



### چند گام موثر برای استقرار صحیح و ثبات نظام پیشنهادها در یک سازمان نوپا در نظام پیشنهادها

هومن حیرتی

مجری و دبیر نظام پیشنهادهای نیروگاه حرارتی بیستون

[heirati@gmail.com](mailto:heirati@gmail.com)

#### چکیده

امروزه استفاده از ایده و تفکرات پرسنل در بهبود فرآیندها و افزایش بهره‌وری و مشارکت ایشان در بهره‌وری سازمان از مهمترین ابزارهای یک سازمان است. استقرار نظام پیشنهادها در تمامی سازمان به نوعی فراگیر شده است و کمابیش پرسنل نیز با این سیستم آشنا هستند. حال آیا فقط استقرار نظام پیشنهاد در سازمان کافیست؟ یا نحوه و چگونگی آن نیز موثر است؟ چگونگی استقرار نظام پیشنهادها پایه و شالوده مهم پویای و کارآمدی یک نظام پیشنهادهاست. استقرار صحیح و شروع به کار حساب شده نظام پیشنهادها رکنی اساسی در پویایی یک سازمان است. شتابزدگی در استقرار نظام پیشنهادها در سازمان، افتادن در دام راه‌های کلیشه‌ای و غیر موثر را در پی دارد و در نهایت باعث رکورد آسیب‌پذیری و سرخوردگی نظام پیشنهادها میشود. بنابراین برای یک سازمان نوپا در استقرار نظام پیشنهادها، نحوه استقرار و چگونگی بهره‌برداری از نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها برداشتن گامهایی حساب شده و با برنامه و آگاهی کمک بسزایی در پویایی و ثبات نظام پیشنهادها دارد.

#### کلمات کلیدی :

استقرار نظام پیشنهادها، ثبات نظام پیشنهادها، آیین نامه نظام پیشنهادها، سازمان نوپا در نظام پیشنهادها، فرهنگ سازی.

## مقدمه

پیشرفت و تعالی هر سازمان در گرو تعامل و مشارکت تمام پرسنل در تصمیم سازی های سازمان بوده و تضمینی محکم برای ارتقا اهداف آن سازمان میباشد. قطعاً هیچ سیستمی عاری از ایراد نخواهد بود و از طرفی پرسنل نیز، با تجربه و دلسوزی خود براحتی قادر به حل مشکلات میباشد. اهمیت این مطلب از آن جا مشخص تر خواهد بود که نقاط ضعف سیستم برای پرسنل نمود بیشتری دارد که علت آنرا میتوان در تجربه سالیان متمادی کار و تلاش آنان جست که این خود نیز راه حلی مناسب برای تمام کمبودها میتواند باشد، لذا با تکیه بر این مطالب، نظام پیشنهادهای فعالیت خود را آغاز کرده تا علاوه بر خط مشی یاد شده به عنوان پلی بین مدیران و پرسنل در جهت شکوفایی بیشتر سیستم باشد. بهبود فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و کسب مزایای اقتصادی مهمترین اهداف استقرار نظام پیشنهادهای در یک سازمان است.

