



نقش نظام پیشنهادات در بهبود وضعیت سازمان

مسعود مهدی پور¹، زهره عبدی²، سیدحسین کاظم زاده³

¹معاون برنامه ریزی و نیروی انسانی، شرکت آب و فاضلاب گیلان، ایران

²دبیر شورای پذیرش و بررسی پیشنهادات، شرکت آب و فاضلاب گیلان، ایران

³عضو شورای پذیرش و بررسی پیشنهادات، شرکت آب و فاضلاب گیلان، ایران

چکیده

مشارکت یک مفهوم تاریخی است که ریشه در اداره امور عمومی و افکار مذهبی دارد. به عنوان مثال، مشارکت بر مبنای مشورت در اسلام تحت عنوان «شورا» مورد توجه قرار گرفته است. قرآن کریم به طور صریح مدیران را مکلف می کند در اموری که نیاز به تحقیق و تفحص دارند بر مبنای مشورت به تصمیم گیری بپردازند. مدیریت مشارکتی علیرغم قدمت تاریخی خود، بعد از انقلاب صنعتی به صورت علمی مورد بررسی قرار گرفت.

نظام مدیریت مشارکتی یکی از نظام های مدیریتی پویا است که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی سازمان ایفا می کند. نظام پیشنهادها و کارکنان بعنوان یک ابزار اجرایی مدیریت مشارکتی، نظام همکاری فکری و عملی کلیه اعضای یک سازمان با سطوح مختلف مدیریتی آن است. در این نظام کلیه افراد سازمان درباره روش های حل مسائل و ارتقاء بهره وری، فعالانه اندیشیده و حاصل آنها در قالب طرحها و پیشنهادها به سازمان ارائه می کنند و بدین طریق، یک نظام همفکری و هم اندیشی برای رسیدن به اهداف سازمان بوجود می آید. این نظام که مبتنی بر اصل انسان مداری است، برای افکار و خلاقیت های کلیه اعضای سازمان ارزش قائل است و به عنوان یک نظام مطلوب و کارآمد مدیریتی هم از لحاظ نظری و هم از لحاظ عملی آزمونهای موفق خود را گذرانیده است.

کلمات کلیدی: مدیریت مشارکتی، نظام پیشنهادها، نیروی انسانی، سازمان، تصمیم گیری

نظام پیشنهادات، تکنیکی است که می‌توان از فکر و اندیشه های کارکنان برای مسئله یابی، چاره‌جویی و حل مسائل و مشکلات سازمانی بهره جست. بر اساس نظام پیشنهادات کلیه کارکنان از عالیترین رده سازمانی تا پایین ترین سطح آن می‌توانند پیشنهادات، ایده‌ها، ابتکارات و نظرات خود را برای رفع نارسایی‌های موجود در روند کاری و یا بهبود روشهای انجام کار و یا افزایش کیفیت تولید ارائه دهند. البته باید توجه نمود نظام پیشنهادات فقط به معنی انتقاد نیست و فقط به بیان مشکلات پرداخته نمی‌شود، بلکه راه‌های رفع مشکلات نیز ارائه می‌شود. از این طریق کارکنان می‌توانند به همه امور و فعالیتهای سازمان بپردازند و پیشنهادهای اصلاحی خود را بر اساس فرآیندی مشخص تدوین و ارائه نمایند. استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات در یک سازمان توجه و حساسیت کارکنان را به فرآیندهای کار بیشتر کرده و باعث مشارکت بیشتر کارکنان در سازمان شده و با افزایش مشارکت، خلاقیت و انگیزه کارکنان، راهکارهای عملی برای حل مسائل و مشکلات سازمان پیدا می‌شود.

1- مدیریت مشارکتی

از دیرباز که گروهها و سازمانهای انسانی بوجود آمدند، مشارکت در اداره امور مورد توجه بوده و به عنوان یک پدیده نوین در مدیریت تلقی نمی‌گردد، بلکه در طول تاریخ از این اصل کمابیش پیروی شده و برخی مکاتب تأکید خاصی بر آن داشته‌اند. به عنوان مثال، مشارکت بر مبنای مشورت در اسلام تحت عنوان «شورا» مورد توجه قرار گرفته است. قرآن کریم به طور صریح مدیران را مکلف می‌کند در اموری که نیاز به تحقیق و تفحص دارد بر مبنای مشورت به تصمیم‌گیری بپردازند. خالق انسانها، آخرینفرستاده اش حضرت محمد (ص) را فرمان می‌دهد که با مردم مشورت نماید (و شاور هم فی الامر - قرآنکریم)

