

بررسی اثرات اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق

سیستم پیشنهادات کارکنان بر وضعیت سازمان‌ها

(مورد بررسی در شرکت تولیدی قطعات خودرو ایران)

محمد رحیم رمضانیان^۱ - رضا اسماعیل پور^۲

چکیده مقاله

سیستم پیشنهادات کارکنان به عنوان یکی از شیوه‌های اجرایی نظام مدیریت مشارکت، عبارت است از یک نظام مدون مشارکت برای فعال کردن ذهن افراد جهت ارائه ایده‌ها و نظرات خود برای بهبود روند کارها و محصولات سازمان و نیز برای افزایش انگیزه و ایجاد روحیه احساس مسوولیت و تعلق سازمانی در کارکنان نسبت به تمامی امور سازمان. اگر چه بحث مدیریت مشارکت و بیان شیوه‌های مختلف اجرایی آن بویژه سیستم پیشنهادات کارکنان موضوعی نیست که در کشور ما جدیداً مطرح شده باشد ولی فقط طرح موضوع و بیان مبانی نظری و تئوری آن کافی نیست و می‌باید در راستای اجرای آن در سازمان‌ها نیز کوشید و با ارائه نتایج حاصله از اجراء به مدیران، در نگرش و رفتار آنان راجع به سیستم مزبور تغییر ایجاد کرد تا آمادگی لازم را برای اجرای آن در سازمان خود بیابند.

مقاله حاضر که درصدد بیان اثرات اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق سیستم

پیشنهادات کارکنان بر وضعیت سازمان‌ها است، نتیجه حاصل از اجرای این سیستم در شرکت تولیدی قطعات جلوبندی خودرو ایران است که قبل از اجرای سیستم، وضعیت شرکت مزبور با روشی علمی مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفت و پس از اجرا نیز وضعیت با همان روش ارزیابی شد که نتایجی از قبیل افزایش صرفه‌جویی در هزینه‌ها، بالا رفتن روحیه همکاری گروهی، بهبود رابطه صمیمانه و احترام‌آمیز پرسنل با مافوق و احساس آزادی بیشتر برای بیان انتقادات و نظرات از سوی پرسنل و ... به همراه داشت.

واژه‌های کلیدی

نظام مدیریت مشارکت - سیستم پیشنهادات - رضایت نیروی انسانی - ارزیابی عملکرد.

مقدمه

به استناد آیات شریفه «و شاورهم فی الامر فاذا عزمت فتوکل علی الله»^۱ و «امرهم شوری بینهم»^۲، نزدیک به ۱۵۰۰ سال قبل پیامبر اکرم (ص) در عمده موارد مانند غزوه‌های احد و احزاب و ... به شیوه مشارکت در تصمیم‌گیری عمل نموده است. ولی علم بشری مدیریت امروز پس از طی فراز و نشیب‌های بسیار به این نتیجه رسیده است که مدیریت علمی تیلور انسان را به مانند ربّاتی فرض می‌کند که باید حرکت‌های دیکته شده و استاندارد را در وقت معینی با طرح و برنامه از پیش تعیین شده به انجام برساند و مکتب روابط انسانی نیز به لحاظ عدم دید جامع به سازمان و اجزاء آن نمی‌تواند تأثیر انسان را در سازمان بخوبی تشخیص دهد. لذا امروزه نظام‌های مشارکت در سازمان مطرح شده است که با توجه به محدودیت عقلایی که هر انسان دچار آن است شاید همکاری و تشریک مساعی تنها راه دستیابی به یک سیستم مدیریت کامل و جامع باشد. به هر حال سازمان‌های مدرن امروز چنان وسیع و پیچیده شده‌اند که مدیریت آنها از عهده یک فرد به تنهایی بر نمی‌آید و مدیر مجبور است در تصمیم‌گیری‌ها و اداره سازمان از کلیه عوامل انسانی سازمان مدد بگیرد چرا که به این عوامل

۱- قرآن کریم، سوره آل عمران، آیه ۱۵۹.

۲- قرآن کریم، سوره انعام، آیه ۳۸.

نباید به چشم پیچ و مهره کوچکی از یک ماشین بزرگ نگاه کرد، بلکه باید قبول کرد عوامل انسانی موجب درک و بینش و دانش و تجربه و خلاقیت هستند که به محیط پیرامون خود با تفکر و تعمق می‌نگرند و خواهان حفظ و احیای ارزش‌های انسانی و فردی و اجتماعی خود می‌باشند و با مشارکت در امور سازمان می‌توانند هم در راه رسیدن به اهداف سازمان گام بردارند و هم به اهداف شخصی برسند.

موضوع تحقیق این مقاله که نتیجه بررسی اثرات اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان است دارای اهداف، مبانی نظری و پیشینه، فرضیه‌ها و روش تحقیق می‌باشد که مختصراً در پی می‌آید.

اهداف تحقیق

هدف اصلی این تحقیق آن است که ضمن معرفی سیستم پیشنهادات به مدیران سازمان‌ها و شرکت‌ها و چگونگی اجرای آن، اثرات ناشی از اجرای این سیستم را در یک شرکت تولیدی نشان دهد تا بدینوسیله ابتدا دانش مدیران جامعه نسبت به این سیستم و اثرات آن تغییر نماید و به دنبال آن نگرش و رفتار آنان نیز تغییر کند. بنابراین هدف کلی این تحقیق تعیین اثرات ناشی از اجرای سیستم پیشنهادات کارکنان^۱ است و اهداف ویژه این تحقیق عبارتند از:

- ۱- معرفی سیستم پیشنهادات کارکنان
- ۲- تعیین عوامل متأثر از اجرای سیستم پیشنهادات کارکنان
- ۳- تغییر دانش مدیران سازمان‌ها راجع به سیستم پیشنهادات کارکنان
- ۴- تغییر نگرش و رفتار مدیران سازمان‌ها راجع به سیستم پیشنهادات کارکنان.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

موضوع مشارکت افراد در امور مختلف برای حل مسایل خود، سابقه دیرینه‌ای به درازای

عمر بشر دارد چرا که افراد بشر برای مقابله با عوامل تهدیدکننده و حل مسایل خود ناگزیر به همکاری و هماهنگی با هم بودند و مسلماً با گسترش جوامع و پیشرفت علوم و فنون مختلف، نیاز به مشارکت افراد بیشتر احساس می‌شود. ولی مسأله مشارکت پرسنل در امور سازمان‌ها از مسایل جدیدی است که به تازگی ضرورت و اهمیت و لزوم اجرای آن، درک شده است. از زمانی که اندیشه مشارکت کارکنان در امور سازمان‌ها بوجود آمد و به عنوان یک فکر و نظر مطرح گردید، بیش از یک قرن هم نمی‌گذرد.

مشارکت روشی است که بوسیله آن می‌توان کارکنان را به اظهار نظر و ارائه دادن پیشنهادها، گوناگون در جهت همیاری و همکاری عمیق و دلسوزانه با شرکت و هدف‌ها و برنامه‌های آن، تشویق و ترغیب کرد و بدین ترتیب علاوه بر قدرت جسمی از نیروی فکر و ابتکار و خلاقیت کارکنان نیز برای پیشرفت امور، رشد و پرورش استعدادها، بالا بردن سطح آگاهی کارکنان، ایجاد روحیه مشورت و همکاری بین کارکنان و مدیریت‌ها و بویژه برای ایجاد و تقویت روحیه تعلق و وابستگی به سازمان و اعتقاد یافتن به همسویی نفع و ضرر سازمان با نفع و ضرر شخصی تک تک افراد و سرانجام پیدایش و گسترش روحیه مسوولیت‌پذیری تمامی کارکنان از هر سطح و رده نسبت به مسایل مختلف سازمان استفاده کرد.

