



## بررسی نظام پیشنهادات در یک مقایسه تطبیقی جهانی

شهناز بازدار<sup>۱</sup>، شهریار نصرتی<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکتری جغرافیای سیاسی دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات و دبیر آموزش و پرورش

shahnazbazdar@yahoo.com

۲. دانشجوی دکتری جغرافیای سیاسی دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات

### چکیده

نظام پیشنهادات می‌تواند باعث افزایش کارایی، حذف امور زائد، بهبود امنیت کاری و شغلی و ارتقای کیفیت محصولات و خدمات یک سازمان و یا شرکت شود. مزایای حاصل از این سیستم نه تنها در زمینه حفظ و صرفه جویی سرمایه‌های یک سازمان تحقق عینی دارد بلکه همچنین در زمینه بهبود اخلاقیات و روحیات کارمند تأثیر گذار است. در اغلب نظام پیشنهاداتی شکل گرفته در سازمانها می‌توان احساس روحیه تیمی و کار جمعی را در میان کارمندان مشاهده نمود و آن را تقویت کرد. در این باره کشورهای بودند که در زمینه نظام پیشنهادات پیشتاز بودند. در ایران نیز اگرچه این نظام مراحل رشد خود را طی می‌کند ولی نیاز به اتخاذ راهکارهای نوینی دارد که در سطح جهان در حال اجراست.

توجه به مکانیسم‌های توسعه انسانی و کاهش فاصله مدیران و توجه خاص مدیران به ایجاد حس تعلق سازمانی کارکنان و رضایت شغلی آنان و توجه خاص به همدلی و همبستگی فی مابین کارکنان از مهمترین نتایج برقرار این نظام در سطح سازمان کشور هاست.

واژگان کلیدی: نظام پیشنهادات، مشارکت مردم، تصمیم‌گیری، خط‌مشی‌گذاری، کشور‌های توسعه یافته، ایران



## مقدمه

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. (زارعی، ۱۳۷۷)

در حال حاضر بالغ بر ۶۰ کشور جهان از این سیستم مدیریتی استفاده می‌کنند که همه آنها به توفیقات چشمگیری به دست آورده‌اند. هم اکنون در بیش از ۹۰ درصد شرکت‌های درجه اول امریکا، سیستم ارائه پیشنهاد اجرا می‌شود. علاوه بر آن طبق قانون اداری امریکا تمام موسسات دولتی، بودجه و تشکیلات خاصی برای اجرای آن دارند و همه ساله بهترین پیشنهاددهنده سال از دست رئیس جمهور امریکا لوح تقدیر و جوایزی را دریافت می‌کند. در بخش خصوصی امریکا نیز در حدود ۴۰۰۰ واحد صنعتی و خدمتی از این روش استفاده می‌کنند. حبیبی، لیلی (۱۳۸۳)، تجربه استقرار این نظام در کشورمان نیز به حدود ۱۶ سال پیش باز می‌گردد و امروزه برآورد می‌شود حدود ۴۰۰ شرکت خصوصی و دولتی به استقرار این نظام مبادرت نموده‌اند. در سالهای اخیر روند رو به رشدی در زمینه آشنایی و بکارگیری این نظام در کشور به چشم می‌خورد.

## مبانی نظری:

### تعریف نظام پیشنهادات

شناخته شده‌ترین ابزار دستیابی به مشارکت عبارت است از نظام پیشنهادات یا طرح بسیج اندیشه‌ها که یکی از عوامل مؤثر در تغییر شرایط کاری و ایجاد طمینه مناسب برای مشارکت کارکنان بوده که منشا ایجاد اصلاحات اساسی در سازمان‌ها و ادارات کشور می‌باشد و موجب ایجاد پویایی و بهبود فرآیند و کیفیت محصول یا ارائه خدمات است.

نظام پیشنهادات یکی از مؤثرترین روش‌های جلب مشارکت کارکنان در امور سازمان برای ایجاد تغییرات نهادی در نگرش کارکنان و مدیران نسبت به سازمان و اهداف آن می‌باشد. نگرشی که همه اعضای سازمان را از حالت گوشه نشینی و سکون به حالت فعال و مؤثر بودن تشویق می‌کند. این نظام، با اعتقاد راسخ به اینکه اگر کارکنان سازمان بخواهند، می‌توانند با به کارگیری مؤثر قوه تفکر، خلاقیت و نوآوری خود که حاصل هوش و استعداد سرشار خدادادی آن‌هاست، نقش بسیار مفید در رشد و منزلت کارکنان داشته باشند که البته عامل پاداش در پاسخ مطلوب بسیار مؤثر و اثرگذار قرار گرفته است. (اسکینر، ۱۹۹۴، ۴)

