

# فصل چهارم

## عوامل مؤثر در

موفقیت نظام پیشنهادها و تیم های  
حل مسئله شرکت ملی فولاد ایران  
از منظر مشاور

نظر به اینکه حرکت به سمت و سوی اداره مشارکتی یک سازمان و زمینه سازی برای توسعه این حرکت مستلزم تغییری اصولی و بنیادی و گسترده در ویژگیهای ماهیتی نهادهای سازمان است، لذا برای نیل به برنامه های مشارکتی در هر سازمان باید تغییرات اصولی در زمینه های ارزش ها، ساختار، رهبری، فرآیندهای مدیریت و دسترسی به اطلاعات، روابط و مناسبات، شایستگی ها، نظارتها و پرداخت دستمزد، آرام آرام فراهم شود. به همین منظور جهت موفقیت نظام پیشنهادها مطالب زیر توصیه می گردد.

#### ۱- پشتیبانی جدی و عملی مدیریت عالی شرکت از نظام پیشنهادها

مهمترین رکن موفقیت نظام پیشنهادها و تیم های حل مسئله اعتقاد قلبی و عملی و پشتیبانی جدی مدیریت ارشد شرکت از این نظام ها می باشد. بطوری که اگر این اعتقاد و پشتیبانی بصورت مستمر و متداوم وجود داشته باشد و همواره مسائل و مشکلات نظام در جلسه هفتگی کمیته راهبری حل و فصل گردد، بدون شک این نظام در مدت کوتاهی در شرکت نهادینه خواهد شد.

بررسی های لازم در مورد عدم موفقیت نظام پیشنهادها در بعضی از شرکتها و مؤسسات ایرانی مؤید این مدعاست که غالباً مدیریت ارشد این گونه شرکتها نسبت به این نظام حساسیت ندارند و به مسائل و موانع بر سر راه آنها بی توجه اند.

#### ۲- قرار دادن تشکیلات نظام پیشنهادها در نمودار رسمی شرکت و زیر نظر یکی از مدیران ارشد.

نظر به اینکه تشکیلات و مسایل اجرایی نظام در بدو امر نیاز به پیگیری های مدیریت ارشد شرکت می باشد لذا دبیر نظام پیشنهادها باید بتواند بطور مستقیم با مدیریت ارشد ارتباط ساختاری داشته باشد و گزارش های پیشرفت و موانع اجرایی را به اطلاع وی برساند، لذا پیشنهاد می گردد که نظام بهیوئی شرکت زیر نظر یکی از مدیران ارشد شرکت اداره شود.

#### ۳- به وجود آوردن ایمان و انگیزه کافی و لازم در بدنه کاری شرکت بویژه در مدیران سطوح مختلف

برای ایجاد بهبود مستمر و خلاقیت و نوآوری در کارها مدیریت باید با ایجاد روابط انسانی مناسب، انگیزه های مادی و معنوی لازم را به منظور تشویق کارکنان در امر ارائه پیشنهادهای مطلوب به عمل آورد.

۴- دبیر کل نظام بهیوئی شرکت باید فردی علاقمند، فعال، پی گیر و بانگیزه، کارآمد، مسئول و متعهد نسبت به کارش باشد.

و از دانش و تجربه کافی و همچنین محبوبیت نسبی در بین کارکنان برخوردار باشد. او باید قادر باشد ضمن استفاده بهینه از زمان و منابع در دسترس تمام وقتش را صرف امور جاری و توسعه نظام بهیوئی شرکت نماید.

#### ۵- انجام دائم تبلیغات مناسب و کارساز در زمینه بهبود و توسعه نظام بهیوئی شرکت

بهرتر است همواره کارکنان شرکت در جریان مزایا و مطلوبیت های نظام بهیوئی شرکت قرار گیرند و برای این منظور روشهای زیر پیشنهاد میگردد.

۱- انتشار نشریه داخلی که همواره اخبار و اطلاعات کلی نظام بهیوئی را به اطلاع کارکنان برساند.

۲- برگزاری جشن های ماهیانه و سالیانه نظام بهیوئی و معرفی بهترین پیشنهادها، بهترین پیشنهاددهندگان، بهترین گروه یا کمیته های بهیوئی.

۳- نصب شعارها و پوسترهای تشویق کننده و مؤثر در تابلوهای ویژه نظام بهیوئی شرکت

۴- تهیه اطلاعیه های موردی برای تشویق پیشنهادهای موردی و دارای الویت برای شرکت

۵- تبلیغات باید عملی و واقع بینانه باشد و حتی المقدور باید از ارائه تبلیغات بی مورد و غیرعملی و همچنین تبلیغاتی که انتظارات کاذب را در بین کارکنان شرکت بوجود می آورد، اجتناب ورزید.

۶- با تبلیغات غیر واقعی نباید این باور در بین کارکنان بوجود آید که تمامی مسائل و مشکلات شرکت از طریق نظام بهیوئی شرکت قابل حل است بلکه باید توجه داشت که بخشی از مشکلات از این طریق قابل حل است.

