

دستورالعمل نظام پیشنهادها

Offers System Work Instruction

هدف از تدوین این دستورالعمل ایجاد همکاری ، همدلی ، همفکری صمیمانه میان کارکنان و مدیران در جهت حل مسائل و مشکلات موجود یا بهبود وضعیت فعلی و تشویق آنان به درک مسائل موجود از طریق تفکر و تجسس فردی و گروهی بر روی مسائل وارائه راه حلهای منطقی ، علمی ، علمی و پویا تشگیل گردید . به گونه ای که افراد داوطلبانه ، با علاقه و دلسوزی در کاردرگیر شده و احساس مسئولیت فردی و جمعی افزایش یابد .

شماره بازنگری	تاریخ بازنگری	شرح تغییرات (شماره صفحه - بند تغییر یافته)	تهیه کننده	تایید کننده	تصویب کننده
00	۱۳۹۴/۰۶/۲۲	-----	تحقیق و توسعه	معاون بهره برداری	مدیر عامل
01		-----	تحقیق و توسعه	معاون بهره برداری	مدیر عامل
02		-----	تحقیق و توسعه	معاون بهره برداری	مدیر عامل
03		-----	تحقیق و توسعه	معاون بهره برداری	مدیر عامل
04		-----	تحقیق و توسعه	معاون بهره برداری	مدیر عامل

فهرست دستورالعمل نظام پیشنهادات:

۳ مقدمه
۳ فصل اول: مفاهیم واژه ها و اصطلاحات
۳ الف) مشارکت
۳ ب) مدیریت مشارکتی
۳ ج) نظام پیشنهادات
۳ د) پیشنهاد
۳ ه) پیشنهادات غیرقابل پذیرش
۴ فصل دوم: ارکان نظام پیشنهادات
۴ ۱- کمیته نظام پیشنهادات
۴ ۲- دبیر کمیته نظام پیشنهادات
۵ ۳- کارشناسان بررسی کننده پیشنهادات
۵ فصل سوم: شرایط عمومی پذیرش پیشنهادات
۵ فصل چهارم: فرآیند اجرای کار
۷ فصل پنجم: چگونگی ارزیابی پیشنهادهای تصویب شده
۸ فصل ششم: چگونگی ارزیابی اجرای پیشنهادات تصویب شده
۹ فصل هفتم: سیستم پرداخت پاداش

مقدمه

همه سازمان ها صرف نظر از اهداف و نوع فعالیتهایی که انجام می دهند دارای سه منبع اصلی هستند: سرمایه، تکنولوژی و نیروی انسانی. در این میان نیروی انسانی دارای اهمیت ویژه‌ای است چرا که استفاده از سایر منابع نیز به قابلیت‌ها و عملکرد افراد بستگی دارد. در بین سبک‌های مدیریت، مدیریت مشارکتی یکی از رویکردهای نسبتاً جدید مدیریت است که با به رسمیت شناختن اهمیت نیروی انسانی، تلاش می‌کند راهکارهایی برای حضور فعالانه کلیه افراد در سازمان‌ها بیابد. نظام پیشنهادات یکی از مفیدترین راهکارهای مدیریت مشارکتی است که در آن کلیه کارکنان این امکان را می‌یابند تا با ارائه نظریات و پیشنهادات خود، گامی در جهت ارتقای عملکرد سازمان بردارند. قابلیت پیاده‌سازی در سازمان‌های مختلف، فراگیری، سادگی اجرا و هزینه نسبتاً کم مزایایی هستند که این روش را از روش‌های دیگر مدیریت مشارکتی متمایز کرده است.

فصل اول: مفاهیم واژه ها و اصطلاحات

الف) مشارکت

عبارت است از چالشی ذهنی و عاطفی که افراد را بر می‌انگیزاند تا داوطلبانه، برای تحقق اهداف مورد نظر سازمان، همکاری نموده و در مسئولیت‌ها و نتایج حاصله سهیم شوند.

ب) مدیریت مشارکتی

مدیریت مشارکتی یک شیوه یا روش مدیریتی است که با توجه به سطح آمادگی کارکنان، به منظور ایفای نقش حقیقی ایشان به عنوان عضو مفید و موثر سازمان، کارکنان را در همه فعالیت‌های مربوطه مشارکت داده و از توانایی‌های ایشان جهت انجام امور و نیل به اهداف سازمانی بهره می‌گیرد.

