

راهکارهای پنجگانه
در خدمت مدل سرآمدی جایزه ملی
بهره‌وری و تعالی سازمانی
در سازمان‌های کشور

محسن خلیلی
سال ۱۳۸۸

راهکارهای بنگانه در خدمت مدل سرآمدی جایزه ملی بهره‌وری و

تعالی سازمانی در سازمان های کشور

محسن خلیلی

تهران ۱۳۸۸

در سال های اخیر، کیفیت هدایت و راهبری شرکت های دولتی و بخش خصوصی تغییرات قابل ملاحظه ای داشته است و بدون شک بکارگیری و پیاده سازی فرآیند جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی در این راستا تاثیر گذار بوده است. این فرآیند سبب شده گام های موثر و استواری در افزایش دانش راهبران و مدیران، بهبود عملکرد بنگاه های اقتصادی و ارتقای مدیریت سازمان های ایرانی برداشته شود که افزایش نتایج و امتیازهای مکتسبه در این سال ها که جایزه ملی بهره وری فعالیت داشته مبین این نکته است. اما برای اینکه رویکردهای این جایزه در بنگاه های کشور بیشتر نهادینه شود و سازمان ها قادر باشند در استقرار آن موفق تر عمل کنند، بایستی متولیان جایزه ملی بهره وری به بستر سازی مورد نیاز برای اجرای درست فرآیند جایزه پرداخته و شناخت عمیق از مولفه های مدیریت اقتصادی کشور و فضای حاکم بر آن حاصل نمایند، در غیر این صورت این جایزه فقط به صورت شکلی و صرفاً برای دریافت جوایز آن مورد بهره برداری قرار خواهد گرفت.

فضای حاکم بر سیاست گذاری ها و عملیات مرتبط با بازار و مولفه های تصمیم گیری اقتصادی در کشور ما با کشورهای که این گونه مدل ها و فرآیندها را بکار گرفته و موفقیتی کسب کرده اند، متفاوت است. در آن کشورها وجود بازار آزاد و عدم دخالت دولت در متغیرهای بازار سبب شده است که آزادی های اقتصادی به رشد و توسعه کسب و کارها و بنگاه های اقتصادی کمک نماید. اما شرایط فعالیت اقتصادی در ایران چه برای شرکت های دولتی و چه برای بخش خصوصی متفاوت است. وجود رانت های بی حد و حصر و انتخاب مدیرانی که با اصول شایسته سالاری انطباق ندارد از یک طرف و عدم ثبات مدیریتی در سازمان های دولتی از طرف دیگر، سبب شده تا موضوع آینده نگری و دستیابی به موفقیت های بلند مدت پایدار در این سازمان ها کمتر مورد توجه قرار گیرد. در حالیکه مدل های تعالی بر پایه تمرکز به آینده و برنامه ریزی

استراتژیک و کسب نتایج پایدار در بلند مدت طراحی شده اند. بنابراین انگیزه سازمان های دولتی به دریافت جوایز عنایت بیشتری نشان می دهند.

اما چالش موجود در بخش خصوصی به گونه دیگر است. مداخلات دولتی، عدم وجود بازار آزاد، نامساعد بودن فضای کسب و کار، ایجاد موانع و مشکلات سیاست های اقتصادی و موارد بسیار دیگر سبب شده تا نگاه های خصوصی نه تنها از حمایت و پشتیبانی لازم بر خوردار نباشند بلکه دایره فشارها و محدودیت ها آنها را آنقدر در تنگنا قرار داده که فقط به فکر رهایی از این مشکلات بوده و فرصت کافی برای برنامه ریزی و آینده نگری از آنان سلب می گردد. این نگاه ها همه روزه در این فکر هستند که چگونه بقای خود را حفظ کنند و از بین رفتن و ورشکستی نجات یابند، ضمن اینکه اگر برنامه ریزی طولانی مدت هم صورت گیرد، مداخلات بی و حد و حصر و تصمیم گیری های غیر کارشناسی که بر آنان تحمیل می شود با سرنوشت نامعلومی روبرو می سازد. در این شرایط بکارگیری و سرمایه گذاری در مدل ها و فرآیندهایی که بر اساس شرایط بازار آزاد و عدم دخالت های دولت طراحی شده، فاقد منطق اقتصادی می گردد. بدیهی است این موانع باعث شده که نگاه های اقتصادی فرصت پرداختن به موضوعات درونی سازمانی را هم نداشته باشند و در توانمند نمودن سازمان شان نتوانند گام های موثری را بردارند.

