بسمه تعالی

با مفروض دانستن اهمیت مشارکت همکاران و نیز اقرار به توانمندی های مختلف همکاران که مطمئنا می توان از فکر و ایده آنان در بخش های مختلف نیز بهره برد؛ این طرح به منظور جلب مشارکت حداکثری همکاران، جهت بهبود عملکرد در همه زمینه ها ارائه شده است؛ بدین صورت که هر کدام از همکاران که ایده یا پیشنهادی برای بهبود وضعیت موجود واحدی دارد آن را در سامانه ثبت می کنند که لزوما این پیشنهاد ممکن است مربوط به واحد مطبوع شخص نباشد و ممکن است که تمام پژوهشگاه را در بر بگیرد؛ برای مثال ممکن است ایده ای درباره صرف جویی در کاغذ از سوی همکاران ارائه شود که به سادگی اجرایی باشد و... اهمیت جلب پیشنهاد همکاران را می توان در گزارش سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور‌ برای تحول نظام اداری که هفت برنامه را به تصویب رسانده است، مورد اشاره قرار دارد:

چنانکه در بند ششم از هفت برنامه تحول نظام اداری کشور، به "برنامه اصلاح فرایندها، روش‌های انجام کار و توسعه فن‌آوری اداری" پرداخته شده است. بر این اساس، اهم سیاست‌های اجرایی برنامه اصلاح فرایندها، روش‌های انجام کار و توسعه فن‌آوری اداری عبارت است از:

1. اصلاح روش‌ها، رویه‌ها، فرایندهای انجام کار به‌منظور رضایت ارباب رجوع، ساده‌سازی روش‌ها و کاهش هزینه‌ها و...

2. توسعه نظام مکانیزه در دستگاه‌های اجرایی

3. نظم و انضباط اداری و ارزیابی دستگاه‌های اجرائی با این معیار

4. به‌کارگیری دیدگاه‌ها و تجربیات متخصصان داخل وخارج کشور

5. نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها

6. استقرار شبکه اطلاع­رسانی و اتصال به شبکه جهانی اینترنت

نیروی انسانی به لحاظ برخورداری از قدرت اندیشه، خلاقیت و نوآوری بزرگ‌ترین دارایی هر سازمانی محسوب می‌شود، نیرویی که برخلاف منابع دیگر با مصرف­کردن نه­تنها کاهش نمی­یابد که بر توانایی­اش نیز افزوده می­شود. بر همین اساس هر سازمان و مدیریتی که بتواند از توان فکری و اندیشه کارکنان خود که از آن ­با نام "سرمایه­های نهفته" یاد می­شود بیشترین بهره را ببرد، به همان اندازه امکان بیشتری برای رشد و توسعه خواهد یافت.

استقرار نظام پیشنهادات در سازمان یکی از مکانیزم­های مدیریتی و نیز یکی از راهکارهای مؤثر برای استفاده از نیروی سازمانی با هدف بهبود و پیشرفت سازمان است.

نظام پیشنهادات، نظامی است که با استقرار آن می‌توان از فکر و اندیشه‌های کارکنان برای مسئله­یابی، چاره‌جویی و حل مسائل و مشکلات سازمانی بهره جست. در این نظام، تمام کارکنان از عالی‌ترین رده سازمانی تا پایین‌ترین سطح آن می‌توانند پیشنهادها، ایده‌ها، ابتکارها و نظرهای خود را برای رفع نارسایی‌های موجود در روند کاری یا بهبود روش‌های انجام کار یا افزایش کیفیت تولید ارائه دهند.

استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در یک سازمان سبب می شود توجه و حساسیت کارکنان به فرآیندهای کار بیشتر شود و به تبع آن مشارکت کارکنان در سازمان افزایش یابد. افزایش مشارکت نیز به نوبه خود به افزایش خلاقیت کارکنان و راهکارهای عملی برای حل مسائل و مشکلات سازمان منجر می‌شود.

