



شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران

## دستورالعمل نظام پیشنهادها

شماره: ۲/۱۰۰۰۰۱/۲۱۲

شرح بازنگری	تاریخ تصویب / بازنگری
-	۱۳۸۶/۰۷/۰۱
بازنگری اول	۱۳۸۸/۰۴/۰۸
بازنگری دوم	۱۴۰۲ / ۱۱ / ۲۱



## فهرست

۱- مقدمه .....	۳
۲- هدف .....	۳
۳- دامنه کاربرد .....	۴
۴- تعاریف .....	۴
۴-۱- نظام پیشنهادها .....	۴
۴-۲- مجری یا مجریان .....	۴
۴-۳- پیشنهاددهنده .....	۴
۴-۴- بذر پیشنهاد (تکنیک فراخوان پیشنهاد) .....	۵
۴-۵- پیشنهاد .....	۵
۴-۶- پیشنهاد تایید شده .....	۵
۴-۷- پیشنهاد کمی .....	۵
۴-۸- پیشنهاد کیفی .....	۵
۴-۹- توصیه .....	۶
۵- مسئولیتها .....	۶
۶- ارکان اجرایی .....	۶
۶-۱- وظایف کمیته مدیریت نظام پیشنهادها .....	۷
۶-۲- اعضای کمیته مدیریت نظام پیشنهادها .....	۷
۶-۳- دبیرخانه کمیته مدیریت نظام پیشنهادها .....	۸
۶-۴- دبیر کمیته مدیریت نظام پیشنهادها .....	۹
۶-۵- کارگروه تخصصی .....	۹
۶-۶- کارشناس تخصصی .....	۱۰
۶-۷- وظایف کارگروه های تخصصی / کارشناس تخصصی پیشنهادها .....	۱۰
۷- مراحل اجرا .....	۱۱
۷-۱- گردش کار اجرایی نظام پیشنهادها .....	۱۱
۷-۲- موضوعات و شرایط قابل قبول .....	۱۴
۷-۳- موضوعات غیر قابل قبول .....	۱۴
۷-۴- راه اندازی سامانه اینترنتی برای جذب ایده و پیشنهادها .....	۱۴
۷-۵- تشویق اولین پیشنهاد .....	۱۴

- ۶-۷- پاداشهای غیر نقدی ..... ۱۴
- ۷-۷- کارشناسی توصیه ..... ۱۵
- ۸- تاریخ تصویب و اجرا ..... ۱۵
- پیوست ۱: فرم روش ارزیابی پیشنهادها ..... ۱۶
- پیوست ۲: فلوچارت اجرایی نظام پیشنهادها ..... ۱۷

## ۱- مقدمه

نظام پیشنهادها، به عنوان یکی از رایج‌ترین و موثرترین روش‌های مدیریت مشارکتی از برنامه‌های انسان محور در ارتقاء بهره‌وری و مشارکت کارکنان و سایر ذی‌نفعان در جهت بهبود فرآیندهای شرکت به شمار می‌رود و روشی است که از طریق آن می‌توان به یافته‌های ذهنی و اندیشه سرمایه‌های انسانی در حل مسائل و ایجاد سوالات جدید و راه‌حل‌های بهینه، در راستای فرهنگ تغییر و بهسازی مستمر شرکت دست یافت. در نتیجه، نظام پیشنهادها زمینه‌ای را فراهم می‌نماید که حس مشارکت و مسئولیت‌پذیری و تعلق سازمانی را در جهت رفع چالش‌ها و گلوگاه‌های سازمانی تقویت نموده و منجر به ترقی فرهنگ تصمیم‌سازی در کلیه سطوح سازمانی می‌شود.

برای موفقیت نظام پیشنهادها، نقش مدیریت ارشد انکارناپذیر است و باور و اعتقاد مدیریت به شکل‌گیری و توسعه این فرآیند در علاقمندی اکثریت کارکنان سازمان موثر بوده و به عنوان یکی از مهمترین ارکان نظام پیشنهادها خواهد بود. با استقرار نظام پیشنهادها در همه سطوح سازمانی، فرصت با ارزشی برای مدیریت شرکت فراهم خواهد شد تا از فکر، دانش و تجربیات کارکنان شرکت به گونه‌ای سازمان‌یافته، بهره‌مند شوند و با بررسی و ارزیابی ایده‌های رسیده و انتخاب مناسبترین آنها زمینه اجرای آن را فراهم نمایند.

