

" به نام خداوند بخشنده و مهربان "

گزارشی از یک تجربه موفق در ایجاد جهش در تعداد پیشنهادات ارائه شده

و پذیرفته شده پرسنل

علی نیازی مشوری

محقق، مدرس و مشاور تفکر خلاق

مقدمه:

" ... ایران وقت زیادی برای پیشرفت ندارد. پیشرفت معمولی به عقب ماندگی آن منجر خواهد شد. بنابراین ... باید توان شروع جهش را داشته باشد..."^۱

این مقاله گزارشی است از تجربه موفق که گروه پژوهشی مدیریت حرفه ای در شرکت طراحی مهندسی ساپکو در زمینه ایجاد جهش در تعداد پیشنهادات ارائه شده و پذیرفته شده پرسنل در سال ۱۳۸۴، حاصل نموده، شامل نحوه دستیابی به این توفیق و آمار و نتایج بدست آمده و همچنین چالشهایی که در جریان این موضوع با آن روبرو شد.

مسئله چه بود (چرا این کار اینکار شروع و انجام شد):

بر اساس تصمیم گیری شرکت ساپکو در ایجاد رشد جهشی تعداد پیشنهاد پذیرفته شده و اجرا شده پرسنل خود در سال ۱۳۸۴ (از سرانه سالیانه ۴ پیشنهاد پذیرفته شده و ۳ اجرا شده برای هر پرسنل به ۸ پیشنهاد پذیرفته شده و ۶ اجرا شده)، از گروه پژوهشی مدیریت حرفه ای دعوت بعمل آمد تا با ارائه آموزشهای خلاقیت و تکنیکهای ایده یابی، به پرسنل شرکت در دستیابی به این هدف کمک نماید. با این دعوت، فعالیت گروه پژوهشی مدیریت حرفه ای در شرکت ساپکو آغاز شد.

پروپزال چه بود، چه شد و اکنون چگونه است:

بر اساس درخواست صورت گرفته از گروه پژوهشی مدیریت حرفه ای در مورد افزایش جهشی تعداد پیشنهادات پذیرفته شده پرسنل شرکت ساپکو، گروه پژوهشی موضوع را بررسی و طرحی به عنوان "افزایش توان ایده یابی - پیشنهاد دهی"

^۱ قسمتی از بیانات استاد ایلیا رام ا... معلم بزرگ علوم باطنی و بنیانگذار هنرهای ماورایی در مصاحبه مربوط به " برترین رئیس جمهور "؛
ماخذ: فصلنامه حرکت دهندگان، شماره سوم - بهار ۱۳۸۴ - صفحه ۲، ستون راست، پاراگراف آخر.

را طراحی و ارائه نمود. در این طرح علاوه بر آموزش بومی شده تکنیکهای خلاقیت و ایده یابی (متناسب با شرایط و مسائل کاری هر امور شرکت)، طرحی برای نهادینه سازی فرهنگ پیشنهادات در نظر گرفته شد، طرحی که بوسیله آن موضوعات مهم مطرح برای ایجاد فضاهای مناسب جهت پیشنهاددهی، از جمله فضای انتقاد سازنده، عدم ارتباطات مخرب و تضعیف کننده چون تمسخر نمودن دیگران و ... در آن در نظر گرفته شده بود. اما برای شروع، تنها با قسمت اول طرح موافقت شد و کار با تدریس تکنیکهای خلاقیت و ایده یابی آغاز شد

بر اساس نظر کارفرما، اولین اموری که قرار شد در آن ارائه خدمات صورت گیرد امور مهندسی و ساخت قطعات پلیمری از معاونت ساخت بود در این راستا در تاریخ ۲۰ مرداد ۱۳۸۴ برای پرسنل این امور آموزش تکنیکهای خلاقیت و ایده یابی برگزار شد. اما همچون هر کار خلاق دیگر که در ابتدا با چالشهای بسیاری همراه است و رمز موفقیت، مسئولیت پذیری و پیگیری می باشد، این کار نیز با چالشهایی همراه شد و از جمله آنکه پس از گذشت مدتی از آموزش ارائه شده، رشد پیشنهادات بجای مثبت شدن، منفی شد. این موضوع باعث گشت گروه پژوهشی وارد بحرانی از نظر نحوه ارائه خدمات شود و همین بحران دلیلی بود که کار انجام شده مجدد از پایه ارزیابی و عرضه یابی گردد. با انجام این ارزیابی توسط خود گروه پژوهشی، نکته بسیار جالبی آشکار شد و آن اینکه گروه پی برد در امور مربوطه بر اساس خواست صرف کارفرما عمل نموده و در نتیجه تنها به مجری طرحی که از طرف کارفرما ارائه شده بود بسنده نموده است و عارضه از آنجاست که نسخه سازمان برای خود، نسخه کاملی نبوده است. از این رو گروه پژوهشی بطور خود جوش به فکر ارائه تدبیری جهت حل مسئله افتاد و به این نتیجه رسید که علاوه بر جلسه آموزشی تکنیکهای خلاقیت و ایده یابی می بایست فعالیتهای دیگری برای اعضاء سازمان صورت گیرد از جمله برگزاری جلسات پشتیبانی آموزشی جهت تمرین بکارگیری تکنیکهای آموزش داده شده. بررسی ها نشان داد که بسیاری از تکنیکهای آموزش داده شده به فراگیران در عمل توسط آنها مورد استفاده واقع نمی شود و علت آن عدم تمرین کافی و عدم تسلط لازم برای بکارگیری تکنیکها در جریان فعالیتهای جاریشان می باشد البته عارضه های دیگری نیز شناسایی شد که حجم بالای اطلاعات ارائه شده در جلسه آموزشی تکنیکهای خلاقیت و ایده یابی از آن جمله بود.

