


<p>تاریخ صدور: آذر ۹۲ شماره تجدید نظر: دو تاریخ تجدید نظر: آبان ۹۶ صفحه ۱ از ۲۲</p>	<p>نظام پیشنهادها</p>	 <p>شرکت توانیر</p>
<p>دستورالعمل ارزیابی برترین های شرکت های زیرمجموعه در نظام پیشنهادها</p>		

باسمه تعالی




شرکت توانیر

دستورالعمل ارزیابی برترین های شرکتهای زیرمجموعه در


نظام پیشنهادها

دریافت کنندگان جهت اجرا: مدیران عامل شرکتهای زیرمجموعه شرکت توانیر

تصویب کننده: رئیس کارگروه اجرایی نظام پیشنهادهای شرکت توانیر

<p>تاریخ صدور: آذر ۹۲ شماره تجدید نظر: دو تاریخ تجدید نظر: آبان ۹۶ صفحه ۲ از ۲۲</p>	<p>نظام پیشنهادها</p>	 <p>شرکت توانیر</p>
<p>دستورالعمل ارزیابی برترین های شرکت های زیرمجموعه در نظام پیشنهادها</p>		

<p>فهرست مطالب</p>
<p>۱- مقدمه</p>
<p>۲- محدوده اجرا</p>
<p>۳- شیوه ارزیابی برترین ها</p>
<p>۴- حوزه های ارزیابی برترین ها</p>
<p>۵- پاداش برترین ها</p>
<p>۶- ارزیابی پیشنهاد برتر</p>
<p>۷- ارزیابی پیشنهاددهنده برتر</p>
<p>۸- ارزیابی شرکت برتر</p>
<p>۹- ارزیابی رشد برتر</p>
<p>۱۰- ارزیابی دبیر برتر</p>
<p>۱۱- ارزیابی مدیر حامی برتر</p>
<p>۱۲- دوره بازنگری</p>


تاریخ صدور: آذر ۹۲ شماره تجدید نظر: دو تاریخ تجدید نظر: آبان ۹۶ صفحه ۳ از ۲۲	نظام پیشنهادها	 شرکت توانیر
دستورالعمل ارزیابی برترین های شرکت های زیرمجموعه در نظام پیشنهادها		

۱- مقدمه:

این دستورالعمل به منظور تبیین شیوه ارزیابی و انتخاب برترین های نظام پیشنهادها در شرکت شرکتهای زیرمجموعه شرکت توانیر تهیه شده و ارزیابی سالانه و انتخاب برترین های نظام پیشنهادها بر اساس این دستورالعمل انجام خواهد شد. برای ارزیابی نامزدهای برترین های شرکت های زیرمجموعه لازم است مستندات موردنیاز مطابق بخش مستندات هر معیار به همراه نامه تایید مدیرعامل هر شرکت ارائه شود. امتیاز هر شاخص بر اساس مستندات و توضیحات موردنیاز منظور خواهد شد.

۲- محدوده اجرا:

محدوده اجرای این دستورالعمل، شرکتهای زیرمجموعه شرکت توانیر است. در همه بخش های این دستورالعمل منظور از کارکنان، مجموعه مدیران (شامل پایه، میانی، ارشد) و کارکنان شرکت (شامل رسمی، حکمی، پیمانی، قرارداد انجام کار مشخص/قرارداد مدت معین) است و کارکنان حجمی را شامل نمی شود.

تاریخ صدور: آذر ۹۲ شماره تجدید نظر: دو تاریخ تجدید نظر: آبان ۹۶ صفحه ۴ از ۲۲	نظام پیشنهادها	 شرکت توانیر
دستورالعمل ارزیابی برترین‌های شرکت‌های زیرمجموعه در نظام پیشنهادها		

۳- شیوه ارزیابی برترین‌ها:

برترین‌های نظام پیشنهادها، سالانه در سطح شرکتهای زیرمجموعه و در محورهای شرکت برتر، رشد برتر، پیشنهاد، پیشنهاددهنده، دبیر و مدیرحامی برتر تعیین می‌شوند. شاخص‌های انتخاب برترین‌ها در هر یک از سطوح متفاوت است. روال ارزیابی برترین‌ها در سطح شرکتهای زیرمجموعه به شرح زیر است:

دبیرخانه نظام پیشنهادهای هر یک از شرکتهای زیرمجموعه، بررسی اولیه را بر اساس این دستورالعمل و مدارک موجود خود انجام داده و پس از تهیه مستندات موردنیاز، طی نامه‌ای رسمی از سوی مدیرعامل شرکت متبوع، کاندیداهای برترین‌ها و مستندات را برای دبیرخانه نظام پیشنهادهای شرکت توانیر (دفتر توسعه مدیریت و بهره‌وری) ارسال می‌کند. دبیرخانه نظام پیشنهادهای شرکت توانیر، مستندات را با همکاری کارگروه‌های تخصصی شرکت توانیر^۱ (ازین پس به اختصار *دوران* نامیده می‌شوند) بررسی کرده و در نهایت برترین‌ها در هر حوزه با تصویب کارگروه اجرایی نظام پیشنهادهای شرکت توانیر معرفی می‌شوند. بنا به تشخیص کارگروه اجرایی، برای انتخاب و معرفی نهایی شرکت برتر، حداقل ۳ کاندیدای برتر بازدید میدانی خواهند داشت.


۴- حوزه‌های ارزیابی برترین‌ها:

برترین‌ها از میان شرکت‌های زیرمجموعه، پیشنهادها، پیشنهاددهندگان، دبیران نظام پیشنهادها و مدیران حامی تعیین می‌شوند. مدیران حامی برتر در شرکتهای زیرمجموعه در سطح مدیران عامل هستند.

۵- پاداش برترین‌ها:

پاداش برترین‌های شرکت توانیر و شرکتهای زیرمجموعه به تفکیک حوزه (پیشنهاد، پیشنهاددهنده، ...) سالانه توسط کارگروه اجرایی نظام پیشنهادهای توانیر تعیین می‌شود.

^۱ در هر یک از واحدهای شرکت توانیر، کارگروه نظام پیشنهادها متشکل از مدیر واحد به عنوان رییس کارگروه، دبیر و اعضای منتخب تشکیل شده که اغلب اعضا تصمیم‌گیران (روسا) و تصمیم‌سازان (کارشناسان) موثر آن واحد هستند.

