



جایگاه مدیریت مشارکتی در صنعت

دکتر شهباز پور - مدیر تولید هافمن

اشاره:

نحوه مدیریت سازمان‌ها امروزه به یکی از مهمترین شاخص‌های نهادهای مختلف تبدیل شده است. با رشد روزافزون سازمان‌ها و افزایش عوامل دخیل در اداره یک نهاد، نحوه مدیریت سازمان‌ها اعم از شرکت‌ها و کارخانه‌ها و کارگاه‌های تولیدی، پیچیدگی‌های بسیاری یافته تا جایی که امروزه به‌عنوان یک علم مستقل یا علمی میان رشته‌ای در دنیا مورد توجه قرار گرفته است و نظریات گوناگونی در این زمینه ارائه شده است. بدون تردید یکی از ابزار موفقیت سازمان‌ها تغییر در نحوه نگرش مدیران آن خواهد بود. روشن است که همانند گذشته روش‌های مدیریتی سنتی دیگر بازده لازم را ندارند. جا دارد شرکت‌های فعال در صنعت در و پنجره نیز از این جنبه تاثیرگذار غافل نباشند و با آشنایی از تحولات جدیدی که در این زمینه در سطح جهان رخ می‌دهد، همواره سازمان تحت مدیریت خود را به‌روز نگاه دارند. از این منظر پنجره ایرانیان تلاش دارد مباحث سازمانی و شرکتی از جمله مدیریت سازمان‌ها را مورد توجه قرار داده و تا حد امکان به آگاهی‌بخشی در این زمینه بپردازد. در این شماره مقاله‌ای ارزنده از دوست ارجمند و دانشمندمان آقای دکتر شهباز پور منتشر می‌کنیم. در این مقاله به موضوع مدیریت مشارکتی به عنوان یکی از نظریات مطرح در حوزه مدیریت پرداخته شده است.

برای استقرار و موفقیت این نظام را فراهم کرد. در این تحقیق سعی بر این است که عوامل سازمانی موثر بر موفقیت نظام پیشنهادها شناسایی شده و سپس با اولویت‌بندی آنها بتوان مدیریت سازمان را در فراهم ساختن بستر مناسب برای استقرار یک نظام مشارکتی موفق هدایت کرد.

• خالق انسان‌ها آخرین فرستاده‌اش حضرت محمد (ص) را فرمان می‌دهد که با مردم مشورت کند:

«وشاور هم فی الامر فاذا عزم فتوکل علی الله» (سوره آل عمران، آیه ۱۷۳)

• حضرت علی (ع) می‌فرماید: «من استبد برایه هلك و من شاور الرجال شارکها فی عقولها»

کسی که استبداد رای داشته باشد هلاک خواهد شد و کسی که با مردم مشورت کند در عقل‌های آنها شریک شده است.

• در قرآن کریم (سوره زمر) آمده است: «فبشر عباد الذین یستمعون القول فیتبعون احسنه»

امروزه شرکت‌های تولیدی و صنعتی به منظور رقابت در بازارهای داخلی و خارجی به توجه ویژه به فاکتورهایی از قبیل کیفیت بالا، زمان تحویل پایین و قیمت مناسب نیاز دارند، لذا در محیط رقابتی و در شرایط کنونی سازمان‌ها، این امر فقط با تفکر یک فرد یا مدیر در سازمان تقریباً کاری غیر ممکن می‌باشد و جز در سایه مشارکت کلیه کارکنان امکان حصول به نتایج مطلوب وجود ندارد. با توجه به اینکه سیستم پیشنهادها یکی از تئوری‌های مدرن مدیریت به‌شمار می‌رود، سازمان می‌تواند از این رهگذر فنی و با استفاده از نتایج این سیستم (صرفه جویی و کاهش هزینه‌ها، بهبود فرآیندها و...)، از حیات و تنفس سالم سازمان اطمینان حاصل کند و این مهم، مستلزم عملکرد موفقیت‌آمیز این سیستم در سازمان می‌باشد.

