

مقاله

نظام پیشنهادها؛ با رویکرد ارتقاء اثربخشی

(بررسی موردی استقرار نظام پیشنهادات در شرکت کربن ایران)

مؤلفین:

دکتر اکبر افتخاری

دکتر ابراهیم شیخ

مقدمه:

در هر موسسه، سازمان و به طور کلی بنگاه اقتصادی همواره می‌توان برای انجام امور به راه‌های بهتر و موثرتر از آنچه در حال حاضر معمول است، دست یافت. نقطه شروع برای این دستیابی تفکر پیرامون اهداف، امکانات موجود و شناخت از شکاف‌ها و نارسائی‌ها و همچنین درک شرایط برونی و نهائی " اثرگذاری بر این عوامل است. این اثرگذاری را می‌توان در جهت بهبود کیفیت محصول، بهبود فرایند کار، افزایش رضایت مشتریان، افزایش تولید، کاهش هزینه‌ها و تقلیل ضایعات فناوری، تنوع محصولات و بالاخص افزایش توانمندی و آزادی تفکر نیروی انسانی و امکان پرداختن به موارد والاتری که با طبیعت جستجوگر و خلاق وی سازگار است، هدایت نمود. با ایجاد چنین تغییراتی است که می‌توان از رکود و سکون یک صنعت در میان روش‌های سنتی و قدیمی که معمولاً " منجر به غیرقابل رقابتی شدن محصولات و خدمات و از کارافتادگی بنگاه اقتصادی می‌شود، جلوگیری نمود. مسیر رشد و تعالی سازمان‌ها از طریق مشارکت نظام‌مند کارکنان و احساس تعلق قوی سازمانی مقدور می‌گردد. سازمان‌های پیشرو، سازمان‌هایی هستند که با ایجاد محیط خلاق، ترس و دلهره کارکنان را نسبت به ارائه ایده‌های تحول‌آفرین از بین می‌برند و ایشان را در این راه ترغیب می‌نمایند.

با این اعتقاد که هیچکس، مسائل و مشکلات سازمان را بهتر از مدیران و کارکنان آن درک نکرده و راهکار حل آن را در سریعترین و کم‌هزینه‌ترین روش ممکن پیشنهاد نخواهد کرد، به نظر می‌رسد دلسوزترین و مناسبترین مشاور، مدیر تغییر و اصلاحگر سیستم در درون سازمان متمرکز است. یکی از مهمترین عوامل موفقیت سازمان‌ها حاکمیت روابط انسانی مناسب بین مدیران و کارکنان آن سازمان است. در سازمان‌هایی که روابط انسانی خصمانه و ناعادلانه حاکم باشد کارکنان انگیزه همکاری خود را با مدیریت از دست داده و سازمان موفق به انجام وظایف خود نگردیده و به اهداف خود دسترسی نخواهد یافت. مشارکت کارکنان انگیزه آنها را در حل مسائل سازمان افزایش می‌دهد و چون کارکنان فضایی برای اظهار نظر پیدا می‌کنند و مدیریت به این نظرات گوش می‌دهد ارتباط بین مدیریت و کارکنان بهبود می‌یابد و عواملی که موجب نارضایتی می‌شود کاهش یافته و یا از بین می‌رود.

نظام مدیریت مشارکتی یکی از نظام‌های مدیریتی پویاست که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی سازمان‌ها ایفا می‌کند؛ نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها به‌عنوان یک ابزار اجرایی مدیریت مشارکتی است. در این نظام کلیه افراد سازمان درباره روش‌ها و حل مسائل و ارتقاء بهره‌وری فعالانه اندیشه کرده و حاصل آنرا در قالب طرح‌ها و پیشنهادها به سازمان ارائه می‌کنند. این نظام در جهان به‌عنوان (Suggestion System) و اصلی‌ترین پایه و جوهر مدیریت کیفیت جامع (TQM) شناخته می‌شود.

در واقع نظام پیشنهادها تکنیکی است که از طریق آن می‌توان به یافته‌های ذهنی و اندیشه‌های سرمایه‌های انسانی در حل مسائل و ایجاد سؤالات جدید و راه‌حل‌های بهینه، در راستای فرهنگ تغییر و بهسازی و بهبود مستمر سازمان دست یافت. به‌عبارت دیگر، نظام پیشنهادها، فرمانبری از دانایی و بگردش انداختن اندیشه است و از این رهگذر، سازمان آمادگی ورود به دوره بلوغ و ترویج روحیه مشارکت را پیدا می‌کند. آنچه در نظام پیشنهادها به‌عنوان اهداف آرمانی و در حقیقت به‌عنوان فلسفه به کارگیری آن مطرح است، افزایش توان شرکت در مقابل خواست‌های متغیر مصرف‌کنندگان خدمات یا محصولات آن بنگاه از طریق ارج نهادن به فضایل و توانائی‌های انسان و همسو کردن

اهداف کارکنان با اهداف شرکت و نهایتاً " به کارگیری صحیح تجربه، اندیشه، آراء و عقاید آنها در هر رده شغلی و در هر بخش سازمانی است.

زمینه‌های بروز و ظهور نظام مشارکت در بنگاه‌های کسب و کار

تغییر نگرش و طرز تلقی کارکنان

نقش عامل انسانی در پیروزی و شکست برنامه‌های سازمانی، نقش حیاتی و غیر قابل انکار است. در زمینه برپایی سیستم کیفیت این احراز از دو جهت برجستگی بیشتری دارد یکی آنکه پیروزی سیستم نوین کلاً در گرو درک، تعهد، کارآمدی و مشارکت کارکنان در اجرای اهداف و یاری آنها در به ثمر رساندن فرآیندهای کاری است. دوم آنکه سازمان از وضعیت موجود به سمت وضعیت دیگر گونه‌ای حرکت می‌کند که سرشت و چگونگی کار آن با آنچه که در پیش انجام می‌شده، به کلی متمایز است. بنابراین زیر ساخت سیستم کیفیت کلاً به نقش عامل انسانی به شکل فردی و گروهی وابسته است، در این راستا تغییر در نگرش و طرز تلقی کارکنان و مشارکت آنان نقش عمده‌ای در بهبود کیفیت ایفا می‌کند.

طرز برخورد و تلقی کارکنان عامل اصلی پیروزی سیستم کیفیت است. دلیل شکست بیشتر برنامه‌های کیفیت ناشی از عدم توجه مدیریت به این مهم و ناتوانی در تغییر طرز تلقی کارکنان است. تحول طرز تلقی کارکنان باید به آرامی، کم کم و با ابتکار انجام پذیرد.

مهمترین جنبه در فرآیند طرز تلقی کارکنان، تشویق آنان به مشارکت در کارها، و نه اجبار آنان به کار است چرا که تنها با روش مشارکتی است که سرعت تغییر طرز تلقی کارکنان بیشتر می‌شود، نوآوری افزایش می‌یابد و کار گروهی رونق می‌گیرد. پس از آنکه بیشتر افراد سازمان در راه نو (بهبود کیفیت) گام نهادند، با احتیاط می‌توان به آنان پیشنهاد کرد که در ایجاد شعار نوین برای سازمان که نشانگر روش تازه آن است، همکاری می‌کنند. موضوع مهم در این رابطه، دخالت هر چه کمتر مدیریت و دادن این اجازه به کارکنان است که بر اساس احساس تعهد راستینی که به روندهای نو پیدا می‌کنند، در انتخاب این شعار دخالت داشته باشند. این شعار راستین به کارکنان احساس غرور و افتخار می‌دهد و آنها را برای مبارزه سازنده شغل و دستیابی به هدف‌های برتر آماده می‌سازد.

مشارکت و همیاری کارکنان

شاید هیچ اقدامی به اندازه مشارکت افراد در تصمیم‌گیری، در بالا بردن سطح رضایت و رشد کیفیت کار آنها موثر نباشد. این نیاز طبیعی انسان‌هاست که بدانند در کیفیت کاری که انجام می‌دهند و یا فرآورده و خدمتی که عرضه می‌کنند، تأثیر مستقیم می‌گذارند. این امر به ایجاد یک روحیه مسئول و حسن تعلق آنها به سازمان یاری بسیار می‌کند. تدابیر سودمند جهت مشارکت کارکنان به قرار زیر است:

- در نظر گرفتن رضایت کارکنان و کیفیت محیط کار بعنوان هدف اصلی مشارکت کارکنان.
- اطمینان از اینکه مشارکت به شکل داوطلبانه انجام می‌شود و نفس داوطلبانه بودن کار موجب بهبود روحیه کارکنان می‌شود.

- دادن اختیار به گروه‌ها برای انتخاب پروژه‌های مربوط در موارد ممکن.
- فراهم کردن مشوق‌هایی که با پیروزی سازمان ارتباط مستقیم دارد.
- به طور مرتب با حرف و عمل نشان داده شود که نتیجه هر نوع بهبود در ثمربخشی سازمان تأمین شغلی بیشتر، بهبود کارها، پاداش‌های مالی بیشتر و جلوگیری از کاهش نیروی انسانی است.
- کار مشترک با همکاران خود در پروژه‌های چند وظیفه‌ای بین واحدی.

یکی از رویکردهای مؤثر کیفیت که بر مبنای مشارکت پی‌ریزی شده است، مدیریت کیفیت جامع است که امروزه به عنوان یک ابزار مؤثر جهت جلب رضایت مشتری در بسیاری از سازمان‌ها، کاربرد دارد. مدیریت مشارکتی از رویکردهای بسیار موثر است که توانسته تا زمینه‌های ارتقاء سیستم‌های کیفیت را در سازمان‌ها ایجاد کند.

