



ارائه تجربه نوین مشارکتی مبتنی بر خلاقیت و نوآوری در راستای بهبود عملکرد

سازمان ها و فرهنگ تیمی بین کارکنان

(مطالعه موردی: شرکت توزیع نیروی برق استان یزد)

مسعود مختاری، محبوبه اکبرزاده، فاطمه صادقیان، سید مصطفی رسولی

Masoudmokhtaree@yahoo.com, Makbarzadeh۸۶@yahoo.com

Rasoli۲۰۱۳@yahoo.com, Fatemehsadeghiyan@ymail.com

چکیده:

اجرائی نمودن ایده های خلاق و ایجاد نوآوری سازمانی، همواره به عنوان یکی از اهداف اصلی هر نظام مدیریتی مبتنی بر مشارکت کارکنان در نظر گرفته می شود که به آنها فرصت هم فکری را در تصمیمات میدهد. در این رهگذر نظام پیشنهادها، روش مدیریتی مشتری مداری است که کلیه افراد دائماً در جهت بهبود فرآیندهای کاری خود تلاش می کنند تا خدمات و کالایی با کیفیت بهتر فراهم آورند.

طراحی و استقرار درست نظام پیشنهادها، باعث افزایش حساسیت کارکنان برای حل مسائل و مشکلات از طریق خلاقیت و نوآوری و ارائه راهکارهای عملی می شود. در این راستا برای اجرای اثربخش نظام پیشنهادها، باید پیش نیازهای لازم و شرایط تأثیرگذاری بیشتر نظام مورد نظر در شکوفایی استعدادها فراهم گردد.

در این مقاله ضمن اشاره به مفاهیم خلاقیت و نوآوری به بیان عملکرد دبیرخانه نظام پیشنهادها و نتایج حاصل از ایجاد حس مشارکت بین کارکنان و مدیران ارشد، باهدف درک و ترسیم مسیر رشد شرکت و دستیابی به آن می پردازد. از نتایج جالب این پژوهش می توان به رشد قابل توجه نرخ مشارکت کارکنان در ثبت ایده هایشان در ده ماهه اول سال ۹۲ به ۹۱ اشاره نمود، یافته های تحقیق حاکی از آن است، نقش حمایتی مدیران ارشد و فرهنگ سازی دبیرخانه در افزایش نظام مشارکتی حساستر به نظر می رسد.

کلید واژه ها: خلاقیت، نوآوری، سازمان خلاق، مدیریت مشارکتی، فراخوان چشم انداز، نظام پیشنهادها



۱- مقدمه:

لازم است بدانیم، نیروی انسانی به لحاظ برخورداری از قدرت اندیشه، خلاقیت و نوآوری بزرگترین دارایی هر سازمانی محسوب می‌شود، چرا که هرگونه بهبود و پیشرفت در سیستم‌های فنی و اداری توسط نیروی انسانی صورت می‌گیرد. امروزه جوامع و سازمان‌ها با پیچیده شدن کسب و کار برای مقابله با چالش‌ها و بهره‌گیری از فرصت‌هایی که به همراه دارد، به شکل بی‌سابقه‌ای از نوآوری و حل خلاقانه مسائل استقبال می‌کنند.

توان فکری و اندیشه‌های کارکنان در سازمان به عنوان سرمایه نهفته و راکد می‌باشد. هر سازمان و مدیریتی بتواند از این سرمایه‌های نهفته بیشترین استفاده را بکند به همان اندازه رشد و توسعه میسر خواهد داد. از طرف دیگر مشارکت یکی از نیازهای انسان به شمار می‌رود 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 برداشته‌اند و به جای این که همیشه منفعل باشند می‌توانند فعالانه از توانایی‌های خود بهره‌گیرند، فکر کنند و قوه خلاقیت خود را به کار اندازند و در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت و دخالت داشته باشند.

چنانچه بر این باور باشیم که مدیریت مشارکتی ارتباط دائم، متقابل و نزدیک بین مدیریت ارشد و کارکنان است می‌توان گفت که مدیریت مشارکتی به معنای مشارکت افراد مناسب، در زمان مناسب و برای انجام کار مناسب است. بر پایه این تعریف، مشارکت کارکنان در کارهایی که به خود آن‌ها مربوط می‌شود، مشارکتی داوطلبانه، ارادی و آگاهانه خواهد بود که این درگیری شخص را تشویق می‌کند که به تحقق هدف‌های گروه کمک کند و در مسؤلیت‌ها و پیامدهای آنها سهیم شود. مدیریت مشارکتی دو هدف عمده را دنبال می‌کند: نخست، ارج نهادن به ارزش‌های انسانی و به یاری طلبیدن افرادی که به نوعی با سازمان در ارتباط‌اند. دوم، رسیدن به هدف‌های از پیش تعیین شده به کمک همین افراد. با این وجود چنانچه اجرای مدیریت مشارکتی و نظام‌های تشکیل دهنده آن با موفقیت و نوآوری همراه باشد، از مزایا و پیامدهای چون بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان، تقویت انگیزش در کارکنان، بهبود گردش کار در سازمان، بروز خلاقیت و نوآوری، افزایش احساس تعلق سازمانی در کارکنان و همسو شدن هدف‌های آنان با هدف‌های سازمان و در نهایت افزایش رضایت مشتری و به دست آوردن سهم بیشتر در بازار برخوردار خواهد بود.

