



تعامل نظام پیشنهادها و مدیریت دانش راهکاری جهت دستیابی به اهداف سازمانی (با مطالعه موردی در شرکت توزیع نیروی برق استان البرز)

عباس سلطانی

مدیر بحران و دبیر نظام پیشنهادها، شرکت توزیع نیروی برق غرب استان البرز

کرج، ایران

Soltani.wtppdc@yahoo.com

چکیده

نظام پیشنهادها یکی از ابزارهای توسعه منابع انسانی است که زمینه تفکر افراد را در سازمان فراهم می‌سازد. تعامل هدفمند این نظام با مدیریت دانش از طریق سازمان یادگیرنده و اصول یادگیری سازمانی موجب شکوفایی و توانمندی نیروی انسانی می‌شود. سازمان‌های موفق برنامه‌های راهبردی دارند که اهداف بلند مدت و کوتاه مدت سازمانی و روش‌های مناسب دستیابی به اهداف را مشخص کرده‌اند. از آنجاکه نیروی توسعه یافته سازمانی از اقداماتی که سازمان باید انجام دهد اطلاع دارند ذهن آنان همیشه به دنبال ایده‌ها و پیشنهادهایی خواهد بود که در جهت اهداف سازمان باشد و پیشنهادهای مؤثرتر و باکیفیت‌تری که امکان تصویب و اجرای آن بیشتر باشد ارائه نموده که دستیابی سازمان به اهداف را تسهیل می‌کند. در این مقاله اهمیت تعامل نظام پیشنهادها و مدیریت دانش و نقش آن در تحقق اهداف کلی و کمی شرکت در چهار منظر مالی، مشتریان، فرآیندها و رشد و یادگیری سازمانی بررسی شده و از روش کارت امتیاز متوازن (BSC) برای ارزیابی عملکرد و تحقق استراتژی استفاده شده است.

کلمات کلیدی

سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی، برنامه ریزی استراتژیک، دانش محور، تفکر سیستمی، فرآیندها، ارزیابی عملکرد، تسهیم دانش، انگیزش.



1- نظام پیشنهادها

نظام پیشنهادها یکی از مهمترین ابزارهایی است که در جوامع و سازمان‌های گوناگون با هدف سازماندهی دانش نیروی انسانی به کار گرفته شده است. این نظام به عنوان ابزاری تکنیکی جهت ایجاد روحیه مشارکت جویی و ایجاد پویایی در بهبود فرآیندهای سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. همچنین نظام پیشنهادها برای فعال کردن ذهن افراد و بکارگیری ایده و نظرات آنها به منظور بهبود فعالیتهای سازمان می‌باشد. این نظام، نظام مدونی است که فرآیند مشارکت مستقیم کارکنان را در فعالیتهای مرتبط با اهداف تعریف شده سازمان تسهیل نموده و آنرا امکانپذیر می‌سازد. در این نظام وظیفه جمع آوری، ثبت، ارزیابی و امتیازبندی پیشنهادهای سازنده و تشویق کارکنان پیشنهاد دهنده تعریف شده است. همچنین روشی است که از طریق آن می‌توان با یافته‌های ذهنی و اندیشه سرمایه‌های انسانی در حل مسائل و ایجاد سؤالات جدید و راه‌حل‌های بهینه در راستای فرهنگ تغییر و بهبود مستمر سازمان دست یافت. نظام پیشنهادها چیزی را بوجود نمی‌آورد بلکه این امکان را فراهم می‌سازد تا کارکنان از طریق تفکر بارور گردند و سازمان به پیشرفت قابل توجهی نایل گردد. بطور کلی فلسفه بکارگیری نظام پیشنهادها را می‌توان به صورت زیر بیان نمود.

ارج نهادن به فضایل و توانایی‌های انسان در محیط کار و برخورد با مشکلات کار، افزایش حس تعلق سازمانی، همسو کردن اهداف کار افراد با اهداف سازمان، اشاعه فرهنگ مشارکتی و همکاری جمعی در حل مشکلات و بهبود روابط کاری و سازمانی. اجرای صحیح نظام پیشنهادها و آموزش‌های لازم در هنگام تکوین این نظام و مشارکت گسترده و فرهنگ سازی لازم، توسعه دانشی و اطلاعاتی کارکنان را فراهم می‌آورد. دریافت پیشنهادهای گروهی از کارکنان زمینه تبادل افکار و تضارب اندیشه‌ها را فراهم می‌سازد و طوفان فکری حاصل از کارگروهی زمینه رشد سریع و متوازن نیروی انسانی را در سازمان ایجاد نموده و یادگیری و هم افزایی را موجب می‌شود. ارائه پیشنهادهایی با کیفیت مطلوب، ارتقاء سطح اثربخشی عملکرد نظام پیشنهادها و افزایش نرخ مشارکت کارکنان به عنوان مهمترین عوامل مؤثر بر عملکرد سیستم مورد توجه مسئولین و دست اندر کاران این نظام بوده و تلاش برای بهبود آن همواره استمرار داشته است. با این حال باید توجه داشت که این مهم زمانی به فرهنگ سازمانی تبدیل خواهد شد که فعالیتهای سازمان توسط کارکنان توسعه یافته انجام شود و نظام پیشنهادها به عنوان یکی از ابزارهای توسعه منابع انسانی باید همسو با اهداف سازمان و مناسب با شرایط مطلوب مورد انتظار به کار برده شود، زیرا توانمندی کارکنان سازمان موجب ارتقاء بهره‌وری سازمان می‌گردد. از طرفی سازمان‌هایی که بی‌توجه به سرعت تحولات محیطی از قبیل تحولات علمی، تکنولوژی و جهانی شدن به ارتقای سطح بهره‌وری پردازند قدرت رقابتی خود را از دست خواهند داد و کارآیی مناسبی نخواهد داشت. از میان شیوه‌های مختلف مدیریتی، مدیریت دانش و روش‌های مبتنی بر مشارکت کارکنان، در سازمان‌های عصر حاضر از کارآیی بیشتری برخوردار می‌باشد. تولید و تسهیم دانش و میزان مشارکت طلبی در مراحل مختلف مدیریت از تصمیم‌گیری تا اجرا و ارزشیابی، در مدیریت نوین مهر تأیید خورده است. توسعه دانش به سازمان کمک می‌کند که آیا دانش موجود در موفقیت سازمان مؤثر است یا نیاز به توسعه و گسترش دانش بر مبنای اطلاعات موجود دارد. اهداف توسعه سازمان به مدیریت دانش جهت می‌دهد و تعیین می‌کند که چه مهارت‌هایی و تا چه سطحی باید توسعه یابند. سازمان برای اینکه بتواند مدیریت دانش را توسعه داده و تقویت نماید، باید در 5 فعالیت عمده مهارت لازم را کسب نموده و یادگیری سازمانی را مدنظر قرار دهد.

1- قدرت حل نظام مند مسئله را پیدا کند.

2- توانایی کسب تجربه از موفقیت‌های دیگران و بکارگیری راهکارهای نوین را داشته باشد.

3- از نتیجه عملکرد قبلی و فعلی خود تجربه کافی را کسب نماید.

4- خود را با الگوی سازمان‌های موفق مقایسه کند.

