

عنوان سخنرانی:

نظام شهاده‌ها و مرز خوش زندگی خلاقانه

سعید فتح‌الهی راد

آذرماه ۱۳۹۱

چستی نظام پیشنهادها

چیستی نظام پیشنهادها به زبان ساده

- نظام پیشنهادها نظامی برای ترغیب کارکنان به بهبود طلبی و خلاقیت و سپس بهره گیری از پیشنهادهای تمامی سطوح کارکنان و ذینفعان برای بهبود فعالیتهای سازمان است.
- نظام پیشنهادها فراخوان مدیران به کارکنان جهت مشارکت در اداره بهتر سازمان است.
- نظام پیشنهادها نظامی برای دریافت، بررسی، اجرا و پاداش دهی به پیشنهادها است.

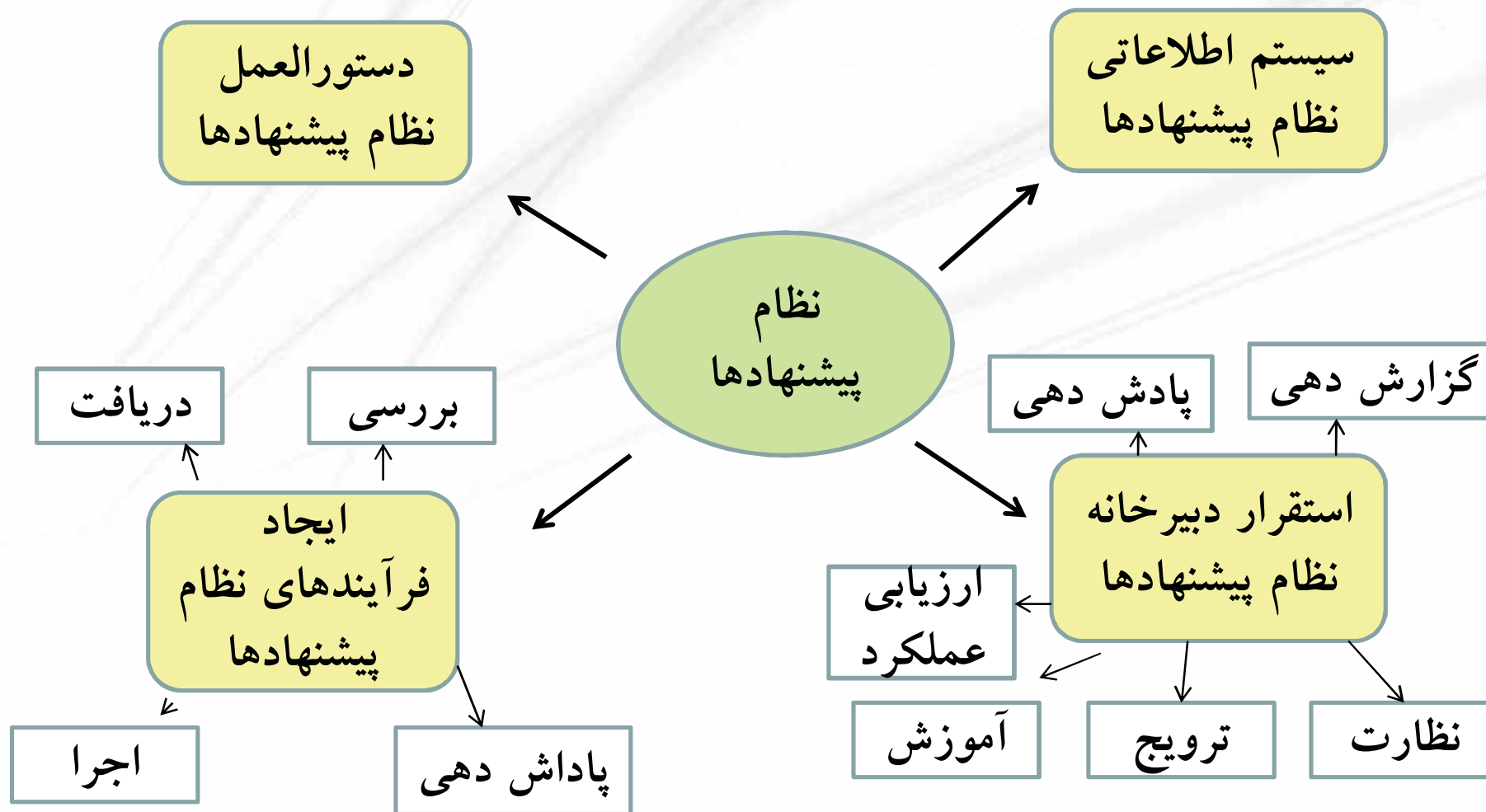
دریافت پیشنهاد از
کارکنان و سایر
ذینفعان

بررسی پیشنهاد و
تعیین و اعلام
نتیجه

اجرای
پیشنهادها
مصوب

پاداش دهی

اجزای نظام پیشنهادهای مدرن





چرایی نظام پیشنهادها

مقایسه سازمان دارا و فاقد نظام پیشنهادها

- کارکنان بهبود طلب، پژوهشگر و خلاقند.
- کارکنان مناسبترین فرد برای شناسایی مسائل و بهبود در کارهای خویش قلمداد می شوند.
- مدیریت مشارکتی بوده و تلاش مدیران بر بهره گیری از خلاقیت فردی و گروهی کارکنان است.
- مدیران به فعالیتهای بهبود بیش از فعالیتهای جاری تمرکز دارند.
- شان رویه ها آخرین روش مورد قبول انجام کار است و به سرعت و سهولت تغییر می یابند.
- سازمان مرتبا محصولات، خدمات، فرآیندها و ... را بهبود می دهد.

- کارکنان عادی و تکراری کار انجام می دهند.
- کارکنان مسئول انجام کارها طبق استانداردها هستند و در طراحی و بهبود کارها نقشی ندارند.
- مدیران اعتقاد و اشتیاقی برای مشارکت و بکارگیری پیشنهادهای کارکنان ندارند.
- مدیران به کارهای جاری مشغولند و فرصتی برای فعالیتهای بهبود ندارند.
- رویه ها به سختی عوض می شوند و مدتها بدون تغییر می مانند.
- سازمان به تولید و ارائه خدمات ثابت با فرآیندهای بدون تغییر مشغول است.

