



جلد ششم

نظام مشارکت آئین نامہ و اساس نامہ

فروری تا مارچ

باتمانقلیچ، فریور

آیین نامه نظام مشارکت کارکنان (نحوه اجرا و استقرار سیستم پیشنهادات همگانی)
ایجاد سازمانهایی با کارایی و بهره‌وری بیشتر و هزینه کمتر بهینه سازی امور ...
جهت تصویب در شورای عالی نظام مشارکت ... / فریور باتمانقلیچ. -
تهران: جمهوری، ۱۳۸۱.

۱۶۸ ص. : مصور، جدول، نمودار.

ISBN 964 - 6973 - 26 - 4

فهرستنویسی بر اساس اطلاعات فیپا.

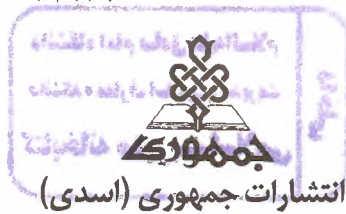
۱. مدیریت -- مشارکت کارمندان. ۲. مدیریت -- مشارکت کارمندان --
آیین نامه‌ها. ۳. کارمندان -- توانمندسازی. الف. عنوان.

۶۵۸ / ۳۱۵۲

HD ب ۵۶۵۰

۳۲۹۷۹ - ۸۱ م

کتابخانه ملی ایران



انتشارات جمهوری (اسدی)

دفتر مرکزی: خ انقلاب، خ شهدای ژاندارمری بین خ فروردین و فخر رازی پلاک ۱۹۴ تلفکس: ۶۴۱۰۸۱۴

فروشگاه: تهران، خیابان جمهوری، مقابل باغ سپهسالار

تلفن: ۳۱۱۶۰۳۳ فکس ۳۹۳۰۳۹۰

آیین نامه نظام مشارکت کارکنان (نحوه اجرا و استقرار سیستم پیشنهادات همگانی)

نویسنده: فریور باتمانقلیچ

● قطع: وزیری ● چاپ: اول ۱۳۸۱ ● تیراژ: ۳۰۰۰ جلد ● ویراستار: استاد حسین آهی

● حروفچینی: سهیل ● لیتوگرافی: البرز ● چاپ و صحافی: ارمغان

ISBN : 964 - 6973 - 26 - 4

شابک: ۹۶۴ - ۶۹۷۳ - ۲۶ - ۴

کلیه حقوق این اثر متعلق به انتشارات جمهوری می‌باشد

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
بخش اول: کلیات	
مقدمه	۱۳
پیشگفتار	۱۵-۱۸
اهداف نظام مشارکت و نظامهای اصلی آن	۱۹
نظام تفکر فراگیر، پیشنهادگیری همگانی	۱۹
نظام تشکر فراگیر، قدردانی همگانی	۱۹
نظام تذکر پذیری فراگیر، پند پذیری و اصلاح همگانی	۲۰
فرمول نظام مشارکت	۲۱
اهداف و سیاستهای اجرایی نظام مشارکت در سازمان شرکت	۲۳
الف - اهداف	۲۳
ب - سیاستها	۲۳

بخش دوم: گردش کار نظام مشارکت

برگه پیشنهاد	۲۵
شکل و مشخصات برگه پیشنهاد	۲۵
شرایط و مشخصات (وضع موجود)	۲۵
شرح پیشنهاد و مشخصات طرح و روش پیشنهادی	۲۶
منافع حاصل از پیشنهاد	۲۷
مشخصات پیشنهاد دهنده یا پیشنهاد دهندگان	۲۷
سایر اقدامات	۲۷
دریافت و اعلام وصول پیشنهاد	۲۷

۲۸	تکمیل و طبقه‌بندی پیشنهادهای
۲۹	ارسال پیشنهادهای برای ارزیابی
۳۰	ارزیابی پیشنهادهای
۳۲	تهیه گزارش ارزیابی
۳۴	رسیدگی به پیشنهادات ارزیابی شده توسط شورای همیاری و مشارکت کارکنان
۳۶	اعلام تصویب پیشنهاد به پیشنهاد دهنده
۳۶	اعلام رد پیشنهاد و دلایل آن
۳۷	اجرای پیشنهادات

