



تجزیه و تحلیل و آسیب شناسی عملکرد ۹ ساله نظام پیشنهادها در شرکت توزیع برق لرستان

ابراهیم شریفی پور - مدیر تحقیقات

sharifipour_۳۲۲@yahoo.com

محمد بحرینی بروجنی - مدیر عامل

Manager @barghlorestan.ir

شمس الدین کمالوند - کارشناس تحقیقات

majid.kamalvand@yahoo.com

چکیده

نظام مدیریت مشارکتی (نظام پیشنهادها) یکی از اصلی ترین پایه های کایزن (بهبود مستمر) و نظام کیفیت جامع (TQM) و ابزار نیرومندی در مسیر دستیابی به اهداف سازمانی شرکت توزیع برق استان لرستان می باشد. در حال حاضر ۳۴ کمیته در زمینه های مختلف از جمله فنی و غیر فنی در شرکت فعال می باشد که به نوعی نشان دهنده اعتقاد مدیریت ارشد شرکت به مدیریت مشارکتی می باشد. در این مقاله عملکرد نه ساله از سال ۹۱-۸۳ نظام پیشنهادهای شرکت توزیع برق استان لرستان به تفکیک حوزه ستادی و ۱۱ مدیریت توزیع برق شهرستانها مورد کنکاش قرار گرفته و بر اساس شاخص های تعداد پیشنهادهای ارائه شده، تعداد پیشنهادهای مصوب مورد مقایسه قرار گرفته و روند تغییرات آنها تجزیه و تحلیل می گردد و در گام بعدی روند پیشنهادها در سالهای مذکور به تفکیک حوزه های فنی در دو بخش (بهره برداری ، طراحی و مهندسی)، مالی و پشتیبانی ، اداری و مشترکین مشخص می گردد و در خاتمه آسیب شناسی انجام و راهکارهای لازم جهت بهبود مستمر در فرآیند نظام پیشنهادها ارائه می گردد. کلمات کلیدی: ساختار نظام پیشنهادها ، آسیب شناسی، مدل تعالی سازمانی، بهبود مستمر



۱- مقدمه

نظام مدیریت مشارکتی (نظام پیشنهادها) یکی از اصلی‌ترین پایه‌های کایزن (بهبود مستمر) و نظام کیفیت جامع (TQM) می‌باشد، و ابزار نیرومندی در مسیر دستیابی به اهداف سازمانی شرکت توزیع برق استان لرستان می‌باشد. تعدد تخصص‌ها و گستردگی شرکت توزیع ضرورت استفاده از مدیریت مشارکتی را روز به روز پررنگ‌تر می‌کند. بدیهی است در دنیایی که اطلاعات و تکنولوژی با سرعت فراوان انتقال می‌یابند و دگرگون می‌شوند، وقت و توانایی محدود مدیریت به تنهایی جوابگوی مسائل نمی‌باشد. هدف از طراحی نظام را به طور کلی می‌توان ایجاد فضای مناسب برای مشارکت کلیه کارکنان در جهت تحقق اهداف سازمانی ذکر نمود. نزدیک به ۱۲ سال از شروع حرکت جدی شرکت در جهت استقرار نظام پیشنهادها می‌گذرد. اکنون در ادامه و تکمیل این حرکت ضرورت بکارگیری مدلی جهت ارزیابی و آسیب‌شناسی احساس می‌شود. بنابراین انجام خودارزیابی توسط مدل تعالی سازمانی (EFQM) و آگاهی از نقاط قوت و فرصت‌های بهبود در جهت تکامل و بلوغ نظام پیشنهادها مورد بررسی و اقدام قرار گرفت.

۲- ساختار و سازمان اجرایی نظام پیشنهادها

ساختار و سازمان اجرایی نظام پیشنهادها تشکیل شده است از:

- کمیته نظام پیشنهادها

- دبیر نظام پیشنهادها

- گروه‌های نظام مشارکت

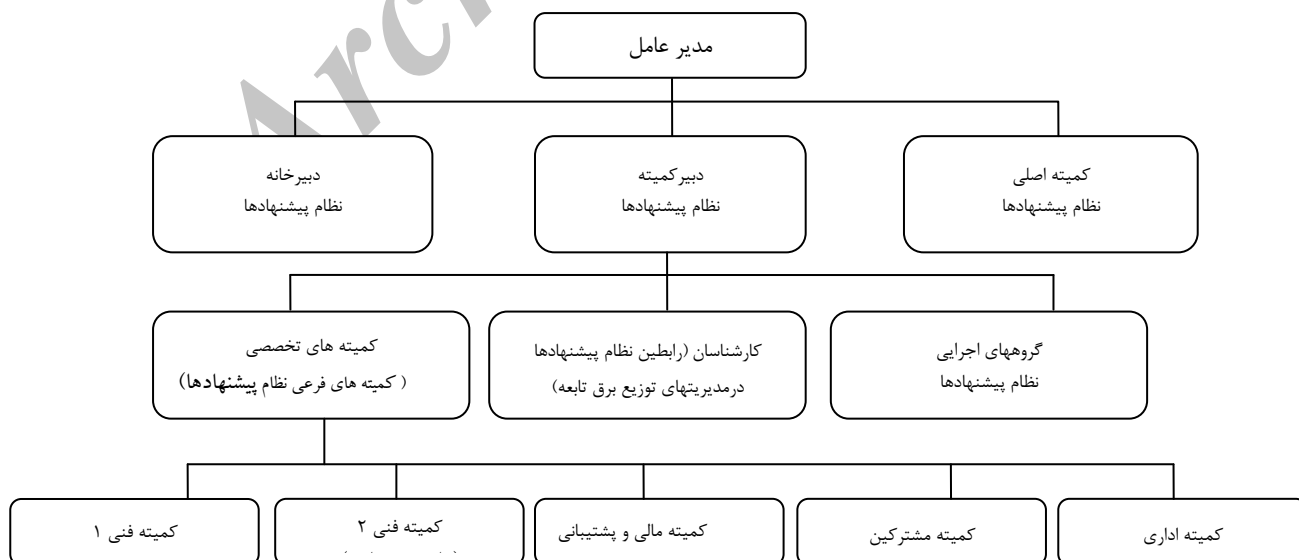
- کارشناسان ارزیابی‌کننده پیشنهادها

- کمیته‌های تخصصی فرعی نظام پیشنهادها

- رابطین نظام پیشنهادها در مدیریت‌های توزیع برق شهرستانها

در شکل (۱) نمودار چارت نظام پیشنهادهای شرکت مشاهده می‌شود در این چارت رابطین نظام پیشنهادها در مدیریت‌های توزیع برق شهرستانها نسبت به چارت قبلی اضافه شده است.

در حال حاضر این شرکت دارای ۱۱ رابط می‌باشد. شایان ذکر اینکه تغییر انجام شده بر اساس آسیب‌شناسی و تجزیه و تحلیل انجام شده است.



شکل (۱) نمودار چارت ساختار و سازمان اجرایی نظام پیشنهادها



با توجه به گستردگی شرکت توزیع برق استان لرستان و بعد مسافت و فاصله شهرستانها از ستاد شرکت نیاز به حضور مداوم رابطین دیده شد و جهت هر شهرستان یک رابط انتخاب گردید. عملکرد این رابطین بطور مرتب بر اساس شاخص های تعیین شده مورد رسیدگی قرار گرفته و بر اساس آن پاداش پرداخت می گردد.

۱-۲- دبیر نظام پیشنهادها:

دبیر نظام پیشنهادها مسئول پیگیری اجرای نظام پیشنهادها و اجرای مصوبات کمیته نظام پیشنهادها می باشد. دبیر زیر نظر مستقیم مدیرعامل که ریاست کمیته را بعهده دارد، قرار خواهد داشت.

وظایف دبیر نظام پیشنهادها و دبیرخانه نظام به طور نمونه:

دریافت پیشنهاد کارکنان در مقابل ارائه رسید به پیشنهاددهندگان و ارجاع پیشنهادها به کمیته نظام پیشنهادها یا گروههای نظام راهنمایی پیشنهاددهندگان در جهت اصلاح و تکمیل گزارشهای آنها در صورت نیاز [۲]

۲-۲- کمیته های تخصصی:

در صورت افزایش تعداد پیشنهادها و فعالیتهای مربوط به نظام و تا زمانی که گروههای نظام مشارکت به اندازه کافی تشکیل نگردیده، کمیته نظام پیشنهادها می تواند کمیته های تخصصی را به انتخاب خود و به منظور انجام بخشی از وظایف محوله تشکیل دهد.

افراد کمیته های تخصصی از بین کسانی انتخاب می شوند که قدرت کارشناسی و تجزیه و تحلیل لازم را دارا باشند. در حال حاضر تعداد ۵ کمیته تخصصی در شرکت شامل کمیته های فنی (بهره برداری و طراحی مهندسی)، مالی و پشتیبانی، اداری و مشترکین کار بررسی پیشنهادها را به عهده دارند.

۳-۲- وظایف کمیته های تخصصی:

کمیته تخصصی می تواند نسبت به کارشناسی پیشنهادها و یا ارسال به کارشناس و رد و قبول آنها اقدام نماید. قبول پیشنهادها منوط به تأیید کمیته نظام پیشنهادها می باشد. لیکن کمیته نظام پیشنهادها می تواند اختیار قبول نهایی پیشنهادها با سقف مشخصی از پاداش را به کمیته های تخصصی تفویض نماید.

۳- انتخاب برترین نظام پیشنهادها در آمریکا

انجمن مشارکت کارکنان (Employee Involvement Association) که بیش از ۶۰ سال است در آمریکا تاسیس شده و فعالیت دارد و بیش از ۶۰۰۰ سازمان آمریکایی که دارای نظام پیشنهادها هستند در آن عضویت دارند، متولی ارزیابی نظام پیشنهادها و انتخاب سازمان های با بهترین اجرا در آن کشور بوده است و این امر را سال های متوالی به انجام رسانیده است. این انجمن در خلال سال های جنگ جهانی دوم با گرد هم آمدن مسئولین نظام پیشنهادها ۳۵ شرکت آمریکایی در شرکت هواپیمایی شیکاگو تحت عنوان انجمن نظام پیشنهادها تاسیس شد و بعدها در پنجاهمین گردهمایی سالیانه به انجمن مشارکت کارکنان تغییر نام یافت. [۳]

در کشور ما نیز اولین انجمن نظام پیشنهادها با همت ۱۶ شرکت هیات موسس در سال ۱۳۸۳ پایه گذاری شده و در سال گذشته تحت عنوان انجمن بهبود مستمر در وزارت کشور به ثبت رسیده است.

دکتر نکل مدلی را جهت ارزیابی نظام پیشنهادها در کتاب خود به زبان آلمانی تحت عنوان (Modelle des ideenmanagement) ارائه نموده است.

