



اقدامات جدید و خلاقانه در شرکت آب و فاضلاب مشهد برای رشد جهشی کمی و کیفی پیشنهادها

(مطالعه موردی شرکت آب و فاضلاب مشهد)

رامین جلالی باجگیران^۱، منصوره سلطانی فر^۲

^۱دانشجوی کارشناسی ارشد صنایع، کارشناس نظام پیشنهادهای سازمان آب و فاضلاب مشهد، مشهد، ایران

ramin_j۲۱@yahoo.com

^۲کارشناسی ارشد صنایع، دبیرنظام پیشنهادهای سازمان آب و فاضلاب مشهد، مشهد، ایران

soltanifar@abfamashhad.net

چکیده :

این پژوهش با هدف بررسی و شناخت راه های ایجاد و تقویت مشارکت پرسنل شرکت آبفای مشهد با روش پیمایشی اجرا گردیده است. حجم جامعه آماری این تحقیق ۷۰۰ نفر از پرسنل رسمی این سازمان می باشد. ابزار جمع آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه می باشد و در دوفاز ارزیابی و شناخت و اقدامات انگیزشی صورت گرفته است. در فاز اول به شناسایی نقاط ضعف و قوت موجود در سازمان می پردازد و در فاز دوم سعی دارد تا با شناخت تهدیدهای موجود آن ها را به فرصت هایی برای بهبود تبدیل نماید. نتایج بدست آمده از این پژوهش نشان داد که مهم ترین راه های ایجاد و تقویت مشارکت پرسنل در این سازمان عبارتند از : برگزاری رویکرد ماهیانه روز پیشنهاد، برگزاری تورهای آموزشی و تفریحی کوچینگ خلاقیت، برگزاری جلسات هم اندیشی درون واحدی (بارش افکار)، برگزاری جشن سالانه نظام پیشنهادها، تشکیل کمیته عالی نظام پیشنهادها و ...

کلمات کلیدی :

سازمان آب و فاضلاب مشهد، مشارکت، مدیریت مشارکتی، انگیزش، کوچینگ، SWOT، بارش افکار، نظام پیشنهادها، جشن سالانه و ...

**مقدمه :**

مشارکت یک نیاز سرشتی انسان است. انسان بر پایه آفرینش خویش نیاز به تعلق و پیوند با دیگران دارد خوی اجتماعی بودن در وی نهفته است.. مدیریت مشارکتی یک نگرش جامع برای جلب مشارکت فردی و گروهی بین مدیریت ارشد و کارکنان است که در جهت اهداف سازمان و بهبود مستمر در تمام ابعاد تلاش می کند. به بیان دیگر مدیریت مشارکتی، مشارکت افراد مناسب، در زمان مناسب، برای انجام کار به شیوه مناسب است. [۳]

مشارکت عبارت است از ایجاد نوعی همبستگی ، تعلق و تلاش جمعی میان افراد جامعه به منظور نیل به نظام عادلانه اجتماعی. [۳،۴]

مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها یکی از سیستم های مدیریتی هستند که می کوشد از طریق ایجاد همفکری، مشارکت و ارج نهادن به کارهای گروهی موجب شود تا امور به بهترین شکل ممکن انجام شود. یکی از رویکردهای استفاده از تکنیک نظام پیشنهادها در سازمان، توجه به این دیدگاه در عرصه منابع انسانی است که سازمان های امروزی نیازمند کارکنان توانمندتر برای بقا در عرصه رقابت هستند و یکی از شیوه های توانمند سازی کارکنان، درگیر ساختن فکری تک تک آنان در بازنگری فرآیندها و فعالیت های سازمان است. [۲،۷]

