

تبدیل قوه خلاقیت کارکنان به ایده های قابل اجراء

جمال الدین عزیزی¹، مهدی غدیری²

¹رئیس کمیته نظام پیشنهادها، شرکت مدیریت تولید برق یزد
jamaledin.azizi@gmail.com

²دبیر کمیته نظام پیشنهادها، شرکت مدیریت تولید برق یزد
yazdpowerplant@gmail.com

چکیده

امروزه شرکت های فراوانی هستند که از اهمیت قوه ابتکار و خلاقیت آگاه هستند. سیستم پیشنهادها ابزاری برای جهت دهی و انتقال خلاقیت می باشد. میزان موفقیت شرکتها بسته به استفاده از سیستم پیشنهادها متفاوت می باشد. در این مقاله یکی از روشهای پیاده سازی نظام پیشنهادها بر اساس مدل تبدیل خلاقیت و ابتکار به ایده های عملی بیان می شود. مدل تبدیل خلاقیت و ابتکار به ایده های عملی شامل عوامل اصلی می باشد که بر روی روند اجرا سیستم پیشنهادها تاثیر گذار می باشند. با اجرای مدل، شرکت ها قادر به انتقال قوه خلاقیت کارکنان به ایده های عملی خواهند بود.

کلمات کلیدی

نظام پیشنهادها؛ خلاقیت؛ نوآوری؛ مدل تبدیل خلاقیت.



1- مقدمه

اکثر شرکت ها در استراتژی های خود از نوآوری سخن به میان می آورند اما بر خلاف آن استراتژی، در استفاده تمام و کمال از خلاقیت کارکنان دچار نقص و کوتاهی می شوند. این عدم صلاحیت باعث تحلیل رفتن توان کارکنان می شود. در صورتیکه این خلاقیت و ابتکار از جانب کارکنان یک شرکت است که منبعی از ایده های جدید را شکل می دهد که پایه گذار نقطه شروعی برای نوآوری در شرکت ها می باشد.

سیستم پیشنهادها که کلاسیک ترین آن صندوق پیشنهادها می باشد، برای جمع آوری ایده ها از ذهن کارکنان استفاده می شود. مرحله بعدی سرمایه گذاری جهت تبدیل این ایده ها به نوآوری می باشد. این ایده ها می تواند به صورت نوآوری های سازمانی، فرآیندهای سرویس، یا تولید و... باشند.

از نقطه نظر توسعه و گسترش دانش در درون شرکت ها هدف سیستم پیشنهادها گرفتن ایده های خوب می باشد. تحقیقات نشان می دهد 60 درصد کارکنان با وجود داشتن ایده های خوب اقدام به برقراری ارتباط با سیستم نظام پیشنهادها نمی کنند.

به صورت مشخص منبع بزرگی از ایده های مفید در بسیاری از شرکت ها وجود دارد، امام نحوه برقراری ارتباط این ایده ها به گونه ای نیست که به سرانجام قابل اعتنا و با ارزشی ختم گردد. (ایده ها تحلیل رفته و نتیجه ای را به همراه ندارند).

همچنین این موضوع با مقایسه تحقیقات انجام شده در شرکت های آمریکایی و ژاپنی به اثبات رسیده است. به عنوان مثال با وجود اینکه پاداش ها و جایزه ها در شرکت های آمریکایی صد برابر بالاتر از پاداش ها در همتهایشان در ژاپن بوده اند، شرکت های آمریکایی فقط به اندازه 1 درصد ایده های دریافت شده از طرف شرکت های ژاپنی موفق به دریافت ایده و نظر از طرف کارکنان خود شدند.

در این مقاله ما ثابت می کنیم که عوامل زیادی علاوه بر تشویق های مالی وجود دارند که بر روی عملکرد سیستم های نظام پیشنهادها اثر گذار می باشند.

این عوامل، ارتباط ها و وابستگی های موجود بین آنها و تاثیر ویژه آنها در انتقال خلاقیت و قوه ابتکار کارکنان در مدل تبدیل خلاقیت در نظر گرفته می شود. مدل یاد شده این امکان را به شرکت ها خواهد داد که طراحی سیستم پیشنهادها خود را بهینه نمایند. در عوض یک سیستم نظام پیشنهادی که به صورت مناسب طراحی شده است به عنوان یک عامل واسطه برای تولید نوآوری کارآمد عمل خواهد کرد.

