

تحسين الإنتاجية وظروف العمل

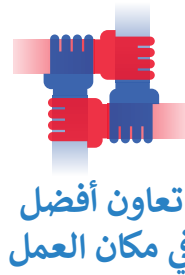


دعم المؤسسات
الصغيرة والمتوسطة
في تحقيق النمو وخلق فرص عمل أفضل

أكثر من 1400 مؤسسة تلقت تدريباً في
المرحلتين الأولى والثانية

أكثر من 300,000 عامل استفاد من التحسينات
المنجزة من قبل المؤسسات

نتائج التدريب على استدامة المؤسسات المسؤولة والقادرة على التنافس



استدامة المؤسسات المسؤولة والقادرة على التنافس هو برنامج لمنظمة العمل الدولية يهدف إلى تحسين الإنتاجية وظروف العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويتمثل مجال التدخل الرئيسي لهذا البرنامج العالمي في دعم تنفيذ التدريب على استدامة المنشآت المسؤولة والقادرة على التنافس، الذي يجمع بين التدريب التطبيقي في القاعات والمشورة داخل مكان العمل. يتفوق برنامج التدريب خاصة في قطاعات الصناعة بالإضافة إلى الخدمات ويساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المشاركة في سلاسل التوريد والإمداد العالمية.

ويركز هذا التدريب على تطوير علاقات العمل التعاونية، الأمر الذي يفرض إلى تحقيق منافع مشتركة. وتشمل الوحدات التدريبية الخمس لاستدامة المنشآت المسؤولة والقادرة على التنافس، التعاون في مكان العمل، وإدارة الجودة والإنتاج النظيف وإدارة الموارد البشرية، والسلامة والصحة المهنية. وتتضمن كل وحدة تدريباً تطبيقياً في القاعات لمدة يومين للمديرين والعمال، تليه زيارات للمؤسسات من قبل خبراء في القطاعات الذين يساعدون على وضع التدريب موضع التنفيذ في مكان العمل.

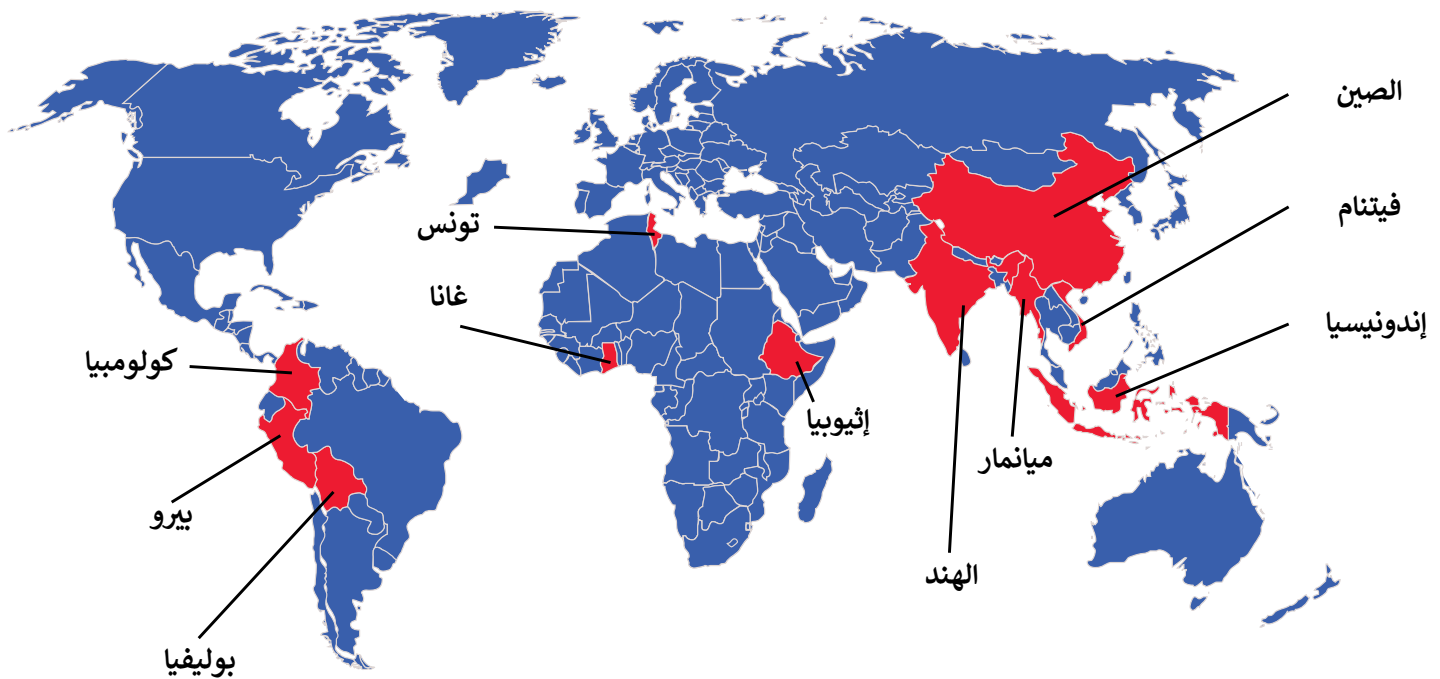
وتساعد منظمة العمل الدولية الوكالات الحكومية و مسدي التدريب والرابطات الصناعية والنقابات في الاقتصادات الناشئة في أفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية على تقديم التدريب على استدامة المؤسسات المسؤولة والقادرة على التنافس لصالح المنشآت. ويطور البرنامج شراكات متجددة بين منظمة العمل الدولية والمنشآت متعددة الجنسية وكبار المشترين واتحادات العلامات التجارية، بهدف دمج التدريب على استدامة المؤسسات المسؤولة والقادرة على التنافس في استراتيجياتهم التوزيعية.

