

## ارائه الگویی نظام مند برای آسیب شناسی نظام پیشنهادها در سازمان‌های کشور مورد مطالعه: یکی از بانک‌های کشور

سید محمدعلی خاتمی فیروزآبادی<sup>۱</sup>، پریسا عمرانی<sup>۲</sup>، فرشاد سلیمانی<sup>۳</sup>  
تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۲/۱۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۷/۰۷

### چکیده

با توجه به تغییر و تحولات عصر حاضر و توجه بیش از پیش مدیران به مسائلی چون تعالی سازمانی، بهبود مستمر، افزایش سطح بهره‌وری و رشد و توسعه اقتصادی اجرای صحیح سیستم نظام پیشنهادها بسیار مورد توجه قرار گرفته است. زیرا نظام پیشنهادها فضا و ابزار مناسبی جهت بهره‌گرفتن از قوه اندیشه و تجربه کارکنان و افزایش دامنه تعلقشان به سازمان است.

در حال حاضر سیستم نظام پیشنهادها با توجه به صدور بخش نامه‌های دولتی، در اکثر سازمان‌های دولتی کشور اجرا می‌شود. اما آیا تنها استقرار این سیستم در سازمان‌ها و یدک کشیدن نام نظام پیشنهادها کافی است؟ آیا نحوه و چگونگی اجرای این سیستم در سازمان‌های دولتی کشور صحیح و اصولی است؟

۱. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران  
a.khatami@atu.ac.ir

۲. کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)  
p.omrani@yahoo.com

۳. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران  
Soleymani\_farshad@yahoo.com

هدف مقاله حاضر ارائه الگویی نظام مند و کارآمد جهت آسیب شناسی نظام پیشنهادها بر اساس شرایط و فرهنگ حاکم بر سازمان‌های ایرانی از طریق مطالعه موردی یکی از بانک‌های بزرگ کشور می باشد. شناسایی آسیب‌ها بر اساس مطالعات میدانی و کتابخانه‌ای، مصاحبه با کارکنان سطوح مختلف بانک، تحلیل پاسخ‌های پرسشنامه توزیع شده و نتایج ارزیابی صورت گرفته بر اساس مدل ملی نظام پیشنهادها که با توجه به شرایط بانک بومی شده بود، انجام گردید. بسیاری از آسیب‌های مطرحه، جنبه عمومی داشته و قابلیت تعمیم در بین دستگاه‌های اجرایی و به خصوص بانک‌های کشور را برخوردار هستند. لذا مقاله حاضر با ارائه آسیب‌های طبقه بندی شده و راهکارهای اجرایی و موثر، برای بسیاری از سازمان‌های کشور کاربردی می باشد.

**واژه های کلیدی:** نظام پیشنهادها، مدل ملی نظام پیشنهادها، آسیب شناسی، سازمان‌های دولتی.

## ۱. مقدمه

امروزه شتاب تغییرات چنان شدت گرفته که رمز بقای سازمان ها وابسته به رویارویی و حتی پیشی گرفتن از این تغییرات است. بدون شک مدیران ارشد به تنهایی قادر به تقابل با این تغییرات نبوده و لازم است تا با مشارکت دادن کارکنان در تصمیمات و حل مسائل توان خود را افزایش دهند.

برای اجرای مدیریت مشارکتی و اشاعه این فرهنگ باید از نظام های اجرایی که زیر مجموعه آن هستند بهره جست. یکی از کارآمدترین این نظام ها، نظام پیشنهادهای کارکنان است که به کمک آن می توان ایده ها و نظرات کارکنان سازمان را در تمام سطوح مختلف سازمان، دریافت و مطابق روش خاصی ارزیابی نموده و اجرا کرد و به پیشنهادهای اجرایی پاداش مناسب داد (Fairbank, 2001).

از آنجایی که سیستم نظام پیشنهادها برای کارکنان فرصتی به ارمغان می آورد که با ارائه ایده های خویش به کاهش هزینه ها، صرفه جویی در منابع، افزایش بازده سازمان و افزایش روحیه کار تیمی در سازمان کمک کنند، سیستمی مهم و سازنده برای هر سازمان و جامعه ای محسوب می شود.

با توجه به اهمیت وجود سیستم نظام پیشنهادها در یک سازمان بحث آسیب شناسی نظام پیشنهادها بسیار مهم جلوه می کند.

در مقاله حاضر به آسیب شناسی نظام پیشنهادهای یکی از بانک های بزرگ کشور پرداخته ایم که به دلیل محرمانه بودن اطلاعات نام بانک ذکر نشده است. در این راستا با استفاده از ابزار و شیوه هایی که به تفصیل بیان خواهد شد به گردآوری اطلاعات و شناخت سازمان پرداختیم، به گونه ای که وضعیت موجود سازمان و نقاط قوت و آسیب های آن به وضوح مشخص گردید. سپس به بیان پیشنهادها و نتیجه گیری پرداختیم.

شناخت و ارزیابی سازمان بر اساس مصاحبه های انجام شده با خبرگان، پرسشنامه های توزیع شده و مطالعات میدانی و کتابخانه ای در سطح بانک صورت گرفته است.

در این مقاله ما برآن شدیم ابتدا به وضعیت عمومی سازمان پردازیم و در ادامه به بررسی وضعیت نظام پیشنهادی بانک براساس مدل ملی نظام پیشنهادها در ۵ بعد رهبری، آموزش و فرهنگسازی، فرآیند، سازماندهی و سیستم های اطلاعاتی، نظام انگیزش و نتایج پردازیم که در هر بعد نقاط قوت ذکر میگردد و سپس آسیب ها بر اساس نتایج مدل ارزیابی، مصاحبه ها و پرسشنامه شناخت سازمان مشخص می شود. و در آخر نکات و راهکارهای اصلاحی برای رفع آسیب های هر بعد ارائه میگردد.

## ۲. ادبیات تحقیق

بدون شک نیروی انسانی یکی از مهمترین شاخص های پیشرفت و توسعه یافتگی جوامع به شمار می رود و کشوری می تواند مسیر رشد و بالندگی را طی نماید که با مشارکت تمامی اقشار جامعه زمینه های لازم برای شکوفایی استعداد های نهفته و بهره گیری از امکانات مادی، انسانی و فرهنگی جامعه را فراهم آورد. وقتی مشارکت در سازمانی پیاده شود، تمام کارکنان وجود خود را محترم، با ارزش، کارساز یافته و خود را در سرنوشت سازمان سهیم می دانند و نسبت به سازمان تعهد پیدا می کنند. بنابراین دخالت و مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های سازمان و به کارگیری نظرات آنان در عمل باعث افزایش حس مسؤولیت پذیری و تعهد در قبال تصمیمات اتخاذ شده می گردد و مدیران باید کارکنان را در پیشبرد امور سازمانی با توجه به صلاحیت و کارایی شان سهیم نموده و به نظرات آنها در خصوص مسائل سازمانی احترام قائل شوند و از این طریق تعهد کارکنان را به سازمان افزایش دهند (Deborah M and John P, 2004). مکانیزم های متفاوتی برای عملی کردن مدیریت مشارکتی وجود دارد که عمده ترین تکنیک برای مشارکت کارکنان استقرار نظام پیشنهادها در یک سازمان است (قلی پور و همکاران، ۱۳۸۹). نظام پیشنهادها نظامی است که طبق آن فرایندهایی برای ارائه و دریافت، بررسی و اعلام نتیجه، اجرای پیشنهاد های مصوب و پاداش دهی و انگیزش در سازمان ایجاد می شود (موسویون، ۱۳۸۸). فرآیند پیشنهاد فرآیندی مثبت نگر است و اثربخشی آن ناشی از این واقعیت است زیرا فقط به بیان مشکلات پرداخته نمی شود بلکه

راه حل های رفع مشکلات نیز ارائه می شود و این توانمندسازی فردی و سازمانی را در پی (عابدی جعفری و رستگار، ۱۳۸۶).

