

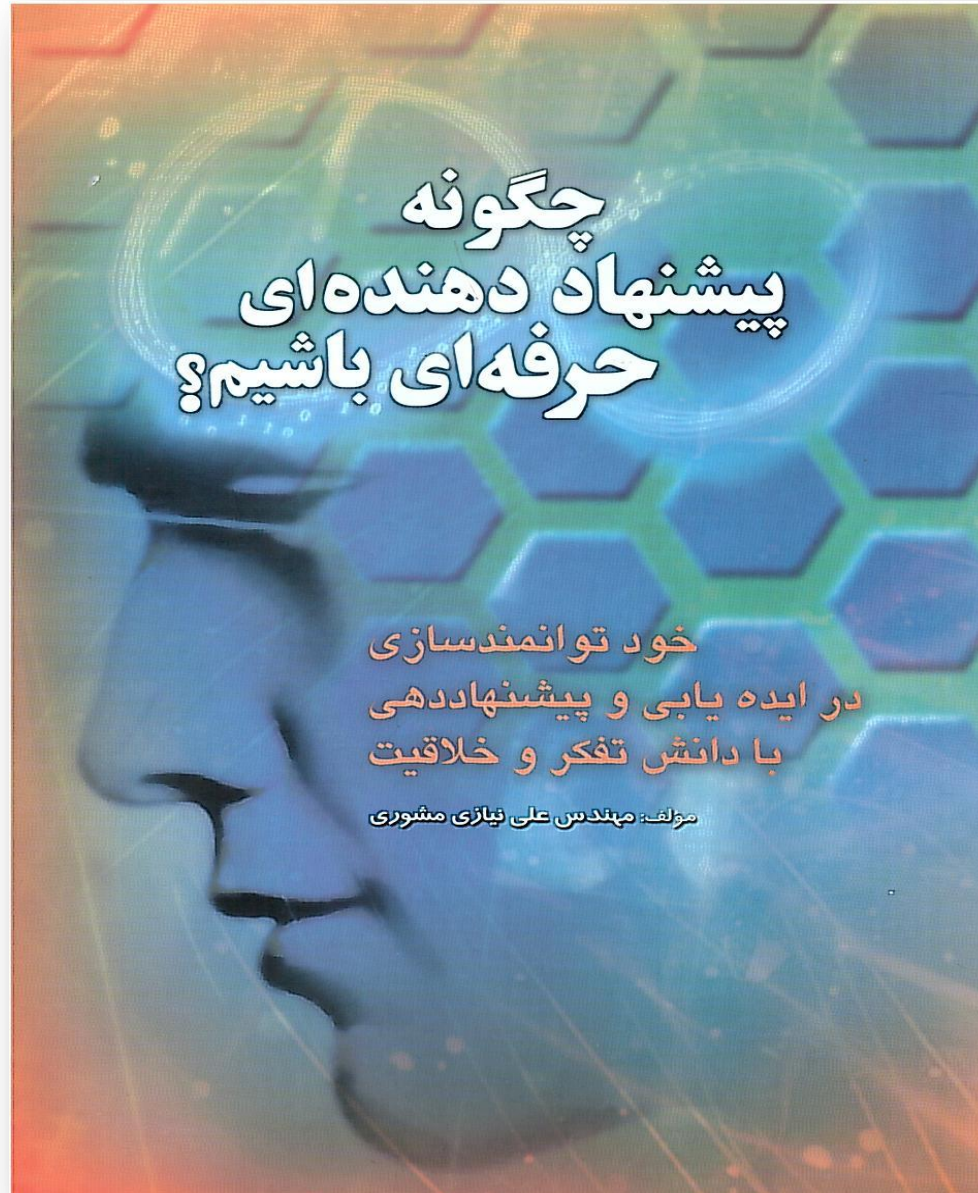
خلاصه کتاب

چگونه پیشنهاد دهنده ای حرفه ای باشیم؟

مؤلف: مهندس علی نیازی مشوری

مسعود طالبیان

مدیر دفتر بهبود مدیریت و منابع انسانی



در فضای رقابتی امروز رهبران و مدیران سازمان‌ها از اعضا خود می‌خواهند علاوه بر یادگیری و پژوهش در موضوعات ضروری بتوانند نوآوری هم بکنند. و اکنون یادگیری و پژوهش هدفمند با رویکرد نوآوری چیزی است که برای حفظ زندگی کاری خود و بقای سازمان به آن نیازمندیم.