برای اینکه بتوان یک نظام مشارکت موفق در سازمان مستقر ساخت، باید ابتدا عوامل تاثیرگذار بر عملکرد این نظام از قبیل فرهنگ سازمانی، ساختار و ... شناسایی شده و با تدوین استراتژی‌های مناسب و ایجاد تغییرات لازم در ساختار و سایر عوامل، بستر مناسب

ای پیامبر بشارت ده بندگان را که گفتارهای مختلف را می‌شنوند و از بهترین آنها تبعیت می‌کنند.

• آقای مایک رابسون در کتاب روش گروهی حل مساله می‌گوید: «بهترین راه داشتن یک نظر خوب، داشتن نظرات متعدد است.»

• آقای ماساکی ایمائی در کتاب روش‌های بهبود مستمر (کایزن)، نظام پیشنهادها را یکی از روش‌هایی معرفی می‌کند که می‌توان با اجرای آن بهبود مستمر در سازمان به وجود آورد و شرکت ماتسوشیتا را که با ۶ میلیون پیشنهاد دریافتی مقام اول را در سال ۱۹۸۵ در بین شرکت‌های ژاپنی به دست آورده، به عنوان نمونه ذکر می‌کند.

همچنین آمار جالبی از رکورد تعداد پیشنهادهای یک نفر در یک سال را که بالغ بر ۱۶۸۲۱ پیشنهاد گردیده، ذکر کرده است.

آقای ماتسوشیتا در کتاب نه برای لقمه‌ای نان در مقاله‌ای تحت عنوان «دم به دنبال سر می‌رود» می‌گوید: «مدیریتی که به ندای کارکنان زیردست پاسخگوست به آنان اعتماد می‌بخشد و فاصله بین خود و کارمندان را که اغلب به هرگونه کوششی برای آموزش کارکنان به سختی آسیب می‌رساند، از میان برمی‌دارد. دم از سر پیروی می‌کند اما سر باید با نشان دادن نمونه‌ای شایسته از خود و با گوش فرا دادن به دم به پرورش آن یاری دهد.» (ماتسوشیتا، چاپ نهم، ۵۶)

امروزه نقش سازمان‌ها در زندگی اجتماعی پررنگ‌تر شده و تئوری‌پردازان و گرداندگان نهادهای اجتماعی شکل عالی‌تری از مشاوره و مشورت را در قالب مدیریت مشارکتی مطرح کرده و به کار گرفته‌اند؛ به عبارتی محیط کنونی، سازمان‌ها را هر چه بیشتر به شیوه‌های جدید مدیریتی سوق می‌دهد و گرایش به سبک مدیریت مشارکتی یکی از این گزینه‌هاست. به همین ترتیب نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای یکی از ساز و کارهای قدرتمند و اساسی شیوه مدیریت مشارکتی است که در بسیاری از سازمان‌های صنعتی، بازرگانی و خدماتی بخش‌های خصوصی و عمومی جهان به صورت گسترده و همگانی کاربرد پیدا کرده است. در کشور ما نیز مشکلات موجود در سازمان‌ها ضرورت بهره‌گیری از شیوه‌های مناسب و نوین برای ساماندهی آنها را در چندین ساخته و در همین راستاست که از چند سال پیش جریان مدیریت مشارکتی از طریق نظام پیشنهادها در حال پیگیری می‌باشد.

با توجه به باور و نگرش مثبت مدیریت ارشد به بحث مشارکت کارکنان و لزوم درگیری کارکنان در مسائل سازمان و استقرار نوپای نظام پیشنهادها در شرکت موتورسازان که با هدف استفاده نظام‌مند از توان ذهنی و خلاقیت نیروی انسانی و یادگیری سازمانی در راستای اهداف سازمانی و ارتقاء بهره‌وری و تحقق بهبود مستمر تدوین گردیده است، بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد موفق این نظام ضروری به نظر می‌رسد.