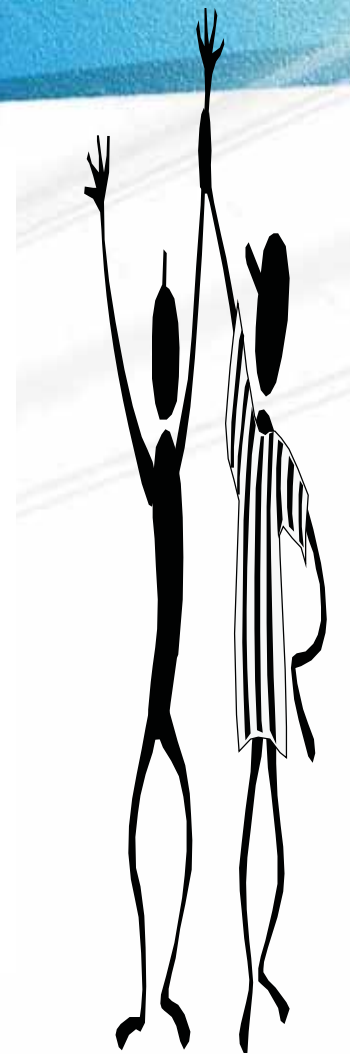
مزایای مورد انتظار از استقرار نظام پیشنهادها برای کارکنان

۱. ایجاد فرصتی ارزشمند برای طرح نظرات و پیشنهادها
۲. حفظ مالکیت معنوی پیشنهاد به نام پیشنهاددهنده با ثبت پیشنهاد در لحظه ارائه
۳. حذف قیدها و محدودیتهای سلسله مراتب از ایده های کارکنان سطوح پایین تر
۴. ایجاد کمیته های تخصصی برای بررسی دقیق و مربوط به موضوع پیشنهاد
۵. جهت دهی بررسی کنندگان به بررسی مثبت، پذیرا و مکمل پیشنهادها
۶. بررسی پیشنهادها طبق مهلت زمانی مقرر و اطلاع رسانی نتیجه به پیشنهاددهنده
۷. پاسداری حقوق پیشنهاددهنده توسط دبیرخانه مرکزی در بررسی دقیق و بموقع پیشنهادها
۸. الزام بررسی کنندگان به ارائه توضیحات و دلایل مستدل برای پیشنهادهای غیر مصوب
۹. وجورخواست تجدید نظر به بررسی پیشنهاد
۱۰. وجود پیگیرها برای به اجرا رسیدن پیشنهادهای مصوب طبق مهلت زمانی مقرر
۱۱. ارزشیابی دقیق و عادلانه پیشنهادها و پرداخت پادشها به پیشنهاددهندگان
۲۱. امکان کسب درآمد بیشتر از منشا فکر و خلاقیت برای کارکنان بعنوان پاداش پیشنهادهای پذیرفته و اجرا شده



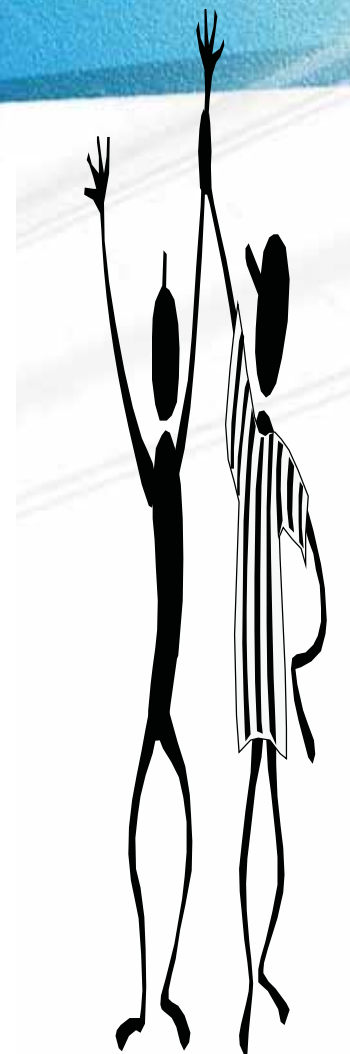
مزایای مورد انتظار از استقرار نظام پیشنهادها برای مدیران

۱. بهبود شاخصهای عملکردی شرکت و واحدها با اجرای پیشنهادهای مفید کارکنان
۲. رفع موانع اجرای تصمیمها و ضرورت به نظارت کمتر با شریک کردن کارکنان در تصمیم گیریها
۳. بهبود روابط بین مدیران/کارکنان
۴. افزایش رضایت شغلی کارکنان
۵. ایجاد امکان تشویق راحت اقدامهای قابل تقدیر زیردستان و گسترش آنها



مزایای مورد انتظار از استقرار نظام پیشنهادهای مشتریان و ذینفعان

۱. بهبود کیفیت محصولات و خدمات با اجرای پیشنهادهای مفید کارکنان
۲. کاهش هزینه ها و بهای محصولات و خدمات با حذف اتلافها ناشی از اجرای پیشنهادهای
۳. بهبود سطح برخورد و توجه کارکنان با مشتریان بدلیل ارتقای رضایت کارکنان
۴. افزایش سود و جایگاه رقابتی سازمان



