

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ



سامانہ نظام پیشنهادات





نظام پیشنهادات چیست ؟

امروزه مدیریت مشارکتی یکی از پیشرفته ترین و موثرترین روشهای مدیریت در دنیا است ، و کارآمدترین و اصلی ترین ابزار در این نوع مدیریت نظام پیشنهادهای سازمانی است

تعاریف

۱- پیشنهاد

ایده، طرح و اندیشه ای است که می تواند موجب حل مشکلات، بهبود فرآیندها، بهینه سازی امور و افزایش کارایی و اثربخشی سازمان شود.

۲- نظام پیشنهادها

سیستمی است که از طریق آن تمامی کارکنان و ذینفعان سازمان این امکان را می یابند تا با ارائه نظرات، ایده ها و طرح های خود در جهت ارتقا عملکرد سازمان گام بردارند.

۳- فراخوان پیشنهاد

تکنیکی است که از طریق آن مدیران سازمان با اعلام مشکلا ، مربوط به یک موضوع خاص به صورت هدف مند، خواهان ارائه راهکارها و ایده های کارکنان برای مرتفع نمودن آن مشكلات هستند.

ضرورت نظام پیشنهادات (S.S)

" ضرورت مشارکت کارکنان در سازمانهای امروزی مانند هوای تنفسی برای یک موجود زنده است." نیروی انسانی به لحاظ برخوردار از قدرت اندیشه، خلاقیت و نوآوری بزرگ ترین دارایی هر سازمانی محسوب می شود، چرا که هر گونه بهبود و پیشرفت در سیستم های فنی و سازمانی توسط نیروی انسانی صورت می گیرد. توان فکری و اندیشه های کارکنان در سازمان به عنوان سرمایه نهفته و راکد می باشد و هر سازمانی که بتواند از این نوع سرمایه های نهفته بیشتر استفاده را بکند، به همان اندازه امکان رشد و توسعه خود را میسر خواهد کرد. نیروی انسانی بر خلاف سایر منابع با مصرف کردن، کاهش و یا مستهلک نمی شود و هر چقدر از اندیشه و فکر بیشتر استفاده نماید به همان اندازه توانایی اش بهبود می یابد. از طرف دیگر مشارکت یکی از نیازهای فرا مرتبه انسانها به شمار می رود که ریشه در فطرت بشری دارد. افرادی که در امور و فعالیت های سازمان شرکت نمایند و از اندیشه و فکر پاک استفاده کنند علاوه بر پیشرفت سازمان در تعالی خویش نیز گام برداشته اند. برای بهبود بهره وری از مکانیزم های مختلف استفاده می گردد که یکی از مکانیزم های مدیریتی، بهره گیری از تکنیک های مختلف مدیریت مشارکتی است. مشارکت

راهکاری است که به کارکنان اجازه می دهد تا به جای اینکه همیشه مدیریت و رهبری شوند از توانایی های خود بهره گیرند، فکر کنند و قوه خلاقیت خود را به کار اندازند و در تصمیم گیری ها مشارکت و دخالت داشته باشند. مشارکت فرآیندی است که طی آن کارکنان یک سازمان به طور داوطلبانه در امور و فعالیت های مربوط به خود دخالت کنند به شرطی که توان و انگیزه مناسب برای دخالت موثر را داشته باشند.

مدیریت مشارکتی عبارت است از عملیاتی که طی آن کارکنان یک سازمان را در روند تصمیم گیری ها دخالت و شرکت می دهند. تأکید این شیوه مدیریت بر همکاری و مشارکت داوطلبانه کارکنان استوار است و می خواهد از اندیشه ها، نظرات و ابتکارات آنها در حل مشکلات و مسائل سازمان استفاده کند. البته نظام مشارکتی با افزایش رضایت مندی، انگیزه کارکنان را نیز بهبود می بخشد.

