

# فصل سوم

رویه های عملیاتی در

نظام پیشنهادها

## □ پروژه استقرار نظام پیشنهادها

گام ۱- شناسایی سازمان

گام ۲- آموزش و توجیه مدیران ارشد

گام ۳- تشکیل و آموزش تیم راهبری نظام پیشنهادها (کمیته اجرایی)

گام ۴- طراحی پیش نویس آیین نامه اجرایی نظام پیشنهادها

گام ۵- ارائه و تشریح دستورالعمل طراحی شده به مدیران ارشد و تصویب آن

گام ۶- آموزش و توجیه مدیران میانی و سرپرستان

گام ۷- آموزش دبیران نظام پیشنهادها

گام ۸- آموزش اعضا کمیته های بهیویی

گام ۹- آموزش کارکنان

گام ۱۰- برگزاری مراسم عمومی معرفی و آغاز رسمی فعالیت مجدد نظام پیشنهادهای انفرادی در

سازمان

گام ۱۱- حفظ و نهادینه سازی نظام پیشنهادهای انفرادی پس از استقرار

## □ پروژه استقرار نظام تیمهای حل مسئله

گام ۱- شناسایی سازمان

گام ۲- آموزش و توجیه مدیران ارشد در زمینه نظام تیمهای حل مسئله

گام ۳- آموزش کمیته راهبری (کمیته اجرایی) در زمینه نظام تیمهای حل مسئله

گام ۴- طراحی پیش نویس دستورالعمل نظام پیشنهادهای گروهی

گام ۵- ارائه و تشریح دستورالعمل طراحی شده به مدیران ارشد و تصویب آن

گام ۶- آموزش و توجیه مدیران میانی و سرپرستان

گام ۷- تشکیل تیمهای حل مسئله و آموزش گامهای هفت گانه روش علمی حل مسئله

گام ۸- برگزاری جلسه عمومی ارائه نتایج مسائل حل شده آموزش کارکنان و آغاز رسمی فعالیت

نظام پیشنهادهای گروهی در سازمان

گام ۹: حفظ و نهادینه سازی نظام

## پروژه استقرار نظام پیشنهادها

### گام ۱- شناسایی سازمان

- مطابق طرح اجرایی این گام شامل موارد زیر بوده است :
- شناخت عناصر موثر بر نظام مشارکت در فرهنگ سازمانی شامل:
- الگوی مدیریتی مدیران ارشد و میانی و چگونگی روابط آنان با کارکنان
- سابقه قبلی سازمان در امر مشارکت
- ویژگیهای پرسنلی: تحصیلات ؛ سن ؛ مهارت و میزان آموزشهای ارائه شده به آنان
- وضعیت قراردادهای کاری (نوع استخدام و حقوق و مزایا)
- گستره و درجه انعطاف پذیری فرآیندهای کاری
- میزان استاندارد سازی شغلی در سازمان
- و سایر موضوعات موثر بر مشارکت پذیری کارکنان

