



استقرار نظام مشارکت در شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران و نقش این سیستم در ارائه اصلاحیه ها و میزان سود و صرفه از زمان استقرار

غلامرضا پاکدل¹، زهرا معصومی²، سید نعمت اله اسدی³
گچساران - شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران

TARAei_e@yahoo.com

چکیده

نظام پیشنهادها یکی از زیرسیستم های نظام مدیریت مشارکتی است که با کمک آن می توان از دانش و اندیشه کارکنان برای مساله یابی و حل مسائل و مشکلات سازمانی بهره جست . در این نظام کلیه کارکنان از عالی ترین رده سازمانی تا پائین ترین سطح آن می توانند تفکر و دانش خود را در قالب پیشنهاد ها، ایده ها، ابتکارات و نظرات، جهت رفع نارسایی های موجود در روند کاری و بهبود روش های انجام کار و افزایش کیفیت تولید و ... ارائه دهند . بنابراین نظام پیشنهادها که از آن به طرح بسیج اندیشه ها یا کازین فردی نیز یاد می شود، می تواند به عنوان بستری مناسب جهت بکارگیری دانش کاربردی در راستا یا اهداف سازمان و حل مشکلات و بهبود فرآیندها و روابط کاری در یک شرکت ایفای نقش نماید . در مقاله پیش رو سعی بر تبیین کاربردی سیستم های نظام پیشنهادها و همچنین تشریح چگونگی برقراری این سیستم در شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران می پردازد

این مقاله در نگاهی اجمالی پتانسیل های موجود در نظام پیشنهادها جهت بررسی هر چه بهتر و آسانتر و بکارگیری هرچه روان تر دانش مجموعه کارکنان شرکت تعریف و حل مسائل سازمانی، در قالب ساختاری سازمان یافته و هدفمند توأم با در نظر گرفتن مسائل انگیزشی می پردازد و نهایتاً تعدادی از پیشنهادهایی را که دارای سود و صرفه بالایی را داشته بیان می کند.

1- فوق لیسانس خوردگی فلزات - مدیرعامل شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران

2- لیسانس حقوق - کارشناس نظام مشارکت شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران

3- کارشناس ارشد مهندسی محیط زیست رییس اداره گاز و گازمایع - شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران



مقدمه

در این مقاله نخست تاریخچه و مفاهیم اساسی مرتبط با بحث های مدیریت مشارکتی و بالتبع آن نظام پیشنهاد ها را مطرح نموده و سپس با طرح ایده هسته ها، تیمها و گروههای پیشنهادی سعی در تشریح سازی و کار نظام پیشنهادها خواهیم پرداخت. در صورت اجرایی شدن این ایده در یک سازمان علاوه بر آنکه امکان مشارکت تعداد بیشتری از کارکنان جهت استقرار سیستم مدیریت دانش فراهم می آید ماحصل آن بهره وری بالاتری خواهد داشت.

نمونه ای قدیمی از پیشنهادگیری به ژاپن برمی گردد در سال 1721 میلادی وقتی که هشتمین شوگان (حاکم نظامی موروثی در ژاپن: پادشاه)، یاشی میونی تاکوگاوا (yoshi muni Tokugawa) دستور زیر را صادر کرد: «ایده هایتان را آشکار سازید... به ایده هایی که مورد پذیرش قرار گیرند پاداش اعطا خواهد شد.» (Turner, 2002) و به این ترتیب همه شهروندان اجازه یافتند پیشنهادها، درخواست ها یا شکایاتشان را در صندوقی که جلوی ورودی قلعه ادو (Edo) قرار داده شده بود بیندازند. البته این صندوق صرفاً راهی بود برای اینکه این حاکم از احساس مردم نسبت به تصمیم گیری ها و سیاست هایش آگاه شود.

