

عنوان مقاله:

ارزیابی کارایی و اثر بخشی نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای خراسان و ارائه راهکارهایی جهت بهبود آن

نویسندگان:

مصطفی کاظمی^۱

مهسا حمیدی^۲

احمد شهرباف^۳

سازمان:

برق منطقه ای خراسان

دانشگاه فردوسی مشهد

چکیده:

هدف این مقاله ارزیابی کارایی و اثر بخشی نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای خراسان و ارائه راهکارهایی جهت بهبود وضعیت آن بوده است. جامعه مورد پژوهش در این تحقیق کارکنان ستادی شرکت برق منطقه ای خراسان و ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه می باشد. روش آماری در تجزیه و تحلیل داده ها استفاده از آمار توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم افزار **spss** می باشد. نتایج بدست آمده از این تحقیق نشان می دهد که میزان کارایی و اثر بخشی نظام پیشنهادات شرکت برق منطقه ای خراسان در حد بالا و قابل قبولی است ولی در زمینه برخی مولفه های فرعی از قبیل اجرای به موقع پیشنهادات و تبلیغات کافی، این سیستم دارای ضعف می باشد، که بایستی برای رشد و ارتقای سیستم اصلاحاتی صورت پذیرد، در این راستا پیشنهاداتی ارائه شده است.

واژه های کلیدی: نظام پیشنهادها، اثر بخشی، کارایی، نقاط قوت و ضعف

^۱ دکترای مدیریت سیستم و بهره وری و استادیار دانشگاه فردوسی

^۲ کارشناس برق _ الکترونیک و دبیر کمیته نظام پیشنهادهای شرکت برق منطقه ای خراسان

^۳ کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی و هیات علمی موسسه آموزش عالی عطار

۱) مقدمه

اصل کرامت انسانی و احترام به عقول، استفاده از نظرات دیگران از اصول اساسی مدیریت اسلامی است. در هر موسسه، سازمان، شرکت و کارخانه همواره می‌توان برای انجام امور به راه حل‌هایی بهتر و موثرتر از آنچه در حال حاضر معمول است دست یافت. شرط لازم برای ایجاد تحرکی که به استقرار راه حل‌های بهتر و موثرتر منجر شود آن است که اندیشه‌های افراد دست اندرکار مورد اعتنا قرار گیرد و به طور نظام یافته ارزیابی شده و آنچه عملی است به مورد اجرا گذاشته شود. مشارکت فکری کارکنان یک سازمان با مدیریت، زیربنای مدیریت مشارکتی است. یکی از جلوه‌های این نظام در جهان به عنوان سیستم پیشنهادها^۱ و به عنوان اصلی‌ترین پایه نظام بهبود مستمر شناخته می‌شود و در یک روند تکمیلی بحث را از نظام پیشنهادهای فردی آغاز و در مرحله دوم به پیشنهادهای گروهی و در مرحله یادگیری به گروههای نظام پیشنهادات (گروههای حل مسئله) ادامه می‌دهد.

این سیستم اولاً صاحبان اندیشه‌های سازنده را به طور یکسان و بدون توجه به موقعیت سازمانی آنها در نظام پرسنلی تشکیلات پذیرا می‌باشد. ثانیاً اختیارات و قدرت تصمیم‌گیری و مسئولیت مدیریت را به هیچ وجه تضعیف و یا مخدوش نکرده و موجبات لازم برای تشویق مادی و معنوی پرسنل را در قبال عرضه کردن اندیشه‌های سازنده فراهم می‌نماید تا از خلاقیت و پویایی تفکر انسانها در جهت ساختن دنیای بهتر استفاده مطلوب به عمل آید.

۲) طرح مسئله:

بعد از گذشت ۱۰ سال از تاسیس نظام پیشنهادها و نیاز دفتر تحقیقات و استانداردها برای ارائه ارزیابی از فعالیتهای مربوط به نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای خراسان این مقاله در نظر دارد پاسخ مسائل زیراربابد:

۱) کارایی یا میزان استفاده بهینه از منابع و امکانات در نظام پیشنهادها

۲) اثربخشی و یا درجه تحقق اهداف تعیین شده نظام پیشنهادها

بدیهی است در این مسیر نقاط قوت و ضعف نظام پیشنهادها نیز مشخص شده و برای جلوگیری از عدم موفقیت‌های احتمالی و رسیدن به وضعیت مطلوب راهکارهای مناسبی پیشنهاد خواهد شد.

در این جهت مراحل زیر پیموده خواهد شد:

الف) ترسیم وضع موجود نظام پیشنهادهای مستقر در شرکت برق منطقه ای خراسان.

ب) تعیین اهداف استقرار نظام پیشنهادها مانند افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌سازی، حل مشکلات، نوآوری، اصلاح و بهبود مقررات و فرایندها، جلب رضایت ارباب رجوع و ... و همچنین نحوه به کارگیری منابع شامل تجهیزات، نیروی انسانی و منابع مالی در استقرار نظام پیشنهادها از ابتدا تاکنون.

ج) تعیین میزان اثربخشی و کارایی نظام پیشنهادها با استفاده از روش پیمایشی و توسط پرسشنامه.

د) ارائه راهکارهای مناسب برای بهبود نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای خراسان.

۳) هدف:

هدف این مقاله تعیین میزان کارایی و اثربخشی نظام پیشنهادهای شرکت برق منطقه ای خراسان و ارائه راهکارهای بهبود آن می‌باشد.

۴) ضرورت انجام پروژه:

ضرورت‌های انجام این تحقیق به شرح زیر است:

الف) دستیابی به راهکارهایی برای بهبود و ارتقاء نظام پیشنهادها و عبور از مرحله کمی به کیفی و استقرار نظام پیشنهادهای گروهی.

¹ - suggestion System

ب) باور مدیریت دفتر تحقیقات و استانداردها در جهت لزوم ارزیابی وضع موجود .
ج) الزام شرکت در بازرنگری و ارزیابی مجموعه فعالیتهای نظام پیشنهادهای شرکت .

۵) روش:

روش انجام تحقیق از نوع پیمایشی می باشد و اطلاعات مورد نیاز آن از طریق پرسشنامه و مصاحبه جمع آوری شده است . جامعه آماری در این تحقیق کلیه پرسنل ستادی شاغل در شرکت برق منطقه ای خراسان می باشند و نمونه گیری انجام شده در این تحقیق از نوع نمونه گیری طبقه ای است .
همچنین در مرحله تجزیه و تحلیل نتایج از نرم افزار spss استفاده خواهد شد .

۶) قلمرو تحقیق:

قلمرو موضوعی: قلمرو موضوعی این تحقیق ارزیابی نظام پیشنهادهای فعلی شرکت برق منطقه ای خراسان می باشد .

قلمرو مکانی: مکان انجام این تحقیق در شرکت برق منطقه ای خراسان می باشد .

قلمرو زمانی: سال انجام تحقیق سال ۱۳۸۴ است ، ولی اطلاعات و آمار جمع آوری شده مربوط به سال ۱۳۸۰ تا سال ۸۴ می باشد .

