

## بررسی نظام پیشنهادهای شرکت‌های گاز استانی چالش‌ها و راهکارها

میر احمد حسینیون<sup>1</sup>، محمد جواد کوچک زاده<sup>2</sup>

<sup>1</sup> دبیر نظام پیشنهادهای شرکت گاز خراسان رضوی

[mhosseinioun@yahoo.com](mailto:mhosseinioun@yahoo.com)

<sup>2</sup> پژوهشگر، امور پژوهش و فناوری، شرکت گاز خراسان رضوی

[jkradm@yahoo.com](mailto:jkradm@yahoo.com)

### چکیده:

از سال 1379 نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها به استناد مصوبه شماره 13/430 ط شورای عالی اداری کشور در کلیه وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها، مؤسسات و شرکت‌های دولتی و دستگاه‌هایی که شمول قانون بر آنها مستلزم ذکر نام است تشکیل گردید. پس از آن بود که شور برگزارای دوره‌های آموزشی، برپایی همایش‌ها و سمینارها با رویکرد فراهم نمودن و تقویت بسترهای رشد این مولود جدید، به مدد پیاده سازی و نگهداشت هر چه با شکوه تر آن، آمد. در این مقاله به آسیب‌شناسی وضعیت کنونی نظام پیشنهادها در شرکت‌های گاز استانی پرداخته می‌شود. با پاسداشت تمامی تلاش‌ها و زحمات متولیان نظام مشارکت از بدو پیدایش این نظام تاکنون، سعی گردیده با رویکرد خروج از سکون و ایجاد بهبود، راه‌های سوق دادن نظام همیاری و مشارکت شرکت‌های گاز استانی به سمت تعالی را یافته و ارائه نماید.

### کلمات کلیدی

نظام همیاری و مشارکت، مورد کاوی، بهبود سطح کیفی پیشنهادات کارکنان

## مقدمه

یکی از اهداف اصلی تشکیل نظام پیشنهادها در سازمان‌های دولتی اهمیت دادن و نهادینه کردن کرامت انسانی و تغییر نظام مدیریتی آمرانه، دستوری و سنتی اداری در تصمیم‌گیری‌های سازمانی به نظام مدیریت مشارکتی و احترام به نظرات کارکنان و استفاده از خرد جمعی است و به دلیل آنکه تصمیمات حاصل از تفکر چند فرد بهتر از فکر یک فرد است باید ضمن بهره‌مندی بیشتر از این شیوه مدیریت، بیش از پیش به ترویج شعار ما می‌توانیم پرداخت.

از جمله اهداف دیگر تشکیل نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها را می‌توان ارتقاء کمی و کیفی خدمات سازمان و نهایتاً ارتقاء بهره‌وری در کلیه بخش‌ها عنوان کرد. به علاوه می‌توان به عنوان نمونه؛ موارد ذیل را به عنوان رسالت و خط مشی سازمان‌ها برای استقرار نظام پیشنهادها بیان نمود.

- 1- ایجاد فرهنگ کارگروهی و تفکر جمعی و افزایش انگیزه در کارکنان.
- 2- تشویق فراگیر کارکنان به مشارکت از طریق ارائه پیشنهادها سازنده.
- 3- ایجاد ارتباط منطقی بین نظام پیشنهادها و نظام ارزشیابی کارکنان.
- 4- ایجاد الگوی صرفه‌جویی و کاهش هزینه‌های جاری با خلاقیت و ابتکار و ارائه ایده‌های نو.
- 5- گسترش و نهادینه کردن فرهنگ مشارکت در سازمان.
- 6- استفاده از افکار و ایده‌های نو کارکنان در برنامه‌های مدیریتی سازمان.
- 7- کاهش هزینه‌های سازمانی و ایجاد زمینه‌های صرفه‌جویی و بالابردن کیفیت خدمت‌رسانی به سازمان.
- 8- بالابردن تعلق سازمانی کارکنان و برقراری ارتباط بین کارکنان و مدیران و نیز افزایش انگیزه کاری و بهبود روش‌ها.
- 9- شناسایی افراد خلاق و کارآمد جهت استفاده در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های سازمان.
- 10- در نهایت ایجاد ساختاری مناسب برای خروج کارکنان از روزمرگی و ترغیب آنان جهت رسیدن به یک سازمان پرشور که به تعقل و تدبیر کارکنان؛ اندیشه؛ خرد و نهایتاً مشارکت آنان، ارزش واقعی متصور شود.