2- دیدگاه و نمای تئوریک :

متون اندکی در ارتباط با انتقال ایده از مرحله خلاقیت کارکنان به مرحله ایده های عملی وجود دارد. در عوض متون بیشتری در ارتباط با ارتقاء خلاقیت و مدیریت وجود دارند. این حوزه معمولاً مدیریت خلاقیت و ایده نامیده می شود. ما از نوع عمومی تر متون موجود برای ایجاد و پایه گذاری مدل خود جهت سیستم نظام پیشنهادها استفاده خواهیم نمود.

بخشی از این توضیحات پایه بر روی فاکتورها و عواملی متمرکز می شود که فردی می باشد که در اینجا تحت عنوان "عوامل انسانی یا فردی" نامیده می شود.

بخش دیگر بر روی عوامل مرتبط با سازمان متمرکز می شود. قسمت مربوط به عوامل انسانی یا فردی در ارتباط با تاثیر شخصیت و هویت افراد بر روی خلاقیت، زمینه های آموزشی، تحصیلات، شرایط زندگی و انواع متفاوت مهارت های افراد مطالبی عرضه شده و تمرکز بیشتری صورت می پذیرد. چون کنترل این عوامل خیلی مشکل می باشد، در این مقاله ما عمدتاً روی عوامل مرتبط با سازمان متمرکز

می شویم. مولفان و نویسندگان بسیاری اهمیت عوامل مرتبط با سازمان را برای مدیریت خلاقیت بیان نموده اند. می توان بین عوامل مربوط به عوامل فرهنگی و عوامل مربوط به ساختار شرکت تمایز قائل شویم.



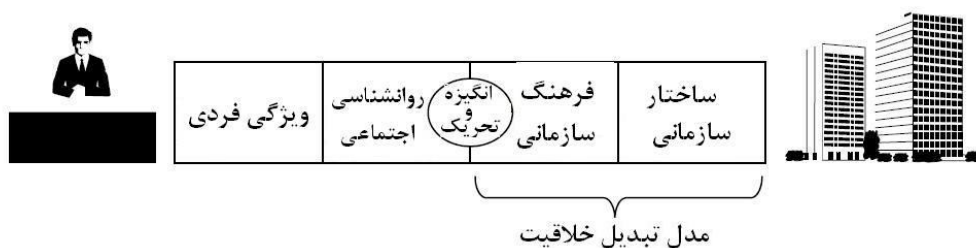
گروه اول یا گروه مربوط به عوامل فرهنگی شامل عواملی نظیر حمایت مدیریت، آمادگی برای تغییرات، استراتژی، طرز تلقی و تمایل فکری کارکنان می باشد.

گروه دوم یا گروه مربوط به ساختار شرکت شامل عواملی نظیر وجود فرایندهای ارزیابی به صورت کافی، وجود یک ساختار پاداش دهی و جایزه و همبستگی و اتحاد بین عوامل برای حمایت و کار ایده ها می باشند.

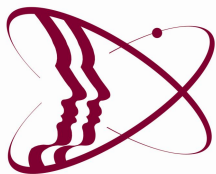
بسیاری از عوامل سازمانی تاثیر گذاری خود را به وسیله تاثیر گذاری بر روی تحریک و انگیزش افراد اعمال می کنند. هرچند که تحریک و انگیزش خود تحت تاثیر عوامل انسانی بیان شده در بالا قرار می گیرد ولیکن می توان دریافت که از طریق تحریک و ایجاد انگیزه در افراد می توان به اهداف بیان شده در ساختار سازمان دسترسی پیدا کرد. با تحقیق می توان به اهمیت تحریک و انگیزه حقیقی (باطنی) پی برد.

برای نمونه در یک زمان دو گروه برای حل معماهای سختی انتخاب شدند. تنها برای یک گروه جهت حل هر معما، پرداخت پول مقرر گردید (تحریک بیرونی و غیر باطنی). در بین زمانهای تست، گروهها مجاز به استراحت کوتاه بودند.

