تبديل تشكيلات تنبل و خسته  
به سازماني پرتحرّك، پيشرو، نوآور و با نشاط

اول خرداد 1395

1. راندمان و بهره‌وري اقتصادي يعني: كسب بيشترين درآمد با كمترين تلاش.
2. راندمان و بهره‌وري فرهنگي- اجتماعي: كسب بيشترين اعتبار و اعتماد محيطي با كمترين رنج و زحمت.
3. انسان‌ها فطرتاً به دنبال افزايش راندمان و بهره‌وري هستند.
4. دزدي، كلاه‌برداري، حقّه‌بازي و فريب‌كاري از شگفت‌آورترين تلاش‌هاي انسان براي افزايش راندمان و بهره‌وري فيزيكي و ذهني خود است كه از منظر زندگي «فردي» و «دنيايي»، در فرض عدم وجود معاد و جهان پس از مرگ، قطعاً منطقي‌ترين و عقلاني‌ترين رفتاري‌ست كه انسان از خود بروز مي‌دهد.
5. همين نوآوري‌هاي بهره‌افزا، در سازمان تبديل به رفتارهايي مانند: كم‌كاري، زيرآب‌زني، گزارش‌سازي، باندبازي، غيبت پنهاني، دستكاري ساعت كار، رشوه و ارتشاء، سركوب ايده‌ها و ايده‌پردازها، انزواي مديران و پرسنل پرتلاش مي‌گردد. همه اين موارد، تلاش پرسنل براي افزايش درآمد با كمترين تلاش است.
6. تنها دو دليل است كه نظريات بهره‌افزاي فوق را نفي مي‌نمايد و آن‌ها را غيرعقلاني نشان مي‌دهد؛ ❶ وجود معاد و دنياي پس از مرگ كه وعده عذاب الهي براي چنين رفتارهايي در آن داده شده است. ❷ زندگي اجتماعي كه سبب بازگشت اعمال انسان به خود وي مي‌گردد. پذيرش «هدم ديگران براي نفع خود» مستلزم پذيرش «هضم جبري خود در قوي‌ترهاي ديگر» مي‌باشد. پس بهره‌وري در اين است كه قراردادي اجتماعي منعقد نماييم تا هيچ‌كس نفع ديگري را به نفع خود نفي نكند. اين دو امر، هزينه «نظريه منفعت‌طلبانه» ذكر شده را آن‌چنان بالا مي‌برد كه نه تنها بهره‌افزا نيست و راندمان را زياد نمي‌كند كه از آن به شدت هم مي‌كاهد، اين دو امر دزدي و كلاه‌برداري را تبديل به روش‌هايي غيرعقلاني و احمقانه مي‌نمايد، زيرا هزينه‌شان بيش از منفعت‌شان است.
7. سازماني كه سازوكار لازم جهت تبيين اين دو دليل را نداشته باشد، تنبل و بي‌تحرّك مي‌شود.
8. اگر پرسنل نسبت به دو امر فوق توجيه باشند، بهره‌وري خود را به صورت صحيح تنظيم نموده، بهره‌وري ساير پرسنل و حتي مشتريان را همسو با بهره‌وري خود دانسته و در نتيجه بهره‌وري و افزايش ثروت سازمان را سبب مي‌گردند.
9. سازوكاري بايد در سازمان طراحي گردد كه پرسنل به صورت ملموس، شفاف و روشن بهره‌افزايي تلاش‌هاي خود را مشاهده نمايند و ثمره هر فعاليت خود را ببينند.
10. «شوراي ثبت نوآوري» يكي از مهم‌ترين اركان نهادي سازمان جهت نمايش تصوير روشن بهره‌ورانه ابداعات و خلاقيت‌هاي پرسنل است.
11. توجه به «نظريه تقسيم كار آدام اسميت» خالي از فايده نيست. او در كتاب «ثروت ملل»‌ مي‌نويسد: «وقتي يك نفر تمام فرآيند توليد سوزن را بر عهده مي‌گيرد، در كارگاه‌هاي سنّتي، تمام فعاليت‌هاي توليد سوزن را به تنهايي انجام مي‌دهد و يك سوزن در واحدي از زمان توليد مي‌نمايد. اما وقتي تك‌تك فعاليت‌هاي توليد سوزن بين افراد مختلف تقسيم مي‌شود، در كارخانه‌هاي مدرن، هر كارگر در زنجيره توليد پيوسته يك كار را انجام مي‌دهد، مثلاً فقط وظيفه سوراخ كردن انتهاي سوزن را دارد، در اين حالت، او براي افزايش سرعت و كيفيت كار خود، دست به نوآوري و ابداع مي‌زند و اين‌گونه است كه فن‌آوري توليد مي‌شود. زيرا ذهن او متمركز در يك فعاليت است و افزايش بهره‌وري همين تك فعاليت، تمام انديشه او را به خود اختصاص مي‌دهد. ناگهان مي‌بينيم كميّت و كيفيت توليد سوزن در كارخانه نسبت به توليد سوزن در كارگاه تفاوت قابل توجهي يافته است. همان پنج نفري كه در كارگاه پنج سوزن در واحد زمان توليد مي‌كردند، امروز در كارخانه پانصد سوزن در همان واحد از زمان توليد مي‌نمايند!» (نقل به مضمون).
