



سازمان تامین اجتماعی

دومین همایش ملی نظام پیشنهادها در سازمانهای دولتی ومؤسسات خدماتی و اولین جشنواره جایزه ملی نظام پیشنهادها ۶ و ۷ آذرماه ۸۷ تالار وزارت کشور

عنوان مقاله:

## بررسی الگوی نظام پیشنهادات و تاثیر آن در ارتقاء شاخص های بهره وری کارکنان

نویسنده: محمد حسین مقصودی (MEC)<sup>۱</sup>

### چکیده:

مقدمه:

همراه با دگرگونی که در نقشها و توقعات از کارکنان پدید آمده است. این موضوع واقعیت یافته است که کارکنان معمولی این روزگار منبع با ارزش کسب و کار هستند. در دهه های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰، ارزش کارکنان بر پایه قابلیت اعتماد، توانمندی بدنی، تجربه و وفاداری آنان سنجیده می شد. امروزه معیارهای دیگری برای این سنجش وجود دارد نوآفرینی، پذیرش مسئولیت، توجه به مشتری و..... نظام پیشنهادات راهی است برای بهره گرفتن از این منبع با ارزش در سازمان این روش دانش و مهارت های کارکنانی را که عهده دار کار هستند آزاد می سازد

اهداف:

شرح اجمالی سیستم پیشنهادات و مزایای اجرای این سیستم و بیان نحوه اجرای این سیستم

یافته ها:

نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که این روش بطور ضمنی به مدیریت مؤسسات و سازمانها تاکید می کند که اگر خواهان پیاده سازی موفق نظام مشارکت کارکنان در سازمانهای خود هستند می بایست عناصر کلیدی و اساسی را مدنظر قرار دهند و قبل از اجرای آن چه پیش فرضهایی را مدنظر قرار دهند

بحث و نتیجه گیری:

مشارکت وسیله ای است تا به واسطه آن به کارکنان اجازه می دهیم بجای اینکه رهبری شوند و زیر نظر قرار گیرند از قدرت تعقل و توانایی های خود استفاده کنند، بیاموزند، فرصت ابراز وجود پیدا کنند و مهارت خود را در رابطه با حل مشکلات نشان دهند. کاهش هزینه ها، صرف جویی و منطقی کردن هزینه ها و... از اهداف مراتب بعدی یک نظام مشارکت است، نظام پیشنهادات وسیله ای برای کسب سود آنی برای شرکت نیست. و در نهایت مشارکت به معنی بهره مند شدن بیشتر یک موسسه، یک شرکت و یک سازمان از قابلیت ها، توانایی ها و مهارت های کارکنان خود است. به منظور بهبود فرآیندهای تولید و محیط کار، و مشارکت به معنای استفاده بهتر و بیشتر از سرمایه های انسانی است.

۱- محمد حسین مقصودی، کارشناس ارشد اقتصاد درمان، و دبیر نظام پیشنهادات مدیریت درمان تأمین اجتماعی آذربایجان غربی

**مقدمه :**

تغییر در سازمان امروز و توسعه افق دید به سازمان فردا ضرورتی اجتناب ناپذیر برای مدیران است. از این پس مرزهای کشورها نمی توانند محدوده تصورات ماراتعین کنند. سازمانها ناگزیرند از زاویه دید دیگران به دنیا نگاه کنند. برای بسیاری از سازمان ها روش های سنتی مدیریت کارایی ندارد و بسیاری از شرکتها می بینند که به دلیل نادیده گرفتن معیارهای کیفی ، بالا رفتن ستیزه جویی نیروی کار ناخشنود یا کار آمدی رو به فزونی یک رقیب سهم آنان در بازار رو به کاهش می گذارد . همراه با دگرگونی که در نقشها و توقعات از کارکنان پدید آمده است ، این موضوع واقعیت یافته است که کارکنان معمولی این روزگار منبع با ارزش کسب و کار هستند . در دهه های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ ، ارزش کارکنان بر پایه قابلیت اعتماد ، توانمندی بدنی ، تجربه و وفاداری آنان سنجیده می شد . امروزه معیار های دیگری برای این سنجش وجود دارد نوآفرینی ، پذیرش مسئولیت ، توجه به مشتری و.....