مدیریت مشارکتی علی‌رغم قدمت تاریخی خود، بعد از انقلاب صنعتی مورد توجه جدی قرار گرفته و به صورت علمی مورد بررسی قرار گرفت. پیدایش نظریه های کلاسیک، ساختار، تخصص‌گرایی، عقلایی بودن، و نظم و ترتیب را در سازمانها مورد تأکید قرار دادند. مدیریت مشارکتی با کار اندیشمندانی چون آرجیس، لیکرت، هرزبرگ و لاولر رو به رشد نهاد و با اشکال و عناوین مختلف، نظیر مدیریت بر مبنای هدف، نظام پیشنهادهای، گروه‌های بهبود کیفیت، و گروه‌های خودگردان به حیات خود ادامه داد. امروزه مدیریت مشارکتی به عنوان یکی از عناصر تئوری نئوکلاسیک مطرح است.

مدیریتی مشارکتی عبارت است از فرآیندی که طی آن کارکنان یک سازمان را در روند تصمیم‌گیریها دخالت و شرکت می‌دهند. تأکید این شیوه مدیریت بر همکاری و مشارکت داوطلبانه کارکنان استوار است و می‌خواهد از اندیشه‌ها، نظرات و ابتکارات آنها در حل مشکلات و مسائل سازمان استفاده کند. البته نظام مشارکتی با افزایش رضایت مندی، انگیزه کارکنان را نیز بهبود می‌بخشد و در نتیجه کارکنان با انگیزه، می‌توانند تواناییهای خود را در جهت پیشبرد اهداف سازمان با ایجاد خلاقیت و نوآوری افزایش دهند. باید توجه نمود تا زمانی که مدیریت سازمان اعتقاد به مشارکت کارکنان نداشته باشد مدیریت مشارکتی تحقق پیدا نخواهد کرد.

مدیریت مشارکتی دو هدف عمده را دنبال می‌کند: نخست، ارج نهادن به ارزش‌های انسانی و به یاری طلبیدن افرادی که به نوعی با سازمان در ارتباط‌اند. دوم، رسیدن به هدف‌های از پیش تعیین شده به کمک همین افراد.

چنانچه اجرای مدیریت مشارکتی و نظام‌های تشکیل‌دهنده آن با موفقیت همراه باشد، از مزایا و پیامدهای چون بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان، تقویت انگیزش در کارکنان، بهبود گردش کار در سازمان، بروز خلاقیت و نوآوری، تقلیل هزینه‌های تولید کالا و خدمات، افزایش احساس تعلق سازمانی در کارکنان و همسو شدن هدف‌های آنان با هدف‌های سازمان و در نهایت افزایش رضایت مشتری و به دست آوردن سهم بیشتر در بازار برخوردار خواهد بود.

یکی از عوامل اصلی و مؤثر در اجرای مدیریت مشارکتی، صداقت مدیریت است. در این صورت با مشارکت دادن کارکنان در امور سازمانی می‌توان نتایج و پیامدهای همه‌جانبه‌ای را برای سازمان و کارکنان آن فراهم آورد. در نظام مشارکت سازمانی، مدیران و کارکنان به تبادل نظر با یکدیگر می‌پردازند و همین امر منجر به ایجاد محیطی دوستانه و توأم با اعتماد و اطمینان متقابل در سازمان می‌شود. کارکنان با مشارکت در کارها خود را در سود و زیان سازمان سهیم می‌دانند و همه تلاش خود را با کمک مدیران در جهت افزایش کارایی و اثر بخشی سازمان به کار می‌گیرند. در نظام مشارکت سازمانی، مدیران برای رسیدن به هدف‌هایشان با راه‌های پیشنهادی بسیاری از سوی کارکنان مواجه می‌شوند که پس از ارزیابی آن‌ها می‌توانند بهترین راه حل ممکن را انتخاب کنند.

1-1 توسعه نیروی انسانی در فرآیند مشارکت

مشارکت دادن کارکنان سازمان در اظهار نظر، تصمیم گیری و اجرای نظرات آنها فضایی را در سازمان بوجود می آورد که موجب توسعه نیروی انسانی می گردد، امروزه سازمانها برای ایجاد هرگونه توسعه ای اعم از فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی نخست به توسعه نیروی انسانی نیازمندند.