با پی بردن به این عوارض، اصلاحاتی در کل موضوع صورت گرفت، بدین صورت که حجم اطلاعات کلاس تکنیکهای خلاقیت و ایده یابی کاهش یافت و به ارائه اصلی ترین اطلاعات بسنده شد و نیز جلسه دیگری به نام جلسه کوچینگ، علاوه بر جلسه اصلی آموزش تکنیکهای خلاقیت و ایده یابی، به مدت دو ساعت، به برنامه افزوده گشت که در آن مرور آموزشهای ارائه شده در جلسه اصلی، رفع اشکالات و تمرین مجدد ایده یابی - پیشنهاددهی عملی در زمینه کاری هر یک از پرسنل در نظر گرفته شد.

فعالیت با شکل جدید خود بر روی امور دوم که امور آموزش بود، آغاز شد و چنانچه پیش بینی شده بود نتیجه بسیار قابل قبولی حاصل آمد بطوریکه در عرض کمتر یک هفته جهشی در پیشنهادات پرسنل این امور صورت گرفت و این نتیجه خود باعث امتداد یافتن فعالیتها گردید.

از این به بعد بود که پروپزال افزایش توان ایده یابی- پیشنهاددهی از حالت صرف یک جلسه آموزش تکنیکهای خلاقیت و ایده یابی به پروپزالی که در آن علاوه بر جلسه آموزشی تکنیکهای خلاقیت و ایده یابی، جلسه ای نیز بعنوان کوچینگ برگزار می شد، بدل گشت. البته همچون قبل، تحقیقی در جهت افزایش شناخت نسبت به مخاطبان و فضای کاری- فکریشان و نیز شناسایی مهمترین مسائل حوزه کاری آنها و ... صورت می گرفت. انجام این تحقیق کمک می نمود که طرح درس کلاس تکنیکهای خلاقیت و ایده یابی به طرح درسی بومی شده و متناسب با فضای کاری- فکری مخاطبان بدل شود و نیز ارتباط عاطفی مناسبی برای انتقال مطالب به فراگیران حاصل آید که تدریس را بسیار سیال و اثربخش تر نماید. نکته حائز توجه دیگر این بود که در طی انجام این تحقیق نقاط بهبود موجود در زمینه کاری پرسنل امور مربوطه شناسایی می شد و در جلسه آموزشی تکنیکهای خلاقیت و ایده یابی معرفی می گردید. این نقاط بهبود در واقع همان سئوالاتی بودند که قابلیت در نظر گرفته شدن بعنوان بذر پیشنهاد در امور مربوطه را داشتند. این سئالات توسط کارشناسان گروه پژوهشی، با بررسی ماموریت، چشم انداز، اهداف، برنامه ها، چالشهای امور مورد نظر و بررسی پیشنهاداتی که در گذشته توسط پرسنل امور مورد نظر ارائه شده و مورد پذیرش قرار گرفته بود و ... استخراج می گشت. شناسایی و معرفی این سئالات چنان تاثیری در جهت گیری ذهن فراگیران در ارائه پیشنهاداتی که در راستای سیاستها و برنامه سازمان باشد گذاشت که گروه پژوهشی را بر آن داشت تا در راستای تلاش خود برای افزایش توان ایده یابی- پیشنهاددهی پرسنل امور، مصمم به انتقال توان استخراج این سئالات به پرسنل شود و در نتیجه ورژن سوم پروپزال حاصل شد. در این ورژن، گروه پس از حصول و بررسی اطلاعات پایه ای مربوط به هر امور (از جمله ماموریت و چشم انداز خاص آن امور، در راستای ماموریت و چشم انداز کلی سازمان، اهداف و برنامه های امور و ...) سه جلسه آموزشی برای فراگیران هر امور برگزار نمود. در جلسه اول این آموزشها به فراگیران هر امور اطلاعات و مهارتهای مربوط به شناسایی و استخراج مسائل مهم کاری انتقال یافت. اساس این جلسه انتقال مهارت پرسشگری به فراگیران بود که به کمک آن فراگیران به توانای لازم برای دستیابی به بهترین مسائل خود دست یافتند بطوریکه در پایان این جلسه بهترین مسائل امور از نظر پرسنل آن شناسایی و تعیین شد.

