



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران

# دستورالعمل نظام پیشنهادها (ویرایش چهارم)

مدیریت توسعه سازمان و سرمایه انسانی (اداره تحول، برنامه ریزی و تعالی منابع انسانی)  
معاونت توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع

تابستان ۱۴۰۱



صفحه:	فهرست:
۴	فصل اول: کلیات
۵	مقدمه و اهداف
۶	تعریف واژگان
۸	فصل دوم: روش اجرا
۹	ارکان نظام پیشنهادها و شرح وظایف
۱۰	اعضای شرح وظایف کمیته خبرگی و کمیته تخصصی معاونت‌ها
۱۱	فصل سوم: نحوه و زمینه‌های ارائه پیشنهاد
۱۲	شرایط ارائه پیشنهاد
۱۳	محورهای پیشنهاد
۱۴	فصل چهارم: ارزیابی و پرداخت در نظام پیشنهادها
۱۵	ارزیابی در نظام پیشنهادها
۱۶	ارزیابی و امتیازدهی پیشنهادها
۱۸	پاداش پیشنهادهای مصوب نهایی
۱۹	انواع پاداش‌های غیرنقدی برای پیشنهادهای (کمی و کیفی)
۲۰	پیشنهاد برتر
۲۱	دبیر برتر
۲۲	منابع اعتباری نظام پیشنهادها
۲۳	فصل پنجم: ارزیابی عملکرد نظام پیشنهادها
۲۴	ارتباط با سایر نظام‌های پرسنلی و مدیریتی
۲۵	فرآیند بررسی و تصویب پیشنهادها
۲۶	منابع

# فصل اول:

## کلیات

## مقدمه:

کارکنان هر سازمان به دلیل داشتن نظریات، افکار و خلاقیت‌ها با ارزش‌ترین سرمایه به حساب می‌آیند. طبیعتاً در جهان امروز آنچه بیش از همه دارای اهمیت است نیروی انسانی است؛ امروزه فکر و اندیشه نیروی انسانی به عنوان تار و پودهای سازمان برای شکل‌دهی و حفظ آن لازم و ضروری بوده و به عنوان مواد اولیه برای تأمین اهداف سازمان و حفظ آن در دنیای رقابتی امروز مطرح است.

«نظام مدیریت مشارکتی» به عنوان ابزاری مناسب جهت پیشبرد سازمان‌ها به سوی اهدافشان می‌باشد. که اصطلاحاً در سازمان‌ها «نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها» می‌گویند، مدلی است که با کمک آن می‌توان از فکر و اندیشه‌های کارکنان برای مسأله‌یابی، چاره‌جویی و حل مسائل و مشکلات سازمانی بهره جست. بر اساس این نظام، کلیه کارکنان از عالی‌ترین رده دانشگاهی تا پایین‌ترین سطح سازمانی می‌توانند پیشنهادها، ایده‌ها، ابتکارها و نظرات خود را برای رفع نارسایی‌های موجود در روند کاری و یا بهبود روشهای انجام کار ارائه دهند. در نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها، همیشه درها به روی افکار و عقاید تازه باز است و از دگرگونی و نوآوری استقبال می‌شود و از هر افکار و عقاید تازه حتی اگر کوچک و جزئی باشد استقبال می‌گردد.

## اهداف:

هدف از طراحی نظام را بطور کلی می‌توان ایجاد فضای مناسب برای مشارکت کلیه کارکنان در جهت تحقق اهداف دانشگاهی ذکر نمود. چنانچه بخواهیم تصویری روشن تر از نیات و مأموریت‌های نظام پیشنهادها ارائه نماییم موارد ذیل قابل ذکر می‌باشد:

- ارج نهادن به شأن، منزلت و کرامت انسانی کارکنان و افزایش رضایتمندی از طریق اشاعه و ترویج فرهنگ مشارکت در امور سازمان

- تقویت و افزایش حس مسئولیت‌پذیری و تعلق سازمانی در کارکنان به منظور حفظ، بقاء و رشد روزافزون سازمان
- فراهم نمودن زمینه مناسب برای توسعه تفکر نقادانه در راستای شکوفایی و بهره‌گیری از اندیشه و تجارب کارکنان
- ایجاد تضارب آراء و فضای آزاد و سالم برای طرح و نقد اندیشه‌ها، سیاست‌ها، راهبردها و برنامه‌ها
- ارتقاء آگاهی مدیران میانی و ارشد در خصوص تفکرات و گرایش‌های کارکنان
- تلاش برای جلب مشارکت فردی و تیمی کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری و اجرا
- دستیابی به راهکارهای خلاقانه و سازنده با هدف رفع مشکلات و تسهیل و تسریع امور
- بهبود مستمر امور از طریق شناخت مشکلات و راهکارهای ارائه شده برای رفع آن‌ها، در راستای دستیابی به اهداف و سیاست‌های کلان سازمان با استفاده از مدل‌های استاندارد جهانی (کایزن، تعالی سازمانی EFQM و ...)
- کاهش هزینه‌ها و افزایش سودآوری از طریق ارائه مدل‌های صرفه‌جویی

## تعریف واژگان:

### • نظام پیشنهادها:

سیستم پیشنهادها ابزاری است که از طریق آن می‌توان با ایجاد روحیه مشارکت فردی و گروهی به یافته‌های ذهنی و اندیشه‌های سرمایه عظیم انسانی در حل مسائل و دستیابی به راه‌حل‌های بهینه، در راستای بهبود فرآیندها و بهسازی مستمر سازمان، دست یافت. این سیستم به منظور جلب مشارکت کارکنان، پیشنهادها را در جهت بهبود عملکرد سازمان دریافت، کارشناسی و پیشنهادهای پذیرفته شده را علاوه بر اهداء جوایز، جهت اجرا به واحدهای مجری ابلاغ می‌نماید.

