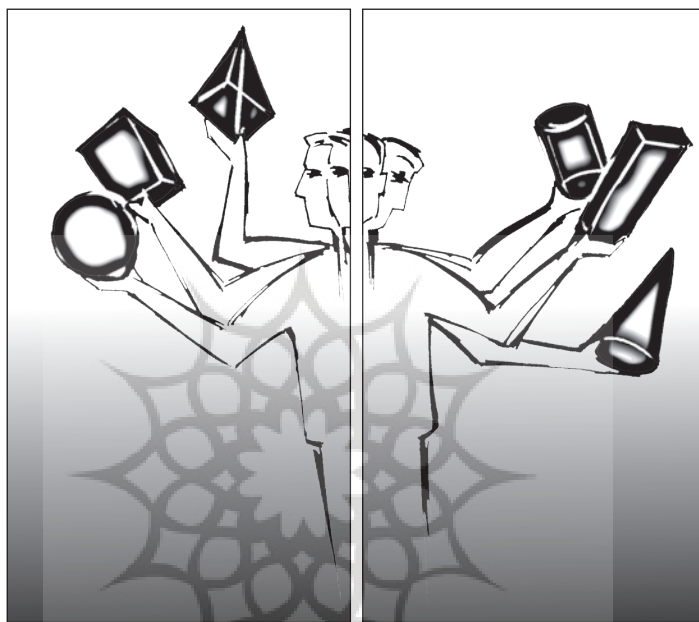


بررسی سه مدل مدیریت استراتژیک نوآوری در خدمات



مهدی داستانی
dastani33@yahoo.com

ژورنال علمی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

چکیده

باشتاب روزافزون تحولات و دگرگونیها در دنیای کنونی که عصر اطلاعات و ارتباطات است و به دلیل بی ثباتی و تغییر پذیری و نیز غیرقابل پیش بینی بودن این تغییرات، آنچه که کشورهای جهان بویژه کشورهای در حال توسعه را در جهت افزایش بهره وری و پیشرفت و ترقی آنها مدد می رساند، همانا استفاده از فرصتها در رقابت با سایر کشورهاست و این امر میسر نمی شود، مگر با خلاقیت و نوآوری مدیران و نیز تأثیر مدیران در پرورش خلاقیت کارکنان. مقاله حاضر بر آن است تا تعدادی از مدل های تجربه شده در راستای مدیریت استراتژیک نوآوری را جهت آشنایی و ایجاد یک پیش زمینه برای انجام پروژه های مدیریت نوآوری در کشور و بویژه در بخش خدمات ارائه کند.

امروزه بعضاً ثبات در محیط کار، جای خود را به بی‌ثباتی و عدم اطمینان داده است و صنایع سنتی و قدیمی نیز جای خود را به انواع جدید و توسعه یافته واگذار کرده‌اند.

بخش خدمات به عنوان بخشی که بهره‌وری آن روز به روز در حال افزایش است و به طور روزافزونی برگستره فعالیت آن افزوده می‌شود، به طور قابل ملاحظه‌ای می‌تواند از فرایندهای نوآوری متأثر شود. بنابراین مدیریت صحیح و جهت‌دهی به نوآوری‌ها و خلاقیت‌های موجود، اهمیت بالایی پیدا خواهد کرد. امروزه مفهوم نوآوری اساس یک کسب و کار موفق است. با تغییرات سریع در محیط کسب و کار، یک شرکت نمی‌تواند بازار فروش خود را نگه دارد و یا سود زیادی را در بلند مدت به دست آورد؛ مگر اینکه نوآوری داشته باشد (Doyle and Bridgewater, 1988). در ادامه تعاریف خلاقیت و نوآوری

از دیدگاه‌های مختلف مورد بررسی قرار می‌گیرند:

نوآوری را می‌توان، فرایند اخذ ایده خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات و روشهای جدید عملیات تعریف کرد (آقائی فیشانی، ۱۳۷۷: ۲۶).

برخی محققان، خلاقیت را با توجه به ویژگیهای فرد تعریف می‌کنند. برخی خلاقیت را با توجه به محصول تعریف می‌کنند، مثلاً خلاقیت عبارت است از شکل دادن و ارائه ایده جدید و مفید توسط فرد یا گروه کوچکی از افراد که با هم کار می‌کنند، و یا تعریف نیکولسون (۱۹۹۵) که بیان می‌کند، خلاقیت شکل گرفتن ایده یا محصولی که هم نو و هم مناسب (صحیح، مفید و باارزش) باشد، تلقی می‌شود (زکی، ۱۳۸۵: ۲۲۴).