### اقدامات انجام یافته

- ۱-۱- طراحی پرسش نامه ها بر مبنای اصول فوق الذکر، تکثیر و توزیع آنها بین دفاتر و کارکنان محترم شرکت
  - ۱-۲- پی گیری و همکاری در تکمیل و جمع آوری کلیه پرسش نامه های توزیع شده (این فعالیت که قرار بود طی یک هفته انجام شود بدلیل مشکلات ناشی از عدم تکمیل و ارائه پرسشنامه ها بیش از سه هفته به طول انجامید).
  - ۱-۳- بررسی، تجزیه و تحلیل پاسخ ها و نتیجه گیری
  - ۱-۴- مصاحبه با کلیه معاونین و مدیران محترم دفاتر و دریافت نظرها، پیشنهادها و راهنماییهای لازم ( این فعالیت که قرار بود طی یک هفته انجام شود طی سه هفته انجام شد).
  - ۱-۵- بررسی، تجزیه و تحلیل نظرها و پیشنهادهای کلیه مدیران محترم
  - ۱-۶- مطالعه و بررسی ساختار سازمانی، چگونگی نیروی انسانی به لحاظ کیفی و کمی، تحصیلات، تجربه و دوره های آموزشی انجام شده در حین کار
  - ۱-۷- تکمیل و ارائه چک لیست سنجش آمادگی سازمان از طریق گردآوری اطلاعات سازمانی، گفتگو با مدیران و برخی از کارکنان سازمان
  - ۱-۸- طراحی و تنظیم گزارش جامع شناخت و ارزیابی و بررسی چگونگی آمادگی مدیریت و کارکنان محترم شرکت به منظور طراحی و استقرار نظام پیشنهادها
- لازم بذکر است که با توجه به تأکید کارفرما به اجرای گسترده تر فاز شناخت، اقدامات: برگزاری جلسه با کلیه مدیران و همچنین طراحی، توزیع و تحلیل سنجش نظرات کارکنان به فعالیتهای مورد نظر فاز شناخت، افزوده شده است و لذا مرحله شناخت که طبق برنامه زمان بندی شده، قرار بود طی دو هفته انجام شود، مدت پنج هفته به درازا کشید .
- قابل ذکر است که گزارش شناخت پیوست بوده و در شبکه داخلی شرکت نیز موجود می باشد .

## گام ۲- آموزش و توجیه مدیران ارشد

شامل:

- \* آموزش تاریخچه؛ مزایا؛ فلسفه؛ پیش نیازها؛ مکانیزم اجرایی و ... نظام پیشنهادها به مدیران ارشد سازمان
- \* ارائه مستندات (گزارش؛ عکس و فیلم) از نتایج اجرای پروژه در شرکتهای خارجی و ایرانی

### اقدامات انجام یافته

در یک سمینار دو روزه که بصورت کارگاه آموزشی با حضور کلیه مدیران و روسای محترم دفاتر در تاریخ ۸۱/۷/۱۷ و ۸۱/۷/۱۸ در محل ستاد مرکزی فولاد برگزار گردید، مباحث تاریخچه، فلسفه، اهداف، مزایا و برنامه های اجرائی و مفاد آئین نامه نظام پیشنهادها و نظام حل مسئله مورد بحث و بررسی قرار گرفت. همچنین پیامهای آموزشی متعددی در زمینه معرفی نظام پیشنهادها و تجربه های داخلی و خارجی آن تهیه و در تابلوی نظام پیشنهادها در معرض دید مدیران و کارکنان قرار داده شد. (پیامهای مذکور پیوست گزارش می باشد)

ضمناً به منظور آموزش و توجیه مدیران بازدیدی از سیستم پیشنهادات شرکت فولاد خوزستان انجام پذیرفت.

## گام ۳- تشکیل و آموزش کمیته راهبری (کمیته اجرایی بهپویی)

- \* ارائه آموزشهای لازم به اعضا تیم در زمینه نظام پیشنهادها
- \* ارائه آموزشهای لازم به اعضا تیم در زمینه وظایف تیم راهبری
- \* ارائه آموزشهای لازم به اعضا تیم در زمینه طراحی دستورالعمل نظام پیشنهادها
- \* ارائه نمونه دستورالعملهای سایر شرکتهای به اعضا تیم راهبری

### اقدامات انجام یافته

ابتدا برای تشکیل کمیته راهبری نظام پیشنهادها (که بعدها به کمیته اجرایی بهپویی تغییر نام یافت) و معرفی اعضا، اقدامات زیر انجام پذیرفت:

- طراحی فرم ویژگیهای اعضا کمیته بهپویی به لحاظ: دانش، بینش، علاقمندی و انگیزه و داشتن فرصت مناسب به منظور همکاری
- درخواست از دفاتر محترم مدیران جهت معرفی افراد منتخب (در تاریخ ۸۱/۶/۱۲)
- معرفی افراد منتخب مدیران محترم به دبیرخانه نظام پیشنهادها (در تاریخ ۸۱/۷/۲۰)

در این مرحله سیزده نفر از دفاتر مختلف مدیران محترم به دبیرخانه نظام پیشنهادها معرفی شده اند که طی یک برنامه آموزشی منسجم و پویا طبق مفاد قرارداد، کلیه آموزش های لازم به منتخبین ارائه گردید.