از میان انبوه روش های مدیریت، مدیریت مشارکتی یکی از رویکردهای نسبتاً جدید مدیریت است که با به رسمیت شناختن اهمیت نیروی انسانی، تلاش می کند راه کارهایی برای حضور فعالانه کلیه افراد در سازمانها بیابد. اهمیت مدیریت مشارکتی به حدی است که عدهای از صاحب نظران معتقدند نظام حکومتی آرمانی در جهان آینده مبتنی بر مشارکت کلیه آحاد جامعه، نه نخبگان و برگزیدگان آنان می باشد. [۱]

نظام مدیریت مشارکتی نظام همکاری فکری و عملی کارکنان یک سازمان با سطوح مختلف مدیریتی آن سازمان می باشد. در این نظام کلیه افراد سازمان درباره روشهای حل مسایل و ارتقای بهره وری سازمان، فعالانه اندیشیده و حاصل آن را در قالب طرح ها و پیشنهادها به سازمان ارائه می کنند. بدین طریق یک نظام همفکری و هم اندیشی برای رسیدن به اهداف سازمان وجود دارد و مدیریت سازمان از گنجینه غنی طرح ها، اندیشه ها و راه حل ها برخوردار شده، برای نیل به اهداف سازمانی از آنها بهره می گیرد. [۸]

روشهای جلب مشارکت کارکنان یا به اصطلاح اجرای مدیریت مشارکتی متنوع می باشد. استفاده از سیستم پیشنهادها (SS) ، حلقه های کیفیت (QC) ، مدیریت مشورتی ، مدیریت دموکراتیک ، گروه های خود گردان ، مدیریت بر مبنای هدف (MBO) و مدیریت کیفیت جامع (TQM) از جمله این روش ها هستند که در این تحقیق نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها مورد بررسی و مطالعه قرار می گیرد. [۵،۹]

فاز اول : فاز شناخت و ارزیابی**تهیه و توزیع پرسشنامه :**

در راستای آسیب شناسی و شناسایی نقاط ضعف و قوت و فرصت ها و تهدید های پیشروی نظام پیشنهادها در سازمان ، پرسشنامه های بدون اسم در اختیار کلیه پرسنل قرار گرفت و درخواست شد تا با صداقت به وضعیت کنونی نظام پیشنهادها در سازمان پاسخ دهند. برای طراحی پرسشنامه از ادبیات موضوع نظام پیشنهادها ، نتایج مذاکرات انجام شده و تحقیقات مشابه در این زمینه استفاده و عوامل موثر در تعیین اثربخشی و کارایی و همچنین نقاط قوت و ضعف نظام پیشنهادها استخراج گردید.

الف (تحقیقات مشابه .

ب (مصاحبه با دست اندکاران کمیته نظام مشارکت و مشخص شدن اهداف نظام از دیدگاه بنیانگذاران آن شرکت

ج (بررسی اهداف نظام پیشنهادها : از این نتایج می توان اهدافی برای تعیین عوامل موثر بر اثربخشی استفاده کرد . همچنین برخی از اهداف نیز مرتبط با کارایی می باشند که آنها نیز در پرسشنامه برای اندازه گیری میزان کارایی استفاده شدند . بطور کلی ۳۶ گزاره در پرسشنامه وجود دارند که به صورت گزینه ای مورد نظر سنجی از جامعه آماری قرار گرفتند . از این ۳۶ گزاره تعداد ۸ گزاره مربوط به دیدگاه پرسنل به نظام پیشنهادها است، تعداد ۱۴ گزاره مربوط به میزان شناخت پرسنل از نظام پیشنهادها و تعداد ۱۴ گزاره مرتبط با اندازه گیری عوامل کلیدی در تعیین نقاط قوت و ضعف نظام پیشنهادها می باشد.