## عوامل مهم و موثر بر استقرار موفقیت آمیز نظام پیشنهادها :

بطور کلی قبل از انجام هر فعالیتی بویژه در هنگام استقرار یک سیستم در سازمان، ضروری است اجزای تشکیل‌دهنده و فرآیندهای آن سیستم را شناخته و عوامل موثری که می‌توانند منتج به ناکامی و یا موفقیت سیستم شوند را شناسایی نمود. بدیهی است شرکت‌هایی که برای استقرار این سیستم‌ها و بهره‌مندی از دستاوردهای آن عزم جدی دارند به این عوامل توجه لازم را خواهند نمود تا مانع از هدر رفتن هزینه‌ها و تاثیر نامطلوب این شکست‌ها در سازمان خود شوند. در این بخش به بررسی این عوامل تاثیرگذار خواهیم پرداخت :

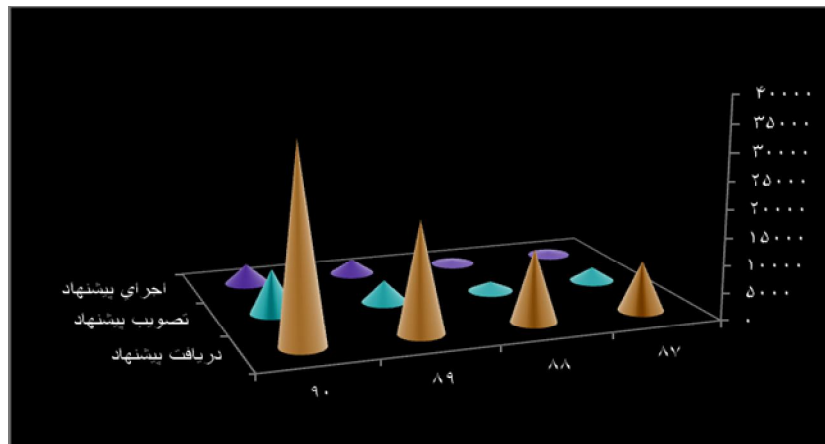
1. **باور و حمایت مدیریت ارشد سازمان :** نظام پیشنهادها ابزاری قوی و کم هزینه برای مدیران سازمان جهت استقرار مدیریت مشارکتی است بدون اعتقاد و حمایت کلیه مدیران بویژه مدیران ارشد، استقرار این سیستم با چالشی اساسی مواجه خواهد شد.
2. **تدوین برنامه راهبردی :** اجرای موفقیت‌آمیز این سیستم در هر سازمان نیازمند تدوین یک برنامه راهبردی، خاص همان مجموعه شامل چشم‌انداز، مأموریت، اهداف کلان و برنامه‌های تحقق است. ضروری است وزن اهداف تعیین شده در طول مدت استقرار متفاوت باشد. برای مثال اهمیت آشنایی، اعتمادسازی و جلب مشارکت کارکنان و دیگر گروه‌های موجود در ابتدای استقرار بیشتر از دوره‌های بعد خواهد بود.
3. **عارضه‌یابی مستمر :** پس از تدوین برنامه راهبردی و اجرای برنامه‌ها ضروری است بطور مستمر میزان تحقق اهداف بررسی شده و برنامه‌های عملیاتی اهداف محقق نشده بازنگری و بهبود یابند. سیستم‌ها همانند موجودات زنده در طول حیات خود با بیماری‌ها و مشکلاتی مواجه می‌شوند که باید متولیان استقرار، اقدامات لازم جهت پیشگیری دیگر بخش‌های سازمان و شناسایی راه‌های درمان و رفع موانع را یافته و استفاده نمایند.

