



هر آنچه برای ارتقای بهره وری نظام پیشنهادها باید بدانیم!!! (مطالعه موردی در شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ)

سید محمد هاشمی، علی میغی، سعید نصرتی، سید هادی کبیری

MiriArash@ymail.com
Ali_mighi@yahoo.com
Saeed_Nosrati90@yahoo.com
Hk.avrin@gmail.com

چکیده

نظام پیشنهادها فضای مناسبی است برای شکوفا کردن و بهره گرفتن از اندیشه و تجربه کارکنان سازمان و افزایش دامنه تعلق و دلبستگی آنان به بهتر کردن و گسترده کردن خدمات و با ایجاد فضایی آزاد و سالم برای طرح و نقد اندیشه، وسعت دادن به دامنهای آنها و توانایی های کارکنان، از راه درست و برای پیشنهادهایی که از سوی کارکنان برای بهتر کردن کیفیت خدمات سازمان یا موسسه محل خدمت ارائه می شود، موجبات برقراری روابط و مناسبات انسانی حرمت آمیز میان جامعه کارکنان و کاهش فشارهای عصبی در کار از راه فراهم آوردن میدان گشوده برای اندیشیدن، سخن گفتن و راه چاره دادن برای از میان برداشتن دشواری های کار و ایجاد انگیزه کردن و دگرگونی از سازمان را به وجود آورد. بنابراین در این پژوهش به دنبال شناسایی عوامل نابودکننده نظام پیشنهادها در سطح سازمانی و نهایتاً ارائه راهکارهایی جهت بهتر انجام شدن این سیستم مدیریتی، که حاصل تجربه دو ساله استقرار آن در شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ است، می باشیم که امید است گامی هر چند کوتاه در جهت بهبود نظام پیشنهادها بعنوان یکی از عوامل مدیریت برتر برداشته باشیم.

کلمات کلیدی: نظام پیشنهادها، فرصت ها، چالش، تجارب شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ

مقدمه

یکی از سیستم های انسان محور ارتقاء بهره وری، سیستم نظام پیشنهادها می باشد. نظام مدیریت مشارکتی دارای پشتوانه غنی در باورهای دینی و بخصوص در اسلام می باشد. امر به معروف و مشاوره مستقیماً در راهبردهای این نظام مطرح میگردند و همچنین تشکر و پرداخت پاداش و کسانی که افکار و نظرهای جدید ارائه می نمایند، انگیزه های لازم را برای شرکت بیشتر و مستمر همگانی در این نظام فراهم می سازد و افراد دانا و دلسوز جامعه از افراد منفعل و بی تفاوت تمیز داده می شوند. کورت اوین نشان داد که هرگاه مردم در کارگردانی کارها مشارکت داشته باشند، اندازه مقاومت و ایستادگی آنان در برابر دگرگون سازی، نوسازی و نو آفرینی کاهش می یابد و راه سازگاری را در پیش می گیرند (دوبرین، 1996). شرط اساسی برای دستیابی به موفقیت عالی، آشنایی مدیران ارشد سازمان در مشارکت و پشتیبانی قوی و همه جانبه از اهداف نظام در تمام مدت اجرا می باشد.

اهداف نظام پیشنهادها

اهداف سیستم پیشنهادها عبارتست از:

- 1- تلاش در حفظ و بالابردن حرمت و ارزش وجود کسانی که بار سنگین چرخاندن امور یک سازمان را بر عهده دارند و می کوشند تا با ایفای وظیفه های قانونی خود موجبات آسایش و خوشنودی مردم را فراهم آورند.
- 2- پدید آوردن موجبات فضای آزاد و سالم برای طرح و نقد اندیشه و وسعت دادن به دامنه آگاهی ها و توانایی ها از راه دریافت ارزشیابی و نقد کردن پیشنهادهایی که از سوی جامعه کارکنان ارائه می شود.
- 3- پدید آوردن فضای مناسب برای شکوفا کردن و بهره گرفتن از اندیشه و تجربه کارکنان از طریق افزایش دامنه تعلق و وابستگی به سازمان.
- 4- فراهم کردن فضای مناسب برای مسئولیت پذیری افراد و آشکارکردن توانمندی های آنان به منظور ارائه خدمات اثر بخش.
- 5- برقراری روابط مناسب همراه با احترام متقابل میان کارکنان.
- 6- کاهش تنشهای روانی و فشارهای عصبی در کار از طریق فراهم آوردن فضای مناسب برای اندیشیدن، سخن گفتن و چاره جویی برای حل مشکلات.
- 7- دلپذیر کردن فضای سازمان
- 8- ایجاد فضای مناسب برای رشد و شکوفایی، ابداع و نو گرایی در مشارکت مردم با سازمان.
- 9- فراهم آوردن موجبات مشارکت کارکنان.
- 10- ایجاد احساس نیاز به تغییر در جهت بهبود امور.

اهمیت نظام پیشنهادها

عملکرد عمده طرح پیشنهادها، ارتقاء جریان ارتباطات از پایین ترین تا بالاترین سطح در سازمان است. بهبود ارتباطات نشانگر اهمیت نظام پیشنهادها است که این اهمیت باعث تحقق موارد ذیل خواهد شد:

- 1- بالابردن سطح اطلاعات مدیریت در انجام امور از طریق مشارکت با کارکنان.
- 2- به مدیریت امکان مطالعه برنامه ها و رفع مشکلات آنها را می دهد.
- 3- شناسایی سطح توانایی و قابلیت های کارکنان به منظور شناسایی نیازهای آموزشی آنان
- 4- کارکنان مجبور خواهند شد قبل از ارائه پیشنهاد در مورد آن بیندیشند و این امر امکان رشد آنان را فراهم می کند.
- 5- ارتقاء روحیه کارکنان و بالا بردن کیفیت کاری آنها و ایجاد تفاهم و ارتباط بین مدیریت و کارکنان.
- 6- بهبود عملیات و افزایش سود آوری از طریق به کار بستن پیشنهادهای سودمند و عملی.

تاریخچه نظام پیشنهادها

در سال 1867 "آلفرد کروپ" در کارخانه فولاد سازی کروپ، اولین قدم را برای تشویق کارکنان جهت ارائه پیشنهاد در راستای بهبود کار را برداشت. وی در ازای هر پیشنهاد مبلغ مختصری پاداش نقدی می پرداخت. در سال 1880 اولین برنامه تشویق کارگران در انگلستان در موسسه کشتی سازی "ویلیام دنی و برادران" به اجرا گذاشته شد. در اوایل قرن بیستم نظام ارائه پیشنهاد در برخی از صنایع آمریکا به کار گرفته شد.