تاریخ صدور: آذر ۹۲ شماره تجدید نظر: دو تاریخ تجدید نظر: آبان ۹۶ صفحه ۵ از ۲۲	نظام پیشنهادها	 شرکت توانیر
دستورالعمل ارزیابی برترین های شرکت های زیرمجموعه در نظام پیشنهادها		

۶- ارزیابی پیشنهاد برتر:

پیشنهادی که کاندیدای پیشنهاد برتر می شود لازم است شرایط زیر را دارا باشد:

- پیشنهاد پذیرفته و اجرا شده باشد و از اجرای آن بیش از دو سال نگذشته باشد (لازم به ارائه مدرک).
- بالاترین مرجع تصمیم گیرنده در نظام پیشنهادهای شرکت، پیشنهاد را تصویب کرده باشد (لازم به ارائه مدرک).
- نسبت منفعت به هزینه پیشنهاد به تشخیص بالاترین مرجع تصمیم گیرنده در نظام پیشنهادهای شرکت زیاد باشد (لازم به ارائه مدرک).
- میزان تاثیرگذاری پیشنهاد زیاد باشد.
- پیشنهاد در دوره قبل ارزیابی، به عنوان کاندیدا معرفی نشده باشد.
- پیشنهاد می تواند کمی یا کیفی، فنی یا غیر فنی باشد.


۶-۱- شیوه تعیین امتیاز پیشنهاد کیفی:

امتیاز پیشنهادهای کیفی بر اساس معیارها و فرمول زیر تعیین می شود:

- میزان تاثیرگذاری پیشنهاد (معیار پایه)
- نوآوری (ضریب)
- گستره (ضریب)

حاصل ضرب ضرایب × امتیاز پایه پیشنهاد = امتیاز پیشنهاد کیفی

۶-۱-۱- میزان تاثیرگذاری پیشنهاد: با نظر داوران و در مقایسه با سایر پیشنهادها تعیین می شود. پیشنهاد برتر از میان پیشنهادهایی انتخاب می شوند که تاثیرگذاری زیادی داشته باشند. به عبارت دیگر، لازم است پیشنهاد در حوزه هایی نظیر بهبود فرآیندها و دستورالعملها (عملکرد)، افزایش رضایت ذینفعان، کاهش

تاریخ صدور: آذر ۹۲ شماره تجدید نظر: دو تاریخ تجدید نظر: آبان ۹۶ صفحه ۶ از ۲۲	نظام پیشنهادها	 شرکت توانیر
دستورالعمل ارزیابی برترین های شرکت های زیرمجموعه در نظام پیشنهادها		

هزینه و افزایش صرفه جویی، افزایش ایمنی و حفاظت بیشتر از محیط زیست، ارتقا بهداشت و سلامت کارکنان، بهبود شرایط محیط کار، بهبود اطلاع رسانی و تاثیر زیادی داشته باشد.

امتیاز		جدول الف- امتیاز پایه پیشنهادهای کیفی
حداکثر	حداقل	
۲۰۰	۵۰	میزان تاثیرگذاری پیشنهاد

راهنمایی برای سهولت امتیازدهی: امتیاز X به پیشنهاد کیفی اختصاص داده می شود که تقریب به ذهن حدودا معادل X میلیون تومان سود/ صرفه جویی ایجاد کرده باشد.

مستندات مورد نیاز:


- صورتجلسه کمیته نظام پیشنهادهای شرکت در مورد تصویب پیشنهاد،
- سندی که نشان دهنده پایان یافتن استقرار پیشنهاد حداکثر در دو سال گذشته باشد،
- دلایل، توضیحات و مدارکی که نشان دهنده تاثیر پیشنهاد باشند و بتوان بر اساس آن داوری کرد.

۶-۱-۲- ضرایب امتیاز پیشنهادهای کیفی: ضرایبی هستند که مقدار آنها بیش از یک بوده و حاصل ضرب آنها در امتیاز پایه، موجب افزایش امتیاز پیشنهاد می شود و شامل دو ضریب نوآوری و گستره به شرح زیر هستند:

امتیاز		جدول ب- ضرایب امتیاز پیشنهادهای کیفی
حداکثر	حداقل	
۲	۱	نوآوری
۲	۱	گستره

۶-۱-۲-۱- نوآوری: ضریب نوآوری با توجه به جدول زیر تعیین می شود. تعیین این ضریب نیاز به مستندات ندارد و بر اساس نظر داوران مشخص می شود.

مقدار	میزان نوآوری	ردیف
۱	ایده ساده ای که قبلا در شرکت اجرا نشده است و در توانیر و شرکتهای زیرمجموعه و وزارت نیرو نیز کمتر اجرا شده است.	۱

تاریخ صدور: آذر ۹۲ شماره تجدید نظر: دو تاریخ تجدید نظر: آبان ۹۶ صفحه ۷ از ۲۲	نظام پیشنهادها	 شرکت توانیر
دستورالعمل ارزیابی برترین های شرکت های زیرمجموعه در نظام پیشنهادها		

۱,۵	ایده خیلی خوب که تاکنون در توانیر و شرکتهای زیرمجموعه و وزارت نیرو به آن توجه نشده است یا اجرا نشده است.	۲
۲	ایده خیلی عالی که تا به حال کمتر شنیده شده و در کشور کمتر اجرا شده است.	۳

۶-۱-۲-۲-گستره: دامنه شمول پیشنهاد است. مقدار آن بر اساس جدول زیر تعیین می شود:

ضریب	گستره پیشنهاد	ردیف
۱	چند محل محدود از شرکت یا تعداد محدودی از کارکنان	۱
	ذینفعان فقط مراجعین به شرکت هستند	
۱,۵	شرکتهای هم تراز(شرکتهای برق منطقه ای یا توزیع نیروی برق)	۲
	ذینفعان فقط کارکنان هستند	
	بخشی از کارکنان شرکت توانیر و شرکتهای زیرمجموعه	
۲	شرکت توانیر و همه شرکتهای زیرمجموعه	۳
	همه کارکنان شرکت توانیر و شرکتهای زیرمجموعه	
	همه ذینفعان شرکت توانیر و شرکتهای زیرمجموعه	

مستندات مورد نیاز: مدارک و توضیحاتی که نشان دهنده گستره اجرای پیشنهاد باشد.

