



استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در برق تهران با رویکرد افزایش کارآمدی سازمانی و بهبود عملکرد

نسیم صدراعی^۱، محمدمراد بیات^۲ افسانه فرهادی^۳

^۱ کارشناس ارشد نظام پیشنهادها، شرکت برق منطقه‌ای تهران

N_sadraee2003@yahoo.com

^۲ کارشناس نظام پیشنهادها، شرکت برق منطقه‌ای تهران

Mohammad_b55@yahoo.com

^۳ کمک کارشناس نظام پیشنهادها، شرکت برق منطقه‌ای تهران

A.farhadi1978@yahoo.com

چکیده:

ایجاد محیط هم اندیشی کارکنان برای حل مسائل و مشکلات شرکت در چارچوب یک نظام ساخت یافته باعث شکوفایی استعدادهای نهفته افراد و در نتیجه بالندگی فکری و مهارتی آنان می‌شود. امروزه با توجه به پیچیدگی شرایط و محیط دائماً در حال تغییر، مشارکت کارکنان در عرصه‌های مختلف تصمیم‌گیری و برقراری ارتباط صمیمی بین لایه‌های مختلف سازمان به ضرورتی غیر قابل انکار تبدیل شده است. در این میان مدیریت مشارکتی با عنوان یکی از ابزارهای نوین مدیریتی، نقش مهمی در توسعه منابع انسانی داشته و روش مناسبی برای ارتقاء بهره‌وری و بهره‌برداری بهینه از منابع محدود در اختیار سازمان محسوب می‌گردد. در این مقاله - که حاصل پژوهش کتابخانه‌ای و میدانی پژوهشگران می‌باشد - در نظر است نقش، ویژگی‌ها و کارکرد نظام پیشنهادها به عنوان یکی از ابزارهای مدیریت مشارکتی به همراه مبانی و مفاهیم مدیریت مشارکتی، تاریخچه و سابقه نظام پیشنهادها، فلسفه و اهداف نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه‌ای تهران، ویژگی‌های یک نظام پیشنهادهای موفق و نکات قابل توجه در این نظام، مورد بررسی و بازشکافی قرار گیرد تا به تبع آن بتوان ابزاری مناسب برای توسعه فرهنگ چالاک‌ی و چابکی مدیریت و سازمان و نیز جهت رشد و نوآوری و خلاقیت به منظور ارتقاء کارآمدی سازمانی و بهبود عملکرد در برق تهران فراهم نمود.

کلیدواژه: نظام پیشنهادها، پذیرش و بررسی پیشنهادها، مدیریت مشارکتی، ارتقای کارآمدی سازمان، بهبود عملکرد و شرکت برق منطقه‌ای تهران.



۱- مقدمه

مشارکت یک نیاز سرشتی انسان است. انسان بر پایه آفرینش خویش نیاز به تعلق و پیوند با دیگران دارد و خوی اجتماعی بودن در وی نهفته است. در فراگرد مشارکت انسان می‌تواند بودن خود را به شدن مبدل گرداند و قدرتهای نهفته در هستی خویش را آشکار سازد و به فعل برساند. چنانچه مدیریت مشارکتی را مانند رهیافتی جامع برای جلب مشارکت فردی و گروهی کارکنان در جهت حل مسائل سازمان و بهبود مستمر در تمام ابعاد بدانیم و بر این باور باشیم که مدیریت مشارکتی ارتباط دائم و متقابل بین مدیریت ارشد و کارکنان یک سازمان باشد، می‌توان گفت مدیریت مشارکتی دو هدف عمده را دنبال می‌کند: اول، 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. چنانچه اجرای مدیریت مشارکتی با موفقیت همراه باشد، از پیامدهایی چون بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان، تقویت انگیزش در کارکنان، بهبود گردش کار در سازمان، بروز خلاقیت و نوآوری، افزایش احساس تعلق سازمانی در کارکنان و همسو شدن اهداف آنان با هدف‌های سازمان خواهد بود. پس، مدیریت مشارکتی عبارت است از به وجود آوردن فضا و نظامی توسط مدیریت که تمام کارکنان و مشتریان و مشاوران یک سازمان در روند تصمیم‌گیری و حل مسائل و مشکلات سازمان با مدیریت همکاری و مشارکت جویند. در واقع این نوع مدیریت می‌خواهد از ایده‌ها، پیشنهادهای، ابتکارات، خلاقیت‌ها و توان فنی و علمی کارکنان و مشتریان در حل مسائل و مشکلات سازمان و بهبود مستمر فعالیت‌های آن استفاده نماید. یکی از عوامل مهم رشد و توسعه کشورها، اهمیت دادن به فکر و اندیشه نیروی انسانی و استفاده صحیح از آن است و یکی از بهترین راههای استفاده از فکر بشر و این سرمایه بزرگ خلقت، اجرای نظام پیشنهادهاست. نظام مدیریت مشارکتی یکی از نظام‌های مدیریتی پویاست که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی سازمان‌ها ایفا می‌کند. نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای به عنوان یک ابزار اجرایی مدیریت مشارکتی است. در این نظام کلیه افراد سازمان درباره روش‌ها و حل مسائل و ارتقاء بهره‌وری فعالانه اندیشه کرده و حاصل آنرا در قالب طرح‌ها و پیشنهادهای به سازمان ارائه می‌کنند. نظام پیشنهادهای سازمان‌های دولتی در جهت بهبود مستمر به منظور تعالی سازمانی تدوین و اجرا می‌گردد. در واقع نظام پیشنهادها تکنیکی است که از طریق آن می‌توان به یافته‌های ذهنی و اندیشه‌های سرمایه‌های انسانی در حل مسائل و ایجاد سؤالات جدید و راه‌حل‌های بهینه، در راستای فرهنگ تغییر و بهسازی و بهبود مستمر سازمان دست یافت.

