

« پیشنهاد »

9

« ارزشهای آن »

« سید سعید موسویون »

« مشاور مدیر عامل و مجری نظام پیشنهادها »

« شرکت برق منطقه ای مازندران »

« احمد بزrgیان »

« مدیر عامل مؤسسه »

« توسعه فرهنگ مشارکت »

« خرداد ماه ۱۳۸۲ »

« بسمه تعالی »

چکیده مقاله :

از آنجائیکه که استقرار نظام پیشنهادها در چندین مرحله و در طی چند سال می بایستی تحقق یابد ، لذا به تناسب سالهای سپری شده از زمان استقرار ، ارزش گذاری برای پیشنهادها نیز متفاوت بوده و در سالهای اولیه چه جنبه هایی از آن مورد تاکید قرار می گیرد که در سالهای بعد اهمیت آن کاهش و نظام ارزشیابی پیشنهادها به سمت اثرات اقتصادی و کیفی سوق پیدا می کند .

با شناخت ارزش های نهفته در یک پیشنهاد ، هیچگاه یک پیشنهاد بدون تقدیر و بدون ارزش تلقی نگردیده و همواره مشمول پاداش خواهد بود .

در این مقاله ارزش و بهایی که یک پیشنهاد رد شده در سازمان ایجاد می کند ، مورد تاکید قرار گرفته و جنبه های مختلف آن مورد بررسی قرار می گیرد .

مقدمه :

امروزه نظام پیشنهادات در بسیاری از سازمانها و موسسات تولیدی و خدماتی استقرار یافته است . نتایج حاصله از این سیستم طیف گسترده ای را تشکیل داده و بعضاً قضاوتهای متناقضی در مورد آن بعمل می آید .

این تفاوت در نتایج و قضاوتها ناشی از نگاههای متفاوتی است که در اهداف ، انتظارات و روش استقرار نظام از سوی مدیران و دست اندرکاران صورت می پذیرد .

- اهداف و انتظاراتی که طراحان این سیستم در بعضی از سازمانها ترسیم نموده اند ، بعضاً چنان با اصول و مبانی آن در تناقض است که بهتر است نامی دیگر بجز نظام پیشنهادات بر آن گذاشته شود .

در میان مجموعه عوامل متعدد فوق الذکر ، در این مقاله به نگاههای متفاوتی که به ارزشهای یک پیشنهاد وجود دارد اشاره می شود و پنهان شدن زوایای متعددی از ارزشهای یک پیشنهاد را بعنوان یک عامل انحراف و بازدارنده در تداوم نظام پیشنهادات ، مورد بررسی قرار می دهیم .

لذا در ابتدای بحث ، مراحل اجرای نظام پیشنهادها را از زبان پیشکسوتان ژاپنی مرور می کنیم .

مراحل اجرای نظام پیشنهادها :

- استقرار هر سیستمی می بایستی بر اساس اصول و مبانی آن صورت گیرد ، مطالب ذیل ، گزیده ای است از این اصول که توجه کامل به آن و همچنین صبر و شکیبایی در اجرای آن می تواند روشنگر زوایای پنهان ارزش های این سیستم باشد .
- آقای ماساکی ایمایی در کتاب « کایزن کلید موفقیت رقابتی ژاپن » برای استقرار صحیح و موفق نظام پیشنهادات مراحل زیر را توصیه و تاکید نموده است .

مرحله اول :

مدیریت باید تمامی تلاش خود را در جهت کمک به کارکنان و کارگران برای ارائه پیشنهاد بکار گیرد و به اینکه این پیشنهادها تا چه حدی در جهت بهبود کار سازمان ابتدایی است ، توجهی نداشته باشد . این امر به افراد کمک می کند تا نحوه کار خود را مد نظر قرار دهند .

مرحله دوم :

مدیریت باید بر آموزش کارکنان تاکید کند تا بتوانند پیشنهادات بهتری ارائه کنند برای اینکار پرسنل باید بتوانند از توانائی تحلیل مسائل و محیط پیرامون خود برخوردار باشند که لازمه آن آموزش است .

مرحله سوم :

مدیریت می تواند به جوانب مالی پیشنهادات توجه کند . این بدان معنی است که مدیریت باید سیستم پیشنهادات را در طی یک دوره ۵ تا ۱۰ ساله در نظر بگیرد یکی از مشکلات عمده کشورهای غربی در اجرای سیستم پیشنهادها این است که بدون توجه به اجرای مراحل اول و دوم ، مستقیماً به مرحله سوم می پردازند . به عبارت دیگر سیستم پیشنهادی غربی بر منافع مالی پیشنهاد تاکید می کند و انگیزه های مالی را در افراد شکل می دهد ولی الگوی ژاپنی بر اثرات جانبی مشارکت مثبت کارکنان تاکید می نماید .