ردیف	عنوان گزاره	شاخص مورد ارزیابی
۱	تا چه میزان با نظام پیشنهادها آشنایی دارید	کفایت آموزش
۲	سنجش خوش بینی و یا بدبینی کارکنان به اثر بخشی نظام پیشنهادهای شرکت	اثر بخشی مدیریت
۳	به نظر شما دلیل اصلی اینکه برخی امسال در نظام پیشنهادهای شرکت پیشنهاد ارائه ننموده اند چیست؟	کفایت آموزش
۴	چگونگی ارائه پیشنهاد	کفایت آموزش
۵	چگونگی فرایند بررسی پیشنهاد	کفایت آموزش
۶	اجرا	کفایت انگیزش
۷	اطلاع رسانی نظام پیشنهادها	کفایت انگیزش
۸	حمایت مدیران	اثر بخشی مدیریت
۹	پاداش و انگیزه سازی	کفایت انگیزش
۱۰	شناخت دیدگاه مدیریت نسبت به وضعیت عوامل فرهنگی موثر بر نظام پیشنهادها در شرکت	کفایت انگیزش
۱۱	شناخت دیدگاه کارکنان نسبت به وضعیت عوامل فرهنگی موثر بر نظام پیشنهادها در شرکت	کفایت انگیزش
۱۲	اولویت روشهای انگیزشی و پاداش دهی به پیشنهادها	کفایت روش اجرایی نظام پیشنهادها

اعتبار پرسش نامه :

مقصود از روایی آن است که وسیله اندازه گیری ، بتواند خصیصه و ویژگی مورد نظر را اندازه گیری نماید . اهمیت روایی از آن جهت است که اندازه گیری های نامناسب و ناکافی می تواند هر پژوهش علمی را بی ارزش و ناروا سازد . اعتبار در اصل به صحت و درستی اندازه گیری محقق برمی گردد. [۳،۴]

برای بالا بردن روایی پرسشنامه این تحقیق علاوه بر استفاده از تحقیق های مشابه ، پرسشنامه قبل از توزیع به رویت مسئولین واحد تحقیقات سازمان آب و فاضلاب مشهد رسید و از نظرات ایشان برای اصلاح پرسشنامه استفاده شد ، همچنین در زمینه ارزش آماری پرسشنامه با متخصصین آمار مشورت شد .

با تحلیل نتایج این پرسش نامه مشخص گردید که پرسنل این سازمان در فاز آموزش مفاهیم نظام پیشنهادها و انگیزش های لازم برای ارائه پیشنهاد دچار مشکلاتی هستند ، بر اساس این تحلیل راهکارهایی را برای ایجاد و تقویت مشارکت پرسنل در این سازمان ارائه نموده است.

فاز دوم : اقدامات انگیزشی

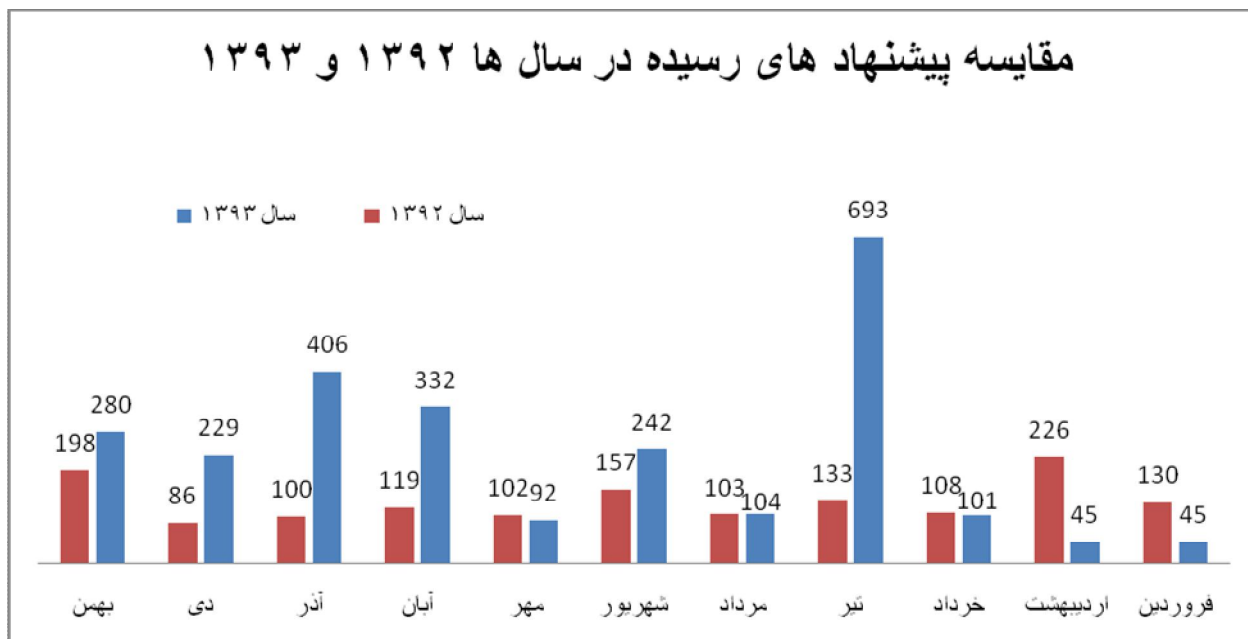
الف) برگزاری ماهیانه روز پیشنهاد :