۲- نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای

۱-۲- تعریف نظام پیشنهادها (suggestions system)

نظام (system)، مجموعه‌ای از اجزاء و روابط میان آنهاست که توسط ویژگی‌های معین، به هم وابسته یا مرتبط می‌شوند و این اجزاء با محیط‌شان یک کل را تشکیل می‌دهند. پیشنهاد (suggest)، 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. کاربرد گسترده نظام پیشنهادها نشانگر اهمیت آن در مشارکت است. در واقع تشویق به ارائه پیشنهاد توسط کارکنان به طور فردی یا گروهی و ارزیابی آنها برای بهبود شرایط و زمینه‌های گوناگون محیط کاری، با ارائه بازخوردهای عادی و معنوی برای کارکنان از اساس نظام پیشنهادها می‌باشد. می‌توان گفت نظام پیشنهادها یک نظام مدون برای فعال کردن ذهن افراد و به کارگیری ایده‌ها و نظرات آنها برای بهبود فعالیت‌های سازمان می‌باشد [۱].

نظام پیشنهادها یک نظامی است که در آن با برنامه و مکانیزم مشخصی پیشنهادهای کارکنان در مورد بهبود وضعیت سازمان جمع‌آوری، ارزیابی و بعضاً به مورد اجرا گذاشته می‌شود، پاداش‌های مادی و غیرمادی از سوی سازمان تعلق می‌گیرد [۲]. منظور از نظام

^۱: Suggestion



پیشنهادها، مشورت و تبادل نظر بینکارمندان و مدیران است که به صورت تازاری بین لایه‌های هرم قدرت در نظر گرفته می‌شود تا انگیزه بهبود و تحول در هم‌افراد سازمان فراگیر شود و عملکرد و وضعیت سازمان‌های دولتی بهبود یابد. برای اجرای نظام‌پیشنهادها در سازمان‌های دولتی اول باید موانعی را که برای اجرای وجود دارد رفع کرد. نیز برای هر یک از سازمان‌ها و مجموعه‌های دولتی، آیین‌نامه مناسبی بر حسب ساختار، وظایف و وضعیت سازمان تهیه شود و به دست‌افراد مطلع و معتمد به اجرا درآید [۴]. نظام پیشنهادها فضای مناسبی است برای شکوفا کردن و بهره گرفتن از اندیشه و تجربه کارکنان سازمان و افزایش دامنه تعلق و دلبستگی آنان به بهتر کردن و گسترده کردن خدمات و با ایجاد فضایی آزاد و سالم برای طرح و نقد اندیشه، وسعت دادن به دامنه آگاهی‌ها و توانایی‌های کارکنان را از راه درست و برای پیشنهادهایی که از سوی کارکنان برای بهتر کردن کیفیت خدمات سازمان یا موسسه محل خدمت ارائه می‌شود موجبات برقراری روابط و مناسبات انسانی حرمت آمیز میان جامعه کارکنان و کاهش فشارهای عصبی در کار از راه فراهم آوردن میدان گشوده برای اندیشیدن، سخن گفتن و راه چاره دادن برای از میان برداشتن دشواری‌های کار و ایجاد انگیزه کردن و دگرگونی از سازمان را به وجود آورد [۵].

۲-۲- انواع پیشنهادها

پیشنهادها از لحاظ نوع آنها به دو گروه تقسیم می‌شوند: پیشنهادهای غیرقابل بررسی؛ پیشنهادهای قابل بررسی.

الف) پیشنهادهای غیرقابل بررسی: پیشنهادهایی که جزء وظایف فرد محسوب می‌شود؛ پیشنهادهای تکراری؛ پیشنهادهایی که تنها مشکل را مطرح می‌سازد اما راهکار لازم را ارائه نمی‌کنند. پیشنهادهای ایده‌آل و دور از دسترس؛ پیشنهادهایی که خارج از خط‌مشی و سیاست سازمان می‌باشند.

ب) پیشنهادهای قابل بررسی: این پیشنهادها بر اساس منافع ایجاد می‌کنند به دو دسته زیر تقسیم می‌شوند:

ب-۱) پیشنهادهای کیفی: پیشنهادهایی است که نتیجه آن قابل محاسبه ریاضی نمی‌باشد. از قبیل پیشنهادهای مربوط به طرح‌های ایمنی، خدماتی، اصلاح کار نظام و ...