۶-۲- شیوه تعیین امتیاز پیشنهاد کمی:


امتیاز پیشنهادهای کمی با توجه به صرفه جویی ها و منافع مالی قابل کسب در یک دوره یک ساله که از دستورالعمل محاسبه صرفه جویی پیشنهادهای کمی محاسبه شده و بر اساس جدول و فرمول زیر تعیین می شود:

ضریب	میزان سود و صرفه جویی در دوره یک ساله	امتیاز پایه
۱	کمتر از ۵۰ میلیون تومان	۰
۲	۵۰ میلیون تومان و بالاتر	هر یک میلیون اضافه یک امتیاز


ضریب نوآوری^۲ × امتیاز پایه پیشنهاد کمی = امتیاز پیشنهاد

مستندات مورد نیاز:

^۲ ضریب نوآوری مطابق بند ۵-۱-۲-۱ این دستورالعمل تعیین می شود.

تاریخ صدور: آذر ۹۲ شماره تجدید نظر: دو	نظام پیشنهادها	 شرکت توانیر
تاریخ تجدید نظر: آبان ۹۶ صفحه ۸ از ۲۲	دستورالعمل ارزیابی برترین های شرکت های زیرمجموعه در نظام پیشنهادها	

- مدارک و محاسبات سود و صرفه در دوره یکساله اجرای پیشنهاد بر اساس دستورالعمل محاسبه صرفه جویی پیشنهادهای کمی شرکت توانیر

تاریخ صدور: آذر ۹۲ شماره تجدید نظر: دو تاریخ تجدید نظر: آبان ۹۶ صفحه ۹ از ۲۲	نظام پیشنهادها	 شرکت توانیر
دستورالعمل ارزیابی برترین های شرکت های زیرمجموعه در نظام پیشنهادها		

۷- ارزیابی پیشنهاد دهنده برتر:

پیشنهاددهنده برتر، پیشنهاددهنده ای است که بر اساس معیارهای زیر بالاترین امتیاز را در مقایسه با سایر پیشنهاددهنده ها در حوزه ارزیابی کسب کند.

- نرخ پیشنهادهای مصوب
- نرخ پیشنهادهای ارائه شده

امتیاز هر یک از نامزدهای پیشنهاددهنده برتر بر اساس فرمول زیر محاسبه شده و پیشنهاددهنده ای که بالاترین امتیاز را کسب کند به عنوان پیشنهاددهنده برتر انتخاب خواهد شد.


$\frac{A \times 1 + B \times 3 + C}{4}$ امتیاز پیشنهاددهنده =
A: نسبت پیشنهادهای ارائه شده؛
B: نسبت پیشنهادهای مصوب پیشنهاددهنده؛
C: تعداد پیشنهادهای قابل تعمیم و توسعه پیشنهاددهنده که به تایید توانیر رسیده باشد.

۷-۱- نسبت پیشنهادهای ارائه شده (A): امتیاز این معیار بر اساس فرمول زیر محاسبه می شود:

$\frac{\text{تعداد پیشنهادهایی که پیشنهاددهنده در دوره ارزیابی ارائه داده}}{\text{بیشترین تعداد پیشنهادهای ارائه شده در میان پیشنهاددهنده های نامزد انتخاب برترین پیشنهاددهنده در دوره ارزیابی}}$ نسبت پیشنهادهای ارائه شده =

۷-۲- نسبت پیشنهادهای مصوب (B): امتیاز این معیار بر اساس فرمول زیر محاسبه می شود:


$\frac{\text{تعداد پیشنهادهای مصوب پیشنهاددهنده از میان پیشنهادهای ارائه شده وی در دوره ارزیابی}}{\text{ضریب بررسی پیشنهادهای شرکت متبوع پیشنهاددهنده} \times \text{تعداد پیشنهادهای ارائه شده پیشنهاددهنده در دوره ارزیابی}}$ نسبت پیشنهادهای مصوب =

تاریخ صدور: آذر ۹۲ شماره تجدید نظر: دو تاریخ تجدید نظر: آبان ۹۶ صفحه ۱۰ از ۲۲	نظام پیشنهادها	 شرکت توانیر
دستورالعمل ارزیابی برترین های شرکت های زیرمجموعه در نظام پیشنهادها		

مستندات مورد نیاز ارزیابی بندهای ۱-۷ و ۲-۷:

- تعداد و عناوین کامل پیشنهادهای ارائه شده و مصوب پیشنهاددهنده در سال مورد ارزیابی که لازم است هم تاریخ ارائه و هم تاریخ تصویب مشخص باشد (ترجیحا گزارشی از سامانه نظام پیشنهادها و یا گزارشی دستی باشد که به امضای رییس بالاترین مرجع نظام پیشنهادهای شرکت رسیده باشد)؛
- ضریب پیشنهادهای شرکت که از رابطه زیر محاسبه می شود و لازم است بصورت رسمی اعلام شود.

ضریب بررسی پیشنهادهای شرکت = <u>تعداد پیشنهادهای بررسی شده از میان پیشنهادهای ارائه شده در دوره ارزیابی</u> تعداد پیشنهادهای ارائه شده در دوره ارزیابی
--

تاریخ صدور: آذر ۹۲ شماره تجدید نظر: دو تاریخ تجدید نظر: آبان ۹۶ صفحه ۱۱ از ۲۲	نظام پیشنهادها	 شرکت توانیر
دستورالعمل ارزیابی برترین های شرکت های زیرمجموعه در نظام پیشنهادها		

۸- ارزیابی شرکت برتر:

شرکت ها در دو محور توانمندساز (۱۰۰ امتیاز) و نتایج (۱۰۰ امتیاز) ارزیابی می شوند. شرکت برتر شرکتی ست که حداقل ۷۵٪ محور توانمندسازها و نتایج و در محور نتایج حداقل ۵۰٪ امتیاز هر شاخص را کسب کرده و در مجموع امتیازات دو محور، امتیازی بالاتر از سایر شرکتهای هم تراز در دوره ارزیابی کسب کرده باشد.

