



## مدل CIPP در ارزیابی و توسعه نظام پیشنهادها

علی میگی، آرش میری، سعید نصرتی

مدیر دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری، شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ  
کارشناس دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری، شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ  
کارشناس دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری، شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ

Ali\_mighi@yahoo.com  
MiriArash@ymail.com  
Saeed\_Nosrati@yahoo.com

### چکیده

امروزه یکی از معضلاتی که سازمانها به آن مبتلا هستند مشکل نیروی انسانی و ناتوانایی سازمان در استفاده بهینه از توان بالقوه کارکنان به ویژه در سطوح کارشناسی و تخصصی است. این امر سبب کاهش بهره وری سازمان و ناتوانی در رقابت در عرصه های ملی و بین المللی گردیده است. متداول ترین راه برای بر طرف ساختن این مشکل به کارگیری روش مدیریت مشارکتی است. به گواه بسیاری از گزارشها، موفقیت اکثر شرکتهای بزرگ مرهون به کارگیری مناسب این سبک مدیریت بوده است که به توسعه ظرفیت فردی کارکنان و ایجاد روحیه خودباوری، مسئولیت پذیری و تعهد در آنان منجر می گردد. شناخته ترین ابزار دستیابی به مشارکت عبارت است از نظام پیشنهادات که عاملی مؤثر در تغییر شرایط کار و ایجاد زمینه مناسب برای مشارکت کارکنان است. در این مقاله ضمن معرفی نظام پیشنهادات، مدل CIPP برای ارزیابی و بهبود این نظام ارائه شده است تا سازمانها با استقرار و بهبود نظام پیشنهادات مشکل نیروی انسانی را مرتفع ساخته و بهره وری خود را افزایش دهند.



### مقدمه

در تعریفی کوتاه مدیریت کیفیت جامع به عنوان روش مدیریت مشتری مدار است که در آن کلیه افراد به شکل مستمر در جهت بهبود فرایندهای کاری خود تلاش می کنند تا خدمات و کالایی با کیفیت بهتر برای مشتریان خود فراهم سازند . سازمانهای مختلف در کشورهای جهان از روشهای گوناگونی برای حل مشکل نیروی انسانی بهره می برند که یکی از متداول ترین و با اهمیت ترین آنها سبک و روش مدیریت مشارکتی است. به گواه بسیاری از گزارشها و واقعیتهای موجود، موفقیت اکثر شرکتهای بزرگ مرهون به کارگیری مناسب این سبک مدیریت بوده است که به توسعه ظرفیت فردی کارکنان و ایجاد روحیه خودباوری، مسئولیت پذیری و تعهد در آنان منجر می شود .

نظام پیشنهادات ابزاری برای برقراری ارتباطی زنده، سالم و مستمر بین مدیریت ارشد و مدیران میانی با کارکنان است و از آنجا که به صورت داوطلبانه و اختیاری انجام می گیرد ، ایجاد کننده حس مسئولیت و تعلق در میان کارکنان نسبت به موارد بهبود در سازمان است.

### معرفی نظام پیشنهادات

شناخته ترین ابزار دستیابی به مشارکت عبارت است از سیستم پیشنهادات یا طرح بسیج اندیشه‌ها که یکی از عوامل مؤثر در تغییر شرایط کار و ایجاد زمینه مناسب برای مشارکت کارکنان بوده و در واقع تجلی گاه ابتکارات و خلاقیت‌های فردی و گروهی در بین کارکنان برای به وجود آوردن و گسترش روحیه مشارکت در میان آنان در جهت ایجاد پویایی و بهبود فرایند و کیفیت محصول یا ارائه خدمات است. به عبارت دیگر، سیستم پیشنهادات ، فرمانبرداری از دانایی و به گردش انداختن اندیشه و بالاخره پرهیز از ترویج روحیه استبداد است و از این رهگذر، سازمان آمادگی ورود به دوره بلوغ و ترویج روحیه مشارکت را پیدا می کند.