## ۲- هدف

این دستورالعمل در جهت عملیاتی نمودن نظام پیشنهادها در ستاد و کلیه شرکتهای فرعی شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران تدوین و مصوب شده است تا اهداف نظام پیشنهادها به شرح ذیل محقق گردد:

- بهبود فرهنگ سازمانی، حفظ و احترام به کرامت سرمایه انسانی، گسترش فرهنگ مشارکت، کارگروهی و همکاری داوطلبانه، تقویت روحیه مسئولیت‌پذیری و تعلق سازمانی.

- شکوفایی استعدادها و افزایش روحیه خلاقیت، نوآوری و تشویق هم اندیشی و کار گروهی.
- همسو نمودن اهداف کارکنان با اهداف سازمانی.
- ارتقاء سطح بهره‌وری از طریق کاهش هزینه‌ها، بهبود فرآیندها و استفاده کیفی و بهینه از منابع و سرمایه‌های انسانی و مالی.
- بهبود مستمر امور محوله، کاهش هزینه‌ها، بهبود روندها و فرآیندهای عملیاتی.
- ایجاد اشتیاق به یادگیری، مطالعه، آموزش و پژوهش در کارکنان جهت یافتن فرصت‌های بهبود و انگیزه ارائه پیشنهاد.
- امکان شناسایی کارکنان خوش فکر، خلاق، جستجوگر و ممتاز در شرکت.
- تسهیل در گردش اطلاعات و دانش در درون سازمان و سایر ذی‌نفعان.

### ۳- دامنه کاربرد

ستاد شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران و کلیه شرکتهای فرعی.

### ۴- تعاریف

#### ۴-۱- نظام پیشنهادها

جمع‌آوری نظام یافته نظرات و پیشنهادهای کارکنان، ارباب رجوع و سایر صاحبان فکر و اندیشه و ترغیب آنان در راستای اصلاح، بهبود مستمر فرآیندها و ارتقاء بهره‌وری، نظام پیشنهادها نامیده می‌شود.

#### ۴-۲- مجری یا مجریان

فرد یا افرادی که اجرای پیشنهاد را برعهده دارند.

#### ۴-۳- پیشنهاددهنده

شامل کلیه کارکنان شاغل در شرکت ملی پالایش و پخش، شرکتهای فرعی و واگذار شده، کارکنان سایر شرکتهای اصلی و فرعی صنعت نفت و اقشار مختلف مردم (شامل دانشجویان و پژوهشگران، شرکتها و فعالان بخش خصوصی، مشتریان و خدمات گیرندگان).



#### ۴-۴-بذر پیشنهاد (تکنیک فراخوان پیشنهاد)

موضوعات مشخصی است که توسط کمیته مدیریت نظام پیشنهادها به اطلاع مدیران، کارکنان و سایرین می‌رسد تا پیشنهادات خود را در زمینه مشخص شده ارائه دهند. طبق این شیوه هر یک از مدیران و روساء می‌توانند مسایل و موضوعات اولویت دار واحد تحت مدیریت/ سرپرستی خود را اعلام نمایند تا از طریق اعلام دبیرخانه نظام پیشنهادها برای دریافت و بررسی راه حل توسط کارکنان و سایر ذی‌نفعان در محدوده زمانی مشخص در بستر پورتال و وب سایت شرکت اطلاع رسانی گردد.

#### ۴-۵-پیشنهاد

هرگونه فکر، راه حل و ایده‌ی نو، فردی یا گروهی در جهت اجرای مطلوب ماموریتها و اهداف سازمان که بتواند منجر به ایجاد یک تغییر مثبت، بهبود روش، اصلاح و بهینه سازی روند جاری، برطرف شدن مشکلات و نواقص، افزایش کیفیت خدمات، کاهش هزینه ها، بالابردن روحیه کارکنان و ... گردد.

#### ۴-۶-پیشنهاد تایید شده

پیشنهاد تایید شده پیشنهادی است که به تایید کمیته رسیده باشد.

