

بسمه تعالی

اثرات متقابل فرهنگ سازمانی و فرآیندهای نظام پیشنهادها

چکیده :

در این مقاله به فرهنگ زیربنایی لازم برای بنای ساختار نظام پیشنهادها خصوصاً در سازمانهای دولتی اشاره شده است.

مهمترین نیاز تحول سازمانهای دولتی تغییر نگرش آنها و ایجاد ساز و کارهایی است که آنها را مشابه بخش خصوصی به رقابت و مشتری مداری وادارد که بخشی از مقاله با استفاده از کتاب "بازآفرینی دولت" که دیوید اوزبورن و تد گبلر نویسندگان آن تحقیقات وسیعی در سال ۱۹۹۳ در سازمانهای دولتی آمریکا انجام داده و راهکارهای کاربردی مناسبی را در ده اصل جهت بازآفرینی و کارآمدتر کردن دولت در آن مورد کنکاش قرار داده‌اند، تهیه گردیده است.

در این مقاله غیر از تغییر نگرش به ۶ فرهنگ زیرساخت نظام پیشنهادها بشرح زیر توجه شده است :

- ۱- فرهنگ وفاق
- ۲- فرهنگ تعلق سازمانی
- ۳- فرهنگ عشق به کار
- ۴- فرهنگ اعتماد و توان افزائی
- ۵- فرهنگ کمال جوئی
- ۶- فرهنگ کار تیمی

مهندس محمدعلی ذاکر
مدیرعامل انجمن بهبود مستمر

اثرات متقابل فرهنگ سازمانی و فرآیندهای نظام پیشنهادها

دکتر ادگار شاین نویسنده کتاب " فرهنگ سازمانی " می‌گوید: " اکنون نشانه‌های فراوانی در دست است که ثابت می‌کند فرهنگ سازمانی، بر کارکرد سازمان اثر می‌گذارد " جدی گرفتن فرهنگ یعنی این که پیش از دست زدن به هر کاری، به پیامد نیروهای فرهنگی بیندیشیم.

اگر برآیند روال کار سازمان خود را دگرگون کنید نخست باید ببینید فرهنگ موجود از کدام جنبه موافق و از کدام جنبه مخالف شما است.

بنای هر نظامی مانند بنای هر ساختمان به زیرساخت‌های مناسب آن نیاز دارد، نظام پیشنهادها به زیرساخت‌های فرهنگی خاصی نیاز دارد تا بتوان بنای این نظام را در آن فضا استوار و توسعه بخشید.

همچنین با اجرای نظام پیشنهادها کارکنان سازمان هر روز شاهد تغییرات و بهبود مستمر در سازمان هستند که در جای جای سازمان در حال اجراست که منشاء این تغییرات را خود بوجود آورده‌اند و از اثربخشی آن نیز بهره‌مند می‌شوند، که این بهبودهای مستمر و با انگیزش، متقابلاً آنها را وادار می‌کند خلاقیت خود را بیشتر به کار اندازند، توانمندتر شوند و اثربخشی و کارآئی خود را افزایش دهند.

با توجه به تحولات عظیم جهانی سازمانها لازم است فرهنگ‌های ناکارآمد گذشته را تغییر دهند.

دکتر دیوید اوزبورن در کتاب بازآفرینی دولت می‌گوید: " ما در زمانه دگرگونی‌های نفس‌گیر زندگی می‌کنیم. ما در " بازار جهانی " زندگی می‌کنیم. ما در جامعه اطلاعاتی زندگی می‌کنیم، جامعه‌ای که مردمان آن با همان سرعت به اطلاعات دسترسی دارند که رهبران. اقتصاد ما دانش پایه است و در اقتصاد دانش پایه، دانشگران فرمانها را مهار می‌کنند و در پی خودمختاری هستند. ما در عصر بازارهای تخصصی و تسهیم شده زندگی می‌کنیم، در این بازارها مشتریان به کالاها و خدمات بسیار مرغوب و وجود انواع گزینه‌ها عادت کرده‌اند. مقتضای این حال و هوا مؤسسه‌ای است که فوق‌العاده انعطاف‌پذیر و سازگار باشند. "

نظر به اینکه تکیه این بحث روی اجرای نظام پیشنهادها در سازمانهای دولتی است لازم است فرهنگ سازمانهای دولتی را متناسب با این نظام اصلاح کرد.

پرسش مهمی که در اینجا مطرح است این است که : " چرا نمی‌توان دولت را مثل بخش خصوصی اداره کرد؟ "

تفاوت‌های زیر می‌تواند پاسخی به این پرسش باشد.

انگیزه رهبران دنیای کسب و کار، سود است ولی انگیزه رهبران دولت، شوق به انتخاب مجدد. بیشتر پول کسب و کار را مشتری می‌دهد و بیشتر پول دولت را مالیات‌دهندگان و شرکت‌های انحصاری. عامل پیشرفت کسب و کار، رقابت است، دولت عموماً از انحصار استفاده می‌برد. وجود این نوع تفاوت‌ها باعث می‌شود انگیزه‌های بخش دولتی، با انگیزه‌های بخش خصوصی متفاوت شود.