با توجه به مهلت محدود ارزیابی سال ۹۵ و وجود احتمال اندک برای ارزیابی میدانی و با الهام از مدل ملی ارزیابی نظام پیشنهادها، سعی شده تا شاخص هایی انتخاب شود که امکان ارزیابی غیرحضوری فراهم باشد. در بخش توانمندساز، مستندات تا پایان ۶ ماهه اول ۹۶ و در بخش نتایج اطلاعات سال ۹۵ پذیرفته می شود.

شایان ذکر است با توجه به سیاست های کارگروه اجرایی نظام پیشنهادها ممکن است بیش از یک شرکت از میان شرکتهایی که حداقل امتیاز را کسب کرده اند به عنوان برتر بر اساس رتبه بندی اعلام شوند.

۸-۱- شاخص های ارزیابی عملکرد شرکت در حوزه توانمندساز نظام پیشنهادها:

حوزه توانمندساز نظام پیشنهادها بر اساس شاخصها و با استفاده از مستندات مندرج در جدول زیر

ارزیابی می شوند:

ردیف	شاخص	درصد تکمیل					امتیاز شاخص	امتیاز نهایی = امتیاز×درصد	مستندات مورد نیاز
		۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰			
۱	حمایت رسمی از نظام پیشنهادها و بیان اهداف و برنامه های نظام پیشنهادها و ضرورت مشارکت کارکنان و استمرار آن در قالب مراسم و جشن های سالانه نظام پیشنهادها	هیچ	دستورالعملها و آیین نامه ها با امضای مدیرعامل مشاهده شد و ابلاغیه مربوطه به واحدها انجام شده و حداقل یک مستند مبنی بر حمایت مدیرعامل در	دستورالعملها و آیین نامه ها با امضای مدیرعامل مشاهده شد و ابلاغیه مربوطه به واحدها انجام شده و حداقل یک مستند مبنی بر حمایت مدیرعامل در	دستورالعملها و آیین نامه ها با امضای مدیرعامل مشاهده شد و ابلاغیه مربوطه به واحدها انجام شده و بیش از یک مستند مبنی بر حمایت مدیرعامل در	دستورالعملها و آیین نامه ها با امضای مدیرعامل مشاهده شد و ابلاغیه مربوطه به واحدها انجام شده و بیش از یک مستند مبنی بر حمایت مدیرعامل در	۵	دستورالعملها و آیین نامه ها با امضای مدیرعامل و ابلاغیه مربوطه به واحدها؛ عکس، خبر، صورتجلسه (همراه با امضا) که لازم است نشان دهنده وقوع در دوره ارزیابی باشد	

			گردهم آی، .. وجود دارد	گردهم آی، ... وجود دارد					
۲	هدفگذاری و اعلام رسمی مدیریتی شاخصهای کمی نظام پیشنهادها و پایش مرتب آنها	هیچ	هیچ	هدفگذاری انجام شده ، اعلام رسمی به ذینفعان شده با حداقل ۳ بار پایش	هدفگذاری انجام شده ، اعلام رسمی به ذینفعان شده با حداقل ۷ بار پایش	هدفگذاری انجام شده ، اعلام رسمی به ذینفعان شده با حداقل ۱۱ بار پایش	۵	بیانیه و مستندات مربوط به اعلان اهداف در سازمان؛ مستندات مربوط به پایش اهداف	
۳	ارائه موضوعات فراخوان و بذر پیشنهاد بصورت مستمر توسط مدیران ارشد و میانی در راستای تحقق و اهداف و استراتژیهای سازمان	هیچ	هیچ	۱ تا ۲ فراخوان در سطح شرکت	۳ تا ۵ فراخوان در سطح شرکت	۶ تا ۷ فراخوان در سطح شرکت	۱۰ فراخوان و بیشتر در سطح شرکت	۴	لیست فراخوانهای سال ۹۵ که مدیران برای بیان مشکلاتشان در قالب فراخوان ارائه کردند. نامه ارسال فراخوان به شرکت یا عکس از سامانه بخش فراخوانهای شرکت به عنوان مستند لازم است.
۴	الگوسازی رفتاری رهبران و مدیران در حمایت از نظام پیشنهادها از طریق ارائه پیشنهاد توسط مدیران	هیچ	هیچ	نرخ مشارکت مدیران حداکثر ۲۵٪	نرخ مشارکت مدیران حداکثر ۷۵٪	نرخ مشارکت مدیران حداکثر ۱۰۰٪	۳	اسامی مدیران ارشد و میانی و لیست ارائه پیشنهاد مدیران در سال ۹۵	
۵	پیوند دادن کارنامه مشارکت کارکنان با ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران میانی	هیچ	هیچ	شواهد ارتباط کارنامه مشارکت با ارزیابی عملکرد در سال ۹۵ مشاهده شد و در معیارهای ارزیابی مشاهده شد	شواهد ارتباط کارنامه مشارکت با ارزیابی عملکرد در سال ۹۵ مشاهده شد و برای همه کارکنان انجام شده	شواهد ارتباط کارنامه مشارکت با ارزیابی عملکرد در سال ۹۵ مشاهده شد و برای همه کارکنان و مدیران انجام شده	۵	مستندات مربوط به ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران. اعلام این موضوع به کارکنان	
۶	ممیزی های مدیریتی از عملکرد واحدها در نظام پیشنهادها بر اساس گزارشهای	هیچ	هیچ	حداقل یک گزارش ارزیابی واحدها وجود دارد	واحدها به صورت موردی انجام شده و در کمیته ارائه می شود	ارزیابی واحدها ماهانه در دبیرخانه انجام می شود و در کمیته ارائه می شود	۴	گزارشهای عملکرد واحدهای سازمانی در مقاطع زمانی مشخص و شواهد اطلاع	