بخش سوم: تشکر و قدردانی

۳۹	تعریف پیشنهاد مشهود و غیر مشهود
۳۹	میزان پاداشها و تشکرات
۴۰	انواع پاداشها
۴۰	پرداخت پاداش
۴۱	محاسبه پاداش برای پیشنهادهایی که در سایر مؤسسات قابلیت اجرا دارند
۴۲	پرداخت پاداش به کسانی که دیگر در شرکت شاغل نیستند
۴۲	پرداخت پاداش به کسانی که ترفیع گرفته‌اند
۴۲	پاداش گروههای کیفیت و بهره‌وری و گروههای پیشنهاد دهنده
۴۳	زمان و میزان پرداخت پاداش

بخش چهارم: پیشنهادات

۴۵	پیشنهاد دهندگان
۴۵	کلیات
۴۷	پیشنهادهای گروههای کیفیت و بهره‌وری و پیشنهادات دسته جمعی

- پیشنهادهای فردی ۴۸
- پیشنهادهای رسیده خارج از کادر (کارکنان) سازمان ۴۹
- پیشنهادهای تکراری ۴۹
- پیشنهادهای تکمیل شده در ارزیابی یا شورا ۵۰
- پیشنهادهای قابل ثبت و اختراع گونه ۵۰
- چه کسانی نمی توانند از مزایای نظام مشارکت و ارائه پیشنهاد بهره مند شوند ۵۱
- پیشنهادهایی که پاداش به آنها تعلق نمی گیرد ۵۱

بخش پنجم: فرهنگ سازی و توصیه های اجرایی

- آموزش ۵۳
- اقدامات ارشادی و تبلیغی ۵۴
- نقش مدیران میانی، رؤسای ادارت و سرپرستان واحدها ۵۵
- تماسهای حضوری و جلسات ۵۶
- شعارها، نشریات، برگه ها و تابلوهای ارشادی ۵۷
- انتشار و نصب پوستر ۵۷
- انتشار آمار و نتایج نظام مشارکت و پیشنهادهای دریافت شده ۵۸
- کتابچه راهنما ۵۹
- توزیع پاداشها و جوایز ۵۹
- سایر اقدامات ۶۰

بخش ششم: امور اداری نظام مشارکت

- اسناد لازم ۶۳
- کارت یا برگه فعالیت کارکنان ۶۳
- دفتر ثبت پیشنهادهای ۶۴

۶۴ بایگانی مدارک
۶۴	الف - پرونده پیشنهادات به ترتیب شماره ثبت
۶۴	ب - پرونده پیشنهادات اجرا شده
۶۵	ج - پرونده پیشنهادات عملی نشده
۶۵	د - پرونده موضوعات پیشنهادات
۶۶	ه - سایر پرونده ها
۶۶	برنامه و بودجه و گزارشات ارزیابی نظام مشارکت

بخش هفتم: نمودار بررسی پیشنهادات و جداول محاسبه پاداش ها

۶۸ نمودار جریان کار پیشنهادگیری و بررسی پیشنهادات
	جدول طبقه بندی پاداش دهی بر مبنای سود یا صرفه جویی اقتصادی حاصل از
۶۹ پیشنهادات کارکنان
۷۲ شرایط پرداخت پاداش پیشنهادهای گروهی
۷۲ جدول محاسبه و امتیاز دهی و معیارهای ارزیابی پیشنهادهای کیفی (غیر مشهود)
۷۴ جدول میزان و استانداردهای نظام مشارکت، کیفیت و بهره وری
۷۷ طبقه بندی و نحوه تعیین امتیازات و پاداش مدیران شرکتها
۷۸ نحوه پرداخت پاداش همکاران و همیاران نظام مشارکت
	آئین نامه برگزاری جشنواره سالیانه و همایش سالگشت نظام مشارکت، کیفیت و بهره وری
۸۲ وزارتخانه / سازمان و شرکتهای تابعه
۸۶ انتخاب دبیران نمونه نظام مشارکت شرکتها
۸۷ انتخاب شوراهای نمونه همیاری و مشارکت
۸۸ ملاکهای انتخاب گروههای کیفیت و بهره وری (امت های خیر طلب) نمونه
۸۹ ملاکهای پشتیبانی مدیران از نظام مشارکت و انتخاب مدیران نمونه

