرچند از نظر وی پیشنهاد مورد قبول نباشد. ناگفته پیداست اجرای پیشنهادی که مورد قبول مجری نباشد چه کیفیتی دارد بخصوص اگر مراتب سازمانی حوزه ها با هم یکسان باشد.

مشکل 3: انحراف در تعریف پیشنهاد و ضرورت بازنگری در آن

متأسفانه بزرگترین انحرافی که در نظام قبلی پیشنهاد رایج بود در مفهوم پیشنهاد است. غالباً در این نظام از دید کارکنان، پیشنهاد مربوط به کار خود یا واحد کاری وی نبوده است . بدین ترتیب که در بهبود، فعالیتهای جاری خود فرد جزو وظایف وی تلقی شده و پیشنهاد در مورد فرآیندهای کاری سایر واحدهای سازمان ارائه می گردد. گواه بر این ادعا این است که در آیین نامه این نظام ها امتیاز و پاداش بیشتر به پیشنهادهایی داده می شد که نزدیکی کمتری به وظایف پیشنهاد دهنده دارد.

از آنجایی که اصولاً افراد در مورد اهداف، سیاستها، ملاحظات و فرآیندهای کاری سایر واحدهای سازمان اطلاع کافی ندارند اغلب پیشنهادهایی که در مورد کار سایرین یا موضوعات کلی شرکت ارائه می نمایند پیشنهادهایی خام، غیر عملی و کلی می باشد که درصد بالایی از آن نیز غیر قابل قبول اعلام می شود. همچنین در این حالت مشکلات عدیده ای همچون رد غیر منطقی پیشنهادها توسط بررسی کنندگان، عدم وجود رغبت در اجرای پیشنهادها پذیرفته شده و ... دامنگیر نظام پیشنهادها می باشد.

البته در نظامهای پیشنهاد بعضی شرکت ها با تخصیص بخشی از پاداش پیشنهاد به بررسی کننده و حتی مجریان پیشنهاد سعی در کاهش مشکلات مذکور می نمایند، اما این اقدامات، نیز آنها را درگیر مشکلات بیشتری همچون دشواریهای اندازه گیری و پرداخت این پاداشها و مهمتر از آن تخریب فرهنگ سازمان از نظر شرطی نمودن افراد به انجام امور در ازای دریافت پاداش و مادی نمودن فرهنگ سازمانی می نماید.

مشکل 4: نظام دستی پیشنهاد

با افزایش تعداد پیشنهادهای ماهیانه اغلب در نظام های پیشنهاد، دبیرخانه نظام به جهت فعالیتهای متعددی نظیر دریافت، ثبت، ارسال به کمیته بررسی کننده، پیگیری دریافت پاسخ، ثبت نتیجه، مکاتبه با پیشنهاد دهنده جهت اعلام پاسخ، تهیه گزارشهای کلی نظام پیشنهادها، اطلاع رسانیها و ... به گلوگاه تبدیل گشته و یا عمده فعالیتهای وی به این مقوله اختصاص می یابد و فرصتی برای انجام کارهای مهمتر نظیر آموزش، نظارت و فرهنگسازی، ایجاد رقابت بین واحدهای سازمان در زمینه مشارکت، آسیب شناسی و ... نمی ماند.

مشکل 5: ضعف در اطلاع رسانی

تکنیک مدیریت دیداری یکی از مطرح ترین و رو به رشدترین تکنیک های سازمان های صنعتی کشورهای پیشرفته در زمینه مدیریت نوین به شمار می آید، براین اساس شاخصهای عملکرد واحدها، سیستم، ... و کل سازمان به صورت دیداری درآمده و با شفاف سازی اطلاعات در معرض دید قراردادن آنها، همچون موتوری محرکه برای بهبود سیستم و ایجاد رقابت عمل می نماید. پس شناسایی نقاط قابل بهبود به اجرای مهندسی مجدد به شرح ذیل می پردازیم.

اجرای طرح

فرایند مهندسی مجدد از طراحی تا اجرا شامل چهار فاز است:

مرحله 1- نیاز سنجی: اغلب، فعالیتهای مهندسی مجدد زمانی شروع می شود که شرکتها از وضعیت موجود ناراضی هستند یا از طرف فرایندها و سیستم های موجود جهت پاسخ به فرصتهای تجاری جدید یا به دست آوردن اهداف خاص تحت فشار هستند، در حقیقت مهندسی مجدد به عنوان ابزاری برای به دست آوردن اهداف کسب و کار جدید یا نشان دادن مشکلات کسب و کار استفاده می شود.

