



بررسی نظام انگیزشی سیستم بررسی و پذیرش پیشنهادها در شرکت بهره برداری متروی تهران

پژمان صالحی

کارشناس ارشد مدیریت، مسئول ارزیابی سطح مشارکت کارکنان، شرکت بهره برداری متروی تهران

چکیده

امروزه با ارزش ترین سرمایه هر سازمانی، نیروی انسانی آن سازمان است از این رو رمز موفقیت سازمان ها را در گرو استفاده بهینه از اندیشه ها و ایده های سازنده کارکنان و نیز دخالت دادن آنها در تصمیم گیری های سازمانی دانسته اند. این موضوع اساس شیوه ای از اداره سازمان هاست که آن را سبک مدیریت مشارکتی نامیده اند. هدف از استقرار نظام مشارکت در سازمان ها ایجاد انگیزه در کارکنان بمنظور انجام فعالیت های مختلف سازمانی است. یکی از کارآمدترین ابزارهای اجرایی در مدیریت مشارکتی، سیستم پذیرش و بررسی پیشنهادها است. این سیستم، ساز و کاری را فراهم می نماید که مدیریت سازمان با استفاده از آن بتواند از یافته های ذهنی و سرمایه های فکری کارکنان در جهت بهبود مستمر فرآیندهای سازمان بهره برداری کند. از سویی یکی از فاکتورهای مهم افزایش سطح انگیزه و ارتقای کیفیت کاری پرسنل در سازمان، مشارکت دادن آنها در امور سازمانی از طریق پیشنهاد گیری از آنان است. از این رو سیستم پیشنهادهای کارکنان را به عنوان یکی از شیوه های اجرایی نظام مشارکت در سازمان ها می شناسند که از طریق آن یک سیستم منجسم و مدون برای فعال سازی ذهن و اندیشه افراد جهت ارائه ایده ها و نظرات کارشناسی، بمنظور بهبود روند فرآیندها و فعالیتهای سازمانی و نیز گسترش خدمات و محصولات سازمان ارائه می شود. در این مقاله پس از بیان کلیات و مفاهیم اصلی مدیریت مشارکتی، انگیزش و نظام پیشنهادها، به مطالعه و بررسی نظام انگیزشی سیستم پذیرش و بررسی پیشنهادهای شرکت بهره برداری متروی تهران می پردازیم.

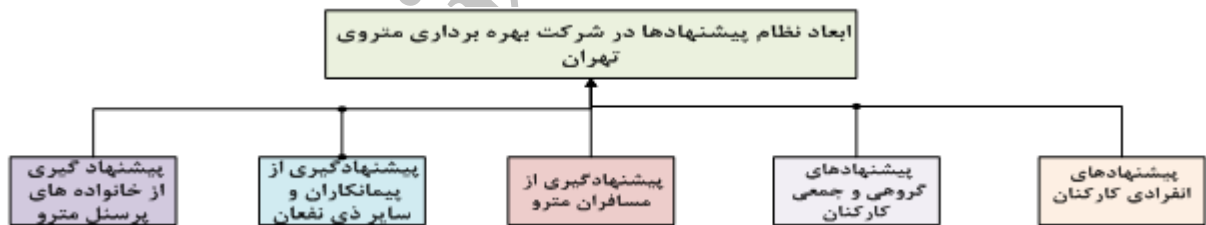
کلید واژه ها

سازمان، مدیریت مشارکتی، سیستم پذیرش و بررسی پیشنهادها، نظام انگیزشی، شرکت بهره برداری متروی تهران.



مقدمه

یکی از مهمترین نقش‌های سازمانی مدیران ایجاد انگیزه در کارکنان جهت انجام بهینه وظایفشان است. از این رو بمنظور ارتقاء سطح انگیزش کارکنان، سرپرستان می‌بایست به ابعاد انسانی کارکنان در سازمان توجه داشته باشند. این اهمیت از آنجا ناشی می‌شود که ارتباطی تنگاتنگ و مستقیم میان انگیزش کارکنان و عملکرد آنها وجود دارد [۱]، [۶]، [۱۱] و [۱۷]. نظام مدیریت مشارکتی، یکی از سیستم‌های پویا و نوین مدیریتی است که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی سازمان‌ها ایفاء می‌کند [۲]. در نظام مدیریت مشارکتی، منابع انسانی یکی از ارزش‌ترین سرمایه‌هاست که می‌توانند با استفاده از پتانسیل‌های فکری خود و با بهره‌گیری از توان ذهنی، خلاقیت، نوآوری، تعهد و مسئولیت‌پذیری؛ موجبات رشد، توسعه و تعالی سازمان را فراهم آورند [۱۱]، [۱۲] و [۱۳]. امروزه یکی از اشکال مرسوم نظام مشارکت، سیستم پذیرش و بررسی پیشنهادهاست، این سیستم، روشی ارائه می‌دهد که براساس آن امکان استفاده از افکار، آراء و اندیشه کارکنان برای شناسایی مسائل سازمانی و حل آنها فراهم می‌شود و بدین صورت کارکنان در تمامی سطوح سازمان در امر مدیریت، مشارکت می‌نمایند. نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای در ایران سابقه ای بیست ساله دارد و امروزه بسیاری از موسسات، کارخانجات و شرکت‌های دولتی و خصوصی از مزایای استقرار آن بهره‌مند می‌شوند. این سیستم در اوایل سال ۱۳۶۷ در برخی شرکتهای صنعتی و تولیدی نظیر رادپاتورسازی ایران، شرکت نورد، شرکت تولید قطعات فولادی، شرکت سولیران و غیره پیاده‌سازی و اجرا شده بود و با تصویب هیئت وزیران در مورخ ۱۳۷۷/۵/۲۸ بصورت آزمایشی اجرای آن از طریق شورای عالی اداری تکلیف شده و تدریجاً استقرار سیستم پیشنهادها در سازمان‌ها آغاز گردید و معاونت نظارت و راهبردی ریاست جمهوری نیز مؤظف شد آیین‌نامه اجرایی نظام پیشنهادها و نحوه پرداخت پاداش را تهیه و تنظیم نماید [۳]، [۹]، [۱۰] و [۱۳]. در این سیستم پیشنهادها، ایده‌ها، ابتکارات و نظرات کارکنان، مشتریان، پیمانکاران و ذی‌نفعان به صورت فردی و گروهی، جهت رفع مشکلات و نارسایی‌های سازمان به اشکال خودکار یا غیر مکانیزه دریافت می‌شود. شکل شماره ۱ ابعاد نظام پیشنهادها در شرکت بهره‌برداری متروی تهران را نشان می‌دهد.



شکل شماره ۱) ابعاد نظام پیشنهادها در شرکت بهره‌برداری متروی تهران

طرح موضوع و بیان مسئله

سیستم پیشنهادها در شرکت بهره‌برداری متروی تهران از سال ۱۳۸۵ با هدف فراهم نمودن شرایط لازم جهت اجرای نظام مدیریت مشارکتی از طریق دریافت پیشنهادهای کارکنان و ایده‌گیری از ایشان برای استفاده در امر برنامه‌ریزی و بهبود مستمر سازمانی، تصویب و در راستای اهداف شرکت و ارتقای سیستم‌ها، روش‌ها، مقررات و توسعه منابع انسانی بوسیله استفاده از خلاقیت‌های عوامل انسانی پایه‌ریزی و اجرا شد. در طی سالهای ۱۳۸۵ الی ۱۳۹۱، ۱۱۰۰۰۰ (یکصد و ده هزار) پیشنهاد توسط کارکنان به دبیرخانه نظام پیشنهادهای شرکت بهره‌برداری ارسال گردید به گونه‌ای که سرانه پیشنهاد به ۵.۸ رسید. در این مقاله ضمن مطالعه نظام انگیزشی سیستم پذیرش و بررسی پیشنهادهای شرکت بهره‌برداری متروی تهران به بیان پارامترهای انگیزشی و مطالعه جایگاه آن در ارتقای سطح ایده‌گیری کارکنان می‌پردازیم.



قلمرو تحقیق

قلمرو موضوعی این تحقیق مطالعه نظام انگیزشی سیستم پذیرش و بررسی پیشنهادهاى شرکت بهره برداری متروی تهران است. قلمرو مکانی آن شرکت بهره برداری متروی تهران و قلمرو زمانی بازه زمانی سالهای ۱۳۹۰ الی ۱۳۹۲ می باشد.

