

عارضه یابی سیستم مشارکتی نظام پیشنهادها- مطالعه موردی سازمان بنادر و دریانوردی

فریبا روان بد^۱، فاطمه محمدصالح^۱

^۱ سازمان بنادر و دریانوردی ایران، اداره کل بندر بوشهر، واحد برنامه ریزی، توسعه مدیریت و منابع

آدرس ایمیل: faribaravanbod@yahoo.com

شماره تماس: ۰۹۱۷۳۷۷۱۶۰۵ و ۰۷۷۳۱۶۶۶۲۴۰

چکیده

نظام پیشنهادها با همه کارکردهای مثبت خود در پی جلب مشارکت همه کارکنان و حتی مخاطبین سازمان برای ارتقاء و بهبود مستمر می باشد. این سیستم با هدف ایجاد روحیه تعلق به سازمان و فرهنگ مشارکت بر نقش موثر و مهم نیروی انسانی برای تحقق اهداف سازمانی تاکید می نماید. لیکن با بررسی نتایج اجرای این سیستم در بسیاری از سازمانها در کشور در می یابیم که بین اهداف اجرایی این سیستم و نتایج حاصل از آن تناسب مناسبی وجود ندارد و بطور خلاصه این سیستم نتوانسته است جایگاه خود را در سازمانهای ما به عنوان یک ابزار مدیریتی کاربردی به خوبی تبیین نماید. لذا، در این مقاله با بررسی نتایج تحقیقات انجام شده در سازمانهای مختلف و بررسی وضعیت نظام پیشنهادها در اداره بندر بوشهر سعی شده است دلایل این عدم توفیق شناسایی و معرفی گردد.

کلمات کلیدی

پیشنهاد، نظام پیشنهادها، مدیریت مشارکتی، عارضه یابی، نظام بهبود مستمر

۱- مقدمه

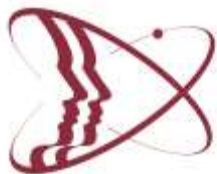
با نگاهی به تعریف سازمان در می یابیم که اساسی ترین بنیان در سازمان، افراد آن سازمان هستند که هر یک از آنها، از احساسات، تمایلات، شخصیت، انگیزه ها، صفات و ویژگی های متفاوتی برخوردارند و در حقیقت بنیان سازمان بر آنها استوار است. اگر این افراد دارای تعلق سازمانی باشند همراستا با اهداف و فلسفه وجودی سازمان خود گام برداشته و زمینه ساز تحقق اهداف سازمانی می گردند. در سازمانهای دارای فرهنگ توانمند و روحیه مشارکت، کارکنان نسبت به ارزشها و اهداف سازمانی احساس تعلق می کنند. تعلق سازمانی را می توان به پیوند و وابستگی افراد به سازمان تعریف نمود که در آن احساس درگیر بودن شغلی، وفاداری و باور به ارزشهای سازمانی جای دارد [۱]. در این بین وجود یک نظام مدیریت مشارکتی با درگیر نمودن کامل نیروها در مدیریت سازمان با افزایش روحیه تعلق باعث نشاط و توفیق سازمانی می گردد. نظام پیشنهادها یکی از اصلی ترین ابزارها و روشهای نظام بهبود مستمر (کایزن) است. این نظام، زمینه ساز مشارکت فکری کارکنان، مشتریان و پیمانکاران با مدیریت بوده و یکی از پایه های اصلی نظام مشارکت و مدیریت مشارکتی قلمداد می شود. فلسفه وجودی این نظام، استقرار و نهادینه سازی روحیه عارضه یابی، عادت گریزی و بهره گیری از قوه تعقل و بهبود جویی در میان کارکنان سازمان است [۲].

۱-۱- پیشینه تحقیق

تا کنون تحقیقات زیادی در خصوص وضعیت نظام پیشنهادات در سازمانهای دولتی و خصوصی در کشور انجام شده است و در سطح بین المللی نیز تحقیقات زیادی در زمینه نظام مدیریت مشارکتی و پیشنهادها انجام و نتایج آن در دسترس می باشد لیکن در خصوص عارضه یابی و آسیب شناسی این نظام مدیریتی در سازمان بنادر تحقیق مدونی انجام نشده است که در این مجال سعی شده با توجه به نتایج تحقیقات انجام شده در سایر سازمانها و تجارب اجرای این سیستم در سازمان، شناخت کلی از مشکلات سیستم نظام پیشنهادها در سازمان بنادر حاصل گردد.

۱-۲- روش تحقیق

این مقاله بر پایه تحلیل استنتاجی و با توجه به نتایج تحلیل های اماری تحقیقات صورت گرفته و بر مبنای تجارب حاصل از اجرای نظام پیشنهادها، اقدام به شناسایی مشکلات این سیستم نموده است.



۲- مفهوم مدیریت مشارکتی

مدیریت مشارکتی به معنای مشارکت افراد مناسب، در زمان مناسب و برای انجام کار مناسب است. بر پایه این تعریف، مشارکت کارکنان در کارهایی که به خود آن‌ها مربوط می‌شود؛ مشارکتی داوطلبانه، ارادی و آگاهانه خواهد بود که این درگیری شخص را تشویق می‌کند که به تحقق هدف‌های گروه کمک کند و در مسئولیت‌ها و پیامدهای آنها سهیم شود. 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 ارتباط اند. دوم، رسیدن به هدف‌های از پیش تعیین شده به کمک همین افراد. در این راستا نظام پیشنهادها با هدف تحقق مدیریت مشارکتی به عنوان یک ابزار قدرتمند در اختیار مدیران قرار دارد.

