

آئین نامه نظام پیشنهادها

۱- تعریف نظام پیشنهادها :

نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها بخشی از نظام جامع کیفیت T.Q.M است که به منظور ایجاد روحیه مشارکت فردی و گروهی در بین کارکنان و در راستای بهبود فرآیندها و افزایش بهره وری سازمان استقرار می یابد.

۲- اهداف نظام پیشنهادها :

به طور کلی اهداف به کارگیری نظام پیشنهادها را می توان به صورت زیر بیان کرد:

- ارج نهادن به فضایل و تواناییهای کارکنان در محیط کار
- افزایش حس تعلق سازمانی در کارکنان
- هماهنگ کردن اهداف فردی با اهداف سازمانی و استراتژیک شرکت
- اشاعه فرهنگ مشارکت در حل مشکلات سازمانی و حذف موانع در مشارکت فراگیر کارکنان
- توسعه و تقویت ارتباطات کارکنان و مدیریت
- آگاهی مدیریت ارشد سازمان از میزان تواناییهای بالقوه و بالفعل کارکنان و استفاده کامل از مهارتهای منابع انسانی
- بهبود شرایط کاری در سازمان، افزایش اثربخشی، کارآیی، کیفیت خدمات و تقلیل هزینه ها
- افزایش رضایت مشتری
- نیل به اثربخشی سازمان از طریق ارائه خدمات بهتر به مشتریان
- بهبود تصمیم گیری مدیریت از طریق تأمین فرصتهای کامل برای ارائه نظریات و پیشنهادهای کارکنان
- بهبود نظام گردش اطلاعات و اطلاع رسانی
- ترویج فرهنگ گذشت و استفاده بهینه از فرصتها
- ترویج و ارتقاء فرهنگ کار گروهی
- بهبود مستمر از طریق افزایش توجه و حساسیت کارکنان به اصلاح امور
- تعمیم و توسعه پیشنهادهای مفید و کاربردی
-

۳- محدوده کاربرد :

محدوده کاربرد، کلیه واحدهای شرکت برق منطقه ای خراسان می باشند.

۴- تعاریف :

۴-۱- پیشنهاد:

پیشنهاد عبارتست از هرگونه ایده ، راهکار ، ابتکار و نظردر راستای حل مشکلات ، بهبود در فعالیتهای و فرآیندهای سازمان ، ارتقای بهره وری و کیفیت ، صرفه جویی و کاهش هزینه ها ، افزایش ایمنی و سلامت ، افزایش رضایتمندی کارکنان و مشتریان که به طور مستقیم یا غیر مستقیم با وظایف سازمان مرتبط باشد و در قالب فرم پیشنهاد توسط فرد یا گروه ارائه گردد. - پیشنهاد می تواند گزارش بهبود حاصل از اقدام انجام شده توسط فرد یا گروه باشد، منوط به آن که بیش از ۶ ماه از اجرای آن سپری نشده باشد.

موارد ذیل در قالب پیشنهاد قابل ارائه نمی باشد:

۱. طرح وظایف جاری در قالب پیشنهاد (وظایف فرد، مجموعه فعالیتهایی است که در شرح وظایف سازمانی وی تعریف شده و ابلاغ گردیده است).
۲. انتقاد صرف از روش و استاندارد انجام کاری بدون ارائه راه حل
۳. انتقاد از اشخاص یا واحدهای خاص یا شکایات
۴. تذکر و یادآوری انجام کاری که روال خاصی برای انجام آن در سازمان یا واحد وجود دارد.
۵. طرح درخواستهای اداری و ملزومات معمول
۶. درخواستهای سخت افزاری و یا نصب نرم افزار که تنها برای پیشنهاددهنده کاربرد دارد.
۷. ارائه پیشنهاد جدید برای پیگیری و بررسی پیشنهاد قبلی و یا پیگیری اجرای پیشنهاد پذیرفته شده .

