

حاصل از مشارکت در نظام مدیریت و تصمیم‌گیری شرکت فولاد مبارکه تبیین شده است.

### مفهوم مشارکت

مشارکت را از دیدگاه مدیریت می‌توان در قلمرو انگیزشهای فرارتمبه انسان به‌شمار آورد. انسانی که در کارگردانی امور شرکت جوید و اندیشه خود را به‌کار گیرد و در جهت بالندگی و شکوفایی هستی خود نیز گام بردارد. در چنین وضعی انسان راه بالندگی می‌پوید و به‌دگرگونی فکر می‌پردازد، پیوندهای تازه می‌آفریند و سرانجام هدفهای بزرگ اجتماعی را در دایره هدفهای مشخص خویش جای می‌دهد و حتی آنها را برتر می‌شمارد<sup>(۱)</sup>. مشارکت یک فرآیند است که در آن باید افراد به‌صورت داوطلبانه در امور مربوطه دخالت کنند به‌شرطی که توان و انگیزه مناسب برای دخالت موثر را داشته باشند. مشارکت به‌موردی خاص اطلاق نمی‌شود بلکه

مشارکت به مفهوم شرکت فعالانه انسانها در تمامی ابعاد زندگی می‌باشد<sup>(۲)</sup>. مدیریت مشارکتی عبارتست از مجموعه گردش کار و عملیاتی که کارکنان و زبدهستان یک سازمان را در روند تصمیم‌گیریهایی مربوط به آن سازمان دخالت داده و شرکت می‌دهد. تاکید اصلی این نوع مدیریت بر همکاری و مشارکت داوطلبانه مردم و افراد استوار است و می‌خواهد از ایده‌ها، نظرات و ابتکارات آنها در حل مشکلات و مسائل سازمان استفاده کند. لذا اساس فرآیند این مدیریت بر مبنای تقسیم اختیارات بین مدیریت و کارکنان استوار است<sup>(۳)</sup>. به‌طور کلی در مفهوم مشارکت نکات زیر نهفته است:

- اظهارنظر؛ ● درگیر شدن روان‌شناختی؛ ● همکاری داوطلبانه؛ ● یاری‌دادن؛ ● پذیرش مسئولیت؛ ● ارائه پیشنهاد؛ ● نوآوری؛ ● ایفای نقش در تصمیم‌گیری جمعی؛ ● دلسوزی و تمهد در کار؛ ● آگاهی؛ ● برابری.

### بنیادهای مشارکت در شرکت فولاد مبارکه

به‌طور کلی بنیادهای مهم در نظام مدیریت و تصمیم‌گیری شرکت فولاد مبارکه در کلیه زمینه‌های فنی، انسانی و اقتصادی را می‌توان به‌شرح زیر بیان کرد:

#### ۱ - نظام پیشنهادات در شرکت فولاد مبارکه

## موردکاوی شرکت فولاد مبارکه

# بنیادهای مشارکت

# در نظام مدیریت و تصمیم‌گیری

از: دکتر ایرج سلطانی



باتوجه به اهمیت مشارکت دادن کارکنان در اداره سازمانها به‌طور مستقیم و غیرمستقیم، سعی بر آن است تا بنیادهای مشارکت در نظام مدیریت و تصمیم‌گیری در یکی از سازمانهای بزرگ صنعتی و تولیدی یعنی شرکت فولاد مبارکه بیان شود. بدین‌ترتیب مقاله حاضر براساس تئوریهای عمل (PRACTICE THEORY) تدوین شده که تئوریهای عمل مبتنی بر کار متخصصان است یعنی در این مقوله از تئوریهای عمل، اول کار انجام می‌شود و بعد اعمال و فعالیتهای انجام شده و تجربه شده تئوریزه می‌شوند. بنابراین از پشتوانه علمی و مبانی تئوریک قوی برخوردار است. لذا در روند تدوین مقاله ابتدا مفهوم مشارکت، سپس بنیادهای مشارکت در نظام مدیریت و تصمیم‌گیری و نهایتاً دستاوردهای

**چکیده**  
نیروی انسانی به‌لحاظ قدرت تفکر و خلاقیت همه‌چیز سازمان است چرا که هرگونه بهره‌وری، تغییر و بهبود در نظامها و فرآیندهای فنی و سازمانی، توسط انسانها صورت می‌گیرد. بهره‌برداری از توان فکری و توانمندیهای کارکنان سازمان که به‌عنوان سرمایه نهفته از آن نام می‌برند نیازمند به‌وجود آوردن ساختارهایی است که بتواند توانمندیهای کارکنان سازمان را در راستای تحقق اهداف فعلی و آینده سازمان سوق دهد. مشارکت دادن افراد یک سازمان در نظام مدیریت و تصمیم‌گیری چیزی نیست که فقط به‌عنوان یک شعار مدیریتی مطرح باشد بلکه بایستی آن را از طریق به‌وجود آوردن مکانیسم‌های مربوطه عملیاتی و عینی کرد. براین اساس

## پیشنهادات؟

- تعداد پیشنهادات تصویب شده در مرحله اول در کمیته پیشنهادات؛
- تعداد پیشنهادات تصویب شده در مرحله دوم در کمیته پیشنهادات؛
- تعداد پیشنهادات تصویب شده در مرحله سوم در کمیته پیشنهادات؛
- عوامل متفرقه دیگر بر حسب نوع کار و ساختار هر کمیته.

