

نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها

تنظیم: دکتر مجید کوردستمی

مجری طرح ملی مشارکت کارکنان در مدیریت دستگاههای دولتی ایران
عضو هیئت علمی موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

مفهوم پیشنهاد

عمل پیشنهاد همان ارائه يك ایده و تفکر است.

● (Webster, 1913, فرهنگ و بستر)

آنچه که پیشنهاد می‌شود، يك چشم‌انداز، يك منظر یا دیدگاه، يك نگرش پنهان،
يك اندیشه است. (1913, webster)

پیشنهاد یعنی حیطه و دامنه فکر که به صورت پیشنهاد ارائه می‌گردد.

● (shak, 1913, Webster, شك)

حیطه، وظیفه، شکایت، موفقیت، ورود به بحثی با اطلاعات مرتبط، تشخیص
يك وضعیت، قدرت تشخیص یا دوباره باز پروری عقاید یا ارتباطات،
تشخیص واژه‌های مرتبط، در قالب يك کلام (Webster, 1913) پیشنهاد در
خواست يك موضوع، ترس از اعتصاب، شکست و عقاید ناخواسته

(Pope, 1913, Webster) يك ایده می‌تواند يك پیشنهاد باشد. پیشنهاد همان
کنترل فکر بر روی عقاید و نظرات جدید است.

پیشنهاد فرایند انطباق‌سازی ذهنی برای ارائه نظر دیگری است، پیشنهاد يك فرایند روانی است که عقیده معرفی می‌گردد یا انطباق‌پذیر می‌گردد بدون آنکه مورد بحث، توافق یا تقاضا قرار گیرد.

پیشنهاد فکر، اندیشه یا محتوای شناختی و مهم‌ترین چیزی است که می‌بایست مورد بررسی قرار گیرد. پیشنهاد، عمل ترغیب برای ارائه نظر است.

پیشنهاد، عقیده و نظر کارمندان است که برای حل مشکل تجاری، بهبود کارایی یا کیفیت یا کاهش هزینه‌ها ارائه می‌گردد.

پیشنهاد، عقیده و نظری است که یا پذیرفته یا رد می‌شود.

پیشنهاد طرح و نظری است که توسط يك کارمند یا جمعی از کارکنان ارائه می‌گردد که غالباً هزینه‌ها را کاهش می‌دهد و موجب بهبود عملیات اداری می‌گردد.

پیشنهاد کارکنان يك عقیده سازنده و نو است که غالباً به صورت مکتوب و رسمی و بوسیله يك کارمند یا مجموعه‌ای از کارکنان ارائه می‌گردد.

پیشنهاد بیانگر تفکر کارکنان است که می‌تواند موجب ایجاد مزایای رقابتی در سازمان گردد.

یکی از دلایل اجرای نظام پیشنهادها همانا غلبه بر ترس و دیگر طرز تلقی‌هایی است که در کارکنان وجود دارد و موجب عدم درگیری فکری آنان می‌شود.

- پیشنهاد کارکنان يك عقیده سازنده و نو است که غالباً به صورت مکتوب و رسمی و بوسیله يك کارمند یا مجموعه‌اي از کارکنان ارائه می‌گردد.
- پیشنهاد بیانگر تفکر کارکنان است که می‌تواند موجب ایجاد مزایای رقابتی در سازمان گردد.
- یکی از دلایل اجرای نظام پیشنهادها همانا غلبه بر ترس و دیگر طرز تلقی‌هایی است که در کارکنان وجود دارد و موجب عدم درگیری فکری آنان می‌شود.
- در اثر جاری شدن جریان مداوم عقاید و نظرات کارکنان و اجرای طرح‌های تشویق به پژوهش خود به خود تفکر و عقیده بهبود می‌یابد و روز به روز سازمان بیشتر به سوی پیشرفت حرکت می‌کند.
- (Employee suggestion system "1997", -d tail. Cfm/ series)
- پیشنهاد، در هر سازمان طرحی است که از طریق ایجاد مزایای رقابتی موجبات افزایش سود و کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمد سازمان، کاهش ضایعات، بهبود کیفیت، میزان ایمنی بالا، خدمات مشتریان، رضامندی کارکنان و بهبود فرهنگ کاری سازمان را موجب می‌گردد.
- (Center for suggestion system Development, "2001")

شرکتها حالا دیگر با کارکنانی سرو کار دارند که توقع دارند شرکت و مدیرانشان به همه سؤالاتشان به خوبی و کاملاً دقیق پاسخ دهند. به همین دلیل شرکتهای امروزی نیازمند یک جریان ملایم و مستمری از عقاید و نظرات و راهحلها میباشند و به همین دلیل بدنبال محکم کردن ارتباطات خود با مشتریانانشان هستند.

برای حفظ و نگهداشت سازمانهایمان در حالت پاسخگوئی و انطباق پذیری، میبایست فرهنگ مشارکت فعال کارکنان را تقویت نموده و برای شنیدن پیشنهاداتشان در هر سطحی آمادگی داشته باشیم.

حالا دیگر دغدغه‌های مدیران عالی آن است که نسبت به نگرش و پیشنهادات کارکنان خود حساس‌تر و علاقمندتر باشند و اینکه چگونه می‌تواند اعماق ذهن کارکنانی را که برای نسلها یادگرفته بودند که دهانشان را ببیندند بازنگهدارند و عقاید جدید خود را در قالب پیشنهاد ارائه دهند.

یک تکنیک و روش مناسب در این رابطه "نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای کارکنان" است. نظامی که کارکنان نظرات خود را بر روی برگه‌هایی می‌نویسند و برای رویت مدیران برای آنان می‌فرستند.

● (Ron Kaufman, 2003)

پیشنهاد کارکنان موجب افزایش پویایی کاری کارکنان می‌گردد و به سازمان ویژگی مزایای رقابتی می‌دهد به گونه‌ای که بتواند هزینه‌های خود را کاهش دهد، بهره‌وری را افزایش دهد و موجبات افزایش کارایی کارکنان گردد.

بررسی‌ها نشان می‌دهد که تقریباً ۳۷٪ از پیشنهادهای کارکنان موجبات صرفه‌جویی‌های زیادی در سازمان، زمان و هزینه‌ها می‌گردد و موجبات ایجاد استراتژی‌های جدید برای افزایش اثر بخشی سازمان می‌گردد.

