



نگاهی بر تجربه؛ احیای نظام پیشنهادها و نقش آن در تولید پایدار مجتمع گاز

پارس جنوبی

محمد رضا مصلائی

دبیر شورای همیاری و مشارکت کارکنان مجتمع

چکیده :

رویکرد مدیریت مشارکتی یکی از سبک های مدیریتی است که امروزه رهبران سازمانهای متعالی اغلب از آن در جهت اداره نمودن موثر سازمان و بهبود عملکرد آن بهره می برند . بی شک استقرار و نهادینه سازی نظام پیشنهادها بعنوان یکی از نمادهای پیاده سازی مدیریتی مشارکتی در هر سازمانی بر کسی پوشیده نیست . از آنجایی که نهادینه شدن چنین نظامهایی بسته به اعتقاد و باور مدیران و کارکنان دارد لذا می بایستی استقرار آن با حصول اطمینان از این موضوع صورت پذیرد در غیر اینصورت با شکست مواجه می شود . ما در مجتمع گاز پارس جنوبی پس از یک دوره نه چندان موفق مجددا سیستم را با رویکردی جدید احیا نمودیم و در طی دو سال به موفقیت‌های قابل قبولی دست یافتیم که بطور پایداری سیستم و تولید پایدار نمونه ای از آنهاست . این تجربه مدیریتی به تشریح چگونگی احیای این سیستم در مجتمع و چالش ها و راههای حل آنها و موفقیت های کسب شده می پردازد.

کلید واژه : مدیریت مشارکتی، فرآیند نظام پیشنهادها، شورای همیاری و مشارکت کارکنان، تولید پایدار

مقدمه :