در این مرحله شرکتها باید قبل از صرف زمان و منابع جهت شروع فعالیت به دو پرسش اساسی پاسخ دهند:

1- چرا مهندسی مجدد لازم است؟

2- چگونه مهندسی مجدد برای به دست آوردن اهداف کسب و کار با استراتژی کلی سازمان منطبق می شود؟

که پس از بررسی پیشنهادها طی سالهای مختلف و همچنین گزارش دبیرخانه پیشنهادها به کمیسیون تحول اداری کمیسیون تحول اداری به عنوان مسئول اجرای پیشنهادها مهندسی مجدد را عنوان اولویت کار خود قرار داد و مشکلات اشاره شد ضرورت آن را تشدید می کرد

مرحله 2- حمایت و پشتیبانی از سوی مقامات بالای سازمان: بدون حمایت فعال و مستمر مدیریت ارشد، یک فعالیت بنیانی مثل مهندسی مجدد دیر یا زود شکست خواهد خورد. اعضای کمیسیون تحول اداری که مدیرعامل شرکت نیز به عنوان رئیس کمیته رویکرد مهندسی مجدد را در دستور کار خود قرار داد.

که در این مرحله مدیرعامل به عنوان رئیس کمیته مدعی و پیگیر این امر بود و در تمامی جلسات حضور داشته است. همچنین مدیریت محترم عامل با ابلاغ بیانیه ای به کلیه واحدها حمایت خود را از نظام پیشنهادها اعلام نمودند. خوشبختانه با حمایت مدیریت ارشد سازمان و تغییر نگرش در نظام مشارکت در فرصت کمتر از 2 ماه نتیجه دریافت پیشنهاد از روند مطلوبتری برخوردار گردید.

مرحله 3- تشکیل تیم راهبری نظام: تیم راهبری متشکل از مدیران ارشد منابع انسانی تعدادی از مدیران میانی را که در شرکت به عنوان کمیته راهبری فعالیت خود را شروع کرد. که افراد آن اعضا داخلی کمیسیون تحول اداری نیز بود

پست سازمانی	سمت در کمیته
مدیرعامل	رئیس کمیته
معاون برنامه ریزی و منابع انسانی	عضو کمیته
معاون مالی و پشتیبانی	عضو کمیته
مدیر تشکیلات و منابع انسانی	عضو کمیته
مدیر حراست و امورمحرمانه	عضو کمیته
رئیس تحقیقات و بهره وری	دبیر کمیته

مرحله 4- تشریح مراحل اجرائی انجام کار :

در این مرحله پس از مشاهده نتایج نظام پیشنهادات و مشاهده افول آن مراحل اجرای مهندسی مجدد نظام پیشنهادات توسط کمیته راهبری به شرح ذیل تدوین و برنامه ریزی گردید.

استفاده از تسهیلگر مجرب سیستم نظام پیشنهادات و انعقاد قرارداد با مشاور

در این بخش ضمن مکاتبه با شرکتهای مشاوره و رایزنی با شرکتهای پیشرو از خدمات مشاوره فردی بسیار با تجربه در این بخش استفاده گردید و نقش این مشاور در اجرای طرح بسیار موثر بود. زیرا به پیشنهاد مشاور اساس نظام مذکور را براساس نظام پیشنهادات کایزنی و بهبود های مستمر کوچک قرار دادیم.

بازنگری آیین نامه نظام پیشنهادات

با توجه به رویکرد جدید نظام پیشنهادات باید در اساس آیین نامه قبلی تغییر بنیادی ایجاد می شد لذا مشاور پس از انعقاد قرارداد ابتدا نسبت به برگزاری دوره آموزشی و تشریح نظام پیشنهادات کایزنی (ژاپنی) برای کارشناسان و مدیران اقدام نمود و پس از این مرحله نسبت تهیه مراحل اجرایی پروژه به صورت روز شمار اقدام نمود و پیش نویس آیین نامه نظام پیشنهادات نیز توسط مشاور تهیه گردید.