تاریخچه و بررسی مفاهیم و مباحث مربوط به نظام مشارکت

مشارکت

برای مشارکت معانی و مفاهیم مختلفی قائل شده‌اند. این تعاریف از زوایای فرهنگی، سیاسی اجتماعی، اقتصادی و مدیریتی ارائه گردیده است. در این کتاب مفهوم مدیریتی مشارکت مدنظر می‌باشد که در ذیل برخی از تعاریف مهم ارائه می‌شود:

- مدیریت مشارکتی عبارتست از فرایند هدفگرا که در آن سرپرست به همراه کارکنان سازمان در جهت شناسایی و حل مسأله مشترک، کوشش می‌کنند. (فردریک - ۱۹۷۶)

- «مشارکت کارکنان در مدیریت، عبارتست از کلیه اقداماتی که میزان نفوذ و مسئولیت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری را از طریق نمایندگی مناسب در سطوح مختلف سازمان افزایش می‌دهد و این تحقق دموکراسی صنعتی را تسهیل می‌کند» (زاهدی - ۱۳۶۹)

از لحاظ قدرت و اختیارات سازمانی تعریف دیگری ارائه شده است؛ «مدیریت مشارکتی عبارتست از مجموعه گردش کار و عملیاتی که تمام کارکنان و زیردستان یک سازمان را در روند تصمیم‌گیری‌های مربوط به آن سازمان دخالت می‌دهد و شریک می‌سازد. تأکید اصلی این نوع مدیریت بر همکاری و مشارکت علاقمندان و داوطلبانه عموم افراد است و می‌خواهد از ایده‌ها، نظریات و ابتکارات آن‌ها در حل مشکلات و مسایل سازمان استفاده کند. لذا اساس فرایند این مدیریت بر بنیان تقسیم اختیارات، بین مدیریت و کارکنان استوار است» (سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران - ۱۳۶۸).

از لحاظ نقش و اهمیت فرد در مشارکت تعریف ذیل قابل توجه است:

مشارکت درگیری ذهنی و فکری در موقعیت گروهی است به نحوی که وی را در رسیدن به اهداف گروهی ترغیب و مسئول می‌سازد.

در این مطلب سه نکته مهم وجود دارد: درگیری ذهنی و فکری، کمک و همیاری و مسئولیت

همانگونه که در تعاریف فوق ملاحظه می‌شود تعریف واحد و جامعی در زمینه مدیریت مشارکتی وجود ندارد و تعاریف موجود از زوایای مختلف ارائه شده است. اما آنچه که در همه تعاریف وجود دارد مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری است. در اینجا سعی می‌شود که تعریفی عام از مدیریت مشارکتی به عمل آید به نحوی که بعضی از مفاهیم فوق در آن لحاظ شده باشد و در عین حال شامل درجات مختلف مشارکت نیز باشد. در این تعریف سعی نداریم که دقیقاً مرزها را از نقطه قدرت و اختیارات رئیس و مرئوس و... مشخص نمائیم.

«مدیریت مشارکتی عبارتست از فرآیند همکاری و نفوذ کارکنان در درجات مختلف فرآیند تصمیم‌گیری سازمان به طور فعال و واقعی و به صورت درگیری ذهنی و فکری و داوطلبانه و آگاهانه در جهت اهداف گروهی که منجر به انگیزش کارکنان و تلاش به منظور تحقق اهداف و مسئولیت‌پذیری و آفرینندگی آنان شود.»

در تعریف فوق مدیریت مشارکتی به شرکت کارکنان در درجات مختلف فرآیند تصمیم‌گیری اطلاق شده است. البته مشارکت واقعی حضور فعالانه فکری و ذهنی همراه با علاقه و آگاهی کارکنان در جهت اهداف گروهی می‌باشد و چنین مشارکتی موجب مسئولیت‌پذیری و ابتکار در امور از سوی کارکنان می‌شود.

تاریخچه مشارکت و پیشینه نظام پیشنهادات:

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. مدیریت مشارکتی عبارتست از "بوجود 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."

بحث مشارکت در امور شرکت‌ها در کشورهای صنعتی و اواخر قرن نوزدهم میلادی به صورت یک ایده مطرح شد و سال‌ها به این صورت باقی ماند و به مورد اجرا گذاشته نشد، تا اینکه از سال ۱۹۱۷ در روسیه شوروی و سپس در سال‌های ۱۹۱۹ و ۱۹۲۰ در کشورهای اتریش، چکسلواکی و آلمان به صورت قوانین تصویب و به مورد اجرا گذاشته شد.

روند رشد قوانین مربوط به مشارکت و روش‌های اجرای آن‌ها با آهنگ ملایمی ادامه داشته و تا زمان جنگ جهانی دوم ادامه یافت. پس از جنگ جهانی دوم برخی از کشورها که مهمترین آن‌ها ژاپن می‌باشد اقدامات اساسی در این زمینه انجام داده و اجرای نظام مدیریت مشارکتی و به صورت سیستماتیک و با استفاده از آئین‌نامه‌های خاص و گردش کار و فرم‌های مخصوص در شرکت‌های خدماتی و صنعتی خود را به مورد اجرا گذاشت. امروزه در کشورهای توسعه‌یافته شوراها و کمیته‌ها در قالب نظام مشارکتی جایگاهی خاص یافته و در بسیاری از امور جاری شرکت همیاری و همکاری می‌نمایند.

نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای کارکنان به‌عنوان یک ابزار اجرایی مدیریت مشارکتی، نظام همکاری فکری و عملی کلیه اعضای یک سازمان با سطوح مختلف مدیریتی آن است. این نظام که مبتنی بر اصل انسان‌مداری است، برای افکار و خلاقیت‌های کلیه اعضای سازمان ارزش قائل است و به عنوان یک نظام مطلوب و کارآمد مدیریتی هم

از لحاظ نظری و هم از لحاظ عملی آزمون‌های موفق خود را گذرانیده است.

نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها به‌عنوان یک تکنیک مدیریتی در افزایش کارایی و سود سازمان در ایالات متحده مرسوم بوده است و بعد از جنگ جهانی دوم، ژاپنی‌ها با این سیستم در صنایع امریکا آشنا شدند و به مرور آن را در صنایع خود ترویج دادند. این نظام به‌طور فراگیر از دهه ۱۹۵۰ در شرکت‌های تولیدی-خدماتی کشور ژاپن به کار گرفته شد و سپس از سوی شرکت‌های دیگر کشورهای جهان پذیرفته و معمول گردید. این نظام از دهه ۱۳۶۰ در شماری از شرکت‌های صنعتی کشور ایران نیز به اجرا گذاشته شد و با توجه به کامیابی‌هایی که در این گروه از شرکت‌ها بدست آمده، مورد استقبال دیگر شرکت‌ها و سازمان‌های صنعتی، تولیدی و خدماتی قرار گرفته است.

در کشور ما ضرورت مشارکت منابع انسانی با جدیت مطرح شد تا زمینه‌های رفع مشکلات موجود در شرکت‌ها مطرح شده و رشد و شکوفائی صنعتی را به دنبال داشته باشد. بنابراین به دنبال برخی اقدامات اجرائی که چند شرکت تولیدی و خدماتی در این زمینه انجام داده بودند از سال ۱۳۶۵ سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران در صدد اجرای نظام مشارکت در شرکت‌ها و واحدهای تحت پوشش خود برآمده و در ابتدای بررسی‌ها و تحقیقات لازم جهت تنظیم آئین‌نامه‌های اجرایی این نظام آغاز و پس از تدوین آن در بهار سال ۱۳۶۷ نظام مدیریت مشارکتی در چهار شرکت رادیاتورسازی ایران، نورد و تولید قطعات فولادی، سولیران و آکام فلز به مورد اجرا گذاشته شد، طرح مزبور در تعداد دیگری از شرکت‌های تحت پوشش از جمله ایران خودرو، گروه صنعتی سدید ابزاران، آونگان، نورد آلومینیوم، کمباین‌سازی، ایران تایر و خدمات ماشین‌های کشاورزی به اجرا درآمده و با توجه به شرایط موجود در شرکت‌ها تجربیات مختلف در این زمینه کسب شد. از ابتدای سال ۱۳۷۲ نظام مدیریت مشارکتی در شرکت پارس مینو و به صورت مقدماتی در کارگاه بیسکویت‌سازی (این شرکت که حدود ۲۴۰ نفر پرسنل دارد) به مورد اجرا گذاشته شده است. علاوه بر شرکت فوق واحد ماشینکاری و تولید قطعات محوری شرکت تولید قطعات اتومبیل واقع در مشهد مقدس و شرکت آهنگری تراکتورسازی ایران (تبریز) در حال اجرای این نظام می‌باشند.

در سال ۱۳۷۷، با توجه به آثار مثبت و سودمندی که این نظام در شمار قابل توجهی از شرکت‌ها و سازمان‌های داخلی و خارجی پدید آورده بود و نظر به اهمیت و ضرورت نقش مشارکت کارکنان در بالا بردن کارایی و اثربخشی دستگاه‌های دولتی و افزایش رضایت و توان کاری آنان، دولت جمهوری اسلامی ایران در نشست مورخ ۱۳۷۷/۵/۲۸ شورای عالی اداری چنین تصویب کرد که نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در کلیه وزارتخانه‌ها، مؤسسات، شرکت‌ها، بانک‌ها و کلیه دستگاه‌ها استقرار یابد.

🚩 رویکرد نظام پیشنهادها و بررسی تجارب استقرار این نظام در سازمان‌ها

یکی از روش‌های کاربردی مشارکت استفاده از سیستم پیشنهادها در سازمان می‌باشد. این سیستم در کارخانه‌ها و واحدهای تولیدی و خدماتی کشورهای صنعتی به اجرا درآمده و نتایج درخشانی به بار آورده است. در این سیستم کلیه کارکنان، از کارگران گرفته تا مجرب‌ترین و آگاه‌ترین مهندسان و متخصصان، از طریق ارائه پیشنهادها

گوناگون در زمینه مسائل مختلف سازمان به همفکری و مشارکت با مدیریت و مسئولان سازمان خود می‌پردازند. در ادامه نظام پیشنهادها به عنوان یکی از روش‌های مشارکت مورد بررسی قرار می‌گیرد.