4. **وجود آیین‌نامه مناسب :** فرآیند نظام پیشنهادها در هر شرکت نیازمند به آیین‌نامه‌ای است که بتواند این نظام را در راستای تحقق اهداف از پیش تعیین شده به پیش برد . هر اندازه این آیین‌نامه کامل‌تر، شفاف‌تر و متناسب‌تر با شرایط سازمان باشد نظام پیشنهادها موفق‌تر خواهد بود . بازنگری به موقع آیین‌نامه و اطلاع‌رسانی آن به ذی‌نفعان نیز ضروری است.
5. **وجود شوراهای و کمیته‌های راهبری و اجرایی توانمند :** برنامه‌ریزی ، سیاست‌گذاری ، بررسی و مدیریت فرآیندهای این نظام مستلزم وجود شوراهای و کمیته‌های نظام پیشنهادها با انتخاب اعضای علاقه‌مند و آگاه به کلیه مراحل حین استقرار و پس از آن است .
6. **دبیرخانه فعال :** وظایف تعیین شده برای اکثر دبیرخانه‌های نظام پیشنهادها در سازمان‌ها به آنها نقش بسیار تعیین کننده‌ای داده است . علاقه‌مندی ، سخت‌کوش بودن ، شناخت کافی از نظام پیشنهادها و توانمندی آنان در برقراری ارتباط با دیگران رمز موفقیت آنان و نظام پیشنهادها است . وجود ساختار سازمانی برای دبیران موجب خواهد شد تا بتوان از تمامی وقت و توان آنان برای پیشبرد این نظام استفاده کرد.
7. **آموزش :** موفقیت نظام پیشنهادها وابسته به دانش و مهارت کلیه اعضای شوراهای و کمیته‌ها، ارزیابان، دبیران، کارکنان و پیشنهاددهندگان است و ضروری است با برگزاری دوره‌های آموزشی کلاسیک ، کارگاه‌های آموزشی و استفاده از روش‌های متنوع دیگر آموزشی و استمرار آن، متناسب با هر یک از گروه‌های یاد شده این توانمندی افزایش یابد.
8. **وجود سامانه :** بررسی نظام پیشنهادهای سازمان‌ها بیانگر آن است که استفاده از سامانه موجب جهش قابل توجهی در ارایه پیشنهاد از سوی پیشنهاددهندگان در مقایسه با روش سنتی دارد . دبیران بدون سامانه مناسب امکان مدیریت دبیرخانه را نخواهند داشت . پیشنهاددهندگان انتظار دارند سامانه امکان ارایه آسان و رصد پیشنهادهای آنان را فراهم سازد و مدیران نیز به سامانه‌ای به منظور پایش و اندازه‌گیری شاخص‌ها نیاز دارند.

در چند سال اخیر شرکت ملی گاز ایران با توجه ویژه به نظام پیشنهادها ، همت متولیان و وجود توانمندی کارکنان خود پیش‌تاز این نظام در صنعت نفت و دستگاه‌های دولتی کشور بوده است و نتایج حاصل از ارزیابی نظام پیشنهادهای شرکت‌های تابعه این شرکت نیز بیانگر آن است که این شرکت‌ها به توفیقات قابل توجهی دست یافته‌اند.

تعداد پیشنهاد دریافتی ، تصویب شده و اجرا شده شرکت ملی گاز ایران در سال 4 سال اخیر <sup>1</sup>			
سال	دریافت پیشنهاد	تصویب پیشنهاد	اجرای پیشنهاد
87	9079	2541	724
88	13256	1763	723
89	20164	4024	2755
90	35251	8096	3646

<sup>1</sup> - کتاب پژوهاک ایده‌ها



با وجود برداشتن این گام‌های بزرگ، بررسی شاخص‌های مهم نظام پیشنهادهای این شرکت‌ها و باور این اصل که همواره هر فعالیتی قابلیت بهبود داشته و هر سیستمی نیز می‌تواند متعالی‌تر گردد، نظام پیشنهادهای این شرکت‌ها با رعایت برخی اصول و انجام اقدامات، قابل توسعه و ارتقاء است. از سوی دیگر وضعیت نظام پیشنهادها در کلیه این شرکت‌ها یکسان نبوده و جایگاه شرکت‌های گاز استانی در مجموع پس از شرکت‌های پالایشی است.

