

«بسمه تعالی»

# دستور العمل نظام مدیریت مشارکتی

«نظام پیشنهادها»

امور برنامه ریزی تلفیقی و نظارت

شرکت ملی صنایع پتروشیمی

بهمن ۷۶

## فهرست مطالب و مندرجات

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>	<u>ردیف</u>
۱	فلسفه بنیادی نظام مشارکت	۱-
۱	اهداف سیستم پیشنهادها	۲-
۲	ارکان و تشکیلات نظام	۳-
۶	گردش کار	۴-
۷	محورهای پیشنهاد	۵-
۹	شرایط پیشنهاد	۶-
۹	معیارهای ارزیابی پیشنهاد	۷-
۱۰	شیوه تخصیص پاداش	۸-
۱۷	نحوه پرداخت پاداش	۹-
۱۸	فرم‌های نظام پیشنهادها	۱۰-

## دستورالعمل نظام مدیریت مشارکتی (نظام پیشنهادها)

### ۱- فلسفه بنیادی نظام مشارکت :

- ۱-۱ هر کاری را که انسان انجام می‌دهد، هرگز کاملترین و بهترین شکل خود را ندارد، بلکه همیشه این امکان وجود دارد که آن کار با کارآئی و اثربخشی بیشتری انجام گیرد.
- ۱-۲ هر عضو شرکت قطعه‌ای از یک ماشین بزرگ نیست، بلکه انسانی است با قدرت تفکر و پویایی که از راه اندیشه شناخت می‌یابد، خود را متعول ساخته و باعث تحول و بالندگی شرکت و جامعه می‌گردد.

- ۱-۳ مشارکت کارکنان ، از تمرکز و انباشتنی کار جلوگیری می‌کند و سازمان را از بسیاری کارهای دست و پاگیر و روزمره و در جهت کارهای اساسی تر آزاد می‌سازد.

### ۲- اهداف نظام مشارکت : (سیستم پیشنهادها)

- ۲-۱ فراهم نمودن زمینه‌های دستیابی به اهداف و سیاستهای تعیین شده شرکت
- ۲-۲ همسو کردن اهداف کارکنان با اهداف شرکت
- ۲-۳ بالا بردن کیفیت محصولات و خدمات
- ۲-۴ افزایش بهره‌وری با ارتقاء کمی فعالیت‌های شرکت، بهبود روندهای عملیاتی و ایمنی و حفاظت کار، کاهش ضایعات و هزینه‌ها و زمان انجام کار
- ۲-۵ افزایش حسن شهرت، سهم بازار و قابلیت رقابت شرکت و جلب رضایت مشتری
- ۲-۶ ایجاد شرایط کاری پویا و سازنده، تقویت حس مسئولیت و ایجاد انگیزه کارکنان و بهبود روابط کارکنان و ارتباطات سازمانی
- ۲-۷ پرورش اندیشه، شکوفاسازی استعدادها و افزایش توانائی ، کارآئی ، خلاقیت و قدرت ابتکار کارکنان

### ۳- ارکان و تشکیلات نظام مشارکت (سیستم پیشنهادها)

ساختار نظام مشارکت از «شورایعالی مشارکت»، «کمیته اجرائی نظام»، «دبیرخانه» و تروهای کارشناسی تشکیل می شود.

#### ۳-۱ شورایعالی مشارکت (شورای عالی بهره‌وری):

اعضاء شورایعالی مشارکت عبارتند از اعضاء هیئت مدیره شرکت و یک نفر به عنوان دبیر نظام به انتخاب مدیرعامل که بعبارتی همان اعضاء شورایعالی بهره‌وری می باشند. تصره ۱: مدیرعامل هر یک از شرکت‌های تابعه بنا به ضرورت حضور، به عنوان عضو شورایعالی دعوت خواهند شد.

#### ۳-۱-۱ شرح وظایف شورایعالی :

- نظارت عالی بر اجرای نظام مشارکت
  - ارزیابی عملکرد کمیته‌های اجرائی و دبیرخانه نظام
  - تأیید و تنفیذ احکام صادره از طریق مدیرعامل / نماینده منتخب
  - سیاست‌گذاری در زمینه تحقیق و آموزش برای بهبود راهبری نظام مشارکت
  - تشکیل جلسات دوره‌ای با کمیته‌های اجرائی و تبادل نظر
  - تعیین و تصویب سیاست‌های راهبری نظام مشارکت
  - تخصیص و تصویب بودجه نظام مشارکت
  - تأیید نهائی پیشنهادهایی که به آنها پاداش ویژه تعلق می‌گیرد
- #### ۳-۲ کمیته نظام مشارکت (سیستم پیشنهادها)
- اعضاء کمیته اجرائی نظام مشارکت عبارتند از:
- الف - در شرکت‌های تولیدی :

۱- مدیرعامل و نماینده وی ۱ نفر

- ۲- رئیس مجتمع و یا نماینده وی ۱ نفر
- ۳- رئیس خدمات فنی ۱ نفر
- ۴- رئیس تعمیرات ۱ نفر
- ۵- رئیس بهره‌برداری ۱ نفر
- ۶- رئیس امور اداری ۱ نفر
- ۷- رئیس امور مالی و تدارکات و انبارها ۲ نفر
- ۸- برنامهریزی ۱ نفر
- ۹- دبیر نظام

ب - شرکت‌های خدماتی و ستادی :

- ۱- مدیرعامل و یا نماینده وی ۱ نفر
  - ۲- دبیر نظام
  - ۳- نمایندگان مدیریت‌ها/ ریاست‌های کل امور (هر مدیریت یک نفر) حداکثر تا سقف ۷ نفر که در صورت تعدد افراد با صلاحدید مدیرعامل انتخاب خواهند شد
- تبصره ۱: مدیرعامل که حکم تأیید و تنفیذ احکام صادره را دارا است، ریاست کمیته نظام را عهده‌دار می‌باشد.

