




اداره کل راه آهن خراسان
















آئین نامه کمیته تحقیقات و پیشنهادات
اداره کل راه آهن خراسان

نام مدرک: آئین نامه کمیته تحقیقات و پیشنهادات اداره کل راه آهن خراسان		تاریخ تهیه: ۱۳۹۶/۰۹/۳۰
تهیه کننده:	واحد برنامه ریزی و هماهنگی	تاریخ بازنگری: ۱۳۹۴/۰۹/۱۶
تایید کننده:	معاونت توسعه مدیریت و منابع	شماره بازنگری: ۰۱
تصویب کننده:	شورای راهبردی و تعالی سازمانی اداره کل	صفحه: ۱ از ۱۳

به نام خدا

" معرفی نظام پیشنهادات "

فهرست مطالب: 

مقدمه	
معرفی نظام پیشنهادات	
اصول زیر بنایی نظام پیشنهادات	
هدف از استقرار نظام پیشنهادات	
مراحل استقرار نظام پیشنهادات	
اجزاء اصلی نظام پیشنهادات	
ابعاد نظام پیشنهادات	
ساختار و ارکان اصلی نظام پیشنهادات	
وظایف ارکان اصلی نظام پیشنهادات	
طراحی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها	
نحوه ارائه پیشنهاد	
شاخص های پذیرش پیشنهاد	
مراحل اجرایی نظام پیشنهادات	
شیوه امتیازبندی و تعیین پاداش	
ضمانت اجرایی	

" **فَبَشِّرْ عِبَادَ الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ** "

ای پیامبر بشارت ده بندگانی را که گفتارهای مختلف را می شنوند و از بهترین آنها تبعیت می کنند .
(قرآن کریم)

مقدمه:

در دنیای کنونی سرعت تغییرات به حدی است که آنچه تا دیروز انجام می شده ، نمی تواند فرمولی برای موفقیت در آینده به حساب آید . امروزه وظیفه اصلی مدیران روشن کردن نیروی محرکه درونی انسانهاست که اگر چنین اتفاقی بیفتد شوری بر پا خواهد شد که به سادگی خاموش شدنی نیست .

امروز مدیران باید پیش از آنکه دست کارکنان خود را بفشارند ، قلب آنان را تسخیر کنند . در این راستا بایستی از نوعی توجه هدایت شده نسبت به کارکنان خود استفاده کنند . بدین ترتیب اجازه دهند که کارکنان خودشان در مورد مشکلات فکر کنند . تصمیم بگیرند و راه حل ارائه دهند و از دیدگاهها و پیشنهادهای رهبران گمنام سطوح پایین سازمان حمایت کنند . و به جای تضعیف آنان بر تواناییها و نقاط قوتشان انگشت گذارده و به آنان کمک کنند تا استعدادهای نهفته خود را به کار گیرند . از این روست که بسیاری از آینده بینان نامدار جهان سده بیست و یک میلادی را "سده مشارکت " نام نهاده اند . آنان بر این باورند که در این سده میزان دانش ، شناخت و اطلاعات مردم به میزان زیادی افزایش یافته و انسان مطلع و دارای معرفت و فرهیخته بیش از هر چیز نیاز به آن دارد که به نظرها و اندیشه هایش احترام گذارند و او را در هدایت امور زندگی شریک و سهیم گردانند .

نظام پیشنهادات (بسیج اندیشه ها)

تفکر فراگیر + تشکر فراگیر

معرفی نظام پیشنهادات:

مدیریت مشارکتی یک فرآیند مدیریتی است که بر پایه الگوهای مختلفی قابل اجراست . نظام پیشنهادات یکی از ساده ترین، کارآمدترین ، قابل اجرا ترین و نیرومند ترین الگوهای مدیریت مشارکتی می باشد .

تعریف:

نظام پیشنهادات عبارتست از : یک نظام مدون برای فعال کردن ذهن افراد و به کارگیری ایده ها و نظرات آنان جهت حل مشکلات و نارسائیهای موجود و بهبود فعالیتهای سازمان و همسو سازی هرچه بیشتر اهداف فردی با اهداف سازمانی و در نتیجه افزایش انگیزه و تعهد و تعلق سازمانی کارکنان نسبت به تمامی امور در سازمان .