● (Freda turner, 2004)

نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها چگونه استقرار می‌یابد؟

۱. این نظام زمانی می‌تواند موفق باشد که در برگیرنده شرایط و موارد زیر باشد:
نظام پیشنهاد به عنوان ساز و کار مناسبی برای انگیزش کارکنان و نیل به نوآوری سازمان معرفی گردد.
۲. این نظام بتواند از تمام وسائل ارتباطی چون پست، پست الکترونیکی، نمابر، دریافت برگه و هر وسیله دیگر برای تسهیل‌سازی بیشتر استفاده نماید و هر پیشنهادی می‌تواند مورد بررسی قرار گیرد فکر پیشنهادهایی که زیان بار بوده و در خلاقیت جهت اهداف سازمان و کارکنان باشد.
۳. هر پیشنهادی می‌تواند برای سایر کارکنان معرفی گردد و مورد ارزشیابی و بازنگری قرار گیرد.
۴. هر پیشنهادی می‌بایست بلافاصله در روز بعد پاسخ داده شود و در طول هفته پیشنهادی بودن پاسخ نمانده باشد.
۵. از سیستم‌های اینترنت برای انتقال سریع پیشنهادها استفاده کنید البته به شرط آنکه پیشنهادها را فیلتر گذاری ننمایید.

۶. پیشنهادهایی که پیچیده و ناقص و مجهول هستند با پیشنهاد دهند صحبت نمایند و منظورش را از ارائه پیشنهاد با بحث و تبادل نظر جویا گردید.
۷. عقاید و نظرات غالباً از مشتریان و عرضه کنندگان اخذ می‌شود و شرکت را به سوی خلاقیت و نوآوری هدایت می‌کند.
۸. پاره‌ای از پیشنهادها اجرای می‌بایست در زمینه اندازه‌گیری عملکرد افراد و گروه‌ها و تیم باشند
۹. پیشنهادها اجرا شده در شبکه‌های اینترنت تحت عنوان “حلقه افتخار” یا در تابلوهای نصب شود و کارکنان به راحتی نتایج عقایدشان را مشاهده نمایند. این بیانگر مشارکت آنان در مالکیت دانش و ایده‌آل‌سازی دانش سازمان نیز است.
۱۰. کارکنان احساس نمایند برای فکر و نظر آنان ارزش قائلند به همین دلیل بطور مستمر و ماهانه جایزه ویژه‌ای برای پیشنهاد برتر در نظر گرفته شود. شاخصه‌های انتخاب می‌بایست عوامل زیر باشد:
نحوه نوآوری بودن پیشنهاد،
صرفه‌جویی در هزینه،
سودمندی و تغییر فرهنگ کاری

۱۱. کارکنان احساس نمایند که سازمان برای فکر و نظراتشان ارزش قائلند و در يك فرهنگ غیررسمی عقایدشان کشف و اجرا می‌گردد.

۱۲. مدیریت اجرایی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای می‌بایست تعهد عملی نسبت نه تغییر و تحول و رشد سازمان و بازنگری و توسعه فعالیت‌ها و عملیات داشته باشد.

۱۳. نظام پیشنهادهای به عنوان بخشی از فرایند رشد و ارتقاء کارکنان محسوب شود.

۱۴. کارکنان احساس مشارکت در سود و صرفه‌جویی ناشی از فکر خودشان را داشته باشند این موضوع می‌تواند موجبات افزایش رضامندی آنان را فراهم سازد زمانیکه ببینند عقایدشان واقعاً در حال اجرا است.

(Brain Hunt, September 2000)

(<http://ereativeideas.org.uk/vision.htm>)

۱۵. زمانیکه دو دست‌ان در حال کار کردن است یعنی "مغزتان" بهترین جایی است که می‌توانید فکر کنید پس پیشنهاد دهید.

مشکلات اساسی در رابطه با نظام پیشنهادها کدامند؟

- طولانی شدن زمان پاسخ به هر پیشنهاد
- وجود محدودیت زیاد برای ارائه هر پیشنهاد
- درصد بالایی پیشنهادهایی تأیید نشده
- اخذ تصمیمات بدون استفاده از نظرات و پیشنهادهاي کارکنان
- کارکنان با توجه به پیشنهادهايشان مورد احترام قرار نگیرند
- فقدان حمایت مدیریت رده بالایی سازمان از نظام پیشنهادها
- فقدان انگیزش کارکنان برای ارائه پیشنهاد زیرا پیشنهادها تحت بروکراسی امکان اجرا پیدا نکند
- ارتباطات ضعیف با پیشنهاد دهندگان و رشد و توسعه آنان
- انجام ناموفق ارزشیابی پیشنهادها و نظرات
- فقدان مکانیسم درستی برای معرفی پیشنهادهاي موفق

- فقدان محیط مناسبی برای تغییر و بهبود مستمر در سازمان
- کمبود رضایتمندی مشتریان از مدیریت و سازمان و فقدان توان برای انطباق با بازار
- کمبود میزان رغبت کارکنان به مشارکت و بروز نوآوری
- وجود نظام‌های معتقد به کنترل و نظارت در سازمان برای اخذ پیشنهاد از کارکنان
- نبود اطلاعات پیشینه مناسب در خصوص هوش و ذکاوت کارکنان
- فقدان روش‌های منظم برای ارتقاء هوش و ذکاوت کارکنان
- فقدان یک تقویم آموزشی منظم و مبتنی بر نیاز سنجی آموزش
- افزایش ضایعات و بیش از حد بودن وظائف غیر ضروری
- (http://www.managementresourcesinstitute.com/suggestin_system)

عوامل تسهیل کننده اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها

● حمایت مدیریت عالی سازمان

داشتن يك منشور نوشته شده توسط مدیریت عالی سازمان مبتني بر اعتقاد و ایمان وي به اجرای این نظام از ضروریات اصلي موفقیت اجرای طرح است.

هر فرد و هر کارمندی در سازمان می‌بایست این اعتقاد کامل را داشته باشد که مدیریت رده بالای سازمان حمایت کامل از استقرار این نظام را در سرلوحه کار خودش قرار داده است و دو مفهوم مشارکت کارکنان و درگیری کاری بیشتر آنان در محیط کار ابزار اساس موفقیت سازمانی است.

● مدیریت اجرائی استقرار نظام پیشنهادها

وجود فردی به عنوان مدیریت اجرائی برنامه نه آنکه پیشنهادها را صرفاً رد نماید بلکه فردی که به عنوان حلقه واسط بین مدیریت و کارکنان باشد در موفقیت اجرای این نظام نقش اساسی دارد. بهبود و تسریع در فرایند پاسخ به پیشنهادها و وجود فردی که بتواند موجبات درگیری و مشارکت بیشتر کارکنان در سازمان را فراهم نماید از اصول اساسی استقرار این نظام است.

