

نظام پیشنهادها و موانع استقرار آن در دستگاه‌های دولتی

مهرداد فضلعلی

کارشناس سازمان صنایع هوافضا و سرمیز QAC

fazlali@iran-aio.ir

مقدمه

در مورد مزایای اجرای نظام پیشنهادها صحبت‌های فراوانی شده و کتب و مقالات زیادی به چاپ رسیده است. با این همه در اجرای آن، چالش‌ها، بایدها و نبایدهایی وجود دارد که توجه به آنها در اجرای مؤثر این نظام کارساز است. عدم توجه به این نکات، در نتیجه عدم موفقیت در اجرای نظام، ممکن است به قضاوت‌های نادرستی بیانجامد، نظیر این که در ایران بستر مناسبی برای اجرای نظام پیشنهادها وجود ندارد. در این مقاله سعی شده است با تمرکز بر دلایل و ریشه‌های عدم موفقیت این نظام در ایران، تصویر روشنی پیش روی دست اندرکاران و متولیان نظام پیشنهادها قرار گیرد.

قبل از طرح مشکلات و موانع نظام پیشنهادها با تمرکز بر ساختار دستگاه‌های دولتی لازم است فهرست وار اهداف، انگیزه‌ها و دستاوردهای بکارگیری نظام پیشنهادها توسط سازمانها مرور شوند.

اهداف نظام پیشنهادها

الف- ایجاد انگیزه در بکارگیری نیروی ابداع، ابتکار و خلاقیت کارکنان

ب- ارتقاء سطح کارایی کارکنان و همسو سازی اهداف فرد و سازمان از طریق فراهم نمودن منافع مشترک مادی و معنوی

چکیده:

برای اجرای موفقیت آمیز سیستم‌ها و مکانیزم‌های مدیریتی لازم است شناخت دقیقی از رفتارها و روندهای طبیعی هر سیستم را مطالعه نمود. با توجه به اینکه مخاطب اصلی سیستم‌های مدیریتی انسانها می‌باشند، لذا پیچیدگیهای فطری انسان پیش‌بینی‌ناپذیر است. تکامل فرد با سیستم رادشوار می‌سازد، از این رو شایسته است برای استقرار این-گونه سیستم‌ها در جهت افزایش احتمال موفقیت آنها در شرایط نسبتاً مشابه، از تجربیات موفق دیگران سود جست. در این مقاله ضمن تشریح اهمیت و اهداف نظام پیشنهادها، تجربیات مفیدی در خصوص برخورد با موانع احتمالی این رویکرد به ویژه در سازمان‌های دولتی ارائه شده است. هم‌چنین برای اولین بار در ادبیات جهانی نظام مدیریت مشارکتی و مشخصاً نظام پیشنهادها «تله یاس» معرفی و شیوه مقابله با آن ارائه شده است.

کلید واژه:

مدیریت مشارکتی، نظام پیشنهادها، تله یاس

۹-۱- سهولت در انجام کارها و فعالیت های سازمان

۲- افزایش توان اجرایی مدیریت

۱-۲- فراغت مدیریت از رسیدگی به امور جزئی و ایجاد فرصت

بیشتر برای رسیدگی به امور اساسی

۲-۲- افزایش دانسته های مدیریت در مورد کار و تمایلات

کارکنان

۳-۲- امکان شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان

۴-۲- ایجاد زمینه مناسب جهت پی بردن به قابلیت ها و

توانایی های کارکنان و شناسایی کارکنان دارای توان

مسئولیت پذیری بیشتر

۵-۲- استفاده عملی از تجارب کارکنان

۳- افزایش سودآوری و توان رقابت سازمان

۱-۳- کاهش هزینه ها و افزایش بهره وری

۲-۳- افزایش رضایت مصرف کننده (مشتری)