## گام ۴- طراحی پیش نویس آیین نامه اجرایی نظام پیشنهادها

شامل:

- طراحی شیوه ارائه و دریافت پیشنهادها
- طراحی شیوه بررسی پیشنهادها (شکل دهی نهادهای بررسی کننده)
- طراحی شیوه اجرای پیشنهادهای پذیرفته شده
- طراحی شیوه های پاداش دهی
- طراحی شیوه پیوند نظام پیشنهادها بعنوان ابزار اقدام پیشگیرانه در نظام کیفیت

وظایف مشاور:

- \* طراحی پیش نویس دستورالعمل مناسب با ویژگیهای سازمان با همراهی تیم راهبری
- \* تعدیل و اصلاح دستورالعمل مطابق با نظرات گردآوری شده اعضا کمیته راهبری از بخشهای مختلف سازمان
- \* ارائه دستورالعمل طراحی شده به مدیران ارشد جهت بررسی و تصویب

### اقدامات انجام یافته

- \* تهیه پیش نویس آیین نامه اجرایی توسط گروه کارشناسی مشاورین با در نظر گرفتن ، نتایج فاز شناخت، نظرات مدیران محترم و فرهنگ سازمانی شرکت
- \* برگزاری کارگاه آموزشی/طراحی نظام پیشنهادها در اردوی سه روزه در گاجره برای کمیته اجرایی بهپویی و تدوین آیین نامه اجرایی با لحاظ نمودن کلیه نظرها و پیشنهادهای منطقی اعضا

## گام ۵- ارائه و تشریح دستورالعمل طراحی شده به مدیران ارشد و تصویب آن

اقدامات انجام یافته:

- بررسی مجدد آیین نامه تنظیمی در ستاد مرکزی با حضور کلیه اعضای کمیته عالی بهپویی در چندین جلسه متعدد و لحاظ نمودن کلیه نظرها و پیشنهادهای مطلوب آنها با اکثریت آراء
- مطالعه دقیق و بررسی مجدد آیین نامه توسط چند تن از خبرگان اعضای کمیته عالی بهپویی و لحاظ نمودن نظرات منطقی آنان در مفاد آیین نامه
- ارائه آیین نامه در تاریخ ۱۸/۱۰/۸۱ جهت تصویب جهت تصویب
- آیین نامه نظام بهپویی در تاریخ ۲۸/۱۱/۱۳۸۱ به تصویب رسیده و به مدیران محترم ستاد مرکزی ابلاغ گردید. (آیین نامه مذکور پیوست می باشد).

## گام ۶: آموزش و توجیه مدیران میانی و سرپرستان

شامل:

- \* آموزش تاریخچه؛ مزایا؛ فلسفه؛ پیش نیازها؛ مکانیزم اجرایی و ... نظام پیشنهادها به مدیران میانی و سرپرستان

\* ارائه مستندات (گزارش؛ عکس و فیلم) از نتایج اجرا در شرکتهای خارجی و ایرانی

### اقدامات انجام یافته

این مباحث در چند سمینار آموزشی بطور مبسوط، طبق برنامه و منطبق با مفاد قرارداد، در تاریخ ۱۲ و ۱۳ آذر ماه ۸۱، به کلیه مدیران و روسای محترم دفاتر ارائه گردید.

