

مستند سازی تجربیات*

باهتمام: سید مهدی میرسعیدی و

سید علی اصغر صدرطه‌وری

هر ملتی که از تاریخ گذشته خود آگاهی نداشته
باشد، ناگزیر اشتباهات پیشین خود را تکرار خواهد
کرد.

جواهر لعل نهرو

مقدمه:

مرّبی و معلم عالیقدر جهان انسانیت، حضرت علی علیه السلام فرزند گرامی خود حضرت مجتبی علیه السلام را مخاطب قرار داده
اهمیت، درک حقیقت، طرز تدوین تاریخ، و همچنین بهره‌برداری از آن را در ضمن عباراتی شیوا چنین بیان نموده است:

ای فرزند عزیز، گرچه عمر من همزمان با عمر گذشتگان نبوده است ولی در کارهای آنان نظر افکنده‌ام و در تاریخشان با
دقت فکر کرده و در آثارشان سیر نموده‌ام تا جایی که از کثرت اطلاع مانند یکی از آنان به حساب آمدم. اخباری که از
گذشتگان دریافت داشته‌ام به قدری مرا به وضع آنان آگاه کرده که گویی خود شخصاً با اولین تا آخرین آنها زندگی کرده‌ام و
جریان امورشان را از نزدیک دیده‌ام. بر اثر تعمق در تاریخ آنان، روشنی و تیرگی کارشان را شناختم و سود و زیان اعمالشان
را تشخیص دادم، سپس مجموعه اطلاعات تاریخی خود را غربال کردم و آنچه که مفید و آموزنده بود در اختیار تو گذاردم و
تنها مطالب زیبا و دلپذیر وقایع را برای تو برگزیدم و ذهنت را از قضایای مجهول و بی‌فایده که اثر علمی و عملی ندارد بر
کنار نگاه داشتم. (۱)

جملات زیبا و رسای فوق که در عین اختصار به گونه‌ای بسیار جامع به ذکر ثبت وقایع و مرور آنها با هدف دستیابی به
راهکارهای بهبود می‌پردازد، حکایت از آگاهی و شناخت دقیق و عالمانه مولی علیه السلام از موضوع فوق و طبیعتاً اهمیت
فراوان این مبحث مدیریتی دارد.

عبرت از تاریخ و آگاهی از اشتباهات و رموز موفقیت لازمه پایداری و بقا در جهانی است که با توجه به چالشهای

* - این نوشته تجربه‌ای است مصوّب و اجرا شده در شرکت ملی صنایع پتروشیمی.

۱ - الحدیث، روایات تربیتی از مکتب اهل بیت، دفتر نشر فرهنگ اسلامی، ۱۳۷۴.

اقتصادی - سیاسی حاکم، دیگر جایی و زمانی برای تجربه مجدد شکستها و ناکامیهای گذشته در آن وجود ندارد و اجباراً باید به استفاده مفید و موثر از تجارب دیگران بسنده کرد.

مستندسازی روشها، فنون و آموخته‌های انسانها، راهکاری مطمئن در روشنی بخشیدن به آینده مبهم و نامعلوم و انتقال تجربیات فردی و اجتماعی به دیگران است. خاصه آنکه در بسیاری از مواقع، وجود و تدوین یک دستورالعمل و یا حفظ نظام یافته سوابق ارزشمند، در ابعاد وسیع اقتصادی و صنعتی، می‌تواند صرفه‌های بسیاری نظیر کاهش زمان، جلوگیری از تکرار آزمونهای پیشین و، بعضاً، مخرب، ممانعت از هزینه‌های سخت افزاری و نرم افزاری برای دستیابی به یک تجربه و یا واقعه را به همراه داشته باشد.

در همین راستا، و به منظور بهره‌مندی مناسب از مجموعه تجارب علمی و دانسته‌های نظری موجود در شرکت ملی صنایع پتروشیمی و فراهم سازی فضایی مناسب برای ماندگاری آنها در صنعت، تصمیم گرفته شد که این اصل بدیهی و در عین حال ضروری، از طریق اخذ مصوبه، به اطلاع عموم پرسنل شرکت رسانیده شود و با اعطای مزایا زمینه لازم جهت مشارکت ایشان در این امر فراهم آید.

اینک، با ادای احترام به سخن سنجیده شاعر که می‌فرماید:

سخن بسیار داری اندکی کن یکی را صد مکن صد را یکی کن

به تشریح مکانیسم بسیار ساده و کاربردی نظام مستندسازی که در راستای بهبود بهره‌وری، در شرکت ملی صنایع پتروشیمی تهیه و پس از تصویب هیئت مدیره به مرحله اجرا درآمده است می‌پردازیم.

