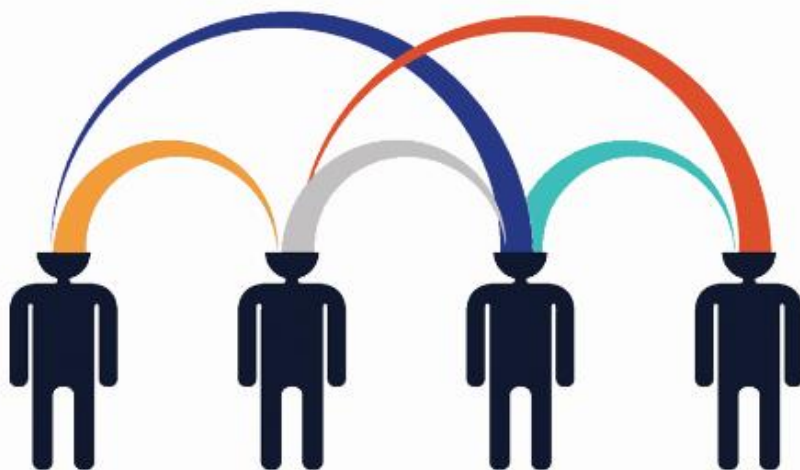




شرکت آب و فاضلاب استان تهران



دستورالعمل نظام پیشنهادها

شرح	تهیه کننده	تأیید کننده	تصویب کننده
نام و نام خانوادگی	کارگروه تخصصی نظام پیشنهادها	عزیز عالی نژاد	محمد پرورش
سمت		مدیرعامل و رئیس هیئت مدیره شرکت تامین و تصفیه آب و فاضلاب شهر تهران (مجری طرح)	مدیرعامل و رئیس هیئت مدیره آبفای استان تهران
امضا			
کد سند: W-084-01 (00)	تاریخ انتشار: ۹۶/۰۷/۳۰	سطح محرمانگی: غیر محرمانه	

۰. مقدمه:

نظام مدیریت مشارکتی یکی از نظام‌های مدیریتی پویاست که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی شرکت ایفا می‌کند. در این نظام تمامی افراد شرکت درباره بهبود امور و ارتقاء بهره‌وری فعالانه اندیشه کرده و حاصل آن را در قالب پیشنهادهای به شرکت ارائه می‌کنند و بدین طریق، یک نظام هم‌فکری و هم‌اندیشی برای رسیدن به اهداف به وجود می‌آید. این نظام که مبتنی بر اصل انسان‌مداری است، برای افکار و خلاقیت‌های تمامی اعضای شرکت ارزش قائل است و به عنوان یک نظام مطلوب و کارآمد مدیریتی هم از لحاظ نظری و هم از لحاظ عملی آزمون‌های موفق خود را گذرانیده است.

➤ جانمایی سند در ماتریس فرآیندی

فرآیند	گروه کسب و کار	حوزه کسب و کار
مدیریت نظام پیشنهادات	مدیریت بازخورد ذی‌نفعان	مدیریت ارتباطات با ذی‌نفعان

۱. هدف:

هدف از تدوین این سند، به شرح ذیل می‌باشد:

۱.۱. ارتقاء سرمایه‌های انسانی شرکت و پویاسازی فرهنگ سازمانی

- ارج نهادن به شأن و منزلت انسانی کارکنان و قابلیت‌های آنان در محیط کار و عینیت بخشیدن به مبانی فرهنگ اسلامی و احترام به جایگاه متعالی انسان‌ها
- ارتقاء فرهنگ هم‌اندیشی سازمانی در جهت نیل به اهداف و برنامه‌های سازمان
- اشاعه فرهنگ مشارکت و کارگروهی در سازمان
- ارج نهادن به ایده‌های نوین و خلاق در سازمان
- بهبود روابط کاری و ارتقاء فرهنگ یادگیری سازمانی
- مطلوب‌سازی فضای سازمانی و بهبود کیفیت محیط کاری
- ایجاد زمینه برای درک بهتر کارکنان از تصمیمات سازمان و همچنین همسوسازی اهداف فردی و گروهی با اهداف سازمانی
- تقویت حس مسئولیت‌پذیری و زمینه‌سازی برای بروز خلاقیت و نوآوری کارکنان و شکوفایی استعدادهای آنان
- افزایش روحیه وفاداری و ارتقاء سطح تعهد سازمانی کارکنان
- واداشتن هر فرد به تفکر در بخش سازمانی خود و پیرامون فعالیت‌های جاری و در نتیجه حل مشکلات به نحو مطلوب‌تر
- پی بردن به قابلیت‌ها و شناسایی افراد توانمند
- ایجاد همدلی بین کارکنان و رده‌های مختلف سرپرستی و مدیریتی

- استقرار روحیه مشکل‌یابی و بهبود طلبی در کارکنان و مبارزه با روحیه خمودگی و بی‌تفاوتی در آنها

- ۱,۲. بهبود شاخص‌های عملکردی و کسب صرفه‌های اقتصادی در شرکت ناشی از اجرای پیشنهادهای کارکنان
- ۱,۳. ارتقای سطح مدیریت دانش و تعمیم و گسترش فرصت‌های بهبود در شرکت با ایجاد امکان جستجو و مشاهده تمام پیشنهادات

۲. دامنه کاربرد:

مجموعه شرکت آب و فاضلاب استان تهران و همچنین دامنه پیشنهادگیری، تمامی ذینفعان اعم از کارکنان، پیمانکاران، مشترکین، بازنشستگان، خانواده کارکنان، مراجعه‌کننده‌ها و... نیز می‌باشد.

۳. مراجع:

بند مرتبط / جزئیات	عنوان	سرفصل
-	-	استانداردهای جهانی
-	-	آیین‌نامه و استانداردهای ملی
بند ب تا ه	نامه شماره ۹۵/۴۰۰/۱۷۱۷۱ مورخ ۱۳۹۵/۰۹/۱۷ شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور	سند ابلاغی بالادستی

۴. تعاریف:

۴,۱. پیشنهاد:

- طرح مشکل یا وضعیت قابل‌بهبود به همراه راه‌کار پیشنهادی مشخصی است که در قالب فرم پیشنهاد ارائه گردد. لذا انتقاد، توصیه و یا پند کلی بدون راه‌کار مشخص، پیشنهاد محسوب نمی‌گردد.
- پیشنهاد باید در جهت بهبود در سازمان (خدمات، فرآیندها، کارکنان، محیط‌کاری، فرم‌ها و...) ارائه گردد. بهبود نیز دارای دو مشخصه جدید بودن و همچنین مفید بودن نسبت به سطح فعلی انجام کار شرکت می‌باشد. بر این اساس چنانچه پیشنهادی حاوی نکته‌ای روبه‌جلو در سطح فعلی انجام کاری باشد، موردپذیرش است حتی اگر جزو وظایف فراموش شده و یا دستورالعمل‌هایی که اجرایی نشده، باشد.
- تبصره ۱: پیشنهاد می‌تواند گزارش بهبود انجام‌یافته یا اجراشده باشد، منوط به آن که بیش از شش ماه از اتمام اجرا یا تعمیم آن سپری نشده باشد.

دسته‌بندی پیشنهادها:

- ۱- پیشنهادهای کایزنی (اقدام بهبود)
- ۲- پیشنهادهای ویژه (طرح/ پروژه بهبود)

۴,۱,۱. پیشنهاد کایزنی (اقدامهای بهبود): پیشنهادی است که عمدتاً منشأ بهبود کوچک در حوزه کاری فرد دارد. امتیاز ارزشیابی این پیشنهادها در صورت تصویب، توسط کمیته بررسی کننده کم تر یا مساوی ۱۵۰ امتیاز تعیین می گردد و در همان حوزه کاری موردبررسی و تصمیم گیری قرار می گیرند.

۴,۱,۲. پیشنهاد ویژه (طرحها/پروژههای بهبود): پیشنهادی است که دارای اهمیت و اثربخشی و یا ایجاد صرفه ریالی زیادی برای شرکت می باشد. این پیشنهادها، ابتدا در کارگروه های بررسی کننده، امتیاز بیش از ۱۵۰ کسب نموده، سپس به دبیرخانه مرکزی نظام پیشنهادها، جهت بررسی صحت امتیازدهی و تائید، ارجاع خواهد گردید.

تبصره ۲: پیشنهاد ویژه ای که به تشخیص کمیته بررسی کننده نیاز به تحلیل علت یابی و راه حل یابی گروهی و عمیق تر داشته باشد می بایست در قالب تیم های حل مسئله یا پروژه های واحد تحقیق و توسعه دنبال شود.

تبصره ۳: در جلسات دبیرخانه مرکزی نظام پیشنهادها که جهت تعیین پاداش پیشنهادهای ویژه تشکیل می گردد، علاوه بر اعضا، مدیر واحد پذیرنده پیشنهاد نیز حضور می یابد.

۴,۲. پیشنهاد فردی و گروهی:

۴,۲,۱. پیشنهاد فردی: نام فقط یک پیشنهاددهنده با سهم ۱۰۰ درصدی در فرم ارائه پیشنهاد درج شده باشد.

۴,۲,۲. پیشنهاد گروهی: نام بیش از یک نفر در فرم ارائه پیشنهاد با تعیین سهم هر نفر (مجموع سهم ۱۰۰ درصد) درج شده باشد.

۴,۳. پیشنهاد کمی و غیر کمی:

۴,۳,۱. پیشنهاد کمی: پیشنهادی است که تأثیر اجرای آن قابل محاسبه به ریال می باشد.

۴,۳,۲. پیشنهاد غیر کمی: پیشنهادی است که تأثیر آن به ریال قابل محاسبه نمی باشد. اگرچه در اغلب سازمانها عمده پیشنهادها جزو پیشنهادهای غیر کمی می باشند، لیکن به پیشنهاددهنده ها و هم چنین بررسی کننده ها پیشنهادها توصیه می شود، در صورت امکان و وجود اطلاعات کافی، به محاسبه و اعلام تحلیل و رقم صرفه سال اول اجرای پیشنهاد (= (درآمد یا ارزش حاصله) - (هزینه)) مبادرت نمایند.

۴,۴. پیشنهاد تکراری و پیشنهاد تعمیمی:

۴,۴,۱. پیشنهاد تکراری: پیشنهادی است که قبلاً در نظام پیشنهادها ثبت شده و شماره پیشنهاد قبلی قابل ارائه است. (دقیقاً همان موضوع و همان راه کار ارائه شده و نه شبیه به آن)

۴,۴,۲. پیشنهاد تعمیمی: پیشنهادی است که تعمیم به پیشنهادی که از قبل ارائه شده یا بهبود انجام شده قبلی را به مصداق های جدید طرح می نماید.

تبصره ۴: پیشنهاد تکراری، غیر قابل قبول است و موردبررسی قرار نمی گیرد، اما پیشنهاد تعمیمی قابل بررسی است و می تواند قبول و مشمول دریافت پاداش باشد.

۴,۵. تفاوت ایده و پیشنهاد:

۴,۵,۱. ایده: طرح خام اولیه ای است که به ذهن رسیده است و هنوز مورد پژوهش و تکمیل قرار نگرفته است.

۴,۵,۲. **پیشنهاد:** ایده پخته شده‌ای است که پس از تحقیق هرچند کوچک، تکمیل گردیده و شش وجه ارائه یک طرح کامل شامل: چی؟، چرا؟، کی؟، چه کسی؟، کجا؟ و چگونه؟ را در بردارد.

تبصره ۵: آموزش‌ها و ترغیب در نظام پیشنهادها برای پیشنهاددهنده‌ها باید در جهت ارائه پیشنهاد و نه ایده باشد و برای بررسی‌کننده‌ها نیز، تبدیل ایده به پیشنهاد را جهت دهد.

۴,۶. تفاوت پیشنهاد با دانش:

۴,۶,۱. **دانش:** آگاهی و مهارتی است که می‌خواهیم به دیگران به اشتراک بگذاریم و جنبه اقدام/اجرا ندارد.

۴,۶,۲. **پیشنهاد:** می‌بایست حاوی راه کار، اجرا/اقدام نسبت به مشکل مطروح شده یا وضع موجود باشد.

۴,۷. تفاوت اهمال، وظیفه و پیشنهاد:

۴,۷,۱. **اهمال:** انجام کاری در سطح پایین‌تر از سطح فعلی انجام آن کار در سازمان است.