برای فراهم کردن شرایط و برطرف کردن موانع اجرای نظام پیشنهادها در سازمانهای دولتی لازم است. ساختارهای

زیر مورد بازنگری و بازآفرینی قرار گیرد.

۱- تغییر نگرش

۲- جایگزینی فرهنگ وفاق بجای نفاق

۳- ایجاد فرهنگ تعلق سازمانی

۴- ایجاد فرهنگ عشق به کار

۵- ایجاد فرهنگ اعتماد و توان‌افزایی

۶- ایجاد فرهنگ کمال‌جوئی

۷- ایجاد فرهنگ مشارکت و روحیه کار تیمی

۱- تغییر نگرش

ویلیام جیمز فیلسوف معاصر در کتاب مدیریت نگرش می‌گوید : " بزرگترین کشف عصر ما این است که، انسانها

می‌توانند با اصلاح نگرش‌های ذهنی خود زندگانی خویش را اصلاح کنند. "

دکتر دیوید اوزبورن در کتاب " بازآفرینی دولت " نقاط ضعف سازمانهای دولتی آمریکا در سال ۱۹۹۳ را مورد

بررسی قرار داده و روشهایی را که سازمانهای دولتی فعال توانسته‌اند با تغییر نگرش، تحولات عظیمی در سازمانهای

دولتی ایجاد کنند را در ۱۰ اصل دولت‌های کارآفرین تشریح کرده است.

این ۱۰ اصل هر یک دو نوع نگرش را که یکی در تقابل دیگری است، یکی اثربخش و دیگری ناکارآمد، با هم مقایسه کرده است.

خلاصه این ۱۰ اصل به شرح ذیل است :

- ۱- دولت راه‌گشا، سکان‌داری کردن نه پارو زدن
- ۲- دولت متعلق به جامعه، توان‌افزایی مردم به جای خدمت‌رسانی
- ۳- دولت رقابتی با تزریق عنصر رقابت به خدمت‌رسانی
- ۴- دولت رسالت‌مدار، نه قانون‌مدار
- ۵- دولت نتیجه‌بین - توجه به ستاده نه نهاده
- ۶- دولت مردم‌مدار، اجابت خواست مشتری به جای لیبیک گفتن به بوروکراسی
- ۷- دولت کارآفرین، دخل به جای خرج
- ۸- دولت پیش‌گیر، پیش‌گیری بجای درمان
- ۹- دولت نامتمرکز، از نظام سلسله‌مراتبی تا مشارکت و کار تیمی
- ۱۰- دولت بازارگرا با دگرگون‌سازی با اهرم بازار

با توجه به موضوع این مقاله، سه اصل ۳ و ۶ و ۹ از موارد فوق که بیشتر ارتباط با این بحث دارد توضیح داده می‌شود :

۱-۱ : دولت رقابتی با تزریق عنصر رقابت به خدمت‌رسانی

انحصار ناکارآمدی به دنبال دارد، آشکارترین مزیت رقابت افزایش کارآئی است، یعنی کشیدن عصاره هر ریالی که هزینه می‌شود.

رقابت، انحصارهای دولتی (یا خصوصی) را وادار می‌کند به نیاز مشتریان خود توجه کنند، رقابت مشوق نوآوری است و انحصار مانع آن، رقابت سبب تقویت روحیه و غرور کارکنان دولت می‌شود.

رقابت سازمانهای دولتی سبب می‌شود آنها نیز بدنبال نظام‌های بهبود از جمله نظام پیشنهادها بروند.

اگر سازمانهای دولتی مجبور شوند که با بخش خصوصی یا بخش‌های دولتی دیگر رقابت کنند و فعالیت آنها از حالت انحصار خارج شود آنها نیز بدنبال بهبود می‌روند.

در یکی از شهرهای آمریکا جمع‌آوری زباله توسط شهرداری هر تن ۴۹ دلار و در همان شهر این کار توسط بخش خصوصی هر تن ۱۷ دلار هزینه داشت (تقریباً سه برابر) بعد از اینکه کل کار به مناقصه گذاشته شد و به کارکنان شهرداری هم بعنوان یکی از شرکت‌کنندگان در مناقصه اجازه داده شد شرکت کنند، بعد چندین بار برنده نشدن و کارآمد کردن شهرداری، توانستند در مناقصه‌های بعدی برنده شوند.

۱-۲ : دولت مردم‌مدار، اجابت فواست مشتری به جای لیبک گفتن به بوروکراسی

بیشتر دستگاههای دولتی مشتری‌پران هستند در مقابل بنگاههایی مانند ملک داندلز که مشتری‌مدار هستند. چرا؟ پاسخ ساده است: بیشتر دستگاههای دولتی وظیفه‌خور مشتری نیستند حال آنکه بند ناف دستگاههای خصوصی به مشتری وصل است.