۴-۲- پیشنهاددهنده

پیشنهادها توسط کلیه ذینفعان شرکت برق منطقه ای خراسان اعم از کارکنان، پیمانکاران، مشتریان، کارکنان زیرمجموعه های مرتبط (کارکنان شرکتهای وابسته)، خانواده های کارکنان، سهامداران و ... به صورت فردی یا گروهی قابل ارائه می باشند.

۴-۳- پیشنهادهای ویژه، عادی و گروهی

پیشنهاد ویژه: پیشنهادی که اجرای آن به تشخیص کمیته نظام پیشنهادها سودآوری یا صرفه جویی قابل ملاحظه داشته و یا موضوع فراواحدی باشد که توسط کمیته عالی نظام پیشنهادها مورد بررسی قرار میگیرد و در صورت تأیید این کمیته پاداشی ویژه (به غیر از پاداش در نظر گرفته شده توسط کمیته نظام پیشنهادها) برای پیشنهاددهنده در نظر گرفته می شود.

پیشنهاد عادی: پیشنهادی که امتیاز آن توسط کمیته نظام پیشنهادها تا سقف یکصد امتیاز تعیین و مورد تأیید قرار گیرد.

پیشنهاد گروهی: پیشنهادهای گروهی، از سوی ۲ نفر یا بیشتر که براساس تشابه در تخصص و یا وظایف به صورت داوطلبانه تشکیل گروه می دهند، ارائه می شود.

گروههای پیشنهاددهنده می توانند (با هماهنگی مسئولین ذیربط) نسبت به برگزاری جلسات هم اندیشی و هم فکری برای ارائه پیشنهادهای مناسب اقدام نمایند.

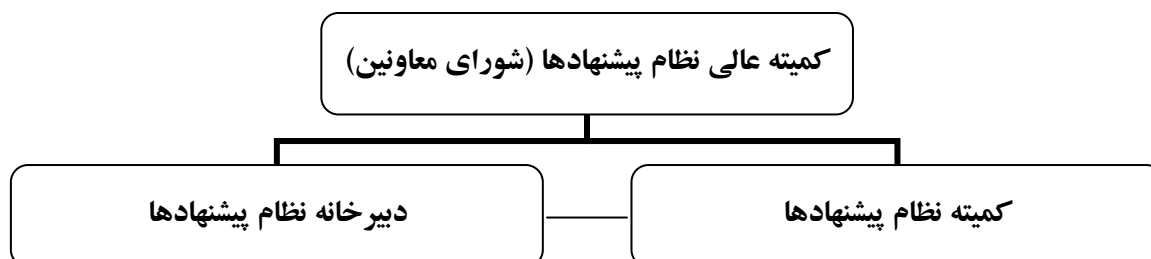
* برای اینگونه جلسات هیچگونه اضافه کاری یا حق جلسه در نظر گرفته نمی شود.

۴-۴- تکنیک فراخوان پیشنهاد:

شیوه ای است که مدیران با اعلام مشکلات و زمینه های قابل بهبود، از طریق نظام پیشنهادها خواهان ارائه راه حل ها توسط کارکنان و سایر ذینفعان می گردند.

۵- ارکان نظام پیشنهادها:

با توجه به ویژگیها و ساختار سازمانی شرکت برق منطقه ای خراسان، سازمان اجرایی نظام پیشنهادها متشکل از نهادهای زیر است:



کمیته عالی نظام پیشنهادها ضمن تصویب نهایی سیاستها، بودجه و هدفگذاری کمی سالانه بر شاخصهای مشارکت واحدها و کارکنان، در مورد "اجرای پیشنهادهایی با موضوعات فرابخشی و کلان" و همچنین "تعیین پاداش پیشنهادهای ویژه"، تصمیم گیری می نماید.

