



نحوه برخورد با بهبودهای بزرگ (big change) در نظام پیشنهادهای شرکت ایران خودرو

نادر محمدزاده

گروه صنعتی ایران خودرو، کارشناس اداره پیشنهادهای و هدایت دانش کارکنان
n.mohammadzadeh@ikco.com

چکیده :

نظام پیشنهادها، جزء تکنیک‌ها و ساز و کارهای نیرومند جهت بهبودهای کوچک و مستمر است که در راستای استقرار مشارکت در سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد. مخاطبین نظام پیشنهادها در سازمان کل کارکنان هستند و قشر اعظم آنها در رده‌های پایین سازمان فعالیت می‌کنند یکی از ویژگی‌های اصلی کارکنان رده پایین سازمان‌ها جزء نگری است. لذا نگرش کایزن کوچک یا ایجاد بهبود کوچک (small change) در حیطه کاری پیشنهاد دهنده و حذف اتلاف‌های درون سازمانی محور اصلی نظام پیشنهادها را تشکیل می‌دهد. نظامی که فرد محور باشد و بر عیب‌یابی و یافتن راه حل کوچک استوار باشد دارای فرایند مفصل، پیچیده و گسترده‌ای نیست. سیستم پیشنهادها ابزاری جهت رفع مسائل بزرگ و مهم و یا بهبود بزرگ (big change) در حوزه‌های استراتژیک نیست بلکه نظامی پویا برای گسترش بهبودهای کوچک در حیطه کاری افراد و واحد‌های کاری آنها و با تعداد گسترده و نامحدود است.

تحقیق حاضر می‌کوشد ساز و کار تعامل بین بهبودهای بزرگ و نظام پیشنهادها، چگونگی ثبت، پذیرش و پاداش دهی به پیشنهاد های بزرگ در سیستم پیشنهادها شرکت ایران خودرو و همچنین نحوه استفاده از تکنیک‌های مکمل نظیر تیم‌های تخصصی کاری، تیم خلاقیت و نوآوری و پاداش دهی با فرایند پروژه‌های کاهش هزینه را مورد بررسی قرار دهد. به همین منظور بعد از مطالعه دستورالعمل و آیین‌نامه نظام پیشنهادها، مصاحبه با مسئولین و دست‌اندرکاران نظام پیشنهادها و استفاده از نظرات متخصصین و صاحب‌نظران این امر نسبت به تهیه راهکار سیستماتیک جامع و مدون اقدام و تاثیر آن را بر عملکرد چهار کمیته اجرایی در سطح شرکت ایران خودرو در خصوص بهبودهای بزرگ را با نگاه جنس فعالیت آنها یعنی (تولیدی، پشتیبانی، ستادی) مورد مطالعه قرار داده است.

کلمات کلیدی :

مشارکت - مدیریت مشارکتی - نظام پیشنهادها - تیم‌های حل مسئله - بهبود کایزن - بهبود کوچک - بهبود بزرگ



مقدمه :

مشارکت بر درگیری ذهنی و عاطفی فرد در فرایند مشارکت تاکید میکند و جنبه روانی مشارکت بر جنبه جسمانی پیشی می‌گیرد .
گوردن ویلارد آلپورت (Gordon Allport)

مدیریت مشارکتی یکی از اندیشه‌های تازه می‌باشد که در چند دهه اخیر بر چگونگی انجام کار در سازمانها اثری ژرف نهاده است . مدیریت مشارکتی در واقع پاسخی است انسانی ، عقلانی و کارآمد به نیازهای فرامرتبه کسانی که با شوق و دلبستگی بسیار به بهروزی سازمانهای محل خدمت خود می‌اندیشند . اگر مدیریت مشارکتی را مسیر جامع جهت جلب مشارکت فردی و گروهی کارکنان در راستای حل مسائل سازمان و حذف اتلاف‌ها بدانیم و این باور را داشته باشیم که مدیریت مشارکتی ، مشارکت افراد در انجام کارها به صورت مناسب ، داوطلبانه ، ارادی و آگاهانه خواهد بود .

هر کار لزوماً به بهترین و مفیدترین حالت ممکن انجام نمی‌شود و بی‌تردید می‌توان هر کار معین را به گونه‌ای بهتر انجام داد این انجام بهتر یا بهبود مستمر در انجام کار به کمک اعضای مجموعه که متشکل از فرد فرد اعضاء سازمان در قالب یک گروه انجام می‌شود . این مشارکت کارکنان به مدیران کمک می‌کند تا از بسیاری کارهای جزئی آسوده و به کارهای اساسی بپردازد . پس مدیریت مشارکتی عبارت است از به وجود آوردن فضا و نظامی توسط مدیریت که تمام کارکنان و مشتریان یک سازمان در روند تصمیم‌گیری و حل مسائل و مشکلات سازمان با مدیریت همکاری و مشارکتی جویند . در واقع این نوع مدیریت می‌خواهد ایده‌ها ، پیشنهادها ، ابتکارات ، خلاقیت‌ها و توان فنی و علمی کارکنان و مشتریان در حل مسائل و مشکلات سازمان و بهبود مستمر فعالیت‌های آن استفاده نماید .

مشارکت فکری کارکنان و مشتریان با مدیریت در حل مشکلات سازمان و بهبود مستمر در سازمان با پیاده‌سازی < نظام پیشنهادها > قابل اجرا است . اعتقاد به این امر که هیچکس ، مسائل و مشکلات سازمان را بهتر از مدیران و کارکنان آن درک نکرده و راهکار حل آن در سریعترین و کم‌هزینه‌ترین روش ممکن را پیشنهاد نخواهد کرد ، به نظر می‌رسد دلسوزترین و مناسبترین مشاور ، مدیر تغییر و اصلاحگر سیستم در درون خود سازمان متمرکز است و اگر فضا برای اظهار نظر پیدا نمایند و مدیریت به نظرات آنها گوش فرا سپارد هم اتلاف‌ها و مسائل موجود در سازمان کاهش خواهد یافت و هم بهبود روابط بین مدیریت و کارکنان در سازمان پیدا خواهد شد و اگر نارضایتی هم وجود داشته باشد تقلیل می‌یابد .

نظام پیشنهادها :

(من پیشنهاد می‌دهم پس من هستم)

تعاریف و توصیف‌های بسیاری برای پیشنهاد ارائه شده است اما تعریفی که نزدیک به هدف و سازه کار این نظام باشد عبارتست از هرگونه ایده و راه‌کاری که به منظور حل مشکلات ، حذف اتلاف یا بهبود فعالیت‌ها و فرایند‌های سازمان بوده و پیشنهاد دهنده در قالب مشخص و از مسیر مشخص تعریف شده آن را ارائه می‌نماید .

نظام پیشنهادها، جزء تکنیک‌ها و ساز و کارهای نیرومند جهت بهبودهای کوچک و مستمر است که در راستای استقرار مشارکت در سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد . مخاطبین نظام پیشنهادها در سازمان کل کارکنان هستند و قشر اعظم آنها در رده‌های پایین سازمان فعالیت می‌کنند یکی از ویژگی‌های اصلی کارکنان رده پایین سازمان‌ها جزء نگری است . لذا نگرش کایزن کوچک یا ایجاد بهبود کوچک (small change) در حیطه کاری پیشنهاد دهنده و حذف اتلاف‌های درون سازمانی محور اصلی نظام پیشنهادها را تشکیل میدهد . نظامی که فرد محور باشد و بر عیب‌یابی و یافتن راه حل کوچک استوار باشد دارای فرایند مفصل، پیچیده و گسترده‌ای نیست .

سیستم پیشنهادها ابزاری جهت رفع مسائل بزرگ و مهم و یا بهبود بزرگ (big change) در حوزه‌های استراتژیک نیست بلکه نظامی پویا برای گسترش بهبودهای کوچک در حیطه کاری افراد و واحدهای کاری آنها و با تعداد گسترده و نامحدود است . خاطر



نشان می‌گردد که نظام پیشنهادها به هیچ وجه کارکنان را از ارسال پیشنهاد با نگرش بهبود بزرگ (big change) و یا غیر مرتبط با کارشان که باعث کاهش اتلاف های بزرگ می‌گردد منع نکرده است.