### دلایل ضرورت

1-از آنجایی که همواره مدیران با تمامی تجربیاتشان بر تمامی جوانب ریز و جزئی کارها اشراف و تسلط کامل ندارند، از این رو کارکنانی که در رابطه با اجرای کار همکاری دارند مطمئناً بهتر از مدیر قسمت در رابطه با کار خودشان می توانند پیشنهادات مناسب داشته باشند .

2-از آنجائی که عقل و تفکر جمعی بر عقل و تفکر فردی برتری دارد از این رو با ایجاد و استقرار نظام پیشنهادات عقل و تفکر جمعی برای مسائل ارائه طریق می کند .

3-با مشارکت کارکنان در مدیریت، احساس مالکیت در کارکنان ایجاد می شود. پس آنها وادار به تفکر می شوند و از تفکر خود در جهت رشد خود و سازمان استفاده می کنند .

4-استقرار نظام پیشنهادات باعث توسعه و تعالی انسان و نهایتاً سازمان می شود

5- برای اینکه مسائل و مشکلات ریز و درشت سازمان به نحوی دیده شود باید این نظام را در سازمان مستقر کرد تا تمامی افراد در جزئی ترین قسمتهای سازمان مسائل و مشکلات را مشاهده، با بیان و ارائه راه حل برای آنها ، مشکل را از میان بردارند .

6-انسانها همواره به دنبال همکاری و همیاری و تیمی شدن هستند استقرار این نظام این خواست را برآورده و باعث حل مسائل از طریق تفکر جمعی و تیم های همیاری می شود .

7-شرکتهای و سازمانهای مختلف همواره به دنبال سود اقتصادی و رشد و تعالی هستند. با استقرار و ارائه طرح با تفکرات افراد سازمان سود اقتصادی و رضایت کارکنان و .... ایجاد می شود .

8-با اجرای نظام پیشنهادات به عنوان یک فرایند، هم کارکنان در سرنوشت خود و سازمان شریک می شوند و هم با طرح هدفهای عالی و بلند مدت برای سازمان باعث تلاش بیشتر برای نیل به هدفهای تعریف شده می شوند و پویائی سازمان را در بلند مدت تحکیم و تضمین می کند حال با بیان مدل ارزیابی زیر به بررسی نظام پیشنهادات می پردازیم.



## مدل ارزیابی CIPP

این کلمه مخفف چهار کلمه فرایند (Process)، نتایج اجرا (Product)، درونداد (input)، پیش زمینه (Context) است.

**الف - پیش زمینه:** در این مرحله آنچه که لازمه تحقق سیستم است یعنی میزان مساعد بودن زمینه برای شکل گیری سیستم، مورد نظر است

که رئیس کلی آن در زمینه نظام پیشنهادات به شرح ذیل است:

— میزان استفاده مدیران از مشارکت کارکنان در تصمیم گیری قبل از اجرای نظام پیشنهادات؛

— اعتقاد کارکنان و مدیران به همکاری و مشارکت؛

— اعتقاد مدیران به تخصیص منافع حاصل از مشارکت به کارکنان؛

— مشخص بودن اهداف مشارکت برای کارکنان؛

— آمادگی فکری و عملی مدیریت برای تأمین هزینه های مالی برای اجرای نظامهای جدید مدیریتی؛

— همخوانی قوانین و مقررات با همکاری و مشارکت کارکنان با مدیران؛

— وجود اعتماد متقابل کارکنان و مدیران؛

— وجود دوره های آموزشی در شرکتها؛

— وجود سبکهای مدیریتی جدید در شرکتها؛

— محور بودن کیفیت و مشتری مداری؛

— وجود ثبات نسبی در شرکتها؛

— اعتقاد مدیران و کارکنان به رشد و توسعه؛

— ملحوظ بودن مشارکت در خط مشی و استراتژی شرکتها؛

— اعتقاد به کارهای تیمی و گروهی؛

— وجود صندوقهای پیشنهادات؛

— اعتقاد مدیران به الگوبرداری.