با توجه به اهمیت موضوع و مشارکت کارکنان در کارها، می‌توان به این موضوع اشاره داشت که برای اجرا و عملی نمودن نظام پیشنهادها در هر سازمان و شرکتی یک روش واحدی وجود ندارد هر سازمانی می‌تواند با ایجاد نوآوری و خلاقیت برای جذب ایده‌ها و نظرات و پیشنهادها همکاران اقدام نماید، با توجه به اینکه نظام فوق بر اساس خواست و اراده کارکنان صورت می‌گیرد و یک وظیفه شغلی و کاری نبوده و به مشارکت داوطلبانه کارکنان بستگی دارد، با وجود یک روش یکسان جهت جلب مشارکت در نظام پیشنهادها در سازمان به دلیل یکنواخت شدن، پرسنل انگیزه خود را برای ثبت ایده‌هایشان از دست می‌دهند و کار خود را جهت ثبت ایده‌هایشان به تعویق می‌اندازند که گاهی به فراموشی نیز سپرده می‌شود، انجام یک و یا چند فعالیت نوآورانه توسط مدیران ارشد و میانی سازمانها می‌تواند شاهد مشارکت بیش از پیش همکاران گردد، در این راستا تجربیات نوآورانه و خلاقانه شرکت توزیع نیروی برق استان یزد که باعث رشد قابل توجه ارائه پیشنهاد است اشاره نمود تا در اختیار دیگر سازمان‌ها قرار گیرد. باعث رشد نرخ مشارکت در سازمان‌ها گردد.

۱- تاریخچه نظام پیشنهادها:

مشارکت یک مفهوم تاریخی است که ریشه در اداره امور عمومی و افکار مذهبی دارد. به عنوان مثال، مشارکت بر مبنای مشورت در اسلام تحت عنوان «شورا» مورد توجه قرار گرفته است. قرآن کریم به طور صریح مدیران را مکلف می‌کند در اموری که نیاز به تحقیق و تفحص دارند بر مبنای مشورت به تصمیم‌گیری بپردازند. مدیریت مشارکتی علیرغم قدمت تاریخی خود، بعد از انقلاب صنعتی به صورت علمی مورد بررسی قرار گرفت. و عبارتست از «وجود آوردن فضا و نظامی توسط مدیریت که تمامی ذینفعان یک سازمان در روند تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و حل مسایل و مشکلات سازمان با مدیریت همکاری و مشارکت نمایند.» نظام پذیرش و بررسی



پیشنهادها به عنوان یک ابزار اجرایی مدیریت مشارکتی، نظام همکاری فکری و عملی، کلیه اعضای یک سازمان را در سطوح مختلف مدیریتی دربر میگیرد. این نظام که مبتنی بر اصل انسان مداری است، برای افکار و خلاقیت های کلیه اعضای سازمان ارزش قائل است و به عنوان یک نظام مطلوب و کارآمد مدیریتی هم از لحاظ نظری و هم از لحاظ عملی آزمون های موفق خود را گذرانیده است. نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها به عنوان یک تکنیک مدیریتی در افزایش کارایی و سود سازمان در ایالات متحده مرسوم بوده است و بعد از جنگ جهانی دوم، ژاپنی ها با این سیستم در صنایع امریکا آشنا شدند و کم کم آن را در صنایع خود ترویج دادند. این نظام به طور فراگیر از دهه ۱۹۵۰ در شرکت های تولیدی- خدماتی کشور ژاپن به کار گرفته شد و سپس از سوی شرکت ها و سازمان های دیگر کشورهای جهان پذیرفته و معمول گردید. این نظام از دهه ۱۳۶۰ در شماری از شرکت های صنعتی کشور ایران نیز به اجرا گذاشته شد و با توجه به کامیابی هایی که در این گروه از شرکت ها بدست آمده، مورد استقبال دیگر شرکت ها و سازمان های صنعتی، تولیدی و خدماتی قرار گرفته است. در ایران نظام پیشنهادها برای اولین بار در اوایل سال ۱۳۶۷ در یکی از شرکتهای تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران (شرکت ایران رادیاتور) به اجرا درآمد. شروع کار نظام پیشنهادها در شرکت توزیع نیروی برق استان یزد به سال ۱۳۷۸ بر می گردد و از آن به بعد شرکتهای دیگری نیز به اجرای نظام پیشنهادها پرداختند که امروزه در بسیاری از سازمان ها و شرکت های داخلی، این نظام پیاده سازی شده است.

۲- تعاریف و مفاهیم اساسی:

در ابتدا چند تعریف از کلمات کلیدی همچون خلاقیت، نوآوری و تفاوت های بین خلاقیت و نوآوری آورده شده است. خلاقیت به شیوه های گوناگونی قابل تعریف است. اما اغلب محققین خلاقیت را از دیدگاه فرآیندی مورد بررسی قرار می دهند. از این دیدگاه خلاقیت در سازمان اغلب به عنوان ایجاد و خلق ایده های کارآمد و جدید تعریف می شود. از این رو دو ویژگی اصلی ایده خلاق عبارتند از:

۱- نو و جدید بودن ایده ۲- مفید بودن ایده (کارآمدی ایده) ، جدید بودن ایده به ناب بودن و اصیل بودن آن اشاره دارد. منظور از کارآمدی ایده این است که ایده یا سایر عناصر مرتبط با آن به طور مستقیم در ارتباط با اهداف سازمان بوده و مبنایی برای ایجاد ارزش برای سازمان باشد.