اهداف استقرار نظام پیشنهادها

اهداف استقرار نظام پیشنهادها

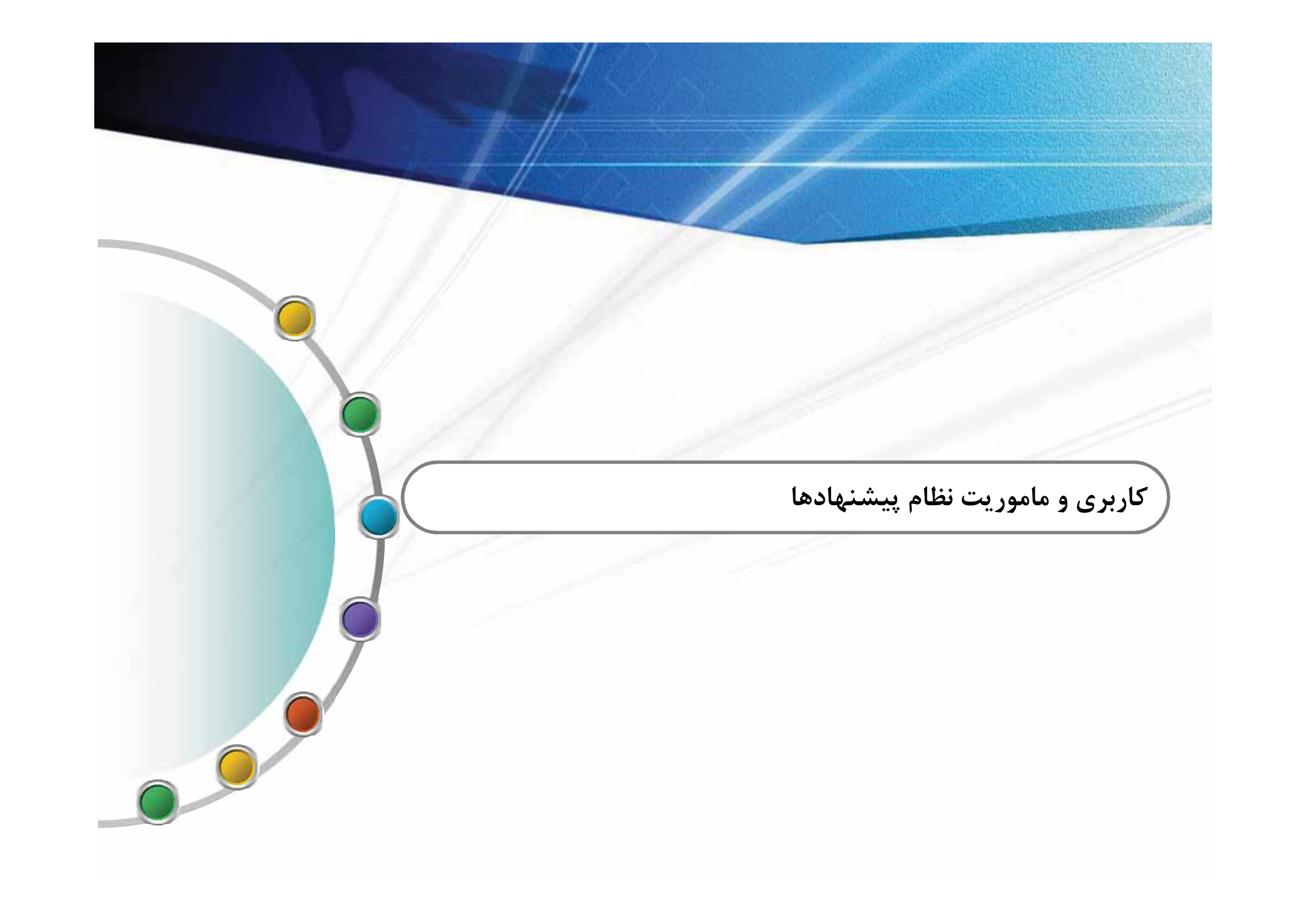
(۱) ارتقا منابع انسانی و فرهنگ سازمانی

- ارتقای روحیه مشارکت فردی و گروهی کارکنان در بهبود سازمانی
- همسو نمودن منافع فردی کارکنان با منافع سازمانی
- افزایش دانش شغلی کارکنان
- ایجاد بستر مناسب برای تبلور خلاقیت و استعدادهای کارکنان

(۳) ایجاد بانک
اطلاعاتی قابل
دستیابی همگانی
به گامها و
فرصتهای بهبود

(۲) بهبود عملکرد و نتایج اقتصادی

- صرفه جویی اقتصادی از طریق حذف اتلافها
- بهبود فرآیندهای کاری در سازمان با اجرای پیشنهادهای مفید کارکنان



کاربری و ماموریت نظام پیشنهادها

ماموریت اصلی نظام پیشنهادها

ماموریت اصلی نظام پیشنهادها

ایجاد فرهنگی در سازمان است که **کلیه کارکنان** را ترغیب نماید تا در **زمینه کاری خویش گامهای کوچک** مستمر رو به جلو بردارند.



مسیر حرکتی نظام پیشنهادها



بهبودهای
کوچک

در حیطه
کار خود

انواع پیشنهادهای

انواع پیشنهادهای

پیشنهادهای ویژه

- کمتر از ۵ درصد پیشنهادهای
- قابل تصمیم گیری در سطوح عالی
- پاداش های زیاد
- وجود چالشهای اجرا
- فرصتهای بهبود محدود
- زمینه ساز مشارکت نخبگان

پیشنهادهای کایزنی (اقدامهای بهبود)

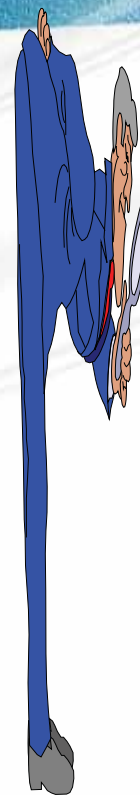
- بیش از ۹۵ درصد پیشنهادهای
- قابل تصمیم گیری در واحدها
- پاداش های کم
- قابل اجرا در واحدها با امکانات موجود
- فرصتهای بهبود نامحدود
- زمینه ساز مشارکت سطوح پایین

چه پیشنهاد نیست

- ۱- انتقاد صرف از روش و استاندارد انجام کاری بدون ارائه راه حل
- ۲- طرح شکایت از کارکنان یا واحدها
- ۳- تذکر و یادآوری صرف برای انجام کارهای دارای روال معمول در شرکت یا واحد
- ۴- ارائه درخواستهای شخصی (ملزومات و نیازهای رفاهی، سخت افزاری، نرم افزاری و ...)
- ۵- طرح وظایف مورد انتظار از فرد به عنوان پیشنهاد
- ۶- بروز آوری و اصلاح اشتباهات

ملاکهای تمیز پیشنهاد از وظیفه

- ملاک تفکیک وظیفه از پیشنهاد بهبود است.
- وظیفه انجام فعالیتهای تعیین شده و مورد انتظار دقیقاً طبق استانداردهای جاری (چی؟ چگونه؟ چرا؟ کی؟ کجا؟) است (بدون بهبود)
- لذا بهبود هر چند کوچک که به ابتکار عمل پیشنهاددهنده طرح شود قابلیت طرح به عنوان پیشنهاد را داراست.





عوامل کلیدی موفقیت نظام پیشنهادها

چالشها و موانع اجرای موفق نظام پیشنهادها در سازمانها

چالشهای
نظام پیشنهادها

(۱) چالشهای سمت عرضه پیشنهاد

۲- چالشهای سمت تقاضای
پیشنهاد

۳- چالشهای طراحی
صحیح
فرآیندها
و راهبردی نظام
پیشنهادها

زمینه های پیشنهاددهی در دانشگاه ها

زمینه های بهبود و
پیشنهاد در دانشگاه

۲) محتوی و روش تدریس اساتید

دانشجویان
اعضای هیئت علمی

۱) فرآیندهای کاری دانشگاه

کارمندان
اعضای هیئت علمی
دانشجویان

۳) یافته های علمی
و پژوهشی

اعضای هیئت علمی

عوامل کلیدی موفقیت نظام پیشنهادها

ارائه

آسان - مکانیزه - بی واسطه

بررسی

توسط کمیته های تخصصی مربوطه-ظرف مهلت مقرر-تحت نظارت دبیرخانه-همراه با ارزشیابی دقیق و عادلانه-اطلاع رسانی نتیجه - تکمیل کاری و چکش کاری پیشنهاد-روش بودن معیار تفکیک وظیفه از پیشنهاد- رویکرد مثبت و پذیرا-پذیرش ریسک بهبود

