

بجای نفرین به تاریکی ؛ شمعی برافروزید
(کنفوسیوس)

مدیریت مشارکتی

Participation Management



مدیریت مشارکتی :

مدیریت مشارکتی عبارتست از مجموعه گردش کار و عملیاتی که تمام کارکنان یک سازمان را در روند تصمیم گیری های مربوط به آن سازمان دخالت داده و شریک می سازد .

(سازمان پژوهشهای علمی و صنعتی ایران - 1368)

لذا اساس فرآیند این مدیریت بر پایه **تقسیم اختیارات؛ بین مدیریت و کارکنان** استوار است .

در این مطلب سه نکته مهم وجود دارد :
درگیری ذهنی و فکری

انگیزش برای همکاری؛ پرسنل از طریق مشارکت می توانند قابلیتها و تواناییهای خود را به نمایش درآورند .

پذیرش مسئولیت؛ ترغیب افراد برای قبول مسئولیت ، با قبول مسئولیت افراد عمیقا به سازمان احساس تعهد کرده و بیش از پیش درگیر کار خواهند شد .

تاریخچه مدیریت مشارکتی



اولین نشانه های نگرش مشورتی از منظر مشارکت در یونان باستان به چشم می خورد . افلاطون در کتاب جمهوریت خود به اصل تخصصی شدن و تقسیم کارها اشاره دارد و تاکید می کند، افراد بجای آنکه به کارهای مختلف بپردازند می بایست توان خود را در یک رشته بکار گیرند تا از طریق تکرار آن کار مهارتهای خود را افزایش دهند .

بحث مشارکت در امور شرکتها از اواخر قرن نوزدهم میلادی بصورت یک ایده مطرح گردید و سالها بطول انجامید تا بطور کاربردی از آن استفاده شد . از سال 1917 در روسیه و سپس در سالهای 1919 و 1920 در کشورهای اتریش ، چکسلواکی و آلمان بصورت قوانینی تصویب و به مورد اجرا گذاشته شد .

مشارکت در پی جنگ جهانی دوم با آهنگی آهسته در پاره ای از کشورهای صنعتی جهان بویژه آنهایی که در جنگ شکست خورده بودند آغاز گردید ؛ برخی از کشورها منجمله کشور ژاپن اقدامات موثری در این خصوص انجام داده و نظام مشارکتی به صورت سیستماتیک و با استفاده از آیین نامه های خاص و گردش کار و فرمهای مخصوص به اجرا در آمده است .

از سال 1365 سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران درصدد اجرای نظام مشارکت در شرکتها و واحدهای تحت پوشش خود برآمده و فعالیتهای متعددی نیز در این زمینه انجام داده است .

مبانی فکری مشارکت



مبانی فکری مشارکتی را می توان در تئوری دموکراسی ، تئوری سوسیالیستی و انسان گرایانه مدیریت یافت .

بنیادی ترین اندیشه زیر ساز مشارکت پذیرش اصل برابری مردمان است ، در تئوری دموکراسی، مشارکت مساوی کلیه افراد در تمامی امور و تصمیم گیری ها است . فرض اصلی در این تئوری آن است که هنگامی که دانش تک تک افراد با هم ترکیب شود، انسان می تواند با خردمندی و هوشیاری بیشتری تصمیم بگیرد انسان گرایانی چون هرزبرگ بر این باورند که مشارکت داشتن در تصمیم گیری ها و مطرح بودن از جمله نیازهای انسانی بوده و برآورده کردن این نیازها می تواند نقش مهمی در رضایت و کارایی آنها داشته باشد.

در مکتب سوسیالیستم موضوع مشارکت به عنوان یک مکانیسم در مبارزه با طبقه کارگر علیه طبقه کارفرما مطرح می باشد . مشارکت در تئوری انسان گرایانه نیز همان توزیع قدرت در سازمان است . بر اساس این تئوری مشارکت کارکنان می تواند منجر به تعهد سازمانی بیشتری گردد .

مدیریت کیفیت جامع : (Total Quality Management)

((مدیریت کیفیت جامع عبارتست از روش مدیریت یک سازمان که اساس آن محور بودن کیفیت و مشارکت همه اعضای یک سازمان می باشد و هدف آن نیل به موفقیت در دراز مدت از طریق جلب رضایت مشتری (هم درون سازمان و هم مشتریان بیرونی) و تأمین منافع همه اعضای سازمان و جامعه است.))

(ISO 8402)

مزایای مشارکت



مدیریت مشارکتی پدیده ایست ذهنی و فرهنگی که با قالبهای سنتی معارضه کرده و موجب می شود نظاره گرها و حاشیه نشینان به سمت کار گروهی کشیده شوند و نسبت به سازمان احساس تعهد نمایند . تعداد دیگری از مزایای مشارکت عبارتند از :

- افزایش میزان بهره وری در سازمان .**
- تقویت روح ابتکار و حسن مسئولیت در کارکنان .**
- افزایش تفاهم متقابل .**
- امکان استفاده از تجارب و اندیشه های کارکنان .**
- افزایش قدرت عملی مسئول اجرایی سازمان .**
- اجتناب از انعطاف ناپذیر بودن تصمیم ها .**
- رشد شخصیت انسان و تامین نیازهای وی بطور کلی .**
- تلفیق اهداف فردی و سازمانی .**
- ایجاد رضایت و امنیت خاطر در کارکنان و ...**

پیش شرطهای لازم
برای موفقیت در مشارکت



مشارکت در تصمیم گیریهای مرتبط با مشکلات موجود کار و کارمند .

وجود امنیت شغلی در سازمان .

متد و روش اجرای تصمیمات مورد قبول مشارکت کنندگان باشد .

در سازمان جو اعتماد و اطمینان وجود داشته باشد .

موضوع مورد تصمیم از نظر شرکت کنندگان حائز اهمیت باشد .

هرسی و بلانچارد شرایط لازم برای مشارکت را به شرح ذیل عنوان می دارند:

**سازمان از لحاظ بلوغ کاری و روانی در سطح بالایی قرار داشته باشند
نیازهای ثانویه افراد غالب باشد .**

عوامل انگیزشی در سطح سازمان مطرح باشد .

موانع مشاركت



موانع و محدودیتهای مشارکت از عوامل متعددی از جمله ساختار ، فرهنگ ، عوامل محیطی و ... بستگی دارد .
موانعی که منشاء فرهنگی و انسانی دارند مانند نبود انگیزه برای مشارکت ، فقدان اعتماد به نفس و تفاوت‌های شغلی و عدم ثبات عاطفی .
موانعی که منشاء ساختاری دارند و از ضعف مربوط به ساختار سیستم مشارکت سرچشمه می‌گیرند .

