



عادت اندیشیدن به صورت برنده - برنده، راه دستیابی به موفقیت سازمانی
تاثیر سیستم های مدیریت یکپارچه بر بهبود عملکرد نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات
(مطالعه موردی: شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران)

محمد باورساد^۱، علیرضا جشیره نژادی^۲، مسعود فولادی حسین آباد^۳، علی اکبر حافظی نیا^۴

^۱ مدیرعامل شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران

Bavarsad.m@gs.nisoc.ir

^۲ دبیر کمیته کیفیت و بهره وری شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران (کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی)

jashire@gmail.com

^۳ کارشناس IMS سیستم ها و بهره وری شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران (کارشناسی ارشد مدیریت محیط زیست)

foladi_m@yahoo.com

^۴ کارشناس ارشد سیستم ها و بهره وری شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران (کارشناس مهندسی صنایع)

Ali.hafezi3345@gmail.com

چکیده

نظام پیشنهادات، تکنیکی است که می توان از فکر و اندیشه های کارکنان برای مسئله یابی و حل مسائل و مشکلات سازمانی بهره جست. این نظام از نیمه دوم سال ۱۳۷۹ در شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران به عنوان یک استراتژی، جهت شکوفا کردن خلاقیت و نوآوری به اجرا درآمده و علیرغم وجود بسیاری کمبودها و نواقص احتمالی، بدون شک نتایج و دستاوردهای بسیاری را در برداشته و سود و صرفه ناشی از اجرای آن برکسی پوشیده نیست. از جمله سیستمهایی که در تعامل با این نظام می باشد سیستم مدیریت یکپارچه است. این سیستم شامل استانداردهای مدیریت کیفیت، ایمنی، بهداشت و محیط زیست می باشد که در شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران استقرار یافته اند. در قالب سیستم مدیریت یکپارچه، کلیه فعالیتها و فرآیندهای شرکت در تعامل و ارتباط بوده و برهمدیگر تاثیر گذار می باشند. در بحث فرآیند گزایی استاندارد مدیریت کیفیت، یکی از فرآیندهای تدوین شده فرآیند نظام مشارکت می باشد که شاخص های فرآیندی تدوین و به صورت ماهیانه پایش میگردد لذا نتایج پایش و تجزیه و تحلیل روند نشان می دهد که از زمان تدوین فرآیند و تعامل دو سیستم اجرای پیشنهادات از طریق مکانیزم اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه روند مطلوبی را نشان می دهد می باشد. انجام تعداد ۱۲۹۹ مورد از مجموع ۱۶۸۵ اقدام یعنی حدود ۷۸/۳۵ درصد گواه بر موفقیت این تجربه بوده و می تواند الگویی موفق برای سایر ارگانها و سازمانها باشد.

کلیدواژه: نظام پیشنهادات، سیستم مدیریت یکپارچه، پیشنهاد، اقدام اصلاحی و پیشگیرانه



مقدمه

نظام یا سیستم پیشنهادات، تکنیکی است که می‌توان از فکر و اندیشه‌های کارکنان برای مسئله‌یابی، چاره‌جویی و حل مسائل و مشکلات سازمانی بهره‌جست. بر اساس نظام پیشنهادات کلیه کارکنان از عالیترین رده سازمانی تا پایین‌ترین سطح آن می‌توانند پیشنهادات، ایده‌ها، ابتکارات و نظرات خود را برای رفع نارسایی‌های موجود در روند کاری و یا بهبود روشهای انجام کار و یا افزایش کیفیت تولید ارائه دهند. البته نظام پیشنهادات فقط انتقاد نیست بلکه در آن راه‌چاره نیز ارائه می‌گردد. در این نظام فقط به بیان مشکلات پرداخته نمی‌شود بلکه راه‌حلهای رفع مشکلات نیز ارائه می‌شود از این طریق کارکنان می‌توانند به همه امور و فعالیتهای سازمان بپردازند و پیشنهادهای اصلاحی خود را بر اساس فرآیندی مشخص تدوین و ارائه نمایند. استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات در یک سازمان توجه و حساسیت کارکنان را به فرآیندهای کار بیشتر کرده و باعث مشارکت بیشتر کارکنان در سازمان می‌شود. و با افزایش مشارکت، خلاقیت و روحیه کارکنان، راهکارهای عملی برای حل مسائل و مشکلات سازمان پیدا می‌شود.

۱-۶- تعاریف واژه‌ها

مشارکت

یک درگیری ذهنی و عاطفی برای یک شخص در موقعیت‌های گروهی است که او را برمی‌انگیزاند تا برای دستیابی به هدف‌های گروهی تلاش کند و در مسولیت‌های کار شریک شود. (طوسی، ۱۳۷۱، ص ۵۵)

نظام پیشنهادات

این فرآیند شامل ارائه پیشنهادات، ایده‌ها، ابتکارات و نظرات کارکنان مختلف سازمان جهت رفع مشکلات و نارسائیها در روند امور سازمان است. در این راستا از نظرات ارباب‌رجوع، خانواده‌کارکنان و کلیه ذی‌نفعان سازمان استفاده می‌شود (سپاسگزار، ۱۳۸۰، ص ۱۹۳)

پیشنهاد

ایده، طرح و اندیشه‌ای است که می‌تواند موجب حل مشکلات، بهبود فرآیندها، بهینه‌سازی امور و افزایش کارایی و اثربخشی سازمان شود.

