

**بسمه تعالی**



**شرکت آب و فاضلاب شهری استان گیلستان  
معاونت برنامه ریزی و منابع انسانی  
کمیته نظام پیشنهادات**

# **آیین نامه اجرایی کمیته نظام پیشنهادات**

(نسخه ۳,۰,۰)

## مقدمه:

فلسفه بنیادی نظام پیشنهادها بر این اساس است که هر کاری بوسیله انسان انجام میشود هرگز کامل ترین و بهترین شکل خود را ندارد بلکه همیشه این امکان وجود دارد که کار مورد نظر با کارائی و اثربخشی بیشتری انجام شود. از این رو نظام پیشنهادها به عنوان یکی از ابزارهای مدیریت مشارکتی و تعالی سازمانی در جهت بهبود عملکرد شرکت از طریق بکارگیری ذهن های خلاق کارکنان می تواند رویکرد مؤثر در جهت تحقق اهداف عالیه هر شرکتی داشته باشد. بر همین اساس پیشنهادهای کارکنان در هر سازمان یا شرکتی بصورت داوطلبانه انجام می گیرد تا افراد از طریق ارائه پیشنهادهای مفید و سازنده در فرآیند تصمیم سازی و تصمیم گیری مشارکت داشته باشند.

این نظام یکی از سیستمهایی است که در دهه های اخیر در کارخانجات و واحدهای تولیدی و خدماتی کشورهای مختلف بویژه کشور خودمان به اجرا درآمده و نتایج درخشانی به همراه داشته است. و هدف مقدماتی از اجرای این نظام، ارائه پیشنهادهای مختلف توسط کارکنان در جهت بهبود گردش کارها و فعالیت ها می باشد که زمینه هایی هم چون کاهش ضایعات، افزایش بهره وری، تقلیل هزینه ها، بهبود شرایط ایمنی، کاهش عملیات، مکاتبات و گرفتاریهای ناشی از بوروکراسی، بهبود سیستم تعمیرات و نگهداری، بهبود روش های توزیع و فروش کالا و ارتقاء کیفیت محصولات و خدمات را نیز در بر دارد.

بدون شک نظام پیشنهادها در دنیای کنونی یکی از مناسب ترین روش های افزایش بهره وری در سازمان های مختلف است. نظام پیشنهادها تکنیکی است که از طریق آن می توان به یافته های ذهنی و اندیشه سرمایه های انسانی در حل مسائل و ایجاد سوالات جدید و راه حل های بهینه، در راستای فرهنگ تغییر و بهسازی مستمر سازمان دست یافت. نظام پیشنهادها فرمانبری از دانایی و بگردش انداختن اندیشه و بالاخره پرهیز از ترویج روحیه استبداد به رای است و از این رهگذر، سازمان آمادگی ورود به دوره بلوغ و ترویج روحیه مشارکت را پیدا می کند. نظام پیشنهادها چیزی بوجود نمی آورد بلکه شرایطی را فراهم می کند تا کارکنان از طریق تفکر، بارور گردند و سازمان به پیشرفت های حیرت انگیز نایل آید. نظام پیشنهادها یک نظام انسانی و مردمی است و تابعی از فرهنگ سازمانی کارکنان آن سازمان است. از نظام پیشنهادها باید به عنوان زمینه شکل گیری کشف استعدادها و موثرترین روش حل و فصل مسائل سازمان تلقی داشت که هر یک از ابعاد مذکور به نحوی جاذبه های سازمان و بالندگی فکری- مهارتی و اجتماعی را تعیین نموده است.

کلید موضوعاتی که به نحوی مرتبط با اهداف تعیین شده در این آیین نامه باشند می توانند موضوع پیشنهادهای ارائه شده واقع شوند. مهم ترین عناوین شامل موارد ذیل هستند:

اصلاح محیط کاری، بهبود روش انجام کار، بهبود در ترکیب کاری انسان و ماشین، خلاقیت و نوآوری، صرفه جویی در مواد، تقلیل هزینه ها، تسریع عملیات، افزایش بهره وری، حذف دوباره کاری ها، تکریم ارباب رجوع، کاهش زمان ارائه خدمات، مشارکت بخش خصوصی و ...

پیشنهادهایی که معمولاً غیرقابل قبول هستند شامل موارد ذیل می باشند:

مغایر با سیاست های شرکت باشد، خارج از محدوده ی اختیارات شرکت باشد، جزو شرح وظایف پیشنهاد دهنده باشد، شکایت از همکاران باشد، تکراری باشد، صرفاً بیانگر مشکل بوده و راهکار خاصی برای رفع یا اصلاح آن ارائه نشده باشد، در صورتی راه حل ارائه شده در پیشنهاد، مشکل را حل نکند، اجرای آنها پرهزینه بوده و صرفه ی اقتصادی نداشته باشد، پیشنهادهایی که قبل از ارائه به نظام پیشنهادها اجرایی شده است، پیشنهادهایی که ضرورتی در اجرای آنها احساس نمی شود.

## بخش اول: ارکان تشکیلاتی

### ۱-۱ اعضای کمیته نظام پیشنهادات

اعضای کمیته نظام پیشنهادات در شرکت آب و فاضلاب استان لرستان توسط رئیس کمیسیون توسعه مدیریت شرکت تصویب و وظایف آنها ابلاغ می شوند. اعضای اصلی این کمیته به قرار زیر می باشند:

- رئیس کمیته و دبیر کمیته
- یک نفر از معاونت مهندسی و توسعه
- یک نفر از معاونت بهره برداری
- یک نفر از معاونت مالی و پشتیبانی
- یک نفر از معاونت برنامه ریزی و منابع انسانی
- یک نفر از معاونت درآمد و امور مشترکین
- یک نفر از مدیران امورات تابعه
- یک نفر از روابط عمومی و آموزش همگانی

### ۲-۱ وظایف کمیته نظام پیشنهادات

۲-۱-۱ بازنگری، تنظیم و تایید آیین نامه نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات و دیگر دستو العمل های داخلی و مورد نیاز کمیته و ارجاع به کمیسیون توسعه مدیریت جهت تصویب.

