



نقش نظام پیشنهادها در چابکی شرکت جمکو

رضا فرامرزی

نماینده مدیریت - شرکت صنایع ماشینهای الکتریکی جوبین (جمکو)

Reza.faramarzi@yahoo.com

چکیده

شرکت جمکو با وسعت 250 هکتار و تعداد 360 نفر پرسنل، در سال 1389 اقدام به پیاده سازی و اجرای نظام پیشنهادها در سطح شرکت نموده و از پیشنهادهای رسیده به دبیر خانه این نظام در مسیر بهبود عملکردها و چابکی سازمان کمک گرفته است. در مدت اجرای این سیستم، پیشنهادات موثر و کارآمدی حاصل شده که نقش بسزایی در تحول خطوط تولیدی و افزایش بهره وری ایفا نموده است. مهمترین دستاورد این نظام برای شرکت جمکو، در کنار بهبود فرایندها و اصلاح امور، برانگیختن حس تعلق سازمانی در پرسنل و جلوگیری از بی تفاوتی آنها نسبت به مسائل شرکت بوده است و تمامی اینها در سایه حمایت و اعتقاد مدیریت به این نظام محقق گردیده است. در نتیجه این دستاوردها، و اجرای پیشنهادهای رسیده شرکت جمکو موفق گردید در سال 1390 قیمت تمام شده محصولات خود را کاهش داده و تندیس اولین جشنواره کاهش قیمت تمام شده محصولات را کسب نماید.

1- مقدمه:

توان فکری و اندیشه های کارکنان در سازمان به عنوان سرمایه‌نهیفته و راکد می باشد هر سازمان و مدیریتی بتواند از این سرمایه های نهفته بیشتر استفاده را بکند به همان اندازه امکان رشد و توسعه میسر خواهد شد. نیروی انسانی برخلاف سایر منابع با مصرف کردن کاهش و یا مستهلک نمی شود هر چقدر از اندیشه و فکری بیشتر استفاده نماید بهمان اندازه توانایی اش بهبود می یابد .

از طرف دیگر مشارکت یکی از نیازهای فرا مرتبه انسانها به شمار می رود که ریشه در فطرت بشری دارد. افرادی که در امور و فعالیتهای سازمان شرکت نمایند و از اندیشه و فکر پاک استفاده کنند علاوه بر پیشرفت سازمان در تعالی خویش نیز گام برداشته اند. برای بهبود بهره وری از مکانیزم های مختلف استفاده می کنند که یکی از مکانیزمهای مدیریتی، بهره گیری از تکنیک های مختلف مدیریت مشارکتی است .

مدیریت مشارکتی عبارت است از عملیاتی که طی آن کارکنان یکسازمان را در روند تصمیم گیریها دخالت و شرکت می دهند تا اید این شیوه مدیریت برهمکاری و مشارکت داوطلبانه کارکنان استوار است و می خواهد از اندیشه ها ، نظرات و ابتکارات آنها در حل مشکلات و مسائل سازمان استفاده کند. البته نظام مشارکتی با افزایش رضایت مندی، انگیزه کارکنان را نیز بهبود می بخشد .

مکانیزم های متفاوتی برای عملی کردن مدیریت مشارکتی وجود دارد که عمده ترین تکنیک برای شرکت کارکنان استقرار نظام پیشنهادات در یک سازمان است . (آنکه بیشتر مشورت می کند کمتر اشتباه می کند)1

2- معرفی شرکت جمکو

شرکت صنایع ماشینهای الکتریکی جویندر سال 1381 با هدف طراحی و تولید انواع ماشینهای الکتریکی فشار ضعیف، فشار قوی و ژنراتور با ظرفیت 1200 مگاوات در سالاز سازمان صنایع و معادن خراسان، پروانه بهره برداری اخذ و فعالیت خود در این زمینه را آغاز نموده است.