هدف از اجرای نظام پیشنهادها را به طور کلی ایجاد فضای مناسب برای مشارکت کلیه کارکنان در جهت تحقق اهداف سازمانی بیان می‌کنند. به عبارت دیگر نظام پیشنهادها در سازمانها، ساختن زمینه ای جهت حضور موثر کارکنان سازمان در خصوص تصمیم گیری، ارائه ایده و بیان مسائل در حیطه کاری خود می‌باشد. سیستم پیشنهادها یکی از موفق ترین سیستم های است که در سازمانهای صنعتی و خدماتی کشورهای مختلف اجرا گردیده است و دارای اثرات درخشان و موثری در خصوص بهره وری از جمله بهبود گردش کار و فعالیت، کاهش ضایعات، کاهش هزینه ها، بهبود ایمنی کار، کاهش عملیات بهبود، تجهیز ابزارو ماشین آلات، رضایت مشتری، کاهش زمان، افزایش ارگونومی، افزایش تولید، افزایش کیفیت. تاثیر بر خلاقیت از جمله اصلاح و تکمیل و اختراع در قطعه، دستگاه، خط تولید، فرایند محصول داشته است.

نظام پیشنهادها در شرکت ایران خودرو:

(هنر خردمندی در این است که بدانیم در جستجوی چه هستیم)

ویلیام جمیز (William james)

در تابستان سال ۱۳۷۵ نظام پیشنهادات شرکت با هدف توسعه منابع انسانی و ارج نهادن به افکار و ایده های کلیه همکاران و به منظور ایجاد بهبود مستمر در زمینه های فعالیتی شرکت، راه اندازی و دریافت پیشنهاد از کارکنان آغاز شد. با توجه به شرایط زمانی و ساختار سازمانی شرکت، کمیته ای تحت عنوان کمیته عالی نظام پیشنهادها در کنار ۲۲ کمیته اجرایی فعالیت نظام پیشنهادات در سطح شرکت را آغاز کردند. در ابتدا کمیته عالی به عنوان سازمان مرکزی این نظام به شمار می آمد و کمیته های اجرایی از طریق این کمیته با یکدیگر ارتباط برقرار می کردند. به مرور زمان با افزایش مشارکت همکاران و توسعه سازمانی شرکت تعداد کمیته ها نیز افزایش یافت و کمیته عالی به عنوان مرجع اصلی سیاست گذاری و تعیین و تدوین استراتژی ها و خط مشی نظام مطرح گردید و نظام پیشنهادات از حالت متمرکز به غیر متمرکز تغییر جهت داد. از آن زمان به بعد یعنی در سال ۱۳۸۸ ارتباط مستقیم بین کمیته های اجرایی برقرار شد و امروز که تعداد کمیته ها بالغ بر ۴۶ کمیته می باشد هنوز این شیوه دنبال می شود. در خلال بیش از ۱۷ سال که از عملکرد این نظام می گذرد همواره شاهد رشد کمی و کیفی نظام پیشنهادها بوده ایم. یکی از ملموس ترین این پیشرفت ها استفاده از سیستم مکانیزه نظام پیشنهادها بوده است، با توجه به مناسبتر شدن بستر استفاده از فن آوری و تکنولوژی در نظام پیشنهادها شرکت ایران خودرو به کمک سیستم مکانیزه پیشنهادها و ارتقا روش پذیرش پیشنهادها از شیوه دستی (سنتی) در سال ۱۳۸۰ به روش استفاده از سیستم مکانیزه پیشنهادها، این نظام دستخوش تحولات شگرف و عمیق قابل تاملی گردید که تاثیر استفاده از آن همکنون نیز در سهولت مواردی از جمله ارائه، ثبت، بررسی، اجرا، امتیاز دهی، پرداخت پاداش، دریافت گزارش عملکرد کمیته، پیگیری پیشنهاد و بسیاری از موارد دیگر مارا یاری می نماید.

فلسفه وجودی نظام پیشنهادها در شرکت ایران خودرو:

شرکت ایران خودرو یکی از بزرگترین شرکت های صنعتی در سطح کشور است که دارای کارکنان بسیار با سطح پراکندگی در تمام رده های سازمان از قبیل کارگر، کارمند، کارشناس، رئیس و مدیر که در بخش های مختلف سازمان با شرح فعالیت (ستاد - تولید - پشتیبانی) توزیع گردیده اند.

ماموریت نظام پیشنهادها در شرکت ایران خودرو مجزا از اینکه زمینه ساز محیط کارا و بهره ور و تامین کننده رضایت کارکنان و مدیران می باشد، محلی برای بروز قابلیت ها، توانایی و خلاقیت کارکنان است.



نظام پیشنهادها در شرکت ایران خودرو برای توسعه توانایی‌های فردی و گروهی و ایجاد انگیزه در به کارگیری مشارکت هرچه بیشتر در محیط کارکنان برنامه ریزی شده است. این نظام با مساعد ساختن زمینه افزایش دانش و مهارت کارکنان محیط را برای دخالت کارکنان شرکت در فرایند تصمیم‌گیری آماده می‌سازد و با ارج نهادن به تفکرات کارکنان و پذیرش ایده‌های معقول آنها باعث ارتقاء کمی و کیفی فعالیت آنها می‌گردد. این بهره‌وری که کارکنان ایجاد می‌نمایند در زمینه‌های مختلف باعث افزایش کیفیت، افزایش تولید و افزایش رضایت مشتری داخلی و بیرونی و همچنین باعث کاهش هزینه، کاهش زمان و کاهش ضایعات می‌گردد. کارکنان با ارائه ایده‌های خود و با در اختیار قرار دادن پیشنهادها، خویشتن را به وظیفه خود را به نحو احسن در قبال شرکت انجام دهند و شرکت نیز با آماده‌سازی شرایط حضور، زمینه مشارکت فعال کارکنان را مهیاء می‌نماید. از جمله اقداماتی که نظام پیشنهادها در شرکت ایران خودرو انجام داده تا سیستم موفق را برای کارکنان شرکت محیاء سازد عبارت است از:

- مهیاء نمودن شرایط شرکت فعال کلیه کارکنان سازمان در ارائه پیشنهاد
- به حداقل رساندن بروکراسی اداری و سهولت در جذب پیشنهادها
- سهولت روش‌های ارزیابی و تعیین میزان مبالغ پاداش
- سهولت و سادگی در نگارش آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های نظام پیشنهادها
- کم بودن زمان بررسی پیشنهاد
- کم بودن زمان اجرای پیشنهادها پذیرفته شده
- مشارکت پیشنهاد دهنده در اجرای پیشنهاد خویشتن
- افزایش پاداش پیشنهادهای خود اجرا (پیشنهادی که توسط خود پیشنهاد دهنده اجرا می‌گردد)
- مشخص و ثابت بودن نمرات و دست‌اندرکاران اجرایی نظام پیشنهادها
- بهبود خدمات با وجود سیستم مکانیزه نظام پیشنهادها
- ارائه فراخوان در راستای همسوسازی ایده‌های کارکنان با اهداف و مسائل سازمان

نگرش نظام پیشنهادها در شرکت ایران خودرو:

سیستم پیشنهادهای ایران خودرو ابزاری مناسب جهت شناسایی اتلاف‌های کوچک و پاسخگوی مناسبی به بهبودهای کوچک است. نحوه نگرش در پذیرش و ثبت پیشنهادها در سیستم نظام پیشنهادها در شرکت ایران خودرو نگاه بهبودهای کوچک (small change) و بهبودهای متوسط (medium change) می‌باشد البته می‌بایست این مطلب عنوان گردد که درصد بیشتر پیشنهادها ثبت شده در سیستم مکانیزه که مراحل بررسی پیشنهاد و اجرای پیشنهاد را به سهولت گذرانده است بهبودهای کوچک (small change) یا بهبودهای جزئی بوده است.

