

تبدیل تشکیلات تنبل و خسته

به سازمانی پرتحرک، پیشرو، نوآور و با نشاط

۱. راندمان و بهره‌وری اقتصادی یعنی: کسب بیشترین درآمد با کمترین تلاش.
۲. راندمان و بهره‌وری فرهنگی - اجتماعی: کسب بیشترین اعتبار و اعتماد محیطی با کمترین رنج و زحمت.
۳. انسان‌ها فطرتاً به دنبال افزایش راندمان و بهره‌وری هستند.
۴. دزدی، کلاهبرداری، حق‌بازی و فریب‌کاری از شگفت‌آورترین تلاش‌های انسان برای افزایش راندمان و بهره‌وری فیزیکی و ذهنی خود است که از منظر زندگی «فردی» و «دنیایی»، در فرض عدم وجود معاد و جهان پس از مرگ، قطعاً منطقی‌ترین و عقلانی‌ترین رفتاری است که انسان از خود بروز می‌دهد.
۵. همین نوآوری‌های بهره‌افزا، در سازمان تبدیل به رفتارهایی مانند: کم‌کاری، زیرآب‌زنی، گزارش‌سازی، باندهازی، غیبت پنهانی، دستکاری ساعت کار، رشوه و ارتشاء، سرکوب ایده‌ها و ایده‌پردازها، انزوای مدیران و پرسنل پرتلاش می‌گردد. همه این موارد، تلاش پرسنل برای افزایش درآمد با کمترین تلاش است.
۶. تنها دو دلیل است که نظریات بهره‌افزای فوق را نفی می‌نماید و آن‌ها را غیرعقلانی نشان می‌دهد؛ ① وجود معاد و دنیای پس از مرگ که وعده عذاب الهی برای چنین رفتارهایی در آن داده شده است. ② زندگی اجتماعی که سبب بازگشت اعمال انسان به خود وی می‌گردد. پذیرش «هدم دیگران برای نفع خود» مستلزم پذیرش «هضم جبری خود در قوی‌ترهای دیگر» می‌باشد. پس بهره‌وری در این است که قراردادی اجتماعی منعقد نماییم تا هیچ‌کس نفع دیگری را به نفع خود نفی نکند. این دو امر، هزینه «نظریه منفعت‌طلبانه» ذکر شده را آن‌چنان بالا می‌برد که نه تنها بهره‌افزا نیست و راندمان را زیاد نمی‌کند که از آن به شدت هم می‌کاهد، این دو امر دزدی و کلاهبرداری را تبدیل به روش‌هایی غیرعقلانی و احمقانه می‌نماید، زیرا هزینه‌شان بیش از منفعت‌شان است.
۷. سازمانی که سازوکار لازم جهت تبیین این دو دلیل را نداشته باشد، تنبل و بی‌تحرک می‌شود.
۸. اگر پرسنل نسبت به دو امر فوق توجه باشند، بهره‌وری خود را به صورت صحیح تنظیم نموده، بهره‌وری سایر پرسنل و حتی مشتریان را همسو با بهره‌وری خود دانسته و در نتیجه بهره‌وری و افزایش ثروت سازمان را سبب می‌گردند.
۹. سازوکاری باید در سازمان طراحی گردد که پرسنل به صورت ملموس، شفاف و روشن بهره‌افزایی تلاش‌های خود را مشاهده نمایند و ثمره هر فعالیت خود را ببینند.
۱۰. «شورای ثبت نوآوری» یکی از مهم‌ترین ارکان نهادی سازمان جهت نمایش تصویر روشن بهره‌ورانه ابداعات و خلاقیت‌های پرسنل است.
۱۱. توجه به «نظریه تقسیم کار آدام اسمیت» خالی از فایده نیست. او در کتاب «ثروت ملل» می‌نویسد: «وقتی یک نفر تمام فرآیند تولید سوزن را بر عهده می‌گیرد، در کارگاه‌های سنتی، تمام فعالیت‌های تولید سوزن را به تنهایی انجام می‌دهد و یک سوزن در واحدی از زمان تولید می‌نماید. اما وقتی تک‌تک فعالیت‌های تولید سوزن بین افراد مختلف تقسیم می‌شود، در کارخانه‌های مدرن، هر کارگر در زنجیره تولید پیوسته یک کار را انجام می‌دهد، مثلاً فقط وظیفه سوراخ کردن انتهای سوزن را دارد، در این حالت، او برای افزایش سرعت و کیفیت کار خود، دست به نوآوری و ابداع می‌زند و این‌گونه است که فن‌آوری تولید می‌شود. زیرا ذهن او متمرکز در یک فعالیت است و افزایش بهره‌وری همین تک فعالیت، تمام اندیشه او را به خود اختصاص

