

## آشنایی بانظام پیشنهادها و مقدمات اجرای آن در شرکت های بیمه

تالیف: علی نور رشیدی

پژوهشگر پژوهشکده بیمه

Alinorashidi@yahoo.com

کارکنان است. نظام پیشنهادها یا کایزن فردی نقش استمرار نوآوری و بهبود در سازمان را با هدف نهادی شدن رهبری در سازمان و برقراری ارتباط پایین ترین سطح سازمان با بالاترین سطح آن را ایفا می کند و معمولاً تمام کارکنان سازمان را شامل می شود.

مشکلات موجود در ساختار اداری شرکت های بیمه از یک سو و تغییراتی که در سطح انتظارات، نیازها نحوه ارائه خدمات و ورود رقبا به بازار به وجود آمده است از سوی دیگر، ضرورت بهره گیری از شیوه های مناسب و نوین برای ساماندهی به وضعیت شرکت های بیمه و رفع مشکلات آن ها را دو چندان کرده است.

البته با توجه به تاکیسه های مکرر مدیران شرکت های بیمه مبنی بر استفاده از رویکردها و

امروزه کلیه سازمان ها و شرکت ها با تغییرات و تحولات زیادی مانند تغییر در تکنولوژی و فن آوری محصولات، خدمات، نیازها و سلیقه های مشتریان مواجه هستند.

هر سازمان و یا شرکتی که بخواهد به حیات خود ادامه دهد باید به نحو مناسبی خود را با این تغییرات هماهنگ کند. نیروهای انسانی مهم ترین عنصر در سازمان ها و شرکت ها هستند که می توانند در این راستا اقدامات چشمگیری داشته باشند. با به کارگیری نظام پیشنهادها که یکی از راههای مشارکت کارکنان است می توان در جهت استفاده بهینه از تفکر جمعی کارکنان و توسعه نیروی انسانی استفاده کرد. نظام پیشنهادها یا طرح بسیج اندیشه ها یکی از روش های موثر در تغییر شرایط کار و ایجاد زمینه مناسب برای مشارکت

پیشنهادها در آن از سابقه طولانی برخوردار است و تجارب زیادی در این زمینه کسب کرده است. با این حال به نظر می رسد برای بومی کردن این سیستم مدیریتی (تطابق با قوانین فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی) شرکت های بیمه باید تلاش زیادی به عمل آورند.

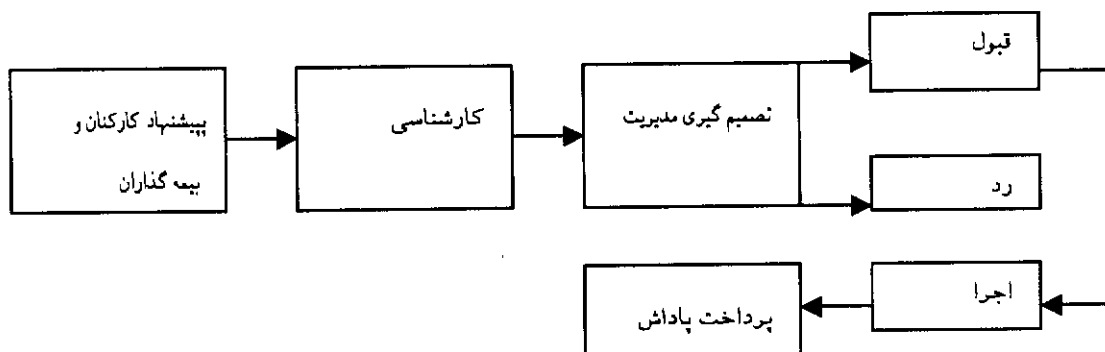
### تعریف نظام پیشنهادها (Suggestion System)

Suggest در لغت به معنی اظهار عقیده و پیشنهاد کردن آمده است.

Suggestion System به معنی نظام پیشنهادها در مباحث مدیریت مشارکتی به کار رفته است.

