



تاثیر استقرار نظام پیشنهادها در بهبود عملکرد منابع انسانی با استفاده از مدلسازی معادله ساختاری در شرکت برق منطقه ای تهران

الهه احرامی^۱، سیدعلی پویان^۲، حمید رضا کریمانپور^۳

۱ کارشناس ارشد بهره وری، شرکت برق منطقه ای تهران، تهران، ایران

El_ehrami@yahoo.com

۲ رئیس گروه مدیریت استراتژیک و بهره وری، شرکت برق منطقه ای تهران، تهران، ایران

Puyan_a_s@yahoo.com

۳ رئیس گروه برنامه ریزی شبکه فیبر نوری و دیسپاچینگ، شرکت برق منطقه ای تهران، تهران، ایران

karimanpour@gmail.com

چکیده

مشارکت فکری کارکنان در مدیریت، سازمان را توانا میکند. برای شکوفا کردن و بهره گرفتن از اندیشه و تجربه کارکنان سازمان و افزایش دامنه تعلق و دلبستگی آنان به بهتر کردن و گسترده کردن خدمات و ایجاد فضایی آزاد و سالم برای طرح و نقد اندیشه، وسعت دادن به دامنه آگاهی ها و توانایی های کارکنان و اندیشیدن، سخن گفتن و ایجاد انگیزه برای سازمان را به وجود آورد. چنانچه مدیریت مشارکتی را مانند رهیافتی جامع برای جلب مشارکت فردی و گروهی کارکنان در جهت حل مسائل سازمان و بهبود مستمر در تمام ابعاد تعریف کنیم و بر این باور باشیم که مدیریت مشارکتی ارتباط دائم، متقابل و نزدیک بین مدیریت ارشد و کارکنان است میتوان گفت که مدیریت مشارکتی به معنای مشارکت افراد مناسب، در زمان مناسب و برای انجام کار مناسب است. شرکت برق منطقه ای تهران با درک ضرورت ایجاد و گسترش نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها و توجه به الزامات قانونی و نیز بمنظور استفاده از فکر و اندیشه های کارکنان برای مساله بای، چاره جویی و حل مسائل و مشکلات سازمانی بهره جست. بر اساس نظام پیشنهادها کلیه کارکنان از عالیترین رده سازمانی تا پایین ترین سطح آن می توانند پیشنهادها، ایده ها، ابتکارات و نظرات خود را برای رفع نارسایی های موجود در روند کاری و یا بهبود روش های انجام کار و یا افزایش کیفیت تولید ارائه دهند. استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در یک سازمان توجه و حساسیت کارکنان را به فرایندهای کار بیشتر کرده و باعث مشارکت بیشتر کارکنان در سازمان می شود و افزایش مشارکت و خلاقیت منجر به بهبود عملکرد منابع انسانی در سازمان میگردد. در این مقاله به بررسی تاثیر کارکرد نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها بر روی عملکرد منابع انسانی پرداخته شده و به منظور دسترسی به هدف بیان شده گام های زیر پیموده شده است مطالعه ادبیات موضوع، تعریف اهداف اجرایی، رابطه نظام پذیرش پیشنهادها و عملکرد منابع انسانی، مدل سازی معادلات ساختاری، اندازه گیری عملکرد منابع انسانی، بررسی میزان اثر گذاری نظام پیشنهادها بر روی عملکرد منابع انسانی، روش شناسی پژوهش، جمع آوری داده ها و اطلاعات از طریق پرسشنامه.

کلمات کلیدی

نظام پیشنهادها، مدیریت مشارکتی، عملکرد منابع انسانی، مدل سازی معادله ساختاری



۱- مقدمه

مکانیزمهای متفاوتی برای عملی کردن مدیریت مشارکتی وجود دارد که یکی از آنها استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها است. نیروی انسانی به لحاظ برخورداری از قدرت اندیشه، خلاقیت و نوآوری بزرگترین دارایی هر سازمان محسوب می شود. چرا که هرگونه بهبود و پیشرفت در سیستم های فنی و سازمانی توسط نیروی انسانی صورت می گیرد با مشارکت دادن کارکنان در امور سازمانی می توان قدرت اندیشه، خلاقیت و نوآوری کارمندان را تقویت کرد و نتایج و پیامدهای همه جانبه ای را برای سازمان و کارکنان آن فراهم آورد. چنانچه اجرای مدیریت مشارکتی و نظام های تشکیل دهنده آن با موفقیت همراه باشد، از مزایا و پیامدهای چون بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان، تقویت انگیزش در کارکنان، بهبود گردش کار در سازمان، بروز خلاقیت و نوآوری، تقلیل هزینه های تولید کالا و خدمات، افزایش احساس تعلق سازمانی در کارکنان و همسو شدن هدف های آنان با هدف های سازمان و در نهایت افزایش بهره وری و به دست آوردن سهم بیشتر در بازار برخوردار خواهد بود. اگر سازمانها خواهان نیل به چنین نتیجه هایی هستند ناگزیر بایستی در پی ایجاد انگیزه و جلب مشارکت کارکنان خود برآیند و این مهم زمانی میسر میشود که باور داشته باشند انسانها در فرایند کار، نه ابزار و وسیله بلکه عاملی مؤثر در تحقق اهداف سازمان هستند. امروزه نظامهای مدیریتی به عنوان نرم افزارهای فناوری و ابزارهای اصلی فرایند توسعه محسوب میشوند. بر این اساس نظریه های پیشرفته، منابع انسانی را از عوامل زیربنایی در فرایند توسعه می شناسند و هرگونه توفیق در فرایند توسعه پایدار را مشروط به توفیق در توسعه منابع انسانی میدانند، از این رو اهمیت و ضرورت توجه به نظامهای مدیریتی توسعه دهنده منابع انسانی جایگاه ویژه ای خواهند یافت. یکی از نظامهای مدیریتی پویا و سازنده که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی و در نتیجه در فرایند توسعه کلی کشور دارد نظام مدیریت مشارکتی است. این نظام مدیریتی به عنوان یک نظام مطلوب و کارآمد هم از لحاظ نظری و هم در عمل از جایگاه مناسبی در بسیاری از کشورهای جهان برخوردار است. در واقع نظام مدیریت مشارکتی، نظام همکاری فکری و علمی کارکنان یک سازمان با سطوح مختلف مدیریتی آن سازمان است. در این نظام کلیه افراد سازمان درباره روشهای حل مسائل و ارتقای بهره وری سازمان فعالانه اندیشیده، حاصل آن را در قالب طرحها و پیشنهادها به سازمان ارائه میکنند. بدین طریق یک نظام همفکری و هماندیشی برای رسیدن به اهداف سازمان به وجود میآید و مدیریت سازمان از گنجینه طرحها، اندیشه ها و راه حلها برخوردار شده و برای نیل به اهداف سازمانی از آنها بهره میجوید. در این نظام برای خلاقیتهای کلیه اعضای سازمان ارزش شایسته قائل شده و در تصمیم گیریها از آنها استفاده میشود. استقرار و توسعه این نظام نتایج و پیامدهای مثبت و مطلوب متعددی از جمله افزایش سطح انگیزش، رضایت، بهداشت روانی و خلاقیت و نوآوری کارکنان را دربر خواهد داشت.

