

## واکاوی دلایل رشد سریع نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه‌ای سیستان و بلوچستان

سپیده حبیبی<sup>۱</sup>، نرجس مشهدی بندانی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> کارشناس نظام‌های مدیریتی شرکت برق منطقه‌ای سیستان و بلوچستان (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> مدیر دفتر مدیریت استراتژیک و بهره‌وری شرکت برق منطقه‌ای سیستان و بلوچستان

### چکیده

اهمیت نظام پیشنهادها این روزها بر کمتر سازمانی پوشیده است. نظام پیشنهادها سال‌ها در شرکت‌های تراز اول به عنوان یکی از ساده‌ترین و مهمترین ابزارها جهت ارائه خلاقیت و افکار نیروی انسانی یک سازمان مورد استفاده قرار گرفته است. در شرکت برق منطقه‌ای سیستان و بلوچستان نیز مجموعه فعالیت‌های زنجیره‌واری که در این راستا صورت گرفت افزایش قابل ملاحظه‌ای را در آشنایی و تشویق هر چه بیشتر کارکنان در ارائه پیشنهاد داشت. مجموعه این فعالیت‌ها در سه بخش ارائه، بررسی و اجرا در این مقاله مورد بحث قرار گرفته است.

**واژه‌های کلیدی:** نظام پیشنهادها، مدیریت مشارکتی، موانع نظام پیشنهادها، پویایی و بهسازی سازمان، نوآوری و خلاقیت، شرکت برق منطقه‌ای سیستان و بلوچستان

## ۱. مقدمه

یکی از عوامل مهم رشد و توسعه کشورها، اهمیت دادن به فکر و اندیشه نیروی انسانی و استفاده صحیح از آن است و یکی از بهترین راه های استفاده از فکر بشر و این سرمایه بزرگ خلقت، اجرای نظام پیشنهادهاست. امروزه در اغلب کشورهای پیشرفته و توسعه یافته در بیشتر سازمانها، شرکتها و موسسات مختلف، این سیستم اجرا شده و همه مردم از خرد و کلان در حال فکر کردن و پیشنهاد دادن هستند و علاوه بر اینکه مشخصاً از نتایج پیشنهادهای خود بهره می برند، پاداش می گیرند و عزت و احترام به نفس را تجربه می کنند. نظام مدیریت مشارکتی یکی از نظام های مدیریتی پویاست که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی سازمان ها ایفا می کند. نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها به عنوان یک ابزار اجرایی مدیریت مشارکتی است. در این نظام کلیه افراد سازمان درباره روش ها و حل مسائل و ارتقاء بهره وری فعالانه اندیشه کرده و حاصل آنرا در قالب طرح ها و پیشنهادها به سازمان ارائه می کنند [۱].

نظام پیشنهادهای سازمان های دولتی در جهت بهبود مستمر به منظور تعالی سازمانی تدوین و اجرا می گردد. در واقع نظام پیشنهادها تکنیکی است که از طریق آن می توان به یافته های ذهنی و اندیشه های سرمایه های انسانی در حل مسائل و ایجاد سوالات جدید و راه حل های بهینه، در راستای فرهنگ تغییر و بهسازی و بهبود مستمر سازمان دست یافت. به عبارت دیگر، نظام پیشنهادها، فرمانبری از دانایی و بگردش انداختن اندیشه است و از این رهگذر، سازمان آمادگی ورود به دوره بلوغ و ترویج روحیه مشارکت را پیدا می کند. آنچه در نظام پیشنهادها به عنوان اهداف آرمانی و در حقیقت به عنوان فلسفه به کارگیری آن مطرح است، افزایش توان سازمان در مقابل خواسته های متغیر مصرف کنندگان خدمات یا محصولات آن بنگاه از طریق ارج نهادن به فضایل و توانایی های انسان و همسو کردن اهداف کارکنان با اهداف شرکت و نهایتاً به کارگیری صحیح تجربه، اندیشه، آراء و عقاید آنها در هر رده شغلی و در هر بخش سازمانی است [۲].