مجریانی که به نظام پیشنهادها بصورت سطحی و صوری نگریسته اند و از تامل در ژرفای آن باز مانده اند ، ارزش و بهای یک پیشنهاد را محدود به اثرات اقتصادی مترتب بر آن می دانند .
یکی از دلایل این امر ، تفاوت در نگرش و راهبردهای اساسی است که در پی اجرای نظام پیشنهادها تعقیب می شود .

این نگرشها بصورت زیر تقسیم می شوند :

۱. نگرش دموکراسی :

در این راهبرد ، از مشارکت کارکنان بعنوان ابزار توزیع قدرت در درون سازمان استفاده می شود .

۲. نگرش بهره وری :

در این راهبرد ، هدف از استقرار نظام مشارکت ، ترویج کارایی ، بهره وری و منافع اقتصادی است .

۳. نگرش انسانی :

در این نگرش ، مشارکت را وسیله ای در جهت پرورش انسان می دانند .

۴. نگرش ایدئولوژیکی :

به تناسب ایدئولوژیهای متفاوتی که در دنیا وجود دارد ، نگرش های مختلفی نیز از این منظر بروز گردیده است . عمده مکاتب بدنبال رفع استثمار از کارگران در اجرای مشارکت می باشد . دیدگاه اسلام بسیار وسیع و جامع بوده و با نگاه به منزلت ، شان و کرامت انسانی ، پیشنهاد را حق مسلم انسانها دانسته و بر برابری آدمیان در اظهار اندیشه تاکید می نماید .
در آیه مبارکه ۱۸ از سوره زمر خداوند متعال می فرماید :

**« بشارت ده آن بندگان را که سخن را می شنوند و از بهترین آنها پیروی می کنند ،
بدرستی که آنان از هدایت یافته گانند »**

- هر چند بیان دستور اسلام در این آیه ، صریح و روشن بنظر می رسد و علاوه بر آن نیز در آیات دیگری از جمله سوره آل عمران و سوره شوری بر این مهم تاکید نموده است ولیکن علامه طباطبایی در تفسیر المیزان در ذیل همین آیه نکات ظریفتری را اشاره می نمایند .

این نکات عبارتند از :

- (ا)** بندگان راستین خدا ، هر سخنی را که می شنوند به این امید ، بدان گوش می سپارند که حقی در آن بیابند و می ترسند که در اثر گوش نکردن ، حقی از آنها فوت شود .
- (ب)** بهترین قول ، قولی است که انسان را بهتر به حق برساند و برای انسان خیرخواهانه تر باشد .
- (ت)** انسان فطرتاً بدنبال حسن و زیبایی است هر سخنی که حسن و زیبایی بیشتر داشته باشد ، انسان به سمت آن گرایش پیدا می کند پس در میان حق و باطل، انسان فطرتاً بسوی حق گرایش دارد .
- (ث)** صفت پیروی از بهترین قول خود هدایتی است الهی .

ارزش های یک پیشنهاد :

اولین ارزش یک پیشنهاد ، ارزش اقتصادی حاصل از اجرای آن است . یعنی همان ارزشی که در نگاه اول توجه همه مجریان را بخود جلب کرده و عموماً به اشتباه در سالهای اولیه استقرار بدنبال حصول کامل آن هستند و در صورت عدم مشاهده پیامدهای چشمگیر اقتصادی ، دچار دلسردی و یاس شده و کار را نیمه تمام رها می کنند .

این ارزش پارامتر مفیدی است ولیکن نمی بایست در سالهای اولیه بر آن تکیه نمود و پیشنهادهای را نمی بایستی با مقیاس آن سنجید و انبوهی از ایده ها را با عنوان نداشتن صرفه اقتصادی از دم تیغ (رد کردن) گذرانند ، چرا که در یک پیشنهاد ارزشهای دیگری نیز نهفته است .

هینکلی (۱۹۸۵) مزیت کلیدی مشارکت را یادگیری ذکر می کند . حاصل یادگیری برای کارکنان مفید است زیرا قابلیت آنها را در انجام وظایف افزایش داده ، ارزش آنها را در سازمان ارتقاء می دهد . لذا یادگیری سازمانی از جمله ارزشها و پیامدهای مثبت یک پیشنهاد محسوب می شود .

