

است که کلیه پرسنل سرانجام نیازمند فراگیری الگوبرداری هستند.

اوهامی پیرامون الگوبرداری

متأسفانه با وجود کارایی بالای این شیوه، اوهام و افسانه‌هایی نیز درباره آن وجود دارد: **وهم یکم:** الگوبرداری بسیار گران است؛ **وهم دوم:** مدیریت قادر به درک و حمایت از فرآیند الگوبرداری نیست؛ **وهم سوم:** تنها می‌توان از بهترین، الگو بهره‌برداری کرد؛ **وهم چهارم:** الگوبرداری مختص شرکتهای بزرگ است؛

وهم پنجم: فرآیند قابل مقایسه‌ای برای الگوبرداری «صنعت خودمان» یافت نمی‌شود. این درحالی است که امروزه تحولات آن‌چنان سریع اتفاق می‌افتد و رقبا به میزانی قدرتمندند که مدیران فرصتی برای اختراع مجدد چرخ ندارند. از این رو چاره‌ای جز استفاده از تجارب برگزیدگان تجاری پیش روی مدیران وجود ندارد.

منابع

- ۱ - شمس، نوبخت، نقشه‌برداری، ۹، پاییز ۱۳۶۴.
- 2 - BENCHMARKING AND INTERNAL AUDITING., MC NAMEE, DAVID
[WWW.MCCONSULTING.COM/BMSTEPS.HTM](http://www.mcconsulting.com/bmsteps.htm)
- 3 - EXPLODING THE MYTHS OF BENCHMARKING, ANNE FELAS
<http://www.apqc.org/free/articles/story.1.htm>
- 4 - WHAT IS BENCHMARKING, <http://www.beat-in-class.com/site-tools/faq.htm>
- 5 - FREE/TERMS.HTM/BENCHMARKING TERMS. <http://www.apqc.org>
- 6 - CARLA O'DELL, OUT - OF - BAX BENCHMARKING
[ORG/FREE/ARTICLES/STORY.1.HTM.HTTP://APQC](http://www.apqc.org/free/articles/story.1.htm)
- 7 - WHAT IS BENCHMARKING, <http://www.practicedatabase.com/faq/slide3.html>
- 8 - BENCHMARKING: LEVERAGING BEST-PRACTICE STRATEGIES, [WWW.APQC.ORG/WHITEPAPER/BMKS.M.HTM](http://www.apqc.org/whitepaper/bmksm.htm)
- 9 - METHODS FOR TOTAL QUALITY ۱۰۰۰, GOPAL K. KANJI & MIMI ASHER MANAGEMENT*, SAGE PUBLICATIONS. 1996

مشارکت مدیران

در

ایده کارکنان

سیدحسین‌الله شامرنکی

راهکارهای بهره‌گیری از این ایده‌ها
۱ - درخصوص مساله موردنظر، اطلاعات و پیشنهادها را از افراد مختلف به صورت جداگانه دریافت کند و با جمع‌بندی آنها تصمیم لازم را اتخاذ کند؛

۲ - در یک جلسه که کارکنان صاحب‌نظر حضور دارند، درخصوص مساله مشخص شده پرسش کرده، به طوری که آنها بتوانند نظرات همدیگر را مورد نقد قرار دهند و در این حالت با جمع‌بندی نظرات ارائه شده، تصمیم‌گیری لازم صورت پذیرد؛

۳ - جلسه‌ای از کارکنان تشکیل داده و با استفاده از روش «طوفان مغزی» راه‌حلهای متناسب را جمع‌آوری کرده و با نظر گروه راه‌حلهای مقبول را انتخاب کند.

اما آنچه مهمتر است این است که مدیر بداند که برای سهیم شدن در اندیشه و ایده‌های کارکنان چه اعمالی را نباید انجام دهد، که برخی از آنها عبارتند از:

۱ - مدیر از کارکنان نظرخواهی کند ولی در نهایت برای به کرسی نشاندن اندیشه خود، نظرات خود را به عنوان نظرات گروه جلوه دهد و یا به آنها تحمیل کند؛

۲ - از قبل تصمیماتی اتخاذ کرده باشد و از کارکنان بخواهد با آنها موافقت کنند و مورد تأییدشان قرار دهند؛

۳ - شرایط را به گونه‌ای ترتیب دهد که کارکنان از اظهار کردن مکتوبات قلبی خود به دلیل ترس یا رودربایستی خودداری کنند و صرفاً به تعریف و تمجید از ایده‌های مدیر بپردازند؛

۴ - به تصمیماتی که در گروه گرفته می‌شود، ظاهراً روی خوش نشان دهد ولی در عمل مغایر آنها را انجام دهد؛

۵ - کسانی را که به اظهار نظر می‌پردازند، تحقیر کند.

بدیهی است کارکنان در صورتی مدیر را در اندیشه و ایده‌های خود سهیم خواهند کرد که شرایط را برای اظهار نظر مهیا ببینند و ثمره اشتراک سماعی خویش را در عمل مشاهده کنند، در غیر این صورت آنها ترجیح می‌دهند نظرات واقعی خود را پنهان سازند و مدیر را از گنجینه اندیشه و ایده‌های خود محروم سازند. □

بسیاری از مدیران به رغم داشتن اندیشه‌های نو و خلاق نمی‌توانند از تخصص، تجربیات و ایده‌های کارکنان خود بی‌نیاز باشند. چه بسا نظر یکی از کارکنان عادی بتواند جرقه‌ای بزند تا یک ایده جدید برای استفاده در کسب‌وکار شکل بگیرد.

اما این مشارکت پیش‌شرطهایی دارد که باید به اجرا درآیند:

● مدیر باور داشته باشد که او «همه چیزدان» نیست و «همه چیز را همگان دانند» و ممکن است کارکنان وی ایده‌ها و راه‌حلهای بهتری برای مسائل داشته باشند.

● زمینه را برای اظهار نظر کارکنان فراهم کند.

● به پیشنهادها خوب معنوی و مادی پاداش دهد. (مثلاً حتی با یک لبخند یا سخن محبت‌آمیز)