### • 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 فعالیت‌های مربوطه مشارکت داده و از توانایی‌های ایشان جهت انجام امور و نیل به اهداف سازمانی بهره می‌گیرد. تأکید اصلی این مدیریت بر همکاری و مشارکت علاقه‌مندانه و داوطلبانه عموم افراد است و می‌خواهد از ایده‌ها، 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:

یک مفهوم یا یک اثر ذهنی است. این پدیده محصول قوه خلاقیت افراد است و می‌تواند یک کلمه یا یک عبارت کوتاه باشد. ایده، طرح و اندیشه‌ای است که می‌تواند موجب حل مشکلات، بهبود فرآیندها، بهینه‌سازی امور و افزایش کارایی و اثربخشی سازمان شود. در نظام پیشنهادهای سازمان، "ایده" را بذر پیشنهاد هم می‌نامند.

### • پیشنهاد:

طبق دستورالعمل ماده ۲۰ قانون مدیریت خدمات کشوری، هر نوع نظر، فکر و راهکاری که بتواند وضعیت موجود را آسان‌تر، سریع‌تر، صحیح‌تر، ارزان‌تر، ایمن‌تر و مطلوب‌تر کند؛ تعریف می‌نماید؛ 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 بهینه‌سازی روند جاری (افزایش کیفیت و تولید، کاهش هزینه‌ها و بالا بردن روحیه کارکنان و یا ...) به دور از کلیه توقعات شخصی مطرح می‌کند.

### • فراخوان پیشنهاد:

موضوعات مشخصی است که توسط کمیته از طریق دبیرخانه به اطلاع مدیران، کارکنان و سایرین می‌رسد تا پیشنهادهای خود را در آن زمینه ارائه کنند.

- **پیشنهاد‌های قابل قبول:**

این پیشنهادها بر اساس منافی که برای سازمان ایجاد می‌کنند به دو دسته زیر تقسیم می‌شوند:

- **پیشنهاد‌های کمی:**

اجرای آن سبب افزایش بهره‌وری، صرفه‌جویی بهینه در منابع، کاهش هزینه‌ها و مانند این‌ها می‌شود و قابلیت اندازه‌گیری و محاسبه ریالی دارد.

- **پیشنهاد‌های کیفی:**

اجرای آن سبب انجام بهینه برنامه‌های تحول اداری، افزایش بهره‌وری، بهبود فضای کار، صرفه‌جویی بهینه در منابع، افزایش رضایت‌مندی کارکنان و مانند این‌ها می‌شود و قابلیت اندازه‌گیری و محاسبه ریالی ندارد.

- **پیشنهاد‌های غیر قابل قبول:**

- پیشنهاد‌های تکراری که قبلاً توسط دیگران ارائه شده باشد.

- بیان تجربیات قبلی دستگاه

- خارج از مأموریت و فلسفه وجودی دانشگاه باشد.

- پیشنهاد‌های مبهم

- درخواست‌های شخصی

- صرفاً جنبه انتقاد یا شکایت داشته باشد و راه حلی ارائه نگردیده باشد.

- پیشنهاد‌هایی با هزینه‌بری نامناسب قابلیت اجرایی نداشته باشد.

- پیشنهاد‌هایی که دقیقاً وظیفه فرد محسوب شده و برای همان پیشنهادها و یا انجام همان امور به خدمت دانشگاه درآمده است.

- پیشنهاد‌هایی که مربوط به عزل و نصب کارکنان باشد.

- **پاداش ارزیابی‌کننده:**

مبلغی است که به عنوان جبران خدمات به فرد یا افرادی که ارزیابی پیشنهاد را انجام داده‌اند (اعم از آنکه پیشنهاد رد یا

قبول شود) پرداخت می‌شود.

# فصل دوم:

## روش اجرا



## ارکان تصمیم‌گیری اجرایی نظام پیشنهادهای به شرح ذیل است:

○ دبیرخانه اصلی نظام پیشنهادهای دانشگاه

○ کمیته خبرگی

○ کمیته تخصصی معاونت‌ها

## دبیرخانه اصلی نظام پیشنهادهای:

○ رئیس دبیرخانه: معاون توسعه مدیریت و برنامه‌ریزی منابع دانشگاه

○ دبیر: رئیس اداره تحول، برنامه‌ریزی و تعالی سازمان

○ کارشناس دبیرخانه نظام پیشنهادها

## شرح وظایف دبیرخانه اصلی:

○ ابلاغ دستورالعمل نظام پیشنهادهای در تمامی واحدهای دانشگاه

○ اجرایی کردن دستورالعمل نظام پیشنهادهای در تمامی سطوح دانشگاه

○ اعلام فراخوان جهت نیازسنجی دوره‌های آموزشی

○ جمع‌آوری و نهایی‌سازی دوره‌های مورد نیاز به صورت سالانه

○ برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب با رویکرد ایجاد خلاقیت و ایده‌یابی و آموزش‌های مستمر نظام پیشنهادهای ویژه کارکنان

در تمامی سطوح

○ اعلام فراخوان قابل مشاهده برای تمامی کارکنان و مدیران با استفاده از انواع ابزارهای اطلاع‌رسانی در خصوص اولویت‌ها

و زمینه‌های مناسب جهت ارائه پیشنهادهای پس از نهایی شدن سالانه در کمیته خبرگی

○ ارتقاء و به‌روزرسانی سامانه نظام پیشنهادهای

○ بررسی اولیه و تعامل با پیشنهاددهندگان در مورد اصلاح و یا تکمیل پیشنهادهای ارسال شده مرتبط با فرآیندهای ستادی

