



رویکرد ساعت خوش - تجربه موفق در شرکت ایدم

محمد الهی اصل

مدیر تعالی سازمانی - نماینده مدیریت در IMS شرکت ایدم . تبریز

ارزیاب جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی

Mohammad Elahi Asl

Business Excellence Manager & IMS Management Representative

INPE Assessor

M.Elahiasl@idem.ir

چکیده

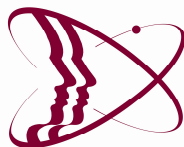
شرکت ایدم تبریز با الگوبرداری از سهامدار آلمانی خود "دایملر بنز" رویکرد ساعت خوش را از سال 1385 جاری کرده است. مطابق این رویکرد، پس از بررسی همه پیشنهادهای رسیده در کمیته فنی و اداری نظام پیشنهادها، پیشنهاددهندگان برتر هر فصل معرفی می‌شوند. سپس حدود 8 تا 10 نفر از شخص پیشنهاددهندگان برتر طی جلسه یک ساعته (هر کدام 5 دقیقه)، پیشنهاد خود را در حضور مقام اول شرکت (شخص مدیر عامل)، همه مدیران ارشد، روسا، همه پیشنهاد دهندگان 3 ماه گذشته و کارکنان ذی ربط ارائه می‌کنند در این مراسم، نمونه واقعی یا تصویر پیشنهاد (مقایسه قبل و بعد از بهبود) همراه با متن (فایل پاورپوینت) ارائه می‌شود. به طور همزمان پاداشهای نقدی و یا غیر نقدی پیشنهاد دهندگان را نیز شخص مدیر عامل در جلو دوربین ها به آنها تحویل داده و ضمن گرفتن عکس یادگاری با پیشنهاددهنده برتر از وی بخاطر احساس مسئولیت اش حضورا تقدیر و تشکر می‌نماید. سپس تصویر این مراسم در تمام تابلوهای اعلان ها و اینترنت شرکت گذاشته می‌شود. البته این امر در نظام جبران خدمت شخص (افزایش فوق العاده مهارت فنی ماهانه) نیز تاثیر خود را مطابق آئین نامه های مصوب می‌گذارد.

اثر بخشی اجرای این رویکرد سنجش شده است که نتایج آن نشانگر افزایش انگیزه کارکنان، ارتقا شاخص سرانه پیشنهادها و کیفی شدن پیشنهادهای واصله بوده است.

کلمات کلیدی

دایملر بنز - Daimler Benz - ساعت خوش Happy Hours - بهبود مستمر KAIZEN

ایدم **Iranian Diesel Engine Manufacturing CO.(IDEM)**



1- مقدمه

اصل کرامت انسانی و احترام به عقول و استفاده از نظرات دیگران از اصول اساسی مدیریت اسلامی است. چنانکه در کلام خداوند متعال آمده است:

"وشاورهم فی الامر فاذا عزمت فتوکل علی الله" (سوره آل عمران آیه 173)

(ای رسول ما) در امور (اداره جامعه) با مردم مشورت کن. پس چون (تو) تصمیم گرفتی به خداوند توکل کن و یا در کلام امیر المومنین حضرت علی علیه السلام در نهج البلاغه می بینیم که فرموده است:

"لا ظهیر کالمشاوره" هیچ پشتیبانی مانند مشاوره نیست.

در هر موسسه، سازمان، شرکت و کارخانه همواره می توان به انجام امور با راه حل های بهتر و موثرتر از آنچه در حال حاضر معمول است دست یافت، نقطه آغاز این دست یابی تفکر صحیح و منطقی در باره اهداف و امکانات بالقوه و بالفعل و شناخت خلاء های موجود و شرایط درونی و بیرونی حاکم بر عملکرد تشکیلات و اثر گذاری بر این عوامل است. بطوریکه از امکانات و شرایط برای انجام کار و تولید استفاده بهینه بعمل آید. این گونه استفاده ها را ممکن است از دید کیفیت محصول، کاهش قیمت تمام شده، افزایش تولید، کاهش هزینه ها، افزایش ایمنی و ... نگرست و با ایجاد و جاری نمودن چنین روشهایی است که می توان از رکود و سکون یک صنعت در میان روش های سنتی و قدیمی که معمولاً باعث غیر قابل رقابت شدن محصولات و از کار افتادگی آن صنعت می شود جلوگیری نمود.