مشتریان که مدیران دولتی در صدد جلب رضایت ایشانند، مجریان و قانون‌گذارانند، زیرا موجب را آنها معین می‌کنند.

امروز مردم قدرت انتخاب بیشتری می‌خواهند، به جای انتخاب خدمت‌گذاران به وسیله مدیران دولتی، دولت به شهروندان اجازه می‌دهد خدمت‌گزاران را خود انتخاب کنند. همه خبرگان در مدیریت در اهمیت توجه به مشتری سخن گفته‌اند. اندرز آنها به مدیران این است که کارکنان خود را بی‌واسطه با مشتری روبرو کنند. پیتز دراکر در مدیریت آینده حتی سخن از پاره‌ای سازمانهای غیرانتفاعی می‌گوید که به همین روش رفتار می‌کنند. یکی از آنها کلیسای جامع ویلو کریک در جنوب برینگتن، در ایالت ایلینویز است. این کلیسا از جمله بزرگترین کلیساهای آمریکا است و ۱۳۰۰۰ نفر ابواب جمعی دارد.

این کلیسا را جوانی بیست و چند ساله در سالهای میانی دهه ۱۹۷۰ بنیان نهاد. ناحیه‌ای که بیل هایبلز برای این کلیسا در نظر گرفت رو به رشد بود اما کلیسا روهای آن به نسبت اندک بودند.

پس او خانه به خانه و در به در زنگ زد و پرسید : علت کلیسا نرفتن شما چیست؟

آن گاه کلیسایی بنا کرد که جوابگوی نیازهای مشتریان بالقوه آن باشد، مثلاً در غروب هر چهارشنبه همه برنامه‌ها و خدمات کلیسا را در اختیار مراجعان قرار می‌دهد، زیرا بسیاری از پدران و مادران شاغل می‌خواهند روز تعطیل را در کنار فرزندان‌شان بگذرانند ... وعظ واعظ را ضبط و بی‌درنگ آن را تکثیر می‌کنند تا مؤمنان به هنگام ترک کلیسا بتوانند نسخه‌ای از آن را با خود ببرند زیرا همیشه می‌گویند باید در خودرو بارها و بارها به آن سخنان گوش فرا دهند تا بر دل و جان‌شان بنشینند.

اندرز دمینگ به سازمانها این است که همیشه از مشتریان خود بپرسند چه می‌خواهند و بعد برای ارائه آن نیاز، فرآورده و خدمات خود را سازمان دهند. وظیفه مدیران خدمت‌رسانی به کسانی است که به طور مستقیم به خدمت‌گزارای مشتریان مشغولند.

روشهای شنیدن حرف و حدیث مشتری

بطور خلاصه می‌توان به موارد زیر اشاره کرد :

۱- نظرسنجی از مشتری

۲- نظرسنجی تکمیلی (۶ ماه، یکسال یا ۶ سال پس از خدمت‌رسانی تا مطمئن شوند خدمات آنها به نتیجه مورد نظر رسیده است).

۳- نظرسنجی از جامعه

۴- تماس با مشتری

۵- مصاحبه با مشتری

۶- پست الکترونی (شهروندان می‌توانند به طور مستقیم با هر اداره دولتی تماس بگیرند).

۷- آموزش خدمات مشتری به کارکنان

۸- آزمایش خدمات جدید (در منطقه محدود سپس تعمیم در صورت موفق بودن)

۹- اعزام بازرس، مثلاً تاکسیرانی شهر نیویورک، برای نظارت بر رفتار رانندگان، بازرسان را به عنوان مسافر اعزام می‌کند.

۱۰- پیگیری شکایت، فرماندار مریلند تلفن مخصوصی را به دریافت شکایت مردم از بی‌کفایتی مسئولان اختصاص داده است.

۱۱- صندوق پیشنهاد

سپردن سررشته کار به دست مشتری

بهترین راه وادار کردن خدمت‌گزاران دولتی به تأمین نظر مشتریان/مراجعان این است که عنان بودجه یا منابع مالی آنها را در اختیار مشتری قرار دهیم تا مشتری بگوید، که بماند و که برود.

مزایای نظام‌های مشتری‌مدار

۱- نظام‌های مشتری‌مدار، سازمان‌های خدمت‌رسان را وادار به پاسخگویی به مشتری می‌کنند. از آنجا که مشتری حق دارد به هر سازمانی که بخواهد رجوع کند، پس این سازمانها باید همواره دنبال گرفتن بازخورد از نیاز مشتری و سپس تلاش برای تأمین آن نیازها باشند.

۲- نظام‌های مشتری‌مدار روال‌گزینش سازمان خدمت‌گزار را سیاست‌زدائی می‌کنند. خدمت‌گزارانی که حامیان دولتی بیشتری دارند اعتبارات بیشتری می‌گیرند که در اغلب موارد سیاست در گرفتن این اعتبارات دخیل است. زیرا در هنگام تخصیص بودجه فشار بیشتری بر تصمیم‌گیرندگان وارد می‌کنند. اما وقتی عنان منابع به چنگ مشتری می‌افتد هیچ قانون‌گذاری نمی‌تواند خدمت‌گزاران خودی را در برابر آراء مشتریان حفاظت کند.