دانشگاه

○ پیگیری اهداء تقدیرنامه، پاداش پیشنهادهای تأیید یا اجرا شده

○ ابلاغ پیشنهادهای مصوب به سطوح سازمانی مرتبط

○ برنامه‌ریزی برای پرداخت پاداش پیشنهادهای در خصوص فرآیندهای مرتبط ستادی

○ رسیدگی به شکایت و اعتراض احتمالی پیشنهاددهندگان به نتایج بررسی‌های صورت گرفته توسط کمیته خبرگی دانشگاه

- پس از تأیید فرم گزارش اجرای پیشنهاد و پرداخت نقدی پاداش توسط واحد محل خدمت، دبیرخانه نظام پیشنهادهای دانشگاه موظف است، نسبت به پایش فصلی چگونگی اجرای پیشنهادها اقدام نماید و نتایج آن را در اختیار کمیته خبرگی دانشگاه، قرار دهد.

### ترکیب اعضای کمیته خبرگی

- معاون مدیر توسعه سازمان
- رئیس اداره تحول، برنامه‌ریزی و تعالی منابع انسانی
- کارشناس دبیرخانه نظام پیشنهادها
- نمایندگان از مدیریت‌های زیر مجموعه معاونت توسعه به انضمام ۱ نفر از نمایندگان معرفی شده از معاونت های دانشگاه

### شرح وظایف کمیته خبرگی :

- بررسی دقیق پیشنهادهای ارسالی از دبیرخانه با در نظر گرفتن جنبه‌های مختلف علمی، عملی و قانونی و اجرایی
- تصویب پیشنهادهای قابل قبول و تعیین سطح و امتیاز هر یک از آنها
- تعیین و تأیید برترین پیشنهادهای مصوب

### ترکیب اعضاء کمیته تخصصی معاونت‌ها

- ۵ نفر نماینده از، معاونت درمان، معاونت بهداشت، معاونت تحقیقات و فناوری، معاونت فرهنگی و دانشجویی، معاونت بین الملل، معاونت غذا و دارو که برای تصویب پیشنهاد امتیاز دهی باید توسط حداقل ۳ نفر از خبرگان تخصصی صورت پذیرد.

### شرح وظایف اختصاصی کمیته تخصصی معاونت‌ها:

- بررسی دقیق پیشنهادهای ارسالی از کمیته خبرگی با در نظر گرفتن جنبه‌های مختلف علمی، عملی و قانونی و اجرایی
- تصویب پیشنهادهای قابل قبول و تعیین سطح و امتیاز هر یک از آنها
- تعیین و تأیید برترین پیشنهادهای مصوب به صورت سالانه در سطح دانشگاه

# فصل سوم:

## نحوه وزینہ ہامی ارائہ پیشہاد

- شرایط ارائه پیشنهاد در نظام پیشنهادهای دانشگاه به ترتیب ذیل می‌باشد:
  - کلیه کارکنان دانشگاه می‌توانند هرگونه پیشنهادی که در دامنه‌ی کاری سازمان می‌باشد را با توجه به ضوابط موجود در دستورالعمل، به صورت فردی و یا گروهی داخل یک بخش/ بین بخشی ارائه کنند.
  - چنانچه پیشنهاد در رابطه مستقیم با کار دانشگاه نبوده، اما به صورت غیرمستقیم و محسوس روی نتایج کاری دانشگاه اثر داشته باشد، پیشنهاد مذکور قابل بررسی است.
  - پیشنهاددهنده، پیشنهاد خود را بسته به گستره اجرایی آن در سطح کل دانشگاه یا سطح واحد از طریق سامانه نظام پیشنهادها ثبت می‌نماید.
  - پیشنهاد می‌تواند در مورد بهبود فرآیندهای کاری فردی، یا مجموعه‌ای خاص از دانشگاه و یا کل سازمان باشد.
  - توصیه می‌شود که پیشنهادها عمدتاً مربوط به کار شخص و یا گروه پیشنهاددهنده باشد.
  - چنانچه پیشنهادی تکمیل‌کننده پیشنهادهای ارائه شده قبلی باشد، پیشنهاد مذکور به عنوان پیشنهاد جدید پذیرفته شده و مورد بررسی قرار خواهد گرفت.
  - در صورتی که اجرای پیشنهادی فوریت داشته باشد و فرصت کافی برای طی زمان ثبت و بررسی پیشنهاد در کمیته تخصصی نباشد، پیشنهاددهنده می‌تواند با هماهنگی مدیر مربوطه پیشنهاد را اجرا نموده و سپس نسبت به ثبت در سامانه نظام پیشنهادها اقدام نماید. همچنین ارائه گزارش کتبی از طرف مدیر واحد به دبیرخانه نظام پیشنهادها شامل ذکر دلایل ضرورت و فوریت اجرای پیشنهاد و نیز محاسبات بهره‌وری حاصل از اجرا مطابق دستورالعمل نظام پیشنهادها از محل درآمدهای اختصاصی و پس از دریافت تاییدیه های لازم از دبیرخانه نظام پیشنهادها پرداخت گردد.
  - پیشنهادها باید از طریق سامانه تحت وب نظام پیشنهادها ارائه شود.
  - چنانچه به هر دلیلی، پیشنهاد توسط دبیرخانه به فرد پیشنهاد دهنده ارجاع داده شود، فرد ۱۵ روز بعد از تاریخ ارسال فرصت دارد اطلاعات را تکمیل و ارسال نماید در غیر این صورت قابل بررسی نمی باشد.
  - توصیه می‌گردد در صورتی که پیشنهاددهنده می‌خواهد 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 حتی‌المقدور به صورت گروهی آن را اجرا نمایند.
  - تعداد همکاران اصلی برای هر پیشنهاد مصوب نباید از ۴ نفر تجاوز نماید.
  - نکته مهم: عنوان پیشنهاد باید به طور 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 می‌گردد.

