

نظام پیشنهادات ، فرصت ها ، چالش ها و نقش آن در تعالی سازمانی

محمدهادی حقیقت نژاد شیرازی^۱ ، بهاره حقیقت نژاد شیرازی^۲ ، فریده دریس^۳

^۱ کارشناسی ارشد مدیریت تکنولوژی گرایش سیاست های تحقیق و توسعه ، کارشناس مسئول هماهنگی معاونت بهره برداری و توسعه ی آب ،

شرکت آب و فاضلاب ، شیراز ، ایران ، ۰۹۱۷۱۲۰۸۳۴۸ ، hadi.h.n.s@gmail.com

^۲ کارشناسی ارشد مهندسی عمران گرایش مدیریت و مهندسی منابع آب ، کارشناس کنترل کیفیت و پایش آب ، شرکت آب و فاضلاب ، شیراز

، ایران ، bahaar.hns@gmail.com

^۳ کارشناسی مدیریت بازرگانی ، شرکت آب و فاضلاب ، شیراز ، ایران ،

چکیده

استفاده ی سازمان ها از سیستم های پیشنهاد جهت افزایش بهبود و بهره وری به دلیل اوج گرفتن فضای رقابتی زمینه ساز نوشتن این مقاله به منظور بررسی نقش سیستم های پیشنهاد در سراسر سازمان ها در جمع آوری نظرات و ایده های کارکنان شده است که با استفاده از یک ساختار رسمی بررسی، ارزیابی و اجرا می شوند و در نتیجه باعث صرفه جویی و کاهش هزینه ها، بهبود عملکرد و بهره وری، تقویت روحیه، تقویت مکانیسم ارتباطی و غیره می شود. روش این مقاله برای جمع آوری داده ها و تجزیه و تحلیل آن توصیفی است. مسائلی که در این مقاله به آنها پرداخته می شود عبارتند از: اجزای سیستم پیشنهادات، مزایای سیستم های پیشنهادات کارکنان، چالش های پیش روی سیستم های پیشنهادات است. در نتیجه هر سازمانی برای ارائه، تصرف بازار و داشتن مزیت رقابتی در عصر حاضر، تولید ایده ها و نظرات خلاقانه از کارکنان برای بهبود و نوآوری سازمانی باید یک سیستم پیشنهادات داشته باشد تا کارکنان را قادر سازد در فعالیت های روزمره شرکت کنند و با رغبت ایده ها و نظرات خلاقانه خود را به اشتراک بگذارند.

کلمات کلیدی

سیستم های پیشنهاد، بهره وری، کارکنان، سازمان،

The system of suggestions, opportunities, challenges and its role in organizational excellence

Mohamad Hadi Haghighatnezhad Shirazi¹, Bahareh Haghighatnezhad Shirazi², Farideh Deris³

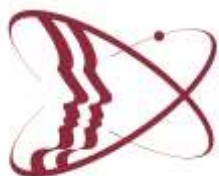
1. Master of Technology Management Research and Development Policy Orientation, Islamic Azad University, Central Tehran branch - The expert in charge of coordination of the deputy of water exploitation and development, Water and Wastewater Company, Shiraz, Iran (Responsible Author) - hadi.h.n.s@gmail.com

2. Mater of Civil Engineering, Water Resources Management and Engineering, The expert in water quality control and monitoring, Water and Wastewater Company, Shiraz, Iran

3. Bachelor of Business Administration, Water and Wastewater Company, Shiraz, Iran

Abstract

The use of suggestion systems by organizations to increase improvement and productivity due to the rise of the competitive environment has led to the writing of this article to examine the role of suggestion systems throughout organizations in collecting employee opinions and ideas, which are reviewed, evaluated and implemented using a formal structure, and as a result, they save and reduce costs, improve performance and productivity, boost morale, strengthen communication mechanisms, etc. The method of this article for collecting data and analyzing it is descriptive. The issues addressed in this article are: components of the suggestion system, benefits of employee suggestion systems, challenges facing suggestion systems. As a result, every organization must have a suggestion



system to provide, capture the market and have a competitive advantage in the present era, generate creative ideas and opinions from employees for organizational improvement and innovation, so that employees can participate in daily activities and willingly share their creative ideas and opinions .

Keywords

Suggestion systems, productivity, employees, organization

۱- مقدمه

رقابت جهانی از سازمان‌ها می‌خواهد که تعادل مناسبی بین منافع گروه‌های مختلف سهام شامل کارکنان، مشتریان، سهام داران، تامین‌کنندگان و غیره ایجاد کنند تا توسعه پایدار را تجربه کنند. برای رسیدن به چنین تعادلی، نیاز به رهبری و تصمیم‌گیری صحیح در سازمان و علاوه بر آن، کانال‌های ارتباطی روشن است تا بتوان منافع گروه‌های مختلف را نشان داد و در نظر گرفت [1].

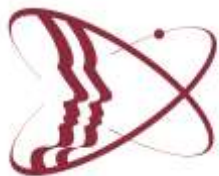
همانطور که یک سازمان رشد می‌کند، به وضوح زمینه‌ای برای واگرایی اهداف بین این گروه‌ها وجود دارد. در مورد کارکنان، وقتی یک سازمان به حدی رشد می‌کند که تعداد آنها به ده‌ها هزار نفر می‌رسد، غیرممکن است که انتظار داشته باشیم که همه دارای ارزش‌ها یا انگیزه‌های یکسان باشند، چه رسد به عملکرد آن سازمان. بنابراین هنر مدیریت موفق در این است که هر گونه واگرایی هدف به حداقل و اشتراک آن به حداکثر برسد [2].