جلسه دوم همان جلسه آموزشی تکنیکهای خلاقیت و ایده یابی بود که بصورت بومی شده برای هر امور ارائه می شد. پس از این جلسه فراگیران به توانایی یافت ایده برای مهمترین مسائل کاری خود شدند و اطلاعات و آگاهیهای نسبت به مفاهیم مطرح در وادی ایده یابی افزایش یافت و تجربه ای از فرآیند تولید و بررسی ایده ها و پیشنهادات را بدست آوردند

در جلسه سوم که جلسه کوچینگ بود، فراگیران اطلاعات جلسات گذشته را مرور و اشکالاتشان در مورد مباحث ارائه شده، رفع و سپس نحوه تبدیل نمودن ایده های خود به پیشنهادات قابل قبول را فراگرفتند بطوریکه توانستند در خود جلسه ایده ای از ایده های خود را به پیشنهاد قابل قبولی که قابلیت اجرا را داشته باشند بدل نمایند.

اکنون آموزشهای مربوط به افزایش توان ایده یابی- پیشنهاددهی که آنرا بعنوان آموزشهای خلاقیت سازمانی- سطح یک نیز می توان در نظر گرفت، از سه مرحله آموزش تشکیل شده است. نام این مراحل عبارتند از : ۱- شناخت مسائل ۲- ایده یابی ۳- انتخاب بهترین گزینه. این سه مرحله، برداشتی است از روشی به نام هفت دهم^۱ که برای حل مسائل استفاده می شود. مدت جلسه شناخت مسائل، ۴ ساعت، جلسه تکنیکهای خلاقیت و ایده یابی، ۶ ساعت و جلسه انتخاب بهترین گزینه نیز ۴ ساعت است.

اهداف رفتاری و سیلابس آموزشی هر یک از این سه دوره آموزشی از این قرار است:

جلسه اول: "شناخت مسائل"

اهداف رفتاری:

۱. مروری بر وضعیت طرح مسائل
۲. آشنایی با عارضه های موجود در پرسشگری
۳. آشنایی با مهارتهای پرسشگری
۴. شناخت مسائل اصلی امور

سیلابس:

- ۱- نگاهی بر وضعیت ما در طرح مسائلمان (تجربه مجدد این مورد که ما عموماً مسائلمان را کلی طرح می نماییم و در آنها مشخص نیست که چه می خواهیم و تنها در آن بیان می کنیم که چه نمی خواهیم ...)
- ۲- نشان دادن ضرورت دستیابی به شناخت نسبت به مسائلمان، جهت دستیابی به ایده های ناب
- ۳- ارائه ابراز قدرتمندی برای دستیابی به شناخت نسبت مسائلمان (پرسش و مهارت پرسشگری)
- ۴- بیان تعریف پرسشهای خوب و نحوه دستیابی به آنها
- ۵- نگاهی به موانع ذهنی دستیابی به پرسشهای خوب
- ۶- آموزش مهارتهایی از مهارتهای پرسشگری
- ۷- شناسایی مسائل مهم کاری و مکتوب سازی آنها
- ۸- ...

^۱ مراحل روش هفت دهم عبارتند از : ۱- هدف ۲- شناخت مسئله ۳- گزینه یابی ۴- انتخاب بهترین گزینه ۵- بررسی بهترین راه حل ۶- بازنگری هوشمندانه ۷- مشورت نهایی . رجوع شود به نشریه هنر زندگی متعالی، شماره یک، شهریور ماه ۱۳۸۱، صفحه ۵۴ الی ۵۸.

