

طرح استقرار نظام پیشنهادات  
و تیمهای حل مسئله  
در شرکت ملی فولاد ایران

شرکت مدیریت صنعتی شرق

تیرماه ۱۳۸۲

.....	مقدمه
.....	<b>فصل اول - کلیات طرح</b>
.....	انتخاب مشاور و انعقاد قرارداد
.....	مصوبه شورای عالی اداری کشور درباره نظام پذیرش و بررسی پیشنهاد
.....	برنامه زمانبندی طرح
.....	<b>فصل دوم - مباحث نظری نظام پیشنهادهای انفرادی و گروهی</b>
.....	مدیریت کیفیت جامع
.....	مدیریت مشارکت جو
.....	نظام پیشنهادها
.....	تیم های حل مسئله
.....	موانع ذهنی و عینی در اثربخشی نظام بهپوئی
.....	<b>فصل سوم - رویه های عملیاتی نظام پیشنهادها</b>
.....	پروژه استقرار نظام پیشنهادها
.....	پروژه استقرار تیم های حل مسئله
.....	<b>فصل چهارم - عوامل مؤثر در موفقیت نظام پیشنهادها و تیم های حل مسئله، از منظر مشاور</b>
.....	<b>فهرست منابع</b>
.....	<b>پیوستها</b>
.....	آئین نامه اجرائی نظام
.....	گزارش فاز شناخت
.....	شعارهای نظام پیشنهادها

سیستم پیشنهادات یکی از سیستم های انسان محور ارتقاء بهره وری است. در این سیستم با برنامه و مکانیزمی مشخص، پیشنهادهای کارکنان در مورد بهبود وضعیت سازمان، جمع آوری، ارزیابی و بعضاً اجرا می شود. در مقابل، پیشنهاددهندگان از سوی سازمان مورد تشویق های مادی و معنوی قرار می گیرند.

نظام پیشنهادها یکی از تکنیکهای نوین مدیریت است که با اجرای آن کارکنان شرکت به جای اینکه به طور مداوم زیر نظر گرفته شده و دستورات مافوق را اجرا نمایند، از تواناییها و استعدادهای خود استفاده کرده و قوه خلاقه خویش را در زمینه شناسایی مشکلات کاری و راه حلهای رفع آن به کار می گیرند.

این نظام ابزاری کارآمد برای استقرار روحیه مشکل یابی و بهبود طلبی در کارکنان و مبارزه با روحیه خمودگی و بی تفاوتی کارکنان است.

نظام پیشنهادها پاسخی است انسانی، عقلایی و کارآمد به نیازهای کسانی که با شوق و دلبستگی بسیار به بهروزی سازمان خویش می اندیشند. استقرار نظام پیشنهادها به منظور بهره گیری از آراء و نظرات کارکنان در اداره سازمان، نشانگر بلوغ مدیریت در استفاده از منابع انسانی سازمان (کلیدی ترین منبع توسعه پایدار) می باشد. این نظام ابزاری است برای برقراری ارتباطی زنده، سالم و مستمر بین مدیریت ارشد و مدیران میانی با کارکنان است و از آنجا که بصورت داوطلبانه و اختیاری انجام می پذیرد، ایجاد کننده احساس مسئولیت و تعلق درمیان کارکنان نسبت به موارد بهبود در سازمان است.

# فصل اول

## کلیات

- انتخاب مشاور و انعقاد قرارداد
- مصوبه شورای عالی اداری کشور درباره نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها
- برنامه زمانبندی طرح

## انتخاب مشاور و انعقاد قرارداد

شرکت ملی فولاد ایران که شناخت و تجربه ارزنده ای از بکارگیری نظام های بهیپوئی در شرکتهای تابعه خویش به همراه دارد و تیم مدیریت ارشد این شرکت زمانی خود، عامل گسترش و توسعه نظام های بهره وری و بهبود مستمر در شرکتهای تابعه همانند شرکت فولاد خوزستان، شرکت فولاد مبارکه و غیره بوده اند، در اواخر سال ۱۳۸۰ تصمیم گرفت که نظام بهیپوئی و تیم های حل مسئله را در ستاد مرکزی خود طراحی و اجرا نماید و بر این اساس شروع به بررسی و تجزیه و تحلیل شرکتهای مشاوره ای که در این زمینه فعال بوده اند، نمود. در این راستا، کارشناسان محترم دفتر آموزش و نیروی انسانی طی بازدیدی از نظام پیشنهادهای شرکت ساپکو و تجزیه و تحلیل توان اجرائی و تجربی و همچنین مدلهای ارائه شده و هزینه های درخواستی توسط شرکتهای مشاوره مختلف، شرکت مدیریت صنعتی شرق را بعنوان مشاور واجد شرایط انتخاب نمود، که با امضای قرارداد شماره ۳۸۳۶ مورخ ۸۱/۵/۷ رسماً کار بررسی و طراحی استقرار نظام پیشنهادها و تیم های حل مسئله آغاز گردید.