## ۲. ادبیات و پیشینه موضوع

## ۲-۱- تعریف نظام پیشنهادها

نظام پیشنهادها نظام مدونی است که فرایند مشارکت مستقیم کارکنان در فعالیتهای مرتبط با اهداف تعیین شده را تسهیل می نماید و آن را امکان پذیر می سازد [۳]. در این نظام وظیفه جمع آوری، ثبت، ارزیابی و امتیازبندی پیشنهادهای رسیده از سوی کارکنان و نیز ایجاد تسهیلات لازم جهت بکارگیری پیشنهادهای سازنده و تشویق و ترغیب کارکنان پیشنهاددهنده تعریف شده است؛ همچنین که از طریق آن می توان به یافته های ذهنی و اندیشه سرمایه های انسانی در حل مسائل و ایجاد سوالات جدیدی و راه حل های بهینه در راستای فرهنگ تغییر و بهسازی مستمر سازمان دست یافت [۴]. در حقیقت سیستم نظام پیشنهادها، پلی بین حجم انبوهی از ایده ها و پیشنهادها بالقوه و همچنین استراتژی های مدیران در جهت بهبود برنامه های سازمانی برقرار می سازد. این سیستم یکی از ابزارهایی است که مدیران با استفاده از بهترین ایده های کارکنان بهترین تصمیمات را در جهت بهبود مستمر عملکرد سازمان اتخاذ می نمایند [۵].

## ۲-۲- اهداف نظام پیشنهادها

لزوم افزایش سلامت شغلی، ارتقای انعطاف پذیری، بهبود سطح اثربخشی افراد در سازمان، ایجاد زمینه بروز و به فعالیت درآوردن استعدادهای درونی کارکنان، بهبود فرآیندها، تسهیل شرایط محیط کار، ارتقاء سطح رضایت ارباب رجوع، ایجاد حس تعلق سازمانی، همسو نمودن منافع افراد با اهداف سازمانی، توسعه ارتباط کارکنان و مدیریت، آگاه نمودن مدیریت ارشد سازمان از توانایی های کارکنان و استفاده بهینه از پتانسیل های فکری ایشان و نیز تقویت تعهد سازمانی کارکنان، از مهمترین اهداف استقرار و توسعه نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در موسسات و سازمان ها است [۷و۶]. از سویی بمنظور استقرار و توسعه سیستم پیشنهادها در سازمان ها علاوه بر کمیت، کیفیت پیشنهادها نیز از اهمیت بالایی برخوردار است لذا آموزش، بهینه کاوی و استفاده از بهترین تجارب، تکنیک بذر پیشنهاد، توسعه فرهنگ کتابخوانی بین کارکنان، ایجاد اتاق فکر در سازمان، توصیه به افراد برای ارائه پیشنهاد در حوزه های کاری خود و افزایش سطح آگاهی پرسنل از فعالیت های درون

سازمانی، برخی از روش‌های افزایش سطح کیفیت پیشنهادها می‌باشد و به این صورت می‌توان در فاز توسعه و نگاه‌داشت استقرار سیستم بررسی و پذیرش پیشنهادها را در سازمان پایدار نموده و بقای آن را تضمین کرد [۸].

## ۲-۳- مزایای نظام پیشنهادها

با گسترش بهره‌گیری از سیستم‌های اطلاعاتی در نظام پیشنهادها که امکان مشاهده تمام پیشنهادها را برای همگان فراهم می‌کند، ایجاد اطلاع‌یابی کارکنان از پیشنهادها یکدیگر و تعمیم و گسترش فرصت‌های بهبود در سازمان است. لذا نظام پیشنهادها در سازمان علاوه داشتن مزایایی برای سازمان‌ها و مدیران و برای کارکنان نیز دارای مزایایی می‌باشد:

### ۲-۳-۱- مزایای نظام پیشنهادها برای سازمان‌ها و مدیران

به کارگیری نظامی که منشأ صرفه‌جویی اقتصادی، ارتقای بهره‌وری، حذف اتلاف‌ها، کاهش هزینه‌های اضافی و درنهایت افزایش سودآوری در سازمان باشد، قطعاً مطلوب مدیران سازمان‌ها خواهد بود. صرفه‌جویی و کاهش هزینه‌ها/اصلاح و بهبود روش‌ها/افزایش دانسته‌های مدیریت/گسترش تفکر جمعی/افزایش سود اقتصادی/پویایی سازمان/بهبود عملکرد شرکت/ارتقای وفاداری و تعلق سازمانی [۹].

