

## آسیب شناسی نظام پیشنهادها در بانک های دولتی

علی صابری (ali@saberi.biz)

کارشناس مرکز تحقیقات و برنامه ریزی بانک ملت

### مقدمه

نظام پیشنهادها (suggestion system) به دلیل هزینه ی نسبتاً کم، سادگی فراگیری و اجرا، یکی از ابزارهای رایج در پیاده سازی مدیریت مشارکتی محسوب می شود. نظام پیشنهادها و مدیریت بر اساس پیشنهادگیری از کارکنان پیشینه ای بسیار دیرین در تاریخ دارد؛ اما به مفهوم امروزی، بعد از جنگ جهانی دوم موجودیت یافت. یعنی سامانه ای که از طریق آن، کارکنان، مشتریان و به طور کلی ذی نفعان یک سازمان ایده های خود را جهت بهبود های کوچک و بزرگ به مدیریت ارائه می دهند. البته فلسفه اصلی نظام پیشنهادها بر این اعتقاد استوار است که از رهگذر بهبود های کوچک هم می توان به سطح بالایی از بهره وری در سازمان دست یافت.

در کشور ما به دنبال بازدید تعدادی از صنعت گران از شرکت های ژاپنی در اواسط دهه ۱۳۶۰، تصمیم گرفته شد این سیستم به صورت آزمایشی در چند شرکت استفاده شود. با توجه به نتایج مثبت حاصل از اجرای نظام مذکور نهایتاً در سال ۱۳۷۹ شورای عالی اداری کلیه سازمان ها، وزارتخانه ها، بانک ها، بیمه ها و شرکت های دولتی را موظف نمود تا پایان سال ۸۲ نسبت به استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها اقدام نمایند. بسیاری از سازمان های مذکور در اجرای مصوبه شورای عالی اداری همت گماشتند؛ اما تعداد کمی از آن ها توانستند در حفظ و بالندگی نظام پیشنهادها در سازمان خود موفق باشند. بحث در علل توفیق و عدم توفیق سازمان های مذکور در این مجال نمی گنجد اما با توجه به پیاده سازی نظام پیشنهادها در بانک ملت از سال ۸۲، شایسته است به بررسی آسیب های وارده و احتمالی در نظام پیشنهادهای بانک ملت و به طور کلی بانک های دولتی پرداخته شود. شناسایی این آسیب ها به مدیریت و کارکنان بانک کمک خواهد کرد تا در رفع و جلوگیری این موارد اقدام نمایند.

## ۱- افزایش پیشنهادهای یک سویه از طرف کارکنان

عده ای مشارکت را ارتباط دوسویه و سودمند میان دو یا چند تن تعریف می کنند. با این تعریف؛ پیشنهاد در نظام مشارکت، ایده ای است که منافع دو طرف را تامین کند. یعنی اجرای پیشنهاد منافع کارمند و کارفرما را به طور نسبی تامین نماید. اما فرض کنید یکی از کارکنان بانک پیشنهادی به این شرح ارائه می کند: "پرداخت کمک هزینه تحصیلی به کارکنانی که فرزندان آن ها در دانشگاه تحصیل می کنند". پیشنهاد فوق به ظاهر منافع و سطح بالایی از رضایت در کارکنان ایجاد می کند و چه بسا کارفرما آن را اجرا کند؛ اما افزایش این پیشنهادهای که صرفاً برای کارفرما هزینه زا می باشد در دراز مدت باعث دلسردی و ناامیدی او از اجرای سیستم پیشنهادهای می شود.

## ۲- انتظار بیش از حد مدیریت از کارکنان در ارائه پیشنهادهای بزرگ و انفجاری

همانطور که گفته شد نظام پیشنهادهای بر این اعتقاد استوار است که از رهگذر بهبود های کوچک در سازمان می توان به سطح بالایی از بهره وری دست یافت. اما بعضاً مشاهده می شود مدیران توقع دارند کارکنان با ایده های خود منشا تحولات عمده و ناگهانی در سازمان شوند. عدم برآورده شدن این انتظار شبیه ی ناکارآمدی نظام پیشنهادهای را در مدیریت ایجاد می کند. ذکر این مطلب ضروری است که یکی از کارکردهای مهم نظام پیشنهادهای در سازمان ها، کمک به افزایش انگیزه و در نتیجه احساس تعلق و نقش آفرینی در کارکنان سازمان می باشد. بنابراین این سیستم به خودی خود در حین اجرا و پس از آن دستاورد ارزشمندی را برای سازمان به ارمغان می آورد.

## ۳- ارائه پیشنهاد، خارج از حیطه کاری پیشنهاد دهنده و در موضوعات فرا واحدی

هدف ابتدایی نظام مشارکت و پیشنهادهای این است که چشم ها و فکر کارکنان در شناسایی اتلاف ها و زمینه های بهبود فعال شود و این اتلاف شناسی از محیط کار فرد آغاز شود. شناسایی و حذف اتلاف ها در محیط کار یک فرد و با مشارکت او، علاوه بر تاثیرات مستقیم و سریع در کار، کارایی نظام پیشنهادهای را افزایش می دهد. چرا که همه معتقدیم آگاه ترین فرد به یک کار و حرفه، متصدی آن است. لذا ارائه پیشنهاد در حوزه کاری واحدهای دیگر سازمان علاوه بر عدم اشراف پیشنهاد دهنده به موضوع، گاهی موجب موضع گیری و مقاومت از سوی واحد دریافت کننده می شود. به عنوان مثال از کارکنان بخش منابع انسانی یک سازمان انتظار می رود در موضوعاتی از قبیل سیستم انتقالات، انتصابات و ... ایده ارائه نمایند.