۳- نظام مشتری‌مدار، بیش از نظام‌های دیگر پشتیبان نوآوری است. وقتی خدمت‌گزار ناچار از رقابت است دائماً می‌کوشد هزینه را کم کند و کیفیت خدمات را بهبود بخشد و انگیزه او برای نوآوری بیشتر می‌شود.

۴- نظام‌های مشتری‌مدار به مردم حق می‌دهند از میان انواع خدمات آن چه را می‌پسندند انتخاب کنند. نظرسنجی‌های گالوپ نشان می‌دهد درصد پدران و مادرانی که خواهان حق انتخاب مدرسه دولتی مورد نظر برای فرزندان خود هستند از رقم ۱۲ درصد در سال ۱۹۸۰ به ۶۲ درصد در سال ۱۹۹۰ رسیده است.^(۱)

۵- میزان اسراف در نظام مشتری‌مدار کمتر از نظام‌های دیگر است. زیرا عرضه را با تقاضا هماهنگ می‌کند.

۶- نظام مشتری‌مدار حق انتخاب را به مشتری می‌دهد و مشتری صاحب اختیار، متعهدتر از مشتری بی‌اختیار است. پژوهش‌های آموزشی نشان می‌دهد دانش‌آموزانی که مدرسه محل تحصیل خود را خود انتخاب می‌کنند با جدیت درس می‌خوانند و میزان ترک تحصیل آنها کمتر است، کمتر مشکلات انضباطی بروز می‌کند، نگرش دانش‌آموزان بهتر است و معلمان راضی‌ترند. در خدمات دیگر، مثل: مسکن، کارورزی، بهداشت و درمان و حتی سرگرمی همین امر صادق است.

۷- نظام مشتری‌مدار بیش از نظام‌های دیگر فرصت برابر فراهم می‌کند. وقتی دولت بودجه را به مؤسسه یا طرح اختصاص می‌دهد اجرای عدالت دشوار می‌شود زیرا ثروتمندان بیشتر از فقرا از خدمات استفاده می‌کنند. مانند آموزش عالی که بیشتر خانواده‌های ثروتمند از آن استفاده می‌کنند. اما اگر بجای مؤسسه، اعتبار را به افراد تخصیص دهیم، عدالت‌گستری آسان‌تر می‌شود. می‌توان برای همه، به طور یکسان، بودجه مشخص کنیم، یا حتی بودجه کم درآمدها را بیشتر کنیم. در این صورت فقرا هم مثل دیگران می‌توانند در هر مدرسه که بخواهند تحصیل کنند و در هر آپارتمانی که بخواهند می‌نشینند و به هر درمانگاهی که بخواهند می‌روند.

۱-۳ : دولت نامتمرکز، سلسله مراتبی تا مشارکت و کار تیمی

هیچکس بهتر از کارگر، محیط کار را نمی‌شناسد، رئیس هر قدر هم باهوش و پرجذبه، تا زمانی که به جای همراهی با کارکنان، در خلاف جهت آنها سیر می‌کند. هرگز نمی‌تواند از ظرفیت‌های آنها استفاده کند.

رانلد کانتینو

نایب رئیس اداره بهداشت عمومی نیویورک

۱- از کتاب بازآفرینی دولت.

پنجاه سال پیش وجود نهادهای متمرکز ناگزیر بود. فن‌آوری‌های اطلاعات در مراحل ابتدائی بود و کارکنان دولت، به نسبت، بی‌سواد بودند و ... اما امروزه در عمل اطلاعات بی‌کرانه است، ارتباطات میان نقاط دوردست آنی است. بسیاری از کارکنان دولت با سواداند و شرایط با سرعتی خیره‌کننده تغییر می‌کند.

برتری‌های نهادهای غیرمتمرکز بر متمرکز

۱- انعطاف‌پذیرتر و به سرعت به شرایط متحول و نیازهای مشتریان واکنش نشان می‌دهند.

۲- کارآمدتراند.

۳- نوآورترند.

۴- سرچشمه روحیه، تعهد و بهره‌وری است.

ضایعات، حاصل گرفتن عنان اختیار از دست کسانی است که از دیگران به مشکل نزدیک‌تراند و می‌توانند آن را چاره کنند.

رهبران کارآفرین برای بازسازی عنان اختیار، به کف کسانی که با موضوع تماس بلافاصل دارند، انواع راهبردها را آزموده‌اند. آنها برای تمرکززدائی از چرخه تصمیم‌گیری، از مدیریت مشارکتی استفاده می‌کنند. برای از میان برداشتن دیوارهایی که در نهادهای سلسله‌مراتبی افراد را از هم جدا می‌کنند، کار تیمی را تشویق می‌کنند. برای پشتیبانی از کسانی که اقتدار نو یافته خود را در راه نوآوری به خدمت می‌گیرند قهرمان‌آفرینی می‌کنند.