۴,۷,۲. **وظیفه:** انجام کاری مطابق با سطح فعلی و رایج انجام آن کار در سازمان است.

۴,۷,۳. **پیشنهاد:** انجام کاری است با بهبودی هرچند کوچک، در سطح فعلی انجام کار (در هر کدام از ۶ بعد انجام کار شامل چی؟ چرا؟ کی؟ کی؟ کجا؟ چگونه؟) و یا انجام کاری جدید و مفید که در حال حاضر انجام نمی‌شود و عدم انجام آن فرد را مورد بازخواست قرار نمی‌دهد.

۴,۷,۴. **بهبود:** مرز بین پیشنهاد با وظیفه است. چراکه وظیفه انجام امور مقرر به روش‌های موجود و بدون بهبود است و پیشنهاد انجام امور و حتی وظایف با بهبود هرچند کوچک است.

تبصره ۶: خروجی ممیزی داخلی و شخص ثالث تمامی سیستم‌های مدیریتی استقرار یافته در شرکت تحت عنوان فرصت بهبود به عنوان پیشنهاد ثبت و پیگیری می‌گردد. بنابراین در فرم "ثبت پیشنهاد" درج و به منظور بررسی و تصویب به کارگروه بررسی‌کننده ارجاع خواهد شد.

۴,۸. پیشنهاددهنده:

پیشنهادها توسط تمامی ذینفعان مستقیم شرکت اعم از کارکنان، پیمانکاران، مشتریان اعم از مشترک و مشتری و خانواده‌های کارکنان و ... قابل ارائه می‌باشند.

۴,۹. تکنیک فراخوان پیشنهاد (بذر پیشنهاد):

شیوه‌ای که با اعلام مسائل و موضوعات شرکت و بخش‌های مختلف آن، از طریق نظام پیشنهادها خواهان ارائه راه‌حل توسط کارکنان و سایر ذینفعان در محدوده زمانی مشخص می‌شود.

۴,۱۰. تصویب پیشنهاد:

به این معنی است که پیشنهاد توسط کارگروه بررسی‌کننده، مفید و مورد قبول اعلام شده و اجرای آن مورد تصمیم و برنامه‌ریزی قرار گرفته است. چنانچه پیشنهاد مناسبی دریافت شود که به دلیل محدودیت‌های مالی در شرایط فعلی قابل اجرا نباشد تحت عنوان "قابل قبول - غیر قابل اجرا در شرایط حاضر" تصویب و نگهداری می‌شود تا با رفع موانع در آینده در دستور کار قرار گیرد.

تبصره ۲: دبیر کارگروه بررسی کننده، وظیفه دارد در دوره‌های شش ماهه، امکان اجرای پیشنهادهای مذکور را بررسی نموده و در صورت رفع موانع، مجدداً در دستور اجرا قرار دهد. این پیشنهادهای مشمول پاداش قرار می‌گیرند.

۴.۱۱. اجرای پیشنهاد:

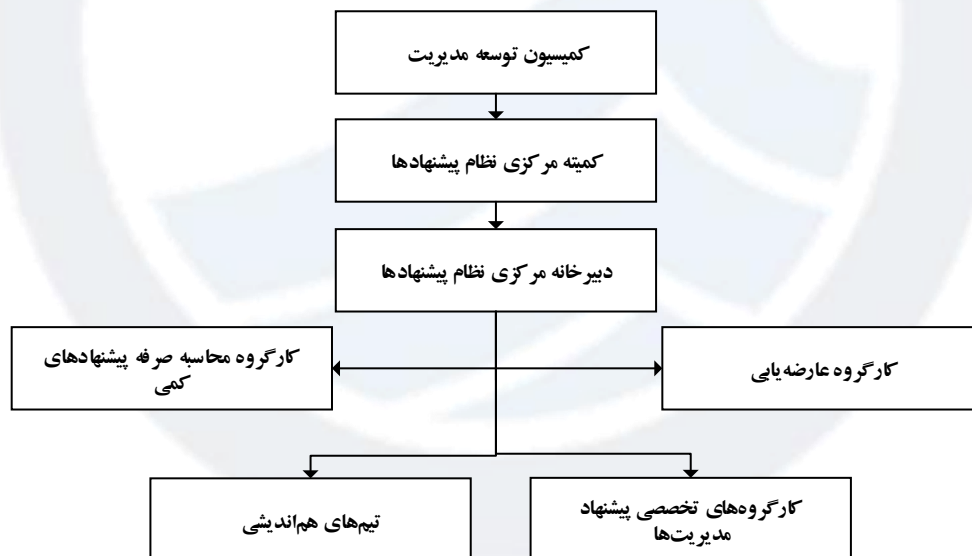
به معنی انجام اقدام‌های لازم و آغاز تحقق و عملی شدن اجرا می‌باشد. بدیهی است چنانچه اقداماتی انجام شده باشد ولی هنوز اجرای پیشنهاد تحقق نیافته باشد، پیشنهاد اجرا شده محسوب نمی‌گردد و نباید فرم اجرای آن را در نظام پیشنهادهای ثبت نمود.

۵. تاریخچه تغییرات:

شماره ویرایش	تاریخ بازنگری	شماره بند	توضیحات / شرح تغییرات
۰۰	۹۶/۰۷/۳۰	-	ایجاد مدرک

۶. مسئولیت‌ها:

ساختار نظام پیشنهادهای مطابق نمودار زیر می‌باشد.



۶.۱. **کمیسیون توسعه مدیریت:** این کمیسیون به منظور اجرای برنامه‌های ابلاغی ستاد برنامه‌ریزی تحول اداری و شورای تحول اداری دستگاه‌ها و ایجاد هماهنگی‌های لازم سازمان‌های وابسته و تابعه بر اساس آیین‌نامه تحول و ارتقای سلامت اداری وزارت نیرو و باهدف راهبری برنامه‌های تحول ازجمله نظام پیشنهادهای آبفای استان تهران و حسب اختیارات ناشی از بند ۴/۲/۲ نظام‌نامه تحول و ارتقای سلامت اداری تشکیل گردیده و اعضاء آن به شرح ذیل هستند:

- ✓ مدیرعامل (رئیس کمیسیون)
 - ✓ معاون برنامه ریزی و منابع انسانی (دبیر کمیسیون)
 - ✓ تمامی معاونین شرکت به انتخاب رئیس کمیسیون (عضو)
 - ✓ مدیر دفتر پژوهش، بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد (عضو)
 - ✓ یک نفر صاحب نظر در مسائل مدیریت و امور اداری با حکم رئیس کمیسیون تحول (عضو)
 - ✓ مدیر دفتر روابط عمومی و آموزش همگانی (عضو)
- شرح وظایف رئیس کمیسیون توسعه مدیریت یا رئیس شورای معاونین (مدیرعامل) که مسئولیت نظام پیشنهادها را نیز بر عهده دارد:
- ✓ حمایت و پشتیبانی از اجرای نظام پیشنهادها
 - ✓ نظارت عالیه بر عملکرد دبیرخانه مرکزی و کمیته مرکزی نظام پیشنهادها
 - ✓ صدور احکام منتخبین نظام پیشنهادها شامل: دبیر مرکزی نظام پیشنهادها و اعضای کمیته مرکزی
 - ✓ تصویب اجرای پیشنهادهای مصوب کمیته مرکزی
- تبصره ۱:** رئیس کمیسیون توسعه مدیریت مسئول نظارت بر حسن اجرای این دستورالعمل را دارد.
- تبصره ۲:** در شرکت های زیرمجموعه وظایف کمیسیون توسعه مدیریت بر عهده شورای معاونین شرکت ها خواهد بود.
- تبصره ۳:** رئیس کمیسیون توسعه مدیریت هر سه ماه به مدت یک ساعت جلسه با دبیر مرکزی نظام پیشنهاد به منظور بررسی وضعیت سیستم مشارکت کارکنان خواهد داشت.
- تبصره ۴:** دبیر مرکزی نظام پیشنهادها گزارشی سالیانه از وضعیت دبیرخانه ها و سود و صرفه اقتصادی و برنامه ها و اهداف سال آینده در کمیسیون توسعه مدیریت ارائه دهد.
- ۶،۲. کمیته مرکزی نظام پیشنهادها:** مسئول پذیرش و بررسی پیشنهادهای ویژه در شرکت است. رئیس کمیته مرکزی مدیرعامل شرکت می باشد. اعضاء منتخب این کمیته برای مدت دو سال توسط رئیس کمیته تعیین می گردند. ترکیب اعضاء کمیته مرکزی به شرح ذیل است:
- ✓ مدیرعامل یا یک نفر به عنوان نماینده مدیرعامل (عضو و رئیس کمیته)
 - ✓ ۷ نفر از حوزه معاونت ها و یا مدیریت های شرکت به انتخاب رئیس نظام پیشنهادها (عضو کمیته)
 - ✓ دبیر مرکزی نظام پیشنهادها از حوزه دفتر پژوهش و بهبود بهره وری
- ۶،۲،۱. این کمیته مسئولیت سیاست گذاری، آسیب شناسی، ارتقای بهره وری و اتخاذ تصمیمات کلان به منظور دسترسی به اهداف نظام مذکور را به عهده دارد و دارای وظایف زیر می باشد:**
- ✓ برنامه ریزی جهت اجرای مصوبات کمیسیون توسعه مدیریت و ایجاد هماهنگی لازم در زمینه نظام پیشنهادها

- ✓ تصویب نهایی: سیاست‌ها، بودجه و هدف‌گذاری کمی سالانه بر شاخص‌های مشارکت مدیریت‌ها و کارکنان
 - ✓ مشارکت در طراحی نظام پیشنهادها و تدوین دستورالعمل متناسب با ویژگی‌های شرکت
 - ✓ نظارت بر عملکرد دبیرخانه‌های غیرمتمرکز
 - ✓ بررسی پیشنهادها و رسیدن به مرحله رد/تأیید
 - ✓ رسیدگی به شکایت کارکنان از عملکرد نظام پیشنهادها اعم از عدم رسیدگی به پیشنهادها مطرح شده و یا اعتراض مجدد به نتیجه بررسی پیشنهادها
 - ✓ انتخاب برترین‌ها در نظام پیشنهادها (شامل: پیشنهاد، پیشنهاددهنده، کارگروه نظام پیشنهادها و...)
 - ✓ تعیین شرایط لازم در انتخاب اعضای کارگروه‌های نظام پیشنهادها
 - ✓ تعیین و اعلام نیازهای آموزشی کارکنان در زمینه نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها
 - ✓ تعیین و مشارکت در انجام امور مربوط به فرهنگ‌سازی
 - ✓ تصویب برنامه گردهمایی سالانه به منظور تقدیر از برترین‌ها به پیشنهاد دبیرخانه
 - ✓ حمایت جهت پیش برد و اخذ مصوبات و اجرای پیشنهادها ویژه
 - ✓ بررسی، تصویب و تعیین پاداش اجرای پیشنهادها ویژه
 - ✓ تعیین موضوعات فراخوان در سطح شرکت و پاداش‌های اختصاصی برای پیشنهادها مربوط به آنها
 - ✓ عارضه‌یابی و بهبود سیستم پیشنهادها پس از استقرار آن از طریق بررسی روند عملکرد نظام پیشنهادها و آگاهی از موانع و مشکلات و ارائه راه‌کارهای مناسب به منظور رفع آنها
 - ✓ انتخاب دوره‌ای و معرفی دبیر برتر کارگروه‌ها بر اساس گزارش‌های دبیرخانه مرکزی نظام پیشنهادها
- ۶,۳. **دبیرخانه مرکزی نظام پیشنهادها:** این دبیرخانه در حوزه ستادی هر شرکت می‌باشد و متشکل از دبیر مرکزی نظام پیشنهادها، مسئول دبیرخانه و کارشناس می‌باشد.
- ۶,۳,۱. **شرایط احراز دبیر مرکزی نظام پیشنهادها:**
- دارا بودن حداقل مدرک کارشناسی
 - سابقه کار بالای ۵ سال در شرکت مربوطه
 - علاقه‌مندی بودن در حوزه نظام پیشنهادها
 - نظم، خلاقیت، وجدان، هوش، خطرپذیری
 - نظارت و هدایت، قاطعیت در تصمیم، مشورت، رهبری
 - گذراندن دوره تربیت دبیر نظام پیشنهادها و دوره‌های آموزشی مرتبط
 - حکم دبیر نظام پیشنهادها ۲ ساله (در صورت مورد تأیید بودن از طریق عملکرد تمدید خواهد شد)

تبصره ۵: دبیر نظام پیشنهادهای شرکت های زیرمجموعه آب و فاضلاب استان تهران توسط معاون برنامه ریزی آن شرکت به دبیرخانه مرکزی نظام پیشنهادهای حوزه ستادی آبفای استان تهران معرفی و پس از تأیید، حکم از سوی مدیرعامل شرکت مربوطه صادر می گردد.