۳-۳- افزایش انطباق محصول با خواسته های مشتری

۴-۳- افزایش کیفیت نحوه ارائه خدمات به مشتری

۵-۳- کاهش قیمت تمام شده محصول

۶-۳- افزایش کیفیت و طول عمر محصول

۷-۳- کاهش زمان تحویل محصول / خدمات به مشتری

مهمترین موانع و مشکلات اجرایی نظام پیشنهادها

در دستگاه های دولتی

۱- نظام پیشنهادها در اتمسفر مدیریت مشارکتی در سازمان

رشد کرده و به بلوغ می رسد

در بسیاری از سازمان های دولتی انتخاب مکانیزم نظام

پیشنهادها مبتنی بر یک رویکرد راهبردی در گزینش و

بکارگیری ابزارهای مدیریتی نیست. برخی از مدیران با

انتخاب این مکانیزم سعی در ایجاد تصویر موجهی از خود

دارند در حالیکه اصولاً سبک مدیریت ایشان از مدل مدیریت

مشارکتی پیروی نمی کند. این طیف از مدیران در کوتاه

مدت دچار تعارض شده و به دلایل و بهانه های گوناگون و یا

عدم حمایت کافی از نظام پیشنهادها زمینه های کم محتوا شدن

مکانیزم را ایجاد می نمایند که طبیعتاً پس از مدت کوتاهی نظام

ج - بالا بردن کیفیت محصولات و خدمات

د- کاهش ضایعات و کاهش هزینه های تولید

ه - بهبود فرایندها و روند های عملیاتی

و- افزایش ایمنی

ز- زمینه سازی برای شکل گیری رویکردهای ساختاریافته

تیمی و گروهی

ح - ایجاد زمینه مساعد برای مشارکت کارکنان

ط- ایجاد ورودی های مناسب برای بازنگری مدیریت در جهت

بهبود مستمر

مزایا و دستاوردهای نظام پیشنهادها

بطور کلی دستاوردهای حاصل از طراحی و استقرار نظام

پیشنهادها کارکنان را می توان در سه دسته عمده قرار داد :

۱- افزایش انگیزه و رضایت شغلی در کارکنان

۲- افزایش توان اجرایی مدیریت

۳- افزایش سودآوری و توان رقابت سازمان

۱- افزایش انگیزه و رضایت شغلی

۱-۱- فراهم شدن زمینه مناسب برای بروز خلاقیت ها و به

فعالیت رسیدن استعدادهای کارکنان

۲-۱- بهبود شرایط محیط کار از نظر بهداشت ، ایمنی

۳-۱- ایجاد فرصت های مناسب و برابر برای کارکنان جهت

بروز قابلیت های خود

۴-۱- بهبود روابط بین کارکنان، سرپرستان و مدیران میانی و

ارشد

۵-۱- افزایش آگاهی کارکنان از طریق آموزش های مرتبط با

نظام پیشنهادها

۶-۱- حذف موانع موجود در جهت مشارکت فراگیر کارکنان و

ایجاد جریان ارتباط از پایین ترین سطوح سازمان به بالاترین

سطوح

۷-۱- کسب منافع مادی و معنوی حاصل از پاداش پیشنهاد های

پذیرفته شده برای کارکنان

۸-۱- کسب منافع مادی از طریق پاداش های مربوط به افزایش

تولید ناشی از اجرای پیشنهادها

پیشنهادها از رونق افتاده و به تدریج به فراموشی سپرده می شود.

۲- طولانی شدن دوره تصمیم گیری مهمترین چالش فرا راه نظام پیشنهادات است

طولانی بودن سیکل زمانی تولد تا اجرای یک پیشنهاد کارکنان و مدیران را دچار دلسردی می کند باید توجه کارکنان را به این نکته جلب نمود که زمان تصمیم گیری های جمعی هرگز تباہ و ضایع نمی شود بلکه صرف توسعه انسان ها می گردد، هم چنین تصمیمی که مردم خود در اتخاذ آن مشارکت داشته اند روان تر و آسان تر به اجرا در می آید لذا با ترویج این دیدگاه می توان بخشی از بار روانی طولانی شدن دوره تصمیم گیری را کاهش داد.

۳- مرز تصمیم گیری و تصمیم سازی برای عده ای روشن نیست

عده ای با برداشت غلط از نظام پیشنهادات تصور می کنند که مدیران مشارکتی با نقصان‌هایی در اقتدارشان مواجه هستند در حالی که تصمیم گیران نهایی خود آنها می باشند و اطلاعات، مشاوران، پیشنهادها و شرایط همه زمینه ساز تصمیم می باشند.

۴- برخورد گزینشی با پیشنهادها نکته ای است که پرهیز از آن ضرورت دارد

در نظام مشارکت باید با پیشنهادهای همه کارکنان در سازمان بطور یکسان برخورد شود. حسن و یا سوء سابقه افراد نباید در بررسی پیشنهادهایشان مداخله داده شود. در غیراین صورت زمزمه های تبعیض در بررسی و یا رد و قبول پیشنهادات، از همدلی افراد با نظام می کاهد.