اهداف و ضرورت های تحقیق

برخی اهداف و ضرورت های این تحقیق به شرح ذیل فهرست می شود:

- ✓ لزوم تبیین جایگاه نظام انگیزشی در تشویق و ترغیب کارکنان به ارائه پیشنهادهاى گروهی و تیمی از طریق سیستم پذیرش و بررسی پیشنهادها.
- ✓ لزوم ارزیابی و بررسی دقیق ، سریع و صحیح پیشنهادهاى واصله به دبیرخانه به عنوان یکی از ساز و کارهای انگیزشی نظام پیشنهادها در ترغیب کارکنان به مشارکت در سیستم پذیرش و بررسی پیشنهادها.
- ✓ لزوم بهره گیری از تجارب انگیزشی سازمان های موفق نظیر تویوتا در زمینه استقرار و توسعه نظام انگیزشی سیستم پذیرش و بررسی پیشنهادها در شرکت بهره برداری متروی تهران.
- ✓ لزوم اعطای پاداش های انگیزشی مناسب به کارکنان فعال در نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها و همچنین تناسب پاداش در نظر گرفته شده با پیشنهاد ارائه شده.
- ✓ لزوم بهره گیری از ساز و کارهای انگیزشی جهت معرفی هرچه بیشتر نظام پیشنهادها بین کارکنان از طریق بهره گیری از سیستم های مناسب اطلاع رسانی و تبلیغاتی در خصوص فاکتورهای انگیزشی در سطح سازمان.

روش تحقیق

در این تحقیق ابتدا داده های مربوط به مدیریت مشارکتی ، انگیزش و نظام پیشنهادها از طریق بانک های اطلاعاتی و اسناد مرتبط جمع آوری گردیده است ، سپس با دسته بندی و تحلیل این داده ها به بررسی و مطالعه جایگاه و نقش نظام انگیزشی در سیستم پذیرش و بررسی پیشنهادهاى شرکت بهره برداری متروی پرداخته شده است. لازم به توضیح است داده های مربوطه از بانک های اطلاعاتی مربوط به نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهاى شرکت بهره برداری متروی تهران و موسسات خبری به روش کتابخانه ای گرد آوری شده است. ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق بانک اطلاعاتی سیستم جامع پیشنهادهاى شرکت بهره برداری متروی تهران و نیز مدارک موجود در آیین نامه ها، روش اجرایی ، دستورالعمل ها و فرم های نظام پیشنهادهاى مترو و داده های برگرفته از کتب ، مجلات معتبر و مرتبط ، ماهنامه ها ، پایان نامه ها ، طرح های پژوهشی ، مقالات و سایر اسناد و مدارک فارسی و لاتین موجود در کتابخانه و آرشیو اسناد فنی شرکت بهره برداری متروی تهران بوده است.

۱- انگیزش کارکنان در سازمان

انگیزش^۱ به معنای عام تحریک ، ترغیب و تشویق دیگران به انجام فعالیتی خاص است. در واقع انگیزش به صورت یک فرآیند زنجیره ای تعریف می شود که در آن فرد ابتدا احساس نیاز کرده و نسبت به چیزی تمایل و خواست پیدا می کند و این تمایل باعث ایجاد تلاش ، فعالیت و تحرک در شخص می شود پس در واقع فرآیند انگیزش یافتن علت و معلول رفتارها است و مدیر در یک سازمان با دانستن علت رفتار کارکنان از آن به عنوان ابزاری برای ایجاد علاقه و حرکت در افراد برای رسیدن به اهداف و مقاصد سازمانی استفاده می کند. بنابراین انگیزش کارکنان با مقوله ها و مفاهیمی چون احساسات ، اعتقادات ، باورها و نیازهای کارکنان در ارتباط می باشد بنابراین بخش عمده نظریات و تئوری های انگیزشی به بیان نقش مدیر و رهبر در ارتقاء سطح انگیزش کارکنان اشاره دارد که البته خود معلول پیش فرض های ذهنی مدیر ، نگرش مدیریت ، شیوه مدیریت و نوع نگاه مدیر به نیروی انسانی بستگی دارد [۱]، [۶]، [۷]، [۱۷] و [۱۹].

^۱ Motivation



۱-۱- تئوری های انگیزشی

برخی تئوری های انگیزشی مطرح در مباحث مدیریتی در یک طبقه بندی کلی به دو گروه تقسیم می شوند؛ دسته ای از این تئوری ها در پی کشف علل انگیزش افراد بوده و درصددند با بررسی چگونگی عملکرد این علل در کارکنان، به کمک آنها بتوانند روش و ابزارهای ایجاد انگیزه در کارکنان را بهبود بخشند به عنوان مثال در مکاتب کلاسیک مدیریت پول و عوامل مادی مهمترین انگیزاننده های کارکنان به شمار می رود که به این دسته از تئوری ها، تئوری های محتوایی انگیزش^۲ گفته می شود. در دسته دیگر، تئوری های انگیزشی از نگاه فرآیندی مورد مطالعه قرار می گیرد^۳ بدین معنی که انگیزش یک فرآیند علی و معلولی است که شامل مراحل مختلفی بوده و چگونگی جریان و کارکرد آن در پرسنل یم سازمان بررسی می شود [۱۱] و [۱۹].

شرح	نام تئوری	نظریه پرداز
محتوایی	سلسله مراتب نیازها	مزلو
	دو عاملی	هرزبرگ
	X و Y	مک گریگور
	ERG	آلدرفر
فرآیندی	برابری	آدامز
	انتظار و برابری	پورتو و لورش
	انتظار	ویکتور روم

جدول شماره ۱) بیان انواع نظریه های انگیزشی در مدیریت

۲- مدیریت مشارکتی

در یک تقسیم بندی سبک های مدیریتی در انواع مختلف دستوری، مشارکتی و تفویضی قرار می گیرد بدان معنا مدیران برای اداره یک سازمان می توانند از سبک کاملاً دستوری تا سبک تفویضی بهره ببرند [۴]. در سبک دستوری رفتار حرفه ای کارکنان مستقیماً توسط مدیر کنترل می شود در حالیکه در سبک مشارکتی کارکنان در مسائل برنامه ریزی، توسعه و تصمیم گیری سازمان درگیر می شوند. اصطلاح مدیریت مشارکتی که از دو واژه "مدیریت" و "مشارکت" تشکیل شده، و نوعی سبک اداره سازمان هاست که در آن مدیر کارکنان را در تصمیم گیری ها دخالت داده و آنها را در امور سازمانی درگیر می نماید [۱]، [۳]، [۱۱] و [۲۳]. اما نحوه و چگونگی استفاده مدیر از این سبک مدیریتی، بستگی به نگرش وی و درجه اعتقادش به اجرای این نظام در سازمان تحت سرپرستی اش دارد [۱۲] و [۱۳]. مدیریت مشارکتی از طریق ارتقای سطح مداخله نیروی انسانی در انجام امور سازمانی، بهترین روش برای رسیدن به استقرار یک نظام خودانگیزشی^۴ در سازمان است، به گونه ای که هر یک از کارکنان احساس می نمایند مدیر سازمان خود بوده و در مقابل آینده و سرنوشت سازمان مسئول دارند [۵]. برنامه های مشارکتی مجموعه ای است از تکنیک های مدون نظیر حلقه های کنترل کیفیت (QCC) و نظام پیشنهادها که بمنظور جلب مشارکت کارکنان تنظیم می شوند. در نهایت آنکه مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی روحیه ایشان را ارتقا داده و منافع آنها را با اهداف سازمان گره می زند و در نتیجه، میزان سرپرستی و نظارت بر کارکنان را کاهش داده و سطح رضایت کارکنان و بهره وری سازمان را افزایش می دهد [۶]، [۱۷] و [۲۴].

^۲ Content Theories

^۳ Process Theories

^۴ Self Motivating



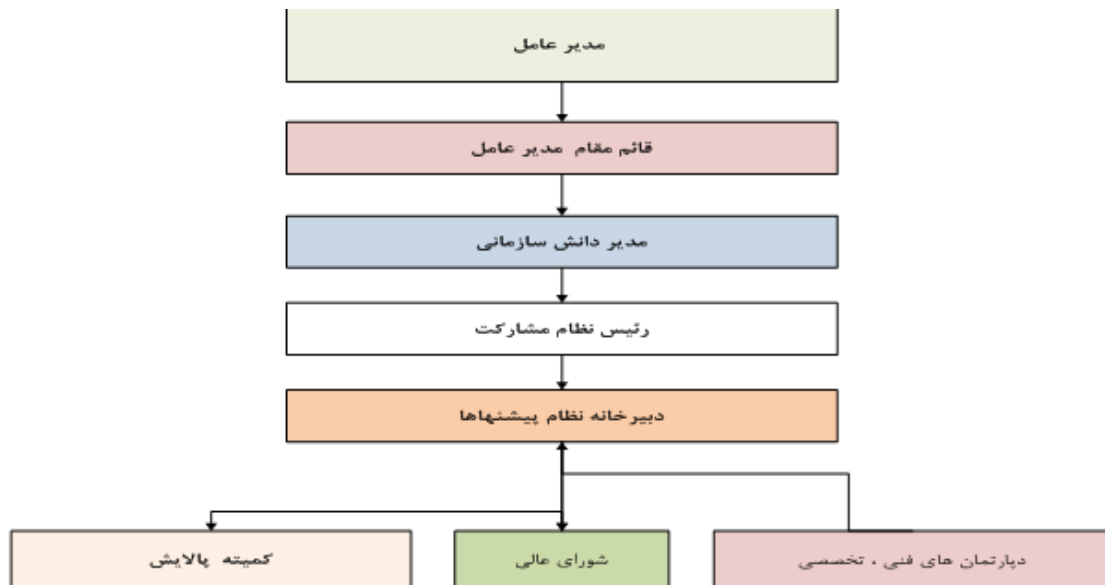
۳- سیستم پذیرش و بررسی پیشنهادهای سازمانها