۷) پیشینه موضوع:

۱-۷) مبانی نظری:

همراه با مشارکت مردم در نظامهای سیاسی و شرکت آنها در تعیین سرنوشت خویش، پس از جنگ جهانی دوم در کشورهای صنعتی بخصوص آنهایی که در جنگ شکست خورده بودند ، موضوع مشارکت در بازرگانی و صنعت نیز مطرح و به تدریج توسعه یافت. اهدافی که در این نظام تعقیب می شد عبارت بودند از : افزایش میزان بهره‌وری تولید ، پرتوان کردن سازمانهای بازرگانی و صنعتی ، نیرومند کردن نیروی کار، فراهم آوردن امکان مالکیت گسترده مردم و سرانجام پدید آوردن یگانگی و وحدت میان شهروندان.
در این زمینه پژوهشهایی انجام شد ، از جمله پژوهشهای کورت لوین مشخص نمود که هر گاه مردم در کارگردانی کارها مشارکت داشته باشند ، اندازه مقاومت و ایستادگی آنان در برابر دگرگون سازی و نوسازی و نوآفرینی کاهش می یابد و راه سازگاری در پیش می گیرند .
پژوهشهای دیگر نشان داد که مشارکت در کارگردانی کارها روحیه کارکنان را نیرومند می کند ؛ میزان سرپرستی و نظارت مورد نیاز را کاهش می دهد ؛ بردباری و شکیبایی کارکنان نسبت به یکدیگر را افزایش می دهد ؛ دلسوزی بیشتری نسبت به کار بوجد می آورد و به پدید آمدن فضای سازمانی دلپذیر یاری می دهد . بررسی های روانشناختی نشان می دهد هر گاه مردم فرصت بیان اندیشه های خود را بیابند و در تصمیمی که بر سرنوشت آنان اثر می گذارد شریک شوند ، نوآفرینی و آفرینندگی بیشتری از خود نشان می دهند و مسئولیت بیشتری می پذیرند .
در یک پژوهش انجام شده در ژاپن مشخص شده است که مدیران ژاپنی انتظار ندارند که از طریق سیستم پیشنهادی کارکنان به محصولی جدید یا روشهای جدید کار دست یابند. همچنین انتظار ندارند که از این طریق هزینه ها کمتر شود و سود افزایش یابد. تاکید آنها بر نقش انگیزشی این سیستم است تا آثار مستقیم اقتصادی آن . مدیران ژاپنی معتقدند که فرصت های خلاقیت که از طریق سیستم پیشنهادها ایجاد می شود به نشاط کارکنان در کار و به رضایت شغلی آنان کمک می کند . فعالیتهای خلاقانه افراد را به یکدیگر نزدیک می کند و تعامل های گسترده و غیر رسمی میان آنان را افزایش می دهد . حاصل این سیستم ترغیب خلاقیت فردی و تقویت روحیه کارگروهی خودجوش است . با این دیدگاه در آمارهای مربوط به آثار نظام پیشنهادها به دستاوردهای اقتصادی این نظام توجه نمی شود.
جدول (۱) گسترده‌گی نظام پیشنهادها را در ژاپن در مقایسه با آمریکا نشان می دهد :

جدول (۱) مقایسه بین شرکت های ژاپنی و یک شرکت آمریکایی

| شرکت | تعداد پیشنهادهای کارکنان | تعداد کارکنان | سرانه |
|------------------------|--------------------------|---------------|-------|
| ماتسوشیتا | ۶۴۴۶۹۳۵ | ۸۱۰۰۰ | ۷۹/۶ |
| هیتاچی | ۳۶۱۸۰۱۴ | ۵۷۰۵۱ | ۶۳/۴ |
| مزدا | ۳۰۲۵۸۵۳ | ۲۳۹۲۹ | ۱۲۶/۵ |
| تویوتا | ۲۶۴۸۷۱۰ | ۵۵۵۷۸ | ۴۷/۶ |
| نیسان | ۱۰۳۹۳۷۴۵ | ۴۸۸۴۹ | ۳۸/۵ |
| نیپون دنسو | ۱۳۹۳۷۴۵ | ۳۳۱۹۲ | ۴۱/۶ |
| کانون | ۱۰۷۶۳۵۶ | ۱۳۷۸۸ | ۷۸/۱ |
| فوجی الکترونیک | ۱۰۲۲۳۴۰ | ۱۰۲۲۶ | ۹۹/۶ |
| توهو کواوکی | ۷۳۴۰۴۴ | ۸۸۱ | ۸۳۲/۲ |
| جی وی سی | ۷۲۸۲۹ | ۱۵۰۰۰ | ۴۸/۶ |
| یک شرکت پیشرفته آمریکا | ۲۱۰۰۰ | ۹۰۰۰ | ۲/۳ |

در سال ۱۸۸۰ میلادی اولین برنامه تشویق کارگران در انگلستان در مؤسسه کشتی سازی «ویلیام دنی و برادران» به اجرا گذاشته شد. در اوایل قرن بیستم، سیستم ارائه پیشنهاد در آمریکا، در برخی از شرکت‌های صنعتی از جمله «ان سی آر»^۱ و کارخانه «بیل» و پاره‌ای دیگر از صنایع بکار گرفته شد. در سال ۱۹۰۴ یکی از مشخص‌ترین برنامه‌های اجرای سیستم پیشنهادات در شرکت شکلات سازی «جرج کادبری» به کار گرفته شده است. این سیستم به نام سیستم پیشنهادها در بعد از جنگ جهانی دوم، مانند بسیاری از سیستم‌ها و فنون مدیریت در آمریکا بکار گرفته شد و هم اکنون در بیش از ۹۰٪ از شرکت‌های درجه اول آمریکا سیستم ارائه پیشنهادات اجرا می‌شود، علاوه بر آن طبق قانون اداری آمریکا تمام مؤسسات دولتی، سازمان و بودجه و تشکیلات خاصی برای اجرای سیستم پیشنهادات دارند و همه ساله بهترین پیشنهاددهنده سال از دست رئیس جمهور آمریکا، لوح یادگار و جوایزی دریافت می‌کند. در بخش خصوصی آمریکا نیز حدود ۴۰۰۰ واحد صنعتی و خدماتی از این سیستم استفاده می‌کنند.

در کشور مانیز در اوایل سال ۱۳۶۷ سیستم پیشنهادات در چهار شرکت صنعتی و تولیدی؛ شرکت رادیاتور سازی ایران؛ شرکت نورد و تولید قطعات فولادی؛ شرکت آکام فلز؛ و شرکت سولیران، طراحی و اجرا گردید و با توجه به موفقیت حاصله، شرکت‌های متعددی بخصوص در بخش صنعت خواهان این سیستم شدند بطوریکه تا سال ۱۳۷۱ بیش از ۲۰ شرکت بزرگ به نظام مشارکت از طریق ارائه پیشنهادات پیوستند. در خصوص منافع حاصل از اجرای سیستم پیشنهادات در این شرکت‌ها می‌توان به شرکت نورد آلومینیوم (اراک) اشاره کرد که در سال ۱۳۶۷ اقدام به طراحی و اجرای سیستم پیشنهادات نموده و در نخستین سال اجرای سیستم، بالغ بر ۳۲۱،۱۰۰،۱۶۵ ریال صرفه جویی ناشی از پیشنهادات کارکنان داشته است.