اما بعد از جنگ جهانی دوم، کاربرد این نظام در آمریکا گسترش قابل توجهی یافت و در نظام اداری آمریکا دارای سازمان و بودجه و تشکیلات خاصی شد. در سال های پس از جنگ جهانی دوم بسیاری از مسئولین اجرایی ژاپن پس از بازدید های خود از آمریکا با این نظام آشنا شدند و به کارگیری آن را در شرکت های خود آغاز نمودند. **ژاپنی ها معتقدند** نیروی انسانی بزرگترین سرمایه این کشور است و از آن نیز به شیوه های برآورده بهره گیری می شود. در اجرای نظام پیشنهادها هم ژاپنی ها به این نکته توجه داشتند و نظام پیشنهادهای آمریکایی براساس این باور ایجاد و سپس جاری شد. در اوایل قرن بیستم سیستم ارائه پیشنهاد در آمریکا در برخی از شرکت های صنعتی از جمله (NCR) و کارخانه (Bile) و پاره ای دیگر از صنایع به کار گرفته شده در سال 1904 یکی از مشخص ترین برنامه های اجرای سیستم پیشنهادها در شرکت شکلات سازی جرج کادبری به کار گرفته شده است به تدریجی که در فاصله اجرای سیستم تا سال 1939 از کارکنان زن 6/000 و از کارکنان مرد 81/000 پیشنهاد دریافت شده است. اکنون در بیش از 90% از شرکتهای درجه اول آمریکا سیستم پیشنهادها اجرا میشود و نیز تمامی موسسات دولتی، بودجه و تشکیلات خاصی برای اجرای این سیستم دارند و همه ساله به بهترین پیشنهاد دهنده سال لوح یادگار و جوایز داده میشود. با توجه به موارد گفته شده استراتژی آمریکا و ژاپن در خصوص نحوه بکارگیری نظام پیشنهادها متفاوت است به طوری که از دید مدیر آمریکایی نیروی انسانی یکی از عوامل هزینه ای است لذا کاهش آن را به هر طریق ممکن دنبال می کنند و در بکارگیری ایده های جدید هزینه اجرای آن ایده، در مقابل منابع حاصل عامل تعیین کننده می باشد. اما مدیر ژاپنی اعتقاد دارد، نیروی انسانی سرمایه است و مدیران به هر تحولی که در راستای یکی از اهداف زیر باشد علاقمند هستند: - آسان نمودن کار - افزایش جوانب ایمنی کار - صرفه جویی در وقت و هزینه - حذف کار دشوار - افزایش بهره وری کار - رفع هر گونه مزاحمت - افزایش کیفیت محصول نظام پیشنهادها در ایران تفکر مدیریت مشارکتی از دهه های قبل در نوشته های اندیشمندان علم مدیریت ایران وارد شد اما هرگز به اجرا در نیامد. تا اینکه در سال 1365 نظام پیشنهادها در شرکت رادیاتور سازی ایران به اجرا درآمد و در اوایل سال 1367 در شرکت های نورد، تولید قطعات فولادی، شرکت آکام فلز و شرکت سولیران طراحی و اجرا گردیده و با توجه به موفقیت حاصله تا سال 1371 بیش از 20 شرکت به این امر پیوسته اند که از جمله شرکت نورد آلومینیوم اراک نخستین سال اجرا بالغ بر 321/100/000 ریال صرفه جویی ناشی از اجرای این سیستم داشته است و به تدریج در بعضی از شرکت های تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، بنیاد مستضعفان و جانبازان و صنایع ملی ایران به مرحله اجرا درآمد. در سال های ابتدایی اجرای این طرح بخش صنعت، خواهان اجرای این نظام بودند اما در سالهای بعد سایر بخش ها نیز اقدام به راه اندازی این نظام نمودند. شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران سال 1378، شرکت ملی صنایع پتروشیمی در سال 1375، دانشگاه فردوسی مشهد در سال 1379 و شرکت مخابرات ایران نمونه هایی از این شرکت ها هستند. در سال های اخیر و با توجه به گستردگی شرکت ها و سازمان ها از یک طرف و از طرف دیگر همگانی شدن کاربرد اینترنت، بسیاری از سازمان ها چه در آمریکا و چه در ژاپن از طریق اینترنت پیشنهادهای کارکنان خود را جمع آوری و پاسخگویی می نمایند. بر اساس تاکید ریاست جمهوری به اجرای طرح مشارکت در دستگاه های اداری اجرای این طرح به سازمان امور اداری و استخدامی کشور محول شد و دستورالعمل آن به ستاد تحول اداری در سازمان اداری و استخدامی کشور برای تصویب منعکس و پس از تأیید ستاد به بالاترین مقام یعنی شورای اداری که رئیس جمهوری در رأس آن حضور دارند، به ارزیابی طرح پرداخته و آن را تصویب نمودند که در ابتدا به صورت آزمایشی در چهار وزارتخانه جهاد سازندگی، دفاع، بهداشت و درمان و آموزش پزشکی و ارتباطات و فناوری اطلاعات و در چهار استان خراسان، یزد، کردستان و آذربایجان شرقی انجام، سپس به سایر استان ها تعمیم داده شد (دبیر خانه تحول اداری سازمان مدیریت 1381).