نظام پیشنهادات راهی است برای بهره گرفتن از این منبع با ارزش در سازمان این روش دانش و مهارت های کارکنانی را که عهده دار کار هستند آزاد می سازد . در این مقاله بیشتر سعی شده است پیش فرض های اجرایی نظام پیشنهادات عنوان شود و به شرح اجمالی سیستم پیشنهادات و مزایای اجرای این سیستم و بیان نحوه اجرای این سیستم پرداخته شود.

**بخش اول : خصوصیات فرهنگی ایران و نظام مشارکت کارکنان****بخش دوم : فلسفه و زیر بنای نیاز به مشارکت کارکنان و ارتباط آن با بهره وری****بخش سوم : پیش فرضهای اجرای نظام مشارکت****اهمیت موضوع :**

آیا تابحال در راهی سفر کرده اید که همواره برای اطمینان از درستی راهنان ناگزیر از رجوع به نقشه شده باشید و سرانجام از خود بپرسید ، برای چه این سفر را در پیش گرفتیم ؟

این پرسش در سازمانهایی که فلسفه مدیریت خود را بسوی مدیریت مشارکت جو، نقشه‌هایی ترسیم می‌نمایند موانعی را دور می‌زنند و سعی می‌کنند تا اوضاع را آرام نگه دارند. اما چیزی که در آغاز بصورت سفری بزرگ در پیش گرفته شده بود بصورت تجربه‌ای تکرار نشدنی در می‌آید.

هدف سیستم مشارکت جو و نظام پیشنهادات اطمینان یافتن از این امر است که کارکنان صالح به گرفتن تصمیم‌های موثری بپردازند. سپردن اختیار وسیله‌ای برای دست‌یابی به مدیریت مشارکت جو است. سازوکاری است که از راه آن مسئولیت به گروه‌ها یا افراد مسئول داده می‌شود. درگیر کردن کارکنان روشی است که از راه آن اطمینان حاصل میشود که اطلاعات و درون‌داد متناسب به نظام تصمیم‌گیری داده شده است مقصود از اجرای نظام پیشنهادات ثبات و رشد قوه تعقل و ابتکار و در نهایت رشد کسب و کار است.

### خصوصیات فرهنگی ایرانی و تاثیر آن در نظام مشارکت کارکنان

اجرای موفق نظام مشارکت در سازمانهای ایران با تضاد بین دو ویژگی فرهنگی و اجتماعی جامعه ایرانی مواجه است. از لحاظ مبانی نظری و اصول دینی برای افزایش تفکر مشارکت مابین جامعه ایرانی دارای زمینه‌ای قوی و عمیق هستیم و از سوی دیگر بخاطر تسلط و حاکمیت نظام‌ها و دولتهای خود کام بشدت فردگرا و دیکتاتور طی سالهای متمادی خصوصاً در دوره‌های شاهنشاهی که فرهنگ تصمیم‌گیری بر عهده یک نفر بوده و این فرد در سازمان و مجموعه تصمیم می‌گرفته و سازمان را راهبری می‌کرده است. این خصوصیت عمده که تطابق کاملی با قسمتی از مفاهیم مدیریت تیلوریسم داشته بصورت یک روش خاص مدیریت ایرانی در موسسات، سازمان‌ها، مجموعه‌های تولید و... نمایان بوده. مدیر در این روش مدیریتی تصمیم‌گیرنده، کنترل‌کننده تصمیم‌ساز همه چیزاست. و کارمندان و کارکنان صرفاً فرمان‌بردار و مجری سیاستهای دیکته شده مدیر هستند و ولا غیر، هر گونه قوه تعقل و ابتکار عمل در ارتباط با شغل در ارتباط با شغل در محیط کار می‌بایستی نقطه شروع از مدیر باشد تا قانونی جلوه کند. اگر نظام مشارکت کارکنان را در یک طیف وسیع از نظر خواهی و مشورت ساده تا مشارکت در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری قراردهیم اکثریت مدیران ایرانی اعتقادی به مشورت و نظر خواهی و مشورت ساده تا مشارکت در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری قراردهیم اکثریت مدیران ایرانی اعتقادی به مشورت و نظر خواهی حتی در مسائل جزئی هم ندارد. در فرهنگ مدیران ایران، این نشانه ضعف است که مدیر با زیر دستان خود در موارد مدیریتی مشورت کند.