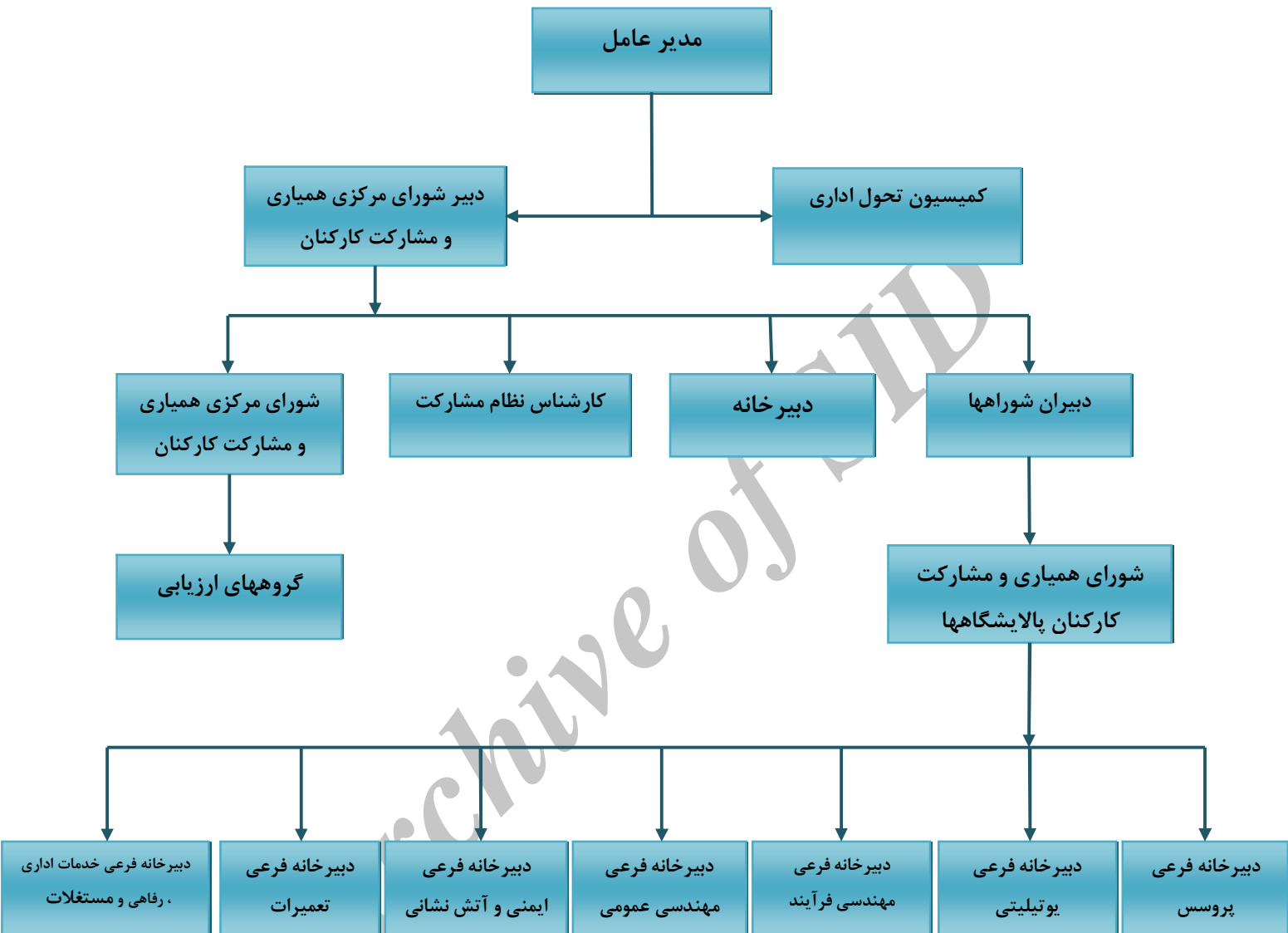
بی شک مزایای شور و مشورت در کارها بر کسی پوشیده نیست آنچنان که هم در آموزه های دینی ما (و امرهم شوری بینهم و مما رزقناهم ینفقون : آیه 157 سوره آل عمران) و هم در آموزه های علمی بدان تاکید شده است . آنچه مسلم است این موضوع در اداره نمودن یک سازمان و بکارگیری آن از سوی رهبران هر سازمان بیش از پیش مورد تاکید می باشد چرا که آخرین مطالعات انجام شده در سازمانهای متعالی نشان از آن دارد که مشارکت دادن کارکنان در تصمیم سازی ها و تصمیم گیریها کمک شایانی به سازمان در دستیابی به اهداف عالی خود می نماید چرا که کارکنان در تصمیم آنچه که بایستی به انجام برسانند خود شریک بودند . در این راستا نظام پیشنهادها چنانچه بدرستی پیاده سازی و نهادینه گردد می تواند بعنوان ابزاری قوی در اختیار مدیران یک مجموعه در جهت تحقق اهداف سازمانی باشد و علاوه بر آن موجبات تقویت روحیه همکاری ، تعلق خاطر و رضایتمندی شغلی پرسنل را به همراه داشته باشد .

توضیح مسئله :

با تغییر مدیریت مجتمع در اواسط سال 88 و پس از چند ماه از حضور ایشان ، ضرورت احیای نظام پیشنهادها با توجه به جوان بودن پرسنل ، زمینه های قابل بهبود بالقوه و نیز سطح تحصیلات پرسنل مطرح و با تعیین دبیر مشارکت مجتمع وارد فاز اجرایی گردید . از آنجایی که سیستم پیشنهادها در مجتمع گاز پارس جنوبی از سال 81 الی 86 طی دو مرحله فعالیت داشته لیکن بدلیل عدم موفقیت کنار گذاشته شد لذا احیای مجددا آن نیازمند صرف انرژی بالا و دقت نظر بیشتری می بود چرا که شکست در این مرحله به منزله پایان کار نظام مشارکت در مجتمع تلقی می گردید . از اینرو علیرغم صدور حکم دبیر نظام مشارکت در اواخر سال 88 تا دستیابی به زیرساختهای لازم ، عملاً از خردادماه سال 89 شروع کار این سیستم آغاز گردید .