نظام پیشنهادها سیستمی است که با ایجاد انگیزه در کارکنان و بیمه گذاران ایده ها، نظرات و پیشنهادها را در رابطه با بهبود روش های کاری محصولات و خدمات مورد بررسی قرار داده و مواردی که از نظر کارشناسی و مدیریت قابل اجرا باشد به اجرا در می آورد و جهت آن پاداش مناسبی به پیشنهاد دهنده پرداخت می گردد.

مراحل اصلی اجرای پیشنهادها



استراتژی های مناسب و تبلیغات فراوان در زمینه مشتری مداری، تحقیقات متعدد نشان می دهد که شرکت های بیمه از لحاظ ساختار اداری، عملکرد و جلب رضایت بیمه گذاران در وضعیت مطلوبی نمی باشند.

البته نباید تلاش های فراوان و صادقانه اکثریت مدیران و کارمندان را از نظر دور داشت در واقع گردش کنونی امور به واسطه همین تلاش ها می باشد.

در چنین شرایطی نظام پیشنهادها به عنوان روشی در جهت بهبود مستمر وضعیت و عملکرد شرکت های بیمه و جلب رضایت بیمه گذاران و عمل به شعار نهضت خدمات رسانی مردم که امسال به همین مناسبت سال خدمات رسانی نامگذاری شده است، می تواند نقش موثر ایفا کند. شورای عالی اداری در سال ۱۳۷۹ اجرای نظام پیشنهادها در ادارات و سازمان های دولتی را تصویب و ابلاغ کرده است. نظام پیشنهادها در خیلی از کشورهای پیشرفته اجرا و نتایج بسیار مطلوبی از آن به دست آمده است. زاین از جمله کشورهایی است که اجرای نظام

## فلسفه استفاده از نظام پیشنهادها

آنچه در نظام پیشنهادها به عنوان اهداف آرمانی و در حقیقت به عنوان فلسفه به کارگیری آن مطرح است، افزایش توان شرکت در مقابل خواسته های متغیر بیمه گذاران 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، آرا و عقاید آن ها در هر رده شغلی و در هر بخش سازمانی است.

به طور کلی فلسفه به کارگیری نظام پیشنهادها را می توان به صورت زیر بیان کرد:

- ارج نهادن به فضایل و توانایی های انسانی در محیط کار و برخورد با مشکلات کاری  
- افزایش حس تعلق سازمانی در کارکنان  
- همسو کردن اهداف کارکنان با اهداف شرکت  
- اشاعه فرهنگ مشارکتی و همکاری جمعی در

حل مشکلات در بهبود روابط کاری و رفتار سازمانی

## مزایای نظام پیشنهادها

اجرای صحیح نظام پیشنهادها با توجه به ماهیت کاری شرکت های بیمه می تواند نتایج مثبتی را از جنبه های فردی، سازمانی و اجتماعی به بار آورد که اهم آن ها به صورت زیر قابل دسته بندی است.  
الف: افزایش انگیزش، رضایت شغلی و ایجاد حس وفاداری سازمانی در کارکنان جهت تحقق اهداف مشترک در نتیجه حصول موارد زیر:

. فراهم شدن زمینه مناسب جهت بروز

خلاقیت ها و فعال کردن استعدادهای کارکنان  
. بهبود شرایط محیط کار از نظر بهداشت، ایمنی و ...

. حذف موانع موجود جهت مشارکت فراگیر کارکنان و ایجاد جریان ارتباط از پایین ترین سطوح سازمان به بالاترین سطوح و در نتیجه تغییر نقش صرفاً ابزاری کارکنان به نقش ابزاری توأم با خلاقیت، تصمیم گیری و نظارت.