اگر در یک سازمان در طول سال، هزاران پیشنهاد ازطرف کارکنان و مشتریان ارائه گردیده و مورد بررسی کارشناسی قرار گرفته و درصدی از آنها نیز به اجرا در آید، این امر موجب توسعه خود جوش کارکنان خواهد شد، زیرا برای انجام این فعالیتها نیاز به مطالعه، مشورت با متخصصین، مراجعه به متخصصین فنی سازمان، بررسی مکانیزم دستگاهها و ... می باشد که این امر موجب افزایش مستمر اطلاعات و کیفیت نیروی انسانی گردیده و پایه های توسعه سازمان را محکم می کند.

باید توجه داشت که مشارکت فکری کارکنان و مشتریان با مدیریت، یکی از بهترین روشهای مشورت همگانی با مدیر است که با اجرای «نظام پیشنهادها» در کلیه سازمانهای تولیدی و خدماتی قابل اجرا می باشد.

2-1 سطوح مدیریت مشارکتی

سطوح مختلف مدیریت مشارکتی را می توان در موارد ذیل بررسی نمود:

1-2-1 نظام مشارکت فردی: در این نظام، کارکنان سازمان به صورت فردی نظرات و پیشنهادها خود را در هر موردی که به نظرشان می رسد، ارائه می دهند.

1-2-2 نظام مشارکت گروهی: به منظور افزایش کیفیت پیشنهاد و بالا بردن درصد مشارکت کارکنان و ارائه پیشنهاد و همچنین افزایش درصد اجرای پیشنهادها گروه های بهبود کیفیت تشکیل می شوند.

1-2-3 نظام مشارکت خانواده کارکنان: نظر به نقش مهم خانواده کارکنان در تشویق و ترغیب آنها و ایجاد انگیزه کاری، خانواده کارکنان را هم می توان با محیط کار پدران، مادران و همسرانشان آشنا ساخت و از آنها نیز در مورد بهبود مستمر فعالیتها پیشنهاد گرفت.

1-2-4 نظام مشارکت مشتریان: مشتریان هر سازمان به دلیل ارتباط نزدیک با آن به نقاط قوت و ضعف فراوانی که در ارائه خدمات سازمان وجود دارد، پی می برند. توجه به نظرات و پیشنهادها مشتریان می تواند کمک قابل ملاحظه ای به بهبود کیفیت کالاها و خدمات و در نهایت، رضایت مشتریان کند (زراعت پیشه، 1380)

3-1 مولفه ها و الزامات مدیریت مشارکتی

باید در نظر داشت افرادی که در یک ساختار سازمانی با سلسله مراتب سنتی کار کرده اند، به وضع موجود عادت کرده اند و در مقابل تغییرات مقاومت خواهند کرد. حتی ممکن است بعضی از کارکنان نخواهند مسئولیت بیشتری را بپذیرند. شاید واقع بینانه نباشد که انتظار داشته باشیم همه کارکنان در تصمیم گیری سازمان شرکت کنند. برای تأمین مشارکت آن دسته از کارکنان که مشتاق مشارکت هستند باید زمینه و بستر مناسب را فراهم ساخت. برخی از مهمترین الزامات مدیریت مشارکتی بدین شرح بیان شده اند:

1/ تعیین اهداف، ارزشها و اولویتها

2/ آموزش کارکنان علاقه مند به مشارکت در تصمیم گیری های سازمان

3/ تعدیل شرایط محیطی سازمان برای ایجاد محیط پویا و با انگیزه

4/ مشخص ساختن ساختار مشارکت از سوی مدیران عالی سازمان

5/ حمایت و تعهد مدیریت عالی

6/ حمایت و تعهد کارکنان

7/ انتخاب مشاوران شایسته و کاردان

2-نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها

نظام پیشنهادها از دهه 1950 در شرکت های تولیدی- خدماتی کشور ژاپن به کار گرفته شد و سپس از سوی شرکتهای دیگر کشورهای جهان پذیرفته و معمول گردید. این نظام از دهه 1360 در شماری از شرکتهای صنعتی کشور ایران نیز به اجرا گذاشته شد و با توجه به کامیابی هایی که در این گروه از شرکتهای بدست آمده، مورد استقبال دیگر شرکتهای و سازمان های صنعتی، تولیدی و خدماتی قرار گرفته است.