تصویب آیین نامه توسط کمیته راهبری

در این مرحله نسبت ارسال پیش نویس آیین نامه جدید به اعضا کمیته راهبری نظام اقدام شد و جهت اصلاح و بازنگری آیین نامه 4 جلسه یک روزه در خارج از محل کار با حضور مشاور برگزار گردید نسبت به تصویب آیین نامه اقدام شد که مدیریت محترم عامل در این جلسات حضور مستمر داشت زیرا اعتقاد کامل بر این امر داشتند که بنیان و اساس نظام پیشنهادات در این مرحله پایه ریزی می شود.

صحه گذاری آیین نامه توسط هیئت مدیره شرکت

با توجه به اهمیت نظام و تصویب نحوه و میزان پرداخت پاداشهای نظام پیشنهادات آیین نامه آن به هیئت مدیره به عنوان بالاترین مقام تصمیم گیری در شرکتهای آب و فاضلاب ارائه گردید و توسط اعضا آن تصویب گردید.

خرید نرم افزار تحت وب نظام پیشنهادات

همزمان با تصویب آیین نامه با شرکتهای نرم افزار نویس در خصوص خرید نرم افزار نظام پیشنهادات رایزنی گردید با توجه به بستر الکترونیکی ایجاد شده در شرکت و آشنایی پرسنل به سیستم اتوماسیون دبیرخانه استفاده از نرم افزار نظام پیشنهادات بسیار آسان و با استقبال کارکنان روبه رو شد .

ورود اطلاعات کلیه پرسنل و ایجاد امکانات استفاده از آن

در این مرحله با توجه به ویژگی نرم افزار خریداری شده که امکان اختصاص صفحه منحصر بفرد برای هر پرسنل فراهم می کرد کلیه مشخصات افراد مطابق اطلاعات کارگزینی آنها در نرم افزار وارد گردید و برای هر پرسنل یک کد کاربری و رمز ورود تعریف گردید.



نمونه نرم افزار نظام پیشنهادات (شکل شماره 2)

برگزاری دوره های آموزشی به شرح ذیل:

پس ایجاد زیر ساخت الکترونیکی، مالی، حمایتی باید آمادگی لازم فکری برای پرسنل ایجاد می شد که آموزش و بازآموزی افراد نقش موثری در این بخش داشت و موتور محرکه سیستم به شمار می رفت و آموزشهایی به شرح ذیل انجام گرفت

آموزش و توجیه مدیران ارشد در خصوص نظام پیشنهادات

آموزش دبیران

آموزش کارکنان

برگزاری دوره های آموزشی عمومی :

آشنائی با نظام پیشنهادات

تعالی سازمانی

تفکر ناب

اصول کایزن

برگزاری دوره های آموزشی اختصاصی با توجه به رشته و میزان تحصیلات افراد انجام شد که نقش بسیار موثری در افزایش آگاهی و صلاحیت کارکنان را نیز داشت و آمادگی ارائه پیشنهاد را زیاد فراهم نمود

ویژگی سیستم پایه ریزی شده جدید

ایجاد دبیرخانه های فرعی در جهت حل مشکل وجود دبیرخانه واحد

برای حل این معضل بهره گیری از دبیران فرعی نظام پیشنهادات که از کارکنان علاقمند واحدها (چه بصورت انتصاب از سوی مدیر یا انتخابات کارکنان) انتخاب شده و علاوه براینکه فعالیت بررسی پیشنهادات طبق استانداردهای تعریف شده را انجام می دهند مقوله فرهنگ سازی، آموزش و ترویج مشارکت را انجام می دهند بسیار مفید می باشند. این دبیران علاوه بر انجام وظایف جاری خود چند ساعتی نیز به انجام امور نظام مشارکت در واحد کاری خود می پردازند.

تجربه این شرکت، اهمیت دبیران در گسترش و نفوذ مشارکت در میان کارکنان واحدهای مختلف سازمان را به اثبات رسانیده است، چراکه دبیران از میان خود کارکنان واحدها انتخاب شده و طبعاً فعالیت آنها اثربخش تر از فعالیتهای دبیرخانه که خود در قالب یکی از دپارتمان های شرکت شناخته می شود و لذا مشمول مشکل مذکور (دیوار بین واحدها) می باشد، خواهد بود.