تبصره ۲: کمیته اجرایی نظام مشارکت برای مدت یکسال انتخاب می‌شوند و تصمیمات آن با اکثریت آرا قابل اجراست.

۲-۲-۱ شرح وظایف کمیته اجرایی نظام مشارکت

- تعیین و تصویب سیاست‌های اجرایی، تهیه آئین نامه‌های موردنیاز با توجه به اصول نظامنامه موجود

- سازماندهی مکانیزم دریافت، ثبت، بررسی، ارزیابی پیشنهادات و تهیه و توزیع فرمهای لازم از طریق دبیرخانه
- اجرای سیاستها و روشهای تبلیغاتی، فرهنگ‌سازی، جلب مشارکت کارکنان و ارائه پیشنهاد به شورایی عالی در این رابطه
- اجرای سیاستهای آموزشی مصوب و پیشنهاد به شورایی عالی در جهت بهبود کیفیت آموزش و نیازهای آموزشی
- پیشنهاد آئین نامه‌ها و اصلاحیه‌های لازم به شورایی عالی
- بررسی اولیه پیشنهاد و ارسال آن جهت گروه کارشناسی با توجه به حوزه در برگیرنده پیشنهاد و لزوم آن
- بررسی نظرات گروههای کارشناسی شامل آثار اجرایی، سود حاصله، افزایش درآمد، کاهش هزینه‌ها، بهبود کیفیت و ... و امتیازبندی پیشنهادها در صورت قابل قبول بودن
- تأیید پیشنهادها قابل قبول، تعیین مجریان ذیربط و ارسال به واحد مربوطه
- اعلام موضوع توصیه‌ای جهت ارائه پیشنهاد به کارکنان و تعیین شرایط ویژه پاداش تعیین، تصویب و اهداء جوایز پیشنهادهای تأیید شده و قابل اجرا
- بررسی و معرفی بهترین پیشنهاد دهندگان، کارشناسان و مجریان ماه.
- نظارت و پیگیری بر روند اجرای پیشنهادهای قابل اجرا و ارزیابی نتایج حاصله و ارائه گزارش دوره‌ای
- رسیدگی به اعتراضات در رابطه با ارزیابی پیشنهادها و اجرای نظام مشارکت
- تشکیل و تأیید گروههای کارشناسی، تعیین حدود وظایف و اختیارات آنها و نظارت بر عملکرد آنها
- بررسی و معرفی بهترین پیشنهاد دهندگان، کارشناسان و مجریان در سال

### ۳-۳ تروههای کارشناسی :

تروههای کارشناسی در مواقع لازم و با توجه به حوزه در برگیرنده پیشنهاد و بنا به تشخیص کمیته نظام تشکیل می‌گردند. این گروهها با شرح کار و اختیارات مشخص توسط کمیته انتخاب می‌شوند و زیر نظر آن کار می‌کنند. بدین است کار هر تروهی محدود به زمان بررسی پیشنهاد ارجاع شده می‌باشد.

#### ۳-۳-۱ شرح وظایف تروههای کارشناسی :

- بررسی کامل بودن پیشنهاد و تماس با پیشنهاد دهنده در جهت تکمیل آن (در صورت لزوم)
- بررسی وضعیت موجود، اشکالاتی که پیشنهاد دهنده بیان داشته و راه‌حل ارائه شده
- بررسی قابل اجرا بودن پیشنهاد، بررسی و انتخاب بهترین روش اجرایی و هزینه آن به همراه اخذ نظر از بخش و یا واحدی که پیشنهاد مربوطه در آن به اجرا درخواهد آمد.
- بررسی آثار و نتایجی که از اجرای پیشنهاد حاصل خواهد شد (افزایش سود، کاهش هزینه، افزایش کیفیت و...)
- تهیه جوییه کامل برای کمیته اجرایی و ارسال آن در فاصله زمانی تعیین شده
- حضور در جلسات توجیهی کمیته اجرایی و ارائه توضیحات لازم در صورت لزوم
- درج تعداد نفر ساعت کارشناسی صرف شده بررسی پیشنهاد در فرم مربوطه
- نظارت در اجرای پیشنهادهای بررسی و تأیید شده در صورت لزوم

#### ۳-۴ دبیرخانه نظام مشارکت :

نظام مدیریت مشارکتی در کلیه شرکت‌ها و مجتمع‌ها دارای یک دفتر بنام «دبیرخانه نظام مشارکت» خواهد بود که زیر نظر مدیرعامل و توسط دبیر نظام اداره می‌شود. فعالیت‌های مربوط به دبیرخانه شورایعالی بهره‌وری بر عهده امور برنامه‌ریزی تلفیقی و نظارت شرکت ملی صنایع پتروشیمی می‌باشد.