شاید از مهمترین دلایل عدم استقبال کارکنان از سیستم پیشنهادات به دلیل بی‌توجهی به نظرات و پیشنهادات کارکنان بوده است. که نظرات و پیشنهاداتی را مطرح کرده اند ولی به آنها توجهی نشده است. لذا برای کارکرد بهتر این نظام در سازمانهای ایران، ابتدا باید کار فرهنگی صورت گیرد تا ذهنیتی که از ارائه پیشنهادات دارند تغییر یابد، به همین علت اگر این سیستم در یک سازمان مستقر گردید، نباید انتظار داشت که از فردای آن روز پیشنهادات از جای جای سازمان سرازیر گردد، بلکه باید برای معتبر سازی و ایجاد یک ذهنیت مثبت تلاش نمود و باید عملاً نظام پیشنهادات را تقویت کنید. بررسی‌ها و تحقیقات نشان می‌دهد که در بین کشورهای دنیا، ژاپنی‌ها از این نظام بهتر و بیشتر استفاده کرده اند و قسمتی از رشد و پیشرفت خود را مرهون مدیریت مشارکتی می‌دانند به همین منظور اکثر موفقیت شرکت‌های ژاپنی را نه به خلاقیت و نوآوری کارکنانش، بلکه به نوع و شیوه مدیریت آنها نسبت می‌دهند. شیوه‌ای که در کل جهان به الگوی ژاپنی معروف شده است و یکی از عمده ترین برتری الگوی ژاپنی نسبت به سایر الگوها، به چگونگی تشویق و ترغیب، افزایش انگیزه، خلاقیت و نوآوری کارکنان بستگی دارد. به خاطر همین است که نظام پیشنهادات در کلیه شرکت‌های ژاپنی مستقر می‌باشد. در جدول زیر به طور نمونه به چند شرکت اشاره می‌شود.

جدول (1): تعداد پیشنهادات ارائه شده در کشور ژاپن و کشورهای پیشرفته

نام شرکت	تعداد کارکنان	تعداد پیشنهادات کارکنان	سرانه
مزدا	23929	3025853	1265
تویوتا	55576	2648710	476
کانون	13788	1076356	781
هیتاچی	557051	3618014	634
یک شرکت پیشرفته امریکایی	9000	21000	23

در ژاپن میزان پیشنهادات هر سازمان به عنوان افتخارات سازمانی محسوب می‌شود هر مدیر که مسایل کشف شده بیشتری داشته باشد از شهرت بهتری برخوردار می‌شود و هر کارمندی که مسایل جدیدی کشف کند کارکنندی نمونه است و سرانه پیشنهادات میزان مشارکت، انگیزه، خلاقیت و نوآوری را در هر سازمانی مشخص می‌کند.

در بعضی از شرکتها و سازمانها هدف از استقرار نظام پیشنهادات را افزایش درآمد و کاهش هزینه‌ها می‌دانند در حالی که هدف اصلی باید ایجاد انگیزه، رضایت شغلی و ایجاد زمینه‌های مناسب برای تعامل گروهی در محیط غیر رسمی باشد که به دنبال خود ممکن است افزایش درآمد و کاهش هزینه‌ها را هم داشته باشد.

2-1 تاریخچه نظام پیشنهادات

نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها یکی از ساز و کارهای قدرتمند و اساسی شیوه مدیریت مشارکتی است که در بسیاری از سازمان‌های صنعتی، بازرگانی و خدماتی بخش‌های خصوصی و عمومی جهان به صورت گسترده و همگانی کاربرد پیدا کرده است. در این نظام، کارکنان سازمان می‌توانند برای بهتر کردن کیفیت و کمیت همه عواملی که بر کار یا زندگی کاری آنان اثر می‌گذارد به اندیشه بپردازند و به منظور از میان برداشتن دشواریها، راه‌چاره‌هایی را که مناسب و موثر می‌داند برای بررسی کارشناسان پیشنهاد کنند.

2-2 نقش نیروی انسانی در پیشبرد اهداف نظام پیشنهادات

برای شناسایی و رفع مشکلات هر سازمان، بایستی بیش از پیش به کارکنان همان سازمان اتکا کرد؛ زیرا نیروهای داخل سازمان هم با مشکلات به صورت عینی و روزمره برخورد می‌کنند، هم شناخت بیشتری به وظایف و روابط رسمی و غیررسمی دارند. در ضمن استفاده از تجربیات و نظریات آنها باعث دلگرمی و افزایش توجه آنها به اصلاح امور می‌شود و حتی اگر بدانند چرا نظر اصلاحی آنها قابل اجرا نیست، باز هم به علم و بینش آنها نسبت به محیط خود افزوده می‌شود و با درک بهتری کار می‌کنند.