#### ۴-۷-پیشنهاد کمی

پیشنهاد کمی، پیشنهادی است که اجرای آن سبب افزایش بهره وری، کاهش قیمت تمام شده، افزایش درآمد و یا صرفه جویی می شود و قابلیت اندازه گیری و محاسبه ریالی دارد.

#### ۴-۸-پیشنهاد کیفی

پیشنهاد کیفی، پیشنهادی است که اجرای آن سبب افزایش مطلوبیت اجتماعی، بهبود ایمنی و محیط زیست، اجرای مطلوب برنامه‌های تحول اداری، بهبود فضای کار و روابط انسانی، افزایش رضایتمندی کارکنان و مانند اینها می شود و قابلیت اندازه گیری و محاسبه ریالی آسانی را ندارد.



#### ۴-۹- توصیه

علاوه بر پیشنهاد که الزاماً شامل ارائه راهی اجرایی و عملی برای بهبود می باشد، کلیه کارکنان شرکت، ذی نفعان و همه اقشار مردم می توانند مواردی را به عنوان "توصیه" به شرکت ارائه دهند مواردی مانند:

- ایده های خام: گاهی اوقات ایده هایی به ذهن افراد خطور می کنند که می دانند برای ایجاد بهبودی در جایی از شرکت به کار می آید ولی دقیقاً نمی دانند کجا، یا اینکه به دلایلی امکان تکمیل ایده و ارائه آن به صورت پیشنهاد وجود ندارد (بخاطر کمبود وقت، نداشتن تخصص کافی یا موارد دیگر). جمع آوری این ایده ها، هرچند خام و ناپخته، بسیار با اهمیت است زیرا زمینه ارائه پیشنهادهای ارزشمند توسط سایر کارکنان را فراهم خواهد آورد.
- عیوب و نواقصی که تاثیر منفی بر عملکرد فرد می گذارند ولی خارج از حوزه کاری وی می باشند. ارائه پیشنهاد برای رفع مشکلاتی که خارج از حوزه کاری و تخصصی افراد می باشد توصیه نمی شود و صرفاً ذکر این عیوب و نواقص در قالب "توصیه" می تواند فراهم کننده زمینه مناسبی برای ارائه پیشنهادهای مناسب توسط واحدهای متخصص در این زمینه باشد.

#### ۵- مسئولیت ها

مسئولیت نظارت بر حسن اجرای این دستورالعمل در سطح شرکت اصلی بر عهده معاون مدیرعامل و در سطح شرکت های فرعی بر عهده مدیران عامل آن شرکت ها می باشد.

#### ۶- ارکان اجرایی

ارکان نظام پیشنهادها در شرکت ملی پالایش و پخش فراورده های نفتی ایران عبارتند از:

- کمیته مدیریت نظام پیشنهادها در ستاد و شرکتهای فرعی
- کارگروه های تخصصی / کارشناس تخصصی
- دبیرخانه نظام پیشنهادها

## ۶-۱- وظایف کمیته مدیریت نظام پیشنهادها

رکن اصلی و تصمیم گیرنده نظام پیشنهادها که ضمن ترسیم چشم انداز، نقشه راه و اتخاذ سیاستها و راهبردهای کلان این نظام، به بررسی نهایی و تایید یا عدم تایید پیشنهادهای ارائه شده در سطح شرکت می پردازد که به اختصار کمیته نامیده می شود و وظایف و اختیارات زیر را عهده دار می باشد:

- تعیین سیاستها و برنامه های مرتبط با نظام پیشنهادها و تعیین زمینه های مناسب برای ارایه پیشنهادها.
- تعیین موضوعات و محورهای بذر پیشنهاد بر اساس ماموریت شرکت اصلی و شرکتهای فرعی.
- راهبری سامانه یکپارچه نظام پیشنهادهای شرکت اصلی و شرکتهای فرعی.
- بررسی و پیشنهاد دستورالعملهای اجرایی داخلی مرتبط با نظام پیشنهادها همسو با آیین نامه و دستورالعملهای ابلاغی.
- تصمیم گیری در مورد رد یا پذیرش نهایی پیشنهادها (فرم "روش ارزیابی پیشنهادها" در پیوست ارائه گردیده است)
- تعیین و تصویب تشویقها.
- برآورد بودجه و اعتبارات مورد نیاز و هماهنگی های لازم با مدیریت امور مالی جهت تأمین و تخصیص منبع، از محل بودجه شرکت.
- بررسی نتایج ارزیابی واصله از کارگروه های تخصصی نظام پیشنهادها.
- ایجاد تمهیدات لازم جهت اجرای پیشنهادهای مصوب.
- نظارت بر اجرای پیشنهادهای مصوب.

