سازمان تهران

دبیرخانه ملی دائمی نظام پیشنهادها

مدل ملی ارزیابی

نظام پیشنهادها

دبیرخانه جایزه ملی نظام پیشنهادها

(بازنگری هشتم)

تیر ۹۷

سازمان جهاد دانشگاهی تهران - مرکز همایشهای علمی - دبیرخانه ملی نظام پیشنهادها

۱ اهداف طراحی مدل ارزیابی نظام پیشنهادها

طراحی مدل ارزیابی نظام پیشنهادها با اهداف ذیل انجام شده است:

۱) کمک به انجام خود ارزیابی توسط مدیران و دست اندکاران نظامهای پیشنهادها در سازمانها و ایجاد آگاهی از نقاط قوت و فرصتهای بهبود و تعریف پروژه های بهبود به منظور تکامل و بلوغ نظام های پیشنهاد

۲) ایجاد انگیزه در مدیران ارشد و مسئولین نظام پیشنهادها در سازمانها برای شتاب بخشیدن به اصلاح و تکمیل سیستم های استقرار یافته جهت شرکت در جشنواره ارزیابی ملی و دریافت جوایز ملی

۳) شناسایی سازمانها و تجارب برتر و ایجاد زمینه و فرصت برای بهینه کاوی (Benchmarking) از آنها و همچنین گسترش ارتباطات و یادگیری متقابل سازمانهای فعال در اجرای نظام پیشنهادها

۴) کمک به طراحی و پیاده‌سازی کامل‌تر نظام پیشنهادها برای سازمان‌های مبتدی

۲ - تصویر کلی مدل ارزیابی نظام پیشنهادها

در طراحی مدل تلاش بر این بوده است که تصویر کاملی از نظام پیشنهادها ترسیم گردد و شرکتها بر اساس مقایسه خود با آن به جنبه های قوت و ضعف سیستم پیشنهادهای خود را واقف گردند. مدل ارزیابی نظام پیشنهادها حول ۸ معیار و 113 زیر معیار طراحی شده است. همچنین در بخشهایی از طراحی مدل ،از مدل اروپایی تعالی سازمانی (EFQM) که خوشبختانه رواج مناسبی در کشور یافته و پوشش آموزشی گسترده ای در میان کارشناسان مدیریتی کشور داشته است الهام گرفته شده است. همانند مدل EFQM جمع امتیازات ۱۰۰۰ امتیاز است و معیارها به دو گروه توانمندساز (معیارهای ۱ تا ۷) و نتایج (معیار ۸) تقسیم می شود. در توزیع امتیازها 600 امتیاز به معیارهای توانمندساز(۷ معیار اول) و ۴۰۰ امتیاز به معیار نتایج(معیار هشتم) تخصیص یافته است.

معیارهای مدل و امتیازهای تخصیص یافته به شکل ذیل می باشد:

معیارهای مدل ارزیابی نظام پیشنهادها

۳ - سطوح جایزه تعالی نظام پیشنهادها

سطوح مدل تعالی نظام پیشنهادها ، سازمان‌ها را در دستیابی به تعالی نظام پیشنهادها متمایز می‌کند و میزان موفقیت آنها را در دستیابی به اهداف نظام پیشنهادها ، نشان می‌دهد. جایزه ملّی نظام پیشنهادها، دارای سطوح گواهی اهتمام به تعالی، تقدیرنامه تعهد به تعالی و تندیس‌های بلورین، سیمین ، زرّین و الماس است.

شرایط متقاضیان و حد نصاب‌های مربوطه به هر یک از سطوح بر اساس امتیاز ارزیابی به شرح ذیل می باشد:

گواهینامه اهتمام به تعالی نظام پیشنهادها ---------- از ۳۰۱ امتیاز تا ۴۵۰ امتیاز

تقدیرنامه تعهد به تعالی نظام پیشنهادها ---------- از ۴۵۱ امتیاز تا ۶۰۰ امتیاز

تندیس بلورین ---------- از ۶۰۱ امتیاز تا ۷۰۰ امتیاز

تندیس سیمین ---------- از ۷۰۱ امتیاز تا ۸۰۰ امتیاز

تندیس زرین ---------- از ۸۰۱ امتیاز تا ۹۰۰ امتیاز

تندیس الماس ---------- از ۹۰۱ امتیاز تا ۱۰۰۰ امتیاز

۴ - شرح معیارها و زیر معیارها

معیار اول : رهبری (۱۶۰ امتیاز)