۳- نظام پیشنهادها چیست؟

نظام پیشنهادها ابزاری مدیریتی است که تلاش می‌نماید از فکر و اندیشه‌های کارکنان برای مسئله‌یابی، چاره‌جویی و حل مسائل و مشکلات سازمانی بهره‌جوید. بر اساس نظام پیشنهادها کلیه کارکنان از عالیترین رده سازمانی تا پایین‌ترین سطح آن می‌توانند پیشنهادها، 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.

۱-۳- تعریف نظام پیشنهادها

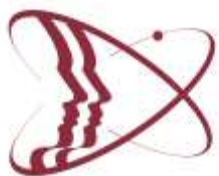
نظام پیشنهادها شیوه‌ای رسمی است که کارکنان را به تفکرخلاق درباره کار و محیط کاری‌شان ترغیب می‌کند همچنین ابزاری است فراهم آورنده ایده‌هایی که به سازمان فایده خواهند رساند. چنانچه ایده‌ها برای سازمان قابل استفاده باشند [5]. از این طریق کارکنان می‌توانند به همه امور و فعالیتهای سازمان بپردازند و پیشنهادهای اصلاحی خود را بر اساس فرایندی مشخص تدوین و ارائه نمایند استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در یک سازمان توجه و حساسیت کارکنان را به فرایندهای کار بیشتر کرده و باعث مشارکت بیشتر کارکنان در سازمان می‌شود و با افزایش مشارکت، خلاقیت و روحیه کارکنان، راهکارهای عملی برای حل مسائل و مشکلات سازمان پیدا می‌شود. بعبارت دیگر، نظام پیشنهادها فرمانبرداری از دانایی و بگردش انداختن اندیشه و بالاخره پرهیز از ترویج روحیه استبداد به رای است و از این رهگذر، سازمان آمادگی ورود به دوره بلوغ و ترویج روحیه مشارکت را پیدا می‌کند. نظام پیشنهادها چیزی به وجود نمی‌آورد بلکه امکان می‌دهد تا کارکنان از طریق تفکر، بارور گردند و سازمان به پیشرفت‌های قابل توجهی نایل گردد. بطور خلاصه می‌توان گفت؛ نظام پیشنهادها شامل ارائه پیشنهادات، ایده‌ها، ابتکارات و نظرات کارکنان مختلف سازمان جهت رفع مشکلات و نارسائیها در روند امورسازمان است که در این راستا از نظرات ارباب رجوع، خانواده کارکنان و کلیه ذی‌نفعان سازمان استفاده می‌شود [۳].

۲-۳- تعریف پیشنهاد

پیشنهاد - طرح یا ایده جدیدی در جهت دستیابی به اهداف تعریف شده در نظام پیشنهاد است. در واقع هر فکر و ایده نو که بتواند منجر به ایجاد یک تغییر مثبت، بهبود روش، افزایش کیفیت و تولید، کاهش هزینه‌ها و بالا بردن روحیه کارکنان و یا ... گردد پیشنهاد تلقی می‌شود [۴].

۳-۳- تاریخچه ایجاد نظام پیشنهادها

با نگاهی به تاریخچه ایجاد نظام پیشنهادها در جهان در می‌یابیم که کارکرد موثر این رویکرد مدیریتی باعث تبیین جایگاه مناسب آن در بین سازمانهای مختلف انتفاعی و حتی غیر انتفاعی شده است. ژاپن اولین کشوری است که نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها را در سال ۱۷۲۱ میلادی و به گونه‌ای استراتژیک و بنیانی مطرح و پیاده نمود. پس از ژاپن، سوئدی‌ها در سال ۱۷۴۲ و سپس ایتالیایی‌ها وارد میدان مشارکت شدند و در سال ۱۷۷۰ برنامه‌های نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در ناوگان دریایی انگلیس اجرا گردید و سپس روسیه به این مهم پرداخت. شرکت کروب آلمانی هم در سال ۱۸۷۲ و کشور آمریکا در سال ۱۸۹۴ نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها را اجرا نمودند و در سال ۱۹۴۰ شرکت جنرال الکتریک آمریکایی ۴۰۸۳۴ پیشنهاد دریافت نمود. این نظام در آمریکا بیشتر به انگیزه سودآوری پس از جنگ جهانی به کارگرفته شده و درحال حاضر برطبق قانون اداری آمریکا تمام موسسات دولتی، بودجه و تشکیلات خاصی برای اجرای آن دارند و در صنایع ژاپن این نظام به حدی پیشرفت کرده است که سرانه پیشنهاد کارکنان به عنوان یکی از پارامترهای ارزیابی میزان موفقیت شرکت‌ها محسوب می‌شود. درحال حاضر رواج این نظام به چنان گستردگی رسیده است که برای هدایت و پیشرفت آن، انجمن‌های ملی و سراسری از کشورهای جهان بر پا گردیده است بعنوان مثال (UK Association of suggestion schemes) ولی شایسته است به یاد آورده شود که این نظام نخستین بار از سوی "فردریک تیلور" در آغاز سده بیستم بعنوان جزئی از اصول مدیریت علمی مطرح شد. او می‌گوید: "کارگر را باید برانگیخت تا برای بهتر کردن روش و ابزار کار پیشنهادهایی