ويُدير برنامج استدامة المنشآت المسؤولة والقادرة على التنافس فريق عالمي مقره المكتب الرئيسي لمنظمة العمل الدولية بالإضافة إلى عديد المكاتب في الدول، ويحظى البرنامج بدعم من حكومي سويسرا والنرويج.

البلدان والقطاعات المستفيدة من برنامج استدامة المؤسسات المسؤولة والقادرة على التنافس

تُمول أمانة الدولة السويسرية للشؤون الاقتصادية والوكالة النرويجية للتعاون الإنمائي برنامج استدامة المؤسسات المسؤولة والقادرة على التنافس. وقد تلقى منذ 2010 أكثر من 1400 مؤسسة وأكثر من 300,000 موظف تدريباً في البلدان المستفيدة من البرنامج.

و يتم العمل بهذا البرنامج بصفة رئيسية في 11 دولة، هي: دولة بوليفيا والصين وكولومبيا وإثيوبيا وغانا والهند وإندونيسيا وميانمار وبيرو وتونس وفيتنام، إلى جانب أنشطة في العديد من البلدان الرائدة، بما فيها تركيا وسري لانكا وإثيوبيا وبنغلاديش وكينيا. وسيواصل البرنامج عمله، في المرحلة الثالثة، لضمان استعداد الشركاء الوطنيين لتعزيز التدريب على استدامة المؤسسات المسؤولة والقادرة على التنافس وتنفيذه بصفة مستقلة على المدى الأطول.



عملية التدريب على استدامة المؤسسات المسؤولة والقادرة على التنافس

يبدأ التدريب على كل وحدة بورشة عمل من يومين يديرها خبير. وتتلقى أربع إلى خمس مؤسسات تدريباً معاً في ورشة العمل، ويمثل كل مؤسسة أربعة مشاركين: مديران وعاملان. وبعد انتهاء ورشة العمل، يزور الخبراء المؤسسات لتقديم المشورة والدعم أثناء وضع التدريب موضع التطبيق.



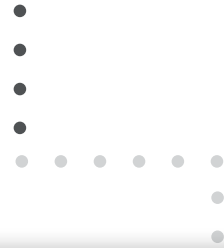


وحدات التدريب على استدامة المؤسسات المسؤولة والقادرة على التنافس

تبدأ جميع المنشآت التدريب على استدامة المؤسسات المسؤولة والقادرة على التنافس بالوحدة 1، أي التعاون في مكان العمل – أساس لنجاح الأعمال. ثم تُختار وحدات إضافية على أساس الأولويات المحددة أثناء إجراء التقييم المرجعي.

SCORE Training

استدامة المؤسسات المسؤولة والقادرة على التنافس



الوحدة 1:

التعاون في مكان العمل – أساس لنجاح الأعمال

نقطة انطلاق جميع الأنشطة التدريبية
 ✓ لم شمل العمال حول أهداف مشتركة
 ✓ إشراك القوى العاملة برمتها في تحقيق التحسين المستمر

الوحدة 2:
 الجودة – إدارة التحسين المستمر

✓ تحديد احتياجات الزبائن
 ✓ تطوير ثقافة ضمان الجودة
 ✓ تقليل العيوب على نحو منظم

الوحدة 3:
 الإنتاجية من خلال إنتاج أنظف

✓ خفض التكاليف وزيادة الفعالية
 ✓ الحد بصورة منهجية من النفايات وإستهلاك الطاقة

الوحدة 4:
 إدارة القوى العاملة و تحقيق التعاون ونجاح الأعمال

✓ وضع استراتيجيات الموارد البشرية لتحسين إجراءات التعيين والاستبقاء في الوظائف
 ✓ حفز وتنمية العاملين لكي يكونوا ميزة تنافسية

