

تشخیص عوامل پیش برنده استقرار نظام مدیریت مشارکتی در پست بانک ایران

نظام مدیریت مشارکتی یکی از نظام‌های مدیریتی پویاست که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی سازمان‌ها ایفا می‌کند و عبارت است از به وجود آوردن فضا و نظامی توسط مدیریت که تمام کارکنان و مشتریان و مشاوران یک سازمان در روند تصمیم‌گیری و حل مسائل و مشکلات سازمان با مدیریت، همکاری و مشارکت جویند. این نوع مدیریت می‌خواهد از ایده‌ها، پیشنهادها، ابتکارات، خلاقیت‌ها و توان فنی و علمی کارکنان و مشتریان در حل مسائل و مشکلات سازمان و بهبود مستمر فعالیت‌های آن استفاده نماید. در این میان نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها به عنوان یک ابزار اجرایی مدیریت مشارکتی است. در این نظام کلیه افراد سازمان درباره روش‌ها و حل مسائل و ارتقاء بهره‌وری فعالانه اندیشه کرده و حاصل آنرا در قالب طرح‌ها و پیشنهادها به سازمان ارائه می‌کنند

متأسفانه به دلایل مختلف مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها در کشور ما جایگاه خود را پیدا نکرده است. کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان مشارکت داده نمی‌شوند و اگر هم در یک سازمانی مشارکت داده شوند از طرف کارکنان استقبال چندانی صورت نمی‌گیرد. به منظور عارضه‌یابی این پدیده، در دو مقطع زمانی ۱۳۸۵ و ۱۳۸۷ پست بانک ایران تحقیقات گسترده‌ای را با عنوان تشخیص عوامل پیش برنده استقرار نظام مدیریت مشارکتی در پست بانک ایران انجام داده است که ماحصل آن در ادامه مقاله ذکر می‌شود.

کاربرد موفقیت‌آمیز مدیریت مشارکتی به سه عامل بستگی دارد که عبارتند از ساختار، جهت‌گیری و فرایند. بدین معنی که هرگاه سازمانی برخی از عوامل حمایتی را در قالب ساختار سازمان، جهت‌گیری مدیران و کارکنان و فرایند مشارکت واقعی و فرایندهای تصمیم‌گیری که باید به کار گرفته شود آشکار سازد، احتمال موفقیت و کامیابی فزونی خواهد یافت (طوسی، ۱۳۷۲)

به اعتقاد نگارنده مشارکت برای پدید آوردن روحیه گروهی قابلیت‌نمایی دارد ولی به کار بستن آن دشوار است و اگر نادرست به کار رود به شکست می‌انجامد. هرگاه مشارکت به خوبی به کار گرفته شود دو پیامد مثبت و مهم آن نمایان می‌گردد: پذیرش برای تغییر و دگرگونی و دیگری تعهد و دل‌بستگی به هدف‌ها که این خود فرد را به عملکرد بهتر بر می‌انگیزاند

بررسی ادبیات و تاریخچه مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها نشان می‌دهد در صورتی که این سبک مدیریتی بصورت صحیحی بکار گرفته شود منافع و مزایای بسیاری را بدنبال خواهد داشت. در این تحقیق نخست مباحث مربوط به مدیریت مشارکتی و سپس سیستم پیشنهادها به عنوان یکی از مهمترین برنامه‌های پست بانک مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. از آنجایی که اجرای موفق مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها در مرحله نخست نیازمند بررسی آمادگی اجرای آن با توجه به عوامل متعدد فردی و سازمانی می‌باشد. هدف از این تحقیق بررسی میزان آمادگی اجرای مدیریت مشارکتی از طریق نظام

پیشنهادها با استفاده از چهار متغیر آمادگی فردی کارکنان، آمادگی فردی مدیران، آمادگی ساختاری سازمان و آمادگی فرهنگی سازمان می باشد، که به این منظور پرسشنامه ای شامل ۷۴ سؤال به بررسی متغیرهای مورد اشاره می پردازد

پژوهش حاضر با عنوان " تشخیص عوامل پیش برنده استقرار نظام مدیریت مشارکتی در پست بانک ایران " بر اساس ماهیت و روش یک تحقیق توصیفی- پیمایشی است و کلیه کارکنان و مدیران پست بانک ایران در سال ۱۳۸۵ و ۱۳۸۷ جامعه آماری این تحقیق را تشکیل داده اند.

