



مرکز آموزشی ، تحقیقاتی و درمانی قلب و عروق شهید رجایی  
مدیریت توسعه و منابع انسانی

# دستورالعمل اجرائی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها

## مقدمه :

مدیریت مشارکتی یک رویکرد مدیریتی پویا است که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی و افزایش بهره‌وری سازمان ایفا می‌کند. نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای کارکنان بعنوان یک ابزار اجرایی مدیریت مشارکتی، نظام همکاری فکری و علمی کلیه اعضای یک سازمان با سطوح مختلف مدیریتی آن است. در این نظام کلیه افراد سازمان درباره روش‌های حل مسائل و ارتقاء بهره‌وری، فعالانه اندیشه کرده و حاصل آن را در قالب طرح‌ها و پیشنهادهای سازمان ارائه می‌کنند.

نظام پیشنهادهای تکنیکی است که از طریق آن می‌توان به یافته‌های ذهنی و اندیشه‌ای سرمایه انسانی در حل مسائل و ایجاد سوالات جدید و راه‌های بهینه، در راستای فرهنگ تغییر و بهسازی مستمر سازمان دست یافت. نظام پیشنهادهای، چیزی را بوجود نمی‌آورد بلکه شرایط را فراهم می‌کند تا کارکنان از طریق تفکر، باور کردند و سازمان به پیشرفت‌های حیرت‌انگیز نایل آید. نظام پیشنهادهای یک نظام انسانی مردمی است و تابعی از فرهنگ سازمانی کارکنان می‌باشد و باید با توجه به فرهنگ سازمانی حاکم بر مجموعه طراحی و اجرا شود. مهمترین رکن استقرار نظام پیشنهادهای، اعتقاد قلبی و پشتیبانی جدی مدیریت ارشد از اجرای نظام می‌باشد بطوریکه اگر این اعتقاد و پشتیبانی در سازمان از طرف مدیریت ارشد تداوم داشته باشد، موفقیت این نظام تضمین می‌گردد.

## الف) تعریف نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها:

نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها عبارت از سیستمی است که با ایجاد فضای مناسب و شرایط لازم امکان مشارکت و همکاری تمامی کارکنان و حتی مشتریان سازمان را در روند تصمیم سازی، تصمیم‌گیری و حل مسائل و مشکلات سازمان فراهم و زمینه های لازم را جهت پذیرش ایده ها و بررسی پیشنهادها و بهره گیری مناسب از ابتکارات، خلاقیت ها و توان علمی، فنی و تخصصی کارکنان به منظور حل مسائل و مشکلات سازمان و پویائی، اصلاح و بهبود فعالیت های سازمان بوجود می آورد.

## ب) مستندات قانونی :

در راستای سیاست گذارهای کلان دولت جمهوری اسلامی ایران برای گسترش دامنه مشارکت کارکنان و افزایش کارایی و اثربخشی دستگاههای دولتی و به استناد ماده (۲۰) قانون مدیریت خدمات کشوری و در اجرای تصویبنامه شماره ۴۴۱۹۶/۴۲۲۱ مورخ ۸۹/۱/۱۴ وزیران عضو کمیسیون امور اجتماعی و دولت الکترونیک و بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۰/۳۵۶۲ مورخ ۹۰/۷/۲۴ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی (سابق) رییس جمهور موضوع نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در دستگاه های اجرایی بدینوسیله دستورالعمل اجرایی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای سازمان به شرح مندرج در ذیل و به مرحله اجرا در می آید.