این کمیته متشکل از افراد ذیل می باشد:

- مدیرعامل (رئیس کمیته)
- معاونین شرکت (عضو کمیته)
- یک نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه (عضو هیأت علمی کمیته)
- مدیر دفتر تحقیقات و استانداردها یا کارشناس تحقیقات و نظام مشارکت (دبیر کمیته)

ب - کمیته نظام پیشنهادها:

وظایف این کمیته شامل بررسی پیشنهادهای دریافتی، تصمیم گیری در مورد نتیجه بررسی پیشنهاد، امتیاز دهی به پیشنهادها قابل قبول و اقدام برای پرداخت پاداش، تعیین مسئولان و زمان اجرای پیشنهادهای پذیرفته شده و پیگیری اجرای آنها (و تداوم اجرا)، بهره گیری از فن فراخوان پیشنهاد (تعیین و اعلام مسائل و زمینه های قابل بهبود جهت ارائه پیشنهاد توسط کارکنان) می باشد. این کمیته متشکل از افراد ذیل می باشد:

- _ کارشناسان منتخب معاونتها و مجموعه دفاتر مستقل (عضو کمیته)
 - _ یک نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه (عضو هیأت علمی کمیته)
 - _ کارشناس تحقیقات و نظام مشارکت (عضو و دبیر کمیته)
- بررسی پیشنهادها در کمیته نظام پیشنهادها انجام می پذیرد و لازم است از بررسی فردی پیشنهادها اجتناب گردد.

ج - دبیر کمیته نظام پیشنهادها:

دبیر کمیته نظام پیشنهادها، فردی علاقه مند به مفاهیم و فنون بهبود از جمله نظام پیشنهادها بوده و وظایف ذیل را به عهده دارد:

- ۱- دریافت پیشنهادهای ارائه شده
- ۲- تشکیل جلسه کمیته نظام پیشنهادها، بررسی پیشنهاد و تکمیل فرم بررسی پیشنهاد
- ۳- اقدام جهت پرداخت پاداش مربوط به پیشنهادهای مصوب (تا سقف مجاز)
- ۴- پیگیری اجرای پیشنهادهای پذیرفته شده توسط مجریان در چارچوب تعیین شده در آئین نامه نظام پیشنهادها
- ۵- تشویق و ترغیب همکاران به مشارکت در نظام پیشنهادها
- ۶- اداره تابلو نظام پیشنهادها شامل: تهیه پوستر، نصب فراخوان جهت ارائه پیشنهاد توسط کارکنان

۷- ارائه گزارش از عملکرد کمیته شامل پیشنهادهای دریافت شده، وضعیت نهایی پیشنهادهای اجرا شده به همراه مستندات مربوطه به کمیته عالی نظام پیشنهادها (شورای معاونین) به صورت فصلی.