## ۶-۲- اعضای کمیته مدیریت نظام پیشنهادها

- معاون مدیر عامل (رئیس کمیته)
- مدیر توسعه منابع انسانی
- مدیر برنامه ریزی تلفیقی
- مدیر پژوهش و فناوری
- مدیر امور مالی





- مدیر مهندسی ساختار
  - مدیر فناوری اطلاعات و ارتباطات
  - رئیس امور حقوقی
  - رئیس روابط عمومی
  - رئیس پژوهش‌های منابع انسانی و تحول اداری (دبیر کمیته و بدون حق رای)
  - نماینده شرکت ملی پخش (بدون حق رای)
  - نماینده شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت ایران (بدون حق رای)
  - نماینده شرکت ملی مهندسی و ساختمان نفت ایران (بدون حق رای)
  - نماینده شرکت پالایش نفت آبادان (بدون حق رای)
- تبصره (۱):** مدیران محترم عامل شرکتهای فرعی می‌بایست، اعضای کمیته مدیریت نظام پیشنهادها را در قالب سازمان غیرموظف مشخص و کمیته مذکور را راه اندازی و فعال نمایند.
- تبصره (۲):** حضور حداقل پنجاه درصد اعضاء دارای رای، برای تشکیل و رسمیت جلسه لازم بوده و برای تصویب موضوع مطرح شده حداقل کسب موافقت دو سوم تعداد اعضاء حاضر الزامی است. در صورت اعلام قبلی برای عدم حضور عضو اصلی کمیته در جلسه و معرفی نماینده تام الاختیار، نماینده مذکور دارای حق رای خواهد بود.
- تبصره (۳):** کمیته مدیریت نظام پیشنهادها علاوه بر اعضاء ثابت می‌تواند بنا به نیاز و تشخیص از افراد صاحب نظر و متخصص نیز حسب مورد دعوت نماید.
- ۶-۳- دبیرخانه کمیته مدیریت نظام پیشنهادها**
- اداره پژوهش‌های منابع انسانی و تحول اداری به عنوان پشتیبان هماهنگی / اجرایی کمیته مدیریت نظام پیشنهادها، موظف به ایفای وظایف ذیل خواهد بود:
- دریافت و ثبت پیشنهادها.
  - بررسی اولیه پیشنهاد.
  - نظارت بر حسن اجرای پیشنهادهای مصوب و بررسی اثربخشی آنها و گزارش به کمیته مدیریت نظام پیشنهادها.
  - تهیه گزارش عملکرد دوره ای نظام پیشنهادها و نحوه عملکرد کارگروه‌های تخصصی.
  - برگزاری جلسات کمیته مدیریت نظام پیشنهادها.
  - ارجاع و پیگیری پیشنهادهای مصوب جهت اجرا.

- نظارت و پیگیری بر روند رسیدگی پیشنهادهای ارجاع شده به کارگروه های تخصصی / کارشناسان تخصصی.
- اعلام وضعیت پیشنهادهای دریافتی به کارکنان به صورت مستمر.
- اطلاع رسانی موضوعات اولویت دار اعلام شده توسط کمیته نظام پیشنهادها .
- برنامه ریزی و هدایت فعالیت های آموزشی و فرهنگی مناسب به منظور گسترش نظام پیشنهادها(مانند برگزاری سمینارها، همایش ها، بازدیدها، دوره های آموزشی)
- گردآوری منابع و کتابهای مرجع علمی، تجربیات و دستاوردهای سایر سازمان ها در زمینه ی نظام پیشنهادها.
- انجام مکاتبات ضروری نظام پیشنهادها.
- ایجاد تمهیدات لازم جهت اجرای پیشنهاد توسط پیشنهاددهندگان و واحدهای اجرایی.
- ثبت و نگهداری سوابق پیشنهادها از مرحله ی دریافت تا حصول نتیجه و تشکیل بانک اطلاعات نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها.
- رسیدگی به اعتراضات در رابطه با پیشنهادها و ارسال مجدد آنها به کارگروه های تخصصی / کارشناسان تخصصی.
- سایر وظایف محوله به تناسب مصوبات کمیته مدیریت نظام پیشنهادها.