5- توانایی انتقال مؤثر و سریع دانش را در تمام سطوح داشته باشد.

یادگیری سازمانی با ایجاد تحول فردی، دانش فردی ایجاد کرده و سپس با مشارکت اعضای سازمان جمعی شده و سازمان یادگیرنده تشکیل می‌شود. با توسعه نیروی انسانی و آموزش‌های لازم و مورد نیاز جهت اجرای برنامه عملیاتی می‌توان دسترسی به سایر اهداف را تسهیل نمود و از پیشنهادهای ارائه شده کارکنان که تصویب شده است برای تهیه اهداف و یا بهبود و یا اصلاح اهداف یکساله کمک گرفت. برای شناسایی توانایی‌های ذهنی و خلاقیت‌های نوشته نشده افراد سازمانی و جمع آوری مطلوب آنها نظام پیشنهادها بستر مناسب را مهیا می‌سازد. با توجه به اهمیت نیروی انسانی به عنوان سرمایه نامشهود از روش‌های مناسب برای ارزیابی عملکرد استفاده می‌شود که در متن مقاله به آنها اشاره خواهد شد.



2- مدیریت دانش

مدیریت دانش فرآیندی است که در آن حافظه سازمانی شامل اطلاعات، تجربه‌ها، تخصص‌ها، روش‌ها و نحوه جریان اطلاعات به درستی شناسایی، مستندسازی و در دسترس قرار گرفته و انتقال، توزیع و استفاده می‌شوند که با بهره‌گیری از آنها امکان رفع موانع، حل مسائل و مشکلات، بهبود مستمر و عملکرد اثربخش و کارایی در سازمان فراهم می‌گردد. مدیریت دانش تلاشی است برای کشف دارایی‌های نهفته در اذهان افراد و تبدیل این گنج‌های پنهان به دارایی سازمانی، به طوریکه مجموعه وسیعی از افرادی که در تصمیم‌گیری‌های شرکت دخیل هستند به این ثروت دسترسی داشته و از آن استفاده نمایند. دانش از طریق اثرگذاری در محصولات و خدمات، فرآیندها و افراد موجب ایجاد ارزش برای سازمان‌ها می‌شود. در حالیکه مدیریت دانش، اطلاعات، داده‌ها و دارایی‌های فکری را به ارزش‌های ماندگار تبدیل می‌کند [1].

3- فرهنگ مشارکت و مدیریت دانش در سازمان

یکی از جنبه‌های فرهنگی که برای مدیریت دانش از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است مشارکت است. مشارکت به عنوان «درجه‌ای که افراد در یک فعالیت گروهی در انجام کارهایشان به یکدیگر کمک می‌کنند» تعریف می‌شود. فرهنگ مشارکتی با افزایش میزان تبادل دانش در سازمان بر میزان تولید دانش تأثیر می‌گذارد و شرایط مساعدی را برای انتقال دانش بین افراد گروه‌ها بوجود می‌آورد، زیرا انتقال دانش نیازمند افرادی است که برای تبادل ایده‌ها و تسهیم و خلق دانش با یکدیگر همکاری کنند. انتقال دانش در بین اعضای سازمان پیش شرطی برای خلق دانش است. برای موفقیت در خلق و تسهیم دانش در سازمان، فرهنگ مشارکتی نقشی تعیین کننده دارد. فقدان فرهنگ مشارکتی که از سیستم مدیریت دانش حمایت کند اثربخشی مدیریت دانش را محدود می‌کند.

4- فرهنگ تسهیم دانش در سازمان

در سازمان‌های دانش محور چگونگی تسهیم دانش (به اشتراک گذاری دانش) بین افراد و واحدهای مختلف سازمانی اهمیت زیادی دارد و یکی از مهمترین عواملی است که باید مورد توجه قرار گیرد. تسهیم دانش در صورتی انجام می‌گیرد که فرهنگ تسهیم در سازمان از آن حمایت کند. در سازمانی که دارای فرهنگ تسهیم دانش است کارکنان ایده‌ها و بینش‌های خود را با دیگران تسهیم می‌کنند. آنها این کار را یک فرآیند طبیعی می‌دانند. در چنین فرهنگی دانش به خودی خود قدرتی ندارد بلکه چیزی که به افراد قدرت می‌دهد آن قسمت از دانش‌هایی است که با دیگران تسهیم شده است. مسلماً وجود چنین فرهنگی در بین اعضای سازمان منجر به کاهش هزینه‌ها در تولید دانش و تضمین انتشار بهترین روش‌های کاری در داخل سازمان شده و سازمان را قادر به حل مسائل و مشکلات خود می‌نماید.

5- سازمان یادگیرنده

سازمانی است که تمامی قدرت فکری دانش و تجربه سازمان را برای ایجاد تغییرات و بهبود مستمر در اختیار گرفته و بر آن مدیریت می‌کند. از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده تشویق و ترغیب افراد در همه سطوح برای یادگیری منظم و در اختیار داشتن سیستم‌ها و فرآیندهایی برای برقراری یادگیری و انتشار آن در سازمان می‌باشد. دستیابی به بهبود مستمر در هر سازمان هدف اصلی نظام پیشنهادها می‌باشد. مدیران باید توان ایجاد انگیزه کمال جویی و آگاهی از روش‌های بهبود را داشته باشند. ایجاد انگیزه در افراد با عواملی از قبیل اشتغال افراد در کارهای مورد علاقه خود که استعداد و هوشمندی آن را دارند بوجود می‌آید. فراهم نمودن شرایط توسعه کار برای آنان، مشارکت آنان در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری سازمان بسیار مؤثر است. از جمله عواملی که منجر به بهبود بهره‌وری نیروی انسانی می‌گردد آموزش، یادگیری و تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی و کار گروهی است. این عوامل اساس سازمان یادگیرنده را تشکیل می‌دهند.

6- استراتژی خلق سازمان یادگیرنده

سازمان‌های یادگیرنده به صورت اتفاقی پدیدار نمی‌شوند، بلکه تلاش‌های سازمان یافته منجر به ایجاد آنها می‌شود. استراتژی‌های خلق سازمان یادگیرنده عبارتند از:

1- ممیزی دانش درون سازمانی 2- خلق فرهنگ یادگیرنده 3- بکارگیری آموخته‌ها 4- پاداش دهی به کسانی که یاد می‌دهند و یاد می‌گیرند 5- تأکید بر آموزش بی‌پایان.

راهبردهای مزبور با اجرای نظام پیشنهادها در سازمان می‌توانند تحقق یابند. نیاز سنجی آموزشی با ارزیابی و بررسی پیشنهادها و تشخیص سطوح آگاهی و مهارت کارکنان با مشارکت آنها در فرآیند سه گانه تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری و اجرا ممکن می‌شود. نظام پیشنهادها زمینه خلق فرهنگ یادگیرنده است. در اینگونه سازمانها افراد همواره در حال یادگیری غیررسمی هستند و با گردش اطلاعات حاصل از پیشنهادها و دسترسی عموم کارکنان به آنها امکان انتقال دانش و یادگیری فراهم می‌گردد.