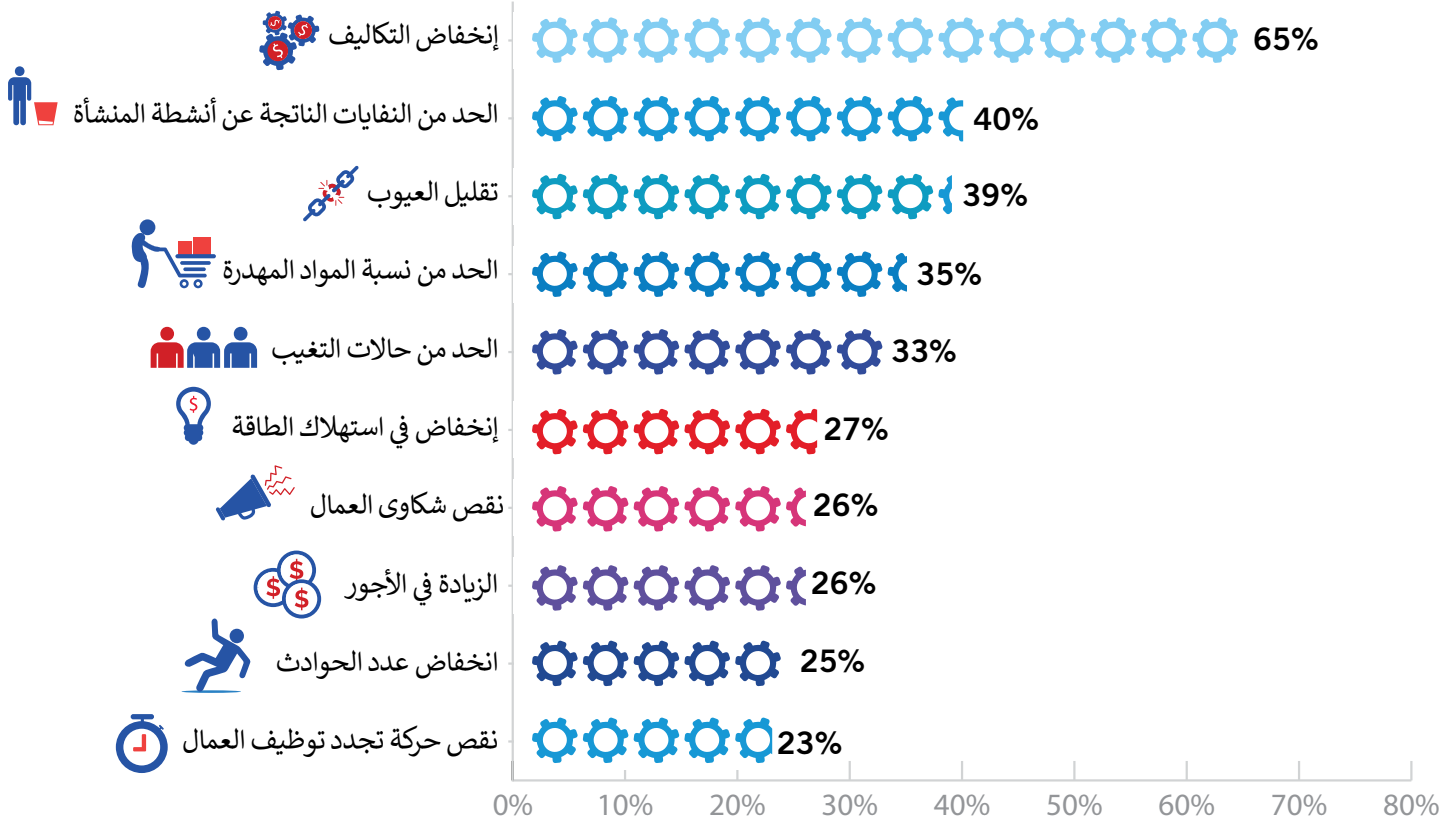
الوحدة 5:
 السلامة والصحة في العمل – وسيلة للإنتاجية

✓ القضاء أو التقليل إلى أدنى حد من المخاطر المتعلقة بالصحة والسلامة في مكان العمل، التي تؤدي إلى حدوث إصابات و تكبد النفقات وانخفاض الإنتاجية

الآثار الرئيسية للتدريب على مستوى المؤسسة

أنشأ برنامج استدامة المؤسسات المسؤولة والقادرة على التنافس قاعدة بيانات للمتابعة والتقييم، وذلك لقياس اثر التكوين عبر عدد من مؤشرات الفعالية والرسوم البيانية المعروضة هنا مستقاة من قاعدة بيانات البرنامج (أكتوبر 2017).

النسبة المئوية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لاحظت حدوث تحسينات بعد التدريب (2010-2017)



بعد

قبل

مكان العمل منظم و
أمن لتحقيق المزيد
من الفعالية وتحسين
السلامة



مكان عمل غير
منظم وغير آمن



آلة جديدة تسمح
بنقل المنتجات بشكل
أسرع وبلاستعانة بأقل
عدد من العمال - مما
يقلل أيضاً من خطر
التعرض للإصابة



يُنفق العمال
جهداً عالياً لنقل
المنتجات يدوياً
على مستوى
المصنع



استدامة المؤسسات المسؤولة والقادرة على التنافس هو برنامج مفيد للجميع

• زيادة فرص النفاذ إلى الأسواق الوطنية والعالمية بفضل استيفاء شروط مواصفات العمل • عمال في أوفر صحة وأكثر همّة وعلاقات شغلية احسن • أقل نفایات و أقل عيوب • فرصة لإقامة الشبكات وتقاسم التجارب	لأصحاب المؤسسات الصغرى والمتوسطة
• فرصة لتحسين السلامة وخلق مكان عمل أكثر صحة و بيئة أكثر ملاءمة • التمتع بحق إبداء الرأي داخل المنشأة، وبفرصة للإسهام في تحقيق النمو والاستفادة منه	لعمال المؤسسات الصغرى والمتوسطة
• مزودين أكثر قدرة على المنافسة و اكثر إمتثالا للمواصفات العالمية • تقليل مخاطر الإضرار بالسمعة	للمشتريين المحليين والدوليين

الفوائد التي تعود على المجتمع من خلال النمو المستدام

تتلقى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في إطار التدريب الدعم لتعزيز التعاون بين العمال والمديرين وتهيئة مكان عمل أكثر أمناً وفعالية وإنتاجية. وهذا بدوره يزيد من القدرة على التنافس ويعزز قدرة قطاعات الأعمال على النمو وتوفير مواطن شغل أكثر وأفضل داخل المجتمعات المحلية.

ويعتبر تشجيع الممارسات المحترمة للبيئة جزءاً لا يتجزأ من التدريب، باعتبارها عاملاً مهماً في تحقيق الاستدامة وحماية صحة العمال، بالإضافة إلى أنها كثيراً ما تمثل مصدراً للاقتصاد في التكلفة. وعلى سبيل المثال، تحظى الشركات المشاركة بالدعم في الجهود التي تبذلها للحد من النفايات وإعادة الرسكلة ومعالجة المواد الملوثة بطريقة آمنة، وتساعد هذه التحسينات على حماية المجتمع المحلي وتحسين نفاذ المنشأة إلى أسواق التصدير (من خلال تحسين الامتثال للمواصفات العالمية)، وجعل المنتج النهائي أكثر جاذبية للمستهلكين النهائيين ذوي الوعي البيئي.



