

اهدافی را که نظام مشارکت دنبال می کند از طریق طراحی صحیح سه نظام زیر حاصل می شود:

۱- نظام تفکر فراگیر، پیشنهادگیری همگانی:

در نظام مشارکت از همه خواسته می شود فکرکنند و برای پیشرفت سازمان خویش پیشنهادهای مفید ارائه نمایند. جلب مشارکت مغزها، فکرها و اندیشه های همگانی خلاقیت و نوآوری را در درون سازمان رشد و مسائل و مشکلات کوچک و بزرگ سازمان را به سرعت حل می نماید. از طرف دیگر این امر باعث ارتقاء جایگاه کارکنان از یک فرد دستورگیرنده صرف به یک فرد پیشنهاد دهنده و صاحب نظر می گردد و بعلاوه اینکه روحیه تلاش و کوشش بیشتر را پرورش داده و باعث رشد اعتماد به نفس می گردد.

۲- نظام تشکر فراگیر، قدردانی همگانی:

در نظام مشارکت در قبال هر پیشنهاد سازنده و مفید قطعاً یک تشکر و قدردانی متناسب وجود دارد. طراحی یک نظام قدردانی و تشکر از پیشنهادهای سازنده از مهمترین فعالیت های یک سازمان پویا و زنده می باشد. اگر کارکنان مطمئن باشند که دلسوزی، خلاقیت و فعالیت مثبت آنها مورد تشکر و قدردانی قرار می گیرد قطعاً با جان و دل در جهت تحقق اهداف سازمان تلاش خواهند کرد. در نظام تشکر فراگیر از پیشنهادهای و مشارکتی که افراد می نمایند، تقدیر و تشکر و تکریم بعمل می آید. تقدیر و تکریم اشکال مختلفی دارد که یکی از روشهای ساده آن اعطاء پاداش های مادی است. البته این پاداشها، پاداشهایی نیست که بتواند ارزش پیشنهاد و خصوصاً انگیزه های الهی را که در نهاد کارکنان وجود دارد پاسخگو باشد. یعنی کمال وجودی انسان تنها با پاداشهای مادی اغنا نمی شود و طبیعی است که باید از پاداشهای معنوی و تکریم های غیرمادی برخوردار شود. اجرای پیشنهادهای یک فرد، خود نوعی احترام و تکریم به شخصیت پیشنهاد دهنده می باشد.

۳- نظام تذکر پذیری فراگیر، پند پذیری و اصلاح همگانی:

رمز حیات یک سازمان، نظام مشارکت همگانی و پیشنهاد گیری مستمر از کارکنان و مشتریان است و رمز حیات نظام مشارکت، نظام تذکر پذیری و پند پذیری مستمر. یعنی در یک سازمان هم باید نظام پیشنهاد گیری وجود داشته باشد و هم نظام تذکر پذیری فراگیر تا ارتباط مؤثر بین مدیران و کارکنان برقرار گردیده و مطالعات تطبیقی مستمر جهت بهینه سازی سیستمها و روشها صورت گیرد.

راهبردها:

- توجه به ارزشهای والای اسلامی و مدیریت مشارکتی و شور و مشورت فراگیر و برگزاری جلسات آزاد اندیشی در سطوح مختلف در این زمینه.

- * تشویق کارکنانی که داوطلبانه مدیریت را در حل مسائل و مشکلات کمک می کنند. (تشویقی عادلانه و متناسب با نیازهای آنان جهت انگیزش برای مشارکت کارکنان در نظام تصمیم گیری)
- * تعیین اهداف نظام مشارکت سازمان و تهیه و تنظیم زمانبندی برنامه ها.
- * تشکیل شورای همیاری و مشارکت در شرکتها جهت حفظ فرهنگ تعاون و تقویت روحیه همدلی و همفکری و همبستگی همگانی .
- * ترویج و تقویت ارزشها در کارکنان از طریق شیوه های آموزشی ، فرهنگ سازی و ...
- * شناسایی کارکنان خلاق و دلسوز و عامل به اصول ارزشی اسلام و انقلاب و خدمتگزار به سازمان و مردم و بهره مندی از وجود آنها در سطوح مدیریتی و معرفی آنها بعنوان الگو به مجموعه کارکنان.

بخش دوم: ارکان تشکیلاتی

ارکان اجرایی نظام مشارکت را که نوع و چگونگی ارتباط آنها را در جهت تحقق اهداف مورد نظرتبیین می نماید به ترتیب شورای بهره وری، تحول نظام اداری و مشارکت، دبیرخانه شورا (امور بهره وری، تحول نظام اداری و مشارکت) و شورای همیاری و مشارکت شکل می دهند.

۲-۱ شورای بهره وری، تحول نظام اداری و مشارکت

شورای بهره وری، تحول نظام اداری و مشارکت با برگرفته از سرشت مستقل اهداف / کارکردها و فرآیندهای کار در شرایط خاص سازمانی و مدیریتی، به لحاظ لزوم رعایت هماهنگیهای استراتژیک و راهبردی طرحهای تحول با محوریت هفت برنامه توسعه دولت، شکل می گیرد که لزوماً در ارتباط مستقیم و ارگانیک با دبیرخانه (امور بهره وری، تحول نظام اداری و مشارکت) قرار دارد و از طریق دبیرخانه و در قالب برنامه های زمانی و اجرایی تنظیم شده روند پیشرفت را در مسیر اهداف تعیین شده نظارت و راهبری خواهد کرد.

* ترکیب شورای بهره وری و تحول نظام اداری و مشارکت شرکت ملی گاز بدین قرار است:

- مدیرعامل یا نماینده تام الاختیار ایشان (بعنوان رئیس شورا)

- مدیراداری و آموزش

- رئیس امور بهره وری، تحول نظام اداری و مشارکت (بعنوان دبیر شورا)

- رئیس امور فن آوری و اطلاعات (یا عناوین مشابه) یا یک نفر از مدیران صاحب نظر در مسائل فناوری اطلاعات به انتخاب رئیس شورا

۲-۲ شورای همیاری و مشارکت

شورای همیاری و مشارکت در شرکت اصلی منبعث از شورای بهره وری، تحول نظام اداری و مشارکت وظیفه تعیین استراتژی و راهبردهای جلب مشارکت کارکنان و اجرای نظام پذیرش پیشنهادها را به منظور بسترسازی برای تقویت خلاقیت و نوآوری در جهت پیشبرد اهداف سازمان را برعهده دارد.

در شرکتهای فرعی / مدیریتهای نیز شورای همیاری و مشارکت وظایف اجرایی را در جهت تحقق اهداف نظام مشارکت و اجرای سیاستها و خط مشی های ابلاغی، استقرار و پیشبرد برنامه ها و سایر کارهای اجرایی تا تحقق برنامه های عملیاتی نظام پیشنهادها برعهده خواهند داشت.

۲-۳ اعضای شورای همیاری و مشارکت

- اعضای شورای همیاری و مشارکت در شرکت اصلی براساس پیشنهاد شورای تحول اداری و تصویب رئیس شورای مربوطه (مدیرعامل) تعیین می گردد و در شرکتهای فرعی براساس پیشنهاد کمیته اجرایی تحول اداری/مدیرعامل شرکت مربوطه تعیین و تصویب می گردد.

اعضای شورای همیاری و مشارکت حداقل ۷ نفر و حداکثر ۹ نفر (شامل دبیر) می باشد و احکام آنان توسط مدیرعامل صادر می گردد. مدت حضور اعضاء حداقل ۳ سال و حداکثر ۵ سال خواهد بود . لازم به ذکر است انتخاب اعضاء شورای همیاری و مشارکت خصوصاً دبیرمربوطه لزوماً باید از میان افراد علاقمند و آگاه به نظام مشارکت که مقبول سازمان مربوطه باشد برگزیده گردند.

۲-۴ وظایف شورای همیاری و مشارکت :

۱- نظارت بر اجرای برنامه های تشویقی و زمینه سازی فرهنگی و آموزشی برای برانگیختن کارکنان به ارائه پیشنهاد

۲- ساماندهی چگونگی دریافت، ثبت، رسیدگی و پذیرش یا رد پیشنهادهای و پاسخ دادن به پیشنهاد دهندگان و نظارت بر انجام امور

۳- بررسی پیشنهادهای دریافت شده به منظور ارجاع آنها به کارشناسان و متخصصان در صورت لزوم

۴- تصویب پیشنهادهای پذیرفته شده و ارسال گزارش لازم برای هر یک از واحدها حسب مورد جهت بررسی قابلیت اجرایی پیشنهاد و جهت اجرا از مقامات ذیصلاح و ابلاغ دستور اجرا به واحدهای مربوطه

۵- پیگیری و نظارت بر اجرای پیشنهادهای پذیرفته شده و نیز پیش بینی سازوکار مناسب برای اهداء پاداش و جایزه به پیشنهادهای پذیرفته شده و نظارت بر آن

۲-۵ وظایف دبیر نظام مشارکت :

۱- دریافت طرحها و پیشنهادهای کارکنان و اعلام وصول آنها به پیشنهاد دهنده

۲- طبقه بندی پیشنهادهای به موضوعات مختلف و طرح در شورای همیاری و مشارکت

۳- ارائه پیشنهادهای به موضوعات مختلف و طرح در شورای همیاری و مشارکت

۴- برنامه ریزی و طرح منظم گزارش ارزیابی در شورای همیاری و مشارکت

۵- برقراری ارتباط مستمر با کارکنان پیشنهاد دهنده در رابطه با اجرای پیشنهادهای عملی و قابل اجرا

۶- ارائه گزارش در زمینه روند اخذ بررسی ، تصویب و اجرای پیشنهادهای به کمیته فرعی تحول نظام اداری و دبیرخانه شورای بهره وری، تحول نظام اداری و مشارکت

۷- برنامه ریزی جهت برگزاری دوره های آموزشی مصوب برای مدیران و کارکنان جهت آشنائی با نظام

پیشنهاها

- ۸- برگزاری منظم جلسات شورای همیاری و مشارکت
- ۹- حصول اطمینان از انجام دقیق و کامل وظایف شورای همیاری و مشارکت
- ۱۰- اجرای برنامه های تشویقی و زمینه سازی فرهنگی برای برانگیختن کارکنان به ارائه پیشنهادهای
- ۱۱- برقراری ارتباط مؤثر و مستمر با سازمانهای موفق و پیشرو در استقرار نظام پیشنهادهای
- ۱۲- انتشار آمار و نتایج نظام مشارکت کارکنان
- ۱۳- تهیه گزارش اعطای پاداش پیشنهاددهندگان ، مجریان، ارزیابان ،اعضای شورای همیاری و مشارکت و پیگیری تا حصول نهائی
- ۱۴- پیگیری و حصول اطمینان از روند اجرای پیشنهادهای تصویب شده
- ۱۵- حفظ و نگهداری صحیح کلیه مدارک و مستندات

بخش سوم: گردش کار مشارکت

گردش کار شورای همیاری و مشارکت با نوشتن پیشنهادهای کارکنان بر روی برگه های پیشنهاد آغاز می شود.

۳-۱: برگه پیشنهاد

کلیه پیشنهادها بر روی برگه (فرم) مخصوصی به نام « برگه پیشنهاد » که به همین منظور تهیه شده است ، نوشته می شود و به امضاء پیشنهاد دهنده یا پیشنهاد دهندگان می رسد. این برگه در دبیرخانه نظام مشارکت شرکت ملی گاز ایران و سایر دبیرخانه های نظام مشارکت شرکتهای تابعه موجود می باشد و در اختیار کارکنان قرار داده می شود . (نمونه ای از برگه پیشنهاد در بخش ضمایم این آئین نامه ارائه شده است.)