۲-۷) تحقیقات انجام شده:

در زمینه نظام پیشنهادها پژوهش‌هایی انجام شده است، از جمله پژوهش‌های کورت لوین مشخص نمود که هر گاه مردم در کارگردانی کارها مشارکت داشته باشند، اندازه مقاومت و ایستادگی آنان در برابر دگرگون سازی و نوسازی و نوآفرینی کاهش می‌یابد و راه‌سازی در پیش می‌گیرند. پژوهش‌های دیگر نشان داد که مشارکت در کارگردانی کارها روحیه کارکنان را نیرومند می‌کند؛ میزان سرپرستی و نظارت مورد نیاز را کاهش می‌دهد؛ بردباری و شکیبایی کارکنان نسبت به یکدیگر را افزایش می‌دهد؛ دلسوزی بیشتری نسبت به کار بوجد می‌آورد و به پدید آمدن فضای سازمانی دلپذیر یاری می‌دهد. بررسی‌های روانشناختی نشان می‌دهد هر گاه مردم فرصت بیان اندیشه‌های خود را بیابند و در تصمیمی که بر سرنوشت آنان اثر می‌گذارد شریک شوند، نوآفرینی و آفرینندگی بیشتری از خود نشان می‌دهند و مسئولیت بیشتری می‌پذیرند.

در یک پژوهش انجام شده در ژاپن می بینیم که مدیران ژاپنی انتظار ندارند که از طریق سیستم پیشنهادی کارکنان به محصولی جدید یا روشهای جدید کار دست یابند. همچنین انتظار ندارند که از این طریق هزینه ها کمتر شود و سود افزایش یابد. تاکید آنها بر نقش انگیزشی این سیستم است تا آثار مستقیم اقتصادی آن. مدیران ژاپنی معتقدند که فرصت های خلاقیت که از طریق سیستم پیشنهادها ایجاد می شود به نشاط کارکنان در کار و به رضایت شغلی آنان کمک می کند. فعالیتهای خلاقانه افراد را به یکدیگر نزدیک می کند و تعامل های گسترده و غیر رسمی میان آنان را افزایش می دهد. حاصل این سیستم ترغیب خلاقیت فردی و تقویت روحیه کارگروهی خودجوش است. با این دیدگاه در آمارهای مربوط به آثار نظام پیشنهادها به دستاوردهای اقتصادی این نظام توجه نمی شود. در نظام پیشنهادهای شرکتی ژاپنی تفاوت زیادی میان یک فکر نو یا ایده تازه و پیشنهاد وجود دارد. ایده هنگامی به پیشنهاد تبدیل می شود که هر سه مرحله مشکل گشایی یعنی مسئله یابی، چاره جویی و آزمون راه حل را طی کرده باشد. با این وصف عملی بودن پیشنهادهایی که از سوی کارکنان تسلیم می شود از قبل آزمون شده است. همه پیشنهادهایی که بدین ترتیب شکل می گیرد مورد قبول سازمان واقع می شود و حدود ۹۶ درصد آنها به اجرا در می آید. در نظام پیشنهادها پاداش مالی و بازخور سریع که هر دو از اهرمهای انگیزشی مهم هستند پیش بینی شده است. پاداشهای مالی در غالب موارد بسیار کوچک (۵ دلار) و بیشتر صورت نمادین دارند. اما در برخی موارد نیز پاداشها بزرگ و قابل توجه است. در هر حال سیستم پیشنهادها ترغیب تفکر خلاقه، پرورش کارکنان فکور و تقویت روحیه مشارکت در امور سازمان و ایفای نقش سازنده در فرآیند بهسازی دایمی امور است. از درصد کوچکی از پیشنهادها که پذیرفته شده و اجرا نمی شود، (۴ درصد) بخشی بزرگ مربوط به پیشنهادهایی است که اجرای آن مستلزم بسیج نیروهای خارج از قلمرو واحد سازمانی مربوطه است. گاه نیز پیشنهاد با دیگر اجزا از سیستم کار همخوانی ندارد. در هر صورت به پیشنهادهای واصله امتیاز لازم داده می شود.

در سالهای اخیر شاهد تغییرات و تحولات اساسی در حوزه مدیریت مشارکتی در سازمانها هستیم. و سازمانهای دولتی کشور نیز بر اساس برنامه سوم توسعه دولت به این امر ملزم شدند. نتایج اجرای نظام پیشنهادها در کشورهای توسعه یافته و حتی در برخی از شرکتهای ایرانی به وضوح نمایان است (کنتور سازی ایران، رادیاتور سازی و...) و بدیهی است اجرای مناسب نظام پیشنهادها در گرو ایجاد زمینه و بستر لازم به این امر در سازمانها و بویژه سازمانهای دولتی است.

به عنوان نمونه در پژوهشی که در شرکت برق استان آذربایجان شرقی با عنوان "شناسایی مهمترین موانع سازمانی مشارکت (نظام پیشنهادها) در شرکت برق منطقه ای آذربایجان" انجام گردیده است موانع درون سازمانی نظام پیشنهادات سازمان به طبقات موانع مدیریتی، موانع اجرایی، موانع ساختاری و فرهنگی و موانع ناشی از کارکنان تقسیم بندی شدند. که هر طبقه شامل عناصر خاص خود می باشد و سپس با طراحی پرسشنامه به پایخگویی به سوالات طراحی شده پرداخته شده است. نتایج این تحقیق نشان می دهد مهمترین موانع نظام پیشنهادها مربوط به کارکنان است و موانع اجرایی، ساختاری، فرهنگی و مدیریتی در رده های بعد قرار می گیرند. (یوسفی، ۱۳۸۳)

در تحقیقی که در بیمارستان شهید فیاض بخش تهران انجام گرفت، محقق با در نظر گرفتن ۵ مولفه به بررسی میزان تاثیر نظام پیشنهادها بر کارایی بیمارستان پرداخت که در نهایت تاثیر مثبت بکارگیری نظام پیشنهادها بر کارایی اثبات گردید. (مصدق راد، ۱۳۸۰)

در تحقیقی دیگر محقق با استفاده از روش توصیفی و طراحی پرسشنامه به بررسی میزان تاثیر مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های مدیریت پرداخته است و نتایج حاصل از آن نشان می دهد که اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در اداره کل تربیت بدنی استان گلستان موجب بهبود در تصمیم گیری و همچنین موجب افزایش رضایتمندی و اعتماد کارکنان و طبعاً موجب کاهش مقاومت آنها گردیده است. (سعیدی، ۱۳۸۱)

در تحقیقی که در شرکت برق منطقه ای استان فارس انجام گرفت با بررسی رابطه استفاده از نظام مشارکتی با اجرای نظام پیشنهادها بر بهره وری و رضایت شغلی کارکنان مشاهده گردید رابطه به دست آمده معنی دار و در جهت مثبت بوده است. (کریمی، ۱۳۷۸)

در دنیای امروز که نیروی انسانی محور تحول، توسعه و پیشرفت یک شرکت قلمداد می شود و خلاقیت، تفکر، آینده نگری، تعهد و علاقه مندی به پیشرفت تنها در وجود انسان می تواند دارای معنا باشد، مدیران باید بتوانند در جهت رشد این عوامل تلاش نمایند.