ردیف	زیر معیار	درصد تکمیل					ضریب اهمیت	ارزش: امتیاز*درصد
		100	75	50	25	0		
الف)مشارکت مستقیم رهبران در امر طراحی، استقرار و راهبری نظام پیشنهادها								
۱-۱	عضویت و مشارکت مدیریت ارشد در تیم طراحی یا بازنگری نظام پیشنهادها						۵	
۱-۲	اعلان رسمی شروع بکار نظام پیشنهادها و بیان اهداف و برنامه های نظام پیشنهادها با کارکنان و استمرار آن در قالب مراسم و جشنهای سالیانه نظام پیشنهادها						۵	
۱-۳	حمایت نمادین و معنوی مدیریت ارشد و بیان اهداف و اعلام ضرورت مشارکت کارکنان در جلسات و سخنرانی های مختلف						۵	
۱-۴	هدفگذاری، ابلاغ رسمی شاخصهای کمی نظام‌پیشنهادها و پایش مرتب آنها توسط رهبران						۱۵	
۱-۵	شناسایی و حمایت ویژه از اجرای پیشنهادهای ویژه توسط رهبران						۷	
۱-۶	ارائه موضوعات فراخوان و بذر پیشنهاد بصورت مستمر توسط مدیران ارشد و بویژه میانی (زمینه های قابل بهبود) (حداقل تعداد ۱۲ فراخوان در سال)						۱۰	
۱-۷	برگزاری جلسات هم اندیشی (همراه با اجرای فنون خلاقیت گروهی) توسط مدیران میانی جهت جذب ایده های خلاقانه کارکنان						۸	
۱-۸	مشارکت و اختصاص وقت کافی توسط مدیران میانی به نظام پیشنهادها در حوزه بررسی و اجرای پیشنهادها						۱۰	
۱-۹	الگوسازی رفتاری رهبران و مدیران در حمایت از نظام پیشنهادها از طریق ارائه پیشنهاد توسط مدیران						۸	
ب)حمایت سیستمی و نظام مند رهبران سازمان از نظام پیشنهادها								
۱-۱۰	ارزیابی مدیریتی از عملکرد واحدها در نظام پیشنهادها بر اساس گزارش‌های دوره‌ای دبیرخانه نظام پیشنهادها						۱۰	
۱-۱۱	پیوند دادن کارنامه مشارکت کارکنان با ارزیابی عملکرد مدیران میانی						۸	
۱-۱۲	حمایت مدیریت ارشد از ارتباط نظام پیشنهادها با نظام پژوهشی سازمان (تحقیق و توسعه)						۵	
۱-۱۳	هم راستایی اهداف نظام پیشنهادها در راستای اهداف سازمان از طریق اعلام موضوعات فراخوان پیشنهادها در جهت تحقق استراتژیها						۶	
۱-۱۴	فراهم آوردن شرایط (امکانات- ابزار) جهت تحقیقات و تکمیل پیشنهادها						۶	

ج) حمایتهای مالی و تامین منابع لازم برای بهسازی و راهبری نظام پیشنهادها توسط رهبران								
۱-۱۵	عارضه یابی، یادگیری و بهبودهای دوره ای و مستمر نظام پیشنهادها						۸	
۱-۱۶	بهره گیری از خدمات مشاوره متخصصین مجرب خارج سازمان در طراحی، اجرا و بازنگریهای نظام پیشنهادها						۷	
۱-۱۷	بهینه کاوی از برترینهای نظام پیشنهادها						۱۰	
۱۱ ۱۸	وجود روحیه و شواهد عملی از ریسک پذیری و میل به تغییر و بهبود در مدیران						۸	
د) وجود نگرشها و باورهای صحیح راهبران سازمان در زمینه مشارکت و پیشنهادها								
۱-۱۹	وجود نگرش مثبت مدیران به تواناییهای بالقوه کارکنان و مشارکت جوئی مدیران						۸	
۱-۲۰	وجود نگرش بهبودهای کایزنی به نظام پیشنهادهای فردی کارکنان (مدیران نظام پیشنهادها را نظامی برای گسترش بهبودهای کوچک کارکنان در شغل خویش بپندارند)						۸	
	امتیاز دستیابی به اهداف							

معیار دوم: آموزش و توان افزایی (۷۰ امتیاز)