مدل ارائه شده اگر چه دارای جنبه های جالبی است اما بطور کلی چندان مدل کاملی نبوده و نقص های زیادی برای پوشش نمای ابعاد نظام های پیشنهادها دارد. همچنین چندان به چهار چوب مدل EFQM شباهت ندارد.

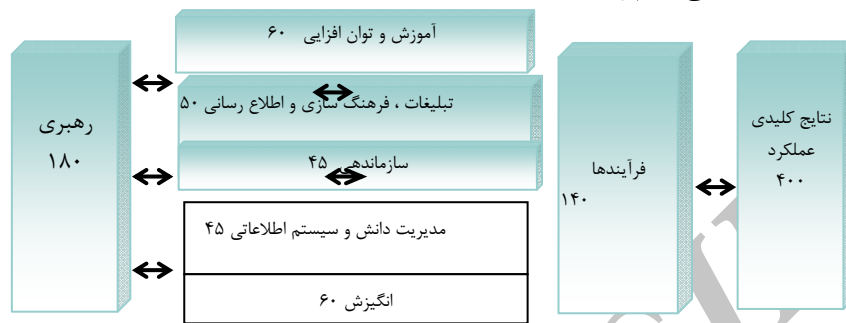
۴- دلایل انتخاب مدل EFQM

به دلایل زیر از چهار چوب و ویژگی های مدل EFQM برای طراحی مدل ارزیابی نظام پیشنهادها استفاده شده است:

-استقرار مدل ارزیابی مذکور از سال ۱۳۸۴ در شرکت توزیع برق استان لرستان



- مدل EFQM دارای منطق امتیاز دهی قوی بر اساس منطق رادار می‌باشد.
- تشابه و جنبه‌های مشترک زیادی بین ساختار یک سازمان و ساختار نظام پیشنهادها وجود دارد.
- مدل مورد نظر حاصل هزاران ساعت کا تجربی و مطالعاتی دانشمندان مدیریت و مدیران اجرایی سازمان‌های برتر دنیا می‌باشد. لذا بهره‌گیری از آن موجب غنای مدل ارزیابی نظام پیشنهادها خواهد شد.



شکل (۲) - معیارهای مدل ارزیابی نظام پیشنهادها اقتباسی از مدل EFQM

با توجه به اینکه محورهای بسیاری از مدل EFQM قابل اقتباس و بهره‌گیری در نظام پیشنهادها می‌باشد لذا حداکثر وفاداری به مدل EFQM لحاظ شده است.

بر این اساس موارد ذیل در طراحی نظام پیشنهادها الهام گرفته شده است:

- ۱- چارچوب بندی معیارها در دو گروه توانمندسازها و نتایج و تقسیم امتیازها به ۵۰۰ امتیاز برای توانمندسازها و ۵۰۰ امتیاز به نتایج
- ۲- امکان بهره‌گیری از تمامی معیارهای بخش توانمندسازها در نظام پیشنهادها (البته با تعابیر و تفاسیر اختصاصی نظام پیشنهادها). لازم به ذکر است که معیارهای سنجش نتایج که در مدل EFQM به چهار قسمت نتایج منابع انسانی، نتایج مشتریان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد تقسیم می‌شد در نظام پیشنهادها بر اساس ادبیات موضوع و چارچوب‌های تئوریک این نظام تنها در دو گروه الف- نتایج منابع انسانی، ب- نتایج عملکردی ارائه شده است.
- ۳- بهره‌گیری از منطق جالب و عمیق RADAR برای ارزیابی معیارها
- ۴- بهره‌گیری از سطح امتیازها برای اعطای گواهینامه و تندیس [۶]

۵- هدف گذاری نظام پیشنهادها

یکی از موضوعات مهم و قابل توجه هدف گذاری سالیانه نظام پیشنهادها بر اساس شاخص‌های آن و پایش مرتب اهداف می‌باشد. چنانچه این هدف گذاری در کمیته راهبردی و استراتژیک هر شرکت انجام گردد و در واقع هدف‌های نظام پیشنهادها به عنوان اهداف راهبردی و استراتژیک شرکت محسوب گردند قطعاً اثر گذار خواهد بود.

هدف گذاری به روش فوق از سال ۸۹ در شرکت توزیع برق استان لرستان انجام می‌شود. اهداف راهبردی و استراتژیک در قالب سیستم مدیریت کیفیت به کلیه واحدهای ستادی و مدیریت‌های توزیع برق شهرستانها ابلاغ شده و بطور مرتب مورد پایش و مراقبت قرار می‌گیرند. این هدف گذاری بصورت کمی و بر اساس نرخ مشارکت و یا سرانه مشارکت انجام شده و برنامه عملیاتی جهت دستیابی به هدف فوق تدوین می‌گردد. نمونه هدف گذاری جهت سال ۹۱ در پیوست شماره یک مشاهده می‌گردد.