نظام پیشنهادها بعنوان یکی از ابزارهای مدیریت مشارکتی، از جمله ابزاری است که به طور سیستماتیک به کارکنان امکان می‌دهد نوآوری را به سازمان خود ارائه دهند و نقشی بیوا در زمینه کاری خود ایفا نمایند.

هدف این کتاب نیز آموزش عملی مهارت ایده‌یابی و پیشنهاددهی است. به طوری که در ابتدا مفاهیم پایه‌ای حوزه ایده‌یابی و پیشنهاددهی را می‌شناسید؛ مفاهیمی چون تعریف ایده، تعریف پیشنهاد، تفاوت ایده با پیشنهاد. سپس با نقش سوال به عنوان سرچشمه یافتن ایده‌ها و مدل حل مسئله‌ای با عنوان "سه‌دهم" که توانایی یافتن سیستماتیک پیشنهاد را به ما می‌دهد، آشنا می‌گردید.

روشنی که در این کتاب به شما معرفی می‌شود در سازمان‌های متعددی آموزش داده شده و نتیجه بسیار شگرفی در افزایش تعداد پیشنهادات یافته شده توسط فراگیران داشته است و عملاً کاربردی بودن خود را به اثبات رسانده است.

چگونه پیشنهاد دهنده حرفه
قیمت: ۶۰۰۰۰ ریال
35122
انتشارات هاشمی ۸۸۹۳۸۸۳۸

مقدمه :

زمانی بود که سازمانها در بحث بازار فروش و مشتری دچار مشکلات زیادی نبودند ولی با وارد شدن به مسئله رقابت بین شرکتها و سازمانها محدودیتهای زیادی برای آنها مطرح شده که شرکتها را وادار به توجه به بحث نوآوری کرد که در نوآوری بایستی به اعضای سازمانها توجه می نمودند. نظام پیشنهادها به عنوان یکی از ابزارهای مدیریت مشارکتی از جمله ابزاری است که به طور سیستماتیک به کارکنان این امکان را میدهد که نوآوری خود را به سازمان ارائه دهند.

بسیاری از عارضه یابی هایی که در خصوص نظام پیشنهادها صورت گرفته معطوف به مسائل انگیزشی عوامل انسانی و نیز آموزش نحوه ایده یابی و پیشنهاد دهی است که در بحث آموزش متاسفانه اکثر سازمانها بصورت جدی وارد نشده اند.

در این کتاب ابتداء سعی شده است که به مفاهیم ایده و پیشنهاد وارد شده و سپس بهترین راههای ایده یابی و پیشنهاد دهی را مطرح نموده و نیز انتخاب بهترین پیشنهاد را نیز ذکر نمائیم.

فصل اول : گذری بر نظام پیشنهادها

هدف اصلی این کتاب توانمند سازی اعضای سازمانها در کشف ایده و تبدیل آنها به پیشنهاد

های قابل اجراست ولی قبل از وارد شدن به مقوله فوق بایستی با تاریخچه و چگونگی پیاده

سازی و عوامل موثر بر عملکرد نظام پیشنهادها آشنا شد .

نظام پیشنهادها چیست ؟

مدیریت سنتی بر نگرش فردی استوار است . و مدیران فقط به انجام صحیح امور محوله به نیروی انسانی توجه دارند ولی مدیریت امروزی با توجه به اینکه تمام امورات محوله به نیروی انسانی سازمانها حالت پیچیده تر به خود گرفته است مشتاق بحث مشارکت نیروی انسانی است به بیان دیگر نظام پیشنهادات یک ابزار مدیریتی است که در دیدگاه مدیریت مشارکتی جای دارد . که با هدف ایجاد بهبودهای کوچک در زمینه کاری اعضای سازمان است .