ردیف	زیر معیار	درصد تکمیل					امتیاز	ارزش: امتیاز*درصد
		100	75	50	25	0		
۱-۲	نیازسنجی آموزشی جهت تدوین دوره های آموزشی مرتبط با نظام پیشنهادها						۵	
۲-۲	برنامه ریزی و مستندسازی دوره های آموزشی و درج در تقویم آموزشی						۵	
۳-۲	اطمینان از بهره‌گیری روش‌ها و ابزارهای مناسب آموزشی (مانند برگزاری آموزش‌ها به صورت کارگاه آموزشی، فیلم، جزوه آموزشی، کتاب، پیام آموزشی، سایت، جشنواره، بازدیدها و ...)						۱۰	
۴-۲	اطمینان از ارائه آموزشهای لازم و با محتوی مناسب نظام پیشنهادها (مدیریت مشارکتی و شرح نقش مدیران در نظام پیشنهادها) به مدیران						۴	
۵-۲	اطمینان از ارائه آموزشهای لازم و با محتوی مناسب نظام پیشنهادها (بررسی و ارزشیابی پیشنهادها) به بررسی کنندگان پیشنهادها (کمیته ها و ارزیابان)						۴	
۶-۲	اطمینان از ارائه آموزشهای لازم وبا محتوی مناسب نظام پیشنهادها(خلاقیت وایده‌یابی) به کارکنان						۸	
۷-۲	اطمینان از ارائه آموزشهای لازم و با محتوی مناسب نظام پیشنهادها (ترویج مشارکت و پیشنهاددهی) به دبیران و مروجین نظام پیشنهادها						۴	
۸-۲	اطمینان از کفایت زمان آموزشی جهت سطوح مختلف						۸	
۹-۲	استمرار آموزشهای تفکیکی نظام پیشنهادها به کارکنان جدید در سطوح مختلف						۳	
۱۰-۲	توسعه آموزشهای نظام پیشنهادها از نیروهای رسمی به کلیه کارکنان با انواع قراردادها						۵	
۱۱-۲	برگزاری آموزشهای خلاقیت پیشرفته برای پیشنهاددهندگان برتر و نخبگان سازمانی						۳	
۱۲-۲	بکارگیری روشهای خلاقانه در حوزه آموزش و توان افزایی نظام پیشنهادها						۵	
۱۳-۲	بررسی اثربخشی دوره های آموزشی در رفتار مدیران، پیشنهاد دهندگان، بررسی کنندگان، کیفیت پیشنهاد، کیفیت ارزیابی و ...						۶	
	امتیاز دستیابی به اهداف							

معیار سوم: تبلیغات و فرهنگ سازی نظام پیشنهادها (۶۰ امتیاز)

ردیف	زیر معیار	درصد تکمیل					امتیاز	ارزش: امتیاز*درصد
		100	75	50	25	0		
۱-۳	وجود تنوع ابزارهای تبلیغاتی: ▪ تابلوهای نظام پیشنهادها ▪ اطلاع رسانی الکترونیکی (سایت، اتوماسیون اداری و ...) ▪ شبکه های آموزشی ▪ نشریه کاغذی یا الکترونیکی ▪ پوستر یا بنر ▪ حضور در گردهمایی کارکنان ▪ ویترین جایزه ها						۱۴	
۲-۳	معرفی مصور برترینها و پیشنهادهای برتر (کاغذی یا الکترونیکی)						۵	
۳-۳	تهیه و انتشار گزارش عملکرد نظام پیشنهادها به صورت ماهیانه						۷	
۴-۳	اطلاع رسانی پیشنهادهای اجرا شده به نام پیشنهاددهنده						۵	
۵-۳	برگزاری سالیانه جشن و نمایشگاه ویژه نظام پیشنهادها						۸	
۶-۳	بکارگیری روشهای خلاقانه در تبلیغات و فرهنگ‌سازی نظام پیشنهادها						۵	
۷-۳	انجام فعالیتهای مطالعاتی- پژوهشی در حوزه نظام پیشنهادها از جمله تدوین و انتشار نشریه، مقاله، کتاب و پایان نامه						۶	
۸-۳	تسهیم و تبادل دانش و تجربه استقرار نظام پیشنهادها به سایرین (تامین کنندگان- شرکتهای همکار، برگزاری تور تعالی و ...)						۵	
۹-۳	بازخوردها و دستورات مجموعه مدیران به ویژه مدیریت ارشد در خصوص گزارش‌ها، مکاتبات و فعالیتهای حوزه نظام پیشنهادها به منظور فرهنگ‌سازی						۵	
	امتیاز دستیابی به اهداف							

معیار چهارم: سازماندهی (۵۰ امتیاز)

ردیف	زیر معیار	درصد تکمیل					امتیاز	ارزش: امتیاز*درصد
		100	75	50	25	0		
۱-۴	وجود شورای عالی راهبری فعال برای راهبری نظام پیشنهادها جهت تعیین راهبردها و اهداف کلی نظام پیشنهادها ، بودجه بندی و حمایت از اجرا و تعیین پاداش پیشنهادهای ویژه (با عضویت مدیران ارشد)						۷	
۲-۴	ایجاد ستاد(دبیرخانه) فعال برای نظام پیشنهادها جهت فعالیتهای آموزشی،ترویجی،نظارتی و پاداش دهی های نظام پیشنهادها						۵	
۳-۴	وجود جایگاه مناسب جهت دبیر نظام پیشنهادها						۵	
۴-۴	وجود جایگاه مناسب فیزیکی(در دسترس بودن) دبیرخانه نظام پیشنهادها						۶	
۵-۴	ایجاد کمیته های بررسی پیشنهاد در واحدهای سازمان با تفویض اختیار مناسب جهت تمرکز زدایی و تسریع بررسی پیشنهادها						۵	
۶-۴	بهره گیری از دبیران یا مروجین نظام پیشنهادها در واحدهای سازمان						۵	
۷-۴	انتخاب دبیرکل و دبیران واحدها بر اساس ویژگیهای تعیین شده و مناسب						۶	
۸-۴	وجود مرجع مشخص جهت محاسبه و اعلام صرفه جوئی پیشنهادهای دارای صرفه قابل محاسبه (با محوریت امور مالی و مستقل از دبیرخانه نظام پیشنهادها)						۵	
۹-۴	تشکیل تیمهای هم اندیشی (پیشنهاددهی) در بین کارکنان						۶	
	امتیاز دستیابی به اهداف							

