|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **تصویب کننده** | **تایید کننده** | **تهیه کننده** | **شرح تغییرات  (شماره صفحه – بند تغییر یافته)** | **تاریخ بازنگری** | شماره بازنگری |
| مدیر عامل | معاون بهره برداری | تحقیق و توسعه | -------- | 22/06/1394 | 00 |
| مدیر عامل | معاون بهره برداری | تحقیق و توسعه | -------- |  | 01 |
| مدیر عامل | معاون بهره برداری | تحقیق و توسعه | -------- |  | 02 |
| مدیر عامل | معاون بهره برداری | تحقیق و توسعه | -------- |  | 03 |
| مدیر عامل | معاون بهره برداری | تحقیق و توسعه | -------- |  | 04 |

**PB-001-PR**



**دستورالعمل نظام پیشنهادها**

هدف از تدوین این دستورالعمل ايجاد همكاري ، همدلي ، همفكري صميمانه ميان كاركنان و مديران در جهت حل مسائل و مشكلات موجود يا بهبود وضعيت فعلي و تشويق آنان به درك مسائل موجود از طريق تفكر و تجسس فردي و گروهي بر روي مسائل وارائه راه حلهاي منطقي ، عملي ، علمي و پويا تشگیل گردید . به گونه اي كه افراد داوطلبانه ، با علاقه و دلسوزي در كاردرگير شده و احساس مسئوليت فردي و جمعي افزايش يابد .

**System & Methods Dept.**

Tavan Avar Asia Steel Industries Co.

PB-001-PR

Offers System Work Instruction

فهرست دستورالعمل نظام پیشنهادها:

[**مقدمه** 3](#_Toc429568941)

[**فصل اول: مفاهیم واژه ها و اصطلاحات** 3](#_Toc429568942)

[الف) مشاركت 3](#_Toc429568943)

[ب) مديريت مشاركتي 3](#_Toc429568944)

[ج) نظام پيشنهادات 3](#_Toc429568945)

[د) پيشنهاد 3](#_Toc429568946)

[ه) پیشنهادات غيرقابل پذیرش 3](#_Toc429568947)

[**فصل دوم: ارکان نظام پیشنهادات** 4](#_Toc429568948)

[1- كميته نظام پيشنهادات 4](#_Toc429568949)

[2- دبير كميته نظام پيشنهادات 4](#_Toc429568950)

[3- كارشناسان بررسي كننده پيشنهادات 5](#_Toc429568951)

[**فصل سوم: شرایط عمومی پذیرش پیشنهادات** 5](#_Toc429568952)

[**فصل چهارم: فرآیند اجرای کار** 5](#_Toc429568953)

[**فصل پنجم: چگونگی ارزیابی پیشنهادهای تصویب شده** 7](#_Toc429568954)

[**فصل ششم: چگونگی ارزیابی اجرای پیشنهادات تصویب شده** 8](#_Toc429568955)

[**فصل هفتم: سيستم پرداخت پاداش** 9](#_Toc429568956)

**مقدمه**

همه سازمان ها صرف نظر از اهداف و نوع فعاليتهايي كه انجام مي دهند داراي سه منبع اصلي هستند :**سرمايه، تكنولوژي و نيروي انسانی.** در اين ميان نيروي انساني داراي اهميت ويژه­اي است چرا كه استفاده از ساير منابع نيز به قابليت­ها و عملكرد افراد بستگي دارد. در بين سبک­هاي مديريت، مديريت مشاركتي يكي از رويكردهاي نسبتاً جديد مديريت است كه با به رسميت شناختن اهميت نيروي انساني، تلاش مي­كند راهكارهايي براي حضور فعالانه كليه افراد در سازمان­ها بيابد. نظام پپیشنهادات يكي از مفيدترين راهكارهاي مديريت مشاركتي است كه در آن كليه كاركنان اين امكان را می­يابند تا با ارائه نظريات و پیشنهادات خود، گامي در جهت ارتقاي عملكرد سازمان بردارند. قابليت پياده­سازي درسازمان­هاي مختلف، فراگيری، سادگي اجرا و هزينه نسبتاً كم مزايايي هستند كه اين روش را از روش­هاي ديگر مديريت مشاركتي متمايز كرده است.

**فصل اول: مفاهیم واژه ­ها و اصطلاحات**

## الف) مشاركت

عبارت است از چالشي ذهني و عاطفي كه افراد را بر می­انگيزاند تا داوطلبانه، براي تحقق اهداف مورد نظر سازمان ، همكاري نموده ودر مسئوليت­ها و نتايج حاصله سهيم شوند .

