

تبیین راهکارهای عملی افزایش

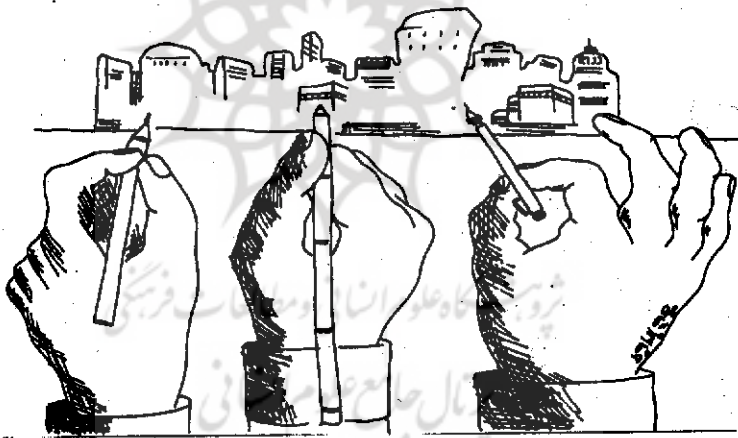
مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری

تهیه کنندگان: رجیعی فروغی‌نسب، احمدرضا کریمیان

سود خواهند برد.

□ اهمیت مشارکت نیروی انسانی در فرآیند تصمیم‌گیری سازمان تمام نظامهای مشارکت، خواه با تکنیک‌های ساده و یا پیچیده، صرفاً مکانیزمهایی هستند که درگیری و مشارکت فکری و ذهنی کارکنان را برای حل مسائل و مشکلات حوزه کار خود سازمان می‌دهند. هدف اساسی نظامهای مشارکت، توسعه کیفی منابع انسانی است. مشارکت وسیله‌ای است تا حس مسئولیت، وظیفه‌شناسی و تعلق به محیط کار در کارکنان رشد یابد. مشارکت وسیله‌ای است تا احترام به عزت نفس انسانی و احترام به اندیشه، فکر و شخصیت انسانی کارکنان به نمایش گذاشته شود.

مشارکت وسیله‌ای است تا به واسطه آن ما به کارکنان اجازه دهیم به جای اینکه به طور مداوم رهبری شوند و زیر نظر قرار گیرند از توانایی شخصی استفاده کرده، فکر کنند و قوه خلاقه خویش را به کار گیرند، بیاموزند، فرصت ابراز وجود داشته باشند و شایستگی، شخصیت و



مهارت خود را نشان دهند.

کاهش هزینه‌ها، به دست آوردن صرفه‌جویی و مانند آن، از اهداف درجه دوم و سوم یک نظام مشارکت محسوب می‌شود (نظام مشارکت وسیله‌ای درآمدزا برای شرکت نیست. داشتن چنین تصور و هدفی از مشارکت خیلی سریع آن را از کار خواهد انداخت). اینک ما می‌توانیم مشارکت را مانند «فرنجی» جامعه‌شناس فرانسوی این گونه تعریف کنیم:

«مشارکت عبارت از درگیر شدن ذهنی و عاطفی یک فرد در یک وضعیت گروهی است که این درگیری او را تشویق و برانگیخته کند تا به هدفهای گروه کمک کند و خود را در مسؤلیتهای آن گروه نیز سهیم بداند و برای به سرانجام رساندن مقصود در گروه، تفکر و تلاش کند».

تبیین راهکارهای عملی افزایش مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری: چکیده:

توسعه روزافزون علم و دانش و لزوم بهره‌گیری از دیدگاهها و نظرات متفاوت جهت دستیابی به یک نگرش سیستمی و جامع، امروزه موجب شده تا مشارکت به عنوان یک عامل مهم و اساسی، مورد توجه کشور ما و جوامع مختلف جهان قرار بگیرد. بدون شک چنین مقبولیتی در سایه اثربخشی مشارکت در بالا بردن بهره‌وری سازمانها، تعمیم دموکراسی، بهبود روابط کار و ماندن آنها بدست آمده است. (لوتانز ۱۹۷۷، لندی ۱۹۸۹).