طبق تحقیق بعمل آمده در مورد مشارکت و در یک جامعه نمونه آماری ۱۶۰ نفر از مدیران آموزش و پرورش ۷۶٪ و در یک جامعه نمونه آماری ۲۰۰ نفر از مدیران بخش صنعت، ۶۷٪ عمدتاً اعتقادی به مشارکت کارکنان حتی در حد نظر خواهی ندارند.

سبک مدیریتی غالب شرکت‌های و موسسات ایرانی غالباً بر مبنای اصول مدیریتی رایج در طول دهه ۱۹۲۰، ۱۹۳۰ غرب و اصول مدیریت تیلوریسم بنا گردیده این روش مدیریت نه تنها مانع بزرگی بر سر راه مشارکت کارکنان بلکه عامل مهمی در پایین نگه داشتن سطح بهره وری و راندمان کاری افراد در موسسات ایرانی است .

### تاثیر نظام مشارکت در ارتقاء شاخص های بهره وری کارکنان

تمامی انسانها در هر سن، دانش و باهر فرهنگی و با هررده شغلی و مرتبه سازمانی لازم است، تشویق به اندیشیدن و تفکر شوند. لازم است به اندیشه های آنان ارج نهاده شود ، و مورد تشویق و تقدیر قرار گیرند . هرانسانی نیاز به تفکر و اندیشیدن دارد واز تفکر و حل مساله و مشکل احساس رضایت و خشنودی می کند هر انسانی دوست دارد تا دیگران توانایی های او را ببینند و از طرف مدیران بالا مورد تشویق قرار گیرد . اینها نیاز های عمیق هر فردی با هر نوع فرهنگی است و پاسخگویی به این نیاز ها باعث سلامت روحی و روانی کارکنان می شود. بنابراین ایجاد نظامی که بتواند این نیازها را پاسخ دهد در نهایت برای منافع سازمان مفید خواهد بود .

کلیه نظامهای مشارکت، خواه با روش های ساده یا پیچیده ، صرفاً مکانیزم هایی هستند که درگیری و مشارکت ذهنی کارکنان را برای حل مشکلات محیط کار و سازمان خود را مد نظر قرار میدهند . هدف اساسی و کلی نظامهای مشارکت ، توسعه کیفی منابع انسانی است . مشارکت وسیله ای است تا حس تعلق و وابستگی به کار و حس وظیفه شناسی کارکنان را ارتقاء دهد .

مشارکت وسیله ای است تا به واسطه آن به کارکنان اجازه می دهیم بجای اینکه رهبری شوند و زیر نظر قرار گیرند از قدرت تعقل و توانایی های خود استفاده کنند، بیاموزند ، فرصت ابراز وجود پیدا کنند و مهارت خود را در رابطه با حل مشکلات نشان دهند . کاهش هزینه ها ، صرف جویی و منطقی کردن هزینه ها و... از اهداف مراتب بعدی یک نظام مشارکت است ، نظام مشارکت وسیله ای برای کسب سود آنی برای شرکت نیست . و در نهایت مشارکت به معنی بهره مند شدن بیشتر یک موسسه ، یک شرکت و یک سازمان از قابلیت ها ، توانایی ها و مهارت های کارکنان خود است . به منظور بهبود فرآیندهای تولید و محیط کار ، و مشارکت به معنای استفاده بهتر و بیشتر از سرمایه های انسانی است . همگان روش های جاری مدیریت اجرایی سازمانهای اقتصادی در کشور را غیر موثر نمی دانند . ولی آیا راه حل موثر دیگری وجود دارد ؟