۷- دسترسی سهل و آسان کارکنان به دبیرخانه نظام بهیوئی شرکت و شخص دبیر کل و همکارانش

۸- در دسترس همگان قراردادن آئین نامه نظام بهیوئی شرکت و فرم های پیشنهاد و دیگر اطلاعات مورد نیاز

۹- استفاده مطلوب و مناسب از مشاورین مطلع در زمینه توسعه و تقویت نظام بهیوئی شرکت تا زمان نهادینه شدن این نظام

۱۰- آموزش کارکنان در مورد نحوه به فعل درآوردن ایده های خام به پیشنهادهای مؤثر (شکارپیشنهادها)

۱۱- جلب کردن توجه کارشناسان به مسائل، مشکلات و معضلات با الویت شرکت طبق برنامه و درخواست پیشنهادهای مناسب از کارکنان و جلب همکاری افراد در حل اینگونه مشکلات و مسائل

۱۲- قراردادن فرمها، ابزار، اطلاعات، مستندات و سایر امکانات در اختیار پیشنهاددهندگان

۱۳- بکارگیری یک نظام اطلاعاتی شفاف، منسجم، یکپارچه و مکانیزه به منظور آگاهی کارکنان از وضعیت پیشنهادها و نظام بهیوئی شرکت

۱۴- تشکیل تیم های داوطلبانه تیم های حل مسئله

۱۵- اجرای سیستم پیشنهادگیری از مشتریان، پیمانکاران و خانواده کارکنان بعد از نهادینه شدن نظام بهیوئی شرکت

۱۶- اجرای به موقع پیشنهادهای تصویب شده

۱۷- اعلام رسمی دلیل تأخیر در بررسی پیشنهادها

باید تلاش گردد که حتی الامکان کلیه پیشنهادها در زمان مقرر بررسی و جواب داده شود. در مورد تأخیر باید دلیل آنرا در اسرع وقت به پیشنهاددهنده اعلام نمائیم.

۱۸- پرداخت عادلانه و به موقع پاداشهای پیشنهاددهندگان و کارشناسان و گروه های درگیر

۱۹- لزوم اعلام دلایل رد پیشنهادها به پیشنهاددهنده و برخورداری فرد از حق اعتراض به دلایل عنوان شده

۲۰- تحویل رسید دریافت پیشنهاد به پیشنهاددهنده به منظور جلوگیری از بروز هرگونه مشکل اجتماعی

۲۱- امکان ترکیب یک پیشنهاد خام با دیگر پیشنهادها به منظور کامل نمودن آن

اگر پیشنهادی خام مطرح شود و قابل اجرا نباشد، دبیرخانه نظام بهیوئی می تواند از طریق تابلوی اعلانات جهت کامل نمودن آن از دیگران درخواست کمک نماید. شاید با ارائه نظرات دیگری، این پیشنهاد کامل و قابل اجرا گردد.

۲۲- وجود اهداف سازمانی کاملاً مشخص و روشن و مشخص نمودن استاندارد انجام کار در سازمان

۲۳- لزوم آگاهی کارکنان از چگونگی در معرض تهدید بودن سازمان از طرف عوامل محیطی:

در جهان پرتغییر و تحول و رقابت شدید امروزی در صورت عدم توجه به شرایط محیطی و عدم ایجاد سیستم بهیوئی در سازمان، احتمال تعطیلی و نابودی سازمان بسیار بالا است.

باید برای کارکنان سازمان روشن گردد که در صورت عدم مشارکت و تلاش همگانی در جهت ایجاد بهبود مستمر و کاهش دائمی هزینه ها و افزایش مستمر بهره وری و نوآوری قطعاً سازمان از صحنه رقابت عقب خواهد ماند که در نهایت ممکن است به از دست دادن شغل کارکنان منجر گردد.

۲۴- برخورداری از نگرش مثبت در بهره برداری از نظام بهیوئی یا نظام پیشنهادها

نظر به اینکه هدف نظام مشارکت تقویت و توسعه نیروی انسانی و ایجاد بهبود مستمر در راستای بهره وری است، نباید با راه اندازی و استقرار نظام بهیوئی محدودیتهایی نظیر حذف اضافه کاری، کاهش پرداخت بهره وری، تعدیل و یا کاهش نیروی انسانی را ایجاد کرد یا اصولاً این گونه طرحها را در قالب نظام بهیوئی یا نظام پیشنهادها مطرح کرد مگر اینکه شرایط مناسبتری برای کارکنان ایجاد شود.

۲۵- در صورت امکان از بازخور نظام بهیوئی باید برای ارتقای شغلی کارکنان استفاده کرد.

بدین معنی که میزان همکاری مدیران و سرپرستان در تشویق کارکنان به ارائه پیشنهاد به عنوان معیاری برای ارتقای آنان در نظر گرفته شود. یا ارتقای درجه کارشناسی را می توان به اثر بخشی پیشنهادهای مفید ارائه شده توسط آنان مرتبط کرد. ولی هرگز نباید اشخاص به جرم عدم ارائه پیشنهاد مؤاخذه شوند.

