



نظام پیشنهادها، فرصت ها، چالش ها و تعالی سازمانی

با محوریت شبکه بانکی کشور و مطالعات میدانی بانک سپه

احمد سلامت

^۱ بانک سپه ، کارمند، مدیریت بانک سپه، زنجان، زنجان
salamat_ad@yahoo.com ۰۹۱۴۱۵۲۸۲۲۹ ۰۲۴۳۳۵۶۵۴۰۱

چکیده

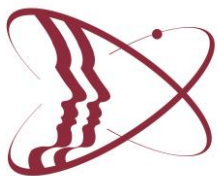
مقاله حاضر با هدف بررسی فرصتها و چالش های پیش رو و تعالی سازمانی در زمینه استقرار و بکارگیری نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در سازمان های دولتی کشور و شبکه بانکی کشور و با رویکرد شناسایی نقاط ضعف و قوت و محاسن و معایب اجرای نظام پیشنهادها انجام گرفته است. بررسی اطلاعات بدست آمده از نمونه های آماری که شعب مختلف بانکهای استان را پوشش می دهد، نشان از موفقیت اجرای این طرح و مقبولیت آن نزد پرسنل بانک دارد. بطوریکه اکثریت کارکنان از طرق مختلف و با استفاده از سامانه تعریف شده توسط مدیریت ها اقدام به درج پیشنهادات خود در جهت کمک به فرآیند پیشرفت سازمان نموده اند. هرچند در میان آمارهای بدست آمده مواردی از عدم رغبت برخی کارکنان از این طرح به چشم می خورد که عوامل مختلفی را می توان برای آن برشمرد. که در متن مقاله به صورت مفصل شرح داده شده است اما ازجمله این عوامل می توان به میزان رضایت مندی شخص از شغل و جایگاه فعلی، میزان همبستگی روابط فرد با سایر همکاران در شعبه و ستاد و همچنین نوع و چگونگی ارتباطات مدیریت عالی و مدیران میانی با پرسنل و میزان باور قلبی اولیای بانک به موضوع مدیریت مشارکتی و استقبال از ایده ها و نظرات پرسنل در هر پست و جایگاه شغلی در سراسر شعب تحت پوشش مدیریت اشاره نمود. چراکه هر قدر این عوامل پررنگ تر و روابط حسنه و عمیق تر باشد میزان رغبت و استقبال کارکنان در بحث مشارکت و ارائه ایده و نظرات بیشتر بوده و درواقع ارتباط معناداری بین این مؤلفه ها وجود دارد.

کلمات کلیدی

نظام پیشنهادها، مدیریت مشارکتی، فرصت ها، چالش ها، تعالی سازمانی

۱- مقدمه

جهان امروز شاهد تغییرات نوپا و وسیعی است این تغییرات خواه، ناخواه نظام های اجتماعی را متأثر ساخته و رهبران و مدیران جوامع و سازمان ها را ملزم به اتخاذ راهبردها، سیاست ها و روش های متناسب با این تغییرات نموده



است. سازمانها باید فرصت ها و امکانات موجود را شناسایی و از آنها استفاده مطلوب بعمل آورند. از جمله این امکانات و فرصتهای موجود در اختیار مدیران، نیروی انسانی خلاق، ایده پرداز، توانمند و متخصص می باشد که بی شک سرمایه ارزشمندی برای هر سازمان برای نیل به اهداف عالیه و فتح قله های موفقیت محسوب می شود.

هر سازمان یا نهادی با هر نوع رسالت ذاتی باید بتواند مهارت ها، توانائی ها و خصوصیات فردی و جمعی کارمندان خود را کشف و در راستای اهداف سازمانی به کارگیری نماید. در همین راستا بحث استفاده از ایده ها و نظرات نیروی انسانی و پرسنل شاغل و حتی اشخاص خارج از سازمان اما مرتبط با فعالیتهای مؤسسه، نقش مهمی به خود می گیرد. بشرطی که این پتانسیل گرانقیمت بصورت علمی و عملی و برنامه ریزی شده مدیریت شود. در این نوشته محور بحث ما شبکه بانکی کشور و فرصتها و چالشهای استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای آن می باشد. در واقع ارائه پیشنهادات سازنده توسط کارکنان و استقبال از آن توسط بانک و مدیران عالی و بررسی و کارشناسی آن در چرخه تعریف شده خود و اعلام نتیجه پذیرش و یا دلایل عدم پذیرش در فرآیند گردش کار، به نوعی نشان از ایجاد حس مشارکت در بین پرسنل می باشد که شاخه ای از مدیریت مشارکتی می باشد. همچنین بایستی توجه داشت که درسایه اعمال مدیریت مشارکتی است که کلیه نیروهای سازمانی با حس مسئولیت و با انگیزه بالا و همچنین با هدف سهیم شدن در پیشرفت های بانک مطبوع خود اقدام به ارائه راهکارهای سازنده خواهند نمود. در این میان نظام پیشنهادات به عنوان یک ابزار بسیار کار آمد و مبتنی بر نگرش تحول ساز در مدیریت عمل می کند. در این مقاله ضمن ارائه تئوریهای مدیریت مشارکتی، چگونگی استقرار نظام پیشنهادهای، فرصتها و چالشهای پذیرش و بررسی آن را در شبکه بانکی کشور مورد بحث قرار داده و ضمن برشمردن موانع استقرار این نظام، محاسن آنرا ذکر کرده و به سازمانهایی که خواستار افزایش کیفیت کار، رضایتمندی کارکنان، کارائی، خلاقیت، نوآوری و ... می باشند، اجرای نظام پیشنهادهای را توصیه می نماییم.