آیا می شود یک روش قابل قبول و موثر و عام مدیریت را برای سازمانهای اقتصادی کشور معرفی کرد که از همه نظر با روش ها و ارزشهای فرهنگی بومی کامل بوده و از هر لحاظ امکان موفقیت داشته باشد ؟

برداشت ما از یک روش و سبک موفق مدیریت در ایران این است که چنین راه حلی وجود دارد . هر نوع سبک و روشی مدیریتی موثر و مفید در سطح سازمانهای کشوری بایستی بر پایه ۳ اصل استوار باشد .

۳- مشارکت گرایی

۲- وظیفه گرایی

۱- هدف گرایی

**الف) هدف گرایی**

یعنی سازمان در کلیت و اجزای خود دارای اهداف روشن و کمی و قابل دسترسی باشد .

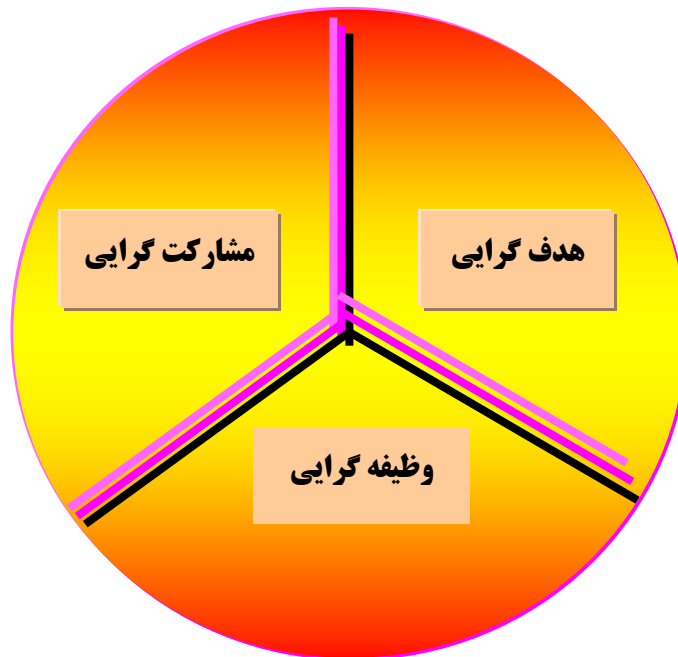
**ب) وظیفه گرایی**

یعنی سازمان در کلیت و اجزای خود تلاش مضامف برای انجام مسئولیت هامحوله داشته باشدوبرای انتقال آن به تمام کارکنان بکوشد.

**ج) مشارکت گرایی**

یعنی سازمان در کلیت و اجزای خود جویای مشارکت کارکنان در فرآیند های جاری سازمان و بر طرف کردن مشکلات آن و خواهان مشارکت کارکنان باشد .