شواهد بسیاری وجود دارد که نشان می‌دهد که منابع انسانی برای موفقیت یک سازمان ضروری هستند و ممکن است بهترین بازده سرمایه را برای مزیت رقابتی پایدار ارائه دهد. ورودی‌های داخلی در قالب ایده‌های تولید شده از کارکنان برای کیفیت بالای محصولات/خدمات و بهره‌وری بالا حیاتی و اساسی هستند. بهترین ایده‌ها می‌تواند از هر کارمندی (سطح بالا، متوسط یا عملیاتی) در هر زمان، هر مکان و غیره باشد. تعداد کمی از سازمان‌ها امروزه سیستم مؤثری برای تولید و اجرای بهترین ایده‌ها دارند. بنابراین، داشتن سیستمی که کارکنان را تشویق به اشتراک ایده‌ها کند، احتمال ارائه ایده‌های خوب را افزایش می‌دهد [3].

هیچ اتفاق نظری در مورد منشأ سیستم‌های پیشنهاد وجود ندارد. سیستم‌های پیشنهاد در اواخر قرن نوزدهم شروع بکار کردند. اولین برنامه پیشنهادی مستند متعلق به ایستمن کداک است، جایی که ویلیام کانرز در سال ۱۸۹۸ به دلیل پیشنهاد شستن پنجره‌ها برای روشن‌تر نگه داشتن محیط کار، مبلغی معادل دو دلار دریافت کرد. فرانک لاجوی، سرپرستی که پیشنهاد کانر را پذیرفت، بعداً رئیس کداک شد [4].

به گفته انجمن روابط انسانی ژاپن (JHRA)، منشأ سیستم‌های پیشنهاد، جعبه کوچکی است که در ورودی قلعه ادو در سال ۱۷۲۱ قرار داده شده است تا مردم پیشنهادات، درخواست‌ها و شکایات کتبی را ارسال کنند. این جعبه یک نیای دور از سیستم‌های مدرن مبتنی بر جعبه پیشنهادات است. روش درخواست پیشنهادات کارکنان، برای اولین بار در اسکاتلند توسط ویلیام دنی، مالک کشتی، ۱۰۰ سال پیش برای دریافت پیشنهادات از کارگران خود در مورد چگونگی ساخت کشتی‌های ارزان قیمت استفاده شد. تنها در دوره پس از جنگ، سیستم‌های پیشنهاد، عمدتاً با رویکرد ژاپنی که غوطه‌ور در مسائل مربوط به جنبش کیفیت بود، رایج شدند. شاید این دلیلی بود که آنها از ادبیات غالب در مورد نوآوری تکنولوژیک کنار گذاشته شدند [5].

ناتوانی سازمان‌ها در ایجاد مکانیسمی که کارکنان را به ارائه نظرات و ایده‌ها ترغیب کند که به نوبه خود بر هزینه تولید، روحیه کارکنان، عملکرد، بهره‌وری، ارتباطات و غیره تأثیر می‌گذارد، به چالشی اساسی برای پایداری آنها تبدیل شده است. با توجه به این چالش، این مقاله به دنبال بررسی نقشی است که توسط سیستم‌های پیشنهادی کارکنان (ESSs) در تعیین بقا و پایداری سازمان ایفا می‌شود. این مقاله شامل اجزای سیستم پیشنهاد، مزایای سیستم‌های پیشنهادات کارکنان، چالش‌های پیش روی سیستم‌های پیشنهاد است.



۲- بررسی ادبیات

۲-۱- سیستم پیشنهاد کارکنان (ESS)

سیستم پیشنهادات همچنین به عنوان سیستم پیشنهاد کارکنان یا طرح های پیشنهادات کارکنان شناخته می شود و قدیمی ترین شکل مشارکت کارکنان است. و به طور گسترده توسط سازمان ها برای استخراج ایده های خلاقانه کارکنان استفاده می شود ، همچنین برای سازمان هایی که می خواهند نوآورتر شوند، نقشی محوری ایفا می کند [6]. سیستم یا طرح پیشنهاد مکانیسمی رسمی است که کارکنان را تشویق می کند تا با ایده های سازنده برای بهبود سازمانی که در آن کار می کنند مشارکت کنند [7]. در ساده ترین شکل، یک طرح پیشنهادی، پیشنهادها را از کارمندان استخراج می کند، آنها را طبقه بندی می کند و برای ارزیابی به «متخصصان» می فرستد. پس از این، پیشنهاد ممکن است پذیرفته شود، در این صورت ممکن است پیشنهاد دهنده به خوبی پاداش بگیرد. اما حتی اگر پیشنهادی رد شود، پیشنهاد دهنده همچنان ممکن است با یک هدیه نمادین پاداش دریافت کند [8].