ساختار اجرایی سیستم پیشنهادها در مجتمع :

با توجه به ساختار مجتمع گاز پارس جنوبی - در حال حاضر 5 پالایشگاه و در قالب 10 فاز - ساختار اجرایی نظام پیشنهادها می بایستی به گونه ای پایه ریزی می گردید که به سهولت فرآیند دریافت و بررسی پیشنهادها انجام گیرد از اینرو با همفکری مدیرعامل ساختار به شکل زیر تعیین گردید :



همانگونه که از ساختار مشخص است نظام پیشنهادها مستقیماً زیر نظر مدیرعامل فعالیت می نماید بنابراین ایشان شخصا عملکرد و فعالیتهای نظام پیشنهادها را جهت حصول اطمینان از اثربخشی سیستم کنترل می نمایند .

در این راستا اعضاء شوراها توسط مدیران پالایشگاه ها منصوب و ترکیب شورای مرکزی به گونه ای دیده شده است که دبیران شوراها علاوه نماینده مدیریت مالی ، مدیریت منابع انسانی ، hse ، بازرسی فنی عضو شورای مرکزی و توسط مدیر عامل منصوب می گردند .

مکانیزه بودن فرآیند نظام پیشنهادها :

با توجه به نصب و راه اندازی سامانه نظام پیشنهادهای مجتمع کلیه کارکنان (رسمی - ارکان ثالث) و سایر ذینفعان پس از ورود به سامانه می توانند نسبت به ثبت پیشنهاد خود اقدام نمایند که پس از آن شماره ای به آنها اختصاص داده میشود که متعاقبا با آن شماره از وضعیت پیشنهاد خود مطلع می شوند. بدیهی است با ارسال پیشنهاد به هر یک از شوراهای نسبت به بررسی آنها اقدام و در صورت تأیید جهت تأیید نهایی به شورای مرکزی - ارسال و در صورت تأیید نهایی جهت تصویب برای مدیرعامل ارسال می گردد. مکانیزه نمودن فرآیند نظام پیشنهادها با توجه به حجم کار نه یک انتخاب بلکه یک ضرورت است که در مجتمع گاز پارس جنوبی ما بخوبی از آن بهره مند گردیدیم.

تفویض اختیار در فرآیند تصویب پیشنهادها :

با توجه به حجم پیشنهادهای ارائه شده و تجربه بدست آمده در شوراهای و لزوم بررسی سریعتر پیشنهادها پس از یکسال از شروع بکار نظام مشارکت با موافقت مدیرعامل، تأیید و تصویب پیشنهادهای کیفی از شورای مرکزی به شوراهای پالایشگاهها و تصویب پاداش آنها تا سقف 6000000 ریال (گروهی) به مدیران پالایشگاهها تفویض گردید و این راهگشایی بود جهت کاهش زمان بررسی پیشنهادها.

چالش های روبرو و راههای مقابله با آنها :

مهمترین چالش روبروی ما ناموفق بودن نظام پیشنهادها در دو نوبت طی سالهای 81 لغایت 86 در سطح مجتمع و ذهنیت شکل گرفته کارکنان در اینخصوص بود لذا از آنجایی که طی این مدت فقط 1400 پیشنهاد دریافت که بسیاری از آنها نیز بررسی نشده بود از اینرو احیای مجدد این سیستم به مراتب سخت تر از زمانی است که می خواهیم برای اولین بار سیستمی را مستقر نمائیم از اینرو برای جلوگیری از چنین موردی ابتدا می بایستی زیرساختهای لازم را فراهم می آوردیم سپس سیستم را اعلان همگانی می کردیم از اینرو علی رغم اینکه حکم دبیر نظام پیشنهادها اواخر سال 88 صادر شده بود لیکن عملا از خردادماه سال 89 سیستم پیشنهادها شروع بکار نمود در طی این مدت زیرساخت های زیر فراهم گردید :