سه جز، اساسی سبک مطلوب و مفید مدیریت در ایران



## آثار سه ویژگی مدیریت مطلوب در ایران بر سازمان

**هدف گرایی** ----- سازمان ، مدیران و سرپرستان و قسمتهای تابعه همگی دارای اهداف عملیاتی بر حسب دوره های زمانی هستند .

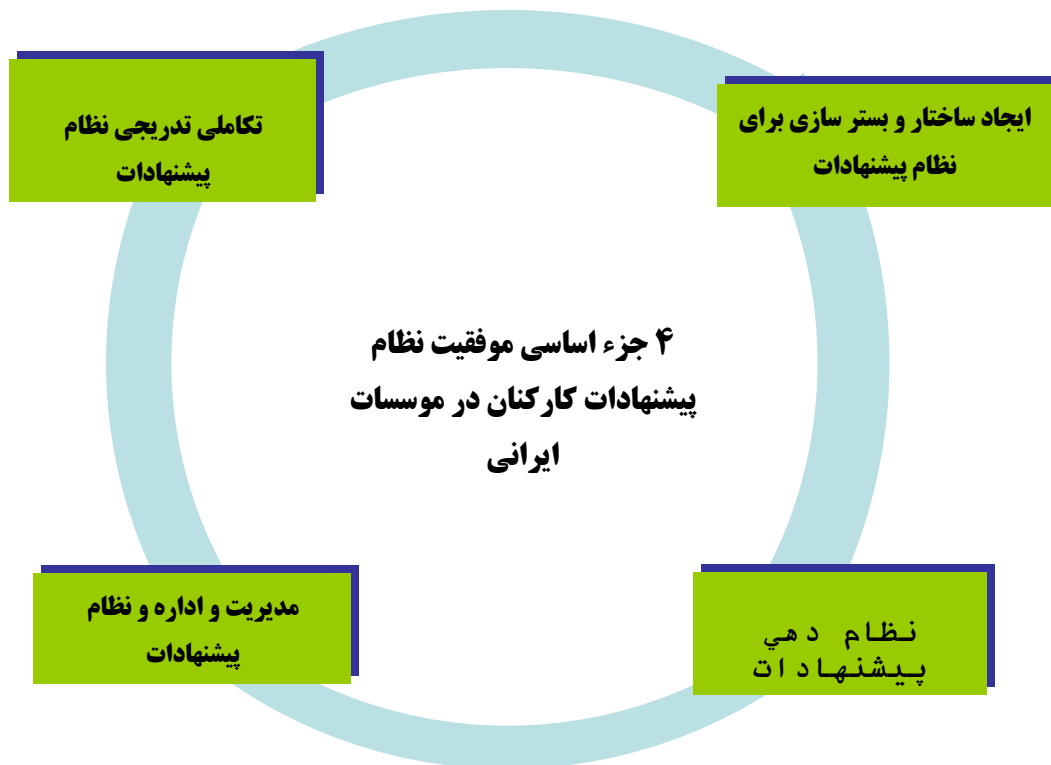
**وظیفه گرایی** ----- سازمان این فرهنگ را در داخل سازمان تبلیغ می کند که انجام کارهای روزانه وظیفه و مسئولیت عمده جهت تحقق آرمان های بزرگ دینی و اخلاقی و ملی است .

**مشارکت گرایی** ----- سازمان دارای نوعی مکانیزم مشارکت کارکنان است بر طبق شرایط داخلی سازمان ایجاد شده و ارتقاء پیدا کرده است .

نگاهی کوتاه به سازمانهای موفق ایرانی مؤید این قضیه است که تمام این سازمانها از این ۳ اصل بخوبی آگاه هستند و تمامی تلاش خود را جهت ایجاد ، گسترش و تعمیق این ویژگی در سازمانهای خود کرده اند و می کنند . گفتیم که این ۳ اصل باید در کنار هم و با هم در سازمانها اجرا شود . و اینکه روش مدیریت اثر خوبی و موفقیت آمیزی بر موفقیت نظام مشارکت و ارتقاء بهره وری سازمان دارد. بیشتر به دلیل این است که مدیر مسئول ادغام و استفاده از تمامی منابع تحت کنترل خویش است و روشن است که نظام مشارکت کارکنان نیز یکی از همان مسائلی است، که موفقیت آن به مدیریت و روش مطلوب مدیریت سازمان بستگی دارد .