تاریخچه نظام پیشنهادات در جهان

زاین اولین کشوری بود که نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای را در سال ۱۷۲۱ و به گونه‌ای استراتژیک و بنیانی مطرح و پیاده نموده است. سال ۱۷۲۱ در زاین یک جعبه کوچکی قرار داده شده بود تا مردم نظراتشان را در این جعبه کوچک بیان‌اند، این جعبه‌ها به دستور شوگان* هشتم موسوم به یوشیمین توکوگاوا نهاده شده بود، همه شهروندان این اجازه را داشتند که پیشنهادهای، درخواست‌ها و حتی شکایت‌هایشان را به این جعبه بیان‌اند. بنظر شوگان‌ها این روش بهترین مکانیسم جهت درک نظرات و دیدگاه‌های مردم نسبت به خط‌مشی‌های حکومتی بود (کردرستمی، ۱۳۸۶).

پس از ژاپنی‌ها، این سوئدی‌ها بودند که از طریق تشکیل کمیته‌های سلطنتی و به گونه‌ای نهادینه شده حرکت نمودند، حرکتی قوی و محکم که هنوز پس از گذشت سالیان مدید، کشوری نتوانسته به این درجه محکم، نظام مند و نهادینه‌گر عمل نماید. در سال ۱۷۴۲ کمیته‌های سلطنتی نظرات مردم را در تصمیم‌گیری‌های سازمانی دخالت دادند، چون می‌دانستند که هیچ چیز برای مردم ارزشمندتر از آن نیست که نظرات خود را در تصمیم‌گیری‌های خودشان بطور عینی و مشهود مشاهده نمایند (کردرستمی، ۱۳۸۶). پس از سوئدی‌ها، این بار ایتالیایی‌ها وارد میدان مشارکت شدند و از طریق نصب منشوری در قصر پادشاهی مزایای پیشنهادهای مردم را به دیواره‌های قصر آویختند.



در کشور آمریکا برای اولین بار و در سال ۱۸۹۴ آقای جان پاترسون بنیانگذار شرکت مالی و پولی ملی آمریکانظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای را تحت عنوان "نظام صد نفر" اجرا نمود. در سال ۱۸۹۸ شرکت کداک با اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای از اشتها کفی برخوردار شده و دبیر اجرای نظام پیشنهادهای به دلیل موفقیت در اجرای این نظام به مقام ریاست کداک منصوب گردید. (کردرستی، ۱۳۸۶)

در خلال جنگ جهانی دوم با توجه به وضعیت بحرانی جنگ و نیاز به اختراع و ابداع جدید تعداد پیشنهادهای به یکباره در آمریکا دو برابر گردید و پیشنهاد دهندگان برتر را در رادیو محلی مورد تشویق قرار می دادند و در شرکت های مختلف آمریکائی به هر پیشنهاد تا ۱۰۰ دلار پرداخت می نمودند.

بعد از جنگ جهانی دوم ادواردز دمیگ نظام پیشنهادهای را در قالب بهبودمستمر در صنایع ژاپن اجرا نمود ونظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای نقش تعیین کننده ای در توسعه یافتگی ژاپن بازی نمود (کردرستی، ۱۳۸۶)

۲-۱-۳-۲- تاریخچه نظام پیشنهادهای در ایران

در سال ۱۳۶۵ مرکز تحقیقات و خدمات خودکفایی ایران در زمینه دو طرح اساسی به نام های "نظام مدیریت" و "نظام پژوهش" که عوامل اصلی و اساسی رشد و ترقی سریع و جهش صنعتی بعضی از کشورها، خصوصاً کشورهای ناپود شده در جنگ جهانی دوم مانند ژاپن و آلمان پرداخت، ثمره این مطالعات و تحقیقات تهیه طرحی اجرایی با الگوبرداری از سیستم مدیریت پیشرفته بود که در سال ۱۳۶۶ بخشنامه ای بر این اساس از جانب وزیر صنایع وقت برای کلیه واحدهای تحت پوشش در زمینه اجرای آن سیستم به نام "نظام پیشنهادهای" تهیه گردید. به دنبال صدور بخشنامه مزبور، نظام پیشنهادهای در تعدادی از شرکت های تحت پوشش با همکاری و مشاوره و راهنمایی مرکز تحقیقات به مورد اجرا گذاشته شد. قابل ذکر است که اجرای طرح ابتدا در چهار شرکت رادیاتور ایران، نورد و تولید قطعات فولادی، آکام فلز و سولیران در سال ۱۳۶۷ به طور آزمایشی صورت گرفت و چون موفقیت طرح در عمل و اجرا به اثبات رسید اجرای آن در سایر شرکت های تحت پوشش، به صورت جدی تری پیگیری شد. (حبیب نیا، ۱۳۸۲)

در سال ۱۳۷۷، با توجه به آثار مثبت و سودمندی که این نظام در خور توجهی، شماری از شرکت های صنعتی داخلی و خارجی پدید آورده بود، دولت جمهوری اسلامی ایران نیز با توجه به اهمیت و ضرورت نقش مشارکت کارکنان در بالا بردن کارایی و اثر بخشی دستگاه های دولتی و افزایش رضایت و توان کاری کارکنان، در نشست مورخ ۱۳۷۷/۵/۲۸ شورای عالی اداری چنین تصویب کرد:

"نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها" در کلیه وزارتخانه ها، موسسات، شرکت ها و بانک ها و کلیه دستگاه هایی که شمول قانون بر آن ها مستلزم ذکر نام است، بر اساس مراحل مذکور در این مصوبه مطابق برنامه زمانبندی و آیین نامه ای که توسط سازمان امور اداری و استخدامی کشور تنظیم و ارائه می گردد استقرار می یابد. "در مصوبه شورای عالی اداری سازمان امور اداری و استخدامی کشور مکلف گردید تا آیین نامه ها و دستور عمل های لازم را برای این مقصود فراهم آورد و آن ها را به صورت آزمایشی نخست در چند وزارتخانه و استان داوطلب به اجرا در آورد و پس از ارزشیابی از عملکرد نظام و رفع دشواری های احتمالی در کار، به اجرای سراسری و نهادینه کردن آن در همه سازمان ها اقدام نماید. با مصوبه شورای عالی اداری مورخ ۱۳۷۷/۵/۲۸ سازمان امور اداری و استخدامی کشور مرکز آموزش مدیریت دولتی را به عنوان مجری طرح برگزید و از شهریور ۱۳۷۸ کوشش های آماده سازی و فراهم آوردن مقدمات اجرای مصوبه در آن مرکز آغاز گردید.



تاریخچه نظام پیشنهادها در وزارت نفت

معاونت نظام مشارکت، کیفیت و بهره‌وری یکی از معاونت‌های اداره کل تشکیلات و روش‌های وزارت نفت است که بعد از مصوبه شورای معاونین وزارت نفت به شماره (۳۵۹۵-۲۸/۱) تاریخ ۱۶/۱۱/۱۳۷۸ توسط وزیر محترم نفت مبنی بر اجرای نظام مشارکت و نظام مدیریت با کیفیت در سطح صنعت نفت، از ابتدای سال ۱۳۷۹ تشکیل شده و وظیفه هدایت، برنامه‌ریزی، تنظیم و ارائه مقررات مناسب برای پیشبرد امور را بر عهده دارد. این معاونت در اولین گام و با هدف نهادینه شدن فعالیتها، اقدام به تهیه اساسنامه و آیین‌نامه اجرائی نظام مشارکت کارکنان نمود که برای تصویب در هیئت‌مدیره شرکت‌های اصلی و فرعی صنعت نفت ارسال گردید. در آبان ماه ۱۳۷۹، گرد همائی مدیران ارشد و میانی صنعت نفت جهت آشنایی با نظام مشارکت زیربنای مدیریت پیشرفته جهانی و مدیریت اسلامی برگزار گردید و در پی آن سمینارهای متعدد دیگری در اقصی نقاط کشور برگزار شد که مورد توجه همگان قرار گرفت و موج بزرگی از ابراز علاقه مندی به این طرح را موجب گردید. در ۲۱ اسفند ۱۳۷۹ همایش بزرگ اعلام عمومی نظام مشارکت جهت آغاز پیشنهادگیری از کارکنان برگزار شد که از آن تاریخ به بعد پیشنهادگیری به طور رسمی در سطح نفت شروع گردید.

اهداف نظام مشارکت در وزارت نفت

اهدافی را که نظام مشارکت دنبال می‌کند از طریق طراحی صحیح سه نظام زیر حاصل می‌شود:

۱. نظام تفکر فراگیر، پیشنهادگیری همگانی:

نظام تفکر و پیشنهادگیری همگانی زمینه را برای همه کسانی که علاقمندند با انگیزه و علاقه در یک نظام مشارکتی کارکنند و در تصمیم‌گیری‌های مدیریت مشارکت نمایند فراهم می‌آورد. در نظام مشارکت از همه خواسته می‌شود که فکرکنند و برای پیشرفت سازمان خویش پیشنهادهای مفید ارائه نمایند. جلب مشارکت مغزها، فکرها و اندیشه‌های همگانی خلاقیت و نوآوری را در درون سازمان رشد میدهد و مسائل و مشکلات کوچک و بزرگ سازمان را به سرعت حل می‌نماید. از طرف دیگر این امر باعث ارتقاء جایگاه کارکنان از یک فرد دستورگیرنده صرف به یک فرد پیشنهاد دهنده و صاحب نظر می‌گردد و روحیه تلاش و کوشش بیشتر را پرورش داده و اعتماد به نفس را رشد میدهد.

۲. نظام تشکر فراگیر، قدردانی همگانی:

در نظام مشارکت در قبال هر پیشنهاد سازنده و مفید قطعاً یک تشکر و قدردانی متناسب وجود دارد. طراحی یک نظام قدردانی و تشکر از پیشنهادات سازنده از مهمترین فعالیت‌های یک سازمان پویا و سازنده می‌باشد. تقدیر و تکریم اشکال مختلفی دارد که یکی از روش‌های ساده آن اعطای پاداش‌های مادی است. البته باید اذعان داشت که کمال وجودی انسان تنها با پاداش‌های مادی اغنا نمی‌شود و طبیعی است که باید از پاداش‌های معنوی و تکریم‌های غیرمادی برخوردار شود. اجرای پیشنهادات یک فرد خود نوعی احترام و تکریم به شخصیت پیشنهاد دهنده می‌باشد و اگر پیشنهاد فرد به مرحله اجرا در آید شخصیتی که پیشنهاد دهنده از این طریق به دست می‌آورد بهتر از پاداش مادی آن است.

۳. نظام تذکر پذیری فراگیر، پندپذیری و اصلاح همگانی:

با اجرای نظام مشارکت در هر سازمان به طور خودکار یک نظام تذکرپذیری همگانی پدید می‌آید. هم مدیران و هم کارکنان به تدریج تذکرپذیر و پندپذیر می‌شوند. کارکنان عیبها و نقصهای خود و سازمان خویش را می‌بینند و در جهت رفع آنها راه حل مناسب ارائه می‌دهند. رمز حیات یک سازمان، نظام مشارکت همگانی و پیشنهادگیری مستمر از کارکنان و مشتریان آن است. رمز حیات نظام مشارکت، نظام تذکرپذیری و پندپذیری مستمر آن است. یعنی در یک سازمان هم باید نظام پیشنهادگیری وجود داشته باشد و هم نظام تذکرپذیری فراگیر تا ارتباطات موثر بین مدیران و کارکنان برقرار گردیده و مطالعات و تطبیقی مستمر جهت بهینه‌سازی سیستمها و روشها صورت پذیرد.