- عدم آگاهی کارکنان از نتایج عملیاتی سازمان .**
- عدم آگاهی کارکنان از اهداف سازمان .**
- عدم سهیم شدن کارکنان در بهره‌وری سازمان .**
- عدم وجود انگیزه در کارکنان .**
- عدم مهارت‌های فنی و سرپرستی کارکنان .**
- عدم ارتباطات صحیح سازمانی**

شیوه های مشارکت



روشهای جلب مشارکت کارکنان گوناگون است که مهمترین آنها عبارتند از :

سهیم نمودن کارکنان در منافع سازمان : ذینفع نمودن کارکنان در منافع سازمان به شکل واگذاری سهام باعث افزایش تعهد و جلب مشارکت کارکنان می گردد .

مشارکت کارکنان در اداره امور : که می تواند به طرق زیر حاصل گردد .

استفاده از طرح پیشنهادات یا صندوق پیشنهادات : یکی از روشهای مشارکت کارکنان استفاده از طرح پیشنهادات است که می تواند زمینه لازم برای ارائه نظرات و پیشنهادات کارکنان را فراهم سازد .

گروههای همیاری یا حلقه های کیفیت : گروههای کوچکی از داوطلبان یا منتخب یک حوزه کاری مشخص هستند که به شناسایی ، تجزیه و تحلیل و در پایان به حل مساله حوزه مربوط به خود می پردازند .

مدیریت مشورتی : در این شیوه مدیران به این دلیل اقدام به مشورت با کارکنان می نمایند که بتوانند آنها را به تفکر درباره موضوع تشویق نموده و قبل از تصمیم گیریها آنان را با عقاید خود همراه نماید .

گروههای کاری مستقل : شامل گروهی از کارکنان است که درجه بالایی از اختیار و مسئولیت در تصمیم گیریها را دارا هستند .



کمیته های مدیریت میانی : ایجاد کمیته هایی مرکب از مدیران میانی ،

رؤسا و سرپرستان

مدیریت بر مبنای هدف : فرآیندی است که به وسیله آن مدیران سطوح

بالا و پایین مشترکاً هدفهای عمومی را تشخیص می دهند و با مشخص نمودن موارد مسؤلیتهای مهم هر فرد ، از این اقدامات بعنوان راهنمای ارزیابی سهم هر عضو استفاده می گردد این مدل در اوائل دهه 1950 به وسیله پیتر دراگر عنوان شد .

دموکراسی صنعتی : همان نهادینه کردن مشارکت کارکنان در مدیریت

می باشد تا بدین وسیله بجای نگرش سنتی بر مدیریت ، روحیه همکاری مورد تشویق قرار گرفته و در نهایت مدیریت و کارگران از مسائل یکدیگر و مسائل سازمان اطلاع حاصل نمایند .

مدیریت مشارکتی از طریق

((نظام پیشنهادات))



تعريف

نظام پیشنهادات



نظام پیشنهادات ،

روشن مرسوم جهت انتقال اطلاعات و عقاید به سطوح عالی یک سازمان است .

کاربرد گسترده نظام پیشنهادها نشانگر اهمیت آن در مشارکت است

(لاولر و موهرن - 1992)



فلسفه
استفاده از
نظام پیشنهادات



بطور کلی فلسفه استفاده از سیستمهای مشارکتی ،
بهبود مستمر فرآیندها و تضمین کیفیت محصولات
و خدمات ارائه شده و در نهایت دستیابی به خشنودی
مشتری است ؛

آنچه در نظام پیشنهادات به عنوان اهداف اصلی استفاده از آن مطرح است ،
افزایش توان سازمان در مقابل خواستههای متغیر مشتریان از
طریق ارج نهادن به فضائل و تواناییهای انسان و همسو کردن
اهداف کارکنان با اهداف شرکت و در نهایت استفاده از
تجربیات ، اندیشه و عقاید آنان است .

فلسفه این نظام از دو دیدگاه و به دو گروه مدیران و کارکنان می نگرد :
از یک سو به مدیران این نکته را متذکر می شود که از کشیدن دیوار به
دور خود و بستن درها خودداری کنند و از دگر گونیها ، افکار و نوآوریها
استقبال نمایند . بی اعتنایی به اندیشه های نو و بهره نگرفتن از عقاید نو و
ابداعات و شیوه های جدید برابر است با ایستایی و این یعنی سقوط یک
سازمان .

و از طرف دیگر به کارکنان و کارگران می گوید که در تمام امور کارخانه با
ارائه افکار و عقاید تازه ، حتی اگر کوچک و جزئی به نظر برسند باید
مشارکت کرد . در این زمینه نمی توان انتظار داشت که همیشه کارها با
موفقیت همراه باشند . اگر گاهی پیشنهاد شما به دلایلی به اجرا در نیامد
دل سرد نشوید زیرا همین موضوع که شما توانسته اید متوجه مشکل بشوید
و برای آن راه حل هم بیاندیشید حاکی از نکته بینی و ابتکار شماست و با
ادامه این روش بار دیگر حتما پیشنهادی موفقیت آمیز خواهید داد

مهمترین
اهداف اجرایی
نظام پیشنهادات



**افزایش سلامت ، انعطاف پذیری ، ریسک پذیری ، و اثر
بخشی سازمان .**

افزایش کمی و کیفی فعالیتهای شرکت .

**پروژه خلاقیتها و به فعل در آمدن استعداد های درونی
کارکنان .**

بهبود شرایط ایمنی و محیطی کار .

**افزایش سطح رضایت و خشنودی مشتریان بعنوان عامل
کلیدی بقاء یک سازمان .**

شرایط لازم برای
اجرای
نظام پیشنهادات



شرایط بطور کلی عبارتند از :

**فرهنگ سازی آموزش و ایجاد بستر مناسب در سازمان برای
اجرای سیستم**

**ایجاد محیط مناسب و فضای آزاد و احترام آمیز برای کارکنان
رفتار مناسب و برخورد مناسب مدیریت در مقابل پیشنهادات .**

**ابراز علاقه مدیریت ارشد و مدیران میانی نسبت به اجرای
سیستم**

تشویق پرسنل در قبال ارائه پیشنهادات .

