



آسیب شناسی مشارکت کارکنان شرکت برق منطقه ای اصفهان در نظام پیشنهادها

سعید محسنی

معاون منابع انسانی شرکت برق منطقه ای اصفهان

حسین رضاپور

شرکت برق منطقه ای اصفهان کارشناس مسئول روابط عمومی

چکیده

با توجه به پایین بودن ضریب نفوذ پیشنهادها در شرکت، پیشنهاد شماره ۱۷۲۸ با عنوان آسیب شناسی عدم مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادها مطرح در جلسه یکصد و سی و پنجمین مورخ ۹/۳/۲۳ مطرح و مورد تصویب قرار گرفت و بعد از طراحی پرسشنامه توسط محقق و ارائه نقطه نظرات اعضای کمیته و تأیید نهایی آن، بصورت سرشماری برای تمامی کارکنان شرکت ارسال و تعداد ۴۹۱ پرسشنامه عودت داده شد. که پس از تجزیه و تحلیل سوالات نتایج زیر بدست آمد: بین میزان آشنایی نظام پیشنهادها، پست سازمانی، مدرک تحصیلی، وضعیت استخدام، حوزه محل خدمت تفاوت معنی داری وجود دارد. و میزان آشنایی کارکنان با نظام پیشنهادها ۴۸ درصد می باشد. و علل عدم مشارکت افراد در نظام پیشنهادها را می توان، بی اطلاعی از نظام پیشنهادها، آشنا نبودن با مفهوم پیشنهاد و آشنا نبودن با فرایند ارائه پیشنهاد در شرکت ذکر نمودند.

کلمات کلیدی: نظام پیشنهادها، شرکت برق منطقه ای اصفهان



مقدمه

شرکت برق منطقه ای اصفهان تامین برق دو استان اصفهان و چهارمحال و بختیاری را در مرکز کشور به عهده دارد. در این دو استان ۱۳ نیروگاه با ظرفیتی نزدیک به ۶۰۰۰ مگاوات تولید برق را به عهده دارند. همچنین انتقال و رساندن آن به نزدیکی مراکز مصرف با نزدیک به ۱۵۰ پست و ۱۰ هزار کیلومتر خطوط انتقال و فوق توزیع انجام می شود. تعداد نیروی انسانی شاغل نزدیک به ۱۴۰۰ نفر می باشد که با روابط استخدامی مختلف از حکمی و رسمی گرفته تا پیمانی، کار مشخص و در قالب شرکت های تامین نیرو در شرکت مشغول به کار هستند و افزایش مشارکت این کارکنان در تصمیم سازی ها می تواند در افزایش بهره وری سازمان موثر باشد.

بر اساس بند های (۳ و ۸) مصوبه شماره ۱۳/۴۳۰.ط مورخ ۱۳۷۹/۱۲/۱۵ شورای عالی اداری، موضوع طرح استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای اعلام ساز و کارهای مربوط به ضوابط اجرایی آن، در شرکت برق منطقه ای اصفهان نیز از اوایل سال ۱۳۸۰ تفکر ایجاد نظام دریافت و بررسی پیشنهادهای ایجاد گردید. و از همان سال پیشنهادهای کارکنان البته نه به صورت نظام مند دریافت و مورد بررسی قرار می گرفت از نیمه دوم سال ۱۳۸۴ نظام بررسی پیشنهادهای از برگزاری جلسات متعدد کار خود را بصورت یک نظام قانونمند و رسمی در سطح شرکت آغاز و پذیرای پیشنهادهای همکاران گردید. در حال حاضر این نظام دارای کمیته نظام پیشنهادها می باشد که براساس نظامنامه، مسئولیتهای خود را پیگیری می نماید. جهت هر چه پویاتر نمودن نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای در سال ۱۳۹۰ مجدداً پس از ساعتها کار کارشناسی، نظامنامه موجود مورد بازنگری قرار گرفته و نهایتاً در هیأت محترم مدیره شرکت تصویب و ابلاغ گردید. با توجه به نتایج حاصله و لزوم بازنگری روش ها و راهکارها «مجدداً در سال ۹۴ برای هر چه پویاتر شدن نظام پیشنهادها» تغییرات دیگری در نظام نامه اعمال گردید. هدف از اجرای نظام پیشنهادها را به طور کلی می توان ایجاد فضای مناسب برای مشارکت کلیه کارکنان در جهت تحقق اهداف سازمانی بیان نمود.