۶ - آسیب شناسی ۹ ساله نظام پیشنهادها در شرکت توزیع نیروی برق استان لرستان

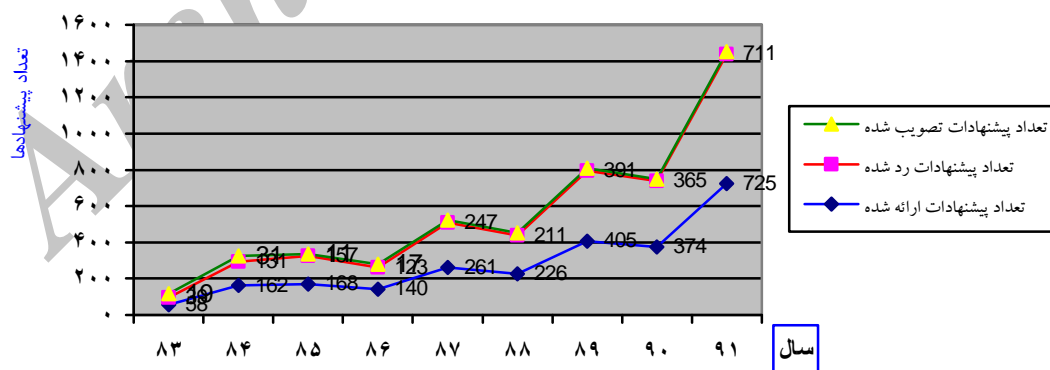
یکی از روشهای موثر ارزیابی در مدل تعالی سازمانی در بخش نتایج بررسی روند عملکرد هر شاخص می‌باشد که به نوعی نشان دهنده میزان بهبود هر سازمان می‌باشد لذا به منظور آسیب شناسی عملکرد نه سال گذشته (۹۱-۸۳) مورد بررسی قرار گرفت و روند پیشنهادها به تفکیک حوزه‌های فنی، مشترکین، اداری، مالی و پشتیبانی مشخص گردید. مضاف بر این به تفکیک واحدهای صف و



ستادی و هم چنین به تفکیک هر مدیریت (دامنه جغرافیایی و اداری) روند پیشنهادهای مورد بررسی قرار گرفتند. در این گام دلایل ضعف برخی از واحدها در ارائه اندک یا عدم ارائه پیشنهادهای تجزیه و تحلیل گردید. در گام دوم مجدداً پیشنهادهای مصوب در کمیته های فرعی و مادر نظام پیشنهادهای و روند رد یا تصویب آنها در چهار سال گذشته مشخص گردید. در گام سوم نرخ پیشنهادهای اجرا شده در مدت مذکور بررسی و نتایج حاصل از اجرای آنها در سه محور کاهش هزینه ها، افزایش سرعت انجام کار و افزایش رضایت ارباب رجوع مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و در خاتمه آسیب شناسی انجام و راهکارهای لازم جهت بهبود مستمر در فرآیند نظام پیشنهادهای ارائه می گردد.

جدول و نمودار شماره (۱) - تعداد پیشنهادهای ارائه ، رد و تصویب شده در ۸۳-۸۴-۸۵-۸۶-۸۷-۸۸-۸۹-۹۰-۹۱

سال	تعداد پیشنهاد ارائه شده	تعداد پیشنهاد رد شده	تعداد پیشنهاد تصویب شده
۱۳۹۱	۷۱۴	۷۰۰	۱۴
۱۳۹۰	۳۷۴	۳۶۵	۹
۱۳۸۹	۴۰۵	۳۹۱	۱۴
۱۳۸۸	۲۲۶	۲۱۱	۱۵
۱۳۸۷	۲۶۱	۲۴۷	۱۴
۱۳۸۶	۱۴۰	۱۲۳	۱۷
۱۳۸۵	۱۶۸	۱۵۷	۱۱
۱۳۸۴	۱۶۲	۱۳۱	۳۱
۱۳۸۳	۵۸	۳۹	۱۹





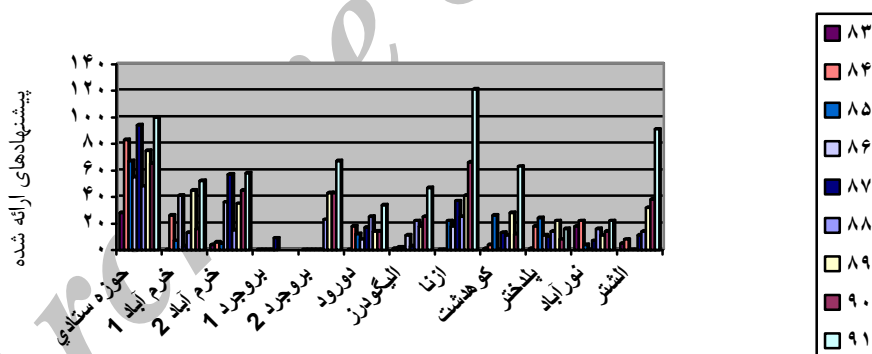
در جدول و نمودار شماره (۱) روند تعداد پیشنهادهای ارائه و رد و تصویب شده در سالهای ۸۳ تا ۹۱ آمده است همانطوریکه ملاحظه می گردد در سال ۹۱ نسبت به سال ۹۰ رشد پیشنهادهای ارائه شده تقریباً ۱۰۰ درصد میباشد و حدوداً پیشنهادهای ارائه شده دو برابر شده اند که دلیل آن نیز برنامه ریزی مناسب در سال ۹۱ و تعیین سه جایزه برتر و انتخاب نمایندگان پیشنهادها در مدیریتهای توزیع برق شهرستانها می باشد که به نوعی باعث ترغیب همکاران جهت ارائه پیشنهادهای گردیده است. علاوه بر این در سال مذکور پیشنهادهای تصویب شده مشاهده می گردد که نشان دهنده افزایش سطح کیفی پیشنهادهای می باشد. از سوی دیگر در سال ۹۰ شاهد کاهش حدوداً ۱۰ درصدی پیشنهادهای ارائه شده می باشیم که نیاز است مجدداً انگیزه لازم در نظام ایجاد شود. نکته مهم این است که به مرور سطح کیفی پیشنهادهای افزایش یافته است، علاوه بر این گروههای ارزیاب با دقت بیشتری پیشنهادهای را مورد بررسی قرار داده اند. در سال ۸۹ نسبت به ۸۸ رشد پیشنهادهای ارائه شده توسط کارکنان مشاهده می شود و در سال ۹۰ این رشد نزول گردید لذا در سال ۹۱ تجزیه و تحلیل و آسیب شناسی انجام شد و پس از بررسی موضوع در کمیته اصلی (عالی) نظام پیشنهادها، پیشنهاد تعیین رابطین در شهرستانها مورد تایید قرار گرفت و مقرر گردید مبالغی هر چند اندک به همکاران رابط پرداخت که خوشبختانه وجود این رابطین اثر گذار بوده و علاوه بر فعالیت های جدی دبیرخانه و دبیر کمیته نظام پیشنهادها وجود این رابطین باعث رشد جدی در پیشنهادهای ارائه شده گردید. در خصوص تعیین رابطین با مدیران کلیه یازده شهرستان به تفکیک مذاکراتی صورت گرفته و نهایتاً همکارانی که به نوعی علاقمند نظام پیشنهادها بودند انتخاب گردید و توسط مدیران شهرستانی بطور مکتوب به دبیرخانه نظام پیشنهادها اعلام گردیدند. پس از آن آموزش حضوری چهره به چهره رابطین انجام گردید. با توجه به هدف گذاری کلی شرکت جهت نظام پیشنهادها در کمیته راهبردی و استراتژیک که شرح آن داده شد. هدف کمی هر مدیریت توزیع برق تابعه تعیین و ابلاغ گردید و براساس آن عملکرد رابطین در شهرستانها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و مضاف بر این حساسیت و توجه ویژه در مدیران نسبت به نظام پیشنهادها ایجاد گردید که نهایتاً رشد مناسب نظام پیشنهادها در سال ۹۱ مشاهده گردید.