۶.۳.۲. شرح وظایف دبیرخانه مرکزی به شرح ذیل می باشد:

۶.۳.۲.۱. هماهنگی و نظارت:

- نظارت بر کیفیت بررسی پیشنهادها از طریق ممیزی بررسی پیشنهادها
- نظارت بر صحت امتیازهای تعیین شده برای پیشنهادهای مصوب توسط کارگروه ها و همگن سازی آنها
- دریافت پیشنهادهای بیرونی (سایر ذینفعان به جزء کارکنان) و ارجاع به کارگروه های تخصصی پیشنهاد مدیریت ها جهت بررسی و اطلاع نتیجه بررسی و میزان پاداش به پیشنهاددهنده بیرونی
- نظارت به بررسی و اجرای به موقع پیشنهادها (رعایت مهلت ۳ هفته ای بررسی پیشنهادها و مهلت ۳ ماهه برای اجرای پیشنهادهای مصوب) و تذکر به کارگروه های تخصصی پیشنهاد مدیریت ها در صورت تأخیر در بررسی پیشنهادها
- نظارت و وصحه گذاری بر اجرای پیشنهادهایی که فرم اجرای آنها توسط کارگروه های تخصصی پیشنهاد مدیریت ها ثبت شده است.

• نظارت و گزارش دهی تداوم اجرای پیشنهادهایی که اجرا شده اند.

- ممیزی شش ماهه عملکرد دبیران کارگروه های تخصصی پیشنهاد مدیریت ها و انجام مکاتبه جهت تعویض دبیران غیرفعال

تبصره ۶: چنانچه نحوه امتیاز پیشنهادی که توسط کارگروه های پیشنهاد مدیریت ها تعیین شده است از طرف دبیرخانه نظام پیشنهادها درخواست گردد، دبیر کارگروه مربوطه نسبت به ارائه آن اقدام و در صورت عدم پذیرش استدلال ارائه شده، دبیرخانه نظام پیشنهادها، حق تغییر امتیاز اعطایی کارگروه ها را داراست.

۶.۳.۲.۲. اقدام های انگیزشی:

- تهیه گزارش ها و پیشنهاد برترین واحدها، پیشنهاددهنده ها و دبیرهای کارگروه های پیشنهاد (شش ماهه)
- طرح درخواست برگزاری جلسات کمیته عالی جهت ارزشیابی و تعیین پاداش پیشنهادهای ویژه
- تهیه پوسترهای پیشنهادهای ویژه و نصب در تابلوها
- برگزاری جشن سالانه نظام پیشنهادها و تهیه و اهدا لوح های تقدیر پیشنهاددهنده های ویژه و برترین های نظام

پیشنهادها

۶.۳.۲.۳. آموزش و فرهنگ سازی:

- حضور موردی در جلسات کارگروه های تخصصی پیشنهاد مدیریت ها جهت طرح مطالب آموزشی
- تهیه یا گردآوری مقاله، پیام آموزشی، فیلم و کتاب های آموزشی و ترویجی نظام پیشنهادها
- برگزاری گردهمایی های دبیرهای نظام پیشنهادها جهت ارائه مطالب آموزشی، مبادله آرا و غیره

- آموزش دبیرهای جدید کارگروه‌های تخصصی پیشنهاد مدیریت‌ها
- برگزاری گردهمایی‌های عمومی، جشنواره‌ها و بازدیدها در راستای ترویج نظام پیشنهادها
- تجدید آموزش به اعضا کارگروه‌های تخصصی پیشنهاد مدیریت‌ها و یا کارکنان واحدهای دارای عملکرد ضعیف
- برنامه‌ریزی و برگزاری سفرهای آموزشی دوره‌ای دبیرها و متصدیان نظام پیشنهادها
- تبصره ۷: دبیرخانه مرکزی شرکت آب و فاضلاب حوزه ستادی آبفای استان تهران می‌بایست به منظور ایجاد هم‌افزایی در بین دبیرهای ستادی شرکت‌های زیرمجموعه اقدام به تشکیل شورای دبیران نظام پیشنهادها در بازه زمانی یک‌ماهه جهت ارائه مطالب آموزشی، مبادله آرا و ارزیابی عملکرد نماید.
- ۶,۳,۲,۴. گزارش دهی، اطلاع‌رسانی و ارتباطات:
- تهیه و انتشار گزارش ماهانه عملکرد نظام پیشنهادها و مقایسه وضعیت عملکرد مشارکت مدیریت‌ها
- تهیه گزارش ماهانه عملکرد مشارکت مدیریت‌ها برای اعمال در محاسبات نظام ارزشیابی عملکرد
- تهیه گزارش‌های عملکرد مشارکت افراد جهت اعمال در سیستم ارزشیابی فردی نظام ارزشیابی عملکرد
- تهیه مطالب (اخبار، مصوبات، اطلاعات و...)، نمایش در سایت و تابلوهای نظام پیشنهادها و به‌روزرسانی مستمر آن
- حضور و یا ارائه مقاله در همایش‌ها و سمینارهای نظام پیشنهادها
- ارائه گزارش مقایسه‌ای از وضعیت عملکرد مدیریت‌ها در نظام پیشنهادها در جلسات مدیریتی
- تهیه گزارش‌های موردی ارجاعی مدیریتی
- ایجاد ارتباط متقابل با نظام پیشنهادهای سایر سازمان‌ها جهت مبادله تجربیات و اطلاعات
- ۶,۳,۲,۵. عارضه‌یابی و بهبود:
- نظرسنجی‌های دوره‌ای از مدیران و کارکنان برای آگاهی از نظرات آنان از عملکرد نظام پیشنهادها
- درخواست تغییرات و بهبود در نرم‌افزار نظام پیشنهادها و انجام پیگیری‌های آن
- تشکیل جلسات کمیته عالی نظام پیشنهادها برای بازنگری دستورالعمل و اصلاح و بهبودهای لازم
- ۶,۳,۲,۶. بررسی پیشنهادها و مربوط به نظام پیشنهادها
- بررسی پیشنهادهایی که موجب بازنگری در دستورالعمل نظام پیشنهادها می‌گردد و در کمیته مرکزی نظام پیشنهادها بررسی و تصمیم‌گیری شده‌است
- اجرای پیشنهادها پذیرفته‌شده مربوط به دبیرخانه مرکزی نظام پیشنهادها
- ۶,۳,۲,۷. تلاش بر تعمیم پیشنهادها قابل تعمیم در سایر شرکت‌های آب و فاضلاب و یا وزارت نیرو
- شناسایی پیشنهادها قابل تعمیم و مکاتبه جهت تعمیم اجرای آن‌ها در سایر شرکت‌ها
- ۶,۳,۲,۸. ثبت تیم‌های هم‌اندیشی و نظارت بر فعالیت‌های آن‌ها
- تبلیغ و ترویج برای تشکیل تیم‌های هم‌اندیشی
- ثبت تیم‌های هم‌اندیشی و وارد کردن آن در سیستم اطلاعاتی
- نظارت بر حسن عملکرد فعالیت تیم‌ها و ارائه کمک‌های آموزشی به ارتقای توان تولید پیشنهاد

- گزارش دهی نتایج تیم های هم اندیشی در سطح شرکت
- ارزیابی و گزارش دهی میزان مشارکت واحدها و کارکنان شرکت در تیم های هم اندیشی
- ممیزی عملکرد تیم ها و تصمیم گیری در مورد تیم های غیرفعال و یا کم بازده
- انجام فعالیت های ترویجی و تبلیغاتی جهت رونق تشکیل و فعالیت تیم های هم اندیشی

۶،۴. کارگروه های تخصصی مدیریت ها

- این کارگروه ها در سطح مدیریت ها/ دفاتر شرکت تشکیل می شود و متشکل از مدیر به عنوان رئیس کارگروه، دبیر و ۱ تا ۳ نفر عضو از رئیس گروه ها، کارشناسان مسئول و کارشناسان فعال و خلاق می باشند. اعضای کارگروه تخصصی به مدت ۲ سال و بر اساس عملکرد اعضای تمدید و پس از این مدت با کارشناسان فعال تر جایگزین خواهد شد.
- اعضای کارگروه ها و دبیر توسط رئیس کارگروه (مدیر واحد) انتخاب و معرفی می شود.
- به تشخیص کمیته مرکزی نظام پیشنهادها و بر اساس حجم کارکنان و یا تعداد پیشنهادهای دریافتی، کارگروه ها می توانند در سطح بالاتر و یا پایین تر از مدیریت ها تشکیل شوند.
- این کارگروه ها به دو جهت تشکیل می گردند:

۱. بررسی و زمینه سازی اجرای پیشنهادها حوزه

۲. ترویج پیشنهاددهی و جلب مشارکت کارکنان حوزه

۶،۴،۱. وظایف کارگروه تخصصی در بررسی و زمینه سازی اجرای پیشنهادها، به شرح ذیل:

- حضور در جلسه برای بررسی پیشنهاد (چراکه بررسی پیشنهادها می بایست در کارگروه های پیشنهاد انجام و از بررسی فردی پیشنهادها اجتناب شود)
- مطالعه دقیق پیشنهاد و حتی المقدور دعوت از پیشنهاددهنده و یا تماس با وی جهت ارائه توضیحات
- بررسی پیشنهاد و سنجیدن جنبه های مثبت/منفی پیشنهاد و تلاش در جهت اصلاح/ تکمیل پیشنهاد و امکان تصویب آن

• تصمیم گیری در مورد پیشنهاد و تعیین نتیجه قبول/ رد آن

• تصمیم گیری در مورد درخواست های تجدیدنظر به پیشنهادهای بررسی شده قبلی

• هوشیاری جهت شناسایی و اقدام به تعمیم پیشنهادهای مصوب

• ارزشیابی پیشنهادهای مصوب طبق مدل ارزشیابی پیشنهاد

• تعیین مسئول اجرا و مهلت زمان اجرای پیشنهادهای پذیرفته شده

• پیگیری اجرای پیشنهادهای مصوب و رفع موانع و تسهیل گری لازم

تبصره ۸: مهلت بررسی پیشنهادها در تمامی کارگروه ها، از زمان ثبت پیشنهاد تا زمان ثبت نتیجه در فرم بررسی، ۳ هفته است و مهلت اجرای پیشنهاد در کارگروه ها از زمان ثبت فرم بررسی پیشنهاد تا زمان ثبت اجرای پیشنهاد در فرم اجرا، به جز پیشنهادهای ویژه، ۳ ماه می باشد.

۶,۴,۲. وظایف کارگروه‌های تخصصی در ترویج پیشنهاددهی و جلب مشارکت کارکنان حوزه خود به شرح ذیل:

- به اشتراک گذاری موضوعات مناسب برای فراخوان و بذر پیشنهاد توسط کارکنان حوزه
- برگزاری جلسات هم‌اندیشی مستمر با موضوع بهبود فعالیت‌ها و فرآیندهای حوزه
- معرفی و تقدیر پیشنهاددهنده‌های فعال واحد
- برنامه‌ریزی به‌منظور جلب مشارکت کارکنان غیرفعال

۶,۵. دبیران کارگروه‌های تخصصی مدیریت‌ها:

این دبیرها می‌بایست افرادی آشنا به فرآیندهای کاری واحد و علاقه‌مند به مفاهیم و فنون بهبود ازجمله نظام پیشنهادها باشند و توسط رئیس کارگروه انتخاب و به دبیرخانه نظام پیشنهادها معرفی می‌شوند و پس از تأیید دبیر نظام پیشنهادها شرکت مربوطه، احکام آن‌ها از سوی رئیس دبیرخانه مرکزی نظام پیشنهادها ابلاغ گردد.