### گام ۷- آموزش دبیران نظام پیشنهادها (مطابق با گام ۷ و ۸ برنامه زمانبندی)

شامل:

- \* آموزش کلیات نظام پیشنهادها به دبیران اصلی و دبیران نظام پیشنهادها
- \* طراحی و ارائه نظام مکانیزه جهت نگهداری و گزارش گیری اطلاعات پیشنهادها
- \* آموزش وظایف دبیری با نمایش فیلم آموزشی و ارائه جزوات آموزشی لازم شامل:
  - چگونگی دریافت و ثبت پیشنهاد
  - چگونگی بررسی پیشنهاد
  - چگونگی اجرای پیشنهادهای پذیرفته شده
  - چگونگی ارزشیابی پیشنهاد
  - شیوه های اطلاع رسانی دبیرخانه
  - چگونگی جلب مشارکت کارکنان
  - چگونگی بهره گیری از ابزار مدیریت دیداری
  - چگونگی کار با برنامه مکانیزه نظام پیشنهادها

### اقدامات انجام یافته

دبیران کمیته های بهیویی همزمان با اعضا کمیته ها، در قالب چهار جلسه، در اردیبهشت ۸۲، مورد آموزش و توجیهات لازم قرار گرفتند. همچنین آموزش جداگانه ای در این زمینه، در تاریخ ۸۲/۴/۱۶ برگزار گردید. رؤس موضوعات ارائه شده به قرار زیر میباشد:

- آموزش مبانی تئوریک نظام پیشنهادها
  - آشنایی با ساختار اجرایی و گردش کار نظام پیشنهادهای طراحی شده برای شرکت ملی فولاد
  - آشنایی با چگونگی بررسی پیشنهاد، ارزشیابی و تکمیل فرم بررسی
  - رویکرد صحیح و چالشهای بررسی پیشنهاد
  - چگونگی ترویج نظام پیشنهادها توسط دبیران میان همکاران دفاترشان
- نرم افزار بانک اطلاعاتی جهت ثبت، نگهداری و گزارش گیری از اطلاعات نظام پیشنهادها با قابلیت های زیر تهیه و به خدمات رایانه ای شرکت ارائه گردید. نرم افزار مذکور با زبان برنامه نویسی و بانک اطلاعاتی ACCESS MICROSOFT تهیه شده و محیط اجرایی آن شبکه تک کاربر و سیستم عامل مربوطه نیز WINDOWS XP می باشد.

## گام ۸- آموزش اعضاء کمیته های بهپویی (مطابق با گام ۹ و ۱۰ برنامه زمانبندی)

- \* آموزش کلیات نظام پیشنهادها به دبیر اصلی و دبیران نظام پیشنهادها
- \* طراحی و ارائه نظام مکانیزه جهت نگهداری و گزارش گیری اطلاعات پیشنهادها
- \* آموزش وظایف دبیری با نمایش فیلم آموزشی و ارائه جزوات آموزشی لازم
  - چگونگی بررسی پیشنهاد
  - چگونگی تفکیک وظیفه از پیشنهاد
  - چگونگی اجرای پیشنهادهای پذیرفته شده
  - چگونگی ارزشیابی پیشنهاد
  - چگونگی جلب مشارکت کارکنان
  - چگونگی بهره گیری از تکنیک بذر پیشنهاد (wanted system)

## اقدامات انجام یافته

بر اساس پیش نویس آیین نامه طراحی شده توسط کمیته اجرایی نظام پیشنهادها، قرار بود کمیته های بهپویی در سطح دفاتر ۹ گانه و دو حوزه واحدهای مستقل زیر نظر مدیرعامل تشکیل شود، لکن بنا به نتایج مذاکرات جلسات بعدی مقرر گردید کمیته ها در سطح معاونت های سه گانه و یک حوزه واحدهای مستقل زیر نظر مدیرعامل تشکیل شود. متأسفانه علی رغم پیگیریهای متعدد، معرفی اعضا کمیته ها از بهمن ماه ۸۱ تا اواخر فروردین ماه ۸۲ بطول انجامید و این امر موجب تاخیر در اجرای بموقع پروژه گردید.

