

## بررسی و شناخت چالش‌های استقرار و اجرای نظام پیشنهادها

### در سازمان‌های دولتی ایران (۱)

( : )

دکتر ابوالفضل سهرابی\*

استادیار دانشکده مدیریت، پردیس قم، دانشگاه تهران

(تاریخ دریافت ۸۵/۴/۳۰، تاریخ تصویب ۸۵/۷/۹)

#### چکیده

نظام مدیریت مشارکتی که نظام همکاری فکری و عملی کارکنان یک سازمان با مدیریت آن است می‌کوشد ایده‌ها و راه‌حل‌ها را برای رسیدن به اهداف فردی و سازمانی بسیج کند و از طریق مشارکت کلیه کارکنان، رضایت‌ذی‌نفع‌های سازمان را جلب نماید و از جمله زیر سیستم‌های آن، نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای کارکنان است.

در ایران سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، موظف گردید از دستگاه‌های اجرایی بخواهد شورای پذیرش و بررسی پیشنهادها را ایجاد نمایند (معاونت امور مدیریت و منابع انسانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ۱۳۸۱، ص ۴۸). تعدادی از دستگاه‌های اجرایی استان قم هم تبعیت از مصوبه شورای عالی اداری کشور و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان نسبت به استقرار و اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها اقدام کردند؛ اما بر اساس یافته‌های تحقیقی با عنوان فوق اجرای این نظام در سازمان‌های دولتی با چالش‌هایی مواجه بوده و این چالش‌ها با توجه به پرسش‌هایی که از مدیران، کارمندان، دبیران و اعضای شورای پذیرش و پیشنهادها در سازمان‌های دولتی به عمل آمده در سه دسته اصلی طبقه‌بندی می‌شوند:

- حمایت ناکافی مدیران ارشد از استقرار و اجرای این نظام؛
- ناکافی بودن بودجه و اعتبارات؛
- ناکافی بودن آموزش‌ها در سطوح مختلف سازمان؛
- مطالب تحقیق حاضر به دلیل گستردگی در دو مقاله جداگانه ارائه می‌شوند: مقاله اول (مقاله حاضر) عمدتاً مبانی نظری است و در آن ویژگی‌های یک پیشنهاد و عوامل اثرگذار بر نوشتن و ارائه آن مطرح می‌شوند و مقاله دوم نتایج مطالعات میدانی است؛
- پیشنهادهایی که برای رفع چالش‌ها از سوی دست‌اندرکاران ارائه شده می‌تواند در بهینه‌سازی این نظام موثر باشد و سازمان‌های دولتی را در استقرار مدیریت مشارکتی یاری نماید.

#### واژگان کلیدی:

مدیریت مشارکتی، نظام پیشنهادها، سیستم پیشنهادهای کارآمد،

### مقدمه

شورای عالی اداری کشور در هشتاد و هشتمین جلسه مورخ ۱۳۷۹/۱۲/۱۰، با توجه به بند ۴ مصوبه شماره ۱/۱۲/۸۷۸۴ مورخ ۱۳۷۷/۶/۷ شورا و در نظر گرفتن نتایج حاصل از اجرای آزمایشی "نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها"، استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها را به عنوان اولین مرحله در استقرار مدیریت مشارکتی تلقی و از کلیه دستگاه‌های اجرایی که شرایط لازم برای استقرار نظام‌های مشارکتی را داشته باشند؛ خواست با توجه به اهمیت و ضرورت مشارکت کارکنان در بالا بردن کارایی و اثر بخشی دستگاه‌های اجرایی و افزایش رضایت و توان آنان، نسبت به استقرار روش‌ها و ساز و کارهای مربوطه اقدام نمایند.

در این مقاله و در بیان مسأله به پاره‌ای از عوامل موثر در موفقیت نظام پیشنهادها اشاره شده و برخی از موانعی که اثربخشی این نظام را با مانع روبه‌رو می‌سازند، مورد توجه قرار گرفته‌اند؛ سپس بتفضیل درباره پیشنهاد و این که یک پیشنهاد اثربخش چه ویژگی‌هایی را باید داشته باشد، بحث شده است.

### تاریخچه مختصر نظام پیشنهادها

گفته می‌شود که به کارگیری نظام پیشنهادها به اواخر قرن نوزدهم و سال ۱۸۸۰ برمی‌گردد و یکی از اولین سیستم‌های پیشنهاد در امریکا در ۱۹۰۶ در کارخانه جنرال الکتریک شروع به کار کرد که شامل نصب صندوق پیشنهاد در هر اداره و یک دسته کاغذ بود که کارکنان پیشنهادهای عملی خود را برای بهبود تولید و عملیات روی آن می‌نوشتند. بر اساس گزارش عملکرد شرکت جنرال موتور که در سال ۱۹۶۸ منتشر شد، برای مجموع ۲۴۷۱۰۹ پیشنهاد، حدود ۱۴۲۹۵۳۸۷ دلار جایزه به کارکنان پرداخت شده بود.

در ژاپن شرکت ماتسوشیتا در سال ۱۹۸۵ با دریافت بیش از ۶/۰۰۰/۰۰۰ پیشنهاد، مقام اول را در بین تمام شرکت‌ها به دست آورد.

در ایران از شرکت کنتورسازی به عنوان یکی از اولین شرکت‌هایی یاد می‌شده که از سال ۱۳۶۸ این نظام را پیاده نموده و تا سال ۱۳۷۷ تعداد ۱۴۹۴۰ پیشنهاد در آن ارائه و از آن‌ها

۱۱۹۶ عدد اجرا شده است.

از ۱۳۷۷ به بعد و بر اساس آنچه در مقدمه ذکر شد، بر اساس مصوبه شورای عالی اداری کشور سازمان‌های دولتی موظف به اجرای نظام پیشنهادهای دستگاه های اجرایی شده اند که این روند ادامه ارد. نکته قابل ملاحظه در این بررسی مختصر آن است که استقرار و اجرای نظام پیشنهادها همانند بسیاری از رویکردهای مدیریتی دیگر ابتدا در صنعت که با تولید سر و کار دارد، وارد و بهره برداری از آن شده و بعد از آن به بخش خدمات منتقل شده و در واقع بخش خدمات سعی کرده از دستاوردهای این نظام در بخش تولید استفاده کند اما دوگانگی این بخش‌ها مسأله غیر قابل انکاری است و طبعاً اجرای نظام پیشنهادها در بخش خدمات اگر مشکل تر از پیاده سازی آن در بخش صنعت نباشد حداقل مسائل و مشکلات خودش را دارد و این نکته‌ای است که مجریان و دست اندرکاران اجرایی این نظام در بخش خدمات باید به آن توجه داشته باشند.