مقصود از اجرای نظام پیشنهادات، ثبات و رشد قوه تعقل و ابتکار و در نهایت رشد کسب و کار است. این مشارکت، موجبات یادگیری را نیز فراهم می‌سازد و در نتیجه افزایش سطح دانش، آگاهی و اطلاعات کارکنان باعث تحقق اهداف سازمان می‌گردد. (بارنی و گریفین، ۱۹۹۲، ۶۷)

سیستم پیشنهادات کارکنان به دلیل اینکه یکی از شیوه‌های اجرایی نظام مدیریت مشارکتی است، شامل یک نظام مدون مشارکت برای فعال کردن ذهن افراد جهت ارائه ایده‌ها و نظرات خود است و انگیزه و احساس مسئولیت و تعلق سازمانی را در کارکنان افزایش می‌دهد. (رضانیان و اسماعیل پور، ۱۳۷۹، ۲۵)

نظام یا سیستم پیشنهادات، تکنیکی است که می‌توان از فکر و اندیشه‌های کارکنان برای مسئله‌یابی، چاره‌جویی و حل مسائل و مشکلات سازمانی بهره‌چيست. بر اساس نظام پیشنهادات کلیه کارکنان از عالی‌ترین رده سازمانی تا پایین‌ترین سطح آن می‌توانند پیشنهادات، ایده‌ها، ابتکارات و نظرات خود را برای رفع نارسایی‌های موجود در روند کاری و یا بهبود روشهای انجام کار یا افزایش کیفیت تولید ارائه دهند. البته نظام پیشنهادات فقط انتقاد نیست بلکه در آن راه‌چاره نیز ارائه می‌گردد. فقط به بیان مشکلات پرداخته نمی‌شود بلکه راه‌حلهای رفع مشکلات نیز ارائه می‌شود از این طریق کارکنان می‌توانند به همه امور و فعالیت‌های سازمان بپردازند و پیشنهادهای اصلاحی خود را بر اساس فرآیندی مشخص تدوین و ارائه نمایند. استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات در یک سازمان توجه و حساسیت کارکنان را به فرآیندهای کار بیشتر کرده و باعث مشارکت بیشتر کارکنان در سازمان می‌شود. و با افزایش مشارکت، خلاقیت و روحیه کارکنان، راهکارهای عملی برای حل مسائل و مشکلات سازمان پیدا می‌شود.



متأسفانه به دلایل مختلف نظام مشارکتی و پیشنهادات در کشور ما جایگاه خود را پیدا نکرده است. کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان مشارکت داده نمی‌شوند و اگر در یک سازمانی مشارکت هم داده شوند از طرف کارکنان استقبال نمی‌شود. شاید از مهمترین دلایل عدم استقبال کارکنان از سیستم پیشنهادات به دلیل بی‌توجهی به نظرات و پیشنهادات کارکنان بوده است که نظرات و پیشنهاداتی را مطرح کرده‌اند ولی با آنها بهایی داده نشده است. و لذا برای کارکرد بهتر این نظام در سازمان‌های ایران ابتدا باید کار فرهنگی صورت گیرد تا ذهنیتی که از ارائه پیشنهادات دارند تغییر یابد، به همین علت اگر این سیستم را در سازمان مستقر گردید انتظار نداشته باشید که از فردای آن روز پیشنهادات از جای جای سازمان سرازیر گردد بلکه برای معتبر سازی و ایجاد یک ذهنیت مثبت تلاش کنید و آن نیز با شعار امکان‌پذیر نمی‌باشد بلکه باید عملاً نظام پیشنهادات را تقویت کنید. اسماعیلی، احمد (۱۳۸۵)

### زمینه‌های اجرایی نظام پیشنهادات

کوشش در راستای اجرای سیستم پیشنهادات در سازمان‌ها امری ضروری است، به همین منظور می‌باید زمینه‌های اجرای آن را در سازمان فراهم آورد. عناصر مبنایی که در شکل‌گیری و تداوم پیشنهادات نقش موثر دارند عبارتند از:

- ۱- احساس نیاز
- ۲- احساس ضرورت
- ۳- موضوع پیشنهاد
- ۴- فضای سازمان
- ۵- تاثیر پیشنهاد
- ۶- بازتاب واکنش پیشنهاد (رضانیان و اسماعیل پور، ۱۳۷۹، ۵۱)

### اهداف اجرایی نظام پیشنهادات

- ۱- افزایش سلامت، انعطاف‌پذیری و اثر بخشی در مقابل خواست مشتریان درون و برون سازمانی
- ۲- بروز خلاقیت‌ها و به فعل در آوردن استعداد های درونی کارکنان
- ۳- بهبود شرایط محیطی کار
- ۴- افزایش رضایت ارباب رجوع
- ۵- افزایش حس تعلق سازمانی
- ۶- همسو نمودن اهداف فردی با اهداف سازمانی
- ۷- توسعه و تقویت ارتباط کارکنان و مدیریت (مشبکی، ۱۳۷۷، ۷۹)



