



معاونت توسعه مدیریت و منابع

اداره تشکیلات، آموزش و پژوهش

آیین‌نامه

نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای

شهرداری بجنورد

دبیرخانه نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای

تهیه و تدوین	کنترل کننده	تأیید کننده	تأیید کننده نهایی
رئیس اداره تشکیلات، آموزش و پژوهش	مدیر سرمایه انسانی	معاون توسعه مدیریت و منابع	شهردار
ابوذر عقیف	جعفر رنگانی	منصور طلایی فر	هادی زارعی



آیین نامه نظام پذیرش و بررسی
پیشنهادها
ویژه کارکنان و شهروندان

شماره ویرایش: ۱
تاریخ ویرایش: ۹۹/۵/۱۴

و بسم الله الرحمن الرحيم
الحمد لله رب العالمين
والصلاة والسلام على
سيدنا محمد وآله الطيبين
الطاهرين



آیین نامه نظام پذیرش و بررسی
پیشنهادها
ویژه کارکنان و شهروندان

شماره ویرایش: ۱
تاریخ ویرایش: ۹۹/۵/۱۴

فصل پنجم: فرصتها و تهدیدها

.....
..... ۲۴

فرمها و پیوستها

.....
..... ۲۷

فرم شماره ۱: ارائه پیشنهاد

فرم شماره ۲: اعلام وصول پیشنهاد

فرم شماره ۳: نحوه محاسبه شاخصهای امتیازدهی به پیشنهاد توسط کمیته کارشناسی

فرم شماره ۴: صورتجلسه کمیته کارشناسی نظام پیشنهادها

فرم شماره ۵: اصلاح پیشنهاد/عدم پذیرش

فرم شماره ۶: صورتجلسه شورای عالی

فرم شماره ۷: ارزیابی پیشنهادها

فرم شماره ۸: جدول پاداش و هدایای پیشنهادها ویژه کارمندان

فرم شماره ۹: پرداخت پاداش به پیشنهادهای مصوب

فرم شماره ۱۰: تدوین دستورالعمل اجرایی

فرم شماره ۱۱: جدول پاداش و هدایای پیشنهادها ویژه شهروندان

فرم شماره ۱۲: فرم اعلام نتیجه نهایی بررسی پیشنهاد

فرم شماره ۱۳: شناسنامه ثبت پیشنهادها

فرم شماره ۱۴: فرآیند نظام پیشنهادها



آیین نامه نظام پذیرش و بررسی
پیشنهادها
ویژه کارکنان و شهروندان

شماره ویرایش: ۱
تاریخ ویرایش: ۹۹/۵/۱۴

مقدمه

با پررنگ تر شدن نقش منابع انسانی در کامیابی سازمان‌ها و لزوم مشارکت گسترده افراد در فرآیند انجام امور سازمان، بحث مدیریت مشارکتی وارد عرصه‌های کاربردی تری شده است که نمونه‌های شناخته شده تر آن عبارتند از: مدیریت بر مبنای هدف، تیم‌های خودگردان، مدیریت کیفیت جامع و نظام پیشنهادها و ...

یکی از مطلوب‌ترین رویکردهای مدیریت مشارکتی، نظام پیشنهادها می‌باشد که به دلیل قابلیت اجرای بالا، سادگی اجرا، هزینه‌های نسبتاً اندک و مزایای فراوان و قابلیت کاربرد در پیاده‌سازی در سازمان‌های مختلف تولیدی و خدماتی با استقبال بهتری مواجه شده است. حتی برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که اجرای سایر روش‌های مدیریت مشارکتی فوق‌الذکر، مستلزم استقرار نظام پیشنهادها می‌باشد.

امروزه در اغلب کشورهای توسعه یافته دریافته‌اند که انسان‌ها مهم‌ترین منابع سازمان‌ها هستند که با قدرت تفکر، ابتکار، نوآوری، خلاقیت و هوش خدادادی می‌توانند با مشارکت خود در تصمیم‌سازی‌های سازمانی زمینه بهره‌وری، رشد و توسعه بیشتر و بهتر خود و سازمان را فراهم آورند.

در این راستا یکی از ابزارهای مدیریت مشارکتی، پیاده‌سازی نظام پیشنهادها (suggestion system) می‌باشد. در این نظام هریک از کارکنان، کارشناسان و مدیران با توجه به علم، تجربه کاری و احاطه و تسلط به نقاط ضعف و قوت و فرصت‌ها و تهدیدها، پیشنهادها و یا طرح‌هایی را ارائه و پس از بررسی نهایی طی یک سلسله‌مراتب مدون به مرحله اجرا گذارده می‌شود و به دلیل سادگی روش، نتایج مطلوب، عدم دخالت مستقیم در حیطه اختیارات مدیریت و استفاده از خرد جمعی در جهت حفظ شئون انسان‌ها و ارتقای سازمان‌ها این نظام بسیار مورد توجه قرار گرفته است.

در آیین‌نامه حاضر اهداف، ساختار و تشکیلات نظام پیشنهادها، روند اجرایی آن، نحوه امتیازدهی و تعیین نوع و میزان پاداش پیشنهادها این نظام تشریح گردیده است.



فصل اول: کلیات

۱-۱- پیشینه تاریخی و قوانین مرتبط

نظام پیشنهادها برای اولین بار در کشور ژاپن در دهه ۱۹۷۰ مورد استفاده قرار گرفت و در سایر کشورها نیز به سرعت توسعه یافت. نظام یادشده، در ایران نیز از سالهای ابتدایی دهه ۱۳۷۰ در بخش صنعت و برخی بخشهای دیگر به کار گرفته شده است. در ماده ۷۶ قانون برنامه سوم توسعه و آئیننامه اجرایی آن به شماره ۳۴۷۶۵/ت/۲۳۶۰۳ مورخ ۱۳۷۹/۰۸/۰۹ هیات وزیران اشاره شده است که اعتبارات مازاد بر درآمد را می توان در جهت بهبود کیفیت ارائه خدمات و اصلاح ساختارهای فنی، اقتصادی و مدیریتی مجموعه به کار گرفت. طبق مصوبه هیات وزیران در صورت عدم تکاپوی اعتبار برنامه تحول اداری برای اجرای برنامه، استفاده از اعتبارات برنامه خدمات اداری دستگاه مربوط مجاز است.

در هشتاد و هشتمین جلسه شورای عالی اداری مورخ ۱۳۷۹/۱۲/۱۰ طبق مصوبه شماره «۱۳/۴۳۰ ط» مورخ ۱۳۷۹/۱۲/۱۵ و همچنین بخشنامه شماره ۱۹۰۰/۱۹۵۹۴۰ مورخ ۱۳۸۱/۱۰/۲۴ سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، بر طراحی و استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در نهادهای کشور از جمله شهرداریها تأکید شده است. بودجه نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها، طبق دستورالعمل نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها، مصوب شورای عالی اداری به شماره «۱۳/۴۳۰ ط» مورخ ۱۳۷۹/۱۲/۱۵ از محل اعتبارات خارج از شمول، صرفه جوئی های ناشی از اجرای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها و سایر منابع با استفاده از اختیارات دستگاه مربوط، در چارچوب مقررات تأمین خواهد شد.