ساشکین (۱۹۸۴) معتقد است مشارکت نیازهای کاری معینی از انسان را ارضا می کند عدم ارضای این نیازهای کاری باعث آسیب روانی و فیزیکی کارکنان می شود . پس ارضای اینگونه از نیازهای افراد از ارزشهای یک پیشنهاد محسوب می شود .

آقای یامادا رئیس اتحادیه روابط انسانی ژاپن معتقد است پیشنهادهای خلاقانه میان تواناییهای کارگران و شغل آنها را پر می کند . در نتیجه پیشنهادات نشانگر آن هستند که مهارت کارگران بیش از آنی است که کارشان طلب می کند .

بنابراین با دقت در این مطلب در می یابیم که یکی از ارزشها و مزایای ارائه پیشنهاد [اعم از تایید شده یا رد شده] شناخت توانایی افراد است یعنی مدیریت به قابلیتهای افراد پی می برد و آنها را به کار توانایی بالایی برخوردارند شناسایی می کند .

یکی دیگر از ارزشهای نهفته در پیشنهادها، بویژه در پیشنهادهای رد شده [که همگان آن را بدلیل غیر قابل اجرا بودن، فاقد هر گونه ارزشی برای سازمان می دانند]، رفع ابهامات ذهنی افراد است.

نظام پیشنهادها، گشودن دانشی است که در صفحات ذهن ما منقوش ولی مستور است که با کوشش، آن صفحه در ضمیر انسان گشوده و به صورت پیشنهاد در ذهن به تصویر در می آید.

اگر از نزدیک با پیشنهاد دهندگان ارتباط برقرار کرده باشیم در می یابیم که منشاء بسیاری از ایده ها، تصورات ذهنی افراد از نواقص و اشکالات موجود در سازمان است که به زعم آنها براحتی قابل حل بوده ولیکن بدلیل بی توجهی، قصور و سهل انگاری اقدامی در مورد آن صورت نمی گیرد.

هنگامی که نظام پیشنهادها بعنوان بستری مساعد، ضمیر اینگونه افراد را شکافته و ذهنیات آنها را بر روی کاغذ به رشته تحریر در می آورد و نهایتاً با ذکر دلایلی مبنی بر علت عدم اجرای آن موارد، موجبات رفع ابهام را فراهم می سازد، پیشنهاد دهنده در می یابد که از عملکرد سازمان و مدیران پیش قضاوتی نادرست داشته است.

وقتی در یک سازمان در طول یک سال ۷۰۰ تا ۸۰۰ فقره پیشنهاد رد شده وجود داشته باشد، باید بدانیم که ۷۰۰ تا ۸۰۰ مورد ابهام، سوء ظن و بدبینی را از مجموعه کارکنان خود بر طرف نموده ایم و این خود در ایجاد همدلی دلسوزی و افزایش تعلق به سازمان و کاهش بی تفاوتی در پرسنل نقش عمده ای ایفا می کند. البته در هنگام رد پیشنهاد، شعاع اقناعی بودن نظام را نباید فراموش کرد. دلایل واضح و مستدل و کافی میتواند نقش آموزش را نیز ایفا نماید.

به همین دلیل است که توصیه می شود در سال اول اجرای نظام حتی بابت پیشنهادهای رد شده نیز پاداش مناسبی بعنوان جایزه مشارکت فکری پرداخت گردد. از این رو در برق منطقه ای مازندران به پیشنهادهای رد شده نیز جوایزی اعطا می شود و از آنها تقدیر به عمل می آید.

نتیجه گیری :

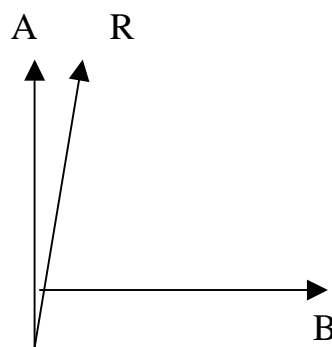
با توجه به مباحث مطرح شده و تبیین ابعاد مختلف ارزشهای یک پیشنهاد ، کمیته های تصمیم گیرنده در خصوص پیشنهادهای ، می بایستی در ارزش گذاری بر روی پیشنهادهای و تعیین پاداش مربوطه نکات زیر را مد نظر قرار دهند .