ج) نظام پیشنهادات

نظام پیشنهادات ابزاری است که از طریق آن می‌توان با ایجاد روحیه مشارکت فردی و گروهی به یافته‌های ذهنی و اندیشه‌های سرمایه عظیم انسانی در حل مسائل و دستیابی به راه حل‌های بهینه، در راستای بهبود فرآیندها و بهسازی مستمر سازمان دست یافت. این سیستم به منظور جلب مشارکت کارکنان، پیشنهادات را در جهت بهبود عملکرد سازمان دریافت، کارشناسی و به پیشنهادات پذیرفته شده جوایزی اهداء و آنها را جهت اجرا به واحدهای مربوطه ارسال می‌کند.

د) پیشنهاد

پیشنهاد عبارت است از یک نظر و یافته ذهنی که فرد و یا گروهی بمنظور بهبود و اصلاح امور و یا ایجاد یک تغییر و تحول در راستای بهینه‌سازی روند جاری به دور از کلیه توقعات شخصی مطرح می‌کنند.

ه) پیشنهادات غیرقابل پذیرش

- ۱- پیشنهادات تکراری که مثل آن در کمیته نظام پیشنهادات ثبت شده باشد.
- ۲- پیشنهاداتی که تنها به ذکر مشکل پرداخته و راهکار رفع مشکل را همراه ندارد.
- ۳- پیشنهاداتی که خیلی کلی بیان شده و ماهیت پیشنهاد ندارد.
- ۴- پیشنهاداتی که به بیان تجربیات قبلی دستگاه یا تجهیز می‌پردازند.
- ۵- پیشنهاداتی که هزینه اجرایی زیادی در بر دارند.
- ۶- پیشنهاداتی که نیاز به تکنولوژی غیر در دسترس دارند.

فصل دوم: ارکان نظام پیشنهادات

نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات شامل ارکان زیر می باشد:

۱- کمیته نظام پیشنهادات

۲- دبیر کمیته

۳- کارشناسان بررسی کننده پیشنهادات

۱- کمیته نظام پیشنهادات

کمیته نظام پیشنهادات، گروهی است که وظیفه سیاست گذاری نظام پیشنهادات و تصمیم گیری درباره رد یا قبول نمودن پیشنهاد را از سوی سازمان بر عهده دارد. این گروه وظیفه دارد پس از بررسی تمام جوانب پیشنهاد نسبت به تصویب و یا نپذیرفتن آن اقدام و در صورت پذیرش پیشنهاد جهت اجرای آن پیشنهاد تصمیم گیری نماید. وظایف عمده کمیته عبارتند از:

۱- بررسی پیشنهادات واصله و تصمیم گیری در قبول یا رد آنها

۲- راهنمایی و توصیه در جهت تکمیل و اصلاح پیشنهاد به پیشنهاددهنده بعد از طرح در کمیته

۳- ابلاغ پیشنهادات تصویب شده برای اجرا

۴- ارزیابی پیشنهادات تصویب شده بر اساس فرم ارزیابی و تعیین امتیاز کل هر پیشنهاد

۵- تعیین بهترین پیشنهادهای ارائه شده و اجرا شده و معرفی پیشنهاددهنده برتر و بهترین تیم اجرایی در هر سال

۶- پیگیری و نظارت بر نحوه اجرای پیشنهادات مصوب

۷- بررسی گزارش های اجرای پیشنهادات و ارزیابی آنها بر اساس فرم ارزیابی

۸- پیشنهاداتی را که حوزه تأثیر آن به نظر اعضای کمیته خارج از اختیارات مربوطه می باشد پس از ثبت جهت بررسی و تصویب توسط دبیر کمیته به مدیریت زیربط ارسال می گردد.

۹- اعضای کمیته موظفند فرم پیشنهادات را که توسط دبیر کمیته در اختیار آنان گذاشته شده، به دقت مطالعه نمایند و با آمادگی کامل در جلسه کمیته شرکت نمایند.

۱۰- در صورت نیاز کمیته موظف است پیشنهاد را جهت بررسی بیشتر به کارشناس مربوطه ارسال نماید.

اعضای کمیته عبارتند از معاون بهره برداری، مدیران و سرپرستان واحدها و دبیر نظام پیشنهادات.