در این شرایط نگاه ها به عوامل زیربنای تولید ارزش در چارچوب حاکمیت شرکتی که اصلی ترین مولفه آن توجه به دارائی های نامشهود است، کمتر عنایت می کنند و راهبران و مدیران به برنامه ریزی و سازماندهی کمتر اهمیت می دهند. حال سوالی که مطرح می شود این است که چه باید کرد تا هم مدل و فرآیند های تعالی سازمانی و سرآمدی در کشور نهادینه شود و هم سازمان ها به موفقیت های پایدار دست یابند.

راهکار اول

هر بنگاهی برای اینکه از یک رشد و توسعه پایدار برخوردار شود لازم است بسترهای لازم برای فعالیت در اختیار داشته باشد. شاخص ها و مولفه های کسب و کار که در کلیه مدل های تعیین درجه آزادی اقتصادی مطرح است، تقریباً شبیه به هم بوده و هر کدام به نوعی رتبه بندی فضای کسب و کار را اندازه گیری می کنند. طبیعی است اگر در مولفه های کسب و کار از قبیل آزادی سرمایه گذاری، میزان تصدی گری دولت، بروکراسی، سیاست های پولی و مالی و غیره شرایط نامناسبی حاکم باشد حرکت رو به جلو بنگاه ها و برنامه ریزی برای آینده و تعالی سازمانی، کند یا متوقف می شود و در حال حاضر این شرایط در کشور ما برای فعالیت اقتصادی حاکم است. بنابراین اولین اقدام این است که متولیان جایزه ملی برای برون رفت از فضای نامساعد کسب و کار راهکارهایی را با مشارکت سایر بخش های اقتصادی و بخش خصوصی تدوین نموده و الزامات اجرای آنها را نیز پیشنهاد نمایند تا تصمیمات اقتصادی در سطوح مختلف بر اساس آنها اخذ گردد.

راهکار دوم

یکی از بسترهایی که می تواند روند تعالی شدن را در کشور تسریع بخشد، توانمند شدن انجمن ها و تشکل های صنعتی و صنفی به منظور توسعه بخش خصوصی و پاسخگویی به مطالبات آنان از طریق فعالیت های تشکل گرایی است. گسترش و توسعه تشکل گرایی هم در گرو مشارکت بنگاه های اقتصادی در ایجاد و پشتیبانی آنها که از ارکان جامعه مدنی است، می باشد. پیشنهاد می شود که در معیار ۸ جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی که در بر گیرنده مسئولیت اجتماعی شرکت ها و وظایف شهروندی است تغییراتی داده شود و امتیاز آن افزایش یابد تا بنگاه ها به صورت جدی در این امر مشارکت داشته باشند.

راهکار سوم

علیرغم وجود موانع و تنگنای بسیار سخت و پیچیده که بر سر راه برخی از بنگاه های اقتصادی بخش خصوصی توسط دولت و عوامل محیطی بوده است، اما این قبیل بنگاه ها هیچ گاه از مسیر خود خارج نشده و تلاش های شبانه روزی برای ماندگاری و نجات اقتصادی خود انجام داده اند. از آنجاییکه این بنگاه ها در هر مقطع زمانی صاحب سبکی ارزشمند در راهبری و مدیریت بوده و در توانمند ساختن کارکنان خود نهایت تلاش را نموده اند، بنابراین پیشنهاد می شود، جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی در ارزیابی آنها به این موضوع توجه ویژه ای داشته باشد و معیارهای دیگری را که خاص این نوع بنگاه هاست، تعیین نموده و بر اساس آنها، عملکردشان ارزیابی نماید و در ثانی به عنوان شرکت هایی که بهترین عملکرد را (Best Practice) داشته اند، مورد مطالعه قرار گیرند تا الگویی برای سایر شرکت ها باشند.