- لازم به ذکر است که بر روی هر برگه ، فقط یک پیشنهاد نوشته می شود.

۳-۱-۱: شکل و مشخصات برگه پیشنهاد

در برگه پیشنهاد ، قسمت های مختلفی در نظر گرفته شده است تا پیشنهاد دهنده در هر یک از آن قسمت ها ، مطالبی را که در ارتباط با پیشنهاد خود لازم می داند ، ذکر نماید . مشخصات برگه پیشنهاد و قسمتهایی که در آن پیش بینی شده ، بصورت زیر است:

۳-۱-۲: شرایط و مشخصات وضع موجود و علل پیدایش مشکل

در این قسمت ، نحوه عمل و مشخصات کار، خدمت ، فعالیت ، محصول و یا طرح در شرایط موجود و همچنین علل پیدایش مشکل شرح داده می شود. مثلاً این که چه موادی مصرف می شود ، یا این که چه میزان انرژی مورد نیاز است ، یا این که فعالیت و فرآیند از چه مراحل تشکیل شده و... در صورت ضرورت نقشه ها ، محاسبه ها ، چارتها، نمودارها ، و سایر موارد لازم می تواند به پیشنهاد ضمیمه شود تا مشخصات کار، خدمت ، فعالیت،

محصول و یا طرح بهتر و دقیق تر تشریح شود. مثلاً اگر موضوع پیشنهاد در مورد تولید یا پالایش گاز و اصلاح بخشی از کارجاری آن است ، باید روش کار، زمان و محل آن و جزئیات طرح توضیح داده شود. یا اگر درباره ایمنی بحث می شود ، باید به روشنی شرح داده شود که ایمنی مربوط به چه واحدی ، چه دستگاهی ، چه فردی ، چه وسیله ای و..... است و این ایمنی قرار است در کدام قسمت از شرکت مورد توجه قرار گرفته و محقق گردد. هر چه این قسمت کامل تر تکمیل شود، درک پیشنهاد و هدف اصلی آن آسان تر خواهد بود.

۳-۱-۳: شرح پیشنهاد و مشخصات طرح و روش پیشنهادی / راه حل پیشگیرانه مشکل

در این قسمت از برگه پیشنهاد، پیشنهاد دهنده شرح پیشنهاد خود را با توضیحات لازم در مورد نکات جدید در مورد موضوع پیشنهاد یا تغییراتی که مورد نظر اوست، به صورت واضح همراه با تمام جزئیات مورد نیاز و ذکر محل کار خود بیان می نماید.

پیشنهاد دهنده می تواند نقشه، آمار و اطلاعات فنی، نمودارها، محاسبات و.... را که لازم تشخیص می دهد ضمیمه پیشنهاد خود سازد. در این صورت ضروری است شماره برگه پیشنهاد بر روی کلیه پیوستها درج شود.

پیشنهاد باید مربوط به وضعیت و کار مشخصی در محل و قسمت معینی در درون شرکت باشد. مگر آن که پیشنهاد در مورد روشهای عمومی باشد، که در آن صورت می توان آن را بصورت طرح کلی مطرح کرد. همچنین پیشنهادهایی که در حوزه های کاری شرکت (عمومی - تخصصی) و یا شرکت ملی گاز ایران نمی گنجد و مربوط به امور عمومی کشور است، مورد بررسی قرار نمی گیرد، ولی در صورتی که چنین پیشنهادی دریافت شود و مؤسسه مربوط به این پیشنهاد ، در حال اجرای نظام مشارکت باشد ، پیشنهاد مربوطه از طریق دبیرخانه نظام مشارکت به آن مؤسسه ارسال خواهد شد.

۳-۱-۴: منافع حاصل از پیشنهاد

پشت برگه پیشنهاد قسمتی وجود دارد که منافع حاصل از پیشنهاد باید علامت زده شود. یک پیشنهاد ممکن است مزایا و منافع گوناگونی داشته باشد لذا باید مزایای گوناگون توسط پیشنهاد دهنده علامت زده شود. همچنین اگر اجرای پیشنهاد هزینه هایی در بر دارد پیشنهاد دهنده آنها را به صورت روزانه ، ماهانه ، سالانه ، و پنج ساله محاسبه می کند و نتیجه آنها را در جدول محاسبه درج می نماید. این جدول ثمره یا درآمد اقتصادی پیشنهاد، صرفه جویی یا سود (درآمد منهای هزینه ها) را نیز ارائه می دهد. اگر مزایای کمی و کیفی مورد نظر پیشنهاد دهنده در قسمتهای مشخص شده جدول موجود نبود خود وی به نحو مطلوبی این مزایا را مرقوم خواهد کرد.

۳-۱-۵: مشخصات پیشنهاد دهنده یا پیشنهاد دهندگان

در این قسمت از برگه پیشنهاد، پیشنهاد دهنده (یا پیشنهاد دهندگان) ، مشخصات کامل خود را شامل : نام ، خانوادگی ، سن، سمت سازمانی و... همراه با نشانی دائمی خود را ثبت خواهد کرد.

۲-۳: دریافت و اعلام وصول پیشنهاد

برگه پیشنهاد توسط پیشنهاد دهنده به دبیرخانه نظام مشارکت شرکت تحویل می شود و در دفتری / نرم افزار ثبت و شماره گذاری می گردد و وصول آن ، طی برگه ساده ای با ذکر شماره ثبت و تاریخ وصول پیشنهاد در پایان هر ماه ، به پیشنهاد دهنده اعلام می شود.

✳️ پیشنهادها براساس شماره ، تاریخ و ساعت ثبت درشورا مورد رسیدگی قرار خواهند گرفت .
شماره گذاری به ترتیب مسلسل از شماره یک شروع می شود و همه ساله با درج سال مورد نظر قبل از درج شماره اعلام تا تعداد پیشنهادهای رسیده در هر سال مشخص باشد. (بطور مثال شماره مسلسل/سال)
✳️ ارسال نامه وصول (رسید) پیشنهاد برای هر یک از پیشنهاد دهندگان براساس فرم شماره دو (۲) خواهد بود که به ضمیمه آئین نامه می باشد.

۳-۳: تکمیل و طبقه بندی پیشنهادها:

به منظور اطمینان از اینکه کلیه قسمت‌های برگه پیشنهاد تکمیل و فاقد نقص باشد برگه پیشنهاد در دبیرخانه مورد مطالعه و بررسی قرار می گیرد و چنانچه قسمت‌هایی دارای اطلاعات ناقص و یا نامشخص باشد باید ضمن تماس با پیشنهاد دهنده تکمیل شود.

✳️ پیشنهادها از نظر نوع ، موضوع و منافع حاصله (مانند: بهبود کیفیت کار، تقلیل ضایعات ، ایمنی ، صرفه جویی، اصلاح روشها و...) طبقه بندی شده و با توجه به شماره ثبت آنها تقسیم و تفکیک می شوند.
✳️ به منظور مشخص کردن پیشنهادهای مشابه ، یا احتمالاً تکراری و یا تصویب شده قبلی ، پیشنهادها طبقه بندی و با مراجعه به سوابق موجود هر پیشنهاد مورد رسیدگی قرار می گیرد و آن گاه توضیحات لازم درباره هر پیشنهاد روی فرم مربوطه یادداشت می شود.

✳️ کلیه پیشنهادها برای بررسی اولیه ، انتخاب ارزیاب و تعیین اولویت آنها ، در شورای همیاری و مشارکت شرکت مطرح تا درباره هر کدام تصمیم گیری لازم بعمل آید.

۳-۴: ارسال پیشنهادها برای ارزیابی

یک نسخه از تصویر پیشنهاد پس از تکمیل و طبقه بندی و پس از آنکه در شورای همیاری و مشارکت مورد بحث قرار گرفت و لزوم ارسال آن برای ارزیابی مسجل گردید، همراه با فرم ارزیابی (فرم شماره ۳ که در بخش ضمایم آئین نامه آمده) برای یکی/گروهی از کارشناسان متخصص، منتخب و آموزش دیده و آشنا با روند کارنظام مشارکت فرستاده می شود.

✳️ پیشنهادها، فرمهای ارزیابی، نام و مشخصات ارزیاب و تاریخ ارسال آن در پرونده پیشنهادهای در حال ارزیابی نگهداری می شود تا پیگیری موضوع و مراجعات بعدی به آن به راحتی امکان پذیر باشد.

✳️ در صورت لزوم و تائید شورای همیاری و مشارکت، برای ارزیابی می توان از ارزیابان خارج از شرکت استفاده کرد. لیکن در همه حال استفاده از متخصصان و ارزیابان داخل شرکت در اولویت می باشد.

۳-۵: روش ارزیابی پیشنهادها

ارزیابی سریع و به اجرا درآوردن پیشنهادها باعث می شود که مزایا و سود و صرفه جویی بیشتری برای شرکت حاصل شود. از طرف دیگر کارکنان نیز می توانند پاداش ها و جوایز خود را به هنگام دریافت که این خود وسیله تشویق و عامل ایجاد انگیزه برای مشارکت هر چه بیشتر آنان خواهد بود.

✳️ ارزیابی سریع و دقیق کلیه پیشنهادها، از نظر رعایت روحیه کارکنان و جلب نظر و علاقه آنها به ادامه مشارکت و ارائه پیشنهادهای بعدی کاملاً ضرورت دارد. طول مدت ارزیابی، از تاریخ دریافت پیشنهاد تا طرح نهایی در شورا و تصمیم گیری و اعلام تصمیم نهایی به پیشنهاد دهنده نباید از ۹۰ روز تجاوز کند.

✳️ در صورت ابهام در پیشنهاد و کامل نبودن مستندات، ارزیاب می تواند ضمن هماهنگی با دبیرخانه شورا به پیشنهاد دهنده (پس از هماهنگی با مسئول وی) مراجعه تا از این طریق جزئیات پیشنهاد روشن و امکان ارزیابی دقیق فراهم آید.

✳️ قابلیت پیاده کردن پیشنهاد در سایر بخشهای شرکت و همچنین سایر شرکتهای مربوطه وزارت نفت.

✳️ ارائه گزارش ارزیابی همراه با آمار و اطلاعات و مدارک مربوطه به دبیر نظام مشارکت شرکت جهت طرح در جلسات هفتگی شورای همیاری و مشارکت

✳️ در پاره ای از ارزیابی ها ممکن است جهت اقدامات آزمایشی و نتیجه گیری از پیشنهادها و یا انجام کار مدل سازی و... به مدت زمانی بیش از ۹۰ روز نیاز باشد. در این صورت، لازم است که مراتب، با ذکر دلیل توسط دبیر شورای همیاری و مشارکت به پیشنهاد دهنده اعلام شود.

✳️ در مورد پیشنهاداتی که قابلیت اجرا ندارند، باید این موضوع طی نامه ای به پیشنهاد دهنده توضیح داده شود. در ضمن ذکر این مطلب الزامی است که اگر پیشنهاد دهنده این دلایل را قبول ندارد می تواند دلایل قوی تر خود را همراه با آمار و اطلاعات جامع تر ارائه کند تا شورای همیاری و مشارکت مجدداً پیشنهاد را مورد بررسی و نتیجه را اعلام نماید.

❖ در هیچ یک از مراحل ارزیابی و قبل از تأیید نهایی شورای همیاری و مشارکت و تصویب مدیرعامل ، نباید به پیشنهاد دهنده مطلبی گفته شود که حاکی از قبول پیشنهاد وی باشد .