شرکت توانیر

نظام پیشنهادها

تاریخ صدور: آذر ۹۲
شماره تجدید نظر: دو
تاریخ تجدید نظر: آبان ۹۶
صفحه ۱۳ از ۲۲

دستورالعمل ارزیابی برترین های شرکت های زیرمجموعه در نظام پیشنهادها

دوره ای دبیرخانه نظام پیشنهادها									رسائی به همه کارکنان
۷	عارضه یابی، یادگیری و بهبودهای دوره ای و مستمر نظام پیشنهادها	هیچ	شواهد مبنی بر آسیب شناسی یا برنامه های بهبود وجود دارد	شواهد مبنی بر آسیب شناسی و شناسی و برنامه های بهبود وجود دارد	حداقل یک گزارش آسیب شناسی مشاهده شد یا گزارش رسمی دیده نشد ولی برنامه های بهبود تعریف شده	حداقل یک گزارش آسیب شناسی و شواهد تعریف برنامه های بهبود مشاهده شد	۴	گزارش آسیب شناسی و شواهد بهبودهای ناشی از آسیب شناسی مانند صورتجلسه کمیته/کارگروه اجرایی مبنی بر تصویب اقدامی به منظور افزایش سرانه/.....	
۸	بهبودهای کاوی از برترین های نظام پیشنهادها	هیچ	حداقل یک بهبود کاوی انجام شده ولی گزارشی تهیه نشده یا میزبان حداقل یک گروه بهبود کاوی در شرکت بوده	حداقل یک گزارش بهینه کاوی که خارج از فرمت دستورالعمل تهیه شده یا میزبان حداقل یک گروه بهبود کاوی در شرکت بوده	حداقل یک گزارش بهینه کاوی بر اساس دستورالعمل دارد یا و میزبان حداقل یک گروه بهبود کاوی در شرکت بوده	حداقل یک گزارش بهینه کاوی بر اساس دستورالعمل دارد و میزبان حداقل یک گروه بهینه کاوی در شرکت بوده	۳	گزارش بهینه کاوی براساس دستورالعمل اطلاع رسانی یا مستندات بازدید	
۹	اطمینان از ارائه آموزش های لازم و با محتوای مناسب نظام پیشنهادها (مدیریت مشارکتی و نقش مدیران در نظام پیشنهادها، خلاقیت و ایده یابی، آموزش های دبیرخانه، ...) به مدیران و اثربخشی آن	هیچ	حداقل ۲۵٪ ذینفعان فقط یک دوره آموزش دیده اند	حداقل ۵۰٪ ذینفعان در مجموع تا ۲ دوره آموزش دیده اند	حداقل ۷۵٪ ذینفعان در مجموع تا ۳ آموزش دیده اند و شواهد اثربخشی ارائه شده	۱۰۰٪ ذینفعان در مجموع تا ۳ دوره آموزش دیده اند و شواهد اثربخشی ارائه شده	۴	لیست آموزش های ارائه شده براساس فرم آموزش در دستورالعمل اطلاع رسانی؛ شواهد اثربخش بودن آنها مانند آمار پیشنهادها قبل و بعد از آموزش و ..؛ در صورتیکه دامنه ذینفعان یک دوره کمتر از تعداد کارکنان باشد، تعداد کل ذینفعان نیز به جدول مربوطه در دستورالعمل اطلاع رسانی اضافه شود.	



شرکت توانیر

نظام پیشنهادها

تاریخ صدور: آذر ۹۲
شماره تجدید نظر: دو
تاریخ تجدید نظر: آبان ۹۶
صفحه ۱۴ از ۲۲

دستورالعمل ارزیابی برترین های شرکت های زیرمجموعه
در نظام پیشنهادها

از هر نوع ابزار یک مستند نمونه با شواهد تاریخ دوره ارزیابی	۴	حداقل ۵ نوع ابزار با کاربرد گسترده	حداقل ۳ نوع ابزار با کاربرد گسترده	حداقل دو نوع ابزار با کاربرد محدود	یک نوع ابزار با کاربرد محدود	هیچ	وجود تنوع ابزارهای فرهنگسازی: تابلوهای نظام پیشنهادها، اطلاع رسانی الکترونیکی (سایت، اینترانت و...)، نشریه کاغذی یا الکترونیکی، پوستر یا بنر	۱۰
همه مستندانی که نشاندهنده معرفی برترینها در سایت و یا نشریه یا جشن سالانه باشد.	۳	در انتهای سال و به طور کامل بر اساس ارزیابی سالانه انجام شده یا تمامی در دوره های ارزیابی (ماهانه/ فصلی) معرفی برترینها انجام شده	ارزیابی سالانه انجام نشده و در ۴/۳ دوره های ارزیابی گزارش برترینها ارائه شده	ارزیابی سالانه انجام نشده و در ۱/۲ دوره های ارزیابی گزارش برترینها ارائه شده	یک بار انجام شده	هیچ	معرفی برترینها و پیشنهادهای برتر (کاغذی یا الکترونیکی)	۱۱
گزارشهای ماهانه نظام پیشنهادها و نامه های اطلاع رسانی آنها	۵	به صورت ماهانه و حداقل ۱۱ گزارش	به صورت ماهانه و حداقل ۸ گزارش	به صورت فصلی و حداقل سه گزارش	یک بار انجام شده	هیچ	تهیه و انتشار گزارش عملکرد نظام پیشنهادها بصورت ماهیانه	۱۲
روش اطلاع رسانی پیشنهادها اجرا شده در دوره ارزیابی و مستندات آن (اطلاع رسانی از طریق سایت و یا دیداری) شامل، خبر، عکس، گزارش....	۴	همه پیشنهادها اجرا شده	حداقل ۷۵٪ پیشنهادها اجرا شده	حداقل ۵۰٪ پیشنهادها اجرا شده	حداقل ۲۵٪ پیشنهادها اجرا شده	هیچ	اطلاع سانی پیشنهادها اجرا شده به نام پیشنهاددهنده	۱۳
عکس از مراسم مربوط به سال ۹۵ و نامه ها و مستندات مبنی بر برگزاری و تقدیر از برترینها	۳	حداقل یک گردهم آبی در سطح همه ذینفعان داخلی	-	-	-	هیچ	برگزاری گردهمایی نظام پیشنهادها و تقدیر از برترینهای نظام پیشنهادها	۱۴