معیار پنجم: مدیریت سیستم اطلاعاتی (۴۰ امتیاز)

ردیف	زیر معیار	درصد تکمیل					امتیاز	ارزش: امتیاز*درصد
		100	75	50	25	0		
۱-۵	وجود سیستم اطلاعاتی مکانیزه جهت مدیریت نظام پیشنهادها						۵	
	میزان تطابق سامانه طراحی شده با فرآیندهای نظام پیشنهادها						۵	
۲-۵	در دسترس بودن همگانی سیستم اطلاعاتی برای کلیه کارکنان و ذینفعان						۵	
۳-۵	اطلاع‌رسانی خودکار نظام مکانیزه از وضعیت پیشنهاد به پیشنهاددهندگان(از طریق ارسال ایمیل یا پیامک یا اتوماسیون اداری)						۴	
۴-۵	یکپارچگی سیستم اطلاعاتی مکانیزه نظام پیشنهادها با سایر سیستمهای مرتبط سازمانی نظیر سیستم مالی،مدیریت دانش و بویژه سیستم منابع انسانی						۴	
۵-۵	قابلیت گزارش گیری از شاخصهای عملکردی در سیستم اطلاعاتی						۴	
۶-۵	صحت گزارشهای دریافتی از سیستم های اطلاعاتی						۵	
۷-۵	وجود امکان مشاهده پیشنهادهای خود (مراحل بررسی) و دیگران						۴	
8-5	بکارگیری روشهای خلاقانه در مدیریت سیستم اطلاعاتی نظام پیشنهادها						۴	
	امتیاز دستیابی به اهداف							

معیار ششم : فرآیندها (۱۶۰ امتیاز)

ردیف	زیر معیار	درصد تکمیل					امتیاز	ارزش: امتیاز*درصد
		100	75	50	25	0		
الف) آئین نامه								
۱-۶	طراحی متناسب با ویژگیهای سازمان و بکارگیری روش مناسب جهت طراحی و بازنگریهای آئین نامه و تایید مراجع ذیصلاح						۱۰	
۲-۶	انتشار، توزیع و اطلاع رسانی مناسب آئین نامه و کسب اطمینان از درک آن توسط کارکنان						۵	
۳-۶	جامعیت آیین نامه (شامل محورهای: اهداف، تعاریف، ساختاراجرائی، گردش کار، بودجه و ارتباط با سایر نظامها) و شفافیت و تناسب (حجم)						۸	
۴-۶	تفکیک آیین نامه نظام پیشنهادها به آیین نامه و دستورالعمل‌های اجرایی که با سرعت بیشتر قابل بازنگری باشد						۴	
ب) فرایند ارائه و دریافت پیشنهاد								
۵-۶	طراحی مناسب و ساده بودن فرم پیشنهاد						۴	
۶-۶	گسترش دامنه شمول پیشنهادگیری به ذینفعان (مشتریان، سهامداران و ....)						۸	
۷-۶	تنوع روشهای پیشنهادگیری و سهولت ثبت پیشنهاد						۸	
۸-۶	امکان ارائه پیشنهادهای اجرا شده (طبق مهلت تعیین شده در آیین نامه)						۷	
ج) فرایند بررسی پیشنهادها								
۹-۶	حصول اطمینان از بررسی منطقی پیشنهاد و ذکر دلایل مستدل برای پیشنهادهای تصویب نشده						۸	
۱۰-۶	تعیین و رعایت مهلت زمانی مناسب بررسی پیشنهاد						۷	
۱۱-۶	حصول اطمینان از بررسی منطقی درخواست‌های بررسی مجدد پیشنهادها						۶	
۱۲-۶	وجود کمیته های تخصصی بررسی پیشنهاد با اختیارات کافی						۷	
۱۳-۶	حصول اطمینان از ترکیب مناسب اعضای کمیته های تخصصی پیشنهاد						۶	
۱۴-۶	اطمینان از وجود نظارت بر کیفیت بررسی پیشنهادها						۶	
۱۵-۶	اطمینان از وجود و رواج معیار روشن برای تفکیک وظیفه از پیشنهاد درمیان بررسی کنندگان و مدیران						۶	
۱۶-۶	وجود ارتباط بین بررسی کنندگان و پیشنهاد دهندگان متناسب با بلوغ نظام پیشنهادها						۶	
۱۷-۶	اهتمام به تکمیل و اصلاح پیشنهاد توسط بررسی کنندگان						۱۰	
۱۸-۶	تعیین مسئول و زمان اجرای پیشنهادهای مصوب در بررسی						۶	