۲- دبیر کمیته نظام پیشنهادات

شرح وظایف دبیر کمیته نظام پیشنهادات عبارتند از:

۱- دریافت پیشنهاد از کارکنان و ارائه رسید به پیشنهاددهندگان با ثبت شماره

۲- تنظیم پیشنهادات و اعلام تشکیل جلسه کمیته براساس نوبت پیشنهادات رسیده

۳- اعلام نتایج بررسی پیشنهادات به پیشنهاددهندگان

۴- تنظیم صورتجلسات کمیته

۵- تهیه و تنظیم فرمها، دفاتر و منابع آماری و اطلاعاتی

۶- ثبت و حفظ سوابق پیشنهاددهندگان و در دسترس علاقه مندان قراردادن پیشنهادات رسیده جهت اطلاع و آشنایی با ایده ها

۷- ارائه گزارشات ادواری

۸- تشکیل جلسات توجیهی و تشویقی به صورت مستمر برای کلیه واحدها جهت اجرای سیستم پیشنهادات

۹- آن دسته از پیشنهاداتی که در کمیته مورد تایید قرار نمی گیرند از طریق دبیرخانه کمیته ضمن تقدیر و تشکر از پیشنهاددهنده به دلیل مشارکت در نظام پیشنهادات با ذکر دلایل رد پیشنهاد به آنان ابلاغ شده و سوابق بایگانی شود.

۳- کارشناسان بررسی کننده پیشنهادات

در مواردی که نیاز به بررسی بیشتر پیشنهاد باشد، پیشنهاد به کارشناس مربوطه ارجاع داده می شود. کارشناس فرد یا گروهی است که بواسطه دانش و تجربه و تخصص در زمینه موضوع پیشنهاد توسط کمیته نظام پیشنهادات انتخاب می شود. و مسئولیت بررسی پیشنهاد از نظر فنی، تخصصی را با ذکر دلایل مستدل و روشن دارد و فقط نظر کارشناسی و تخصصی خود را در رابطه با پیشنهاد اظهار می نماید و هیچگونه دخالتی در تصمیم گیری اجرای پیشنهاد ندارد.

فصل سوم: شرایط عمومی پذیرش پیشنهادات

۱. پیشنهاد جدید بوده و جزو فعالیت های جاری افراد نباشد.
۲. پیشنهاد باید با توجه به ظرفیت و امکانات موجود در آنها توجیه فنی، اقتصادی، کاربردی و یا کیفی داشته باشد.
۳. پیشنهاد بایستی قابلیت اجرا (در زمان حال یا آینده) داشته باشد.
۴. پیشنهاد در قالب پروژه تحقیقاتی قبلاً اجرا و یا تصویب نشده باشد.