تغییرات روزافزون محیطی به ویژه در حوزه دانش مدیریت و فن آوری اطلاعات و ارتباطات به همراه تحولات در بازارهای عوامل تولید، مدیران و صاحبان صنایع را وادار می سازد که جهت همراهی با این موج فراگیر در قرن جدید، ضمن همگامی با تحولات بر امواج متلاطم و دائمی آن سوار شوند.

استفاده بهینه از منابع در اختیار مدیران از جمله منابع گرانقدر و حیاتی انسانی بطور اعم و کارکنان و کارگران متبحر و متخصص بطور اخص ایجاب می کند که از شیوه های نوین اداره سازمان ها آگاهی یافته و با توجه به شرایط محیطی و اقتضایی به موقع آن را بکار گیرند. یکی از این شیوه های نسبتاً موفق شیوه ((مدیریت مشارکتی)) است که در کشورهای صنعتی حدود یک قرن سابقه تجربه دارد. در این گونه مدیریت تأسیسات چهار محور مشارکت در منابع و منافع (مادی) و در تصمیم گیری و فرصت ها (روانی) مطرح می باشد که در واقع مشارکت در مدیریت و مالکیت است.

۸) نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای خراسان:

به منظور دستیابی به یک سیستم مدیریتی بر اساس مشورت و مشارکت کارکنان، شرکت برق منطقه ای خراسان در سال ۱۳۷۴ اقدام به تشکیل کمیته ای با عنوان "کمیته عالی نظام پیشنهادها" نمود.

این کمیته در سال ۱۳۷۷ با عنوان "کمیته نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها" با ساختار جدید و پیگیری مستمر کارها فعالیت خود را توسعه داد.

جهت ایجاد هماهنگی بیشتر و با توجه به همسویی فعالیت برخی از کمیته های شرکت از خرداد ماه ۱۳۷۸ با ادغام چهار کمیته "تحقیقات برق خراسان"، "قراردادهای کارشناسی"، "صرفه جویی" و "نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها" یک کمیته با عنوان "کمیته تحقیقات و نظام مشارکت" با ترکیبی از تخصص های گوناگون و نمایندگان واحدهای مختلف شرکت، کار را ادامه داد.

پس از تشکیل این کمیته و تدوین آئین نامه و دستورالعمل اجرایی تاکنون به طور مستمر جلسات کمیته جهت بررسی پیشنهادها به شرح

جدول (۲) تشکیل گردید. (حمیدی _ ۱۳۸۴)

جدول (۲) آمار تعداد جلسات و پیشنهادات بررسی شده

| سال | تعداد جلسات | تعداد پیشنهادهای بررسی شده |
|------|-------------|----------------------------|
| ۱۳۷۸ | ۳۰ | ۷۰ |
| ۱۳۷۹ | ۳۹ | ۱۶۰ |
| ۱۳۸۰ | ۴۳ | ۱۴۳ |
| ۱۳۸۱ | ۳۸ | ۱۳۹ |
| ۱۳۸۲ | ۲۸ | ۱۷۴ |
| ۱۳۸۳ | ۱۸ | ۱۷۹ |

۹) ابزار تحقیق:

۹-۱) طراحی پرسشنامه:

برای طراحی پرسشنامه از ادبیات موضوع نظام پیشنهادات، نتایج مذاکرات انجام شده و تحقیقات مشابه در این زمینه استفاده و عوامل موثر در تعیین اثربخشی و کارایی و همچنین نقاط قوت و ضعف نظام پیشنهادات استخراج گردید.

الف) تحقیقات مشابه.

ب) مصاحبه با دست اندکاران کمیته نظام مشارکت و مشخص شدن اهداف نظام از دیدگاه بنیانگذاران آن شرکت.

ج) بررسی اهداف نظام پیشنهادات: از این نتایج می توان اهدافی برای تعیین عوامل موثر بر اثربخشی استفاده کرد. همچنین برخی از اهداف نیز مرتبط با کارایی می باشند که آنها نیز در پرسشنامه برای اندازه گیری میزان کارایی استفاده شدند. بطور کلی ۴۰ گزاره در پرسشنامه وجود دارند که به صورت ۵ گزینه ای از ۱ تا ۵ مورد نظر سنجی از جامعه آماری قرار گرفتند. از این ۴۰ گزاره تعداد ۱۳ گزاره مربوط به اندازه گیری اثربخشی، تعداد ۵ گزاره مربوط به سنجش میزان کارایی و تعداد ۲۲ گزاره مرتبط با اندازه گیری نقاط قوت و ضعف نظام پیشنهادات می باشد.

