



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی تهران

# دستورالعمل نظام پیشنهادها

(ویرایش دوم)

مدیریت تحول، نوسازی و مطالعات کاربردی

معاونت توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع

زمستان ۱۳۹۷



## فهرست:

## صفحه:

فصل اول: کلیات	۴
مقدمه	۵
اهداف	۷
اسناد بالادستی	۹
تعریف واژگان	۱۰
فصل دوم: روش اجرا	۱۳
ارکان نظام پیشنهادها و شرح وظایف	۱۴
کمیته ساختار و فناوری های مدیریتی	۱۵
دبیرخانه اصلی نظام پیشنهادها	۱۵
کمیته راهبری توسعه مدیریت دانشکده	۱۷
کمیته راهبری توسعه مدیریت بیمارستان	۱۸
جلسات مشترک کارشناسان مسئول با حضور رئیس مرکز بهداشت/مدیر شبکه	۱۹
فصل سوم: نحوه و زمینه های پیشنهاد	۲۱
شرایط ارائه پیشنهاد	۲۲
محورهای پیشنهاد	۲۳
فصل چهارم: ارزیابی و پرداخت در نظام پیشنهادها	۲۶
ارزیابی در نظام پیشنهادها	۲۷
ارزیابی و امتیازدهی پیشنهادها	۲۸
نحوه پرداخت در نظام پیشنهادها	۳۰
چگونگی پرداخت پاداش	۳۱
برترین ها	۳۲
انواع حق الزحمه های غیرنقدی برای پیشنهادهای (کمی و کیفی)	۳۲
حق حضور اعضای کمیته تخصصی	۳۳
نحوه پرداخت حق الزحمه پیشنهاددهنده	۳۳
حق الزحمه راهبر نظام پیشنهادها و کارشناسان دبیرخانه نظام پیشنهادهای دانشگاه	۳۳
جوایز ویژه سالانه	۳۴
اجرای پیشنهاد	۳۵
همکاران اجرایی	۳۵
حق الزحمه همکاران اجرایی	۳۶
منابع اعتباری نظام پیشنهادها	۳۷
حفظ مالکیت معنوی پیشنهاددهنده	۳۷
فصل پنجم: شاخص های عملکردی	۳۸
ارتباط با سایر نظام های پرسنلی و مدیریتی	۳۹
شاخص های عملکردی	۳۹
فصل ششم: ضوابط	۴۰
فرم وضعیت پیشنهادها (۱)	۴۱
فرم ارزیابی و امتیازدهی پیشنهادها (۲)	۴۲
منابع	۴۳

# 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؛ به طوری که اقتصاددانان معتقدند امروزه منابع انسانی نسبت به سایر منابع نقش تعیین کننده در خصوصیت روند توسعه اقتصادی و اجتماعی یک سازمان و جامعه را دارد.

مدیریت را توانایی استفاده مؤثر از منابع محدود به منظور رسیدن به هدف‌های مطلوب تعریف کرده‌اند. "توجه به انگیزش، افزایش تولید و بهره‌وری کل و استفاده بهینه از منابع موجود از اهداف اصلی هر سازمانی است."

سازمان‌های پیشرو آن‌هایی هستند که با ایجاد محیط خلاق، ترس و دلهره کارکنان را نسبت به ارائه ایده‌های تحول‌آفرین از بین ببرند و آنان را در این راه ترغیب کنند. امروزه فکر و اندیشه نیروی انسانی به عنوان تاروپودهای 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 هستند. یکی از عوامل موفقیت سازمان‌ها حاکمیت روابط انسانی مناسب بین کارکنان و مدیران آن سازمان است که اقدامی بسیار مناسب در جهت هم‌اندیشی تفکرهای مطرح شده در سازمان است.

در این میان «مدیریت مشارکتی» به عنوان ابزاری مناسب جهت پیشبرد سازمان‌ها به سوی اهدافشان می‌باشد. قدیمی‌ترین تعریفی که از مشارکت ارائه گردیده عبارت است از: "پیوندی دوسویه، سازنده و سودمند، میان دو تن یا بیشتر از دو تن". مدیریت مشارکتی همانا تغییر تفکر "من" به تفکر "ما" و ترویج تصمیم‌گیری گروهی در سازمان می‌باشد.

مدیریت مشارکتی یک رویکرد مدیریتی پویا است که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی سازمان ایفا می‌کند. مدیریت مشارکتی مدلی از تصمیم‌گیری سازمان با چهار معرفه و ویژگی اصلی است که عبارتند از: ایجاد همدلی و همسویی بین مدیریت و کارکنان، مداخله مشترک مدیریت و کارکنان در امور سازمان، شفاف‌سازی هدف و توسعه فرهنگ تصمیم‌گیری یا مسؤولیت‌پذیری مشترک. مدیریت مشارکتی به معنای مشارکت افراد مناسب، در زمان مناسب و برای انجام کار مناسب است.

اجرای نظام مشارکتی در هر سازمانی، با توجه به عواملی مانند فرهنگ سازمانی، سبک مدیریت و اندازه سازمان متفاوت انجام می‌پذیرد. استقرار نظام پیشنهادها را می‌توان اولین مرحله ورود به نظام مدیریت مشارکتی و ایجاد زمینه مناسب برای نظردهی کارکنان برشمرد. آنچه در نظام پیشنهادها به عنوان اهداف آرمانی و در حقیقت به عنوان فلسفه به‌کارگیری آن مطرح است افزایش توان سازمان در مقابل خواسته‌های متغیر ذی‌نفعان از طریق ارج نهادن به فضائل و توانایی‌های انسان و همسو کردن اهداف کارکنان با هدف‌های سازمان و در نهایت استفاده صحیح از تجربه، اندیشه، آراء و عقاید آن‌ها در هر رده شغلی و بخش سازمانی است. در نظام پذیرش 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.

نظام پیشنهادها فن است که به کمک آن می‌توان روش‌ها و بهبود روش‌ها و اهداف بهبود مستمر در سازمان را تحقق بخشید و این امکان را در سازمان فراهم کرد تا کارکنان، دانش و آگاهی خود را در زمینه‌های بهره‌وری و بهینه‌سازی، به کار گرفته و آن‌ها را از حالت بالقوه به حالت بالفعل درآورند.

بی‌تردید سابقه مدیریت در جهان به قدمت تاریخ بشریت است. انسان‌ها در طی تکامل زندگی خود مراحل مختلفی همچون دوره شکار، کشاورزی، صنعت، تجارت و دوره ارتباطات را پشت سر گذاشته‌اند که در هر مرحله برای گذراندن زندگی خود و برآوردن احتیاجاتشان نیازمند همکاری و هماهنگی با سایر انسان‌ها و قبایل و کشورها بوده‌اند، لذا در این سیر از نوعی مدیریت و رهبری بهره گرفته‌اند. اکثر اندیشمندان و صاحب نظران معتقدند که اوضاع اجتماعی بدون رهبری و مدیریت نمی‌تواند شکل گیرد و انسان‌ها نیز برای آسایش و رفاه بیشتر و همچنین زندگی بهتر از مدیریت بهره می‌برند. همچنین در آثار گرانبهای متعدد اسلامی به‌ویژه قرآن کریم و نهج‌البلاغه موضوعات مرتبط با نحوه مدیریت و اداره امور، مطالب فراوانی ذکر شده است؛ بنابراین می‌توان گفت پایه‌های اجرایی مدیریت به قدمت حیات انسان می‌باشد.

مدیریت مشارکتی علیرغم قدمت تاریخی خود، بعد از انقلاب صنعتی به صورت علمی‌تری مورد بررسی قرار گرفته است. نظام مدیریت مشارکتی یکی از نظام‌های مدیریتی پویاست که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی سازمان ایفا می‌کند. نظام پیشنهادهای کارکنان به عنوان یک ابزار اجرایی مدیریت مشارکتی، در بعد برنامه‌ریزی و عملیاتی 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 پیشنهادها به سازمان ارائه می‌کنند و بدین طریق، یک نظام همفکری و هم‌اندیشی برای رسیدن به اهداف سازمان به وجود می‌آید. این نظام که مبتنی بر اصل انسان‌مداری است، برای افکار و خلاقیت‌های کلیه اعضای سازمان ارزش قائل است و به عنوان یک نظام مطلوب و کارآمد مدیریتی هم از لحاظ نظری و هم از لحاظ عملی آزمون‌های موفق خود را گذرانیده است.