د) فرآیند ارزشیابی پیشنهادهای مصوب جهت تعیین پاداش (در مدل ارزشیابی نظام پیشنهادها)								
۱۹-۶	تاثیر دادن کیفیت تکمیل فرم پیشنهاد (شرح مشکل، شرح راهکار، تحلیل مزایا و مقایسه آن با هزینه، مستندات و ...)						۲	
۲۰-۶	تخصیص امتیاز بیشتر برای پیشنهادهای مرتبط با موضوعات فراخوان (بذر) شده						۲	
۲۱-۶	تخصیص امتیاز بیشتر برای پیشنهادهای ارایه شده در محدوده شغل و واحد کاری پیشنهاددهنده						۲	
۲۲-۶	تخصیص امتیاز بالاتر برای پیشنهادهای گروهی						۲	
۲۳-۶	تخصیص اثر اجرای پیشنهاد (اندازه، اهمیت، دامنه) حاصل از اجرای پیشنهادهای دارای اثر کمی یا کیفی						۲	
۲۴-۶	تاثیر دادن درجه خلاقیت و بدیع بودن پیشنهاد						۲	
۲۵-۶	تاثیر دادن تداوم منافع حاصله از تاثیر اجرای پیشنهاد (در سالهای بعد)						۲	
ه) فرآیند اجرای پیشنهادها								
۲۶-۶	تعیین مهلت اجرای پیشنهادهای عادی در آیین نامه						۵	
۲۷-۶	حصول اطمینان از اجرای پیشنهادها و تداوم اجرای آنها						۸	
۲۸-۶	اجرای آزمایشی پیشنهادهای دارای ریسک						۵	
۲۹-۶	تعمیم و استانداردسازی پیشنهادهای اجرا شده						۶	
	امتیاز دستیابی به اهداف							

معیار هفتم: نظام انگیزش (۶۰ امتیاز)

ردیف	زیر معیار	درصد تکمیل					ضریب	ارزش: امتیاز*درصد
		100	75	50	25	0		
۱-۷	تناسب پاداشها با اثربخشی و ارزش افزوده اجرای پیشنهاد						۱۰	
۲-۷	پرداخت به موقع پاداشها و اطلاع رسانی مناسب آنها						۷	
۳-۷	تنوع پاداشها (مادی، غیرمادی)						۶	
۴-۷	حصول اطمینان از جبران خدمات بررسی کنندگان، مجریان، دبیران و فعالیتهای داوطلبانه نظام پیشنهادها						۱۰	
۵-۷	انتخاب، معرفی، الگوسازی و پاداش دهی برترین ها در مقاطع زمانی معین						۸	
۶-۷	ارتباط نظام انگیزشی (ارتقاء کارکنان، ارزیابی عملکرد، پاداش بهره وری) با عملکرد آنها در نظام پیشنهادها						۱۰	
۷-۷	وجود پاداشهای تجمعی (مضاعف) بر اساس مجموع عملکرد پیشنهاددهندگان (ویترین)						۴	
۸-۷	بکارگیری روشهای خلاقانه در بعد انگیزشی نظام پیشنهادها						۵	
	امتیاز دستیابی به اهداف							

معیار هشتم: نتایج و دستاوردها (۴۰۰ امتیاز)