جدول (۳) گزاره ها و مولفه های قابل اندازه گیری

| ردیف | عنوان گزاره | شاخص مورد ارزیابی |
|------|--|----------------------|
| ۱ | نظام پیشنهادات در افزایش رضایتمندی، تقویت انگیزه و روحیه مشارکت کارکنان موثر بوده است | اثربخشی نیروی انسانی |
| ۲ | نظام پیشنهادات در افزایش توانمندی و تقویت استعدادها و توانایی ها و توان یادگیری و ایجاد تفکر خلاق و آزاد موثر بوده است | اثربخشی نیروی انسانی |
| ۳ | نظام پیشنهادات در ارج نهادن به شخصیت وجودی همه پرسنل موثر بوده است. | اثربخشی نیروی انسانی |
| ۵ | نظام پیشنهادات در همسوسازی اهداف فرد با سازمان از طریق فراهم نمودن منافع مشترک مادی و معنوی موثر بوده است. | اثربخشی مدیریت |
| ۶ | نظام پیشنهادات در تقویت حس مسئولیت کارکنان موثر بوده است. | اثربخشی مدیریت |
| ۷ | نظام پیشنهادات در ایجاد احساس نیاز در پرسنل نسبت به دگرگونی و تغییر موثر بوده است. | اثربخشی مدیریت |
| ۸ | نظام پیشنهادات در ارتقای کیفیت خدمات سازمان و افزایش رضایت مشترکین موثر بوده است. | اثربخشی مدیریت |
| ۹ | نظام پیشنهادات در دلپذیر کردن محیط کار موثر بوده است. | اثربخشی مدیریت |
| ۱۰ | نظام پیشنهادات در تدوین استانداردی برای انجام کارها موثر بوده است. | اثربخشی مدیریت |
| ۱۱ | نظام پیشنهادات در استفاده بهینه از دانش و مهارت های کارکنان موثر بوده است. | کارایی مدیریت |
| ۱۲ | نظام پیشنهادات در کاهش هزینه ها و تقلیل ضایعات و درصد خطا موثر بوده است. | کارایی سازمان |
| ۱۳ | نظام پیشنهادات در سرعت بخشیدن به روند رشد و پیشرفت سازمان و دستیابی به اهداف و سیاست های تعیین شده موثر بوده است. | کارایی سازمان |
| ۱۴ | نظام پیشنهادات در افزایش ایمنی و بهداشت محیط کار موثر بوده است. | اثربخشی مدیریت |
| ۱۵ | نظام پیشنهادات در بهبود تصمیم گیری مدیریت موثر بوده است. | اثربخشی مدیریت |
| ۱۶ | نظام پیشنهادات در بهبود نظام گردش اطلاعات و اطلاع رسانی موثر بوده است. | اثربخشی مدیریت |
| ۱۷ | نظام پیشنهادات در کاهش زمان انجام کارها موثر بوده است. | کارایی نیروی انسانی |
| ۱۸ | نظام پیشنهادات در استفاده بهینه از تجهیزات موثر بوده است. | کارایی نیروی انسانی |
| ۱۹ | اعتقاد و باور مدیران به نظام پیشنهادات در حد مناسبی است. | قوت مدیریت |
| ۲۰ | سبک های مدیریت فعلی با نظام پیشنهادات همسویی دارد. | قوت مدیریت |
| ۲۱ | مدیران شرکت از ریسک پذیری بالایی برخوردارند. | قوت مدیریت |
| ۲۲ | مدیران شرکت از ایجاد بی نظمی در پی ایجاد نظام پیشنهادات نگرانی ندارند. | قوت مدیریت |

| | | |
|--------------------------|---|----|
| قوت مدیریت | در رابطه با پذیرش پیشنهادات برخورد تبعیض آمیز صورت نمی گیرد . | ۲۳ |
| قوت کمیته نظام پیشنهادات | تبلیغات کافی و مناسب در رابطه با نظام پیشنهادات صورت می گیرد . ادامه جدول (۳) : | ۲۴ |
| قوت کمیته نظام پیشنهادات | پاداش متعلقه به فرد پیشنهاد دهنده در زمان مناسب پرداخت می گردد . | ۲۵ |
| قوت کمیته نظام پیشنهادات | در مورد ارزیابی پیشنهادات کارشناسی دقیق و به موقع صورت می گیرد . | ۲۶ |
| قوت کمیته نظام پیشنهادات | آیین نامه و دستورالعمل اجرایی از قدرت بالایی برخوردار است . | ۲۷ |
| قوت کمیته نظام پیشنهادات | پیشنهاد های تصویب شده به موقع اجرا می شوند . | ۲۸ |
| قوت سازمان | پیچیدگی وظایف سازمانی و تخصصی و انحصاری بودن فعالیت شرکت زمینه پیشنهاد دهی را محدود نکرده است . | ۲۹ |
| قوت سازمان | نظام پیشنهادات در سازمان از جایگاه مناسبی برخوردار است . | ۳۰ |
| قوت کمیته نظام پیشنهادات | اهداف نظام پیشنهادات برای کارکنان روشن و واضح است . | ۳۱ |
| قوت کمیته نظام پیشنهادات | گسترده‌گی و وسعت شرکت نظام پیشنهادات را محدود نساخته است . | ۳۲ |
| قوت سازمان | در مورد شرح وظایف و مسئولیت کارکنان دقت لازم به عمل آمده است . | ۳۳ |
| قوت سازمان | بین کارکنان و سازمان اعتماد متقابل وجود دارد . | ۳۴ |
| قوت سازمان | کارکنان به اطلاعات کافی برای ارائه پیشنهاداتی مستدل و مناسب دسترسی دارند . | ۳۵ |
| قوت کمیته نظام پیشنهادات | کارکنان به اثر بخشی نظام پیشنهادات اعتماد دارند | ۳۶ |
| قوت کمیته نظام پیشنهادات | کارکنان نسبت به روال کار نظام پیشنهادات آگاهی دارند . | ۳۷ |
| قوت سازمان | در مورد آموزش مباحث مدیریتی و تخصصی توجه کافی به عمل آمده است . | ۳۸ |
| قوت سازمان | نسبت به انجام کار گروهی و مشارکت در تصمیم گیری ها تمایل فراوانی وجود دارد . | ۳۹ |
| قوت سازمان | دانش فنی و تخصصی کارکنان و اطلاعات آنها از سطح بالایی برخوردار است . | ۴۰ |

۹-۲) اعتبار پرسشنامه:

مقصود از روایی آن است که وسیله اندازه گیری ، بتواند خصیصه و ویژگی مورد نظر را اندازه گیری نماید . اهمیت روایی از آن جهت است که اندازه گیری های نامناسب و ناکافی می تواند هر پژوهش علمی را بی ارزش و ناروا سازد . اعتبار در اصل به صحت و درستی اندازه گیری محقق بر می گردد . (غلامرضا خاکی ، ۱۳۷۸ ، ۲۸۸) . برای بالا بردن روایی پرسشنامه این تحقیق علاوه بر استفاده از تحقیق های مشابه ، پرسشنامه قبل از توزیع به رویت مسئولین واحد تحقیقات شرکت برق و اساتید دانشگاه رسید و از نظرات ایشان برای اصلاح پرسشنامه استفاده شد ، همچنین در زمینه ارزش آماری پرسشنامه با متخصصین آمار مشورت شد و تایید ایشان نیز در زمینه پرسشنامه کسب گردید .

۳-۹) پایایی پرسشنامه :

یک آزمون زمانی دارای پایایی است که نمره های مشاهده و نمره های واقعی آن دارای همبستگی بالایی باشند به این معنا که چنانچه نمره های مشاهده شده و واقعی هر یک ، موجود باشند مجذور همبستگی بین این نمره ها ضریب پایایی آزمون نامیده می شود . (خاکی ، ۱۳۷۸ ، ۲۹۳)

مشهورترین ابزار برای آزمون قابلیت اعتماد پرسشنامه ، ضریب آلفای کرونباخ است . از این ابزار برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه گیری از جمله پرسشنامه استفاده می شود . (سرمد و دیگران ، ۱۳۷۸ ، ۱۶۹)
در این تحقیق برای محاسبه میزان پایایی پرسشنامه آلفای کرونباخ داده های تعداد ۱۱ عدد پرسشنامه به عنوان پیش آزمون وارد نرم افزار SPSS شد و میزان آلفای کرونباخ آن ۰.۹۱۵۱ به دست آمد که مقدار قابل قبولی می باشد همچنین این نرم افزار هیچ گونه اصلاحی اعم از حذف و یا اصلاح پرسشنامه ها را نشان نداد .

۱۰) جامعه آماری :

جامعه آماری عبارتست از گروهی از افراد یا اشیا که در خاصیت یا خاصیت های مورد تحقیق مشترک باشند و با هدف و موضوع ارتباط داشته باشند . (ناصر خلیلی و ابراهیم دانشوری ، ۱۳۷۸ ، ۸۷)
در این تحقیق اعضای جامعه آماری کارکنان ستادی شرکت برق منطقه ای خراسان شاغل در مشهد بودند که تعداد آنها بر اساس آمار سال ۱۳۸۳ ، ۷۱۶ نفر می باشد .

۱۱) نمونه آماری :

برای نمونه گیری آماری از روش نمونه گیری طبقه ای استفاده شد که در آن کل جامعه آماری به دو طبقه کارکنان گروه شغلی ۱۰۰۰۰ و ۲۰۰۰۰ (طبقه اول) و ۳۰۰۰۰ و ۴۰۰۰۰ (طبقه دوم)، دسته بندی شدند و از بین آنها نمونه گیری به صورت زیر انجام شد که کل تعداد نمونه آماری ۶۰ نفر شد .

برای نمونه گیری از جامعه آماری از روش طبقه ای با حالت تصادفی ساده بدون جایگذاری استفاده شد . در این روش کل جامعه به ۲ طبقه اصلی شامل کارکنان دیپلم و فوق دیپلم (گروه های ۱۰۰۰۰ و ۲۰۰۰۰) با تعداد ۳۲۴ نفر و طبقه لیسانس به بالا (۳۰۰۰۰ و ۴۰۰۰۰) با تعداد ۲۳۱ نفر تقسیم شدند و برای دستیابی به تعداد افراد هر طبقه و کل نمونه آماری از فرمول زیر استفاده شد .

$$N_0 = [(Z_{1-\alpha/2}) * p * q] / d_2 \quad \bullet$$

$$N = N_0 / (1 + N_0/N) \quad \bullet$$

$$N_1 = N * N_1/N$$

حجم طبقه اول

$$N_2 = N * N_2/N$$

حجم طبقه دوم

$$N = N_1 + N_2$$

حجم کل جامعه :

• در فرمول بالا P احتمال وجود یک گزاره (گزینه های ۴ و ۵) و q احتمال عدم وجود یک گزاره (گزینه های ۳ و ۲) می باشند با توجه به اطلاعات به دست آمده داشتیم :

$$P=0.57 \quad q=0.43 \quad d=0.075 \quad \alpha=0.1 \quad \bullet$$

همچنین N تعداد کل نمونه آماری ، N₁ حجم طبقه اول و N₂ حجم طبقه دوم می باشند .

$Z_{1-\alpha/2}$ + نقطه ای است که مساحت زیر منحنی نرمال قبل از آن نقطه برابر $\alpha/2$ - می باشد .

$Z_{1-\alpha/2}$ - نقطه ای است که مساحت زیر منحنی نرمال قبل از آن نقطه برابر $\alpha/2$ - می باشد .

با توجه به اطلاعات بالا حجم کل نمونه آماری ۶۰ نفر (طبقه اول ۳۵ نفر و طبقه دوم ۲۵ نفر) گردید .

۱۲) تجزیه و تحلیل اطلاعات :

برای نتیجه گیری آماری از داده های جمع آوری شده از نرم افزار SPSS استفاده گردید . کلیه برآوردها و آزمون فرضیه ها در سطح الفای ۰.۱ (با اطمینان ۹۰٪) می باشند و برای آزمون کردن فرضیه ها از آزمون های ناپارامتریک استفاده شده است .

۱۲-۱) بر آورد میانگین:

از ۶۰ پرسشنامه جمع آوری شده پس از انجام تحلیل های آماری نتایج زیر در مورد برآورد, میزان اثر بخشی نیروی انسانی , اثر بخشی مدیریت , و اثر بخشی کلی نظام پیشنهادات و همچنین بهره وری این نظام و از طرف دیگر میزان قوت مدیریتی , قوت سیستم پیشنهادات , قوت سازمان و قوت کلی نظام پیشنهادات انجام شده است .

جدول (۴) میانگین مولفه های مورد ارزیابی برای سطوح مختلف شغلی

| ۴۰۰۰۰ | ۳۰۰۰۰ | ۲۰۰۰۰ | ۱۰۰۰۰ | |
|---------|---------|---------|--------|----------|
| .۱۶ | .۱۶۳۸۹ | .۱۶ | .۱۶۲۶۷ | کارایی |
| .۱۶۰۸۵ | .۱۶۵۶ | .۱۶۴۷۴ | .۱۷۲۳۱ | اثر بخشی |
| .۱۶۰۶۱۵ | .۱۶۵۶۲۵ | .۱۶۳۴۲۶ | .۱۶۹۶۳ | بهره وری |
| .۱۵ | .۱۵۶ | .۱۵ | .۱۵۲ | قوت |

۱۲-۲) تحلیل کارایی :

در زمینه اندازه گیری کارایی نظام پیشنهادات تعداد ۷ سؤال در پرسشنامه قرارگرفت که خود به ۳ زیر مجموعه کارایی مدیریت , کارایی سازمان و کارایی نیروی انسانی طبقه بندی شدند که میزان میانگین های آنها به صورت زیر می باشد

کارایی مدیریت = 0.6667

کارایی سازمان = 0.62917

کارایی نیروی انسانی = 0.61875

همچنین کارایی کلی نظام پیشنهادات 0.6325 برآورد گردید .

گزاره هایی که برای اندازه گیری میزان کارایی نظام پیشنهادات مشخص شده بودند خود به ۳ طبقه کارایی مدیریت, کارایی سازمان, کارایی نیروی انسانی تقسیم گردیدند و در نهایت برآیند آنها میزان کارایی نظام پیشنهادات را اندازه گیری کرد.

همانطور که در جدول ۵ نشان داده شده است میانگین کارایی مدیریت 0.666 , میانگین کارایی سازمان 0.629 , میانگین کارایی نیروی انسانی 0.618 و در نهایت میانگین کارایی نظام پیشنهادات 0.6325 می باشد که نشان دهنده این مطلب است که از نظر پاسخ دهنده گان, نظام پیشنهادات از کارایی نسبی برخوردار بوده است .

جدول (۵) میانگین و میانه کارایی

| | | کارآیی مدیریت | کارآیی سازمان | کارآیی نیروی انسانی | کارآیی کلی |
|--------|---------|---------------|---------------|---------------------|------------|
| N | Valid | 60 | 60 | 60 | 60 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | .66667 | .62917 | .61875 | .6325 |
| Median | | .75000 | .62500 | .62500 | .6500 |

۳-۱۲) تحلیل اثربخشی :

در زمینه اثر بخشی تعداد ۱۱ گزاره در این مورد وجود داشت که اثر بخشی نیروی انسانی و اثر بخشی مدیریت را اندازه گیری می کردند . که به ترتیب :

اثر بخشی نیروی انسانی = 0.7278 .

اثر بخشی مدیریتی = 0.6554 .