❖ چنانچه پیشنهادی مربوط به واحدی باشد که پیشنهاد دهنده در آن شاغل می باشد مراجعه به سرپرست یا رئیس مربوطه از نظر اجرا و پیاده کردن پیشنهاد ، مشارکت و هم فکری سرپرستان و رؤسای واحدهای مربوطه حائز اهمیت فراوان است.

❖ رد قابلیت اجرا یا عدم قابلیت اجرای پیشنهاد با ذکر دلایل مربوطه

تبصره : به جهت طولانی بودن فرآیند ارزیابی پیشنهاد می شود ترجیحاً از کارشناسان به صورت گروهی جهت ارزیابی استفاده شود و بندرت کار ارزیابی به ادارات و واحدها سپرده گردد و از حالت دوم بطور استثنائی و در موارد اضطراری و فقط در صورتی که آمار و اطلاعات منحصرأدر اختیار مسئولان مربوطه باشد، استفاده بعمل آید.

۳-۶ : وظایف ارزیاب / ارزیابان

ارزیاب / ارزیابان پس از کسب نظر مسئولان واحدهای مربوطه ، در صورت لزوم جریان و روش کار را از نزدیک مورد بازدید و بررسی قرار می دهند و سپس نمودار جریان کار و جدول محاسبات اقتصادی (روزانه ، ماهانه ، سالانه و پنج ساله) را تهیه می کند. در هر صورت جمع آوری آمار و اطلاعات و محاسبات فنی - اقتصادی و تهیه توضیحات دقیق (رد یا قبول) پیشنهاد از الزامات کار کارشناسی و ارزیابی می باشد.

تغییرات مراحل کار، ماهیت کار و اثرگذاری آن در محیط کار و همچنین در سایر قسمتها و شرکتها توسط ارزیاب / ارزیابان باید مورد بررسی قرار گیرد.

ارزیاب / ارزیابان بعد از این اقدامات باید نظر سایر قسمت‌های مهم ، ذینفع ، ذیربط از جمله واحد مجری در پیشنهاد را دریافت کند. در این مرحله ، ارزیاب / ارزیابان در مورد مزایای پیشنهاد و قابلیت اجرای آن و همچنین سایر مسایل مربوط به آن ، نظریات و اطلاعات لازم را کسب و آنها را در فرم ارزیابی ثبت می کند.

❖ در صورتی که یک پیشنهاد فنی و با اهمیت باشد، ارزیاب / ارزیابان می توانند نسبت به ارائه پیشنهاد جهت اخذ مجوز برای تهیه نمونه ها، ماکتها ، مدلها و انجام آزمایشهای لازمه (مدل سازی) از شورای همیاری و مشارکت شرکت کمک بگیرند.

❖ ارزیابی پیشنهادهاى متفاوت نیاز به بررسی های متفاوت خواهد داشت . از این رو ارزیاب / ارزیابان بایستی در پی مشورت با اعضای شورای همیاری و مشارکت کارکنان، مدیران و متخصصان دیگر ، بهترین و سریعترین روش را انتخاب و ارائه کنند تا براساس آن اقدام مؤثر بعمل آید.

❖ شورای همیاری و مشارکت می تواند یک / چند ارزیاب و یا یک گروه ارزیابی برای ارزیابی یک پیشنهاد انتخاب کند.

✳️ارزیاب / ارزیابان موظف است نظرات خود را در مورد نقاط قوت ، نقاط ضعف ، فرصتها و تهدیدات آتی و همچنین تأثیرات پیشنهاد بر محیط کار (در زمان حال و آینده) ذکر نماید.

✳️جمع آوری آمار و اطلاعات مورد نیاز و مطالعات و بررسی های لازم و تکمیل ، تهیه گزارش ارزیابی با توجه به مراتب زیر خواهد بود:

- تهیه خلاصه و جمع آوری آمار و اطلاعات تحصیل شده و نظریات قسمت‌های مختلف.
 - ارائه نظر و پیشنهاد صریح و روشن در مورد قابلیت اجرا یا عدم قابلیت اجرای پیشنهاد با ذکر دلایل مربوطه
 - برآورد کامل هزینه ها و سرمایه گذاری لازم برای اجرای پیشنهاد.
 - برآورد مزایا و منافع حاصل از پیشنهاد (یکساله و پنج ساله)
 - محاسبه دقیق میزان پاداشی که به پیشنهاد دهنده تعلق می گیرد.
- ✳️در گزارش مربوط به ارزیابی پیشنهادها (کمی) باید ریز محاسبات نیز ضمیمه آن شود.
- ✳️در گزارش ارزیابی مربوط به پیشنهادها (کیفی) همانند امور ایمنی ، رفاهی و نظایر آن ، گزارش باید به گونه ای تهیه شود که براساس آن بتوان از اجرای این پیشنهادها ، سود و صرفه جویی های حاصله را روشن و مشخص ساخت و پاداش آن را محاسبه و پرداخت کرد و چنانچه این امر امکان پذیر نباشد، براساس جدول والگویی که در انتهای این آئین نامه ارائه شده و با تشخیص شورای همیاری و مشارکت کارکنان عمل خواهد شد. در هر صورت ارزیاب باید نظر خود در مورد میزان پاداش ارائه دهد.
- پیشنهادهاى مربوط به صرفه جویی در موارد عمومی نظیر وقت ، انرژی ، بهبود روشها و امور اداری و... به علت اینکه احتمالاً می تواند قابل استفاده در سایر بخشهای شرکت و یا دیگر واحدهای تابعه شرکت های ملی گاز ایران نیز باشد، باید مورد توجه و بررسی خاص قرار گیرد و با دقت بیشتری رسیدگی شود و در گزارشات ارزیابی منعکس گردد.
 - پیشنهادهایی که پس از اجرا مشخص گردید صرفه جویی اقتصادی آنها با سقف تعیین شده در جدول طبقه بندی پاداش دهی مغایرت دارد، پس از شش ماه و همچنین حداکثر یک سال مجدداً مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت و گزارش لازم در مورد آنها به شورای همیاری و مشارکت کارکنان شرکت داده شده و نتیجه با ارزیابی اولیه پیشنهاد مقایسه خواهد شد و مغایرتهای آن مشخص و علل آن مورد ارزیابی مجدد قرار خواهد گرفت.

۳-۷: رسیدگی به پیشنهادهاى ارزیابی شده توسط شورای همیاری و مشارکت

مسئولیت رسیدگی به کلیه پیشنهادهای ارزیابی شده، تعیین و تأیید پاداش و اجرای پیشنهادهای به عهده شورای همیاری و مشارکت کارکنان هر شرکت است. دبیر نظام مشارکت نیز مسئولیت پیگیری اجرای پیشنهادهای تا رسیدن به نتیجه نهایی و پرداخت جوایز کارکنان را طبق مفاد این آئین نامه برعهده دارد.

- شورای همیاری و مشارکت ، گزارش ارزیابان / نظریات رؤسای ادارات را بررسی و جوایز متعلقه را براساس این آئین نامه تعیین خواهد کرد.
- شورای همیاری و مشارکت به طور دو هفته یکبار تشکیل جلسه داده و به پیشنهادهای ارزیابی شده رسیدگی خواهد کرد.
- اقدامات اجرایی شورا توسط دبیر شورا انجام می شود.
- پیشنهادهای تأیید شده جهت تصویب نهایی و اجرا به مدیریت ارشد شرکت ارائه خواهد شد و پس از تصویب مدیریت، اقدامات لازم برای برنامه ریزی و اجرای پیشنهادهای و پرداخت پاداش آنها به عمل خواهد آمد.
- ارزیابان می توانند در جلسه شورای همیاری و مشارکت بدون داشتن حق رأی شرکت کنند.
- چنانچه رؤسای ادارات نیز بعنوان ارزیاب اظهار نظر کرده باشند، آنها نیز بدون حق رأی در جلسه شورا شرکت خواهند کرد تا توضیحات لازم را ارائه دهند.
- تصمیمات شورای مرکزی توسط دبیر نظام مشارکت صورت جلسه شده و به امضاء اعضاء خواهد رسید و یک نسخه از آن نیز به کمیته فرعی نظام مشارکت ارسال خواهد شد.
- در صورتیکه شورا اطلاعات موجود را برای تصمیم گیری کافی نداند، می تواند فرم ارزیابی را برای تکمیل برگشت دهد، رسیدگی به این گونه پیشنهادهای ، در صورت تکمیل ، در جلسات بعدی اولویت خواهد داشت.

۳-۸ : اعلام تصویب پیشنهاد به پیشنهاد دهنده

پس از تصویب و به اجرا درآمدن پیشنهاد و تعیین پاداش ، مراتب طی نامه ای از طرف شورای همیاری و مشارکت همراه با تبریک و تشکر فراوان ، به پیشنهاد دهنده اعلام شده و رونوشت نامه نیز به رؤسای مستقیم پیشنهاد دهنده ارسال خواهد گردید. در این نامه ، شرایط و زمان پرداخت پاداش نیز مشخص خواهد شد.

۳-۹ : اعلام رد پیشنهاد و دلایل آن

چنانچه پیشنهاد به دلایلی مورد تأیید شورا قرار نگرفت ، دبیر شورا مراتب را کتباً ، همراه با تشریح دلایل رد پیشنهاد ، به پیشنهاد دهنده اعلام خواهد کرد. در این گونه موارد اعضای شورای همیاری و مشارکت و دبیر آن باید اطمینان حاصل کند که دلایل ارائه شده ، صحیح و با توجیحات کامل باشد و باعث دلسردی و عکس العمل نامطلوب پیشنهاد دهنده نگردد. همچنین در نامه ای که به پیشنهاد دهنده نوشته می شود، باید ضمن ارائه توضیحات لازمه از وی برای ارائه پیشنهادهای جدید دعوت بعمل آید.

- در صورت ضرورت حضور پیشنهاد دهنده در شورا از وی دعوت می شود که در جلسه مذکور حضور پیدا کند تا توضیحات لازمه ، با او در میان گذاشته شود.
- در تمام این موارد رونوشت نامه به رؤسای مربوطه جهت اطلاع و ایجاد تماس مستقیم با پیشنهاد دهنده ارسال می شود.
- از آنجاکه هر پیشنهاد دهنده مراتب علاقه مندی خود را با ارائه پیشنهاد در مورد مسایل موجود شرکت نشان داده است باید از وی به انحاء مختلف تشکر بعمل آید و ترتیبی اتخاذ شود که از این علاقه مندی مجدداً استفاده شود.

۳-۱۰: اجرای پیشنهاد

- پیشنهادها پس از بررسی و تأیید شورای همیاری و مشارکت جهت تصویب و صدور دستور اجرا ، برای مدیریت ارشد (یا قائم مقام وی) ارسال می شود.
- اجرای پیشنهاد بر عهده واحد مجری پیشنهاد می باشد.
- ✳ در صورتی که تعداد پیشنهادها در یکی از ادارات و یا بخشهایی از شرکت زیاد باشد، و نظارت صحیح و روند بررسی با مشکلات روبرو باشد ، شورای همیاری و مشارکت اقدام به تشکیل کمیته های فرعی در آن قسمتها خواهند نمود . تعداد کمیته های فرعی متناسب با حجم پیشنهادها خواهد بود ولی در هر صورت مسئولیت نظام مشارکت با شورای همیاری و مشارکت اصلی شرکت بوده و این شورا نظارت و راهبری و پیگیری لازم در امور نظام مشارکت را بعمل خواهد آورد.
- شورای همیاری و مشارکت با توجه به امکانات ، برنامه و زمانبندی اجرای پیشنهادها را تهیه و تسلیم مدیریت خواهد کرد و پس از تصویب به مورد اجرا خواهد گذاشت .
- ✳ چنانچه به علت تراکم پیشنهادها ، اجرای برخی از آنها به تأخیر افتد و بیش از شش ماه طول بکشد با توضیح و ذکر دلایل کافی به پیشنهاد دهندگان اعلام خواهد شد.