نظام پیشنهادهای سازمان، سیستمی است که با هدف مکانیزه کردن فرایند ارائه و رسیدگی به پیشنهاد در سازمان ایجاد شده است. طراحی باز این سیستم به مدیران اجازه می دهد از این سیستم به صورت های مختلف در سازمان بهره برداری نمایند. در واقع نظام یا سیستم پیشنهادها، تکنیکی است که می توان از فکر و اندیشه های کارکنان برای مسئله یابی، چاره جویی و حل مسائل و مشکلات سازمانی بهره جست. براساس نظام پیشنهادها کلیه کارکنان از عالی ترین رده سازمانی تا پایین ترین سطح آن می توانند پیشنهادها، 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 (Alister, 1991).

آنچه در نظام پیشنهادها به عنوان هدف آرمانی و فلسفه به کارگیری آن مطرح است، افزایش توان سازمان در مقابل خواسته ها و انتظارات متغیر مشتریان از طریق ارج نهادن به فضایل و توانایی های انسان و همسو کردن اهداف فردی کارکنان با اهداف سازمانی و در نهایت، به کارگیری صحیح تجربه، اندیشه، آرا و عقاید آنها در هر رده شغلی در هر بخش سازمانی است (Darragh-Jeromos, 2005). نظام پیشنهادها در واقع تجلی گاه ابتکارات و خلاقیت های فردی و گروهی در بین کارکنان برای بوجود آوردن و گسترش روحیه مشارکت در میان آنان در جهت ایجاد پویایی و بهبود فرآیند و کیفیت محصول یا ارائه خدمات است (Carrier, 2007).

نظام پیشنهادها صاحبان اندیشه های سازنده را بدون در نظر گرفتن شغل و مقام آن ها به گونه ای یکسان پذیرا می باشد و علاوه بر این که قدرت تصمیم گیری و مسئولیت مدیریت را به هیچ وجه تضعیف و یا مخدوش نمی کند، زمینه های لازم برای تشویق مادی و معنوی پرسنل در برابر عرضه کردن اندیشه های سازنده فراهم می

نماید تا از خلاقیت و پویایی تفکر انسان ها برای رشد و توسعه استفاده مطلوب به عمل آید (ملازینلی و همکاران، ۱۳۹۰).

موفقیت نظام پیشنهادها و بهبود عملکرد سازمان به هم وابسته هستند. به عبارت دیگر موفقیت نظام پیشنهادها وابسته به حمایت‌های سازمانی است، از طرف دیگر در صورت حمایت سازمان از نظام پیشنهادها و موفقیت آن، عملکرد سازمان متأثر از نظام پیشنهادها بهبود می یابد (بدالی محمدی، ۱۳۸۹).

### ۳. روش تحقیق

به منظور مطالعه دقیق و دستیابی به داده‌های مطمئن در خصوص عناصر سازمانی مورد نظر در بانک، دو نمونه پرسشنامه تدوین و در میان نمونه آماری تعیین شده توزیع شد. پرسشنامه اول به منظور آگاهی از سطح خلاقیت افراد در بانک و پرسشنامه دوم در جهت شناخت وضعیت کلی پرسنل و نظام پیشنهادهای بانک در متغیرهای مورد بررسی، تدوین و بر اساس دستورالعمل مدون، توزیع گردید.

حجم نمونه آماری بر اساس جدول مورگان، ۳۸۴ تعیین گردید و روش توزیع، بر اساس تلفیق شیوه نمونه‌گیری تصادفی و نمونه‌گیری قضاوتی بوده و به صورت خوشه‌ای صورت پذیرفت. در راستای اعتبار بخشی بیشتر به نتایج حاصل از پرسشنامه‌ها، تعداد ۴۳۹ پرسشنامه در سطح بانک توزیع، جمع آوری و تحلیل شد.

به منظور اعتبار بخشی به نتایج دریافتی از پرسشنامه‌ها مطالعات کتابخانه‌ای بر روی مستندات و آمارهای بانک انجام شد و مصاحبه‌های متعددی با خبرگان بانک صورت گرفت. مستندات مطالعه شده در این مرحله به قرار زیر می‌باشد:

۱- آمارهای مربوط به وضعیت پرسنلی به تفکیک سن، تحصیلات، پراکندگی در

صف و ستاد

۲- مطالب مربوط به ساختار سازمانی، چارت‌های سازمانی بانک و آنالیز وضعیت

ارتفاع سازمان و ...

۳- دستورالعمل و دیگر مستندات نظام پیشنهادها

۴- مستندات مربوط به پیشنهادها شامل نمونه پیشنهادها، نمونه کارشناسی ها و ...

۵- مستندات مربوط به پرداختها

۶- گزارش های آماری نظام پیشنهادها

۷- گزارش و نتایج پژوهش شناخت فرهنگ سازمانی

سپس به ارزیابی نظام پیشنهادهای بانک در سه سال اخیر بر اساس مدل معتبر ارزیابی نظام پیشنهادها پرداختیم. مدل بکار گرفته شده در چهارچوب مدل ملی ارزیابی نظام پیشنهادها برگرفته از مدل EFQM می باشد که بر اساس شرایط فعلی بانک بومی شده است.

#### ۴. یافته های تحقیق

می توان بیان کرد وضعیت موجود یا به نوعی وضعیت عمومی بانک به شرح زیر است:

از لحاظ مقاومت مدیران و کارکنان در مقابل تغییر مدیران میانی سازمان به دلایل گوناگون اعم از آشکار شدن ضعف های واحد خود، ایجاد کار اضافی، عدم وجود روحیه مشارکتی و ... ممکن است اقدام به کارشکنی نمایند و در مقابل تغییر و نظام پیشنهادها مقاومت نمایند. عدم آشنایی کارکنان با فلسفه و اهداف نظام پیشنهادها و مزایای تغییر و تحول برای سازمان و افراد نیز می تواند موجبات مقاومت کارکنان در مقابل تغییر و نظام پیشنهادها باشد.

بر اساس تحلیل های صورت گرفته از پاسخ های پرسشنامه، ۸٪ از پاسخ دهندگان میل به تغییر و انعطاف پذیری مدیران و کارکنان بانک را زیاد، ۵۶٪ متوسط و ۳۶٪ کم تلقی می کنند.

در خصوص تمایل افراد به پاداش مادی و معنوی تحلیل پاسخ های پرسشنامه، تأیید می نماید که، ۵۹٪ از پاسخ دهندگان، گرایش به پاداش های نقدی و ۴۱٪ به پاداش های معنوی یا غیر نقدی گرایش دارند. این موضوع نشان از لزوم توجه به تنوع سازی و اعطای انواع پاداش ها ( نقدی و غیر نقدی) دارد.

نکته جالب دریافت شده از پرسشنامه ها در این است که گروه اول پاداش‌ها که منجر به پاداش نقدی می‌شوند بیشترین طرفدار را داشته‌اند، به گونه‌ای که ۷۸٪ به دسته اول رأی داده‌اند که از این درصد، افزایش امتیاز شغلی ۳۴٪، ارتقاء شغلی ۳۲٪ و تشویق کتبی و درج در پرونده ۱۲٪ از آراء را به خود اختصاص داده‌اند.

بعد از دسته فوق، اعزام به سفرهای سیاحتی و زیارتی با حدود ۱۲٪ دسته دوم پرتطرفدار بوده و در نهایت معرفی در سطح بانک (۵٪) و دریافت لوح تقدیر (۴٪) که از دسته پاداش‌های کاملاً معنوی هستند در جایگاه سوم قرار دارند.

