

نظام پیشنهادات (s.s)

«ضرورت مشارکت کارکنان در سازمانهای امروزی مانند هوای تنفسی برای يك موجود زنده است»

نیروی انسانی به لحاظ برخورداری از قدرت اندیشه، خلاقیت و نوآوری بزرگترین دارایی هر سازمانی محسوب می شود، چرا که هرگونه بهبود و پیشرفت در سیستمهای فنی و سازمانی توسط نیروی انسانی صورت می گیرد. توان فکری و اندیشه های کارکنان در سازمان به عنوان سرمایه نهفته و راکد می باشد هر سازمان و مدیریتی بتواند از این سرمایه های 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 نمی شود هر چقدر از اندیشه و فکر بیشتر استفاده نماید بهمان اندازه توانایی اش بهبود می یابد. از طرف دیگر مشارکت یکی از نیازهای فرا مرتبه انسانها به شمار می رود 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. برای بهبود بهره وری از مکانیزم های مختلف استفاده می کنند که یکی از مکانیزم های مدیریتی، بهره گیری از تکنیک های مختلف مدیریت مشارکتی است. مشارکت راهکاری است که به کارکنان اجازه داده می شود به جای اینکه همیشه مدیریت و رهبری شوند از توانایی های خود بهره گیرند، فکر کنند و قوه خلاقیت خود را به کار اندازند و در تصمیم گیریها مشارکت و دخالت داشته باشند. مشارکت يك فرآیندی است که طی آن کارکنان يك سازمان به طور داوطلبانه در امور و فعالیتهای مربوط به خود دخالت کنند بشرطی که توان و انگیزه مناسب برای دخالت مؤثر را داشته باشند.

مدیریتی مشارکتی عبارت است از عملیاتی که طی آن کارکنان يك سازمان را در روند تصمیم گیریها دخالت و شرکت می دهند تأکید این شیوه مدیریت بر همکاری و مشارکت داوطلبانه کارکنان استوار است و می خواهد از اندیشه ها، نظرات و ابتکارات آنها در حل مشکلات و مسائل سازمان استفاده کند. البته نظام مشارکتی با افزایش رضایت مندی، انگیزه کارکنان را نیز بهبود می بخشد.

کارکنان با انگیزه، توانایی های بیشتری داشته و می توانند در سازمان خلاقیت و نوآوری را افزایش دهند. بزرگترین پشتوانه جهت اعمال مدیریت مشارکتی، تعهد، ایمان و اعتقاد مدیران سازمانها است. تا زمانی که مدیریت سازمان اعتقاد به مشارکت کارکنان نداشته باشد مدیریت مشارکتی تحقق پیدا نخواهد کرد.

مکانیزم های متفاوتی برای عملی کردن مدیریت مشارکتی وجود دارد که عمده ترین تکنیک برای شرکت کارکنان استقرار نظام پیشنهادات در يك سازمان است. (آنکه بیشتر مشورت می کند کمتر اشتباه می کند)

نظام پیشنهادات (Suggestions system)

نظام یا سیستم پیشنهادات، تکنیکی است که می توان از فکر و اندیشه های کارکنان برای مسئله یابی، چاره جویی و حل مسائل و مشکلات سازمانی بهره جست. بر اساس نظام پیشنهادات کلیه کارکنان از عالیترین رده سازمانی تا پایین ترین سطح آن می توانند پیشنهادات، ایده ها، ابتکارات و نظرات خود را برای رفع نارسایی های موجود در روند کاری و یا بهبود روشهای انجام کار و یا افزایش کیفیت تولید ارائه دهند. البته نظام پیشنهادات فقط انتقاد نیست بلکه در آن راه چاره نیز ارائه می گردد.

فقط به بیان مشکلات پرداخته نمی شود بلکه راه حل های رفع مشکلات نیز ارائه می شود از این طریق کارکنان می توانند 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 يك سازمان توجه و حساسیت کارکنان را به فرآیندهای کار بیشتر کرده و باعث مشارکت بیشتر کارکنان در سازمان می شود. و با افزایش مشارکت، خلاقیت و روحیه کارکنان، راهکارهای عملی برای حل مسائل و مشکلات سازمان پیدا می شود.