12. پس مهم‌‌ترين و دقيق‌ترين افراد و مناسب‌ترين براي حل مسائل سازمان، ارائه راه‌حل براي مشكلات و ناكامي‌ها و برون‌‌رفت از بن‌بست‌ها، دقيقاً همان پرسنلي هستند كه به آن كار خاصّ و مشخص در سازمان اشتغال دارند و هيچ نيروي خارج از سازمان، يا هيچ فرد ديگر در سازمان، به خوبي آن‌ها نمي‌تواند وضعيت مذكور را بشناسد و آن را تحليل نمايد.
13. پس چرا پرسنل براي ارتقاء وضعيت واحد خود تلاش نمي‌كنند تا بهره‌وري هم خودشان و هم واحدشان و هم در نهايت سازمان افزايش يابد؟! زيرا بهره‌وري و راندمان خود را در «تلاش كمتر و درآمد بيشتر» مي‌بينند. اين توهّم به دليل نادرستي روش‌هاي مديريتي براي پرسنل پديد آمده و در صورت عدم تغيير روش‌هاي مديريت همچنان در ذهن آن‌ها باقي خواهد ماند و مانع جدّي توسعه و پيشرفت سازمان مي‌گردد. سازمان را خسته، تنبل، كند، كم‌ثمر، پرهزينه و ملال‌آور مي‌نمايد و پرسنل دقيق، آگاه و خلاّق را دچار خمودي و آشفتگي‌هاي روحي و رواني مي‌نمايد؛ يا پر مي‌دهد كه سازمان را ترك كنند و بروند، يا سركوب شوند و در انزواي سازماني، در رتبه‌هاي پايين تشكيلات، كم‌كاري نمايند.
14. «شوراي ثبت نوآوري» بخشي از سازمان است كه به پرسنل نيرو و حيات مي‌بخشد، با ايجاد فرصتي براي ثبت و ضبط اختراعات و نشان دادن درآمدزايي آن‌ها.
15. قوانين شورا بايد بتواند پرسنل را متقاعد نمايد كه هر تلاش براي افزايش كارآيي سازمان يا واحدهاي آن مستقيماً در نفع شخصي آن‌ها تأثير دارد. آن‌ها اين تأثير را بايد سريعاً مشاهده نمايند و تفاوت ناشي از آن را درك كنند.
16. اين كار به دو صورت تشويق معنوي و تشويق مادي صورت مي‌پذيرد. درآمدي كه پرسنل از ارتقاء تلاش خواهند داشت، يا درآمدي معنوي خواهد بود و درآمدي مادي. در هر دو صورت، بايد طعم «نفع بيشتر در صورت تلاش بيشتر» را به صورت ملموس و حسّي بچشند. با اين كار، تلاش و حركت تبديل به ارزش‌هاي سازماني مي‌گردند.
17. هر پرسنل در صورت داشتن ايده براي افزايش راندمان، مراتب را از طريق ابزارهايي ساده و در دسترس به اطلاع شوراي ثبت نوآوري مي‌رساند. بلافاصله فرآيندي از پيش تعيين شده و قانوني آغاز مي‌گردد.
    1. نماينده شورا براي ارزيابي ايده به ملاقات فرد پيشنهادكننده مي‌رود.
    2. نماينده شورا به صورت كامل ايده را مي‌شنود و نيوش مي‌كند.
    3. مثال: نگهبان كنار درب اصلي مي‌گويد: «روزي ده دوازده نفر با ويلچر مي‌آيند، چون اين‌جا راه نيست، مي‌روند آن طرف دور مي‌زنند و از روي پل مي‌آيند. اگر اين دو تا جدول را بِكَنيد، روزي حداقل ده نفر هر كدام پنج دقيقه زودتر به مقصد مي‌رسند».
    4. نماينده شورا «سيصد ساعت افزايش راندمان زماني مشتريان در سال» را به عنوان دستاورد احتمالي اين ايده ثبت مي‌كند.
    5. اكنون كارشناسان شوراي ثبت نوآوري مي‌توانند ارزيابي خود را انجام دهند كه با چه مقدار هزينه مي‌توانند اين سيصد ساعت راندمان را فراهم آورند. مثال: كندن جدول فلان مبلغ هزينه دارد، ولي تا سه سال آينده مي‌تواند اين مسير را باز نگهدارد، زيرا عمر مفيد سنگ‌فرش‌هاي اين بخش فقط تا سه سال آينده است. پس سه تا سيصد ساعت منفعت دارد، يعني نهصد ساعت.
    6. پيشنهاد نوآورانه توسط كارشناسان رتبه‌بندي مي‌شود.
       1. پيشنهادات رتبه سوّم، پايين‌ترين درجه، آن‌هايي هستند كه هزينه آن‌ها به صرفه نيست. اين پيشنهادات قرار نيست انجام شوند، ولي براي كارمند ارائه‌كننده بايد تشويق داشته باشند. در پرونده كارگزيني وي ثبت خواهد شد: يك پيشنهاد نوآورانه. به ازاي هر ده پيشنهاد نوآورانه، مبلغي اندك به فيش حقوقي پرسنل اضافه خواهد شد، تحت عنوان: حق ابتكار، در كنار حق عائله‌مندي و حق سختي كار و….
       2. پيشنهادات رتبه دوم آن‌هايي هستند كه هزينه آن‌ها به صرفه هست و شكي در بهره‌ورانه بودن آن‌ها نيست، اما در حال حاضر بودجه كافي براي انجام‌شان در دست نيست. اين پيشنهادات در فهرست «پروژه‌هاي در صف اجرا» قرار مي‌گيرند. هر زمان كه سازمان بودجه‌اي اضافه در اختيار داشت، از اين صف، بر اساس اولويت، پروژه يا پروژه‌هاي را براي اجرا برمي‌گزيند. اين موارد نيز در پرونده پرسنل ثبت شده و مشمول قانون حق ابتكار مي‌گردند.
       3. پيشنهادات رتبه يك اما سريع براي اجرا سامان‌دهي مي‌گردند. اين پيشنهادات بر دو قسم هستند: ❶ سود و بهره مالي مستقيم براي سازمان دارند. ❷ سود و بهره معنوي براي سازمان دارند. در هر دو صورت، كارمند پيشنهاددهنده بايد در سود شريك باشد. اگر سود مالي‌ست، مادامي‌كه اين سود جريان دارد، كارمند درصدي از آن را دريافت مي‌دارد. مثلاً توانسته حجم توليد را سه درصد افزايش دهد، كه موجب يك ميليون افزايش درآمد سازمان در ماه مي‌گردد. اين حق كارمند مذكور است كه هر ماه فرضاً سه درصد از اين پول، يعني سي‌هزار تومان، در حق ابتكار او گنجانده شود. اما اگر سود معنوي ايجاد كرده و اعتبار و مقام و جايگاه سازمان را رفيع نموده، نام او در اين سود معنوي ثبت مي‌گردد، تا اعتبار و احترام او نيز افزون شود. به عنوان نمونه، مي‌توان در بخشي از ورودي سازمان، يا سالن اجتماعات، تصوير چنين پرسنلي را به ديوار آويزان كرد و در كنار آن، خدمات معنوي‌شان به سازمان را ذكر نمود. اين‏كه فرد مي‌بيند حضوري تاريخي در سازمان‌ يافته و آيندگان به نام و ياد او غبطه خواهند خورد، اعتباري معنوي كسب مي‌نمايد، در مقابل اعتباري كه با تلاش و پشتكار خود به سازمان بخشيده است.
    7. پس از ارزيابي و رتبه‌بندي پيشنهاد پرسنل، نتيجه به صورت رسمي در تابلوي اعلانات ويژه شورا نمايش داده مي‌شود.
       1. هر ايده جديد در يك برگه مستقل، يك‌ماه روي تابلو باقي مي‌ماند.
       2. اعلاميه ايده جديد شامل اين اطلاعات خواهد بود؛ ❶ عنوان ايده، ❷ مكان اجرا، ❸ نام فرد پيشنهاددهنده، ❹ عنوان واحد پيشنهاددهنده، ❺ نام مدير آن واحد، ❻ تاريخ ارائه ايده، ❼ تاريخ رتبه‌بندي ايده توسط شورا، ❽ رتبه كسب شده توسط ايده، ❾ دليل كسب اين رتبه، ❿ دستاورد مالي يا معنوي حاصل از ايده، ❶❶ مبلغ حق ابتكار اختصاص‌يافته به مبدع آن ايده، ❶❷ هزينه تحقق و اجراي ايده و در نهايت ❶❸ ارزش مالي حاصل از ايده كه مابه‌التفاوت هزينه و دستاورد مالي مي‌باشد.