این مقاله در پی آن است که با نشان دادن تعدادی از راهکارهای عملی افزایش مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری، مدیران کشورج ۱۰۱۰، را به استفاده از این سرمایه عظیم رهنمون سازد. مقدمه:

هر انسانی نیاز به تفکر و واندیشیدن دارد و از تفکر و حل مسأله لذت می‌برد. هر

انسانی دوست دارد تا دیگران تواناییهای او را ببینند و از سوی مدیران بالا تشویق شود. اینها نیازهای عمیق هر انسانی با هر فرهنگی است و پاسخگویی به این نیازها، موجبات سلامت روحی و روانی کارکنان را فراهم می‌آورد. تشویق افراد به «مشارکت» در محیط کار، در حقیقت پاسخگویی به این نیازهاست. افراد چنانچه به مشارکت در محیط کار خود تشویق شوند، با انگیزه و علاقه بیشتری کار و فعالیت کرده، می‌توانند باعث بهبود در حیطه شغلشان گردند.

این بهبودها، هر چند اندک و کوچک، حرکت بهبود بهره‌وری در سازمان را ایجاد می‌کند.

اگر محیط کار زمینه مساعدی برای پاسخگویی به این نیازها فراهم و مکانیزمی تهیه کند که کارکنان در موقعیت حل مسأله قرار گیرند و روی آن فکر و اندیشه کنند، آن وقت هم این افراد و هم سازمان مربوط از آن

این طرح، بهبود بهره‌وری را از طریق سهیم کردن کارکنان در سود حاصله دنبال می‌کند و هدف آن ترغیب کردن کارکنان به همکاری با مدیریت در فرآیند تصمیم‌گیری جهت افزایش بهره‌وری و تقسیم سود آن بایک نسبت معین (مثلاً ۵۰٪ سهم کارکنان و ۵۰٪ سهم شرکت) می‌باشد. در این طرح کارکنان به عنوان سرمایه‌های ارزنده شرکت به حساب می‌آیند و از آنان خواسته می‌شود هر گونه فکر و تجربه علمی و عملی خود را که با استفاده از آن امکان افزایش راندمان کار، تولید یا خدمات بهتر و کیفی‌تر و یا کاهش در هزینه‌ها میسر است با مدیریت در میان بگذارند تا مورد بررسی قرار گیرد. تصمیمات بررسی شده که قابلیت اجرا داشته باشد در مدت زمانی مشخص به اجرا در می‌آید، ضعفها و کاستیها شناسائی و رفع می‌گردد و در نتیجه یک همکاری همه جانبه بین مدیریت و کارکنان به وجود می‌آید که نتایج آن در بسیاری از موارد قابل تحسین است. از آنجا که منافع ناشی از این نوع مشارکت به طور مستقیم نصیب کارکنان می‌شود لذا آنها برای تلاش بیشتر، تولید و یا خدمات بهتر و افزایش بازدهی خود بشدت مشتاق می‌شوند.

در این طرح یک گروه از کارشناسان زبده در قالب هیأت کارشناسی مأمور دریافت طرحهای دریافتی طبقه‌بندی می‌شود و موانع و مشکلات

(دکتر سهراب خلیلی شورینی در کتاب تفویرها و فرآیند مدیریت تألیف جی. ای. کل. به تعریفی مشابه فوق اشاره کرده است).

به دلیل اینکه نیروی انسانی به عنوان رکن اساسی تولید (خدمات) و مهمترین عامل در بهبود و ارتقای مستمر بهره‌وری مطرح است، مشارکت نیروی انسانی و ایجاد نظام مشارکت کارکنان در سازمان از راههای اساسی برای بهبود بهره‌وری در سازمان به شمار می‌آید.

نکته مهم این است که: موفقیت یک نظام مشارکت بنا به اعتقاد کارشناسان تا سطح زیادی به سبک مدیریت ارتباط دارد و لازمه آن رعایت موارد ذیل است:

- علاقمندی مدیریت به مشارکت کارکنان در بهبود وضعیت سازمان.
- تناسب انتخاب نوع و عمق مشارکت با وضعیت سازمان.
- وفاداری و تعهد مدیریت نسبت به اساس و مفهوم مشارکت جدی باشد.
- ایجاد مکانیزم مشارکت از سوی طرفین و جلب اعتماد مدیریت و کارکنان به مشارکت.

