



## آنچه در این شماره میخوانید :

۱ - برداشتهای نادرست مدیران

از نظام پیشنهادها

۲ - دست یابی به اهداف

سازمان با مشارکت همگانی

۳ - موانع سازمان خلاق به

۴ - حکایت مدیریتی

۵ - سازمان نسل پنجم

## برداشتهای نادرست مدیران از نظام

پیشنهادها



مدیریت عالی سازمان سهم عمده ای در استقرار نظام پیشنهادها بر عهده دارد، برای انجام این امر مهم لازم است مدیریت ارشد سازمان آموزش کافی دیده و از فلسفه و اهداف اجرای نظام پیشنهادها اطلاع داشته باشد تا بتواند برداشت صحیح و منطقی از این نظام به دست آورد و در مراحل مختلف اجرای آن همراه و همسو باشد. از آنجا که مدیریت ارشد، یکی از ارکان اصلی و مهم نظام پیشنهادهاست بنابراین موفقیت و ارتقاء این سیستم در گرو حمایت همه جانبه این مقام می باشد و بالتبع آن، بسیاری از مشکلات و چالش های این نظام نیز ناشی از نگرش و دیدگاه های نادرست مدیریتی است.

## ۱- انتظار اثربخشی نظام

پیشنهادها در کوتاه مدت : برخی از

مدیران برداشتی که از نظام پیشنهادها در ذهن خود دارند این است که با استقرار این

نظام، ناگهان سیل پیشنهادها و راهکارها به سوی دبیرخانه سرازیر می شود و در نتیجه آن، تحول عظیمی در سازمان طی مدت کوتاهی به وقوع می پیوندد. باید به این نکته توجه داشت که نظام پیشنهادها قبل از هر چیز، یک نظام فرهنگی است و چون جنس نظام پیشنهادها از نوع کایزن و بهبود مستمر است، بنابراین پیشبرد اهداف آن به دلیل روندگرا بودن کایزن، نیاز به زمان بیشتری دارد و نتایج و آثار آن در بلندمدت مشخص می شود. در این رابطه آقای یامادا، مدیر عامل اتحادیه ژاپن معتقد است که مدیریت باید اثربخشی نظام پیشنهادها را طی یک مدت ۵ تا ۱۰ ساله در نظر بگیرد. بنابراین برای دستیابی به نتایج مطلوب و افزایش بهره وری، باید روند کارها بهبود یابد که به مقدار زیادی تابع فرهنگ و شرایط سازمانی است و این تغییرات و بهبود در قالب زمان کوتاه نمی گنجد.

## ۲- نظام پیشنهادها، نظامی برای حل تمام

مسائل سازمان است. اصولاً برای بهبود در

سازمان چهار روش وجود دارد، اولین روش ایجاد بهبودهای کوچک در سازمان در حیطه کاری فرد یا واحد کاری از طریق پیشنهادهای کارکنان است، نظام پیشنهادها عمیقاً به دنبال چنین بهبود هایی است و به عبارت دیگر فلسفه وجودی نظام پیشنهادها همین بهبود های

## کوچک و مستمر است.

دومین روش ایجاد بهبودهای بزرگ در حیطه کاری پیشنهاد دهنده میباشد که معمولاً از طریق اختراعات و نوآوری میسر می گردد، سومین روش ایجاد بهبودهای کوچک در حیطه کل سازمان محسوب می شود که از طریق تیم های حل مسئله حاصل می شود

و چهارمین روش ایجاد بهبودهای بزرگ در حیطه کل سازمان است، که در حوزه کاری مدیران ارشد و هیئت مدیره است. این حالت از طریق R&D محقق میگردد و نیاز به پروژه ها و

تحقیقات دانشی و توسعه ای دارد. لذا از نظام پیشنهادها نمی توان توقع داشت که همه این حوزه ها را پوشش دهد و با بهبود در تمامی حوزه های سازمانی، همه مسائل سازمانی را حل کند.

## ۳- نظام پیشنهادها ، نظامی برای

تصمیمگیری است. اصولاً کارکنان با پیشنهادها

و ایده هایشان از طریق تصمیم سازی، شرایط و زمینه های مطلوب را برای تصمیم گیری مدیران فراهم می کنند. به عبارت دیگر نظام پیشنهادها،

## نظامی است برای تصمیم سازی نه تصمیم

گیری. در مجموع، برای پیشبرد اهداف نظام

پیشنهادها و افزایش کارایی و اثربخشی آن، لزوم شناخت کافی و به دست آوردن دانش و آگاهی نسبت به فلسفه وجودی و ابعاد و چارچوب نظام پیشنهادها از سوی مدیران برای قرارگرفتن در مسیر صحیح و اصولی، امری ضروری و حیاتی است. لذا ضروریست در کنار آموزش کارکنان، ارزیابان و کارشناسان، اعضای کمیته ها و شوراها، مدیران ارشد و میانی نیز در برنامه ریزیهای آموزشی نظام پیشنهادها مورد توجه ویژه قرار بگیرند.