## ب) مديريت مشاركتي

مديريت مشاركتي يك شيوه يا روش مديريتي است كه با توجه به سطح آمادگي كاركنان ، به منظور ايفاي نقش حقيقي ايشان به عنوان عضو مفيد و موثر سازمان، كاركنان را در همه فعاليت­هاي مربوطه مشاركت داده و از توانائي­هاي ايشان جهت انجام امور و نيل به اهداف سازماني بهره مي­گيريد .

## ج) نظام پيشنهادات

نظام پيشنهادات ابزاري است كه از طريق آن مي­توان با ايجاد روحيه مشاركت فردي و گروهي به يافته­هاي ذهني و انديشه­هاي سرمايه عظيم انساني در حل مسائل و دستيابي به راه حل­هاي بهينه ، در راستاي بهبود فرآيندها و بهسازي مستمر سازمان دست يافت. اين سيستم به منظور جلب مشاركت كاركنان، پیشنهادات را درجهت بهبود عملكرد سازمان دريافت، كارشناسي و به پیشنهادات پذيرفته شده جوايزي اهداء و آنها را جهت اجرا به واحدهاي مربوطه ارسال می­کند.

## د) پيشنهاد

پيشنهاد عبارت است از يك نظر و يافته ذهني كه فرد و يا گروهي بمنظور بهبود و اصلاح امور و يا ايجاد يك تغيير و تحول در راستاي بهينه­سازي روند جاري به دور از كليه توقعات شخصي مطرح می­كنند .

## ه) پیشنهادات غيرقابل پذیرش

1-پیشنهادات تكراري كه مثل آن در كميته نظام پیشنهادات ثبت شده باشد.

2-پیشنهاداتي كه تنها به ذكر مشکل پرداخته و راهكار رفع مشكل را همراه ندارد.

3-پیشنهاداتي كه خيلي كلي بيان شده و ماهیت پیشنهاد ندارد.

4- پیشنهاداتي که به بيان تجربيات قبلي دستگاه یا تجهیز می­پردازند.

6- پیشنهاداتی که هزینه اجرایی زیادی در بر دارند.

7- پیشنهاداتی که نیاز به تکنولوژی غیر در دسترس دارند.

**فصل دوم: ارکان نظام پیشنهادات**

نظام پذيرش و بررسي پيشنهادات شامل اركان زير مي­باشد :

1. كميته نظام پيشنهادات
2. دبير كميته
3. كارشناسان بررسي كننده پيشنهادات

## كميته نظام پيشنهادات

کمیته نظام پیشنهادات، گروهی است که وظیفه سیاست­گذاری نظام پیشنهادات و تصمیم­گیری 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 پذيرش پيشنهاد جهت اجرای آن پیشنهاد تصمیم­گیری نماید. وظایف عمده کمیته عبارتند از:

1-بررسي پیشنهادات واصله و تصميم­گيري در قبول يا رد آنها

2-راهنمايي و توصيه درجهت تكميل و اصلاح پيشنهاد به پيشنهاددهنده بعد از طرح در كميته

3-ابلاغ پیشنهادات تصويب شده براي اجرا

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

5-تعيين بهترين پيشنهادهای ارائه شده و اجرا شده و معرفي پيشنهاددهنده برتر و بهترین تیم اجرایی در هر سال

6-پيگيري ونظارت بر نحوه اجراي پیشنهادات مصوب

7-بررسی گزارش­های اجرای پیشنهادات و ارزیابی آنها بر اساس فرم ارزیابی

8- پیشنهاداتي را كه حوزه تأثير آن به نظر اعضای کمیته خارج از اختيارات مربوطه مي­باشد پس از ثبت جهت بررسي و تصويب توسط دبیر کمیته به مدیریت ذیربط ارسال می­گردد.

9- اعضاي كميته موظفند فرم پيشنهادات را که توسط دبير كميته دراختيار آنان گذاشته شده، به دقت مطالعه نمايند و با آمادگي كامل در جلسه كميته شركت نمايند.

10- درصورت نیاز کمیته موظف است پيشنهاد را جهت بررسي بیشتر به كارشناس مربوطه ارسال نمايد.

اعضاي كميته عبارتند از معاون بهره برداری، مدیران و سرپرستان واحدها و دبير نظام پیشنهادات.