این نظام جهت تقویت هویت انسانی و دور شدن از هویت ابزاری انسانها در سازمان گام بر می دارد و به فعال سازی اندیشه های آنان برای تحقق کار آمد تر اهداف سازمان کمک می کند . در این نظام بابت اندیشه ها و تفکرات کارکنان پاداشهای مادی پرداخته می شود . البته این پاداشها ارزش اندیشه های آنان نیست ، اما کمکی در جهت بهبود وضعیت رفاهی آنان است . ارزش واقعی اندیشه ها ، مشارکت دادن آنها در تصمیم گیریهای امور سازمان است .

" انسان یک اندیشه است و نه ابزار "

اصول زیر بنایی نظام پیشنهادات:

- ✓ نیاز انسانها به احترام ، برابری و اظهار وجود
- ✓ حمایت و پشتیبانی انسان از نظرات و دستاوردهای خویش
- ✓ کمال جویی مستمر انسان
- ✓ مشورت که مشارکت در عقول دیگران است .
- ✓ هدایت به بهترین تصمیم با داشتن نظرات متعدد
- ✓ شکوفایی و پرورش نیروی انسانی در فرآیند مشارکت
- ✓ نیاز به اطلاعات جامع در تصمیم گیریهای مهم
- ✓ امر به معروف و نهی از منکر و عمل به شعار " حی علی خیر العمل "
- ✓ نیاز به هماهنگی با تغییرات محیط پر تحول ملی و جهانی

" اگر بخواهید درمقابل دنیا اظهار حیات کنید که
بگوئید ما بعد از گذشت چندین سال زنده هستیم باید
مشارکت کنید ".
امام خمینی (ره)

هدف از استقرار نظام پیشنهادات در اداره کل راه آهن خراسان:

از ابتدای سال ۱۳۹۴ شورای راهبردی اداره کل راه آهن خراسان با هدف اصلی، استقرار نظام پیشنهادات، ایجاد همکاری، همدلی، همفکری صمیمانه میان کارکنان و مدیران در جهت حل مسائل و مشکلات موجود یا بهبود وضعیت فعلی و تشویق آنان به درک مسائل موجود از طریق تفکر و تجسس فردی و گروهی بر روی مسائل وارائه راه حل‌های منطقی، عملی، علمی و پویا تشکیک گردید. (به گونه ای که افراد داوطلبانه، با علاقه و دلسوزی در کاردرگیر شده و احساس مسئولیت فردی و جمعی افزایش یابد.)

مراحل استقرار نظام پیشنهادات:

- ۱- برررسی محیط از نظر امکان اجرای نظام مشارکت
- ۲- ایجاد اعتقاد راسخ در مدیران ارشد و جلب اعتماد و اطمینان آنان
- ۳- ایجاد بستر و شرایط مناسب جهت اجرای نظام پیشنهادات(که از طریق آموزش نظام مشارکت به کارکنان و آگاهی آنان نسبت به فواید مشارکت و نقش آنان در نظام پیشنهادات انجام می گیرد)
- ۴- سازماندهی نظام پیشنهادات (که از طریق تعیین ساختار و تشکیلات و ارکان اجرایی نظام پیشنهادات انجام می شود)
- ۵- اجرای نظام پیشنهادات
- ۶- بازنگری و استمرار نظام پیشنهادات

اجزاء اصلی نظام پیشنهادات

● نظام پیشنهادات با هر الگویی که اجرا شود از چهار جزء اصلی تشکیل شده است .

این اجزاء عبارتند از :

- ۱ - دریافت پیشنهادات فردی و یا گروهی
- ۲ - ارزیابی پیشنهادات و مشخص کردن پیشنهادات قابل قبول
- ۳ - پرداخت پاداشها و جوایز
- ۴ - اجرای پیشنهادات

ابعاد نظام پیشنهادات:

- ۱ - نظام پیشنهادات فردی
- ۲ - نظام پیشنهادات گروهی
- ۳ - نظام پیشنهادگیری از مشتریان
- ۴ - نظام پیشنهادگیری از خانواده های کارکنان
- ۵ - نظام پیشنهادگیری از سازمانهای همکار مانند ادارات کل نواحی و ستادی و سازمانهای شورای حمل و نقل استان و ...