راهکار چهارم

اقدام دیگری که جایزه ملی باید انجام دهد این است که ارزیابی های سطحی را به ارزیابی های عمیق تبدیل نماید. اگر در ارزیابی ها فقط به رعایت چارچوب مدل اکتفا شود، پیشنهادات قابل ارائه برای ایجاد بهبودهای مورد نظر هم سطحی خواهد بود، اما اگر در ارزیابی ها به محتوا و عمق معیارها توجه شود یعنی لایه های درونی سازمان و باورهای راهبران با هدف دستیابی به رمز بقاء مورد ارزیابی قرار گیرند آن وقت بهره وری افزایش می یابد.

ارزیابی عمیق یعنی اینکه مشخص شود که آیا در ایجاد ارزش بیشتر، دارایی های نامشهود با چشم انداز و استراتژی سازمان هماهنگ و یکپارچه هستند، صرف نوشتن چشم انداز و استراتژی بدون باور بدان، تحولی در سازمان ها ایجاد نمی کند و ارزیاب ها باید روش هایی را بکار گیرند تا حصول اطمینان کنند که باور مدیران و

راهبران به رویکرد تعالی سازمانی وجود دارد و در آن راستا حرکت می کنند آنوقت می توانیم شاهد افزایش بهره وری باشیم که متأسفانه اکثر فعالیت های اقتصادی با ناکامی ارتقای بهره وری رویارو می باشند و فعلا کمتر به طور موثر به موضوع تعالی سازمانی پرداخته می شود.

عدم سازماندهی مناسب برای ایجاد دارایی های نامشهود ریشه در باورها، اندیشه ها، رویکرد ها و قابلیت های راهبری و مدیریتی سازمان ها است. راهبران و مدیران بنگاه های اقتصادی تلاش می کنند، شیوه هایی که در گذشته موفقیتی را به بار داشته، برای حل مسائل امروز و فردا بکار گیرند، در حالی که مسایل امروز با مسایل دیروز تفاوت های زیادی پیدا کرده است و همین امر، مانع بزرگی در ارتقاء توانمندی های مدیران و راهبران سازمان ها نموده که بدون شک اگر آنها توانمند نشوند حرکت پایدار و استوار برای تعالی شدن در بنگاه ها حاصل نمی شود و وظیفه تعالی سازمانی برجسته کردن این نگرش می باشد. اگر این چنین باشد آن وقت سهم بنگاه ها در بهره وری و تولید ناخالص ملی کشور بالا می رود.

سازمان های پیشرو در دنیا در مورد توجه به حاکمیت شرکتی، نحوه ایجاد ارزش در سازمان ها، توجه به دارایی های نامشهود و بهبود مدل های ذهنی راهبران و مدیران، پنج اصل را بکار گرفته اند که همین اصول امروزه به اصول سازمانهای استراتژی محور معروف است. این اصول به دلیل عمومیت داشتن در سازمان های مختلف و پرداختن به مسایل ریشه ای و محوری، در اغلب بنگاه های اقتصادی موفق جهان مورد توجه قرار گرفته و ما نیز می توانیم با در نظر گرفتن مبانی فرهنگی و ارزشی حاکم بر سازمان های کشور، از آنها استفاده نماییم. اصل یک می گوید که موج تغییر را در سازمان ها از طریق راهبران به حرکت در آورید. معنی این اصل و عبارت را می توان اینگونه خلاصه نمود که هر سازمانی باید در ساختار و سازماندهی خود، از توانمندی های اعضای هیات مدیره به صورت اثربخش، بهره مند شود و آنان حضوری فعال در عرصه

راهبری سازمان داشته باشند. عبارت دیگر مدیریت تغییر در هر سازمانی باید از طریق راهبران و مدیران ارشد، هدایت شود. تعهد عملی راهبران و مدیران ارشد به تغییر، شفاف نمودن برنامه تغییر، درگیر شدن راهبران، شفاف کردن چشم انداز و استراتژی، بکارگیری روشها و چارچوب های حاکمیت شرکتی بعنوان روش جدید مدیریتی از عواملی است که می تواند در بکارگیری موثر فرآیند جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی مفید واقع شود.

دومین اصل این است که استراتژی و چشم انداز هر سازمانی باید با بکارگیری نقشه استراتژی، کارت امتیازی متوازن، تعیین اهداف عملیاتی و برنامه های اجرایی، واگذاری مسئولیت ها و مشخص کردن اختیارات به برنامه های عملیاتی تبدیل شود.

اصل سوم در جهت همسو سازی و ایجاد سینرجی است که بایستی تمامی سطوح مختلف یک سازمان در راستای استراتژی همسو شود. تعریف و تعیین نقش حاکمیت شرکتی، همسویی واحدهای سازمانی با سازمان، همسویی شرکای بیرونی و اعضای هیات مدیره با استراتژی می تواند در موفقیت سازمان ها نقش مهمی را ایفا نماید.

اصل چهارم می گوید که حاکمیت شرکتی می تواند با بکارگیری رویکردهایی، عمل به استراتژی را کار هر روز هر فرد نماید. ایجاد آگاهی استراتژیک، تعیین اهداف فردی و همسویی اهداف هر فرد در سازمان با یکدیگر و تعیین و توسعه قابلیت ها می تواند مشکلات و موانع درون سازمانی را از میان بردارد.

آخرین اصل این است که در چارچوب حاکمیت شرکتی، استراتژی باید به یک فرآیند مستمر تبدیل شود. سیستم گزارش دهی، جلسات بازرنگری استراتژیک، یکپارچگی استراتژی و بودجه، پیوند نیروی انسانی و تکنولوژی اطلاعاتی با استراتژی، به اشتراک گذاشتن دانش فردی و سازمانی از مواردی است که توجه به آنها استراتژی را به یک فرآیند مستمر تبدیل می نماید. حال سوال این است که آیا ارزیابان با این رویکرد

سازمان ها را ارزیابی می کنند و آنها به این مسیر هدایت می کنند. به نظر می رسد اگر این اتفاق بیفتد آن وقت شاهد تعالی به معنای واقعی خواهیم بود.

راهکار پنجم

زیربنای مدل تعالی بر شناسایی وضع موجود سازمان ها و برنامه ریزی برای آینده است. شاخص هایی که در این مدل مطرح می گردد ناخودآگاه سازمان را به کمبودها و کاستی های خود، آگاه می سازد و در بسیاری از موارد جنبه یادگیری و بازآموزی دارد. هر چقدر شناخت ما از خودمان و توانمندی های مان بیشتر شود، بکارگیری منابع برای برنامه های آینده ثمربخش تر خواهد بود. مدل تعالی ابزاری را در اختیار سازمان ها قرار می دهد تا خود را ارزیابی کنند، با استفاده از رویکرد پیمانه کاوی، عملکرد خودشان را با بهترین ها مقایسه کنند و در مرحله بعد نقشه راه شان را برای آینده ترسیم نمایند، طبیعی است که این مدل با این ویژگی می تواند در متعالی نمودن سازمان ها نقش برجسته ای را ایفا نماید.

بنابراین برای نهادینه شدن این رویکرد در باورها و اذهان مدیران و سازمان ها می باید راهکارهایی را متولیان جایزه شناسایی نمایند که چگونه می توان در باورها و مدل های ذهنی مدیران تغییراتی ایجاد نمود سپس حاصل آن در اختیار سازمان ها و مدیران قرار داده شود تا از آن بهره برداری نمایند. در غیر این صورت سازمان ها کار خود را می کنند و فقط برای دریافت جایزه تعالی سازمانی دست به کارهای روبنایی می زنند که از یک طرف برای سازمان خودشان نتیجه ای نخواهد داشت و از طرف دیگر ارزش جایزه ملی زیر سوال خواهد رفت.