#### ۳-۴-۱ شرح وظایف دبیرخانه نظام مشارکت :

- تهیه، تنظیم و توزیع فرمهای مورد نیاز نظام مشارکت
- دریافت پیشنهاد کارکنان در مقابل ارائه رسید و ارجاع به کمیته نظام مشارکت
- راهنمایی پیشنهاد دهندگان در رابطه با پرکردن فرمها و اصلاح و تکمیل آنها
- اعلام نتایج بررسی پیشنهادها به پیشنهاد دهندگان
- ابلاغ و پیگیری یا پرداخت کلیه پاداشها و حق الزحمهها
- ثبت و حفظ سوابق پیشنهادها و ایجاد سیستم مکانیزه کامپیوتری
- جمع بندی و اعلام نمرات اجرایی طرح مشارکت از طریق گزارشات دوره‌ای ماهیانه
- انجام امور مربوط به کنترل برنامه، هماهنگی و پیگیری اجرای مراحل نظام مشارکت
- تهیه دستور جلسه و دعوت از اعضاء جهت تشکیل جلسه
- تنظیم پیشنهادها جهت طرح در کمیته بر اساس اولویت

#### ۴- گردش کار اجرایی نظام مشارکت :

- فرمهای پیشنهاد زیر نظر کمیته اجرایی بین واحدهای مختلف شرکت توزیع می‌گردد.
- پیشنهاد دهنده فرم پیشنهاد را تکمیل و به دبیرخانه تسلیم نموده و رسید دریافت می‌کند.
- دبیرخانه پس از ثبت پیشنهاد در دفتر، بررسی آن را در دستور کار کمیته نظام قرار می‌دهد.
- کمیته اجرایی پس از بررسی اولیه پیشنهاد، در صورت نیاز موضوع را جهت کارشناسی به گروه کارشناسان ذیربط ارجاع می‌دهد.
- کمیته اجرایی پس از اخذ نظرات مشورتی گروه کارشناسی نسبت به ارزیابی و امتیازبندی پیشنهاد اقدام می‌کند.



- نتیجه بررسی پیشنهاد و احکام صادره از طریق دبیرخانه به اطلاع پیشنهاد دهندہ می‌رسد

- پیشنهادہای قابل اجرا و مصوب به واحدہای اجرایی ذیربط ابلاغ و اجرای کامل آنہا توسط کمیته پیگیری خواہد شد.

- موضوعات مطروحه در کمیته نظام مشارکت و تصمیمات اتخاذ شدہ، صور تجلسہ می‌شود و در سوابق دبیرخانہ ضبط می‌گردد.

#### ۵- محورہای پیشنهاد:

محورہائی کہ پیشنهاد را مورد توجہ قرار دادہ در ۶ سر فصل ذیل قابل ارائه می‌باشد و بطور تفصیلی در جدول صفحہ بعد شرح دادہ شدہ است.

- ۵-۱ بهبود شرایط کار و روابط انسانی
- ۵-۲ بهبود کیفیت محصولات و خدمات
- ۵-۳ ابداعات و تغییرات بنیادی
- ۵-۴ تسہیل در کار
- ۵-۵ صرفہ جوئی در ہزینہ‌ها و کاهش قیمت تمام شدہ
- ۵-۶ افزایش حسن شہرت و سهم بازار شرکت

## طبقه بندی پیشنهادها

موضوع	شرح	نوع	میزان	توضیحات			
افزایش حسن شهرت	وسم بازار شرکت	مصرفه جویی در هزینه ها	وکاهش قیمت تمام شده	تسهیل در کار	ابداعات و تغییرات بنیادی	بهبود کیفیت مواد و خدمات	بهبود شرایط کار و روابط انسانی
دانش و خلاصی	ارائه طرح جهت بازاریابی	صرفه جویی ارزی در	صرفه جویی ارزی در	بهبود جانمایی ماشین آلات	بدایع و ساخت ماشین و یا دستگاه	ارائه سیستم مکانیزه برای افزایش دقت کار	کاهش آلودگی هوا
ارائه طرحهای ابتکاری تبلیغاتی	ارائه طرحها	لبرای طرحها	افزایش راندمان کل کار	بهبود تجهیزات و یا سیستم حمل و نقل	دستگاه	بهبود کیفیت طرح	کاهش آلودگی صدا
ارائه طرحهای عملی برای جمع آوری اطلاعات مربوط به محصولات شرکت در حین تولید	افزایش ارزشها	جهت کاهش هزینه ها	ارائه طرح سیستم مکانیزه	بهبود سیستم انبارداری	دستگاه	بهبود کیفیت عملکرد	افزایش یعنی در برابری حوادث کار
ارائه طرح جهت جلوگیری از دمو رازگشتی ها	محصول با کاهش ضایعات	محصول با کاهش ضایعات	تعمیرات و دوباره کاری	افزایش سرعت کار و کاهش زمان	مواد اولیه ولراندنی	بهبود روشهای تست و بازرسی	ایجاد تنگنای با فیزیک شخص (ارگونومی)
ارائه طرح جهت باین آوردن نارضایتی های مشتری ها	مصرف ضایعات در	محصولات فرعی و کاهش هزینه های پرسنلی	استاندارد رساندن مواد	ساده کردن فرمهای اداری	جایگزینی مواد اولیه و یا ماشین آلات خارجی و داخلی	بهبود اثر بخشی واحد و سازمان	زیباسازی و پاکسازی محیط کار
ارائه طرحها جهت بسته بندی محصولات با کیفیت بهتر	استاندارد رساندن مواد	هزینه های پرسنلی	بهبود روش انجام کار	کم کردن نسخ فرمها	ابداع و معرفی تکنولوژی جدید تولید	کاهش زمان اجرای طرحها	ایجاد روحیه همکاری و تفاهم
ارائه خدمات قبل و بعد از فروش	مشیمانی و کانالیست ها در مصرف	استفاده از تولیدات داخلی	کارکنان	ارائه طرحهایی در رابطه با روش آموزش برای گروههای مختلف کار	بمنظور ارتقاء سطح آموزش کارکنان	بهبود روشهای پرسنل	ایجاد امکان استفاده و بهره روری از فضای محیط کار
بهبود روشهای تبلیغ	جهت کاهش ارزش ارزی شرکت	افزایش نرخ سودآوری	تغییرات ساختاری در سازمان	بهبود و اصلاح اطلاعات و آمار	کاهش انرژی مصرفی ماشین یا دستگاه	توسعه نرم افزاری	بهبود امور رفاهی کارکنان