اثر بخشی کل = 0.6721 .

همچنین میزان میانگین بهره وری نظام پیشنهادات 0.6611 . برآورد شد .

گزاره های مربوط به اندازه گیری اثربخشی خود به دو زیرشاخه اثربخشی نیروی انسانی و اثربخشی مدیریت در زمینه نظام پیشنهادات تقسیم شدند. همانطور که در جدول (۶) دیده می شود اثربخشی نظام پیشنهادات در زمینه نیروی انسانی 0.7278 می باشد که از این نظر از اثربخشی بالایی برخوردار می باشد و در زمینه اثربخشی مدیریتی نظام پیشنهادات 0.6554 می باشد که آن نیز تقریباً " در سطح بالایی قرار دارد. و در نهایت برآیند این ۲ شاخه، اثربخشی کلی نظام پیشنهادات را نشان می دهد که با عدد 0.6721 ، از اثربخشی نسبتاً خوبی برخوردار است .

جدول (۶) میانگین و میانه اثربخشی

| | | اثر بخشی نیروی انسانی | اثر بخشی مدیریتی | اثر بخشی کلی |
|--------|---------|-----------------------|------------------|--------------|
| N | Valid | 60 | 60 | 60 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | .7278 | .6554 | .6721 |
| Median | | .7500 | .6500 | .6923 |

با توجه به ادبیات مدیریتی، یک سیستم یا سازمان اگر دارای کارایی و اثربخشی باشد در اصطلاح بهره ور است، در سیستم نظام پیشنهادات شرکت برق نیز با توجه به ادبیات مدیریتی، یک سیستم یا سازمان اگر دارای کارایی و اثربخشی باشد در اصطلاح بهره ور است. بهره وری = اثربخشی + کارایی، در سیستم نظام پیشنهادات شرکت برق نیز، با توجه به برآیند کارایی و اثربخشی آن، میانگین بهره وری آن عدد 0.6611 می باشد که از نظر بهره وری نیز از یک قوت تقریباً " نسبی و خوبی برخوردار است.

۴-۱۲) تحلیل نقاط قوت و ضعف نظام پیشنهادات :

در مورد قوت و ضعف نظام پیشنهادات ۲۳ گزاره وجود داشت که قوت مدیریت، قوت سازمان و قوت کمیته اجرایی را اندازه گیری می کردند، که میانگین های آن به صورت زیر می باشد :

قوت مدیریت = 0.50417 .

قوت سازمان = 0.54010 .

قوت کمیته اجرای نظام پیشنهادات = 0.52315 .

و در کل نیز میانگین آن 0.52 . برآورد شد که در حد متوسطی قرار دارد .

یکی از اهداف این تحقیق شناسایی نقاط قوت و ضعف نظام پیشنهادات فعلی شرکت برق منطقه ای خراسان بوده است که به همین منظور ۲۲ گزاره برای پیداکردن نقاط قوت و ضعف آن در پرسشنامه قرار گرفت. (گزاره های ۱۹ تا ۴۰)

مانند کارایی و اثربخشی، در این قسمت نیز قوت نظام پیشنهادات از جنبه های مدیریتی، سازمان و کمیته اجرایی نظام پیشنهادات مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن در جدول (۷) دیده می شود.

جدول (۷) میانگین و میانه قوت نظام پیشنهادات

| | | قوت مدیریتی | قوت سازمان | قوت نظام پیشنهادات | قوت |
|--------|---------|-------------|------------|--------------------|-----|
| N | Valid | 60 | 60 | 60 | 60 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | .50417 | .54010 | .52315 | .52 |
| Median | | .50000 | .54688 | .54167 | .53 |

همانطور که مشاهده می شود قوت مدیریتی نظام پیشنهادات با میانگین $0/50417$ در حد متوسطی قرار دارد و برای ارتقاء آن بایستی برنامه ریزی گردد، قوت سازمان $0/54$ و قوت کمیته اجرایی نظام پیشنهادات $0/52$ نیز در حد متوسطی می باشد. در نهایت نیز برآیند کلی قوت نظام پیشنهادات میانگین $0/52$ می باشد که نشان دهنده آن است که میزان رضایت پاسخ دهندگان از نظام پیشنهادات در حد متوسط است. به عنوان نمونه در زمینه تبلیغات برای نظام پیشنهادات پاسخ دهندگان اعتقاد دارند که تلاش کافی برای تبلیغ و شناسایی آن صورت نگرفته است.

۱۳) نتیجه گیری:

با توجه به خروجی های آماری، میزان اثربخشی نیروی انسانی $0/7278$ که میانگین قابل توجهی است و همچنین میانگین اثربخشی مدیریتی آن $0/6554$ بوده است؛ و برآیند آن نیز $0/6721$ است که نشان دهنده اثربخشی نسبتاً خوب نظام پیشنهادات است. و به این معناست که نظام پیشنهادات توانسته است به میزان 68% به اهداف از پیش تعیین شده دست یابد.

در زمینه بهره وری نیز با میانگین $0/6611$ ، بهره وری نظام پیشنهادات تقریباً 66% است که با افزایش میزان کارایی و اثربخشی می توان بهره وری را افزایش داد.

با توجه به میانگین های به دست آمده از قوت نظام پیشنهادات فعلی سازمان مشاهده می گردد که رضایت پاسخ دهندگان از وضعیت فعلی نظام پیشنهادات در حد متوسط قرار دارد.

۱۴) پیشنهادات برای بهبود نظام پیشنهادات:

۱-۱) افزایش اعتقاد و باور مدیران به نظام پیشنهادات و حمایت و پشتیبانی مالی و اجرایی از نظام پیشنهادات:

__ پرداخت پاداش های مالی و غیر مالی مانند تشویق ها، ارتقاء در اولین فرصت.

__ حمایت از نظام پیشنهادات و کمیته اجرایی.

__ تشویق کارکنان به ارائه پیشنهاد.

__ پیگیری برای اجرای پیشنهادات.

۲-۱۴) پیاده کردن سبکهای مدیریت مشارکتی در سازمان برای تشویق کارکنان به ارائه بیشتر پیشنهادات:

__ مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیریها، احترام به نظرات آنها، دادن بازخورد به نظرات پرسنل، ایجاد سیستم حقوق و دستمزد با توجه به مشارکت کارکنان.