در آیین نامه نظام پیشنهادهای شرکت آب و فاضلاب شرایط ذیل را برای دبیران فرعی که دبیران کمیته های بهبود مستمر نامیده می شوند تعیین شده است:

"دبیران کمیته های بهبود مستمر امورها می بایستی افرادی آشنا به فرآیندهای کاری امور و علاقمند به مفاهیم و روشهای بهبود مستمر از جمله نظام پیشنهادهای باشند و توسط مدیر امور انتخاب می شوند تا به عنوان وظیفه ای سازمانی وظایف مربوطه را انجام دهند."

لازم به ذکر است در آیین نامه برای دبیران رقابتی سالم را نیز پایه گذاری کردیم

روش جدید بررسی پیشنهاد در جهت حل مشکل طولانی بودن مراحل بررسی پیشنهاد

در طراحی نظام نوین پیشنهادهای در این شرکت، امر بررسی پیشنهادهای را برعهده کمیته های بهبود مستمر درون واحدی که ریاست آن با مدیر واحد بوده و سایر اعضا آن توسط مدیر یا کارکنان تعیین می شوند گذاشته شده است. بدین ترتیب بررسی کننده هر پیشنهاد، واحد مربوطه در سازمان خواهد بود و تنها پیشنهادهای فراواحدی یا پیشنهادهایی که هزینه های اجرای آنها از سقف رقمی که برای کمیته های بهبود مستمر درون واحدی تعیین شده است فراتر باشد در مراجع بالاتر بررسی می گردند. لازم به ذکر است به منظور جلوگیری از رد غیر منطقی پیشنهادهایی که کارکنان و مدیر آن از روحیه مشارکت جویی و نقد پذیری لازم برخوردار نیستند، بازبینی مدیریت عامل در زمینه درصد پذیرش یا درصد رایحه پیشنهاد از واحدها و مدیران میانی ضرورت دارد تا واحدها به صورت غیر مستقیم به پذیرش و اجرای پیشنهادهای (و نه رد سریع) پیشنهاد، ترغیب گردند. در این نوع بازبینی، پذیرش پیشنهاد ملاک ارزش و شایستگی واحدها مطرح می گردد و بررسی کنندگان ترغیب می گردند که حتی اگر پیشنهاد به شکل مطرح شده قابل اجرا و قبول نباشد در تعاملی فکری با پیشنهاد دهند، پیشنهاد را به حالتی قابل قبول و قابل اجرا بدل سازند. (چکش کاری پیشنهادها)

در نظام پیشنهادهای این شرکت "درصد پیشنهادهای پذیرفته شده" به صورت مکانیزه و ON LINE محاسبه و واحدهای مختلف شرکت بر اساس آن رتبه بندی و معرفی می گردند.

مزایای ایجاد کمیته های بهبود مستمر که امر بررسی پیشنهادهای در واحدها را انجام می دهند تنها محدود به نظام پیشنهادهای نمی گردد و اصولاً این کمیته ها می توانند به عنوان پایگاه استقرار نظامهای بهبود مستمر از جمله 5S، TPM، SPC، TQM و ... در واحدهای شرکت نیز می باشند و از مزایای مهم دیگر برگزاری جلسات گروهی ایجاد صمیمت و روابط بهتر بین کارکنان و تقویت کار گروهی بوده است

تعریف جدید از نظام پیشنهادات در جهت حل مشکل انحراف در تعریف پیشنهاد

شاید اصلی ترین تحولی که در نظام پیشنهادهای این شرکت به آن دست یافته ایم درک و اشاعه مفهوم نوین پیشنهاد بوده است. در تفکر جدید که اساس آن براساس تولید ناب بنا شده است نظام پیشنهادهای ابزاری است که کارکنان در قالب آن و برانگیخته شده توسط مزایای انگیزشی نظام سعی در شناسایی و رفع اتلافهای بیشمار کوچک و بزرگی که در کار خود وجود دارد می نمایند.