تعریف نظام پیشنهادها

نظام پیشنهادها، روش مرسوم جهت انتقال اطلاعات و عقاید به سطوح عالی یک سازمان است و یک نیروی مثبت و یاری‌دهنده مهم جهت همکاری کارکنان باشد. کاربرد گسترده نظام پیشنهادها نشانگر اهمیت آن در برقراری مشارکت است (لاولر، موهرن - ۱۹۹۲) [8].

فلسفه استفاده از نظام پیشنهادها

آنچه در نظام پیشنهادها به عنوان اهداف آرمانی و در حقیقت به عنوان فلسفه بکارگیری آن مطرح است، افزایش توان در سازمان در مقابل خواست‌های متغیر مصرف‌کنندگان خدمات یا محصولات آن بنگاه از طریق ارج نهادن به فضائل و توانائی‌های انسان و همسو کردن اهداف کارکنان با هدف‌های شرکت و در نهایت استفاده صحیح از تجربه، اندیشه، آراء و عقاید آن‌ها در هر رده شغلی و در هر بخش سازمانی است (رازانی - ۱۳۷۳). این نظام، در نهایت به دو گروه مدیران و کارکنان از دو دیدگاه می‌نگرد و با هر یک سخنی جداگانه اما مربوط به هم می‌گوید.

از یک سو خطاب به مدیران می‌گوید: باید همواره از نشستن در برج عاج و کشیدن دیوار به دور خود و بستن درها خودداری کرد، بلکه باید همیشه درها را بر روی افکار و عقاید تازه باز گذاشت و از دگرگونی‌ها و نوآوری‌ها استقبال نمود. بی‌اعتنائی به اندیشه‌های نو و بهره نگرفتن از ابداعات و شیوه‌های جدید برابر است با ایستائی و ایستائی نیز در گذر پر شتاب زمان به معنای عقب ماندن و به قهقرا رفتن است. حال آنکه برعکس این رفتار، نموداری از پیشرفت کارها و کامیابی در رسیدن به اهداف و ترقی و تعالی خواهد بود. از طرف دیگر به کارکنان و کارگران می‌گوید: در تمام امور کارخانه با ارائه افکار و عقاید تازه، حتی اگر کوچک و جزئی به نظر برسند باید مشارکت کرد. در این زمینه نمی‌توان انتظار داشت که کارها همیشه قرین موفقیت باشد. اگر گاهی پیشنهاد شما به دلایلی که مهمتر از همه غیر عملی بودن آن است به اجراء گذاشته نشود، دلسرد نشوید: زیرا همین موضوع که شما توانسته‌اید متوجه مشکل بشوید و برای آن راه حل هم بیندیشید حاکی از آن است که فردی کنجکاو و نکته‌بین و صاحب بینش و تفکر و ابتکار هستید، و با ادامه این روش، بار دیگر یا بارهای دیگر حتماً پیشنهادی موفقیت‌آمیز خواهید داد (کوجی - ۱۳۷۳).

اهداف اجرائی نظام پیشنهادها

هدف اجرای نظام پیشنهادها، بهبود انجام کار، بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان، بهبود انگیزه در کارکنان، بروز خلاقیت‌ها، کاهش ضایعات، ازدیاد بهره‌وری، تقلیل هزینه‌های تولیدی و اداری، بهبود شرایط ایمنی، بهبود کیفیت محصولات و خدمات، کاهش عملیات اداری و گرفتاری‌های ناشی از بروکراسی زائد، بهبود سیستم تعمیرات و نگهداری ابزار و ماشین‌آلات، بهبود روش‌های توزیع و فروش کالا، افزایش رضایت مشتری و به دست آوردن سهم بیشتر از بازار و غیره می‌باشد.

شاید بتوان مهمترین اهداف اجرایی نظام پیشنهادهای را به شرح ذیل ارائه داد:

- افزایش سلامت، انعطاف پذیری، ریسک پذیری و اثربخشی سازمان در مقابل خواست مشتریان (درون سازمانی و برون سازمانی)

- بروز خلاقیتها و به فعل درآمدن استعدادهای درونی کارکنان.
- مشارکت کارکنان در بهبود فرآیند و فرآوردهها از طریق ارائه پیشنهادها.
- بهبود شرایط محیطی کار.
- افزایش انگیزه در کارکنان.
- ارتقاء کمی و کیفی فعالیت‌های شرکت.
- افزایش رضایت مشتری و به دست آوردن بیشتر بازار.

شرایط لازم برای اجرای نظام پیشنهادها

برای آنکه این نظام بتواند در ابعاد مختلف و به طور موفقیت آمیز به مورد اجرا گذاشته شود، شایسته است شرایط لازم برای این منظور فراهم آید این شرایط به طور کلی عبارتند از:

- ایجاد محیط مناسب و فضای آزاد و احترام آمیز برای کارکنان، تا همه افراد از پائین ترین سطوح کارگری و کارمندی تا بالاترین رده‌های فنی و تخصصی و مدیریتی با احساس علاقه و دلسوزی و با انگیزه قوی به همفکری و مشارکت با مسئولین شرکت تشویق شوند.
- مدیریت در مقابل کارکنان رفتاری مناسب و برخوردی صحیح و اصولی و احترام آمیز از خود نشان دهد و در همه کارکنان این باور و اعتقاد را به وجود آورد که ابتکارات، ابداعات، همفکری و مشارکت آنها مورد احترام بوده و ارج گذاشته می‌شود.
- مدیریت ارشد و مسئولان شرکت، نسبت به اجرای سیستم از خود علاقه و توجه نشان دهند، زیرا اگر کارکنان احساس کنند که مدیریت در مقابل ابتکارات و پیشنهادهای آنان بی‌اعتناست و علاقه و توجه لازم را ندارد، دچار یأس و دلسردی شده، علاقه و دلسوزی خود را از دست می‌دهند.
- کارکنان باید در ازاء پیشنهادهایی که ارائه می‌دهند مورد تشویق قرار گیرند. این تشویقها با توجه به نوع و ارزش هر پیشنهادی متفاوت خواهد بود ولی در هیچ مورد نباید اصل تشویق نادیده گرفته شود، تا جایی که اگر پیشنهادی بسیار کوچک و ناچیز و غیرعملی باشد، باز هم لازم است که از پیشنهاددهنده به خاطر توجه و علاقه‌ای که نسبت به مسائل محیط کارش نشان داده است، سپاسگذاری به عمل آید و همچنین این امید و دلگرمی را پیدا کند که در آینده قادر به ارائه پیشنهادها مفید، و عملی و ارزنده خواهد بود.

زمینه عملی نظام پیشنهادها

زمینه‌های عملی نظام - یا زمینه‌هایی که کارکنان می‌توانند در آنها فعالیت کنند و به مشارکت و ارائه عقاید خود پردازند بسیار گسترده‌تر است. به طوری که برای هر یک از کارکنان این امکان وجود دارد که در تمام زمینه‌های کار و فعالیت شرکت، از قسمتی که خود در آن کار می‌کنند تا کار سایر بخش‌های سازمان به همفکری و مشارکت و

ارائه پیشنهاد پردازند. این زمینه‌ها را می‌توان به طور کلی در چند عنوان طبقه‌بندی کرد که به شرح ذیل است:

- ازدیاد بهره‌وری
- بهبود روش‌های تولید
- کاهش ضایعات
- تقلیل هزینه‌های تولیدی و اداری
- بهبود شرایط ایمنی
- کاهش عملیات اداری و نظام دیوانسالاری و حذف نامه‌نگاری‌های زائد و در نهایت بهبود روش‌های اداری
- بهبود نظام تعمیرات، نگهداری ماشین‌آلات و اسباب و وسایل کارخانه
- افزایش امکانات رفاهی
- ابداعات و نوآوری‌ها
- بالا بردن کیفیت محصولات و خدمات شرکت یا کارخانه
- و بالاخره اعلام مسایل و دشواری‌های کارخانه توسط مدیریت و نظرخواهی از کارکنان برای ارائه راه‌حل‌های مناسب و از بین بردن این مشکلات با همفکری و مشارکت تمام افراد (کوجی - ۱۳۷۳).

ویژگی‌های نظام پیشنهاد موفق:

زمانی یک نظام پیشنهادها موفق است که بتواند زمینه حضور و مشارکت فعال تمامی کارکنان شرکت را در ارائه پیشنهادها فراهم سازد و به شکلی طرح‌ریزی شود که وضعیت سواد کارکنان و یا رده شغلی آنها مانعی برای مشارکت افراد نباشد. به طور کلی ویژگی‌های یک نظام پیشنهادها موفق را می‌توان به شرح زیر بیان کرد:

- شرکت فعال کلیه کارکنان شرکت در ارائه پیشنهاد
- به حداقل رساندن بروکراسی و سهولت ارائه پیشنهادها از طریق فرم‌های مخصوص
- سهولت روش‌های ارزیابی و تعیین پاداش‌ها
- سهولت و ساده بودن آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های پرداخت جوایز
- شمولیت پیشنهادهای ارائه شده توسط کارکنان در تمامی زمینه‌ها
- سمت‌گیری پیشنهادهای ارائه شده به سمت پیشنهادهای گروهی
- کم بودن زمان ارزیابی و دادن جواب به پیشنهاددهنده
- مشارکت پیشنهاددهندگان در اجرای پیشنهادها
- هم راستا بودن پیشنهاد با اهداف، وظایف و اختیارات سازمان و امور کاری پیشنهاددهنده و یا واحدهای مرتبط

- صرفه‌جویی در هزینه‌ها، بهبود کیفیت خدمات و یا بهبود سیستم‌ها در اثر اجرای پیشنهاد
- ارائه مستندات کافی به صورت منطقی، شفاف و منظم همراه پیشنهاد

وظایف مدیریت ارشد در اجرای نظام پیشنهادها

بطور کلی، مدیریت عالی سازمان سهم عمده‌ای در استقرار نظام پیشنهادها بر عهده دارد. برای انجام این امر مهم لازم است مدیریت ارشد سازمان آموزش کافی دیده و از فلسفه و اهداف اجرای نظام پیشنهادها اطلاع داشته باشد، تا بتواند در مراحل مختلف با جریان سیستم همراهی و همسویی داشته باشد.