نیروی انسانی به لحاظ برخورداری از قدرت اندیشه، خلاقیت و نوآوری بزرگترین دارایی هر سازمانی محسوب می‌شود، چرا که هرگونه بهبود و پیشرفت در سیستم‌های فنی و سازمانی توسط نیروی انسانی صورت می‌گیرد. توان فکری و اندیشه‌های کارکنان در سازمان به عنوان سرمایه نهفته و راکد می‌باشد هر سازمان و مدیریتی بتواند از این سرمایه‌های نهفته بیشترین استفاده را بکند به همان اندازه امکان رشد و توسعه میسر خواهد شد. نیروی انسانی بر خلاف سایر منابع با مصرف کردن، کاهش و یا مستهلک نمی‌شود. هر چقدر از اندیشه و فکر بیشتر استفاده نماید به همان اندازه توانایی اش بهبود می‌یابد. از طرف دیگر مشارکت یکی از نیازهای فرا مرتبه انسانها

به شمار می‌رود که ریشه در فطرت بشری دارد. افرادی که در امور و فعالیت‌های سازمان شرکت نمایند و از اندیشه و فکر پاک استفاده کنند علاوه بر پیشرفت سازمان در تعالی خویش نیز گام برداشته اند.

3-2 پیش نیاز اجرای نظام پیشنهادها

نظام پیشنهادها به طور کلی مبتنی بر نظرخواهی و پیشنهاد از افراد درمورد چگونگی بهبود کارها و فعالیت‌ها، بررسی نظرات گرفته شده توسط افراد کاردان و معتمد، اجرای نظرات قابل قبول و بالاخره قردانی از پیشنهاددهندگان است که همگی این امور، وسیله‌ای برای تحول اداری و ارتقای کیفی و کمی فعالیت‌هاست. از سوی دیگر به نظر می‌رسد ادارات ما اساساً متناسب با اصل تحول‌پذیری طراحی نشده‌اند و معمولاً دارای ساختاری با انعطاف اندک، مدیریت با اختیارات محدود، وظایف غیرشفاف، قوانین مطرح نشده، بودجه محدود و غیرقابل انعطاف و... هستند. باید توجه داشت برای استقرار نظام پیشنهادها از قوانین و محدودیت‌های دست‌وپاگیر بکاهیم. به هر حال این محدودیت‌ها که رفع آنها جزو اهداف تحول اداری هستند، عامل محدودکننده نظام پیشنهادها به شمار می‌روند و رفع آنها الزامی است. در ذیل به برخی از مقدمات اجرای نظام پیشنهادها اشاره گردیده است:

1/ وجود فضای سالم برای اظهار نظر منتقدان

2/ وجود روحیه پیشنهاد پذیری در مدیران

3/ شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران

4/ توجه به پیشنهادات مالی و رفاهی کارکنان

5/ صرف هزینه برای تحقیقات موردی

6/ پرداخت پاداش متناسب با اهمیت پیشنهاد و زحمات پیشنهاد دهنده

7/ پیش بینی اعتبارات لازم در ردیف بودجه برای اجرای پیشنهاد

4-2 جایگاه نظام پیشنهادها در اسلام

"قُلْ إِنَّمَا أَعْظَمُكُمْ بِوَاحِدَةٍ أَنْ تَقُومُوا لِلَّهِ مِثْلِي وَ فِرَادَى ثُمَّ تَتَفَكَّرُ وَا مَا بِصَاحِبِكُمْ مِنْ جِنَّةٍ أِنْ هُوَ إِلَّا نَذِيرٌ لَكُمْ بَيْنَ يَدَيْ عَذَابٍ شَدِيدٍ" (سوره سبا- آیه 46)

مولای متقیان و امام عارفان حضرت علی ابن ابیطالب (ع) در خطبه 139 نهج البلاغه می فرمایند: "لَا عَقْلَ كَالْتَدْبِيرِ" اصلاً عقل یعنی تدبیر و قدرت و توان نظم دادن به امور، هرچه تدبیر و برنامه ریزی بیشتر باشد، دلیل بر قدرت اندیشه و عقل است "إِنَّهَا النَّاسُ لَا خَيْرَ فِي الدُّنْيَا لَا تَدْبِيرَ فِيهِ" ای مردم امور دنیا اگر بدون تدبیر و فکر انجام گیرد، بدون خیر و نتیجه می باشد.

5-2 نتایج مورد انتظار از اجرای نظام پیشنهادات

1/ افزایش کمیت و کیفیت کالا و خدمات تولید شده

2/ صرفه‌جویی و کاهش هزینه‌ها

3/ ارتقای بهره‌وری در سازمان

4/ بهبود روشهای انجام کار

5/ ابداع روشهای تازه و یا تولیدات تازه

6/ افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان

7/ افزایش رضایت مندی کارکنان

به طور خلاصه می‌توان گفت استقرار نظام پیشنهادات در هر سازمانی مشارکت کارکنان را در تصمیم‌گیریهای سازمان بیشتر نموده و خلاقیت و نوآوری، انگیزه و روحیه رضایت‌مندی کارکنان را بهبود می‌بخشد و بهبود و بالندگی فرد و سازمان را تقویت می‌نماید.