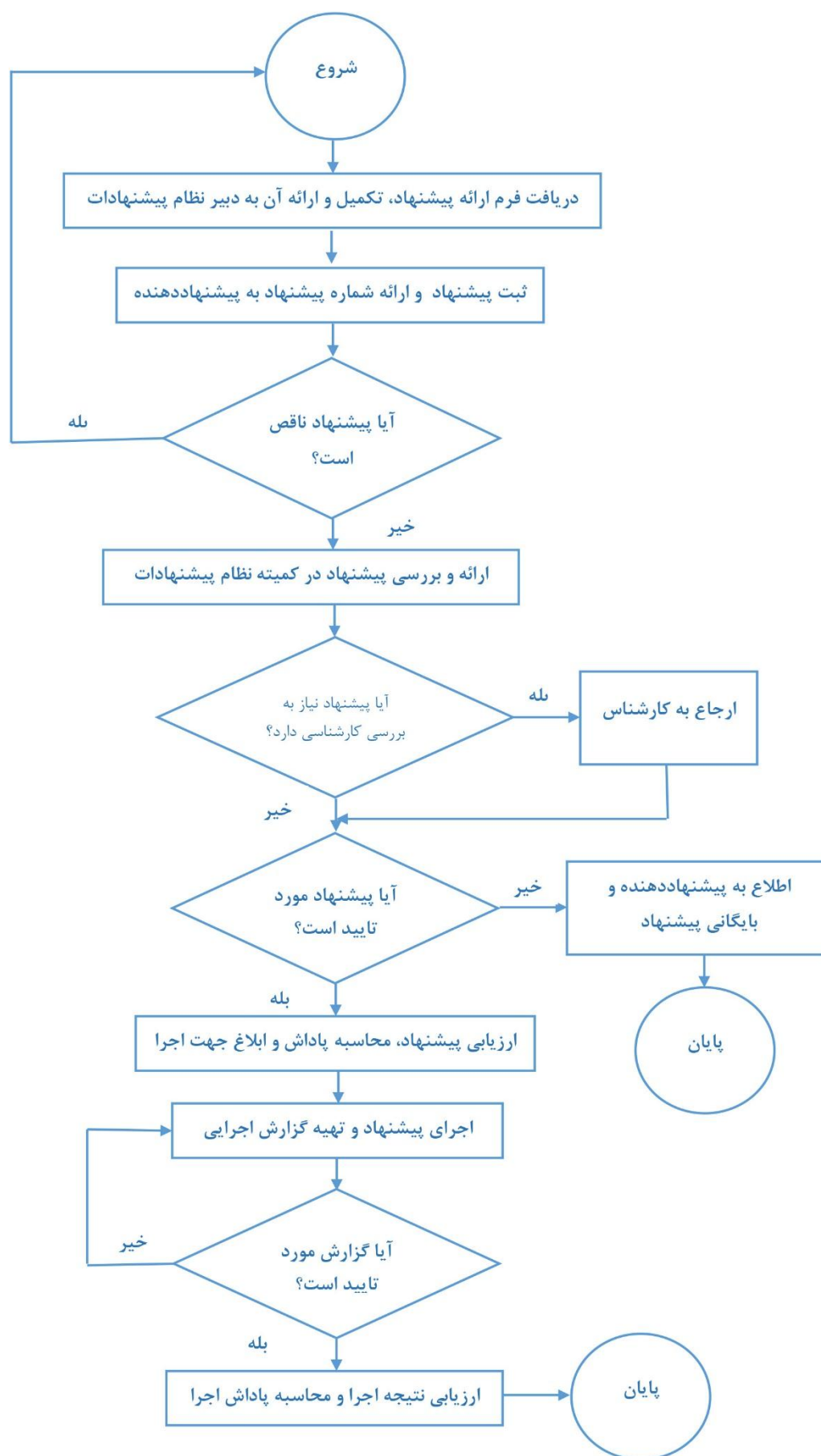
فصل چهارم: فرآیند اجرای کار

فرآیند اجرای کار نظام پیشنهادات مطابق نمودار پیوست و شرح جدول ذیل خواهد بود.

ردیف	مراحل کار	انجام دهنده / مسئول
۱	دریافت فرم ارائه پیشنهاد، تکمیل و ارائه آن به دبیرخانه	پیشنهاد دهنده
۲	ثبت پیشنهاد و ارائه شماره پیشنهاد به پیشنهاددهنده	دبیر نظام پیشنهادات
۳	بررسی اولیه فرم و در صورت نیاز عودت فرم ارائه پیشنهاد جهت تکمیل آن	دبیر نظام پیشنهادات
۴	طرح پیشنهاد در کمیته نظام پیشنهادات و بررسی آن	کمیته نظام پیشنهادات
۵	ارائه پیشنهاد به کارشناس در صورت نیاز به کارشناسی	دبیر نظام پیشنهادات
۶	بررسی نظر کارشناسی در مورد پیشنهاد و تصمیم گیری در مورد آن	کمیته نظام پیشنهادات
۷	اعلام تصمیم نهایی کمیته نظام پیشنهادات	دبیر نظام پیشنهادات
۸	ارزیابی و محاسبه پاداش پیشنهاد و کارشناسی	کمیته نظام پیشنهادات
۹	ابلاغ پیشنهادهای مصوب و دستور اجرا	دبیر نظام پیشنهادات
۱۰	ارائه گزارش اجرای پیشنهاد و اعلام خاتمه اجرا	مسئول اجرا
۱۱	ارزیابی نتیجه اجرا و محاسبه پاداش اجرا	کمیته نظام پیشنهادات
۱۲	صدور تقدیرنامه کتبی معاونین/ مدیرعامل	معاونین/ مدیرعامل

دستورالعمل نظام پیشنهادها

کد سند: PB-001-PR
بازنگری: 00



دستورالعمل نظام پیشنهادها

کد سند: PB-001-PR
بازنگری: 00

فصل پنجم: چگونگی ارزیابی پیشنهادهای تصویب شده

چگونگی ارزیابی پیشنهادهای تصویب شده به تأیید کمیته نظام پیشنهادات می‌رسند براساس ۷ عامل و با توجه به نظرات کارشناسان، به شرح ذیل توسط اعضا مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