۱-۵ پاداش پیشنهاددهندگان و اعضای کمیته‌های بررسی کننده پیشنهادات: برای ایجاد انگیزه و تقویت میزان پیشنهادات از نظر کمی و کیفی به پیشنهاددهندگان در صورت ارائه پیشنهاد مبلغی تعلق می‌گیرد و در صورت داشتن قابلیت اجرایی نیز مبلغ اضافی تری تعلق می‌گیرد و برای پاداش اعضای کمیته بررسی کننده پیشنهاد، با در نظر گرفتن شاخصهای ارزیابی آنها در محاسبه پاداش هر یک از اعضاء عوامل زیر دخیل هستند.

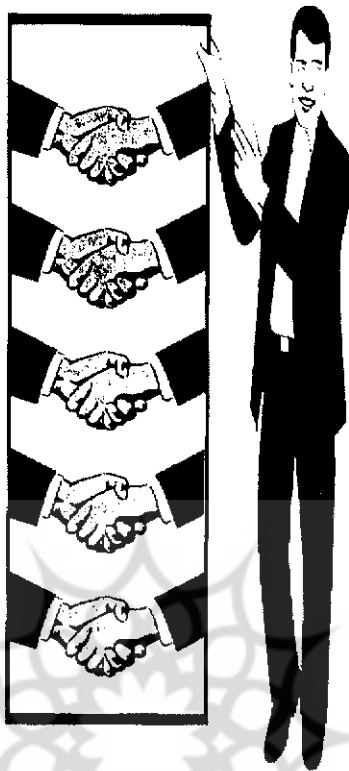
- مبلغ ثابت برای هر نفر؛ مبلغی است که برای هر یک از اعضای کمیته بدون در نظر گرفتن عملکرد و فرد در نظر گرفته شده است؛
- ضریب عملکرد کمیته که همان شاخصهای عملکرد کمیته است؛

● ضریب حضور در کمیته که عبارت است از نسبت تعداد جلساتی که فرد مورد نظر در ماه مورد محاسبه در کمیته حضور داشته است تقسیم بر تعداد جلساتی که در طول ماه تشکیل شده است؛

- ضریب مشارکت عضو کمیته که به منظور تشویق اعضا به مشارکت جدی تر و موثرتر توسط مسئول کمیته در نظر گرفته می‌شود.

## ۲ - نظام گروههای بهبود کیفیت

۱-۲ تعریف گروههای بهبود کیفیت: گروه بهبود کیفیت (Q.C.C) گروه کوچکی از کارکنان (کارگران، تکنسین‌ها، جنرال فورمن‌ها و کارشناسان) در یک محیط کار مشابه (کارگاه، دفتر، قسمت، واحد و ...) و در یک شغل مشابه یا مرتبط است که فعالیتهای کنترل کیفیت در محل کارشان را به طور داوطلبانه انجام می‌دهند. این گروه به عنوان بخشی از فعالیتهای کنترل کیفیت جامع (T.Q.C) در کارگاه به صورت فردی و متقابل به رشد و توسعه خود می‌پردازند. این گروه می‌کشند با به کارگیری مداوم فنون و روشهای Q.C با مشارکت و همیاری همه اعضاء ضمن حفظ سطح کیفی کار در شرایط مطلوب به



می‌گردد.

الف - پیشنهادهایی که مناسب هستند؛

ب - پیشنهادهایی که امکان اجرایش آن وجود دارد؛

ج - پیشنهادات اجرایی و عملی.

۳ - پیشنهادات تصویبی به نماینده قسمت مربوطه جهت اظهار در خصوص اجرایی بودن آن ارسال می‌شود.

۴ - در صورتی که پیشنهادی قابلیت اجرایی داشته باشد مراحل اجرایی آن طی خواهد شد.

۴-۱ روش ارزیابی کمیته پیشنهادات: در ارزیابی کمیته‌ها به دلیل نوع ساختار و حجم پیشنهادات و تعداد نفقات تحت پوشش، هر یک از کمیته‌ها به طور مستقل ارزیابی می‌شوند. به همین جهت از یک یا چند معیار معین برای همه کمیته استفاده نمی‌گردد. به طور کلی عواملی که در ارزیابی کمیته پیشنهادات از آنها بهره‌گیری می‌شود عبارتند از؛

- تعداد جلسات تشکیل شده کمیته پیشنهادات؛
- تعداد پیشنهادات ارائه شده در کمیته پیشنهادات؛
- تعداد پیشنهادات بررسی شده در کمیته