**الگوی پیش فرضهای اجرای موفقیت آمیز نظام پیشنهادات کارکنان:**

در این بخش توضیح خواهیم داد که اجرای موفقیت آمیز نظام پیشنهادات کارکنان در سازمانهای ایرانی به چه اصولی استوار است و سپس این اصول بصورت یک الگوی عملی معرفی خواهد شد. این الگو نتیجه مطالعه و تحقیق در امور شرکت هایی است که نظام مشارکت را به اجرا گذاشته اند. این الگو بعنوان پیش فرضهای اجرای طرح نظام پیشنهادات معرفی شده و بصورت مستند نشان داده میشود که نحوه اجرای آن چگونه بوده و الویت های آنها کدامند. این روش بطور ضمنی به مدیریت موسسات و سازمانها تاکید می کند که اگر خواهان پیاده سازی موفق نظام مشارکت کارکنان در سازمانهای خود هستند می بایست عناصر کلیدی و اساسی را مدنظر قرار دهند و قبل از اجرای آن چه پیش فرضهایی را مد نظر قرار دهند.



### **پیش فرض های لازم برای نظام پیشنهادات :**

آگاهی کارکنان از مفاهیم ، فلسفه و اهداف نظام پیشنهادات

شناخت کارکنان از نظام مشارکت و نحوه کارکرد آن در سایر سازمانها

آشنایی کارکنان با نقش ، وظایف و مسئولیتهای خود در نظام مشارکت  
 تشویق و ترغیت کلیه کارکنان سازمان به وارد شدن در نظام مشارکت از طرف مدیران ارشد  
 ایجاد و توسعه اعتماد متقابل بین مدیریت و کارکنان  
 تدوین ضوابط و آیین نامه برای اجرای نظام  
 هدف گذاری برای نظام مشارکت  
 ایجاد سازمان برای تشکیل نظام و هدایت آن  
 آموزش های لازم برای جریان و دست اندرکاران نظام مشارکت

### تکامل تدریجی نظام مشارکت

شروع نظام مشارکت از سیستم پیشنهادات بعنوان ساده ترین شکل مشارکت و ارتباط  
 شروع داوطلبانه نظام مشارکت  
 حرکت مشارکت از اشکال فردی به سمت اشکال گروهی

### مدیریت و اداره نظام مشارکت

وجود سازمان معین و فعال برای مشارکت  
 تمرکز مشارکت در سازمان مربوط  
 داشتن اختیارات کافی برای حل و فصل مسائل مربوط به سازمان

### نظام دهی به مشارکت :

بدون وجود نظام و سازمان ، بهترین ایده ها و پیشنهادهای نیز کاری را از پیش نخواهند برد. از همان ابتدای امر مسئولان بیمارستان که نظام مشارکت را در بیمارستان دنبال میکردند. شامل نمایندگان مدیریت به نمایندگی از مدیریت ارشد و روسای بیمارستان ، مدیر و مترون بیمارستان متوجه این موضوع بودند و تصمیم گرفتند تا نظام مشخصی را برای مشارکت تدوین کنند.