## اهداف:

ایجاد محیط مناسب و فرصت برای مشارکت فکری کارکنان در امور سازمان به صورت داوطلبانه و برخوردار کردن آنان از مزایای مادی و معنوی از اهم اهدافی است که در این نظام دنبال می‌شود. هدف اصلی نظام مدیریت مشارکتی، توسعه ارزش های انسانی کلیه کارکنان و استفاده از هوش، استعداد و خلاقیت آنها در راستای اهداف سازمان است. با همفکری و همدلی بیشتر و استفاده از امکانات موجود می‌توان بهره‌وری و در نهایت برونداد هر سازمان را ارتقاء داد. نظام مدیریت مشارکتی به لحاظ ایجاد فضای مناسب برای مشارکت فکری کارکنان در امور سازمان، سبب می‌شود که بهره‌وری در تمام زمینه‌های مؤثر در فعالیتهای سازمان از جمله نیروی انسانی، ارتقاء پیدا کند. از سوی دیگر بهره‌گیری از این نظام مدیریت، صرفه‌جویی‌های کلان اقتصادی در بر دارد که می‌تواند بخشی از آن صرف توسعه نیروی انسانی و گسترش مشارکت آن در مدیریت سازمان گردد.

چنانچه بخواهیم تصویری روشن‌تر از اهداف و مأموریت‌های نظام پیشنهادها ارائه دهیم، 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

### ارزش‌های اساسی:

- دین محوری
- توسعه و ارتقاء نظام سلامت کشور
- دانایی محوری و خردگرایی
- خودباوری و کمال گرایی
- تعالی منابع انسانی

### ارزش‌های کاربردی:

- بهسازی حرفه‌ای (توان علمی - تخصص - تعهد) نیروی انسانی
- روزآمدی، خلاقیت و ابتکار
- تجمیع افکار و اندیشه‌ها در سطوح سازمانی
- مدیریت دانش پویا و اثربخش
- اخذ تصمیمات اثر بخش سازمانی

### اصول حاکم:

- خودباوری و خوداتکایی
- آرمان‌گرایی
- بصیرت و آینده‌نگری
- عزت و اقتدار دانش
- خلاقیت و ابتکار عمل
- انسجام، هماهنگی و هم‌افزایی
- دانایی و یادگیری
- تمرکز بر هدف و اولویت‌گرایی

## اسناد بالادستی:

با توجه با آثار مثبت و سودمندی که این نظام در بسیاری از شرکتها و سازمانهای داخلی و خارجی پدید آورده بود، دولت جمهوری اسلامی ایران نظر به اهمیت و ضرورت نقش مشارکت کارکنان در بالا بردن کارایی و اثربخشی دستگاههای دولتی و افزایش رضایت و توان کاری آنان، در نشست مورخ ۱۳۷۷/۵/۲۸ شورای عالی اداری چنین تصویب کرد که نظام مدیریت مشارکتی (پذیرش و بررسی پیشنهادها) در کلیه وزارتخانهها، مؤسسات، شرکتها، بانکها و کلیه دستگاهها استقرار یابد. لذا در تاریخ ۸۵/۸/۱۳ با حضور ریاست دانشگاه (رئیس کمیسیون تحول اداری) و اعضا محترم این کمیسیون جلسه‌ای تشکیل شد و تدوین آئین‌نامه نظام پذیرش و بررسی به عنوان پیشنهادها به عنوان اولین گام اصلاحات، مورد تصویب قرار گرفت.

در سال ۱۳۹۱، به همت دبیرخانه کمیسیون تحول اداری دانشگاه، (مدیریت تحول، نوسازی و مطالعات کاربردی) آئین‌نامه مذکور پس از بازبینی نهایی، نسخه ویرایش شده به صورت بومی دانشگاه تدوین و پس از تصویب به مرحله اجرا درآمد. با عنایت به تشکیل یکصد و شصت و پنجمین جلسه شورای عالی اداری مورخ ۹۳/۴/۳۱ و بنا به پیشنهاد معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور، به منظور طراحی ساز و کارهای مناسب برای اجرایی نمودن سیاستهای کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری و نقشه راه اصلاح نظام اداری، موضوع ابلاغیه شماره ۲۰۶/۹۳/۵۶۰ مورخ ۹۳/۱/۲۰ رئیس جمهور و همچنین فراهم نمودن اجرای تکالیف و وظایف مقرر در قانون مدیریت خدمات کشوری و نیز ساماندهی کمیته‌های تخصصی مرتبط با مسائل مدیریتی و اداری، تشکیل " شورای راهبری توسعه مدیریت دستگاههای اجرایی و استانی " مصوب شد و در نامه شماره ۲۰۶/۹۳/۱۱۸۵۲ مورخ ۹۳/۹/۵ ابلاغ گردید.

پس از آن و پیرو تشکیل شورای راهبری توسعه مدیریت در دانشگاه در تاریخ ۱۳۹۶/۱۱/۱۰ با ابلاغ ریاست محترم دانشگاه و تشکیل کمیته‌های زیرمجموعه آن در تاریخ ۱۳۹۷/۳/۲۳، طراحی و راهبری استقرار مدل‌های مدیریتی پشتیبان مانند نظام پیشنهادها به عهده کمیته ساختار و فناوری‌های مدیریتی قرار گرفت که بر این اساس، کمیته مذکور در راستای تفویض اختیارات و بالا بردن اثربخشی با استفاده از توان تخصصی تمامی حوزه‌های دانشگاه، و با توجه به نیازهای روز و استراتژی‌های سازمان مجدداً دستورالعمل قبلی را بررسی و در راستای انطباق کامل با اسناد بالادستی بازنگری نموده است.

## 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 به پیشنهادهای پذیرفته شده جوایزی اهداء می‌نماید.

### • مشارکت:

عبارت است از چالشی ذهنی و عاطفی که افراد را برمی‌انگیزاند تا داوطلبانه، برای تحقق اهداف مورد نظر سازمان، همکاری نموده و در مسئولیت‌ها 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 فعالیت‌های مربوطه مشارکت داده و از توانائی‌های 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.

- **پیشنهاد‌های فردی:**

در ابتدای استقرار نظام پیشنهادها معمولاً اغلب پیشنهادها در ارتباط با مسائل ساده سازمان می‌باشند. معمولاً پیشنهاد‌های فردی بیشتر برای حل مسائل ساده کار افراد و محیط کاری آن‌ها ارائه می‌شود.

- **پیشنهاد‌های گروهی:**

به منظور ایجاد روحیه و فرهنگ کار گروهی و افزایش کیفیت پیشنهادها و مشارکت کارکنان، ارائه پیشنهادها به صورت گروهی انجام می‌گیرد. معمولاً پس از استقرار نظام پیشنهاد‌های انفرادی به منظور افزایش کیفیت پیشنهادها و درصد مشارکت کارکنان در امر پیشنهاددهی کارکنان به صورت داوطلبانه به گروه‌های بهبود کیفیت یا به صورت تیم‌های حل مسئله تشویق می‌گردند.

- **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، صرفه جویی 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 غیرقابل 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 حل 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 دانشگاه درآمده است.

○ پیشنهادهایی که مربوط به عزل و نصب کارکنان باشد.

● **نفر پیشنهاد (سرانه) در سال:**

شاخصی است که از تقسیم تعداد کل پیشنهادهای دریافت شده در طول یک سال به تعداد کل کارکنان به دست می‌آید.

● **پیشنهاددهنده:**

فرد یا گروهی است که پیشنهاد خود را از طریق سامانه نظام پیشنهادهای دانشگاه به دبیرخانه ارائه می‌کند.

● **دبیرخانه اصلی:**

واحدی است که با استفاده از نیروها و امکانات موجود با نظارت دبیر کمیته ساختار و فناوری‌های مدیریتی در راستای پیشبرد اهداف نظام پیشنهادها فعالیت می‌نماید.