✳ چنانچه برخی از پیشنهادها در اجرا با مشکلاتی برخورد کند و یا لازم باشد که تغییراتی در آنها داده شود، مراتب در نخستین جلسه شورای همیاری و مشارکت مرکزی مطرح و تصمیم گیری لازم در مورد آنها بعمل خواهد آمد. چون پاداش پیشنهادها فقط پس از اجرا قابل پرداخت است ، لازم است پس از اجرای هر پیشنهاد رئیس اداره مربوطه کتباً مراتب را به دبیر نظام مشارکت اعلام نماید تا نسبت به اعطای پاداش آن اقدام شود . لازم است اجرای پیشنهادها پس از شش ماه و یک سال مورد ارزیابی قرار گرفته و جهت پرداخت باقی مانده پاداش اقدام لازم بعمل آید. رؤسای ادارات مربوطه ، باید برنامه ریزی لازمه را بعمل آورده و دبیر نظام مشارکت شرکت را بطور منظم و سه ماه یکبار در جریان اجرای پیشنهادات قرار دهند.

✳ در اجرای پیشنهادها ، چنانچه موضوع پیشنهاد یک بحث بدیع و نوآورانه باشد، دبیر شورای همیاری و مشارکت بر مراحل مختلف کار نظارت مستقیم خواهد داشت.

نتیجه کار در هر یک از مراحل با استفاده از نظریات کارشناسان مربوطه مورد رسیدگی قرار خواهد گرفت و برای اقدام بعدی برنامه ریزی خواهد شد.

بخش چهارم: پیشنهادات

پیشنهاد به فکر و اندیشه ای گفته می شود که اگر به اجرا درآید موجب تغییر و تحول مثبت، حل یکی از مسائل، بهینه سازی امور، اصلاح روشهای موجود و در نهایت افزایش بهره وری گردد.

۴-۱: تعریف پیشنهادهای مشهود و غیر مشهود

پیشنهادهای مشهود (کمی) پیشنهادهایی هستند که صرفه جویی با مزایای حاصل از اجرای آنها به سهولت قابل محاسبه می باشد. مانند صرفه جویی در مواد، کار، انرژی، هزینه و...

پیشنهادهای غیر مشهود (کیفی) پیشنهادهایی هستند که صرفه جویی و مزایای حاصل از اجرای آنها به آسانی قابل محاسبه نباشد. مانند: بهبود شرایط ایمنی، بهبود روشهای کار، حفظ محیط زیست و توسعه پایدار، بهبود کیفیت ارائه خدمات، بهبود روابط انسانی و...

۴-۲: پیشنهاد دهندگان

کلیه کارکنان شرکت ملی گاز ایران بصورت انفرادی و یا گروههای (متشکل) کیفیت و بهره وری و گروههای پیشنهاد دهنده (غیرمتشکل) واحدها، در دفاتر مرکزی و واحدهای عملیاتی شرکتها در سراسر کشور، کارکنان غیر شاغل در شرکتها و افراد بازنشسته، مشتریان و ارباب رجوع، همچنین شرکتها و مؤسسات طرف قرارداد و یا سرویس دهنده (بالقوه و بالفعل) از جمله منابع ارائه پیشنهاد به شوراهای همیاری و مشارکت خواهند بود. سرپرستان واحدها و رؤسای قسمتها می توانند مسایل و موضوعاتی را که در محدوده قسمت آنان وجود دارد، بین کارکنان همان قسمت مطرح کنند و در جهت رفع آن مسائل نظرات و پیشنهادات آنان را جویا شوند.

۴-۳: پیشنهادهای گروههای کیفیت و بهره وری و پیشنهادهای دسته جمعی

کارکنان می توانند برای بررسی مسایل و امور جاری واحد و یا قسمت خود گروههایی تشکیل دهند. این گروهها برای پیدا کردن راه حلهای بهتر و عملکرد مطلوب تر، فکر و اندیشه خود را به کار انداخته و آنچه را که در پایان به عنوان بهترین راه حل به نظرشان می رسد، به صورت یک پیشنهاد گروهی یا دسته جمعی ارائه دهند. برای تشویق کارکنان به تشکیل این گروهها و توسعه و ترویج آنها، مدیران و مسئولان برای پیشنهادهای گروهی و دسته جمعی بیش از سایر انواع پیشنهادهای ارج و بها قائل خواهند شد.

هرگاه لازم باشد که در برخی از قسمتها، کارهای خاصی مورد بررسی دقیق قرار گیرد مثلاً علت عقب افتادگی کارها روشن گردد و راه حلی برای آن پیدا شود، شورای همیاری و مشارکت این امور را به گروههای تشکیل شده

در واحدها واگذار خواهد کرد و یا به کارکنان اعلام خواهد کرد که از میان خود، گروههایی تشکیل دهند و آن مسئله خاص را بررسی کنند و نتیجه را بصورت پیشنهاد گروهی ارائه دهند. امکانات لازم برای فعالیت این گروهها از طریق مدیران در اختیار آنان قرار خواهد گرفت.

توصیه می شود که گروهها با مشارکت مدیران و کارکنان واحدها و قسمتها تشکیل گردد تا نتیجه مطلوب تری حاصل شود.

پیشنهادات هر گروه باید به نام همان گروه یا اعضای آنها ثبت شود و با ذکر شماره و نام گروه به امضاء کلیه اعضا گروه برسد.

چنانچه پیشنهادی به نام گروه ارائه شد، پس از آن نمی توان کسی را از آن حذف یا به آن اضافه کرد.

۴-۴: پیشنهادهای فردی

کارکنان می توانند کارهایی را که روزانه انجام می دهند با دقت و کنجکاوی مورد بررسی قرار دهند و اگر راه بهتری برای انجام آن کار یافتند، و یا به نظرشان رسید که می تواند تغییراتی در گردش کار، فرآیند تولید، در ابزار، لوازم و مواد مصرفی می تواند مفید و سازنده ایجاد نماید، پیشنهاد خود را بر روی برگه (فرم) پیشنهاد نوشته و به دبیرخانه نظام مشارکت تسلیم کنند.

علاوه بر این کارکنان می توانند هر نکته ای را که در امور دیگر واحد خود یا سایر قسمتها و همچنین فعالیت دیگر شرکتهای به نظرشان می رسد، به صورت پیشنهاد ارائه دهند.

- ممکن است مشکلی به نظر یکی از کارکنان برسد، ولی راه حل آن را نداند، با این وجود بهتر است نظر خود را به صورت پیشنهاد ارائه دهد تا قسمتهای مختلف شرکت بتوانند راه حل آن را پیدا کنند. مهم آن است که هر کس پیشنهادی به نظرش می رسد و فکری کند که موجب بهبود گردش کار واحد می شود ارائه دهد.

- بسیاری از پیشنهادها غالباً بصورت شفاهی توسط افراد به سرپرستان واحدها و مدیران مربوطه ارائه شده ولی تا کنون عمل نشده است. در صورتی که این پیشنهادها مفید و قابل قبول تشخیص داده شوند لازم است قبل از هرگونه اجرا عملی، از پیشنهاد دهندگان خواسته شود پیشنهاد خود را به صورت کتبی و بر روی برگه پیشنهاد ارائه دهند تا هم قابل رسیدگی باشد و هم پاداش به آن تعلق گیرد.

۴-۵: پیشنهاد رسیده خارج از کادر (کارکنان) سازمان

پیشنهادها ممکن است خارج از کادر کارکنان، منجمله از مصرف کنندگان، پیمانکاران شرکتهای و یا واحدهای زیربخش و طرف قرارداد شرکت ملی گاز و غیره دریافت شود.

این گونه پیشنهادها نیز جهت بررسی و اتخاذ تصمیم به شورای همیاری و مشارکت شرکت ارائه و مورد بررسی قرار می گیرد.

۴-۶: پیشنهادهای تکراری

در صورتی که در مورد یک موضوع معین ، دو یا چند پیشنهاد مشابه رسیده باشد که موضوع و راه حل ارائه شده در همه آنها یکی باشد، در این صورت پیشنهادهایی که دیرتر ثبت گردیده اند تکراری تلقی می شوند. (تشخیص این گونه پیشنهادهای با شورای همیاری و مشارکت شرکت است.)

در بررسی و تفکیک پیشنهادهای در دبیرخانه نظام مشارکت ، باید به این موضوع توجه خاص شود و این گونه پیشنهادهای مشخص تا وقت شورا صرف کارهای تکراری نشود.

۴-۷: پیشنهادهای تکمیل شده در ارزیابی یا شورا

برخی از پیشنهادات ممکن است مراحل مختلف را به گونه ای طی کنند که ضمن بررسی ، تصویب و یا اجرا ، در آنها تغییراتی صورت گیرد و تکمیل شوند، به این گونه پیشنهادهای ، صرفنظر از تغییراتی که در آنها داده شده است ، چون پیشنهاد و ایده اولیه آنها باعث انجام کار و حصول مزایایی برای شرکت شده است پاداش تعلق خواهد گرفت. این پاداش با نظر شورای همیاری و مشارکت تعیین خواهد شد.

۴-۸: پیشنهادهای قابل ثبت و اختراع گونه

این پیشنهادهای به پیشنهادهای گفته می شود که قابل ثبت در اداره ثبت اختراعات دولتی هستند. لذا در صورتی که پیشنهاد کاملی در حد یک اختراع ارائه شود ، شورای همیاری و مشارکت کارکنان و وظیفه دارد به مخترع کمک کند تا آن را به نام خود به ثبت برساند و در شرکتهای خارج از وزارت نفت نیز از منافع آن بهره مند شود.

۴-۹: نحوه رسیدگی به پیشنهادهای اعضای شورای مشارکت و اعضای هیئت مدیره

✳️ پیشنهاد مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره شرکتهای فرعی ابتدا در شورای همیاری و مشارکت همان شرکت مطرح و در صورت تائید در هیئت مدیره مذکور ، جهت بررسی پیشنهاد و تصویب نهایی پاداش به شورای همیاری و مشارکت مرکزی ارسال می گردد.

✳️ پیشنهادهای اعضای شورای همیاری و مشارکت هر شرکت ، ابتدا در جلسه شورای همیاری و مشارکت همان شرکت مطرح و در صورت تائید جهت تصویب نهایی پاداش به هیئت مدیره همان شرکت ارسال می گردد.

✳️ معاون وزیر نفت و مدیرعامل و اعضای هیئت مدیره شرکت اصلی نمی توانند از مزایای مادی نظام مشارکت استفاده کنند ولی همه افرادی توانند پیشنهاد ارائه دهند.

۴-۱۰: پیشنهادهایی که بصورت مشروط پاداش به آنها تعلق می گیرد

✳️ پیشنهادهایی که حاصل اجرای آنها فقط رفاه کارکنان باشد بررسی خواهند شد و در صورت تصویب به اجرا درخواهند آمد ، ولی به این گونه پیشنهادها جایزه ای پرداخت نخواهد شد. مگر آن که رفاه ایجاد شده به یک امر بهبود کیفی در شرکت منتهی شود.

✳️ اگر پیشنهادها در مورد موضوعاتی باشد که خارج از حیطه اختیارات مدیران قرار دارد (مانند : تغییر در قوانین و اجرای آنها ، تغییر بودجه مصوب ، تغییر در تشکیلات سازمانی ، سرمایه گذاریهای کلی و امثال آنها) شامل نظام مشارکت نخواهد بود ، ولی برای بررسی به مراجع ذیصلاح ارجاع خواهد شد. در صورتی که پیشنهاد مذکور در مراجع مربوطه بررسی و به نتیجه مثبت منتهی شود پاداش به آن تعلق خواهد گرفت.