اجرای پیشنهادهای ارائه شده آموخته‌ها را تبدیل به محصول و خدمات ارزنده‌ای می‌کند که لذت تحقق پیشنهادهای خود بهترین پاداش و انگیزه برای یادگیری بیشتر می‌باشد. پاداش‌های مادی نیز موجب تقویت نظام پیشنهادها و استمرار آن و در نتیجه یادگیری مستمر کارکنان خواهند شد. اعطای پاداش و پرداخت حق الزحمه‌ها برای گروه‌های مختلف آموزش بی‌پایان را محقق می‌سازد. یک سازمان قادر است محیطی ایجاد کند که در آن هر فرد با مهارت‌های مورد نیاز که برای شغل خود فراهم می‌سازد، فرهنگی یادگیرنده را تشویق کند. همچنین یک فرهنگ یادگیرنده افراد را تشویق می‌کند تا روش‌های موجود انجام کارها را مورد چالش قرار داده و به دنبال راهکارهایی بهتر برای آن باشند. سازمان‌های متعالی همواره در حال یادگیری و بهره‌گیری از فعالیت‌ها و عملکرد خود و دیگران هستند. بهینه‌کاوی داخلی و خارجی را جدی می‌گیرند. دانش کارکنان را به منظور حداکثر نمودن یادگیری در سراسر سازمان بکارگرفته و همگان از آن بهره می‌برند. نظرات ذینفعان به نحوی مورد پذیرش و استقبال قرار گرفته و دیدگاه کارکنان و قابلیت‌های کنونی از زمان حال به بعد سوق داده می‌شود. آنها به دقت سرمایه‌های فکری خود را حفظ و از آن برای دستاوردهای سازمان به صورت مناسب استفاده می‌کنند [8].

7- یادگیری سازمانی

عبارتست از تمامی روش‌ها و سازوکارها و فرآیندهایی که در درون سازمان به منظور تحقق یادگیری بکار گرفته می‌شود. نکته مهم در سازمان یادگیرنده یادگیری تیمی است که با داشتن آرمان مشترک و مشارکت گسترده اعضای آن تحقق می‌یابد و از این رو با بهره‌گیری از نمونه‌های عالی به بهره‌وری سازمان یاری می‌رساند. یادگیری سازمانی بصورت الگو نخست با ایجاد تحول فردی دانش فردی ایجاد می‌کند و سپس این دانش با مشارکت اعضای سازمان جمع می‌شود. سازمان یادگیرنده ایجاد می‌کند. در سازمان یادگیرنده نکته مهم بینش مشترک در میان اعضای آن می‌باشد تا آنان دانش پراکنده خود را انسجام بخشند و از آن برای اهداف سازمانی استفاده نمایند و در نهایت بهره‌وری سازمان بهبود یابد. ایجاد بینش مشترک بین اعضای سازمان موجبات مشارکت فراگیر و یادگیری تیمی شده و راهکارهایی برای مقابله با آسیب‌های سازمان فراهم می‌سازد که به بهبود مستمر سازمان و بهره‌وری منجر می‌گردد. پس سازمان یادگیرنده با استفاده از بهبود مهارت‌ها، خلاقیت، انگیزه و وفاداری کارکنان، از طریق آموزش و یادگیری، تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی و کار گروهی باعث ارتقاء بهره‌وری می‌شود [2].

8- نظام پیشنهادها مدیریت دانش و یادگیری سازمانی

مدیریت دانش به توانایی یک سازمان در استفاده از سرمایه معنوی (تجربه و دانش هر نفر) و دانش دسته جمعی به منظور دستیابی به اهداف از طریق تولید دانش، به اشتراک گذاشتن و تسهیم آن با استفاده از فناوری است. دانش موجود در سازمان دو دسته می‌باشد. **دسته اول:** دانش‌هایی که قابل دسترسی می‌باشند و بصورت مجموعه در فایل‌های کامپیوتری و یا کتابخانه وجود دارد و بر حسب نیاز هر کس می‌تواند به آن دسترسی داشته باشد.

دسته دوم: دانش‌هایی که در ذهن کارکنان است و درجایی ثبت نمی‌شود. این دانش‌ها عمدتاً باعث برتری شرکت در فرآیندهای کاری می‌شود. نظام پیشنهادها روشی است برای شناسایی توانایی‌های ذهنی و خلاقیت‌های نانوشته افراد در سازمان‌ها که اگر به نحو مطلوب جمع‌آوری و بکار گرفته شود یک فرصت رقابتی منحصر به فرد برای سازمان ایجاد می‌کند. پدیده‌های درون سازمانی رفتار سیستمی دارند، به این معنی که هم تأثیر پذیرند هم تأثیر گذار. تعاملات سه پدیده نظام پیشنهادها که در واقع حرکتی است به سوی مدیریت مشارکتی، مدیریت دانش و نظام یادگیری سازمانی پایه اصلی مدیریت دانش در سازمانهاست و این تعامل موجب هم افزایی و توانایی سازمانی می‌شود. ارتباط دو جانبه نظام پیشنهادها با مدیریت دانش و یادگیری سازمانی منعکس کننده یک پدیده ملموس در نظام پیشنهادهای کلیه سازمانهاست، زیرا این پدیده منجر به افزایش تدریجی پیشنهادها می‌شود [4].

9- نظام پیشنهادها و حفظ استعدادهای سازمانی و توانمندسازی کارکنان

سازمان باید بستری فراهم نماید تا استعدادهای سازمانی در آن به راحتی فعالیت نمایند و شرایطی را برای حفظ آنها فراهم سازد تا کارکنان خلاق در آن با بالا رفتن راندمان فعالیت نمایند.

9-1- ساختار ارگانیک و پویا: یکی از مهمترین عوامل ارتقای نظام پیشنهادها در سازمان ساختار مناسب و تشکیلات مناسب با اهداف

مشخص است. در ساختار ارگانیک و پویا نظام کنترلی کمتر حاکم است و افراد آزادی عمل بیشتری دارند. سازمان‌هایی که به یادگیری سازمانی و مدیریت دانش توجه خاصی دارند در حفظ استعدادهای سازمانی موفق‌تر خواهند بود.

9-2- فرهنگ سازمانی مناسب: فرهنگ سازمان می‌تواند سرچشمه‌ای برای حرکت و پویایی، حفظ خلاقیت و گسترش نظام

پیشنهادها در سازمان باشد. وقتی سازمان دارای فرهنگ قوی باشد افراد را به سازمان و هدف‌های اصلی آن به گونه‌ای متمایل می‌سازد که



آنان خود را جزئی از آن سازمان بدانند. سازمان اگر بخواهد بستری را برای حفظ نیروهای خلاق و پیشنهادهای آنان فراهم آورد لازم است از فرهنگ قوی و تشویق کننده برخوردار و در رشد و توسعه خلاقیت پیشگام باشد.

