



هفدهمین همایش ملی نظام پیشنهادها



۲۶ بهمن ۱۴۰۱

فرهنگ بهبود گرایی به جای پیشنهاد گرایی

دکتر سعید فتح الهی راد



یک سوال:

به نظر شما نظام پیشنهادها در سه و نیم دهه گذشته از چه عاملی
بیشترین ضربه را خورده است؟

از عدم حمایت مدیران؟

از عدم پویایی و خلاقیت کارکنان؟

از ضعف عملکرد و فرآیندهای نظام پیشنهادها؟

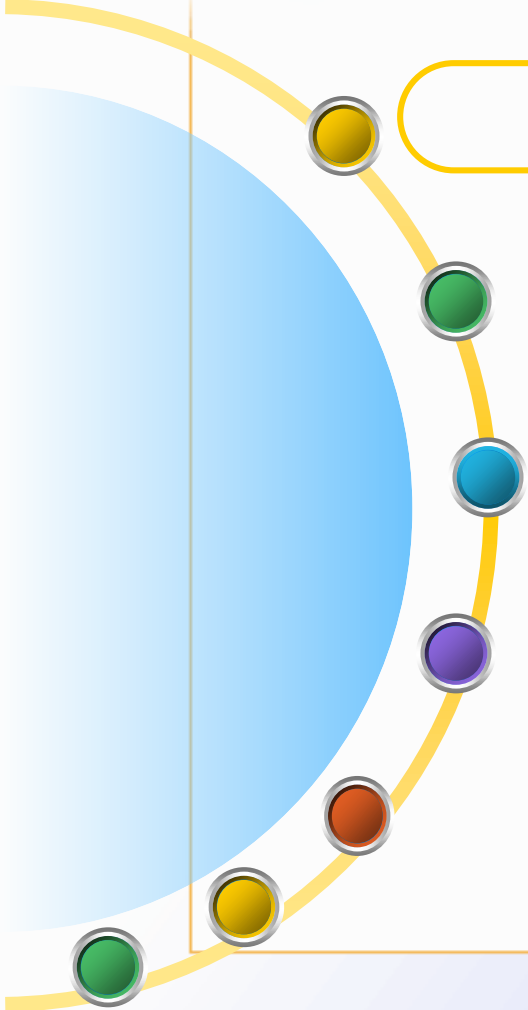
از دبیرخانه های ضعیف نظام پیشنهادها؟

و ... ؟

اما پاسخ من:

پیشنهاد؛
بزرگترین دشمن
نظام پیشنهادها
بوده است!





صدور نظام پیشنهادها از ژاپن به دنیا و ایران

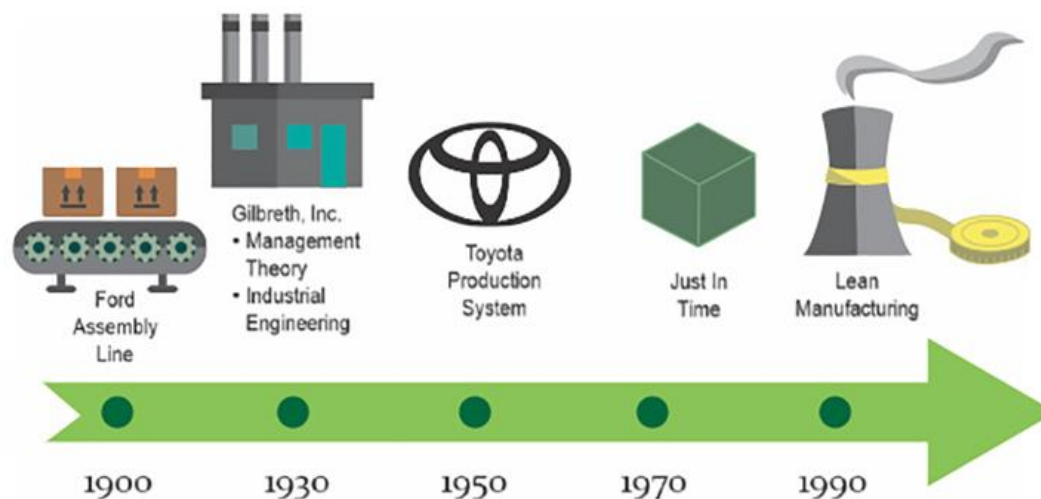


انقلاب ژاپنی ها در تولید

- برند شدن کیفیت محصولات ژاپنی در دنیا از ۵۰ سال پیش
- قیمت مناسب محصولات ژاپنی علی رغم دستمزد بالای و مواد اولیه گران
- کنجکاوی محافل مدیریتی و توجه سازمانها به سبک مدیریت ژاپنی ها
- شناخته شدن سبک مدیریت ژاپنی ها تحت عنوان **LEAN** به عنوان انقلاب سوم مدیریتی

