**درس دوازدهم: چگونه می توانم نظام پیشنهادها را با اطمینان بالایی از موفقیت در شرکتم مستقر کنم؟**

****

**در بعضی سازمان هایی که قبلا در آن ها کار می کردم چیزی به نام نظام پیشنهادهای کارکنان وجود داشت که کارکنان ایده ها و ابتکارات خود را در چارچوب چنین نظامی اعلام می نمودند. چگونه می توانم چنین نظامی را با اطمینان بالایی از موفقیت در شرکتم مستقر کنم؟ تجربه های سازمان های ایران و جهان در این مورد چیست؟**

نظام پیشنهادها یکی از مصادیق و شیوه های اجرایی "مدیریتی مشارکتی" می باشد.

مدیریت مشارکتی با نظام مدیریت سنتی تفاوت هایی دارد که مهم ترین آنها از این قرارند:

1. در نظام های سنتی مدیران فکر می کنند و ایده پردازی می کنند و تصمیم می گیرند و کارکنان این تصمیمات و دستورات را به اجرا در می آورند، در حالی که در نظام مدیریتی مشارکتی همه کارکنان با نقش های گوناگونی که بر عهده دارند، درباره یک موضوع از جهات و جوانب مختلف فکر می کنند و پیشنهاد می دهند.
2. در سازمان های مشارکتی همه کارکنان در انجام کارها، جمع آوری و پردازش اطلاعات و اتخاذ تصمیمات بخشی حضور دارند و کنترل مبتنی بر اقتدار مدیر یا حق وتو توسط مدیران در موارد محدود و به عنوان آخرین راه حل مورد استفاده قرار می گیرد.
3. در نظام مدیریت سنتی دانش احتکار می شود و از اطلاعات به عنوان ابزاری برای رسیدن به مقام و اعمال قدرت استفاده می شود در حالی که در سازمان های مشارکتی، دانش و اطلاعات بخشی از ثروت و سرمایه سازمان تلقی می شود که باید آن را با دیگران سهیم شد و به دیگران منتقل کرد.
4. در سازمان های سنتی، شرکت توسط تعداد محدودی از مدیران سطح بالا اداره می شود که اغلب اطلاعات هم در انحصار آنهاست و ارزش افزوده هم نصیب آن ها می شود، در حالی که در نظام های مشارکتی، هم اطلاعات و اختیار تصمیم گیری و هم سود و ارزش افزوده ناشی از تصمیم گیری ها و ابتکارات، به صورت وسیع و پراکنده توزیع می شوند.
5. نظام پیشنهادها صرفا یک پدیده مدیریتی ژاپنی محسوب نمی گردد که در سایر جوامع و فرهنگ ها کاربردی نداشته باشد. در آمریکا موسسه ای به نام "موسسه مشارکت کارکنان" وجود دارد که ماموریت دارد تا نظام پیشنهادها را در شرکت ها و سازمان های آمریکایی ترویج کند. در سایت اینترنتی این انجمن غیر دولتی از وجود شش هزار نظام رسمی پیشنهادها در شرکت ها و سازمان های بخش عمومی و خصوصی آمریکا خبر داده شده است. برخی از آمار و اطلاعات موجود در این سایت عبارتند از:

* سازمان ها و شرکت های عضو، سالانه نزدیک به یک میلیون پیشنهاد از کارکنان خود دریافت می کنند.
* میانگین صرفه جویی حاصل از هر پیشنهاد نزدیک به هفت هزار دلار برآورد می شود.

نظام پیشنهادها یک پدیده فرافرهنگی است.

امروزه داشتن مزیت رقابتی پایدار بدون فراهم نمودن امکان مشارکت کارکنان در فرایندهای بهبود سازمان میسر نیست و نظام پیشنهادها یکی از شیوه های رایج مشارکت کارکنان است.

برای آنکه نظام پیشنهاد موفق و موثر در سازمان داشته باشید لازم است که به صورت مستمر در جهت حفظ و ارتقای عوامل زیر به عمل آورید :

**اول. حمایت مدیریت ارشد**

☺ مدیریت سازمان باید به وضوح به کارکنان منتقل کند که مشتاق و نیازمند دریافت ایده ها و پیشنهادهای آنان است. در مقابل کارکنان نیز توجه و حمایت مدیران ارشد را از هر طرح و برنامه را نشانه اهمیت و جدیت و اولویت آن طرح و برنامه تلقی می کنند.

**دوم. وجود فشار بر سازمان برای رشد، پیشرفت و بهبود شاخص ها**

☺ وجود رقابت، احساس خطر بازنده شدن و تنازع بقا سازمان ها را وا می دارد که به سمت گسترش مشارکت کارکنان گرایش پیدا کنند. هرچه رقابت، نظارت و فشار بیرونی بیشتر باشد، هماهنگی و همفکری در درون سازمان افزایش می یابد. به مدیران توصیه می گردد فضایی سرشار از رقابت خلق کنند و اگر چنین فشاری از بیرون وجود ندارد آن را از طریق رقابت های مثبت و سازنده داخلی ایجاد نمایید.