می‌دهد. ناگهان می‌بینیم کمیّت و کیفیت تولید سوزن در کارخانه نسبت به تولید سوزن در کارگاه تفاوت قابل توجهی یافته است. همان پنج نفری که در کارگاه پنج سوزن در واحد زمان تولید می‌کردند، امروز در کارخانه پانصد سوزن در همان واحد از زمان تولید می‌نمایند!» (نقل به مضمون).

۱۲. پس مهم‌ترین و دقیق‌ترین افراد و مناسب‌ترین برای حل مسائل سازمان، ارائه راه‌حل برای مشکلات و ناکامی‌ها و برون‌رفت از بن‌بست‌ها، دقیقاً همان پرسنلی هستند که به آن کار خاص و مشخص در سازمان اشتغال دارند و هیچ نیروی خارج از سازمان، یا هیچ فرد دیگر در سازمان، به خوبی آن‌ها نمی‌تواند وضعیت مذکور را بشناسد و آن را تحلیل نماید.

۱۳. پس چرا پرسنل برای ارتقاء وضعیت واحد خود تلاش نمی‌کنند تا بهره‌وری هم خودشان و هم واحدشان و هم در نهایت سازمان افزایش یابد؟! زیرا بهره‌وری و راندمان خود را در «تلاش کمتر و درآمد بیشتر» می‌بینند. این توهّم به دلیل نادرستی روش‌های مدیریتی برای پرسنل پدید آمده و در صورت عدم تغییر روش‌های مدیریت همچنان در ذهن آن‌ها باقی خواهد ماند و مانع جدی توسعه و پیشرفت سازمان می‌گردد. سازمان را خسته، تنبل، کند، کم‌ثمر، پرهزینه و ملال‌آور می‌نماید و پرسنل دقیق، آگاه و خلاق را دچار خمودی و آشفتگی‌های روحی و روانی می‌نماید؛ یا پر می‌دهد که سازمان را ترک کنند و بروند، یا سرکوب شوند و در انزوای سازمانی، در رتبه‌های پایین تشکیلات، کم‌کاری نمایند.

۱۴. «شورای ثبت نوآوری» بخشی از سازمان است که به پرسنل نیرو و حیات می‌بخشد، با ایجاد فرصتی برای ثبت و ضبط اختراعات و نشان دادن درآمذایی آن‌ها.

۱۵. قوانین شورا باید بتواند پرسنل را متقاعد نماید که هر تلاش برای افزایش کارایی سازمان یا واحدهای آن مستقیماً در نفع شخصی آن‌ها تأثیر دارد. آن‌ها این تأثیر را باید سریعاً مشاهده نمایند و تفاوت ناشی از آن را درک کنند.

۱۶. این کار به دو صورت تشویق معنوی و تشویق مادی صورت می‌پذیرد. درآمدی که پرسنل از ارتقاء تلاش خواهند داشت، یا درآمدی معنوی خواهد بود و درآمدی مادی. در هر دو صورت، باید طعم «نفع بیشتر در صورت تلاش بیشتر» را به صورت ملموس و حسّی بچشند. با این کار، تلاش و حرکت تبدیل به ارزش‌های سازمانی می‌گردند.

۱۷. هر پرسنل در صورت داشتن ایده برای افزایش راندمان، مراتب را از طریق ابزارهایی ساده و در دسترس به اطلاع شورای ثبت نوآوری می‌رساند. بلافاصله فرآیندی از پیش تعیین شده و قانونی آغاز می‌گردد. ا. نماینده شورا برای ارزیابی ایده به ملاقات فرد پیشنهادکننده می‌رود.

ب. نماینده شورا به صورت کامل ایده را می‌شنود و نیوش می‌کند.

ج. مثال: نگهبان کنار درب اصلی می‌گوید: «روزی ده دوازده نفر با ویلچر می‌آیند، چون این‌جا راه نیست، می‌روند آن طرف دور می‌زنند و از روی پل می‌آیند. اگر این دو تا جدول را بکنید، روزی حداقل ده نفر هر کدام پنج دقیقه زودتر به مقصد می‌رسند».

د. نماینده شورا «سیصد ساعت افزایش راندمان زمانی مشتریان در سال» را به عنوان دستاورد احتمالی این ایده ثبت می‌کند.

