

در نظام پیشنهادهای سازمان، اخذ پیشنهادهای مهمتر است یا اجرای آنها؟

داریوش ستایشگر

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی

مدیر آموزش، تشکیلات و بهبود روش های شهرداری شیراز

d.setayesh@gmail.com

چکیده

یکی از اهداف اصلی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای در هر سازمان ایجاد تغییر به سمت تعالی سازمانی است. از طرفی یکی از دغدغه های مهم متولیان نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای در سازمان ها عدم اجرای پیشنهادهای رسیده به نظام است. این مورد گاهی فلسفه وجودی نظام را زیر سوال می برد. در این مقاله ضمن پرداختن به مبانی نظری نظام پیشنهادهای با تبیین دو مفهوم متفاوت «رشد» و «توسعه» در سازمان به این موضوع پرداخته شده که حتی در صورت عدم اجرای پیشنهادهای رسیده در سازمان صرف حضور و شرکت کارکنان در این نظام و ارایه پیشنهاد، افراد به «توسعه فردی» دست یافته و این توسعه فردی سبب عملکرد اثربخش و رفع و یا کاهش موانع «رشد سازمان» خواهد شد.

مقدمه

در این مقاله ابتدا مبانی نظری موضوع انگیزه های فردی جهت ایجاد تغییر در سازمان بیان خواهد شد. در این راستا ابتدا «نظریه های روابط انسانی در مدیریت»، مطالعات «هارتون» سپس «نظریه های رفتار فردی در سازمان» و «تئوری آشوب» مورد بررسی قرار می گیرد.

پس از آن مفاهیم رشد و توسعه و تفاوت آنها، بررسی تاثیر اخذ و اجرای پیشنهادها بر دو مفهوم «رشد» و «توسعه» در سازمان و همچنین تاثیرات نظام پذیرش پیشنهادها بر کفایت کارکنان تبیین خواهد شد.

مبانی نظری موضوع

بستر مبانی نظری موضوع مقاله بیشتر «نظریه های روابط انسانی در مدیریت» و «نظریه های رفتار فردی در سازمان» می باشد. همچنین با توجه به ماهیت رفتار واقعی، پر سرعت و غیر قابل پیش بینی افراد و سازمان و بروز تغییراتی که از نظام پیشنهادها در سازمان مورد انتظار است، نظریه آشوب نیز در این بحث موضوعیت می باید.

الف) نظریه های روابط انسانی در مدیریت

توجه به تمام ظرفیت های انسان به عنوان یک منبع سازمانی و نه فقط توجه به نیروی او دیدگاهی بود که منجر به ظهور و ارایه تئوری روابط انسانی گردید.

«ظاهراً تز اصلی تئوری روابط انسانی روی مقام و شان انسانها، فنومن (پدیدار) آنها و کیفیت روانی و اجتماعی آنها در سازمان استوار است و حکایت از آن دارد که مسایل انسانی را باید با وسایل انسانی که ریشه در درونیت، روحیات و ارزش های انسانی دارند، حل نمود. نظریه پردازان ماشینی معتقد هستند سازمان کارآمد، رضایت افراد سازمان را تضمین می کند. و بنابراین ابتدا باید با مدل ماشینی سازمان کارآمد ساخت

تئوری روابط انسانی معتقد است که افراد راضی و خشنود، کارایی و بهره وری سازمان را تامین می نمایند. بنابراین اول باید افراد راضی و خشنود ساخت. به نظر صاحب نظران روابط انسانی رضایت افراد سازمان در خلال ارضای نیازهای اجتماعی و عاطفی آنها امکان پذیر است، به عبارت دیگر، اولاً: سطح تولید و کارایی سازمان را هنجار اجتماعی افراد سازمان تعیین می کند نه مقدمات و توانایی های فیزیکی آنها. ثانیاً: پاداش های غیر مادی ممکن است آنچنان رفتار

کارکنان را تحت تاثیر قرار دهد که پاداش های مادی را از نظر آنها بی ارزش سازد. ثالثاً: کارمندان اغلب به عنوان عضو یک گروه واکنشی نشان می دهند، نه به عنوان یک فرد منفرد. رابعاً: افراد سازمان ماهیتاً بر خلاف تئوری های ماشینی سازمان، انسانهایی خودکار بوده و در شرایط اجتماعی مناسب بهره وری بیشتری را دارا هستند و ذاتاً به رشد و بلوغ خود تماس دارند و با آنچه که این میل را در آنها سرکوب می کند نظیر: زور، نظارت نزدیک و ... مبارزه می نمایند و از آن گریزان هستند». (کیا ص ص ۳۰۸-۳۰۹)

مهمترین مطالعاتی که در این زمینه انجام شده مطالعات «هارتون» است که توسط محققین دانشگاه هاروارد انجام گرفته است. حاصل این تحقیقات که به صورت یک تئوری ارایه گردید (برخی آنرا تئوری کلاسیک نامید) این بود که برداشت ها و عواطف انسانی، تعیین کننده اصلی ایجاد تغییر در سازمان است. در حالیکه، تئوری ماشینی می گفت که تغییرات فیزیکی محیط کار منتهی به کارایی بیشتر شده در نتیجه نتایج دلخواه را عاید خواهد ساخت.