**ب - درونداد:** در این مرحله آنچه که برای پیاده سازی سیستم مورد نیاز است و قبل از اجرا طراحی می شود مورد نظر است که رئیس کلی آن

در زمینه نظام پیشنهادات به شرح ذیل است:

— تدوین آیین نامه مناسب برای اجرای نظام؛

— تدوین برنامه های اجرایی و عملیاتی؛ — طراحی سیستم های دریافت - بررسی - و انتخاب پیشنهادات؛

— طراحی سیستم های ارزیابی پاداش و طرحهای برتر؛

— تأمین بودجه لازم برای اجرا؛

— تدوین برنامه ارزیابی مستمر نظام و اصلاح نظام؛

— طراحی و تدوین برنامه آموزشی و بازدید برگزاری همایشها؛

— استفاده از مشاوران و متخصصان؛

— تعریف حدود مشارکت و وظایف مدیران و کارکنان؛

— برنامه ریزی برای سازماندهی کادر اجرایی نظام؛

— مشخص بودن محدودیتها و انتظارات مدیران.

**ج - فرآیند:** در این مرحله چگونگی اجرای سیستم با توجه به درونداد مورد بررسی قرار می گیرد که رئیس کلی آن در زمینه نظام پیشنهادات به

شرح ذیل است:

— استفاده از مشاوران باتجربه و متخصص؛



— اجرای نظام پیشنهادات مطابق آیین نامه مربوطه؛

— اجرای سریع پیشنهادات مصوب؛

— پرداخت سریع پاداشهای مصوب؛

— انتخاب طرحهای برتر سالیانه؛

— ایجاد گروههای همیاری و بهبود کیفیت؛

— بهبود مستمر نظام؛

— حمایت عملی مدیریت از اجرای نظام؛

— تشکیل دبیرخانه نظام پیشنهادات؛

— انتخاب دبیر مناسب؛

— برگزاری جشنها و همایشها و انجام تبلیغات لازم.

**د- نتایج اجرا:** در این مرحله بررسی اثرات و نتایج سیستم مورد نظر است که رؤس کلی آن در زمینه نظام پیشنهادات به شرح ذیل است:

— رضایت کارکنان؛

— شکوفایی و خلاقیت و نوآوری کارکنان؛

— کاهش تعارضات؛

— کاهش ضایعات؛

— صرفه جویی اقتصادی؛

— رشد فکری کارکنان؛

— بهبود عملکرد شرکت؛

— افزایش درآمد کارکنان؛

— بهبود کیفی محصولات؛

— افزایش تولید؛

— ایجاد روحیه کار تیمی؛

— بهبود روابط مدیران و کارکنان؛

— سالم سازی فضای ارتباطی شرکت و کاهش ضایعات؛

— ایجاد روحیه تحقیق و تفحص در کارکنان؛

— ارتقای احساس وفاداری و تعلق سازمانی؛

— توسعه انسانی؛

— تحقق اهداف سازمان؛

— ایجاد تحول.

### راههای توسعه نظام پیشنهادات

حال با توجه به میزان تاثیر مولفه های مدل CIPP در اجرای این نظام ، پیشنهادات نهائی برای بهبود و توسعه نظام پیشنهادات در سازمانها به شرح ذیل ارائه می شود :

**1- بخش پیش زمینه:** برای اینکه شرکتی در این رابطه وضعیت مناسبی داشته باشد باید قبل از ایجاد نظام پیشنهادات سمت و سوی خود را در جهت ایجاد و تقویت جو همکاری همگانی کارکنان باهم و کارکنان با مدیران قرار داده و سعی کند بحث مشارکت را در فرهنگ سازمانی و در خط مشی ها ، مأموریت و استراتژی سازمان خود لحاظ کرده و در تمامی جهات بکوشد کار گروهی ، مشارکت کارکنان را تشویق کند و حرکت



سازمان را به جای خود محوری و تک محوری به سوی همفکری و مشارکت سوق دهد که در آن صورت، زمینه ایجاد نظام پیشنهادات به نحو مطلوبی ایجاد می شود.