## ۴- عدم اعلام موضوعات اولویت دار به کارکنان

تعیین حدود و موضوع مشارکت در یک سازمان اهمیت بسزایی دارد. یعنی کارکنان باید بدانند در چه موضوعات و تا چه حدی می توانند فکر کنند و ایده بدهند. وقتی مدیران موضوعات مهم یا مشکلات اصلی خود را با کارکنان در میان بگذارند، آن ها در همان موضوعات فکر خواهند کرد و نهایتاً پیشنهاد خواهند داد. در واقع بسیاری از مشکلات یک سازمان در سیستم های مشارکتی از همین جا نشات می گیرد؛ چرا که کارکنان درباره

آن چه فکر می کنند درست است ایده می دهند و مدیریت تصور می کند نظام پیشنهادها به سازمان متبوع او کمکی نمی کند.

#### ۵- تاخیر در بررسی پیشنهادها

بسیاری از پیشنهاددهندگان اولین پیشنهاد خود را به عنوان محکی برای سیستم پیشنهادها ارایه می کنند. بدین معنی که آن ها می خواهند بدانند که سازمان تا چه حد به ایده های آنان اهمیت می دهد. در نگاه بسیاری از پیشنهاددهنده ها، سرعت در پاسخ، نشان دهنده ی این اهمیت است. لذا تاخیر در بررسی یک پیشنهاد گاهی برای همیشه منجر به دوری پیشنهاددهنده از نظام پیشنهادها می شود. در این مورد نقش کمیته های بررسی کننده (کمیته های بهبود مستمر در بانک ملت) بسیار تعیین کننده است.

#### ۶- شکاف فکری میان پیشنهاد دهنده و بررسی کننده

یکی از ویژگی های یک نظام پیشنهادهای خوب، کیفیت مناسب بررسی پیشنهادها ست. در این مورد، شرح بررسی همراه با مستندات لازم و مطرح شده در جلسه با حضور اکثر اعضای کمیته که پیشنهاددهنده را تا حد قابل قبولی قانع می نماید، با کیفیت تلقی می شود. در این میان گاهی مشاهده می شود که بررسی یک پیشنهاد با نارضایتی ارایه دهنده مواجه می شود؛ چرا که او معتقد است مقصود اصلی اش به کمیته بررسی کننده به خوبی منتقل نشده. این موضوع از چند چیز ناشی می شود: یکی آن که پیشنهاددهنده در تکمیل فرم ارایه پیشنهاد خوب عمل نکرده. شرح وضعیت موجود، ارایه راهکار اجرایی و تحلیل هزینه فایده، از ارکان اصلی یک پیشنهاد است که در صورت ارایه به صورت کامل تاثیر زیادی در تصویب و اجرای یک پیشنهاد دارد. دیگر آن که به دلیل تفاوت های موجود در محیط کار پیشنهاددهنده و بررسی کننده یک شکاف فکری ایجاد می شود و بررسی کننده، ارزش پیشنهاد را از دید خود تعریف و سنجش می کند.

#### ۷- بیان مشکلات یا درخواست های شخصی در قالب نظام پیشنهادها

یکی دیگر از آسیب هایی که نظام پیشنهادها ممکن است به آن دچار شود، بیان مشکلات یا درخواست های شخصی در قالب پیشنهاد است. علت اصلی این مسأله فقدان سامانه ای جهت دریافت و پیگیری مشکلات در سازمان است. لذا کارکنان، مشکلات خود را بدون ارایه یک راهکار منطقی و اجرایی به نظام پیشنهادها ارایه می کنند. به عنوان مثال: « پیشنهاد می شود به کارکنان بخش ارزی بانک هم اضافه کار تعلق بگیرد».

#### ۸- افزایش پیشنهاد های تکراری

زیاد شدن پیشنهاد های تکراری در یک سازمان مانند بانک تا حد زیادی طبیعی به نظر می رسد، چرا که اکثر کارکنان در تعداد زیادی از شعب و ادارات کارهای مشابه به یک دیگر انجام می دهند بنابراین زمینه های بهبود شناسایی شده توسط آن ها مشابه یک دیگر خواهد بود. در این جا، بازدید از سایت نظام پیشنهاد های بانک و مشاهده عناوین پیشنهاد های قبلی می تواند تا حدی از افزایش این نوع پیشنهادها جلوگیری کند.

#### ۹- عدم اجرای پیشنهادهای پذیرفته شده

اجرای یک پیشنهاد نتیجه ی غایی و سند توفیق نظام پیشنهادها است. اما بسیاری از پیشنهادهای قابل قبول، عملاً به مرحله ی اجرا نمی رسند! این مسئله ناشی از دو علت است: کمبود امکانات یا تصور ایجاد فعالیت جدید و اضافی برای مجری.

#### ۱۰- ترکیب نامناسب اعضای کمیته های بررسی کننده (کمیته های بهبود مستمر)

به طور کلی افراد نقش اصلی را در توفیق یا عدم توفیق نظام مشارکت ایفا می کنند. اعضای کمیته های نظام پیشنهادها می بایست افرادی معتقد به اصول مشارکت و دارای نگاهی مثبت به ایده های کارکنان باشند، در غیر این صورت کارکنان پس از مدتی از ارایه پیشنهادها خودداری خواهند کرد.

#### ۱۱- کم استقامتی در مراحل استقرار

اساساً نظام پیشنهادها در سه فاز جلب مشارکت، آموزش و ایجاد صرفه های اقتصادی استقرار می یابد. نکته مهم در این فرآیند تحمل و بردباری مدیریت و کارکنان جهت نهادینه شدن فرهنگ مشارکت و تولید ایده های با کیفیت در سازمان است.