



حفظ سرمایه های هوشمندی سازمان از طریق نظام پیشنهاد ها

سید مصطفی رجایی¹ - حسین بلدی²

1- لیسانس مهندسی صنایع

رئیس سیستمهای بهبود عملیات شرکت فولاد مبارکه اصفهان

Mo.rajaie@msc.ir

2- لیسانس مدیریت صنعتی

کارشناس بهبود عملیات فولاد مبارکه

چکیده

امروزه سرمایه های یک سازمان را به دوبرخش تقسیم میکنند 1- سرمایه های مشهود 2- سرمایه های نامشهود سرمایه های مشهود یک سازمان داراییهای فیزیکی سازمان مانند تجهیزات املاک منابع و... میباشد و سرمایه های نامشهود آن دسته از سرمایه هایی هستند که هرگز اندازه گیری نمی شوند ولی وجود دارند و اتفاقاً با ارزشترین و مهمترین سرمایه های سازمان محسوب میگردند و آنها چیزی نیستند بجز سرمایه های هوشمندی سازمان که همان منابع انسانی سازمان هستند. موفق ترین سازمانها آنهايي خواهند بود که بتوانند افرادی با توانایی اداره سازمانهای جهانی را جذب، پرورش و حفظ کنند. از جمله ویژگیهای این سازمان جهانی حساسیت نسبت به مشتریان و فرصتهایی است که از طریق فناوری ارائه می شود. مسئولیت واحد منابع انسانی خواهد بود که این کارکنان مستعد را یافته، جذب کرده، پرورش داده، جبران خدمات کرده و حفظ کند. زمانی که نیروی کار مناسب است، ضروری است واحد منابع انسانی با مشارکت و همکاری دیگران اطمینان حاصل کند که سرمایه های فکری این کارکنان به طور کامل مورد استفاده قرار می گیرد. آنان همچنین باید مطمئن شوند که نتایج چنین فعالیتهای فکری کاملاً مشخص و محافظت شده و به طور مناسب توزیع و اداره می شود. در اقتصاد دانشی استعداد برتر عاملی کلیدی برای آینده است؛ یعنی منبع اصلی مزیت رقابتی؛ این منبع باید پرورش داده شود. فولاد مبارکه با امکاناتی که ایجاد نموده و سازو کارهایی که فراهم کرده توانسته است تا حد امکان این سرمایه های هوشمندی سازمان را حفظ نماید.

کلمات کلیدی

سرمایه هوشمندی، سرمایه دانایی، دانایی محور، سرمایه انسانی، مدیریت دانش، نظام پیشنهادها، ارزیابی عملکرد و کارنامه بهره وری



1- مقدمه

امروزه سرمایه های هوشمندی - اندیشه ها، مهارتها و دانشها - برترین داراییهای کلیدی بسیاری از سازمانها هستند. از سوی دیگر، نمی توان دارنده این گونه داراییها، یعنی کارکنان را واداشت تا در برابر یک پیمان استخدامی، همه آنچه را در سر دارند به سازمان واگذارند. حقوق اینان باید با حقوق مالکان کسب و کار و سهام داران، تراز گردد. در دنیای گذشته، مفهوم دارایی مشخص بود - چیزی که می توانستند به چشم دیده و اندازه بگیرند مالک می توانست ملک خود را بفروشد، اجاره دهد، بهره برداری کند و هرگاه که بخواهد، خراب کند. با داراییهای هوشمند نمی توان چنین کرد - حتی اگر حقوق معنوی و امتیاز آن را خریداری کرده باشید. با خرید اندیشه و طرح یافته شما از سوی یک سازمان، خودتان نیز همچنان دارنده آن هستید. این گونه داراییها را نمی توان به چشم دید. به گفته آموزگار بزرگ کیفیت گرایی ادوارد دمینگ، 97 درصد از آن چیزهایی را که در کسب و کار بااهمیت هستند، نمی توان شمرد. ابتدا باید این داراییها را شناخت و سپس نحوه برخورد و حفظ این داراییها را پیدا کرد. در این مقاله سعی شده با تشریح خصوصیتها این نوع داراییها ضمن شناساندن آنها راههای حفظ آنها را نیز برشمرد. همچنین مروری بر راهکارهای اجرا شده در شرکت فولاد مبارکه برای حفظ این سرمایه های هوشمندی میگردد.