جلسه دوم: "تکنیکهای ایده یابی"

اهداف رفتاری:

۱. تعاریف و مفاهیم پایه ای ایده یابی
۲. نحوه زندگی افراد ایده یاب و خصوصیات و ویژگیهای آنها
۳. موانع دستیابی به ایده ها
۴. پیش شرط مهم ایده یابی
۵. تکنیکهایی از تکنیکهای ایده یابی

سیلابس:

- ۱- تعریف ایده ، پیشنهاد، تفاوت ایده پیشنهاد
- ۲- تعریف تفکر خلاق و بیان ارتباط آن با خلاقیت
- ۳- ارائه نمایی از چگونگی زندگی افراد خلاق و ایده یاب و خصوصیات افراد خلاق و ایده یاب (جستجوگری، کنجکاوی، پیگیری، دقت، توانایی نوع دیگر دیدن، روحیه انتقاد سازنده، تحمل بی نظمی تا رسیدن به نظم جدید و ...)
- ۴- اشاره به موانعی از موانعی دستیابی به ایده ها از جمله، بی حوصلگی، شرطی شدگی و سطحی نگری، فشار عادات ذهنی و ...
- ۵- بیان موضوع تعویق قضاوت در زمان ایده یابی بعنوان پیش شرط مهم استفاده از تکنیکهای ایده یابی و دستیابی به فضای ذهنی منعطف که دستیابی به ایده ها را ممکن تر می سازد
- ۶- آموزش تکنیکهایی از تکنیکهای دستیابی به ایده ها از جمله تکنیک scamper، یورش فکری، نوآوری نظام یافته، تکنیک ارتباط اجباری، تکنیک فهرست خصوصیات و ...
- ۷- تمرین عملی دستیابی به ایده ها متعدد برای مسائل مشخص و پراولیت کاری فراگیران
- ۸- ...

جلسه سوم: "انتخاب بهترین گزینه"

اهداف رفتاری:

۱. یاد آوری و رفع اشکال از موضوعات دو جلسه قبل
۲. تمرین مجدد ایده یابی
۳. آموزش نحوه ارزیابی ایده ها و تبدیل نمودن ایده ها به پیشنهادات قابل قبول، جهت ارائه به دبیرخانه نظام پیشنهادات

سیلابس:

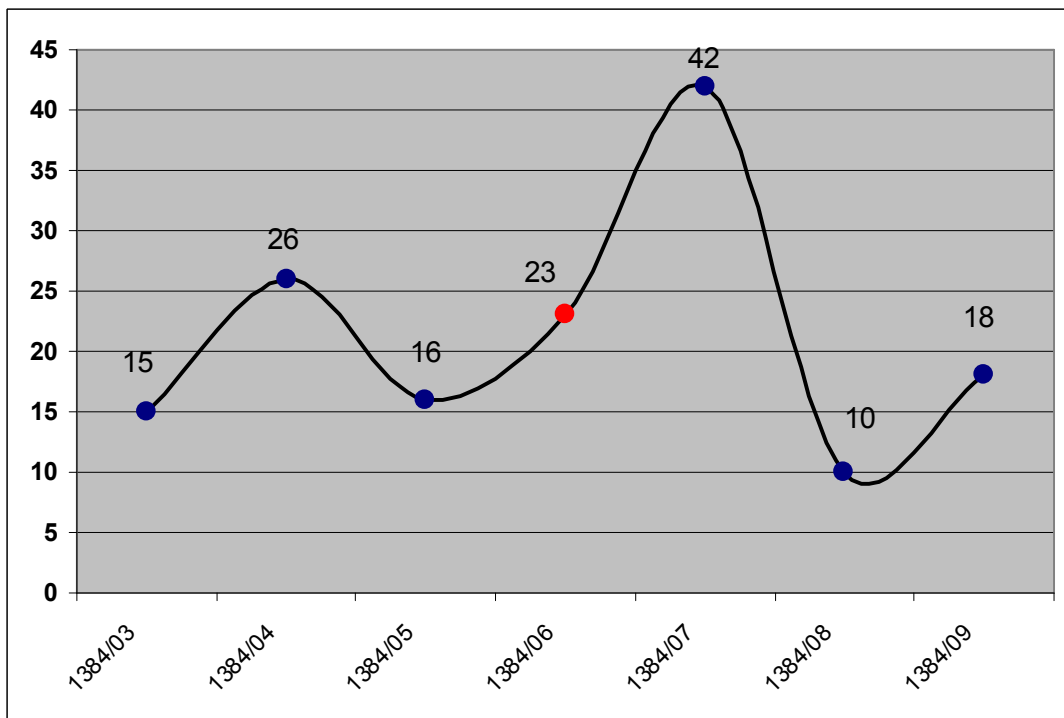
- ۱- یاد آوری از مهمترین مباحث جلسه اول و دوم و پاسخ به پرسشهای فراگیران و رفع اشکالات آنها در موضوعات مطرح شده
- ۲- تمرین جمعی ایده یابی برای مسائل منتخب کاری
- ۳- آموزش فرمول اجرایی نمودن ایده ها و تبدیل نمودن آنها به پیشنهادات قابل قبول (آموزش خود ارزیابی پیشنهادات توسط خود پیشنهاد دهندگان)؛

