

آشنایی اولیه با نظام پیشنهادها

مقاله

مهندس محمدعلی ذاکر

تعریف نظام پیشنهادها و مراحل تکاملی آن

الف- تعریف نظام پیشنهادها

نظام پیشنهادها، سیستمی است که با ایجاد انگیزه در کارکنان، مشتریان و تامین کنندگان سازمان، ایده ها و نظرات و پیشنهادها را در رابطه با بهبود روشهای کاری، محصولات، خدمات و ... مورد بررسی قرار داده و مواردی که از نظر کارشناسی و مدیریت قابل اجرا باشد را به اجرا در می آورد و جهت تداوم آن پاداش مناسبی به پیشنهاد دهنده پرداخت می کند.

مراحل اصلی اجرای پیشنهادها عبارتند از:

دریافت پیشنهاد از کارکنان، مشتریان و تامین کنندگان سازمان- کارشناسی آنها- تصمیم گیری مدیریت - قبول، رد و اجرای پیشنهادها- پرداخت پاداش به پیشنهاد دهندگان

ب- مراحل تکاملی نظام پیشنهادها

۱- پیشنهادهای فردی کارکنان

ابتدا توصیه می شود نظام پیشنهادهای فردی برای کارکنان سازمان به اجرا درآید و اگر سازمان آمادگی



داشته باشد، می توان همزمان پیشنهادهای فردی و گروهی را اجرا نمود.

۲- پیشنهادهای گروهی کارکنان

پس از استقرار نظام پیشنهادهای فردی و مشارکت حدود ۲۰٪ از کارکنان در ارایه پیشنهادهای فردی در یکسال، توصیه می شود کارکنان به صورت گروههای همگن و تخصصی ۹- ۳ نفره تشکیل و با برگزاری جلسات یک ساعت در هفته نسبت به ارایه پیشنهادهای گروهی اقدام نمایند. گروههای پیشنهاد دهنده می توانند در هر جلسه چندین پیشنهاد ارایه نمایند. اعضاء این گروهها در یک دوره آموزشی ۱۲ ساعته شرکت نموده و با وظایف گروههای پیشنهادی که ارایه پیشنهاد گروهی، کارشناسی گروهی، اجرای پیشنهاد به صورت گروهی و افزایش دانش تخصصی گروه است آشنا می گردند.

۳- گروههای حل مساله

بعد از استقرار گروههای پیشنهاد دهنده، از بین آنها گروههایی که علاقه مند به حل مساله بوده و اکثریت اعضاء آنها حداقل دارای تحصیلات دیپلم باشند با تکنیک های حل مساله آشنا می شوند و نسبت به حل مشکلات پیچیده سازمان که عموماً علت و راه حلهای شناخته شده ای ندارند به بررسی و مطالعه پرداخته و راه حلهای مناسبی پیشنهاد می دهند. گروههای حل مساله می توانند ۲-۳ مساله مهم را در سال حل نمایند.

۴- پیشنهاد گیری از مشتریان و تامین کنندگان و خانواده کارکنان
علاوه بر پیشنهاد گیری از کارکنان، سازمان می تواند از

مشتریان و تامین کنندگان و خانواده کارکنان خود نیز پیشنهاد گیری نموده و از نظرات آنان در جهت بهبود روابط با آنها استفاده نماید.

۲- هدف از اجرای نظام پیشنهادها

هدف از اجرای نظام پیشنهادها را می توان به صورت زیر خلاصه نمود:

۱- بهبودسازی مستمر سازمان

۲- ایجاد تعهد و انگیزش در کارکنان جهت اجرای وسیع تر نظرات مدیریت

۳- استفاده از خلاقیت و عقل جمعی

با توجه به نظر ماساکی ایمائی در کایزن هر سازمان دو وظیفه اصلی دارد:

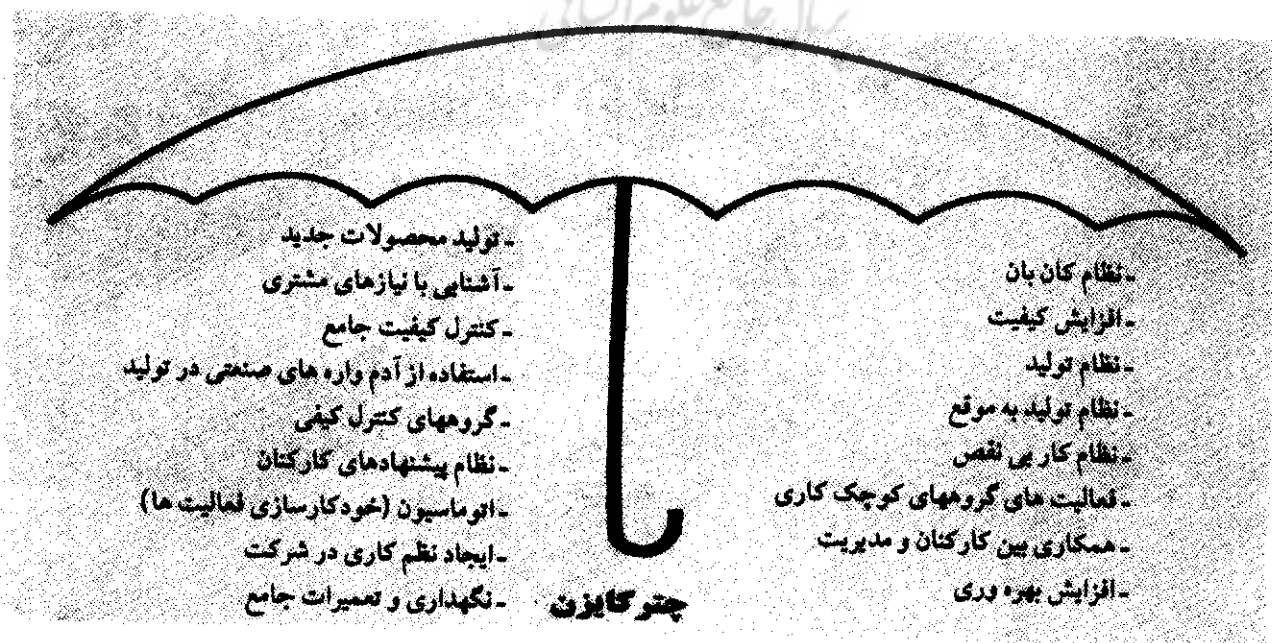
۱- حفظ و نگهداری استانداردهای کاری موجود

۲- بهبود مستمر

با اجرای فعالیت های جاری و روزمره در سازمان، وضع موجود حفظ خواهد شد که این وظیفه بیشتر برعهده کارگران و کارمندان آن است ولی علاوه بر فعالیت های عادی، لازم است سازمان اقداماتی در جهت بهبود مستمر داشته باشد که نظام پیشنهادها یکی از چندین روش شناخته شده در این زمینه است که در چتر کایزن به آنها اشاره گردیده است.

چتر کایزن

بهبود مستمر، اگرچه وظیفه اصلی مدیران سازمان است ولی، با طرح پیشنهادهای کارکنان و تصویب آنها توسط مدیریت، نظرات مدیریت و کارکنان همسو می شود و در نتیجه کارکنان به اجرای پیشنهادهایی که خود مالک آن



هستند تعهد بیشتری نشان داده و انگیزه های درونی آنان با توجه به احترام و شکوفایی استعدادشان تقویت گردیده و با درصد بالاتری از توانمندیهای خود فعالیت خواهند نمود.

همچنین با ایجاد فضای مناسب و آرایه هزاران پیشنهاد در سال توسط کارکنان و کارشناسی و اجرای آنها، خلاقیت و دانش کارکنان افزایش یافته و از عقل جمعی کارکنان که مهم ترین منبع ارزشمند سازمان محسوب می شود، استفاده بهتری می گردد و کارکنان سازمان نیز توسعه می یابند که انجام هرگونه توسعه سازمانی نیازمند توسعه نیروی انسانی است.

۳- شرایط موفقیت نظام پیشنهادها

مهم ترین شرط موفقیت نظام پیشنهادها و به طور کلی هر نظام بهبود، اعتقاد و پشتیبانی عملی مدیریت ارشد سازمان است. همراهی مدیران میانی، سبک مدیریت پهلوانه و صمیمی، داشتن انگیزه های کلری کارکنان، سرعت پاسخگویی به پیشنهاد دهندگان را می توان از شرایط موفقیت نظام دانست.

