

در سازمان توسط مدیریت است که کلیه کارکنان، مشتریان و پیمانکاران، نظرات، ایده‌ها و پیشنهادها را در زمینه حل مشکلات و نارساییها و ایجاد بهبود مستمر در فعالیتهای سازمان به مدیریت ارائه می‌کنند و مدیریت پس از بررسی مواردی که قابل اجرا تشخیص می‌دهد را به اجرا می‌گذارد و برای دوام ارائه پیشنهاد پاداش مناسبی به پیشنهاددهنده داده می‌شود و او را در منافع حاصل از اجرای پیشنهاد شرکت می‌دهد. در حقیقت نظام پیشنهادها یک نظام مدون برای فعال کردن ذهن افراد و به کارگیری ایده‌ها و نظرات آنها برای بهبود فعالیتهای سازمان است.

نظام پیشنهادها در کلیه سازمانهای تولیدی و خدماتی بزرگ و کوچک قابل اجراست. دلایل ضرورت استقرار نظام پیشنهادها در سازمان عبارتند از:

- ۱- پرورش اندیشه‌ها و مقابله با کمبود نیروی ورزیده و متخصص؛
- ۲- انطباق کالا یا خدمات با خواسته‌ها و انتظارات مشتری؛
- ۳- افزایش تولید کالا یا خدمات با کیفیت بالا و در زمان پایین و با حداقل هزینه؛
- ۴- توسعه توان بالقوه و بالفعل کارکنان؛
- ۵- کاهش وابستگی فنی به خارج؛
- ۶- کاهش اوقات فراغت و بیکاری کارکنان؛
- ۷- توسعه وحدت سازمانی؛
- ۸- افزایش قابلیت رقابت.

آنچه در نظام پیشنهادها به عنوان اهداف آرمانی و فلسفه به کارگیری آن مطرح است، افزایش توان سازمان در مقابل خواسته‌ها و انتظارات متغیر مشتریان از طریق ارج نهادن به فضایل و تواناییهای انسان و همسو کردن اهداف فردی کارکنان با اهداف سازمانی و در نهایت به کارگیری صحیح تجربه، اندیشه، آراء و عقاید آنها در هر رده شغلی و در هر بخش سازمانی است. به طور کلی اهداف به کارگیری نظام پیشنهادها را می‌توان به صورت زیر بیان کرد:

- ارج نهادن به فضایل و تواناییهای کارکنان در محیط کار؛
- افزایش حس تعلق سازمانی در کارکنان؛
- هماهنگ کردن اهداف فردی با اهداف سازمانی؛
- اشاعه فرهنگ مشارکتی در حل مشکلات سازمانی و حذف موانع در مشارکت فراگیر کارکنان؛

علمی و فنی؟

● افزایش بازارهای رقابت در عرصه‌های تولیدی و خدماتی؛

● جبران عقب ماندگیهای اقتصادی؛

● رویکرد مدیریت نوین به اهمیت منابع انسانی و روابط عاطفی و انسانی تر در مدیریت.

مدیریت مشارکتی عبارتست از به وجود آوردن فضا و نظامی توسط مدیریت که تمام کارکنان، مشتریان و پیمانکاران یک سازمان در روند تصمیم‌گیری و حل مسایل و مشکلات سازمان با مدیریت همکاری و مشارکت کنند. تاکید اصلی این نوع مدیریت بر همکاری و مشارکت داوطلبانه کارکنان، مشتریان و پیمانکاران است و می‌خواهد از ایده‌ها، پیشنهادها، ابتکارات، خلاقیتها و توان فنی و تخصصی آنها در حل مسایل و مشکلات سازمان در جهت بهبود مستمر فعالیتهای سازمان استفاده کند.

به طور کلی مشارکت موجب بازده بالاتر و کیفیت بهتر می‌شود. مشارکت برای کارکنان به معنی پذیرش بیشتر آنها بوده و انگیزش کارکنان را توسعه می‌بخشد، خود احترامی، رضایت شغلی و همکاری با مدیریت را بهبود بخشیده و موجب کاهش تعارض و افزایش نهمد کارکنان نسبت به اهداف سازمان می‌گردد. مشارکت کارکنان در مدیریت، مقاومت آنها را در برابر تغییر و تحول کاهش می‌دهد. علاوه بر این میزان سرپرستی و نظارت مدیریت بر کارکنان کاهش می‌یابد. کارکنان برای ارتقا بهره‌وری دلسوزی می‌کنند و دلبستگی خود را به اهداف گروهی می‌افزایند. مدیریت مشارکتی راهی است برای مبارزه با بوروکراسی، ضرورتی است ناشی از رشد اندازه سازمانهای اقتصادی - اجتماعی در جوامع صنعتی و نیازی است برای همکاری شبکه‌ای در جوامع فوق صنعتی. مدیریت مشارکتی راه حلی است برای وحدت مجدد در جوامعی که بر پایه جدایی، انزوا و عدم ارتباط بنا شده‌اند.