جامعه آماری شامل کلیه کارکنان که در شرکت برق منطقه ای اصفهان اعم از رسمی، قراردادی، کار معین، تعاونی و شرکتی با تعداد ۱۰۰۰ نفر در نظر گرفته شدند و از روش نمونه گیری سرشماری برای تمامی افراد پرسشنامه ارسال گردید که تعداد ۴۹۱ پرسشنامه بصورت کامل عودت داده شد.

اهمیت تحقیق

با توجه به آمار پیشنهادهای رسیده به دبیرخانه نظام پیشنهادها از سال ۸۹ تا پایان سال ۹۳ مبین این نکته است که میانگین ضریب نفوذ در شرکت ۱۳/۵ درصد (کارکنان رسمی و قراردادی با مدرک دیپلم به بالا شرکت) با نظام پیشنهادها همکاری داشته اند. در صورتی که کل کارکنان شرکت در تمامی رده ها و با قرارداد های مختلف در نظر گرفته شود ضریب نفوذ ۷ درصد می باشد که این ضریب بسیار پایین می باشد. بنابراین این پیشنهاد آسیب شناسی نظام پیشنهاد ارائه گردید. تا با انجام این پژوهش علل مشارکت پایین کارکنان در نظام پیشنهادها و راهکارهای افزایش آن بررسی گردد.

سوالات و فرضیه های پژوهش

- بین میزان آشنایی با نظام پیشنهادها و پست سازمانی تفاوت معنی داری وجود دارد.
- بین میزان آشنایی با نظام پیشنهادها مدرک تحصیلی تفاوت معنی داری وجود دارد.
- بین میزان آشنایی با نظام پیشنهادها با وضعیت استخدام تفاوت معنی داری وجود دارد.
- بین میزان آشنایی با نظام پیشنهادها با حوزه محل خدمت تفاوت معنی داری وجود دارد.
- میزان رضایت کارکنان در شاخص های اندازه گیری چگونه است؟
- علل عدم ارائه پیشنهادها چه مواردی می باشد؟



نتایج تحقیق

میزان آشنایی با نظام پیشنهادها و مدرک تحصیلی

۳۴/۹ درصد گروه دیپلم و پایین تر، ۴۳ درصد فوق دیپلم، ۴۵/۵ درصد لیسانس و ۶۶ درصد فوق لیسانس و بالاتر با نظام پیشنهادها آشنایی داشته اند

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	۸۴.۷۵۴ ^a	۱۵	.۰۰۰
Likelihood Ratio	۷۰.۶۱۱	۱۵	.۰۰۰
Linear-by-Linear Association	۱۴.۲۴۲	۱	.۰۰۰
N of Valid Cases	۴۴۱		

با توجه اطلاعات فوق و مقایسه میزان کای اسکور محاسبه شده (۸۴.۷۵۴) و کای اسکور جدول با درجه آزادی (۱۵) (۱۵.۳۴) و سطح اطمینان ۹۹ درصد تفاوت معنی داری بین میزان تحصیلات و آشنایی با نظام پیشنهادها وجود دارد. که بیشترین میزان مربوط به افراد با مدرک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر و کمترین مقدار مربوط به گروه دیپلم و پایین تر می باشد.

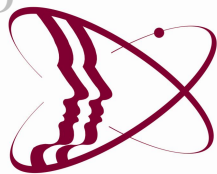
میزان آشنایی با نظام پیشنهادها و سابقه کار:

میزان آشنایی در گروه با سابقه کاری کمتر از ۵ سال ۴۱/۷ درصد، گروه ۵ تا ۱۰ سال ۴۷/۳ درصد، گروه ۱۰ تا ۱۵ سال ۵۸/۹ درصد، گروه ۱۵ تا ۲۰ سال ۵۷/۸ درصد، گروه ۲۰ تا ۲۵ سال ۵۷/۸ درصد و گروه ۲۵ سال به بالاتر ۵۲ درصد می باشد.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	۶۳.۹۳۳ ^a	۲۵	.۰۰۰
Likelihood Ratio	۶۴.۳۲۶	۲۵	.۰۰۰
Linear-by-Linear Association	۶.۹۴۱	۱	.۰۰۸
N of Valid Cases	۴۲۳		

a. ۱۴ cells (۳۸.۹%) have expected count less than ۵. The minimum expected count is .۰۶.