       3. پس از يك‌ماه اين برگه از تابلو برداشته خواهد شد.
       4. پس از برداشتن برگه اعلاميه ايده، عنوان آن ايده در فهرست كل ايده‌ها ثبت خواهد شد. اين فهرست هميشه در كنار تابلو قرار داد و شبيه يك كارتكس، صرفاً چند اطلاع مختصر از هر ايده را نشان مي‌دهد، هر ايده در يك خط: ❶ عنوان ايده، ❷ مكان ايده، ❸ نام پيشنهاددهنده، ❹ رتبه ايده.
       5. قوانين ثبت نوآوري و قواعد و ضوابط رتبه‌بندي نيز در بخشي از اين تابلوي اعلانات هميشه وجود خواهد داشت.
    8. پس از اعلان نوآوري، گزارشي رسمي به فرد پيشنهادكننده ارائه خواهد شد. اين گزارش در يك برگه، نوعي لوح تقدير يا گواهي ثبت نوآوري نيز به شمار خواهد آمد.
       1. ظاهري زيبا خواهد داشت.
       2. عنوان ايده، نام فرد و رتبه كسب شده نوآوري به صورتي درشت درج خواهد شد.
       3. ترجيحاً هولوگرام‌دار
       4. بمثابه برگه ثبت اختراع و نشان‌دهنده حق معنوي كارمند مزبور
       5. طوري كه بتواند اگر مايل بود در محل كار يا منزل خود به ديوار نصب نمايد
18. با اين تدبير، پرسنل نه تنها تلاش مي‌نمايند فكر خود را به كار انداخته، راه‌هايي را براي ارتقاء فعاليت‌هاي حوزه كاري خود در سازمان بيابند، به جذب ايده از ديگران نيز حريص مي‌شوند. طوري كه وقتي انتقادي يا پيشنهادي از سوي مراجعه‌كنندگان يا مشتريان سازمان ارائه شود، با تمام وجود توجه مي‌نمايند و به سرعت آن را پردازش كرده، پروار نموده، بال و پر داده، در قالب نوآوري پيشنهاد مي‌كنند.
19. با توجه به نزديك بودن كارمند به محل كار و حوزه عملياتي و اجرايي مرتبط با ايده و نوآوري، بسيار بهتر مي‌تواند ايده‌هاي مناسب را از نامناسب تشخيص داده، آن‌ها را غربال نمايد. پيشنهادات و انتقادات طرح شده از سوي مشتريان را بهتر تحليل مي‌كند و بهترين‌ها را گزينش مي‌نمايد.
20. براي نهادينه شدن «نوآوري سازماني» و دستيابي به «دانش سازماني» و حفظ «تجربه سازماني»، در انتخاب مديران و ارتقاء شغلي، مبتكرين و افرادي كه امتياز بيشتري از ثبت نوآوري گرفته‌اند، آنان‌كه حق ابتكار بيشتري در فيش حقوق‌شان ثبت است، اولويت خواهند داشت. اگر مدير واحدي بايد عوض شود، از بين كارمندانش، فردي كه بيشتر نوآوري داشته امتياز بيشتري براي مديريت واحد دارد و اين انتخاب بايد به صورتي واضح و محسوس اتفاق بيافتد كه تمامي پرسنل آن را درك نمايند.
21. به اين ترتيب، ما از تأسيس واحد «جذب و پردازش ايده» بي‌نياز مي‌گرديم. نه هزينه اضافي به سازمان تحميل مي‌نماييم و نه بدبيني پرسنل را نسبت به ساختار سازمان تشديد مي‌كنيم.
22. با اين شيوه، وظيفه ارتقاء هر واحد، به همان واحد و ارتقاء هر سمت شغلي و پست سازماني، دقيقاً به همان پست و سمت واگذار مي‌گردد كه بهترين نوع توسعه سازمان و كارآمدترين روش براي پيشرفت فعاليت‌هاست و ديگر كاري نداريم جز اين‌كه بنشينيم و منتظر باشيم تا بيشترين تحوّلات مثبت با كمترين هزينه در سازمان ما رخ داد و به صورت ارگانيك و خودكار، سازمان به سوي تعالي حركت نمايد و هر روز بهتر از ديروز عمل كند.