### ۲-۳-۲- مزایای نظام پیشنهادها برای کارکنان

وجود نظام پیشنهادها برای کارکنان نه تنها ضرری ندارد، بلکه منشأ مزایای متعددی است. این نظام، امکانات زیادی برای کارکنان فراهم می‌کند:

- ۱- در قالب این نظام، ایده و پیشنهاد پیشنهاددهنده، به نام وی در سیستم ثبت می‌شود. بنابراین امکان دزدیدن ایده و طرح در جلسات توسط دیگران، که عامل دلسردی کارکنان است، حذف می‌شود.
- ۲- نتیجه بررسی پیشنهاد، توسط مراجع مربوطه تعیین و به فرد اعلام می‌شود. اگر پیشنهاد غیر قابل قبول باشد، ذکر دلیل منطقی و مستدل و به صورت مؤدبانه توسط بررسی‌کنندگان انجام می‌شود و حتی در این حالت، امکان درخواست تجدید نظر برای پیشنهاددهنده وجود دارد.
- ۳- ارتقای توان و مهلت عارضه‌یابی، تحلیل‌گری و خلاقیت که این ویژگی در زندگی فردی، موجب بهبود ارتقای کیفیت زندگی می‌شود [۱۰].

## ۲-۴- جایگاه و نقش نظام پیشنهادها در نوآوری و شکوفایی سازمان

امروزه سازمان‌ها با یک محیط پویا و متغیر مواجهند و بدین جهت به نوآوری و انطباق مداوم نیازمندند. بنابر این بدست آوردن دانش مربوط عوامل تسهیل در تغییر و نوآوری سازمان بسیار مهم است [۱۱]. تاکید اصلی مدیریت مشارکتی بر همکاری و مشارکت داوطلبانه کارکنان و مشتریان و پیمانکاران است و می‌خواهد از ایده‌ها، پیشنهادها، ابتکارات، خلاقیت‌ها و توان فنی و تخصصی آنها در حل مسائل و مشکلات سازمان، در جهت بهبود مستمر فعالیتهای سازمانی استفاده کند [۱۲].

## ۲-۵- تاریخچه نظام پیشنهادات

ژاپن اولین کشوری بود که نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها را در سال ۱۷۲۱ به گونه‌ای استراتژیک و بنیانی مطرح و پیاده نمود. سال ۱۷۲۱ در ژاپن یک جعبه کوچکی قرار داده شده بود تا مردم نظراتشان را در این جعبه کوچک بیان‌دازند، این جعبه‌ها به دستور شوگان هشتم موسوم به یوکوشیمین توکوگاوا نهاده شده بود، همه شهروندان این اجازه را داشتند که پیشنهادها، درخواست‌ها و حتی شکایت‌هایشان را در این جعبه بیان‌دازند. به نظر شوگانها این روش بهترین مکانیسم جهت درک نظرات و دیدگاه‌های مردم نسبت به خط مشی‌های حکومتی بود. پس از ژاپنی‌ها کشورهای نظیر سوئد، انگلستان، اسکاتلند، آمریکا طرح‌هایی در خصوص استقرار نظام پیشنهادها ارائه دادند اما بهبود وضعیت پیشنهادها پس از دهه ۱۹۴۰ بود. پس از گذشت دهه ۱۹۴۰ آرام آرام تعداد پیشنهادها در شرکت‌های آمریکایی افزایش یافت به گونه‌ای که شرکت جنرال الکتریک از تعداد ۴۰۸۳۴ پیشنهاد که دریافت نموده بود، تعداد ۱۲۴۵۳ پیشنهاد را مورد تایید قرار داد و رقمی معادل ۹۵۰۰۰ دلار را جهت پاداش به پیشنهاددهندگان پرداخت نمود. در خلال جنگ جهانی دوم با توجه به وضعیت بحرانی جنگ و نیاز به