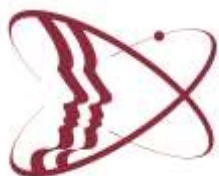
یک سیستم پیشنهاد ، یک ابزار مدیریتی است که برای کمک به ایجاد یک فرهنگ سازمانی خوب استفاده می شود و می تواند منجر به کار کارآمد با پیشنهادات، بسیاری از پیشرفت های کوچک، فرصت های آموزشی عالی، افزایش اعتماد به نفس و غرور کارکنان، آگاهی لحظه ای از وضعیت فرهنگ سازمانی، افزایش بهره وری که سطح کیفیت و ایمنی و تعالی شرکت را بالا می برد . یک سیستم پیشنهادات با کارایی بالا، کارکنان را تشویق می کند تا ایده های خود را مطرح کنند ، ارائه ایده آسان ، ارزیابی سریع و موثر و بازخورد به موقع، سازنده و آموزنده است . علاوه بر این، یک ایده خوب با توجه به پتانسیل کامل آن در شرکت ارزیابی می شود و سپس اجرای آن سریع و روان است . عملکرد یک سیستم پیشنهاد سنجیده می شود و موفقیت مورد تمجید قرار می گیرد [9]. سیستم پیشنهادات کارکنان ابزار مفیدی برای سازمان هایی است که به جای رقابت بر بهبود مستمر فرآیندها، گسترش سرمایه فکری و اجرای همکاری های بین بخشی تمرکز دارند. ایده ها نه تنها از افراد با هوش بالاتر از متوسط، بلکه از افراد با هوش متوسط نیز گرفته می شود [10].

۲-۲- شفاف سازی مفهومی

سیستم پیشنهادات مجموعه ای از رویه ها است که تضمین می کند ایده های کارمندان بی دردسر و منصفانه مورد بررسی قرار می گیرد. فقدان این نوع سیستم اغلب باعث می شود که ایده های کارمندان بیش از آنکه کمک کننده باشند آزاد رهنده باشند، زیرا هر ایده ای که مطرح می شود باید به شیوه ای موردی بررسی شود. نه تنها فرد ایده دهنده باید بداند که ایده را به چه کسی ارسال کند ، بلکه آن شخص باید بداند که با آن چه کند. از آنجایی که هر ایده به گونه ای متفاوت بررسی می شود، ایده ها به زمان و تلاش بیشتری نیاز دارند. مدیرانی که از فرآیندهای ایده کاملاً غیر رسمی حمایت می کنند، اغلب متوجه نمی شوند که چگونه اساساً کارکنان را از طرح ایده ها منصرف می کنند [11].

"سیستم های پیشنهادی به عنوان یکی از مثرم ترین ابزارها در تغییر وضعیت شغلی و ایجاد فضا برای مشارکت کارکنان مورد توجه قرار می گیرد" هدف کلی یک سیستم پیشنهادات، مشارکت بیشتر کارکنان است که در نتیجه مزایای آشکاری مانند صرفه جویی در زمان، نرخ فروش بالا و همچنین مزایای پنهانی مانند افزایش انگیزه در بین کارکنان به همراه دارد . پیشنهاد یا بهبود مستمر فردی نقشی مبتکرانه و پیشرونده در سازمان دارد تا مدیریت نهادی را درونی کند و پایین ترین سطح و بالاترین را به هم متصل کند [12]. سیستم های پیشنهاد عمدتاً شامل رویه های اداری و زیرساخت های جمع آوری ، داوری و پرداخت پاداش ایده هایی است که به ذهن کارکنان خطور کرده است [13]. علاوه بر این، سیستم های پیشنهادی با تمرکز بر جذب ایده ها از همه کارکنان و نه فقط از چندین کارمند هوشمند که قبلاً شناسایی شده اند ، فراگیر می شود. [14].

کارکنان باید بدانند که پیشنهادات آنها جدی گرفته می شود. با بررسی دقیق پیشنهادات کارکنان و اجرای سریع آن هایی که ارزش دارند ، مدیریت این پیام را می فرستد که کارکنان ارزشمند هستند [15].



یک سیستم پیشنهاد باید با فرهنگ سازمان یکپارچه شود. هدف مشترک یک سیستم پیشنهاد، دستیابی به مشارکت بیشتر کارکنان است که در نهایت منجر به مزایای ملموس بیشتر مانند صرفه جویی در هزینه، و فروش بالاتر و مزایای نامشهود مانند سطوح بالاتر روحیه می شود [16].

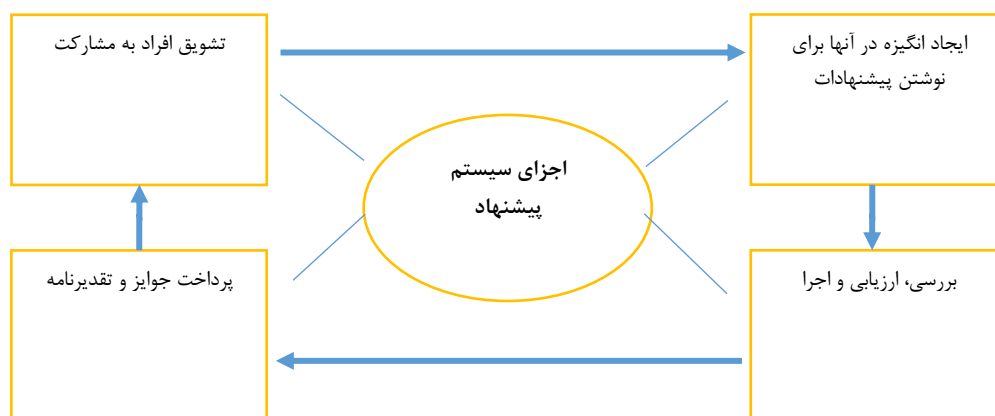
بنابراین، سیستم‌های پیشنهادی (SSs) شکلی از ارتباط کارمند با مدیریت هستند که برای کارمندان و همچنین کارفرمایان مفید است آنها یک کانال ارتباطی دو طرفه بین کارکنان و مدیریت فراهم می کنند که مدیریت ایده ها یا نظرات را می پذیرد یا رد می کند و در برخی موارد در مورد آنها اظهار نظر می کند. سیستم‌های پیشنهادی به کارکنان در تعیین خط مشی‌های سازمانی و رویه‌های عملیاتی صدا و نقش می‌دهند.