۱-۱- ویژگیهای عنوان و نویسندگان مقاله

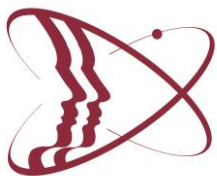
نظام پیشنهادها، فرصت ها، چالش ها و تعالی سازمانی

با محوریت شبکه بانکی کشور و مطالعات میدانی بانک سپه

احمد سلامت

^۱ بانک سپه، کارمند، مدیریت بانک سپه، زنجان، زنجان

۰۲۴۳۳۵۶۵۴۰۱ ۰۹۱۴۱۵۲۸۲۲۹ salamata_ad@yahoo.com



۱-۲- ویژگی‌های چکیده و کلمات کلیدی

مقاله حاضر با هدف بررسی فرصت‌ها و چالش‌های پیش‌رو و تعالی سازمانی در زمینه استقرار و بکارگیری نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در سازمان‌های دولتی کشور و شبکه بانکی کشور و با رویکرد شناسایی نقاط ضعف و قوت و محاسن و معایب اجرای نظام پیشنهادها انجام گرفته است. بررسی اطلاعات بدست آمده از نمونه‌های آماری که شعب مختلف بانکهای استان را پوشش می‌دهد، نشان از موفقیت اجرای این طرح و مقبولیت آن نزد پرسنل بانک دارد. بطوریکه اکثریت کارکنان از طرق مختلف و با استفاده از سامانه تعریف شده توسط مدیریت ها اقدام به درج پیشنهادات خود در جهت کمک به فرآیند پیشرفت سازمان نموده‌اند. هرچند در میان آمارهای بدست آمده مواردی از عدم رغبت برخی کارکنان از این طرح به چشم می‌خورد که عوامل مختلفی را می‌توان برای آن برشمرد. که در متن مقاله به صورت مفصل شرح داده شده است اما ازجمله این عوامل می‌توان به میزان رضایت مندی شخص از شغل و جایگاه فعلی، میزان همبستگی روابط فرد با سایر همکاران در شعبه و ستاد و همچنین نوع و چگونگی ارتباطات مدیریت عالی و مدیران میانی با پرسنل و میزان باور قلبی اولیای بانک به موضوع مدیریت مشارکتی و استقبال از ایده‌ها و نظرات پرسنل در هر پست و جایگاه شغلی در سراسر شعب تحت پوشش مدیریت اشاره نمود. چراکه هر قدر این عوامل پررنگ‌تر و روابط حسنه و عمیق‌تر باشد میزان رغبت و استقبال کارکنان در بحث مشارکت و ارائه ایده و نظرات بیشتر بوده و درواقع ارتباط معناداری بین این مؤلفه‌ها وجود دارد.

واژگان کلیدی: نظام پیشنهادها، مدیریت مشارکتی، فرصت‌ها، چالش‌ها، تعالی سازمانی

۱-۳- ویژگی‌های مقدمه

جهان امروز شاهد تغییرات نوپا و وسیعی است این تغییرات خواه، ناخواه نظام‌های اجتماعی را متأثر ساخته و رهبران و مدیران جوامع و سازمان‌ها را ملزم به اتخاذ راهبردها، سیاست‌ها و روش‌های متناسب با این تغییرات نموده است. سازمانها باید فرصت‌ها و امکانات موجود را شناسایی و از آنها استفاده مطلوب بعمل آورند. از جمله این امکانات و فرصتهای موجود در اختیار مدیران، نیروی انسانی خلاق، ایده پرداز، توانمند و متخصص می‌باشد که بی شک سرمایه ارزشمندی برای هر سازمان برای نیل به اهداف عالیه و فتح قله‌های موفقیت محسوب می‌شود.



هر سازمان یا نهادی با هر نوع رسالت ذاتی باید بتواند مهارت ها، توانائی ها و خصوصیات فردی و جمعی کارمندان خود را کشف و در راستای اهداف سازمانی به کارگیری نماید. در همین راستا بحث استفاده از ایده ها و نظرات نیروی انسانی و پرسنل شاغل و حتی اشخاص خارج از سازمان اما مرتبط با فعالیتهای مؤسسه، نقش مهمی به خود می گیرد. بشرطی که این پتانسیل گرانقیمت بصورت علمی و عملی و برنامه ریزی شده مدیریت شود. در این نوشته محور بحث ما شبکه بانکی کشور و فرصتها و چالشهای استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در آن می باشد. در واقع ارائه پیشنهادات سازنده توسط کارکنان و استقبال از آن توسط بانک و مدیران عالی و بررسی و کارشناسی آن در چرخه تعریف شده خود و اعلام نتیجه پذیرش و یا دلایل عدم پذیرش در فرآیند گردش کار، به نوعی نشان از ایجاد حس مشارکت در بین پرسنل می باشد که شاخه ای از مدیریت مشارکتی می باشد. همچنین بایستی توجه داشت که درسایه اعمال مدیریت مشارکتی است که کلیه نیروهای سازمانی با حس مسئولیت و با انگیزه بالا و همچنین با هدف سهیم شدن در پیشرفت های بانک مطبوع خود اقدام به ارائه راهکارهای سازنده خواهند نمود. و در این میان نظام پیشنهادات به عنوان یک ابزار بسیار کار آمد و مبتنی بر نگرش تحول ساز در مدیریت عمل می کند. در این مقاله ضمن ارائه تئوریهای مدیریت مشارکتی، چگونگی استقرار نظام پیشنهادها، فرصتها و چالشهای پذیرش و بررسی آن را در شبکه بانکی کشور مورد بحث قرار داده و ضمن برشمردن موانع استقرار این نظام، محاسن آنرا ذکر کرده و به سازمانهایی که خواستار افزایش کیفیت کار، رضایتمندی کارکنان، کارائی، خلاقیت، نوآوری و ... می باشند، اجرای نظام پیشنهادها را توصیه می نماییم.