کارکنان با انگیزه توانایی های بیشتری داشته و می توانند در سازمان خلاقیت و نوآوری را افزایش دهند. بزرگ ترین پشتوانه جهت اعمال مدیریت مشارکتی، تعهد، ایمان و اعتقاد مدیران سازمان ها است. تا زمانی که مدیریت سازمان اعتقاد به مشارکت کارکنان نداشته باشد، مدیریت مشارکتی تحقق پیدا نخواهد کرد. مکانیزم های متفاوتی برای عملی کردن مدیریت مشارکتی وجود دارد که **عمده ترین تکنیک برای مشارکت کارکنان استقرار نظام پیشنهادات در یک سازمان است. (آنکه بیشتر مشورت می کند کمتر اشتباه می کند).**

ضرورت استقرار نظام پیشنهادات (Suggestions System)

نظام یا سیستم پیشنهادات، تکنیکی است که می توان از فکر و اندیشه های کارکنان برای مسئله یابی، چاره جویی و حل مسائل و مشکلات سازمانی بهره جست. بر اساس نظام پیشنهادات کلیه کارکنان از عالیترین رده سازمانی تا پایین ترین سطح آن می توانند پیشنهادات، ایده ها، ابتکارات و نظرات خود را برای رفع نارسایی های موجود در روند کاری و یا بهبود روش های انجام کار و یا افزایش کیفیت تولید ارائه دهند. البته نظام پیشنهادات فقط انتقاد نیست بلکه در آن راه چاره نیز ارائه می گردد.

در نظام پیشنهادات تنها به بیان مشکلات پرداخته نمی شود بلکه راه حل های رفع مشکلات نیز ارائه می شود. از این طریق کارکنان می توانند به همه امور و فعالیت های 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 می شود. با افزایش مشارکت، خلاقیت و روحیه کارکنان، راهکارهای عملی برای حل مسائل و مشکلات سازمان پیدا می شود.

متأسفانه به دلایل مختلف نظام مشارکتی و پیشنهادات در کشور ما جایگاه خود را پیدا نکرده است. کارکنان در تصمیم گیری های سازمان مشارکت داده نمی شوند و اگر در یک سازمانی مشارکت هم داده شوند از طرف کارکنان استقبال نمی شود.

شاید از مهمترین دلایل عدم استقبال کارکنان از سیستم پیشنهادات، بی توجهی به نظرات و پیشنهادات کارکنان بوده است، که نظرات و پیشنهاداتی را مطرح کرده اند، به آنها بهایی داده نشده است. و لذا برای کارکرد بهتر این نظام در سازمان های ایران ابتدا

باید کار فرهنگی صورت گیرد تا ذهنیتی که از ارائه پیشنهادات وجود دارد، تغییر یابد. به همین علت اگر این سیستم 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 امکان پذیر نمی‌باشد بلکه باید عملاً نظام پیشنهادات را تقویت کنید.

مستندات نظام جامع پیشنهادات

طبق ماده ۲۰ قانون مدیریت خدمات کشوری و ماده ۲۵ آیین نامه اداری استخدامی کارکنان غیر هیات علمی دانشگاهها، دستگاه های اجرایی مکلفند به منظور ایجاد انگیزه و افزایش کارایی و بهره مندی از تفکر و اندیشه و خلاقیت کارمندان ذیربط خود، ساز و کار مناسب برای جلب مشارکت کارمندان و دریافت پیشنهادات و اثر گذاری آن در تصمیم گیری ها را فراهم آوردند. در همین راستا با توجه به بخشنامه شماره ۴۲۲۱ مورخ ۱۳۸۹/۱/۱۴ معاون اول رییس جمهور و بخشنامه شماره ۳۵۶۲۲ مورخ ۱۳۹۰/۷/۲۳ معاون توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهور(وقت) موارد زیر جهت استحضار ارایه گردید:

ماده ۱- نظام پیشنهادات در دستگاههای اجرایی در قالب وظایف شورا و کمیسیون های تحول اداری دستگاه های اجرایی یا واحدهای تابعه فعالیت می نمایند.