## محورهای پیشنهاد:

یک پیشنهاد به طور کلی عبارت است از تغییری در وضع موجود که متضمن فایده و مزیتی باشد. این فایده و مزیت، ممکن است جزئی و محدود به یک واحد، یا کلی و قابل اجرا در سطح دانشگاه باشد. قدردانی از فرد یا افرادی که دارای تعلق سازمانی بوده و علاقه‌مند به مشارکت در جهت اعتلای سازمان می‌باشند، امری ضروری است. یک پیشنهاد ممکن است مزایای اجرایی کمی قابل توجه نداشته و آثار و نتایج کیفی از قبیل بهسازی محیط یا ایجاد روحیه یا کمک به تفاهم بیشتر میان کارکنان و مانند آن را دارا باشد. ممکن است مزایای اجرای یک پیشنهاد به صورت کمی قابل محاسبه دقیق یا با پیش‌بینی‌هایی قابل تخمین باشد و به هر حال در مرحله نخست، این پیشنهاددهنده است که می‌باید پیشنهاد خود را توجیه و هدف و فایده اجرای آن را ذکر کند. برای آنکه کارکنان به‌طور کلی در زمینه‌های پیشنهاد آگاهی داشته و اندیشه سازنده و تفکر خلاق خود را در زمینه‌های مختلف بکار گیرند و در عین حال، معیاری برای بررسی و ارزیابی در میان باشد، زمینه‌های ذیل را می‌توان برای پیشنهاددهی برشمرد، بی‌آنکه این زمینه‌ها محدودیتی برای ارائه پیشنهاد باشند:

- **صرفه‌جویی:** هر پیشنهادی که راه‌های مؤثری را برای کاهش کلی هزینه‌ها و استفاده بهینه از امکانات و تجهیزات ارائه نماید و افزایش درآمد واحدها را به همراه داشته باشد.
- **اصلاح و بهبود روش‌ها:** هر پیشنهادی که اصلاح فرآیندها و روش‌های انجام کار، ادغام وظایف موازی یا مشابه، اصلاح و تسریع مراحل انجام کار را جهت افزایش کارایی و اثربخشی در برداشته باشد (مانند اصلاح بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها)
- **اصلاح ساختار:** پیشنهادهایی که موجب اصلاح ساختارهای تشکیلاتی، اصلاح نظام‌های مدیریتی و استخدامی می‌گردد و منجر به منطقی شدن اندازه سازمان می‌گردد.
- **مکانیزه کردن:** هر پیشنهادی که تمام یا قسمتی از کار را مکانیزه نموده و یا فعالیت‌های مکانیزه فعلی را بهبود بخشد و یا اینکه دسترسی سریع‌تر و آسان‌تری را به اطلاعات مورد نیاز از طریق تجهیزات ماشینی میسر سازد.
- **بهسازی محیط کار:** هر پیشنهادی که آرایش و نحوه استقرار کارکنان، تجهیزات و تأسیسات را بهبود بخشیده و موجب استفاده بهینه از فضای موجود گردد و یا بدون هزینه‌های قابل قبول، موجبات جذابیت محیط و افزایش روحیه کارکنان را فراهم نماید.
- **بهبود کیفیت و افزایش بهره‌وری، افزایش ایمنی، کاهش حوادث، کارآفرینی، بهبود امور رفاهی کارکنان، افزایش رضایت ارباب‌رجوع، افزایش انگیزش و بهبود روابط انسانی دیگر موارد قابل اشاره است.**

- معیارهای پیشنهادی سالانه که از طریق فراخوان و بر اساس نتایج حاصل از نیازسنجی و عارضه‌یابی سازمانی به اطلاع عمومی ذی‌نفعان خواهد رسید.

## فصل چهارم:

### ارزیابی و پرداخت در نظام پیشنهادی

## ارزیابی در نظام پیشنهادها:

تشویق مادی و معنوی، یکی از عوامل ایجاد انگیزشی در راستای ایجاد خلاقیت سازمانی و ارتقاء بهره‌وری است. پاداش نقدی در طول زمان به نهادینه‌سازی فرهنگ مدیریتی مشارکتی کمک خواهد کرد.

پیشنهادها بر اساس نوع منفعی که برای دانشگاه ایجاد می‌کند، به ۲ دسته تقسیم می‌شوند:

۱- **پیشنهادهای کیفی:** دستاورد حاصل از اجرای این نوع پیشنهادها قابل محاسبه ریالی نمی‌باشد. هدف اصلی این پیشنهادها ایجاد محیطی مطلوب و افزایش رضایت ذی‌نفعان است.

۲- **پیشنهادهای کمی:** صرفه‌جویی حاصل از اجرای این گونه پیشنهادها به صورت ریالی قابل محاسبه می‌باشد.

۱- هر پیشنهادی که راه‌های مؤثری را برای کاهش مصرف انرژی (سوخت، آب، برق و ...) و استفاده بهینه از تأسیسات، تجهیزات و امکانات ارائه دهد.

۲- هر پیشنهادی که موجب کاهش مصرف لوازم اداری - ملزومات - نوشت‌افزار و مطبوعات گردد.

۳- هر پیشنهادی که موجب حذف هزینه‌های غیرضروری شود یا هزینه‌های لازم را منطقی و متعادل گرداند.

۴- هر پیشنهادی که موجب استفاده بهینه از نیروی انسانی گردد.