. افزایش آگاهی های کارکنان از طریق

آموزش های ارائه شده در قالب نظام پیشنهادها  
. کسب منافع مادی و معنوی حاصل از نظام پیشنهادهای پذیرفته شده برای افراد و گروه های پیشنهاد دهنده و اجرا کننده

. کسب منافع مادی حاصل از پاداش مربوط به افزایش تولید در اثر به کار بستن پیشنهادهای پذیرفته شده

. آسان تر شدن نحوه انجام کارها و فعالیت های سازمان

ب. افزایش توان اجرایی مدیریت در اداره امور شرکت با توجه به موارد زیر:

. فراغت مدیریت از رسیدگی به امور جزئی و ایجاد فرصت بیشتر برای رسیدگی به امور اساسی  
. افزایش دانستی های مدیریت در مورد کار و تعالیات کارکنان

ج. افزایش سودآوری و توان رقابت شرکت با توجه به حصول موارد زیر:

حمایت های عمومی اکثر کارکنان از طرح، مدیریت ارشد سازمان تغییر نکنند. در تحقیقات به عمل آمده از واحدهایی که چند سال نظام پیشنهادها در آن ها اجرا و سپس متوقف شده است دو عامل زیر بیشترین سهم را داشته اند:

الف - تغییر مدیریت ارشد سازمان و عدم اعتقاد مدیر جدید به ادامه اجرای نظام پیشنهادها  
ب - سپردن اجرای نظام به مدیران رده سوم و چهارم سازمان و عدم نظارت و پشتیبانی  
۴ - روابط انسانی مناسب بین مدیران و کارکنان

هرچه روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان صمیمی تر غیر رسمی و دوستانه تر باشد حمایت از پیشنهادها بیشتر خواهد بود و فضای مناسبی برای مشارکت کارکنان ایجاد خواهد شد و هرچه مدیریت به سبک استبدادی و خودخواهانه نزدیکتر باشد مشارکت کارکنان کاهش خواهد یافت.

۵ - وجود روحیه همگرایی و همبستگی جدی بین کارکنان شرکت  
فرهنگ مشارکت نیاز به وجود همبستگی جدی بین کارکنان سازمان با یکدیگر دارد. به هر میزان که روحیه همکاری و تفاهم بین کارکنان و مدیریت بیشتر باشد امکان دوام مدیریت مشارکتی بیشتر خواهد بود.

### محدودیت های نظام پیشنهادها

نظام پیشنهادها در کلیه سازمان های کوچک

- کاهش هزینه ها و افزایش بهره وری از طریق بهبود فرایندهای ارائه خدمات  
- افزایش رضایت بیمه گذاران

### عوامل موثر در موفقیت نظام پیشنهادها

۱- پشتیبانی جدی مدیریت ارشد شرکت از نظام پیشنهادها  
مهمترین عامل موفقیت اجرای نظام پیشنهادها اعتقاد و ایمان مدیریت ارشد به این نظام و پشتیبانی جدی از آن می باشد.  
۲- وجود یا امکان به وجود آوردن انگیزه و ایمان در کارکنان و بهبود مستمر در سازمان کارکنان سازمان باید با اجرای آموزش های تخصصی روش های صحیح انسانی و مدیریتی و داشتن نظام های انگیزشی فردی و سازمانی دارای روحیه کمال جویی و بهبود مستمر فعالیت ها در سازمان باشند، به طوری که هر روز با این انگیزه و اعتقاد شروع به کار نمایند که روش های کار سازمانی و به خصوص واحد خود را بهتر از دیروز کنند. به هر میزانی که این روحیه در کارکنان توسعه یابد موفقیت در ارائه پیشنهادها کمی و کیفی در سازمان نیز افزایش خواهد یافت.

۳- ثبات مدیریت تا قبل از نهادینه شدن نظام پیشنهادها

در شروع اجرای طرح نظام پیشنهادها چون مهم ترین عامل موفقیت پشتیبانی مدیریت ارشد می باشد، لازم است که تا نهادینه شدن نظام و

و بزرگ تولیدی و خدماتی، همچنین در تمامی بخش های سازمان مستقل از نوع فعالیت آن بخش، قابل اجرا است.