وظایف مدیریت ارشد سازمان در اجرای نظام پیشنهادات

مدیریت ارشد سازمان نقش عمده ای در استقرار این سیستم عهده دار می باشد ؛ حمایت مدیریت ارشد از اجرای سیستم ، مهمترین پشتوانه آن بوده و بسیاری از مشکلات را از میان بر خواهد داشت . این مشکلات در رده های مدیران میانی سازمان بیشتر به چشم می خورد و تنها از طریق مدیریت ارشد قابل رفع می باشد .
ادوارد دمینگ در این رابطه می گوید :
(95% از مشکلات کیفی مربوط به مدیران است و آنها در موفقیت یا شکست اجرای سیستمهای مدیریت نوین نقش مهمی دارند) .

بطور کلی مدیریت ارشد در موارد ذیل نقش اصلی را ایفا می کند :

رفع موانع روند پیشرفت سیستم و کمک به حل مشکلات .

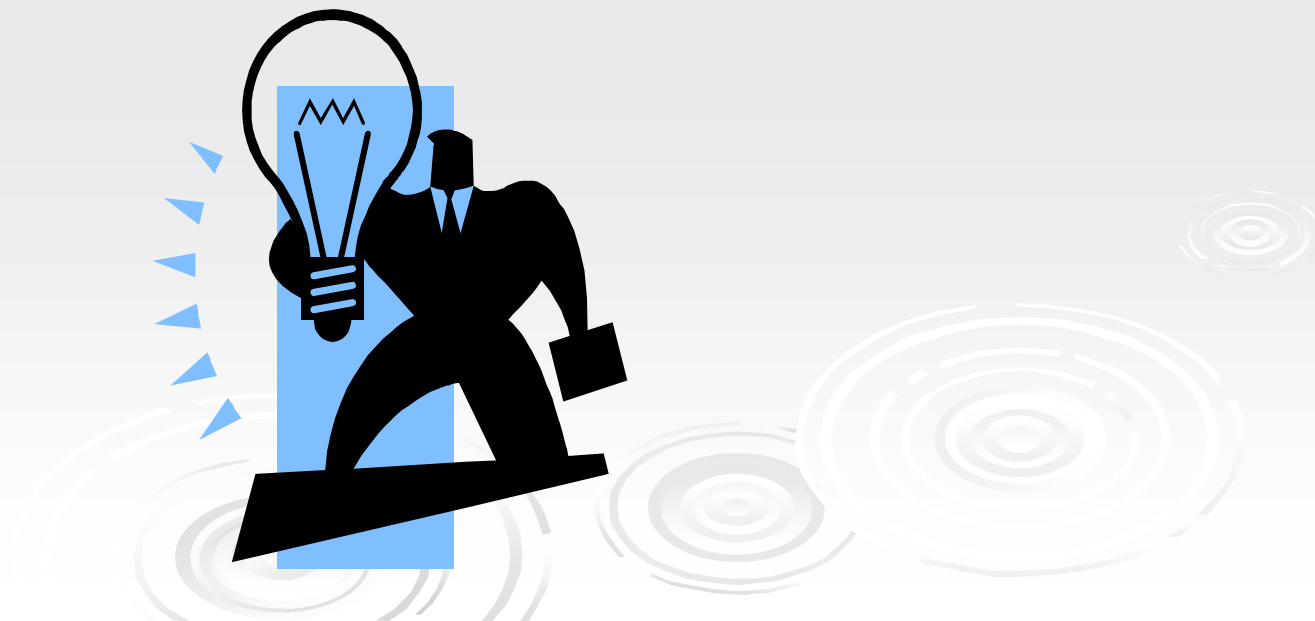
حمایت مادی و معنوی از اجرای سیستم در سطح شرکت .

**برنامه ریزی و تخصیص بودجه لازم و تشویق مدیران و سرپرستان
برای جهت برگزاری سمینارها و دوره های آموزشی .**

تخصیص بودجه لازم جهت اعطای جوایز مورد قبول .

پیگیری و ابراز علاقه نسبت به روند اجرای نظام پیشنهادات .

زمینه عملی نظام پیشنهادات



افزایش کیفیت
کاهش ضایعات
بهبود روشهای تولیدی
تقلیل هزینه ها
از دیاد بهره وری
افزایش امکانات رفاهی
بهبود شرایط ایمنی
ارائه خدمات به مشتریان
ایده برای محصولات جدید
حذف دوباره کاریها
افزایش کارایی
بهبود تجهیزات و فرایندها

روند اجرای سیستم نظام پیشنهادات :

برای اجرای سیستم نظام پیشنهادات در سازمان بهتر است که به ترتیب ذیل عمل نمود :

توجیه مدیریت ارشد :

در صورتیکه اهمیت و جایگاه مدیریت مشارکتی برای مدیریت ارشد روشن و واضح باشد قطعاً حصول نتایج مثبت سریعتر و مفیدتر خواهد بود .

تعیین مجری سیستم (در صورت نیاز به مشاور نیز در این فاز می بایست اقدام شود) :
باید توجه داشت که این مسئولیت به اشخاص لایق و صالح سپرده شود ، اشخاصی که از انگیزه ، تجربه و اطلاعات کافی و نیز روابط عمومی خوبی برخوردار بوده و تمامی توان خود را در جهت اجرای هر چه بهتر نظام بکار گیرند .

اقدامات تبلیغاتی (در راستای افزایش آگاهی و آموزش پرسنل) :

تبلیغات موجب اطلاع عموم پرسنل شرکت از روند اجرای سیستم بوده و به انتقال اطلاعات و توجیه پرسنل کمک شایانی می کند . این تبلیغات می تواند به طرق زیر صورت پذیرد :

نصب تصاویر گویا در محیط کار .

توزیع جزوات و مقالات مرتبط با مدیریت مشارکتی .

ارائه خط مشی و تعیین اهداف اجرای سیستم توسط مدیریت .

تشکیل جلسات توجیهی و بازنگری برای مدیران .

برنامه های بازدید از سایر شرکتهای مجری نظام .

توجیه مدیران میانی سازمان :

نباید این نکته را فراموش کرد که پس از مدیریت ارشد ، مدیران میانی بالاترین نقش را در پیشبرد مناسب نظام پیشنهادات دارند .

توجیه کارکنان ، سرپرستان و کارگران :

در این مورد جلسات توجیهی جداگانه ای برای گروهها تشکیل شده و برای هر گروه محتوی و مثالها باید مرتبط با شغل همان گروه باشد .