مبحث چگونگی شروع بکار نظام پیشنهادهای در یک سازمان یکی از مهمترین پایه های نظام پیشنهادهای در هر سازمان است. پویایی نظام پیشنهادهای وابسته به چگونگی استقرار و شکل گیری آن در سازمان است. چه بسیار سازمانهایی بوده اند که سالیان سال نظام پیشنهادهای را در سازمان خود آغاز کرده اند ولی هنوز به نتایج ایده آل خود دست نیافته اند و از طرفی، هم پرسنل و هم ساختار نظام پیشنهادهای دچار یاس و رکود نسبت به این سیستم شده اند. از طرفی دیگر سازمانهایی هستند که با فقط چند سال تجربه در نظام پیشنهادهای به اهداف و شاخص های بالایی دست یافته اند و ساختاری بسیار پویا و فعال دارند. پاسخ به این سؤال که چرا چنین اتفاقاتی را در سازمانهای مختلف شاهد هستیم را میتوان در نحوه شروع بکار و استقرار نظام پیشنهادهای در یک سازمان یافت. با استقرار نا صحیح نظام پیشنهادهای در یک سازمان باورهای اشتباهی در تفکرات و شخصیت سازمان نقش می بندد که زدودن آن مستلزم صرف زمان و هزینه فراوان و مهندسی معکوس است. باورهای اشتباهی از قبیل اجرای نظام پیشنهادهای آسان است و زمینه سازی اجرای آن شامل تهیه آیین نامه، نصب صندوق پیشنهاد و صدور اطلاعیه شروع بکار نظام پیشنهاد و فراخوان ارائه پیشنهادهایست و یا ابتدا بایستی فرهنگ مشارکت در سازمان وجود داشته باشد و سپس اقدام به ایجاد نظام پیشنهادهای نمود و یا نظام پیشنهادهای برای سازمانهای صنعتی و یا خصوصی مناسب است و برای سازمانهای دولتی کارایی ندارد و نظام پیشنهادهای باعث پرتوقع شدن کارکنان می شود و یا نظام پیشنهادهای نظامی برای دموکراسی سازمانی است و یا موضوعات مربوط به کار خود افراد جزو وظایف است و پیشنهادهای در مورد کار سایر واحدهای سازمان است همگی در صورت استقرار ناصحیح نظام پیشنهادهای شانس زیادی برای رشد و تسخیر فرهنگ سازمانی بدست می آورند و برای فاصله گرفتن از آنها بایستی گامهایی حساب شده و با برنامه در جهت استقرار نظام پیشنهادهای در سازمان برداشت.

## 1. تعاریف و مفاهیم پایه

پیشنهاد: عبارت است از هر گونه ایده و راهکاری که باعث حل مشکل و بهبود در فعالیت ها و فرآیندهای موجود، ارائه خدمات و بطور کلی منجر به هر گونه بهبودی در وضعیت شرکت گردد بطور کلی هر گونه تغییر و اصلاح در جهت بهبود در نحوه انجام وظایف سازمانی هر فرد، یک پیشنهاد تلقی می شود.

نظام پیشنهادهای: نظام پیشنهادهای نظامی است که طبق آن فرایندهایی برای ارائه و دریافت، بررسی و اعلام نتیجه، اجرای پیشنهادهای مصوب، و پاداش دهی و انگیزش در سازمان ایجاد می شود.

دبیرخانه نظام پیشنهادهای: مکانی است که برای انجام فعالیتهای آموزشی، ترویجی، نظارتی و گزارش دهی (ارزیابی عملکرد واحدها/افراد) مربوط به نظام پیشنهادهای ایجاد می شود.

سازمان نوپا در نظام پیشنهادهای: سازمانی است که به تازگی قصد استقرار نظام پیشنهادهای را دارد. این سازمان ممکن است خود سازمانی با قدمت چندین ساله باشد اما تاکنون نظام پیشنهادهای را در ساختار خود نداشته است.

آیین نامه نظام پیشنهادهای: مجموعه قوانین و راهنمایی هایست که به استقرار نظام پیشنهادهای و اثر بخشی و کارآمد بودن آن کمک میکند.

## 2. شروع بکار نظام پیشنهاد ها در سازمان بصورت هدفمند

بی شک اگر برای شروع هر کاری پایه و اساس خوب و قدرتمندی ایجاد شود تمام امورات مربوط به آن کار به خوبی و روانی پیش خواهند رفت و بالعکس چنانچه عجولانه و بدون یک فونداسیون محکم پروژه ای آغاز شود نتیجه ایده آل را در بر نخواهد داشت. این مساله در خصوص استقرار و پویایی نظام پیشنهادها در سازمان نیز صادق است و همان ضرب المثل قدیمی که میگوید "خشت اول چون نهد معمار کج تا ثریا میرود دیوار کج" به خوبی در سیستم هایی که بطور معیوب استقرار یافته اند مشهود است.