3-9- نظام ارتباطی مشارکت جویانه: برای اینکه استعدادها در سازمان به تفکر و ارائه پیشنهاد بپردازند باید محیطی ایجاد شود که در آن به نظریات، اندیشه‌ها و پیشنهادهای امکان بروز داده شود. یکی از شیوه‌های بسیار مهم شور و مشورت است. نظام ارتباطی مشارکت جویانه بر خلاف نظام ارتباطی یک سوپه یا سلسله مراتبی کلاسیک امکان ارتقاء کمی و کیفی پیشنهادهای را بیشتر فراهم می‌سازد، زیرا امکان مشارکت استعدادها برای درگیری با موقعیت و حل مسئله را فراهم می‌سازد و از این طریق موجب رشد قوای فکری و ذهنی آنان می‌شود. [5]

4-9- ایجاد محیط‌های پویا و حامی خودمختاری: یکی از ویژگی‌های سازمانی جهت حفظ نظام پیشنهادها فراهم نمودن محیطی پویا و دینامیک است تا استعدادها در آن محیط حضور فعال داشته باشند. حمایت از خودمختاری منابع انگیزش درونی را تقویت می‌کند. محیط‌های حامی خودمختاری به زمان اطلاع رسانی متکی است.

برای مثال مدیر سازمان می‌تواند به کارمند مستعدش گوشزد کند میانگین کاری شما افت کرده است. می‌دانید علت آن چه چیزی می‌تواند باشد؟ پیشنهاد مربوط را ارائه نمایید. حمایت از خودمختاری ارزش قائل شدن را تقویت می‌کند. برای اینکه نیروهای خلاق را برای انجام دادن کارهای کسل کننده با انگیزه کنیم باید ارزش معنی، فایده یا اهمیت انجام دادن اینگونه رفتارها را انتقال دهیم. علت متذکر شدن این نکات این است که فردی که آنرا می‌شنود به احتمال بیشتری مقررات، محدودیت‌ها و قید و بندهای تحمیل شده به صورت بیرونی را درونی می‌کند و آنها را داوطلبانه می‌پذیرد. آنگاه نیروهای خلاق تلاش داوطلبانه‌ای را برای انجام دادن آنها به خرج می‌دهند. پس اگر معنی و مفهوم شکل گیری و ارائه پیشنهاد برای نیروهای سازمانی خلاق معلوم و مشخص شود، احتمال بیشتری وجود دارد که به صورت خودخواسته به ارائه پیشنهادها و تلاش برای استقرار آن بپردازند. حمایت از خودمختاری عاطفه منفی را می‌پذیرد. این محیط به دقت به جلوه‌های عاطفی منفی و مقاومت توجه می‌کند و آنها را به عنوان واکنش موثری به انجام دادن کارهایی که ملال آور و بی ارزش می‌باشد قبول می‌کند. یعنی سعی می‌کند مسائل انگیزشی را حل کند و برای حل آن با فردی که چنین واکنشی داشته است به صورت مشترک کار کند [6].

10- بذر پیشنهاد و تشکیل گروه‌های دانش جهت حل مسائل و مشکلات شرکت و ارائه پیشنهادهای

گروهی

طبق آنچه در یادگیری سازمانی و اهمیت کار تیمی جهت توانمندسازی کارکنان بیان شد، مشکلات و مسائل سازمان را می‌توان در تمام ابعاد سازمانی شامل مالی، اقتصادی، منابع انسانی، مدیریت، خدمات مشتریان، فنی و تکنولوژیکی در جلساتی در قالب گروه‌های دانش مطرح نمود. اعضای گروه نظرات خود را در مورد موضوع مطرح شده اعلام و پس از بحث مفصل نتایج به صورت پیشنهاد گروهی ارائه خواهد شد. از آنجائیکه بر روی این پیشنهادها مطالعه و بررسی زیادی صورت گرفته است در کمیته‌های تخصصی نیاز به بررسی کمتری دارد. گروه‌های دانش می‌توانند از کارکنان سابقه‌دار و باتجربه و کارشناسان به سرپرستی مدیر واحد انتخاب شوند و شرح وظایف، نحوه پرداخت حق الزحمه و چگونگی تشکیل جلسات در قالب آیین‌نامه مجزا تهیه شود. مسائل مورد نظر به دبیرخانه نظام پیشنهادها ارسال و دبیرخانه در قالب سؤال جهت بررسی و اعلام نظر به واحدهای مربوط ارسال می‌نماید.

11- تجربه‌ای از نظام پیشنهادها و گروه‌های اشتراک دانش

در آغاز دهه هفتاد سه دستگاه دیزل ژنراتور در یک نیروگاه فعال دیزلی در نقطه‌ای کویری و دور از مرکز در حوزه مسئولیت توسط مکانیسین‌های اداره مربوط و نظارت کارشناسان شرکت خارجی نصب شده بود. در هفته اول راه‌اندازی مشخص شد باری که این مولدها تحویل می‌دهد حدود ده تا پانزده درصد کمتر از بار نامی مولدهای مشابه از سایر شرکت‌ها است. این موضوع در قالب بذر پیشنهاد از مکانیسین‌های شاغل در محل و سایر نیروگاه‌های غیرفعال دیزلی سؤال شد. دو جلسه در این مورد تشکیل داده شد و پیشنهاد تعبیه یک پمپ 4 کیلوواتی در مسیر روغن ارائه گردید. اگرچه با نصب پمپ و خنک شدن موتور نتیجه مطلوب حاصل شد، اما پس از گذشت یک ماه از نصب پمپ بعد از آنکه کارشناسان از محل بازدید کردند با عصبانیت به این کار ایراد گرفتند. به منظور حل این مشکل با طراح شرکت سازنده تماس برقرار شد و از طرف آن شرکت اعلام شد که پیشنهاد خوبی بوده و به آنان پاداش پرداخت شد. یادآوری می‌گردد مجوز صادر شده و اختیاری که تفویض شد اهمیت زیادی در موفقیت آنان به همراه داشت. پیشنهادهای گروهی دیگری هم برای خنک کردن محوطه نیروگاه جهت افزایش بهره‌وری و روش کار به صورت کارانه توسط کارکنان در بخش توسعه و احداث شبکه‌های توزیع برق ارائه گردید که دستاوردهای مطلوبی داشت.



12- تجربه‌ای از نظام پیشنهادها و یادگیری سازمانی در سازمان

در اجرای نظام پیشنهادهای شرکت پس از بررسی پیشنهادها توسط کارشناسان و مطرح کردن در کمیته اجرایی نظام پیشنهادها طبق روال صورتجلسه تنظیم می‌گردد. آنچه این فرآیند را متمایز می‌نماید نحوه نوشتن صورتجلسه و اطلاع رسانی آن می‌باشد. بندهای صورتجلسه برای هر پیشنهاد بطور مفصل و کامل نوشته شده و دلایل رد و تصویب پیشنهاد بخوبی در صورتجلسه بیان می‌شود. برای برخی پیشنهادها که نیاز به بررسی بیشتر و یا استفاده از مراجع علمی باشد باز هم کارشناسی دقیق‌تر انجام می‌شود. بطوریکه با خواندن صورتجلسه که از طریق اتوماسیون اداری برای کلیه کارکنان ارسال می‌گردد و توسط تابلوهای اعلانات در معرض دید قرار می‌گیرد، اطلاعات آنان در مورد پیشنهاد، مقررات شرکت، شرایط فنی و اقتصادی پیشنهادها تکمیل‌تر می‌گردد و تا پاسخ دقیق و لازم برای هر پیشنهاد با دلایل قاطع تهیه نشود در صورتجلسه ارائه نمی‌شود. با جمع‌آوری صورتجلسه‌ها به صورت لوح فشرده یا نوشتاری، افراد و بخصوص کارشناسان مبتدی با خواندن این صورتجلسه ساختار شرکت را کاملاً شناخته و با فرآیندهای شرکت، شرح وظایف حوزه‌های مختلف شرکت، آئین نامه‌ها و مقررات و مسائل فنی و اقتصادی بخش‌های مختلف شرکت آشنا می‌شوند و یک بانک اطلاعاتی خوب برای یادگیری افراد بحساب می‌آیند. این روش برای یادگیری و توانمند سازی پرسنل مفید بوده و منجر به بالا رفتن انگیزه، بهبود کیفیت پیشنهاد و ارائه پیشنهاد جدید می‌گردد. می‌توان نتایج جلسات گروه‌های اشتراک دانش سازمان را همراه صورتجلسات کمیته نظام پیشنهادها از طریق سیستم اطلاع رسانی شرکت و اتوماسیون اطلاع رسانی کرد. در فرم (1) نتایج پیشنهادهای مصوب و تصویب نشده و پیشنهادهای گروهی حاصل از جلسه اشتراک دانش آورده می‌شود.