## دستیابی به اهداف سازمان با افزایش

مشارکت تمام کارکنان



در برنامه ریزی کامپیوتری در یکی از مدارس انگلستان بر حسب تصادف اشتباهی رخ داده بود. به این مفهوم که گروهی از بچه های

## "سازمان نسل پنجم"

"حق با مشتری است" دیگر شعار منسوخی است، از این پس شعار این است "حق با کارکنان است" آری، درست خواندید امروز تجربه مدیریت جهان این است که اگر بنگاهی کارکنان راضی داشته باشد دیگر کار خاصی لازم نیست انجام دهد، چرا که کارکنان فرهیخته و راضی، جان و نه جسم خود را به عرصه کار می آورند و کدام بنگاه را می شناسید که کارکنانش جان های خود را به عرصه آورند و نتیجه نگرفته باشد. همواره چنین است که وقتی سازمان چنان اعتماد کارکنان را جلب نماید که آنها هویت خود را در سازمان خود ببینند، دیگر مرزهای کارکنان و سازمان فرو ریخته و این دو در هم ادغام خواهند شد، و این همان مفهوم سازمان یادگیرنده است که استاد بزرگ سیستم ها و مدیریت در جهان یعنی پیتر سنگه آن را "سازمان نسل پنجم" می نامد.

## استفاده از فرصتها



- ❖ فقدان ارتباطات افقی و عمودی مناسب سازمانی
- ❖ انزوا و گوشه گیری کارکنان
- ❖ افق زمانی کوتاه مدت مدیران
- ❖ فقدان سیستم تشویق و پاداش هدفمند و منعطف
- ❖ سیاست بازی های سازمانی
- ❖ ناسازگاری، استرس و نارضایتی کارکنان
- ❖ عدم دسترسی به اطلاعات
- ❖ ساختار نامناسب سازمان
- ❖ فشار به اخذ نتیجه سریع

## حکایت مدیریتی

در کوچه ای چهار خیاط مغازه داشتند. همیشه با هم بحث می کردند. یک روز، اولین خیاط یک تابلو بالای مغازه اش نصب کرد. روی تابلو نوشته شده بود: **بهترین خیاط شهردومین خیاط روی تابلوی بالای سردر مغازه اش نوشت:** **بهترین خیاط کشور سومین خیاط نوشت:** **بهترین خیاط دنیا چهارمین خیاط وقتی با این واقعه مواجه شد روی یک برگه کوچک با یک خط کوچک نوشت:** **بهترین خیاط این کوچه**

**شرح حکایت:** هر فردی در هر موقعیتی و در هر سازمانی می بایست روی کار و قابلیت های خود تمرکز و ضمن بکارگیری صداقت و ذوق و خلاقیت از بلند پروازیهای کاذب خودداری کند در آن صورت می تواند فردی اثر بخش باشد. اگر فردی نتواند در کار خود و در سازمان خود ( و در کوچه خود ) بهترین باشد یقیناً در هیچ کجای دیگر نیز بهترین نخواهد بود.

جمله مدیریتی: وقتی داری بالای میری مهربان باش و فروتن، چون وقتی که داری سقوط میکنی از کنار همین آدمها رد میشوی!؟

باهوش را کودن و شماری از بچه های به ظاهر کودن را باهوش کدگذاری کرده بود. و این گزارش کامپیوتری در آغاز سال تحصیلی تنها معیار ارزیابی هوش و استعداد شاگردان محسوب می شد. پس از پنج ماه و نیم مسئولان از این امر آگاه شدند. آنها تصمیم گرفتند که بدون اطلاع کسی بار دیگر از دانش آموزان آزمایش هوش به عمل آورند. نتیجه حیرت انگیز بود امتیازات دانش آموزان باهوش در آزمون دوم به میزان قابل توجهی کاهش یافت. زیرا معلمان این دانش آموزان را افرادی کند ذهن تلقی می کردند و رفتاری در خور افراد بی استعداد و کودن با ایشان روا می داشتند. به عکس امتیازات آزمون هوش شاگردان به ظاهر کند ذهن به میزان قابل توجهی افزایش یافت. چرا که معلمان با آنان رفتاری متناسب با شاگردان مستعد و باهوش داشتند. در نتیجه امیدواری، شور و هیجان و خوشبینی معلمان در روحیه شاگردان نفوذ کرد و ایشان را واداشت تا انتظارات معلمان را به شایستگی پاسخ دهند **نتیجه:** در برخی از شرکتها کمیته ها و کار گروههای زیادی وجود دارد که در همه آنها برخی اعضای ثابت به چشم می خورد. بعنوان یک مدیر سعی کنیم از توان همه کارشناسان و کارکنان شرکتمان بهره جوئیم، زیرا سکوت و عدم مشارکت آنان در فعالیتهای سازمانی نشانه برخورد با آنها محسوب میگردد.

## موانع سازمانی خلاقیت(نظام پیشنهادت)



❖ توقع زیاد از حد مدیر