۲-۱-۲ ساماندهی چگونگی دریافت، ثبت، رسیدگی و پذیرش یا رد پیشنهادات و پاسخ دادن به پیشنهاد دهندگان و پیگیری اجرای پیشنهادهای دریافت شده.

۲-۱-۳ بررسی پیشنهادهای دریافت شده به منظور ارجاع آنها به کارشناسان و متخصصان در صورت لزوم.

۲-۱-۴ تصویب پیشنهادهای پذیرفته شده و ارسال گزارش لازم برای هر یک از واحدها حسب مورد جهت بررسی قابلیت اجرایی پیشنهاد و جهت اجرا از مقامات ذیصلاح و ابلاغ دستور اجرا به واحدهای مربوطه.

۲-۱-۵ پیگیری و نظارت بر اجرای پیشنهادهای پذیرفته شده و نیز پیش بینی ساز و کار مناسب برای اهداء پاداش

۲-۱-۶ نظارت بر اجرای برنامه های تشویقی و زمینه سازی فرهنگی و آموزشی برای برانگیختن کارکنان به ارائه پیشنهاد

۲-۱-۷ تعیین گروه های کارشناسی برای بررسی فنی و اجرایی پیشنهادهای دریافت شده.

۲-۱-۸ تدوین فعالیتهای تبلیغی برای معرفی فعالیت های کمیته و تدوین فرآیندهای پذیرش و بررسی پیشنهادهای دریافت شده

### ۳-۱ وظایف دبیرخانه نظام پیشنهادات

۳-۱-۱ دریافت طرحها و پیشنهادهای کارکنان و اعلام وصول آنها به پیشنهاد دهنده.

۳-۱-۲ طبقه بندی پیشنهادهای به موضوعات مختلف و طرح در کمیته نظام پیشنهادات.

۳-۱-۳ برنامه ریزی و طرح منظم گزارش ارزیابی در در کمیته نظام پیشنهادات.

۳-۱-۴ برقراری ارتباط مستمر با کارکنان پیشنهاد دهنده در رابطه با اجرای پیشنهادات عملی و قابل اجرا.

۳-۱-۵ ارائه گزارش در زمینه روند اخذ بررسی، تصویب و اجرای پیشنهادات به کمیته نظام پیشنهادات، مدیرعامل و شرکت مهندسی.

۳-۱-۶ برنامه ریزی جهت برگزاری دوره های آموزشی مصوب برای مدیران و کارکنان جهت آشنائی با نظام پیشنهادات.

۳-۱-۷ برگزاری منظم جلسات کمیته نظام پیشنهادات.

۳-۱-۸ حصول اطمینان از انجام دقیق و کامل وظایف کمیته نظام پیشنهادات.

۳-۱-۹ برقراری ارتباط مؤثر و مستمر با شرکت های موفق و پیشرو در استقرار نظام پیشنهادات.

۳-۱-۱۰ انتشار آمار و نتایج نظام پیشنهادات.

۳-۱-۱۱ پیگیری و حصول اطمینان از روند اجرای پیشنهادهای تصویب شده.

۳-۱-۱۲ حفظ و نگهداری صحیح کلیه مدارک و مستندات.

## بخش دوم: گردش کار نظام پیشنهادات

گردش کار نظام پیشنهادات با نوشتن پیشنهادهای کارکنان بر روی برگه های پیشنهاد آغاز می شود.

### ۲-۱ برگه پیشنهاد:

کلیه پیشنهادها بر روی برگه (فرم) مخصوصی به نام «برگه ارائه پیشنهاد» که به همین منظور تهیه شده است، نوشته می شود و به امضاء پیشنهاد دهنده یا پیشنهاد دهندگان می رسد. این برگه در دبیرخانه نظام پیشنهادات شرکت آب و فاضلاب استان لرستان موجود می باشد و در اختیار کارکنان قرار داده می شود (نمونه ای از برگه پیشنهاد در بخش ضمایم این آئین نامه ارائه شده است). لازم به ذکر است که بر روی هر برگه، فقط یک پیشنهاد نوشته می شود.

### ۲-۲ دریافت و اعلام وصول پیشنهاد:

برگه پیشنهاد توسط پیشنهاد دهنده به دبیرخانه نظام پیشنهادات شرکت تحویل داده می شود و در سیستم ثبت و شماره گذاری می گردد. وصول آن، طی برگه ساده ای با ذکر شماره ثبت و تاریخ وصول پیشنهاد در پایان هر ماه، به پیشنهاد دهنده اعلام می شود.

۲-۲-۱ پیشنهادها براساس شماره و تاریخ ثبت در کمیته مورد رسیدگی قرار خواهند گرفت. شماره گذاری به ترتیب مسلسل از شماره یک شروع می شود و همه ساله با درج سال مورد نظر قبل از درج شماره اعلام تا تعداد پیشنهادهای رسیده در هر سال مشخص باشد. (بطور مثال شماره مسلسل/سال)

۲-۲-۲ ارسال نامه وصول (رسید) پیشنهاد برای هر یک از پیشنهاد دهندگان براساس فرم شماره دو خواهد بود که به ضمیمه آئین نامه می باشد.

### ۲-۳ تکمیل و طبقه بندی پیشنهادها:

۲-۳-۱ به منظور اطمینان از اینکه کلیه قسمتهای برگه پیشنهاد تکمیل و فاقد نقص باشد برگه پیشنهاد در دبیرخانه مورد مطالعه و بررسی قرار می گیرد و چنانچه قسمتهایی دارای اطلاعات ناقص و یا نامشخص باشد باید ضمن تماس با پیشنهاد دهنده تکمیل شود.

۲-۳-۲ پیشنهادها از نظر نوع، موضوع و منافع حاصله (مانند: بهبود کیفیت کار، تقلیل ضایعات، ایمنی، صرفه جویی، اصلاح روشها و...) طبقه بندی شده و با توجه به شماره ثبت آنها تقسیم و تفکیک می شوند.

۲-۳-۳ به منظور مشخص کردن پیشنهادهای مشابه، یا احتمالاً تکراری و یا تصویب شده قبلی، پیشنهادها طبقه بندی و با مراجعه به سوابق موجود هر پیشنهاد مورد رسیدگی قرار می گیرد و آن گاه توضیحات لازم درباره هر پیشنهاد روی فرم مربوطه یادداشت می شود.

