

1-اهداف :

- شفاف سازی در زمینه نحوه ارائه، تایید، تصویب پیشنهادات و چگونگی تشویق ارائه دهندگان
- بهبود مستمر از طریق افزایش توجه و حساسیت کارکنان به اصلاح امور و تبدیل کردن آن به یکی از عادات سازمانی تمامی کارکنان
- گسترش فرهنگ مشارکت و همکاری داوطلبانه همراه با تقویت روحیه مسئولیت پذیری و تعلق سازمانی
- ارج نهادن به شان و منزلت انسانی کارکنان و سایر ذینفعان و بهره گیری و ارتقای تواناییها و سرمایه های فکری آنها
- شکوفایی استعدادها و افزایش روحیه خلاقیت، نوآوری و تشویق هم اندیشی و کارگروهی
- همسو نمودن اهداف کارکنان با اهداف سازمانی
- افزایش بهره وری و استفاده مناسب و کیفی از منابع و سرمایه های انسانی و مالی
- ایجاد روحیه مسئله یابی و مبارزه طلبی برای حل مشکلات به جای روحیه فرار از مشکل و یا انتقال آن به افراد و یا سایر واحدها
- ارتقای سطح مدیریت دانش و تعمیم و گسترش فرصت های بهبود در شرکت با ایجاد امکان جستجو و مشاهده پیشنهادات با بکارگیری سیستم اطلاعاتی نظام پیشنهادات

2-دامنه کاربرد: حوزه عملیاتی شرکت توزیع نیروی برق شمال استان کرمان

3-مراجع

ویرایش سوم آیین نامه اجرایی نظام پیشنهادات شرکت توانیر

4- تعاریف

***نظام مشارکت :** سیستم پیشنهادات ابزاری است که از طریق آن میتوان با ایجاد روحیه مشارکت فردی و گروهی به یافته های ذهنی و اندیشه های سرمایه عظیم انسانی در حل مسائل و دستیابی به راه حل های 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 پیشنهاداتی پذیرفته شده را علاوه بر اهداء جوایز، جهت اجرا به واحدهای مجری ابلاغ می نماید.

***مشارکت:** عبارت است از چالشی ذهنی و عاطفی که افراد را بر می انگیزاند تا داوطلبانه، برای تحقق اهداف مورد نظر سازمان، همکاری نموده و در مسوولیت ها و نتایج حاصله سهیم شوند.

***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 مؤثر سازمان، کارکنان را در همه فعالیت های مربوطه مشارکت داده و از توانائی های ایشان جهت انجام امور و نیل به اهداف سازمانی بهره می گیرد. تأکید اصلی این مدیریت بر همکاری و مشارکت علاقه مندانه و داوطلبانه عموم افراد

است و می خواهد از ایده ها، نظرات و ابتکارهای آنها در حل مشکلات و مسائل سازمان استفاده کند. لذا اساس فرآیند این مدیریت بر بنیان تقسیم اختیارات بین مدیریت و کارکنان استوار است.

***ایده:** طرح و اندیشه ای است که می تواند موجب حل مشکلات، بهبود فرآیندها، بهینه سازی امور و افزایش کارایی و اثربخشی سازمان شود. در نظام مشارکت سازمان، "ایده" را بذر پیشنهاد هم می نامند.

***پیشنهاد:** طبق دستورالعمل ماده 20 قانون مدیریت خدمات کشوری، هر نوع نظر، فکر و راهکاری که بتواند وضعیت موجود را آسانتر، سریعتر، صحیح تر، ارزان تر، ایمن تر و مطلوب تر کند تعریف می نماید. به عبارت دیگر، پیشنهاد یک نظر و یافته ذهنی است که فرد و یا گروهی به منظور بهبود و اصلاح امور و یا ایجاد یک تغییر و تحول در راستای بهینه سازی روند جاری افزایش کیفیت و تولید، کاهش هزینه ها و بالا بردن روحیه کارکنان و یا ... (به دور از کلیه توقعات شخصی) مطرح می کند.

