

فصل دوم

مباحث نظری نظام پیشنهاد‌های انفرادی و گروهی

- مدیریت کیفیت جامع
- مدیریت مشارکت جو
- نظام پیشنهادها
- تیمهای حل مسئله
- موانع ذهنی و عینی در اثربخشی نظام بهبودی

تعریف مدیریت کیفیت فراگیر (T.Q.M)

- این نوع مدیریت بر اساس محوریت کیفیت، با مشارکت کلیه اعضای سازمان، برای جلب رضایت هرچه بیشتر و تأمین همه اعضای سازمان، اعم از سهامداران، کارکنان و نیز مشتریان و جامعه صورت می پذیرد.
- در نگرش این مدیریت، کوشش می شود محیطی با ویژگیهای زیر فراهم شود.
- ۱- اصلاحات هدفدار و برنامه ریزی شده، به صورت روش زندگی کاری یک سازمان درآید.
 - ۲- فرهنگ مشتری مداری در تمامی بخش های سازمان توسعه یافته و بدان عمل گردد.
 - ۳- مشتریان با هدف بهسازی، بطور مستمر با سازمان همکاری کنند.
 - ۴- کلیه کارکنان با درک واقعیتها، ضمن ارتقای مهارتهای خود، همواره در بهبود مستمر فرآیندها، همکاری کنند.
 - ۵- چالش هایی که در فرآیند تغییر در سازمان ایجاد می شود در یک کار گروهی و برنامه ریزی شده، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته و راه حلهای مناسب به مدیریت پیشنهاد شود.
 - ۶- کلیه کارکنان وظایف خود را کاملاً بشناسند و با استفاده از چرخه P.D.C.A بطور مستمر انجام آن را بهبود دهند.
 - ۷- انگیزه لازم برای ارتقاء دانش و مهارت کارکنان وجود داشته باشد.
 - ۸- کارکنان سازمان در برخورد با مشکلات دیدی فرایندگرا داشته باشند.
 - ۹- آموزش ضمن کار برای تمامی رده های شغلی وجود داشته باشد.
 - ۱۰- کارکنان سازمان، خود را عضوی از یک خانواده بدانند و در غم و شادی یکدیگر شریک باشند.
 - ۱۱- ارتباط بین مدیریت و کارکنان دوطرفه و صمیمی باشد نه آمرانه و یکطرفه
 - ۱۲- وظایف کارکنان مایه علاقمندی و سرافرازی آنان باشد.
 - ۱۳- اهداف کارکنان در جهت اهداف سازمان قرار گیرد.

جایگاه مدیریت در فرهنگ مدیریت کیفیت جامع:

در این فرهنگ مدیریت پرچم دار تغییرات و حمایت کننده ایده های نو در زمینه های گوناگون است و سرمایه گذاری در به کارگیری روش های بروز خلاقیت و نو آوری و استفاده از تکنیک های جدید برای کسب مهارتهای جدید، تحقیق و آموزش بهبود مستمر در طراحی محصول و خدمات و داشتن مشتریانی دائمی جزء برنامه های اصلی او برای حفظ بقا و حضور در بازارهای رقابتی است.

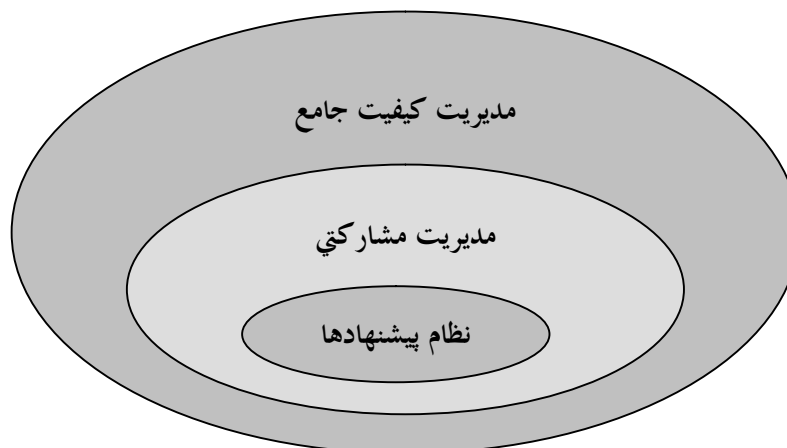
جایگاه انسان در فرهنگ مدیریت کیفیت جامع

در این فرهنگ انسان شخصیتی پویا با دیدی فرآیند گرا است که تلاش می کند ضمن هضم تغییرات و وفق دادن خود با شرایط محیط، به صورت ریشه ای و بنیادی مسائل و مشکلات را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد و به نسبت، به حل آنها اقدام می نماید.

جایگاه نظام پیشنهاد در مدیریت کیفیت جامع

نظام پیشنهادها به عنوان ساده ترین و رایج ترین ابزار مدیریت مشارکتی و بعنوان یکی از اصلی ترین پایه های مدیریت بهبود مستمر که با هدف ارتقاء روحیه مشارکت فردی و گروهی کارکنان یک سازمان و بهره وری از

خرد و قوه تفکر آنان طراحی می شود، طبق نمودار زیر جوهره اصلی و هسته مرکزی مدیریت کیفیت جامع را تشکیل می دهد.