برخی آسیب های نظام پیشنهادها

در این قسمت از پژوهش برخی از مهم ترین آسیب های نظام پیشنهادها که در دو سال استقرار آن در شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ شناسایی نمودیم، آورده شده است:

1- فقدان متولی برنامه ریزی در سطح ملی؛ جهت ارتقاء و نهادینه نمودن نظام پیشنهادها در سازمان، علیرغم اینکه طبق مصوبه شورای عالی اداری، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، در این زمینه برای سازمانهای دولتی بایستی اقدام نمایند، متأسفانه با ابلاغ چند بخشنامه و دادن چند امتیاز در ارزیابی عملکرد دستگاه ها و مدیران و کارکنان برای نظام پیشنهادها، اکتفا شده است.

2- عدم اجرای کار توسط مشاورین خبره و مجرب؛ در اکثر سازمانها بسیاری از مدیران بدون توجه به ظرافت و حساسیت ها و لزوم بسترسازی فرهنگی و آموزشی برای کل کارکنان، به عدم سپردن نظام به دست مشاورین ناگاه نیستند که این خود یکی از آسیب های بزرگ نظام پیشنهادها است. البته شایان ذکر است مشاورین غیر حرفه ای هم در سال های اخیر بسیار زیاد شده اند که خود به یک معضل تبدیل شده است.

3- عدم وجود پست سازمانی دبیر کمیته نظام پیشنهادها؛ با توجه به اینکه ، برای اجرای موفق این نظام بایستی ، دبیر کمیته بطور تمام وقت و با داشتن انگیزه قوی ، فعالیت شبانه روزی داشته باشد ، متأسفانه در سازمانها ، افرادی را بعنوان دبیر مشخص می نمایند که کار اصلی و پست آنها غیر از دبیری است و مشغله کاری زیاد، فرصت کمتری برای دبیران ایجاد کند، لذا پیشنهاد می گردد برای سازمانهایی که بیش از پانصد نفر پرسنل دارد ارائه یک پست سازمانی برای دبیر نظام در نظر گرفته شود و با اضافه شدن هر 500 کارمند یک نفر به پرسنل دبیرخانه اضافه و در پستهای سازمانی گنجانده شود.

4- عدم توجه به پیشنهاد های مشتریان و ارباب رجوع؛ متأسفانه در بعضی از سازمانها و شرکتها و ادارات ، ارائه پیشنهادها را محدود به کارکنان اداره یا کارگران شرکت نموده اند، در صورتیکه، مشتریان بویژه ارباب رجوع ادارات می توانند نقش بسیار مؤثری در ارائه پیشنهاد، و حل مشکلات سازمانها داشته باشند. زیرا بسیاری از روش ها در سازمانها، که از دید کارکنان عادی شده، از دید ارباب رجوع که مشکل را در عمل احساس می کند، می تواند به عنوان راه حل ارائه شود.

5- عدم پرداخت پاداش مناسب به پیشنهاد های کیفی؛ با عنایت به اینکه سود حاصل از پیشنهادهای کیفی ، قابل محاسبه نیست و دراز مدت جواب می دهد ، مثل پیشنهادهایی که باعث افزایش روحیه یا رضایتمندی، یا کاهش استرس کارکنان می شود و بایستی با امتیاز دهی ، پاداش اینگونه پیشنهادها مشخص شود که در سازمانهای دولتی و خدماتی نیز بیشتر پیشنهادها از این نوع است. لذا سطوح امتیازات یا پاداش ها در بسیاری از پیشنهادهای کیفی ، خیلی پائین و نازل است ، که گاهی اوقات، نه تنها باعث ایجاد انگیزه در پیشنهاد دهنده و دیگران نمی شود ، بلکه اثر منفی و تخریب و تحقیر دارد.

6- محدود نمودن سقف پاداش ها؛ در بسیاری از شرکت ها و سازمانها ، برای پاداش ها سقف تعیین می نمایند که چون وقتی پاداش وسیله ای بعنوان ایجاد انگیزه در ارائه پیشنهاد است ، محدود کردن و تعیین سقف برای آن نمی تواند چندان ایجاد انگیزه نماید.