۵- هر پیشنهادی که موجب کاهش استهلاک و افزایش طول عمر مؤثر دستگاه‌ها، تأسیسات، ابزار، لوازم و تجهیزات شده و از مصرف قطعات و مواد بکاهد (بی‌آنکه بازدهی را کم کند).

۶- هر پیشنهادی که متضمن استفاده بهینه از امکانات، تجهیزات و سیستم‌ها بوده و تخصیص امکانات به نیازها را به نحوی سامان دهد که بهره‌وری، کارایی و بازدهی را افزایش داده و یا از معطل ماندن و هدر رفتن امکانات جلوگیری نماید.



## ارزیابی و امتیازدهی پیشنهادها:

جدول شماره ۱: ارزیابی و امتیازدهی پیشنهادها

امتیاز	توضیحات	عوامل ارزیابی	ردیف
۱۰	توضیحات و مستندات باید کافی به صورت منطقی و سیستماتیک ارائه گردد.	چگونگی تهیه و ارائه پیشنهاد	۱
۳۰	ارائه راهکارهای درست، کامل و عملی از الزامات یک پیشنهاد است.	قابلیت اجرایی پیشنهاد	۲
۵ ۵	گروهی حالتی است که پیشنهاددهندگان بیش از یک نفر و تا سقف ۴ نفر هستند و افراد گروه، داخل یک بخش یا بین بخش‌ها هستند. ارتباط پیشنهاد با کار پیشنهاددهنده	گروهی بودن پیشنهاد (داخل یک بخش / بین بخش‌ها)	۳
۱۰	موضوع پیشنهاد در راستای تحقق موضوعات فراخوان سالانه باشد.	ارتباط پیشنهاد با موضوعات فراخوان (بذر)	۴
۲۰	حدود میزان کاهش هزینه، افزایش سود یا بهبود ایجاد شده در نتیجه اجرای پیشنهاد قابلیت پیش‌بینی داشته باشد.	پیش‌بینی میزان تأثیر پیشنهاد	۵
۲۰	پیشنهاد می‌تواند در ارتباط با سایر واحدها نیز قابل اجرا باشد.	دامنه شمول	۶
۱۰۰	جمع	جمع امتیازات	۷

جدول شماره ۲: چگونگی تهیه و ارائه پیشنهاد

وضعیت ج	وضعیت ب	وضعیت الف
پیشنهاد دارای مستندات و توضیحات لازم نمی‌باشد.	مستندات و توضیحات ارائه شده تا حدودی پراکنده و ناقص می‌باشد.	پیشنهاد دارای مستندات لازم بوده و توضیحات ارائه شده، منطقی و سیستماتیک می‌باشد.
۱ امتیاز	۵ امتیاز	۱۰ امتیاز

جدول شماره ۳: قابلیت اجرایی

حداکثر امتیاز	شرح وضعیت	وضعیت
۳۰	راهکار اجرایی ارائه شده توسط پیشنهاددهنده کاملاً درست و قابل اجراست.	الف
۲۰	راهکار اجرایی ارائه شده توسط پیشنهاددهنده، نیاز به اصلاح یا تکمیل جزئی دارد.	ب
۱۰	راهکار اجرایی ارائه شده توسط پیشنهاددهنده نیاز به اصلاح و تکمیل اساسی دارد.	ج

جدول شماره ۴: نوع پیشنهاد از نظر فردی یا گروهی بودن (داخل یک بخش یا بین بخشی)

وضعیت ج	وضعیت ب	وضعیت الف
پیشنهاد فردی است.	ارتباط پیشنهاد با کار پیشنهاد دهنده	پیشنهاد گروهی است؛ یعنی پیشنهاددهندگان بیش از یک نفرند و افراد گروه، بین بخشی یا داخل یک بخش هستند.
۱ امتیاز	۵ امتیاز	۵ امتیاز

جدول شماره ۵: ارتباط پیشنهاد با موضوعات فراخوان (بذر)

وضعیت ب	وضعیت الف
موضوع پیشنهاد زمینه‌ساز یا در راستای تحقق موضوعات فراخوان سالانه است.	موضوع پیشنهاد کاملاً منطبق با فراخوان اعلامی سالانه است.
۵ امتیاز	۱۰ امتیاز

جدول شماره ۶: پیش‌بینی میزان تأثیر پیشنهاد

وضعیت ه	وضعیت د	وضعیت ج	وضعیت ب	وضعیت الف	موضوع پیشنهاد و مبنای تعیین امتیاز
با تأثیر خیلی کم	با تأثیر کم	با تأثیر متوسط	با تأثیر زیاد	با تأثیر خیلی زیاد	برآورد اولیه تأثیر پیشنهادهای کمی و کیفی با نظر اعضای کمیته تخصصی یا خبرگی
۰ امتیاز	۵ امتیاز	۱۰ امتیاز	۱۵ امتیاز	۲۰ امتیاز	امتیاز

جدول شماره ۷: دامنه شمول در سایر واحدها

ج	ب	الف	وضعیت
صرفاً در همان واحد پیشنهاددهنده قابلیت اجرایی دارد.	در تعداد محدودی از واحدها قابل اجرا است.	در تعداد زیادی از واحدها قابل اجرا است.	از نظر اجرا در واحدها
۵ امتیاز	۱۰ امتیاز	۲۰ امتیاز	امتیاز

**پاداش پیشنهادهای مصوب نهایی :**

نحوه پرداخت پاداش پیشنهاد مصوب، بر طبق جدول شماره ۸ تعیین و به شرح زیر پس از اجرا پرداخت می‌گردد:

**جدول شماره ۸: تعیین پاداش پیشنهادهای مصوب نهایی**

پاداش غیر نقدی		دامنه امتیاز	
بهره‌مندی از پاداش‌های غیر نقدی		۵۰-۶۰	
پاداش نقدی = A*B*C	ضریب ریالی (C)	ضریب (B)	دامنه امتیاز (A)
	۳۰۰.۰۰۰ (ریال)	۰/۲	۶۱-۷۰
		۰/۳	۷۱-۸۰
		۰/۴	۸۱-۹۰
۰/۵		۹۱-۱۰۰	

**چگونگی پرداخت پاداش پیشنهاد مصوب پس از اجرا:**

پاداش پیشنهاددهنده پس از تصویب نهایی و ابلاغ اجرایی توسط دبیرخانه به شرح ذیل قابل پرداخت است:

- پس از اجرا و تکمیل فرم گزارش اجرای پیشنهاد توسط راهبر نظام پیشنهادها و ارائه آن به کمیته تخصصی مربوطه

نسبت به مشخص کردن و تعیین میزان قطعی تأثیر پیشنهاد (محاسبه ریالی) اقدام می‌شود.

**تبصره ۱:** در خصوص پیشنهادهای مصوب، واحد موظف است ۴۰٪ پاداش پیشنهاددهنده را پس از تصویب پرداخت نماید؛

(۶۰٪ باقیمانده) پس از اجرای نهایی و تکمیل فرم گزارش اجرا توسط راهبر سیستم و پس از تصویب دبیر کمیته تخصصی

قابلیت پرداخت را دارد.

## انواع پاداش‌های غیرنقدی برای پیشنهادهای (کمی و کیفی):

- ارائه تقدیرنامه و کسب امتیاز در ارزیابی عملکرد کارکنان
- اهداء جوایز (کیف جیبی، کیف دستی، فلش کارت و ...)
- اهداء کتاب‌های علمی و مذهبی
- معرفی به اداره رفاه، جهت استفاده از اماکن اقامتی (بدون نوبت) و بهره‌مندی از وام در صورت داشتن شرایط لازم

## پاداش (حق جلسه) اعضای کمیته (داوران) و کارشناسان دبیرخانه

مبلغ پرداختی بابت پاداش، هر عضو طبق فرمول ذیل محاسبه و از محل اعتبارات درآمد اختصاصی واحد مربوطه پرداخت می‌گردد.

فرمول محاسبه پاداش داور

درصد پاسخگویی \* تعداد پیشنهادهای کارشناسی شده از طریق سایت \* ۵۰۰.۰۰۰ (ریال) = پاداش داور

$$100 \times \frac{\text{تعداد پیشنهادهای کارشناسی شده هر داور از طریق سایت}}{\text{تعداد کل پیشنهادهای دریافت شده توسط داور از طریق سایت}} = \text{درصد پاسخگویی}$$

## برترین‌ها:

در سیستم‌های موجود نظام پیشنهادهای، یکی از پارامترهای کلیدی و گاهاً تعیین‌کننده در مبحث انگیزش کارکنان، انتخاب، معرفی و تقدیر از برترین پیشنهاددهندگان در دوره‌های زمانی مشخص بوده که بایستی با دقت نظر فراوان انجام شود. زیرا اقدام در این خصوص بدون توجه به کلیه پارامترهای مؤثر و همچنین عدم وجود یک مدل و مکانیزم مناسب می‌تواند نارضایتی پرسنل و در نهایت اثرات منفی و جبران‌ناپذیری را به همراه داشته باشد.

### پیشنهاد برتر:

پیشنهادهای برتر، سالانه پس از جمع‌بندی نتایج در دبیرخانه نظام پیشنهادهای دانشگاه و ارائه گزارش به حداکثر از ۳ پیشنهاد برتر در هر سال به شرح جدول شماره ۹ تقدیر به عمل می‌آید.

جدول شماره ۹: پیشنهاد برتر

موضوع	مقطع زمانی	تقدیرنامه
پیشنهاد مصوب برتر کیفی / کمی	سالانه	تقدیرنامه با امضای معاون توسعه مدیریت و برنامه‌ریزی دانشگاه

### پیشنهاددهنده برتر:

به منظور افزایش انگیزه کارکنان، به ۳ پیشنهاددهنده برتر که بالاترین امتیاز را داشته باشند پس از معرفی از کمیته‌های تخصصی و بررسی موضوع در دبیرخانه دانشگاه، لوح تقدیر یا پاداش به تشخیص رئیس نظام پیشنهادهای دانشگاه (معاونت محترم توسعه مدیریت و برنامه‌ریزی منابع) اهداء می‌گردد.

پیشنهاددهنده برتر، بر اساس جدول شماره ۱۰ تعیین می‌گردد و سالانه پس از معرفی از کمیته‌های تخصصی و بررسی در دبیرخانه نظام پیشنهادهای دانشگاه، با تصویب کمیته خبرگی تعیین می‌گردد.

جدول شماره ۱۰: پیشنهاددهنده برتر

ردیف	نوع پیشنهاد	ضریب
۱	پیشنهاد ثبت شده	۱
۲	پیشنهاد مصوب	۳
۳	پیشنهاد اجرا شده	۵
امتیاز کل:		

درصد مشارکت = مجموع ضریب ها

## دبیر برتر:

انتخاب دبیر برتر دبیرخانه اصلی/کمیته‌های تخصصی واحدهای تابعه دانشگاه، بر اساس جدول شماره ۱۱ تعیین می‌گردد و سالانه توسط دبیرخانه اصلی نظام پیشنهادهای دانشگاه، تعیین می‌گردد.