۲-۳-۴ کلیه پیشنهادها برای بررسی اولیه، انتخاب تیم کارشناسی و تعیین اولویت آنها، در کمیته نظام پیشنهادات شرکت مطرح می گردد تا درباره هر کدام تصمیم گیری لازم بعمل آید.

## ۲-۴ ارسال پیشنهاد برای ارزیابی

- ۲-۴-۱ یک نسخه از تصویر پیشنهاد پس از تکمیل و طبقه بندی و پس از آنکه در کمیته نظام پیشنهادات مورد بحث قرار گرفت و لزوم ارسال آن برای ارزیابی مسجل گردید، همراه با فرم ارزیابی (فرم شماره ۳ که در بخش ضمایم آئین نامه آمده) به کمیته تخصصی / کارشناسان متخصص، منتخب و آموزش دیده و آشنا با روند کار کمیته نظام پیشنهادات فرستاده می شود.
- ۲-۴-۲ پیشنهادها، فرمهای ارزیابی، نام و مشخصات ارزیاب و تاریخ ارسال آن در پرونده پیشنهادهای در حال ارزیابی نگهداری می شود تا پیگیری موضوع و مراجعات بعدی به آن به راحتی امکان پذیر باشد.
- ۲-۴-۳ در صورت لزوم و تأیید کمیته نظام پیشنهادات، برای ارزیابی می توان از ارزیابان خارج از شرکت استفاده نمود.

## ۲-۵ روش ارزیابی پیشنهادها

- ۲-۵-۱ ارزیابی سریع و به اجرا درآوردن پیشنهادها باعث می شود که مزایا و سود و صرفه جویی بیشتری برای شرکت حاصل شود. از طرف دیگر کارکنان نیز می توانند پاداش ها و جوایز خود را بهنگام دریافت کنند که این خود وسیله تشویق و عامل ایجاد انگیزه برای مشارکت هر چه بیشتر آنان خواهد بود.
- ۲-۵-۲ ارزیابی سریع و دقیق کلیه پیشنهادها، از نظر رعایت روحیه کارکنان و جلب نظر و علاقه آنها به ادامه مشارکت و ارائه پیشنهادها بعدی کاملاً ضرورت دارد. طول مدت ارزیابی، از تاریخ دریافت پیشنهاد تا طرح نهایی در کمیته نظام پیشنهادات و تصمیم گیری و اعلام تصمیم نهایی به پیشنهاد دهنده نباید از ۳۰ روز تجاوز کند.
- ۲-۵-۳ در صورت ابهام در پیشنهاد و کامل نبودن مستندات، ارزیاب می تواند ضمن هماهنگی با دبیرخانه کمیته نظام پیشنهادات به پیشنهاد دهنده مراجعه تا از این طریق جزئیات پیشنهاد روشن و امکان ارزیابی دقیق فراهم آید.
- ۲-۵-۴ ارائه گزارش ارزیابی همراه با آمار و اطلاعات و مدارک مربوطه به دبیر کمیته نظام پیشنهادات شرکت جهت طرح در جلسات کمیته نظام پیشنهادات.
- ۲-۵-۵ در پاره ای از ارزیابی ها ممکن است جهت اقدامات آزمایشی و نتیجه گیری از پیشنهادها و یا انجام کار مدل سازی و...، به مدت زمانی بیش از ۳۰ روز نیاز باشد. در این صورت، کمیته تخصصی لازم است که مراتب را با ذکر دلیل به دبیر کمیته نظام پیشنهادات اعلام نماید.
- ۲-۵-۶ در مورد پیشنهاداتی که قابلیت اجرا ندارند، باید این موضوع طی نامه ای به پیشنهاد دهنده توضیح داده شود. در ضمن ذکر این مطلب الزامی است که اگر پیشنهاد دهنده این دلایل را قبول ندارد می تواند دلایل قوی تر خود را همراه با آمار و اطلاعات جامع تر ارائه کند تا کمیته نظام پیشنهادات مجدداً پیشنهاد را مورد بررسی و نتیجه را اعلام نماید.
- ۲-۵-۷ چنانچه پیشنهاد مربوط به واحدی باشد که پیشنهاد دهنده در آن شاغل می باشد مراجعه به سرپرست یا رئیس مربوطه از نظر اجرا و پیاده کردن پیشنهاد، مشارکت و هم فکری سرپرستان و رؤسای واحدهای مربوطه حائز اهمیت فراوان است.

## ۶-۲ وظایف کمیته تخصصی (فرعی)

۶-۲-۱ کمیته تخصصی پس از کسب نظر مسئولان واحدهای مربوطه، در صورت لزوم جریان و روش کار را از نزدیک مورد بازدید و بررسی قرار می دهند. صورت جمع آوری آمار و اطلاعات و محاسبات فنی - اقتصادی و تهیه توضیحات دقیق (رد یا قبول) پیشنهاد از الزامات کار کارشناسی و ارزیابی می باشد.

۶-۲-۲ تغییرات مراحل کار، ماهیت کار و اثرگذاری آن در محیط کار و همچنین در سایر قسمتها و شرکتهای توسط کمیته تخصصی باید مورد بررسی قرار گیرد.

۶-۲-۳ کمیته تخصصی بعد از این اقدامات باید نظر سایر قسمتهای مهم، ذینفع، ذیربط از جمله واحد معجری در پیشنهاد را دریافت کند. در این مرحله، کمیته در مورد مزایای پیشنهاد و قابلیت اجرای آن و همچنین سایر مسائل مربوط به آن، نظریات و اطلاعات لازم را کسب و آنها را در فرم ارزیابی ثبت می کند.

۶-۲-۴ در صورتی که یک پیشنهاد فنی و با اهمیت باشد، کمیته تخصصی می تواند نسبت به ارائه پیشنهاد جهت اخذ مجوز برای تهیه نمونه ها، ماکتها، مدلها و انجام آزمایشهای لازمه (مدل سازی) از کمیته نظام پیشنهادات کمک بگیرند.