همچنین با عنایت به اجرای ماده ۲ آیین نامه اجرایی ماده ۲۰ قانون مدیریت خدمات کشوری موضوع مصوبه شماره ۴۴۱۹۶/۴۲۲۱ مورخ ۱۳۸۹/۱/۱۴ وزیران عضو کمیسیون امور اجتماعی و دولت الکترونیک، دستورالعمل نحوه استقرار و تداوم نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در دستگاه های اجرایی، لذا نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در این شهرداری بر اساس مصوبات فوق به ترتیبی که در ادامه خواهد آمد استقرار یافت.

۱-۲- ضرورت و اهداف مشارکت

در خصوص اهمیت فرآیند مشارکت شاید ذکر همین نکته کفایت می کند که برخی از صاحب نظران عرصه مدیریت ادعا نموده اند که مشارکت یکی از سه انقلاب در تاریخ مدیریت است. انقلاب اول در ارتباط با سلسله مراتب سازمانی (ساختار)، انقلاب دوم در ارتباط با جدا شدن مالکیت از مدیریت (مدیریت حرفه ای) و انقلاب سوم نیز مشارکت می باشد. مشارکت موجب همسویی اهداف فردی و



اهداف سازمانی می‌شود و زمینه لازم را جهت تولید و خلاقیت‌ها و توانمندی‌های نهفته کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان فراهم می‌آورد. در سطح فردی مشارکت به‌طور مستقیم منجر به بالا رفتن میزان تعهد افراد به سازمان و همراهی در اجرای برنامه‌ها و تصمیمات می‌شود. به لحاظ اقتصادی مشارکت تاکنون صرفه‌جویی‌های بسیاری را برای سازمان‌ها به ارمغان آورده است. مشارکت در سطح کلان سازمان، به لحاظ خاصیت هم‌افزایی منجر به افزایش اثربخشی و ارتقاء توان سازمان در دستیابی به اهداف خود می‌گردد.

۱-۳- اهداف نظام پیشنهادها

این نظام دو هدف عمده را دنبال می‌کند. ابتدا ارج نهادن به ارزش‌های انسانی و به یاری طلبیدن از کارکنان مجموعه شهرداری و دوم رسیدن به آرمان‌های از پیش تعیین‌شده به کمک همین افراد. به‌طور خلاصه می‌توان اهداف کلیدی زیر را برای سیستم پیشنهادها برشمرد:

۱. بها دادن به انسان و اندیشه انسانی
۲. بهبود شاخص‌های عملکردی، افزایش کارایی و اثربخشی و در نتیجه بهره‌وری در سازمان و ارزش‌آفرینی
۳. بهبود کیفیت خدمات و افزایش رضایتمندی شهروندان
۴. ایجاد امکان شناسایی کارکنان خوش‌فکر، خلاق، جستجوگر و ممتاز در شهرداری
۵. ایجاد فرصتی برای همکاران در شناخت، پرورش و تقویت استعداد و توانایی‌های خویش
۶. افزایش حس تعلق سازمانی در همکاران و ایجاد روحیه مسئله‌یابی و مبارزه‌طلبی برای حل مشکلات به‌جای روحیه فرار از مشکل و یا انتقال آن به سایر افراد یا واحدهای شهرداری
۷. همسو کردن اهداف و منافع فردی کارکنان با اهداف و منافع سازمان
۸. زمینه‌سازی استقرار مدیریت دانش و اصول سازمان‌یادگیرنده و فراهم آوردن محیط مناسب برای یادگیری و ایجاد اشتیاق به یادگیری، مطالعه و تحقیقات
۹. پویایی سازمان و بهبود روحیه مشارکت، همکاری و کار گروهی در بین همکاران
۱۰. استفاده از انگیزه‌های مادی و معنوی کارکنان در جهت تقویت خلاقیت و نوآوری و افزایش رضایت شغلی ایشان
۱۱. کاهش مقاومت در برابر تغییر و بهبود و تسهیل انجام امور به دلیل مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها
۱۲. بهبود فرهنگ سازمانی و ارتقای سرمایه‌های انسانی شهرداری
۱۳. بهبود روابط بین مدیران و کارکنان و تمرکززدایی در سازمان



آیین نامه نظام پذیرش و بررسی
پیشنهادها
ویژه کارکنان و شهروندان

شماره ویرایش: ۱
تاریخ ویرایش: ۹۹/۵/۱۴

۴-۱- دامنه کاربرد

منابع انسانی شهرداری در تمام سطوح شغلی در کلیه مجموعه‌های شهرداری، سازمان‌ها، مؤسسات، شرکت‌های تابعه و شوراهای اسلامی شهر بجنورد با توجه به تنوع نوع رابطه به کارگیری (رسمی، آزمایشی، پیمانی، قراردادی، شرکتی) حسب مورد مشمول مفاد این آیین‌نامه هستند.

بازنشستگان شهرداری و نخبگان شهری و شهروندان امکان ارائه پیشنهاد داشته و از تمامی مزایای مربوطه بهره‌مند خواهند شد.

۵-۱- تعاریف و واژگان:

نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها: نظامی است که با ایجاد فضای مناسب و شرایط لازم امکان مشارکت و همکاری تمامی کارکنان و شهروندان را در روند تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و حل مسائل و مشکلات شهرداری فراهم و زمینه‌های لازم را جهت پذیرش ایده‌ها و بررسی پیشنهادها و بهره‌گیری مناسب از ابتکارات، خلاقیت‌ها و توان علمی، فنی و تخصصی افراد به منظور حل مسائل و مشکلات شهرداری، اصلاح و بهبود فعالیت‌های آن را به وجود می‌آورد. منظور واحدی متمرکز در شهرداری بجنورد، مستقر در اداره تشکیلات، آموزش و پژوهش که با نیروها و امکانات مربوطه وظیفه پذیرش، بررسی، پایش و پیگیری اجرای پیشنهادها را به عهده دارد و مراحل پیشنهاد طبق دستورالعمل اجرایی حاضر توسط دبیرخانه صورت می‌پذیرد.

پیشنهاد: هر نوع نظر، فکر و راهکاری که بتواند وضعیت موجود را آسان‌تر، سریع‌تر، صحیح‌تر، ارزان‌تر، ایمن‌تر و مطلوب‌تر کند.

پیشنهاد کمی: اجرای آن سبب افزایش بهره‌وری، بهبود فضای کار، افزایش رضایت کارکنان و شهروندان می‌شود و قابلیت اندازه‌گیری و محاسبه ریالی دارد.

پیشنهاد کیفی: اجرای آن سبب اجرای مطلوب برنامه‌های تحول اداری، افزایش بهره‌وری، بهبود فضای کار، صرفه‌جویی بهینه در منابع، افزایش درآمد و کاهش هزینه، افزایش رضایت‌مندی کارکنان و غیره می‌شود و قابلیت اندازه‌گیری و محاسبه ریالی ندارد.

بذر پیشنهاد: موضوعات مشخصی است که توسط شورا از طریق دبیرخانه به اطلاع مدیران، کارکنان و سایرین می‌رسد تا پیشنهادها خود را در آن زمینه ارائه نمایند.

