

نقشه راه نوآوری سازمانی : تبدیل فرصت ها به ارزش های مشهود

شادی سپه‌ی

کارشناس ارشد مدیریت استراتژیک

سرپرست دفتر مدیریت کیفیت

شرکت مهندسی مشاور طوس آب

چکیده

بقای سازمان های امروز در گرو ایده پردازی، ارائه طرح های نوین و تبدیل آنها به پیامدهای مشهود است. خلق ایده واندیشه از مشخصات منابع انسانی می باشد که ارزنده ترین سرمایه سازمانی، به ویژه در شرکت های منابع محور محسوب می شوند. از آنجا که امروزه خلاقیت و متعاقبا نوآوری، مهارتی عام در نظر گرفته می شود؛ لذا تمامی نیروهای انسانی و به تبع آن مجموعه سازمان، قابلیت نوآورشدن را دارند. با توجه به دو مقوله اهمیت نوآوری سازمانی و امکان اجرایی شدن آن به صورت عام در هر شرکتی، وجود یک نقشه راه که مسیر دستیابی به نوآوری را با نگرشی سیستمی نشان دهد، امری ضروری است. مقاله حاضر به ترسیم این نقشه می پردازد؛ اولین و مهم ترین گام، بازنگری و اصلاح زیرساخت های نوآوری از منظر فرهنگ، ساختار منابع نامشهود و ساختار اطلاعاتی است. و سپس درک و آفرینش فرصت ها توسط کارکنان، به همراهی مدیران در نقش مربی می باشد. همچنین برای مشهود نمودن نوآوری در قالب ارزش سازمانی، ارتباطی بین نقشه راه نوآوری و کارت ارزیابی متوازن برقرار شده است.

مقدمه

ماندن در عرصه کسب و کار، مستلزم تجهیز سازمان با روش ها و ابزارهای مناسب فنی و مدیریتی روز دنیاست. شاید در گذشته اکتفا به کیفیت برتر و هزینه پایین در تولید یا ارائه خدمت، ایجاد تمایز و افزایش سهم بازار مزیت رقابتی شمرده می شد و فرآیندهایی چون نوآوری و تحقیق و توسعه فراتر از نیاز مشتری محسوب می شد، لیکن در حال حاضر که تغییرات پرشتاب، پیچیدگی و عدم اطمینان از مشخصات محیط کسب و کار است، علاوه بر موارد قبل، خلق بازار و مشتری و طرح خدمت و پروژه های نوین، از اهمیت ویژه ای برخوردار شده است؛ به طوری که در یک سازمان خلاق، از نمای برونی پیش کسوتی آن نسبت به سایر سازمان ها دیده می شود و از نمای درونی، چابکی آن مشاهده می شود. به بیان دیگر به جای گرفتن سهم بیشتر از کیک باید به دنبال بزرگتر کردن کیک بود [۱]. و این باور زمانی بارور می شود که بخواهیم سازمانی نوآور باشیم. لیکن سرمنشاء نوآوری، خلاقیت است که از دیدگاه سازمانی به ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقای کمیت یا کیفیت فعالیت های سازمان تعبیر می شود [۲]. بنابراین اگر بخواهیم نوآوری سازمانی داشته باشیم، لازم است که سازمانی ایده پرداز شویم. اما