لازم به ذکر است طی سالهای ۸۳ تا ۹۱ افت و خیز در نظام پیشنهادهای ارائه شده مشاهده می شود که می توان به برخی از تغییرات توجه نمود بطور نمونه در سال ۸۴ رشد پیشنهادهای بخاطر تعیین چند مورد لوازم خانگی بعنوان پاداش پیشنهادهای برتر بوده است و اما رشد پیشنهادهای در سال ۸۷ نسبت به سال ۸۶ نیز بخاطر حضور شرکت در اولین جشنواره ملی نظام پیشنهادها که به نوعی حساسیت در شرکت ایجاد گردید که خوشبختانه شرکت در سال ۸۷ موفق به کسب گواهینامه اهتمام به تعالی نظام پیشنهادها شد.



جدول و نمودار شماره (۲) - تعداد پیشنهادهای ارائه شده به تفکیک مدیریتهای توزیع برق در سالهای ۸۳-۹۱

۱۳۸۳	۱۳۸۴	۱۳۸۵	۱۳۸۶	۱۳۸۷	۱۳۸۸	۱۳۸۹	۱۳۹۰	۱۳۹۱	مدیریت‌های توزیع برق / حوزه ستادی
۲۸	۸۳	۶۷	۵۵	۹۴	۴۸	۷۵	۶۵	۱۰۰	حوزه ستادی
۰	۲۶	۷	۴۱	۳	۱۳	۴۵	۱۶	۵۲	خرم آباد ۱
۴	۶	۵	۳۶	۵۷	۱۵	۳۵	۴۵	۵۸	خرم آباد ۲
۰	۰	۰	۰	۹	۱۱	۲۲	۲۵	۶۷	بروجرد ۱
۰	۰	۰	۰	۰	۱۲	۲۱	۲۸	۴۳	بروجرد ۲
۰	۱۸	۱۲	۸	۱۷	۲۵	۱۴	۳۲	۳۴	دورود
۱	۲	۲	۱۱	۳	۲۲	۱۸	۲۵	۴۷	الیگودرز
۰	۰	۲۲	۱۸	۳۷	۲۵	۴۱	۶۶	۱۲۱	ازنا
۱	۴	۲۶	۰	۱۳	۱۱	۲۸	۱۲	۶۳	کوهدشت
۱	۱۸	۲۴	۱۱	۱۰	۱۴	۲۲	۸	۱۶	پلدختر
۱۸	۲۲	۴	۰	۷	۱۶	۱۱	۱۴	۲۲	نورآباد
۵	۸	۰	۰	۱۱	۱۴	۳۲	۳۸	۹۱	الشتر