شرکت	فرم صورتجلسه	کد: ویرایش:
------------	--------------	----------------

موضوع :

شماره جلسه :	تاریخ جلسه :	مکان جلسه :	صفحه
ساعت شروع :	ساعت خاتمه :	دبیر جلسه :	
شرکت کنندگان :			

ردیف	خلاصه مذاکرات	اقدام کننده	تاریخ اقدام
	پیشنهاد شماره تحت عنوان بررسی ، گزارشات پیشنهادی ارائه و پس از بحث مفصل در جلسه به علت و با توجه به به تصویب رسید . مقرر گردید نسبت به اجرای آن اقدام و گزارش اجرای کار تهیه و ارسال گردد .	معاونت یا منطقه	روز/ ماه/ سال
	پیشنهاد شماره تحت عنوان و گزارشات کارشناسی ارائه گردید . نظر به اینکه طبق گزارشات کارشناسی و نظر اکثریت اعضاء به دلیل اجرای آن توجیه اقتصادی ندارد یا از نظر فنی به دلایل امکانپذیر نمی باشد به تصویب نرسید.		
	پیشنهاد گروهی شماره تحت عنوان مطرح گزارش گروه مشارکت دانش بررسی کننده پیشنهاد ارسال و به تصویب رسید . دلایل تصویب پیشنهاد که از جلسه گروه مشارکت دانش ارسال شده بود با ذکر دلایل به پیوست این صورتجلسه ارسال می گردد . مقرر گردید جهت اجرا اقدام لازم را مبذول و نتیجه را به کمیته اجرایی نظام پیشنهادها ارسال فرمایند .	معاونت و کلیه مناطق	

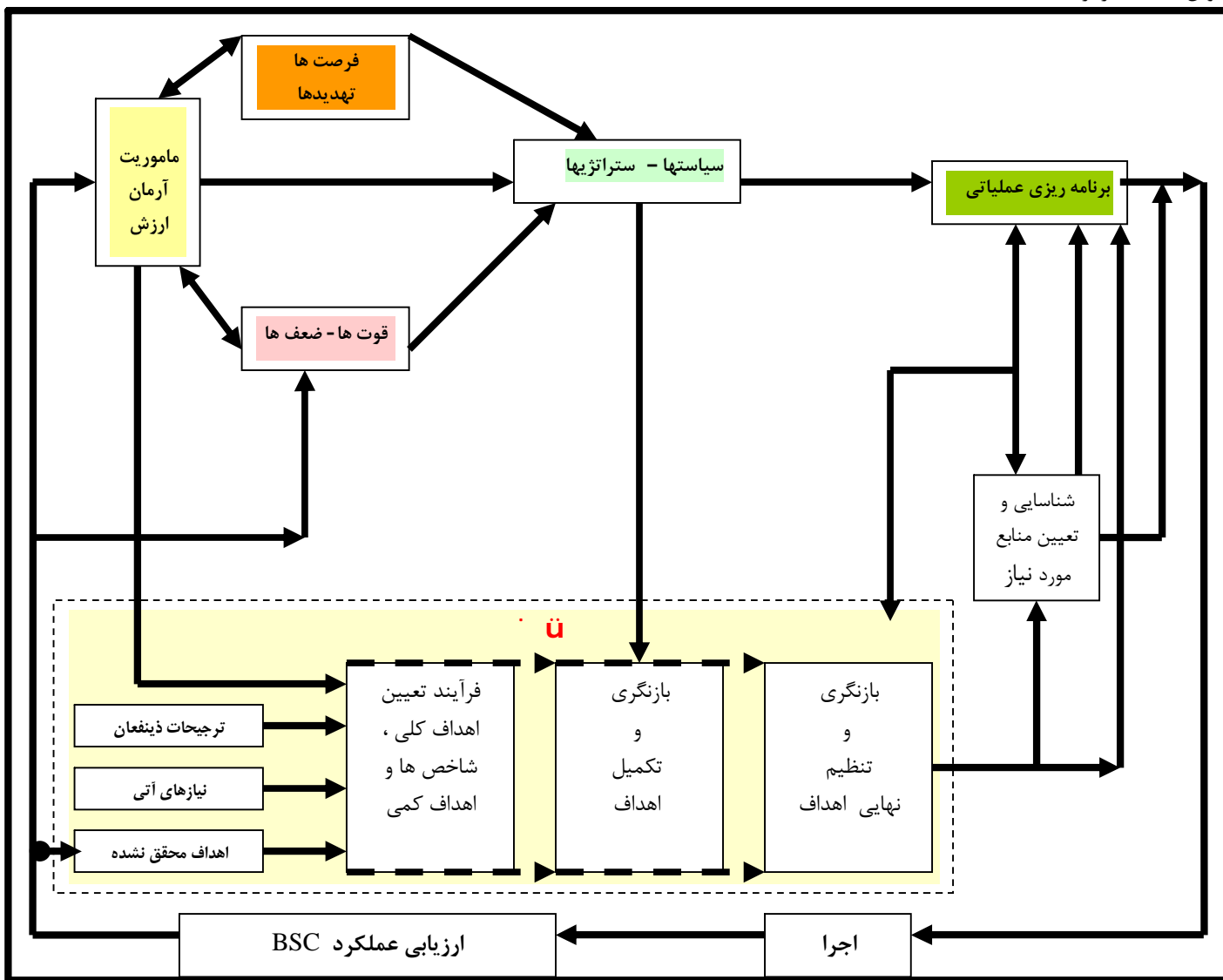
فرم (1) صورتجلسه کمیته نظام پیشنهادات و جلسات گروه‌های اشتراک دانش



13- نظام پیشنهادها و برنامه ریزی استراتژیک در سازمان

برنامه ریزی استراتژیک یک فرآیند غنی و پیچیده است که با برقراری ارتباط بین عوامل بیرون و داخل سازمان چهارچوب تصمیم گیری را رقم می زند. برنامه استراتژیک مبتنی بر نگاه استراتژیک به سازمان است. این نگاه یک پرتو از داخل و یک پرتو از بیرون (محیط سازمان) را شامل می شود و بطور همزمان هم عوامل داخلی و هم عوامل خارج از مرز سازمان را در نظر گرفته و اثرات آنرا بر سازمان تحلیل می کند و بر اساس این تحلیل، برنامه ها و سیاست های سازمانی را تدوین می نماید. در شکل 1 یک مدل اجرایی برنامه ریزی استراتژیک نشان داده شده است. همانطور که ملاحظه می گردد فرآیند ورودی شامل چهار قسمت می باشد که عبارتند از: 1- ترجیحات ذینفعان، نیازهای آتی و اهداف محقق نشده 2- فرآیند اهداف کلی، شاخص ها و اهداف کمی 3- بازنگری و تکمیل اهداف و 4- بازنگری و تنظیم نهایی اهداف

همچنین فرآیند خلق استراتژی و سیاست گذاری از سه قسمت تشکیل شده است که عبارتند از: 1- شناسایی فرصت ها و تهدیدهای محیط خارج و نقاط ضعف و قوت سازمان و ماتریس 2- تدوین سیاست ها و خلق استراتژی و 3- ترجمه و تعریف استراتژی در منظر ارزیابی متوازن و تدوین نقشه استراتژی.