۸- ممیزی عملکرد مشارکت واحدها در نظام پیشنهادها و انتشار نتایج آن

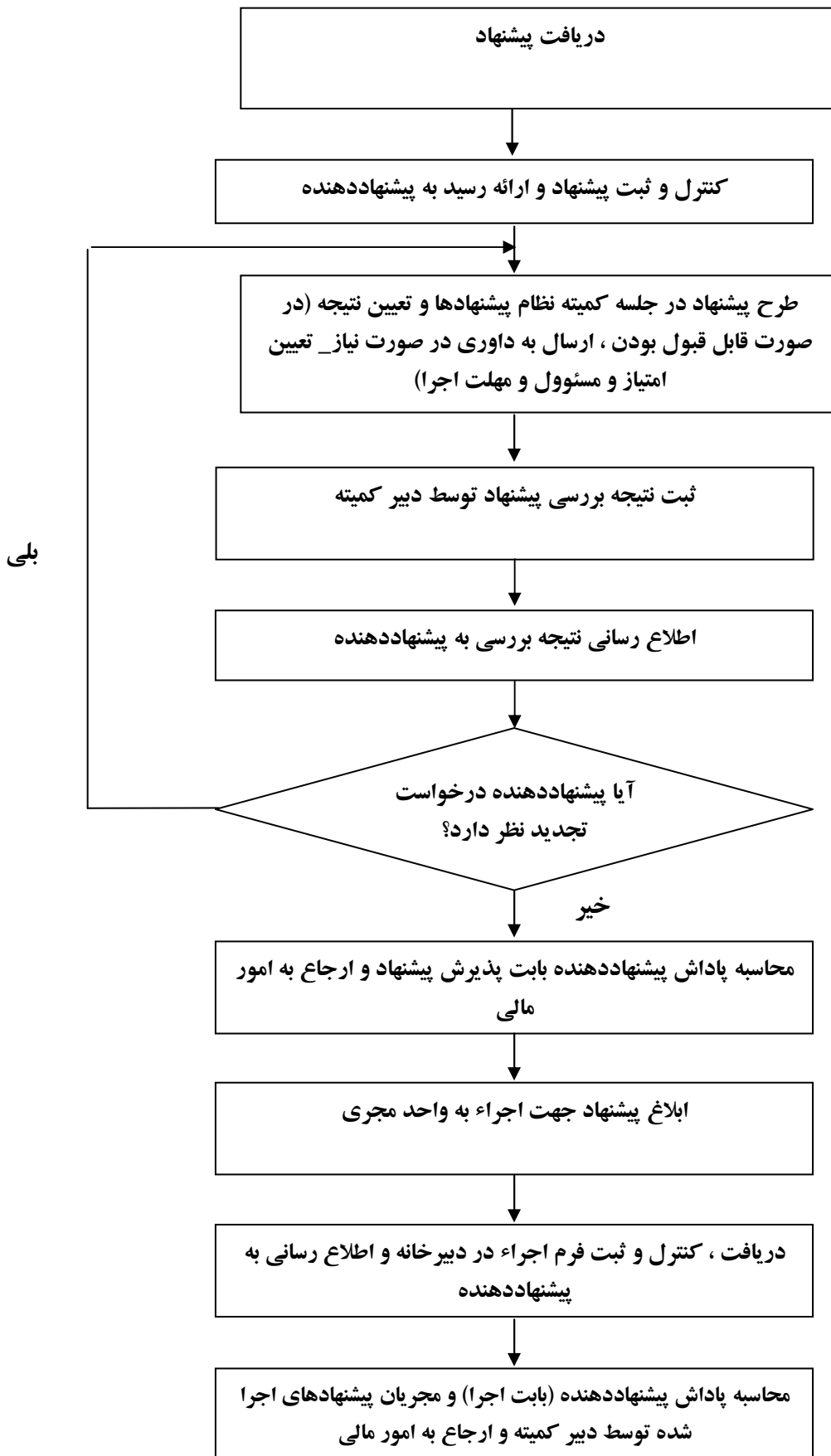
۹- ایجاد ارتباط متقابل با نظام پیشنهادهای سایر سازمانها جهت مبادله تجربیات و اطلاعات

د- دبیرخانه نظام پیشنهادها:

دبیرخانه نظام پیشنهادها در دفتر تحقیقات و استانداردها مستقر می باشد و امور دبیرخانه ای مربوط به پیشنهادها را انجام می دهد.

۶- روش اجرایی نظام پیشنهادها :

فرآیند نظام پیشنهادها طبق فلوچارت ذیل می باشد:



۱-۶- ارائه پیشنهاد :

پیشنهاددهنده یا پیشنهاددهندگان می توانند پیشنهاد خود را از طریق تکمیل فرم ارائه پیشنهاد (قابل دریافت از طریق دبیرخانه نظام پیشنهادها، سایت اینترنتی شرکت و یا دریافت به همراه نامه در شرایطی که موضوع پیشنهاد از طرف دبیرخانه برای آنها فراخوان گردد) به کمیته نظام پیشنهادها ارائه نمایند.

۲-۶- چگونگی بررسی پیشنهاد و اعلام نتیجه آن به پیشنهاددهنده (گان) :

دبیر کمیته نظام پیشنهادها، پس از دریافت پیشنهاد آن را در جلسه کمیته مطرح می نماید. در صورت نیاز به بررسی تخصصی، پیشنهاد به همراه فرم "بررسی پیشنهاد" (فرم شماره ۲) به ارزیابان پیشنهادی کمیته نظام پیشنهادها ارجاع خواهد شد. ارزیاب یکی از موارد ذیل را برای نتیجه بررسی انتخاب می نماید:

الف- قابل قبول و قابل اجرا

ب- قابل قبول

ج- غیر قابل قبول

ب-۱) پیشنهاد تکراری است.