ه. اکنون کارشناسان شورای ثبت نوآوری می‌توانند ارزیابی خود را انجام دهند که با چه مقدار هزینه می‌توانند این سیصد ساعت راندمان را فراهم آورند. مثال: کندن جدول فلان مبلغ هزینه دارد، ولی تا سه سال آینده می‌تواند این مسیر را باز نگهدارد، زیرا عمر مفید سنگ‌فرش‌های این بخش فقط تا سه سال آینده است. پس سه تا سیصد ساعت منفعت دارد، یعنی نهصد ساعت.

و. پیشنهاد نوآورانه توسط کارشناسان رتبه‌بندی می‌شود.

(۱) پیشنهادات رتبه سوّم، پایین‌ترین درجه، آن‌هایی هستند که هزینه آن‌ها به صرفه نیست. این پیشنهادات قرار نیست انجام شوند، ولی برای کارمند ارائه‌کننده باید تشویق داشته باشند. در

پرونده کارگزینی وی ثبت خواهد شد: یک پیشنهاد نوآورانه. به ازای هر ده پیشنهاد نوآورانه، مبلغی اندک به فیش حقوقی پرسنل اضافه خواهد شد، تحت عنوان: حق ابتکار، در کنار حق عائله‌مندی و حق سختی کار و....

(۲) پیشنهادات رتبه دوم آن‌هایی هستند که هزینه آن‌ها به صرفه هست و شکی در بهره‌ورانه بودن آن‌ها نیست، اما در حال حاضر بودجه کافی برای انجام‌شان در دست نیست. این پیشنهادات در فهرست «پروژه‌های در صف اجرا» قرار می‌گیرند. هر زمان که سازمان بودجه‌ای اضافه در اختیار داشت، از این صف، بر اساس اولویت، پروژه یا پروژه‌های را برای اجرا برمی‌گزیند. این موارد نیز در پرونده پرسنل ثبت شده و مشمول قانون حق ابتکار می‌گردند.

(۳) پیشنهادات رتبه یک اما سریع برای اجرا سامان‌دهی می‌گردند. این پیشنهادات بر دو قسم هستند: ① سود و بهره مالی مستقیم برای سازمان دارند. ② سود و بهره معنوی برای سازمان دارند. در هر دو صورت، کارمند پیشنهاددهنده باید در سود شریک باشد. اگر سود مالی است، مادامی‌که این سود جریان دارد، کارمند درصدی از آن را دریافت می‌دارد. مثلاً توانسته حجم تولید را سه درصد افزایش دهد، که موجب یک میلیون افزایش درآمد سازمان در ماه می‌گردد. این حق کارمند مذکور است که هر ماه فرضاً سه درصد از این پول، یعنی سی هزار تومان، در حق ابتکار او گنجانده شود. اما اگر سود معنوی ایجاد کرده و اعتبار و مقام و جایگاه سازمان را رفیع نموده، نام او در این سود معنوی ثبت می‌گردد، تا اعتبار و احترام او نیز افزون شود. به عنوان نمونه، می‌توان در بخشی از ورودی سازمان، یا سالن اجتماعات، تصویر چنین پرسنلی را به دیوار آویزان کرد و در کنار آن، خدمات معنوی‌شان به سازمان را ذکر نمود. این‌که فرد می‌بیند حضوری تاریخی در سازمان یافته و آیندگان به نام و یاد او غبطه خواهند خورد، اعتباری معنوی کسب می‌نماید، در مقابل اعتباری که با تلاش و پشتکار خود به سازمان بخشیده است.

ز. پس از ارزیابی و رتبه‌بندی پیشنهاد پرسنل، نتیجه به صورت رسمی در تابلوی اعلانات ویژه شورا نمایش داده می‌شود.

(۱) هر ایده جدید در یک برگه مستقل، یک‌ماه روی تابلو باقی می‌ماند.

(۲) اعلامیه ایده جدید شامل این اطلاعات خواهد بود: ① عنوان ایده، ② مکان اجرا، ③ نام فرد پیشنهاددهنده، ④ عنوان واحد پیشنهاددهنده، ⑤ نام مدیر آن واحد، ⑥ تاریخ ارائه ایده، ⑦ تاریخ رتبه‌بندی ایده توسط شورا، ⑧ رتبه کسب شده توسط ایده، ⑨ دلیل کسب این رتبه، ⑩ دستاورد مالی یا معنوی حاصل از ایده، ⑪ مبلغ حق ابتکار اختصاص یافته به مبدع آن ایده، ⑫ هزینه تحقق و اجرای ایده و در نهایت ⑬ ارزش مالی حاصل از ایده که مابه‌التفاوت هزینه و دستاورد مالی می‌باشد.

(۳) پس از یک‌ماه این برگه از تابلو برداشته خواهد شد.

(۴) پس از برداشتن برگه اعلامیه ایده، عنوان آن ایده در فهرست کل ایده‌ها ثبت خواهد شد. این فهرست همیشه در کنار تابلو قرار داد و شبیه یک کارتکس، صرفاً چند اطلاع مختصر از هر ایده را نشان می‌دهد، هر ایده در یک خط: ① عنوان ایده، ② مکان ایده، ③ نام پیشنهاددهنده، ④ رتبه ایده.

(۵) قوانین ثبت نوآوری و قواعد و ضوابط رتبه‌بندی نیز در بخشی از این تابلوی اعلانات همیشه وجود خواهد داشت.

ح. پس از اعلان نوآوری، گزارشی رسمی به فرد پیشنهادکننده ارائه خواهد شد. این گزارش در یک برگه، نوعی لوح تقدیر یا گواهی ثبت نوآوری نیز به شمار خواهد آمد.

(۱) ظاهری زیبا خواهد داشت.

(۲) عنوان ایده، نام فرد و رتبه کسب شده نوآوری به صورتی درشت درج خواهد شد.

(۳) ترجیحاً هولوگرامدار

(۴) بمثابة برگه ثبت اختراع و نشان‌دهنده حق معنوی کارمند مزبور

(۵) طوری که بتواند اگر مایل بود در محل کار یا منزل خود به دیوار نصب نماید

۱۸. با این تدبیر، پرسنل نه تنها تلاش می‌نمایند فکر خود را به کار انداخته، راه‌هایی را برای ارتقاء فعالیت‌های حوزه کاری خود در سازمان بیابند، به جذب ایده از دیگران نیز حریص می‌شوند. طوری که وقتی انتقادی یا پیشنهادی از سوی مراجعه‌کنندگان یا مشتریان سازمان ارائه شود، با تمام وجود توجه می‌نمایند و به سرعت آن را پردازش کرده، پروار نموده، بال و پر داده، در قالب نوآوری پیشنهاد می‌کنند.

۱۹. با توجه به نزدیک بودن کارمند به محل کار و حوزه عملیاتی و اجرایی مرتبط با ایده و نوآوری، بسیار بهتر می‌تواند ایده‌های مناسب را از نامناسب تشخیص داده، آن‌ها را غربال نماید. پیشنهادات و انتقادات طرح شده از سوی مشتریان را بهتر تحلیل می‌کند و بهترین‌ها را گزینش می‌نماید.

۲۰. برای نهادینه شدن «نوآوری سازمانی» و دستیابی به «دانش سازمانی» و حفظ «تجربه سازمانی»، در انتخاب مدیران و ارتقاء شغلی، مبتکرین و افرادی که امتیاز بیشتری از ثبت نوآوری گرفته‌اند، آنان که حق ابتکار بیشتری در فیش حقوق‌شان ثبت است، اولویت خواهند داشت. اگر مدیر واحدی باید عوض شود، از بین کارمندان، فردی که بیشتر نوآوری داشته امتیاز بیشتری برای مدیریت واحد دارد و این انتخاب باید به صورتی واضح و محسوس اتفاق بیافتد که تمامی پرسنل آن را درک نمایند.

۲۱. به این ترتیب، ما از تأسیس واحد «جذب و پردازش ایده» بی‌نیاز می‌گردیم. نه هزینه اضافی به سازمان تحمیل می‌نماییم و نه بدبینی پرسنل را نسبت به ساختار سازمان تشدید می‌کنیم.

۲۲. با این شیوه، وظیفه ارتقاء هر واحد، به همان واحد و ارتقاء هر سمت شغلی و پست سازمانی، دقیقاً به همان پست و سمت واگذار می‌گردد که بهترین نوع توسعه سازمان و کارآمدترین روش برای پیشرفت فعالیت‌هاست و دیگر کاری نداریم جز این که بنشینیم و منتظر باشیم تا بیشترین تحولات مثبت با کمترین هزینه در سازمان ما رخ داد و به صورت ارگانیک و خودکار، سازمان به سوی تعالی حرکت نماید و هر روز بهتر از دیروز عمل کند.