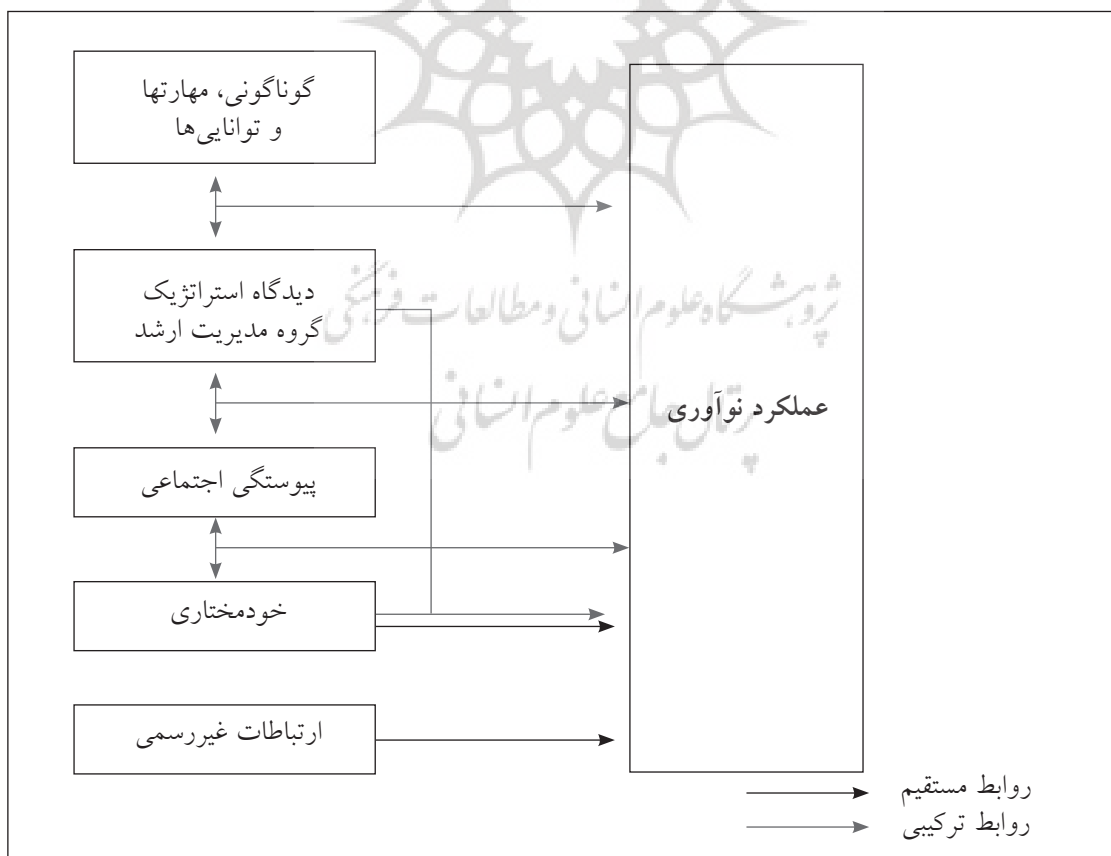
نوآوری را می‌توان محصولات یا خدمات ابداع شده برای اولین بار که منجر به یک موفقیت تجاری می‌شوند، نام برد (Kumer et al., 2000).

نوآوری، فرایند کسب اندیشه‌ای خلاق و تبدیل آن به محصول و خدمت و یا یک روش عملیاتی مفید است. سه مجموعه از متغیرها وجود دارند که می‌توانند نوآوری را ایجاد کنند. آنها به ساختار سازمانی، فرهنگ و توانایی منابع انسانی مربوط می‌شوند (ایبلی و موفق، ۱۳۸۶).