حمایت مدیریت ارشد از اجرای سیستم، مهمترین پشتوانه آن بوده و بسیاری از مشکلات موجود را از میان برخواهد داشت.

این مشکلات بخصوص در رده‌های مدیران میانی بیشتر به چشم می‌خورد که تنها به کمک مدیریت ارشد سازمان قابل حل می‌باشد. ادوارد دمنینگ در این رابطه می‌گوید: « ۹۵٪ از مشکلات کیفی مربوط به مدیران است و آن‌ها در موفقیت یا شکست اجرای سیستم‌های مدیریت نوین نقش مهمی دارند.»

در مورد سرپرستان و کارگران و کارمندان شرکت به تجربه می‌توان گفت که کمتر مخالفت و مشکلی در مقابل اجرای سیستم از طرف آن‌ها وجود دارد. و ایشان اغلب تمایل باطنی جهت همراهی با چنین نظام‌هایی را دارند. آن‌ها به سیاست‌گذاری و عملکرد مدیران چشم دوخته و تمایل قلبی آن‌ها به شرکت و ادامه حیات آن با حمایت مدیران جهت یافته و به نتیجه می‌رسد.

بنابراین مدیریت ارشد با تمهیداتی که اتخاذ می‌کنند، فرهنگ مشارکت فردی و گروهی را در سطح شرکت گسترش داده و به طور کلی در موارد ذیل نقش اصلی را ایفاء می‌نمایند:

- برداشتن موانع مختلف از روند پیشرفت اجرای سیستم و کمک به حل مشکلات.
- حمایت مادی و معنوی از اجرای سیستم پیشنهادها در سطح شرکت.
- برنامه‌ریزی و تخصیص بودجه لازم جهت برگزاری سمینارها و دوره‌های آموزشی و انتشار جزوات و پوستره‌های مربوط به اشاعه فرهنگ مدیریت مشارکتی در بین کارکنان.
- تشویق سرپرستان و مسئولین و مدیران میانی برای حضور در سمینارها و دوره‌های آموزشی در داخل و خارج از شرکت.
- تخصیص بودجه لازم جهت اعطای جوایز به پیشنهادهایی که به مرحله اجراء گذاشته می‌شوند.
- پیگیری و ابراز علاقه نسبت به روند اجرای نظام و پیشرفت آن.

انواع پیشنهادها

به طور کلی پیشنهادها از چند جنبه مورد بررسی قرار می‌گیرند:

۱- فردی و گروهی

چنانچه پیشنهاد رسیده توسط یک فرد ارائه شده باشد، فردی تلقی می‌شود و اگر توسط چند نفر و یا یک گروه تهیه و ارائه شود، گروهی نامیده می‌شود. در آئین‌نامه اجرای سیستم به پیشنهادهای گروهی ارزش و امتیاز بیشتری داده می‌شود تا کارکنان سازمان به صورت گروه‌های کوچک گرد آمده و با همفکری و مشارکت پیشنهادهای کاملتری ارائه نمایند.

۲- محرمانه و غیرمحرمانه

در صورتی که پیشنهاددهندگان مایل به افشای نام خود نباشند، نظام موظف است آن را محرمانه تلقی کرده و از ذکر نام فرد یا افراد پیشنهاددهنده خودداری نماید. نحوه انجام این کار در آئین‌نامه پیش‌بینی می‌شود.

پیشنهاد ارائه شده چنانچه مربوط به موارد مشهود باشد که قابل محاسبه و ارزیابی مالی است کمی نامیده می‌شود و در غیر این صورت غیر مشهود یا کیفی می‌باشد.

مشکلات و موانع اجرای نظام پیشنهادها در ایران

اجرای مدل مدیریت مشارکتی به طور اعم و سیستم پیشنهادها به طور اخص نیاز به فرهنگ مردم‌سالاری دارد که در آن روابط نزدیک و دوستانه مدیر و پرسنل تشویق، و مدیریت و کارکنان مکمل همدیگر شناخته می‌شوند. متأسفانه در کشور ما روحیه آمرانه و تمایل به داشتن رابطه سلسله‌مراتبی جزئی از فرهنگ گردیده و همین امر مشکلاتی را در روند اجرای نظام مشارکتی ایجاد کرده است. برخی از مشکلات در ذیل ارائه می‌شود:

۱- عدم اعتقاد و فقدان حمایت عملی مدیریت عالی سازمان / شرکت و مؤسسه.

۲- عدم اعتقاد و باور قلبی مدیران میانی.

۳- جابجائی سریع مدیریت‌ها.

۴- عدم ایجاد یک بستر فرهنگی مناسب.

۵- مغایرت سبک‌های مدیریت مدیران ارشد با نظام مدیریت مشارکتی.

۶- عدم اجرای عدالت در اهداء جوایز و پاداش‌های مربوط به پیشنهادها.

۷- تعلل و قصور در ارائه بازخورد به پیشنهادها کارکنان.

۸- دور از دسترس بودن بعضی از پیشنهادها.

۹- دخالت سلیقه‌ها در ارزیابی پیشنهادها.

۱۰- به موقع نبودن پاداش‌ها.

وضعیت آمادگی شرکت‌های ایرانی برای استقرار نظام پیشنهادها

امروزه نظام‌ها و سیستم‌های بسیار گوناگون و متنوعی خلق شده‌اند تا سازمانها با بهره‌گیری از آنها بتوانند کسب و کار خود را بهتر اداره کرده و ذینفعان خود را راضی‌تر سازند. مبرعان هر کدام از این سیستم‌ها معتقدند بکارگیری آنها می‌تواند مشکلات و معضلات سازمانها را رفع نموده و در کیفیت محصولات، رضایت مشتریان، سودآوری، رضایت، تعهد و مشارکت کارکنان و ایفای مسئولیت‌های اجتماعی، مدیریت بهینه منابع و توسعه شراکت‌ها دستاوردهای ارزشمندی به بار آورد.

اما واقعیت آن است که هنگام مطالعه، عمیق‌تر با آثار این نظام‌ها در شرکت‌ها مواجه می‌شویم. این واقعیت اگرچه تلخ است اما به خاطر آموزنده بودن، باید آن را دائماً مدنظر قرار داد. بسیاری از سازمان‌ها با دنیایی از آرزوها و آمال، مشتاقانه به سوی استقرار نظام‌هایی رفته‌اند که ثمری برای آنان نداشته است جزء اتلاف منابع و صرف انرژی. دقیق‌تر که می‌نگریم پی می‌بریم میان نظام‌ها و سیستم‌های مدیریت و سطح بلوغ و آمادگی سازمان‌ها ارتباطی وسیع برقرار است. این همگرایی و همبستگی به نحوی است که هر چه یک سازمان بالغ‌تر و آمادگی بالاتری برای

اجرای یک سیستم و نظام داشته باشد نه تنها با سهولت بیشتر و سرعت فراوان تری آن را مستقر خواهد کرد، بلکه آثار مثبت و پیامدهای ارزشمند آن موجب بهبود کسب و کار می شود. اما سازمان‌ها، بنگاه‌ها و شرکت‌هایی که بدون توجه به آمادگی خود و همچنین سطح بلوغ سازمانی و تنها بر اساس مدهای مدیریتی، با تقلید و ناآگاهی به سراغ نظام‌ها و سیستم‌هایی می‌روند که از جهت زمینه‌ها و بسترهای فرهنگی و زیرساخت‌های تکنولوژیک و چارچوب‌های ساختاری و مدیریتی و سایر شرایط فرسنگ‌ها با آنچه زمینه‌های مناسب سازمانی برای اجرای یک نظام است فاصله دارند، عواقب تلخی را پیش روی خواهند داشت. ماجرای ناگوار بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌های ایرانی در استقرار نامناسب سیستم‌های مدیریت کیفیت مانند ISO، TQM، EFQM، ERP، PAPER LESS و... گویای این واقعیت است.

با توجه به موارد پیش گفته، در استقرار هوشمندانه نظام پیشنهادها در شرکت کربن ایران باید به زمینه‌ها و بسترهای مناسب آن توجه ویژه‌ای مبذول داشت. مراجعه به ادبیات علمی و تجارب عملی و عینی شرکت‌های بزرگ جهانی و داخلی شاخص‌هایی که سازمان‌ها برای اجرای نظام پیشنهادها باید داشته باشند روشن می‌سازد. این آمادگی‌ها به شرح زیر می‌باشد:

رهنمودهایی برای اجرای موفقیت‌آمیز نظام مشارکت و آماده‌سازی شرکت برای اجرای نظام پیشنهادها پرواضح است که شناخت موانع مزبور به تنهایی ما را قادر به پیاده‌سازی نظام مشارکت نمی‌سازد. اتخاذ تدابیر لازم به منظور ایجاد زیر بناهای فرهنگی، اجتماعی، و فنی قبل از اجرای نظام مزبور نه تنها مفید است بلکه ضرورت دارد. از این رو، برای اجرای کارآمد نظام پیشنهادها باید به رهنمودهای ذیل توجه کرد.

- حمایت و تعهد مدیریت عالی

مدیریت عالی سازمان باید حضور فعال در فرآیند اجرای نظام مشارکت داشته باشد. تا زمانی که مدیران عالی از کوشش‌های مشارکت‌جویانه برای بهبود امور پشتیبانی نکنند و منابع مالی و وقت و تلاش خود را مصروف این فرآیند نسازند، احتمال اندکی وجود دارد که فرآیند مزبور پیشرفت در خور ملاحظه‌ای پیدا کند.

- حمایت و تعهد کارکنان

بدون شک رویکردهای مشارکت‌جویانه به نتیجه نخواهند رسید مگر اینکه، کارکنان از آن‌ها پشتیبانی کنند. تحقیقات درباره نظام‌های مشارکتی نشان می‌دهد که برای پشتیبانی مستمر و درازمدت کارکنان باید چهار ویژگی به شرح ذیل فراهم شود. استقرار نوعی از مشارکت در سود یا بهره کار، پیوند بلندمدت استخدامی و امنیت شغلی، کاهش تفاوت‌های حقوقی و منزلت شغلی و تضمین حقوقی فردی.