فيتنام: تُستخدم المخلفات الخشبية من الأرضيات وتصنيع الأثاث لاستحداث منتجات جديدة من قبيل ألواح التقطيع

شركات مجددة لدعم العمل اللائق في سلاسل التوريد والإمداد العالمية

أصبحت شفافية سلاسل التوريد العالمية قضية ذات أهمية متزايدة. يتعين على الشركات في الجزء العلوي من السلسلة أي الشركات متعددة الجنسيات والشركات الكبرى والاتحادات التأكد من أن مزوديهما يستوفون معايير الأخلاق المهنية والاستدامة. يعزز تدريب SCORE قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة ، التي تنشط غالبًا على الصعيدين الوطني والدولي ، على زيادة إنتاجيتها من خلال تحسين التعاون في مكان العمل ، والإنتاج الأنظف ، وتحسين إدارة الموارد البشرية وزيادة الإنتاجية وقدر أكبر من الأمن. وتمكن مكاسب الإنتاجية من توفير أكثر تنافسية في الأسواق العالمية بفضل نتائجها الناجحة في أكثر من 1400 شركة ، يتم تشجيع تدريب SCORE -و غالبًا ما يكون مدعومًا ماليًا- من قبل المشتريين الدوليين ورابطات الأعمال مع مورديها وأعضائها.

تم تعزيز التزامنا بعد مؤتمر العمل الدولي لعام 2016 ، بما في ذلك لجنة مكرسة للعمل اللائق في سلاسل التوريد العالمية حيث حثت منظمة العمل الدولية على تكثيف البرامج التعاونية في الميدان الإنمائي على غرار برنامج SCORE للتغلب على حواجز العمل اللائق في سلاسل التوريد العالمية وتوسع نطاق التعاون ليشمل البرامج الرائدة مع الشركات متعددة الجنسية مثل Inditex ، وكذلك مع تحالفات العلامات التجارية الدولية، بما في ذلك المبادرة التجارية الأخلاقية في المملكة المتحدة، وسيظل محط تركيز طوال المرحلة المتبقية من برنامج منظمة العمل الدولية بشأن استدامة المؤسسات المسؤولة والقادرة على التنافس.

بالإضافة إلى السماح للشركات الصغيرة والمتوسطة لتسليط الضوء على حقيقة أنها تمثل لمعايير منظمة العمل الدولية ، فإن التزامنا تسهل إيجاد وظائف في الشركات الصغيرة والمتوسطة بظروف عمل جيدة. بالإضافة إلى ذلك ، فإن احتمال التعامل مع موردين آمنين وفعالين يشجع الشركات الكبرى والشركات متعددة الجنسيات على تعزيز أو تمويل تدريب SCORE.

ولضمان الاستدامة على المدى الطويل، نسعى إلى دمج SCORE في البرامج الوطنية -وميزانيتها- المخصصة للتدريب. نريد أيضًا المساعدة في التنفيذ المستقل لتدريب SCORE ، بحيث يمكن لكبار المشتريين الترويج له داخل سلاسل التوريد الخاصة بهم.

دراسة حالة بشأن استدامة المؤسسات المسؤولة والقادرة على التنافس في الصين

بفضل التدريب على استدامة المؤسسات المسؤولة والقادرة على التنافس، لقد مر مصنع الغزل والنسيج في مقاطعة تشجيانغ، الصين، بتحولات كثيرة أصبح للمصنع مظهر وروح جديدين. ويتمتع العمال الآن ببيئة عمل أنظف وروح معنوية أعلى وعلاقة عمل أكثر انسجاماً بين الإدارة والعمال.



الفريق المعني بتحسين المنشأة
يجتمع مرتين في الشهر لمناقشة
الأفكار والمقترحات المدلى بها لإدخال
تحسينات على المنشأة



مكان عمل مضيء ومنظم للغاية في
هياشغ بفضل نظام 5S



الإدارة تستعد لتوزيع هدايا الذكرى
السنية للشركة على الموظفين



لقد شكل يوم الذكرى السنوية السادسة عشرة لإنشاء Huasheng Garments Co. Ltd يوماً عظيماً بالنسبة إلى الشركة، حيث اصطف جميع العمال، البالغ عددهم 300 عاملاً، صفّاً واحداً في مجمع الشركة، في انتظار تلقي الهدايا كما هي تقاليد الشركة، إلا أن أجواء الاحتفال هذا العام كانت مختلفة.

ووقفت في بداية الصف السيدة لي جوانينغ، نائبة المدير العام للشركة، التي كانت تقدم الهدايا. ثم قالت وهي تنظر مبتسمة إلى وجوه العمال المبتهجة «سيحصل الجميع على 10 كيلوغرامات من التفاح و12 علبة من مستحلب الحبوب والفواكه المجففة وعلبة طعام». وقد كان يشكل هذا الاحتفال في السابق مصدر قلق بالنسبة إلى السيدة لي «في الماضي، كان يقتصر اتخاذ القرارات بشأن كيفية الاحتفال بهذه الذكرى السنوية على عدد قليل من الأشخاص في الإدارة فقط».

أما الآن، فإنه بفضل إنشاء فريق معني بتحسين المنشأة، فقد شارك العمال والإدارة على السواء في تحديد كيفية تنظيم الاحتفالات، ثم أردفت قائلة «**كان ينبغي دائماً أن تسير الأمور على هذا النحو**». وكانت السيدة لي دائماً تُقر بضرورة تحسين الإدارة وزيادة مشاركتها مع المستخدمين من أجل تعزيز روح معنوية أعلى وعلاقة عمل أكثر انسجاماً.