متأسفانه به دلایل مختلف نظام مشارکتی و پیشنهادات در کشور ما جایگاه خود را پیدا نکرده است. کارکنان در تصمیم گیریهای سازمان مشارکت داده نمی شوند و اگر در يك سازمانی مشارکت هم داده شوند از طرف کارکنان استقبال نمی شود.

شاید از مهمترین دلایل عدم استقبال کارکنان از سیستم پیشنهادات به دلیل بی توجهی به نظرات و پیشنهادات کارکنان بوده است. که نظرات و پیشنهاداتی را مطرح کرده اند ولی به آنها بهایی داده نشده است. و 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 را در سازمان مستقر

گرديد انتظار نداشته باشيد که از فردي آن روز پيشنهادات از جاي جاي سازمان سرازير گردد بلکه براي معتبر سازي و ايجاد يك ذهنيّت مثبت تلاش کنيد و آن نيز با شعار امکان پذير نمي‌باشد بلکه عملاً نظام پيشنهادات را تقويت کنيد. بررسي‌ها و تحقيقات نشان مي‌دهد که در بين کشورهاي دنيا ژاپني‌ها ار اين نظام بهتر و بيشتتر استفاده کرده اند و قسمتي از رشد و پيشرفت خود را مرهون مديريت مشارکتي مي‌دانند به همين منظور اکثر موفقيت شرکتهاي ژاپني را نه به خلاقيت و نوآوري کارکنانش بلکه به نوع و شيوه مديريت آنها نسبت مي‌دهند. شيوه‌اي که در کل جهان به الگوي ژاپني معروف شده است و يکي از عمده ترين برتري الگوي ژاپني نسبت به ساير الگوها، به چگونگي تشويق و ترغيب، افزايش انگيزه، خلاقيت و نوآوري کارکنان بستگي دارد. به خاطر همين است که نظام پيشنهادات در کليه شرکتهاي ژاپني مستقر مي‌باشد. در جدول زير به طور نمونه به چند شرکت اشاره مي‌شود.

نام شرکت	تعداد کارکنان	تعداد پيشنهادات کارکنان	سرانه
مزدا	23929	3025853	1265
تويوتا	55576	2648710	476
کانون	13788	1076356	781
هيتاچي	557051	3618014	634
يك شرکت پيشرفته امريکايي	9000	21000	23

در ژاپن ميزان پيشنهادات هر سازمان به عنوان افتخارات سازمان محسوب مي‌شود هر مدير که مسايل کشف شده بيشتري داشته باشد از شهرت بهتري برخوردار مي‌شود و هر کارمندی که مسايل جديدي کشف کند معززتر است و سرانه پيشنهادات ميزان مشارکت، انگيزه، خلاقيت و نوآوري را در هر سازمانی مشخص مي‌کند.

اهداف نظام پيشنهادات:

استقرار سيستم پيشنهادات در هر سازمانی منافع خوبي براي همه دارد. کارکنان، مديران، سهامداران، مشتريان، جامعه، دولت و ... از جمله ذينفعان استقرار نظام پيشنهادات به شمار مي‌روند. در سازمانهايي که نظام فوق را اجرا کرده اند دستاوردهاي خوبي داشته‌اند که در زير به چند نمونه آن اشاره مي‌شود:

• اشاعه فرهنگ همکاري داوطلبانه و خود جوش

• بهبود روحيه و انگيزه کارکنان

• افزايش ميزان خلاقيت، نوآوري و ابتکار

• تقويت مسؤليت پذيري و تعلق سازمانی

• بهبود بهره وري، کيفيت و ارائه بهتر خدمات پس از فروش

• کاهش مقاومت در مقابل تغيير

• افزايش توانمندسازي مديران و کارکنان

• افزايش پوياي و انعطاف‌پذيري

• گردش بهتر اطلاعات و اطلاع رسانی

• افزایش درآمدها و کاهش هزینه‌ها

• افزایش میزان وقت، سرعت و صحت

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. فرصتهایی که خلاقیت و نوآوری از طریق سیستم پیشنهادات ایجاد می‌کند باعث نشاط کارکنان در کار شده و روحیه کارکنان را بهبود می‌بخشد. رشد و پیشرفت هر شرکت و سازمانی را وجود نیروهای با انگیزه، خلاق و نوآور رقم می‌زنند. (به خلاقیت کاربردی به جای اطاعت کورکورانه پاداش دهید)

چگونگی اجرای نظام پیشنهادات:

برای اجرا و عملی نمودن نظام پیشنهادات در هر سازمان و شرکتی یک روش واحدی وجود ندارد هر سازمانی بنا به موقعیت خود، نظام پیشنهادات متناسب با نیازهای خود را طراحی و اجرا می‌نماید، اقدامات و فعالیتهای لازم برای استقرار نظام پیشنهادات به شرح زیر می‌باشد:

الف: بستر سازی برای استقرار نظام پیشنهادات: برای اجرای خوب نظام پیشنهادات بستر سازی و آماده سازی مدیران و کارکنان امری ضروری است با توجه به اینکه نظام فوق بر اساس خواست و اراده کارکنان صورت می‌گیرد و یک وظیفه شغلی و کاری نبوده و به مشارکت داوطلبانه کارکنان بستگی دارد با ابلاغ آئین‌نامه، دستورالعمل و بخش نامه عملی نمی‌شود بلکه باید به طریقی کارکنان را تشویق و ترغیب نموده برای بستر سازی می‌توان مراحل زیر را در سازمان اجرا نمود:

- آگاهی و اطلاع رسانی مناسب به کارکنان و مدیران میانی و اجرایی

- برگزاری جلسات توجیهی در سطح مدیران

- برگزاری جلسات آموزشی در سطح مدیران و کارکنان

- تشویق و ترغیب کارکنان با بیان مزایا و منافع اجرای نظام فوق

- ایجاد ارتباط و اعتماد متقابل بین کارکنان و مدیران

- تدوین و ابلاغ آئین‌نامه اجرایی نظام برای کلیه واحدها و قسمتها

- محدود نکردن پیشنهادات در زمینه های خاص

- تدوین فرم مشخص و مکان معین برای ارائه پیشنهادات

ب- تعیین گروه (کمیته) یا شورایی نظام پیشنهادات: برای اجرای نظام پیشنهادات باید کمیته یا شورایی برای پذیرش پیشنهاد در سازمان تعیین گردد. بهتر است انتخاب کمیته دموکراتیک باشد، یعنی نمایندگان از کارکنان و مدیران در این کمیته حضور داشته باشند تا مسائل و نیازهای کارکنان، مدیران و سازمان در اجرای پیشنهادات لحاظ گردد. البته در سازمانهای مختلف این کمیته ممکن است به نامهای گروه، تیم یا شورایی پذیرش پیشنهادات تشکیل شده باشد. ولی ترکیب اعضای کمیته یا گروه پذیرش می‌تواند به صورت ذیل باشد:

- مقام مجاز یا نماینده تام‌الاختیار وی

- دو نفر نماینده کارکنان (با رای گیری مستقیم)

- یک نفر نماینده مدیران (با رای گیری مستقیم)

- کارشناس متخصص به تناسب موضوع پیشنهاد شده

- دبیر کمیته یا گروه

در اولین جلسه کمیته باید رئیس و دبیر مشخص شوند تا وظایف تقسیم شده و پی گیری گردد

وظایف کمیته نظام پیشنهادات:

- رسیدگی (درخواست اصلاح، تصویب، رد) به پیشنهادات رسیده

- تعیین مدت زمان اجرای آزمایش پیشنهاد ارائه شده

- ارجاع پیشنهادات رسیده به گروه کارشناسی و واحدهای اجرایی

- تصویب یا رد نهایی پیشنهادها پس از اجرای آزمایش

- سیاست‌گذاری، تعیین خط مشی، تصویب و اصلاح آئین نامه‌های مربوطه

- تعیین پاداش به پیشنهاد دهندگان، حق الزحمه کارشناس و همکاران اجرایی

- ارزیابی و انتخاب بهترین پیشنهاد در هر سال

- نظرات بر اجرای بهتر نظام پیشنهادات در سازمان

ج- روش ارائه پیشنهاد: برای ارائه پیشنهادات توسط همکاران بهتر است فرمی متناسب با نیاز هر سازمانی طراحی و در اختیار قسمت‌ها و واحدها قرار دهد. یا فرمها را می‌تواند از دبیرخانه نظام پیشنهادات گرفته و پس از تکمیل پیشنهاد خود به دبیرخانه ارسال نماید. و دبیر نیز موظف است که اعلام وصول پیشنهاد را در اسرع وقت به پیشنهاد دهنده اعلام نماید. پس از وصول پیشنهاد دبیرخانه به بررسی پیشنهاد می‌پردازد در صورتی که پیشنهاد تکراری یا تنها به بیان مشکلات پرداخته و راه حل اجرایی ارائه نکرده باشد، طی نامه ای به پیشنهاد دهنده اطلاع دهد.

در صورت غیر تکراری بودن برای بررسی بیشتر در کمیته پیشنهادات طرح نماید.

د- روش بررسی پیشنهادات: کلیه پیشنهادات که قابل طرح در کمیته باشد در جلسه مطرح می‌گردد ممکن است پیشنهاد ارائه شده نیاز به بررسی و اظهار نظر کارشناس باشد که در این صورت پیشنهاد به گروه کارشناسی و واحدهای تخصصی ارجاع داده می‌شود که پس از دریافت نظر آنها دوباره در جلسه مطرح گردیده و در صورت تصویب یا عدم تصویب تشویق مادی و معنوی و علت عدم تصویب به پیشنهاد دهنده ابلاغ می‌گردد باید نتیجه بررسی پیشنهاد حتماً به پیشنهاد دهنده اعلام گردد تا پیشنهاد دهندگان انگیزه برای ارائه پیشنهادات داشته باشند.

ه- تعیین و پرداخت پاداش برای پیشنهاد دهندگان: در نظام پیشنهادات پاداش مالی و بازخورد سریع که هر دو از اهرم‌های انگیزش مهم هستند باید پیش‌بینی شده باشد اگرچه پاداش‌های مالی ممکن است رقم اندک باشد ولی بیشتر صورت نمادین دارد. در سازمانهایی که روابط فرد با سازمانش رابطه بده و بستان است پرداخت پاداش مالی، خلاقیت، تفکر و روحیه مشارکت افراد را برای ارائه پیشنهادات بیشتر تقویت می‌نماید. البته هر سازمانی می‌تواند معیار و شاخصی برای تعیین و پرداخت پاداش مالی در نظر بگیرد به عنوان مثال می‌تواند درصدی از صرفه جویی‌هایی که در اثر ارائه پیشنهاد حاصل شده به عنوان پاداش در نظر گرفته شود و با درصدی از درآمد اضافی که حاصل پیشنهاد باشد یا از طریق امتیاز بندی پیشنهادات درصدی را تعیین و پرداخت نماید البته بهتر است قسمتی از پاداش در صورت تصویب و قسمتی دیگر را پس از اجرا و عملی شدن پرداخت نماید تا پیشنهاد دهنده برای مشارکت فعال انگیزه مناسب داشته باشد.

نتایج مورد انتظار از اجرای نظام پیشنهادات:

• افزایش کمیت و کیفیت کالا و خدمات تولید شده

• صرفه‌جویی و کاهش هزینه‌ها

• ارتقای بهره‌وری در سازمان

• بهبود روشهای انجام کار

• ابداع روشهای تازه و یا تولیدات تازه

• افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان

• 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