ماده ۲- معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور دستورالعمل نحوه استقرار و تداوم نظام پیشنهادات و نیز روش ارزش گذاری پیشنهادات و مربوط به موضوع این نظام را در بخشنامه شماره ۳۵۶۲۲ مورخ ۱۳۹۰/۷/۲۳ معاون توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهور اینچنین ابلاغ نموده است:

➤ **پیشنهاد کمی:** اجرای آن سبب افزایش بهره وری، بهبود فضای کار، افزایش رضایت کارکنان و مانند اینها می شود و قابلیت اندازه گیری و محاسبه ریالی دارد.

➤ **پیشنهاد کیفی:** اجرای آن سبب اجرای مطلوب، برنامه های تحول اداری، افزایش بهره وری ، بهبود فضای کار، صرفه جویی بهینه در منابع، افزایش رضایت مندی کارکنان و مانند اینها می شود و قابلیت اندازه گیری و محاسبه ریالی ندارد.

➤ **پاداش کارشناسی:** مبلغی است که به عنوان جبران خدمات به فرد یا افرادی که ارزیابی پیشنهاد را انجام داده اند (اعم از آنکه پیشنهاد رد یا قبول شود) پرداخت می شود.

➤ **تعیین خط مشی های اجرایی،** سیاست گذاری و برنامه ریزی مرتبط با نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات و تعیین زمینه های مناسب برای ارائه پیشنهاداتها.

چگونگی اجرای نظام پیشنهادات

برای اجرا و عملی نمودن نظام پیشنهادات در هر سازمان روش واحدی وجود ندارد. هر سازمانی بنا به موقعیت خود، نظام پیشنهادات متناسب با نیازهای خود را طراحی و اجرا می نماید، اقدامات و فعالیتهای لازم برای استقرار نظام پیشنهادات به شرح زیر می باشد:

الف: بستر سازی برای استقرار نظام پیشنهادات

برای اجرای خوب نظام پیشنهادات بستر سازی و آماده سازی مدیران و کارکنان امری ضروری است با توجه به اینکه نظام فوق بر اساس خواست و اراده کارکنان صورت می گیرد و یک وظیفه شغلی و کاری نبوده و به مشارکت داوطلبانه کارکنان بستگی دارد، با ابلاغ آئین نامه، دستورالعمل و بخش نامه عملی نمی شود، بلکه باید به طریقی کارکنان را تشویق و ترغیب نمود. برای بسترسازی می توان مراحل زیر را در سازمان اجرا نمود:

- آگاهی و اطلاع رسانی مناسب به کارکنان و مدیران میانی و اجرایی
- برگزاری جلسات توجیهی در سطح مدیران
- برگزاری جلسات آموزشی در سطح مدیران و کارکنان
- تشویق و ترغیب کارکنان با بیان مزایا و منافع اجرای نظام فوق
- ایجاد ارتباط و اعتماد متقابل بین کارکنان و مدیران
- تدوین و ابلاغ آئین نامه اجرایی نظام برای کلیه واحدها و قسمت ها
- محدود نکردن پیشنهادات در زمینه های خاص
- تدوین فرم مشخص و مکان معین برای ارائه پیشنهادات

ب- تعیین گروه (کمیته) یا شورای نظام پیشنهادات

برای اجرای نظام پیشنهادات باید کمیته پذیرش پیشنهاد در سازمان تعیین گردد. بهتر است انتخاب کمیته دموکراتیک باشد، یعنی نمایندگانی از کارکنان و مدیران در این کمیته حضور داشته باشند تا مسائل و نیازهای کارکنان، مدیران و سازمان در اجرای پیشنهادات لحاظ گردد. البته در سازمانهای مختلف این کمیته ممکن است به نامهای گروه، تیم یا شورای پذیرش پیشنهادات تشکیل شده باشد. ولی ترکیب اعضای کمیته یا گروه پذیرش در بیمارستان شهید مدرس و بر اساس پیشنهاد سنجه های اعتباربخشی به صورت ذیل می باشد:

- مدیر پرستاری
- مسئول بهبود کیفیت

- مسئول واحد منابع انسانی

- دبیر کمیته یا گروه

در اولین جلسه کمیته باید رئیس و دبیر مشخص شوند تا وظایف تقسیم شده و پی گیری گردد.