#### ۶-۴- دبیر کمیته مدیریت نظام پیشنهادها

رئیس واحد پژوهش های منابع انسانی و تحول اداری(زیر نظر مدیر توسعه منابع انسانی) بعنوان دبیر کمیته، وظیفه پیشبرد نظام پیشنهادها و نظارت بر تمامی مراحل و جزئیات کار و ارائه گزارش به کمیته مدیریت نظام پیشنهادها را برعهده دارد.

#### ۶-۵- کارگروه تخصصی

متناسب با تعداد، ماهیت، پیچیدگی و بین رشته ای بودن پیشنهادهای ارائه شده، کمیته مدیریت نظام پیشنهادها در خصوص تشکیل دائمی یا موقت کارگروه های تخصصی، تصمیم گیری خواهد داشت و بنا به تشخیص کمیته، پیشنهاد جهت بررسی تخصصی به آنها ارجاع می شود.

## ۶-۶- کارشناس تخصصی

کارشناسی است که بنا به تشخیص مدیران و روسای واحدها، کمیته و کارگروه های تخصصی، پیشنهاد جهت بررسی تخصصی به او ارجاع می شود. کارشناس تخصصی باید شناخت کافی در مورد ابعاد مختلف موضوع پیشنهاد داشته باشد و توانایی تجزیه و تحلیل منطقی و سریع در خصوص موضوع تخصصی پیشنهادی را دارا باشد. کارشناس ارزیابی می تواند از متخصصان داخل شرکت (ستاد شرکت ملی پالایش و پخش و مجموعه شرکت های فرعی) و یا خارج از شرکت (سایر شرکت های اصلی و فرعی صنعت نفت و یا خارج از صنعت نفت) باشد.

از خصوصیات کارشناس تخصصی می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- نسبت به حوزه کاری پیشنهاد ارایه شده تجربه عملی داشته باشد.
- نگرش علمی نسبت به مسایل داشته باشد.
- توانایی انجام کار به صورت تیمی را داشته باشد.
- قادر باشد دلایل را به زبانی ساده و قابل فهم برای پیشنهاددهندگان بیان کند.
- حتی الامکان با پیشنهاد دهنده رابطه خانوادگی، سابقه دوستی (یا دشمنی) نداشته باشد.
- انتخاب کارشناسان از بین متخصصانی که بیشترین اعتبار علمی در خصوص موضوع را نزد سایر کارکنان دارا می باشند (اعتبار علمی کارشناس نزد پیشنهاددهنده از اهمیت ویژه ای برخوردار است).

## ۶-۷- وظایف کارگروه های تخصصی / کارشناس تخصصی پیشنهادها

متناسب با ماهیت و خصوصیات هر پیشنهادی، کارگروه تخصصی یا کارشناس تخصصی به ایفای وظایف ذیل مسئول خواهد بود:

- بررسی قابلیت اجرایی پیشنهاد به صورت علمی و فنی.
- برآورد هزینه ها یا سرمایه گذاری مورد نیاز برای اجرای پیشنهاد.
- برآورد منافع و دستاوردهای حاصل از اجرای پیشنهاد (تعیین اینکه پیشنهاد چه تغییراتی در وضعیت موجود از نظر کیفیت و یا کمیت محصولات و خدمات به وجود می آورد).
- مقایسه روش فعلی و روش پیشنهادی.
- برآورد تقریبی زمان لازم برای اجرا و ترجیحاً پیشنهاد نمودن مجریان.

- تهیه گزارش ارزیابی و نتیجه‌گیری نهایی و اعاده کلیه مدارک به دبیرخانه کمیته مدیریت نظام پیشنهادها.