- مشارکت به عنوان کوششی بلندمدت

زمانی کوشش‌های مشارکت‌جویانه کامیاب می‌شوند که مدیریت و کارکنان آن‌ها را به عنوان فرآیندهای بلندمدت در نظر بگیرند. هر از گاهی مدیران و کارکنان در طلب «راه چاره‌ای سریع و فوری» برای دشواری‌ها هستند، در حالی که بیشتر برنامه‌های بهبود اوضاع کاری را نمی‌توان با شتاب به انجام رساند و برای موفقیت نیاز به زمان و کوشش جدی دارند.

- انتخاب دست‌اندرکاران و مشاوران شایسته و کاردان

مسئولان نظام پیشنهادها و دست‌اندرکاران و کارشناسان و مشاور شایسته و کاردان هستند که می‌توانند در ایجاد زمینه‌های مناسب مشارکت، بررسی و نظارت بر نظام مشارکت، آسیب‌شناسی و بهبود مستمر آن موفق باشند.

- مشارکت به مثابه یک فرهنگ

مشارکت در سازمان باید به یک فرهنگ، و نه هوسی زودگذر تبدیل شود. در این صورت همه افراد سازمان به طور مشترک این باور را پیدا می‌کنند که در موقع بروز مشکل با هماهنگی و همکاری یکدیگر در حل آن مشارکت کنند. در یک فرهنگ مشارکتی، نوعی احساس مسئولیت و مالکیت در افراد به وجود می‌آید و در نتیجه آنان تعهد بیشتری به سازمان پیدا خواهند کرد. وجود چنین فرهنگی نیز موجب می‌شود تا اعضای سازمان از خود ابتکار عمل به خرج دهند و بتوانند به سرعت در برابر تغییراتی که در محیط سازمان رخ می‌دهد از خود واکنش مناسب نشان دهند.

- انتخاب مناسب برنامه مشارکت

طبق رویکرد اقتضایی، اگر برنامه‌های مشارکت با توجه به شرایط فرهنگی و اجتماعی حاکم بر سازمان به طور مناسبی انتخاب شود و به اجرا درآید؛ نتایج مثبت خود را به سرعت آشکار می‌سازد. به طور کلی، مدیران وقتی در صدد پیاده‌سازی نظام مشارکت در سازمان خود برآیند، از میان برنامه‌های مشارکتی می‌توانند گزینه‌های مختلفی را انتخاب کنند. این گزینه‌ها عبارتند از: حلقه‌های کیفیت، نظام پیشنهادها، تیم‌های خودگردان، طرح‌های مالکیت کارکنان، مدیریت بر مبنای هدف و...

فرهنگ‌سازی برای اجرای موفق نظام پیشنهادها

گرچه کارکنان یکی از منابع تولید و ارزش‌افزایی در سازمان‌ها هستند، اما به خاطر اهمیت آنان در بهره‌وری سایر منابع، امروزه نیروی انسانی تبدیل به مهمترین منبع در سازمان‌ها شده است. اهمیت این منبع تا جایی قدرت یافته است که از آن به عنوان سرمایه انسانی یاد می‌شود. عده‌ای از صاحب‌نظران مطالعات استراتژیک منابع انسانی از این منبع به عنوان مزیت رقابتی پایدار یاد می‌کنند. بدیهی است با توجه به اهمیت این منبع در جهت سایر منابع، سرنوشت استقرار نظام‌های گوناگون مدیریت نیز در آمادگی این منبع در جهت پیاده‌سازی صحیح و سپس مشارکت و بهره‌گیری از آن سیستم‌ها است. این ضرورت در استقرار نظام پیشنهادها دوچندان می‌شود. چرا که کارکنان علاوه بر نقش‌های غیر مستقیم در توفیق این سیستم، مشارکت مستقیم آنان در ارائه پیشنهادها نیز مهمترین عامل توفیق این نظام می‌باشد. به همین علت بسترسازی و فرهنگ‌سازی مناسب در میان کلیه پرسنل (مدیران، سرپرستان، کارشناسان و کارگران)، مشتریان و... از عوامل کلیدی موفقیت CSF در استقرار نظام پیشنهادها می‌باشد. تعیین ابزار مناسب و محتوای ارزشمند و اثرگذار دو عامل کلیدی در فرهنگ‌سازی می‌باشد. اینکه شرکت کربن ایران چه مفاهیمی را با چه روش‌هایی به کارکنان و سایر گروه‌های مورد هدف مانند مشتریان و... انتقال دهد که علاوه بر آگاه‌سازی آنان از اهمیت نظام پیشنهادها در توفیق سازمان، تعهد آنان را به ایفای نقش و جایگاه خود برانگیزاند مدیریت فرهنگ‌سازی نامیده می‌شود.

روش‌ها و ابزار فرهنگ‌سازی

نباید تصور کرد کارکنان بی‌صبرانه در انتظار مشارکت هستند (احمد علی‌محمدی ۱۳۸۵) بلکه باید برای جلب مشارکت آنان در نظام پیشنهادها فرهنگ‌سازی لازم را از طریق روش‌ها و ابزار مناسب جاری کرد. شرکت کربن ایران با بهره‌گیری از روش‌ها و ابزار گوناگون جهت انتقال مفاهیم می‌تواند فرهنگ مشارکت‌جویی را در شرکت ایجاد کند.

در انتخاب ابزار مناسب باید دقت لازم را به عمل آورد. استفاده از ابزارهایی که مورد توجه جامعه مخاطب است و

همچنین بهره‌گیری از روش‌های متنوع و خصوصاً غیر مستقیم می‌تواند در توفیق این مرحله مهم نقش ویژه‌ای ایفاء کند. ابزار و روش‌های موردنظر را می‌توان در موارد زیر نشان داد:

- ۱- تابلوها و محل نصب اطلاعیه‌ها در شرکت مکان مناسبی برای انتقال پیام به همکاران می‌باشد. کارت ساعت‌زنی، رستوران، آسانسورها و... محل مناسبی است.
- ۲- مستندات مربوط به فعالیت‌های شرکت که در دسترس همه کارکنان قرار می‌گیرد مثل فیش حقوقی و... محل مناسبی برای درج این مفاهیم و انتقال آن‌ها است.
- ۳- تهیه، تنظیم و تکثیر بروشورهای کوتاه و جذاب و توزیع آن در میان کلیه کارکنان، خصوصاً اگر انگیزه لازم برای خواندن این بروشورها در آنان ایجاد شود.
- ۴- اهداء کتاب مناسب و برگزاری مسابقه کتاب‌خوانی می‌تواند زمینه‌های مناسبی برای آگاهی افراد ایجاد کند. کتاب مرحوم دکتر محمدعلی طوسی در این زمینه پیشنهاد می‌شود.
- ۵- درج مقاله در نشریه شرکت.
- ۶- بهره‌گیری مناسب از سایت اطلاعاتی شرکت.
- ۷- برگزاری دوره آموزشی آشنایی با نظام پیشنهادها در شرکت و حضور کلیه کارکنان شرکت.
- ۸- بهره‌گیری از سایر جلسات، گردهمایی‌ها، جشن‌ها و مراسم‌هایی که به مناسبت‌های گوناگون برگزار می‌شود.
- ۹- تهیه ابزاری مانند فایل‌ها و نوارهای صوتی، فیلم و انیمیشن و به روش‌های گوناگون در اختیار کارکنان قرار دادن، روش‌های کمکی مناسبی برای بسترسازی و فرهنگ‌سازی می‌باشد.
- ۱۰- ایجاد فضای گفتگو و هم‌اندیشی و پرسش و پاسخ میان کلیه کارکنان شرکت در باز شدن موضوع و رواج بحث و گفتگو نقش بسیار قابل توجهی دارد.

ملاحظات اجرایی نظام پیشنهادها در شرکت کربن ایران:

نظام پیشنهادهای شرکت کربن ایران در جهت بهبود مستمر شرکت بمنظور تعالی سازمانی و دستیابی به چشم انداز "پیشرو در منطقه، نقش آفرین در جهان" از مردادماه ۱۳۸۶ تدوین و به مرحله اجرا در آمد و کلیه فرایندهای زیربنایی، بسترسازی، آموزش، اجرا و استقرار نظام بر اساس طرح اجرایی زیر در دستور کار واحد توسعه منابع انسانی و امور اداری شرکت قرار گرفت.

➤ معرفی شرکت کربن ایران

• تاریخچه شرکت

از مطالعاتی که به جهت تأمین نیاز صنعتی مواد مورد مصرف کارخانجات لاستیک‌سازی به عمل آمد مشخص گردید، ایجاد کارخانه کربن برای کشور لازم و مقرون به صرفه شد. به همین منظور شرکت صنعتی صنایع شیمی با مشارکت بانک توسعه صنعت و معدن با یکی از صاحب نام‌ترین کارخانجات تولید دوده صنعتی آمریکا یعنی شرکت کابوت (Cabot Corporation) قراردادی منعقد نمود و در سال ۱۳۵۳ مقدمات تاسیس کارخانه تولید دوده صنعتی به عنوان یکی از مواد اولیه اصلی در صنایع لاستیک‌سازی فراهم گشت.

در حال حاضر شرکت کربن ایران با دو واحد تولیدی و با ظرفیت تولید ۵۰ هزار تن دوده صنعتی در سال مشغول به کار می‌باشد.

بر اساس سیاست خصوصی سازی دولت جمهوری اسلامی ایران، این شرکت در سال ۱۳۷۴ به شرکت سهامی عام تبدیل و به گروه شرکت های سرمایه گذاری پتروشیمی پیوست. در حال حاضر این شرکت یکی از شرکت های فعال بازار بورس می باشد و محصولات آن به یکی از بزرگترین شرکت های لاستیک سازی جهان صادر می شود. محصولات این شرکت در انواع مختلف تولید می شود که تاکنون به تکنولوژی تولید ۱۲ نوع کربن بلاک دست یافته است. این تولیدات مواد اولیه بیش از ۲۰۰ تولیدکننده داخلی در رشته های تولید لاستیک، ترمیم تایر، کفش، سیم و کابل، قطعات اتومبیل، لوله سازی، باطری سازی، رنگ، مرکب، پلاستیک و... می باشد.