«پیشنهادگیری» به عنوان یک سیستم، توسط نیروی هوایی آمریکا به صنایع ژاپن راه یافت اما این برنامه در ژاپن به چیزی فراتر از برنامه ای صرفاً دربرگیرنده نخبگان گسترش یافت و همه کارکنان را درگیر پیشنهادگیری کرد و برخلاف روش امریکایی از تاکید بیش از حد بر پاداش های مادی اجتناب ورزید.

نظام پیشنهادها در سال 1946 در شرکت توشیبا، در سال 1950 در ماتسوشیتا الکترونیک و در سال 1951 در تویوتا به اجرا درآمد. رسانه های ژاپن به طور گسترده ای به تبلیغ پیشنهادگیری از کارکنان و نظام پیشنهادها پرداختند و اخبار «شکفتن نظام پیشنهادها» در صنایع ژاپن را منتشر ساختند. در دهه 1950 بسیاری از شرکت های ژاپنی به این نظام روی آوردند ولی تا سال 1962 بیشتر این شرکت ها کمتر از یک پیشنهاد بر نفر در سال دریافت می کردند تا اینکه به ابتکار ژاپنی ها اولین گروه های کیفیت و بهره وری (OCCS: quality control circles) بوجود آمدند. همین طور در دهه 1950 بود که افکار دمینگ درباره اهمیت کیفیت، مشارکت کارکنان در بهبود کیفیت، ضرورت پیشگیری از بروز خطا بجای گسترش بازرسی بعد از تولید و بکارگیری آمار برای بهبود کیفیت به صنایع ژاپن راه یافت و به سرعت گسترش پیدا کرد و به گستردگی توسط گروه های کیفیت و بهره وری (گروه های بهبود مستمر) بکار گرفته شد. در حول و حوش سال 1965 گروه های کیفیت و بهره وری، نهضت «تولید صد در صد بی نقص» (Zero defect) را آغاز کردند. با گسترش گروه های کیفیت و بهره وری و نهضت تولید کاملاً بی نقص، سایر روش های بهبود کیفیت در شرکت های ژاپنی ابداع گشته و گسترش یافتند و "بهبود مستمر" (کایزن) به عبارت کلیدی صنایع ژاپن تبدیل گشت.

(آلپرت 1945) مشارکت را «من فعال» تعریف می کند، برخی نیز مشارکت را تا سطح تفویض اختیار گسترش می دهند (لوی 1986، ساکشین و موریس، 1984؛ اشتراس و روزنشتین، 1970؛ تاننوم، 1962؛).

این همفکری افراد را تشویق می کند تا اهداف سازمان را اهداف خود دانسته، مسوولیت دستیابی به عهده آنها را بر عهده گرفته و در اجرای موثر فعالیت ها سهیم باشند. به بیان دیگر مشارکت به معنای شرکت داوطلبانه و ارادی افراد در تصمیم گیری ها از طریق ارائه پیشنهادها، مفید و انجام و پیشبرد کارها در قالب فعالیت های گروهی در سازمان است.

یکی از نظام های مدیریتی پویا که نقشی بسیار مهمی در توسعه منابع انسانی و در نتیجه در فرآیند توسعه کلی یک سازمان دارد نظام مدیریت مشارکتی است. این نظام، نظام همکاری فکری و عملی کارکنان یک مجموعه کاری با سطوح مختلف سازمانی است. در نظام مدیریت مشارکتی کلیه افراد سازمان درباره روش های حل مسائل و ارتقای بهره وری سازمان، فعالانه اندیشیده و حاصل آن را در قالب طرح ها و پیشنهادها به سازمان ارائه می کنند. بدین طریق یک نظام همفکری و هم اندیشی برای رسیدن به اهداف سازمان به وجود می آید که به واسطه آن مدیریت سازمان گنجینه غنی دانش، تجارب، طرح ها، اندیشه ها و راه حل های ارائه شده توسط کارکنان برخوردار و برای نیل به اهداف سازمانی از آنها بهره می جوید.