در مرحله بعد به ارزیابی وضعیت خلاقیت می‌پردازیم، به طور کلی خلاقیت عبارتست از به کارگیری دانش و مهارت‌ها در راه‌های جدید برای دستیابی به نتایج روشن (Bently, 2007). تحقیقات بیانگر این واقعیت است که اگر به فردی آموزش داده باشند که خلاق باشد و به او آموزش دهند که چگونه از رفتن به مسیرهای مشخص اجتناب نماید، می‌تواند عقاید ویژه و منحصر به فردی را ارایه نماید (L.festinger, 2007). برای ارزیابی وضعیت خلاقیت سازمان ابتدا به تشریح نتایج حاصل از پرسشنامه خلاقیت می‌پردازیم. پرسشنامه خلاقیت توزیع شده، شامل ۱۶ سؤال بوده و گزینه‌های آن، مطابق با طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای از عالی‌ترین تا بدترین حالت طرح شده است. نتایج پرسشنامه برای هر فرد بین ۱۶ (بدترین حالت) تا ۸۰ (بهترین حالت) متغیر خواهد بود. بدین ترتیب وضعیت عمومی خلاقیت در بانک بر اساس این پرسشنامه، معادل میانگین نمره‌های کسب‌شده افراد پاسخ‌دهنده به پرسشنامه خلاقیت خواهد بود.

محاسبات نهایی روش لیکرت عدد ۲۳۷۶۹ را به عنوان مجموعه امتیازات تمامی پاسخ‌های پرسشنامه‌ها به ما نشان می‌دهد. با توجه به اینکه ۴۳۹ عدد پرسشنامه پاسخ داده شد، میانگین نمره خلاقیت افراد پاسخ‌دهنده به این پرسشنامه ۵۴ خواهد بود. (۴۳۹



بنابراین بر اساس امتیاز کسب شده و شیوه نامه تفسیر نتایج، نمره خلاقیت کسب شده توسط افراد پاسخ دهنده به پرسشنامه در بانک، وضعیت "خوب" ارزیابی می شود. لازم به ذکر است که ۸۰٪ از پرسنل بانک در خود اظهاری در زمینه وضعیت خلاقیت خود در پرسشنامه شناخت سازمان خود را فردی خلاق دانسته و تنها ۲۰٪ خود را فرد خلاق ارزیابی نمی کنند.

از سوی دیگر نتایج حاصل از تحلیل آماری پرسشنامه شناخت سازمان نشان می دهد که ۵۷٪ از پرسنل تا کنون از تکنیکهای خلاقیت استفاده ننموده اند. این موضوع می تواند دو جنبه را آشکار کند، اول اینکه این درصد از پرسنل با تکنیک های خلاقیت آشنایی ندارند و دوم اینکه افراد با تکنیک های خلاقیت آشنایی دارند اما بستر استفاده از آنها در محیط کار برای ایشان فراهم نیامده است.

بر این اساس باید گفت که وضعیت عمومی خلاقیت در بانک "در حال شکوفایی است". برای رشد و شکوفایی پرسنل این بانک باید از ایشان خواسته شود تا ایده ها و چشم اندازهای خود را با مسئولین بانک در میان بگذارند و دیدگاه های دیگران در مورد مسائل را جویا شوند. همچنین، بانک برای خلاقیت و نوآوری با افراد مشارکت فعال داشته باشند و در مسئله یابی از رویکرد مشارکتی استفاده نماید.

پس از بررسی خلاقیت ابزارهای مناسب اطلاع رسانی و فرهنگ سازی مورد کاوش قرار گرفت. بر اساس تحقیقات و مصاحبه های صورت گرفته، سه ابزار پرتفردار و مناسب اطلاع رسانی و فرهنگ سازی شناسایی شده در بانک به ترتیب پیام کوتاه، هفته نامه و اتوماسیون اداری شناسایی شدند. نتایج پرسشنامه نیز همین سه ابزار را به عنوان ابزارهای پرتفردار به ما معرفی می کند. بدین ترتیب که ۴۳٪ از افراد پیام کوتاه، ۱۸٪ هفته نامه و ۱۲٪ اتوماسیون اداری را به عنوان موثرترین ابزارهای فرهنگ سازی و اطلاع رسانی می دانند.

نکته جالب دریافتی از پرسشنامه تمایل کم افراد به ابزارهای مکتوب مانند پوستر و تابلو اعلانات می باشد. بنابراین در مقوله فرهنگسازی به نظر می رسد چنانچه ابزارهای الکترونیکی در اولویت باشند، نتایج بهتر و مطلوب تری حاصل خواهد شد. پس از بررسی پرسشنامه ها و بندهای پیشین به ارزیابی وضعیت نظام پیشنهادی بانک پرداختیم:

ارزیابی نظام پیشنهادها بر اساس مدل ملی نظام پیشنهادها که برگرفته از مدل EFQM می باشد انجام گرفت. مدل ملی نظام پیشنهادها دارای ۸ معیار است که شامل دو بخش توانمند سازها و نتایج می باشد. مجموع امتیازات مدل ۱۰۰۰ امتیاز می باشد که ۶۰۰ امتیاز خاص توانمندسازها و ۴۰۰ امتیاز دیگر مربوط به نتایج می باشد. از آنجایی که مدل ملی یک شیوه جامع و کلی برای ارزیابی است لذا جهت ارزیابی اصولی تر و بهتر، مدل ملی بر اساس شرایط بانک بومی گردید و با استناد به مستندات و گزارش های رییس نظام پیشنهادها بانک ارزیابی به صورت دقیق انجام پذیرفت.

ردیف	بخش	امتیاز کلی	امتیاز کسب شده
۱	رهبری	۱۸۰	۹۴
۲	آموزش و توان افزایی	۶۰	۹
۳	فرهنگسازی و ترویج نظام پیشنهادها	۵۰	۱۵
۴	سازماندهی	۴۵	۱۰
۵	فرایندها	۱۶۰	۹۹
۶	نرم افزار و سیستم اطلاعاتی	۴۵	۴۱
۷	نظام انگیزش	۶۰	۱۶
۸	نتایج	۴۰۰	۷۸
	جمع امتیازات	۱۰۰۰	۳۶۲

امتیاز حاصله از ارزیابی نمایانگر وضعیت ضعیف بانک در اجرای نظام پیشنهادهاست.

وضعیت نظام پیشنهادهای بانک بر اساس نتایج به دست آمده از ابزار و شیوه های گردآوری اطلاعات و شناخت، در ۵ بخش اصلی رهبری، آموزش و فرهنگسازی، سازماندهی، فرآیندها و سیستم های اطلاعاتی، نظام انگیزش و نتایج در قالب ارائه نقاط قوت و آسیب ها ارائه می گردد.

با عنایت به اینکه رویکرد مقاله آسیب شناسی است، لذا در ادامه نقاط قوت به صورت تیتروار عنوان و آسیب های شناسایی شده به اختصار ارائه می گردد. در باب رهبری (خط مشی و استراتژی- هدفگذاری) نقاط قوت شناسایی شده به شرح زیر است:

- بهینه کاوی و آگاهی از فعالیت های رقبا در زمینه نظام پیشنهادها
- مشارکت مدیران در فرایند اجرای نظام پیشنهادها
- عارضه یابی، آسیب شناسی و بهبود نظام پیشنهادها
- دریافت گزارش عملکرد نظام پیشنهادها

و اما آسیب های شناسایی شده در باب رهبری (خط مشی و استراتژی- هدفگذاری):

اولین آسیب کمرنگ بودن حمایت های مدیران از نظام پیشنهادها در سازمان است. شایسته است مدیران سازمان به طرق مختلف حمایت قلبی خود را از نظام پیشنهادها و مشارکت کارکنان اعلام دارند. حمایت های نمادین و رفتاری و کلامی نظام پیشنهادها از سوی مدیریت و مدیران بانک وجود دارد اما کافی نیست.