سؤالات تحقیق:

- ۱- آیا شبکه بانکی کشور بستر مناسب و شرایط لازم برای استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها را دارد؟

- ۲- آیا اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در شبکه بانکی کشور ضرورت دارد؟

فرضیات تحقیق:

- ۱- شبکه بانکی کشور یکی از بهترین و مستعدترین سیستم موجود در میان سازمان های مختلف جهت اجرا و استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها می باشد.
- ۲- برای هم گامی با علم روز و عقب نماندن از قافله پرشتاب تکنولوژی و در جهت حفظ جایگاه بانک در جامعه اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در شبکه بانکی کشور ضرورت دارد .

۴-۱- ویژگی های مطالب اصلی

مشارکت



تعریف لغوی مشارکت: در فرهنگ معین مشارکت به معنای شرکت دادن و شرکت انبازی آمده است (معین، ۱۳۷۵، ۴۱۲۷)

تعریف اصطلاحی مشارکت: مشارکت فرآیندی است که در آن شرکت کنندگان در تنظیم برنامه ها، تعیین سیاستها، خط مشی ها و تصمیمات مختلفی که دارای منشأ اثر بر تصمیم گیرندگان و یا موکلین آنها می باشد همدیگر را تحت تأثیر و نفوذ قرار می دهند (patman & Others, ۱۹۸۰، ۱۵۲).

مشارکت جاری شدن اختیار و قدرت از یک سطح سازمان به سطوح دیگر است به گونه ای که منجر به افزایش سطح توان متوسط آن سازمان می شود. مشارکت در یک تجزیه و تحلیل اولیه ناظر به پذیرش نقطه نظرات یا دعوت به ارائه آنها بوده و نظرات ارزشمند را از حاشیه به متن سوق می دهد. (تسلیمی، ۱۳۷۶، ص ۱۱)

در تعریف جامع تر می توان مشارکت را فرآیند درگیری کارکنان در تصمیمهای استراتژیکی/ تاکتیکی سازمان به حساب آورد که بصورت رسمی/ غیر رسمی در فرم مستقیم/ غیرمستقیم و با درجه، سطح و حدود مشخص اتفاق می افتد (رمضانی، ۱۳۸۴، ص ۳) تئوریهای مدیریت مشارکتی

تعریف مدیریت مشارکتی: مدیریت مشارکتی عبارت است از مجموع گردش کار و عملیاتی که کلیه کارکنان سازمان یا مؤسسه را در روند تصمیم گیری مربوط به آن سازمان دخالت می دهد و با آن شریک می سازد (مجموعه مقالات همایش توسعه نظام اداری، ۴۸، ۱۳۷۸)

اهداف مدیریت مشارکتی: مدیریت مشارکتی واجد دو هدف می باشد. یکی ارج نهادن به ارزشهای انسانی و به یاری طلبیدن افرادی که به نوعی با سازمان در ارتباط هستند و دیگری رسیدن به آرمانهای از پیش تعیین شده به کمک همین افراد (صادقی فر، ۱۳۷۶، ۷۶)

آنچه از تعاریف یادشده به دست می آید تأکید اصلی این نوع مدیریت بر همکاری و مشارکت داوطلبانه عموم افراد است و می خواهد از ایده ها، نظرات و ابتکارات آنها در حل مشکلات و مسائل سازمانی استفاده کند. لذا اساس فرآیند این مدیریت بر بنیان تقسیم اختیارات بین مدیریت و کارکنان استوار است. (عباس زادگان، ۳۰۵، ۱۳۷۶)

تاریخچه: ایده مدیریت مشارکتی ابتدا توسط نویسندگان آمریکائی مطرح شد و برای اولین بار در ژاپن مورد استفاده قرار گرفت. که این رخداد به سالهای ۱۹۵۷، ۱۹۶۰، ۱۹۶۱ میلادی باز می گردد. جایگاه مشارکت و تصمیم گیری شورایی در اندیشه والای اسلام نیز به اولین سالهای ظهور اسلام و آغازین ایام تشکیل حکومت اسلامی توسط پیامبر گرامی اسلام در مدینه باز می گردد که نمونه آن ماجرای حفر خندق اطراف شهر مدینه در غزوه خندق بود که پس از مشورت رسول خدا (ص) با یاران و به پیشنهاد جناب سلمان فارسی صورت پذیرفت. همچنین در آیات نورانی قرآن کریم در موارد متعددی از جمله آیه ۱۵۹ سوره مبارکه آل عمران و آیه ۳۸ سوره مبارکه شوری بر امر مشورت و شوری که نوعی مشارکت محسوب می شود، تأکید شده است.

نظام پیشنهادها:



یکی از تکنیکهای مدیریت مشارکتی، نظام پیشنهادها است که براساس آن کلیه کارکنان می توانند پیشنهادهای، نظرات و ابتکارات خود را برای رفع مشکلات و نارساییهای موجود در روند کارهای سازمان ارایه دهند.

به طور سنتی نظام پیشنهادات به مفهوم وجود روش های منظم ارائه سیلی از پیشنهادات سودمند و احساس مشارکت توسط کارمندان را فراهم می کند و به عنوان یک ابزار ارتباط بین مدیریت و نیروی کار عمل می کند.

تعریف نظام پیشنهاد (Suggestion System)

نظام (System): مجموعه ای از اجزاء و روابط میان آنهاست که توسط ویژگی های معین به هم وابسته یا مرتبط می شوند و این اجزاء با محیط شان یک کل را تشکیل می دهند.

پیشنهاد: (Suggest) هر فکر و ایده نو که بتوانند منجر به ایجاد یک تغییر مثبت، بهبود روش، افزایش کیفیت و تولید، کاهش هزینه ها و بالا بردن روحیه کارکنان و یا... گردد، پیشنهاد تلقی می شو. (رمضانی، ۱۳۸۴، ص ۷۶)

می توان گفت نظام پیشنهادها یک نظام مدون برای فعال کردن ذهن افراد و بکارگیری ایده ها و نظرات آنها برای بهبود فعالیتهای سازمان می باشد.