● **کمیته‌های تخصصی:**

با عضویت اعضای کمیته راهبری توسعه مدیریت واحد (دانشکده/ بیمارستان/ شبکه) تشکیل می‌شوند و امور مربوط به بررسی و کارشناسی پیشنهاد و امور مرتبط را انجام می‌دهند.

● **پاداش ارزیابی:**

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 نظام پیشنهادها و شرح وظایف:

تمرکززدایی و تفویض اختیار، یکی از عوامل اصلی مؤثر بر تحقق اهداف سازمانی است که به معنای انتقال یا واگذاری قدرت و اختیارات برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری یا مدیریت از سازمان مرکزی به واحدهای عملیاتی است. دامنه‌ی این امر می‌تواند از واگذاری اختیارات روزمره تا واگذاری تصمیمات کلیدی، جهت انجام وظایف خاص، متغیر باشد. از این‌رو، تمرکززدایی و واگذاری اختیارات، از سطوح راهبردی به سطوح عملیاتی برای نیل به توسعه، موضوع مهمی است که در سازمان‌های دولتی به ویژه در حوزه اختیارات این معاونت باید مورد توجه قرار گیرد.

تفویض اختیار، کاهش یا از دست دادن قدرت مدیران رده بالا نیست؛ بلکه با اجرای آن قوت‌های موجود تقویت و هر یک از مدیران عملیاتی دارای قدرت تصمیم‌گیری و اجرایی بیشتری خواهند شد. برآیند این تفویض، افزایش تعهد، نوآوری و خلاقیت کسانی را به همراه دارد که قدرت به آنان واگذار شده است و موجبات انجام امور و تصمیم‌گیری با استفاده از نظرات تخصصی را فراهم می‌نماید.

پس از تشکیل شورای راهبری توسعه مدیریت در دانشگاه در تاریخ ۱۳۹۶/۱۱/۱۰ با ابلاغ ریاست محترم دانشگاه و تشکیل کمیته‌های زیرمجموعه آن در تاریخ ۱۳۹۷/۳/۲۳، طراحی و راهبری استقرار مدل‌های مدیریتی پشتیبان مانند نظام پیشنهادها به عهده کمیته ساختار و فناوری‌های مدیریتی قرار گرفت که بر این اساس، کمیته مذکور در راستای تفویض اختیارات و بالا بردن اثربخشی با استفاده از توان تخصصی تمامی حوزه‌های دانشگاه، تصمیم گرفت بررسی پیشنهادها را به کمیته راهبری توسعه مدیریت بیمارستان/دانشکده/ شبکه بهداشت و درمان واگذار نماید.

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

- کمیته ساختار و فناوری‌های مدیریتی
- دبیرخانه اصلی نظام پیشنهادها
- کمیته خبرگی
- کمیته صرفه‌جویی
- کمیته راهبری توسعه مدیریت دانشکده/ بیمارستان
- جلسات مشترک کارشناسان مسئول با حضور رئیس مرکز بهداشت / مدیر شبکه

• **کمیته ساختار و فناوری های مدیریتی:**

- **اعضاء:** معاون غذا و دارو دانشگاه، مدیر امور مالی دانشگاه، معاون آموزشی دانشگاه، معاون درمان دانشگاه، معاون بهداشت دانشگاه، مدیر آمار و فناوری اطلاعات دانشگاه
- رئیس کمیته: رئیس دانشگاه
- دبیر کمیته: مدیر تحول، نوسازی و مطالعات کاربردی دانشگاه
- دبیرخانه کمیته: مدیریت تحول، نوسازی و مطالعات کاربردی دانشگاه

**شرح وظایف:**

- تصویب دستورالعمل نظام پیشنهادها و ارائه به شورای راهبری توسعه مدیریت دانشگاه برای ابلاغ در سطح دانشگاه
- ارائه برنامه ها و راه کارهای اجرایی در جهت ترویج فرهنگ مشارکت و ترغیب و تشویق کارکنان به عرضه پیشنهاد در راستای بهبود عملکرد سازمان
- بررسی نظرات و راه کارهای سازنده در خصوص تدوین، بازبینی، اصلاح و اجرای دستورالعمل نظام پیشنهادها
- تعیین اولویت ها و زمینه های مناسب برای ارائه پیشنهاد از طریق فراخوان
- تصویب دوره های آموزشی مناسب جهت کارکنان و اعضای کمیته ها
- ارائه گزارش عملکرد نظام پیشنهادها دانشگاه به شورای راهبری توسعه مدیریت دانشگاه
- پایش نظارت و ارزیابی نظام پیشنهادها دانشگاه

• **دبیرخانه اصلی نظام پیشنهادها:**

- کمیته خبرگی
- کمیته صرفه جویی
- رئیس دبیرخانه: معاون توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع دانشگاه
- دبیر: مدیر تحول، نوسازی و مطالعات کاربردی دانشگاه
- دبیرخانه کمیته: مدیریت تحول، نوسازی و مطالعات کاربردی (دبیرخانه کمیته ساختار و فناوری های مدیریتی)

**شرح وظایف دبیرخانه کمیته:**

- ابلاغ دستورالعمل نظام پیشنهادها در تمامی واحدهای دانشگاه
- اجرایی کردن دستورالعمل نظام پیشنهادها در تمامی سطوح سازمان

- طراحی و ایجاد ساز و کار اجرایی مناسب دوره‌های آموزشی نظام پیشنهادها و اجرای آن پس از تأیید کمیته ساختار و فناوری‌های مدیریتی
- اعلام فراخوان جهت نیازسنجی دوره‌های آموزشی در کمیته‌های تخصصی
- جمع آوری و نهایی سازی دوره‌های مورد نیاز به صورت سالانه
- اعلام فراخوان قابل مشاهده برای تمامی کارکنان و مدیران با استفاده از انواع ابزارهای اطلاع‌رسانی در خصوص اولویت‌ها و زمینه‌های مناسب جهت ارائه پیشنهادها پس از نهایی شدن سالانه در کمیته خبرگی
- ارتقاء و به روزرسانی سامانه نظام پیشنهادها
- بررسی اولیه و تعامل با پیشنهاددهندگان در مورد اصلاح و یا تکمیل پیشنهادهای ارسال شده مرتبط با فرآیندهای ستادی دانشگاه
- اعلام رد یا تأیید پیشنهادها در سامانه نظام پیشنهادها پس از ارزیابی نهایی
- پیگیری اهداء تقدیرنامه، پاداش‌ها و حق‌الزحمه پیشنهادهای تأیید یا اجرا شده
- برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب با رویکرد ایجاد خلاقیت و ایده‌یابی و آموزش‌های مستمر نظام پیشنهادها ویژه کارکنان در تمامی سطوح
- برگزاری دوره‌های آموزش تخصصی با ارائه راه‌کارهای نوین بررسی و ارزشیابی پیشنهادها ویژه کمیته‌های تخصصی
- تهیه و ارائه گزارش عملکرد نظام پیشنهادها (ستاد و واحدهای تابعه دانشگاه) به کمیته ساختار و فناوری‌های مدیریتی و شورای راهبری توسعه مدیریت دانشگاه بر اساس شاخص‌های ابلاغی (۲ بار در سال)
- نظارت بر عملکرد کمیته‌های تخصصی واحدهای تابعه دانشگاه
- ابلاغ پیشنهادهای مصوب به سطوح سازمانی مرتبط
- برنامه‌ریزی برای پرداخت پاداش و حق‌الزحمه پیشنهادها در خصوص فرآیندهای مرتبط ستادی
- رسیدگی به شکایت و اعتراض احتمالی پیشنهاد دهندگان به نتایج بررسی‌های صورت گرفته توسط کمیته خبرگی دانشگاه

#### شرح وظایف اختصاصی کمیته خبرگی:

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

- نهایی کردن اولویت‌های عمومی و نیز تخصصی پیشنهادها به صورت سالانه پس از بررسی اولویت‌های جمع بندی شده از کمیته‌های تخصصی در راستای استراتژی‌های سازمان