گروه	ردیف	عوامل امتیازدهی	امتیاز
۱- عوامل مربوط به پیشنهاد	۱-۱	میزان خلاقیت و نوآوری (حداکثر ۲۰ امتیاز)	طرح الگوبرداری شده است. ۸-۱۰
			موضوع ساده ای که قبلاً به آن توجه نشده است. ۱۰-۱۲
			طرح کاملاً ابتکاری است. ۱۳-۱۶
			طرح با بررسی آمار و اطلاعات و انجام محاسبات ارائه شده است. ۱۷-۲۰
	۲-۱	نحوه ارائه طرح، تکمیل فرم و مدارک پیوست (حداکثر ۱۵ امتیاز)	طرح یا نقشه ارائه نشده و نیاز است. ۰-۲
			طرح یا نقشه ارائه نشده و نیاز نیست. ۳-۶
			طرح یا نقشه ارائه شده صحیح نیست. ۷-۹
			طرح یا نقشه ارائه شده ناقص است و نیاز به تکمیل دارد. ۱۰-۱۲
			طرح یا نقشه ارائه شده کامل است. ۱۳-۱۵
	۳-۱	گستره پیشنهاد (حداکثر ۱۰ امتیاز)	قابلیت اجرایی در یک واحد یا یک مورد ۵-۶
			قابل اجرا در تعدادی از واحدها ۷-۸
			قابل اجرا در تمامی واحدها ۹-۱۰
	۴-۱	ارتباط با شغل (حداکثر ۱۰ امتیاز)	موضوع پیشنهاد مربوط به فعالیت‌های خارج از شرکت است. ۳-۴
			موضوع پیشنهاد مربوط به سایر حوزه‌های کاری شرکت است. ۵-۶
			موضوع پیشنهاد به حوزه‌ی کاری پیشنهاد دهنده مرتبط است. ۷-۸
			موضوع پیشنهاد ارتباط مستقیم با شغل پیشنهاد دهنده دارد. ۹-۱۰
۲- پیشنهاددهنده	۱-۲	سطح سازمانی (حداکثر ۸ امتیاز)	کارکنان دارای تحصیلات کمتر از کارشناسی ۷-۸
			کارکنان دارای تحصیلات کارشناسی و بالاتر ۵-۶
			مدیران و سرپرستان واحدها ۳-۴
۳- سودمندی پیشنهاد	۱-۳	اثرگذاری مالی پیشنهاد (حداکثر ۲۵ امتیاز) (پارامترهایی چون کاهش مصرف انرژی، مواد اولیه و قطعات یدکی، کاهش زمان توقفات، کاهش ضایعات و افزایش راندمان)	پیشنهاد اثرگذاری غیرمالی دارد ولی هزینه زیادی به شرکت وارد می‌کند. ۵-۱۰
			پیشنهاد اثرگذاری غیرمالی دارد و هزینه زیادی به شرکت وارد نمی‌کند. ۱۱-۱۵
			پیشنهاد سودآوری کمی دارد و بر یک پارامتر اثر دارد. ۱۶-۱۸
			پیشنهاد سودآوری متوسطی دارد و بر چند پارامتر اثر دارد. ۱۹-۲۲
			پیشنهاد سودآوری قابل ملاحظه دارد و بر اکثر پارامترها موثر است. ۲۳-۲۵
	۲-۳	اثرگذاری غیرمالی پیشنهاد (حداکثر ۱۲ امتیاز) (پارامترهایی چون ۱- ایمنی ۲- زیست محیطی ۳- سهولت انجام کار ۴- بهبود محیط کار و افزایش روحیه کارکنان ۵- رضایت ذینفعان ۶- بومی‌سازی)	پیشنهاد اثرگذاری کمی دارد. (۱ یا ۲ پارامتر) ۰-۴
			پیشنهاد اثرگذاری متوسطی دارد. (۳ یا ۴ پارامتر) ۵-۸
			پیشنهاد اثرگذاری قابل ملاحظه دارد. (۵ یا ۶ پارامتر) ۹-۱۲

دستورالعمل نظام پیشنهادها

کد سند: PB-001-PR
بازنگری: 00

فصل ششم: چگونگی ارزیابی اجرای پیشنهادات تصویب شده

چگونگی ارزیابی اجرای پیشنهاداتی که به تأیید کمیته نظام پیشنهادات می‌رسند براساس ۶ عامل و با توجه به نظرات کارشناسان، به شرح ذیل توسط اعضا مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