***پیشنهادهای فردی:** در ابتدای استقرار نظام مشارکت معمولاً اغلب پیشنهادهای در ارتباط با مسائل ساده سازمان می باشند. معمولاً پیشنهادهای فردی بیشتر برای حل مسائل ساده کار افراد و محیط کاری آنها ارائه می شود.

***پیشنهادهای گروهی:** به منظور ایجاد روحیه و فرهنگ کار گروهی و افزایش کیفیت پیشنهادهای و مشارکت کارکنان، ارائه پیشنهادهای به صورت گروهی انجام می گیرد. معمولاً به منظور افزایش کیفیت پیشنهادهای و درصد مشارکت کارکنان در امر پیشنهاددهی کارکنان داوطلبانه گروههای بهبود کیفیت یا تیم های حل مسئله تشکیل می دهند.

***فراخوان پیشنهاد:** موضوعات مشخصی است که توسط کمیته تحقیقات/ نظام مشارکت و مدیریت دانش از طریق دبیرخانه به اطلاع مدیران، کارکنان و سایرین می رسد تا پیشنهادهای خود را در آن زمینه ارائه کنند.

***پیشنهادهای قابل قبول:** این پیشنهادهای بر اساس منافی که برای سازمان ایجاد می کنند به دو دسته زیر تقسیم میشوند:

پیشنهادهای کمی: اجرای آن سبب بهبود موارد ذیل بوده و قابلیت اندازه گیری و محاسبه ریالی می باشد:

- کاهش مصرف انرژی (سوخ، آب، برق و...) و استفاده بهینه از تأسیسات، تجهیزات
- کاهش مصرف لوازم اداری، ملزومات، نوشت افزار و مطبوعات
- حذف هزینه های غیرضرور یا منطقی و متعادل نمودن هزینه ها
- افزایش بهره وری و کارایی نیروی انسانی
- کاهش استهلاک و افزایش طول عمر مؤثر دستگاهها، تأسیسات، ابزار، لوازم و تجهیزات

پیشنهادهای کیفی: اجرای آن سبب انجام بهینه برنامه های تحول اداری، افزایش بهره وری، بهبود فضای کار، صرفه جویی بهینه در منابع، افزایش رضایتمندی کارکنان و ... می شود و قابلیت اندازه گیری و محاسبه ریالی ندارد.

* **پیشنهادهای غیرقابل قبول:** پیشنهادهای تکراری که قبلاً توسط دیگران ارائه شده باشد، بیان تجربیات قبلی دستگاه، خارج از مأموریت و فلسفه وجودی شرکت باشد، پیشنهادهای مبهم، درخواستهای شخصی، صرفاً جنبه انتقاد یا شکایت داشته باشد و راه حلی ارائه نگردیده باشد، پیشنهادهایی با هزینه بری نامناسب قابلیت اجرایی نداشته باشد، پیشنهادهایی که دقیقاً وظیفه فرد محسوب شده و برای همان پیشنهادها و یا انجام همان امور به خدمت شرکت درآمده است، پیشنهادهایی که مربوط به عزل و نصب کارکنان باشد.

* **اجرای پیشنهاد:** مجموعه فعالیت هایی است که از زمان تصویب تا آغاز بهره برداری کامل از طرح پیشنهاد شده صورت می گیرد.

* **پاداش:** تشویق های مادی و معنوی که به منظور مشارکت و انگیزش بیشتر کارکنان در قبال ارائه پیشنهاد صورت می گیرد.

* **پیشنهاددهنده:** فرد یا گروهی است که پیشنهاد خود را به دبیرخانه نظام مشارکت ارائه می نماید.