- بیانیه مأموریت شرکت

ما اولین و با سابقه ترین تولیدکننده کربن بلاک (دوده صنعتی) در خاورمیانه هستیم که پسماندهای نفتی را به مواد اولیه با کیفیت برای صنایع لاستیکی داخلی و خارجی تبدیل می نماییم. رضایت مشتری، بهبود مستمر، حفظ محیط زیست و توسعه منابع انسانی در کانون توجهات ما قرار دارد.

- بیانیه چشم انداز کربن ایران

کربن ایران، پیشرو در منطقه، نقش آفرین در جهان

🚩 طرح اجرایی استقرار نظام پیشنهادی شرکت کربن ایران:

برای استقرار مناسب این نظام برنامه اجرائی زیر پیشنهاد و به تصویب رسید:

۱- بهینه کاوی (BENCHMARKING)

۲- انتخاب مشاور مناسب برای بهره مندی در طول اجرای طرح

۳- بستر سازی و ایجاد زمینه های فرهنگی مناسب از طریق آموزش کلیه کارکنان بر اساس گام های زیر:

- تهیه منابع و بسته های آموزشی مناسب
- ارائه آموزش به کلیه کارکنان در قالب کارگاه های نیم روزه
- انتخاب ۱۴ نفر از کارکنان علاقمند، مستعد، توانمند و دارای توان اداره گروه به عنوان سرگروه آموزشی
- برگزاری کارگاه دو روزه برای سرگروه ها جهت آموزش تخصصی و آشنایی کامل با نظام و پیگیری های بعدی
- معرفی هر ۱۸ نفر از کارکنان به سرگروه مربوطه
- ارائه زمان یک ماهه برای رفع اشکال، پرسش و پاسخ و پیگیری سرگروه ها با اعضاء گروه بطوریکه در پایان مدت مذکور کلیه اعضاء گروه نسبت به موضوع اشراف داشته باشند.
- برگزاری آزمون سراسری نظام پیشنهادها
- ارائه جایزه به نفرات برتر آزمون و سرگروهی که گروهش در مجموع بیشترین امتیاز را کسب می کند.

۴- تدوین نهایی آئین نامه نظام پیشنهادها و تصویب در شورای مدیران و هیات مدیره شرکت بطور همزمان

۵- انتخاب دبیر نظام و سایر ارکان مربوط

۶- ابلاغ آئین نامه و اجرای رسمی نظام

۷- تخصیص منابع مالی مورد نیاز جهت اجرای بهینه نظام

در ادامه برای هر یک از مراحل اجرائی توضیحات مختصری می آید:

۱- Benchmarking

با مطالعه و بررسی شرکت‌های گوناگونی که از پیشگامان اجرای موفق نظام پیشنهادها در کشور بودند و مشاهده آیین‌نامه‌های اجرایی نظام در آن شرکت‌ها، سرانجام جمع‌بندی نهایی از فرایندهای اجرایی، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها طی جلسات مختلف با مشاور محترم و مدیران مجموعه انجام شد و نحوه بهینه اجرای نظام در شرکت کربن ایران نهایی گردید. شرکت‌های فوق‌الذکر عبارتند از: وزارت نفت، شرکت مخابرات ایران، شرکت مخابرات استان خراسان رضوی، شرکت سهامی برق منطقه‌ای تهران، بانک رفاه، دانشگاه اراک و دانشگاه علوم پزشکی شیراز.

۲- انتخاب مشاور مناسب برای بهره‌مندی در طول اجرای طرح

ضمن مذاکره با چندین مشاور مطرح در زمینه اجرای نظام پیشنهادها، سرانجام توافقات نهایی با مشاور علمی که عضو هیات علمی اولین کنفرانس بین‌المللی نظام مشارکت و پیشنهادها و مجری طرح نظام پیشنهادها در چندین شرکت تولیدی انجام گرفت و ایشان به عنوان مشاور طرح در طول دوره اجرا و همچنین به‌عنوان مدرس دوره‌های آموزش تخصصی (دفتر تهران) و آموزش عمومی (کارکنان کارخانه)، راهنمایی‌های لازم را انجام دادند.

۳- بستر سازی و ایجاد زمینه‌های فرهنگی مناسب از طریق آموزش کلیه کارکنان بر اساس گام‌های زیر:

۳-۱- تهیه منابع و بسته‌های آموزشی مناسب: در این خصوص شرکت با خرید ۶۰ جلد از کتاب "مدیریت مشارکت

پذیر بر اساس نظام پیشنهادها" تالیف مجید شیخ محمدی و محمدرضا تولیت‌زواره (انتشارات انستیتو ایزایران) و تکثیر متن PowerPoint ارائه شده در جلسات آموزشی تخصصی دفتر تهران به تعداد همکاران و چندین برگ فرم ارائه پیشنهاد، آنها را در اختیار همکاران قرارداد.

۳-۲- ارائه آموزش به کلیه کارکنان در قالب کارگاه‌های نیم‌روزه: برنامه‌ریزی کلاس‌های آموزشی به دو صورت

تخصصی (همکاران دفتر تهران و سرپرستان و کارشناسان کارخانه) و عمومی (همکاران کارخانه) انجام گرفت و کلاس‌ها به نحو مطلوب برگزار گردید.

یکی از عوامل اجرای موفقیت‌آمیز نظام پیشنهادها در شرکت کربن ایران برگزاری دوره‌های آموزشی است. این دوره‌های آموزشی می‌تواند فواید گوناگونی را در بر داشته باشد که عبارتست از:

۱- زمینه‌سازی و فرهنگ‌سازی مناسب در میان کارکنان و کلیه گروه‌های مخاطب.

۲- آماده‌سازی افراد جهت ارتقاء سطح آگاهی و دانش در خصوص نحوه و فرآیند مشارکت.

۳- جلب مشارکت آنان در قالب همکاری با نظام یا ارائه پیشنهادها.

۴- آشنایی افراد از فواید و مزایای نظام پیشنهادها برای توفیق سازمان.

۵- آگاهی از مبانی فکری و فلسفی نظام مشارکت.

۶- آشنایی افراد با روش‌های گوناگون مشارکت و ایجاد تعهد در آنان برای بکارگیری این روش‌ها در تمام

محیط‌های زندگی کاری، شخصی و اجتماعی.

۷- گسترش مفاهیم و رویکردهای مدیریت مشارکتی در میان تمام افراد شرکت.

با توجه به مزایای برشمرده، در اجرای موفق این طرح ۲ دسته آموزش طراحی شده است. الف) دسته اول آموزش‌هایی که تحت عنوان آموزش تخصصی نظام پیشنهادها ارائه می‌گردد. مناسب کلیه دست‌اندرکاران، اعضای کمیته بهبود مستمر شرکت، داوران و اعضای کمیته‌های تخصصی، دبیر نظام پیشنهادها و سایر افرادیست که به نوعی درگیر ارکان و دیگر ساز و کارهای نظام هستند. از آنجا که هدف این دوره تغییر در دانش و بینش افراد و تجهیز مهارت‌هایی است که در جریان انجام فعالیت‌های مختلف نظام پیشنهادها به آن‌ها نیاز است، کارگاه آموزشی ۲ روزه (۱۶ ساعت) با مباحث گوناگون طراحی گردید.

- ۱- مدیریت کیفیت جامع (TQM) و مدیریت مشارکتی (۲ ساعت)
- ۲- مشارکت در مدیریت (مفاهیم، رویکردها و راهبردها) (۲ ساعت)
- ۳- نظام پیشنهادها (فلسفه، تعریف، اهداف، شرایط، وظایف، تجارب و...) (۳ ساعت)
- ۴- معرفی طرح نظام پیشنهادها در شرکت کربن ایران (ساختار تشکیلاتی، روند اجرای نظام، آئین‌نامه، نحوه ارزیابی پیشنهادها) (۳ ساعت)
- ۵- اداره مؤثر جلسات بررسی پیشنهادها / شاخص‌های قضاوت و مهارت‌های موردنیاز برگزاری یک جلسه واقعی برای ارزیابی پیشنهادهای رسیده (۲ ساعت)
- ۶- تشکیل کمیته‌های کارشناسی و کمیته بهبود مستمر و ارزیابی عملی ۵۰ پیشنهاد (۴ ساعت)

کلید واژه‌های عنوان شده توسط شرکت‌کنندگان در دوره آموزش تخصصی در مورد اجرای نظام پیشنهادها

ردیف	کلید واژه	فراوانی
۱	ایجاد مشارکت در کلیه سطوح سازمان	۱۴
۲	افزایش خلاقیت	۱۲
۳	ابزاری برای حل مشکلات سازمان	۸
۴	کمک به افزایش انگیزه کارکنان	۸
۵	کمک به پیشرفت سازمان	۷

ضرورت‌های ابرازی توسط شرکت‌کنندگان در سمینار آموزشی تخصصی نظام پیشنهادها

فراوانی	شرح
۶	شناسایی خلاقیت و استعدادهای بالقوه
۳	برطرف کردن نقاط ضعف سازمان و شناسایی گلوگاه‌ها و حل مسایل لاینحل
۳	افزایش بهره‌وری
۲	ایجاد انگیزه و شور و نشاط
۲	فعال سازی پرسنل و بکارگیری افراد در رسیدن به هدف
۲	از بین رفتن خلع میان تصمیم گیران و تصمیم‌سازان
۲	رشد و تعالی سازمان