در تعریف مشارکت دیدگاه‌های مختلف وجود دارد. برخی مشارکت را حضور و شرکت افراد در فعالیت‌های گروهی سازمان همچون کمیته‌های داخلی یک بخش، کنفرانس‌های کارکنان، تعریف نمودند برخی دیگر مشارکت را ارائه پیشنهادات و اظهار نظرهای خود در زمینه امور مربوط می‌دانند برخی هم مشارکت در امور را به معنای درگیری ذهنی و عاطفی فرد در یک موقعیت گروهی می‌دانند که باعث تشویق و ترغیب وی به نشان دادن همکاری در جهت دستیابی به اهداف مورد نظر و سهم شدن در مسوولیت‌های گروهی می‌گردد.

«فرنج» از جامعه‌شناسان معروف فرانسه و همکارانش مشارکت را درگیری فکری و احساسی یک شخص، در یک وضعیت گروهی می‌دانند که این درگیری شخص را تشویق می‌کند که به هدف‌های گروهی کمک نماید و در مسوولیت آنها نیز سهم باشد.

شیوه‌های مشارکت در سازمان

الف - روش مشارکت فردی: ساده‌ترین و ابتدایی‌ترین روش مشارکت می‌باشد. هر کارگر یا عضو سازمان، به طور طبیعی در عملیات و فعالیت‌های سازمان شرکت دارد، لذا می‌تواند با جلب نظر دیگران به عیوب و مضار یک پدیده یا مسأله خاص و ارائه پیشنهادات اصلاحی و یا پیشنهادات ابتکاری، در بعضی از تصمیمات اتخاذ شده در سازمان مشارکت نماید حال اگر این روش به شکل نظام یافته تبدیل شود، منجر به ایجاد سیستم پیشنهادات کارکنان می‌گردد.

ب - روش مشارکت گروهی: در این روش هر چند نفر از کارکنان یک مؤسسه بنا به دلایلی از قبیل تشابه کار و تخصص، هم عقیده و هم فکر بودن، دوستی و رابطه عاطفی که دارند، دور هم جمع می‌شوند و یک گروه تشکیل می‌دهند و در مواجهه با مسأله یا مشکل در سازمان و یا بهتر شدن کار و نزدیک شدن به اهداف و برنامه‌های سازمان خود، با یکدیگر به همفکری می‌پردازند و پس از مطرح کردن نظریات خود و بررسی آنها بهترین راه حل را انتخاب کرده و با کمک تمام اعضای گروه، آن را تکمیل می‌کنند و سپس به عنوان پیشنهادی از طرف گروه، به مسوولان اداره یا دفتر مشارکت سازمان خود ارائه می‌دهند. حال اگر این گروه‌ها بر اساس یک نظام و آئین‌نامه تشکیلاتی شکل بگیرند، منجر به تشکیل گروه‌ها کیفیت و بهره‌وری خواهد شد.

ج - تصمیم‌گیری مشترک: در بسیاری از کشورهای اروپای غربی، به هیأت‌هایی از نوع کمیته کارخانه نوعی حق همکاری در تصمیم‌گیری از طرف مدیریت داده می‌شود این هیأت‌ها در بدو امر، فقط حق همکاری در تصمیم‌گیری راجع به موضوعات خاصی را دارند که به طور کلی بر سیاست کارخانه در قبال کارکنان یا امور رفاهی آنان اثر می‌گذارد. در این موارد تصمیمات باید مشترکاً اتخاذ گردد، و در بعضی مواقع نیز این شرایط با یک نوع «حق وتو» برای مدیران همراه است.

شیوه‌های اجرایی نظام مدیریت مشارکت

امروزه سیستم‌های اجرایی زیادی برای درگیر کردن کارکنان در انجام فعالیت‌های بهبود

فرآیند کارها و محصولات سازمان طراحی شده‌اند، سیستم‌هایی نظیر سیستم پیشنهادات کارکنان، گروه‌های کنترل کیفیت، سیستم کنترل کیفیت جامع، سیستم پنج‌اس، سیستم نگهداری بهره‌وری جامع، و ... که در اینجا فقط به توضیح سیستم پیشنهادات اشاره می‌شود.

زمینه تاریخی سیستم پیشنهادات کارکنان

اولین قدم برای تشویق کارگران جهت ارائه پیشنهاد در راستای بهبود کار، توسط آقای آلفرد کروپ در کارخانه فولادسازی کروپ آلمان، در شهر آسن در سال ۱۸۶۷ میلادی برداشته شده است. وی در ازای این پیشنهادات مبلغ مختصری پاداش نقدی پرداخت می‌کرد. در کتابی که وی در سال ۱۸۷۲ پس از بازنشستگی به نام «جنرال رگیولیتو» نوشته است می‌گوید: «هنگامی که شرح وظایف کارگران را مشخص می‌کرده‌اند در آن تأکید داشتند که اگر شما نظر و ایده‌ای برای بهبود کار، نوآوری و یا اختراع دارید، آن را به سرپرستان بدهید و آنها نیز باید آن را برای بررسی به مدیریت ارائه دهند». در سال ۱۸۸۰ میلادی اولین برنامه تشویق کارگران در انگلستان در مؤسسه کشتی‌سازی «ویلیام دنی و برادران» به اجرا گذاشته شد.

در اوایل قرن بیستم، سیستم پیشنهادات در آمریکا، در برخی از شرکت‌های صنعتی از جمله «ان - سی - آر» و کارخانه «بیل» و پاره‌ای دیگر از صنایع بکارگرفته شد. در سال ۱۹۰۴ یکی از مشخص‌ترین برنامه‌های اجرای سیستم پیشنهادات در شرکت شکلات سازی «جورج کادبری» بکارگرفته شده است به ترتیبی که در فاصله سال‌های اجرای سیستم تا سال ۱۹۳۹ از کارکنان زن ۶۰۰۰۰ و از کارکنان مرد ۸۱۰۰۰ پیشنهاد دریافت شده است و مبلغی معادل ۱۲۸۳۲ لیره برای این پیشنهادات جایزه پرداخت شده است.

یکی از قدیمی‌ترین سیستم‌های مشارکت، از سال ۱۹۰۸ تاکنون در شرکت «کالزامو» در بیرمنگام انگلیس اجرا می‌شود و شرکت‌های لوکاس از سال ۱۹۲۱ و شرکت آی. بی. ام از سال ۱۹۲۸ و شرکت آی. سی. آی از سال ۱۹۳۰ از این روش استفاده می‌کنند.

سیستم پیشنهادات کارکنان در ژاپن و مقایسه آن با آمریکا

این امر که مفاهیم اولیه کنترل کیفیت آماری و کاربردهای مدیریتی آن اولین بار توسط پیشروانی مانند دمینگ و جوران در سال‌های بعد از جنگ به ژاپن آورده شد، بر همگان آشکار است اما همه از این حقیقت که در همان زمان سازمان آموزش‌های صنعتی و نیروی هوایی ایالات متحده، سیستم پیشنهادات را در ژاپن معرفی نمودند، مطلع نیستند به علاوه، بسیاری از مسوولین اجرایی ژاپنی پس از بازدیدهای خود از ایالات متحده در سال‌های پس از جنگ با سیستم پیشنهادات آشنا شدند و بکارگیری آن را در شرکت‌های خود آغاز نمودند.

سیستم پیشنهادات آمریکایی به زودی جای خود را به سیستم پیشنهادات ژاپنی داد. در حالی که الگوی آمریکایی سیستم پیشنهادات بر منافع مالی پیشنهاد تأکید می‌نمود و انگیزه‌های مالی در افراد ایجاد می‌کرد، الگوی ژاپنی بر اثرات جانبی مشارکت مثبت کارکنان تأکید می‌نمود پس از گذشت چندین سال، این سیستم اکنون به صورت دو جزء تکامل یافته است: پیشنهادات فردی و پیشنهادات گروهی که دربرگیرنده پیشنهادات ارائه شده توسط گروه‌های کنترل کیفیت، گروه‌های مدیریت داوطلبانه، گروه‌های تولیدی بی‌نقص و دیگر فعالیت‌های گروهی می‌باشد. اکنون سیستم پیشنهادات در اغلب شرکت‌های تولیدی بزرگ و تقریباً نیمی از شرکت‌های کوچک و متوسط فعالیت می‌کند.