تعداد پیشنهادهای دریافتی، رد شده، تصویب شده و اجرا شده حوزه‌های تابعه شرکت ملی گاز ایران در سال 1390 <sup>2</sup>				
	دریافتی	رد شده	تصویب شده	اجرا شده و در دست اجرا
گازرسانی	19702	5555	1799	2017
انتقال گاز	6641	3163	1256	1760
پالایشی	8988	6020	2348	4005

سرانه دریافت، تصویب و اجرای پیشنهاد حوزه‌های تابعه شرکت ملی گاز ایران در سال 1390 <sup>3</sup>			
	سرانه دریافت پیشنهاد	سرانه تصویب پیشنهاد	سرانه اجرای پیشنهاد
گازرسانی	0.81	0.33	0.18
انتقال	1.39	0.52	0.18
پالایش	2.77	0.75	0.33

همانگونه که در جداول فوق مشاهده می‌گردد با وجود بیشترین تعداد پیشنهاد دریافتی توسط شرکت‌های گاز استانی، سرانه دریافت این شرکت‌ها کمتر از دو حوزه دیگر است. همچنین سرانه پیشنهادهای تصویبی و اجرا شده شرکت‌های گاز استانی نیز کمتر از حوزه‌های انتقال و پالایش گاز است.

اما برآستی علت این تفاوت‌ها چیست؟ بطور کلی بخش عمده‌ای از این تفاوت‌ها ناشی از عدم توجه کافی به عوامل مهم و مؤثر بر استقرار موفقیت آمیز نظام پیشنهادها است که در ادامه مورد بررسی بیشتر قرار خواهند گرفت. اما بجز عوامل یاد شده عوامل ذیل نیز در کسب این نتایج مؤثر می‌باشند و ضروری است برای کاهش تاثیر آنها بر موفقیت نظام پیشنهادها در شرکت‌های گاز استانی چاره‌اندیشی نمود.

<sup>۲</sup> - کتاب پژواک ایده‌ها

<sup>۳</sup> - کتاب پژواک ایده‌ها

**نوع فعالیت شرکت‌ها :** شرکت‌های گاز استانی شرکت‌هایی با نوع فعالیت‌های خدماتی هستند که فرآیندها آنان مشابه بسیاری از شرکت‌های خدماتی دیگر بوده و هنگام تدوین و اجرای فرآیندها بخش عمده‌ای از بهبودها مد نظر قرار گرفته و خارج از نظام پیشنهادها مورد استفاده قرار می‌گیرند . اما شرکت‌های پالایشی شرکت‌هایی تولیدی هستند که بخش عمده‌ای از فرآیندها و فعالیت‌های آنان در مقایسه با شرکت‌های خدماتی بکرتر بوده و بهبودهای بیشتری را حداقل در چند سال اولیه استقرار نظام پیشنهادها می‌توان به این نظام ارایه و اجرایی نمود .

**فرهنگ سازمانی :** نوع فعالیت شرکت‌های پالایشی، ساعات و شیوه حضور کارکنان ( اکثرا اقماری) آنان ، ساختار سازمانی و تشکیلاتی و عوامل دیگر موجب شکل‌گیری فرهنگ سازمانی خاصی در این شرکت‌ها گردیده که در ایجاد تفاوت‌های یاد شده فوق موثر می‌باشد.