ب-۲) پیشنهادهای کمی: پیشنهادهایی است که نتیجه آنها (صرفه‌جویی حاصله از اجرای طرح‌ها) قابل محاسبه می‌باشد. از قبیل پیشنهادهای مربوط به کاهش ضایعات، استفاده بهینه از مواد اولیه و ... در تقسیم‌بندی دیگر، پیشنهادهای ارائه شده از طرف کارکنان را به صورت فردی یا گروهی تقسیم می‌کنند. در یک دسته‌بندی دیگر پیشنهادها را به دو گروه کلی پیشنهادهای محرمانه و غیرمحرمانه تقسیم می‌کنند. در پیشنهادهای غیرمحرمانه پیشنهاددهنده، مشخصات خود را بیان می‌کند و در پیشنهادهای محرمانه مایل به افشای نام خود نیست [۱].

۲-۳- ارزش‌های یک پیشنهاد

الف - اولین ارزش یک پیشنهاد ارزش اقتصادی حاصل از اجرای آن است. یعنی همان ارزشی که در نگاه اول توجه همه مجریان را به خود جلب کرده و عموماً به اشتباه در سال‌های اولیه استقرار به دنبال حصول کامل آن هستند و در صورت عدم مشاهده پیامدهای چشمگیر اقتصادی دچار دل‌سردی و یأس شده و کار را نیمه تمام رها می‌کنند. این ارزش پارامتر مفیدی است و لیکن نمی‌بایست در سال‌های اولیه بر آن تکیه نمود و پیشنهادها را نمی‌بایستی با مقیاس آن سنجید و انبوهی از ایده‌ها را به عنوان نداشتن صرفه اقتصادی رد کرد چرا که در یک پیشنهاد ارزش‌های دیگری نهفته است.

ب - "هینگلی" مزیت کلیدی مشارکت را یادگیری ذکر می‌کند و حاصل یادگیری را برای کارکنان مفید می‌داند زیرا قابلیت آنها را در انجام وظایف افزایش داده ارزش آنها را در سازمان ارتقاء می‌دهد. لذا یادگیری سازمانی از جمله ارزش‌ها و پیامدهای مثبت یک پیشنهاد محسوب می‌شود.

ج - "ساشکین" معتقد است مشارکت نیازهای کاری معینی از انسان را ارضاء می‌کند. عدم ارضای این نیازهای کاری باعث آسیب روانی و فیزیکی کارکنان می‌شود. پس ارضای این گونه از نیازهای افراد از ارزش‌های یک پیشنهاد محسوب می‌شود.



د - آقای " یامادا " رئیس اتحادیه ها روابط انسانی ژاپن معتقد است پیشنهادها خلاء میان توانایی‌های کارگران و شغل آنها را پر می‌کند. در نتیجه پیشنهادات نشانگر آن است که مهارت کارکنان بیش از آن است که کارشان طلب می‌کند. بنابراین با دقت در این مطالب در می‌یابیم که یکی از ارزش‌ها و مزایای ارائه پیشنهادها (اعم از تأیید شده یا رد شده) شناسایی توانایی افراد است یعنی مدیریت به قابلیت‌های افراد پی می‌برد و آنهایی را که از توانایی بالا برخوردار هستند شناسایی می‌کند.

ه - یکی دیگر از ارزش‌های نهفته در پیشنهادها، به ویژه پیشنهاد رد شده (که همگان آن را به دلیل غیرقابل اجرا بودن، فاقد هرگونه ارزشی برای سازمان می‌دانند) رفع ابهامات ذهنی افراد است. به همین دلیل است که توصیه می‌شود در سال اول اجرای نظام پیشنهادها حتی بابت پیشنهادهای رد شده نیز پاداش مناسبی به عنوان جایزه مشارکت فکری پرداخت گردد [۱].

۲-۴- 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 خواست‌های متغیر مصرف‌کنندگان خدمات یا محصولات از طریق ارج نهادن به فضائل و توانایی‌های انسان و همسو کردن اهداف کارکنان با هدف‌های سازمان و در نهایت استفاده صحیح از تجربه، اندیشه، آرا و عقاید آنها در هر رده شغلی و بخش سازمانی است. فلسفه این نظام در نهایت دو گروه مدیران و کارکنان را از دو دیدگاه می‌نگرد و با هر یک سخنی جداگانه، اما مربوط به هم می‌گوید: از یک سو خطاب به مدیران می‌گوید: باید همواره از نشستن در برج عاج و کشیدن دیوار به دور خود و بستن درها خودداری کنیم. بلکه باید همیشه درها را به روی افکار و عقاید تازه باز بگذاریم و از دگرگونی‌ها و نوآوری‌ها استقبال کنیم. بی‌اعتنایی به اندیشه‌های نو و بهره‌نگرفتن از ابداعات و شیوه‌های جدید، برابر است با ایستایی و درنگ، و ایستایی نیز در گذر زمان به معنای عقب ماندن و به قهقرا رفتن است. حال آن که بر عکس این رفتار، نموداری از پیشرفت کارها و کامیابی در رسیدن به اهداف، ترقی و تعالی خواهد بود. از طرف دیگر به کارکنان و کارگران می‌گوید: در تمام امور سازمان با ارائه افکار و عقاید تازه حتی اگر کوچک و جزئی به نظر برسند مشارکت کنید. در این زمینه نمی‌توان انتظار داشت که کارها همیشه قرین موفقیت باشد. اگر گاهی پیشنهاد شما به دلایلی که مهمتر از همه غیر عملی بودن آن است به اجرا گذاشته نمی‌شود دلسرد نشوید. زیرا همین موضوع که شما توانسته‌اید متوجه مشکل بشوید و برای راه حل آن هم بیندیشید حاکی از آن است که فردی کنجکاو، نکته‌بین، صاحب اندیشه و بینش و ابتکار هستید و با ادامه این روش، بار دیگر حتماً پیشنهادی موفقیت‌آمیز خواهید داشت [۱].