پیشنهاددهنده: فرد یا گروهی است که پیشنهاد خود را به یکی از روش‌های قابل قبول به دبیرخانه ارائه می‌کند.



آیین نامه نظام پذیرش و بررسی
پیشنهادها
ویژه کارکنان و شهروندان

شماره ویرایش: ۱
تاریخ ویرایش: ۹۹/۵/۱۴

مجری یا مجریان: فرد یا افرادی است که اجرای پیشنهاد را بر عهده دارند.

پیشنهاد اجراشده: پیشنهادی است که به بهره‌برداری می‌رسد.

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.

در این آیین‌نامه به جهت سهولت در به‌کارگیری مفاهیم و ساده‌سازی عناوین، از کلمات جایگزین به شرح ذیل استفاده شده است.

شورا = شورای نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها

کمیته کارشناسی = کمیته کارشناسی نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها

آیین‌نامه = آیین‌نامه نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها شهرداری بجنورد

دبیرخانه = دبیرخانه نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها شهرداری بجنورد

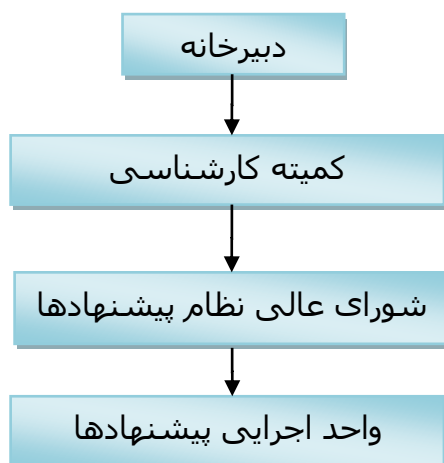
سطح واحد = هر یک از معاونت‌ها

سطح دستگاه = شهرداری بجنورد



فصل دوم: ساختار و تشکیلات

ساختار نظام پیشنهادهای شهرداری بجنورد در راستای ایجاد بستر مناسب جهت تشویق و ترغیب مدیران، کارشناسان و کارکنان شهرداری به ابداع و نوآوری و ارائه ایده‌های کاربردی و متعاقباً ارتقای سطح کیفی و بهبود بهره‌وری فعالیت‌ها و نیل به چشم‌انداز و اهداف سازمانی مشتمل از ارکان ذیل می‌باشد:



۱-۲- شورای عالی نظام پذیرش و بررسی پیشنهاد

شورا بالاترین رکن سیاست‌گذاری، تصمیم‌سازی و راهبری نظام پیشنهادها در شهرداری بجنورد می‌باشد. این شورا باهدف راهبری استقرار نظام پیشنهادها در شهرداری بجنورد و تصمیم‌گیری درباره سازوکار اجرائی آن و نیز تدوین آیین‌نامه نظام پیشنهادها تشکیل می‌شود. جلسات شورا با حضور دوسوم اعضاء و حضور رئیس و یا جانشین رسمیت می‌یابد. در غیاب رئیس شورا کلیه اختیارات و مسئولیت‌های رئیس نظام به عهده معاون توسعه مدیریت و منابع به‌عنوان جانشین وی تفویض می‌شود.

شورا حداقل هرماه یک جلسه و برحسب ضرورت بیش از یک جلسه خواهد داشت.

عضویت فرد در شورا از طرق زیر پایان می‌پذیرد:

۱- اتمام دوره دو ساله عضویت.

۲- استعفا و پذیرش آن از سوی شهردار.

۳- خاتمه خدمت و انتزاع از شهرداری.

۴- ۸ جلسه غیبت متوالی و ۱۲ جلسه متناوب در جلسات عادی شورا.

تبصره ۱: احراز بند ۴ با رئیس شورا می‌باشد.



آیین نامه نظام پذیرش و بررسی
پیشنهادها
ویژه کارکنان و شهروندان

شماره ویرایش: ۱
تاریخ ویرایش: ۹۹/۵/۱۴

الف: ترکیب شورای عالی

شهردار به عنوان رئیس شورای عالی، معاون توسعه مدیریت و منابع به عنوان نایب رئیس، معاونین شهردار و مدیران مناطق (بسته به موضوع)، مدیر طرح و توسعه، نماینده شورای شهر (پس از رأی گیری و معرفی توسط شورای اسلامی شهر) به عنوان اعضاء، مدیران حراست و بازرسی به عنوان ناظر و رئیس اداره تشکیلات، آموزش و پژوهش به عنوان دبیر جلسه شورای عالی می باشد. اعضای شورا با حکم شهردار و برای دو سال منصوب می شوند.

ب: وظایف شورای عالی

- ۱- ترویج فرهنگ کار و مدیریت مشارکتی
 - ۲- تهیه، بررسی و تصویب سیاست های مرتبط و همچنین زمان بندی و پیاده سازی فعالیتها
 - ۳- بررسی گزارشها و عملکرد دوره ای نظام پیشنهادها
 - ۴- تصویب کلیه آیین نامه ها و دستورالعمل های مرتبط با نظام پیشنهادها، اصلاح آیین نامه ها و کلیه مستندات مرتبط با نظام پیشنهادها (نظیر چگونگی ثبت، پاسخگویی، ارزیابی، اعطای پاداش) در جهت بهبود نظام پیشنهادها
 - ۵- تدوین اولین آیین نامه نظام پیشنهادها
- تبصره ۱:** آیین نامه نظام پیشنهادها در دستگاه سالی یکبار از طرق زیر قابل اصلاح می باشد:
- الف: با پیشنهاد هر یک از اعضای شورا و کارشناسی و تصویب شورا.
 - ب: با پیشنهاد هر یک از کارکنان، تائید کمیته کارشناسی و تصویب شورا.
 - ۶- بررسی، تصویب و یا رد پیشنهادها واصله از کمیته کارشناسی با ذکر دلایل قبول یا رد.
 - ۷- برنامه ریزی جهت ارتقای سطح کیفی پیشنهادها.
 - ۸- انتخاب موضوعات ویژه اولویت دار به صورت دوره ای برای جمع آوری پیشنهادها مرتبط با آنان.
 - ۹- بررسی، ارزیابی و رتبه بندی پیشنهادها دریافتی و تعیین میزان امتیاز.
 - ۱۰- تأمین امکانات لازم و پیگیری اجرای پیشنهادها تصویب شده.
 - ۱۱- ارزیابی نتایج حاصل از اجرای پیشنهاد.
 - ۱۲- انتخاب بهترین پیشنهادها رسیده در طول سال جهت اعطای جایزه ویژه.
 - ۱۳- پیشنهاد بودجه سالانه نظام پیشنهادها و تصویب آن.
 - ۱۴- پیشنهاد و تصویب اجرای دوره های آموزشی مرتبط با نظام پیشنهادها در سطح شورا، کمیته کارشناسی و کارکنان.



آیین نامه نظام پذیرش و بررسی
پیشنهادها
ویژه کارکنان و شهروندان

شماره ویرایش: ۱
تاریخ ویرایش: ۹۹/۵/۱۴

۱۵- بررسی و نظارت بر نحوه اجرای پیشنهادها مصوب و تصویب پاداش واحد مجری پیشنهاد.