این شرکت در راستای ارتقاء کیفیت محصولات و خدمات خود موفق گردیده است استانداردهای ذیل را پیاده سازی و اجرا نماید :

1- استاندارد ملی ایران به شماره 3772

2- استاندارد بین المللی ISO9001:2008 از موسسه Alliance آمریکا

3- استاندارد بین المللی ISO/IEC17025:2005 از موسسه NAAB کانادا

4- استاندارد بین المللی ISO10002:2004 از موسسه Alliance آمریکا

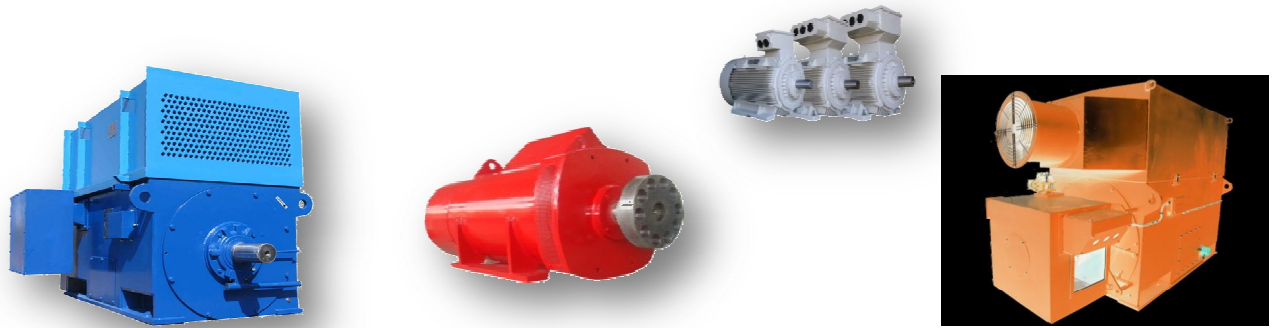
5- استاندارد بین المللی ISO10004:2011 از موسسه Alliance آمریکا

همچنین آزمایشگاه تست الکتروموتور این شرکت دارای تأییدیه صلاحیت آزمایشگاه همکار از اداره استاندارد و تحقیقات صنعتی خراسان می باشد. از دیگر اقدامات شرکت جمکو در زمینه ارتقاء کیفیت محصولات خود می توان به اخذ پروانه تاسیس واحد تحقیق و توسعه به شماره 81465، اخذ و تأیید برچسب انرژی و اقدام برای اخذ نشان CE اشاره نمود .



این کارخانه به مساحت 50 هکتار ، با زیر بنایی حدود 60/000 متر مربع و شامل 8 کارگاه تولیدی ، فضای اداری ، مخبرات ، رستوران و ساختمانهای متفرقه دیگر در 45 کیلومتری جاده سبزوار -سفرایندر منطقه جوبین سبزوار احداث گردیده و از نظر مسیرهای ارتباطی در مجاورت جاده اصلی واقع است و تا مسیر راه آهن حدود 10 کیلومتر فاصله دارد .

شرکت جمکو با داشتن 500 دستگاه انواع ماشین آلات نصب شده و با کمک درحال حاضر 362 نفر نیروی متخصص و سرمایه ثبت شده به ارزش 270 میلیارد ریال به طراحی و تولید انواع الکتروموتور و ژنراتور مشغول می باشد . تولیدات شرکت جمکو شامل انواع الکتروموتورهای سه فاز صنعتی از 15 کیلووات به بالا و ژنراتورهای آسنکرون مطابق با استاندارد IEC و استانداردهای ملی بوده و انجام کلیه آزمایش های لازم مطابق با استانداردهای معتبر ملی و جهانی و خواست مشتری و با تجهیزات پیشرفته انجام می پذیرد .تولیدات اسمی شرکت جمکو با ظرفیت 1200 مگاوات در سال ، معادل 12680 دستگاه الکتروموتور و ژنراتور است .



