



مدلهای برنامه ریزی استقرار و توسعه نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای مازندران و گلستان بعنوان یک الگوی موفق در شرکتهای تابعه وزارت نیرو

سید محمد کاظم نژاد¹، سید سعید موسویون²، حسین افضلی³، سید علی کاظم نژاد⁴

¹ مدیر دفتر سازماندهی و بهیودروشها و مجری نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای شرکت برق منطقه ای مازندران

m.kazemn@gmail.com

² معاون منابع انسانی و مشاور مدیر عامل در نظام پیشنهادهای شرکت برق منطقه ای مازندران

ssmousavion@gmail.com

³ رئیس هیئت مدیره و مدیر عامل شرکت برق منطقه ای مازندران

info@mazrec.co.ir

⁴ دبیر و عضو کارگروه نظام پیشنهادهای آموزش و پرورش ناحیه 1 ساری

ali_kazemnejad2001@yahoo.com

چکیده :

وزارت نیرو با توجه به اهمیت ماموریت محوله متولی تامین و توسعه دو زیر ساخت و نیاز اصلی جامعه است . امروز برق و آب کالاهای استراتژیک و ذی قیمتی هستند که تصور قطع یا کمبود این کالاهای زندگی شهروندان را دچار چالش می کند . از طرفی دانش و فناوری ایجاد تاسیسات صنعت آب و برق در طراز بالای علمی دانشگاهی جای داشته و اکثریت قریب به اتفاق پرسنل تابعه وزارت نیرو از افراد مستعد و توانمند دانشگاهی بوده و در گذار از تاریخ 33 ساله بعد از انقلاب کوشیده اند تا حد فوق العاده زیادی دانش و تخصص تویعه و احداث این دو صنعت را بومی سازند . بعبارتی وزارت نیرو منبع عظیمی از سرمایه انسانی توانمند ، خبره ، دانشی و هوشمند را در اختیار دارد و اگر مدیران این صنعت بتوانند از ابزارهای لازم برای جلب مشارکت پرسنل استفاده نمایند موفقیت های این وزارتخانه را در دستیابی به اهداف و انجام ماموریتها در حد مطلوبی محقق می سازند . نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها کاربردی ترین فرآیند تحقق این هدف می باشد و شرکت برق منطقه ای مازندران در این مقاله آموخته و تجارب خویش از استقرار این سیستم را در قالب یک الگو و دو مدل تغییر در سطح تحلیل فرد، گروه و سازمان ارائه می نماید.

مقدمه

سیستم پذیرش و بررسی پیشنهادهای کارکنان از جمله تکنیک های موثر در نظام مدیریت نوین بوده که در اغلب صنایع و کارخانجات علاوه بر اثرات چشمگیر اقتصادی، موجبات مشارکت هرچه بیشتر پرسنل در اداره امور را فراهم ساخته است. این سیستم علیرغم موفقیت آن در بخش صنعت، در بخش خدمات (بویژه بخش دولتی) با موانع و مشکلات خاصی مواجه بوده که تداوم و اثربخشی آن مستلزم شناخت عمیق تر عوامل محرک و بازدارنده و همچنین بکارگیری استراتژیهای اثربخش و توجه به ظرافت ها و حساسیت آن در سازمانهای دولتی می باشد.

شرکت برق منطقه ای مازندران با آگاهی از این موضوع، و بکارگیری مکانیزمهای منحصر بفردی در مراحل امکان سنجی، طراحی، استقرار و بازنگری، توانسته است نتایج مفیدی را کسب و بعنوان یک الگوی موفق، شاخص های کلیدی عملکرد نظام پیشنهادها را به سطح معیارهای بین المللی (کشور ژاپن) نزدیک نموده و در سطح کشور رتبه برتر را کسب نماید.

تاریخچه نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای مازندران

شرکت برق منطقه ای مازندران از سال 1380 مطالعات امکان سنجی، طراحی و استقرار این سیستم را آغاز نموده و در طی چند سال اخیر با بکارگیری مکانیزمهای متنوع، مدلهای اثربخش و منحصر بفرد توانسته است بالاترین شاخص سرانه پیشنهاد و جلب مشارکت کارکنان در سطح سازمانهای دولتی و خدماتی کشور را کسب نماید. بطوریکه این شرکت سه سال پیاپی رتبه برتر این سیستم را در کشور بخود اختصاص داده است.

این شرکت در سال 88 و در هفتمین همایش و اولین جشنواره رتبه برتر و تندیس برنزی، در سال 89 و هشتمین همایش و دومین جشنواره رتبه برتر و تندیس سیمین و در سال 90 و در نهمین همایش و سومین جشنواره رتبه برتر و تندیس سیمین را دریافت کرد. تشریح این رویکردها و نگرش های استراتژیک در این مقوله و همچنین تبیین تکنیک های بکارگرفته شده، می تواند راهنمای بسیار خوبی برای سایر سازمانهای مشابه باشد.

اقدامات قبل از استقرار

با توجه به نگرش مدیران ارشد شرکت جهت استقرار و بکارگیری نظام پیشنهادها در سال 88 اقدامات ذیل انجام گرفت :

- 1- بازدید و بهره گیری از سازمان هایی که قبل از شرکت برق، این نظام را پیاده کردند همانند پتروشیمی بندر امام ، برق منطقه ای فارس و
- 2- بهره گیری از مشاور صاحب نظر و توانمند در حوزه مدیریت مشارکتی
- 3- درگیر کردن مدیران ارشد و میانی در تدوین آیین نامه برای درک صحیح از این سیستم
- 4- تدوین آیین نامه جامع و فراگیر و تلاش جهت فرهنگ سازی و درک آن توسط ذینفعان بخصوص کارکنان
- 5- تعیین 12 استراتژی اثر بخش و کلیدی در مراحل استقرار
- 6- ایجاد دبیر خانه مناسب در فضای اداری خوب و کادر علاقه مند
- 7- استقرار رسمی در یک جلسه با حضور مدیران و کارکنان و میهمانان بخصوص جناب آقای دکتر بزرگیان در 20 اسفند 80
- 8- تلاش بدون وقفه در آموزش و ترویج فرهنگ مشارکت در تمامی سطوح سازمانی
- 9- حمایت و همراهی مدیران ارشد
- 10- جلب اعتماد و اطمینان پیشنهاد دهندگان در خصوص بررسی عادلانه پیشنهاد ها بدون توجه به مسئولیت ها و رده های سازمانی پیشنهاد دهندگان
- 11- استقرار نظام پرداخت پاداش ایده و پاداش اجرای پیشنهاد دهندگان و گروه مجری
- 12- تنوع در پرداخت پاداش ها
- 13- مطالعات علمی و تخصصی و مشارکت فعال در ارائه مقالات ، تعریف پایان نامه های دانشجویی در مقطع کارشناسی ارشد

تدوین استراتژیهای اثربخش نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات در برق منطقه ای مازندران

استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات در شرکت برق منطقه ای مازندران از ویژگیهای خاص و منحصر بفردی برخوردار بوده که ذیلاً به اختصار به هر یک از آنها اشاره می شود .