در نهایت، این یکی از مدل ها یا ابزارهای مدیریت ایده است که برای برداشت و بهره برداری از منابع ارزشمند (دانش و ایده) از کارکنان استفاده می شود.

هر دو بخش دولتی و خصوصی اقتصاد سیستم های پیشنهادی را قبول کرده اند. برای بخش خصوصی، انگیزه ها عبارتند از: افزایش سود، کاهش هزینه ها، افزایش ایمنی، افزایش روحیه کارکنان و بهبود ابقاء کارکنان [17]. برای سازمان‌های بخش عمومی، ابراز اشتیاق برای طرح‌های پیشنهادی توسط کشورهای توسعه‌یافته به‌عنوان وسیله‌ای برای بهبود پاسخگویی به مردم، و به‌عنوان ابزاری برای تسهیل نوآوری و بهبود خدمات وجود دارد [18]. در بخش‌های خصوصی و دولتی، پیشنهادات معمولاً با انگیزه پاداش مالی ارائه می شوند و این موضوع به طور خاص در بخش عمومی مورد تشویق قرار می گیرد [19].

۳- اجزای سیستم پیشنهاد

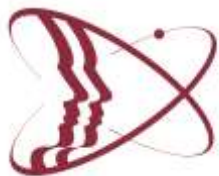
هر سیستم پیشنهادی باید یک چرخه با چهار جزء اصلی را نشان دهد: تشویق افراد به مشارکت، ایجاد انگیزه در آنها برای نوشتن پیشنهادات (اعم از ایده های اجرا شده یا اجرا نشده)، بررسی، ارزیابی و اجرا و پرداخت جوایز و تقدیرنامه [20].



شکل (۱): اجزای سیستم پیشنهاد

شکل بالا جریان روان اجزای سیستم پیشنهادی را از یک مرحله به مرحله دیگر توصیف می کند که در زیر مورد بحث قرار گرفته است.

در جریان این چرخه، یک ایده به ایده دیگری منتهی می شود و بهبود مستمر منجر به بهبود بهره وری خواهد شد. ارائه پیشنهادات بهبود، فعالیتی است که باید به صورت روزانه در مشاغل ما انجام شود. به همین دلیل است که سیستم و قوانین آن باید ساده و به راحتی قابل اجرا باشد. هر چه ابزارها ساده تر باشند، استفاده از آنها آسان تر است و مشکلات کمتری خواهیم داشت.



۳-۱- تشویق افراد به مشارکت

هنگامی که کارکنان متقاعد شوند که سازمان می تواند ایده ها و نظرات آن ها را برای بهبودها، نوآوری ها و تغییرات سازمانی بپذیرد، آنها تشویق می شوند تا در ارائه ایده های خلاقانه، مشارکت کنند.

۳-۲- ایجاد انگیزه در کارمندان برای نوشتن پیشنهادات

اگر سازمان بخواهد کارکنان را به حرکت درآورد و پتانسیل های آنها را به نمایش بگذارد، باید سیستمی ایجاد کند که همه را برانگیزد و فعالیت های نوآورانه را در محیط کار ایجاد کند. این هدفی است که در پس این الزام وجود دارد که ایده های کارکنان باید به صورت مکتوب ارائه شود. تنها پس از اینکه چیزی به عنوان پیشنهاد نوشته شد، شخص دیگری می تواند شرایط واقعی محل کار و بهبودی را که حاصل شده است، درک کند [21].

۳-۳- بررسی، ارزیابی، راهنمایی و اجرا

بزرگترین موانع در چرخه پیشنهادات در حوزه بررسی، ارزیابی، راهنمایی و اجرا قرار دارد. وقتی کارکنان ایده های خود را برای ارزیابی ارائه می کنند و هرگز بازخوردی از داوران دریافت نمی کنند، احساس سرخوردگی و ناکامی می کنند. نظرات غیر هوشمندانه ارزیابان پیشنهاد گاهی اوقات می تواند ابتکار عمل کارمند در جهت بهبود را از بین ببرد. حتی اگر ارزیاب در پاسخ کتبی خود هیچگونه قصد بدی نداشته باشد، اگر مقصود به وضوح بیان نشده باشد، منجر به تفسیرهای نادرست منفی می شود [22].

هنگامی که جنبه بررسی، ارزیابی و راهنمایی سیستم به درستی عمل می کند، می تواند یک نیروی محرک بزرگ باشد که پیشنهادات عالی بسیاری را به خود جلب می کند. زمانی که این جزء فرآیند نادیده گرفته شود، فعالیت پیشنهاد هرگز به درستی عمل نخواهد کرد. این مهم ترین بخش از فرآیند نوآوری است.

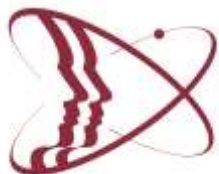
در بررسی پیشنهادات، برخی از سازمان ها کمیته پیشنهادی را تعیین می کنند که پیشنهاد را بررسی و در مورد پذیرش و یا عدم پذیرش آن تصمیم می گیرد و نتیجه را به نویسنده آن اطلاع می دهد. در صورت تصویب، کمیته به مدیریت دستور می دهد تا پیشنهاد را اجرا کند و تصمیم می گیرد که چه جایزه ای باید به شخصی که پیشنهاد را ارائه کرده است اعطا شود.