* **کارگروه تخصصی نظام مشارکت:** متشکل از نمایندگان معاونت ها/ واحدها/ دفاتر

* **کمیته عالی تحقیقات/ نظام مشارکت و مدیریت دانش:** متشکل از مدیریت عامل، معاون برنامه ریزی، مدیر دفتر تحقیقات، کارشناس تحقیقات و نظام مشارکت و سایر اعضا مدعو

5-مسئولیت ها:

* دبیرخانه نظام مشارکت:

- راهبر نرم افزار پیشنهادها
- اعلام فراخوان های عمومی پیشنهاد
- دریافت پیشنهادها از سایر کانال های ورودی بجز نرم افزار (گزارشات عدم انطباق منجر به اقدام اصلاحی، گزارشات اقدامات کنترلی مصوب در خصوص کاهش ریسک ها، درخواست های تهیه تغییر و حذف مدرک و ...)
- بررسی پیشنهادها از لحاظ نوع پیشنهاد، تکراری نبودن و کامل بودن مستندات (توضیحات و مستندات کافی و شفاف از لحاظ قابل فهم بودن، نقشه، عکس و ...)
- اطلاع رسانی فعالیت های کمیته عالی تحقیقات/نظام مشارکت و مدیریت دانش در سطح سازمان
- بررسی و اجرای پیشنهادهای مربوط به نظام مشارکت
- پیگیری ارزیابی اثربخشی پیشنهادهای اجرا شده از حوزه های کاری مرتبط
- محاسبه و تنظیم درخواست پرداخت پاداش به پیشنهاد دهندگان، مجریان طرح پیشنهادی و حق الزحمه کارشناسان مرتبط
- تهیه گزارشات دوره ای همراه با تجزیه و تحلیل داده ها از روند اجرای نظام مشارکت و ارائه آن به کمیته عالی تحقیقات/ نظام مشارکت و مدیریت دانش و افراد مرتبط
- هماهنگی جهت برگزاری مراسم سالانه تقدیر از برگزیدگان نظام مشارکت
- راهنمایی پیشنهاد دهندگان در جهت اصلاح و تکمیل پیشنهاد
- اعلام نتایج بررسی پیشنهادها به پیشنهاد دهندگان
- هماهنگی لازم جهت تشکیل جلسات کارگروه تخصصی
- تهیه و تنظیم صورتجلسات کارگروه تخصصی

- محاسبه پاداش پیشنهادات بصورت فصلی و بر اساس امتیازات کسب شده و ارسال به امور مالی جهت پرداخت
- برگزاری جلسات کارگروه تخصصی به صورت ماهانه

* کارگروه تخصصی پیشنهادات :

- دبیر کارگروه: کارشناس تحقیقات و نظام مشارکت
- رئیس کارگروه: مدیر دفتر تحقیقات
- دبیر و اعضا کارگروه تخصصی هر ساله با تایید واحد مربوطه، از طرف دفتر تحقیقات تعیین و ابلاغ می گردد.
- ارزیابی و تجزیه و تحلیل و امتیازدهی پیشنهادات و تعیین قابلیت اجرا/عدم قابلیت اجرا/درج در پرونده پرسنلی
- مشارکت و همفکری جهت اجرایی شدن پیشنهادات
- پیشنهاد مجری جهت اجرایی شدن پیشنهادهای مورد تایید
- نظارت بر اجرای پیشنهادات تایید شده

* کمیته عالی تحقیقات/نظام مشارکت و مدیریت دانش:

- دبیر: مدیر دفتر تحقیقات
- رئیس: مدیریت عامل
- سیاست گذاری های کلی و همفکری جهت ارتقاء سیستم مدیریت مشارکتی و نظام مشارکت.
- تصویب پیشنهادات و تعیین اولویت اجرا جهت مواردی که نیاز به تخصیص هزینه یا نیروی انسانی دارند.
- تعیین مسوولین و مجریان جهت اجرای پیشنهادات
- تعیین اقدامات جهت حذف موانع پیاده سازی و اجرای پیشنهادات
- تعیین اقدامات انگیزشی در ارتباط با بهبود و توسعه مشارکت کارکنان
- تعیین منابع (مالی، انسانی، تجهیزات) لازم جهت اجرای پیشنهاد

6- شرح اقدامات :

6-1- شرایط ارائه پیشنهاد در نظام مشارکت به شرح ذیل می باشد:

- کلیه کارکنان شرکت می توانند هرگونه پیشنهادی که در دامنه ی کاری سازمان می باشد را با توجه به ضوابط موجود در دستورالعمل، به صورت فردی و یا گروهی ارائه نمایند (سایر افرادی که به نحوی با شرکت ارتباط دارند نظیر ارباب رجوع، خانواده کارکنان، بازنشستگان، مراکز علمی و ... نیز می توانند پیشنهادهای خود را در چهارچوب این دستورالعمل ارائه نمایند).
- چنانچه پیشنهاد در رابطه مستقیم با کار شرکت نبوده، اما به صورت غیرمستقیم و محسوس روی نتایج کاری شرکت اثر داشته باشد، پیشنهاد مذکور قابل بررسی است.
- پیشنهاددهنده، پیشنهاد خود را بسته به گستره اجرایی آن در سطح کل شرکت یا سطح واحد از طریق سامانه نظام مشارکت ثبت می نماید.
- پیشنهاد می تواند در مورد بهبود فرآیندهای کاری فردی، یا مجموعه های خاص از شرکت و یا کل سازمان باشد.

- توصیه می شود که پیشنهادهای عمدتاً مربوط به کار شخص و یا گروه پیشنهاددهنده باشد.
- چنانچه پیشنهادی تکمیل کننده پیشنهادهای ارائه شده قبلی باشد، پیشنهاد مذکور به عنوان پیشنهاد جدید پذیرفته شده و مورد بررسی قرار خواهد گرفت.
- به افرادی که پیشنهادهای خود را پس از اجرای موضوع پیشنهاد بدون هماهنگی در سامانه پیشنهادات ثبت نمایند، حق الزحمه پرداخت نمی گردد.
- توصیه می گردد در صورتی که پیشنهاددهنده می خواهد در مورد واحدهای دیگر پیشنهاد ارائه نماید با فرد یا افرادی که باید در آن قسمت پیشنهاد را اجرا نمایند، پس از تعاملات مثبت، به صورت گروهی پیشنهاد را ارائه دهند و حتی المقدور به صورت گروهی آن را اجرا نمایند.
- توصیه می گردد در صورتیکه پیشنهاددهنده در مورد واحد خود پیشنهاد ارائه می نماید خودش هم مجری پیشنهاد باشد.
- اگر پیشنهادی شرح وظیفه پیشنهاددهنده یا فرد دیگری بوده باشد که عدم اجرای آن تا زمان ارائه پیشنهاد مورد پیگیری مسئولین قرار نگرفته، به عنوان پیشنهاد تلقی گردیده و مشمول حذف یا کاهش حق الزحمه به علت ارتباط با وظایف شغلی نخواهد شد، حتی اگر در شرح شغل پیشنهاددهنده ذکر شده باشد.
- نکته مهم: عنوان پیشنهاد باید بطور واضح، روشن، دقیق و مرتبط با متن پیشنهاد باشد. شرط لازم برای پذیرش یک پیشنهاد، تکمیل بودن فیلدهای اطلاعاتی معین شده در سامانه و ارائه شواهد و مستندات تکمیلی است. در صورت ناقص بودن اطلاعات ارائه شده در پیشنهاد، موضوع ذکر شده صرفاً به عنوان ایده تلقی می گردد.

*ویژگیهای پیشنهادهای امتیازآور:

- در راستای تحقق اهداف کلان شرکت
- کامل بودن اطلاعات پیشنهاد
- ارتباط با وظایف شغلی
- اصلاح و ارتقاء فرآیندهای موجود
- بهبود کیفیت و کمیت خدمات
- پیشنهاد اصلاح مقررات و آئین نامه ها
- گروهی بودن پیشنهاد
- خلاقیت و نوآوری
- افزایش رضایتمندی ذینفعان
- بهبود ایمنی کار
- صرفه جویی در منابع و مصارف شرکت
- بهبود فرآیند انجام کار، ایجاد شوق و نشاط در کارکنان، جلوگیری از موازی کاری، ارتقاء بهره وری و ...

