

مدیریت مشارکتی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی

بابک کاظمی *

مقدمه

در دهه‌های اخیر، مشارکت مردم کشورها در نظام سیاسی، رشد و بالندگی فراوانی یافته است و همراه با مشارکت سیاسی، دامنه دخالت مردم در قلمروهای مختلف زندگی و از جمله در قلمرو صنعت و بازرگانی نیز مطرح گردیده و در کارخانجات از طریق ایجاد کمیته‌های مشترک، شوراهای غیره، شکل عملی به خود گرفته است. مبانی و فلسفه مشارکت بر سه ارزش بنیادی قرار دارد:

- ۱. سهیم کردن مردم در قدرت و اختیار.
 - ۲. راه دادن مردم به نظارت بر سرنوشت خویش.
 - ۳. بازگشودن فرصت‌های پیشرفت به روی آحاد مردم.
- اصولاً مشارکت کارمندان در اداره امور سازمان‌ها و کارگران در اداره امور کارگاه‌ها و کارخانجات، زیرمجموعه مشارکت مردم در نظام سیاسی و اجتماعی و متأثر از آن است و به زعم صاحب نظران، زیربنای دموکراسی صنعتی را تشکیل می‌دهد و برپیش فرض‌های زیر استوار است:

- تأکید بیشتر بر شأن، منزلت و مقام انسان در محیط کار.
 - لزوم سهیم شدن و نفوذ فرد بر تصمیماتی که در تعیین سرنوشت کاری وی مؤثر هستند.
- مشارکت کارکنان تحت تأثیر شرایط حاکم بر محیط و ساختارهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و مذهبی موجود در هر کشوری شکل می‌گیرد و چنانچه موقعیت مناسب باشد، رشد و توسعه می‌یابد.

* مدرس دانشگاه آزاد اسلامی و مراکز علمی و آموزش عالی کشور

اساس مشورت در تصمیم‌گیری‌ها نشأت گرفته از رحمت الهی و موجب بهره‌گیری از عقل و خرد دیگران، پالایش اندیشه‌ها، ایجاد ارتباط معنوی و صمیمت بین کارکنان و نادیده انگاشته نشدن شخصیت آنان می‌شود

بیشتر در کارها و حل و فصل مسائل را پیدا می‌کنند و انگیزش، عزت نفس، خشنودی شغلی، تعهد به اهداف سازمان و توان همکاری آنان با مدیریت افزایش پیدا می‌کند.

بدین ترتیب اهداف کارکنان با اهداف سازمان درهم می‌آمیزد و در نهایت به کارگیری صحیح تجربیات، آراء و عقاید آنها در هر رده شغلی در سازمان میسر می‌شود.

به راستی که نظام مدیریت مشارکتی، فرمانبری از دانایی، به کار انداختن اندیشه‌ها، پرهیز از ترویج روحیه استبداد رأی و گام نهادن در راه بهسازی مستمر در سازمان است. از این رهگذر نظام مدیریت مشارکتی دو ویژگی مهم دارد:

۱. ارتقای بلوغ سازمانی و زدودن ترس کارکنان از محیط کار
۲. زدودن شیوه استبداد رأی

به طور کلی فلسفه به کارگیری این نظام را به شرح زیر می‌توان بیان کرد:

- ♦ ارج نهادن به فضایل و توانایی‌های انسان در محیط کار و برخورد صحیح با مشکلات کاری.
- ♦ افزایش حس تعلق سازمانی در کارکنان.
- ♦ اشاعه فرهنگ مشارکت و همکاری دسته جمعی در حل مشکلات و بهبود روابط کاری و رفتار سازمانی