نظام پیشنهادها یکی از تکنیکهای مدیریت مشارکتی است که بر اساس آن کلیه کارکنان می توانند پیشنهادهای، نظرات و ابتکارات خود را برای رفع مشکلات و نارساییهای موجود در روند کارهای سازمان ارایه دهند و بر طبق ضوابط خاصی مورد تشویق قرار گیرند. هدف از کاربرد این نظام اعتلای روحیه تعاون و همکاری کارکنان و همچنین ایجاد حس مسئولیت در آنان برای مشارکت است. (حسن پور ۱۳۸۹)

نظام پیشنهادها به منزله گشایش یک پنجره نوین است که از هر سو ورزش نسیم فرح بخش پویایی و شادابی از آن به گوش جان می رسد. چراکه ورودی آن ایده های ناب، نظرات سنجیده و ابتکارات نوین است که از سوی کارکنان به سیستم هدیه می شود و از آن سو آهنگ روح نواز حس مشارکت و احساس با ارزش بودن است که توسط مدیران عالی به پرسنل منتقل می گردد.

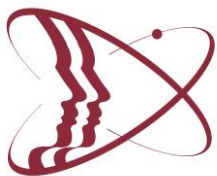
سیر تاریخی پیدایش و اجرای نظام پیشنهادها در ایران:

۱- سال ۱۳۶۶ بازدید عده ای از کارشناسان ایرانی از ژاپن.

۲- سال ۱۳۶۷ اجرای نظام پیشنهادها در چهار شرکت صنعتی و تولیدی از مجموعه صنایع سنگین کشور (شرکت رادیاتور سازی ایران - شرکت نورد و تولید قطعات فلزی - شرکت آگام فلز - شرکت سولیران - ۳ - شهرپور ماه ۱۳۷۷ تصویب نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها، توسط شورای عالی اداری).

فلسفه استفاده از نظام پیشنهادها

آنچه در نظام پیشنهادها به عنوان اهداف آرمانی و در حقیقت به عنوان فلسفه به کارگیری آن مطرح است، افزایش توان سازمان در مقابل خواسته های متغیر مشتریان و دریافت کنندگان خدمات از طریق ارج نهادن به فضائل و تواناییهای انسان و همسو کردن



اهداف کارکنان با هدف های سازمان و درنهایت استفاده صحیح از تجربه، اندیشه، آراء و عقاید آنها در هر رده شغلی و بخش سازمانی است. (رازانی، ۱۳۷۳، ص ۱۰۲)

اهداف اجرای نظام پیشنهادها:

- افزایش سلامت، انعطاف پذیری، مخاطره پذیری و اثربخشی در مقابل خواست مشتریان (درون سازمانی و برون سازمانی)
- -بروز خلاقیت ها و به فعل در آوردن استعداد های درونی کارکنان
- بهبود فرآیندها از طریق ارائه پیشنهادها
- بهبود شرایط محیطی کار
- افزایش انگیزه در کارکنان
- ارتقاء کمی و کیفی خدمات
- افزایش رضایت مشتری و به دست آوردن سهم بیشتر بازار (همان)
- افزایش حس تعلق سازمانی
- همسو نمودن اهداف فردی با اهداف سازمانی
- توسعه و تقویت ارتباط کارکنان و مدیریت
- آگاهی مدیریت عالی سازمان از تواناییهای کارکنان و استفاده مطلوب از آن
- بهبود تصمیم گیری مدیریت از طریق نظرات و پیشنهادات ارائه شده
- بهبود نظام گردش اطلاعات و اطلاع رسانی و تقویت تعهد سازمانی (سلطانی، ۱۳۷۹، ص ۳۲)

جایگاه نظام پیشنهادها در سازمان:

وجود سازمان های غیر رسمی در داخل سازمان رسمی و تشکیل حزب ها ، دسته ها و گروه های مختلف در لایه لای بدنه اصلی سازمان که عمدتاً با هدف حفظ منافع کارکنان تشکیل می گردد، در کنار محاسن و مزایای موجود در ذات خود گاهاً در تقابل با اهداف کلی سازمانی قرار گرفته و باعث بروز برخی تنش ها و اختلاف سلیق در روند اصلی اداره امور می گردد. اما آنچه در مورد نظام پیشنهادها و مشارکت کارکنان در مدیریت امور اجرایی سازمان ها صادق است، برپایی سیستمی برای تشویق کارکنان به



مشارکت در فرآیند تفکر سازمانی بوده و مهمتر آنکه این سیستم برخلاف فرآیندهای غیررسمی، یک سیستم رسمی با پشتوانه حمایتی قوی از سوی مدیریت عالی است که درصدد تصحیح خطاها و ایجاد فرصتی برای سنجش سطح مشارکت کارکنان است.

انواع پیشنهاد:

پیشنهاد از لحاظ نوع آنها: پیشنهادات از لحاظ نوع آنها به دو گروه پیشنهادات قابل بررسی و پیشنهادات غیر قابل بررسی تقسیم می شوند که پیشنهادات غیر قابل بررسی عمدتاً به دلایل مختلف از جمله تکراری بودن پیشنهاد، طرح مشکل و عدم ارائه راهکار لازم، پیشنهاد خارج از خط مشی و سیاست سازمان و پیشنهاد ایده آل و دور از دسترس که از چرخه بررسی خارج می گردند. اما پیشنهادات قابل بررسی براساس منافی که برای سازمان ایجاد می کنند، به دو دسته پیشنهادات کیفی و پیشنهادات کمی تقسیم می شوند. از جمله پیشنهادات کیفی می توان به طرحهای ایمنی -خدماتی و اصلاح گردش کار اشاره نمود و پیشنهادات کمی که خروجی آن بیشتر صرفه جویی حاصله از اجرای طرحها می باشد (صادقی فر، ۱۳۷۶، ص ۱۸۵)