7- فقدان انگیزه کافی در بین مدیران کشور برای اجرای بهینه نظام پیشنهادها؛ با توجه به اینکه نقش حمایتی مدیران ارشد سازمانها در موفقیت نظام پیشنهادها بسیار بالا و به اعتقاد نگارنده بالای 90% است برای افزایش انگیزه مدیران ارشد نظام از سطوح وزیران، استانداران، رؤسای سازمانها، ادارات تا مدیران پایه و نیز تبدیل مدیران میانی از عامل بازدارنده به عامل تسریع کننده ، باید نقش مدیران بسیار پر رنگ شود.

موانع اجرای نظام پیشنهادها

بعد از اعتقاد مدیریت ارشد سازمان به اجرای پیشنهادها و شروع به اجرای آن عموماً نظام پیشنهادها با موانعی روبرو خواهد شد که شناسایی این موانع و بررسی و تدبیر لازم جهت رفع آنها زمینه را برای اجرای موفق طرح آماده خواهد کرد و این موانع به شرح زیر می باشد:

1- عدم اعتقاد مدیران و سرپرستان

معمولاً مدیران و سر پرستان به دلیل عدم اعتقاد به مدیریت مشارکتی و اینکه مشارکت اختیارات آنها را محدود می کند و براساس ذهنیت خود عمدتاً در مقابل نظام موضع گیری کرده و از تغییر، ترس و واهمه دارند.

2- موانع کارکنان

در شکل ایده آل نظام پیشنهادها تمامی کارکنان بایستی مشارکت داشته باشند و به نوعی از منافع مادی و معنوی این مشارکت بهره مند گردند تا پشتیبانی از اجرای آن در سازمان نهادینه گردد که این مشارکت موجب می شود هر گونه مانعی برای اجرای آن برطرف گردد که اگر کارکنان حس کنند نظام منافعی ندارد یا آنکه منافع قبلی آنان به خطر می افتد ، قطعاً مانع اجرای طرح می گردند.

3- موانع کارشناسی

در قبول و رد پیشنهادها توسط کارشناسان بایستی دقت لازم به عمل آید زیرا اگر پیشنهادها بی دلیل رد شوند و یا بی علت پاسخ داده نشود و مورد بی توجهی قرار گیرد خود در شکست نظام نقش مهمی دارد.

4- موانع مالی

بسیاری از پیشنهادهای قابل اجرا به علت عدم امکان تخصیصی بودجه بخصوص در سازمانهای دولتی به اجرا در نمی آید و به دلیل آنکه بسیاری از پیشنهادها منافع سازمان و به دنبال آن منافع جامعه و ملی را به دنبال دارد، لازم است اعتبارات کافی به این امر تخصیص داده شود.

5- 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 بستر سازی، اطلاع رسانی و آگاهی کارکنان در ایجاد مشارکت در سازمان بسیار مهم می باشد .

عوامل مؤثر در موفقیت نظام پیشنهادها

1- پشتیبانی جدی مدیریت ارشد

پشتیبانی از نظام پیشنهادها توسط مدیر ارشد و مدیران میانی هر سازمانی، مهمترین عامل موفقیت اجرای نظام پیشنهادها می باشد که بیش از 90% در موفقیت آن تأثیر دارد.

2- وجود و یا امکان به وجود آمدن انگیزه و تعهد در کارکنان

برای ایجاد بهبود کار مستمر در سازمان، کارکنان با داشتن انگیزه و روحیه کمال جویی هر روز شروع به کار می کنند و روش های کاری سازمان را بهتر از دیروز می نمایند.