۵- پرداخت پاداش قبل از اجرای پیشنهاد، نتیجه مداری در نظام پیشنهادها را با تزلزل روبرو می کند

پرداخت هر پاداشی دو جنبه و دلیل اساسی دارد: اول آنکه انگیزه پاداش گیرنده برای تکرار عمل یا اعمال مشابه افزایش یابد، دوم اینکه دیگران با ملاحظه پاداش برای کارهای با ارزش در سازمان، ضمن شناخت ارزش های سازمان به انجام آن امور تشویق شوند. عدم توجه لازم و عدم ارائه نتایج

روشن به افراد سازمان در پس هر تشویق فردی یا گروهی، موجبات نارضایتی آنان را فراهم می سازد. انجام پیشنهاد افراد و روشن شدن نتایج عملی آن در خصوص کاهش ضایعات، افزایش تولید یا کیفیت، کاهش خطرات یا آلودگی ها، خود بهترین توجیه کننده علت پاداش است و توقع نابجا در سایر افراد برای گرفتن پاداش های مشابه را ایجاد نمی کند. از اینرو تحت هیچ شرایطی نمی بایست پاداش های محاسبه شده را قبل از اجرای کامل پیشنهاد تخصیص داد.

۶- پرداختن به امور نظام پیشنهادها و ارائه پیشنهاد و شانه خالی کردن از سایر مسئولیت ها نکته دیگری است که عده ای آن را از مشکلات اجرای نظام مشارکت می دانند.

در پاسخ باید گفت که اگر برای ارزیابی کارهای محوله روش مشخصی در سازمان وجود ندارد، از کجا معلوم که هم اکنون نیز کارها به خوبی انجام می پذیرد و افراد اوقات خود را صرف مسائل مورد علاقه خودشان نمی کنند؟

اما از آنجا که در اکثر سازمان ها بهره وری از اوقات افراد به خوبی صورت نمی گیرد (برابر آمارهای منتشر شده در ایران کمتر از نصف یا حتی یک چهارم وقت افراد مصروف کارهای محوله می شود) به طور طبیعی وقت کافی برای پیشنهاد دادن وجود دارد.

۷- دبیرخانه نظام پیشنهادها باید در محلی واقع شود که افراد در تمام اوقات کار بتوانند پیشنهادها را به سهولت به آن ارائه دهند.

گم شدن پیشنهادها، رسیدگی با تأخیر غیر متعارف و عدم ارائه توضیحات کافی در صورت رد پیشنهادها، از موانع اصلی توسعه نظام پیشنهادها به شمار می روند. بنابراین سهولت دسترسی به دبیرخانه نظام پیشنهادها و روان بودن مکانیزم دریافت و ثبت پیشنهاد می تواند تاثیر مطلوبی روی مخاطبین اصلی نظام پیشنهادها داشته باشد.

۸- شفاف نبودن شرح وظایف در برخی مسئولیتها نکته ظریفی است که چالش های زیادی را به وجود می آورد ((انجام این پیشنهاد جزو وظایف محوله شما محسوب

کشورهایی نظیر ایران که حقوق و مزایای ماهانه به سختی تکافوی هزینه های زندگی را می کند پاداش نظام پیشنهادها باید جذابیت کافی برای تشویق افراد به ارائه پیشنهاد را داشته باشد.

۱۲- محدود کردن کارکنان در ارائه پیشنهاد

گرچه بهترین پیشنهادها، آن دسته پیشنهادهایی می باشد که مربوط به قسمت خود پیشنهاد دهنده باشد ولی با این وجود نباید کارکنان را در ارائه پیشنهاد محدود کرد.

۱۳- اطلاعات درست و بموقع پایه ارائه پیشنهاد محسوب می شود

در موارد متعددی عدم اطلاع رسانی کافی و بموقع در سطح سازمان باعث شکل گیری پیشنهادهای مشابه یا موازی می گردد لازم است برای جلوگیری از این مسئله طرحها، پروژه های جاری و مصوب و پیشنهادات ثبت شده در دبیرخانه و... به کارکنان اطلاع رسانی گردند.

۱۴- در صورت اجرای درست نظام تعداد پیشنهادها بصورت تصاعدی در سالهای بعد افزایش می یابد

تعداد احتمالی اندک پیشنهادها در سال های نخست اجرای طرح، نباید از صبوری و شکیبایی مدیران برای ادامه کار بکاهد تجربیات موفق سازمان های پیشرو حکایت از سیر صعودی در تعداد پیشنهادها در سالهای آتی دارد. کند بودن استقرار و توسعه نظام پیشنهادها باعث خارج شدن افراد کم حوصله از گردونه نظام می گردد و اگر تعداد اینگونه افراد در بین مدیران زیاد باشد پس از مدتی طبیعتاً نظام با رکود و یا شکست روبرو خواهد شد.