❖ ساختار و ارکان نظام پیشنهادات :

ساختار نظام پیشنهادات در هر سازمانی متأثر از ساختار سازمان ، نوع و حجم وظایف ، تعداد کارکنان و ... می باشد

لیکن در هر الگویی ارکان اصلی نظام پیشنهادات شامل :

۱. کمیته اصلی تحقیقات و پیشنهادات
۲. دبیر کمیته (در صورت لزوم دبیرخانه کمیته)
۳. کار گروه های چهار گانه پذیرش و بررسی پیشنهادات در حوزه های ناوگان و سیروحرکت - فنی و زیربنایی - مسافری - توسعه مدیریت و منابع

وظایف دبیر کمیته :

- مهمترین وظایف وی شامل :
 - تکثیر و توزیع فرم پیشنهادات
 - درباقت پیشنهادات و ثبت و دسته بندی و کد گذاری پیشنهادات
 - اعلام دریافت پیشنهاد به پیشنهاد دهنده
 - ارجاع پیشنهادات به تناسب موضوع به کارگروه های کمیته
 - تشکیل جلسات کمیته تحقیقات و پیشنهادات و دعوت از اعضای کمیته
 - در صورت نیاز به نظرات کارشناسان، دعوت از آنان و تشکیل کمیته های کارشناسی
 - اعلام نتایج بررسی پیشنهادات و گرید هر پیشنهاد از طریق سایت اداره کل و اتوماسیون اداری
 - اعلام جوایز و تعیین پاداشها و اهداء جوایز و یا انجام برنامه های تشویقی دیگر
 - اعلام نتایج به مدیریت اداره کل و واحدهای اجرایی پیشنهاد
 - پاسخگویی به سوالات و ابهامات احتمالی
 - طرح پیشنهاداتی که در کارگروه ها رد و مورد اعتراض قرار گرفته در صورتی که پیشنهاد دهنده از دلایل کارگروه قانع نگردد در کمیته اصلی

❖ اعضای کمیته :

اعضای کمیته متشکل از مدیرکل ، دبیر کمیته ، معاونین اداره کل، روسای ادارات، نماینده واحد مدیریت عملکرد به عنوان ناظر و ۴ نفر از کارشناسان به عنوان دبیر کمیته تخصصی هر معاونت می باشد.

وظایف کمیته تحقیقات و پیشنهادات :

- ۱- تنظیم ، تغییر و تصویب و یا اصلاح دستور العملهای نظام پیشنهادات و یا آیین نامه ها و فرمهای مربوطه
- ۲- سازمان دهی چگونگی تنظیم و توزیع فرم پیشنهادات دریافت ، ثبت و رسیدگی به پیشنهاد
- ۳- بررسی پیشنهاد و دریافت نظرات اعضاء و تصمیم گیری درباره امتیاز بندی آنها و تعیین پاداش
- ۴- در صورت نیاز به نظرات متخصصان برای بررسی علمی و فنی و اجرایی ، دعوت از کارشناسان و ارجاع پیشنهاد به آنها و سپس دریافت نظرات کارشناسان و تصمیم گیری نهایی و تعیین پاداش
- ۵- تصویب نهایی پیشنهادات
- ۶- نظارت و پیگیری اجرای پیشنهادات پذیرفته شده
- ۷- رسیدگی به اعتراضات پیشنهاد دهندگان در باره نتایج ارزشیابی از پیشنهادات
- ۸- نظارت بر اهدا جوایز و پاداشهای مصوب و پاداشهای ویژه
- ۹- برگزاری مراسم قدردانی از پیشنهادات برجسته و مشارکت کارکنان و همکاران
- ۱۰- اجرای برنامه های آموزشی و تشویقی و زمینه سازی فرهنگی جهت مشارکت هر چه بیشتر کارکنان ، همکاران و استمرار و موفقیت نظام پیشنهادات
- ۱۱- بازنگری بر چگونگی اجرای طرح و انجام اصلاحات و تغییرات لازم مطابق با نیاز و نظرات کارکنان و همکاران اداره کل
- ۱۲- تهیه و نصب صندوق پیشنهادات در مکان قابل دسترسی برای همکاران (برای آن دسته از افرادی که مایلند کاملاً ناشناس و محرمانه نظرات و پیشنهادات خود را مطرح سازند . بدیهی است که چنانچه پیشنهادات محرمانه پذیرفته و مشمول پاداش گردد ، پاداش به کل مجموعه تعلق خواهد گرفت .)