وظایف دبیر کارگروه تخصصی مدیریت‌ها به‌قرار ذیل است:

- مراجعه مستمر به‌نظام مکانیزه و دریافت پیشنهادهای ارائه‌شده مربوط به کارگروه تحت سرپرستی
 - ارجاع پیشنهاد به کارشناس یا واحد مربوطه جهت ارائه نظر کارشناسی اولیه
 - تشکیل جلسه کارگروه پیشنهاد و تعیین نتیجه بررسی پس از طرح نظر کارشناسی اولیه
 - ورود نتیجه بررسی پیشنهادها در نظام مکانیزه ظرف مهلت ۳ هفته از ارائه پیشنهاد
 - پیگیری اجرای پیشنهادهای پذیرفته‌شده از مجریان تعیین‌شده و ارائه گزارش به مدیر واحد
 - ثبت فرم گزارش اجرای پیشنهاد پس از اجرای آن در واحد
 - دریافت فرم‌های مکانیزه درخواست تجدیدنظر در بررسی پیشنهاد و طرح آن در کارگروه و ثبت نتیجه ظرف مهلت ۳ هفته از ارائه درخواست تجدیدنظر
 - تشویق و دعوت مستمر همکاران به ارائه پیشنهاد
 - تشویق و دعوت مستمر همکاران به تشکیل یا عضویت در تیم‌های هم‌اندیشی
 - کمک به تیم‌های هم‌اندیشی در زمینه مستندات آموزشی و یا تأمین اتاق جلسات
 - تهیه جدول رتبه‌بندی عملکرد مشارکت کارکنان واحد در نظام پیشنهادها و اطلاع‌رسانی آن
 - حضور منظم در جلسات، بازدیدها و گردهمایی‌های دبیران کارگروه‌های پیشنهاد مدیریت‌ها
 - مدیریت تابلو نظام مشارکت واحد شامل: تهیه پوستر، شعار، اعلانات، نصب جدول مشارکت کارکنان و نصب موضوعات اعلام‌شده از طریق فراخوان، جهت ارائه پیشنهاد توسط کارکنان
- تبصره ۹:** بر اساس ممیزی‌های شش‌ماهه دبیرخانه مرکزی نظام پیشنهادها از دبیران، چنانچه نمره ممیزی دبیری، کم‌تر از ۴۰٪ کل امتیاز (مندرج در بند ارزشیابی دبیران) باشد، مرتبه اول مشمول اخطار دبیرخانه نظام پیشنهادها و مرتبه دوم موجب خلعت توسط رئیس کمیته می‌گردد.

۶,۶. کارگروه محاسبه صرفه پیشنهادهای کمی:

این کارگروه که با عضویت نمایندگان: معاونت مالی (دبیر کارگروه)، دفتر برنامه‌بودجه و دبیر مرکزی نظام پیشنهادها تشکیل می‌شود، وظیفه انجام محاسبه و تعیین صرفه حاصل از اجرای پیشنهادها در اولین سال اجرا و ارائه آن به کمیته مرکزی نظام پیشنهادها جهت تعیین پاداش پیشنهادهای ویژه را بر عهده دارد. در جلسات این کارگروه، دبیر کارگروه مدیریت بررسی کننده پیشنهاد و یا در صورت نیاز پیشنهاددهنده نیز دعوت می‌شوند.

تبصره ۱۰: احکام کمیته مرکزی نظام پیشنهادها از سوی مدیرعامل شرکت ابلاغ می‌گردد.

۶,۷. تیم‌های هم‌اندیشی:

گروه کوچکی از کارکنان شرکت، شاغل در یک محیط کاری مشابه و یا هم‌فرآیند می‌باشند که به‌صورت داوطلبانه/ فراخوان گرد هم می‌آیند و با بهره‌گیری از روش‌های گروهی خلاقیت و هم‌اندیشی و با بهره‌گیری از ظرفیت هم‌افزایی تفکر گروهی به تولید پیشنهاد مبادرت می‌نمایند. اعضای تیم‌های هم‌اندیشی یکی از سه نقش: راهبر، دبیر و عضو تیم می‌باشند و وظایف مذکور را بر عهده دارند:

۶,۷,۱. راهبر تیم:

- آغاز، مدیریت و هدایت جلسات تیم حول فرآیند هم‌اندیشی و جمع‌بندی پایانی جلسه
- حفظ تمرکز و سرعت جلسه و ممانعت از حاشیه روی اعضا
- مدیریت زمان جلسات و تخصیص زمان جهت اظهارنظر همه اعضا
- رابط تیم با دبیرخانه نظام پیشنهادها و سایر مدیران
- به عهده گرفتن بخشی از وظایف تیم به‌عنوان عضوی از تیم

۶,۷,۲. دبیر تیم:

- تنظیم دستور جلسات و اطلاع‌رسانی به اعضا
- تنظیم مستندات (صورت‌جلسات، فرم‌ها و...) و توزیع بین اعضا

۶,۷,۳. اعضای تیم:

- حضور منظم و به‌موقع در جلسات
- گوش دادن مؤثر به اظهارنظرهای سایرین و مشارکت فعالانه در بحث‌ها
- پذیرش مسئولیت‌ها در زمینه انجام اقدام‌ها و جمع‌آوری اطلاعات لازم برای جلسه

۶,۸. کارگروه عارضه‌یابی نظام پیشنهادها:

این کارگروه به‌منظور بررسی بازخور پیشنهاددهنده‌ها از فرآیند ثبت/ بررسی پیشنهاد و بررسی و تحلیل وضعیت موجود سیستم نظام پیشنهادی شرکت آب‌فای استان تهران تشکیل می‌گردد که می‌تواند به شرح ذیل باشد:

✓ مدیر دفتر پژوهش و بهبود بهره‌وری

✓ دبیر مرکزی نظام پیشنهادها

- ✓ رئیس مرکز/ مدیر حوزه فن آوری اطلاعات (ایجاد زیرساخت های لازم بخش IT)
- ✓ مدیر یا رئیس گروه دفتر روابط عمومی (به منظور هماهنگی اطلاع رسانی و تبلیغات)
- ✓ افراد محقق و تحلیلگر در حوزه منابع انسانی (داوطلب)
- ✓ دبیران نظام پیشنهادهای فعال از شرکت های زیرمجموعه

شرح وظایف:

- برنامه ریزی در جهت اجرای فرآیند استقرار سیستم نظام پیشنهادهای
- نظارت و کنترل به منظور عارضه یابی فرآیند بررسی پیشنهادهای
- نظرسنجی بازخور در خصوص اثربخشی سیستم نظام پیشنهادهای
- بررسی و ارزیابی نقاط ضعف و قوت، فرصت و تهدید
- تدوین گزارش عملکرد دبیران و مدیران (به منظور ارائه در کمیته مرکزی نظام پیشنهادهای)
- برنامه ریزی جهت اشاعه فرهنگ مشارکتی
- همکاری در برگزاری همایش داخلی نظام پیشنهادهای
- شبیه سازی جایزه ملی نظام پیشنهادهای
- ارزیابی مدل ملی نظام پیشنهادهای
- تدوین ماهنامه الکترونیکی نظام پیشنهادهای
- بازنگری دستورالعمل اجرایی نظام پیشنهادهای در هر دوره ارزیابی

۶.۹. شورای دبیران نظام پیشنهادهای شرکت:

ساختار این شورا به شرح ذیل می باشد:

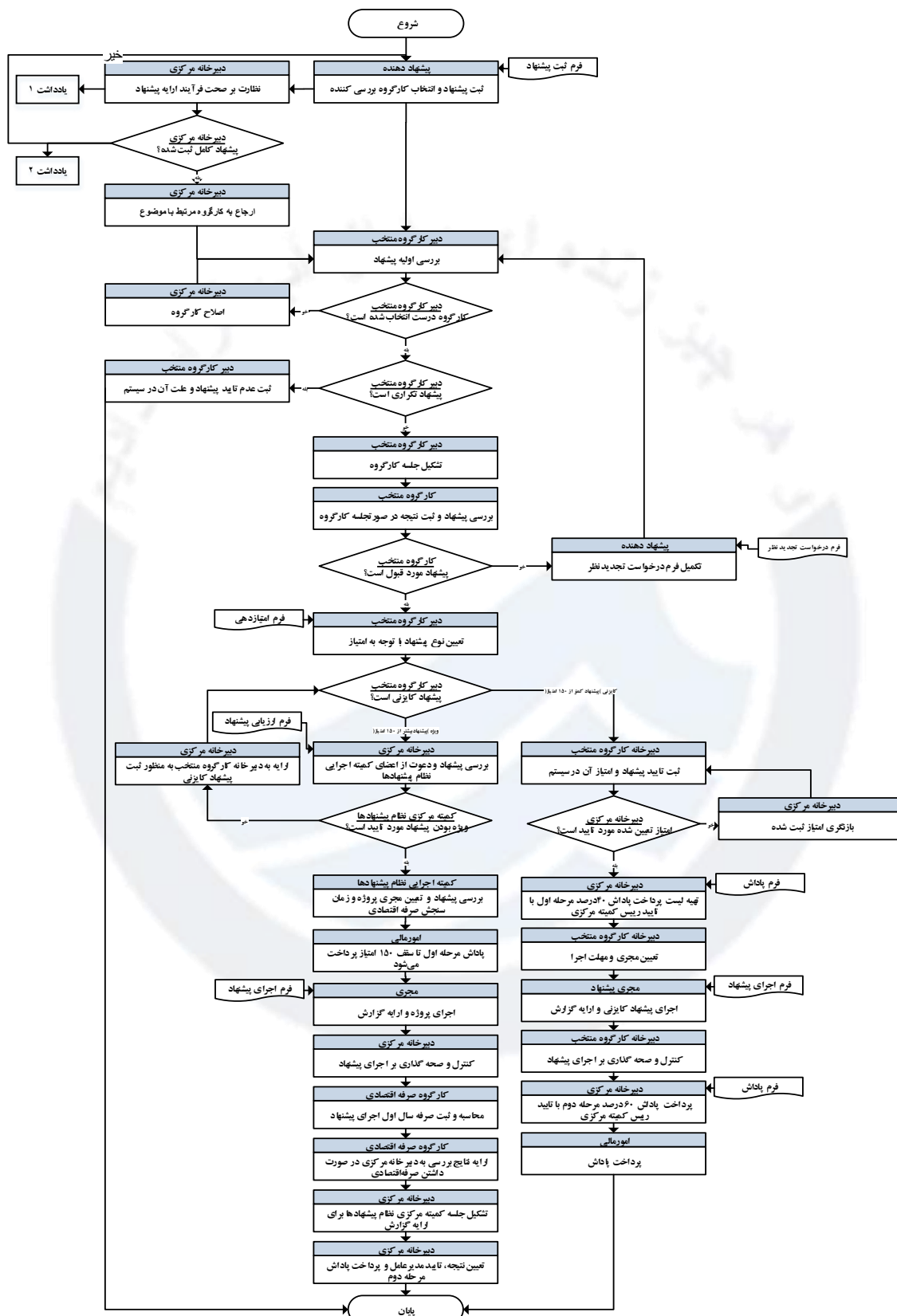
- رئیس: مدیر دفتر پژوهش و بهبود بهره وری حوزه ستادی آبفای استان تهران
- دبیر: دبیر مرکزی نظام پیشنهادهای حوزه ستادی آبفای استان تهران
- اعضا: دبیران مرکزی نظام پیشنهادهای شرکت های زیر مجموعه
- تبصره ۱: در صورت نیاز از معاون برنامه ریزی و مدیر دفتر پژوهش و بهبود بهره وری شرکت میزبان به عنوان عضو مدعو دعوت خواهد گردید.

تبصره ۲: این شورا به صورت ماهانه به میزبانی یکی از شرکت های زیرمجموعه برگزار می گردد.

شرح وظایف:

- بررسی وضعیت استقرار سیستم نظام پیشنهادهای و عارضه یابی
- اعلام برنامه های فرهنگی ماهانه
- ارائه گزارش پیشرفت وضعیت استقرار سیستم توسط شرکت میزبان
- بررسی مشکلات و موانع استقرار سیستم و ارائه راه حل
- بررسی و بهینه کاوی سیستم نظام پیشنهادهای (سازمان های برتر نظام پیشنهادهای)

فرآیند نظام پیشنهادها طبق فلوچارت ذیل می‌باشد که در ذیل تشریح می‌گردد:



یادداشت ۱: دبیر مرکزی نظام پیشنهادات موظف است مدت زمان چرخه ثبت و دریافت پیشنهاد تا اعلام نتیجه پیشنهاد را تحت کنترل داشته و در صورت لزوم اخطار تاخیر نسبت به فعالیت دبیرخانه منتخب را صادر نماید.