اعتبار و روایی سؤالات پرسشنامه

جهت بررسی اعتبار پرسشنامه از روش محاسبه ضریب آلفای کرونباخ و برای روایی آن از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده شد.

اعتبار پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای سال ۱۳۸۵ برابر ۰/۹۸ و برای سال ۱۳۸۷ برابر ۰/۹۹۴ می باشد که نشان دهنده آن است که پرسشنامه مورد نظر از ضریب اعتبار پژوهشی لازم برخوردار است..

همچنین یافته های این تحقیق، سؤالات/ فرضیه های آن را در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید کرده است.

اهداف پژوهش

هدف اصلی تحقیق حاضر تشخیص عوامل پیش برنده استقرار نظام مدیریت مشارکتی با توجه به عدم موفقیت در تجربه اول پیاده سازی نظام پیشنهادی کارکنان پست بانک ایران است. در این راستا اهداف ذیل مد نظر بانک می باشد:

۱- آگاهی از جنبه های مختلف مدیریت مشارکتی به عنوان مبنایی جهت تغییر و تحول ساختار سازمانی (و تقویت نظام پیشنهادی کارکنان بانک) .

۲- تعیین عوامل پیش برنده نظام مدیریت مشارکتی جهت برنامه ریزی های منابع انسانی.

سؤالات پژوهش

به منظور دست یافتن به اهداف تحقیق ضروری است به سؤالات زیر پاسخ داده شود :

۱- آیا اعتقاد مدیران رده بالای پست بانک یکی از عوامل پیش برنده استقرار نظام مدیریت مشارکتی در پست بانک است؟

۲- آیا حمایت مدیران رده بالای پست بانک یکی از عوامل پیش برنده استقرار نظام مدیریت مشارکتی در پست بانک است؟ (به عبارت دیگر آیا یکی از دلایل عدم موفقیت در پیاده سازی نظام پیشنهادی کارکنان در پست بانک نبود حمایت و اعتقاد مدیران رده بالا است)

۳- آیا رضایت مندی شغلی کارکنان یکی از عوامل پیش برنده استقرار نظام مدیریت مشارکتی در پست بانک است؟

۴- آیا اعتماد میان مدیران و کارکنان یکی از عوامل پیش برنده استقرار نظام مدیریت مشارکتی در پست بانک است؟

۵- آیا بستر سازی فرهنگی یکی از عوامل پیش برنده استقرار نظام مدیریت مشارکتی در پست بانک است؟

۶- آیا ثبات شغلی مدیران و کارکنان یکی از عوامل پیش برنده استقرار نظام مدیریت مشارکتی در پست بانک است؟

متغیرهای پژوهش

با توجه به اجرای روش تحلیل عاملی، تأیید متغیرهای مستقل پس از تأیید متغیرهای پژوهش قطعی می گردند. متغیرهای مستقل در این پژوهش عبارتند از حمایت مدیران، اعتقاد مدیران، رضایت مندی شغلی کارکنان، اعتماد مدیران و کارکنان، بستر سازی فرهنگی، ثبات شغلی میان مدیران و کارکنان. متغیر وابسته در این پژوهش مدیریت مشارکتی می باشد.

روش تحقیق

پژوهش حاضر از نوع توصیفی و پیمایشی است. در این روش محقق بیشتر در جهت توصیف کردن و گزارش نویسی از موقعیت ها و وقایع بر اساس اطلاعاتی که بیشتر جنبه وصفی دارند، می باشد، که با توجه به موضوع پژوهش محقق درصدد بررسی تشخیص عوامل پیش برنده استقرار نظام مدیریت مشارکتی در پست بانک ایران است.