۱-۱- ماهیت مشارکت کارکنان

مشارکت در تصمیم‌گیری را یک درگیری در موقعیت‌های گروهی دانسته‌اند که افراد را برمی‌انگیزاند تا برای دستیابی به هدف‌های گروهی تلاش کنند و در مسئولیت اداره امور شریک شوند و راهی صحیح را برای نیل به هدف‌ها انتخاب نمایند. اساس مشورت در تصمیم‌گیری‌ها نشأت گرفته از رحمت الهی و موجب بهره‌گیری از عقل و خرد دیگران، پالایش اندیشه‌ها، ایجاد ارتباط معنوی و صمیمت بین کارکنان و نادیده انگاشته نشدن شخصیت آنان می‌شود. ای بسا از طرف کارکنان نظرات و پیشنهادهایی مطرح می‌گردد که به نظر مدیران نرسیده باشد. در ضرب‌المثل‌های فارسی هم داریم که «همه چیز را همگان دانند»، «چند فکر بهتر از یک فکر است»، «یک دست صدا ندارد» ... و همه تأیید فرمایش الهی است که «و شاورهم فی الامر» (در کارها با دیگران مشورت کنید). از دیدگاه دین مبین اسلام مشارکت و شورا اساس کار سیاست و مدیریت است و اسلام هیچ تصمیم‌گیری و هیچ مدیریتی را بی‌نیاز از مشورت نمی‌داند.

صاحب‌نظران، مشارکت کارکنان را در تصمیم‌گیری‌ها این‌گونه تعریف کرده‌اند:

«مشارکت کارکنان در مدیریت عبارت است از کلیه اقداماتی که میزان نفوذ و مسئولیت کارکنان را در فرایند تصمیم‌گیری از طریق نمایندگی مناسب در سطوح مختلف سازمان افزایش می‌دهد و از این راه تحقق دموکراسی صنعتی را تسهیل می‌کند.»

به ویژه صاحب‌نظران بر این نکته تفاهم دارند که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های داخل سازمان‌ها و کارخانجات این امکان را فراهم می‌آورد تا آنها درباره موضوعات سرنوشت ساز و مختلفی نظیر مزد، شرایط کار، امور انضباطی، ایمنی و بهداشت کار، استخدام، اشتغال، آموزش حرفه‌ای، تغییر فناوری و ... ابراز نظر، تلاش و تکاپو کنند. همچنین صاحب‌نظران مسأله مشارکت در تصمیم‌گیری را به عنوان توسعه حقوق افراد بشری و ایجاد دموکراسی در محل کارشان مطرح می‌کنند و آن را نشانه‌ای از طرز رفتار و توجه مدیران نسبت به کارگزاران و احترام به نظرات آنها به عنوان انسان‌های واجد حقوقی انسانی می‌دانند. با استقرار نظام مشارکت در یک سازمان اطلاعات در رده‌های مختلف سازمان انتقال می‌یابد و انگیزه‌های مثبتی در رده‌های اجرایی و پایین سازمان ایجاد می‌شود که اگر با حسن نیت همراه باشد، اثرات بسیار خوبی بر جای خواهد گذاشت.

۱- مدیریت مشارکتی

مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها نخستین گام در مسیر نهادینه‌سازی تفکر «مدیریت مشارکتی» یا «مدیریت دسته جمعی» و به دنبال آن ارتقای قدرت مشکل‌گشایی، توسعه اندیشه انسان، سنجش خلاقیت و ابتکار، ارج گذاردن به فضایل و توانایی‌های انسان، و در نهایت نوآوری و کارآفرینی به شمار می‌رود. این شیوه که در آغاز نیمه‌قرن بیستم به صورت یکی از شیوه‌های مدیریت و اداره کردن امور درآمد، هم اکنون از بهترین راه کارهای مدیریت محسوب می‌شود و بسیاری از صاحب‌نظران بر این باورند که توسعه روز افزون اقتصاد معاصر ژاپن به مقدار زیادی مرهون این شیوه مدیریت بوده است. مدیران مشارکت جو با کارکنان خود مشورت و همفکری می‌کنند و آنان را با مشکلات سازمان آگاه می‌سازند و آنها را در تصمیم‌گیری‌ها دخالت داده و تلاش می‌کنند که با آنها به صورت یک گروه متشکل و یکپارچه به کار پردازند.