یادداشت ۲: پیشنهادی که درخصوص دبیرخانه مرکزی ارجاع می شود در صورت کامل نبودن جهت اصلاح و بازنگری به پیشنهاد دهنده ارجاع می گردد.

۷.۱. چگونگی ارائه پیشنهاد

- کارکنان بر اساس موضوع، پیشنهاد خود را به طور مستقیم و بی واسطه به کارگروه پیشنهاد واحد مربوطه از طریق سامانه نظام پیشنهادات ثبت می نمایند.
- پیشنهاد می تواند به صورت فردی یا گروهی ارائه شود.
- پیشنهاد می تواند درباره موضوع مورد نظر پیشنهاددهنده یا در مورد موضوع فراخوان ارائه شده، باشد.
- هر موضوع در یک فرم جداگانه درج و از طرح موضوع های مختلف در یک فرم اجتناب شود.
- سایر ذینفعان نیز می توانند پیشنهاد خود را از طریق سامانه و یا از طریق تکمیل فرم کاغذی ارائه پیشنهاد (قابل دریافت از طریق دبیرخانه نظام پیشنهادات، مبادی ورودی شرکت یا ارسال به همراه نامه در شرایطی که موضوع پیشنهاد از طرف دبیرخانه برای آنها فراخوان گردد) به دبیرخانه نظام پیشنهادات ارائه نمایند.
- در حوزه هایی از شرکت که به دلیل عدم دسترسی به رایانه، امکان ارائه مستقیم پیشنهاد وجود ندارد، پیشنهاد در فرم کاغذی توسط پیشنهاددهنده، ارائه شده و برای ثبت در سیستم، به دبیر کارگروه واحد خود ارائه می گردد. دبیر نیز پس از ثبت پیشنهاد در سیستم، شماره اختصاص یافته پیشنهاد را در همان فرم درج نموده و به پیشنهاددهنده بازمی گرداند.
- تیم های هم اندیشی نیز پس از ثبت تیم در دبیرخانه نظام پیشنهادات و تعریف آن در سیستم، پیشنهاداتی خویش را به نام تیم، ثبت می نمایند.

۷.۲. چگونگی بررسی پیشنهاد و اعلام نتیجه آن توسط کارگروه ها:

پیشنهاد بررسی شده شامل یکی از شرایط زیر می باشد:

۷.۲.۱. قابل قبول و قابل اجرا

۷.۲.۲. قابل قبول - غیر قابل اجرا در شرایط حاضر

پیشنهادهای مناسبی که برای شرکت مفید تشخیص داده می شوند ولی به دلیل محدودیت های مالی و یا سایر محدودیت ها، در شرایط فعلی قابل اجرا نباشد و زمان اجرا در آینده نیز قابل تعیین نیست، تحت عنوان **"قابل قبول غیر قابل اجرا در شرایط حاضر"** تصویب و نگهداری می شود تا با رفع موانع در آینده، در دستور کار قرار گیرد. دبیرخانه مرکزی نظام پیشنهادات وظیفه دارد در دوره های شش ماهه امکان اجرای پیشنهاداتی مذکور را از کارگروه های مربوطه استعلام نموده و در صورت رفع موانع در دستور اجرا قرار دهد. این پیشنهادات پاداش تصویب را دریافت می نمایند.

۷،۲،۳. غیر قابل قبول

- ج-۱) قبلاً از سوی پیشنهاددهنده دیگر اعلام شده است. (پیشنهاد تکراری است)
 - ج-۲) درخواست‌های اداری یا ملزومات شخصی می‌باشد.
 - ج-۳) ارائه پیشنهاد بدون اعلام روش پیشنهادی و مزایای آن.
 - ج-۴) خارج از حدود اختیارات و مغایر با سیاست‌ها، قوانین و اساسنامه شرکت.
 - ج-۵) جنبه تذکر، یادآوری و انتقاد از روش و استاندارد انجام کار است.
 - ج-۶) در حد وظایف جاری شرکت است.
- که از دو ملاک ذیل مورد استفاده قرار می‌گیرد:

۱) پیشنهاددهنده و هم‌چنین کارگروه بررسی‌کننده پیشنهاد می‌تواند با پرسش سؤال ذیل، وظیفه را از پیشنهاد تمیز دهند: «آیا انجام اقدام مندرج در پیشنهاد، توسط مقام مافوق تعیین شده و عدم انجام آن، فرد را مورد بازخواست قرار می‌دهد؟» اگر پاسخ سؤال مثبت باشد اقدام / بهبود مندرج در پیشنهاد، وظیفه پیشنهاددهنده بوده و در قالب پیشنهاد قابل قبول نمی‌باشد و بالعکس.

۲) هر تغییری در مورد فعالیت‌ها و یا استانداردهای انجام آن‌ها، باهدف بهره‌وری بیش‌تر می‌تواند به‌عنوان پیشنهاد مورد قبول باشد. بدین معنی که بهبود، ابتکار عمل پیشنهاددهنده در انجام کارها می‌باشد.

ج-۷) هزینه اجرا، بیش از فواید اجرای آن است.

ج-۸) در برنامه‌های آتی شرکت به‌صورت مستند پیش‌بینی شده است که این مستند شامل صورت جلسه، اهداف مکتوب از پیش تعیین شده و ... می‌باشد، چنانچه مستند قابل ارائه‌ای موجود نباشد، پیشنهاد قابل قبول اعلام شود.

ج-۹) در دستور کار شرکت است.

ج-۱۰) در حال انجام است.

ج-۱۱) به‌صرفه و صلاح شرکت نیست.

ج-۱۲) طرح شکایت است.

ج-۱۳) غیر قابل اجرا می‌باشد.

موارد ذیل در قالب پیشنهاد قابل ارائه نمی‌باشند:

۱. انتقاد صرف از روش و استاندارد انجام کاری بدون ارائه راه‌حل
۲. طرح شکایت از کارکنان یا مدیریت‌ها
۳. تذکر و یادآوری صرف برای انجام کارهای دارای روال خاص و معمول در شرکت یا مدیریت‌های آن
۴. ارائه درخواست‌های شخصی (ملزومات و نیازهای رفاهی، سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و...)
۵. ارائه پیشنهاد جدید برای پی‌گیری بررسی پیشنهاد قبلی و یا تجدیدنظر به بررسی پیشنهاد
۶. ارائه یک موضوع در قالب دو یا چند پیشنهاد به دو یا چند کمیته بررسی‌کننده

۷. چنانچه پیشنهاد چندوجهی و مربوط به چند امور در شرکت باشد، پیشنهاد باید به دبیرخانه مرکزی نظام پیشنهادها ارائه شود و خود دبیرخانه، نظر سایر امورهای مرتبط را استعلام نماید.

پس از ثبت پیشنهاد در سیستم توسط پیشنهاددهنده، دبیرخانه مرکزی / دبیر کارگروه تخصصی با بررسی اولیه در صورت عدم وجود ۳ مورد اصلی زیر، پیشنهاد را به دبیرهای کارگروه ارجاع می دهد.

• درخواست های اداری یا ملزومات شخصی می باشد (ج-۲)

• ارائه پیشنهاد بدون اعلام روش پیشنهادی و مزایای آن (ج-۳)

• طرح شکایت است (ج-۱۲)

• کارگروه انتخابی درست بوده است یا نه (در صورت ارایه مستقیم به دبیر کارگروه تخصصی)

کارگروه بررسی کننده پس از بررسی های لازم و تلاش جهت اصلاح و یا تکمیل پیشنهاد، نتیجه بررسی را اعلام می نماید.

تبصره ۱: چنانچه پیشنهاد توسط کارگروه بررسی کننده، غیرقابل قبول (یکی از حالت های ۱۳ گانه) اعلام شود دبیر کارگروه می بایستی علاوه بر انتخاب گزینه نتیجه در قسمت شرح فرم بررسی، دلیل منطقی و مستدل انتخاب گزینه مذکور را که در جلسه، مبنای تصمیم گیری بوده است را ذکر نماید.

تبصره ۲: چنانچه پیشنهاددهنده پس از رؤیت نتیجه بررسی پیشنهاد خود و شرح آن، نسبت به نتیجه اعلام شده، نسبت به عدم درک صحیح منظور خود توسط کارگروه بررسی کننده، نارضایتی داشته باشد، می تواند فرم مکاتیزه درخواست تجدیدنظر در بررسی پیشنهاد را با ذکر دلایل، تکمیل و ثبت نماید. در این صورت بررسی مجدد پیشنهاد بر اساس توضیحات جدید، مجدداً به کارگروه بررسی کننده ارجاع می گردد و بر این اساس، مرجع بررسی کننده که ملزم به دعوت از ایشان می باشد پس از شنیدن استدلال ها می تواند با ارائه دلیل در فرم بررسی، نتیجه قبلی را تغییر یا ابقا نماید.

تبصره ۳: درخواست تجدیدنظر از پیشنهاددهنده، فقط یک بار پذیرفته می شود.

تبصره ۴: پیشنهاددهنده فقط برای تغییر نتیجه بررسی، یعنی "غیرقابل قبول به قابل قبول" مجاز به درخواست تجدیئ نظر می باشد و برای درخواست افزایش امتیاز و پاداش پیشنهاد، مجاز نمی باشد.

تبصره ۵: بدیهی است که کارگروه های پیشنهاد، فقط بمنظور پیشنهادهایی که در حوزه تخصصی آنهاست، مجاز به تصمیم گیری می باشند و چنانچه تصمیم گیری پیشنهاد در حیطه تخصصی و اختیارات امورهای دیگر باشد؛ پیشنهاد را به کارگروه آن مدیریت ها تعویض می نمایند.

تبصره ۶: پیشنهادهایی که مربوط به چند واحد است، می بایست در کارگروه واحد متولی فرآیند، بررسی شود. لذا این پیشنهادها نباید توسط پیشنهاددهنده به چند کارگروه ارائه شود. البته کارگروه بررسی کننده بایستی به نحو

مقتضی (برگزاری جلسه مشترک، استعلام تلفنی، مکاتبه و...) نظر واحدهای مرتبط را جویا و بر اساس آن، نتیجه بررسی پیشنهاد را تعیین نماید.

تبصره ۷: چنانچه پیشنهاد محدود به یک واحد بوده اما نیازمند تصمیم گیری در سطح بالاتر از مدیر واحد (رئیس کارگروه) باشد، مدیر واحد (رئیس کارگروه) پیشنهاد را به نحو مقتضی با معاون بالادستی و یا مدیریت عامل طرح و پس از اخذ تأیید ایشان، پیشنهاد تصویب می شود.

۷,۳. روش ارزشیابی و تعیین مسئول و مهلت اجرای پیشنهادهای قابل قبول

چنانچه پیشنهاد توسط کارگروه بررسی کننده، قابل قبول و قابل اجرا اعلام شود؛ دو مورد ذیل می بایست تعیین و در بخش های مربوطه فرم "بررسی پیشنهاد" درج شود و نحوه محاسبه امتیاز فرمول به شرح ذیل می باشد:

➤ تعیین امتیاز پیشنهاد بر اساس حاصل ضرب چهار پارامتر مندرج در جدول زیر:

امتیاز: $(\sum A) \times B \times C \times D$

پاداش = ضریب ریالی \times امتیاز کسب شده

ضریب ریالی تبدیل امتیاز به پاداش ریالی، معادل ضریب ریالی حقوق سال جاری می باشد.

- **A:** پارامترهای کیفیت و اثر پیشنهاد که خود متشکل از ۸ پارامتر در سه گروه: پارامترهای کیفیت پیشنهاد، جهت دهی پیشنهاد و تأثیر اجرای پیشنهاد (کمی / کیفی) می باشد.
 - **B:** پارامتر حجم کار لازم برای طراحی و یا اجرای پیشنهاد
 - **C:** پارامتر میزان خلاقیت به کاررفته در طرح پیشنهاد
 - **D:** پارامتر میزان تداوم اثر اجرای پیشنهاد در سال های بعدی
- هریک از شاخص های تعریف شده بالا زیر شاخصی برای اندازه گیری دارد که طی فرم "ارزشیابی پیشنهاد" مورد ارزیابی قرار گرفته و در صورت محاسبه دستی در فایل اکسل فرمول نویسی و به همراه راهنما تدوین شده است.