۱۵- درانتخاب دبیر نظام مشارکت دقت زیادی لازم است

آگاهی نسبی دبیر از اهداف سازمان و امور مختلف نقش مؤثری در موفقیت های نظام پیشنهادها خواهد داشت، مقبولیت اولیه این شخص در بین کارکنان نیز در توفیق نظام مؤثر است، دبیر می بایست علاقه مند به این شغل باشد و از آموزش های لازم در این خصوص بهره مند باشد.

۱۶- لازم است مسئولیت حسن اجرای نظام پیشنهادها به

می شود)) جمله ای است که استفاده از آن، در رد پیشنهادها باید با دقت زیادی صورت پذیرد.

یادمان باشد که ارائه سیستم و روش یا پیشنهاد راه کارهایی غیر از آنچه در حال حاضر به کارگرفته می شوند یا استفاده مجدد از روش هایی که در گذشته در بخشی از سازمان معمول بوده اند ولی مدتها قبل به دلیل سهل انگاری به فراموشی سپرده شده اند، نوعی پیشنهاد جدید محسوب می شوند، با عدم پذیرش آنها ممکن است تا سالها بعد نیز سازمان از منافع به کارگیری آنها محروم بماند. حتی شماتت کردن پیشنهاد دهندگان با این عنوان که چرا تاکنون از این روش پیشنهادی استفاده نشده است، به مخفی ماندن ناهنجاری های سازمان کمک می کند.

۹- سرباز زدن مدیران ارشد و میانی از ارائه پیشنهاد

در این صورت ارائه پیشنهاد به کاری دست دوم و مختص طبقات پایین تبدیل می شود و از افتخار آن کاسته می شود پیشنهاد دادن باید به رقابت اندیشه در تمام سطوح سازمان تبدیل شود. کنار نشستن مدیران در این نظام، به جان هم انداختن گلا دیاتورها از طرف امپراتوران را در خاطره ها زنده می سازد لذا حضور فعال مدیران در نظام پیشنهادها با ارائه پیشنهادهای متنوع ضمن افزایش روحیه مشارکت در کارکنان زمینه های بروز پیشنهادات جدید در سازمان فراهم می کند.

۱۰- اجرای همزمان نظام پیشنهادها با گروه ها و یا دوایر کنترل کیفیت (QCC)

قبل از اشاعه فرهنگ کارگروهی، استقرار گروه ها و یا دوایر کنترل کیفیت (QCC) بسیار دشوار خواهد بود لذا بهتر است که در شروع نظام پیشنهادها، پیشنهادهای فردی به اجرا گذاشته شود و سپس با تشکیل و آموزش گروهها و یا دوایر کنترل کیفیت (QCC)، نظام پیشنهادها به کار خود ادامه دهد.

۱۱- رابطه میزان پاداش و صرفه جویی حاصل از اجرای پیشنهادها

در بسیاری از کشورها نظیر ژاپن این رابطه بسیار اندک است این امر ناشی از ارضا نیازهای اولیه کارگر ژاپنی است اما در

عهده مدیر ارشد سازمان باشد

در تمام جلسه های کمیته نظام پیشنهادها حضور یابد. حمایت و پشتیبانی و اعتقاد کامل به اجرای نظام از موارد ضروری و اولیه برای اجرای موفق نظام می باشد.

۱۷- تقویت واحدهای سیستم ها و روش ها، مهندسی صنایع، تعمیرات و نگهداری و حسابداری صنعتی

واحدهای یاد شده عمدتاً در رابطه با اجرا و یا بررسی پیشنهادات بصورت مستقیم و یا غیر مستقیم درگیر خواهند شد لذا تقویت بنیه علمی و تجربی آنها در موفقیت نظام پیشنهادها و استمرار آن بسیار حائز اهمیت می باشد.

۱۸- مخالفت برخی افراد با اجرای نظام پیشنهادها

عده ای از افراد غیر خلاق که مستقیماً از اجرای نظام پیشنهادها در سازمان منتفع نمی شوند و سعه صدر کافی برای مشاهده موفقیت های دیگر ندارند، به حربه های مختلفی متوسل می شوند تا چرخ نظام پیشنهادها را از حرکت باز دارند.