تشکیل کمیته ها :

در شرکتهای بزرگ که از چند واحد تشکیل می شوند برای هر واحد یک کمیته تشکیل می گردد که همگی آنها زیر نظر کمیته مرکزی فعالیت می کنند . معمولا هسته مرکزی از اعضای تشکیل می شود که ترجیحا بالاترین پست سازمانی را دارند .

توجیه و آموزش اعضاء کمیته ها :

با در نظر گرفتن اینکه اعضاء کمیته ها نسبت به فلسفه و اهداف اجرای سیستم آشنایی کافی دارند ، جلسات توجیهی برای اعضاء در رابطه با وظایف آنها تشکیل می شود .

تنظیم آئین نامه اجرایی و گردش کار نظام پیشنهادات :

که کلیات آن به شرح داده خواهد شد . نکته قبل توجه اینست که آئین نامه اجرایی در هر سازمان می بایست با شرایط خاص همان سازمان همسویی داشته باشد .

اعلام عمومی پذیرش پیشنهاد :

پس از تنظیم آئین نامه در یک جلسه عمومی در حضور کلیه پرسنل شرکت فلسفه و اهداف اجرای سیستم تشریح و آمادگی کمیته ها را جهت دریافت پیشنهادات به اطلاع کارکنان می رسانیم .

کلیات آیین نامه های اجرایی و ارزیابی نظام پیشنهادات

آیین نامه اجرایی نظام پیشنهادات ، از چند بخش تشکیل شده است که به شرح ذیل می باشد :

تدوین آیین نامه ها و اجرای نظام پیشنهادات :

اولین گام در هر سازمان تدوین آیین نامه اجرایی می باشد . مسئولیت تدوین این آیین نامه بر عهده کمیته مرکزی نظام پیشنهادات می باشد .

گردش کار نظام پیشنهادات :

منظور از گردش کار ، فرآیند رسیدگی به پیشنهادات از دریافت تا زمان بررسی نهایی و اعلام نظر به فرد پیشنهاد دهنده می باشد .

جوائز :

تعیین جوایز مربوط به پیشنهادات پذیرفته شده بر اساس دستورالعمل .

تجزیه و تحلیل پیشنهادات :

جهت سرعت بخشیدن به روند بررسی پیشنهادات بهتر است که از سیستم رایانه ای استفاده گردد .

اقدامات ارشادی و تبلیغاتی :

در جهت افزایش اطلاعات پرسنل از قبیل ، نصب تصاویر گویا در محیط کار ، توزیع جزوات و مقالات مرتبط با مدیریت مشارکتی .

امور اداری سیستم :

ارائه خدمات اداری به کمیته ها و سایر وظایف اداری مربوط به اجرای سیستم را بر عهده دارد .

فعالتهای لازم در جهت شروع بکار سیستم نظام پیشنهادات در ایران خودرو خراسان

روشن شدن جایگاه و اهمیت مدیریت مشارکتی برای مدیریت عالی قطعا در حصول نتایج بهتر و روند اجرای سریع نظام مؤثر تر خواهد بود . مدیریت بایستی اطمینان حاصل نماید که موارد زیر بوجود آمده و به درستی درک و اجرا می شود .

1- مدیریت

1-1- خط مشی

هدف گذاری : که می تواند هدف گذاری بلند مدت ، میان مدت و یا کوتاه مدت باشد .
برنامه ریزی : در جهت کمک به تحقق اهداف و مقاصد ، اولویت آن نسبت به سایر وظایف ، جامعیت و بازدهی نتایج برنامه ها

1-2- سیاستگذاری : در خصوص تعیین زمینه های عملی

1-2-1 **سازماندهی** (در راستای ایجاد ساختار سازمانی مناسب)

1-1-2 ایجاد دبیرخانه

1-2-2 تشکیل کمیته های مورد نیاز در سازمان

3-1 کادر آموزشی ویژه :

در راستای تشکیل ساختاری مناسب در جهت تحقق اهداف ، به نیروی ورزیده ، پر تلاش و پر توان که با اصول و فلسفه مدیریت مشارکتی آشنا باشند و نیز در برخورد با پیشنهاد دهندگان بتوانند به بهترین نحو ممکن ارتباط برقرار کرده و در ایجاد و افزایش علاقه نسبت به نظام بپردازند ، نیاز است . بنابراین کلیه فعالیتهای فرهنگی و آموزشی می بایست در جهت ایجاد یا شناسایی اینگونه افراد گام بردارد . پیشنهاد می شود در این راستا کادر انتخابی جهت اجرای سیستم در ایران خودرو خراسان طی یک برنامه ریزی هدف دار با کمیته های اجرایی در ایران خودرو لینک شده و از نزدیک با اجرا ، نحوه برخورد ، طرز کار با سیستم مکانیزه و نیز تجربیات ارزشمند ایشان در این زمینه آشنا گردند . بالطبع برنامه های آموزشی ایران خودرو نیز می تواند کمک شایانی در انتقال مطالب به اجرای هر چه بهتر سیستم و درک مبانی اصلی نظام پیشنهادات بنماید .

1-4 روش

1-4-1 روش ساختاری : تعیین و تشخیص ساختار سازمانی

1-4-2 روش اجرایی : نحوه به کار گیری ، شرح وظایف و نحوه عملکرد گروهها و کمیته ها

1-5 آموزش کارکنان

1-6 اقدامات تبلیغاتی

1-7 ابزار کار مناسب (ابزار نرم افزاری و ابزار سخت افزاری)

1-8 سیستم گزارش دهی (ایجاد سیستمی در جهت ارائه گزارشاتی در دوره های زمانی مشخص که شامل گزارشاتی مانند گزارشات بهبودهای کیفی ، گزارشات بهبودهای فنی ، حفاظتی ، عمومی ، مدیریتی ، گزارشات صرفه جویی های ایجاد شده و سایر گزارشات مورد نیاز سازمان در جهت استفاده از آنها در راستای بهبود مداوم .

1-9 اعتبارات مالی (تامین اعتبارات مالی پشتوانه حرکت مناسب و استقرار مدیریت مشارکتی است . این هزینه ها شامل هزینه های تحقیقاتی ، اجرایی ، جاری و کارشناسی و پاداشها خواهد بود .