## دبير كميته نظام پيشنهادات

شرح وظایف دبير كميته نظام پيشنهادات عبارتند از:

1-دريافت پيشنهاد از كاركنان و ارائه رسيد به پيشنهاددهندگان با ثبت شماره

2-تنظيم پیشنهادات و اعلام تشكيل جلسه كميته براساس نوبت پیشنهادات رسيده

3-اعلام نتايج بررسي پپیشنهادات به پيشنهاددهندگان

4-تنظيم صورتجلسات كميته

5-تهيه و تنظيم فرمها،دفاتر و منابع آماري و اطلاعاتي

6-ثبت و حفظ سوابق پيشنهاددهندگان و در دسترس علاقه مندان قراردادن پیشنهادات رسيده جهت اطلاع و آشنايي با ايده­ها

7-ارائه گزارشات ادواري

8- تشکیل جلسات توجیهی و تشویقی به صورت مستمر برای کلیه واحدها جهت اجرای سیستم پیشنهادها

9-آن دسته از پیشنهاداتي كه در كميته مورد تاييد قرارنمي گيرند ازطريق دبيرخانه كميته ضمن تقدير و تشكر از پيشنهاددهنده به دليل مشاركت در نظام پیشنهادات با ذكر دلايل رد پيشنهاد به آنان ابلاغ شده و سوابق بايگاني شود.

## كارشناسان بررسي كننده پيشنهادات

در مواردی که نیاز به بررسی بیشتر پیشنهاد باشد، پیشنهاد به کارشناس مربوطه ارجاع داده می­شود. کارشناس فرد یا گروهی است که بواسطه دانش وتجربه وتخصص در زمینه موضوع پیشنهاد توسط کمیته نظام پیشنهادات انتخاب می­شود. ومسئولیت بررسی پیشنهاد از نظر فنی، تخصصی را با ذکر دلایل مستدل وروشن دارد وفقط نظر کارشناسی وتخصصی خودرا در رابطه با پیشنهاد اظهار می نماید وهیچگونه دخالتی در تصمیم گیری اجرای پیشنهاد ندارد .

**فصل سوم: شرایط عمومی پذیرش پیشنهادات**

1. پیشنهاد جدید بوده و جزو فعالیت­های جاری افراد نباشد.

2. پیشنهاد باید با توجه به ظرفیت و امکانات موجود در آنها توجیه فنی، اقتصادی، کاربردی و یا کیفی داشته باشد.