۱۹- برخورد ساده و سهل و آسان انگاشتن اجرای نظام

اجرای نظام پیشنهادها در سازمان ها به کاری سهل و ممتنع می ماند. ظاهر مسئله این است که در سازمان اعلام می شود از فردا هرکسی پیشنهادی بدهد بررسی و سپس اجرا می شوند و سرانجام پاداشی به او پرداخت می گردد. ولی در عمل، اجرای این سیستم باید با توجه به ظرافت های خاصی باشد تا حداکثر بازدهی را داشته باشد. برای اجرای یک سیستم حقوق و دستمزد جدید، حسابداری صنعتی و انبار، نیاز به تغییر نگرش افراد سازمان نداریم. این سیستم ها با فرهنگ سازمان درگیری زیادی پیدا نمی کنند. ولی نظام مشارکت قبل از هر چیز یک سیستم فرهنگی است. برای اجرای آن باید آمادگی های فرهنگی لازم را به وجود آورد. لذا ضرورت دارد که سطوح مختلف سازمان در جلسات توجیهی و آموزشی شرکت داده شوند.

۲۰- فقدان شاخص های کارآمد برای پایش و اندازه گیری عملکرد نظام پیشنهادها

عدم توجه کافی به روند استقرار، رشد و بلوغ نظام پیشنهادها

ممکن است باعث خارج شدن نظام پیشنهادها از مسیر طبیعی و صحیح خود گردد بگونه ای که جبران آن برای دست اندرکاران نظام بسادگی امکان پذیر نباشد، از این رو لازم است در طول حیات نظام پیشنهادها وضعیت و عملکرد آن با شاخص های مناسب و کارآمد مورد پایش و اندازه گیری قرار گیرد. در این شرایط با بروز هر گونه نقصان و یا انحراف از اهداف تعیین شده می توان به موقع و با اتخاذ اقدامات اصلاحی و یا پیشگیرانه مؤثر مسیر حرکت نظام پیشنهادها در سازمان را اصلاح نمود.

۲۱- صرفه جویی و کاهش هزینه ها در دستگاه های دولتی با جو حاکم بر ساختار آنها در تعارض است

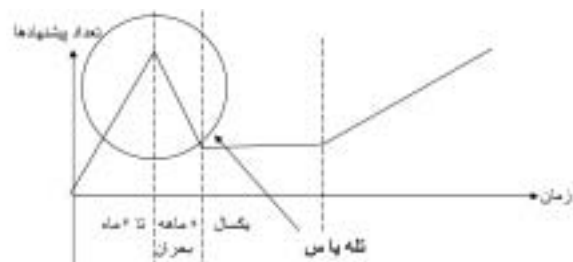
وجود اعتبارات دولتی و عدم محاسبات دقیق در خصوص توجیحات اقتصادی دستگاه های دولتی، انگیزه کافی را در بکار گیری نظام های بهبود تدریجی در مدیران ارشد ایجاد نمی کند.

۲۲- ضعف در طراحی نظام پیشنهادها مثل شفاف نبودن دستورالعمل

معمولاً آئین نامه ها یا دستورالعمل های مرتبط با نظام پیشنهادها کلیشه ای هستند و در اجرا برای بسیاری از سئوالات جواب مناسبی ندارند. لازم است در طراحی سیستم از مشاورین خبره استفاده شود و دستورالعمل نظام پیشنهادات بر مبنای واقعیات و ساختار و فرهنگ سازمانی، بومی گردد.

۲۳- رد پیشنهادها بدون توصیه برای بهبود یا اصلاح آنها

اگر کارکنان بدرستی از دلایل رد پیشنهادها خود آگاه نگردند بسادگی از ادامه تعامل با نظام پیشنهادها دست بر می دارند. لازم است کلیه دلایل کارشناسی و یا محدودیت های سازمانی که در عدم پذیرش یک پیشنهاد نقش داشته اند را بصورت دقیق به اطلاع پیشنهاد دهنده رساند. همچنین



• بعضاً مشاهده شده است پیشنهاداتی در گروه‌های کارشناسی یا حتی کمیته عالی مردود می‌گردند اما پس از چندی از طریق دیگر اجرا می‌گردند. و یا پیشنهادهای خوب و مؤثری بدلیل نارسایی در بیان مردود اعلام می‌گردند بدون اینکه برای پیشنهاد دهنده فرصتهای دفاع از پیشنهاد یا کمک برای اصلاح و تکمیل فراهم شود.

