

نگاهی به تجربه پست بانک ایران

## عوامل پیش برنده استقرار نظام مدیریت مشارکتی

■ دکتر محمد کردرستمی\*  
 علی نعمتی\*\*

پژوهش حاضر با عنوان «تشخیص عوامل پیش برنده استقرار نظام مدیریت مشارکتی در پست بانک ایران» بر اساس ماهیت و روش یک تحقیق توصیفی-پیمایشی است و تمامی کارکنان و مدیران پست بانک ایران در سال ۱۳۸۵ و ۱۳۸۷ جامعه آماری این تحقیق را تشکیل داده‌اند.

هدف از انجام تحقیق حاضر تشخیص عوامل پیش برنده استقرار نظام مدیریت مشارکتی با توجه به عدم موفقیت در تجربه اول پیاده‌سازی نظام پیشنهادی کارکنان پست بانک ایران است. در این راستا اهداف ذیل مد نظر بانک است:

۱. آگاهی از جنبه‌های مختلف مدیریت مشارکتی به عنوان مبنای جهت تغییر و تحول ساختار سازمانی (و تقویت نظام پیشنهادی کارکنان بانک)

۲. تعیین عوامل پیش برنده نظام مدیریت مشارکتی جهت برنامه‌ریزی‌های منابع انسانی.

این پژوهش برای دستیابی به اهداف خود در پی یافتن پاسخ سئوالات زیر است:

۱. آیا اعتقاد مدیران رده بالای پست بانک یکی از عوامل پیش برنده استقرار نظام مدیریت مشارکتی در پست بانک است؟

۲. آیا حمایت مدیران رده بالای پست بانک یکی از عوامل پیش برنده استقرار نظام مدیریت مشارکتی در پست بانک است؟

(به عبارت دیگر، آیا یکی از دلایل عدم موفقیت در پیاده‌سازی نظام پیشنهادی کارکنان در پست بانک نبود حمایت و اعتقاد مدیران رده بالاست.)

۳. آیا رضایت‌مندی شغلی کارکنان یکی از عوامل پیش برنده استقرار نظام مدیریت مشارکتی در پست بانک است؟

۴. آیا اعتماد میان مدیران و کارکنان یکی از عوامل پیش برنده استقرار نظام مدیریت مشارکتی در پست بانک است؟

۵. آیا بسترسازی فرهنگی یکی از عوامل پیش برنده استقرار نظام مدیریت مشارکتی در پست بانک است؟

۶. آیا ثبات شغلی مدیران و کارکنان یکی از عوامل پیش برنده استقرار نظام مدیریت مشارکتی در پست بانک است؟

مهم‌ترین نتایج یافته‌های این تحقیق به شرح زیر است:

۱. حمایت رده بالای مدیریت (توانمندسازی کارکنان) با واریانس ۵۰ درصد در سال ۱۳۸۵ و ۴۶ درصد در سال ۱۳۸۷ به عنوان اولین و مهم‌ترین عامل پیش برنده در نظام مدیریت مشارکتی از سوی کارکنان بانک شناسایی شده است.

۲. اعتقاد مدیران رده بالای پست بانک (توجه بیشتر به روابط انسانی در سازمان) با واریانس ۲۷ درصد در سال ۱۳۸۵ به عنوان سومین عامل و واریانس ۱۰۹ درصد در سال ۱۳۸۷ به عنوان دومین عامل پیش برنده در نظام مدیریت مشارکتی هستند.

نظام مدیریت مشارکتی یکی از نظام‌های مدیریتی پویاست که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی سازمان‌ها ایفا می‌کند و عبارت است از به وجود آوردن فضا و نظامی توسط مدیریت که تمام کارکنان و مشتریان و مشاوران یک سازمان در روند تصمیم‌گیری و حل مسائل و مشکلات سازمان با مدیریت، همکاری و مشارکت جویند. این نوع مدیریت می‌خواهد از ایده‌ها، پیشنهادها، ابتکارات، خلاقیت‌ها و توان فنی و علمی کارکنان و مشتریان در حل مسائل و مشکلات سازمان و بهبود مستمر فعالیت‌های آن استفاده کند. در این میان، نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها به عنوان یک ابزار اجرایی مدیریت مشارکتی است. در این نظام همه افراد سازمان درباره روش‌ها و حل مسائل و ارتقای بهره‌وری فعالانه اندیشه می‌کنند و حاصل آن را در قالب طرح‌ها و پیشنهادها به سازمان ارائه می‌کنند.