بدیهی است وقتی در مجموعه شرکت زمینه های تک محوری مدیریت حذف شود، در آن صورت کارکنان عقاید و انتقادهای خود را مطرح می سازند. در نتیجه مطمئناً نظام پیشنهادات در آن سازمان و شرکت نه تنها فعال می شود بلکه همواره رشد مناسب خواهد داشت. از این رو پیشنهادات ذیل برای شرکتها ارائه می شود.

**الف - تقویت اعتقاد کارکنان در زمینه مشارکت و همکاری در انجام امور :** برای این منظور بهتر است با تشکیل جلساتی توجیهی، لزوم و اهمیت مشارکت همگانی کارکنان در انجام امور و تأثیر آن بر عملکرد سازمان روشن شود.

ب - نهادهای ساختن بحث مشارکت و نظام پیشنهادات در فرهنگی سازمان : بدین منظور می توان با استفاده از مکانیسمهای مختلفی مانند حمایت مدیریت عالی شرکت از کار گروهی و نظام مشارکت، تشویق کارهای گروهی و تقدیر از پیشنهادات برتر، نظام پیشنهادات را در فرهنگ سازمان نهادینه کرد.

**ج - گنجاندن بحث مشارکت در خطمشی، مأموریت و استراتژی سازمان :** مشارکت کارکنان و مدیران با مدیریت نوین باعث رشد تعالی سازمان شده و برنامه های مختلف مشارکت باعث حرکتهای جدید در شرکت و نهایتاً ارائه پیشنهادات جدید می شود. د- توجه بیشتر به کیفیت و نیازهای مشتری در استراتژی و خط مشی های سازمان : از آنجائی که فلسفه وجودی هر سازمانی بر مبنای تأمین نیازهای مشتری استوار است و جلب رضایت مشتری می تواند تأثیر زیادی بر موفقیت سازمان داشته باشد، لذا ضروری است در شرکتها بحث تأمین نیازهای مشتری و کیفیت محصول بیشتر مورد توجه قرار گیرد

**2-بخش درونداد:** از آنجائی که استقرار مناسب نظام پیشنهادات منوط به دریافت ورودیهای مناسبی است، پس در شرکتها باید با استفاده از متخصصان، مشاوران داخل و خارج شرکت در تهیه آئین نامه و همچنین توسعه مستمر آن بر اساس نیاز، ساماندهی مناسبی را به نظام پیشنهادات در مجموعه خود داده و نظم و قوانین سازمانی خوبی را برای ایجاد نظام پیشنهادات بنا کنند. ایجاد قوانین و مقررات و استفاده از مشاوران متخصص بدون ایجاد تغییر در سبک مدیریت و اعتقاد عملی مدیریت بر حمایت همه جانبه از نظام پیشنهادات باعث توسعه و حاکمیت نظام نمی شود.

دبیرخانه نظام باید برای تمامی حرکتها معیار و ملاک ارائه کرده و برای حاکمیت نظام مسیر درست و صحیحی برنامه ریزی کند و این مسئله را به نحو مطلوبی از طرق مختلف به اطلاع و آگاهی کارکنان برساند همچنین تمامی این حرکتها بدون تأمین بودجه و امکانات مالی قابل ارائه نیست از این رو مدیریت باید به کمک کارشناسان بودجه لازم را برای این منظور مشخص سازد تا حرکتهای تبلیغی، گرفتن مشاوران، تهیه قوانین و مقررات و کلاً سیستماتیک کردن جریان عملی نظام پیشنهادات عقیم نماند.

آیین نامه ارائه شده باید تمامی معیارها و ملاکهای ارزیابی و نحوه پاداش و تمامی مسائل قابل پیش بینی را دارا باشد تا در اجرا شکستی برای نظام پیش نیاید زیرا در صورت تحقق این امر جبران آن به سادگی امکان پذیر نخواهد بود.