جامعه آماری

جامعه آماری پژوهش در هر دو مقطع زمانی کلیه کارکنان پست بانک ایران بوده که تعداد آنها و نحوه توزیع پرسشنامه به شرح ذیل می باشد.

سال	تعداد استانهای تحت پوشش توزیع پرسشنامه	تعداد کل کارکنان	تعداد پرسشنامه دریافت شده
۱۳۸۵	*۷	۲۰۹۰	۳۲۷
۱۳۸۷	**۹	۲۶۴۲	۱۷۴

*شامل استانهای کرمانشاه، گلستان، آذر بایجان شرقی، خراسان رضوی، خراسان جنوبی، سرپرستی های استان تهران و ستاد مرکزی می باشد

**شامل استانهای آذربایجان شرقی، بوشهر، خراسان رضوی، زنجان، سیستان و بلوچستان، کهگیلویه و بویر احمد، مازندران، سرپرستی های استان تهران و ستاد مرکزی می باشد.

روش های آماری تجزیه و تحلیل داده ها

روش های تجزیه و تحلیل اطلاعات در این پژوهش به دو صورت زیر می باشد:

روش توصیفی: در این روش پژوهشگر با استفاده از روشهای امار توصیفی اعم از جدول توزیع فراوانی، درصد فراوانی و رسم نمودارها هریک از سئوالات و با موضوع های مورد بررسی در پرسشنامه را بطور جداگانه مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهد. از آنجا که پرسشنامه ها به روش لیکرت طراحی شده است، شاخص های گرایش مرکزی و انحرافی نیز محاسبه شده اند. جدول ذیل نتایج مربوط به توزیع نمونه کارکنان پست بانک ایران از نظر جنسیت را نشان می دهد.

درصد فراوانی		فراوانی		عنوان
۱۳۸۷	۱۳۸۵	۱۳۸۷	۱۳۸۵	سال
۳۴	۲۲	۶۱	۷۲	زن
۶۶	۷۸	۱۱۲	۲۵۵	مرد
۱۰۰	۱۰۰	۱۷۳	۳۲۷	جمع

نتایج مربوط به توزیع فراوانی سطح تحصیلات پاسخ دهندگان پرسشنامه

درصد فراوانی		فراوانی		عنوان
۱۳۸۷	۱۳۸۵	۱۳۸۷	۱۳۸۵	سال
	۹		۲۹	زیر دیپلم
	۳۶		۱۱۷	دیپلم
	۱۰		۳۲	فوق دیپلم
	۴۰		۱۳۳	لیسانس
	۵		۱۶	فوق لیسانس و بالاتر
	۱۰۰		۳۲۷	جمع کل

روش تحلیل عاملی: این روش تکنیکی است برای شناسایی عواملی که به طور آماری اختلاف مشترک میان اندازه گیری ها را توضیح می دهد. مهمترین مزیت این تکنیک آن است که به پژوهشگر این امکان را می دهد که چگونگی تعامل دو (یا چند) متغیر مستقل را به گونه ای نظامدار ارزشیابی کند به بیان دیگر، مطالعه اثرات متغیرهای مستقل به صورت مجزا تعامل بین آنها را آشکار نمی سازد، بلکه تعامل زمانی وجود دارد که اثر یک متغیر مستقل در متغیر وابسته، بستگی به ارزش

متغیر مستقل دیگری داشته باشد. آزمون تعامل این امکان را می دهد که درک و فهم و بینش خود را نسبت به متغیرهای مستقل در متغیر های وابسته تا حد زیادی گسترش دهیم. اطلاعات مورد نیاز پژوهش از طریق مطالعات کتابخانه ای و پرسشنامه مدیریت مشارکتی به صورت طرح لیکرت (چهار گزینه ای) شامل ۷۴ سؤال در بین کارکنان توزیع و جمع آوری گردید و در نهایت با استفاده از کامپیوتر و از طریق نرم افزار آماری spss تحلیل شد.