• مشارکت در معنی سنتی عبارت است از پیوند دو سوپه، سازنده و سودمند میان دو تن یا بیشتر. مشارکت یعنی دخالت و درگیر شدن مردم در فراگردهای اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی که بر سرنوشت آنان اثر می‌گذارد.

• مشارکت یک درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت‌های گروهی است که آنان را بر می‌انگیزد تا برای دستیابی به هدف‌های گروهی، یکدیگر را یاری دهند و مسئولیت پذیر شوند.

• در تعریف مشارکت سایمون می‌گوید: «مشارکت در مدیریت یعنی کلیه اقداماتی که میزان نفوذ و مسئولیت کارکنان را در فرایند تصمیم‌گیری از طریق نمایندگی مناسب در سطح متفاوت سازمان افزایش می‌دهد و از این راه تحقق دموکراسی را تسهیل می‌کند.»

• از نگاهی دیگر دوچ لندن، مدیریت مشارکتی را این‌گونه تعریف می‌کند: «ایده‌های سازمان یافته در مورد نحوه مدیریت یک موسسه اقتصادی مدرن و مترقی.» (زارعیان، حامده، مشارکت کام برتر مدیران، ۱۳۸۶)

مدیریت مشارکتی

مدیریت مشارکتی عبارت است از به وجود آوردن فضا و نظامی توسط مدیریت که تمام کارکنان و مشتریان و پیمانکاران یک سازمان در روند تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و حل مسائل و مشکلات سازمان با مدیریت همکاری و مشارکت کنند. تاکید اصلی این نوع مدیریت بر همکاری و مشارکت داوطلبانه کارکنان و مشتریان و پیمانکاران است و

می‌خواهد از ایده‌ها، پیشنهادها، ابتکارات، خلاقیت‌ها و توان فنی و تخصصی آنها در حل مسائل و مشکلات سازمان در جهت بهبود مستمر (کایزن به اصطلاح ژاپنی) فعالیت‌های سازمان استفاده کند.

بهبود مستمر (کایزن به اصطلاح ژاپنی)

اصل بهبود مستمر می‌گوید نباید هیچ روزی را بدون انجام بهبود فعالیت‌ها سپری کرد. بهبود مستمر تعبیری از این فرمایش امام صادق (ع) است که می‌فرماید: «کسی که دو روزش مساوی باشد ضرر کرده است. اگر بخواهیم دو روزمان در زندگی مساوی نباشد باید هر روز از روش‌های بهتر، با بهره‌وری بالاتر، ضایعات کمتر، علم بیشتر، قدرت و تکنولوژی بالاتر و غیره استفاده کنیم (موسسه توسعه فرهنگ مشارکت، پیشین، ۱۳۷۷).

بررسی جایگاه مدیریت مشارکتی در مسیر تکامل تئوری‌های مدیریتی (کلاسیک‌ها و انسان‌گرایان)