بخش اعظمی از استقرار نظام پیشنهادها مربوط به استقرار آن در فرهنگ سازمان میباشد. چنانچه از شروع بکار نظام پیشنهادها تعاریف، فرآیندها، سازماندهی و تبلیغات بطور نادرست انجام شود این مفاهیم در فکر و نگرش سازمان حکاکی میشوند و از بین بردن آنها مستلزم گذشت زمان و فرهنگسازی زیادی است. بطوری که حتی بعد از سالهای سال دید و نگرش اشتباه گذشته نسبت به سیستم پذیرش و بررسی پیشنهاد در سازمان همچنان ادامه خواهد داشت. به عنوان مثال در سازمانی که از روز اول نظام پیشنهادها به عنوان وسیله ای برای پرسنل است که با فرستادن نغرات منتخب خود به کمیته آن قصد گرفتن حق خود از سازمان را دارند مدت ها طول خواهد کشید تا مفهوم نظام پیشنهادی مدرن در آن سازمان جایگزین شود. لذا بر طبق تجربیات موجود سازمانهای جدید و یا سازمانی که در ابتدای مسیر استقرار نظام پیشنهادها قرار دارد در صورتی که این مسیر را هدفمند و با آگاهی بپیماید نسبت به یک سازمان قدیمی که در حال تغییر است شانس بسیار زیادی دارد تا یک نظام پیشنهادی پویا داشته باشد.

در یک سازمان که قصد استقرار نظام پیشنهادها را دارد پس از صدور مجوز اجرا از مدیر ارشد سازمان و اختصاص بودجه برای پروژه، بر داشتن این گام ها میتواند پایه و شالوده محکمی برای استقرار و ثبات نظام پیشنهادها داشته باشد.

1 - مطالعه، شناخت فضای سازمان و جمع آوری اطلاعات

2 - استفاده از خدمات مشاور و تجربیات سایر سازمانهای مشابه

3 - تدوین یک آیین نامه متناسب با فرهنگ سازمانی و فرآیندهای موجود

4- انتخاب اعضای مناسب برای ساختار نظام پیشنهادها

5- آموزش مستمر در سطوح مختلف

6- آغاز به کار نظام پیشنهادها در سازمان همراه با فرهنگ سازی و تبلیغات

7- استقرار مدیریت دانش و ایجاد بانک اطلاعاتی

8- خودارزیابی های مستمر و پایش شاخص های کلیدی

### 3-1 - مطالعه، شناخت فضای سازمان و جمع آوری اطلاعات

قبل از انجام هر کاری مهمترین بخش جمع آوری اطلاعات و شناخت فضای سازمان میباشد. مطمئنا مسیری را که یک سازمان ستادی با عده ای پرسنل با تحصیلات آکادمیک برای استقرار نظام پیشنهادها طی میکند بسیار متفاوت تر از یک سازمان کارگاهی و یا تولید است که مجموعه از افراد با سطوح تحصیلاتی متفاوت در آنجا مشغول به کار هستند. بنابراین شناخت فضای سازمان اولین گام میباشد. در بخشی دیگر میتوان به بررسی نیاز های پرسنل پرداخت. در سازمان اول مطمئنا جوایز و پاداشهای غیر نقدی و معنوی کارایی بیشتری نسبت به جوایز و پاداشهای مالی خواهد داشت. از طرف دیگر در سازمان دوم تایید شدن پرسنل توسط سطوح بالاتر برای ایشان بسیار خوشایند تر خواهد بود. نیازها و روحیات پرسنل، در سازمانهای مختلف بر حسب وضعیت مالی و پرسنلی آن سازمان نیز طبعاً متفاوت خواهد بود. بنابراین اولین قدم در استقرار نظام پیشنهادها در یک سازمان مطالعه و شناخت فضا و شخصیت آن سازمان و جمع آوری اطلاعات میباشد.