۶-۲-۵ ارزیابی پیشنهادها متفاوت نیاز به بررسی های متفاوت خواهد داشت. از این رو کمیته تخصصی بایستی در پی مشورت با اعضای کمیته نظام پیشنهادات و مشارکت کارکنان، مدیران و متخصصان دیگر، بهترین و سریعترین روش را انتخاب و ارائه کنند تا براساس آن اقدام مؤثر بعمل آید.

۶-۲-۶ کمیته تخصصی موظف است نظرات خود را در مورد نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصتها و تهدیدات آتی و همچنین تأثیرات پیشنهاد بر محیط کار (در زمان حال و آینده) و ارائه نظر و پیشنهاد صریح و روشن در مورد قابلیت اجرا یا عدم قابلیت اجرای پیشنهاد با ذکر دلایل مربوطه را ذکر نماید.

۶-۲-۷ کمیته تخصصی موظف است خلاصه ای از آمار و اطلاعات تحصیل شده را جمع آوری و به همراه برآورد کامل هزینه ها و سرمایه گذاری لازم برای اجرای پیشنهاد، برآورد مزایا و منافع حاصل از پیشنهاد (سالانه) را به کمیته اصلی ارائه دهد.

۶-۲-۸ در گزارش مربوط به ارزیابی پیشنهادها مشهود (کمی) باید ریز محاسبات نیز ضمیمه آن شود.

۶-۲-۹ در گزارش ارزیابی مربوط به پیشنهادها غیرمشهود (کیفی) همانند امور ایمنی، رفاهی و نظایر آن، گزارش باید به گونه ای تهیه شود که براساس آن بتوان از اجرای این پیشنهادها، سود و صرفه جویی های حاصله را روشن و مشخص ساخت و پاداش آن را محاسبه و پرداخت کرد و چنانچه این امر امکان پذیر نباشد.

## ۷-۲ رسیدگی به پیشنهادها و ارزیابی شده توسط کمیته نظام پیشنهادات

۷-۲-۱ مسئولیت رسیدگی به کلیه پیشنهادها و ارزیابی شده، تعیین و تأیید پاداش و اجرای پیشنهادها به عهده کمیته نظام پیشنهادات است. دبیر نظام پیشنهادات نیز مسئولیت پیگیری اجرای پیشنهادها تا رسیدن به نتیجه نهایی و پرداخت جوایز کارکنان را طبق مفاد این آئین نامه برعهده دارد.

۷-۲-۲ کمیته نظام پیشنهادات، گزارش کمیته تخصصی و نظریات رؤسای ادارات را بررسی و جوایز متعلقه را براساس این آئین نامه تعیین خواهد کرد.

۳-۷-۲ کمیته نظام پیشنهادات به طول دو هفته یکبار تشکیل جلسه داده و به پیشنهادهای ارزیابی شده رسیدگی خواهد کرد.

۴-۷-۲ پیشنهادهای تائید شده جهت تصویب نهایی و اجرا به مدیریت ارشد شرکت ارائه خواهد شد و پس از تصویب

مدیریت، اقدامات لازم برای برنامه ریزی و اجرای پیشنهادهای پرداخت پاداش آنها به عمل خواهد آمد.

۵-۷-۲ کمیته تخصصی و مدیران واحدها حسب مورد می توانند در جلسه کمیته نظام پیشنهادات بدون داشتن حق رأی شرکت کنند.

### **۸-۲ اعلام تصویب پیشنهاد به پیشنهاد دهنده**

پس از تصویب و به اجرا درآمدن پیشنهاد و تعیین پاداش، مراتب طی نامه ای از طرف کمیته نظام پیشنهادات همراه به

پیشنهاد دهنده اعلام و ارسال خواهد گردید. در این نامه، شرایط و زمان پرداخت پاداش نیز مشخص خواهد شد.

### **۹-۲ اعلام رد پیشنهاد و دلایل آن**

چنانچه پیشنهاد به دلایلی مورد تائید کمیته قرار نگرفت، دبیر کمیته مراتب را کتباً، همراه با تشریح دلایل رد پیشنهاد، به

پیشنهاد دهنده اعلام خواهد کرد. در این گونه موارد اعضای کمیته نظام پیشنهادات و دبیر آن باید اطمینان حاصل کند که دلایل

ارائه شده، صحیح و با توجیحات کامل باشد و باعث دلسردی و عکس العمل نامطلوب پیشنهاد دهنده نگردد. همچنین در

نامه ای که به پیشنهاد دهنده نوشته می شود، باید ضمن ارائه توضیحات لازمه از وی برای ارائه پیشنهادهای جدید دعوت

بعمل آید. در صورت ضرورت حضور پیشنهاد دهنده در شورا از وی دعوت می شود که در جلسه مذکور حضور پیدا کند تا

توضیحات لازمه، با او در میان گذاشته شود.

### **۱۰-۲ اجرای پیشنهاد**

۱-۱۰-۲ پیشنهادهای پس از بررسی و تائید کمیته نظام پیشنهادات جهت تصویب و صدور دستور اجرا، برای مدیرعامل شرکت و واحد

مجری ارسال می شود.

۲-۱۰-۲ اجرای پیشنهاد برعهده واحد مجری پیشنهاد می باشد.

۳-۱۰-۲ چنانچه برخی از پیشنهادهای در اجرا با مشکلاتی برخورد کند و یا لازم باشد که تغییراتی در آنها داده شود، مراتب در نخستین

جلسه کمیته نظام پیشنهادات مطرح و تصمیم گیری لازم در مورد آنها بعمل خواهد آمد.

## بخش سوم: پیشنهادات

پیشنهاد به فکر و اندیشه ای گفته می شود که اگر به اجرا درآید موجب تغییر و تحول مثبت، حل یکی از مسائل، بهینه سازی امور، اصلاح روشهای موجود و در نهایت افزایش بهره وری گردد.

هر پیشنهادی که بوسیله پیشنهاد دهنده به دبیرخانه کمیته اعلام وصول میشود باید دارای این خصوصیات باشد.

۱. موجب تغییر و تحول مثبت شود.
۲. به حل یکی از مشکلات شرکت منجر گردد.
۳. حامل پیام بهبود کیفیت و افزایش بهره وری در جهت انجام وظایف تخصصی و عمومی شرکت باشد.
۴. سبب تقویت کارافزایی و انضباط اداری و بهداشت روانی کارکنان شود.
۵. کاربردی، واضح و در جهت اهداف شرکت باشد.