توجه اطلاعات فوق و مقایسه میزان کای اسکور محاسبه شده (۶۳.۹۳۳) و کای اسکور جدول با درجه آزادی (۲۴.۳۴)۲۵ و سطح اطمینان ۹۹ درصد تفاوت معنی داری بین میزان سابقه کاری و آشنایی با نظام پیشنهادها وجود دارد. که بیشترین میزان مربوط به افراد با سابقه ۵ تا ۱۰ سال و کمترین مقدار مربوط به گروه سابقه کمتر از ۵ سال می باشد.

میزان آشنایی با نظام پیشنهادها و پست سازمانی

گروه مدیریتی ۷۷ درصد، ۶۸ درصد رئیس گروه ۶۸ درصد، ۵۷/۲ درصد کارشناسان، ۴۲/۹ درصد تکنسین و اپراتور، ۵۰ درصد متصدی و ۴۰ درصد کارگر می باشد.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (۲-sided)
Pearson Chi-Square	۱۳۸.۵۸۱ ^a	۳۰	.۰۰۰
Likelihood Ratio	۱۲۶.۰۲۳	۳۰	.۰۰۰
Linear-by-Linear Association	۲۴.۹۴۳	۱	.۰۰۰
N of Valid Cases	۴۴۳		

a. ۳۱ cells (۷۳.۸%) have expected count less than ۵. The minimum expected count is .۰۲.

توجه اطلاعات فوق و مقایسه میزان کای اسکور محاسبه شده (۱۳۸.۵۸۱) و کای اسکور جدول با درجه آزادی (۴۰.۲۶)۳۰ و سطح اطمینان ۹۹ درصد تفاوت معنی داری بین میزان پست سازمانی و آشنایی با نظام پیشنهادها وجود دارد. که بیشترین میزان مربوط به گروه مدیریتی شرکت و کمترین مقدار مربوط به کارگران و اپراتورها می باشد.

میزان آشنایی با نظام پیشنهادها و وضعیت استخدام

افراد حکمی و قراردادی ۵۵/۸ درصد، کار معین ۴۵/۸ درصد و ۴۰/۸ درصد تعاونی می باشد.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (۲-sided)
Pearson Chi-Square	۵۵.۵۳۶ ^a	۱۰	.۰۰۰
Likelihood Ratio	۵۷.۳۰۸	۱۰	.۰۰۰
Linear-by-Linear Association	۱۵.۱۹۳	۱	.۰۰۰
N of Valid Cases	۴۴۳		



Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	۵۵.۵۳۶ ^a	۱۰	.۰۰۰
Likelihood Ratio	۵۷.۳۰۸	۱۰	.۰۰۰
Linear-by-Linear Association	۱۵.۱۹۳	۱	.۰۰۰
N of Valid Cases	۴۴۳		

a. ۴ cells (۲۲.۲%) have expected count less than ۵. The minimum expected count is .۲۷.

توجه اطلاعات فوق و مقایسه میزان کای اسکور محاسبه شده (۵۵.۵۳۶) و کای اسکور جدول با درجه آزادی ۱۰ (۴۰.۲۶) و سطح اطمینان ۹۹ درصد تفاوت معنی داری بین وضعیت استخدامی و آشنایی با نظام پیشنهادها وجود دارد. که بیشترین میزان مربوط به گروه حکمی و قراردادی و کمترین مقدار مربوط به افراد شاغل در شرکت های تعاونی و قرارداد های تامین نیروی انسانی می باشد.

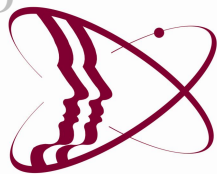
میزان آشنایی با نظام پیشنهادها و محل خدمت

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	۱۸۲.۶۶۷ ^a	۶۰	.۰۰۰
Likelihood Ratio	۱۶۹.۶۹۴	۶۰	.۰۰۰
Linear-by-Linear Association	۱۶.۹۶۹	۱	.۰۰۰
N of Valid Cases	۴۴۲		

a. ۴۴ cells (۱۰.۴%) have expected count less than ۵. The minimum expected count is .۰۳.