بخش هشتم: فرمها، جداول آمارگیری و اطلاعات پیشنهادات

- برگه پیشنهاد (فرم شماره یک)
- برگه اعلام وصول پیشنهاد (فرم شماره ۲)
- برگه درخواست کارشناسی و ارزیابی پیشنهاد (فرم شماره ۳)
- برگه درخواست بررسی طرح پیشنهادی از قسمتها و یا واحدها (فرم شماره ۴)
- برگه ارزیابی پیشنهادات (فرم شماره ۵)
- برگه بررسی پیشنهاد در شورای همیاری و مشارکت (فرم شماره ۶)
- برگه پاسخ عدم قبول پیشنهاد به پیشنهاد دهنده (فرم شماره ۷)
- برگه تصویب پیشنهاد و نحوه تخصیص و اعطاء پاداش پیشنهاد دهنده (فرم شماره ۸)
- برگه پرداخت پاداش کارشناسی ارزیابی (فرم شماره ۹)
- برگه دستور پرداخت پاداش پیشنهاد دهنده به صورت مرحله ای به امور مالی (فرم شماره ۱۰)
- برگه تعیین همکاران اجرای پیشنهادات (فرم شماره ۱۱)
- برگه ابلاغ پیشنهاد مصوب جهت اجرا (فرم شماره ۱۲)
- برگه دستور پرداخت پاداش همکاران اجرایی پیشنهاد (فرم شماره ۱۳)
- برگه دستور پرداخت پاداش پیشنهاد تصویب نشده (فرم شماره ۱۴)
- برگه ذکر دلایل عدم تأیید پیشنهاد (فرم شماره ۱۵)
- برگه تأیید شورا و تصویب مدیر عامل (فرم شماره ۱۶)
- برگه ثبت دریافت پیشنهادات (فرم شماره ۱۷)
- برگه کارت سابقه مشارکت کارکنان و ارائه پیشنهادات (فرم شماره ۱۸)
- برگه پیشنهادهای تصویبی و سود و صرفه جویی حاصله از اجرای آنها (فرم شماره ۱۹)
- برگه وضعیت پیشنهادات (شرکتها و واحدها) (فرم شماره ۲۰)
- برگه وضعیت پیشنهاد دهندگان (شرکتها و واحدها) (فرم شماره ۲۱)
- برگه آمار پیشنهادات جلسات شورای همیاری و مشارکت (فرم شماره ۲۲)

برگه پیگیری ارزیابی (فرم شماره ۲۳)
 برگه صورتجلسات شورای پیشرفت نظام مشارکت، کیفیت و بهره‌وری (فرم شماره ۲۴)
 برگه صورتجلسات شورای همیاری و مشارکت/گروه‌های پیشنهاد دهنده / گروه‌های
 کیفیت و بهره‌وری (فرم شماره ۲۵)
 برگه ارزیابی همایش / دوره / سخنرانی (فرم شماره ۲۶)
 آئین نامه پرداخت حق التحقیق، حق التألیف، حق الترجمة و حق الزحمه فعالیت‌های
 نظام مشارکت

بخش نهم: مصوبات و مستندات قانونی

- ۱ - مصوبه شورای عالی پیشرفت نظام مشارکت، کیفیت و بهره‌وری (شورای معاونین)
 وزارتخانه یا سازمان‌های اصلی
- ۲ - مصوبه شورای عالی اداری به شماره ۱/۱۲/۸۷۸۴ مورخ ۷۷/۶/۷ موضوع اجرای
 «نظام پذیرش و بررسی پیشنهادات در کلیه وزارتخانه‌ها، مؤسسات، شرکتها و کلیه
 دستگاهها»
 ۳ - تصویب نامه هیأت وزیران به شماره ۸۰۷۰ مورخ ۱۳۷۹/۲/۲ در مورد چرخه
 مدیریت بهره‌وری
 ۴ - تصویب نامه هیأت وزیران - آئین‌نامه اجرایی تبصره (۳۵) قانون برنامه دوم توسعه
 اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران
 ۵ - مصوبه شورای عالی اداری به شماره مورخ ۷۹/۱۲/ موضوع اجرای نظام
 پذیرش و بررسی پیشنهادات در کلیه وزارتخانه‌ها، مؤسسات، شرکتها و دستگاهها
 ۶ - مصوبه شورای عالی اداری به شماره مورخ موضوع اجرای نظام
 مدیریت با کیفیت در کلیه وزارتخانه‌ها، مؤسسات، شرکتها و دستگاهها

بخش دهم: پیوست‌های مورد نیاز جهت اجرای نظام مشارکت و ضmann

حکم ابلاغ عضویت در شورای همیاری و مشارکت شرکت

مشخصات لازم شرکتهای مشاور (و یا افراد حقیقی مشاور)

نمودار سازمانی نظام مشارکت شرکت (نظام پیشنهادات فردی و گروهی کارکنان و مشتریان)