### ۱-۳ تعریف پیشنهادهای مشهود و غیر مشهود

پیشنهادهای مشهود (کمی) پیشنهادهایی هستند که صرفه جویی با مزایای حاصل از اجرای آنها به سهولت قابل محاسبه می باشد. مانند صرفه جویی در مواد، کار، انرژی، هزینه و...

پیشنهادهای غیر مشهود (کیفی) پیشنهادهایی هستند که صرفه جویی و مزایای حاصل از اجرای آنها به آسانی قابل محاسبه نباشد. مانند: بهبود شرایط ایمنی، بهبود روشهای کار، حفظ محیط زیست و توسعه پایدار، بهبود کیفیت ارائه خدمات، بهبود روابط انسانی و...

### ۲-۳ پیشنهاد دهنده گان

کلیه کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان لرستان، کارکنان شاغل در شرکتهای طرف قرارداد، افراد بازنشسته، مشتریان و ارباب رجوع و کلیه ذینفعان بصورت انفرادی و یا گروهی از جمله منابع ارائه پیشنهاد به کمیته نظام پیشنهادات خواهند بود.

### ۳-۳-۳ پیشنهادهای گروهی

۳-۳-۱ کارکنان می توانند برای بررسی مسایل و امور جاری واحد و یا قسمت خود گروههایی تشکیل دهند. این گروهها برای پیدا کردن راه حلهای بهتر و عملکرد مطلوب تر، فکر و اندیشه خود را به کار انداخته و آنچه را که در پایان به عنوان بهترین راه حل به نظرشان می رسد، به صورت یک پیشنهاد گروهی یا دسته جمعی ارائه دهند.

۳-۳-۲ برای تشویق کارکنان به تشکیل این گروهها و توسعه و ترویج آنها، به پیشنهادهای گروهی و دسته جمعی بیش از سایر انواع پیشنهادهای ارج و بها قائل خواهد شد.

۳-۳-۳ هرگاه لازم باشد که در برخی از قسمتها، کارهای خاصی مورد بررسی دقیق قرار گیرد مثلاً علت عقب افتادگی کارها روشن گردد و راه حلی برای آن پیدا شود کمیته نظام پیشنهادات این امور را به گروههای تشکیل شده در واحدها واگذار خواهد کرد و یا به کارکنان اعلام خواهد کرد که از میان خود، گروههایی تشکیل دهند و آن مسئله خاص را بررسی کنند و نتیجه را بصورت پیشنهاد گروهی ارائه دهند. امکانات لازم برای فعالیت این گروهها از طریق مدیران در اختیار آنان قرار خواهد گرفت.

۳-۳-۴ پیشنهادات هر گروه باید به نام همان گروه یا اعضای آنها ثبت شود و با ذکر شماره و نام گروه به امضاء کلیه اعضای گروه برسد.

۳-۳-۵ چنانچه پیشنهادی به نام گروه ارائه شد، پس از آن نمی توان کسی را از آن حذف یا به آن اضافه کرد.



### ۳-۴ پیشنهادهای فردی

۳-۴-۱ کارکنان می توانند کارهایی را که روزانه انجام می دهند با دقت و کنجکاوی مورد بررسی قرار دهند و اگر راه بهتری برای انجام آن کار یافتند، و یا به نظرشان رسید که می توانند تغییراتی در گردش کار، فرآیند تولید، در ابزار، لوازم و مواد مصرفی می تواند مفید و سازنده ایجاد نماید، پیشنهاد خود را بر روی برگه (فرم) پیشنهاد نوشته و به دبیرخانه نظام پیشنهادات ارائه نمایند. علاوه بر این کارکنان می توانند هر نکته ای را که در امور دیگر واحد خود یا سایر قسمتها و همچنین فعالیت دیگر شرکتها به نظرشان می رسد، به صورت پیشنهاد ارائه دهند.

۳-۴-۲ ممکن است مشکلی به نظر یکی از کارکنان برسد، ولی راه حل آن را نداند، با این وجود بهتر است نظر خود را به صورت پیشنهاد ارائه دهد تا قسمتهای مختلف شرکت بتوانند راه حل آن را پیدا کنند. مهم آن است که هر کس پیشنهادی به نظرش می رسد و فکر می کند که موجب بهبود گردش کار واحد می شود ارائه دهد.

### ۳-۵ پیشنهاد رسیده از ذینفعان

۳-۵-۱ پیشنهادها ممکن است خارج از کادر کارکنان، منجمله از طرف ذینفعان (مشترکین، پیمانکاران، تولید کنندگان، فروشندگان و ...) دریافت شود. این گونه پیشنهادها نیز جهت بررسی و اتخاذ تصمیم به کمیته نظام پیشنهادات شرکت ارائه و مورد بررسی قرار می گیرد.

۳-۵-۲ اگر پیشنهادها در مورد موضوعاتی باشد که خارج از حیطه اختیارات مدیران قرار دارد (مانند: تغییر در قوانین و اجرای آنها، تغییر بودجه مصوب، تغییر در تشکیلات شرکت، سرمایه گذاریهای کلی و امثال آنها) شامل نظام پیشنهادات نخواهد بود، ولی برای بررسی به مراجع ذیصلاح ارجاع خواهد شد. در صورتی که پیشنهاد مذکور در مراجع مربوطه بررسی و به نتیجه مثبت منتهی شود پاداش به آن تعلق خواهد گرفت.

### ۳-۶ پیشنهادهای تکراری

در صورتی که در مورد یک موضوع معین، دو یا چند پیشنهاد مشابه رسیده باشد که موضوع و راه حل ارائه شده در همه آنها یکی باشد، در این صورت پیشنهادهایی که دیرتر ثبت گردیده اند تکراری تلقی می شوند. (تشخیص این گونه پیشنهادها بر عهده کمیته نظام پیشنهادات شرکت است).