پیش از ۱۹۶۰، دیدگاه سیستم‌های بسته بر تئوری‌های سازمان حاکم بود. سازمان‌ها به‌عنوان پدیده‌های خودگردان و جدای از محیط، مد نظر قرار می‌گرفتند. با آغاز دهه ۱۹۶۰، دیدگاه سیستم‌های باز، بر تئوری سازمان غالب شد. دیدگاه‌های اولیه تئوری سازمان (کلاسیک‌ها) در قرن حاضر، سازمان‌ها را به‌عنوان ابزار ماشینی برای نیل به اهداف تصور کرده و توجه خود را به تحقق کارایی از کارکرد بخش‌های سازمان معطوف می‌کردند. از معروف‌ترین نظریه‌پردازان این مکتب فردریک تیلور (پدر مکتب علمی مدیریت)، هنری فایول (مبدع اصول ۱۴ گانه مدیریت)، ماکس وبر (جامعه‌شناس آلمانی و تئورسین ساختار بروکراسی برای کارآمدی سازمان) و رالف سی. دیویس (ارائه‌کننده دیدگاه برنامه‌ریزی عقلایی) می‌باشند. در این مکتب، مشارکت کارکنان در سازمان چندان جایگاهی نداشت. اگر چه مباحث انگیزشی و همکاری مناسب بین کارگران و کارفرما مطرح بود. نسل بعدی نظریه‌پردازان سازمان به مکتب روابط انسانی شهرت دارند. در این مکتب سازمان‌ها به‌عنوان پدیده‌هایی متشکل از افراد و وظایف مطرح بودند و دیدگاه انسانی در برابر دیدگاه ماشینی فعالیت‌ها ارائه شد. در دیدگاه بزرگان این مکتب، نظر التون مایو (مطالعات هائورن)، چستر برنارد (سیستم تلفیقی)، داگلاس مک گریگور (تئوری X، Y) و وارن بنیس (ادهو کراسی) سبک مدیریتی متمرکز و نگاه ماشینی به نیروی انسانی نقد شده و توجه به موضوعات منابع انسانی و همچنین زمینه‌سازی تفویض اختیار، جلب مشارکت و کارگروهی، به‌عنوان موضوعات محوری دانش مدیریت توسعه یافت (فتح الهی راه، ۱۳۸۷، ۳۱).

تاریخچه نظام پیشنهادها

مشارکت از دیرباز با زندگی انسان پیوستگی داشته و در سراسر روزگار راه تکامل را پیموده است. از دویست سال پیش مشارکت در نظام سیاسی کشورهای باختری راه یافت و آرام آرام مراحل تحول و دگرگونی کارساز را پیمود. مشارکت در نظام سیاسی با آنکه به گونه فراگردی تکامل پدید نیامد، ولی با گذر زمان و در رویارویی با انبوهی از دشواری‌ها چنان رشد بالندگی یافت که سرانجام مردمان توانستند در تعیین سرنوشت خویش اختیار پیدا کنند و در طراحی آینده خود مشارکت جویند. اما مساله مشارکت کارکنان در امور کارخانه‌ها از اواخر قرن نوزدهم، به‌عنوان ایده مطرح شد و در سال‌های بعد از جنگ جهانی اول به‌طور جدی مورد توجه قرار گرفت. ایده مدیریت مشارکتی ابتدا توسط نویسندگان آمریکایی مطرح شد و برای اولین بار در ژاپن مورد استفاده قرار گرفت و از آنجا به سازمان‌های تجاری، آمریکا و اروپا راه یافت. در حقیقت تحقیقات آرچریس (۱۹۷۵)، مک گریگور (۱۹۶۰) و لیکرت (۱۹۶۱) منبع تفکر مدیریت مشارکتی در نقاط مختلف دنیا شد.

عده‌ای دیگر معتقدند اولین گام برای تشویق کارگران به ارائه پیشنهادها در راستای بهبود کار، توسط آلفرد کروپ در کارخانه فولادسازی کروپ آلمان در شهر آسن در ۱۸۶۷ برداشته شده است. وی در ازای این پیشنهادها، مبلغ مختصری پاداش نقدی می‌پرداخته است. یکی از قدیمی‌ترین سیستم‌های مشارکت از ۱۹۰۸ تاکنون در شرکت کالازامو در بیرمنگام انگلیس اجرا می‌شود. شرکت‌های لوکاس از ۱۹۲۱، آی بی ام از ۱۹۲۸ و آی‌سی‌آی از ۱۹۳۰ از این روش استفاده می‌کنند.

نظام پیشنهادها در ژاپن

مشهود است که مفاهیم اولیه کنترل کیفیت آماری و کاربردهای مدیریتی آن برای اولین

جزو شرکت‌های پیشرو و مطرح در این عرصه به شمار می‌روند.