اشخاصی که اقدام به ارائه پیشنهاد می نمایند:

شبکه بانکی در بحث پذیرش و بررسی پیشنهادات محدودیتی برای افراد جامعه در نظر نگرفته است. بطوریکه هر شخص در هر مقام و جایگاهی و حتی افراد خارج از سیستم بانکی (مشتریان، گیرندگان خدمات و...) در صورت تمایل می توانند نظرات، پیشنهادات، انتقادات و راهکارهای حل مسائل را از روشهای مختلف به مسئولین منتقل نمایند. اما در یک تقسیم بندی عادی افراد ذیل به عنوان ذینفعان بانکی که بصورت مستقیم یا غیرمستقیم از پیشرفت بانک منتفع می شوند، اقدام به ارائه پیشنهاد می نمایند.:

- کارکنان بانک
- سهامداران و سرمایه گذاران
- مشتریان بانک
- شرکتهای پیمانکاری طرف قرارداد
- خانواده کارکنان (سید جوادین، ۱۳۸۱، ص ۲۲)
- سایر صاحب نظران و افراد جامعه

الف- کارکنان بانک



مشارکت کارکنان بانک در امر تصمیم گیری و ایفای نقش توسط هر یک از پرسنل در مجموعه خدمتی خود و سهمیم بودن در ناکامی ها و موفقیت های برنامه های مصوب و باورداشتن به اینکه هرکارمند در جایگاه خود می تواند تأثیرگذار در فرآیند پیشرفت امور باشد، همه و همه حس خوشایندی را بوجود می آورد که به نتایج ذیل منجر می شود:

- رضایت کارکنان در محیط کار و اثربخشی

- بالارفتن سطح روحیه کاری کارکنان، رضایت شغلی و نگرش مثبت به شغل خود

- کاهش میزان تأخیر، غیبت و ترک خدمت کارکنان

- تزریق روحیه خوب گروهی برای تلاش سازنده

- یکپارچه شدن نیرو برای وحدت اهداف

از جمله مزایای دیگر مشارکت دادن کارکنان در برنامه های بانک که نهایتاً به نتیجه رضایت مندی هردو طرف (کارمند-بانک) می انجامد، تواناسازی کارکنان و افزایش مسئولیت پذیری پرسنل بصورت فردی، گروهی و تیمی می باشد. همچنین افزایش سطح بهداشت و ایمنی روحی و روانی کارکنان در سایه همین سیاست می باشد به این ترتیب که دلواپسی های ناشی از تعدیل، بازنشستگی زودرس، کاهش میزان دریافتی ها و یا قطع دستمزد و بیکاری احتمالی به دلیل رشد فن آوری، رکود اقتصادی و ... او را به عنصری نگران و مسامحه کار تبدیل می کند که نتیجه ای جز زیان و خسارت برای بانک و نیروی انسانی نخواهد داشت.

ب- سهامداران، شرکاء و سرمایه گذاران:

از آنجا که شرکاء، سهامداران و سرمایه گذاران عهده دار سرمایه گذاری مالی بانک می باشند این حق را برای خود قایل هستند که نگران بازگشت سرمایه و نرخ فروش خدمات و سود بانک به نسبت دارایی و سرمایه باشند. بنابراین عملکرد مدیران بانک توسط آنها براساس شاخص های فوق سنجیده می شود.

ج- مشتریان بانک:

رضایت مشتریان عاملی برای بقا و رشد بانک محسوب می شود. از آنجایی که مشتریان همیشه خواستار خدمات نو در کمترین زمان و باکیفیت مطلوب می باشند لذا شبکه بانکی باید به دنبال نیروهایی باشد که دارای خلاقیت و شایستگی باشند تا با ارائه طرح ها و راهکارهای مناسب سیستم بانکی خود را قادر به ارائه خدمات بهتر با هزینه کمتر و مطلوبیت بیشتر نمایند.

د- شرکتهای پیمانکاری مرتبط با بانک:

شرکتهای پیمانکاران، اشخاص حقیقی و حقوقی خارج از سازمان که با عقد قرارداد طبق تفاهم نامه ای بصورت مقطعی و دوره ای انجام قسمتی از امور بانکی از جمله خدماتی، ترابری، بیمه، مهندسی، طرح برون سپاری وصول معوقات بانکی و ... را برعهده دارند به



عنوان یکی از عوامل صلاحیت دار جهت ارائه پیشنهاد به بانک می باشد. چراکه توجه به ایده ها و نظرات آنها و بررسی پیشنهادهای ارائه شده از سوی این اشخاص و اعلام نتیجه بررسی ها باعث بوجود آمدن نوعی وحدت و هماهنگی بین مجموعه بانک و اینگونه شرکت های پیمانکاری شده و از اصطکاک و هدر رفت وقت و انرژی جلوگیری می نماید.

ه - خانواده کارکنان:

هریک از اعضای خانواده پرسنل بانک با درجات مختلف و به نسبت های متفاوتی دارای تعلق خاطر و تعصب نسبت به بانک مطبوع خود که یکی از اعضای خانواده اشان در آن مشغول بکار است، می باشند. و با ارائه نظرات و پیشنهادات بسیار خوب و سازنده می توانند نقش بسیار مهم و با ارزشی در میزان موفقیت امور ایفاء نمایند.