شرط لازم برای ایجاد تحرکی که به استقرار راه حل های بهتر و موثرتر منجر شود آن است که اندیشه های افراد دست اندر کار مورد اعتناء و توجه خاص قرار گیرد و بطور نظام یافته ارزیابی شده و آنچه عملی است به مورد اجرا گذاشته شود.

2- KAIZEN (Little by little but continuously)

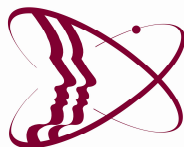
برای دست یافتن به چنین اهدافی ایدم تصمیم گرفت تا بستری مناسب جهت اجرای نظام مدیریت مشارکتی، که در جهان امروز بعنوان یکی از اصلی ترین راهبرد های مدیریت مطرح می باشد، ایجاد نماید. نظامی که تحت عنوان نظام پیشنهادها معرفی گردید مشارکت فکری کارکنان یک سازمان با مدیریت و زیربنای مدیریت مشارکتی است. این نظام در جهان بعنوان Suggestion System و بعنوان اصلی ترین پایه نظام کایزن KAIZEN (بهبود مستمر) در ژاپن شناخته می شود در این نظام فعالیت با پیشنهادهای فردی آغاز گردیده و به صورت پیشنهادهای گروهی و در نهایت با تشکیل هسته های بهبود (Quality Circles گروههای حل مسئله) تکامل می یابد.

این سیستم اولاً صاحبان اندیشه های سازنده را بطور یکسان و بدون توجه به موقعیت سازمانی آنها در نظام پرسنلی تشکیلات پذیرا می باشد. ثانیاً "اختیارات و قدرت تصمیم گیری و مسئولیت مدیریت را به هیچ وجه تضعیف و یا مخدوش نکرده و موجبات لازم برای تشویق مادی و معنوی پرسنل را در قبال عرضه کردن اندیشه های سازنده فراهم می نماید تا از خلاقیت و پویایی تفکر انسانها در جهت ساختن دنیای بهتر استفاده مطلوب بعمل آید. حضرت علی (ع) می فرماید:

"من استبد برایه هلك و من شاور الرجال شارکها فی عقولها"

کسی که استبداد در اعمال نظرش داشته باشد هلاک می شود و کسی که با مردم مشورت کند در عقل های آنها شریک است.

با توجه به موارد فوق نظام مدیریت مشارکتی دارای پشتوانه فرهنگ غنی در اسلام است و همچنین پرداخت پاداش (تشکر) به کسانی که افکار و نظریات جدید ارائه می نمایند انگیزه های لازم را برای شرکت بیشتر و مستمر همگانی در این نظام فراهم می سازد و افراد دانا و دلسوز جامعه از بی تفاوتها تمیز داده می شوند.



3- اهداف

هدف از طراحی نظام را بطور کلی می‌توان ایجاد فضای مناسب برای مشارکت کلیه کارکنان در جهت تحقق اهداف سازمانی ذکر نمود که اهم آنها عبارتند از:

- عنایت به کرامت انسانی و ایجاد زمینه های لازم برای توسعه، تفکر و تعقل آنان بمنظور دستیابی به توسعه نیروی انسانی بعنوان مهمترین منبع مدیریت
- ایجاد بهبود مستمر (کایزن در اصطلاح ژاپنی - KAIZEN) در سازمان از قبیل افزایش رضایت مشتریان، بالا بردن کیفیت محصولات و خدمات، تقلیل ضایعات، کاهش هزینه‌های تولیدی و غیر تولیدی، بهبود روند عملیاتی، افزایش ایمنی و بهداشت و سایر موارد مشابه
- فراهم نمودن زمینه های دستیابی به اهداف و سیاستهای تعیین شده شرکت
- تقویت حس مسئولیت و ایجاد انگیزه در بکارگیری نیروی ابداع و ابتکار کارکنان
- ایجاد شرایط کاری پویا و سازنده در سرعت بخشیدن به روند و رشد و پیشرفت شرکت در کسب سهم بیشتر بازارهای داخلی و خارجی
- ارتقاء سطح کارآیی کارکنان و همسو سازی اهداف فرد و سازمان از طریق فراهم نمودن منافع مشترک مادی و معنوی
- ارتقاء کیفی زندگی مادی و سلامت و نشاط روحی در کارکنان

4- ضرورت پرداخت پاداش

"لم یشکر المخلوق و لم یشکر الخالق"

کسی که از خلق خدا تشکر نکند از خدا تشکر نکرده است.