اکنون انواع طرحهای قابل اجرا جهت افزایش مشارکت کارکنان به شرح ذیل از نظر می‌گذرد:

□ طراحی مشابه طرح ایمپروشر



پژوهش‌های بنیادین و کاربردی
معاونت اقتصادی و برنامه‌ریزی

بسمه تعالی

مدیریت بهره‌وری بنیاد برگزار می‌نماید:

جشنواره بهره‌وری

بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی

(ویژه معرفی واحدهای بهره‌ور ۱۳۷۷)

زمان: ۷ اسفند ۱۳۷۸ - از ساعت ۸ الی ۱۶

مکان: مجموعه فرهنگی وزارت کار و امور اجتماعی - سالن تلاش - خیابان ولیعصر نرسیده به

تقاطع شهید چمران

موجود در اجرای آن شناسایی می‌گردد. در صورت تشخیص هیأت کارشناسی، از فرد یا گروه پیشنهاد دهنده جهت ارائه نظرات بیشتر دعوت می‌شود و در نهایت طرح‌های عملی و قابل اجرا، به اجرا در می‌آید. سود ناشی از اجرای طرح به صورت توافقی، در صدی بین شرکت کارکنان و

در صدی بین تقسیم می‌شود. معمولاً ۵۰٪ سهم کارکنان و ۵۰٪ سهم شرکت انتخاب می‌شود.

□ اصول بنیادی طرح

۱- سود حاصله ناشی از افزایش بهره‌وری بین کارکنان گروه مشارکت دهنده (یا فرد مشارکت دهنده) تقسیم می‌شود.

معمولاً بهتر است تمامی افراد شرکت در قالب یک گروه یا چند گروه کاری به مشارکت فراخوانده شوند و سود حاصله بین تمامی آنها تقسیم گردد.

۲- ارزش ساعات بازدهی گروه کار برابر است با کل محصولات سالم (در شرکت‌های تولیدی)، ضرب در میانگین زمان استاندارد که معمولاً صرف این میزان تولید می‌شود. به عنوان مثال در یک کارخانه تولید لامپ، اگر تعداد محصولات سالم تولید شده در مدت ۲۴ ساعت برابر ۱۵۰۰۰ عدد و میانگین زمان استاندارد برای تولید یک لامپ برابر ۱/۰ ساعت باشد در این صورت ارزش ساعات بازدهی گروه کار برابر است با $15000 \times 1/0 = 15000$ ساعت

۳- ورودی برابر است با کل ساعات کار مصرف شده توسط گروه (ساعات حضور در محل کار اعم از مفید و غیر مفید).

۴- سود حاصله از بهبود بهره‌وری به نسبت مورد توافق (معمولاً ۵۰٪ - ۵۰٪) بین کارکنان و شرکت تقسیم می‌شود.

۵- سود حاصله به طور ماهیانه پرداخت می‌شود. (با توجه به معدل متحرک چندین ماه و تعیین سطح بازدهی ثابت ماهانه).

۶- با توجه به محاسبه میانگین مبنای استانداردها با تغییر عملیات توسط مدیریت یا کارکنان تغییر نمی‌کند مگر با تغییر تجهیزات سرمایه‌ای و تکنولوژیکی که بایستی به صراحت توضیح داده شود.

۷- سود بهره‌وری افزایش یافته اگر از مقدار و سقف مشخصی که قبلاً به توافق رسیده است تجاوز کند ماه به التفاوت آن به ماه‌های آتی انتقال داده می‌شود.

۸- افزایش بهره‌وری ناشی از تجهیزات سرمایه‌ای و تغییر تکنولوژی به نسبت ۸۰٪ (شرکت) و ۲۰٪ (سهم کارکنان) تقسیم می‌شود و یا اینکه ارزش بازدهی ساعات کار (در مقایسه با یک و یا چند شرکت مشابه) مجدداً محاسبه و نسبت به آن افزایش بهره‌وری سنجیده می‌شود.

در این طرح برای اندازه‌گیری بهره‌وری گروه یا کارکنان شرکت، باید مبنای اندازه‌گیری معتبری را مدنظر قرار داد. و آن میانگین بهره‌وری در

یک دروه زمانی گذشته است. محاسبه مجموع بازدهی گروه در قبال مجموع ساعاتی که کار انجام شده، امکان تعیین ملاک ارزیابی معتبری را فراهم می‌سازد. (این طرح بیشتر برخلافیتها و شایستگیهای کارکنان تأکید می‌کند).