3- ثبات مدیریت تا قبل از نهادینه شدن نظام پیشنهادها

در شروع اجرای نظام پیشنهادها، چون مهمترین عامل موفقیت، پشتیبانی مدیر ارشد و مدیران میانی می باشد، لازم است تا نهادینه شدن نظام و حمایت همه جانبه کارکنان از طرح، مدیران سازمان تغییر نکنند. زیرا در تحقیقات به عمل آمده از مناطق مختلف شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ که طرح اجرا شده و قبل از نهادینه شدن، مدیران مناطق مذکور تغییر کرده اند، کار و اجرای طرح نیز با وقفه ای شدید مواجه گردیده است.

4- گماردن دبیر اجرایی تمام وقت، علاقمند، فعال و کارآمد و با حسن شهرت و خوش برخورد

دبیر نظام پیشنهادها به منزله زنجیر ارتباط مدیریت با کارکنان سازمان است و این دبیر وظایف مهمی دارد که از جمله آنها تشویق و ترغیب کارکنان به ارائه پیشنهاد، پیگیری در اجرای به موقع پیشنهادها و همچنین پرداخت به موقع پاداش ها می باشد که در قسمت ارائه پیشنهادها آسیب های این مورد توضیح داده شده است.

5- قرار دادن تشکیلات دبیرخانه و مجری نظام پیشنهادها زیر نظر مدیریت ارشد در نمودار سازمانی

اینکه تشکیلات مزبور زیر نظر مدیر ارشد باشد، امری ضروری است، زیرا بایستی پیشنهادها به اطلاع مدیران برسد و برای اجرای آنها به طور مستقیم با مدیر ارشد سازمان در ارتباط باشد که لازمه این امر تصویب سازمان می بالا دستی است.

6- برگزاری همایش های توجیهی برای مدیران و کارکنان

برخی از سازمانها بدون توجیه کارکنان و مدیران فقط با یک بخشنامه یا اطلاعیه قصد اجرای نظام پیشنهادها را در سازمان خود دارند. لذا می بایستی با برگزاری همایش ها و دوره های آموزشی، چگونگی اجرای نظام پیشنهادها توجیه گردد که آموزش و بستر سازی فرهنگی توسط مشاور خبره و مجرب از اهمیت بالائی برخوردار است.

7- انجام تبلیغات مناسب

کارکنان باید همواره از چگونگی اجرای طرح اطلاع داشته باشند و برای دستیابی به چنین موفقیتی باید از راه های مختلف با استفاده از ابزارهای تبلیغاتی همراه با آگاهی های لازم انگیزه در کارکنان به وجود آید .

8- ایجاد روابط انسانی مناسب میان مدیران و کارکنان

هر چه روابط انسانی بین کارکنان و مدیران، صمیمی تر و تا اندازه ای غیر رسمی و دوستانه تر باشد، نشانه حمایت بیشتر از نظام است.

9- برقراری جریان صحیح و منطقی تبادل اطلاعات و گفت و گو میان کارکنان سازمان

کارکنان سازمان با همبستگی و تفاهم بین خود و تبادل اطلاعاتی در سازمان، می توانند به راحتی نیازهای اطلاعاتی خود را تأمین کنند و این امر موجب افزایش دانش عمومی و جمعی و توسعه بیشتر سازمان گردیده و در نهایت موفقیت نظام پیشنهادها را به همراه خواهد داشت.

10- وجود اهداف سازمانی کاملاً مشخص و روشن

اصولاً هر سازمانی باید برنامه ریزی استراتژیک هدفمند داشته باشد و این اهداف با برنامه زمانی، عجین باشد. در نتیجه کارکنان با آگاهی از اهداف سازمانی و زمان بندی آنها با ارائه طرح و نظر مناسب نسبت به پیشنهادها، به سازمان کمک شایانی خواهند کرد.