پس از حدود یازده ماه کار مداوم مشاور و همکاری صمیمانه مدیریت، کارشناسان و کارکنان محترم شرکت ملی فولاد ایران بویژه مدیریت و پرسنل زحمت کش و دلسوز دفتر نیروی انسانی و سیستمها و ناظر محترم طرح، کلیه اقدامات مربوط به شناخت، طراحی، آموزش و استقرار نظام های پیشنهادهای انفرادی و گروهی در تاریخ ۸۲/۴/۱۶ به پایان رسید.

قابل ذکر است که در تاریخ ۸۲/۴/۱۶ نظام بهیپوئی شرکت ملی فولاد ایران طی مراسم خاصی با حضور کلیه مدیران، کارشناسان و کارکنان با سخنرانی جناب آقای مهندس هراتی مدیر عامل محترم شرکت به بهره برداری رسید.

نظر به اینکه در فصل سوم این گزارش به طور مفصل مراحل اجرایی مفاد قرارداد عنوان خواهد شد، لذا از بیان مجدد آن خودداری می گردد و فقط به درج برنامه زمان بندی بسنده می گردد.

## مصوبه شورای عالی اداری درباره نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات

با توجه به آثار مثبت و سودمندی که نظام پیشنهادات در برخی از سازمان ها و شرکتهای داخلی و خارجی پدید آورده بود، دولت جمهوری اسلامی ایران با توجه به اهمیت و افزایش رضایت و توان کاری کارکنان در نشست مورخ ۱۳۷۷/۵/۲۸ شورای عالی اداری مصوبه زیر را تصویب کرد:

شماره: ۱۲/۸۷۸۴

تاریخ: ۱۳۷۷/۶/۷

مصوبه شورای عالی اداری درباره  
نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات

بسمه تعالی

کلیه وزارتخانه ها- سازمانها- مؤسسات و شرکتهای دولتی  
و دستگاه هایی که شمول قانون بر آنها مستلزم ذکر نام است.

شورای عالی اداری در جلسه مورخ ۷۷/۵/۲۸ بنا به پیشنهاد سازمان امور اداری و استخدامی کشور و به منظور تحقق اهداف مندرج در قانون برنامه دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور و تأکید ریاست جمهوری بر امر مشارکت مردمی که در دیدگاه ها و اولویت های توسعه در بخش برنامه اداری منظور گردیده است و نظر به اهمیت و ضرورت نقش مشارکت کارکنان در بالا بردن کارایی و اثربخشی دستگاههای دولتی و افزایش رضایت و توان کاری کارکنان و همچنین تأکید دولت در نهادینه نمودن مشارکت های مردمی و شروع آن از طریق سازمان های دولتی تصویب نمود:

۱- " نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات" در کلیه وزارتخانه ها، مؤسسات، شرکتهای و بانکها و کلیه دستگاه هایی که شمول قانون بر آنها مستلزم ذکر نام است، بر اساس مراحل مذکور در این مصوبه مطابق برنامه زمان بندی و آیین نامه ای که توسط سازمان امور اداری و استخدامی کشور تنظیم و ارائه می گردد استقرار می یابد.

۲- سازمان اموراداری و استخدامی کشور مکلف است به: تهیه و تدوین آیین نامه ها و دستورالعمل ها، آماده سازی و زمینه سازی و انجام فعالیت های فرهنگی، آماده سازی نیروی انسانی مورد نیاز برای اجرای طرح، تشکیل هسته های مشاوره با ترکیب غیر دولتی به منظور کمک به واحدهای اجرایی و اجرای آزمایشی طرح در وزارتخانه ها و استانهای داوطلب، تدوین مقررات پشتیبان و تغییرات در مقررات موجود برای اجرای طرح، ایجاد سازوکار مناسب برای نهادینه نمودن نظام در سازمانها.

۳- وزارتخانه ها، مؤسسات، شرکت ها و بانک ها و دستگاه های مشمول موظفند مطابق برنامه زمان بندی شده و آیین نامه و دستور العمل های موضوع این مصوبه، امکانات و تسهیلات لازم را برای استقرار نظام مزبور فراهم آورده، همکاری های لازم را معمول دارند.

۴- نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای در مرحله نخست در چند وزارتخانه و چند استان داوطلب اجرا می شود و نتیجه بررسی و ارزشیابی حاصله از آن به شورای عالی اداری ارایه می گردد تا با انجام اصلاحات لازم در کلیه سازمان های یاد شده در بند "یک" اجرا شود.

۵- سازمان امور اداری و استخدامی کشور مکلف است بر حسن اجرای کار، نظارت و پی گیری نماید و ظرف یک سال تمهیدات قانونی برای ایجاد مؤسسه ای غیر دولتی را به منظور توسعه مشارکتهای مردمی فراهم نماید. وزراء و روسای دستگاه های اجرایی مسوول اجرای این مصوبه خواهند بود.

محمد باقریان

معاون رئیس جمهوری و دبیر شورای عالی اداری