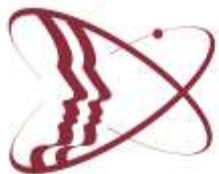
بدهد". در ایران نیز این نظام از دهه ۱۳۶۰ در شماری از شرکت های صنعتی کشور به اجرا گذاشته شد و با توجه به کامیابی هایی که در این گروه از شرکت ها بدست آمده، مورد استقبال دیگر شرکت ها و سازمان های صنعتی، تولیدی و خدماتی قرار گرفته است. در ایران نظام پیشنهادها برای اولین بار در اوایل سال ۱۳۶۷ در یکی از شرکتهای تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران (شرکت ایران رادیاتور) به اجرا درآمد (خدایی ۸۹).

۴- اهداف اجرای نظام پیشنهادها

استقرار نظام پیشنهادها با جلب مشارکت کارکنان و سایر ذینفعان سازمان در پی دستیابی به منافع ذیل می باشد:

- ۱- بهبود انگیزه های کاری و ارتقاء فرهنگ کار تیمی
 - ۲- کاهش مقاومت در برابر تغییر
 - ۳- افزایش روحیه خلاقیت
 - ۴- توسعه روابط کاری مبتنی بر تعامل موثر و مثبت
 - ۵- توانمند سازی کارکنان
 - ۶- ارتقاء روحیه مشارکت و نفی حاشیه نشینی
 - ۷- افزایش تعهد در اجرای تصمیمات
 - ۸- افزایش حس تعلق سازمانی
 - ۹- توسعه ارزش های انسانی مبتنی بر رفع نقاط ضعف و توسعه نقاط قوت
 - ۱۰- شکوفایی استعدادهای کارکنان
 - ۱۱- کاهش تعارضات
 - ۱۲- کاهش فشارهای کاری با انجام کار گروهی
 - ۱۳- ایجاد رضایت شغلی در کارکنان با ارج نهادن به نظرات آنها
 - ۱۴- ارتقاء بهره وری و ایجاد بهبود مستمر در سازمانها
- با توجه به موارد بالا در صورتی که نظام پیشنهادها با همه کارکردهای مفید خود اجرایی گردد، می تواند نتایج ذیل را به همراه داشته باشد:
- ۱- دانسته های مدیریت در مورد کار و تمایلات کاری کارکنان افزایش می یابد.
 - ۲- امکان و احتمال بازنگری عملی تر در برنامه ها و راهبردهای سازمان ایجاد می شود.
 - ۳- مدیریت به سطح توانایی کارکنان پی برده و افراد با قابلیت های بالا شناسایی می شوند.
 - ۴- با مشارکت کلیه کارکنان در این سیستم روحیه کارکنان بهبود یافته و انگیزه آنان برای انجام صحیح وظایف خود افزایش می یابد و همچنین کیفیت کاری کارکنان ارتقاء می یابد.
 - ۵- طرح های خلاقانه، سودمند و عملی شناسایی شده و با به کار گرفتن آنها عملکرد سازمان بهبود می یابد و بهره وری محقق می شود. در نتیجه به شکل خلاصه اهداف استقرار یک نظام پیشنهادها کارآمد بشرح ذیل است:

- ۱- کسب مزایای اقتصادی
 - صرفه جویی اقتصادی از طریق حذف اتلاف ها
 - بهبود فرایندهای کاری در سازمان
- ۲- بهبود فرهنگ سازمانی
 - ارتقای روحیه مشارکت فردی و گروهی کارکنان
 - همسو نمودن منافع فردی با منافع سازمانی
 - افزایش دانش شغلی کارکنان
 - ایجاد بستر مناسب برای ارتقاء خلاقیت در پرسنل
- ۳- ایجاد بانکی از ایده ها و فرصتهای بهبود که قابل بهره برداری عموم پرسنل است



۵- عوامل موثر در توفیق نظام پیشنهادها

زمانی یک نظام پیشنهادها موفق است که بتواند زمینه حضور و مشارکت فعال تمامی کارکنان و ذینفعان سازمان را در شناسایی و حل مشکلات سازمانی به شکلی طرح ریزی نماید که علاوه بر ارتقاء دانش کارکنان، حساسیت و تعهد آنها نسبت به سازمان نیز ارتقاء یابد. توجه به مسائل انگیزشی کارکنان و اهتمام به مدیریت مشارکتی سازمان عامل مهمی در ایجاد تعهد سازمانی در افراد شاغل در سازمان می گردد. توفیق نظام پیشنهادات مستلزم فراهم آوردن زیرساختهای سخت افزاری و نرم افزاری گوناگونی است که در ادامه به برخی از آنها اشاره می شود.