۴- تاریخچه شکل گیری نظام پیشنهادها در ایران و جهان در سالهای بعد از جنگ جهانی دوم (۱۹۵۰) به دنبال اعتصابات مکرری که در بسیاری از شرکتهای آمریکایی صورت می گرفت، مدیران این شرکتهای را بر آن داشت که از علمای مدیریت جهت بررسی ریشه اعتصابات دعوت کردند. یکی از روشهای تحقیق آنها مصاحبه با بیش از ۸۰۰۰ نفر از کارکنان برای یافتن انگیزه و علت اعتصابها بود. یکی از موارد مورد توجه در این تحقیق، اظهار نظر کارکنان مبنی بر این موضوع بود که: «مدیران دستوراتی صادر می کنند که بعضاً قابل اجرا نمی باشد و چون امکان اظهار نظر و صحبت با مدیریت وجود ندارد، ما نمی توانیم نظرات خود را در مورد علت عدم اجرای دستورات به آنها آرایه کنیم و این موضوع باعث می شود تا مدیران دستوراتشان را اجرا نشده ببینند و با بدبینی به ما دست به نوعی تنبیه روند و این برخورد موجب ناراحتی و عقده در ما شده و واداران می کند تا برای چیران آن، دست به اعتصاب بزنیم.»

در این مصاحبه ها از کارکنان سوال شده بود که اگر مدیریت بخواهد حرف شما را گوش دهد، چه مطالبی را حلقه مندید به گوش او برسانید؟ محققین نظرات کارکنان را در گزارشی به اطلاع مدیران رساندند که این نظرات را دو بخش کلی تشکیل می داد؛ یک بخش رفاهی و شخصی و بخش دیگر نظرات و پیشنهادهایی بود که در صورت اجرا می توانست به افزایش کیفیت، کاهش هزینه ها، توسعه بازار، افزایش تولید و مانند

اینها بیانجامد. پس از این تحقیق، یکی از توصیه های محققین به مدیریت فراهم آوردن امکاناتی بود برای توجه به این نظرات که در صورت اجرا می توانست به نفع مدیریت و سازمان باشد. این مقدمه ای شد که نظام پیشنهادها شکل گیرد و برای تداوم نظرات و پیشنهادهایی که به ارزش افزوده سازمان منجر شود، پادشاهی نیز پرداخت گردد.

شکل گیری نظام پیشنهادها در ایران به سالهای ۱۳۶۶ باز می گردد که توسط یک شرکت ایرانی به نام «رادیاتور ایران» اجرا شد و این روند توأم با موفقیت همچنان ادامه دارد.

۵- دستاوردهای آماری نظام پیشنهادها در داخل و خارج از کشور

۶- جایگاه نظام پیشنهادها در کایزن و مدل اروپایی برتری سازمانی (EFQM for Quality Management European Foundation)

نظام پیشنهادها یکی از ۱۷ روش بهبود مستمر (کایزن) است که توسط آقای ماساکی ایمائی در کتاب کایزن معرفی گردیده و در بسیاری از شرکتهای صنعتی بزرگ و نیمی از شرکتهای کوچک و متوسط ژاپن تا سال ۱۹۸۵ به اجرا در آمده است. در مدل آموزشی برتری سازمانی EFQM که یک مدل اروپایی است و در آن ۳۱۷ نکته در ۹ حوزه اصلی سازمان شامل رهبری، خط مشی و راهبرد، پرسنل، مشارکتها و منابع، فرآیندها، نتایج پرسنل، نتایج مشتری، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد مورد بررسی و ارزیابی قرار می گیرد برنامه های بهبود و مشارکت کارکنان به طور مستقیم و غیر مستقیم در موارد زیر مورد توجه قرار گرفته است:

در حوزه رهبری

- حضور مستقیم و فعال رهبری در فعالیتهای بهبود
- بکارگیری روشهای بهبود به منظور توانمند کردن رویکردها با استفاده از خلاقیت، نوآوری و دانش
- برقراری ارتباط با مشتریان جهت مشارکت
- در دسترس بودن، گوش دادن و پاسخگویی به پرسنل شرکت

- تشویق و ایجاد زمینه مناسب برای رشد توانایی در پرسنل در راستای مشارکت در فعالیت های بهبود

در حوزه خط مشی و راهبرد

- بررسی و استفاده از عقاید ذی نفعان سازمان
- سازگاری خط مشی و راهبرد با آرمانها، ماموریتها و ارزشهایی که بر پایه نیازها، توقعات ذی نفعان و اطلاعات

حاصل از آموخته ها و فعالیت های نوآوری ایجاد شده اند.