همچنین در این نظام برای خلاقیت های کلیه اعضای سازمان شایسته قائل شده و در تصمیم گیری ها از آنها استفاده می شود. دستاوردهای حاصل از استقرار نظام مدیریت مشارکتی از یک طرف می تواند موجب افزایش بهره وری در سازمان شود و از طرف دیگر سبب افزایش انگیزه، افزایش تعلق خاطر کارکنان به سازمان، افزایش خلاقیت، افزایش سطح دانش و آموزش افراد در قالبی خودجوش و مستمر شود.

از نظام پیشنهادها بعنوان ساده ترین، رایج ترین و گسترده ترین ابزار مدیریت مشارکتی یاد می شود. اکنون مفهوم مدیریت مشارکتی به اختصار چنین ارائه می شود:

مدیریت مشارکتی عبارتست از وجود آوردن فضا و نظامی توسط مدیریت که تمام کارکنان و مشتریان و پیمانکاران یک سازمان روند تصمیم سازی، تصمیم گیری و حل مسایل و مشکلات سازمان با مدیریت همکاری و مشارکت نمایند. همان گونه که از تعریف فوق بر می آید تاکید اصلی این نوع مدیریت بر همکاری و مشارکت داوطلبانه کارکنان و مشتریان و پیمانکاران است و می خواهد از ایده ها، پیشنهادها، ابتکارات، خلاقیت ها و توان فنی و تخصصی آنها در حل مسایل و مشکلات سازمان استفاده نماید.

تاریخچه نظام پیشنهادها

موضوع مشارکت مردم در امور مختلف و تلاش برای حل مسائل و مشکلات گوناگون جوامع بشری از طریق همکاری و همفکری دسته جمعی افراد، سابقه ای دیرینه دارد و به آغاز خلقت بشر بر می گردد زیرا تردیدی نیست که با پیدایش و تشکیل نخستین خانواده ها بر روی کره زمین، افراد هر خانواده ناگزیر بوده اند مسائل و مشارکت و همکاری با یکدیگر برطرف نمایند.

با گذر زمان و گسترش جوامع بشری نیاز افراد به مشارکت در اشکال گوناگون افزایش یافت و استفاده از این موضوع در سازمان ها نیز ضرورت پیدا کرد. اما مساله مشارکت کارکنان در امور کارخانه ها از اواخر قرن نوزدهم، به عنوان یک ایده مطرح شد و در سالهای بعد از جنگ جهانی اول به طور جدی مورد توجه قرار گرفت.

آغاز به کارگیری نظام پیشنهادها در قالب نظام مند فعلی به سال 1880 در ایالت متحده آمریکا برمی گردد. هنگامی که یال و تون کارخانه تولیدی خود را افتتاح نمودند و برای اولین بار طرح پیشنهادها را ثبت رساندند.

در ابتدای نظام پیشنهادها به عنوان یک تکنیک مدیریتی در افزایش کارایی و سود سازمان در ایالات متحده با نگاه ویژه به اثرات مالی پیشنهادها مرسوم گردید. بعد از جنگ جهانی دوم، ژاپنی ها با این سیستم در صنایع آمریکا آشنا شدند و کم کم آن را در صنایع خود ترویج دادند با این تفاوت که در ژاپن بیشتر بر جنبه های مشارکتی نظام پیشنهادها با هدف افزایش روحیه کارکنان تاکید داشتند. پس از آن بود که به تدریج سایر کشورها نیز با نظام پیشنهادها و مزایای آن بیشتر آشنا شدند و سعی در برقراری آن در سازمان ها و شرکت ها نمودند.

در ایران نیز برای نخستین بار نظام پیشنهادها در سال 1366 در شرکت رادیاتور سازی ایران استقرار یافت. همچنین به دنبال بازدید تعدادی از صنعتگران کشورمان از شرکت های ژاپنی در اواسط دهه 1360، تصمیم گرفته شد این سیستم به صورت آزمایشی در چند شرکت استفاده شود. با توجه به نتایج مثبت حاصل از اجرای آن نهایتاً در سال 1379 شورای عالی اداری، کلیه سازمان ها، وزارتخانه ها، بانک ها، بیمه ها و شرکت های دولتی را موظف نمود تا پایان سال 82 نسبت به استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها اقدام نمایند.