این اصل اندازه‌گیری یک مثال ساده اینطور نشان داده می‌شود:

کارخانه‌ای که تنها به تولید محصول یک نوع کولر مشخص مبادرت می‌کند را در نظر بگیرید. اگر این کارخانه با صد نفر نیرو، ۵۰۰۰۰ واحد از محصول را

طی ۲۰۰۰۰ ساعت تولید

کند میانگین زمان مصرف هر واحد چنین بدست می‌آید: ساعت

$$4 = \frac{200000}{50000}$$

حال اگر در اثر همکاری گروهی، ۱۰۲ نفر از افراد طی ۴۰۸۰ ساعت تعداد ۱۳۰۰ واحد کولر از همان نوع و کیفیت را تولید کنند ارزش بازدهی به این صورت است:

(مبنای سنجش ۴ ساعت برای هر کولر) ساعت $5200 = 4 \times 1300$

تعداد ساعات کار اضافی $1120 = 4080 - 5200$

درصد بهره‌وری $21\% = \frac{1120}{5200} \times 100$

در کارخانجات چند محصولی باید یک مبنای ارزیابی تعیین شود که منعکس کننده میانگین بهره‌وری گذشته برای تمام محصولات و کلیه کارکنان تحت پوشش طرح باشد.

حال فرض کنیم در کارخانه‌ای ۲۷۰ محصول تولید می‌شود. برای محاسبه بهره‌وری و تعیین استاندارد زمانی اینطور عمل می‌کنیم:

اگر استاندارد زمانی برای محصول را جداگانه محاسبه و در نتیجه به این امر برسیم که طی یکماه ۲۶۵۰۰ ساعت استاندارد (جمع استانداردهای زمانی \times تعداد کالاهای مختلف تولیدی) تولید کرده‌اند، اگر مجموع ساعات کار مصرف شده در کارخانه طی یکماه ۴۰۵۰۰ ساعت باشد (هر کارگر ماهی ۱۵۰ ساعت) در اینصورت فاکتور بهره‌وری یا میزان ساعت کار مفید به شرح زیر محاسبه می‌شود:

$$74\% = \frac{26500}{40500} \text{ فاکتورهای بهره‌وری}$$

یعنی از هر یک ساعت کار ۷۴٪ آن مفید واقع شده است. با داشتن این استاندارد زمانی، اگر فاکتور بهره‌وری عملکرد در دوره‌ای به ۸۵٪ برسد معلوم می‌شود بهره‌وری افزایش یافته است.

□ طرح نظام پیشنهادها:

این طرح بهبود عملکرد را از طریق ارائه نظرات و پیشنهادات سازنده کارکنان در رابطه با یک موضوع خاص و یا مسائل مبتلا به سازمان دنبال می‌کند. کارکنان پیشنهادها قابل اجرای خود را در خصوص رفع مشکل

خاصی و یا دستیابی به اهدافی که مورد توجه سازمان است به صورت مکتوب به دبیرخانه نظام پیشنهادها می‌دهند.

دبیرخانه نظام پیشنهادها متشکل از نمایندگان با متخصص و منتخب کارکنان و کارشناسان بی طرف و خبره سازمان و در صورت لزوم اساتید معتبر بیرون از سازمان است که برای دوره‌ای خاص مثلاً یک تا دو سال انتخاب می‌شوند و در پایان مدت، مجدداً از طریق آرای کارکنان و بررسی مدیریت ابقا شده، یا جای خود را به افراد جدید واجد شرایط می‌دهند.

نحوه دریافت پیشنهادها می‌تواند به صورت یکی از روشهای ذیل باشد:

۱- اعلام موضوع یا مسأله و طرح مشکلی خاص و درخواست پیشنهادهای کارکنان جهت رفع آن.

مدیریت سازمان و هیأت مدیره و یا دبیرخانه نظام پیشنهادها با طرح مسأله از طریق تابلو اعلانات و یا رسانه داخلی سازمان، کارکنان را به مشارکت و ارائه پیشنهادات کاربردی در خصوص مسأله تا تاریخ معین فرا می‌خوانند. پیشنهادات دریافتی توسط کارشناسان دبیرخانه نظام پیشنهادها مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرند.

پیشنهادهای برتر، واجد دریافت جایزه می‌شوند. در این طرح نتایج بررسی پیشنهادها به اطلاع افراد پیشنهاد دهنده می‌رسد و کارکنان با دریافت بازخور پیشنهادهای خود، احساس دلبستگی و تعلق به کار بیشتری پیدا می‌کنند.

طرحهای قابل اجرا با انجام کارشناسی بهتر، به اجرا در می‌آیند و از نتایج حاصل از آن درصدی به صورت پاداش نقدی و یا مسافرتها فرهنگی، تفریحی به طراح اختصاص می‌یابد.