در کنار ایجاد آمادگی حتماً باید مدیریت در صورتی که سبک مدیریتی اش سازگار با نظام نیست آن را تغییر داده و به طرق مختلف از کارکنان بخواهد که در این نظام شرکت کنند و هزینه آن را نیز بپردازد. انجام تمهیدات مذکور قبل از شروع نظام پیشنهادات همگی را مشتاق آن کرده و در نتیجه مطمئناً در شروع کار استقبال مناسبی از نظام پیشنهادات خواهد شد. با توجه به مطالب گفته شده پیشنهادات ذیل ارائه می شود.

**الف - استفاده بیشتر از متخصصان و مشاوران داخلی و بیرونی و استفاده از الگوبرداری در استقرار نظام پیشنهادات.** بهتر است برای موفقیت بیشتر در اجرای نظام پیشنهادات از نظرات و تجربیات افراد درون و بیرون سازمان که در زمینه نظام مشارکت فعالیت داشته اند، استفاده شود.



ب - تهیه آیین نامه مناسب و تغییر آن بر اساس شرایط زمان و در نتیجه به روز در آوردن همیشگی آیین نامه. هر حرکت برای ساماندهی مناسب نیاز به روش و آیین نامه دارد و معمولاً به مرور زمان مشکلات و موانع و عیبهای آیین نامه مشخص و لذا تغییر آن بر اساس نیاز باعث پویا بودن آیین نامه می شود. در این رابطه ایجاد دبیرخانه فعال و انتصاب دبیر تمام وقت و قوی بسیاری از مسائل مهم و اصلی رشد و توسعه نظام پیشنهادات را مرتفع می سازد.

ج - ایجاد تغییر در سبک مدیریت و روی خوش نشان دادن مدیریت به مشارکت کارکنان در امور خود و سازمان و مدیریت. هم گامی و همراهی مدیریت عالی شرکت و مدیران میانی شرکت و ارائه پیشنهادات از طرف آنها باعث رونق این نظام و همدلی بیشتر کارکنان و مدیران می شود

د - داشتن برنامه جامع برای ارزیابی نظام در کلیه قسمتها و برنامه ریزی و تهیه مکانیسم برای بهبود مستمر نظام پیشنهادات در سازمان. برنامه جامع باعث حرکتهای حساب شده و مناسب و سازماندهی شده گردیده و این مسئله موجب جلوگیری از بی برنامهگی در حرکتهای روزمره مجموعه در رابطه با نظام پیشنهادات می شود.

ه - انتخاب ملاکها و معیارهای مناسب برای ارزیابی طرحها. بدین منظور بهتر است ملاکها و معیارهای ارزیابی و انتخاب پیشنهادات با استفاده از نظرات کارشناسان تدوین شوند .

و - نصب آگهی ها ، اطلاعیه ها و بروشورهای مربوط به نظام پیشنهادات به اندازه کافی و در مکانهای مناسب.

ز - مناسب کردن مقدار و نحوه پرداخت پاداشهای مربوط به پیشنهادات برتر .

پاداشهای مربوط به پیشنهادات برتر باید متناسب با نوع پیشنهادات باشد و پرداخت آن نیز باید هر چه سریعتر صورت گیرد تا انگیزه کارکنان از بین نرود.

ح - تأمین بودجه لازم برای اجرای نظام پیشنهادات. با استفاده از کارشناسان مختلف باید بودجه لازم برای اجرای نظام پیشنهادات برآورد شده و اقدامات لازم در جهت تأمین آن انجام گیرد.

**3-بخش فرایند:** علاوه بر پیش زمینه ها و ورودیهای مناسب، اجرا و عمل مناسب مسئله مهمی است که باید مدنظر قرار گیرد. اگر در عمل صداقت ، دقت ، سرعت مناسب ، تنوع ، توسعه در رشد و نظارت وجود نداشته باشد باز کار به شکست می انجامد.