### بیان مسأله

بدون اغراق یکی از قوی‌ترین ابزارهای کارآمدی مدیریت منابع انسانی مدیریت ایده است. مدیریت ایده به دنبال آن است که تمام کانال‌های مختلف ایده، یعنی سیستم پیشنهادها، فرایند بهبود مستمر، مدیریت کیفیت جامع و حلقه‌های کنترل را با هم ترکیب کند زیرا کاربرد خاصی از مدیریت دانایی برای نوآوری در سازمان‌هاست (سندر، ۲۰۰۳، ص ۱).

مدیریت ایده به طور سیستماتیک به گردآوری و ارزیابی ایده‌ها می‌پردازد تا از بهترین آن‌ها در موارد ضروری استفاده کند و منابع مادی و انسانی جدیدی را از طریق استراتژی‌ها و فراورده‌های نوآورانه، فرایندهای پیشرفته، هزینه‌های کاهش یافته و انگیزش افزایش یافته کارکنان به دست آورد.

سیستم پیشنهاد موفق به عنوان یکی از کانال‌های مدیریت ایده شکلی از ارتباط بین مدیریت و کارکنان است که به هر دو سود می‌رساند. این کانال ارتباطی دو طرفه به کارکنان نقشی در مشخص کردن سیاست‌های سازمان و رویه‌های عملیاتی اعطا می‌کند و به افزایش کارآمدی، حذف ضایعات، بالابردن ایمنی و کیفیت کالاها و خدمات می‌پردازد و در بسیاری از موارد این سیستم به توسعه کار تیمی کمک می‌کند.

یک سیستم پیشنهاد موفق از سوی کارکنان ارتقا پیدا می‌کند و بیان می‌نماید که چه چیزی

یک پیشنهاد خوب را می‌سازد، زیرا برخی از آنچه پیشنهاد خواننده می‌شود، در واقع بخشی از کار روزمره کارمند هستند. سازمان‌ها می‌دانند که دانش و ایده‌های کارکنان منبع قابل ارزشی هستند و این سیستم راهی برای دستیابی به منابع می‌باشد. هم‌چنین بخشی از محیط کاری وسیع تری است که مشارکت سیستماتیک کارکنان در حل مسأله و تصمیم‌گیری را تشویق می‌کند (بیانکو، ۲۰۰۶، ص ۳).

### عوامل موثر در موفقیت نظام پیشنهادها عمدتاً عبارتند از:

- پشتیبانی جدی و واقعی مدیریت سازمان‌ها در استقرار این نظام و اجرای پیشنهادها سازنده؛

- وجود مشاوران و مجریان متخصص و مجرب در استقرار و بهره‌برداری از این سیستم؛

- ایجاد دبیرخانه فعال و موثر؛

- آموزش صحیح کارکنان؛

- کارشناسی دقیق ایده‌ها؛

- پرداخت پاداش مناسب به کلیه کسانی که دست‌اندرکار واقعی بوده‌اند؛

- ارزیابی نظام بررسی و پذیرش پیشنهادها و بازنگری‌های ادواری.

اما به زعم صاحب نظران در مواردی از این سیستم بسیار بد استفاده شده و مورد سوء برداشت قرار گرفته است، به طوری که عده‌ای آن را اسم بی‌مسما نامیده‌اند. بسیاری از سازمان‌ها در عین حال که این سیستم را برای ترغیب کارکنان به ارائه طرح ایجاد نموده‌اند، طرح‌ها به کمیته‌ای برای بررسی ایده‌ها تسلیم شده، پیشنهادها پاداش داده شده و طرح‌های نه چندان خوب رد شده‌اند، اما کمبودهایی بر این طریقه سنتی وجود داشته است؛ یعنی اولاً، توانایی شناختی محدود کمیته، مهارت‌های ارتباطی ضعیف ارائه‌کننده و زمان بندی نادرست باعث ضعف سیستم شده است؛ ثانیاً، برخی از افراد اصلاً طرحی ارائه نکرده و گفته‌اند که احساس می‌کنیم ایده‌های ما ارزش مطرح کردن ندارند (ستن مارک، ۲۰۰۲، ص ۲)

طبق گزارش وزارت کار آمریکا فقط ۶٪ نیروی کار در مشاغل خلاق مشغول هستند و این نشان می‌دهد که نوآوری بالقوه ۹۴٪ باقیمانده مورد استفاده قرار نگرفته است (ایماجی ناتیک، ۲۰۰۶، ص ۱).

در ایران استقرار این نظام در برخی از سازمان‌ها با چالش‌هایی روبه‌رو شده و به‌خصوص

در سازمان‌های دولتی نتایج قابل ملاحظه‌ای به دست نیامده که بر اساس پاره‌ای از تحقیقات انجام شده موانع اثر بخشی نظام پیشنهادها از جمله عبارت بوده اند از:

**الف) تصورات غیر واقعی مدیران در مورد نظام پیشنهادها (عوامل مدیریتی) شامل:**

- دل‌بستگی بیش از حد مدیران به وضع موجود و نداشتن روحیه ایجاد تحول در کارها؛  
- ترس از کاهش قدرت و آشکار شدن ضعف‌های مدیریتی؛

- نا‌آشنایی با مزایای حاصل از نظام پیشنهادها؛

- ضعف در برقراری ارتباطات موثر و مطلوب با کارکنان؛

- انحصار طلبی در تصمیم‌گیری؛

- ترجیح "برونگرایی" به "درونگرایی" برای حل مشکلات سازمان از جانب مدیریت.

**ب) عوامل مربوط به کارکنان (عوامل پرسنلی) شامل:**

- عدم بلوغ و عدم آمادگی فکری و روحی کارکنان؛

- نداشتن تخصص و مهارت شخصی لازم؛

- پایین بودن حس تعلق، مسؤولیت پذیری و وابستگی به سازمان؛

- عدم امنیت شغلی؛

- احساس عدم ضمانت اجرایی برای پیشنهادها.

**ج) محدودیت‌های بودجه‌ای شامل:**

- هزینه بر بودن استقرار و اجرا و مداومت نظام پیشنهادها برای سازمان؛

- نداشتن ضابطه‌ای برای اعطاء پاداش به کارکنان.

**د) پائین بودن میزان اعتماد کارکنان نسبت به مدیران و نسبت به یکدیگر**

- شایع نبودن فرهنگ کار گروهی و مشارکت؛

- عدم روحیه انتقاد پذیری (محمد علی پور، ۱۳۸۲).