مدیریت مشارکتی و مدیر مشارکت جو را می‌توان نوعی و شیوه‌ای از مدیریت به شمار آورد که می‌کوشد تا با کارکنان تعاطی فکر و تبادل نظر کند و اداره امور سازمان را بر اساس مشارکت کارکنان و همفکری با آنها پایه ریزی و هدایت نماید. بدین گونه، مدیریت دیگر از مفهوم کهنه و سنتی خود (که به شکل ارتباط یک سویه از بالا به پایین در سلسله مراتب اداری از طریق فرمان دادن مدیر و اجرای بدون چون و چرای کارکنان و مبتنی بر اقتدار و اختیار، خود رأیی و استبداد یک یا تنی چند است) فاصله می‌گیرد و با مفهوم تازه‌ای به شکل سهیم شدن یا سهیم کردن افراد دلسوز دیگر که در فرایند اداره کردن و تصمیم‌گیری‌ها شرکت دارند، تعریف می‌شود و بدین گونه دموکراسی، آزادگی، آزاد اندیشی و استفاده از رأی و نظرات دیگران در اداره امور سازمان‌ها راه می‌یابد. با مشارکت کارکنان در امور و همفکری در تصمیم‌گیری‌ها، کارکنان احساس درگیر شدن

۱-۲- روش‌های مشارکت کارکنان

روش‌های اجرایی مشارکت کارکنان عبارتند از:

- ۱. تبادل اطلاعات بین کارکنان و مدیریت و وجود ارتباط دو جانبه، حسنه و مستمر بین آنها.
- ۲. مشورت مدیران با کارکنان و ارائه پیشنهادات از طرف کارکنان.
- ۳. مذاکرات دسته جمعی.
- ۴. تصمیم‌گیری مشترک در شورای کارخانه یا در هیأت‌های تخصصی.
- ۵. عضویت در هیأت‌های اداره کننده.
- ۶. خودگردانی.

۲- مزایای حاصل از نظام مدیریت مشارکتی

برای نظام مدیریت مشارکتی فواید زیادی بیان کرده‌اند که به پاره‌ای از آنها در زیر اشاره می‌شود:

- ۱. در اثر مشارکت در تصمیم‌گیری، افراد در تعیین سرنوشت خود دخالت کرده و در نتیجه احساس می‌کنند که در اجرای امور نقش دارند و به نظرشان احترام گذاشته می‌شود. در نهایت باعث رضایت شغلی و ایجاد انگیزه در آنها برای نیل به اهداف سازمان می‌گردد.
- ۲. مشارکت، به سلامت روحی و روانی افراد کمک می‌کند، چون در افراد حس مسئولیت‌پذیری پیدا می‌کند، و آنها احساس می‌کنند که در نیل به اهداف سازمان نقش و تکالیفی برعهده دارند.

۳. مشارکت، احساس نیاز به احترام را (که در سلسله مراتب نیازها یکی از نیازهاست) در افراد ارضا می‌کند، زیرا بدین شکل، نیازهای اجتماعی کارکنان با شرکت داشتن در اداره امور سازمان به اتفاق دیگران، تأمین می‌شود.

۴. از طریق مشارکت، مجاری ارتباطی از رده‌های پایین سلسله مراتب اداری به رده‌های بالاتر سازمانی برقرار و متصل می‌شود و از این رهگذر مدیران از مسائل و مشکلات کاری و اجرایی کارکنان بهتر آگاهی حاصل می‌کنند و در نتیجه مشکلات بهتر حل می‌شود.

۵. مشارکت باعث درک و فهم بهتر اهداف و راه‌های نیل به آنها می‌شود و در عین حال سبب افزایش دانش و اطلاعات کارکنان درباره شیوه‌های کار و شرایط و مقتضیات کار می‌گردد.

۶. مشارکت باعث ارضای حس تعلق به سازمان و تقویت همبستگی و هنجارهای گروهی می‌گردد و اثربخشی کارکنان و نیروی ابداع، خلاقیت و مشکل‌گشایی آنها ارتقا می‌یابد و تقویت می‌شود.

۷. از طریق مشارکت، ارتباط دو جانبه بین مدیران و کارکنان ایجاد می‌شود و عقاید و نظرات مدیران مقبولیت پیدا می‌کند و کارکنان در اجرای دستورات مدیران مخالفت و مقاومت نمی‌ورزند، چون احساس می‌کنند خودشان در تصمیم‌گیری‌ها نقش دارند. همچنین همفکری و همکاری کارکنان با مدیران و علاقه و دلبستگی آنان به محیط کارشان تقویت می‌شود، از این رهگذر، از زیر بار مسئولیت‌های خالی کردن، کارشکنی، احساس بی‌مسئولیتی، کم‌کاری، تمارض، شکایت، ترک خدمت، غیبت و غیره در میان کارکنان کاهش می‌یابد.