تاریخچه ناب

Lean History





اصول تولید ناب

1. حذف اتلاف
2. حداقل سازی موجودی
3. حداکثر سازی جریان کار
4. کشش محصولات از سمت مشتری
5. برآوردن الزامات مشتری
6. اولین بار کار را درست انجام دهید
7. کارکنان توانمند با مدیریت مشارکتی
8. سازمان خود را برای تغییر سریع، طراحی کنید
9. با تأمین کنندگان همکاری کنید
10. فرهنگ بهبود مستمر را ایجاد کنید (کایزن)



مدیریت مشارکتی یک تیر با ۵ نشان

1. رشد کمی ایده ها با بهره گیری از هم افزایی خرد جمعی
2. رشد کیفی ایده ها و تصمیم ها بدلیل چکش کاری و تکمیل کاری خرد جمعی
3. رفع موانع اجرای تصمیمها و ضرورت به نظارت کمتر با شریک کردن کارکنان در تصمیم گیریها
4. بهبود روابط بین مدیران/کارکنان و کارکنان/کارکنان
5. افزایش رضایت شغلی کارکنان



نگاه های جدید مدیریتی در سبک مدیریتی مشارکتی ژاپنی

1. سازمان را فقط با سی چهل مغز مدیران اداره نمی کنیم بلکه با دل و مغز همه کارکنان اداره می کنیم.
2. مدیران عقل کل نیستند، بلکه دغدغه استخراج انرژیهای پنهان در دل و مغز کارکنان را دارند.
3. همه چیز را همگان دانند. لذا به صدای کارکنان گوش و اهمیت می دهیم.
4. ما سازمان بهبود طلب هستیم و نه سازمان در جا زننده.
5. در امر بهبود همه را مشارکت می دهیم.
6. هر کسی شایسته ترین فرد برای بهبود امور خویش است.

ابزارهای مدیریت ژاپنی که به دنیا صادر شد



Diagram



مقایسه نظامهای مشارکتی از نظر زمان استفاده





توسعه نظام پیشنهادها در دنیا

- صادرات نظام پیشنهادها از ژاپن به دنیا از حدود ۵۰ سال پیش
- توسعه نظام پیشنهادها در بخشهای مختلف اقتصادی و سازمانهای خصوصی و دولتی سراسر دنیا
- ورود نظام پیشنهادها به ایران در سال ۱۳۶۶
- گسترش سریع نظام پیشنهادها در ایران با توجه به حمایتهای دولتی و شکل گیری نهادهای ملی



تفاوت زیاد دستاوردهای نظام پیشنهادها در ژاپن و بقیه دنیا

ارائه پیشنهادها توسط کارکنان :

ژاپن: هفتگی غربی ها: فصلی ایران سالیانه

زمان بررسی پیشنهادها

ژاپن: هفتگی غربی ها: ماهیانه ایران : فصلی

درصد تصویب پیشنهادهای بررسی شده

ژاپن: بالای ۷۰ درصد غربی ها: ۴۰ درصد ایران : ۳۰ درصد

درصد اجرای پیشنهادهای مصوب

ژاپن: بالای ۸۰ درصد غربی ها: ۵۰ درصد ایران : ۴۰ درصد

درصد مشارکت کارکنان

ژاپن: بالای ۸۰ درصد غربی ها: ۵۰ درصد ایران : ۳۰ درصد



چالشهای مربوط به بخش قابل توجهی از کارکنان

چرا غربی ها و ایرانی ها نتوانستند

در اثربخشی نظام پیشنهادها

به گرد ژاپنی ها برسند؟



اولین دلیل: خطای کبیره گرایی

بی ارزش و آبکی دانستن پیشنهادهای کوچک و گرانش به بهبودهای بزرگ

- در نظام پیشنهادهای هر گام کوچک رو به جلو مغتنم و با ارزش است.
- قطره قطره جمع گردد وانگهی دریا شود.
- در بسیاری مواقع ایده های کوچک منجر به نتایج بزرگ می شود.
- در نظام پیشنهادهای ترازوی ارزشیابی و قیمت گذاری پیشنهاد از گرم تا تن را اندازه می گیرد.