اینک با توجه به موارد ذکر شده تحقیق حاضر در پی آن است که به بررسی چالش‌های

استقرار و اجرای نظام پیشنهادها در سازمان‌های دولتی ایران (مطالعه موردی، سازمان‌های دولتی

استان قم) بیزدازد و با استفاده از نظرات صاحب نظران، مدیران، کارکنان، مجریان و دست اندرکاران استقرار و اجرای این نظام سازمان‌ها را در استفاده بهینه از آن یاری نماید.

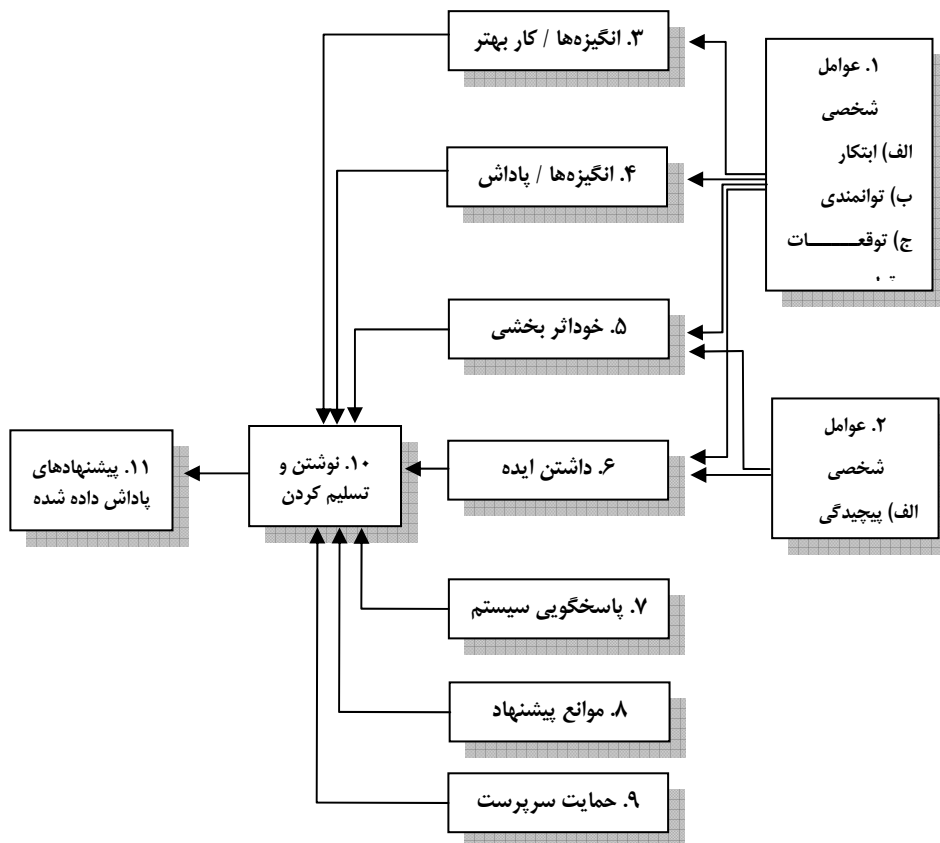
### معنای پیشنهاد

فرهنگ لغت اکسفورد پیشنهاد را فرایند تبادر یک ایده به ذهن از طریق ارتباط برقرار کردن با ایده‌های دیگر تعریف می‌کند، فرایندی که به وسیله آن یک فکر از طریق ارتباط با ایده‌های دیگر به فکر دیگری تبدیل می‌شود.

واژه «سیستم‌های پیشنهاد کارکنان» به کوشش‌هایی اشاره دارد که از تلاش‌های کارکنان به امید رسیدن به صرفه جویی در هزینه و افزایش کیفیت محصول، کارایی در محیط کار، خدمت به مشتری یا شرایط کاری استفاده می‌برند. دامنه این کوشش‌ها از قرار دادن صندوق‌های ساده پیشنهاد تا اجرای برنامه‌های رسمی با کمیته‌هایی برای بازبینی ایده‌ها و پاداش دادن به پاداش‌های پذیرفته شده گسترده است. ایده‌ها می‌توانند از موضوعاتی در زمینه بهبود زندگی کاری مثل قرار دادن یک یخچال در اتاق غذاخوری تا مسائل دامنه داری که در سال مبالغ هنگفتی پس انداز به دنبال دارند، گسترش داشته باشند. برنامه‌های سیستم پیشنهاد یک موقعیت برد - برد است، یعنی مشارکت بیش‌تر را برای کارکنان و کارایی و صرفه جویی بیش‌تر را برای مدیران در بر دارد.

ارائه پیشنهاد به عنوان یک رفتار نوآورانه از دو جنبه قابل بررسی است: الف) رفتار خلاق و ب) ابتکار در عمل. رفتار خلاق پیشنهادها را کارهایی خلاق می‌داند که به مهارت‌ها در حیطه کار، مهارت‌ها در تفکر خلاق و شخصیت خلاق ارتباط پیدا می‌کند. ابتکار هم جلوه خاصی به ایده خلاق می‌بخشد. ابتکار یعنی خودجوشی، فعال بودن، داشتن نگرش بلند مدت و توانایی در از بین بردن موانع.

شکل ۱: مدل نظری سیستم پیشنهادها



فریز و دیگران، ۱۹۹۹، ص ۱۱۴۱

عامل اساسی سیستم پیشنهادها داشتن ایده است. ایده‌ای که می‌شود روی آن کار شود و به پیشنهاد تبدیل گردد، زیرا بدون ایده نمی‌توان پیشنهادی ارائه نمود. فرایند داشتن ایده، تسلیم نمودن و ارزیابی کیفیت آن تحت تاثیر متغیرهایی است که به آن‌ها اشاره می‌شود. ارائه پیشنهاد یک کار مشخص و یک متغیر عملکردی است که باید فایده مندی و امکان پذیری داشته باشد. وقتی فایده دارد که همراه با توان و انگیزه مورد نیاز باشد، امکان پذیری هم یعنی این که آیا شخصی می‌تواند آن را انجام دهد یا خیر. در داشتن ایده و ارائه پیشنهاد، فایده مندی و امکان پذیری شروطی را مطرح می‌کنند. یک جنبه از امکان پذیری در رابطه با آن است که آیا سیستم پیشنهاد پاسخی مناسب به رسالت فرعی سازمان (پاسخگو بودن سیستم) هست یا خیر. پاسخگو بودن خیلی مهم است و افراد اگر

باور داشته باشند که سازمان پیشنهادها را به طور شایسته عمل می‌کند و در زمان ممکن آن را به اجرا در می‌آورد، تمایل بیش‌تری پیدا می‌کنند. جنبه دیگر امکان‌پذیری به موانع سازمانی بر می‌گردد و عامل سوم حمایت سرپرست است و از مهم‌ترین عوامل این حمایت یا ممانعت خود سرپرست می‌باشد. سرپرست‌ها از دو راه اثر گذارند: اولاً، آن‌ها می‌توانند بر جوی که نوآوری را حمایت یا ممانعت می‌کند اثر گذارند؛ ثانیاً، انتظاری که آن‌ها از کارکنان دارند باعث تشویق آن‌ها به ارائه پیشنهاد می‌شود. بدین ترتیب سه عامل پاسخگویی، موانع و حمایت سرپرست بر نوشتن و ارائه پیشنهاد اثر می‌گذارند. یک فرد می‌تواند صرف نظر از این عوامل محیطی «ایده» داشته باشد، اما چنانچه محیط را حمایتی نداند، آن را ارائه نخواهد کرد.