نوآوری با تقلید نیز تفاوت دارد، نوآوری وقت‌گیر است و نیاز به تفکر و پیشرفت دارد. در بعضی موارد، نوآوری سازمانها را ملزم می‌کند تا بودجه طرحهای کوتاه‌مدت را قربانی طرحهای بلند مدت کنند. به عبارتی دیگر نوآوری مکانیزم محرکی است که به تفکر «روز بعد از فردا» نیاز دارد نه به تفکر امروز یا فردا. (Li-Hua, 2007)

بررسی چند مدل مدیریت نوآوری

پس از بیان تعاریف نوآوری، قصد داریم بیشتر بر روی نوآوری در خدمات متمرکز شویم و تعدادی از کارهای انجام



شکل ۱: دیدگاه استراتژیک و تیم کاری؛ نتایج و تاثیر آن بر نوآوری (Camelo Ordaz et al., 2006)

شده در این زمینه را بررسی و مطالعه کنیم. علت این تمرکز بر روی بخش خدمات رami توان چنین بیان کرد که امروزه خدمات در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه، نقش زیادی در اشتغالزایی و رفع نیازهای جامعه دارد، ضمن اینکه بخش خدمات در همه جهان دارای روند صعودی افزایش بهره‌وری است و سهم بخش خدمات در GNP کشورها در حال افزایش و سهم بخش تولید رو به کاهش است. برای مثال در سال ۲۰۰۵، بخش خدمات در انگلستان ۵۰ درصد میزان GNP و بخش تولید تنها حدود ۱۵ درصد از GNP را تشکیل می‌داد (Oke, 2007).

بخش خدمات شامل بخش حمل و نقل، آموزش، بهداشت و سلامت، خدمات شخصی و عمومی، خرده‌فروشی و عمده‌فروشی، هتل‌ها و رستوران‌ها، ارتباطات راه دور و ... می‌شود. در پاسخ به رشد بخش خدمات، توجه آکادمیک به مدیریت مؤسسات خدماتی نیز افزایش یافته است. مرکز توجه نوآوری‌های ایجاد شده در خدمات، بر کارهای توسعه‌ای جدید در مؤسسات خدماتی است که منجر به ایجاد یک جریان نوآوری جدید برای این مؤسسات می‌شود.

در ادامه، تعدادی از مدل‌های مدیریت نوآوری را که در عمل مورد استفاده قرار گرفته‌اند را مورد بررسی قرار می‌دهیم. ۱. اولین مدل توسط کاملو - ارداز (۲۰۰۶) و همکارانش مورد استفاده قرار گرفته است. در این مدل، گروه تحقیق سعی در بررسی تأثیر دیدگاه استراتژیک تیم

مدیریت ارشد سازمان و تیم‌های کاری بر نوآوری در سازمان داشته‌اند.

در بیان تأثیر دیدگاه استراتژیک بر عملکرد نوآوری می‌توان گفت، فعالیتهای نوآورانه و سودآور در یک شرکت به وسیله فرصتهای شرکت اداره می‌شوند. این فرصتها شامل موقعیتهای محتمل سودآوری است که گروه مدیریت ارشد سازمان قادر به درک و بهره‌برداری از آن هستند. هنگامی که مدیران قادر به درک این فرصتها نباشند یا نخواهند از آنها بهره‌برداری کنند یا حتی قادر به پاسخگویی آنها نباشند، فرصتهای کمتری برای نوآوری وجود خواهد داشت. کمبود تخصصهای ویژه علمی و مهارتی مدیران به خودی خود، محدودیتهای جدی برای نوآوری در شرکت نیستند، ولی به هر حال در صورتی که گروه مدیریت ارشد به اندازه کافی برانگیخته نشده باشد و حالت ایستایی داشته باشد، قوه خلاقیت و چشم اندازسازی پایینی دارد و از جاه‌طلبی کمی برخوردار است و هنگامی که قدرت ذهنی مدیران بر اساس تغییرپذیری و انعطاف‌پذیری پایه‌ریزی نشده باشد، این مشخصات مانع از خلاقیت خواهد شد.

سطح بالاتر مدل، بیان می‌کند که گروه مدیریت ارشد بر روی تصمیمات استراتژیک در شرکت و در نتیجه بر روی پاسخهای آنها تأثیر بنیادی را اعمال می‌کند.