نظام فردی
خلاقیت



نظام
پژوهشهای
کوچک

نظام
پیشنهادها،
نظام بهبودهای
کوچک است



خطای پیشنهاد به جای بهبود

• ترجمه غلط **tian** ژاپنی به **suggest** توسط غربی ها به جای بهبود

• انتخاب عنوان **SUGGESTION SYSTEM** در دنیا

• ترجمه و رواج عنوان نظام پیشنهادها در ایران

• تبدیل شدن واژه پیشنهاد به جای بهبود به کلید واژه نظام پیشنهادها



نتایج انتخاب واژه پیشنهاد

- واژه پیشنهاد امری حداقل دو نفره است و شما را به سمت دیگری می کشاند. در حالیکه در نظام پیشنهادها بهتر است به خودتان پیشنهاد بدهید
- در فرهنگ ما رایج پیشنهاد زیاد به دیگری مورد پسند نیست
- واژه پیشنهاد شما را به رایج کارهای انجام نشده سوق می دهد
- واژه پیشنهاد شما را به صبر و سکون و طلبکاری سوق می دهد تا گفتگو و پیگیری و اقدام
- واژه پیشنهاد این تصور غلط که باید پیشنهاد در مسیر نظام پیشنهادها طرح ؛ تصویب و اجرا شود را ایجاد می کند.



نتایج انتخاب واژه پیشنهاد

- تربیت و توسعه پیشنهاددهندگان غیر موجه
- کاهش وجهه نظام پیشنهادها در میان مدیران و کارکنان
- جا افتادن جمله کلیدی غلط: برای بهبود سازمانت پیشنهاد بده
- به جای جمله کلیدی صحیح: برای بهبود کارت قدمی بردار
- کمرنگ شدن انگیزه اصلی : تسهیل انجام امور و بهبود محیط کار



خطای پیشنهاد به جای بهبود

- فلسفه اصلی نظام پیشنهادها ایجاد فرهنگی است که هر کس به خود پیشنهاد بدهد نه به دیگری!
- بهبود و تغییر را از خود آغاز کنیم.
- خودمان مجری پیشنهادهایمان باشیم
- خودمان برای اخذ تصویب و مجوز اجرای پیشنهادمان اقدام کنیم.
- بهبوددهنده باشیم و نه پیشنهاددهنده!



تفاوت بهبوددهنده با پیشنهاددهنده

پیشنهاددهنده	بهبوددهنده
به دیگران ، پیشنهاد می دهد	به خود، پیشنهاد می دهد
وظیفه خود را فقط ارایه پیشنهاد می داند و پیگیری تصویب و اجرا را وظیفه سازمان می داند	برای اخذ تصویب پیشنهاد خود ،مذاکره و اقدام می کند
پیشنهاد اجرا نشده را ارایه می کند	بهبود اجرا شده را در سامانه نظام پیشنهادها ثبت می کند
دیگران باید پیشنهاد وی را به اجرا بگذارند	غالباً خود ، مجری پیشنهاد خود است.
متوقع است	عامل است

دو نوع پیشنهاد





مزایای حرکت از پیشنهاد گرایی به جای بهبود گرایی

- افزایش درصد تصویب پیشنهادها
 - افزایش درصد اجرا
 - افزایش پویایی و روحیه تفکر؛ مطالعه .بهینه کاوی و بهبود گرایی کارکنان
 - استقبال و پذیرش بیشتر مدیران از نظام پیشنهادها به عنوان ابزاری مفید
 - بهبود وجهه نظام پیشنهادها
 - تشویق بهبودگرایان واقعی و رسیدن حق به حق دار
 - جایگزینی آثار روانی مثبت بهبود گرایی به جای دلخوری و نارضایتی
- پیشنهادگرایی

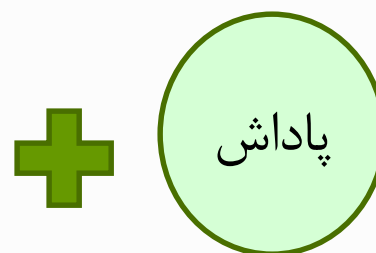


مزایا و برکات روحیه بهبودگرایی

هدایای نقد و نفیس خداوند



هدایای سازمان



نقش مدیران : ایجاد واحد بهبود گرا



- دعوت مستمر و مطالبه بهبود از کارکنان خود
- سوق دادن بهبودهای واحد به ثبت در نظام پیشنهادها
- ایجاد فرهنگ ارزش قایل شدن و ثبت در لحظه خطور ایده ها
- معرفی مستمر هفتگی موضوعات بذر برای مشارکت کارکنان خود
- برگزاری جلسات بارش افکار
- تشویق تشکیل تیمهای هم اندیشی
- ایجاد فرهنگ یادگیری و هم آموزی در واحد با تاکید بر ایده یابی بهبود
- ایجاد فرهنگ بهینه کاوی در واحد با تاکید بر ایده یابی بهبود



پیشنهادهای مقاله

- باز تعریف نظام پیشنهادها در سازمانها
- باز تعریف مفهوم پیشنهاد در سازمانها
- تفکیک پیشنهاد و بهبود در نرم افزار
- تفکیک شیوه بررسی پیشنهاد و بهبود
- ایجاد پویش بهبودگرایی در شرکت