رسالت‌ها و ارزشهای مشترک همان ملاطی است که کارکنان را هم‌سو و هم‌انگیزه می‌کند.

تمرکززدانی سازمانهای دولتی از راه مدیریت مشارکتی

انسان اگر صاحب اختیار کار باشد از هر جهت در آن مایه می‌گذارد و از خود ذوق و ابتکار و آفرینندگی نشان می‌دهد. مدیران کارخانه‌های تولیدی می‌گویند با کار بست مدیریت مشارکتی، بهره‌وری آنها ۳۰ تا ۴۰ درصد افزایش یافته و گاه افزایش بهره‌وری به مراتب بیش از این بوده است.^(۱)

پین چات می‌گوید: "مسئولیت‌پذیری افراد خود انگیخته، بهره‌وری در ۱۰ و ۲۰ درصد افزایش نمی‌دهد بلکه کسی که عاشق و غرق کار خود است در ظرف چند ماه، کاری می‌کند که آدم‌های عادی در چند سال هم نمی‌توانند بکنند."^(۲)

مدیریت مشارکتی، در سازمانهای دولتی کارآفرین، گل می‌کند.

در سال ۱۹۷۸ رانلد کانتینو استخدام شد تا دایره موتوری اداره بهداشت عمومی شهر نیویورک، سازمانی بزرگ و بی در و پیکر که زباله شهر هفت میلیونی نیویورک را جمع می‌کند و خیابانهای آن را جارو می‌کند را سامان دهد. وضع آن سازمان بسیار نا به سامان و آشفته بود. دایره موتوری با بیش از ۱۳۰۰ مکانیک، جوشکار، برقکار، تراشکار و آهنگر باید ناوگان اداره بهداشت عمومی را آماده به کار نگه می‌داشت.

اما فقط نیمی از ۶۵۰۰ خودروی زباله‌کش و جاروکش آن آماده کار بود، کانتینو با ایجاد "کمیته کار" و "کمیته‌های مشترک کارکنان - مدیران" توانایی‌های خفته را بیدار کرد و سازمان را به جنب و جوش درآورد. در مدت سه سال میزان آمادگی زباله‌کش‌ها و جاروکش‌ها به ۸۵ درصد رسید و نوآوری‌های قسمت‌های مختلف واحد موتوری سبب ۱۶ میلیون دلار صرفه‌جویی شد.

کانتینو می‌گوید: این دستاورد به این خاطر به دست آمد که فضایی درست شده بود که همه خود را در گرفتن

تصمیم‌ها شریک و دخیل می‌دانستند راه تماس آنها با رأس سازمان باز است و صدای نگرانی‌ها و خواست‌های آنها را

می‌شنوند. از آن پس از دوردست فرمان نمی‌رسید، بلکه رویه‌های کاری، محصول کار دسته جمعی کارکنان بود و همه می‌خواستند وضع بهتر شود.^(۱)

آموزش و پرورش شیکاگو (بیش از تمرکززدایی اخیر) در مدرسه‌های دولتی ۵۰۰/۰۰۰ دانش‌آموز و ۳۰۰۰ نفر مدیر مدرسه داشت. نظام آموزشی کاتالولیک شیکاگو با ۲۵۰/۰۰۰ دانش‌آموز فقط ۳۶ مدیر مدرسه داشته است.^(۲)

مشاوران کو پرزاند لیبراند در کارآفرینی دولتیان کند و کاو کردند. مدیران اجرائی دولت‌های محلی به آنها گفته بودند، "مقررات دولتی"، "مخالفت‌های سازمانی" و "مخالفت‌های سیاسی" عمده‌ترین موانعی هستند که جلوی بهبود بهره‌وری را می‌گیرند.

در زمانی که کانتینو مسئولیت واحد موتوری شهر نیویورک را به عهده گرفت. رابطه کارگران و مدیریت بسیار بد بود. بنابراین تصمیم گرفت پیش از هر کار، کمیته کار را تشکیل دهد تا نشان دهد خواهان تقسیم قدرت است، او از شورای ۲۰ نفره نمایندگان اتحادیه در واحدهای موتوری خواست تا اعضای کمیته را انتخاب و معرفی کنند. به آنها می‌گوید: من دنبال کسانی هستم که از وضع کنونی ناراضی‌اند و معتقدند باید تحولی بوجود آید.

اعضای کمیته کار از وظایف عادی خود آزاد شدند و تمام وقت خود را صرف بهسازی کردند، به کارگاه‌های مختلف سرکشی می‌کردند و از اعضای اتحادیه می‌پرسیدند برای بهبود کار و شغل خود چه پیشنهادی دارند، آن پیشنهادها را جمع‌آوری می‌کردند و در جلسه هفتگی با کانتینو و مدیران ارشد در میان می‌گذاشتند و بحث می‌کردند.