مطابق با دستورالعمل اجرایی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات اهداف نظام پیشنهادات به صورت زیر طراحی و ترسیم شده

است:



- ۱- ارج نهادن به شان و منزلت انسانی کارکنان و بهره‌گیری از توانایی‌ها و سرمایه‌های فکری آنان در محیط کار
- ۲- ایجاد انگیزه در بکارگیری نیروی ابداع‌نابتکار کارکنان و شکوفایی استعدادها و افزایش روحیه خلاقیت و نوآوری
- ۳- اشاعه فرهنگ هم‌اندیشی و همکاری داوطلبانه همراه با تقویت روحیه مسئولیت‌پذیری و تعلق‌سازمانی
- ۴- بهبود روابط انسانی و ایجاد نشاط روحی در کارکنان
- ۵- ایجاد انگیزه و حس رقابت سالم در بین کارکنان
- ۶- همسو سازی اهداف کارکنان و اهداف سازمان از طریق فراهم نمودن منافع مشترک
- ۷- بهبود مستمر از طریق افزایش توجه و حساسیت کارکنان به اصلاح امور
- ۸- ارتقاء سطح بهره‌وری سازمان از طریق کاهش هزینه‌ها، کاهش ضایعات، بهبود فرآیند کار و خدمات و استفاده بهینه از منابع و صرفه‌جویی در مورد مواد، انرژی و هزینه‌ها
- ۹- گسترش فرهنگ کار گروهی و کار تیمی

۲-۳-۲- نظام پیشنهادها در شرکت نفت گچساران

دبیرخانه نظام مشارکت کیفیت و بهره‌وری شرکت بهره‌برداری نفت و گاز گچساران فعالیت خود را از نیمه دوم سال ۷۹ با انتخاب دبیر اجرایی و اعضای شورای همیاری مشارکت توسط مدیر عامل شرکت آغاز نمود. بابرگزاری همایش "نظام مشارکت زیر بنای مدیریت پیشرفته جهانی و مدیریت اسلامی" با حضور مشاور عالی نظام مشارکت وزارت نفت، رئیس اداره کل امور سازمانی و بهره‌وری شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب، مدیرعامل، مدیران و با پیام مدیر عامل شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب در تاریخ دی ماه ۷۹، بستر سازی فرهنگی در شرکت آغاز گردید. همچنین با گردهمایی‌های مختلف و توزیع انواع پلاکاردهای تبلیغاتی و برگزاری جلسات توجیهی در ادارات و تاسیسات که منجر به استقبال خوب کارکنان شرکت گردید، دبیرخانه نظام مشارکت گچساران به عنوان فعالترین دبیرخانه شرکتهای تابعه شرکت ملی نفت ایران در نیمه اول سال ۸۰ انتخاب و در سال ۸۱ مقام دوم رابه دست آورد.

سیستم‌های مدیریت یکپارچه (پرهیز از سیستم‌های جزیره‌ای)

بزرگترین چالش سازمان‌ها، تغییر ساختار، تغییر قوانین کسب و کار سازمان و تغییر فرآیندهای سازمانی می‌باشد. در نتیجه نیاز به یک روش و سیستمی برای تعریف، مدیریت، تحلیل و بهینه‌سازی فعالیت‌های کسب و کار احساس می‌شود. «مدیریت فرآیندهای سازمانی» درباره این موضوع بحث می‌کند که کلیه فرآیندها و همه راه‌هایی که به مشتری ختم می‌شود تحت کنترل درآیند. در گذشته مرسوم بود که برای هر یک از این فرآیندها، سیستم‌های جداگانه‌ای در محدوده آن فرآیند تهیه می‌شد که به سیستم‌های جزیره‌ای معروف بودند، ولی مشکلاتی اساسی به مرور زمان با این نوع نگرش حاصل می‌شد که یکی از بزرگ‌ترین آن‌ها این بود که چون هر یک از سیستم‌ها برای یک فرآیند خاص تهیه می‌شدند، اتصال سیستم‌ها به یکدیگر مشکل یا حتی غیرممکن بود و از طرفی چون دید طراحی سیستم‌ها در مورد بخشی از سازمان و نه کل آن بود، این سیستم‌ها اهداف کلی سازمان را به نحو مطلوب برآورده نمی‌کردند. بدین صورت ایده سیستم‌های یکپارچه سازمانی به وجود آمد. در این دیدگاه برای سازمان یک سیستم متشکل از تعدادی زیرسیستم مستقل، ولی مرتبط با هم طراحی می‌شد که مشکلات مذکور را مرتفع می‌ساخت.