وقد اكتشفت إدارة Huasheng Garments Co. التدريب على استدامة المنشآت المسؤولة والقادرة على التنافس SCORE أول مرة عندما عرضت شركة الأزياء البريطانية White Stuff الزبونة لديها رعاية مشاركتها في التدريب. وقالت السيدة لي «**الحقيقة أننا أنشأنا شركتنا من لا شيء وشكلت الإدارة على الدوام نقطة ضعفنا**».

وعندما أدركنا بأن المشروع يمكن أن يساعدنا على تحسين إدارتنا، اتفق الجميع، بمن فيهم رئيسنا، على ضرورة المشاركة فيه.

Li Juanying, Vice General Manager

White Stuff هي شريك لمنظمة العمل الدولية وعضو في مبادرة التجارة الأخلاقية في التحالف البريطاني (ETI)، التي تعزز حقوق العمال. تعمل White Stuff على تعزيز تدريب SCORE بين أعضائها وتدعم التنفيذ، لتشجيع تحسين ظروف العمل وزيادة الإنتاجية واحترام أكبر للمعايير الدولية.

وقد كان أثر ذلك فوراً تقريباً، إذ لم تمض ثلاثة أشهر على بداية المشروع حتى بدأت تلوح بوادر التغيير كنتيجة للوحدة 1 بشأن التعاون في مكان العمل. وبدأت بيئة العمل الآن منظمة ونظيفة وقام المديرون والعمال بتحسين عمليات التواصل وتحسنت الإنتاجية تحسناً كبيراً وانخفضت نسبة المنتجات المعيبة وأصبح العمال متحمسين للاشتراك في تنمية الشركة.

ويعتبر الاحتفال بالذكرى السنوية لهذا العام مثلاً جيداً في هذا الشأن. وقالت السيدة لي «**لقد عقدنا اجتماعاً خاصاً للفريق المعني بتحسين المؤسسة لمناقشة ما يريده المستخدمون**». «وفي النهاية، قررنا السماح للمستخدمين بالتصويت»، ليس فقط لإثبات أن الإدارة تقدر رأي عمالها، ولكن أيضاً لتخفيف الضغوط من أجل اتخاذ القرارات السديدة.

وبعد أقل من ستة أشهر من استكمال الوحدة 1، أنجز 11 مشروعاً لتحسين المؤسسة. وقالت السيدة لي «**نقدم مكافآت مالية للعمال الذين تُعتمد مقترحاتهم**». وفي الآونة الأخيرة، اقترح أحد عمال التنظيف قطع التيار الكهربائي في ورشة العمل بعد ساعات العمل من أجل الحد من هدر الطاقة، في حين تقدم آخرون بمقترحات بشأن جودة الأغذية في المطاعم وموقف السيارات والصرف الصحي في دورات المياه. وتلقى جميعهم مكافآت على ذلك.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن هذه المناقشات لم تعد تقتصر على الاجتماعات وحدها، بل إن العمال باتوا الآن يتواصلون عبر تطبيق الرسائل الفورية Wechat، مما يمكّنهم من تسوية المشاكل على نحو سهل وجماعي.

وعندما اقتربت الوحدة 1 بشأن التعاون في مكان العمل من الانتهاء، كشفت دراسة استقصائية في هياشنغ أن أكثر من 80 في المائة من العمال راضون عن الشركة، أي بزيادة نسبتها قرابة خمسة في المائة مقارنة بتقديرات ما قبل التدريب على استدامة المؤسسات المسؤولة والقادرة على التنافس، وسُجل انخفاض في معدل العيوب بلغ نسبة 400 في المائة.

أدوات النجاح: كيف يعزز التدريب على استدامة المؤسسات المسؤولية والقادرة على التنافس SCORE التحسين المستمر

الفريق المعني بتحسين المنشأة

يتمثل الإجراء الأول الذي عادة ما يتخذه المشاركون بعد التدريب على استدامة المؤسسات المسؤولية والقادرة على التنافس لمدة يومين في تشكيل فريق معني بتحسين المنشأة. ويجمع هذا الفريق بين العمال والمديرين من أجل تحديد المسائل التي ينبغي معالجتها ووضع خطة لتحسين المنشأة. وتعتبر فكرة الجمع بين العمال والمديرين لبحث هذه المسائل معاً، بالنسبة إلى بعض المنشآت، فكرة ابتكارية في حد ذاتها. وحتى في الشركات التي تنعقد فيها هذه الاجتماعات، فإن الاتصالات غالباً ما تكون من أعلى إلى أسفل، مما يتيح للعمال فرصة ضئيلة أو معدومة للتعبير عن شواغلهم أو أفكارهم المتعلقة بعمليات التحسين.

وقد يبدو تشكيل الفريق المعني بتحسين المنشأة بمثابة خطوة صغيرة، لكنه يشكل عاملاً أساسياً لإحداث تغيير ثقافي يعزز التعاون في مكان العمل والتحسين المستمر والابتكار.