پیشنهادها ظرف یکسال و نیم سبب ۲ میلیون دلار صرفه‌جویی شد. پس از آنکه کارکنان متوجه اصالت قدرت نمایندگان خود شدند بر شمار پیشنهادها افزوده شد.

در این مرحله کانتینو در تمام رده‌های سازمان، کمیته کارکنان - مدیران را درست کرد. کمیته‌ها نیز به نوبه خود "مرکز سود" و طرح اجرای کار به شکل پیمانی را ابداع کردند و میلیونها دلار پس‌انداز شد.^(۳)

سیاست پرهیز از اخراج

هیچ کس راضی نمی‌شود به بهای از دست دادن شغل خود نوآوری کند، اما وقتی کارکنان امنیت شغلی داشته باشند، نگاه آنها به نوآوری به کلی عوض می‌شود.

حتی در فنیکس (یکی از شهرهای آمریکا) چند تن از کارکنان پیشنهاد کرده‌اند پست سازمانی آنها حذف شود. از آنجا که در فنیکس کارکنان ۱۰ درصد صرفه‌جویی‌های حاصل از کاربست پیشنهادهای خود را تصاحب می‌کنند، این گونه کارکنان نه تنها به مسئولیت‌های جدید گمارده شده‌اند بلکه پاداشهای چشمگیر هم گرفته‌اند.

اما سرسختانه‌ترین مقاومت‌ها در برابر کار تیمی و مدیریت مشارکتی از ناحیه مدیران میانی است نه اتحادیه‌ها. اگر قرار باشد کارکنان تصمیم بگیرند و مشکل‌گشا شوند، مدیران میانی زائد خواهند بود. پیترز و واترمن مدیران میانی را پخته خورانی می‌دانند که جلوی انتقال افکار از بالا به پایین و از پایین به بالا را می‌گیرند. سازمان‌های مشارکتی دریافته‌اند که باید برخی رده‌ها را حذف و سلسله مراتب سازمانی را هموارتر کنند. شهردار فنیکس در یک سال ۳۹ مقام مدیریت میانی را به کمک طرح بازنشستگی زودرس خانه نشین کرده و ۱/۵ میلیون دلار صرفه‌جویی کرده است.

هر جا سازمان مشارکتی هست، کار تیمی هم هست.

پیتر دراگر در کتاب *عصر تناقض* می‌گوید: *نفس کار علمی با نظام سلسله مراتبی بیگانه است زیرا دانش را نمی‌توان به فرادست و فرودست تقسیم کرد. هر تخصصی یا با دانائی مرتبط است یا بی‌ارتباط. عامل تعیین‌کننده، تخصص است. نه نام، نه سن، نه بودجه قسمت و نه مقام و مرتبه شخص.*

بنابراین باید دانایی را در قالب تیم سازمان دهیم.

۲- جایگزینی فرهنگ وفاق بجای نفاق

تا زمانی که فاصله مدیران و کارکنان سازمان زیاد باشد و احساس جدایی بین مدیر و کارکنان حاکم باشد، مشارکت محقق نمی‌شود.

در بسیاری از همایشهای آموزشی نظام پیشنهادها که خصوصاً در سازمانهای دولتی برگزار کرده‌ام بعد از پایان دوره عده‌ای نزد من می‌آیند و می‌گویند: آقای ذاکر وقتی مدیر جواب سلام من را نمی‌دهد، وقتی دو سال است من مدیر خود را ندیده‌ام، وقتی مدیر شایستگی لازم این سمت را ندارد و ... ما چگونه با او مشارکت کنیم؟ تا زمانی که مدیران نتوانند فرهنگ جدایی و نفاق را به فرهنگ دوستی و همدلی و وفاق تبدیل کنند، کارکنان مشارکت در بهبود فعالیت‌های سازمان نخواهند کرد.

کونوسوکه ماتسوشیتا که در سال ۸۵ حدود ۶ میلیون پیشنهاد در شرکت ماتسوشیتا الکتریک ژاپن از کارکنان خود دریافت کرده و مقام اول را در ژاپن کسب کرده است، جمله جالبی در مورد ارتباط مدیر با کارکنان دارد، او می‌گوید: " اگر مدیری در صورت کارکنان خود نگاه کند و چهره فرزندش را در او نبیند مدیر موفق نیست."

همچنین، **ماتسوشیتا** در کتاب **نخست انسان سپس کالا** نقش همدلی مدیریت و رهبری را با کارکنان نقشی حیاتی می‌داند و می‌گوید: " عاطفه همدلی صفتی است که به درجه‌های متفاوت از هر شخصی که رهبری دیگران را بر عهده دارد، توقع می‌رود. مردمی که مقام پر مسئولیت اداره دیگران را بر دوش دارند، باید هر از گاهی به بررسی خود بپردازند تا دریابند آیا عاطفه همدلی را در روش مدیریت خویش ادراک و اعمال می‌کنند یا نه."