۱-۱ تعریف نظام پیشنهادات: بر این اساس کلیه کارکنان از عالی‌ترین رده سازمانی تا پایین‌ترین سطح آن می‌توانند پیشنهادات، ایده‌ها، ابتکارات و نظرات خود را برای رفع مشکلات و نارسائیهای موجود در روند کارهای سازمان مربوطه ارائه دهند. در نظام پیشنهادات انتقاد از عرضه و ارائه فکرها ممنوع است بلکه شمار در این نظام این است که (سیستم پیشنهادات = بسیج اندیشه‌ها + بسیج فکرها)<sup>(۴)</sup> نظام پیشنهادات در واقع تجلی‌گاه ابتکارات و خلاقیت‌های فردی و گروهی در بین کارکنان برای به وجود آوردن و گسترش روحیه مشارکت در میان آنان در جهت ایجاد پویایی و بهبود فرآیند و کیفیت محصول یا ارائه خدمات است. اهداف آرمانی و در حقیقت فلسفه به کارگیری این نظام، افزایش توان سازمان در مقابل خواسته‌های مصرف‌کنندگان محصولات یا خدمات آن سازمان از طریق ارج نهادن به فضایل و تواناییهای انسان و همسو کردن اهداف کارکنان با اهداف سازمان و نهایتاً به کارگیری صحیح تجربه، اندیشه، آراء و عقاید آنها در هر رده شغلی و در هر بخش سازمانی است<sup>(۵)</sup>.

۲-۱ اهداف نظام پیشنهادات: به طور کلی اهداف نظام پیشنهادات در شرکت فولاد مبارکه را می‌توان به شرح زیر برشمرد:

- اشاعه فرهنگ همکاری داوطلبانه و خودجوش؛

● تقویت تعهد سازمانی؛

- مسالمت‌سازی محیط و جلوگیری از جو اظهار نظرهایی غیررسمی؛

● بهبود کیفیت از طریق کاهش نواقص خطوط تولید؛

● تسادوم استانداردهای ISO 9000 و ISO 14000؛

● بهبود مداوم تجهیزات؛

● تقویت انگیزه کارکنان در اظهار نظر.

۲-۱ شیوه اجرایی نظام پیشنهادات: به طور کلی برای اجرای نظام پیشنهادات در شرکت فولاد مبارکه اقدامات و فعالیتهای زیر صورت گرفته است:

۱ - در سواحی تولیدی و پشتیبانی و اخیراً ستادی کمیته‌هایی مرکب از نمایندگان مدیر ناحیه، مسئولان قسمتهای آن ناحیه و واحد مهندسی صنایع تشکیل شده است؛

۲ - پس از مطرح شدن پیشنهادات در کمیته مربوطه، پیشنهادات به شرح زیر طبقه‌بندی



است که گروههای بهبود کیفیت در جهت بهبود و اصلاح امور سازمانی انجام می‌دهند و شامل مراحل زیر است:

- انتخاب موضوع با شرایط تعیین شده؛
- بررسی شرایط واقعی و انتخاب و تعیین اهداف و جمع‌آوری اطلاعات؛
- برنامه‌ریزی فعالیتهای گروه بهبود کیفیت؛
- تجزیه و تحلیل علتها؛
- بررسی و اجرای راه‌حل؛
- بررسی نتایج؛
- استانداردسازی و ثبت نتایج؛
- ارزیابی فعالیتهای گروههای بهبود بعد از اجرا راه‌حل و ارائه گزارش نهایی.

### بهره‌برداری از توانمندیهای کارکنان سازمان نیازمند ساختارهایی است که بتواند این توانمندیها را در راستای تحقق اهداف فعلی و آینده سازمان سوق دهد.

**مشارکت یک فرآیند است که افراد به صورت داوطلبانه در آن دخالت کنند به شرطی که توان و انگیزه مناسب را داشته باشند.**

**مدیریت مشارکتی مجموعه‌گردش کار و عملیاتی است که کارکنان یک سازمان را در روند تصمیم‌گیریها شرکت می‌دهد.**

**نظام پیشنهادات در واقع تجلی‌گاه ابتکارات و خلاقیتهای فردی و گروهی در بین کارکنان و گسترش روحیه مشارکت در آنان است.**

کیفیت در سازمان؛

- تعیین روند برگزاری مسابقات بین گروههای بهبود کیفیت.

### ۳- تشکیل گروههای بهبود کیفیت

برای تشکیل هر گروه بهبود کیفیت که خودجوش است مراحل زیر طی می‌شود:

- ۳-۱ درخواست ثبت گروه با پرکردن فرم مربوط و ارجاع آن به کمیته واحد یا قسمت (براساس شرایط و ضوابط مربوطه)؛
- ۳-۲ درج اطلاعات تکمیلی و ارجاع آن به کمیته ناحیه؛
- ۳-۳ تصویب تشکیل گروه توسط کمیته ناحیه؛
- ۳-۴ ثبت فرم گروه تصویب‌شده در دفتر پیشبرد بهره‌وری شرکت؛
- ۳-۵ شروع فعالیتهای گروه بهبود کیفیت که در این مرحله دو دسته فعالیت صورت می‌گیرد.

الف: فعالیتهای ساختاری که در این بخش برنامه زمانبندی جلسات گروه، زمان تشکیل جلسات گروه که در ساعت اداری باشد یا غیراداری، سقف زمانی جلسات و مکان جلسات گروه تعیین و ابلاغ می‌شود.

ب: فعالیتهای فرآیندی فعالیت‌های فرآیندی آن دسته از فعالیتهایی

بهبود کیفیت محصولات و ارائه خدمات، محل کار خود را بهبود و توسعه بخشند<sup>(۹)</sup>.