3- اجرای نظام پیشنهادها در شرکت جمکو

با تغییرات مدیریتی که در سال 89 در شرکت جمکو صورت گرفت و رویکرد این کادر مدیریتی (مدیریت بومی) به نظام مدیریت مشارکتی و درگیر کردن پرسنل با مشکلات و مسائل شرکت، توجه ویژه ای به نظامهای مدیریتی نوین و از جمله نظام پیشنهادها صورت گرفت. با هماهنگی های صورت گرفته، آئین نامه نظام پیشنهادها تدوین و بر اساس آن کمیته نظام پیشنهادها، متشکل از نمایندگان پرسنل و کارشناسان مربوطه تشکیل و آغاز به کار نمود، بدیهی است اهرمی که در پیشرفت و اقبال نظام پیشنهادها، بیشترین سهم را دارا می باشد، پشتیبانی و حمایت مدیریت سازمان از این نظام است که خوشبختانه این اتفاق در شرکت جمکو رخ داده و با حمایت همه جانبه مدیریت ارشد از این سیستم، موجبات حصول نتایج دور از انتظاری را در مدت زمان اجرای آن فراهم آورده است. از طرفی کارکنان شرکت که تا قبل از آن نسبت به مسائل شرکت کم توجه بودند و در صورت ارائه پیشنهادهای سازنده، بصورت در خور و شایسته از آنها تجلیل به عمل نمی آمد، با اجرای این نظام پویایی و انگیزه خاصی پیدا کرده و در صدد کشف، تحلیل، ریشه یابی و حل مشکلات و بهبود فرایندها بر آمده اند. در ادامه به بررسی جنبه هایی از تجربه اجرای این نظام در شرکت جمکو خواهیم پرداخت که شاید تا کنون کمتر به آنها توجه شده است

3-1- حمایت مدیریت: لازمه تولد و بقاء نظام پیشنهادها

بعضی از شرکتها و سازمانها هدف از استقرار نظام پیشنهادات را افزایش درآمد و کاهش هزینهها می دانند در حالی که هدف اصلی باید ایجاد انگیزه، رضایت شغلی و ایجاد زمینههای مناسب برای تعامل گروهی در محیط غیر رسمی باشد که به دنبال خود ممکن است افزایش درآمد و کاهش هزینه ها را هم داشته باشد. این افراد لازمه بقای این نظام را ارائه پیشنهاد از سوی کارکنان می دانند و معتقدند پیشنهادها رسیده از سوی کارکنان موتور محرکه این نظام است، البته این حرف تا حدودی درست است ولی نباید فراموش کرد کارکنان زمانی به این نظام روی می آورند که روحیه، انگیزه و نشاط کافی را برای این کار داشته باشند و این مسئله تماماً در اختیار مدیریت است. یعنی مدیریت سازمان با اعمال مشوقهای متناسب با پیشنهادها و تقدیر از کارکنان پیشرو در این زمینه می تواند این روحیه و انگیزه را در کارکنان ایجاد و حفظ نماید. از سویی پیگیری جلسات کمیته نظام پیشنهادها و گزارش گیری منظم از روند کار این کمیته سبب دلگرمی اعضای کمیته، مسئولین و کارکنان می گردد. امری که در شرکت جمکو به بهترین صورت انجام می شود و مدیریت سازمان با مطالعه گزارشات آماری ماهانه از روند برگزاری و مصوبات این کمیته مطلع می گردد.

3-2- اطلاع رسانی: اولین و مهمترین گام در شروع به کار

شاید از مهمترین دلایل عدم استقبال کارکنان سازمانها از سیستم پیشنهادات بی توجهی به نظرات و پیشنهاداتی بوده است که در گذشته مطرح نموده اند و به آنها بهایی داده نشده است. لذا برای کارکرد بهتر این نظام در سازمانهای ایران ابتدا باید کار فرهنگی صورت گیرد تا ذهنیتی که از ارائه پیشنهادات دارند تغییر یابد، به همین علت شرکت جمکو پیش از آغاز به کار این نظام برنامه های متنوعی را جهت نهادینه کردن آن و از بین بردن ذهنیت های منفی در این رابطه به انجام رسانید که از آن جمله می توان به چاپ اطلاعیه و بروشور نظام پیشنهادات، اطلاع رسانی درباره میزان پاداشها، برگزاری جلسات توجیهی با سرپرست قسمتها، اطلاع رسانی درباره پیشرفت شرکتهای معتبر (علی الخصوص ژاپنی) با اجرای این نظام، ایجاد کمیته ای بمنظور پاسخگویی و رفع ابهامات کارکنان در این رابطه و ... اشاره نمود.