بهبودهای کوچکی که توسط خودشان شناسایی و اجراء میشوند که باعث افزایش بهره وری سازمان و نیز رسیدن به اهداف سازمان میشود

کاربرد و ضرورت نظام پیشنهادها :

نظام پیشنهادها از آن جهت که می تواند بستری بسیار مفید برای مشارکت دلسوزانه

اعضای سازمان فراهم آورد و با شیبی مناسب آنها را برای مشارکت در دستیابی به اهداف

سازمان دعوت و راهنمایی می کند که برای سازمانها به صورت امری ضروری تا حد حیاتی

تبدیل شده است . که از رکود و روز مره گی اعضای سازمان جلوگیری می کند .

تاریخچه و وضعیت مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادات (در ایران و جهان) :

محل تبلور نظام مشارکتی و نظام پیشنهادهای در صنایع را می توان کشور ژاپن و بطور دقیق تر شرکت خودرو سازی تویوتا دانست . اما این شرکت نقطه اصلی تولد این دیدگاه مدیریتی نبوده است بلکه تولد نوین این دیدگاه توسط نویسندگان آمریکایی بوده که در ژاپن عملی شده است ، و از آنجا به سازمانهای تجاری آمریکا و اروپا راه یافته است. در حقیقت تحقیقات آرجریس ، مک گریگور و لیکرت منبع تفکر مدیریت مشارکت در نقاط مختلف دنیا شده است که اولین گام برای پیاده و علمی سازی نظام پیشنهادهای در کارخانه فولاد سازی کروپ آلمان در شهر آسن در سال ۱۸۶۷ میلادی برداشت شده است. در ایران از ابتدای سال ۱۳۶۷ سیستم پیشنهادهای در چهار شرکت صنعتی و تولیدی رادیاتور سازی ایران ، نورد قطعات فولادی ، آکام فلز و شرکت نولیران طراحی و اجراء شده است

پیاده سازی نظام پیشنهادات در سازمان :

پیاده سازی نظام پیشنهادات در سازمان همانند بزرگ کردن نوزاد است . در سازمان بایستی ابتداء نسبت به فراهم سازی ساختار فیزیکی و نرم افزاری نظام پیشنهادات اقدام کرد و در قدم بعدی بایستی نظر مدیران ارشد سازمان را به مدیریت مشارکتی تغییر داد . و در جهت انجام بهتر این مراحل باید از یک مشاور خبره برای عملی نمودن موارد فوق استفاده نمود . و قدم بعدی تعیین یک دبیر مناسب برای دبیرخانه نظام پیشنهادات می باشد که بایستی با تمام تکنیکهای خلاقیت و نوآوری آشنا باشد . در بحث پیاده سازی از موارد بسیار مهم فرهنگ سازی مشارکت نیروی انسانی در مسائل مدیریتی است .

عوامل موثر بر عملکرد و کارایی نظام پیشنهادها :

۱- نقش مدیران : مدیران سازمان اصلی ترین مشتریان نظام پیشنهادها هستند زیرا توجه مدیران به این نظام به سازمان جان تازه میدهد و اشتیاق و جرات کارکنان را در بحث پیشنهادها زیاد می کند .

۲- نقش دبیران نظام پیشنهادها : دبیران قلب نظام پیشنهادها هستند . دبیران نظام پیشنهادات باعث رشد و پرورش این نظام میشوند ، و بایستی در این زمینه دارای دانش و مهارت بسیار زیادی باشند زیرا دارای نقش باغبان هستند .

۳- نقش کارکنان : کارکنان بازیگران اصلی نظام پیشنهادها هستند . به خاطر کارکنان است که مدیران و دبیران زیر ساختارهای متعدد را فراهم می نمایند تا آنها بتواند ایده و طرحها یشان را عملی نمایند

۴- نقش تکنولوژی اطلاعات (IT) : اگر چنانچه سازمانها قصد ایجاد نظام پیشنهادات را دارند بایستی نسبت به فراهم سازی زمینه تکنولوژی اطلاعات اقدام نمایند زیرا باعث افزایش کمیت همراه کیفیت نظام پیشنهادات سازمان میگردد . زیرا افراد سازمانی می توانند بصورت سیستماتیک تمام مسائل نظام پیشنهادات را پیگیری نمایند .