۱۶- تعیین و تصویب واحد اجراکننده و زمان اجرای پیشنهاد.

تبصره ۲: مادامی که اعضای شورای جدید انتخاب و رسمیت نیافته باشند، شورای قبلی به کار خود ادامه خواهد داد.

۲-۲-۲- کمیته کارشناسی

این کمیته مرکب از کارکنان مجرب و توانمندی است که رکن انتخابی نظام پیشنهادها بوده که به منظور مشارکت همه واحدها و بررسی کارشناسی پیشنهادها در شهرداری بجنورد تشکیل می شود.

الف: ترکیب کمیته کارشناسی

اعضای کمیته کارشناسی متشکل از معاون هر حوزه به عنوان رئیس کمیته کارشناسی و حداقل ۴ نفر از کارکنان، کارشناسان و مدیران شاغل در شهرداری، با انتخاب معاون و تأیید شهردار به عنوان اعضاء کمیته کارشناسی هر حوزه می باشد. اجرای همه مراحل کمیته کارشناسی بر عهده رئیس کمیته می باشد و نتایج بررسی پیشنهادها از سوی کمیته ها بایستی ظرف مدت تعیین شده به دبیرخانه ارسال شود. هرگاه رئیس کمیته کارشناسی نتواند در هر یک از جلسات شورا شرکت کند یک نفر را از بین اعضای کمیته کارشناسی برای حضور در همان جلسه به عنوان جانشین رئیس کمیته کارشناسی معرفی می کند.

اعضای کمیته کارشناسی در اولین جلسه خود که با دعوت رئیس کمیته کارشناسی در هر حوزه برگزار می شود یک نفر را از بین خود به عنوان دبیر کمیته انتخاب می کند.

تبصره ۱: رئیس کمیته کارشناسی می تواند از اعضاء هیئت علمی دانشگاهها و یا شاغلین سایر ارگانها و دیگر صاحب نظران بسته به موضوع جهت شرکت در جلسه دعوت به عمل آورد.

تبصره ۲: کارکنان شاغل در شهرداری بایستی دارای مدرک تحصیلی حداقل لیسانس، پست حداقل کارشناس باشند و دارای حداقل ۵ سال سابقه کار در شهرداری یا سازمانهای تابعه و آشنا به مأموریت های شهرداری در حوزه های مختلف باشند.

تبصره ۳: احکام اعضای کمیته کارشناسی به مدت ۲ سال از سوی رئیس شورای عالی و یا جانشین وی و به پیشنهاد معاونین مربوطه صادر می شود. مادامی که اعضای کمیته کارشناسی جدید انتخاب و رسمیت نیافته باشند، کمیته کارشناسی قبلی به کار خود ادامه خواهد داد.



آیین نامه نظام پذیرش و بررسی
پیشنهادها
ویژه کارکنان و شهروندان

شماره ویرایش: ۱
تاریخ ویرایش: ۹۹/۵/۱۴

تبصره ۴: جلسات کمیته کارشناسی با حضور حداقل ۳ نفر از اعضاء رسمیت یافته و پیشنهادهای واصله با اکثریت مطلق اعضای حاضر بررسی و تصمیم گیری می شود و سپس نتیجه بررسی ها به دبیرخانه نظام تحویل تا دبیر شورای عالی در جلسه شورای عالی مطرح نماید.

زمان برگزاری جلسات متناسب با تعداد و نوع پیشنهادهای رسیده به دبیرخانه نظام پیشنهادها، توسط این دبیرخانه تعیین می گردد.

جلسات فوق العاده کمیته کارشناسی با دعوت رئیس یا دبیر کمیته تشکیل می شود.

تبصره ۵: چنانچه پیشنهاددهنده یکی از معاونین شهردار باشد، ریاست جلسه کمیته کارشناسی، با شخص دیگری و با انتخاب شهردار باشد.

تبصره ۶: عضویت فرد در کمیته کارشناسی از طرق زیر پایان می پذیرد:

- ۱- اتمام دوره دوساله عضویت.
 - ۲- استعفا و پذیرش آن از سوی رئیس نظام.
 - ۳- خاتمه خدمت و انتزاع از شهرداری.
 - ۴- ۵ جلسه غیبت متوالی و ۱۰ جلسه غیبت متناوب در جلسات عادی کمیته کارشناسی.
 - ۵- احراز بند ۴ با رئیس کمیته کارشناسی می باشد.
- خاتمه عضویت فرد در کمیته کارشناسی با ابلاغ رئیس شورا بوده که فرد جایگزین با انتخاب معاون مربوطه انتخاب و از طریق دبیر کمیته کارشناسی برای شرکت در جلسات دوره باقیمانده دعوت می شود.

ب: وظایف کمیته کارشناسی

- ۱- بررسی پیشنهاد از نظر اقتصادی، اجرایی و فنی و اعلام نظر در خصوص کلیه پیشنهادها ارجاع شده از سوی دبیرخانه نظام.
- ۲- مقایسه روش های فعلی و روش های پیشنهادی.
- ۳- محاسبه هزینه های طرح و میزان صرفه جویی کامل از اجرای پیشنهاد.
- ۴- تهیه گزارش و اعلام نظر به دبیرخانه نظام پیشنهادها.
- ۵- ارائه پیشنهاد در خصوص اصلاح آیین نامه نظام به شورا.
- ۶- ارائه پیشنهاد در خصوص دوره های آموزشی مرتبط با نظام پیشنهادها برای کمیته کارشناسی و کارکنان اداری شهرداری.
- ۷- بررسی و اعلام نظر در خصوص نحوه اجرای پیشنهاد مصوب از سوی مجری و ارائه به شورا برای تصویب پاداش واجد اجرایی.



آیین نامه نظام پذیرش و بررسی
پیشنهادها
ویژه کارکنان و شهروندان

شماره ویرایش: ۱
تاریخ ویرایش: ۹۹/۵/۱۴

۸- ارائه نظر به شورا در ارتباط با واحد اجراکننده پیشنهاد و همکاری در اجرای پیشنهاد مصوب.

۹- کمیته کارشناسی می تواند پیشنهادهای را جهت اظهارنظر کارشناسی به واحد مربوطه زیرمجموعه خود از طریق دبیرخانه ارسال نماید.

تبصره ۱: پیشنهادهایی که جهت اظهارنظر کارشناسی از طرف دبیرخانه به واحدهای مربوطه ارسال می گردد، در صورتی که ۲۰ روز از زمان ارسال گذشته شده باشد و پاسخی از طرف دفاتر مربوطه به دبیرخانه واصل نشده باشد، به عنوان نظر مثبت تلقی می گردد.

۲-۲- دبیر و دبیرخانه

الف: دبیر نظام پیشنهادها: رئیس اداره تشکیلات، آموزش و پژوهش به عنوان دبیر نظام پیشنهادهای شهرداری می باشد که با حکم شهردار یا جانشین وی برای مدت دو سال منصوب می شود.