#### شرح وظایف اختصاصی کمیته صرفه‌جویی:

- بررسی دقیق محاسبات لازم و قانونی به منظور تحلیل و توجیه اقتصادی پیشنهادها پس از معرفی پیشنهادها
- اولویت‌دار از کمیته خبرگی
- اعلام پیشنهادهایی با رقم صرفه‌جویی قابل توجه (شایان ذکر است رقم حداقل صرفه‌جویی جهت تعیین اولویت‌های سالانه از طریق کمیته ساختار در ابتدای هر سال تعیین می‌گردد)

#### ● کمیته راهبری توسعه مدیریت دانشکده/ بیمارستان

##### ■ کمیته راهبری توسعه مدیریت دانشکده:

- اعضاء: رئیس دانشکده، معاون اداری مالی دانشکده، مسئول IT، رئیس حراست، معاون آموزشی، معاون پژوهشی
- رئیس کمیته: رئیس دانشکده
- دبیر کمیته: معاون اداری مالی دانشکده
- راهبر سامانه نظام پیشنهادها: رابط تحول اداری دانشکده

#### شرح وظایف:

- بررسی چالش‌ها و اولویت‌های عمومی و تخصصی سالیانه و اعلام آن به دبیرخانه اصلی نظام پیشنهادها قبل از پایان سال
- اعلام رسمی اولویت‌های سالانه عمومی دانشگاه و تخصصی مرتبط جهت ارائه پیشنهادها با رویکرد پژوهشی و ثبت در HSR
- راهنمایی پیشنهاد دهندگان جهت ثبت پیشنهاد در سامانه نظام پیشنهادها توسط راهبر سامانه
- بررسی و کارشناسی دقیق پیشنهادها ارائه شده در حوزه دانشکده
- ارزیابی پیشنهادها و تعیین نمره ارزیابی پیشنهاد، با توجه به جدول امتیازات پیشنهادها
- ارسال پیشنهادها برگزیده در فاز اول به دبیرخانه اصلی کمیته
- برنامه‌ریزی و صدور مجوز اجرایی پیشنهادها پذیرفته شده در سطح تعیین شده پس از ابلاغ دبیرخانه اصلی کمیته
- نظارت بر اجرای پیشنهادها مصوب شده پس از ابلاغ دبیرخانه اصلی کمیته

- پیگیری مصوبات کمیته ساختار و فناوری‌های مدیریتی (مرتبط با نظام پیشنهادها) و دبیرخانه اصلی نظام پیشنهادها
- برنامه‌ریزی برای پرداخت پاداش و حق‌الزحمه پیشنهادها
- تهیه و ارسال گزارش عملکرد در خصوص نظام پیشنهادها به صورت فصلی به دبیرخانه اصلی نظام پیشنهادها
- تشکیل تیم‌های مسئله‌یاب و برگزاری جلسات هم‌اندیشی جهت جذب ایده‌های خلاقانه کارکنان
- استفاده از مشاورین تخصصی در عارضه‌یابی و یادگیری و بکارگیری راه‌حل‌ها در راستای تحقق بهبود مستمر سازمان
- انتشار نتایج حاصل از اجرای پیشنهادها در قالب کتاب، مقاله و ... جهت حمایت از پیشنهاددهندگان و ترویج نظام پیشنهادها

- ارائه راه‌کارهای مناسب و خلاقانه جهت فرهنگ‌سازی نظام‌های مدیریت مشارکتی به دبیرخانه اصلی نظام پیشنهادها
- انجام خودارزیابی (هر ۶ ماه یک‌بار) با توجه به شاخص‌های ابلاغی (درج شده در فصل پنجم دستورالعمل) و ارسال گزارش نتایج به دبیرخانه اصلی نظام پیشنهادها
- زمان تشکیل جلسات کمیته جهت بررسی پیشنهادها (هر ۲ ماه یک‌بار)

#### ▪ کمیته راهبری توسعه مدیریت بیمارستان:

- اعضا: رئیس بیمارستان، مدیر بیمارستان، مدیر پرستاری، مسئول IT، رئیس حراست، معاون آموزشی، معاون پژوهشی، معاون درمان
- رئیس کمیته: رئیس بیمارستان
- دبیر کمیته: مدیر بیمارستان
- راهبر سامانه نظام پیشنهادها: رابط تحول اداری بیمارستان

#### شرح وظایف:

- بررسی چالش‌ها و اولویت‌های عمومی و تخصصی سالیانه و اعلام آن به دبیرخانه اصلی نظام پیشنهادها قبل از پایان سال
- اعلام رسمی اولویت‌های سالانه عمومی دانشگاه و تخصصی مرتبط جهت ارائه پیشنهادها با رویکرد پژوهشی و ثبت در HSR
- راهنمایی پیشنهاد دهندگان جهت ثبت پیشنهاد در سامانه نظام پیشنهادها توسط راهبر سامانه
- بررسی و کارشناسی دقیق پیشنهادهای ارائه شده در حوزه بیمارستان
- ارزیابی پیشنهادها و تعیین نمره ارزیابی پیشنهاد، با توجه به جدول امتیازات پیشنهادها

- ارسال پیشنهادهای برگزیده در فاز اول به دبیرخانه اصلی کمیته
- برنامه‌ریزی و صدور مجوز اجرایی پیشنهادهای پذیرفته شده در سطح تعیین شده پس از ابلاغ دبیرخانه اصلی کمیته

- نظارت بر اجرای پیشنهادهای مصوب شده پس از ابلاغ دبیرخانه اصلی کمیته
- پیگیری مصوبات کمیته ساختار و فناوری‌های مدیریتی (مرتبط با نظام پیشنهادها) و دبیرخانه اصلی نظام پیشنهادها
- برنامه‌ریزی برای پرداخت پاداش و حق الزحمه پیشنهادها
- تهیه و ارسال گزارش عملکرد در خصوص نظام پیشنهادها به صورت فصلی به دبیرخانه اصلی نظام پیشنهادها
- تشکیل تیم‌های مسئله‌یاب و برگزاری جلسات هم‌اندیشی جهت جذب ایده‌های خلاقانه کارکنان
- استفاده از مشاورین تخصصی در عارضه‌یابی و یادگیری و بکارگیری راه‌حل‌ها در راستای تحقق بهبود مستمر سازمان
- انتشار نتایج حاصل از اجرای پیشنهادها در قالب کتاب، مقاله و ... جهت حمایت از پیشنهاددهندگان و ترویج نظام پیشنهادها

- ارائه راه‌کارهای مناسب و خلاقانه جهت فرهنگ‌سازی نظام‌های مدیریت مشارکتی به دبیرخانه اصلی نظام پیشنهادها
- انجام خودارزیابی (هر ۶ ماه یک‌بار) با توجه به شاخص‌های ابلاغی (درج شده در فصل پنجم دستورالعمل) و ارسال گزارش نتایج به دبیرخانه اصلی نظام پیشنهادها
- زمان تشکیل جلسات کمیته جهت بررسی پیشنهادها (هر ۲ ماه یک‌بار)

#### ■ جلسات مشترک کارشناسان مسئول با حضور رئیس مرکز بهداشت/مدیر شبکه:

- اعضا: رئیس مرکز بهداشت/مدیر شبکه، معاون رئیس/مدیر، کارشناسان مسئول ستادی
- رئیس کمیته: رئیس مرکز/مدیر شبکه
- دبیر کمیته: معاون رئیس مرکز بهداشت/معاون مدیر شبکه
- راهبر سامانه نظام پیشنهادها: رابط تحول اداری مرکز بهداشت/شبکه

#### شرح وظایف:

- بررسی چالش‌ها و اولویت‌های عمومی و تخصصی سالیانه و اعلام آن به دبیرخانه اصلی نظام پیشنهادها قبل از پایان سال
- اعلام رسمی اولویت‌های سالانه عمومی دانشگاه و تخصصی مرتبط جهت ارائه پیشنهادها با رویکرد پژوهشی