۲-۵- اهداف اجرایی نظام پیشنهادها

- افزایش سلامت، انعطاف‌پذیری، مخاطره‌پذیری و اثربخشی در مقابل خواست ذینفعان (درون‌سازمانی و برون‌سازمانی)
- بروز خلاقیت‌ها و به فعل درآوردن استعداد‌های درونی کارکنان
- بهبود فرایندها از طریق ارائه پیشنهادها
- بهبود شرایط محیطی کار
- افزایش انگیزه در کارکنان
- ارتقاء کمی و کیفی فعالیت‌های سازمان
- افزایش رضایت ارباب‌رجوع (ذینفعان)
- افزایش حسن تعلق سازمانی
- همسو نمودن اهداف فردی با اهداف سازمانی
- توسعه و تقویت ارتباط کارکنان و مدیریت
- آگاهی مدیریت ارشد سازمان از توانایی‌های کارکنان و استفاده مطلوب از آن
- بهبود تصمیم‌گیری مدیریت از طریق نظرات و پیشنهاد‌های ارائه شده
- بهبود نظام گردش اطلاعات و اطلاع‌رسانی



تقویت تعهد سازمانی [۱].

۲-۶- جایگاه مشارکت در اسلام

در اسلام در اندیشه والای مکتب اسلام، مدیریت نوعی رشد است. یعنی انسان باید شایستگی اداره و بهره‌برداری از کلیه امکانات مادی و معنوی را که به عهده او سپرده شده است را داشته باشد. در اسلام به تفکر، نظریه و شخصیت افراد به عنوان عوامل رشددهنده توجه شده است. روح مشورت در امر تصمیم‌گیری نشأت گرفته از رحمت الهی و موجب بهره‌گیری از عقل و اندیشه دیگران و پالایش اندیشه و ایجاد پشتیبان است و خودمحوری عامل قطع ارتباط معنوی و صمیمت با کارکنان و فرودستان شده و باعث نادیده انگاشتن شخصیت آنان می‌شود. لذا در مسائلی که به مصالح عمومی کارکنان در سازمان مربوط می‌شود باید با آنان مشورت نمود. در آیه ۱۵۹ سوره آل‌عمران خداوند در خصوص مشورت می‌فرماید: «این رحمت الهی است که تو را با مردم مهربان کرده است و اگر خشن و سنگدل می‌بودی همه از دورت پراکنده می‌شدند. بنابراین بر آنان ببخشا و بر ایشان طلب آموزش کن و در امور با ایشان مشورت کن و آن گاه که به کاری تصمیم گرفتی توکل بر خدا کن». همچنین در سوره شوری نیز به موضوع مشورت اشاره شده است. «مؤمنین امور خود را به طور شورایی انجام می‌دهند و از آنچه روزیشان کرده‌ایم انفاق می‌کنند». همچنین خداوند در قرآن کریم در سوره زمر آیات ۱۷ و ۱۸ می‌فرماید: «پس مژده بخشندگان مرا آنان که سخن را می‌شنوند و از نیکوترین سخن پیروی می‌کنند آنانند کسانی که خدا هدایتشان کرده و آنان که صاحبان خردند». رسول گرامی می‌فرماید: «مشورت حصار ندامت و ایمنی از سلامت است». بنابراین از دیدگاه اسلام مشارکت و شورا اساس کار و سیاست مدیریت است. اسلام هیچ مدیریتی را بی‌نیاز از مشورت نمی‌داند و تأکید بر این که اصولاً مشورت کردن از ویژگی‌های مؤمنان است، ناشی از همین سیاست اسلامی است [۱].