دبیرخانه نظام پیشنهادها که به منزله پل ارتباطی میان کارکنان و مدیریت ارشد و انعکاس دهنده نظارت کارکنان می باشد مسئولیت دریافت، ثبت، پاسخگویی به همکاران و راهنمایی آنها در چگونگی ارائه پیشنهاد، بررسی اولیه پیشنهادها، احاله آنها به مبادی ذیربط (کمیته کارشناسی)، توزیع فرمهای مخصوص ارائه پیشنهاد در سطح دستگاه، ایجاد بایگانی و بانک اطلاعات پیشنهادها و ایجاد هماهنگیهای لازم به منظور تشکیل جلسات، اطلاع رسانی در مورد وضعیت پیشنهاد، تهیه و ارائه گزارشها از مجموع فعالیتهای نظام پیشنهادها را به عهده دارد.

ب: وظایف دبیرخانه:

- ۱- انجام مکاتبات نظام با سایر حوزهها
- ۲- بایگانی و حفظ سوابق نظام و کمیتههای مربوطه
- ۳- دریافت و ثبت پیشنهادها، بررسی و ارجاع آنها به کمیته کارشناسی و کمیته عالی (شورا)
- ۴- هماهنگی لازم برای برگزاری جلسات شورا
- ۵- ارائه گزارش از فعالیتهای نظام پیشنهادها
- ۶- اطلاع رسانی و راهنمایی کارکنان در خصوص نحوه ارائه پیشنهادها و توزیع فرمهای مربوطه



آیین نامه نظام پذیرش و بررسی
پیشنهادها
ویژه کارکنان و شهروندان

شماره ویرایش: ۱
تاریخ ویرایش: ۹۹/۵/۱۴

- ۷- ابلاغ حکم پذیرش پیشنهادهای مصوب در نظام پیشنهادها با امضا رئیس نظام پیشنهادها می‌باشد که در سوابق یا پرونده پرسنلی افراد نیز لحاظ می‌گردد .
- ۸- ارائه گزارش‌های فصلی درصد اجرای پیشنهادهای مصوب به شورا.
- ۹- پیگیری اجرای پیشنهاد مصوب و نظارت و ارائه گزارش به شورای عالی



فصل سوم : فرآیند اجرایی نظام پیشنهادها

۳-۱- شرایط ارائه پیشنهاد

الف : زمینه‌های ارائه پیشنهاد مشتمل بر موارد زیر است :

- ۱- بهبود روش‌های انجام کار و تسریع در امور (ساده‌سازی و کاهش اسناد و مدارک، افزایش سهولت در انجام کار، ساده کردن گردش کار و ارائه طرح سیستم‌های مکانیزه برای افزایش سرعت و دقت در انجام امور) .
- ۲- بهبود کیفیت (بهبود کیفیت عملکرد ، کاهش دوباره‌کاری ، بهینه کردن برنامه‌ریزی، بهینه کردن سیستم‌های تصمیم‌گیری ، ارزیابی و نظارت و هماهنگی در برنامه‌ریزی).
- ۳- صرفه‌جویی در مواد، وقت ، انرژی، هزینه و سایر منابع.
- ۴- بهبود شرایط محیطی کار (افزایش ایمنی ، کاهش سروصدا ، کاهش آلودگی هوا ، ایجاد نظم و انضباط ، زیباسازی و پاک‌سازی محیط کار ، استفاده بهینه از فضای محیط کار و بهبود شرایط بهداشتی).
- ۵- بهبود کار فردی و گروهی .
- ۶- افزایش رضایت ارباب‌رجوع از طریق تسریع و بهبود کیفیت خدمات قابل‌ارائه.
- ۷- بهبود کیفیت زندگی کاری.
- ۸- افزایش رضایت شغلی کارکنان .
- ۹- ارتقاء سطح انگیزش کارکنان.
- ۱۰- ارتقاء شأن و جایگاه شهرداری و واحدهای تابعه در نزد افکار عمومی.
- ۱۱- بهبود ارتباطات با سایر دستگاه‌ها.
- ۱۲- استفاده بهینه و مطلوب از منابع و ظرفیت‌های بالقوه موجود در شهرداری.
- ۱۳- افزایش سطح مهارت‌ها و دانش کارکنان.
- ۱۴- ارتقاء نظم و انضباط کاری.
- ۱۵- بهسازی نظام‌های مدیریتی.

ب : ویژگی پیشنهادها شامل موارد زیر است :



آیین نامه نظام پذیرش و بررسی
پیشنهادها
ویژه کارکنان و شهروندان

شماره ویرایش: ۱
تاریخ ویرایش: ۹۹/۵/۱۴

- ۱- پیشنهاد می تواند به صورت فردی یا گروهی باشد.
- ۲- صرف نظر از محل خدمت همکاران هرکسی در هر موضوعی می تواند پیشنهاد دهد.
- ۳- کارکنان می بایست در چهارچوب وظایف و مأموریت های شهرداری پیشنهاد ارائه نمایند.
- ۴- پیشنهاد می تواند تکمیل کننده پیشنهادهای قبلی باشد.
- ۵- پیشنهادها بایستی قابلیت اجرا داشته و آرمانی نباشند.
- ۶- پیشنهاد بایستی روشن و واضح بوده و گنگ، مبهم و دوپهلو نباشد.
- ۷- پیشنهاد نباید جز وظیفه سازمانی و شرح وظایف پیشنهاددهنده باشد و بایستی از توقف و تعطیلی کارها به بهانه پیشنهاد جلوگیری شود.
- ۸- هرگونه شکایت، انتقاد و درخواست مرتبط با حوزه های کاری شهرداری مانند: عمران، فضای سبز، سد معبر و... و موارد حراستی و امنیتی، پیشنهاد محسوب نمی شود و از چرخه نظام پیشنهادها خارج می گردد.

ج: شرایط عدم بررسی پیشنهادها شامل موارد زیر است:

- ۱- پیشنهادها تکراری.
- ۲- پیشنهادهایی که منجر به بهبود و سرعت و دقت در کار و فعالیت و صرفه جویی در هزینه ها نشود.
- ۳- پیشنهادهایی که صرفاً طرح مسئله بوده و راه حلی ارائه نشده باشد.
- ۴- پیشنهادهایی که قبلاً در دستور کار کمیته یا یکی از واحدهای قرار داشته باشد و یا بیان تجربیات قبلی شهرداری باشد.
- ۵- پیشنهادهایی که صرفاً بیان مشکل شخصی و یا در حد درخواست انجام کار باشد.
- ۶- مواردی که موضوع اختلاف یا گله و شکایت از قسمت یا فرد خاصی باشد.
- ۷- پیشنهادهای مبهم، کلی و ناقص (در صورت رفع ابهام و ارائه جزئیات ضروری و رفع نواقص قابل بررسی خواهند بود).
- ۸- پیشنهادهای هزینه بر (در حد زیاد) که به دلیل محدودیت های اعتباری غیرقابل اجرا هستند.