در بحث اجرائیات، سرعت عمل در بررسی پیشنهادات ، دقت در این مورد انتخاب درست طرحهای خوب ، پرداخت پاداش سریع و مناسب به طرحهای ارائه شده و نهایتاً انتخاب مناسب و به حق طرح برتر و همچنین پیدا کردن راهکارهای متنوع و مناسب برای گرایش بیشتر کارکنان به نظام ، عوامل مهمی برابر رشد و توسعه نظام هستند باید همواره با ارائه ایده ها و طرحها و روشهای عملی جدید وضعیتی را در اجرای نظام پیشنهادات ایجاد کرد که همواره این نظام یک نظام نو، پویا و منعطف باشد . از طرف دیگر، کارکنان باید در عمل صداقت مدیران را مشاهده کرده و همچنین تعهد آنان را در آنچه قول داده اند عملاً احساس کنند . اگر در بررسی طرحها سهل انگاری و بی دقتی انجام شود کارکنان احساس بیپهودگی می کنند و کم کم نظام را رها می کنند. مدیران شرکت برای پویائی و توسعه کار نه تنها باید سرعت و دقت و صداقت داشته باشند بلکه باید هر روز با ارائه راههای جدید از یکنواختی نظام جلوگیری به عمل آورند. این تنوع بخشیدن و ایجاد حرکتهای جدید باعث می شود گروههایی که معمولاً خاموشند و سخت تر به مشارکت راغب می شوند ، نیز وارد میدان شوند.

با گذشت زمان معمولاً ارائه پیشنهادات فردی به صورت عادی و تکراری در می آید و معمولاً طرحهای فردی نیز به خاطر اینکه فقط یک نفر آن را ارائه داده از پختگی لازم برخوردار نبوده و ایجاد مشکل می کند . از این رو باید آن را به طرف طرحهای جمعی در نتیجه ایجاد گروههای همیاری سوق داد. گرایش به تیم های همیاری باید به روشهای مختلف مورد تشویق و ترغیب قرار گیرد.

در مرحله بعد باید گروههای همیاری که شکل لازم را پیدا کرده و تشکل یافته اند را به عنوان حلال مسائل سازمان سازماندهی کرده و مشکلات شرکت را از طرف مدیران به آنان ارجاع داد. در این صورت تیم های خلاق حل مسئله از درون گروههای همیاری شکل می گیرد . این حرکتها باعث می شود همیشه این نظام زنده و پویا بوده و مورد استقبال کارکنان باشد ، با توجه به مطالب مطرح شده پیشنهادات ذیل ارائه می شود.



- آرائه راهکارهای متنوع و مناسب و تنوع بخشیدن به مسیر حرکتی با توجه به زمان و مکان بر اساس شرایط هر مجموعه در شرکت برای اجرای بهتر نظام پیشنهادات و رشد مناسب آن .

هر مقدار در هنگام اجراء راه کارهای متنوع و مناسب تری ارائه شود جذب و گرایش اکثر کارکنان به نظام بیشتر می شود برای مثال راههای متنوعی از جمله راههای ذیل را می توان پیشنهاد کرد.

الف) دبیرخانه های نظام می توانند جلسات کمیته های بررسی طرحهای خود را در داخل صنایع ، کارگاهها ، قسمتها تشکیل داده و با بررسی طرحها در درون مجموعه ها به جای استفاده از اتاقهای جلسات در بسته، نحوه بررسی طرحها را عملاً به کارکنان نشان داده و در ضمن امکان اعتراض شفاهی و شرکت در جلسات بررسی طرحها را به کارکنان داده و در واقع همه را در رابطه با بررسی منطقی و مناسب طرحهایشان متقاعد سازند.

ب) حضور مستمر و فعال دبیران نظام پیشنهادات در داخل مجموعه ها ، مذاکره حضوری با کارکنان برای به تفکر واداشتن کارکنان یکی از بهترین راههای توسعه نظام است.

ج) برگزاری جلسات طوفان فکری در رابطه با مسائل و مشکلات شرکت و جمع آوری پیشنهادات افراد نه تنها باعث گرایش بیشتر به نظام می شود بلکه گروههای همیاری رشد کرده و گروههای حل مسئله شکل می گیرد .