مدیریت مشارکتی یک فرایند مدیریتی است که بر پایه سیستم‌های مختلفی قابل اجراست. یکی از سیستم‌های نیرومند این فرایند، نظام پیشنهادهاست. (MANAGEMENT BY SUGGESTION = MBS)

نظام پیشنهادها

نظام پیشنهادها فراهم آوردن فضا و امکاناتی

## مدیریت

## بر مبنای پیشنهاد



علی محمد زواعت پیشه

### مقدمه

شیوه مدیریت کلاسیک در محیط متغیر و آشفتنه اقتصادی امروزی چندان کارآمد نیست. عملکردهای فعلی مدیریت، رفته رفته جای خود را به یک فلسفه جدید مدیریت می‌دهند که کارکنان را رمز موفقیت در هرگونه فعالیت سازمانی می‌داند. در سالهای کنونی که تحولات نمایانی در نظریه‌ها و عملکرد مدیریت در جهان پدید آمده است، اندیشه‌های تازه‌ای برای مدیریت اثربخش و کارآمد فعالیتهای سازمانی مطرح شده است. مدیریت مشارکتی که بر اساس فرضهای استوار ارزشی و علمی و نتایج و شواهد قطعی تجریمی استوار است، یکی از این اندیشه‌های تازه است که در بیست سال گذشته به طور جدی در نظامهای بزرگ صنعتی و بازرگانی به کار گرفته شده و با پیامدهای مطلوب مادی و معنوی همراه بوده است. در حال حاضر به دلایل زیر استفاده از نظام مدیریت مشارکتی ضرورت می‌یابد:

- نیاز قرن ۲۱ به مغزهای پرورش یافته؛
- سرعت تحولات مستمر و نوآوری در دانش

- توسعه و تقویت ارتباطات کارکنان و مدیریت؛
- آگاهی مدیریت ارشد سازمان از میزان تواناییهای بالقوه و بالفعل کارکنان و استفاده کامل از مهارت‌های منابع انسانی؛
- بهبود شرایط کاری در سازمان، افزایش اثربخشی، کارایی و کیفیت خدمات و تقلیل هزینه‌ها؛
- افزایش رضایت مشتری؛
- افزایش قابلیت و توانایی رقابت سازمان و به دست آوردن سهم بیشتر از بازار رقابت؛
- تسلیل به اثربخشی سازمانی از طریق ارائه خدمات بهتر و به موقع به مشتریان؛
- بهبود تصمیم‌گیری مدیریت از طریق تامین فرصت‌های کامل برای ارائه نظرات و پیشنهاد‌های کارکنان؛
- بهبود نظام گردش اطلاعات و اطلاع‌رسانی؛
- ترویج فرهنگ گذشت و استفاده بهینه از فرصت‌ها.
- به طور کلی باتوجه به گستره نظام پیشنهادها و شمولیت آن در سطح کلیه کارکنان شاغل در سازمان، زمینه‌های مشارکت کارکنان در این سیستم می‌تواند به شکلی فراگیر تمامی موضوعات و مسایل بخشهای مختلف سازمان را در برگیرد. این موضوعات تحت عنوان زیر قابل جمع بندی هستند:
- بهبود کیفیت کالا یا خدمات؛
- انطباق کالاها یا خدمات با نیازهای تلویحی و تصریحی مشتری؛
- بهبود احترام و اعتماد متقابل بین کارکنان و بین کارکنان و مشتریان؛
- کاهش ضایعات و هزینه‌ها؛
- استفاده بهینه از منابع سازمانی؛
- بهبود شرایط کاری به ویژه از لحاظ ایمنی؛
- ایده‌های جدید برای تولید کالاها و خدمات جدید با کیفیت بالا و هزینه پایین؛
- افزایش احساس مسئولیت کارکنان نسبت به کار و ایجاد فضای مشارکت بین آنها؛
- بهبود در استفاده و نگهداری از تجهیزات و تسهیلات سازمان؛
- افزایش سرعت، صحت و دقت انجام کار و جلوگیری از تداخل و تعارض وظایف؛
- افزایش میزان و قدرت تولید با حفظ کیفیت استاندارد؛
- افزایش شهرت و اعتبار سازمان در بازار رقابت؛
- بهبود و توسعه ارزیابی، انتخاب و آموزش

**کارکنان؛**

- بررسی سیستم‌های مدیریت سازمان و بیان استراتژی‌های برای بهبود مدیریت مشارکتی. برای اجرای موفقیت‌آمیز سیستم نیاز به شرایط و محیطی در سازمان است که به طور خلاصه عبارتند از:

- ایجاد یک بستر فرهنگی مناسب برای مشارکت کارکنان از طریق آموزشهای لازم؛
- ایجاد محیط کاری مناسب و توأم با احترام برای کلیه کارکنان؛
- وجود علاقه و اشتیاق مدیریت ارشد نسبت به بکارگیری این سیستم؛
- ایجاد اطمینان در کارکنان نسبت به رسیدگی به پیشنهادها و ایده‌های آنها؛
- ایجاد سیستم پاداش و تشویق (مادی و معنوی) در ازای پیشنهادهای سردمندان.
- در انتخاب این سیستم عوامل و ملاحظاتی در نظر گرفته شده است که عبارتند از:
- روش استفاده از این سیستم می‌تواند هم به صورت «فردی» اجرا شود و هم به صورت «گروهی»؛
- استفاده از این سیستم نیاز به آموزشهای خاصی ندارد؛
- حوزه فعالیت در این سیستم می‌تواند هم آزاد و گسترده باشد و هم می‌تواند در قالب خاص و محدود ارائه شود؛
- برای پیاده کردن این سیستم، هزینه گزافی مورد نیاز نیست؛
- سادگی این سیستم، ویژگی مهم و ارزنده‌ای است که امکان پیاده کردن آن را در سطح کلیه سازمانها فراهم می‌کند؛
- پیشنهاددهنده می‌تواند در تمام مراحل که پیشنهاد وی ارزیابی می‌شود، حضور یابد و اظهارنظر کند؛
- در این سیستم تشویق مادی و معنوی هرکدام جای خود را دارد که بنا بر ضرورت از هر دو یا یکی از آنها استفاده می‌شود.