۲-۷- تاریخچه نظام پیشنهادها در جهان

سیستم پیشنهادها یکی از سیستم‌های انسانی و محور ارتقاء بهره‌وری است. در این سیستم با برنامه و مکانیزمی مشخص، پیشنهادهای کارکنان در مورد بهبود وضعیت سازمان، جمع‌آوری، ارزیابی و بعضاً اجرا می‌شود. در مقابل پیشنهاد دهندگان از سوی سازمان مورد تشویق‌های مادی و غیرمادی قرار می‌گیرند. اولین قدم برای تشویق کارگران جهت ارائه پیشنهاد در راستای بهبود کار، توسط آقای آلفرد کروپ در کارخانه فولادسازی کروپ آلمان در شهر آخن در سال ۱۸۶۷ میلادی برداشته شده است. در کتابی که وی در سال ۱۸۷۲ پس از بازنشستگی به نام «جنرال ریولیتیو» نوشته است، می‌نویسد: «هنگامی که شرح وظایف کارگران را مشخص می‌کرده‌اند، در آن تأکید داشتند که اگر شما نظر و ایده‌ای برای بهبود کار، نوآوری و یا اختراع دارید، آن را به سرپرستان بدهید و آن‌ها نیز بایستی آن را برای بررسی به مدیریت ارائه دهند». در سال ۱۸۸۰ میلادی اولین برنامه تشویق کارگران در انگلستان در مؤسسه کشتی‌سازی «ویلیام دنی و برادران» به اجرا گذاشته شد [۶].

در اوایل قرن بیستم، سیستم ارائه اندیشه در آمریکا و در برخی از شرکت‌های صنعتی از جمله (ان - سی - آر) و کارخانه "بیل" و پاره‌ای دیگر از صنایع به کار گرفته شد. این سیستم بعد از جنگ جهانی دوم مانند بسیاری از سیستم‌ها و تکنیک‌های مدیریت در آمریکا به کار گرفته شد و هم‌اکنون در بیش از ۹۰٪ شرکت‌های درجه اول آمریکا سیستم ارائه پیشنهادها اجرا می‌شود و همه‌ساله بهترین پیشنهاد دهنده سال از دست رئیس‌جمهور آمریکا لوح یادبود و جوایزی دریافت می‌کند. پس از جنگ جهانی دوم نظام پیشنهادها توسط سازمان آموزش‌های صنعتی و نیروی هوایی آمریکا در ژاپن معرفی شد. به علاوه بازدید مدیران اجرایی ژاپن از آمریکا و مشاهده نتایج موفقیت حاصل از نظام پیشنهادها روند اجرایی آن را در صنایع ژاپن تسریع بخشید. امروزه این نظام به عنوان نظام کایزن (بهبود مستمر) در صنایع ژاپن به حدی پیشرفت کرده است که سرانه پیشنهاد کارکنان به عوان یکی از پارامترهای ارزیابی میزان موفقیت شرکت‌ها محسوب می‌شود. هم‌اکنون در ژاپن حدود ۹۲٪ مؤسسات ثبت شده در بورس سهام و اوراق بهادار توكیو از آن استفاده می‌کنند [۱].

در سال ۱۹۰۴ یکی از مشخص‌ترین برنامه‌های اجرای سیستم پیشنهادها در شرکت شکلات‌سازی «جرج کادبری» به کار گرفته شده است به ترتیبی که در فاصله سال‌های اجرای سیستم تا سال ۱۹۳۹ از کارکنان زن ۶۰۰۰ و از کارکنان مرد ۸۱۰۰۰ پیشنهاد دریافت



شده است. این سیستم به نام Suggestion System در بعد از جنگ جهانی دوم، مانند بسیاری از سیستم‌ها و فنون مدیریت در آمریکا بکار گرفته شد و هم اکنون در بیش از ۹۰٪ از شرکتهای درجه اول آمریکا سیستم ارائه پیشنهادها اجرا می‌شود [۲].

۲-۸- تاریخچه نظام پیشنهادها در ایران

در ایران اجرای نظام پیشنهادها به صورتی فراگیر در ایران از سال ۱۳۶۶ در پی بازدید گروهی از کارشناسان سازمان گسترش نوسازی صنایع ایران از ژاپن با حمایت و پشتوانه وزارت صنایع سنگین آغاز شد. بدین ترتیب در نخستین ماه‌های سال ۱۳۶۷ قرار شد نظام پیشنهادها در چهار شرکت صنعتی و تولیدی از مجموعه صنایع سنگین کشور به مورد اجرا گذاشته شود. این چهار شرکت عبارتند از: شرکت رادیاتورسازی ایران - شرکت نورد و تولید قطعات فلزی - شرکت آکام فلز و شرکت سولیران. بدون هیچ اغراق و مبالغه باید گفت اجرای طرح در این چهار شرکت بسیار موفق و حتی فراتر از تصور و پیش‌بینی کارشناسان بوده است. در حال حاضر بیش از یکصد شرکت خصوصی و دولتی در ایران دارای نظام پیشنهادها هستند. اخیراً بسیاری از سازمان‌های دولتی به اجرای نظام پیشنهادها اقدام کرده‌اند. در همین رابطه در شهریورماه سال ۱۳۷۷ شورای عالی اداری طبق مصوبه‌ای استقرار "نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها" را در کلیه وزارتخانه‌ها، مؤسسه‌ها، شرکت‌ها و بانک‌های دولتی مورد تأکید قرار داد. طبق این مصوبه این طرح در مرحله اول در چند وزارتخانه و چند استان اجرا می‌شود تا پس از اصلاحات لازم در کلیه سازمان‌های سراسر کشور استقرار یابد. به منظور استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، آئین‌نامه و دستورالعمل اجرایی آن به تصویب شورای تحول اداری وزارت رسیده و بر اساس آن فعالیت‌های اجرایی آغاز خواهد شد [۱]. در کشور ما نیز در اوایل سال ۱۳۶۷ سیستم پیشنهادها در چهار شرکت صنعتی و تولیدی؛ شرکت رادیاتور سازی ایران؛ شرکت نورد و تولید قطعات فولادی؛ شرکت آکام فلز؛ و شرکت سولیران، طراحی و اجرا گردید و با توجه به موفقیت حاصله، شرکت‌های متعددی بخصوص در بخش صنعت خواهان این سیستم شدند؛ به طوری که تا سال ۱۳۷۱ بیش از ۲۰ شرکت بزرگ به نظام مشارکت از طریق ارائه پیشنهادها پیوستند [۲].