## ج) تعاریف:

- ۱- پیشنهاد: هر نوع نظر، فکر و راهکاری که بتواند وضعیت موجود را آسان تر، سریع تر، صحیح تر، ارزان تر، ایمن تر و مطلوب تر کند.
- ۲- پیشنهاد کمی: اجرای آن سبب افزایش بهره وری، بهبود فضای کار، افزایش رضایت کارکنان و مانند اینها می شو و قابلیت اندازه گیری و محاسبه ریالی دارد.
- ۳- پیشنهاد کیفی: اجرای آن سبب اجرای مطلوب برنامه های تحول اداری، افزایش بهره وری، بهبود فضای کار، صرفه جویی بهینه در منابع، افزایش رضایت مندی کارکنان و مانند اینها می شود و قابلیت اندازه گیری و محاسبه ریالی ندارد.
- ۴- شورا: شورای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها
- ۵- دبیرخانه: واحدی است که با استفاده از نیروها و امکانات موجود زیر نظر رییس دستگاه فعالیت نموده و فقط فعالیت های اجرایی مربوط به این نظام را انجام می دهد.
- ۶- گروه ارزیابی: کمیته های تخصصی، گروه های کارشناسی و یا کارشناس بررسی کننده پیشنهادها واصله.
- ۷- کمیته های تخصصی: با عضویت کارشناسانی از واحدهای مختلف به تناسب موضوع و با نظر شورا تشکیل می شوند و امور مربوط به بررسی و کارشناسی پیشنهاد، محاسبه و برآورد منافع حاصل از آن اجرایی بودن پیشنهاد و مانند اینها را انجام می دهد.

۸- گروه های کارشناسی : پس از استقرار نظام پیشنهاد ها و توسعه و تکامل آن ، این گروه ها تشکیل می شوند این گروه ها علاوه بر انجام وظایف کمیته های تخصصی ، ارائه پیشنهاد های گروهی ، اجرای پیشنهاد ها و مانند اینها را نیز انجام می دهند و جایگزین کمیته های تخصصی خواهند شد .

۹- پاداش کارشناسی : مبلغی است که به عنوان جبران خدمات به فرد یا افرادی که ارزیابی پیشنهاد را انجام داده اند (اعم از آنکه پیشنهاد رد یا قبول شود) پرداخت می شود.

۱۰- بذر پیشنهاد: موضوعات مشخصی است که توسط شورا از طریق دبیرخانه به اطلاع و مدیران ، کارکنان و سایرین می رسد ، تا پیشنهاد های خود را در آن زمینه ارائه کنند.

۱۱- پیشنهاد دهنده : فرد یا گروهی است که پیشنهاد خود را به یکی از روش های قابل قبول به دبیرخانه ارائه می کند.

۱۲- مجری یا مجریان : فرد یا افرادی است که اجرای پیشنهاد را بر عهده دارند .

۱۳- پیشنهاد اجرا شده : پیشنهادی است که به بهره برداری می رسد .

۱۴- نفر پیشنهاد (سرانه) در سال : شاخصی است که از تقسیم تعداد کل پیشنهاد های دریافت شده در طول یک سال به تعداد کل کارکنان به دست می آید.

## **(د) اهداف و ماموریت ها**

- ۱- فراهم آوردن فضای سالم و مناسب جهت بهره گیری از فکر ، اندیشه و توان علمی و تجربه عملی کارکنان سازمان
- ۲- تلاش در جهت حفظ حرمت و کرامت انسانی کارکنان از طریق ابزار عقاید و نقطه نظرات خود در زمینه های شغلی و سایر فعالیت های مورد نیاز سازمان
- ۳- ایجاد زمینه های مناسب جهت مشارکت کارکنان در تصمیم سازی ، تصمیم گیری ، اصلاح و ارتقاء سطح فعالیت های سازمان
- ۴- ایجاد فرصت های برابر برای کلیه همکاران جهت بروز استعدادها و توانمندی های علمی و عملی .
- ۵- تلاش در جهت تقویت روحیه همفکری ، همکاری و توسعه کارهای گروهی
- ۶- تلاش در جهت تقویت احساس مسئولیت در میان کارکنان و ایجاد انگیزه در بکارگیری نیروی ابداع و ابتکار
- ۷- ایجاد زمینه های احساس نیاز در همکاران برای دگرگونی و تغییر در سیستم ها و روشها به منظور بهبود امور و پویائی سازمان
- ۸- تلاش برای ایجاد هم سویی میان اهداف سازمان و کارکنان از طریق ایجاد انگیزه های مادی و معنوی
- ۹- تلاش در جهت کاهش پی آمدهای بوروکراسی اداری و سرعت بخشیدن به روند اصلاح و بهبود روشها
- ۱۰- تلاش در جهت کاهش هزینه های جاری از طریق اصلاح و بهبود فرایندهای اجرایی
- ۱۱- استفاده از تجربیات و پتانسیل های موجود در نیروهای بالقوه کارکنان