و ثبت در HSR

- راهنمایی پیشنهاد دهندگان جهت ثبت پیشنهاد در سامانه نظام پیشنهادها توسط راهبر سامانه
- بررسی و کارشناسی دقیق پیشنهادهای ارائه شده در حوزه مرکز بهداشت / شبکه
- ارزیابی پیشنهادها و تعیین نمره ارزیابی پیشنهاد، با توجه به جدول امتیازات پیشنهادها
- ارسال پیشنهادهای برگزیده در فاز اول به دبیرخانه اصلی کمیته
- برنامه‌ریزی و صدور مجوز اجرایی پیشنهادهای پذیرفته شده در سطح تعیین شده پس از ابلاغ دبیرخانه اصلی کمیته
- نظارت بر اجرای پیشنهادهای مصوب شده پس از ابلاغ دبیرخانه اصلی کمیته
- پیگیری مصوبات کمیته ساختار و فناوری‌های مدیریتی (مرتبط با نظام پیشنهادها) و دبیرخانه اصلی نظام پیشنهادها
- برنامه‌ریزی برای پرداخت پاداش و حق‌الزحمه پیشنهادها
- تهیه و ارسال گزارش عملکرد در خصوص نظام پیشنهادها به صورت فصلی به دبیرخانه اصلی نظام پیشنهادها
- تشکیل تیم‌های مسئله‌یاب و برگزاری جلسات هم‌اندیشی جهت جذب ایده‌های خلاقانه کارکنان
- استفاده از مشاورین تخصصی در عارضه‌یابی و یادگیری و بکارگیری راه‌حل‌ها در راستای تحقق بهبود مستمر سازمان
- انتشار نتایج حاصل از اجرای پیشنهادها در قالب کتاب، مقاله و ... جهت حمایت از پیشنهاددهندگان و ترویج نظام پیشنهادها
- ارائه راه‌کارهای مناسب و خلاقانه جهت فرهنگ‌سازی نظام‌های مدیریت مشارکتی به دبیرخانه اصلی نظام پیشنهادها
- انجام خودارزیابی (هر ۶ ماه یک‌بار) با توجه به شاخص‌های ابلاغی (درج شده در فصل پنجم دستورالعمل) و ارسال گزارش نتایج به دبیرخانه اصلی نظام پیشنهادها
- زمان تشکیل جلسات کمیته جهت بررسی پیشنهادها (هر ۲ ماه یک‌بار)

فصل سوم:

نحوه و زمینه های پیشهاد

## شرایط ارائه پیشنهاد:

به منظور ایجاد روحیه همکاری و تعلق سازمانی بین کارکنان و دانشگاه و بالا بردن حس کنجکاوی، ابداع، نکته‌بینی، دقت و ارج نهادن به کرامت انسانی، لازم است به پیشنهادهای کارکنان، هر اندازه هم که در مراحل نخست، ساده یا کوچک باشند، صمیمانه ارج نهاده شود و از پیشنهاد دهندگان به طرق مختلف قدردانی به عمل آید. تا به تدریج در کارکنان حس خلاقیت و حس تعلق و نهادینه گردد و در نهایت روحیه همکاری در کارکنان تقویت و موجب اعتلای دانشگاه فراهم شود.

## شرایط ارائه پیشنهاد در نظام پیشنهادهای دانشگاه به ترتیب ذیل می‌باشد:

- کلیه کارکنان دانشگاه می‌توانند هرگونه پیشنهادی که در دامنه کاری سازمان می‌باشد را با توجه به ضوابط موجود در دستورالعمل، به صورت فردی و یا گروهی ارائه کنند.
- تبصره: سایر افرادی که به نحوی با دانشگاه ارتباط دارند نظیر ارباب‌رجوع، خانواده کارکنان، بازنشستگان، مراکز علمی و... نیز می‌توانند پیشنهادهای خود را در چهارچوب این دستورالعمل 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 پذیرفته‌شده و مورد بررسی قرار خواهد گرفت.
- به افرادی که پیشنهادهای خود را پس از اجرای موضوع پیشنهاد بدون هماهنگی دبیرخانه کمیته راهبری توسعه مدیریت بیمارستان/دانشکده/ شبکه بهداشت و درمان ارائه نمایند، حق الزحمه پرداخت نمی‌گردد.
- در صورتی که اجرای پیشنهادی فوریت داشته باشد و فرصت کافی برای طی زمان ثبت و بررسی پیشنهاد در کمیته راهبری توسعه مدیریت بیمارستان/دانشکده/ شبکه بهداشت و درمان نباشد، پیشنهاددهنده می‌تواند با هماهنگی مدیر مربوطه پیشنهاد را اجرا نموده و جهت مراحل تعیین ارزیابی و حق الزحمه، پیشنهاد را همراه گزارش اجرای آن به دبیرخانه ارسال نماید.
- پیشنهادها باید از طریق نرم‌افزار تحت وب نظام پیشنهادها ارائه شود.

- 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.
- توصیه می‌گردد در صورتی که پیشنهاددهنده در مورد واحد خود پیشنهاد ارائه می‌نماید 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 حق‌الزحمه به علت ارتباط با وظایف شغلی نخواهد شد، حتی اگر در شرح شغل پیشنهاددهنده ذکر شده باشد.
- تعداد همکاران اصلی برای هر پیشنهاد مصوب نباید از ۴ نفر تجاوز نماید، مگر در موارد ضروری با تصویب کمیته تخصصی
- نکته مهم: عنوان پیشنهاد باید بطور واضح، روشن، دقیق و مرتبط با متن پیشنهاد باشد. شرط لازم برای پذیرش یک پیشنهاد، تکمیل بودن فیلهای 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 علاقمند 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 دربرداشته 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.
- آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی
- 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.

## ویژگی‌های پیشنهادهای امتیازآور:

- کامل بودن اطلاعات پیشنهاد
- ارتباط با وظایف شغلی (هر پیشنهادی که در راستای اصلاح و ارتقاء فرآیند موجود باشد)
- بهبود کیفیت و کمیت خدمات
- اصلاح مقررات و آئین‌نامه‌ها
- گروهی بودن پیشنهاد
- خلاقیت و نوآوری
- رضایت ارباب رجوع
- بهبود ایمنی کار و صرفه‌جویی در موارد و منابع دیگر
- ارائه گزارش جدید برای بهبود انجام کار، ساده کردن کار، ایجاد شوق و نشاط در کارکنان و جلوگیری از موازی‌کارها
- ارتقاء بهره‌وری و ...

## فصل چهارم:

# ارزیابی و پرداخت در نظام پیمانکاری

## 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 منافع 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.

### مراحل ارزیابی:

مراحل ارزیابی پیشنهاد توسط کمیته‌های تخصصی و کمیته خبرگی دانشگاه به صورت ذیل انجام می‌گردد:

الف) راهبر نظام پیشنهادها، باید قبل از شروع ارزیابی پیشنهادها در کمیته تخصصی، پیشنهادهای اخذ شده از سامانه را مورد بررسی اولیه قرارداد و نسبت به تهیه گزارش به شیوه الکترونیکی مطابق فرم‌های ۱ و ۲ اقدام نماید. دبیر کمیته مربوطه باید نسبت به تایید گزارش اقدام نماید.

ب) حداقل یک هفته قبل از برگزاری کمیته تخصصی، راهبر موظف است گزارش تایید شده توسط دبیر کمیته را برای اعضای کمیته ارسال نماید.

ج) پس از تأیید و تصویب پیشنهادها برتر در کمیته تخصصی، حداکثر ظرف یک هفته نتایج به دبیرخانه نظام پیشنهادها دانشگاه، ارسال می‌گردد.

د) راهبر سامانه نظام پیشنهادها دانشگاه، موظف است پس از جمع‌بندی گزارشات ارسالی از کمیته‌های تخصصی، حداقل یک هفته قبل از برگزاری کمیته خبرگی نسبت به ارسال آنها در فضای داوری اعضا اقدام نماید.

ه) پیشنهادها نهایی شده در کمیته خبرگی دانشگاه، جهت تصویب و ابلاغ اجرایی کردن آنها به واحدهای دانشگاه در جلسات فصلی کمیته ساختار و فناوری‌های مدیریتی در اختیار دبیرخانه کمیته قرار خواهند گرفت.