● نقش فعال واحد ارتباطات و روابط عمومی سازمان

نصب پیشنهادهاي موفق و اجرائی بر روي تابلوهای استقرار یافته ر محل‌های مختلف و تحریک کارکنان به فکر و بحث و مذاکره نیز نقش اساسی در موفقیت اجرای نظام پیشنهادها دارد. دفاع از نیاز سازمان به بهبود و تحول و اطمینان دادن به کارکنان که رقابت‌های آنان دلیلی بر بهبود سازمان و افزایش ارزش سازمان شان خواهد بود نیز در این نظام خیلی مهم است.

کاهش ترس مدیران از مشارکت کارکنان

بطور تاریخی، مدیرانی بوده‌اند که اعتقاد چندانی به موفقیت‌آمیز بودن این طرح‌ها نداشته‌اند و کارکنانی نیز بوده‌اند که معتقد بودند فکر و پیشنهاد آنان توسط سایرین دزدیده می‌شود. برنامه مشارکت کارکنان می‌تواند به کارکنان این نوید را دهد که هدف این نظام ایجاد فرصت‌های رقابتی در میان آنان است.

اجرای برنامه برای کارکنان، مشتریان، توزیع کنندگان

اجرای برنامه پیشنهادها می‌بایست در تمام سطوح اعم از کارکنان، مشتریان، و توزیع کنندگان صورت گیرد.

گروه مشاوران نظام پذیرش و بررسی و پیشنهادها.

یک کمیته ارزشیابی چند وظیفه‌ای برای ارزیابی پیشنهادها در سازمان تشکیل گردد. حتماً قبل از اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها می‌بایست آموزش‌های مناسب را راه‌اندازی نماید. هر چقدر تلاش‌های مرتبط با مشاوره بیشتر باشد میزان انتقادپذیری این نظام نیز با شدت کمتری همراه خواهد بود. جابجائی سالانه اعضای گروه مشورتی موجب ایجاد انگیزه و انرژی بیشتری در این کمیته می‌گردد.

پاداش پیشنهادها

پاداش پیشنهادها ۱۰ الی ۲۰٪ از محل صرفه‌جویی‌های ناشی از ارائه پیشنهاد خواهد بود. کارکنان از اینکه ببینند اعضای بلند مرتبه و مدیران سازمان از آنها تشکر خواهند کرد بسیار راضی خواهند شد. و از اینکه ببینند تجارت کاری‌شان در هدف‌های شرکت و بازاریابی شرکت به کار گرفته می‌شود و آنها نیز می‌توانند از تجارب سایر شرکت‌های بهره‌گیری نمایند لذت خواهند برد.

چارچوب زمان بندي

کارکنان مایل اند که بدانند که پیشنهادهايشان تا چه حد در محیط کارشان مؤثر است. با مروري سريع بر پيشنهادهاي اجرا شده در حقيقت مديريت نيز مي تواند براي آینده سازمان خود برنامه ريزي شده داشته باشد و پيام قوي براي آینده نظام پيشنهادهای داشته باشد.

مأموریت های نوعي سازمان را همواره مدنظر داشته باشیم.

هر پیشنهاد مي بايست راهکاري اجرائي نيز براي اجراي آن داشته باشد. فرایند اخذ و بررسی و ارزشیابی پیشنهاد مي بايست ساده باشد ضمن آنکه بیانگر ارزش و سود هر پیشنهاد نيز هست. این دو عامل بر اجرای پيشنهادهای و استراتژي های تخمین هزینه نيز مؤثر خواهد بود. خطوط هوایی آمریکا به عنوان يك نظام ناظر بر افزایش مشارکت کارکنان در برنامه "عقیده در عمل" به این هم بیش از پیش توجه داشته است. ناظران آموزشی يك روزه براي کار با دیگران و تشویق ایده ها براي صرفه جویی بیشتر را فرا می گیرند.

نظارت بر حسن اجراي نظام پيشنهادهای

استراتژي دیگری که مي بايست در سازمان اجراي گردد نظارت بر حسن اجراي این نظام و چشم اندازهای آتی این نظام است

بازنگري سالیانه از برنامه های نظام پيشنهادهای

مروري بر فرایند نظام پذیرش و بررسی پيشنهادهای و میزان اثر بخشی آن نظام اداري براي درك و شناخت بیشتر از نظام پيشنهادهای نتایج این برنامه ها را براي کلیه کارکنان ارسال می دارند. يك برنامه مشارکت کارکنان روشي براي صرفه جویی در هزینه ها، بهبود بهره وري و افزایش کارآئي است اگر بخوبي اجرا شود. سازمانهای هوشمند امروز به این نتیجه رسیده اند که هر چیزی مي تواند بهبود یابد و هر شخص مي تواند عقاید و نظام سازمانی را بهبود دهد.

چه کسانی می‌توانند در برنامه نظام پیشنهادها مشارکت داشته باشند؟

● هر يك از كاركنان اعم از كاركنان رسمي، پيماني، رسمي آزمایش و هر نوع مشتري اعم از مشتريان فردي، سازماني و گروههاي ذينفع و خردهفروشان و عمده فروشان همه و همه می‌توانند در برنامه نظام پیشنهادها شرکت نمایند و در صورت قابل قبول واقع شدن پیشنهادها جایزه دریافت نمایند

پیشنهادهاي گروهی به مفهوم چیست؟

- پیشنهادهاي که توسط بیش از دو فرد ارائه گردد به آن پیشنهادهاي گروهی می‌گویند.
- افراد پیشنهاد دهنده بطور یکسان از پاداش‌هاي ناشی از پیشنهاد خود استفاده می‌نمایند.
- پیشنهادهاي گروهی می‌بایست متفاوت و نشانی و عناوین تحصیلی و تجربی را بطور منظم و فهرستوار درج نموده ضمیمه برگه پیشنهاد نمایند.

پیشنهادهاي غير قابل قبول

- پیشنهادهاي فاقد امضاء و يا پیشنهادهاي که با مداد نوشته شده باشد.
- پیشنهادهاي که بيانگر مشکلات فردي کارکنان باشد.
- پیشنهاد در خصوص ارقام بودجه و هزینههاي تحقيقاتي سازمان.
- پیشنهادهاي مرتبط با تغييرات سازمانی و رتبه‌ها و رشته‌هاي سازمانی افراد.
- پیشنهادهاي که جنبه امور مالی و حسابرسی سازمان را داشته باشد.
- پیشنهادهاي که صرفاً براي حمايت از بخشي از کارکنان سازمان باشد.
- پیشنهادي که نیازمند کسب مجوز و اختيارات از رده بالاي سازمان باشد.
- پیشنهادهاي که جهت فرار مالیاتي و افزايش غيرقانونی درآمد سازمان باشد.
- پیشنهادهاي که جنبه حقوقی و قانونی و دخالت در سياستهاي کلان باشد.
- پیشنهادهاي که در خصوص شرائط استخدام و دخالت به گونه‌اب که جنبه چانه‌زنی و باندبازی داشته باشد.
- پیشنهاد ارائه شده رابطی به سازمان و مأموریت سازمان و حدود سازمانی نداشته باشد.