اجرا

طبق مهلت مقرر-رویکرد عاملانه

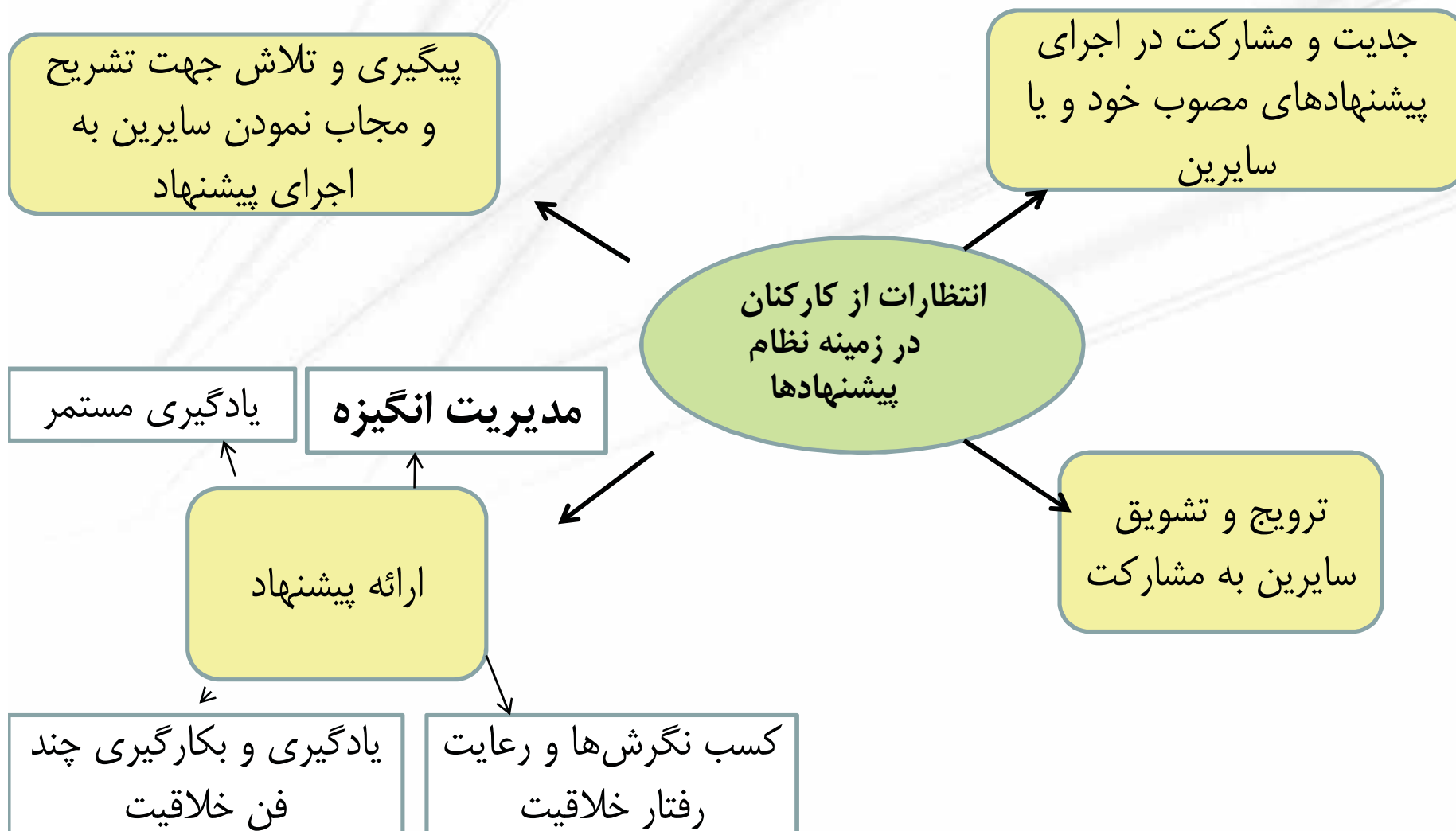
پاداش دهی

سرعت-تنوع-عدالت-گستره

دبیرخانه

آموزش-ترویج-ارزیابی عملکرد

انتظارات از کارکنان در زمینه نظام پیشنهادها





چستی خلاقیت

تعاریفی از خلاقیت

- فرایندهای ذهنی که به راهکارها، اندیشه‌ها، نظریات یا محصولات متتهی می‌گردد که جدید و مفید باشند.
- نو بودن جوهره پدیده خلاق است (سوال نو، پاسخ نو، محصول نو، ابار نو، زاویه نو در نگاه به موضوع، فرآیند نو و...)
- خلاقیت = تفکر خلاق (فرآیند دستیابی به ایده) + عینی سازی ایده
- فاکتورهای شناسایی یک کار خلاق :
 - نو و تازه کار بودن
 - تناسب و ارزش
 - داشتن حالت کشفی (مکاشفه ای) نه الگوریتمی

تفکر خلاق

و

تفکر منطقی

• غیر خطی

• دور

• زیر سوال بردن چارچوب

• زیر سوال بردن فروض

• قضاوت ممنوع

• خطی

• نزدیک

• حفظ چارچوب

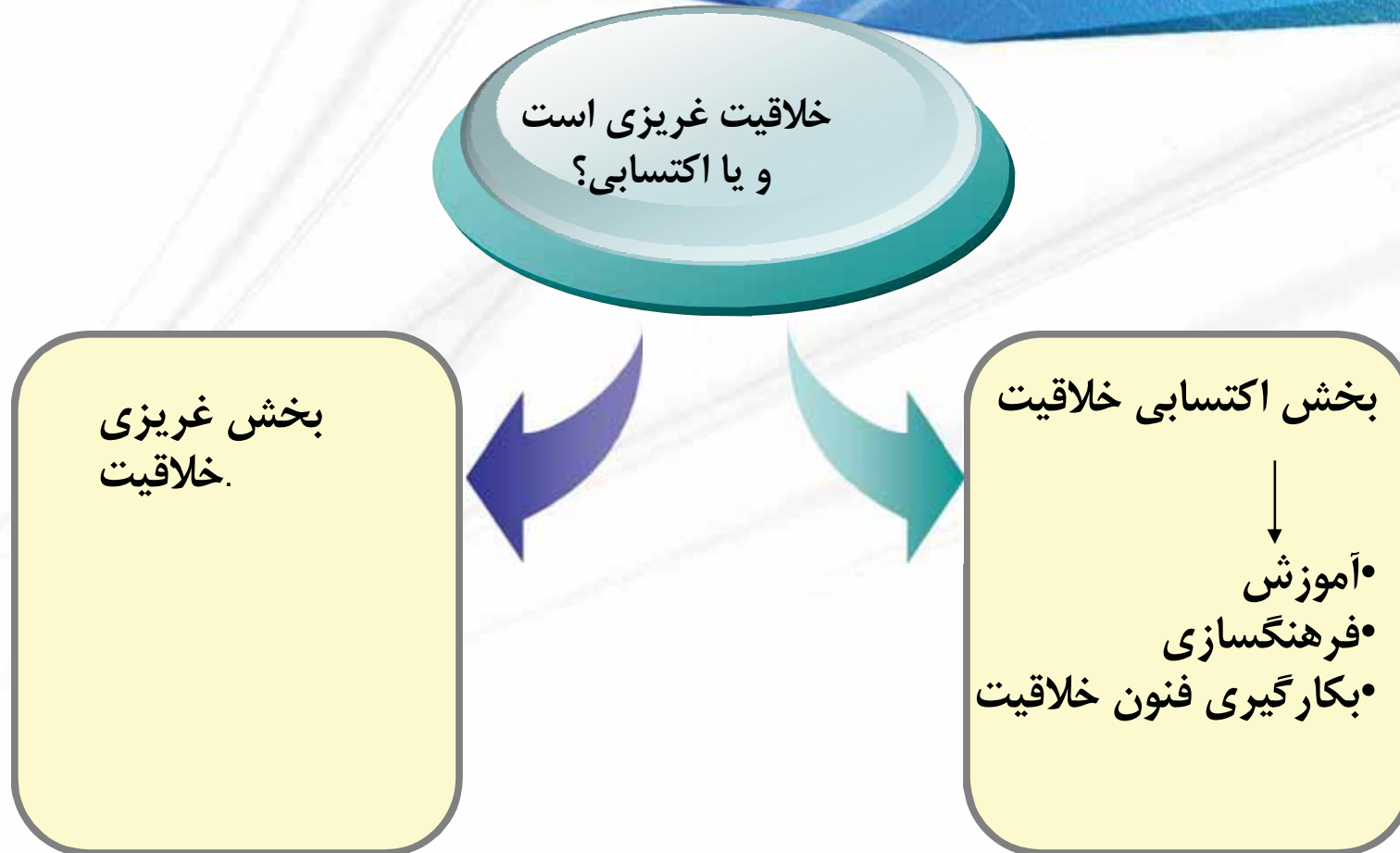
• حفظ فروض

• همراه با قضاوت

• تفکر منطقی و خلاق جایگزین هم نیستند بلکه مکمل هم هستند.