۵-۱- پشتیبانی و تعهد مدیریت

تعهد و الزام مدیریت از جنبه های مختلف قابل بررسی است. مدیریت به عنوان بالاترین مقام تصمیم گیر در سازمان باید نسبت به نظام پیشنهادها تعهد و توجه داشته باشد که می تواند در موارد ذیل ظهور و بروز نماید.

۵-۱-۱- شناساندن نظام پیشنهادها

مدیریت ارشد باید با نشان دادن علاقه با جدیت و به روش های مختلف جوانب اجرایی نظام پیشنهادها را برای کارکنان تشریح نموده و اهمیت و چشم انداز مورد نظر خود را برای کارکنان بیان نماید. در این راستا معرفی و تبیین جایگاه و نقش رده های مختلف مدیریت در توفیق این نظام توسط مدیریت الزامی می باشد

۵-۱-۲- مدیریت ارشد باید با نشان دادن علاقه با جدیت و به روش های مختلف جوانب اجرایی نظام پیشنهادها را برای کارکنان تشریح نموده و اهمیت و چشم انداز مورد نظر خود را برای کارکنان بیان نماید. در این راستا معرفی و تبیین جایگاه و نقش رده های مختلف مدیریت در توفیق این نظام توسط مدیریت الزامی می باشد.

مدیران در سطوح مختلف باید به عنوان مروج نظام پیشنهادها عمل نمایند به گونه ای که طرز رفتار و عملکرد آنها گویای اصل اساسی نظام پیشنهادها یعنی احترام به افراد و نظرات آنها باشد.

۵-۱-۳- انتخاب افراد مناسب و تفویض اختیار به آنها

مدیریت باید با تعیین ساختار اجرایی و گماردن افراد علاقمند و دارای توانایی کارشناسی و تصمیم گیری که دارای مقبولیت و پذیرش شخصیتی از طرف کارکنان بخش های مختلف هستند؛ میزان جدیت و اهتمام خود را نشان دهد. همچنین با اعطای مسئولیتها، قدرت تصمیم گیری و اختیارات لازم، توان تصمیم گیری نظام را تضمین نماید. به این معنی که نماینده مدیریت در نظام پیشنهادها باید علاوه بر علاقه و باور به کاربردی بودن این نظام، دارای توان و اختیارات لازم برای تقویت نظام پیشنهادهای سازمان باشد.

۵-۱-۴- تخصیص بودجه و امکانات

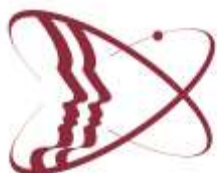
مدیریت باید با تخصیص بودجه و امکانات لازم، زمینه تشویق کارکنان جهت شرکت در تصمیم گیری ها و ارائه پیشنهادها را فراهم آورد. فرایند تخصیص و اعطای پاداش نیز باید به نحوی طرح ریزی گردد که علاوه بر عادلانه بودن، به عنوان یک عامل اصلی در ایجاد انگیزه و تقویت مشارکت به حساب آید.

۵-۱-۵- جدیت در اجرا و پیاده سازی پیشنهادات پذیرفته شده

آنچه برای پیشنهاد دهنده از هر چیز مهمتر است، مشاهده عینی نتایج اجرای پیشنهاد و تاثیر آن در بهبود روند کارها است. بنابراین مدیریت با تفویض صحیح اختیارات باید زمینه را برای الزام و تعهد سازمان به اجرای پیشنهادهای پذیرفته شده فراهم نماید و بر نقش موثر پیشنهاد دهندگان آن صحنه گذاری کند تا به عنوان یک عامل انگیزشی در امکان مشارکت پرسنل در مدیریت سازمان تلقی گردد

۵-۲- تبلیغ و ترویج نظام پیشنهادها

تبلیغات مثبت و موثر در خصوص نظام پیشنهادها، در پیاده سازی نظام و بهبود عکس العمل کارکنان در خصوص این نظام از اهمیت اساسی برخوردار بوده و تضمین کننده جریان پیوسته پیشنهادهاست. روش های متعددی برای جلب توجه به نظام پیشنهادها وجود دارد که میتوان از آنها



برای تشویق مشارکت همگانی پرسنل در این نظام بهره جست. اما در همه روش های قابل اجرا برای تشویق پرسنل به ارائه پیشنهاد، نقش مدیریت در این خصوص بسیار مهم و اثر گذار می باشد. تشویق مستقیم مدیریت از پیشنهاد دهندگانی که پیشنهاد آنها اجرا و موثر واقع شده است، مشارکت مدیریت در ارائه پیشنهاد و...

۵-۳- تدوین نظام و سازماندهی اجرایی سیستم

سیستم پیشنهادها در برگرفته فرآیند دریافت نظرات و پیشنهادات تا مرحله پیاده سازی پیشنهاد می باشد. در این سیستم باید تمهیداتی اندیشیده شود که کلیه مراحل دریافت پذیرش، رد، اصلاح، اجرا، تشویق و اعطای پاداش و تحلیل اثرات اجرای پیشنهادات را در قالبی تسهیل، تسریع و شفاف سازی نماید. اجرای درست همه مراحل این فرایند برای پویایی نظام از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است و فقدان و یا نقصان آنها، عوامل ضد انگیزشی شدیدی می باشند که موجب شکست طرح در طول زمان خواهند شد. علاوه بر موارد ذکر شده، نظام پیشنهادها باید در طول زمان موجبات ارتقاء سطح کیفی پیشنهادها و به تبع آن ارتقاء سطح دانش پرسنل را ایجاد نماید.