در یک کلام ساده می توان گفت اساس این روش برای افزایش توان ایده یابی - پیشنهاددهی بر روی استفاده مناسب و مفید از wanted system و تکنیکهای ایده یابی می باشد و قصد این است که در آن فراگیران هر کدام بتوانند به توانایی دستیابی به سوالاتی که بتوان آنها را بعنوان سوالات واند سیستم در زمینه کاریشان انتخاب نمود، برسند و نیز فراگیران به توانایی دستیابی به ایده هایی که بتوان آنها را بعنوان کاندید جواب این سوالات برشمرد برسند و همچنین به توانایی انتخاب و یا مناسب سازی ایده هایی که خاصیت و قابلیت اجرایی شدن و مرغوم به صرفه بودن باشند، تا با ارائه این ایده ها بعنوان پیشنهاد، پیشنهاد قابل قبولی را ارائه نموده باشند.

نتایج حاصل شده در تعدادی از امورهای شرکت سایکو که در آنها آموزشهای مربوط به افزایش توان ایده یابی - پیشنهاددهی انجام شده است:

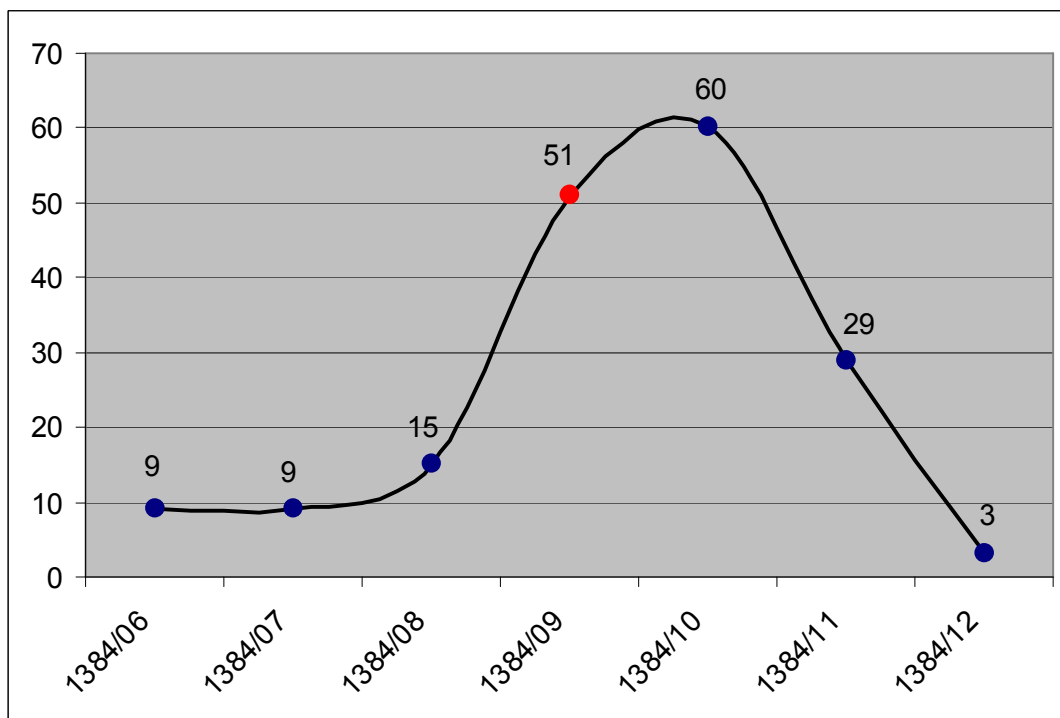
لازم به ذکر است که در زیر میانگین پیشنهادات ارائه شده فراگیرانی را که بطور کامل دوره را گذرانده اند، در سه ماه قبل و بعد از اجرای آموزشها با هم مقایسه شده است.

ماه	تعداد	میانگین	درصد رشد
۱۳۸۴/۰۳	۱۵	۱۹	۲۳
۱۳۸۴/۰۴	۲۶		
۱۳۸۴/۰۵	۱۶		
۱۳۸۴/۰۶	۲۳	۲۳	
۱۳۸۴/۰۷	۴۲	۲۳	
۱۳۸۴/۰۸	۱۰		
۱۳۸۴/۰۹	۱۸		