✳️ پیشنهادهایی که در مورد موضوعات از قبل برنامه ریزی شده شرکت باشند، برای بررسی و پرداخت پاداش معتبر نیستند. در همه این موارد، از پیشنهاد دهنده به خاطر همکاری با مدیریت تشکر خواهد شد. لیکن به پیشنهادهایی که حرفی در مورد آنها زده شده ولی برنامه ریزی و اقدام مؤثری صورت نگرفته پاداش تعلق خواهد گرفت.

بخش پنجم : تشکرها و قدردانی ها

قبل از تعیین پاداش پیشنهاد ضروری است در ابتدا نوع پیشنهاد از لحاظ کمی و یا کیفی که در بخش ۳ و ۴ توضیح داده شد مشخص شود.

۵-۱ : هدایای غیر نقدی

بر اساس یکی از اهداف نظام مشارکت که مبتنی بر نظام تشکر و قدردانی می باشد ضروری است پس از دریافت اولین پیشنهاد هدایای غیر نقدی مناسب (حداقل ده هزار تومان و حداکثر بیست هزار تومان) به پیشنهاد دهنده تقدیم و در صورت ارائه پیشنهاد های بعدی با نظر دبیر نظام مشارکت هدایای غیر نقدی مناسبتری به پیشنهاد دهنده اعطاء گردد.

تبصره: میزان پرداخت هدایای غیر نقدی سالانه ۲۰ درصد افزایش می یابد.

۵-۲ : میزان پاداش ها و تشکرها

میزان پاداش ها بر حسب مزایا و سود صرفه حاصل از یکساله پیشنهادها محاسبه می شود و پاداش پس از اجرای پیشنهاد به پیشنهاد دهنده پرداخت می شود.

- چنانچه تشخیص داده شد اجرای پیشنهاد قطعاً دارای سود صرفه جویی و یا مزایایی خواهد بود که ممکن است محاسبه مزایای آن آسان نباشد ، باید تلاش شود مزایای آن به وسیله کارشناسان ، ارزیابی و به هر طریق ممکن محاسبه شده و یا به بهترین نحو ممکن تخمین زده شود.
- یکی از اهداف اصلی نظام مشارکت این است که از کلیه صرفه جویی های حاصل از پیشنهاد های مختلف بهره گیری شود. بنابراین هر قدر هم این رقم ناچیز جلوه کند باید مورد توجه و محاسبه قرار گیرد.
- پیشنهاد هایی که مزایای آنها به هیچ ترتیب قابل محاسبه نباشد، پیشنهاد های غیر مشهود (کیفی) تلقی شده و طبق جدول پیشنهاد های کیفی مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت.
- سود و یا صرفه جویی (خالص درآمد) حاصل از اجرای پیشنهاد عبارت است از کل درآمد حاصله پس از کسر هزینه های مستقیم و غیر مستقیم ناشی از اجرای آن .
- هزینه اجرای پیشنهاد شامل خرید تجهیزات و ملزومات مورد نیاز، نصب آنها ، هزینه استهلاک یک ساله وسایل ، خرید خدمات کارکنان داخل شرکت و یا بیرون آن و سایر هزینه هایی که در اجرای پیشنهاد باید پرداخت شود ، خواهد بود.
- سقف پاداش هر پیشنهاد قابل پرداخت در شرکت های فرعی ، پس از انجام ارزیابی های کامل در چارچوب این آئین نامه ، بیست و پنج میلیون ریال می باشد.
- هر پیشنهادی که پاداش آن بیش از بیست و پنج میلیون ریال باشد از طریق شورای مرکزی همیاری و مشارکت شرکت ملی گاز بررسی و پس از تصویب پیشنهاد ، پاداش آن پرداخت خواهد شد.

۳-۵: انواع پاداشها

- پاداش های قابل پرداخت به پیشنهاد دهندگان به نسبت مزایایی خواهد بود که شرکت مستقیماً از اجرای پیشنهاد بدست آورد و به دو طریق تقسیم می شوند:
- ۱- پیشنهاد های مشهود (کمی) که بر اساس درصدی از خالص درآمد یکساله حاصل از اجرای پیشنهاد محاسبه و پرداخت می شود . جدول طبقه بندی پاداش دهی بر مبنای سودی صرفه جویی اقتصادی حاصل از پیشنهادات کارکنان می تواند همه ساله در پایان اسفندماه توسط شورای بهره وری، تحول نظام اداری و مشارکت مورد تجدید نظر قرار گرفته و ابلاغ گردد.
 - ۲- پیشنهاد های غیر مشهود (کیفی) که مزایای آنها قابلیت محاسبه مستقیم ندارد و نمی توان درآمد حاصل از آنها را به صورت واقعی برآورد و یا محاسبه کرد، در شورای همیاری و مشارکت مطرح می شود تا نسبت به تعیین پاداش مربوطه تصمیم مقتضی گرفته شود. (جدول پاداش های کیفی که می تواند جهت محاسبه پاداش این گونه پیشنهادات مورد استفاده قرار گیرد در پایان این فصل آورده شده است.)

۴-۵: پرداخت پاداش

پاداش هنگامی قابل اعطاء است که گزارش ، مدارک و اطلاعات مربوط به آن در شورای همیاری و مشارکت کارکنان بررسی و تائید شده و عملاً پیشنهاد به اجرا گذاشته شده باشد. پاداش ها از نظر زمانی طبق بند ۵-۹ این آئین نامه به پیشنهاد دهنده (یا پیشنهاد دهندگان) اعطاء می شود.

۵-۵: محاسبه پاداش برای پیشنهادهایی که در سایر مؤسسات قابلیت اجرا دارند

چنانچه پیشنهادی طبق دستورالعمل تصویب شده ، برای اجرا به سایر مؤسسات اعلام شود و در آن مؤسسات اجرا و پیاده گردد، حق پیشنهاد دهنده همچنان محفوظ خواهد بود. در این گونه موارد دبیرخانه شورای عالی همیاری و مشارکت شرکت ملی گاز در مورد مؤسسات ، واحدها و شرکتهای زیرمجموعه از طریق مدیریت و یا شورای همیاری و مشارکت مؤسسات مذکور برای دریافت پاداش مربوطه اقدام و سپس مراتب را به پیشنهاد دهنده اعلام خواهد کرد.

✪ چنانچه پیشنهادی در دو یا چند واحد یا شرکت اجرا شود جمع بازده اقتصادی حاصله در واحدها ، شرکتهای و مؤسسات مبنای محاسبه و پرداخت جایزه قرار خواهد گرفت.

۵-۶: پرداخت پاداش به کسانی که دیگر در شرکت شاغل نیستند

ممکن است از زمانی که پیشنهادی ارائه می شود تا هنگامی که آن پیشنهاد ارزیابی و اجرا میگردد، در وضعیت شغلی پیشنهاد دهنده تغییراتی حاصل شده باشد، مثلاً بازنشسته شده و یا منتقل شود ، در هر صورت چنانچه پیشنهاد وی به تصویب رسیده و اجرا شود پاداش مربوطه به پیشنهاد دهنده پرداخت خواهد شد. در سایر موارد مشابه هم به تشخیص مدیریت ارشد شرکت عمل خواهد شد.

✪ نامه مربوط به پاداش توسط پست سفارشی به آخرین نشانی پیشنهاد دهنده ارسال می شود و از وی خواسته می شود که برای دریافت پاداش مراجعه کند.

✪ در صورت فوت پیشنهاد دهنده، جایزه به وراث قانونی وی پرداخت می شود.

۵-۷: پرداخت پاداش به کسانی که ترفیع گرفته اند

چنانچه در فاصله ارزیابی ، تصویب و اجرای پیشنهاد، پیشنهاد دهنده ای تغییر شغل داده و یا جزء کسانی شده باشد که مشمول دریافت پاداش نمی شوند ، پاداش پیشنهادهای قبلی خود را دریافت خواهند کرد.

۵-۸: پاداش گروههای کیفیت و بهره وری و گروههای پیشنهاد دهنده

پیشنهادهای گروهی کارکنان و یا گروههای کیفیت و بهره وری بر پیشنهادهای فردی اولویت خواهند داشت. پاداش پرداختی به این گونه پیشنهادها نیز نسبت به پاداش پیشنهادهای فردی از درصد بیشتری برخوردار خواهد بود.

پاداش پیشنهادهای گروهی، پس از تصویب و اجرای پیشنهاد، به طور مساوی بین اعضای گروه یا پیشنهاد دهندگان تقسیم خواهد شد.

۵-۹: زمان و میزان پرداخت پاداش کمی

پاداش هر پیشنهاد پس از ارزیابی، تصویب و اجرا پرداخت می شود.

✳️ میزان پاداش پیشنهادهای کمی بر اساس مقدار سود یا صرفه جویی حاصل از اجرای یک ساله پیشنهاد محاسبه و پرداخت می شود.

✳️ طرز عمل در مورد پرداخت پیشنهادهای کمی طبق جدول طبقه بندی پاداش بدین صورت خواهد بود که پس از اجرای کامل پیشنهاد، قسمت یا قسط اول پاداش (۳۰٪) به پیشنهاد دهنده پرداخت می شود و قسمتهای دوم (۳۰٪) و آخر (۴۰٪) آن هم به ترتیب در پایان ۶ ماه و یک سال پس از اجرای کامل پیشنهاد و ارزیابی مرحله ای پرداخت خواهد شد.

✳️ در مورد پیشنهادهایی که به عللی در مرحله ای از مراحل اجرا متوقف شود و ادامه آن مقدور نباشد پاداش مربوط به آن، بر اساس مدت زمانی که پیشنهاد مزبور مورد اجرا و استفاده قرار گرفته محاسبه و پرداخت خواهد شد.

✳️ پرداخت پاداشها بعد از محاسبه پاداشها و در صورت تأیید شورای همیاری و مشارکت و تصویب مدیریت ارشد به وسیله حسابداری یا امور مالی شرکت پرداخت می شود. قدردانی های لازم اعم از شفاهی، کتبی و درج در سوابق پرسنلی نیز از پیشنهاد دهنده می تواند بعمل آید.

۵-۱۰: جدول طبقه بندی پاداش دهی بر مبنای سود و یا صرفه جویی اقتصادی حاصل از پیشنهادهای کارکنان

این جدول مبنای محاسبه پاداش های نقدی پیشنهادهای کمی (مشهود) بوده و بر اساس سود و یا صرفه جویی حاصله از هر پیشنهاد، پاداش مربوطه تعیین و پرداخت می شود. پاداش ها از ۱۰ درصد برای پیشنهادات با سود و صرفه جویی کم شروع شده و به یک دهم درصد برای پیشنهادات با سود و صرفه جویی معادل پنجاه میلیارد ریال ختم می گردد. سقف پاداش برای پیشنهادهای با سود و صرفه جویی بیش از پنجاه میلیارد ریال، مبلغ پنجاه میلیون ریال می باشد.

نحوه محاسبه بدین گونه است که پاداش هر طبقه نسبت به ضریب پاداش همان طبقه ضرب و پرداخت می شود. (در صورتیکه صرفه جویی معادل سقف صرفه جویی همان طبقه باشد مبلغ پاداش معادل سقف پاداش همان طبقه خواهد بود)

❖ - جدول طبقه بندی پاداش در پایان این بخش آورده شده است.