لزوم پرداخت اجر مادی و معنوی در قبال کار انجام شده بر کسی پوشیده نیست و پرداخت جوایز به هریک از کارکنان قسمت می‌تواند وسیله تبلیغی بسیار مناسبی جهت ایجاد انگیزه مظاعف برای مشارکت هر چه بیشتر کارکنان باشد اما پر واضح است که چگونگی اهداء این جوایز از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است.

5- چگونگی پرداخت پاداش:

در اکثر شرکت ها پرداخت پاداش ها در بسیاری از شرکت ها، سازمانها ویا ادارات بروشهای زیر است:

- دبیر نظام مشارکت ضمن سپاسگزاری از پیشنهاد دهندگان، پاداشهای تصویب شده را پرداخت می‌کند.
 - دبیر نظام مشارکت، مدیر و روسای قسمت، همراه با سرپرست مربوطه پاداشهای تصویب شده را پرداخت می‌کنند.
- در یک گردهمائی ماهیانه، فصلی، سالانه و یا در اعیاد یا مناسبت های مختلف با شرکت کلیه کارکنان ضمن سخنرانی در مورد مزایای نظام مشارکت جوایز بین پیشنهاد دهندگان توزیع می‌شود و موارد مشابه دیگر که متاسفانه در این مراسم بجای تمرکز بر اهمیت پیشنهاد اجرا شده و تقدیر از پیشنهاد دهندگان بیشتر به مسائل و برنامه های جانبی از جمله گروه های تاتر، موسیقی و ... پرداخته می‌شود و نفرت پیشنهاد دهنده در حاشیه قرار می‌گیرند ولی در شرکت ایدم این امر به گونه دیگری است.



6- معرفی رویکرد ساعت خوش در شرکت ایـدم

این رویکرد در راستای تحقق استراتژیهای منابع انسانی شرکت برای مشارکت و توانمندسازی و برقراری گفتمان دوسویه بین کارکنان و رهبران سازمان، از سال 1385 طراحی شده و اجراء می شود.

ابتدا لیست پیشنهادات تصویب شده درمقاطع زمانی سه ماهه با درج شماره پیشنهاد، عنوان پیشنهاد، مشخصات پیشنهاد دهندگان و مبلغ پاداش هریک از پیشنهادات در شبکه داخلی یا اینترنت و کایزن برد ها در محل های مخصوص در معرض دید عموم همکاران قرار می گیرد

همزمان با نصب لیست پیشنهادات مصوب اطلاعیه حضور در مراسم ساعت خوش به اطلاع کلیه همکاران محترم می رسد.

درمقطع زمانی سه ماهه (چهار بار در سال) در یک جلسه ویژه توسط کمیته راهبری نظام مشارکت پیشنهادات تصویب شده، بررسی و از بین پیشنهادهای تصویبی پیشنهادهای برتر گلچین می شوند. ضمناً در این جلسه در خصوص کارشناسان برتر، پیشنهادهایی که بیشترین صرفه جوئی را داشته، گروههایی که بیشترین پیشنهاد مصوب را داشته و ... بررسی و همراه با پیشنهادهای برتر انتخاب می شوند.



مطابق با برنامه اعلام شده مراسم ساعت خوش با حضور شخص مدیرعامل، مدیران ارشد، روسا، کلیه پیشنهاددهندگان و حدود ده نفر از همکاران پیشنهاد دهنده برگزیده جهت شرکت در مراسم دعوت می شوند.

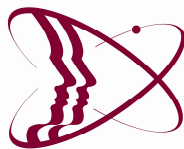
در این مراسم مدیر نظام پیشنهادات حداکثر 15 دقیقه در خصوص عملکرد سه ماهه نظام مشارکت گزارش می دهد و از نفرات پیشنهاد دهنده برتر دعوت می کند

که با حضور در مقابل مدعوین پیشنهاد خود را بصورت مقایسه ای تصویری، معایب روش فعلی و مزایای روش پیشنهادی و نتایج حاصل از اجرای پیشنهاد را تشریح کند. تشریح پیشنهاد در جمع مدعوین بویژه در حضور شخص مدیرعامل از عوامل انگیزشی بسیار قوی بشمار می رود و این انگیزه معنوی بسیار موثر تر از انگیزه مادی می باشد.