در ژاپن میزان پیشنهادهای هر سازمان جزو افتخارات سازمانی محسوب می‌شود. هر مدیر که مسائل کشف‌شده بیشتری داشته باشد از شهرت بیشتری و بهتری خواهد یافت و هر کارمندی که مسائل جدیدی کشف کند معززتر خواهد بود. سرانه پیشنهادها میزان مشارکت، انگیزه، خلاقیت و نوآوری را در هر سازمانی مشخص می‌کند.

کارکنان، مدیران، سهامداران، مشتریان، جامعه، دولت و … ازجمله ذینفعان استقرار نظام پیشنهادها به شمار می‌روند. از طریق این نظام، تمامي كاركنان و ذينفعان سازمان اين امکان را مي­يابند تا با ارائه نظرها، ايده­ها و طرح­های خود در جهت ارتقای عملکرد سازمان گام بردارند. به بيان ديگر، نظام پیشنهاد­ها ابزاری مديريتي است كه هدف آن به­كارگيری هرچه بيشتر و مؤثرتر قدرت تفکر و خلاقيت كاركنان برای تحقق كامل‌تر اهداف سازمان و مديريت است. با استفاده از اين ابزار، مديران تلاش مي­كنند برای حل مشکلات جاری سازمان يا ارتقای ظرفيت­ها و عملکردشان در ابعاد مختلف مادی و غير مادی، از نيروی فکر افراد بهره‌مند شوند.

در سازمان‌هایی که نظام پیشنهادها اجرا می­شود، دستاوردهای مهمی حاصل شده است. البته بعضی از شرکت‌ها و سازمان‌ها هدف از استقرار نظام پیشنهادها را افزایش درآمد و کاهش هزینه‌ها می‌دانند درحالی‌که هدف اصلی باید ایجاد انگیزه، رضایت شغلی و ایجاد زمینه‌های مناسب برای تعامل گروهی در محیط غیررسمی ‌باشد که این امر خود می­تواند به افزایش درآمد و کاهش هزینه‌ها بینجامد.

فرصت‌هایی که نظام پیشنهادها با خلاقیت و نوآوری ایجاد می‌کند باعث نشاط و ارتقای روحیه و انگیزه در کارکنان می شود که این امر نیز به نوبه خود به رشد و پیشرفت سازمان می انجامد.

**چگونگی اجرای نظام پیشنهادها**

سازمان‌ها و شرکت‌ها برای اجرایی‌کردن نظام پیشنهادها روش واحدی وجود ندارد. نظام پیشنهادی هر سازمان یا شرکتی بنا به موقعیت و نیز متناسب با نیازهای آن طراحی می‌شود.

اقدامات و فعالیت‌های لازم برای استقرار نظام پیشنهادها عبارت­اند از:

**الف- بسترسازی برای استقرار نظام پیشنهادها**

برای اجرای خوب نظام پیشنهادها بسترسازی و آماده‌سازی مدیران و کارکنان امری ضروری است. این نظام بر اساس خواست و اراده کارکنان شکل می‌گیرد نه با ابلاغ آئین‌نامه، دستورالعمل و بخش‌نامه. به عبارت دیگر شکل­گیری این نظام به مشارکت داوطلبانه کارکنان بستگی دارد. بنابراین، آنچه مهم است تشویق و ترغیب کارکنان و فراهم­کردن بستر مناسب برای مشارکت کارکنان در این امر است. برای بسترسازی می‌توان مراحل زیر را در سازمان اجرا کرد:

– آگاهی و اطلاع‌رسانی 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 آئین‌نامه اجرایی نظام برای کلیه واحدها و قسمت‌ها

– محدودنکردن پیشنهادها به زمینه‌های خاص

– تدوین فرم مشخص و مکان معین برای ارائه پیشنهادها

**ب- تعیین کارگروه نظام پیشنهادها**

برای اجرای نظام پیشنهادها باید کارگروهی برای پذیرش و بررسی پیشنهاد در سازمان تعیین شود. 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 پیشنهادها لحاظ شود.

