

بررسی رابطه کایزن با عملکرد شغلی کارکنان (مطالعه موردی سازمان فاوا) شهرداری مشهد)

جواد زاهدی^۱، زهرا بزومی کاخکی^۲، سمیرا تاجدار^۳

^۱ مربی و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد

^۲ کارشناس ارشد مدیریت مالی

^۳ کارشناس ارشد مدیریت گرایش مالی

چکیده

این تحقیق با هدف بررسی تاثیر کایزن بر عملکرد شغلی کارکنان در سازمان فاوا مشهد انجام شده است. تحقیق حاضر، از لحاظ هدف کاربردی و از نظر تحلیل داده ها توصیفی و از نوع پیمایشی است. برای گردآوری داده ها از پرسشنامه ای استفاده شده که بر اساس مقیاس هفت مرتبه ای لیکرت تدوین شده است. تعداد نمونه انتخابی ۱۲۵ نفر است که از میان کارکنان سازمان فاوا و به صورت تصادفی انتخاب شده اند. داده های جمع آوری شده، با روش همبستگی و به کمک نرم افزار SPSS تجزیه و تحلیل شده است. نتایج نشان می دهد که کایزن رابطه مثبت و معناداری با عملکرد شغلی کارکنان دارد.

واژه های کلیدی: کایزن، عملکرد سازمانی، عملکرد شغلی، سازمان فاوا.

۱- مقدمه

در کارهای تحقیقاتی گذشته در باره نگرشی کاربردی برای اجرای موثر کایزن و کایزن سریع و کایزن موفقیت در رقابت ژاپنی مطالعاتی صورت گرفته و همه آنها بر افزایش بهره وری در سازمان ها و نهادهایی که آنها اعمال شده اشاره داشته اند و همچنین از موفقیت روز افزون سازمان های ژاپنی به علت استفاده از این روش در سازمان هایشان سخن به میان آورده اند. قبل و بعد از جنگ جهان دوم کالاهای ژاپنی به داشتن قیمت ارزان و کیفیت پایین معروف بودند. این موضوع مربوط به کالاهای تولیدی نبود بلکه خدمات عمومی نیز در حد بسیار نازلی ارائه می شد. در چنین شرایطی تلاش های فراوانی در جهت بهبود کیفیت و خدمات آغاز گردید. روش های آماری کنترل کیفیت که توسط والتر شوهارث در امریکا مورد استفاده قرار گرفت با نگرشی جدید در سال ۱۹۵۰ توسط ایشی کاوابا به عنوان تضمین کیفیت به کار گرفته شد. پس از مدتی ژاپنی ها به این نتیجه رسیدند که این روش باید متناسب با فضای فرهنگی و کاری ژاپن بهبود یابد. فلسفه کایزن بر این اساس بنا شده است که شیوه زندگی ما اعم از کاری، اجتماعی و خانوادگی بر تلاش در جهت بهبود مداوم تمرکز یابد (ماساکی، ۱۳۸۰). روش کایزن به جای سرمایه گذاری مالی عظیم، نیازمند تلاش، تعهد و مهمتر از همه رهبری است که در نهایت موجب مشتری مداری و وفاداری بیشتر آنها، برخورداری از نیروی کار بهره ور و خشنود، در آمد بالاتر، هزینه پایین تر و سود بیشتر می شود. در یکی از مطالعات ریموند نشان داد که کایزن باعث غنی سازی شغل شده است. کایزن در ابعاد مختلفی از شغل از جمله: تنوع کار، اختیار، هویت کار، انگیزش و نیاز به رشد تغییرات مثبتی را ایجاد کرده است و این تغییرات در مردان و زنان، یکسان اتفاق افتاده است (شریفی و همکاران، ۱۳۸۶).

این مطالعه به بررسی رابطه کایزن با عملکرد شغلی کارکنان سازمان شهرداری فاوای مشهد می پردازد.