علمني التدريب على استدامة المؤسسات المسؤولية والقادرة على التنافس ... أن أستمع إلى العمال الآخرين، لأتفهم مغزى عملنا. ونجاح الشركة هو نجاح لنا. ويبين التدريب أن علينا أن نقف متحدين». السيد أوسبالدو أنشانتي، عامل في شركة Amfa Vitrum، بيرو

الفريق المعني بتحسين المنشأة يجتمع لمناقشة التقدم المحرز في مكان العمل



عامل يتقدم باقتراح عن طريق صندوق المقترحات

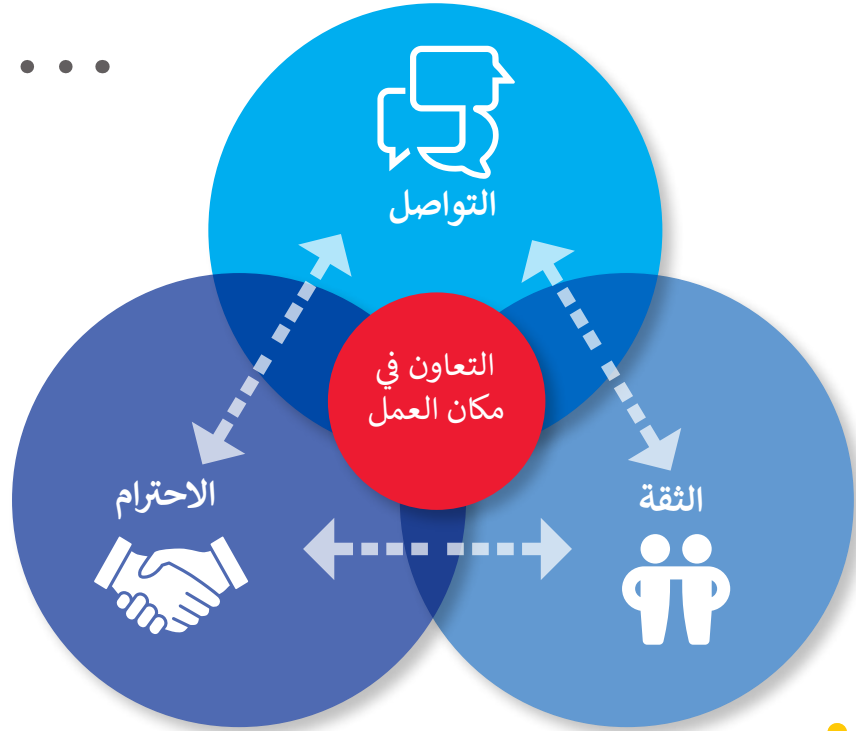
تقاسم الأفكار: نظام تقديم مقترحات العمال

يعتبر نظام تقديم مقترحات المستخدمين طريقة منهجية بالنسبة إلى العمال للتعبير عن أفكارهم فيما يتعلق بتحسين مكان العمل وبتطوير المؤسسة. ونظراً إلى أن مشغلي الآلات وعمال التجميع والقائمين على الصيانة وغيرهم من العمال العاديين يتولون تنفيذ العمليات طوال السنة، فإنهم أدركوا من غيرهم بالمجالات التي يُبدد فيها الوقت وتنشأ فيها المشاكل. وغالباً ما تكون لديهم أفكار ممتازة بشأن كيفية تسويتها، لكنهم يجدون أنفسهم غير قادرين على البوح بها. وبشكل نظام تقديم المقترحات إحدى الاستجابات لهذه المعضلة، ويمكن أن يؤدي إلى تقاسم الأفكار الابتكارية التي تسمح بتحسين الكفاءة والنوعية، فضلاً عن منح العمال إحساساً متزايداً بالمشاركة في تنمية المنشأة.

«هناك تغير واضح في معنويات العمال. والمستخدمون متحمسون الآن لتقديم إسهاماتهم، وقد انخفضت معدلات التغيب في صفوفهم، كما أن الكثير منهم يفخرون بإيجاد حلول للحالات المستعصية. ومن المؤكد أيضاً أن الشركة ستحقق طفرة في الإنتاجية». السيد دارمش بوريا، صاحب شركة J.P. Enterprises، الهند

أساسيات التعاون في مكان العمل

يستند التعاون في مكان العمل إلى الثقة والاحترام المتبادل و التواصل الجيد. ويقدم التدريب على استدامة المؤسسات المسؤولة والقادرة على التنافس أدوات متنوعة للمديرين والمستخدمين لتحسين التعاون في مكان العمل ومساعدة المنشآت الصغيرة والمتوسطة على الارتقاء إلى مستويات عليا من الجودة والإنتاجية. وتُستقى هذه الأدوات من أفضل الممارسات العالمية التي تستخدمها الشركات الرائدة والتي تفضي لتحقيق أفضل النتائج.

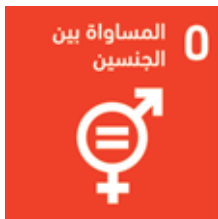


إحترام المساواة بين الجنسين في مكان العمل

تواجه النساء حواجز معيقة في الوصول إلى سوق العمل وفي مكافحة أوجه التفاوت بمجرد النفاذ إليها. ولما كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دوراً رئيسياً في مجال الاستخدام واستحداث الوظائف، وكان ثلث هذه المنشآت المنظمة تقريباً مملوكة للنساء، فقد اعتُبرت المساواة بين الجنسين على الدوام مكوناً رئيسياً من مكونات برنامج استدامة المؤسسات المسؤولة والقادرة على التنافس.

يتم تشجيع تدريب SCORE وتقديمه في كل من القطاعات التي يهيمن عليها الرجال والتي يهيمن عليها النساء. برنامج التكوين SCORE يشجع روح المبادرة النسائية. يضمن التدريب ، الذي تم تطويره وفقاً لمكافحة التمييز الجنسي ، بالإضافة للتأكد من إمكانية قياس النتائج على أساس البيانات المصنفة حسب نوع الجنس من أجل تشجيع تنوع المشاركين.