متأسفانه به دلایل مختلف، مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها در کشور ما جایگاه خود را پیدا نکرده است. کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان مشارکت داده نمی‌شوند و اگر هم در یک سازمانی مشارکت داده شوند، از طرف کارکنان استقبال چندانی صورت نمی‌گیرد. پست بانک ایران به منظور بررسی این پدیده، در دو مقطع زمانی ۱۳۸۵ و ۱۳۸۷ تحقیقات گسترده‌ای را با عنوان تشخیص عوامل پیش برنده استقرار نظام مدیریت مشارکتی در پست بانک ایران انجام داده است که خلاصه‌ای از آن در ادامه ذکر می‌شود.

کاربرد موفقیت‌آمیز مدیریت مشارکتی به سه عامل بستگی دارد که عبارتند از: ساختار، جهت‌گیری و فرایند؛ بدین معنی که هر گاه سازمانی برخی عوامل حمایتی را در قالب ساختار سازمان، جهت‌گیری مدیران و کارکنان و فرایند مشارکت واقعی و فرایندهای تصمیم‌گیری که باید به کار گرفته شود آشکار سازد، احتمال موفقیت و کامیابی فزونی خواهد یافت (طوسی، ۱۳۷۲).

به اعتقاد نگارنده، مشارکت برای پدید آوردن روحیه گروهی قابلیت‌نمایانی دارد، ولی به کار بستن آن دشوار است و اگر نادرست به کار رود، به شکست می‌انجامد. هر گاه مشارکت به‌خوبی به کار گرفته شود، دو پیامد مثبت و مهم آن نمایان می‌شود: پذیرش برای تغییر و دگرگونی و دیگری تعهد و دل‌بستگی به هدف‌ها که این خود فرد را به عملکرد بهتر برمی‌انگیزاند.

بررسی ادبیات و تاریخچه مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها نشان می‌دهد در صورتی که این سبک مدیریتی به صورت صحیح به کار گرفته شود، منافع و مزایای بسیاری به دنبال خواهد داشت. در این تحقیق، نخست مباحث مربوط به مدیریت مشارکتی و سپس سیستم پیشنهادها به عنوان یکی از مهم‌ترین برنامه‌های پست بانک مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. از آنجایی که اجرای موفق مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها در مرحله نخست نیازمند بررسی آمادگی اجرای آن با توجه به عوامل متعدد فردی و سازمانی است، هدف از این تحقیق بررسی میزان آمادگی اجرای مدیریت مشارکتی از طریق نظام پیشنهادها با استفاده از چهار متغیر آمادگی فردی کارکنان، آمادگی فردی مدیران، آمادگی ساختاری سازمان و آمادگی فرهنگی سازمان است که به این منظور، پرسشنامه‌ای شامل ۷۴ سؤال به بررسی متغیرهای مورد اشاره می‌پردازد.

۳. رضایت شغلی کارکنان بانک (خشنودی کارکنان) با واریانس ۳/۲ درصد در سال ۱۳۸۵ به عنوان دومین عامل و واریانس ۳/۸ درصد در سال ۱۳۸۷ به عنوان سومین عامل پیش برنده در نظام مدیریت مشارکتی است.

۴. همچنین یافته‌های تحقیق از روش آمار توصیفی نشان می‌دهد با توجه به متغیرهای جمعیت‌شناختی جنسیت، سن، تحصیلات، سابقه خدمت و نوع رابطه استخدامی کارکنان، رابطه معناداری بین پاسخ‌دهندگان وجود ندارد.

### بررسی روند اجرای نظام پیشنهادها در پست بانک ایران

ایجاد نظام پیشنهادها در پست بانک ایران در جلسه ۶۰۸ هیئت مدیره در ابتدای سال ۱۳۸۶ تصویب شد که بنا به دلایل مختلفی در مرحله اول از کارکرد مناسبی برخوردار نبود. هدف از یک پیشنهاد خلاق این نیست که کارکنان به اختراعات پیچیده و دستاوردهای علمی جهانشمول دست یابند و تحولی بنیادین ایجاد کنند، بلکه هدف این است که کارکنان با پرورش چنین تفکری بدون واژه و با توجه به تجربیات عملی خود، مسائل و چالش‌ها را بشناسند و راهکارهای پیشنهادی را هر چند تغییرات آن جزئی باشد، ارائه کنند، بنابراین، پس از تغییر در ترکیب اعضای کمیته و انتصاب افراد جدید، اعضای کمیته درصدد برآمدن ضمن ریشه‌یابی علل عدم موفقیت این نظام در سال ۱۳۸۶، راهکارهای اجرای مجدد آن را بررسی کنند.