مدیریت شرکت برق منطقه ای تهران نیز با درک صحیح این موضوع و با در نظر گرفتن اهداف و مأموریت شرکت وبا استفاده از این سیستم، برای خلاقیتهای کلیه کارکنان شرکت ارزش قائل شده و در تصمیم گیریها از آنها استفاده می نماید. استقرار این سیستم پیامدهای مثبت و مطلوب متعددی از جمله افزایش سطح انگیزش، رضایت، بهداشت روانی و خلاقیت و نوآوری کارکنان را دربر خواهد داشت. شرکت برق منطقه ای تهران، مسئولیت تولید و انتقال انرژی الکتریکی برق به صورت فراگیر و مطمئن را برای متقاضیان و مشترکین استانهای تهران، البرز و قم دارا می باشد. این محدوده با مساحتی حدود سی هزار کیلومتر مربع از شمال به استان مازندران، از شرق به استان سمنان، از غرب به استانهای قزوین و مرکزی و از جنوب به استان اصفهان محدود شده است. در این منطقه حدود ۷۵۲۷۶۰۲ مشترک وجود دارد و در سال ۹۲ انرژی مصرفی ۴۳۹۷۳۵۷۴ مگاوات ساعت بوده است. از نظر چارت سازمانی برق تهران شامل ۶ معاونت بنام های بهره برداری، برنامه ریزی و تحقیقات، منابع انسانی، طرح و توسعه، مالی و پشتیبانی و هماهنگی میباشد [۱۷].

۲- مفاهیم و تعاریف

مشارکت: مشارکت را می توان فرایند درگیری کارکنان در تصمیم های استراتژیک/ تاکتیکی سازمان به حساب آورد که بصورت رسمی/ غیر رسمی در شکل مستقیم / غیر مستقیم و با درجه، سطح و حدود مشخصی اتفاق می افتد [۱].

مشارکت در تصمیم گیری به عنوان یک مفهوم واحد تصور می شود اما به طریق مختلفی به عمل در می آید به همین علت است که افراد ادراک متفاوتی از مشارکت دارند. خیلی از پژوهشگران و نویسندگان بدون تعریف مشارکت در مورد آن صحبت می کنند و کم و بیش آگاهانه آن را در معنی مختلفی به کار می برند (کاتن و همکاران، ۱۹۸۸). شرجل می گوید مشارکت در تصمیم گیری در خیلی از کشورها یک مفهوم دل انگیز است، اما تقریباً بیشتر افرادی که این اصطلاح را به کار می برند به طور متفاوتی در مورد آن فکر می کنند (شرجل، ۱۹۷۰). مدیریت مشارکتی: مدیریت مشارکتی عبارتست از مشتریان و پیمانکاران یک سازمان که در روند تصمیم سازی، تصمیم گیری و حل مسائل و مشکلات سازمان با مدیریت همکاری و مشارکت نمایند [۲].



نظام پیشنهادها : نظام پیشنهادها یک نظامی است که در آن با برنامه و مکانیزم مشخصی پیشنهادهای کارکنان در مورد بهبود وضعیت سازمان جمع آوری ، ارزیابی و بعضاً به مورد اجرا گذاشته می شود ، پاداش های مادی و غیرمادی از سوی سازمان تعلق می گیرد [۳].

نظام : مجموعه ای از اجزاء و روابط میان آنهاست که توسط ویژگی های معین، به هم وابسته یا مرتبط می شوند و این اجزاء با محیطشان یک کل را تشکیل می دهند.

پیشنهاد : هر فکر و ایده نو که بتواند منجر به ایجاد یک تغییر مثبت، بهبود روش، افزایش کیفیت و تولید، کاهش هزینه ها و بالا بردن روحیه کارکنان و یا ... گردد پیشنهاد تلقی می شود.

کاربرد گسترده نظام پیشنهادها نشانگر اهمیت آن در مشارکت است. در واقع تشویق به ارائه پیشنهاد توسط کارکنان به طور فردی یا گروهی و ارزیابی آنها برای بهبود شرایط و زمینه های گوناگون محیط کاری، با ارائه بازخوردهای عادی و معنوی برای کارکنان از اساس نظام پیشنهادها می باشد. می توان گفت نظام پیشنهادها یک نظام مدون برای فعال کردن ذهن افراد و به کارگیری ایده ها و نظرات آنها برای بهبود فعالیت های سازمان می باشد.

۳- انواع پیشنهادها

پیشنهادها از لحاظ نوع آنها به دو گروه تقسیم می شوند: الف) پیشنهادهای غیرقابل بررسی؛ ب) پیشنهادهای قابل بررسی

الف) پیشنهادهای غیرقابل بررسی : پیشنهادهایی که جزء وظایف فرد محسوب می شود. پیشنهادهای تکراری پیشنهادهایی که تنها مشکل را مطرح می سازد اما راهکار لازم را ارائه نمی کنند. پیشنهادهای ایده آل و دور از دسترس پیشنهادهایی که خارج از خط مشی و سیاست سازمان می باشند.

ب) پیشنهادهای قابل بررسی : این پیشنهادها بر اساس منافی که برای سازمان ایجاد می کنند به دو دسته زیر تقسیم می شوند:

ب-۱) پیشنهادهای کیفی: پیشنهادهایی است که نتیجه آن قابل محاسبه ریاضی نمی باشد. از قبیل پیشنهادهای مربوط به طرح های ایمنی، خدماتی، اصلاح کار نظام و ...

ب-۲) پیشنهادهای کمی: پیشنهادهایی است که نتیجه آنها (صرفه جویی حاصله از اجرای طرح ها) قابل محاسبه می باشد. از قبیل پیشنهادهای مربوط به کاهش ضایعات، استفاده بهینه از مواد اولیه و ... در تقسیم بندی دیگر پیشنهادها را به دو گروه کلی پیشنهادهای محرمانه و غیرمحرمانه تقسیم می کنند. در پیشنهادهای غیرمحرمانه پیشنهاددهنده، مشخصات خود را بیان می کند و در پیشنهادهای محرمانه مایل به افشای نام خود نیست (۱۸).

۴- اهداف نظام پیشنهادها در برق تهران

هدف از اجرای نظام پیشنهادها در برق تهران، به طور کلی تشویق و ترغیب کارکنان به مشارکت بیشتر در امور و مسائل راهبردی شرکت، افزایش سرانه تعداد پیشنهادها، ارتباط وسیع تر با تامین کنندگان و مشترکین، هدایت کارکنان بسوی ارائه پیشنهادهای متعالی، ارتقاء سطح کیفی و تخصصی پیشنهادها همسو با سیاستها و استراتژیهای سازمان و افزایش اثر بخشی نظام پیشنهادها در پیشبرد اهداف و اجرای ماموریت های شرکت می باشد. همچنین می توان به مهمترین اهداف این نظام شامل : ارج نهادن به شأن و منزلت انسانی کارکنان و قابلیت ها و خلاقیت و نوآوری و ظرفیت های فکری آنان و عینیت بخشیدن به مبانی فرهنگ اسلامی به ویژه در زمینه مشورت در کارها، تقویت حس مسئولیت کارکنان و ایجاد فضای مناسب برای شکوفایی استعدادها، تقویت روحیه مشارکتی و همکاری، تعهد و تعلق خاطر سازمانی، تلاش در جهت ایجاد شرایط کاری پویا، سازنده به منظور سرعت بخشیدن به روند رشد و تحقق اهداف سازمان از طریق تقویت مشارکت کارکنان، ایجاد فرصت برای همکاران در شناخت، پرورش و تقویت استعداد و تواناییهای خود؛ شناسایی افراد خلاق و نوآور در شرکت، افزایش بهره وری و استفاده مناسب از منابع و سرمایه های شرکت، همسو سازی اهداف فردی و گروهی با اهداف سازمان، و بهبود مستمر سطح کیفی فعالیت ها، اشاره نمود.

۵- مدیریت عملکرد منابع انسانی

مدیریت عملکرد یک فرآیند استراتژیک و منسجم میباشد که که موفقیت پایدار سازمان را به وسیله بهبود عملکرد کارکنانشان از طریق توانایی تیم ها و افراد شرکت کننده تضمین مینماید . مدیریت عملکرد فرآیندی مداوم می باشد که فعالیتهای مدیریتی بنحوی در هدایت، نظارت و ارزیابی عملکرد و انجام کارها مطابق با آن انعکاس میدهد. [۱۵]. همچنین هدف اساسی مدیریت عملکرد ایجاد فرهنگی است که افراد و گروهها مسئولیت بهبود مداوم فرآیندها، مهارتها و میزان مشارکت خود را بر عهده می گیرند. [۱۴]. باتوجه به تعاریف فوق می توان مدیریت عملکرد را رویکردی دانست که با استفاده از ارتباطات دو جانبه بین سرپرستان و کارکنان، باعث تفهیم خواستها و انتظارات سازمان از کارکنان از یکسو و انتقال



خواستها و تقاضاهای کارکنان به سرپرستان و مدیریت سازمان از یکسو، محیطی را جهت استفاده بهینه از کلیه امکانات و منابع در جهت تحقق اهداف سازمان پدید می آورد. مدیریت عملکرد باعث می شود تا سرپرستان به آسانی عملکرد ضعیف کارکنان را تشخیص و در جهت بهبود آن اقدام نموده و از سوی دیگر با دادن پادشاهای مناسب به عملکرد مطلوب کارکنان، عملکردهای مطلوب را ترغیب و تکرار پذیری آنها را افزایش دهند.

۶- رابطه نظام پیشنهادها با مدیریت عملکرد منابع انسانی

ساختار سلسله مراتبی و بوروکراتیک سازمانی، علیرغم نقاط قوت زیادی که در کنترل فعالیتها و کارکنان دارد، دارای نقاط ضعف بسیاری است. علت اصلی این نقاط ضعف در عدم توجه به نیازهای عالی انسانها مثل عزت نفس و تمایل او به بروز توانمندیهای خویش، نهفته است. لذا به منظور رفع این مشکل راهکارهایی اندیشیده شده که یکی از آنها مدیریت مشارکتی است. مدیریت مشارکتی عبارت است از عملیاتی که طی آن کارکنان یک سازمان را در روند تصمیم گیری، تصمیم سازی و حل مسائل و مشکلات دخالت می دهند. تأکید این شیوه، بر همکاری و مشارکت داوطلبانه کارکنان استوار است و از اندیشه ها، نظرات و ابتکارات آنها در حل مشکلات و مسائل سازمان استفاده می کند. از ویژگی های کار مشارکتی، افزایش توانایی های پنهان کارکنان، بهبود همکاری و ارتباط آنان با یکدیگر، داشتن تفکر نظام مند و انتقاد پذیر، خارج شدن از ساختار تک محوری، ایفاء نقش در ارتقاء عملکرد رقابتی و در نهایت خشنودی مشتریان در نتیجه کار مشارکتی، کارکنان از اهمیت سهم و نقش خود در سازمان آگاه می شوند، موانع عملکرد خود را تشخیص می دهند، تعهد می پذیرند که مشکلات متعلق به همه است و مسئولیت حل آنها را دارند، عملکرد خود را در مقابل اهداف خرد و کلان ارزیابی می کنند، از سوی سازمان نیز آنان در فرایند تصمیم سازی مشارکت داده شده و به آنان تفویض اختیار می شود، مورد تشویق و تقدیر قرار گرفته، توانایی آنان تغییر پیدا کرده و سازمان نیز در گرو این همسویی و آرمان مشترک به جلو حرکت می کند. مشارکت توانا سازی کارکنان را موجب میشود تا نقش فعالتری در کار خود ایفا کنند و تا آنجا پیش روند که مسئولیت بهبود عملکرد خویش را بر عهده بگیرند و در نهایت به حدی از توان برسند که بتوانند تصمیماتی کلیدی اتخاذ نمایند [۹،۱۰].

۷- استقرار نظام پیشنهادها در برق تهران

۱-۷- طراحی نظام پیشنهادها

منظور از طراحی سیستم پیشنهادها، مشخص کردن مسائلی نظیر: سازمان، واحد مسئول سیستم پیشنهادها، طبقه ارائه پیشنهادها، چگونگی پاسخ دادن، مکانیزم و دستورالعملهای ارزیابی و پرداخت پاداش و جوایز است.

۲-۷- برنامه ریزی برای اجرای نظام پیشنهادها

برای اجرای نظام پیشنهادها در سطح شرکت مراحل زیر طی شده است:

۱-۲-۷- ایجاد سیستمی برای دریافت پیشنهادها، ثبت و صدور رسید و ...

روش ارائه پیشنهاد: معمولاً پیشنهادها در فرم مخصوصی نوشته می شود و به دبیرخانه سیستم پیشنهادها تحویل داده شده و رسید دریافت می گردد. فرم های ارائه پیشنهاد باید توسط دبیرخانه سیستم پیشنهادها و با سهولت و قابلیت دسترسی آسان، در اختیار کارکنان قرار گیرد. پیشنهاد می تواند توسط یک نفر یا گروه چند نفری هم در حوزه فعالیت خود و هم درباره سایر امور سازمان، ارائه شود.

۲-۲-۷- ایجاد سیستمی از طریق تشکیل کمیته های لازم، مشخص نمودن مسئولین و رابطان برای بررسی، پاسخگویی، اعطای پاداش و تقدیر و تشکر و ...

۳-۲-۷- ارزیابی پیشنهاد: کلیه پیشنهادها دریافتی ظرف مدت معینی رسیدگی شده و نسبت به آن تصمیم گیری لازم بعمل می آید. لازم است گروه های کارشناسی در زمینه های مورد نیاز، تدارک دیده شوند و بررسی و ارزیابی پیشنهادها در قالب این گروه ها انجام گیرد. ملاکهای ارزیابی باید روشن و شفاف باشد و عوامل مختلف مانند کیفیت، کمیت، ابتکار و خلاقیت، میزان تحقیق و کاوش، منافع و صرفه جویی قابل استحصال، آسان و روان شدن کارها، بالا بردن جایگاه و وجهه سازمان و سایر عوامل مهم برای سازمان که در آیین نامه مربوطه به آن اشاره می نماید، مورد توجه جدی قرار گیرد.

۴-۲-۷- پرداختن به شیوه های صحیح تبلیغات و نهادی کردن فرهنگ مشارکت گروهی و فردی

شرکت برق منطقه ای تهران به منظور اشاعه نظام پیشنهادها از طریق "بذر پیشنهادها"، نکات زیر را در اولویت فعالیت های خود قرار داده است:

- دخالت دادن کارکنان در فرآیند تصمیم گیری



- مجهز کردن کارکنان به دانش و مهارت‌های مورد نیاز
- تعیین میزان اختیارات و دخالت کارکنان بر اساس ماموریت برق تهران
- ایجاد هدف های فردی و سازمانی
- متمرکز کردن توجه همگان به مشارکت در بهسازی مداوم از طریق فراخوان و بذر پیشنهادات
- بیان کردن اثر بخشی مشارکت کارکنان در نیل به هدفهای سازمانی
- بوجود آوردن مدیریت پائین به بالا
- ۷-۲-۵- اعلام نتایج حاصل از مشارکت کارکنان و بررسی منظم روند مشارکت و اتخاذ تدابیر مناسب جهت توسعه آن .
- ۷-۲-۶- آموزش دادن به دست‌اندرکاران اجرای این برنامه‌ها و آموزش عمومی برای عموم کارکنان در این زمینه .

۷-۳- ساختار نظام پیشنهادها

ساختار نظام پیشنهادها در شرکت برق منطقه‌ای تهران متشکل از ارکان و بخشهای زیر است:

۱. کمیسیون تحول و ارتقای سلامت اداری.
۲. کمیته مرکزی نظام پیشنهادها.
۳. دبیرخانه نظام پیشنهادها.
۴. شش کمیته پیشنهادها در سطح معاونت‌های: بهره برداری، منابع انسانی، طرح و توسعه، برنامه ریزی و تحقیقات، مالی و پشتیبانی، هماهنگی

۷-۴- آیین نامه نظام پیشنهادها

ماموریت نظام پیشنهادها اعتلای سطح فرهنگ مشارکت در شرکت بر اساس مدل‌های نوین مدیریت مشارکتی، همسوسازی اهداف مدیریت و کارکنان و ایجاد بهبود در روشها و فرآیندهای جاری شرکت می باشد. در راستای این ماموریت آیین نامه ای با عنوان " آیین نامه نظام بررسی و پذیرش پیشنهادها در برق تهران " تدوین گردیده است که شامل مفاد زیر میباشد :

- | | |
|--|------------------------------------|
| ۱. ماموریت و اهداف نظام پیشنهادها | ۷. پیشنهادهای قابل قبول |
| ۲. ساختار و شرح وظایف ارکان نظام پیشنهادها | ۸. پیشنهادهای غیرقابل قبول |
| ۳. گردش کار اجرایی نظام پیشنهادها | ۹. ارزیابی و امتیاز دهی به پیشنهاد |
| ۴. شرایط ارائه پیشنهاد | ۱۰. پاداشها و حق الزحمه‌ها [۱۶]. |
| ۵. محورهای پیشنهاد | |
| ۶. پیشنهادهای ویژه | |

۷-۵- مکانیزاسیون نظام پیشنهادها

بمنظور تسهیل و تسریع در استفاده از این نظام و توسعه و اشاعه آن در سطح شرکت ، برق تهران نسبت به مکانیزاسیون آن اقدام نموده و در حال حاضر کلیه مراحل اعم از ارائه ، بررسی ، اعلام نتایج حاصل از اجرا ، بانک اطلاعاتی عناوین پیشنهادها و ... بصورت الکترونیکی و مکانیزه در سطح شرکت انجام میگردد. نمونه هایی از تصاویر نرم افزار نظام پیشنهادها در پایان مقاله درج شده است.

۷-۶- شاخص های موفقیت نظام پیشنهادها

نظام پیشنهادها در صورتی موفق است که بتواند زمینه حضور و مشارکت فعال تمامی پرسنل شرکت را در ارایه پیشنهادها فراهم سازد و به شکلی طرح ریزی شود که مانعی برای مشارکت افراد نباشد . به طور کلی ویژگی‌های یک نظام پیشنهادهای موفق را می‌توان به شرح زیر بیان کرد:

- مشارکت فعال تمامی پرسنل شرکت در ارایه پیشنهاد
- به حداقل رساندن بروکراسی و سهولت ارائه پیشنهادها
- سهولت روش‌های ارزیابی
- سهولت در پرداخت پاداش پیشنهادهای مصوب
- امکان ارایه پیشنهاد توسط کارکنان در تمامی زمینه‌ها
- سمت‌گیری پیشنهادهای ارایه شده به سمت پیشنهادهای گروهی
- کاهش زمان ارزیابی و اعلام نتیجه به پیشنهاددهنده



دوازدهمین همایش و ششمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها

- مشارکت پیشنهاددهندگان در اجرای پیشنهادها
 - هم راستا بودن پیشنهاد با اهداف، وظایف و اختیارات سازمان و امور کاری پیشنهاددهنده و یا واحدهای مرتبط
 - صرفه‌جویی در هزینه‌ها، بهبود کیفیت خدمات و یا بهبود سیستم‌ها در اثر
- نتایج حاصل از مشارکت کارکنان شرکت برق منطقه ای تهران در دو سال متوالی منتهی به سال هدف در ادامه آمده است .

۸- مدل سازی معادلات ساختاری

مدل سازی معادلات ساختاری، انواع متنوعی از مدلها را با هدف اساسا مشابه، برای به تصویر کشیدن روابط میان متغیرهای مشاهده شده به کار می برد. این هدف، فراهم کردن آزمونی کمی برای یک مدل نظری مفروض شده بوسیله محقق است. به طور اخص، مدل های نظری متنوعی می توانند در مدل سازی معادلات ساختاری آزمون شوند. این مدلها فرض می کنند که چگونه مجموعه ای از متغیرها، سازه ها را تعریف کرده و چگونه این سازه ها با یکدیگر مرتبط ند. هدف تحلیل مدل سازی معادله ساختاری این است که معین کند مدل نظری تا چه حد بوسیله داده های نمونه ای حمایت می شود. هدف تحلیل مدل سازی معادله ساختاری این است که معین کند مدل نظری تا چه حد بوسیله داده های نمونه ای حمایت می شود. اگر داده های نمونه ای مدل نظری را تأیید کردند، آنگاه می توان مدلهای نظری پیچیده تری را فرض کرد. اگر داده های نمونه ای موید مدل نظری نیستند، آنگاه می توان مدل پایه را اصلاح و مجددا آن را آزمون کرد و یا اینکه مدلهای نظری دیگری را طرح و آزمون کرد. مدل سازی معادله ساختاری، مدلهای نظری را با استفاده از روش علمی آزمون فرضیه می آزماید تا فهم ما را از روابط پیچیده میان سازه ها توسعه بخشد. مدل سازی معادله ساختاری می تواند انواع متفاوتی از مدلهای نظری را بیازماید. مدلهای پایه شامل مدلهای رگرسیونی، مدلهای مسیر و مدلهای عاملی تأییدی می شوند. (۱۳،۴) در مدل سازی معادله ساختاری، حرف X و Y را برای نشان دادن متغیرهای مشاهده شده به کار می بریم. از حرف X برای نشان دادن متغیرهای مستقل، و از حرف Y برای نشان دادن متغیرهای وابسته استفاده می کنیم. در مدل سازی معادله ساختاری متغیرهای مستقل پنهان را با استفاده از متغیرهای مشاهده شده که با نماد X نمایش داده می شوند اندازه می گیریم و متغیرهای وابسته پنهان را با متغیرهای مشاهده شده ای اندازه می گیریم که با نماد Y نمایش داده می شوند. متغیرهای مستقل و وابسته پنهان با استفاده از متغیرهای آشکار و کاربرد مدل های عاملی تأییدی تعریف می شوند. متغیرهای آشکار چندگانه که در تعریف یک متغیر پنهان خاص به کار می روند اجازه می دهند که خطای اندازه گیری از طریق مدل سازی معادله ساختاری برآورد شود . اگر تنها یک سنجه منفرد از یک متغیر پنهان بکار برده شود و آن متغیر چندان قابل اعتماد نباشد آنگاه متغیر پنهان بخوبی سنجش نشده است و خطای اندازه گیری از طریق مدل سازی معادله ساختاری قابل برآورد نیست. خطای اندازه گیری بخشی از هر مدل معادله ساختاری است. [۱۲] .

۹- اندازه گیری عملکرد منابع انسانی

نمونه ای از شاخص های محاسبه شده عملکرد منابع انسانی طی چهار سال متوالی منتهی به سال هدف در ادامه آمده است .

سال چهارم	سال سوم	سال دوم	سال اول	نام شاخص
۲۴۴۳.۲۷	۲۳۳۲.۴	۲۲۳۶.۲۵	۲۱۱۳.۶	عملکرد منابع انسانی شرکت بر مبنای درآمد کل و مجموع ساعات کاری کارکنان
۱۴۵.۵۰	۶۳.۷۳	۵۳.۶۵	۶۰.۰۸	عملکرد منابع انسانی شرکت بر مبنای درآمد کل و مجموع هزینه کارکنان
۱۷۶۵۶۷۴۰	۶۳۴۹۶۸۶	۶۰۹۲۰۲۷	۵۷۴۳۹۹۷	عملکرد منابع انسانی شرکت بر مبنای ارزش انرژی فروخته شده و تعداد کارکنان
۶۴۹۱.۴۵	۲۳۳۴.۴۴	۲۲۳۹.۷۲	۲۱۱۱.۷۶	عملکرد منابع انسانی شرکت بر مبنای ارزش انرژی فروخته شده و مجموع ساعات

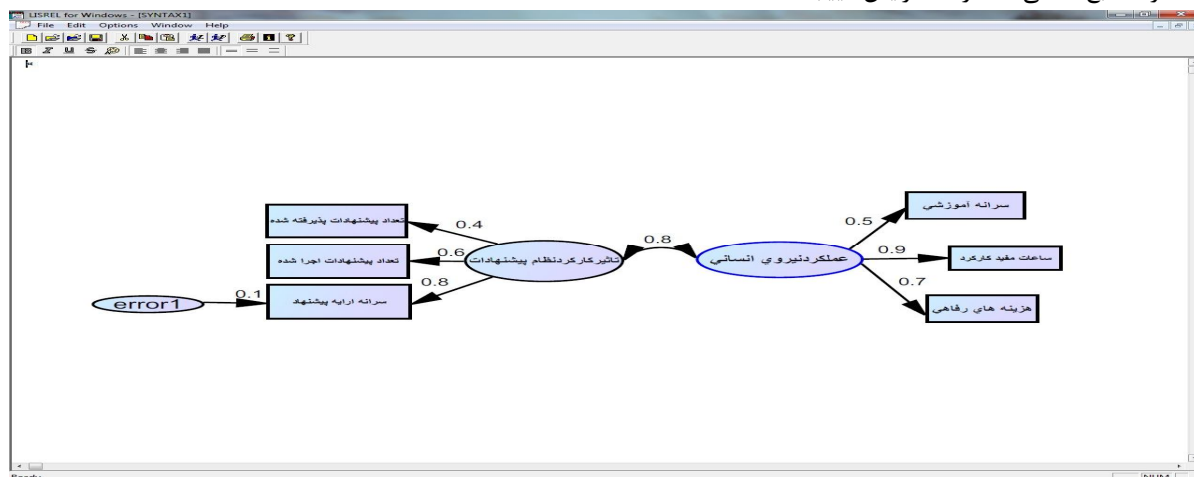
سال دوم	سال اول	عنوان
۱۲۷	۹۱	تعداد پیشنهادهای پذیرفته شده
۹۴	۸۲	تعداد پیشنهادهای اجرا شده
۱.۰۲	۰.۸۳	سرانه اجرایی پیشنهادها



۱۰- بررسی میزان اثرگذاری اجرای نظام پیشنهادها بر عملکرد منابع انسانی با بکارگیری نرم افزار لیزرل

این نمودار ارتباط کلی بین متغیرهای نظام پیشنهادها و عملکرد منابع انسانی را با یکدیگر در یک الگو نشان میدهد در نمودار زیر ضرایب مسیر تحقیق موجود نشان داده شده است. اعداد روی پیکانها نشاندهنده ضرایب مسیر مربوطه بین متغیرها میباشد که با استفاده از نرم افزار لیزرل بدست آمده است. دایره ها نشانگر متغیرها و مربعها نشاندهنده سوالات مربوط به این متغیرها میباشد [۳،۱۳].

با توجه به الگو مشاهده میشود که به ازای یک واحد افزایش در تعداد پیشنهادات پذیرفته شده سرانه آموزشی ۲۰ درصد افزایش میابد و در ازای یک واحد افزایش در تعداد پیشنهادات اجرا شده ساعات مفید هرگز هزینه های رفاهی ۰/۷ درصد افزایش میابد. به ازای یک واحد افزایش در سرانه پیشنهاد، عملکرد نیروی انسانی ۰/۸ درصد افزایش میابد.



۱۱- روش شناسی پژوهش

این مقاله از نظر ماهیت و اهداف از نوع کاربردی و از نظر روش جمع آوری داده ها از نوع پیمایشی - توصیفی می باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر، کلیه کارکنان (اعم از سطوح مدیریتی و سرپرستی و کارشناسان و کمک کارشناسان) بخش های تحت پوشش شرکت برق منطقه ای تهران می باشد. به منظور رعایت ویژگی های مذکور در تحقیق حاضر و به دلیل متنوع بودن امورها و دفاتر تحت پوشش شرکت برق منطقه ای تهران، از روش تصادفی طبقه ای (و از نوع متناسب با حجم هر طبقه) استفاده شده است. بدین ترتیب که مجموعه نمونه های انتخابی به نسبت تعداد جامعه آماری هر واحد سازمانی بین آن ها توزیع شده است و تعداد نمونه اختصاص یافته به هر واحد سازمانی به روش تصادفی ساده - و با شانس برابر - میان آنها توزیع شده است. به منظور تعیین تعداد نمونه و با توجه به جدول جامعه آماری، از مدل تصمیم گیری کرجسی و مورگان و کوهن که رهنمود علمی و قابل تعمیمی را ارائه نموده اند [۸]. استفاده گردید و با توجه به تعداد جامعه آماری مورد نظر (نمونه: ۷۰۰ نفر)، حجم نمونه تعداد ۱۰۰ نمونه انتخاب شد [۵،۷].

برای این منظور در پژوهش حاضر از روش پرسشنامه (به عنوان روش اصلی) و از روش های مصاحبه مطالعه مستندات و مطالعه کتابخانه ای (به عنوان روش های مکمل) استفاده شده است که اینک به جزئیات هر یک پرداخت می شود. در راستای پاسخگویی به سئوال های تحقیق پس از مطالعه مبانی نظری تحقیق و همچنین مصاحبه با تعدادی از مدیران و کارشناسان حوزه معاونت بهره برداری شرکت برق منطقه ای میزان تأثیر گذاری کارکرد نظام پیشنهادها بر روی مدیریت عملکرد با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری مورد پرسش واقع شد.

پرسشنامه طراحی شده در این خصوص شامل دو قسمت می باشد: قسمت اول مربوط به سئوال های عمومی پاسخگو اختصاص دارد در قسمت دوم یک سئوال کلی با مقیاس پنج گزینه ای طراحی شد و لیست موارد تاثیرگذار در حوزه مدیریت عملکرد (۱۵ سوال) بیان شد و از پاسخگویان خواسته شد تا با استفاده از تجربیات و نظرات خود، میزان تاثیرگذاری کارکرد نظام پیشنهادها بر روی مدیریت عملکرد، مشخص کنند. با عنایت به اینکه مبنای اصلی پرسشنامه همان مدل تحلیلی پژوهش بوده است و در مدل یادشده نیز به طور کامل ارتباط میان مفاهیم، فرضیه های و متغیرهای پژوهش مورد بررسی قرار گرفته بود، از این رو روایی محتوا برای پرسشنامه پژوهش رعایت گردیده است و آنچه می بایست اندازه گیری شود، اندازه گیری شده است؛ آزمون آلفای کرونباخ برای محاسبه همبستگی درونی ابزار اندازه گیری از جمله پرسشنامه ها یا آزمون هایی که خصیصه های مختلف را اندازه گیری می کند به کار می رود. بر این اساس میزان آلفای محاسبه شده کل برابر با ۰/۹۵۴ محاسبه گردید که میزان آن بالاتر از ۰/۷ است و این مؤید پایایی پرسشنامه است. برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا واریانس نمره های هر زیر مجموعه سئوال های پرسشنامه و واریانس کل را محاسبه کرده، سپس با استفاده از فرمول زیر مقدار ضریب آلفا را محاسبه می نماید [۶].



$$r_a = \frac{j-1}{j} \left(\frac{1 - \sum si^2}{s^2} \right)$$

پرسش های پژوهش

سؤال اصلی تحقیق عبارتست از اینکه ، مهمترین میزان تأثیر گذاری کارکرد نظام پیشنهادها بر روی مدیریت عملکرد چیست .
براساس این سوال ، سوالات فرعی زیر مطرح می شود .

- ۱- بنظر شما تاثیر اجرای نظام پیشنهادها بر روی سرانه آموزشی کارکنان به چه میزان بوده است؟
- ۲- بنظر شما تاثیر اجرای نظام پیشنهادها بر ساعات مفید کارکرد تا چه میزان بوده است؟
- ۳- بنظر شما آیا اجرای نظام پیشنهادها بر بهبود عملکرد منابع انسانی موثر بوده است ؟

۱۲- نتیجه گیری

با مشارکت دادن کارکنان در امور سازمان می توان نتایج مثبت و پیامدهای همه جانبه ای را برای سازمان و کارکنان آن فراهم آورد. در نظام مشارکت سازمانی، مدیران و کارکنان به تبادل نظر با یکدیگر می پردازند و کارکنان با مشارکت در کارها، خود را در سود و زیان سازمان سهیم می سازند و همه تلاش خود را با کمک مدیران جهت افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی به کار می گیرند.

مروری بر ادبیات این تحقیق در موضوع های نظام پیشنهادها و عملکرد منابع انسانی نشان می دهد که تمرکز اصلی در ادبیات، بر توصیف این دو مفهوم است . نظام پیشنهادها به طور مستقیم یا غیرمستقیم بر عملکرد منابع انسانی سازمان تأثیر دارد . این ارتباط نظری بین نظام پیشنهادها و عملکرد منابع انسانی ، دلالت بر این امر دارد که مدیریت عملکرد یکی از دستاوردهای حاصل از اجرای نظام پیشنهادها است . هدف از انجام تحقیق حاضر مشخص نمودن میزان تأثیر نظام پیشنهادها بر عملکرد منابع انسانی بوده است و به منظور دسترسی به هدف بیان شده گام های زیر پیموده شد : مطالعه ادبیات موضوع، تعریف اهداف اجرایی، رابطه نظام پذیرش پیشنهادها و عملکرد منابع انسانی ، مدل سازی معادلات ساختاری ، اندازه گیری عملکرد منابع انسانی ، بررسی میزان اثر گذاری نظام پیشنهادها بر روی عملکرد منابع انسانی ، روش شناسی پژوهش ، جمع آوری داده ها و اطلاعات از طریق پرسشنامه، تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS و لیزرل .

نتایج تحقیق نشان داد که به ازای یک واحد افزایش در تعداد پیشنهادات پذیرفته شده سرانه آموزشی ۲۰ درصد افزایش میابد و در ازای یک واحد افزایش در تعداد پیشنهادات اجرا شده ساعات کارکرد کارکنان ۵۴ درصد افزایش مییابد. به ازای یک واحد افزایش در سرانه ارائه پیشنهاد عملکرد منابع انسانی ۶۴ درصد افزایش مییابد .

در این پژوهش به شناسایی تأثیر نظام پیشنهادها بر عملکرد منابع انسانی پرداخته شده است . با توجه به ارتباط میان نظام پیشنهادها و عملکرد منابع انسانی و فضای مثبتی که نظام پیشنهادها در جهت ارتقای رضایت و عملکرد کارکنان ایجاد می کند، پیشنهاد می شود که از طریق راه کار هایی نظیر آموزش و توانمند سازی افراد، اصلاح نظام پیشنهادات، اصلاح نظام پاداش و جبران خدمات که پویایی و انعطاف پذیری بالاتری داشته ، تا از این طریق درجه موفقیت نظام پیشنهادها در شرکت افزایش یابد.

مراجع

- ۱- رهنورد ، فرجاله ، مدیریت مشارکتی ، تئوری و عمل ، مرکز آموزش مدیریت دولتی ، ۱۳۷۸
- ۲- برومند ، نادر ، آسیب شناسی مدیریت مشارکت جو در سازمان ها ، تدبیر شماره ۱۱۵ ، ۱۳۸۰
- ۳- حسین زاده ، علی حسین ، کاربرد و تحلیل مدل معادلات ساختاری در علوم انسانی با استفاده از نرم افزار آموس، مولف بابارا باینر، انتشارات دانشگاه آزاد شوشتر، ۱۳۹۰
- ۴- داوری ، علی، مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار pls انتشارات جهاد دانشگاهی ، ۱۳۹۰
- ۵- رهنورد، فرجاله، ارزشیابی نظام پیشنهادها در بخش دولتی ایران، مرکز آموزش مدیریت دولتی ، گزارش دومین همایش ملی نظام مدیریت مشارکتی ، تهران، شهریور ۱۳۸۰
- ۶- سردم، زهره، عباس بازرگان و اله حجازی روشهای تحقیق در علوم رفتاری ، مؤسسه انتشارات آگاه، ۱۳۸۵
- ۷- سکاران، اوما ، روشهای تحقیق در مدیریت ، ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی ، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۸۰
- ۸- طوسی، محمدعلی؛ مشارکت در مدیریت و مالکیت، مرکز آموزش مدیریت دولتی ، تهران، ۱۳۷۲
- ۹- طوسی، محمدعلی؛ مدیریت مشارکت جو (اجرای سپردن اختیار)



- ۱۰- صادقی فر، ناصر، مرکز آموزش و تحقیقات، ۱۳۸۲
- ۱۱- قاسمی، وحید، مقدمه ای بر مدلسازی معادلات ساختاری، نویسنده رندال ایی، انتشارات جامعه شناسان، ۱۳۸۸
- ۱۲- مهر حیدر، امین، چارستاد، پروانه، روش تحقیق کمی با کاربرد مدل سازی معادلات ساختاری، انتشارات ترمه، ۱۳۹۲
- ۱۳- مقدمه ای بر مدلسازی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار آموس، انتشارات جامعه شناسان، ۱۳۸۸
- ۱۴- میرسپاسی، ناصر، مدیریت عملکرد راهبرد های اساسی و رهنمود های عملی، ترمه، ۱۳۸۶
- ۱۵- علاءالدین رفیع زاده بقر آباد، مدیریت عملکرد، فرمنش، ۱۳۸۹
- ۱۶- هیئت مدیره برق تهران، آیین نامه نظام بررسی و پذیرش پیشنهادها، انتشارات برق تهران، ۱۳۸۸
- ۱۷- کارنامه عملکرد شرکت برق منطقه ای تهران، ۱۳۹۱
- ۱۸- http://motaleat.sanjesh.org/pishnahadat/site/info_site/amozesh/nezam_pish.html