۵-۱۱: شرایط پرداخت پاداش پیشنهادهای گروهی

برای پیشنهادات گروهی پاداش بیشتری در نظر گرفته می شود. هرچه تعداد افراد یک گروه بیشتر باشد پاداش بیشتری به گروه تعلق خواهد گرفت. برای مثال اگر گروهی از دونفر تشکیل شود میزان پاداش پیشنهاد در ضریب ۱/۲ ضرب خواهد شد. در صورتیکه تعداد اعضاء گروه ۳ نفر باشد میزان پاداش پیشنهاد در ضریب ۱/۳ ضرب می گردد و به همین ترتیب هرچه تعداد اعضاء افزایش یابد پاداش پیشنهادات گروهی نیز افزایش می یابد در صورتیکه تعداد اعضاء ده نفر یا بیشتر باشد پاداش پیشنهاد در ضریب ۲ ضرب خواهد شد. (در همه موارد فوق پاداش پیشنهاد به طور مساوی بین تمام اعضاء تقسیم می شود).

۵-۱۲: جدول محاسبه و امتیاز دهی و معیارهای ارزیابی پیشنهادهای کیفی (غیرمشهود)

الف - برای ارزیابی پیشنهادهای کیفی ضروری است پس از ارزیابی فنی و اقتصادی و اجتماعی آنها متخصص ارزیاب براساس جدول مختص به پیشنهادهای کیفی نظرات خود را در مورد پاداش کیفی ارائه نماید. نحوه محاسبه به این گونه است که شخص ارزیاب با توجه به ده ردیف معیارهای امتیاز دهی (ارزیابی) و ضریب امتیاز هر ردیف و تأثیر پیشنهاد در هر یک از موارد فوق بر امور شرکت، امتیاز مربوطه هر ردیف را از صفر تا ده تعیین نماید و همراه ارزیابی پیشنهاد به شورا ارائه کند. تصمیم گیری نهایی در این زمینه به عهده شورای همیاری و مشارکت بوده و شورا پس از استماع و بررسی نظرات ارزیاب (و بدون حضور وی) این جدول را براساس نظرخواهی از اعضای شورا تکمیل و پاداش کیفی را تعیین می کند.

ب- روش محاسبه پاداش پیشنهادهای کیفی (غیرمشهود)

* کلیه اعضاء نسبت به امتیازدهی پیشنهاد طبق فرم (جدول محاسبه) اقدام و سپس میانگین امتیاز را با ملحوظ نمودن امتیاز ارزیاب نسبت به اخذ میانگین و سپس امتیاز دهی اقدام می نمایند.
* پس از جمع امتیاز مکتسبه پاداش پیشنهاد کیفی طبق جدول زیر پرداخت می گردد.

جدول محاسبه پاداش پیشنهاد کیفی

مبلغ به ریال	امتیاز کسب شده
۵۰۰/۰۰۰	از ۰ تا ۵۰
۱/۰۰۰/۰۰۰	از ۵۱ تا ۱۰۰
۱/۵۰۰/۰۰۰	از ۱۰۱ تا ۱۵۰
۲/۰۰۰/۰۰۰	از ۱۵۱ تا ۲۰۰
۲/۵۰۰/۰۰۰	از ۲۰۱ تا ۲۵۰
۳/۰۰۰/۰۰۰	از ۲۵۱ تا ۳۰۰
۳/۵۰۰/۰۰۰	از ۳۰۱ تا ۳۵۰
۴/۰۰۰/۰۰۰	از ۳۵۱ تا ۴۰۰
۴/۵۰۰/۰۰۰	از ۴۰۱ تا ۴۵۰
۵/۰۰۰/۰۰۰	از ۴۵۱ تا ۵۰۰
۵/۵۰۰/۰۰۰	از ۵۰۱ تا ۵۵۰
۶/۰۰۰/۰۰۰	از ۵۵۱ تا ۶۰۰

ج- نحوه پرداخت برای پیشنهاد کیفی

پاداش پیشنهاد کیفی حداکثر سه ماه پس از اجرای کامل پیشنهاد با نظر شورای همیاری و مشارکت بصورت کامل توسط امور مالی قابل پرداخت می باشد.

جدول طبقه بندی پاداش دهی بر مبنای سود یا صرفه اقتصادی حاصل از پیشنهاد های کارکنان

سقف پاداش هر طبقه (ریال)	ضریب پاداش	صرفه اقتصادی حاصل از پیشنهاد		
۱,۰۰۰,۰۰۰	%۱۰/۰۰۰	۱۰,۰۰۰,۰۰۰	تا سقف	
۱,۵۰۰,۰۰۰	%۲/۵۰۰	۲۰,۰۰۰,۰۰۰	الی	۱۰,۰۰۰,۰۰۱

١,٨٠٠,٠٠٠	%٦/٠٠٠	٣,٠٠٠,٠٠٠	الى	٢,٠٠٠,٠٠١
٢,٠٠٠,٠٠٠	%٥/٠٠٠	٤,٠٠٠,٠٠٠	الى	٣,٠٠٠,٠٠١
٢,٢٥٠,٠٠٠	%٤/٥٠٠	٥,٠٠٠,٠٠٠	الى	٤,٠٠٠,٠٠١
٢,٦٠٠,٠٠٠	%٤/٣٣٣	٦,٠٠٠,٠٠٠	الى	٥,٠٠٠,٠٠١
٢,٩٠٠,٠٠٠	%٤/١٤٣	٧,٠٠٠,٠٠٠	الى	٦,٠٠٠,٠٠١
٣,٢٠٠,٠٠٠	%٤/٠٠٠	٨,٠٠٠,٠٠٠	الى	٧,٠٠٠,٠٠١
٣,٤٠٠,٠٠٠	%٣/٧٧٨	٩,٠٠٠,٠٠٠	الى	٨,٠٠٠,٠٠١
٣,٦٠٠,٠٠٠	%٣/٦٠٠	١٠,٠٠٠,٠٠٠	الى	٩,٠٠٠,٠٠١
٥,٤٠٠,٠٠٠	%٢/٧٠٠	٢٠,٠٠٠,٠٠٠	الى	١٠,٠٠٠,٠٠١
٦,٩٠٠,٠٠٠	%٢/٣٠٠	٣٠,٠٠٠,٠٠٠	الى	٢٠,٠٠٠,٠٠١
٨,٤٠٠,٠٠٠	%٢/١٠٠	٤٠,٠٠٠,٠٠٠	الى	٣٠,٠٠٠,٠٠١
٩,٥٠٠,٠٠٠	%١/٩٠٠	٥٠,٠٠٠,٠٠٠	الى	٤٠,٠٠٠,٠٠١
١٠,٦٠٠,٠٠٠	%١/٧٦٧	٦٠,٠٠٠,٠٠٠	الى	٥٠,٠٠٠,٠٠١
١١,٤٠٠,٠٠٠	%١/٦٢٩	٧٠,٠٠٠,٠٠٠	الى	٦٠,٠٠٠,٠٠١
١٢,٠٠٠,٠٠٠	%١/٥٠٠	٨٠,٠٠٠,٠٠٠	الى	٧٠,٠٠٠,٠٠١
١٢,٥٠٠,٠٠٠	%١/٣٨٩	٩٠,٠٠٠,٠٠٠	الى	٨٠,٠٠٠,٠٠١
١٣,٠٠٠,٠٠٠	%١/٣٠٠	١٠٠,٠٠٠,٠٠٠	الى	٩٠,٠٠٠,٠٠١
١٤,٥٠٠,٠٠٠	%٠/٧٢٥	٢٠٠,٠٠٠,٠٠٠	الى	١٠٠,٠٠٠,٠٠١
١٦,٠٠٠,٠٠٠	%٠/٥٣٣	٣٠٠,٠٠٠,٠٠٠	الى	٢٠٠,٠٠٠,٠٠١
١٧,٥٠٠,٠٠٠	%٠/٤٣٨	٤٠٠,٠٠٠,٠٠٠	الى	٣٠٠,٠٠٠,٠٠١
١٨,٥٠٠,٠٠٠	%٠/٣٧٠	٥٠٠,٠٠٠,٠٠٠	الى	٤٠٠,٠٠٠,٠٠١
١٩,٥٠٠,٠٠٠	%٠/٣٢٥	٦٠٠,٠٠٠,٠٠٠	الى	٥٠٠,٠٠٠,٠٠١
٢٠,٥٠٠,٠٠٠	%٠/٢٩٣	٧٠٠,٠٠٠,٠٠٠	الى	٦٠٠,٠٠٠,٠٠١
٢١,٥٠٠,٠٠٠	%٠/٢٦٩	٨٠٠,٠٠٠,٠٠٠	الى	٧٠٠,٠٠٠,٠٠١
٢٣,٠٠٠,٠٠٠	%٠/٢٥٦	٩٠٠,٠٠٠,٠٠٠	الى	٨٠٠,٠٠٠,٠٠١
٢٤,٥٠٠,٠٠٠	%٠/٢٤٥	١٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠	الى	٩٠٠,٠٠٠,٠٠١
٢٧,٥٠٠,٠٠٠	%٠/١٨٣	١٥٠٠,٠٠٠,٠٠٠	الى	١٠٠٠,٠٠٠,٠٠١
٣٠,٥٠٠,٠٠٠	%٠/١٥٣	٢٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠	الى	١٥٠٠,٠٠٠,٠٠١
٣٣,٥٠٠,٠٠٠	%٠/١٣٤	٢٥٠٠,٠٠٠,٠٠٠	الى	٢٠٠٠,٠٠٠,٠٠١
٣٧,٠٠٠,٠٠٠	%٠/١٢٣	٣٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠	الى	٢٥٠٠,٠٠٠,٠٠١
٤٠,٠٠٠,٠٠٠	%٠/١١٤	٣٥٠٠,٠٠٠,٠٠٠	الى	٣٠٠٠,٠٠٠,٠٠١
٤٢,٥٠٠,٠٠٠	%٠/١٠٦	٤٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠	الى	٣٥٠٠,٠٠٠,٠٠١
٤٥,٠٠٠,٠٠٠	%٠/١٠٠	٤٥٠٠,٠٠٠,٠٠٠	الى	٤٠٠٠,٠٠٠,٠٠١
٤٧,٥٠٠,٠٠٠	%٠/٠٩٥	٥٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠	الى	٤٥٠٠,٠٠٠,٠٠١
٥٠,٠٠٠,٠٠٠	%٠/١٠٠		الى	٥٠٠٠,٠٠٠,٠٠١



ارزیابی پیشنهادات کیفی (غیرمشهود) شماره پیشنهاد: ن م /

ردیف	معیارهای امتیازدهی (ارزیابی)	ضریب	ضعیف ۵-۲	متوسط ۲-۴	خوب ۴-۶	خیلی خوب ۶-۸	عالی ۸-۱۰	جمع
۱	بیان مشکل بصورت کامل و شفاف	۵						
۲	بیان راهکار بصورت کامل و شفاف و ارائه مستندات ، نقشه ها و استانداردها	۸						
۳	* ارائه پیشنهاد در حوزه اجرایی پیشنهاد دهنده	۱۰						
۴	*میزان دخالت پیشنهاد دهنده در اجرای طرح	۱۰						
۵	بالا بردن کیفیت کار نسبت به قبل از اجرای طرح	۵						
۶	تأثیر مثبت بر کارگروهی	۵						
۷	بهبود شرایط کار به لحاظ ایمنی / محیط زیست / بهداشت	۸						
۸	کاربرد پیشنهاد در سایر قسمت‌ها و شرکتهای صنعت نفت	۵						
۹	مدت زمان بهره برداری و تأثیر پیشنهاد	۴						
۱۰	* امتیاز خاص پیشنهاد دهندگان	۳	مدیران ارشد ۰-۲	مدیران میانی ۲-۴	سرپرستان ۴-۶	کارشناسان ۶-۸	کارکنان ۸-۱۰	

جمع

ده نفر	نه نفر	هشت نفر	هفت نفر	شش نفر	پنج نفر	چهار نفر	سه نفر	دو نفر	* امتیازات خاص پیشنهادات گروهی
۲ ×	۱/۹ ×	۱/۸ ×	۱/۷ ×	۱/۶ ×	۱/۵ ×	۱/۴ ×	۱/۳ ×	۱/۲ ×	
تذکر: (نحوه محاسبه پیشنهادات گروهی = جمع کل امتیازات فردی ضرب تعداد نفرات گروه) مجموع:									

قابل توجه ارزیابان: ردیف هایی که با علامت (*) مشخص شده است توسط نظام پیشنهادات مشخص می گردد.