11- استفاده از تجربیات سازمان های موفق و مشاورین خبره

نظر به اینکه این نظام در بعضی سازمانها به اجرا در آمده و تجربیات ارزشمندی توسط مجریان توسط مجریان این نظام و مشاورین به دست آمده است، این تجربیات در سرعت بخشیدن و موفقیت اجرای طرح می توانند بسیار مؤثر باشند. بعضی از مدیران فکر میکنند اجرای نظام پیشنهادها بسیار ساده است در حالی که اجرای نظام پیشنهادها نکات ظریفی دارد، که عدم رعایت آنها مدت اجرای طرح را به تعویق می اندازد. اجرای این طرح در سازمانها بستگی به سبک مدیریت، نمودار سازمانی؛ نوع سازمان؛ پراکندگی محل ها؛ تعداد پرسنل؛ تنوع و ظرفیت خاص دارد که برای هر حالتی یک آیین نامه و روش کار متناسب با وضع سازمان بایستی توسط مشاور خبره تهیه گردد.

12- گرفتن پیشنهاد از مشتری و ارباب رجوع

در کنار کارکنان، مشتریان می توانند با پیشنهاد های مناسب در بهبود فعالیت های یک سازمان نقش عمده و مؤثری ایفا کنند. به ویژه در مؤسسات دولتی که عمده پیشنهادها کیفی است در صورت ایجاد انگیزه و رغبت در ارباب رجوع می توانند پیشنهادهای مفید و مؤثری ارائه نمایند.

13- پیشنهادها باید به صورت دقیق کارشناسی شود

از عوامل مهم در تداوم ارائه پیشنهادها توسط پیشنهاد دهندگان، بررسی دقیق و کارشناسانه پیشنهادها می باشد. پیشنهاد دهندگان باید نسبت به علت رد یا قبول پیشنهادهای خود از نظر فنی؛ علمی؛ عملی و اقتصادی توجیه کامل گردند. سازمان در صورتی که کارشناس خبره داخلی ندارند می توانند از کارشناسان خارج از سازمان استفاده نمایند. کارشناس می بایست با بررسی دقیق پیشنهادها؛ نظر خود را مبنی بر رد یا قبول پیشنهاد به صورت کتبی و از طریق دبیر نظام به پیشنهاد دهنده اعلام نماید تا پیشنهاد دهندگان از رد یا قبول پیشنهاد مطلع گردند. با این روش همکاری آنها در ارائه پیشنهاد های بعدی کاملتر و بی عیب خواهد بود. بایستی با پیشنهاد کنندگان برخوردی مثبت همراه با احترام و تشکر شود حتی اگر پیشنهاد مفید نباشد، چون برخورد صحیح مقدمه ارائه پیشنهادهای تکمیلی و یا مفید بهتر خواهد بود.

14- بررسی به موقع پیشنهادها توسط کمیته های بررسی کننده

پیشنهاد دهندگان انتظار دارند که به سرعت تکلیف پیشنهاد هایشان روشن شود. در نتیجه مدت زمان بین یک هفته تا ده روز می تواند زمان مناسبی باشد که کمیته مزبور، پیشنهادها را بررسی و اعلام نظر کند. بایستی مراحل اجرا و زمان هر مرحله در آیین نامه توسط مشاور گنجانده شود. به دلیل اینکه پیشنهاد دهنده معمولاً تا نتایج پیشنهاد خود را دریافت نکنند پیشنهاد جدیدی را ارائه نمی نمایند.

15- اجرای به موقع پیشنهادهای تصویب شده

یکی از انگیزه های تداوم ارائه پیشنهاد اجرای به موقع پیشنهاد است. پیشنهاد دهنده با مشاهده به اجرا درآمدن پیشنهادش در سازمان، به وجد آمده و آگاهی همکارانش از این موضوع، باعث افتخار و سربلندی او می شود.

16- پرداخت به موقع و عادلانه پاداشها

پرداخت به موقع پاداشها و همچنین متناسب بودن آن با نوع پیشنهاد، نقش مؤثری در موفقیت طرح نظام پیشنهادها دارد. بعد از گذشت مدتی از اجرای نظام پیشنهادها کسانی که مشمول پرداخت پاداش گردیده اند معمولاً میزان پاداش خود را با توجه به اثرات پیشنهادشان با سایر همکاران مقایسه می کنند. در صورتی که در مورد میزان پاداش های پرداخت شده توجیه نشوند احساس تبعیض نموده و موجب دلسردی آنها خواهد شد.