ردیف	زیر معیار	امتیاز
۸-۱	سرانه سالیانه پیشنهادهای دریافتی کارکنان	۴۵
۸-۲	سرانه سالیانه پیشنهادهای مصوب کارکنان	۴۵
۸-۳	سرانه سالیانه پیشنهادهای اجرا شده کارکنان	۴۵
۸-۴	نرخ مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادها (سالیانه)	۴۵
۸-۵	درصد پیشنهادهای ذینفعان (به غیر از کارکنان) به کل پیشنهادها	۱۲
۸-۶	درصد پیشنهادهای گروهی به کل پیشنهادها	۱۸
۸-۷	درصد مدیران پیشنهاددهنده به کل مدیران سازمان	۱۰
۸-۸	درصد پیشنهادهای تیمهای هم اندیشی به کل پیشنهادهای کارکنان	۱۰
۸-۹	درصد پیشنهادهای تاخیر در بررسی به دریافتی سال	۴۰
۸-۱۰	درصد پیشنهادهای تاخیر در اجرا به تصویب شده (سالیانه)	۴۰
۸-۱۱	درصد پیشنهادهای درخواست بررسی مجدد به بررسی شده	۱۰
۸-۱۲	سرانه ساعات آموزشهای برگزار شده مرتبط با نظام پیشنهادها	۲۰
۸-۱۳	میانگین سالانه پاداش پیشنهادهای مصوب	۶
۸-۱۴	سرانه سالانه پاداش کارکنان	۶
۸-۱۵	سرانه سالانه پاداش پیشنهاددهندگان	۶
۸-۱۶	درصد پیشنهادهای مربوط به فراخوان	۱۲
۸-۱۷	درصد هزینه های صرف شده نظام پیشنهاها به صرفه جویی حاصل از اجرای پیشنهادها	۱۲
۸-۱۸	سرانه صرفه جویی پیشنهادها به کارکنان (سالانه)	۶
۸-۱۹	سرانه صرفه جویی پیشنهادها به پیشنهاد دهندگان	۶
۸-۲۰	میانگین صرفه جویی پیشنهادها به تعداد پیشنهادها	۶

۵- منطق ارزیابی و امتیازدهی

۴-۱) معیارهای توانمندساز

در ارزیابی و امتیاز دهی زیر معیارهای توانمندسازها(معیارهای ۱ تا ۷) همانند ارزیابی مدل EFQM، از منطق RADAR استفاده می شود.البته در اینجا تنها از دو بخش A و D استفاده می شود. ۳۰٪ امتیاز هر زیرمعیار به وجود رویکرد مناسب (Approach) و ۷۰٪ امتیاز به جاری سازی رویکرد (Deployment) تعلق می گیرد.

۴-۲) معیار نتایج

در تعیین امتیاز زیر معیارهای معیار ۸(نتایج) ، امتیازهای ۱۲ زیر معیار اول که نتایج حاصل از محاسبات این فرمولها برای سازمانهای مختلف قابل مقایسه است بدینگونه محاسبه می شود که ۷۰ درصد نمره زیر معیار بر مبنای فرمولهای درج شده در جدول زیر و ۳۰ درصد نمره زیر معیار منوط به وجود روند بهبود شاخص در سه دوره متوالی گذشته تعیین می شود.

از آنجایی که ماهیت شاخصهای ۸ زیر معیار بعدی متاثر از اندازه سازمانها و چرخش مالی آنها می باشد امکان استفاده از فرمولهای محاسباتی میسر نیست، لذا امتیاز هر کدام از این آیتمها در صورت وجود روند مثبت سه دوره متوالی گذشته برای شاخص ها اختصاص می یابد.

چنانچه سازمان اطلاعات مذکور (روند مثبت) را فقط برای یک سال ارائه نماید(مستلزم ارائه اطلاعات برای دو سال متوالی) یک سوم نمره تعیین شده و چنانچه برای دو سال ارائه شود (مستلزم ارائه اطلاعات برای سه سال متوالی) دو سوم نمره تعیین شده اختصاص خواهد یافت.

دو نکته: لطفا در فرمولها A درصد را مساوی با A´۰/۰ منظور نمایید

چنانچه در محاسبه فرمول نمره بالاتر از امتیاز زیر معیار حاصل شد سقف نمره زیر معیار را تعیین نمایید.

فرمولهای تعیین شاخصهای این معیار به قرار جدول ذیل است.