2- انواع و اشکال جدید دارایی

2-1- دارایی (سرمایه) دانایی

دارایی دانایی شامل نیروی ذهنی سازمان است که منظم و قانونمند شده و در قالب یک بسته نرم افزاری یا یک مدرک، به صورت عملیاتی و قابل انتقال درآمده است. حق امتیاز، شفاف ترین و قابل ارزیابی ترین نوع دارایی دانایی است. موسسات مشاور، کانو ن های عرصه دانش تخصصی برای فروش هستند. امروزه این نوع دارایی در حال تحول از رویکردی دست ساز - که در آن افراد خبره و ماهر منبع اصلی ارزش هستند - به رویکردی مبتنی بر تولید انبوه - که در آن تخصص ها و مهارت ها در ابزارها نهفته شده اند - می باشد. یک کتاب دار آموزش دیده، مخارج زندگی خود را در خانه و از طریق (Reva Basch) روا باش جستجو برای پاسخ هایی در اینترنت به پرسش های مشتریانی که هیچوقت با آنها هم کلام نمیشود تامین می کن د. این پرسش ها موضوعاتی گسترده را شامل می شو د. او می تواند چیزهایی را که برای دیگران روزها وقت می گیرد در عرض چند دقیقه پیدا کند. باش نمونه تمام عیار یک تهیه کننده دارایی خالص دانایی است.

2-2- دارایی (سرمایه) ساختاری

دارایی ساختاری مشتمل است بر تجربه و تخصص سازمان که در قالب فرآیندها، خط مشی ها و سیستم ها تجسم یافته است. به گفته یکی از اعضای سردبیری مجلیه فورچون "دارایی ساختاری دانشی است که شبها به خانه نمی رود". این دارایی نیز یک چمدان عظیم از مواد انباشته شده شامل تمام فرآیندهای کسب و کار استاندارد، سیستم ها و سیاست های موسسه است که مظهر انباشت تجربه و یادگیری افراد زیادی در طول سالیان دراز است.

کنسرسیوم های الگوافرین نظیر جامعه آمریکایی کنترل کیفیت (ASOS) و مرکز بهره وری و کیفیت آمریکایی (APQC) از نهادهای جدید دارایی ساختاری محسوب می شوند. هدف هر دو کمک به موسسات عضو در مشخص کردن فرآیندهای کسب و کار فعلی خود و حرکت آنها به سوی بهترین عملکرد ممکن است.



3-2 دارایی (سرمایه) انسانی

این نوع دارایی عبارت است از ارزش روابط کارمندان (مانند روابط با مشتریان و کارشناسان) و دانش نهفته آنها عنصر مشخص و محوری یک فروشنده خوب و یا یک رهبر موفق، دارایی انسانی آنهاست. این نوع دارایی خیلی بیش از دارایی دانایی، با احساس و عاطفه، پیشینه فرهنگی، اخلاقیات - و حتی فیزیولوژی کلی بدن - صاحب آن ارتباط دارد. بهتر است چنین نقش اختصاصی را برای جوامع صنعتی و حرفه ای که جلسات و کنفرانس های آنها به نحو گسترده ای معطوف به رابطه سازی است، قائل شویم. رویدادهای سالیانه ای نظیر کنفرانس اقتصاد جهانی (Davos) در داووس سوئیس، بویژه به علت جمعیتی که در آن حاضر می شود، منحصر به فرد و بسیار با ارزش است، رویدادیکه چیزی نیست به جز گفتگو و خوش و بش موفق ترین افرادی که با فناوری، سرگرمی و طراحی ارتباط دارند. باوجودی که هیچ چیزی بین آنها ردوبدل نشده است، ولی دارایی انسانی آفریده شده است.

3- سرمایه هوشمند چیست؟

تام استوارت در مقاله ای که در سال 1991 تحت عنوان "قدرت مغز: چگونه سرمایه هوشمند با ارزش ترین سرمایه می شود"، نوشت، عنوان کرد که سرمایه هوشمند را باید در دستور کار مدیریت قرار داد. وی در مقاله خود، از سرمایه هوشمند به عنوان مجموعه دانسته های کارکنان یاد کرده و معتقد است که این مجموعه باعث ایجاد یک حاشیه رقابتی در محیط فعالیت سازمان می شود. بنابراین اولین استفاده از این واژه به توصیف اثرات پویای هوش انسان ارتباط پیدا می کند. استوارت سرمایه هوشمند را از مشخصه های سازمان می داند که می تواند برای تولید دارایی های ارزشمند بکار گرفته شود. امروزه در عرصه جهانی، این سرمایه های هوشمند اگرچه غیرمحسوس می باشند، تعیین کننده ارزش بازار محسوب می گردند. به عبارت دیگر، سرمایه هوشمند دارایی پنهانی است که در گزارش مالی سالیانه ظاهر نمی شود، اما شالوده ایجاد ارزش و بازده آینده سازمان محسوب می گردد. این سرمایه قدرت جمعی فکر، اطلاعات، تجربه و دارایی هوشمندی است که حاشیه ای رقابتی به سازمان داده و برای ایجاد ثروت مورد استفاده قرار می گیرد.