2 - استقرار نظام پیشنهادات

2-1 اعلام عمومی پذیرش پیشنهاد

2-1-1 پیشنهادات فردی

2-1-2 پیشنهادات گروهی

2-1-3 پیشنهادات خانوادگی

2-2 بررسی پیشنهادات

2-3 اهدا، جوایز و اطلاع رسانی

3 - تشکیل گروههای حل مساله

(تنها فرآیند تصمیم سازی در سطح کلان سازمان را بر عهده دارند)

4 - نظام مدیریت مشارکتی اجرایی

(در این فرآیند، تصمیم گیری و اجرای تصمیمات بر عهده گروه خواهد بود.)

عوامل موثر در اجزای بوفقییت آمییز سیی نهادات



1 - شروع ایده آل

شرح مناسب هر پدیده در سرعت روند تکاملی آن نقش انکار ناپذیری دارد و این نقش، زمانی اهمیت مضاعف پیدا می کند که مبحث مورد نظر دارای جنبه ها و موضوعات انسانی باشد. در این زمینه تشکیل گردهمایی و برگزاری و ایراد سخنرانی افتتاحیه توسط مدیر عامل جهت توجیه همکاران باعث خواهد شد تا همکاران به خوبی دریابند که مدیریت در کار خود جدی و متعهد است.

2 - حمایت مدیران و سطوح سرپرستی

کلید موفقیت اجرای سیستم پیشنهادات در حمایت مدیران و سطوح سرپرستی می باشد که باید به شکل عینی و ملموس صورت گرفته و رفتار آنها نشان دهنده این موضوع باشد. در این مورد توصیه می شود مرتباً از همکاران در مورد نظراتشان سوال شود که لازمه آن برقراری رابطه دوستانه با همکاران می باشد.

3 - انتخاب فرد (یا افراد) مسئول

حداقل باید یک نفر (یا یک تیم) بطور متمرکز، مسئولیت پیشبرد طرح پیشنهادها را به عهده داشته باشد.

4 - بررسی سریع پیشنهاد

نداشتن سرعت لازم در بررسی پیشنهادات موجب آن می شود که کارکنان تمایلی به ارائه پیشنهاد مجدد از خود نشان ندهند.

5 - عدم تاخیر در اجرا

یکی از راههای ایجاد علاقه و جلب همکاری افراد مشارکت بیشتر، اجرای به موقع پیشنهادات تایید شده می باشد. برای اینکار می بایست ترتیبی اتخاذ نمود تا مسئول اجرا و پیگیری طرحهای تاییدی در همان جلسه معین گردند.

6 - هدف گذاری

دوره ای خاص برای دریافت پیشنهاد ها در زمینه ای ویژه ، همچون کیفیت ، ایمنی ، صرفه جویی در هزینه ها ، ارتقای سطح فروش و غیره باید تعیین شود و از همه همکاران خواسته شود تا هر کدام حداقل یک پیشنهاد ارائه دهند .

7 - پاداش در حداقل زمان

در این مورد لازم است به نظرات در اسرع وقت و طی یک دوره زمانی مشخص عکس العمل نشان داده و به هر کس اجازه داده شود ارزش مشارکتهایی را که تغییر ایجاد می کند ، بداند ، برای افزایش انگیزه (1) کارکنان در مشارکت با سیستم ، علاوه بر پاداش نقدی به پیشنهاددهندگان ، از پاداشهای غیر نقدی مانند نامگذاری اجرای پیشنهاد به نام پیشنهاددهنده نیز می توان استفاده نمود . (این مساله نیز بعنوان یکی از مشکلاتی است که مدیریت مشارکتی در ایران خودرو با آن رو به رو بود . توزیع نامناسب پاداشهای نقدی می تواند مشکلات بسیار زیادی برای سازمان بوجود آورد و در بلند مدت خود بعنوان یک زد انگیزش درآمده و سازمان را با خطر مواجه سازد . می بایست مباحث انگیزشی و پاداشها به طور مناسب و کارا مدیریت شده و بهترین راهکارها برای این منظور در نظر گرفته شود .)

8 - تبلیغات موثر

یکی از راههای ایجاد علاقه و جلب همکاری افراد جهت مشارکت بیشتر ، تبلیغات موثر در این زمینه است . می توان برای این ایجاد علاقه ، مسابقه هایی ترتیب دهید و از روشهای خاص ایجاد جذابیت استفاده نمایید .

9 - آموزش پیگیر

ضمن آموزش به کارگران کمک شود تا به راحتی بنویسند و مطالب خود را به روشنی بیان نمایند و پیشنهادات سودمندی در ارتباط با کارشان مطرح نمایند .

10 - عدم تبعیض

بزرگترین آفت سیستم پیشنهادات مسئله تبعیض است . موقعیت افراد تاثیر داشته باشدنبایستی بر نحوه ارزیابی و جایزه و

11 - سهولت در مشارکت گردش کار

جهت تسهیل در مشارکت کارکنان کاغذ بازی و رویه های زائد را باید از بین برد تا ارائه پیشنهادها به سهولت انجام گردد . در این زمینه از نرم افزارهای مخصوص می توان یاری گرفت .

12 - پیشنهادات گروهی

به منظور افزایش کیفیت پیشنهادها و بالابردن در صد مشارکت همکاران در ارائه پیشنهاد و همچنین افزایش درصد اجرای پیشنهادها ، توصیه می شود بعد از گذشت حدود یک سال از استقرار نظام پیشنهادهای فردی ، همکاران به تشکیل گروه های بهبود کیفیت بصورت داوطلبانه تشویق گردند و حداقل در 6 ماهه اول تشکیل خود چهار وظیفه زیر را انجام دهند :

ارائه پیشنهاد بصورت گروهی -الف

ب-انجام کارشناسی تخصصی پیشنهاد هایی که از طرف دبیر خانه نظام پیشنهادات به آنها ارجاع می شود .

ج- اجرای پیشنهادهای مربوط به گروه خود

لازم به یادآوری است که همزمان ، ارائه پیشنهادهای فردی نیز در سازمان ادامه می یابد . اگر چه امتیازات پیشنهاد گروهی باید بیش از پیشنهاد فردی باشد .

13 - واکنش مثبت

همواره به پیشنهاداتی که جهت بهبود ارائه می شود باید واکنش مثبت نشان داد .
بعبارت دیگر افرادی که مشکلات را نشان داده و خاطر نشان می کنند نباید تنبیه شوند بلکه باید برای آنها ارزش قائل شد و فرآیندها و رویه ها تثبیت شود .