- 1- تدوین ساختار نظام پیشنهادها و تهیه دستورالعمل داخلی نظام مشارکت مجتمع منطبق با آئین نامه شرکت ملی گاز
- 2- تشکیل شورای مرکزی و شوراهای همیاری و مشارکت کارکنان پالایشگاهها
- 3- خرید، نصب و آموزش نرم افزار نظام پیشنهادها
- 4- برگزاری جلسات آموزشی برای دبیران و اعضاء شوراهای
- 5- خرید هدایای غیر نقدی

روز پیشنهادها در سطح مجتمع :

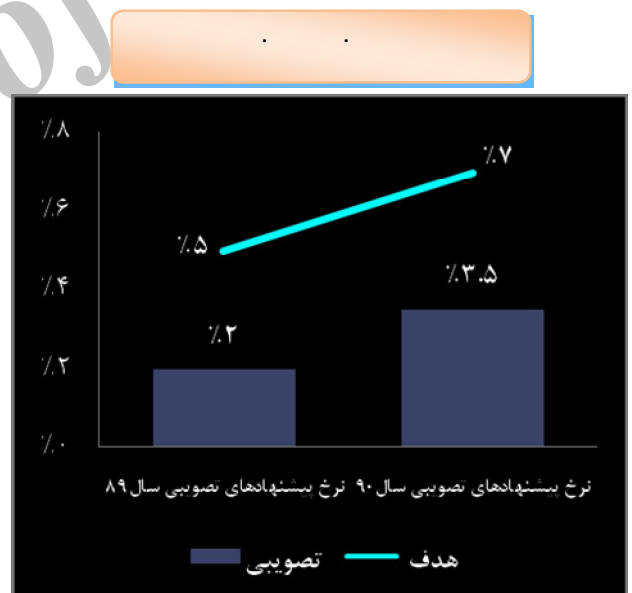
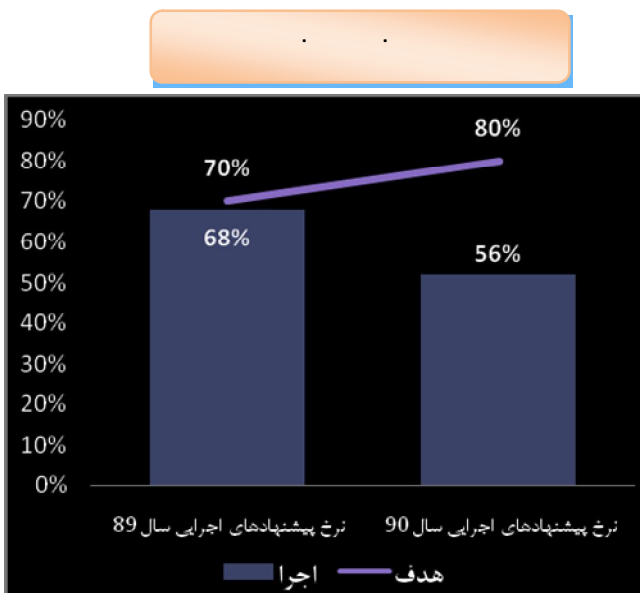
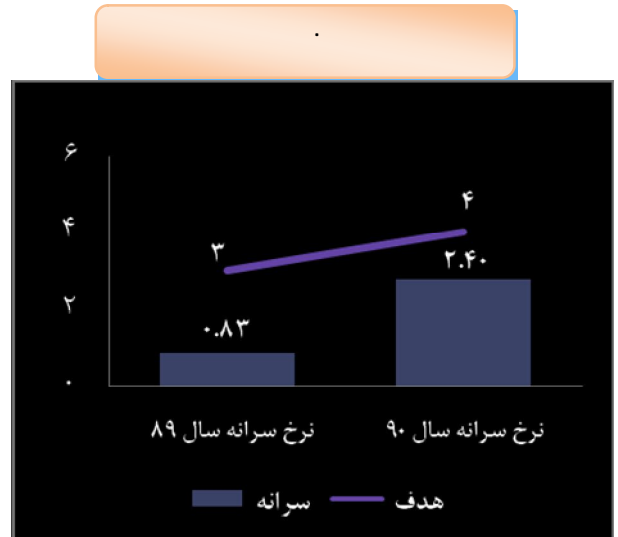
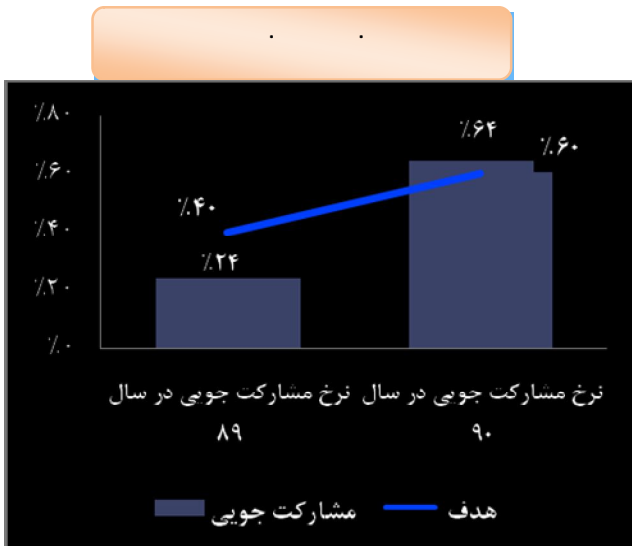
به منظور ترویج فرهنگ مشارکت و جلب بیش از پیش کلیه همکاران به مقوله نظام پیشنهادها و بنا به پیشنهاد یکی از همکاران - آقای راوند - و تصویب مدیرعامل مقرر شد یک روز بصورت نمادین بنام روز پیشنهاد در سطح مجتمع نامگذاری گردد. که با توجه به اینکه روز اول خرداد در تقویم رسمی کشور روز بهره وری و بهینه سازی مصرف می باشد این روز بنام روز پیشنهاد در سطح مجتمع نامگذاری گردید و با برگزاری جشنواره سالانه نظام پیشنهادها از برترین های این سیستم تقدیر بعمل می آید.