برای اولین بار در سطح وزارت نیرو ، سازمان آب و فاضلاب مشهد اقدام به برگزاری روز پیشنهاد به صورت ماهانه در اولین روز هر ماه نمود. در راستای اجرای این طرح اقدامات ذیل صورت می پذیرد:

- ۱- طرح موضوعات فراخوان توسط مدیران هر واحد حداکثر تا ۲۸ ام هر ماه به پرسنل زیر مجموعه آن واحد
- ۲- قرار دادن موضوعات فراخوان در سامانه نظام پیشنهادها و تابلو اعلانات
- ۳- برگزاری جلسات هم اندیشی (بارش افکار) توسط مدیران هر یک از قسمت ها با پرسنل زیر مجموعه خود در رابطه با موضوعات فراخوان شده
- ۴- نواخته شدن موسیقی ۱۰ دقیقه تمرکز در سطح سازمان از ساعت ۸ الی ۸:۱۰ در روز یکم هر ماه
- ۵- ارسال پیشنهاد های پرسنل به دبیرخانه مرکزی نظام پیشنهادها
- ۶- پالایش پیشنهاد های ارسالی توسط دبیرخانه (غیر تکراری بودن آن ها) و قرعه کشی ۸ کارت هدیه ۵۰۰.۰۰۰ ریالی به نفراتی که در این روز پیشنهاد های خود را به دبیرخانه ارسال نموده اند.



با استفاده از این رویکرد شاهد رشد چشم گیر ارسال پیشنهاد توسط پرسنل به دبیرخانه نظام پیشنهادها بودیم که آمار روند ارائه پیشنهادها در ذیل آمده است. (این رویکرد از آبان ماه در شرکت اجرا شد).



ب) برگزاری جشن سالانه نظام پیشنهادها

از روز ۲۸ خرداد الی ۴ تیر ماه را به عنوان هفته پیشنهاد نام گذاری گردید و همچنین روز ۴ تیر عنوان روز پیشنهاد معرفی شد و به ۲۰ نفری که در این روز پیشنهادی در سیستم ثبت نمودند به قید قرعه به هر یک کارت هدیه ۵۰.۰۰۰ تومانی اهدا گردد. از این رو با طراحی و برنامه ریزی اقداماتی که باید صورت می گرفت سعی بر آن شد تا این جشن را به گونه ای متمایز با آن چه همه ساله در این شرکت انجام می شد، برگزار گردد.

برنامه ریزی ها به این صورت بود که ابتدا مدیران فراخوان هایی را از مشکلات و معضلاتی که به نحوی با آن درگیر هستند را اعلام نمایند، سپس با افراد حوزه خود جلسات هم اندیشی و طوفان ذهنی را تشکیل دهند.