تأیید ارزیاب / کارشناس:

باتوجه به ارزیابی های به عمل آمده و امتیازات محاسبه شده توسط کارشناسان ، مبلغ ریال پاداش فوق در

جلسه مورخ / / شورای همیاری و مشارکت کارکنان مورد تصویب قرار گرفت.

بخش ششم: فرهنگ سازی و توصیه های اجرایی

در مجموعه بزرگی مانند شرکت ملی گاز به جهت ارتقاء سطح کیفی اهداف نظام مشارکت ضرورت دارد همه مدیران و کارکنان اصول مدیریت پیشرفته در این زمینه را آموزش ببینند.

۶-۱: نقش مدیران میانی، رؤسای ادارات و سرپرستان واحدها

مدیران میانی، رؤسای ادارات و سرپرستان واحدها به علت اینکه مستقیماً در تماس نزدیک با کارکنان هستند، می توانند نقش مهمی در راه گسترش فرهنگ و اجرای نظام مشارکت ایفا کنند. آنها می توانند کارکنان را تشویق به ارائه پیشنهاد کنند و در ارائه راه حلها به آنها کمک نمایند تا در راه تکمیل برگه پیشنهاد همکاری نزدیکی داشته باشند. توجیه مسایل می تواند برای کارکنان، به شکلهای زیر انجام پذیرد:

- اساسنامه، آئین نامه ها، دستورالعملها و تغییرات نظام مشارکت را در اسرع وقت در اختیار کارکنان گذاشته و به اطلاع همگان برسانند.
- برپایی جلسات بحث و گفتگو و آشنایی با نظام مشارکت، خصوصاً برپایی مکرر جلسات آزاد اندیشی در مورد موضوعات مختلف سازمان.
- شرکت دادن کارکنان در کنفرانس ها و سمینارهای علمی، آموزشی، پژوهشی و بازدیدهای صنعتی.
- ایجاد ارتباط از طریق دبیرخانه نظام مشارکت و شورای همیاری و مشارکت کارکنان با دیگر شرکتهای.
- ایجاد رقابت سالم در ارائه پیشنهادها بیشتر و مفید تر توسط کارکنان و واحدها.
- تماس حضوری با کارکنان و تشویق آنان به مشارکت بیشتر و در جریان گذاشتن آنان از آخرین نتایج و اطلاعات مربوط به نظام مشارکت.
- دعوت از افراد برای شرکت در جلسات شورای همیاری و مشارکت به عنوان میهمان و مدعو و انتخاب افراد علاقمند بعنوان ارزیابان نظام مشارکت.
- استفاده از کارکنان علاقمند جهت اجرای پیشنهادها تصویب شده.
- معرفی بخشهایی از شرکت که از آن بخشها، بیشترین و برترین پیشنهادها دریافت شده است و تشویق مدیران، رؤسا و سرپرستان مربوطه به همراه با پیشنهاد دهندگان.

۶-۲: انتشار آمار و نتایج نظام مشارکت و پیشنهادها دریافت شده

انتشار آمار و نتایج پیشنهادها به صورت شش ماهه همراه با نام پیشنهاد دهندگان، موضوع پیشنهاد و پاداش های تصویب شده می تواند عامل مهمی برای تشویق کارکنان باشد. انتخاب پیشنهاد دهنده ممتاز به طور شش ماهه و سالیانه و انتشار نام برگزیدگان نیز از روشهای جلب توجه کارکنان به نظام مشارکت و ارائه پیشنهادها بیشتر و بهتر خواهد بود.

✳️ نصب یک تابلو در محل سالن ناهارخوری یا مدخل ورودی شرکت و انتشار نتایج بصورت هفتگی یا ماهیانه اثر بسیار مثبت خواهدداشت.

✳️ در نشریه های خبری و علمی شرکتها و وزارتخانه همراه با اخبار، مقالات ، مصاحبه با برگزیدگان، مدیران شرکتها و دبیران نظام مشارکت و نتایج و آمار پیشنهادها و عکس برگزیدگان می تواند درج شود.

✳️ چاپ کتاب از مقالات و تجربیات حاصله در ایران و جهان و تبدیل آن به دیسکت و CD .

✳️ استفاده از اینترنت و ایجاد سایت جهت گسترش فرهنگ نظام مشارکت در سطح وزارتخانه و کلیه شرکتهاى تابعه

✳️ در پایان هر سال نتیجه و عملکرد سالیانه شرکتها و واحدها در زمینه نظام مشارکت همراه با جداول و نمودارهای آماری و نتایج حاصله از اجرای پیشنهادها در کتاب سال نظام مشارکت شرکت ملی گاز ایران قابل انتشار خواهدبود.(آمار مربوطه در قالب فرمهای ۴،۵،۶ تهیه و تنظیم می گردد.)

۳-۶: توزیع پاداش ها و جوایز

- می توان یک گردهمایی بزرگ هر شش ماهه یک بار با شرکت کلیه کارکنان و مدیران شرکت تشکیل داد
و ضمن سخنرانی و بیان مزایای نظام مشارکت پاداشهای مربوطه جهت پیشنهاد دهندگان فردی و گروهی برتر ارزیابان برتر، اعضای فعال شورای همیاری و مدیران واحدهای برتر و... را اهداء نمود.

بخش هفتم: دبیرخانه نظام مشارکت

۷-۱ مکان و تجهیزات

دبیرخانه نظام مشارکت موظف است مکان مناسبی را متناسب با جایگاه والای نظام مشارکت و تجهیزات کامل (شامل تلفن، فاکس، رایانه قابل دسترسی، به اینترنت، کارمند دبیرخانه، کارشناس مطلع به نظام، همکاری اجرایی دبیر، لزوماً مهندس صنایع از نیروهای ارکان ثالث و...) در اختیار داشته باشد.

۷-۲: دفتر ثبت پیشنهادها

این دفتر به صورت جلد شده نگهداری خواهد شد و در آن، شماره پیشنهاد، تاریخ، نام پیشنهاد دهنده، خلاصه موضوع، ارجاع به ارزیابی، برگشت از ارزیابی، تأیید شورا، تصویب مدیرعامل، تاریخ اجراء، مبلغ و نوع پاداش، مبلغ سود و صرفه جویی و یا درآمد و سایر اقدامات به ثبت خواهد رسید. این دفتر، علاوه بر ثبت اولویت پیشنهادات، برای تهیه گزارشات ماهیانه، سه ماهه و سالیانه پیشنهادات نیز مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

تبصره: با راه اندازی سیستم مکانیزه اقدامات دریافت و ثبت پیشنهادها از طریق سیستم فوق صورت خواهد گرفت.

۷-۳ پرونده پیشنهادهای اجرایی

کلیه پیشنهاداتی که بررسی و تصویب شده و به اجرا درآمده اند، همراه با کلیه مدارک، مکاتبات و گزارشات آنها، در این پرونده برای مدت ۵ سال، نگهداری و پس از آن امحاء می شوند.

۷-۴ پرونده پیشنهادهای عملی نشده

این پرونده برای نگهداری مدارک و اطلاعات مربوط به پیشنهادهایی است که به هر علت رده شده و به اجرا درنیامده اند. پرونده مزبور به مدت دو سال پس از تاریخ نامه ابلاغیه به پیشنهاد دهنده، نگهداری خواهد شد.

تبدیل این مدت (دو سال) چنانچه تغییراتی در شرکت و اوضاع آن حاصل گردد که در نتیجه، بعضی از پیشنهادهای عمل نشده معتبر شناخته شود، از آن استفاده خواهد شد. ولی بعد از گذشت این مدت، آنها را می توان به بایگانی راکد فرستاد.

۷-۵: پیش بینی برنامه و بودجه و گزارشات ارزیابی نظام مشارکت

سالانه یک پیش بینی برنامه و بودجه و برآورد اهداف برای نظام مشارکت و پیشنهادهای کارکنان، توسط دبیر نظام مشارکت هر شرکت تهیه و پس از تأیید در شورای همیاری و مشارکت همان شرکت در پیشنهادهای شرکت زیربط بشرح ذیل طرح و تصویب می گردد.

- ۱- پاداش پیشنهاد دهندگان
- ۲- پاداش مجریان پیشنهاد
- ۳- حق الزحمه اعضاء شورا و ارزیابان
- ۴- خرید هدایا
- ۵- اعتبار جشنواره ها / همایش ها و دوره های آموزشی / سمینارها / تهیه مقالات، عکس، فیلم، CD، و فهرست سالانه پیشنهادهای برتر در سطح شرکت ملی گاز

بخش هشتم: فرآیند کار و جدول اندازه گیری عملکرد

۸-۱: جدول اندازه گیری عملکرد شرکتها و مدیريتها

به منظور ارائه یک برنامه ریزی پنجساله و ایجاد حرکت هماهنگ در کلیه شرکتها جدول زیر تهیه گردیده است بطوریکه شرکتها / مدیريتها جدیدالتأسیس در امر نظام مشارکت در سال اول یک پیشنهاد برنفر با رقم سود و صرفه جویی دو میلیون تومان برنفر را باید هدف گذاری نمایند و برای سال دوم دو پیشنهاد برنفر با رقم سود و صرفه جویی چهار میلیون تومان برنفر ملاک عمل خواهد بود.

شرکتها / مدیريتهايي که سابقه فعالیت آنان به سه سال قبل (از سال ۱۳۸۴ به قبل) بر می گردد در سال اول دو پیشنهاد برنفر با رقم سود و صرفه جویی چهار میلیون تومان برنفر و در سال دوم چهار پیشنهاد برنفر با رقم سود و صرفه جویی با شش میلیون تومان برنفر ملاک عمل می باشد و....

سال	وضعیت شرکتها	نرخ سرانه پیشنهاد (تعداد)	نرخ سرانه مشارکت جویی (به درصد)	نرخ سرانه پیشنهادهاي تصویب شده (به درصد)	نرخ سرانه پیشنهادهاي اجرا شده (به درصد)	میزان صرفه جویی (میلیون نفر برریال)
	شرکتهاي جدیدالتاسیس	۱	۱۰	۲	۵۰	۲۰

۴۰	۵۰	۵	۲۵	۲	شرکتهای با سابقه سه ساله (از ۸۴ و قبل آن)	۸۷
۴۰	۶۰	۳	۲۰	۲	شرکتهای جدیدالتاسیس	۸۸
۶۰	۶۰	۶	۴۰	۳	شرکتهای با سابقه سه ساله (از ۸۴ و قبل آن)	
۶۰	۷۰	۵	۴۰	۳	شرکتهای جدیدالتاسیس	۸۹
۸۰	۷۰	۸	۶۰	۴	شرکتهای با سابقه سه ساله (از ۸۴ و قبل آن)	
۸۰	۸۰	۷	۶۰	۴	شرکتهای جدیدالتاسیس	۹۰
۱۰۰	۸۰	۹	۸۰	۵	شرکتهای با سابقه سه ساله (از ۸۴ و قبل آن)	
۱۲۰	۱۰۰	۱۰	۱۰۰	۶	شرکتهای جدیدالتاسیس	۹۱
۱۲۰	۱۰۰	۱۰	۱۰۰	۶	شرکتهای با سابقه سه ساله (از ۸۴ و قبل آن)	

۸-۲: جدول اندازه گیری عملکرد شوراهای همیاری و مشارکت

لازم است در پایان هر سال از سوی امور بهره وری و تحول نظام اداری / شورای همیار و مشارکت ستاد نسبت به ارزیابی عملکرد شوراهای همیاری و مشارکت شرکتها/ مدیریتها بر اساس شاخصهای مندرج در جدول ذیل تعیین و نسبت به رتبه هریک از آنها اقدام گردد.