البته با وجود این اقدامات قابل پیش بینی بود که نهادینه شدن این نظام نیاز به زمان دارد و جبهه گیری هایی از سوی برخی پرسنل نیز در برابر آن صورت گرفت به طوری که گفته می شد این سیستم کاغذ بازی را بیشتر کرده و به بروکراسی اداری می افزاید و یا اینکه ارائه ندادن پیشنهاد سبب بروز مشکلاتی در پرونده استخدامی پرسنل خواهد شد، که به مرور زمان و انجام کار فرهنگی و با اجرای صحیح و دقیق نظام پیشنهادات، این مقاومتها تبدیل به مشارکت شد.

3-3- گسترش تدریجی نظام پیشنهادات

همانطور که پیش بینی می شد، با وجود بستر سازی مناسب و تبلیغات گسترده، بازهم در ابتدا این نظام با استقبال چشمگیری مواجه نشد. ولی هر چه از زمان اجرای آن گذشت و هرچه کارکنان نتایج آن را دیده و حس کردند، روند دریافت پیشنهاد، سرعت بیشتری گرفت و به جایی رسید که کمیته رسیدگی مجبور به برگزاری جلسات فوق العاده برای رسیدگی به پیشنهادات کارکنان شد. البته این نکته را نباید فراموش کرد که حمایت مدیریت در تمامی مراحل اجرای این نظام، عامل بقاء و برافراشته بودن آن است.

3-4- کارکنان خود را وادار به ارائه پیشنهاد کنید

نباید فراموش کرد که انسان در همه حال، برای حرکت و انجام کاری نیاز به انگیزه دارد، گاهی این انگیزه نجات جان خود است (گاهی برطرف نمودن نیازهای روزمره است) گاهی هم برای انجام برخی امور باید انگیزه ای ایجاد نمود که این نظام و مشارکت دادن کارکنان در آن یکی از این امور است. در واقع نکته اساسی در ابتدای اجرای این نظام این است که با وجود تمام چالشها و تمامی مشکلات، همان چند گام اول و ابتدایی را باید محکم برداشت و بدون توجه به دلسردی ها و مقاومتها (که اکثرآ ناشی از بی اطلاعی می باشد) کارکنان را وادار به ارائه پیشنهاد نمود. بله کارکنان را وادار نمود، البته از نوعی دیگر. شرکت جمکو در این زمینه بدینصورت عمل نمود که با بررسی سری اول پیشنهاداتی رسیده به دبیرخانه، به پیشنهاداتی تأیید شده پاداشهای فراتر از آئین نامه اختصاص داد و از پیشنهاددهندگان در چند نوبت تقدیر بعمل آورد که این عمل انگیزه ای شد که بقیه کارکنان را وادار به ارائه پیشنهاد نمود و علاوه بر آن بهترین روش برای اطلاع رسانی از روند کار این نظام بود چرا که پس از آن خود کارکنان به دبیرخانه مراجعه نموده و از نحوه رسیدگی و پاداشهای آن سوال می نمودند.

3-5- ارزشمند ترین دستاورد نظام پیشنهادات

برای نظام پیشنهادات اهداف و دستاوردهای گوناگونی ذکر شده است. از بهبود فرایندها گرفته تا ایجاد روحیه و انگیزه در کارکنان. تمامی این موارد مهم و درست هستند و لی مهمترین دستاوردی که این نظام برای شرکت جمکو داشت فراتر از اینها بوده و آن جلوگیری از بی تفاوتی کارکنان نسبت به مسائل سازمان است.