با این حال ممکن است این نظام در شرکت های بیمه و علی الخصوص در بخش های ستادی صنعت بیمه از موفقیت کمتری برخوردار باشد. دلیل عمده آن مشکل بودن ارائه پیشنهاد به خاطر نامشهود بودن خدمات بیمه ای است. از طرف دیگر نظام پیشنهادها در شرکت های بزرگ از کارایی بیشتری در مقایسه با سازمان های کوچک برخوردار است که دلایل این امر را می توان به صورت زیر بر شمرد:

تعدد زیاد کارکنان شرکت های بزرگ و تنوع افکار

بالا بودن هزینه های ثابت نظام پیشنهادها در شرکت های کوچک در مقایسه با شرکت های بزرگ

ناچیز بودن مشکلات در شرکت های کوچک نسبت به شرکت های بزرگ

پیاده کردن نظام پیشنهادها در یک شرکت بیمه بهتر است در طی چندین سال و به تدریج در تمامی بخش های سازمان صورت گیرد.

به این ترتیب که در ابتدا بخشی که مسائل و مشکلات سازمان در آن به صورتی حادتر مشهود بوده و همچنین از زمینه فرهنگی مناسب و شرایط لازم برخوردار باشد انتخاب شود و نظام پیشنهادها در آن به اجرا در آید.

پس از کسب موفقیت های لازم، در مرحله دوم

نظام پیشنهادها در کلیه بخش های مربوط به مجموعه داخلی شرکت پیاده شده و در نهایت به صورت جامع و فراگیر همه بخش های مربوط به مجموعه داخلی شرکت، بخش های خارجی مانند نمایندگان کارگزاران و حتی بیمه گذاران را در بر گیرد.

البته در صورتی که مدیریت ارشد سازمان از توانایی و درجه تعهد بالا برخوردار باشد و مدیران میانی و روسای ادارات آمادگی لازم را جهت اجرای نظام پیشنهادها داشته باشند می توان از همان ابتدا نظام پیشنهادها را به صورتی فراگیر در کلیه بخش های شرکت به طور همزمان به اجرا در آورد.

به طور کلی با توجه به گستردگی نظام پیشنهادها و شمول آن در کلیه افراد و سطوح شرکت زمینه های ارائه پیشنهاد می تواند به صورتی فراگیر همه موضوع ها و مسایل شرکت، نمایندگان، کارگزاران و بیمه گذاران را در بر گیرد. به طوری که کلیه افراد با توجه به دانش، تجربه ذوق و علاقه شخصی بتوانند نارسایی های موجود در عملکرد شرکت و بخش های مرتبط به آن را شناسایی کرده و پیشنهادهای خود را در زمینه رفع این نقایص ارائه نمایند.

در بعضی موارد با توجه به خط مشی و برنامه های شرکت، ارائه پیشنهاد به مواردی مشخص آن هم در حیطه کاری افراد محدود می شود که این کار بر میزان موفقیت نظام پیشنهادها تاثیر نامطلوب می گذارد و باید حتی المقدور از آن اجتناب شود. البته معرفی اهداف سازمانی شرکت و تعیین راه های

رسیدن به آن ها در قالب موضوع هایی کلی جهت راهنمایی و دادن ایده به افراد علی الخصوص در مرحله اولیه اجرای نظام پیشنهادها نه تنها مفید بلکه بسیار ضروری است.

### ساختار تشکیلاتی نظام پیشنهادها

طراحی ساختار تشکیلاتی برای نظام پیشنهادها و اعمال آن در نمودار رسمی شرکت از عواملی است که علاوه بر تثبیت و تداوم آن باعث دلگرمی مسئولین و مجریان نظام پیشنهادها می شود. نحوه سازمان دهی تعداد اعضای نظام پیشنهادها و چگونگی فعالیت آن ها در سازمان های مختلف متفاوت است و به سیاست های کلی، نظر مدیریت ارشد حجم و گستردگی و تنوع فعالیت ها و نحوه اداره سازمان بستگی دارد. عناصر و بخش های تشکیل دهنده نظام پیشنهادها به شرح زیر می باشند.