مقایسه بین نظام پیشنهادها در نظام سنتی با نظام غیر سنتی:

غیر سنتی	سنتی
جعبه پیشنهادها برداشته شده و به جای آن ارتباط روشن و شفاف بین مدیران و کارکنان ایجاد شده است.	جعبه پیشنهادها
کارکنان خودشان پیشنهاد می دهند و خودشان ارزیابی می کنند و بهترین را جهت اجرا انتخاب می کنند.	شورا پیشنهادها دنبال شکار فکر، ارزشیابی و اجرا و تعیین پاداش است.
کارکنان با تیم کاری خودشان طرح را اجرا می کنند و سعی می کنند تا جایکه در توان دارند به طور صحیح اجرا کنند.	شورای پیشنهادها فکر را اجرا می کند و غالباً حدود ۶ ماه بعد از تصویب پیشنهاد تازه طرح و نظر می خواهد اجرا شود.
شورای پیشنهادها از طریق کسب تکلیف از سر پرستان خودشان طرح را اصلاح و سریعاً اجرا می کنند	شورا از طریق ارسال نامه به پیشنهاد دهندگان اطلاع می دهند که پیشنهادشان قبول یا رد شده و یا نیاز به اصلاحات دارد.
مدیران تاکید می کنند که کارکنان پیشنهادها را در فرآیند کاری شان مطرح نمایند تا فرآیندها بهبود یابد.	مدیران غالباً به کارکنان اجازه نمی دهند که در محیط کار نظرشان را ارائه دهند و پیشنهادها را منوط به تفکر در خارج از سازمان می دانستند.
تاکید بر شنیدن صدای کارکنان و توانمند سازی و مشارکت آنان در تصمیم گیری است نه پرداخت پول	بهترین پیشنهادها معادل ۱۰٪ از منابع و سود ناشی از صدفه جویی پیشنهادها را به خود اختصاص می دهند.
کارکنان می بایست بیشتر بر شغل و وظایف شان تاکید داشته باشند و به آن اهمیت بدهند.	کارکنان حق ندارند که پیشنهادها را در زمینه های کاری خود انجام دهند، بلکه بیشتر به دنبال پیشنهادهای خارج از وظیفه می باشند.

مروری بر تاریخچه نظام پیشنهادات در دنیا:

اساس ساختاری نظام پیشنهادها قدمتی بالغ بر صد سال دارد و منشأ آن به ژاپن باز می گردد. (مقیمی، ۱۳۸۵، ۳)

ژاپن:

ژاپن اولین کشوری بود که نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات را در سال ۱۷۲۱ و به گونه ای استراتژیک و بنیانی مطرح و پیاده نموده است. سال ۱۷۲۱ در ژاپن یک جعبه کوچکی قرار داده شده بود تا مردم نظراتشان را در این جعبه کوچک بیاندازند، این جعبه ها به دستور شوگاه هشتم موسوم به یوکوشیمین توکو گاوا نهاده شده بود، همه شهروندان این اجازه را داشتند که پیشنهادات، درخواستها و حتی شکایات های شان را در این جعبه بیاندازند.

به نظر شوگانها این روش بهترین مکانیسم جهت درک نظرات و دیدگاههای مردم نسبت به خط مشی های حکومتی بود بررسی ها و تحقیقات نشان می دهد که در بین کشورهای دنیا ژاپنی ها از این نظام بهتر و بیشتر استفاده کرده اند و قسمتی از رشد و پیشرفت خود را مرهون مدیریت مشارکتی می دانند به همین منظور اکثر موفقیت شرکت های ژاپنی را نه به خلاقیت و نوآوری کارکنانش بلکه به نوع و شیوه مدیریت آنها نسبت می دهند. شیوه ای که در کل جهان به الگوی ژاپنی معروف شده است و یکی از عمده ترین برتری الگوی ژاپنی نسبت به سایر الگوها، به چگونگی تشویق و ترغیب، افزایش انگیزه، خلاقیت و نوآوری کارکنان بستگی دارد. به خاطر همین است که نظام پیشنهادات در کلیه شرکت های ژاپنی مستقر می باشد. در جدول زیر به طور نمونه به چند شرکت اشاره می شود.