شکل (1) فرآیند برنامه ریزی استراتژیک در سازمان

برای شناسایی ترجیحات ذینفعان و نیازهای آتی علاوه بر اطلاعات فراوان موجود در شرکت و دریافتی از برخی سازمانها از مشارکت اعضاء در جلسات هم اندیشی استفاده می شود. آرمان مشترک طبق اصول یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده با مشارکت مدیران ارشد و هم اندیشی تهیه شده است و بطور کلی ورودی های این مدل با مشارکت اعضاء و پرسنل مرتبط تهیه شده است [3].



باید توجه داشت هر سازمانی که در پی ایجاد نوآوری و ابتکاراتی برای رسیدن به اهداف استراتژیک خود باشد باید یک سری اهداف اساسی که با کمک سایر اهداف تکمیل می‌شود برای دانش مدیریت سازمانی تدوین نماید. این سازمانها باید از کارآیی اهدافشان در زمینه نوآوری‌های مدیریت دانش و منافع حاصل از آن و در نهایت ارتباط بین دستاوردهای مالی شرکت و دانش سازمانی ارزیابی صحیحی داشته باشند. لذا با توجه به اهداف تعریف شده در جدول اهداف نقشه استراتژی شکل 1 روش امتیاز دهی متوازن (BSC) نه تنها برای ارزیابی عملکرد بلکه به عنوان ابزاری جهت تحقق استراتژی مناسب می‌باشد. با استفاده از این روش سازمان به شاخص‌هایی دست می‌یابد تا با اندازه گیری و مقایسه آن با مقدار مطلوب، حرکت خود را در منظرهای سازمان بررسی نماید. این منظرها حداقل چهار منظر مالی، مشتریان، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری می‌باشند که هر کدام با هم رابطه علت و معلولی دارند.

منظر مالی: برای موفقیت مالی چه کارهایی باید انجام داد و چگونه با صاحبان سهام برخورد نموده و ارتباط برقرار کنیم؟ به این منظور با تشکیل جلسات یادگیری سازمانی و بحث در جلسات توسط اعضاء و مسئولین مربوط و اخذ پیشنهاد از کارکنان (بذر پیشنهاد) می‌توان نتایج مطلوب گرفت و در صورت نیاز آموزش‌های لازم را پیش بینی کرد. این اعضا در جلسه ای که نام آن در این مقاله گروه‌های اشتراک دانش نامگذاری می‌شود بحث خواهند کرد.

منظر مشتریان: مشتریان سازمان در مورد ما چه فکری می‌کنند و برای رسیدن به رضایت مشتریان و چشم انداز سازمان چگونه ظاهر شویم و چه ابتکاراتی باید به کار بندیم؟ آیا آموزش و نظرسنجی کافی خواهد بود و اهداف کمی (یکساله) تحقق خواهد یافت؟ آیا فرآیندهای مربوط مناسب است؟

منظر فرآیندهای داخلی: سازمان بیش ازیکصد فرآیند دارد. کارکنان توانمند و متخصص می‌توانند روی فرآیندها مطالعه کرده و اصلاحات لازم را انجام داده و یا فرآیندهای زائد را حذف نمایند. این افراد باید با تجربه بوده و آموزش‌های لازم را فرا گرفته باشند و به تکنولوژی های نو و استانداردهای IMS و صنعت برق آشنایی کامل داشته باشند.

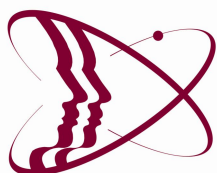
منظر رشد و یادگیری: در این مورد هم سؤال می‌شود آیا با توانمندی نیروی انسانی موجود می‌توان به اهداف کلی در سایر منظرها رسید؟ مسلم است که مدیریت دانش از طریق یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده و تعامل با نظام پیشنهادها می‌تواند استعدادهای درون سازمان را شکوفا کرده تا طبق آنچه در سایر منظرها بیان شد سازمان بتواند با تلاش نیروهای توسعه یافته به اهداف کمی (یکساله) و در نهایت به اهداف کلی (بلند مدت) دست یابد. دو جهت گیری توانمند سازی کارکنان برای اجرای برنامه‌های عملیاتی جهت دستیابی به اهداف مطرح می‌شود. یک نظر این است که اهدافی که در قالب فناوری اطلاعات است بطور قاطع بر ایده‌ها و افکار درباره مدیریت دانش مؤثر است و در جهت‌گیری دیگر یادگیری سازمانی نقش اصلی را در مدیریت دانش ایفا می‌کند. به منظور اینکه مدیریت دانش بطور مؤثر در استراتژی سازمانی نقش داشته باشد باید رابطه بین مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی تقویت گردد [7].

محققان نقش افراد و گروه‌ها را در فرآیند تسهیم دانش برجسته می‌کنند و مدیریت منابع انسانی می‌تواند از طریق سیاست‌ها و تمرینات و سیستم‌هایی بر روی رفتار کارکنان و نگرش و عملکرد آنان تأثیر بگذارد و با مدیریت دانش ارتباط مناسب برقرار کند. در سازمان‌هایی که نگرش انسان محور وجود دارد مدیریت دانش تحت پوشش عملکرد مدیریت منابع انسانی توسعه می‌یابد و تقویت می‌شود.

به عنوان مثال شرکت زمینس از روشی با عنوان ریشه‌های گیاه برای مدیریت دانش استفاده کرد. در این روش بدون پیشنهاد از بالا، کارمندان متوسط و مدیران واحدها، انجمن‌های عمل، مخازن دانش و روش‌های تسهیم دانش غیررسمی ایجاد گردید. شرکت پس از گسترش روش به سایر بخش‌ها به وجود یک گروه در سطح کل شرکت احساس نیاز کرد. در این راستا گروهی اشتراکی در شرکت بوجود آمد که نقش هماهنگی تلاش‌های مدیریت دانش در واحدهای کسب و کار را بر عهده گرفت. به نظر می‌رسد در سازمان‌های کشور با تشکیل گروه‌های مشارکت دانش این روش برای دسترسی بهتر به اهداف سازمانی مؤثر باشد.