دستاوردهای نظام پیشنهادهای در مجتمع :

دستاوردهای سیستم پیشنهادهای را می توان در شاخص های عملکردی این سیستم مشاهده نمود . پنج شاخص عملکردی زیر از مهمترین شاخص های نظام پیشنهادهای می باشند که رشد آن طی سالهای 89 و 90 و شش ماهه اول 91 نشاندهنده موفقیت اجرای این سیستم در مجتمع می باشد :

- 1) نرخ سرانه پیشنهاد : این شاخص نشاندهنده پیشرفت کمی سیستم پیشنهادهای می باشد و از تقسیم تعداد پیشنهادهای دریافتی به تعداد کارکنان محاسبه می شود .
- 2) نرخ مشارکت جویی کارکنان : این شاخص نشاندهنده درجه تمایل کارکنان به مشارکت و پیشنهاددهی است و در نتیجه نشاندهنده مدیریت دانش می باشد و از تقسیم تعداد کارکنانی که پیشنهاد دادند به کل کارکنان محاسبه می شود .
- 3) نرخ پیشنهادهای تصویب شده : این شاخص نشاندهنده کیفیت پیشنهادهای می باشد و از تقسیم تعداد پیشنهادهای تصویب شده به بررسی شده محاسبه می گردد .
- 4) نرخ پیشنهادهای اجرا شده : این شاخص نشاندهنده میزان اجرایی بودن پیشنهادهای می باشد و از تقسیم تعداد پیشنهادهای اجرا شده به تصویب شده بدست می آید .
- 5) نرخ صرفه جویی : این شاخص نشاندهنده اثربخشی و کارایی نظام مشارکت است .