وظایف کمیته نظام پیشنهادات:

- رسیدگی (درخواست اصلاح، تصویب، رد) به پیشنهادات رسیده

- تعیین مدت زمان اجرای آزمایشی پیشنهاد ارائه شده

- ارجاع پیشنهادات رسیده به گروه کارشناسی و واحدهای اجرایی

- تصویب یا رد نهایی پیشنهادها پس از اجرا

- سیاست گذاری، تعیین خط مشی، تصویب و اصلاح آئین نامه‌های مربوطه

- تعیین پاداش به پیشنهاد دهندگان، حق الزحمه کارشناس و همکاران اجرایی

- ارزیابی و انتخاب بهترین پیشنهاد در هر سال

- نظارت بر اجرای بهتر نظام پیشنهادات در سازمان

ج- روش ارائه پیشنهاد

برای ارائه پیشنهادات، همکاران باید با ورود به سامانه نظام پیشنهادات فرم پیشنهاد را تکمیل و ارسال نمایند. دبیر نیز موظف است که پیشنهادات واصله را چک و جهت بررسی به اعضای کمیته ارسال نماید و نتیجه بررسی را به پیشنهاد دهنده اعلام نماید.

د- روش بررسی پیشنهادات

کلیه پیشنهادات که قابل طرح در کمیته باشد، در جلسه مطرح می‌گردد. ممکن است پیشنهاد ارائه شده نیاز به بررسی و اظهار نظر کارشناس داشته باشد که در این صورت پیشنهاد به گروه کارشناسی و واحدهای تخصصی ارجاع داده می‌شود که پس از دریافت نظر آنها دوباره در جلسه مطرح گردیده و در صورت تصویب یا عدم تصویب تشویق مادی و معنوی و علت عدم تصویب به پیشنهاد دهنده ابلاغ می‌گردد. باید نتیجه بررسی پیشنهاد حتماً به پیشنهاد دهنده اعلام گردد تا پیشنهاد دهندگان انگیزه برای ارائه پیشنهادات داشته باشند.

ه- تعیین و پرداخت پاداش برای پیشنهاد دهندگان

در نظام پیشنهادات پاداش مالی و بازخورد سریع که هر دو از اهرم‌های انگیزش مهم هستند باید پیش‌بینی شده باشد اگرچه پاداش‌های مالی ممکن است رقم اندک باشد ولی بیشتر صورت نمادین دارد. در سازمان هایی که روابط فرد با سازمانش رابطه بده

و بستان است پرداخت پاداش مالی، خلاقیت، تفکر و روحیه مشارکت افراد را برای ارائه پیشنهادات بیشتر تقویت می‌نماید. البته هر سازمانی می‌تواند معیار و شاخصی برای تعیین و پرداخت پاداش مالی در نظر بگیرد به عنوان مثال می‌تواند درصدی از صرفه جویی‌هایی که در اثر ارائه پیشنهاد حاصل شده به عنوان پاداش در نظر گرفته شود و با درصدی از درآمد اضافی که حاصل پیشنهاد باشد یا از طریق امتیاز بندی پیشنهادات درصدی را تعیین و پرداخت نماید البته بهتر است قسمتی از پاداش در صورت تصویب و قسمتی دیگر را پس از اجرا و عملی شدن پرداخت نماید تا پیشنهاد دهنده برای مشارکت فعال انگیزه مناسب داشته باشد.

نتایج مورد انتظار از اجرای نظام پیشنهادات

- صرفه‌جویی و کاهش هزینه‌ها
- ارتقای بهره‌وری در سازمان
- بهبود روشهای انجام کار
- ابداع روشهای تازه و یا تولیدات تازه
- افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان
- افزایش رضایت مندی کارکنان

به طور خلاصه می‌توان گفت استقرار نظام پیشنهادات در هر سازمانی مشارکت کارکنان را در تصمیم‌گیریهای سازمان بیشتر نموده و خلاقیت و نوآوری، انگیزه و روحیه رضایت‌مندی کارکنان را بهبود می‌بخشد و بهبود و بالندگی فرد و سازمان را تقویت می‌نماید.