زمینه های عملی نظام پیشنهادها:

افزایش بهره وری

تقلیل هزینه های اداری و پرسنلی

کاهش عملیات اداری و نظام دیوان سالاری و حذف نامه نگاریهای اضافی و در نهایت بهبود روشهای اداری

بهبود در استفاده و نگهداری از اموال

افزایش امکانات رفاهی

ابداعات و نوآوریها (کوجی، ۱۳۷۲، ص ۲۰۷)

ارائه خدمات بهتر به ارباب رجوع

استفاده بهینه از منابع انسانی

تقویت روحیه مشارکت کارکنان

افزایش احساس مسئولیت (بزرگیان، ۱۳۸۰، ص ۱)

ایجاد تحول و به دست آوردن سهم بیشتری از بازار پولی

افزایش وجدان کاری (مضائنی، ۱۳۸۴، ص ۸۴)

ارتقاء تعلق و وابستگی کارکنان به بانک

توجه جدی به صرفه و صلاح بانک

گسترش و ارائه خدمات نوین بانکی

مزایای استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها:



بدون شک فرصتهای بسیار خوب و مزایا و محاسنی که از اجرای نظام پیشنهادها و استقرار آن در شبکه بانکی کشور به دست می آید برکسی پوشیده نیست چراکه نتایج مثبت حاصل از اجرای این طرح در شرکتها و سازمانهای مختلف بر اهمیت و کارایی این نظام صحنه گذاشته است و در عین حال در فاصله زمانی چندین سال اخیر که از اجرای عملی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در شبکه بانکی کشور می گذرد، آثار مثبت و مزایای آن به خوبی مشهود بوده است. اما در یک نگاه کلی اهم دست آوردهای آن بشرح زیر بیان می گردد :

- فرهنگ مسئولیت پذیری را افزایش می دهد.
- کیفیت خدمات ارائه شده به مشتری را بالا می برد.
- درجه تعهد سازمانی را ارتقاءمی بخشد و باعث تعلق و وفاداری بیشتر کارکنان به بانک می شود.
- دستیابی به اهداف عالی بانک اعم از جذب سپرده، ارائه خدمات بهتر و تعالی بانک را تسهیل و تقویت می کند.
- امکان تمایز افراد کارآمد از غیرکارآمد در بانک را فراهم می نماید.
- مقاومت در برابر تغییر و تصمیمات اولیای بانک را کاهش می دهد.
- از حداکثر توان کارکنان در نوآوری، ارائه طرحهای ابداعی و خلاقیت های جمعی استفاده می گردد.
- باعث تقویت و تحریک کارکنان جهت قبول مسئولیت در محیط کاری مخصوصاً شعب می گردد.
- تعارضات، شکایات، کم کاری، غیبت و تأخیر را کاهش می دهد .
- فرصت ابراز شخصیت به افراد می دهد.
- باعث ایجاد حس هم سویی بین اهداف شخصی پرسنل و اهداف کلی بانک و اولیای بانک می شود.
- فرصت مناسبی برای شناسایی نیازهای آموزشی پرسنل می باشد.
- رضایت شغلی پرسنل با ارائه خدمات مفیدتر همراه بوده و رضایت مندی مشتری بانک را به دنبال می آورد.(مرکز توسعه فرهنگ مشارکت، آشنایی با نظام مشارکت، ۱۳۷۵، ص ۱۷)
- از جمله مزایای دیگر استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها می توان به موارد زیر نیز اشاره نمود:
- تقلیل استعفاء و ترک خدمت و بروز انگیزه توفیق گرایی در پرسنل.



هجدهمین همایش ملی و دوازدهمین جشنواره نظام پیشنهادها

- ایجاد روحیه شاد و علاقه به کار در کارکنان برای اثر بخشی بیشتر و برخورد مناسب با مشتریان، با طراحی برنامه هایی از قبیل پاداش های مالی، خدمات تفریحی و امکانات رفاهی .
 - افزایش بازدهی، کارائی، بهبود کیفیت، کاهش خطا، کاهش تعارض در محیط کاری، کاهش مقاومت های منفی.
 - اثربخشی بیشتر کارکنان، افزایش انگیزش و تعهد، تشویق کارکنان به ارائه افکار و عقاید تازه، حتی اگر کوچک و جزئی به نظر برسد.
 - توجه، دقت و ریزبینی کارکنان در مورد وجود یک مشکل و ارائه راهکار برای آن.
 - اعتلای روحیه تعاون و ارتقاء کیفیت خدمات ارائه شده.
 - اخذ تفکرات و ایده های خلاقانه کارکنان برای بهبود فرآیندهای کاری بانک.
- عوامل مؤثر در موفقیت نظام پیشنهادها
- حمایت جدی مدیریت ارشد از نظام پیشنهادها.
 - باور کارکنان به بهبود سیستم.
 - وجود روحیه همبستگی سازمانی بین کارکنان و مدیریت.
 - ثبات مدیریت تا قبل از نهادینه شدن نظام پیشنهادها (در حدود ۵ سال).
 - انتخاب فرد مناسب برای دبیر اجرایی نظام پیشنهادها با حکم رسمی مدیر ارشد سازمان.
 - تصویب تشکیلات دبیرخانه در نمودار رسمی سازمان و زیر نظر مدیریت ارشد.
 - انتخاب کارشناسان متخصص برای انجام کارشناسی پیشنهادها.
 - بررسی به موقع پیشنهادها.
 - اجرای به موقع پیشنهادهای تصویب شده.
 - پرداخت به موقع و عادلانه پاداش پیشنهاددهندگان.
 - اعلام دلایل رد پیشنهاد به صورت مستدل، دقیق و مکتوب به پیشنهاد دهنده.



انتشار نشریه داخلی، برگزاری جشن های نظام پیشنهادها و معرفی بهترین طرح ها.

- آموزش کارکنان درمورد نحوه به فعلیت درآوردن یک ایده خام به پیشنهاد مؤثر). رمضان، ۱۳۸۴، ص(۹۱)

- استفاده از همه کارکنان جهت تمرکز خلاقیت آنها برای حل مسائل بانکی.