کلیه موارد اعم از معایب روش فعلی و مزایای روش پیشنهادی بصورت تصاویر قبل و بعد از اجراء تهیه شده و در قالب فایل پاورپوینت جهت ارائه و ثبت آن بعنوان "داستان موفقیت" تهیه می شود. ضمناً در بعضی موارد نمونه قطعات ساخته شده موضوع پیشنهاد، عیناً در جلسه ارائه میشود.

از بین پیشنهادهایی که بصورت مستمر در سالی های آتی نیز آثار آن کاملاً محسوس بوده و ادامه دار است بعنوان پیشنهادهای ماندگار تعیین شده و در نمایشگاه دائمی در معرض دید عموم همکاران قرار میگیرد. ضمناً از پیشنهاد دهندگان ماندگار در تمامی مراسم ساعت خوش دعوت بعمل می آید.





پس از تشریح پیشنهادهای برتر، جوایز نقدی و غیر نقدی توسط مدیر عامل شرکت اهداء و از تک تک پیشنهاد دهندگان عکس یادگاری با مدیرعامل گرفته می شود و پس از اتمام مراسم در لوح های فشرده به آنان اعطاء می شود.



فیلم کل مراسم تهیه و در اختیار پیشنهاد دهندگان قرار می گیرد که این نیز یکی از موثر ترین روش انگیزشی است

در پایان مراسم مدیرعامل شرکت طی سخنان کوتاهی از پیشنهاد دهندگان تشکر و سپاسگزاری می کند و مراسم با پذیرائی از مدعوین به پایان می رسد.



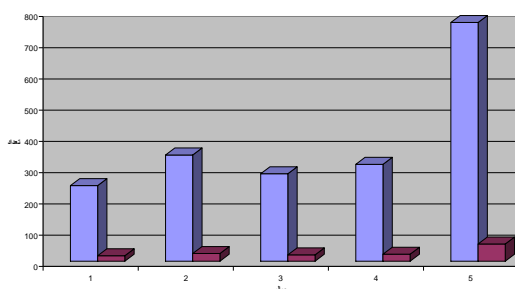
در این مراسم هیچ برنامه جانبی اجرا نمی شود و مراسم صرفا برای قدردانی و آشنائی چهره به چهره پیشنهاد دهندگان با مدیرعامل و مدیران ارشد شرکت انجام می گیرد ضمنا در صورت داشتن هر نوع سؤال در خصوص پیشنهاد ارائه شده قابل طرح و ارائه پاسخ می باشد مدت ارائه پیشنهاد برتر برای هر پیشنهاد دهنده حداکثر 10 دقیقه تعیین شده و در پایان ارائه ، پیشنهاد دهنده برتر مورد تشویق حضار قرار می گیرد.

گزارش تصویری این جلسه در تابلوهای کایزن برد ، نشریه پیام ایدم و اینترانت شرکت در معرض دید کلیه همکاران قرار می گیرد.

7- نظام مندی رویکرد

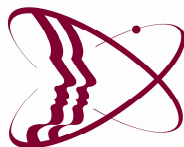
این رویکرد تحت آئین نامه شماره MID11 با سایر سیستم های مدیریتی شرکت یکپارچه شده و هر سه ماه یک بار اجرا می گردد.

نمودار مقایسه ای پیشنهادهای رسیده



8- میزان اثربخشی رویکرد (قبل و بعد اجرا)

نمودار روبرو میزان اثربخشی این رویکرد در میزان مشارکت پرسنل را از سال 1382 الی 1386 نشان می دهد. نمودار بروشنی نشان می دهد پس اجرای رویکرد ساعت خوش علیرغم کاهش حدود ده درصدی پرسنل و کاهش زمینه های پیشنهاد با افزایش حدود 60 درصدی تعداد پیشنهادهای رسیده مواجه هستیم. لازم به ذکر است که این رویکرد از نیمه دوم سال 1385 بصورت سه ماهه (فصلی) در شرکت ایدم برگزار می شود.