#### ۱- مسئول نظام پیشنهادها

وظایف و اختیارات مسئول نظام پیشنهادها عبارتند از:

- تصویب نهایی آیین نامه ها، دستور العمل های تدوین شده و اصلاحات صورت گرفته در آن ها
- پشتیبانی و نظارت بر اجرای نظام پیشنهادها
- نظارت بر عملکرد مجریان نظام پیشنهادها
- صدور احکام

- تصویب نهایی پیشنهادها و ابلاغ جهت اجرا  
با توجه به جنبه اجرایی موارد فوق و حدود اختیارات گسترده ای که برای مسئول نظام پیشنهادها در نظر گرفته شده است، توصیه می شود مدیر ارشد شرکت بیمه (مدیر عامل) خود این مسئولیت را بپذیرد در غیر این صورت قطعاً ادامه کار با خطر توقف مواجه شده یا حداقل توفیق نظام پیشنهادها کاهش می یابد.

بررسی های انجام شده در شرکت های ایرانی مجری نظام پیشنهادها به خوبی موید این مطلب است.

#### ۲- کمیته اجرایی نظام پیشنهادها

کمیته اجرایی گرداننده اصلی نظام پیشنهادها در سازمان است. اعضای این کمیته از بین مدیران، سرپرستان و کارشناسان سازمان انتخاب می شوند. این افراد علاوه بر برخورداری از دانش و تخصص کافی، به کارایی نظام پیشنهادها اعتقاد و باور داشته و از روحیه تحول پذیری برخوردارند. وظایف و مسئولیت های اعضای کمیته اجرایی به شرح زیر است:

- همکاری با مجری نظام پیشنهادها
- تغییر و اصلاح آیین نامه ها و دستور العمل های تدوین شده و برنامه ریزی در جهت اجرای بهتر نظام پیشنهادها
- اجرای برنامه های تشویقی و زمینه سازی فرهنگی برای ایجاد انگیزه در کارکنان از طریق

موقع پاداش پیشنهاد دهندگان، مجریان و کارشناسان همچنین اجرا کنندگان پیشنهاد

. نظارت بر فعالیت گروههای کارشناسی

. فراهم کردن مقدمات و امکانات لازم جهت

برگزاری کلاس های آموزشی، سمینارها و

گردهمایی ها در رابطه با نظام پیشنهادها

. انجام هماهنگی های لازم جهت بازدید

مدیران، سرپرستان، مسئولین و مجریان نظام

پیشنهادها از سازمان های موفق در اجرای نظام

پیشنهادها

. برقراری ارتباط مستقیم با کارکنانی که

پیشنهاد آن ها غیر قابل قبول تشخیص داده شده و

دلجویی و تقدیر از آن ها

. تهیه گزارش دقیق در مورد وضعیت نظام

پیشنهادها از نظر رشد کمی و کیفی پیشنهادها

وضعیت پیشرفت کار اجرای پیشنهادهای

پذیرفته شده، پیامدهای اجرای پیشنهادها و مشکلات

و نارسایی های موجود و ارائه آن به مسئول نظام

پیشنهادها

. ارائه گزارش عملکرد کارشناسان و مجریان

نظام پیشنهادها به مسئول نظام پیشنهادها

. معرفی نظام پیشنهادها به میهمانان و

بازدیدکنندگان، بیمه گذاران، نمایندگان و کارگزاران

### ۴. گروه های کارشناسی

گروههای کارشناس و ارزیابی پیشنهادها از

بین مدیران، مسئولین و کارشناسان بخش های مختلف

برگزاری سمینارهای آموزشی، تهیه پوستره های تبلیغاتی، جزوه های آموزشی و...

. ارزیابی اولیه پیشنهادها و ارسال آن ها برای

بررسی بیشتر (در صورت لزوم) به گروههای

کارشناسی با توجه به حوزه دربر گیرنده پیشنهادها

. بررسی نتایج حاصل از اجرای پیشنهادها

نظیر افزایش درآمد، کاهش هزینه ها، بهبود کیفیت

محصول، بهبود شرایط محیط کار و ...