### موانع اجرای نظام پیشنهادها در پست بانک ایران

نظام پیشنهادها و شروع اجرای آن عموماً با موانعی روبه‌رو خواهد شد که شناسایی این موانع و بررسی و تدبیر لازم جهت رفع آنها زمینه را برای اجرای موفق طرح آماده خواهد کرد. این موانع به شرح زیر است:

#### ۱. عدم حمایت مدیریت ارشد

پس از تصویب اجرای طرح نظام پیشنهادها در بانک توسط مدیران ارشد، اجرای آن به گروهی از مدیران میانی سپرده شد که به جهت عدم برخورداری از حمایت کافی، تجربه، انگیزه و... در مرحله اول با موفقیت چندانی همراه نبود. این مقوله حتی در مورد پژوهش به عمل آمده در بانک تحت عنوان تشخیص عوامل پیش برنده استقرار نظام مدیریت مشارکتی نیز از عوامل بسیار تأثیرگذار مورد تأیید قرار گرفته بود.

#### ۲. عدم اعتقاد مدیران ارشد

معمولاً مدیران ارشد و سرپرستان به دلیل عدم اعتقاد به مدیریت مشارکتی و اعتقاد به اینکه مشارکت اختیارات آنها را محدود می‌کند، بر اساس ذهنیت خود در مقابل نظام موضع‌گیری می‌کنند و از تغییر، ترس و واژه دارند. پژوهش انجام شده در بانک در مورد عوامل تأثیرگذار بر نظام مدیریت مشارکتی این مقوله را نیز تأیید کرده است.

#### ۳. موانع کارکنان

پس از تهیه، تدوین و ابلاغ دستورالعمل‌های مربوط به اجرای نظام پیشنهادها، به دلیل عدم برخورداری کارکنان از منافع مادی و معنوی، اجرای طرح در مرحله اول با موفقیت همراه نبود. در شکل ایده‌آل نظام پیشنهادها، تمامی کارکنان باید مشارکت داشته باشند و به نوعی از منافع مادی و معنوی این مشارکت بهره‌مند شوند تا پشتیبانی از اجرای آن در سازمان نهادینه شود و مشارکت سبب شود هر گونه مانعی برای اجرای آن برطرف گردد. چنانچه کارکنان حس کنند نظام منافی برای آنها ندارد و یا آنکه با منافع قبلی در تضاد است، مانع از اجرای طرح خواهند شد.

#### ۴. موانع کارشناسی

یکی دیگر از علل عدم استقبال از اجرای نظام پیشنهادها رد تمامی پیشنهادها، ارسال توسط کارشناسان در مرحله اول بود. به نظر باید در قبول و رد پیشنهادها دقت شود تا پیشنهادها بی‌دلیل رد نشوند و مورد بی‌توجهی قرار گیرند.

#### ۵. موانع مالی

عدم شفافیت مالی و محل تأمین منابع مالی حمایت از پیشنهادها یکی دیگر از موانع اجرای طرح بود. به نظر می‌رسد بسیاری از پیشنهادها قابل اجرا به علت عدم امکان تخصیص بودجه و یا محل تأمین آن، بخصوص در

سازمان‌های دولتی به اجرا در نمی‌آید و لازم است با تسهیل در این مورد، پیشنهادهایی که منافع سازمان و جامعه را به دنبال دارد، فراهم شود.

### ۶. موانع فرهنگی

نظام پیشنهادها به عنوان مشارکت فکری کارکنان با مدیریت، نیاز به فضای فرهنگی مناسبی برای دوام دارد که نقش مدیران در این زمینه جهت بسترسازی، اطلاع‌رسانی و آگاهی کارکنان در ایجاد مشارکت در سازمان بسیار مهم است. پژوهش انجام شده درباره عوامل تأثیرگذار بر نظام مدیریت مشارکتی این مقوله را تأیید می‌کند که عدم بسترسازی فرهنگی یکی از موانع مهم در اجرای نظام پیشنهادها بوده است.