**پراکندگی جغرافیایی کمتر ادارات شرکت‌های پالایشی :** پراکندگی جغرافیایی ادارات شرکت‌های گاز استانی که پراکندگی آن‌ها به کلیه شهرها و تقریباً روستاهای استان مربوطه کشیده شده است در مقایسه با پالایشگاه‌ها بسیار زیادتر است و لذا مدیریت نظام پیشنهادها و برگزاری دوره‌های آموزش کارکنان را با مشکل مواجه می‌سازد .

**برونسپاری فعالیت‌ها :** در سال‌های اخیر در راستای سیاست‌های کشور مبنی بر کاهش تصدی‌گری دستگاه‌های دولتی و با عنایت به نوع فعالیت‌های شرکت‌های گاز استانی در مقایسه با شرکت‌های پالایشی ، برونسپاری فعالیت‌ها در این شرکت‌ها رشد بسیاری داشته که این خود موجب افزایش آمار کارکنانی که دور از دسترس شرکت‌های گاز استانی بوده ولی جزء آمار آن شرکت‌ها هستند گردیده است.

در این قسمت به بررسی علل کم بودن کسب توفیقات شرکت‌های گاز استانی در استقرار و اجرای نظام پیشنهادها و ارایه راه‌حل‌های پیشنهادی می‌پردازیم . بسیاری از این علل ذکر شده در سایر دستگاه‌های دولتی و شرکت‌های خصوصی قابل مشاهده بوده و از راه‌حل‌های ارایه شده می‌توان برای رفع این موانع بهره گرفت.

**فقدان اعتقاد کافی برخی از سطوح مدیریتی شرکت‌های گاز استانی :** همانگونه که قبلاً بیان شد استقرار این نظام متکی به احساس نیاز کلیه مدیران و توانمندی این نظام در تعالی سازمان است . در برخی از شرکت‌ها این باور در برخی از سطوح وجود نداشته یا کافی نیست . لذا فرآیندهای این نظام از ترغیب کارکنان به ارایه پیشنهاد گرفته تا بررسی پیشنهادها ، تقدیر از پیشنهاددهندگان و اهدای جوایز ، ارزیابی پیشنهادها و اجرای آنها با مشکل روبرو می‌گردد .

راه حل پیشنهادی :

- برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران ، برقراری ارتباط میان پاداش‌ها ، شایستگی‌ها ، واگذاری مسئولیت‌های کلیدی و مهم‌تر با عملکرد مدیران و کارکنان در نظام پیشنهادها
- از جمله دلایل مدیران برای عدم حمایت کافی توسط آنان از نظام پیشنهادها ، عدم ارایه پیشنهاد توسط پیشنهاددهندگان برای مسائل و مشکلات مهم و با اولویت بالای شرکت است . برای جهت دادن به پیشنهاددهندگان بهترین راه آن است که مسائل و مشکلات شرکت به صورت بذریع پیشنهاد ارایه گردد و کلیه امور موظف گردند مسائل و مشکلات خود را بدین منظور به دبیرخانه نظام پیشنهادها اعلام نمایند.

**پایش شاخص‌ها و عملکرد نظام پیشنهادها :** در برخی از شرکت‌ها از نگاه مدیران ، بدلیل مشغله زیاد فرصت کافی برای بررسی عملکرد نظام پیشنهادها وجود ندارد و تنها در هنگام ارزیابی عملکرد نظام پیشنهادها توسط ستاد و دیگر مراجع مسؤول، این مدیران به مداخله می‌پردازند همچنین در مواردی بخش عمده‌ای از وظایف مدیران ارشد در حوزه نظام پیشنهاد به مدیران میانی و عملیاتی تفویض می‌گردد.

راه حل پیشنهادی :

- در بخش ساختار شوراهای آیین‌نامه نظام پیشنهادها برای مدیران هر بخش مسئولیت معینی پیش‌بینی گردد و مدیران موظف باشند بطور مستمر ( هر ماه ) گزارش عملکرد خود را بررسی و به مراجع بالاتر اعلام نمایند .

- در مدل ارزیابی ملی نظام پیشنهادها ضمن حفظ امتیاز فعلی بخش مدیریت ، معیارها بازنگری و بطور جدی تر ارزیابی شوند . ( مثلا امتیاز مربوط به زیر معیار مشارکت مدیریت در استقرار نظام پیشنهادها فقط یکبار منظور گردیده و این امتیاز در سال های بعد به زیر معیارهای دیگر اضافه شود ) .
- در سامانه نظام پیشنهادها داشبورد مدیریتی نظام پیشنهادها طراحی گردد تا مدیریت بتواند به سهولت شاخص ها را رصد و میزان تحقق اهداف تعیین شده و وضعیت این نظام را بررسی نماید.
- در هنگام ارزیابی عملکرد شرکت ها توسط ستاد و دیگر مراجع مسؤول توجه و اهمیت بیشتری به استقرار این نظام در شرکت ها گردد.

**عدم جامعیت، بروز بودن و شفافیت کافی آیین نامه :** با سپاس از تمامی کنندگان آیین نامه فعلی نظام پیشنهادهای شرکت ملی گاز ایران و تلاش های انجام شده جهت بازنگری آن ، موضوعاتی همچون نحوه امتیازدهی پیشنهادها ، وظایف کمیته های فرعی، شاخص ها ، حق الزحمه ها و ... در آیین نامه فعلی جوابگوی شرایط کنونی نمی باشد و آیین نامه فعلی شدت نیازمند بازنگری و بروز شدن متناسب با شرایط فعلی شرکت های گاز را دارد .

راه حل پیشنهادی :

- بازنگری آیین نامه فعلی نظام پیشنهادها و تعیین کمیته ای معین برای انجام بازنگری در دوره های زمانی مشخص
- تدوین آیین نامه داخلی شرکت ها در چارچوب آیین نامه ستاد . برخی از شرکت های گاز آیین نامه داخلی خود را تدوین نموده و از آن استفاده می نمایند .

**عدم عارضه یابی مستمر :** در برخی از شرکت ها به بازخورد و نتایج تصمیمات متخذه متولیان نظام پیشنهادها در حوزه این نظام توجه کافی نمی گردد . این موضوع موجب می شود که این تصمیمات اتخاذ شده موجب دلسردی پیشنهاددهندگان، کاهش تعداد پیشنهادهای دریافتی و عدم دستیابی به نتایج مورد انتظار از استقرار این سیستم ها همچون افزایش تعلق سازمانی کارکنان ، بهبود فعالیت ها ، کاهش هزینه ها و ... گردد.

راه حل پیشنهادی :

- عارضه یابی مستمر با بررسی شاخص های کمی و کیفی و رفع نقاط ضعف و اطلاع رسانی به مدیریت ارشد
- انجام نظر سنجی سالانه از نظام پیشنهادها از کارکنان
- انجام خود ارزیابی نظام پیشنهادها طبق مدل جایزه ملی یا مدل بومی سازی شده آن توسط شرکت ها و اعلام نتیجه به ستاد هر شش ماه یکبار

**تمرکز گرایی :** وجود یک شورا جهت سیاست گذاری ، بررسی اولیه پیشنهادها و تصمیم گیری برای پذیرش یا رد پیشنهادها در ابتدای استقرار این نظام در سازمان ها اگرچه شاید کافی بنظر برسد اما در ادامه کار، با افزایش پیشنهادها و تحقق اهداف دیگری همچون ترویج این نظام در کلیه بخش ها ، تسریع در وصول ، ارزیابی و اجرای پیشنهادها و لزوم بهبود در تمامی سازمان فقط توسط این شورا میسر نخواهد بود.

راه حل پیشنهادی :

- ایجاد کمیته های فرعی نظام پیشنهادها با انتخاب افراد علاقه مند سازمان در کلیه بخش ها و بررسی عملکرد آنان و پرداخت حق الزحمه متناسب با عملکرد آنان
- شناسایی وظایف کمیته های فرعی
- تشویق و تقدیر از کمیته های برتر
- انجام خود ارزیابی نظام پیشنهادها طبق مدل جایزه ملی یا مدل بومی سازی شده آن توسط شرکت ها و اعلام نتیجه به ستاد هر شش ماه یکبار

**علاقه‌مندی به ایجاد بهبودهای بزرگ از طریق نظام پیشنهادات و عدم توجه به لزوم ارایه پیشنهاد از حوزه کاری پیشنهاددهنده:** از دیگر مشکلات برخی از شرکت‌ها ارایه پیشنهاد توسط پیشنهاددهندگان خارج از حوزه کاری و تخصصی خود و همچنین تلاش جهت ارایه پیشنهاداتی منجر به بهبودهای بزرگ است. بررسی‌ها نشان می‌دهد که حجم زیادی از پیشنهادات دریافتی تکراری و رد شده توسط پیشنهاددهندگان بدلیل ارایه پیشنهاد از خارج از حوزه کاری و تخصصی آنها است. این موضوع اگر چه در ابتدا موجب افزایش تعداد پیشنهادات دریافتی می‌شود ولی بدلیل غیر قابل اجرا بودن اکثر آنها بتدریج موجب دلسردی پیشنهاددهندگان می‌گردد.

راه حل پیشنهادی:

- ترغیب کارکنان به ارایه پیشنهاد از حوزه کاری خود و توجه به این موضوع که نظام پیشنهاداتا بدنبال بهبودهای کوچک است هر چند از دریافت پیشنهاداتی منجر به بهبودهای بزرگ نیز استقبال می‌کند.
- منظور نمودن امتیاز و پاداش بیشتر برای پیشنهادهایی که پیشنهاددهنده از حوزه کاری و تخصصی خود ارایه می‌نماید.
- تشکیل گروه‌های QC و ارایه آموزش‌های لازم به این گروه‌ها می‌بایست مدیریت و هدایت شود در حال حاضر می‌توان از پتانسل اعضاء کمیته‌های تخصصی موجود در همین راستا کمک گرفت که این مهم می‌تواند بر تقویت انجام پروژه‌های بهبود کوتاه‌مدت تیمی کمک کند. همچنین می‌بایست مشوق‌های لازم را در این زمینه تقویت نمود.
- شناسایی افراد خبره سازمان در هر یک از بخش‌ها و ترغیب پیشنهاددهندگان به مشاوره با این افراد هنگام ارایه پیشنهاد و منظور نمودن حق‌الزحمه مناسب برای این افراد در آیین نامه بدیهی است این مشاوران باید دارای ویژگی‌های ذیل باشند:
  - در دسترس باشند
  - از تخصص لازم برخوردار باشند
  - از آئین نامه‌ها و دستورالعمل‌های نظام پیشنهادات آگاهی کامل داشته باشند
  - از اعمال نظر غیر کارشناسی پرهیز نمایند
  - نظرات خود را تحمیل نکنند
  - گروه‌ها را به ارائه پیشنهاداتی با کیفیت هدایت نمایند.

**مشکلات شرکت‌ها در ارزیابی پیشنهادات و محدودیت‌ها:** در بسیاری از موارد پیشنهاددهندگان از نحوه ارزیابی پیشنهاد خود راضی نبوده و دلایل اعلام شده برای رد پیشنهاد را قانع کننده نمی‌دانند. تصمیم‌گیری برای پیشنهادهایی که موجب تغییر مقررات و دستورالعمل‌ها، استانداردها می‌شود از حوزه اختیارات شرکت‌ها خارج بوده و بررسی این پیشنهادات توسط شرکت مادر نیز بسیار زمان بر است.