#### ۶- شرایط پیشنهاد

- پیشنهاددهندگان می‌توانند پیشنهادهای خود را بصورت گروهی و یا فردی به دبیرخانه ارائه دهند.
- پیشنهاد می‌بایست فراتر از شرح وظائف سازمانی باشد.
- پیشنهاد می‌تواند بطور مستقیم و یا غیرمستقیم در رابطه با کار شرکت باشد.
- پیشنهاد می‌تواند تکمیل کننده پیشنهاد قبلی باشد.

#### ۷- معیارهای ارزیابی پیشنهادها

برای ارزیابی هر پیشنهاد هفت عامل بشرح ذیل در نظر گرفته شده که در کلیه پیشنهادها از جامعیت لازم برخوردار می‌باشد:

- ۷-۱ صرفه اقتصادی (کاهش هزینه/افزایش سودآوری)
- ۷-۲ کامل بودن پیشنهاد و قابلیت اجرایی
- ۷-۳ ارتباط با وظائف شغلی
- ۷-۴ کار گروهی
- ۷-۵ بهبود شرایط کار و روابط انسانی
- ۷-۶ رضایت مشتری (با دید TOM)
- ۷-۷ کیفیت و کمیت کار

در این ارتباط برای کمی کردن نتایج حاصل از پیشنهادها امتیازاتی با توجه به عوامل فوق داده شده که بشرح جدول ذیل می‌باشد:

ردیف	معیارهای امتیازدهی (ارزیابی)	حدود مجاز ضرائب
۱	صرفه اقتصادی (کاهش هزینه /افزایش سودآوری)	۱-۳/۵
۲	کامل بودن پیشنهاد و قابلیت اجرایی (۱)	۰/۵-۱
۳	ارتباط با وظائف شغلی (۲)	۱-۱/۵
۴	کار گروهی (۳)	۱-۳
۵	بهبود شرایط کار و روابط انسانی	۱-۲
۶	رضایت مشتری (با دید TOM)	۱-۲
۷	کیفیت و کمیت کار	۱-۲
	حاصلضرب ضرائب	۰/۵-۱۲۶

(۱) کامل بودن پیشنهاد: اگر پیشنهاد عیناً قابل اجرا باشد بیشترین امتیاز و در صورتیکه نیاز به تکمیل داشته باشد امتیاز کمتری را خواهد گرفت.

(۲) ارتباط با وظایف شفلی: هر چه پیشنهاد با وظایف شفلی پیشنهاددهنده بیشتر مربوط باشد به نحوی که مدیریت انجام آنرا جزو وظایف جاری او تلقی کند امتیاز پائین تری را خواهد گرفت.

(۳) پیشنهاد گروهی: تاکید بر انجام کار گروهی است و لذا اگر پیشنهاد گروهی ارائه شود امتیاز بیشتری به آن تعلق خواهد گرفت. بدین معنا که به ازاء هر نفر ۰/۲ اضافه می شود تا حداکثر ۰ انفر، ضریب ۳ می گیرد. مبنای محاسبه پاداش بالاترین حقوق و مزایای روزانه فرد عضو گروه است.

(۴) رضایت مشتری: با تاکید بر دیدگاه TQM رضایت مشتری فقط افرادی که برای خرید و دریافت محصول نهائی بدین معنی که الزاماً مشتری فقط افرادی که برای خرید و دریافت محصول نهائی مراجعه می کنند نمی باشد و در یک پروسه تولیدی و خدماتی هر ایستگاه (واحد) مشتری واحد قبل خود است.

یعنی آنکه پیشنهاد ارائه شده به چه میزان تاثیر در رضایت مندی واحد بعد دارد نیز باید ارزیابی گردد.

#### ۸- شیوه تخصیص پاداش:

تخصیص پاداش به دو روش ذیل صورت می پذیرد:

۸-۱ روش پاداش نقدی

۸-۲ روش پاداش غیر نقدی

برای تعیین میزان پاداش نقدی بصورت زیر عمل خواهد شد:

پس از محاسبه ضریب نهائی که حداقل آن ۰/۵ و حداکثر آن ۱۲۶ است، در آخرین حقوق و مزایای روزانه فرد پیشنهاد دهنده ضرب خواهد شد به این معنا که پاداش نقدی هر فرد حداقل بین نیم روز حقوق وی و حداکثر آن ۱۲۶ روز حقوق و مزایا خواهد بود.