اختراع و ابداع جدید، تعداد پیشنهادها به یکباره در آمریکا دو برابر گردید و پیشنهاددهندگان برتر را در شوهای رادیو محلی مورد تشویق قرار می دادند. نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها نقش محوری در نظام تولیدی توپوتا دارد و این در سایه "مدیریت با انگیزش" به دست آمده است. در اوایل دهه ۱۹۸۰ شرکت جنرال موتور دارای نرخ ۸۴٪ سرانه پیشنهاد بوده است در حالی که در همین سال شرکت توپوتا دارای نرخ سرانه پیشنهادی برابر ۱۷۹ است. در ایران نظام پیشنهادها برای اولین بار در اوایل سال ۱۳۶۷ در یکی از شرکتهای تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران (شرکت ایران رادیاتور) به اجرا درآمد. از آن به بعد شرکتهای دیگری نیز به اجرای نظام پیشنهادها پرداختند که امروزه در بسیاری از سازمانها و شرکتهای داخلی، این نظام پیاده سازی شده است [۲].

در سال ۱۳۷۷، با توجه به آثار مثبت و سودمندی که این نظام در شمار قابل توجهی از شرکتهای و سازمانهای داخلی و خارجی پدید آورده بود، دولت جمهوری اسلامی ایران نظر به اهمیت و ضرورت نقش مشارکت کارکنان در بالا بردن کارایی و اثربخشی دستگاههای دولتی و افزایش رضایت و توان کاری آنان، در نشست مورخ ۱۳۷۷/۵/۲۸ شورای عالی اداری چنین تصویب کرد که نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در کلیه وزارتخانهها، مؤسسات، شرکتهای، بانکها و کلیه دستگاهها استقرار یابد. برآورد می شود بیش از ۱۰۰۰ سازمان ایرانی نظام پیشنهادها دارند [۱۳].

بمنظور بهبود و توسعه فرآیندها با تکیه بر مشارکت کارکنان از طریق ارتقای فرهنگ مشارکتی، در سال ۱۳۹۴ دبیرخانه نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای سیستان و بلوچستان راه اندازی شد که نتیجه آن تاکنون مشارکت ۵۶۱ نفر در این نظام بوده است به گونه ای که بیش از ۳۴۲۸ پیشنهاد به دبیرخانه نظام پیشنهادها ارسال شده است.

### ۳. ارزیابی عملکرد فرآیند نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای سیستان و بلوچستان

بمنظور کنترل فرآیند نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها و دریافت بازخوردهای مناسب برای ارزیابی عملکرد سیستم پیشنهادها، شاخصهای عملکردی در قالب فرمولهای کمی، بمنظور پایش و اندازه گیری عملکرد فرآیند تعریف و طراحی گردیده است که نتایج اندازه گیری ۱۰ شاخص از قبیل: تعداد پیشنهادهای ارائه شده توسط هر معاونت در هر ماه، سرانه پیشنهاد، درصد مشارکت کارکنان، درصد پیشنهادهایی که کارکنان تحت سرپرستی یک مدیر، درصد پیشنهادهای بررسی شده، درصد پیشنهادهای تصویب شده، درصد پیشنهادهای گروهی، نسبت پیشنهادهای اجرا شده، سرانه پیشنهاد و نرخ مشارکت مدیران جهت بررسی و پیگیری، مستمر و به صورت گزارشات سه ماهه برای کلیه واحدهای شرکت ارسال می شود.