فراگرد مشارکت*

در فراگرد مشارکت، بر ارتباط گسترده میان افراد یک سازمان و تعامل آزاد آنان تأکید می شود و پیوند ارتباطی میان آنان را از حالت خطی یک سویه یا حتی دو سویه به حالت شبکه ای چند سویه تبدیل می کند و تبادل اطلاعات و تأثیرگذاری و تأثیرپذیری میان همه عامل های موجود در فراگرد را در یک ساختار منظومه ای مهم و حیاتی به شمار می آورد. در چنین مفهومی از مشارکت همه اعضای یک سازمان به صورت عضوی از یک منظومه و عاملی مؤثر در تعامل شناخته می شوند و از حق تأثیرگذاری و تأثیرپذیری برخوردار می گردند. مردم بر حسب ارزش و اهمیت خویش به رغم همه تفاوت های عرضی میان آنان، به صورت عضوی از اعضای سازمان به ایفای نقش می پردازند و از راه تعامل و تبادل اندیشه و تجربه، به شکوفائی هستی و پدید آوردن دست آوردهای مادی و معنوی نایل می شوند.

فراگرد مشارکت بیش و پیش از هرچیز، سبب می شود تا انسان در یک پیوند و داد و ستد تعاملی با دیگران از حالت "بودن" خود به حالت "شدن" درآید و راه به راستی رساندن هستی خویش را هموار گرداند. بدین سبب مشارکت را می توان یک فراگرد پویا و نه ایستا، به شمار آورد که در پرتو آن هستی های خفته بیدار می شوند و به تلاش و کوشش برای ارتقای وجود خویش دست می زنند و استعداد های نهفته را آرام آرام به قدرتهای آشکار مبدل می گردانند.

در چنین حالتی مقصود عمده مشارکت که شکوفا سازی افراد برای پذیرش مسئولیت است تأمین میشود.

* کتاب مدیریت و مشارکت کارکنان . نوشته محمد علی طوسی، از انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی ۱۳۷۸

تعریف مدیریت مشارکت جو

مدیریت مشارکتی عبارت است از ایجاد نظامی که کلیه کارکنان، مشتریان و پیمانکاران یک سازمان در روند تصمیم سازی، تصمیم گیری، حل مسائل و مشکلات سازمان و بهسازی و توسعه آن، بطور داوطلبانه در یک فضای صمیمی، همکاری و مشارکت نمایند.

بدین معنی که، در این همکاری مدیریت قادر خواهد بود که از ایده ها، پیشنهادها، ابتکارات، خلاقیت ها و توانمندیهای تخصصی و فنی افراد در حل مسائل و مشکلات سازمان در جهت بهسازی مستمر فعالیتها و فرآیندهای اجرائی و عملیاتی استفاده کند.

مدیریت در نظام مشارکتی به کارکنانی نیاز دارد که قادر باشند با اطلاعات دقیق تر، سریعتر و بهنگام تر، به صورت «عاملان دانا (Knowledge workers)» از کل فرآیند مدیریت و عملیات، مطلع و در عین برخورداری از اختیارات لازم برای اجراء هر چه بهتر کارها به نظم و انضباط درون زا، علاقمند باشند. پیچیدگی، تنوع، سرعت و تغییر در سازمان های امروزی سبب شده است که کارکنان دریا شغل خود و شغل های همجوار با آن، مطالب بیشتری بیاموزند.

عبارت دیگر: در فرهنگ مشارکت، کارکنان به سه عامل اطلاعات (Information)، هوش (Intelligence)، ایده (Idea)، توجه خاص مبذول داشته و در اجرای هر چه بهتر فعالیتهای خود از این عوامل بهره ببرند.

در این تعریف، مدیریت از معنای سنتی و کهنه خود، که بر اصل اقتدار و اختیار یک یا تنی چند از مدیران مسوول و بر رابطه خطی بالا و پائین استوار است، خارج شده و به معنای تازه ای که سهیم شدن یا سهیم کردن دیگر افراد دلسوزی که در فراگرد اداره کردن شرکت دارند تعریف می گردد.

مدیریت مشارکت جو برای بدست آوردن ارزش افزوده از هستی کارکنان سازمان می کوشد تا با استقرار سازوکارهای گوناگون مشارکتی به جلب توجه و علاقمندی اعضای سازمان پرداخته و آنان را در فراگرد شکوفائی قرار دهد و با پرورش توانائی های بالقوه و نامحدود آنان برای دست یافتن به هدفهای سازمان بالاترین ارزش افزوده ممکن را بدست آورد.

تعریف نظام پیشنهادها

نظام پیشنهادها یا «طرح بسیج اندیشه‌ها» یکی از روش‌های مهم بهبود و توسعه بهره‌وری است که از طریق آن می‌توان با ترویج مشارکت کارکنان به یافته‌های ذهنی و اندیشه خلاق آنان در حل مسائل و تنگناها و ایجاد سؤالهای جدید، در راستای فرهنگ تغییر و بهسازی مستمر سازمان و دستیابی به راه‌های مطلوب و بهینه، دست یافت.

در این نظام، مدیریت فضا و امکانات ارتباطی سازمانی را، طوری ایجاد می‌کند که کارکنان، مشتریان، پیمانکاران و بطور کلی کلیه علاقمندان، به سادگی قادرند نظرت و پیشنهادهای سازنده خود را به منظور رفع نارسائیهای کاری ارائه نمایند و در قبال آن، پاداشی متناسب با منافع حاصل از اجرای آنها دریافت دارند. با اجرای درست نظام پیشنهادها، این امکان فراهم می‌شود که، کارکنان از طریق به کار انداختن تفکر و اندیشه خلاق خود، زمینه رشد، توسعه و پیشرفت سازمان را فراهم آورده و ورود آن به دوره بلوغ را مهیا سازند. این نظام چون با برنامه ریزی و هماهنگی همراه است، انسان را که موجودی هدفمند و جستجوگر است به تلاش واداشته و سازمان را به موجودی پویا و هم‌آهنگ و خود کنترل (به منظور زدودن نقص‌ها و تنگناهایش) تبدیل می‌کند.

تعریف پیشنهاد

هرگونه، فکر، اندیشه و راهکار که زمینه حل مشکل یا بهبود و توسعه فعالیتها و فرآیندهای عملیاتی را فراهم ساخته و موجب بهره‌وری آنها شود، پیشنهاد نامیده می‌شود. پیشنهاد معمولاً در قالب یک فرم ارائه می‌گردد.