نحوه بازنگري و بررسي پيشنهاد دهندگان

- اگر پيشنهادي مورد تأييد قرار نگيرد و شما از دلایل رد پيشنهاد خود ناراحت باشيد مي بايست تقاضاي تجديد نظر خواهي خود را حداکثر ظرف يك ماه از تاريخ ابلاغ رد پيشنهاد به شوراي پذيرش و بررسي پيشنهاها ارائه دهيد.
- در برگه تجديد نظر مي بايست اطلاعات بيشتري در خصوص دلایل ارائه پيشنهاد خود و مشکل يا مسئله‌اي که در سازمان وجود دارد و با اين پيشنهاد حل مي شود ارائه نمايند
- اين اطلاعات مي بايست اطلاعاتي جديد باشد تا اگر اشتباهي در بررسي و ارزشيابي پيشنهاد روي داده است مورد بازنگري دقيق قرار گيرد.
- در صورتيکه پس از تجديد نظر باز هم پيشنهاد دهنده از دلایل رد پيشنهاد خود ناراضي باشد مي بايست مجدداً تقاضاي تجديد نظر ارائه نمايد و بار سوم تقاضاي تجديد نظر خود را به همراه سوابق مرتبط با نظرات شورا به بالاترين مقام سازمان ارائه دهد.
- (Employee Suggestion System, State of Nebraska, "2004", p.a. Box 94943)

ویژگیهای مختلف هر پیشنهاد

- هر "پیشنهاد" تا زمانی برای سازمان مهم است که بتواند موجبات بهبود:
- مشارکت و تعاون میان کارکنان و مدیریت گردد.
- شیوه کار کارکنان و وضعیت ظاهری و کیفیت سازمان گردد.
- سلامتی و ایمنی محیط کار در سازمان گردد.
- روشهای انجام کار در سازمان گردد.
- ستاده‌های هر یک از دستگاهها و ماشین‌آلات در سازمان گردد.
- سرمایه و اموال سازمان گردد.
- حمایت و حفاظت از سرمایه‌های انسانی، فیزیکی سازمان گردد.
- ارتباطات انسانی و سازمانی و روابط عمومی در سازمان گردد.
- کیفیت کاری و محصول سازمان گردد.
- استراتژی‌های کاری بلندمدت سازمان گردد.
- ابزارهای کاری کارکنان و سازمان گردد.
- شرایط کاری کارکنان گردد.
- روحیه کار تیمی و پویایی گروهی در سازمان گردد.

هر پیشنهادی تا زمانی برای سازمان اهمیت دارد که بتواند موجب تنوع و خلق:

● دستورالعمل‌های جدید کاری و قوانینی و رویه‌های جدید گردد.

● طراحی و سازماندهی جدید کاری گردد.

● تجهیزات و امکانات کاری جدید گردد.

● روشهای جدید انجام کار گردد.

● رویه‌های جدید برای انجام کار گردد.

● ابزارهای جدید انجام کار و ارائه محصول گردد.

● نظامهای جدید کاری را طراحی نماید.

● ارائه عملکرد ایمن‌تر و مناسب‌تر گردد.

هر پیشنهادی زمانی برای سازمان مفید است که بتواند موجب کاهش:

- وقایع و حوادث ناشی از کار در سازمان گردد.
- گره‌ها و مشکلات کاری سازمان گردد.
- نقصان و شکست کاری در سازمان گردد.
- هزینه‌های سازمانی گردد و غیبت‌ها و دوباره کاری‌ها را نیز کاهش دهد.
- تعویق و تأخیر در انجام در انجام فرایند کاری سازمان گردد.
- رکود و بحران فرایندهای کاری سازمان گردد.
- اخراج کارکنان گردد.
- انجام کار به وسیله عملیات دستی گردد.
- ضایعات و افزایش خلاقیت و نوآوری کاری گردد.
- خط قرمزهای کاری و افزایش استقلال و آزادی کاری کارکنان گردد.
- فساد کاری و اضمحلال کاری گردد.
- زمان از دست رفته و استفاده بهینه از زمان و مدیریت زمان گردد.
- مبلغ هر پیشنهاد برای پیشنهادهایی قابل قبول نباید از ۲۵ دلار کمتر و از ۵۰۰۰ دلار بیشتر باشد.

برنامه‌های آموزش مورد نیاز برای اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها

آموزش‌های مرتبط با تسهیل سازی کاری و فرایندهای کاری که برای افزایش آگاهی کارکنان از فرصت‌های رشد و توسعه سازمان ارائه می‌گردد. این آموزش‌ها برای افزایش اعتماد و استمرار مدیران نسبت به برنامه نظام پیشنهادها ارائه گردد.

آموزش‌های مرتبط با هزینه‌های شرکت و کاهش آن و افزایش سودآوری که می‌بایست از طریق مدیران طرح اسکانلن در سازمان اجرا گردد. این آموزش‌ها توسط ناظر یا مشاور طرح پیشنهادها ارائه گردد.

آموزش‌های مدیریت پروژه برای آشنائی کارکنان با نحوه اجرای نظام پیشنهادها و درگیری بیشتر آنان در اجرا و ارائه و ارزشیابی این نظام.

آموزش‌های مرتبط؛ بسترسازی فرهنگی نظام مدیریت مشارکت جو و تبدیل آموزش کارکنان به آموزش و پرورش آنان و مفهوم سازی نظام مشارکت.

آموزش روش‌های پویائی گروهی و نگرش تیمی و روش‌های کار جمعی.

آموزش روش‌های حل مسئله و تصمیم‌گیری گروهی چون روش بارش افکار، گروه‌های اسمی، گروه‌های کارتی.

برنامه‌های آموزش مورد نیاز برای اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها

- آموزش مبانی تئوریک نظام مدیریت مشارکت جو با تأکید بر نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها.
- آموزش کارکنان برای نحوه ارائه پیشنهاد و ارزشیابی و ارائه پاداش.
- آموزش اعضای شورای پذیرش و بررسی پیشنهاد برای آشنایی با نحوه بررسی و ارزشیابی نظام پیشنهادها.
- آموزش نحوه تشکیل حلقه‌های کیفیت و ارتباط این حلقه‌ها با نظام پیشنهادها
- آموزش نحوه انطباق نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها با ساختار سازمانی شرکت یا مؤسسه.
- آموزش‌های مرتبط با قیاس سنجی نظام مشارکت.
- آموزش‌های مرتبط با تدوین آئین‌نامه نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها.
- آموزش‌های مرتبط با نحوه نهادینه سازی نظام و پذیرش بررسی پیشنهادها.
- آموزش‌های توانمندسازی کارکنان.