راه حل پیشنهادی:

- لزوم ارزیابی پیشنهادات توسط متخصص‌ترین افراد شرکت در حوزه مربوطه
- مخفی نمودن نام پیشنهاددهنده (گان) برای آن دسته از ارزیابانی که دچار خطای هاله‌ی می‌شوند.
- لزوم افزایش توانمندی ارزیابان با برگزاری دوره‌های آموزشی مربوطه و موظف نمودن آنان برای ذکر دقیق دلایل رد، مذاکره با پیشنهاددهنده جهت شفاف‌تر شدن پیشنهاد، مذاکره با واحد مجری جهت قابلیت اجرای پیشنهاد
- رتبه بندی ارزیابان و پرداخت حق‌الزحمه ارزیابی متناسب با رتبه هر یک از آنان (و البته لحاظ نمودن دیگر عوامل) و تقدیر از ارزیابان برتر حداقل یک‌بار در سال
- عدم استفاده از ارزیابانی که پیشنهادات را بدون دقت، دیر و غیر منصفانه ارزیابی می‌نمایند.
- تهیه مکانیسمی (ترجیحا استفاده از یک سامانه) توسط ستاد برای بررسی پیشنهادهایی که تصمیم‌گیری برای پذیرش یا رد آنها خارج از حوزه تصمیم‌گیری شرکت‌ها است.

**فقدان دبیرخانه مناسب یا عدم پویایی کافی :** در برخی از شرکت‌ها بدلیل ویژگی‌های دبیر یا کارشناسان نظام پیشنهادها همچون عدم توانمندی آنان در برقراری ارتباط با دیگران ، عدم علاقه‌مندی یا مهارت و یا مشغله کاری و یا نامناسب و دور از دسترس بودن دبیرخانه ، پیشنهاددهندگان تمایلی به تعامل با دبیرخانه نداشته و از ارایه پیشنهاد خودداری می‌نمایند.

راه حل پیشنهادی :

- ایجاد سمت سازمانی برای دبیر و کارشناسان نظام پیشنهادها در ساختار سازمان رسمی شرکت‌ها و تلاش به منظور عدم تغییر این افراد تا زمانی که بوظایف خود بخوبی عمل می‌نمایند.
- انتخاب دبیر از میان افراد دارای بیشترین مقبولیت در میان کارکنان، علاقه‌مند و آگاه به سازمان و نظام پیشنهادها
- تعیین محل مناسب برای دبیرخانه ، مجهز شده به امکانات لازم و در دسترس اکثر کارکنان
- بهینه‌کاو و بازدید از سازمان‌های موفق در حوزه نظام پیشنهادها، افزایش توانمندی‌های دبیران با برگزاری دوره‌های آموزشی مورد نیاز، شرکت در همایش‌ها و تقدیر شایسته از زحمات آنان

## نتیجه

در چند سال اخیر شرکت ملی گاز ایران با انجام اقدامات مؤثر در حوزه نظام پیشنهادها در صنعت نفت و در میان دستگاه‌های دولتی از شرکت‌های پیشتاز و الگو محسوب گردیده است . عملکرد این شرکت در شرکت‌های تابعه خود در حوزه‌های پالایش، انتقال و گازرسانی یکسان نبوده و شرکت‌های گاز استانی با وجود موفقیت‌های کسب شده هنوز باید گام‌های موثرتری برای تعالی بردارند. در این مقاله تلاش گردید تا با ارایه آمارهای منتشر شده از سوی شرکت ملی گاز ایران، ضمن شناسایی مهم‌ترین موانع موفقیت این شرکت‌ها در استقرار نظام پیشنهادها، راهکارهای مناسب را برای توسعه و بهبود ارایه نماید. این رهنمودها می‌تواند در کلیه شرکت‌های گاز استانی، انتقال و پالایشی و بطور کلی کلیه شرکت‌ها و سازمان‌ها که گام‌های اولیه استقرار و اجرای نظام پیشنهادها را برداشته‌اند یا در آغاز کار هستند مورد استفاده قرار گیرد.

## منابع:

- 1- سوابق و مستندات ارزیابی نظام پیشنهادهای 10 شرکت از شرکت‌های تابعه شرکت ملی گاز ایران
- 2- کتاب پژواک ایده‌ها ، تحلیل عملکرد کمی، گزارش ارزیابی کیفی و معرفی استراتژی، فعالیت‌ها و برترین‌های سیستم پیشنهادها در سال 1390.
- 3- سایت های اینترنتی مرتبط با موضوع.