**سابقه تاریخی نظام پیشنهادها**

۱ - اولین بار در سال ۱۸۶۷ میلادی آلفرد کروپ در کارخانه فولادسازی کروپ آلمان سیستم مدیریت بر مبنای پیشنهاد را به کار گرفت. کارکنان تشویق می‌شدند که در زمینه بهبود کار پیشنهادهایی بدهند و در ازای این پیشنهادها مبلغ مختصری به عنوان پاداش نقدی پرداخته

می‌شد.

۲ - اولین برنامه تشویق کارگران در انگلیس در سال ۱۸۸۰ میلادی در موسسه کشتی سازی «ویلیام دنی و برادران» به اجرا گذاشته شد.

۳ - پس از پایان جنگ جهانی دوم، ژاپن برای سازندگی نیاز به سرمایه کلانی داشت و این در حالی بود که امکان وام گرفتن از خارج وجود نداشت. در این میان پیشنهاد ژوزف داج بانکدار آمریکایی موجبات رشد و توسعه این کشور جنگ‌زده را فراهم آورد.

پیشنهاد وی این بود که تنها یک چرخش انقلابی و پذیرش اقتصادی بر پایه سرمایه‌گذاری می‌تواند فاجعه را دفع کند. او پیشنهاد کرد که مالیات بر درآمد، حتی برای درآمد کم به گونه چشمگیری افزوده گردد. از طرف دیگر پس اندازهای مردم در بانکها نامیزان سه میلیون ین (معادل با ۸۰۰۰ دلار در سال ۱۹۵۰) برای هر نفر از هرگونه مالیاتی معاف گردد. باتصویب این طرح، تنها با گذشت چند هفته تورم مهار شد. شش ماه بعد وضع پس انداز بهبود یافت. جالب اینکه درآمدهای مالیاتی نیز همزمان با آن افزایش یافت. پس انداز معاف از مالیات موجب شد همه ژاپنی‌ها از فقیر گشته نا ثروتمندان هرکدام یک حساب داشته باشند. برخی از مردم تا ۲۰ حساب برای خود باز کردند. این پس اندازها نیاز مالی رشد فزاینده اقتصاد و صادرات کالاهای ژاپنی را فراهم آورد و ژاپن را بی‌نیاز از وام خارجی ساخت.

در سالهای ۱۹۶۰، رقابت فزاینده بین‌المللی در بازارهای جهانی و نیاز به صدور محصولات تولیدی، ژاپن را ناگزیر ساخت که توجه خاصی به کیفیت محصولات خود داشته باشد. بهبود کیفیت محصول مورد توجه خاص مدیران موسسات تولیدی قرار گرفت و به همین جهت اقدامات وسیعی در رابطه با کیفیت محصولات کارخانجات اجرا شد و ضمن استفاده از سیستم دریافت پیشنهادها با آموزشهای وسیعی که در سطح سرپرستان و کارکنان شروع کردند، جهت جدیدی به این سیستم داده و نسبت به ایجاد گروههای کنترل کیفی اقدام کردند. برخی از این شرکتها عبارتند از:

الف - کارخانه میتسوشیتا الکتریک در ده ماه ۱۹۶۷ از هر یک از ۱۵۰۰ نفر کارگر تولیدی خود به طور متوسط پنجاه پیشنهاد دریافت کرده است که تمامی پیشنهادها به نحوی در بهبود محصول، آسانتر شدن کار و رضایت شغلی کارکنان موثر

**در سالهای کنونی تحولات شگرفی در نظریه و عملکرد مدیریت در جهان پدید آمده است.**

**مدیریت مشارکتی اندیشه تازه در عرصه مدیریت است که در دو دهه گذشته در شرکتهای بزرگ صنعتی و تجاری به کار گرفته شده است.**



**کارکنان، مشتریان و پیمانکاران یک سازمان در مدیریت مشارکتی در روند تصمیمگیری همکاری دارند.**

**مشارکت موجب بازده بالاتر و کیفیت بهتر محصولات و خدمات در سازمان می شود.**

بوده است.

ب - شرکت تویوتا که در سال ۱۹۶۶ اولین جایزه کنترل کیفیت ژاپن را به خود اختصاص داد، به خاطر سیستمهای کنترل کیفیت خود شهرت دارد. دلیل دیگر شهرت تویوتا، استقبال از پیشنهادات کارکنان است.

ج - شرکت مانسوشیتا در سال ۱۹۸۵ با دریافت بیش از ۶ میلیون پیشنهاد در میان تمام شرکتهای ژاپنی مقام اول را به دست آورد.

د - در سال ۱۹۸۳ کارکنان شرکت کاتن تعداد ۳۹۰/۰۰۰ پیشنهاد به ارزش تخمینی ۱۹/۳ میلیارد ین ارائه کردند که هزینه کل این پیشنهادها ۲۵۰ میلیون ین بوده است.

ه - در شرکت هوندا موتورز اجرای نظام پیشنهاد علاوه بر صرفهجوییهای قابل ملاحظه منجر به رضایت خاطر کارکنان نیز شده است. در این شرکت ۵۹ درصد پیشنهادهای ارائه شده به اجرا درمی آید.

به طور کلی یکی از ویژگیهای کارگر ژاپنی این است که علاوه بر استفاده از دستهایش از مغز خود نیز استفاده می کند. طبق آمار سال ۱۹۷۹ درصد مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادها ۵۴/۲ درصد بوده است. به طور متوسط هر نفر ۴/۷۳ پیشنهاد داده است که اثر اقتصادی هر پیشنهاد

۱۵۸۲۳ ین بوده است. امروزه تعداد پیشنهاد هر فرد به خصوص در بخش خصوصی به ۱۹ پیشنهاد رسیده است.

در مقایسه با شرکتهای ژاپنی در سال ۱۹۷۹ درصد مشارکت کارکنان امریکایی ۱۴ درصد بوده است. به طور متوسط هر نفر ۱۵ پیشنهاد به ارزش اقتصادی هر پیشنهاد حدود ۳۴۰ هزار ین ارائه کرده است.

۴ - برای اولین بار در سال ۱۳۶۷، نظام پیشنهادها به طور آزمایشی در ۴ شرکت صنعتی و تولیدی از مجموع صنایع سنگین کشور ایران به صورت آزمایشی به اجرا گذاشته شد. اجرای طرح در این ۴ شرکت بسیار موفق بوده است. به طوری که طی برآوردی در پایان سال ۱۳۶۷ صرفهجویی و عواید ناشی از تعداد بسیار کمی از پیشنهادها دریافت شده از این چهار شرکت بیش از ۴ میلیون تومان بوده است، در حالی که در طول سال تمام بودجه این طرح مطالعاتی به زحمت به ۳ میلیون تومان می رسیده است. طبق آمار خرداد ۶۹ از این ۴ شرکت به ازای هر نفر کارگر ۰/۶۹ پیشنهاد دریافت شده است که میانگین صرفهجویی هر پیشنهاد حدود ۱۲۸ هزار تومان بوده است.

با گذشت چهار سال از زمان اجرای نظام پیشنهادها در شرکت رادیاتورسازی ایران به خاطر بهبود کیفیت محصول و صادرات به فرانسه و کشورهای اروپای شرقی سود سالیانه شرکت از پنج میلیون تومان به ۶۰۰ میلیون تومان رسید. اجرای موفقیت آمیز این نظام در این ۴ شرکت منجر به تمایل شرکتهای زیادی به اجرای این سیستم شده است.

**ابعاد نظام پیشنهادها**

۱ - نظام پیشنهادهای فردی کارکنان: در این نظام کارکنان سازمان به صورت فردی نظرات و پیشنهادهای خود را در هر موردی که به نظرشان می رسد، ارائه می دهند. با توجه به محدودیت اطلاعات فردی و عدم امکان اجرای همه پیشنهادها توسط فرد پیشنهاددهنده، پیشنهاد فردی بیشتر برای حل مسایل ساده سازمان بوده و بهتر است بعد از حدود یک سال از اجرای آن مراحل دیگر نظام پیشنهادها اجرا گردد.

۲ - نظام پیشنهادهای گروهی کارکنان: به منظور افزایش کیفیت پیشنهادها و بالا بردن درصد مشارکت کارکنان و ارائه پیشنهاد و همچنین افزایش درصد اجرای پیشنهادها توصیه می شود

بعد از گذشت حدود یک سال از استقرار نظام پیشنهادهای فردی کارکنان به تشکیل گروههای بهبود کیفیت به صورت داوطلب اقدام شود.

۳ - نظام پیشنهادگیری از خانواده کارکنان: نظر به نقش مهم خانواده کارکنان در تشویق و ترغیب آنها و ایجاد انگیزه کاری، خانواده کارکنان را هم می توان با محیط کار پدران، مادران و همسرانشان آشنا ساخت و از آنها نیز در مورد همسرانشان آشنا ساخت و از آنها نیز در مورد بهبود مستمر فعالیتها پیشنهاد گرفت. پیشنهادگیری از خانواده کارکنان، سالیانه که در شرکت کتورسازی ایران صورت می گیرد و پیشنهادهای بسیاری از طرف آنها ارائه گردیده و به اجرا درآمده است که علاوه بر اثرات عاطفی، صرفهجوییهای قابل ملاحظه ای نیز به دنبال داشته است.

۴ - نظام پیشنهادگیری از مشتریان: مشتریان هر سازمان به دلیل ارتباط نزدیک با آن به مشکلات و نقاط قوت و ضعف فراوانی که در تولیدات و خدمات سازمان وجود دارد، پی می برند. توجه به نظرات و پیشنهادهای مشتریان می تواند کمک قابل ملاحظه ای به بهبود کیفیت کالاها و خدمات و در نهایت رضایت مشتریان کند.

۵ - نظام پیشنهادگیری از پیمانکاران: پیمانکاران افرادی هستند که کالاها و خدمات را برای سازمان فراهم می کنند. پیمانکاران نیز مانند مشتریان به لحاظ ارتباط کاری با سازمان می توانند نقش موثری در ایجاد و بهبود مستمر فعالیتها سازمان از طریق ارائه پیشنهادها ایفا کنند.

زمانی یک سیستم پیشنهادها موفق است که بتواند زمینه مشارکت فعال تمامی کارکنان، مشتریان و پیمانکاران سازمان را در ارائه پیشنهاد فراهم سازد و به شکلی طرح ریزی شود که وضعیت سواد کارکنان و یا رده شغلی آنها مانعی برای مشارکت افراد نباشد.

عوامل موثر در موفقیت نظام پیشنهادها عبارتند از:

- حمایت جسدی مدیریت ارشد از نظام پیشنهادها؛
- وجود یا امکان به وجود آمدن انگیزه در کارکنان به ایجاد بهبود مستمر در سازمان؛
- ثبات مدیریت تا قبل از نهادینه شدن نظام پیشنهادها؛
- گماردن دبیر اجرایی تمام وقت، علاقه مند، فعال و کارآمد؛

سازمان باید انجام دهد.