سرمایه هوشمند در نتیجه تعامل سه عامل ایجاد می گردد. این سه عامل عبارتند از: سرمایه ارتباطی، سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری که می توان به عنوان دارایی های نامحسوس از آنها یاد کرد. سرمایه ارتباطی، شبکه ارتباطات سازمانی است. سرمایه انسانی، قابلیت جمعی سازمان برای دستیابی به بهترین راه حل از طریق دانش، مهارت، تعلیم و تربیت، تجربه، ابداع و خلاقیت نیروهای کار محسوب می شود. سرمایه ساختاری، قابلیت های سازمانی برای پاسخگویی به نیاز جامعه از طریق فرآیندهای سازمانی، سیستمها، فرهنگ، ارزش و دارایی های اختصاصی مثل علائم تجاری است. سرمایه ساختاری، دانش سازمانی است که بعد از رفتن افراد، در سازمان باقی می ماند. مثل فرآیندهای مستند و پایگاههای اطلاعاتی. این سرمایه، تبدیل دانش پنهان به دانش آشکار را میسر ساخته و در صورت از دست دادن نیروی انسانی، سازمان ریسک از دست دادن دانش ارزشمند را کاهش می دهد. به اعتقاد ادوینسون سرمایه هوشمند عبارت است از در اختیار داشتن، تجربه کاربردی، تکنولوژی سازمانی، مهارتهای حرفه ای و روابط بین کارکنان که سازمان را به حاشیه ای رقابتی در محیط فعالیت مجهز می نماید. بر این اساس، ارزش واقعی یک سازمان فقط به دارایی های مادی و فیزیکی سازمان نیست بلکه دارایی های نامحسوس را هم شامل می شود. دارایی های نامحسوسی که به وسیله فعالیتهای هوشمندانه مثل یادگیری دانش جدید، ابداع و روابط ارزشمند ایجاد می گردند.

بنابراین، در سازمان مجموعه ای از داده ها و اطلاعات پراکنده در منابع مختلف از قبیل پایگاههای اطلاعاتی، اسناد و مدارک و فکر و ذهن نیروهای کاری قرار دارد که عملاً ارزش و مفهوم چندانی برای سازمان ندارد. زمانی که این منابع از طریق ارتباطات تکنولوژیکی و اجتماعی بهم مرتبط می



شوند، سازمان به شکل معنی داری صاحب دانشی می شود که با آگاهی از آن احساس یکپارچگی در سازمان بوجود می آید. بدیهی است که صرف یکپارچگی منجر به افزایش ارزش در سازمان نمی گردد، بلکه این یکپارچگی و وحدت که زاییده دانش سازمانی است چنانچه توسط منابع انسانی در راستای اهداف سازمان بکار گرفته شود تبدیل به دارایی ارزشمندی تحت عنوان سرمایه هوشمند می گردد .

4- چگونه این سرمایه هارا شناخته و با آن برخورد کنیم

مدیران برجسته هوشمندی را چنین تعریف می کنند:

الگویی تکرار شدنی از اندیشه، احساس یا رفتار که می توان آنرا بهره ورانه بکار بست.

معمولا انسانها دارای سه نوع هوشمندی هستند:

- 1- هوشمندی کوشیدن Striving
- 2- هوشمندی اندیشیدن Thinking
- 3- هوشمندی برقراری ارتباط Relating

براساس دیدگاه مبتنی بر هوشمندی در مدیریت سرمایه‌های انسانی، کار اصلی مدیران در هر سطحی از مدیریت که باشند «توسعه هوشمندی کارکنان» است. در این رابطه مدیر باید پیوسته درصدد شناسایی هوشمندیها در کارکنانش باشد و تلاش کند تا آنان را برکارهایی بگمارد که در مسیر هوشمندیهایشان باشد، تا این هوشمندیها به توانمندی تبدیل شود؛ «هرکسی را بهرکاری ساختند!» بنابراین کار مدیر صرفنظر از بزرگی یا کوچکی حیطه مدیریتش، این است که هوشمندی و استعداد همکارانش را تشخیص دهد و فرد مناسب را برای کار مناسب انتخاب کند و با تشکیل تیمهای کاری متشکل از هوشمندیهای مکمل بهره‌وری، سازمان یا بخش تحت مدیریتش را بهبود دهد. در این مسیر مدیر باید بداند که انسانها دارای چهار بعد جسم، قلب، مغز و روح هستند و توجه به همه این ابعاد است که انگیزه کار را در کارکنان تقویت می کند تا همه توان و هوشمندی خود را در سازمان به کار گیرند.