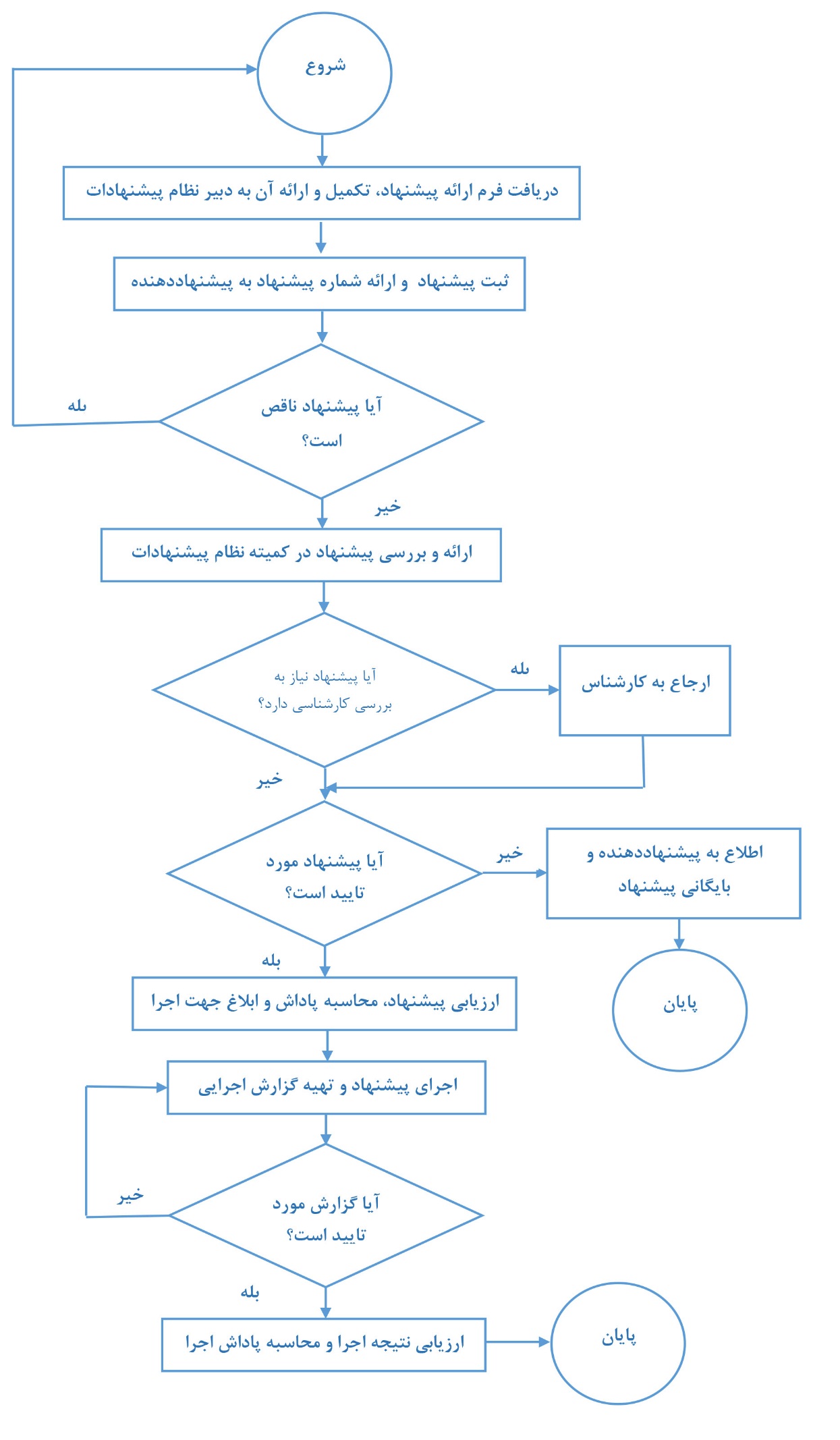
3. پیشنهاد بایستی قابلیت اجرا ( در زمان حال یا آینده ) داشته باشد.

4. پیشنهاد در قالب پروژه تحقیقاتی قبلاً اجرا و یا تصویب نشده باشد.

**فصل چهارم: فرآیند اجرای کار**

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

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| انجام دهنده / مسئول | مراحل کار | ردیف |
| پیشنهاد دهنده | **دریافت فرم ارائه پیشنهاد، تکمیل و ارائه آن به دبیرخانه** | **1** |
| دبیر نظام پیشنهادات | **ثبت پیشنهاد و ارائه شماره پیشنهاد به پیشنهاددهنده** | **2** |
| دبیر نظام پیشنهادات | **بررسی اولیه فرم و در صورت نیاز عودت فرم ارائه پیشنهاد جهت تکمیل آن** | **3** |
| کمیته نظام پیشنهادات | **طرح پیشنهاد در کمیته نظام پیشنهادات و بررسی آن** | **4** |
| دبیر نظام پیشنهادات | **ارائه پیشنهاد به کارشناس در صورت نیاز به کارشناسی** | **5** |
| کمیته نظام پیشنهادات | **بررسی نظر کارشناسی در مورد پیشنهاد و تصمیم­گیری در مورد آن** | **6** |
| دبیر نظام پیشنهادات | **اعلام تصمیم نهایی کمیته نظام پیشنهادات** | **7** |
| کمیته نظام پیشنهادات | **ارزیابی و محاسبه پاداش پیشنهاد و کارشناسی** | **8** |
| دبیر نظام پیشنهادات | **ابلاغ پیشنهادهای مصوب و دستور اجرا** | **9** |
| مسئول اجرا | **ارائه گزارش اجرای پیشنهاد و اعلام خاتمه اجرا** | **10** |
| کمیته نظام پیشنهادات | **ارزیابی نتیجه اجرا و محاسبه پاداش اجرا** | **11** |
| معاونین/ مدیرعامل | **صدور تقدیرنامه کتبی معاونین/ مدیرعامل** | **12** |