با همه این توضیحات نظام پیشنهادها در شرکت ایران خودرو هیچگاه مانع از ورود بهبودهای متوسط و بزرگ جهت حذف اتلاف‌های متوسط و بزرگ نمی‌گردد. پیشنهادهای متوسط نیز به همراه پیشنهادهای کوچک در فرایند گردش بهبودها در سیستم مکانیزه ثبت، بررسی و اجرا شده و به پیشنهاد دهنده پاداش تخصیص داده می‌شود. درست است که سیستم پیشنهادها در شرکت ایران خودرو محل مناسبی برای بهبودهای کوچک که در واحد و حیطه کاری پیشنهاد دهنده ارائه گردد، می‌باشد. اما با توجه به روحیه نقد پذیری که در وجود کارکنان و مدیران شرکت ایران خودرو وجود دارد، اگر پیشنهاد دهندگان بهبودی را در واحدهای دیگر سازمان یا حیطه کاری دیگران و یا بهبودی با دامنه گسترش کل سازمان ارائه نمایند در صورتی که اطلاعات مورد نیاز، آگاهی و تجربه لازم را داشته باشد و همراه با تحقیق کافی و دارای قابلیت اجرا باشد، از ایشان پذیرفته می‌شود. به همین خاطر و در راستای بررسی و اجرا پیشنهادهایی که در حیطه کاری شخص پیشنهاد دهنده نیست و به عنوان پیشنهادها غیر مرتبط در نظام پیشنهادها شناخته می‌شود و شخص یا کمیته برون واحدی وظیفه بررسی آن را بر عهده دارد، سیستم پیشنهادها در شرکت ایران خودرو قسمتی را در آیین‌نامه و در سیستم مکانیزه تعبیه نموده است به نام (بررسی کننده ثانویه و مجری ثانویه) بدین شکل که اگر بهبود کوچکی که در حیطه کاری دیگران ارائه شده



باشد بهبود در قالب فرم پیشنهاد توسط دبیر کمیته برای بررسی به کمیته ثانویه (کمیته هدف) ارسال می گردد و شخص بررسی کننده یا کمیته بررسی کننده که پیشنهاد ها برای آنها ارسال می گردد به عنوان کمیته ثانویه شناخته می شوند . در زمان اجرا نیز همین فرایند صورت می پذیرد و در صورتی که اجرا کننده کمیته دیگری باشد مجری را کمیته ثانویه می خوانند . پس در سیستم پیشنهاد های ایران خودرو بررسی کنندگان و مجریان هم می توانند نقش کمیته اصلی و هم نقش کمیته ثانویه را داشته باشند . البته سیاست و خط مشی های نظام پیشنهاد های ایران خودرو همواره در این مسیر گام بر می دارد تا کارکنان سازمان را قانع نماید که اتلاف ها و یا ایرادهای واحد کاری خود را شناسایی کنند و در خصوص بهبود و حذف این اتلاف ها تفکر نمایند . انجام کارهای فرهنگی و تبلیغاتی زیادی نیز در این خصوص صورت پذیرفته است تا نگاه کارکنان شرکت را به سمت پیشنهاد های درون واحدی و به خصوص حیطة کاری خود پیشنهاد دهنده سوق دهد . به غیر از مسائل فرهنگی و تبلیغاتی که در خصوص ارائه پیشنهاد در حیطة کاری پیشنهاد دهنده صورت می گیرد ابزارهای اجرایی نیز در این خصوص در نظر گرفته شده است از قبیل :

الف : قرار دادن آیتم خود اجرایی در بخش ارزیابی امتیاز که با افزایش پاداش به میزان ۳۰٪ کل پاداش پیشنهاد می باشد .
(اگر پیشنهاد دهنده خود مجری پیشنهاد یا بهبود شناسایی شده باشد و یا توان ، ابزار و یا امکان مشارکت در اجرای پیشنهاد را داشته باشد ۳۰٪ به مبلغ پاداش نهایی پیشنهادش افزوده می گردد)

ب : تمام پاداش پیشنهاد بعد از اجرا شدن پیشنهاد به شخص پیشنهاد دهنده پرداخت می گردد و تنها پذیرفته شدن در مرحله بررسی برای دریافت پاداش کفایت نمی نماید .

ج : وظیفه پیگیری در خصوص دریافت نتیجه بررسی پیشنهاد و اجرای پیشنهاد هایی که برای کمیته ثانویه ارسال می گردد بر عهده دبیر کمیته اصلی می باشد که قالباً دبیران کمیته با توجه به حجم بالای پیشنهاد های دریافتی در طی روز این مسئولیت را بر عهده شخص پیشنهاد دهنده قرار می دهند تا شخصاً پاسخ بررسی پیشنهاد را از واحد ثانویه پیگیری نماید .

د: در ارزیابی عملکرد حداکثر زمانی که برای پاسخگویی به بررسی پیشنهاد در اختیار کمیته اصلی قرار گرفته است ۲۰ روز و برای کمیته ثانویه ۲۵ روز می باشد . حداکثر زمانی که در بخش اجرا نیز در اختیار کمیته اصلی قرار گرفته است ۵۰ روز و در کمیته ثانویه ۵۵ روز است .

(نتیجه حاصل بین گونه است که اگر پیشنهادی برای کمیته ثانویه ارسال گردد دیرتر بررسی و اجرا خواهد شد)
اما با تمام تدابیری که لحاظ گردیده و تمام تلاش ها صورت پذیرفته در خصوص موثر تر نمایش دادن این امر، باز هم شاهد ارائه پیشنهاد در خصوص بهبود های کوچک ، متوسط و بزرگ بیرون واحدی و در حیطة کاری واحدهای دیگر سازمان یا حتی دامنه کل سازمان هستیم . لذا سیستم پیشنهاد های ایران خودرو به آراء و نظرات پیشنهاد دهندگان در هر دامنه و با هر وسعتی احترام گذاشته و بهبود مورد نظر را در سیستم پیشنهادها می پذیرد .

در شکل (۱) نگرش نظام پیشنهاد های شرکت ایران خودرو به انواع بهبود و سطح دامنه بهبودها آورده شده است .



نگرش نظام پیشنهادی شرکت ایران خودرو :

اندازه بهبودها ، دامنه اثرگذاری و ابزار مورد استفاده

اندازه بهبود			دامنه اثرگذاری
بهبود بزرگ	بهبود متوسط	بهبود کوچک	
scope ۵	scope ۲	scope ۱	در حیطه واحد کاری پیشنهاد دهنده
scope ۶	scope ۴	scope ۳	در حیطه کل سازمان
تیم های مدیریتی و تیم های گروه کاری	سیستم نظام پیشنهادها (کارشناس و کمیته بررسی و اجرا کننده)		ابزار مورد استفاده

شکل شماره (۱) نگرش نظام پیشنهادی شرکت ایران خودرو به اندازه ، دامنه و ابزارهای مورد استفاده در بهبود

همانگونه که در شکل مشخص است در ناحیه یک (scope ۱) بهبود های کوچک در درون واحد و یا در حیطه پیشنهاد دهنده ارائه می شود این بهبودهای که توسط کارکنان رده پایین شرکت ارائه شده دارای بررسی کننده و مجری مشخص درون واحدی پیشنهاد دهنده می باشد و تعامل پیشنهاد دهنده با بررسی کننده و مجری را برای ایشان امکان پذیر می نماید اتلافی که خود شناسایی نمود و با امکانات و توانایی های خود آن را انجام می دهد و این تعریف به عنوان اصلی ترین تعریف بهبود در نظام پیشنهادها ارائه شده است. در ناحیه دوم (scope ۲) بهبودهای متوسط درون واحدی که سیستم پیشنهادی ایران خودرو امکان بررسی و اجرای آن را برای خود با تشکیل جلسات اعضاء کمیته در داخل واحد محیاء می سازد . با توجه به اندازه بهبود که متوسط می باشد و در کل واحد پیشنهاد دهنده تاثیر گذار است ، می بایستی اعضاء کمیته که متشکل از مدیران و رؤسا هستند در خصوص آن تصمیم گیری نمایند . در ناحیه سوم و چهارم (scope ۳و۴) بهبود شامل اندازههای کوچک و متوسط با دامنه وسیع تر یعنی سطح کل شرکت ارائه شده است که این ناحیه بهبود های برون سازمانی را در بر می گیرد. پیشنهاد دهنده با شناسایی اتلاف های موجود و که درست همانند بهبود های درون سازمانی بررسی کننده های آن در حد کوچکی یعنی ناحیه سوم شخص بررسی کنند می باشد و در حد متوسط آن یعنی ناحیه چهارم کمیته بررسی کننده وظیفه بررسی و اجرا را بر عهده دارد با این تفاوت که در ناحیه سوم و چهارم پیشنهاد می بایست برای کمیته ثانویه ارسال گردد و این کمیته وظیفه بررسی کننده و مجری را انتخاب می نماید. اما ناحیه پنج و ششم (scope ۵و۶) که شامل شناسایی اتلاف های بزرگ و کلانتر سازمان است که توسط پیشنهاد دهنده شناسایی و برای حذف اتلاف یا بهبود های بزرگ راهکاری ارائه نموده است . اینگونه از بهبودها زمانی که وارد سیستم پیشنهادها می شوند به دلیل عظیم بودن ایده نه تنها بررسی کنندگان و مجریان امکانات توانایی پاسخگویی را در خود نمی بینند بلکه اعضاء کمیته نیز در تصمیم گیری اینگونه از بهبودها قاصر و ناتوانند . گاهی توانایی نیز به تنهایی کفایت نمی کند شاهد بودیم برای تصمیم گیری در خصوص بهبود بزرگی اطلاعات ، آگاهی ، بودجه مالی ، نفرت متخصص و ابزارالات لازم نیز مهیا بود اما تصمیم گیری در این خصوص فقط می بایست با تاییده کمیته مدیریت و