۲-۳- نحوه ارائه پیشنهاد

پیشنهاددهندگان می توانند پیشنهاد خویش را از طریق سامانه مربوطه و یا به صورت حضوری به دبیرخانه نظام پیشنهادها مستقر در اداره تشکیلات، آموزش و پژوهش ارائه نمایند. (فرم شماره ۱) مسئول دبیرخانه پس از بررسی اولیه پیشنهاد در صورت واجد شرایط



آیین نامه نظام پذیرش و بررسی
پیشنهادها
ویژه کارکنان و شهروندان

شماره ویرایش: ۱
تاریخ ویرایش: ۹۹/۵/۱۴

بودن، آن را در دبیرخانه ثبت می‌کند و فرم وصول پیشنهاد (فرم شماره ۲) را به شخص پیشنهاددهنده تقدیم می‌نماید. چنانچه پیشنهاد نیاز به اصلاح داشته باشد به‌عنوان مثال در صورتی که ناقص، نامفهوم، ناخوانا و یا دارای اشکالات اجرایی قابل‌رفع باشد، فرم پیشنهاد به پیشنهاددهنده عودت داده می‌شود.

۳-۳- نحوه بررسی پیشنهاد

الف: طرح در کمیته کارشناسی

پیشنهادها جهت بررسی کارشناسی در دستور کار کمیته کارشناسی قرار می‌گیرند و نظریه کارشناسی بر اساس شاخص‌های کمی و کیفی امتیازدهی شده (فرم شماره ۳) و در برگه صورت جلسه کمیته نظام پیشنهادها درج خواهد شد. (فرم شماره ۴)

کمیته کارشناسی نظریه کارشناسی خود را برای رد یک پیشنهاد و در صورت تأیید پیشنهاد، به همراه تعیین امتیاز و برآورد هزینه اجرا و چگونگی اجرای پیشنهاد به دبیرخانه ارسال می‌نماید. در این مرحله نیز ممکن است با تعیین و تصویب کمیته کارشناسی تعدادی از پیشنهادها جهت تکمیل به پیشنهاددهنده و یا جهت بررسی بیشتر به واحد ذیربط ارسال شوند و پس از تکمیل آن و یا دریافت نظر کارشناسی مجدداً مطرح و بررسی شوند.

در صورت نیاز به توضیحات بیشتر و یا در صورت درخواست شخص پیشنهاددهنده، از ایشان در جلسه‌ای با حضور اعضای کمیته دعوت به عمل می‌آید.

جدول پذیرش یا عدم پذیرش پیشنهاد

ردیف	امتیاز کیفی	امتیاز کمی	نتیجه
۱	ضعیف	۰-۲۵	عدم پذیرش پیشنهاد
۲	متوسط	۲۵-۵۰	بازنگری و طرح مجدد در کمیته کارشناسی
۳	خوب	۵۰-۷۵	اصلاح توسط پیشنهاد دهنده وارجاع به شورای عالی
۴	عالی	۷۵-۱۰۰	ارجاع به شورای عالی

در صورت عدم تأیید پیشنهاد، پاسخ مکتوب به همراه دلایل عدم پذیرش توسط دبیرخانه به پیشنهاددهنده ارسال می‌شود، (فرم شماره ۵) در این مرحله پیشنهاددهنده در صورت اعتراض به پیشنهاد خود یک ماه فرصت دارد تا اعتراض خود را همراه با توجیه و



آیین نامه نظام پذیرش و بررسی
پیشنهادها
ویژه کارکنان و شهروندان

شماره ویرایش: ۱
تاریخ ویرایش: ۹۹/۵/۱۴

دلایل کافی به دبیرخانه ارائه دهد در غیراینصورت و پس از گذشت زمان مذکور اعتراض پذیرفته نمی‌شود. در صورت تأیید، پیشنهاد مربوطه به انضمام نظریه کارشناسی توسط دبیرخانه به شورای عالی احاله می‌شود.

ب: طرح در شورای عالی نظام پیشنهادها

شورای عالی در جلسه ماهانه خود در مورد پیشنهاد اعلام نتیجه خواهد کرد. (فرم شماره ۶) در صورت تصویب پیشنهاد، ضمن تعیین امتیاز قطعی (فرم شماره ۷)، تعیین میزان پاداش و هدایای پیشنهادی (فرم شماره ۸)، دستور پرداخت پاداش پیشنهاددهنده و ثبت امتیازات مکتسبه در سوابق فرد به معاونت توسعه مدیریت و منابع ابلاغ می‌گردد (فرم شماره ۹) و هم زمان دستور اجرای پیشنهاد به واحد مربوطه نیز صادر می‌شود (فرم شماره ۱۰).

چنانچه پیشنهاد پذیرفته شده ولی در حال حاضر امکان اجرای آن وجود نداشته باشد ضمن تشکر از پیشنهاددهنده بخشی از پاداشی به وی پرداخت خواهد شد و به‌عنوان "پیشنهاد باز" در نظر گرفته می‌شود و هنگام آماده شدن شرایط، نسبت به اجرای آن اقدام خواهد شد.

میزان پاداش و هدایای پیشنهادهای مصوب توسط شورای عالی ویژه شهروندان بر اساس فرم شماره (۱۱) خواهد بود. پیشنهادهایی که در شورا رد می‌شوند فرصت اعتراض ندارند و اگر فرد پیشنهاددهنده قصد انجام اصلاحات و کامل کردن پیشنهاد خود را دارد بایستی تا قبل از بررسی و اعلام نتیجه نهایی کمیته کارشناسی به دبیرخانه شورا نسبت به اصلاح و انجام امور لازم اقدام نماید.

۳-۴- نحوه امتیازدهی و تعیین نوع و میزان پاداش پیشنهادها در شورای عالی

الف: روش امتیازدهی پیشنهادها

معیار ارزیابی پیشنهاد در شورای عالی مطابق فرم شماره ۷ می‌باشد و بر مبنای میانگین امتیازات جداول تکمیل شده توسط اعضای کمیته عالی نظام پیشنهادها خواهد بود.

پس از بررسی نهایی و امتیازدهی به پیشنهادها، دبیرخانه نظام پیشنهادها موظف است نتایج کمیته کارشناسی و شورای عالی نظام پیشنهادها را به صورت مکتوب به فرد پیشنهاددهنده و یا نماینده گروه پیشنهاددهنده اعلام نماید (فرم شماره ۱۲).

ب: نحوه محاسبه پاداش

محاسبه پاداش بر اساس امتیازدهی شورای عالی بوده و با توجه به جداول پاداش و هدایای پیشنهادها ویژه کارکنان و شهروندان تعیین می‌شود. (جدول شماره ۸ و ۱۱)



آیین نامه نظام پذیرش و بررسی
پیشنهادها
ویژه کارکنان و شهروندان

شماره ویرایش: ۱
تاریخ ویرایش: ۹۹/۵/۱۴

در نظام پیشنهادها اهدای پاداش (اعم از مادی و معنوی) از اهرم‌های مهم انگیزشی می‌باشد و درازای پیشنهادهای رسیده و فکر و زحمتی که بابت آن صرف می‌شود باید پاداشی مناسب و متناسب در نظر گرفته شود تا نه تنها جبران خدمت مضاعف پیشنهاددهنده بلکه موجب تشویق و ترغیب وی و دیگر همکاران جهت مشارکت در نظام پیشنهادها گردد. برای این منظور باید توجه شود که:

۱- پاداش مناسب، متناسب و اهدای آن به موقع باشد.

۲- پاداش حتی المقدور در حضور جمع و توسط مدیران ارشد سازمان اهدا شود.

۳- از پاداش‌های مادی و معنوی (نظیر اهدای لوح تقدیر) توأمان استفاده شود.