6-2- مراحل ارزیابی و امتیاز دهی پیشنهادات:

دبیر نظام مشارکت پیشنهادات پالایش شده را در کارگروه تخصصی طرح و بر اساس معیارهای ذکر شده در جدول شماره یک مورد بررسی قرار گرفته و "قابل اجرا/ غیر قابل اجرا / درج در پرونده پرسنلی" مشخص و و امتیاز دهی می گردند.

- پیشنهادات غیر قابل اجرا خاتمه می یابند.
- پیشنهادهای قابل اجرا که نیاز به تخصیص هزینه یا نیروی انسانی دارند به کمیته عالی تحقیقات/نظام مشارکت و مدیریت دانش جهت تصویب، تخصیص هزینه و تعیین مجری ارسال می گردند.
- پیشنهادهای قابل اجرا که نیاز به تخصیص هزینه یا نیروی انسانی ندارند به واحد مربوطه جهت اجرا ابلاغ می گردند.
- پیشنهادهای قابل درج در پرونده پرسنلی به معاونت منابع انسانی ارجاع می گردند. بازه زمانی ثبت پیشنهادات مذکور می بایست مطابق با بازه زمانی ارتقا گروه فرد پیشنهاد دهنده باشد و پیشنهاداتی که خارج از این بازه زمانی ثبت شده باشند مورد تایید قرار نخواهند گرفت.

جدول شماره یک : (جدول ارزیابی و امتیاز دهی به پیشنهادات)

ردیف	عوامل ارزیابی	حداکثر امتیاز	امتیاز کارگروه تخصصی
1	قابل اجرا بودن	25	
2	گروهی بودن	5	
3	ارتباط مستقیم با کار و شغل پیشنهاد دهنده و یا پیشنهاد دهنده، مصرف کننده محصول/ خدمات/ فرآیند پیشنهاد باشد	5	
4	پیشنهاد در سایر واحدها قابل اجرا باشد	5	
5	بهبود روش انجام کار	5	
6	کاهش هزینه های ریالی / افزایش درآمد	10	
7	افزایش ایمنی و بهداشت	10	
8	افزایش رضایتمندی ذینفعان	5	
9	کاهش زمان فعالیت ها و حذف دوباره کاری ها	10	
10	میزان خلاقیت و نو آوری و یا بروز رسانی فرآیندها	20	
	جمع امتیازات	100	

3-6- محاسبه میزان پاداش:

- پاداش قابل پرداخت جهت هر پیشنهاد= مبلغ پایه مصوب هر پیشنهاد * امتیاز کسب شده
- جهت داوری هر پیشنهاد= مبلغ پایه مصوب هر داوری * تعداد پیشنهاد بررسی شده

- مبلغ پایه جهت هر امتیاز کسب شده پیشنهاد و مبلغ پایه داوری هر پیشنهاد، از سوی کمیته عالی تحقیقات/نظام مشارکت و مدیریت دانش بصورت سالیانه مصوب می گردد.
- در خصوص پیشنهادات مصوبی که پس از اجرا باعث کاهش هزینه یا افزایش درآمد های شرکت می گردند، پس از اجرا و تکمیل "فرم کنترل و نظارت بر اجرای پیشنهادات مصوب FR-۹-RD" توسط مجری و ارائه آن به کارگروه تخصصی پیشنهادات، نسبت به تعیین میزان قطعی تأثیر پیشنهاد (محاسبه ریالی) اقدام می شود. سپس مستندات مرتبط به کمیته عالی تحقیقات/نظام مشارکت و مدیریت دانش جهت تعیین پاداش برابر 2 تا 5 درصد میزان تأثیر پیشنهاد ارسال می گردد.
- دبیر نظام مشارکت موظف به پیگیری در خصوص پرداخت پاداش مصوب می باشد.