. تعیین نوع پاداش و محاسبه میزان آن (مربوط

به پاداش های نقدی) برای پیشنهادهای پذیرفته شده

. رسیدگی به اعتراض پیشنهاد دهندگان در

مورد نتایج ارزیابی پیشنهادها

. نظارت بر حسن اجرای پیشنهادهای پذیرفته

شده

### ۳- دبیر اجرایی نظام پیشنهادها

دبیر اجرایی نظام پیشنهادها از بین اعضای

کمیته اجرایی انتخاب می شود و وظایف و

مسئولیت های زیر را علاوه بر موارد تعیین شده برای

اعضای کمیته اجرایی برعهده دارد.

۱. اداره جلسه های کمیته اجرایی و برقراری

ارتباط بین گروههای کارشناسی و کمیته اجرایی

. نظارت بر نحوه فعالیت ها و عملکرد پرسنل

دبیرخانه نظام پیشنهادها

. پیگیری جدی در مورد ارزیابی و اجرای

صحیح و به موقع پیشنهادها

. انجام اقدامات لازم در رابطه با پرداخت به

شرکت و در صورت لزوم از کارشناسان خارج از شرکت انتخاب می شوند و مسئولیت ها و شرح وظایف گروههای کارشناسی به شرح زیر است:

. بررسی و ارزیابی پیشنهادهای ارائه شده

. ارائه نتایج ارزیابی به کمیته اجرایی همراه با ذکر دلایل رد یا تایید پیشنهادهای

. حضور در جلسه های کمیته اجرایی و ارائه توضیحات بیشتر در مورد دلایل رد یا قبول پیشنهاد

. سرکشی و نظارت بر مراحل اجرای پیشنهاد در صورت درخواست دبیر اجرایی نظام پیشنهادها

. تهیه گزارش عملکرد و ارائه آن به دبیر اجرایی نظام پیشنهادها

#### د. دبیرخانه نظام پیشنهادها

دبیرخانه نظام پیشنهادها به منزله پل ارتباطی میان کارکنان، مسئولین و مجریان نظام پیشنهادها است و باید در محلی مستقل مستقر شود که به راحتی و در تمام اوقات کاری در دسترس عموم کارکنان باشد اهم وظایف این واحد به شرح زیر است:

. دریافت، شماره گذاری و ثبت پیشنهادهای کارکنان و ارائه رسید به آن ها

. جوابگویی به مراجعان

. دسته بندی پیشنهادهای و رفع نواقص آن ها به وسیله تماس با پیشنهاد دهندگان

. انعکاس نتایج ارزیابی پیشنهادهای به پیشنهاد

دهندگان

. دریافت و ثبت اعتراض های کارکنان نسبت به نتایج ارزیابی پیشنهادهای و انعکاس نتایج بررسی اعتراضات به کارکنان

. تهیه صورت جلسات و هماهنگی با مجریان و مسئولین نظام پیشنهادها جهت شرکت در جلسه های کمیته اجرایی و گروههای کارشناسی

. جمع آوری و تهیه آمار و اطلاعات مورد نیاز مسئولین، مجریان و کارشناسان نظام پیشنهادها

. انجام امور مربوط به تبلیغات نظام پیشنهادها در سطح شرکت

. اعلام موضوع پیشنهادهای تصویب شده به کارکنان جهت جلوگیری از ارائه پیشنهادهای تکراری

. تهیه اطلاعات لازم جهت درج در بولتن های خبری و تابلوهای اعلانات

. بایگانی پیشنهادهای و اسناد و مدارک مربوطه با توجه به ماهیت کار در نظام پیشنهادها و تنوع روحیات افکار و عقاید افراد در ارتباط با سازمان باید توجه داشت که مسئولین و مجریان نظام پیشنهادها علی الخصوص دبیر اجرای نظام باید دارای سعه صدر و روحیه مردم داری خوبی بوده و در بین کارکنان از محبوبیت برخوردار باشند تا در برقراری ارتباط با کارکنان و جلب اعتماد مدیریت به طور موفق عمل نمایند.