۳- آثار مشارکت کارکنان در محیط کار

مشارکت کارکنان در اداره امور سازمان‌ها آثار وسیع و گسترده‌ای در ابعاد داخلی و خارجی (در سازمان و در جامعه‌ای که سازمان در آن واقع است و فعالیت می‌کند) باقی می‌گذارد. از بُعد خارجی، باعث بلوغ فکری مردم و ارتقای دموکراسی در یک کشور و توسعه بهره‌وری مستمر می‌شود. از بُعد داخلی مشارکت دارای دو دسته آثار برای سازمان و برای کارکنان می‌باشد که مهم‌ترین آنها به شرح زیر هستند.

۳-۱ آثار مشارکت کارکنان برای سازمان

- * افزایش میزان تولید.
- * بهبود کیفیت تولید.
- * افزایش میزان بهره‌وری.
- * ایجاد امکان استفاده از تجارب عملی و نظریات و اندیشه‌های کارکنان که عملاً با مشکلات سرو کار دارند و با آنها دست و پنجه نرم می‌کنند.
- * ایجاد انضباط در محیط کار.
- * ایجاد مجاری ارتباطی مؤثر در سازمان و توزیع مناسب تر اطلاعات و در نتیجه تقلیل میزان فقدان اعتماد و سوء ظن به کارکنان و در نتیجه کاهش عملیات نظارت و کنترل در کارها.
- * کاهش تنش‌ها، شکایات و دعاوی مربوط به کار از طرف کارکنان و در نتیجه کمک به ایجاد صلح و آرامش در محیط کار.
- * کاهش میزان تضادها و تعارضات بین کارکنان و کارفرمایان، برقراری صلح و آرامش در محیط‌های کاری و بهبود روابط صنعتی و روابط کار.

از طریق مشارکت، ارتباط دو جانبه بین مدیران و کارکنان ایجاد می‌شود و عقاید و نظرات مدیران مقبولیت پیدا می‌کند و کارکنان در اجرای دستورات مدیران مخالفت و مقاومت نمی‌ورزند، چون احساس می‌کنند خودشان در تصمیم‌گیری‌ها نقش دارند. همچنین همفکری و همکاری کارکنان با مدیران و علاقه و دلبستگی آنان به محیط کارشان تقویت می‌شود

۳-۲ آثار مشارکت کارکنان برای خود کارکنان

- * تقویت روحیه کارکنان و ایجاد انگیزه کاری در آنها.
- * تقویت روح ابتکار، مشکل‌گشایی و حس مسئولیت در کارکنان و نیز پرورش روحیه ابداع و خلاقیت در آنها.
- * بهبود زندگی مادی و معنوی کارکنان با کسب درآمد بهتر به سبب تأثیرگذاری بیشتر در محیط کار.
- * ایجاد رضایت خاطر، حس احترام به خود و اعتماد به نفس در کارکنان.
- * کاهش تعارضات و تضادها بین افراد و در نتیجه احساس حس وابستگی بیشتر به محیط کار در آنها.

بی تفاوتی‌ها و سایر ناهنجاری‌های کاری در آنها بر طرف شود. در این مورد مدیریت علاوه بر توجه به انگیزه‌های مادی، سعی وافرمی‌کند تا با تدابیر و انگیزه‌های روانی و اجتماعی، وجدان کاری آنها را بیدار ساخته و اهمیت نقش آنها را در پیشبرد هدف‌های سازمان برایشان توجیه کند و بدین گونه رضایت خاطر آنها را فراهم سازد.

این گروه‌ها، «گروه‌های کنترل کیفی»^۱ یا «هسته‌های نظارت بر کیفیت» را تشکیل می‌دهند. فعالیت‌های گروه‌های کنترل کیفی یا هسته‌های نظارت بر کیفیت، برای بهبود عملیات و فرآورده‌ها طراحی می‌گردد. سعی می‌شود با بهترین شیوه از توانایی‌ها و قابلیت‌های اعضای گروه کار، برای بهبود کیفیت استفاده گردد. در نتیجه در جریان پی بردن به خصوصیت‌ها و استعدادها، متفاوت کارکنان از طریق کار کردن و آموختن در کنارهم، تلاش‌های هسته نظارت بر کیفیت به تفاهم و بهبود ارتباط متقابل کارکنان می‌انجامد.