1- استقرار نظام یافته

استراتژی این شرکت در بکارگیری نظامهای نوین مدیریتی ، بر انجام مطالعات اولیه و استقرار آگاهانه آن استوار می باشد از این رو سیستم پیشنهادات نیز بر اساس مراحل 6 گانه چتر طراحی [امکان سنجی ، طراحی اولیه ، طراحی تفصیلی ، استقرار ، نگه داری سیستم و ارزیابی] صورت گرفته است . به منظور حصول اطمینان از حمایت مدیران شرکت ، پس از ارائه آموزشهای اولیه ، در طی یک نظرسنجی رسمی و کتبی نظر موافق مجموعه مدیران ستادی شرکت در استقرار این سیستم اخذ گردید .

مطالعات امکان سنجی و طراحی سیستم توسط کارشناسان شرکت و با راهنمایی مشاور در مدت 8 ماه صورت گرفته که علاوه بر ایجاد آمادگیهای ذهنی در مدیران و کارکنان، موجبات شناخت هر چه بیشتر سیستم را برای مجریان طرح فراهم ساخته و استقرار سیستم را بر آگاهی و دانش بومی شده استوار نموده است این سیستم در 6 مرحله شرح ذیل استقرار یافته است :

1 - شناخت و ارزیابی نگرش مدیران

2 - بسترسازی و تدوین ساختار کلی سیستم

3 - تدوین آئین نامه و روشهای اجرایی

4 - استقرار عملیاتی سیستم

5 - تداوم و نگه داری سیستم

6 - بازنگری و اخذ feed back

2 - تدوین رویکرد اثربخش و جامع { آئین نامه جامع و متناسب با ساختار و فرهنگ سازمانی }

از دیگر ویژگیهای بارز و موثر سیستم پیشنهادات در شرکت برق منطقه ای مازندران ، تدوین یک آئین نامه جامع و متناسب با ساختار و فرهنگ سازمانی منطقه بوده که علاوه بر تشریح فرآیند کار، اهداف و ارکان سیستم ، ضوابط ارزیابی پیشنهادات و شاخص های اندازه گیری اثربخشی سیستم به وضوح تبیین گردیده است.

این آئین نامه، منطق سیستم را نشان داده و بر نیاز ذینفعان متمرکز شده است. این سیستم با رویکردهای مرتبط از جمله قوانین و مقررات دولتی در بخش های مالی و منابع انسانی سازگاری داشته و در دوره زمانی یکساله از ثبات و پایداری لازم برخوردار می باشد. ابتکارات و خلاقیت های بکار گرفته شده در طراحی این سیستم و فرآیندهای عملیاتی، آن را بصورت یک رویکرد کاملاً منحصر بفرد و اثربخشی تبدیل نموده است. این رویکرد بصورت کامل در تمامی گستره مستعد سازمان استقرار یافته و اطلاعات مربوط به پیاده سازی آن در قالب شاخص های کمی بصورت ماهیانه و سالیانه جمع آوری و مورد تجزیه و تحلیل علی و معلولی قرار می گیرد. از دیگر ویژگی های این سیستم بروز آوری و ارتقاء آئین نامه متناسب با تغییرات ساختاری در شرکت بر اساس نیاز ها و مدل های جدید فعالیت شرکت میباشد.

آخرین ویرایش آئین نامه در سایت شرکت برق منطقه ای مازندران و گلستان به نشانی www.mazrec.co.ir در بخش معاونتها و دفاتر / نظام پیشنهادات/ آئین نامه ها و دستورالعملها قابل مشاهده می باشد.

3- توجه به کرامت انسانی

استقرار نظام پیشنهادات در سازمانها براساس نگرش های متفاوتی صورت می پذیرد. مهمترین این دیدگاهها عبارتند از:

الف) دیدگاه دموکراسی [مشارکت ابزاری است برای توزیع قدرت در درون سازمان]

ب) دیدگاه بهره وری [مشارکت ابزاری است برای کاهش هزینه ها و ناکارائیه ها و با هدف تامین منافع اقتصادی]

ج) دیدگاه انسانی [مشارکت ابزاری است برای پرورش سالم افراد در درون سازمان و توسعه توانمندیهای آنان]

د) دیدگاه ایدئولوژیکی (دین اسلام)

در دین اسلام توجه به نظرات و پیشنهادات و عمل به نیکوترین آنها موجبات هدایت انسانها و مشورت کردن از نمودهای ایمان معرفی شده است. در نظام جمهوری اسلامی، مشارکت به عنوان یک شأن و کرامت انسانی پذیرفته شده است و همین امر نگرش و راهبرد کلی نظام پیشنهادات را شکل میدهد. با استناد به این دیدگاه، ارائه پیشنهاد در شرکت برق منطقه ای مازندران به عنوان یک حق انسانی مورد توجه قرار گرفته است. باتوسل به چنین نگرش و راهبردی، تمامی اهداف مندرج در سایر دیدگاهها و نگرش ها نیز پوشش داده می شود و به عبارت دیگر بهره وری و کارایی، کرامت انسانی و ایجاد فضای دموکراتیک تامین و حاصل می گردد. اغلب سازمانها و موسسات بدلیل عدم توجه به نگرش و

راهبردهای استراتژیک و بخاطر عدم حصول منافع اقتصادی چشمگیر در سالهای آغازین، از تداوم آن دلسرد شده و با تصور ناکارآمدی نظام پیشنهادها، آن را در ابتدای راه، رها می سازند.