سایر سازمان ها معتقدند که کارکنانی که مسئولیت محل کار را بر عهده دارند باید پیشنهادات را بررسی کنند. از آنجایی که سرپرستان و همکاران محل کار را بهتر از هر کس دیگری می شناسند، از مشکلات بالقوه و مشکلاتی که سازمان احتمالاً با آن مواجه می شوند، آگاه هستند.

مهم تر از همه، برای پیشنهاداتی که نیاز به تغییرات فنی مهم دارند، باید با مهندس فرآیند مشورت شود تا اطمینان حاصل شود که پیاده سازی ها بر سایر عناصر فرآیند تأثیر منفی نمی گذارد. بنابراین، بررسی پیشنهادها توسط یک داور توصیه نمی شود، زیرا ارزیابی یک داور می تواند جانبدارانه باشد و در شرایطی که کارکنان احساس کنند پیشنهادات آنها به خوبی ارزیابی نشده و ناعادلانه رد شده است، می توانند درخواست تجدید نظر کنند.

۳-۴- پرداخت جوایز و تقدیرنامه ها

اجرای پیشنهادات ارزیابی شده که توسط مدیریت برای بهبود سازمان پذیرفته شده است، مستلزم پاداش است. سازمان ها در پرداخت پاداش متفاوت عمل می کنند. برخی بدون توجه به تأثیر پیشنهاد، یک پرداخت استاندارد انجام می دهند. ، برخی یک پرداخت را انجام می دهند در حالی که سایر جوایز شامل "امتیاز" پاداش هستند، با دادن تعداد "امتیاز" به کسانی که پیشنهاد می دهند که جمع آوری شده و با هدیه مبادله می شود. علاوه بر جوایز پولی، انواع دیگری از جوایز مانند تعطیلات با حقوق به کشور مورد علاقه، تقدیر نامه، شام با اعضای خانواده و دوستان نیز می تواند در نظر گرفته شود که به عنوان انگیزه عمل می کند [23].



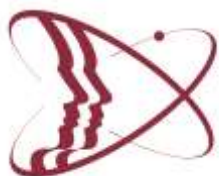
به طور خلاصه، چهار مؤلفه مورد بحث باید محیطی مساعد را برای کارکنان ایجاد کنند تا ایده‌های خود را با نوشتن آن‌ها در قالب طرح‌های پیشنهادی مورد بررسی قرار دهند، که می‌تواند پذیرش یا رد برای اجرا توسط مدیریت ارشد با پاداش‌هایی مانند پرداخت‌ها، هدایا و ستایش‌ها از جمله موارد دیگر ارزیابی شود.

۴- مزایای سیستم های پیشنهاد کارمندان

در مقاله ای ، روحیه بیشتر و افزایش مشارکت کارکنان را به عنوان مزایای سیستم های پیشنهادی بیان شد [24]. در حالی که در مقاله ای دیگر، سیستم های پیشنهادی یکی از روش های محبوب برای بهره گیری از خلاقیت پرسنل عنوان شد همچنین انگیزه کارکنان، بهبود مستمر و تعهد مدیریت را به عنوان دستاوردهای سازمانی سیستم های پیشنهادشدند [25]. بنابراین، ایده‌های اجرا شده با استفاده از سیستم‌های پیشنهادی کارکنان ، نه تنها برای سازمان‌ها، بلکه برای کارکنان نیز مزایای فراوانی دارد. مزایای سیستم های پیشنهاد موثر را می توان از چهار منظر کلی مشاهده کرد : سازمان ها، کارکنان، مشتریان و سرمایه گذاران [26]. در زیر به این موارد پرداخته شده است:

۴-۱- منافع برای سازمان ها

- **ارتباط موثر بین مدیریت و ذینفعان:** همانطور که سازمان ها بستری را برای جمع آوری ایده ها و پیشنهادات ایجاد می کنند، همه ذینفعان مرتبط مانند کارمندان، تامین کنندگان، مشتریان، سهامداران و غیره با یکدیگر ارتباط برقرار می کنند و با یکدیگر تعامل دارند که از طریق آن ایده ها برای بهبود عملیات سازمانی تولید می شود.
 - **افزایش کارایی سازمانی :** پیشنهادات کارکنان برای به کارگیری فناوری و تجهیزات مدرن برای عملیات و همچنین جذب تامین کنندگان بیشتر برای رقابت باعث کاهش هزینه و استفاده از منابع سازمانی می شود.
 - **نوآوری :** ایده ها و پیشنهادات خلاقانه به محصولات و خدمات جدید منجر می شوند تا سازمان را نسبت به رقبا برتری دهد.
 - **افزایش درآمد:** از آنجایی که ایده های جدید به کار گرفته شده در حال تبدیل شدن به محصولات و خدمات جدید هستند ، این امر فضایی برای هزینه ها و قیمت های جدیدی ایجاد می کند که درآمد سازمان را افزایش می دهد.
 - **بهبود مستمر:** تا جایی که کارکنان به ارائه ایده‌ها و پیشنهادات خود ادامه می‌دهند، بهبود مستمر در فرآیندها، رویه‌ها و روش‌های عملیاتی برای محصولات و خدمات با کیفیت وجود دارد.
 - **محیط کار دوستانه :** پلت فرم سیستم های پیشنهادی یک محیط کاری مسالمت آمیز را برای کارکنان ایجاد می کند تا با هم فکر کنند و عملیات سازمانی را بهبود بخشند.
 - **استفاده از شایستگی‌های داخلی:** سیستم‌های پیشنهادی سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا به جای استخدام مشاوران خارجی و پرداخت هزینه، به ایده‌ها و پیشنهادات کارکنان برای تغییرات و بهبودها تکیه کنند.
 - **افزایش رضایت گیرندگان کالا/ خدمات :** بهبود در محصولات و خدمات ، محصول ایده های خلاقانه ای است که به مشتریان سازمانی و رضایت مطلوب مشتری می دهد که حمایت پایدار را برای سازمان تسهیل می کند.
- علاوه بر این منافع ، باعث بهبود ارائه خدمات به شهروندان ، کاهش هزینه ، حذف سیستم کار دستی می شود .