۴- نحوه محاسبه پاداش برای پیشنهاددهندگان و کارکنان تشریح شود.

۵- سوابق پاداش‌ها در دبیرخانه نظام پیشنهادها ثبت و بایگانی شود.

ج- پاداش‌های نقدی و غیر نقدی :

۱- پاداش نقدی که مبلغ آن متناظر با امتیاز پیشنهاد و با تصمیم شورای عالی تعیین می‌گردد.

۲- تشویق کتبی و با تصمیم شورای عالی نظام پیشنهادها

۳- بهره‌گیری از ظرفیت‌های ماده ۶۸ قانون مدیریت خدمات کشوری

۴- درج امتیاز در فرم ارزشیابی کارکنان

۵- کمک‌هزینه سفرهای زیارتی و سیاحتی

۶- اهدا کالا و لوازم خانگی و ...

تبصره ۱: در صورت تصویب پیشنهاد، دبیرخانه نظام پیشنهادها مکاتبه و پیگیری لازم را جهت پرداخت پاداش فوق انجام خواهد داد.

تبصره ۲: در همایش سالانه‌ای که توسط دبیرخانه نظام پیشنهادها با حضور اعضای شورای شهر، شهردار و دیگر مدیران ارشد

شهرداری تشکیل می‌گردد جوایزی نفیس به افرادی که بهترین طرح پیشنهادی اجرا شده را ارائه نموده‌اند (از نفر اول تا سوم) و

همچنین واحد مجری پیشنهادهای مربوطه و واحدی که بیشترین پیشنهاد را اجرایی نموده باشد اهدا خواهد شد.

تبصره ۳: تعیین نفرات برگزیده و نوع و میزان پاداش‌های تبصره ۲ به تشخیص شورای عالی نظام پیشنهادها خواهد بود.

تبصره ۴: محل پرداخت هزینه‌های پیاده‌سازی این نظام از محل ردیف بودجه مشخص از اعتبارات معاونت برنامه‌ریزی و توسعه

خواهد بود.

تبصره ۵: موقعیت افراد نایستی بر نحوه ارزیابی و پاداش تأثیر داشته باشد.



آیین نامه نظام پذیرش و بررسی
پیشنهادها
ویژه کارکنان و شهروندان

شماره ویرایش: ۱
تاریخ ویرایش: ۹۹/۵/۱۴

۳-۵- اجرای کردن پیشنهاد

پیشنهادهای که از سوی شورای عالی نظام پیشنهادها قابلیت اجرایی آن مشخص شده باشد، به انضمام مدارک و توضیحات و نظریات کارشناسی کمیته کارشناسی و شورای عالی نظام پیشنهادها به مدیر اجرایی مربوطه ارسال خواهد شد تا مدیر مربوطه دستورالعمل اولیه اجرایی شدن پیشنهاد را تهیه و به دبیرخانه منعکس نماید.

تبصره ۱: با توجه به نوع پیشنهاد، مدیر مربوطه موظف است ظرف حداکثر زمان تعیین شده توسط شورای عالی نظام پیشنهادها، دستورالعمل اولیه را تدوین و به دبیرخانه نظام پیشنهادها منعکس نماید.

واحد مجری پیشنهاد، پس از دریافت دستورالعمل ثبت شده در دبیرخانه نظام پیشنهادها با تشکیل جلسه و یا جلسات کارشناسی، اصلاحات مربوطه را انجام و به شهردار محترم منعکس می گردد.

شهردار محترم دستورالعمل نهایی را به واحد مجری با تأمین اعتبارات و رعایت موارد قانونی و اخذ مجوز مربوطه ابلاغ می نماید.

فصل چهارم: منابع مالی و هزینه های نظام



آیین نامه نظام پذیرش و بررسی
پیشنهادها
ویژه کارکنان و شهروندان

شماره ویرایش: ۱
تاریخ ویرایش: ۹۹/۵/۱۴

الف : منابع مالی نظام پیشنهادهای شهرداری شامل موارد زیر است:

- ۱- اعتبارات جاری شهرداری
- ۲- بودجه‌های اختصاصی برای نظام پیشنهادها.
- ۳- صرفه‌جویی‌های ناشی از اجرای پیشنهادها.
- ۴- سایر منابع مالی با استفاده از اختیارات دستگاه و مدیران در چهارچوب مقررات مربوطه
- ۵- ردیف اعتباری سایر هزینه‌های رفاهی (۱۶۰۲۹۰)

ب : هزینه‌های نظام پیشنهادها شهرداری شامل موارد زیر می‌شود:

- ۱- پرداخت پاداش به پیشنهادهای مصوب.
- ۲- پرداخت پاداش به واحدهای مجری.
- ۳- برگزاری و شرکت در دوره‌های آموزشی، همایش‌ها و سمینار مرتبط با نظام پیشنهادها شهرداری.
- ۴- بازدید و مأموریت‌های اعضای نظام پیشنهادها شهرداری از واحدها، سازمان‌ها و مناطق تابعه.
- ۵- انتشار لوازم از سوی نظام باهدف اطلاع‌رسانی، فرهنگ‌سازی و گسترش مشارکت.
- ۶- خرید لوازم ضروری موردنیاز نظام شهرداری.
- ۷- تهیه هدایا، پرداخت هزینه مشوق‌ها و پرداخت حق الزحمه مشاوران و ...
- ۸- پاداش‌ها می‌تواند به صورت نقدی و یا به صورت غیر نقدی در قالب سفر آموزشی و سایر موارد تشویقی صورت پذیرد.
- ۹- حق جلسه اعضا مشابه روال و دستورالعمل‌های موجود در شهرداری پرداخت می‌شود.

فصل پنجم : فرصت‌ها و تهدیدها

الف : نقش مدیریت در فعالیتهای نظام پیشنهادها



مدیریت ارشد شهرداری نقش تعیین کننده‌ای در ایجاد و توسعه موفقیت آمیز نظام پیشنهادها دارد. حل مشکلات و برداشتن موانع از سر راه نظام پیشنهادها بستگی به میزان حمایت مادی و معنوی مدیریت از اجرای این نظام در شهرداری دارد. برنامه ریزی و تخصیص بودجه لازم جهت اعطای جوایز و آموزش کارکنان و انتشار جزوات و پوستره‌های مربوط به اشاعه فرهنگ مشارکتی در بین کارکنان، تشویق سرپرستان، مسئولان و مدیران میانی برای حضور در درس گروهی‌ها و دوره‌های آموزشی و ارزیابی پیشنهادها از اهم وظایف مدیریت ارشد سازمان است.

مدیریت میانی نیز مسئول پیشبرد و حمایت از فعالیت‌های نظام پیشنهادها است که شامل درک اهداف نظام پیشنهادها، حمایت و پیگیری اجرای پیشنهادهای مفید، ارزیابی تأثیر پیشنهادهای اجرا شده و حمایت مادی و معنوی از گسترش فرهنگ مشارکت فردی و گروهی در جهت بهبود فرآیندها و کیفیت هست. سرپرست هر واحد نیز باید خود را مسئول اطمینان از برقراری مستمر و اثربخش نظام پیشنهادها در واحد خود بداند. این به معنای هماهنگ کردن فعالیت‌های نظام پیشنهادها با وظایف و فعالیت‌های روزانه است.