****

**فصل پنجم: چگونگی ارزیابی پیشنهادهای تصویب شده**

چگونگی ارزیابی پیشنهاداتی که به تائید کمیته نظام پیشنهادات می­رسند براساس 7 عامل و با توجه به نظرات کارشناسان، به شرح ذیل توسط اعضا مورد ارزیابی قرار می­گیرند.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| امتیاز | عوامل امتیازدهی | | ردیف | گروه |
| 10-8 | طرح الگوبرداری شده است. | **میزان خلاقیت و نوآوری**  **(حداکثر 20 امتیاز)** | 1-1 | 1-عوامل مربوط به پیشنهاد |
| 12-10 | موضوع ساده اي که قبلاً به آن توجه نشده است. |
| 16-13 | طرح کاملا ابتکاری است. |
| 20-17 | طرح با بررسی آمار و اطلاعات و انجام محاسبات ارائه شده است. |
| 2-0 | طرح یا نقشه ارائه نشده و نیاز است. | **نحوه ارائه طرح، تکمیل فرم و مدارک پیوست**  **(حداکثر 15 امتیاز)** | 1-2 |
| 6-3 | طرح یا نقشه ارائه نشده و نیاز نیست. |
| 9-7 | طرح یا نقشه ارائه شده صحیح نیست. |
| 12-10 | طرح یا نقشه ارائه شده ناقص است و نیاز به تکمیل دارد. |
| 15-13 | طرح یا نقشه ارائه شده کامل است. |
| 6-5 | قابلیت اجرائی در یک واحد یا یک مورد | **گستره پیشنهاد**  **(حداکثر 10 امتیاز)** | 1-3 |
| 8-7 | قابل اجرا در تعدادی از واحدها |
| 10-9 | قابل اجرا در تمامی واحدها |
| 4-3 | موضوع پیشنهاد مربوط به فعالیت­های خارج از شرکت است. | **ارتباط با شغل**  **(حداکثر 10 امتیاز)** | 1-4 |
| 6-5 | موضوع پیشنهاد مربوط به سایر حوزه­های کاری شرکت است. |
| 8-7 | موضوع پیشنهاد به حوزه­ی کاری پیشنهاد دهنده مرتبط است. |
| 10-9 | موضوع پیشنهاد ارتباط مستقیم با شغل پیشنهاد دهنده دارد. |
| 8-7 | کارکنان دارای تحصیلات کمتر از کارشناسی | **سطح سازمانی**  **(حداکثر 8 امتیاز)** | 2-1 | 2-پیشنهاددهنده |
| 6-5 | کارکنان دارای تحصیلات کارشناسی و بالاتر |
| 4-3 | مدیران و سرپرستان واحدها |
| 10-5 | پیشنهاد اثرگذاری غیرمالی دارد ولی هزینه زیادی به شرکت وارد می­کند. | **اثرگذاری مالی پیشنهاد**  **(حداکثر 25 امتیاز)**  (پارامترهایی چون کاهش مصرف انرژی، مواد اولیه و قطعات یدکی، کاهش زمان توقفات، کاهش ضایعات و افزایش راندمان) | 3-1 | 3- سودمندی پیشنهاد |
| 15-11 | پیشنهاد اثرگذاری غیرمالی دارد و هزینه زیادی به شرکت وارد نمی­کند. |
| 18-16 | پیشنهاد سودآوری کمی دارد و بر یک پارامتر اثر دارد. |
| 22-19 | پیشنهاد سودآوری متوسطی دارد و بر چند پارامتر اثر دارد. |
| 25-23 | پیشنهاد سودآوری قابل ملاحظه دارد و بر اکثر پارامترها موثر است. |
| 4-0 | پیشنهاد اثرگذاری کمی دارد. (1 یا 2 پارامتر) | **اثرگذاری غیرمالی پیشنهاد**  **(حداکثر 12 امتیاز)**  (پارامترهایی چون 1- ایمنی 2- زیست محیطی 3- سهولت انجام کار 4-بهبود محیط کار و افزایش روحیه کارکنان 5- رضایت ذینعفان 6- بومی­سازی) | 3-2 |
| 8-5 | پیشنهاد اثرگذاری متوسطی دارد. (3 یا 4 پارامتر) |
| 12-9 | پیشنهاد اثرگذاری قابل ملاحظه دارد. (5 یا 6 پارامتر) |