۳-۱۴) افزایش ریسک پذیری مدیران و کارکنان:

__ ایجاد فرهنگ تغییر در سازمان.

__ ایجاد جو امنیت شغلی برای مدیران و کارکنان.

۴-۱۴) عدم برخورد تبعیض آمیز با پذیرش پیشنهادات:

- __ توجه به رعایت رویه تدوین شده در پذیرش و ارزیابی پیشنهادها.
- __ توجه کارکنان نسبت به وجود یک رویه ثابت و مکانیزمی در جهت رعایت عدالت در بررسی و پذیرش پیشنهادات دریافتی .
- ۱۴-۵) انجام تبلیغات کافی و مناسب :
- __ برگزاری همایش و سمینارها برای معرفی بیشتر نظام پیشنهادات .
- __ اختصاص بودجه تبلیغات نظام پیشنهادات .
- __ انتشار خبرنامه نظام پیشنهادات برای اطلاع رسانی و تبلیغات .
- ۱۴-۶) تشکیل جلسات بررسی پیشنهادات در اولین فرصت و در تاریخ هایی که عموم کارکنان اطلاع داشته باشند :
- __ اطلاع دادن دلایل رد و یا پذیرش پیشنهادها .
- پیگیری بیشتر برای اجرای به موقع پیشنهادات مصوب.
- ۱۴-۷) فعالیت جهت شناساندن بیشتر نظام پیشنهادات و اهداف آن به پرسنل و تبیین جایگاه رسمی آن.
- ۱۴-۸) تلاش جهت گسترش جغرافیایی نظام پیشنهادات . با توجه به پراکندگی جغرافیایی کارکنان شرکت برق منطقه ای خراسان مناسب است تا تلاش هایی _ پیگیری بیشتر برای اجرای به موقع پیشنهادات مصوب .
- ۱۴-۹) روشن تر شدن وظایف و مسئولیت های پرسنل برای آنها بطوریکه دقیقاً بدانند وظایف و مسئولیت های پرسنل در سازمان چه می باشد . و در راستای وظایف تعریف شده اقدام به دادن پیشنهاد نمایند .
- ۱۴-۱۰) تلاش جهت ایجاد اعتماد متقابل بین سازمان و کارکنان ، به طوری که کارکنان سازمان را از خود بدانند
- ۱۴-۱۱) ایجاد کتابخانه ها و بانکهای اطلاعاتی که با توجه به آن کارکنان بتوانند اطلاعات مورد نیاز خود را برای ارائه پیشنهاد به دست آورند .
- ۱۴-۱۲) آموزش بیشتر مباحث مدیریتی و تخصصی ، به منظور آشنایی کارکنان و مدیریت با دانش روز جهان و تلاش جهت ارتقاء سازمان به آن سو .
- ۱۴-۱۳) ارائه پاداش به تیمها به جای افراد (پاداش بیشتر به تیمها) .
- ۱۴-۱۴) برگزاری جشن ها و مراسم سالانه که پیشنهادهای برتر در آن تشویق شده و جوایز خود را دریافت کنند
- ۱۴-۱۵) اجرای پیشنهادگیری از مشتریان و پیمانکاران سازمان .
- ۱۴-۱۶) استفاده از تجربیات سازمانهای موفق و مشاورین مطلع .
- ۱۴-۱۷) ترغیب روحیه مساله یابی و تشویق کارکنان به چاره جویی برای مسائل سازمان .
- ۱۴-۱۸) با توجه به مراحل تکاملی نظام پیشنهادها که در زیر آورده شده است هم اکنون شرکت برق در انتهای مرحله سوم این روند قرار دارد و برای ادامه رشد و تکامل خود بایستی مقدمات ورود به مرحله چهارم را فراهم کند
- ۱- استقرار نظام پیشنهادهای فردی .
 - ۲- افزایش کمی پیشنهادها .
 - ۳- افزایش نسبی کیفیت پیشنهادها .
 - ۴- استقرار نظام پیشنهادها به صورت گروهی و تشکیل گروه های نظام مشارکت .
 - ۵- دریافت پیشنهادهای گروهی .
 - ۶- تشکیل کمیته های تخصصی .
 - ۷- برگزاری سمینار آموزش گروه های حل مسئله .

منابع :

- ۱- ایران نژاد پاریزی ، مهدی ، روشهای تحقیق در علوم اجتماعی ، نشر مدیران ، تهران ، ۱۳۷۸ .

- ۲- تری ای هدریک و دیگران ، تحقیق کاربردی راهنمای عمل ، دفتر پژوهشهای فرهنگی ، چاپ دوم ، ۱۳۸۱ ، ۱۸۸ صفحه .
- ۳- حمیدی ، مهسا ، بررسی و تحلیل استقرار نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه ای خراسان و ارائه راهکارهایی جهت بهبود عملکرد این نظام ، ۱۳۸۴ .
- ۴- خاکی ، غلامرضا ، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی ، مرکز تحقیقات علمی کشور با همکاری کانون فرهنگی انتشارات درایت ، ۱۳۷۸ ، ۴۳۰ صفحه .
- ۵- خلیلی ، ناصر و دانشوری ، ابراهیم ، روش تحقیق و کاربرد آن در مدیریت ، نشر آروین ، ۱۳۷۸ ، ۱۶۶ صفحه .
- ۶- رهنورد ، فرج الله ، ارزشیابی نظام پیشنهادها در بخش دولتی ایران ، دانش مدیریت، شماره ۵۱ ، صفحه ۳۵ .
- ۷- سرمد ، زهره و بازرگان ، عباس و حجازی ، الهه ، روش های تحقیق در علوم رفتاری ، نشر آگاه ، ۱۳۷۶ ، ۴۰۵ صفحه .
- ۸- سعیدی ، کیکاووس ، بررسی نقش مشارکت کارکنان در تصمیم گیری مدیریت با تاکید بر عملکرد اجرای نظام پذیرش و پیشنهادها در اداره کل تربیت بدنی استان گلستان ، استاد راهنما : دکتر عباس منوریان ، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی ، ۱۳۸۱ .
- ۹- سیدی ، سید حسین ، مدیریت و نظام اداری از دیدگاه امام علی (ع) ، انتشارات آستان قدس رضوی ، چاپ اول ، ۱۳۸۰ ، ۲۸۴ صفحه .
- ۱۰- کریمی ، حمید رضا ، بررسی تاثیر اجرای نظام مدیریت مشارکتی از طرسق سیستم پیشنهادهای کارکنان بر افزایش بهره وری در شرکت برق منطقه ای استان فارس ، پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشگاه شیراز ، ۱۳۷۸ .
- ۱۱- متن نظام پیشنهادهای پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران . www.irandoc.ac.ir/pr
- ۱۲- مصدق راد ، علی محمد ، نقش مدیریت مشارکتی (نظام پیشنهادها) در میزان کارایی بیمارستان شهید فیاض بخش تهران ، پایان نامه کارشناسی ارشد ، استاد راهنما : دکتر یسد جمال الدین طیبی ، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی ایران ، ۱۳۸۰ .
- ۱۳- هرسی ، پال و بلانچارد ، کنت ، مدیریت رفتار سازمانی ، ترجمه دکتر علی علاقه بند ، انتشارات امیر کبیر ، چاپ هفدهم ، ۱۳۸۰ ، ۱۷۵ صفحه .
- ۱۴- یوسفی ، حسین ، شناسایی مهمترین موانع سازمانی مشارکت (نظام پیشنهادها) در شرکت برق منطقه ای آذربایجان ، پایان نامه کارشناسی ارشد ، استاد راهنما : دکتر ناصر صنوبر ، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت ، وابسته به وزارت نیرو ، ۱۳۸۳ .