۲۶- استقرار و اجرای نظام بهیوئی نباید محملی برای سوء استفاده افراد ویژه ای گردد.

هیچ یک از سطوح مدیریت و کارشناسی، نباید از حربه نظام بهیوئی و یا نظام پیشنهادها که در دست آنها است استفاده شخصی یا جناحی و یا گروهی نمایند. این عمل منجر به بدبینی کارکنان نسبت به این گونه نظام ها خواهد شد و نیز هرگونه سوء استفاده از اینگونه نظام ها عدم موفقیت آنها را به دنبال خواهد داشت.

۲۷- کلیه کارکنان باید از آئین نامه، دستورالعمل ها و روشهای اجرایی نظام بهیوئی درک یکسانی داشته باشند. (قابلیت همخوانی در اجزای نظام بهیوئی)

بدین معنی که در اجرای نظام بهیوئی در شرکت باید وحدت رویه وجود داشته باشد و برای این منظور برای ارزیابی طرز تلقی کارکنان از نظام بهیوئی باید مکانیزم مناسبی مثل استفاده از پرسشنامه جهت نظر سنجی از کارکنان بصورت دوره ای وجود داشته باشد.

یکی از وظایف اصلی دبیرخانه نظام بهیوئی این است که در اسرع وقت ابهامات ایجاد شده در بین کارکنان را نسبت به این نظام از بین ببرد.

۲۸- بازنگری در رویه و آئین نامه نظام بهیوئی به صورت دوره ای

به منظور کارآئی و ثمربخشی نظام بهیوئی در صورت لزوم باید تغییرات لازم در آئین نامه و یا روشهای اجرایی نظام بهیوئی بعمل آید. زیرا عدم توجه به نوسازی و باروری نظام بهیوئی باعث کاهش مشارکت کارکنان و نقصان کیفیت پیشنهادها می گردد.

۲۹- مقرون به صرفه بودن نظام پیشنهادها

برای نهادینه شدن نظام بهیوئی باید به بعد اقتصادی آن نیز توجه شود، بدین معنی که استقرار این نظام باید داری توجیه اقتصادی نیز باشد. یعنی مجموع درآمدهای حاصل از آن باید حتی المقدور بیشتر از هزینه هایش باشد.

۳۰- بهره گیری از ابزار مدیریت دیداری

نظر به اینکه استفاده از تکنیک های مدیریت دیداری می تواند اثرات بسیار زیادی در رونق بخشی و شفاف سازی نظام بهیوئی شرکت داشته باشد. لذا پیشنهاد می گردد که دبیرخانه نظام بهیوئی، اولاً کلیه شاخص های نظام بهیوئی و اطلاعات و اخبار مربوط به آنرا را در شبکه داخلی قرار دهد، ثانیاً از تابلوهای مختلف (بویژه در قسمت های ورودی) برای این منظور استفاده مطلوب بعمل آورد.

۳۱- نظارت بر اجرای درست نظام بهیوئی توسط مدیریت ارشد بویژه مدیر عامل

نظر به اینکه تلاش مدیران در مقوله بهبود مستمر و نوآوری بخش مهمی از وظایف مدیریت عامل را تشکیل می دهد لذا مسئولیت استقرار و نهادینه سازی نظام بهیوئی در بخش های مختلف شرکت با مدیران ارشد، بویژه شخص مدیر عامل، می باشد و مدیران واحدها باید استقرار سبک مدیریت مشارکتی کارکنانشان را به بهره گیری از توانایی فکری شان، در جهت رفع مسائل و بهبود فرآیندهای کاری ترغیب نمایند. این امر باید توسط مدیر عامل از مدیران ارشد و مدیران ارشد از مدیران میانی و بدین ترتیب تا پائین ترین سطح مورد سؤال نظارت و تأکید قرار گیرد.

بدین معنی که بخش هایی که در زمینه جلب پیشنهادهای کارکنان خویش ضعیف عمل کرده اند مورد بازخواست مدیران بالاتر قرار گیرند.

## فهرست منابع

- ۱- ایمایی- ماساکی. کلید موفقیت رقابتی ژاپن. ترجمه حیدر امیران. مؤسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزش سازمان گسترش و نوسازی ایران ۱۳۷۳
- ۲- تولیت زاده، محمدرضا. شیخ محمدی، مجید. مدیریت مشارکت پذیر بر اساس نظام پیشنهادها. انتشارات انستیتو ایزایران ۱۳۸۰
- ۳- طوسی، محمدعلی. مشارکت و مدیریت مشارکت جو. انتشارات سازمان مدیریت صنعتی ۱۳۷۹
- ۴- Anfuse. Dawn. Suggestion systems can work under T.Q.M- apple ۹۶ plloyul. ۷ Issue. ۷۴ Personal journal vol