ترکیب اعضای کمیته یا کارگروه پذیرش می‌تواند به‌صورت زیر باشد:

–نماینده رییس موسسه

– دو نفر نماینده کارکنان (رییس شورای صنفی استادان و کارکنان)

– یک نفر نماینده از هر معاونت

– کارشناس متخصص به‌تناسب موضوع پیشنهادشده

– رییس و دبیر کارگروه

در اولین جلسه کارگروه نظام پیشنهادها باید رئیس و دبیر مشخص شوند تا وظایف تقسیم‌ و پیگیری شوند.

وظایف **کارگروه نظام پیشنهادها**

* رسیدگی (درخواست اصلاح، تصویب، رد) به پیشنهادهای رسیده
* تعیین مدت‌زمان اجرای آزمایش پیشنهاد ارائه‌شده
* ارجاع پیشنهادهای رسیده به گروه کارشناسی و واحدهای اجرایی
* تصویب یا رد نهایی پیشنهادها پس از اجرای آزمایش
* سیاست‌گذاری، تعیین خط‌مشی، تصویب و اصلاح آئین‌نامه‌های مربوط
* تعیین پاداش به پیشنهاددهندگان، حق‌الزحمه کارشناس و همکاران اجرایی
* ارزیابی و انتخاب بهترین پیشنهاد در هرسال
* نظارت بر اجرای بهتر نظام پیشنهادها در سازمان
* انجام تمام امور مربوط به نظام پیشنهادهای کارکنان
* بررسی و غربال اولیه تمام پیشنهادهای ارسال­شده از سوی کارکنان دانشگاه با توجه به آیین‌نامه مصوب نظام پیشنهادها
* هماهنگي برگزاري جلسات کمیته‌ تخصصی نظام پیشنهادها و شرکت در جلسه مربوط
* ثبت پیشنهادهای پذیرش­شده توسط کمیته تخصصی در سامانه و ارجاع پیشنهادها به واحدهای مربوط
* پیگیری پیشنهادهای ارجاع شده از تمام واحدها
* انجام تمام وظايف مدير سيستم نظام پیشنهادها، پاسخگويي به کاربران سيستم به طرق مختلف از جمله تلفن، ايميل، همچنین پاسخگويي به پيام­هاي داخل سامانه
* بروزرسانی آیین‌نامه نظام پیشنهادهای کارکنان

**ج- روش ارائه پیشنهاد**

برای اینکه همکاران بتوانند پیشنهادهای خود را ارائه دهند بهتر است فرمی متناسب با نیاز هر سازمانی طراحی شود و در اختیار قسمت‌ها و واحدها قرار گیرد. همچنین آنها می­توانند فرم‌ها را از دبیرخانه نظام پیشنهادها تحویل بگیرند و پس از تکمیل پیشنهاد خود به دبیرخانه ارسال کنند. دبیر نیز موظف است اعلام وصول پیشنهاد را در اسرع وقت به پیشنهاددهنده اعلام کند.

پس از وصول پیشنهاد دبیرخانه پیشنهاد را بررسی می‌کند. درصورتی‌که پیشنهاد، تکراری یا فقط مشکلات را بیان کرده و راه‌حل اجرایی ارائه نکرده باشد، باید طی نامه‌ای به پیشنهاددهنده اطلاع داده شود. و در صورت غیرتکراری بودن برای بررسی بیشتر در کمیته پیشنهادها طرح شود.

**د- روش بررسی پیشنهادها**

تمام پیشنهادهایی که در کمیته قابل‌طرح باشند در جلسه مطرح می‌شوند. پیشنهاد ارائه‌شده ممکن است به بررسی و اظهارنظر کارشناس نیاز باشد که در این صورت به گروه کارشناسی و واحدهای تخصصی ارجاع و پس از دریافت نظر آنها دوباره در جلسه مطرح می­شود. چنانچه پیشنهاد تصویب شود پیشنهاددهنده مورد تشویق مادی و معنوی قرار خواهد گرفت، در غیر این‌صورت دلیل عدم تصویب به پیشنهاددهنده ابلاغ می‌شود. به­عبارت دیگر، نتیجه بررسی پیشنهاد باید حتماً به پیشنهاددهنده اعلام شود تا پیشنهاددهندگان برای ارائه پیشنهادهای خود انگیزه داشته باشند.

**ه- تعیین و پرداخت پاداش برای پیشنهاددهندگان**

در نظام پیشنهادها پاداش مالی و بازخورد سریع که هر دو از اهرم‌های انگیزشی مهم به شمار می­روند باید پیش‌بینی‌شده باشد. پاداش‌های مالی اگرچه ممکن است اندک باشد، تأثیری نمادین خواهد داشت.

در سازمان‌هایی که رابطه فرد با سازمانش رابطه بده و بستان است پرداخت پاداش مالی، سبب تقویت خلاقیت، تفکر و روحیه مشارکت افراد برای ارائه پیشنهادهای بیشتر می‌شود.

البته هر سازمانی می‌تواند معیار و شاخصی برای تعیین و پرداخت پاداش مالی در نظر بگیرد. برای مثال درصدی از صرفه‌جویی‌هایی یا درآمد اضافی که در اثر ارائه پیشنهاد حاصل‌شده است می‌تواند به‌عنوان پاداش در نظر گرفته شود. البته بهتر است قسمتی از پاداش در صورت تصویب و قسمتی دیگر را پس از اجرا و عملی­شدن پرداخت شود تا پیشنهاددهنده برای مشارکت فعال انگیزه مناسب داشته باشد.

**تعاریف**

پیشنهاد: هر نوع نظر، فکر و راهکاری که بتواند وضعیت موجود را آسان­تر، سریع­تر، صحیح­تر، ارزان­تر، ایمن‌تر و مطلوب­تر کند.

پیشنهاد کمّی: اجرای اپیشنهاد کمی سبب افزایش بهره­وری، بهبود فضای کار، افزایش رضایت کارکنان و مانند اینها می­شود. این پیشنهاد قابلیت اندازه­گیری و محاسبه ریالی دارد.

پیشنهاد کیفی: اجرای پیشنهاد کیفی سبب اجرای مطلوب برنامه اداری، افزایش بهره­وری، بهبود فضای کار، صرفه­جویی بهینه در منابع، افزایش رضایت­مندی کارکنان و مانند اینها می­شود. این پیشنهاد قابلیت اندازه‌گیری و محاسبه ریالی ندارد.

**شرايط عمومي پذيرش پيشنهاد**

پیشنهادهای دریافت­شده در صورت داشتن شرایط زیر درخور پذیرش و بررسی هستند:

1. پیشنهاددادن، حقِ تمام کارکنان سازمان ( رسمی، پیمانی، قراردادي، شرکتی و ...) و تمام کسانی است که به نحوي با سازمان ارتباط دارند (ارباب رجوع و ... ).

2. پيشنهادها بايد ترجيحاً در حيطه كاري فرد و در جهت بهبود روند انجام كار او باشد.

3. پيشنهاد نبايد تكراري باشد.

4. پيشنهاد نبايد قبلاً در سيستم اجرا شده باشد.

5. پیشنهاد می­تواند فردی یا گروهی ارائه شود. در تعداد اعضای پيشنهاددهنده محدوديتي وجود ندارد، ولي درصد مشارکت نيز جهت امتيازدهی بايد معين شود.

6. حاوی راه حل يا شيوه مشخصی برای ايجاد تغيير در وضعيت موجود در بخش مورد نظر باشد.

7. پيشنهاد بايد توجيه فني، اقتصادي، كاربردي يا كيفي داشته باشد.

8. پيشنهاد نبايد با سياست‌ها، قوانين و مقررات سازمان مغايرت داشته باشد.

9. پيشنهاد قبلاً در قالب كار كارشناسي يا پروژه تحقيقاتي اجرا يا تصويب نشده باشد.

10. پيشنهاد بايد خوانا و مفهوم آن كاملاً روشن باشد.

11. پيشنهاد از كارهاي كارشناسي ارجاع­شده در قالب وظايف سازماني نباشد.

12. پیشنهاد باید معطوف به تأمین منافع و اهداف سازمانی باشد و اجراي آن به ارتقاي عملکرد سازمان منجر شود.

13. پیشنهاد می­تواند تکمیل­کننده پیشنهادهاي قبلی باشد .

14. پیشنهاد باید قابلیت اجرایی داشته باشد و آرمانی نباشد.

15. پیشنهاد نباید گنگ، مبهم و نارسا نباشد.

16. پیشنهاد نباید جزیی از مأموریت سازمانی و شرح وظایف پیشنهاددهنده باشد و پیشنهاددهنده نمی‌تواند به بهانه ارائه پیشنهاد، انجام وظایف سازمانی خود را متوقف کند.

17. پیشنهاد نباید حاوي دعاوي شخصی افراد باشد.

18. پیشنهاد صرفاً بیان انتقاد و مشکل نباشد، باید راهکاری رفع مشکل داشته باشد.

**نتایج مورد انتظار از اجرای نظام پیشنهادها**

* بهبود روحیه و انگیزه کارکنان
* بهبود و ارتقای بهره‌وری، روش‌های انجام کار و کیفیت ارائه خدمات
* کاهش مقاومت در مقابل تغییر
* افزایش توانمندی مدیران و کارکنان
* افزایش پویای و انعطاف‌پذیری
* گردش بهتر اطلاعات و اطلاع‌رسانی
* افزایش میزان دقت، سرعت و صحت
* زمینه­سازی برای بیان اندیشه ها
* ارتقای آگاهی­ها و توانایی­های کارکنان
* ایجاد امنیت و آرامش شغلی برای کارکنان
* هماهنگی اهداف کارکنان و سازمان
* جلب همکاری و همیاری مراجعان در انجام امور و تحصیل رضایت آنان
* ارج­نهادن به منزلت و كرامت انساني كاركنان، با ايجاد زمينه­های مشاركت آنان
* بهره­مندی از ايده­ها و طرح­های خلاقانه كاركنان و مراجعان
* شکوفايي استعدادها و افزایش خلاقیت، نوآوری و ابتکار كاركنان؛
* اشاعه و ترويج فرهنگ مشاركت، همکاری جمعي وكارگروهي داوطلبانه
* تقويت حس مسئوليت­پذيری و تعلق سازماني
* ايجاد رضايت‌مندی در تمام ذينفعان از طريق سهيم کردن آنان در اداره امور
* كارآمدی سازمان از طريق شناخت مشکلات و راهکارهای ارائه­شده برای رفع آنها
* افزایش کمیت و کیفیت محصول، خدمات و فرایندها
* افزایش درآمدها، صرفه‌جویی و کاهش هزینه‌ها
* ابداع روش‌های تازه و یا محصولات تازه

درمجموع، می‌توان گفت استقرار نظام پیشنهادها در هر سازمانی مشارکت کارکنان را در تصمیم‌گیری‌های سازمان بیشتر می‌کند، خلاقیت و نوآوری، انگیزه و روحیه رضایت‌مندی کارکنان را بهبود می‌بخشد و بالندگی فرد و سازمان را تقویت می‌کند.

با عنایت به مراتب فوق نظام پیشنهادها می‌تواند در مدیریت فرهنگی معاونت کاربردی سازی علوم انسانی و فرهنگی مستقر شود.

نکته مهم این است چنانکه مشروحا نیز اشاره شد، باید برای ایده های اجرایی جایزه(پاداش و...) در نظر گرفت تا همکاران بدانند در صورت اصلاح روند یا اجرایی شدن یک پیشنهاد ، جایزه ای ارائه می شود؛ علاوه بر این پیشنهادهای غیر قابل اجرا نیز می توانند از حیث مشارکت، مورد تجلیل قرار گیرند؛ پیشنهادها هر هفته بررسی می شوند و هرماه به برگزیدگان در مراسم مهم پژوهشگاه مورد تجلیل قرار می گیرند.

همکاران علاقمند می توانند جهت ثبت ایده ها به صفحه معاونت کاربردی سازی علوم انسانی وفرهنگی «***بخش ثبت ایده همکاران***» در وبسایت پژوهشگاه مراجعه کنند و ایده های خود را در این سامانه ثبت کنند که هر هفته اطلاعات آن مورد بررسی قرار می گیرد و به اطلاع معاونت مربوطه می رسد که در صورت قابل اجرا بودن ، سازوکار پیاده سازی آن تنظیم شود.