ردیف	زیر معیار	حد اکثر نمره	درصد تکمیل	امتیاز	ارزش : امتیاز * درصد
۱-۸	سرانه سالیانه پیشنهادهای دریافتی کارکنان(مساوی است با تعداد پیشنهادهای دریافتی سال از کارکنان تقسیم بر تعداد کارکنان) (چنانچه در صورت فرمول، تعداد پیشنهادهای نیروهای رسمی و قراردادی است در مخرج هم تعداد کل آنها باشد) (با سرانه ۲۰ نمره کامل اخذ می شود)	۴۵			رقم سرانه ارائه پیشنهاد سالیانه کارکنان× ۱.۵ = امتیاز ۳۰ امتیاز با فرمول فوق و ۱۵ امتیاز منوط به بهبود شاخص نسبت به در سه دوره متوالی (۴ سال اخیر؛ هر دوره ۵ امتیاز)
۲-۸	سرانه سالیانه پیشنهادهای مصوب کارکنان(مساوی است با تعداد پیشنهادهای مصوب شده در سال از کارکنان تقسیم بر تعداد کارکنان) (چنانچه در صورت فرمول، تعداد پیشنهادهای نیروهای رسمی و قراردادی است در مخرج هم تعداد کل آنها باشد) (با سرانه ۱۴ نمره کامل اخذ می شود)	۴۵			رقم سرانه ارائه پیشنهاد مصوب سالیانه کارکنان× ۲.۱۴۳ = امتیاز ۳۰ امتیاز با فرمول فوق و ۱۵ امتیاز منوط به بهبود شاخص نسبت به در سه دوره متوالی (۴ سال اخیر؛ هر دوره ۵ امتیاز)
۳-۸	سرانه پیشنهادهای اجرا شده کارکنان(مساوی است با تعداد پیشنهادهای اجرا شده در سال تقسیم بر تعداد کارکنان) (با سرانه ۱۰ نمره کامل اخذ می شود)	۴۵			رقم سرانه سالیانه پیشنهاد اجراشده کارکنان× ۳ = امتیاز ۳۰ امتیاز با فرمول فوق و ۱۵ امتیاز منوط به بهبود شاخص نسبت به در سه دوره متوالی (۴ سال اخیر؛ هر دوره ۵ امتیاز)
۴-۸	نرخ مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادها (سالیانه) (مساوی است با تعداد کارکنان شرکت که حداقل یک پیشنهاد در سال ارایه کرده اند تقسیم بر تعداد کارکنان) (با درصد مشارکت ۱۰۰ درصد نمره کامل اخذ می شود)	۴۵			درصد مشارکت× ۳۰ = امتیاز ۳۰ امتیاز با فرمول فوق و ۱۵ امتیاز منوط به بهبود شاخص نسبت به در سه دوره متوالی (۴ سال اخیر؛ هر دوره ۵ امتیاز)
۵-۸	درصد پیشنهادهای ذینفعان (به غیر از کارکنان) به کل پیشنهاد (مساوی است با تعداد پیشنهادهای دریافت شده از ذینفعان(غیر کارکنان) سال تقسیم بر کل پیشنهادهای دریافتی سال) (با سهم ۵ درصدی پیشنهادهای ذینفعان نمره کامل اخذ میشود) -بخش دوم فرمول برای تعدیل امتیاز تاخیر کم داشتن بدلیل کم بودن پیشنهادهای سازمانهای کمتر فعال است.	۱۲			(۱۰/ سرانه ارائه پیشنهاد)× درصد پیشنهاد ذینفعان× ۱۶۰ = امتیاز ۹ امتیاز با فرمول فوق و ۳ امتیاز منوط به بهبود شاخص نسبت به در سه دوره متوالی (۴ سال اخیر؛ هر دوره ۱ امتیاز)
۶-۸	درصد پیشنهادهای گروهی به کل پیشنهادها (مساوی است با تعداد پیشنهادهای گروهی دریافت شده سال تقسیم بر کل پیشنهادهای دریافتی سال) (با درصد پیشنهادهای گروهی ۳۰ درصد نمره کامل اخذ می شود) -بخش دوم فرمول برای تعدیل امتیاز تاخیر کم داشتن بدلیل کم بودن پیشنهادهای سازمانهای کمتر فعال است.	۱۸			(۱۰/ سرانه ارائه پیشنهاد)× درصد پیشنهاد گروهی× ۴۰ = امتیاز ۱۲ امتیاز با فرمول فوق و ۶ امتیاز منوط به بهبود شاخص نسبت به در سه دوره متوالی (۴ سال اخیر؛ هر دوره ۲ امتیاز)
۷-۸	درصد مدیران پیشنهاددهنده به کل مدیران(ارشد و میانی) (مساوی است با تعداد مدیران شرکت که حداقل یک پیشنهاد در سال ارایه کرده اند تقسیم بر تعداد مدیران) (با درصد مشارکت ۱۰۰ درصدی مدیران نمره کامل اخذ می شود)	۱۰			درصد مدیران پیشنهاددهنده به کل مدیران× ۷ = امتیاز ۷ امتیاز با فرمول فوق و ۳ امتیاز منوط به بهبود شاخص نسبت به در سه دوره متوالی (۴ سال اخیر؛ هر دوره ۱ امتیاز)
۸-۸	درصد پیشنهادهای تیمهای هماندیشی به کل پیشنهادهای کارکنان (مساوی است با تعداد پیشنهادهای دریافت شده از تیمهای هم اندیشی سال تقسیم	۱۰			درصد پیشنهاد تیمها از کل پیشنهادهای کارکنان× ۷۰ = امتیاز ۷ امتیاز با فرمول فوق و ۳ امتیاز منوط به بهبود شاخص نسبت به در سه