به لحاظ واژه‌شناسی اصطلاح سیستم پیشنهادها ترکیبی است از دو کلمه "سیستم" به معنای مجموعه‌ای از اجزاء به هم پیوسته و دارای هدف و "پیشنهاد"؛ که عبارتست از هر فکر، رای، نظر و ایده نوینی که موجب بهبود روش‌ها، افزایش کیفیت، کاهش هزینه و بالا بردن روحیه حرفه‌ای کارکنان شود [۸]، [۹] و [۱۱]. یکی از اهداف استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای سازمانها ایجاد زمینه مشارکت کارکنان در فرآیند مدیریت از طریق تصمیم‌گیری است. در واقع نظام پیشنهادها یکی از روش‌هایی است که در آن روحیه مشارکت فردی و گروهی در میان اعضای سازمان به ایجاد شده و کارکنان تشویق می‌شوند تا پیشنهادهای خود را با میل، رغبت و علاقه ارائه دهند و سازمان هم این امکان را می‌یابد که از پیشنهادهای واصله بهترین بهره‌برداری را به عمل آورد [۲] و [۱۰]. شکل شماره ۲ جریان فرآیند نظام پیشنهادها در شرکت بهره‌برداری متروی تهران را نشان می‌دهد.



شکل شماره ۲) چارجوب ارزش افزایی جریان فرآیند نظام پیشنهادها در شرکت بهره‌برداری متروی تهران براساس خط مشی کیفیت

در این سیستم کارکنان از طریق ارائه نظر و پیشنهاد به همفکری با مدیریت سازمان پرداخته و به تفکر خلاق درباره فرآیندهای کاری حوزه عملکرد خود ترغیب می‌شوند. راه‌های مختلفی نیز برای افزایش مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادها ارائه شده است از جمله درگیری فعالانه کارکنان در تدوین اهداف و استراتژی‌های سیستم پیشنهادها، برگزاری فعالانه جشن‌های اهدای پاداش به پیشنهاددهندگان، برگزاری نمایشگاه ایده‌ها، مسابقات نظرات و ایده‌ها، پوشش خبری موفقیت‌های کارکنان در نظام پیشنهادها، نصب پوستر، تابلوی اعلانات، بروشورها و غیره. شکل شماره ۳ ساختار سازمانی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای در شرکت بهره‌برداری متروی تهران را نشان می‌دهد.



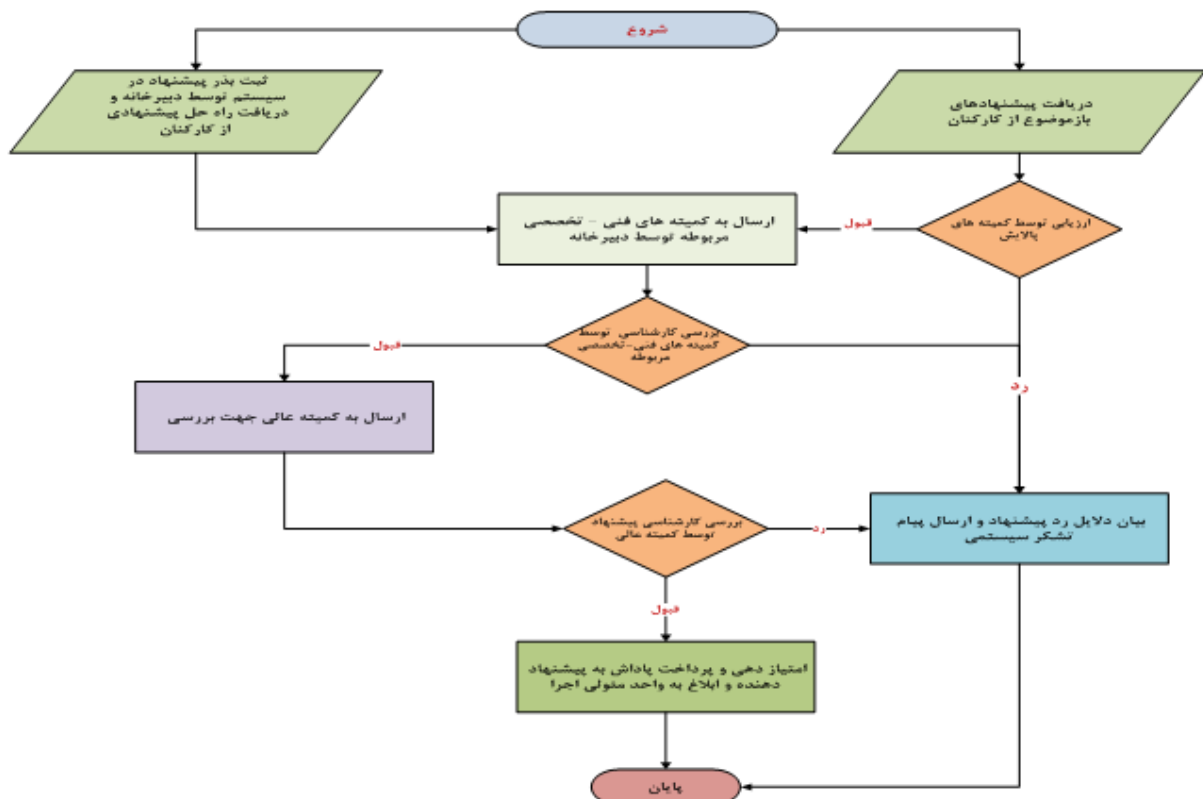
شکل شماره ۳) ساختار سازمانی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در شرکت بهره برداری متروی تهران

۳-۱- اهداف خاص استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در سازمان ها

لزوم افزایش سلامت شغلی، ارتقای انعطاف پذیری، بهبود سطح اثربخشی افراد در سازمان، ایجاد زمینه بروز و به فعلیت درآوردن استعدادهای درونی کارکنان، بهبود فرآیندها، تسهیل شرایط محیط کار، ارتقاء سطح رضایت ارباب رجوع، ایجاد حس تعلق سازمانی، همسو نمودن منافع افراد با اهداف سازمانی، توسعه ارتباط کارکنان و مدیریت، آگاه نمودن مدیریت ارشد سازمان از توانایی های کارکنان و استفاده بهینه از پتانسیل های فکری ایشان و نیز تقویت تعهد سازمانی کارکنان، از مهمترین اهداف استقرار و توسعه نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در موسسات و سازمان ها است. از سویی بمنظور استقرار و توسعه سیستم پیشنهادها در سازمان ها علاوه بر کمیته، کیفیت پیشنهادها نیز از اهمیت بالایی برخوردار است لذا برخی از روش های افزایش سطح کیفیت پیشنهادها به این شرح فهرست شده است؛ آموزش، بهینه کوی و استفاده از بهترین تجارب، تکنیک بذر پیشنهاد، توسعه فرهنگ کتابخوانی بین کارکنان، ایجاد اتاق فکر در سازمان، توصیه به افراد برای ارائه پیشنهاد در حوزه های کاری خود و افزایش سطح آگاهی پرسنل از فعالیتهای درون سازمانی، و به این صورت می توان در فاز توسعه و نگاهداشت استقرار سیستم بررسی و پذیرش پیشنهادها را در سازمان پایدار نموده و بقای آن را تضمین کرد [۲]، [۴]، [۱۸] و [۲۳].

۳-۲- فرآیند رسیدگی به پیشنهادهای کارکنان در شرکت بهره برداری متروی تهران

بمنظور بهبود و توسعه فرآیندها با تکیه بر مشارکت کارکنان از طریق ارتقای فرهنگ مشارکتی، در تاریخ ۱۳۸۵/۴/۲۵ دبیرخانه نظام پیشنهادها در شرکت بهره برداری متروی تهران راه اندازی شد که نتیجه آن تاکنون مشارکت ۷۵٪ کارکنان در این نظام بوده است به گونه ای که بیش از ۱۱۰ هزار پیشنهاد از سوی کارکنان به دبیرخانه نظام پیشنهادها ارسال شده است این مهم آنجا جلوه می یابد که بدانیم از اجرای تنها سه پیشنهاد مبلغی در حدود ۲۹۸۷۲۸۰۰۰ سود اقتصادی برای شرکت مترو حاصل آمده است. شکل ۴ فرآیند رسیدگی به پیشنهادهای کارکنان در شرکت بهره برداری متروی تهران را نشان می دهد.