منابع

مدیریت مشارکتی - ناصر صادقی فرد ، سید علی تقوی .
(مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران)

نظری مختصر بر مدیریت مشارکتی - اصغر شیراز پور .
(ویژه نامه آموزش هماهنگ)

آشنایی با نظام مدیریت مشارکتی - سازمان پژوهشهای علمی و صنعتی ایران .

مفاهیم و راهکارهای عملی در مدیریت مشارکتی - مهندس علیرضا شرکت رضوی

مجله تدبیر - شماره 129 ؛ دیماه 1381 - مجتبی کاشانی

ماهنامه مدیریت نوین - شماره 69 - آبان 69

پیام ایران خودرو - شماره 84، آبانماه 1382



مهندسی ارزش

Value Engineering (VE)

IRAN KHODRO KHORASAN

SYSTEMS DEPARTMENT

SEPTEMBER 2004



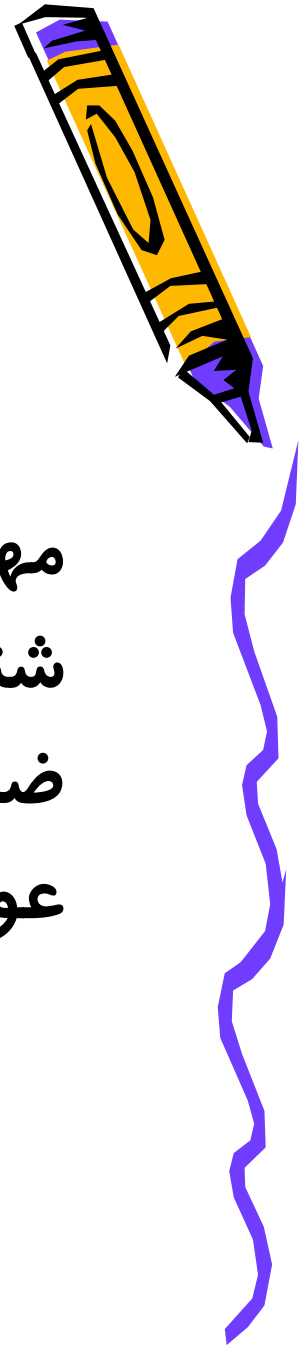
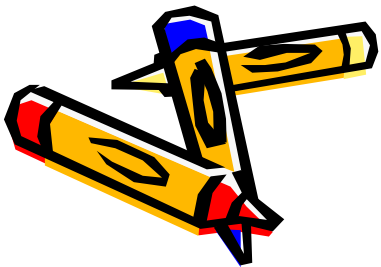
تعریف

مهندسی ارزش تلاشی سازمان یافته و گروهی برای تحلیل عملکرد سیستمها، با هدف دسترسی به عملکرد مطلوب با حداقل هزینه در دوره عمر پروژه یا محصول است.



تعریف (ادامه)

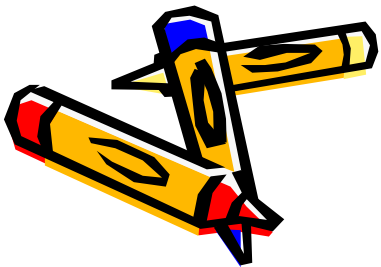
مهندسی ارزش فرآیندی است به منظور شناسایی فرصتهایی برای حذف هزینه های غیر ضروری با حفظ کیفیت، قابلیت، عملکرد و دیگر عوامل کلیدی مورد انتظار مشتری.



اصول بنیادی مهندسی ارزش



- اجرای عملکردها با حداقل هزینه
- بهره بردن از توفان ذهنی و اجماع فکری به منظور گسترش دامنه حل مشکلات و اجتناب از تفکر محدود



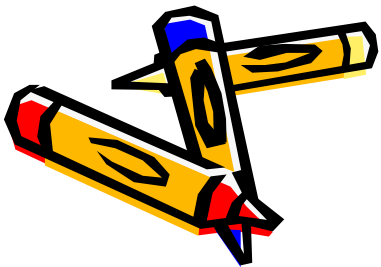
وظیفه

وظیفه اصلی مهندسی ارزش برآورده ساختن نیازهای مصرف کنندگان بوده به گونه ای که با حداقل هزینه و بدون فدا کردن کیفیت امکان دستیابی به اهداف تولید یا خدمات ایجاد گردد.



هدف

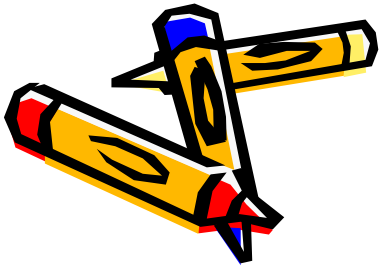
هدف مهندسی ارزش حصول اطمینان از ایجاد ارزش حداکثر بدون هر گونه تغییر در هزینه و قیمت تمام شده می باشد.



مفهوم مهندسی ارزش

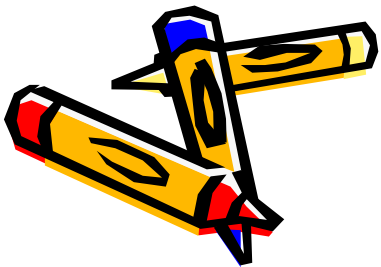
سه عنصر عملکرد، کیفیت و هزینه، عناصر بنیادین به منظور محاسبه "ارزش" می باشند. با این دیدگاه "شاخص ارزش" برای اندازه گیری مطلوبیت مورد نظر به صورت ذیل تعریف می شود:

$$\text{ارزش} = \frac{\text{بهای کیفیت} + \text{بهای عملکرد}}{\text{هزینه}}$$



تکنیکهای مهندسی ارزش

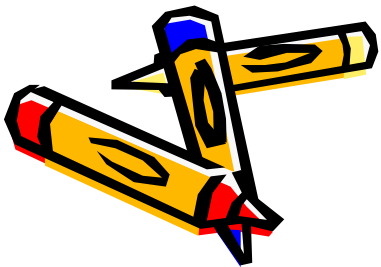
مهندسی ارزش از یک فرایند 5 مرحله ای پیروی نموده و دارای نگرش حل مسأله (Problem Solving) نسبت به مسایل موجود سازمان می باشد.