۲- از کارکنان خواسته می‌شود در رابطه با مسائل و مشکلات حوزه کاری خویش هر گونه طرح و نظر و پیشنهادی دارند ارائه دهند. طرحهای دریافتی مانند بند «۱» مورد بررسی و کارشناسی قرار می‌گیرند و پاسخ مناسب به پیشنهاد دهنده ارائه می‌شود.

نکات ذیل در ارائه طرح نظام پیشنهادها بایستی مورد توجه قرار گیرد:

الف - پیشنهاد دهندگان حتماً نتیجه طرح پیشنهادی خود را از مدیر یا هیأت مدیره و دبیرخانه نظام پیشنهادها دریافت دارند.

ب - پیشنهادهای قابل اجرا با تحسین طراح به اجرا در آیند، یا اجرای آن در فرصت مناسب به اطلاع پیشنهاد دهنده برسد.

ج - شرکت یا سازمان در هر دوره یک ارزیابی روی تعداد طرحهای ارائه شده داشته باشد و با معرفی بهترینها در هر دوره و اعطای امتیازات لازم به آنان، بازخور مناسب را به کارکنان ارائه نماید.

□ طرح طوفان اندیشه‌ها

در این طرح هدف آن است که کارکنان به مشارکت در فکر و تصمیم‌گیری فرا خوانده شوند و بعد از ارائه طرحهای اولیه، طوفانی از اندیشه‌ها به اطلاع همگان برسد و آنان با اطلاع و آگاهی از نحوه فکر و تصمیم‌های مطرح شده، به انتخاب بهترین نوع فکر و تصمیم و ارائه

راه‌حلهای کاربردی اقدام نمایند.

از آنجا که کارکنان هر چند با تجربه ممکن است، هر کدام از زوایای کار و آینده نگاه کنند، لذا در این طرح خط مشی آینده سازمان در یک مورد یا موارد خاص به اطلاع کارکنان رسانده می‌شود و از آنان خواسته می‌شود با ارائه نظرات خود در جلسه‌ای که در تاریخ معین تشکیل می‌شود حضور بهم رسانند. در این جلسه نظرات دریافتی بدون ذکر نام نویسنده به اطلاع همگان می‌رسد و با استفاد از طوفان اندیشه‌ها از آنان خواسته می‌شود طرح نهایی خود را در مهلت بعدی به هیأت مدیره سازمان تحویل دهند. طرحهای عملی و قابل اجرا مشمول دریافت پاداش می‌شوند.

□ مزایای طرح طوفان اندیشه‌ها

- در این طرح کلیه کارکنان به فکر و اندیشه (در خصوص مسأله یا موضوعی خاص) فراخوانده می‌شوند.

- در ابتدا هر گونه فکر و طرحی بدون ذکر نام نویسنده به اطلاع می‌رسد و لذا افراد از اینکه طرح آنها مبتدی باشد نگران نیستند و فکر و اندیشه خود را مطرح می‌کنند.

- در مرحله بعدی افراد در جریان افکار و اندیشه‌های همکاران خود از زوایای مختلف قرار می‌گیرند و نگرش سیستمی نسبت به موضوع پیدامی‌کنند. - طرحهای نهایی که حاوی نظرات برتر مطرح شده است، قابلیت اجرایی بیشتری دارد.

- این طرح کارکنان را به اندیشیدن و انتخاب بهترینها از میان افکار مطرح شده تشویق می‌کند.

□ بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به آنچه شرح آن رفت اهمیت مشارکت، امروزه در سازمانهای اداری، شرکتها و... بر کسی پوشیده نیست اما آنچه در خور توجه است این که در هر سازمان بایستی با توجه به شرایط آن، از مشارکت کارکنان به فراخور امکانات و وضع موجود، بهره‌برداری پهنه کرد.

ویژگیهای کارکنان، توانایی و قدرت تخصصی آنان، هزینه‌های مشارکت، آمادگی کارکنان برای شرکت و مشارکت در امور، موقعیت سازمان و نیازهای آنان و دهها عامل دیگر، هر کدام می‌تواند در ایجاد یک نوع نظام مشارکت نقش داشته باشد.

از همه مهمتر اینکه مدیران بایستی با مشارکت کارکنان آشنایی کامل داشته باشند و آن را به عنوان عاملی برای کاهش قدرت خود تلقی نکنند.

هر کدام از طرحهای ذکر شده در این مقاله با توجه به شرایط داخلی و محیط سازمان ممکن است در برخی سازمانها موفق و در برخی دیگر غیر قابل اجرا باشد. تشخیص این امر به عهده مدیران و مسئولان سازمانهاست.