**سوم. سازماندهی مناسب**

☺ باید فرد یا تیمی علاقمند را به عنوان حلقه رابط پیشنهاد دهندگان و مدیریت انتخاب کرد. تیم مثبت اندیش، وجود فرایندی جهت پاسخ سریع، قانع کننده و مناسب و برانگیزاننده به همه پیشنهادهای دریافت شده(اعم از اینکه پذیرفته بشوند یا نشوند) اداره کند. تعداد پیشنهادهای دریافت شده و پذیرفته شده (اجرا شده) می تواند شاخص توفیق این فرد یا تیم باشد.

**چهارم. تبلیغات و اطلاع رسانی**

☺ سازمان مشارکتی می کوشد کارکنانش را تا حد امکان به اطلاعات مجهز کند. تعداد جلسات تبادل نظر در سازمان، بولتن ها و خبرنامه ها، سیاست درهای باز در دفاتر مدیران، تعداد ملاقات های عمومی مدیران و کارکنان و. . . از شاخص های سنجش این عامل فرهنگی است.

همچنین انتشار پیشنهادهای پذیرفته شده در بولتن ها می تواند موجب و محرکی برای تفکر و مباحثه شود.

**پنجم. برطرف کردن ترس و نگرانی برخی مدیران**

☺ بعضی مدیران و سرپرستان نگاهی مثبت به کارکنان ندارند. ایده ها و پیشنهادهای کارکنان گاهی سرکوب می شوند و گاهی به سرقت می روند. برخی مدیران از اینکه کارکنانش مورد توجه و تقدیر قرار بگیرند بیم دارند. باید این واهمه از بین برود و مدیران را برای حمایت و همراهی با نظام پیشنهادها تشویق کرد.

قرار دادن پیشنهاد و مشارکت تیمی و اثربخش به عنوان یکی از شاخص های سنجش و ارزیابی عملکرد مدیران و سرپرستان با این هدف صورت پذیرفته است.

**ششم. تعهد کارکنان نسبت به سازمان و اهداف آن**

☺ کارکنان یک سازمان نسبت به نظام پیشنهادها چهار نوع برخورد و واکنش دارند :

1. بی تفاوتی
2. اطاعت ناشی از اجبار و تحمیل
3. پذیرش و تلاش در چارچوب مقررات و انتظارات رسمی
4. تعهد و تلاش فداکارانه برای تحقق اهداف

نظام پیشنهادها به دلیل ماهیت داوطلبانه و نیاز به تفکر و خلاقیت از جمله سیاست هایی است که جز با تعهد کامل کارکنان موفق نمی شود. مشارکت موثر و نظام پیشنهادهای موفق در گروه دانایی و توانایی کارکنان است پس مدیران باید در قبال آموزش و رشد و توسعه فنی و تخصصی کارکنان فعال و جدی باشند.

کارکنان باید احساس کنند هرگاه برای بهبود امور سازمان اقدامی انجام می دهند و ایده یا پیشنهاد مفیدی ارایه می کنند این اقدام با تشویق مناسبی از سوی سازمان و مدیران پاسخ داده می شود.

**هفتم. بازخورد و پاداش**

☺ پیشنهاد دهنده در انتظار بازخورد (پاسخ ) سریع و قانع کننده است. ارایه چنین بازخوردی پیام مثبت نیرومندی در مورد اهمیت نظام پیشنهادها و احترام به پیشنهاد دهندگان است. پاداش باعث تکرار و ترویج ارایه پیشنهاد توسط کارکنان می گردد.

**هشتم. میزان رسمیت و ساختار سازمانی**

☺ هرچه میزان رسمیت سازمان یعنی تعداد مقررات، آئین نامه ها و رویه ها کمتر باشد به معنی ان است که می توان کارها را به شیوه های مختلف و متفاوت انجام داد و راه را برای ارایه ایده های اصلاحی بازتر است.

|  |
| --- |
| در یک فرهنگ سازمانی نامساعد و نامطلوب برای پیاده سازی نظام پیشنهادها :   * کارکنان همواره در هاله ای از ترس و نا امنی کار می کنند. * با عقاید و ایده های جدید با سوء ظن برخورد می شود. * از هر کسی و هر ایده جدیدی بی محابا انتقاد می شود. * مسایل و مشکلاتی که مطرح می شود نشانه ناکامی و شکست قلمداد می شود. * دسترسی به اطلاعات محدود و دشوار است. * مدیران فکر می کنند همه چیز را درباره سازمان شان می دانند. * در برقراری ارتباط بین مدیران و کارکنان موانع جدی و متعدد وجود دارد. * در ارتباط بین کارکنان بخش های مختلف سازمان با یکدیگر موانع جدی و متعدد وجود دارد. * اغلب تصمیمات به صورت محرمانه گرفته می شود و به صورت غیر منتظره اعلام و ابلاغ می گردد. * مدیران و سرپرستان احساس می کنند از همه چیز اطلاع دقیقی دارند. از همه عاقل ترند و به کمک فکری دیگران نیاز ندارند. |

**منبع** :

کلینیک مدیریت منابع انسانی –دکتر بهزاد ابوالعلایی- ص 88-95

ما را از نظرات و تجربیات خود خود از طریق ایمیل مطلع سازید. تا با هم به اشتراک بگذاریم.