### 3-2 - استفاده از خدمات مشاور و تجربیات سازمانهای مشابه

به منظور دستیابی به دستاوردهای مطلوب که همان تدوین، استقرار و نگهداری سیاست های مناسب و کارآمد به منظور توسعه نظام پیشنهادها در سازمان میباشد، بی شک به تنهایی و بدون مشورت با افراد خبره در این زمینه نمی توان کار را بخوبی پیش برد. در طول سالهای گذشته مبانی و اصول نظام پیشنهادها تغییر و رشد کرده است از سیستم سنتی و قدیمی به سیستم مدرن و کایزن رسیده بنابراین دانش هر سازمان در حیطه نظام پیشنهادها بایستی به روز باشد. استفاده از تجربیات سازمان های موفق و هم چنین بهره گیری از دانش و تجربه افراد حرفه ای و مشورت با ایشان میتواند در استقرار صحیح نظام پیشنهادها نقشی حیاتی داشته باشد. سازمان های زیادی بوده اند که بدلیل عدم آگاهی و عدم استفاده از مشاوره با افراد خبره نظام پیشنهادها را بطور ناقص و معیوب در سازمان آغاز کرده اند و این مساله سالیان سال طور کشیده تا اصلاح گردد

### 3-3 - تدوین یک آیین نامه متناسب با فرهنگ سازمانی و فرآیندهای موجود

بر طبق یک مثال رایج در نظام پیشنهادها آیین نامه نظام پیشنهادها در یک سازمان همانند یک کت و شلواری است که بایستی برای آن سازمان دوخته شود و اندازه و درخور و مطابق با وضعیت سازمان باشد. گرفتن تجربه از دیگر سازمانها در خصوص آیین نامه نویسی بسیار مفید است اما باید داشته باشیم که عین یک آیین نامه و کپی کردن از آن برای یک سازمان دیگر کارا نخواهد بود و نیازها و فرآیندها و همه توقعات واقع گرایانه آن سازمان را در بر نخواهد داشت. سازمانهای بسیاری بوده اند که با کپی برداری از آیین سایر سازمانها و حتی سازمانهای مشابه خود باعث کندی، آسیب پذیری و بی روح شدن نظام پیشنهادها در سازمان خود شده اند. بنابراین هر سازمان بایستی آیین نامه منحصر به فرد برای خود داشته باشد و به قولی آیین نامه را برای خود بومی سازی کند. این امر با دخیل کردن فرآیند های آن سازمان و در نظر گرفتن نیازها و روحیات پرسنل میسر میگردد.

با استناد به نتایجی که از مطالعه ملی و جهانی با استفاده از پرسشنامه که در سال 1388 در بیش از 20 آیین نامه نظام پیشنهادها توسط کارگروه بررسی ساختار و تدوین آیین نامه شرکت توانیر انجام شد و همچنین با بررسیهای به عمل آمده از پرسشنامه های تکمیلی توسط دبیرخانه های مختلف این نتیجه مشهود است که در صورت وجود یک آیین نامه جامع و کامل و بومی شده در سازمان :

1. استقرار نظام بخوبی انجام میشود.
  2. فرهنگ سازی نظام پیشنهادها در سطح سازمان شکل میگیرد.
  3. نظام پیشنهادها ساختار محکم و مناسبی خواهد داشت و وظایف به بهترین شکل ممکن انجام خواهد شد و حدود اختیارات و نقاط پاسخگویی به وضوح مشخص خواهد شد.
  4. نظام پاداش دهی بر اساس نظم و معیار مشخصی انجام میگیرد.
  5. سازمان به شاخص ها و اهداف خود نزدیک تر میشود.
- همچنین نقاط قوت و قابل بهبود که از مطالعات انجام شده مشخص گردید به شرح ذیل میباشد :

#### • نقاط قوت

- تمامی سازمانها دارای آیین نامه و مستندات لازم هستند.
- از تمام سطوح و گروههای شغلی در نظام پیشنهادها مشارکت وجود دارد.
- مدیر ارشد سازمانها معمولاً پشتیبان نظام پیشنهادها هستند.
- نقاط قابل بهبود
- کمبود دانش و آگاهی لازم در خصوص تدوین آیین نامه نظام پیشنهادها مشهود است.
- نحوه انتخاب و انتصاب اعضا در آیین نامه های سازمانهای مشابه، متفاوت است.
- ساختار نظام پیشنهادها در آیین نامه های سازمانهای مشابه، متفاوت است.
- مراحل بررسی یک پیشنهاد بر طبق آیین نامه ، در سازمانهای مشابه، متفاوت است.