تفکر و اندیشه هسته مرکزی نظام پیشنهاد ها

- خلاقیت و نوآوری ناشی از فکر در حقیقت هسته مرکزی و کلید موفقیت فرایندهای مدیریت مشارکتی است.
- ایجاد تفکر و پرورش اندیشه غالباً در سه مرحله صورت می‌گیرد.
- تأکید بر دانش و خلاقیت موجب نیل به ایده‌های جدید و گسترش ابداع و نوآوری در سازمان می‌گردد.
- ابزارهای مناسبی نیز برای برانگیختن خلاقیت، شناخت و بهبود تفکر مثبت و سازنده و انتخاب بهترین روشها برای اجرای آنها وجود دارد.
- نظام پیشنهاد می‌تواند فعالیت‌ها و عوامل کلیدی نوآوری خلاق را سازماندهی نماید و یک راه حل جامع را برای حمایت از فکر و اندیشه و اندازه‌گیری آنها ارائه دهد.

چالش‌های کارکنان

- توانمندی‌های مرکزی در سازمان موجب تلفیق توانمندی‌های نوآوری با نیازهای تجاری سازمان می‌گردد.
- این چالش‌ها موجب می‌گردد تا رهبران سازمان به مهم‌ترین مسائلی که می‌بایست به آن بپردازند بیشتر توجه قرار دهد.
- این امر موجب حداکثر سازی نوآوری گردیده موجب ایجاد یک محیط خلاق در سازمان می‌گردد.
- سیستمی که به این محیط برسد و احساس خلاقیت در محیط را نماید می‌تواند انتظار وصول پیشنهاد از سوی کارکنان باشد.

واجد جمع آوري فكر و پيشنهاده

- اين واحد همان دبیرخانه نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها می باشد که بدنبال افزایش خلاقیت کارکنان بر اساس نیازهای تجاری سازمان می باشد.
- این دبیرخانه می تواند تلاشها را در راستای مسائل و مشکلات کلیدی سازمان و تحت عنوان زمینه های پیشنهاد هدایت نماید.
- این دبیرخانه از طریق ایجاد رقابت بین کارکنان به دنبال ایجاد جو مناسبی برای رقابت جوئی مستمر برای ارتقاء نوآوری سازمان است.
- در این جو و محیط غالباً پيشنهادهای کارکنان نیز می تواند مهم به سزائی در استمرار نوآوری سازمانی داشته باشد.
- افزایش مشارکت کارکنان از طریق رشد تفکر سازمانی
- کارکنان می توانند از طریق ارائه پيشنهادهای گروهی حتی در زمینه خلاقیت و نوآوری سازمانی نیز شريك گردند. کارکنان از طریق شناخت کلیه فرایندهای سازمانی توانمندی سازمان را برای ارتقاء و بهبود و استفاده از پيشنهادهای آنان بالا ببرند.

مشارکت کارکنان در تفکر و اندیشه سازمانی می‌تواند نتایج زیر را در برداشته باشد:

افزایش نوآوری در تولید کالاها و خدمات

نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای در خلاقیت به مثابه منبع تغذیه تفکری سازمان عمل می‌کند این نظام روشهای جمع‌آوری پیشنهاد و ارزشیابی و ارائه پاداش به هر پیشنهاد تأیید شده را نیز مشخص می‌کند از سوی دیگر نظام پیشنهادهای تقویت کننده و پشتیبان دو بخش تحقیق و توسعه (R&D) و بازاریابی سازمان نیز می‌باشد. نظام پیشنهادهای تقویت کننده سازمان برای کالاها و خدمات متنوع با توجه به رشد و تنوع سازمان نیز می‌باشد.

• بهبود مستمر فرایندهای تولید محصول و خدمات

در نظام پیشنهادهای تفکر عملیاتی و کاربردی می‌گردد و می‌تواند موجب تغییرات چشم‌گیری در نوع و کیفیت ارائه خدمات سازمانی نیز گردد. تا قبل از اجرای نظام پیشنهادهای سازمانها از فکر و اندیشه کارکنان سود می‌جستند ولی آنان را در تصمیم‌گیری‌های سازمان شریک نمی‌کردند اما با استقرار پیشنهادهای کارکنان در مالکیت و منافع سازمان نیز شریک می‌گردند. با این اصل شراکت در فکر سازمان می‌تواند به سرعت در مسیر کاهش هزینه و بهبود مستمر حرکت نماید.

• افزایش روح خلاقیت و جستجوگری برای نیل به اهداف مشارکتی

مدیران سازمان‌ها می‌توانند از طریق اجرای استراتژی‌های موفق برای ارائه نظر و پیشنهاد از سوی کارکنان موجبات افزایش درجه موفقیت سازمان گردند. کارکنان با مشکلات و مسائل سازمان است و پنجه نرم کنند و استراتژی‌های ... برای رشد و بهبود سازمان وضع نمایند

افزایش رضایتمندی کارکنان

نظام "پذیرش و بررسی پیشنهاد" اگر به معنای واقعی کار کند (معنای واقعی یعنی شرکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی) می‌تواند موجبات ارتقاء انگیزه کاری کارکنان را فراهم سازد. شرکتها از طریق اجرای پیشنهادهای خوب و نمایش این پیشنهادها برای سایر کارکنان موجبات افزایش احترام سازمانی به کارکنان خلاق را فراهم نمود انگیزه ارائه پیشنهاد را در کارکنان بالا ببرند.

بهبود بازاریابی و شهرت نام سازمان

شرکتها می‌توانند از طریق توسعه خلاقیت کاری کارکنان، تولید کالاهای جدید و متنوع، طراحی سازمانی نوین، موجبات بهبود فرایند بازاریابی و .. سازمانی گردد.

بهبود فرایندها

فرایندهای کاری در سازمان می‌تواند بطور مستمر افزایش یابد این بهبود می‌تواند از طریق دریافت پیشنهادهای کارکنان در بخش‌های مختلف سازمان باشد. کلیه کارکنانی که پیشنهاد می‌دهند قطعاً پیشنهادهای آنان در راستای افزایش کارآمدی بیشتر فرایندهاست. بهترین عقاید و نظرها وقتی مشارکتی ارائه شوند شفاف‌تر و درخشان‌تر می‌گردد و می‌توانند راحت‌تر در سازمان قابلیت اجرا یابند.