### ۴. آسیبهای نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای سیستان و بلوچستان

درصد عمده ای از کارکنان در بسیاری از سازمانها که نظام پیشنهادها را به کار گرفته اند در یک سال کاری، اصلاً پیشنهاد ارائه نمی دهند. آخرین بررسی ها نشان می دهد که درصد مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادها در ۱۵۰ شرکت متوسط ایرانی ۲۰ درصد بوده است. در واقع ۸۰ درصد کارکنان در فرآیند پیشنهاد وارد نشده اند [۱۴]. هشت دلیل عمده شناسایی شده در شرکت برق منطقه ای سیستان و بلوچستان که مانع از طرح پیشنهاد توسط کارکنان می شوند عبارتست از:

- فقدان مهارتهای ایده یابی و خلاقیت یا نداشتن تعریف درستی از چارچوب پیشنهاد
- نارضایتی از سیستم نظام پیشنهادها و بی اعتقادی به آن
- بی اطلاعی از چگونگی ارائه پیشنهاد
- نداشتن فرصت کافی جهت ارائه پیشنهاد
- بیکاری
- نارضایتی از سازمان و مدیران
- بی توجهی به موضوع به دلیل مشکلات عدیده کارکنان

### ۵. راهکارهای به کار گرفته شده جهت افزایش سرانه مشارکت

طبیعی است که پیشگیری راحت تر از درمان است. رعایت و دقت در نکات هر چند ساده و پیش پا افتاده می تواند ما را در این مهم یاری کند. بحث فرهنگ و فرهنگ سازی در سازمان چیزی نیست که بتوان یکباره و در آن واحد به آن دسترسی پیدا

کرد و نیاز به گذشت زمان و شکیبایی و صبر در امور دارد اما همزمان با آن و بطور موازی می توان اقداماتی را انجام داد که تا حدودی در افزایش ارائه پیشنهاد سرانه مشارکت کارکنان (در کوتاه مدت و بلند مدت) موثر است. شرکت برق منطقه ای سیستان و بلوچستان نیز به همین منظور اقداماتی را انجام داده است.

#### ۵-۱- ابزارهای آموزش

- برگزاری دوره ها و کارگاه های کاربردی و تخصصی آموزشی با موضوع نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات ویژه مدیران، کارشناسان و ارزیابان نظام پیشنهادات
- بهره گیری از نظرات و کارشناسی های مشاوران و متخصصان مربوطه در اصلاح و بهبود روند اجرایی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات
- تدوین و طراحی و بروزرسانی آئین نامه اجرایی نظام پیشنهادات و ابلاغ آن به کلیه همکاران
- ارسال پیامک بذر پیشنهادات برای همکاران
- نمایش اطلاعیه های مربوط به فراخوان پیشنهادها، نمودار ارائه پیشنهادات به تفکیک ماه و حوزه های اداری بر روی شبکه اتوماسیون و تابلوهای الکترونیکی شرکت
- پخش بروشور آموزشی در کلیه نواحی استان
- تهیه فایل راهنمای ورود و ثبت پیشنهاد در سامانه نظام پیشنهادات و ارسال آن از طریق سیستم پیامک اتوماسیون برای کلیه همکاران شرکت
- برگزاری ۱۰ سمینار آموزشی در ستاد و نواحی مختلف استان و دعوت از کلیه همکاران جهت حضور در سمینار و چاپ کارت حاوی پیام های انگیزشی به همراه کلمه عبور برای کلیه همکاران شرکت و آموزش تکنیک های ارائه پیشنهاد نظیر طوفان فکری، تکنیک  $W+H$ ، تکنیک قیاس و... [۱۴].
- چاپ فرم ارائه پیشنهاد و استفاده از آن در کلیه سمینارهای آموزشی و دریافت بیش از ۴۰۰ پیشنهاد و ثبت به عنوان اولین پیشنهاد همکاران از سوی دبیرخانه نظام پیشنهادات
- برگزاری تئاتر با موضوع مشارکت سازمانی، چالش های نظام پیشنهادات و... جهت آموزش غیرمستقیم
- تهیه بستر مناسب جهت ارائه پیشنهاد (دسترسی به سامانه نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات در داخل از سازمان و خارج از سازمان و اپلیکیشن ارائه پیشنهاد)