منظور از نوآوری خلاقیت متجلی شده و به مرحله عمل رسیده است، به عبارت دیگر نوآوری یعنی اندیشه خلاق تحقق یافته. نوآوری معادل است با حاصل ضرب «قابلیت خلق» در «میزان ریسک پذیری» و هنگامی که شما این فرمول را خوب درک کردید موقعیت های لازم برای شکل گیری نوآوری های بزرگتر را خواهید شناخت. «قابلیت خلق» عبارت است از قابلیت ایجاد ایده های غیرمعمول، امروزه ما بیش از هر زمان دیگری نیازمند ایده های جدیدی هستیم که بتوانند مسیر حرکت را تغییر داده یا تبدیل کنند و بدین ترتیب انرژی ها را در آن راستا جهت بخشی کنند. «ریسک پذیری» نیز تا حدودی به معنای اجرای ایده های بدیع و تولید و ارائه سرویس های جدید است.

۲-۱- تفاوت خلاقیت؛ نوآوری و تغییر:

اگرچه واژه خلاقیت با نوآوری به طور مترادف استفاده می شود اما غالب محققان معتقدند که دو اصطلاح نوآوری و خلاقیت باید به طور جداگانه مدنظر قرار گیرند؛ چرا که دارای معانی و تعاریف جداگانه ای مخصوصا در سازمان ها هستند. خلاقیت اشاره به آوردن چیزی جدید به مرحله وجود دارد، در حالی که نوآوری دلالت بر آوردن چیزی جدید به مرحله استفاده دارد. ماهیت خلاقیت یا اختراع را از نوآوری به وسیله معادله زیر تفکیک کردند:

$$\text{انتفاع} + \text{اختراع} = \text{مفهوم} = \text{نوآوری}$$



در معادله نوآوری فوق، "مفهوم" اشاره بر ایده ای است که باتوجه به چهارچوب مرجعی آن فرد، بخش یا گروه، سازمان و یا یک دانش انباشته شده جدید است. کلمه "اختراع" اشاره به هر ایده ای جدید است که به حقیقت رسیده باشد. کلمه "انتفاع" بر به دست آوردن حداکثر استفاده از یک اختراع دلالت دارد.

همچنین باتوجه به این که تلاش های خلاق بایستی منجر به نتایج خلاق شود؛ پس نوآوری، خلاقیت عینیت یافته می باشد.

۳- روش تحقیق:

این مطالعه از نوع کتابخانه ای و کاربردی است. و با هدف بیان نتایج حاصل از اجرای ایده های مشارکتی و انگیزشی پرسنل شرکت توزیع نیروی برق استان یزد باحمایت مدیریت ارشد می باشد، و اطلاعات از دبیرخانه نظام پیشنهادهای شرکت جمع آوری گردیده است.

۴- جایگاه و نقش نظام پیشنهادها در نوآوری و شکوفایی سازمان:

شکوفایی در یک مجموعه، حرکت به سمت دانایی محوری و استفاده همه جانبه از تفکر، خلاقیت و نوآوری های عناصر سازمان می باشد. و استقرار نظام پیشنهادها بستری مناسب در جهت تحقق این مهم می باشد و یک سازمان که مشوق نوآوری و خلاقیت می باشد دارای نظام پیشنهاد فعال و پویا می باشد که دیدگاه های ناشناخته به مسایل یا راه حل های منجر برای حل مسائل را ارتقا می دهند. در این جریان، فرآیند کسب اندیشه های خلاق و یا یک روش عملیاتی مفید برای شکوفایی سازمان صورت می پذیرد. لذا در بستر نظام پیشنهادها فرصت های خلاقیت و نوآوری ایجاد می شود که در این راستا خلاقیت و تولید افکار و اندیشه های نواز اهمیت ویژه ای در شکوفایی سازمانی برخوردار است و ضروری است که این مهم جایگاه والایی را در سازمان داشته باشد.

از طرف دیگر بارزترین مشخصه سازمان های یادگیرنده و دانش بنیان توجه به سرمایه انسانی بعنوان اصلی ترین منبع در پیشبرد وظایف و ماموریتها می باشد براین اساس دراین سازمان ها استفاده از دیدگاه ها، ایده ها و نظرات نیروی انسانی بعنوان یک اصل برای رهبران سازمان پذیرفته شده است برای دستیابی به دانش ضمنی همکاران، استقرار هدفمند سیستم نظام پیشنهادها کمک شایانی را در پی خواهد داشت در این راستا شرکت توزیع نیروی برق استان یزد با ایجاد خلاقیت و نوآوری در نظام پیشنهادها، همچون برگزاری فراخوان پیشنهاد تعیین چشم انداز میان همکاران، ارسال گزارشات دو ماهه مدیریت های مستقل، متوجه فعالیت چشمگیری از همکاران در نظام پیشنهادها شده است که در ادامه مراحل اجرای این فعالیت ها از تصمیم گیری تا اجرا آورده شده است.