در نظریه های رفتار فردی در سازمان، آن دسته از تئوری معطوف به «انسان خودیاب» در این مقاله مد نظر است این دسته تئوری به وسیله نویسندگانی چون «وایت»، «آرگریس»، «شاین» و «مازلو» بیان شده است. «از نظر این دانشمندان افراد هنگامی به کار برانگیخته می شوند که در آن کار فرصتی برای ابراز وجود و افزایش کفایت آنها وجود داشته باشد». (کیا ص ۳۶۶).

با توجه به تغییراتی که ارایه یک پیشنهاد می تواند در سیستم ها و سازمان بوجود آورد تئوری آشوب (chaos theory) نیز در این مقاله مد نظر است خصوصاً ویژگی «اثر پروانه ای» (Butterfly Effect).

اثر پروانه ای بیان می کند که یک تغییر جزئی می تواند منجر به تغییرات بسیار شدید در نتایج شود («اثر پروانه ای» اولین بار در مطالعات هواشناسی مورد توجه قرار گرفت بدین معنی که یک تغییر جزئی در شرایط اولیه مطالعات پیش بینی کننده وضع جوی منجر به تغییرات عمده در نتایج آنها می گردد. در حالی که بطور متعارف یک تغییر جزئی می بایست منجر به تغییر جزئی در نتایج می گشت) «لورنز» عالم جوشناس این اثر را اثر پروانه ای نام نهاد: بدین مفهوم که اگر پروانه ای در پکن پر بزند از اثر جزئی حرکت بالهای آن ممکن است طوفانی در نیویورک برپا شود. (مقیمی ص ۵۲۳))

رشد یا توسعه

قطعاً هدف از طراحی و استقرار نظام پیشنهادها در هر سازمان و مجموعه، بهسازی بهکرد فعالیتهای آن سازمان است. با فعالیت این نظام در سازمان این سوال پیش می آید که نظام پیشنهادها بیشتر در حوزه «رشد» یا «توسعه» سازمانها موثر است؟

«رشد و توسعه دو مفهوم یکسان نیستند. رشد هدفی است که پس از ایجاد تعریف می شود، رشد می تواند با توسعه یا بدون آن صورت پذیرد» (ایکاف ص ۴۱)

ایکاف در کتاب خود به نام «برنامه ریزی تعاملی»، رشد را افزایش در اندازه یا تعداد می داند. رشد شرکتها در موضوعاتی از قبیل افزایش در اندازه و یا افزایش در مقیاس های عملکرد مثل فروش ناخالص، سهم بازار، تعداد کارکنان و یا سود خالص است.

توسعه بر خلاف رشد، وضعیت یا حالتی نیست که با آنچه فرد دارد تعریف شود «توسعه فرآیندی است که توسط آن فرد توانایی و اشتیاق ارضای آرزوهای خود و دیگران را افزایش می دهد». توسعه افزایش ظرفیت و توانایی است، نه افزایش دستاورد، بیشتر جنبه انگیزش، دانش، درک و خرد دارد تا جنبه مال و ثروت.

توسعه بیشتر به کیفیت زندگی مربوط است تا به سطح زندگی. توسعه شامل خواست و توانایی است. نمی توان آنرا به دیگری داد یا برو تحمیل کرد به همین شکل سازمان نمی تواند کارکنان را توسعه دهد حداکثر کاری که می تواند انجام دهد ترغیب و تسهیل این توسعه است. توسعه استعداد پیشرفت است.

با این اوصاف شاید بتوان دو خروجی کاملاً متفاوت جهت نظام پیشنهادها در سازمان تعریف کرد:

الف) خروجی های مربوط رشد سازمان شامل رشد در حوزه های فروش، افزایش تولید، کاهش هزینه و ...

ب) خروجی های مربوط به توسعه کارکنان سازمان، شامل ظرفیت و توانایی که در فرد دهنده ایجاد می شود.

خروجی های دسته اول مربوط به اجرای پیشنهادها است و خروجی های دسته دوم مربوط به اخذ پیشنهاد. خروجی

های دسته دوم استعداد و پیشرفت و کیفیت زندگی سازمانی و کاری را موجب می شود.