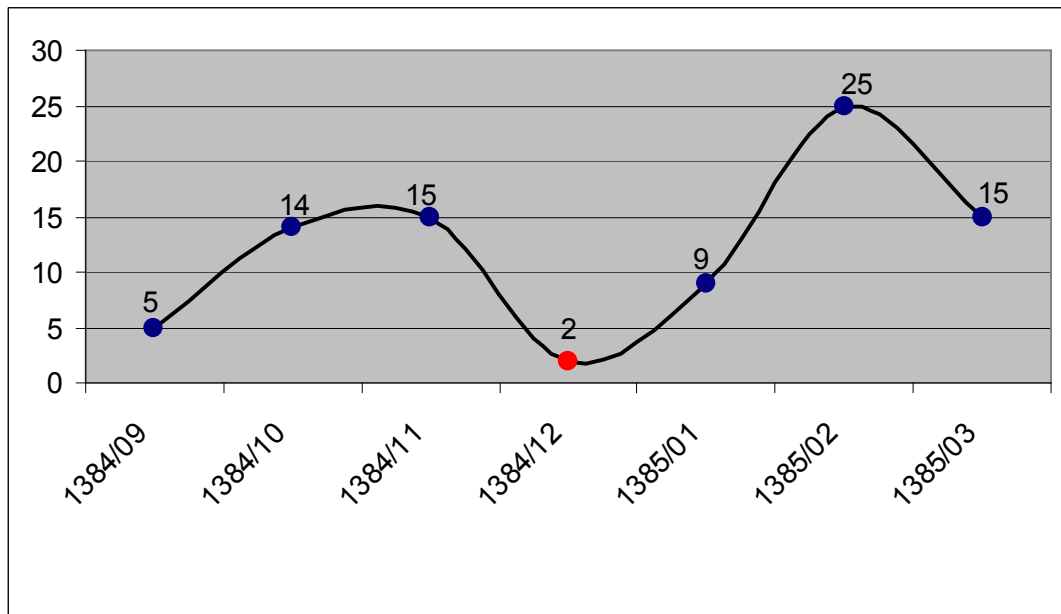
معاونت منابع انسانی - امور آموزش

ماه	تعداد	میانگین	درصد رشد
۱۳۸۴/۰۶	۹	۱۱	۱۷۹
۱۳۸۴/۰۷	۹		
۱۳۸۴/۰۸	۱۵		
۱۳۸۴/۰۹	۵۱	۵۱	
۱۳۸۴/۱۰	۶۰	۳۱	
۱۳۸۴/۱۱	۲۹		
۱۳۸۴/۱۲	۳		



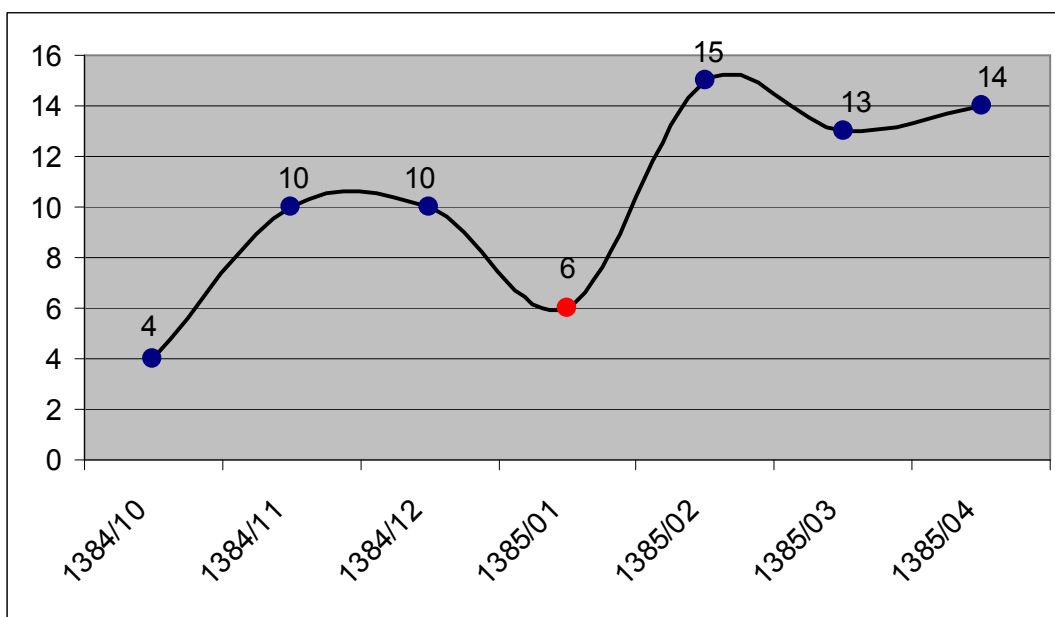
امور حراست (امور مستقل)

ماه	تعداد	میانگین	درصد رشد
۱۳۸۴/۰۹	۵	۱۱	۴۴
۱۳۸۴/۱۰	۱۴		
۱۳۸۴/۱۱	۱۵		
۱۳۸۴/۱۲	۲	۲	
۱۳۸۵/۰۱	۹	۱۶	
۱۳۸۵/۰۲	۲۵		
۱۳۸۵/۰۳	۱۵		