نمودار سازمانی کلان نظام مشارکت و نظام مدیریت با کیفیت در وزارتخانه / سازمان اصلی

اهداف کلی طرح نظام مشارکت، کیفیت و بهره‌وری وزارتخانه

«در جستجوی بهترین نظام مدیریت» (جدول مقایسه‌ای سبک‌های مدیریت)

نمودار کامل گردش کار اجرایی نظام مشارکت (سیستم پیشنهادات)

نمودار درخت نظام مشارکت، کیفیت و بهره‌وری و ثمرات گوناگون آن

نمودار تأثیرات اشاعه فرهنگ مدیریت مشارکتی بر کل سازمان

جدول طبقه‌بندی پیشنهادها

نمودار نظام مشارکت و ایجاد تغییر و تحول پایدار در سازمانها

نمودار فرمول نظام مشارکت (نظام حمد فراگیر)

مراحل اجرای نظام مشارکت از طریق پیشنهادگیری از کارکنان

شعارهای نظام مشارکت (جهت پلاکارد نویسی و تابلوهای دیواری)

عوامل رشد مستمر بهره‌وری در ژاپن - چتر رشد مستمر (کایزن)

نمودار پیشرفت‌های حاصله نظام پیشنهادات در ژاپن سال ۱۹۸۸

نمودار نتایج عملی نظام مشارکت در آلمان (آمار پیشنهادات کارکنان) سال ۱۹۹۶

نشریه ماهانه «پیام نظام مشارکت» - گزارش پیشرفت‌های حاصله نظام مشارکت، کیفیت و بهره‌وری در وزارتخانه (شامل مطالب علمی، عملی و کاربردی و فرهنگ اسلامی (صفحه اول)

این آئین نامه اجرایی نظام مشارکت در راستای مصوبات شورای عالی اداری کشور در زمینه نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای کارکنان به شماره مورخ و نظام مدیریت باکیفیت به شماره مورخ بوده و مکمل اساسنامه نظام مشارکت کارکنان در واحدهای تابعه می باشد. همچنین این آئین نامه به عنوان دستور العملی است که با توجه به قانون برنامه پنج ساله سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور (فصل اول - اصلاح ساختار اداری و مدیریت، ماده ۱ - تصحیح، بهسازی و اصلاح نظام اداری در ابعاد تشکیلات، سازماندهی و ساختار اداره امور کشور، کاهش تصدی های دولت، سیستمها و روشها، مدیریت منابع انسانی، مقررات و افزایش بهره وری دستگاههای اجرایی) تهیه گردیده و مورد استناد خواهد بود.

بخش اول: کلیات

مقدمه:

حفظ ارزشهای اسلامی اساس انقلاب و نظام جمهوری اسلامی ایران می باشد و باید این ارزشها در مدیریت وزارتخانه ها و سازمان ها و شرکتها به صورت نهادینه در آمده و عمیقاً مورد احترام و ستایش قرار گیرد. در این خصوص اصل مهم، توجه به نیازهای فطری انسانها و رشد تفکر، تدبر و خلاقیت در بین کارکنان و حمد و تشکر و قدردانی به عنوان راهکاری اساسی به منظور افزایش بهره وری در سازمان ها می باشد. بدین منظور تلاش در جهت تقویت انگیزشهای انسانی و دینی باید با اهمیت جلوه کند و انگیزه های مشارکت جویانه کارکنان در خدمت به مردم و سازمان خویش باید برانگیخته و تقویت شود.

در این راستا معاونت نظام مشارکت وزارتخانه برای تقویت روحیه خلاقیت و نوآوری و تلاش همگانی در کارکنان به منظور تحقق اهداف متعالی و مشارکت در مدیریت، طرح نظام مشارکت بر پایه نظام پیشنهادگیری فراگیر از کارکنان،

مشتریان و مردم (نظام تفکر فراگیر، نظام تشکر فراگیر و نظام تذکر پذیری فراگیر) و نظام مدیریت با کیفیت بر پایه تشکیل گروههای کیفیت و بهره‌وری (امت‌های خیر طلب) را در راستای تحقق قانون اساسی و اهداف دولت جمهوری اسلامی و در زمینه گسترش فرهنگ مشارکت جویی، و مشارکت پذیری و در نهایت تغییر و تحول اداری و اصلاح سیستمهای مدیریتی تهیه و تدوین نموده و پس از تصویب شورای محترم معاونین وزارتخانه به شرح زیر ارائه می‌نماید.