موضوع پیشنهادها

کلیه کارکنان، مشتریان، پیمانکاران، در زمینه کلیه فعالیتهای سازمان به ویژه کارهای خود، می‌توانند پیشنهاد ارائه نمایند.

مهمترین عناوینی که کارکنان شرکت ملی فولاد ایران، می‌توانند درباره آن پیشنهاد ارائه نمایند، عبارتند

از:

۱- خلاقیت و نوآوری در زمینه‌های مختلف توسعه صنعت فولاد کشور

- ۲- بهبود روش انجام کار و عملیات و فرآیندهای اجرایی
- ۳- بهبود کیفیت محصول یا خدمت، در راستای تأمین نیاز بیشتر مشتری
- ۴- اصلاح محیط کار و شرایط کاری
- ۵- اصلاح روابط انسانی و ساختار سازمانی
- ۶- صرفه جوئی در مواد، انرژی و سایر منابع
- ۷- افزایش حسن اعتبار سازمان بر مبنای مشتری مداری
- ۸- بهبود ایمنی کار
- ۹- بهبود حفاظت محیط زیست
- ۱۰- بهبود بهداشت محیط کار
- ۱۱- بهبود بهداشت روانی کارکنان
- ۱۲- کاهش آلودگیهای صنعتی
- ۱۳- کاهش زمان تحویل محصول یا خدمت
- ۱۴- بهبود آموزش
- ۱۵- بهبود هدایت و رهبری
- ۱۶- رفع اتلافهای کاری و سیستمی
- ۱۷- کاهش اتلافها
- ۱۸- بازاریابی و صادرات
- ۱۹- سایر موارد

پیشنهادها می توانند درباره هر موضوع دلخواه سازمان در چارچوب مأموریت و برنامه های آن ارائه گردند.

محدودیتهای پیشنهادها عبارتند از:

باید توجه داشت، قلمرو پیشنهادها در هر سازمان به عوامل متعددی از قبیل، موقعیت فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و خط مشی ها و برنامه های مدیریتی وابسته است. مثلاً در اکثر سازمان ها محدودیتهای زیر در ارائه پیشنهاد وجود دارد.

- ۱- موضوع پیشنهاد جزء وظیفه معمول و جاری پیشنهاددهنده است.
- ۲- اجرای پیشنهاد از نظر تحلیل هزینه یا مطلوبیت، به نفع سازمان نیست.
- ۳- پیشنهاد تکراری است و قبلاً ارائه شده است.
- ۴- پیشنهاد در راستای سیاست های شرکت نیست.
- ۵- پیشنهاد در سازمان اجراء می گردد.
- ۶- پیشنهاد به لحاظ فرهنگی، اجتماعی و مذهبی، در بین کارکنان و افراد ایجاد تفرقه می کند.
- ۷- پیشنهاد گرچه از جنبه نظری قابل قبول است ولی به لحاظ محدودیتهای بودجه، تکنولوژی و فنی، در حال حاضر عملی نیست.

فلسفه استفاده از نظام پیشنهادها

آنچه در نظام پیشنهادها به عنوان اهداف آرمانی و در حقیقت به عنوان فلسفه به کارگیری آن مطرح است، افزایش توان شرکت در مقابل خواسته‌های متغیر مصرف کنندگان خدمات یا محصولات آن سازمان، از طریق ارج نهادن به فضایل و توانایی های انسان و همسو کردن اهداف کارکنان با اهداف شرکت و نهایتاً به کارگیری صحیح، تجربه، آراء و اندیشه آنان در سطوح مختلف سازمانی است.

بطور کلی فلسفه به کارگیری نظام پیشنهادها را می توان به صورت زیر خلاصه کرد.

- ارج نهادن به فضایل و توانایی انسان در محیط کار و برخورد با مشکلات کاری
- افزایش حس تعلق سازمانی در کارکنان
- همسو کردن اهداف کارکنان با اهداف سازمان
- اشاعه فرهنگ مشارکتی و همکاری در حل مشکلات و بهبود روابط کاری و رفتار سازمانی

اهداف نظام پیشنهادها

استفاده جامع و مطلوب از نظام پیشنهادها داری منافع زیادی برای سازمان است که در زیر به اهم آنها اشاره می گردد.

- ۱- ارج نهادن به شخصیت وجودی انسان ها از طریق ایجاد فضای مناسب برای بروز خلاقیت ها
- ۲- حذف موانع در مشارکت فراگیر کارکنان
- ۳- افزایش انگیزش در کارکنان
- ۴- تقویت و بهبود ارتباطات کارکنان و مدیریت و ایجاد اعتماد متقابل
- ۵- ایجاد شرایط مناسب برای کار و فعالیت (عجین نمودن و درگیر شدن کارکنان با کار)
- ۶- آگاهی مدیریت از میزان توانمندیهای بالفعل و بالقوه کارکنان سازمان

مزایای نظام پیشنهادها

- ۱- کارکنان را ترغیب می کند تا از دانش و آگاهی خود در زمینه بهره وری در محیط کار استفاده کنند و آنها را از قوه به فعل درآورند.
- ۲- مشارکت مثبت کارکنان را در زمینه های کاری خودشان جلب می کند و روند همانند سازی با عملکرد و سلامت اقتصادی شرکت را در نزد آنان ارتقاء می بخشد.
- ۳- موجب رشد و شکوفائی قدرت خلاقیت کارکنان و توانائی آنها در پرداختن به هر مسئله خواهد شد.