۴-۲- منافع برای کارکنان

- **تقویت روحیه کارکنان :** این سیستم روحیه کارکنان را بهبود می بخشد، زیرا آنها توسط مدیریت سازمان برای مشارکت در اموری که بر شغل آنها تأثیر می گذارد، شنیده و شناسایی می شوند.
- **کار تیمی :** سیستم‌های پیشنهادی، کارکنان را گرد هم می‌آورد تا ایده‌هایی را در مورد مسائل عملیاتی مؤثر بر عملکرد سازمان به اشتراک بگذارند و همانطور که این کارمندان با هم کار می کنند، روحیه تیمی را توسعه می دهند.
- **ارتباط مؤثر بین کارکنان :** با ایجاد بستری برای جمع‌آوری ایده‌ها و پیشنهادات، نیروی کار آن آزاد می‌شود و در تعاملات خود برای ارائه ایده‌های خلاقانه باز می‌شوند.
- **توسعه قابلیت‌های حل مسئله :** تمایل کارکنان به ارائه ایده‌ها، آنها را با مهارت‌های لازم برای حل مسائل عملیاتی توانمند می‌سازد.
- **تفکر خلاق :** از آنجایی که کارکنان انگیزه پیدا می کنند و برای ارائه ایده تشویق می شوند، در شغل خود خلاق تر می شوند.
- **مقاومت در برابر تغییر مقاومت کمتری وجود دارد :** همانطور که کارکنان از سیستم پیشنهاد برای بهبود استفاده می کنند، این یک فرهنگ عملیاتی می شود که مقاومت در برابر تغییر را به حداقل می رساند.
- **پاداش های ملموس و نامشهود :** کارکنان با پرداخت ها، هدایا، تقدیرنامه ها، ترفیعات، کلمات قدردانی و تشویق پاداش می گیرند.
- **جلوگیری از دوباره کاری :** از آنجایی که کارمندان می‌توانند راه‌هایی برای بهبود فرآیندهای کاری خود بیابند، از دوباره کاری جلوگیری می شود
- **کارمندان برتری حرفه ای به دست می آورند.** از آنجایی که کارکنان به طور معمول راه هایی را برای بهبود عملکرد سازمان و بهره وری خود در نظر می گیرند، دیدگاه گسترده تری از شغل خود دارند و درک کامل تری از سازمان ایجاد می کنند. این به آنها کمک می کند تا برای موقعیت‌ها و مسئولیت بزرگ‌تر آماده شوند.
- **امنیت شغلی بیشتر .** پیشنهادات از سوی نیروی کار آگاه ، خلاق و هوشیار، بهره وری و سودآوری را بهبود می بخشد. این امر سازمان را تقویت می کند و فرصت های جدیدی را ایجاد می کند که منجر به امنیت شغلی بیشتر می شود.

۴-۳- منافع برای مشتریان/ گیرندگان خدمات

هر سازمانی برای بقای و تداوم عملیات خود، باید انتظارات و نیازهای مشتریان/ گیرندگان خدمات را در نظر بگیرد. رضایت مورد نظر از طریق کیفیت بالاتر، خدمات موثر، محصولات و خدمات جدید و قیمت های پایین تر مورد علاقه مشتریان/گیرندگان خدمات است.

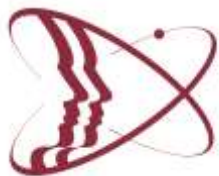
۴-۴- منافع برای سرمایه گذاران

بازگشت سرمایه بیشتر . این اثر خالص پیشنهاد است که هزینه ها را کاهش می دهد، کیفیت را بهبود می بخشد، درآمد را افزایش می دهد و رضایت مشتری / گیرنده خدمات را افزایش می دهد.

۵- چالش های پیش روی نظام پیشنهادات

راه اندازی و اجرای یک سیستم پیشنهادات موثر با مشکلات متعددی مواجه است. از جمله این مشکلات می توان به عدم حمایت مدیریت، محیط عملیاتی غیر دوستانه، قوانین سختگیرانه در مورد مشارکت، عدم پاسخگویی، توضیح نامشخص در مورد پذیرش و رد ایده ها، قضاوت مغرضانه و پاداش های متناقض و غیرقابل پیش بینی اشاره کرد [27].

چالش های امروز این سیستم با چالش های گذشته تفاوتی ندارد. برخی از چالش های رایج در زیر مورد بحث قرار می گیرند:



- **عدم حمایت مدیریت**

اگر کارکنان معتقد باشند که مدیریت به ایده های آن ها علاقه مند نیست و از آنها حمایت نمی کند، ممکن است از ارائه پیشنهاد خودداری کنند. در این صورت ارائه پیشنهاد توسط کارکنان بعید به نظر می رسد. بدون حمایت مدیران، گاهی اوقات این طرح در سازمان خیلی جدی گرفته نمی شود و می تواند به سرعت به حاشیه برود. مطالعات نشان داده اند که سبک مدیریت سنتی و مستبدانه منجر به سطوح پایین مشارکت و انگیزه کارکنان می شود [28]. به نظر می رسد سبک های رهبری که شامل تهدید، ارباب و تاکتیک های اجباری می شود، رفتار خلاقانه کارکنان را به طور کلی از بین می برد [29].