ضرب کیفیت و اثر پیشنهاد					ضرب خلاقیت	ضرب حجم کار	ضرب تداوم	
A								B
کم	متوسط	زیاد	ریز پارامترهای A		پارامترهای مربوط به کیفیت و کامل بودن پیشنهاد	پیشنهاد بسیار بدیع ، نو و خلاقانه است: ضرب :۱,۲	حجم فعالیت‌های طراحی پیشنهاد، اخذ تصویب و اقدامات اجرا: زیاد ضرب :۱,۲	اثرات اجرای پیشنهاد بیش از یک سال تداوم دارد ضرب :۱,۴
۰ امتیاز	۲ تا امتیاز	تا ۵ امتیاز	کامل و صحیح بودن تشریح وضعیت موجود و مشکل آن (آثار مشکل، اندازه مشکل، دلایل ایجاد و ضرورت رفع مشکل)					
۰ امتیاز	۲ تا امتیاز	تا ۵ امتیاز	کامل و روشن بودن شرح پیشنهاد					
۰ امتیاز	۲ تا امتیاز	تا ۵ امتیاز	کامل و منطقی بودن شرح مزایای اجرای پیشنهاد					
۰ امتیاز	۵ تا امتیاز	تا ۱۰ امتیاز	کامل و اجرایی بودن روش اجرای پیشنهاد (روش، مسئول زمان و مکان اجرا و الزامات و اقدام‌های لازم برای اجراشدن)		پارامترهای مربوط به جهت‌دهی پیشنهاد	پیشنهاد دارای بدیع ، نو و خلاقانه است: ضرب :۱,۲	حجم فعالیت‌های طراحی پیشنهاد، اخذ تصویب و اقدامات اجرا: زیاد ضرب :۱,۲	اثرات اجرای پیشنهاد فقط در سال اول اجرا تداوم دارد ضرب :۱
		ندارد: صفر امتیاز	ارتباط پیشنهاد با موضوعات فراخوان شده					
		ندارد: صفر امتیاز	ارتباط پیشنهاد با شغل و کار پیشنهاددهنده					
		گروهی: ۸ امتیاز	فردی یا گروهی بودن پیشنهاددهنده		تأثیر اجرای پیشنهاد	پیشنهاد فاقد بداعت و خلاقیت است(مشابه‌سازی و کپی کاری از ایده‌های قبلی): ضرب :۰,۴	حجم فعالیت‌های طراحی پیشنهاد، اخذ تصویب و اقدامات اجرا: کم ضرب :۰/۸	اثرات اجرای پیشنهاد فقط در سال اول اجرا تداوم دارد ضرب :۱
		فردی: صفر امتیاز	تأثیر کمی (قابل محاسبه به ریال)					
۰ تا ۲۰ میلیون ریال از کل صرفه پیشنهاد: هر ده میلیون ریال: ۴۰ امتیاز ۲۰ تا ۵۰ میلیون ریال از کل صرفه : هر ده میلیون ریال: ۳۰ امتیاز ۵۰ تا ۱۰۰ میلیون ریال از کل صرفه هر ده میلیون ریال: ۲۰ امتیاز ۱۰۰ تا ۵۰۰ میلیون ریال از کل صرفه هر ده میلیون ریال: ۱۵ امتیاز ۵۰۰ تا ۱ میلیارد ریال از کل صرفه هر ده میلیون ریال: ۱۰ امتیاز از ۱ تا ۵ میلیارد ریال از کل صرفه هر ده میلیون ریال: ۵ امتیاز صرفه بیش از ۵ میلیارد ریال هر ده میلیون ریال: ۳ امتیاز صرفه بالای ده میلیارد ریال پاداش غیر نقدی			تأثیر غیر کمی (غیر قابل محاسبه به ریال) جهت تسهیل در تعیین امتیاز پیشنهادهای کیفی می‌توان ارتباط ذهنی با پیشنهادهای کمی برقرار کرد.در این صورت: ۱۰ امتیاز پیشنهاد کمی با صرفه ۲,۵ میلیون ریال ۲۰ امتیاز : پیشنهاد کمی با صرفه ۵ میلیون ریال ۵۰ امتیاز: پیشنهاد کمی با صرفه ۱,۲ میلیون ریال ۱۰۰ امتیاز : پیشنهاد با صرفه ۳۰ میلیون ریال ۲۰۰ امتیاز : پیشنهاد با صرفه ۷۰ میلیون ریال		تأثیر، اهمیت و فراگیری بسیار زیاد تا: ۲۰۰ امتیاز	تأثیر، اهمیت و فراگیری زیاد تا: ۵۰ امتیاز	تأثیر، اهمیت و فراگیری متوسط: تا: ۲۰ امتیاز	تأثیر، اهمیت و فراگیری کم تا: ۱۰ امتیاز

۷,۴. روش بررسی و ارزشیابی پیشنهادهای ویژه و کایزنی:

۷,۴,۱. پیشنهادی که در ارزشیابی توسط کارگروه بررسی کننده مساوی/کمتر از ۱۵۰ امتیاز دریافت کند، پیشنهاد کایزنی و پیشنهادی که بیش تر از ۱۵۰ امتیاز دریافت نماید، پیشنهاد ویژه قلمداد می شود.

تبصره ۸: در صورتی که کارگروه بررسی کننده پیشنهادی را ویژه اعلام نماید و دبیرخانه مرکزی در بررسی مجدد، امتیاز کم تر از ۱۵۰ به آن بدهد، پیشنهاد مجدداً به صورت کایزنی به کارگروه ارجاع می گردد.

تبصره ۹: پیشنهادهای دارای تأثیر زیاد غیر کمی که دارای صرفه قابل محاسبه نباشند، نیز می توانند به تشخیص کارگروه تخصصی بررسی کننده، ویژه محسوب گردند و به صلاح دید دبیرخانه مرکزی، حتی فراتر از امتیاز درج شده در جدول بررسی اقتصادی انجام گردد.

۷,۴,۲. چنانچه کارگروه تخصصی واحد به دلیل نیاز به تأمین دانش از منابع بیرونی و یا نیاز به بودجه و نیروی اختصاصی، تشخیص دهد که برای بررسی و اجرای پیشنهاد، نیاز به تعریف پروژه است، پیشنهاد از طرف دبیرخانه نظام پیشنهادها به عنوان ورودی حوزه پژوهش قرار خواهد گرفت. ولی چنانچه کارگروه بررسی کننده چنین امری را ضرورت نداند، در قالب فرم پیشنهاد و توسط پیشنهاددهنده به عنوان پیشنهاد ویژه قابل پی گیری و اجرا خواهد بود.

تبصره ۱۰: دبیرخانه نظام پیشنهادها موظف است حداقل یک هفته قبل از طرح پیشنهاد ویژه در کمیته عالی، مستندات آن را جهت کسب آمادگی قبلی در اختیار اعضا کمیته عالی قرار دهد.

۷,۵. اجرای پیشنهادها:

وظیفه اجرا یا انجام اقدام های لازم برای اجرای پیشنهاد، بر عهده کارگروه واحد پذیرنده پیشنهاد است و افرادی که به هنگام پذیرش پیشنهاد، توسط رئیس کارگروه پیشنهاد، به عنوان مسئول اجرای پیشنهاد پذیرفته شده، تعیین شده اند موظف اند پیشنهادهای پذیرفته شده را در زمان مقرر که نمی بایستی بیش از سه ماه برای پیشنهادهای غیرویه و زمان تعیین شده در هنگام تصویب پیشنهاد در کارگروه برای پیشنهادهای ویژه است، اجرا نموده و به دبیر کارگروه پیشنهاد اطلاع دهند تا وی اجرا شدن پیشنهاد را در قالب تکمیل فرم "اجرای پیشنهاد" اعلام نماید.

دبیر کارگروه پیشنهاد و هم چنین دبیرخانه نظام پیشنهادها، اجرای پیشنهادهای پذیرفته شده را از مسئول اجرای اعلام شده و در زمان ذکر شده، تحت پی گیری و گزارش دهی خواهد داشت. همچنین دبیرخانه نظام پیشنهادها امر اجرای به موقع پیشنهادهای پذیرفته شده و صحت اظهار اجرای پیشنهادها توسط کارگروه ها را تحت کنترل داشته و گزارش های آن را علاوه بر ارائه به مدیران ارشد، در جلسات مدیریتی ارائه خواهد نمود.

چنانچه اجرای پیشنهادی غیرویه ای به دلیل ماهیت آن بیش از ۳ ماه زمان بخواهد دبیر کارگروه می تواند با ارائه دلایل موجه به دبیرخانه، پیشنهاد مذکور را از لیست پیشنهادهای تأخیری خارج نماید.

تبصره ۱۱: مجری بعد از اجرای پیشنهاد فرم "اجرا پیشنهاد" را تکمیل و به کارگروه تخصصی/کمیته مرکزی نظام پیشنهادها ارائه می دهد.

۷,۶. پاداش‌های نظام پیشنهادها

پاداش‌های نظام پیشنهادها از هر نوع، توسط دبیرخانه مرکزی نظام پیشنهادها محاسبه و جهت واریز به حساب مشمولین پاداش، به امور مالی ارسال می‌گردد.

تبصره ۱۲: مقاطع پرداخت پاداش پیشنهاددهنده‌ها (ماهانه) و مجریان به صورت فصلی (۳ ماهه) و پاداش بررسی‌کننده‌ها (۳ ماهه) و پاداش پیشنهادهای ویژه پس از تعیین پاداش در جلسات کمیته عالی نظام پیشنهادها می‌باشد.

تبصره ۱۳: پیشنهادهای مربوط به موضوعات فراخوان در صورت تصویب مشمول، پاداش بیش‌تری می‌باشند.

تبصره ۱۴: در جلسات دبیرخانه مرکزی نظام پیشنهادها که جهت تعیین پاداش پیشنهادهای ویژه اختصاص دارد علاوه بر اعضا، مدیر واحد پذیرنده پیشنهاد نیز حضور می‌یابد.

۷,۶,۱. پاداش پیشنهادهای کایزنی (ادرای امتیاز کم‌تر از ۱۵۰)

• به کارکنانی که اولین پیشنهادشان را در سیستم پیشنهادها ثبت می‌نمایند، هدیه‌ای با درج آرم دبیرخانه مرکزی نظام پیشنهادها اهدا می‌گردد.

• پاداش پیشنهاددهنده‌های کایزنی تصویب‌شده، بر اساس امتیاز کسب‌شده از جدول ارزشیابی پیشنهاد که توسط کمیته بررسی‌کننده تعیین شده است، تعلق می‌گیرد.

• حداقل پاداش پیشنهادهای کایزنی ۳۰۰ هزار ریال می‌باشد.

تبصره ۱۵: جهت تشویق کارکنان به تشکیل و عضویت در تیم‌های هم‌اندیشی، پاداش پیشنهادهای تیم‌های هم‌اندیشی ۱,۵ برابر سایر پیشنهادها محاسبه و منظور می‌گردد.

۷,۶,۲. پاداش پیشنهادهای ویژه

در صورتی که ویژه بودن این پیشنهادها، توسط کمیته مرکزی مورد تأیید باشد؛ در ابتدا توسط دبیرخانه نظام پیشنهادها مشمول پاداش علی‌الحساب اولیه (مرحله اول) به مقدار سقف پاداش پیشنهادهای کایزنی قرار می‌گیرند، سپس توسط پیشنهاددهنده و اعضای تیم پروژه همراه، فعالیت‌های لازم برای اجرای پیشنهاد انجام می‌گردد. پس از اجرای پیشنهاد، تعیین پاداش توسط دبیرخانه مرکزی نظام پیشنهادها انجام می‌شود. البته قبل از طرح در دبیرخانه مرکزی نظام پیشنهادها، تأیید دبیر، مدیر و دبیرخانه مربوطه توسط پیشنهاددهنده اخذ شده و محاسبه صرفه اقتصادی در سال اول اجرا، توسط کارگروه صرفه اقتصادی انجام و به دبیرخانه مرکزی نظام پیشنهادها جهت تصمیم‌گیری اعلام می‌گردد.

پاداش پیشنهادهای ویژه با استفاده از جدول ارزشیابی و در دو بخش پرداخت می‌شود:

بخش اول: قبل از اجرا به مقدار سقف پاداش پیشنهادهای کایزنی پس از تصویب دبیرخانه مرکزی نظام پیشنهادها پرداخت می‌شود.

بخش دوم: پس از اجرای پیشنهاد، مقدار پاداش توسط کمیته مرکزی تعیین و سپس پرداخت می‌گردد.