ب-۲) پیشنهاد در راستای سیاستهای شرکت نیست.

ب-۳) پیشنهاد در شرکت جاری است.

ب-۴) اجرای پیشنهاد امکان پذیر نیست.

ب-۵) اجرای پیشنهاد توجیه اقتصادی نداشته و به نفع شرکت نیست.

ب-۶) پیشنهاد ارائه شده در برنامه کاری شرکت قرار دارد. (به طور مستند)

ب-۷) موضوع در قالب پیشنهاد قابل طرح نمی باشد.

- چنانچه پیشنهاد توسط کمیته نظام پیشنهادها قابل قبول و قابل اجرا اعلام شود دو مورد ذیل توسط کمیته تعیین میگردد:

۱- تعیین امتیاز پیشنهاد

۲- تعیین مسئول اجرا و پیش بینی زمان اجرای پیشنهاد

- چنانچه پیشنهاد توسط کمیته غیر قابل قبول اعلام شود، دبیر کمیته موظف است نتیجه بررسی را با ذکر دلیل منطقی و مستدل به پیشنهاددهنده اعلام نماید .

- چنانچه پیشنهاددهنده (گان) پس از رؤیت نتیجه بررسی پیشنهاد خود و شرح آن، نسبت به نتیجه اعلام شده با انتقاد به عدم درک صحیح منظور خود توسط کمیته بررسی کننده اعتراض داشته باشد، می تواند به صورت کتبی و مستدل و در قالب فرم "درخواست تجدید نظر در بررسی پیشنهاد" (فرم شماره ۳) به دبیر کمیته ارائه نماید تا موضوع مجدداً در کمیته مذکور مطرح گردد.

- پیشنهادهای فرابخشی و کلان که تصمیم گیری در مورد آن فراتر از حیطه اختیارات کمیته باشد حتی المقدور بوسیله بررسی گروهی واحدهای مرتبط با پیشنهاد، مورد تصمیم گیری واقع و نتیجه به کمیته عالی نظام پیشنهادها ارجاع می گردد. چنانچه تصمیم گیری در سطوح مدیریت ارشد سازمان مورد نیاز باشد، موضوع به کمیته عالی نظام پیشنهادها ارجاع خواهد شد.)

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

۳-۶- اجرای پیشنهادها :

وظیفه انجام اقدامات لازم برای اجرای پیشنهاد، به عهده کمیته نظام پیشنهادها است و افرادی که به هنگام پذیرش پیشنهادها، توسط کمیته نظام پیشنهادها، به عنوان مسئول اجرای پیشنهاد پذیرفته شده، تعیین شده اند موظفند پیشنهادهای پذیرفته شده را در زمان مقرر اجراء نموده و به دبیر کمیته اطلاع دهند. پیگیری این امر توسط دبیر کمیته انجام می شود و پس از اجراء گزارش اجرای پیشنهاد در قالب فرم اجراء در جلسات کمیته عالی نظام پیشنهادها و به مدیران ارشد سازمان ارائه میگردد.

۴-۶- ارزیابی و امتیازدهی به پیشنهادها ی پذیرفته شده :

پیشنهادهای پذیرفته شده براساس ۵ عامل جدول ارزیابی پیشنهاد (جدول شماره ۱ و جدول ۱-۱ الی ۵-۱) ارزیابی و امتیاز آن محاسبه می شود.