مرتبط نگهداشتن پاداش پیشنهاد به حقوق فرد عامل مهمی برای به روز نگه داشتن میزان پاداش و جلوگیری از عوامل تورمی می باشد.

از آنجائی که عامل اقتصادی در مکانیزم پیشنهادی بیشترین مقدار را بخود تخصیص داده است (۳/۵) و بدون احتساب این عامل ضریب نهائی از عدد ۱۲۶ به ۳۶ تقلیل خواهد یافت، لذا با توجه به حساسیت این عامل روش محاسبه ای بشرح ذیل ارائه می گردد. در این حالت بمنظور افزایش انگیزه کارکنان برای ارائه پیشنهادهای بهتر، از سقف ۱۰ میلیون تومان صرفه اقتصادی بیلا مطابق جدول ذیل درصدی از صرفه اقتصادی علاوه بر پاداش معمول که توضیح داده شد به پیشنهاددهنده پرداخت می گردد.

لازم است در مواردی که پاداش ویژه به فرد پیشنهاددهنده تعلق می گیرد، مراتب جهت اخذ تصمیم نهائی به اطلاع شورایی عالی بهره وری رسانیده شود.

«روش محاسبه ضریب اقتصادی و تخصیص پاداش ویژه»

ضریب اقتصادی

01 سودآوری و یاکاهش هزینه بمیزان ۱۰۰ میلیون تومان به بالا: ۳/۵

در اینحالت پیشنهاد می‌گردد علاوه بر پاداش مربوطه که بر اساس جدول ارائه شده محاسبه خواهد شد، ۱۰٪ از صرفه اقتصادی به فرد یا گروه پیشنهاددهنده پرداخت گردد.

02 سودآوری و یاکاهش هزینه بمیزان ۹۰-۱۰۰ میلیون تومان در اینحالت ۳/۴

علاوه بر پاداش مربوطه، ۹٪ از صرفه اقتصادی به فرد یا گروه پیشنهاددهنده پرداخت می‌شود.

03 سودآوری و یاکاهش هزینه بمیزان ۸۰-۸۹/۹ میلیون تومان ۳/۳

در اینحالت علاوه بر پاداش مربوطه، ۸٪ از صرفه اقتصادی به فرد یا گروه پیشنهاددهنده نیز پرداخت خواهد شد.

04 صرفه اقتصادی در محدوده ۷۰-۷۹/۹ میلیون تومان در اینحالت ۳/۲٪

علاوه بر پاداش مربوطه، ۷٪ از صرفه اقتصادی به فرد یا گروه تعلق خواهد گرفت.

05 صرفه اقتصادی در محدوده ۶۰-۶۹/۹ میلیون تومان در اینحالت ۳/۱٪

علاوه بر پاداش مربوطه، ۶٪ از صرفه اقتصادی به فرد یا گروه تعلق خواهد گرفت.

06 صرفه اقتصادی در محدوده ۵۰-۵۹/۹ میلیون تومان در اینحالت ۳٪

علاوه بر پاداش مربوطه، ۵٪ از صرفه اقتصادی به فرد یا گروه تعلق خواهد گرفت.

07) صرفه اقتصادی در محدوده ۴۹/۹-۴۰ میلیون تومان در اینحالت  
علاوه بر پاداش مربوطه، ۴٪ از صرفه اقتصادی به فرد یا گروه  
تعلق خواهد گرفت.

08) صرفه اقتصادی در محدوده ۳۹/۹-۳۰ میلیون تومان در اینحالت  
علاوه بر پاداش مربوطه، ۳٪ از صرفه اقتصادی به فرد یا گروه  
تعلق خواهد گرفت.

09) صرفه اقتصادی در محدوده ۲۹/۹-۲۰ میلیون تومان در اینحالت  
علاوه بر پاداش مربوطه، ۲٪ از صرفه اقتصادی به فرد یا گروه  
تعلق خواهد گرفت.

010) صرفه اقتصادی در محدوده ۱۹/۹-۱۰ میلیون تومان در اینحالت  
علاوه بر پاداش مربوطه، ۱٪ از صرفه اقتصادی به فرد یا گروه  
تعلق خواهد گرفت.

ضریب تخصیصی

صرفه اقتصادی

۲/۵	میلیون تومان	۹-۹/۹
۲/۴	میلیون تومان	۸-۸/۹
۲/۳	میلیون تومان	۷-۷/۹
۲/۲	میلیون تومان	۶-۶/۹
۲/۱	میلیون تومان	۵-۵/۹
۲	میلیون تومان	۴-۴/۹
۱/۹	میلیون تومان	۳-۳/۹
۱/۸	میلیون تومان	۲-۲/۹
۱/۷	میلیون تومان	۱-۱/۹
۱/۶	صدهزار تومان	۶-۹/۹
۱/۵	صدهزار تومان	۵-۵/۹
۱/۴	صدهزار تومان	۴-۴/۹
۱/۳	صدهزار تومان	۳-۳/۹
۱/۲	صدهزار تومان	۲-۲/۹
۱/۱	صدهزار تومان	۱-۱/۹

۸-۲. پاداش غیر نقدی و رتبه بندی آن

علاوه بر پاداشهای نقدی که در دو بخش الف ( پاداش بر اساس امتیاز کل و ب) پاداش ویژه (بر اساس صرفه اقتصادی) مطرح و توضیح آن داده شد. پاداشهای غیر نقدی با هدف ارضاء نیازهای روحی - روانی کارکنان و اعتلای سطح تعلق خاطر آنان به سازمان و اندیشه‌زانی نیز مازاد بر بخش نقدی مورد توجه می‌باشد.