۲- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

جهان سازمانی امروز، جهانی پر رقابت و پر چالش است. سازمان ها نیز به دنبال این هستند که با شیوه های نوین مدیریتی؛ جایگاه خود را در بین رقبا و بازار تضمین کنند. بسیاری از سازمان ها برای اینکه در بازار رقابت دوام بیاورند بهبود کیفیت را سرلوحه کار خود قرار داده اند. در سال ۱۳۷۹، با هماهنگی سازمان ملی بهره وری ایران (NIPO) و سازمان بهره وری آسیا (APO)، دوره ای با عنوان کارگاه آموزشی کایزن عملی به مدت پنج روز برای جمعی از واحدهای صنعتی استان یزد برگزار نمود. آن روز کسی تصور نمی کرد که این کارگاه سرآغازی برای معرفی الگویی برای بهبود بهره وری در کشور خواهد بود. مدرس و مشاور این کارگاه آقای شوئیچی یوشیدا مشاور کایزن و معاون اسبق شرکت نیسان موتورز بود. این کارگاه پنج روزه که طی آن بخشی از فرآیندهای کاری واحدهای صنعتی شرکت کننده به عنوان نمونه انتخاب و مورد بازمهندسی قرار شد. در تغییر نگرش کارکنان نسبت به مسائل محیطی بسیار مؤثر افتاد به طوری که سازمان ملی بهره وری ایران بلافاصله اجرای پروژه های بعدی در سایر استانهای کشور را در دستور کار خود قرار داد. نخستین کسانی که یوشیدا را در کارگاه آموزشی پنج روزه در استان آذربایجان شرقی همراهی کردند، کارشناسان این سازمان بودند که بعدها خود پایه گذار اجرای کایزن و ادامه حرکتی بهبود در بخشهای صنعت و خدمات شدند. در سال ۱۳۸۱، سازمان ملی بهره وری ایران حرکت بهبود کایزنی را با اجرای طرح چرخه مدیریت بهره وری در ۵ دستگاه دولتی استان کرمان آغاز و برای نخستین بار در کشور، کایزن را به حوزه خدمات و خصوصاً سازمانهای دولتی کشاند. اکنون به یاری خداوند، حرکت بهبود مستمر (کایزن) در بخشهای مختلف صنعتی و خدماتی کشور، آغاز شده و می رود تا منزلت واقعی خود را ارکان بهبود و توسعه کشور دست یابد. سایت الکترونیکی IRAN KAIZEN پایگاهی خواهد بود برای آنکه تمامی دست اندرکاران بهبود مستمر در کشور، با هم ارتباط متقابل و تبادل اطلاعات داشته باشند (پارسامنش).

یکی از سیستم های بهبود، کایزن است؛ که آن را بهبود مستمر در محیط کار سازمانی و نگرش مبتنی بر عقل سلیم در مدیریت نوین تعریف می نمایند (اندت، ۲۰۰۷؛ ۵۲). ایمایی (۱۹۸۶) برای اولین بار واژه ی کایزن را وارد متون مدیریتی نموده و آن را به عنوان یک استراتژی بهبود که تمامی افراد را از مدیران ارشد سازمان تا کارکنان عملیاتی، در فرآیندها درگیر و فعال می سازند تعریف کرده است (جلال الدین، ۱۹۹۹).

کایزن ترکیبی دو کلمه ای از یک مفهوم ژاپنی است که تعریف آن تغییر به سمت بهتر شدن یا بهبود مستمر و تدریجی است. در واقع کایزن بر این فلسفه استوار است که برای ایجاد بهبود در سازمان ها لازم نیست به دنبال تغییرات انفجاری یا ناگهانی باشیم ، بلکه هر نوع بهبود یا اصلاح به شرط آنکه پیوسته و مداوم باشد، ارتقای بهره وری را در سازمان ها به ارمغان خواهد آورد.

KAI + ZEN = KAIZEN

فلسفه کایزن بر این اساس بنا شده است که شیوه زندگی ما اعم از کاری، اجتماعی و خانوادگی بر تلاش در جهت بهبود مداوم تمرکز یابد (ماساکی، ۱۳۸۰). این مفهوم برای بسیاری از ژاپنی ها به قدری عادی و روشن است که حتی متوجه دارا بودن آن نیستند. فرایند کایزن بر پایه تفکر عقل سلیم استوار است و با اجرای فعالیت های کم هزینه پیشرفت های خارق العاده را ایجاد می کند. هر سازمان و موسسه ای در هر جای دنیا، می تواند با برداشتن گام های اصولی و درست کایزن را به کار برده ، و از آن بهره بگیرد.