نظر مدیران ارشد شرکت انجام شود. به همین خاطر سیستم پیشنهادها به تنهایی قادر به تصمیم‌گیری و پاسخگویی در این خصوص نبوده و می‌بایست از ابزارها و تکنیک‌های مکمل دیگری که در بخش بعد توضیح خواهیم داد استفاده نمود.

فرایند گردش بهبود کوچک (small change) و بهبود متوسط (medium change) در سیستم ایران خودرو:
کار کوچکی که انجام یافته، بهتر از کارهای بزرگی است که طرح آن ریخته نشده. رالفالدو، امرسون

✓ مراحل گردش بهبودهای کوچک (small change):

در خصوص بهبودهای کوچک مراحل ثبت، بررسی و اجرا پیشنهادها در سیستم پیشنهادهای ایران خودرو بدین شکل است که: پیشنهاد دهنده فرم پیشنهاد را پر نموده و برای کیوسک پیشنهادها ارسال می‌نماید. دبیر کمیته بعد از ثبت پیشنهاد در سیستم مکانیزه پیشنهادها و با توجه به ماهیت پیشنهاد، اگر خود شخصاً اطلاعات لازم در خصوص بررسی را داشته باشد، پیشنهاد را بررسی نموده و پاسخ بررسی را ثبت می‌نماید. اما اگر شخص و یا کمیته ثانویه می‌بایست پیشنهاد را بررسی کند، بررسی کننده پیشنهاد را در سیستم مکانیزه مشخص نموده و پیشنهاد را برای او ارسال می‌نماید. این شیوه جهت اجرا نیز مصداق دارد، یعنی دبیر کمیته، پیشنهاد را به مجری پیشنهاد ارسال می‌نماید. در سیستم پیشنهادهای ایران خودرو، اگر شخص پیشنهاد دهنده امکان اجرای پیشنهاد خود را داشته باشد اولویت و پاداش اجرا برای ایشان است در غیر اینصورت شخص ثانویه می‌تواند مجری باشد و پیشنهاد را اجرا نماید. مجری پیشنهاد بعد از اجرا به دبیر کمیته اعلام اجرا شدن پیشنهاد را نموده و در سیستم مکانیزه ثبت می‌نماید. این یک نوع گردش کار با نگاه بهبود کوچک (small change) می‌باشد که اشخاص در تمام رده کاری شرکت ایران خودرو، از پایین‌ترین رده تا مدیریت ارشد شرکت در این سیستم حضور فعال داشته و فرایند ثبت، بررسی و اجرا پیشنهاد به همین منوال ادامه می‌یابد.

✓ مراحل گردش بهبودهای متوسط (medium change):

بهبود متوسط نیز همین روال بهبود کوچک را طی می‌نماید با این تغییر که در بیشتر موارد نیاز است به جای یک نفر بررسی کننده و یا یک نفر مجری، اعضاء کمیته پیشنهادها وظیفه بررسی و اجرای بهبود را بر عهده بگیرند. در این خصوص دبیر کمیته موظف است جلسه‌ای با حضور اعضاء کمیته نظام پیشنهادها برگزار نماید و اعضاء در مورد بررسی و اجرای بهبود تصمیم‌گیری نمایند. در تمام کمیته‌های سطح شرکت ایران خودرو، اعضاء کمیته پیشنهادها متشکل از رئیس کمیته که می‌تواند بالاترین مقام یک معاونت یا مدیریت باشد، رؤسای کل ادارات، مسئولین ادارات به همراه دبیر کمیته و دیگر دست‌اندرکاران نظام پیشنهادها باشد. ممکن است جهت بررسی اعضاء کمیته، بررسی را خود بر عهده بگیرند و یا یک بررسی کننده آگاه و مطلع را انتخاب نماید و نظر کارشناسی او را بپذیرند. همچنین در زمان اجرا، اعضاء کمیته در خصوص اجرایی شدن پیشنهاد و یا انتخاب شخص مجری، تصمیم‌گیری می‌نمایند و بعد از تهیه صورت جلسه و ثبت نتایج تصمیمات در سیستم مکانیزه نظام پیشنهادها آن را به اطلاع پیشنهاد دهندگان می‌رسانند. به هر حال با توجه به حد متوسط بهبود (medium change) و تاثیرات بزرگتری که این گونه از بهبودها نسبت به بهبودهای کوچک در سازمان می‌گذارند و ائتلاف‌های بزرگتری را شناسایی می‌نمایند، می‌بایست یک کمیته متشکل از مدیران، رؤسای ادارات و دست‌اندرکاران نظام پیشنهادها در این خصوص اعمال نظر نمایند.



شکل شماره (۲) فرایند ورود انواع بهبودهای موجود در سیستم نظام پیشنهادها

بهبود های بزرگ (big change) :

همواره یکی از معضلات موجود در نگرش به سیستم پیشنهادها کلان نگری و انتظار بهبود های جهشی یا بهبود بزرگ (big change) با صرفه جویی مالی و توجیحات اقتصادی قابل توجه می باشد . این به بیراهه رفتن نظام پیشنهادها، این انتظار بهبودهای بزرگ ، این کبیره نگری و پیچیدن نسخه های بزرگ برای حذف اتلاف های بزرگ در سازمان همیشه حاصل سوء برداشت های مدیران ارشد سازمان نیست بلکه ریشه در عامل فرهنگ کاری تمام افراد جامعه دارد.

همواره زمانی که بهبود بزرگ به نتیجه برسد، پاداش بزرگ به همراه خواهد داشت . ارج نهادن به نفراتی که مشکلات بزرگ را حل می نمایند یا صرفه جویی مالی قابل توجهی را باعث می شوند ، انتخاب برترین ها بر اساس شناسایی بهبود های بزرگ و نتایج بزرگ حاصل همین تفکرات است که دامن گیر اکثریت جامعه می باشد . این تفکر در سازمان و نتایج حاصل از آن قابل توجیح است . وقتی کارکنان می بینند که مدیران به پرسنلی توجه دارند که اینگونه اتلاف ها را شناسایی می کنند ، وقتی این نفرات مورد تقدیر و تشکر قرار می گیرند ، وقتی که تقدیر نامه ها و پاداش های مالی آنچنانی شامل اینگونه از بهبودها می شود، وقتی کارکنان رده های مختلف سازمان شاهد این برخوردها باشند به شکل غیر ارادی به سمت شناسایی بهبودهای بزرگ می روند، دیگر اتلاف های کوچک دیده نخواهد شد ، دیگر بهبود کوچک ارزشمند نیست، دیگر کارکنان نیز می خواهند برترین باشند، دیگر کارکنان نسخه های بزرگ برای اتلاف های بزرگ می پیچند، دیگر ارزش در سازمان، بهبود کوچک نیست، دیگر بهبود کوچک نه صرفه اقتصادی برای پیشنهاد دهنده دارد و نه سازمان به دنبال جذب اینگونه از بهبودها می باشد . خواسته یا ناخواسته حرف های بزرگ وارد سیستم پیشنهادها می شود . سیستمی که هیچ یک از ابزارهای مورد نیاز جهت پاسخگویی به این گونه از بهبودها را ندارد، سیستمی که در هنگام بررسی ناتوان است، سیستمی که توان اجرای این پیشنهادها را ندارد ، این سیستم قادر به پاداش دهی با این وسعت و بزرگی نیست .

