

نظام مدیریت مشارکتی با استفاده از سیستم پیشنهادها جهت افزایش بهره‌وری

مَنْ عَمَلٍ مِنْكُمْ عَمَلًا فَلْيَتَّقِنَهُ

هر کس کاری می‌کند، باید آن را خوب انجام دهد.

رسول اکرم ﷺ

نوشته: صدرالله البرزی

با میزان سودآوری آن (اعم از کیفی یا کمی)، جوایزی مادی تقدیم می‌شود، و از نظر معنوی نیز پیشنهاد دهندگان را مورد تشویق قرار می‌دهند.

در مدارس و دانشگاهها، پیشنهادها ممکن است مربوط به کارکنان، دانش‌آموزان، معلمان، دانشجویان و استادان آنها باشد. در واحدهای تولیدی و خدماتی پیشنهادها ممکن است مربوط به کارکنان سازمانها و مشتریان آنها باشد، و در شرکتهای سرمایه‌گذاری ممکن است کارکنان و سهامداران آنها را ارائه نمایند. در شهرداریها پیشنهاد می‌تواند مربوط به کارکنان و شهروندان باشد.

در این نظام نوین مدیریتی اگر چه تصمیم گیرنده نهایی مدیریت سازمان است ولی مدیران، اطلاعات لازم جهت اخذ تصمیم نهایی را از مغزها و تجربیات بسیار با ارزش تمامی کارکنان تحت سرپرستی خود به صورت پیشنهادهای سازمان یافته دریافت می‌نمایند. نظام مدیریت مشارکتی با استفاده از سیستم پیشنهادها به عنوان یکی از

نظام مدیریت مشارکتی ابزاری است بسیار کارآمد بر پایه نگرش تحول ساز در مدیریت، به گونه‌ای که با به کارگیری آن در کشورهای توسعه یافته توانسته‌اند گامهای بسیار بلند و سریعی در مسیر توسعه و رشد بردارند. صاحب‌نظران رشته مدیریت عقیده دارند که مهمترین عامل جهش تکنولوژیکی و اقتصادی در کشورهای نظیر ژاپن، آمریکا و اروپا، به خصوص در دو دهه اخیر، همانا استفاده فراگیر از نظام مدیریت مشارکتی با استفاده از سیستم پیشنهادها در مدیریت سازمانها و دستگاههای بزرگ تولیدی، اقتصادی، خدماتی و آموزشی بوده است. در این نظام، مدیران با به کارگیری تدابیر خاص، امکاناتی را فراهم می‌آورند تا کلیه کارکنان در تمام سطوح بتوانند با استفاده از فکر و تجربیات بسیار ذقیمت خود به گونه‌ای سازمان یافته، پیشنهادهای سازنده و مفید خود را به سازمان ارائه دهند. این پیشنهادها توسط گروهی کارشناس مورد بررسی قرار می‌گیرد و سپس به کلیه پیشنهاد دهندگانی که پیشنهادهای آنان برای سازمان سودمند بوده است، متناسب

نمی‌شود، بلکه آنها را مورد تجزیه و تحلیل و بررسی و تحقیق قرار می‌دهد و به کار می‌گیرد.

در سالهای اخیر، برخی از سازمانهای تولیدی و خدماتی در کشور اقدام به پیاده سازی «نظام مدیریت مشارکتی» نموده‌اند. در تمام مواردی که با پشتیبانی مدیریت عامل همراه بوده است دستاوردهای چشمگیری چون افزایش کیفیت، صرفه‌جویی، کاهش هزینه، افزایش سودآوری و از همه مهمتر کاهش وابستگی را به دنبال داشته است. ایجاد انگیزه، احساس مسئولیت، ایجاد رقابت سالم، برقراری الفت و محبت در بین کارکنان و مدیران از دیگر دستاوردهای این نظام مدیریتی بوده است. شرکتهای رادپاتور ایران، کنتورسازی، برق منطقه‌ای شیراز، نفت بهران، واگن پارس، صنایع الکترونیک ایران و کارخانجات صنایع (وابسته به صنایع دفاع)، ایران تایر، نورد و تولید قطعات فولادی، آکام فلز، آونگان اراک، خدمات ماشین‌های کشاورزی (ت.ث.ث)، موتوژن تبریز، ایران کاوه، کمباین سازی ایران، کارخانه اتوبوس سازی ایران خودرو، کارخانجات کاشی و سرامیک سعدی، شیشه و گاز، پتروشیمی رازی، و پتروشیمی شیراز این نظام را تجربه و اجرا نموده‌اند. پیاده‌سازی این نظام در شرکتهای فوق باعث افزایش چشمگیر راندمان و بهره‌وری شده است. در موقعیت فعلی، افکار و نظرات در جهت بهبود فعالیتها و ارتقاء بهره‌وری مؤسسات متعلق به مسئولان رده بالا و مدیران آنها می‌باشد. این مقاله تأکید می‌نماید در صورتی که به افراد دیگری نقش داده شود آنها می‌توانند در جهت بهبود فعالیتها و بهره‌وری سازمانها مؤثر باشند. با به کارگیری این نظام، فکر کردن و ایده دادن تنها متعلق به یک گروه خاص نخواهد بود، بلکه به صورت فراگیر در می‌آید، یعنی همه افرادی که به نحوی با سازمان در ارتباط هستند در مورد بهبود فعالیتهای آن فکر نموده، ایده و پیشنهاد می‌دهند. در این صورت یک نظام فراگیر مطرح می‌شود، و در صورتی که