۶- آسیب شناسی اجرای نظام پیشنهادها

نگاهی اجمالی به داشته های فرهنگی، اعتقادی و البته فن آوری در سازمانهای کشور و از جمله سازمان بنادر و دریانوردی این تصور را ایجاد می نماید که نظام پیشنهادها می بایست دارای توفیقات بسیاری در ایجاد بهره وری و ارتقاء سازمانها باشد:

۱- نگاه ایدئولوژیکی به موضوع مشارکت در فرهنگ عمومی جامعه و لزوم مشارکت در سطح کلان مردم در امور سیاسی و در سطح سازمانی مشارکت پرسنل در مدیریت سازمان

۲- وجود پیشینه های مذهبی و اعتقادی و تاکید اسلام به مشارکت: امام علی علیه السلام می فرمایند: قبل از تصمیم مشورت کن و پیش از اقدام، فکر کن و یا خداوند در قرآن کریم می فرماید: "و شاورهم فی الامر" و یا "فبشر عباد الذین یستمعون القول فیتبعون احسنه" و...

۳- وجود بسترهای مناسب تکنولوژی اطلاعات برای تسهیل در امر مشارکت

۴- حمایت مناسب مالی از نظام پیشنهادها در داخل و خارج سازمانها (ایجاد جایزه ملی نظام پیشنهادها از سال ۱۳۸۷)

۵- وجود دستورالعمل های اجرایی شفاف با توجه به الزام استقرار نظام پیشنهادات طبق ماده ۲۰ قانون خدمات کشوری لیکن، با مرور عملکرد نظام پیشنهادها در کشور و سازمان بنادر و دریانوردی مشخص می شود با وجود زمینه های مناسب فوق الذکر، این ساختار نتوانسته است به شکل شایسته ای به اهداف اصلی خود دست یافته و بهبود و ارتقاء سازمانها را به همراه داشته باشد.

□ سرانه ارائه پیشنهاد در کل شرکتهای ایرانی: ۱,۵ پیشنهاد

□ سرانه ارائه پیشنهاد در شرکتهای آمریکایی: ۳,۲ پیشنهاد

□ سرانه ارائه پیشنهاد در شرکتهای ژاپنی: ۵۰ پیشنهاد

□ بالاترین سرانه ارائه پیشنهاد در ژاپن: شرکت توهوکی الکترونیک با ۸۳۱ پیشنهاد

□ اجرای پیشنهادات پذیرفته شده در شرکت های ایرانی: ۲۰-۳۰٪

□ اجرای پیشنهادات پذیرفته شده در ۶۲۰ شرکت ژاپنی: ۸۰٪

عدم انطباق آمار عملکرد و اثربخشی نظام پیشنهادها با وجود زمینه های لازم جهت استقرار این سیستم، این سوال را در ذهن متبادر می نماید که علت عدم توفیق این نظام چیست؟ برای پاسخگویی به این سوال مجدداً به فلسفه وجودی و مأموریت اصلی نظام پیشنهادها بر می گردیم. مأموریت اصلی نظام پیشنهادها ایجاد فضایی در سازمان است که کلیه کارکنان را ترغیب نماید تا در زمینه کاری خویش گامهای کوچک مستمر و رو به جلو بردارند. در این تعریف دو نکته مهم وجود دارد؛ ۱- حیطه کاری و ۲- بهبودهای کوچک و مستمر برای کشف علل عدم توفیق. موضوع دیگری که قابل تامل است مشخصات یک سیستم مدرن و موفق پیشنهادها است.

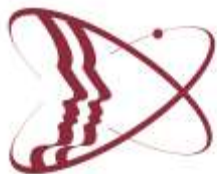
۷- ویژگیهای نظام پیشنهادهای مدرن و موفق

۱- خالق پیشنهادهای کایزنی (کوچک، مستمر و مرتبط با کار)

۲- تسهیل کننده فرایند دریافت است (مجهز به سیستم اطلاعاتی تحت وب)

۳- تسهیل کننده اجرای پیشنهاد است (اغلب بدلیل کایزنی بودن، پیشنهاد دهنده در کمترین زمان مجری پیشنهاد خود است)

۴- نظام پیشنهادها با سایر نظامهای مدیریتی در ارتباط است بویژه، نظام ارزیابی کارکنان و نظام ارزیابی مدیران



۵- اجرای کامل و دقیق چرخه (PDCA) و التزام به کنترل و بازنگری مستمر سیستم برای اطمینان از پویایی مثبت

۶- استقرار (Wanted System) برای جهت دهی درست به پیشنهادات در مسیر بهبود سازمان

۷- محاسبه دقیق اثرات استقرار سیستم با شاخص گذاری کمی میزان مشارکت پرسنل مقایسه عملکرد حال حاضر سیستم پیشنهادها در سازمان با تعریف مأموریت این نظام و ویژگی های یک سیستم موفق پیشنهادها ما را به دلایل عدم توفیق این سیستم در سازمان رهنمون می نماید. بطور خلاصه موارد عدم توفیق با توجه به موارد فوق به این شرح قابل تفسیر است:

۷-۱- عدم تمرکز بر پیشنهادها، کایزنی با وجود فلسفه ایجاد نظام پیشنهادها

در نظام پیشنهادها انتظارات شامل ارائه پیشنهادهایی با توان تغییر، اصلاح یا بهبود کلان در سطح سازمان است که باعث ایجاد عوارض ذیل می گردد:

عارضه اول: پیشنهادها، کوچک که بهبودهای مختصری را در سیستم ایجاد می نمایند مورد کم توجهی قرار گرفته و انگیزه پیشنهاد دهندگان برای ارائه چنین پیشنهاداتی کاهش می یابد.