6-2 ویژگی های نظام پیشنهاد موفق

زمانی یک نظام پیشنهادها موفق است که بتواند زمینه حضور و مشارکت فعال تمامی پرسنل شرکت را در ارائه پیشنهادها فراهم سازد و به شکلی طرح ریزی شود که وضعیت سواد کارکنان و یا رده شغلی آنها مانعی برای مشارکت افراد نباشد. به طور کلی ویژگی های یک نظام پیشنهادهای موفق را می توان به شرح زیر بیان کرد:

1/ شرکت فعال کلیه کارکنان سازمان در ارائه پیشنهاد

2/ به حداقل رساندن بروکراسی و سهولت ارائه پیشنهادها از طریق فرم های مخصوص

3/ سهولت روش های ارزیابی و تعیین پاداش ها

4/ سهولت و ساده بودن آیین نامه ها و دستور العمل های پرداخت جوایز

5/ شامل شدن پیشنهادهای ارائه شده توسط کارکنان در تمامی زمینه ها

6/ سمت گیری پیشنهادهای ارائه شده به سمت پیشنهادهای گروهی

7/ کم بودن زمان ارزیابی و دادن جواب به پیشنهاددهنده

8/ مشارکت پیشنهاددهندگان در اجرای پیشنهادها

9/ هم راستا بودن پیشنهاد با اهداف، وظایف و اختیارات سازمان و امور کاری پیشنهاددهنده و یا واحدهای مرتبط

10/ صرفه جویی در هزینه ها، بهبود کیفیت خدمات و یا بهبود سیستم ها در اثر اجرای پیشنهاد

آیین نامه نظام می بایست متناسب با شرایط فرهنگی، اقتصادی و ساختار سازمانی شرکت باشد. در آیین نامه سازمانها، سعی شود تا اول، رعایت عدالت و عدم توجه به جایگاه سازمانی پیشنهاددهندگان در جذب و نحوه بررسی پیشنهادها صورت پذیرد. دوم در عین حال که زمینه مشارکت افراد را در راه حل یابی و مشکل یابی فراهم می کند، اختیارات و مسئولیت مدیریت ها به هیچ وجه تضعیف و یا مخدوش نشود. سوم شرایط را برای تشویق مادی و معنوی پیشنهاددهنده در قبال عرضه پیشنهاد سازنده فراهم کند و چهارم آنکه فضا و سیستمی در شرکت ایجاد شود که در آن امکان مشارکت برای تمامی کارکنان و ذینفعان فراهم باشد.

7-2 برداشت های نادرست مدیران از نظام پیشنهادها

در راستای بررسی آسیب ها، مشکلات و چالش های نظام پیشنهادها، در این مطلب به تلقی ها و برداشت های نادرست و غیر اصولی مدیران از نظام پیشنهادها می پردازیم.

مدیریت عالی سازمان سهم عمده ای در استقرار نظام پیشنهادها بر عهده دارد، برای انجام این امر مهم لازم است مدیریت ارشد سازمان آموزش کافی دیده و از فلسفه و اهداف اجرای نظام پیشنهادها اطلاع داشته باشد تا بتواند برداشت صحیح و منطقی از این نظام به دست آورد و در مراحل مختلف اجرای آن همراه و همسو باشد.

از آنجا که مدیریت ارشد، یکی از ارکان اصلی و مهم نظام پیشنهادهاست بنابراین موفقیت و ارتقاء این سیستم در گرو حمایت همه جانبه این مقام می باشد و بالتبع آن، بسیاری از مشکلات و چالش های این نظام نیز ناشی از نگرش و دیدگاه های نادرست مدیریتی است.