در واقع شرکت جمکو به دلایل مختلف، سالیان متمادی با مشکلات مالی دست و پنجه نرم می کرد و این عامل سبب شده بود آن توجه ویژه ای که باید به سرمایه های انسانی معطوف گردد، محقق نشده و بالتبع آن کارکنان نیز نسبت به مسائل شرکت بی تفاوت شده و مسئول حل مشکلات شرکت را مدیریت بدانند. با تغییر مدیریت شرکت و آگاهی از اهمیت سرمایه های انسانی، توجه ویژه به این وجه از شرکت صورت گرفته و تلاش شد تا کارکنان را درگیر مسائل شرکت نمود و از رکود و جماد کارکنان جلوگیری بعمل آید. (که سازمانی که کارکنانش نسبت به مسائل آن بی اهمیت باشند، سازمانی مرده است)

در این مسیر از ابزارهای گوناگونی استفاده شد ابزارهایی همچون نظام آراستگی، نظر خواهی سازمانی، ارزیابی عملکرد و از همه مهمتر و موثر تر نظام پیشنهادها.

اکنون دیگر با بروز کوچکترین مسئله در شرکت، چندین پیشنهاد به دبیرخانه ارسال می شود و کارکنان در گوشه و کنار شرکت به دنبال راهی برای بهبود فرایندهای شرکت و اصلاح وضعیت موجود می گردند.

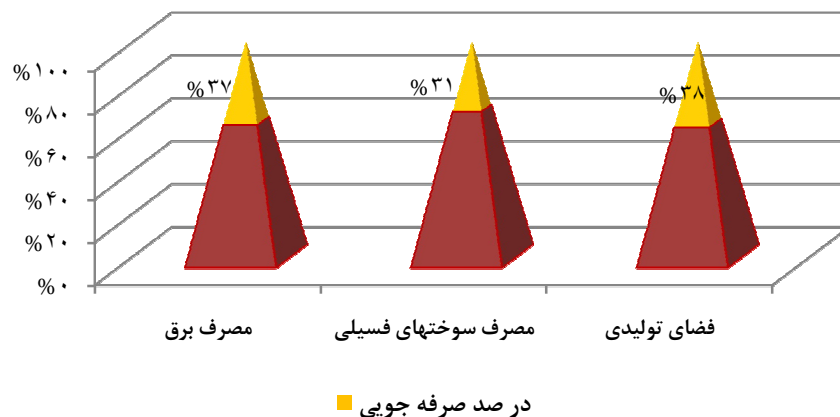
شاید نتوان برای این دستاورد عدد و رقمی ارائه نمود ولی می توان آنرا در چهره و رفتار کارکنان حس نمود و مطمئن شد این شرکت با وجود این حس در کارکنانش در برابر هیچ مشکل کوچک و بزرگی سر تعظیم فرود نخواهد آورد.

4- تاثیر نظام پیشنهادها بر شاخصهای شرکت جمکو

بهبودی که در شاخصها و فرایندهای شرکت جمکو از اجرای نظام پیشنهادها حاصل شد، فراتر از حد انتظار کارشناسان بوده و در همان سال اول موجبات کاهش قیمت تمام شده محصولات و خدمات را فراهم آورده و در نتیجه آن شرکت جمکو موفق به کسب لوح و نشان اولین جشنواره کاهش قیمت تمام شده در سال 1390 گردید.

در فرایند کاهش قیمت تمام شده محصولات نمی توان نقش نظام پیشنهادها را نادیده گرفت. از جمله مهمترین پیشنهادها در این مسیر می توان به پیشنهاد ادغام سالنهای تولیدی، پیشنهاد اصلاح فرایند رنگ محصولات، پیشنهاد اصلاح نقشه های تولیدی، پیشنهاد اجرای طرح خود کنترلی، پیشنهاد ساخت فیکسچر های متعدد در خطوط تولیدی، پیشنهاد تمرکز خطوط مشابه و متوالی در یک منطقه و ... اشاره نمود.