در گروه‌ها متشکل از کارکنان و مدیران، کارکنان تشویق می‌شوند تا مشکلات موجود یا مشکلاتی را که امکان وقوعشان می‌رود، به این گروه‌های گزارش دهند. این گروه‌های مشکل‌گشا، برای حل مسائل با هیجان و دلگرمی زیاد تبادل نظر می‌کنند. اساس چنین مذاکراتی تشویق کارکنان به تفکر و بیان آزاد است و بنابراین از انتقاد از افراد مطلقاً پرهیز می‌شود و از تجزیه و تحلیل و ارزیابی نظرات افراد خودداری می‌گردد و در مجموع تلاش می‌شود که شرایطی فراهم گردد تا در آن شرایط، تردید در ارائه راه حل‌ها از بین برود و حداکثر استفاده از نیروی ابتکار فردی به عمل آید. همچنین ممکن است که گروه‌ها از ابزار مختلف آماری و فنون کنترل کیفیت از قبیل فن نمونه‌برداری، جداول کنترل کیفیت و نمودارهای علت و معلولی استفاده کنند. بدیهی است که مدیریت باید در تمام سطوح از این گروه‌ها پشتیبانی نماید. همچنین لازم است کارکنان در کارها شناخت پیدا کنند. مشخص کردن اهداف سازمانی برای کارکنان باعث می‌شود که آنها نقش خود را در فرایند اجرا، بهتر درک کنند و بدین گونه به درستی جایگاه خود را در نظام سازمانی پیدا کنند و در نتیجه برای نیل به اهداف مزبور تلاش نمایند.

1- staff suggestion scheme 2- quality control groups

۴- چگونگی استفاده از نظرات و پیشنهادات کارکنان

بهبود در بهره‌وری در یک سازمان با معجزه اتفاق نمی‌افتد و باید برای آن برنامه‌ریزی شود. یکی از بهترین اقدامات و تدابیر برای ارتقای بهره‌وری در یک سازمان، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی است. لازم است به تمام کارکنان فرصت مشارکت در برنامه‌های طراحی شده توسط مدیران داده شود. باید آنها را تشویق کرد که نظرات خود را در مورد روش‌های بهتر اجرای کارها ارائه دهند. همچنین رهبری شایسته را باید در تمام سطوح سلسله مراتب سازمانی گسترش داد. لازم است به هر یک از کارکنان آگاهی‌ها و شناخت لازم در مورد کمیت و کیفیت عملیات و کمک‌هایی که آنها می‌توانند برای بهبود و افزایش کیفیت کارها ارائه دهند، داده شود و زمینه گسترش این آگاهی نیز فراهم گردد. تمام این موارد، یک بخش عمده از فرایند تغییر و دگرگونی برنامه‌ریزی شده را تشکیل می‌دهد. امروزه فلسفه «مدیریت مشارکتی» بر مبنای همکاری مدیر و کارکنان و تشریح مساعی آنها در نیل به هدف‌های سازمانی در یک محیط دوستانه و پرتفاهم و به صورت تصمیم‌گیری گروهی قرار دارد.

۴-۱ طرح پیشنهاد کارکنان

از مهم‌ترین شیوه‌های مدیریت مشارکتی، «طرح پیشنهاد کارکنان» برای تشویق کارکنان است تا نظرات و طرح‌هایی را ارائه دهند که عملیات سازمان را اثر بخش و کارآتر سازد. این پیشنهادها می‌توانند باعث صرفه جویی یا کاهش هزینه‌ها، نوآوری در امور و بهبود مدیریت شوند.

طرح پیشنهاد کارکنان با این هدف به اجرا در می‌آید که کارکنان را برای ارائه پیشنهادات مربوط به کار خود یا دیگر کارهایی که به سازمان در کاهش هزینه‌ها کمک می‌کند تشویق نماید. پیشنهادهای وارده از طرف کارکنان توسط یک کمیته تخصصی مورد بررسی قرار می‌گیرد، و اگر پیشنهادی برای اجرا مناسب تشخیص داده شود، شخص پیشنهاد دهنده به دریافت پاداش نقدی نایل خواهد شد. مقدار پاداش دریافتی بستگی به کیفیت و ارزش پیشنهاد ارائه شده دارد.