جدول ۱: سرانه ارائه پیشنهاد شرکت‌های ژاپنی

شرکت	تعداد پیشنهادهای کارکنان	تعداد کارکنان	سرانه
ماتسوشیتا	۶۴۴۶۹۳۵	۸۱۰۰۰	۷۹
هیتاچی	۳۶۱۸۰۱۴	۵۷۰۵۱	۶۳
مزدا	۳۰۲۵۸۵۳	۲۳۹۲۹	۱۲۶
تویوتا	۲۶۴۸۷۱۰	۵۵۵۷۸	۴۷
نیسان	۱۰۳۹۳۷۴۵	۴۸۸۴۹	۳۸
نیپون دنسو	۱۳۹۳۷۴۵	۳۳۱۹۲	۴۱
کایون	۱۰۷۶۳۵۶	۱۳۷۸۸	۷۸
فوجی الکتریک	۱۰۲۲۳۴۰	۱۰۲۲۶	۹۹
توهوکواوکی	۷۳۴۰۴۴	۸۸۱	۸۳۲
جی وی سی	۷۲۸۵۲۹	۱۵۰۰۰	۴۸
یک شرکت پیشرفته آمریکا	۲۱۰۰۰	۹۰۰۰	۳/۲

جدول ۲: وضعیت نظام پیشنهادها در شرکت‌های ایرانی

نوع شاخص	متوسط در ۱۵۰ شرکت ایرانی	حداکثر در ۱۵۰ شرکت ایرانی	حداقل در ۱۵۰ شرکت ایرانی
نفر پیشنهاد در سال	۱/۵	۱۴	۰/۰۳
درصد پیشنهادهای تصویب شده	۲۷٪	۸۲٪	۲٪
درصد پیشنهادهای اجرا شده	۵۷٪	۴۵٪	۱۰٪
درصد مشارکت کارکنان	۲۰٪	۹۸٪	۴٪
درصد پیشنهادهای گروهی	۴۰٪	۸۰٪	۱۰٪
درصد مشارکت کارکنان در عضویت گروه‌ها	۲۲٪	۹۸٪	۴٪

آمار اعلامی موسسه توسعه مشارکت در اردیبهشت ۸۵

با مقایسه جدول ۱ و ۲ می‌توان به مطلوب نبودن وضعیت شاخص‌های عملکردی نظام پیشنهادها در سازمان‌های کشور پی برد. سرانه ۱/۵ پیشنهاد در سال، تفاوت چندانی با فقدان نظام پیشنهادها ندارد. چرا که بدون آن نیز افراد در طول یک سال، ۱/۵ پیشنهاد را ارائه می‌دهند.

بار توسط دو تن از کارشناسان این رشته یعنی دمنینگ و جوران پس از سال‌های جنگ جهانی دوم به ژاپنی‌ها معرفی شد. حال آنکه این موضوع اغلب نا آشنا و فراموش شده است که نظام پیشنهادها در همین زمان به وسیله سازمان آموزش‌های صنعتی و نیروی هوایی آمریکا در ژاپن اجرا شد. در مجموع، اغلب مدیران ژاپنی که درست بعد از جنگ از ایالات متحده دیدار کردند با این نظام آشنا شدند و با مشاهده اثربخشی آن به فکر استفاده از این نظام در صنایع خود برآمدند. تعداد کثیری از مدیران ژاپنی پس از بازدید از آمریکا، آن را با آداب و سنن ملت خود هماهنگ کرده و به صورت وسیع به کار گرفتند. نوع آمریکایی نظام پیشنهادها الگوی مناسب برای روش ژاپنی آن بود. اما در روش آمریکایی‌ها بیشتر روی پیشنهادهایی تاکید می‌شود که متضمن منافع مادی برای شرکت باشند و به همین خاطر برای توسعه آن از محرک‌های پولی استفاده می‌شود. حال آن که در روش ژاپنی‌ها، بیشتر روی افزایش روحیه کارکنان از طریق تشویق آنها به مشارکت در فعالیت‌های جمعی تاکید می‌گردد. پس از گذشت سال‌ها، روش ژاپنی‌ها به دو جزء اصلی تقسیم شده است. پیشنهادهای فردی و پیشنهادهای گروهی که مورد اخیر فعالیت گروه‌های کنترل کیفی، گروه‌های داوطلب مدیریت، گروه‌های کار بی‌نقص و گروه‌هایی از این نوع را شامل می‌گردد. اجرای نظام پیشنهادها در ژاپن طی سه مرحله تقسیم‌بندی گردید:

مرحله اول: تلاش‌ها مصروف جذب و گسترش پیشنهادهای با هدف افزایش روحیه کارکنان گردید.

مرحله دوم: آموزش افراد مدنظر قرار گرفت.

مرحله سوم: جنبه‌های اقتصادی پیشنهاد مطرح گردید.

بر اساس گزارش انجمن روابط انسانی ژاپن، موضوعات اصلی پیشنهادی در نظام شرکت‌های ژاپنی را می‌توان به شرح زیر فهرست کرد:

- انجام بهسازی‌های لازم در روش‌های کاری کارکنان
- صرفه‌جویی در انرژی، مواد و سایر منابع و عوامل تولید
- اصلاح محیط‌های کاری
- اصلاح ماشین‌آلات و فرآیندهای تولید
- اصلاح و بازسازی قید و بندها و ابزار آلات
- اعمال اصلاحات لازم در کارهای اداری سازمان
- افزایش کیفیت محصول
- ارائه نظرات و پیشنهادهای برای تولید محصولات جدید
- بهبود روش‌های ارائه خدمات پس از فروش و روابط با مشتری
- سایر موارد

این نظام به‌عنوان نظام کایزن فردی در صنایع ژاپن توسعه روزافزون یافت. به‌گونه‌ای که شرکت ماتسوشیتا در ۱۹۸۵ با دریافت بیش از ۶ میلیون پیشنهاد، در میان شرکت‌های ژاپنی مقام اول را به‌دست آورد. بالاترین تعداد پیشنهادهایی که توسط یک کارگر در این شرکت ارائه شد، ۱۶۸۲۱ مورد بوده است.

در ۱۹۸۳، کارکنان شرکت کانت تعداد ۳۹۰۰۰۰ پیشنهاد به ارزش تخمینی ۱۹/۳ میلیارد ین بوده است. هر سال به ۲۰ کارگری که بهترین پیشنهادها را ارائه کرده اند، مبلغ ۳۰۰۰۰۰ ین و یک مدال طلا جایزه تعلق می‌گرفت.

طبق بررسی‌هایی که در ۱۹۸۰، در مورد ۴۵۳ شرکت ژاپنی انجام شد، در مدت یک سال بالغ بر ۲۲/۵ میلیون پیشنهاد از کارگران دریافت شده است. در جدول زیر سرانه ارائه پیشنهاد شرکت‌های پیشرو ژاپنی ذکر شده است.

تاریخچه استقرار نظام پیشنهادها در ایران

در ایران از ابتدای سال ۱۳۶۷، سیستم پیشنهادها در چهار شرکت صنعتی و تولیدی: شرکت رادیاتورسازی ایران، شرکت نورد و تولید قطعات فولادی، شرکت آکام فلز و شرکت سولیران طراحی و اجرا شد. با توجه به موفقیت‌هایی که به دست آمد، شرکت‌های متعدد، به‌ویژه در بخش صنعت، خواهان این سیستم شدند.

شرکت رادیاتور ایران، کنتورسازی قزوین، ایران خودرو، سایپو، بهران، داروپخش، فولاد خوزستان، شرکت‌های نفت، گاز و پتروشیمی، شرکت‌های آب، برق، وزارت دفاع و شیلات