بهبود مستمر که از آن تحت عناوین بهبود افزایشی یا بهبود نردبانی نیز یاد می شود عبارت است از یک فرآیند یا ابزار بهره وری که قصد دارد یک رشد ثابت و سازگار و بهبود در تمامی قسمت های یک فرآیند و یا فرآیندها ایجاد می کند. بهبود مستمر، پایداری فرآیند و امکان بهبود آن را در آینده تضمین می کند. در تعریف دیگر، بهبود مستمر را فرآیند اعمال تغییرات مستمر در سازمان می دانند که طی آن سازمان در جهت تحقق خگ مشی و اهداف کلان خود روی ارتقای اثربخشی یا کارایی فعالیت های خود تمرکز می نماید. روش کایزن به جای سرمایه گذاری مالی عظیم، نیازمند تلاش، تعهد و مهم تر از همه رهبری است که در نهایت موجب مشتری مداری و وفاداری بیشتر آنها، برخورداری از نیروی کار بهره ور و خشنود، درآمد بالاتر، هزینه پایین تر و سود بیشتر می شود (۷) بهبود مستمر تنها در کیفیت محدود نمی شود بلکه مواردی مانند بهبود در استراتژی تجاری، مقاصد تجاری، مشتری، کارکنان و روابط عرضه کنندگان می تواند زمینه های بهبود مستمر باشد

استراتژی کایزن بر این باور است که استاندارد ها به صورت آزمایشی تدوین شده اند و بایستی همواره تلاشهایی برای آنها صورت گیرد. کایزن روی تغییرات تدریجی در فرآیندها تاکید می کند و در مقایسه با سایر روش های تحول سازمانی از جمله مهندسی مجدد که تغییرات کلی را در نظر دارد بسیار کم هزینه بوده و غالباً منابع (زمان، سرمایه، دارایی ها و ...) قابل توجهی را مصرف نمی کند، لیکن از آنجایی که مشارکت تمامی پرسنل در همه سطوح سازمانی را در بر می گیرد در مجموع به تحولات شگرفی منتهی می شود در محیطی که کایزن به یک فرهنگ باور عمومی تبدیل شده است کارکنان در کار و زندگی با نشاط تر و با انگیزه تر هستند و همراهی با تغییرات و تعهد به اهداف سازمانی ارتقا می یابند.

تاریخچه حرکت کایزن در ایران:

در سال ۱۳۷۹ با هماهنگی سازمان ملی بهره وری ایران و سازمان بهره وری آسیا، دوره ای با عنوان کارگاه آموزشی کایزن عملی به مدت پنج روز برای جمعی از واحدهای استان یزد برگزار شد. آن روز کسی تصور نمی کرد که این کارگاه سرآغازی برای معرفی الگویی برای بهبود بهره وری در کشور خواهد بود. مدرس و مشاور این کارگاه سوئیچی یوشیدا مشاور کایزن و معاون اسبق شرکت نیسان موتورز بود.

در سال ۱۳۸۱ سازمان ملی بهره وری ایران حرکت بهبود کایزنی را با اجرای طرح چرخه مدیریت بهره وری در پنج دستگاه دولتی استان کرمان آغاز و برای نخستین بار در کشور، کایزن به حوزه خدمات و به ویژه سازمان های دولتی کشاند. اکنون حرکت بهبود مستمر (کایزن) در بخش های مختلف صنعتی و خدماتی کشور آغاز شده و می رود تا به جایگاه واقعی خود، در بهبود بهره وری و توسعه کشور دست یابد.