شرکت‌های ژاپنی در ایجاد گروه‌های متشکل از کارکنان و مدیران که به طور معمول روی مسائل جاری سازمان کار می‌کنند، بسیار موفق بوده‌اند. هر یک از کارکنان عضو یک گروه مطالعاتی است. در آن گروه مشکلات کاری و راه حل‌های ممکن مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این گروه‌ها مشکلات کارکنان بررسی و سعی می‌شود که فقدان تمایل و انگیزه آنها نسبت به انجام کار بهتر و نیز

۴-۲- پیشرفت و بهبود مستمر

اصولاً شناخت اهداف سازمانی و اطلاع از نتایج عملیات سازمان به کارکنان روحیه شادابی می‌بخشد. منظور از اطلاع از نتایج کار، این است که فرد خود را در کارها و در سازمان مؤثر و مفید احساس کند و تأثیر و نتیجه کار خود را درک و از نزدیک لمس و مشاهده نماید و بدین گونه احساس کند که در نیل به اهداف سازمان نقش و تأثیر داشته است و به ارزش و اهمیت نقش خود در کل سیستم سازمان واقف شود و این خود از نظر ارضای روانی و رضایت شغلی نزد کارکنان بسیار مؤثر است. کارکنان نباید این احساس را داشته باشند که در سیستم اصلاً جایگاه و ارزشی ندارند و همانند پیچ و مهره، بدون روح و ساده و بی ارزشی هستند.

در مجموع باید کاری کرد که سازمان به سوی شکوفایی، پیشرفت و بهبود مستمر حرکت داشته باشد. در این ارتباط تدابیری همچون به کارگیری نیروی انسانی متخصص و هوشمند، استفاده از مواد اولیه مرغوب، هماهنگ‌سازی فرایند انجام کارها، تنظیم و هماهنگی زمان کار افراد و دستگاه‌ها و تجهیزات، استفاده از طرح‌های تولید با ضایعات کمتر، شناخت دقیق نیاز بازار و ارتقای تولید سفارشی، ارتقای کیفیت تولید و خدمات، افزایش فروش و سود آوردن کردن فعالیت‌ها نیز بسیار مؤثر و ضروری هستند. در ژاپن حرکت به سوی شکوفایی، پیشرفت و بهبود مستمر را «کایزن»^۱ می‌گویند.

برای حرکت به سوی پیشرفت و تعالی دائمی، لازم است روحیه مشکل‌گشایی در سازمان به یک شیوه زندگی یا فرهنگ عمومی تبدیل شود و در روح و تفکر مدیران و کارکنان عین‌گردد. این طرز تفکر باعث ایجاد کوششی پایان‌ناپذیر برای بهبود عملکرد کلیه کارکنان سازمان می‌شود، به نحوی که همواره برای بهبود عملیات سازمان تلاش و مجاهدت می‌کنند.

KAI به معنای تغییرات است و ZEN به معنای خوب (برای بهتر شدن) در واقع کایزن یعنی «ایجاد تغییرات مستمر و دائمی برای بهبود و توسعه همیشگی» که باعث مشارکت کلیه کارکنان در فعالیت‌های یک سازمان می‌شود. کایزن یک فلسفه ژاپنی به معنای بهبود تدریجی و بی‌انتهای در همه امور یک فعالیت تجاری اقتصادی است. هدف کایزن کاهش ضایعاتی است که در محل کار بر کارایی تأثیر می‌گذارند و در نهایت منجر به حداکثر رساندن اثر بخشی عملیات می‌شوند.

۵- چگونگی اجرای نظام پیشنهادات

برای استفاده از پیشنهادات و نقطه نظرات کارکنان می‌توان نظامی با عنوان «نظام پیشنهادات»^۲ در سازمان به وجود آورد. باید زمینه‌هایی را فراهم کرد که کارکنان بدون اهمه از این که پیشنهاداتی آنان ممکن است پذیرفته نشود، نظرات خود را ابراز دارند. ارائه پیشنهاد، صرف نظر از درست یا غلط بودن آن، می‌تواند مورد تشویق قرار گیرد. در صورت قابل قبول بودن پیشنهاد، امتیازی به فرد تعلق می‌گیرد و از مواهب مادی و پولی بهره‌مند می‌گردد. پیشنهادات باید به صورت مکتوب و مرجحاً در روی فرم‌های معین و استاندارد ارائه شود.