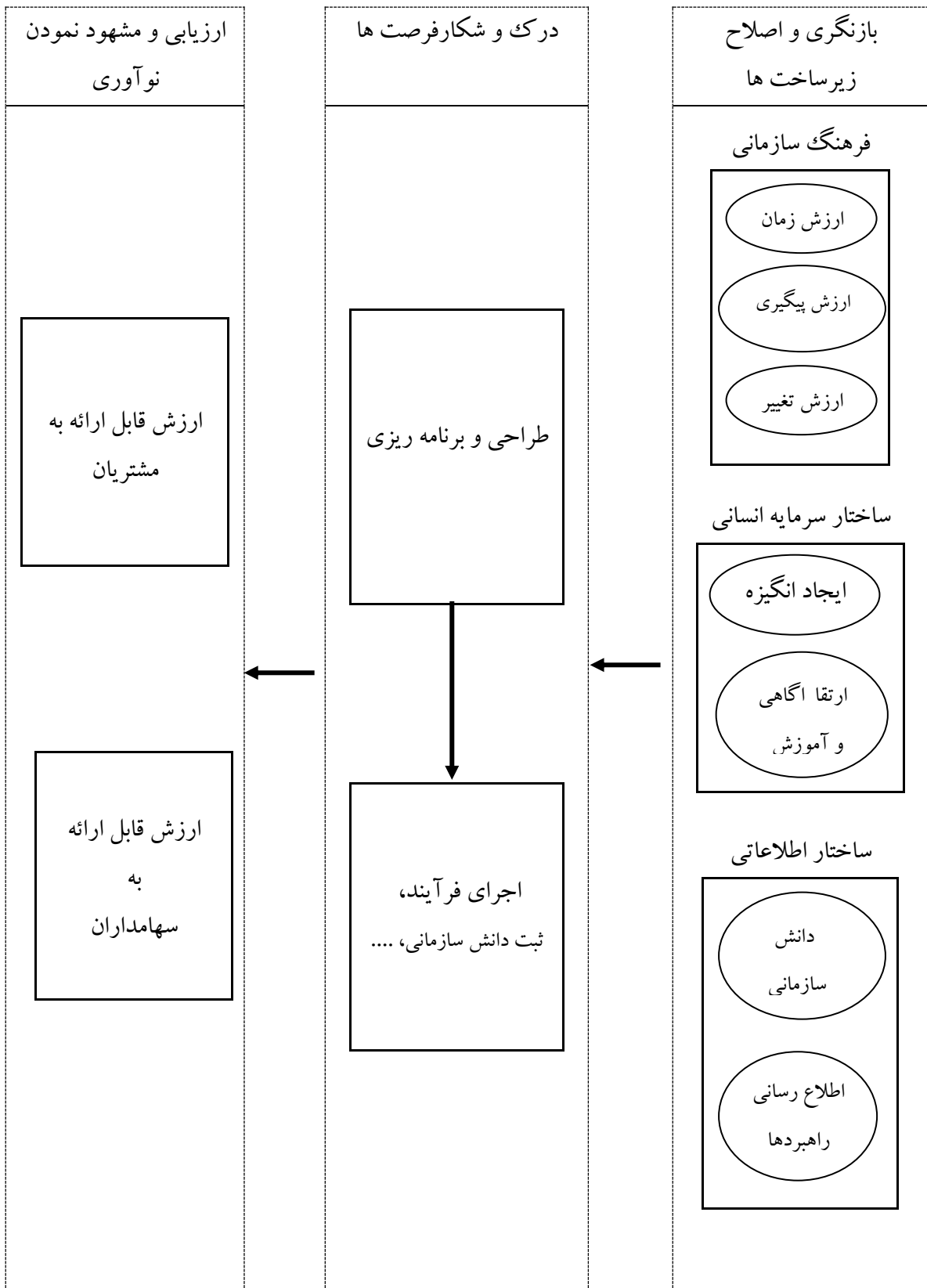
چه کسانی قادر به ایده پردازی هستند؟ امروزه صاحب نظران معتقدند که خلاقیت مهارتی عام است و در بین تمام افراد وجود دارد. اینکه گاهی ویژگی مذکور در برخی افراد مشاهده نمی شود دلیل بر عدم وجود آن نیست بلکه به آن علت است که خلاقیت آنان فرصت مناسب برای بروز پیدا نکرده و به سکون گراییده است [۲]. برای یک شرکت به ویژه شرکت هایی مانند مهندسين مشاور که منابع محور هستند، قابلیت ایده پردازی کارکنانشان نعمتی تلقی می شود که مناسب است با اعمال شیوه های مدیریتی کارآمد به مرحله ظهور درآید. آماده نمودن شرایط برای ایجاد انگیزه و جسارت در نیروی انسانی به ویژه جوان و همچنین انتقال دانش صریح و ضمنی مدیران و کارکنان با سابقه در سطح شرکت، زمینه ایده پردازی را مساعد می کند. برای مشخص کردن مسیر دستیابی به نوآوری سازمانی، نیاز به یک نقشه راهنماست به طوری که ضمن نگرش سیستمی به کل سازمان، قابلیت توصیف و سنجش نوآوری را به جهت فراهم آوردن رضایت مشتریان و سهامداران نیز داشته باشد. از این رو در ادامه به معرفی نقشه نوآوری مطابق شکل شماره الف و تشریح آن پرداخته می شود.