در ادامه به بررسی تعدادی از تلقی ها و برداشت های نادرست مدیریت از نظام پیشنهادها می پردازیم:

1-7-2 انتظار اثربخشی نظام پیشنهادها در کوتاه مدت:

برخی از مدیران برداشتی که از نظام پیشنهادها در ذهن خود دارند این است که با استقرار این نظام، ناگهان سیل پیشنهادها و راهکارها به سوی دبیرخانه سرازیر می شود و در نتیجه آن، تحول عظیمی در سازمان طی مدت کوتاهی به وقوع می پیوندد. باید به این نکته توجه داشت که نظام پیشنهادها قبل از هر چیز، یک نظام فرهنگی است و پیشبرد اهداف آن نیاز به زمان بیشتری دارد و نتایج و آثار آن در بلندمدت مشخص می شود. در این رابطه آقای یامادا، مدیر عامل اتحادیه ژاپن معتقد است که مدیریت باید اثربخشی نظام پیشنهادها را طی یک مدت 5 تا 10 ساله در نظر بگیرد. بنابراین برای دستیابی به نتایج مطلوب و افزایش بهره وری، باید روند کارها بهبود یابند که به مقدار زیادی تابع فرهنگ و شرایط سازمانی است و این تغییرات و بهبود در قالب زمان کوتاه می گنجد.

2-7-2 نظام پیشنهادها، نظامی برای حل تمام مسائل سازمان است.

برای حل مسائل و ایجاد بهبود مستمر، نظام ها و فنون بسیاری بوجود آمده و مورد استفاده قرار می گیرد. اصولاً برای بهبود در سازمان چهار روش وجود دارد، اولین روش، ایجاد بهبودهای کوچک در سازمان در حیطه کاری فرد یا واحد کاری از طریق پیشنهادها، کارکنان است، نظام پیشنهادها عمیقاً به دنبال چنین بهبودهایی است و به عبارت دیگر فلسفه وجودی نظام پیشنهادها همین بهبودهای کوچک و مستمر است.

دومین روش ایجاد بهبودهای بزرگ در حیطه کاری پیشنهاد دهنده میباشد که معمولاً از طریق اختراعات و نوآوری میسر می گردد، سومین روش ایجاد بهبودهای کوچک در حیطه کل سازمان محسوب می شود که از طریق تیم های حل مسئله حاصل می شود و چهارمین روش ایجاد بهبودهای بزرگ در حیطه کل سازمان است، که در حوزه کاری مدیران ارشد و هیئت مدیره است. لذا از نظام پیشنهادها نمی توان توقع داشت که همه این حوزه ها را پوشش دهد و با بهبود در تمامی حوزه های سازمانی، همه مسائل سازمانی را حل کند.

2-7-3 نظام پیشنهادها، نظامی برای تصمیم گیری است.

اصولاً نظام پیشنهادها، نظامی است که از طریق ایجاد فرهنگی ارزشمند، با درگیری فکری کارکنان و مشارکت دادن آنان، فرصت ها و مشکلات کاری و سازمانی را تشخیص می دهد و با بهره گیری از فرصت ها و حذف مشکلات به بهبود کیفیت محصول و خدمات می پردازد. در این فرآیند، کارکنان با پیشنهادها و ایده هایشان از طریق تصمیم سازی، شرایط و زمینه های مطلوب را برای تصمیم گیری مدیران فراهم می کنند. به عبارت دیگر نظام پیشنهادها، نظامی است برای تصمیم سازی نه تصمیم گیری. در مجموع، برای پیشبرد اهداف نظام پیشنهادها و افزایش کارایی و اثربخشی آن، لزوم شناخت کافی و به دست آوردن دانش و آگاهی نسبت به فلسفه وجودی و ابعاد و چارچوب نظام پیشنهادها از سوی مدیران برای قرار گرفتن در مسیر صحیح و اصولی، امری ضروری و حیاتی است. لذا ضروریست در کنار آموزش کارکنان، ارزیابان و کارشناسان، اعضای کمیته ها و شوراهای مدیران ارشد و میانی نیز در برنامه ریزیهای آموزشی نظام پیشنهادها مورد توجه ویژه قرار بگیرند.

2-8 اهداف نظام پیشنهادها

هدف از اجرای نظام پیشنهادها را به طور کلی ایجاد فضای مناسب برای مشارکت کلیه کارکنان در جهت تحقق اهداف سازمانی بیان می کنند. چنانچه خواهیم تصویری روشن تر از اهداف و منافع اجرای این نظام ارائه دهیم، موارد زیر قابل ذکر هستند:

- 1/ استقرار و توسعه محیط خلاق در تمامی سطوح سازمان
- 2/ تقویت فرهنگ و حس تعلق سازمانی
- 3/ گسترش سطوح یادگیری سازمانی
- 4/ بهره گیری از پیشنهادها سازنده و مؤثر سازمانی در راستای فعالیت های بهبود
- 5/ شناسایی و تقویت منابع خوشفکر و خلاق
- 6/ مشارکت کارکنان در تصمیم سازی ها و برنامه ریزی ها
- 7/ آگاهی مدیریت از میزان توانایی های بالفعل و بالقوه کارکنان
- 8/ بهبود کار سازمان، افزایش بهره وری و کیفیت، کاهش هزینه ها و ضایعات
- 9/ تقویت و بهبود ارتباط میان کارکنان و سازمان و ایجاد حس اعتماد متقابل
- 10/ ایجاد شرایط مناسب برای کار و فعالیت و حذف موانع در مشارکت فراگیر کارکنان
- 11/ افزایش انگیزش در کارکنان، تشویق روحیه کاری
- 12/ اشاعه فرهنگ مشارکتی و همکاری دسته جمعی در حل مشکلات و بهبود روابط کاری و رفتار سازمانی

3- نتیجه گیری

با مشارکت دادن کارکنان در امر تصمیم گیری های سازمانی می توان نتایج و پیامدهای همه جانبه ای را برای سازمان و کارکنان آن فراهم آورد. در نظام مشارکت سازمانی، مدیران و کارکنان به تبادل نظر با یکدیگر می پردازند و همین امر منجر به ایجاد محیطی دوستانه و توأم با اعتماد اطمینان متقابل در سازمان می شود. کارکنان با مشارکت در کارها، خود را در سود و زیان سازمان سهیم می سازند و همه تلاش خود را با کمک مدیران جهت افزایش کارآیی و اثربخشی سازمانی به کار می گیرند. در نظام مشارکت سازمانی، مدیران برای رسیدن به هدفهایشان با راه حلهای پیشنهادی بسیاری از سوی کارکنان مواجه می شوند که پس از ارزیابی آنها می توانند بهترین راه حل ممکن را انتخاب کنند. باید توجه داشت که در شیوه های مشارکتی، راه حلهای پیشنهادی کارکنان اجرا شود و تشویق مالی و معنوی مناسب از پیشنهاد دهندگان به عمل آید. نکته مهم در بکارگیری شیوه های مشارکتی توجه به موانع و دشواریهای فراروی مدیران در سازمانها است زیرا با کسب آگاهی در زمینههای اجرایی و درک صحیح موانع، بهتر می توان به رویارویی با آنها پرداخت. ضمناً باید زمینه های لازم اقتصادی، فرهنگی، سیاسی، ساختاری و ... را برای اجرای موفقیت آمیز این نظام فراهم کرد تا اجرای آن با وقفه و بحران مواجه نشود.

به طور خلاصه می توان گفت استقرار نظام پیشنهادات در هر سازمانی مشارکت کارکنان را در تصمیم گیریهای سازمان بیشتر نموده و خلاقیت و نوآوری، انگیزه و روحیه رضایت مندی کارکنان را بهبود می بخشد و بهبود و بالندگی فرد و سازمان را تقویت می نماید. علاوه بر انگیزش های مادی، انگیزش های معنوی برای آرایه پیشنهاد اهمیت وافر دارد و توجه به موضوعاتی همچون خدمت به جامعه، وجدان کاری، خدمت به نظام اسلامی و توجه به شخصیت و کرامت کارمندان از عوامل مهم آن به شمار می رود که باید به خوبی مطالعه و به کار بسته شوند.

منابع و مراجع

- 1/ مقاله مدیریت مشارکتی مفاهیم، روشها و راهکارهای نو، نوشته نیلی آرامعلی، برگرفته از کتاب تحول اداری دوره ششم شماره 22
 - 2/ مشارکت در مدیریت و مالکیتگرد آورنده دکتر طوسیمحمدعلی، سازمان امور اداری واستخدامی کشور سال 1377
 - 3/ ارتقاء و حفظ کرامات مردم در نظام اداری، سازمان مدیریت و برنامه ریزی، 1383
 - 4/ مدیریت مشارکتی، صادقی فر، ناصر، مرکز آموزش و تحقیقات، 1382
 - 5/ مدیریت مشارکتی راهبرد موثر در اداره امور سازمان، والایی شریف، حمید، مولف، 1384
 - 6/ اقدسی، محمد (1376) جزوه آموزشی «حرکت بهره‌وری در سازمان». تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
 - 7/ بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی (1374) راهنمای طرح پیشنهادها. تهران:، معاونت اقتصادی و برنامه‌ریزی
- 8/ BeskeseAhmet (2001) Total quality management and ISO 9000 applications in Turkey. The TQM Magazine Volume: 13 Issue: 1 P: 69 –74
- 9/ Marx Andrew E(1995) Management commitment for successful suggestion systems. Work Study Volume: 44 Issue: 3 P: 16 – 1