شکل ۴) فرآیند رسیدگی به پیشنهادهای کارکنان

۳-۳- ارزیابی عملکرد فرآیند نظام پیشنهادها در شرکت بهره برداری متروی تهران

بمنظور کنترل فرآیند نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها و دریافت بازخورد های مناسب برای ارزیابی عملکرد سیستم پیشنهادها، شاخص های عملکردی در قالب فرمول های کمی، بمنظور پایش و اندازه گیری عملکرد فرآیند به شرح جدول شماره ۲ تعریف و طراحی گردیده است که نتایج اندازه گیری شاخص ها جهت بررسی و پیگیری، مستمراً به کمیته های بهبود فرآیندهای مدیریت منابع انسانی ارسال می شود.

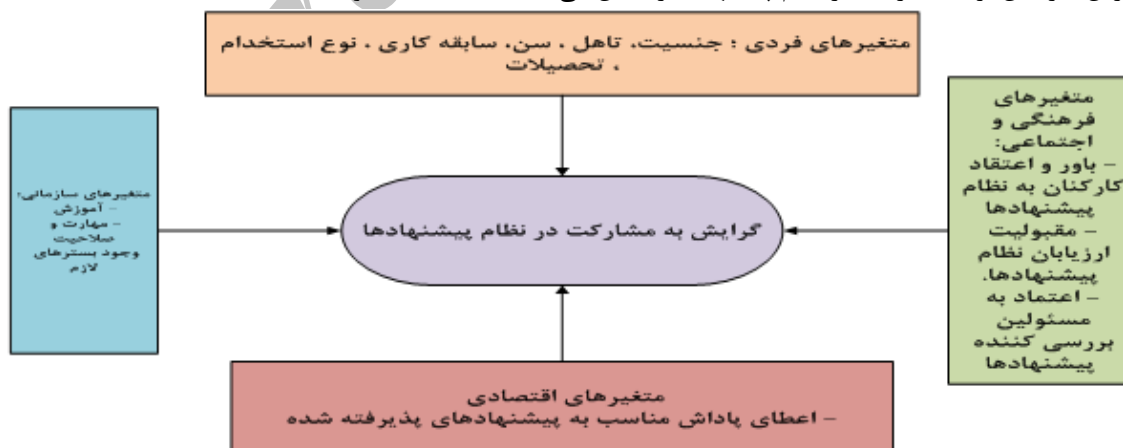


عنوان شاخص ارزیابی فرآیند (برحسب درصد)	فرمول شاخص ارزیابی فرآیند
رسیدگی به پیشنهادهای	تعداد پیشنهادهای پذیرفته شده ----- تعداد پیشنهادهای دریافت شده
اجرای شدن پیشنهادهای پذیرفته شده	تعداد پیشنهادهای اجرایی شده ----- تعداد پیشنهادهای پذیرفته شده
مشارکت پرسنل شرکت در نظام پیشنهادهای	تعداد پرسنل پیشنهاد دهنده ----- تعداد کل پیشنهادهای پذیرفته شده

جدول شماره ۲) ارزیابی عملکرد فرآیند نظام پیشنهادهای شرکت بهره برداری متروی تهران

۴- جنبه های انگیزشی سیستم پیشنهادهای

انگیزش کارکنان ، یکی از جنبه های مهم نیروی انسانی در سازمان ها است که می تواند موجب ارتقاء سطح عملکرد آنها در انجام وظایفشان گردد. نتیجه تحقیقی که توسط " باردویچ " در سال ۱۹۸۶ میلادی انجام شده ، نشان می دهد یکی از ابعاد مهم انگیزشی در هر سازمانی دخالت دادن آنها در تصمیم گیری ها توسط مدیریت سازمان و بها دادن به ایده های آنها است. کارکنان مایلند سخنان آنها شنیده شده و آراء ، نظرات و پیشنهادهای آنها در حوزه وظایف شغلی ایشان بمنظور بهبود امور به کار گرفته شود از این رو سیستم پذیرش و بررسی پیشنهادهای یک ابزار قدرتمند در بهبود سطح انگیزش کارکنان به شمار می رود هرچند انگیزش کارکنان و میزان مشارکت یا عدم مشارکت کارکنان آنها در نظام پیشنهادهای با عوامل گوناگونی مرتبط است. شکل شماره ۵ عوامل تاثیر گذار بر گرایش و انگیزش کارکنان برای مشارکت در نظام پیشنهادهای را نشان می دهد [۲]، [۱۱]، [۱۲] و [۱۵].



شکل شماره ۵) پارامترهای تاثیر گذار بر انگیزش کارکنان برای مشارکت در نظام پیشنهادهای



۴-۱- تئوری های انگیزشی مورد استفاده در سیستم پذیرش و بررسی پیشنهادهای شرکت متروی تهران

انگیزه را نیاز، تمایل، سائقه یا محرک درونی فرد تعریف می کنند. بنابراین انگیزش مرکب از تعامل و وابستگی سه گانه نیاز، سائقه و اهداف است. در این بخش تئوری های انگیزشی مورد استفاده در طراحی نظام انگیزشی سیستم پذیرش و بررسی پیشنهادهای شرکت بهره برداری متروی تهران را به صورت گذرا مورد بحث قرار می گیرد.

۴-۱-۱- تئوری دو عاملی انگیزش

این تئوری که توسط "هرزبرگ" ارائه شده است، بیان می دارد؛ در یک محیط کاری دو دسته از عوامل هستند که افراد را به فعالیت و می دارند دسته اول عوامل ابقاء کننده (بهداشتی) دسته دوم عوامل انگیزاننده (محرک)، عوامل بهداشتی به شرايطی گفته می شود که وجود آنها برای ادامه فعالیت کارکنان و حفظ موقعیت موجود ضروری است ولی باعث ایجاد اشتیاق و انگیزش در افراد نمی شود به عبارت دیگر این عوامل حداقل شرایط را برای رضایت و ادامه وضع موجود در سازمان تعیین می کنند و در صورت عدم وجود آنها ادامه کار با مشکل روبرو می شود. برخی از این عوامل عبارتند از؛ حقوق و دستمزد و پرداخت های اولیه، امنیت شغلی، خط مشی ها، مقررات و قوانین حاکم بر سازمان و غیره، عوامل انگیزاننده آن دسته از عواملی هستند که باعث ایجاد اشتیاق و انگیزه به کار در افراد می شوند به عنوان مثال لذت از نوع کار، احساس موثر بودن و توفیق در کار از طریق ارائه نظر یا پیشنهاد سازنده به سازمان، رشد و پیشرفت شغلی و غیره [۱]، [۶]، [۱۱]، [۱۶] و [۱۹].

۴-۱-۲- تئوری موفقیت

این تئوری که توسط "دیوید مک کله لند" ارائه شده است در پی یافتن این نکته است که چرا اصولاً عده ای دارای اشتیاق بیشتری به فعالیت و تلاش اند؟ براساس این تئوری چیزی که افراد را به فعالیت و می دارد اشتیاق، نیاز به کامیابی و کسب موفقیت است و افرادی که فعالیت و تلاش بیشتری انجام می دهند، دارای حس توفیق طلبی بیشتری هستند. اگر این حس به طریقی دیگر در افراد بوجود آید آنها نیز برای رسیدن به اهداف، حداکثر تلاش و کوشش خود را به عمل خواهند آورد بنابراین نقش مدیران در فرآیند انگیزش کارکنان شامل درک میزان احساس توفیق طلبی افراد و رشد و پرورش آنها است. استفاده از ابزارهایی مانند تشویق، آموزش و شرطی کردن می تواند در این مسیر بوسیله مدیران مورد استفاده قرار گیرد [۱]، [۶]، [۱۱]، [۱۶] و [۱۹].