۲-۲ فلسفه تشکیل گروههای کیفیت: به‌طور کلی فلسفه تشکیل گروههای کیفیت را در شرکت فولاد مبارکه به شرح زیر می‌توان عنوان کرد.

- ایجاد فضای کاری پراکنجه و شاداب؛
  - ایجاد فرهنگ بهسازی و بهبود مستمر در کل شرکت؛
  - شکوفا کردن استعدادهای پنهان کارکنان؛
  - پرورش کارکنان مشکل‌یاب به‌جای کارکنان مشکل‌حل‌کن.
- ۲-۳ مراحل تشکیل گروههای بهبود کیفیت: به‌طور کلی برای تشکیل گروههای بهبود کیفیت مراحل و اقدامات زیر صورت گرفته است.

### ۱- آموزش:

در این مرحله تعدادی از افراد سازمان به‌منظور آشنایی به فلسفه و نحوه استقرار گروههای Q.C آموزشی داده شدند که این افراد در آموزشها و فراهم کردن بستر لازم برای استقرار Q.C نقش زیادی را ایفا کرده‌اند. آموزشهای طی شده برای این دسته از افراد به‌صورت زیر بوده است.

الف: یک دوره کامل آموزشهای نظری به‌منظور ایجاد چارچوب ذهنی در خصوص گروههای کیفیت؛

ب: یک دوره کار عملی و آزاد و تفکر روی آموخته‌های نظری؛

ج: یک دوره آموزش تئوری و عملی نوساً به‌منظور کاربردی کردن آموخته‌ها.

### ۲- تدوین گردشکارها:

در این مرحله‌ها برای استقرار گروههای کنترل کیفیت ساختارهای لازم به‌وجود آمده است. به‌طور کلی اقداماتی که در این مرحله صورت گرفته را می‌توان به شرح زیر بیان کرد:

- تدوین گردشکار و رویه کلی برای استقرار نظام گروههای کنترل کیفیت؛
- تعیین وظایف سرگروه، اعضای ثابت و میهمان و همیار گروههای بهبود کیفیت؛
- تعیین و مکتوب کردن فرآیند تشکیل گروههای بهبود کیفیت؛
- تدوین گردشکارهای مربوطه به فعالیت گروههای بهبود کیفیت؛
- تدوین روند و شیوه‌های مربوط به ارزیابی گروههای بهبود کیفیت؛
- تعیین نحوه پشتیبانی از گروههای بهبود

### ۳- نظام برنامه عملیاتی

۳-۱ تعریف و اهداف نظام برنامه عملیاتی: روش برنامه عملیاتی یکی از ابزارهای مدیریت

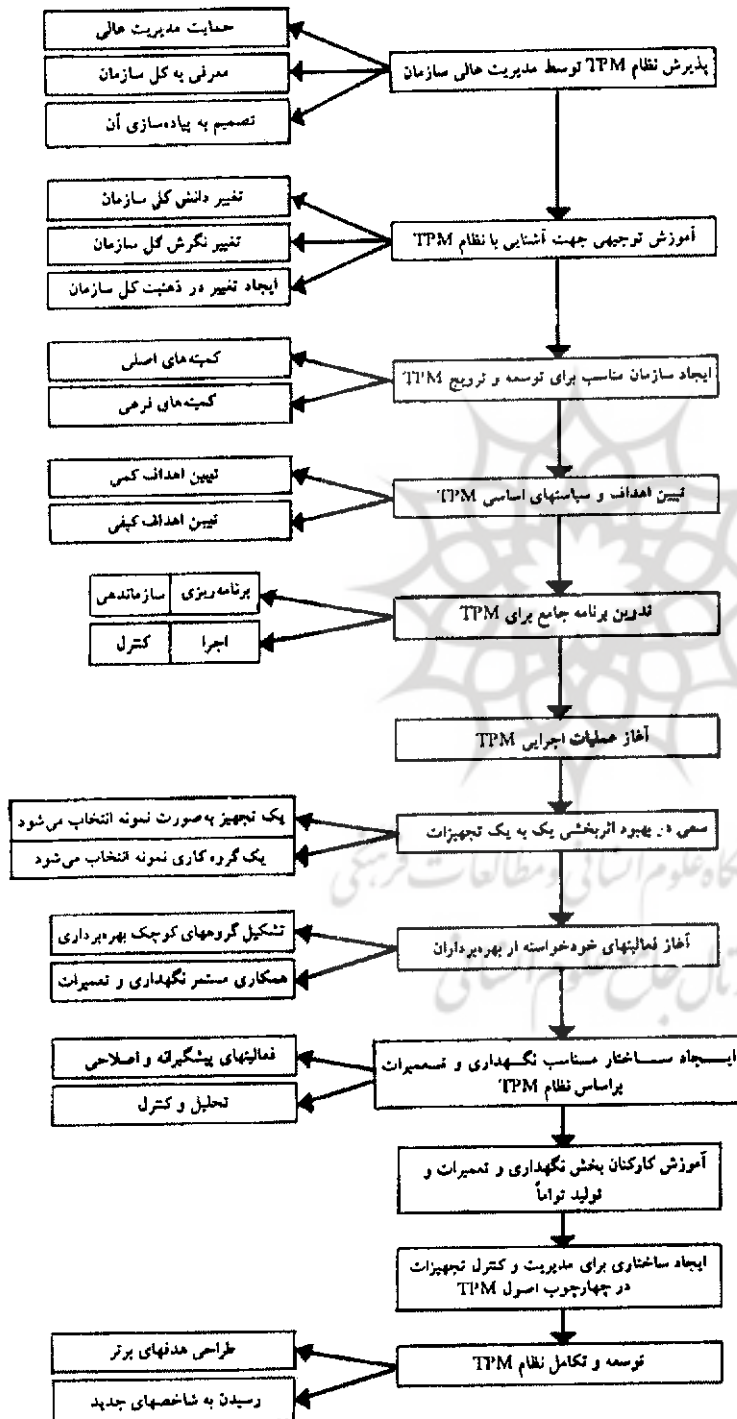
مشارکتی شرکت فولاد مبارکه است که برای مشارکت‌دادن کارکنان سازمان برای رفع مشکلات و تنگناهای حاصله در خطوط تولید و یا مسائل جنبی مرتبط با آن طراحی گردیده است. مبنای نظام فوق براساس مشارکت و کار گروهی افراد از واحدهای مختلف شرکت برای بهبود شرایط فعلی و رفع مشکلات احتمالی است. در این نظام ابتدا مسئله یا مشکل تعیین و سپس در قالب یک پروژه با مسئول مشخص و زمان‌بندی معین تعریف و به‌صورت ماهیانه مراحل پیشرفت کنترل می‌گردد. به‌طور کلی اهداف نظام برنامه عملیاتی را می‌توان به شرح زیر بیان کرد:

- انجام برنامه‌های اصلاحی در روند و فرآیندهای فعلی سازمان اعم از فنی و نیروی انسانی؛
- پیشگیری از بروز مسائل و مشکلات در روند فعالیتهای؛
- حل مسائل و رفع مشکلات کمی و کیفی به‌وجود آمده؛
- استفاده از توان بالقوه کارکنان سازمان.

۳-۲ مراحل اجرای روش برنامه عملیاتی: به‌طور کلی اجرای برنامه عملیاتی برای حل مسائل و مشکلات فنی و غیرفنی در شرکت فولاد مبارکه به شرح زیر صورت می‌گیرد:

- تعیین و مشخص کردن اشکالات در قالب پروژه؛
- تقسیم پروژه به بخشهای کاری مختلف و

نمودار شماره ۱: مراحل پیاده‌سازی TPM



تعیین گروه کاری و مسئولان فعالیت هر بخش؛  
 - تبدیل کار هر بخش به فعالیتها و زمان‌بندی و تعیین مسئول هر فعالیت؛  
 - ارائه پروژه با هماهنگی مسئول ناحیه و دیگر واحدهای مرتبط؛  
 - تهیه گزارش پروژه؛  
 - شروع کار در خصوص بخشها و فعالیتهای پروژه‌ها؛  
 - جمع‌آوری اطلاعات مربوط به پیشرفت پروژه و انجام کنترل‌های لازم و به‌هنگام‌کردن زمان انجام‌دادن فعالیتها؛  
 - جمع‌بندی و تدوین اطلاعات جمع‌آوری شده در خصوص پیشرفت پروژه؛  
 - تهیه گزارش پیشرفت ماهیانه؛  
 - جمع‌بندی و ترکیب گزارشهای پیشرفت ماهیانه تا سقف زمانی تعیین شده برای برنامه عملیاتی؛  
 - ارائه راهکارهای عملی برای حل مشکل و نارسائیها.

#### ۴ - نظام نگهداری و تعمیرات بهره‌ور فراگیر

۴-۱ تعریف و اهداف: یعنی ایجاد توانمندیهای لازم در اپراتور، برای حفظ مستمر تولید در خطوط و برنامه‌ای بلندمدت جهت افزایش مهارتها، افزایش کارایی و به‌صرفه‌رساندن زیانها از طریق حذف ضایعات، صرفه‌جویی در هزینه و بهینه‌سازی موقفیت مکانی شرکت است. هدف از به‌کارگیری فرآیند T.P.M

(TOTAL PRODUCTIVE MAINTENANCE) عبارتست از توانمندساختن همه کارکنان جهت به‌حداکثر رساندن کارایی عملیات خود است. نت بهره‌ور جامع، کسانی فراهم می‌آورد تا شرکت‌کنندگان بتوانند توانمندیها، قابلیتها، دانش و تجربه خویش را ابراز کنند. از طریق نت بهره‌ور جامع، همه می‌کوشند تا سازمانشان بهترین سازمان در زمینه خود باشد این به‌نوبه خود موجب رشد تولید و امنیت شغلی و به موازات آن کیفیت بهتر برای مشتری و هزینه کمتر برای تولیدکننده می‌گردد<sup>(۷)</sup>.

اهداف T.P.M را می‌توان به‌طور خلاصه به‌شرح زیر عنوان کرد:  
 الف: به‌حداکثر رساندن میزان اثربخشی تجهیزات؛  
 ب: ایجاد یک سیستم کارآیی نگهداری و تعمیرات؛

مشارکت مستقیم و غیرمستقیم کارکنان، سیاست‌گذاریهای مربوط به بهره‌وری، راههای ارتقای بهره‌وری، ارتقای کیفیت و... تدوین و به‌مورد اجرا گذاشته می‌شود.