### جدول شماره ۱۱: دبیر برتر

امتیاز	نام مؤلفه	ردیف
۲۵	بررسی به موقع و ارجاع کلیه پیشنهادهای از طریق سایت	۱
۲۵	تعیین و تکلیف نهایی و به موقع کلیه پیشنهادهای موجود در کارتابل دبیران (دبیرخانه اصلی/کمیته‌های تخصصی واحدهای تابعه دانشگاه) از طریق سایت	۲
۲۵	پاسخگویی کامل و به موقع به مکاتبات دبیرخانه اصلی نظام پیشنهادهای دانشگاه و شرکت در جلسات دانشگاه مرتبط با نظام پیشنهادهای	۳
۲۵	اطلاع‌رسانی، آموزش و پاسخگویی به سؤالات پرسنل (پیشنهاددهندگان و داوران)	۴
۱۰۰	امتیاز نهایی	

**نکته:** به منظور افزایش انگیزه و هماهنگی بیشتر دبیران با دبیرخانه نظام پیشنهادهای دانشگاه، به ۳ دبیر برتر که امتیاز نهایی آنها ۹۰-۱۰۰ باشد پس از طرح و بررسی موضوع در کمیته ساختار و فناوری‌های مدیریتی دانشگاه و مصوبات جلسه مذکور، جوایز یا لوح تقدیر به تشخیص کمیته اهداء می‌گردد.

## واحد سازمانی برتر:

انتخاب واحد سازمانی برتر، بر اساس جدول شماره ۱۲ تعیین می‌گردد و سالانه توسط دبیرخانه اصلی نظام پیشنهادهای دانشگاه، تعیین می‌گردد.

### جدول شماره ۱۲: واحد سازمانی برتر

حداکثر امتیاز	نام شاخص	ردیف
۱۰	سرانه سالیانه تعداد پیشنهادهای دریافت شده از طریق سایت	۱
۱۰	نرخ مشارکت کارکنان	۲
۱۵	سرانه سالیانه تعداد پیشنهادهای مصوب شده کارکنان	۳
۱۰	سرانه سالیانه تعداد پیشنهادهای اجرا شده کارکنان	۴
۱۵	درصد پیشنهادهای مربوط به فراخوان	۵
۱۰	سرانه سالیانه پاداش کارکنان (پیشنهاددهنده، کارشناس، مجری) از نظام پیشنهادهای	۶
۲۰	سرانه سالیانه صرفه‌جویی صورت گرفته از اجرای پیشنهادهای به کارکنان سازمان	۷
۱۰	همکاری با دبیرخانه نظام پیشنهادهای	۸
۱۰۰	امتیاز نهایی	

**نکته:** به منظور افزایش انگیزه و هماهنگی بیشتر واحدهای سازمانی با دبیرخانه نظام پیشنهادهای دانشگاه، به ۳ واحد سازمانی برتر که امتیاز نهایی آنها ۹۰-۱۰۰ باشد پس از طرح و بررسی موضوع لوح تقدیر به تشخیص رئیس نظام پیشنهادهای دانشگاه (معاونت محترم توسعه مدیریت و برنامه‌ریزی منابع) اهداء می‌گردد.

### **منابع اعتباری نظام پیشنهادها:**

بر اساس تبصره ۱ ماده ۵ آئین‌نامه اجرایی ماده ۲۰ قانون مدیریت خدمات کشوری، تمام دستگاه‌های اجرایی می‌توانند در تنظیم بودجه سالیانه برای استقرار و استمرار نظام پیشنهادها تا ۲۰ درصد بودجه حاصل از محل صرفه‌جویی‌ها و درآمدهای پیشنهادهای اجرا شده را هزینه نمایند.

مطابق تبصره ۲ ماده ۵ آئین‌نامه اجرایی ماده ۲۰ قانون مدیریت خدمات کشوری، بودجه نظام پیشنهادها شامل تمام هزینه‌های مربوط به این نظام، شامل پاداش‌های پرداختی به پیشنهاددهندگان و اعضای کمیته‌ها، پاداش‌های اجرا، جوایز برترین‌ها، فعالیت‌های آموزش، فرهنگ‌سازی، اطلاع‌رسانی و اداری می‌باشد.

پاداش‌های نقدی و غیرنقدی مطابق مفاد این دستورالعمل و از محل ۲۰٪ منافع حاصل از اجرای پیشنهادها (با استناد به بند ۴ ماده ۳ بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۰/۳۵۶۲۲ مورخ ۱۳۹۰/۷/۲۳ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور) قابل پرداخت می‌باشد که در دانشگاه این بودجه مطابق دستورالعمل اجرایی بودجه و انضباط مالی دانشگاه، از محل درآمد اختصاصی واحد مربوطه تا سقف تفاهم‌نامه سالانه و با توجه به صرفه‌جویی و درآمد حاصل از اجرای پیشنهادها تأمین خواهد شد.

### **حفظ مالکیت معنوی پیشنهاددهنده:**

سامانه نظام پیشنهادها با قابلیت ثبت الکترونیک پیشنهاد و تهیه بانک اطلاعات دقیق از آن‌ها و ثبت نظرات کمیته‌های تخصصی و قابلیت جستجوی پیشنهادها، امکان یافتن پیشنهادهای تکراری و پیگیری نتیجه پیشنهادها را فراهم می‌کند.