اکنون به اثر بخشی و انگیزه‌ها که هر دو بر داشتن ایده و ارائه آن تاثیر دارند بر می‌گردیم. این دو برخلاف عوامل بیرونی (محیطی)، عوامل داخلی به حساب می‌آیند. یک عامل مهم برای امکان‌پذیری، اثربخشی است که به عنوان قضاوت فرد از توانایی‌هایش در سازماندهی و انجام کار حکایت می‌کند. شخص باید به توانایی خودش در ارائه پیشنهاد باور داشته باشد. به علاوه تولید ایده جدید با نایقینی‌هایی همراه است و در شرایط نامطمئن اثر بخش بودن اهمیت خاصی دارد. بدین ترتیب خود اثر بخشی ایجاد امنیت می‌کند و نوآوری در پی دارد.

مفید بودن نتایج مثبتی در بردارد. افراد زمانی که فکر می‌کنند می‌توانند شرایط کار را بهبود بخشند انگیزه پیدا می‌کنند. پیشنهادها قبول شده پاداش‌های مالی به دنبال دارند که این ممکن است، انگیزه مهمی باشد.

به علاوه عوامل شخصی و عوامل محتوی شغل هم نقش دارند و متغیرهای کلی هستند که بیشتر بر داشتن ایده تا ارائه پیشنهاد اثر می‌گذارند. عوامل محتوای شغل، یعنی کنترل و پیچیدگی جزء عوامل امکان‌پذیری هستند. کنترل بر محیط کار می‌تواند با تعداد ایده‌ها رابطه داشته باشد و پیچیدگی زیاد به این معناست که کار چالشی است و شخص باید مهارت‌هایش را زیاد کند و به فکر ایده‌های جدید باشد.

اثر بخشی هم تحت تاثیر کنترل و پیچیدگی قرار می‌گیرد. متغیرهای چهارگانه ابتکار، توانمندی، توقعات معقول و نوآوری که متغیرهای کلی هستند، نمی‌توانند به طور مشخص در مفید و ممکن بودن گروه‌بندی شوند، گرچه بیش‌تر به متغیرهای مفید بودن ارتباط پیدا می‌کنند. ابتکار گویا فعال بودن است و بدین ترتیب افراد در کار فعال‌تر می‌شوند و بیش‌تر به فکر تولید ایده می‌افتند و این به افزایش اثر بخشی منجر می‌شود. همچنین توانمندی با مشارکت در کار و



ایده و پیشنهاد و تجربه بیش‌تر رابطه پیدا می‌کند. توقعات معقول با داشتن ایده مرتبط خواهد بود و افرادی که توقعات معقول دارند، به دنبال اطلاعات هستند. نیز آن‌ها انگیزه زیادی پیدا می‌کنند تا ایده‌هایی پردازند و شرایط کار را تغییر دهند. نوآوری هم از این نظر با ایده پردازان رابطه دارد که انسان نوآور می‌خواهد کارها را برای بهتر شدن تغییر دهد و به دنبال ایده‌ها و پیشنهادها بیش‌تر است. بایستی بین نوآوری و اثر بخشی همبستگی وجود داشته باشد (فریز، ۱۹۹۹، ص ۱۱۴۱).

#### سیستم پیشنهاد موفق بر ۴ پایه استوار است:

الف) پذیرش ایده یک فرض است؛

ب) پرداخت (پاداش) باید برای پیشنهادها باشد (نه بر اساس شانس)؛

ج) مربیان به رشد ایده‌ها کمک کنند؛

د) ایده‌ها از سوی خود افراد به اجرا در آیند.

#### الف) پذیرفتن ایده یک فرض است.

در تویوتا سالانه بیش از ۷۰۰/۰۰۰ ایده پیشرفته اجرا می‌شوند و وقتی در نظر می‌گیرید که این شرکت با حذف ضایعات به مدت تقریبی ۵۰ سال توانسته قیمت‌ها را کاهش و کیفیت را افزایش دهد، این عدد قابل تامل می‌گردد. اگر هر ایده برای شرکت فقط ۱۰۰ دلار صرفه جویی به دنبال داشته باشد، مقدار صرفه جویی بیش از ۷۰/۰۰۰/۰۰۰ به مشتری بر می‌گردد و چیزی بهتر از این برای وفادار کردن مشتری به شرکت وجود نخواهد داشت.

در این‌جا سوالاتی مطرح می‌شود که "این همه ایده با توجه به این‌که نیازمند برنامه ریزی و منابع هستند، چگونه به اجرا در می‌آیند؟ چه کسی آن‌ها را اجرا میکند؟ چگونه اولویت بندی می‌شوند".

پاسخ این سوال این است که ایده‌های خلاق پس از مستند سازی تسلیم می‌شوند و به اجرا در می‌آیند. زمانی که فرم ایده تسلیم می‌شود گرچه مطمئناً یک فرایند بازبینی دارد، اما این در حداقل و با سرعت ممکن اتفاق می‌افتد چون سرپرست شخص ارائه کننده همراه ایده هست، فرد با سرپرست خود کار می‌کند و او زمان بندی و منبع یابی را برای اجرا فراهم می‌سازد و بندرت اتفاق می‌افتد که ایده آن‌قدر وسعت داشته باشد که فرد نتواند در اجرا دخالت داشته باشد؛ به علاوه شکایتی هم صورت نمی‌گیرد؛ چون جایی برای انتقاد فرد دیگری وجود ندارد.