۲-۹- کلیات فرایند اجرای سیستم پیشنهادها

❖ **طراحی و اجرای سیستم پیشنهادها:** منظور از طراحی سیستم پیشنهادها، مشخص کردن مسائلی نظیر: سازمان، واحد مسئول سیستم پیشنهادها، طریقه ارائه پیشنهادها، چگونگی پاسخ دادن، مکانیزم و دستورالعمل‌های ارزیابی و پرداخت پاداش و جوایز است.

❖ **برنامه‌ریزی برای اجرای سیستم پیشنهادها:** در برنامه‌ریزی برای اجرای سیستم پیشنهادها باید حداقل موارد زیر رعایت شود:

۱- ایجاد سیستمی برای دریافت پیشنهادها، ثبت و صدور رسید و ...

۲- ایجاد سیستمی برای بررسی، پاسخگویی، اعطای پاداش و تقدیر و تشکر و ... (تشکیل کمیته‌های لازم، مشخص نمودن مسئولین و رابطان و ...).

۳- پرداختن به شیوه‌های صحیح تبلیغات و نهادی کردن فرهنگ مشارکت گروهی و فردی.

۴- اعلام نتایج حاصل از مشارکت کارکنان و بررسی منظم روند مشارکت و اتخاذ تدابیر مناسب جهت توسعه آن.

۵- آموزش دادن به دست‌اندرکاران اجرای این برنامه‌ها و آموزش عمومی برای عموم کارکنان در این زمینه.

بطور خلاصه وجوه مشترک که بر اساس آن‌ها سیستم‌های پیشنهادها قابلیت اجرایی می‌یابند، عبارتند از:

تعهد مدیریت ارشد سازمان، حمایت مدیران میانی، وجود یک مسئول برای سیستم پیشنهادها.

❖ **روش ارائه پیشنهاد:** معمولاً پیشنهادها در فرم مخصوصی نوشته می‌شود و به دبیرخانه سیستم پیشنهادها تحویل داده شده و رسید دریافت می‌گردد. فرم‌های ارائه پیشنهاد باید توسط دبیرخانه سیستم پیشنهادها و با سهولت و قابلیت دسترسی آسان، در اختیار کارکنان قرار گیرد. پیشنهاد می‌تواند توسط یک نفر یا گروه چند نفری هم در حوزه فعالیت خود و هم درباره سایر امور سازمان، ارائه شود.



❖ **ارزیابی پیشنهاد:** کلیه پیشنهادها دریافتی می‌بایست ظرف مدت معینی رسیدگی شده و نسبت به آن تصمیم‌گیری لازم بعمل آید. لازم است گروه‌های کارشناسی در زمینه‌های مورد نیاز، تدارک دیده شوند و بررسی و ارزیابی پیشنهادها در قالب این گروه‌ها انجام گیرد. ملاکهای ارزیابی باید روشن و شفاف باشد و عوامل مختلف مانند کیفیت، کمیت، ابتکار و خلاقیت، میزان تحقیق و کاوش، منافع و صرفه‌جویی قابل استحصال، آسان و روان شدن کارها، بالا بردن جایگاه و وجهه سازمان و سایر عوامل مهم برای سازمان که در آیین‌نامه مربوطه به آن اشاره می‌نماید، مورد توجه جدی قرار گیرد [۳].

۳- سابقه نظام پیشنهادها در برق تهران

شورای عالی اداری در سال ۱۳۷۷ طرح نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها را به منظور تأمین مشارکت کارکنان سازمانهای بخش دولتی در تصمیم‌گیری‌های درون سازمانی معرفی کرد. این بسته اصلاحی ماهیتاً تحول‌زا بوده و متضمن تغییرات اداری خاص خود می‌باشد. انتظار می‌رود این طرح فرصت اظهارنظر مساوی برای کلیه کارکنان را فراهم سازد تا از این رهگذر فرهنگ گوشه‌نشینی، در حاشیه بودن و بی تفاوتی در بین کارکنان تعدیل شود.