مدیریت شرکت برق منطقه ای مازندران بر تفهیم، اشاعه و تعمیق این نگرش در تمامی سطوح سازمان تلاش جدی را در طی سالهای طراحی و استقرار معمول داشته و از طرق مختلف بر آن تاکید نموده است این امر ثمرات ارزشمندی را در افزایش اعتماد درون سازمانی و ایجاد باورهای درونی در پرسنل داشته است. بی شک کارکنان ما دریافته اند که استقرار نظام پیشنهادها، راهی در جهت استیفای حقوق آنها و پذیرش شأن و منزلت انسانی و برابری آدمیان بوده و توانمندسازی آنها از ثمرات قطعی همراهی با این سیستم خواهد بود. این موضوع در منشور آرمانی نظام پیشنهادها، که به تصویب مدیریت عامل شرکت رسیده بخوبی تبیین، تشریح و مورد تاکید قرار گرفته است.

4- طراحی سیستم پاداش دهی اثربخش

وجود یک سیستم پاداش دهی مناسب از جمله اجزای لاینفک نظام پیشنهادها می باشد. اما این سیستم بایستی بنحوی طراحی و اجرا گردد تا اثربخشی آن به عنوان یک عامل محرک در افزایش مشارکت کارکنان و تقویت انگیزه های فردی و گروهی نمایان گردد.

اثربخشی این سیستم مستلزم تحقق شرایط ذیل خواهد بود:

الف) برخورداری از ضوابطی روشن، صریح، کمی و قابل محاسبه و اندازه گیری

ب) درک آن توسط تمامی ذینفعان

ج) برخورداری از جذابیت، تنوع و انطباق آن بر نیازهای مادی و معنوی پرسنل و همراستایی آن با فرهنگ سازمانی

د) دارای قابلیت انعطاف پذیری

ه) تخصیص جوایز و قدردانی به موقع از پیشنهاددهندگان در 2 بعد مادی (نقدی و غیرنقدی) و معنوی

و) انطباق با قوانین و مقررات دولتی

ز) برخورداری از ضوابط و شرایط عدالت مدار نسبت به تمامی سطوح سازمانی

ح) تداوم و استمرار آن

ط) بازنگری در سیستم و اعمال اصلاحات در آن براساس نظرات ذینفعان

- طراحی این سیستم در شرکت برق منطقه ای مازندران با مد نظر قرار دادن ویژگیهای مذکور و اجرای آن در تمامی سطوح سازمانی و همچنین درک و پذیرش آن توسط ذینفعان از جمله رویکردهای استراتژیک و عوامل پیش برنده نظام پیشنهادها به شمار می رود. با توجه به ابلاغ قانون مدیریت خدمات کشوری و استناد به ماده 20 این قانون کلیه دستگاههای اجرایی مشمول قانون مکلف به استقرار نظام پیشنهادها شده و همچنین بند ب بند 11 قانون بودجه سال 88 مرتبط با این قانون پاداش پیشنهادهای نظام پیشنهادها را از شمول لغو پاداشها خارج کرده و سازمانها و دستگاههای اجرایی کما فی السابق در پرداخت پاداش مشکلی نخواهند داشت.

5- طراحی نظام ارزشیابی کارکنان در بخش مشارکت

از دیگر استراتژیهای موثر و کاملاً اثربخشی که در شرکت برق منطقه ای مازندران طراحی و اجرا گردید، مرتبط سازی نظام ارزشیابی کارکنان با نظام پیشنهادها و نهادینه نمودن ارائه پیشنهاد بعنوان یک ارزش سازمانی، بوده است. این رویکرد با هدف کمی سازی شاخص های ارزشیابی کارکنان و پرهیز از اعمال سلاقی فردی و ایجاد وحدت رویه در فرآیند ارزشیابی پرسنل صورت گرفته و درج ارائه پیشنهاد بعنوان مظهر ابتکار و خلاقیت در ردیف ارزشهای سازمانی از دستاوردهای اولیه آن به شمار می رود.

این طرح براین منطق استوار است که هر فردی در سازمان 2 وظیفه بر عهده دارد:

- انجام امور محوله

- بهبود امور محوله

بررسی های بعمل آمده نشان می دهد که مکانیزمهای ارزشیابی موجود و سیستم های حقوق و دستمزد و فرآیندهای تشویق و تنبیه به بخش اول وظایف یک فرد یعنی انجام امور محوله تکیه نموده است در حالی که اصلاح و بهبود مستمر در روشهای انجام کار از جمله وظایف یک فرد در سازمان بوده که در فرآیندهای سنجش عملکرد سازمانها، مورد غفلت واقع شده است. بهره وری که از آن به عنوان سرمایه ملی نامبرده می شود در سایه توجه و جدیت در بهبودها (کایزن) حاصل می شود. نظام پیشنهادها نیز از جمله ابزارهایی است که زمینه و بستر تحقق این هدف و ظهور بهبودهای مستمر [هرچند کوچک = کایزن] را در سازمانها فراهم می سازد. لذا همانگونه که معیارهایی برای سنجش عملکرد افراد در بخش اول وظایف سازمانی آنها تعریف و تبیین شده، می بایستی شاخص هایی نیز به عنوان ملاک و معیار ارزیابی عملکرد آنها در بخش بهبود امور محوله طراحی و در سازمانها استقرار یابد.

در این طرح موضوع ابتکار و خلاقیت [ردیف 7 و 9 فرمهای ارزشیابی مدیران، سرپرستان، کارشناسان و کارکنان] براساس دستورالعملی بصورت کمی مورد محاسبه قرار می گیرد.

این دستورالعمل حاوی شاخص هایی متناسب با 3 سطح:

- معاونین و مدیران مستقل
- مدیران میانی
- کارشناسان و کارکنان

بوده که توسط نرم افزاری در انتهای هر سال محاسبه و نتایج آن به امور کارکنان و رفاه منعکس می شود.

ضوابط و معیارهایی که در این دستورالعمل مورد تاکید قرار گرفته، عبارتند از:

- سرانه پیشنهاد پرسنل تحت سرپرستی
- سرانه مشارکت کارکنان در واحد تحت سرپرستی
- درصد پیشنهادهای اجرا شده در واحد تحت سرپرستی
- تعداد پیشنهادهای ارائه شده توسط افراد
- تعداد پیشنهادهای تصویب شده افراد
- کیفیت پیشنهادهای ارائه شده
- فعالیت های گروهی در مجموعه تحت سرپرستی

این طرح به استناد ضوابط و دستورالعمل های مندرج در نظام ارزشیابی کارکنان دولت و صنعت آب و برق صورت گرفته و با قوانین و مقررات دولتی سازگاری و انطباق دارد.