- ۴- هر فرد را در بخش سازمانی خود و پیرامون فعالیت‌های جاری به تفکر وا می‌دارد و بدیهی است خود آنان به نحو مطلوبتری نسبت به مشکلات اقدام می‌کنند.
- ۵- نظام پیشنهادها حرکتی است به سوی دستیابی جامعه به مشارکت
- ۶- زمینه ساز ایجاد تفکر خود کنترلی است.
- ۷- یک جریان عظیم و همه سویه از ارتباط‌های دو جانبه سازمان به وجود می‌آورد.
- ۸- نظام پیشنهادها ساده ترین نظامی است که به کمک آن آراء و نظریات کارکنان به گوش مدیریت سازمان می‌رسد و مورد توجه قرار می‌گیرد.
- ۹- اطلاعات و شناخت مدیریت را نسبت به افراد افزایش می‌دهد.
- ۱۰- فرصت‌های بیشتری برای کارکنان فراهم می‌شود تا خود را بهتر به مدیریت‌ها بشناسانند.
- ۱۱- نظام پیشنهادها قهرمان پرور است و پذیرش پیشنهادهای هر فرد او را به عنوان قهرمان مطرح می‌کند.

تاریخچه نظام پیشنهادها

موضوع مشارکت مردم در امور مختلف و تلاش برای حل مسائل و مشکلات گوناگون جوامع بشری، از طریق همفکری و همکاری دسته جمعی سابقه ای دیرینه دارد و به آغاز خلقت بشر بر می‌گردد. زیرا با پیدایش و تشکیل نخستین خانواده‌ها بر روی کره زمین، افراد خانواده ناگزیر بوده‌اند مسائل و مشکلات زندگی خود را از طریق مشارکت و همکاری با یکدیگر برطرف نمایند.

با گذر زمان و گسترش جوامع بشری نیاز افراد به مشارکت در اشکال گوناگون افزایش یافت و استفاده از این موضوع در سازمان‌ها ضرورت پیدا کرد.

مسئله مشارکت کارکنان در امور کارخانه‌ها و شرکت‌ها از اواخر قرن ۱۹ به عنوان یک ایده مطرح شد و در سال‌های بعد از جنگ جهانی اول بطور جدی مورد توجه قرار گرفت.

نظام پیشنهادها بعنوان یک تکنیک مدیریتی در افزایش کارایی و ثمر بخشی در آمریکا مرسوم بوده است و بعد از جنگ جهانی دوم، ژاپنی‌ها با این سیستم در صنایع آمریکا آشنا شدند و بتدریج آنرا در صنایع خود ترویج دادند. نظام پیشنهادها در آمریکا بیشتر بر اثرات مالی پیشنهاد تأکید می‌ورزید، در حالی که این سیستم در ژاپن بر جنبه‌های مشارکت توجه بیشتر معطوف گردانید و به سرعت انگیزه مالی جای خود را به گرایش‌های گروهی و مشارکت کارکنان داد.

در مرحله اول، هدف اصلی از استقرار نظام پیشنهادها در واحدهای تولیدی و خدماتی ژاپنی، افزایش روحیه کارکنان بوده است. بدین منظور نظام پیشنهادها به لحاظ اجرائی به سه مرحله تقسیم شد.

الف- در مرحله اول تلاش‌ها جهت نهادینه کردن این نظام افزایش روحیه کارکنان بوده است.

ب- مرحله دوم آموزش افراد مد نظر قرار گرفت.

ج- در مرحله سوم جنبه‌های اقتصادی پیشنهادها مطرح شد.

ثانیاً نظام پیشنهادها به انواع فردی و گروهی تقسیم گردید.

آغاز به کارگیری نظام پیشنهادها در آمریکا در سال ۱۸۸۰ توسط آقایان یال و تون، در شرکت متعلق به خودشان ثبت گردید و تا سال ۱۹۶۸ افزایش چشم‌گیری یافت، به طوری که شرکت ژنرال موتورز در سال ۱۹۶۸، برای تعداد ۲۴۷،۱۰۹ پیشنهاد، ۱۴،۲۹۵،۳۸۷ جایزه به کارکنان خود پرداخت کرد.

این نظام در قالب مدیریت بهبود مستمر (کایزن) در صنایع ژژاپن توسعه روز افزون یافت به طوری که در شرکت ماتسوشیتا در سال ۱۹۸۵، بیش از ۶ میلیون پیشنهاد ارائه گردید و تنها یک نفر ۱۶,۸۲۱ پیشنهاد در این سال ارائه کرد.

در سال ۱۹۸۳ شرکت کائن تعداد ۳۹۰,۰۰۰ پیشنهاد به ارزش تخمینی ۱۹/۳ ین ارائه نمودند. هزینه کل این پیشنهادها ۲۵۰ میلیون ین بوده است. طبق بررسی هایی که در سال ۱۹۸۰ در مورد ۴۵۳ شرکت ژاپنی به عمل آمده، در مدت یک سال بالغ بر ۲۳/۵ میلیون پیشنهاد از کارگران دریافت شده است.