برای این مهم پس از احتساب ضریب نهائی بشرح ذیل عمل می‌شود:

- ۱- در صورتیکه ضریب کل بین ۰/۵ تا ۵ باشد . درج در پرونده
- ۲- در صورتیکه ضریب کل بین ۱۰/۵ تا ۱۰ باشد . درج در پرونده و تشکیل سمینار جهت تشریح موضوع در اداره کل مربوطه
- ۳- در صورتیکه ضریب کل بین ۱۰/۱ تا ۱۵ باشد . ماموریت داخل + درج در پرونده + تشکیل سمینار در اداره کل مربوطه
- ۴- در صورتیکه ضریب کل بین ۱۵/۱ تا ۲۰ باشد . ماموریت داخل + درج در پرونده + تشکیل سمینار در اداره کل مربوطه + نصب در تابلو اعلانات
- ۵- در صورتیکه ضریب کل بین ۲۰/۱ تا ۳۰ باشد . ماموریت داخل + درج در پرونده + تشکیل سمینار در مدیریت/مجمع + نصب در تابلو + استفاده از تسهیلات رفاهی نظیر زائر سرای مشهد و یا محمودآباد به اتفاق خانواده برای ۳ روز
- ۶- در صورتیکه ضریب کل بین ۳۰/۱ تا ۴۰ باشد . ماموریت داخل + درج در پرونده + تشکیل سمینار در مدیریت/مجمع + تقدیرنامه توسط ریاست مجتمع/معاونت‌های مدیر ستادی + نصب در تابلو + استفاده از تسهیلات رفاهی نظیر زائر سرای مشهد و یا محمودآباد به اتفاق خانواده برای ۳ روز
- ۷- در صورتیکه ضریب کل بین ۴۰/۱ تا ۵۰ باشد . درج در پرونده + تشکیل سمینار در مدیریت/مجمع + تقدیرنامه توسط ریاست مجتمع/ معاونت‌های مدیران ستادی + استفاده از تسهیلات بمدت ۳ روز + نصب در تابلو + کتاب به ارزش یکصد هزار ریال
- ۸- در صورتیکه ضریب کل بین ۵۰/۱ تا ۶۰ باشد . درج در پرونده + تشکیل سمینار در مدیریت/مجمع + تقدیرنامه توسط مدیرعامل مجتمع/مدیران ستادی + استفاده از تسهیلات رفاهی ذکر شده در فوق و یا تورهای زیارتی و سیاحتی بمدت یک هفته با خانواده بلافصل + نصب در تابلو + اهداء کتاب به ارزش یکصد هزار ریال

۹- در صورتیکه ضریب کل بین ۰/۱ تا ۷۰ باشد . درج در پرونده + تشکیل سمینار در مدیریت/مجمع + تقدیرنامه توسط مدیرعامل مجتمع/مدیران ستادی + استفاده از تسهیلات رفاهی ذکر شده در فوق و یا تورهای زیارتی و سیاحتی بمدت یکپفته با خانواده بلافصل + نصب در تابلو + اهداء کتاب به ارزش یکصدهزار ریال + اعزام فرزندان کارکنان به اردوهای آموزشی و تفریحی

۱۰- در صورتیکه ضریب کل بین ۷۰/۱ تا ۸۰ باشد . درج در پرونده + تشکیل سمینار در مدیریت/مجمع + تقدیرنامه توسط معاونت محترم وزیر + استفاده از تسهیلات رفاهی ذکر شده در فوق و یا تورهای زیارتی و سیاحتی بمدت یکپفته با خانواده بلافصل + نصب در تابلو + اهداء کتاب یا آبونمان نشریه تا سقف یکصد و پنجاه هزار ریال + اعزام فرزندان کارکنان به اردوهای آموزشی و تفریحی

۱۱- در صورتیکه ضریب کل بین ۸۰/۱ تا ۹۰ باشد . درج در پرونده + تشکیل سمینار در مدیریت/مجمع + تقدیرنامه توسط معاونت محترم وزیر + استفاده از تسهیلات رفاهی ذکر شده در فوق و یا تورهای زیارتی و سیاحتی بمدت یکپفته با خانواده بلافصل + نصب در تابلو + اهداء کتاب و یا آبونمان نشریه تا سقف دویست هزار ریال + اعزام فرزندان کارکنان به اردوهای آموزشی و تفریحی + ایجاد تسهیلات جهت مساموریت خارج از کشور در زمینه پیشنهاد مربوطه ، وظائف محوله و یا فرصت تحصیلاتی و مطالعاتی