پروژه استقرار نظام پیشنهادها در شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران

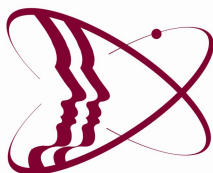
گام 1- شناسایی سازمان

مطابق طرح اجرایی این گام شامل موارد زیر بوده است:

شناخت عناصر موثر بر نظام مشارکت در فرهنگ سازمانی شامل:

- الگوی مدیریتی مدیران ارشد و میانی و چگونگی روابط آنان با کارکنان

- سابقه قبلی سازمان در امر مشارکت



- ویژگیهای پرسنلی: تحصیلات؛ سن؛ مهارت و میزان آموزشهای ارائه شده به آنان
- وضعیت قراردادهای کاری (نوع استخدام و حقوق و مزایا)
- گستره و درجه انعطاف پذیری فرآیندهای کاری
- میزان استاندارد سازی شغلی در سازمان
- و سایر موضوعات موثر بر مشارکت پذیری کارکنان

گام 2- آموزش و توجیه مدیران ارشد

شامل:

* آموزش تاریخچه؛ مزایا؛ فلسفه؛ پیش نیازها؛ مکانیزم اجرایی و ... نظام پیشنهادها به مدیران ارشد سازمان پیامهای آموزشی متعددی در زمینه معرفی نظام پیشنهادها و تجربه های داخلی و خارجی آن تهیه و در تابلوی نظام پیشنهادها در معرض دید مدیران و کارکنان قرار داده شد.

ضمناً به منظور آموزش و توجیه مدیران بازدیدی از سیستم پیشنهادات شرکت پتروشیمی بندرعباس و شرکت برق مازندران انجام پذیرفت.

گام 3- تشکیل و آموزش کمیته راهبری

- * ارائه آموزشهای لازم به اعضا تیم در زمینه نظام پیشنهادها
- * ارائه آموزشهای لازم به اعضا تیم در زمینه وظایف تیم راهبری
- * ارائه آموزشهای لازم به اعضا تیم در زمینه طراحی دستورالعمل نظام پیشنهادها
- * ارائه نمونه دستورالعملهای سایر شرکتهای به اعضا تیم راهبری

گام 4- طراحی پیش نویس آیین نامه اجرایی نظام پیشنهادها

- طراحی شیوه ارائه و دریافت پیشنهادها
 - طراحی شیوه بررسی پیشنهادها (شکل دهی نهادهای بررسی کننده)
 - طراحی شیوه اجرای پیشنهادهای پذیرفته شده
 - طراحی شیوه های پاداش دهی
 - طراحی شیوه پیوند نظام پیشنهادها بعنوان ابزار اقدام پیشگیرانه در نظام کیفیت
- گام 5- ارائه و تشریح دستورالعمل طراحی شده به مدیران ارشد و تصویب آن

گام 6: آموزش و توجیه مدیران میانی و سرپرستان

* آموزش تاریخچه؛ مزایا؛ فلسفه؛ پیش نیازها؛ مکانیزم اجرایی و ... نظام پیشنهادها به مدیران میانی و سرپرستان