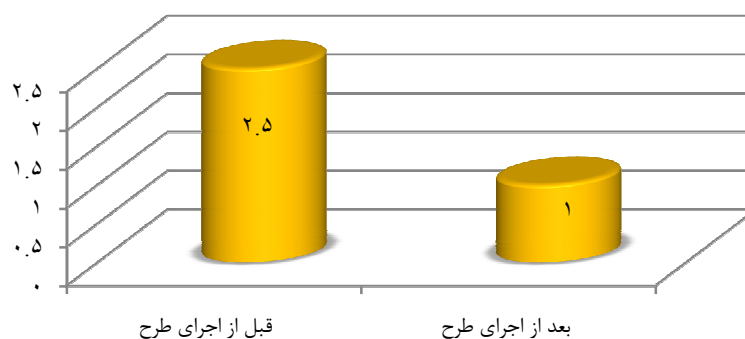
از دستاوردهای پیشنهادها فوق به همین بسنده می کنیم که در پی پیشنهاد ادغام سالنهای تولیدی، حدود 22800 متر مربع فضای تولیدی و تعداد 44 دستگاه ماشین آلات تولیدی کنار گذاری شده و در پی آن میزان مصرف برق و سوخته های فسیلی نیز به میزان قابل توجهی کاهش یافت که در نمودار زیر نشان داده شده است:



همچنین در پی تمرکز خطوط تولیدی، جابجایی مواد و قطعات نیمه ساخته بین خطوط مختلف کاهش یافته و علاوه بر کاهش ضایعات ناشی از جابجایی، موجبات کاهش 309 نفر ساعت زمان تولید هر مگاوات محصول را فراهم آورد.

همچنین با اجرای این پیشنهاد سهم انتقال و جابجایی قطعات در تولید هر مگاوات محصول به صورت زیر کاهش یافت:

درصد سهم انتقال مواد و قطعات در زمان تولید هر مگاوات

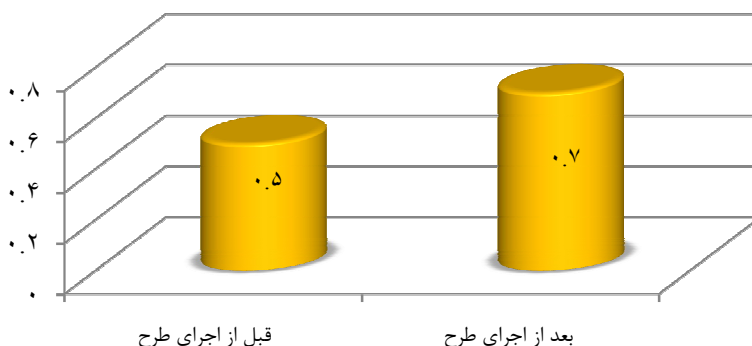


همچنین در پی پیشنهادهای متعددی در مورد ساخت فیکسچر های مخصوص برای کاهش زمان تولید، راندمان تولید بهبود یافته و بر چابکی تولید اضافه شده است.



تعدادی از فیکسچر های پیشنهادی ساخته شده

سرانه تولید محصولات (مگاوات)



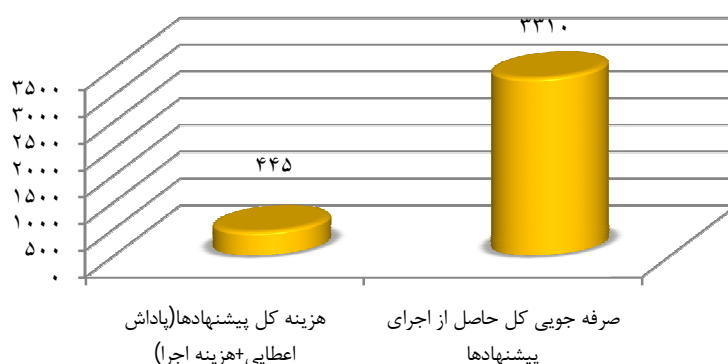
از دیگر پیشنهادهای چشمگیر در این زمینه همانطور که اشاره شد پیشنهاد اصلاح فرایند رنگ محصولات شرکت می باشد. در فرایند رنگ کاری محصولات از یک رنگ سه ترکیبه استفاده می شد که به دلیل ترکیب مخصوص و ضد زنگ و ضد خوردگی بودن از خارج از کشور تهیه می شد. بر اساس این پیشنهاد که از سوی گروهی از پرسنل خط رنگ ارائه گردید، یک رنگ دو ترکیبه داخلی که همان خصوصیات رنگ سه ترکیبه را داشت، برای جایگزینی پیشنهاد شد که پس از انجام کار کارشناسی و تستهای لازم این جایگزینی صورت گرفت و علاوه بر حفظ کیفیت، دوام و کارایی رنگ محصولات، قیمت تمام شده آنرا در حدود 50% کاهش داده و سالانه حدود 500 میلیون ریال صرفه جویی را عاید شرکت نمود.