1- kaizen

2- suggestion system

به منظور راه‌اندازی نظام پیشنهادات، می‌توان مهم‌ترین مشکلات سازمان یا هر یک از بخش‌های سازمان را مشخص کرد و با کارکنان مطرح نمود تا در همان زمینه پیشنهادات خود را ارائه دهند و به این گونه هدایت اولیه برای ارائه پیشنهادات صورت می‌پذیرد. پیشنهادهای انفرادی در «گروه‌های کنترل کیفیت» یا «دوایر و حلقه‌های کنترل کیفیت» مطرح و پس از تأیید در آن گروه یا حلقه، پیشنهاد ارائه می‌شود.

۵-۱- گروه‌ها یا دوایر کنترل کیفیت

یک گروه یا دایره کنترل کیفیت به طور معمول از ۴ تا ۱۲ نفر از افراد یک ایستگاه کاری تشکیل می‌شود و به منظور مشخص کردن و تجزیه و تحلیل مشکلات عملی و بالقوه کار و تبادل نظر درباره روش‌های بهبود کار، عمل می‌کند. این گروه‌ها خارج از وقت کاری و به طور منظم (معمولاً هفته‌ای یک بار) تشکیل جلسه می‌دهند تا راه‌حل‌ها را پیدا کنند و به مدیریت پیشنهاد دهند و پس از تصویب راه‌حل‌ها در مورد اجرای آنها اقدام می‌کنند.

۵-۲- گروه‌سازی

شرکت‌کنندگان در گروه‌ها باید از آموزش‌های لازم به ویژه در زمینه‌ی ابزار و فنون بهبود کیفیت و حل مشکلات برخوردار باشند. به منظور انسجام و ارتباط بهتر گروه با مدیریت، هر دایره کنترل کیفیت دارای یک هماهنگ‌کننده یک همیار و یک رهبر است و بدین گونه از رأس تا ذیل سازمان به هم متصل می‌شود و شبکه‌ای ایجاد می‌گردد که طی آن به کمک همه افراد سازمان، بهترین راه‌حل برای حل مشکلات و در نتیجه بهترین تصمیم‌گیری امکان‌پذیر می‌شود. هماهنگ‌کننده مسئول اموری است از قبیل برنامه‌ریزی، تنظیم برنامه‌ی آموزش همیاران و ایجاد ارتباط مناسب بین دو ایر، همیاران و افرادی که به طور مستقیم در دوایر حضور ندارند. همیاران به طور معمول از رده مدیریت میانی هستند و چند دایره کنترل کیفیت را برعهده دارند. معمولاً مسئولیت آموزش دوایر، هدایت اولیه آنها برای انتخاب موضوع مناسب و شرکت در جلسات برای راه‌اندازی دوایر، بردوش همیاران است. رهبر هر گروه را اعضای آن گروه انتخاب می‌کنند. رهبر موظف است وقت جلسات را تنظیم کند و به افراد گروه اعلام نماید و موضوع‌های مورد بحث مربوط به حوزه کاری هر گروه را مشخص کند. افزایش کیفیت، بهبود بهره‌وری، سازمان‌دهی کارها، بهینه‌سازی مصرف انرژی، قابلیت اطمینان به دستگاه‌ها، خدمات پس از فروش و از جمله موضوع‌های قابل بحث در این گروه‌ها و دوایر به شمار می‌رود. □

1- quality control circles

منابع

- ❖ بهشتی، جعفر، روابط صنعتی و روابط کار، تهران: انتشارات نگاه دانش ۱۳۸۳
- ❖ زاهدی، شمس‌السادات، روابط صنعتی، تهران: مرکز نشر دانشگاهی، ویراست سوم، ۱۳۸۳
- ❖ شیخ محمدی، مجید و تولیت زواره، محمدرضا. مدیریت مشارکت‌پذیر بر اساس نظام پیشنهادهای طوسی، محمد علی. مشارکت (در مدیریت و مالکیت)، تهران: از انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ سوم ۱۳۷۰
- ❖ کاظمی، بابک، بهره‌وری، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، چاپ پنجم، آذرماه ۱۳۸۳