● کاهش هزینه‌های سازمان

پیشنهادهایی که در راستای کاهش هزینه‌های سازمان ارائه می‌گردد می‌تواند به سرعت در سازمان عملیاتی گردد.

وقتی این پیشنهادها از سوی خود کارکنان ارائه می‌گردد قطعاً قابلیت پذیرش بیشتری از سوی سایر کارکنان خواهد داشت از سوی دیگر طراحی مشارکت در سود و شش سیگما در سازمان نیز می‌تواند با استفاده از این پیشنهادها بیشتر به موفقیت نزدیک گردد و بهبود را تسریع سازد.

● بهبود و هنجارهای منابع انسانی

نظام پیشنهادها از طریق افزایش انگیزش کارکنان و مشارکت بیشتر آنان در نوآوری سازمان موجبات رعایت اخلاقیات کاری و طرز تلقی کارکنان در سازمان می‌گردد.

● بهبود ارتباطات درونی کارکنان در سازمان

مدیران از طریق ارتباطات بیشتر با کارکنان و اخذ پیشنهاد از آنان موجب افزایش درگیری کاری آنان و درک بهتری از چشم‌اندازهای سازمان و استراتژی‌های سازمانی می‌گردند که این موجب استحکام ارتباطات درونی سازمانی می‌گردد.

تویوتا: تجربه‌ای موفق در نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها

- نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در شرکت تویوتای ژاپن بیانگر عالی‌ترین سطح مشارکت کارکنان است.
- نتیجه اجرای این نظام دریافت رقمی معادل ۲۰ میلیون پیشنهاد ظرف ۴۰ سال بوده است.
- متوسط پیشنهاد هر کارمند در تویوتا برابر ۵۰ پیشنهاد یا به عبارت دیگر تقریباً هر هفته یک پیشنهاد می‌باشد. پیشنهادات کارکنان نقش فعالی در بهبود فرایند سازمان داشته به شدت از سوی مدیریت تشویق گردیده و به پیشنهاد دهنده پاداش اعطاء خواهد گردید.
- در اثر حمایت‌ها و پشتیبانی مدیران رده بالا و سرپرستان از نظام پیشنهادها و پیشنهادهای کارکنان و نقشی که این پیشنهادها در بهبود فرایند سازمان داشته است یک فرهنگ قوی مبتنی بر مشارکت کارکنان و روح همبستگی سازمانی آنان ایجاد شده است.
- میوه این تلاشها پس از سالها به بارنشسته است.
- این تلاشها موجب تقویت زیربنای پیشرفت تویوتا و افزایش مشارکت کارکنان و مدیران رده بالای سازمان به فکر و نظر کارکنان بوده است.

منطق قدرتمند و آسان تویوتا در خصوص نظام پیشنهادها:

- منطق تویوتا در خصوص نظام پیشنهادها بسیار عقلایی و در عین حال راحت می‌باشد.
- کارکنان و مشتریان دوست دارند که به حرف آنان گوش داده شود و آنان را به حساب آورند. کارکنان دوست دارند در سازمان این قدرت را داشته باشند که در خصوص وظیفه و شغلی که انجام می‌دهند نظر و پیشنهاد خودشان را ارائه دهند تا روشهای انجام کارشان بهبود یابد.
- کارکنان دوست ندارند که صرفاً به آنان دستور داده شود بلکه آنان دوست دارند که با توانمندی‌های و نوآوری‌های خودشان کارشان و شرایط کاری‌شان را بهبود دهند آنها به دنبال یک محیط کاری مبتنی بر نبوغ و مشارکت‌اند.
- علائق و منابع کارکنان در این صورت با علائق و منافع سازمان انطباق خواهد داشت.
- مشارکت مهم‌ترین عامل مدیریت و نوآوری سازمان است.

منطق قدرتمند و آسان تویوتا در خصوص نظام پیشنهادها:

- کارکنان دوست دارند که سازمان از نوآوری آنان حمایت کند کارکنان ذاتاً نوآور و خلاقاند اگر سازمان و مدیریت محرك این خلاقیت و نوآوری باشد.
- حمایت فعال سازمان موجب تغییر کارکنان ساده به کارکنان حرفه‌ای با خلاقیت و نوآوری بالا خواهد بود.
- اگر کارکنان نخواهد در مشارکت و خلاقیت و نوآوری سازمان نقش داشته باشند این بیانگر يك مسئله یا مشکل غانعی در سازمان است.
- در صنایع دیگر این منطق زیبا و شفاف تویوتا بخوبی درك شده است. مدیران به گونه‌ای عمل می‌کنند که کارکنان احساس کنند که به فکر و نظر آنان اهمیتی نمی‌دهند و پاره‌ای نیز کرراً شنیده‌اند که مدیران به آنان می‌گویند که ما شما را برای “فکر کردن” استخدام نکرده‌ایم. این گونه مدیران نه تنها سازمان را پویا نمی‌کنند بلکه خود خاموش کننده فروغ خلاقیت و نوآوری در سازمان‌اند.

مدیریت فکر یا مدیریت پیشنهادها

مدیریت فکر یا مدیریت پیشنهادها یا نظام پیشنهادها یا “بهبود مستمر” روز بروز در سطح جهان در حال گسترش است. در خصوص این مفاهیم باید بدانیم که قبل از اجرای این طرز فکر با واقعیت‌های زیر آشنا کردیم:

- نظام پیشنهادها يك مفهوم چند جانبه و جامع است.
 - نظام پیشنهادها يك مفهوم با نگرش متفاوت در هر سازمان است.
 - نظام پیشنهادها يك مفهوم موجب تغییر عملکرد سازمانی می‌گردد.
 - نظام پیشنهادها يك مفهوم تسهیل‌سازي فرایند بهبود تجاری گردد.
 - نظام پیشنهادها يك مفهوم يك بیان پویا و مستمر از تغییر است.
- مدیریت نظام پیشنهادها نقش ویژه‌ای در اقتصاد “فکر” در دنیای امروز دارد.