- **محیط کاری غیر دوستانه**

محیط کاری غیردوستانه با قوانین اجباری کارکنان را از ارائه ایده های خلاقانه به دلیل ترس منصرف می کند.

- **عدم ارائه بازخورد**

ناتوانی کمیته ارزیابی در پاسخگویی به کارمندان در مورد ایده های ارائه شده، آنها را از ارائه ایده های بیشتر منصرف می کند. اگر کارکنان بازخورد دریافت نکنند، ممکن است احساس کنند که مدیریت از پیشنهادات آن ها به نفع خود استفاده می کنند [30].

- **بازخورد نامشخص در مورد ایده های پذیرفته شده و رد شده**

زمانی که دلایل پذیرش یا رد ایده های کارکنان مغرضانه تلقی شود، کارکنان اعتماد خود را به کل فرآیند از دست می دهند.

- **عدم رعایت اصل بی طرفی**

در شرایطی که مدیران و ارزیابان این سیستم ها با جانب داری نسبت به فرآیند صادق نباشند، اهداف ارائه ایده ها و نظرات خلاقانه از پایه شکست می خورد.

- **پاداش های ناهماهنگ**

کارکنان انتظار دارند به طور مداوم برای ایده های قابل اجرا پاداش دریافت کنند، عدم ارائه پاداش های توافق شده برای ایده های ارائه شده به کارکنان، باعث بی انگیزگی کارمندان می شود.

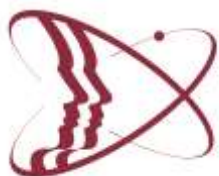
- **فقدان تبلیغات و ارتقاء**

عدم ایجاد آگاهی و آگاهی کارکنان از مزایای داشتن سیستم پیشنهادات در سازمان باعث افت مستمر سیستم خواهد شد.

- **فقدان ارزیاب یا رویه های اداری پیچیده**

عدم وجود ارزیابان با دانش تخصصی برای ارزیابی ایده ها و شرایط و الزامات سختگیرانه برای ارائه ایده ها و نظرات می تواند کارمندان را از ارائه ایده منصرف کند.

علاوه بر این چالش ها، عدم وجود ساختار سیستم پیشنهادات با مدیران سیستم برای پردازش پیشنهادات، پانل های جوایز برای تخصیص پاداش و عدم مدیران اجرایی مسئول اجرای پیشنهادات تایید شده است. چالش دیگر عدم اجرای پیشنهاد است، زمانی که ایده های ارائه شده و ارزیابی شده عملی نمی شوند، کارکنان احساس می کنند پیشنهادات آنها عملیاتی نیست.



۶- نتیجه گیری

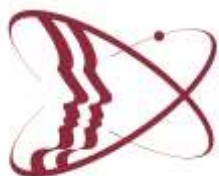
ایده‌ها و پیشنهادات کارکنان ورودی‌های ضروری برای بهبود و بهره‌وری سازمانی هستند، اما این امر تنها زمانی حاصل می‌شود که سازمان‌ها یک فرهنگ کایزن برای داشتن سیستمی برای تولید ایده‌های خلاقانه از کارکنان که برای بهبود سازمانی پردازش و ارزیابی می‌شوند، اتخاذ کنند. این ایده‌ها با استفاده از جعبه‌های پیشنهادی سنتی، پیشنهادات، فرم‌ها و سیستم‌های تکنولوژیکی پیشرفته تولید می‌شوند. بنابراین، ارزش نیروی انسانی سازمانی امروزه تنها با ایده‌ها و پیشنهادات خلاقانه‌ای که توسط کارکنان برای بهبود فرآیندها، رویه‌ها و روش‌های کاری ارائه می‌شود، تعیین می‌شود. توجه به این نکته حائز اهمیت است که کایزن تیان آنقدر به بزرگی اهمیت نمی‌دهد، بلکه مشارکت خلاقانه هر فرد را در سازمان تشویق می‌کند و از تأثیر تجمعی بسیاری از ایده‌های کوچک استفاده می‌کند.

تجربه شرکت سرمایه‌برازیلاتا در زمینه پکیج‌های فولادی نشان می‌دهد که موفقیت این سیستم به چهار شرط اساسی بستگی دارد. اول، باید به عنوان یک کانال ارتباطی دو طرفه بین کارکنان و مدیریت ارشد و به عنوان یک برنامه آموزش مداوم دیده شود. دوم، سیستم باید جزو اولویت‌های اصلی مدیریت ارشد باشد و همه کارکنان آن را ببینند. سوم، پاداش‌های فردی می‌تواند نمادین باشد تا زمانی که کارکنان آگاه باشند که تقویت شرکت برای همه مفید است. جوایز و کار ثابت پاداش‌های پولی جمعی هستند. برای حمایت از موارد فوق چیزی است که دولت دبی «سیستم پیشنهادات یکپارچه» نامیده است که سهامداران مربوطه (مشتریان، کارمندان، سرمایه‌گذاران و غیره) را در بر می‌گیرد. در دبی، این سیستم به یک ابزار کاتالیزوری برای تقویت خدمات دولتی تبدیل شده است.