پس از معرفی اعضا کمیته های ۴ گانه بهپویی، در قالب چهار جلسه، در تاریخ نهم و پانزدهم اردیبهشت ۸۲، آموزش و توجیه کمیته های بهپویی به صورت جداگانه در دفاتر معاونتها و حوزه مدیر عامل، برگزار گردید. رؤس موضوعات ارائه شده به قرار زیر میباشد:

- آموزش مبانی تئوریک نظام پیشنهادها
  - آشنایی با ساختار اجرایی و گردش کار نظام پیشنهادهای طراحی شده برای شرکت ملی فولاد
  - آشنایی با چگونگی بررسی پیشنهاد، ارزشیابی و تکمیل فرم بررسی
  - رویکرد صحیح و چالشهای بررسی پیشنهاد
- به منظور آموزش اعضاء کمیته های بهپویی، در تاریخ ۸۲/۲/۳۱ و ۸۲/۳/۲۰ بازدید از شرکتهای ایران خودرو و صنایع مخابراتی صایران انجام گرفت. در این بازدید اعضاء از نزدیک با مراحل اجرای نظام پیشنهادها آشنا شدند.

## گام ۹- آموزش کارکنان (مطابق با گام ۱۱ و ۱۲ برنامه زمانبندی)

- \* آموزش گروه های مختلف کارکنان به همراه نمایش فیلم آموزشی و ارائه جزوات آموزشی لازم

## اقدامات انجام یافته

اگرچه طبق طرح اجرایی قرار بود آموزش کارکنان، پس از تشکیل و آموزش کمیته های بهپویی صورت پذیرد لکن بدلیل تاخیر سازمان در معرفی اعضا کمیته های چهار گانه بهپویی، با موافقت ناظر محترم طرح مقرر شد جهت بهره گیری مناسب از زمان، ابتدا آموزش کارکنان در قالب چهار گروه مختلف انجام پذیرد. بر این اساس عموم کارکنان در قالب برگزاری چندین سمینار آموزشی، تحت آموزشهای لازم نظام پیشنهادها قرار گرفتند. در این سمینارها موضوعات زیر مطرح گردید:

- آموزش مبانی تئوریک نظام پیشنهادها
- آشنایی با ساختار اجرایی و گردش کار نظام پیشنهادهای طراحی شده برای شرکت ملی فولاد
- آشنایی با چگونگی ارائه پیشنهاد و فرم مربوطه
- تکنیکهای پیشنهادیابی و خلاقیت

## گام ۱۰- برگزاری مراسم عمومی معرفی و آغاز رسمی فعالیت مجدد نظام پیشنهادهای انفرادی در سازمان (مطابق با گام ۱۴ برنامه زمانبندی)

### اقدامات انجام یافته

- مراسم عمومی معرفی و آغاز رسمی فعالیت نظام بهپویی شرکت، در تاریخ ۸۲/۴/۱۶، با حضور مدیریت عامل محترم شرکت، در سالن آمفی تاتر شرکت برگزار گردید.
- مراسم فوق با دستور کار زیر برگزار گردید:
- ۱- ارائه ویژه نامه «آغاز استقرار نظام بهپویی در شرکت ملی فولاد ایران» به شرکت کنندگان در مراسم.
  - ۲- ارائه گزارشی از مراحل طراحی و استقرار نظام پیشنهادها توسط مجری طرح.
  - ۳- ارائه گزارش و معرفی اعضای کمیته های عالی، اجرایی و بهپویی و معرفی دبیر کل نظام، توسط مدیریت محترم نیروی انسانی و سیستمها.
  - ۴- سخنرانی مدیریت عامل محترم، مبنی بر حمایت و انتظارات ایشان از نظام پیشنهادها و نهادهای اجرایی آن و همچنین ضرورت مشارکت کارکنان.
  - ۵- پذیرایی از کارکنان.