### ۳-۷ پیشنهادهای قابل ثبت و اختراع گونه

این پیشنهادها به پیشنهاداتی گفته می شود که قابل ثبت در اداره ثبت اختراعات دولتی هستند. لذا در صورتی که پیشنهاد کاملی در حد یک اختراع ارائه شود، مخترع با هماهنگی کمیته نظام پیشنهادات نسبت به ثبت آن اقدام می نماید.

## بخش چهارم: سیستم پرداخت پاداش

- ۴-۱ میزان پاداش ها برحسب مزایا و سود صرفه حاصل از یکساله پیشنهادهای و مطابق جدول پیوست محاسبه می شود و پاداش پس از تایید کمیته نظام پیشنهادات به پیشنهاد دهنده پرداخت می شود.
- ۴-۲ ممکن است از زمانی که پیشنهادی ارائه می شود تا هنگامی که آن پیشنهاد ارزیابی و اجرا میگردد، در وضعیت شغلی پیشنهاد دهنده تغییری حاصل شده باشد، مثلاً بازنشسته شده و یا منتقل شود، یا حتی پیشنهاد دهنده از ذینفعان شرکت باشد، در هر صورت چنانچه پیشنهاد وی به تصویب رسیده و اجرایی باشد، مطابق نظر کمیته پاداش مربوطه به پیشنهاد دهنده پرداخت خواهد شد.
- ۴-۳ پاداشها بعد از محاسبه و تایید کمیته نظام پیشنهادات، توسط معاونت مالی و پشتیبانی پرداخت می گردد.
- ۴-۴ میزان پاداش مربوط به ارائه پیشنهادات بصورت ذیل می باشد:
  - در راستای توسعه امر مشارکت، هر پیشنهادی که توسط کارکنان به کمیته پیشنهادات ارائه می شود تا سقف ۲۰۰,۰۰۰ ریال پاداش تعلق می گیرد. این میزان برای هر شخص ۶ بار در سال تعیین شده است که بنا به نظر کمیته تعیین و پرداخت می شود.
  - به پیشنهاداتی که در کمیته مطرح و تصویب شوند مطابق جدول شماره ۱ ارزیابی و امتیاز گذاری صورت می گیرد و حداکثر مبلغ ۲,۰۰۰,۰۰۰ ریال پاداش مطابق نظر کمیته و شرایط قید شده در جدول شماره ۱ تعلق می گیرد.
  - تشویق کمیته تخصصی (فرعی) بصورت موردی و مطابق با نظر کمیته اصلی نظام پیشنهادات انجام می گیرد. مبلغ تشویقی جهت هر رسیدگی تا سقف ۲۰۰,۰۰۰ ریال تعیین می گردد.
  - درخصوص پیشنهادات ویژه و برجسته که موجبات تحول و تغییرات کمی و کیفی قابل ملاحظه ای در شرکت را فراهم نماید مطابق نظر اعضاء کمیته به مدیرعامل شرکت ارجاع می گردد تا درخصوص میزان پاداش خارج از سقف تعیین شده و یا اهدای لوح تقدیر تصمیم گیری صورت پذیرد.

جدول شماره ۱: جدول امتیازدهی و محاسبه پاداش حاصل از ارزیابی، تصویب و اجرای پیشنهادات

امتیاز مکتسبه	امتیاز	شرح وضعیت	عوامل ارزیابی	ردیف
	۴-۷	پیشنهاد دارای مستندات لازم بوده و توضیحات ارائه شده، منطقی می باشد.	چگونگی تهیه و ارائه پیشنهاد (کامل بودن پیشنهاد)	۱
	۲-۴	مستندات و توضیحات ارائه شده تا حدودی پراکنده و ناقص می باشد.		
	۰-۱	پیشنهاد دارای مستندات و توضیحات لازم نمی باشد.		
	۶-۱۰	راهکار اجرایی ارائه شده توسط پیشنهاد دهنده کاملاً درست و قابل اجراست.	قابلیت اجرای پیشنهاد	۲
	۲-۶	راهکار اجرایی ارائه شده توسط پیشنهاد دهنده، نیاز به اصلاح یا تکمیل جزئی دارد.		
	۰-۱	راهکار اجرایی ارائه شده توسط پیشنهاد دهنده، نیاز به اصلاح و تکمیل اساسی دارد.		
	۲-۵	پیشنهاد گروهی است یعنی پیشنهاد دهندگان بیش از یک نفرند.	نوع پیشنهاد از نظر فردی یا گروهی بودن	۳
	۰-۲	پیشنهاد فردی است.		
	۲-۳	پیشنهاد مربوط به کار پیشنهاد دهنده یا واحد کاری وی است.	ارتباط پیشنهاد با کار پیشنهاددهنده	۴
	۰-۱	پیشنهاد مربوط به کار سایر واحدهای شرکت می باشد.		
	۵-۷	تأثیر بسزایی در تسهیل کارها و روند انجام فرآیندها دارد.	تسهیل در کار روند انجام فرآیندها	۵
	۲-۵	تأثیر نسبتاً خوبی در تسهیل کارها و روند فرآیندها دارد.		
	۰-۲	تأثیر چندانی در تسهیل کارها و روند انجام فرآیندها ندارد.		
	۵-۸	در تعداد زیادی از واحدها قابل اجراست.	دامنه مشمول پیشنهاد	۶
	۲-۵	در تعداد معدودی از واحدها قابل اجراست.		
	۰-۲	در هیچ واحد دیگری قابل اجرا نیست.		
	۴۵-۶۰	بیش از ۱۰۰ میلیون ریال در سال	افزایش سود یا کاهش هزینه در سال اول اجرا (با توجه به مبلغ برآوردی)	۷
	۳۰-۴۵	۱۰۰ تا ۱۰۰ میلیون ریال در سال		
	۱۵-۳۰	۵۰ تا ۱۰۰ میلیون ریال در سال		
	۰-۱۵	۳۰ تا ۱۰۰ میلیون ریال در سال		
	۴۵-۶۰	با تأثیر خیلی زیاد	موضوعاتی که تأثیر آن قابل برآورد به ریال نیست (با توجه به پیش بینی تأثیر)	
	۳۰-۴۵	با تأثیر زیاد		
	۱۵-۳۰	با تأثیر متوسط		
	۰-۱۵	با تأثیر کم		
۱۰۰	<b>جمع امتیازات</b>			

امتیاز مکتسبه \* ضریب ریالی (۲۰۰۰۰) = امتیاز نهایی فرد پیشنهاد دهنده

## بخش پنجم: فرهنگ سازی و توصیه های اجرایی

در مجموعه بزرگی مانند شرکت آب و فاضلاب استان لرستان به جهت ارتقاء سطح کیفی اهداف نظام پیشنهادات ضرورت دارد همه معاونین، مدیران و کارکنان نسبت به این نظام اشراف و آگاهی کامل داشته باشند.