شرکت ماتسوشیتا در سال ۱۹۸۵ با دریافت بیش از ۶ میلیون پیشنهاد در میان تمام شرکت‌های ژاپنی مقام اول را به دست آورد. بالاترین تعداد پیشنهاداتی که توسط یک کارگر در طول سال در این شرکت ارائه گردید ۱۶۸۲۱ مورد بوده است.

شرکت هیتاچی قبل از اینکه شرکت ماتسوشیتا در سال ۱۹۸۵ از آن پیشی بگیرد به مدت پنج سال پیایمی مقام اول را از آن خود کرده بود.

شرکت هیتاچی بدون اینکه بابت تنزل به مقام دوم، اظهار ناخشنودی نماید، اظهار می‌کند اکنون توجه خود را از کمیّت پیشنهادات به کیفیت پیشنهادات معطوف نموده است.

آقای یامادا، مدیر عامل اتحادیه روابط انسانی ژاپن معتقد است که سیستم پیشنهادات باید سه مرحله را طی کند. در مرحله اول، مدیریت باید تمام تلاش خود را جهت کمک به کارگران برای ارائه پیشنهاد بکارگیرد و به این که این پیشنهادات تا چه حد در جهت بهبود کار

کارگران و کارگاه ابتدایی است، توجهی نداشته باشد. این امر به کارگران کمک می‌کند تا نحوه کار خود را مدنظر قرار دهند. در مرحله دوم، مدیریت باید بر آموزش کارکنان تأکید کند تا بتوانند پیشنهادات بهتری ارائه کنند. برای اینکه کارگران بتوانند پیشنهادات بهتری ارائه نمایند، باید از توانایی تحلیل مسایل و محیط برخوردار باشند، و لازمه آن آموزش است. فقط در مرحله سوم است که مدیریت باید به جوانب مالی پیشنهادات توجه کند، یعنی پس از اینکه کارگران علاقمند شدند و آموزش‌های لازم را کسب نمودند. این بدان معنی است که مدیریت باید سیستم پیشنهادات را در طی یک مدت پنج تا ده ساله در نظر بگیرد. یامادا اظهار می‌کند مشکلاتی که اغلب شرکت‌های غربی با آن مواجه هستند ناشی از آن است که آنها معمولاً بدون اجرای مراحل اول و دوم مستقیماً به مرحله سوم می‌پردازند.

بنا به گفته یامادا تا اواسط سال‌های ۱۹۵۰، تعداد متوسط پیشنهادات هر کارگر در سال به پنج مورد می‌رسید از آن هنگام تاکنون تعداد پیشنهادات به تدریج افزایش یافته است. امروزه در بخش خصوصی، این رقم به طور متوسط به ۱۹ پیشنهاد برای هر کارگر افزایش یافته است. افزایش تعداد پیشنهادات نتیجه دو اصلاح اساسی بوده است. ابتدا، برنامه پیشنهادات با فعالیت‌های گروهی کوچک همراه شد سپس، سرپرستان خط تولید برای بررسی و اجرای پیشنهادات کارگران مسوول شدند.

امروزه اغلب پیشنهاداتی که اثرات اقتصادی در بردارند، از سوی گروه‌ها مطرح می‌شوند، حال آنکه پیشنهادات فردی به عنوان تقویت‌کننده‌های روحیه و تجارب آموزشی عمل می‌کنند. یامادا معتقد است در مواردی که دستورالعمل‌ها ثابت هستند و کارگران مجبور به استفاده از تمام توانایی‌های خود در جهت کار نیستند، تعداد پیشنهادات بیشتر است به عبارت دیگر، این پیشنهادات خلاء میان توانایی‌های کارگران و شغل آنها را پر می‌کند در نتیجه، پیشنهادات نشانگر آن است که مهارت کارگران بیش از آنی است که کارشان طلب می‌کند.

سیستم‌های پیشنهادات، علاوه بر آنکه در کارکنان به طور مستمر آگاهی ایجاد می‌کند، برای آنان فرصتی را فراهم می‌نماید تا بتوانند با سرپرست و نیز با همکاران خود گفتگو کنند در ضمن فرصتی پیش می‌آید تا مدیریت بتواند به کارگران در حل مسایل کمک نماید لذا

پیشنهادات فرصت ارزشمندی برای ایجاد ارتباط دو جانبه در کارگاه و نیز در جهت ارتقاء فردی کارگران فراهم می‌سازد.

مدیر ژاپنی، معمولاً در اعمال پیشنهادات کارکنان انعطاف بیشتری از همتای غربی خود نشان می‌دهد. مدیران ژاپنی به هر نوع تحولی که در راستای یکی از این اهداف باشد، علاقمند هستند: آسان‌تر نمودن کار، حذف کار دشوار، رفع هرگونه مزاحمت، افزایش جوانب ایمنی کار، افزایش بهره‌وری کار، افزایش کیفیت محصول، صرفه‌جویی در وقت و هزینه. این موارد، با نگرش شدید مدیران غربی نسبت به هزینه ایجاد تغییرات و نتایج مالی آن در تقابل قرار دارد.^۱

آخرین آماری که برای یک ساله آوریل ۱۹۸۷ تا مارس ۱۹۸۸ در مورد مشارکت فکری کارکنان از طریق ارائه پیشنهادات در ۶۲۰ شرکت ژاپنی، اخیراً منتشر شده است، ارقامی به شرح زیر را نشان می‌دهد:

۶۲۰ شرکت	۱- تعداد شرکت‌های بررسی شده
۲۰۴۴۶۶ نفر	۲- تعداد کارکنان شرکت‌ها
۵۰۵۳۷۴۱۲ فقره	۳- تعداد پیشنهادات رسیده
۲۴/۷۲ فقره	۴- میانگین پیشنهادات رسیده از هر نفر
۶۶ درصد	۵- درصد کارکنانی که مشارکت داشته‌اند
۸۶/۶ درصد	۶- پیشنهادات قبول شده
۳۸۰۷۶۸ میلیون ین حدود ۳ میلیارد دلار	۷- صرفه‌جویی اقتصادی سالانه از محل پیشنهادات
۱۱۸۱۰ میلیون ین حدود ۹۰ میلیون دلار	۸- مبلغ جایزه پرداختی به کارکنان
۱۸۹۹۲ میلیون ین حدود ۱۴۰ میلیون دلار	۹- بودجه مصرفی برای پیشبرد سیستم مشارکت

سیستم پیشنهادات در شرکت‌های آمریکایی به کارگرفته می‌شود ولی اولاً وسعت چندانی ندارند. ثانیاً میانگین پیشنهادهای دریافتی از هر کارگر آمریکایی در مقایسه با ژاپن، رقم ناچیزی را نشان می‌دهد. وانگهی در آمریکا معمولاً ضرورت دارد که برای تشویق و ترغیب

کارکنان، تشویق‌ها حتماً مادی باشد و پاداش‌ها نیز در ارقام کلان پرداخت شود، همین امر نیز از جمله عوامل بازدارنده و مشکلات اجرای سیستم، به صورت گسترده و کارساز آن است.^۱

جدول شماره ۱ - مقایسه سیستم پیشنهادها در آمریکا و ژاپن در سال ۱۹۷۹

ژاپن	آمریکا	شرح
۵۴/۲٪	۱۴/۰٪	درصد مشارکت
۴/۷۳٪	۰/۱۵٪	پیشنادهای هر نفر
۶۰/۷٪	۲۴/۰٪	پیشنادهای قبول شده
۸۵۲ ین	۳۰۵۳ ین	جایزه هر پیشنهاد
۳۰۰۰۰ ین	۱۷۲۵۰۰۰۰ ین	حداکثر جایزه هر پیشنهاد
۱۵۸۲۳ ین	۲۳۹۵۹۵ ین	اثر اقتصادی هر پیشنهاد

تجربه شرکت‌های ایرانی در اجرای سیستم پیشنهادات کارکنان

بر اساس تحقیقی که در سال ۱۳۷۲ وزارت صنایع سنگین سابق در خصوص بررسی سیستم پیشنهادات در چهارده شرکت بزرگ صنایع سنگین انجام داده است^۲ تعداد کل پیشنهادها از سال ۱۳۶۷ تا سال ۱۳۷۲ برابر با ۱۱۹۲۳ بوده که ۳۴ درصد آن پیشنهادهای فردی و ۶۶ درصد آن پیشنهادهای گروهی است. در سال ۱۳۶۷ تعداد پیشنهادهای فردی ۶۵ درصد و پیشنهادهای گروهی ۳۵ درصد بوده ولی در سال ۱۳۷۲ این نسبت به ۱۴ درصد

۱- رجوع کنید به جدول شماره ۱.