بنابراین مدیریت منابع انسانی باید محیطی یادگیرنده برای ارتقاء منابع انسانی فراهم سازد. در مدل انسان محور جهت موفقیت مدیریت دانش سازمان‌ها باید به جای انقلاب از تکامل استفاده کنند و با استفاده از خود کارمندان مدیریت دانش را انجام دهند. مهمترین چالشی که در آن باید موفق شوند تبدیل تفکر «دانش قدرت است» به تفکر «دانش را به اشتراک گذاشتن قدرت است» در سازمان است. به عبارت دیگر قدرت تسهیم دانش مهمتر است.

اما این مهم است که هدف‌های دانش از اهداف اصلی سازمان نشأت گرفته، در سطح راهبردی و عملیاتی مشخص شود. بهره‌مندی از استراتژی دانش و استفاده اثر بخش از ابزار مدیریت دانش در سازمان همراه با فرهنگ مشارکت و دانش محوری و بهره‌مندی از زیرساخت‌های تکنولوژیک (جدول 1 و شکل 2) موجب اثربخشی سرمایه دانشی می‌شود. در صورتی که کارکنان سازمان بدانند که سازمان قرار است چه اقداماتی انجام دهد ذهن آنان همیشه به دنبال ارائه پیشنهادها و جدید و در راستای اهداف خواهد بود و پیشنهادهایی مؤثرتر با کیفیت برتر که امکان تصویب و اجرای آن بیشتر باشد ارائه خواهند داد. بنابراین کارکنان توسعه یافته:



نهمین همایش و سومین جشنواره ملی نظام پیشنهادها

- 1- باور و اعتقاد به اهداف سازمانی را دارند.
- 2- از دانش کافی برای انجام کار برخوردارند.
- 3- از آموزش های لازم برای انتخاب وسیله و روش انجام کار بهره می برند.
- 4- پرتلاشند و در ارزیابی کار و مقایسه آنها از توانایی خود آگاه هستند.
- 5- علاقه وافر به فراگیری و یادگیری آنچه در انجام دادن بهتر کارها آنان را یاری می رساند دارند.
- 6- برنامه ریزی دقیق و تشخیص امور غیرمهم از مهم را در سازمان انجام می دهند.

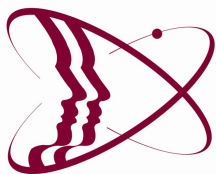
جدول (1) جدول اهداف نقشه استراتژی

جدول اهداف نقشه استراتژی			
منظر	اهداف کلی	سنجه	اهداف یکساله (درصد پیشرفت)
مالی	افزایش بهره وری	صرفه جویی در هزینه ها	
مشتری	رضایتمندی متقاضیان	نظر متقاضیان	
	رضایتمندی مشتریان	نظر مشتریان	
فرآیندهای داخلی کسب و کار	مهندسی مجدد فرآیندها	فرآیندهای موجود	
	سازماندهی مجدد	اصلاح و تصویب ساختار سازمانی	
	ایمن سازی نیروی انسانی	فرهنگ سازی ایمنی	
		فراهم کردن تجهیزات ایمنی	
یادگیری و رشد	تیم سازی مبتنی بر دانائی محور	علمی کردن مدیریت مبتنی بر تیم سازی	
		ترویج و اشاعه تفکر سیستمی	
		تعداد تیم ها	
	توسعه و ایجاد EEP	1- تعداد نرم افزارهای تهیه شده	
		2- ایجاد ارتباط بین نرم افزارها	

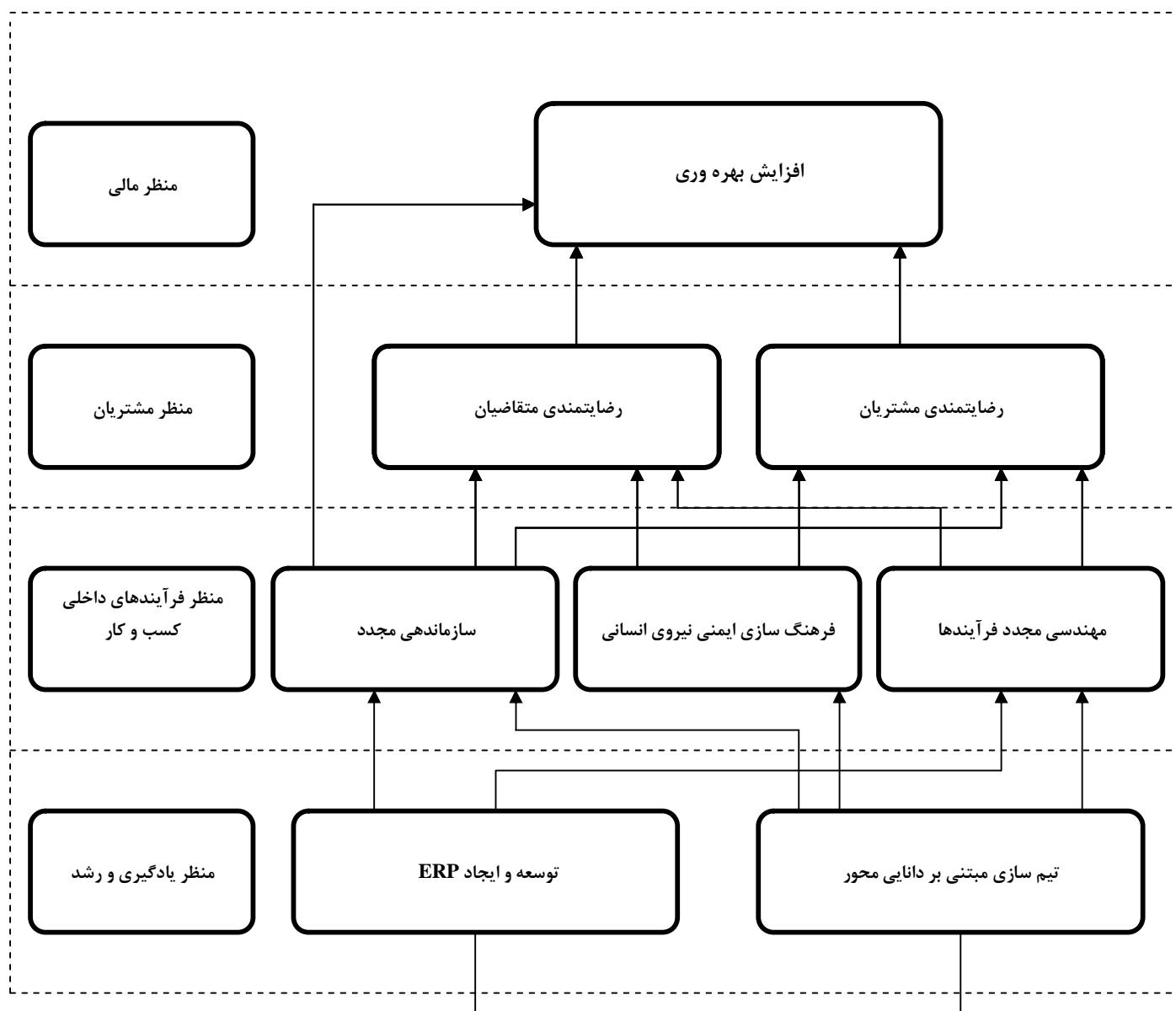
سازمان با این کارکنان و با تفکر سیستمی که جزء الزامات یادگیری بیان گردید می تواند اهداف کمی و کیفی خود را تحقق بخشد. اجرای پیشنهادهای مصوب از پیشنهادهایی که در 16 زمینه تخصصی و در ابعاد مدیریت، مالی و اقتصادی، فنی و تکنولوژیک، منابع انسانی و خدمات مشترکین توسط کارکنان شرکت از آغاز استقرار نظام پیشنهادها تا پایان سال 89 ارائه شده است و در جدول 2 مشاهده می شود برای دستیابی شرکت به اهداف سازمانی اهمیت زیادی دارد.