6-4- اجرای پیشنهاد :

- واحد اجرایی مربوطه موظف است زمانبندی اجرای پیشنهاد را قبل از اجرا و نتایج حاصل از آن را حین و پس از اجرا به دبیرخانه نظام مشارکت اعلام نماید.
- اگر اجرای برخی پیشنهادها با مشکل مواجه شود و نیاز به تغییرات داشته باشد، مشکلات و تغییرات لازم جهت اصلاح آن به دبیرخانه نظام مشارکت و سپس کمیته عالی تحقیقات/نظام مشارکت و مدیریت دانش منعکس می شود تا در جهت رفع آنها بررسی و تصمیم گیری شود.
- تهیه هر گونه طرح اجرایی جهت اجرای پیشنهاد باید در زمانبندی اجرای پیشنهاد و توسط واحد مجری صورت گیرد .
- پس از نهایی شدن اجرای پیشنهاد، واحد مجری ملزم به تکمیل فرم "کنترل و نظارت بر اجرای پیشنهادات مصوب FR-۹-RD" و ارسال آن به دبیرخانه نظام مشارکت می باشد .

6-5- تقدیر از برترینها:

به منظور فرهنگ سازی و گسترش و تشویق کارکنان در مشارکت فراگیر و ارائه پیشنهادهای موثر و کاربردی هر سال مراسمی در روز ملی بهره وری برگزار و از افراد ذیل تقدیر به عمل می آید .

سالانه پس از جمع بندی پیشنهادات در دبیرخانه نظام مشارکت و ارائه گزارش به کمیته عالی تحقیقات/نظام مشارکت و مدیریت دانش، 3 پیشنهاد برتر، 3 پیشنهاددهنده برتر و 3 واحد سازمانی برتر (بر اساس جدول شماره 2) انتخاب و از سوی کمیته لوح تقدیر و پاداش نقدی دریافت می نمایند.

جدول شماره دو: واحد سازمانی برتر

ردیف	نام شاخص	حداکثر امتیاز
1	سرانه سالیانه تعداد پیشنهادهای دریافت شده	30
2	نرخ مشارکت کارکنان	30
3	سرانه سالیانه تعداد پیشنهادهای مصوب شده کارکنان	20
4	سرانه سالیانه تعداد پیشنهادهای اجرا شده کارکنان	20
	امتیاز نهایی	100

6-6- شاخص های ارزیابی نظام مشارکت:

ارزیابی نظام مشارکت به صورت فصلی خواهد بود. بدین منظور شاخص های ذیل تعریف، و در دوره تعیین شده پایش خواهند شد. گزارش پایش شاخص ها و ارائه به کمیته عالی تحقیقات/نظام مشارکت و مدیریت دانش بر عهده دبیرخانه نظام مشارکت می باشد.

شاخص های ارزیابی عبارتند از:

- شاخص سرانه پیشنهاد در یک دوره زمانی مشخص:

این شاخص از حاصل تقسیم تعداد پیشنهادهای ارائه شده از سوی کارکنان در دوره زمانی تعیین شده به تعداد کل کارکنان بدست می آید.

- شاخص کیفیت پیشنهادها در یک دوره زمانی مشخص:

این شاخص از حاصل تقسیم تعداد پیشنهادهای مصوب به کل پیشنهادهای قابل قبول در یک دوره زمانی مشخص بدست می آید.

- شاخص اجرای پیشنهادها در یک دوره زمانی مشخص:

این شاخص از حاصل تقسیم تعداد پیشنهادهای اجرا شده به کل پیشنهادهای مصوب در یک دوره زمانی مشخص بدست می آید.

- شاخص مشارکت کارکنان در یک دوره زمانی مشخص:

این شاخص از حاصل تقسیم تعداد کارکنانی که در یک دوره زمانی مشخص حداقل یک پیشنهاد ارائه نموده اند به تعداد کل کارکنان به دست می آید.

7- ضوابط:

- فرم کنترل و نظارت بر اجرای پیشنهادات مصوب FR-۹-RD

- فهرست کمیته ها و کارگروه های شرکت LI-۶-QA

8- بایگانی:

کلیه مستندات، پیشنهادهای، فرمها و گزارش هایی که در نظام مشارکت تهیه می شود، توسط دبیر کمیته نگهداری می شود.