آگاهی کارکنان از نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها از ضروریات استقرار این نظام می باشد لیکن موفقیت کامل این به نظام مسائلی از قبیل ایجاد علاقه، پشتکار و جدیت در یکایک کارکنان به نحوی که باور کنند در ارتقاء خدمات و بهره وری شرکت مسئولیت دارند نیز بستگی دارد. ممکن است کارکنان در بدو استقرار و یا استمرار این نظام، علاقه به ای مشارکت از خود نشان ندهند و آن را جدی تلقی نمایند لذا ضروری است نظام پیشنهادها برای آنان به صورت شفاف تشریح شود و فرهنگ سازی بصورت مداوم انجام شود تا کلیه کارکنان از مزایای مشارکت در نظام پیشنهادها به خوبی مطلع شوند، بنابراین یکی از وظایف دبیرخانه کمیته اطلاع رسانی به موقع و مستمر به کارکنان و آشنا نمودن آنها با این نظام از طریق روشهای زیر میباشد:

### الف - روش های اطلاع :

مدیران به ویژه مدیران به پایه دلیل آنکه مستقیماً در تماس با کارکنان میباشند، می توانند نقش بسزایی در شناسایی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها ایفا نمایند و کارکنان را به ارائه پیشنهاد تشویق کنند لذا کمیته نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها می بایست مدیران و مسئولین واحدها را به طرق زیر ترغیب نماید:

- ۱- مصوبات، بخشنامه ها و دستورالعملهای ذیربط در اسرع وقت در اختیار آنان قرار گیرد.
- ۲- برپایی مستمر جلسات بحث و گفتگو در خصوص هدف از استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها
- ۳- برپایی کنفرانس ها و دوره های علمی - آموزشی مرتبط با نظام پیشنهادها جهت کارکنان و مدیران .

### ب - روش های تبلیغاتی

- ۱- تهیه پوسترهای تبلیغاتی در خصوص نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها و نصب در محلهای قابل رؤیت توسط کارکنان
- ۲- درج مصوبات مربوط به کمیته نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در اتوماسیون اداری، تابلوی اعلانات و سایت اینترنتی شرکت.
- ۳- انتخاب پیشنهاد دهنده یا پیشنهاد دهندگان ممتاز و برگزیده در هر سال به و اهداء جوایز ویژه آنان در مراسمهای مختلف.
- ۴- برگزاری مسابقه بین واحدها و افراد در راستای ارائه بهترین پیشنهاد در ارتباط با موضوع موضوعات خاص که توسط کمیته اعلام می شود .

## بخش ششم: ضوابط و پیوست ها



## فرم ارائه پیشنهاد

شماره:

تاریخ:

پیوست:  
تعداد صفحات:

### عنوان پیشنهاد:

زمینه پیشنهاد: ۱- فنی  ۲- اداری  ۳- مالی  ۴- ایمنی و سلامت  ۵- بازرگانی  ۶- درآمد  ۷- سایر (.....)  
(لطفاً چنانچه زمینه پیشنهاد سائراست، عنوان ذکر شود)

**خلاصه ایی از وضعیت موجود، اشکالات و معایب:** (چنانچه نیاز است میتوان مستندات یا برگه اضافه جهت تکمیل وضعیت موجود، ضمیمه این فرم نمود)

**خلاصه ایی از شرح پیشنهاد، مزایا و منافع آن:** (چنانچه نیاز است میتوان مستندات یا برگه اضافه جهت تکمیل شرح پیشنهاد، ضمیمه این فرم نمود)

**امکانات مورد نیاز جهت اجرای پیشنهاد:** (چنانچه نیاز است میتوان مستندات یا برگه اضافه جهت تکمیل، ضمیمه نمود)

**پیش بینی و برآورد هزینه، درآمد و سود سالیانه حاصل از پیشنهاد:**

**نام و نام خانوادگی پیشنهاد دهنده (گان) و پست سازمانی:**

شماره ثبت دبیرخانه  
نظام پیشنهادات:

تمایل به محفوظ بودن نام در طی فرآیند بررسی توسط اعضای کمیته را دارم:  بله  خیر


**توضیحات ضروری:**

لطفا در این قسمت چیزی ننویسید .....

پیشنهاد شماره: ..... در جلسه: ..... مورخ: ..... کمیته نظام پیشنهادات بررسی و تصویب شد:  رد شد:

به ارزیابی ارجاع شد:  دلایل رد: .....

امتیاز پیشنهاد: ..... میزان پاداش: ..... واحد مجری پیشنهاد: .....


شماره:	<b>فرم وصول پیشنهاد</b>	شرکت آب و فاضلاب استان لرستان نظام پیشنهادات کارکنان فرم شماره ۲
تاریخ:		
پیوست:		تعداد صفحات:

برادر گرامی جناب آقای.....  
خواهر گرامی سرکار خانم.....

باسلام

احتراماً پیشنهاد شما در مورد.....  
 واصل و در دفتر نظام پیشنهادات بشماره..... ثبت گردید. ضمن اعلام مراتب تقدیر و تشکر خود و سایر  
 اعضای نظام پیشنهادات از این اقدام شما که مبین علاقه به پیشرفت و موفقیت شرکت آب و فاضلاب لرستان می باشد به اطلاع  
 می رساند که پیشنهاد فوق در اسرع وقت و حداکثر ظرف مدت یک ماه مورد بررسی قرار گرفته و نتیجه آن متعاقباً اعلام  
 خواهد شد. از حق تعالی موفقیت روز افزون جنابعالی را خواستاریم و منتظر پیشنهادات بعدی شما می باشیم.