## ۷- مراحل اجرا

### ۷-۱- گردش کار اجرایی نظام پیشنهادها

۱. پیشنهاددهنده، پیشنهاد، ایده و توصیه خود را در سامانه نظام پیشنهادها که لینک آن در سایت و پورتال شرکت موجود است، ثبت می‌نماید (تکمیل و ارائه فرم بصورت مکتوب در موارد خاص). پیشنهاد از طریق پورتال یا سایت شرکت دریافت و به صورت الکترونیکی به دبیرخانه نظام پیشنهادها فرستاده می‌شود. سیستم ارائه پیشنهاد پس از تکمیل فرم توسط پیشنهاد دهنده به صورت خودکار یک کد رهگیری صادر و ارائه می‌دهد. شایان ذکر است موضوعات دارای اولویت یا بذریعاً پیشنهاد توسط دبیرخانه در سایت و پورتال شرکت ارائه می‌گردد.
۲. بررسی مشخصات پیشنهادهای ثبت شده در سامانه، حذف تکراری ها، حذف پیشنهادهای فاقد شرایط قابل قبول و ... توسط دبیرخانه صورت می‌پذیرد و در صورتی که پیشنهاد نیاز به اصلاح یا تکمیل داشته باشد، ضمن قردادانی از پیشنهاددهنده، به پیشنهاددهنده جهت اصلاح/تکمیل پیشنهاد اعلام می‌گردد. (در صورت عدم تکمیل/اصلاح پیشنهاد از سوی پیشنهاددهنده، پذیرش ایده مطرح شده در قالب توصیه، مورد بررسی قرار می‌گیرد و در نهایت نتیجه کار ضمن قردادانی به پیشنهاددهنده اعلام می‌گردد).
۳. در صورتی که پیشنهاد دارای شرایط قابل قبول باشد، در کمیته، بررسی اولیه می‌گردد و در صورتی که نیاز به بررسی تخصصی داشته باشد، به کارگروه/کارشناس تخصصی ارائه می‌گردد. پس از بررسی تخصصی پیشنهاد و دریافت نظرات مرتبط، کمیته، پیشنهاد را بررسی نهایی می‌کند.



۴. در صورت پذیرش نهایی پیشنهاد، تشویق مربوطه در کمیته تعیین می شود و ضمن قدردانی به پیشنهاد دهنده اعلام می گردد. همچنین به تناسب نحوه اجرایی شدن پیشنهاد، به واحد/مدیریت/شرکت مربوطه جهت اجرای پیشنهاد اعلام می گردد.

گردش کار اجرایی نظام پیشنهادها در قالب فلوجارت در پیوست (۲) ارائه گردیده است.

### ۲-۷- موضوعات و شرایط قابل قبول

پیشنهادها می توانند در تمامی زمینه های تخصصی و عمومی شرکت ارائه گردند به عنوان نمونه، برخی از این زمینه ها و شرایط کلی پیشنهاد عبارتند از:

- افزایش کیفیت و کمیت خدمات شرکت بر حسب وظایف قانونی محوله.
- جلب رضایت مراجعین و سایر ذینفعان از خدمات و فعالیتهای شرکت.
- صرفه جویی و کاهش هزینه ها (دارای توجیه تخصصی و اقتصادی بوده و جنبه کاربردی در یک یا چند بخش از شرکت را داشته باشد).
- بهبود مناسبات و تعاملات شرکت با دیگر سازمانها و شرکتهای دولتی و خصوصی و شفافیت ارتباطات.
- اصلاح و بهبود مقررات، آیین نامه ها و دستورالعملهای عملیاتی، ساختارسازمانی، گردش کار و نظامهای تصمیم گیری (به اصلاح و بهبود روش های انجام کار منجر شود).
- افزایش رضایت و انگیزه و بهبود امور رفاهی کارکنان.
- جدید بوده و جزء فعالیت های در حال انجام شرکت نباشد ( نوآوری داشته و تکراری نباشد).
- مبهم نبوده و جزئیات آن بیان شده باشد.
- پیشنهادها می توانند به صورت فردی یا گروهی ارائه گردند.