در جداول ذیل نتایج نهایی تحلیل عامل توزیع پرسشنامه نظام مدیریت مشارکتی در بین کارکنان پست بانک ایران بررسی شده است.

اولویت گروه بندی عوامل پیش برنده نظام مدیریت مشارکتی بر اساس روش استنباط آماری تحلیل

عاملی سؤالات پژوهش در سال ۱۳۸۵

ردیف	عوامل پیش برنده نظام مدیریت مشارکتی	مقدار واریانس عامل به درصد	تحلیل نتایج بر اساس سؤالات پژوهش
۱	حمایت مدیران رده بالای بانک	۵۰	میزان بالای واریانس تاثیر پذیری عامل اول را مورد تأیید قرار می دهد. این عامل در پژوهش به عنوان پر سش دوم مطرح شده بود.
۲	رضایت مندی شغلی کارکنان	۳/۲	میزان بالای واریانس تاثیر پذیری عامل را مورد تأیید قرار می دهد. این عامل در پژوهش به عنوان پر سش سوم مطرح شده بود.
۳	اعتقاد مدیران رده بالای بانک	۲/۷	میزان بالای واریانس تاثیر پذیری عامل را مورد تأیید قرار می دهد. این عامل در پژوهش به عنوان پر سش اول مطرح شده بود.
۴	بستر سازی فرهنگی	۲/۴	میزان بالای واریانس تاثیر پذیری عامل را مورد تأیید قرار می دهد. این عامل در پژوهش به عنوان پر سش پنجم مطرح شده بود.
۵	ایجاد باور در بین کارکنان مبنی بر موثر بودن مشارکت	۱/۹	پس از اجرای تحلیل عاملی، عامل فوق به عنوان یک از عوامل پیش برنده نظام مدیریت مشارکتی شناسایی شد
۶	ساختار سازمانی غیر متمرکز(انعطافی)	۱/۷	پس از اجرای تحلیل عاملی، عامل فوق به عنوان یک از عوامل پیش برنده نظام مدیریت مشارکتی شناسایی شد

همانطور که مشاهده می شود از بین سؤالات شش گانه اصلی پژوهش، سؤالات ۱،۲،۳،۵، ۶ تأیید شدند و به عنوان عامل های اصلی پیش برنده نظام مدیریت مشارکتی مورد تأیید قرار گرفته اند و سؤالات ۴ و ۶ تحت عناوین اعتماد مدیران و کارکنان و ثبات شغلی مدیران و کارکنان مورد تأیید قرار نگرفته اند و به جای آنها دو عامل ایجاد باور در بین کارکنان مبنی بر موثر بودن مشارکت و ساختار سازمانی غیر متمرکز(انعطافی) به عنوان عامل های جدید در نظام مدیریت مشارکتی با استفاده از روش تحلیل عاملی شناسایی شده اند.

در سال ۱۳۸۷ مجدداً پژوهش مذکور با همان سئوالات مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن به شرح جدول ذیل می باشد.

اولویت گروه بندی عوامل پیش برنده نظام مدیریت مشارکتی بر اساس روش استنباط آماری تحلیل عاملی سئوالات پژوهش در سال ۱۳۸۷

ردیف	عوامل پیش برنده نظام مدیریت مشارکتی	مقدار واریانس عامل به درصد	تحلیل نتایج بر اساس سئوالات پژوهش
۱	حمایت مدیران رده بالای بانک	۴۶	میزان بالای واریانس تاثیر پذیری عامل اول را مورد تأیید قرار می دهد. این عامل در پژوهش به عنوان پر سش دوم مطرح شده بود.
۲	اعتقاد مدیران رده بالای بانک	۱۰/۹	میزان بالای واریانس تاثیر پذیری عامل را مورد تأیید قرار می دهد. این عامل در پژوهش به عنوان پر سش لول مطرح شده بود.
۳	رضایت مندی شغلی کارکنان	۳/۸	میزان بالای واریانس تاثیر پذیری عامل را مورد تأیید قرار می دهد. این عامل در پژوهش به عنوان پر سش سوم مطرح شده بود.