۲- این تحقیق در سال ۱۳۷۲ توسط آقای رضا اسماعیل‌پور به سفارش وزارت صنایع سنگین سابق انجام شده است که نتایج آن در شماره ۴۵ مجله تدبیر آمده است.

فردی و ۸۶ درصد گروهی رسیده است که نشانگر آن است که پیشنهادهای کارکنان به سمت گروهی میل کرده و از طرفی بیانگر آن است که کار گروهی در فرهنگ این شرکتها مورد پذیرش قرار گرفته و می توان این فرهنگ را تقویت کرد.

همچنین از سال ۱۳۶۷ تا مهر ماه ۱۳۷۲، ۹۸۱۱ پیشنهاد و طرح، توسط ارزیابان نظام مشارکت شرکتها مورد ارزیابی قرار گرفته که ۲۷ درصد آنها مثبت و ۷۳ درصد آنها منفی بوده است. نکته جالب اینکه ۲۵ درصد از کل این پیشنهادهای اجرا شده و این نشانگر آن است که از هر ۴ پیشنهاد و طرح دریافتی از کارکنان، یک پیشنهاد به اجرا گذاشته شده و سه پیشنهاد دیگر یا منفی بوده و یا در شرایط کنونی قابل اجرا نبوده است.

تحقیق مزبور نشان می دهد میزان صرفه جویی اقتصادی حاصل از پیشنهادهای دریافتی ۴۰۰٫۰۰۰٫۰۰۰ ریال بوده و ۵۷٫۲۰۰٫۰۰۰ ریال به عنوان پاداش نقدی به پیشنهاد دهندگان پرداخت شده است. این مسأله تنها صرفه جویی اقتصادی یک ساله پیشنهادهای را نشان می دهد و نشانگر میزان صرفه جویی غیرمادی پیشنهادات نمی باشد.

ضمناً بررسی مزبور بیانگر این است که هر پیشنهاد و طرح دریافتی از کارکنان به طور متوسط معادل ۱۰۰۶۰۰ ریال صرفه جویی داشته است، در صورتی که بابت هر پیشنهاد به طور متوسط ۴۸۰ ریال جایزه نقدی پرداخت شده است.

همچنین هر پیشنهاد اجرا شده به طور متوسط ۴۶۹٫۷۴۴ ریال صرفه جویی داشته است، در صورتی که بابت هر پیشنهاد اجرا شده به طور متوسط ۲۴٫۰۰۰ ریال جایزه نقدی پرداخت شده است.

علاوه بر این تعداد پیشنهادهای و طرحهای ارائه شده از سطوح مختلف سازمان حاکی است که کارگران این شرکتها ۴۶ درصد، سرپرستان ۲۴ درصد، کارمندان ۲۰ درصد و مهندسیین و مدیران ۱۰ درصد از کل پیشنهادهای و طرحها را ارائه داده اند و این مطلب نشان دهنده آن است که سطوح بالای سازمان در این نظام مشارکت کمتری داشته ولی سطوح پایین تر سازمان شامل کارگران و سرپرستان بیشتر از این نظام استقبال نموده اند.

فرضیه‌های تحقیق

فرضیه‌های این تحقیق با توجه به موارد زیر تدوین گردیده است:

- ۱- تجربه محققین در شیوه اجرای اصولی و صحیح سیستم‌های مشارکت نظیر سیستم پیشنهادات کارکنان.
- ۲- آشنایی با مسایل و مشکلات اجرا و موانع عمده بر سر راه این سیستم‌ها.
- ۳- انجام تحقیق میدانی در زمینه بررسی میزان موفقیت اجرای سیستم‌های مشارکت که در ۱۴ شرکت بزرگ وزارت صنایع سنگین صورت گرفته است.
با عنایت به موارد فوق فرضیه‌های این تحقیق عبارتند از:
 - ۱- با اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان، صرفه‌جویی در هزینه‌های شرکت افزایش می‌یابد.
 - ۲- با اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان، میزان پیشنهادات پرسنل برای بهبود کارها و محصولات شرکت، افزایش می‌یابد.
 - ۳- با اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان، همکاری گروهی برای ارائه پیشنهادات، افزایش می‌یابد.
 - ۴- با اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان، میزان پاداش به پرسنل بخاطر ارائه پیشنهادات مفید، افزایش می‌یابد.
 - ۵- با اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان، رابطه صمیمانه و احترام‌آمیز پرسنل، با مافوق خویش بهبود می‌یابد.
 - ۶- با اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان، میزان رضایت پرسنل از برخورد مدیران شرکت، افزایش می‌یابد.
 - ۷- با اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان، میزان رضایت پرسنل از برخورد مدیریت شرکت، افزایش می‌یابد.
 - ۸- با اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان، میزان صداقت مدیران و سرپرستان شرکت با پرسنل خود، بیشتر می‌شود.
 - ۹- با اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان، میزان صداقت

مدیریت شرکت با پرسنل خود، بیشتر می شود.

۱۰- با اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان، میزان اهمیت دادن سرپرستان شرکت به پرسنل خود، افزایش می یابد.

۱۱- با اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان، میزان اهمیت دادن مدیران شرکت به پرسنل خود، افزایش می یابد.

۱۲- با اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان، میزان اهمیت دادن مدیریت شرکت به پرسنل شرکت، افزایش می یابد.

۱۳- با اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان، میزان اهمیت دادن سرپرستان شرکت به کار پرسنل خود، افزایش می یابد.

۱۴- با اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان، میزان اهمیت دادن مدیران شرکت به کار پرسنل خود، افزایش می یابد.

۱۵- با اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان، میزان اهمیت دادن مدیریت شرکت به کار پرسنل شرکت، افزایش می یابد.

۱۶- با اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان، میزان درک و نلسوزی از مشکلات شخصی پرسنل توسط افراد مافوق آنها افزایش می یابد.

۱۷- با اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان، میزان پاداش و تحسین کردن پرسنل بخاطر انجام کار مطلوب، افزایش می یابد.

۱۸- با اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان، میزان کمک مدیران شرکت به پرسنل خود در انجام امور محوله، افزایش می یابد.

۱۹- با اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان، پرسنل شرکت برای بیان انتقادات و نظرات خود، احساس آزادی بیشتری خواهند کرد.

۲۰- با اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان، پرسنل شرکت به مشارکت در تصمیم گیری های شرکت، تمایل بیشتری خواهند داشت.

۲۱- با اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان، میزان تمایل پرسنل شرکت به قبول مسوولیت بیشتر، افزایش می یابد.

- ۲۲- با اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان، میزان فرصت پرسنل برای نشان دادن لیاقت و شایستگی خود، افزایش می‌یابد.
- ۲۳- با اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان، پرسنل به کار خود، علاقه بیشتری نشان می‌دهند.
- ۲۴- با اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان، پرسنل به ارتقاء مقام در کار فعلی خود، علاقه بیشتری نشان خواهند داد.
- ۲۵- با اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان، میزان رضایت درونی پرسنل از مسوولیت و کار خود در شرکت افزایش می‌یابد.
- ۲۶- با اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان، میزان رضایت پرسنل از شرایط محیط کاری خود، مانند روشنایی، سروصدا و ... افزایش می‌یابد.
- ۲۷- با اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان، پرسنل شرکت از نتایج عملکرد خود، بیشتر مطلع می‌شوند.
- ۲۸- با اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان، میزان امنیت شغلی و روانی پرسنل، افزایش می‌یابد.
- ۲۹- با اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان، پرسنل شرکت به توسعه و پیشرفت شرکت‌شان، بیشتر علاقه خواهند داشت.
- ۳۰- با اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان، میزان اهمیت پرسنل به توسعه معلومات و مهارت‌های شخصی خود، افزایش می‌یابد.
- ۳۱- با اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان، به مشکلاتی که برای پرسنل شرکت پیش می‌آید، بیشتر رسیدگی می‌شود.
- ۳۲- با اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان، نظر پرسنل شرکت در خصوص صلاحیت علمی و اخلاقی مافوقان خود، تغییر می‌کند.
- ۳۳- با اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان، میزان کردن کار از سوی مدیران به پرسنل خود، افزایش می‌یابد.
- ۳۴- با اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان، میزان

دستیابی پرسنل به هدف و انتظار اولیه در بدو ورود به شرکت، افزایش می‌یابد.