امتیاز	عوامل امتیازدهی	ردیف
۵-۱۵	هدف پیشنهاد تا حدی محقق شده و وضعیت بهبود یافته است.	۱
۱۶-۲۵	هدف پیشنهاد کاملاً محقق شده و مشکل بطور کامل رفع شده است.	
۲۶-۳۰	هدف پیشنهاد کاملاً محقق شده و چند مشکل جنبی نیز حل شده است.	
۴-۶	نفر ساعت اجرا بیش از ۵۰ و شامل اضافه کاری است.	۲
۷-۹	نفر ساعت اجرا کمتر از ۵۰ و شامل اضافه کاری است.	
۱۰-۱۲	نفر ساعت اجرا کمتر از ۵۰ است و اجرا در ساعات اداری انجام گرفته است.	
۱۳-۱۵	نفر ساعت اجرا بیش از ۵۰ است و اجرا در ساعات اداری انجام گرفته است.	
۰-۲	هزینه اجرا فراتر از ارزیابی کارشناسان بوده است.	۳
۳-۶	هزینه اجرا در حد ارزیابی کارشناسان بوده است.	
۷-۱۰	هزینه اجرا کمتر از ارزیابی کارشناسان بوده و اجرا با اقلام بلااستفاده انجام شده است.	
۰-۵	شاخص فنی اجرا پائین‌تر از سطح کاردان است.	۴
۶-۱۰	شاخص فنی اجرا در سطح کاردان است.	
۱۱-۱۵	شاخص فنی اجرا در سطح کارشناسی و بالاتر است.	
۶-۸	گزارش اجرا کامل است و طرح یا نقشه ارائه نشده و نیاز نیست	۵
۹-۱۲	گزارش اجرا کامل است و طرح یا نقشه ارائه شده و نیاز به اصلاح دارد.	
۱۳-۱۵	گزارش اجرا و طرح یا نقشه ارائه شده، کامل است.	
۰-۵	زمانبندی به دلایل غیرموجه رعایت نشده است.	۶
۶-۱۲	زمانبندی رعایت شده است و یا دلایل موجه برای عدم رعایت زمانبندی وجود دارد.	
۱۳-۱۵	اجرا زودتر از زمانبندی اجرا شده است.	

فصل هفتم: سیستم پرداخت پاداش

پرداخت پاداش در نظام پیشنهادات از اهمیت خاصی برخوردار است. پرداخت پاداش برای جبران خدمت پیشنهاد دهنده به سازمان می باشد و وی را تشویق و ترغیب می نماید و این احساس را در او به وجود می آورد که شرکت برای او ارزش قائل شده و همچنین دیگر همکاران را برمی انگیزاند تا در نظام پیشنهادات مشارکت نمایند. لذا پاداش باید متناسب با امتیاز پیشنهاد باشد، که در سال ۱۳۹۴ با توجه به امتیاز پیشنهاد به ازای هر پیشنهاد مبلغ ۲۰۰۰۰ تا ۵۰۰۰۰ ریال پرداخت می گردد و در این مورد لازم است:

✓ به موقع و حتی المقدور در حضور دیگران پرداخت شود.

✓ از پاداش های مادی و معنوی توأم استفاده شود.

✓ پرداخت پاداش ها بطور مستمر اطلاع رسانی شود.

پرداخت حق الزحمه حضور اعضا در جلسات کمیته نظام پیشنهادات بر اساس قوانین شرکت پرداخت می گردد.

امتیاز ارزیابی (۱۰۰ نمره)	امتیاز ≥ 40	امتیاز ≥ 50	امتیاز ≥ 60	امتیاز ≥ 70	امتیاز ≥ 80	امتیاز ≥ 90	امتیاز ≥ 100
پاداش (هزار تومان)	۲۰	۲۵	۳۰	۳۵	۴۰	۴۵	۵۰

اسناد مرتبط:

- پرسش نامه ارزیابی پیشنهادها (PB-016-FO)
- پرسش نامه ارزیابی اجرای پیشنهادها (PB-017-FO)
- رسید دریافت پیشنهاد (PB-018-FO)
- ارسال پیشنهاد جهت کارشناسی (PB-019-FO)
- اطلاع رسانی به پیشنهاددهنده (PB-020-FO)
- درخواست پرداخت پاداش (PB-021-FO)
- گزارش پیشرفت طرح پژوهشی (PB-022-FO)
- شناسنامه طرح پژوهشی (PB-023-FO)
- ارائه پیشنهاد (PB-010-FO)
- گزارش پیشنهاد (PB-011-FO)