به اعتقاد ما ارزش یک پیشنهاد بر آید دو بردار می باشد :

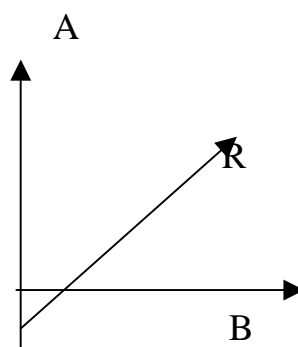
(I) اثرات و نتایج اقتصادی و کیفی پیشنهاد [میزان صرفه جویی ، حصول در آمد بیشتر ، تسهیل در فرآیندها و امور مادی ، بهبود کیفیت خدمات و محصول ، احساس دل سوزی و تعلق و تعهد به سازمان ، نکته سنجی و توجه دقیق به محیط کار و ...]

(II) میزان صرف وقت ، توجه به نکات آشکار ، بهبود بهداشت و رفاه و ایمنی ، ارتقاء شغل و ...

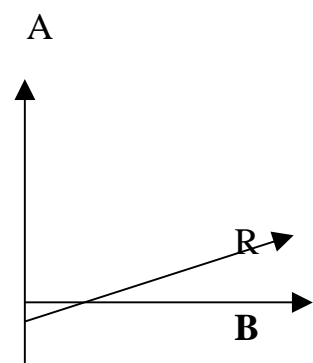
با توجه به مراحل استقرار سیستم پیشنهادها که در ابتدای این مقاله تشریح گردید ، ارزشیابی یک پیشنهاد بر اساس پارامترهای مذکور متناسب با سال استقرار سیستم بوده و هر چقدر که سالهای اولیه استقرار را پشت سر گذاشته باشیم از ضریب عوامل گروه B کاسته و بر ضرایب گروه A [یعنی اثرات اقتصادی و کیفی] افزوده می شود . این نحوه ارزشیابی را در اشکال زیر مشاهده می نماییم .



پس از گذشت ۷-۵ سال از استقرار



سالهای میانی استقرار



سالهای اولیه استقرار

همانگونه که مشاهده می شود می بایستی پس از گذشت سالهای اولیه ، در خصوص میزان ارزش یک پیشنهاد بتدریج به سمت معیار اقتصادی حرکت کرد و بردار ارزش یک پیشنهاد به سمت محور عمودی نزدیک شود .

البته با تجربه اجرای این نظام در جمهوری اسلامی ایران به تناسب تفاوت سازمانها از نظر نوع صنعت ، سطح بلوغ سازمانی ، جو سازمانی ، نحوه مدیریت قبل از استقرار نظام ، شیوه شروع و اجرا و استقرار ، سطح تحصیلات کارکنان ، سادگی و پیچیدگی کار ، اصلاحات و نوسازی صنعت ، دولتی و غیردولتی بودن ، میزان بهره مندی کارکنان از نتایج تغییر و اصلاح و . . . باز خورد و نتایج این نظام نیز متفاوت بوده است.

توصیه برای رسیدن به نتایج بهتر و ارتقاء سطح کمی و کیفی پیشنهادها :

- ❖ پشتیبانی مدیریت ارشد از شروع ، اجرا و استقرار و تداوم نظام پیشنهادها در سازمان
- ❖ شروع و اجرای صحیح نظام پیشنهادها و پرهیز از اتخاذ روش آزمون و خطا
- ❖ صبوری و تحمل مدیریت در طول اجرای نظام بویژه در سالهای اول برای جلب و جذب کارکنان به نظام

- ❖ توجه و توجیه ابعاد فرامالی نظام پیشنهادها (تقویت احساس تعلق سازمانی کارکنان - جزء نگری و اصلاح مشهودات - احساس دلسوزی و اظهار مشکلات - از بین رفتن فرهنگ پنهان گویی و غیبت در سازمان - شناخت بیشتر مدیریت از نیروی انسانی سازمان - حرکت به سوی کار بی نقص - افزایش احساس مسئولیت در کارکنان - اصلاح پرداختها و واگذاری امتیازات و ...)
- ❖ آموزش عمومی و تخصصی کارکنان براساس نیاز سنجی آموزش که از بررسی پیشنهادها حاصل شده است .

- ❖ بذر پیشنهاد
- ❖ اقدامات فرهنگی مناسب و مستمر
- ❖ ایجاد زمینه مناسب برای کار گروهی

منابع :

- (کتاب آشنایی با نظام پیشنهادها - تالیف دکتر اولیاءو مهندس محمد امین
- (کتاب مدیریت مشارکت پذیر بر اساس نظام پیشنهادها - تالیف مجید شیخ محمدی و محمدرضا تولیت زواره
- (تفسیر المیزان - علامه طباطبایی
- (کتاب کایزن ، کلید موفقیت رقابتی ژاپن - ماساکی ایمایی - ترجمه دکتر سلیمی
- (اطلاعات و منابع موجود در دبیرخانه نظام پیشنهادات برق منطقه ای مازندران