۳۵- با اجرای نظام مدیریت مشارکت از طریق سیستم پیشنهادات کارکنان، پرسنل شرکت پیشنهادات و انتقادات خود را بیشتر با اعضای کمیته بهره‌وری شرکت مطرح می‌نمایند.

روش تحقیق

این تحقیق بر اساس روش تحقیق آزمایشی انجام شده است. هدف تحقیق آزمایشی، استنباط روابط علت و معلولی بین متغیرهایی است که مورد کنترل قرار می‌گیرند، بدین صورت که یک یا چند گروه به نام گروه آزمایش را تحت شرایط ویژه‌ای قرار داده و نتایج را با نتایج حاصل از یک یا چند گروه دیگر به نام گروه گواه یا شاهد که در آن شرایط خاص قرار داشته‌اند، مقایسه می‌کند.

در تحقیق آزمایشی انواع طرح‌های آزمایشی وجود دارد که محققان علوم انسانی، بنا به محدودیت‌هایی که در گزینش و تقسیم آزمودنی‌ها و دستکاری شرایط در تحقیقات علوم انسانی وجود دارد، ناگزیر به استفاده از طرح‌های تحقیقی نیمه آزمایشی می‌شوند. در این تحقیق، طرح نیمه آزمایشی از نوع اول (طرح آزمون مقدماتی و نهایی با گروه شاهد) انتخاب گردید.

طرح آزمون مقدماتی و نهایی با گروه شاهد

گروه	آزمون مقدماتی	متغیر مستقل	آزمون نهایی
آزمایش	T ₁	X	T ₂
شاهد	T ₁	--	T ₂

گروه آزمایش در این تحقیق شرکت تولیدی قطعات جلوبندی خودرو ایران - لاهیجان است. قبل از اجرای سیستم، پرسشنامه‌ای تهیه و در اختیار کلیه پرسنل شرکت مزبور (۳۵۰ نفر) قرار گرفت. همزمان با هماهنگی با شرکت فرآوری و ساخت قطعات خودرو ایران واقع در شهر صنعتی رشت پرسشنامه‌ای تهیه و در اختیار کل پرسنل این شرکت (۷۰ نفر) نیز به عنوان گروه شاهد یا کنترل قرار گرفت.

پرسشنامه‌ها پس از تکمیل در هر دو شرکت جمع‌آوری گردید، آنگاه سیستم پیشنهادات کارکنان در شرکت جلوبندی خودرو ایران - لاهیجان (گروه آزمایش) اجرا گردید. بنابراین متغیر مستقل در این تحقیق اجرای سیستم پیشنهادات کارکنان است و متغیرهای وابسته، میزان صرفه‌جویی در هزینه‌ها، میزان پیشنهادات ابتکاری پرسنل، میزان همکاری گروهی پرسنل و سایر متغیرهای مذکور در فرضیه‌های تحقیق بوده است. پس از اجرای سیستم پیشنهادات کارکنان از تابستان ۱۳۷۳ تا اسفند ماه ۱۳۷۴ در شرکت تولیدی قطعات جلوبندی خودرو ایران - لاهیجان (گروه آزمایش)، مجدداً همان پرسشنامه بین پرسنل شرکت مزبور توزیع و جمع‌آوری گردید، ولی متأسفانه شرکت فرآوری و ساخت قطعات خودرو ایران - رشت (گروه شاهد) حاضر به توزیع پرسشنامه‌های آزمون نهایی بین پرسنل خود نگردید.

شیوه طبقه‌بندی و استخراج اطلاعات

برای طبقه‌بندی اطلاعات و نهایتاً استخراج و تجزیه و تحلیل آن به دلایل زیر از کامپیوتر استفاده شده است:

- ۱- بزرگ بودن حجم نمونه که طبقه‌بندی و محاسبه دستی و استخراج اطلاعات از آن کاری بس مشکل بوده است.
- ۲- زیاد بودن تعداد متغیرهای تحقیق که بیش از ۶۰ متغیر مورد بررسی قرار گرفته و انجام این کار جز با کمک کامپیوتر کاری مشکل و یا غیر ممکن بوده است.
- ۳- دقت بسیار بالای روش ماشینی نسبت به روش دستی.
- ۴- صرفه‌جویی در وقت.

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

برای پاسخگویی به مسأله تدوین شده و یا تصمیم‌گیری در مورد رد یا تأیید فرضیه‌ها از روش‌های تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده شده است. در این تحقیق دو روش تجزیه و تحلیل توصیفی و تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای بکار رفته است.

در بخش تجزیه و تحلیل توصیفی، داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی از قبیل شاخص‌های مرکزی (میانگین) و پراکندگی (واریانس) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند و همچنین به کمک نمودار نمایش داده شده است.

در بخش تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای، علاوه بر اینکه اطلاعات جمع‌آوری شده به صورت توصیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند، با یکدیگر نیز مقایسه گردیدند بدین صورت که شاخص میانگین در دو وضعیت آزمون مقدماتی (قبل از اجرای سیستم پیشنهادات) و آزمون نهایی (بعد از اجرای سیستم پیشنهادات) با هم مقایسه گردیدند و تفاوت معنی‌دار بودن بین دو میانگین با احتمال ۹۵ درصد اطمینان و بالاتر سنجیده شدند.

یافته‌های تحقیق

در این تحقیق تصمیم گرفته شد که قبل از اجرای سیستم در شرکت مزبور به عنوان گروه تجربی (آزمایش) آزمون اولیه به عمل آید که شامل پرسشنامه‌ای با ۶۲ سؤال بوده است که وضعیت شرکت را مورد کنکاش و ارزیابی قرار می‌داد و این پرسشنامه در بین کل پرسنل شرکت توزیع گردید. همزمان یک شرکت دیگر به نام شرکت فرآوری و ساخت قطعات خودرو ایران واقع در شهر صنعتی رشت به عنوان گروه کنترل (شاهد) انتخاب گردید و همزمان با آزمون مقدماتی در شرکت اول در این شرکت نیز آزمون اولیه به عمل آمد و به تعداد کل پرسنل شرکت، پرسشنامه تکثیر و توزیع گردید، پس از اجرای سیستم پیشنهادات در شرکت تولیدی قطعات جلوبندی خودرو ایران - لاهیجان در پایان سال ۱۳۷۴ برای آزمون نهایی پرسشنامه‌ها مجدداً در شرکت لاهیجان به عنوان گروه آزمایش توزیع و جمع‌آوری گردید ولی توزیع مجدد پرسشنامه در شرکت فرآوری و ساخت قطعات خودرو ایران - رشت فراهم نگردید.

با توجه به توضیحات فوق روش تحقیق آزمایشی از نوع طرح‌های نیمه تجربی نوع اول انتخاب گردید که پس از آزمون فرضیات نتایج زیر حاصل گردید.