تعریف مدیریت تفکر

- ما می‌بایست با این عبارت موافق باشیم که: “هر آنچه که ما می‌دانیم دیگران نیز می‌دانند.”
- بنابراین در گذر زمان ممکن است دانش دیگران از ما بیشتر گردد. با توجه به این یافته‌ها می‌توانیم مدیریت تفکر را این گونه تعریف کنیم.
- “مدیریت تفکر” یعنی ترغیب مستمر خلاقیت، اجرا و شناخت توانمندی‌های فکری همه کارکنان.
- “مدیریت تفکر” یعنی مشارکت کارکنان و هماهنگی در روشهای فعلی سازمان و ارائه سیستم‌هایی به منظور استفاده از خلاقیت کارکنان.
- “مدیریت تفکر” یعنی به حساب آوردن کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری سازمان و موفقیت سازمانی.
- “مدیریت تفکر” یعنی رقابت با سایر روشها و نظامهای نیست بلکه يك روش جامع برای نیل به موفقیت سازمان است.
- “مدیریت تفکر” یعنی حذف فاصله بین بهبود برنامه‌ریزی شده و بهبود غیر برنامه‌ریزی شده در سازمان.

ارزشیابی از موفقیت نظام مدیریت فکر

برای ارزشیابی از مدیریت فکر مشخصه‌های زیادی وجود دارد ولی مهم‌ترین مشخصه‌ها، شاخص‌هایی هستند که در راستای نیل به اهداف سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد این شاخص‌ها عبارتند از:

● نرخ پیشنهاد

● نرخ مشارکت

● نرخ اجراء

● نرخ سود

این شاخص‌ها از طریق ارائه فرمولها و ابزارهای اندازه‌گیری قابل سنجش هستند این شاخص‌ها برای سنجش فرهنگ سازمانی، توانمندی نوآوری سازمانی و عملکرد مدیریتی کاربرد دارد. مدیریت فکر یک نیرومند رهبری و آموزش و پرورش سازمان است. اگر این ابزار بصورت دقیق تهیه و طراحی گردند می‌بایست به صورت منظم میزان موفقیت طرح مدیریت فکر را مشخص کند

نقش واقعي دبیرخانه نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در مدیریت فکر چیست؟

- توسعه برنامه‌ها و طرح‌های مرتبط با تحول سازمان بویژه در زمینه‌های بازاریابی و شناخت مهم بیشتری از بازار
- ارائه گزارشات آماری و تدوین شاخص‌های مناسب برای اندازه‌گیری
- توجیه سازی و تبیین روش‌های اجرایی طرح و شفاف سازی نظام پیشنهادها برای کارکنان
- تلفیق و ترکیب ارزش‌های سازمان با اهداف سازمانی
- آموزش و سرپرستی همه گروه‌های ذینفع و سهامداران و مشتریان
- بدون يك فرايند علمي و طرح زمان‌بندی شده، غالباً اجرایی طرح با شکست مواجه می‌گردد. مدیران و سرپرستان اجرائی را می‌توان برای خلق اندیشه و روش‌های حل مسئله آموزش داد و از طریق ارتقاء دانش نیل موفقیت‌آمیز به اهداف طرح را تضمین نمود.

حمایت و پشتیبانی مدیران رده بالا و رهبران سازمان

آنچه که در سالهای اخیر در اجرای طرحهای مدیریت تغییر و تحول سازمان آموخته‌ایم آن است که در هر بخش از فرایندهای اجرایی این طرحها اعم از نوسازی فرایندهای تولید فکر، مشارکت کارکنان، فرهنگ سازی و همه و همه فرایندها مقوله حمایت و پشتیبانی و اعتقاد قلبی مدیران رده بالایی سازمان و حتی رهبران سازمان نقش حیاتی و اثرگذار خواهد داشت.

بدین منظور می‌بایست جلسات مصاحبه فردی و گروهی با اعضای تیم مدیران اجرا گردد و برای آنان توجیه نمائیم که "الان ما در کجا هستیم و می‌خواهیم به کجا برویم" یعنی می‌خواهیم شکافها و فاصله‌ها را برداریم.

مشارکت تیم مدیران رده بالایی سازمان موفقیت بلندمدتی را برای سازمان تضمین می‌کند.

شفاف سازي فرايندهاي نظام پيشنهاها

توجه سازي و شفاف سازي فرايندهاي اجرائي نظام پيشنهاها يعني فرايندهاي اجرائي مي بايست ساده، سريع، کارآمد، قابل انعطاف و روشن باشد. اين شفاف سازي موجبات اعتماد بيشترو بهتر مديران و کارکنان و ارتباطات شفاف تري بين آنان مي گردد.

اگر بخواهيم براي شفاف سازي فرايند لغت مناسب را انتخاب کنيم بهترين لغت همان "غير بروکراتيک" است با اجرائي نظام پذيرش و بررسي پيشنهاها ما ديگر نمي خواهيم عبارات زير را بشنويم:

- مديران از دريافت نظر و پيشنهاده احساس ناخشنودي کنند.
- ارزشيابان پيشنهاده تمايلي به ارزشيابي پيشنهاها ندارند.
- مديران به دنبال تغيير فرايندها ناشي از پيشنهاده نيستند.
- کارکنان از استقرار نظام پيشنهاها را نيستند.
- کارکنان حق ندارند در تمام موضوعات نظر و پيشنهاده دهند.
- ارائه پيشنهاده به صورت تيمي و گروهي قابل پذيرش نيست.
- چرخش امور مرتبط با هر "پيشنهاده" زمان طولاني را مي طلبد.

رضایتمندی مشتری هدف نهایی است

ما می‌بایست به دنبال آن باشیم که افرادی که امروز از ما خریداری می‌کنند و پس فرداها نیز خریداری کنند.

اگر مشتریان از محصول ما راضی نباشند پس مشتری رقیب ما خواهد بود.

کالاها و خدماتی را تولید کنیم که آنقدر متنوع باشند نیاز مشتری را رفع نمایند.

همه مشتریان ما اعم از مشتریان دیروز، امروز، و فردا می‌بایست از محصولان راضی باشند.

گام‌های اساسی برای اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها

- گام یک- شروع عملیات اجرائی از رأس سازمان
- گام دوم- تدوین اهداف
- گام سوم- تعیین اعتبار مورد نیاز برای اجرای طرح
- گام چهارم- تشکیل ساختاری مناسب نظام پذیرش و بررسی
پیشنهادها
- گام پنجم- آموزش کارکنان
- گام ششم- افزایش مشارکت