تجربه نشان داد که فقط گروه با انگیزه داخلی (انگیزه حقیقی و باطنی) کار خود را در حین استراحت ادامه می دادند. همچنین گروه با انگیزه بیرونی روند اجراء شده برای تعیین پاداش ها را غیر منصفانه می پنداشتند. این بدان معنی است که یک ساختار پاداش دهی مورد نیاز می باشد که شامل محرک های مالی باشد اما به موارد تحریک بیرونی اجازه تاثیر بیشتر را ندهد. اگر چه سایر عوامل مرتبط با سازمان دارای چنین تاثیر دوگانه ای نمی باشند، تاثیر آنها روی خلاقیت فردی باید در همه زمانها در نظر گرفته شود. روشی که هم عوامل فردی و هم عوامل سازمانی که در تبدیل خلاقیت کارکنان به نوآوری تاثیرگذار باشند را در شکل شماره 1 آورده ایم. چون عامل انگیزه و تحریک هم با فرد و هم با سازمان مرتبط می باشد، آن را بین این دو آورده ایم.



شکل شماره ۱ - انواع عواملی که بر روی تبدیل و انتقال ایده ها از خلاقیت فردی به ایده های عملی تاثیرگذار هستند



3- مدل تبدیل (انتقال) قوه ابتکار (خلاقیت)

3-1- تاثیر فازها در فرایند :

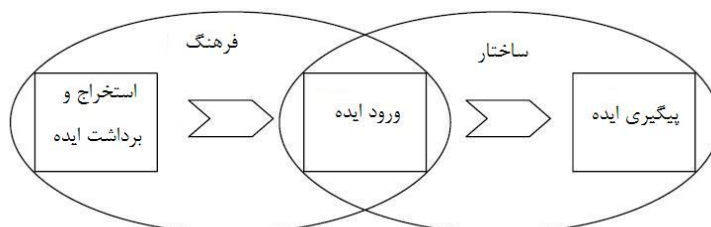
دو نوع از عوامل سازمانی بنام های فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی طرح مدل تبدیل خلاقیت (شکل 1) را ایجاد می کنند. این دو عامل فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی عامل های تعیین کننده را برای انتقال خلاقیت کارکنان به ایده های عملی شکل می دهند. این مورد در شکل شماره 2 به صورت واضح آمده است.

عملکرد سیستم های نظام پیشنهادها را می توان به سه فاز تقسیم بندی کرد.

برداشت (گرفتن ایده) - ورود ایده - پیگیری ایده ها.

گام نخست در تبدیل و انتقال میل و خواست کارکنان برای به اشتراک گذاری ایده هایشان با سازمان می باشد. شرکت نیازمند آن است که بتواند ایده ها را از اذهان کارکنان بگیرد. این زمانی امکان پذیر است که یک محیط فرهنگی که ارتباطات بین ایده ها را در فرد شبیه سازی می کند، وجود داشته باشد.

در وسط شکل شماره 2 فرایند ورود ایده دیده می شود. این فازی است که ایده در سازمان تنظیم می شود. در فاز سوم از تبدیل و انتقال، ایده حالت پیگیری را به خود می گیرد. حالت پیگیری در حقیقت در حیطه قسمت پشتیبانی سیستم نظام پیشنهادها قرار می گیرد.



شکل شماره ۲ - ماهیت فازها در تبدیل قوه خلاقیت به ایده های عملی



3-2- مدل تبدیل (انتقال) خلاقیت روی سطح دوم:

شکل شماره 2 یک طرح از زمینه سازمانی را نشان می دهد که برپایه تبدیل خلاقیت کارکنان به ایده های عملی قرار دارد. شکل شماره 2 دو پیامد لازم و ضروری را نشان نمی دهد. اول از همه پیکان های یکطرفه که از میان فازهای مختلف میگذرد، یک فرایند یک سمتی را نشان می دهد. در حقیقت این یک فرایند چند طرفه می باشد که در برگیرنده بخش عمده ای از تعاملات می باشد. دلیلی که پشت این قضیه قرار دارد این است که یک کارمند در صورتی که ایده های قبلی اش استفاده نشده باشد، تمایل زیادی به ارائه ایده ای دیگر نخواهد داشت.

نقص دیگری که در شکل شماره 2 مشاهده می شود ماهیت عمومی عامل های تعیین کننده است، که در اطراف فازهای مختلف در تبدیل وجود دارند. شکل 3 جزئیات بیشتری از زمینه و ساختار سازمانی را به وسیله نمایش فاکتور ها و عوامل خاص، عرضه میکند و روابط بین آنها را که بر روی تبدیل (انتقال) تاثیر گذار می باشند، نشان می دهد.