### گردش کار در سیستم مدیریت بر مبنای پیشنهاد

به طور کلی در سیستم مدیریت بر مبنای پیشنهاد سه مرحله اصلی وجود دارد. این سه مرحله عبارتند از:

۱- اخذ پیشنهادهای فردی و گروهی: کلیه کارکنان با تکیه بر دانش و تجربیات تخصصی و با توجه به شوق و علاقه شخصی خود می توانند مشکلاتی را که در تمامی فعالیتهای سازمان و یا در قسمت و بخش خود مشاهده می کنند، بررسی کرده و پیشنهادهای خود را در مورد آن مسایل همراه با راه حلی که به نظرشان می رسد ارائه دهند. سرپرستان قسمتها می توانند موضوعاتی را که در محدوده قسمت آنها وجود دارد، با کارکنان همان قسمت در میان بگذارند و با دادن توضیحات درباره مشکل موجود از کلیه کارکنان همان قسمت بخواهند که نظریات خود را برای رفع آن مشکل به صورت پیشنهاد ارائه دهند. علاوه بر این ممکن است مساله یا مشکل خاصی در سطح کل سازمان مورد نظر مدیریت باشد؛ در این صورت مشکل مورد نظر از طریق مدیریت به کلیه کارکنان و در تمام قسمتهای سازمان اعلام می گردد و از آنها خواسته می شود که هرگونه نظری برای رفع مشکل دارند، به صورت پیشنهاد ارائه دهند. پیشنهادها بر روی فرمهای مخصوص نوشته می شود و به دفتر مشارکت تسلیم می گردد تا به جریان گذاشته شود. پیشنهادها در دفاتر مخصوص به ثبت می رسند، تا هم نوبت رسیدگی به آنها رعایت

شود و هم صاحب پیشنهاد مشخص باشد که پس از به اجرا درآمدن، جایزه مناسب با رعایت اصول و ضوابط موجود به پیشنهاددهنده تعلق گیرد.

۲- ارزیابی پیشنهادها و مشخص کردن پیشنهادهای قابل قبول: کلیه پیشنهادهای از نظر اینکه آیا مفید و عملی هستند و آیا اجرایی آنها ارزش اقتصادی دارد یا خیر، مورد ارزیابی قرار می گیرند. برای ارزیابی پیشنهادها از روشهای بخشها و متخصصان امر دعوت به عمل می آید. ارزیابان وظیفه دارند پیشنهادهایی را که تصویب و اجرا شده اند را حسب مورد در فواصل ۶ ماهه به دفتر مشارکت برای پرداخت بقیه جوایز پیشنهاددهندگان یا مقایسه با ارزیابی اولیه گزارش دهند. در جلساتی که برای رسیدگی به پیشنهادها تشکیل می شود، علاوه بر ارزیابان و کارشناسان و مسئولان سازمان ممکن است که کارکنان نیز به دعوت مسئولان و یا بنابه میل شخصی خود شرکت کنند. حضور کارکنان در این جلسات و آگاهی دوطرف از نظریات همدیگر موجب می شود که ابهامات از میان رود و حتی اگر در نهایت امر، پیشنهادی قابل اجرا تشخیص داده نشود، موجبات ناراحتی و دلسردی برای پیشنهاددهنده پیش نیاید.

۳- اجرای پیشنهادها قابل اجرا و پرداخت جوایز: به طور کلی سیستم مدیریت بر مبنای پیشنهاد از نظر تشکیلاتی شامل واحدی به نام «دفتر مشارکت» است. این دفتر شامل دو بخش ستادی و اجرایی است که بخش ستادی عهده دار انجام اقدامات لازم برای ترویج فرهنگ مشارکتی در سازمان از طریق آموزش و تهیه آیین نامه ها و دستورالعملهای مربوط به بررسی و

**مدیریت مشارکتی راه حلی است برای وحدت مجدد در جوامعی که بر پایه جدایی و عدم ارتباط بنا شده اند.**

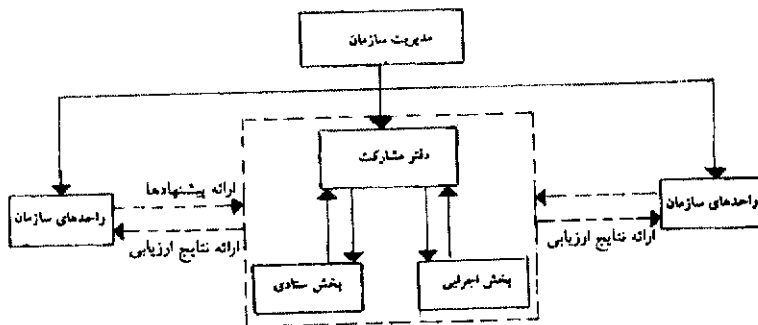
**نظام پیشنهادها یک نظام مدون برای فعال کردن ذهن کارکنان و به کارگیری نظرات آنها برای بهبود فعالیتهای سازمان است.**



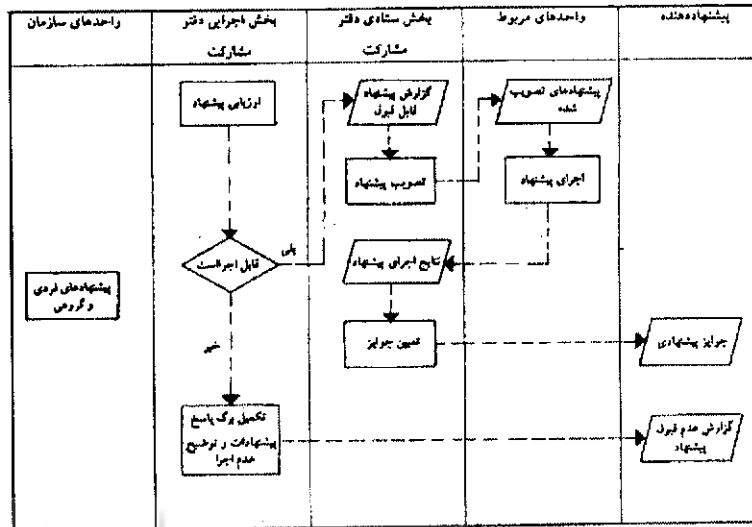
**اهداف آرمانی در نظام پیشنهادها، افزایش توان سازمان در برآورده کردن انتظارات مشتریان است.**