۲	افزایش وسعت دید مدیریت ارشد
۲	ایجاد فرهنگ وزمینه از جزء به کل و افزایش مشارکت کارکنان
۱	استعداد یابی
۱	صرفه جویی در هزینه‌ها
۱	نظم بخشی به سازوکارهای سازمان
۱	هم راستا نمودن اهداف سازمان‌های غیررسمی در سازمان
۱	افزایش سطح رضایت شغلی
۱	ارسال اطلاعات دقیق و کامل از پایین به بالا
۱	ارتقاء دانش و مهارت نیروی کار
۱	توسعه پایدار و حفظ و ارتقاء استانداردها
۱	توجه به منابع کمیاب و استفاده بهینه از آنها
۱	تبدیل سازمان های با ساختار بلند به ساختار مسطح و چابک
۱	بازنگری در مفروضات کهنه و قدیمی
۱	همسویی با تغییرات جهانی و افزایش توانایی برای مقابله با چالش‌های جهانی
۱	افزایش مسوولیت پذیری
۱	افزایش حس تعلق سازمانی در کارکنان
۱	ایجاد محیط دوستانه میان مدیران و کارکنان

راهبردها و استراتژی‌های مربوط به نظام پیشنهادها با مشارکت کلیه همکاران شرکت کننده برای سال‌های ۱۳۸۶ تا ۱۳۹۰ به شرح زیر تدوین شد:

ردیف	سنجه	هدف کمی سال ۱۳۸۶	هدف کمی سال ۱۳۸۷	هدف کمی سال ۱۳۸۸	هدف کمی سال ۱۳۸۹	هدف کمی سال ۱۳۹۰
۱	سرانه پیشنهاد (تعداد)	۲/۵	۳/۵	۴/۵	۶/۵	۷/۵
۲	حداقل پیشنهاد (تعداد)	۱	۱	۲	۳	۳/۵
۳	سرعت بررسی پیشنهاد (روز)	۳۰	۳۰	۳۰	۲۵	۲۵
۴	پیشنهاد‌های تصویب شده (درصد از پیشنهاد‌های پذیرفته شده)	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۵
۵	پیشنهاد‌های اجرا شده (درصد از پیشنهاد‌های تصویب شده)	۲۰	۲۵	۳۵	۴۰	۵۰

۶	میانگین مدت زمان اجرای پیشنهاد (روز)	۶۰	۵۰	۳۵	۳۰	۲۵
۷	میزان پاداش دهی (درصد از صرفه اقتصادی حاصل)	۵	۶	۷/۵	۹	۱۱/۵
۸	میزان درگیری سایر ذی نفعان (گروه)	کارکنان	کارکنان	کارکنان و یک گروه	کارکنان و دو گروه	کارکنان و سه گروه
۹	میزان پیشنهادهای گروهی (درصد از کل پیشنهاد ارائه شده)	۱۰	۱۳	۱۶	۲۰	۲۵

ب) دسته دوم آموزش‌هایی که تحت عنوان آموزش عمومی نظام پیشنهادها ارائه می‌گردد. برای کلیه کارکنان، مشتریان و افرادی است که می‌خواهند به نحوی در فرآیند نظام به عنوان پیشنهاددهنده مشارکت نمایند. برای این دسته از آموزش‌ها سمینار آشنایی با نظام پیشنهادها طراحی می‌شود. این آموزش به مدت ۴ ساعت (یک نیم روز) طراحی شده است که افراد در گروه‌های ۷۰-۵۰ نفره در آن شرکت می‌کنند. از آنجا که این دوره با هدف جلب مشارکت افراد در نظام طراحی شده است و هدف غایی آن رفتاری است، در این دوره کوتاه مباحث زیر طرح می‌گردد.

۱- مفاهیم، تعاریف و تاریخچه مختصری از مشارکت در بنگاه‌ها و سازمان‌ها (۶۰ دقیقه)

۲- مزایا و موانع نظام مشارکت و چگونگی غلبه بر آنها (۴۵ دقیقه)

۳- معرفی نظام پیشنهادها شرکت کربن ایران (۲۰ دقیقه)

۴- تعریف پیشنهاد، انواع پیشنهاد، ویژگی‌های یک پیشنهاد خوب و آنچه که یک پیشنهاددهنده باید بداند (۲۵ دقیقه)

۵- برگزاری کارگاه عملی نظام پیشنهادها و دریافت ۵ پیشنهاد از هر نفر و بررسی چند پیشنهاد (۶۰ دقیقه)

در این کارگاه از گروهی از همکاران خواسته شد نظراتشان را در مورد موانع احتمالی اجرای نظام پیشنهادها در شرکت عنوان کنند که جمع بندی مطالب ارائه شده به صورت زیر می‌باشد:

۱- ممکن است در ارجاع پیشنهادها برای گروه‌های تخصصی کار به کاردان سپرده نشود.

۲- شاید پیشنهادها از طرف مسؤولان جدی گرفته نشوند.

۳- احتمال دارد پیشنهادها به نام سرپرستان ثبت شوند.

۳-۳- انتخاب ۱۴ نفر از کارکنان علاقمند. مستعد. توانمند و دارای توان اداره گروه به عنوان سرگروه آموزشی و برگزاری کارگاه آموزشی تخصصی برای سرگروه‌ها جهت آشنایی کامل با نظام و پیگیری‌های بعدی؛ سرپرستان و کارشناسان همکار در کارخانه

همانطور که ذکر گردید، در کلاس‌های آموزشی تخصصی تهران شرکت کردند و کاملاً درگیر موضوع شده و نحوه اجرای نظام پیشنهادها و کارشناسی پیشنهادها و... برای آنان تشریح شد و به عنوان سرگروه آموزشی انتخاب گردیدند.

۳-۴- معرفی هر ۱۸ نفر از کارکنان به سرگروه مربوط: کلیه کارکنان کارخانه در قالب گروه‌های ۱۸ نفری و در حوزه کاری مربوط بین ۱۴ سرگروه تقسیم شدند.

۳-۵- زمان یک ماهه برای رفع اشکال، پرسش و پاسخ و پیگیری سرگروه‌ها با اعضاء گروه اختصاص یافت، بطوریکه در پایان مدت مذکور کلیه اعضاء گروه نسبت به موضوع اشراف کامل پیدا کردند و بطور کامل در جریان چگونگی تکمیل فرم ارائه پیشنهاد، آیین‌نامه نظام و روند اجرایی نظام پیشنهادها قرار گرفتند.

۳-۶- برگزاری آزمون سراسری نظام پیشنهادها و ارائه جایزه به ۱۰ نفر اول و سرگروه برتر در ادامه روند اجرای آزمایشی نظام پیشنهادها و تثبیت فرهنگ مشارکت در بین کارکنان، آزمون عمومی نظام پیشنهادها به صورت تستی در محل کارخانه برگزار شد. سوالات آزمون در سه گروه مختلف و هر گروه شامل ۱۸ سوال تستی و ۲ سوال باز طراحی شده بود. در سوالات باز نظر همکاران در مورد تاثیر نظام پیشنهادها در پیشبرد اهداف و تعالی شرکت و همچنین موانع اجرای موفق نظام پیشنهادها در شرکت پرسیده شده بود. در طراحی سوالات آزمون از کلیه منابعی که در اختیار ایشان قرار داشت شامل آیین‌نامه نظام پیشنهادها، گاه‌نامه نظام پیشنهادها، پاورپوینت ارائه شده در کلاس آموزش عمومی نظام پیشنهادها و نشریه صنعت کربن استفاده شده بود. پس از تصحیح اوراق و بدست آوردن نتایج، گروه و نفرات برتر در آزمون اعلام عمومی شدند و هدایایی به رسم یادبود به آنان تعلق خواهد گرفت. جمعاً ۱۸۴ نفر در آزمون شرکت کردند که دو نفر بالاترین نمره ۲۰ (دو نفر) را بدست آوردند. بالاترین میانگین نمرات ۱۷/۱ و کمترین میانگین ۱۰/۸ بوده است. بر این اساس سرگروه برتر و افراد برتر در آزمون نظام پیشنهادها معرفی شدند.

۴- تدوین نهایی آیین‌نامه نظام پیشنهادها و تصویب در شورای مدیران و هیات مدیره شرکت بطور همزمان: آیین‌نامه نظام پیشنهادها در ۱۵ ماده و ۲۰ تبصره در تاریخ ۸۶/۰۴/۲۱ به تصویب شورای مدیران و در نهایت به تصویب هیات مدیره محترم شرکت رسید.

۵- برگزاری انتخابات نظام پیشنهادها:

تشکیل کمیته بهبود مستمر مستلزم انتخاب تعدادی از کارکنان از واحدهای مختلف می‌باشد. بدین منظور در سطح کلیه واحدها انتخابات انجام شد، تا از میان کاندیداها افراد برگزیده به عضویت این کمیته در آیند. در ادامه روند و نتایج برگزاری انتخابات اشاره شده است.

۱- روند انتخاب اعضاء به شرح زیر به انجام رسید:

الف- ارائه نامه به همه همکاران شرکت به تفکیک واحد، که در آن شرح وظایف کمیته بهبود مستمر متذکر گردید و از ایشان برای اعلام داوطلبی دعوت به عمل آمد. لازم بذکر است به همراه این نامه فرم اعلام داوطلبی به ایشان ارائه شد.

ب- بر اساس برنامه زمانبندی اعلام شده در نامه فوق الذکر، فرم اعلام داوطلبی علاقمندان جمع‌آوری شد.
 ج- به تفکیک هر واحد و بر اساس سهمیه آن واحد برگ رأی طراحی و در پاکت در بسته برای هر یک از کارکنان ارسال شد و از ایشان خواسته شد در مقابل نام افرادی که ایشان را برای عضویت در کمیته مناسب می‌دانند علامت بگذارند.

د- بر اساس زمانبندی اعلامی، افراد به محل جمع‌آوری آراء مراجعه و رأی خود را به صندوق ریختند.
 ه- آراء در حضور برخی از کاندیداها و علاقمندان شمارش و صورتجلسه شد.
 و- برگزیدگان مشخص و برای ایشان احکام عضویت در کمیته بهبود مستمر صادر و به امضاء مدیر عامل رسید.