۵- بسیاری از کارکنان بدلائل مختلف (عموماً کارکنان با تجربه) نسبت به این نظام و شعارهای آن بدین هستند و از آن بعنوان یک رفرم سیاسی (یا ترفند جدید مدیریت) یاد می‌کنند و آنرا ترویج می‌نمایند با توجه به نفوذ ایشان روی عموم کارکنان و تأثیر گذاری آنها بر افکار عمومی طبیعتاً موجبات منفی بافی و جو سازی علیه نظام فراهم شده که این عامل بعلاوه عوامل دیگر (بند ۱ تا ۴) افت پیشنهادات در آغاز نظام را با خود به همراه می‌آورد.

مجموعه عوامل فوق که در سازمان‌های مختلف با مأموریت‌های متفاوت می‌تواند شدت و ضعف داشته باشند شرایطی را فراهم می‌نمایند که می‌تواند باعث مرگ این نظام در طفولیت گردند، دست اندر کاران این نظام می‌بایست با وقوف کامل به این مرحله با صبر و بردباری و بکارگیری شیوه‌های مناسب، نظام پیشنهادها را از این مرحله بحرانی عبور دهند.

مدیران و به ویژه دست اندر کاران نظام می‌بایست در این زمان:
۱- بر ادامه نظام علی‌رغم افت و کاهش پیشنهادها اصرار ورزند
۲- توجه مدیران و کارکنان در جلسات عمومی و ... نسبت به طبیعی بودن این روند.

۳- سعی در اجرایی نمودن برخی پیشنهادهای قبول شده (حتی با کمی اغماض).

۴- پرداخت بموقع پاداش‌های طرح‌های مصوب.

مراجع:

مجموعه مقالات نخستین همایش ملی نظام مدیریت مشارکتی (سال ۱۳۸۰)
جزوه آموزشی نظام پیشنهادات آقای مهندس ذاکر

پی‌نوشت:

۱- تله یاس برای اولین بار در نخستین همایش ملی نظام مدیریت مشارکتی توسط نویسنده این مقاله معرفی شده است.

کمیته کارشناسی یا کمیته نظام پیشنهادات تا جای ممکن می‌بایست با طرح سؤالات و بیان ابهامات پیشنهادهای ناقص، پیشنهاد دهنده را در تکمیل پیشنهاد خود ترغیب و یا حتی راهنمایی نماید.

تله یاس^۱ (نومیدی)

تقریباً در کلیه نظام‌های پیشنهادات اجرا شده، یک دوره زمانی بحرانی وجود دارد که در آن نرخ ارائه پیشنهاد از سوی کارکنان به شدت کاهش می‌یابد. نظریه اینکه این دوره در دوران طفولیت این نظام رخ می‌دهد شناخت آن و چگونگی عبور از آن بسیار حائز اهمیت می‌باشد.

علل افت یا کاهش شدید پیشنهادها:

۱- در شروع نظام عموم کارکنان مجموعه‌ای از مشکلات، انتقادات و توصیه‌ها را در قالب پیشنهاد مطرح می‌نمایند که عموماً به دلایلی نظیر اجرایی نبودن، ارائه نشدن راه کار مناسب برای حل مسئله، صرفاً انتقاد یا توصیه بودن پیشنهاد، خام بودن پیشنهادات و ... از سوی کمیته‌های کارشناسی رد می‌گردد این عامل نوعی سرخوردگی در بین کارکنان فراهم می‌کند.

۲- در شروع نظام طبیعتاً فرصت مناسبی برای ارائه پیشنهاد ایجاد می‌گردد و عموم کارکنان سعی می‌کنند از این بستر جدید حداکثر استفاده را بنمایند از اینرو همه خواسته‌ها و نظرات و انتقادات خود را در قالب نظام در مدت زمان کوتاهی با عناوین مختلف به دبیرخانه ارائه خواهند نمود.

۳- کند بودن اجرای پیشنهادها مصوب و تأخیر در پرداخت پاداش‌ها به دلایل مختلف باعث کاهش شور و شوق کارکنان می‌گردد این مسئله نیز به دلیل تازه بودن نظام و جانیافتادن روالهای آن در سیر استقرار نظام طبیعی است.

۴- ضعف در کارشناسی پیشنهادها و عدم همکاری گروه‌های کارشناسی یا کمیته عالی با پیشنهاد دهندگان برای تکمیل یا اصلاح پیشنهادها بدلیل توجیه نبودن با وظایف خود از دیگر عواملی است که می‌تواند باعث ایجاد سرخوردگی و یأس در کارکنان نسبت به نظام پیشنهادها شود.