جدول ۱-۱ سرانه میزان مشارکت چند شرکت ژاپنی

نام شرکت	تعداد کارکنان	تعداد پیشنهادات کارکنان	سرانه
مزدا	۲۳۹۲۹	۳۰۲۵۸۵۳	۱۲۶۵
تویوتا	۵۵۵۷۶	۲۶۴۸۷۱۰	۴۷۶
کانون	۱۳۷۸۸	۱۰۷۶۳۵۶	۷۸۱
هیتاچی	۵۵۷۰۵۱	۳۶۱۸۱۴	۶۳۴

در ژاپن میزان پیشنهادات هر سازمان به عنوان افتخارات سازمانی محسوب میشود هر مدیر که مسائل کشف شده بیشتری داشته باشد از شهرت بهترین برخوردار میشود و هر کامندی که مسائل جدیدی کشف کند معززتر است و سرانه پیشنهادات میزان مشارکت، انگیزه، خلاقیت و نوآوری را در هر سازمانی مشخص می کند. (علی رضا ملک رفعت، ۲، ۱۳۹۱)

#### سوئد:

پس از ژاپنی ها، این سوئدی ها بودند که از طریق تشکیل کمیته های سلطنتی و به گونه ای نهادینه شده حرکت نمودند، حرکتی قوی و محکم که هنوز پس از گذشت سالیان مدید، کشوری نتوانسته به این درجه محکم، نظام مند و نهادینه عمل نماید. در سال ۱۷۴۲ کمیته های سلطنتی نظرات مردم را در تصمیم گیریهای سازمانی دخالت دادند، چون می دانستند که هیچ چیز برای مردم ارزشمند تر از ان نیست که نظراتشان را در تصمیم گیریهای خودشان به طور عینی و مشهود مشاهده نمایند.

#### ایتالیا:

پس از سوئدی ها، این بار ایتالیا ئی ها وارد میدان مشارکت شدند و به دستور "دوگ ونس" از طریق نصب منشوری در قصر پادشاهی مزایای پیشنهاد های مردم را به دیوار های قصر آویختند.

#### انگلستان:

در سال ۱۷۷۰ اولین بار برنامه های نظام پذیرش و بررسی پیشنهاد ها در ناوگان دریایی انگلیس اجرا گردید. این امر بیانگر آن بود که آنها به شنیدن صدای نیروهای خود در نیروی دریایی اهمیت می دادند و این بدون ترس از تنبیه و یا مجازات ناشی از عملکرد بود. استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهاد ها ترس ناشی از حرف زدن و اظهار نظر را از بین برد، چون تا قبل از اجرای نظام پیشنهادها اینکه نیزویی جرئت حرف زدن داشته باشد مترادف با به دار آویختن اش بود.

#### روسیه:

در روسیه، پتر کبیر برای اولین بار مردم روسیه را به ارائه پیشنهاد ها و نظراتشان دعوت نمود و توانست از طریق مشارکت مردم در ارائه تصمیم های خود پایه های امپراطوری خود را در روسیه مستحکم سازد.

#### اسکاتلند:

در اسکاتلند در سال ۱۸۷۱ برای اولین بار یک اسکاتلندی جوان به نام ویلیام دنی به کارکنان خود دستور داد تا پیشنهاد های خود را در زمینه کاهش هزینه های ساخت کشتی به وی ارائه دهند، این فرد مالک شرکت تولید کشتی موسوم به دومبارتن بود. اندیشه این فرد به پایه گذاری قوانین و مقررات مدونی جهت راهنمایی کمیته های نظام پیشنهاد ها برای پرداخت پاداش بوده و از سوی دیگر موجب افزایش خلاقیت و اختراع و تحول عظیمی در صنعت کشتی سازی گردید.

#### آلمان:

در سال ۱۸۷۲ شرکت کروپ برای اولین بار نظام پیشنهادات را مطرح کرد. در این سال این شرکت در خصوص نحوه ارائه پیشنهاد ها، ارزشیابی و تایید یا رد پیشنهاد و نحره پویا سازی پیشنهاد ها مباحث مسوطی را وضع نمود.



## ایالات متحده آمریکا:

در کشور آمریکا برای اولین بار و در سال ۱۸۹۴ آقای جان پاتر سون بنیانگذار شرکت مالی و پولی ملی آمریکا موسوم به نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها را تحت عنوان "نظام صد مغز" اجرا نمود. (N.C.R.) وی اولین فردی بود که در آمریکا توانست نظام پیشنهاد را به صورت کاملاً عاطفی و احساسی وارد نظام کارخانجات نماید. در سال ۱۸۹۸ شرکت کداک با اجرای نظام پیشنهادها از اشتهار کافی برخوردار شده و دبیر اجرای نظام پیشنهادها به دلیل موفقیت در اجرای این نظام به مقام ریاست کداک منصوب شد. ابتدا در این شرکت برای هر کارگر که شیشه‌های پنجره‌های محل اشتغال خود را براق تر و تمیز تر نگه دارد معادل ۲ دلار جایزه تعیین نمود. در سال ۱۹۱۵ یک شرکت نساجی موسوم به شرکت کانا بوجی بوسکی با توجه به تجارت این شرکت و بازدید از این شرکت نظام پیشنهادها را اجرا نمود. آمریکا پس از ۱۹۴۰ موفقیت‌های زیادی در این مورد به دست آورد.