۱۲- در صورتیکه ضریب کل از ۹۰/۱ به بالا باشد . درج در پرونده + تشکیل سمینار در مدیریت/مجمع + تقدیرنامه توسط معاونت محترم وزیر + استفاده از تسهیلات رفاهی ذکر شده در فوق و یا تورهای زیارتی و سیاحتی بمدت یکپفته با خانواده بلافصل + نصب در تابلو + اهداء کتاب و یا آبونمان نشریه تا سقف سیصدهزار ریال + اعزام فرزندان کارکنان به اردوهای آموزشی و تفریحی + ایجاد تسهیلات جهت مساموریت خارج از کشور در زمینه پیشنهاد مربوطه ، وظائف محوله و یا فرصت تحصیلاتی و مطالعاتی + معرفی جهت جشنواره‌ها، انتخاب کارمند/کارگر نمونه صنعت و معرفی در سطح کشور

## ۹- نحوه پرداخت پاداش نقدی

در مورد پاداشهای نقدی نحوه پرداخت پاداش بشرح ذیل ارائه می‌گردد:

مرحله اول : ۲۰٪ پس از تصویب پیشنهاد

مرحله دوم : ۴۰٪ سه تا ۶ ماه پس از اجرا و کسب نتایج اولیه

مرحله سوم : ۴۰٪ شش ماه تا یکسال پس از اجرای پیشنهاد و کسب نتایج مطلوب

### ۹-۱- حق الزحمه کمیته اجرایی و پاداش همکاران اجرایی

الف) کمیته اجرایی نظام پس از مطالعه نتیجه ارزیابی و گزارش گروه کارشناسی و در صورت قبول پیشنهاد حق الزحمه مربوطه را بر اساس نفر ساعت کار انجام شده ، طبق ضوابط شرکت و از محل بودجه تخصیصی نظام دریافت خواهد نمود.

ب- پاداش همکاران اجرایی در به ثمر رسیدن پیشنهاد تا مرحله بهره‌برداری بمنظور جلب همکاری کارکنان در تسریع اجرای نظام مشارکت و ایجاد انگیزه برای اجرای مطلوب پیشنهادها، به کسانی که در اجرای پیشنهادها تلاش موثری دارند بشرح زیر پاداش پرداخت می‌شود.

حداکثر ۲۵٪ از پاداش نقدی مرتبط با پیشنهاد به کسانی که در اجرای پیشنهادها تلاش موثری دارند پرداخت می‌گردد.

نحوه پرداخت مطابق با بند ۹ طی مراحل اول تا سوم عمل می‌گردد.

۱۰- فرمهای نظام پیشنهادها

برگ ارائه پیشنهاد	۱۰-۱ فرم شماره ۱
برگ اعلام وصول پیشنهاد	۱۰-۲ فرم شماره ۲
برگ اعلام عدم تائید پیشنهاد	۱۰-۳ فرم شماره ۳
برگ اعلام تصویب پیشنهاد و پاداش	۱۰-۴ فرم شماره ۴
برگ ابلاغ اجرای پیشنهاد	۱۰-۵ فرم شماره ۵
برگ تعیین همکاران اجرائی	۱۰-۶ فرم شماره ۶
برگ پرداخت پاداش پیشنهاددهنده	۱۰-۷ فرم شماره ۷
برگ پرداخت حق الزحمه کارشناسی	۱۰-۸ فرم شماره ۸
برگ پرداخت پاداش مجری	۱۰-۹ فرم شماره ۹
برگ صورتجلسه	۱۰-۱۰ فرم شماره ۱۰

بسمه تعالی

شماره پیشنهاد:

تاریخ ثبت:

شماره ثبت:

نظام مشارکت کارکنان ( همه با هم بیاندیشیم )  
برگ ارائه پیشنهاد

عنوان پیشنهاد:

افزایش بهره وری سازمانی

توسعه صنعتی

رضایت ارباب رجوع

زمینه پیشنهاد:

روش فعلی ( نمودار یا شرح عملیات ):

روش پیشنهادی ( نمودار یا شرح عملیات ):

مزایای روش پیشنهادی ( مقایسه دو روش ):

امکانات مورد نیاز:

تلفن داخلی:

نام و نام خانوادگی پیشنهاد دهنده:

شماره پرسنلی:

قسمت:

عنوان شغل:

امضاء پیشنهاد دهنده:

تاریخ ارائه پیشنهاد:

در صورت لزوم از پشت برگه  
استفاده نمائید.

(فرم شماره ۱)

بسمه تعالی

نظام مشارکت کارکنان (همه باهم بیاندهشیم)  
برگ اعلام وصول پیشنهاد

شماره پیشنهاد:

شماره نامه:

تاریخ:

همکارگرمی

پیشنهادشماره مورد

واصل و در دفتر نظام مشارکت به شماره فوق ثبت گردید، ضمن اعلام مراتب تقدیر و تشکر خود  
وسایر اعضای شورایی عالی / کمیته نظام مشارکت از این اقدام که مبین علاقه شما به پیشرفت  
وموفقیت این شرکت می باشد به اطلاع می رساند پیشنهاد فوق در اسرع وقت مورد بررسی  
قرار می گیرد و نتیجه آن متعاقباً اعلام خواهد شد.

دبیر نظام مشارکت

(فرم شماره ۲)

بسمه تعالی

نظام مشارکت کارکنان ( همه باهم بیاندیشیم )  
برگ اعلام عدم تائید پیشنهاد

شماره پیشنهاد:

شماره نامه:

تاریخ:

همکار گرامی

باتشکر از پیشنهادی که در مورد

ارسال فرموده‌اید به اطلاع می‌رساند پیشنهاد فوق مورد بررسی قرار گرفت و نتیجه بدین شرح  
اعلام می‌گردد.