فرآورده قلب: انگیزه

فرآورده مغز: اندیشه

فرآورده جسم: کار عملیاتی و فیزیکی

انسانها معمولاً دارای IQ و EQ متفاوتی هستند که IQ حاصل اندیشه و EQ حاصل انگیزه است .

سهم IQ و EQ را در کامیابی و موفقیت افراد به شرح ذیل میباید:

$80\%EQ =$

$20\%IQ =$

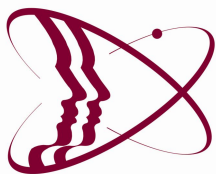
پس یک مدیر موفق کسی است که بتواند بر روی EQ کارکنانش کار کرده و آنها را تقویت نماید EQ یا همان عوامل احساسی دوجنبه دارد جنبه منفی و جنبه مثبت:

عوامل احساسی مثبت (EQ+)

احساس عزت نفس، دوست داشتن، مسئولیت پذیری، آرمان داری، برنامه ریزی، مثبت اندیشی، رویاپردازی، الهام گرفتن، تغییرپذیری، خوش مشربی، ماجراجویی، بردباری و ...

عوامل احساسی منفی (EQ-)

ترس از شکست، احساس ناتوانی، احساس حقارت، ترس از تنبیه، بدبینی، احساس عدم امنیت، اضطراب، فرار از پذیرش مسئولیت، احساس گناه، احساس جبر و ...



یک از بهترین راههای حفظ سرمایه های هوشمندی سازمان، نظام پیشنهادها و ارتباط آن با مدیریت دانش یعنی به اشتراک گذاری دانش کارکنان است

برای به اشتراک گذاری دانش شرایطی لازم است :

الف) زمینه سازی فرهنگی.

ب) ایجاد فرصت برای تسهیم دانش .

ج) ایجاد ظرفیت جذب و اشتراک دانش در کارکنان.

د) نظام پاداش دهی مناسب برای اشتراک دانش .

ه) اختصاص بودجه و واحد ویژه برای ساماندهی اشتراک دانش

در سازمانهایی که نظام پیشنهاد های فعال دارند این شرایط آماده است و از همین طریق است که مدیران میتوانند عوامل احساسی مثبت (EQ+) را در کارکنان تقویت و عوامل احساسی منفی (EQ-) را کاهش دهد. پس حمایت مدیران از نظام پیشنهادها در سازمان یکی از راه های حفظ سرمایه های هوشمندی سازمان است .

5- اقدامات فولاد مبارکه در جهت حفظ سرمایه های هوشمندی سازمان

1- استقرار نظام پیشنهادها که با سابقه ترین سیستمهای مدیریت مشارکتی در فولاد مبارکه است (بالغ بر 16 سال سابقه)

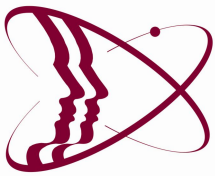
2- ارتباط این نظام با سیستمهای ارزیابی عملکرد کارکنان ، کارنامه بهره وری و مدیریت دانش

3- پرداخت پاداش ویژه به پیشنهاد های ویژه کارکنان

4- برگزاری مسابقه سالانه نظام پیشنهادها و اهدای جوایز به بخشی از شرکت کنندگان در مسابقه

5-1- استقرار نظام پیشنهادها

در فولاد مبارکه نظام پیشنهادها از سال 1373 در حوزه تولید و بهره برداری و بصورت کاملاً دستی شروع گردید و به مرور بصورت نیمه مکانیزه تبدیل و حوزه فعالیت آن توسعه پیدا کرد و امروز به صورت کاملاً مکانیزه و در دسترس کلیه کارکنان ، پیمانکاران ، تأمین کنندگان و مشتریان فولاد مبارکه بوده و میتواند از این نظام در جهت ارائه ایده های خود استفاده نمایند و محملی است برای به اشتراک گذاری دانش کارکنان و حفظ سرمایه های دانشی آنها . در جهت به اشتراک گذاری این دانشی که ایجاد گردیده ارتباط بین سیستم پیشنهادها و سیستم مدیریت دانش برقرار گردیده و کارکنان میتوانند از طریق مدیریت دانش به کلیه پیشنهاد های ارائه شده کارکنان دسترسی پیدا کنند .



نهمین همایش و سومین جشنواره ملی نظام پیشنهادها

سیستم مکانیزه نظام پیشنهادها
فرم ارائه پیشنهاد

شماره پیشنهاد: _____
تاریخ: ۱۳۹۰/۰۹/۲۲
پستن پیشنهاد:

این قسمت با منی توسط پیشنهاد دهنده یا مسئول مستقیم وی و یا توسط مسئول تکمیل گردد.