نشریه علمی-خبری شرکت گاز اردبیل-دبیرخانه نظام پیشنهادات-اکبر خروشی-علی هاشمی-سال ۱۳۹۱-صفحه ۵) بهبود وضعیت پیشنهادات پس از دهه ۱۹۴۰ در آمریکا:

تعداد پیشنهادات در شرکت‌های آمریکایی افزایش یافت به گونه‌ای که شرکت جنرال الکتریک از تعداد ۴۰۸۳۴ پیشنهاد که دریافت کرده بود ۴۵۳۱۲ پیشنهاد را مورد تایید قرار داد و رقمی معادل ۹۵۰۰۰ دلار را جهت پاداش به پیشنهاد دهندگان پرداخت کرد. در خلال جنگ جهانی دوم با توجه به وضعیت بحرانی جنگ و نیاز به اختراع و ابداع جدید، تعداد پیشنهادها به یکباره در آمریکادو برابر گردید و پیشنهاد دهندگان برتر را در شوهای رادیو محلی مورد تشویق قرار می‌دادند و در شرکت‌های مختلف آمریکایی به هر پیشنهاد تا ۱۰۰ دلار پرداخت می‌نمودند.

بعد از جنگ جهانی دوم ادواردز دمنینگ نظام پیشنهادها را در قالب بهبود مستمر در صنایع ژاپن اجرا نمود و نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها نقش تعیین‌کننده‌ای در توسعه یافتگی ژاپن بازی نمود. تجارب شرکت عضیم وال مارت در استقرار نظام پیشنهادات:

وال مارت صد ها و هزاران کامپیوتر و دستگاه‌های فنآوری روز دارد ولی هیچ کدام به اندازه و ظرفیت مغز کارکنان وال مارت نیست، وال مارت به این مغزها می‌نازد زیرا منبع کامل و وسیع نوآوری و خلاقیت است. مثلاً در همین شرکت کارمندی حدس زده بود تابستان گرمی پیش رو داریم و بهتر است نوشابه‌ها را در جای خنکی انبار کنیم، همین کار را کردند و سود سرشاری عاید شرکت شد.

## تجارب نظام پیشنهادات در تولیدی تویوتا:

نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها نقش محوری در نظام تولیدی تویوتا دارد و این نقش محوری در سایه (مدیریت با انگیزش) به دست آمده است. بهترین نظام پیشنهادها در ژاپن مربوط به گروه صنایع تویوتا بوده است. این شرکت معادل دو میلیون پیشنهاد را ظرف مدت ۴۰ سال در فرایند‌های تولیدی خود اجرایی نموده است.

متوسط پیشنهاد ارائه شده از سوی هر کارمند در سال معادل ۵۰ پیشنهاد. به عبارتت دیگر هر هفته یک پیشنهاد بوده است.

پیشنهاد‌های کارکنان به طور فعال و موثر مورد تشویق قرار گرفته و مدیریت شرکت و سرپرستان صف، از هر تلاشی برای تشویق در این راستا فرهنگ بهبود مستمر در تویوتا نهادینه شده است و همین فرهنگ است که موجب شده است که نظام پیشنهادها در تویوتا نهادینه شود.

## پیشینه نظام پیشنهادات در ایران:

اجرای نظام پیشنهادات به صورتی فراگیر در ایران از سال ۱۳۶۶ در پی بازدید گروهی از کارشناسان سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران از ژاپن با حمایت و پشتیبانی صنایع سنگین آغاز شد. (مقیمی، ۱۳۸۵: ۳۰-۳۰)



در سال ۱۳۷۷ با توجه به آثار مثبتی که این نظام در بر داشت دولت ایران با توجه به اهمیت و ضرورت نقش مشارکت کارکنان در بالا بردن کارایی و اثر بخشی دستگاه‌های دولتی و افزایش رضایت و توان کاری کارکنان نظام پیشنهادات را تصویب کرد. البته چهار وزارتخانه بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، پست و تلگراف، دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، جهاد سازندگی در استانهای آذربایجان شرقی، خراسان، کردستان، یزد قبل از تصویب توسط شورای عالی اداری، به دلیل اینکه قبلاً این طرح را پیاده کرده بودند با داشتن تجربه از پذیرش این نظام استقبال خوبی کردند. (طوسی، ۱۳۸۳، ۵)