چالشها و موانع اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در شبکه بانکی کشور

بطور کلی اجرای مدل مدیریت مشارکتی به طور اعم و نظام پیشنهادها به طور اخص نیاز به فرهنگ مردم سالاری دارد. که در آن

روابط نزدیک و دوستانه مدیر و پرسنل، تشویق ها، مدیریت و کارکنان مکمل همدیگر شناخته می شوند. (حسن پور، مقاله بررسی

موانع اجرای نظام پیشنهاد هادر سازمان های دولتی از نظر کارکنان، ۱۳۸۵)

اما با این حال موانع و چالشهای عملی و موجود در راه اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در شبکه بانکی کشور عبارتند

از:

- عدم رشد کافی تفکر سازمانی برای مواجه با شیوه های جدید و علمی مدیریتی.

- عدم اعتقاد قلبی و باور عمیق مدیران به کارکرد نظام پیشنهادها و فقدان حمایت عملی مدیران میانی.

- جابجایی سریع پست های مدیریتی.

- عوامل ساختاری.

- عوامل رفتاری.

- مغایرت سبکهای مدیریت ارشد با نظام مدیریت مشارکتی

- دخالت سلیقه ها در ارزیابی پیشنهادها

- موانع سیاسی و تصمیمات کلان

- عوامل اقتصادی فردی

- عدم اعتقاد به تفویض اختیار

- تأکید بر حفظ ساختارهای سلسله مراتبی در بانک توسط مدیران میانی با هدف پوشش نهادن بر ضعف های مدیریتی خود

- عوامل فرهنگی



البته بایستی توجه داشت که عامل فرهنگی در عین حال که یک مانع بازدارنده مهم تلقی می شود اما می تواند یکی از مهمترین عوامل تسهیل کننده مشارکت در محیط کار نیز باشد.

یکی دیگر از چالش های قابل تأمل در بحث اجرای نظام پیشنهادها مقاومت مدیران با موضوع مشارکت کارکنان از طریق بستن درها و کشیدن دیوار به دور خود می باشد. درواقع عدم استقبال برخی مدیران از اندیشه های نو و بهره نگرفتن از ابداعات و شیوه های جدید و ایجاد درنگ در امور موفقیت این طرح را به مخاطره می اندازد.

در اینجا به عوامل سه گانه ای اشاره می کنیم که به عنوان عوامل بازدارنده شناخته می شوند و بر میزان موفقیت نظام پیشنهادها تاثیر می گذارند. این عوامل عبارتند از:

- عوامل زمینه ای یا محیطی، که شامل تغییراتی است که از خارج بانک آن را تحت تاثیر قرار می دهد. از جمله فرهنگ جامعه، قوانین و مقررات دولتی و عدم درک صحیح فلسفه آن از سوی افراد.
- عوامل ساختاری، از جمله ساختار قدرت و تصمیم گیری از بالا به پایین، مدیریت آمرانه تحکم گرا، ضعف امور پژوهشی و تحقیقی در بانک به دلیل عدم اعتقاد و باور باطنی مدیران میانی به امر تحقیق و بررسی علمی قبل از اجرای طرح می باشد که این روحیه غیر علمی عواقب تلخی به دنبال داشته و نتایج حاصل از این نوع طرز تفکر در موارد ذیل خود را نشان داده است که در میان مدت و بلند مدت آثار آن قابل مشاهده می باشد. این نوع نگرش از سوی مدیر باعث کم توجهی و بی اعتنائی به امر آموزش پرسنل جهت آشنایی با فلسفه و مفاهیم و شرایط استقرار نظام پیشنهادها شده و نبود نظام مدیریت شایسته سالاری نیز که در آن انتصاب مدیران بر مبنای ارتباط شخصی و سلیق فردی می باشد به نامشهود بودن خدمات به دلیل ناملوس بودن آن در بخش های مختلف از جمله بخش های ستادی و مدیریت های امور شعب می انجامد.
- عوامل رفتاری، عوامل متعددی از جمله انتظارات، موانع نگرشی، عوامل مدیریتی، عوامل مربوط به کارکنان می تواند در عین حال که اثرات مثبت و پیش برنده ای داشته باشد، به یک عامل بازدارنده و منفی تبدیل شود. بحث انتظارات ناظر بر توجه بیشتر پرسنل بانک به مسائل شخصی و مشکلات فردی بوده و در نهایت تحمیل نظرات افراد به مافوق. موانع نگرشی نیز به فقدان اعتماد کامل کارکنان به مشارکت در امور سازمان در مراحل اولیه اشاره دارد. عوامل مدیریتی نیز ناشی از عدم تمایل مدیران برای مشارکت دادن کارکنان در امر تصمیم گیری می باشد که گاهی آنرا مشارکت کارکنان (ناشی از ضعف مدیریتی خود می پندارند و ضمن اینکه فرآیند تصمیم گیری را حق خود می دانند، در جهت جلوگیری از آگاهی زیردستان به نقاط ضعف احتمالی خود از کارکنان فاصله گرفته و ارتباط خود را با پرسنل به حداقل می رسانند.

پاسخ به سؤالات

- آیا شبکه بانکی کشور بستر مناسب و شرایط لازم برای استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها را دارد؟



شبکه بانکی کشور یکی از بهترین و مستعدترین سیستم های موجود در میان سازمان های مختلف جهت اجرا و استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات می باشد.

- آیا اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات در شبکه بانکی کشور ضرورت دارد؟

برای هم گامی با علم روز و عقب نماندن از قافله پرشتاب تکنولوژی و در جهت حفظ جایگاه بانک در جامعه اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات در شبکه بانکی کشور ضرورت دارد .