وجود کارگروه راهبردی فعال برای راهبردی 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)	هیچ	احکام کارگروه و صورت جلسات حداقل ۲ جلسه مشاهده شد	احکام کارگروه و صورت جلسات حداقل ۴ جلسه شامل هدفگذاری و تعیین پاداش مشاهده شد	احکام کارگروه و صورت جلسات حداقل ۶ جلسه شامل هدفگذاری و تعیین پاداش مشاهده شد	احکام کارگروه و صورت جلسات حداقل ۸ جلسه شامل هدفگذاری و تعیین پاداش مشاهده شد	۵	احکام کارگروه و صورت جلسات مربوط به تعیین راهبردها و اهداف کلی نظام پیشنهادها، بودجه بندی و حمایت از اجرا و تعیین پاداش پیشنهادهای ویژه (با عضویت مدیران ارشد)
ایجاد کارگروه های بررسی پیشنهاد در واحدهای سازمان با تفویض اختیار مناسب جهت تمرکز زدایی و تسریع بررسی پیشنهادهای مربوطه	هیچ	در ۲۵٪ واحدهای سازمانی کارگروه تخصصی وجود دارد	در ۵۰٪ واحدهای سازمانی کارگروه تخصصی وجود دارد	در ۷۵٪ واحدهای سازمانی کارگروه تخصصی وجود دارد	در تمامی واحدهای سازمانی کارگروه تخصصی وجود دارد	۴	۱- لیست کارگروه های تخصصی و اسامی واحدها ۲- احکام روسای کارگروه های تخصصی (می تواند مربوط به سالهای گذشته باشد)
وجود مرجع مشخص جهت محاسبه و اعلام صرفه جوئی پیشنهادهای دارای صرفه قابل محاسبه (با محوریت امور مالی و مستقل از دبیرخانه نظام پیشنهادها)	هیچ	-	مرجع وجود دارد ولی هیچ پیشنهاد کمی در دوره ارزیابی ارائه نشده است	مستندات تصویب میزان صرفه جوئی و پاداش پیشنهادها کمی توسط مرجع وجود دارد	مستندات تصویب میزان صرفه جوئی و پاداش پیشنهادها کمی بر اساس دستورالعمل محاسبه صرفه جوئی شرکت توانیر وجود دارد		نام واحد مرجع بررسی کننده و مستندات مربوطه (مانند ابلاغ مرجعیت یا عنوان واحد در آیین نامه یا ...)، شواهد تصویب صرفه جوئی و پاداش پیشنهادها کمی
وجود سیستم اطلاعاتی مکانیزه نظام پیشنهادها	هیچ	تنها امکان ثبت اطلاعات پیشنهاد وجود دارد	امکان ثبت اطلاعات، نتیجه بررسی و پیگیری نتیجه بررسی وجود دارد	امکان ثبت اطلاعات، نتیجه بررسی و پیگیری نتیجه بررسی و میزان پاداش اختصاص	همه فرآیندهای نظام پیشنهادها و گزارشهای لازم و همچنین اعلام وضعیت	۵	نام سامانه نظام پیشنهادها و عکس از صفحات مربوطه به عنوان شواهد




شرکت توانیر

نظام پیشنهادها

تاریخ صدور: آذر ۹۲
شماره تجدید نظر: دو
تاریخ تجدید نظر: آبان ۹۶
صفحه ۱۶ از ۲۲

دستورالعمل ارزیابی برترین های شرکت های زیرمجموعه در نظام پیشنهادها

			پرداخت پاداشها را پوشش می دهد	یافته وجود دارد					
آخرین ویرایش آیین نامه نظام پیشنهادها و دستورالعمل های مرتبط	۵	آیین نامه همه معیارهای «دستورالعمل تدوین یک آیین نامه مطلوب نظام پیشنهادها» را پوشش داده شده و بروز رسانی مطابق دوره بروز رسانی مندرج در آن انجام شده	آیین نامه تا حد زیادی معیارهای «دستورالعمل تدوین یک آیین نامه مطلوب نظام پیشنهادها» را پوشش داده شده و بروز رسانی مطابق دوره بروز رسانی مندرج در آن انجام شده	آیین نامه تا حد زیادی معیارهای «دستورالعمل تدوین یک آیین نامه مطلوب نظام پیشنهادها» را پوشش داده شده و بروز رسانی مطابق دوره بروز رسانی مندرج در آن انجام شده	آیین نامه تا حد زیادی معیارهای «دستورالعمل تدوین یک آیین نامه مطلوب نظام پیشنهادها» را پوشش داده شده و بروز رسانی مطابق دوره بروز رسانی مندرج در آن انجام شده	آیین نامه تا حد زیادی معیارهای «دستورالعمل تدوین یک آیین نامه مطلوب نظام پیشنهادها» را پوشش داده شده و بروز رسانی مطابق دوره بروز رسانی مندرج در آن انجام شده	آیین نامه تا حد زیادی معیارهای «دستورالعمل تدوین یک آیین نامه مطلوب نظام پیشنهادها» را پوشش داده شده و بروز رسانی مطابق دوره بروز رسانی مندرج در آن انجام شده	آیین نامه تا حد زیادی معیارهای «دستورالعمل تدوین یک آیین نامه مطلوب نظام پیشنهادها» را پوشش داده شده و بروز رسانی مطابق دوره بروز رسانی مندرج در آن انجام شده	جامعیت آیین نامه (شامل محورهای: اهداف، تعاریف، ساختار اجرایی، گردش کار، بودجه و ارتباط با سایر نظام ها) و شفافیت و تناسب (حجم)
ارسال روش امتیازدهی به پیشنهادها (موجود در آیین نامه یا دستورالعمل)	۵	دارد	-	-	-	-	هیچ	تخصیص امتیاز بیشتر برای پیشنهادها مرتبط با موضوعات فراخوان (بذر) شده	۲۰
ارسال روش امتیازدهی به پیشنهادها (موجود در آیین نامه یا دستورالعمل)	۳	دارد	-	-	-	-	هیچ	تخصیص امتیاز بیشتر برای پیشنهادها رایج شده در محدوده شغل و واحد کاری پیشنهاددهنده	۲۱
ارسال روش امتیازدهی به پیشنهادها (موجود در آیین نامه یا دستورالعمل)	۳	دارد	-	-	-	-	هیچ	تخصیص امتیاز بالاتر برای پیشنهادها گروهی در مدل ارزشیابی	۲۲
ارسال روش امتیازدهی به پیشنهادها (موجود در آیین نامه یا دستورالعمل)	۳	دارد	-	-	-	-	هیچ	تأثیر دادن درجه خلاقیت و بدیع بودن پیشنهاد در مدل ارزشیابی	۲۳