نتایج حاصل از پرسشنامه شناخت سازمان نیز، بر وجود آسیب در زمینه حمایت مدیران از نظام پیشنهادها تاکید می کند. این مسئله از سوی پاسخ دهندگان به عنوان چهارمین آسیب بزرگ نظام پیشنهادها قلمداد شده است و به عقیده ۱۵٪ از کارکنان، حمایت مطلوب و موثری از این نظام از سوی مدیریت صورت نمی گیرد.

دومین آسیب عدم وجود رویکرد کایزنی به نظام پیشنهادها در سازمان است. به هیچ وجه نباید ایده های کوچک، بی ارزش تلقی شوند. اگر دیدگاه کایزنی به نظام

پیشنهادها وجود داشته باشد و برخورد مناسبی با پیشنهاددهنده صورت گیرد و پیشنهاد با شخص مقایسه نشود، قطعاً با حفظ کرامت کارکنان و ایجاد روحیه مشارکتی، پیشنهادهایی از میان پیشنهادهای کوچک صید خواهد شد که هم از نظر کیفی و هم از نظر مالی، عواید بسیار زیادی را برای بانک به دنبال خواهد داشت.

در حال حاضر و با توجه به مأموریت بانک، پیشنهادهایی مورد استقبال و پذیرش همگانی قرار می‌گیرد که صرفه‌های بالای مالی داشته باشد که این ذهنیت و دیدگاه به خودی خود موجب مرگ ایده‌های کوچک می‌گردد

دومین آسیب عدم ممیزی واحدها و پیوند دادن مشارکت کارکنان آن واحد با ارزیابی عملکرد کارکنان است. در حال حاضر نظام ارزیابی عملکرد در بانک وجود ندارد اما در آینده نزدیک این نظام در بدنه بانک جاری خواهد شد. در ارزیابی عملکرد سازمان‌ها که از سوی معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس‌جمهور از سازمان‌ها به عمل می‌آید یک بخش و معیار جداگانه به نظام پیشنهادها اختصاص داده شده است که این موضوع نشان‌دهنده ضرورت وجود شاخص‌های مشارکتی در ارزیابی عملکرد کارکنان و واحدها می‌باشد.

سومین آسیب عدم استفاده مستمر از ابزار فراخوان پیشنهاد است. یکی از تکنیک‌ها و روش‌های مدیریتی در خصوص نظام پیشنهادها که از چند جهت می‌تواند به نظام پیشنهادها و سازمان کمک کند، فراخوان و یا بذر پیشنهاد می‌باشد. این مورد در بانک انجام گرفته است، اما از لحاظ کمی و تعداد آمار مطلوبی وجود ندارد. پیشنهاد می‌گردد هر سه ماه یکبار از سوی مدیریت فراخوان عمومی پیشنهاد ارائه گردد.

نتایج پرسشنامه نیز حاکی از آن است که ۵۲٪ از افراد از اجرای فراخوان پیشنهاد، مطلع نشده‌اند که نشان دهنده ضعف در روش اطلاع رسانی است.

چهارمین آسیب عدم هدفگذاری شاخص‌های کمی نظام پیشنهادها است. شاخص‌های کمی مانند سرانه پیشنهاد، نرخ مشارکت کارکنان، نرخ پیشنهادهای مصوب، نرخ پیشنهادهای اجراشده، میزان سود و صرفه ایجادشده از طریق اجرای

پیشنهادها و میزان پاداش و ... باید در قالب زمانی مشخص هدف گذاری شود که این موضوع در دستور کار بانک قرار نگرفته است.

در باب آموزش و فرهنگسازی نقاط قوت شناسایی شده به شرح زیر است:

- گذراندن دوره تربیت دبیر توسط دبیر نظام پیشنهادهای بانک
- حضور دبیر نظام پیشنهادها در چند دوره از همایش‌های ملی نظام پیشنهادها
- آموزش نرم‌افزار به رابطین نظام پیشنهادها
- استفاده از نشریه تخصصی نظام پیشنهادها در راستای آموزش و فرهنگسازی
- درج برخی از مطالب تخصصی و فرهنگی نظام پیشنهادها در نشریه بانک و اما آسیب‌های شناسایی شده در باب آموزش و فرهنگسازی:

بر اساس پرسشنامه ۱۸٪ از پرسنل عقیده دارند که آسیب اصلی نظام پیشنهادهای بانک حول مسائل آموزشی و فرهنگسازی قرار دارد. به عبارت دیگر از نظر پاسخ‌دهندگان این موضوع به عنوان دومین آسیب بزرگ نظام پیشنهادها محسوب می‌شود.

اولین آسیب در این باب عدم ارائه آموزش‌های لازم به سطوح مختلف در ابتدای استقرار نظام پیشنهادها و پس از آن است. آموزش‌های پیش از استقرار نظام پیشنهادها، از آن دسته آموزش‌هایی است که غالباً جنبه شناساندن فلسفه و اهداف نظام پیشنهادها به مخاطبین را دارد. عدم ارائه چنین آموزش‌هایی در ابتدای استقرار نظام پیشنهادها در بانک موجب بروز معضلاتی در بانک گردید که همگی آنها حکایت از نا آشنا بودن پرسنل با این سیستم و عدم آگاهی از فلسفه و اهداف نظام پیشنهادها می‌باشد.

پس از آنکه آموزش‌های پیش از استقرار نظام پیشنهادها به درستی صورت پذیرفت، نوبت به آموزش‌های کاربردی نظام پیشنهادها می‌رسد. در این گام باید از تمامی ابزارهای در دسترس بهره جست تا آموزش‌های کاربردی نظام پیشنهادها را به تمامی اعضای سازمان ارائه داد. از زمان استقرار نظام پیشنهادها در بانک تا کنون، ارائه آموزش‌هایی از این جنس کمتر به چشم می‌خورد. بدین ترتیب جای تعجب نیست که

برخی از پرسنل بانک، بسیاری از اصول ابتدایی نظام پیشنهادها از جمله نحوه ارائه پیشنهاد، شرایط ارائه پیشنهاد، طریقه کار با سیستم نرم‌افزاری، فرایند اجرایی نظام پیشنهادها و ... آگاه نیستند.

تحلیل پاسخ‌های پرسشنامه نیز وجود آسیب فوق را تأیید می‌کند که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ۱- عدم آگاهی ۴۳٪ از کارکنان از وجود نظام پیشنهادها
- ۲- عدم آشنایی ۲۸٪ از کارکنان با دستورالعمل نظام پیشنهادها
- ۳- عدم آگاهی ۹۳٪ از کارکنان از فلسفه وجودی نظام پیشنهادها
- ۴- عدم آشنایی ۹۱٪ از کارکنان با مسائل ابتدایی نظام پیشنهادها

دومین آسیب عدم بهره‌گیری از شیوه‌ها و ابزارهای مختلف آموزشی است. بانک در استفاده از ابزار و شیوه‌های مختلف آموزشی، ظرفیت بالقوه بسیار بالایی دارد. عدم استفاده آموزشی از وب‌سایت بانک، اتوماسیون اداری و استفاده محدود از سامانه پیام کوتاه، نشریه، پوستر و استند و همچنین آموزش‌های کارگاهی و ... در امور آموزشی و فرهنگی نظام پیشنهادها از جمله آسیب‌های بانک در این زمینه می‌باشد.

سومین آسیب عدم فرهنگسازی مطلوب است. یکی از نتایج بسیار تأمل‌برانگیز پرسشنامه عدم اطلاع ۴۳٪ کارکنان از وجود و اجرای سیستمی با عنوان نظام پیشنهادها در سطح بانک از آغاز اجرای نظام پیشنهادها تاکنون می‌باشد. به عبارت دیگر جامعه مخاطب و بالقوه نظام پیشنهادها ۵۷٪ از کارکنان بانک می‌باشد و تقریباً نیمی از کارکنان مشتری نظام پیشنهادها در بانک نیستند.

فرهنگسازی نظام پیشنهادها از بزرگ‌ترین و جدی‌ترین آسیب‌های نظام پیشنهادها در بانک و اغلب سازمان‌های ایرانی است که تمامی پیکره این سیستم را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. آن قدر باید این سیستم را از جنبه‌های گوناگون تبلیغ کرد تا به عنوان فرهنگ سازمانی نهادینه شود. سه فاکتور اساسی جهت انجام صحیح و تأثیرگذار

فعالیت‌های فرهنگی عبارتند از "ابزار و شیوه های مناسب"، "محتوای جذاب و موثر" و "استمرار فعالیت". سه فاکتور فوق در خصوص فعالیت‌های فرهنگسازی نظام پیشنهادها در بانک به صورت موثر انجام نگرفته است.

در باب سازماندهی، فرآیندها و سیستم های اطلاعاتی نقاط قوت شناسایی شده به شرح زیر است:

- دبیر تمام وقت متعهد، فعال و بانگیزه
- پتانسیل تخصیص دو کارمند به دبیرخانه نظام پیشنهادها
- سهولت و تنوع ارائه پیشنهاد
- وجود نظارت بر کیفیت بررسی ها
- اهتمام به تکمیل پیشنهادها
- تعمیم اجرای پیشنهاد

و اما آسیب های شناسایی شده در باب سازماندهی، فرآیندها و سیستم های اطلاعاتی:

اولین آسیب عدم تشکیل جلسات کمیته عالی است. کمیته عالی به عنوان بالاترین کمیته در ساختار نظام پیشنهادها، وظیفه تعیین سیاست‌ها، هدفگذاری و راهبری سیستم را بر عهده دارد. عدم تشکیل جلسات شورای عالی نظام پیشنهادها، راهبری سیستم را با مشکل مواجه می کند و نظام پیشنهادها را برای دستیابی به اهداف دچار مشکل می کند. همچنین، شورای عالی با در بر گرفتن مدیران رده بالای سازمان، به این سیستم در سازمان اعتبار می بخشد.

دومین آسیب عدم ایجاد کارگروه های تخصصی برای بررسی پیشنهادها است. یکی از بزرگ ترین آسیب های شناسایی شده در بانک، کارشناسی انفرادی پیشنهادها می باشد. بررسی انفرادی، فارغ از اینکه ممکن است به بررسی ناقص منجر شود و پیشنهادی را به غلط رد یا تصویب کند، به شبهات پیشنهاددهندگان مبنی بر دخالت نظرات و غرض ورزی های شخصی دامن می زند. همچنین بررسی گروهی می تواند، پیشنهادهایی

را که بعضاً مشکل را به خوبی دیده‌اند اما راهکار درستی ارائه نداده‌اند تکمیل نموده و به عنوان یک پیشنهاد اثربخش تر معرفی نماید.

سومین آسیب ضعف دبیرخانه از نظر امکانات و نیرو است. دبیرخانه نظام پیشنهادها به دلیل ارتباط مستقیم با پیشنهاددهندگان به عنوان قلب تپنده نظام پیشنهادها شناخته می‌شود. اگر دبیرخانه نظام پیشنهادها به هر دلیلی نتواند وظایف خود را انجام دهد یا کارایی مطلوب را نداشته باشد، قطعاً در سلامت نظام پیشنهادهای سازمان خلل وارد می‌شود. عدم تخصیص نیروی انسانی کافی و فضای فیزیکی مناسب و مجهز به دبیرخانه نظام پیشنهادها می‌تواند به عنوان یکی از عوامل ناکارآمدی آن مطرح شود.

نتایج پرسشنامه نشان می‌دهد که ۲۱٪ از افرادی که در نظام پیشنهادها به مشارکت پرداخته‌اند از کیفیت بررسی پیشنهادهای خود رضایت دارند. در خصوص نظرخواهی پرسنل در زمینه آسیب‌های نظام پیشنهادها در حوزه فرایندها نیز نتایج زیر حاصل گردید:

۱- ۴٪ از پرسنل، آسیب اصلی نظام پیشنهادها را در حوزه ارائه پیشنهاد می‌دانند.

۲- ۴٪ از پرسنل، آسیب اصلی را در بخش دریافت پیشنهاد می‌دانند.

۳- ۲۳٪ از پرسنل، بررسی پیشنهادها را آسیب اصلی می‌دانند.

۴- ۱۷٪ از پرسنل عقیده دارند که اجرای پیشنهادها بزرگترین آسیب است.

۵- ۴٪ از پرسنل، دستورالعمل نظام پیشنهادها را آسیب اصلی قلمداد کرده‌اند.

چهارمین آسیب مربوط به دستورالعمل نظام پیشنهادها می‌شود. نکته‌ای که در خصوص دستورالعمل نظام پیشنهادها در بانک وجود دارد، عدم رعایت مفاد آن در موارد متعدد است. این عدم تمکین تا جایی پیش می‌رود که بعضاً دستورالعمل نظام پیشنهادها، تشریفاتی خوانده می‌شود. هر چند به گفته مسئولین بانک بخش عمده‌ای از این دستورالعمل بومی شده است، اما عدم رعایت اصول علمی و سازمانی، سبب گردیده که اجرای برخی از مفاد دستورالعمل، عملاً غیرممکن گردد. این عامل سبب شده که ملاکی برای فعالیت در نظام پیشنهادها برای پیشنهاددهندگان و سایر ارکان نظام



پیشنهادها وجود نداشته باشد و در نتیجه بسیاری از تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات صورت گرفته سلیقه‌ای باشد و به این ترتیب به شبهه بی‌عدالتی در سازمان دامن زده شود.

پنجمین آسیب به تأخیر در بررسی و اجرای پیشنهادها مربوط می‌شود. سرعت بررسی و اجرای پیشنهادها در یافتی، یکی از شروط اصلی موفقیت نظام پیشنهادها است. پیشنهاددهنده پس از ارائه ایده و پیشنهاد خود، انتظار دارد سرنوشت پیشنهادش در سریع‌ترین زمان ممکن مشخص گردد و در غیر این صورت نسبت به این نظام دلسرد شده و اعتقاد وی به کارآمدی و اثربخشی نظام پیشنهادها سازمانش ضعیف می‌شود و چنانچه این تأخیر در بررسی و اعلام نتیجه و اجرای پیشنهاد مکرراً اتفاق افتد، این حس همکاری از بین خواهد رفت.

عدم اجرای پیشنهادها مصوب به دلیل تعیین نکردن مسئول اجرای آن در مواردی در بانک مشاهده شده است. آسیب بزرگتر، زمانی رخ می‌دهد که مسئول اجرای پیشنهاد مشخص شده اما این مسئول به دلایل مختلف از اجرای پیشنهاد سر باز می‌زند. در اینجاست که موضوع ضمانت اجرای پیشنهاد اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

ششمین آسیب به عدم ارائه بازخور به فرد پیشنهاددهنده مربوط می‌شود. پیشنهاددهندگان علاقه دارند هر چه سریعتر از نتیجه پیشنهاد خود اطلاع یابند. حتی اگر این نتیجه رد پیشنهاد باشد. از لحاظ روانی دریافت بازخور منفی از دریافت نکردن بازخور برای پیشنهاددهندگان موثرتر است. چرا که در حالت اول، افراد باور دارند که پیشنهادشان مورد بررسی قرار گرفته است. اما دریافت نکردن بازخور، شبهه بی‌اهمیت بودن پیشنهادها را در افراد تقویت می‌نماید، هر چند پیشنهادها مورد بررسی قرار گرفته باشند.

هفتمین آسیب عدم وجود پارامترهای روشن جهت ارزیابی و امتیازدهی پیشنهادها است. امتیاز پیشنهادها ملاکی برای پاداش پیشنهادها محسوب می‌شود. عدم وجود پارامترهای مشخص برای تخصیص امتیاز به پیشنهادها سبب شده که پاداش دهی به پیشنهادها به صورت نظری و بر اساس سلیقه انجام گیرد.

هشتمین آسیب عدم یکپارچگی سیستم های دریافت پیشنهاد است. موضوع یکپارچه سازی سیستم های بهبود در دنیا با نام ICIS (Integrated Continuous Improvement System) شناخته می شود که به معنی نظام یکپارچه بهبود مستمر می باشد.

چنین سیستمی اشاره به تجمیع کلیه بهبودهای سازمان در سازمان و یکپارچه سازی آنان دارد. بر این اساس همه فعالیت هایی که به نوعی در سازمان ایجاد بهبود می کنند باید با یکدیگر ارتباط داشته باشند و به گونه ای فعالیت نکنند که حالت جزیره ای به خود بگیرد (اگوايو، ۱۳۸۵). در حال حاضر می توان در این بانک مکانیزمی طراحی نمود که حداقل سیستم های مختلف دریافت ایده را با یکدیگر ارتباط دهد و به صورت سیستمی فعالیت نمایند. در حال حاضر در بانک ایران، سیستم های دریافت نظرات و ایده ها از جمله، نظام پیشنهادها، حوزه ارتباط با مدیریت، بخش بازرسی، صدای آشنا و ... به صورت مستقل و بدون ارتباط با یکدیگر به فعالیت می پردازند و این در حالیست که بسیاری از فعالیت های این گروه ها کاملاً مشابه یکدیگر بوده و بعضاً دارای همپوشانی می باشد و چه بسا ایده هایی که ذاتاً باید توسط یک سیستم پردازش شود، از کانالی اشتباه وارد شده و پدیده ایده سوزی رخ داده است.

در باب نظام انگیزش اختصاص زمان از سوی مدیرعامل به موضوع نظام پیشنهادها جهت تأیید پرداخت پاداش ارکان نظام، از نقاط قوت این زمینه می باشد که در بخش حمایت های مدیریتی می گنجد. اگر سیستم نظام پیشنهادها به درستی اجرا شود، باعث ایجاد انگیزه در کارکنان و رضایت شغلی بیشتر می گردد. منظور از رضایت شغلی، نگرش کلی فرد درباره کارش است. کسی که رضایت شغلی او در سطح بالایی است نسبت به شغل یا کار خود نگرش مثبت دارد (رابینز، ۱۳۷۸).

در باب نظام انگیزش آسیب های شناسایی شده به شرح زیر است:

اولین آسیب عدم پرداخت به موقع پاداش پیشنهادها است. عدم پرداخت به موقع پاداش پیشنهادهای اجرایی موجب می شود که پاداش، اثر گذاری مطلوب را نداشته باشد. سرعت

در پرداخت پاداش پیشنهاد به نوعی انگیزه پیشنهادهای سازنده را از سوی پیشنهاددهنده به دنبال خواهد داشت. اما اگر این موضوع با تأخیر صورت بگیرد دیگر انگیزش کافی را برای پیشنهاددهنده ایجاد نمی‌کند.

دومین آسیب شفاف نبودن موضوع پاداش‌ها است. پرداخت پاداش می‌بایست به گونه‌ای باشد که شخص پاداش گیرنده کاملاً متوجه موضوع و دلیل پاداش، میزان، زمان و ... گردد. در حال حاضر و در بانک پاداش ارکان نظام پیشنهادها به صورت کلی و با موضوع یکسان پرداخت می‌شود که این مورد موجب عدم شفافیت و در نتیجه کاهش اثرگذاری لازم پاداش می‌شود.

سومین آسیب عدم پرداخت اصولی حق الزحمه بررسی کنندگان پیشنهادها است. دستورالعمل نظام پیشنهادها باید شامل بخشی باشد که در آن اختصاص پاداش به کارشناسان، بررسی کنندگان و مجریان و ... تشریح گردد تا انگیزه افراد برای انجام امور محوله بیشتر شود. البته پاداش این افراد نیز از اصول کلی پرداخت پاداش پیروی می‌نماید.

چهارمین آسیب متنوع نبودن پاداش‌ها است. برای ایجاد انگیزه در افراد، باید پاداش‌های متنوعی را برای نظام انگیزش این سیستم پیش‌بینی و مهیا نمود تا تمامی افراد با شرایط و ویژگی‌های مختلف برانگیخته شوند. تمرکز اصلی بانک در این خصوص به پاداش‌های مادی است و از پاداش‌های معنوی غافل مانده است.

نتایج پرسشنامه نشان می‌دهد که ۶۹٪ از افراد از روش و میزان پرداخت پاداش رضایت ندارند و بانک در این مقوله موفق شده رضایت ۳۱٪ از افرادی که پاداش گرفته‌اند را جلب نماید. نکته مهم در این مورد این است که درصدهای فوق مربوط به افرادی است که تاکنون پاداش گرفته‌اند، و افرادی که پاداش دریافت نکرده‌اند در این آمار لحاظ نشده‌اند.

پنجمین آسیب عدم تناسب پاداش‌ها با اثربخشی و سود و صرفه پیشنهادها و نبود معیارهای مشخص است.

وجود پارامترها، شاخص‌ها و معیارهای دقیق و مشخص جهت تعیین امتیاز پیشنهاد و نیز محاسبه پاداش پیشنهاد بر اساس فرمول اصولی و مشخص از ایجاد هرگونه شائبه‌ای در خصوص سلیقه‌ای عمل کردن در پرداخت پاداش جلوگیری خواهد کرد. در این حالت افراد کاملاً به این سیستم و متولیان آن اعتماد داشته و بدون دغدغه ذهنی نسبت به آینده پیشنهاد، آن را ارائه می‌نمایند.

ششمین آسیب عدم ارتباط نظام انگیزشی با عملکرد کارکنان در نظام پیشنهادها است. چنانچه در نظام ارزیابی عملکرد، یکی از معیارهای اصلی به مشارکت و موضوع نظام پیشنهادها اختصاص داده شود، در آن صورت با گره خوردن بخشی از عملکرد کارکنان با نظام پیشنهادها، از یک سو درجه اهمیت و ضرورت وجود این سیستم بیش از پیش بر همگان آشکار خواهد شد و از سوی دیگر افراد اهتمام بیشتری جهت مشارکت از خود نشان خواهند داشت.

هفتمین آسیب پرداخت پاداش در قالب اضافه کاری است. در بانک پاداش‌ها عمدتاً در یک حالت و در قالب اضافه کاری پرداخت می‌شود. این روش پرداخت پاداش، آسیب‌های بسیاری به دنبال دارد. اولین و اصلی‌ترین آسیب، تناسب پاداش با جایگاه سازمانی افراد است. یعنی در این روش پرداخت، هر اندازه فرد در سازمان از نظر رتبه و درجه بالاتر باشد پاداش فرد بیشتر خواهد بود. به عبارت دیگر محور پرداخت پاداش افراد هستند، نه پیشنهادشان.

از جمله نقاط قوت در باب نتایج می‌توان به نرخ پیشنهادهای اجراشده مطلوب اشاره کرد که البته این نرخ نیز باید بهتر و بهتر شود.

در باب نتایج آسیب‌های شناسایی شده به شرح زیر است:

اولین آسیب مربوط به سرانه پیشنهادهای دریافتی است. سرانه سالانه پیشنهادهای دریافتی عبارت است از تعداد پیشنهادهای دریافتی از کارکنان تقسیم بر تعداد کل کارکنان سازمان. سرانه پیشنهاد دریافتی اولین و شاید مهم‌ترین شاخص در نتایج نظام پیشنهادهاست. به دلیل اینکه تا ورودی مطلوبی نداشته باشیم، خروجی مورد انتظار،

محقق نمی شود. بنابراین همواره باید تلاش کرد که سرانه پیشنهادهای دریافتی از کارکنان در سطح مطلوبی باشد تا در دیگر شاخص های نتایج وضعیت مناسبی به وجود آید.

در مدل ملی ارزیابی نظام پیشنهادها، عددی که به عنوان سرانه الگو و هدف در نظر گرفته شده، ۲۰ است. یعنی هر سازمانی که بتواند سرانه سالانه پیشنهادهای دریافتی را به ۲۰ برساند موفق شده است در این شاخص بهترین عملکرد را داشته باشد و تمامی امتیاز این بخش را به خود اختصاص دهد.

در حال حاضر بر اساس ارزیابی صورت گرفته و به استناد اطلاعات آماری دریافتی از دبیرخانه نظام پیشنهادها برای سه سال اخیر سرانه پیشنهادهای دریافتی بانک در وضعیت مناسبی قرار ندارد لازم به ذکر است سرانه میانگین سه سال برابر با ۰/۰۶۸ که با سرانه هدف بسیار فاصله دارد.

نکته بسیار مهم در این امر این است که مسئولین و متولیان نظام پیشنهادهای بانک در اولین گام فقط به دنبال افزایش این شاخص باشند. به عبارت دیگر در ابتدای امر نباید به دنبال پیشنهادهای قابل تصویب و اجرایی بود، می بایست فضایی در کل بانک حاکم شود که افراد به هر شکلی و هر محتوا و مضمونی، چه پیشنهاد خوب و قابل اجرا و چه پیشنهاد غیرقابل تصویب و اجرا، در این نظام شرکت کنند و ایده هایشان را ارائه دهند. نقطه شروع بهبود نظام پیشنهادهای هر سازمانی در بخش نتایج افزایش سرانه است.

دومین آسیب مربوط به درصد مشارکت سالانه است. درصد مشارکت سالانه عبارت است از تعداد پیشنهاددهندگان یک سال تقسیم بر تعداد کل کارکنان سازمان ضرب در ۱۰۰.

در مدل ملی ارزیابی نظام پیشنهادها، عددی که به عنوان نرخ مشارکت الگو و هدف در نظر گرفته شده است، عدد ۱ می باشد. یعنی مشارکت ۱۰۰٪ افراد در نظام پیشنهادها. به عبارت دیگر هر فرد در هر سال حداقل یک پیشنهاد را به دبیرخانه نظام پیشنهادها ارائه دهد.

در حال حاضر درصد مشارکت بانک بر اساس ارزیابی صورت گرفته و به استناد اطلاعات آماری دریافتی از دبیرخانه نظام پیشنهادها در سه سال برابر با ۰/۱٪ می‌باشد. این نرخ نیز به مانند سرانه دریافتی، فاصله زیادی با نرخ مشارکت الگو و هدف دارد. سومین آسیب مربوط به نرخ پیشنهادهای گروهی (سالانه) است. نرخ پیشنهادهای گروهی عبارت است از تعداد پیشنهادهای گروهی ارائه شده در یک سال تقسیم بر تعداد کل پیشنهادهای دریافتی در همان سال.

بر اساس مدل ملی ارزیابی نظام پیشنهادها، نرخ پیشنهادهای گروهی سالانه الگو و هدف برابر با ۰/۳ است. بر اساس ارزیابی صورت گرفته و اطلاعات دریافتی از دبیرخانه نظام پیشنهادها میانگین این نرخ نیز در طی این ۳ سال برابر با ۰/۰۳ است. این نرخ در بانک نیز با نرخ هدف بسیار فاصله دارد که نشان از ضعف در کار گروهی است. مسیر اصولی نظام پیشنهادها بدین شکل است که در ابتدای امر باید تلاش کرد تا نظام پیشنهادهای فردی را توسعه داد و در اولین گام افراد بیشتر پیشنهادهايشان را به صورت فردی ارائه دهند، (البته این بدان معنا نیست که از پیشنهادهای گروهی استقبال نشود) و سپس پیشنهادهای گروهی در اولویت قرار بگیرد.

چهارمین آسیب مربوط به نرخ پیشنهادهای منتظر بررسی است. نرخ پیشنهادهای منتظر بررسی عبارت است از تعداد پیشنهادهای ارائه شده یک سال که بررسی نشده اند تقسیم بر تعداد کل پیشنهادهای دریافتی. بر اساس ارزیابی صورت گرفته و اطلاعات دریافتی از دبیرخانه نظام پیشنهادها میانگین این سه سال برابر با ۰/۲۷ است.

بر اساس مدل ملی ارزیابی نظام پیشنهادها، چنانچه این نرخ صفر باشد امتیاز کامل تعلق می‌گیرد و چنانچه این نرخ بیش از ۰/۳ باشد، هیچ امتیازی تعلق نمی‌گیرد. با نگاهی به نرخ پیشنهادهای منتظر بررسی متوجه خواهیم شد که این نرخ بسیار نزدیک به نرخ ۰/۳ می‌باشد که این موضوع گویای وجود آسیب جدی در این حوزه است.

پنجمین آسیب مربوط به نرخ پیشنهادهای مصوب (سالانه) است. نرخ پیشنهادهای مصوب (سالانه)، عبارت است از تعداد پیشنهادهای تصویب شده در یک سال تقسیم بر تعداد پیشنهادهای بررسی شده در همان سال. بر اساس ارزیابی صورت گرفته و اطلاعات دریافتی از دبیرخانه نظام پیشنهادها میانگین این سه سال برابر با ۰/۰۱ است.

همان طور که در بخش سرانه بر اساس مدل ملی ارزیابی نظام پیشنهادها، نرخ پیشنهادهای مصوب هدف و الگو برابر با ۰/۷ می باشد و در این صورت امتیاز کامل تعلق می گیرد. پیشنهادهای دریافتی ذکر شد، در اولین گام باید به دنبال افزایش تعداد پیشنهادهای دریافتی از کارکنان بود، پس از آنکه تعداد پیشنهادهای دریافتی به حد مطلوبی رسید، در گام بعدی این پیشنهادها را به سمت پیشنهادهای موثر و اجرایی سوق داد.

ششمین آسیب مربوط به صرفه جویی پیشنهادها است. هدف نهایی نظام پیشنهادها در این مورد خلاصه می گردد. افزایش عزت نفس، پویایی، انگیزه، تعلق انسانی کارکنان و ایجاد سود و صرفه مالی برای سازمان. بنابراین باید نظام پیشنهادها به گونه ای مدیریت و راهبری گردد که دو هدف فوق محقق شود. چنانچه هر یک از اهداف فوق محقق نشد، قطعاً مشکلات و آسیب هایی در اجرای این سیستم وجود دارد که با توجه به بازخور ها، باید اقدامات اصلاحی و بهبود را به کار بست. در حال حاضر در بانک سود و صرفه نتایج بسیار ضعیفی دارد.

## ۵. نتیجه گیری و پیشنهادها

جمع بندی در خصوص ابعاد مختلف سازمان و پیشنهادهای لازم در خصوص هر بعد برای تقویت نقاط قوت و رفع آسیب های شناسایی شده، به شرح زیر ارائه شده است.