## **(ه) وظایف شورای پذیرش و بررسی پیشنهادها**

- ۱- طراحی ، تدوین و تصویب دستورالعمل اجرایی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها و اقدام در جهت تغییر و یا اصلاح در آن در موارد لازم
- ۲- تعیین کارشناسان و مشاوران گروه های کارشناسی جهت بررسی علمی ، فنی و اجرایی پیشنهادها
- ۳- تدوین برنامه های مربوط به آموزش و یا اطلاع رسانی فعالیت های شورا
- ۴- سازماندهی نحوه دریافت ، ثبت ، بررسی و پذیرش یا رد پیشنهادها و اعلام پاسخ به پیشنهاد دهندگان
- ۵- تصویب پیشنهاد های پذیرفته شده و ارسال گزارش مربوطه به بالاترین مقام سازمان جهت صدور اعتبار مربوطه
- ۶- نظارت بر حس اجرای پیشنهاد های پذیرفته شده

(و) طراحی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها

اساسی ترین گام برای استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها طراحی و ترسیم ساختار کلی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها ست بدین منظور مطالعه امکان پذیری با شناخت و آگاهی بر مشکلات و نارسایی های موجود ضرورت دارد .

۱- مطالعه امکان پذیری

طراحی و استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها با مطالعه امکان پذیری و بررسی امکانات مادی و معنوی و شناخت از

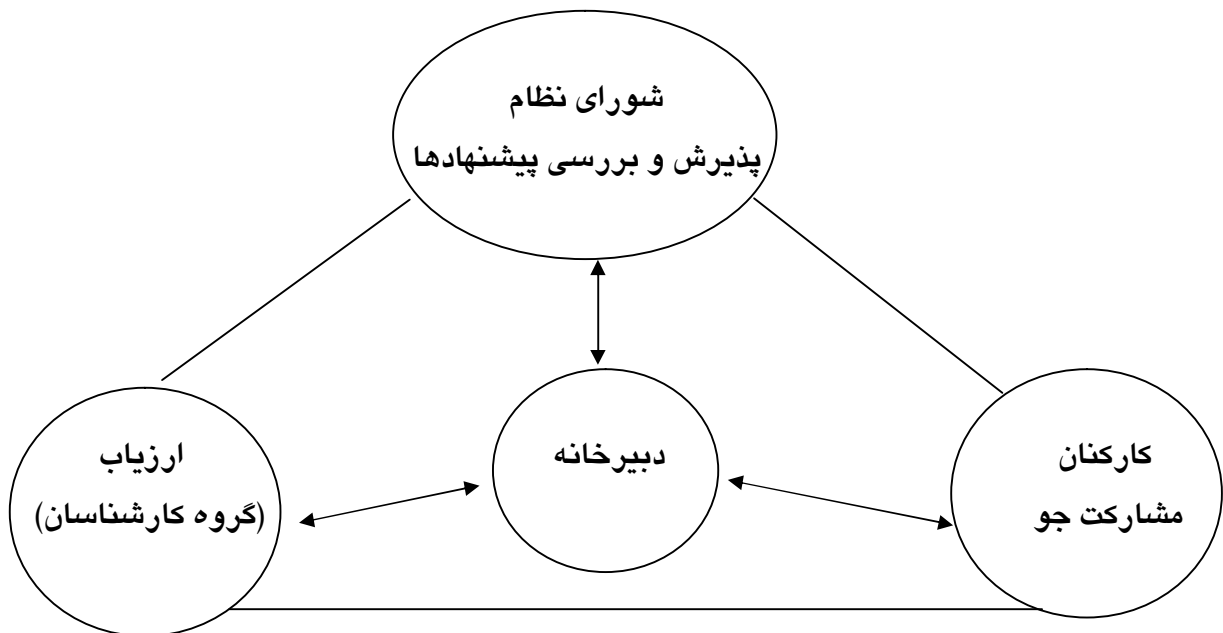
الف) فرهنگ سازمانی

ب) سبک مدیریت

محقق می گردد که ضرورت تقویت فرهنگ سازمانی مشارکت جو و سبک مدیریت مشارکتی را تجربه و بر استقرار و تداوم بر آن تاکید می نماید.

۲- طراحی خام

این طراحی با آگاهی و اطلاع از کارکرد کلی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها محقق می گردد.