اقدامات صورت گرفته در هفته پیشنهاد :

- در خرداد ماه با آموزش تکنیک های یورش فکری، تکنیک ارائه فراخوان و تکنیک خلاقیت به تمامی مدیران، خواسته شد تا روز ۲۸ خرداد موضوعات فراخوان (بذر پیشنهاد) حوزه خود و همچنین صورتجلسه های جلسه یورش فکری را که با افراد زیر مجموعه خود در مورد موضوعات فراخوان شده برگزار نموده اند را به دبیرخانه نظام پیشنهادها ارسال نمایند.
- ✓ برای دادن انگیزه مضاعف به مدیران و ایجاد شور و شوق در بین آن ها و همچنین بالا بردن روحیه رقابت پذیری مقرر گردید از بین مدیران به ۳ نفر که هم فراخوان اعلام کردند و هم جلسه طوفان ذهنی را برگزار نمودند به قید قرعه جوایز نفیسی اهدا گردد.
- در روز های ۲۹ و ۳۰ خرداد با مراجعه حضوری به کلیه پرسنل و توضیح دادن برنامه هایی که قرار است در طول هفته پیشنهاد اجرا شود از آن ها خواستیم در روز ۴ تیر که به عنوان روز پیشنهاد است با ثبت حداقل یک پیشنهاد در نرم افزار نظام پیشنهادها علاوه بر نشان دادن مشارکت و همکاری شان، در قرعه کشی ۲۰ کارت هدیه ۵۰ هزار تومانی که قرار است در جشن ۵ تیر ماه برگزار شود، شرکت نمایند. (با اعلام فراخوان های اعلام شده در نرم افزار نظام پیشنهادها پرسنل شور و شوق بیشتری برای ارائه پیشنهاد از خود نشان می دادند).



دوازدهمین همایش و ششمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها

- در روز های ۱ و ۲ تیر نیز با مراجعه به مناطق همین روند ادامه داشت و تقریباً به تمامی پرسنل شرکت اطلاع رسانی شد. کار ضمنی برای افرادی که برای اولین بار می خواستند در نرم افزار نظام پیشنهادها وارد شوند توضیحات کافی داده شد و اولین پیشنهاد را در همان لحظه با کمک نمایندگان دبیرخانه در سامانه ثبت می نمودند.
- در این روزها همواره بر روی تابلو اعلانات موجود در نرم افزار نظام پیشنهادها اخبار و وقایع روز منتشر می شد و آمار لحظه به لحظه از وضعیت ارائه پیشنهاد به پرسنل داده می شد.
- در روز ۳ تیر ماه هماهنگی برای پخش موسیقی آرام جهت اجرای تکنیک ۱۰ دقیقه تمرکز و تفکر صورت گرفت.
- با ورود به روز ۴ تیر ماه درست طبق برنامه راس ساعت ۸:۳۰' به مدت ۱۰ دقیقه موسیقی پخش شد و از همان ساعات ابتدایی با سیلی از پیشنهاد های ثبت شده در نرم افزار نظام پیشنهادها مواجه شدیم و بالغ بر ۱۰۰ تماس تلفنی در این روز از افرادی که مشکل در ثبت پیشنهاد یا فراموش کردن رمز عبور یا موارد دیگر داشتند دریافت کردیم.
- شایان ذکر است در این ماه ۶۹۳ پیشنهاد در سامانه نظام پیشنهادها توسط پرسنل سازمان ثبت گردید که با توجه به تعداد پرسنل، سرانه حدود ۱ پیشنهاد به ازای هر نفر می باشد.
- در روز ۵ تیر ماه نیز جشن سالانه نظام پیشنهادها برگزار گردید و با مراسمی ویژه قرعه کشی صورت پذیرفت و هدایای نفرات برتر نیز به ایشان اهدا گردید.



ج) برگزاری تور آموزشی - تفریحی کوچینگ خلاقیت

مربیگری یا کوچینگ، مشارکت ممتدی است بین "مربی" و "داوطلب آموزش" که هدف آن کمک به افرادی است که برای بهتر شدن کیفیت زندگی کاری و حتی شخصی، خواهان تغییراتی سازنده در روش زندگی کاری خویش می باشند. برای اولین بار در سطح وزارت نیرو سازمان آب و فاضلاب مشهد با برگزاری طرح کوچینگ خلاقیت بار دیگر به عنوان سازمانی پیشرو در ایجاد فرهنگ مشارکت پذیری در بین پرسنل خود اقدام به برگزاری طرح کوچینگ خلاقیت نمود. این طرح طی دو دوره با مشارکت ۶ حوزه و در قالب ۱۲ گروه حل مسئله، در مجتمع فرهنگی، ورزشی باغ قاسم آباد برگزار گردید. نکته قابل توجه در این طرح نرخ بالای پیشنهاد های تایید شده می باشد زیرا وقتی گروهی راجع به مشکلات با هم به نتیجه ای می رسند و آن را می پذیرند برای اجرای این پیشنهاد نیز تمایل بیشتری از خود نشان می دهند. متوسط نرخ ارائه پیشنهاد به ازای هر نفر در این روز ۱۰۴ پیشنهاد ارائه شده و تعداد پیشنهاد های تایید شده نیز ۸۶ پیشنهاد می باشد.

برای اجرای موفق این طرح اقدامات ذیل صورت گرفت :

- ۱- استخراج موضوعات فراخوان متناسب با مشکلات و چالش های پیرامون مسایل جاری مدیران از ایشان



دوازدهمین همایش و ششمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها

- ۲- اعلام فراخوان های مربوطه به پرسنل دعوت شده در طرح کوچینگ خلاقیت
- ۳- تیم بندی اعضا به صورتی که اعضای هر تیم راجع به موضوعات مد نظر اطلاعات کافی را داشته باشند.
- ۴- درخواست از پرسنل دعوت شده به تفکر و گرد آوری اطلاعات پیرامون بحث اعلام شده
- ۵- برگزاری دوره های آموزشی تکنیک های خلاقیت و طوفان ذهنی برای مدعوین
- ۶- قرار گرفتن پرسنل در محیط باز و ایجاد فضای مناسب برای تفکر خلاقانه
- ۷- الزام به رعایت قوانین و قواعد طوفان ذهنی برای کلیه پرسنل دعوت شده و ایجاد فضایی دوستانه و به دور از سلسله مراتب اداری
- ۸- ارائه گزارش عملکرد هر یک از واحد ها در انتهای همان روز و صرف نهار در فضای باز
- ۹- ثبت پیشنهاد های مطرح شده در سامانه نظام پیشنهادها

وضعیت کلی تیم های شرکت کننده در تور آموزشی - تفریحی کوچینگ

رتبه	نام گروه	سرايه ایده ارائه شده	سرايه ایده پذیرفته شده
۱	امور اداری و کارکنان	۲۸.۳	۲۶.۳
۲	دفتر انرژی و سیستم های کنترلی	۱۸	۱۵
۳	دبیرخانه نظام پیشنهادها	۱۵	۱۳
۴	امور اجرایی فاضلاب	۱۲	۸
۵	امور مشترکین خاص	۱۱	۷.۷
۶	امور مشترکین منطقه ۲-۴	۸.۱۵	۸.۱۵
۷	تیم تحقیقات	۸	۶
۸	امور اجرایی شبکه های آب شهری	۷.۸	۵.۵
۹	تیم ارزیابی عملکرد	۵	۴
۱۰	دفتر انفورماتیک و خدمات مدیریتی	۵	۴
۱۱	امور بهره برداری شبکه های آب منطقه ۴	۳.۴۵	۳.۴۵
۱۲	امور مشترکین منطقه ۱	۲.۸۵	۲.۱۵



نتیجه گیری :

کوشش در راستای اجرای سیستم پیشنهادات در سازمان ها امری ضروری است و به همین منظور بایست زمینه های عملی اجرای آن در سازمان ها فراهم گردد و در این زمینه لازم است تا با شناخت جامع و کامل از سیستم پیشنهادات و احاطه کامل به جوانب موضوع ، مدیران خود را هم از نظر تئوری و هم از نظر عملی آماده حمایت جدی از نظام پیشنهادها و دریافت پیشنهادات کارکنان نمایند و به این باور برسند که تنها یک راه موجود الزاماً بهترین راه برای حل مسایل سازمانی نبوده و همفکری و مشارکت کارکنان در اداره امور سازمان، بیش از همه به مدیر در رسیدن به اهداف عالی سازمان کمک میکند. نتایج به دست آمده از اجرای این تحقیق حاکی از این است که برای اجرای صحیح و اصولی نظام پیشنهادها بایست برنامه های آموزشی- انگیزشی برای همه کارکنان سازمان اعم از مدیران، کارشناسان، سرپرستان ، کارمندان و کارگران برگزار گردد و مطالب آنها با درجه آگاهی و فهم و تجربه هر گروه متناسب گردد.

در مجموع از ابتدای سال ۱۳۹۳ تا ۱۰ بهمن ماه در سامانه نظام پیشنهاد های سازمان آب و فاضلاب مشهد ۲۵۷۱ پیشنهاد توسط ۷۰۰ پرسنل رسمی آن ارائه شده است که سرانه ی ارائه پیشنهاد ۳.۶۷ پیشنهاد می باشد. این رقم در سال ۱۳۹۲ با توجه به ۱۷۰۰ پیشنهاد ارائه شده توسط پرسنل ۲.۴۲ بوده است که رشد ۱.۵ برابری در زمینه افزایش مشارکت کارکنان بوده است.



مراجع :

- [۱] اسماعیل پور ، رضا و خسروی ، محمدرضا ، مقایسه اثرات اجرای نظام پیشنهادها در دستگاه های دولتی ، پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشگاه گیلان ، ۱۳۹۱
- [۲] پلونکت ، لورن و فورنیه ، رابرت ، مدیریت مشارکت جو ، ترجمه محمد علی طوسی ، تهران ، مرکز آموزش مدیریت دولتی ۱۳۷۸
- [۳] جهانیان، رمضان ، بررسی راه های ایجاد انگیزه و تقویت مشارکت مردم ، فصلنامه اندیشه های تازه در علوم تربیتی ، سال پنجم ، شماره سوم ، تابستان ۱۳۸۹
- [۴] جهانیان ، رمضان ،مدیریت مشارکتی رویکردی نوین در اداره سازمان ها ، کرج ، انتشارات سرفراز ، ۱۳۸۸
- [۵] حقایق ، سیروس ، ارکیان ، سهیلا ، چگونه نظام مدیریت مشارکتی را در سازمان خود اجرا کنیم ، نوید شیراز، ۱۳۸۴
- [۶] سکاکی ، سید مهدی ، قدس ، عباس ، مزایای علمی مدیریت مشارکتی ، انتشارات جاودانه ۱۳۸۹
- [۷] شیخ محمدی ، مجید ، مدیریت مشارکت پذیر بر اساس نظام پیشنهادها ، تهران ، انستیتو ایز ایران ، ۱۳۸۰
- [۸] کاظمی ، مصطفی و حمیدی ، مهسا ، ارزیابی ، کارایی و اثربخشی نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای خراسان و ارائه راهکارهایی جهت بهبود آن ، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه فردوسی مشهد ۱۳۹۲
- [۹] نوری تاجر ، مریم ، نوروزی نژاد ، فائزه ، تصمیم گیری مشارکتی ، نشر ماهتاب ۱۳۸۷