نمودار هر یک از شاخص های فوق به شرح زیر می باشد :



سال	میزان صرفه جوئی	میانگین صرفه جویی	هدف
۸۹	ریال 184/298/279/437	ریال بر نفر 87/928/568	ریال بر نفر 60/000/000
۹۰	ریال 704/100/249/900	ریال بر نفر 335/285/833	ریال بر نفر 80/000/000

در همین راستا بیشتر پیشنهادهای اجرا شده منجر به پایداری سیستم و تولید گردیده اند که بطور نمونه می توان به پیشنهاد حذف تعمیرات اساسی پالایشگاه دوم در سال 90 اشاره نمود که تولید دو هفته یکی از ترین های پالایشگاه را افزایش داد و منجر به صرفه جویی بیش از 60 میلیارد تومانی گردید و بعنوان پیشنهاد برتر در سطح ملی نیز شناخته شد. جدول زیر نمونه های دیگری از اجرای ایندسته از پیشنهادها را نشان می دهد :

ردیف	عنوان پیشنهاد
1	انتقال بخشی از پروپان و بوتان پالایشگاه به مخازن ذخیره پالایشگاه دیگر ، در زمانهایی که مخازن ذخیره آن پالایشگاه پر بوده و برنامه ای جهت بارگیری آن نباشد
2	افزایش کارایی سیستم سرمایه گذاری واحد تولید ازت پالایشگاه چهارم
3	اصلاحیه سیستم فن های توربو آکسپندر نیتروژن
4	شروع صدور گاز در هنگام راه اندازی یک ردیف گازی با وجود بالا بودن مرکاپتان در صورت در سرویس بودن بقیه ردیف ها
5	اصلاح سیستم loading sharing بر توربین های واحد ارسال گاز
6	کاهش تعداد توقفات کمپرسورهای off gas با تنظیم ترانسیمترهای دما در صورت باز شدن لوپ ابزار دقیق

علاوه بر بهبود شاخص های عملکردی و صرفه جویی بالغ بر 800 میلیارد ریالی ، طی دو سال ارزیابی توسط ارزیابان نظام پیشنهادهای شرکت ملی گاز این شرکت موفق به کسب تقدیرنامه و جزء 7 شرکت برتر در بین 45 شرکت مورد ارزیابی قرار گرفته در گاز معرفی گردید . ضمناً به منظور تعیین جایگاه و میزان وضعیت این سیستم در سطح ملی در سال 90 در سومین دوره جایزه ملی نظام پیشنهادها حضور بهم رساندیم که با فاصله 35 امتیاز تا سطح تندیس موفق به دریافت تقدیرنامه چهارستاره شدیم . این موفقیت ها نشاندهنده نهادینه شدن فرهنگ مشارکت در بین کارکنان مجتمع و اعتقاد و باور مدیران مجموعه به آن می باشد .

نتیجه گیری :

آنچه می توان بعنوان نتیجه گیری از این تجربه مدیریتی بیان داشت آنست که اگر قرار است سازمانی با سبک مدیریتی مشارکتی اداره شود یکی از ابزارهای آن سیستم پیشنهادها است استقرار این ابزار می تواند علاوه بر بهبود عملکرد سازمان (همانگونه که در نمودار صرفه جویی نشان داده شد) که پایدار سیستم و تولید را به همراه دارد موجب تقویت روحیه همکاری پرسنل ، تعلق خاطر و نیز رضایتمندی شغلی کارکنان را به همراه آورد . در این راستا بایستی اضافه نمایم که سیستم پیشنهادها جهت بهبود کایزنی و نه بهبود های بزرگ است چرا که بهبودهای بزرگ ابزارهای دیگری همچون شش سیگما دارد که بایستی از آنها استفاده نمایم .