## مدیریت و اداره نظام مشارکت :

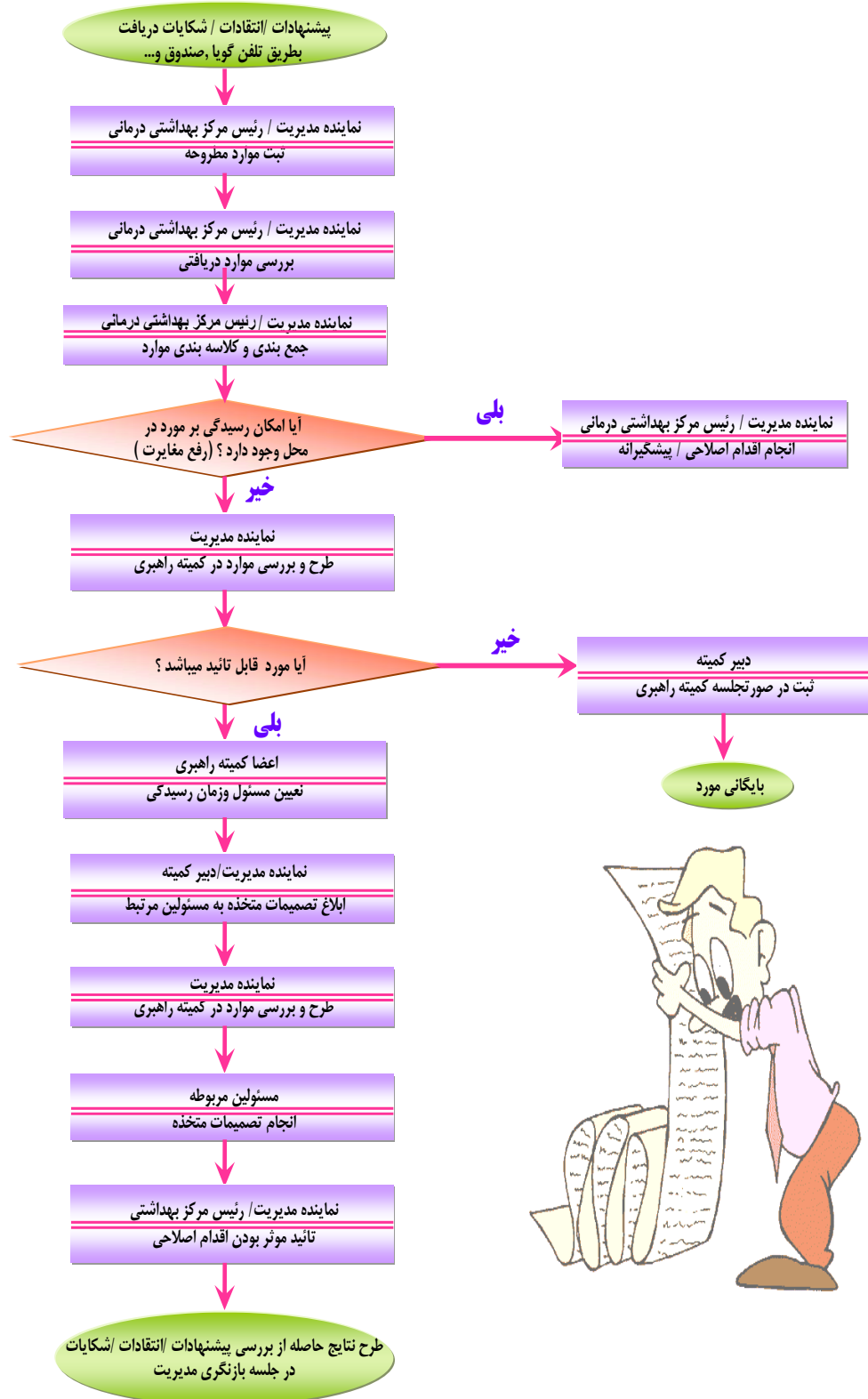
به منظور پیگیری پیشنهادهای ارسالی از سوی کارکنان ، یک کمیته اجرائی راهبری متشکل از اعضا تشکیل داده شد. که به نحوه پیشنهادهای ارسالی از کارکنان و همچنین امکان اجرائی شدن پیشنهادهای و نهائیتاً "پرداخت پاداش به پیشنهاد دهندگان رسیدگی نماید. انتخاب شکل مشارکت برای شروع اهمیت زیادی دارد تا زمانی که کل سیستم آمادگی پذیرش و حل و فصل مسائل ناشی از اشکال پیچیده مشارکت را نداشته باشند سیستم پیشنهادات بهترین گزینه خواهد بود. ارتقا سیستم مشارکت می تواند کند و یا سریع باشد . اما وجود آن حتمی و لازم است . پیروی از این الگو و اهمیت دادن به اجزای آن باعث می شود تا نظام مشارکت خود را بعنوان یک روش و سیاست جدید مدیریتی موفق نشان دهد .