مکانیزاسیون سیستم پیشنهادهای در جهت حل مشکل نظام دستی پیشنهاد

با توجه به بستر الکترونیکی بسیار مفید منحصر به فرد در شرکت و ایجاد ارتباطات online درون سازمانی بین ستاد و شعبات شرکت در سطح استان به عنوان بهترین زیر ساخت سنگ بنای خرید نرم افزار نظام پیشنهادات در شرکت شده است که مزایای زیر را در پی داشته است:

- دسترسی آسان پیشنهاد دهنده به آمار و گزارشات
- قرار دادن تصویر پیشنهاد دهنده در برگه پیشنهاد
- قرار دادن تصاویری از پیشنهاد
- on line بودن سیستم مکانیزه
- ایجاد رقابت بین پیشنهاد دهنده گان
- جلوگیری از ارائه پیشنهادات تکراری

ضرورت بهره گیری هوشمندانه از ابزار مدیریت دیداری در جهت رفع مشکل اطلاع رسانی

در این راستا بهره گیری کارآمد از ابزار مدیریت دیداری ذیل در شرکت آب و فاضلاب یکی از دلایل توفیقات نظام پیشنهادها بوده است:

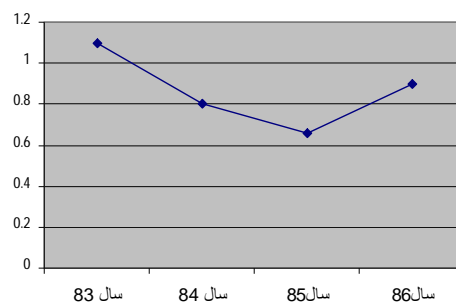
- ابزارهای رایانه ای: فضایی ویژه نرم افزار برای اطلاع رسانی

- ارائه کلیه شاخص های عملکردی در نرم افزار

نتایج وعوامل موفقیت طرح:

با اجرای طرح در کوتاه مدت رشد مثبت در دریافت پیشنهادات را داشتیم ولی هنوز به حد مورد انتظار نرسیده ایم که نمودار شماره 2 تغییرات سرانه پیشنهاد را در شش ماهه دوم سال 86 نسبت به سال های قبلی نشان می دهد (نمودار شماره 2)

نمودار شماره (2) نمودار سرانه پیشنهادات



نتایج کیفی نتایج نظام پیشنهادات

بازنگری پروژه ها باعث افزایش کیفیت کار و سرعت انجام کار و کاهش هزینه ها

کاهش هزینه ها طرح های عمرانی

بازنگری وساختار ارجاع به پیمانکار (نحوه گردش کار فرمهای قابل استفاده و...)

اجرای به موقع روش ارجاع کار به پیمانکار

کاهش هزینه مراجعات ارباب رجوع

کاهش هزینه چاپ لیست های قرائت با استفاده از دستگاه کنتورخوان نیاز به چاپ لیست نمی باشد و صرفه جوئی زیاد در هزینه ها و وقت و سرعت و دقت شده است

کاهش نیروی انسانی اپراتور ثبت کننده مجدد ارقام در سیستم

بازسازی تاسیسات وچاهها هم باعث کاهش زمان حداقل 6 ماه برای تامین آب مورد نیاز وهم کاهش هزینه ها ی بهره برداری و صرفه جوئی قابل توجهی در سرمایه گذاری جدید شده است

کاهش دوره ساخت پروژه ها به عبارتی تسریع در بهره برداری پروژه ها از 8 سال به 3.9 سال کاهش داشته است.

سرعت انجام کار مشترکین در بخش قرائت 15 روز

در بخش فروش انشعاب 10 روز

در بخش بهره برداری با اجرای PM باعث افزایش آماده بکاری تاسیسات بازسازی تاسیسات وچاهها هم باعث کاهش زمان حداقل 6 ماه برای تامین آب مورد نیاز وهم کاهش هزینه ها ی بهره برداری

منابع و مآخذ

- بررسی نقش مهندسی مجدد در شبیه‌سازی سازمان -نویسنده : اخوان، پیمان ؛ معینی، علیرضا - سال انتشار : 1384
- مهندسی مجدد، ضرورتی اجتناب ناپذیر علیرضا متقی مجله تدبیر 144
- محمدحسین، لطف اله همدانی، معیارهای سنجش موفقیت یک سازمان ، مجله تدبیر ، شماره 121، اردیبهشت 81، ص 65 .
- غلامرضا، معمارزاده و نغمه حیات، شاخص های ارزیابی ، حلقه مفقودشده فرآیند ایجاد تحول در نظام اداری، مجموعه مقالات همایش چالش ها و چشم اندازهای برنامه سوم توسعه ، 1381 .
- آیین نامه نظام پیشنهادات
- تربیتی، سید داود، ضرورت مهندسی مجدد نظام پیشنهادها در سازمان، 1387
- اطلاعات مشاوره نظام پیشنهادات و جزوه های آموزشی مرتبط