• تفکر خلاق برای شناسایی راه حل یهای متعدد و تفکر منطقی برای ارزیابی و انتخاب راه حل ها مناسب هستند

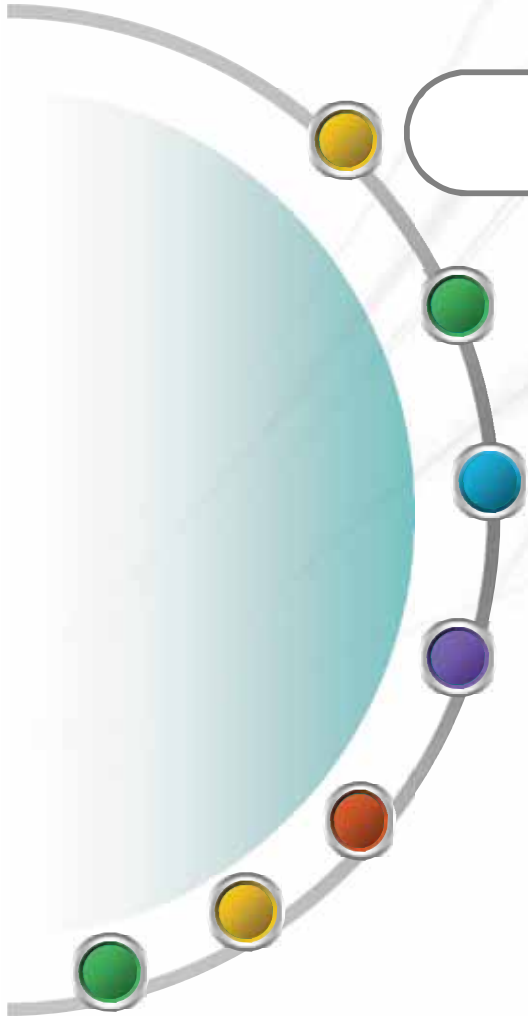
ماهیت خلاقیت



خلاقیت مهارتی است که باید آن را پروراند. همچون عضله

بزرگترین اختراع قرن نوزدهم، اختراع روش اختراع بود. آلفرد نورت وایتهد

چرایی خلاقیت



ضرورت پرداختن به خلاقیت کارکنان در سازمانها

- ویژگیهای محیط کسب و کار جدید:
 - شتاب یافتن تغییرات
 - کاهش عمر تکنولوژیها و چرخه عمر محصولات و فرآیندها
 - حذف سازمانهای ایستا
- منشا تمام تغییرها در سازمانها توان تفکر خلاق کارکنان است.
- خلاقیت کارکنان امروزه به مزیت رقابتی و عامل بقا و پیشرفت سازمانها بدل شده است.
- آموزش مهارتهای خلاقیت به آموزش عمومی تمامی مشاغل و رده های سازمانی بدل شده است.
- اجرای نظامهای ارتقا و بهره مندی از خلاقیت کارکنان در سازمانها رو به گسترش است. نظیر:
نظام پیشنهادها، نظام حل مسئله ، نظام TRIZ و...

مقایسه انسان خلاق با انسان سکون، گرا

• بهبود طلب، پژوهشگر

• بی انگیزه و بی حس و حال

• بی نصیب از لذت کار

• بی بهره از فرصت‌های پیشرفت و مواجهه با
تهدید موقعیت شغلی

• ظرفیت سوز در عرصه قابلیت‌های ذهنی

• ساکن، کم اثر و اهل کار جاری و نگهداری

• عادت محور و تکرار محور

• با انگیزه و شور اشتیاق

• کسب لذت در کار

• بهره مند از فرصت‌های پیشرفت و ارتقا

• بهره گیر از ظرفیت‌های فکری به عنوان
مهمترین سرمایه زندگی

• پویا، اثرگذار و توسعه گرا

موانع فردی خلاقیت

- ناآگاهی از ظرفیتهای ذهنی و ضرورت خلاقیت
- خجالت و کمرویی
- چسبیدن به رویه ها و روحیه حفظ و نگهداری
- تفکر در محدوده چارچوبها
- شیفتگی تخصصی
- بی اطلاعی از مکانیزم و ویژگیهای ذهنی
- بی اطلاعی و یا عدم بکارگیری فنون و تکنیکهای خلاقیت
- تله هوشمندی
- رضایت از وضع موجود
- قضاوت گرایی افراطی



چگونگی خلاقیت

ارکان خلاقیت



بخش اول: مدیریت انگیزه فردی

- انجام کار با تمام وجود
- عاشق کار خود شدن (انطباق شغل با شوق)
- نارضایتی از وضع موجود
- بهبود طلبی همیشگی
- خود برانگیختگی
- راه حل گرایی به جایی مشکل گرایی
- اجتناب از بی حوصلگی در فرآیند تفکر
- اجتناب از شتابزدگی در فرآیند تفکر
- حفظ شادابی و مفرح بودن محیط و فرآیند کار
- گرایش به همدلی و بهبود روابط به جای تشنج و تعارض بالا در محیط کاری
- گرایش به ارزش آفرینی در انجام کار به جای رفع تکلیف
- عمل گرایی
- ارتباط با انسانهای بانگیزه و دوری از محیطهای انگیزه کش

بخش دوم: مدیریت یادگیری

۱. بهینه کاوی مستمر
۲. تمایل همیشگی به یادگیری
۳. انس همیشگی با کتاب
۴. اشتراک و مطالعه مستمر نشریات تخصصی
۵. بهره گیری از کنفرانسها و همایشهای تخصصی
۶. عضویت در انجمنهای علمی مرتبط
۷. بهره گیری موثر از فرصتهای آموزشی
۸. تخصص گرایی به جای همه چیز دانی
۹. استفاده از ظرفیتهای پژوهشهای اینترنتی
۱۰. تمرکز مطالعات مرتبط با شغل و تخصص