معاونت بازرگانی- امور پشتیبانی تولید و فروش

ماه	تعداد	میانگین	درصد رشد
۱۳۸۴/۱۰	۴	۸	۷۵
۱۳۸۴/۱۱	۱۰		
۱۳۸۴/۱۲	۱۰		
۱۳۸۵/۰۱	۶	۶	
۱۳۸۵/۰۲	۱۵	۱۴	
۱۳۸۵/۰۳	۱۳		
۱۳۸۵/۰۴	۱۴		



معاونت بازرگانی - امور خرید داخلی تولیدی

تحلیل و تشریح نمودار، بیان دستاوردها، چالشها و راه حل های رفع این چالشها:

چنانچه از نمودارها مشاهده می شود، تعداد پیشنهادات در بازه زمانی در نظر گرفته شده پیشرفت بسیار محسوسی داشته است. نکته حائز توجه این است که علاوه بر رشد پیشنهادات، رشد قابل توجه ای در تعداد پیشنهاددهندگان صورت گرفت که بعنوان مثال در امور آموزش در سه ماهه قبل از ارائه آموزشها، نرخ مشارکت ۲۳,۸ درصد بود که در سه ماهه بعد از آموزشها به ۴۴,۷ درصد رسید و یا در امور حراست، نرخ مشارکت در سه ماهه قبل از آموزشها ۳۱,۶ درصد بود و در سه ماهه بعد از آموزشها به ۷۱,۶ درصد رسید که این موضوع دارای اهمیت بسیار زیاد و نتیجه ای مطلوب به حساب می آید. اما علیرغم این رشدهای محسوس، دو مورد در نمودارها وجود دارد که توجه را به خود جلب می نماید:

۱- جهش ایجاد شده در پیشنهادات پایدار نمانده است. ۲- پس از هر جهش یک افت جدی در تعداد پیشنهادات وجود دارد

در ادامه به توضیح و تشریح علل این موارد پرداخته شده است:

۱- از آنجا که در سیستم پیشنهادات شرکت ساپکو، مجری پیشنهادات خود پیشنهاد دهنده می باشد، تمرکز افراد که پیشنهاداتشان قابل قبول شده است بر روی اجرای پیشنهادشان می باشد و کمتر به ارائه پیشنهادات جدید معطوف هستند از این رو پس از هر جهشی در ارائه پیشنهادات، تعداد پیشنهادات ارائه شده کاهش می یابد. در نتیجه افت در نمودار طبیعی و قابل انتظار است.

۲- در مورد عدم پایداری در میزان نرخ رشد پیشنهادات، این توضیح وجود دارد که پس از آنکه تیم آموزشی مربوط به افزایش توان ایده یابی- پیشنهاددهی از امور خارج می شود، توجه مسئولین نسبت به موضوع پیشنهادات کاسته می گردد و دبیران نظام پیشنهادات نیز به خوبی موضوع را دنبال ننموده و مدیران نیز بعامل مختلف، چندان پیگیر موضوع نمی باشند و همچنین پیشنهاددهی در نزد پیشنهاد دهندگان به صورت یک فرهنگ در نیامده است، برای همین ما با افت نرخ رشد پیشنهادات ارائه شده مواجه می شویم.

البته علاوه بر این مشکلات موارد دیگر نیز وجود داشته است که بیشتر متوجه پیشنهاد دهندگان می باشد تا مدیر و دبیر نظام پیشنهادات امور، از جمله:

- ۱- عدم شناخت مناسب نسبت به شرح وظایف و فرآیندهای انجام امور
- ۲- عدم شناخت کافی نسبت به اهداف و برنامه های سازمان، که در راستای برنامه استراتژیک سازمان می باشد و وجود تفسیر به رای در این موضوع که باعث شده در شناخت الویت ها تناقضهایی وجود داشته باشد که این نیز به نوبه خود باعث گردیده که تشخیص پیشنهاداتی که در راستای سیاستهای شرکت می باشد با خلل مواجه باشد...

۳- وجود چالشهای ارتباطی بین پرسنل که باعث شده ظهور پیشنهادات ترکیبی با خلل مواجه باشد و نیز افراد از حمایت جمعی برای موثر و اجرایی نمودن ایده هایشان کمتر بهره مند شوند.