**زمانی یک نظام پیشنهادها موفق است که بتواند زمینه مشارکت فعال کلیه کارکنان سازمان را فراهم سازد.**

- قراردادن رسمی تشکیلات دبیرخانه و مجری نظام پیشنهادها در نمودار رسمی سازمان و زیر نظر مدیریت ارشد؛
- برگزاری همایشهای توجیهی برای مدیران و کارکنان؛
- انجام کارشناسی دقیق و مناسب پیشنهادها؛
- بررسی به موقع پیشنهادها توسط کمیته های بررسی کننده؛
- اجرای به موقع پیشنهادهای تصویب شده؛
- پرداخت به موقع و عادلانه پاداشهای پیشنهاددهندگان؛
- فعال بودن سازمان؛
- روابط انسانی مناسب بین مدیران و کارکنان؛
- اجرای پیشنهادگیری از مشتریان و پیمانکاران سازمان؛
- استفاده از تجربیات سازمانهای موفق و مشاورین مطلع؛
- تهیه آیین نامه مناسب شرایط سازمان؛
- ایجاد روحیه همبستگی سازمانی؛
- برقراری جریان صحیح و منطقی تبادل اطلاعات و گفت و گو میان کارکنان سازمان؛
- وجود اهداف سازمانی کاملاً مشخص و روشن؛
- مشخص کردن میزان کار و فعالیت که هر فرد در



شکل ۱: ساختار سازمانی نظام پیشنهادها



شکل ۲: گردش کار در نظام پیشنهادها

**منابع**

۱ - رهنورد، فرج...! مدیریت مشارکتی، تئوری و عمل؛ مرکز آموزش مدیریت دولتی؛ ۱۳۷۸

۲ - سلسله نوشته‌هایی درباره مشارکت کارکنان در مدیریت؛ آشنایی با نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها؛ مرکز آموزش مدیریت دولتی؛ ۱۳۷۸

۳ - حاجی شریف، محمود؛ ساختار اجرایی و استقرار سیستم مدیریت کیفیت جامع؛ موسسه فرهنگی نشر رامین؛ ۱۳۷۶

۴ - رازانی، عبدالحمید؛ مدل اجرایی مدیریت کیفیت جامع؛ موسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران؛ ۱۳۷۳

۵ - دمینگ، ادوارد؛ خروج از بحران؛ مترجم نوروز درباری؛ انتشارات موسسه خدمات فرهنگی رسا؛ ۱۳۷۵

۶ - ایماهی، ماساکی؛ کلید موفقیت رقابت ژاپنی، کابیزن؛ مترجم دکتر حسین سلیمی؛ انتشارات وزارت صنایع سنگین؛ ۱۳۷۳

۷ - ماتاسوشیتا، کونوسوکی؛ نه برای لقمه‌ای نان؛ مترجم دکتر محمدعلی طوسی؛ انتشارات شباویز؛ ۱۳۷۲

8 - STONER, J.A; MANAGEMENT; PRENTICE HALL, INC, FOURTH ED; 1989.

9 - ARNOLD, H.J& FELDMAN, D.C; ORGANIZATIONAL BEHAVIOR; MC GRAW-HILL, COM; 1986.

10 - HARVEY, D. BOWIN, R; HUMAN RESOURCE MANAGEMENT; PRENTICE-HALL, INC; U.S.A; 1996.

11 - AKEL, A.M & SIEGEL, J.G; PARTICIPATIVE MANAGEMENT; LEADERSHIP AND ORGANIZATION DEVELOPMENT JOURNAL; VOL.9, NO.5, 1988.

12 - DAVIS, K; MANAGEMENT BY PARTICIPATION; MANAGEMENT REVIEW; VOL.46, 1957.

13 - KEITH, D AND NEW STORM, J.W; HUMAN BEHAVIOR AT WORK, ORGANIZATION BEHAVIOR; MC GRAW-HILL, COM; FIFTH ED; NEW YORK; 1985.

● هلی محمد زراعت پیشه؛ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی

که چنانچه به این موانع درست توجه نشود، سازمان در اجرای این سیستم موفق نخواهد بود. این موانع عبارتند از:

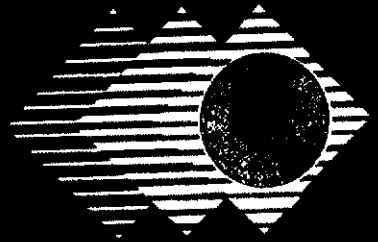
- نارسایی در مهارتهای کاری کارکنان؛
- عدم برخورداری کارکنان از آموزشهای علمی و تخصصی مرتبط با نایجایی انتصابات نیروی کار؛
- ضعف در تواناییهای فنی مدیریت عالی سازمان و نداشتن اطلاعات کافی برای اجرا و پیگیری نظام پیشنهادها؛
- عدم وجود مکانیسم‌های انگیزاننده؛
- دیربآوری نسبت به کارایی سیستم مدیریت بر مبنای پیشنهاد و عدم حمایت از طرف مدیریت عالی سازمان؛
- تملل در واکنش نسبت به پیشنهادات افراد و حرکت کند دفتر مشارکت نسبت به واکنش در مقابل پیشنهاداتی ارسالی؛
- بخشنامه‌ای و دستوری بودن اجرای نظام پیشنهادها بدون توجه به آماده‌سازی سازمان برای اجرای این سیستم؛
- عدم تطابق سبک رهبری سازمان با آمادگی و بلوغ سازمانی کارکنان؛
- منتفع‌نشدن همه کارکنان از مزایای نظام پیشنهادها و عدم رعایت شایسته‌سالاری در سازمان؛
- موانع کارشناسی در زمینه ارزیابی دقیق پیشنهاداتی ارسالی؛
- موانع مالی در زمینه تخصیص بودجه برای اجرای پیشنهاداتی تصویب شده.