۱- در فرضیه اول تحقیق که ادعا شده بود با اجرای سیستم پیشنهادات کارکنان میزان صرفه‌جویی در هزینه‌های شرکت افزایش می‌یابد، با توجه به نتایج حاصل از اجرای سیستم

در شرکت مورد بررسی، در طی دو سال پس از اجرای سیستم حدود ۸۰۰۴۰۶۰۳۴۳۱۳ ریال صرفه‌جویی در هزینه‌ها حاصل گردید که تنها نشانگر صرفه‌جویی یک ساله طرح‌ها و پیشنهادات بوده است و نیز تنها صرفه‌جویی حاصله از اجرای طرح‌ها و پیشنهادات کمی را نشان می‌دهد چرا که ارزیابی صرفه‌جویی‌های مادی حاصل از اجرای پیشنهادات کیفی امکان‌پذیر نیست.

از طرف دیگر میزان صرفه‌جویی فوق بیش از ۵ برابر صرفه‌جویی حاصل از کل سال‌های اجرای سیستم پیشنهادات در موفق‌ترین شرکت ایران (رادیاتور ایران) بوده است^۱ لذا می‌توان ادعا نمود که با اجرای سیستم پیشنهادات به طور صحیح و کارشناسانه صرفه‌جویی‌های زیادی برای سازمان به بار می‌آورد.^۲

۲- فرضیه دوم مدعی است که با اجرای سیستم پیشنهادات، میزان پیشنهادات پرسنل برای بهبود کارها و محصولات سازمان افزایش می‌یابد با توجه به نتایج حاصله از اجرای سیستم پیشنهادات در طی دو سال پس از اجرای سیستم، تعداد ۳۵۰ پیشنهاد کمی و کیفی به صورت فردی و گروهی توسط پرسنل سازمان ارائه شده است که بیانگر میزان مشارکت افراد سازمان برای بهبود فرآیند کارها و فرآورده‌های سازمان بوده است که چنین امری قبل از اجرای سیستم معمول نبوده است لذا فرضیه دوم را نیز می‌توان تأیید کرد.

۳- در باره فرضیه سوم با توجه به داده‌های به دست آمده می‌توان ادعا کرد که در اوایل پس از اجرای سیستم پیشنهادات، طرح‌ها و پیشنهادها توسط پرسنل بیشتر به صورت فردی ارائه می‌شد ولی پس از مدتی تبدیل به پیشنهادهای گروهی می‌شود یعنی در اوایل به دلیل وجود مسایل و معضلات متعدد در سازمان‌ها، افراد می‌توانند به تنهایی طرحی ارائه نمایند ولی پس از مدتی یافتن مسأله و ارائه راه حل آن دشوارتر می‌شود که از عهده یک فرد به تنهایی خارج است و لاجرم افراد به سمت پیشنهادات گروهی سوق پیدا خواهند کرد. لازم به ذکر

۱- شرکت رادیاتور ایران به عنوان اولین شرکت ایرانی از سال ۱۳۶۶ سیستم پیشنهادات کارکنان را اجراء نموده است که تاکنون هم ادامه دارد.

۲- رجوع کنید به جداول ۲ و ۳ در متن مقاله.

جدول شماره ۲ - خلاصه وضعیت اجرای سیستم پیشنهادات کارکنان در شرکت تولیدی قطعات جلوبندی خودرو ایران - لامپیان

حقوق الزامه	جواز پرداختی	جواز پرداختی به پیشنهاد دهندگان	حاصل از اجرای پیشنهادات	صرفه جویی	تعداد اجرا شده	تعداد تصویب شده	تعداد پیشنهادات	تعداد ارزیابی شده	تعداد گروهی	تعداد پیشنهادات فردی	تعداد کیفی	تعداد کمی	تعداد پیشنهادات رسیده	سال
۱۴۱۳۰۰۰	۲۴۴۵۵۳۳۰	۸۲۲۵۹۳۱۰۰	۶۶	۶۶	۱۲۶	۳۲	۱۱۴	۸۵	۶۱	۱۴۶	۱۳۷۳*			
۱۲۹۰۰۰۰۰	۹۴۴۹۰۰۰	۳۸۵۲۰۷۳۰۰	۴۹	۴۹	۹۱	۶۷	۹۱	۷۶	۸۲	۱۵۸	۱۳۷۴			
۱۷۲۰۰۰	۳۶۲۲۶۰۰	۱۳۵۸۰۴۵۰۰	۱۰	۱۰	۱۱	۱۴	۳۲	۱۳	۳۳	۴۶	۱۳۷۵**			
۲۸۷۵۰۰۰	۳۷۵۰۶۹۳۰	۱۳۴۲۶۰۴۸۰۰	۱۲۵	۱۲۵	۲۲۷	۱۱۳	۲۳۷	۱۷۴	۱۷۶	۳۵۰	جمع			

* عمده دوم ۱۳۷۳

** عمده اول ۱۳۷۵

جدول شماره ۳ - خلاصه وضعیت اجرای سیستم پیشنهادات کارکنان در شرکت رادیاتور ایران

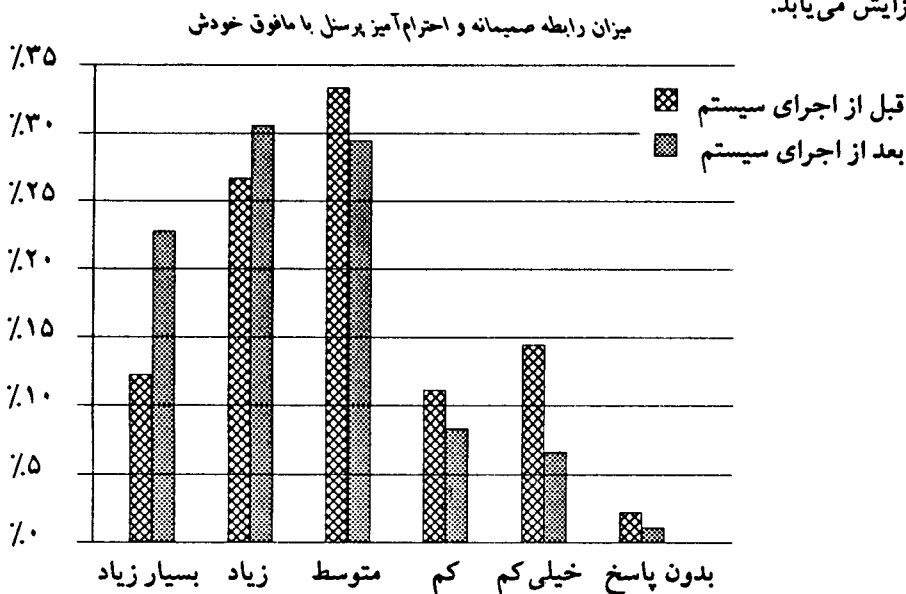
جوابیز پرداختی به پیشنهاد دهندگان	صرفه جویی حاصل از اجرای پیشنهادات	فردی	گروهی	غیر فنی	فنی	اجرا شده	تأیید شده	رد شده	تعداد کل	سال
۱۲۹۸۰۰۰	۶۴.۴۷۰۰۰	۷۸	۱۲	۵۴	۳۶	۳۲	۳۸	۵۲	۹۰	۱۳۶۶
-	-	۲۸۷	۳۵	۲۰۰	۱۳۲	۱۱۸	۱۳۶	۱۹۶	۲۲۲	۱۳۶۷
۲۷۱۰۰۰۰	۳۳۵۲۱۰۰۰	۲۳۱	۱۶۵۰	۱۰۵۸	۹۱۳	۴۹۶	۶۴۰	۱۳۴۰	۱۹۸۱	۱۳۶۸
۱۸۰۶۰۰۰	۱۵۱۲۸۰۰۰	۸۰	۶۴۰	۳۸۰	۳۴۰	۲۸۰	۲۹۶	۴۲۴	۷۲۰	۱۳۶۹
۲۱۳۹۰۰۰	۱۳۳۶۴۰۰۰	۱۲۰	۹۸۰	۶۱۴	۴۸۶	۳۹۰	۵۳۱	۵۶۹	۱۱۰۰	۱۳۷۰
۱۲۱۱۵۰۰۰	۴۹۶۷۲۰۰۰	۲۲۳	۱۸۷۰	۱۱۳۷	۹۵۶	۴۷۰	۴۹۱	۹۸۹	۲۰۹۳	۱۳۷۱
۴۵۰۶۴۰۰۰	۶۰۹۴۴۰۰۰	۲۹۷	۴۲۲۵	۲۵۵۲	۱۹۷۰	۱۱۶۸	۱۸۸۸	۲۰۴۲	۴۵۲۲	۱۳۷۲
۴۱۴۳۷۰۰۰	۳۱۳۳۵۲۰۰	۳۹۳۰	۱۰۲۵۹	۴۳۱۵	۹۸۷۴	۴۷۵۶	۵۵۹۳	۸۵۹۶	۱۴۱۸۹	۱۳۷۳
-	-	۵۹۵	۴۲۵۰	۹۹۵	۳۹۵۰	۱۵۹۳	۲۹۷۵	۱۹۷۰	۴۹۴۵	۱۳۷۴
-	-	.	۲۲۱	۸۶	۱۳۵	۳۵	۱۳۱	۷۵	۲۲۱	۱۳۷۵*
۱۰۶۶۹۰۰۰	۲۶۸۰۱۰۲۰۰	۵۹۴۱	۲۴۴۲۲	۱۱۳۹۱	۱۸۸۰۲	۹۳۳۸	۱۲۷۱۹	۱۶۴۵۳	۳۰۱۹۳	جمع