5 مرحله اصلی مهندسی ارزش

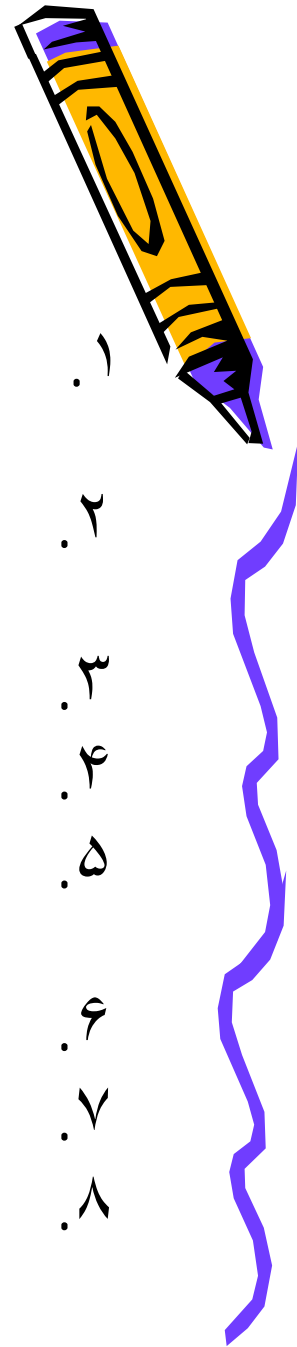
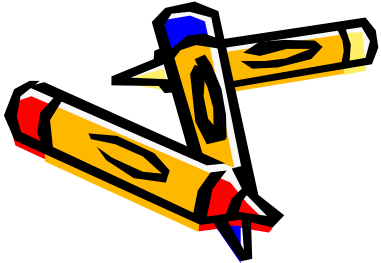


- فاز اطلاعات (تدارک یک تیم جهت شناسایی فاکتورها)
- فاز ایجاد (استفاده از توفان ذهنی)
- فاز تحلیل (استفاده نظام یافته از همفکریها و تصمیمات متخذه)
- فاز معرفی / رایه طرح پیشنهادی (تهیه Action Plan و مرادده تصمیمات)
- فاز اجرا (پیگیری بر مبنای Action Plan)

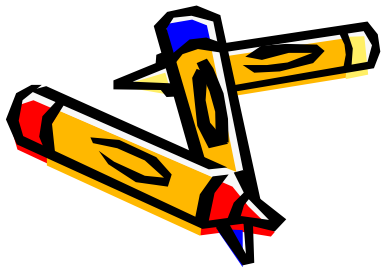
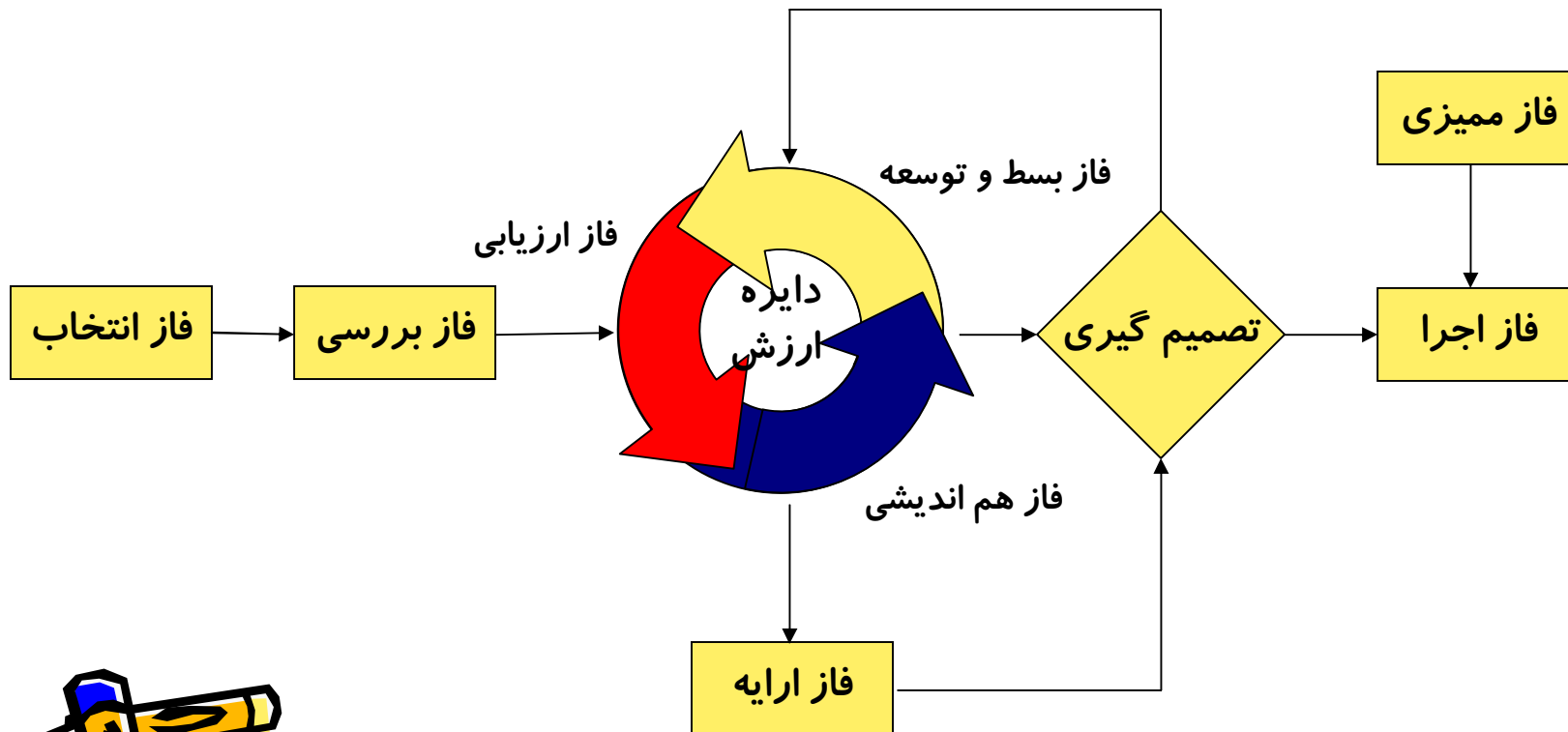


گامهای فرآیند مهندسی ارزش

۱. انتخاب محصول، سیستم فرعی یا قطعه مورد نظر جهت مهندسی ارزش
۲. تعیین عملکردها و جمع آوری اطلاعات راجع به نیازمندیها، سوابق و هزینه های جاری
۳. هزینه هر یک از عملکردها
۴. تعیین ارزش هر عملکرد
۵. شناسایی اهداف مهندسی ارزش به واسطه عدم تعادل میان هزینه و ارزش
۶. ارائه نظرات، جهت گیری به سوی راهکارها و گزینش آنها
۷. تحلیل راهکارهای پیشنهادی برای هزینه و ارضاء نیازمندیها
۸. آزمایش و تأیید راه حل پیشنهادی