الزام سازمانهای بخش دولتی به اجرای این مصوبه، به این حقیقت اشاره دارد که در اساس طرح مشارکت، حق کارکنان برای نفوذ در تصمیم‌های سازمانها را به رسمیت می‌شناسد، تصمیم‌هایی که بر زندگی کاری آنها تأثیر مستقیم می‌گذارد. اینکه مدیریت مشارکتی را با چه اهدافی بتوان مرتبط ساخت، شاید چندان ساده نباشد و اتفاق نظر زیادی در این مورد وجود نداشت باشد، اما با توجه به اسلامی بودن ماهیت دولت در ایران، رعایت مبانی ارزشی اسلام در تدوین اهداف مدیریت مشارکتی الزام آور است. امروزه نظام پیشنهادها به عنوان ابزاری مؤثر در ارتقاء بهره‌وری سازمانها در جهان، رواج روزافزون دارد و یکی از پایه‌های اصلی نظام مدیریت کیفیت جامع به شمار می‌رود. این نظام که ویژگی اصلی‌ش تکیه بر مشارکت کارکنان در جهت رفع اتلافها و بهبود مستمر در فرآیندهای سازمانی است در اغلب سازمانهای برتر کشورهای صنعتی و حتی در حال توسعه به کار گرفته می‌شود. شرکت برق منطقه ای تهران که بهره‌گیری از نظامهای نوین مدیریت را همواره به عنوان یکی از رویکردهای اصلی خویش مدنظر داشته است و نسبت به طراحی و استقرار نظام پیشنهادها مبادرت نموده است.

۳-۱- فلسفه استفاده از نظام پیشنهادها در برق تهران

آنچه در نظام پیشنهادها به عنوان اهداف آرمانی و در حقیقت به عنوان فلسفه به‌کارگیری آن مطرح است، افزایش توان سازمان در مقابل خواست‌های متغیر ذینفعان از طریق ارج نهادن به فضایل و توانایی‌های انسان و همسو کردن اهداف کارکنان با اهداف سازمان می‌باشد. زمانی یک نظام پیشنهادها موفق است که بتواند زمینه حضور و مشارکت فعال تمامی پرسنل شرکت را در ارائه پیشنهادها فراهم سازد و به شکلی طرح ریزی شود که وضعیت سواد کارکنان و یا رده شغلی آنها مانعی برای مشارکت افراد نباشد. به طور کلی فلسفه بکارگیری نظام پیشنهادها را می‌توان ارج نهادن به فضایل و توانایی‌های انسان در محیط کار و برخورد با مشکلات کاری، افزایش حس تعلق سازمانی در کارکنان، همسو کردن اهداف کارکنان با اهداف سازمان و اشاعه فرهنگ مشارکتی در حل مشکلات و بهبود روابط کاری و رفتار سازمانی بیان نمود.

فلسفه استفاده از نظام پیشنهادها در برق تهران عبارتند از: ایجاد وحدت و هم‌افزایی پایدار میان مدیریت، کارکنان، تامین‌کنندگان و مشتریان شرکت و فراهم کردن بسترهای مناسب برای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری از طریق تشویق و ترغیب کارکنان و سایر ذینفعان به حضور و مشارکت فعال در فرآیندهای تصمیم‌گیری و اجرای عملیات در تمامی سطوح سازمان است.

۳-۲- اهداف نظام پیشنهادها در برق تهران

هدف از اجرای نظام پیشنهادها در برق تهران، به طور کلی تشویق و ترغیب کارکنان به مشارکت بیشتر در امور و مسائل راهبردی شرکت، افزایش سرانه تعداد پیشنهادها، ارتباط وسیع‌تر با تامین‌کنندگان و مشترکین، هدایت کارکنان بسوی ارائه پیشنهادها، متعالی، ارتقاء سطح کیفی و تخصصی پیشنهادها همسو با سیاستها و استراتژیهای سازمان و افزایش اثر بخشی نظام پیشنهادها در



پیشبرد اهداف و اجرای ماموریت‌های شرکت می‌باشد. همچنین می‌توان به مهمترین اهداف این نظام شامل: ارج نهادن به شأن و منزلت انسانی کارکنان و قابلیت‌ها و خلاقیت و نوآوری و ظرفیت‌های فکری آنان و عینیت بخشیدن به مبانی فرهنگ اسلامی به ویژه در زمینه مشورت در کارها؛ تقویت حس مسئولیت کارکنان و ایجاد فضای مناسب برای شکوفایی استعدادها؛ تقویت روحیه مشارکتی و همکاری، تعهد و تعلق خاطر سازمانی؛ تلاش در جهت ایجاد شرایط کاری پویا، سازنده به منظور سرعت بخشیدن به روند رشد و تحقق اهداف سازمان از طریق تقویت مشارکت کارکنان؛ ایجاد فرصت برای همکاران در شناخت، پرورش و تقویت استعداد و توانایی‌های خود؛ شناسایی افراد خلاق و نوآور در شرکت؛ افزایش بهره‌وری و استفاده مناسب از منابع و سرمایه‌های شرکت؛ همسو سازی اهداف فردی و گروهی با اهداف سازمان؛ و بهبود مستمر سطح کیفی فعالیت‌ها، اشاره نمود.