شماره سوال فرم کاغذی: _____
پیشنهاد دهنده از پرسنل می باشد؟

تاریخ ارائه فرم کاغذی: _____
در صورتی که از پرسنل نولاد معاز که می باشد حتماً این گزینه را انتخاب نماید.

پیشنهاد دهنده: _____
تلفن: _____
مسئول مستقیم: _____
تلفن: _____

پیشنهاد دهنده از پیمانکاران شرکت می باشد؟

پیشنهاد دهنده پیمانکار: _____
تلفن: _____

آیا پیشنهاد از نوع بذر می باشد؟ خبر
عنوان بذر: _____

عنوان پیشنهاد: _____

نوع پیشنهاد: _____
تیم کاری: _____
محل خدمت: _____

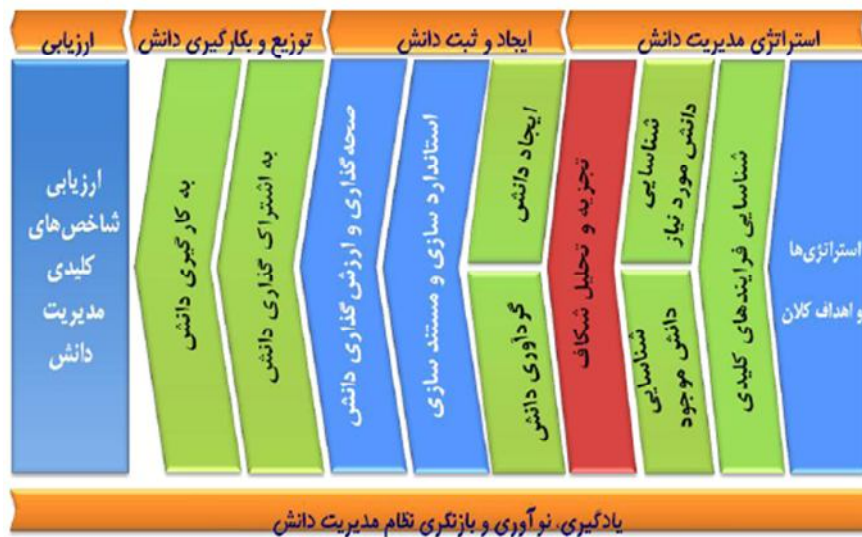
آیا خودتان قادر به اجرای پیشنهاد می باشید؟ خبر
آیا فرد خاصی را جهت بررسی پیشنهاد در نظر دارید؟ (لطفاً نام ببرید) _____

لطفاً فایل های مربوط به پیشنهاد شامل نقشه ها (ها) یا فرج ها را در صورت وجود پیوست نماید.
این قسمت با منی توسط مسئول مستقیم پیشنهاد دهنده (پیشنهاد دهنده که از پرسنل نولاد) و یا توسط مسئول تکمیل گردد.