نتیجه گیری:

استقرار و اجرای نظام پیشنهادها به عنوان یکی از نظام های مدیریتی مدتی است در کشور رایج شده است. اما آنچه مهم است اجرای صحیح و اساسی آن است که متأسفانه در 90 درصد سازمان ها این مهم محقق نمی شود. لذا در شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ پس از استقرار این سیستم مدیریتی به دنبال تحقق اساسی آن بودیم که در پژوهش حاضر نیز مواردی که می توانند به اجرای موفق آن آسیب برسانند اشاره گردید. آنچه مشخص است نظام پیشنهادها ابزاری بسیار مهم و کاربردی است، اما استفاده آن در سازمان های ایرانی دارای مشکلات بسیاری است که وجهه آن را در بسیاری از سازمان ها خراب کرده است. یکی از اقدامات مهمی که شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ انجام داده است و باید سایر سازمان ها در این راستا انجام دهند، شناسایی نقاط مشکل دار در زمینه اسقرار و اجرای آن است که پس از شناسایی این نقاط، با بررسی کارشناسی نقاط مذکور، آنها را مرتفع نموده تا انشاء... در آینده ی نزدیک شاهد نظام پیشنهادهای موفق و کاربردی (ونه نمایی) در سازمان های ایرانی باشیم، چیزی که پس از گذشت حدود 15 سال از استقرار آن در ایران، در بسیاری از سازمان ها هنوز به حد مطلوب نرسیده است. ممکن است که موارد ذکر شده در تحقیق برای برخی صاحب نظران تازگی نداشته باشد، اما مهم آنست که هر سازمان با گوشت و پوست خود مشکلات اجرای نظام پیشنهادها را شناسایی نموده و در پی برطرف نمودن آنها بر آید.

و در یک کلام داشتن نظام پیشنهادهای موفق و کارا، فقط و فقط به پیگیری مستمر اعضاء دبیرخانه ی نظام پیشنهادها از یکطرف و مشارکت مدیران سازمان از طرف دیگر وابسته است که تا این دوگام برداشته نشود، گام های بعدی هیچوقت محقق نخواهد شد.

فهرست منابع و مراجع

- 1- هنورد آهن، فرج الله ؛ ابعاد مشارکت در تصمیم گیری ؛ فصل نامه مدیریت دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی ، تهران پاییز و زمستان 1372-
- 2- زراعی ، حسین ؛ مشارکت از طریق ارائه پیشنهاد ؛ فصل نامه مدیریت دولتی ، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی ، تهران پاییز و زمستان 1378 .
- 3- ساپ چوی ، هیونگ ؛ توسعه تکنولوژی در کشورهای در حال رشد ؛ انتشارات وزارت صنایع ، تهران 1380.
- 4- شریف ، نواز ؛ مدیریت انتقال تکنولوژی و توسعه ؛ ترجمه رشید اصلانی 1381.
- 5- طوسی ، محمدعلی ؛ مشارکت (در مدیریت و مالکیت) ؛ انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی ، تهران 1369.
- 6- کارخانه نیسان ژاپن ؛ کنترل کیفیت علمی ؛ ترجمه حمید داوود پور 1381.
- 7- کاظمی ، بابک ؛ سیستم اطلاعاتی مدیریت ؛ نشر پیشبرد ، تهران 1378.
- 8- ماتسوشیتا ، کونوسوکی ؛ نه برای لقمه ای نان؛ ترجمه محمد علی طوسی ، نشر شباوین ، تهران 1372.
- 9- صورتانی ، سانوری ؛ تکنولوژی ژاپن با کمترین هزینه ؛ ترجمه محمد رضا رضا پور ، چاپ شادی ، تهران 1369.
- 10- مؤسسه استاندارد و تحقیقات اجتماعی ژاپن ؛ بررسی تحلیلی و چگونگی معرفی و گسترش روش های کنترل کیفیت 1380.
- 11- منابع و مقالات مختلف در زمینه نظام پیشنهادها در اینترنت