تاریخ صدور: آذر ۹۲ شماره تجدید نظر: دو تاریخ تجدید نظر: آبان ۹۶ صفحه ۱۷ از ۲۲	نظام پیشنهادها  شرکت توانیر
دستورالعمل ارزیابی برترین های شرکت های زیرمجموعه در نظام پیشنهادها	


آیین نامه یا دستورالعمل)									
ارسال روش امتیازدهی به پیشنهادها (موجود در آیین نامه یا دستورالعمل)		۳	دارد	-	-	-	هیچ	تناسب پاداشها با اثربخشی و ارزش افزوده اجرای پیشنهاد	۲۴
شواهد تاریخ تصویب و پرداخت پاداشهای نظام پیشنهادها و اطلاع رسانی از طریق نامه و یا فیش حقوقی		۳	پاداش، حداکثر تا یک ماه از تاریخ تصویب پیشنهادها پرداخت می شود	-	پاداش، حداکثر تا سه ماه از تاریخ تصویب پیشنهادها پرداخت می شود	-	هیچ	پرداخت به موقع پاداشها و اطلاع رسانی مناسب آنها	۲۵
		۱۰۰							جمع کل

۸-۲- شاخص های ارزیابی عملکرد شرکت در حوزه نتایج نظام پیشنهادها:

حوزه نتایج نظام پیشنهادها بر اساس شاخصها و با استفاده از مستندات مندرج در جدول زیر

ارزیابی می شوند:

ردیف	زیرمعیار	فرمول	سال ۹۲	سال ۹۴	سال ۹۵	حداقل مطلوب هدف ۹۵ شرکت های توزیع	حداقل مطلوب هدف ۹۵ شرکت های تابعه	هدف مطلوب سال ۹۵ شرکت های توزیع	هدف مطلوب سال ۹۵ شرکت های تابعه	امتیاز مطلوب	امتیاز نهایی
۱	سرانه پیشنهادها	تعداد پیشنهادهای ارائه شده در دوره ارزیابی				۱.۶	۱.۶	۲.۵	۲	۲۰	سرانه سال ۹۵ ضرب + امتیاز روند شاخص ضرب تابعه: ۵.۶ ضرب توزیع: ۷
		تعداد کارکنان در دوره ارزیابی									
۲	نرخ تصویب پیشنهادها	تعداد پیشنهادهای مصوب شده در دوره ارزیابی ضربدر ۱۰۰				۲۰٪	۲۰٪	۳۰٪	۳۰٪	۲۰	نرخ تصویب سال ۹۵ ضرب + امتیاز روند شاخص ضرب: ۴۶.۶۶
		تعداد پیشنهادهای بررسی شده در دوره ارزیابی									
۳	نرخ اجرای پیشنهادها	تعداد پیشنهادهای اجرا شده از ابتدای				۴۰٪	۴۰٪	۶۰٪	۶۰٪	۲۰	


تاریخ صدور: آذر ۹۲ شماره تجدید نظر: دو تاریخ تجدید نظر: آبان ۹۶ صفحه ۱۸ از ۲۲	نظام پیشنهادها دستورالعمل ارزیابی برترین های شرکت های زیرمجموعه در نظام پیشنهادها	 شرکت توانیر
--	--	---

ردیف	زیرمعیار	فرمول	سال ۹۳	سال ۹۴	سال ۹۵	حداقل مطلوب ۹۵ هدف شرکت های توزیع	هدف مطلوب ۹۵ شرکت های توزیع	هدف مطلوب ۹۵ شرکت های تابعه	امتیاز مطلوب	امتیاز نهایی
		استقرار تا پایان دوره ارزیابی ضربدر ۱۰۰								نرخ اجرای سال ۹۵ × ضریب + امتیاز روند شاخص ضریب: ۲۳,۳۳
		تعداد پیشنهاد های مصوب از ابتدای استقرار تا پایان دوره ارزیابی								
۴	نرخ مشارکت کارکنان	تعداد پیشنهاد دهنده ها در دوره ارزیابی ضربدر ۱۰۰				۳۳٪	۵۰٪	۶۰٪	۲۰	نرخ مشارکت سال ۹۵ × ضریب + امتیاز روند شاخص ضریب تابعه: ۲۳,۳۳ ضریب توزیع: ۲۸
		تعداد کارکنان در دوره ارزیابی								
۵	نرخ بررسی پیشنهاد	تعداد پیشنهاد های بررسی شده در دوره ارزیابی ضربدر ۱۰۰				۶۰٪	۸۰٪	۸۰٪	۲۰	نرخ بررسی سال ۹۵ × ضریب + امتیاز روند شاخص ضریب: ۱۷,۵
		تعداد پیشنهاد های ارائه شده در دوره ارزیابی								

ضریب هر شاخص بر اساس ۷۰٪ امتیاز مطلوب تعیین شده است. امتیاز نهایی برابر با میزان تحقق هدف سال ۹۵ ضربدر ضریب شاخص مربوطه به علاوه حداکثر ۳۰٪ امتیاز مطلوب هر شاخص است که بر اساس روند ۳ ساله مقادیر شاخص ها محاسبه خواهد شد. امتیاز روند شاخص مطابق جدول زیر محاسبه می شود:


امتیاز	روند مقدار شاخص
۶	سه سال متوالی روند مثبت
۲	مقدار شاخص سال ۹۴ نسبت به ۹۳ و ۹۵ بیشتر است
۳	مقدار شاخص سال ۹۴ نسبت به ۹۳ و ۹۵ کمتر باشد

در مورد امتیاز روند شاخصی که حداقل مطلوب را کسب کرده ولی طی سه سال روند نزولی یا ثابت داشته، بر اساس مقادیر شاخص و شیب و با توجه به نظر داوران تصمیم گیری خواهد شد.