سیستمی که به عنوان تکنیک و ساز و کاری جهت شناسایی اتلاف ها و مشکلات وارد سازمان گردیده است حال کارایی خود را از دست داده و دیگر مثمرتر نیست و نمی تواند پاسخگوی خواسته های کارکنان سازمان باشد . همراه نمودن ابزاری جهت شناسایی و جداسازی این نوع از بهبودها و تغییر در گردش و شیوه تصمیم گیری و پاسخ دهی با کمک گرفتن از تکنیک های کارگروه و تیم های حل مسئله و پاداش پروژه های کاهش هزینه ، راهکاری جهت بهره وری این نظام می باشد .



بهبود های بزرگ (big change) در سیستم نظام پیشنهاد های شرکت ایران خودرو :

یکی از نقاط قوت شرکت ایران خودرو حضور کارکنان خلاق و تواناست که در راستای توسعه سازمان از قابلیت های خود جهت بهره وری و افزایش سودآوری شرکت استفاده می نمایند . کارکنان سازمان با ارائه ایده های فردی و گروهی خود بستر اصلاح و تکمیل فرایندهای محیط کار خود را مهیا کرده و در خصوص شناسایی اتلاف های موجود و ارائه راهکارهای اجرایی تلاش می نمایند و این امر باعث بهبود در شرکت ایران خودرو شده است .

ایده های کارکنان، خارج از گستردگی دامنه، که ممکن است در حیطه کاری واحد پیشنهاد دهنده و یا در حیطه کاری دیگران، در سطح کل شرکت باشد. می تواند دارای درجات اندازه ، با سایز بهبود کوچک ، متوسط و بزرگ می باشد .

توضیحاتی که قبلتر ارائه گردیده است مشخصه این امر می باشد که سیستم نظام پیشنهاد های ایران خودرو به تنهایی قادر به پاسخگویی به بهبود های بزرگ (big change) نمی باشد . این سیستم بستر مناسبی جهت حذف اتلاف های بزرگ نیست اما گاهی مشاهده می گردد که بهبود جهشی و یا بهبود های بزرگ به سیستم وارد می شود و انتظار دریافت نتیجه را دارد، سیستم با بهبودی مواجه می گردد که نه بررسی کننده قدرت و اختیار مردود اعلام کردن یا پذیرفتن پیشنهاد را دارد نه امکان اجرایی شدن پیشنهادها به دلیل عظیم و پیچیده بودن بهبود میسر است . اینگونه پیشنهادها می بایست دارای تایید مدیران رده های بالای شرکت باشد و در کنار هماهنگی های لازم که مورد نیاز برای اجرای این قبیل پیشنهاد ها می باشد، بودجه مالی، ابزار و دستگاه مورد نیاز نیز باید مهیا باشد.

حضور بهبود های بزرگ در سیستم پیشنهاد های ایران خودرو، معضلاتی را برای این نظام به وجود آورده بود که عبارتند از :

- کمیته پیشنهادها در پاسخگویی به اینگونه از بهبودها ناتوان می ماند.
- عدم دریافت پاسخ مناسب باعث می شد تا پیشنهاد دهنده سرخورده شود.
- پیشنهاد دهندگان سیستم را تنها مناسب بهبود های کوچک می خواندند .
- پیشنهاد دهندگان معتقد بودند که سیستم تنها برای بهبودها با صرفه جویی و آورده مالی کم مناسب است و کاهش هزینه زیاد در این نظام جایگاهی ندارد .

اعتراضات بجای پیشنهاد دهندگان ، بی تفاوتی مدیران ارشد شرکت به نظام پیشنهادها ، تبلیغات سو، عدم مدیریت و دوری پرسنل از سیستم پیشنهادها تنها گوشه ای از معضلاتی بود که با توجه به عدم پاسخگویی به بهبود های بزرگ بوجود آمده بود .

دست اندرکاران نظام پیشنهادها بر آن شدند تا راه حل مناسبی جهت حل این معضل بیابند ، آنها راه کار سیستماتیکی می خواستند تا اتلاف های شناسایی شده را مورد بررسی قرار دهد و در زمان اجرا، امکان اجرای بهبود مهیا باشد و در نهایت پاداش مناسبی به این گونه از پیشنهادها اختصاص داده شود . نظام پیشنهاد های پویا، جامع و کاملی داشته باشند تا هم سازمان از سودآوری این بهبودها بهره- مند شود هم درصد رضایت پیشنهاد دهندگان که مشتریان اصلی نظام پیشنهادها در سطح شرکت هستند بالا برود .

لازم به ذکر است که در مواردی شاهد بودیم که پیشنهاد دهندگان با تشکیل گروه های کاری (گروه های خودگردان یا گروه های مدیریتی) پیشنهاد را بررسی نموده و بعد تیمی برای اجرای بهبود انتخاب می نمودند و با دریافت تاییده مدیریت قسمت، پیشنهاد را اجرا می کردند و جهت دریافت پاداش بهبود، آن را در سیستم پیشنهادها وارد نموده و پاداشی که در خور و شایسته اندازه بهبود نبود را دریافت می نمودند و گاهی با خرد نمودن پروژه به تعداد بهبود های کوچک تر، یک بهبود بزرگ را در قالب چند پیشنهاد کوچک تقسیم نموده و چند پاداش دریافت می نمودند ! این مسیر مناسبی جهت رفع این ایراد نبود .



موانع موجود در سر راه تیم های خودگردان یا گروه های مدیریتی :

- ۱- تعداد بهبودهای که با این روش به نتیجه می رسیدند در صد کمی از کل بهبودهای بزرگ را تشکیل میدادند .
- ۲- نگرش جامع و سیستماتیکی در خصوص گردش کار بهبود بزرگ وجود نداشت .
- ۳- اعضاء تیم های خودگردان، دبیران کمیته ها و دست اندرکاران این امر آموزش های مورد نیاز را ندیده بودند.
- ۴- مراحل بررسی پیشنهاد و همچنین اجرای آن کند پیش می رفت و پاسخگویی با تاخیر صورت می گرفت .
- ۵- در سیستم مکانیزه پیشنهادها تنها پاداش برای بهبودهای کوچک تعبیه شده و به همان میزان به پیشنهاد دهندگان بهبود های بزرگ پاداش تخصیص داده می شد .
- ۶- فقدان برنامه های ترویجی ، اطلاع رسانی و فرهنگ سازی در سطح شرکت وجود داشت .

بازنگری در شیوه برخورد با بهبودهای بزرگ در شرکت ایران خودرو :

مطالعه و بررسی تجربه های موفق گروه های کاری (تیم های خودگردان ، تیم مدیریتی) در حل بهبود های بزرگ و تبدیل اینگونه از بهبودها به پروژه های مفید و موثر برای شرکت ایران خودرو ، مسیر حرکت را برای تهیه و تدوین دستورالعمل های اجرایی جهت بهره مندی از پیشنهاد های بزرگ تعیین می نمود . تجزیه و تحلیل عملکرد گروه های کاری ، مطالعه بر روی روش های مشابه که دیگر شرکت ها در این امر اقدام نموده بودند و همچنین جمع آوری انبوهی از اطلاعات در طی یک دوره زمانی ، میزان اثر بخشی و کارایی این فرایند و همچنین اشکالات موجود را مشخص می نمود. این مطالعات، زمینه سازی جهت تهیه و استقرار الگوهایی مطابق با ساختار سازمانی شد که می تواند با پیوند دادن تکنیک های مشارکتی دیگر با نظام پیشنهادها توسعه تدریجی این نظام را در سطح شرکت و همچنین راهکارهای اجرایی جهت دریافت ، پذیرش و اجرای پیشنهاد های بزرگ در اختیار کارکنان سازمان و دست اندرکاران نظام پیشنهادها قرار دهد .