گام 7- آموزش دبیران نظام پیشنهادها

آموزش کلیات نظام پیشنهادها به دبیر اصلی و دبیران نظام پیشنهادها

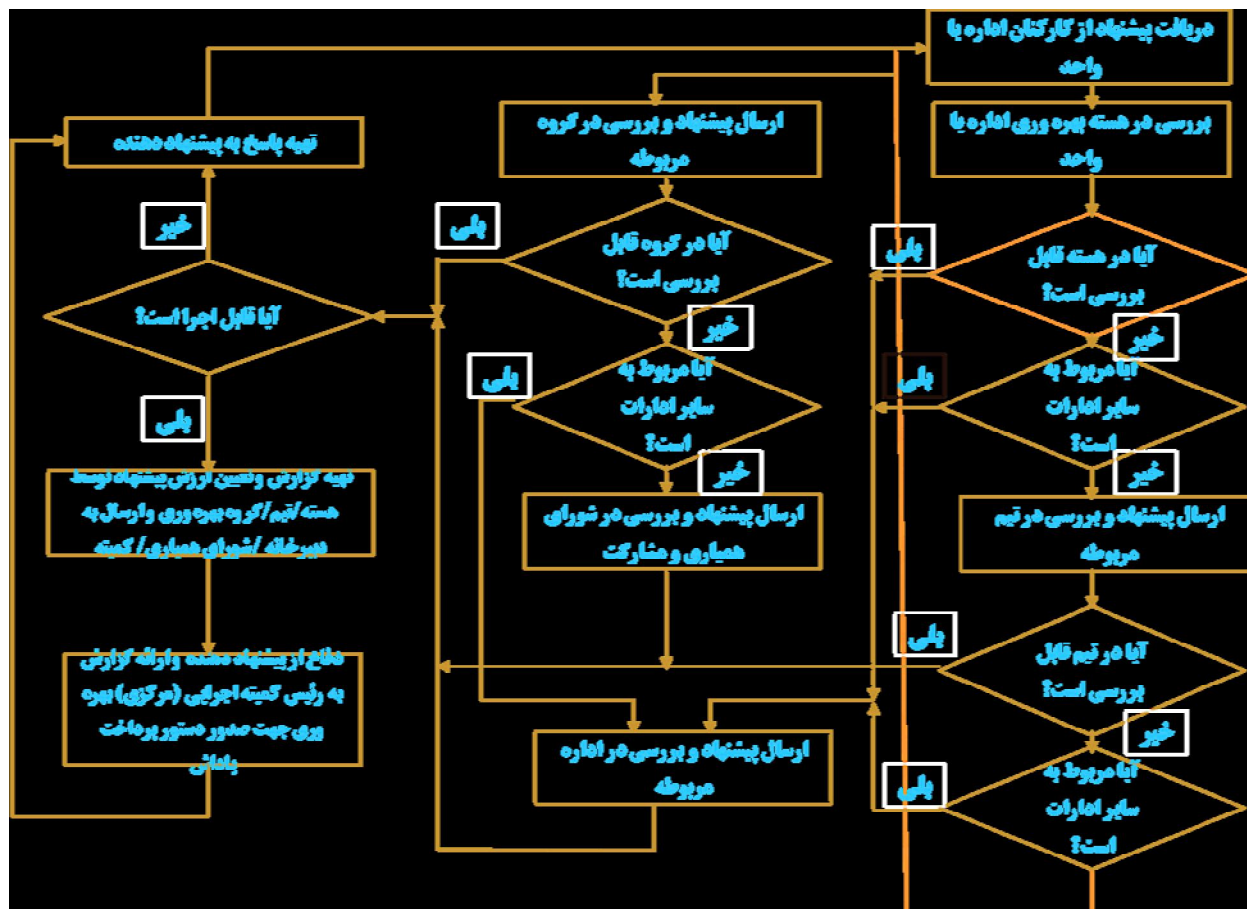
گام 8- آموزش کارکنان

- آموزش گروه های مختلف کارکنان
- آموزش مبانی تئوریک نظام پیشنهادها
- آشنایی با ساختار اجرایی و گردش کار نظام پیشنهادهای طراحی شده برای شرکت نفت گچساران
- آشنایی با چگونگی ارائه پیشنهاد و فرم مربوطه
- تکنیکهای پیشنهادیابی و خلاقیت

باتوجه به تجربیات سایر شرکتهای کمیته اجرایی هسته ها، تیم ها و گروههای مدیریتهای مختلف شرکت را به شرح زیر تهیه و تصویب و به مرحله اجرا گذاشت و مدیریتهای نیز براساس توانایی کارشناسان ادارات افراد گروهها، تیم ها، هسته ها را معرفی و شروع به فعالیت نمودند.