عوامل خاص و ویژه ای که روی فازهای متفاوت در تبدیل اثر می گذارند در شکل شماره 3 با عنوان های:

تشویق - حمایت سازمانی و منابع ارجاعی نشان داده می شود. این سه عامل دارای تاثیرات مستقیم بر روی برآشت ایده، ورود ایده و پیگیری ایده می باشند. فلشها در شکل شماره 3 تعاملات و ارتباطات موجود بین این عوامل را نشان می دهد که به صورت غیر مستقیم بین فازهای مختلف در تبدیل وجود دارند.

3-2-1- تشویق:

همانگونه که در بالا بیان شد فاز نخست، برداشت ایده (استخراج ایده) می باشد. لازم است تا کارکنان برای مطرح سازی ایده هایشان تشویق و ترغیب شوند. چندین عامل فرهنگ سازمانی در این فازها تاثیر گذار هستند. همراستایی یکی از این عوامل می باشد. یک محیط همراستا شامل کارکنانی که با یک مجموعه از علائم و سیگنالها بمباران می شوند، به گونه ای است که ایدئولوژی شرکت و تمایل فکری آنان به سمت خلاقیت نمی تواند غیر قابل درک باشد.

قسمت دیگر عامل تشویق مربوط امکانات کارکنان برای پیدا کردن عمق نفوذ ایده هایشان می باشد که در اینجا امکان عکس العمل کارکنان در مجاورت کار خود نامیده می شود. عامل دیگری که به عامل تشویق تعلق دارد شامل یکرنگی و شفافیتی می باشد که یک سازمان از افراد خلاق و مبتکر از خود نشان می دهد. این قضیه خود را در دریافت و پذیرش ایده نشان می دهد و در انجا نمود و بروز و ظهور می یابد و این یعنی تصویری از نوآوری که یک شرکت در مواجهه با کارکنان خود دارد.

این عوامل دارای تاثیرات عمده روی برداشت و استخراج ایده توسط رویکرد گرایش و انگیزه باطنی (درونی) از طرف کارکنان می باشد.

3-2-2- حمایت سازمانی:

بسیاری از محققان واکنش حقیقی را که در زمان ارائه ایده از طرف مدیر برای کارکنان وجود دارد را در نظر می گیرند که این واکنش از نظر احترام و پذیرش خیلی مهم می باشد. ما این فاکتور را تحت عنوان " پاسخدهی به ایده " در مدل تبدیل خلاقیت و ابتکار بیان نموده ایم.

عامل دوم که به حمایت سازمانی تعلق دارد، قابلیت دسترسی سازمانی می باشد. سیستمی که از عدم دسترسی خیلی بالا برخوردار باشد بدون شک امکان جذب مشارکت را از دست خواهد داد.

یکی دیگر از فاکتورها گسترش محدوده و یا وسعت کار با NET می باشد که شرکت از طریق آن با ایده های عرضه شده توسط کارکنان ارتباط برقرار می کند. در بسیاری از موارد بر روی NET وسیع و گسترده تاکید فراوان شده است .

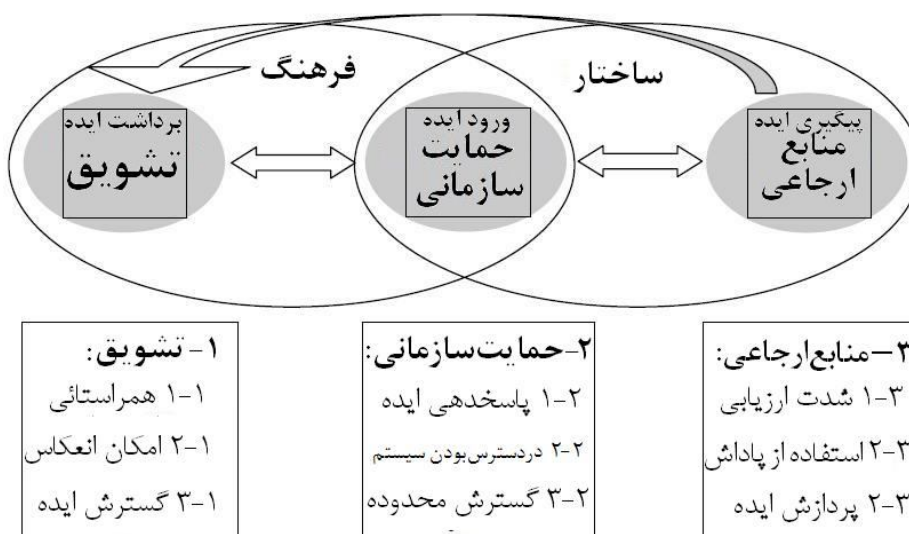


3-2-3- منابع ارجاعی :

آخرین فاز در تبدیل، پیگیری ایده می باشد. این فاز عمدتاً شامل واگذاری (ارجاع) و ایجاد امکانات برای جذب و پردازش ایده در سازمان می باشد.

این قسمت پشتیبانی سیستم پیشنهادها می باشد که در حقیقت دروازه توسعه می باشد. ایده ها در این فازها ارزیابی می شوند. میزان توجه و منابع دیکته شده برای فرایند ارزیابی در مدل به عنوان شدت ارزیابی عنوان شده است. درجه ای که برای پاداش های دقیق در نظر گرفته میشود (هم مالی و هم غیر مالی) برحسب عامل استفاده از پاداش ها بیان می شود. پاداش ها روی سایر فازها هم تاثیر می گذارند (در شکل 3 توسط پیکان هایی که به سمت چپ اشاره می کنند، نشان داده شده است).

همانگونه که در شکل شماره 3 مشاهده می گردد استفاده از پاداش می تواند دارای تاثیر دوگانه بر روی انگیزه افراد داشته باشد.



شکل شماره ۳ - عوامل خاص در مدل

پاداش های مالی بالا می تواند باعث تشویق فرد به صورت بیرونی (غیر باطنی) گردد که این به خاطر آن است که رسیدن به پاداش از جمله وابستگی های اصلی یک کارمند می باشد. ولی باید به این نکته توجه داشت که استفاده صرف از پاداش های مالی باعث ایجاد این ریسک می شود که کارکنان ایده هایی را که به نظرشان از لحاظ مادی دارای اهمیت چندانی نمی باشند را مطرح نکنند. این را می توان به عنوان تفاوت بین میزان مشارکت در نظام پیشنهادها امریکا و ژاپن مطرح کرد. البته این به معنی حذف پاداش های مالی برای ایده های پیشنهادی نمی باشد.

بهر حال این قضیه اهمیت ایجاد یک ساختار پاداش دهی را که بخش عمده ای از توجه را به استفاده از پاداش های غیر مالی نظیر عنوان های تشویقی، لوح های تقدیر و سنبل های نمادین جلب می کند، می رساند. شرکت های ژاپنی این کار را با پاداش دهی برای هر پیشنهاد عمدتاً به روش غیر مالی انجام میدهند. در کنار این مورد کارکنان پیوسته با مقدار کمی پول برای خدمات ابتکارانه و خلاقانه خود پاداش می گیرند. خلاصه اینکه پاداش دهی به روش مالی باید به گونه ای باشد که باعث سرکوب و فرونشینی ارائه ایده به روش باطنی (انگیزه درونی) نگردد.

عامل آخر در این حوزه پردازش ایده می باشد. این فرایند مبین تهیه مقدماتی ایده به گونه ای است که استعداد و شایستگی برای یکپارچه سازی با محصولات، خدمات یا فرایندهای مربوط به سازمان را داشته باشد. بدون فرایند پردازش ایده، اجرای ایده اغلب غیر



ممکن می باشد. علاوه بر این، پردازش ایده به معنی دسترسی قابل مشاهده از ایده می باشد که ایده پیشنهاد دهنده را شبیه سازی می کند.

3-3- روابط موجود در داخل و بین عوامل و فاکتورها

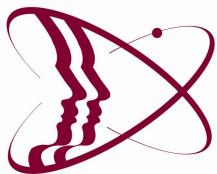
۹ عامل در مدل تبدیل خلاقیت مستقل از یکدیگر نمی باشند. بین برخی از آنها رابطه مثبت وجود دارد. به عنوان مثال همراستایی قوی و پذیرش و دریافت ایده به روش مثبت باعث ظهور و دریافت ایده منجر خواهد شد. برخی از عوامل حتی از چند طرف تحت تاثیر عوامل دیگر قرار دارند. برخی از عوامل تاثیر منفی بر یکدیگر دارند مثلاً افزایش در یک فاکتور باعث تاثیر منفی روی دیگری می باشد.

قابلیت دسترسی و نفوذ و اثرگذاری عمیق باعث افزایش ناگهانی تعداد پیشنهادهای ارائه شده خواهد شد و بنابراین باعث خنثی شدن ارزیابی و پردازش ایده ها می شود. فرایند دید وسیع روی حساسیت بالای ایده اثر گذاشته و آن را از کار خواهد انداخت. به همین دلیل اکثر مدیران زمان لازم را برای دریافت تعداد زیادی از ایده ها از جانب کارکنان را نداشته اند. چنین اثراتی بایستی به صورت خیلی نزدیک و بسته پایش شوند چون آنها موفقیت سیستم پیشنهادها را به خطر می اندازند.

4- نتیجه

در این مقاله بیان گردید که برای فعال کردن موثر قوه خلاقیت کارکنان، سازماندهی فرایندهای استخراج ایده ها، برداشت ایده ها و همچنین پیگیری مناسب ایده ها مهم می باشد. در غیر اینصورت کارکنان انگیزه ای برای ارائه ایده های خود نداشته و ایده ها از دست خواهند رفت. حالتی تحقیق شده نشان می دهند که مدل تبدیل خلاقیت یک روش مناسب برای استفاده جهت طراحی یک ساختار سازمانی می باشد که باعث بهبود کارایی نظام پیشنهادها می گردد. این مدل به یک ساختار سازمانی منجر می شود که هر کدام از کارکنان احساس انگیزه ای برای ارسال ایده ها خواهند داشت. بافت و زمینه سازمانی که در چنین رویکردی شکل می گیرد این اطمینان را ایجاد خواهد کرد هرگونه بیان خلاقیت از جانب کارکنان به یک ایده عملی تبدیل خواهد شد. اگر چه مدل تبدیل خلاقیت به عنوان یک راهنما برای شکل دهی یک زمینه سازمانی ایده ال عمل می کند، این حالت فقط برای شروع اولیه می باشد. به عنوان مثال برای رابطه بین عوامل مختلف در مدل و استراتژی شرکت و چرخه عمر صنعت، تحقیقات بیشتری مورد نیاز می باشد. در این مقاله، ما این نوع از پیامدها را در نظر نگرفته ایم. در عوض هدف ما ایجاد یک مدل عمومی که از کاربرد گسترده ای برخوردار باشد، می باشد.

این مقاله نشان می دهد که استفاده موثر از نظام پیشنهادها نیازهای ویژه و مخصوصی را در ساختار سازمان قرار می دهد. هنگامی که این نیازها تامین شوند، یک انتقال و تبدیل از خلاقیت کارکنان به ایده قابل اجرا به وقوع خواهد پیوست، بنابراین یک منبع بزرگ و ثابتی از ایده های پروژه ای مرتبط در اختیار شرکت قرار می گیرد. با یک ابزار ساده نظیر سیستم نظام پیشنهادها، شرکت ها قادر به بهره برداری و استفاده کامل از ظرفیت های موجود برای نوآوری خواهند بود و آن ظرفیت خلاقیت کارکنان می باشد.



- [۱] Abernathy, W.J. and Clark, K.B. (۱۳۸۱) *Innovation: mapping the winds of creative destruction*. Research Policy, ۱۰: ۶۳-۸۰
- [۲] Amabile, T.M. (۱۳۸۵) *The Social Psychology of Creativity*. New York: Springer-Verlag.
- [۳] Amabile, T.M. (۱۳۸۸) *Assessing the work environment for creativity*. Academy of Management Journal, ۳۱(۱), ۱۱۵-۱۵۰
- [۴] (۱۳۸۸) *The organizational transformation process: the micropolitics of dissonance reduction and the alignment of logics of action*. Administrative Science Quarterly, ۳۳: ۳۰۱-۳۳۲
- [۵] Gundry, L., Prather, C.W. and Kickul, J. (۱۳۸۸) *Building the Harter, S. (۱۳۸۱) Effectance motivation reconsidered: toward a development model*. Human Development, ۲۴: ۱۰۵-۱۲۰
- [۶] Imai, M. (۱۳۸۱) *Kaizen*. New York: Random House.
- [۷] Joia, H. (۱۳۸۷) *Creativity and Management*. Greensboro:Amacom.
- [۸] children's intrinsic interest with extrinsic rewards: a test of the overjustification hypothesis. Journal of Personality and Social Psychology, ۳۱, ۸۰۰-۸۰۸