۳- ایجاد فرهنگ تعلق سازمانی

کارکنان هنگامی به فکر ارائه پیشنهاد برای بهبود سازمان هستند که به سازمان خود وابسته و احساس تعلق داشته باشند، سازمان خود را دوست داشته و پیشرفت آن برایشان با اهمیت باشد. اگر فردی به سازمان خود تعلق نداشته باشد برای پیشرفت آن هم پیشنهادی نخواهد داد.

اگر سازمان، محلی برای برطرف کردن نیازهای مالی و توسعه علمی و تجربی و عواطف انسانی باشد افراد به سازمان علاقمند شده و به آن تعلق پیدا می‌کنند.

مصطفی دلشاد تهرانی در کتاب ارباب امانت که اخلاق اداری را در نهج البلاغه از دیدگاه حضرت علی (ع) مورد

بررسی قرار داده است بستر شکل‌گیری اخلاق اداری را که می‌تواند در ایجاد تعلق سازمانی مؤثر باشد بشرح زیر مورد

تأکید قرار داده است :

۱- شایسته‌سالاری و اهلیت‌گرایی

۲- علاقه‌مندی شخصی فرد به کارش

۳- تأمین مالی کارکنان

۴- قانون‌گرایی مدیر و کارکنان

۵- امنیت شغلی کارکنان

۶- نظارت، بازرسی و پیگیری

۷- ارزشیابی، قدردانی، جزادهی

مارکوس باکینگهام در کتاب " رهیدن از قانونهای کهنه " که روش ۸۰ هزار نفر از مدیران موفق جهان را ظرف ۲۵

سال تحقیق مؤسسه گالوپ مورد بررسی قرار داده و مهمترین روش مشترک مدیران برجسته در حفظ و نگهداری کارکنان

فرهیخته را بدست آورده، تعلق کارکنان به سازمان را در توجه مدیران برجسته به ۴ موضوع زیر می‌داند :

۱- گزینش هوشمندان و افراد مناسب برای شغل‌های مناسب

۲- روشن کردن اهداف و انتظارات از کارکنان و باز گذاشتن دست آنها که با روشها و خلاقیت‌های خود به اهداف مورد

انتظار برسند.

۳- ایجاد انگیزه در آنها

۴- فراهم کردن شرایط توسعه کارکنان

مسلماً وقتی ۴ شرط فوق در سازمانی حاکم باشد افراد سازمان به آن تعلق پیدا می‌کنند.

۴- ایجاد فرهنگ عشق به کار

ماتسوشیتا در کتاب " نه برای لقمه‌ای نان " رسالت شرکت خود را برای اینکه کارکنان فرهنگ کار را توسعه دهند

در ایجاد هفت روحیه زیر تدوین و آن را در سال ۱۹۳۲ اعلام نمود :

۱- روحیه خدمت در صنعت

۲- روحیه انصاف و مروت

۳- روحیه هم‌نوائی و همیاری

۴- روحیه ادب و فروتنی

۵- روحیه همسازی با قوانین طبیعی

۶- روحیه سپاس و حق‌شناسی

۷- روحیه کوشیدن برای پیشرفت

او کوشید تا احساس رسالت را در میان کارمندانش نیرو بخشد و این نگرش را بصورت یک جزء پایدار و خلاق

اصول کار شرکت درآورد.

این هفت امتیاز هم اکنون به گونه‌ای که در آن زمان بوده‌اند، مورد تأکید هستند و شعار بنیادی کار روزانه دهها

هزار کارمند ماتسوشیتا الکتریک را تشکیل می‌دهند.

در فرهنگ اسلامی کار و تلاش بسیار مورد توجه قرار گرفته. پیامبر اکرم (ص) دست کارگر را می‌بوسد و کسی را

که برای خانواده‌اش تلاش می‌کند مانند مبارز در راه خدا قلمداد می‌کند. (الکاد علی عیاله کالمجاهد فی سبیل الله) و بهترین

افراد را کسی می‌داند که نفع آنها بیشتر به دیگران می‌رسد. (خیرالناس انفعهم للناس)، بهشت و دوزخ نتیجه کار و عمل

انسانهاست که بدست خود آنرا می‌سازند (فمن يعمل مثقال ذره خیراً یره و من يعمل مثقال ذره شراً یره)

در اسلام تولید و کار در حداکثر توان و مصرف در حد نیاز مورد تأکید قرار گرفته است.

کار برای خدا در اسلام اهمیت بسیار زیادی دارد که خداوند پاداش آن را ده برابر و بعضاً هفتصد برابر (در مورد

انفاق) و یا بیشتر می‌کند و یا پاداش کارهای خیر را بقدری که به حساب در نمی‌آید می‌بخشد. (بغیر حساب)

در صورتی که سازمانها بتوانند جبران خدمات کارکنان خود را از وقت مزدی به کارمزدی تبدیل کنند. بخصوص بصورت کار گروهی، عشق به کار افزایش می‌یابد.