#### ۵-۲- ابزارهای انگیزشی جهت استمرار ارائه پیشنهاد

- تشویق کارکنان شرکت از سوی مدیریت ارشد سازمان در بازدیدهای انجام شده از همه بخش های شرکت و پستهای نواحی جهت ارائه پیشنهاد در سامانه نظام پیشنهادات
- تاثیر امتیاز ارائه پیشنهاد در سامانه نظام پیشنهادات در درخواست های انتقالی همکاران
- تاثیر امتیاز ارائه پیشنهاد در سامانه نظام پیشنهادات در ارزیابی عملکرد فردی سالانه
- اعطای لوح تقدیر به پیشنهاددهندگان برتر سازمان و تاثیر امتیاز دریافت لوح تقدیر در ارزیابی عملکرد فردی و وجهه مثبت سازمانی فرد
- برگزاری جشنواره نظام پیشنهادات و تقدیر از همکاران فعال در زمینه ارائه پیشنهادات، بررسی پیشنهادات و اجرای پیشنهادات
- ارائه گزارش های مقایسه ای
- گسترش فرهنگ همکاری و مشارکت و ترویج انجام کارهای گروهی و تیمی با ایجاد طرح همبستگی پست برای کلیه اپراتورهای شرکت (به مدت ۴ ماه) و توزیع بروشور مربوط به طرح همبستگی در تمامی پستها استان
- تشکیل گروه در صفحات اجتماعی برای اطلاع رسانی مداوم از روند طرح همبستگی و ارائه منظم گزارش ها و ارتباط مستقیم با اپراتورهای شرکت

- برقراری تماس تلفنی با پیشنهاددهندگان جهت تشریح بیشتر پیشنهاد
- ثبت نتایج پیشنهادهای به صورت کامل در سامانه نظام پیشنهادهای
- انجام نظرسنجی و دریافت بازخورد آن به منظور بهبود عملکرد دبیرخانه نظام پیشنهادهای (آموزش، اطلاع رسانی و پاسخگویی، بررسی پیشنهادهای، اجرای پیشنهادهای) بین کلیه کارکنان شرکت

#### ۵-۳- ابزارهای بررسی پیشنهاد

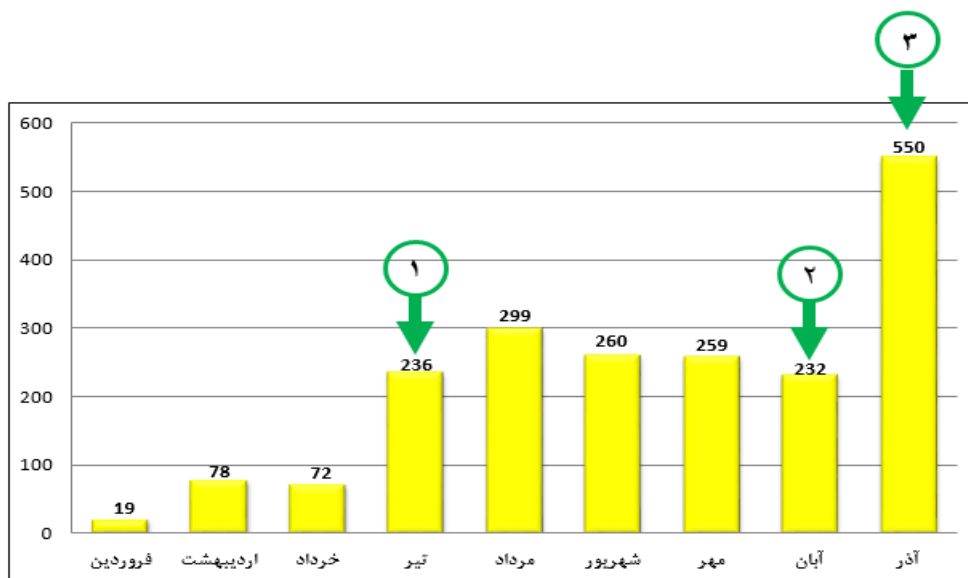
- تبدیل کمیته مرکزی بررسی پیشنهادهای به کارگروه های بررسی پیشنهاد جهت تسریع در بررسی و تخصصی نمودن
- حضور مدیریت ارشد در برخی جلسات بررسی پیشنهادهای جهت تسریع در بررسی و پررنگ ساختن اهمیت نظام پیشنهادهای در سازمان
- ارائه گزارش بررسی پیشنهادهای هر سه ماه یکبار