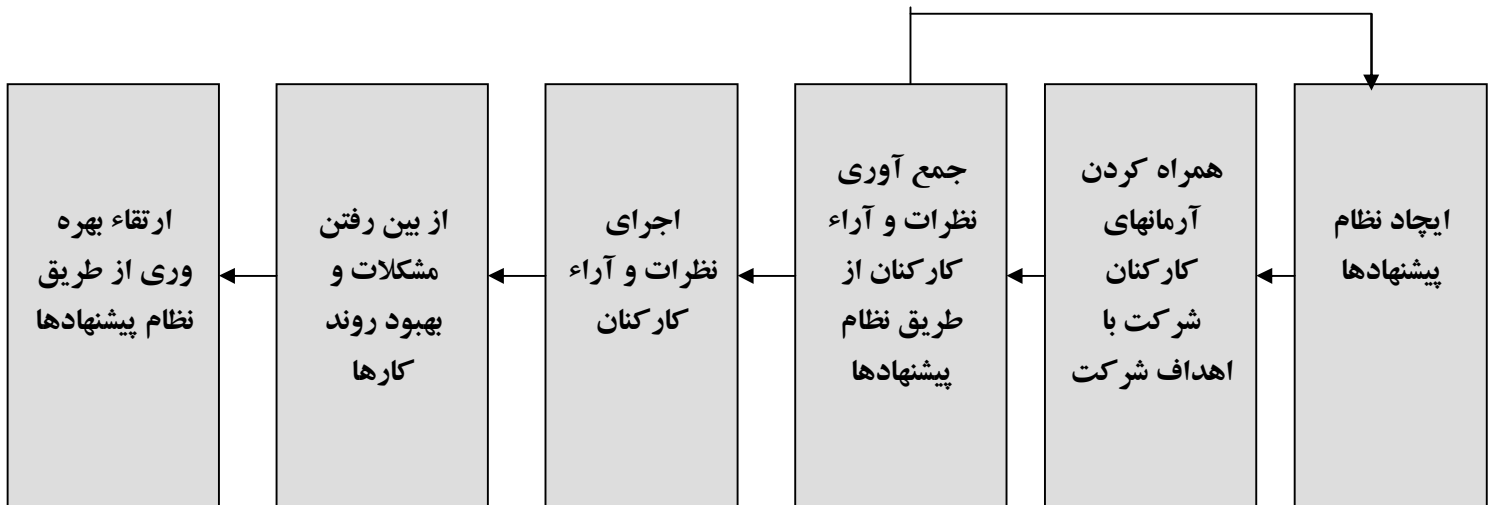
ویژگیهای یک نظام موفق پیشنهادها

زمانی یک نظام پیشنهادها موفق است که بتواند زمینه حضور و مشارکت فعال تمامی کارکنان را در سطح مطلوب بدست آورد. و این ممکن نیست مگر با نهادینه کردن فرهنگ مشارکت و باور مدیران و کارکنان به این نظام.

بطور کلی ویژگیهای یک نظام موفق را می توان به شرح زیر بیان کرد.

- ۱- نهادینه نمودن فرهنگ مشارکت
- ۲- همکاری مدیریت و شرکت فعال کلیه کارکنان سازمان در ارائه پیشنهاد
- ۳- سهولت در امر ارائه پیشنهادها از طریق فرم مخصوص
- ۴- سهولت روش های ارزیابی و تعیین پاداش ها
- ۵- سهولت آئین نامه و دستورالعمل های پرداخت جوایز
- ۶- کوتاه بودن زمان بررسی پیشنهاد
- ۷- سمت گیری پیشنهادهای ارائه شده به سمت پیشنهادهای گروهی
- ۸- مشارکت کلیه پیشنهاددهندگان در اجرای پیشنهادها
- ۹- ایجاد بهره وری بیشتر در سازمان بوسیله ارائه و اجرای پیشنهادهای مطلوب و مفید کارکنان
- ۱۰- سمت گیری نظام پیشنهادها به سمت مدیریت مشارکتی

رابطه نظام پیشنهادها با بهره وری



نظام پیشنهاد کارکنان و ویژگیهای فرهنگی جامعه ایران

در فرهنگ اسلامی و ملی ایرانیان همواره بر مشورت و ارزشهای آن تأکید فراوان شده است و احترام به افکار دیگران و ارزش گذاری به شخصیت و اندیشه انسان، جایگاه ویژه ای دارد. در این زمینه ایرانیان قبل از اسلام، در زمان خود زبانزد بوده اند. بعد از اسلام توسط آیات قرآن، احادیث و سنت پیامبر گرامی اسلام و امامان معصوم آنچنان به یاری جستن از اندیشه دیگران برای پیشبرد امور تأکید شده که جایی برای بحث درباره لزوم مشارکت در زندگی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و کاری باقی نمی گذارد.

بعبارت دیگر، ما ایرانیان از لحاظ اصول نظری برای توسعه مشارکت در بین جوامع دارای پشتوانه استواری هستیم. اما متأسفانه به علت تسلط و حاکمیت نظام های فردگرا در دهه های گذشته، این اصول نظری پذیرفته شده، عملاً پیاده نشده است. زیرا در عرف جامعه ایرانی، نظرخواهی و همه پرسی مدیران از کارکنان خود، نشانه ضعف و شکستن اقتدار مدیریت محسوب می شود. و معمولاً مدیران از آن احتراز می کنند.

طبق گزارش تحقیقی بعمل آمده درباره مشارکت در یک نمونه آماری ۱۶۰ نفری از مدیران آموزش و پرورش، ۷۶٪ و در یک نمونه آماری ۲۰۰ نفری از مدیران بخش صنعت، ۶۷٪ به مشارکت کارکنان حتی در حد نظرخواهی و مشورت نیز اعتقاد نداشته اند.