## ارزیابی و امتیازدهی پیشنهادها:

جدول شماره ۱: ارزیابی و امتیازدهی به پیشنهادها

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

جدول شماره ۲: چگونگی تهیه و ارائه پیشنهاد

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

جدول شماره ۳: قابلیت اجرایی

وضعیت	شرح وضعیت	حداکثر امتیاز
الف	راهکار اجرایی ارائه شده توسط پیشنهاددهنده کاملاً درست و قابل اجراست.	۲۰
ب	راهکار اجرایی ارائه شده توسط پیشنهاددهنده، نیاز به اصلاح یا تکمیل جزئی دارد.	۱۰
ج	راهکار اجرایی ارائه شده توسط پیشنهاددهنده نیاز به اصلاح و تکمیل اساسی دارد.	۵

جدول شماره ۴: نوع پیشنهاد از نظر فردی یا گروهی بودن

وضعیت الف	وضعیت ب
پیشنهاد گروهی است؛ یعنی پیشنهاددهندگان بیش از یک نفرند و تخصص‌های افراد گروه، متناسب با حوزه مربوط به پیشنهاد است.	پیشنهاد فردی است.
۱۰ امتیاز	۵ امتیاز

جدول شماره ۵: ارتباط پیشنهاد با کار پیشنهاددهنده

وضعیت الف	وضعیت ب
پیشنهاد مربوط به کار پیشنهاددهنده یا واحد کاری وی است یا پیشنهاددهنده ذی نفع مستقیم واحد مربوطه است.	پیشنهاد مربوط به کار سایر واحدهای سازمان است.
۱۰ امتیاز	۵ امتیاز

جدول شماره ۶: ارتباط پیشنهاد با موضوعات فراخوان (بذر)

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

جدول شماره ۷: پیش‌بینی میزان تأثیر پیشنهاد

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

جدول شماره ۸: دامنه شمول در سایر واحدها

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

## نحوه پرداخت در نظام پیشنهادها:

پرداخت پاداش در نظام پیشنهادها از اهمیت خاصی برخوردار است. برای جبران خدمت کارکنان، به ازای فکر کردن و پیشنهاد دادن نیز بایستی پاداش مناسب پرداخت شود. این نوع پرداخت‌های تشویقی، ضمن ارج نهادن به کرامت انسانی کارکنان، فرهنگ مدیریت مشارکتی را در سازمان نهادینه کرده و ارتقاء سازمان برای آنان در الویت اصلی قرار خواهد گرفت. این عامل اثر برانگیزاننده و ترغیبی در مورد سایر کارکنان نیز خواهد داشت.

### انگیزش (پرداخت پاداش):

- متناسب با پیشنهاد باشد.
- پاداش‌های مادی و معنوی توأم استفاده شود و پاداش به موقع پرداخت شود.
- حتی‌المقدور در حضور دیگران پرداخت شود.
- از پاداش‌های مادی و معنوی توأم استفاده شود.
- نحوه محاسبه پاداش برای پیشنهاددهنده مشخص باشد.
- پرداخت پاداش‌ها به‌طور مستمر اطلاع‌رسانی شود.
- سوابق پاداش‌ها در نظام پیشنهادها و پرونده افراد ثبت و ضبط شود.

پاداش‌ها بر طبق جدول تعیین پاداش پیشنهاد (جدول شماره ۹) تعیین و به شرح زیر پرداخت می‌گردد:

جدول شماره ۹: تعیین پاداش پیشنهادها

	ضریب ریالی (C)	ضریب (B)	دامنه امتیاز (A)
پاداش = $A*B*C$	۱۰۰/۰۰۰	۰/۲	۴۰-۵۹
		۰/۳	۶۰-۷۹
		۰/۵	۸۰-۱۰۰

تبصره: ضریب ریالی فعلی (۱۰۰/۰۰۰) مربوط به سال ۱۳۹۷ بوده و این ضریب هر ساله طبق نظر و مصوبه کمیته ساختار و فناوری‌های مدیریتی قابل تغییر است.

## چگونگی پرداخت پاداش:

پاداش پیشنهاددهنده پس از تصویب نهایی و ابلاغ اجرایی توسط کمیته ساختار و فناوری‌های مدیریتی 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 (کمیته راهبری توسعه مدیریت دانشکده/بیمارستان)، نسبت به مشخص کردن و تعیین میزان قطعی تاثیر پیشنهاد (محاسبه ریالی) اقدام می‌شود.
- با توجه به مصوبه کمیته تخصصی، میزان پاداش برابر  $0/5 - 0/2$  میزان تأثیر پیشنهاد، تعیین و به تصویب کمیته می‌رسد.
- دبیر کمیته موظف به پیگیری و اقدام در خصوص پرداخت پاداش تا سقف تعیین شده در تفاهم‌نامه می‌باشد.
- پس از تایید فرم گزارش اجرای پیشنهاد و پرداخت نقدی پاداش توسط کمیته تخصصی، دبیرخانه نظام پیشنهادهای دانشگاه موظف است از طریق شبکه راهبران نظام پیشنهادها و با برقراری تعاملات مثبت، نسبت به پایش فصلی چگونگی اجرای پیشنهادها اقدام نماید و نتایج آن را در اختیار کمیته ساختار و فناوری‌های مدیریتی و نیز شورای راهبری توسعه مدیریت دانشگاه، قرار دهد.
- به پیشنهادهای اجرایی شده علاوه بر پاداش نقدی، تقدیرنامه به امضای رئیس کمیته تخصصی و در ستاد دانشگاه به امضای دبیر کمیته ساختار و فناوری‌های مدیریتی با درج در پرونده پرسنلی تعلق می‌گیرد.

### تبصره:

با توجه به مصوبات کمیته صرفه‌جویی در خصوص پیشنهادهای کمی، واحد موظف است  $40\%$  پاداش پیشنهاددهنده را پس از تصویب در سقف تعیین شده در تفاهم‌نامه پرداخت نماید؛ ( $60\%$  باقیمانده) پس از اجرا و تکمیل فرم گزارش اجرا توسط راهبر سیستم و پس از تصویب دبیر کمیته تخصصی قابلیت پرداخت را دارد.

## برترین‌ها:

برترین‌ها: پس از جمع‌بندی نتایج در دبیرخانه نظام پیشنهادهای دانشگاه و ارائه گزارش به کمیته ساختار و فناوری‌های مدیریتی به ۳ پیشنهاد برتر در هر سال به شرح جدول شماره ۱۰ تقدیر به عمل می‌آید.

جدول شماره ۱۰: برترین‌ها

موضوع	شاخص	مقطع زمانی	جایزه یا تشویق مادی معادل
پیشنهاد مصوب برتر کیفی/کمی	بالاترین امتیاز	سالانه	تقدیرنامه با امضای رئیس شورای راهبری توسعه مدیریت یا دبیر شورا + کارت هدیه معادل ۵/۰۰۰/۰۰۰ ریال

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

علاوه بر حق‌الزحمه‌های نقدی یا قسمتی از حق‌الزحمه‌های نقدی یا به جای حق‌الزحمه‌های نقدی، دبیر کمیته ساختار و فناوری‌های مدیریتی یا رئیس کمیته راهبری توسعه مدیریت بیمارستان/دانشکده/ شبکه بهداشت و درمان، می‌تواند یکی از انواع حق‌الزحمه‌های غیرنقدی زیر را با توجه به میزان تاثیر نهایی محاسبه شده پیشنهاد، به کمیته ساختار و فناوری‌های مدیریتی، پیشنهاد و پس از تایید کمیته ساختار و فناوری‌های مدیریتی یا شورای راهبری توسعه مدیریت دانشگاه به اجرا درآورد:

- معرفی به عنوان کارکنان نمونه
- ایجاد فرصت‌های مطالعاتی و آموزشی
- ارتقاء شغلی
- اعمال تشویق‌های کتبی
- مرخصی تشویقی
- اعزام به سفرهای داخلی و خارجی (زیارتی، سیاحتی، کارشناسی) فردی و خانوادگی
- اهداء لوازم خانگی
- اهداء کتاب‌های علمی و مذهبی
- اعزام فرزندان کارکنان به اردوهای آموزشی تفریحی
- سایر موارد

## حق حضور اعضای کمیته تخصصی:

مبلغ پرداختی بابت حق حضور، هر عضو هیات علمی در هر جلسه براساس حاصلضرب تعداد پیشنهاد بررسی شده در ضریب ۲۰۰/۰۰۰ ریال محاسبه می‌گردد، که این رقم برای اعضای غیر هیات علمی برابر با ۱۰۰/۰۰۰ ریال می‌باشد.