تصویب پیشنهادها و اعلام نتایج به پیشنهاددهنده و مدیریت است و بخش اجرایی وظیفه جمع‌آوری پیشنهادها از سطح سازمان، بررسی و ثبت آنها، دسته‌بندی و ارزیابی آنها و ارسال پیشنهادها برای ارزیابی بیشتر به واحدهای تخصصی ذیربط و تهیه گزارشهای لازم برای بخش ستادی جهت تصویب نهایی آنها را برعهده دارد. شمای کلی ساختار سازمانی نظام پیشنهادها در شکل بیان شده است.

در هر سازمان، نوع و میزان پاداش پرداختی به پیشنهاددهنده کاربردی، بنابه ماهیت و طبیعت کار، و وضعیت اقتصادی و نگرش مدیریت متفاوت است. در شرکتهای ژاپنی در پاره‌ای از اوقات که پیشنهاد ارسالی مورد قبول قرار می‌گیرد، نام کارگر مربوطه در بولتن شرکت اعلام می‌گردد و در تمام موارد صرف ارائه پیشنهاد بدون در نظر گرفتن جهات مثبت و منفی آن به پیشنهاددهنده جایزه می‌دهند که این جایزه ممکن است یک وعده غذایی رایگان باشد یا اینکه یک مسافرت علمی و تحقیقاتی باشد. تنها به خاطر اینکه فرد پیشنهاددهنده توان فکری خود را به کار انداخته و در جهت منافع شرکت خود تلاش کرده به او جایزه‌ای هرچند کوچک داده می‌شود تا مراتب قدردانی شرکت را از شخص پیشنهاددهنده ابراز کرده باشند. گردش کلی کار نظام پیشنهادها در شکل (۲) بیان شده است.

برای اجرای موفقیت‌آمیز سیستم مدیریت بر مبنای پیشنهاد، تنگناها و موانعی وجود دارد

# فراپيام



همگام با تکنولوژی روز  
همراه با مدیران



- ▣ حسابداری مالی
- ▣ خزانه داری (دریافت پرداخت)
- ▣ حسابداری انبار (تعدادی - ریالی)
- ▣ حقوق دستمزد و اطلاعات پرسنلی
- ▣ دارائیهای ثابت و ماشین آلات
- ▣ سیستم فروش
- ▣ حسابداری صنعتی (قیمت تمام شده)
- ▣ برنامه ریزی تولید و فرمولاسیون

- ▣ تک کاربرد و چند کاربرد تحت Windows NT
- ▣ خدمات پشتیبانی و آموزش رایگان
- ▣ پویایی و توسعه ماهانه سیستم ها (نسخه جدید)
- ▣ ارائه خدمات سخت افزار و پیاده سازی انواع شبکه
- ▣ ارائه مشاوره مالی جهت پیاده سازی بهینه سیستم ها

# ایگاه دادوساز

www.psyrali.com



## با یک دهه تجربه و مهمانان از بهترینها

www.psyrali.com

مژگن‌های رایتری و تصویری

دور و نزدیک دهنده تمام به بندی

و گسیب الکترونیکی

TV Tuner

TV Tuner

لیزر پینت

اورده

پرده نمایش و سپ



### جدید ترین سیستمهای آموزشی و نمایشی

از معتبر ترین سازندگان دنیا

**Mitsubishi**

**PHILIPS**

VideoLabs®

DA-LITE®

Soft Board  
Hitachi

(Electronic copyboard)

تهران : (۰۲۱) ۸۶۰۸۵۳  
دکتر : (۰۲۱) ۸۶۰۸۵۳  
موسسه : (۰۲۱) ۸۶۰۸۵۳  
تهران : (۰۲۱) ۸۶۰۸۵۳

تهران : (۰۲۱) ۸۸۱۹۹۸  
دکتر : (۰۲۱) ۸۸۱۹۹۸  
موسسه : (۰۲۱) ۸۸۱۹۹۸  
تهران : (۰۲۱) ۸۸۱۹۹۸  
Web: <http://www.psyrali.com>  
E-mail: [sales@psyrali.com](mailto:sales@psyrali.com)