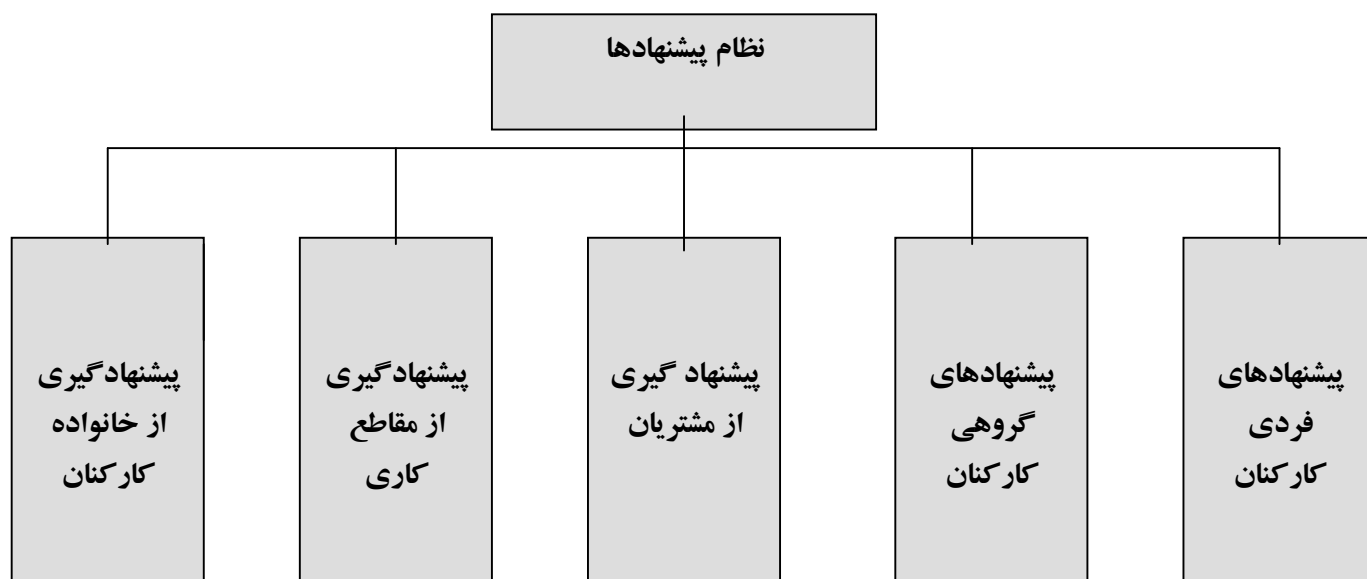
شیوه مدیریتی که اکنون در بیشتر شرکتهای و مؤسسه های ایران حاکم است بیشتر از هر چیز بر مبنای اصول و مفاهیم مدیریتی رایج در دهه های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ در غرب و اصول مدیریت علمی (تیلورسیم) استوار است و با عرف جامعه ایرانی درباره نقش مدیران انطباق نسبی دارد. این سبک مدیریت هم مانع عمده مشارکت کارکنان و هم عامل اصلی کاهش بهره وری شرکتهای ایران است.

سبک کلاسیک مدیریت ایران به وضوح عدم کارایی خود را نشان داده است، سطح پائین بهره وری نیروی کار، انگیزه های پائین، عدم خلاقیت و نوآوری، بازدهی اندک دارایی ها، عدم توسعه مطلوب نیروی انسانی، کارایی ناچیز مدیران همگی حاکی از وجود نوعی سبک نادرست مدیریت در سطح بنگاههای اقتصادی دولتی و خصوصی است.

تحقیقات نشان داده است که معمولاً در شروع اجرای نظام پیشنهادهای فردی، در ظرف دو سال اول، درصد کمتری از کارکنان سازمان در ارائه پیشنهاد مشارکت می کنند و به مرور که پشتیبانی مدیریتی افزایش یافت، این امر جدی تر می شود. تحقیقات انجام شده توسط مؤسسه توسعه فرهنگ مشارکت از ۳۰ واحد تولیدی و خدماتی در خرداد ۱۳۷۷ که نظام پیشنهادها بین ۲ تا ۲۵ ماه در آنها اجراء گردیده است، مجموعاً حدود ۲۰,۰۰۰ پیشنهاد ارائه شده است. که متوسط درصد پیشنهادهای تصویب شده به بررسی شده ۱۹٪ بوده است. بدین معنی که ۸۱٪ پیشنهادها به علت کیفیت پائین، رد شده است. همچنین متوسط درصد پیشنهادهای اجرا شده به تصویب شده ۳۹٪ بوده که گویای پائین بودن درصد پیشنهادهای قابل اجرا می باشد. درصد مشارکت کارکنان در ارائه پیشنهاد نسبت به کل کارکنان ۲۰٪ بوده است. عبارت دیگر ۸۰٪ افراد در سالهای اول و دوم در ارائه پیشنهاد مشارکت نکرده اند.

ابعاد نظام پیشنهادها

ابعاد نظام پیشنهادها را می توان در نمودار زیر خلاصه کرد.



۱- نظام پیشنهادهای فردی کارکنان

در این مرحله کارکنان ایده ها و راهکارهایی را که بیشتر مربوط به کار خودشان یا محل کارشان می باشد ارائه می دهند. معمولاً پیشنهادها فردی بیشتر برای حل مسائل ساده کار افراد و محیط کاری آنها ارائه می شود.

۲- نظام پیشنهادهای گروهی کارکنان

معمولاً پس از استقرار نظام پیشنهادهای انفرادی به منظور افزایش کیفیت پیشنهادها و درصد مشارکت کارکنان در امر پیشنهاددهی کارکنان بصورت داوطلبانه به گروه های بهبود کیفیت (Quality circles) یا بصورت تیم های حل مسئله تشویق می گردند و فعالیتهای زیر را انجام می دهند.

الف- ارائه پیشنهاد بصورت گروهی

ب- انجام کارشناسی تخصصی پیشنهادهایی که از طرف دبیرخانه نظام پیشنهادها به آنها ارجاع می گردد.

ج- اجرای پیشنهادهای مربوط به گروه خود

د- افزایش دانش فنی و تخصصی گروه خود

نظر به اینکه فرهنگ کارگروهی در کشور ما ضعیف می باشد، ایجاد روحیه کارگروهی نیازمند تشویق های جدی مدیریت و همچنین تلاش و کوشش دبیرخانه نظام پیشنهادها در نهادینه سازی تشکیل تیم های حل مسئله و گروه های بهبود کیفیت خدمات یا محصولات می باشد.

۳- نظام پیشنهادگیری از مشتریان

نظر به اینکه یکی از اهداف مهم هر سازمان افزایش مستمر رضایت مشتریان است، بنابراین نظرات و پیشنهادهای مشتریان (که ارتباط نزدیکی با سازمان دارند و از کلیه نقاط ضعف و قوت سازمان در امر ارائه خدمات یا محصولات مطلع هستند) کمک زیادی در حل مسائل و تنگناها و نیز انجام فعالیتهای و فرآیندها و سازمان خواهد نمود.

لذا سازمان های کمال طلب و مشتری محور پس از مدتی از راه اندازی و استقرار نظام پیشنهادها شرایط و انگیزه های لازم را برای مشتریان خود فراهم می آورند که آنان نیز همانند کارکنان سازمان به سادگی بتوانند به ارائه پیشنهاد فردی یا گروهی مبادرت ورزند.

۴- نظام پیشنهادگیری از پیمانکاران

به کلیه افراد حقیقی و حقوقی که به نوعی کالا و خدمات یک سازمان را تأمین می کنند، پیمانکار اطلاق می شود.

پیمانکاران نیز به لحاظ ارتباط کاری نزدیک با سازمان می توانند با ارائه پیشنهاد مطلوب نقش مؤثری در ایجاد بهبود مستمر در فعالیتهای یک سازمان داشته باشند. لذا معمولاً مدیریت سازمان می کوشد انگیزه های لازم را همانند کارکنان برای پیشنهادگیری از پیمانکاران فراهم آورد.

۵- نظام پیشنهادگیری از خانواده کارکنان

نظر به اینکه نقش خانواده کارکنان در تشویق و ترغیب آنان و ایجاد انگیزه کاری بسیار مؤثر است لذا سازمان های موفق تلاش می کنند که با ارتباط نزدیک با خانواده کارکنان از نقش و نظرات آنها در بهبود کارها، استفاده مطلوب را ببرند. بر این اساس با ارائه آموزش های لازم و دعوت از خانواده ها در سفرهای تفریحی و آموزشی و سیاحتی تلاش می شود که از نظرات آنان بصورت پیشنهاد در بهبود مستمر کارها و نیز حل مسائل و تنگنهای شرکت استفاده شود.

تیم های حل مسئله

گروهی (بین سه تا نه نفر) از کارکنان داوطلب یک قسمت (برای مسائل داخلی قسمتها) یا قسمتهای مختلف شرکت (برای مسائل فزاینده) فراتر از حیطه فرآیندهای محدود به یک قسمت) که جلسات منظمی تحت روش حل مسئله و چرخه دمینگ (PDCA) برای شناسایی، تحلیل و حل مسائل قسمت یا کل شرکت برپا می نمایند.

تعریف مسئله

مسئله اتلاف یا مشکلی است که نه علت و نه راه حل مشخصی دارد و برای تحلیل و ریشه یابی آن، همچنین تعیین راه حل و اجرای آن کار گروهی می طلبد. حل مسائلی که علت و راه حل مشخصی داشته باشند و امر تحلیل مسئله و اجرای راه حل توسط یک نفر مقدور باشد تحت عنوان پیشنهاد در نظام پیشنهادهای انفرادی صورت میگیرد.

روش حل مسئله

برای حل یک مسئله روش علمی و استاندارد شامل هفت مرحله، به شرح زیر به کار می رود:

۱- انتخاب موضوع یا تعریف مسئله

۲- جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده ها

۳- تجزیه و تحلیل علل بروز مسئله

۴- تعیین، برنامه ریزی و اجرای راه حل

۵- ارزیابی نتایج

۶- تثبیت و استاندارد کردن راه حل

۷- انتخاب یافته ها بر فرآیندها و مسائل بعدی

چرخه نظام مند PDCA (یا چرخه دمینگ) شامل چهار مرحله به شرح زیر است.

۱- مرحله برنامه ریزی (PLAN): در این مرحله مسئله مورد تجزیه و تحلیل دقیق قرار گرفته و راه حل مطلوب و بهینه طراحی و روش اجرای آن مشخص می شود.

۲- مرحله اجرا (DO): در این مرحله روش راه حل طراحی شده، به اجرا گذاشته می شود.

۳- ارزیابی نتایج اجرا (CHECK): در این مرحله روش اجرا مورد بررسی و نظارت دقیق قرار گرفته و در صورت لزوم، مغایریت های برنامه با اجرا مشخص می شود.

۴- اجرای اقدام های اصلاحی، در صورت نیاز (ACTION): در صورت نیاز اقدام های اصلاحی جهت اجرای برنامه انجام می شود.

موانع ذهنی و عینی در اثربخشی نظام بهپوئی

تجربه در بعضی از سازمان ها نشان داده است که برخی تصورات و ذهنیتهای نادرست و غلط مدیران و

کارکنان به شرح زیر، باعث کند شدن کارآمدی نظام بهپوئی می گردد.

به منظور حذف این گونه موانع مسئولین و دبیرخانه نظام بهپوئی باید چاره جوئیهای لازم را بعمل آورند.

۱- تصورات ذهنی و غیر واقعی مدیران در مورد نظام پیشنهادها

برخی از مدیران براین باورند که نظام پیشنهادها اختیارات آنها را محدود می کند در صورتی که این نظام می تواند تکیه گاه مطمئنی برای مدیران باشد و فشارهای روحی و کاری آنان را کاهش دهد بطوری که آنها با آسودگی خاطر بتوانند به حل مسائل مهم شرکت بپردازند.

۲- ذهنیت مدیران در مورد طولانی شدن تصمیم گیری ها در اثر مشارکت کارکنان.