جدول شماره ۱- ارزیابی و امتیازدهی به پیشنهادها

ردیف	عوامل ارزیابی	توضیحات	حداکثر امتیاز
۱	چگونگی تهیه و ارائه پیشنهاد	تهیه مستندات کافی و ارائه توضیحات به صورت منطقی و سیستماتیک	۱۰
۲	قابلیت اجرای پیشنهاد	درست بودن، کامل بودن و عملی بودن راهکار ارائه شده	۲۵
۳	نوع پیشنهاد از نظر فردی یا گروهی بودن پیشنهاد	گروهی حالتی است که پیشنهاددهندگان بیش از یک نفر هستند.	۲۰
۴	پیش بینی میزان تأثیر پیشنهاد	میزان کاهش هزینه یا افزایش سود یا بهبود ایجاد شده در نتیجه اجرای پیشنهاد	۳۰
۵	دامنه شمول	پیشنهاد می تواند در ارتباط با سایر واحدها نیز قابل اجرا باشد	۱۵
جمع امتیازات			۱۰۰

۱-۱- چگونگی تهیه و ارائه پیشنهاد

وضعیت A	وضعیت B	وضعیت C
پیشنهاد دارای مستندات لازم بوده و توضیحات ارائه شده منطقی و سیستماتیک می باشد	مستندات و توضیحات ارائه شده تا حدودی پراکنده و ناقص می باشد.	پیشنهاد دارای مستندات و توضیحات لازم نمی باشد.
۶-۱۰ امتیاز	۱ تا ۵ امتیاز	فاقد امتیاز

۲-۱- قابلیت اجرایی

وضعیت	شرح وضعیت	حداکثر امتیاز
D	راهکار اجرایی ارائه شده توسط پیشنهاددهنده، کاملاً درست و قابل اجراست .	۱۶ تا ۲۵
E	راهکار اجرایی ارائه شده توسط پیشنهاددهنده، نیاز به اصلاح یا تکمیل جزئی دارد.	۶ تا ۱۵
F	راهکار اجرایی ارائه شده توسط پیشنهاددهنده، نیاز به اصلاح و تکمیل اساسی دارد.	۰ تا ۵

۳-۱- نوع پیشنهاد از نظر فردی یا گروهی بودن

وضعیت H	وضعیت G
پیشنهاد فردی است	پیشنهاد گروهی است (پیشنهاددهندگان بیش از یک نفرند)
۵ امتیاز	۲۰ امتیاز

۴-۱- پیش بینی میزان تأثیر پیشنهاد

وضعیت O	وضعیت N	وضعیت M	وضعیت L	وضعیت K	موضوع پیشنهاد و مبنای تعیین امتیاز
۱۰ الی ۲۰ میلیون ریال در سال	۲۰ الی ۵۰ میلیون ریال در سال	۵۰ الی ۱۰۰ میلیون ریال در سال	۱۰۰ تا ۱۵۰ میلیون ریال در سال	۱۵۰ تا ۲۰۰ میلیون ریال در سال	*افزایش سود یا کاهش هزینه (با توجه به مبلغ برآوردی)
با تأثیر خیلی کم	با تأثیر کم	با تأثیر متوسط	با تأثیر زیاد	با تأثیر خیلی زیاد	موضوعاتی که تأثیر آن قابل برآورد به ریال نیست (میزان تأثیر پیشنهاد در رفع مشکلات و میزان همسویی با اهداف استراتژیک شرکت)
۰ تا ۵	۶ تا ۱۵	۱۶ تا ۲۰	۲۱ تا ۲۵	۲۶ تا ۳۰	امتیاز

* استهلاك سالانه سرمایه گذاری - میزان صرفه جویی حاصله طی ۱۲ ماهه اول اجرای پیشنهاد = میزان افزایش سود یا کاهش هزینه

۵-۱- دامنه شمول در سایر واحدها

وضعیت	Q	P
از نظر اجراء در واحدها	در تعداد محدودی از واحدها قابل اجراست	در تعداد زیادی از واحدها قابل اجراست
امتیاز	۱-۱۰	۱۱-۱۵

۵-۶- تعیین پاداش

پاداش با توجه به حاصلضرب امتیاز حاصل از جدول ۱ در ضریب ریالی بدست می آید. این ضریب در حال حاضر ۲۰,۰۰۰ ریال می باشد که با نظر کمیته عالی نظام پیشنهادها قابل تغییر خواهد بود.