۱- بازنگری و اصلاح زیرساخت های نوآوری توسط سازمان

اولین و مهم ترین گام در نقشه نوآوری، بررسی زیرساخت های مرتبط با نوآوری یعنی فرهنگ سازمانی، ساختار سرمایه انسانی و ساختار اطلاعاتی است.

۱-۱- فرهنگ سازمانی

فرهنگ بر فرآیند تصمیم گیری و حل مسئله، انگیزش، رضایت و روحیه افراد، میزان خلاقیت و نوآوری تأثیر دارد و در یک کلام، در مدیریت چیزی مستقل و آزاد از نقش فرهنگ نمی توان پیدا کرد [۳]. برای سرعت بخشیدن به ویرایش فرهنگ سازمانی، می توان مولفه های کلیدی و موثر در ارتباط با حرکت سازمان به سوی ایده پردازی را مشخص و بازنگری آنان را اولویت گذاری نمود. سه ارزش عمده در ارتباط فرهنگ سازمانی با نوآوری از تاثیر بیشتری برخوردار است که عبارتند از: ارزش زمان، ارزش پی گیری و ارزش تغییر و تحول. لازم است سازمان، ساز و کارهای مناسبی برای اطلاع رسانی به کارکنان ایجاد نماید که منتج به درک افراد از اهمیت این موارد شود.



شکل الف - نقشه نوآوری

۱-۱-۱- ارزش زمان:

غالباً جملاتی چون "وقت ندارم"، "خیلی گرفتارم"، "کارهایم عقب است" از سوی مدیران و پرسنل یک شرکت به گوش می‌رسد، این در حالی است که به طور میانگین ساعت کار مفید بسیار پایین تخمین زده شده است. البته در بعضی موارد این جملات کاملاً صحیح و بعضاً بهانه هستند. عوامل زیادی باعث ایجاد این شرایط می‌شوند مثلاً عدم توزیع مناسب کار بین کارکنان، فشردگی کارها در برخی مقاطع زمانی، عدم شایسته‌سالاری در استخدام و... اما آنچه می‌تواند به عنوان یک باور مهم برای رفع چنین مواردی تلقی شود، این است که اولاً اتلاف وقت، امری مردود و حتی گناه محسوب می‌شود و در ثانی اعتقاد به اینکه مدیریت زمان می‌تواند وقت کافی برای انجام تمامی کارها ایجاد نماید. سازمان باید این باور را در کارکنان ایجاد کند که: هر یک از افراد مدت ثابتی از عمر روزانه خود را صرف حضور در شرکت می‌کنند، حال اگر به این مدت به چشم فرصتی نگاه شود که در اختیار است، دو انتخاب وجود دارد. یک انتخاب، مفید بودن و لذت بردن از انجام وظایف است، که به این منظور لازم است تلاش شود، کارهای درست به درستی انجام شود و به قول معروف آهسته و پیوسته پیش رفت تا آرامش ذهن و رضایت خاطر خود و مشتریات درون سازمانی و برون سازمانی مهیا شود. انتخاب دوم، سپردن خویش به دست سارقان زمان است که نتیجه‌ای جز گناه و درجا زدن و تشویش به هنگام تحویل کار ندارد. با توجه به این موضوع که تنها ۲ درصد افراد در هر جامعه آماری قادر به انجام کارها بدون نظارت دیگران هستند و مهم‌ترین علت آن عدم آگاهی و تنبلی اجتماعی می‌باشد، لذا بسیار مهم است که سازمان، فرهنگ غلط عدم بهره‌برداری مناسب از زمان را با نهادینه کردن باور ارزشمند بودن زمان جایگزین کند. اعتقاد مهم دیگری که لازم است، سازمان در کارکنان ایجاد کند، ارزشمندی مدیریت زمان در انجام امور است. کتاب‌های زیادی (مانند مجموعه کتاب‌های برایان تریسی) در مورد مدیریت زمان تالیف و ترجمه شده‌اند که می‌شود آنها را به کارکنان معرفی کرد یا مطالب کاربردی آنها را آموزش داد و سپس برای حصول اطمینان از یادگیری، اقدام به برگزاری آزمون کرد. اما برای مختصر کردن این قسمت می‌توان چند نکته کلیدی مدیریت زمان یعنی قانون پارتو و ماتریس ضرورت و فوریت را مطرح کرد. و همیشه این نکته در پاسخ به جمله "وقت نداریم" یادآوری شود که "وقت کافی برای انجام کارهای مهم وجود دارد"