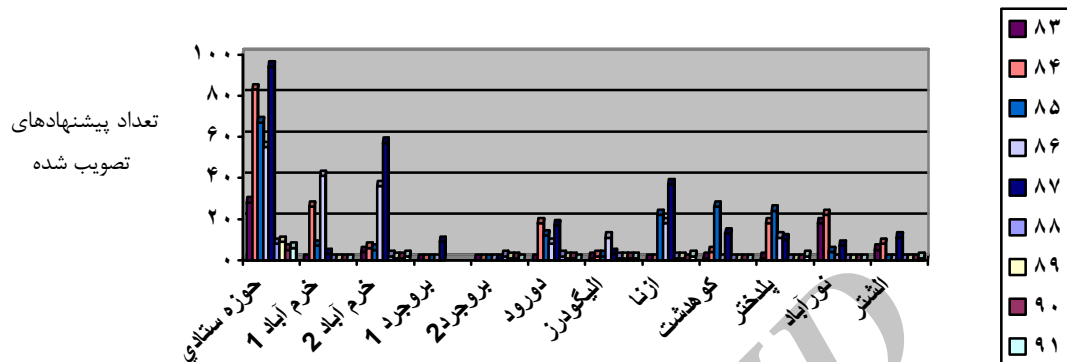


در جدول و نمودار شماره (۲) تعداد پیشنهادهای ارائه شده به تفکیک حوزه ستادی و مدیریت های توزیع برق استان لرستان آمده است. همانطوریکه ملاحظه می نمایم بیشترین حجم پیشنهادها تا سال ۹۰ مربوط به حوزه ستادی شرکت می باشد که با توجه به حضور اکثریت مدیران و کارشناسان در این حوزه و از سوی دیگر حجم بیشتر اطلاع رسانی این موضوع رخ داده است. دیگر نکته قابل توجه عملکرد ضعیف مدیریت توزیع برق بروجرد طی این سالها می باشد که با برگزاری جلسات و تاکید مطلب خوشبختانه در سال ۹۱-۹۰ تحرک و نشاط کافی در این مدیریت ها ایجاد شده است. هم چنین در مورد مدیریت توزیع برق شهرستان های الشتر و نور آباد نیز این کار انجام شده است.

اما بررسی عملکرد نظام پیشنهادها در سالهای ۹۰-۹۱ اهمیت وجود رابطین فعال و تحرک بیشتر دبیرخانه نظام پیشنهادها را خوبی نمایان می سازد. برای اولین بار طی ۹ سال گذشته تعداد پیشنهادهای ارائه شده توسط یکی از مدیریت توزیع برق (مدیریت توزیع برق شهرستان ازنا) نسبت به پیشنهادهای ارائه شده حوزه ستادی شرکت پیشی گرفته است با توجه به تعداد کمتر پرسنل این شهرستان نسبت به حوزه ستادی این موضوع نشانگر فعالیت و تحرک فوق العاده رابط این شهرستان و حمایت مدیر مربوطه می باشد. در مدیریت توزیع برق شهرستان بروجرد ۱ با تغییر رابط قبلی و تعیین رابط علاقمند و ارائه آموزش های لازم رشد بیش از ۲ برابری پیشنهادها مشاهده می گردد. در مدیریت توزیع برق شهرستان کوهدشت رشد فوق العاده و بیش از ۵ برابر پیشنهادهای ارائه شده مشاهده می گردد و رابط این شهرستان نیز بطور فوق العاده ای فعالیت داشته است و در مدیریت توزیع برق خرم آباد ۱ و الشتر نیز این رشد مناسب مشاهده می شود.

جدول و نمودار شماره (۳)- تعداد پیشنهادهای تصویب شده به تفکیک مدیریتهای توزیع برق در سالهای ۸۳-۹۱

۱۳۸۳	۱۳۸۴	۱۳۸۵	۱۳۸۶	۱۳۸۷	۱۳۸۸	۱۳۸۹	۱۳۹۰	۱۳۹۱	مدیریت های توزیع برق / حوزه ستادی
۱۲	۹	۴	۵	۶	۸	۹	۵	۶	حوزه ستادی
۰	۳	۱	۲	۱	-	-	-	-	خرم آباد ۱
۱	۴	۳	۱	۱	۲	۱	۱	۲	خرم آباد ۲
۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	-	-	بروجرد ۱
۰	۰	۰	۰	۰	۱	-	۱	-	بروجرد ۲
۰	۳	۱	۳	۲	۲	۱	-	۲	دورود
۰	۲	۰	۲	۰	۱	۱	۲	۱	الیگودرز
۰	۰	۰	۲	۱	۱	-	-	۲	ازنا
۰	۱	۱	۰	۱	-	-	-	-	کوهدشت
۰	۲	۰	۲	۰	-	-	-	-	پلدختر
۴	۵	۱	۰	۱	-	-	-	-	نورآباد
۲	۲	۰	۰	۱	-	۱	-	۱	الشتر



با توجه به اینکه تعداد پیشنهادهای ارائه شده به تنهایی شاخص مناسبی جهت سنجش عملکرد نیست لذا تعداد پیشنهادهای تصویب شده نیز مورد بررسی قرار گرفت، که در جدول و نمودار شماره (۳) تعداد پیشنهادهای تصویب شده به تفکیک حوزه ستادی و امورها و قسمت‌ها طی سالهای مذکور آمده است، همانطوری که مشاهده می‌گردد مجدداً حوزه ستادی شرکت دارای بیشترین تعداد پیشنهادهای تصویب شده می‌باشد.

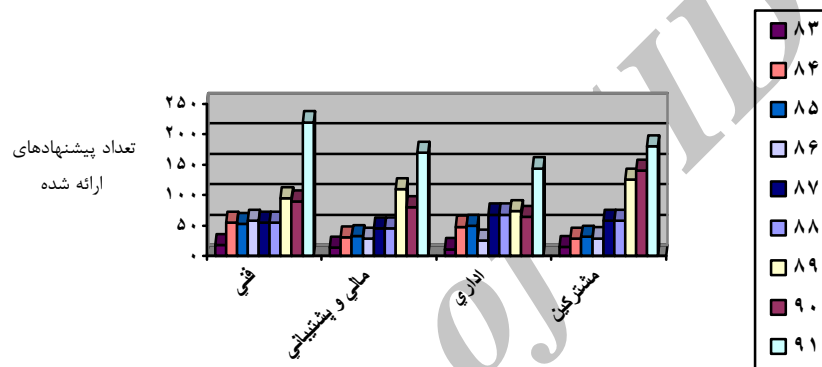
موضوع قابل ذکر این است که در سال ۹۱ رشد کیفی پیشنهادهای ارائه شده شهرستانهای تابعه مشاهده می‌شود بطوریکه ملاحظه می‌گردد ۵۰ درصد پیشنهادهای مصوب برای نخستین بار مربوط به شهرستانها تابعه می‌باشد.