پیشنهاد دیگر، اجرای طرح خود کنترلی در خطوط تولیدی بود. پیشنهادی که زمینه ساز تحولات شگرفی در پروسه کنترل و تست محصولات نیمه ساخته گردید. با اجرای این طرح زمان کنترل قطعات و همچنین درصد دوباره کاریها و ضایعات نیز بسیار کاهش یافت. همچنین با اجرای این طرح از پدید آمدن گلوگاه در ایستگاههای کنترل کیفیت بین خطوط جلو گیری بعمل آمد.

تمامی این پیشنهادهای، مشتق است از نمونه خروار که به عنوان نمونه به همین چند مورد بسنده می کنیم. در واقع نظام پیشنهادهای، همانند یک عامل محرک و بر انگیزاننده، سبب دقت پرسنل در مسائل و امور محیط کار و تلاش آنها برای بهبود و حرکت به سمت قله شد. این را آمار و شاخصهای شرکت شهادت می دهند.

آمار نظام پیشنهادهای در شرکت جمکو	
تعداد پیشنهادات رسیده تاکنون	228 مورد
تعداد پیشنهادات تصویب شده تا کنون	186 مورد
مبلغ کل پاداش تصویب شده تاکنون	45/650/000 ریال
تعداد کل تقدیر نامه های صادر شده تاکنون	54 عدد
صرفه جویی اقتصادی حاصله از پیشنهادات اجرا شده تاکنون	3/310/000/000 ریال
تعداد پیشنهادات اجرا شده تاکنون	112 مورد
تعداد افراد پیشنهاد دهنده	135 نفر
تعداد جلسات بررسی پیشنهادات توسط کمیته اصلی تاکنون	35 جلسه

میلیون ریال



حصول (مگاوات)
جموع 10% سود

در طی مدت اجرای این
حدود 309 نفر ساعت 5
ناخالص محصولات خود

سال		
1390	1389	تولید (مگاوات)
258	190	مقدار مصرف انرژی برق (مگاوات)
2920	2664	مقدار مصرف برق برای واحد محصول (مگاوات)
11.3	14	هزینه برق مصرفی برای هر مگاوات تولید (ریال)
5159521	6629000	کاهش هزینه برق در هر مگاوات تولید (ریال)
1/470/000		میزان مصرف سوخت گازوئیل (لیتر)
110000	252840	میزان مصرف گازوئیل برای هر مگاوات محصول (لیتر)
426	1331	میزان کاهش مصرف گازوئیل در هر مگاوات تولید (لیتر)
905		

البته دبیرخانه نظام پیشنهادهای در این مدت بسیار پویا و فعال عمل نموده و در این مدت اقدامات موثری برای بهبود فرایند مشارکت کارکنان انجام داده که مهمترین آنها عبارتند از:

- ✓ به دلیل مسافت زیاد دبیرخانه از کارگاههای تولیدی و بمنظور دسترسی آسان و سریع کارکنان به این نظام، صندوقهایی با عنوان نظام پیشنهادهای در کارگاهها تعبیه شده و با تکثیر فرمهای ارائه پیشنهاد و قراردادن در دفاتر فنی کارگاهها، پرسنل برای ارائه پیشنهاد خود کافی است تا فرم مربوطه را از دفتر فنی کارگاه خود دریافت نموده و پس از تکمیل به داخل صندوق یاد شده بیاورد. این صندوقها در هر روز بازبینی شده و پس از دریافت فرمها، رسید آن به فرد ارائه دهنده تحویل داده می شود. با این کار هم در وقت و زمان صرفه جویی می شود و هم کارکنان به راحت ترین صورت و بدون دردسر می توانند پیشنهاد خود را ثبت نمایند.
- ✓ همگام با رشد و نمو نظام پیشنهادهای در شرکت، اعضای کمیته فنی نیز تقویت شده و از افراد شایسته و قوی دعوت بعمل می آید در این کمیته عضو گردند.