* ۶ ماهه اول ۱۳۷۵

است که تبدیل این فرآیند، نیازمند دقت بسیار توسط مجریان سیستم و مدیران سازمان است. در شرکت مورد بررسی در شش ماهه دوم ۱۳۷۳، نسبت پیشنهادات گروهی به کل پیشنهادات ۲۲ درصد بوده است. در حالی که در سال ۱۳۷۴ و نیمه اول سال ۱۳۷۵ به ترتیب به ۴۲ درصد و ۳۱ درصد افزایش یافته است.

۴- در خصوص فرضیه چهارم با توجه به نتایج به دست آمده می توان ادعا کرد که با اجرای سیستم پیشنهادات کارکنان، اهداء پاداش به پرسنل به خاطر ارائه طرح ها و پیشنهادات مفید، افزایش می یابد چرا که در طی دو سال پس از اجرای سیستم، مبلغ ۳۷۵۰۶۹۳۰ ریال جوایز نقدی به پیشنهاد دهندگان داده شده است که در طی عمر شرکت سابقه نداشته است به عبارت دیگر به ازاء هر پیشنهاد اجرا شده ۳۰۰۰۰۰۰ ریال جایزه پرداخته شده است و مبلغ ۲۸۷۵۰۰۰ ریال به عنوان حق الزحمه ارزیابان بابت ارزیابی طرح ها به مدیران و سرپرستان و کارشناسان شرکت پرداخته شده است یعنی به طور متوسط به ازاء هر پیشنهاد ارزیابی شده مبلغ ۱۲۶۱ ریال به ارزیابان داده شده است.

۵- در مورد فرضیه پنجم با اطمینان ۹۹/۵ درصد می توان ادعا کرد که با اجرای سیستم پیشنهادات در شرکت مورد نظر، میزان رابطه صمیمانه و احترام آمیز پرسنل با مافوق خویش افزایش می یابد.

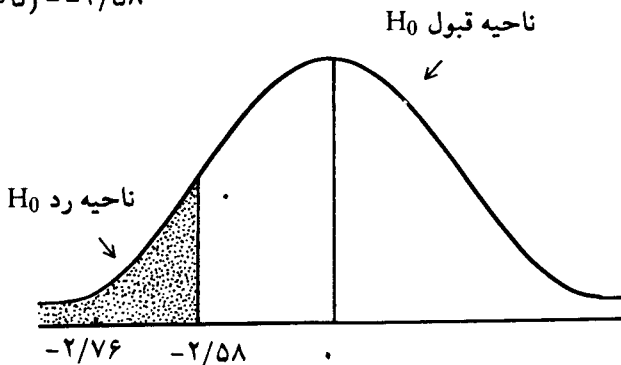


$$\begin{aligned}
 H_0 &= \mu_1 \geq \mu_2 & n_1 &= 141 & n_2 &= 81 \\
 H_1 &= \mu_1 < \mu_2 & x_1 &= 3/07 & x_2 &= 3/54 \\
 & & s^2_2 &= 1/35 & s^2_1 &= 1/6
 \end{aligned}$$

$$S^2_{p} = \frac{140 \cdot (1/6) + 80 \cdot (1/35)}{141 + 81 - 2} = \frac{332}{220} = 1/51$$

$$t = \frac{3/07 - 3/54}{\sqrt{1/51 \left(\frac{1}{141} + \frac{1}{81} \right)}} = \frac{-0/47}{0/17} = -2/76$$

$$t(220, 0/005) = -2/58$$



بر اساس آماری که بدست آمده از اطلاعات شرکت مورد بررسی، با اطمینان ۹۹/۵ درصد فرض تحقیق را می توان تأیید کرد و در نتیجه با اطمینان ۹۹/۵ درصد می توان ادعا کرد که با اجرای سیستم پیشنهادات شرکت مورد نظر میزان رابطه صمیمانه و احترام آمیز پرسنل با مافوق خویش افزایش یافته است.

۶- در مورد فرضیه ششم با اطمینان ۹۷/۵ درصد می توان ادعا کرد که با اجرای سیستم پیشنهادات کارکنان، میزان رضایت پرسنل از برخورد مدیران شرکت افزایش یافته است.

۷- در مورد فرضیه هفتم با اطمینان ۹۵ درصد نمی توان ادعا کرد که با اجرای سیستم پیشنهادات در شرکت مزبور، میزان رضایت پرسنل از برخورد مدیریت شرکت تغییر کرده است. لذا فرض هفتم رد می شود.

- ۸- در مورد فرضیه هشتم با اطمینان ۹۹/۵ درصد می توان ادعا کرد که با اجرای سیستم پیشنهادات، میزان صداقت مدیران و سرپرستان شرکت با پرسنل خود، افزایش یافته است.
- ۹- در مورد فرضیه نهم با اطمینان ۹۵ درصد نمی توان ادعا کرد که اجرای سیستم پیشنهادات در شرکت مورد بررسی، میزان صداقت مدیریت شرکت با پرسنل افزایش یافته است، لذا فرضیه نهم رد می شود.
- ۱۰- در مورد فرضیه دهم با اطمینان ۹۹/۵ درصد می توان ادعا کرد که با اجرای سیستم پیشنهادات، میزان اهمیت دادن سرپرستان قسمت به پرسنل خود افزایش یافته است.
- ۱۱- در مورد فرضیه یازدهم با اطمینان ۹۷/۵ درصد می توان ادعا کرد که با اجرای سیستم پیشنهادات، میزان اهمیت دادن مدیران شرکت به پرسنل خود افزایش یافته است.
- ۱۲- در مورد فرضیه دوازدهم با اطمینان ۹۵ درصد نمی توان ادعا کرد که اجرای سیستم پیشنهادات، در شرکت مورد بررسی میزان اهمیت دادن مدیریت شرکت به پرسنل افزایش یافته است، لذا فرضیه دوازدهم رد می شود.
- ۱۳- در مورد فرضیه سیزدهم با اطمینان ۹۹/۵ درصد می توان ادعا کرد که با اجرای سیستم پیشنهادات، میان اهمیت دادن سرپرستان قسمت به کار پرسنل خود افزایش یافته است.
- ۱۴- در مورد فرضیه چهاردهم با اطمینان ۹۹ درصد می توان ادعا کرد که با اجرای سیستم پیشنهادات، میزان اهمیت دادن مدیران شرکت به کار پرسنل خود افزایش یافته است.
- ۱۵- در مورد فرضیه پانزدهم با اطمینان ۹۵ درصد نمی توان ادعا نمود که اجرای سیستم پیشنهادات در این شرکت، میزان اهمیت دادن مدیریت شرکت به کار پرسنل را افزایش داده است، لذا فرضیه پانزدهم رد می شود.
- ۱۶- در مورد فرضیه شانزدهم با اطمینان ۹۹ درصد می توان ادعا کرد که با اجرای سیستم پیشنهادات کارکنان، میزان درک و دلسوزی از مشکلات شخصی پرسنل توسط افراد مافوق آنها افزایش می یابد به عبارت دیگر بعد از اجرای سیستم پیشنهادات، میزان درک و دلسوزی از مشکلات شخصی پرسنل توسط افراد مافوق آنها بیشتر از قبل از اجرای این سیستم است.
- ۱۷- در مورد فرضیه هفدهم با اطمینان ۹۷/۵ درصد می توان ادعا کرد که با اجرای

سیستم پیشنهادات، میزان پاداش و تحسین کردن پرسنل به خاطر انجام کار مطلوب افزایش یافته است.