د) با تنوع بخشیدن مدیریت به کار و چرخش کاری کارکنان ایده های جدید به ذهن کارکنان خطور کرده و باعث رشد نظام می شود. 2-پرداخت پاداش مناسب و تبلیغ و فرهنگ سازی و تشویق بیشتر همکاران برای شرکت در نظام پیشنهادات. کمک مالی و افزایش درآمد کارکنان یکی از مسائل مهم و تشویق مؤثر آنها برای شرکت در این نظام بوده و باعث گرایش به توسعه نظام می شود.

3-سرعت بخشیدن به فرآیند بررسی ، ارزیابی و انتخاب پیشنهادات. بدین منظور لازم است عوامل و مراحل که به کند شدن و طولانی شدن فرآیند بررسی ، ارزیابی و انتخاب پیشنهادات منجر می گردند شناسایی و سپس رفع شوند . همچنین می توان با افزایش کمیته های فرعی و کمیته های کارشناسی طرحها ، ضمن دادن اختیارات کافی به آنها سرعت فرایند بررسی و ارزیابی طرحها را بیشتر و در جهت توسعه نظام حرکت کرد.

4-نظارت و همکاری و همراهی هر چه بیشتر مدیران بر اجرای نظام پیشنهادات .

5-انتخاب پیشنهادات برتر بر اساس معیارهای از قبل تعیین شده.

پیشنهادهای باید بر اساس معیارهای از قبل تعیین شده ارزیابی شده و بر اساس آنها انتخاب گردند و نباید این امر بر اساس پیشداوریها ، قضاوتهای شخصی و تبعیض صورت گیرد.

6-پرداخت هر چه سریعتر پاداش به پیشنهادات برتر. پاداش مربوط به پیشنهادات برتر باید هر چه سریعتر پرداخت شود تا انگیزه کارکنان در این زمینه از بین نرود ، بدین منظور بهتر است به جای افزودن پاداش در فیش حقوقی ، پاداش به صورت نقدی یا بن در اسرع وقت پرداخت شود . یا پاداشها در جلسات ، جشنها و مابین نماز در حضور جمع پرداخت شود.

7-تشکیل گروههای پیشنهاد یا گروههای همیاری و اولویت بخشیدن به پیشنهادات گروهی ، کارشناسی گروهی و کلاً گروهی فکر و عمل کردن و نهایتاً ایجاد گروههای همیاری برای حل مسائل و مشکلات سازمان توسط گروههای حل مسئله. این امر نظام پیشنهادات را پربارتر ، فعالتر و کارا تر می کند. همچنین ارائه طرحهای مختلف و بحث در رابطه با آن در گروههای همیاری و حل مسئله باعث ایجاد شخصیت برای کارکنان و نهایتاً توسعه انسانی آنها می شود.

8-گسترش نظام پیشنهادات به پیمانکاران ، مشتریان و خانواده های کارکنان.

این مسئله باعث توجه نظام به بیرون از مجموعه داخلی شرکت شده و گسترش بیشتری پیدا می کند . پیوستن خانواده های کارکنان به نظام پیشنهادات باعث نهادینه شدن نظام می شود.

9-قرار دادن فضای اداری ، ابزار ، اطلاعات ، مستندات و سایر امکانات در اختیار پیشنهاد دهندگان.

10-ارتباط کامل و تعامل مناسب دبیر و دبیرخانه نظام پیشنهادات با پیشنهاد دهنده اعلام مشکلات و نارسائیهای پیشنهاد به پیشنهاد دهنده ، کمک به پیشنهاد دهنده در جهت تکمیل پیشنهاد.



11- برگزاری جلسات بررسی پیشنهادات در داخل واحدها در حضور پیشنهاد دهندگان و دادن امکان حضوری و بحث در جلسه بررسی طرحها به پیشنهاد دهندگان.