برای پیشنهادهای ویژه پس از صحنه‌گذاری دبیرخانه مرکزی نظام پیشنهادها، بررسی مقدار صرفه اقتصادی پیشنهاد توسط کارگروه تعیین صرفه اقتصادی در کمیته مرکزی نظام پیشنهادها تصمیم‌گیری می‌شود.

تبصره ۱۶: در مورد پیشنهادهای ویژه، پاداش جداگانه‌ای برای پیشنهاددهنده‌ها و مجریان تعلق نمی‌یابد، بلکه همانند اعضای یک پروژه، پاداش به صورت یکجا به گروه تعلق می‌گیرد و تقسیم آن بر اساس فعالیت‌های ایده‌پردازی، کارشناسی و اجرا بین خود اعضای گروه صورت می‌پذیرد.

تبصره ۱۷: به پیشنهاددهنده‌ها و مجریان پیشنهادهای ویژه و دیران برتر، تقدیرنامه‌ای از سوی مدیرعامل شرکت اعطا و در پرونده پرسنلی آن‌ها درج می‌گردد.

تبصره ۱۸: کمیته مرکزی می‌تواند علاوه بر پاداش مقرر طبق دستورالعمل، پاداش‌هایی دیگر از قبیل فرصت‌های آموزشی، کمک هزینه سفر، بازدید از نمایشگاه‌های داخلی/ خارجی و... را برای پیشنهاددهنده‌ها و یا مجریان پیشنهادهای ویژه تعیین نماید.

تبصره ۱۹: سقف پرداخت پاداش ویژه ۱۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال (معادل ده میلیون تومان) می‌باشد. باتوجه به مصوبه شرکت مهندسی (ابلاغی طی نامه شماره ۹۵/۴۰۰/۱۷۱۷۱ مورخ ۱۳۹۵/۰۹/۱۷) پرداخت تا سقف ۳۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال (معادل سه میلیون تومان) در حیطه اختیارات مدیرعامل هر شرکت و پرداخت بیش از آن نیازمند کسب مجوز از دفتر مدیر کل توسعه مدیریت و تحول اداری شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور از طریق دبیرخانه مرکزی آب و فاضلاب استان تهران می‌باشد.

۷,۶,۳. پاداش بررسی‌کننده‌های پیشنهادها (جبران خدمات):

پاداش اعضا کارگروه‌های پیشنهاد مدیریت‌ها به صورت شش ماهه (۶ ماهه) و بر مبنای فرم شاخص‌های جبران خدمات بررسی‌کننده، توسط دبیرخانه مرکزی نظام پیشنهادها تعیین و پرداخت می‌شود.

• پاداش بررسی هر پیشنهاد رد شده:

۱۵ درصد پاداش پیشنهاد مصوب ۵۰ امتیازی ← تعداد پیشنهاد رد شده $\times 50 \times 15\%$

• پاداش بررسی هر پیشنهاد تصویب شده:

۴۰ درصد پاداش پیشنهاد مصوب ۵۰ امتیازی ← تعداد پیشنهاد تصویب شده $\times 50 \times 40\%$

• پاداش بررسی هر پیشنهاد در واحد:

۶۰ درصد پاداش پیشنهاد مصوب ۵۰ امتیازی ← تعداد پیشنهاد اجرا شده $\times 50 \times 60\%$

• پاداش بررسی هر پیشنهاد در صورت اصلاح:

۷۰ درصد پاداش پیشنهاد مصوب ۵۰ امتیازی ← تعداد پیشنهاد اصلاح شده $\times 50 \times 70\%$

تبصره ۲۰: پاداش کارگروه، بر مبنای میزان حضور فعال اعضا در جلسه‌ها و مشارکت در انجام بررسی‌ها و کارشناسی‌ها، بین اعضای کارگروه و یا افراد دیگر امور که عضو کمیته نبوده‌اند اما در فرآیند بررسی پیشنهادها مشارکت داشته‌اند به پیشنهاد دبیر و تصمیم رئیس کارگروه تقسیم می‌شود.

تبصره ۲۱: مقدار پاداش دبیرخانه مرکزی نظام پیشنهادها و کارگروه تعیین صرفه‌پیشنهادهای کمی، بر مبنای تعداد جلسات برگزار شده و میزان حضور اعضا به پیشنهاد دبیر مرکزی نظام پیشنهادها و تأیید مدیرعامل شرکت در انتهای هر سال پرداخت می‌گردد.

تبصره ۲۲: پاداش اعضای کارگروه تخصصی هر سه ماه یکبار پرداخت می‌گردد.

تبصره ۲۳: به منظور پاداش به کمیته مرکزی نظام پیشنهادها، کارگروه‌های تخصصی و مجری‌ها برای هر پیشنهاد مصوب، ۵۰ امتیاز، و در صورت اصلاح پیشنهادها به منظور بهبود در اجرای پیشنهاد ۱۰۰ امتیاز قرار می‌گیرند.

تبصره ۲۴: حق الزحمه اعضا کارگروه تخصصی مدیریت‌ها و کمیته مرکزی نظام پیشنهادها طبق دستورالعمل پرداخت حق الزحمه جلسات تعیین می‌گردد.

۷,۶,۴. پاداش مجریان پیشنهادهای کاینی:

مجریان پیشنهاد تنها برای پیشنهادهای اجرا شده پاداش می‌گیرند و مقدار آن نیز معادل ۵۰٪ پاداش پیشنهاددهنده می‌باشد. چنانچه پیشنهاددهنده، خود نیز مجری پیشنهادش باشد پاداش اجرا نیز به وی تعلق می‌گیرد. پاداش مجریان نیز به صورت سه ماهه توسط دبیرخانه نظام پیشنهادها محاسبه و به امور مالی ارسال می‌گردد.

✓ مجریان پیشنهادهایی که پیشنهاد برای آن‌ها ماهیت فقط رفع نقص کار دارد، مشمول پاداش مجری نمی‌شوند. (پیشنهاد در جهت بهبود نباشد)

✓ پاداش مجری به پیمانکارانی که بابت اجرای پیشنهاد حق الزحمه دریافت می‌کنند، تعلق نمی‌گیرد.

۷,۶,۵. پاداش دبیران کارگروه‌های تخصصی پیشنهاد مدیریت‌ها:

از آنجایی که دبیران کارگروه‌های پیشنهاد مدیریت‌ها بخش عمده‌ای از فعالیت‌های اجرایی نظام پیشنهادها در مقیاس مدیریت‌ها را به عهده دارند و فعالیت‌های مذکور را علاوه بر فعالیت‌های شغلی خویش انجام می‌دهند، سالانه فرم "تعیین پاداش دبیران نظام پیشنهادها" بر مبنای نتایج ممیزی دبیرخانه نظام پیشنهادها که بر مبنای شاخص‌های ده گانه انتخاب دبیر برتر انجام می‌گیرد، تکمیل و طبق فرمول، به شرح ذیل محاسبه می‌گردد:

➤ **پاداش ریالی معادل:**

$$A \times B = \text{پاداش سالانه دبیر}$$

A: نمره ارزشیابی عملکرد دبیر

B: ارزش ریالی سکه بهار آزادی

تبصره ۲۵: همه اعضا دبیرخانه مرکزی نظام پیشنهادها نیز مشمول پاداش دبیران می‌باشند.

ارزیابی عملکرد دبیران، بر اساس مجموع نمرات ۷ شاخص ذیل از ۱۰۰ نمره انجام می‌شود. مجموع نمرات بر مبنای حجم پیشنهادهای دریافتی کارگروه‌ها در ضریب حجم پیشنهادها که بین ۰/۷ تا ۱,۲ می‌باشند ضرب می‌شود:

ردیف	شاخص	نحوه محاسبه	حداکثر نمره
۱	جلب مشارکت کارکنان مدیریت	تعداد افراد پیشنهاددهنده / تعداد کل پرسنل	۴۰
۲	بررسی به موقع	شاخص متوسط روز/ بررسی پیشنهادها در کارگروه‌های پیشنهاد مدیریت‌ها	۱۰
۳	اجرای پیشنهادها اجرا شده	تعداد پیشنهاد اجرا شده / تعداد پیشنهاد مصوب	۱۰
۴	اجرای تکنیک فراخوان پیشنهاد	تعداد فراخوان‌های برگزار شده / تعداد برنامه‌ریزی شده	۱۰
۵	سرانه پیشنهاد	تعداد پیشنهاد دریافتی / تعداد کل پرسنل	۱۵
۶	سرانه پیشنهاد مصوب	تعداد پیشنهاد مصوب / پیشنهاد دریافت شده	۵
۷	برنامه‌های فرهنگی آموزش	برگزاری جلسه طوفان فکر ایده خلاقانه جهت ثبت پیشنهاد تبلیغات نظام پیشنهادها و ارسال پیام‌ها	۱۰

تبصره ۲۶: نمره آیت‌های ۱ تا ۶ بر اساس گزارش‌های آماری محاسبه می‌شود و نمره آیت ۷ به روش ممیزی حضوری / موردی، یا گزارش‌های ارسالی دبیران توسط دبیرخانه مرکزی نظام پیشنهادها تعیین می‌شود.

تبصره ۲۷: شورای دبیران نظام پیشنهادها شرکت آبفای استان تهران به صورت ماهانه تشکیل و به بررسی موضوعات شامل: ارائه آموزش‌های جدید توسط دبیرخانه و یا اساتید مدعو، مبادله آراء، طرح مشکل‌ها، ارائه تجربه‌های دبیرهای برتر و ... می‌پردازد. حق الزحمه اعضا از طریق شرکت میزبان به صورت کارت هدیه پرداخت خواهد شد.

تبصره ۲۸: دبیران مرکزی هر شرکت به صورت فصلی نسبت به برگزاری جلسه دبیران نظام پیشنهادها تخصصی مدیریت در شرکت تحت سرپرستی اقدام می‌نمایند.

۷,۶,۶. پاداش برترین‌های نظام پیشنهادها:

هر شش ماه یک‌بار، برترین‌های نظام پیشنهادها بر اساس شاخص‌های ذیل توسط دبیرخانه‌های مرکزی انتخاب و در همایشی که در هر شرکت برگزار می‌گردد، علاوه بر دریافت تقدیرنامه مدیریت عامل، مشمول پاداش‌های نقدی و یا غیر نقدی به پیشنهاد دبیر مرکزی نظام پیشنهادها و تأیید مدیرعامل می‌گردند.

۷,۶,۶,۱. روش انتخاب، دوره زمانی و پاداش بهترین کارگروه تخصصی مدیریت‌ها:

هر شش ماه یک‌بار، واحد برتر بر اساس نرخ دسترسی به اهداف کمی مدیریت‌ها مندرج در بند ۸-۷ و همچنین بررسی و اجرای به موقع پیشنهادها توسط دبیرخانه نظام پیشنهادها انتخاب و علاوه بر دریافت تقدیرنامه مدیریت عامل، مشمول پاداش‌های نقدی به تعداد اعضای کارگروه پیشنهاد آن مدیریت می‌گردد.

۷,۶,۲. روش انتخاب، دوره زمانی و پاداش برترین دیران کارگروه‌های پیشنهاد مدیریت‌ها:

هر شش ماه یک‌بار، ارزیابی عملکرد دیران با روش ارزیابی دیران مندرج در بند ۵-۶-۷ توسط دبیرخانه نظام پیشنهادها انجام می‌گردد.

تبصره ۲۹: بر اساس ممیزی‌های شش ماهه دبیرخانه مرکزی نظام پیشنهادها، دیرانی که ضعیف‌ترین عملکرد را دارا بوده و نمره ممیزی آن‌ها کمتر از ۴۰٪ کل امتیاز باشد، توسط روسای کمیته‌ها تعویض می‌گردند.

۷,۶,۳. روش انتخاب، دوره زمانی و پاداش برترین پیشنهاددهنده‌ها:

هر شش ماه یک‌بار، بر اساس فرم "ارزشیابی پیشنهاددهنده" بر مبنای فرمول ذیل، سه پیشنهاددهنده برتر توسط دبیرخانه مرکزی نظام پیشنهادها انتخاب می‌شوند:

$$\text{تعداد پیشنهادهای ارائه شده غیر تکراری} + (۵ \times \text{تعداد پیشنهاد تصویب شده فرد}) - (۳ \times \text{تعداد پیشنهادهای تکراری}) =$$

۷,۶,۷. ویرترین جوایز نظام پیشنهادها:

به منظور ایجاد انگیزه بیش تر برای استمرار خلاقیت و ارائه پیشنهادهای کارکنان جوایز و هدایای غیر نقدی توسط دبیرخانه‌های مرکزی نظام پیشنهادها تهیه می‌گردد.