#### مراحل اجرای نظام پیشنهادها

اجرای نظام پیشنهادها از مرحله دریافت



. از قبل در دستور کار سازمان قرار نداشته باشد.  
 . صرفاً در حد بیان اشکال نبوده و قابلیت اجرایی داشته باشد.  
 . اجرای آن اقتصادی و پیامدهای مثبت در برداشته باشد.

پیشنهاد آغاز می شود و پس از گذراندن مراحل ارزیابی و بررسی به مرحله اجرا می رسد و در آخرین مرحله با پرداخت پاداش خاتمه می یابد. مراحل مختلف اجرای نظام پیشنهادها به طور خلاصه به شرح زیر است:

### ۱- جمع آوری پیشنهادهای کارکنان

در این مرحله کارکنان پیشنهادهای خود را

شامل:

. شرح وضعیت موجود و مشکلات و معایب آن و ارائه روش پیشنهادی، توضیح نحوه اجرای پیشنهاد و پیامدهای اجرایی آن به همراه مشحصات مورد نیاز و آدرس و تلفن تماس را بر روی فرم هایی که بدین منظور طراحی شده نوشته و به دبیرخانه نظام پیشنهادها تحویل دهند.

دبیرخانه پیشنهادهای ارائه شده را ثبت نموده و برای پیشنهاد دهنده رسید صادر می نماید. در مورد نمایندگان، کارگزاران و بیمه گذاران که ممکن است پیشنهاد خود را به صورت غیر حضوری ارائه دهند، لازم است دبیرخانه رسید پیشنهاد ارائه شده را به همراه فرم قدردانی به آدرس پیشنهاد دهنده ارسال نماید.

### ۲- ارزیابی پیشنهادهای ارائه شده

در این مرحله کلیه پیشنهادهای ارائه شده مورد ارزیابی و بررسی قرار می گیرند و در صورت تامین شرایط زیر پذیرفته می شوند.

### ۳- تعیین نوع و مقدار پاداش

جهت تعیین نوع و مقدار پاداش پیشنهادهای پذیرفته شده به هر پیشنهاد به تفکیک نتایج کمی و کیفی حاصل از اجرای آن به صورت زیر امتیاز داده می شود.  
 امتیاز دهی به نتایج کمی پیشنهاد معمولاً به صورت درصدی از خالص مبلغ صرفه جویی حاصل از اجرای آن در طول یک دوره مشخص تعیین می گردد. نکته ای که در ارزیابی پیشنهادها و امتیازدهی به پیامدهای کمی آن ها لازم است مورد توجه قرار می گیرد.

استاندارد کردن کارها و تعیین میزان دقیق هزینه مصرفی جهت انجام فعالیت های سازمان به شیوه فعلی است تا بتوان مبنایی برای ارزیابی دقیق پیشنهادها و امتیازدهی به آن ها در نظر گرفت  
 امتیازدهی به پیامدهای کیفی پیشنهاد با توجه به میزان تاثیر آن در بهبود معیارهای کیفی سازمان تعیین می گردد.

به عنوان مثال این امتیاز می تواند مجموع وزنی میانگین امتیازهایی محاسبه شود که کارشناسان

سازمان در رابطه با پیشنهاد مورد بررسی برای هر معیار در نظر گرفته اند بدین ترتیب با فرض :

$m$ : تعداد کارشناس

$n$ : تعداد معیار

$W_j$ : وزن معیار  $j$ ام

$a_{ij}$ : نظر کارشناس  $i$ ام در مورد میزان تاثیر

پیشنهاد مورد بررسی در بهبود معیار  $j$ ام

بنابراین خواهیم داشت:

$$\text{مجموع وزن میانگین امتیازهای} = \sum_{j=1}^n w_j \sum_{i=1}^m \frac{a_{ij}}{m}$$

مربوط به پیامدهای کیفی پیشنهاد

پس از تعیین امتیاز کلی پیشنهاد که برابر

است با مجموع امتیازهای داده شده به پیامدهای کمی

و کیفی حاصل از اجرای آن نوع و مقدار پاداش هر

پیشنهاد با توجه به امتیاز کلی آن محاسبه و تعیین می گردد.