### ۳-۷- موضوعات غیر قابل قبول

کلیه پیشنهادهای دریافتی در ابتدا توسط دبیرخانه کمیته نظام پیشنهادها مورد بررسی اولیه قرار گرفته و پیشنهادهایی که دارای شرایط ذیل باشند، مورد قبول نخواهند بود:



- پیشنهادهای تکراری که همانند آنها قبلاً ارائه شده باشد (اعم از اجرا شده یا اجرا نشده، مگر در موارد استثناء در صورت ارائه دلایل علمی و سازمانی مستند).
- پیشنهادهای فاقد مبانی علمی، فنی و تخصصی.
- پیشنهادهایی که در حوزه فعالیت‌های شرکت نیستند.
- پیشنهاداتی که در دستور کار وزارتخانه بوده و در حال اقدام است.
- پیشنهادهای غیر سودمند (هزینه بیش از مزایا).
- پیشنهاد با خصوصیت عدم امکان اجرا با توجه به شرایط و امکانات موجود.
- پیشنهاد با ماهیت درخواست یا شکایت.
- پیشنهادهایی که تنها به ذکر مشکل پرداخته و توضیحی جهت ارائه راه حل ندارد ( در صورت تایید گروه کارشناسی، ایده های واجد شرایط در مسیر فرآیند توصیه بررسی و تعیین تکلیف خواهد شد).
- پیشنهادهایی که در زمان دریافت جزء سیاست‌های سازمان بوده و در برنامه ها و در دستور کار قرار دارند.
- پیشنهادهای که با قوانین تصویب شده مغایرت دارند (به عنوان مثال پیشنهادهای مربوط به تغییر ساعت کاری و... البته در صورت ارائه راهکار منطقی و عملیاتی در جهت تغییر و یا بازنگری مقررات، قابل بررسی و پذیرش می‌باشد).
- تذکر و یادآوری صرف برای انجام کارهای دارای روال خاص و معمول در شرکت.
- رایحه درخواست‌های شخصی شامل ملزومات و نیازهای رفاهی، سخت افزاری، نرم افزاری و غیره.
- رایحه پیشنهاد جدید برای پیگیری پیشنهاد قبلی و یا تقاضای تجدیدنظر در بررسی پیشنهاد قبلی.
- پیشنهاد نباید در قالب کار کارشناسی و یا پروژه تحقیقاتی که قبلاً اجرا و یا تصویب شده است، باشد. (پیشنهادات نباید در سیستم اجرا شده باشد).

- پیشنهادهایی که وظایف سازمانی فرد محسوب می شود.
- پیشنهادهایی که کلی، مبهم و ناقص باشند.

#### ۷-۴- راه اندازی سامانه اینترنتی برای جذب ایده و پیشنهادها

به منظور بهره‌مندی از نظرات کارشناسی و ایده‌های عمومی اقشار مختلف مردم شامل متخصصان، دانشگاهیان، صنعتگران و سازندگان، پژوهشگران و دانشجویان، مشتریان خدمات و فرآورده‌ها و سایر اقشار مردم، سامانه اینترنتی و صندوق نظام پیشنهادها جهت دریافت نظرات و پیشنهادها راه‌اندازی شده است و موارد و نظرات اعلامی در تعامل با واحدهای تخصصی بهره‌برداری و تعیین تکلیف خواهند گردید. نظرات و ایده‌های شاخص و اثرگذار حسب تصمیم کمیته به تناسب، مورد تقدیر و قدردانی قرار خواهند گرفت. همچنین مراجعینی که پیشنهاد سازنده آنان در اصلاح روشهای انجام کار و رضایت مردم موثر واقع شود مشمول تشویق، حسب تصمیم کمیته مدیریت نظام پیشنهادها می باشند.

#### ۷-۵- تشویق اولین پیشنهاد

به منظور جلب توجه سرمایه انسانی شرکت و شتاب بخشیدن به ارایه پیشنهاد توسط آنان، به کارکنانی که برای اولین بار پیشنهادی را ثبت نمایند پاداش اولین پیشنهاد اهدا می‌گردد. پاداش مذکور فقط به پیشنهادهایی تعلق خواهد گرفت که با بررسی دبیرخانه کمیته تایید شود. بدین منظور در پایان هر ماه لیستی از پیشنهاد دهندگان جدید توسط دبیرخانه کمیته مدیریت نظام پیشنهادها تهیه و در جلسه کمیته مدیریت نظام پیشنهادها مطرح و تشویق متناسب برای پیشنهاد دهنده مصوب خواهد شد.