سیستم های تک منظوره و سیستمهای جزیره ای	سیستم های مدیریت یکپارچه
<ul style="list-style-type: none">• در این سیستم ها، ارتباط بین بخشهای مختلف وجود ندارد و در صورت وجود در ضعیف ترین حد خود می باشند.• در چنین سیستمهایی ورود مجدد اطلاعات از عمده چالشهای پیش روی مدیران می باشد.• در سیستم های تک منظوره و جزیره ای تمرکز بر روی دقت ورود اطلاعات و همینطور بروز نگهداشتن آنها می باشد. بر این اساس زمان زیادی صرف انجام این کارها می گردد و این خود باعث کاهش بازدهی پرسنل می شود.• گزارشات ساده و معمولی چیزی است که در این سیستمها ارائه می شود و بدلیل نبود اطلاعات کافی نمی توان در حد مطلوبی به تجزیه و تحلیل اطلاعات و داده ها پرداخت.	<ul style="list-style-type: none">• در این سیستمها بین بخشهای مختلف سیستم ارتباط تنگاتنگی وجود داشته که این ارتباط مدیر را در جهت افزایش بازدهی سوق می دهد.• بدلیل یکپارچه بودن این سیستمها، نیاز به ثبت مجدد اطلاعات از بین رفته و زمان آزاد شده صرف تهیه انواع گزارشات و تجزیه و تحلیل اطلاعات می گردد. این امر خود سبب افزایش بازدهی پرسنل می گردد.• برای تهیه گزارشات آماری و تحلیل دقیق داده ها، ابزاری نیاز است که بتواند در کمترین زمان و با توجه به داشتن داده های کافی، به استخراج آنها بپردازد. سیستمهای یکپارچه می توانند این نیاز را مرتفع سازد.

سیستم مدیریت یکپارچه IMS

با توسعه روزافزون و گرایش روبه رشد سازمان ها به استقرار سیستم های مدیریتی متناسب با اهداف سازمانی و بنا به خواست مشتریان و طرفهای ذی نفع خود منطق استقرار همزمان چند سیستم مدیریتی به صورت فراگیر مورد اقبال قرار گرفت در پاسخگویی به این خواست مشتریان ، الگویی را برای ممیزی همزمان براساس استانداردهای سیستم مدیریت کیفیت ISO ۹۰۰۱ ، سیستم مدیریت محیط زیست ISO ۱۴۰۰۱ ، الگویی را برای ممیزی همزمان براساس استانداردهای سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی OHSAS ۱۸۰۰۱ و بررسی و یکپارچگی این سیستم ها در حین ممیزی ایجاد و ارائه گردید . یکی از بندهای مهم در استاندارد سیستم مدیریت کیفیت فرایندها و گسترش فرآیندگرایی در سازمان می باشد.

فرآیندگرایی و دیدگاه فرآیندگرا

سازمانها برای انجام فعالیتهای خود به صورت مؤثر میبایست مجموعه ای از فرآیندهای مرتبط و تأثیرگذار بر یکدیگر را شناسایی و مدیریت نمایند. شناسایی و مدیریت سیستماتیک فرآیندهای به کار گرفته شده در سازمان و به طور خاص، در نظر گرفتن تعامل بین آنها به عنوان رویکردی فرآیندگرا شناخته می شود. به کارگیری سیستمی از فرآیندهای درون سازمان، همراه با شناسایی و تعیین ارتباط متقابل این فرآیندها و همچنین مدیریت آنها می تواند به عنوان دیدگاه فرآیندگرا نامیده شود. این دیدگاه تأکید بر موارد زیر دارد:

الف- درک و برآورده سازی الزامات،

ب- نیاز به در نظرگیری فرآیندها بر حسب ارزش افزوده،

ج- حصول نتایج عملکرد و اثربخشی فرآیند،

د- بهبود مستمر فرآیندها بر پایه اندازه گیری های موضوعی.

همچنین مطابق با بند ۴-۱ استاندارد الزامات عمومی سیستم مدیریت یکپارچه سازمان باید:

الف) فرآیندهای مورد نیاز سیستم مدیریت کیفیت و کاربرد آنها را در تمام سازمان شناسایی نماید.

ب) توالی و تأثیرات متقابل این فرآیندها را معین نماید.



- ج) معیارها و روش‌هایی را معین نماید تا بدین وسیله از اثربخشی اجراء و کنترل این فرآیندها اطمینان حاصل نماید.
 د) از در دسترس بودن منابع و اطلاعات مورد نیاز برای پشتیبانی اجراء و پایش این فرآیند، اطمینان حاصل نماید.
 ه) این فرآیندها را مورد پایش، اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل قرار دهد.
 و) اقدامات لازم برای دستیابی به نتایج طرح‌ریزی شده و نیز بهبود مستمر این فرآیندها را به عمل آورد.

تعیین فرآیند نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات

در راستای گسترش دیدگاه فرآیندگرایی شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران در تاریخ ۲۸ خرداد ۱۳۹۰ فرآیند نظام مشارکت با تعیین ورودی‌ها و خروجی‌های مورد نیاز طراحی گردید. جهت پایش‌های مورد نیاز در راستای بهبود این فرآیند شاخص‌هایی تعیین شدند که در دوره‌های زمانی معین اندازه‌گیری و پایش شده و نتایج حاصل از پایش‌ها، تجزیه و تحلیل شده و به نماینده مدیریت سیستم مدیریت یکپارچه اعلام می‌گردد. نتایج حاصل از پایش‌ها همانند فرآیندهای دیگر سازمان به صورت شش ماهه جمع‌آوری شده و در جلسه بازنگری مدیریت مطرح می‌گردد تا تصمیمات مدیریتی لازم در جهت بهبود این فرآیند نیز، اتخاذ و اجرا می‌گردد. شاخص‌های تعیین شده جهت پایش و همچنین سایر ضوابط تعیین شده برای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات در جدول زیر آورده شده است.