کمیته اجرایی نحوه بررسی پیشنهادات ارائه شده را در هسته ها و تیم ها، گروهها و دبیرخانه ونحوه اجرای آنها را باتهیه وترسیم الگوریتم زیر تهیه و به مرحله اجرا درآورده است .



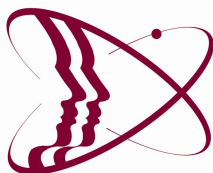


آمار فعالیتهای نظام مشارکت شرکت از بدو تأسیس به شرح زیر می باشد

| سال | پیشنهادهای دریافت شده | پیشنهادهای تصویب شده نهایی | پیشنهادهای رد شده | پیشنهادهای در دست اقدام | پیشنهادهای اجرا شده |
|--------|-----------------------|----------------------------|-------------------|-------------------------|---------------------|
| 80 | 1290 | 20 | 1170 | 100 | 5 |
| 81 | 569 | 19 | 480 | 70 | 9 |
| 82 | 200 | 14 | 103 | 83 | 2 |
| 83 | 1390 | 36 | 1240 | 114 | 23 |
| 84 | 3002 | 92 | 2829 | 81 | 41 |
| 85 | 1603 | 151 | 1310 | 142 | 89 |
| 86 | 1672 | 95 | 1460 | 117 | 101 |
| 87 | 1999 | 260 | 1694 | 45 | 159 |
| 88 | 2214 | 170 | 1564 | 458 | 252 |
| 89 | 6808 | 212 | 1865 | 1321 | 54 |
| جمع کل | 20532 | 1069 | 13715 | 2531 | 735 |

میزان سود و صرفه پیشنهادهای و پاداشهای اهدایی به شرح زیر می باشد.

| | |
|-------------------------------|-------------------|
| میزان سود و صرفه حاصله (ریال) | 1,174,763,498,630 |
| مقدار پاداش داده شده (ریال) | 1,998,537,534/- |

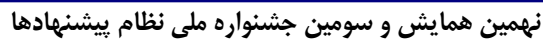


| | |
|-------|--------------------------------|
| 20232 | میزان پاداش غیرنقدی (عدد) |
| 720 | تشویق های کتبی از ابتدا تاکنون |

| از 80 تا 89 | از 80 تا 88 | |
|-------------------|-----------------|------------------|
| 20335 | 13383 | دریافت شده |
| 1636 | 882 | پذیرفته شده |
| 13749 | 11474 | پذیرفته نشده |
| 2871 | 1037 | در دست بررسی |
| 6780 | 7164 | انفرادی |
| 12745 | 6219 | گروهی |
| 54 | 252 | اجرا شده |
| 1,174,763,498,630 | 932,763,498,630 | میزان سود و صرفه |

مهمترین پیشنهاداتی که تاکنون ارائه گردیده

- 1 پیشنهاد " تولیدی نمودن چاه شماره 11- گلخاری " : -
- 2 پیشنهاد " سری کردن واتصال خروجی مخزن کاتیون گیر B به ورودی مخزن کاتیون گیر A " : -
- 3 احداث یک مجموعه کمپرسور با آرایش 2+1 ولی با ظرفیت 2 برابر در مجاورت ایستگاه تقویت فشار ضعیف گچساران جهت جمع آوری گاز مرحله 2 واحدهای تقویت فشار گچساران 1و2 : -
- 4 پیشنهاد " سیستم استارت اتوماتیک " : -





:

è- حبیبی لیلی . " بررسی و تجزیه و تحلیل رابطه بین نظام مدیریت مشارکتی (با تاکید بر سیستم پیشنهادها) و اثربخشی کارکنان سازمان بازرسی و نظارت"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

é- نسخه جدید - کتابچه داخلی نظام مشارکت شرکت بهره برداری گچساران - سال 1389

- ê- Turner ,Freda "(éççé) ,*An Effective Employee Suggestion Program Has a Multiplier Effect* , "Refresher publications .
- ë- Zairi, Mohamed-(èððì " (*Managing human resources in healthcare :learning from world class practices – part I* -" MCB University Press · Health Manpower Management ,Volume éè , Number é , pp. ëì –î î