<p>تاریخ صدور: آذر ۹۲ شماره تجدید نظر: دو تاریخ تجدید نظر: آبان ۹۶ صفحه ۱۹ از ۲۲</p>	<p>نظام پیشنهادها</p>	 <p>شرکت توانیر</p>
<p>دستورالعمل ارزیابی برترین های شرکت های زیرمجموعه در نظام پیشنهادها</p>		

برای شرکتهایی که مقدار شاخص در سال ۹۵ بالاتر از هدف مطلوب باشد، امتیاز نهایی بیشتر از ۲۰ خواهد شد. این امتیاز در محاسبه نهایی امتیاز شرکت و برای تعیین شرکت برتر لحاظ می شود اما برای محاسبه میانگین محور نتایج هر شرکت و تعیین کاندیداهای شرکتهای برتر، حداکثر، مقدار امتیاز مطلوب هر شاخص در نظر گرفته می شود.

- اگر شرکتی حداقل مطلوب شاخصی را کسب نکرده باشد، امتیازی از شاخص مربوطه کسب نمی کند.
- حداقل مطلوب یا بر اساس ابلاغ اهداف و یا بر اساس میانگین عملکرد شرکتهای به دست آمده است.
- هدف مطلوب بر اساس چارک سوم عملکرد شرکتهای زیرمجموعه در سال ۹۵ محاسبه شده است.

تاریخ صدور: آذر ۹۲ شماره تجدید نظر: دو تاریخ تجدید نظر: آبان ۹۶ صفحه ۲۰ از ۲۲	نظام پیشنهادها	 شرکت توانیر
دستورالعمل ارزیابی برترین های شرکت های زیرمجموعه در نظام پیشنهادها		

۹- ارزیابی رشد برتر:

رشد برتر، شرکتی است که حداقل ۷۵٪ از محور توانمندسازها را مطابق بند ۷-۱ این دستورالعمل کسب کرده و در محور نتایج میانگین امتیازش کمتر از ۷۵٪ امتیاز (۷۵) شده باشد ولی بر اساس معیارهای زیر دارای برترین رشد باشد.


نسبت بهبود نظام پیشنهادها =
$\frac{\text{امتیاز بهبود سرانه پیشنهاد} + \text{امتیاز بهبود نرخ مشارکت}}{\text{سرانه پیشنهاد}}$
میانگین سرانه در میان سایر شرکتهای ارزیابی شونده برای تعیین رشد برتر در دوره ارزیابی
$\frac{\text{نرخ مشارکت}}{\text{میانگین نرخ مشارکت در میان سایر شرکتهای ارزیابی شونده برای تعیین رشد برتر در دوره ارزیابی}}$

امتیاز بهبود شاخصها بر اساس تفاوت مقدار شاخص در دوره ارزیابی با دوره معادل قبلی و با توجه به جدول زیر تعیین می شود. به طور مثال در دوره ارزیابی سالانه، تفاوت مقدار شاخص در سال مورد نظر (A) و سال قبلی (B) یعنی A-B در نظر گرفته می شود.

شاخص	میزان تغییر شاخص (A-B)	امتیاز بهبود شاخص
سرانه	منفی یا صفر (بهبود ندارد)	۰
	بیشتر از ۰ و کمتر و مساوی با ۰,۱	۰,۱
	بیشتر از ۰,۱ و کمتر و مساوی با ۰,۵	۰,۵
	بیشتر از ۰,۵ و کمتر از ۱	۱
نرخ مشارکت (به درصد)	منفی یا صفر (بهبود ندارد)	۰
	بیشتر از ۰ و کمتر و مساوی با ۵٪	۰,۳
	بیشتر از ۵٪ و کمتر و مساوی با ۱۰٪	۰,۵
	بیشتر از ۱۰٪	۱


مستندات مورد نیاز:

- مستندات اطلاعات شاخص سرانه، شاخص نرخ مشارکت به همراه اجزای محاسبه آن.

تاریخ صدور: آذر ۹۲ شماره تجدید نظر: دو تاریخ تجدید نظر: آبان ۹۶ صفحه ۲۱ از ۲۲	نظام پیشنهادها	 شرکت توانیر
دستورالعمل ارزیابی برترین های شرکت های زیرمجموعه در نظام پیشنهادها		

تبصره:

- در شرکتهایی که مقدار شاخص *سرايه* مساوی و یا بیشتر از مقدار هدف ابلاغی سال ۹۵ باشد، امتیاز بهبود شاخص *سرايه* برابر با ۱ در نظر گرفته خواهد شد. مگر در مواردی که تفاوت *سرايه* به نسبت سال قبل کمتر از (۱-) باشد.
- برای شرکتهایی که در دوره ارزیابی، برای اولین بار نظام پیشنهادها را مستقر کرده اند امتیاز بهبود معادل صفر در نظر گرفته می شود.
- در مورد شرکتهایی که هدف مطلوب شاخصهای *سرايه* و نرخ مشارکت را از قبل کسب کرده اند، نگهداشت مقدار شاخص ها مدنظر قرار می گیرد.

تاریخ صدور: آذر ۹۲ شماره تجدید نظر: دو تاریخ تجدید نظر: آبان ۹۶ صفحه ۲۲ از ۲۲	نظام پیشنهادها	 شرکت توانیر
دستورالعمل ارزیابی برترین های شرکت های زیرمجموعه در نظام پیشنهادها		

۱۰- ارزیابی دبیر برتر:

دبیر برتر، دبیر شرکت برتری است که حداقل ۷۵٪ مجموع امتیاز ۱۶ شاخص به شماره ۶ تا ۱۵، ۱۹ تا ۲۵ از بند ۷-۱ این دستورالعمل و امتیازی بالاتر از سایر دبیران هم تراز کسب کرده باشد.

۱۱- ارزیابی مدیر حامی برتر:

مدیر برتر، مدیر شرکت برتری است که حداقل ۷۵٪ مجموع امتیاز ۱۰ شاخص ۱ تا ۶، ۱۵ تا ۱۷ و ۲۵ از بند ۷-۱ این دستورالعمل و امتیازی بالاتر از سایر دبیران هم تراز کسب کرده باشد.

۱۲- دوره بازنگری:

این دستورالعمل سالانه توسط دبیرخانه نظام پیشنهادهای شرکت توانیر تدوین شده و با تصویب کارگروه راهبری نظام پیشنهادهای شرکت توانیر و به منظور ارزیابی برترین های نظام پیشنهادهای شرکت های زیرمجموعه نافذ خواهد بود.