#### ب) برای ایده‌ها پاداش در نظر بگیرید.

از ژاپنی‌هایی که با کایزن سر و کار دارند، بارها شنیده شده که گفته‌اند پاداش‌ها باید

غیرنقدی و نزدیک به پول باشد (تویوتا پاداش‌های نقدی هم می‌پردازد که اکثریت آن‌ها در دامنه ۵ دلار هستند). این پول از بودجه آموزش داده می‌شود؛ بنابراین، فشاری در این زمینه که این پول از محل صرفه جویی حاصل از ایده‌ها باشد؛ وجود ندارد. باور تویوتا بر این است که از طریق آموزش و یاد دهی بیش‌تر، ایده‌های بهتری ایجاد می‌شوند که طبیعتاً صرفه جویی‌هایی در بر خواهند داشت. حال چرا باید به کارکنان برای ایده‌هایشان پاداش داد؟ آیا این کار واقعا لازم است؟ آیا کارکنان باید انگیزه‌ای برای تفکر خلاق در مورد کارشان داشته باشند؟ آیا اگر پاداش مالی دادن متوقف شود ایده‌ها هم متوقف خواهند شد؟

این‌ها سوالاتی هستند که برای پاسخ نیاز به تحقیق بیش‌تر دارند، اما از آنچه به دست آمده حاصل می‌شود که پاداش‌ها در واقع جبرانی برای وقت کارمندی هستند که ایده خلاق او نه در ساعت کار، بلکه حین استراحت‌ها، بعد از ساعت کاری و در خارج از زمان کار شکل گرفته است. در حقیقت کارمند وقت خودش را در خارج از ساعات کار به فکر پیدا کردن راه‌هایی برای پیشبرد کار شرکت گذرانده است و اگر چنین نبود پرداختی صورت نمی‌گرفت.

### ج) مربیان به رشد ایده‌ها کمک می‌کنند

سازمان‌های بسیاری دیده شده‌اند که در آن‌ها یک "صندوق پیشنهاد" به دیوار اداره یا طبقه همکف کوبیده شده و این جعبه چوبی شکافی و قفلی و معمولا مقداری غبار بر روی خود دارد. این جعبه پوشیده از غبار سمبل سیستم پیشنهاد برای بیش‌تر افراد است.

معمولا مرگ صندوق پیشنهاد به دو دلیل است:

۱. تعداد زیادی از ایده‌ها واقعا "ایده خلاق" نیستند، بلکه شکایت‌ها یا انتقادهای غیر

سازنده‌اند؛

۲. حتی اگر ایده‌ها، ایده‌های خوبی باشند، بسیاری از آن‌ها غیر عملی‌اند؛

این پیشنهادهای نامناسب از طرف نیروی کار و فقدان حمایت مدیریت باعث می‌شود

صندوق پیشنهاد با شکست مواجه شود.

اما چگونه است که بیش‌تر شرکت‌های ژاپنی در سیستم پیشنهادها موفق هستند؟ آیا کارکنان

آن‌ها زیرک‌تر یا حساس‌ترند؟ آیا مدیران در وچین کردن ایده‌ها بردبارترند؟ آیا در فرهنگ ژاپنی

چیزی وجود دارد؟ پاسخ در شخصی است که آن را "مربی ایده" می‌نامند.

یکی از مدیران ژاپنی در مورد این سوال که آن‌ها چگونه ۹۹٪ ایده‌ها را می‌پذیرند؟ پاسخ

داده است:

سرپرستان ایده‌ها را با کارکنان بررسی و آن‌ها راهنمایی کرده و به آن‌ها رهنمودها و پند و اندرزهایی داده اند و عمدتاً کمک نموده اند تا ایده‌ها موفق شوند. او می‌گوید: سرپرست شما مربی شماست. گر چه ایده از طرف کارمند است، اما بر اثر کار کردن با فرد مجرب تر (سرپرست) هر ایده به ایده خوب که بتواند عمل شود تبدیل می‌گردد. سرپرستان هم مربیانی دارند که آن‌ها را کمک می‌کنند و به این ترتیب این تیم‌ها هستند که برنده می‌شوند.

#### د) خودتان ایده‌ها را به اجرا در آورید

تا کنون گفته شد که در یک سیستم پیشنهاد موفق، همانند آنچه در تویوتا وجود دارد، برای ارزیابی ایده‌ها بوروکراسی (عریض و طویل) موجود نیست. همچنین روشن شد که چرا باید به ایده خوب پاداش داده شود و این که مربی شخصی است که در رشد ایده‌ها و پروژه‌های موفق کمک می‌کند. حال سوال این است که چگونه ایده‌ها به کار بسته شوند؟

البته پاسخ دادن این سوال هم ساده است. شخصی که ایده‌ای دارد هم او کسی است که آن را به اجرا در می‌آورد. زمانی که ایده‌ای تسلیم می‌شود، در بسیاری از موارد قبلاً اجرا شده است. این معامله انجام شده‌ای است، پیشنهاد نیست، بلکه یک جمع بندی است. در مواردی که منابع خارجی مورد نیازند سرپرست آن‌ها را هماهنگ می‌کند اما این‌جا هم همراهی ایده پرداز بسیار ارزشمند است. این بدان علت است که ایده در زمینه کاری شخص مورد توجه قرار گرفته و برکار او هم اثر می‌گذارد. بسیاری از ایده‌ها ایده‌های کوچکی هستند و آسان به کار بسته می‌شوند (میلر، ۲۰۰۳، ص ۹).

### سیستم پیشنهادهای کارآمد

سیستم کارآمد ویژگی‌های زیر را خواهد داشت:

#### ۱. این که سیستم، یک سیستم است نه یک برنامه

یعنی سیستم بایستی با فرهنگ سازمان یکپارچگی داشته باشد و مادام که با ابتکارات دیگر سازگار نباشد، اهداف سازمان را توسعه نبخشد و کار مهمی در جهت برنامه‌های راهبردی را انجام ندهد، قابل توجه نیست.

#### ۲. پیشنهادها باید ارزشمند باشند

گرچه هر کسی فکر می‌کند ایده‌ها یش عالی است، سازمان باید فرایندی داشته باشد که

ایده‌ها را به طور شایسته بررسی نماید یعنی آیا ایده رضایت مشتری را افزایش می‌دهد؟ هزینه‌ها یا چرخه زمانی را کاهش می‌دهد؟ ایمنی را بالا می‌برد؟ سهم بازار را با افزایش مواجه می‌نماید؟ و اگر چنین نیست ارزش صرف وقت و تلاش را ندارد.

### ۳. سیستم باید به دنبال شناخت کارکنانی باشد که می‌خواهند در کارشان پیشرفت کنند

برخی از سوگیری‌های فرهنگی علیه شناخت کارکنانی که در جهت بهبود کارشان تلاش می‌کنند، وجود دارد؛ حال آن‌که هیچ کس کار و اجزای فرایند آن را بهتر از خود فرد نمی‌داند. کارمندان بهتر می‌دانند که کارشان چیست و کجای فرایند دچار شکست می‌شود و احتمالاً ایده‌های بالقوه‌ای برای زمانی که مورد پرسش قرار گیرند، دارند و این سنگ بنای بهبود مستمر است. یک سیستم پیشنهادی که پیشنهادهای مرتبط با کار را تشویق می‌کند، به رشد این مفهوم کمک کرده، پا به درون خلاقیت و استفاده از قدرت فکر کارمند می‌گذارد.

### ۴. بار کار را باید بر دوش پیشنهاد دهنده گذاشت نه گروه‌های ستادی.

کارمندی که درباره ایده اش شناخت کامل دارد باید به اندازه کافی متعهد به انجام کار بر روی جزئیات آن باشد و اگر سازمان یک فرایند حل مسأله رسمی داشته باشد، مستند سازی پیشنهاد باید این قدم‌ها را بردارد که مسأله چیست؟ ریشه اصلی آن در کجاست؟ راه حل‌ها کدامند و کدام اثر بخش‌ترند؟ آیا راه حل مسأله را حل می‌کند؟ و بالاخره این‌که ایده باید منافع و هزینه‌های واقعی را مشخص کند. بدون مستند سازی، کارمند فقط یک ایده خواهد داشت، اما مستند سازی ممکن است آن را به پیشنهاد باارزش تبدیل نماید.

### ۵. سرپرست کارمند، باید اولین بررسی کننده پیشنهاد باشد

کارمند و سرپرست کسانی هستند که بیش‌ترین شناخت را از شغل دارند و در مورد یک پیشنهاد مرتبط با شغل، سرپرست کارمند باید اولین نقطه بررسی باشد و نقش او مریبگری کارمند در خلال ارائه پیشنهاد، دادن بازخور به او و مستند سازی است. پاره‌ای از سازمان‌ها سرپرست را در سازگار کردن پیشنهادها مورد ارجح و تشویق قرار می‌دهند.

### ۶. نوع جایزه (پاداش) باید با فرهنگ سازمان مرتبط باشد

این که پاداش، پیشنهاد مالی یا غیر مالی باشد به فرهنگ سازمان و انتظارات آن بستگی دارد.

اگر فرهنگ جاری سازمان ایجاب کند و نیز در شروع، ایده پرداخت پاداش مالی یا جایزه (هدیه) یک راه کار است. اما در هر حال جنبه مالی پاداش مسأله ثانوی است و تاکید بر شناخت کار خوب کارمند می‌باشد. تشویق پیشنهادهای کوچک که پیشرفت مستمر را در بردارند، لازم است.

#### ۷. سیستم نباید انحصاراً به نفع کارمند باشد

بندرت سازمانی قابل تصور است که سیستم پیشنهادهای آن فقط در فکر کارکنانی باشد که احساس ارزشمند و مورد نیاز بودن دارند، بلکه یک سیستم خوب طراحی شده باید به فکر سود رساندن به سازمان و رشد اهداف آن باشد. به علاوه کارمندی هم که با خلاقیت پیشنهادی می‌دهند که برایشان منافع مادی هم دارد، خود را برتر از کسانی می‌دانند که فقط یک تکه کاغذ را در جعبه‌های غبار گرفته (صندوق پیشنهادها) می‌اندازند. تاکید باید بر کسانی باشد که اصرار دارند فکرشان را با خودشان به محل کار بیاورند.

#### ۸. باید به تیم‌ها اجازه ارائه پیشنهاد داده شود

مسلماً فکر دو نفر و بیش‌تر بهتر از فکر یک فرد است و سیستم پیشنهادی باید شرایطی فراهم کند که پیشنهادها از سوی بیش از یک فرد ارائه شوند. تیم‌ها هم می‌توانند تیم‌های غیر رسمی باشند که روی یک ایده کار می‌کنند و یا تیم رسمی که یک فرایند حل مسأله ساختمند را دنبال می‌کنند.

طرح واقعی سیستم پیشنهاد با ویژگی‌های سازمان از قبیل اندازه، تعداد مشاغل و فرهنگ سازمان تحت تاثیر قرار می‌گیرد. یک فرایند خوب طراحی شده در جهت شباهت کارکنان، افزایش بهبود مستمر و پیشبرد اهداف سازمان کمک می‌کند (پگی و درافت، ۲۰۰۳، صص ۱۸-۱۹).

### ساختار سیستم پیشنهادها

در جهت ارتباط مدیریت و کارکنان و این‌که هدف سیستم پیشنهاد موفق، تفکر خلاق تمامی کارکنان سازمان در جهت بهبود فرایندهای کار و فرآورده‌ها را می‌طلبد؛ وجود یک ساختار رسمی لازم به نظر می‌آید و نبود آن باعث خطاهای فراوان می‌گردد. بنابراین، درک این

فرایند (سیستم پیشنهادها) برای هم، حمایت مدیریت از سیستم و دادن پاداش‌ها مهم است و در این رابطه وجود یک ساختار باعث می‌شود کار بدرستی انجام شود. توصیه شده که اساس ساختار کمیته‌ای معقول (۱۰ تا ۱۵ نفر) از نمایندگان کل کارکنان سازمان باشند که این افراد به کمیته‌های فرعی تقسیم می‌شوند. این کمیته در تمام موارد مربوط به اخذ، ارزیابی و پاداش تصمیم می‌گیرد و مسئولیت ارزیابی صحیح را به عهده دارد، برنامه‌های گردهمایی را زمان‌بندی می‌کند، در مورد بودجه با مدیریت مذاکره می‌نماید و مسئول موفقیت برنامه‌هاست. همچنین مسئول این است که هیچ پیشنهاد معقولی مورد غفلت یا کم توجهی قرار نگیرد. توصیه شده است که سازمان‌ها برای این کمیته ترکیبی از کارکنان و مدیریت را مورد استفاده قرار دهند.

### واردده سیستم

فرم‌های پیشنهاد باید به‌سختی در دسترس افراد قرار گیرد و مقررات طوری باشند که هر کارمند بتواند در زمینه‌های اموری که فرایندها یا فرآورده‌های کاری او را افزایش یا بهبود می‌دهند، پیشنهاد بدهد. هدف واقعی، خلق ایده‌های ممکن است تا از طریق بازخور و تشویق کیفیت کار بهبود پیدا کنند. کمیته و سازمان باید بدانند که ایده‌های اولیه تصوراتی هستند که باید به کمک دیگران تبیین و ارزیابی شوند. کار کمیته این است که در زمینه تبیین و روشن شدن ایده‌های اولیه سوال کند و به کارمند کمک نماید تا آن‌ها را به شکل قابل پذیرش در آورد. فرم‌ها باید تا حد امکان ساده باشند.

### فرآیند

کارمندان باید بتوانند فرم پیشنهاد را پر کنند و اگر لازم شد برای ملاحظه بیشتر به محل کار خود ببرند، کمیته باید وقت مناسب برای پرکردن در اختیار گذارد. بررسی مقدماتی از سوی یک کمیته فرعی انجام می‌شود که اطلاعات را در دفتری یادداشت و تشکر اولیه را از کارمند به عمل می‌آورد و روال کار را مشخص می‌سازد و چنانچه تبیین یا بازنویسی لازم باشد، با کارمند تماس می‌گیرد و او را کمک می‌کند.

پیشنهادها برای تصمیم‌گیرنده باید بسیار قابل انعطاف باشند و زمانی که پیشنهاد دریافت می‌شود، باید پاسخ مکتوبی به کارمند داده شود. مثلاً: «ما پیشنهاد شما را دریافت و آن را بررسی

نموده‌ایم. این برای تشکر از ایده شماسست و این که بدانید کمیته آن را به نفع شما منظور خواهد کرد. بازخور بیش‌تر بعداً به شما داده خواهد شد.» و کپی این پاسخ برای اعضای کمیته فرستاده شود. مسؤولیت کمیته در این است که پیشنهادها را با فرایندهای تصمیم‌گیری وفق دهند و راه حل‌ها و ملاحظات مناسب را در نظر بگیرند و در نهایت در رابطه با پذیرش یا رد، تعویق و یا ترکیب با پیشنهادهای دیگر تصمیم گرفته شود.

### پاداش‌ها

یک کمیته فرعی باید سیستم پاداش را تعیین کند و کمیته اصلی بودجه آن را تهیه نماید. سازمان باید برای هر کسی که پیشنهادی می‌دهد، پاداشی ملموس در نظر گیرد که می‌تواند پیراهن، چتر، کیف و خودنویس باشد. این پاداش اولیه، برای به رسمیت شناختن است بنابراین باعث غرور می‌شود و کارمندان دیگر آن را باارزش به حساب می‌آورند. کمیته برای پاداش‌ها، معیارها و پارامترهایی معین می‌کند، ولی باید مواردی را در نظر بگیرد:

- مدیریت و کارمندان خدمات، دسترسی بیش‌تری به پیشنهادها نسبت به کارمندان صف دارند. بنابراین، برای هر دو قشر باید درجه برابری در نظر گرفته شود. هر دو باید از نظر تأثیری که بر سازمان و عمق تفکر در پیشنهاد داشته‌اند، مورد ملاحظه قرار گیرند.  
- برخی از کارمندان ممکن است از دیگران نیرومند تر باشند و این کیفیتی است که باید به آن توجه شود.

- پاداش‌ها نباید الزاماً پولی باشند (بل، ۱۹۹۷، صص ۲۴-۲۲).

### اعطای پاداش‌ها مزایای زیر را دربردارند:

- ایجاد مشارکت: یک برنامه ساختمان خوب کارکنان را به مشارکت ترغیب می‌کند؛  
- ایجاد وفاداری: افراد به مرور زمان نسبت به سازمان وفادار می‌شوند و ایده‌های با کیفیت خلق می‌کنند؛

- ایجاد کیفیت: پاداش‌ها می‌توانند در افزایش کیفیت دخیل باشند؛

- ایجاد ارزش: این برنامه‌ها برای کارکنان انگیزشی‌اند، اعم از اینکه آن‌ها پاداش مادی

بگیرند یا پاداش درونی؛

- ایجاد تعهد: پاداش‌ها تعهد مدیریت را نسبت به کارکنان و برنامه‌ها شکل می‌دهند. اما سیستم‌های پیشنهاد سنتی که به کارکنان بر اساس کاهش هزینه‌های ناشی از ایده‌هایشان پاداش مالی می‌دهند مشکلاتی نیز از این قبیل در بر دارند که در مورد کارهایی که منافع غیر مادی در بر دارند، کسی ایده‌ای نمی‌پردازد. بنابراین، سیستمی به نام سیستم مبتنی بر امتیاز ایجاد می‌شود که بر اساس آن، افراد بر اساس مشارکت در برنامه‌ها امتیاز می‌گیرند و امتیازات برای کلیه فعالیت‌ها و نه فقط «ایده‌های برنده» داده می‌شود. مزایای این سیستم عبارتند از:

۱. احساس عدالت: تمامی کارمندان جایزه می‌گیرند و امتیازات بعضاً بر اساس مشارکت است تا کیفیت ایده. البته سهمی از امتیازات برای «ایده‌های برتر» در نظر گرفته می‌شود؛
۲. اجتناب از مشکل «چهارم شدن»: در ورزش فقط ۳ نفر مدال می‌گیرند و بقیه ورزشکاران از گرفتن مدال ناامید می‌شوند؛ اما در مبارزه مدیریت ایده، بیش‌تر افرادی که ایده‌هایشان انتخاب نشده جایزه می‌گیرند. این عمل از بی‌انگیزشی جلوگیری می‌کند؛
۳. چالش فردی: امتیازات ساز و کاری برای کنترل است و افراد با توجه به مقایسه با دیگران امتیاز می‌گیرند (ایماجی ناتیک، ۲۰۰۶، صص ۵-۱).

### مدل سیستم پیشنهاد در سطح جهانی

در سیستم پیشنهادهای سطح جهانی کارمندان از اهداف توسعه سازمان آگاهند و تشویق می‌شوند تا ایده‌هایی ارائه کنند که مستقیماً در جهت اهداف باشند. تاکید کلی بر بهبود شغل یا زمینه کاری مرتبط با اهداف سازمان است. کاهش ۵۰ درصدی خسارت‌ها، کم کردن ۳۰ درصد دوره کار، افزایش سطح خدمت به مشتری، مثال‌هایی هستند از اهداف یا نتایجی که سیستم پیشنهاد می‌تواند بر آن تاکید داشته باشد.