پیاده سازی ابزار و تکنیک های مکمل و همراه سازی آن با سیستم پیشنهاد های شرکت ایران خودرو :

حال زمان آن رسیده تا نسبت به همراه سازی ابزارها و تکنیک های مکمل با سیستم پیشنهادها اقدام گردد . قدم بعدی انتخاب ابزار مناسب و آماده سازی مسیر حرکت برای به نتیجه رسیدن بهبود های بزرگ است . اما چه ابزاری می تواند با فرایند نظام پیشنهادها همسو گردد ؟ این ابزار چگونه با سیستم پیشنهادها لینک شود ؟ شرایط شرکت برای حضور کدام تکنیک مهیاء است ؟ پاداش بهبودها را چگونه پرداخت کنیم ؟ ما به دنبال تکنیک های بودیم که علاوه بر مثر ثمر بودن برای سیستم پیشنهادها با ساختار سازمانی شرکت نیز در تعارض نباشد . بعد از برگزاری جلسات کارشناسی بسیار و بررسی و ارزیابی تکنیک های موجود ، به این نتیجه رسیدیم که می توانیم ابزار خلاقیت و نوآوری و همچنین ، تکنیک کار تیمی را با سیستم پیشنهاد های ایران خودرو همراه کنیم و جهت پاداش دهی به پیشنهاد دهندگان این بهبود ها نیز از فرایند ثبت پروژه های کاهش هزینه استفاده نماییم .

اقدامات صورت پذیرفته در نظام پیشنهاد های شرکت ایران خودرو عبارت است از :

دو فرایند برای دریافت ، ثبت و بررسی بهبود های بزرگ، همراه نظام پیشنهادها گردید و روش های مشخص و معینی برای آنها در نظر گرفته شد : ۱- تیم های خلاقیت و نوآوری ۲- تیم های کاری و برای تناسب پاداش پیشنهاد با میزان صرفه جویی مالی که اجرایی این بهبود برای شرکت داشته از فرایند پروژه های کاهش هزینه استفاده می گردد .

۱- پیاده سازی نظام خلاقیت و تهیه مدل نوآوری

۲- توسعه ی رویکرد کار تیمی

۳- تهیه فرایند ارزیابی پروژه های کاهش هزینه



۱- پیاده سازی نظام خلاقیت و تهیه مدل نوآوری در شرکت ایران خودرو :

دانستن اینکه شرکت های پیشرو ، منظورشان از مدیریت نوآوری چه نوع مدیریت و نوآوری قابل قبولی است بسیار جالب و توجه و مفید است اما با وجود این برخی ملاحظات زیر می تواند به درک جهت یابی این مطالعه کمک کند:

الف (نوآوری را می بایست به عنوان یک روح و قابلیت منتشر و پایدار در درون سازمان در نظر گرفت چیزی بسیار فراتر از ایده جادویی و معجزه آسا ، زیرا در غیراینصورت نوآوری بجای اینکه یک عامل کلیدی موفق باشد می تواند به یک جنبه منفی تبدیل گردد زیرا به انفعال سازمانی منجر خواهد شد.

ب (چنانچه شرکتی بتواند نسبت به ریسک، اشتباه، و شکستها یک نگرش باز بوجود آورد، این امر قطعاً می تواند به شکل گیری و ایجاد روحیه نوآوری کمک کند.

ج (نوآوری می بایست به عنوان یک فرآیند نگرینست، یعنی تبدیل یک ادراک، نیاز، مسئله، اشتباه، شگفتی و ... جدید به یک ایده، راه حل و، پیشنهاد و سرانجام یک خدمت جدید، محصول جدید، فرآیند جدید، و حتی یک کمپانی جدید. رویکرد فرآیندی به مفهوم نوآوری، محرک اصلی انجام این مطالعه قلمداد می شود.

نوآوری تنها تکلیف واحد پیشنهادها و یا سایر واحدها و تیم های با برچسب نوآوری نمی باشد. تجارب شرکت های موفق نشانگر وجود فرهنگ و نگرشی است که نوآوری را تکلیف تمام ارکان سازمان و کارکنان آن می دانند. نوآوری فقط تولد ایده های جدید نیست بلکه عبارت است از مدیریت تمامی فرآیند از تولد ایده تا کاربرد آن در کسب و کار تمامی توانمند سازهای سخت و نرم، نقش حائز اهمیتی در ایجاد یک سیستم نوآوری اثر بخش ایفا می کنند به عبارت دیگر هیچ راه حال جادویی یا منحصر به فردی وجود ندارد. برای اجتناب از اینکه نوآوری به واژه ای توخالی و شعاری تبدیل شود، می بایست یک سیستم نظامند سنجش اثر بخشی آن، ایجاد شود.

محدوده مطالعه صورت گرفته در ایران خودرو :

- مرحله اول: بسط مدل نوآوری و تهیه پرسشنامه غربالگری برای ۸۰ شرکت منتخب
- مرحله دوم: بازدید از محل شرکتهای و تبادل اطلاعات در مورد تجارب، چهارچوب و ساختار مدیریت نوآوری
- مرحله سوم: فاز تبادل دانش
- برگزاری کارگاه دو روزه برای بررسی یافته های کلیدی
- انتشار گزارش نهایی بر مبنای یافته های کلیدی بازدید از محل و جلسات تبادل نظر.

تدوین مدل جامع نوآوری IKIM۹۱ :

این مدل برگرفته از Frame Work مدل EFQM مطالعات انجام شده از سوی دانشگاه بهشتی و نسخه دانشگاه امیر کبیر (مدل TIM) و بررسی های کاربردی پروژه پژوهشی موسسه GALGANO Group بوده که جهت تدوین یک مدل پایه مبتنی بر تجارب با بومی سازی آن در شرکت ایران خودرو مورد استفاده قرار گرفته است.

مدل مدیریت نوآوری جامع دارای نگاه استراتژیک و مولفه های کلیدی دوران حاضر و مبتنی بر چندین جنبه جامعیت یا فراگیری برای فرایند مدیریت نوآوری است که شامل :

- * همه منابع داخلی و خارجی
- * کلیه (کارکنان ، مشتریان و...) ذینفعان
- * تاکید بر نوآوری در همه زنجیره ارزش
- * توجه به کلیه عوامل خلق ارزش
- * توجه به انواع نوآوری (فناوری، فرایند، محصول و ...)
- * تاکید بر همه ابعاد نوآوری (کلیه جنبه های اجتماعی زیست محیطی، اخلاقی) است.



فرایند اجرایی نمودن بهبودهای بزرگ (big change) با مدل خلاقیت و نوآوری :

- + حمایت از پروژه توسعه و استقرار نظام نوآوری
 - تصمیم گیری استقرار
 - تشکیل کارگروه و تیم تخصصی - کارشناسی پشتیبان
 - برنامه ریزی و مدیریت بر نتایج برنامه استقرار
- + تعریف شاخص های نتایج (با کمک مدیریت نوآوری ، مشارکت و توسعه منابع انسانی و مدیریت برنامه ریزی استراتژی bsc)
- + تأیید و نیاز سنجی آموزشی اعضاء
- + حمایت و تشکیل کارگروه نوآوری و مشارکت و کمیته های مشارکت
- + بررسی و تعیین ارتباط بین ابلاغیه استراتژی و نیازهای استراتژی نوآوری معاونت
- + تصویب و ابلاغ به اجرای دستورالعمل ها و رویه های داخلی مرتبط
- + حمایت و کمک در اخذ اطلاعات و تبیین و تعریف پروژه های نوآوری (بالا-پائین) و (پائین به بالا) در جلسات منظم کارگروه.
- + بازنگری رویکرد به صورت سالانه و پیشنهاد بهبود های مطروحه و تشویق دست اندرکاران و گروه های نمونه.