۱-۵- ویژگی های نتیجه

نتیجه گیری :

شبکه بانکی کشور یکی از بهترین و مستعدترین سیستم های موجود در میان سازمان های مختلف جهت اجرا و استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات می باشد و برای هم گامی با علم روز و عقب نماندن از قافله پرشتاب تکنولوژی در جهت حفظ جایگاه بانک در جامعه، اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات در شبکه بانکی کشور ضرورت دارد. بایستی در نظر داشت در صورتیکه مدیران ارشد بانک به نتایج حاصله از اجرای نظام پیشنهادات اعتقاد و باور داشته و در انجام مأموریت و وظایف خود فعال و پویا باشند، می توان با برگزاری سمینارهای تخصصی، استفاده از تجارب سازمان های موفق، برقراری ارتباط منطقی و صحیح بین مدیران با کارمندان و همچنین با آموزش صحیح کلیه مدیران و آگاهی بخشی به کارکنان نسبت به فوائد مشارکت در ایجاد بستر مناسب برای اجرائی شدن نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات در شبکه بانکی کشور امیدوار بود. ذکر این نکته ضروری است که در بحث چالش های موجود در مسیر استقرار این نظام به دو عامل ساختاری و رفتاری اشاره شد که عوامل ساختاری نسبت به عوامل رفتاری مانع بیشتری در راه اجرای نظام پیشنهادات در دستگاههای اجرائی محسوب می شوند، چراکه در تقسیم بندی دستگاههای اجرائی از حیث اجرای پیشنهادات ارائه شده به دو گروه موفق و ناموفق و در بین متغیرهای مدنظر، تفاوت معناداری بین گروه موفق و گروه ناموفق وجود دارد. همچنین از آنجائی که نظام پیشنهادات یکی از تکنیکهای مدیریت مشارکتی بوده و مهمتر از آن این سیستم بر خلاف فرآیندهای غیر رسمی، یک سیستم رسمی و با پشتوانه مدیریت عالی سازمان می باشد بر همین اساس کلیه کارکنان می توانند پیشنهادات، نظرات و ابتکارات خود را برای رفع مشکلات و نارساییهای موجود در روند کارهای سازمان ارائه دهند و به این وسیله موجب ایجاد فرصتی برای سنجش سطح مشارکت کارکنان بوجود آید.

The system of proposals, opportunities, challenges and organizational excellence

Ahmad salamat

Abstract:

The purpose of this article is to investigate the opportunities and challenges ahead and organizational excellence in the field of establishment and use of the proposal acceptance and



review system in the country's government organizations and the country's banking network, and with the approach of identifying the weaknesses and strengths, merits and demerits of the implementation of the proposal system. has taken. The review of information obtained from statistical samples covering various branches of banks in the province shows the success of the implementation of this plan and its acceptance by bank personnel. As the majority of employees have entered their suggestions in various ways and using the system defined by the management in order to help the organization's progress process. Although among the statistics obtained, there are cases of some employees' reluctance to participate in this plan, which can be attributed to various factors. Which are described in detail in the text of the article, among these factors can be mentioned the level of satisfaction of the person with their current job and position, the level of correlation of the individual's relationships with other colleagues in the branch and headquarters, as well as the type and manner of communication between top management and middle managers with personnel, and the level of heartfelt belief of the bank's parents in the issue of participatory management and welcoming the ideas and opinions of personnel in every position and job position throughout the branches covered by the management. Because the more prominent these factors are and the better and deeper the relationships are, the greater the level of willingness and welcome of employees in the discussion of participation and presenting ideas and opinions, and in fact, there is a meaningful relationship between these components.

Keywords: Suggestion system, collaborative management, opportunities, challenges, organizational excellence

۱-۶- ویژگی‌های مراجع

منابع فارسی

- قران کریم، ترجمه مهدی الهی قشمه ای، انتشارات اسوه) چاپخانه بزرگ قرآن کریم)، چاپ اول، سال ۱۳۸۴.
- اسکندری، محمود، مقاله بررسی موانع اجرای نظام پیشنهادها در نظام دولتی از نظر کارکنان، سال ۱۳۸۹.
- تسلیمی، محمد سعید، مدیریت تحول سازمانی، انتشارات سمت، تهران، سال ۱۳۷۶.
- حسن پور و همکاران، اکبر، مقاله بررسی اجرای نظام پیشنهادها در سازمان های دولتی از نظر کارکنان،

سال ۱۳۸۹.



- رازانی، عبدالمحمد، مدل اجرایی مدیریت کیفیت جامع، مؤسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، سال ۱۳۷۳.
- رمضان، جلال، مدیریت مشارکتی با تأکید بر نظام پیشنهادها، نشر پیام مؤلف، چاپ اول، سال ۱۳۸۴.
- زراعت پیشه، علی، مدیریت بر مبنای پیشنهاد، تدبیر، شماره ۱۱۴، سال ۱۳۸۰.
- سلطانی، ایرج، بنیادهای مشارکت در نظام مدیریت و تصمیم گیری، تدبیر، شماره ۱۰۷، سال ۱۳۷۹.
- صادقی فر، ناصر، نظام مشارکت و سیستم پیشنهادها، تدبیر، شماره ۷۶، سال ۱۳۷۶.
- عباس زادگان، سید محمد، مبانی اساسی در سازماندهی و رهبری، شرکت سهامی انتشار، تهران، سال ۱۳۷۶.
- مجموعه مقالات همایش توسعه نظام اداری، شماره ۴۸، سال ۱۳۷۸.
- معین، محمد، فرهنگ معین، انتشارات امیرکبیر، جلد سوم، سال ۱۳۷۵.
- یعقوبیان، مقاله عوامل بازدارنده اثرگذار در میزان موفقیت نظام پیشنهادها، سال ۱۳۸۹.

منابع انگلیسی

- ۱- Lowler, E. Mohrman, S. A. & Leadford, G. E., Employee Involvement and Total Quality Management, Sanfransisco, Sosseybase, ۱۹۹۲.
- ۲- Patman & Others, An Experiment in Participation, Human Relation, No. ۸، ۱۹۸۰.
- ۳- Robert A. Baron, Jerald Greenberg, Behavior In Organizations, Third Edition, Allyn and Bacon, ۱۹۹۰.