نظر مسئول: _____

ثبت اطلاعات و ادامه ثبت اطلاعات و ثبت جدید بستن پنجره

5-2- جایگاه نظام پیشنهادها در مدیریت دانش



- ایزاری برای ایجاد و گردآوری دانش
- بسری برای به اشتراک گذاری دانش

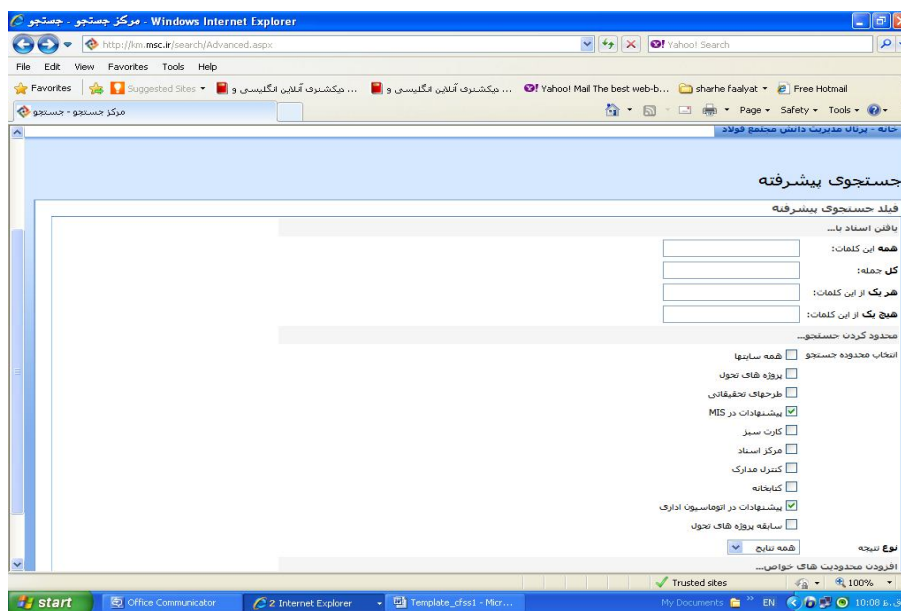


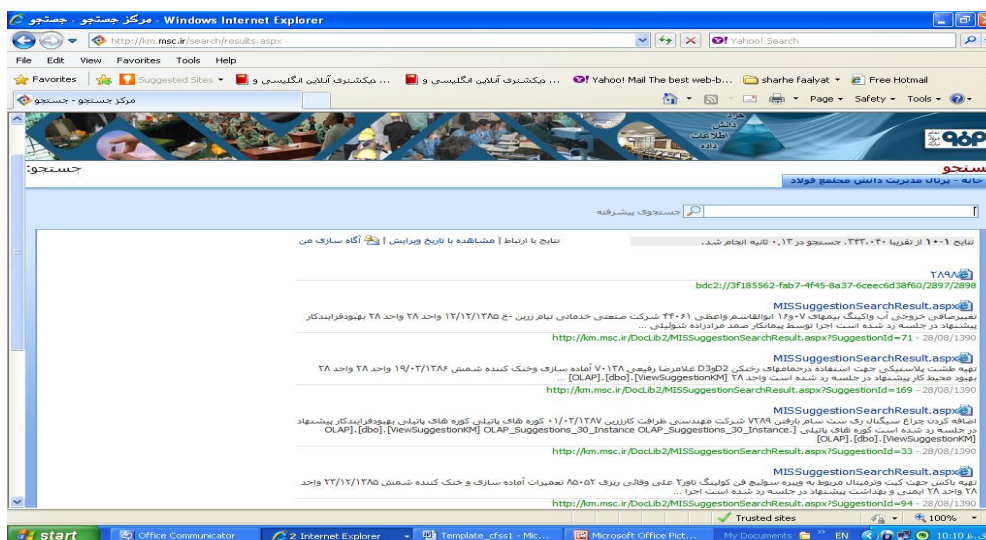
نهمین همایش و سومین جشنواره ملی نظام پیشنهادها

پرتال مدیریت دانش در فولاد مبارکه



ارتباط نظام پیشنهادها با مدیریت دانش





5-3- جایگاه نظام پیشنهادها در ارزیابی عملکرد کارکنان

یکی از عواملی که باعث ترغیب کارکنان در ارائه ایده های خود و بکارگیری آنها میشود ایجاد انگیزه لازم است و یکی از عوامل انگیزشی تأثیر مشارکت افراد در ارزیابی عملکرد کارکنان است که در فولاد مبارکه بخشی از معیارهای ارزیابی کارکنان به فعالیت های مشارکتی در همه نظامهای مشارکتی بخصوص نظام پیشنهادها اختصاص داده شده است .

5-4- ارتباط نظام پیشنهادها با کارنامه بهره وری

یکی از دیگر از روشهای ایجاد انگیزه برای مشارکت هر چه بیشتر کارکنان کارنامه بهره وری است از سال 1372 تاکنون هر ساله در روز بهره وری تعدادی از کارکنان به عنوان افراد بهره وری معرفی و مورد تقدیر قرار می گیرند. کارنامه بهره وری کارکنان در سال 88 با هدف تشویق و جلب مشارکت آنها در نظامهای تحولی شرکت طراحی و اجرا گردید. هر ساله با توجه به امتیاز کسب شده در کارنامه بهره وری کارکنان نفرات منتخب به عنوان افراد بهره وری معرفی و مورد تقدیر قرار می گیرند. نمونه ای از کارنامه بهره وری افراد در ادامه آمده است .