عارضه دوم: تمرکز کارکنان به مسائل بزرگتر و غفلت از ایجاد بهبودهای کوچک است. بدون شک بدون ایجاد بهبودهای کوچک، بهبود گسترده محقق نمی شود.

عارضه سوم: تمرکز بر مشکلات بزرگ با توجه به اینکه حوزه های مختلفی را در بر میگیرد پیشنهاد دهنده را وادار به ارائه پیشنهاد در غیر حوزه کاری خود می نماید که این مهم سیستم را از فلسفه اصلی خود دور می کند.

عارضه چهارم: عدم اجرای بیشتر پیشنهادها دریافت شده در سیستم دلیل کایزنی نبودن آنها. اگر پیشنهادها از حالت کایزنی خارج شود؛ بدون شک اجرای آنها با هزینه های مادی و زمانی قابل توجه همراه خواهد بود که بدلیل محدودیت های سازمان اجرای سریع آنها امکان پذیر نخواهد بود و این عارضه باعث کاهش چشمگیر انگیزه کارکنان در ارائه پیشنهاد خواهد شد. زیرا یکی از عوامل مهم در افزایش انگیزه پرسنل اجرایی شدن پیشنهادات و انعکاس نتایج آن و البته ارائه مشوق های انگیزشی برای بهبود ایجاد شده است. در پیشنهادها، کایزنی بدلیل کوچک بودن پیشنهاد اغلب خود پیشنهاد دهنده مجری آن خواهد بود و اجرای پیشنهاد با سرعت محقق و نتایج آن قابل وصول است.

۷-۲- عدم حمایت همه جانبه مدیران از اجرای نظام پیشنهادها

در ایجاد هرگونه تغییر، اصلاح و یا بهبودی، مدیران، طلایه داران اصلی در کسب توفیق هستند. اگر مدیران اعتقاد جدی به مؤثر بودن این نظام نداشته باشند این سیستم قادر نخواهد بود اهداف خود را محقق کند. این عدم توجه عوارض ذیل را به همراه خواهد داشت:

عارضه اول: نظام پیشنهادها نیز مانند هر بازاری بر قاعده کلی عرضه و تقاضا استوار است. یعنی عرضه از سوی پرسنل ارتباط مستقیم با تقاضای پیشنهاد از سوی مدیران دارد. اگر مدیران با حمایت های همه جانبه خود این پیام مهم را به سیستم مخابره نکنند که طالب دریافت نظرات پرسنل هستند؛ پرسنل اقبالی به ارائه پیشنهاد از خود نشان نخواهند داد.

عارضه دوم: مدیران در حمایت از نظام پیشنهادها نباید دچار توقعات صرفاً مادی (صرفه جویی و یا افزایش درآمد قابل توجه) از سیستم باشند و ارزیابی نهایی خود را بر مبنای مادی قرار دهند. این مهم باعث عارضه عدم توجه به بهبودهای مستمر، کوچک و کیفی در سیستم می شود.

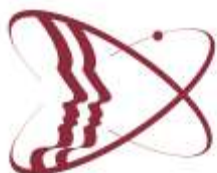
عارضه سوم: تعجیل در حصول نتایج چشم گیر از این سیستم عارضه دیگری است که از سوی مدیران به سیستم تحمیل می شود. سیستم پیشنهادها سعی دارد با ایجاد بهبود های کوچک ولی مستمر سازمان را در مسیر حرکت خود به بهبود و ارتقاء هدایت نماید. این دیدگاه دست اندرکاران سیستم را به تمرکز بر مسائل زود بازده هدایت می کند که گاهی باعث بروز خسارات زیادی در بلند مدت خواهد شد.

عارضه چهارم: انتظارات زیاد مدیران از این سیستم (برخی مدیران انتظار دارند با استقرار نظام پیشنهادها شاهد تحولات گسترده ای در سطح سازمان باشند)، باعث عارضه خروج از ارائه پیشنهادها، کایزنی می شود. این مهم در کنار احتمال عدم تحقق انتظار مدیران، باعث ناامیدی آنها از سیستم و قطع حمایت های آنها خواهد شد که اگر این عارضه ایجاد شود نتیجه آن نابودی نظام پیشنهادها است.

عارضه پنجم: عدم برنامه ریزی و بکارگیری مکلیزمهای تشویقی مؤثر. یکی از مهمترین اصول در موفقیت نظام پیشنهادها ارائه مکانیزمهای تشویقی متنوع و انگیزشی می باشد. این مکانیزمها هم می تواند مادی و هم غیر مادی باشد.