شاخص اندازه‌گیری - پایش	معیار پذیرش	دوره زمانی	مسئول اندازه‌گیری	نحوه تجزیه و تحلیل
سرانه پیشنهاد	۱	شش ماهه	دبیر نظام مشارکت	تعداد پیشنهادات واصله در شش ماه تعداد کل کارکنان
درصد مشارکت کارکنان	۲۰٪	شش ماهه	دبیر نظام مشارکت	تعداد افراد پیشنهاد دهنده تعداد کل کارکنان
کیفیت ارزیابی پیشنهادات ارجاعی به شورا	۷۰٪	ماهانه	دبیر نظام مشارکت	درصد پیشنهادات مصوب در شورای همیاری پیشنهاد‌های ارجاعی
عملکرد هسته، تیم، گروه، شورا	۷۰٪	ماهانه	دبیر نظام مشارکت	درصد پیشنهادات بررسی شده پیشنهاد‌های واصله
اجرای پیشنهادات	۳۰٪	سه ماهه	دبیر نظام مشارکت	درصد پیشنهادات اجرا شده پیشنهادات مصوب

روند اجرای پیشنهادات نظام پیشنهادات در شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران

- ۱- تکمیل برگ پیشنهاد توسط پیشنهاد دهنده
 - ۲- تحویل برگ پیشنهاد به دبیرخانه نظام مشارکت
 - ۳- شماره گذاری و ثبت در دبیرخانه نظام مشارکت
 - ۴- طرح در جلسه شورای همیاری و مشارکت، تصویب، قابلیت اجرایی داشتن و تعیین پاداش پیشنهاد
- تبصره ۱: در صورت وجود ابهام و یا نیاز به اعلام نظر فنی و کارشناسی لازم ارسال به ارزیابان جهت انجام ارزیابی و پس از آن تصویب یا رد پیشنهاد
- تبصره ۲: در صورت رد پیشنهاد، اعلام به پیشنهاد دهنده با دلایل رد پیشنهاد
- ۵- ارسال پیشنهادات پس از بررسی و تایید شورای همیاری و مشارکت جهت تصویب و صدور دستور اجرا در سیستم مدیریت ارشد سازمان



۶- ثبت و شماره گذاری اقدام اصلاحی و پیشگیرانه شرکت پس از تایید مدیریت ارشد سازمان توسط نماینده مدیریت در سیستم مدیریت یکپارچه

۷- پیگیری اقدامات تصویب شده تا رسیدن به نتیجه نهایی با برگزاری جلسات اقدام اصلاحی و پیشگیرانه (بطور حضوری شامل تمامی مسئولین و مجریان اقدام هم‌راه یکبار توسط نماینده مدیریت سیستم مدیریت یکپارچه)

عادت اندیشیدن بصورت برنده - برنده راه دستیابی به موفقیت سازمانی

هفت عادت مردمان موثر، مطابق با نظریات استفان کاوی عبارتند از: عامل بودن؛ شروع از پایان در ذهن؛ نخست به اولین ها پرداختن؛ برنده - برنده اندیشیدن؛ اول فهمیدن و سپس فهماندن؛ هم افزایی (سینرژی)؛ آره تیز کردن (پیشرفت مستمر و فرایندهای پیشرفت). استفان کاوی در کتاب: "هفت عادت مردمان مؤثر" زمانی که یکی از بهترین این عادت ها را بیان می کند، عادت اندیشیدن بصورت برنده - برنده را نقل می نماید. وی اندیشه ها را به چهار دسته تقسیم کرده است: تفکر برنده - برنده، تفکر برنده - بازنده، تفکر بازنده - برنده و تفکر بازنده - بازنده. در تفکر برد - برد این گونه مطرح می شود که برای برنده بودن یک طرف، لزومی ندارد که طرف دیگر بازنده باشد. بلکه باور بر این است که اگرچه راه حل - برد - باخت ساده ترین راه حل است، ولی بهترین نیست. اگر بخواهیم رفتار اشخاص را تغییر دهیم، باید تصویری را که از نقش خود دارند عوض کنیم. منظور از برداشت، شیوه نگرش ما به جهان و امور و نقش خودمان است. برداشت های ما، درست یا نادرست، منشا گرایش ها و رفتار ها و در نتیجه منشا روابط ما با دیگران است. برداشت می تواند در زندگی شخصی و حرفه ای ما پیشرفت های چشم گیری ایجاد کند. عادت عبارت از فصل مشترک دانش، مهارت و اشتیاق است. عادت ها را می توان آموخت، و همچنین کنار گذاشت و به جای آن عادت جدیدی آموخت. نکته آن است که فراموش نکنیم که این عملی زمان بر است و با صرف هزینه و تلاش طولانی مدت حاصل می شود. اگر بتوانیم بر اساس اصول درست، فرهنگی زایا به وجود آوریم که به مرور زمان ایجاد می شود، می توانیم از بالاترین سطح همکاری و کار گروهی بهره مند شویم. بطور کلی برداشت های زیر در مناسبات انسانی وجود دارد:

- ۱- برنده - برنده: در تمام جنبه های ارتباطی در صدد جذب منافع دو جانبه است.
- ۲- برنده - بازنده: معطوف به قدرت گرایی است.
- ۳- بازنده - برنده: مختص کسانی است که همواره برای جلب رضایت دیگران و ایجاد محبوبیت در ایشان کوتاه می آیند.
- ۴- بازنده - بازنده: وقتی دو طرف با نگرش برنده - بازنده یعنی دو موجود لجوج و خود رای با هم مذاکره شوند چنین وضعی پیش خواهد آمد.