4- بخش نتایج: نتایج حاصله از عملکرد خوب باعث گردیده در شرکت موفق توسعه انسانی مناسبی تحقق یابد و رضایت شغلی به نحو مطلوبی ایجاد شود و فاصله بین مدیران و کارکنان کاهش یابد. توسعه انسانی کارکنان، خودباوری، رضایت شغلی، خلاقیت، صرفه جویی اقتصادی و ... از اثرات مهمی است که این نظام ایجاد می‌کند. در آنجا که کارکنان مجموعه را از خود بدانند آنگاه فاصله بین کارکنان بسیار کم می‌شود. با توجه به موارد فوق پیشنهادات ذیل ارائه می‌شود:

**الف - توجه به مکانیسم های توسعه انسانی:** بدین منظور باید کارکنان را تشویق کرد تا به ارائه پیشنهادات (هر چند هم که جزئی باشد) بپردازند تا کم کم فرهنگ ارائه پیشنهادات در سازمان نهادینه شود و کارکنان در درون سیستم بیشتر احساس هویت کنند.

**ب - کاهش فاصله مدیران و کارکنان:** مدیران باید سعی کنند تا هر چه بیشتر خود را به کارکنان نزدیکتر سازند. بدین ترتیب کارکنان احساس تعلق بیشتری به سازمان پیدا کرده و اعتماد به نفس بیشتری می‌یابند.

**ج - توجه خاص مدیران به ایجاد حس تعلق سازمانی کارکنان و رضایت شغلی آنان:** در صورت ایجاد چنین حسی که می‌تواند از طرق مختلف ایجاد شود، کارکنان، شرکت را مجموعه ای از خود خواهند دانست و در نتیجه برخوردی فعال و مسئولیت پذیر، داشته و مطمئناً با ارائه پیشنهادات مفید باعث توسعه شرکت و در نهایت رضایت شغلی خود خواهند شد.

**د - توجه خاص به همدلی و همبستگی فی مابین کارکنان:** این امر باعث افزایش تعلق سازمانی و همچنین وابستگی بیشتر کارکنان به شرکت و رشد و گسترش نظام پیشنهادات خواهد شد.

**ه - توجه مدیران به رشد تولید و کاهش ضایعات:** در صورتی که مدیران به طرق مختلف توجه خاص خود را به رشد و توسعه تولید و همچنین کاهش ضایعات در شرکت نشان دهند کارکنان با ارائه پیشنهادات خود راههای رسیدن به این هدف را ارائه کرده و از این طریق نظام پیشنهادات توسعه خواهد یافت. نتیجه گیری در هر سازمان می‌توان یافته های تحقیق انجام شده خود در زمینه نظام پیشنهادات را به تفکیک مولفه های مدل CIPP در جداولی دسته بندی کرد و بر اساس میانگین به دست آمده مربوط به هر مولفه آن، به نقاط ضعف و قوت نظام پیشنهادات در سازمان پی برد و با استفاده از راهکارها و پیشنهادات مطرح شده به بهبود نقاط ضعف پرداخته و بهره وری سازمان را افزایش داد.





## منابع و مآخذ

- 1- حاجی شریف، محمود، ساختار اجرایی و استقرار سیستم مدیریت کیفیت جامع، موسسه فرهنگی نشر رامین ، 1376
- 2- رهنورد، فرج ا.؛ مدیریت مشارکتی، تئوری و عمل؛ مرکز آموزش مدیریت دولتی؛ 1378
- 3- ذاکر، محمد علی، آشنایی با نظام مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها، موسسه توسعه و فرهنگ مشارکت، 1378
- 4- Arnold, H.J& Feldman, D.C; Organizational Behavior; MCGRAW-HILL, COM; 1986.
- 5- Benito , J.G ;Lorente,A.RM., and Dale , B.G ‘ Business Process Reengineering to Total Quality Management ; An Examination of the Issues ‘Business process Management Journal, Vol.5, No.4, 1999, PP.24-32.
- 6- Dale , B.G. "TQM : what Are the Research challenges?" Amsterdam , Elsevier science publishers , BV, 1999.
- 7- Culler , J. and J. Holling Um, Implementing Total Quality , Spriner Verlag , 1987.
- 8- Harvey, D. Bowin, R; Human Resource Management; Prentice - HALL, INC; U.S.A.; 1996