دبیر کمیته نظام پیشنهادات

شماره:	<b>فرم ارزیابی پیشنهاد</b>	شرکت آب و فاضلاب استان لرستان نظام پیشنهادات کارکنان فرم شماره ۳
تاریخ:		
پیوست:		تعداد صفحات:

از: کمیته نظام پیشنهادات

به:

باسلام؛

احتراماً عطف به صورتجلسه شماره مورخه کمیته نظام پیشنهادات شرکت، بیوست تصویر فرم پیشنهاد به شماره با موضوع ارسال می گردد.

خواهشمند است پس از بررسی و ارزیابی فنی، اقتصادی، اجرایی و انجام محاسبات لازم، اظهارنظر خود را براساس مندرجات ذیل تکمیل و ظرف مدت نتیجه را دبیرخانه نظام پیشنهادات ارائه فرمائید.  
قبلاً از همکاری صمیمانه جنابعالی و همکاران محترم در اظهارنظر دقیق و کارشناسی فوق کمال تشکر و امتنان را دارد.  
خواهشمند است پس از مطالعه و ارزیابی دقیق پیشنهاد فوق به سئوالات ذیل به طور کامل و مشروح پاسخ دهید (لطفاً فقط با بله و خیر پاسخ ندهید)  
۱- آیا این پیشنهاد قابلیت اجراء دارد؟ چگونه؟ زمان اجرای پیشنهاد چه مدت پیش بینی می گردد؟

۲- آیا این پیشنهاد روش جدیدی برای انجام کار / سرعت درانجام کار و یا بهبود شرایط کار ارائه می دهد؟ چگونه؟


۳- آیا پیشنهاد در بردارنده، سود یا صرفه جویی برای شرکت می باشد، لطفاً نتایج اقتصادی سالیانه پیشنهاد به طور مشروح محاسبه و ارائه شود.

۴- نقاط قوت و ضعف پیشنهاد چه می باشد؟ لطفاً شرح دهید:

محل امضاء:

نام و نام خانوادگی تکمیل کننده:



شماره:	( فرم اطلاع رسانی به پیشنهاد دهنده )	شرکت آب و فاضلاب استان لرستان نظام پیشنهادات کارکنان فرم شماره ۴
تاریخ:		
پیوست: تعداد صفحات:		

## از دبیرخانه نظام پیشنهادها

### موضوع: نتیجه بررسی پیشنهاد ارائه شده

پیشنهاد دهنده گرامی

با سلام و احترام

ضمن تقدیر و تشکر از پیشنهاد جنابعالی به شماره ..... تاریخ ..... با موضوع .....

..... به استحضار میرساند پیشنهاد جنابعالی در کمیته نظام پیشنهاد مورد بررسی قرار گرفته و نتایج زیر

حاصل شده است. خواهشمند است در صورت اعتراض به نتایج حاصله، حداکثر ظرف مدت یک هفته مطالب خود را به صورت

کتبی به دبیرخانه نظام پیشنهادها تحویل فرمایید.

نتیجه بررسی:

امتیاز پیشنهاد:

مبلغ پاداش:

**باتشکر**

**دبیرخانه نظام پیشنهادها**

شماره:	<b>( فرم ارسال پیشنهاد جهت اجرا )</b>	شرکت آب و فاضلاب استان لرستان نظام پیشنهادات کارکنان فرم شماره ۵
تاریخ:		
پیوست:		تعداد صفحات:

به : معاونت / مدیر / رئیس محترم .....

از : دبیرخانه نظام پیشنهادات

موضوع : درخواست اجرای پیشنهاد

با سلام و احترام


بدینوسیله پیشنهاد شماره ..... تاریخ ..... باموضوع .....

که مراحل کارشناسی و بررسی را در نظام پیشنهادات گذرانیده است جهت اجرا ارسال می گردد، خواهشمند است

نتیجه اقدامات انجام شده را ظرف مدت یک ماه به این دبیرخانه جهت اقدامات بعدی ارسال فرمائید.

**باتشکر**

**دبیرخانه نظام پیشنهادات**


شماره:	<b>فرم اعلام امتیاز پیشنهاد</b>	شرکت آب و فاضلاب استان لرستان نظام پیشنهادات کارکنان فرم شماره ۶
تاریخ:		
پیوست: تعداد صفحات:		

**عنوان پیشنهاد:**  
**شماره و تاریخ پیشنهاد:**  
**پیشنهاد دهنده گان:**

امتیاز کسب شده	شاخص های ارزیابی پیشنهاد	
	چگونگی تهیه و ارائه پیشنهاد (کامل بودن پیشنهاد)	۱
	قابلیت اجرای پیشنهاد	۲
	نوع پیشنهاد از نظر فردی یا گروهی بودن	۳
	ارتباط پیشنهاد با کار پیشنهاددهنده	۴
	تسهیل در کار روند انجام فرآیندها	۵
	دامنه مشمول پیشنهاد	۶
	اثرات مالی / پیش بینی میزان تاثیر پیشنهاد	۷
	<b>جمع کل امتیاز پیشنهاد</b>	

رئیس کمیته ..... امضا:

دبیر کمیته: ..... امضا:

شماره:	( فرم درخواست پرداخت پاداش پیشنهاد )	شرکت آب و فاضلاب استان لرستان نظام پیشنهادات کارکنان فرم شماره ۷
تاریخ:		
پیوست: تعداد صفحات:		

به : معاونت محترم مالی و پشتیبانی

از : دبیرخانه نظام پیشنهادات

موضوع: درخواست پرداخت پاداش پیشنهادات


با سلام و احترام

خواهشمند است دستور فرمائید پاداش پیشنهاد / حق کارشناسی افراد مشروحه زیر پرداخت نمایند.

ردیف	نام و نام خانوادگی	شماره و تاریخ پیشنهاد	موضوع پیشنهاد	مبلغ پاداش (ریال)

باتشکر

دبیرخانه نظام پیشنهادات

شماره:	<b>نمودار بررسی پیشنهادهای</b>	شرکت آب و فاضلاب استان لرستان نظام پیشنهادات کارکنان
تاریخ:		
پیوست:		تعداد صفحات:

