



شیوه نامه پیشنهادی نظام پیشنهادات منطبق با اصول و مدل تعالی منابع انسانی

الناس كمعادن الذهب والفضه

مردم به مثابه معادن طلا و نقره اند

پاییز ۱۴۰۳



فهرست:

فصل اول:	۳
کلیات	۳
۱-۱- مقدمه:	۴
۲-۱- تعاریف:	۴
۳-۱- تاریخچه:	۵
فصل دوم:	۷
استقرار نظام پیشنهادات	۷
۱-۲- ضرورت استقرار نظام پیشنهادات:	۸
۲-۲- نتایج مورد انتظار از اجرای نظام پیشنهادات:	۸
۳-۲- شرح وظایف کارگروه نظام پیشنهادات:	۸
۴-۲- شرح وظایف دبیر کارگروه نظام پیشنهادات:	۹
۵-۲- وظایف مدیران و مسئولین در سیستم پیشنهادات:	۹
۶-۲- اهداف نظام پیشنهادات:	۹
۷-۲- انواع ارائه پیشنهاد:	۹
۸-۲- محورهای ارائه پیشنهاد:	۱۰
۹-۲- شرایط ارائه پیشنهاد	۱۰
۱۰-۲- مواردی که پیشنهاد محسوب نمی شوند	۱۰
۱۱-۲- چگونگی ارائه پیشنهاد:	۱۰
۱۲-۲- ارزیابی پیشنهاد:	۱۱
فصل سوم:	۱۲
پاداش	۱۲
۱-۳- عوامل موثر در تعیین پاداش امتیاز:	۱۳
۲-۳- جدول نهایی تخصیص پاداش:	۱۴
۳-۳- شاخص های نظام پیشنهادات:	۱۴



فصل اول: کلیات



۱-۱- مقدمه:

مدیریت مشارکتی یک رویکرد مدیریتی پویا است که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی هر سازمان ایفا می کند. نظام پذیرش و بررسی پیشنهاد های کارکنان بعنوان یک ابزار اجرایی مدیریت مشارکتی، نظام همکاری فکری و عملی کلیه اعضای هر سازمان با سطوح مختلف مدیریتی آن است. در این نظام کلیه افراد سازمان ضمن آشنایی با مشکلات اساسی سازمان درباره روشهای حل مسائل فعالانه اندیشه کرده و حاصل آنرا در قالب طرحها و پیشنهادها به سازمان ارائه می کنند و بدین طریق، یک نظام همفکری و هم اندیشی برای رسیدن به اهداف سازمان بوجود می آید. این نظام که مبتنی بر اصل انسان محوری است برای افکار و خلاقیت های 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 در ادوار مختلف دنیا در عرصه مدیریت گذرانیده است. امروزه مدیریت مشارکتی یکی از پیشرفته ترین و موثرترین روشهای مدیریت در دنیاست و کارآمدترین و اصلی ترین ابزار در این نوع مدیریت، نظام پیشنهاد های سازمانی است. نظام پیشنهادات به عنوان یک نظام مطلوب و کارآمد، محیطی را در سازمان بوجود می آورد که کلیه کارکنان نظرات، ایده ها و پیشنهاد های خود را در زمینه حل مشکلات و نارسایی ها و ایجاد بهبود مستمر در فعالیتهای سازمان ارائه نمایند.

امروزه سازمان ها با تحولات بزرگی مواجه هستند ، روندهای جهانی ایجاب میکند که سازمان ها استراتژی ها و مدل های کسب و کار خود را با تحولات روزافزون همراه سازند. مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از مهم ترین ابعاد مدیریتی سازمان ها ، نقش تعیین کننده ای در ارزش آفرینی برای سازمان ها و ذی نفعان آن ایفا میکند. در عصر تحول و پیدایش و توسعه فناوری های نوین که دامنه تاثیرات آنها حوزه کارکنان را بطور گسترده و فزاینده ای در بر میگیرد ، بیش از هر زمان دیگری باید بر تقویت ارتباطات و اعتماد ، توسعه فرهنگ ، پرورش نیروی کار انعطاف پذیر و ارتقاء دلبستگی کارکنان متمرکز شد.

امروزه سازمانهای متعالی روابط کار را مدیریت کرده و فرایندها و کانال های ارتباطی کارکنان و ذینفعان مرتبتر برای توسعه فرهنگ سازمانی و مشارکت کارکنان در نظام تصمیم گیری همسو با جهت گیری استراتژیک سازمان و متناسب با نیازهای ارتباطی حال و آینده طراحی کرده و به اجرا میگذارد.

مشارکت کارکنان میتواند از طریق طراحی و اجرای برنامه هایی از قبلی نظام پیشنهادات ، اتاق های فکر ، تشکیل تیم های خودگردان و حل خلاق مسائل ، حلقه های کیفیت و کمیته ها و گروههای تخصصی برای استفاده از خلاقیت و ایده های نوآورانه کارکنان صورت گیرد.

۲-۱- تعاریف:

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 موثر سازمان، کارکنان را در همه فعالیت های مربوطه مشارکت داده و از تواناییهای ایشان جهت انجام امور و نیل به اهداف سازمانی بهره می گیرد.



پیشنهاد:

ابیده، طرح و اندیشه ای که پس از شناخت معضل می تواند موجب حل مشکلات، بهبود فرآیندها و سازوکارهای تصمیم گیری و اجرا شود و اجرائی آن سبب افزایش دل بستگی، بهره وری، بهبود فضای کار، افزایش رضایت کارکنان، صرفه جویی بهینه در منابع و مانند اینها می شود.

نظام پیشنهادات:

سیستمی است که از طریق آن تمامی کارکنان این امکان را می یابند تا با ارائه نظرات، ایده ها و طرح های خود در جهت زدودن موانع و ارتقا عملکرد سازمان گام بردارند.

فراخوان پیشنهاد:

تکنیکی است که از طریق آن مدیران سازمان با اعلام مشکلات و مسائل مربوط به یک موضوع خاص به صورت هدف مند، خواهان ارائه راهکارها و ایده های کارکنان برای مرتفع نمودن آن مشکلات هستند.

بذر پیشنهاد:

موضوعات مشخصی است که توسط کارگروه نظام پیشنهادات مشخص گردیده و به اطلاع کارکنان رسانده میشود تا پیشنهادهای خود را در آن زمینه ارائه کنند.

کارگروه نظام پیشنهادات:

ترکیب کارگروه نظام پیشنهادات شامل یک نفر رئیس کارگروه و یک نفر دبیر کارگروه و دیگر اعضاء شامل: **مدیر اجرایی، مدیر درمان، مدیر پرستاری، مدیر مالی، مسئول بهبود کیفیت و سایر کارشناسان مربوطه بر حسب ضرورت.**

۳-۱- تاریخچه:

ژاپن اولین کشوری بود که نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات را در سال ۱۷۲۱ و به گونه ای استراتژیک و بنیادی مطرح و پیاده نمود. در بین کشورهای دنیا ژاپنیه از نظام پیشنهادات بهتر و بیشتر استفاده کرده اند و قسمتی از رشد و پیشرفت خود را مرهون مدیریت مشارکتی ناشی از استفاده از نظام مذکور میدانند. موفقیت شرکتهای ژاپنی نه به خلاقیت و نوآوری کارکنان بلکه به نوع و شیوه مدیریت آنهاست که ارمغان آور هر نوع خلاقیت است. شیوه ای که در کل جهان به الگوی ژاپنی معروف است.

پس از ژاپنی ها، این سوئدی ها بودند که از طریق تشکیل کمیته های سلطنتی و به گونه ای نهادینه شده حرکت نمودند، حرکتی قوی و محکم که هنوز پس از گذشت سالیان مدید، کشوری نتوانسته به این درجه نظام مند و نهادینه گر عمل نماید. پس از سوئدی ها، ایتالیایی ها وارد میدان مشارکت شدند.

در سال ۱۷۷۰ اولین بار برنامه های نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات در ناوگان دریایی انگلیس اجرا گردید. این امر بیانگر آن بود که آنها به شنیدن صدای نیروهای خود در نیروی دریایی اهمیت می دادند و این بدون ترس از تنبیه و یا مجازات ناشی از عملکرد بود.

در روسیه، پتر کبیر برای اولین بار مردم روسیه را به ارائه پیشنهادات و نظراتشان دعوت نمود و توانست از طریق مشارکت مردم در ارائه تصمیم های خود پایه های امپراطوری خود را در روسیه مستحکم سازد.

همچنین در اسکاتلند در سال ۱۸۷۱ برای اولین بار یک اسکاتلندی جوان بنام ویلیام دنی (William denny) به کارکنان خود دستور داد تا پیشنهادهای خود را در زمینه کاهش هزینه های ساخت کشتی به وی ارائه دهند. ویلیام دنی مالک شرکت تولید کشتی موسوم به دومبارتن (Dumbarton) بوده است.



تفکر و دیدگاه ویلیام دنی منجر به پایه گذاری قوانین و مقررات مدونی جهت راهنمایی کمیته های نظام پیشنهادات برای پرداخت پاداش بوده و از سویی دیگر موجب افزایش خلاقیت و اختراع و تحول عظیمی در صنعت کشتی سازی گردید. این موضوع اولین تلاش سیستماتیک و مدون اجرائی بوده است که به منظور افزایش خلاقیت در یک شرکت اجرا شده است.

در کشور آلمان در سال ۱۸۷۲ اولین بار شرکت فولادسازی کروپ آلمانی بود که در اجرای نظام پیشنهادات پیشگام بوده است، وی در این سال حقوق و مزایای کارکنان را نیز به طور مفصل تدوین نمود.

در کشور آمریکا فرآیند شروع نظام پیشنهادات و ادامه آن در چندین مرحله اتفاق افتاد. برای اولین بار در سال ۱۸۹۴ آقای جان پاترسون بنیانگذار شرکت مالی و پولی ملی آمریکا نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات را تحت عنوان « نظام صد نفر » به اجرا نمود. وی اولین فردی بود که در آمریکا توانست نظام پیشنهاد را به صورت کاملاً عاطفی و احساسی وارد نظام کارخانجات نماید.

بعد از جنگ جهانی دوم ادوارد دمنینگ نظام پیشنهادات را در قالب بهبود مستمر در صنایع ژاپن اجرا نمود و نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات نقش تعیین کننده ای در توسعه یافتگی ژاپن ایفا نمود.

در ژاپن میزان پیشنهاد در سازمان به عنوان افتخارات سازمانی محسوب میشود. هر مدیری که مسائل کشف شده بیشتری داشته باشد از شهرت بیشتری برخوردار است. هر سازمان و بخش و قسمتی که بیشترین پیشنهاد را داشته باشد تشویق میشود و همین عوامل سبب گردیده که معادل یک سوم کل درآمد فروش نفت ایران در طی سال ۱۹۹۷ در ژاپن فقط از طریق نظام پیشنهادات عاید گردد.

سیستم مدیریتی شرکت تویوتا معتقد است که مدیران در خوشبینانه ترین حالت تنها **سه درصد از مشکلات** و معایب داخلی شرکت را درک می کنند؛ به همین دلیل به مشارکت تمامی پرسنل، اعتقاد و التزام عملی دارند.

این اعتقاد، برآمده از یک قاعده ساده است که می گوید، «عقل جمعی به مراتب بهتر و کامل تر از عقل فردی است.» اینجاست که تفاوت تویوتا با دیگر شرکت ها نمایان می شود. چیزی که ارتباط مستقیم با عقاید حاکم بر مدیریت این شرکت دارد.

آنچه که از تمامی موارد مذکور مبرهن است اینکه کشورهایی ابتدا وارد این حوزه (نظام پیشنهادات) شده اند که از نظر سطح علم و تکنولوژی جزء **رتبه های برتر دنیا** بوده اند همچنین جایگاه و اهدافشان همواره آنها را به سویی میبرد که بهترین روشها برای به دست آوردن بهترین نتایج و بالاترین بازده را استفاده کنند. لذا حرکت مداوم کشورهای توسعه یافته در نظام پیشنهادات میتواند دلیلی مهم برای مؤثر بودن این نظام باشد.

تاریخچه نظام پیشنهادات در ایران

تاریخچه نظام پیشنهادات در ایران به دو دوره قبل از انقلاب و بعد از انقلاب تقسیم میگردد.

در دوره قبل از انقلاب، شرکت های رادیو شهاب و تایرسازی دنا مبادرت به استقرار نظام پیشنهادات داشتند.

در دوره بعد از انقلاب چهار سازمان نمونه توسط وزارت صنایع بر اساس اقتباس از ژاپنیا تحت عنوان طرح بسیج صنعتی در سال ۱۳۶۸، نظام پیشنهادات را اجرا کردند و امروزه برآورد می شود حدود ۵۰۰ سازمان تولیدی و خدماتی (دولتی و غیر دولتی) به استقرار نظام پیشنهادات مبادرت نموده اند.

شرکت رادیاتور ایران از سال ۱۳۶۸ نظام پیشنهادات را پیاده سازی نموده است و تاکنون از مزایای آن بهره گیری می نماید.



فصل دوم:

استقرار نظام پیشنهادات

**۱-۲- ضرورت استقرار نظام پیشنهادات:**

مقدمه: نظام یا سیستم پیشنهادات، تکنیکی است که میتوان از فکر و اندیشه های کلیه کارکنان برای مسئله یابی، چاره جویی و حل مسائل

و مشکلات سازمانی بهره جست. بر اساس نظام پیشنهادات، کلیه کارکنان از عالی ترین رده سازمانی تا پایین ترین سطح آن میتوانند

پیشنهادهای، ایده ها، ابتکارات و نظرات خود را برای رفع نارساییهای موجود در ارائه خدمات و یا اصلاح فرایندها ارائه دهند. از این طریق کارکنان میتوانند به همه امور و فعالیتهای بیمارستان بپردازند و پیشنهادهای اصلاحی خود را بر اساس فرآیندی مشخص تدوین و ارائه نمایند.

استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات در سازمان توجه و حساسیت کارکنان را به فرآیندهای کار بیشتر کرده و باعث مشارکت بیشتر کارکنان می شود و با افزایش مشارکت، خلاقیت و روحیه کارکنان، راهکارهای عملی برای حل مسائل و مشکلات سازمان پیدا میشود.

ساختار نظام پیشنهادات: ساختار نظام پیشنهادات در بیمارستان نیکان شامل کارگروه نظام پیشنهادات و دبیر نظام پیشنهادات میباشد.

تبصره ۱: ابلاغ مسئول و اعضای کارگروه نظام پیشنهادات توسط مدیر عامل صورت میگیرد.

تبصره ۲: جلسات کارگروه با توجه به نیاز و حداقل یک جلسه در هر ماه می باشد.

تبصره ۳: جلسات کارگروه با حضور نصف بعلاوه یک کل اعضاء رسمیت دارد.

تبصره ۴: مصوبات کارگروه با رأی نصف بعلاوه یک کل اعضاء دارای اعتبار است.

۲-۲- نتایج مورد انتظار از اجرای نظام پیشنهادات:

- ✓ مزایای اقتصادی ناشی از رفع اتلافها و کاهش هزینه ها
- ✓ جلب رضایت بیشتر مشتریان بابت رفع مسائل و سرعت بخشی به انجام کارها
- ✓ بهبود شگرف در فرهنگ سازمانی و رضایتمندی شغلی کارکنان
- ✓ ایجاد فرصتی ارزشمند برای طرح نظرات و پیشنهادات
- ✓ احساس مشارکت عملی در فرایندهای سازمانی از سوی کارکنان
- ✓ دریافت پاسخ مستدل، قدرشناسانه و سریع به پیشنهادهای از سوی مسئولین مربوطه
- ✓ امکان کسب رضایتمندی و غرور شغلی از مشاهده مزایای به اجرا رسیدن پیشنهادات
- ✓ امکان کسب درآمد بیشتر از منشا فکر و خلاقیت برای کارکنان بعنوان پاداش پیشنهادهای پذیرفته و اجرا شده
- ✓ افزایش شادابی، جذابیت و مفرح بودن محیط کاری و خود یابی اجتماعی در راستای تشکیل فرهنگ بیمارستانی شاد
- ✓ نهادینه شدن روحیه عارضه بینی، تحلیل گری، مشارکت جویی و مسئله ستیزی در کارکنان بجای روحیه خمودگی و مسئله گریزی و بی تفاوتی و ایجاد روحیه سهیم بودن در اداره مجموعه سازمان
- ✓ بازآفرینی روحیه دانش اندوزی و افزایش دانش و آگاهیهای شغلی کارکنان به واسطه جستجوی همیشگی کارکنان برای یافتن زمینه های بهبود در کار خود و ارائه پیشنهاد
- ✓ ترغیب همه کارکنان به bench marking جهت یافتن الگوهای موفق آزموده شده که ارمغان آور نوآوری برای بیمارستان باشد

۳-۲- شرح وظایف کارگروه نظام پیشنهادات:

- ✓ اعلام مولفه ها و شاخص های پذیرفته شده پیشنهادات واصله به کلیه کارکنان از طریق سیستم الکترونیکی
- ✓ بررسی و ارزیابی پیشنهادات ارجاع شده به کارگروه
- ✓ تعیین ارزش و امتیاز پیشنهادات



- ✓ تأیید ، تصویب و ابلاغ پیشنهادات مصوب شده جهت اجرا به صاحبان فرایند مربوطه
- ✓ تعیین نوع تشویقات
- ✓ نظارت بر فرآیند اجرای پیشنهادات مصوب شده
- ✓ بررسی گزارش ها و شاخص های ارائه شده در کارگروه

۴-۲- شرح وظایف دبیر کارگروه نظام پیشنهادات:

- ✓ برنامه ریزی و سازماندهی نظام پیشنهادات با مشارکت اعضای کارگروه
- ✓ برنامه ریزی برای ایجاد زمینه شکوفایی و رشد خلاقیت در کارکنان با مشارکت اعضای کارگروه
- ✓ نظارت بر حسن اجرای پیشنهادات مصوب و بررسی اثربخشی آنها با مشارکت اعضای کارگروه
- ✓ بررسی و ارزیابی پیشنهادات ثبت شده در سامانه نظام پیشنهادات با مشارکت اعضای کارگروه
- ✓ هماهنگی جهت برگزاری کارگروه نظام پیشنهادات
- ✓ تدوین صورت جلسه و ارجاع به رئیس کارگروه جهت امضاء و ابلاغ
- ✓ پیگیری مصوبات ابلاغ شده
- ✓ تهیه گزارش های آماری از پیشنهادات ارائه شده واجد شرایط اجرا
- ✓ اندازه گیری شاخص های پیشنهادات و ارائه در کارگروه
- ✓ ارزیابی نتایج حاصله از پیشنهادات واجد خصایص اجرایی

۵-۲- وظایف مدیران و مسئولین در سیستم پیشنهادات:

- ✓ سرپرستان و مدیران باید تمام تلاش خود را در جهت کمک به کارکنان برای ارائه پیشنهاد بکار گیرند.
- ✓ برای اینکه کارکنان بتوانند پیشنهادات بهتری ارائه نمایند باید از توانایی تحلیل مسائل و محیط برخوردار باشند که لازمه آن آموزش است که تدوین برنامه آموزشی برای مسئولان و سرپرستان و آموزش آشنایی آنان به کارکنان از اموری است که تصور مشورت موجب تصدیق است.
- ✓ مدیران باید این نکته را مطلق نظر داشته باشند که سیستم پیشنهادات یک نظام نوپایی است که با حمایت و هدایت مستمر در یک دوره ۵ تا ۱۰ ساله به بلوغ خود خواهد رسید.

۶-۲- اهداف نظام پیشنهادات:

- ۱- ارج نهادن به شأن، منزلت و کرامت انسانی کارکنان، از طریق ایجاد زمینه های مشارکت آنان در امور بیمارستان
- ۲- بهره مندی از ایده ها، طرح ها و تفکرات خلاقانه کارکنان در جهت دستیابی به اهداف و بهبود فرایندهای بیمارستان
- ۳- همسو نمودن اهداف کارکنان و سازمان از طریق فراهم سازی منافع مشترک در بیمارستان
- ۴- فراهم آوردن زمینه های لازم در جهت بروز استعدادها، خلاقیت ها، توانایی های بالقوه و شکوفایی استعدادهای کارکنان
- ۵- اشاعه و ترویج فرهنگ مشارکت، همکاری جمعی و کارگروهی در بیمارستان به منظور حل مشکلات و نهادینه کردن آن
- ۶- تقویت و افزایش حس مسئولیت پذیری، اعتماد به نفس، ایجاد انگیزه و رشد خلاقیت، نوآوری کارکنان و تعلق سازمانی در کارکنان بیمارستان به منظور حفظ، بقا و رشد روزافزون
- ۷- افزایش رضایت کارکنان از طریق سهیم نمودن آنان در اداره امور بیمارستان
- ۸- کارآمدی بیمارستان از طریق شناخت مشکلات و راهکارهای ارائه شده برای رفع آنها، در راستای دستیابی به اهداف و سیاست های کلان بیمارستان
- ۹- بهبود مستمر امور از طریق بالابردن کیفیت خدمات، افزایش رضایت بیماران و همراهان و کاهش هزینه ها و سایر اهداف مشابه

۷-۲- انواع ارائه پیشنهاد:

پیشنهاد را نیز می توان بصورت فردی و گروهی مطرح نمود:



پیشنهاد فردی: پیشنهادی است که توسط یک فرد مطرح می شود.

پیشنهاد گروهی: پیشنهادی است که توسط دو نفر و یا بیشتر مطرح می گردد .

هر یک از پیشنهادات فردی و گروهی با توجه به ماهیتی که در حل مشکلات بیمارستانی و یا واجد خلاقیت خاصی باشند حسب مورد در اولویت خواهند بود.

۸-۲- محورهای ارائه پیشنهاد:

- ✓ اصلاح دستورالعملها، بخشنامه ها و آیین نامه های بیمارستان
- ✓ افزایش بهره وری بیمارستان و تولید درآمد و کاهش اتلافات و هزینه های بی مورد
- ✓ افزایش رضایت بیماران و همراهان
- ✓ توسعه دانش و مهارت های حرفه ای (آموزش منابع انسانی)
- ✓ استفاده بهینه از پتانسیل های نهفته در پرسنل در جهت پیشبرد اهداف بیمارستان
- ✓ تقویت فرهنگ خلاقیت، کار تیمی و افزایش تعهد
- ✓ ارائه پیشنهادهایی در حوزه افزایش انگیزه پرسنل
- ✓ بهینه کردن سیستم های تصمیم گیری، ارزیابی، نظارت، هماهنگی و برنامه ریزی در واحدهای مختلف
- ✓ اصلاح نظام مزایا و مسائل رفاهی کارکنان در جهت بهبود کارایی کارکنان
- ✓ ایجاد ساختارهای مناسب جهت ارتقا کیفیت خدمات به طور مستمر
- ✓ توسعه تکنولوژی در ایجاد سخت افزارهای بیمارستان
- ✓ افزایش ایمنی و کاهش حوادث و بهبود شرایط محیط کار
- ✓ اجرای عدالت و شایسته سالاری
- ✓ ایجاد صمیمیت و تعامل و از خودگذشتگی بین پرسنل، پزشکان و مدیران
- ✓ خلاقیت، ابتکار و نوآوری در همه زمینه ها
- ✓ ارتقاء نظم و انضباط کاری
- ✓ اصلاح فرایندهای کاری بیمارستان
- ✓ و در نهایت میتواند در برگیرنده تمامی ابعاد سازمان باشد

۹-۲- شرایط ارائه پیشنهاد

- ✓ پیشنهاد باید خوانا بوده و مفهوم آن کاملاً واضح و روشن باشد.
- ✓ پیشنهاد نباید مغایر با سیاست ها، قوانین و مقررات سازمان باشد.
- ✓ پیشنهاد بایستی قابلیت اجرا داشته باشد.
- ✓ پیشنهاد در قالب کار کارشناسی و یا پروژه تحقیقاتی، در دست بررسی و یا اینکه قبلاً اجرا و یا تصویب نشده باشد.
- ✓ پیشنهاد باید توجیه فنی، اقتصادی، کاربردی و یا کیفی داشته باشد.
- ✓ ارائه راهکار عملی و اجرایی به همراه بیان دلایل منطقی برای تغییر وضعیت فعلی به وضعیت پیشنهادی

۱۰-۲- مواردی که پیشنهاد محسوب نمی شوند

- ✓ شکایات، انتقادات و درخواست شخصی
- ✓ پیشنهادهایی که از قبل در دستور کار قرار داشته باشد یا در حال اجرا باشد.
- ✓ اقتباس مستقیم یا مشابه از طرح دیگران باشد.
- ✓ پیشنهاد هایی که صرفاً بیانگر مشکل بوده و راهکار خاصی برای فرد یا اصلاح آن ارائه نشده باشد.
- ✓ پیشنهادهایی که به صورت کلی و مبهم ارائه شده و یا توصیه عمومی باشد .
- ✓ بیان بدیهیات و اموری که جزو شرح شغل و وظایف فرد محسوب می گردد.
- ✓ شکایت از همکاران باشد.

۱۱-۲- چگونگی ارائه پیشنهاد:

۱-۱۱-۲- کارکنان میتوانند پیشنهادات خود را در محورهای ارائه شده به طور کامل که شامل موضوع پیشنهاد، روش و شیوه اجرا و قابلیت اجرایی پیشنهاد میباشد را در سامانه ثبت پیشنهادات کارکنان ثبت نمایند.



۲-۱۱-۲- بذر پیشنهاد (تکنیک فراخوان پیشنهاد):

موضوعات و مقولاتی که سازمان درمورد آنها تمایل به دریافت پیشنهاد و ایده دارد از طریق کمیته نظام پیشنهادات به اطلاع کلیه کارکنان سازمان رسانیده میشود.