# لطفاً حرکت نکنید...



## ...و فقط در چند ثانیه

### امکانات سیستم صدور کارت شناسایی کامپیوتری:

- صدور کارت‌های رنگی ایمن منطبق با استانداردهای بین‌المللی ISO 9000
- نگهداری تصاویر و اطلاعات در یک بانک اطلاعاتی کامپیوتری ایمن
- صدور کارت شناسایی عکس‌دار بدون حضور فیزیکی و با استفاده از عکس
- به‌کارگیری آخرین تکنولوژی گرافیکی با بیشترین امکانات برای طراحی کارت
- کارت‌های PVC و ABS انواع اطلاعات و ویژگی‌های ایمنی را می‌پذیرد از قبیل:
  - چاپ‌های ایمنی ● هولوگرام ● نوار امضاء ایمنی
  - نوارهای مغناطیسی ● بارکد SARC CODE ● سلول‌های حافظه MICROCHIP
- قابل استفاده در سیستم‌های ایمنی ACCESS CONTROL و قفل‌های کارتی MICRO LOCK
- قابلیت اضافه نمودن تصویر و اطلاعات به کارت‌های آماده با سلول حافظه (SMART CARD)
- قابلیت انعطاف برای یک کارت فوری و یا به صورت انباشته
- قابلیت اجرای متعدد بر روی یک نمونه
- امکانات متعدد و فراوان دیگری بر حسب نیاز در سیستم قابل اعمال خواهد بود

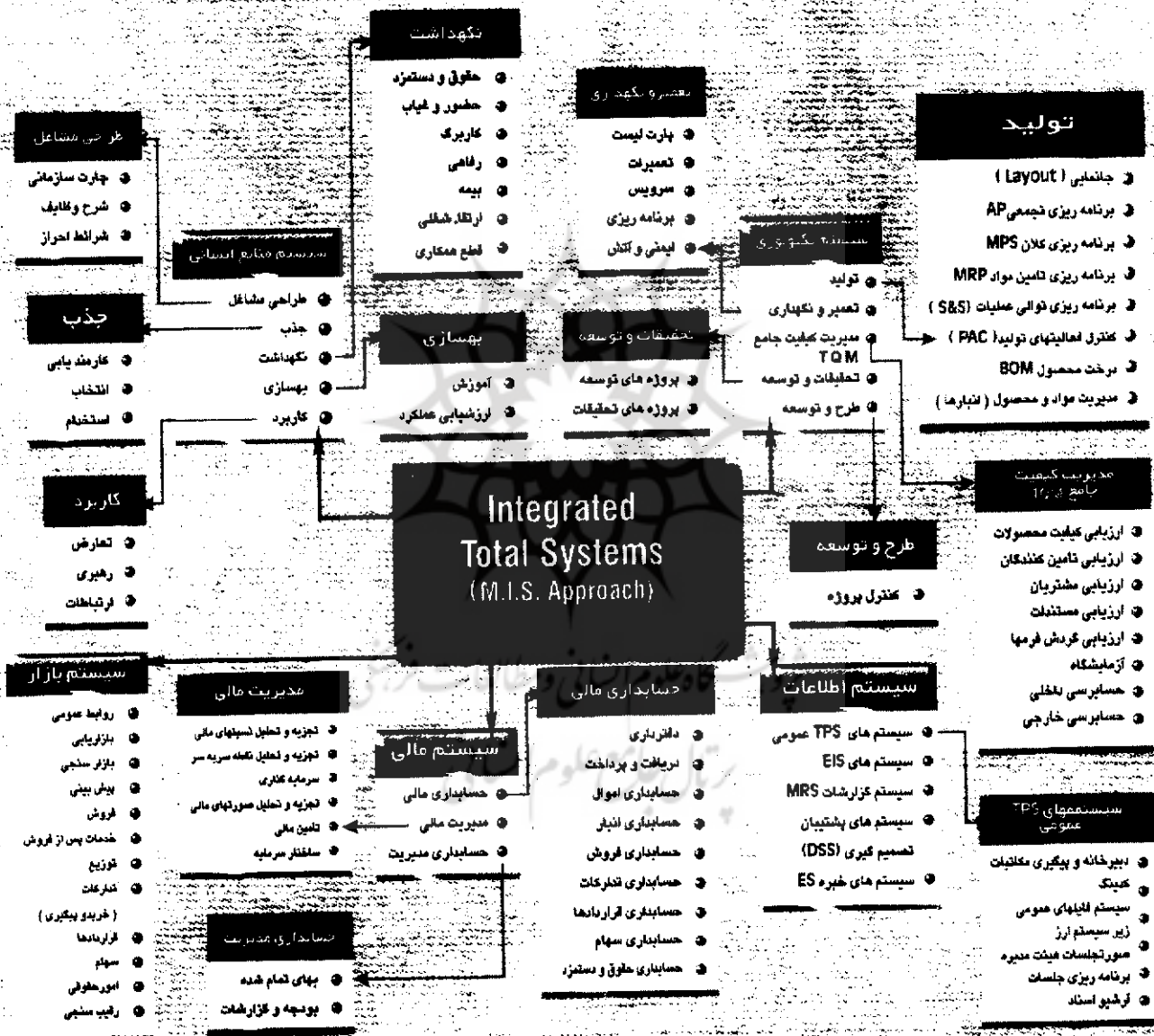


تهران: خیابان سلیمان خاطر (امیر اتابک)، شماره ۳۷، طبقه سوم، شماره ۱  
 تلفن: ۸۸۲۶۶۸۰ - ۸۸۲۷۰۳۱ - فاکس: ۸۸۲۳۴۸۷



# اینده ما، اکنون آغاز شده است.

## سیستم های جامع یکپارچه با رویکرد M.I.S.



پایگاه مرکزی در:

- گروه کارخانجات ساران
- شرکت فرآورده های نسوز پارس
- شرکت پتروشیمی پارس
- شرکت پتروشیمی پارس
- شرکت آرد آلچول

تهران ۱۵۸۷۶ خیابان استفاده مطهری  
 خیابان کوه نور، کوچه ششم، پلاک ۶  
 تلفن: ۸۷۲۵۶۶۶ (ده خط)  
 فاکس: ۸۷۲۵۳۸۹  
 E-mail: Pars-system@neda.net

MICROSOFT WINDOWS