اجرا در آورده و تا پایان سال ۱۳۸۰ به نتایج زیر دسترسی یافته

است:

۳- شرکت "صنعت چوب شمال" از تیرماه سال ۷۷ این نظام

مشارکت پرسنل سازمان در تهیه و توسعه خط مشی ها،

راهبردها و برنامه های منابع انسانی

- استفاده از نظرات نقادانه پرسنل جهت بهبود

خط مشی ها، راهبردها و برنامه های منابع

انسانی

- استفاده از روشهای سازمانی ایجاد خلاقیت

جهت بهبود روشهای کاری، سازماندهی مجدد

زنجیره تامین کنندگان، گروه های کاری، کار

ماتریسی و نهایتاً بهره وری بالا

- توسعه مهارت های گروهی

- تشویق و حمایت از مشارکت فردی و

گروهی در فعالیتهای بهبود

- ایجاد فرصتهای مناسب در جهت ایجاد

انگیزه برای مشارکت پرسنل در حمایت از رفتار خلاقانه و

نوآورانه

- تشویق پرسنل برای کار گروهی

- قدردانی از پرسنل در مقابل پشتیبانی آنها از مشارکت در

بهسازی سازمان

در حوزه مشارکتها و منابع

- ایجاد تفکر خلاق و ابداعی در سازمان با استفاده از منابع

اطلاعات و دانشهای مرتبط

در حوزه فرآیندها

- ایجاد انگیزه جهت بروز خلاقیت و شکوفایی استعداد های

پرسنل

- برقراری روشهای مناسب بکارگیری تغییرات

- مشارکت فعال با مشتریان و دریافت نظرات آنها برای درک

نیازها و توقعاتشان

در حوزه نتایج پرسنل

- مشارکت در گروه های بهبود

- مشارکت در نظام پیشنهادها

- منافع قابل اندازه گیری کارهای گروهی

۷- معرفی نمونه هایی از پیشنهاد های برتر سازمانها

۸- معرفی شرکتهای نمونه داخلی و خارجی دارای نظام

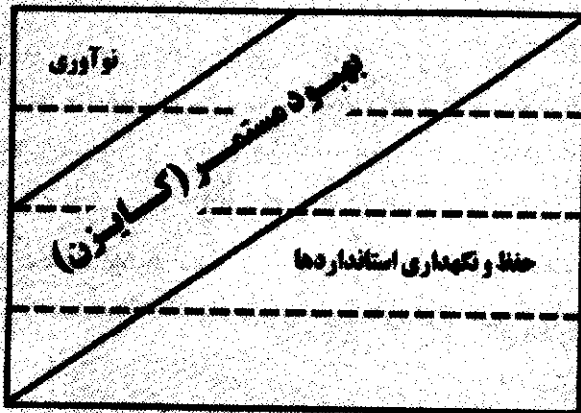
پیشنهادها

داخلی

۱- شرکت "رادیاتور ایران" از سال ۱۳۶۷ این نظام را به اجرا

در آورده و تا پایان سال ۱۳۸۰ به نتایج زیر دسترسی یافته است:

۲- شرکت "کنتور سازی ایران" از سال ۱۳۶۸ این نظام را به



برداشت ژاپنی ها از وظایف مدیریت

را به اجرا در آورده و تا پایان سال ۸۰ به نتایج زیر دست یافته

است:

۴- شرکت "گیت تراک سازی سهند" از نیمه دوم سال ۷۷ این

نظام را به اجرا در آورده و تا پایان سال ۸۰ به نتایج زیر دست

یافته است:

خارجی

۱- شرکت "تویوتای ژاپن" در ۴۰ سال گذشته ۲۰۰ میلیون

پیشنهاد از کارکنان خود گرفته که صرفه جویی متوسط هر

پیشنهاد ۴۶۴۸ دلار در سال بوده است.

نقل از: شبکه اینترنت / سال ۱۹۹۹

۲- دستاوردهای اجرای نظام پیشنهادها در سال ۱۹۸۵ در چند

شرکت ژاپنی

شرکت "ماتسوشیتا الکتریک" با ۶ میلیون پیشنهاد در سال،

مقام اول ژاپن

شرکت "هیتاچی" با ۴/۶ میلیون پیشنهاد، مقام دوم ژاپن

شرکت "تویوتا" ۷۵ میلیون پیشنهاد داشته که ۹۵٪ آن به اجرا

در آمده است.

شرکت آیسین وارنر ۲۲۴۰۰۰ پیشنهاد داشته که ۹۹٪ اجرایی

بوده و هر نفر ۱۲۷ پیشنهاد داده است.

سانوا بانک (از بانکهای بزرگ ژاپن)

رکورد پیشنهاد های یک نفر: ۱۶۸۰۰ پیشنهاد بوده است.

منبع: کتاب کایزن

نوشته: ماساکی ایمائی