### دلایل پیشنهادات کم در بین کارکنان ایرانی

۱- تعارض بین اهداف سازمانی و اهداف شخصی نیروی انسانی می‌تواند یکی از موانع پیش روی نظام پیشنهادات باشد. هر قدر این اهداف با هم هماهنگ گردند، بی‌تفاوتی کارکنان کم‌رنگ‌تر و مشارکت آنان در موفقیت‌های سازمانی بیشتر می‌شود. حال چرا در برخی از سازمانها بین اهداف سازمانی و اهداف شخصی کارکنان شکاف و یا حتی تضاد وجود دارد از حوصله این مقاله خارج است اما می‌توان به یکی از دلایل آن به اختصار اشاره نمود نحوه انتخاب و ورود نیروی انسانی به سازمان بسیار با اهمیت می‌باشد. اگر سازمانی نیروهای خود را بر اساس معیارهایی که دارد انتخاب کند، در روند فعالیت اهداف سازمانی و شخصی در این سازمان هماهنگ خواهد بود و قطعاً تعلق سازمانی و ادارک مشترک نیز حرف اول را می‌زند و به علت اینکه در اینگونه سازمانها نیروی انسانی، اهداف شخصی خود را در گرو تحقق اهداف سازمانی می‌بینند برای تحقق اهداف سازمانی طرح و اندیشه‌های خود را ارائه می‌دهند و حتی در ارائه این طرحها پافشاری نیز می‌نمایند. در مقابل اگر نیروهای انسانی به علت صرفاً اشتغال و مزایا نسبت به سازمانهای دیگر و یا انگیزه‌های واهی دیگر، سازمانی را انتخاب نمایند مسلم است که در تداوم فعالیت، مشکلاتی در زمینه هماهنگی اهداف سازمانی و شخصی پدید می‌آید و این نیروها با توجه به «تئوری مبادله» و «تئوری برابری» همیشه خود را طلبکار می‌دانند و همیشه داده‌های خود را بیشتر از ستاده‌ها از سازمان می‌بینند و نه تنها مشارکتی در تغییر و تحول ندارند بلکه تحت هیچ شرایطی به طول دائم رضایت پیدا نمی‌کنند.

### ۲- حجم کار

بسیاری از کارکنان در سازمانها در حین کار موضوعات بسیار مهم و حساسی را در ذهن خود می‌پروراند و حتی در خارج از وقت اداری نیز به آن می‌اندیشند و منتظرند این ایده‌ها را با کسی (بخصوص با مدیران) در میان بگذارند. اما این اندیشه‌ها در گذر زمان و محبوس در ذهن کارمند بدون ارائه می‌ماند. در مواردی که از اینگونه کارکنان سؤال می‌شود چرا اندیشه خود را به صورت مکتوب به واحدهای بررسی کننده منتقل نکرده است با گلابه از حجم زیاد کار خود صحبت می‌نمایند. زبان حال این کارکنان این است که اصلاً ما در محیط کار خود وقت نداریم به مسائل بیاندیشیم و یا اگر موضوعی به ذهنمان خطور می‌کند که می‌توان باعث تغییر و تحول در کار شود فرصتی برای مکتوب کردن آن و انتقال به واحدهای مافوق نیست. البته شاید در این مورد بتوان جواب داد که موضوع نوآوری و حجم کار شبیه قصه مرغ و تخم مرغ می‌باشد اصلاً چرا حجم کار زیاد است؟ شاید به خاطر این است که نوآوری کم است. بهترین فرد که می‌تواند پیشنهادی برای کاهش حجم کار خود بدهد همان فردی است که درگیر کار می‌باشد. اما بطور کلی حجم کار زیاد در برخی از سازمانها مانند بانکها می‌تواند از موانع برقراری نظام پیشنهادات باشد اما نمی‌توان این عامل را بسیار مهم و اساسی تلقی نمود.

### ۳- عدم توجه

برخی از کارکنان به این دلیل، پیشنهادی ارائه نمی‌دهند که تصور می‌کنند پیشنهاد آنان مورد توجه قرار نمی‌گیرد. الف) پیشنهاد خود را سطحی و به قول معروف پیش پا افتاده می‌بینند و بیم دارند که مورد تمسخر و سرزنش قرار گیرند. ب) در برخی از موارد کارمند پیشنهاد خود را مهم می‌بیند اما تصور می‌کند پیشنهاد او در ستادهای بررسی کننده مورد توجه قرار نگیرد.