تقوم الشركات الصغيرة والمتوسطة المشاركة في التدريب بتنفيذ مبادرات المساواة بين الجنسين ، مثل تغيير غرف تبديل الملابس ، ووضع تدابير ملائمة للعائلة وعدم التسامح مطلقاً مع التحرش وإنشاء نُظم لتقديم الشكاوى.



أدوات إضافية للتدريب على استدامة المؤسسات المسؤولة والقادرة على التنافس

قياس التحسينات المدخلة

يستخدم تدريب SCORE طريقتين متميزتين لقياس تأثيره. الأولى هو جمع البيانات قبل التدخل وبعده. ويُستخدم المؤشران نعم/ لا لتسجيل ما إذا كانت الشركة لديها برامج وممارسات جيدة في مجالات الصحة والسلامة والاتصالات وما إلى ذلك. هناك مؤشرات أخرى تقيس الإنتاجية وحالة الموظف والأداء والرفاهية. تشمل المؤشرات معدلات العيوب وعدد الحوادث ودوران الموظفين..

أما النوع الثاني من القياسات المعممة في هذا التدريب – القياس المرئي – فهو مستوحى من النهج 5S للتحسين المستمر. ويتم التقاط صور فوتوغرافية قبل إدخال التحسين وبعده ونشرها حتى يتمكن الجميع من تبين الفرق الذي يمكن إحداثه من خلال إجراءات بسيطة وقليلة التكلفة في أكثر الأحيان. إن الأدلة المرئية والبيانات الأكثر كلاسكية على السواء تُظهر لكل من المديرين والعمال فوائد جهودهم المشتركة، مما يعزز برنامج التغيير المستمر.



الاعتراف بإنجازات الموظفين

Month	Target	Achieved
1. Total Product	17,978	
2. Total Reject	INQ = 2 / MED	
3. Complete Delivery	> 80%	
4. On Target Delivery	> 50%	
5. Late Delivery	< 30%	
6. Sumber Daya Manusia	TOTAL	staff
7. Total Jam Kerja	348,740	YTD: 25,85
8. Kasus First Aid (KFA)		YTD: 2
9. Lost Time Injury (LTI)		YTD: 1
10. Fatality (FT)		YTD: 0

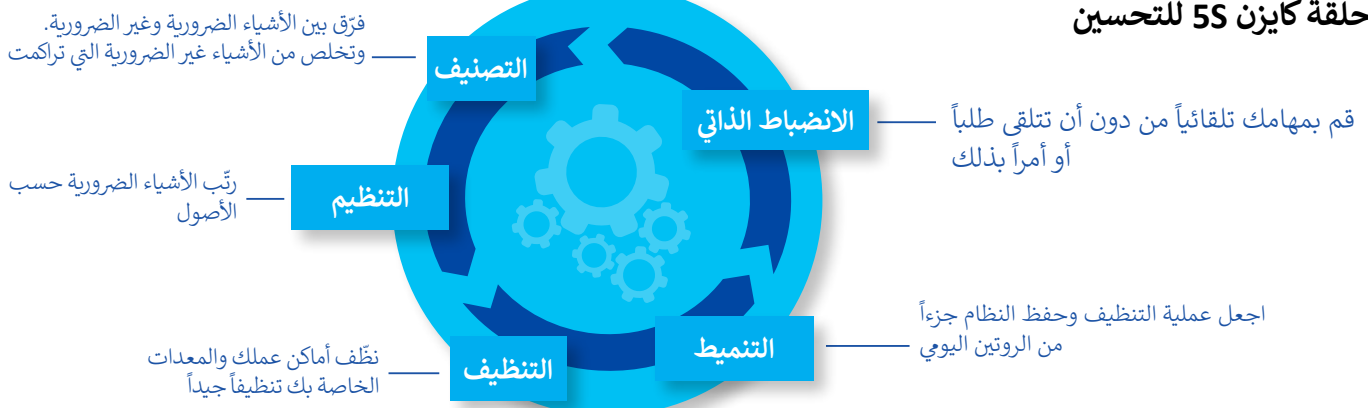
تتبع البيانات

تطبيق النهج 5S

يعتبر النهج 5S وسيلة ممتازة لبناء التعاون في مكان العمل لأنه يستند إلى العمل الجماعي وتسوية المشاكل من خلال العمل المتضافر. والاسم 5S مستوحى من الكلمات اليابانية المستخدمة في «قواعد التدبير المنزلي»، والتي تبدأ جميعها بالحرف «se» (أو «shi»).

ويشكل تنظيم العمل غير الفعال وانعدام الترتيب، في العديد من المؤسسات، عقبة مهمة أمام الإنتاجية، حيث يمدد أوقات الاسترجاع ويؤدي إلى وقوع تأخيرات في التسليم ومشاكل تتعلق بانقضاء المواد الخام وزيادة الحوادث والخسائر الناشئة عن إتلاف البضائع. ويوفر نهج 5S نظاماً بسيطاً يمكن للمنشآت أن تنفذه بسهولة لتجنب هذا النوع من المشاكل.

حلقة كايزن 5S للتحسين



ما هو رأي المشاركين في التدريب على استدامة المؤسسات المسؤولة والقادرة على التنافس

لقد أحدثنا تغييرات مهمة، أثناء تنفيذ التدريب، في ورشة عملنا التي باتت الآن بيئة عمل أكثر أماناً ونظافة. وأصبح العمال حالياً أكثر تفاعلاً لبناء التعاون في مكان العمل وتحقيق التحسين المستمر. وقد تمكنا من تحسين إنتاجيتنا بنسبة 20 في المائة وقليل عدد الساعات الإضافية بنسبة تزيد عن 30 في المائة».