توجه اطلاعات فوق و مقایسه میزان کای اسکور محاسبه شده (۱۸۲.۶۶۷) و کای اسکور جدول با درجه آزادی ۶۰ (۶۶.۹۸) و سطح اطمینان ۹۹ درصد تفاوت معنی داری بین محل خدمت و آشنایی با نظام پیشنهادها وجود دارد. که بیشترین میزان مربوط به حوزه منابع انسانی و کمترین مقدار مربوط حوزه اداره بهره برداری شهرکرد و گلپایگان می باشد.



دوازدهمین همایش و ششمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها

میانگین رضایت در شاخص های اندازه گیری شده

ردیف	شاخص اندازه گیری شده	میانگین رضایت
۱	میزان آشنایی با نظام پیشنهادات	٪۴۸
۲	رضایت از نرم افزار ثبت پیشنهاد	٪۶۲/۱
۳	رضایت از روند پذیرش پیشنهاد	٪۵۵/۳
۴	رضایت از پاداش ارائه شده	٪۵۲
۵	تمایل به ارائه پیشنهاد های جدید	٪۶۳
۶	رضایت از اجرای شدن پیشنهادها کلان و راهبردی	٪۵۹
۷	تمایل پاداش ها بصورت نقدی	٪۷۷/۵
۸	اعتماد به داوری منصفانه کمیته	٪۶۰
۹	سرعت رسیدگی به پیشنهادها	٪۵۲/۷

۶۲/۱ درصد از نرم افزار ثبت پیشنهادها ، ۵۵/۳ درصد از روند پذیرش پیشنهاد ، ۵۲ درصد از پاداش ارائه شده ، ۵۹ درصد از اجرای شدن پیشنهادها کلان و راهبردی و ۵۲/۷ درصد سرعت رسیدگی به پیشنهادها اعلام رضایت نموده اند . ۷۷/۵ درصد از ارائه پاداش بصورت نقدی استقبال نموده اند . ۶۰ درصد به داوری منصفانه اعتماد دارند .

اولویت های عدم ارائه پیشنهاد

اولویت انتخاب شده									شاخص اندازه گیری شده
جمع	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۱۹۰	۲	۴	۷	۱۰	۱	۱	۹	۱۵۶	بی اطلاعی از نظام پیشنهادها
۱۲۳	۱	۱۳	۷	۴	۶	۱۰	۵۷	۲۵	آشنا نبودن با مفهوم پیشنهاد
۱۱۴	۱۳	۱۴	۷	۲	۸	۲۰	۱۱	۳۹	نداشتن ایده
۱۷۷	۱	۱	۴	۷	۱۴	۴۶	۶۲	۴۲	آشنا نبودن با فرایند ارائه پیشنهاد
۱۱۰	۳	-	۴	۱۵	۲۲	۲۴	۲۶	۱۶	بدیهی دانستن بخش عمده ای از ایده ها
۱۰۰	۲	۱	۱۳	۸	۲۱	۲۴	۲۴	۷	وظیفه کاری دانستن بخش عمده ای از ایده ها
۹۵	۱	۹	۹	۱۶	۲۵	۲۰	۹	۶	عدم ارتباط پیشنهاد اثرگذار و پذیرفته شده با مسیر شغلی
۹۷	۱۳	۶	۶	۱۳	۹	۱۳	۲۳	۱۴	عدم دسترسی به شبکه اینترنت جهت استفاده از نرم افزار نظام پیشنهادها

با توجه به اطلاعات جدول فوق ، اولین اولویت افراد از عدم ارائه پیشنهاد بی اطلاعی از نظام پیشنهادها ، دومین اولویت ، آشنا نبودن با فرایند ارائه پیشنهاد و سومین اولویت آشنا نبودن با مفهوم ارائه پیشنهاد عنوان نموده اند .