#### ۷-۶- پاداش‌های غیر نقدی

- تقدیر در مراسم‌های عمومی یا معرفی از طریق پورتال و سایت شرکت.
- اولویت بالاتر برای دریافت وام و تسهیلات اعتباری و همچنین امکانات مراکز رفاهی.
- سفرهای سیاحتی و زیارتی.
- اولویت بالاتر برای شرکت در دوره‌های آموزشی (داخل و خارج کشور).

- در نظر گرفتن عامل موثر در صورت کاندید شدن فرد جهت معرفی به عنوان کارمند نمونه.
- درج در پرونده پرسنلی.
- نامگذاری پروژه یا طرح مربوطه به نام پیشنهاد دهنده.
- نصب تابلو تقدیر و تشکر در محل کار پیشنهاد دهنده.
- اعطای تقدیرنامه کتبی به امضا مدیر عامل یا سایر مدیران.
- اهدا کتاب، بسته های فرهنگی و آموزشی.

#### ۷-۷- کارشناسی توصیه

کارشناسی "توصیه"، مشابه پیشنهاد است با این تفاوت که می توان با موافقت رسمی پیشنهاد دهنده در صورتی که امکان یا تمایل تکمیل پیشنهاد توسط فرد وجود ندارد پیشنهادهای ناقص ولی دارای محتوای ارزشمند را به عنوان توصیه پذیرفته، ثبت نموده و امکان تبادل تجربه آن را فراهم نمود.

#### ۸- تاریخ تصویب و اجرا

این دستورالعمل توسط گروه کارشناسی مدیریت توسعه منابع انسانی و مدیریت مهندسی ساختار در هشت بند و یک پیوست تنظیم و تدوین یافته و در تاریخ ۱۳۰۲ / ۱۱ / ۲۱ به تصویب مدیرعامل محترم شرکت رسیده و در سطح شرکت ملی پالایش و پخش و شرکتهای فرعی لازم الاجرا می باشد.

جلیل سلاری  
مدیرعامل شرکت ملی پالایش و پخش

فاطمه سرلک  
مدیر مهندسی ساختار

وحید عبدالله زاده  
مدیر توسعه منابع انسانی

پیوست ۱: فرم روش ارزیابی پیشنهادها

ردیف	عوامل امتیاز دهی	مصادیق شاخصهای عوامل	حداکثر امتیاز
۱	کامل و واضح بودن پیشنهاد	- دارای مستندات	۶
		- جامعیت	
		- وضوح	
۲	قابلیت اجرایی شدن پیشنهاد	- وجود منابع انسانی	۱۰
		- وجود منابع مالی	
		- منطبق بر قانون	
۳	اثر پیشنهاد بر بهره وری سازمان	- افزایش کارایی	۱۰
		- افزایش اثربخشی	
۴	همراستایی پیشنهاد با اهداف سازمان	- مطابق با اهداف کلان سازمان	۱۵
		- مطابق با راهبردها	
۵	راه حل پیشنهاد برای رفع چالش ها، مشکلات و موانع شرکت	- پیش بینی و رفع چالش	۱۵
		- رفع گلوگاه ها	
		- رفع مشکلات اساسی	
۶	نوآوری در پیشنهاد	- نوآوری مستمر	۱۰
		- جدید بودن	
۷	خلاقانه بودن پیشنهاد	- سازمانی	۸
		- حوزه ای	
		- گروهی	
		- فردی	
۸	سطح پوشش و تاثیرات	- سازمانی	۸
		- حوزه ای	
		- گروهی	
		- فردی	
۹	نتایج / رضایت مندی ذینفعان	- تقویت تکریم ارباب رجوع	۹
		- تحقق و تاثیر آن بر رضایت ذینفعان	
		- بهبود سرعت انجام کار بر اساس زمان	
۱۰	انگیزش کارکنان	- پیشنهاد رفاهی جدید	۹
		- پیشنهاد بهبود کیفیت زندگی	

جمع امتیاز ۱۰۰

الف) تعیین سطح پیشنهاد در سه سطح شرکت، صنعت نفت و ملی:

ب) جمع امتیاز دریافتی بر اساس معیارهای ارائه شده در جدول:



### پیوست ۲: فلوجارت اجرایی نظام پیشنهادها