## گام ۱۱- حفظ و نهادینه سازی نظام پیشنهادهای انفرادی پس از استقرار (مطابق با گام ۱۵ برنامه زمانبندی)

### اقدامات انجام یافته

از آنجائی که شرکت مدیریت صنعتی شرق، توفیق نظام پیشنهادها را در شرکت ملی فولاد ایران، توفیق عملکرد خویش می داند، ارائه خدمات پشتیبانی در بلند مدت به دست اندرکاران نظام پیشنهادها را وظیفه حرفه ای خویش می داند.

## پروژه استقرار نظام تیمهای حل مسئله

### گام ۱: شناسایی سازمان

شامل: شناخت عناصر موثر بر نظام مشارکت گروهی و کار تیمی در فرهنگ سازمانی -الگوی مدیریتی مدیران و چگونگی روابط آنان با کارکنان در زمینه کارهای تیمی -سابقه قبلی سازمان در امر کارهای تیمی و گروهی

#### اقدامات انجام یافته

اقدامات مربوط به این فاز بصورت مشترک با فاز شناخت نظام پیشنهادهای انفرادی انجام پذیرفت و در نتایج آن نیز در گزارش فاز شناخت به کارفرما ارائه گردید. گزارش فاز شناخت پیوست می باشد.

### گام ۲- آموزش و توجیه مدیران ارشد در زمینه نظام تیمهای حل مسئله

#### اقدامات انجام یافته

موضوعات مربوط به این نظام در سمینار دو روزه ای که بصورت کارگاه آموزشی با حضور کلیه مدیران و روسای محترم دفاتر در تاریخ ۸۱/۷/۲ و ۸۱/۷/۱۷ در محل ستاد مرکزی فولاد برگزار گردید، ارائه گردید. همچنین پیامهای آموزشی متعددی در زمینه معرفی نظام پیشنهادها و تجربه های داخلی و خارجی آن تهیه و در تابلوی نظام پیشنهادها در معرض دید مدیران و کارکنان قرار داده شد. به منظور آشنائی مدیران با نظام تیمهای حل مسئله، بازدید از شرکت فولاد خوزستان به عمل آمد و افراد شرکت کننده در این بازدید از نزدیک با فعالیت نظام آشنا شدند.

### گام ۳- تشکیل آموزش تیم راهبری در زمینه نظام تیمهای حل مسئله

#### اقدامات انجام یافته

آموزش نحوه فعالیت تیمهای حل مسئله و روش علمی حل مسئله برای اعضا کمیته اجرایی بهپویی در جلسه مورخ ۸۱/۷/۲۹ ارائه گردید.

## گام ۴- طراحی پیش نویس دستورالعمل نظام پیشنهادهای گروهی

شامل:

- طراحی شیوه تشکیل و اعلام موجودیت تیمهای حل مسئله
- طراحی شیوه انتخاب مسائل توسط تیمها و تایید آنها جهت فعالیت تیمها
- طراحی شیوه تشکیل جلسات و حضور اعضا در جلسات تیمهای حل مسئله
- طراحی شیوه و متدلوژی حل مسئله
- طراحی شیوه بررسی و ارزشیابی مسائل حل شده توسط تیمهای حل مسئله
- طراحی شیوه انگیزش و پاداش دهی به تیمهای حل کننده مسئله
- طراحی شیوه پیوند نظام پیشنهادهای گروهی بعنوان ابزار اقدام پیشگیرانه در نظام کیفیت

## اقدامات انجام یافته

- \* بعد از طراحی و تدوین آئین نامه نظام پیشنهادهای، آئین نامه نظام حل مسئله توسط گروه کارشناسی مشاور طراحی گردید.
- \* آئین نامه نظام حل مسئله همانند آئین نامه نظام پیشنهادهای به دفعات مکرر مورد بحث و بررسی کارشناسی اعضا محترم کمیته عالی بهیوئی قرار گرفت و نظرات منطقی اکثریت این کمیته در مفاد این آئین نامه لحاظ گردید.
- قابل ذکر است که در کلیه جلسات کارشناسی تدوین و تنظیم آئین نامه ها، ناظر محترم پروژه و اعضا محترم کمیته عالی بهیوئی حضوری فعال داشته اند.