## بستر سازی و ایجاد ساختارهای لازم برای نظام مشارکت:

نظام مشارکت ، یک نظام داوطلبانه است . پس کارکنان به میل و رغبت خود باید به شرکت در آن نظام تمایل داشته باشند ، از این جهت دانستن فواید این نظام توسط کارکنان قدم اولیه و مهمی در انگیزه یا افراد برای ورود به این سیستم است . بی شک بزرگترین پشتوانه این اقدامات همان تعهد مدیریت ارشد مجموعه به مشارکت کارکنان می باشد . هر چند تا اجرای کامل نظام پیشنهادات راه درازی را می بایست پیمود ، اما بتدریج این فکر و باور بین کارکنان پدید می آید که مدیریت با اجرای نظام پیشنهادات کارکنان قصد دارد ابعاد جدیدی به زندگی کاری و شغلی پرسنل خود بدهد و واقعاً از فکر و ایده آنها برای بهبود محیط کار و وضعیت بیمارستان استفاده کند .



# نمونه‌های فرآیند بررسی پیشنهادات / انتقادات / شکایات



## نتیجه گیری :

بدون پویایی و تکامل ، هر سیستمی در بلند مدت در برابر تغییرات محیط محکوم به شکست و نابودی است. متولیان نظام مشارکت می بایست از اهمیت انطباق نظام مشارکت با نیازهایی که زمان پیش روی آنها قرار میدهد آگاه باشند . و به همین علت ارتقا ، تدریجی نظام پیشنهادات را در سر لوحه اهداف خود قرار دهند. تمامی نظامهای مشارکت ، که نظام پیشنهادات هم یکی از انواع آن میباشد قطعاً<sup>۱۱</sup> از ابزارهای مدیریتی هستند که باعث حل مشکلات محیط کار و سازمان از طریق درگیر کردن و مشارکت ذهنی کارکنان می شوند . و اساساً "هدف اساسی و کلی نظامهای مشارکت ، توسعه کیفی منابع انسانی است . مشارکت وسیله ای است تا حس تعلق و وابستگی به کار و حس وظیفه شناسی کارکنان را ارتقاء دهد . نظام مشارکت بمنظور توسعه و ترویج فرهنگ رفتار مطلوب نظام پیشنهادات و کمک به بهبود نظام فوق در راستای تحقق اهداف سازمان و فراهم کردن بستری مناسب برای ایجاد رقابت سالم در بین همکاران از طریق شناسایی ، ارزیابی و انتخاب پیشنهادات ارزنده و مفید برای اجرای هر چه بهتر کارها در راستای سند استراتژیک سازمان که همانا دستیابی به سازمانی دانش مدار، کارآمد، پایدار، امانتدار، و پاسخگو در راستای اعتلای کرامت انسانی و کمک به تحقق عدالت اجتماعی از طریق ارتقای کیفیت زندگی و بهبود سطح معیشت و سلامت بیمه شدگان و خانواده آنان می باشد.. هدف نهایی از استقرار نظام پیشنهادات را در دستیابی به مدیریت مشارکتی اعلام کرده و سعی می کند از طریق سیستم پیشنهادات و سپس ارتقای آرا به ارتقای کنترل کیفیت دست یابد .

## منابع :

مجله تدبیر - شماره ۴ - گزارش ویژه موانع اجرایی نظام مشارکت در ایران

راهنمای جامع مدیریت بهره وری تالیف جان پلیمر ترجمه مدیریت بهره وری بنیاد

نشریه رامینه - شماره ۲۷ ص ۵۴

کتاب mamagement, task, Responsibilities, Practices Effective Exective