۱-۵-۶- پاداش پیشنهاد دهنده:

پاداش پیشنهاددهنده پس از تصویب کمیته نظام پیشنهادها پرداخت میگردد.

۲-۵-۶- پاداش مجریان پیشنهاد:

پاداش مجریان پیشنهاد معادل ۱۰٪ پاداش پیشنهاددهنده (پاداش کل) می باشد. چنانچه پیشنهاددهنده خود نیز مجری پیشنهاد باشد، پاداش اجراء نیز به وی تعلق می گیرد. (پس از تأیید اجرا توسط مدیر مافوق قابل پرداخت خواهد بود)

۳-۵-۶- پاداش پیشنهادهای ویژه:

پاداش عادی پیشنهاددهندگان و مجریان پیشنهادهای ویژه همچون پیشنهادهای عادی با استفاده از جدول ۱ محاسبه و در یک مرحله پرداخت می گردد.

برای پاداش ویژه این پیشنهادها، پیشنهاد در کمیته عالی نظام پیشنهادها (شورای معاونین)، مطرح و تصمیم گیری می شود. * پیشنهادهای خاصی که اگر چه سودآوری و یا صرفه جویی مالی قابل محاسبه ندارد لکن اجرای آنها تأثیر و مزایای مهمی در شرکت ایجاد می نماید، به پیشنهاد کمیته نظام پیشنهادها می تواند به عنوان پیشنهاد ویژه در کمیته عالی نظام پیشنهادها مطرح گردد.

۴-۵-۶- پاداش پیشنهادهای گروهی:

برای پیشنهادهای علاوه بر عامل ردیف ۳ جدول شماره ۱، پس از تعیین امتیاز کلی ضرائب ذیل در محاسبه پاداش منظور می گردد:

تعداد اعضاء گروه	۲ نفر	۳ نفر	۴ نفر و بالاتر
ضریب	۱/۵	۱/۶	۱/۸

۵-۵-۶- پاداش برترین های نظام پیشنهادها :

برترینهای نظام پیشنهاد به صورت سالانه براساس شاخصهای تعیین شده انتخاب می گردند و مشمول پاداشهای نقدی یا غیرنقدی می گردند.

۱-۵-۵-۶) پاداش بهترین واحد :

برترین واحد ، سالانه براساس نرخ دسترسی به اهداف کمی واحد (بر اساس شاخصهای تعیین شده در بخش ۵-۷) انتخاب می شود و از عضو کمیته نظام پیشنهادها (نماینده واحد مذکور) و افرادی که در اجرای نظام پیشنهادها مشارکت فعال نموده اند به نحو مقتضی و با تایید کمیته عالی نظام پیشنهادها (شورای معاونین) تقدیر به عمل خواهد آمد.

۲-۵-۵-۶) برترین پیشنهاددهنده:

برترین پیشنهاددهنده، سالانه و بر مبنای شاخص مجموع امتیازهای پیشنهادهای پذیرفته شده، انتخاب می شوند و مشمول پرداخت پاداش نقدی و دریافت لوح تقدیر با امضای مدیرعامل و درج در پرونده پرسنلی می گردند.

۵-۷- روش هدفگذاری کمی سالانه نظام پیشنهادها :

از میان شاخصهای عملکردی نظام پیشنهادها، چهار شاخص: سرانه ارائه پیشنهاد کارکنان، سرانه ارائه پیشنهادهای پذیرفته شده کارکنان، سرانه تعداد پیشنهادهای اجرا شده در واحدها و نرخ مشارکت کارکنان (به معنی نسبت تعداد پیشنهاددهندگان شرکت به کل تعداد کارکنان شرکت) در ابتدای سال به پیشنهاد دبیرخانه نظام پیشنهادها و تأیید کمیته عالی نظام پیشنهادها هدفگذاری کمی می گردد و به طور رسمی به مدیران ابلاغ شده و توسط دبیر کمیته اطلاع رسانی میگردد.