یک خبر خوب: همایش و جشنواره 5S

- آراستگی جزو ضرورت‌های اساسی امروز کشور است.
- 5S ابزاری رایج تر و گایه ای تر از نظام پیشنهادها در دنیاست.
- از دهه ۱۳۷۰ تاکنون صدها سازمان ایرانی نظام 5S را اجرا کرده اند.
- متأسفانه تاکنون رویداد ملی برای جنبش آراستگی نداشته ایم

معرفی کتاب جدیدم: یکصد سوال ایده برانگیز

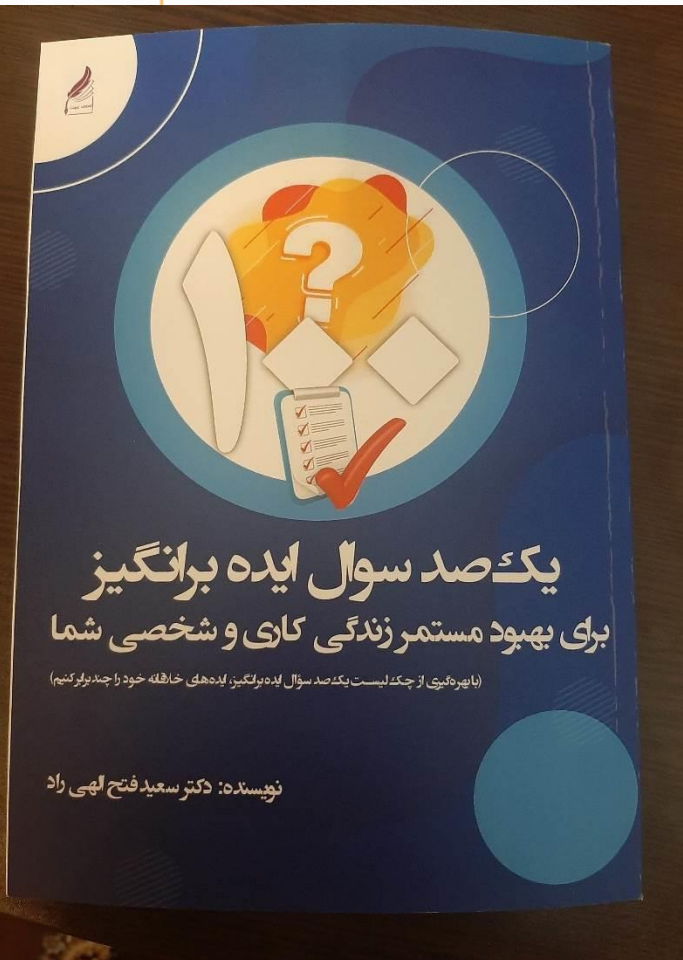
- یکصد سوال محرک ایده یابی برای کارکنان

- با توضیح و مثالهای واقعی از پیشنهادها

- و اختراعات

- با نتایج خیره کننده در سازمانهای مختلف

- مناسب برای اهدا به کارکنان و تیمها



معرفی وبسایت جدید من: BEHSARAY.IR

خانه بهبود مستمر

ارایه اخبار؛ رویدادها و مطالب مفید در حوزه :

- خانه نظام پیشنهادها

- خانه 5S

- خانه کار تیمی و حل مسئله

- خانه بارش ایده ها

- و ...

به «خانه بهبود مستمر ایران» خوش آمدید

ما به مدت بیش از دو دهه به آموزش مفاهیم بهبود مستمر (کایزن) و استقرار نظامها و سیستم های بهبود مستمر در صدها سازمان در صنایع مختلف اشتغال داریم و این سایت را برای معرفی خدمات آموزشی و مشاوره ای خود و همچنین ارایه مطالب مفید برای علاقمندان بهبود مستمر ایجاد کرده ایم.



خانه کار تیمی و حل مساله

اخبار و مطالب آموزشی در مورد نظام تیمهای حل مساله و یا حلقه های کنترل کیفیت را



خانه نظام آراستگی (5s)

نظام آراستگی (5s) جزو پایه ای ترین و رایج ترین ابزار بهبود مستمر است و در اینجا، رخدادهای مرتبط با مطالب مفید، علاقمندان، آن



خانه نظام پیشنهادها

نظام پیشنهادها از سال ۱۳۶۶ در هزاران سازمان ایرانی اجرا می شود و در اینجا اخبار و مطالب آموزش، آمار، ایده ها، روشها



کانال ارتباطی با دکتر سعید فتح الهی راد

تلفن : ۰۹۱۲-۵۲۷-۱۲۶۲

وبسایت : BEHSARAY.IR

پج اینستاگرام (بامطالب و فیلمهای آموزشی بهبود فردی، خانوادگی و سازمانی):

Dr_fathollahi_rad