۵- نقش فعالیت آموزشی : فعالیتهای آموزشی در نظام پیشنهداها بسیا تاثیر گذار است زیرا به عنوان خون در رگ است زیرا بدن انسان بدون خون نمی تواند به حیات خود ادامه دهد پس باید فعالیت آموزشی را درنظام پیشنهادات که شامل روشهای عملی سیستماتیک ایده یابی و پیشنهاد دهی است مورد توجه قرارگیرد .

فصل دوم : مفاهیم پایه (تفکر ، ایده یابی و خلاقیت)

منظور از ایده چیست ؟ زمانی ما می توانیم به ایده ای نو و ارزشمند دست یابیم که اولاً آنها را بشناسیم و ثانياً به دنبال آنها باشیم . اکثراً جوابهای زیادی درخصوص ایده چیست وجود دارد ولی تعریف اصلی ایده عبارتست از تفکر در باب حل مسئله ای خاص و لازم به توضیح است که اگر مسئله عوض شود ایده ها عوض خواهند شد.

منظور از پیشنهاد چیست ؟ پیشنهاد را می توان ایده پخته شده در نظر گرفت و یا به عبارت دیگر پیشنهاد ایده ای است که آنقدر پخته شده است که وقتی به عنوان یک جواب برای حل مسئله عرضه میشود قابلیت اجراء و حل عینی و مرقون به صرفه آن مسئله را دارا می باشد که تفاوت ایده و پیشنهاد در همین است .

تفاوت ایده با پیشنهاد چیست ؟ پیشنهاد با ایده از نظر ماهیتی یکی هستند . به عبارت دیگر وقتی به ایده دقیق تر پرداخته میشود و از زوایای مختلف مورد بررسی قرار می گیرد و همراه با روشهای حل مسئله است پیشنهاد اطلاق میشود .

تفکر خلاق چه نوع روش تفکری است ؟ برای اینکه ما بدانیم تفکر خلاق چیست با یستی ابتداء با معنی تفکر آشنا شد که عبارتست از اینکه هنگامی که ما با مسئله ای مواجه میشویم و قصد داریم آن را حل کنیم حرکتی در ذهن شکل میگیرد که به آن تفکر می گویند . و تعریف تفکر خلاق عبارتست از روش تفکری است که به ما کمک می کند برای مسئله مان گزینه ای متعدد دریافت نماییم و براساس این تعریف تفکر خلاق را می توان بطور خلاصه تفکر ایده یاب در نظر گرفت .

ارتباط تفکر خلاق و خلاقیت چگونه است ؟ در اصل تعریف خلاقیت عبارتست از فرآیند کشف مسئله و حل هماهنگ و عینی مسائل است . نکته حائز اهمیت این است که تفکر خلاق با خلاقیت متفاوت است . که ما در تفکر خلاق به فکر پیدا کردن راه حل‌های متفاوت رای مسائل هستیم ولی در خلاقیت علاوه بر یافتن راه حل‌های متفاوت به دنبال اجرایی نمودن راه حل‌های مذکور هستیم . که بایستی بهترین راه حل عملیاتی را نیز گزینش نماییم

چشمه های ایده یابی کدامند؟ مسائل چشمه های ایده ها هستند . مسائل مناسب و جهت دار بهترین موضوعاتی هستند که با پرداخت به آنها و با کمک تکنیک‌های ایده یابی می توان انبوهی از ایده های کاربردی ، سودمند و بهبود دهنده را حاصل نمود . و مرکز تجمع مسائلی ناب معمولا در بررسی بین وضعیت مطلوب سازمان و وضعیت موجود سازمان نمایان میشود .