آئین نامه اجرائی موضوع فوق در سایت شرکت برق منطقه ای مازندران و گلستان به نشانی www.mazrec.co.ir در بخش معاونتها و دفاتر / نظام پیشنهادها/ آئین نامه ها و دستورالعملها قابل مشاهده می باشد.

6- فراخوان اندیشه

شرکت برق منطقه ای مازندران، فرآیند فراخوان اندیشه (بذریابی پیشنهاد) را به عنوان یک رویکرد استراتژیک مورد توجه قرار داده و با اهمیت بسیار بالایی در تمامی سطوح سازمان گسترش یافته است.

این شرکت با طرح مسائل و مشکلات کلیدی سازمان و صنعت برق (چه در سطح ملی و چه در سطح منطقه ای) و انعکاس آن به مدیران و کارشناسان ذیربط (و حسب مورد به تمام سطوح سازمانی) آنان را دعوت به تفکر و اندیشه نموده و راه حلهای پیشنهادی آنان را مورد توجه و تقدیر ویژه قرار داده است. تاکنون بالغ بر 20 فقره فراخوان اندیشه از سوی مدیریت ارشد سازمان انتشار یافته و در طی آن مسائل مهمی از جمله:

- نحوه برون سپاری فعالیت های بخش توزیع
- شناسایی مشکلات و بهبود در امر وصول مطالبات
- پیش نویس قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی کشور در بخش صنعت برق
- پیش نویس قانون برق ایران
- بازنگری در آئین نامه اجرایی نظام پیشنهادها، منشور اخلاقی سازمان، نظام ارزشیابی کارکنان،
- بهبود و ارتقای سیستم های نرم افزاری (اتوماسیون اداری، سیستم جامع منابع انسانی)
- مطرح گردیده و راه حلهای ارائه شده توسط کارکنان در کمیته های ویژه ای مورد بررسی قرار گرفته است.

اهدافی که در راستای اجرای این طرح تحقق یافته، عبارتند از:

- یافتن راه حلهای جامع و فراگیر برای مسائل و مشکلات مطرح شده
- انتشار اطلاعات در درون سازمان
- جلب مشارکت پرسنل در حل مسائل سازمان
- نمایش حمایت رسمی مدیریت ارشد از پیشنهادهای کارکنان و استقبال وی از ارائه ایده های نو
- ایجاد فرصت های یادگیری در درون سازمان
- توسعه دانش و فن آوری IT از طریق ارائه بهبودهای مستمر در سیستم های یکپارچه از سوی کارکنان
- فرآیندی مطمئن و رسمی برای بذریابی پیشنهاد
- ایجاد فرصت های مناسب برای تبلور اندیشه ها، ابتکار و خلاقیت کارکنان

اجرای این طرح تاثیر بسیار زیادی در گرم نگه داشتن تنور پیشنهادها داشته که نمودارهای ارائه شده در بخش نتایج این مقاله موید این مطلب می باشد.

7- امتیاز ردیف 7-7-4 دستورالعمل برقراری فوق العاده ویژه کارشناسی

از دیگر رویکردهای استراتژیک این شرکت در اعمال شاخص های سیستم پیشنهادها در ارتقای مزایای شغلی کارکنان، تدوین یک دستورالعمل برای نحوه محاسبه امتیاز ردیف 7-7-4 برقراری فوق العاده ویژه کارشناسان بوده است.

در اجرای مفاد تصویب نامه شماره 4169/ت 25703 ه مورخ 81/5/23 هیات وزیران و ضوابط اجرایی آن (بخشنامه شماره 1802/103669 مورخ 81/6/9 سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور) و همچنین به منظور ایجاد وحدت رویه در اجرای بخشنامه شماره 28677/50/100 مورخ 82/4/2 مقام عالی وزارت نیرو، روش محاسبه امتیاز کارشناسان (ارشد، خبره، عالی) در ردیف 7-7-4 مربوط به ارائه طرحهای نو و ابتکاری بصورت کمی و نظام یافته تهیه و ابلاغ گردید. [ماخذ 5]

از آنجائیکه ضوابط مندرج در این دستورالعمل، حصول امتیازات مذکور را منوط به ارائه پیشنهادهای موثر دانسته، لذا باتوجه به حساسیت و اهمیت مزایای مذکور در سیستم حقوق و مزایای کارشناسان، انتشار آن در سازمان موجبات تلاش مضاعف و چشمگیر کارشناسان در ارائه پیشنهادهای سازنده گردید بنحوی که شاخص سرانه پیشنهاد در پی ابلاغ این دستورالعمل در طی چندین ماه متوالی در بالاترین سطح خود نسبت به ماههای قبل قرار گرفته است.

در این دستورالعمل کیفیت پیشنهادها، قابلیت اجرای پیشنهادها، فراگیر بودن پیشنهادها و ارائه آن بصورت گروهی یا فردی در قالب ضوابطی کاملاً کمی مورد ارزشیابی قرار گرفته و امتیازات مربوطه محاسبه و تخصیص می یابد.

آئین نامه نحوه محاسبه امتیاز مزبور در سایت شرکت برق منطقه ای مازندران و گلستان به نشانی www.mazrec.co.ir در بخش معاونتها و دفاتر / نظام پیشنهادها/ آئین نامه ها و دستورالعملها قابل مشاهده می باشد.