- محل تامین بودجه نظام پیشنهادها در آیین نامه های سازمانهای مشابه، متفاوت است.
- مسئولیت و وظایف محوله دبیران و مجریان نظام پیشنهادها - به علت رسمی نبودن جایگاه سازمانی و از طرفی مسئولیتهای شغل سازمانی آنها - بیش از حد معمول میباشد.
- در آیین نامه اکثر سازمانها مستنداتی در خصوص مدل سرآمدی وجود ندارد.

### 3-4 - انتخاب اعضای مناسب برای ساختار نظام پیشنهادها

ساختار نظام پیشنهادها ساختاریست که مخاطبینش نه پیمانکاران و نه ارباب رجوع بلکه پرسنل آن سازمان میباشند و ایده پرسنل از سرمایه های اصلی سازمان است. بنابراین ویژگی های اعضای نظام پیشنهادها در پیشبرد اهداف نقشی والا دارد و در یک سازمان نو که سیستم نظام پیشنهادها به تازگی در آن شکل گرفته این اعضا نقشی حیاتی ایفا میکنند. تخصص، صبر و حوصله، پشتکار، قابلیت درک و گوش دادن و همچنین داشتن وجهه ای خوب در بین پرسنل از مهمترین ویژگی هایبست که اعضای ساختار بایستی داشته باشند و این خصایص در دبیر نظام پیشنهادها بایستی قوی تر باشد. توان تدریس و شیوایی کلام، روابط عمومی بسیار خوب، توانایی گزارش نویسی و استعداد راهبری و سیستمی از ویژگیهایبست که دبیر نظام پیشنهادها بایستی داشته باشد.

### 3-5 - آموزش مستمر در سطوح مختلف

استقرار و ثبات نظام پیشنهادها در سازمان مستلزم ارائه آموزش های لازم به تمامی کارکنان میباشد و این مساله در یک سازمان نو که به تازگی برای استقرار نظام پیشنهادها برنامه ریزی کرده است از اهمیت خاص خود برخوردار است. هر یک از کارکنان در هر سطح سازمانی نیازمند آموزش های خاص خود است و این بدین معناست که تفکیک محتوی در آموزش بایستی از ابتدا صورت گیرد. آموزش به مدیران: در یک سازمان که در حال استقرار نظام پیشنهادها میباشد اولین گروهی از پرسنل که بایستی آموزش بینند مدیران و سرپرستان سازمان هستند که میبایست به آنها بطور صریح و دقیق آموزش دهیم منافع و مأموریت اصلی از اجرای این نظام چیست؟ بر اهمیت نقش و حضور و پشتیبانی و اعتقاد قبلی مدیریت در موفقیت اجرای این نظام تأکید نمائیم، و از مثالهای موفق در اجرای این نظام استفاده نمائیم. آموزش جلب مشارکت نیز بسیار مفید خواهد بود. آموزش به اعضای نظام پیشنهادها: ارائه آموزشها و فنون لازم در خصوص نحوه بررسی پیشنهادها از مهمترین آموزشهایی است که میبایست به اعضای کمیته ارائه شود. آموزش به دبیران: دبیران نیز نیازمند آموزش های خاص خود هستند. چگونگی فرهنگ سازی و ترویج مشارکت و حتی نحوه استقرار نظام پیشنهادها از آموزشهای مورد نیاز برای دبیران نظام پیشنهادها است. آموزش به پرسنل عادی: تمامی پرسنل عادی در تمام سطوح نیازمند آموزش های لازم در خصوص خلاقیت و پرورش ایده هستند.