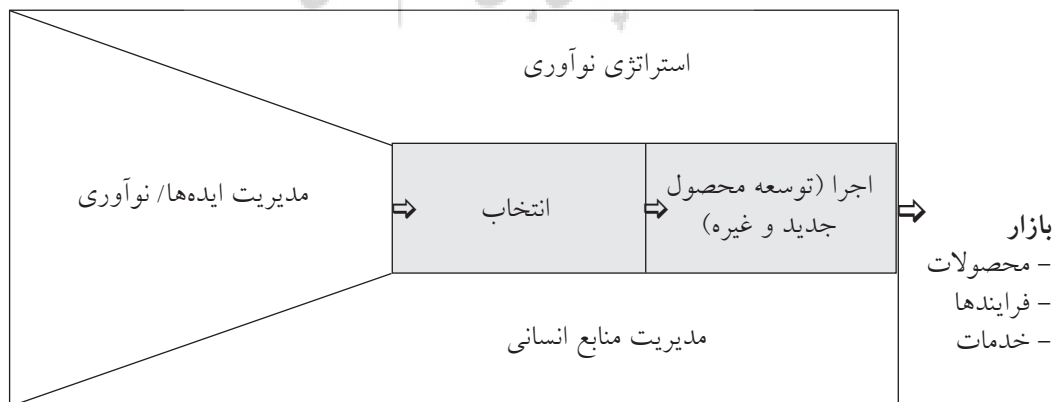
مدل بیان شده در شکل شماره (۱)، نمایی از کار ارداز و همکارانش را نمایش می‌دهد.

۲. مدل بعدی که در این زمینه بیان خواهیم

کرد، توسط کافمن و ففر (۱۹۹۹) بیان شده است. این مدل که در شکل (۲) نمایش داده شده است، بیان می‌کند که برای دستیابی به موفقیت در مدیریت نوآوری، مؤسسات باید در پنج منطقه به عملکرد بالا دست پیدا کنند و اطمینان حاصل کنند که تلاشها در این مناطق با یکدیگر تلفیق شده‌اند. این پنج ناحیه عبارت‌اند از: استراتژی نوآوری، مدیریت خلاقیت ایده‌ها، مدیریت انتخاب و پرتفولیو، مدیریت اجرا و مدیریت منابع انسانی.

اهمیت داشتن یک استراتژی روشن و جدید برای تولید یا ارائه خدمات که قابلیت راهنمایی و جهت‌دهی فرایند نوآوری را داشته باشد، توسط گرفتن (۱۹۹۷) و کوپر و همکارانش (۱۹۹۹) مورد توجه قرار گرفت. داشتن استراتژی نوآوری، یک جهت‌دهی روشن ایجاد و تمامی فعالیتهای سازمانی را بر اهداف نوآوری متداول سازمان متمرکز می‌کند. مدیریت نیازمند است تا یک استراتژی را توسعه دهد و نقش نوآوری را در سازمان بیان کند و تصمیم بگیرد که چگونه از تکنولوژی استفاده کند و چگونه با استفاده از شاخصهای مناسب عملکرد باعث بهبود عملکرد شود.

بر اساس این مدل، مرحله اول در فرموله کردن یک استراتژی نوآوری این است که مشخص کنیم نوآوری در سازمان به چه معنی است و نقاط تمرکز نوآوری در کجاست. با فهمیدن نیازهای محرک نوآوری، شرکت قادر خواهد بود تا نقاط نوآوری را توسعه دهد. در بحث



شکل ۲: مدل پنج وجهی کافمن و ففر

استراتژی نوآوری لازم است که چگونگی بیان اهمیت نوآوری برای کارکنان جهت دستیابی به نقطه موردنظر مدیریت برای نوآوری مشخص شود.

بخش میانی چارچوب بیان شده در شکل (۲) یعنی مدیریت خلاقیت و ایده‌ها، مدیریت انتخاب و پورتفولیو و مدیریت اجرا، شامل فرایندهای لازم برای انجام و توسعه نوآوری است. توسعه شامل فرایند ایجاد، انتخاب و انتقال ایده‌ها به سوی محصولات و خدمات بادوام تجاری است. چند تحقیق انجام شده بیان می‌کنند که شرکت‌های با عملکرد نوآوری بالا معمولاً یک فرایند رسمی برای توسعه محصولات و خدمات جدید دارند.

مدیریت خلاقیت و ایده‌ها، بیانگر انگیزش ایده‌هایی است که خواست و نیاز مشتری را بیان و منعکس می‌کنند. دامنه ایده‌ها باید بین همه کارکنان گسترده شده باشد و ایده‌ها توسط مشتریان ترویج شوند.

بخش مدیریت انتخاب و پورتفولیو، فازی برای انتخاب از میان تعداد زیادی ایده ایجاد شده و انتخاب بهترین ایده از بین ایده‌های انتخاب شده برای اجراست. مرحله اجرا نیز یک قابلیت بنیادی برای تبدیل ایده‌های جدید به محصولات، خدمات یا فرایندهای جدید است.

قسمت مدیریت منابع انسانی در چارچوب بیان شده، به طور کلی با انسانها و جو سازمانی ارتباط دارد. همانگونه که گفته شد، هدف مدیریت نوآوری، ایجاد محیطی است که در آن کارکنان برای مشارکت در نوآوری برانگیخته می‌شوند. در زمانی که عامل انسانی در کل فرایند نوآوری، دخیل شده باشد، این عامل و به طور کلی به عنوان عامل کلیدی نوآوری موفق شناخته می‌شود.

ماسیلو (۱۹۹۷) بیان می‌کند هیچ نوآوری و تکنولوژی خوبی بدون استفاده و بهره بردن از نیروی انسانی واجد صلاحیت وجود نخواهد داشت و همینطور هیچ نیروی انسانی واجد صلاحیتی نمی‌تواند موجود باشد، اگر:

اول، در یک پروژه، نقشی که تکنولوژی و نوآوری باید ایفا کنند، درست بیان نشده باشد؛

و دوم، شرایط لازم و کافی برای تجزیه و کانال‌بندی استعدادها، ظرفیتها و نگرشهای افراد در راه هدف موجود نباشد (Oke, 2007).

۳. مدل دیگری که در ادامه بررسی مدل‌های مدیریت نوآوری، بررسی خواهیم کرد توسط گایول و پیت (۲۰۰۷) بیان شده است. جدول شماره (۱) انواع نوآوری را از دیدگاه تروت (۲۰۰۵) نمایش می‌دهد. برای

یک سازمان، شناخت انواع نوآوری‌های موردنیاز برای توسعه محصول جدید و بهبود مستمر، امری ضروری است. به هر حال در بسیاری از موارد همه این عوامل نوآوری با یکدیگر در تماس اند (Allard and Riel, 2005).

برای مثال یک محصول یا تغییر جدید با تغییرات مشابه در فرایندهای همراه آن و یا با افکار جدید مدیریت و استراتژی‌های بازاریابی انجام می‌شود. بنابراین نوآوری، یک راه فکر کردن و عمل کردن است که برای بقا و سودآوری سازمان لازم است. (Gayol and Pitt, 2007).

نتیجه‌گیری

گسترش و سرعت تغییرات در سراسر جهان باعث شده که خلاقیت بیش از پیش اهمیت یابد. کشورها فقط با ابتکار و نوآوری می‌توانند خود را با شرایط جدید وفق دهند و همگام با دگرگونی‌ها به پیش روند. بدیهی است در دنیای پیچیده کنونی، سازمانهایی در رقابت با سایرین موفق‌ترند که بتوانند از فرصتهای پیش‌رو، به بهترین نحو استفاده کنند و این امر جز با افزایش خلاقیت و نوآوری امکان پذیر نیست.

در این مقاله به بیان و معرفی تعدادی از مدل‌های مدیریت نوآوری در مؤسسات خدماتی و تولیدی پرداخته شده است، ولی

| انواع نوآوری | مثال |
|--------------------------|--|
| نوآوری محصول | توسعه یک محصول جدید یا بهبود محصول فعلی |
| نوآوری فرایند | توسعه فرایند تولید |
| نوآوری سازمانی | یک ریسک جدید تجاری مانند ایجاد یک رویه جدید حسابداری |
| نوآوری مدیریت | سیستم‌های مدیریت کیفیت جامع، مهندسی مجدد فرایندهای تجاری |
| نوآوری تولید | چرخه‌های کیفیت، تولید بهنگام |
| نوآوری تجاری / بازاریابی | ترکیب‌های مالی جدید مانند شیوه فروش جدید |
| نوآوری خدمات | خدمات مالی اینترنتی |

جدول ۱: انواع نوآوری از دیدگاه تروت (Trott, 2005)

valle, Raquel.(2005), "Innovation and human resource management fit: and empirical study", International Journal of manpower, vol.26, No.14.

8.Kumar, N., Sheer,L. and Kotler, P. (2000). "From market-driven to market deriving". European management journal, vol. 18, No.2, PP. 129-42.

9.Li-Hua,R (2007), "Benchmarking china firm competitiveness: a strategic framework", Journal of technology management in china, Vol. 2 NO.2, PP.105-18 .

10.Oke,A. (2007). "Innovation types and innovation management Practices in service companies", International journal of operations & Production management, vol. 27, No.6.

11.Trott, P., (2005). Innovation management and New Product Development, Prentice Hall, Engle wood Cliffs, NJ.

12. Gayol, Sonia, Pitt, Michael., (2007) "Determining the role of innovation management in facilities management", facilities, Vol.25, No.1/2.

مهدی داستانی: کارشناس ارشد مهندسی صنایع

منابع

۱. آقائی فیشانی، تیمور، خلاقیت و نوآوری در انسانها و سازمانها، نشر ترمه، تهران: ۱۳۷۷.

۲. ایلی، خدایار و موفقی، حسن، مدیریت عملکرد دانشجویان (مقاله)، سایت سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۶

۳. زکی، محمدعلی، «مقاله مدیریت تحول و اثربخشی سازمانی»، اصفهان مجموعه مقالات اولین کنفرانس ملی مدیریت تحول، اردیبهشت ۱۳۸۵.

4. Allard, C.R. Riel, van. (2005). "Introduction to the Special Issue on Service innovation management", managing service Quality, vol.15, No.6, PP.493-495.

5. Camelo-Ordaz Carmen, Fernandez-Alles maia dela Luz and martinez-Fierro Salustiano. (2006). "Influence of top management team vision and work team characteristics on innovation: The Spanish case", European journal of Innovation management, vol.9, No.2

6.Doyle, P and Bridgewater, S. (1988), "Innovation in marketing", The chartered Institute of marketing, Elsevier Butter worth Heinemann. Oxford.

7.Jimenez - Jimenez Daniel and Sanz-

یک الگوی جامع که بتوان آن را در تمامی سازمانها و محیطها مورد استفاده قرار داد، وجود ندارد؛ چرا که محیط فعالیت، فرهنگ غالب سازمان، نوع مدیریت، استراتژیهای مورد نظر سازمان و بسیاری از عوامل دیگر که در شیوه عمل کردن سازمان مؤثر هستند از سازمانی به سازمان دیگر بسیار متفاوت است.

از طرفی در خدمات با توجه به اینکه اغلب از تکنولوژیها و فرایندهای پیچیده و تخصصی کمتر استفاده می شود، امکان کپی برداری از نوآوریهای سازمانها بسیار زیاد است و هر نوآوری فقط برای مقطعی خاص از زمان قابل کاربرد و سودآور است. پس در نتیجه سازمانی قادر خواهد بود در بلندمدت به بقای خود ادامه دهد و روند سودآور داشته باشد، که اول یک استراتژی حمایتی مناسب از فعالیتهای نوآورانه داشته باشد و دوم کارکنانی را جذب کند، پرورش و ارتقا دهد که بتوانند با خلاقیت و فعالیتهای خود زمینه رشد سازمان را فراهم کنند. □

مدیر یار ۲، برای هر مدیر چیزی برای گفتن دارد

برخی از مطالب CD مدیر یار (۲):

- اصول و فرایندهای مدیریت
- الگو سازی (Bench Marking)
- مدیریت زمان
- مدیریت بهره وری
- روشهای برنامه ریزی استراتژیک
- مدیریت پروژه بر اساس PMBOK
- مهندسی ارزش
- روشهای ارزیابی عملکرد
- مدیریت منابع انسانی در عصر جهانی شدن
- آشنایی با تعالی سازمانی و جایزه ملی کیفیت
- آشنایی با TQM
- آشنایی با EFQM
- دانش مالی مورد نیاز مدیر
- آشنایی با حسابرسی مدیریت و حسابرسی داخلی
- مدیریت روابط عمومی
- آشنایی با سیستم های اتوماسیون اداری
- استانداردهای مهندسی نرم افزار
- فنون برنامه ریزی استراتژیک فن آوری اطلاعات
- آشنایی با کاربرد روش RAD و RUP/UML
- تجارت الکترونیک (E-B)
- برنامه ریزی منابع سازمانی (ERP)
- مدیریت رابطه با مشتریان (CRM)
- مدیریت زنجیره تامین (SCM)
- دهها مطلب دیگر

همراه با CD فوق، CD آشنایی با نظام مدیریت اداری داریوش کبیر

به صورت رایگان داده می شود.