نهمین همایش و سومین جشنواره ملی نظام پیشنهادها

1390/08/29
8:31:37AM

روزن هرب هفتراک

مدیریت عملکرد کارکنان
کارنامه ارزیابی عملکرد



ردیف	معیار			معیار			طبقه			نمره نهایی
	شرح	ب	ا	شرح	ب	ا	شرح	ب	ا	
1	نمره ارزیابی عملکرد	100.0	71.20	نمره ارزیابی عملکرد	100.0	71.20	رفاری	20.00	20.00	14.24
2	رعایت خواب و مقررات انباری و انضباطی	100.0	70.00	رعایت خواب و مقررات انباری و انضباطی	100.0	70.00	انضباطی	9.00	9.00	2.25
	تشویق کسبی	30.00								0.00
	توسیع	25.00								2.25
	تأخیر و تعجیل (کد 80)	10.00								0.90
	فراموشی پنج کارت (کد 82)	10.00								0.90
3	مشارکت در پروژه‌ها	30.00	78.83	پروژه‌های TQ	35.00	44.66	مشارکتی	19.00	19.00	2.00
	درصد عملکرد فرد در پروژه‌ها	55.00								2.25
	فعالیت به عنوان تسهیل کننده، دبیر و منشی در فعالیت‌های تحول	15.00								1.00
	تعداد پیشنهادات ارائه نموده	15.00	4.00	نظام پیشنهادات و کارت سبز	30.00					0.09
	تعداد بررسی کارشناسی انجام داده	25.00								0.14
	تعداد پیشنهاد اجرا کرده	25.00								0.00
	مجموع امتیاز کسب شده در مرحله 1	25.00								0.00
	تعداد کارت سبز تکمیل شده	10.00								0.00
	امتیاز فرد در کمیته بهبود	20.00	9.04	گروه‌های بهبود	10.00					0.17
	امتیاز فرد در پروژه‌های بهبود	40.00								0.00
	امتیاز فرد در نظام TPM	40.00								0.00
	مشارکت در پروژه تحقیقاتی	100.0	0.00	تحقیقات و نوآوری	10.00					0.00
	امتیاز کسب شده در معرفی‌های داخلی و ارزیابی‌ها	60.00	100.00	ارزیابی و معرفی‌ها	15.00					1.71
	تعداد معرفی‌ها و ارزیابی‌ها (نفرین)	40.00								1.14
4	شاخص SR	50.00	37.15	رعایت اصول و موازین ایمنی، بهداشت و محیط زیست HSE	100.00	37.15	ایمنی	7.00	7.00	1.12
	شاخص FR	50.00								1.48
5	نقش فرد در رعایت مشتریان واحد	100.0	63.69	مشتری‌مداری	100.00	63.69	مشتری مداری	10.00	10.00	6.37
6	نقش فرد در تحقق اهداف و فعالیت‌های اجرایی واحد	95.00	86.37	مبران تحقق اهداف و فعالیت‌های اجرایی	100.00	86.37	اهداف	35.00	35.00	28.48
	تحقق اهداف فردی	5.00								1.75

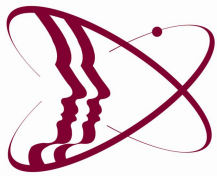
68.23

نمره نهایی 2



5-5- تشویق کارکنان به ارائه پیشنهاد ویژه و پرداخت پاداش به نسبت صرفه جویی حاصله

یکی دیگر از انگیزه‌های لازم برای ارائه ایده و بخصوص پیشنهاد های کیفی، تشویق های مادی است در این رابطه علاوه بر پاداشهایی که به ارائه پیشنهاد های عادی تخصیص می یابد به پیشنهاد های ویژه نیز بر اساس میزان صرفه جویی های حاصل از اجرای پیشنهاد مبالغی بعنوان پاداش ویژه تعلق میگیرد .



مقایسه میزان صرفه جویی 46 پیشنهاد ویژه با کل بودجه پاداش پیشنهادها				
سال	تعداد	صرفه جویی پیشنهاد ویژه	بودجه کل پاداش پیشنهادها	درصد
1385	5	2.000.000.000	363.444.000	18
1386	11	3.200.000.000	448.859.000	14
1387	10	4.200.000.000	627.612.000	15
1388	8	5.500.000.000	636.360.000	12
1389	7	2.000.000.000	855.469.000	43
1390	5	5.600.609.960	616.528.000	11
مجموع	46	22.500.609.960	3.548.272.000	15/76

6-5- برگزاری مسابقه نظام پیشنهادها بصورت سالانه

یکی دیگر از عوامل انگیزشی در مشارکت بیشتر و ارائه ایده توسط کارکنان برگزاری مسابقه است. در فولاد مبارکه هر سال در پیروی از سال زمانی را به برگزاری مسابقه تخصیص داده و از برندگان مسابقه با اهدای جوایزی تجلیل به عمل می آورد.



نهمین همایش و سومین جشنواره ملی نظام پیشنهادها

مسابقه بزرگ ارائه پیشنهاد

با محوریت
بومی سازی
افزایش بهره‌وری
کاهش مصرف انرژی

معیارهای مسابقه

برای کسانیکه در سال ۱۳۸۸ مشارکت نداشته‌اند:
پذیرش حداقل ۱ پیشنهاد از بین پیشنهادهای ارائه شده در زمان ارائه پیشنهاد

برای کسانیکه در سال ۱۳۸۸ مشارکت داشته‌اند:
پذیرش حداقل ۳ پیشنهاد از بین پیشنهادهای ارائه شده در زمان ارائه پیشنهاد
اجرای حداقل ۳ پیشنهاد در طول زمان مسابقه

زمان مسابقه
زمان ارائه پیشنهاد از تاریخ ۸۹/۵/۱ لغایت ۸۹/۶/۳۱
زمان بررسی و اجرای پیشنهاد از تاریخ ۸۹/۵/۱ لغایت ۸۹/۹/۳۰

مسابقه بزرگ پیشنهادها

جهد اقتصادی با
جهاد اندیشه‌ها

فکر کنیم...
باید راه بهتری هم وجود داشته باشد.