#### ۵-۴- ابزارهای اجرای پیشنهاد

- دعوت از مجریان پیشنهاد در جلسات بررسی پیشنهادهای
- ارسال نامه اجرای پیشنهادهای به تفکیک حوزه های
- ارائه گزارش اجرای پیشنهادهای هر سه ماه یکبار و ارسال نامه به حوزه های بمنظور بیان دلایل عدم اجرای پیشنهادهای
- پیگیری مستمر دبیرخانه

#### ۶. تعداد پیشنهادهای ارائه شده در هر ماه، در نه ماه سال ۱۳۹۸

پیشنهادهای ارائه شده در سال ۹۸ در هر ماه رشد مناسبی نسبت به قبل داشت. در هر ماه که در نمودار زیر مشخص شده است، محل رویداد یک برنامه مشخص از دبیرخانه نظام پیشنهادهای بوده است که در روند رو به رشد آن تاثیر داشته است.



- ۱- شروع برگزاری سمینارها: ۶ سمینار آموزشی نظام پیشنهادهای توسط دفتر مدیریت استراتژیک و بهره‌وری با همکاری دفتر آموزش و برنامه‌ریزی نیروی انسانی در سه شهر استان برگزار شد شایان ذکر است که نام کاربری و رمز عبور تقریباً برای تمامی همکاران صادر شد و به آنها اعلام گردید. ضمن اینکه پیامک دعوت از همکاران یک روز قبل از برگزاری کلاس به همراه آدرس محل برگزاری به هر یک ارسال گردید. محتوای دوره شامل آشنایی با مفهوم پیشنهاد، دلایل رد پیشنهاد، مزایای استقرار نظام پیشنهادهای و تاثیر آن در سازمان و فرد، نحوه کار با سامانه، تکنیکهای ارائه پیشنهاد به صورت فردی و گروهی، موانع خلاقیت و در نهایت تاثیر نظام پیشنهادهای در ارزیابی عملکرد فردی بود.

۲- شروع طرح همبستگی پست: به منظور انتخاب پست برگزیده استان، طرح همبستگی پست از ابتدای آبان ماه شروع گردید. در این طرح هر یک از همکاران یک پست می‌بایست حداقل یک پیشنهاد ارائه شده مصوب مربوط به پیشنهادها ارائه شده در بازه آبان ماه تا بهمن ماه داشته باشند. در نهایت پاداشی نفیس (سفر با خانواده از میان چند شهر انتخابی) به هر یک از همکاران پست برگزیده اعطا خواهد گردید.

۳- ارائه گزارش دو ماهه طرح همبستگی پست: به منظور آگاهی و تشویق همکاران جهت افزایش مشارکت در طرح همبستگی پست و ایجاد رقابت سالم بین همکاران، در فضای مجازی گروهی با حضور مدیران نواحی و نمایندگانی از کلیه پستهای استان تشکیل گردید. در این گروه گزارش میزان مشارکت به تفکیک پستهای هر ناحیه برای دو ماه آبان و آذر ارائه شد.

## ۷- نتیجه گیری

ایجاد فضای مستقیم و ارتباط مداوم با همکاران سبب گردید تا نظام پیشنهادها و اهداف آن بیش از پیش تشریح شود. این میان از حضور خود همکاران و ایجاد فضای رقابت مثبت میان ایستگاه‌های مختلف انتقال و همبستگی میان همکاران یک ایستگاه نیز در جهت اشاعه بیشتر استفاده گردید. نقش مدیر ارشد سهم به سزایی در اشاعه و پررنگ ساختن اهمیت نظام پیشنهادها در شرکت داشت. با مشارکت دادن کارکنان در امر سازمانی می‌توان نتایج و پیامدهای همه جانبه‌ای را برای سازمان و کارکنان آن فراهم آورد. در نظام مشارکت سازمانی، مدیران و کارکنان به تبادل نظر با یکدیگر می‌پردازند و همین امر منجر به ایجاد محیطی دوستانه و توأم با اعتماد متقابل در سازمان می‌شود. کارکنان با مشارکت در کارها، خود را در سود و زیان سازمان سهیم می‌سازند و همه تلاش خود را با کمک مدیران جهت افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی به کار می‌گیرند. در نظام مشارکت سازمانی، مدیران برای رسیدن به هدف‌هایشان با راه‌حل‌های پیشنهادی بسیاری از سوی کارکنان مواجه می‌شوند که پس از ارزیابی آنها می‌توانند بهترین راه‌حل ممکن را انتخاب کنند. برنامه‌ریزی‌های صورت گرفته در شرکت برق منطقه‌ای سیستان و بلوچستان به منظور افزایش آگاهی و مشارکت همکاران در سال‌های اخیر موجب ارائه پیشنهادها قابل توجه چه کیفی و چه کمی بوده است که اجرای تعدادی از پیشنهادها از جمله پیشنهادها کمی، موجب صرفه‌جویی قابل ملاحظه‌ای در هزینه‌های شرکت و تسهیل بعضی از فرایندهای کاری شده است.