۴-۵ کمیته سرمایه‌گذاری اقتصادی: در این کمیته به‌طریق مشارکتی در خصوص سرمایه‌گذاری در بخشهای مختلف فنی، زیربنایی و نیروی انسانی سیاست‌گذاری می‌شود و از طریق فرآیند اولویت‌بندی یا دوزنگرفتن شرایط تولیدی و اقتصادی شرکت نسبت به سرمایه‌گذاری تصمیم‌گیری می‌شود.

۵-۵ جلسات هفتگی و ماهانه: در نظام مدیریتی شرکت فولاد مبارکه تاکید بر این است که همواره از طریق برقراری جلسات هفتگی و ماهانه ذهنیتهای بدنه سازمان با سطوح پایین و بالایی سازمان نزدیک شود. در این راستا قبلاً به‌صورت منظم جلساتی در سطح مسئولان، سکتورهدها، شیفت فورمن‌های تولیدی و تعمیراتی در سطح تکنیسین‌ها و کارمندان واحدهای ستادی و... تشکیل می‌شد که شکل و ماهیت آنها تغییر و به سبک دیگری برگزار می‌شود.

به‌طور کلی ساختار مشارکت در نظام کمیته‌ها برای سیاست‌گذاریها در شرکت فولاد مبارکه در نمودار شماره ۲ نشان داده می‌شود.

**دستاوردهای کیفی نظامهای مشارکتی**  
به‌طور کلی دستاوردهای کیفی نظامهای مشارکتی در شرکت فولاد مبارکه را می‌توان به‌شرح زیر بیان کرد.

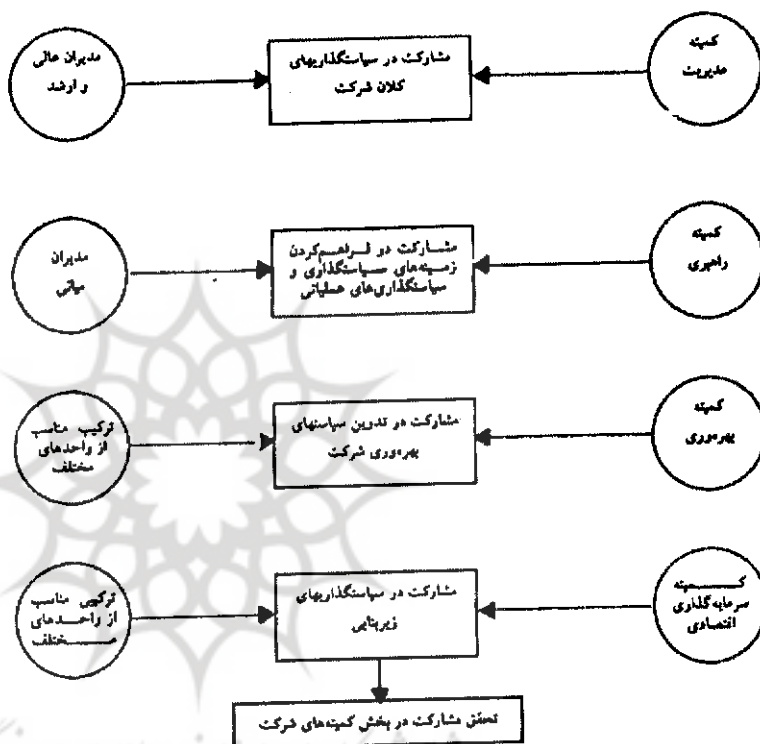
- ۱- رواج روحیه پژوهش در کارکنان  
با توجه به اینکه بعضی از نظامهای مشارکتی در شرکت فولاد مبارکه از جمله نظام برنامه عملیاتی (O-P) نظام گروههای کیفیت (Q.C) و... جنبه پژوهشی دارد کارکنانی که درگیر این نظامها می‌گردند پس از مدتی باشیوه تحقیق آشنا و دیگران را نیز از آن آگاه می‌کنند. بنابراین از دستاوردهای کیفی نظامهای مشارکتی در بعد تحقیقی می‌توان موارد زیر را بیان کرد:  
الف - کارکنان با مساله‌هایی آشنا می‌شوند؛  
ب - کارکنان اولویت‌بندی مسائل و مشکلات را یاد می‌گیرند؛  
ج - با شیوه علمی حل مساله آشنا می‌شوند؛  
د - تحقیق گروهی شکل می‌گیرد؛  
ه- روحیه تحقیقی نهادی همه‌گیر می‌شود؛  
و - دگروآموزی رواج می‌یابد.  
۲- بهبود روابط

از طریق نظامهای مشارکتی معمولاً روابط

دارند و جلسات این کمیته هرروز ظهر برگزار و بعد از اتمام ناهار نیز ادامه می‌یابد. در این کمیته روزانه حدود ۱۵ نفر ساعت و هر هفته حدود ۷۵ نفر ساعت و سالانه حدود ۳۹۰۰ نفر ساعت از وقت مدیران عالی صرف سیاست‌گذاریهای کلان به‌شیوه مشارکتی می‌گردد.