در بخش رهبری، شاهد وضعیتی متوسط در بانک هستیم. در پاره ای موارد شاهد آسیب ها و در برخی موارد نقاط قوت مشاهده می شود. لذا با از بین بردن آسیب ها و

تقویت نقاط قوت می‌توان در این بخش وضعیت قابل‌توجهی را مشاهده نمود. با عنایت به بررسی‌های صورت گرفته راهکارهایی که جهت تقویت بخش رهبری توصیه می‌گردد به شرح زیر می‌باشد:

- ۱- حمایت‌های نمادین و قلبی مدیریت از نظام پیشنهادها
- ۲- ارائه موضوعات فراخوان پیشنهادها
- ۳- هدفگذاری شاخص‌های کمی نظام پیشنهادها
- ۴- ممیزی واحدها و پیوند دادن مشارکت کارکنان با ارزیابی عملکرد مدیران میانی
- ۵- ایجاد نگرش اصولی و کایزنی به نظام پیشنهادها در تمامی سطوح بالأخص مدیران

بر اساس اطلاعات جمع‌آوری شده و پرسشنامه‌ها، در می‌یابیم که بانک در زمینه آموزش و فرهنگسازی نظام پیشنهادها آنطور که شایسته این سازمان است عمل ننموده و در این عرصه پتانسیل بسیار زیادی دارد که تا کنون کمتر از آن استفاده شده است. با توجه به ظرفیت‌های بانک، راهکارهای زیر برای رفع آسیب‌ها توصیه می‌شود.

- ۱- برنامه‌ریزی آموزشی جهت آموزش مدیران ارشد، مدیران میانی، دبیران و اعضای تیم‌ها و کمیته‌های تخصصی بررسی پیشنهادها در سرفصل‌های مشخص و مورد نیاز سطوح مختلف
- ۲- تدوین جزوات و مطالب آموزشی
- ۳- درج مطالب آموزشی در هفته‌نامه سپهر، سایت و اتوماسیون اداری
- ۴- شرکت در سمینارها و کنفرانس‌های مرتبط
- ۵- بهینه‌کاوی از برترین‌های نظام پیشنهادها
- ۶- توزیع خلاصه کتاب‌ها و مقالات مرتبط
- ۷- تدوین و اجرای برنامه جامع فرهنگسازی
- ۸- استفاده از ابزارهای مختلف آموزشی، اطلاع‌رسانی و تبلیغی



- ۹- تهیه محتوای تأثیرگذار و مناسب
- ۱۰- استمرار فعالیت‌های فرهنگی - ترویجی  
در خصوص فرآیند، سازماندهی و سیستم های اطلاعاتی سازمان راهکارهای زیر  
برای رفع آسیب ها پیشنهاد می شود.
- ۱- طراحی و سازماندهی ساختار ارکان نظام پیشنهادها شامل کمیته عالی، کمیته  
مرکزی، کارگروه‌های تخصصی بررسی کننده پیشنهاد و ...
- ۲- فعال سازی چارت سازمانی نظام پیشنهادها و تخصیص نیروی کافی به  
دبیرخانه نظام پیشنهادها حداقل ۲ نفر
- ۳- تخصیص دفتر مستقل و مجهز، به دبیرخانه نظام پیشنهادها
- ۴- یکپارچه سازی کانال‌های دریافت ایده
- ۵- همگانی نمودن سیستم با تحت اینترنت قرار دادن نرم افزار
- ۶- انطباق نرم افزار با دستورالعمل نظام پیشنهادها
- ۷- استفاده از تمامی ظرفیت‌های موجود در نرم افزار نظام پیشنهادها
- ۸- بازنگری دستورالعمل نظام پیشنهادها، بر اساس اصول علمی و منطبق بر  
شرایط بانک
- ۹- انتشار، توزیع و اطلاع رسانی مناسب دستورالعمل
- ۱۰- بازنگری دوره‌ای دستورالعمل
- ۱۱- ارائه بازخور به پیشنهاددهنده
- ۱۲- یکپارچه سازی و ایجاد ارتباط بین کانال‌های دریافت ایده  
در بخش نظام انگیزش که ارتباط تنگاتنگی با مقوله پاداش دارد، بانک آسیب ها  
زیادی دارد. با توجه به ظرفیت‌های موجود راهکارهای ذیل جهت بهبود در نظام  
انگیزش پیشنهاد می گردد:
- ۱- پرداخت به موقع، سریع و شفاف پاداش پیشنهادها
- ۲- ایجاد تنوع در پاداش ها

۳- تناسب پاداش‌ها با اثربخشی و ارزش افزوده پیشنهادها

۴- معرفی برترین‌های نظام پیشنهادها و تقدیر از آنان

یقیناً در هر سیستمی، طراحی و اجرای فرآیند صحیح منجر به نتایج مطلوبی خواهد شد. لذا توجه به آسیب‌ها و نیز راهکارهایی که در بخش‌های پیشین ارائه شد و فراهم‌سازی تمهیدات و امکانات لازم جهت اجرایی نمودن راهکارهای پیشنهادی، موجب بهبود کل سیستم و در نتیجه حصول نتایج مناسب و مطلوب خواهد گشت و طبعاً موجب بهبود شاخص‌های آماری مربوط به نظام پیشنهادها می‌شود.

### فهرست منابع

- اگویو، رافائل؛ آموزه‌های دکتر دمننگ؛ ترجمه میترا تیموری؛ نشرآموزه؛ ۱۳۸۵
- بدالی محمدی، اکبر، بررسی اثرات متقابل نظام پیشنهادها و سازمان بر هم با مطالعه عملکرد نظام پیشنهادهای سازمان صنایع و معادن استان قم، هشتمین کنفرانس ملی نظام پیشنهادها، ۱۳۸۹
- رابینزو استیفن، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه پارسائیان، علی، اعرابی، سیدمحمد، ویرایش دوم، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۸
- عابدی جعفری، حسن و رستگار، عباسعلی (۱۳۸۶). ظهور معنویت در سازمان ها: مفاهیم، تعاریف، پیش فرض ها، مدل مفهومی. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره ۵، ص ۹۹-۱۲۱.
- قلی پور، آرین؛ طهماسبی، رضا و منوریان، عباس (۱۳۸۹). بررسی تاثیر وفاداری حزبی بر رفتار شهروند سازمانی در سازمان های دولتی. مدرس علوم انسانی- پژوهش های علوم مدیریت در ایران، دوره ۱۴، شماره ۲، ص ۱۴۷-۱۲۴
- ملازینلی، حسین، محمودی، منصور، مهدوی مجد، محمد علی، « نظام پیشنهادات، بررسی چگونگی سیستم پیشنهادات در شرکت های بزرگ جهانی»، ماهنامه کنترل کیفیت، شماره ۴۵، ص ۲۸-۳۳، مشهد، سال ۱۳۹۰
- موسویون، سعید؛ نظام پیشنهادها از تئوری تا عمل، چاپ نخست، ساری، انتشارات شلفین، ۱۳۸۸
- Alister, D., "Regrinding Organizational Citizenship Behavior Reserch", Academy Of Management. 12,(1),1-9 (1991)
- Bently ,tom, Distibuted intelligencei: lerning and creativity; national coolage for ledership. P1(2007)
- Carrier, C., Employee Creativity and Suggestion Programs: An empirical study, Creativity and Innovation Management, Vol.7, No.2, 1998, pp: 62-72(2007)
- Darragh-Jeromos, p., A suggestion system that works for you. Super Vision, Vol.66, Issue 813, 2004, P.12(2005)

- Fairbank, J.F., and Williams, S.D; "Motivating Creativity & Enhancing Innovation through Employee Suggestion SystemTechnology", Creativity and Innovation Management, Vol. 10, No. 2, 2001. pp: 68-74
- L.festinger, Theory of cognitive dissonance (stan ford: stanford university 2007)
- Powell Deborah M, Meyer John P, 2004, Side-bet theory and the three component model of Organizational Commitment, Journal of Vocational Behavior 65, pp:157-161