۳-۳-۳-۳-۳ ارکان اصلی اجرای نظام پیشنهادی برق تهران

شرکت برق منطقه ای تهران، در راستای مشارکت کارکنان در اجرای مستمر نظام پیشنهادها، همواره کوشش نموده است، به منظور توسعه و اشاعه نظام پیشنهادها از طریق «بذر پیشنهادها»، نکات زیر را در اولویت فعالیتهای جاری خود قرار دهد:

- دخالت دادن کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری؛
- مجهز کردن کارکنان به دانش و مهارتهای مورد نیاز؛
- تعیین میزان اختیارات و دخالت کارکنان بر اساس ماموریت برق تهران؛
- ایجاد هدف های فردی و سازمانی؛
- متمرکز کردن توجه همگان به مشارکت در بهسازی مداوم از طریق فراخوان و بذر پیشنهادات؛
- بیان کردن اثر بخشی مشارکت کارکنان در نیل به هدفهای سازمانی؛ و
- بوجود آوردن مدیریت پائین به بالا.

در مجموع نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای تهران از چهار رکن اصلی « رویکرد و حمایت مدیریتی مدیریت نظام پیشنهادها، وضعیت طراحی نظام پیشنهادها و کارکنان و فرهنگ سازمانی» تشکیل شده است.

۴- نتیجه گیری

با مشارکت دادن کارکنان در امر سازمانی می‌توان نتایج و پیامدهای همه جانبه ای را برای سازمان و کارکنان آن فراهم آورد. در نظام مشارکت سازمانی، مدیران و کارکنان به تبادل نظر با یکدیگر می‌پردازند و همین امر منجر به ایجاد محیطی دوستانه و توأم با اعتماد اطمینان متقابل در سازمان می‌شود. کارکنان با مشارکت در کارها، خود را در سود و زیان سازمان سهیم می‌سازند و همه تلاش خود را با کمک مدیران جهت افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی به کار می‌گیرند. در نظام مشارکت سازمانی، مدیران برای رسیدن به هدفهایشان با راه‌حلهای پیشنهادی بسیاری از سوی کارکنان مواجه می‌شوند که پس از ارزیابی آنها می‌توانند بهترین راه حل ممکن را انتخاب کنند. باید توجه داشت که در شیوه‌های مشارکتی، راه‌حلهای پیشنهادی کارکنان اجرا شود و تشویق مالی و معنوی مناسب از پیشنهاد دهندگان به عمل آید. نکته مهم در بکارگیری شیوه‌های مشارکتی توجه به موانع و دشواریهای فراروی مدیران در سازمانهاست زیرا با کسب آگاهی در زمین‌های اجرایی و درک صحیح موانع، بهتر می‌توان به رویارویی با آنها پرداخت. ضمناً باید زمینه‌های لازم اقتصادی، فرهنگی، سیاسی، ساختاری و ... را برای اجرای موفقیت آمیز این نظام فراهم کرد تا اجرای آن با وقفه و بحران مواجه نشود.

شناخته‌ترین ابزار دستیابی به مشارکت در شرکت برق منطقه ای تهران عبارت است از نظام پیشنهادها یا طرح بسیج اندیشه‌ها که یکی از عوامل موثر در تغییر شرایط کار و ایجاد زمینه مناسب برای مشارکت کارکنان می‌باشد. نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای تهران از چهار رکن اصلی رویکرد و حمایت مدیریتی مدیریت نظام پیشنهادها، وضعیت طراحی نظام پیشنهادها و کارکنان و فرهنگ سازمانی تشکیل شده است؛ در این سیستم با برنامه و مکانیزمی مشخص پیشنهادات کارکنان در مورد بهبود وضعیت سازمان



جمع‌آوری ارزیابی و اجرا می‌شود، در مقابل پیشنهاد دهندگان از سوی شرکت برق منطقه ای تهران در چارچوب آئین نامه مصوب، مورد تشویق های مادی و غیرمادی قرار می‌گیرند.

مراجع و منابع

- [۱] http://pishnahad.portaltvto.com/index.php?option=com_content&task=view&id=۲۲&Itemid=۲
- [۲] طوسی، محمدعلی؛ مشارکت در مدیریت و مالکیت، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۷۵.
- [۳] قاسمی، حمیدرضا، مشارکت کارکنان و الگوهای آن در مدیریت سازمان، تدبیر ۷۸ (آبان ۱۳۷۷) ۲۲-۲۴.
- [۴] <http://www.nigc.ir/Site.aspx?ParTree=۱۱۱۰۱۲۱A۱۳۱۶&LnkIdn=۶۴۳۶۱>
- [۵] ساپ چوی، هیونگ؛ توسعه تکنولوژی در کشورهای در حال رشد؛ انتشارات وزارت صنایع، تهران ۱۳۸۰.
- [۶] Mishra, J. M., Employee Suggestion programs in the health Care field: The Rewards of involvement, Public Personnel Management, Vol. ۲۳, No. ۴, winter ۱۹۹۴.