۲-۵ کمیته راهبری: اعضای این کمیته از مدیران

ج: ایجاد فرصت و شرایط مناسب برای همکاری کلیه بخشهای بهره‌برداری، نگهداری و تعمیرات و پشتیبانی در سازمان<sup>(۸)</sup>.  
۲-۲ فرآیند پیاده‌سازی نظام T.P.M  
به‌طور کلی فرآیند پیاده‌سازی نظام T.P.M را به‌طور خلاصه می‌توان در نمودار شماره یک نمایش داد.



نمودار شماره ۲: ساختار مشارکت در نظام کمیته‌ها در شرکت فولاد مبارکه

### ۵- نظام کمیته‌ها برای مشارکت در سیاست‌گذاریها

یکی از بنیادهای مشارکت در شرکت فولاد مبارکه نظام کمیته‌ها و جلسات است که در این راستا عمده‌ترین کمیته‌ها و جلساتی که به‌صورت مشارکتی در نظام تصمیم‌گیری و مدیریت شرکت نقش ایفا می‌کنند به‌شرح زیر عنوان می‌شود:  
۱-۵ کمیته مدیریت: مشارکت عملی برای سیاست‌گذاریهای کلان شرکت در کمیته مدیریت صورت می‌گیرد. اعضای این کمیته از مدیران عالی شرکت هستند که ۱۰ نفر در آن عضویت

عالی و میانی شرکت هستند که هفته‌ای یک روز تشکیل می‌شود و در آن مسائل و موضوعهای مختلف مربوط به خط تولید، موفقیتها، دلایل عدم موفقیت، مسائل پرسنلی، ارائه راهکارهای احتمالی و... مورد بحث و تبادل نظر قرار می‌گیرد. این کمیته نقش پل ارتباطی بین سیاست‌های کلان تدوین شده و سطوح پایین سازمان را دارد. اعضای این کمیته ۵۰ نفرند و هر هفته ۲ ساعت و جمعاً در هفته ۱۰۰ نفر ساعت و ماهانه در حدود ۴۰۰ نفر ساعت و سالانه حدود ۵۰۰۰ نفر ساعت وقت صرف سیاست‌گذاری و مشارکت مستقیم می‌شود<sup>(۹)</sup>.  
۳-۵ کمیته بهره‌وری: در این کمیته از طریق

این زمینه شرکت فولاد مبارکه دارای تجارب ارزنده‌ای در باب نظامهای مشارکتی است که در این مقاله سعی شد بنیادهای مشارکت در پنج مقوله اساسی در نظامهای تصمیم‌گیری و مدیریت آن تبیین و دستاوردهای حاصل از این مشارکتها در دو بعد کمی و کیفی به‌طور خلاصه تبیین شود. امید است این تجربه‌ها در عمل مورد استفاده سازمانها قرار گیرد. □

### منابع و ماخذ

- ۱ - محمدعلی، طوسی، مشارکت در مدیریت، مالکیت، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰.
  - ۲ - الهیار، تنهایی، آثار مثبت مشارکت کارکنان، مجله مدیریت، شماره ۳۳، دی ماه ۱۳۷۷، ص ۲۵.
  - ۳ - همان منبع، ص ۲۶.
  - ۴ - حسین، زارعی، سینم پیشنهادات و چگونگی اجرای آن، مجله مدیریت، شماره ۳۴، اسفندماه ۱۳۷۷، ص ۷۹.
  - ۵ - عبدال... اعزازی، بهبود مستمر، یا کایزن در شرکت فولاد خوزستان، مجموعه مقالات سمینار شیوه‌های عملی ارتقا بهره‌وری نیروی انسانی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۵، ص ۷۱۶.
  - ۶ - نادر، مدنی و ناصر علییازی، گروه بهبود کیفیت (Q.C.C) مجموعه مقالات سمینار شیوه‌های عملی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۵، ص ۷۱۶.
  - ۷ - دیوید، هاجینز، نت بهره‌ور جامع، جزوه منتشر نشده، شرکت فولاد مبارکه، آموزش و توسعه منابع انسانی.
  - ۸ - شرکت فولاد مبارکه، اداره آموزش و توسعه منابع انسانی، جزوه منتشر شده مربوط به T.P.M، ص ۳.
  - ۹ - ایرج سلطانی، سبک مدیریت بر مبنای کرامت انسانی و بهره‌وری، مجموعه مقالات سمینار شیوه‌های عملی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۵، ص ۱۹۰.
  - ۱۰ - شمس‌السادات، زاهدی، روابط صنعتی، تهران: مرکز دانشگاهی، ۱۳۶۹، ص ۱۹۰.
  - ۱۱ - ناصر، میرسپاسی، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، تهران، مولف، ۱۳۶۶، ص ۵۰۹.
- ایرج سلطانی: مدرس دانشگاه و رئیس امور کارکنان شرکت فولاد مبارکه

دلبستگی آنها نسبت به سازمان بیشتر تقویت می‌شود.