## نحوه پرداخت حق الزحمه پیشنهاددهنده:

- تبصره ۱: کلیه پرداخت حق الزحمه‌های موجود در این آئین‌نامه پس از کسر مالیات پرداخت می‌گردد.
- تبصره ۲: پرداخت حق الزحمه‌های تعیین شده حداکثر تا یکسال پس از مشخص شدن میزان تاثیر پیشنهاد الزامی می‌باشد.
- تبصره ۳: کمیته ساختار و فناوری‌های مدیریتی پس از جمع‌بندی پیشنهادهای دریافتی از دبیرخانه نظام پیشنهادهای دانشگاه می‌تواند هر زمان صلاح بداند کلیه سقف‌های تعیین شده در پیشنهادها را تغییر دهد.

## حق الزحمه راهبر نظام پیشنهادها و کارشناسان دبیرخانه نظام پیشنهادهای دانشگاه:

دبیران کمیته‌های تخصصی پس از ارزیابی و پایش چگونگی عملکرد راهبر نظام پیشنهادهای واحد مربوطه به شرح زیر با توجه به اختیارات تفویضی می‌توانند از سوی رئیس کمیته نسبت به پرداخت سالانه اقدام نمایند.

### جدول شماره ۱۱: شیوه پرداخت پاداش به راهبران نظام پیشنهادها

موضوع	امتیاز
درجه تخصصی پیشنهاد	۳-۱ امتیاز
سرعت انجام کارشناسی	۳-۰ امتیاز
کفایت مطلب و ارائه تحلیل صحیح برای تصمیم‌گیری	۴-۰ امتیاز
به ازاء هر امتیاز، مبلغ ۵۰/۰۰۰ ریال پرداخت می‌گردد.	

**تبصره:** در صورتی که مجموع پرداختی بابت پاداش و هزینه‌های اجرایی پیشنهادها از سقف ۲۰٪ صرفه جویی سالانه حاصل از اجرای پیشنهاد بیشتر باشد، کلیه پرداخت‌های مذکور پس از کسر هزینه‌های اجرایی به تناسب کسر خواهد شد.

## جوایز ویژه سالانه:

کارگروه تخصصی برای تقدیر بیشتر و ایجاد تحرک و خلاقیت لازم در کارکنان، می‌تواند هر سال جوایز ویژه‌ای تعیین و به شرح زیر در جشنواره نظام پیشنهادها که به همین مناسبت تشکیل می‌شود به حائزین شرایط ذیل اهداء می‌نماید:

- پیشنهاد یا مجموع پیشنهادهای فردی یا گروهی که بیشترین حق‌الزحمه را دریافت کرده باشد (اعم از کیفی و کمی)
- پیشنهاد دهنده یا گروهی که بیشترین تعداد پیشنهادهای مصوب را داشته باشد.
- پیشنهاددهنده یا گروهی که بیشترین تعداد پیشنهادهای ارائه شده را داشته باشد (به شرطی که حداقل ۱۰٪ آن‌ها تصویب شده باشد)
- بهترین همکاری فردی یا گروهی در اجرای پیشنهادها که بیشترین حق‌الزحمه همکاری در اجرای پیشنهادها دریافت کرده باشد.
- بهترین واحد که بیشترین نفر پیشنهاد مصوب در سال از آن واحد اخذ شده باشد.

تعداد پیشنهادهای مصوب واحد در سال

نفر پیشنهاد مصوب در سال = .....

تعداد نفرات واحد

**تبصره ۱:** به هر نفر یا گروه بیش از یک جایزه ویژه در سال تعلق نمی‌گیرد.

**تبصره ۲:** ملاک ارزیابی برای دوره یک‌ساله می‌باشد.

**تبصره ۳:** نسبت به معرفی نفرات برتر جشنواره نظام پیشنهادها که به عنوان نفرات ممتاز شناخته شده‌اند از طریق درج مصاحبه، بیوگرافی، عکس و مشخصات کامل آنان در تابلو اعلانات یا نشریه دانشگاه و یا نشریات کشور اقدام می‌گردد.

**تبصره ۴:** در صورتی که طرح پیشنهادی به عنوان یک اختراع مطرح گردد، دبیرخانه کمیته ساختار و فناوری‌های مدیریتی موظف است همکاری لازم جهت ثبت آن در مراکز قانونی کشور انجام دهد.

**تبصره ۵:** پیگیری ارائه پیشنهادهای منتخب به جشنواره‌های معتبر نظیر خوارزمی و... به عهده دبیرخانه نظام پیشنهادها می‌باشد و جوایز حاصل از ارائه این پیشنهادها به پیشنهاددهندگان تعلق خواهد داشت.

**تبصره ۶:** بهترین پیشنهادها جهت شرکت در مسابقات ملی پیشنهادها (در صورت برگزاری) معرفی می‌گردند.

## اجرای پیشنهاد:

وظیفه اجرا یا انجام اقدامات لازم برای اجرای پیشنهاد، به عهده دبیر کمیته تخصصی مرتبط می‌باشد. واحدهایی که به عنوان مسئول اجرا تعیین می‌شوند؛ موظفند پیشنهادهای مذکور را در زمان مقرر اجرا نموده و گزارش آن را به راهبر نظام پیشنهادها و یا دبیرخانه نظام پیشنهادهای دانشگاه ارائه دهند.

- اگر اجرای برخی از پیشنهادها با مشکل روبرو شود و لازم باشد که تغییراتی در آن‌ها داده شود در اولین جلسه مربوطه کارگروه تخصصی، بررسی و تصمیم‌گیری به عمل خواهد آمد.
- پیشنهاد باید حداکثر ظرف مدت تعیین شده از طرف کمیته تخصصی به مورد اجرا گذارده شود.
- پیشنهادهایی که توسط افراد یا گروه‌ها داده می‌شود و زمینه اجرای آن پیشنهاد مربوط به کار خودشان می‌باشد باید توسط واحد اجرایی مربوطه و همان گروه اجرا گردد.
- دبیر کمیته، اجرای پیشنهاد را از مسئول اجرایی اعلام شده تحت پیگیری و گزارش‌دهی خواهد داشت. همچنین دبیرخانه اصلی نظام پیشنهادها امر اجرای به موقع این پیشنهادها و صحت اظهار اجرای پیشنهاد توسط کمیته‌های تخصصی را تحت کنترل داشته و گزارش‌های آن را علاوه بر ارائه به مدیران ارشد دانشگاه، در جلسات مدیریتی و همچنین شورای راهبری توسعه مدیریت دانشگاه ارائه خواهند نمود.

**تبصره ۱:** چنانچه پیشنهادی قابل اجرا بوده ولی به دلایلی نتوان آن را در شرایطی فعلی به اجرا درآورد، پیشنهاد یاد شده به نام فرد یا گروه پیشنهاددهنده در فرم مخصوصی بنام "پیشنهادهای مفتوح" (باز) ثبت می‌شود و با آماده شدن شرایط و رفع موانع نسبت به اجرای آن اقدام مقتضی معمول خواهد گردید. در این موارد پس از اجرای پیشنهاد، حق الزحمه کامل پرداخت خواهد شد.

## همکاران اجرایی:

به منظور جلب همکاری کارکنان در تسریع اجرای پیشنهادها و ایجاد انگیزه هر چه بیشتر برای اجرای مطلوب پیشنهادهای مصوب، به کلیه کسانی که در اجرای آن تلاش مؤثری داشته باشند، به شرح زیر حق الزحمه پرداخت می‌گردد:

- پرداخت این حق الزحمه منحصر به پیشنهادهای مصوب است که پس از اجرای کامل محاسبه خواهد شد و چنانچه پیشنهادی در مسیر اجرا بر اثر بروز مشکلات پیش‌بینی نشده متوقف گردد، به طوری که به تصویب و اجرای نهایی نرسد، به کسانی که در این زمینه فعالیتی داشته باشند، هیچ‌گونه حق الزحمه‌ای پرداخت نمی‌شود.