### عوامل مؤثر در موفقیت نظام پیشنهادها

پس از تجربه اول و عدم موفقیت در اجرای نظام پیشنهادها و بررسی علل آن، پست بانک ایران در سال ۱۳۸۷ پژوهش جدیدی درباره عوامل تأثیرگذار بر نظام مدیریت مشارکتی به عنوان پیش‌نیاز اجرای نظام پیشنهادها انجام داد و با بهره‌گیری از نتایج این پژوهش به شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای موفق نظام پیشنهادها به عنوان بازوی اجرایی نظام مدیریت مشارکتی پرداخت که اهم این موارد عبارتند از:

#### ۱. پشتیبانی جدی مدیریت ارشد

مهم‌ترین عامل موفقیت اجرای نظام پیشنهادها، پشتیبانی جدی و مداوم مدیریت ارشد از آن است. به این منظور، با توجه به نتایج دو پژوهش گذشته، یکی از اعضای هیئت مدیره بانک به عنوان رئیس کمیته نظام پیشنهادها انتخاب شد و اجرای طرح در سال جاری با ترکیب اعضای جدید آغاز شد.

#### ۲. برگزاری همایش‌های توجیهی برای اعضای جدید

در مرحله اول اجرای نظام پیشنهادها پست بانک ایران بدون توجیه اعضای کمیته که اعتقادی به تأثیرگذاری این نظام بر بانک نداشتند، سعی کرد با ارسال بخشنامه و اطلاعیه اجرای نظام پیشنهادها را در سازمان نهادینه کند. در سال جاری عضو هیئت مدیره که رئیس جدید کمیته است، با اعتقاد به تأثیرگذاری این نظام بر بانک تلاش کرد با برقراری جلسات مکرر و برگزاری اتاق فکر چگونگی اجرای نظام پیشنهادها را برای اعضای جدید توجیه کند.

#### ۳. انجام تبلیغات مناسب

تحقیقات انجام شده در بانک بیانگر آن است که کارکنان باید همواره از چگونگی اجرای طرح اطلاع داشته باشند. برای دستیابی به چنین موفقیتی اعضای جدید کمیته نظام پیشنهادها تصمیم گرفتند به منظور اطلاع‌رسانی درباره اجرای مجدد نظام پیشنهادها از ابزار تبلیغاتی موجود در بانک، از جمله سایت بانک، خبرنامه، اس‌ام‌اس، اینترنت، اینترنت و... برای آگاهی لازم و ایجاد انگیزه در کارکنان استفاده کنند.

#### ۴. گرفتن پیشنهاد از مشتری و ارباب رجوع

به نظر می‌رسد علاوه بر کارکنان، مشتریان نیز می‌توانند با پیشنهادها مناسب در بهبود فعالیت‌های بانک نقش عمده و مؤثری ایفا کنند. این امر نیاز به ایجاد انگیزه و رغبت در ارباب رجوع دارد. کمیته جدید نظام پیشنهادها پست بانک ایران درصدد است پس از موفقیت در نهادینه کردن این نظام در بین کارکنان، نسبت به اخذ پیشنهادها از مشتریان اقدام کند، چرا که خدمات این بانک به طور مستقیم وابسته به مشتریان است و بدون حضور مشتری خدمات بانکداری معنا و مفهومی نخواهد داشت.

#### ۵. بررسی پیشنهادها به صورت دقیق و کارشناسی

از عوامل مهم در تداوم ارائه پیشنهاد توسط پیشنهاد دهندگان، بررسی دقیق و کارشناسانه پیشنهادهاست. پیشنهاد دهندگان باید نسبت به علت رد یا قبول پیشنهادها خود از نظر فنی، علمی، عملی و اقتصادی توجیه کامل شوند. به همین منظور، اعضای کمیته تلاش دارند با بررسی دقیق پیشنهادها نظر خود را مبنی بر رد یا قبول پیشنهادها به صورت کتبی و از طریق دبیرخانه نظام در اسرع وقت به پیشنهاد دهنده اعلام کنند تا پیشنهاد دهندگان از رد یا قبول پیشنهاد مطلع شوند.

\* عضو هیئت علمی مرکز آموزش مدیریت دولتی

\*\* کارشناس ارشد مدیریت دولتی