مهمترین چالش بر سرراه نظام پیشنهادها، طولانی شدن زمان تصمیم گیری است. در صورتی که، از همکاری همگان با ذهنیت مثبت استفاده شود نه تنها تصمیم ها پخته تر خواهد بود بلکه چون همگان در آن سهیم هستند، زودتر اجرا خواهد شد.

۳- ذهنیت غلط مدیران در مورد مداخله کارکنان در امر تصمیم گیری

۴- تصور غلط برخی از مدیران در مورد شانه خالی کردن فرد از مسئولیتهايش در اثر پرداختن او به ارائه پیشنهادها تجربه نشان می دهد که عموماً کارکنانی مبادرت به ارائه پیشنهاد می نمایند که وظایف خود را به لحاظ کیفی و کمی خوب انجام می دهند.

۵- تصورات ناثواب کارکنان از مدیران به خاطر عدم رعایت شایسته سالی و برقراری ضوابط

برخی از کارکنان که بین خود و مدیرانشان فاصله احساس می کنند، معمولاً با عملکرد مدیریت مخالف هستند و هرگونه بهبود را در کارها مغایر نگرش خود می پندارند. در صورتیکه نظام پیشنهادها یکی از عوامل مهم کاهش فاصله بین مدیران و کارکنان است.

۶- فرهنگ سازمانی نامناسب برای مشارکت جامعه کارکنان

برای این منظور قبل از هر چیز باید فرهنگ سازی مناسب برای مشارکت افراد بعمل آید و آموزش های لازم به افراد داده شود.

۷- ترجیح «بیرون گرایی» به «درون گرایی» برای حل مشکلات سازمان از جانب مدیریت

۸- بی توجهی سازمان های ستادی به اجرای پیشنهادها در اثر انعطاف ناپذیری

۹- از دست دادن منافع غیررسمی

نظر به اینکه برخی از پیشنهادها باعث بوجود آمدن نظم و ضابطه در سازمان می شوند ممکن است منافع عده ای را که از بی نظمی و عدم وجود ضابطه، سوء استفاده می کنند، مورد خطر قرار دهد، به همین دلیل این افراد با اجرای آن مخالفت می کنند.

۱۰- آشکار شدن ضعف های مدیریتی

بسیاری از پیشنهادها، نقاط ضعفی را مطرح می کنند که علت اصلی بوجود آمدن آنها ضعفهای مدیران و سرپرستان است، لذا برخی از مدیران و سرپرستان به پیشرفت نظام پیشنهادها روی خوش نشان نمی دهند.

۱۱- لاک پشتی حرکت کردن مجموعه نیروی کار

اگر کارکنان یک سازمان در کارها کند باشند و بیکاری و عدم کارائی در آن سازمان مرسوم باشد معمولاً با هر طرحی که ایجاد تحرک نماید مخالفت می شود.

۱۲- موانع قانونی و عدم وجود ضوابط انعطاف پذیر در سازمان های ستادی

معمولاً قوانین دست و پاگیر و ضوابط انعطاف ناپذیر دستگاهها که امکان تشویق های مناسب را از مدیریت سلب می نماید موانعی بر سر راه می باشند.

۱۳- موانع مالی و اقتصادی

بسیاری از پیشنهادهای قابل اجرا بعلت عدم امکان تخصیص بودجه به اجرا در نمی آید که متأسفانه این امر مانعی برای ارائه پیشنهادهای بعدی می گردد.

۱۴- موانع کارشناسی

کمیته های بررسی کننده پیشنهادهای باید دقت لازم را در زمینه قبول یا رد پیشنهادهای بعمل آورند، زیرا عدم انجام صحیح کارشناسی می تواند مانعی در ادامه پیشنهاد به وجود آورد.

۱۵- بحرانی بودن زمان اجرا

در زمان اجرای نظام پیشنهادهای سازمان باید به لحاظ مدیریتی، مأموریتی، اقتصادی و اجتماعی از یک ثبات و آرامش نسبی برخوردار باشد. در زمانی که نگرانی های خاصی در بین کارکنان وجود داشته باشد اجرای نظام پیشنهادهای در سازمان توصیه نمی شود.

مواردی که می توان بعنوان بحران از آنها نام برد عبارتند از:

- عدم پرداخت حق و حقوق کارکنان بعلت بحرانهای اقتصادی
- تغییر مدیریت ارشد
- تعدیل یا کاهش کارکنان
- اختلاف شدید بین مدیریت و کارکنان
- بی کاری یا کم کاری سازمان در اثر عوامل گوناگون

۱۶- اختلاف فاحش حقوق و مزایای مدیران و کارکنان

اگر اختلاف فاحشی بین حقوق و مزایای دریافتی کارکنان و مدیران یا کارشناسان در شرکت وجود داشته باشد، معمولاً کارکنان انگیزه لازم را برای فعالیتهای ارتقاء بهره وری از دست می دهند و این امر بعنوان یکی از موانع مهم در عدم مشارکت کارکنان تلقی می گردد.

۱۷- برخورد جناحی یا گروهی با پیشنهاددهندگان

در نظام مشارکت باید با پیشنهادهای همه آحاد سازمان بطور یکسان برخورد شود حسن یا سوء سابقه افراد نباید در بررسی پیشنهادشان مداخله داده شود. لذا مسئولین نظام بهپوئی به هیچ عنوان نباید با پیشنهاددهندگان گزینشی برخورد نمایند.

۱۸- پرداخت پاداش طبق آئین نامه باید انجام شود

در صورتیکه به پیشنهادی که هنوز عمل نشده است، تمام پاداش پرداخت گردد، در روند اجرائی نظام بهپوئی مشکلاتی بوجود خواهد آمد. همچنین اگر به پیشنهادی که مورد پذیرش کمیته بهپوئی قرار گرفته است دیرتر از زمان مقرر پاداش پرداخت گردد، شاهد تأثیرات منفی در روند اجرائی نظام خواهیم بود.