ارائه از ۹۰/۴/۱ الی ۹۰/۷/۳۰
اجراء از ۹۰/۴/۱ الی ۹۰/۹/۳۰

6- سخنانی از بزرگان علم مدیریت نوین

مرحوم مجتبی کاشانی می گوید:

من بعید می دانم که در محیطهای کم هیجان و بی هیجان کاری، تحول چشمگیری به این زودی ها حاصل شود. در محیطهای کاری ما جای سمت های هیجان آفرین و یا مدیران هیجان آفرین بسیار خالی است. پدیده ای که بتواند بر احساسات منفی، بدبینی، بی اعتمادی، احساس تبعیض، احساس بی عدالتی، احساس بهره کشی و بهره دهی و نارضایتی شغلی کارکنان چیره شود و محیط کار را به یک محیط شاداب شبه ورزشی و هنری تبدیل کند.

زاگتلیس برگر استاد روابط انسانی دانشگاه هاروارد می گوید:

اگر تمام نظریه دانشمندان و پژوهشگران را در مورد وظیفه مدیران در هم بیامیزیم چکیده آنها را می توان در این جمله خلاصه کرد: وظیفه مدیران این است که تبدیری بجویند تا کارکنان با دست خود و با میل و رغبت کارها را به پایان برسانند.



به گمان ماتسوشیتا:

انسانها الماسهای نتراشیده هستند. مدیران باید همت کنند و وقت بگذارند و سعی کنند تا آنان را پرداخت کنند و به جلوه بیاورند تا قیمتی شوند. ماتسوشیتا الکترونیک پیش از اینکه لوازم برقی بسازد، آدم می سازد. مدیران افراد فوق العاده و ماهر را استخدام می کنند تا از عهده کارهای عادی برآیند اما معمولاً کامیاب نمی شوند. من بر این باورم که هنر مدیر آن است که بتواند با افراد کاملاً عادی کارهای فوق العاده و برجسته انجام دهد. وی در جای دیگر می گوید: بزرگی هر شرکت تنها به اندازه عظمت انسانهایی است که برای آن کار می کنند و این عظمت هم از دل و هم از مغز انسانها پدید می آید.

نتیجه گیری

دستیابی به یک جامعه دانایی محور بدون توجه و پرداختن به موضوع تربیت نیروهای انسانی متخصص در تمامی زمینه‌های مورد نیاز جامعه برای قرار گرفتن در جریان تولید، طبقه‌بندی و انتقال اطلاعات، امری غیر ممکن و محال جلوه می‌کند. بنابراین می‌طلبید که در تعیین اولویت‌های آموزشی برای جامعه دانایی محور نقش و جایگاه ویژه‌ای برای مساله توسعه منابع انسانی قایل شویم، زیرا انسان به عنوان رکن توسعه باید محور اساسی برنامه‌ها و روش‌های توسعه باشد و این امکان برایش فراهم شود تا در قالب جامعه دانایی محور قادر به پرورش خلاقیت‌ها و استعدادها باشد. یکی از راه‌های پرورش خلاقیتها نظام پیشنهادها و حمایت مدیران از این نظام است. با تأثیر دادن میزان مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادها در ارزیابی‌ها و همچنین تشویق آنها در به اشتراک گذاشتن دانش خود با سازمان میتوان این سرمایه‌های هوشمند را در سازمان ماندگار نمود. و فولاد مبارکه بعنوان یکی از سازمانهای پیشتاز در مباحث نیروی انسانی و بخصوص مدیریت دانش که اخیراً نیز جایزه سازمان دانشی برتر را در سطح کشور بخود اختصاص داد از تمام توان خود در حفظ سرمایه‌های هوشمندی سازمان استفاده نموده است.

منابع :

- کتاب مدیریت در ابهام نویسنده استان دیویس ترجمه غلامحسین خانقایی ناشر سازمان فرهنگی فرا
- کتاب مدیریت دانش مفاهیم و زیرساختها تألیف دکتر محمد حسن زاده سایت باشگاه اندیشه
- سایت باشگاه اندیشه
- سایت داخلی شرکت فولاد مبارکه