پیشنهادهای حاصل از پژوهش

الف - راهکارهای کوتاه مدت

تشویق کارکنان و مدیران مشارکت جو، تشکیل جلسات توجیهی، اجرای دوره های آموزشی، تشویق کارگروهی، تقدیر از پیشنهادهای برتر، تقویت اطلاع رسانی، مذاکره حضوری دبیر با کارکنان، پاداش هرچه سریعتر، رسیدگی سریعتر به پیشنهادها، ارائه بذریع پیشنهاد به طور مستمر، تجدید نظر در میزان پاداش، قرار دادن پیشنهادها مصوب در اختیار کارکنان شرکت و در نهایت بازنگری در نظام نامه پیشنهادهای شرکت که در بند جداگانه ای شرح داده خواهد شد.

ب - راهکارهای میان مدت

تقویت کارگروهی، تقویت حمایت مدیریت عالی شرکت از کارگروهی، برگزاری جشن های سالانه جمعی برای افراد پیشنهاد دهنده، اصلاح آئین نامه های در سطح شرکت، ارتقای کیفیت جلسات نظام پیشنهادها، برگزاری جلسات طوفان فکری، چرخش کاری کارکنان، سرعت بخشیدن به فرایند بررسی، تشکیل کمیته های کارشناسی توانمند، لحاظ نمودن امتیاز ویژه به افراد پیشنهاد دهنده در رشد و ارتقاء سازمانی و انتخاب کارکنان نمونه و برتر.

ج - راهکارهای بلند مدت

لحاظ نمودن مشارکت در خط مشی، ماموریت و استراتژی سازمان، گسترش نظام پیشنهادها به پیمانکاران، مشتریان و خانواده کارکنان و تمام ذینفعان، ایجاد حس تعلق سازمانی و رضایت شغلی کارکنان

د) بازنگری نظام پیشنهادات

پس از انجام تحقیق فوق، بازنگری در نظام پیشنهادهای شرکت کاملاً ضروری به نظر می رسد. بدین منظور سه نفر از اعضای کارگروه نظام پیشنهادها مسوولیت تهیه پیش نویس نظام نامه جدید را متقبل شدند. بدین منظور نظام پیشنهادهای تعدادی از شرکت های برق منطقه ای سرآمد در این زمینه و شرکت ها با فعالیت مشابه نظیر گاز، نفت و ... بررسی و متناسب با نتایج تحقیق در نظام نامه جدید لحاظ گردید. جمع بندی نظرات و تغییرات طی چهار جلسه در کارگروه اصلی نظام پیشنهادها بررسی و پس از تایید هیات مدیره شرکت ملاک عمل قرار گرفت. خلاصه ای از تغییرات اعمال شده به شرح زیر می باشد:

- تشکیل کارگروه های تخصصی در شرکت، بدین منظور چهار کارگروه تخصصی به نام های اداری-مالی، برنامه ریزی و توسعه، امور بهره برداری «دیسپاچینگ» به عنوان زیر مجموعه کارگروه اجرایی نظام پیشنهادها جایگزین یک کارگروه قبلی گردید.
- پیشنهادها در چهار سطح بر اساس میزان تاثیرگذاری و بهبود حاصل از آنها دسته بندی و بخش عمده ای از اختیارات به کارگروه های تخصصی تفویض گردید.
- برای اطمینان از اجرایی شدن پیشنهادها، بخشی از پاداش پیشنهاد پس از اجرای پیشنهاد پرداخت خواهد شد. همچنین پاداشی معادل پاداش پیشنهاد دهنده برای گروه اجرا کننده پیشنهاد لحاظ گردید. هرچند پاداش اجرا صرفاً برای دو رده بالای پیشنهادها که تاثیر گذاری بیشتری دارند لحاظ شده است.
- گردش فرم های ارزیابی پیشنهاد به صورت مکانیزه و الکترونیکی گردیده و برای سرعت ارزیابی نیز امتیاز محدودی لحاظ شده است. در صورت تاخیر بیش از ۲۰ روز در ارزیابی نیز «پیشنهاد برای ارزیابی دیگری ارسال خواهد شد».
- برای پیشنهادهایی که نتایج حاصل از آنها قابل محاسبه است، روشی غیر خطی برای محاسبه پاداش پیشنهاد دهنده متناسب با صرفه جویی حاصل از پیشنهاد و برای پیشنهادهای کیفی نیز شاخص های متناسب دیگری پیش بینی گردید.