#### الزاماتی برای اثر بخش کردن سیستم پیشنهادها:

- یک تیم حمایت از فرایند برای ایجاد فرایند جدید تشکیل دهید؛
- سیستم پیشنهاد را طراحی کنید؛

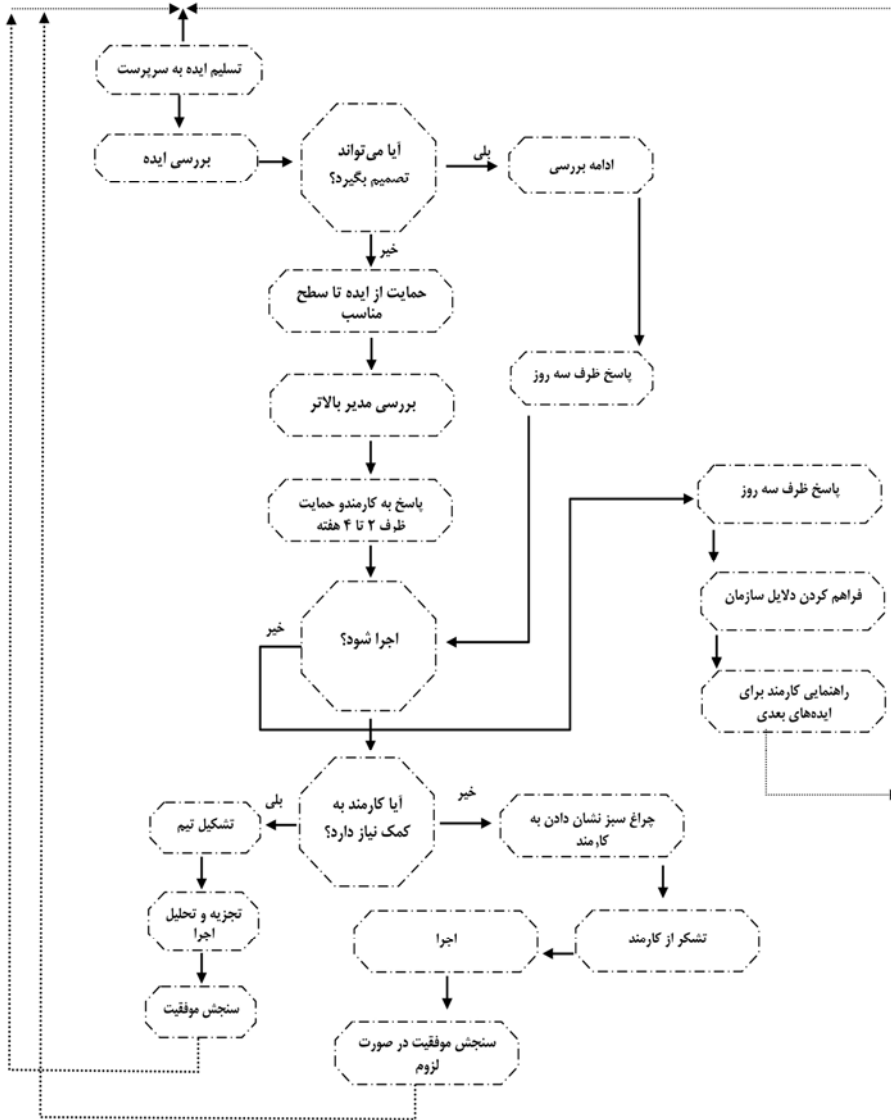


- نقش‌های فرا ساختار حمایتی را تشریح نمایید؛
- اهداف فرایند را با اهداف سازمان همراه کنید؛
- فرایند پاداش را ایجاد نمایید؛
- فرایند ارتباطات را برقرار کنید؛
- بر مشارکت کارکنان و آموزش سیستم پیشنهادها نظارت نمایید؛
- فرایند را کنترل، ارزیابی نمایید و آن را بهبود بخشید؛
- به مدیران و کارکنان در رابطه با فرایند آموزش دهید تا بدانند چگونه باید کار را انجام دهند؛

#### - آموزش کارکنان می‌تواند شامل عناوین زیر باشد:

- چگونه فرایند پیشنهاد کار می‌کند؛
  - اهداف سالانه فرایند پیشنهاد کدامند؛
  - مشارکت کارکنان و مزایای آن چه تعریفی دارند؛
  - رفتار مدیریت برای بهبود مشارکت کارکنان چگونه باشد؛
  - مسئولیت مدیریت و کارکنان در فرایند ایده جدید چیست؛
  - چگونه پر کردن فرم ایده از سوی کارکنان چگونه باشد.
- مدل سیستم پیشنهاد سطح جهانی در شکل شماره ۲ صفحه بعد نشان داده شده است:

شکل شماره ۴: یک مدل سیستم پیشنهاد سطوح جهانی



## نتیجه

این مقاله در مقدمه به شکل‌گیری نظام پیشنهادها در ایران پرداخت و سپس در بیان مسأله با استفاده از تحقیقات انجام شده در ایران به ذکر پاره‌ای از چالش‌ها و موانعی که اثر بخشی نظام پیشنهادها را با مانع روبه‌رو ساخته‌اند، اشاره نمود. در دنباله با ارائه یک مدل نظری شاخص‌های اثر گذار بر نوشتن و ارائه یک پیشنهاد خوب معرفی شدند و بیان شد که یک سیستم پیشنهاد موفق باید بر ۴ پایه استوار بوده و حداقل هشت ویژگی داشته باشد. همچنین مدلی نظری هم به عنوان مدل سیستم پیشنهاد سطح جهانی<sup>۱</sup> ارائه گردید.

بنابراین مقاله حاضر عمدتاً در رابطه مبانی نظری نظام پیشنهادها ارائه شده و مقاله بعدی که بخش دوم این تحقیق میدانی است. با توجه به سوال اصلی تحقیق به چالش‌های استقرار و اجرای نظام پیشنهادها در سازمان‌های دولتی ایران (مطالعه موردی سازمان‌های دولتی استان قم) خواهد پرداخت.

---

1 . world class suggestion system

## منابع و مأخذ:

۱. سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور (۱۳۸۱)، "اصلاح فرایندها، روش‌های انجام کار و توسعه فن‌آوری اداری"، نشر معاونت امور مدیریت و منابع انسانی.
۲. محمد علی پور، عبدالعظیم (۱۳۸۲)، "بررسی موانع ایجاد نظام مدیریت مشارکتی در صنایع استان قم"، پایان نامه کارشناسی ارشد.
3. Bianco (2006) "*Dacid, Suggestion System*", Suggestion System htm, 2006.
4. Bell, Robert, Constructing An Effective Suggestion system IIE. Solutions.
5. Frese (1999) Michael et al, "*Helping to Improve Suggestion Systems: Predictors making suggestions in companies*", Journal of Organizational Behavior.
6. Imaginatik (2006) Point – Baseal Program.
7. Imagintik (2006) "*Idea Management*", over view.
8. Peggy and Drragh (2003) "*A Suggestion System that works for you*", Supervision.
9. Miller, John (2003) "*The Suggestion System Is No Suggestion*", Gemba Research.
10. Stenmark, Dich (1997) "*Company – wide Brainstorming Next Generation Suggestion System Volvo Information Technology Department*".
11. Sander, Bermie (2003) "*Innovation Transfer*", Inc.
12. Savageau, John (1996) World Class Suggestion Systems Still work well The Journal for quality and Participation.