در جدول و نمودار شماره (۴) تعداد پیشنهادهای ارائه شده به تفکیک چهار حوزه کاری فنی، مالی و پشتیبانی، اداری و مشترکین مورد بررسی قرار گرفت که بیشترین حجم پیشنهادهای ارائه شده مربوط به حوزه‌های مالی و پشتیبانی و فنی و مشترکین می‌باشد. نظر به اینکه ماهیت اصلی شرکت فنی و ارائه خدمات به مشترکین است لذا ارائه اکثریت پیشنهادهای در این حوزه‌ها طبیعی به نظر می‌رسد و روند رو به رشد پیشنهادهای در این حوزه‌ها مشاهده می‌گردد.



جدول و نمودار شماره (۴) - تعداد پیشنهادهای ارائه شده به تفکیک حوزه های کاری در سالهای ۸۳-۹۱

حوزه کاری	۱۳۸۳	۱۳۸۴	۱۳۸۵	۱۳۸۶	۱۳۸۷	۱۳۸۸	۱۳۸۹	۱۳۹۰	۱۳۹۱
فنی	۱۸	۵۵	۵۳	۵۸	۶۱	۵۵	۹۵	۹۰	۲۲۰
مالی و پشتیبانی	۱۴	۳۱	۳۳	۲۸	۴۸	۴۵	۱۱۰	۸۰	۱۷۰
اداری	۱۱	۴۸	۵۰	۲۵	۷۵	۶۸	۷۴	۶۴	۱۴۴
مشترکین	۱۵	۲۸	۳۲	۲۹	۷۷	۵۸	۱۲۶	۱۴۰	۱۸۰

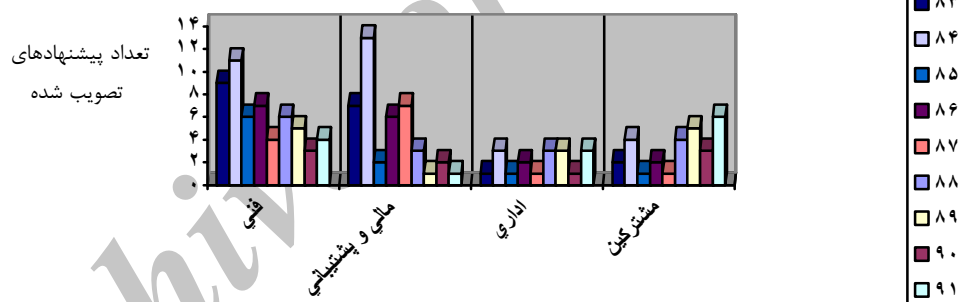




در جدول و نمودار شماره (۵) تعداد پیشنهادها تصویب شده به تفکیک چهار حوزه کاری فوق نمایش داده شده است، که حوزه های مالی و پشتیبانی و فنی دارای بیشترین پیشنهادها تصویب شده می باشند. که با توجه به ماهیت شرکت یعنی فنی و خدماتی بودن آمار مذکور قابل پذیرش است بویژه رشد پیشنهادها مصوب در سال ۹۱ حکایت از استقرار مناسب و اثر گذار نظام پیشنهادها را نشان می دهد.

جدول و نمودار شماره ۵- تعداد پیشنهادها تصویب شده به تفکیک حوزه های کاری در سالهای ۸۳-۹۱

حوزه کاری	۱۳۸۳	۱۳۸۴	۱۳۸۵	۱۳۸۶	۱۳۸۷	۱۳۸۸	۱۳۸۹	۱۳۹۰	۱۳۹۱
فنی	۹	۱۱	۶	۷	۴	۶	۵	۳	۴
مالی و پشتیبانی	۷	۱۳	۲	۶	۷	۳	۱	۲	۱
اداری	۱	۳	۱	۲	۱	۳	۳	۱	۳
مشترکین	۲	۴	۱	۲	۱	۴	۵	۳	۶





۷- نتیجه گیری و پیشنهادها:

- ۱- پیشنهاد می شود هدف گذاری سالیانه شاخص های نظام پیشنهادها در قالب اهداف راهبردی و استراتژیک توسط شرکت های توزیع انجام و بطور مرتب پایش گردند.
- ۲- پیشنهاد می گردد هدف گذاری سالیانه توسط شرکت های مادر تخصصی انجام و در قالب اهداف راهبردی و استراتژیک ابلاغ و از موارد پاسخگویی هیئت مدیره شرکت های توزیع برق به مجمع عمومی باشد.
- ۳- پیشنهاد می گردد اقدام شایسته تقدیر وزارت نیرو در خصوص برگزاری جشنواره نظام پیشنهادها و ارزیابی شرکت زیر مجموعه تداوم یابد.
- ۴- پیشنهاد می گردد در استانها نیز دستگاههای اجرایی و ادارت دولتی بطور استانی مورد ارزیابی نظام پیشنهادها قرار گرفته و دستگاههای برتر شناسایی گردند.
- ۵- پیشنهاد می گردد سازماندهی مجدد نظام پیشنهادها در شرکت های توزیع مورد توجه قرار گیرد و با تشکیل چارت مناسب، نسبت به تعیین رابطین علاقمند و فعال در مدیریت های توزیع برق تابعه اقدام گردد.
- ۶- به منظور آسیب شناسی نظام پیشنهادها تفکیک و بخش بندی پیشنهادها به حوزه های کاری، جغرافیایی و اداری کمک موثری در تسهیل ارزیابی دارد.
- ۷- نظام پیشنهادها همانند سایر سیستم های مدیریتی نیاز به پایش و مراقبت سیستماتیک دارد، که در آن حوزه های قابل بهبود شناسایی و تقویت و عملکرد حوزه های کاری قوی تثبیت گردد.
- ۸- نظام پیشنهادها به طور مرتب نیاز به تحرک و نشاط با ایجاد انگیزه های مادی و معنوی دارد.
- ۹- اطلاع رسانی مناسب تاثیر بسزایی در موفقیت و عملکرد پایدار نظام پیشنهادها دارد.

۸- مراجع:

- [۱] عملکرد سال ۸۳ تا ۹۱ نظام پیشنهادهای شرکت توزیع برق استان لرستان
- [۲] آیین نام نظام مشارکت شرکت توزیع برق استان لرستان
- [۳] سعید فتح الهی، نازیلا نجابت " ارائه مدل پیشنهادی برای ارزیابی و اعطای جوایز ملی به نظام هایی پیشنهاد استقرار یافته در سازمانهای کشور " اولین همایش ملی نظام پیشنهادها، دی ماه ۱۳۸۶
- [۴] www.suggestion.ir [۵]
- ابراهیم شریفی پور ، "استقرار و آسیب شناسی نظام پیشنهادها در شرکت توزیع برق استان لرستان" دومین همایش ملی نظام پیشنهادها، مهر ماه ۱۳۸۷
- [۶] ابراهیم شریفی پور ، محمد بحرینی "استقرار و آسیب شناسی نظام پیشنهادها در شرکت توزیع برق استان لرستان بر اساس مدل تعالی سازمانی (EFQM)" هشتمین همایش ملی نظام پیشنهادها، بهمن ماه ۱۳۸۹ دانشگاه تهران



پانزدهمین همایش سخنرانی برنامه‌های نظامی و غیر نظامی

پیوست شماره (۱) : نمونه هدف گذاری سال ۹۱

کد سند: F-QI-602
شماره بازنگری: ۱

اهداف و برنامه های راهبردی دوره یکساله ۱۳۹۱

شرکت توزیع نیروی برق استان لرستان (سهامی خاص)
زیر مجموعه شرکت توانیر
وابسته به وزارت نیرو



ملاحظات		۱- مدت زمان اجرا		۹- مسئول اجرای برنامه	۸- درصد سهم برنامه عملیاتی	۷- شرح برنامه عملیاتی	۶- ردیف	۵- مسئول اجرای هدف	۴- بودجه مورد نیاز		۳- عنوان هدف / برنامه مرتبط با بند ۵ خط مشی یکپارچه
		شروع	پایان						مبلغ (میلیون ریال)	ردیف اعتباری	
		۹۱/۱/۱۵	۹۱/۴/۱	دفتر تحقیقات	۱۵	بازنگری آئین نامه نظام پیشنهادات و چاپ کتابچه	۱	دفتر تحقیقات	۱۵۰	بهبود بهره‌وری	افزایش نرخ مشارکت نظام پیشنهادات به میزان ۳ درصد نسبت به عملکرد سال ۹۰ (۵۳ درصد)
		۹۱/۳/۱	۹۱/۱۲/۲۰		۱۵	اعطای جوایز پیشنهادات برتر بصورت لوازم خانگی	۲				
		۹۱/۱/۱۵	۹۱/۱۲/۱		۱۰	استفاده از بذر پیشنهادات بصورت فنی	۳				
		۹۱/۱/۱۵	۹۱/۱۲/۱		۱۰	انجام اقداماتی جهت تسریع در پرداخت پاداش پیشنهادات	۴				
		۹۱/۱/۱۵	۹۱/۱۲/۱		۱۰	حضور در مدیریت های توزیع و برگزاری جلسات و اطلاع رسانی مناسب	۵				
		۹۱/۱/۱۵	۹۱/۱۲/۱		۱۰	اعلام نتایج داوری پیشنهادات بطور مکتوب به کلیه افراد	۶				
		۹۱/۱/۱۵	۹۱/۱۲/۱		۱۰	پیگیری اجرای پیشنهادات و پرداخت پیشنهادات اجرا شده	۷				
		۹۱/۱/۱۵	۹۱/۱۲/۱		۱۰	تشکیل و بهترین پیشنهادات برتر به همراه عکس و مشخصات پیشنهاد دهندگان و تهیه آلبوم پیشنهادات برتر	۸				
		۹۱/۱/۱۵	۹۱/۱۲/۱		۱۰	تقدیر مکتوب مدیریت عامل از پیشنهاد دهندگان برتر	۹				
						۱۰۰	جمع کل	۱۰			
۱۱- نام و نام خانوادگی تهیه کننده: ابراهیم شریفی پور - مدیر دفتر تحقیقات											
۱۲- نام و نام خانوادگی تصویب کننده: محمد بحرینی - رئیس هیئت مدیره و مدیر عامل											
تاریخ: ۹۱/۴/۱										تاریخ: ۹۱/۴/۱	