## گام ۵-ارائه و تشریح دستورالعمل طراحی شده به مدیران ارشد و تصویب آن

اقدامات انجام یافته:

- تهیه پیش نویس آئین نامه اجرائی توسط گروه کارشناسی مشاور با در نظر گرفتن، نتایج فاز شناخت، نظرات مدیران محترم و فرهنگ سازمانی شرکت
- بررسی مجدد آئین نامه تنظیمی در ستاد مرکزی با حضور کلیه اعضا کمیته عالی بهیوئی در چندین جلسه متعدد و لحاظ نمودن کلیه نظرها و پیشنهادهای مطلوب آنها با اکثریت آراء
- مطالعه دقیق و بررسی مجدد آئین نامه توسط چند تن از خبرگان اعضا کمیته عالی بهیوئی و لحاظ نمودن نظرات منطقی آنان در مفاد آئین نامه
- ارائه آئین نامه در تاریخ ۸۱/۱۰/۱۸ و تصویب آئین نامه توسط مدیریت شرکت و ابلاغ آن به مدیران محترم ستاد مرکزی در تاریخ ۸۱/۱۱/۲۸

## گام ۶- آموزش و توجیه مدیران میانی و سرپرستان

\* آموزش تاریخچه؛ مزایا؛ فلسفه؛ پیش نیازها؛ مکانیزم اجرایی و ... نظام پیشنهادهای گروهی به مدیران میانی و سرپرستان

\* آموزش شیوه فعالیت تیمهای حل مسئله (مطابق آیین نامه طراحی شده)  
\* ارائه مستندات (گزارش؛ عکس و فیلم) از نتایج اجرا در شرکتهای خارجی و ایرانی

### اقدامات انجام یافته

\* در سمینار دو روزه مورخه ۸۱/۹/۱۲ و ۸۱/۹/۱۳ که با حضور مدیران و روسای محترم دفاتر در محل ستاد مرکزی فولاد برگزار گردید، مباحث فوق آموزش داده شده و مورد بحث و بررسی قرار گرفت.

**گام ۷- تشکیل تیمهای حل مسئله و آموزش گامهای هفت گانه روش علمی حل مسئله (مطابق با گام ها ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۱۲، ۱۱ و ۱۳ برنامه زمانبندی)**

### اقدامات انجام یافته

بنا به توافق بعمل آمده و بنا به نظر ابلاغی مجری، آموزش روش علمی حل مسئله و مراحل هفت گانه آن به اعضای کمیته راهبری نظام که نمایندگان عمده دفاتر شرکت بودند در قالب چهار جلسه بعمل آمد.

**گام ۸- برگزاری جلسه عمومی ارائه نتایج مسائل حل شده آموزش کارکنان و آغاز رسمی گام فعالیت نظام پیشنهادهای گروهی در سازمان (مطابق با گام ۱۴ برنامه زمانبندی)**

**گام ۹: حفظ و نهادینه سازی نظام (مطابق با گام ۱۵ برنامه زمانبندی)**

نظر به کارآمد بودن تیم های حل مسئله طبق نظر مدیریت محترم نیروی انسانی و همچنین ناظر محترم پروژه مقرر گردید تیم های حل مسئله از زیر مجموعه کمیته های عالی، اجرائی و بهیوئی بعد از استقرار و کارکرد نظام پیشنهادها بصورت داوطلبانه استقرار یابد. که در این صورت اجرای گامهای هشتم و نهم منتفی می باشد.