سوالی که در اینجا مطرح می شود این است که «رشد ارجعیت دارد یا توسعه؟» رشد ماهیتی ساختاری دارد یعنی به ویژگی های فیزیکی اشیاء مربوطه است بنابراین رشد دچار محدودیت می شود، محدودیت منابع، بدین معنی که ما برای انجام کاری منابعی بیش از آنچه در دسترس است نیاز داشته باشیم و جایگزین مناسبی هم برای آن وجود نداشته باشد. در صورتی که نیاز ما به منبع محدود کاهش یابد، یا بیاموزیم که از آن به صورتی کارآمدتر و اثربخش تر استفاده کنیم، یعنی توسعه پیدا کنیم، آن منبع محدود کنندگی خود را از دست خواهد داد». (ایکاف ص ۴۳).

بنابراین ملاحظه می شود که توسعه می تواند محدودیت های رشد را از میان بردارد و یا اثر آنها را کاهش دهد. بنابراین وجود سیستم نظام پیشنهادها در سازمان ها حتی اگر منجر به اجرا پیشنهادها نگردد و صرفاً محلی جهت ارایه پیشنهادهای کارکنان و تقدیر از آنها فراهم آید می تواند در توسعه فردی کارکنان سازمان و نهایتاً در رشد سازمان موثر باشد.

نظام پیشنهادها و افزایش کفایت کارکنان

«کفایت توانایی است که کارها را به صورت اثربخش تر انجام می دهد و به نوعی شامل خود کنترلی است» (ایکاف ص ۴۴).

وجود نظام پیشنهادها در یک سازمان فارغ از آنکه پیشنهادهای رسیده به آن به مرحله اجرایی شدن می رسد یا خیر، افزایش دهنده کفایت کارکنانی است که در این نظام حضور دارند و پیشنهاد ارایه می نمایند. بی شک شخصی که در مورد موضوعی پیشنهادی ارایه می نماید و این پیشنهاد در خصوص انجام اثربخش یک فعالیت است. حداقل خود او به این باور رسیده است که می توان آن را اثر بخش تر انجام داد و این باور تغییر در او ایجاد شده است.

باز گردیم به تئوری های هارتون که می گفت «برداشت ها انسانی تعیین کننده اصلی ایجاد تغییرات سازمان است» همچنین اثر پروانه ای در تئوری آشوب می گفت که گاهی یک تغییر کوچک می تواند تبدیل به تغییرات بزرگ در نتایج شود. کارمند یا کارگری که پیشنهادی را در حوزه کاری خود ارایه می کند قطعاً حداقل خود او به انجام آن پیشنهاد اعتقاد دارد و در حد مقدور آنرا اجرا می کند. این تغییرات کوچک در نگرش ها و فعالیتها می تواند تبدیل به تغییرات بزرگ در سازمان شود.

به عبارت دیگر وجود ساز و کار اخذ پیشنهاد و سپاس از پیشنهاد دهنده عامل مهم توسعه انسانی کارکنان سازمان است و وجود این مکان در سازمان امکان هنر زندگی کردن در سازمان را فراهم می آورد. بدون شک راه حل مناسب برای غلبه بر رشد محدود، توسعه نامحدود است.

نتیجه گیری

یکی از دغدغه های متولیان نظام های پذیرش و بررسی پیشنهادات در سازمان است. این عدم اجرا گاهی به عدم توجه و حساسیت مدیر ارشد به پیشنهادات، آشوبناکی سازمان، عدم وجود ظرفیت سازمانی لازم جهت اعمال تغییرات و اجرای پیشنهادات و سایر علل است. گاهی عدم نتیجه گیری ملموس و کمی از نظام پیشنهادات موجب دلسردی و ایجاد تفکر غیر موثر این نظام در شرکت و سازمان می گردد.

با توضیحاتی که در این مقاله در خصوص تفاوت مفاهیم «رشد» و «توسعه» بیان گردید مشخص شود که وجود و استقرار نظام پیشنهادات منجر به توسعه فردی در کارکنان و در نتیجه عملکرد اثربخش آنان و نهایتاً کاهش موانع رشد در سازمان خواهد شد. بنابراین وجود ساز و کار اخذ پیشنهاد و تقدیر از پیشنهاد دهنده اهمیت کمتری از اجرای پیشنهادات با توجه به توسعه فردی که در کارکنان ایجاد می نماید ندارد.

منابع و مأخذ

- ۱- ایکاف راسل، «برنامه ریزی تعاملی، مدیریت هماهنگ با تحول برای ساختن آینده سازمان»، ترجمه: سهراب خلیلی شورینی، کتاب ماد، چاپ دوم، ۱۳۸۰
- ۲- کیا منوچهر، «تئوری های مدیریت و مدل های سازمانی»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۳
- ۳- مقیمی سید محمد، «سازمان و مدیریت رویکردی پژوهش»، انتشارات ترمه، چاپ دوم، ۱۳۸۰