امتیاز مکتسبه	معیار امتیاز	واحد اندازه گیری (درصد/ریال / مقدار)	ضریب معیار	نحوه اندازه گیری	شاخص های عملکرد	ردیف
	۱۰۰	تعداد بر نفر	۱	تعداد پیشنهاد دریافتی کل کارکنان	نرخ سرانه پیشنهاد	۱
				تعداد افراد پیشنهاد دهنده	نرخ سرانه مشارکت جویی	

۲	کل کارکنان	۲	درصد	۱۰۰
۳	تعداد پیشنهادهای تصویب شده تعداد پیشنهادهای دریافت شده	۳	درصد	۱۰۰
۴	تعداد پیشنهادهای اجرا شده تعداد پیشنهادهای تصویب شده	۴	درصد	۱۰۰
۵	سود صرفه جویی از اجرای پیشنهاد کل کارکنان	۴	میلیون ریال برنفر	۱۰۰
	نرخ سرانه پیشنهادهای تصویب شده نرخ سرانه پیشنهادهای اجرا شده میزان صرفه جویی			

* امتیاز مکتسبه از حاصل ضرب نحوه اندازه گیری در ضریب معیار حاصل می شود.

۸-۳: طبقه بندی ونحوه تعیین امتیاز و پاداش شرکتها

- ۱- شرکتها / مدیریتهای که بالاترین امتیاز مربوطه را براساس جدول ارزیابی عملکرد کسب نمایند بعنوان شرکتهای موفق و عالی تلقی خواهند شد.
- ۲- شرکتهایی که از ۲۰ درصد کمتر از بالاترین امتیاز مربوطه براساس جدول ارزیابی عملکرد را کسب نمایند به عنوان شرکتهای موفق و خوب تلقی خواهند شد.
- ۳- شرکتهایی که از ۴۰ درصد کمتر از بالاترین امتیاز مربوطه براساس جدول ارزیابی عملکرد را کسب نمایند به عنوان شرکتهای نیمه موفق و متوسط تلقی خواهند شد.
- ۴- در جشنواره هایی که هر سال بنام همایش سالگشت نظام مشارکت توسط شورای مرکزی همیاری و مشارکت برگزار خواهد شد همزمان با انتخاب بهترین ها در زمینه (بهترین پیشنهادهای ، بهترین

پیشنهاد دهندگان ، بهترین ارزیابان ، بهترین دبیران و...) شرکتهای موفق نیز انتخاب و معرفی و مورد تقدیر و تشکر قرار خواهند گرفت .

- میزان پاداش مدیران و دبیران شورای همیاری و مشارکت موفق و عالی بطور سالیانه و براساس جدول طبقه بندی پاداش دهی بر مبنای ۰/۶۵٪ سود یا صرفه جویی اقتصادی حاصل از پیشنهادهای کارکنان برای هر یک قابل محاسبه و پرداخت خواهد بود. میزان پاداش دبیران شورای همیاری و مشارکت موفق و خوب نیز ۰/۴۰٪ و دبیران شورای همیاری مشارکت نیمه موفق و متوسط ۰/۱۵٪

بخش نهم: پرداخت حق الزحمه همکاران و همیاران نظام مشارکت

برای ایجاد انگیزه و فعالیت بیشتر و قدردانی از زحمات و جبران خدمات دبیران و اعضاء شورای همیاری و مشارکت شرکتهای پاداشهای مناسبی به شرح ذیل بعنوان حق الزحمه ایشان به شرح زیر در نظر گرفته می شود.

۹-۱:

حق الزحمه اعضای شوراهای همیاری و مشارکت شرکتهای مطابق جدول امتیاز بندی ارزیابی عملکرد ماهیانه تعیین می شود.

۹-۲:

حق الزحمه دبیران نظام مشارکت درهربخش ارزیابی ۱۰ درصد بیشتر از سایر اعضای شورای همیاری خواهدبود.

جدول امتیازبندی ارزیابی عملکرد اعضای شوراهای همیاری ومشارکت به منظور پرداخت حق الزحمه ماهیانه

رتبه	وظایف/فعاليتها /عوامل	شاخص	میزان شاخص	امتیاز متعلقه
۱	اطلاع رسانی	توزیع اخبارنظام مشارکت	ماهانه	۱۰
			درغیراینصورت	۵
۲	برگزاری جلسات شورای	جلسات شورا درماه	۲ \geq تعداد جلسات شورا درماه	۲۰

۱۰ ۰	۲ < تعداد جلسات شورا در ماه ≤ ۱ درغیراین صورت		همیاری	
۲۰ ۱۰	اگر پیشنهادات سرانه در ماه $\frac{1}{24}$ باشد اگر پیشنهادات سرانه در ماه کمتر از $\frac{1}{24}$ باشد	تعداد پیشنهادات در ماه = پیشنهادات سرانه تعداد کارکنان	اخذ پیشنهادات از کارکنان سازمان (درون سازمانی) فردی - گروهی	۳
۱۰ ۵ ۰	۲ ≥ پیشنهادات برون سازمانی در ماه ۱ = پیشنهادات برون سازمانی در ماه ≤ ۰ درغیراین صورت	پیشنهادات برون سازمانی	اخذ پیشنهاد از کارکنان غیررسمی	۴
۱۰ ۵ ۰	۲ ≥ پیشنهاد دریافتی در ماه ۱ = پیشنهاد دریافت در ماه درغیراین صورت	پیشنهاد دریافتی از بذر پیشنهاد در ماه	فراخوان واعلام موضوع برای اخذ پیشنهاد و راه حل از کارکنان (بذر پیشنهاد) و تشکیل گروههای حل مسأله	۵
۲۰ ۱۰ ۰	۲۰ ≥ تعداد پیشنهادات بررسی شده در ماه ۱۰ = تعداد پیشنهادات بررسی شده در ماه درغیراین صورت	پیشنهادات بررسی شده در ماه	بررسی پیشنهادات درشورا و اظهار نظر کارشناسی و یا تصمیم گیری	۶
۱۰ ۵ ۰	۲ ≥ تعداد جلسات ۲ < تعداد جلسات ≤ ۱ درغیراین صورت	تعداد جلسات	اطلاع رسانی و جلسات شورا با اعضاء یا کارکنان و جلسات آزاد اندیشی / آموزشی	۷
۱۰۰				جمع

نتایج :

۳۰٪ پایه حقوق = حق الزحمه اعضای شورا
 ۲۰٪ پایه حقوق = حق الزحمه اعضای شورا
 ۱۰٪ پایه حقوق = حق الزحمه اعضای شورا
 ۱۰۰ ≤ امتیازات کسب شده < ۶۰
 ۶۰ ≤ امتیازات کسب شده < ۳۰
 ۳۰ ≤ امتیازات کسب شده

مدیر عامل شرکت / رئیس امور

دبیر نظام مشارکت شرکت / مدیریت

بخش دهم : پاداش ارزیابان / مجریان پیشنهاد

۱-۱۰ : پاداش ارزیابی / ارزیابان

☼ مبلغ پاداش هر ساعت ارزیابی درون سازمان (کارمندان رسمی) براساس توافق حاصله بین دبیر نظام مشارکت و ارزیاب / ارزیابان خواهد بود که مبنای محاسبه آن فرمول اضافه کاری می باشد، درخصوص ارزیابان خارج از سازمان جدول زیر ملاک عمل می باشد.

تبصره: پرداخت پاداش ارزیاب / ارزیابان با تأیید دبیر نظام مشارکت و از طریق امور مالی صورت می پذیرد.

☼ سقف زمان صرف شده برای ارزیابی هر پیشنهاد حداکثر ۱۰۰ ساعت ارزیابی می باشد.

☼ پرداخت پاداش ارزیابان هزسه ماه یکبار صورت می پذیرد.

☼ هر ارزیاب در طی دوره سه ماهه می تواند بیش از حداکثر ۱۰۰ ساعت ارزیابی نماید.

☼ در صورتیکه پیشنهادی بنا بر نظر شورا و با تأیید دبیر نظام مشارکت می بایستی توسط یکی از اعضای شورا مراحل ارزیابی را طی نماید و پاداش ارزیابی پس از تأیید دبیر نظام مشارکت و مدیر عامل در قالب همین دستورالعمل قابل پرداخت خواهد بود.

☼ چنانچه پیشنهادی توسط ارزیابان خارج از سازمان از قبیل شرکتهای وابسته به وزارت نفت، شرکتهای گروه و غیره، صورت پذیرد پرداخت به آن ارزیابان براساس این دستورالعمل قابل اجرا می باشد.

جدول پاداش ارزیاب / ارزیابان خارج از کشور

تامقطع لیسانس	فوق لیسانس	دکتر
به ازای هر ساعت	به ازای هر ساعت	به ازای هر ساعت
۴۰/۰۰۰ ریال	۶۰/۰۰۰ زیال	۸۰/۰۰۰

۲-۱۰: پاداش مجریان پیشنهاد

✳ پاداش مجریان پیشنهاد براساس بررسی و برآورد ساعات کارمورد نیاز جهت اجرای آنها توسط ارزیاب/ارزیابان و تائید شورای همیاری و مشارکت تعیین می گردد بطوریکه مبلغ آن بین ۲۵٪ تا ۱۰۰٪ مبلغ پاداش پیشنهاد خواهد بود.

در صورتیکه جهت اجرای پیشنهاد به بیش از یک نفر نیاز باشد مبلغ پاداش براساس ساعات کارکرد بین آنها تقسیم خواهد شد.

- پاداش راهنمایان/ مشاورین تشکیل گروهها (دوایر) کیفیت بهره وری معادل ده درصد پاداش پیشنهادات گروههای مربوطه خواهد بود. هر راهنما می تواند سه تا پنج گروه (دایره) را به مدت یکسال تحت آموزش قراردادده و آنها را با فنون و تکنیک های زیر آشنا نماید و در این مدت پاداش مربوطه را دریافت دارد:

- ۱- فنون کیفیت طلبی در همه زمینه ها.
- ۲- تکنیک های خلاقیت و نوآوری.
- ۳- شیوه های برقراری ارتباطات مؤثر با افراد و گروهها و اشیاء و دستگاهها و کارها.
- ۴- نحوه برگزاری جلسات آزاد اندیشی.
- ۵- شیوه های کاهش عیوب و نواقص و اسرافها و ضایعات .
- ۶- روشهای عملی افزایش بهره وری ، تعیین شاخصهای بهره وری و اندازه گیری بهره وری.
- ۷- روشهای تقویت پیوندها، استحکام و خودنگهداری گروه (دایره) کیفیت و بهره وری و ساختن یک گروه مفید و سازنده.