ابزارهای افزایش بهره‌وری در مؤسسات تولیدی، تجاری، خدماتی و آموزشی مطرح می‌باشد که براساس نظام تفکر فراگیر و تشکر فراگیر استوار است. در اغلب سازمانها، پتانسیلهایی در زمینه‌های مختلف وجود دارد که به صورت دست نخورده باقی مانده است؛ با استفاده از این نظام می‌توان حداکثر بهره‌برداری ممکن را از این پتانسیلها به عمل آورد. نظام پیشنهادها خود به عنوان یکی از شیوه‌های مشارکت، مطرح می‌باشد که با تلاش و همفکری فردی و گروهی اعضای یک جامعه می‌توان به آن دست یافت.

مشکلات و موانع اجرای نظام مدیریت مشارکتی با استفاده از سیستم پیشنهادها

- عدم اعتقاد و فقدان حمایت عملی از طرف مدیریت شرکت

- عدم اعتقاد مدیران میانی

- جابه جایی سریع مدیریتها

- عدم ایجاد یک بستر فرهنگی مناسب - مشکل در

تفهم و سوء تفاهم اصطلاح «نظام مدیریت مشارکتی»

- مغایرت سبکهای مدیریت مدیران ارشد با نظام

مشارکت

- عدم اجرای عدالت در اهداء جوایز

- تعلل در واکنش نسبت به پیشنهادهای کارکنان

- بلند پروازانه بودن پیشنهادها

در نظام مدیریت مشارکتی یک تفویض اختیار

عمومی به تمام کارکنان، مشتریان، سهامداران، و مردم

صورت می‌گیرد. مدیر به همه اختیار می‌دهد که نظرات و

طرحها و پیشنهادهای خود را به مدیریت ارائه دهند و در

قبال سود حاصله برای سازمان، پاداش متناسب دریافت

دارند. در نظام مدیریت مشارکتی (نظام پیشنهادها) مدیر نه

تنها از دریافت افکار و نظرات دیگران ناراحت و خشمگین

تشکر فراگیر استوار است. جهت موفقیت این نظام مدیریتی لازم است حمایت عملی مدیریت و جو اعتماد در سازمان وجود داشته باشد.

مشورت

شَاوِرْ قَبْلَ أَنْ تَغْزِمَ وَ فَكِّرْ قَبْلَ أَنْ تُقَدِّمَ.

قبل از تصمیم، مشورت کن و پیش از اقدام، فکر کن
امیر مؤمنان علی (ع) - غررالحکم و دررالکلم

نحوه اجرا

- برگزینان ارائه پیشنهاد مربوط به کارکنان، سهامداران، مشتریان، دانش آموزان، معلمان، دانشجویان و استادان برحسب نوع و ماهیت هر سازمان، تکثیر می شود و در اختیار افراد قرار می گیرد.

- پیشنهاد در دبیرخانه نظام مدیریت مشارکتی (نظام پیشنهادها) دریافت و ثبت می شود.

- پیشنهاد در کمیته بررسی پیشنهادها مورد ارزیابی قرار می گیرد. در این کمیته (در صورتی که کمیته آمادگی اظهار نظر نداشته باشد به گروههای کارشناسی ارجاع می شود) در مورد تعیین میزان پاداش اظهار نظر می گردد.