#### ۴- اطرافیان کارمند

یکی از موانع نظام پیشنهادات، اطرافیان هر کارمند می‌باشند. بسیاری از کارکنان، تفکرات بدیع، ذهنهای بسیار پویا و خلاق دارند اما گرفتار اطرافیانی هستند که با جملاتی نظیر «می‌خواهی به کجا برسی؟» «کارت را انجام بده» و ... کارمند را از ارائه پیشنهاد منصرف می‌نمایند و چه بسا پیشنهادات بسیار موثری که می‌تواند حتی کلیت یک سازمان را دچار تحویل نماید، درگیر و دار اینگونه بدبینیها و سوء تفاهم‌ها خاموش شده و در ذهن کارمند برای همیشه مدفون می‌گردد. ترس از متهم شدن به «خود نشان دادن»، «چاپلوسی» و ... آفت بسیار خطرناکی برای نظام پیشنهادات و بهره‌وری سازمانی می‌باشد.

#### ۵- ترس از برخورد

برخی از همکاران از این می‌ترسند که وقتی پیشنهادی را ارائه دادند با آنان برخورد شود. این نیز حالت بسیار خطرناکی است. البته این واژه بدون سابقه و دلیل نیست.

برخی از سوابق نشان می‌دهد که کارکنان حق دارند در برخی از موارد محافظه کار باشند! و به اصطلاح سری که درد نمی‌کند را دستمال نبندند!

برای مثال در سازمانی، یکی از کارکنان پیشنهاد بسیار موثری را برای ستاد، فرستاده بود اما افراد بررسی کننده بجای توجه به پیشنهاد، بدخطی و غلط‌املائی آن کارمند را در نامه به عنوان یک نقطه ضعف مطرح نمودند. آن کارمند بعد از شنیدن نقاط ضعف تعلق سازمانی خود را از دست داد و در گروه کارکنان پرخاشگر قرار گرفت.

#### ۶- توقع زیاد

یک از موانع نظام پیشنهادات، توقع زیاد مدیران و کارکنان برای اجرا شدن همه پیشنهادات است. این توقع که ۱۰۰ درصد پیشنهادات اجرا گردد، هم غیر منطقی و هم، غیر عملی است. به این دلیل که برخی از پیشنهادات کارکنان در تقابل و حتی تضاد با یکدیگر می‌باشد. برای مثال یک کارمند پیشنهاد می‌کند در روی بانه‌های تحویل‌داری حفاظ شیشه‌ای نصب شود و کارمندی دیگر پیشنهاد می‌کند هیچ واسطه‌ای نباید بین کارمند و مشتری باشد. از این گونه تضاد و افکار و اندیشه، فراوان یافت می‌شود. بررسی‌های به عمل آمده در کشورهای پیشرفته نشان می‌دهد که از میان تمام پیشنهاداتی که ارائه می‌شود به طور میانگین حدود ۲۷ درصد به اجرا در می‌آید.

#### ۷- مشکل نگارش

یکی دیگر از موانع فراروی نظام پیشنهادات مشکل نگارش می‌باشد. برخی از کارکنان ممکن است نتوانند براحتی آنچه را در ذهن دارند یا بیان کنند و یا روی کاغذ آورده و به صورت مکتوب منتقل نمایند. این مشکل در بسیاری از موارد باعث می‌شود که کارکنان از ارائه پیشنهادات مفید و موثر صرف نظر نمایند. ([www.rabizadeh.blogfa.com](http://www.rabizadeh.blogfa.com))

#### راهکارهایی جهت تقویت نظام پیشنهادات:

بارها شنیده ایم که بزرگترین سرمایه هر سازمانی نیروی انسانی می‌باشد. اما چه نیرویی؟ قطعاً منظور نیروهای دانشی آن سازمان می‌باشد. نیروهایی که اجازه دارند فکر کنند و مانند ربات نیستند.

حال چگونه می‌توانیم این نیروهای دانشی را در سازمان بیشتر نماییم.

#### ۱- بذرافشانی

برای پویایی و شکوفایی خلاقیتها در کارکنان و وارد نمودن آنان به جمع «نیروهای دانشی»، مدیران باید با حضور خود واحدهای عملیاتی موانع سر راه خلاقیت و نوآوری را از بین برده و جرقه‌های اندیشه‌های نو و طرحهای موثر را در ذهن کارکنان ایجاد نمایند.





برای مثال سرپرستان در بازدید از واحدهای عملیاتی می‌توانند با طرح پرسشهایی از کارکنان خلاقیت و نوآوری را بذرافشانی نمایند. مثلاً سندی را به کارمند ارائه داده و از او بپرسند به نظر شما نمی‌توان در این سند تغییراتی ایجاد کرد که کار شما کمتر شود؟

تجربه‌نشانی داده که فکر کارمند در مقابل این سئوالات درگیر شده و در بسیاری از موارد در بازدیدهای بعدی سرپرست کارمند در زمینه‌های مختلف ابراز علاقه جهت ارائه پیشنهاد و طرح از خود نشان می‌دهد.

## ۲- تشکیل جلسات

تشکیل جلسات در واحدها علاوه بر منافع که در امر آموزش، تبیین دستورالعملها و بخشنامه‌ها، ایجاد صمیمیت، تمرین مدیریت و سایر موارد برای سازمان دارد در شکوفایی خلاقیتها و نوآوری نیز موثر می‌باشد. نتیجه این جلسات باید به صورت مکتوب به واحدهای ستادی منتقل تا با استخراج پیشنهادات کارکنان از نقطه نظرات آنان استفاده بهینه به عمل آید.

## ۳- جدی گرفتن هر پیشنهاد

هر چند همه پیشنهادات به مرحله اجراء در نمی‌آید اما این دلیل نمی‌شود که پیشنهادات دریافتی مورد توجه دقیق قرار نگیرد. در این مورد لازم است هر پیشنهاد در ابعاد مختلف و از زوایه‌های گوناگون مورد بررسی کارشناسان قرار گیرد و حتی برخی از پیشنهادات به صورت موردی در واحدهایی آزموده شوند.

## ۴- پاسخ پیشنهادات

پاسخ پیشنهادات باید بسیار سریع داده شود. این اقدام باعث تقویت نظام پیشنهادات می‌گردد و افراد تشویق و ترغیب می‌شوند که پیشنهادات دیگری ارائه دهند.

## ۵- قدر شناسی

بخش مهم و اصولی برنامه ارائه پیشنهادات قدرشناسی است، احساس قدر و منزلت از نیازهای بسیار مهم در افراد می‌باشد که نقش موثری در ایجاد انگیزش دارد. اگر کارمند پیشنهادی ارائه می‌دهد باید به نحو مقتضی از او تقدیر به عمل آید. یکی از مهمترین شیوه‌های قدرشناسی بازدید مدیران از واحدهایی است که کارکنانش پیشنهادی را ارائه داده‌اند.

پاداش نقدی، اهداء کتاب، اعزام به مسافرت‌های علمی، تفریحی و زیارتی، قدردانی کتبی و سایر اقدامات می‌تواند مراتب قدردانی سازمان را از کارمند خلاق نشان دهد.

## ۶- آزادی خطر پذیری

اگر نیروی انسانی از ارتکاب اشتباه در ارائه پیشنهادها خود هراس داشته باشد محافظه کار شده و پیوسته به دنبال تکرار یک فرآیند خواهد بود. باید به کارکنان آزادی خطر پذیری در خلاقیت داد تا بتوان از اقیانوس اندیشه‌های آنان گهرهای ناب صید.

[www.rabizadeh.blogfa.com](http://www.rabizadeh.blogfa.com) نمود



## منابع:

- ۱- اسماعیلی، احمد (۱۳۸۵) اجرای نظام پیشنهادات کارکنان در سازمان دولتی، روز نامه همشهری، شماره ۴۲۰۶، بهمن ۱۳۸۵
- ۲- رمضانیان، محمد رضا، اسماعیل پور، رضا (۱۳۷۹)، بررسی اثرات اجرای نظام مدیریت مشارکتی از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان بر وضعیت سازمان ها، دانش مدیریت، سال سیزدهم، شماره ۴۹
- ۳- (زارعی، ۱۳۷۷) مجله مدیریت شماره ۲۴ اسفند ماه ۱۳۷۷ - آقای حسین زارعی
- ۴- حبیبی، لیلی (۱۳۸۳)، بررسی و تجزیه و تحلیل رابطه بین نظام مدیریت مشارکتی (با تاکید بر سیستم پیشنهادات) و اثربخشی کارکنان سازمان بازرسی و نظارت، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
- ۵- ملک رفعت، علی رضا، ۲، ۱۳۹۱) نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات ابزاری مناسب جهت رشد نوآوری و خلاقیت در سازمان ارائه شده در نهمین همایش ملی نظام پیشنهادات-۱۳۹۱
- ۶- طوسی، محمد علی، (۱۳۸۳) مشارکت و مدیریت مشارکت جو، نظام پذیرش و بررسی پیشنهاد ها، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
- ۷- مقیمی، محمد، (۱۳۸۵) نظام پیشنهادات در سازمان های دولتی از تئوری تا عمل، تهران، انجمن خدمات فرهنگی ایرانیان خارج از کشور
- ۸- مشبکی، اصغر (۱۳۷۷) مدیریت رفتار سازمانی، چاپ اول، تهران، نشر ترمه
- ۹- Skinner. b. f (۱۹۹۴) about behaviorism, newyork mcgraw hill
- ۱۰- Barny & Griffin (۱۹۹۲), The Management OF organizations, ohio haughton mifflin
- ۱۱- <http://www.rabizadeh.blogfa.com/post-۲۲.aspx>
- ۱۲- <http://www.rabizadeh.blogfa.com/post-۲۲.aspx>