فرایند استفاده از مدل خلاقیت و نوآوری در دریافت ، بررسی و اجرایی نمودن بهبودهای بزرگ (big change) در بالا به صورت آیتم بندی مشخص گردیده است ، زمانی که بهبود جهشی بزرگ وارد سیستم پیشنهادها می گردد دبیر کمیته به عنوان هماهنگ کننده کمیته پیاده ساز وظیفه شناسایی و تفکیک پیشنهاد را بر عهده دارد . برای بررسی، تیم کاری با عنوان تیم کارگروه حمایت از نوآوری تشکیل شده و به ارزیابی پیشنهاد می پردازد . تعریف شاخص های مورد نیاز ، دریافت تاییده های لازم ، ابلاغ و اطلاع رسانی در خصوص پیشنهاد بر عهده این کمیته می باشد . تیم تخصصی مورد نظر را تشکیل می دهند ، بودجه مالی اجرایی بهبود را تامین می کنند و با حمایت مدیران ارشد به اجرا آن مشغول می گردند . این روش ارائه و پذیرش ایده را نگاه از پایین به بالا می خوانند . گاهی نیز مدیران مشکلی را شناسایی نموده ، ائتلاف را مشخص کرده و برای دریافت راهکار ، آن را برای کمیته حمایت از نوآوری ارسال می نمایند تا توسط کارکنان سازمان مورد تفکر قرار بگیرد و بهبودی جهت حذف این ائتلاف ارائه گردد . این روش جذب پیشنهاد را روش از بالا به پایین می خوانند . شایان به ذکر است که ایده به هر روشی ارائه گردد در پایان به هم رسیده و راهکار اجرایی آن یکی خواهد بود .

۲- توسعه رویکرد کار تیمی در شرکت ایران خودرو :

امروزه سازمان هایی که در شناسایی و حل مسائل سازمانی از حداکثر توانمندی های کارکنان و مشارکت افراد و گروه ها و تیم های کاری استفاده می کنند در عرصه صنعت و خدمات و... از سایر سازمان ها پیشی گرفته اند. در چند ساله اخیر تیم های کاری متعددی بنا به نیاز سازمانی تشکیل گردیده و ضروری است تا سازوکارهای شناسایی و مدیریت تیم های کاری در سطح شرکت تدوین تا با برنامه های توسعه ای مختص تیم های کاری به شیوه ای نظام مند اقدام گردد.

اعتقاد به بنیان های کار تیمی همراه با ترویج فرهنگ کار تیمی، بستر مناسبی برای پرورش استعدادها، بروز خلاقیت ها و افزایش بهره وری در واحدهای کسب و کار، سازمان ها، موسسات و شرکت ها است و در بیانیه ارزشهای شرکت ایران خودرو به این مهم اشاره شده است . در پی احساس نیازی که در سطح شرکت ایران خودرو مبنی بر توجه و تاکید ویژه بر اشاعه فرهنگ کار تیمی و بهبود رویکردهای سیستماتیک مرتبط طرح جاری در سال ۱۳۹۱ در دست تدوین و اجرا درآمده است که به اختصار به گوشه ای از این موارد اشاره می نمایم .



تشریح مسئله در چند پرسش :

۱. تیم های کاری در شرکت کدام اند ؟
۲. چه تعداد تیم کاری و در کدام واحدهای سازمان وجود دارد ؟
۳. این تیم ها و گروه های کاری چه اهدافی را دنبال می کنند ؟
۴. سیاستها و رویکردهای سازمانی در رسمیت بخشیدن و توسعه توانمندی چگونه باشد ؟
۵. اعضاء تیم های کاری چه کسانی باشند ؟
۶. تیم های کاری چگونه ارزیابی می شوند ؟
۷. سازمان چگونه به کار گروهی و تیم های کاری پاداش می دهد ؟
۸. آموزش ها و رویکردهای بهبود ارزش آفرینی تیم های کاری کدامند ؟
۹. آیا برای توسعه فرهنگ تیم کاری در شرکت دارای مدل پویا و مناسب هستیم ؟
۱۰. چه دانش هایی توسط تیم های کاری ایجاد شده است ؟

هدف کلی رویکرد :

- ❖ حمایت از فرهنگ کار تیمی در جهت حل مسائل سازمانی
- ❖ حل بهبودهای بزرگ توسط تیم های کاری
- ❖ ...

اهداف جزئی :

- ایجاد فرصت بروز ایده های نو در راستای دستیابی به اهداف سازمانی
- ایجاد زمینه بررسی و اجرای پیشنهادهای بزرگ و بهبودهای جهشی
-

برنامه های کلان :

- مطالعات و طرح ریزی اولیه و جمع آوری اطلاعات مورد نیاز
- شناسایی گروه های کاری و تیم ها در سطح کل شرکت
- طبقه بندی تیم های کاری و تکمیل مشخصات
- توسعه فرهنگی کار تیمی
-

تعریف تیم کاری در ایران خودرو :

تیم کاری در ایران خودرو عبارت است از یک گروه از افراد (دو یا چند نفر-حداکثر ۱۰ نفر-) که بطور مستقیم با یکدیگر تعامل مستمر برقرار نموده و به منظور رسیدن به یک هدف مشترک، کارها و مجموعه اقدامات اجرائی را هماهنگ و تحت فرمان یک رهبر /مسئول اقدامات عملی و مستند سازی را اجرا می نمایند.

انواع تیم های کاری در شرکت ایران خودرو :

۱. تیم های حل مسئله
۲. تیم های ارگونومی
۳. تیم های کیفی
۴. کمیته های اجرائی



۵. گروه های کاری (کارگروه)

۶. تیم های تخصصی COPS

۷. تیم پروژه

چهار چوب کلان مدل کار تیمی در شرکت ایران خودرو :



بازنگری و بازخور

شکل (۳) چهار چوب کلان مدل کار تیمی در شرکت ایران خودرو

فرایند اجرایی نمودن بهبودهای بزرگ (big change) با رویکرد کار تیمی در شرکت ایران خودرو :

- ✚ حمایت از بهبود های بزرگ و توسعه در استقرار تیم کاری
- ✚ دریافت فرم ها و جمع آوری بهبود های ارائه شده در خصوص شناسایی ائتلاف ها
- ✚ شناسایی و حل مسائل سازمانی توسط تیم ها و یا حل مسائل شناسایی شده
- ✚ ثبت در بانک اطلاعاتی و ثبت اطلاعات تیم ها در بانک
- ✚ تدوین برنامه های توسعه ای (دوره های آموزشی مرتبط تیم ها)
- ✚ برنامه زمانبندی و تهیه گانت چارت توسط مسول تیم در اجرا پروژه
- ✚ تایید معاونت / مدیریت ذیربط و حمایت همه جانبه (تجهیزات، امکانات و ...)
- ✚ هماهنگی جهت اهدای پاداش پیشنهاد
- ✚ انتشار نتایج

در رویکرد تیمی های کاری، زمانی که ائتلاف شناسایی و بهبود بزرگ (big change) ارائه می گردد و فرم های مربوطه که مختص به شناسایی مسئله است در اختیار دبیر کمیته قرار می گیرد. دبیر کمیته پیشنهادها پس از ثبت در بانک اطلاعات کار تیمی، جلسه



ای با نمایندگان تیم های حل مسئله برگزار می شود . در جلسه ارزیابی تیم های حل مسئله ، تیم مربوطه به اتلاف شناسایی شده را مشخص کرده و فرایند بررسی ، پذیرش و اجرا همانند مدل خلاقیت و نوآوری اجرا می گردد .

۳- تهیه فرایند ارزیابی پروژه های کاهش هزینه در شرکت ایران خودرو :