۷-۳- عدم ارتباط واقعی بین نظام پیشنهادها و سایر نظام های مدیریتی

عارضه اول: کاهش انگیزه پرسنل در ارائه پیشنهاد. ارائه پیشنهاد های بهبود از سمت پرسنل باید به شکل مناسبی مورد قدردانی قرار گیرد برای مثال در ارزیابی عملکرد افراد میزان پیشنهادها، کایزنی اجرا شده و اثربخش باید یکی از شاخص های ارزیابی قرار گیرد در حال حاضر ارتباط



صوری بین این دو نظام وجود دارد اما ملاک اصلی، پیشنهادهای اجرا شده و موثر نمی باشد. صرف ارائه پیشنهاد به عنوان بخشی از ارزیابی ها ملاک ارزش گذاری است؛ در حالی که پیشنهادهای اثربخش باید ملاک ارزیابی قرار گیرد.

عارضه دوم: عدم ارتباط ارزیابی مدیران با عملکرد آنها در نظام پیشنهادها. نظام ارزیابی مدیران نیز باید متأثر از عملکرد مدیران در نظام پیشنهادها باشد. مدیر باید با این معیار ارزیابی، تلاش کند پیشنهادهای کایزنی اثربخش بیشتری را از پرسنل دریافت نماید و در بازار پیشنهادها تقاضای مناسبی ایجاد نماید.

عارضه سوم: همه بخش های مهم و اثر گذار، تاثیر خود را در ارزیابی عملکرد و یا اهداف سازمانها به نمایش در می آورند و عدم ارتباط نظام پیشنهادها با سایر نظام های مدیریتی باعث کاهش اهمیت نظام پیشنهادها در ذهن پرسنل می شود که این عارضه، تاثیر بسیار منفی بر عملکرد این نظام مشارکتی خواهد داشت.

۷-۴- عدم اجرای کامل چرخه PDCA در نظام پیشنهادها

عارضه اول: عدم بهبود مستمر سیستم همه سیستم های مدیریتی نیازمند بازنگری، تغییر، اصلاح و بهبود می باشند تا با تغییر شرایط، امکان انطباق با تغییرات و حفظ خود به عنوان یک بخش مثر ثمر را داشته باشند. در نظام پیشنهادها لازم است در دوره های زمانی مشخص و مستمر، عملکرد کل سیستم توسط مدیران هر بخش مورد ارزیابی قرار گرفته و عارضه یابی گردد تا اگر از مسیر اصلی خارج شده و یا دچار عارضه ای شده است سریعاً تشخیص داده شده و اقدامات اصلاحی و یا پیشگیرانه مناسب طراحی و اجرا گردند که نبود این چرخه یک عارضه است که در نظام پیشنهادهای سازمان قابل ملاحظه است.

عارضه دوم: کاهش انگیزه کارکنان برای ارائه پیشنهاد: وقتی سیستم پیشنهادها به هر دلیلی دچار نقص و اشکال در اجرای فرایندهای خود به شکل کارآمد گردد، پیشنهاد دهندگان به درک مشکلات و احساس عدم کارایی کامل سیستم به مرور نسبت به ارائه پیشنهاد بی انگیزه شده و اعتماد خود به سیستم را از دست می دهند.

۷-۵- عدم ساماندهی هدفمند بذر پیشنهاد

از آنجا که هدف سیستم پیشنهادها ایجاد بهبود های کوچک و مستمر در سیستم است؛ بهترین راه کار، بذر پیشنهاد یا فراخوان ارائه پیشنهاد برای موضوعات نیازمند بهبود و یا اصلاح می باشد.

عارضه اول: عدم هدایت صحیح پیشنهادها به سمت مشکلات و مسائل اصلی سازمان برای بکارگیری توان همه پرسنل در حل و یا کاهش مشکلات
عارضه دوم: عدم بهره مندی از پتانسیل ایجاد انگیزه در کارکنان برای ارائه پیشنهاد از طریق راهکار بذر پیشنهاد. بذر پیشنهاد، این پیام را از سوی مدیران به کارکنان مخابره می نماید که شما در حل مشکلات سازمان تاثیر گذار بوده و در مدیریت آن دخیل هستید. این امر یکی از مهمترین مسائل در ایجاد انگیزه در کارکنان جهت مشارکت در نظام پیشنهادها است.

۷-۶- عدم اجرای آموزش های هدفمند برای توانمند سازی پرسنل در راستای بهبود روندهای کاری

عارضه اول: عدم ارائه پیشنهاد های کاربردی و موثر. پرسنلی که علوم کاربردی شغل خود را بروز و همگام با پیشرفت های تکنولوژی دریافت نمایند؛ قادر به ارائه پیشنهاد های بهبود در روند کاری خود نیستند و در مقابل هرگونه تغییر در مسیر انجام وظایف خود مقاومت می نمایند.

عارضه دوم: کاهش توان خلاقیت و نوآوری در پرسنل. پرسنل توانمند و متعهد همواره در پی ارائه ایده های خلاقانه و نو در انجام وظایف خود و سازمان هستند. در نتیجه، نبود دانش کافی، قوه خلاقیت را از پرسنل سلب می نماید.