- در صورتی که پیشنهاد مورد تأیید کمیته بررسی پیشنهادها باشد به مدیریت جهت تصویب نهایی ارجاع می شود. تصمیم نهایی با مدیر (یا قائم مقام او) خواهد بود؛ در صورتی که مدیر پیشنهاد را به مصلحت سازمان ببیند آن را قبول می کند و دستور اجرای آن را صادر می نماید.

پیشنهادهای در جهت افزایش بهره وری سازمان عملی و قابل استفاده باشد از طرق زیر می باشد. از پیشنهاد دهنده یا پیشنهاد دهندگان با توجه به نتایج حاصل از پیشنهاد ارائه شده قدردانی می شود و به نحو مناسبی تشویق می گردند.

- ارتقاء سطح آموزش کارکنان

- صرفه جویی هزینه ها

- کاهش در زمان انجام کار

- بهبود شرایط کار

- تسهیل در کار

- بهبود کیفیت

- بهبود در امر ایمنی و حفاظت کار

- بهبود روابط کارکنان و ارتباطات سازمانی

- بهبود منطقی خدمات عمومی شرکت برای

کارکنان

- کاهش ضایعات

- بهبود در انبارداری

- افزایش حسن شهرت شرکت و سهم بازار

- افزایش اعتماد به یکدیگر در محیط کار و بهبود

روابط انسانی

- دلپذیر نمودن محیط کار و فضای سازمانی

- جلب رضایت مشتری

- افزایش فروش

- کاهش هزینه های فروش

- افزایش سود و صرفه جویی در هزینه های شرکت

- افزایش قابلیت رقابت شرکت

تشویق ممکن است هم جنبه مادی (ریالی) داشته

باشد و هم جنبه معنوی (نامه تشویقی، تشکرآمیز و

قدردانی از سوی مدیریت) بنابراین در این سیستم مدیریتی

تشکر فراگیر نیز وجود دارد. به طور خلاصه، نظام مدیریت

مشارکتی (نظام پیشنهادها) براساس دو نظام تفکر فراگیر و

بسمه تعالی

شماره ثبت:

تاریخ:

نظام پیشنهادها جهت سازمان....

برگ ارائه پیشنهاد کارکنان

سهامداران - مشتریان - دانش آموزان

معلمان - دانشجویان - اساتید

مشخصات فرد یا گروه پیشنهاد دهنده:

نام خانوادگی	میزان تحصیلات سن	شغل	محل کار آدرس
--------------	------------------	-----	--------------

موضوع پیشنهاد:

مزایای پیشنهاد:

صرفه جویی هزینه های ریالی

کاهش در زمان انجام کار

بهبود شرایط کار

تسهیل در کار

بهبود کیفیت

بهبود در امر ایمنی و حفاظت کار - کاهش مسائل ایمنی و آتش سوزی

بهبود روابط کارکنان

بهبود منطقی خدمات عمومی سازمان برای کارکنان

کاهش ضایعات

بهبود در انبارداری

افزایش حسن شهرت سازمان و سهم بازار

ارتقاء سطح آموزش کارکنان

کاهش هزینه ها

بهبود رضایت مشتری و ارباب رجوع، افزایش فروش، کاهش هزینه های فروش، و افزایش سود

روش فعلی:

روش پیشنهادی:

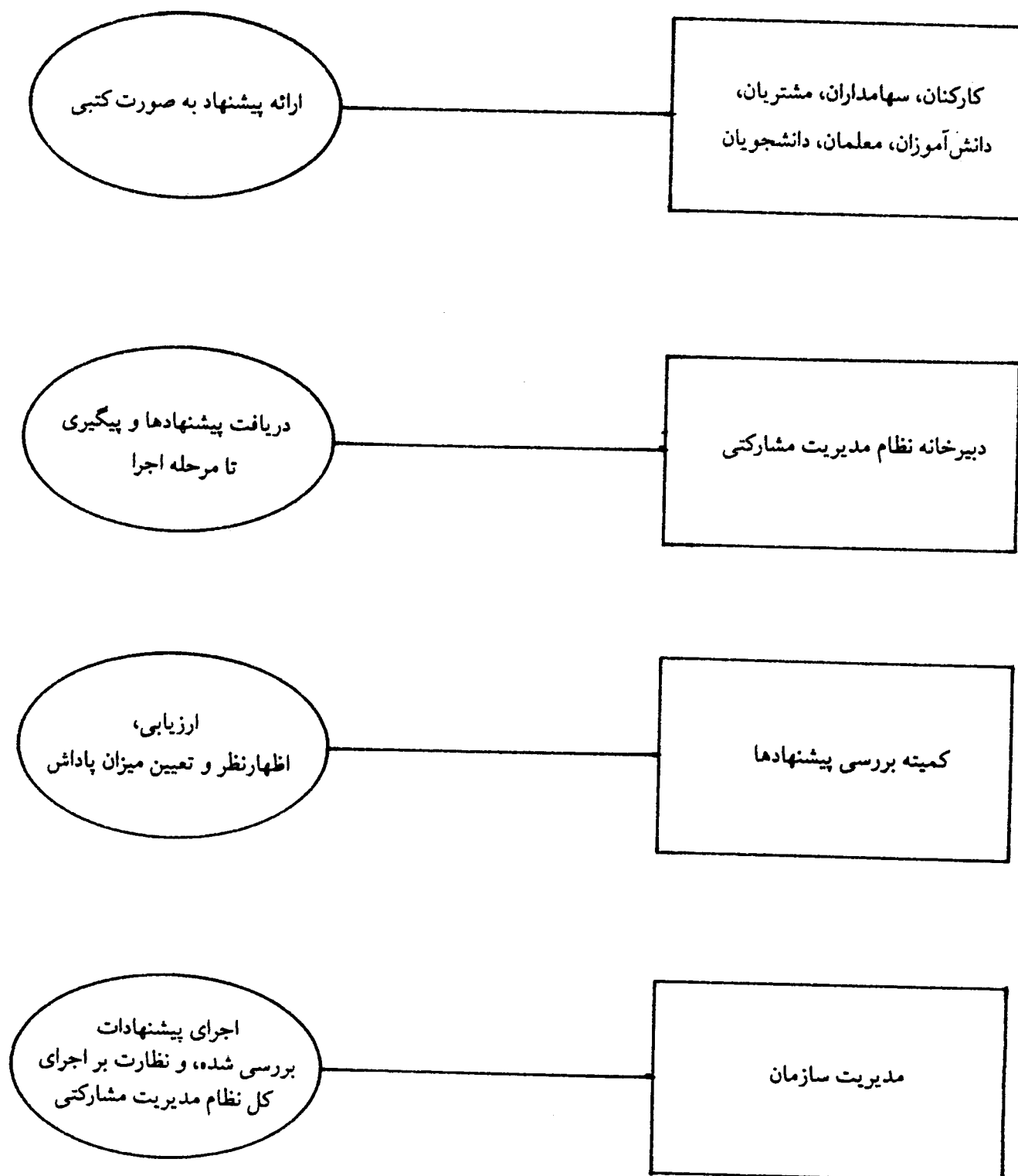
نظریه اولیه کمیته اجرائی پیشنهادها:

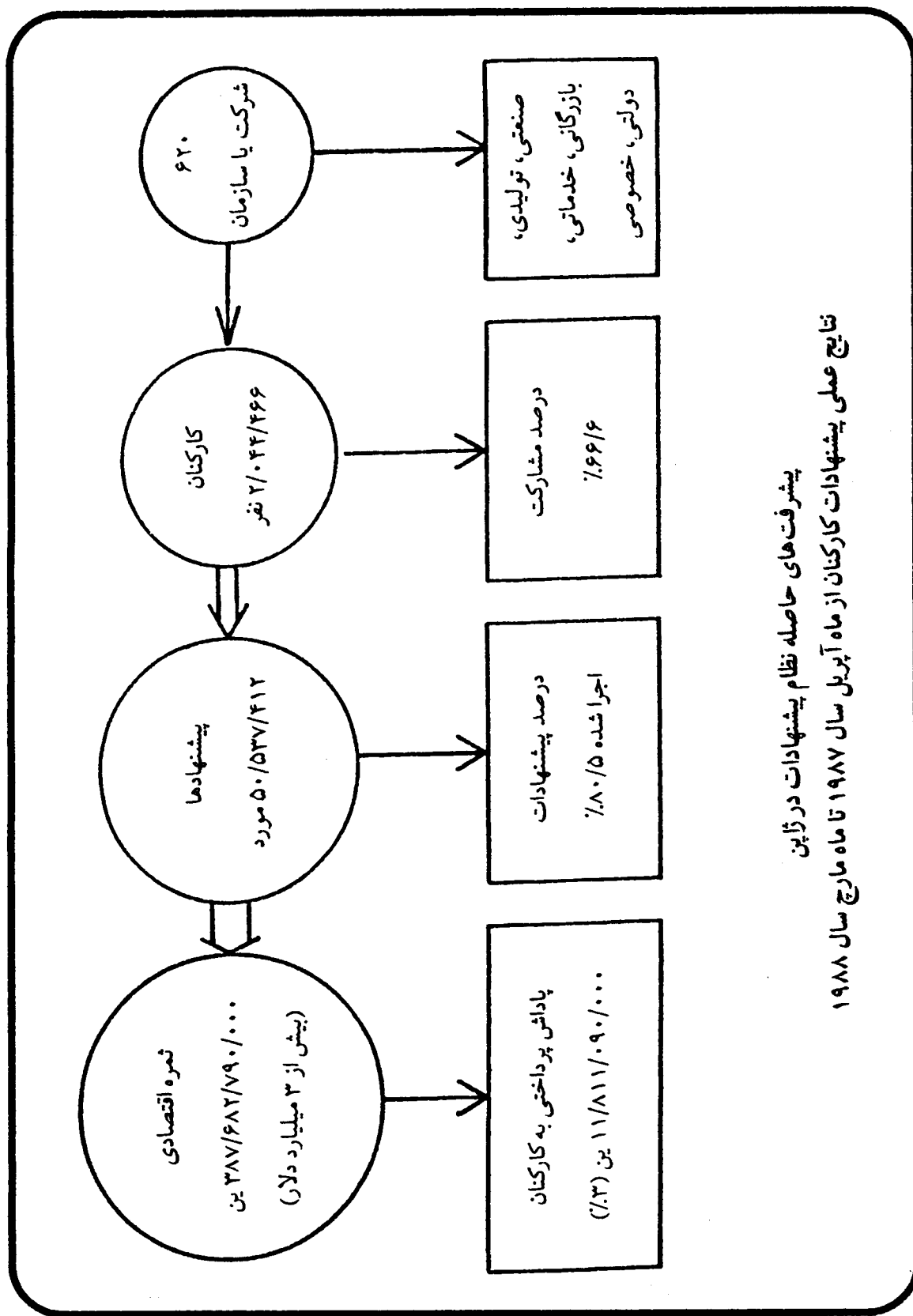
□ ارجاع به گروه کارشناسی

□ غیر قابل اجراء

□ تکراری

نمودار مراحل نظام مدیریت مشارکتی (سیستم پیشنهادها) در یک سازمان





سیستم پیشنهادات پیشرفت‌زا در ژاپن

دستاوردهای واقعی پیشنهادات در سال مالی ۱۹۸۷ (از آوریل ۱۹۸۷ تا مارس ۱۹۸۸)

شرح	جمع	تولیدی	خدماتی و تجاری دولتی	
	۶۲۰	۵۵۰	۶۰	۱۰
تعداد مؤسسات مورد بررسی				
تعداد کارکنان (نفر)	۲,۰۴۴,۴۶۶	۱,۴۱۳,۶۱۳	۳۷۱,۱۶۱	۳۵۹,۶۸۴
جمع پیشنهادات دریافت شده	۵۰,۵۳۷,۴۱۲	۴۸,۱۴۸,۰۰۰	۱,۸۳۸,۷۴۹	۵۴۹,۶۸۴
میانگین پیشنهادات به نفرات	۲۴/۷۲ فقره	۳۴	۶/۷۸	۱/۵۳
درصد مشارکت کارکنان	۶۶/۶	۷۷/۹۵	۶۴/۵	۳۴/۷
درصد پیشنهادات قبول شده	۸۶/۶	۷۶/۱۵	۷۷/۳	۳۸/۳
درصد پیشنهادات اجرا شده	۸۰/۵	۷۴/۴۵	۵۸/۶	۴۹/۵
صرفه جوئی اقتصادی یکساله (میلیارد ین)	۳۸۷/۶۸	۳۷۶/۰۳	۱۱/۵۷	۰/۰۸۵
میانگین صرفه جوئی هر پیشنهاد اجرا شده (ین)	۱۷,۹۳۲	۲۱,۵۷۵	۱۳,۷۹۶	۴۶,۳۲۷
جمع پاداش پرداختی سالیانه (میلیارد ین)	۱۱/۸۱۱	۱۱/۱۹۷	۰/۵۲	۰/۰۹۴
جایزه هر پیشنهاد (ین)	۳۴۷	۴۱۹	۳۲۳	۱۷۲
بودجه اجرای نظام پیشنهادات (میلیارد ین)	۱/۸۹۲	۱/۷۸۷	۰/۰۶۵	۰/۰۴۰