همچنین طبق این شیوه مسئولین و یا کارکنان هر واحد مسایل و موضوعات اولویت دار واحد تحت سرپرستی خود را به کمیته نظام پیشنهادات اعلام می نمایند و از این طریق خواستار دریافت راه حل توسط سایر کارکنان در محدوده زمانی مشخص می باشند.

۲-۱۲- ارزیابی پیشنهاد:

ابتدا دبیر نظام پیشنهادات به بررسی مقدماتی پیشنهادات می پردازد و در صورتی که حسب امتیاز ماخوذه شرایط پیشنهاد را داشته باشد، دبیر نظام پیشنهادات، پیشنهاد را به کارگروه نظام پیشنهادات ارجاع میدهد. در صورتی که نقص و یا اشکالی تشخیص داده شد، پیشنهاد مربوطه در کارگروه نظام پیشنهادات بررسی و در صورت نیاز، کارگروه نسبت به تکمیل و اصلاح پیشنهاد با نظر کارشناس مربوطه اقدام مینماید. پیشنهادات تایید شده جهت اجرا به مدیریت مربوطه ابلاغ میگردد تا از طریق برنامه مشخص، گامهای اجرایی آن در زمان مشخص، تدوین گردد. در صورت مطلوبیت اجرا و پیشرفت کار، چنانچه اجرای پیشنهاد کاری فراتر از وظایف تعریف شده برای مجریان آن باشد، با توجه به حجم کار انجام شده طبق نظر کارگروه نظام پیشنهادات، به اجرا کنندگان پیشنهاد، حق الزحمه پرداخت می شود.

تبصره: در هر مورد که کارگروه نظام پیشنهادات صلاح بداند، اجرای پیشنهاد را در سطحی محدود اجرا و پس از حصول نتیجه مطلوب نسبت به اجرای گسترده آن اقدام خواهد نمود.



فصل سوم:

پاداش

پرداخت پاداش در نظام پیشنهادات از اهمیت خاصی برخوردار است برای جبران خدمت کارکنان به ازای فکرکردن و پیشنهاد دادن نیز بایستی پاداش مناسب پرداخت شود. پرداخت پاداش به کارکنان موجب تشویق و ترغیب ایشان شده تا در نظام پیشنهادات مشارکت نمایند. کارگروه نظام پیشنهادات میزان و نحوه پرداخت پاداش پیشنهاد دهنده را متناسب با جدول شماره.... تعیین مینماید.

میزان پاداش پیشنهادهای کمی بنا به تشخیص کارگروه نظام پیشنهادات معادل حداکثر ۵٪ از صرفه جوییها و منافع مالی قابل کسب در یک دوره یکساله است.



پاداش پیشنهادها می‌تواند به صورت غیرنقدی مانند اعزام به سفرهای زیارتی، اهدای کالا و... باشد.

ارائه پاداش میبایست:

- ✓ متناسب با پیشنهاد باشد.
- ✓ به موقع پرداخت شود.
- ✓ حتی المقدور در حضور دیگران پرداخت شود.
- ✓ از پاداشهای مادی و معنوی توأم استفاده شود.
- ✓ نحوه محاسبه پاداش برای پیشنهاد دهنده مشخص باشد.
- ✓ پرداخت پاداش ها بطور مستمر اطلاع رسانی شود

تجربه: چنانچه منفعت ناشی از اجرای پیشنهاد برای چند سال متوالی ادامه داشته باشد، تنها منافع سال اول اجرا ملاک عمل برای پرداخت پاداش قرار می‌گیرد. ولی در صورتی که پس از اجرای پیشنهاد و پس از بررسی ها، در نتایج گزارش اجرای پیشنهاد مشخص شود که اجرای پیشنهاد منجر به کسب منافع بیشتری از میزان برآوردی شده است، پاداش پیشنهاد مجددا محاسبه و مابه التفاوت به پیشنهاد دهنده پرداخت می‌گردد.

به منظور تشویق جهت استقرار نظام پیشنهادات، به کارکنانی که برای اولین بار پیشنهادی را ثبت نمایند پاداش اولین پیشنهاد اهدا می‌گردد.