راه حلی که برای رفع این چالشها توسط گروه پژوهشی مدیریت حرفه ای به شرکت ساپکو پیشنهاد شده است و در جریان جهت انجام گرفتن است از این قرار است:

- ۱- توجیه و همراه ساختن مدیران امورها
- ۲- انتخاب افراد پرشور و پیگیر به عنوان دبیر نظام پیشنهادات (پیشنهاد می گردد دبیر نظام پیشنهادات از ۵ نفر اول پیشنهاد دهی انتخاب گردد)
- ۳- پرورش دبیران متخصص و حرفه‌ای در مورد هدایت افراد برای:
 ۱. شناخت مسائل امور (یافتن سؤالات براینده)
 ۲. ایده دهی (تشویق افراد به ارائه ایده به صورت فردی و گروهی)
 ۳. کمک در تبدیل ایده‌های افراد به پیشنهاد
 ۴. راهبرد افراد برای تیم شدن جهت ارائه پیشنهاد گروهی
- ۴- بهبود نظام انگیزشی برای ارائه پیشنهاد (۱- تدبیر برای رفع چالش‌های حاصل از ارتباط پیشنهاد دهی با آکورد و ارتقاء ۲- توسعه جوایز به سمت جوایز معنوی)
- ۵- بهبود روابط سازمانی از طریق مجهز سازی پرسنل به فنون مهارتهای ارتباطی
- ۶- نهادینه سازی نگاه سیستمی در سازمان از طریق برگزاری جلسات افزایش بینش نسبت به سیاستها و استراتژی های شرکت

بررسی های بیشتر گروه پژوهشی مدیریت حرفه ای در مورد علل عدم رشد مناسب تعداد پیشنهادات ارائه شده و پذیرفته شده در سازمان های دیگر این واقعیت را روشن ساخت که بطور کل در زمینه توانمند سازی پرسنل در دستیابی به ایده ها و تبدیل نمودن آنها به پیشنهادات قابل قبول، کار چندانی صورت نگرفته است، بطوریکه می توان گفت حلقه اصلی نظام پیشنهادات یعنی انسان، به دست فراموشی سپرده شده است، اکثر فعالیتهایی که در سازمانها برای افزایش پیشنهادات دریافتی صورت گرفته است در مورد ایجاد ساز و کارهایی بوده است که از طریق آنها پیشنهاد دهنده بتواند ساده تر و سریعتر پیشنهاد خود را به سازمان ارائه نماید و یا نظام های انگیزشی که پرسنل را تشویق به ارائه پیشنهاد نماید که آنها هم وابستگی شدیدی به موضوعات مالی داشته که پس از مدتی، اثربخشی لازمه خود را از دست داده اند در

نتیجه با آنکه وجود چنین فعالیتهایی مناسب و لازم است، جای کار بسیاری برای توانمند سازی پرسنل در دستیابی به ایده و تبدیل نمودن آن به پیشنهادات قابل قبول از دیدگاه سازمان، باقی مانده است...

طرح جهش نظام پیشنهادات :

اما آنچه گروه پژوهشی مدیریت حرفه ای بعنوان طرح جهش نظام پیشنهادات پیشنهاد می نماید، عبور از نظام پیشنهادات به فرهنگ پیشنهادات و رفتن به سمت ایجاد فرهنگ پرسشگری است. فرهنگ پرسشگری در واقع احیاء فراگیر حس جستجوگری و کنجکاوی و بازبانی و نهادینه سازی روحیه تحقیق در پرسنل سازمان است. فرهنگ پرسشگری، نهادینه سازی اهمیت سوال و سوال داری و جستجو جهت یافت پاسخ سوالات است. با ایجاد این فرهنگ، سازمان دائما در حال تکاپو و یادگیری بوده و همه افراد در تلاش جهت یاد دادن و یادگرفتن خواهند بود و از این طریق است که در همه لحظات در سازمان جریان یافت سوال و پاسخ دهی به سوالات، جریان خواهد داشت. پاسخ دهی هماهنگ و مناسب به سوالات. این پاسخ های هماهنگ و مناسب، همان پیشنهادات قابل قبول و قابل اجرا است.

گام نخست ایجاد این فرهنگ اعتقاد یافتن مسئولین به اهمیت پرسش و پاسخ دهی به پرسشهایی که در سازمان طرح می شود، است. از این طریق گام مهمی به سمت انتقال این نگاه به پرسنل سازمان برداشته شده و سازمان به سمت سازمانی پویا، سوال یاب، سوال پرس و پاسخ یاب، پاسخگو پیش می رود و اینچنین به سمت سازمانی یادگیرنده حرکت خواهد نمود ...

کلیده واژه ها:

- ۱- خلاقیت
- ۲- خلاقیت سازمانی
- ۳- ایده
- ۴- پیشنهاد
- ۵- نظام پیشنهادات
- ۶- رشد پیشنهادات

همکاران:

در پایان از آقایان حمید رضا همتی، امیر رنجخواه مقدم، غلامرضا یعقوبی بابت همکاری صمیمانه در حاصل شدن این دستاورد تشکر و قدردانی می نمایم.