تبصره ۳۰: سالانه مبلغ ۱۰۰ میلیون ریال به عنوان تنخواه در اختیار دبیر مرکزی نظام پیشنهادها به منظور خرید جوایز و ویرترین قرار می‌گیرد.

تبصره ۳۱: دبیرخانه مرکزی می‌بایست به منظور ایجاد انگیزه کارکنان علاوه بر نمایش جوایز در ویرترین نسبت به تهیه لیست جوایز و امتیاز مناسب برای آن اقدام و در معرض دید قرارداد دهد. هرگاه امتیاز هر فردی به امتیاز جوایز رسید، می‌تواند درخواست جایزه نماید. البته پیشنهاددهنده می‌تواند امتیازهای خویش را برای دریافت هدیه با امتیاز بالاتر ذخیره نماید. انتخاب هدایا و تعیین امتیاز برای آن‌ها به پیشنهاد دبیرخانه نظام پیشنهادها و تصویب کمیته مرکزی نظام پیشنهادها می‌باشد.

۷,۶,۸. امتیاز پیشنهاددهی افراد:

$$\text{تعداد پیشنهاد ارائه شده} + (۳ \times \text{تعداد پیشنهاد مصوب}) + (۵ \times \text{تعداد پیشنهاد اجرا شده})$$

توجه ۳۲: دبیر مرکزی نظام پیشنهادها می‌بایست در انتهای هر سال با توجه به مشارکت افراد در سیستم نظام پیشنهادها، امتیاز و کارنامه مشارکت افراد را برای انتخاب کارکنان نمونه (طبق دستورالعمل کارمند نمونه) ارائه دهد.

۷,۷. روش هدف گذاری کمی سالانه نظام پیشنهادها:

در ابتدای هر سال دبیر مرکزی نظام پیشنهادها هر شرکت طبق فرم "هدف گذاری" موظف به هدف گذاری سالانه براساس شاخص‌های زیر می‌باشد:

۱. سرانه ارائه پیشنهاد کارکنان،

۲. سرانه ارائه پیشنهادهای پذیرفته شده کارکنان،

۳. سرانه تعداد پیشنهادهای اجرا شده در واحدها

۴. نرخ مشارکت کارکنان شرکت (نسبت تعداد پیشنهاددهنده ها به تعداد کل کارکنان)

هدف گذاری، توسط کمیته عالی هدف گذاری یا کمیسیون توسعه مدیریت/شورای معاونین تعیین و توسط دبیرخانه مرکزی نظام پیشنهادهای و دبیران کارگروه ها اطلاع رسانی می گردد.

اهداف مذکور که برای شرکت تعیین می شود، برای مدیریت ها و افراد نیز مصداق دارد.

میزان تحقق اهداف کمی شاخص های هدف گذاری شده، ماهانه توسط دبیرخانه نظام پیشنهادهای پایش شده و مبنای محاسبه نمره عملکرد افراد و مدیریت ها قرار می گیرد.

۷.۸. ارزیابی عملکرد نظام پیشنهادهای جهت اعمال در سیستم ارزیابی عملکرد سالانه:

به منظور بررسی ارزیابی و عملکرد دبیرخانه های مجموعه شرکت، جشنواره داخلی در ۱۵ شهریور (۱۵ سپتامبر) در روز جهانی نوآوری و خلاقیت، توسط دبیرخانه حوزه ستادی شرکت آبفای استان تهران با همکاری دبیرخانه های مرکزی شرکت های زیرمجموعه برگزار و در این جشنواره طبق مدل ارزیابی دبیرخانه ها لیست بهترین ها به شرح ذیل قدردانی می گردد:

- بهترین حامی (مدیرعامل)
- بهترین معاون
- برترین دبیر مرکزی
- برترین دبیر غیر متمرکز
- برترین پیشنهاددهنده

درصدی از ارزشیابی عملکرد که به خلاقیت و پیشنهاددهی اختصاص دارد، بر مبنای فرمول ذیل محاسبه و اعمال می گردد:

$$\text{امتیاز درصدی افراد} = ((A + 5 \times B) / 6) \times 100$$

A=هدف تعداد پیشنهادهای ارائه افراد (تجمعی ماهیانه) / تعداد پیشنهادهای ارائه شده فرد (تجمعی ماهانه)

B=هدف تعداد پیشنهادهای پذیرفته شده افراد (تجمعی ماهیانه) / تعداد پیشنهادهای پذیرفته شده فرد (تجمعی ماهانه)

درصدی از ارزیابی عملکرد مدیران که به جلب مشارکت و خلاقیت کارکنان اختصاص دارد از نمره دستیابی واحد مربوطه به اهداف نظام پیشنهادهای به روش زیر محاسبه می شود:

ردیف	مقدار (درصد)	شاخص	توضیح
۱	۶۰	نرخ دسترسی به اهداف کمی شاخص‌های نظام پیشنهادها	(اهداف چهارگانه مندرج در بند ۷-۷) که توسط دبیرخانه نظام پیشنهادها محاسبه و اعلام می‌گردد.
۲	۲۰	بررسی به موقع پیشنهادها در کمیته واحد مربوطه	در کمیته واحد مربوطه (بررسی ظرف سه هفته)
۳	۲۰	اجرای به موقع پیشنهادها در کمیته واحد مربوطه	اجرای پیشنهادهای پذیرفته شده در مدت شش ماه به جز پیشنهادهای ویژه

تبصره ۳۳: هر پیشنهاد ویژه اجرا شده معادل ۱۰ پیشنهاد کایزنی در محاسبه واحدها منظور می‌گردد.

نرخ دسترسی به اهداف کمی شاخص‌های نظام به میزان دسترسی واحدها به اهداف کمی تعیین شده چهار شاخص: سرانه ارائه پیشنهاد کارکنان (A)، شاخص سرانه ارائه پیشنهادهای پذیرفته شده مدیریت (B)، سرانه تعداد پیشنهادهای اجرا شده در مدیریت (C) و نرخ مشارکت کارکنان مدیریت (D) و بر اساس فرمول ذیل انجام می‌گیرد:

$$100 * ((A + 3 * B + 5 * C + 3 * D) / 12) = \text{امتیاز درصدی مدیریت}$$

A = هدف تعداد پیشنهادهای ارائه امور (تجمعی ماهیانه) / تعداد پیشنهادهای ارائه امور (تجمعی ماهیانه)

B = هدف تعداد پیشنهادهای پذیرفته شده امور (تجمعی ماهیانه) / تعداد پیشنهادهای پذیرفته شده امور (تجمعی ماهیانه)

C = هدف تعداد پیشنهادهای اجرا شده در امور (تجمعی ماهیانه) / تعداد پیشنهادهای اجرا شده در امور (تجمعی ماهیانه)

D = هدف نرخ مشارکت (تجمعی ماهیانه) / نرخ مشارکت کارکنان امور (تجمعی ماهیانه)

۷.۹. روش برآورد اعتبارات مورد نیاز نظام پیشنهادها:

اعتبارات سالانه نظام پیشنهادها بر اساس برنامه‌های سال آتی، حول موارد ذیل توسط دبیرخانه کل نظام پیشنهادها هم‌زمان با تهیه و تنظیم بودجه شرکت، پیشنهاد می‌گردد و پس از تصویب کمیته عالی و تصویب و ابلاغ بودجه با امضای مدیرعامل قابل هزینه کردن می‌باشد:

- هدیه اولین مشارکت
- پاداش پیشنهاددهنده بابت پذیرش پیشنهاد
- پاداش پیشنهاددهنده بابت اجرای پیشنهاد
- پاداش مجریان پیشنهادها
- پاداش گروه پیشنهاد (ارائه کننده و مجری پیشنهاد) در پیشنهادهای ویژه

- پاداش اعضای کارگروه‌های تخصصی پیشنهاد
- پاداش عملکرد دبیران کارگروه‌های پیشنهاد
- پاداش برترین‌های نظام پیشنهادها (پیشنهاددهندگان و دبیران)
- هدایای ویتترین جوایز
- هزینه گردهمایی‌های آموزشی متصدیان نظام پیشنهادها
- خرید هدایا و قاب‌های لوح تقدیر برترین‌ها و پیشنهاددهنده‌های پیشنهادها ویژه
- هزینه طرح‌های موردی خاص (نظیر فراخوان‌های پیشنهاد از کارکنان و یا سایر ذینفعان)
- بودجه پروژه‌های آسیب‌شناسی و بهبود نظام پیشنهادها

۸. پیوست‌ها:

- ۸,۱. فرم ثبت پیشنهاد به کد سند F-084-08
- ۸,۲. فرم شاخص‌های ارزیابی دبیران کارگروه‌های تخصصی به کد سند F-084-11
- ۸,۳. جدول ۱، ۲ و ۳ (لیست مشخصات اعضا کمیته مرکزی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها، اطلاعات دبیر کمیته مرکزی نظام پیشنهادها، لیست مشخصات کارگروه‌های تخصصی نظام پیشنهادهای مدیریت‌ها) به کد سند F-084-12
- ۸,۴. پرسشنامه بازخورد فرآیند بررسی پیشنهاد به کد سند F-084-13
- ۸,۵. فرم اجرای پیشنهاد به کد سند F-084-14
- ۸,۶. فرم انتخاب پیشنهاددهنده برتر به کد سند F-084-15
- ۸,۷. فرم امتیازدهی افراد به کد سند F-084-16
- ۸,۸. فرم پرداخت حق الزحمه کارشناسی اعضا کارگروه تخصصی نظام پیشنهادها و لیست اعضا کارگروه‌های تخصصی به انضمام پاداش کارشناسی به کد سند F-084-17
- ۸,۹. فرم هدف‌گذاری دبیرخانه مرکزی و دبیرخانه کارگروه سیستم نظام پیشنهادها به کد سند F-084-18
- ۸,۱۰. منشور اخلاقی نظام پیشنهادها به کد سند F-084-19
- ۸,۱۱. فرم نحوه محاسبه صرفه جویی به کد سند F-084-20
- ۸,۱۲. پرسش‌نامه نظرسنجی عارضه‌یابی به کد سند F-084-21
- ۸,۱۳. فرم برنامه‌های عملیاتی بهبود نظام پیشنهادها به کد سند F-084-22
- ۸,۱۴. فرم ورود داده پرسشنامه به کد سند F-084-23

۹. سند درون‌سازمانی مرتبط:

- ۹,۱. دستورالعمل پرداخت حق الزحمه جلسات
- ۹,۲. راهنمای سیستم مدیریت یکپارچه
- ۹,۳. دستورالعمل انتخاب کارمند نمونه

۱۰. تهیه کنندہ‌های سند: کارگروه تخصصی نظام پیشنهادها

۱۰،۱. رئیس کارگروه: سید حمیدرضا شریف واقفی (مدیر دفتر تحقیقات و بهبود مدیریت شرکت تأمین و تصفیه آب و فاضلاب تهران)

۱۰،۲. دبیر کارگروه: ژاله کمالی بندپی (کارشناس بهبود و ارزیابی عملکرد شرکت تأمین و تصفیه آب و فاضلاب تهران)

۱۰،۳. اعضای کارگروه:

۱۰،۳،۱. سیده سمیه رضوی (کارشناس بهبود بهره‌وری شرکت آب و فاضلاب استان تهران)

۱۰،۳،۲. معصومه نادری نسب (سرپرست دفتر پژوهش و بهبود بهره‌وری شرکت آب و فاضلاب جنوب شرقی استان تهران)

۱۰،۳،۳. الهام موجودی (کارشناس بهبود بهره‌وری شرکت آب و فاضلاب استان تهران)

۱۰،۳،۴. عباس نوری (کمک کارشناس دفتر پژوهش و بهبود مدیریت شرکت آب و فاضلاب جنوب غربی استان تهران)

۱۰،۳،۵. لیلا صادقی پور (رئیس گروه بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد شرکت تأمین و تصفیه آب و فاضلاب تهران)

۱۰،۳،۶. مریم سرگزی (مدیر دفتر پژوهش و بهبود بهره‌وری شرکت آب و فاضلاب شهرها و شهرک‌های غرب استان تهران)

۱۰،۳،۷. فاطمه محمود جانلو (مدیر دفتر پژوهش و بهبود بهره‌وری شرکت آب و فاضلاب منطقه سه شهر تهران)