شرکت فولاد مبارکه، بزرگترین مجتمع صنعتی ایران نیز در سال ۱۳۹۱ عملکرد سیستم پیشنهادات را با استفاده از تحلیل پوششی داده‌ها (DEA) مورد ارزیابی قرار داده و به این نتیجه رسیده است که این سیستم به عنوان یک تونل ارتباطی عمل می‌کند که از طریق آن افراد می‌توانند مدیران را از نظر تئوری و عملی آگاه کنند.

۷- مراجع

- [1] Buech, V.I.D., Michel, A. and Sonntag, K., *Suggestion Systems in Organizations: What Motivates Employees to Submit Suggestions?* European Journal of Innovation Management, 13(4) 507-525, 2010.
- [2] Peter Goode, *Employee Research: How to Increase Employee Involvement through Consultation*. Kogan Page Limited, United States of America, 2006.
- [3] Luthans, F. & Youssef, C., Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: *Investing in People for Competitive Advantage*. Organizational Dynamics. Vol.33 Issue2, p147, 2004.
- [4] Weber, M., and Smiles, P. *Suggestion Systems: The DNA of Continuous Improvement*. Association of Manufacturing Excellence (AME), Boston, 2017.
- [5] Flaherty, J. Management, *Bosses make cost consultant out of blue-collar worker*. The New York Times, New York, 18abr, 2001.
- [6] Japan Human Relations Association (JHRA). *Kaizen Teian 1. Developing Systems for Continuous Improvement through Employee Suggestions*. Productivity, Press, ISBN 1-56327-186-9, Portland, Oregon, USA, 1997.
- [7] Dunn, A. and Lloyd, D.G., *Suggestion schemes – The Management Tools for the 90's*, MBA Publishing, London, 1997.
- [8] Linda Kristín Sveinsdóttir, *Suggestion Systems and the Related Cultural and Management Issues*. Prentun, Iceland, 2008.
- [9] Robinson, A.G. and Stern, S. (1997) *Corporate Creativity*. Berrett-Koehler, San Francisco, 1997.
- [10] Ehsan Jafarpour, et al., *Evaluation of the Suggestion System Performance Using DEA, The Case of Isfahan's Mobarakeh Steel Company*. Journal of Basic and Applied Scientific Research. Vol.2 (11), 11717 – 11725, 2012.
- [11] Van Dijk, C and Van Den Ende, J. *Suggestion Systems: Transferring Employee Creativity into Practicable Ideas*. Blackwell Publishers Limited, 2002.
- [12] Fairbank, J.F., and Williams, S. D., *Motivating Creativity & enhancing Innovation through Employee Suggestion System Technology, Creativity and Innovation Management*. Blackwell Publishers Limited, USA, 2001. Imai, M., Kaizen. Random House, New York, 1986.
- [13] Darragh-Jeromos, P., *A suggestion system that works for you*. Super Vision, Vol. 66, Issue 7, p. 18, 2005.
- [14] Vijayarani, S., *Employee Suggestion System: A Tool for Improving Employee*, 2014.



- [15] 5204/9912/D12.London <http://www.cabinetoffice.gov.uk/civilservice/publications/ideasguidance/innovation.pdf>
- [16] IRS Employment Review, Number 612. Any ideas? A survey of suggestion schemes, DTI, HMSO, London, 1996.
- [17] Neagoe, L.N., Klein, V.D., *Employee Suggestion System (Kaizen Teian) the Bottom-up Approach for Productivity Improvement*. Vol.10, No.3. Romania, 2009.
- [18] Kotler P., Keller, K.N., *Marketing Management*. Pearson Education Limited. England, 2013.
- [19] Amabile, T. M., *The Social Psychology of Creative*. Spriger-Verlag, New York, 1983.
- [20] Ekvall, G., *Creativity at the Place of Work*. Stockholm, Reklamit, 1971.
- [21] Simonton, D.K., *Creativity Productivity, age and stress*. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol.34, 630-640, 1976.
- [22] Amabile, T. M., *Assessing the work environment for creativity*. *Academy of Management Journal*. Vol.39, 5, 1154 -1184, 1996
- [23] Tropman, J., *The Management of Ideas*. Quorum, London, 1998.
- [24] Voorendonk, R., *Creativiteiten Management*. Academic Service, Schoonhoven, 1998.
- [25] Christensen, C.M., *Meeting the challenge of disruptive change*. Harvard Business Review. Vol.78, March – April, 66-762, 2000.
- [26] Farnham, A., *How to nurture Creative Sparks*. Fortune. Vol.129, 1, June, 94 -100, 1994.
- [27] Delbecq, A., and Mills, P., *Managerial Practices that enhance innovation*. In American Management, 1995.
- [28] Imai, M., *Kaizen*. Random House, New York, 1986.
- [29] Milner, E., Kinnell, M. & Usher wood, B., *Employee Suggestion Schemes: a Management Tool for the 1990s?*, Library Management, 16(3), 3-8, 1995.
- [30] Gołas, H., Mazu, A., Gruszka, J. and Szafer, P., *Application of the Suggestion System in the Improvement of the Production Process and Product Quality Control*, ModTech International Conference, 2016.

شماره تماس نویسندگان :

محمد هادی حقیقت نژاد ۰۹۱۷۱۲۰۸۳۴۸

بهاره حقیقت نژاد ۰۹۳۳۲۲۵۸۴۱۱

فریده دریس ۰۹۱۷۱۰۸۴۸۰۶