	بر کل پیشنهادهای دریافتی سال) (با سهم ۱۰درصدی تیمها از پیشنهادها نمره کامل اخذ می شود)		دوره متوالی (۴ سال اخیر؛ هر دوره ۱ امتیاز)
۹-۸	درصد پیشنهادهای تاخیر در بررسی به دریافتی سال (مساوی است با تعداد پیشنهادهایی که بررسی آنها بیش از یکماه طول کشیده تقسیم بر کل پیشنهادهای دریافتی سال) -بالای ۳۰ درصد امتیاز صفر می شود -مهلت مجاز بررسی یکماه است و بیش از آن تاخیر در بررسی محسوب می شود -بخش دوم فرمول برای تعدیل امتیاز تاخیر کم داشتن بدلیل کم بودن پیشنهادهای سازمانهای کمتر فعال است	۴۰	(۱۰/ سرانه ارائه پیشنهاد)× (درصد تاخیر بررسی * ۹۳.۳۳) –۲۸) = امتیاز (۷۰درصد نمره زیر معیار(۲۸) با فرمول فوق و ۳۰ درصد نمره زیر معیار (۱۲)منوط به بهبود شاخص نسبت به در سه دوره متوالی گذشته)
۱۰-۸	درصد پیشنهادهای تاخیر در اجرا به تصویب شده (سالیانه) (مساوی است با تعداد پیشنهادهای مصوبی که اجرای آنها بیش از سه ماه طول کشیده تقسیم بر کل پیشنهادهای مصوب سال) -بالای ۷۰ در صد امتیاز صفر می شود -مهلت مجاز اجرای پیشنهادهای کایزنی سه ماه است و بیش از آن تاخیر در اجرا محسوب می شود.مهلت اجرای پیشنهادهای ویژه نیز زمان مقرر توسط کمیته تصویب کننده است. -بخش دوم فرمول برای تعدیل امتیاز تاخیر اجرای کم داشتن بدلیل کم بودن پیشنهادهای سازمانهای کمتر فعال است	۴۰	(۷/ سرانه ارائه مصوب)× (درصد تاخیر اجرا * ۴۰) -۲۸) = امتیاز (۷۰درصد نمره زیر معیار(۲۸) با فرمول فوق و ۳۰ درصد نمره زیر معیار (۱۲)منوط به بهبود شاخص نسبت به در سه دوره متوالی گذشته)
۱۱-۸	درصد پیشنهادهای درخواست بررسی مجدد به بررسی شده (مساوی است با تعداد پیشنهادهای بررسی شده سال که درخواست بررسی مجدد داشته اند به تعداد پیشنهادهای بررسی شده سال) -تا ده درصد درخواست تجدید نظر طبیعی و مجاز است -بالای ۳۰ در صد امتیاز صفر می شود	۱۰	((۱۰٪-درصد درخواست مجدد) * ۳۵) - ۷ = امتیاز ۷ امتیاز با فرمول فوق و ۳ امتیاز منوط به بهبود شاخص نسبت به در سه دوره متوالی (۴ سال اخیر؛ هر دوره ۱ امتیاز)
۱۲-۸	سرانه ساعت آموزشهای برگزار شده در سال مرتبط با نظام پیشنهادها(مساوی است با تعداد نفرساعت آموزشهای برگزار شده مرتبط با نظام پیشنهادها آموزشهای مندرج در معیار۲-در سال) (با سرانه ۵ ساعت نمره کامل اخذ می شود)	۲۰	سرانه ساعت آموزشهای برگزار شده نظام پیشنهادها× ۲.۸= امتیاز ۱۴ امتیاز با فرمول فوق و ۶ امتیاز منوط به بهبود شاخص نسبت به در سه دوره متوالی (۴ سال اخیر؛ هر دوره ۲ امتیاز)
۱۳-۸	میانگین پاداش پیشنهادهای مصوب (مساوی است با میزان مجموع پاداش پرداخت شده پیشنهادهای مصوب شده سال تقسیم بر تعداد پیشنهادهای مصوب)	۶	- امتیاز هر کدام از این آیتمها به وجود روند مثبت در سه دوره متوالی تعیین می شود. - درصورتی که فقط برای یک دوره روند مثبت ارائه شده باشد (طی دو سال متوالی) ثلث امتیاز و برای دو روند مثبت دو ثلث امتیاز به آن تعلق خواهد گرفت.
۱۴-۸	سرانه سالانه پاداش کارکنان از نظام پیشنهادها	۶	
۱۵-۸	سرانه سالانه پاداش پیشنهاددهندگان از نظام پیشنهادها	۶	
۱۶-۸	درصد پیشنهادهای مربوط به فراخوان	۱۲	
۱۷-۸	درصد هزینه‌های صرفشده نظام پیشنهاها به صرفه‌جویی حاصل از پیشنهاد	۱۲	
۱۸-۸	سرانه صرفه جویی پیشنهادها به کارکنان (سالانه)	۶	
۱۹-۸	سرانه صرفه جویی پیشنهادها به پیشنهاد دهندگان	۶	
۲۰-۸	میانگین صرفه جویی پیشنهادها به تعداد پیشنهادها	۶	

This document was created with Win2PDF available at http://www.daneprairie.com.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.