طراحی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها

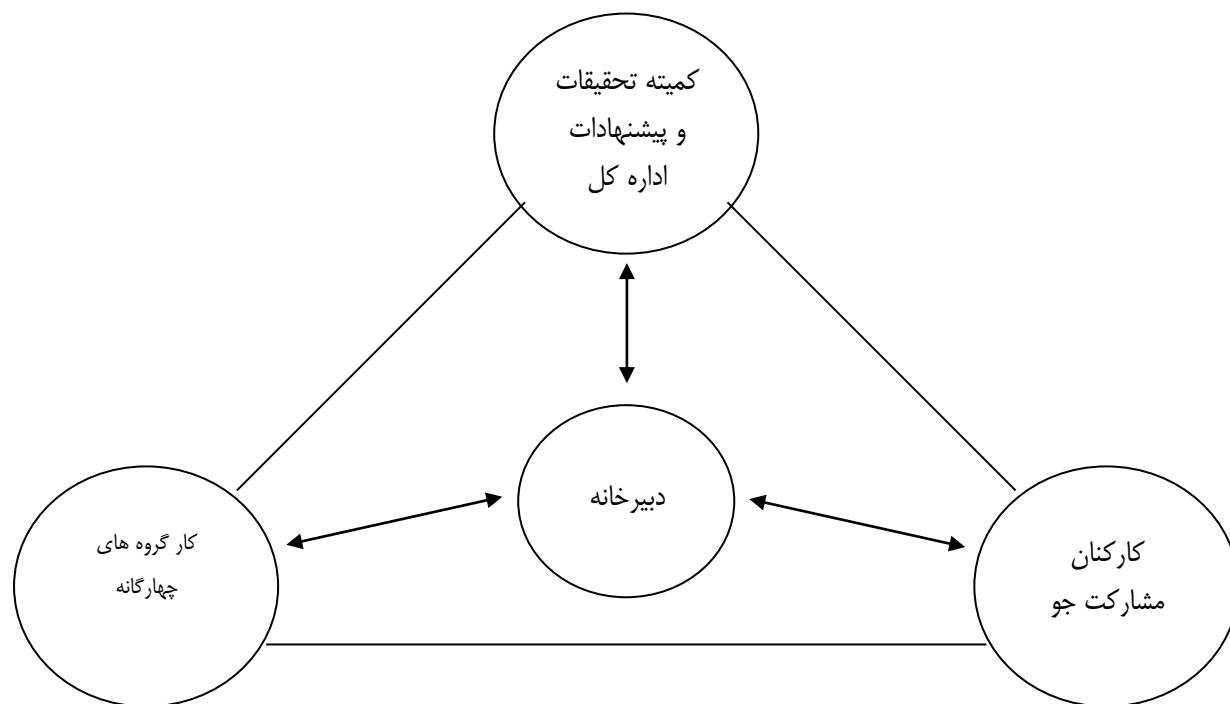
اساسی ترین گام برای استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها طراحی و ترسیم ساختار کلی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهاست بدین منظور مطالعه امکان پذیری با شناخت و آگاهی بر مشکلات و نارسایی های موجود ضرورت دارد.

۱- مطالعه امکان پذیری

طراحی و استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها با مطالعه امکان پذیری و بررسی امکانات مادی و معنوی و شناخت از
الف) فرهنگ سازمانی
ب) سبک مدیریتی
محقق می گردد که ضرورت تقویت فرهنگ سازمانی مشارکت جو و سبک مدیریت مشارکتی را توجیه و بر استقرار و تداوم بر آن تاکید می نماید.

۲- طراحی خام

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



نحوه ارائه پیشنهاد

۱. کلیه کارکنان اداره کل، پیمانکاران و مسافران می توانند در چهارچوب دستورالعمل اجرایی مصوب، پیشنهادهای خود را بصورت انفرادی و یا گروهی در فرم مخصوص ارائه پیشنهاد تنظیم و از طریق صندوق پیشنهادات و یا بصورت حضوری و یا از طریق اتوماسیون و یا سایت به دبیرخانه کمیته ارسال نمایند.
۲. پیشنهادهای واصله از طرف خانواده های کارکنان نیز در چهارچوب این دستورالعمل مورد قبول قرار خواهد گرفت.
۳. استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات در حوزه معاونت توسعه مدیریت بوده ولی ارائه پیشنهاد از کلیه حوزه ها، معاونت ها، مدیریت ها و حتی ایستگاه های طول خط مقدور خواهد بود.

شاخص های پذیرش پیشنهاد

- هیچ پیشنهادی نباید بدون پاسخ بماند.

ارائه پیشنهاد توسط افراد می تواند در تمامی زمینه های اختصاصی و عمومی حوزه ذیربط به عمل آید. معهدا توجه به چهار سیاست اصلی اداره کل شامل بهره وری، ارتقای ایمنی، رضایتمندی ذی نفعان و خلاقیت، ابداع و نوآوری محور اصلی بررسی و از اولویت های پذیرش و بررسی پیشنهادات خواهد بود.