### 3-6 - آغاز به کار نظام پیشنهادها در سازمان همراه با فرهنگ سازی و تبلیغات

در یک سازمان نو پا در نظام پیشنهادها شروع بکار نظام پیشنهادها با اعلان رسمی مدیر ارشد به همراه یک جشن و یا گردهمایی میتواند اثری چند برابر نسبت به سایر متدها داشته باشد. زمانیکه مدیر ارشد سازمان با اعلان شروع بکار رسمی نظام پیشنهادها حمایت خود را از سیستم اعلام میدارد و هدف و دیدگاه مدیریتی خود را از استقرار نظام پیشنهادها با پرسنل در میان میگذارد ایمان و باور پرسنل به کارایی نظام پیشنهادها بیشتر میگردد و در جهت خلاقیت و ارائه ایده های خود رقابت بیشتر به خرج می دهند.

### 3-7 - استقرار مدیریت دانش و ایجاد بانک اطلاعاتی

شروع بکار نظام پیشنهادها در یک سازمان بطور مکانیزه بسیار کارآمد تر از شروع بکار با سیستم های پیشنهادگیری سنتی و قدیمی خواهد بود. ایجاد محیطی که در آن پرسنل به سهولت بتوانند پیشنهاد خود را ارائه و ردگیری نمایند و از طرفی ایجاد یک بانک اطلاعاتی از ایده ها و پیشنهادهای پرسنل باعث پویایی نظام پیشنهادها از همان اول میشود. تجربیات در سازمانهای مختلف نشان داده است که تغییر از سیستم قدیمی به سیستم مکانیزه به سختی و با مقاومت پرسنل همراه میباشد. بهره گیری از سیستم های اطلاعاتی

تحت شبکه داخلی و یا تحت وب در استقرار و ثبات نظام پیشنهادها نقش بسزایی دارد که نبایستی از چشم مدیر ارشد و دبیرخانه نظام پیشنهادها پوشیده بماند.

### 3-8 - خودارزیابی های مستمر و پایش شاخص های کلیدی

هر سازمانی که نظام پیشنهادها را شروع کرده است حداقل بصورت سالانه به یک خودارزیابی و پایش شاخص ها و یافتن نقاط قوت و قابل بهبود نیازمند است. بی شک اگر بازخورد این ارزیابی مورد استفاده قرار گیرد استقرار نظام و ثبات آن بخوبی انجام میشود. بایستی در نظر گرفت که فرآیند ارزیابی یک فرآیند بهبود است و برای سازمان به نوعی یک دارایی ارزنده محسوب میشود. اطلاعات پایه مورد نیاز مطابق با جدول ذیل و همچنین شاخص های عمده که بر طبق مدل جشنواره ملی میباشند بهترین مرجع شاخص ها هستند که عمده آنها به شرح ذیل است:

اطلاعات پایه
تعداد کارکنان
تعداد پیشنهادهای دریافت شده
تعداد پیشنهادهای مصوب
تعداد پیشنهادهای اجرا شده
تعداد افراد پیشنهاد دهنده
تعداد ذی نفعان پیشنهاد دهنده
تعداد پیشنهادهای گروهی
تعداد پیشنهادهای دارای تاخیر در بررسی
تعداد پیشنهادهای بررسی مجدد
تعداد پیشنهادهای دارای تاخیر در اجرا
میزان پاداش پرداخت شده
میزان صرفه جویی
تعداد پیشنهادهای بررسی شده
هزینه های صرف شده برای نظام
نفر ساعت آموزش به نظام پیشنهادها
تعداد پیشنهادهای فراخوان