لذا پیشنهاد شما به این علت مورد قبول واقع نشد، در انتظار دریافت پیشنهادهای جدیدی  
می‌باشیم.

چنانچه نسبت به علت فوق نظرانی دارید مراتب را کتبا به دبیرخانه نظام مشارکت منعکس  
فرمائید.

دبیر نظام مشارکت

( فرم شماره ۳ )

بسمه تعالی

نظام مشارکت کارکنان ( همه باهم بیاندهشیم )  
برگ اعلام تصویب پیشنهاد

شماره پیشنهاد:

شماره نامه:

تاریخ:

همکارگرامی

باتشکر از توجه و زحمات شما در رابطه با پیشنهاد شماره فوق باکمال مسرت ، با اطلاع می رسانیم که پیشنهاد مزبور در شورایی / کمیته مشارکت کارکنان مورد رسیدگی قرار گرفته و تصویب شده است و پاداش آن بشرح زیر می باشد .

باعرض تبریک جهت موفقت شما انتظار دریافت پیشنهاد های بیشتری را داریم .

دبیر نظام مشارکت

فرم شماره ۲۴ ( برای پاداشهای غیر نقدی / نقدی )



بسمه تعالی

نظام مشارکت کارکنان ( همه باهم بیاندهشیم )  
برگ اجرای پیشنهاد

شماره پیشنهاد :  
شماره نامه :  
تاریخ :

جناب آقای  
معاونت محترم / مدیریت محترم

باسلام

به پیوست پیشنهاد شماره فوق که در جلسه شماره  
کمیته / شورای عالی نظام مشارکت به تصویب رسیده است جهت اجرا ابلاغ می گردد.  
باتوجه به اینکه مدت اجرای پیشنهاد  
است برنامه زمان بندی اجرای پیشنهاد را حداکثر تا تاریخ  
مشارکت اعلام فرمائید .  
مورخ  
تعمین گردیده است مقتضی  
به دبیرخانه نظام

رئیس کمیته نظام پیشنهادها

(فرم شماره ۵)

بسمه تعالی

نظام مشارکت کارکنان (همه با هم بیاندهشیم)  
برگ تعیین همکاران اجرایی

شماره پیشنهاد:

شماره نامه:

تاریخ:

آقای

معاونت محترم / مدیریت محترم

احتراماً، بازگشت به صورتجلسه مورخ  
خواهشمند است اسامی کارکنانی که در اجرای پیشنهاد شماره فوق در زمینه  
شورایعالی / کمیته نظام مشارکت،

از واحدهای ذیربط همکاری نموده اند را در ذیل همین ورقه با تعیین درصد همکاری آنان  
معرفی فرمائید.

دبیر نظام مشارکت

۱-	با	درصد همکاری	۲-	با	درصد همکاری
۳-	با	درصد همکاری	۴-	با	درصد همکاری

عنوان معاونت / مدیریت .....

نام .....

امضاء

(فرم شماره ۲)

بسمه تعالی

نظام مشارکت کارکنان (همه با هم بیاوندیشتم)  
برگ برداشت پاداش پیشنهاددهنده

انگیزه دریافت کننده	تاریخ دریافت پاداش	موضوع پرداخت			مبلغ پرداختی	مبلغ کل پاداش	مرتب تصریف کننده	تاریخ تصریف	شماره چک	نام پیشنهاد دهنده	شماره پیشنهاد
		مرحله ۱	مرحله ۲	مرحله ۳							

دبیر نظام مشارکت

(فرم شماره ۷)

بسمه تعالی

نظام مشارکت کارکنان (همه با هم بیاندیشیم)  
برگ برداخت حق الزحمه کارشناسی

ردیف	شماره پیشنهاد	نام کارشناسی	شماره جله	تاریخ تصویب	موضوع تصویب کننده	مبلغ حق الزحمه کارشناسی	تاریخ دریافت حق الزحمه	امضاء دریافت کننده

دبیر نظام مشارکت

(فرم شماره ۸)

بسمه تعالی

نظام مشارکت کارکنان ( همه با هم بیاندیشیم )

برگ پرداخت پاداش مجزوی

امضاء و درافت کتبه	تاریخ دریافت پاداش	موضوع پرداخت		مبلغ پرداختی	مبلغ کل پاداش	موضوع تفسیر کتبه	تاریخ تفسیر	شماره جلد	نام پیشنهاد دهنده	مکمل الزامات
		مرحله ۱	مرحله ۲							

دبیر نظام مشارکت

شماره ۹

بسمه تعالی

نظام مشارکت کارکنان ( همه با هم بیاندیشیم )  
برگ صورت جلسه

مورد جلسه و موضوعات	شورای عالی	شماره جلسه	تاریخ	پاداش	نیاز به تکمیل دارد	ساعت شروع و خاتمه		دلیل رد یا سایر توضیحات	تعداد صفحات	مورد جلسه	در دست اقدام
						شروع	خاتمه				
سایر موضوعات				پیشنهاد کارشناس	پیشنهاد کارشناس						
تفصیلات حاضری آقایان :				پیشنهاد کارشناس	پیشنهاد کارشناس						

( فرم شماره ۱۰ )