۱-۱-۲- ارزش پی‌گیری فرصت‌ها:

نوآوری میوه پی گیری سازماند فرصت هاست [۴]. این جمله کوتاه و ساده، معنای عمیق و زیبایی دارد و به خوبی اهمیت و ارزش پی گیری را نشان می دهد. خیلی از افراد توانمند وجود دارند که مبادرت به آغاز ایده پردازی می کنند و خیلی خوب شروع می کنند، اما بعد از مدتی به هر دلیلی آن را ادامه نمی دهند و در واقع یک فرصت ویژه و طلایی را از دست می دهند. بنابراین لازم است این هنجار در سازمان به وجود آید که پی گیری، ادامه دادن، رها نکردن و سرد نشدن، جایگاه والایی دارد. آنچه برای نهادینه کردن این ارزش، ضرورت دارد؛ یادآوری کردن، است. یادآوری می تواند در انواع جلسات یا به شکل های مختلف مانند شعار، پیام کوتاه و... انجام شود.

۱-۱-۳- ارزش تغییر و تحول:

در فرآیند تغییر، باورها و عادت های کهنه و فرسوده به دور ریخته می شوند، و به جای آن ها اندیشه های جدید، باورهای نو، تکنولوژی تازه، ارزش های نوین و نظام های جدید شکل می گیرند [۵]. اگر امروز پروژه ها و فرایندها به شکل دیروز اجرا و اداره شوند، همان نتایج گذشته عاید خواهند شد. تا زمانی که پذیرش و اعتقاد به مثبت بودن تغییر و تحول در سازمانی به وجود نیاید، همواره در برابر نوآوری که ریشه در تغییر دارد، مقاومت به وجود خواهد آمد و به عبارتی نوآوری در نطفه خفه خواهد شد. ارزشمند نمودن تغییر به خواست مدیران امکان پذیر می باشد. اما در بعضی موارد کارکنان با تنگ نظری مدیران بلافصل خود مواجه می شوند و جسارت نوآوری را از دست می دهند یا جسارت نوآوری خود را به سازمان دیگری می برند و نتیجه آن از دست دادن نیروهای باهوش است. بهترین راه برای نگاه مثبت به تحول، آموزش مدیران است.

۱-۲- ساختار سرمایه انسانی

نیروی انسانی، سرآغاز اندیشه و خلق ایده است. بنابراین سرمایه گذاری بر روی این منبع، پیش نیاز سیر سازمان در دنیای نوآوری است. سرمایه گذاری منابع انسانی، چیزی به جز جبران خدمت است. سرمایه گذاری به مفهوم ارزشمند نمودن منابع انسانی، اگر به شیوه درست اعمال شود، گوی وزین اهداف سازمان را در راستای تفکر راهبردی آن به سادگی حرکت می دهد. موثرترین مولفه های سرمایه گذاری برای تحریک نوآوری، انگیزش و ارائه آموزش های مرتبط با پیاده سازی نوآوری است.

۱-۲-۱- ایجاد انگیزه

ایده پردازی نیاز به انگیزه و علاقه دارد. از آنجا که تمامی افراد قابلیت خلاقیت دارند، جهت دهی آنان به سمت ظهور پتانسیل ایده پردازی مستلزم تشویق است. رهبران در تشویق به نوآوری نقش کلیدی دارند و این نقش آسانی نیست [۶]. چرا که مهم ترین مشخصه رهبری، نفوذ بر دلهاست و این نفوذ کار آسانی نیست. اگر مدیران سازمان اقدامی در راستای افزایش انگیزش کارکنان برای نوآوری انجام ندهند، افراد نیز اقدامی جز حداکثر انجام وظایف محوله نمی کنند و حتی در مورد تغییر فکر نمی کنند. و افراد خودجوش و علاقه مند نیز در چنین فضایی، انگیزه خود را از دست می دهند. یکی از راه های ساده برای شروع، ایجاد نظام پیشنهادات است.

۱-۲-۲- ارتقاء آگاهی و آموزش

آشنایی با بسیاری از روش ها و تکنیک های فنی و مدیریتی، ذهن را برای نوآوری آماده می کند. برخی از این روش ها عبارتند از: طوفان ذهنی، مهندسی ارزش، TRIZ^۱،.... [۷].

۱-۳-۱- ساختار اطلاعاتی

دسترسی به داده ها، اطلاعات و دانش سازمانی، مسیر خلاقیت و نوآوری را هموار می کند. دو مولفه موثر از ساختار اطلاعات یک سازمان که در نوآوری نقش مهمی دارند، عبارتند از:

۱-۳-۱- بانک های اطلاعاتی و دانش سازمانی

در دوره حیات هر شرکت، مجموعه ای از داده ها و اطلاعات و دانش تولید می شود که نظم بخشیدن به آنها با استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات و روش های مدیریت دانش، منبع مناسبی را برای استفاده در فرآیند نوآوری به وجود می آورد. دسترسی به این منبع، به نوآوری سرعت می بخشد. خیلی اوقات برای طی مسیر نوآوری به شاخص هایی نیاز است که به دلیل پراکندگی، ثبت نشدن و نظم نیافتن، کاربردی نیستند و منجر به تاخیر یا تخمین های احتمالی می شوند. همچنین نداشتن دانش سازمانی، باعث تکرار تجربه ها و در نتیجه از دست دادن زمان می شود.

^۱یک متدولوژی قدرتمند برای حل مسائل خلاقیت

۱-۳-۲- اطلاع رسانی مناسب برنامه ها، راهبردها و سیاست های سازمان در داخل سازمان

تصمیمات راهبردی شرکت در هر قالبی که باشد؛ مثلا تحت چارچوب مدل های برنامه ریزی راهبردی، تفکر راهبردی و یا صرفا جلسات، توسط مدیران ارشد مشخص می شود. اگر این تصمیمات یا قسمت هایی از آن که قابلیت انتشار را دارند، به کارکنان اطلاع رسانی شود، کمک شایانی خواهد شد به اینکه زمینه های مهم نوآوری برای شرکت، توسط افراد درک شوند. اکثر شرکت هایی که برنامه ریزی راهبردی دارند، در اجرا موفق نبوده اند؛ یکی از واضح ترین دلایل این است که کارکنان اجرایی حتی ماموریت سازمان خود را به عنوان اولین قدم انجام شده در تدوین برنامه راهبردی نمی شناسند. اگر همه بدانند که اهداف عمده سازمان چیست و قصد دارند در زندگی سازمان خود به کجا سفر کنند، همسویی اهداف و در نتیجه سیرژی به وجود می آید. بنابراین انتشار اهداف و سیاست های راهبردی به سطوح اجرایی، زمینه ها و مسیر نوآوری را روشن می کند.

۲- درک و شکار فرصت ها توسط کارکنان (با همراهی مدیر در نقش مربی)

پس از فراهم آوردن فضای مناسب برای نوآوری، چنانچه در قسمت زیر ساخت های نوآوری گفته شد، این انتظار در سازمان ایجاد می شود که کارکنان توجه پیوسته به فرصت های بالقوه و بالفعل داشته باشند و بتوانند آینده ای متفاوت خلق کنند. شرکت های پیش تاز جهان نیز این طور فکر کرده اند و مهم ترین قانون خلاقیت و نوآوری را شکستن قوانین تلقی کرده اند [۸]. کتاب ها و مقالات زیادی پیرامون مراحل نوآوری بحث و ارائه طریق نموده اند که به طور کلی شامل طرح و برنامه و اجرا می باشند. قطعا همراهی مدیران در این قسمت از اهمیت ویژه ای برخوردار است. یک مدیر شایسته، علاوه بر تصمیم گیری های مناسب، لازم است که نقش یک مربی را برای کارمندان خود ایفا کند.

۲-۱- طراحی و برنامه ریزی

فهم یک فرصت و خطوط نحوه استفاده از آن در ذهن، یک ایده تلقی می شود که می تواند به شکل یک پروژه درون سازمانی یا حتی برون سپاری، طرح، امکان سنجی و برای جامه عمل پوشیدن برنامه ریزی شود. ایده ذهنی توسط فرد به مدیر بلافاصله یا جلسه مرتبط منتقل و پیشنهاد می شود و مورد تصمیم گیری واقع می شود. در صورت تصویب طرح، تخصیص زمان و بودجه برای اجرا صورت می

گیرد و در واقع در این مرحله، یک پروژه تعریف می شود که لازم است تمامی مراحل برنامه ریزی پروژه در مورد آن انجام شود. این مراحل شامل تعریف هدف، محدوده، منشور، زمان بندی، تخصیص منابع و بودجه بندی، تعیین ریسک ها و تعیین شیوه کنترل پروژه می باشد. گاهی ایده تولید شده می تواند خلاق پروژه ای باشد که لازم است تصویب آن در خارج سازمان و توسط کارفرمایان و مشتریان سازمان مربوطه انجام شود که برای شرکت، نوعی بازاریابی نیز محسوب می شود. بنابراین تبدیل تصویر ذهنی به پروژه، مرحله طرح و برنامه نوآوری نامیده می شود.

۲-۲- اجرای فرآیند نوآوری

پس از تبدیل ایده به پروژه، گام های اجرای پروژه مطابق برنامه و با توجه به تکنیک های مدیریت پروژه، انجام می شود. بسته به اهمیت و اندازه پروژه می توان از استانداردهای مدیریت پروژه مانند pmbok، ثبت وقایع به منظور تجربیات پروژه، مهندسی ارزش به منظور افزایش کیفیت و کاهش هزینه ها و... بهره جست. اما نکته مهم این قسمت جدای از میزان اهمیت و ابعاد پروژه، مرحله پایان پروژه است. در این مرحله انجام دو فعالیت عمده، تاثیر خوبی بر بحث نوآوری دارند که عبارتند از: تشویق ویژه فرد یا مجموعه موثر در نوآوری و افزودن دانش سازمانی با توجه به نوآوری سازمانی.

۳- ارزیابی و مشهود نمودن نوآوری

در اکثر موارد پس از اجرای نوآوری، ارزیابی و سنجش آن صورت نمی گیرد و در صورتی که به آن پرداخته شود، صرفاً هزینه ایجاد آنها بررسی می شود. علت اصلی، دشوار به نظر رسیدن ارزیابی ارزش نوآوری به عنوان یک دارایی نامشهود است. اما آنچه در ارزیابی ارزش کسب شده سازمان توسط نوآوری انجام شده مهم است، میزان هماهنگی نوآوری با راهبرد شرکت می باشد. از این رو لازم است راهبردهای سازمان به عمل ترجمه شود و این امر با استفاده از کارت امتیازی متوازن امکان پذیر است. و ارزش یا ارزش هایی که از انجام فرآیند نوآوری برای ارائه به مشتریان و سهامداران ایجاد می شود، نوآوری را مشهود می کنند.

۳-۱- ارزش قابل ادراک به مشتری

کسب و کارها با وجود یا تعریف مشتریان شکل می گیرد و ارائه تمامی خدمات برای رضایت و فراتر از آن وفاداری آنان انجام می شود. به زبان ریاضی باید گفت که رضایت مشتری شرط لازم است ولی به هیچ وجه برای یک بنگاه اقتصادی شرط کافی نیست [۹]. ابزارهای نیرومندی برای تعیین نیازهای مشتریان به وجود آمده اند، لیکن نوآوری در محصول و خدمت می تواند پنجره جدیدی به روی مشتریان باز کند که شامل مواردی چون کیفیت برتر، هزینه پایین تر، ملاحظات زیست محیطی، ملاحظات اجتماعی و... باشد. فرآیندهای نوآوری با ارائه سه بخش عمده برای مشتریان ارزش آفرینی می کنند که عبارتند از: ارائه کارکرد بهتر محصول/خدمت به مشتری، پیشگام بودن در بازار با محصول/خدمت جدید و گسترش محصولات/خدمات به بخش های جدید. [۱۰].

۳-۲- ارزش قابل ادراک به سهامداران

جلسات مجمع شرکت ها که با حضور سهامداران به عنوان مدعو برگزار می شود، گواه این موضوع است که تمامی بررسی ها و ارزیابی ها به شکل توصیف مالی، دارای ارزش است. در خصوص فرآیند نوآوری ها، سهامداران نیاز به دریافت اطلاعات چکیده ای از تشریح فرآیند دارند و تکیه آنان بر مشهود نمودن نتایج حادث شده (برای نوآوری های انجام شده) و نتایج مورد انتظار (برای نوآوری های تکمیل نشده) به صورت اعداد و ارقام مالی هستند. از این رو تعیین ارزش نوآوری برای سهامداران، حائز اهمیت شمرده می شود. فرآیندهای نوآوری با ارائه چهار بخش عمده برای سهامداران ارزش آفرینی می کنند که عبارتند از: بازگشت سرمایه گذاری های تحقیق و توسعه، رشد درآمد حاصل از مشتریان فعلی، رشد درآمد حاصل از مشتریان جدید و مدیریت هزینه ها در چرخه عمر [۱۰].

نتیجه گیری

ضرورت نوآوری سازمانی برای تداوم اثربخش سازمان در عرصه کسب و کار، از یک سو و قابلیت ظهور ایده پردازی تمامی کارکنان از سوی دیگر، موجد ترسیم نقشه راه نوآوری برای سازمان ها هستند. نقشه راه ارائه شده در مقاله حاضر، به صورت کلی و قابل استفاده در تمامی سازمان ها می باشد. در این نقشه، پیش نیازهای کلیدی نوآوری، مراحل عمده فرآیند نوآوری و در انتها روش سنجش و تبدیل ارزش نوآوری به پیامدهای مشهود جهت رضایت مشتریان و سهامداران، مشخص است. اولین قدم در این راه، بررسی زیر ساخت های موثر در ایجاد نوآوری و اصلاح آنها در جهت فراهم آوردن فضای

مناسب ایده پردازی می باشد. سپس شکار فرصت ها و ارائه طرح های نوین در قالب پروژه های مصوب و اجرای فرآیند نوآوری است. مرحله پایانی، ارائه نوآوری در قالب ارزش های مشهود به مشتریان و سهامداران سازمان می باشد.

فهرست منابع و مآخذ

[۱] دلیو چان کیم، رنه مابورنیا، استراتژی اقیانوس آبی، پورممتاز، علیرضا، چاپ دوم، انتشارات آسیا، ۸۸ ص ۵

[۲] آقایی، تیمور، کتاب مدیر، چاپ اول، انتشارات کتاب طلایی و کارآفرینان، سال ۸۹، ص ۱۴۰ و ۱۴۱ و ۱۴۲

[۳] زارعی متین، حسن، مبانی سازمان و مدیریت رویکرد اقتضائی، انتشارات دانشگاه تهران، سال ۱۳۷۹،

چاپ اول، ص ۲۷۷

[۴]

۴ (گزیده مدیریت ۲۲)

[5]. <http://jalilkhani.blogfa.com/cat-5.aspx>

[6]. www.managers.org.uk

[7]. http://www.mindtools.com/pages/article/newCT_92.htm

[۸] تام کلی، هنر نوآوری، قربانلو، سینا، چاپ اول، انتشارات مبلغان، سال ۱۳۸۷

[۹] کی کی آر.بت، فراتر از رضایت مشتری، مهدوی، سعید، چاپ اول، نشر سازمان مدیریت و برنامه ریزی

کشور، سال ۸۳، ص ۱۷

[۱۰]. رابرت کاپلان، دیوید نورتون، نقشه استراتژی، اکبری، سلطانی، ملکی، تابستان ۸۶، ص ۱۷۷ و ۱۷۸