این سوال که چه کسی در زندگی مشترک ما برنده است؟ پرسش مسخره ای بیش نیست. اگر هر دو نفر برنده نباشیم، هر دو بازنده ایم. هرگز نباید در شرکتی که همه برای دستیابی به موفقیت نیاز به همکاری دارند بین همکاران رقابت برنده - بازنده برقرار شود. به کار گیری نگرش برنده - برنده عادت رهبری است و مستلزم کاربرد چهار خصیصه منحصر به فرد انسانی یعنی خودآگاهی، تخیل، شعور و اراده آزاد است. همچنین مستلزم یادگیری متقابل، تاثیرگذاری متقابل و منافع متقابل است. این نگرش فلسفه جامع زندگی و ارتباط متقابل می باشد که می تواند در ارتباطات درون و برون سازمانی مورد استفاده قرار گیرد.

مصداق برد ۵۰-۵۰، ارتباط سیستم مدیریت یکپارچه و نظام مشارکت:

پیش از استقرار مدیریت یکپارچه در شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران کلیه پیشنهادهای ارائه شده برای مسئولین اقدام و مجریان فرستاده می شود و بدلیل عدم پیگیریهای لازم، تعداد پیشنهادهایی که اجرا می شدند و به نتیجه نهایی می رسیدند بسیار کم و در حد پایینی بود و نکته قابل ذکر این مسئله است که پیگیری لازم صورت نمی گرفت و در نهایت حجم انبوهی از پیشنهادات اجرا نشده در سیستم نظام مشارکت مشاهده می گردید. از طرف دیگر در سیستم مدیریت یکپارچه و مطابق با بند استاندارد بهبود مستمر (اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه) در استانداردهای سیستم مدیریت یکپارچه سازمان باید برای حذف علل عدم انطباقهای بالقوه و بالفعل و به منظور پیشگیری از وقوع مجدد آنها اقدام نماید. در این قسمت نیز اقداماتی که صادر می شدند، درست است که پیگیری می شدند ولی بدلیل عدم



وجود انگیزه لازم در میان مسئولین اقدام و مجریان تعداد اقدامات نهایی شده بسیار پایین بود. پایین بودن اقدامات مصوب و اجرا شده در سیستم مدیریت یکپارچه و نظام مشارکت کم کم زمینه این تفکر را بوجود آورد که نظام بررسی و پذیرش پیشنهادات به صورت یک فرآیند در نظر گرفته شود و شاخص های مورد نیاز نیز تعیین و پایش گردند. همچنین پیشنهادات در نظام مشارکت به صورت یک اقدام اصلاحی و یا پیشگیرانه در آید و به منظور انگیزش در میان مسئولین اقدام و مجریان از سیستم پاداش دهی نظام مشارکت استفاده گردید. تلفیق این دو سیستم باعث جهش عظیمی در آمار و ارقام نظام مشارکت و سیستم مدیریت یکپارچه گردید که موجبات رضایتمندی صاحبان هر دو فرآیند را پدید آورد. مکانیسم ایجاد شده و برقراری تعامل و همکاری این دو را می توان به صورت زیر نشان داد.

برد-برد سیستم مدیریت یکپارچه و نظام مشارکت

سیستم مدیریت یکپارچه	نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات
عدم وجود سیستم انگیزش	عدم وجود مکانیزم پیگیری و اجرا
حجم بالای اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه اجرا نشده	حجم بالای پیشنهادات مصوب و اجرا نشده
عارضه یابی و به کارگیری سیستم برد-برد	
ثابت پیشنهادات در قالب اقدام اصلاحی و پیشگیرانه	ایجاد فرآیند نظام مشارکت در سیستم مدیریت یکپارچه
پیگیری و اجرای اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه	ایجاد انگیزش (پرداخت پاداش های مادی و معنوی)
کاهش میزان اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه و پیشنهادات مصوب و اجرا نشده	

نگاهی به آمار و ارقام اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه

اگر نگاهی به نمودار پیشرفت روند اجرایی اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه از سال ۱۳۸۴ تا ۱۳۹۲ داشته باشیم می توانیم آثار پیشرفت را در فرآیند نظام مشارکت و اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه سیستم مدیریت یکپارچه در شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران مشاهده نماییم. بدون شک استمرار همکاری های دوجانبه در نزد مسئولان سیستم مدیریت یکپارچه و نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات می تواند در آینده ای نزدیک نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمان داشته باشد.

وقتی که پیشنهادات به اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه تبدیل شده و این اقدامات در سیستم مدیریت یکپارچه (اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه) پیگیری گردد می بایستی شاهد بالارفتن آمار و بهبود در عملکرد سازمان باشیم. جدول آمار اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه از سال ۱۳۸۴ لغایت ۱۳۹۲ که در ذیل ارائه شده به همراه نمودار آن شاهدهی براین مدعا می باشد.

جدول آمار اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه قبل از تدوین فرآیند (سال ۸۹)