۴-۱-۳- تئوری انتظار

این نظریه توسط "ویکتور وروم" ارائه شده و در دسته نظریه های ادراکی افراد به شمار می آید. براساس این نظریه میزان تمایل و انگیزه افراد برای فعالیت بسته به ارزش هدف و مقصد مربوطه و احتمال دست یابی به آن از طریق فعالیت و کوشش است. مانند انتظار قبولی در آزمون در اثر درس خواندن؛ که در اثر تلاش و کوشش احتمال دست یابی به هدف بیشتر می شود. در اینجا ارزش و جذابیت هر هدف در مقایسه با نیازی که از آن رفع می شود تعیین شدنی است. از سویی هدف ها در شرایط خاص ممکن است در افراد به یک اندازه انگیزه ایجاد نکنند. ویکتور وروم اعتقاد دارد میزان عملکرد یک کارمند تابعی از توانایی و انگیزش اوست (Performance = F(Motivation + Ability)) لذا برای افراد مختلف نظریه انتظار، رابطه زیر را برقرار می کند:

میزان جذابیت هدف ها * احتمال دست یابی به هدف * میزان اعتقاد به موثر بودن تلاش ها = نیروی انگیزه

براین اساس، عملکرد فردی که توانایی انجام یک فعالیت را داشته باشد ولی نخواهد آن را انجام دهد مطلوب نخواهد بود و همچنین فردی که انگیزه انجام کاری را دارد ولی توانایی انجام آن را نداشته باشد. [۱]، [۶]، [۱۱]، [۱۶] و [۱۹].

۴-۱-۴- نگاهی به نظام انگیزشی سیستم پذیرش و بررسی پیشنهادهای شرکت ها و موسسات ژاپنی

براساس آمار منتشره از سوی سازمان بهره وری ژاپن سرانه پیشنهاد در موسسات خدماتی و تجاری این کشور ۶.۸ است. در ژاپن پاداش های مالی و بازخورد سریع به عنوان اهرم های انگیزشی در توسعه نظام پیشنهادها در نظر گرفته شده است. پژوهش ها نشان می دهد، مدیران ژاپنی انتظار ندارند که از طریق سیستم پذیرش و بررسی پیشنهادها، کارکنان به محصول جدید یا روش های جدید انجام کار دست یابند همچنین آنها انتظار ندارند که از این طریق هزینه ها کمتر شود یا سود سازمان افزایش یابد، تاکید مدیران ژاپنی در



موسسات خدماتی و تولیدی بر نقش انگیزشی این سیستم است تا آثار مستقیم اقتصادی آن مدیران ژاپنی معتقدند که فرصت‌هایی که از طریق نظام پیشنهادها برای بروز خلاقیت کارکنان ایجاد می‌شود به نشاط شغلی آنها در کار و افزایش رضایتمندی شغلی ایشان منجر می‌شود. در واقع مسئولین سازمان‌ها در ژاپن نظام پیشنهادها را به عنوان ابزاری برای بهبودهای کوچک و مستمر بکار می‌گیرند، تفکری که نشأت گرفته از واقعیت‌های موجود است و ژاپنی‌ها در آن موفق‌تر از سایر رقبای خود بوده‌اند [۵]، [۸]، [۱۱]، [۱۴] و [۲۰]. جدول شماره ۳ سرانه ارائه پیشنهاد در برخی شرکتهای ژاپنی را نشان می‌دهد [۱۱].

ردیف	نام شرکت یا موسسه	سرانه ارائه پیشنهاد
۱	ماتسوشیتا	۷۹.۶
۲	هیتاچی	۶۳.۴
۳	مزدا	۱۲۶.۵
۴	تویوتا	۴۷.۶
۵	نیسان	۳۸.۵
۶	فوجی الکتریک	۹۹.۶

جدول شماره ۳ (سرانه ارائه پیشنهاد در تعدادی از شرکت‌های ژاپنی)

۵- نظام انگیزشی سیستم پذیرش و بررسی پیشنهادها در شرکت بهره برداری متروی تهران

برمنظور برخورد عادلانه با ایده‌های کارکنان و ایجاد انگیزه در آنها، ارزیابی پیشنهادها در شرکت بهره برداری متروی تهران در دو مرحله اولیه و کارشناسی صورت می‌گیرد، نخست، ارزیابی اولیه: این ارزیابی به عنوان یک ارزیابی ساده و ابتدایی قبل از ارزیابی مالی و فنی پیشنهاد به منظور افزایش کارایی نظام پیشنهادها و سرعت بخشی به روند بررسی پیشنهادها صورت می‌گیرد. این ارزیابی توسط کمیته‌های فنی - تخصصی برای کاهش بار کاری کمیته عالی نظام پیشنهادها انجام می‌شود. دوم ارزیابی کارشناسی: این ارزیابی یک ارزیابی دقیق فنی و مالی است که توسط کمیته عالی و کمیته‌های فنی - تخصصی نظام پیشنهادها انجام می‌شود. جدول شماره ۴ به شرح معیارها و میزان امتیاز هر یک از آنها در فرآیند ارزیابی انگیزشی پیشنهادها در شرکت بهره برداری متروی تهران می‌پردازد.

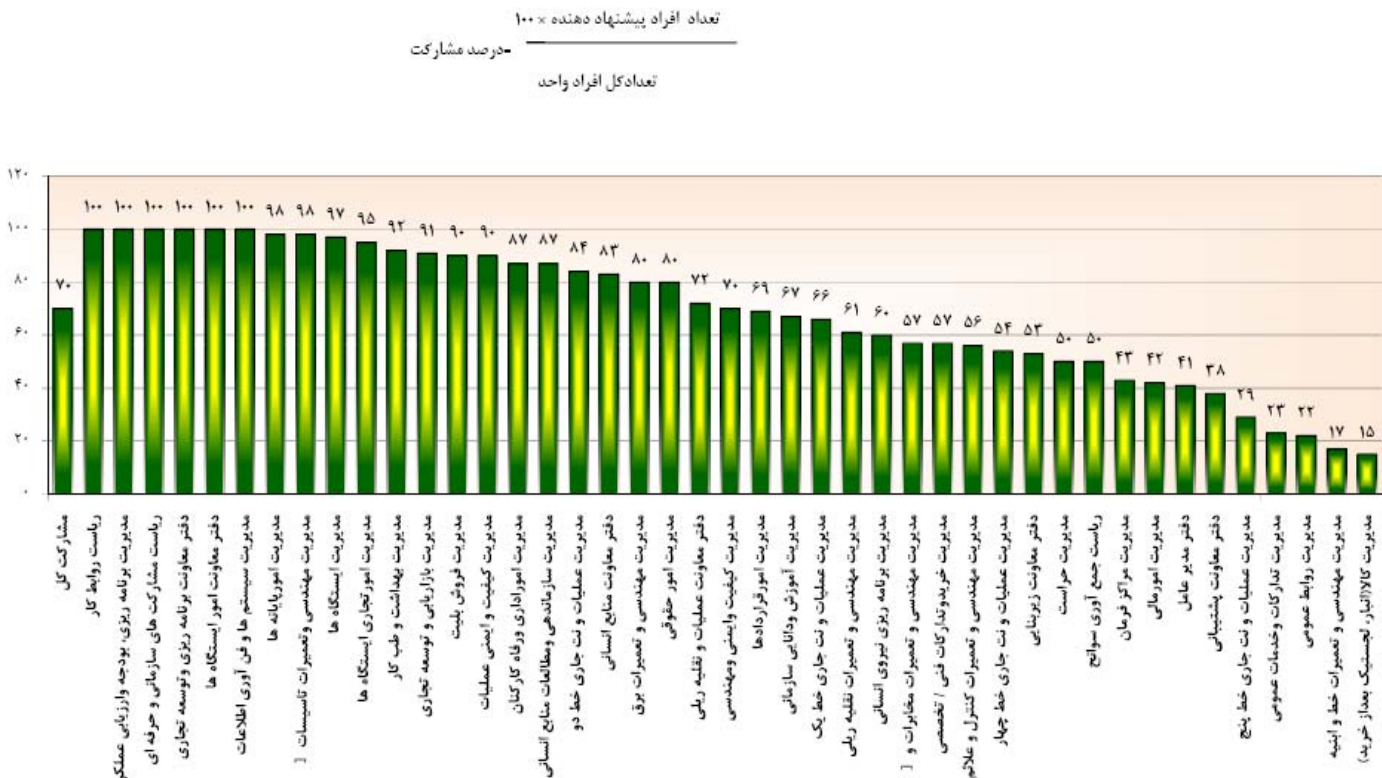
شماره معیار	شرح معیار	راهنمای معیارهای امتیاز دهی				
		ضعیف	متوسط	خوب	خیلی خوب	عالی
۱	افزایش ظرفیت بهره برداری از خطوط مترو	۵ تا ۰	۱۰ تا ۶	۱۱ تا ۱۵	۱۶ تا ۲۰	۲۱ تا ۲۵
۲	بهبود شرایط کاری و روابط انسانی	۳ تا ۰	۴ تا ۶	۷ تا ۹	۱۰ تا ۱۲	۱۳ تا ۱۵
۳	تسهیل در کار	۴ تا ۰	۵ تا ۸	۹ تا ۱۲	۱۳ تا ۱۶	۱۷ تا ۲۰
۴	افزایش کیفیت سیستم‌ها، قطعات، تجهیزات و ماشین‌آلات	۵ تا ۰	۶ تا ۱۰	۱۱ تا ۱۵	۱۶ تا ۲۰	۲۱ تا ۲۵
۵	صرفه جویی در هزینه‌ها و یا ایجاد درآمد	۵ تا ۰	۶ تا ۱۰	۱۱ تا ۱۵	۱۶ تا ۲۰	۲۱ تا ۲۵
۶	جلب رضایت مسافری	۲ تا ۰	۳ تا ۴	۵ تا ۶	۷ تا ۸	۹ تا ۱۰
۷	سایر موارد	۲ تا ۰	۳ تا ۴	۵ تا ۶	۷ تا ۸	۹ تا ۱۰