تذکر: کلیه پیشنهادات مورد قبول می باشد جز موارد مندرج در ذیل

۱. پیشنهادهای تکراری که همانند آن قبلا ارائه شده باشد.
 ۲. پیشنهادهایی که اجرای عملی آن با امکانات فعلی و وضعیت موجود عملی نباشد.
 ۳. پیشنهادهایی که در زمان دریافت و یا ثبت، در دستور کار اداره کل باشد.
 ۴. پیشنهادهایی که تنها به ذکر مشکل پرداخته و هیچ راهکار عملی نداشته باشد.
 ۵. شکایات و خرده گیری های شخصی و اداری بدون جهات علمی، فنی و تخصصی
- شایان ذکر است علی رغم شروط ذکر شده کلیه پیشنهادات دریافت شده در قالب فرایند ارزیابی بررسی شده و سطح آن مشخص می شود.

مراحل اجرایی نظام پیشنهادها

۱. اطلاع رسانی در خصوص نحوه اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها
۲. طراحی و توزیع فرم های مخصوص ارائه پیشنهادها در واحدهای تابعه
۳. تدوین پیشنهادها بصورت روشن و مستدل توسط پیشنهاد دهنده در فرم مربوطه توسط افراد پیشنهاد دهنده
۴. جمع بندی، ارزیابی و پایش پیشنهادات مطابق فرایند ذیل:

پیشنهادات دریافت شده مطابق فرم زیر ارزیابی شده و در چهار گروه مطابق جدول دسته بندی توزیع می شوند. فرآیند شروع پیشنهاد به این صورت است که پس از دریافت پیشنهاد ابتدا پیشنهاد از طرق ورودی مختلف به دبیرخانه نظام پیشنهادات رفته و سپس بدون داشتن اسم و یا هرگونه مشخصات دیگر که بتوان پیشنهاد را شناسایی نمود به دو نفر داور اولیه بر اساس تخصص های

مرتبط با موضوع پیشنهاد برای ارزیابی مطابق فرم زیر ارجاع میشود. ارزیابان موظف اند طی مدت مشخص نسبت به ارزیابی پیشنهاد اقدام نموده و نتیجه را به دبیر خانه نظام پیشنهادات تسلیم نمایند. نماینده واحد مدیریت عملکرد وظیفه نظارت بر حسن امتیاز دهی منصفانه پیشنهادات را بر عهده دارد.

پس از طی مراحل فوق ارزیابی انجام شده دو رده A و B برای بررسی مجدد به کمیته نظام پیشنهادات ارجاع می شود. دو رده C و D نیز برای افراد پیشنهاد دهنده ثبت می شود و در جلسه کمیته لزوم بررسی ندارد. در صورت اعتراض پیشنهاد دهنده که به دبیرخانه نظام پیشنهادات میرسد. لازم است ارزیاب سوم جهت ارزیابی پیشنهاد اعلام شود با انجام ارزیابی سوم پرونده پیشنهاد مورد ارزیابی بسته میشود و نهایت براساس قسمت قبل با آن رفتار می شود. پیشنهادات رده A و B در جلسه کمیته تخصصی حوزه خود بررسی و امتیاز و گرید نهایی آن قطعی می شود. نتایج کلیه پیشنهادات از طریق اتوماسیون و سایت اداره کل اطلاع رسانی می شود. شایان ذکر است در مراحل ارزیابی پیشنهادات در صورت وجود ابهام به افراد اطلاع رسانی می شود.

۵. پیگیری و نظارت بر حسن اجرای مصوبات توسط کمیته تحقیقات و پیشنهادات

۶. انعکاس فعالیت های مربوط به کمیته تحقیقات و پیشنهادات در سایت و نشریات اداره کل و یا در قالب گاه نامه

تاریخ:
نام کمیته نظام پیشنهادات:
کد پیشنهاد:

فرم ارزیابی پیشنهاد اداره کل راه آهن خراسان

معیارهای اصلی ارزیابی پیشنهاد	معیارهای فرعی	نظرات داوران			ضرایب		
		نمره ۱	نمره ۲	نمره ۳	پیشنهاد (۱) طرح (مساله ۰.۵)	تخصصی ۱.۵ عمومی ۱	
۱- بهره وری	۱-۱- پیشنهاد موجب صرفه جویی در تجهیزات و نیروی انسانی و کاهش هزینه ها می شود؟						
	۱-۲- پیشنهاد موجب افزایش درآمدها می گردد؟ و هزینه اجرای آن به صرفه است؟						
	۱-۳- پیشنهاد منجر به کاهش پیچیدگی و تسهیل روند کار می گردد؟						
	۱-۴- پیشنهاد منجر به بهبود و اصلاح و ارتقاء فرآیندها و شاخصها می گردد؟						
	۱-۵- پیشنهاد موجب استفاده بهینه از نیروی انسانی و افزایش بهره وری می گردد؟						
	۱-۶- پیشنهاد دسترسی سریع تر و آسان تر را به اطلاعات مورد نیاز از طریق تجهیزات ماشینی میسر می سازد؟						
۲- ارتقای ایمنی	۲-۱- پیشنهاد منطبق و همسو با اهداف سازمان است؟						
	۲-۲- پیشنهاد اجرای درست مقررات و بخشنامه ها را نسبت به وضع موجود آسان تر می کند؟						
	۲-۳- پیشنهاد مقررات معارض و ناسازگار را شناسایی و اصلاح می کند؟						
۳- رضایتمندی ذی نفعان	۳-۱- پیشنهاد منجر به افزایش رضایت ارباب رجوع می گردد؟						
	۳-۲- پیشنهاد منجر به افزایش بهبود امور رفاهی و افزایش رضایت و انگیزه کارکنان می گردد؟						
	۳-۳- پیشنهاد منجر به افزایش تعهد و تعلق کارکنان نسبت به سازمان می گردد؟						
۴- خلاقیت، ابداع و نوآوری	۴-۱- پیشنهاد حاصل ابتکار و خلاقیت می باشد؟						
	۴-۲- پیشنهاد منجر به ابداع روشهای تازه جهت ارائه خدمت برای افزایش رضایتمندی مراجعان می گردد؟						
امتیازات جمع کل نمره نهایی: امتیاز جمع کل تقسیم بر ۴۲:							
سطح A: ۴۲-۲۸.۱	سطح B: ۲۸-۲۰.۱	سطح C: ۲۰-۱۰.۱	سطح D: ۱۰-۰				

امضای ریس کمیته نظام پیشنهادات

امضای ارزیاب سوم
(در صورت اعتراض)

امضای ارزیاب دوم

امضای ارزیاب اول

شیوه امتیازبندی و تعیین پاداش

جدول امتیاز بندی هر یک از پیشنهادات واصله

رده	رنج امتیاز	تقدیرات و تشویقات
A	۴۲-۲۸.۱	صدور تقدیر کتبی با تشویق ریالی
B	۲۸-۲۰.۱	صدور تقدیر کتبی بدون تشویق ریالی
C	۲۰-۱۰.۱	محاسبه امتیاز به صورت تجمعی
D	۱۰-۰	محاسبه امتیاز به صورت تجمعی

محاسبه امتیاز پیشنهادات هر فرد مطابق فرم بالا و به صورت تجمعی درج شده و امتیازات تجمعی در پایان سال مبنای رنکینگ افراد مشارکت کننده در نظام پیشنهادات قرار می گیرد.

توجه:

در خصوص مشتریان و پیمانکارانی که در نظام پیشنهادات مشارکت داشته اند، مطابق قبل ارزیابی انجام شده و با تقدیم تندیس اداره کل راه آهن خراسان، لوح و هدیه ای درخور شان ایشان تقدیر به عمل می آید.

ضمانت اجرائی

در صورت پذیرش پیشنهاد در صورتی که پیشنهاد دهنده قادر به پیگیری موضوع باشد خود موظف به پیگیری پیشنهاد خواهد بود و در صورتی که پیشنهاد به مرحله استقرار برسد امتیاز حاصل از پیشنهاد وی با ضریب ۱.۷ محاسبه شده و در بانک اطلاعاتی ثبت می شود. در صورتی که به تشخیص کمیته مربوطه نظام پیشنهادات به اداره یا بخش دیگری واگذار شود دبیرخانه نظام پیشنهادات موظف به پیگیری و استحصال نتیجه از پیشنهاد پذیرفته شده خواهد بود.

بعد از گذشت ۶ ماه از تصویب پیشنهاد دبیرخانه نظام پیشنهادات ملزم به بازبینی استقرار پیشنهاد می باشد.