9- الگو برداری ، یادگیری از شرکت های در کلاس جهانی و بهبود رویکرد HAPPY HOURS

مدیر کایزن و تعالی سازمانی ایدم در یکی از ماموریت های خارج از کشور خود در آلمان با راهنمایی و همکاری صمیمانه یکی از مدیران ارشد دایملرینز جهت انجام بهینه کاوی و تبادل تجربیات با گروه کایزن آن شرکت همکاری نزدیک داشت. این واحد با نام اختصاری (DCPS) Daimler Chrysler Production System متولی استقرار سیستم های ارتقاء کیفیت و بهبود مستمر از جمله کایزن ، 5S ، SS ، TPM ، شش سیگما و ... بود. وی در یکی از روز های آخر هفته (روز جمعه) به یک مراسم مهمی ، به تعبیر مدیران آن امور دعوت شده بود. این مراسم (HAPPY HOURS) همان مراسمی بود که ایدم نیز شبیه به آن را اجراء می کند اما ایشان



نکات بسیار ریزی در آن دیده بود که قبلا از نظرش پنهان بود و آن توجه به هدف از اجرای برنامه و دوری از هر نوع حواشی و اتلاف وقت بود. مدعوین جلسه مدیران ارشد دایملر بودند و سخنرانان عموم کارکنان (کارگران خطوط تولید) که بنوعی با ارائه پیشنهادهای هرچند کوچک باعث تغییر در روش تولید و در نتیجه افزایش کمی و کیفی آن شده بودند. مراسم مذکور راس ساعت تعیین شده شروع و راس ساعت تعیین شده خاتمه یافت. کلیه کسانی که قرار بود پرزنت کنند قبلا همه چیز را آماده کرده و شاید ساعت ها تمرین کرده بودند و هرکدام از آنها فقط در مدت پنج دقیقه معایب روش فعلی و مزایای روش پیشنهادی را ارائه کرده و مورد تشویق حاضرین در جلسه قرار گرفتند و

لوح تقدیر ، جوایز نقدی و غیر نقدی و مهمتر از همه اینها (البته به اعتقاد همه شرکت کنندگان) عکس یادگاری با مدیران ارشد شرکت دایملر گرفتند.

10- جوایز غیر نقدی ساعت خوش

بخشی از فعالیتهای واحد DCPS مختص امور مدیریت مشارکتی بود با هماهنگی اولیه جهت کسب تجربه به این امور مراجعه کردم . به محض ورود به ساختمان نظام مشارکت S.S با دیدن انواع اسباب بازی های بزرگ (هم قد یک فرد معمولی) و کلکسیونی از وسایل از جمله ماشین حساب ، توپ فوتبال ، والیبال ، لباس ورزشی ، کیف ، جا کلید ، کیف پول ، خودکار ، ماشین های اسباب بازی ، هواپیما ... خلاصه بیشتر از آنچه در یک فروشگاه اسباب بازی و کادوئی فروشی می توان دید، آنجا دیدم. اولین سئوالی که به ذهن ایشان خطور کرد این بود که ظاهرا من اشتباه آمده ام اما بعد دیدم نخیب اشتباهی در کار نیست و اینها جوایز غیر نقدی پیشنهاد دهندگان هستند که نمونه هایی از آنها را جهت ترغیب و تشویق همکارانی که برای ارائه پیشنهاد مراجعه می کنند به معرض نمایش گذارده اند. پرسیدم این خرس بزرگ پاندا به چه درد همکار شما می خورد ؟ مگر بچه است ؟ گفت: نه خیر ما در اینجا همکار کم سن و سال نداریم اما هر همکار ما قطعاً زن و بچه ، نوه و نتیجه یا برادر و خواهر دارد یا عبارتی عضو یک خانواده است. وقتی این خرس گنده به پاس مشارکت ایشان بعنوان هدیه نظام مشارکت به ایشان هدیه داده می شود فرهنگ فکر بکر به خانواده ها کشیده می شود و ما با این روش خانواده ها را نیز همراه خودمان می کنیم تا آنها والدین خودشان را تشویق کنند تا هنگام کار مسئولانه و هوشمندانه کار کنند تا از مزایای آن بهره مند شوند علاوه بر آن هنگام بردن آن به خانه در مسیر راه ده نفر را مجذوب خود کرده و به وجود خود افتخار می کند.

پس بیائید با اجرای رویکرد ساعت خوش نهال احساس مسئولیت رادر دل همکارانمان بکاریم تا بجای استفاده از " دوربین های مدار بسته ، مدارهای دوربین بسته " را جایگزین کنیم.