همانطور که مشاهده می شود از بین سئوالات شش گانه اصلی پژوهش، سئوالات ۱، ۲، ۳، ۴ و ۶ تحت عناوین اعتماد مدیران و کارکنان و ثبات شغلی مدیران و کارکنان و بستر سازی فرهنگی مورد تأیید قرار نگرفته اند. ضمن آن که در سال ۱۳۸۷ عامل جدیدی شناسایی نشد.

مهمترین نتایج یافته های تحقیق در دو سال ۱۳۸۵ و ۱۳۸۷ از روش تحلیل واریانس عاملی به شرح ذیل می باشد.

- ۱- حمایت رده بالای مدیریت(توانمند سازی کارکنان) با واریانس ۵۰ درصد در سال ۱۳۸۵ و ۴۶ درصد در سال ۱۳۸۷ به عنوان اولین و مهمترین عامل پیش برنده در نظام مدیریت مشارکتی از سوی کارکنان بانک شناسایی شده است
- ۲- اعتقاد مدیران رده بالای پست بانک(توجه بیشتر به روابط انسانی در سازمان) با واریانس ۲/۷ درصد در سال ۱۳۸۵ به عنوان سومین عامل و واریانس ۱۰/۹ درصد در سال ۱۳۸۷ به عنوان دومین عامل پیش برنده در نظام مدیریت مشارکتی می باشند.
- ۳- رضایت شغلی کارکنان بانک(خشنودی کارکنان) با واریانس ۳/۲ درصد در سال ۱۳۸۵ به عنوان دومین عامل و واریانس ۳/۸ درصد در سال ۱۳۸۷ به عنوان سومین عامل پیش برنده در نظام مدیریت مشارکتی می باشد
- ۴- همچنین یافته های تحقیق از روش آمار توصیفی نشان می دهد که با توجه به متغیرهای جمعیت شناختی جنسیت، سن، تحصیلات، سابقه خدمت و نوع رابطه استخدامی کارکنان، رابطه معناداری بین پاسخ دهندگان وجود ندارد.

بررسی روند اجرای نظام پیشنهادها در پست بانک ایران

ایجاد نظام پیشنهادها در پست بانک ایران در جلسه ۶۰۸ هیات مدیره در ابتدای سال ۱۳۸۶ مورد تصویب قرار گرفت که بنا بدلائیل مختلفی در مرحله اول از کارکرد مناسبی برخوردار نبود. نظر به این که هدف از یک پیشنهاد خلاق این نیست که کارکنان به اختراعات پیچیده و دستاوردهای علمی جهان شمول دست یابند و تحولی بنیادین ایجاد نمایند، بلکه هدف این است که کارکنان با پرورش چنین تفکری بدون واگم و باتوجه به تجربیات عملی خود، مسائل و چالشها را شناخته و راهکارهای پیشنهادی را هرچند تغییرات آن جزئی باشد ارائه نمایند لذا پس از تغییر در ترکیب اعضای کمیته و انتصاب افراد جدید، اعضای کمیته درصدد برآمدند ضمن ریشه یابی علل عدم موفقیت این نظام در سال ۱۳۸۶، راهکارهای اجرای مجدد آن را بررسی نمایند. و بدین وسیله با گام نهادن در مسیر خلاقیت و تفکرات فراشناختی خود در جهت بهسازی بانک تلاش و در اجرای مدیریتی مشارکتی گام موثری بردارند

موانع اجرای نظام پیشنهادها در پست بانک ایران:

نظام پیشنهادها و شروع به اجرای آن عموماً با موانعی روبرو خواهد شد که شناسایی این موانع و بررسی و تدبیر لازم جهت رفع آنها زمینه را برای اجرای موفق طرح آماده خواهد کرد این موانع در پست بانک ایران به شرح زیر می باشند:

۱- عدم حمایت مدیریت ارشد پس از تصویب اجرای طرح نظام پیشنهادها در بانک توسط مدیران ارشد، اجرای آن به گروهی از مدیران لایه های مدیریت میانی سپرده شد که به جهت عدم برخورداری از حمایت کافی، تجربه، انگیزه،... طرح فوق در مرحله اول با موفقیت چندانی همراه نبود. این مقوله حتی در خصوص پژوهش به عمل آمده در بانک تحت عنوان تشخیص عوامل پیش برنده استقرار نظام مدیریت مشارکتی نیز از عوامل بسیار تاثیر گذار مورد تأیید قرار گرفته بود.

۲- عدم اعتقاد مدیران ارشد معمولاً مدیران ارشد و سر پرستان به دلیل عدم اعتقاد به مدیریت مشارکتی و اینکه مشارکت اختیارات آنها را محدود می کند، براساس ذهنیت خود عمدتاً در مقابل نظام موضع گیری کرده و از تغییر، ترس و واهمه دارند. پژوهش انجام شده در بانک در خصوص عوامل تاثیر گذار بر نظام مدیریت مشارکتی این مقوله را نیز تأیید نموده است

۳- موانع کارکنان در پست بانک ایران پس از تهیه، تدوین و ابلاغ دستور العمل های مربوط به اجرای نظام پیشنهادها، به دلیل عدم برخورداری کارکنان از منافع مادی و معنوی، اجرای طرح در مرحله اول با موفقیت همراه نبود. در شکل ایده آل نظام پیشنهادها، تمامی کارکنان بایستی مشارکت داشته باشند و به نوعی از منافع مادی و معنوی این مشارکت بهره مند گردند تا پشتیبانی از اجرای آن در سازمان نهادینه شده و مشارکت سبب شود هر گونه مانعی برای اجرای آن برطرف گردد. چنانچه کارکنان حس کنند نظام منافی برای آنها ندارد و یا آنکه با منافع قبلی در تضاد است مانع از اجرای طرح خواهند شد.

۴- موانع کارشناسی یکی دیگر از علل عدم استقبال از اجرای نظام پیشنهادها در پست بانک ایران رد کلیه پیشنهادهای ارسالی توسط کارشناسان در مرحله اول بود. به نظر می بایست در قبول و رد پیشنهادها دقت لازم به عمل آید تا پیشنهادها بی دلیل رد نشوند و مورد بی توجهی قرار گیرند.

۵- موانع مالی عدم شفافیت مالی و محل تامین منابع مالی حمایت از پیشنهادها یکی دیگر از موانع اجرای طرح در پست بانک ایران بود. به نظر می رسد بسیاری از پیشنهادها قابل اجرا به علت عدم امکان تخصیص بودجه و یا محل تامین آن به خصوص در سازمانهای دولتی به اجرا در نمی آید و لازم است با تسهیل در این مورد پیشنهادها که منافع سازمان و جامعه و را به دنبال دارد فراهم شود

۶- موانع فرهنگی نظام پیشنهادها به عنوان مشارکت فکری کارکنان با مدیریت، نیاز به فضای فرهنگی مناسبی برای دوام دارد که نقش مدیران در این زمینه جهت بستر سازی، اطلاع رسانی و آگاهی کارکنان در ایجاد مشارکت در سازمان

بسیار مهم می باشد. پژوهش انجام شده در بانک در خصوص عوامل تاثیر گذار بر نظام مدیریت مشارکتی این مقوله را تأیید می نماید که بستر سازی فرهنگی یک از موانع مهم در اجرای نظام پیشنهادها بوده است.