به منظور تشویق تفکر خلاقانه در کارکنان و ترغیب آنان به ارائه پیشنهاد و ایده های جدید، روز سوم اسفند (سالروز تولد پروفیسور حسابی) به عنوان روز فکر نیکان تعریف شده است که برای این روز یک موضوع کلیدی بصورت فراخوان اعلام نموده و به کلیه کسانی که در این روز درخصوص موضوع فراخوان شده پیشنهاد ارائه دهد، تقدیرنامه ای به همراه هدیه اهدا خواهد شد.

پیشنهاد ویژه سال: پیشنهاد ویژه ای که منجر به اثربخشی ماندگار در سازمان باشد و بنا به تشخیص هیئت مدیره، پاداش ویژه ای به ایشان تعلق میگیرد.

شاخص های انتخاب پیشنهاد دهنده برتر:

- ✓ تعداد پیشنهاد های ارائه شده:
- ✓ مجموع پاداش های اختصاص یافته به پیشنهادها
- ✓ تعداد پیشنهادهای اجرا شده

۱-۳- عوامل موثر در تعیین پاداش امتیاز:

ردیف	عوامل ارزشیابی	توضیحات	حداکثر امتیاز
۱	چگونگی ارایه پیشنهاد و قابلیت اجرای آن	تهیه مستندات کافی و ارایه توضیحات بصورت منطقی و مستدل / درست بودن، کامل بودن و عملی بودن راهکار ارایه شده	۱۵-۰
۲	گروهی بودن پیشنهاد	گروهی حالتی است که پیشنهاد دهندگان بیش از یک نفر هستند	۵-۰



۳	دامنه اجرا	سطح واحد / فراتر از یک واحد / سطح بیمارستان	۵-۰
۴	صرفه جویی اقتصادی	صرفه جویی در منابع، کاهش دوباره کاری ها، کاهش هزینه های سربار، کاهش ضایعات ارزش افزوده ناشی از عملکرد	۱۵-۰
۵	افزایش رضایتمندی	رضایت مندی کارکنان و بیماران و همراهان و ذینفعان	۱۵-۰
۶	ارتقا کیفیت خدمات	ارتقا سطح ایمنی بیمار / اصلاح دستورالعمل ها / ابین نامه ها / نظم و انضباط / افزایش دقت و سرعت کار، بهبود کیفیت کنترل و نظارت بر کارها	۲۵-۰
۷	خلاقیت و نوآوری	حل یک مشکل سازمانی / بهره مندی از تکنولوژی های جدید / ایجاد فرصت های جدید در بیمارستان	۲۰-۰
		جمع	۱۰۰

تبصره ۱: در صورتیکه پیشنهاد بصورت گروهی ارائه شود پاداش فوق میان کل اعضا به تناسب درصد مشارکت اعلام شده از سوی پیشنهاد دهندگان اعمال خواهد شد.

تبصره ۲: پیشنهادات بر اساس امتیاز کسب شده می توانند مشمول پاداش و تشویق های ذیل باشند:

۳-۲: جدول نهایی تخصیص پاداش:

ردیف	امتیاز	پاداش اولین پیشنهاد	پاداش نقدی ناشی از اجرای پیشنهاد	درج در پرونده پرسنلی	لوح تقدیر تصمیم درخصوص نحوه تقدیر در کارگروه نظام پیشنهادات
۱	پیشنهاد برجسته	*	*	*	*
۲	۸۰-۱۰۰	*	*	*	*
۳	۶۰-۷۹	*	*	*	
۴	۴۰-۵۹	*		*	
۵	۲۰-۳۹	*		*	
۶	۱-۲۰	*		*	

۳-۳: شاخص های نظام پیشنهادات:

برای سنجش عملکرد نظام پیشنهادات در سازمان، باید عملکرد پیشنهادات مورد سنجش قرار گیرد که این مهم در بیمارستان نیکان از طریق سنجش ضریب عملکرد پیشنهادات صورت می پذیرد.

شاخص های اندازه گیری پیشنهادات به شرح ذیل میباشد:

- ✓ سرانه ارائه پیشنهاد کارکنان
- ✓ سرانه ارائه پیشنهادهای پذیرفته شده کارکنان



- ✓ سرانه تعداد پیشنهادهای ارایه شده در واحدها
- ✓ نرخ مشارکت کارکنان سازمان (به معنی نسبت تعداد
- ✓ سرانه وصولی پیشنهاد از سوی هر واحد که میتواند مبنای ارزش گذاری هر واحد محسوب شود
- ✓ پیشنهاددهندگان سازمان به کل تعداد کارکنان سازمان