- ✓ انتشار عکس و مشخصات پیشنهاد دهندگان برتر هر ماه به همراه خلاصه پیشنهادشان در ماهنامه اختصاصی شرکت (پیام صنعت جمکو)، که به نوبه خود سهم عمده ای در ترغیب و تشویق کارکنان به ارائه پیشنهاد دارد.
- ✓ هدف نظام پیشنهادها در وهله اول مشارکت کارکنان در حل مسائل سازمان است و بدین منظور دبیرخانه نظام پیشنهادها در شرکت جمکو برای جلوگیری از دلسردی پرسنلی که پیشنهادهای آنها به هر دلیل در کمیته رد شده، از این پیشنهاد دهندگان به خاطر تعلق سازمانی با عطای لوح تقدیر، تجلیل می نماید و انگیزه آنها را برای ادامه مسیر و ارائه پیشنهادها موثر حفظ می نماید.
- ✓ متأسفانه در بعضی از سازمانها و شرکتها و ادارات، ارائه پیشنهادها را محدود به کارکنان اداره یا کارگران شرکت نموده اند، در صورتیکه، مشتریان می توانند نقش بسیار مؤثری در ارائه پیشنهاد، و حل مشکلات سازمانها داشته باشند. زیرا بسیاری از روش ها در سازمانها، که از دید کارکنان عادی شده، از دید ارباب رجوع که مشکل را در عمل احساس می کند، میتواند به عنوان راهکار ارائه شود. بدین منظور شرکت جمکو در فرمهای نظر سنجی مشتریان و فرمهای نظر سنجی تامین کنندگان، بازدید کنندگان و نمایندگان فروش، قسمتی را به عنوان ارائه پیشنهاد قرارداده و در صورت وصول پیشنهاد موثر و کار آمد، از فرد پیشنهاد دهنده تقدیر به عمل می آورد.

5- نتیجه

مشارکت راهکاری است که به کارکنان اجازه داده می شود به جای اینکه همیشه مدیریت و رهبری شوند از توانایی های خود بهره گیرند، فکر کنند و قوه خلاقیت خود را به کار اندازند و در تصمیم گیریها بصورت داوطلبانه، مشارکت و دخالت داشته باشند. بشرطی که توان و انگیزه مناسب برای دخالت مؤثر را داشته باشند. البته نظام مشارکتی با افزایش رضایت مندی، انگیزه کارکنان را نیز بهبود می بخشد. کارکنان با انگیزه، توانایی های بیشتری داشته و می توانند در سازمان خلاقیت و نوآوری را افزایش دهند.

همانطور که در طول مقاله اشاره شد، تمامی اینها در گرو نگرش مدیریت است و در واقع بزرگترین پشتوانه جهت اعمال مدیریت مشارکتی، تعهد، ایمان و اعتقاد مدیران سازمانها است.

تا زمانی که مدیریت سازمان اعتقاد به مشارکت کارکنان نداشته باشد مدیریت مشارکتی تحقق پیدا نخواهد کرد. مکانیزم های متفاوتی برای عملی کردن مدیریت مشارکتی وجود دارد که عمده ترین تکنیک برای مشارکت کارکنان استقرار نظام پیشنهادات در یک سازمان است. در شرکت جمکو نیز این تعهد و اعتقاد مدیران بود که سبب گردید کارکنان به سوی این نظام روی آورده و از آن استقبال کنند و به طور غیر قابل باوری آنرا حمایت نمایند.

امید آن می رود سازمانهایی که هنوز به این نظام رو نیاورده و یا بصورت نمادین آنرا اجرا می نمایند از تجربیات این مقاله استفاده کرده و هر چه زودتر در نگرش خود بازبینی نموده و بصورت بنیادین اقدام به پیاده سازی نظام پیشنهادها نمایند.

مراجع

- رهنورد، فرج ا.؛ مدیریت مشارکتی، تئوری و عمل؛ مرکز آموزش مدیریت دولتی؛ 1378
- ذاکر، محمد علی، آشنایی با نظام مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها، موسسه توسعه و فرهنگ مشارکت، 1378