• انتخاب و شناسایی کارکنان که در اجرای پیشنهادهای مصوب همکاری می‌نمایند؛ پس از تصویب نهایی پیشنهاد و اجرای آن توسط واحد مربوطه به شرح ذیل انجام می‌گیرد:

**الف:** برای شناسایی کارکنان اجرایی همزمان با شروع فاز اجرایی پیشنهاد اسامی کارکنان ذینفع توسط بالاترین مقام اجرایی واحد مجری به دبیر کمیته تخصصی اعلام می‌گردد.

**ب:** در جلسات کمیته‌های تخصصی (پذیرش و بررسی پیشنهادها) اسامی آن دسته از همکاران اجرایی که به تایید دبیر کمیته تخصصی رسیده باشد. مطرح و تصمیمات لازم در مورد پرداخت حق الزحمه ارائه یا تقدیرنامه با درج در پرونده اتخاذ می‌گردد.

**تبصره:** چون حق الزحمه پیشنهاددهنده پس از اجرای آن‌ها قابل پرداخت است لازم است که اجرای هر یک از پیشنهادها سریعاً در دستور کار واحد قرار گیرد و پس از اجرا سریعاً توسط دبیر کمیته تخصصی مربوطه کتباً به دبیر نظام پیشنهادها اعلام گردد.

انجام امور مربوط به تبصره فوق‌الذکر در واحدهای ستادی بر عهده مدیران امور عمومی هر معاونت می‌باشد.

### حق الزحمه همکاران اجرایی:

○ حداکثر حق الزحمه قابل پرداخت به کل همکاران اجرایی در مجموع معادل ۵۰٪ حق الزحمه متعلق به پیشنهاددهنده، پیشنهاد مصوب می‌باشد که متناسب با فعالیت‌های انجام شده پس از تصویب در کمیته تخصصی و به دستور دبیر کمیته تخصصی مربوطه خواهد بود.

**تبصره ۱:** این مبلغ مازاد بر حق الزحمه پرداخت شده به پیشنهاد مصوب می‌باشد.

○ زمان پرداخت این حق الزحمه متناسب با پرداخت حق الزحمه پیشنهاددهنده می‌باشد.

**تبصره ۲:** بدیهی است کسانی مشمول این حق الزحمه خواهند شد که در اجرای پیشنهاد مصوب از آنان درخواست همکاری به عمل آمده باشد و یا در جریان اقدامات اجرایی تلاش مؤثر و چشمگیری از خود بروز داده باشند.

**تبصره ۳:** لزوماً برای کلیه پیشنهادها حق الزحمه همکاران اجرایی پرداخت نمی‌گردد.

**تبصره ۴:** چنانچه همکاران اجرایی با نبوغ خود پیشنهاد اولیه را بهبود بخشند علاوه بر دریافت حق الزحمه اجرایی بنا به تشخیص کمیته تخصصی و با ضریب مصوب شده در حق الزحمه پیشنهاد نیز شریک خواهند بود.

**تبصره ۵:** گروه‌هایی که پیشنهادهای مربوط به زمینه کار خود را ثبت می‌نمایند، همکاران اجرایی خود آن تیم هستند و از این بابت حق الزحمه‌ای دریافت نمی‌کنند.

## منابع اعتباری نظام پیشنهادها:

براساس تبصره ۱ ماده ۵ آئین نامه 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.

حق الزحمه‌های 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 ۳۵۶۲۲/۹۰/۲۰ 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 تامین خواهد شد.

## حفظ مالکیت معنوی پیشنهاددهنده:

سامانه نظام پیشنهادها 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: شاخص‌های عملکردی

## ارتباط با سایر نظام‌های پرسنلی و مدیریتی:

گزارش تعداد پیشنهادهای ارائه شده کارشناس سالانه توسط دبیر کمیته نظام پیشنهادها تهیه و پس از تأیید کمیته نظام پیشنهادها به مدیریت اداری، مالی و پشتیبانی جهت پرونده پرسنلی کارکنان، ابلاغ می‌گردد. این گزارش در فرم ارزیابی عملکرد سالانه کارکنان همچنین فرم ارتقای رتبه کارکنان و تعیین کارمند نمونه مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

## شاخص‌های عملکردی:

- 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 ذینفعان (به غیر از کارکنان) به کل پیشنهادهای
- درصد پیشنهادهای گروهی به کل پیشنهادهای
- درصد مدیران پیشنهاددهنده به کل مدیران سازمان (ارشد و میانی)
- درصد پیشنهادهای تیم‌های هم‌اندیشی به کل پیشنهادهای کارکنان
- درصد پیشنهادهای تأخیر در بررسی به دریافتی سال
- درصد پیشنهادهای تأخیر در اجراء به تصویب شده (سالیانه)
- درصد پیشنهادهای درخواست بررسی مجدد به بررسی شده
- سرانه ساعت آموزشهای برگزار شده در سال مرتبط با پیشنهادهای
- میانگین سالیانه پاداش پیشنهادهای مصوب
- سرانه سالانه پاداش کارکنان از نظام پیشنهادها
- سرانه سالانه پاداش پیشنهاددهندگان از نظام پیشنهادها
- درصد پیشنهادهای مربوط به فراخوان
- درصد هزینه‌های صرف شده نظام پیشنهادها به صرفه جویی حاصل از پیشنهاد
- سرانه صرفه جویی پیشنهادها به کارکنان (سالانه)
- سرانه صرفه جویی پیشنهادها به پیشنهاددهندگان
- میانگین صرفه جویی پیشنهادها به تعداد پیشنهادهای

# فصل ششم:

## ضمائم

بسمه تعالی

فرم وضعیت پیشنهادها (۱)

ردیف:	
شماره پیشنهاد:	تاریخ ارائه:
عنوان پیشنهاد:	نام پیشنهاد دهنده:
فراخوان:	واحد:
تأثیر حاصل از اجراء: <input type="checkbox"/> کمی <input type="checkbox"/> کیفی	مستندات: <input type="checkbox"/> دارد <input type="checkbox"/> ندارد
زمینه پیشنهاد: <input type="checkbox"/> بهبود فرآیند کاری <input type="checkbox"/> کاهش مصرف انرژی <input type="checkbox"/> کاهش مواد مصرفی <input type="checkbox"/> تکریم ارباب رجوع <input type="checkbox"/> اصلاح و بهبود ضوابط و دستورالعملها <input type="checkbox"/> سایر	
نوع پیشنهاد: <input type="checkbox"/> در سطح واحد محل خدمت <input type="checkbox"/> در سطح حوزه خاصی از دانشگاه <input type="checkbox"/> در سطح کل دانشگاه	
چکیده پیشنهاد:	
مشکلات فعلی:	
راه حل مشکلات:	
مزایای پیشنهاد: (مقایسه دو روش)	
محاسبه سود و صرفه:	

بِسْمِ تَعَالَى

فرم ارزیابی و امتیازدهی پیشنهادها (۲)

واحد مجری	عوامل ارزیابی و امتیازدهی								کد پیشنهاد	عنوان پیشنهاد	ردیف
	مجموع	دامنه شمول	پیش بینی	ارتباط پیشنهاد با	ارتباط پیشنهاد	گروهی بودن	قابلیت اجرایی	چگونگی تهیه و ارائه پیشنهاد			
			میزان تأثیر پیشنهاد	موضوعات فراخوان (بذر)	با کار پیشنهاد دهنده						
	۱۰۰	۲۰	۲۰	۱۰	۱۰	۱۰	۲۰	۱۰			
											۱
											۲
											۳
											۴
											۵

نام و نام خانوادگی:

محل درج امضاء:

## منابع:

- قانون مدیریت خدمات کشوری
- 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، 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
- آیین نامه نظام پیشنهادات دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی مازندران
- آئین نامه نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات دانشگاه علوم پزشکی مشهد
- دستورالعمل اجرایی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان زنجان "کمیته نظام پیشنهادات"