فصل سوم : سه دهم (روش سیستماتیک ایده یابی و پیشنهاد دهی)

روش سه دهم از سه فاز اساسی برای حل مسائل تشکیل شده است

۱- شناخت مسئله

۲- گزینه یابی

۳- انتخاب بهترین گزینه

۱- شناخت مسئله : اولین مرحله روش سه دهم شناخت مسئله که دراصل همان خلاقیت است . زیرا درشناخت مسئله بایستی مسائل و مشکلات را شناخت و نسبت به بر طرف کردن مسائل راه حل ها (ایده ها) را مطرح نمود . لازم به ذکر است که شناخت مسئله نیز دارای مراحل بشرح ذیل می باشد :

*** سوال کردن :** سوال بایستی یک جمله کامل باشد ، دارای علامت سوال باشد ، کلمه پرسشی داشته باشد و مربوط به محتوی کاری خودمان باشد .

*** سوالات متعدد کردن است :** (بایستی از تمام جهات مسائل سوالات زیادی کرد)
*** غربال سوالات :** (یعنی به سوالات مهم و ضروری متناسب با اهداف سازمان جواب داد)

*** تبدیل سوالات ضروری به مسائل خوب :** (یعنی تبدیل سوالات ضروری مطرح شده به مسائلی که متناسب با اهداف سازمانی است که درصورت عدم حل آن مسائل سازمان با چالشهایی متفاوت روبرو خواهد شد)

۲- گزینه یابی : دومین مرحله روش سه دهم گزینه یابی است که دراصل پیدا کردن جوابهای متعدد برای مسائل خوب پیدا شده در مرحله اول (شناخت مسئله) است که درحالت کلی مرحله گزینه یابی را شاه کلید ایده یابی می گویند . یعنی درهر سوال جوابی که پیدا شد دوباره به دنبال جوال سوال با کلمه دیگه چی بگردیم ادامه می یابد. با بررسی منابع مربوط به تفکر خلاق و ایده یابی به انبوهی از تکنیکهای ایده یابی بر می خوریم که تعدادی از معروفترین این تکنیکها عبارتند از :

تکنیک سوالات ایده برانگیز (اسکمپر) : قصد اصلی در این تکنیک به حرکت درآوردن تخیل است . دراین تکنیک از طریق تحریک ذهن با سوالات ایده برانگیز ، وادار به ایجاد تصاویر ذهنی جدید می نماییم . این روش ترکیبی از ایده سازی و ایده یابی است .

جنبه های موجود در تکنیک اسکمپر برای تحریک ذهن عبارتست از :

جایگزین کردن : در این روش ما به جایگزین کردن و جانشین کردن سوالات دیگر متناسب با سازمان به جای سوال اصلی می پردازیم .

ترکیب نمودن : در این روش ما به ترکیب و مخلوط نمودن سوالات و ایده ها می پردازیم .

وفق دادن : در این روش ما سوالات دیگر متناسب با اهداف سازمان را پیدا آنها را با اهداف سازمان و سوالات دیگر متناسب با اهداف سازمان وفق میدهیم .

تغییر دادن : در این روش ما به تغییر سوالات می پردازیم به حالتی که سوالات از اهداف سازمانی خارج نشوند و همان محتوی سوال اصلی را داشته باشند .

بزرگ نمودن : در این روش ما به بزرگ نمودن نقاط اصلی سوال می پردازیم که بایستی مورد توجه بیشتر قرار گیرد.

استفاده از کاربردهای دیگر : در این حالت ما از روشها و کاربردهای دیگر در جهت پرسیدن و مطرح کردن سوالات استفاده می کنیم.

حذف کردن : در این روش ما به حذف سوالات غیر ضروری و سوالاتی که مهم نیستند اقدام می نمائیم .

تغییر دادن: در این روش ما به تغییر دادن انواع سوالات می پردازیم که در نهایت به سوال اصلی و مهم متناسب به اهداف سازمانی برسیم

تکنیک یورش فکری : این تکنیک در کلام ساده این را می گوید که شما می توانید خیلی بیشتر از زمانی که تک تک اعضای تیم به صورت انفرادی ایده یابی می نمایند به ایده دست یابد اگر اعضای تیم را در زمان ایده یابی برای حل مسئله از دیده گاههای یکدیگر با خبر نمایید که اعضای جلسه یورش فکری ۱۲ نفری است که مدت زمان جلسه آن حداکثر ۴۵ دقیقه است .