معمولاً مشارکت کارکنان در مدیریت سازمان حداقل بر پیش‌فرضهای زیر استوار است؛

الف - تاکید بیشتر بر شان و مقام انسان در محیط کار؛

ب - لزوم نفوذ فرد بر تصمیماتی که در تعیین سرنوشت کاری موثر است<sup>(۱۰)</sup>؛

ج - هدفهای انسانی و اخلاقی که توجه به مقام والای انسانی او مورد تاکید است<sup>(۱۱)</sup>؛

۵ - تولید ارزشهای جدید

طراحی و اجرای نظامهای مشارکت در سازمان نه تنها موجب تسهیل در امور اجرایی می‌شود بلکه ارزشهای جدید را نیز تولید و در

سازمان جاری می‌کند. معمولاً ساختارها به‌وجودآورنده ارزشهای جدید هستند. در

نظامهای مشارکتی شرکت فولاد مبارکه عمده‌ترین ارزشهایی که تولید و نسبتاً در سازمان

جاری و ساری شده‌اند را می‌توان به‌طور خلاصه به‌شرح زیر عنوان کرد:

الف - به‌وجود آمدن جو همکاری در کارهای تولیدی و تعمیراتی؛

ب - حل و فصل اختلافات جزئی به‌صورت دوستانه؛

ج - بهبود کیفیت کار؛

د - شکل‌گیری تفکر صرفه‌جویی؛

ه - وجود احساس مالکیت در نگهداری از تجهیزات.

۶ - اخذ گواهینامه‌های ISO 14000 و ISO 9000 یکی از دستاوردهای مهم نظامهای مشارکتی در شرکت فولاد مبارکه به‌وجود آمدن همکاری در

زمینه‌های تضمین کیفیت است که در این خصوص شرکت فولاد مبارکه موفق به اخذ

گواهینامه ISO 9000 و ISO 14000 گردیده که اخذ گواهینامه استاندارد ISO 14000 به‌لحاظ

رعایت مسائل زیست‌محیطی حائز اهمیت است. اخذ این گواهینامه، رعایت استانداردها و

استمرار قواعد مربوط به گواهینامه مذکور یک کار جمعی و گروهی است که در سایه مشارکت

کلیه کارکنان سازمان میسر شده است.

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

استفاده از نیروی قکری، ذهنی و توانمندیهای کارکنان هر سازمان در گرو طراحی نظامهای مطلوب مشارکتی است که به‌خوبی

بتواند توانمندیهای مذکور را به‌عنوان سرمایه اصلی سازمان، سازماندهی و جهت‌دهی کند. در

بین کارکنان ترمیم و بهبود می‌یابد و این به‌خاطر این است که پیش‌نیاز کار مشارکتی همکاری و

کار گروهی است. نظامهای مشارکتی شرکت فولاد مبارکه نظیر نظام برنامه‌ عملیاتی، گروههای

Q.C، نظام کمیته‌ها و... بر پایه همکاری افراد استوار است و این همکاری موجب تقویت جو

تفاهم و دوستی در کار می‌شود. به‌طور کلی نظامهای مشارکتی از طریق زیر موجب بهبود

روابط کارکنان با همدیگر می‌شود:

الف - حضور فیزیکی و جمع‌شدن کارکنان دور همدیگر موجب شکل‌گیری دوستی می‌شود؛

ب - ایفای نقش هرکدام از اعضای گروه موجب برقراری تماس می‌شود؛

ج - در گروه جو احترام متقابل رواج می‌یابد؛

د - کارکنان مسائل و مشکلات خود را از طریق روابط دوستانه حل و فصل می‌کنند؛

ه - در نظامهای مشارکتی از طریق گفت‌وگو ذهنیتها به همدیگر نزدیک و سوء تفاهمات رفع می‌شود.

### ۳ - اصلاح ساختارها

پس‌آینه‌شدن نظامهای مشارکت در شرکت فولاد مبارکه موجب اصلاح ساختارهای موجود

شده است. به‌وجود آمدن نظامهایی نظیر T.P.M موجب شده که واحدهای تعمیرات و تولید که

به‌عنوان در واحد مجزا از یکدیگر فعالیت می‌کردند در همدیگر ادغام شود. به‌طور کلی

نظامهای مشارکتی در زمینه‌های زیر موجب اصلاح و بهینه‌سازی ساختارها شده است:

الف - ادغام واحدهای تولید و تعمیرات؛

ب - ساختاری‌شدن همکاری نیروهای تولید و تعمیرات؛

ج - کمتر شدن تعداد مشاغل به‌لحاظ حذف و ادغام مشاغل در همدیگر؛

د - کاهش نیروی انسانی به‌لحاظ حذف بعضی از مشاغل؛

ه - غنی‌سازی مشاغل؛

و - به‌وجود آمدن تشکیلات کارآمد که فعالیتهای اضافی را حذف می‌کند؛

ز - تقویت بهره‌وری ساختاری در سازمان.

۴ - توجه به ارزشهای انسانی یکی از شیوه‌های توجه به ارزش و منزلت

انسانی اهمیت قابل‌شدن برای کارکنان از طریق مشارکت دادن آنها در تصمیمات سازمان است. زمانی که یک سازمان عقاید، نظرات، افکار و

ایده‌های کارکنان از طریق ساختارهای مشارکتی جمع‌بندی و در سازمان جاری و ساری شود کارکنان احساس ارزش می‌کنند و از این طریق