عوامل مؤثر در موفقیت نظام پیشنهادها :

پس از تجربه اول در عدم موفقیت در اجرای نظام پیشنهادها و بررسی علل آن، پست بانک ایران در سال ۱۳۸۷ پژوهش مجددی را در خصوص عوامل تاثیر گذار بر نظام مدیریت مشارکتی به عنوان پیش نیاز اجرای نظام پیشنهادها انجام داد و با بهره گیری از نتایج این پژوهش به شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای موفق نظام پیشنهادها به عنوان بازوی اجرایی نظام مدیریت مشارکتی پرداخت که اهم این موارد عبارتند از:

۱- پشتیبانی جدی مدیریت ارشد: مهمترین عامل موفقیت اجرای نظام پیشنهادها همانا، پشتیبانی جدی و مداوم مدیریت ارشد از آن می باشد. به این منظور با توجه به نتایج دو پژوهش گذشته یکی از اعضای هیئت مدیره بانک به عنوان رییس کمیته نظام پیشنهادها انتخاب، و اجرای طرح مجدداً در سالجاری با ترکیب اعضای جدید آغاز شد.

۲- برگزاری همایش های توجیهی برای اعضای جدید: در مرحله اول اجرای نظام پیشنهادها پست بانک ایران بدون توجیه اعضای کمیته سعی نمود با ارسال بخشنامه و اطلاعیه اجرای نظام پیشنهادها در سازمان را نهادینه کند، اعضای که اعتقاد راسخی از تاثیر گذاری این نظام بر مجموعه بانک نداشتند. در سالجاری عضو هیئت مدیره که رییس جدید کمیته می باشد با اعتقاد به تاثیر گذاری این نظام بر بانک تلاش نمود با برقراری جلسات مکرر و برگزاری اتاق فکر چگونگی اجرای نظام پیشنهادها را برای اعضای جدید توجیه نماید.

۳- انجام تبلیغات مناسب: تحقیقات انجام شده در بانک بیانگر آن است که کارکنان باید همواره از چگونگی اجرای طرح اطلاع داشته باشند. برای دستیابی به چنین موفقیتی اعضای جدید کمیته نظام پیشنهادها تصمیم گرفتن به منظور اطلاع رسانی از اجرای مجدد نظام پیشنهادها از کلیه ابزار های تبلیغاتی موجود در بانک از جمله سایت بانک، خبر نامه، اس ام اس، اینترنت، اینترانت و... برای آگاهی لازم و ایجاد انگیزه در کارکنان استفاده نمایند.

۴- گرفتن پیشنهاد از مشتری و ارباب رجوع: به نظر می رسد علاوه بر کارکنان، مشتریان نیز می توانند با پیشنهاد های مناسب در بهبود فعالیت های بانک نقش عمده و مؤثری را ایفا کنند. که این امر نیاز به ایجاد انگیزه و رغبت در ارباب رجوع دارد. کمیته جدید نظام پیشنهادهای پست بانک ایران نیز درصدد است پس از موفقیت در نهادینه نمودن این نظام در بین کارکنان نسبت به اخذ پیشنهاد های مشتریان نیز اقدام نماید چرا که خدمات این بانک به طور مستقیم وابسته به مشتریان است و بدون حضور مشتری خدمات بانکداری معنا و مفهومی نخواهد داشت.

۵- بررسی پیشنهادها به صورت دقیق و کارشناسی: از عوامل مهم در تداوم ارائه پیشنهاد توسط پیشنهاد

دهندگان، بررسی دقیق و کارشناسانه پیشنهادها می باشد. پیشنهاد دهندگان باید نسبت به علت رد یا قبول پیشنهاد های خود از نظر فنی؛ علمی؛ عملی و اقتصادی توجیه کامل گردند. به همین منظور اعضای کمیته تلاش

دارند با بررسی دقیق پیشنهادها؛ نظر خود را مبنی بر رد یا قبول پیشنهاد به صورت کتبی و از طریق دبیرخانه نظام در اسرع وقت به پیشنهاد دهنده اعلام نماید تا پیشنهاددهندگان از رد یا قبول پیشنهاد مطلع گردند.