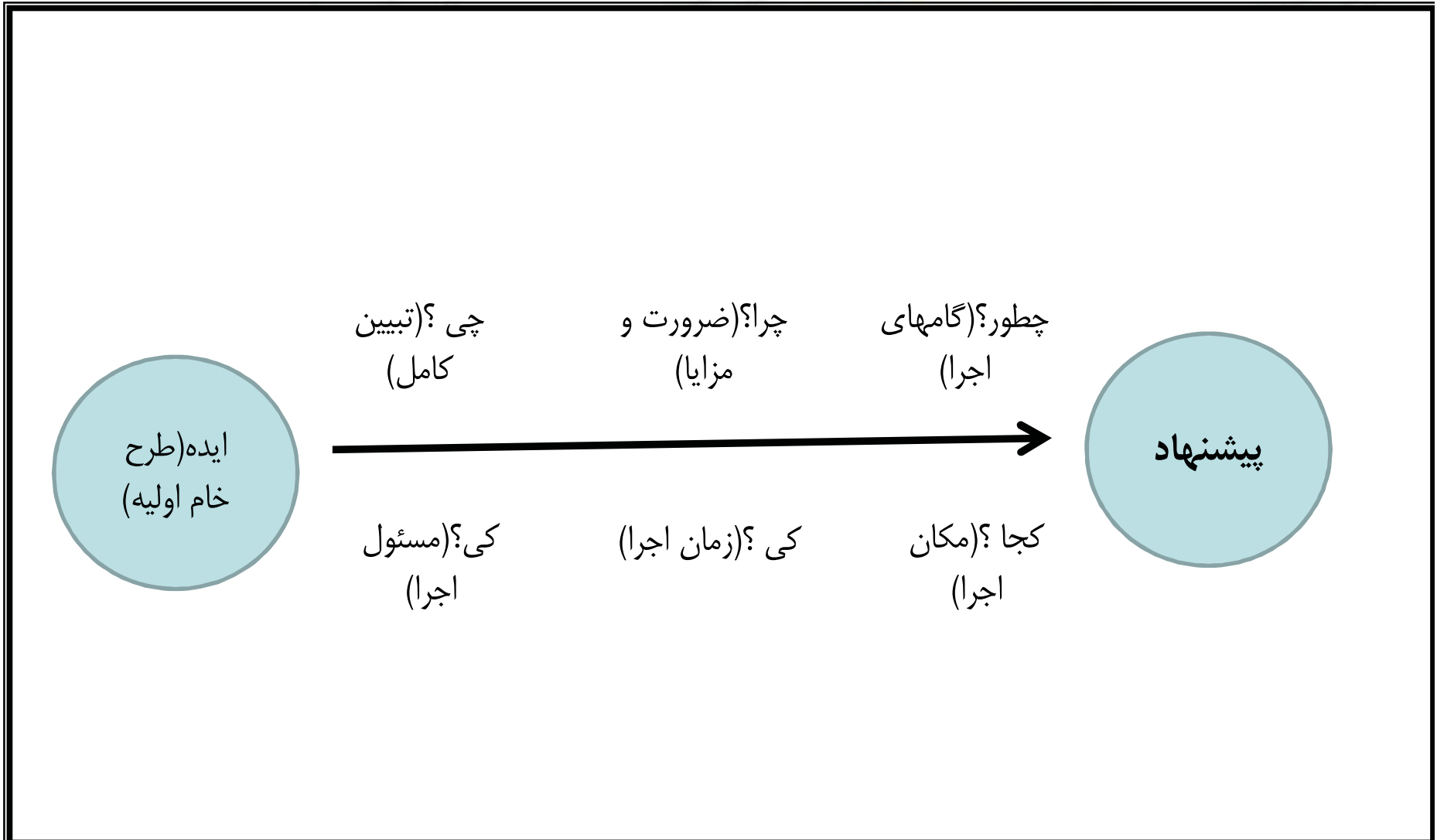
بخش سوم - مهارت‌های خلاقیت باورهای ذهنهای خلاق

۱. هیچ وضعیتی نیست که نتوانم آن را بهبود دهم. (بهترین وجود ندارد).
۲. حتی کارهای روتین هم بهبود پذیر است. (به دستورات عملی نمی چسبم)
۳. رضایتمندی از وضعیت موجود دشمن خلاقیت است.
۴. اولین شرط خلاقیت عزم خلاق بودن است. (اصرار و تمرین در دیگرگونه دیدن)
۵. موضوعات در دنیای واقعی چند عاملی است و نه تک عاملی.
۶. تصمیمی گیری بر مبنای خرد و هوشیاری را به جای تصمیم های واکنشی و عاداتی جایگزین می کنم.
۷. خیلی مواظب قالبی شدن ذهن هستم.
۸. تفکر منطقی و خلاقانه مخالف هم نیستند بلکه مکمل هم هستند.
۹. از ظرفیتهای عظیم ضمیر ناخودآگاه و قانون جذب در خلاقیت بهره می برم.
۱۰. همیشه نسبت به ایده های جدید مقاومت وجود دارد و من دلسرد نمی شوم.
۱۱. فرصتهای بهبود در جزییات نهفته است.
۲۱. به ایده های کوچک هم ارزش قائلم. گاهی تغییر کوچکی در روشها منجر به جهش بزرگی در نتایج می شود.

بخش سوم-مهارتهای خلاقیت عادات و رفتار خلاقان

۱. ثبت ایده ها به محض ظهور به ذهن در دفترچه مخصوص
۲. اختصاص زمانی برای تفکر
۳. حضور در لحظه و مدیریت ذهن
۴. بهداشت ذهن
۵. کنجکاوی عامدانه
۶. پرسشگری مستمر جهت یافتن ایده های بهبود
۷. بهره گیری موثر از قوه تخیل
۸. یادگیری از خود با ثبت و رجوع به آموخته های خود
۹. بهینه کاوی مستمر و یادگیری از تجارب دیگران
۱۰. تبدیل ایده به پیشنهاد
۱۱. بهره گیری مستمر از چند تکنیک خلاقیت

پیشنهاد و ایده



بخش سوم-مهارت‌های خلاقیت:
آشنایی با برخی از فنون و تکنیک‌های خلاقیت

SCAMPER

۵H+۱H

بهینه کاوی

آنالیز فرآیند

Wanted system

موداشناسی

تصویرسازی

طوفان ذهنی

استعاره

گراهام والاس

درنگ خلاق

توهم خلاق

فهرست خصوصیات

خواب خلاق

چک لیست ایده سازی ویس

واژه تصادفی

picl تکنیک

شش کلاه تفکر

تحلیل مورفولوژیک

تکنیک شکوفه نیلوفر

۵-تکنیک W و H و ۱

کی؟ کی؟ کجا؟ چی؟ چطور؟ چرا؟

۱-سوالات خالق ایده های بی شمار بهبود:

WHAT

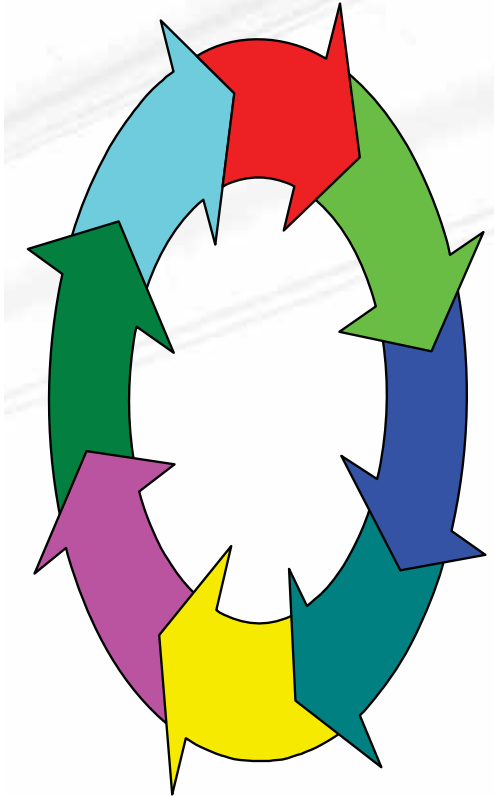
WHY

WHERE

WHEN

WHO

HOW





معرفی تکنیک طوفان ذهنی

تکنیک یورش فکری

- ابداع در سال ۱۹۳۸ توسط آقای الکس آزبورن
- یورش فکری فنی برای مرحله ایده یابی است و ایده یابی نیز تنها بخشی از فرآیند حل مسئله است.
- مسئله ای که در این تکنیک برای ایده یابی آن مناسب است بایستی مشخص بوده و کلی نباشد
- تعداد بهینه اعضای برای جلسه یورش فکری ۱۲ نفر است.
- بهتر است افرادی با پستهای نزدیک در جلسه حضور یابند. حضور مدیران ارشد بعنوان ناظر مناسبتر است.
- رئیس جلسه باید از قبل ایده هایی جمع اوری کرده باشد و تنها هنگامی که ایده ها کم می شوند طرح نماید(مثل ریختن بنزین برای خاموش نشدن آتش)
- رئیس جلسه باید آماده باشد تا از طریق طبقه بندی ایده ها، سرنخ های تازه ای برای ایده دهی پیشنهاد نماید.
- زمان بهینه بین ۲۰ تا ۴۵ دقیقه است.
- هیچ ایده ای را به نام ایده دهنده ثبت نکنید



مراحل تکنیک یورش فکری

- ۱-نوشتن قوانین بارش افکار و نصب آنها بر روی دیوار
- ۲-نوشتن موضوعی که قرار است بارش افکار در مورد آن باشد
- ۳-شروع جریان ابرار نظرات(نوبتی یا آزاد)
- ۴-ثبت کلیه نظرات،هرقدر هم که ساده به نظر برسد

فاز جمع آوری
ایده ها



- ۵-تکوین نظریات
- ۶-ارزیابی نظرات با استفاده از اصل پارتو

فاز ارزیابی و
تکوین ایده ها

مراحل اجرای طوفان ذهنی



هستیابی به ایده ها

نوع تفکر: خلاق یا جانبی

نوع نشستن: منبسط

فضای جلسه: غیر رسمی
و با نشاط

سرعت جلسه: بالا و داغ

رعایت قوانین تفکر خلاق

ارزیابی و انتخاب ایده ها

نوع تفکر: منطقی

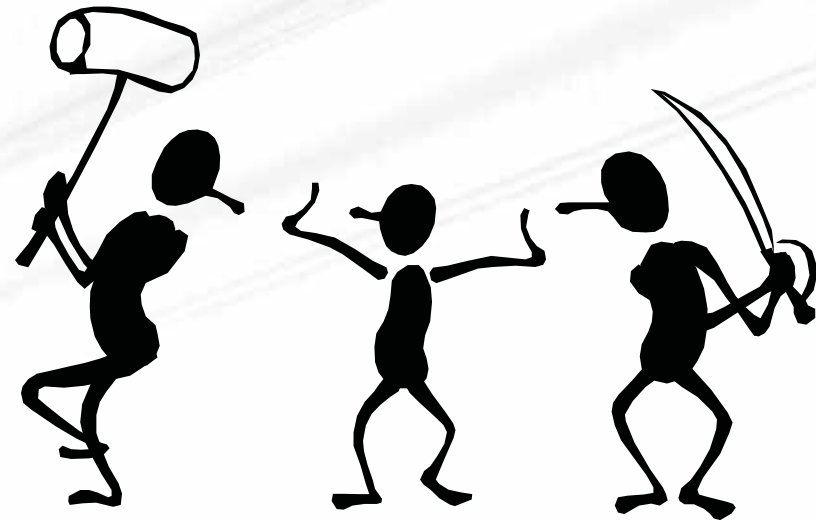
قضاوت

حذف

ترکیب ایده ها

قانون ۱ برای مرحله دستیابی به ایده ها

در مرحله دستیابی به ایده
ها قضاوت به هر شکل
ممنوع است.



قانون ۲ برای مرحله دستیابی به ایده ها

- مطلوب بودن چرخش آزاد اندیشه هادر ساختن ایده(بی خیالی و دنده خلاص رفتن)
- هر چقدر ایده عجیب تر و دور از ذهن تر بهتر



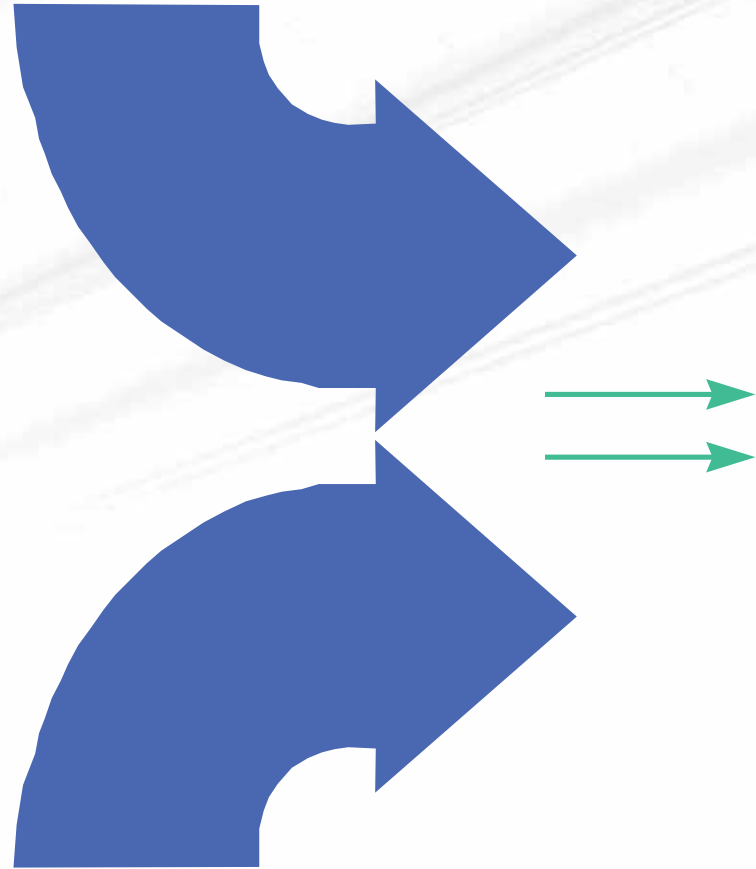
قانون ۳ برای مرحله دستیابی به ایده ها


- کمیت بیشتر ایده ها مطلوب است
- ایده های بهتر از ایده ها بیشتر خلق می شود
- همه چیز یادداشت می شود، حتی موارد تکراری



قانون ۴ برای مرحله ارزیابی ایده ها

- در مورد ایده ها قضاوت
نمایید
- ایدها را ترکیب نمایید
- ایده ها را بهبود بخشید
- به بهترین ایده ها دست
یابید