۴-۱- تصمیم گیری:

به منظور سیاستگذاری و طرح ریزی روند بهبود در نظام پیشنهادها جلسه ای با حضور اعضاء کمیته نظام پیشنهادها و چند تن از مدیران تشکیل گردید، در جلسه برگزار شده از اهداف و استراتژی های در نظر گرفته شده برای نظام پیشنهادها و آسیب های پیش رو درخصوص این نظام و ارائه راهکار برگزار گردید، یکی از موضوعات مطرح شده تعیین هدف سرانه ۲ برای شرکت توزیع نیروی برق استان یزد در سال ۱۳۹۱ بود که تا تشکیل شدن جلسه با گذشت هفت ماه از سال تعداد پیشنهادها نزدیک به ۴۸۲ پیشنهاد و اگر به همین منوال ادامه یابد تا پایان سال به هیچ عنوان به سرانه دو نخواهیم دست یافت در این راستا تصمیم گرفته شد مدیران و اعضاء کمیته طی یک هفته پیشنهادهای خود در زمینه راهکارهای افزایش مشارکت همکاران را جمع بندی و برای گروه توسعه مدیریت و تحول اداری ارسال نمایند، پس از جمع بندی پیشنهادهای ارسالی از سوی اعضاء، جلسه ای دیگری جهت بررسی نظرات و پیشنهادها برگزار گردید، در این جلسه ۱۵ پیشنهاد مطرح گردید که از میان ۱۵ پیشنهاد ۳ پیشنهاد با توجه به اکثریت آرا در دستور کار قرار گرفت، سه پیشنهاد برگزیده عبارتند از:

۱- برگزاری فراخوان پیشنهاد

۲- دعوت از اساتید مجرب و برجسته در نظام پیشنهادها برای کلیه همکاران



۳- برگزاری تور خلاقیت برای همکاران پیشنهاددهنده

درخصوص نظرات و پیشنهاد های ذکر شده قرار شد تصمیماتی درخصوص نحوه اجرا نیز گرفته شود تا بتوان با برگزاری یک کار جدید و نوآورانه، حس مشارکت پرسنل در نظام پیشنهادها برانگیخت. در این راستا مقرر گردید فراخوان پیشنهاد با توجه به اهمیت موضوع برنامه استراتژیک در سازمان، رویکرد تفکر استراتژیک و عمق بخشیدن به مفاهیم مرتبط در تدوین برنامه استراتژیک شرکت و همچنین با هدف گسترش فرهنگ کار گروهی و فعالیت های مشارکتی، موضوع فراخوان، "فراخوان پیشنهاد تعیین چشم انداز شرکت" در میان همکاران باشد. ولی با شرایط خلاقانه اجرا گردد تا پرسنل را جهت مشارکت در فراخوان ترغیب نماید، با ایجاد یک کار خلاقانه و نوآورانه در فراخوان مذکور و مشارکت متفاوت همکاران باعث یک حس و انگیزه ای متفاوت در همکاران گردید که این نوآوری شامل در نظر گرفتن نقاشی برای ارائه چشم انداز و با رویکرد مشارکت گروهی همکاران بوده است تا مشارکت را به حداکثر برساند و تمام اعضای گروه را از نظر ارائه فکر و ایده مناسب به چالش بکشد، همچنین مفرح و متفاوت بودن آن باعث جذابیت بیشتر شود.

در نتیجه فراخوان تعیین چشم انداز شرکت با شرایط زیر می بایست باشد:

* ترسیم (طراحی) چشم انداز شرکت به صورت نقاشی

* درج پیام چشم انداز

* چشم انداز برای افق زمانی ۱۰ الی ۱۵ سال آینده در نظر گرفته شود

* ثبت طرح و ایده چشم انداز در نرم افزار نظام پیشنهادها در مدت زمان تعیین شده

تصمیم دیگر گرفته شده دعوت از اساتید مجرب و برجسته در نظام پیشنهادها جهت آموزش کلیه سطوح تاثیر گذار در نظام پیشنهادها من جمله دبیران، بررسی کنندگان، کارکنان، مدیران می باشد که طی چند روز برگزار گردد و همچنین با توجه به برگزاری مراسم سالانه برای تقدیر از برترین های نظام پیشنهادها مقرر گردید مراسم با حضور استاد برجسته نظام پیشنهادها برگزار گردد. آخرین تصمیمی که مقرر به اجرا گردید برگزاری تور خلاقیت به صورت کاملاً متفاوت برای همکاران پیشنهاددهنده نسبت به سالیان گذشته بود، دبیرخانه نظام پیشنهادها هر ساله برای کلیه پیشنهادندگان (صرف نظر از نتیجه بررسی پیشنهاد) اقدام به برگزاری فعالیتی جمعی می نماید. در سالهای گذشته این مورد به صورت برگزاری تور تعالی در یکی از مناطق جذاب و خوش آب و هوای استان بوده، اما برای پیشنهاددهندگان سال ۱۳۹۱ اقدام کاملاً نوآورانه ای صورت گرفت. این اقدام برگزاری اولین دوره لیگ داخلی لیزرتگ، برای اولین بار در سطح کشور، در میان جامعه پیشنهاددهندگان سال ۱۳۹۱ بود. شایان ذکر است لیزر تگ ورزشی جدید و مفرح و جذاب، زیر مجموعه ورزشهای همگانی و بر پایه فناوری جدید است.

۴-۲- مراحل اجرا:

✓ فراخوان پیشنهاد تعیین چشم انداز شرکت

در خصوص این تجربه و بر اساس خروجی جلسات تشکیل شده با مدیریت محترم عامل، معاونین و دو نفر از مدیران مقرر گردید جهت آشنایی پرسنل با مفهوم چشم انداز، تعریف ساده ای از آن از طریق اتوماسیون برای کلیه همکاران ارسال گردید همچنین با مشاوره گرفتن از مشاور خبره مقرر شد تا خلاصه کتاب کالینز که به صورت ۱۲ صفحه ای و ۶ صفحه ای خلاصه گردیده بود در اختیار همکاران قرار گیرد تا دید آن ها را برای این فراخوان باز کند (شکل شماره سه).

همچنین مقرر گردید از طرح نهایی چشم انداز، اسکن تهیه و به صورت پیوست در نرم افزار وارد گردد، و پیام چشم انداز و توضیحاتی در خصوص طرح انجام شده در شرح پیشنهاد به صورت داستان کوتاه آورده شود، همچنین پیشنهادها به صورت گروهی در سیستم نظام پیشنهادها ثبت گردد [۱۲].

طی یک نامه از پرسنل علاقمند خواسته شد چشم اندازی که وضعیت مطلوب و مورد نظر شرکت را برای ۱۰ الی ۱۵ سال آینده از دیدگاه اعضای هر گروه (مشارکت گروهی) می باشد ترسیم و حداکثر تا دو هفته آینده به دفتر معاونت منابع انسانی ارسال نمایند.



همچنین برای اینکه هماهنگی میان طرح‌ها وجود داشته باشد جلسه‌ای با حضور کلیه اعضا تشکیل و تصمیم به تدوین دستورالعملی جهت امتیازدهی فراخوان گرفته تا در اختیار همکاران قرار گیرد. در این دستورالعمل مواردی همچون طریقه امتیاز دهی (از سقف ۱۰۰۰ امتیاز)، جدید و نو بودن مفهوم طرح، پیام چشم انداز و اندازه طرح (مقوا A۳) جهت طراحی و ... آورده شده است. (پیوست شماره دو) [۱۲].

پس از پایان مدت زمان تعیین شده پیشنهادها جمع بندی و طرح‌های ارسالی به صورت کد، کدگذاری (با شماره پیشنهاد) گردید و طی جلسه‌ای که با مدیریت محترم عامل، معاونت منابع انسانی و مشاور مربوطه و چند نفر از مدیران، مطابق با دستورالعمل ارسالی مورد ارزیابی و امتیاز دهی قرار گرفت و پاداشی با عنوان پاداش مشارکت و کارگروهی به پیشنهاد دهنده داده شد و در نهایت از مجموع ۲۸ طرح، ۵ طرح را به عنوان برترین طرح‌ها انتخاب نمودند که در شکل زیر پنج طرح برتر آورده شده است [۱۲].

شکل شماره چهار: پنج طرح برتر فراخوان چشم انداز



طرح‌های برتر به همراه پیام چشم انداز در پورتال داخلی و همچنین تابلوهای داخلی شرکت جهت اطلاع همکاران قرار گرفت. و از پیام‌های به دست آمده از چشم انداز مشخص شد که کلیه شرکت‌کنندگان به درستی با مفهوم چشم انداز آشنایی پیدا کرده‌اند، و این کمک شایانی به گسترش و تعمیق چشم انداز نهایی سازمان که در آینده نزدیک تدوین می‌شود، خواهد داشت. و در انتها از گروه‌هایی که طرح آن‌ها به عنوان طرح‌های برتر شناخته شده بود طی مراسمی تقدیر و تشکر گردید.

✓ دعوت از اساتید مجرب و برجسته در نظام پیشنهادها برای کلیه همکاران

پس از بررسی‌های به عمل آمده با یکی از برجسته‌ترین اساتید حوزه نظام پیشنهادها در سطح کشور هماهنگ شد تا چهار روز کاری را جهت همکاری با شرکت در خدمتشان باشیم، پس از صحبت‌ها و هماهنگی‌های تلفنی انجام شده با استاد مربوطه مقرر گردید کلاس‌ها بر اساس دبیران - بررسی‌کنندگان - کارکنان - مدیران، گروه بندی شوند و روز آخر برای کلیه همکاران طی مراسم تقدیر از



برترین ها از کلیات نظام پیشنهادها صحبت نمایند تا پرسنل از تمامی سطوح آشنایی مجدد با نظام پیشنهادها پیدا نمایند . در ادامه آماری از حضور همکاران به شرح جدول زیر آورده شده است .

تعداد افراد شرکت کننده	شرکت کنندگان
۳۵	دبیران
۴۴	بررسی کنندگان
۹۵	کارکنان
۲۸	مدیران و معاونین

✓ برگزاری تور خلاقیت برای همکاران پیشنهاددهنده

با توجه به تصمیمات گرفته شده، اولین لیگ لیزر تگ کشور به شکل گروهی در تیمهای ۶ نفره و گروه های سه تیمی میان کلیه پیشنهاددهندگان برگزار شد. ویژگیهای جذابیت ، مفرح بودن و گروهی بودن این ورزش باعث شد تا استقبال بسیار خوبی از سوی همکاران برای این ورزش صورت پذیرد و تعداد زیادی از همکارانی که پیشنهاد نداده بودند به دلیل عدم امکان حضور در مسابقات و پس از برگزاری ، اقدام به ثبت پیشنهاد نمودند.

✓ تجربه دیگری که شرکت توزیع نیروی برق استان یزد انجام داده است علاوه بر ارسال و ارائه گزارش ماهیانه از آمار کلی نظام پیشنهادها ، تدوین شاخص ارائه پیشنهاد برای واحدهای مستقل می باشد که بر اساس تعداد پرسنل سهمیه بندی شده و رتبه بندی می گردد . در این راستا با توجه به گزارش های آماری دو ماهه و رتبه بندی میان ۱۰ واحد مستقل که از لحاظ کاری باهم یکسان میباشند و ارسال به مدیریت محترم عامل ، و ابلاغ در کلیه حوزه ها ، واحدها را جهت مشارکت در نظام پیشنهادها به شدت در گیر کرده و متوجه اهمیت پیشنهاد و نظر خود در سازمان می شوند و این به خودی خود باعث ایجاد حس انگیزه و رقابت در فرد خواهد شد ، که از سویی نیز می تواند مورد تشویق مدیر و یا سرپرست مستقیم خود که باعث ارتقای مجموعه گردیده شود، ضمنا در بازه های یک ساله امتیاز تجمعی محاسبه و به سه رتبه برتر از سوی مدیریت محترم عامل هدایایی به رسم یادبود تقدیم می گردد[۱۲].

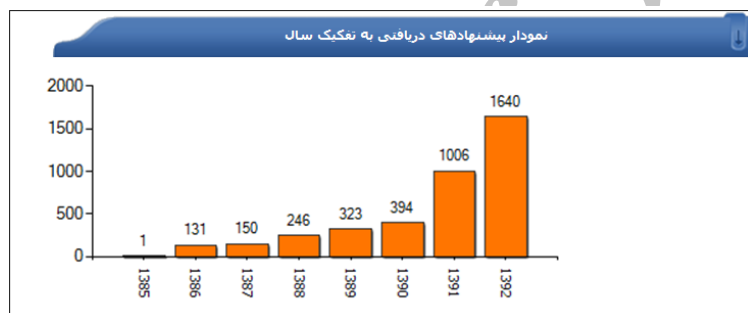
در پایان پس از پیاده سازی و اجرای تصمیمات به صورت کامل ، علاوه بر دست یابی به رشد قابل توجه آمار نظام پیشنهادها ظرف مدت یک ماه از ۵۰۳ پیشنهاد به ۱۶۱۸ پیشنهاد، مزایای کیفی فراوانی نیز برای شرکت به همراه خواهد داشت که اهمیت و ضرورت اقدامهای پیش گفته را دوچندان می نماید.



۵- نتیجه گیری :

گسترش و سرعت تغییرات در سراسر جهان باعث شده که خلاقیت بیش از پیش اهمیت یابد. کشورها فقط با ابتکار و نوآوری می‌توانند خود را با شرایط جدید وفق داده و همگام با دگرگونی‌ها به پیش بروند. مدیریت مشارکتی با بهره‌گیری از رویکردی مشتری مدارانه عملاً فرایندی شناخته شده است که سبب می‌شود کارکنان نقش مستقیمی در تدوین اهداف، تصمیم‌گیری‌ها، حل مسائل و ایجاد تغییر در سازمان داشته باشند. در این تجربیات تلاش شده است تا با ایجاد خلاقیت و نوآوری در فرایند نظام پیشنهادها و تقویت حس مشارکت و انگیزه میان همکاران و ارج نهادن به کارگروهی و دخیل کردن پرسنل در سیستم‌های کلان شرکت و آشنایی آنها با اهداف و استراتژی سازمان و اهمیت دادن به فعالیت‌های نوآورانه و خلاقانه، پرسنل را بیش از پیش با سیستم نظام پیشنهادها آشنا کرده و باعث رشد چشم‌گیر آن شده باشیم در ادامه نتایج به دست آمده از این تجربه‌ها را می‌توان بر اساس بازخوردهای همکاران، بررسی‌های معاونت منابع انسانی، ارزیابی‌های صورت گرفته توسط ممیزین داخلی شرکت و همچنین برگزاری دو جلسه بررسی نتایج توسط کمیته، به شرح زیر بیان نمود :

• رشد قابل توجه در نظام پیشنهادها تا کنون مطابق با تصویر زیر



- ایجاد علاقه میان همکاران درخصوص مشارکت در کارها و نظام پیشنهادها
 - آشنایی همکاران با مفهوم چشم‌انداز و برنامه استراتژیک شرکت و اینکه شرکت توزیع نیروی برق استان یزد در افق زمانی بلندمدت به کجا خواهد رسید
 - آگاهی پرسنل با اهداف کلان شرکت و اینکه مردم چه انتظاراتی از این سازمان خواهند داشت
 - بالا رفتن فرهنگ مطالعه و پژوهش در سازمان
 - ایجاد علاقه و انگیزه میان همکاران در انجام کارهای گروهی و تیمی
 - بالا رفتن حس رقابت در بهبود عملکرد و بهره‌وری
 - مشارکت گسترده همکاران در رقابت و شور و اشتیاق موجود در فضای شرکت
- پس از پیاده‌سازی و اجرای تصمیمات به صورت کامل، آمار نظام پیشنهادها به صورت قابل توجهی رشد کرد چنانچه ظرف مدت یک ماه از ۵۰۳ پیشنهاد به ۱۶۱۸ پیشنهاد دست یافتیم.

و اما کلام آخر اینکه، ایده بکر موجود در این تجربه که با برنامه ریزی مناسب و اثربخش به صورت نوآورانه ای اجرا گردید، به روشنی بیانگر این مطلب است که تا چه حد می‌توان برای حل مشکلاتی که به نظر قدیمی و ریشه دار می‌آیند از راهکارهای خلاق اما بهره‌ور استفاده نمود و نیز مشخص می‌کند که متأسفانه چندان برای حل مشکلاتی که مدت‌ها در کنارمان بوده و چه بسا بارها از آن بیان کرده ایم، کمتر به فکر چاره‌اندیشی و اقدام علمی و عملی موثر بوده ایم.

نظام پیشنهادها تکنیکی است که می‌توان با استفاده از آن از فکر و اندیشه کارکنان برای شناسایی مسائل و حل آنها بهره‌جست تا به این وسیله کارکنان کلیه سطوح در امر مدیریت مشارکت داده شوند. استفاده درست از این ابزار، و گاهی انجام کارهای خلاقانه و



پایه‌ترین همایش مجرب و نوآوری نظامی سازمانها

نوآورانه در چگونگی اجرا، ارج نهادن به ارزشهای انسانی و به یاری طلبیدن افراد برای رسیدن به اهداف مشخص و مشترک باعث آشتی کردن و مشارکت بیش از پیش همکاران با نظام پیشنهادها می باشد. همچنین اگر برنامه های مشارکت با توجه به شرایط فرهنگی اجتماعی حاکم بر سازمان به طور مناسب انتخاب شود نتایج مثبتی در بهبود شرایط خواهد داشت. به امید آنکه با اجرا و تحلیل نتایج چنین تجاربی، امکان تفکر و حل چالشهای سازمانی با استفاده بهینه از منابع موجود در آن فراهم آید.

Archive of SID



مراجع و منابع :

- [۱] استیفن پی. رابینز و دیوید ای. دی سنزو. "مبانی مدیریت"
- [۲] اسپورن، الکس اس.؛ پرورش استعداد همگانی ابداع و خلاقیت؛ مترجم حسن قاسمزاده، انتشارات نیلوفر، چاپ سوم
- [۳] آقایی فیشانی، تیمور؛ خلاقیت و نوآوری در انسانها و سازمان ها؛ انتشارات ترمه؛ چاپ اول، ۱۳۷۷
- [۴] رضائیان، علی "اصول مدیریت". انتشارات سمت
- [۵] تسلیمی، محمد؛ مدیریت تحول سازمانی؛ انتشارات سمت، تهران، ۱۳۷۶
- [۶] طالب بیدختی، عباس و انوری، علیرضا (۱۳۸۳)، "خلاقیت و نوآوری در افراد و سازمانها"، ماهنامه تدبیر، سال پانزدهم، شماره ۱۵۲
- [۷] شهرآرای، مهرناز، رضا مدنی پور "سازمان خلاق و نوآور" مجله دانش مدیریت، شماره ۳۴ و ۳۳
- [۸] خداداد حسینی، سیدحمید "نوآوری در سازمانها: مفهوم، انواع و فرآیندها" مجله علمی پژوهشی اقتصاد و مدیریت، شماره ۴۲
- [۹] نیلی آرام، علی، "خلاقیت و نوآوری در سازمان". مجله تدبیر شماره ۸۵
- [۱۰] مجموعه مقالات کنفرانس بین المللی استراتژیها و تکنیکهای حل مساله، آذر ماه ۱۳۸۵
- [۱۱] آمار، اطلاعات و اسناد موجود در گروه توسعه مدیریت و تحول اداری شرکت توزیع نیروی برق استان یزد
- [۱۲] Mohr, L.B. (۱۹۶۹), "Determinates of Innovation in Organizations" The American Political Science Review, Vol 63, PP.111-126
- [۱۳] Rosenfeld, R. & Servo, J.C. (۱۹۹۰), "Facilitating Innovation in Large Organization", IN M.A. West & J.L.Farr (EDS) Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organization Strategies, John Wiley & Sons, West Sussen, PP. 251-264.
- [۱۴] Dewett. Todd (۲۰۰۴), " Employee Creativity And The Role Of Risk " European Journal Of Innovation Management , Vol 7 , No 4 , PP.256-266
- [۱۵] <http://www.noormags.com>
- [۱۶] <http://groohha11.blogfa.com>
- [۱۷] <http://www.iqnet.ir>
- [۱۸] <http://www.mgtsolution.com>



پیوست شماره ۱ : دستورالعمل طرح و پیام پیشنهادی فراخوان چشم انداز

امتیاز در پیام	امتیاز در طرح	شرح
۱۰۰	۱۰۰	دارای مفهوم جدید و نو باشد
<p>- بدیهی است کپی نکردن پیام دیگر شرکت ها ، استفاده از نوآوری و ابداعات مناسب و رعایت تناسب در مفاهیمی که در ارائه طرح و پیام، از مهمترین اصول برای ارائه طرح و یا پیامی جدید و نو می باشد .</p>		
۲۰۰	۲۰۰	ویژگی های مفهومی در آن رعایت شود
<p>ویژگی های مفهومی (موارد زیر) در آن رعایت گردد:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مفاهیم مطرح شده دارای کشش خلاق باشد. به این معنا که مواردی که در طرح و یا پیام آورده می شود ، هم دارای جذابیت بوده و هم مفهوم مورد نظر را نو آورانه ارائه نماید. - قابل فهم برای همه و تا حد امکان در مقیاس کمی باشد. - دارای افق زمانی مناسب باشد (بازه زمانی ۱۵-۱۰ سال) - اهداف تعیین شده در چشم انداز به راحتی قابل دسترسی و یا بسیار دور از دسترس نباشد. - تا حد امکان همه جانبه نگر باشد. 		
۷۵	۷۵	رعایت قواعد طراحی در طرح و ایجاد و انتخاب پیام در ارائه پیام
<p>در ارائه طرح می بایست موارد زیر رعایت گردد :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ترسیم چشم انداز شرکت در مقوای A۳ و با حاشیه ۲cm از لبه های مقوا (بالا، پایین ، چپ و راست) - از ابزار ها و روش های زیر برای انجام طراحی متوان استفاده نمود: * آبرنگ * مداد نقاشی * گواش * سیاه قلم * مداد شمعی * سایر ابزار و موارد مورد نیاز با هماهنگی قابل استفاده خواهد بود . - طراحی به صورت تمیز و با دقت و حوصله انجام گیرد . - از تمام فضای موجود صفحه (تا حد امکان) می بایست استفاده شود . - پیام استراتژیک شرکت به صورت مناسب در طرح ارائه شده درج گردد. - هیچگونه اسم و یا مشخصاتی که نشاندهنده هویت اعضای گروه باشند در طرح آورده نشود . 		
۷۵	۷۵	رعایت قواعد اصولی و مناسب در ایجاد و انتخاب یک پیام استراتژیک
<p>در ارائه پیام می بایست موارد زیر مد نظر قرار گیرد :</p> <ul style="list-style-type: none"> - پیام می بایست تا حد امکان موجز باشد بدین معنا که بیشترین و موثرترین مفاهیم را در کوتاه ترین جملات بیان نماید. - علاوه بر رعایت مفاهیم (آن چیزی که در بخش ویژگی های مفهومی آورده شده است) ، جذابیت ظاهری داشته و در بیان نیز شیوا و گویا باشد . 		
۳۰	۳۰	ارائه مفهوم طرح یا پیام
<ul style="list-style-type: none"> - ارائه مفهوم پیام می بایست در یک نامه جداگانه با ذکر نام اعضای گروه و حداکثر در یک صفحه A۴ آورده شود - البته چنانچه طرح ارائه شده از نظر اعضای گروه ، مفهوم مورد نظر را به وضوح بیان نماید امتیاز این قسمت به گروه مورد نظر اعطا خواهد شد. 		
۲۰	۲۰	تحویل به موقع (اولین تاریخ اعلامی برای تحویل)
<ul style="list-style-type: none"> - به ازاء هر روز تاخیر ده امتیاز کسر خواهد شد. 		



نکات کلی :

- ✓ به کلیه شرکت کنندگان در این فراخوان هدیه ای به رسم یادبود اهدا خواهد شد .
- ✓ به گروه های برتر (سه گروه برتر) تقدیر نامه و جایزه اهدا خواهد شد .
- ✓ برای داشتن اطلاعات مرتبط می توانید از گزارش های "گام به گام با تدوین برنامه استراتژیک شرکت" (مطالب پیوست دو)، مستندات شرکت های مشابه در ایران و جهان (قابل ردیابی از طریق اینترنت) و سایر منابع معتبر احتمالی استفاده نمایید .
- ✓ تهیه مقوا ، وسایل طراحی و پرینت رنگی طرح فتوشاپ (در صورت تمایل)، بر عهده اعضای محترم گروه ها می باشد
- ✓ زمان ارائه طرح ها و پیام ها حداکثر تا تاریخ ۱۳۹۱/۰۴/۰۵ می باشد .
- ✓ گروه های برتر بر اساس جمع امتیازات انتخاب خواهند شد . بنابراین شرکت در تمامی بخش های معرفی شده به نفع تمامی شرکت کنندگان محترم خواهد بود
- ✓ در صورت مناسب بودن طرح و پیام های ارسالی در تهیه چشم انداز شرکت از آن استفاده خواهد شد .
- ✓ سقف امتیاز در نظر گرفته شده ۱۰۰۰ امتیاز می باشد .
- ✓ سایر موارد متعاقبا به آگاهی خواهد رسید.