جدول (2) مقایسه پیشنهادها در زمینه های مختلف علمی تخصصی در سالهای 86، 87، 88 و 89

پیشنهاد سال	اداری	رفاهی	فنی	رضایت مشترکین	نیروی انسانی	صرفه جویی	یمنی	مالی	شبکه	تجهیزات و امکانات	فرهنگی	اطلاعات مدیریت	بهداشت	استانداردها	بهبود مدیریت	نظام پیشنهادهای	نواوری	جمع
1386	114	51	124	77	46	45	72	29	64	26	19	10	11	8	40	11	2	749
1387	84	43	38	37	36	29	25	23	19	16	15	13	12	8	8	5	4	417
1388	164	49	98	52	86	103	60	24	62	62	49	35	18	12	62	11	3	950
1389	123	33	65	35	56	71	44	18	47	38	38	23	17	91	42	11	3	620



همانطور که در شکل 2 و جدول 1 ملاحظه می‌گردد در منظر رشد و یادگیری یک هدف در قالب فناوری اطلاعات و بهره‌مندی از زیرساخت‌های تکنولوژیک (ERP) و هدف دیگر در مورد یادگیری سازمانی تعریف شده است. این اهداف نقش بسزایی در توانمندسازی کارکنان و در نتیجه برآورده شدن سایر اهداف خواهد داشت، زیرا دسترسی به سایر اهداف توسط کارکنان توسعه یافته بهتر خواهد بود. بکارگیری توأم این دو هدف می‌تواند برای شرکت اهمیت زیادی داشته باشد، زیرا پیشنهادهای ارائه شده در زمینه تکنولوژی و سیستم‌های جدید نرم افزاری مانند سامانه 121 در امور دیسپاچینگ، سیستم جامع خدمات مشترکین، فروش و ... که توسط کاشناسان و کارکنان با تجربه ارائه و تصویب شده است برای بهبود و افزایش قابلیت‌های این سیستم‌ها و ارتقاء آنها بسیار مؤثر بوده است. بنابراین نقش مدیریت دانش و نظام پیشنهادها نمایان می‌شود و لذا در شرکت و سازمان‌های خدماتی می‌توان از هر دو جهت گیری که در منظر رشد و یادگیری بیان شد استفاده کرد.



شکل (2) فرآیند ارزیابی عملکرد از روش BSC جهت دستیابی به اهداف استراتژیک



14- نتیجه گیری

سازمان‌های موفق و پیشرو باید دارای برنامه‌های راهبردی باشند که در آن اهداف بلند مدت و کوتاه مدت و بهترین روش دستیابی به این اهداف با توجه به فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و نقاط ضعف و قوت سازمان مشخص شده باشد. این اهداف باید برای کارکنان سازمان کاملاً مشخص و توجیه شود. در صورتی که کارکنان سازمان بدانند که سازمان قرار است چه اقدامی انجام دهد، ذهن آنها همیشه دنبال ایده‌ها و پیشنهادهای جدیدی خواهد بود که در جهت اهداف سازمانی باشد و بدین ترتیب پیشنهادهای مؤثرتر و با کیفیت تری ارائه خواهد شد.

مدیریت دانش برای کشف دارایی‌های نهفته در افراد و تبدیل این گنج‌های پنهان به دارایی‌های سازمانی تلاش می‌کند. نظام پیشنهادها زمینه خلق فرهنگ یادگیرنده در سازمان است. اطلاعات حاصل از پیشنهادهای در دسترس کارکنان قرار گرفته و امکان یادگیری برایشان فراهم می‌شود. با تشکیل جلسات اشتراک دانش، دانش افراد به اشتراک گذاشته می‌شود و در زمینه‌های مورد نیاز بحث‌های مفصل انجام می‌شود. در این جلسات گروهی تغییرات دانشی و بینشی و تغییرات رفتار فردی و گروهی بوجود می‌آید و با ایجاد بینش مشترک بین اعضا مشارکت فراگیر و یادگیری سازمانی حاصل می‌شود.

با استفاده از بذر پیشنهادها در سازمان و مطرح کردن در این جلسات، سازمان از طریق نیروهای خودی قادر به تهیه راه‌حلهایی جهت مقابله با آسیب‌های سازمانی و اجرای بهبود مستمر در سازمان شده و منجر به کاهش هزینه‌های مشاوری سازمان می‌شود. اما آنچه لازم است مورد توجه قرار گیرد مدنظر قرار دادن نظام پیشنهادها در سازمان به عنوان یکی از پایه‌های اصلی پروژه بهره‌وری در سازمان و حمایت جدی مدیران و سرپرستان از نظام پیشنهادها در مرحله اجرای پیشنهادها است.

در این مقاله به بررسی پتانسیل‌های موجود در نظام پیشنهادها جهت دسترسی هر چه بهتر و آسان‌تر به دانش مجموعه کارکنان سازمان پرداخته شد و تعامل هدفمند نظام پیشنهادها و مدیریت دانش، از منظر رشد و یادگیری، توانمندسازی و شکوفایی کارکنان مدنظر قرارداد شد تا نیروهای توسعه یافته با بهره‌مندی از استراتژی دانش و استفاده اثربخش از ابزارهای مدیریت دانش به همراه فرهنگ دانش محور در سازمان و بهره‌مندی از زیرساخت‌های تکنولوژیک موجب اثربخشی سرمایه‌های دانشی گردند.



مراجع

- [1] افرازه، عباس. مدیریت دانش (مفاهیم، مدل ها، اندازه گیری و پیاده سازی)، انتشارات دانشگاه امیر کبیر، 1384.
- [2] پیتر سنگه، پنجمین فرمان، ترجمه هدایت، کمال. روشن، محمد. چاپ هشتم، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، 1388.
- [3] عجمی، محمود. برنامه ریزی استراتژیک و طراحی نقشه استراتژیک، انتشارات شرکت توزیع نیروی برق غرب استان تهران. جلد دوم، آبان 1388.
- [4] تحلیلی از نظام پیشنهادها در چارچوب رفتار سازمانی، دومین همایش ملی نظام پیشنهادها در سازمانهای دولتی و موسسات خدماتی، 1387.
- [5] سام خانیان، محمد ربیع. خلاقیت و نوآوری در سازمان و مدیریت آموزشی، انتشارات اسپند هنر، 1381.
- [6] مارشال ریوجان. انگیزش و هیجان، ترجمه یحیی، سیدمهدی. نشر ویرایش. پائیز 1386.
- [7] شفی، کورش. شفی، آذر. مدیریت منابع انسانی در سازمانهای یادگیرنده، ماهنامه تدبیر - سال هفدهم - شماره 176، 1386.
- [8] <http://system.parsiblog.com>