جدول شماره ۴ (ارزیابی پیشنهادهای کارکنان براساس معیارهای هفت گانه در شرکت بهره برداری متروی تهران)



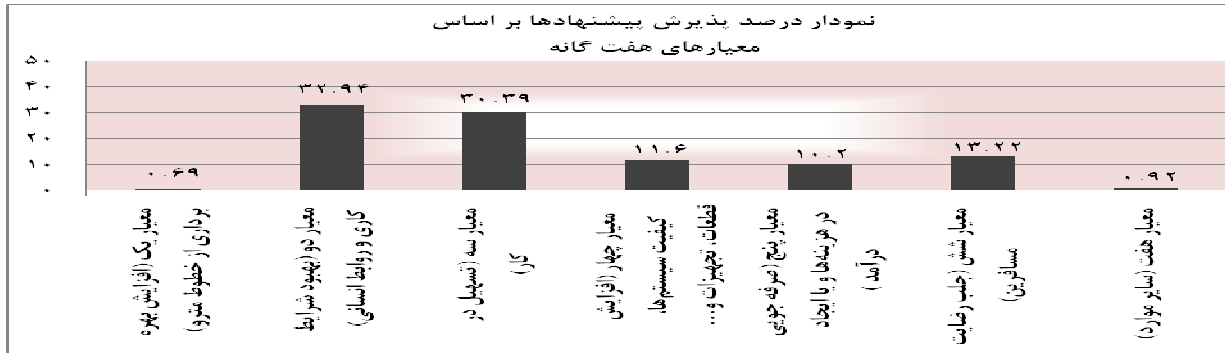
۵-۱- میزان مشارکت کارکنان واحدهای مختلف شرکت مترو در سیستم پیشنهادها

دریافت بیش از یکصد و ده هزار پیشنهاد و متوسط مشارکت ۷۵٪ کارکنان شرکت مترو در سیستم پیشنهادها براساس خروجی های نرم افزار جامع نظام پیشنهادهای شرکت بهره برداری متروی تهران در شکل شماره ۶ نشان داده شده است چنانچه در این شکل ملاحظه می شود درصد مشارکت واحدهای شرکت بهره برداری در نظام پیشنهادها را از طریق فرمول درصد مشارکت افراد پیشنهاد دهند هر واحد بدست آمده است.



شکل شماره ۶) میزان مشارکت کارکنان واحدهای شرکت بهره برداری در نظام پیشنهادها

از سویی با توجه به معیارهای هفت گانه پذیرش پیشنهاد در شرکت بهره برداری متروی تهران نظیر افزایش بهره وری ، بهبود روابط انسانی ، افزایش کیفیت سیستم ها، صرفه جویی در هزینه ها ، جلب رضایت مسافران ، شکل شماره ۷ میزان و درصد پذیرش پیشنهادها در سیستم پیشنهادهای شرکت بهره برداری مترو را براساس این معیارهای هفت گانه نشان می دهد. چنانچه در این نمودار ملاحظه می شود بیشترین میزان پذیرش پیشنهادها در معیارهای بهبود شرایط کاری و روابط انسانی و تسهیل در کار بوده است.



شکل شماره ۷ نمودار درصد پذیرش پیشنهادهای بر اساس معیارهای هفت گانه در شرکت بهره برداری متروی تهران

۵-۲- اجرای پیشنهادهای به عنوان یک عامل انگیزشی در سیستم پیشنهادهای شرکت مترو

از موارد مهم در خصوص موفقیت نظام پیشنهادها، سیستم پیاده سازی پیشنهادهای پذیرفته شده است. هیچ ایده ای ارزش ندارد مگر اینکه اجرا شده باشد، اجرای یک ایده به عنوان یک عامل انگیزشی برای پیشنهاد دهنده و سایر کارکنان به شمار می آید. همچنین اجرای ایده می بایست بخشی از ارزیابی عملکرد کارکنان و واحدها در سیستم ارزیابی عملکرد سازمانی باشد. جدول شماره ۵ تعدادی از پیشنهادهای اجرا شده در شرکت بهره برداری متروی تهران را نشان می دهد.



واحد مجری پیشنهاد	واحد سازمانی پیشنهاددهنده	عنوان	کد پیشنهاد	ردیف
مدیریت فروش بلیت	مدیریت تضمین کیفیت	یکی کردن کارت های تایمکس و بلیت	۱۴۰	۱
معاونت عملیات و نقلیه ریلی	نقلیه ریلی	اصلاح مدار MBC	۲۰۱	۲
معاونت عملیات و نقلیه ریلی	نقلیه ریلی	مدار حفاظتی جلوگیری از خطای BACK WARD.FORWARD در لوکوموتیوهای خط ۵	۵۲۲	۳
معاونت برنامه ریزی و توسعه تجاری	خدمات مسافری	نصب پانل اعلام موقعیت قطار	۵۵۰	۴
مدیریت مهندسی و تعمیرات کنترل و علائم	کنترل علائم و مخابرات	ارسال آلارم UPS های خط ۵ به مرکز فرمان صادقیه	۵۵۴	۵
مدیریت سیستم‌ها و فن آوری اطلاعات	دفتر معاونت عملیات	ایجاد پورتال دستورالعمل‌ها و قوانین	۸۴۳	۶
مدیریت مهندسی و تعمیرات کنترل و علائم	کنترل علائم و مخابرات	تهیه نرم افزار تشخیص تعداد و شماره سریال IP	۱۲۴۳	۷
مدیریت سیستم‌ها و فن آوری اطلاعات	عملیات خط ۲	تهیه جداول زمانی اعزام قطارها بر روی تلفن همراه	۱۶۵۷	۸
مدیریت مهندسی و تعمیرات تاسیسات و ابنیه ایستگاه‌ها	مدیریت نگهداری و تعمیرات تاسیسات	نصب تابلوهای راهنما و EXIT در سامانه تهویه متروی تهران	۳۰۲۰	۹
مدیریت مهندسی و تعمیرات تاسیسات و ابنیه ایستگاه‌ها	مدیریت نگهداری و تعمیرات تاسیسات	نصب سیستم اعلام گویای فعال شدن OVERLOAD آسانسورها در اثر سوار شدن مسافری بیش از ظرفیت	۴۶۳۴	۱۰
مدیریت مهندسی و تعمیرات تاسیسات و ابنیه ایستگاه‌ها	مدیریت نگهداری و تعمیرات تاسیسات	استفاده از سیستم کنترل هوشمند در موتورخانه های گرمایشی شرکت	۸۱۸۳	۱۱
مدیریت مهندسی و تعمیرات تاسیسات و ابنیه ایستگاه‌ها	مدیریت ایستگاهها	مسدود کردن جلوی هوای گرم به اتاق تجهیزات مرکز فرمان محلی های خط ۵ (ورد آورد-اتمسفر	۱۲۸۵۴	۱۲

جدول شماره ۵) اجرای انگیزشی تعدادی از پیشنهادها در شرکت بهره برداری مترو



۵-۳- معیارهای کلی سنجش فرآیند انگیزش و شاخص‌های انگیزشی در نظام پیشنهادها

فرآیند انگیزش در نظام پیشنهادها طیفی از معیارهای متنوع و مختلف را دربرمی‌گیرد [۱۰]. برخی از این معیارها عبارتند از: کفایت پاداش‌ها، آیت‌های تعیین‌کننده پاداش، پرداخت به موقع پاداش‌ها، تنوع پاداش‌ها (نقدی، غیرنقدی، ارتقایی، تقدیری، و غیره)، تخصیص پاداش‌ها به پیشنهاددهندگان، مجری، بررسی‌کننده، وجود روش‌های پاداش‌دهی برای پیشنهاددهای دارای صرفه اقتصادی، وجود سیستم انتخاب پیشنهاددهنده برتر، معرفی و پاداش‌دهی برترین‌ها و در نهایت وجود معیارهای انگیزشی در سیستم پیشنهادها. جدول شماره ۶ معیارها و زیرمعیارهای انگیزشی سیستم پیشنهادها را به همراه نحوه امتیازدهی در مدل ارزیابی نظام پیشنهادها نشان می‌دهد.