۱۸- در مورد فرضیه هجدهم با اطمینان ۹۷/۵ درصد می توان ادعا کرد که با اجرای سیستم پیشنهادات در شرکت مورد نظر، میزان کمک مدیران شرکت به پرسنل خود در انجام امور محوله، افزایش یافته است.

۱۹- در مورد فرضیه نوزدهم با اطمینان ۹۵ درصد نمی توان ادعا کرد که با اجرای سیستم پیشنهادات در شرکت مزبور، میزان احساس آزادی پرسنل برای بیان انتقادات و نظرات خود افزایش یافته است، لذا فرض نوزدهم رد می شود.

۲۰- در مورد فرضیه بیستم با اطمینان ۹۵ درصد نمی توان ادعا کرد که با اجرای سیستم پیشنهادات، در شرکت مزبور، پرسنل تمایل بیشتری به مشارکت در تصمیم گیری های شرکت دارند، لذا فرض بیستم رد می شود.

۲۱- در مورد فرضیه بیست و یکم با اطمینان ۹۵ درصد نمی توان ادعا کرد که با اجرای سیستم پیشنهادات، میزان تمایل پرسنل شرکت به قبول مسوولیت بیشتر تغییری کرده است، لذا فرض بیست و یکم رد می شود.

۲۲- در مورد فرضیه بیست و دوم با اطمینان ۹۵ درصد نمی توان ادعا کرد که با اجرای سیستم پیشنهادات در شرکت مزبور پرسنل شرکت برای نشان لیاقت و شایستگی خود فرصت بیشتری داشته اند، لذا فرض بیست و دوم رد می شود.

۲۳- در مورد فرضیه بیست و سوم با اطمینان ۹۵ درصد نمی توان ادعا کرد که با اجرای سیستم پیشنهادات کارکنان، میزان علاقه پرسنل از کار خود تغییر کرده است یعنی تفاوت معنی داری در میزان علاقه پرسنل از کار خود قبل و بعد از اجرای سیستم پیشنهادات وجود ندارد، لذا فرضیه بیست و سوم رد می شود.

۲۴- در مورد فرضیه بیست و چهارم با اطمینان ۹۵ درصد می توان ادعا نمود که با اجرای سیستم پیشنهادات در شرکت مورد نظر، میزان علاقه پرسنل شرکت به ارتقاء مقام در کار فعلی خود افزایش یافته است.

۲۵- در مورد فرضیه بیست و پنجم با اطمینان ۹۵ درصد نمی توان ادعا کرد که با اجرای

سیستم پیشنهادات در شرکت مزبور، میزان رضایت درونی پرسنل از مسوولیت و کار خود تغییر کرده است ولی با اطمینان ۹۰ درصد می توان چنین ادعایی را نمود، لذا فرضیه بیست و پنجم رد می شود.

۲۶- در مورد فرضیه بیست و ششم با اطمینان ۹۵ درصد نمی توان ادعا نمود که با اجرای سیستم پیشنهادات میزان رضایت پرسنل از شرایط کاری محل کار مانند روشنایی، سر و صدا، حرارت و ... افزایش یافته است، لذا فرضیه بیست و ششم رد می شود.

۲۷- در مورد فرضیه بیست و هفتم با اطمینان ۹۵ درصد نمی توان ادعا کرد که با اجرای سیستم پیشنهادات در این شرکت میزان اطلاع پرسنل از نتایج عملکرد خود تغییر کرده است، لذا فرض بیست و هفتم رد می شود.

۲۸- در مورد فرضیه بیست و هفتم با اطمینان ۹۵ درصد نمی توان ادعا کرد با اجرای سیستم پیشنهادات در میزان امنیت شغلی و روانی پرسنل تغییری ایجاد شده است، لذا فرض بیست و هشتم رد می شود.

۲۹- در مورد فرضیه بیست و نهم با اطمینان ۹۷/۵ درصد می توان ادعا کرد که با اجرای سیستم پیشنهادات در شرکت مورد بررسی میزان علاقه پرسنل به توسعه و پیشرفت شرکت شان افزایش یافته است.

۳۰- در مورد فرضیه سی ام با اطمینان ۹۵ درصد نمی توان ادعا کرد که اجرای سیستم پیشنهادات در شرکت مزبور میزان اهمیت پرسنل به توسعه معلومات و مهارت های شخصی خود افزایش یافته است، لذا فرض سی ام رد می شود.

۳۱- در مورد فرضیه سی و یکم با اطمینان ۹۵ درصد نمی توان ادعا کرد با اجرای سیستم پیشنهادات در میزان رسیدگی به مشکلات که برای پرسنل شرکت پیش می آید تغییری ایجاد شده است، لذا فرض سی و یکم رد می شود.

۳۲- در مورد فرضیه سی و دوم با اطمینان ۹۷/۵ درصد می توان ادعا کرد با اجرای سیستم پیشنهادات نظر پرسنل در خصوص میزان صلاحیت علمی و اخلاقی مافوق خود تغییر کرده است.

۳۳- در مورد فرضیه سی و سوم با اطمینان ۹۹/۵ درصد می توان ادعا کرد که با اجرای

سیستم پیشنهادات میزان محول کردن کار از سوی مدیران به پرسنل خود افزایش یافته است. ۳۴- در مورد فرضیه سی و چهارم با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان ادعا کرد که با اجرای سیستم پیشنهادات میزان دستیابی پرسنل به هدف و انتظار اولیه در بدو ورود به شرکت افزایش یافته است.

۳۵- در مورد فرضیه سی و پنجم می‌توان اذعان داشت که با اجرای سیستم پیشنهادات، پرسنل شرکت بیشتر تمایل دارند پیشنهادات و انتقادات خود را با مدیران خود در میان بگذارند.

نتیجه‌گیری

کوشش در راستای اجرای سیستم پیشنهادات در سازمان‌ها امری است ضروری و به همین منظور می‌باید زمینه‌های اجرای آن را در سازمان‌ها فراهم آورد.

تغییر در نگرش و رفتار مدیران راجع به سیستم پیشنهادات یکی از اموری است که زمینه‌های مزبور را ایجاد می‌کند و این امر با ارائه نتایج حاصل از اجرای سیستم به مدیران امکان‌پذیر است. ارزیابی و ثبت وضعیت سازمان‌ها قبل از اجرای سیستم و مقایسه آن با وضعیت آنها بعد از اجرا در این امر سهم به‌سزایی دارد.

این تحقیق که در آن وضعیت شرکت تولیدی قطعات جلوبندی خودرو ایران قبل و بعد از اجرای سیستم قیاس شده است، نتایجی از قبیل افزایش صرفه‌جویی در هزینه‌ها، بالا رفتن روحیه همکاری گروهی، بهبود در رابطه صمیمانه و احترام‌آمیز پرسنل با مافوق و ... را پس از اجرای سیستم در بردارد که با اشاعه نتایج مزبور در بین مدیران و تبیین آن می‌توان زمینه‌های اجرای سیستم پیشنهادات را در غالب سازمان‌ها پدید آورد.

منابع و مأخذ

- ۱- ایماپی، ماساکی، کایزن کلید موفقیت رقابتی ژاپن. ترجمه محمدحسین سلیمی، تهران، دانشگاه امیرکبیر، ۱۳۷۱.
- ۲- ماتسوموتو، کرجی، مدیریت ژاپنی، ترجمه نوروز درداری، تهران، رسا، ۱۳۷۱.