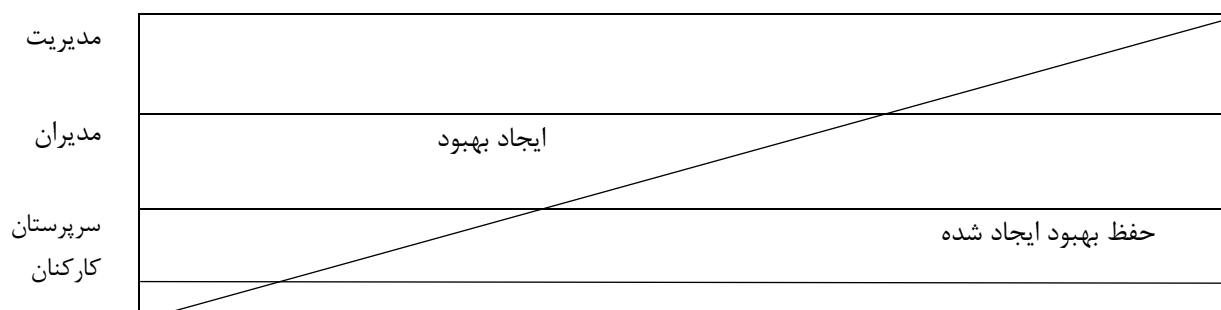
منافع ناشی از کایزن:

- ۱- تمامی کارکنان را برای ایجاد اصلاحات به کار می گیرد و مشکلات را ریشه ای تشخیص و از همان ابتدا راحا ارائه می کند.
- ۲- کارکنان، کار را با لذت انجام می دهند همچنین کایزن منجر به بهبود اخلاقیات می شود.
- ۳- اتلاف را کاهش می دهد.
- ۴- موجب استفاده بهینه از ظرفیت تولید و حفظ بقا کارکنان و ارتقا کیفیت تولید می شود.
- ۵- دستیابی به نتایج را سریعتر امکانپذیر می سازد و بجای تاکید بیشتر بر بهبود در سرمایه بر سرمایه گذاری خلاقانه تاکید داشته که می تواند مشکلات متعددی را مرتفع کند.

مراحل اجرای طرح کایزن:

- ۱- شناخت وضع و مشکلات موجود
- ۲- چاره جویی
- ۳- ذره نگری یا تجزیه و تحلیل مشکل
- ۴- ردیابی یا مشخص نمودن علل مشکل
- ۵- پیش بینی و مشخص نمودن تدابیر لازم
- ۶- به اجرا در آوردن راه حل
- ۷- ارزیابی نتایج (پاکی، ۱۳۸۴: ۵۳).

مدل مدیریت کایزن:



- ۱- هر چه به سطح پایین تر م یآییم از وظایف ایجاد بهبود کاسته و به وظایف حفظ و نگهداری بهبود افزوده می شود.
- ۲- مدیران سطوح بالاتر سازمان باید همواره بخش اعظم وقت خود را صرف بهبود سازمان نمایند و امور جاری را که جنبه نگهداری دارند به سطوح پایین تر واگذار کنند.

۳- کارکنان یک سازمان همواره باید به فکر بهبود و حفظ دستاوردهای بهبود در سازمان خود باشند.

الزامات کایزن :

گمبا (مراحل واقعی انجام کار): در زبان ژاپنی گمبا به معنای محل واقعی و جایی است که عملیات اصلی سازمان در آن انجام می شود.

عملکرد سازمانی

پیرو این تعریف، مدیریت عملکرد فرآیندی است که به واسطه برانگیختن کارکنان به تحقق اهداف سازمانی منجر می گردد. مدیریت عملکرد از دو فاکتور "ارزیابی" و "پرداخت" تشکیل شده و یکی از اجزای اصلی در جهت دهی استراتژیک محسوب می گردد و همچنین ارزیابی عملکرد به مجموعه اقدامات و اطلاعاتی اطلاق می گردد که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدف ها به شیوه های اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی صورت می گردد (اکبریان و نجفی، ۱۳۸۸). در تعریف دیگری که به نظر جامع تر می رسد، نیلی و همکارانش عملکرد را نتایج مجموعه رفتارهایی تعریف کرده اند که به واسطه افراد، گروهها و سازمان به انجام می رسد. ازین منظر عملکرد شامل رفتار و نتایج حاصل از رفتار می شود (ملاحسینی و همکاران، ۱۳۸۹).

عملکرد شغلی درجه ای از انجام وظایف محوله به فرد در شغل وی می باشد (Tahir, ۲۰۰۶) عملکرد را فعالیت هایی تعریف کرده اند که به طور معمول بخشی از شغل و فعالیت های فرد است و باید آن را انجام دهد (ذاکرفرد، ۱۳۸۸) یکی از اجزای عملکرد سازمانی عملکرد شغلی می باشد. عملکرد شغلی یکی از متغیرهای اساسی در رفتار سازمانی است، عملکرد شغلی نقش تلاش ها و رفتارهای فرد را در تحقق اهداف سازمانی می سنجد (کمبل، ۱۹۹۹). یعنی فرد تا چه اندازه ای توان (دانش، مهارت، تجربه و شایستگی) انجام کارها را دارد. و تا چه اندازه ای تمایل (انگیزش، علاقه، تعهد و اعتماد) به انجام کار دارد. هرچند عوامل محیطی و سازمانی همچون حمایت مدیریت و تناسب شخص با شغل، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، روحیه همکاری و بازخورد در این زمینه دخالت دارند ولی توان و تمایل، عوامل اساسی در تعیین عملکرد شغلی اند. البته نباید از نظر دور داشت که کایزن یکی از عوامل اثرگذار بر عملکرد شغلی است. اکثر محققین بر این باورند که عملکرد شغلی یک سازه چند بعدی است و دو مورد مهم از این ابعاد عبارتند از: عملکرد زمینه ای و عملکرد وظیفه ای (سعادت، ۱۳۸۴).

عملکرد وظیفه ای شامل رفتارهایی می شود که در فعالیت های مربوط به تبدیل و نگهداری در سازمان از قبیل تولید محصول، مدیریت زیردستان، ارائه خدمات و فروش کالاها دخالت دارند. اما عملکرد زمینه ای به عنوان رفتاری تعریف می شود که بر روی زمینه روانشناسی، اجتماعی و سازمانی که کار انجام می شود (از قبیل کار به صورت تعاونی با دیگران، پشتکار جهت رسیدن به اهداف مشکل، پیروی از قوانین سازمانی و ...) تاثیر می گذارد. در واقع عملکرد زمینه ای به آن دسته از فعالیت هایی مربوط به شغل گفته می شود (از قبیل کارکردن سخت، کمک به دیگران) که به طور غیر رسمی در اثربخشی سازمانی تاثیر دارند ولی به طور رسمی به عنوان بخشی از شغل یا وظیفه تلقی نمی شوند. (صادقی، ۱۳۹۱).

عملکرد شغلی مفهوم کلی با ابعاد زیر است (کمبل ۱۹۹۳ به نقل از صادقی، ۱۳۹۱).

- ۱- تسلط و مهارت در شغل
- ۲- تسلط و مهارت عام (خارج از شغل)
- ۳- تسلط در ارتباطات کتبی و شفاهی
- ۴- تلاش و کوشش
- ۵- حفظ انضباط شخصی

- ۶- کمک و همکاری با هم رده ها
- ۷- عملکرد تیمی
- ۸- سرپرستی، مدیریت و رهبری

عوامل موثر بر عملکرد شغلی:

- (۱) عوامل سازمانی در قالب های زیر در عملکرد شغلی موثرند:
 - الف- ابهام شغل: به روشن و مشخص نبودن اهداف و مسئولیت ها اطلاق می شود، زمانی رخ می دهد که انتظار از فرد مشخص نباشد و عدم درک آن می تواند در عملکرد شغلی و تربیتی فرد تاثیر بگذارد.
 - ب- انتظارات شغل: تعارض انتظارات اولیه شغل با تجارب بصری شغلی.
 - ج- تعارض نقش: عدم همخوانی بین خواسته های فردی با محیط تعارض بین ارزشهای فردی و رویه های سازمانی.
 - د- تراکم کاری: تعارض بیش از حد بدون توجه به زمان انجام آن.
 - (۲) زشغلی محسوب می شود و تاثیر مستقیمی بر عملکرد شغلی کارکنان سازمان ها دارد.
 - (۳) عوامل درون فردی:
 - الف- عدم آمادگی برای احراز شغل به عنوان متغیری درون فردی نقش تعیین کننده ای در عملکرد شغلی فرد دارد.
 - ب- ویژگی های شخصیتی می توانند در عملکرد شغلی موثر باشند.
 - ج- متغیرهای جمعیت شناختی مانند جنس، سن، میزان تحصیلات، تاهل و سابقه کار نیز در عملکرد شغلی موثرند.
- نتایج اجرای طرح کایزن در سازمان آموزش و پرورش استان هرمزگان و در پروژه بهبود فرآیند صدور حکم ماموریت، موجب ۳۳ درصد کاهش در تعداد مراحل، ۷۵ درصد کاهش در زمان انجام کار و ۵۷ درصد کاهش بعد مسافت شده است. همچنین اجرای طرح کایزن در سازمان امور اقتصادی و دارایی و در پروژه بهبود فرایند پرداخت درخواست وجه، موجب ۱۰۰ درصد بهبودی در مسافت طی شده و زمان انجام کار شده است (زارع، ۲۰۰۴).
- طی تحقیقاتی که از سوی الگرا و چپوادر سال ۲۰۱۱ صورت گرفت به این نتیجه رسیدند که رابطه معناداری بین یادگیری و اعتماد سازمانی و بهبود مستمر با عملکرد سازمانی وجود دارد. همچنین در پژوهشی که تحت عنوان رابطه یادگیری سازمانی، بهبود مستمر و اعتماد میان سازمان با عملکرد سازمانی توسط مظلومی و همکاران (۱۳۹۳) صورت گرفت نتایج ذیل بدست آمد:
- کلیه عواملی که موجب بهبود عملکرد سازمانی شرکت های نمایندگی خدمات بیمه ای می شوند به طور مستقیم یا غیر مستقیم بر عملکرد این شرکت ها موثرند. نتایج این تحقیق نشان داد بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنا داری وجود دارد. همچنین نتایج حاکی از آن است که بهبود مستمر و اعتماد سازمانی نیز با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد.

۳- روش شناسی پژوهش

در این پژوهش هدف بررسی تاثیر بهبود مستمر بر عملکرد شغلی کارکنان میباشد. به همین خاطر این پژوهش بر اساس هدف، روش کاربردی است، و از سوی دیگر پژوهش حاضر به دلیل اینکه به ارزیابی عملکرد کارکنان می پردازد توصیفی- پیمایشی میباشد. برای جمع آوری داده ها و اطلاعات پژوهش افزون بر منابع کتابخانه ای از دو پرسشنامه عملکرد سازمانی هرسی و گلداسمیت و کایزن استفاده شده است که براساس آن هفت بعد عملکرد شغلی (توانایی شغلی، وضوح شغلی، حمایت، انگیزه، ارزیابی، اعتبار و محیط سازمانی) و همچنین تاثیر کایزن بر این هفت بعد مورد بررسی قرار گرفت. جامعه آماری عبارت از کلیه کارمندان و مدیران سازمان فاوای شهرداری مشهد است. تعداد ۱۵۰ پرسشنامه توزیع شد که تعداد ۱۲۵ پرسشنامه بازگشت داده شدند.

۴- فرضیات پژوهش

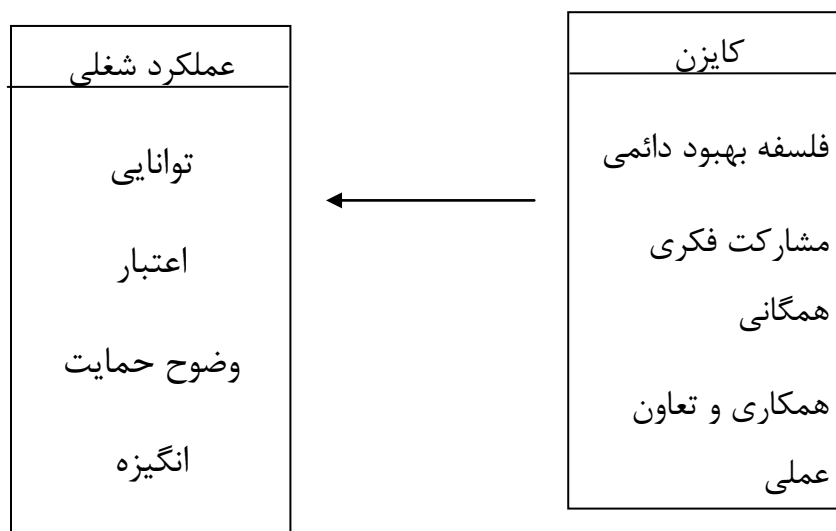
فرضیه اصلی:

کایزن با عملکرد شغلی رابطه دارد.

فرضیات فرعی:

- کایزن با توانایی شغلی رابطه دارد.
- کایزن با وضوح شغلی رابطه دارد.
- کایزن با حمایت سازمانی رابطه دارد.
- کایزن با انگیزه سازمانی رابطه دارد.
- کایزن با ارزیابی سازمانی رابطه دارد.
- کایزن با اعتبار سازمانی رابطه دارد.
- کایزن با محیط سازمانی رابطه دارد.

شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق



مدل مفهومی، تلفیقی هرسی و گلداسمیت ۲۰۰۲،

۵- یافته های پژوهش

۵-۱ آزمون فرضیه ها

از همبستگی پیرسون برای بررسی فرضیه های تحقیق استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۱ ارائه شده است

جدول شماره ۱. نتایج همبستگی پیرسون برای بررسی فرضیه های تحقیق

	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱
۱. کایزن									۱.۰۰**
۲. عملکرد شغلی								۱.۰۰**	۰.۶۸۲**
۳. توانایی							۱.۰۰**	۰.۳۲۷**	۰.۴۱۹**
۴. وضوح نقش						۱.۰۰**	۰.۴۹**	۰.۴۹۷**	۰.۳۴۸**
۵. حمایت سازمانی					۱.۰۰**	۰.۳۱۱**	۰.۳۶**	۰.۳۱۱**	۰.۰۴۴
۶. انگیزه				۱.۰۰**	۰.۴۹۲**	۰.۵۹۳**	۰.۵۱۴	۰.۴۳۱	۰.۳۸۲
۷. ارزیابی			۱.۰۰**	۰.۶۱	۰.۳۶۸**	۰.۲۹۳**	۰.۳۴۹**	۰.۵۳۹**	۰.۴۶۱**
۸. اعتبار		۱.۰۰**	۰.۳۴۵**	۰.۵۹۱**	۰.۴۰۵**	۰.۳۹۳**	۰.۶۱**	۰.۴۹**	۰.۵۸۳**
۹. محیط	۱.۰۰**	۰.۵۳**	۰.۶**	۰.۳۳*	۰.۴۸۲*	۰.۴۳۳**	۰.۴۹۷**	۰.۵۶۱**	۰.۵۱**

** P<0.01

نتایج حاصل از جدول نشان میدهد که رابطه مثبت و معناداری میان کایزن (بهبود مستمر) و عملکرد شغلی ($p=0.682$)، کایزن و توانایی سازمانی ($p=0.327$)، کایزن و وضوح سازمانی ($p=0.49$)، کایزن و اعتبار سازمانی ($p=0.345$) کایزن و انگیزه ($p=0.492$) کایزن و محیط ($p=0.53$) وجود دارد. بنابراین فرضیه اصلی تحقیق در سطح معناداری ۹۹٪ مورد تایید قرار می گیرند.

نتیجه گیری و بحث

این پژوهش به دنبال یافتن پاسخی مناسب بر این سوال بود که آیا کایزن با عملکرد شغلی رابطه معنادار و مثبتی دارد؟ آنچه که در نتایج پژوهش دیده شد، نشان از موفقیت کایزن در ایجاد تغییرات مثبت و البته معنادار در ابعاد عملکردی بود. در این میان بعد توانایی، وضوح نقش، انگیزه، اعتبار و محیط و به طور کلی در نمره نهایی، تغییرات مثبت و معناداری یافته اند و در دو بعد حمایت سازمانی و ارزیابی تغییرات معناداری مشاهده نشده است. موفقیت کایزن در بهبود عملکرد کارکنان، به طور کلی اتفاقی و دور از انتظار نیست. در واقع کایزن بنیان خود را بر مشارکت کارکنان بنا می نهد. کارکنانی که در اثر آموزه های کایزن علاقه مندانه به فعالیت می پردازند. کایزن بر تلاش های فردی، باورها، ارتباطات، کار تیمی و بکارگیری قدرت تفکر نیروی کار، عقل سلیم و بهبود های کم هزینه تاکید می کند و این را همه می توان به عنوان علل بهبود عملکرد کاری کارکنان برشمرد. این موضوع در این پژوهش نیز به اثبات رسیده است. در واقع کایزن با به صحنه آوردن توانمندی های عموم کارکنان و هدایت آنان، باعث تغییر نگرش کارکنان و هدایت آنان، باعث تغییر نگرش کارکنان و حرکت آنها به سمت بهبود می شود. کایزن در ابعادی نظیر توانایی، وضوح نقش، انگیزه، اعتبار و محیط موفق به ایجاد تغییرات معنادار شده است. عامل اصلی در بهبود این ابعاد در حقیقت تغییر نگرش و ایجاد انگیزش مناسب است. این تغییرات انگیزشی در مطالعات موردی دیگر نظیر شرکت زیمنس آلمان و سایر شرکت ها نیز مشاهده و گزارش شده است. نکته جالب توجه در این پژوهش در باب دو بعد حمایت سازمانی و ارزیابی اتفاق افتاده است. در این دو بعد شاهد تغییرات چندانی نیستیم. در تعریف بعد حمایت سازمانی که شامل حمایت مدیران از کارکنان می شود، بنابراین عملیات کایزن میتواند با تاثیری که بر مدیران می گذارد باعث شود که

حمایت بیشتری از کارکنان صورت گیرد. ونیز در بعد ارزیابی کارکنان که توجه زیادی نشده است و با عملیاتی کردن کایزن در سازمان ارزیابی دقیقی صورت می گیرد و کارکنان بر اساس ارزیابی صحیح و شایستگیشان ارتقا می یابند. و به طور کلی اگر دستورات کایزن که هم ساده هم قابل درک بوده و هم اینکه دارای چارچوب و فرم های کاملا علمی و مستدل می باشند و قابلیت اقناع مخاطب خود را دارا هستند اجرا شود به موفقیت سازمان خواهد انجامید.

منابع

- ۱- اکبریان، مجتبی. نجفی، امیرعباس. همراستا سازی مدل تعالی کیفیت اروپایی و مدیریت استراتژیک برای رسیدن به بهبود عملکرد، ۱۳۸۸.
- ۲- ایمایی، ماساکی. (گمبا کایزن)، ترجمه شهلا پرسا، فرهاد عظیمی طالقانی، انتشارات دانشکار، ۱۳۸۰.
- ۳- پاکی، جلیل. کایزن در فرهنگ های مختلف. نشریه مطالعات مدیریت. شماره ۲۹. بهار ۱۳۸۰.
- ۴- ذاکر فرد، منیره. تاثیر آکوزش مهارت های ادراکی سرپرستان شیفت بر افزایش رضایت و عملکرد شغلی زیردستان آنان در شرکت فولاد مبارکه اصفهان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی. (۱۳۸۸)
- ۵- شریفی، مسلم. قربانی، محمد حسین؛ استقرار چرخه مدیریت بهره وری در بهداشت و درمان صنعت نفت فارس، دومین کنفرانس مدیریت سرمایه های انسانی با رویکردی کاربردی، ۱۳۸۶.
- ۶- فرقانی و ملاحسین؛ استادیار دانشگاه شهید باهنر کرمان
- ۷- صادقی، محمد صادق (۱۳۹۱). بررسی رابطه ی هوش هیجانی با عملکرد مدیران راهور تهران بزرگ. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم انتظامی
- 8- Zare T. Pattern of development in Hormozgan province, implementing productivity management report in operational institution of Hormozgan province. Tehran: Management and Planning Organization; 200
- 9- Randt D. A healthy dose of kaizen. Industrial Engineer-2007; 39(11): 52.
- 10- Jalalodin AB. Continuous quality improvement. UMI-Microform 1393850; Michigan: UMI; 1999.
- 11- Tahir saliman Am.(2006).Links between justice satis Facion and per formance in the workplace Journal of management Development,25:294-371.