پیشگفتار

آن روزی که در هیئت مدیره شرکت ملی نفت ایران مطرح نمودم که این اساسنامه و آئین نامه نظام مشارکت به فضل الهی معجزه خواهد کرد، شاید هیچ یک از مدیران عالی باور نداشت که چنین امری تحقق یابد زیرا که معجزه کار پیامبران است.

اگر چه اغلب مدیران به خوبی آگاهی داشتند که نظام مشارکت سیستم مدیریتی پیشرفته‌ای بوده و در کشورهای توسعه یافته و صنعتی تحولات بزرگ و اساسی به وجود آورده است. حتی یکی از مدیران ارشد کتباً اظهار داشت که نظام مشارکت در وزارت نفت به موفقیتی دست نخواهد یافت. با این وجود فعالیت فرهنگ سازی به صورت گسترده و فراگیر در سال ۱۳۷۹ آغاز گردید. در سال ۱۳۸۰ نیز اجرای رسمی نظام مشارکت در سطح صنعت نفت و شرکت‌های تابعه شروع شد. در آن زمان کمتر کسی امید داشت که مدیران به نظرات و پیشنهادات کارکنان توجه نموده و آنها را پذیرفته و به اجرا در آورند. حتی خود نیز باور نداشتم که نظام مشارکت بتواند به چنین نتایج عالی و شگفت‌انگیزی دست یابد. با خود پیش‌بینی کرده بودم که با توجه به تجربیات چندین و چند ساله در سازمان‌ها و شرکت‌های گوناگون، نظام مشارکت در وزارت نفت بتواند به چند هزار پیشنهاد با سود و صرفه‌جویی چند میلیارد تومان در سال دست یابد، لیکن هرگز تصور نمی‌شد که در مدتی کوتاه کارکنان از این امر استقبالی شایان توجه نموده و تعداد ۳۶۸۰۰ پیشنهاد با سود و صرفه‌جویی ۷۷/۷ میلیارد تومان ارائه نمایند البته باید اذعان نمود که ما هنوز در اول راه می‌باشیم جوهر اصلی و قدرت و پتانسیل درونی عظیم نظام مشارکت که ریشه در مغزهای همگانی و روح الهی دمیده شده در انسان‌ها دارد نشناخته‌ایم. اعلام آمار و اطلاعات نظام مشارکت باعث گردید که اغلب مدیران و کارکنان حیرت‌زده شده و حتی

برخی عدم باور خود را بر زبان آوردند. در اینجا بود که به یاد آن آیه شریفه قرآن مجید افتادم:

قَالُوا أَتَعْجَبِينَ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ رَحِمَتُ اللَّهِ وَبَرَكَاتُهُ عَلَيْكُمْ أَهْلَ الْبَيْتِ إِنَّهُ حَمِيدٌ
مَجِيدٌ
(هود/۷۳)

فرشتگان (به او) گفتند آیا از کار خدا عجب داری (شگفت زده شده‌ای) که رحمت و برکات خدا مخصوص شما اهل بیت است زیرا خدا بسیار ستوده و بزرگوار است.

عجب مدار که هر کسی مدیریت مشارکتی یعنی مدیریت پیامبرگونه و الهی را کشف نماید و به کار بندد، مدیریت استبدادی و شبهه فرعون را پس زده و به دور افکنده است، لذا قطعاً وعده‌های الهی تحقق یافته و به نتایج شگفت‌انگیز دست خواهد یافت.

شگفت آور آن است که مسلمانان امر فطری و اسلامی و سنت رسول‌الله (ص) یعنی پیشنهادگیری از مردم را گم کردند و چه نعمت عظمایی را از کف دادند و شگفت‌آورتر آن است که دیگران (ژاپنی‌ها) آنرا به دست آوردند و رشد و پیشرفتی عجیب پدید آوردند و الگوی جهش اقتصادی و صنعتی برای سایر کشورهای جهان گشتند و عجیب‌تر آن که بیست و سه سال پس از وقوع انقلاب اسلامی ایران می‌گذرد و روشنفکران مذهبی و روحانیون حوزوی هر یک دیگری را به انحراف از دین متهم می‌کنند و خود را بر حق می‌شمارند.

قومی به گمان فتاده در راه یقین	قومی متفکرند اند ره دین
کای بیخبران راه نه آنست و نه این	می‌ترسم از آن که بانگ آید روزی

فریور باتمانقلیچ

تهران - بهار سال ۱۳۸۱