ب: عوامل مؤثر در اجرای موفقیت آمیز نظام پیشنهادها

اجرای موفقیت آمیز سیستم پیشنهادها در گرو مقدمات و پیش نیازهای زیر است:

۱- **شروع ایده آل:** شروع مناسب هر پدیده‌ای در سرعت روند تکاملی آن نقش انکارناپذیری دارد و این نقش زمانی اهمیت مضاعف پیدا می‌کند که پدیده مورد نظر دارای جنبه‌ها و موضوعات انسانی باشد. در این زمینه تشکیل گردهمایی و برگزاری سمینار و ایراد سخنرانی افتتاحیه توسط بالاترین مقام سازمان جهت توجیه همکاران باعث خواهد شد تا همکاران به خوبی دریابند که شهرداری در کار خود جدی و متعهد است.

۲- **حمایت شهرداری:** کلید موفقیت اجرای سیستم پیشنهادها در حمایت مدیران ارشد شهرداری هست که باید به شکل عینی و ملموس صورت گرفته و در رفتار آن‌ها متجلی باشد. در این مورد توصیه می‌شود مدیران سازمان مرتباً همکاران را به ارائه پیشنهاد تشویق نمایند. همچنین شهرداری باید بدون توجه به اینکه این پیشنهادها تا چه حد در جهت بهبود کار مؤثر است، تمام تلاش خود را صرف دریافت پیشنهاد از همکاران نمایند. این امر کمک می‌کند تا مشارکت همکاران در افزایش کیفیت کار خود بیشتر گردد.

۳- **انتخاب سیستم مسئول:** حداقل باید یک کمیته به طور متمرکز، مسئولیت پیشبرد طرح پیشنهادها را به عهده داشته باشد.

۴- **بررسی سریع پیشنهاد:** نداشتن سرعت لازم در بررسی پیشنهادها موجب آن می‌شود که کارکنان تمایلی به ارائه پیشنهاد مجدد از خود نشان ندهند.



۵- **پاداش در حداقل زمان:** در این مورد لازم است به نظرات در اسرع وقت و طی یک دوره زمانی مشخص عکس العمل نشان داده و به هرکس اجازه داده شود ارزش مشارکتهایی را که تغییر ایجاد می کند، بداند. برای افزایش انگیزه کارکنان در مشارکت با سیستم، علاوه بر پاداش نقدی به پیشنهاددهندگان، از پاداشهای غیر نقدی مانند نام گذاری اجرای پیشنهاد به نام پیشنهاددهنده نیز می توان استفاده نمود.

۶- **عدم تأخیر در اجرا:** پیشنهادهای پذیرفته شده باید در اولین فرصت به مورد اجرا گذاشته شود. در این مورد جلب مشارکت پیشنهاددهنده در اجرای پیشنهاد توصیه می گردد.

۷- **تبلیغات مؤثر:** یکی از راههای ایجاد علاقه و جلب همکاری افراد جهت مشارکت بیشتر، تبلیغات مؤثر در این زمینه است. برای ایجاد علاقه، می توان مسابقههایی را ترتیب داده و از روشهای خاص ایجاد جذابیت استفاده نمود. همچنین می توان پوسترهای تبلیغاتی و شعارهای مشارکت را به صورت رنگی (برای جلب توجه بیشتر) در راهروها و مکانهای مربوط به شهرداری نصب کرد.

۸- **آموزش پیگیر:** آموزش به کارکنان کمک می نماید تا به راحتی پیشنهادهای سودمندی در ارتباط با کارشان مطرح نمایند. بنابراین شهرداری باید روی آموزش همکاران تأکید ورزد به طوری که پس از آموزش بتوانند پیشنهادهای بهتری ارائه دهند. به این منظور باید این امکان را برای همکاران به وجود آورد تا از توانایی لازم جهت بررسی و تجزیه و تحلیل مسائل و محیط برخوردار شوند.

۹- **عدم تبعیض:** بزرگترین آفت سیستم پیشنهادها مسئله تبعیض است. موقعیت افراد نبایستی بر نحوه ارزیابی و پاداش تأثیر داشته باشد.

۱۰- **تشویق پیشنهادهای گروهی:** گاهی ممکن است در شهرداری گروهی در رابطه با پیشنهاد ارسال شده در حال کار باشند. در چنین صورتی پیشنهاد می بایست جهت داوری به گروه مربوطه ارجاع گردد چراکه آن گروه در بهترین موقعیتی است که می تواند در رابطه با پیشنهاد ارائه شده اظهار نظر کند. همچنین به منظور افزایش کیفیت پیشنهادها و بالا بردن درصد مشارکت همکاران در ارائه پیشنهاد و همچنین افزایش درصد اجرای پیشنهادها، توصیه می شود همکاران به تشکیل گروههای بهبود کیفیت به صورت داوطلبانه تشویق گردند و حداقل سه وظیفه زیر را انجام دهند:

۱- ارائه پیشنهاد به صورت گروهی

۲- انجام کارشناسی تخصصی پیشنهادهایی که از طرف دبیرخانه نظام پیشنهادها به آنها ارجاع می شود.

۳- اجرای پیشنهادهای مربوط به گروه خود



آیین نامه نظام پذیرش و بررسی
پیشنهادها
ویژه کارکنان و شهروندان

شماره ویرایش: ۱
تاریخ ویرایش: ۹۹/۵/۱۴

لازم به یادآوری است که همزمان، ارائه پیشنهادهای فردی نیز در سازمان ادامه می‌یابد. اگرچه امتیازات پیشنهاد گروهی باید بیش از پیشنهاد فردی باشد.

۱۱- سهولت در گردش کار: جهت تسهیل در مشارکت کارکنان، کاغذبازی و رویه‌های زائد را باید از بین برد تا ارائه پیشنهادها به سهولت انجام گیرد.

۱۲- واکنش مثبت: همواره به پیشنهادهایی که جهت بهبود ارائه می‌شود باید واکنش مثبت نشان داد. به عبارت دیگر افرادی که مشکلات را نشان داده و خاطرنشان می‌کنند نباید تنبیه شوند بلکه باید برای آنها ارزش قائل شد تا ترس از ارائه پیشنهاد از بین برود.

۱۳- طرح موضوعات ویژه: لازم است در بعضی مقاطع برای دریافت پیشنهاد در زمینه‌ای ویژه همچون کیفیت، ایمنی، صرفه‌جویی در هزینه‌ها و غیره فراخوانی تهیه گردیده و از همکاران خواسته شود تا هرکدام حداقل یک پیشنهاد ارائه دهند.

۱۴- جنبه‌های اقتصادی پیشنهاد: در تعیین میزان پاداش شهرداری باید به بازدهی درازمدت مالی و اقتصادی پیشنهادها توجه کند.

کلیه مواردی که در این آیین‌نامه پیش‌بینی نشده باشد، توسط شورای عالی نظام پیشنهادها مطرح و پس از تصویب در شورای اسلامی شهر، اجرایی خواهد شد. ضمناً این آیین‌نامه سالی یک‌بار توسط این شورا(شورای عالی نظام پیشنهادها) بازنگری خواهد شد.