# فصل پنجم:

## ارزیابی عملکرد نظام پیشنهادی



## ارتباط با سایر نظام‌های پرسنلی و مدیریتی:

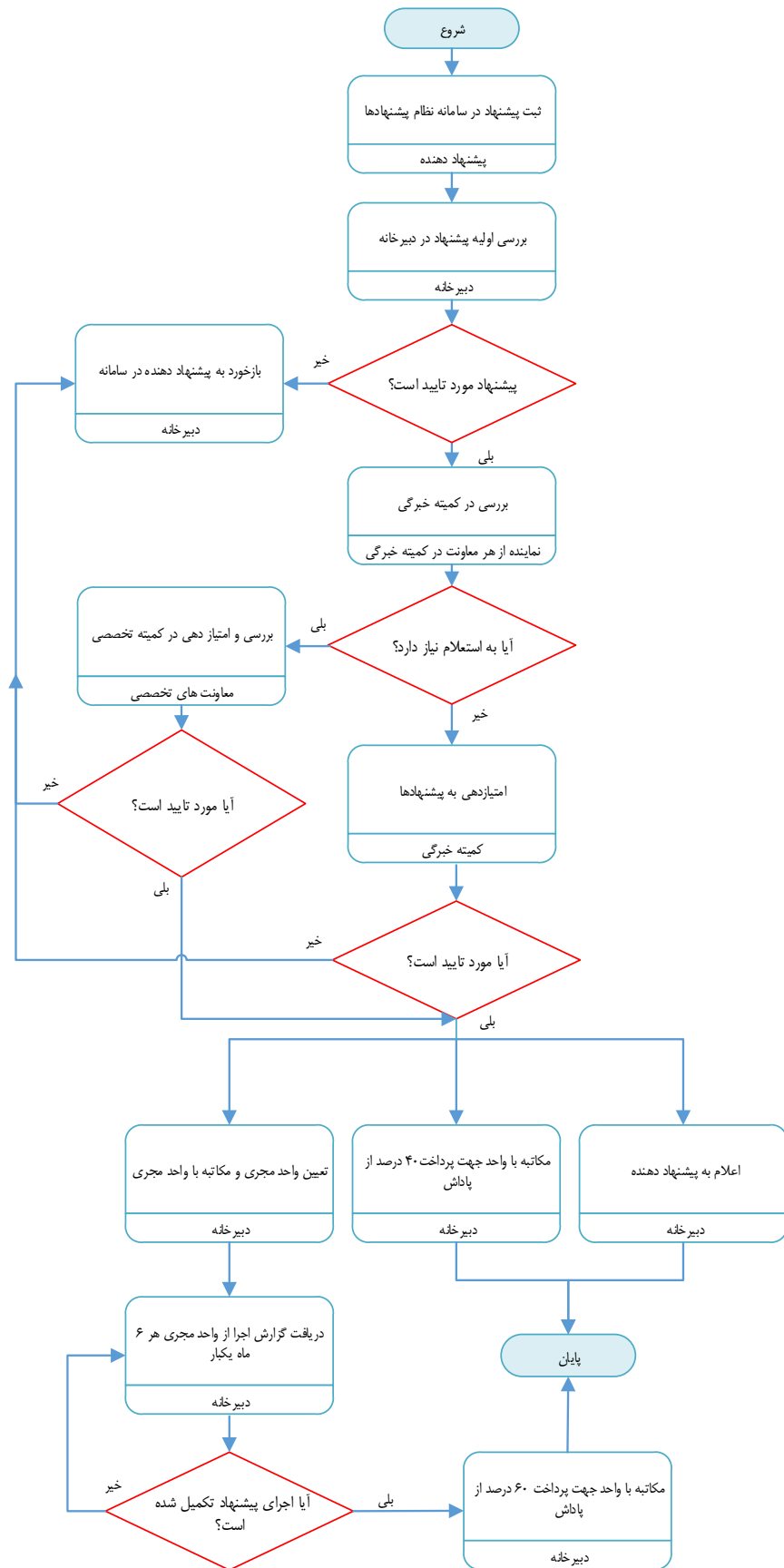
مشارکت کارکنان در نظام مدیریت مشارکتی (پیشنهاد تایید شده) در فرم ارزیابی عملکرد سالانه کارکنان همچنین فرم ارتقای رتبه کارکنان و تعیین کارمند نمونه (در صورت اجرا) مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

## ارزیابی عملکرد نظام پیشنهادها:

برای بررسی ارزیابی عملکرد نظام پیشنهادها در دانشگاه، شاخص‌های عملکردی ذیل به صورت سالیانه، اندازه‌گیری و اعلام خواهند شد:

- سرانه سالیانه پیشنهادهای دریافتی کارکنان
- سرانه سالیانه پیشنهادهای مصوب کارکنان
- سرانه سالیانه پیشنهادهای اجرا شده کارکنان
- نرخ مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادها (سالیانه)
- درصد پیشنهادهای گروهی به کل پیشنهادها
- درصد مدیران پیشنهاددهنده به کل مدیران سازمان (ارشد و میانی)
- سرانه سالانه پاداش پیشنهاددهندگان از نظام پیشنهادها
- درصد پیشنهادهای مربوط به فراخوان
- درصد هزینه‌های صرف شده نظام پیشنهادها به صرفه‌جویی حاصل از پیشنهاد

## فرایند ارزیابی پیشنهادها :



## منابع:

- قانون مدیریت خدمات کشوری، سال ۱۳۸۷
- مدل ملی ارزیابی نظام پیشنهادها، دبیرخانه ملی نظام پیشنهادها (بازنگری ششم)، سازمان جهاد دانشگاهی تهران، سال ۱۳۹۷
- دستورالعمل نظام پیشنهادها، وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی، پاییز سال ۱۳۹۶
- دستورالعمل اجرایی نظام پیشنهادها (ویرایش اول) دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران، سال ۱۳۹۱
- دوره آموزشی نظام پیشنهادها و بانک ایده دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران، سال ۱۳۹۶
- آیین‌نامه نظام پیشنهادات دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی مازندران، سال ۱۳۹۶
- آئین‌نامه نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات دانشگاه علوم پزشکی مشهد، سال ۱۳۹۶
- دستورالعمل اجرایی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان زنجان "کمیته نظام پیشنهادات"، سال ۱۳۹۶