۲- نسبت و پراکنش سهمیه واحدها برای عضویت در کمیته بهبود مستمر به شرح زیر می‌باشد:

تعداد سهمیه	نام واحد
۱	مدیریت
۱	توسعه منابع انسانی و امور اداری
۱	مالی و سهام
۱	بازرگانی و فروش
۳	بهره‌برداری
۲	تعمیرات
۱	خدمات فنی
۱	تدارکات و انبارها
۱	ایمنی و آتش‌نشانی
۱	نگهبانی

۳- تعداد شرکت‌کنندگان، کاندیداها، افراد حائز شرایط و برگزیدگان در این انتخابات به شرح زیر می‌باشد:

- تعداد کل افراد حائز شرایط در سطح شرکت: کلیه کارکنان شرکت (۳۰۷ نفر)

- تعداد کل آراء مأخوذه در تهران: ۴۱ رأی

- تعداد کل آراء مأخوذه در کارخانه: ۲۴۲ رأی

- تعداد کل آراء مأخوذه در سطح شرکت: ۲۸۳ رأی

نام واحد محل کار	تعداد سهمیه	تعداد کاندیداها	تعداد افراد دارای رأی	تعداد آراء مأخوذه	تعداد آراء برگزیدگان

مدیریت	۱	۲	۷	۷	۴
منابع انسانی و امور اداری	۱	۴	۳۴	۳۰	۱۶
مالی و سهام	۱	۲	۲۱	۱۷	۹
بازرگانی و فروش	۱	۲	۸	۸	۵
بهره‌برداری	۳	۱۳	۸۸	۷۸	۴۶ ۳۲ ۲۹
تعمیرات	۲	۴	۵۸	۵۸	۳۳ ۳۰
خدمات فنی	۱	۳	۲۶	۲۶	۱۴
تدارکات و انبارها	۱	۲	۲۶	۲۳	۱۴
ایمنی و آتش‌نشانی	۱	۲	۱۴	۱۲	۹
نگهبانی	۱	۲	۲۴	۲۴	۱۴

در نهایت احکام نظام پیشنهادها برای اعضاء کمیته بهبود مستمر صادر و به امضاء مدیر عامل محترم شرکت رسید.
۶- ابلاغ آیین‌نامه و اجرای رسمی نظام:

متن کامل آیین‌نامه نظام پیشنهادها به همراه ۱۰ فرم ارائه پیشنهاد به صورت یک دفترچه طراحی و از ابتدای شهریور ماه در اختیار کلیه همکاران قرار گرفت و زمان اجرای رسمی نظام نیز اول شهریور ۱۳۸۶ منظور گردید. اولین جلسات کمیته بهبود مستمر در دفتر تهران و کارخانه بترتیب در تاریخ‌های ۸۶/۰۸/۲۰ و ۸۶/۰۸/۲۹ برگزار گردید.

۷- مشارکت افراد در کمیته‌های تخصصی نظام پیشنهادها:

پس از تعیین سه عضو هر گروه تخصصی در دبیرخانه نظام، یکی از اعضاء به عنوان سرگروه تخصصی مشخص و پیشنهاد جهت انجام بررسی کارشناسی به هدایت ایشان ارسال می‌گردد. پس از بررسی و اظهار نظر کارشناسی، نتیجه مربوط به دبیرخانه ارسال می‌گردد تا در فرایند نظام پیشنهادها اعمال گردد.

همچنین بر اساس آیین‌نامه نظام پیشنهادها بمنظور اطلاع‌رسانی در خصوص موضوعات اعلام شده از طرف واحدها (بذر پیشنهاد) جهت ارائه پیشنهاد توسط کارکنان، تعداد ۳۴ زمینه قابل بهبود در شرکت شناسایی و به دبیرخانه نظام پیشنهادها واصل گردید که طی دو اعلامیه جداگانه به اطلاع همکاران گرامی رسانده می‌شود.

۸- تخصیص منابع مالی مورد نیاز جهت اجرای بهینه نظام:

با توجه به استفاده از توان داخلی سازمان در پیاده‌سازی و اجرای نظام پیشنهادها و تنها با بهره‌گیری از مشاور خارجی در زمان تدوین و تدریس دوره‌های آموزشی، صرفه‌جویی قابل توجهی در هزینه‌های اجرای طرح حاصل شد.

نتایج استقرار و اجرای نظام پیشنهادات:

عملکرد نظام پیشنهادها تا پایان دی ماه ۱۳۸۶

- تعداد کل پیشنهادهای ارائه شده تا انتهای دی ماه ۱۳۸۶: ۴۴۳
- تعداد پیشنهادهای تصویب شده تا انتهای دی ماه ۱۳۸۶: ۲۱
- تعداد پیشنهادهای اجرا شده تا انتهای دی ماه ۱۳۸۶: ۱
- تعداد پیشنهادهای گروهی ارائه شده تا انتهای دی ماه ۱۳۸۶: ۹۵
- بالاترین میزان مشارکت همکاران تا انتهای دی ماه ۱۳۸۶: ۲۰
- تعداد پیشنهادهای رد شده در مرحله ارزیابی اولیه در دبیرخانه تا انتهای دی ماه ۱۳۸۶: ۱۷۲
- تعداد پیشنهادهای ارسال شده برای گروه‌های تخصصی تا انتهای دی ماه ۱۳۸۶: ۲۷۱

شاخص	عملکرد واقعی تا ۱۳۸۶/۱۰/۳۰	هدف کمی پیش‌بینی شده تا ۱۳۸۶/۱۲/۲۹	هدف کمی پیش‌بینی شده تا ۱۳۸۸/۱۲/۳۰
سرانه پیشنهاد (تعداد پیشنهادهای ارائه شده به کل کارکنان) (عدد)	۱/۴۶	۲/۵	۴/۵
میزان مشارکت (هر نفر حداقل یک پیشنهاد ارائه دهد) (عدد)	۰/۶۸	۱	۲
شاخص کیفیت (نسبت پیشنهادهای تصویب شده به پذیرفته شده در کمیته بهبود) (درصد)	۱۱/۵	۲۰	۳۰
شاخص اجرا (نسبت پیشنهادهای اجرا شده به تصویب شده در کمیته بهبود) (درصد)	۴/۷۶	۲۰	۳۵
شاخص گروهی (نسبت پیشنهادهای گروهی ارائه شده به کل پیشنهادها) (درصد)	۲۱	۱۰	۱۶

پس از تشکیل جلسات کمیته بهبود مستمر در دفتر تهران و کارخانه مصوبات آن به صورت زیر منعکس گردید و در ضمن اولین

پیشنهاد در دی ماه ۱۳۸۶ تحت عنوان " نصب صفحه مشبک در جلو ساکشن فن اگزوز پروسس و داست فیلتر " با موفقیت اجرا شد و نتایج مثبتی برجای گذاشت.

ویژگیهای ممتاز و نکات برجسته اجرای نظام پیشنهادات در شرکت کربن ایران

۱. توسعه کمی و کیفی پیشنهادات :

روند اجرایی و آئین نامه نظام پیشنهادات بنحوی تنظیم شده است که همواره افراد را به ارائه پیشنهاد ترغیب می نماید و با ارائه هدایا به هر پیشنهاد واصله ، عملا افراد را به ارائه پیشنهاد جدید تشویق می نماید ، از طرف دیگر با اندیشیدن تدابیری مانند ارائه آموزش عمومی، توزیع بروشورها و نشریات نظام پیشنهادها ، اطلاع رسانی پیشنهادها مصوب، برگزاری آزمون نظام پیشنهادها، در نظر گرفتن امتیاز بالاتر برای پیشنهادهای گروهی، پاداش بالاتر برای پیشنهادهای مصوب، پاداش ویژه برای پیشنهادهای با نتایج تاثیر گذار و ... تلاش نموده است تا بر کیفیت پیشنهادها نیز بیفزاید.

۲. ایجاد محیطی خلاق :

مشارکت کارکنان بدون ایجاد محیط خلاق عملا بی نتیجه می باشد، و ایجاد محیط خلاق نیز بدون اراده مدیران محقق نخواهد شد ، بدین منظور اقدامات زیر صورت پذیرفته است:

انتخاب مدیر برتر ، مدیری که کارکنان زیر مجموعه وی بیشترین پیشنهاد را ارائه نمایند.
بهره مندی از مدیران و سرپرستان در ارائه بسته های آموزشی

۳. مدیریت مقاومتهای سازمانی :

استقرار نظام پیشنهادها به علت ایجاد شرایط مشارکت کارکنان و تضادهای ایجاد شده و احیانا نظرات و پیشنهادهای جدید ارائه شده همواره با مقاومتهای سازمانی بویژه از طرف مدیران سازمانها (بیشتر مدیران میانی و عملیاتی) مواجه می باشد، برای مدیریت این مقاومتها از روشهای زیر بهره برده شد:

مشارکت مدیران در تمامی مراحل تدوین و اجرای نظام پیشنهادات بنحوی که ایشان خود را موجد این نظام پندارند، مشارکت و عضویت مدیران و سرپرستان در ارکان نظام اعم از گروههای تخصصی، کمیته بهبود مستمر و شورای راهبری ، بررسی بدون نام کلیه پیشنهادات بنحوی که تا پس از تصویب پیشنهاد نام پیشنهاد دهنده بصورت محرمانه در دبیرخانه باقی می ماند.

۴. حمایت مدیران ارشد بویژه مدیرعامل :

حمایت مدیرعامل شرکت و کسب حمایت و مشارکت معاونین ایشان از عوامل بسیار تاثیر گذار و مهم در اجرای موفق این نظام به حساب می آید، حضور ایشان در جلسات آموزشی و اهمیت ویژه ای که به استقرار این نظام قائل بودند موجب اجرایی شدن و استقرار سریع این نظام شد.

۵. فرهنگ سازی مناسب:

ایجاد بستر مناسب فرهنگی از طریق ارائه آموزشهای فراگیر (عمومی و تخصصی)، برگزاری آزمون ، توزیع بروشورها ، مقاله و گزارش ماهانه اجرا و نتایج آن در نشریه شرکت، ارائه فوری باز خورد به پیشنهاد دهندگان، اهداء فوری هدایا و یا پاداشها، برگزاری مستمر جلسات ارکان نظام