تکنیک فهرست خصوصیات : در این تکنیک اساس کار بجای توجه به کل موضوع فقط به اجزای کوچک موضوع که قبلا موضوع کلی که به اجزاء ریز تقسیم بندی شده است مورد بحث و بررسی قرار می گیرد.

تکنیک ارتباط اجباری : اساس تکنیک ارتباط اجباری بر روی ایجاد تصاویر ذهنی بین موضوعات است که باعث مرتبط شدن آنها به هم می گردد . در این تکنیک ما تلاش می کنیم بین چیزهایی که به هم مرتبط نیستند ارتباط برقرار نمائیم .

پرسه زنی خلاق : پرسه زنی خلاق تکنیک نیست بلکه قراردادن خود در موقعیتی است که احتمال دستیابی به ایده های ذهنی بیشتر است . در واقع این موضوع توصیه ای است به افرادی که به دنبال یافتن ایده ای نو می باشند .

:

تکنیک تفکر جانبی: این تکنیک مارا درنوع دیگر دیدن کمک می کند . و مارا به بینشها و نگرشهای جدید در موضوعات می رساند . براساس این تکنیک در ایجاد تغییر در ترتیب اطلاعات موجود است .

تکنیک نوآوری نظام یافته (TRIZ) : روش یا متدی است که در آن به کمک روش تفکر قیاسی ما بجای جوابهای متعدد به دنبال راه حلهای پیشنهادی هستیم . که برای حل مسائل استفاده نماییم . که در شکل کلاسیک عمدتاً از این روش برای حل مسائل فنی مهندسی استفاده میشود ولی در حال حاضر برای علوم مختلف نیز استفاده میشود . در این روش ابتداء مسئله مورد نظر مان را به شکل یکی از مسائل استاندارد شده موجود در TRIZ بازنویسی نموده و سپس از راه حلهای پیشنهادی که توسط TRIZ استاندارد سازی و ارائه شده است در جهت انتخاب راه حلهای مختلف استفاده می نمائیم

۳- انتخاب بهترین گزینه :

- موضوع مرحله از روش سه دهم انتخاب بهترین گزینه است یعنی انتخاب بهترین ایده (کیفیت در این مرحله بسیار مهم است) که استحقاق دارد به حالت یک پیشنهاد مطرح شود .
- فاکتورهای یک پیشنهاد خوب کدام است ؟
- ۱- در راستای سیاستهای شرکت بودن پیشنهاد
 - ۲- اجرایی و امکان پذیر بودن پیشنهاد
 - ۳- مرقون به صرفه بودن پیشنهاد (از نظر هزینه)
 - ۴- عدم تکراری بودن پیشنهاد
 - ۵- عدم جاری بودن پیشنهاد در شرکت
 - ۶- پیشنهاد تعریف شده در برنامه کاری سازمان و شرکت دیده نشود
 - ۷- موضوع پیشنهاد وظیفه پیشنهاد دهنده نباشد

روشهای انتخاب یک پیشنهاد خوب کدام است ؟

بعد از آشنایی با فاکتور های شناسایی یک ایده و پیشنهاد خوب نوبت به روشهای انتخاب

یک ایده و یا پیشنهاد خوب است انتخاب کردن فی نفسه کاری بسیار ساده است . ولی

آنچه که انتخاب کردن را به کاری حساس و شاید سخت بدل می نماید مسئولیت پذیری

انتخاب است که انجام میدهیم . اینجاست که روشهای انتخاب ما را درانتخاب نمودن گزینه

ایی که بهترین امتداد ها با خود دارد کمک می کند .