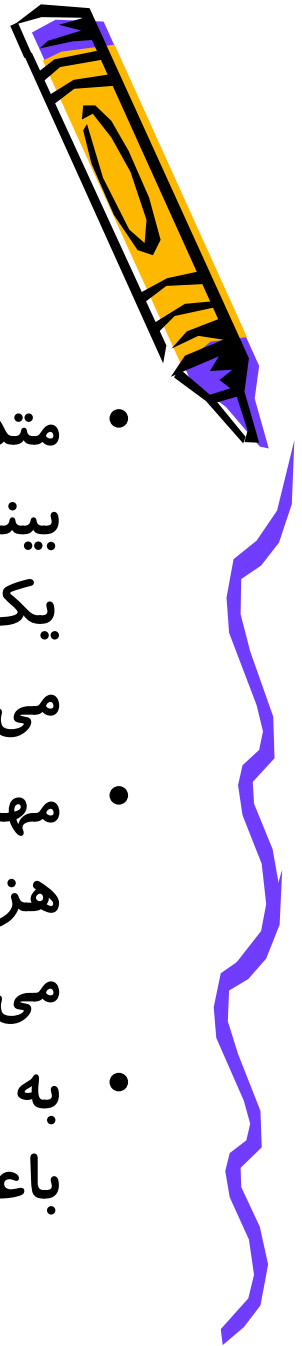
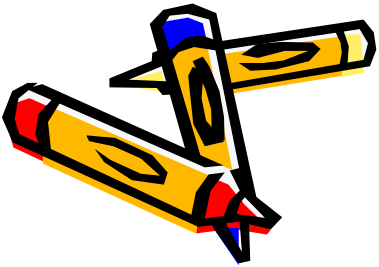


فرآیند مهندسی ارزش



نتیجه

- متدشناسی ارزش یک برخوردار سیستماتیک، عملگرا، واقع بینانه و حرفه ای است که به منظور آنالیز و بهبود ارزش در یک محصول یا یک پروژه یا یک سیستم و یا خدمات به کار می رود.
- مهندسی ارزش یک روش قدرتمند برای حل مسایل و کاهش هزینه ها بوده که در عین حال موجب بهبود عملکرد و کیفیت می گردد.
- به کارگیری مهندسی ارزش ضمن رضایتمندی بیشتر مشتری باعث بالا رفتن ارزش پروژه می گردد.



چند لینک مرتبط با مهندسی ارزش



<http://www.value-eng.org/>

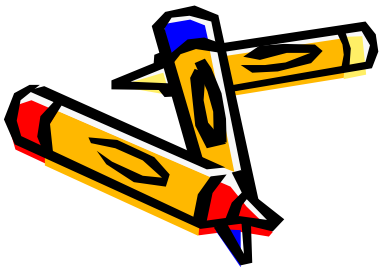


<http://www.value-engineering.com>

<http://www.vetoday.com/>

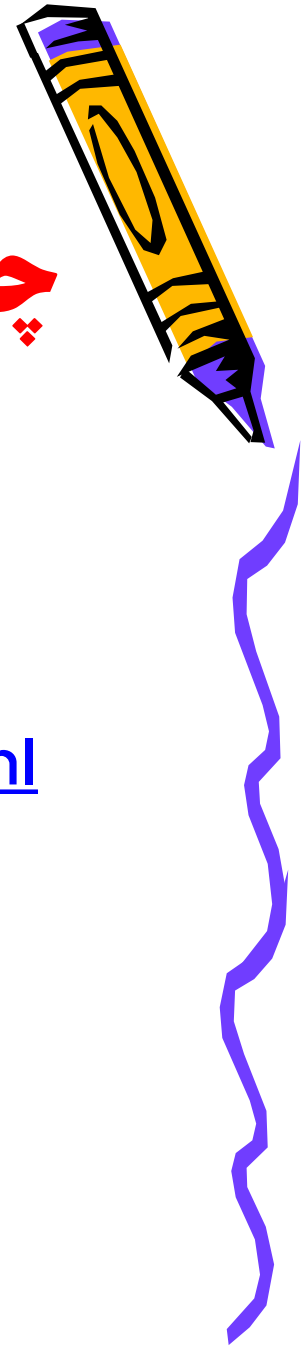
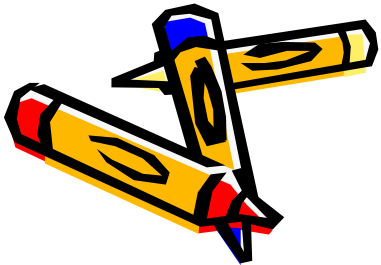


<http://www.fhwa.dot.gov/ve>



چند لینک مرتبط با مهندسی ارزش (ادامه)

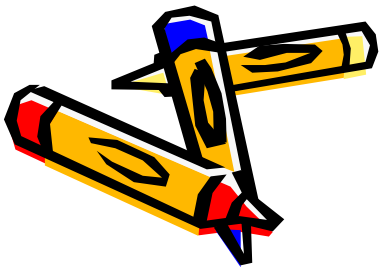
- <http://www.vecp.com/>
- <http://valuefoundation.org/>
- <http://www.vesociety.com/>
- <http://www.csi-value-engineering.com/>
- <http://www.sjve.org/hp/english/menu.html>
- <http://www.scav-csva.org/>
- <http://www.ivm.org.uk/>
- <http://www.brookes.ac.uk/other/veamac>
- <http://www.afav.asso.fr/>



چند لینک مرتبط با مهندسی ارزش (ادامه)



- انجمن مهندسی ارزش ایران (<http://www.siveam.com/home.htm>)
- نشریه مهندسی ارزش
(http://www.mporg.ir/fanni/t/arshive_html/VE/Value%20Engineering%20Winter%201382.pdf)
- بخشنامه شماره 54/2747 – 105/1662 مورخ 79/5/24 سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور
(<http://www.wapmi.ir/law/rules1left41.htm>)
- <http://www.kuritkara.com/Training/Train-ppt/save%20method-izadpanah-5-13.ppt>
- <http://www.idro.org/persian/files/payam/MM33.pdf>



את