۵- فرهنگ اعتماد و توان‌افزایی

اگر مدیران به کارکنان سازمان اعتماد کنند و اختیارات لازم را برای انجام کارها به آنها تفویض کنند، خلاقیت کارکنان پرورش می‌یابد و توان آنها برای انجام کارهای مهم‌تر با اختیارات بیشتر افزایش می‌یابد و مدیران فرصت می‌کنند بجای انجام کارهای جاری و تکراری سازمان به وظایف اصلی خود که ایجاد بهبود مستمر است بپردازند.

ماساکی ایمائی در کتاب "کایزن" وظیفه اصلی مدیران را بهبود مستمر و وظیفه اصلی کارکنان سازمان را انجام امور جاری و روزمره می‌داند.

در سال ۶۸ که در خدمت آقای مهندس ترکان در سازمان صنایع دفاع بودم شنیدم که روز اول کار ایشان بعد از جلسه معارفه بعنوان مدیرعامل سازمان صنایع دفاع به اطاق خود رفتند و دیدند حدود ۲۰ کارتابل روی میز مدیرعامل است که ظاهراً اکثراً کارهای روزمره سازمان بود، ایشان آبدارچی را صدا کردند و به او گفتند برود و یک فرغان بیاورد و کارتابل‌ها را در آن بریزد و ببرد درب اطاق معاونین که آنها را فرستاده بودند و تحویل بدهد.

ایشان با این حرکت سمبلیک روز اول کاری خود می‌خواستند این درس را به مدیران بدهند که کار مدیران ارشد انجام کارهای روزمره، نیست باید آنها اختیار بدهند زیردستان کارهای جاری را انجام دهند.

اگر کارکنان اختیار داشته باشند که خودشان با خلاقیت و فکر خود کارها را انجام دهند پیشنهادهای زیادی برای بهبود فعالیت‌ها ارائه خواهند داد.

۶- ایجاد فرهنگ کمال جوئی

انسانهای کمال طلب دائماً تلاش می کنند راه جدید و پیشنهاد جدیدی برای بهبود وضع موجود بیندیشند و ارائه نمایند. برایان تریسی در کتاب " هدف " مهمترین عامل انسانهای کمال جو و موفق را داشتن هدف خصوصاً مکتوب و تلاش برای رسید به آن می داند.

اگر عزل و نصب و ارتقاء مدیران و پرداخت حقوق و مزایا به آنها براساس میزان دسترسی آنها به اهداف سازمان تعریف شود و ایجاد رقابت و مشتری محوری اساس ارزیابی عملکرد آنها باشد فرهنگ کمال جوئی در سازمانها توسعه می یابد.

۷- ایجاد فرهنگ مشارکت و روحیه کار تیمی

همانطور که در بند ۳-۱ اشاره شد مشارکت مدیران و کارکنان در فعالیتهای کار تیمی زمینه ارائه پیشنهاد در جهت بهبود مستمر سازمان را بدنبال خواهد داشت.

تشکیل حلقه های کیفیت (Q.C) و تشویق کارکنان به انجام کارهای گروهی بجای فردی و مشارکت آنان در تصمیم سازی و تصمیم گیری سازمان روحیه کار تیمی را افزایش می دهد.

طبق آماري که از شرکتهای دارای نظام پیشنهادهای گروهی بدست آوردهام در بسیاری از این شرکتهای از جمله شرکت کنتورسازی ایران بعد از ورود به مرحله پیشنهادگیری گروهی از کارکنان که حدود ۵۰٪ آنها به عضویت گروهها درآمده اند تعداد پیشنهادها ۲ تا ۵ برابر شده است و کیفیت پیشنهادها (درصد تصویبیها) برآحتی تا ۲ برابر افزایش یافته است.

منابع

- ۱- " باز آفرینی دولت " ، نوشته دیوید اوزبورن و تد گبلر، انتشارات فرا
- ۲- " فرهنگ سازمانی " ، نوشته ادگار شاین، انتشارات فرا
- ۳- " نخست انسان سپس کالا " ، نوشته ماتسوشیتا، انتشارات انجمن مدیران صنایع
- ۴- " ارباب امانت " ، نوشته مصطفی دلشاد تهرانی، انتشارات دریا، چاپ دهم
- ۵- " رهیدن از قانونهای کهنه " ، نوشته مارکوس باکینگهام، انتشارات فرا
- ۶- " نه برای لقمه‌ای نان " ، نوشته ماتسوشیتا، انتشارات شباوینز
- ۷- " کایزن " ، نوشته ماساکی ایمائی ، انتشارات مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران
- ۸- " هدف " ، نوشته برایان تریسی ، انتشارات آسیم
- ۹- " مدیریت نگرش " ، نوشته جان ماکسوله، انتشارات فرا
- ۱۰- " مدیریت آینده " نوشته پیتر دراکر، انتشارات خدمات فرهنگی رسا