## مراجع

- [۱] صدایی، ن و بیات، م و فرهادی، ا، (۱۳۹۲)، "استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در برق تهران با رویکرد افزایش کارآمدی سازمانی و بهبود عملکرد"، یازدهمین همایش و پنجمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها، دوره ۱۱.
- [۲] مقدسی، ع. (۱۳۸۷)، "ابزار مدیریت مشارکتی".
- [۳] یزد خواستی، ف. (۱۳۹۲)، "فرایند اجرایی مدیریت دانش در سازمان‌ها"، یازدهمین همایش و پنجمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها، دوره ۱۱.
- [۴] خدایی فرد، م. و خوشکام، م. و پور قرایی، پ. (۱۳۸۹)، "تعریف نظام پیشنهادات، تاریخچه نظام پیشنهادات" بر گرفته از سایت <http://mazandaranmet.ir/pishnahadat/tarikhche>.
- [۵] ابراهیمی، م. (۱۳۹۳)، "نقش نظام پیشنهادات در نوآوری در بانکها با استفاده از مدل تعالی سازمانی"، مجموعه مقالات نخستین همایش نظلم پیشنهادها در شبکه بانکی کشور.
- [۶] رضانی، ج. (۱۳۸۴)، "مدیریت مشارکتی با تاکید بر نظام پیشنهادها"، انتشارات پیام مولف.
- [۷] [www.suggestion.ir](http://www.suggestion.ir)
- [۸] صالحی، پ. (۱۳۹۲)، "بررسی نظام انگیزشی سیستم بررسی و پذیرش پیشنهادها در شرکت بهره‌برداری متروی تهران"، یازدهمین همایش و پنجمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها، دوره ۱۱.

- [۹] کارگشورکی، ه. (۱۳۸۸)، "پایان نامه کارشناسی ارشد: نگاهی آسیب شناسانه به مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها در بخش دولتی/ایران"، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد، رشته مدیریت دولتی.
- [۱۰] فتح الهی راد، س. (۱۳۸۷)، "نظام پیشنهادها راهنمای کاربردی پیاده سازی مدرن در سازمانها"، چاپ اول، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- [۱۱] مجیدی، م. و اکبریگی، م. (۱۳۹۰)، "بررسی امکان استقرار نظام پیشنهادها در کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی"، دانش شناسی علوم کتابداری و اطلاع رسانی و فناوری اطلاعات.
- [۱۲] امام قلی زاده، س. و برقی، س. ر. و زارعی متین، ح. (۱۳۸۸)، "بررسی رابطه میزان مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی و توانمندسازی آنان در شرکت مخابرات استان مازندران"، فرهنگ مدیریت، دوره ۷.
- [۱۳] طوسی، م. ح. (۱۳۷۵)، "مشارکت در مدیریت و مالکیت"، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.
- [۱۴] حسینی علی کرد، ح. و بندرخانی، م. و جعفری، م. (۱۳۹۲)، "آسیب شناسی سیستم نظام پیشنهادها و بررسی سنجش خلاقیت کارکنان مطالعه موردی: شرکت آب منطقه ای استان قم"، یازدهمین همایش و پنجمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها، دوره ۱۱.