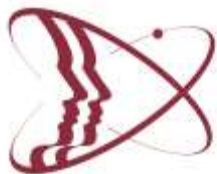
۷-۷- انگیزه کم پرسنل برای مشارکت

بررسی تحقیقات و مقالات متعددی که در این حوزه به نگارش درآمده است، نشان می دهد اصل اساسی در توفیق نظام پیشنهادها، همانند همه اصول مدیریت، انسان و یا نیروی انسانی شاغل در سازمانهاست. بدون شک همه توفیق ها و بهبود ها منبعث از نیروهای توانمند و متعهد و البته با انگیزه می باشد. لذا، برای بررسی الزامات ایجاد یک نظام پیشنهادهای موفق، توجه به نیروی انسانی اصل اساسی می باشد. مهمترین پرسشها در این بخش این است که:

۱- نیروی انسانی شاغل در سازمان ما چگونه به یک نیروی متعهد و با انگیزه تبدیل می شود؟

۲- چگونه برای ارائه پیشنهادهای اثربخش برانگیخته می شوند؟

۳- چگونه در کشف مسائل و ارائه پیشنهاد بهبود و یا حل مسئله، توانمند می گردند؟



بدون شک یکی از عارضه های مهم عدم توفیق کامل نظام پیشنهادها به عنوان یک سیستم مدیریت مشارکتی در حل مشکلات و معضلات سازمان، عدم انگیزه نیروی انسانی در ارائه پیشنهاد های موثر می باشد. معضلات طرح شده در بالا همگی به نوعی در کاهش انگیزه پرسنل موثر می باشند اما بدون شک موضوعات و مسائل مختلفی در کاهش انگیزه کارکنان برای درگیر شدن در حل مسائل سازمانی و تعلق و تعهد به سازمان دخیل هستند که پرداختن به آنها خارج از حوصله این مقاله می باشد.

۸- نتیجه گیری

همه سازمانها با هدف بهبود و ارتقاء عملکرد خود، نظام مشارکت سازمانی را انتخاب و اجرا می نمایند. این نظام مشارکتی امکان بهره گیری از خرد جمعی و جمع آوری راه کارهای متنوع و مختلف از سوی پرسنل در خصوص مسائل سازمانی را برای مدیران فراهم می آورد. حال اگر نظام پیشنهادها در سازمانی چنین فرصتی را برای مدیران فراهم نیاورد، مطمئناً اشکال در نظام پیشنهادها نیست بلکه در نحوه اجرای آن در سازمان است. در چنین شرایطی مدیران باید با دقت و حساسیت این نظام را بررسی و عارضه یابی نمایند تا مشخص شود این سیستم کارآمد و اثربخش به چه دلایلی اهداف اصلی خود را در سازمان متبوعشان محقق نمی نماید. بدیهی است با شناخت درست مشکلات و ارائه راهکار مناسب و اجرای صحیح نظام پیشنهادها، همه سازمانها می توانند در هر صنعتی که فعالیت می کنند از منافع مدیریت مشارکتی حاصل از اجرای این نظام برخوردار گردند. انعطاف پذیری در تحول تغییرات بسمت بهبود یکی از الزامات اولیه در توفیق نظام پیشنهادها می باشد. در نتیجه، مدیران قبل از پرداختن به اجرای این نظام در سازمان خود باید به این نکته توجه داشته باشند که در شیوه های مشارکتی، راه حل های پیشنهادی کارکنان بعد از بررسی صحیح در صورت پذیرش باید اجرا شوند؛ تا ضمن ایجاد بهبود، با بازخورد نتایج آن به پیشنهاد دهنده و اعمال مشوق های مالی و معنوی مناسب به پیشنهاد دهنده، کارکنان را برای ارائه پیشنهاد های کاربردی برانگیخته نمایند. در کنار این الزامات ایجاد زیرساخت های مناسب فرهنگی، ساختاری و ... نیز برای اجرای موفقیت آمیز این نظام باید مد نظر باشد تا اجرای ناکارآمد این نظام، دیدگاه پرسنل را در خصوص مدیریت مشارکتی مخدوش ننماید.

مراجع

- [۱] جزایری، سید حسین، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و تعلق سازمانی در شرکت آب و فاضلاب لرستان، مقطع کارشناسی ارشد، دانشگاه لرستان، سال ۱۳۸۸
- [۲] فتح الهی راد، سعید، طراحی و استقرار نظام پیشنهادها، ۲۳۶، اداره کل بنادر و دریانوردی استان بوشهر، ۱۳۹۰
- [۳] شادمانی، سارا، کرمی، سهیلا، سیروش، آسیب شناسی سیستم نظام پیشنهادها و تعیین دلایل عدم تمایل کارکنان به ارائه پیشنهاد. مطالعه موردی: شرکت برق منطقه ای غرب، چهارمین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، برلین - آلمان، ۱۳۹۵
- [۴] خدایی فرد، فروزان، تعریف نظام پیشنهادها، تاریخچه نظام پیشنهادها در ایران و جهان، سازمان هواشناسی کشور، ۱۳۸۹
- [5] Marx, Andrew. "Critical Success Factors of Suggestion Systems". IFE Psychology Vol. 16 (1) 2007 : pp. 32-5