**فصل ششم: چگونگی ارزیابی اجرای پیشنهادات تصویب شده**

چگونگی ارزیابی اجرای پیشنهاداتی که به تائید کمیته نظام پیشنهادات می­رسند براساس 6 عامل و با توجه به نظرات کارشناسان، به شرح ذیل توسط اعضا مورد ارزیابی قرار می­گیرند.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| امتیاز | عوامل امتیازدهی | | ردیف |
| 15-5 | هدف پیشنهاد تا حدی محقق شده و وضعیت بهبود یافته است. | **حصول نتایج**  **(حداکثر 30 امتیاز)** | 1 |
| 25-16 | هدف پیشنهاد کاملا محقق شده و مشکل بطور کامل رفع شده است. |
| 30-26 | هدف پیشنهاد کاملا محقق شده و چند مشکل جنبی نیز حل شده است. |
| 6-4 | نفر ساعت اجرا بیش از 50 و شامل اضافه­کاری است. | **نفر ساعت اجرا**  **(حداکثر 15 امتیاز)** | 2 |
| 9-7 | نفر ساعت اجرا کمتر از 50 و شامل اضافه­کاری است. |
| 12-10 | نفر ساعت اجرا کمتر از 50 است و اجرا در ساعات اداری انجام گرفته است. |
| 15-13 | نفر ساعت اجرا بیش از 50 است و اجرا در ساعات اداری انجام گرفته است. |
| 2-0 | هزینه اجرا فراتر از ارزیابی کارشناسان بوده است. | **صرفه­جویی در هزینه­ها**  **(حداکثر 10 امتیاز)** | 3 |
| 6-3 | هزینه اجرا در حد ارزیابی کارشناسان بوده است. |
| 10-7 | هزینه اجرا کمتر از ارزیابی کارشناسان بوده و اجرا با اقلام بلااستفاده انجام شده است. |
| 5-0 | شاخص فنی اجرا پائین­تر از سطح کاردان است. | **شاخص فنی اجرا**  **(حداکثر 15 امتیاز)**  (1-خلاقیت 2- تخصصی بودن اجرا 3- کار گروهی و ...) | 4 |
| 10-6 | شاخص فنی اجرا در سطح کاردان است. |
| 15-11 | شاخص فنی اجرا در سطح کارشناسی و بالاتر است. |
| 8-6 | گزارش اجرا کامل است و طرح یا نقشه ارائه نشده و نیاز نیست | **مستندسازی**  **(حداکثر 15 امتیاز)** | 5 |
| 12-9 | گزارش اجرا کامل است و طرح یا نقشه ارائه شده و نیاز به اصلاح دارد. |
| 15-13 | گزارش اجرا و طرح یا نقشه ارائه شده، کامل است. |
| 5-0 | زمانبندی به دلایل غیرموجه رعایت نشده است. | **رعایت زمانبندی**  **(حداکثر 15 امتیاز)** | 6 |
| 12-6 | زمانبندی رعایت شده است و یا دلایل موجه برای عدم رعایت زمانبندی و جود دارد. |
| 15-13 | اجرا زودتر از زمانبندی اجرا شده است. |

**فصل هفتم: سيستم پرداخت پاداش**

پرداخت پاداش در نظام پیشنهادات از اهميت خاصي برخوردار است. پرداخت پاداش براي جبران خدمت پيشنهاد دهنده به سازمان می­باشد و وي را تشويق و ترغيب می­نماید و اين احساس را در او به وجود مي­آورد كه شرکت برای او ارزش قائل شده و همچنين ديگر همكاران را برمي­انگيزاند تا در نظام پیشنهادات مشاركت نمايند. لذا پاداش باید متناسب با امتیاز پيشنهاد باشد، که در سال 1394 با توجه به امتیاز پیشنهاد به ازای هر پیشنهاد مبلغ 200000 تا500000 ریال پرداخت می­گردد و در این مورد لازم است:

* به موقع و حتي المقدور در حضور ديگران پرداخت شود .
* از پاداش­هاي مادي و معنوي توام استفاده شود .
* پرداخت پاداش­ها بطور مستمر اطلاع­رساني شود .

پرداخت حق­الزحمه حضور اعضا در جلسات کمیته نظام پیشنهادات بر اساس قوانین شرکت پرداخت می­گردد.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **امتیاز ارزیابی**  **(100 نمره)** | **امتیاز ≤40** | **40˃ امتیاز ≤50** | **50˃ امتیاز ≤60** | **60˃ امتیاز ≤70** | **70˃ امتیاز ≤80** | **80˃ امتیاز ≤90** | **90˃ امتیاز** |
| **پاداش (هزار تومان)** | **20** | **25** | **30** | **35** | **40** | **45** | **50** |

**اسناد مرتبط:**

* پرسش‌نامه ارزيابي پیشنهادها (PB-016-FO)
* پرسش‌نامه ارزيابي 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)