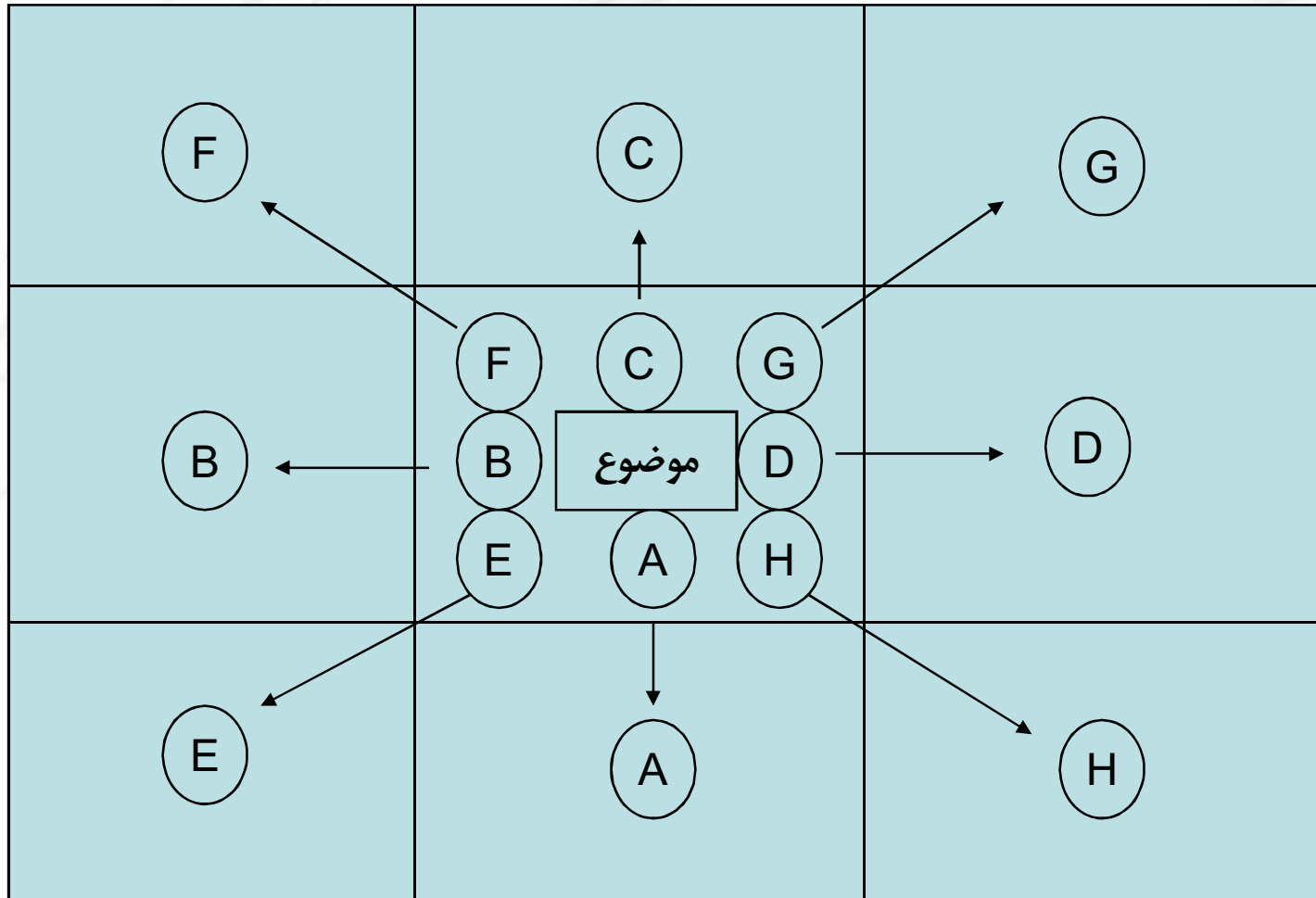
معرفی تکنیک چک لیست بهبود فعالیتهای کارشناسی

زمینه‌های بهبود کار کارشناسی

- بهبود در تامین، تدارک و مصرف مواد ، ملزومات و منابع (برق، آب و انرژی)
- بهبود در استفاده و یا نگهداری ماشین آلات و تجهیزات
- بهبود در روشهای جبران خدمات کارکنان (حقوق، وام، رفاهی و...)
- بهبود در سیستمهای مدیریتی (تصمیم ایجاد و یا بهبود بانک اطلاعاتی و پارامترهای آن
- ایجاد و یا بهبود در فرمها
- بهبود در شرایط فیزیکی محیط کار (ساختمان، رنگ و ...)
- بهبود در نرم افزارهای مورد استفاده و...



معرفی تکنیک شکوفه نیلوفر





معرفی تکنیک شش کلاه تفکر

شش کلاه تفکر

- در این تکنیک، شش جنبه یا سبک فکری تعریف و برای هر یک کلاه رنگی خاصی به عنوان سمبل تعیین شده است.
- هر کس می تواند با به سر گذاشتن این کلاه ها (به صورت سمبلیک) راجع به مسأله به صورت مشخص و از دریچه تفکر مربوطه اظهار نظر کند.
- فرد در اثر تعویض کلاههای فکری، نقشش را در گروه تغییر می دهد و نهایتاً تنوع و کثرت این تغییرها باعث رشد خلاقیت فرد می شود.
- هنگام بازی کردن نقش ها، فرد فکرش از من خود یا قالب های ذهنی جدا شده و به سمت نقش هدایت می شود.
- افراد به فکر خود مسلط می شوند و تنها چیزهایی را که می خواهند، فرا می خوانند.
- یکی از محدودیت های اصلی در فکر کردن، مقابله و مقاومت من انسان است که باعث اشتباهاتی در تفکر می گردد.

تعریف شش کلاه تفکر

- کلاه سفید : مانند یک کامپیوتر فقط ارائه اطلاعات، بی طرفی، انضباط، منفعل، ارقام و اطلاعات ملموس و واقعی « آمارهای خرید، فروش، ضایعات، نقل قول »
- کلاه قرمز : بیان احساسات و شور هیجان و نیز خشم، دیدگاه احساسی و عاطفی « من از این آدم خوشم نمی آید و نمی خواهم با او کار کنم، فقط همین را می توانم بگویم »
- کلاه سیاه : شامل جنبه های منفی و علل نا ممکن بودن کار، صادقانه و منطقی اما لزوماً نباید درست باشد. وجود مشکلات را متذکر می شود نه راه حل « اگر ایرانی ها هم وارد صنعت هسته ای شوند چه می شود؟ »
- کلاه زرد : خوش بینی، جنبه های امیدوارانه و تفکر مثبت، جنبه های مثبت رویداد ها و پیش بینی دستاوردها
«رد شدن در آن امتحان بهترین اتفاقی بود که می توانست برای او بیفتد، او مسلماً در حرفه معلمی احساس رضایت نمی کرد»
- کلاه سبز : خلاقیت و ارائه نظرات نو، انگیزش و حرکت « فکر کن، نابینایان و معلولان جسمی چگونه از کامپیوتر شخصی استفاده کنند؟ »
- کلاه آبی : احاطه، تنظیم، سازمان دهی روند تفکر و نیز سایر کلاه ها.