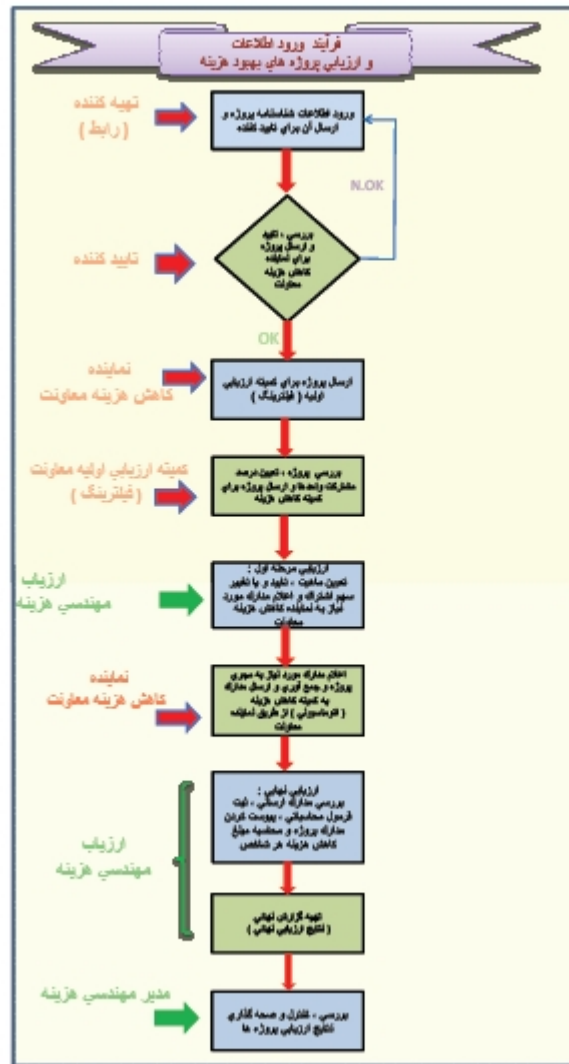
به منظور دستیابی به اثربخشی نظام پیشنهادها تلاش بسیاری برای ایجاد مکانیزم تهیه مستندات فنی و مالی و صحت گذاری کاهش هزینه ها و سودآوری پیشنهادها برتر با موضوعیت کاهش هزینه انجام گرفته است تا ضمن تقدیر از همکاران نخبه و خوش فکر بتوانیم بخشی از صرفه جوئی های حاصله را در قالب ارزش های تعیین شده به صورت پاداش به این عزیزان جبران نمائیم. با عنایت به مساعدت معاونت منابع انسانی و حمایت مدیریت محترم عامل، این رویکرد در سال آغاز گردید. در مرحله نخست نمایندگان در حوزه ها تعیین شدند تا نسبت به ثبت پیشنهادها در سیستم مکانیزه پروژه های کاهش هزینه اقدامات لازم صورت پذیرفته شود تا پس از بررسی در کمیته های فنی و تخصصی نسبت به تعیین ارزش آفرینی اقدام گردد و پس از اعلام به معاونت منابع انسانی پاداش های تخصیص یافته به پروژه ها تعیین و واریز می گردد. .

حال به غیر از اینکه این موضوع در دستورالعمل نظام پیشنهادها مطرح گردیده است :

۱۳/۳- پاداش ویژه:

پاداشی است که به پیشنهادهایی تعلق می گیرد که پس از تعیین میزان دقیق صرفه جویی مالی، کاهش هزینه و یا برآورد ارزش تأیید شده حاصل از پیشنهاد توسط معاونت های مالی و اقتصادی و تأیید معاونت توسعه منابع انسانی تا سقف ۱ درصد آن (میزان دقیق صرفه جویی مالی، کاهش هزینه و یا برآورد ارزش تأیید شده) به پیشنهاددهنده تعلق می گیرد .

سیستم مکانیزه آن نیز طراحی و به مرحله اجرا درآمده است . همانگونه که در شکل (۴) مشاهده می فرمایید فرایند ورود اطلاعات و ارزیابی پروژه های بهبود هزینه آورده شده تا بتوان پاداشی در خور و شایسته فرایند ایجاد شده به پیشنهاد دهنده پرداخت نمود . این پاداش می تواند تا سقف ۱٪ از میزان صرفه جویی یا کاهش هزینه ایجاد شده باشد .



شکل (۴) فرایند ورود اطلاعات و ارزیابی پروژه های بهبود هزینه

حال با آسایش خاطر می توان سیستم پیشنهادهای ایران خودرو را محلی جهت ورود انواع بهبودها خواند . در کنار بهبود های کوچک یا کایزنی ، بهبودهای بزرگ هم در سیستم پیشنهادهای ایران خودرو ورود پیدا کرده و به نتیجه می رسند و در نهایت بعد از اجرایی شدن بهبود و خروج نتایج حاصله آن ، می توان پاداش در نظر گرفته شده را به پیشنهاد دهنده پرداخت نمود و این میزان پاداش را عادلانه خواند .

بهبودهای بزرگ در کمیته های اجرایی نظام پیشنهادها :

برای ارزیابی عملکرد این فرایندها و سنجش میزان اثر بخشی ابزارهای مورد استفاده ، چهار کمیته اجرایی در سطح شرکت ایران خودرو را مورد بررسی قرار گرفت . این چهار کمیته از نگاه امتیاز ، دارای عملکرد بالا و با امتیاز ۱۰۰ می باشند . این کمیته ها جزء بهترین کمیته های شرکت ایران خودرو محسوب شده و از لحاظ جنسیت کار نیز با یکدیگر تفاوت دارند، بدین شکل که کمیته قطعات پرسی و کمیته مونتاژ از واحدهای تولیدی انتخاب گردیده است . کمیته سیستم جامع تولید (TPS) از واحدهای پشتیبانی و کمیته مهندسی فرایند تولید از واحدهای ستادی منتخب شده است .



نتایج به دست آمده به شرح ذیل می باشد :

جدول عملکرد سال ۱۳۹۱ :

ردیف	نام کمیته اجرایی	تعداد پرسنل	تعداد کل پیشنهادهای دریافتی	تعداد کل پیشنهادهای پذیرفته شده	تعداد کل بهبودهای بزرگ	تعداد بهبودهای بزرگ پذیرفته شده
۱	کمیته قطعات یرسی	۱۵۰۰	۳۷۷۶	۱۶۶۴	۳۳	۳۰
۲	کمیته مونتاژ	۳۱۲۰	۹۶۹۴	۳۵۳۶	۸	۸
۳	کمیته سیستم جامع	۶۵۵	۲۴۹۱	۱۷۰۴	۶	۳
۴	کمیته مهندسی فرایند	۲۵۲	۶۲۹	۳۴۴	۵	۴

جدول عملکرد سال ۱۳۹۲ :

ردیف	نام کمیته اجرایی	تعداد پرسنل	تعداد کل پیشنهادهای دریافتی	تعداد کل پیشنهادهای پذیرفته شده	تعداد کل بهبودهای بزرگ	تعداد بهبودهای بزرگ پذیرفته شده
۱	کمیته قطعات یرسی	۱۵۰۰	۳۱۳۹	۱۴۵۷	۹	۹
۲	کمیته مونتاژ	۳۰۶۰	۱۱۱۰۵	۲۴۰۷	۱۵	۱۵
۳	کمیته سیستم جامع	۶۴۲	۱۴۳۳	۸۷۷	۴	۳
۴	کمیته مهندسی فرایند	۲۴۱	۷۴۳	۳۰۳	۶	۵

با نگاه به جدول ارزیابی عملکرد سال ۹۱ و ۹۲ چهار کمیته های اجرایی، مشخص می گردد که بهبودهای بزرگ تعداد محدودی از کل پیشنهادهای شرکت ایران خودرو را تشکیل میدهد . نکته دیگر اینکه دیگر بهبودهای بزرگ مختص واحدهای تولیدی نیست و واحدهای پشتیبانی و ستاد نیز دارای ایده های جهشی و بهبودهای بزرگ هستند . به امید موفقیت هر چه بیشتر



منابع و ماخذ

- والری اندرسون ، تحقیق در مدیریت منابع انسانی ، دقتر پژوهش های فرهنگی
سعید فتح الهی راد، نظام پیشنهادها راهنمای کاربردی پیاده سازی مدرن در سازمان ها ، آموزش ساپکو ۱۳۸۷
شهرام جعفری، نظام پیشنهادها در شرکت ایران خودرو ، تهران، ۱۳۸۸
رضا اسماعیل پور و محمد رضا خسروی ، اثرات اجرای نظام پیشنهادها در دستگاههای دولتی ، ۱۳۸۹
حسین علی رضانی، خلاقیت اساس شکوفایی و نوآوری ، چاپ ۱۳۸۸ ، تهران ، انتشارات محور،
جلیل میر میران ، خلاقیت و نوآوری (فردی ، گروهی ، سازمانی) ، چاپ ۱۳۸۴، تهران، انتشارات گهر
فرج الله رهنورد، تبیین فلسفه مدیریت مشارکتی، نشریه مدیریت دولتی، شماره ۴۴
مجید شیخ محمدی، مدیریت مشارکت پذیر بر اساس نظام پیشنهادها، تهران، ۱۳۸۰
تورنس، تی پا ، خلاقیت ، ترجمه حسن قاسم زاده، تهران، ۱۳۷۲ ، نشر دنیای نو
Joe tidd and john bessanet - managing innovation (integrating technological market and organizational change.