ردیف	شاخصهای برگرفته از مدل ارزیابی جشنواره ملی
1	سرانه پیشنهادهای دریافتی (سالیانه)
2	نرخ مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادهای (سالیانه)
3	درصد پیشنهادهای ذینفعان (به غیر از کارکنان) به کل پیشنهادهای
4	درصد پیشنهادهای گروهی به کل پیشنهادهای
5	سرانه پیشنهادهای مصوب کارکنان
6	سرانه پیشنهادهای اجرا شده کارکنان
7	درصد پیشنهادهای تاخیر در بررسی به دریافتی سال
8	درصد پیشنهادهای تاخیر در اجرا به تصویب شده (سالیانه)
9	درصد پیشنهادهای درخواست بررسی مجدد به بررسی شده
10	سرانه سالانه پاداش پیشنهادهای
11	سرانه سالانه پاداش کارکنان
12	سرانه سالانه پاداش پیشنهاددهندگان
13	درصد پیشنهادهای مربوط به فراخوان
14	درصد هزینه های صرف شده نظام پیشنهادها به صرفه جویی حاصل از پیشنهادهای
15	نفر ساعت آموزش مربوط به نظام پیشنهادها
16	سرانه صرفه جویی پیشنهادها به کارکنان (سالانه)
17	سرانه صرفه جویی پیشنهادها به پیشنهاد دهندگان
18	سرانه صرفه جویی پیشنهادها به تعداد پیشنهادهای

### 3. نقش مدیریت در ثبات و استقرار نظام پیشنهادها

بی شک بدون حمایت های مدیر ارشد سازمان استقرار و ثبات نظام پیشنهادها تحقق نخواهد یافت و این حمایت ها را میتوان در قالب چند قسمت به شرح ذیل تقسیم بندی نمود:

حمایت نمادین:

- تشویق پرسنل در جلسات های مختلف اداری و فنی به ارائه نظرات و ایده های خود به نظام پیشنهادها
- تأکید بر پویایی نظام پیشنهادها در جلسات کارشناسان
- عضویت در کمیته مرکزی نظام پیشنهادها بعنوان رئیس کمیته مرکزی
- حمایت بودجه ای:

- حضور نمایندگان سازمان در همایشها و جشنواره های ملی نظام پیشنهادها
- حضور دبیر و اعضای کمیته های نظام پیشنهادها در کارگاههای آموزشی نظام پیشنهادها
- حضور نمایندگان سازمان در تورهای بهینه کاوی

- پاداش های نقدی
- پاداش های غیر نقدی
- خرید نرم افزار نظام نظام پیشنهادها

حمایت سیستمی:

- حضور فعال در نظام پیشنهادها به عنوان رئیس نظام پیشنهادها
- بستر سازی و همکاری مقتضی جهت تعامل و انسجام ارتباطات نظام پیشنهادهای سازمان با سایر سازمانهای مرتبط
- استفاده از لوح تقدیر جهت تشویق پرسنل با امضای شخص مدیرعامل

مشارکت مستقیم در فعالیتهای طراحی ، آموزشی و ... نظام پیشنهادها:  
 -کمک و راهنمایی در تمامی مراحل تدوین و ویرایش آئین نامه  
 -فراهم نمودن زمینه لازم جهت آموزش به پرسنل در سطوح مختلف

#### 4. نتیجه

با استناد به موارد ذکر شده، میتوان نتیجه گیری نمود که شروع نظام پیشنهادها در سازمان بایستی با دقت برنامه ریزی شود و گامهای مذکور بایستی با صبر، حوصله و آگاهی برداشته شود که در این میان مدیر نقش بهترین حامی را جهت استقرار و ثبات نظام پیشنهادها خواهد داشت. اگر نظام پیشنهادها بر طبق اصولی ناصحیح و یا منسوخ استقرار یابد سازمان مستلزم صرف هزینه و حتی تاوان زیادی برای گذر از این وضعیت خواهد بود.

#### 5. مراجع

- [e] موسویون، سعید، نظام پیشنهادها از تئوری تا عمل، چاپ نخست، ساری، انتشارات شلفین، 1388.
- [é] فتح اللهی راد، سعید، کارگاه ویژه مدیران نیروگاه حرارتی بیستون، 1391.
- [è] فتح اللهی راد، سعید، کارگاه تربیت ارزیاب ویژه وزارت نیرو ، 1391.
- [è] کرد رستمی، مجید، کارگاه نظام پیشنهادها و مهندسی ارزش ویژه وزارت نیرو ، 1391
- [i ] موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، آشنایی با نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها، تهران، ناشر موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، 1382
- [i ] نتایج حاصله از بررسی نتایج ارزیابی شرکتهای مختلف در سطح وزارت نیرو