8- فرآیند توسعه و تشویق کارهای گروهی

این رویکرد با هدف توسعه و تشویق کارهای گروهی (Team working) و همچنین ایجاد بسترهای مناسب برای مشارکت کارکنان در فعالیت های بهبود تدوین و به تصویب هیئت مدیره شرکت رسیده است . این رویکرد در 11 مرحله در طی 3 سال در تمامی سطوح سازمان استقرار می یابد . مراحل این رویکرد عبارتند از :

- تقویت و تداوم اجرای مکانیزمهای پیش بینی شده در آئین نامه اجرایی نظام پیشنهادها در راستای حمایت و تشویق از پیشنهادهای گروهی
- بازنگری و ساماندهی ترکیب و ساختار کمیته های فعال در سطح شرکت برق منطقه ای مازندران به عنوان یکی از ابزارهای کارگروهی
- ایجاد بانک اطلاعاتی از کلیه کمیته ها و گروههای کاری شرکت
- تدوین شاخص های اندازه گیری عملکرد کمیته ها و بررسی روند عملکرد آنها
- اجرای طرح طوفان فکری brain storming در سطح واحدهای مختلف شرکت با استفاده از مشاورین واساتید ذیصلاح
- انتخاب مشاور ذیصلاح در امر آموزش و ترویج فرهنگ کارگروهی و همچنین ایجاد تیم های کاری بصورت سازمان یافته و استفاده از ابزارهای مناسب توسط آنان
- برگزاری دوره های آموزشی حل مسئله و استفاده از ابزارهای علمی جهت گروههای کاری
- تدوین آئین نامه نحوه پرداخت حق الزحمه و پاداش گروههای کاری با همکاری مشاور طرح
- تدوین شاخص های اندازه گیری عملکرد و اثربخشی تیم های کاری با همکاری مشاور طرح
- تدوین مکانیزمهای لازم در جهت اجرای نتایج حاصل از کار گروهی
- بازنگری در رویکرد و استقرار آن با استفاده از نتایج حاصله

9- نظام اطلاع رسانی اثربخش

به منظور برقراری ارتباط مداوم با پیشنهاددهندگان و ارائه آموزش های مستمر به آنان و همچنین انعکاس اخبار و اطلاعات مربوط به پیشنهادهای مصوب و معرفی پیشنهاددهندگان ، روشهای متعدد و اثربخشی در این شرکت طراحی و اجرا گردید که عبارتند از :
الف) انتشار مستمر خبرنامه الکترونیکی پیام مشارکت در اینترنت
- این خبرنامه در سایت www.mazrec.co.ir هر دو ماه یکبار منتشر می شود این خبرنامه حاوی پیامهای آموزشی ، فهرست پیشنهادهای مصوب و آخرین اخبار و اطلاعات دبیرخانه نظام پیشنهادها می باشد .
ب) ایجاد پایگاه اطلاع رسانی نظام پیشنهادها در سایت شرکت

این پایگاه در سایت www.mazrec.co.ir قرار داشته و علاوه بر انتشار اخبار و اطلاعات، کلیه بخشنامه و دستورالعمل‌های مرتبط با نظام پیشنهادها در آن درج می‌شود.

- ج) انتشار پوستر و تراکت‌های تبلیغاتی و آموزشی
- د) چاپ و الصاق یک نسخه از آئین‌نامه اجرایی نظام پیشنهادها به فیش حقوقی کارکنان
- ه) قرائت پیام نظام مشارکت در ابتدای جلسات فنی شرکت
- و) برگزاری سمینار و همایش‌های آموزشی در سطح شرکت
- ز) اعزام پرسنل و برگزیدگان واحدهای مختلف به سمینارهای مرتبط با نظام پیشنهادها در سطح کشور
- ح) تهیه جوایز غیر نقدی با آرم و پیامهای آموزشی نظام پیشنهادها
- ط) برگزاری جشن سالانه مشارکت و تقدیر از برگزیدگان نظام پیشنهادها در تمام سطوح سازمانی

10 – پژوهش‌های علمی در جهت شناخت عوامل اثربخش

به منظور آگاهی هر چه بیشتر از موانع و محرک‌ها (عوامل بازدارنده و عوامل پیش‌برنده) و اعمال نتایج آن در برنامه ریزی‌ها، این شرکت تحقیقی را در قالب یک پایان‌نامه کارشناسی ارشد به اتمام رسانید.

این پژوهش که یکی از جامع‌ترین تحقیقات میدانی در زمینه شناخت عوامل موثر در تداوم نظام پیشنهادها در سازمان‌های دولتی ایران بوده، مهم‌ترین عوامل محرک و بازدارنده را در 3 بخش رفتاری، ساختاری و محیطی تبیین نمود.

بر اساس این پژوهش مهم‌ترین عوامل موثر در تداوم نظام پیشنهادها [اعم از موانع و محرک‌ها] در بخش رفتاری قرار داشته که با اهمیت‌ترین آنها، استقبال مدیریت ارشد از ایده‌های نو و انعکاس مسائل و مشکلات سازمان به کارکنان و دعوت از آنان برای ارائه پیشنهادهای سازنده (بعنوان عامل محرک) $\text{mean Ranks} = 27/11$ () و همچنین ضعف در عملکرد مجریان و عوامل اجرایی دبیرخانه نظام پیشنهادها (بعنوان عامل بازدارنده) $\text{mean Ranks} = 23/24$ () می‌باشد.

به عبارت دیگر عوامل رفتاری بیشترین تاثیر را در تداوم این سیستم بر عهده دارند.

در این پژوهش با مقایسه دو به دو عوامل (وجود هر عامل با فقدان آن عامل) نحوه تاثیر هر یک از آنها بر تداوم سیستم مورد بررسی قرار گرفته است.

از دیگر نتایج این تحقیق میزان تاثیر 33 عامل در بخش رفتاری، ساختاری و محیطی بر تداوم نظام پیشنهادها بوده که بر اساس آزمون فریدمن، رتبه بندی شده‌اند. [ماخذ 3]

11 – سنجش رضایت مندی کارکنان

شرکت برق منطقه ای مازندران به منظور سنجش رضایت مندی کارکنان نسبت به ابزارها و بسترهای مهیا شده برای مشارکت آنان در اداره امور با انجام مطالعات کارشناسی، میزان رضایت کارکنان را اندازه‌گیری نموده است.

در این تحقیق که کلیه عوامل و ابزارهای مشارکت ساز در شرکت مورد پرسش واقع شده، میزان رضایت مندی کارکنان از نظام پیشنهادها 93 درصد بوده است.

این فرآیند هر ساله در سازمان مورد بازنگری و تجدیدنظر قرار می‌گیرد.

ابزارها و بسترهای مشارکت سازی که در این تحقیق مورد سنجش قرار گرفته‌اند، عبارتند از:

- نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها
- کمیته‌های فعال در سطح شرکت
- جلسات و شوراها

12 – سنجش شاخص‌های عملکردی سیستم

این شرکت به منظور آگاهی از میزان اثربخشی استراتژیها و کنترل روند تداوم سیستم، شاخص‌های عملکردی نظام پیشنهادها را بصورت ماهانه و سالانه محاسبه و مورد تجزیه و تحلیل علی و معلولی قرار می‌دهد.

گزارش‌های ماهانه مذکور بصورت مستمر در سایت‌های خبری منتشر گردیده و به‌مراه تجزیه و تحلیل‌های مربوطه، به مدیریت ارشد سازمان منعکس می‌گردد.

بازنگری در روشهای اجرایی و بهره گیری از مدلهای تغییر کورت لوین و جان پی کاتر

سال 86 گذر از یک دوره 5 ساله یا میان مدت نظام پیشنهادها در برق مازندران بوده و نظام پیشنهادها دوران رشد خود را طی کرده و تقریباً استقرار این سیستم در شرکت نهادینه شده بود. لذا ضرورتی احساس شد که باید کارکنان و پیشنهاد دهندگان شاهد بالندگی سازمانی در پرتو اجرای ایده های خود باشند و همچنین نگهداری این سیستم و ایجاد ارتباط دو سویه پیشنهاد دهندگان با سازمان و ارتباط متقابل سازمان با ظرفیت هایی که از طریق نظام پیشنهادها در فرایند های انجام کار و بهبود مستمر خدمت رسانی ایجاد میکرد نیاز به مدلهایی که بتواند با ضرب اطمینان بالا شرکت را در ادامه فعالیت این سیستم هدایت کند یک ضرورت اجتناب ناپذیر را ایجاد کرد لذا از بین مدلهایی که برای تغییر و تحول توسط دانشمندان حوزه علم مدیریت ارائه شده بود دو مدل یکی برای بهبود رفتار فرد در سازمان در مقابل تحولاتی که از طریق نظام پیشنهادها ایجاد می شود و مدل دیگر برای هدایت رفتار سازمان در مقابل تحولات ناشی از این سیستم انتخاب شدند و تلاش کردیم در قالب این مدل ها اهداف شرکت را در نظام پیشنهادها به پیش ببریم.

مدل تغییر کورت لوین در سطح تحلیل رفتار فردی

ابتدا به سراغ مدل تغییر کورت لوین Kurt Lewin رفتیم. کورت لوین یک متخصص رفتار درمانی است و معتقد است برای اینکه تغییر پایدار و موثر در یک فرد ایجاد شود سه گام اساسی باید ایجاد شود

الف - میل به تغییر و خروج از انجماد

ب - مرحله دوم مرحله ایجاد تغییر بر مبنای مدل و الگو

ج - انجماد مجدد یا تثبیت

الف - میل به تغییر و خروج از انجماد: عبارتی تغییر به اجبار توصیه نمی شود یا تغییر را نباید تحمیل کنیم بلکه باید آن را گام به گام و تدریجی اجرا کنیم. بنابر این یکی از استراتژی های ما این شد که بتدریج پیشنهاد دادن را جزئی از زندگی کاری پرسنل برق منطقه ای بکنیم و سعی کردیم نوشتن آنچه در ذهن همکاران است یا آنچه را که مشاهده می کنند و از نگاه آنها یک اشکال است را یک عادت موثر و با ارزش جلوه دهیم

ب - مرحله دوم مرحله ایجاد تغییر بر مبنای مدل و الگو می باشد: مدیریت مشارکتی و ارزش های والای انسانی در تعیین و تغییر سرنوشت خود و جامعه را با اعتقاد راسخ و عینیت بخشیدن به این اعتقاد در عمل بعنوان یک مدل و الگو در سازمان برای افراد معرفی معرفی کردیم بگونه ای که پیشنهاد دادن در شرکت ارزش محسوب می شود و پیشنهاد دهندگان با غرور و افتخار در این سیستم شرکت دارند.

ج - انجماد مجدد یا تثبیت: با آموزش های پیاپی و تلاش در جهت تبدیل این دیدگاه به یقین یا به عبارتی سعی کردیم زمینه ابراز و ارائه تفکرهای واگرا ی کارکنان را در نظام پیشنهادها فراهم کنیم و در مراحل دریافت و ثبت پیشنهاد تا بررسی، تصویب و اجرای پیشنهادها کارکنان را همراهی کرده و همکاران در تمامی مراحل در جریان رسیدگی به ایده و پیشنهاد خود قرار میگیرند و از تراوشات تفکرهای واگرا ایده های همگرا با اهداف سازمان را استخراج نموده و همکاران به این باور رسیده اند که نقش مطلوبی در دستیابی به اهداف سازمان دارند بنا بر این میل به پیشنهاد دادن را تثبیت و در همکاران نهادینه کرده ایم.

مدل تغییر جان پی کاتر در سطح تحلیل تغییر سازمان

سپس در بین مدل های تغییر سازمانی مثل مدل هاکنن، بکهارد، فرنچ و بل، ادگارو شاین مدل تغییر سازمانی جان پی کاتر برای اعمال تغییرات حاصله ناشی از نظام پیشنهادها در رفتار سازمان را سرلوحه برنامه کاریمان قرار دادیم. 8 مرحله اجرایی این مدل تغییر عبارتند از:

مرحله اول: ایجاد حس ضرورت و فوریت تغییر

مرحله دوم: تشکیل ائتلاف قدرتمند رهبری (تشکیل Team Working)

مرحله سوم: خلق چشم انداز (Vision)

مرحله چهارم: انتقال موثر چشم انداز میان توده ها (افراد)

مرحله پنجم: رفع موانع اجرایی چشم انداز و توانمند سازی منابع انسانی

مرحله ششم: خلق پیروزی های کوتاه مدت

مرحله هفتم: استمرار و تداوم برنامه تغییر

مرحله هشتم: ثبت دستاوردهای برنامه تغییر در فرهنگ سازمانی

مرحله اول: ایجاد حس ضرورت و فوریت تغییر

تلاش کردیم مدیران ارشد سازمان نظام پیشنهادها را یک ضرورت بدانند و برای رسیدن به این هدف در ابتدا چالشها و مشکلات اصلی و حاد حوزه مختلف سازمان را شناسایی کرده و پیشنهادهایی که در فائق آمدن به این چالشها به مدیران ارشد کمک میکرد رابه آنها ابلاغ و برای اجرا، پیگیری لازم را انجام و پس از اجرا گزارش مدونی از تاثیر مطلوب پیشنهاد در حل مشکل را در حوزه های وسیعتر اداری همانند شورای معاونین و مدیران گزارش کرده ایم تا معاونین و مدیران ارشد نظام پیشنهادها را یک ضرورت بدانند.

مرحله دوم: تشکیل ائتلاف قدرتمند رهبری (تشکیل Team Working)

کمیته مرکزی و کمیته های تخصصی متشکل از مدیران ارشد، مدیران میانی و کارشناسان زبده شرکت که معتقد به این سیستم بوده وبا علاقه مندی و پشتکار در این جلسات شرکت میکنند را شکل دادیم تشکیل بیش از 790 جلسه بررسی پیشنهادها با حضور حداقل 2 تن از معاونین شرکت گواه این مدعاست.

مرحله سوم: خلق چشم انداز (Vision) اثرگذار

مهمترین اقدام در کسب موفقیت نظام پیشنهادهای برق مازندران تدوین چشم انداز در امتداد چشم انداز شرکت اما در عرصه ای بزرگتر بود و در سال 86 بعنوان چشم انداز نظام پیشنهادها در زمان تدوین اهداف استراتژیک و برنامه عملیاتی انتخاب شده و عبارت است از: "می خواهیم با تکیه بر ایده های سازنده همکاران و ذینفعان سرآمدی شرکت برق منطقه ای مازندران و گلستان را در این حوزه جهانی کنیم" امروز با افتخار به خود می بالیم که سه سال پیاپی رتبه اول کشور را احراز کرده ایم و گواه این مدعا تندیستها و گواهی نامه های کسب شده از دستان با برکت میهمانان گرانسنگ این مجلس جناب آقای دکتر بزرگیان و جناب آقای دکتر کرد رستمی می باشد و امروز آمادگی لازم برای حضور در عرصه جهان را نیز در شرکت ایجاد کردیم.

مرحله چهارم: انتقال موثر چشم انداز میان توده ها (افراد)

بطور مداوم با برگزاری جشن ها، جلسات، دوره های آموزشی و همایش های علمی و بهره گیری از نخبگان تلاش کردیم آحاد پرسنل از آرمان و ارزش ها و چشم انداز آینده نظام پیشنهادها آگاهی کامل داشته باشند.

مرحله پنجم: رفع موانع اجرایی چشم انداز و توانمند سازی منابع انسانی

بکار گیری از پرسنل توانمند و پرتلاش و استفاده از فرصت ها و شرکت در جشنواره ها و ارزیابی ها و همچنین ایجاد تورهای تعالی و استقبال از اشتیاق سایر سازمان ها جهت بازدید از نظام پیشنهادها ی شرکت برق منطقه ای فرصتی بی بدیل برای شناسایی و رفع موانع اجرایی را برای ما فراهم کرد.

مرحله ششم: خلق پیروزی های کوتاه مدت

برگزاری همایش ها، شرکت در جشنواره ها و احراز رتبه و اعلام نتایج و آثار مثبت اجرای پیشنهادها بصورت فراگیر و بطور مداوم برای همکاران و سهیم کردن آنها در موفقیت های ما بوده است.

مرحله هفتم: استمرار و تداوم برنامه تغییر

بهره گیری از فناوری های روز دنیا و بروز آوری نرم افزار، شیوه های اطلاعی رسانی روز آمد، تغییر بموقع در فرآیند ثبت و بررسی و اجرای پیشنهاد و داینامیک بودن این سیستم بجای استفاده از یک سیستم مبتنی بر بروکراسی محض و استاتیک از ویژگی های منحصر به فرد نظام پیشنهادها در برق منطقه ای مازندران و گلستان است.

مرحله هشتم: ثبت دستاوردهای برنامه تغییر در فرهنگ سازمانی

نهایتا سعی کرده ایم همانگونه که رفتار فرد در نظام پیشنهادها را نهادینه و تثبیت می نماییم رفتار سازمان را نیز در مواجهه و بهره گیری این سیستم تثبیت نماییم.

نتیجه گیری

نیک می دانیم مدیریت و رهبری نقشهای متفاوت را در هدایت و راهبری سازمانها و جامعه ایفاء می کنند چرا که مدیریت حفظ کننده و تثبیت کننده منافع سازمان است اما رهبری تحرک می دهد انرژی می بخشد هیجان ایجاد میکند حس ضرورت را در افراد پدید می آورد و پیش برنده است. رهبری از دیدگاه روانشناسان به " نفوذ افراد و گروهها بر دل و جان انسانها " ، و از دیدگاه جامعه شناسی " رهبری یک توانائی اجتماعی برای خلق چشم انداز برای سازمان است " .

و در شرکت برق منطقه ای مازندران امروز این تعاریف است بر دل و جان کارکنان شرکت برق منطقه ای مازندران و گلستان نفوذ شگرف داشته و توانائی تدوین چشم انداز بلندی را دارد که با همت 1220 نفر از کارکنان در قالب یک تیم قابل دستیابی است . و مطمئنا اگر همه مدیران سبک استقرار ، هدایت ، حمایت ، بروزآوری و اجرای ایده های همکاران را برای تحقق آموزه های دینی و اطاعت از سیره رسول گرامی اسلام (ص) و ائمه معصومین است را در سازمانهای خویش پیاده نمایند قطعاً آنها هم به رهبرانی دارای نفوذ کلام و هیجان بخش و پیش برنده اهداف سازمان از طریق پیوند عمیق با دلهای کارکنانتبدیل شده و بجای مواجهه با ناهنجاری های رفتاری کارکنان از پیوند عاطفی و احساس مسئولیت عمیقی که در پرتو نفوذ خود با کارکنان کسب نموده اند بهره خواهند برد.

منابع :

- 1- موسویون، سید سعید: کاظم نژاد، سید محمد: نظام پیشنهادها از تئوری تا عمل: شلفین: 1389
- 2- کاظم نژاد، سید محمد: موسویون، سید سعید: استقرار نظام یافته نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای مازندران و گلستان: هشتمین همایش ملی نظام پیشنهادها: تهران: 1389
- 3- خنیفر، حسین و...: نظام پیشنهادها در سازمان از نظریه تا کاربرد: دانشگاه تهران: 1387
- 4- جان پی کاتر: رهبری تحول: مینو سلسله: مرکز تحقیقات مدیریت:
- 5: کوریلیسکی: بیلبار: از میل به تغییر تا لذت تحقق آن: رضوی، الهه: سازمان مدیریت صنعتی: 1999
- 6- پسران قادر، مجید: تحول مدیریتی و اصلاح اداری: فرمنش: 1387
- 7- کردرستمی، مجید: اشکنانی، محمد ابراهیم: فنون مدیریت نوین: چاپ و نشر بین الملل: 1388
- 8- فرنچ، وندال: اچ بل، سسیل: مدیریت تحول در سازمان: الوانی، سید مهدی: دانایی فرد، حسن: صفار: 1391

شاخصه های آماری نظام پیشنهادهای مربوط به سال 91

ردیف	نام شاخص	واحد	نتایج
1	تعداد کل پیشنهادهای ثبت شده جمعا	فقره	
2	میزان شاخص نفر - پیشنهاد	عدد	
3	تعداد افراد پیشنهاد دهنده	نفر	
4	میزان مشارکت کارکنان	درصد	
5	تعداد پیشنهادهای بررسی شده	فقره	
6	نسبت پیشنهادهای بررسی شده به پیشنهادهای ثبت شده	درصد	
7	تعداد پیشنهادهای تصویب شده	فقره	
8	نسبت پیشنهادهای تصویب شده نسبت به پیشنهادهای بررسی شده	درصد	
9	تعداد پیشنهادهای اجرا شده	فقره	
10	نسبت پیشنهادهای اجرا شده نسبت به پیشنهادهای تصویب شده	درصد	
11	نسبت پیشنهادهای واصله گروهی به کل پیشنهادهای واصله	درصد	
12	تعداد جلسات کمیتههای تخصصی نظام پیشنهادهای	جلسه	

جدول آماری پیشنهادهای دریافتی بر مبنای موضوع پیشنهاد

ردیف	زمینه پیشنهاد (موضوع پیشنهاد)	تعداد	توضیحات
1	نظام پیشنهادات		
2	اطلاعات مدیریت		
3	مالی		
4	ایمنی		
5	رضایت مشتری		
6	صرفه جویی		
7	فنی		
8	هنری و فرهنگی		
9	حوزه بهداشت و درمان		
10	حوزه خدمات رفاهی کارکنان		
11	حوزه بهبود نیروی انسانی		
12	حوزه اداری		
13	فن آوری اطلاعات و ارتباطات		

نمونه فراخوان یا بذر پیشنهاد

همکاران ارجمند

نامگذاری سال 1387 به سال نوآوری و شکوفایی سرمشق بسیار زیبا و ارزشمندی بود که در آغازین لحظات حلول سال 87 توسط رهبر فرزانه انقلاب در دفتر زندگی ایرانیان نگاشته شد.

با تاسی از این هدفگذاری ارزشمند و شایسته که بتنهایی میتواند در پهنه های مختلف زندگی و سرنوشت کشور عزیزمان تاثیر گذار باشد شرکت برق منطقه ای مازندران از همه معاونین ، مدیران ، کارشناسان و کارکنان خود برای تقویت بنیان نظام مدیریت مشارکتی و دستیابی به موفقیت های ارزشمندی که بحمد... پیاپی نصیب شرکت برق منطقه ای مازندران شده و می شود انتظار دارد با ایده های نو و پیشنهاد های سازنده و ارزشمند خود توفیق دستیابی به اهداف استراتژیک شرکت و همچنین اجرای کامل برنامه عملیاتی و همچنین گشودن افق های روشن و چشم انداز های جدید در ارائه خدمات شایسته به مردم عزیز مازندران و گلستان را فراهم آورند.

لذا بررسی تاریخچه استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهاد و عملکرد 6 ساله این مجموعه و نتایج حاصله از استقرار این شیوه و تاثیرات مثبت و راهگشای این واحد در حصول اهداف شرکت این نوید را میدهد که با مشارکت همه جانبه و نگاهی جدید در اعتلای سطح کمی و کیفی پیشنهادها می توانیم پشتوانه ارزشمند فکری را برای مدیران و مسئولینی که وظیفه برنامه ریزی شرکت را دارند فراهم آوریم . بدون شک هر پیشنهادی هر چند ساده، مبین این میباشد که پرسنل شایسته و فهیم صنعت برق مازندران لحظاتی کوتاه ، اما بسیار ارزشمند برای اعتلای اهداف سازمانی خویش، تدبیر نموده و ما این اثر را فراتر از جایگاه اداری و منظر مادی ارزیابی می نماییم.

مدیریت ارشد شرکت از همکاران عزیز انتظار دارد ایده ها و پیشنهاد های خویش را علاوه بر موضوعات طرح شده در آئین نامه نظام پیشنهاد های شرکت برق منطقه ای (که ویرایش هفتم آن در سایت شرکت قرار دارد) در موضوعات ذیل نیز به این دبیرخانه ارسال دارند

- 1- ایده ها و راهکارهایی که می تواند در دستیابی به اهداف استراتژیک و برنامه عملیاتی موثر باشد
- 2- شیوه های نوین مدیریت مصرف انرژی برق در بخشهای مختلف جامعه (نظیر خانواده ، اداره ، بازار ، کشاورزی ، صنایع ، روشنایی و.....)
- 3- پویایی و بهبود عملکرد نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها
- 4- در بخشهای توسعه و احداث تاسیسات تولید ، انتقال و فوق توزیع
- 5- بهره برداری از تاسیسات انتقال و فوق توزیع
- 6- اتوماسیون و فن آوری اطلاعات ، اطلاع رسانی و
- 7- استاندارد تجهیزات، کنترل کیفی تجهیزات، ارزیابی فنی پیمانکاران، مشاورین و غیره
- 8- ایمنی ، بهداشت و حفاظت نیروی انسانی ، منابع و تجهیزات
- 9- کاهش هزینه ها و ضایعات ، افزایش منابع و در آمد، استفاده بهینه از امکانات و
- 10- خدمات رفاهی برای پرسنل
- 11- نظم و انضباط اداری
- 12- سیستم های جامع مالی ، منابع انسانی ، EQMS و سایر سیستمهای نصب شده مشابه و سایر مواردی که میتواند در پویایی و بهبود فعالیت شرکت مؤثر باشد

شایان ذکر است شرکت نیز در قبال ارائه پیشنهاد های سازنده پاداشهایی را بصورت نقدی ، غیر نقدی و تقدیر نامه به پیشنهاد دهندگان اعطاء می نماید..

حسین افضلی

رئیس هیئت مدیره و مدیر عامل