روش دوبونو : (مثبت ، منفی ، جالب) در این روش ها با تشکیل جدولی سه ستون نکات مثبت ، نکات چالش دار و منفی و نیز موارد جالب هر گزینه را که تنها مختص به آن گزینه است . براساس اطلاعات موجود خود تنظیم می نمائیم و این جدول به ما امکان مقایسه را میدهد که بعد از بررسی میزان حضور فاکتور های ایده های با کیفیت گزینه ای مطلوب را انتخاب می کنیم

روش مقایسه دو به دو : این روش برای انتخاب سریع کاربرد دارد. گزینه ها را در سطر و جدولی تنظیم می کنیم و سپس با نگاه تک حذفی بین هر دو گزینه قیاس انجام میدهیم . گزینه ای که آخر می ماند گزینه انتخابی ما خواهد بود

روش ماتریسی : در دو روش بالا انتخاب معمولا به صورت ذهنی انجام میگردد و مقداری نیز احساسات دخیل خواهد بود اما در این حضور فعال گزینه ها در جریان انتخاب به انتخابهای دقیق تر می توان دست یافت

نحوه تبدیل ایده به پیشنهاد (نحوه افزایش کیفیت پیشنهادها) :

روش تبدیل ایده به پیشنهاد و یا افزایش کیفیت پیشنهادها از ۱۳ پرسش تشکیل شده است

که در دو مرحله انجام میگردد که در اینجا عنوان روش تبدیل ایده به پیشنهاد را بر روی آن

نهاده ایم . که با انجام دادن و تکمیل نمودن هر چه بیشتر موارد ذیل احتمال پذیرش

پیشنهاد افزایش می یابد.

پنج پرسش غیر تکراری مرحله اول عبارتند از :

- ۱- آیا پیشنهاد غیر تکراری است ؟
- ۲- آیا پیشنهاد در راستای سیاستهای شرکت یا واحد است ؟
- ۳- آیا پیشنهاد در شرکت جاری نیست ؟
- ۴- آیا پیشنهاد تعریف شده و در برنامه کاری سازمان قرار ندارد .
- ۵- آیا موضوع پیشنهاد جزء شرح وظایف پیشنهاد دهنده قرار ندارد.

هشت پرسش مرحله دوم عبارتند از :

- ۶- چرا این پیشنهاد بایستی اجراء گردد ؟
- ۷- مراحل لازم جهت انجام شدن پیشنهاد چه می باشد ؟
- ۸- شرایط لازم برای اجرای شده پیشنهاد چه می باشد ؟
- ۹- کل هزینه های لازم برای اجرایی شده پیشنهاد به چه میزان است ؟
- ۱۰- برای عملی شدن این پیشنهاد به همکاری و همکاری چه نفر یا نفراتی احتیاج است ؟
- ۱۱- این پیشنهاد در کجا می خواهد اجراء شود
- ۱۲- مدت زمان لازم برای اجرا شدن این پیشنهاد چقدر است ؟
- ۱۳- نظر کارشناس خبره درباره این پیشنهاد چیست ؟

پیشنهاد دهنده حرفه ای چه کسی است و چه خصوصياتی دارد ؟

ویژگی و خصوصیات افراد پیشنهاد دهنده و حرفه ای همان خصوصیات افراد خلاق و ایده

یابی است ولی بررسیها نشان داده است افرادی که سر منشاء تحویل بوده اند و در زندگی

خود و دیگران تغییراتی را ایجاد نموده اند دارای ویژگیهای مشترکی هستند که عبارتند از :

جستجو گری - کنجکاوی - پرسشگری - پیگیری - دقت - نوع دیگر دیدن -

شجاعت و

موانع امتیازی به ایده ها و چالشهای پیشنهادی به دو صورت ذیل می باشند:

۱- موانع فردی : بی حوصلگی یکی از موانع اصلی دستیابی ما به ایده ها و پیشنهادها بهتر می باشد

۲- موانع گروهی (خانوادگی ، سازمانی و اجتماعی) که می توان به نام عارضه کار تیمی نیز عنوان کرد که اکثرا به دلیل عدم وجود فضای فرهنگی مناسب در سازمان میتواند مطرح گردد. که از ارائه ایده ها و پیشنهادهای مناسب جلوگیری می نماید .

مطالعه کننده گرامی :

ضمن تشکر از مطالعه اسلایدهای تهیه شده به دلیل اینکه مثالها و مطالب فراوانی در محتوای کتاب وجود دارد که به هنگام تلخیص از درج آنها صرف نظر شده است ، لذا پیشنهاد می گردد اصل کتاب تهیه و مطالعه گردد.

طالبیان

پایان