سپس نتایج ارزیابی پس از تصویب مسئول

نظام پیشنهادها در سه نسخه تهیه شده که نسخه اول

به امور مالی جهت پرداخت پاداش نسخه دوم به امور

اداری جهت نگهداری در پرونده پیشنهاد دهنده و

نسخه سوم جهت ثبت و بایگانی و انعکاس نتایج

ارزیابی به پیشنهاد دهنده به دبیرخانه نظام

پیشنهادها تحویل می گردد.

### ۴. انعکاس نتایج ارزیابی به پیشنهاد دهندگان

پس از ارزیابی نهایی هر پیشنهاد نتایج

ارزیابی شامل رد یا قبول پیشنهاد و نوع و مقدار

پاداش آن (در صورت پذیرفته شدن پیشنهاد) به

صورت مستدل به پیشنهاد دهنده اعلام می گردد. در صورتی که پیشنهاد دهنده نسبت به نتیجه ارزیابی معترض باشد می تواند اعتراض خود را با ذکر دلیل به صورت کتبی در طول مدت تعیین شده پس از زمان اطلاع یافتن از نتیجه ارزیابی به دبیرخانه نظام پیشنهادها تحویل دهد تا به آن رسیدگی شود.

به علاوه در مورد پیشنهادهایی که ناقص تشخیص داده شده اند موارد به پیشنهاد دهندگان اعلام می شود تا در صورت تمایل نسبت به تکمیل پیشنهادهای خود اقدام نمایند.

### ۵. اجرای پیشنهاد

پیشنهاد پذیرفته شده پس از آنکه به تصویب مسئول نظام پیشنهادها رسید، جهت اجرا به بخش یا بخش های مربوطه ابلاغ می گردد. در این مرحله جدیت و پیگیری دبیر اجرایی نظام پیشنهادها در اجرای به موقع پیشنهادهای تصویب شده بسیار موثر است.

### ۶. پرداخت پاداش به اجرا کنندگان پیشنهاد

در مواردی که اجرای پیشنهاد کاری فراتر از وظایف تعریف شده برای اجرا کنندگان آن باشد، لازم است با توجه به اهمیت پیشنهاد اجرا شده و حجم کار انجام شده به اجرا کنندگان پاداش پرداخت گردد.

علاوه بر پاداش مربوط به پیشنهاد دهندگان و اجرا کنندگان پیشنهاد به مسئولین و مجریان نظام پیشنهادها نیز به صورت دوره ای پاداش پرداخت

می گردد. نوع و مقدار پاداش با توجه به معیارهایی چون تعداد پیشنهادهای ارزیابی شده، اهمیت پیشنهادهای تصویب شده، ساعت کار انجام شده و یا در نظر گرفتن نوع و نحوه همکاری افراد تعیین و محاسبه می گردد.

#### واژگان کلیدی:

ساختار تشکیلاتی نظام پیشنهادهای، روحیه همکاری، گزارش عملکرد کارشناسان استاندارد کردن فعالیت ها.

#### منابع:

- ۱- مرکز آموزش مدیریت دولتی (آشنایی با نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای) نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۸۰
- ۲- شیخ محمدی، مجید/ تولید زولوم محمدرضا "مدیریت مشارکتی براساس نظام پیشنهادهای" نشر انستیتو ایزایران-تهران، ۱۳۸۰
- ۳- صالح اولیاء، محمد، امین محمد "آشنایی با نظام پیشنهادهای" کلر آفرینان بصیر، تهران ۱۳۷۹
- ۴- ناصریان، مرتضی/ فرشید نژاد، محمدرضا "مقدمات اجرای نظام پیشنهادهای در ادارات دولتی" همایش ملی نظام مدیریت مشارکتی، ۱۳۸۰
- ۵- تنباکوچیان اردلان "موانع استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای" همایش ملی نظام مدیریت مشارکتی، ۱۳۸۰
- ۶- میرسپاسی، ناصر "چگونه نظام پیشنهادهای را طراحی و اجرا کنیم" همایش ملی نظام پیشنهادهای، ۱۳۸۰