السيد هوين كوانغ ثان، مدير Hiep Long، فيتنام



انخفض معدل تغيب الموظفين عن العمل لأن الجميع يتطلعون إلى اجتماعات مسار العمل اليومية من عشر دقائق. وتشكل هذه الاجتماعات بالنسبة لهم فرصة لتحديد المشاكل المتعلقة بعملهم وتحسين عملياتهم اليومية ... وقد بدأ الجميع يحس بالمسؤولية. ويقوم المستخدمون بإبلاغ الفرق والمديرين بانتظام بالإجازات المخطط لها وملء بطاقات إجازاتهم وكل شيء يسير على ما يرام. وفي السابق، لم يكن هناك اتصال يذكر بين الرئيس والعامل».

السيدة مانجوشي غاونكار، موظفة مسؤولة عن الموارد البشرية، Shree Shyam Processors Pvt Ltd، الهند.

لما بدأنا في إجراء مناقشات مع العمال، اتضح لنا أنهم يمثلون القوة الدافعة لإحراز التقدم الذي تنشده الشركة. وبالإضافة إلى أنهم يعرفون ما يريدون، فإنهم مطلعون على المجالات التي ينبغي إدخال تحسينات عليها للمضي قدماً بالشركة».

سوريا أيو بولينا كون، الرئيسة والمديرة التنفيذية لشركة PT. Dianatina Ayu، إندونيسيا

نعتقد الآن اعتقاداً راسخاً أن كل شيء قابل للتحسين في كل وقت»

هي ييفانغ، مدير التصنيع في Yida Express، نانكسون، الصين

بلغ متوسط نسبة الرضا العالمية عن التدريب على استدامة المؤسسات المسؤولة والقادرة على التنافس 88 في المائة

لقد أدى إنشاء فريق معني بتحسين المنشأة إلى رفع المعنويات
و لضمان تدفق المعلومات عبر جميع الإدارات وإلى أن يعمل الجميع
معاً كفريق واحد».

السيد إزروم ماثومبو، مدير خدمات الضيافة، Satara Rest
Camp، منتزه كروغر الوطني، جنوب أفريقيا

شجعتني التدريب على استدامة المؤسسات المسؤولة
والقادرة على التنافس على توظيف النساء في المصنع
لأول مرة، وقد أثبتن جدارتهن حقاً».

فيفيان آدو، المديرة التنفيذية لشركة Rose Aluminium
Co. Ltd، أكرا، غانا



إن الدرس الذي استفدته من هذه العملية
هو أنه، على الرغم من أن رأياً واحداً قد
لا يغير من الأمر كثيراً، فإن التحام الآراء
فيما بينها يمكن أن تحدث تغييراً في
رؤية الشركة. ومن دون دعم الموظفين/
المستخدمين، لا يمكنني أن أتوقع إحداث
تغيير فيها».

روبنسون مونتويا، مدير الإنتاج والشريك
المؤسس لشركة Calza Kids، كولومبيا

إن الدروس المستفادة هنا تنطبق أيضاً على
الحياة اليومية، لا سيما طريقة حفظ النظام.
إنها مفيدة للغاية».

سوليداد غالفيز، عاملة مخزن، Nutrimentos
Maybo، بوليفيا



قبل التدريب على استدامة المؤسسات المسؤولة
والقادرة على التنافس، لم نكن نستطيع أن نعمل
بفعالية وكان مكان العمل متسخاً وغير منظم.
وبفضل التغييرات الجديدة، أصبحنا ننظف
بعملاً على نحو أكثر نجاعة ... والأجواء الجديدة
تشجعنا على العمل بشكل أفضل كل يوم. والجميع
يشعرون أنهم أحسن حالاً في مكان عمل نظيف
ومنظم».

ميغيل سايبوباك، مشغل آلة، Solasky، بيرو

البرنامج

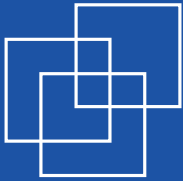
إن استدامة المؤسسات المسؤولة والقادرة على التنافس برنامجاً للتدريب العملي والمشورة داخل المصنع، يهدف إلى تحسين الإنتاجية وظروف العمل في المنشآت الصغيرة والمتوسطة. ويُبين التدريب على استدامة المؤسسات المسؤولة والقادرة على التنافس أفضل الممارسات الدولية في قطاعي التصنيع والخدمات ويساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المشاركة في سلاسل التوريد والإمداد العالمية.

والتدريب على استدامة المؤسسات المسؤولة والقادرة على التنافس جزءاً لا يتجزأ من وحدة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في منظمة العمل الدولية، وقد وُضع ونُفذ بدعم من أمانة الدولة السويسرية للشؤون الاقتصادية والوكالة النرويجية للتعاون الإنمائي.



SCORE Global Programme

مايكل إلكين
كبير المستشارين التقنيين
المنشآت الصغيرة والمتوسطة
إدارة المؤسسات
مكتب العمل الدولي، جنيف
البريد الإلكتروني: elkinm@ilo.org
الهاتف: +41 22 799 67 79



Norad



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs ,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO

للحصول على معلومات بشأن التدريب
على استدامة المؤسسات المسؤولة
والقادرة على التنافس، يرجى الاتصال
بالعنوان التالي: SCORE Global
Programme - scoreglobal@ilo.org
أو زيارة الموقع الإلكتروني الخاص باستدامة
المنشآت المسؤولة والقادرة على التنافس:
www.ilo.org/score