ردیف	زیرمعیار	درصد تکمیل				امتیاز	ارزش امتیاز (درصد)
		۰	۲۵	۷۵	۱۰۰		
۱	تناسب پاداش با اثربخشی و ارزش افزوده اجرای پیشنهاد					۱۰	
۲	پرداخت به موقع پاداش‌ها					۱۰	
۳	تنوع پاداش‌ها (مادی - معنوی)					۱۰	
۴	پرداخت پاداش به فعالیتهای داوطلبانه نظام پیشنهادها					۱۰	
۵	وجود سیستم انتخاب، معرفی، پاداش‌دهی برترین‌ها در مقاطع زمانی معین					۱۰	
۶	ارتباط نظام انگیزشی (ارتقاء کارکنان، ارزیابی عملکرد، پاداش بهره‌وری) متناسب با عملکرد کارکنان در نظام پیشنهادها					۱۰	
۷	امتیاز دستیابی به اهداف						

جدول شماره ۶) معیارهای انگیزشی در نظام پیشنهادها براساس مدل ارزیابی نظام پیشنهادها

۵-۴- اعطای پاداش براساس امتیاز انگیزشی پیشنهادهای پذیرفته شده در مترو

موفقیت و پویایی یک سیستم پیشنهادها با سه روش قابل تضمین است: بسترسازی، آموزش و تشویق کارکنان به ارائه پیشنهاد. در سیستم پذیرش و بررسی پیشنهادها می‌بایست قبل از اجرا به شیوه‌های مختلف ذهنیت لازم برای کارکنان ایجاد شود و زمینه‌آشنایی آنان با این سیستم بوجود آید در این راستا به منظور ترغیب و ایجاد انگیزه کارکنان در مراحل ابتدایی می‌توان به همه پیشنهاددهای واصله به دبیرخانه پاداش داد و در مراحل بعدی نیز می‌توان پیشنهادهای مفید و قابل اجرا را مورد تشویق قرار داد. جدول شماره ۷ نحوه اعطای پاداش نقدی براساس امتیاز انگیزشی کسب شده برای هر پیشنهاد را در شرکت بهره‌برداری مترو نشان می‌دهد.



ردیف	امتیاز	نحوه اعطا
۱	۵-۱	معادل ۵۰۰۰۰ ریال به ازای هر امتیاز
۲	۱۰-۶	معادل ۵۱۰۰۰ ریال به ازای هر امتیاز
۳	۲۰-۱۱	معادل ۵۲۰۰۰ ریال به ازای هر امتیاز
۴	۳۰-۲۱	معادل ۵۳۰۰۰ ریال به ازای هر امتیاز
۵	۴۰-۳۱	معادل ۵۴۰۰۰ ریال به ازای هر امتیاز
۶	۵۰-۴۱	معادل ۵۵۰۰۰ ریال به ازای هر امتیاز
۷	۶۰-۵۱	معادل ۵۶۰۰۰ ریال به ازای هر امتیاز
۸	۷۰-۶۱	معادل ۵۷۰۰۰ ریال به ازای هر امتیاز
۹	۸۰-۷۱	معادل ۵۸۰۰۰ ریال به ازای هر امتیاز
۱۰	۹۰-۸۱	معادل ۵۹۰۰۰ ریال به ازای هر امتیاز
۱۱	۱۰۰-۹۱	معادل ۶۰۰۰۰ ریال به ازای هر امتیاز

جدول شماره ۷) اعطای پاداش انگیزشی براساس امتیاز کسب شده بوسیله پیشنهاد

۵-۵- لحاظ ضریب امتیاز انگیزشی برای پیشنهادهای گروهی در شرکت مترو

هدف از بکارگیری ضریب امتیاز انگیزشی برای پیشنهادهای گروهی و جمعی تشویق و ترویج کارگروهی و تیمی در شرکت بهره برداری متروی تهران است. در این صورت به پیشنهادهایی که به شکل گروهی ارائه می شوند، اهمیت و ارزش بیشتری داده می شود برای مثال جدول ۸ به پیشنهادهای یک نفره ضریب ۱ به پیشنهادهای گروهی با بیش از یک عضو تا هفت عضو مطابق جدول، پاداشی به تفکیک ضرائب محاسبه و پرداخت می نماید.

گروه				
تعداد گروه	۱ نفر	۲ الی ۳ نفر	۴ الی ۵ نفر	تا ۷ نفر
ضریب	۱	۱/۵	۲	۳

جدول شماره ۸) لحاظ شدن ضریب امتیازدهی انگیزشی برای پیشنهادهای گروهی

۵-۶- پرداخت پاداش انگیزشی به پیشنهاد دهنده از محل افزایش درآمد یا ارزش افزوده ناشی از اجرای

پیشنهاد در شرکت بهره برداری متروی تهران

بمنظور ایجاد انگیزه مضاعف در پیشنهاددهندگانی که پیشنهاد آنها باعث ایجاد درآمد و ارزش افزوده برای شرکت یا کاهش هزینه می شود، شرکت بهره برداری متروی تهران درصدی از پاداش را از محل افزایش درآمد یا کاهش هزینه به پیشنهاددهندگان پرداخت می کند. جدول شماره ۹ درصد محاسبه پاداش برای پیشنهاددهندگان را در محدوده افزایش درآمد یا کاهش هزینه براساس ارزش افزوده ایجاد شده نشان می دهد.



ردیف	محدوده افزایش درآمد یا کاهش هزینه	درصد پاداش
۱	تا سقف ده میلیون ریال	پانزده درصد
۲	از ده میلیون ریال تا پنجاه میلیون ریال	هفت و نیم درصد
۳	از پنجاه میلیون ریال تا صد میلیون ریال	سه و هفتاد و پنج صدم درصد
۴	از صد میلیون ریال تا پانصد میلیون ریال	یک و نیم درصد
۵	از پانصد میلیون ریال به بالا	هفتاد و پنج صدم درصد

جدول شماره ۹) پرداخت پاداش انگیزشی به پیشنهاددهنده از محل افزایش درآمد یا کاهش هزینه ناشی از اجرای پیشنهاد

Archive of SID



۵-۷- پرداخت پاداش های انگیزشی دوره ایی به پیشنهاددهندگان در سیستم پیشنهادها

به منظور ایجاد انگیزه در پیشنهاددهندگان و ترغیب کارکنان برای مشارکت در سیستم پیشنهادها ، پاداش های انگیزشی دوره ایی به پیشنهاددهندگان اعطاء می شود. این پاداش ها در فواصل زمانی مشخص و در برنامه ها و جلسات عمومی به پیشنهاددهندگان اعطاء می شود که البته تصمیم گیری در مورد مبلغ و نوع پاداش بر عهده نماینده مدیرعامل در نظام پیشنهادها و کمیته عالی نظام پیشنهادهاست. که در ادامه تشریح می شوند.

۵-۷-۱- پاداش انگیزشی به پیشنهاددهندگان برتر

به سه نفر از کسانی که بیشترین تعداد پیشنهاد را ارائه داده باشند ۲۰ امتیاز انگیزشی ، به سه نفر از کسانی که بیشترین تعداد پیشنهاد پذیرفته شده را داشته باشند ۳۰ امتیاز و به سه نفر از کسانی که بیشترین تعداد پیشنهاد اجرا شده را داشته باشند ۵۰ امتیاز تعلق می گیرد. که در نتیجه پاداشی متناسب با امتیاز کسب به پیشنهاددهندگان برتر تعلق خواهد گرفت.

۵-۷-۲- پاداش انگیزشی به واحدهای سازمانی برتر در سیستم پیشنهادها در شرکت بهره برداری مترو

شرکت بهره برداری متروی تهران به چهار واحد سازمانی منتخب به لحاظ مشارکت در نظام پیشنهادها که دارای شرایط ذیل باشند پاداش انگیزشی اعطاء می نماید:

- ۱- واحدهایی که بالاترین تعداد پیشنهاد اجرا شده را داشته باشند.
- ۲- واحدهایی که طبق فرمول ذیل به لحاظ شاخص نظام پیشنهادها بیشترین کارایی را داشته باشند:
(تعداد پرسنل همان واحد / تعداد پیشنهادهای ارائه شده * تعداد پیشنهادهای پذیرفته شده)
- ۳- واحدهایی که بیشترین تعداد پیشنهاد پذیرفته شده را داشته باشند.
- ۴- واحدهایی که طبق فرمول ذیل بالاترین نرخ مشارکت را در نظام پیشنهادها داشته باشند:
(تعداد کل افراد همان واحد / ۱۰۰ * تعداد افراد پیشنهاد دهنده)

۵-۷-۳- پاداش انگیزشی به کیفی ترین پیشنهادهای ارائه شده از سوی کارکنان

به سه نفر که بیشترین امتیاز را در معیارهای هفت گانه ارزیابی پیشنهاد کسب کرده باشند جوایز انگیزشی تعلق می گیرد.

۵-۷-۴- اعطای پاداش های انگیزشی شناور به افراد برتر سیستم پیشنهادها

کمیته عالی نظام پیشنهادها می تواند نسبت به معرفی افراد برتر نظام پیشنهادها از طریق مصاحبه ، بیوگرافی ، عکس و درج مشخصات کامل آنها در پرتال جامع شرکت بهره برداری یا نشریات کشور اقدام به تشویق نماید. انواع پاداش هایی که به صورت مکمل یا جایگزین توسط شرکت بهره برداری متروی تهران با تشخیص نماینده مدیرعامل در نظام پیشنهادها و کمیته عالی نظام پیشنهادها به پیشنهاددهندگان اعطاء می شود عبارت است از :

- پاداش به صورت وام بلند مدت .
- پاداش سفر داخلی یا سیاحتی برای خانواده پیشنهاددهنده.
- پاداش به صورت دوره های آموزشی در داخل یا خارج از کشور برای پیشنهاد دهنده.
- هدایای نقدی و غیرنقدی به صورت خانوادگی به فرد پیشنهاد دهنده.
- اعطای مرخصی تشویقی.
- هدایای کارت بلیت اعتباری مبلغ دار.

نتیجه گیری

هدف از استقرار نظام مدیریت مشارکتی و سیستم پیشنهادها در سازمان ها ، حضور فعال کارکنان در عرصه تصمیم گیری های سازمانی و همفکری با مدیران در سطوح مختلف است بمنظور پیاده سازی نظام مشارکت کارکنان در سازمان ها ، ساز و کارهای مختلفی ارائه شده است که با توجه به فرهنگ سازمانی و سطح بلوغ کارکنان مورد استفاده قرار می گیرد و از نتایج مطلوب آنها بهره



برداری می‌شود. حلقه‌های کنترل کیفیت، گروه‌های خودگردان کار، مدیریت کیفیت جامع، مدیریت بر مبنای هدف، تیم‌های تصمیم‌گیرنده، نظام پیشنهادها و غیره از انواع نظام‌های مشارکت کارکنان در امور سازمان‌ها است. نیل به اهداف کلان سازمان توأم با بهره‌وری و تعالی کارکنان از ویژگی‌های برجسته استقرار و توسعه سیستم پیشنهادهاست. در استقرار این سیستم مشارکتی، عوامل انگیزشی و پاداش‌های مادی و معنوی بمنظور بدست آوردن نتیجه بسیار حائز اهمیت است. آمار ۷۵ درصدی مشارکت کارکنان در سیستم پیشنهادهای شرکت بهره‌برداری متروی تهران و مطالعه نظام انگیزشی سیستم پیشنهادها در این شرکت، نشان‌دهنده جایگاه نظام انگیزشی و پاداش‌دهی و نیز تئوری‌های موجود در ورای آن و نقش تاثیرگذار آن در توفیق استقرار سیستم بررسی و پذیرش پیشنهادها در این شرکت است. در ادامه تحقیق برخی پیشنهادها کاربردی به منظور ارتقای سطح مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادها با توجه به عوامل و جنبه‌های انگیزشی سیستم پیشنهادها مطرح می‌شود.

پیشنهادها

- ✓ تشویق و ترغیب کارکنان به ارتقای دانش و اطلاعات فنی و تخصصی کارکنان از طریق حضور در کلاس‌های آموزشی مرتبط توسط سازمان.
- ✓ پرداخت پاداش‌های غیرمالی مانند تشویق، ارتقاء و لوح تقدیر و غیره.
- ✓ ارزیابی و بررسی دقیق، سریع و صحیح پیشنهادها واصله به دبیرخانه و عدم برخورد تبعیض‌آمیز با پیشنهادها کارکنان به منظور ارتقاء سطح انگیزه کارکنان در مشارکت بوسیله سیستم پیشنهادها در امور سازمانی.
- ✓ اجرای به موقع پیشنهادها تصویب شده و پرداخت به هنگام پاداش‌های در نظر گرفته شده به فرد پیشنهاددهنده.
- ✓ بیان دلایل توجیهی رد پیشنهادها در کمیته‌های فنی - تخصصی و اقناع پیشنهاددهندگان.
- ✓ انجام تبلیغات مناسب و قوی و ترویج فرهنگ مشارکت در سازمان و لحاظ نمودن پیشنهادها کارکنان در نمره ارزیابی عملکرد پیشنهاددهندگان به عنوان نوعی پاداش انگیزشی غیرمادی در جهت افزایش مشارکت هرچه بیشتر کارکنان در نظام پیشنهادها.
- ✓ ارائه گزارش‌های مستمر ماهانه توسط دبیرخانه نظام پیشنهادها در رابطه با پیشنهادها اجرا شده و کاربرد آن برای سازمان به منظور ایجاد انگیزه در پیشنهاددهندگان و همچنین وجود برنامه ریزی صحیح و تخصیص اعتبار کافی.

منابع

- ۱- استیفن پی، رابینز. " مبانی رفتار سازمانی " مترجمان: علی پارسائیان، محمد اعرابی. انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی. ۱۳۷۶.
- ۲- رضانی، جلال. " مدیریت مشارکتی با تأکید بر نظام پیشنهادها " انتشارات پیام مؤلف ۱۳۸۴.
- ۳- طوسی، محمد علی. " مشارکت و مدیریت مشارکت جو (نظام پذیرش و بررسی پیشنهاد) " انتشارات سازمان مدیریت صنعتی ۱۳۷۸.
- ۴- کوشکیبانی، مجید. " مدیریت مشارکتی: مفاهیم و نکات کاربردی " ۱۳۷۸.
- ۵- تدینی، سید داود. " موانع اجرای مدیریت مشارکتی " ۱۳۸۷.
- ۶- لیمان دلبلیو، پورتر. ریچارد، سیتز. " انگیزش و رفتار در کار " ترجمه: سید امین علوی انتشارات مرکز آموزش دولتی. ۱۳۷۲.
- ۷- هلر، رابرت. " مدیریت انگیزش " ترجمه: ابیلی، خدایار. علی میرزائی، سعید. انتشارات سارگل، ۱۳۸۶.
- ۸- مقیمی، محمد " نظام پیشنهادها در سازمان‌های دولتی از تئوری تا عمل " ۱۳۸۵.
- ۹- فتح‌الهی راد، سعید؛ " نظام پیشنهادها راهنمای کاربردی پیاده‌سازی مدرن در سازمان‌ها " انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران. ۱۳۸۷.
- ۱۰- گروهی از دبیران نظام پیشنهادها: " بهبود مستمر با نظام پیشنهادها " انتشارات انجمن توسعه بهره‌وری ایران، ۱۳۹۱.
- ۱۱- کرد رستمی، مجید. " نقش انگیزش کارکنان در موفقیت استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها " ۱۳۸۷.
- ۱۲- محمدی، کاوه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد " نظام پیشنهادها ابزار پرورش خلاقیت در سازمان " ۱۳۸۷.



- ۱۳- کاظمی ، مصطفی . حمیدی ، مهسا . شعرفاف ، احمد . " ارزیابی کارایی و اثربخشی نظام پیشنهادها در برق منطقه ای خراسان و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن " ۱۳۸۴ .
- ۱۴- ماساکی ، ایماتی . ؛ " کایزن : کلید موفقیت رقابتی ژاپن " ترجمه : دکتر محمد حسین سلیمی . انتشارات دانشگاه امیرکبیر ۱۳۷۲ .
- ۱۵- Marx . E , Andrew . "Critical success factor of suggestion systems" ۲۰۰۷ .
- ۱۶- Reuter.V ; " suggestion System : Utilization Evaluation and Implementation " . ۲۰۰۷ .
- ۱۷- Rynes . S , Gerhart .B , Minette . A ; " The Importance Of Paying Employee Motivation : Discrepancies Between What People Say and What They Do " . ۲۰۰۴ .
- ۱۸- Sweetman . P ; " How to Seek Suggestion From Staff " . ۲۰۰۵ .
- ۱۹- Ham . A ; " Motivational Management : Inspiring Your People For Maximum Performance " (۲۰۰۳)
- ۲۰- Liker . J , Hoseum .M ; " Toyota Culture and Soul Of The Toyota Way " ۲۰۰۸ .
- ۲۱- Neogoe .L , Klien . M ; " Employee Suggestion system (Kaizen Teian)the Bottom- Up Approachfor productivity Improvement " ۲۰۰۹ .
- ۲۲- www.popleine.arge.com
- ۲۳- www.suggestion.ir
- ۲۴- www.irandoc.ac.ir

Archive of SID