گام يك- شروع عمليات اجرائي از رأس سازمان

- نظام پیشنهادها يك فرايند اجرائي از بالا به پايين است.
- مديران و رهبران سازمان مي‌بایست کارکنان را متقاعد نمایند که سازمان قصد دارد از نظرات آنها در مسير مدیریت سازمان استفاده نماید.
- اگر مدیریت برای کارکنان توضیح دهد که اعتبارات، اعتماد و اعتقاد قبلي کامل برای شروع نظام وجود دارد قطعاً اجرائي اين طرح توأم با موفقیت خواهد بود و سودمند مي‌گردد.
- پاره‌اي از استراتژي‌هاي كلي برای موفقیت‌آمیز بودن نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها مطرح مي‌گردد:
- اجرائي موفقیت‌آمیز بودن اين طرح در متمرکز شدن اين بحث در بالاي سازمان و با استفاده از يك نگرش از بالا به پايين است. اجرائي مطلوب نیز در موفقیت‌آمیز بودن اجرائي اين نظام نقش اساسي دارد. اگر کارکنان احساس کنند که پیشنهادهاي آنان به طور عادلانه بررسی، اجرا و پاداش داده شود قطعاً در اجرائي اين طرح پیش قدم خواهند بود.
- پایه‌گذاري مناسب نیز نقش زيادي در موفقیت طرح دارد. اگر نظام پیشنهادها به گونه‌اي طراحي گردد که پاداش‌ها ناشي از صرفه‌جویي‌هاي ناشي از هر پیشنهاد باشد قطعاً به اجرائي شدن سریع‌تر طرح کمک خواهد کرد.
- داوطلبانه بودن اجرائي طرح نیز بسیار مهم است، نگاه کارکنان به مشارکت هرگز نمی‌بایست يك نگاه تحکمي و امرانه و بروکراسي مدارانه باشد.

گام دوم- تدوین اهداف

- نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای دو نتیجه را در بر دارد
- نتیجه اول منافع قابل لمس و قابل اندازه گیری که همانا کاهش هزینهها و افزایش سودمندی سازمان باشد و نتیجه دوم منافع غیر قابل لمس و کیفی مانند.
- ساخت ساخت اخلاقیات کاری و تعهد سازمانی و احساس مسئولیت پذیری و تعهد سازمانی و احساس مسئولیت پذیری و پاسخگویی.
- تمام این هدفها بستگی به نیازهای سازمانی تان دارد.

گام سوم- تعیین اعتبار مورد نیاز برای اجرای طرح

برای راه اندازی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها دو دسته هزینه اساسی وجود دارد:

الف- هزینه های ثابت:

- حقوق کارکنان و افراد بخش اداری
- هزینه های سرمایه ای
- هزینه های تحقیق و پژوهش
- هزینه های مرتبط با "شورای پذیرش و بررسی پیشنهادها"
- هزینه های آموزشی
- هزینه های مرتبط با ارتقاء تجهیزات و منابع

ب- هزینه های جاری:

- معمولاً بین ۱۵% تا ۲۰% از صرفه جوئی های ناشی از اجرای پروژه می باشد.
- مبلغ مالیاتهای متعلقه به پاداش پیشنهاد دهندگان

گام چهارم- تشکیل ساختاری مناسب نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها

این ساختار شامل عوامل زیر است:

- چه کسانی می‌توانند در برنامه نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها مشارکت کنند؟
- سازمان به دنبال قبول کدام اندیشه و فکر است؟
- کدام شاخص‌ها برای ارزشیابی پیشنهادها در نظر گرفته شود؟
- ظرف زمانی برای اجرای طرح‌های قابل قبول و مصوب چقدر است؟
- تصمیم‌گیری در خصوص نحوه دریافت پیشنهادها اعم از فردی و گروهی چگونه است؟

گام پنجم- آموزش کارکنان

- اولین گروهی که آموزش می‌بینند مدیران و سرپرستان سازمان می‌باشند که می‌بایست به آنها بطور صریح و دقیق آموزش دهیم منافع و مأموریت اصلی از اجرای این نظام چیست؟ بر اهمیت نقش و حضور و پشتیبانی و اعتقاد قبلی مدیریت در موفقیت اجرای این نظام تأکید نمائیم، و از مثالهای موفق در اجرای این نظام استفاده نمائیم.
- آموزش به مدیران اجرائی برای اطمینان از آنکه مدیران اجرائی آشنائی کاملی با رویه و فرایندهای اجرائی، اهداف برنامه دارند و می‌توانند برنامه پیشنهادها را با موفقیت اجرای نمایند.
- آموزش ارزیان- آموزش به ارزیان برای شناخت بیشتری اهداف، قوانینی و مقررات برنامه، فرایندهای عملیاتی و شاخصه‌های ارزیابی می‌باشد.
- آموزش به کارکنان- برای تأکید بیشتر بر فراگیری کارکنان و ارائه اطلاعات مناسب به آنان برای پرورش فکر، ارائه فکر و تأثیری که کارکنان در موفقیت طرحهای مشارکتی دارند امری حیاتی است.

گام ششم- افزایش مشارکت

پس از انجام تمهیدات مناسب برای اجرای طرح، آنچه که خیلی ضروری است ایجاد احساس عمومی و روح جمعی برای مشارکت در طرحهای نظام پیشنهادها است. استراتژی‌های ارتباطی شامل استراتژی‌های زیر است:

● اقدامات حمایتی، مثلاً اخذ برنامه‌های از بالاترین مقام سازمان برای تشویق کارکنان برای مشارکت در برنامه

● تشکیل جلسه‌ای عمومی با شرکت مدیران عالی سازمان و تشریح اهداف برنامه و نحوه پاداش دهی و مشارکت کارکنان در برنامه

● جلسات مستمر هفتگی با مدیران برای تأکید بیشتر بر استمرار طرح و تحکیم روح همبستگی و مشارکت گروهی

● نصب پوسترها و پلاکارد هائی در محل‌های مختلف کاری و یادآوری به کارکنان مبنی بر شروع طرح و آغاز مشارکت آنان و ارائه پیشنهاد از سوی آنان

● ارسال نامه‌های تشویق‌آمیز برای واحدهای مختلف مبنی بر تبریک به مناسبت آغاز طرح و شروع پروسه مشارکت در سازمان

مکانیسم های مربوط به سازماندهی فکر

سازمان می‌بایست حمایت و پشتیبانی مدیران رده بالای سازمان را به اطلاع کارکنان برساند. (Marx, 1992)

هر پیشنهاد می‌بایست بیانگر بروز یک مشکل در سازمان باشد، مشکلی اساسی یا فرصتی برای بهبود فرایند موجود یا وضعیت موجود

هر پیشنهاد می‌بایست یک راه حل مشخص و یا نحوه حل مشکل را نیز ارائه دهد

پیشنهادها حتی الامکان مکتوب باشد

هر پیشنهاد می‌بایست توسط پیشنهاد دهند، امضاء گردد و مورد تأیید قرار گیرد.

تحویل گیرنده پیشنهاد می‌بایست در ازای دریافت پیشنهاد ارائه نماید. در رسید و اصل پیشنهاد تحویل گیرنده می‌بایست دقیقاً زمان و ساعت دریافت پیشنهاد را درج نماید.