## **ز) ارکان و ترکیب اعضای شورا**

- ۱- نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای از یک دبیرخانه و یک شورا و گروهی از افراد کارشناس و متخصص در مسائل زیربط تشکیل می یابد.
- ۲- دبیر شورا از میان کارکنان فعال و علاقمند با انتخاب بالاترین مقام سازمان به صورت تمام وقت به این سمت منصوب و در مقابل مسائل مربوط به نظام پیشنهادهای پاسخگو خواهد بود.
- ۳- اعضای شورا عبارتند از :
  - رئیس مرکز به عنوان رئیس شورا
  - معاون توسعه مدیریت و منابع
  - دبیران کمیته های فرعی یا نمایندگان معاونت های مرکز
  - دو نفر نماینده مجرب و صاحب نظر ، به انتخاب رئیس مرکز (یک نفر عضو هیات علمی و یک نفر غیرهیات علمی )
  - مسئول روابط عمومی مرکز
  - یک نفر کارشناس مجرب با پیشنهاد دبیر شورا و تصمیم شورا به عنوان عضو و همکاری در دبیرخانه شورا

## **ح) نحوه ارائه پیشنهاد**

- ۱- کلیه کارکنان سازمان می توانند در چهارچوب دستورالعمل اجرایی مصوب ، پیشنهادهای خود را بصورت انفرادی و یا گروهی در فرم مخصوص ارائه پیشنهاد تنظیم و از طریق صندوق پیشنهادات و یا بصورت حضوری و یا از طریق پست به دبیرخانه شورا ارسال نمایند.
- ۲- مرکز پس از استقرار کامل این نظام می بایست در خصوص فراهم آوردن بستر مناسب به منظور دریافت پیشنهادات بصورت الکترونیکی اقدام نماید.

## **ط) شاخص های پذیرش پیشنهاد**

- هیچ پیشنهادی نباید بدون پاسخ بماند .
- ارائه پیشنهاد توسط کارکنان می تواند در تمامی زمینه های اختصاصی و عمومی حوزه زیربط به عمل آید . مع هذا برنامه های مربوط به تحول اداری که می تواند منجر به رعایت صرفه و صلاح اقتصادی - بهسازی و اصلاح در فرایندهای انجام کار و بهبود و ارتقاء کیفی و کمی فعالیتهای سازمان گردد از اولویت های پذیرش و بررسی پیشنهادهای خواهد بود.
- تذکر : کلیه پیشنهادهای مورد قبول می باشد جز موارد مندرج در ذیل:
- ۱- پیشنهادهای تکراری که همانند آن قبلاً ارائه شده باشد.
  - ۲- پیشنهادهایی که اجرای عملی آن با امکانات فعلی و وضعیت موجود عملی نباشد.
  - ۳- پیشنهادهایی که در زمان دریافت و یا ثبت ، در دستور کار مرکز باشد .
  - ۴- پیشنهادهایی که تنها به ذکر مشکل پرداخته و هیچ راهکار عملی نداشته باشد.

۵- شکایات و خرده گیری های شخصی و اداری بدون جهات علمی ، فنی و تخصصی

### **ی) مراحل اجرایی نظام پیشنهادها**

- ۱- اطلاع رسانی در خصوص نحوه اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها
- ۲- طراحی و توزیع فرم های مخصوص ارائه پیشنهادها
- ۳- تدوین پیشنهادها بصورت روشن و مستدل توسط پیشنهاد دهنده در فرم مربوطه
- ۴- ارسال و یا تحویل فرم پیشنهاد به دبیرخانه شورای پذیرش و بررسی پیشنهادها
- ۵- ثبت پیشنهاد در دفتر مخصوص و ارائه برگ اعلام رسید به پیشنهاد دهنده
- ۶- بررسی مقدماتی پیشنهاد (بدون ورود در ماهیت) توسط دبیر شورا
- ۷- اخذ نظر گروه کارشناسان از نظر علمی ، فنی و قابلیت اعمال
- ۸- طرح نهایی پیشنهاد در شورای پذیرش و بررسی پیشنهادها جهت تصویب یا رد پیشنهاد
- ۹- اعلام مراتب قبول یا رد پیشنهاد به پیشنهاد دهنده با ارائه دلایل علمی و فنی
- ۱۰- تعیین و تصویب میزان پاداش یا جایزه پیشنهاد دهنده توسط شورا براساس جدول امتیازات
- ۱۱- ارسال گزارش نهایی تصویب پیشنهاد و برگه مربوط به پاداش به بالاترین مقام مرکز جهت صدور دستور اجرا
- ۱۲- ابلاغ پیشنهاد مصوب با امضاء بالاترین مقام مرکز به واحد یا واحدهای ذیربط جهت اجرا و انعکاس نتایج حاصله
- ۱۳- پیگیری و نظارت بر حسن اجرای مصوبات توسط شورای پذیرش و بررسی پیشنهادها
- ۱۴- انعکاس فعالیت های مربوط به نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در نشریات داخلی مرکز
- ۱۵- جمع آوری و حفظ سوابق مربوط به پیشنهادها توسط دبیرخانه نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها

### **ک) نحوه پذیرش و بررسی پیشنهادها**

- ۱- پذیرش پیشنهاد ترجیحاً بصورت ثبت اینترنتی از طریق سامانه جامع نظام پیشنهادها و در صورت عدم امکان برای همکاران با مراجعه حضوری افراد به دبیرخانه نظام و یا تحویل و ارسال فرم از طریق پست به عمل خواهد آمد .
- ۲- اگر پیشنهادی نیاز به مشاور و یا مجری خارج از سازمان داشته باشد با تصویب و نظر شورا و صدور دستور بالاترین مقام مسئول اقدام خواهد شد.
- ۳- چنانچه پیشنهاد مصوب نیاز به طی دوره آموزشی ، امکانات و تجهیزات خاص و اعتبارات مورد نیاز داشته باشد با تصویب و نظر شورا و صدور دستور بالاترین مقام مسئول تمهیدات لازم جهت اعمال و اجرای آن صورت خواهد گرفت.



## ل) پاداش

۱- برای اعضای شورای پذیرش و بررسی پیشنهادهای گروه کارشناسان ارزیاب حق الزحمه ای بر اساس تعداد پیشنهادهای مورد بررسی با پیشنهاد شورا و تصویب و دستور بالاترین مقام مرکز تعیین و پرداخت خواهد شد.

۲- پاداش پیشنهاد دهندگان براساس شاخصی که توسط شورای پیشنهادها تعیین و به تایید بالاترین مقام مرکز می رسد پرداخت خواهد شد.

۳- پاداش پیشنهادها می تواند به صورت غیرنقدی مانند اعزام به سفرهای زیارتی، اعمال تشویق‌های، کتبی، اهدای کالا، درج امتیاز در فرم‌های ارزشیابی و مانند اینها باشد.

## م) شیوه امتیاز بندی و تعیین پاداش

امتیاز هر پیشنهاد بعد از انجام مراحل پذیرش، بررسی و تصویب بعد از اخذ نظر گروه کارشناسان واحد تخصصی و شورای پذیرش و بررسی پیشنهادها براساس شاخص‌ها و پارامترهای مربوطه و مراتب مندرج در ذیل محاسبه و جهت اجرا و پرداخت پاداش مورد نظر به مراجع ذیربط ارسال خواهد شد.

شاخصهای ارزیابی و دامنه امتیازات	دامنه امتیازات
۱- پیشنهادهای نو و ابتکاری در زمینه اهداف و مأموریت های سازمان	۰-۵۰۰
۲- ارتقاء سطح کارایی و کیفیت خدمات (بهبود روشها)	۰-۴۰۰
۳- صرفه جویی اقتصادی در هزینه ها	۰-۳۵۰
۴- تسریع در امور و کاهش بوروکراسی اداری	۰-۳۵۰
۵- جلب حمایت و مشارکتهای مردمی	۰-۳۰۰
۶- کاهش مراجعات پی در پی ارباب رجوع (رضایت مندی)	۰-۲۵۰
۷- پیشگیری از دوباره کاریها و کارهای موازی	۰-۲۵۰
۸- پیشنهاد اصلاح و تغییر در مقررات، آئین نامه و بخشنامه های اداری	۰-۲۰۰
۹- تسهیل و بهبود مناسبات وزارتی و سازمانهای ذیربط دیگر	۰-۲۰۰
۱۰- بهبود امور رفاهی کارکنان	۰-۲۰۰

# نمودار گردش کار در نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها