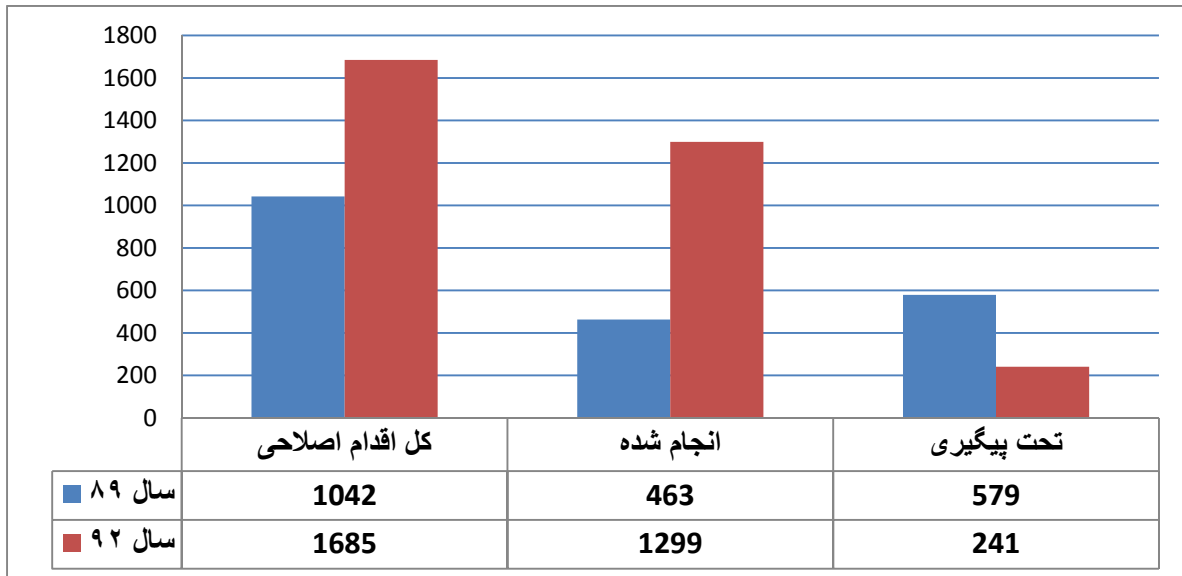
تحت پیگیری	انجام شده	کل اقدام اصلاحی	جمع کل
۵۷۹	۴۶۳	۱۰۴۲	
٪۴۵/۶	٪۴۴/۴	٪۱۰۰	درصد

جدول آمار اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه بعد از تدوین فرآیند (مهر ماه ۱۳۹۲)

تحت پیگیری	انجام شده	کل اقدام اصلاحی	جمع کل
۲۴۱	۱۲۹۹	۱۶۸۵	
٪۲۲/۷۵	٪۷۸/۳۵	٪۱۰۰	درصد



نمودار مقایسه ای روند اجرای اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه قبل و بعد از تعامل دو سیستم



نتیجه:

مردمان موثر، تفکر برنده - برنده دارند؛ همان طور که این تئوری به ما کمک می کند تا به وسیله روشهای نظام یافته به راه حل برنده - برنده دست یابیم. به عنوان مثال، مذاکره بین دو نماینده از دو سازمان را تصور کنید. تصور مرسوم آن است که دو فرد مقابل هم و در دوسوی میز می نشینند و به گفت و گو می پردازند. این در حالی است که در یک مذاکره با منطق برنده - برنده، هر دو طرف به یک سمت میز می آیند و با نشستن در کنار هم، فارغ از دغدغه اینکه صرفاً هر یک چه منافعی از دیگری عایدش خواهد شد، به افق گسترده دنیای امکان پذیرها و منافع ناشی از همراهی یکدیگر می اندیشند. مفهوم نگرش برنده - برنده این است که همواره جویای منافع متقابل و دو یا چند جانبه باشید. این تفکر اگر در میان فرآیندهای یک سازمان ترویج و گسترش یابد، آنگاه می تواند زمینه را برای تعاملات و اهداف مشترک فراهم نماید و افراد زیر چتر یکسان و در لوای توسعه همکاری های مشترک اقداماتی را صورت دهند که می تواند ایجاد کننده و محرک ایده های نو و خلاقانه در سازمان باشد. این تفکر در سیستم مدیریت یکپارچه و نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران حکمفرما بوده و نحوه پیگیری اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه و روند اجرای پیشنهادات مصوب گواهی بر این مدعا بوده و می تواند به عنوان الگویی در سایر سازمانها و ارگانها مورد استفاده قرار گیرد.



منابع:

- باغبان، ک، هزبریان، س، ۱۳۹۰. بررسی تأثیر نظام پیشنهادها بر صرفه جویی مالی، مشارکت و نوآوری کارکنان و چابکی سازمانی در ستاد شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران، تهران: نهمین همایش و سومین جشنواره نظام پیشنهادها.
- تریسی، ب، ۱۳۹۰. فکرتان راعوض کنید تا زندگی تان تغییر کند، ترجمه م قراچه داغی، تهران: نشر ذهن .
- حبیب پورگتابی، ک، صفری شالی، ر، ۱۳۸۸. راهنمای جامع کاربرد SPSS در تحقیقات پیمایشی (تحلیل داده های کمی)، تهران: انتشارات متفکران، چاپ دوم.
- سپاسگزار، ح، ۱۳۸۰. عوامل بازدارنده در اجرای موفق نظام پیشنهادها در سازمان های دولتی ایران، تهران : جهاد دانشگاهی، دانشکده مدیریت دانشگاه، مجموعه مقالات سومین همایش ملی نظام پیشنهادها، ص ۱۹۳ و ۱۹۴.
- شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران، سال های ۱۳۸۴ تا ۱۳۹۰. گزارش عملکرد سالیانه، دبیرخانه نظام پیشنهادات.
- طوسی، م ، ۱۳۸۳. مشارکت و مدیریت مشارکت جو (نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها)، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی ایران.
- کدرستمی، م ، ۱۳۸۶. نقش انگیزش کارکنان در موفقیت استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها، تهران: همایش ملی نظام پیشنهادها، موسویون، س، کاظم نژاد، م ، ۱۳۸۹. نظام پیشنهادها از تئوری تا عمل، ساری: شلفین، چاپ دوم .