الف - مستندسازی تجربیات اجرایی مدیران

هرچند که این مقوله، خصوصاً در مقطع پایانی برنامه پنجساله اول، بعضاً مورد توجه برخی از مسوولان امر قرار گرفت لیکن به علت نبود مکانیسم مشخص و دستورالعمل قاطعی، عملاً هیچ گاه در این مورد اقدام قطعی نشد و نتیجه ملموسی از انبوه اطلاعات ارزشمند و در عین حال پراکنده برنامه اول به دست نیامد. تهیه و تنظیم طرح‌های جدید و مدیریت مجتمعهای تولیدی در طول برنامه اول که خود ماحصل صدها هزار نفر ساعت کار و تلاش فکری بود یا به غبار فراموشی سپرده شد و یا عیناً با رفتن مدیران و مسوولان اجرایی به مراکز خارج از صنعت، بدون به جای گذاردن اثری، به سازمانی دیگر منتقل شد. لذا به منظور ایجاد یک نظم قانونمند و گریز از تکرار درسهایی که فراگیری آنها بعضاً با زیانهای مادی و صرف زمان بسیار مقدور شده است، پیشنهاد گردید با ابلاغ یک دستورالعمل قاطع و جدی از کلیه مدیران (اعم از مدیران ارشد و میانی مجتمعها، طرحها و شرکتها) درخواست شود تا هریک در کنار انجام فعالیتهای روزمره، مسوولیت سرپرستی گروههایی را به منظور مستندسازی تجربیات اجرایی بر عهده گرفته مرجعی مستند برای کل مجموعه تهیه نمایند. پیش‌بینی می‌شود در صورت تحقق این امر از یک طرف، شاهد اثربخشی اجزای سازمان که مقوله‌ای کاملاً کیفی است باشیم و از طرف دیگر، با توجه به منحنی آموزش (Learning Curve) و انتقال تجارب گذشتگان، زیانهای احتمالی را به حداقل کاهش دهیم.

ب - ترکیب گروه‌های مستندساز:

نظر به گستردگی و حجم عظیم اطلاعات قابل ارائه، پیشنهاد می‌شود امر مستندسازی در مجتمعها و یا طرحها را

بالاترین مقامات مسوول صورت دهند و هریک از آنان، فراخور وظایف سازمانی و حیطه اختیارات خود، اقدامات مربوط را به عمل آورند:

۱- مستندسازی و تجربه نگاری مدیریت ارشد طرح / مجتمع (شامل مدیریت عامل و ریاست مجتمع / طرح) با هدف بیان رموز موفقیت، ظرافتها و تکنیکهای ویژه مدیریتی در راهبری فعالیتهای و رویارویی با مشکلات و تنگناهای اجرایی و ایجاد هماهنگی در کل سیستم.

۲- مستندسازی و تجربه نگاری مدیر و یا بالاترین مقام اجرایی امور فنی و مهندس مجتمع / طرح که مسلماً بخشهایی نظیر طراحی، خدمات و بازرسی فنی را در برخواهد گرفت.

۳- مستندسازی و تجربه نگاری مدیر و یا بالاترین مقام اجرایی امور مالی مجتمع / طرح خصوصاً از نقطه نظر روشهای ایجاد منابع مالی جدید، راهکارهای تخصیص منابع و...

۴- مستندسازی و تجربه نگاری مدیر و یا بالاترین مقام اجرایی امور برنامه ریزی مجتمع / طرح در مواردی چون الگوهای پیش بینی، تخصیص منابع، زمانبندی و...

۵- مستندسازی و تجربه نگاری مدیر و یا بالاترین مقام اداری مجتمع / طرح در جهت ایجاد فضای مناسب و سهولت بخشیدن به روند فعالیتهای سازمانی. طبیعی است جهت افزایش بار ارزشی و ثمربخشی این امر مهم، هریک از شاخه های اصلی فوق باید از فعالیت زیر مجموعه های خود با توجه به میزان اهمیت و حساسیت آن، نمونه های عملی و کاربردی ارائه دهند.

ج - به کارگیری تجارب پرسنل در حال بازنشستگی

به منظور استفاده از تجارب کارکنان در حال بازنشستگی و ماندگاری تجربیات آنها در سازمان، که قطعاً منتهی به انتقال آموخته ها و پرورش نیروهای کارآمدتر خواهد شد، پیشنهاد گردید با توجه به مکانیسم جدول شماره یک، امکانات لازم جهت تشویق آن دسته از پرسنلی که در شرف بازنشستگی می باشند فراهم آید. طبیعی است برای این امر تشکیل «گروه بررسی کننده»، که زیر نظارت مستقیم بالاترین مقام هر سازمان (مدیران عامل شرکتها) فعالیت خواهد کرد الزامی است. میزان پاداش تعیین شده معادل یک الی ۴ ماه حقوق پایه فرد مشمول خواهد بود.

جدول شماره ۱ - راهنمای موضوعی و میزان امتیازات برای مستندسازی و تجربه نگاری

ردیف	موضوع	هدف از انجام	امتیاز
۱	پیاده سازی شرح وظایف محوله سازمانی همراه با الگوهای تجربی ستادی و عملیاتی	انتقال دانش کار به نیروهای جدید و افزایش کارآیی سیستم	۱۰
۲	ارایه نمونه ها و الگوهای به کار گرفته شده که دارای مزایای فنی و مالی بوده و قابل استفاده در موارد مشابه باشد. نظیر: تهیه قراردادهای خاص، ایجاد امکانات و منابع مالی، روشهای مدیریتی، نوآوری های فرآیندی، و خلاقیت های فردی	انتقال آموخته های تجربی و علمی که به صورت مقطعی و یا پیوسته در حل مشکلات سازمان به کار افتاده اند.	۳۵
۳	بیان حوادث و واقعه نگاری سنوات خدمت همراه با تحلیل عملکرد	مستندسازی عملکردها و تحلیل چگونگی روشهای اتخاذ شده	۲۵
۴	- ارائه پیشنهادهایی به منظور بهبود وضعیت - اصلاح روشهای موجود - ارائه روشهای جدید	دریافت نظرات افراد و مشارکت ایشان در مدیریت سازمان از طریق به کارگیری قوة اندیشه و تفکر افراد	۳۰
از	۲۵-۱۵ امتیاز معادل یک ماه حقوق پایه ۵۰-۲۶ امتیاز معادل دو ماه حقوق پایه ۷۵-۵۱ امتیاز معادل سه ماه حقوق پایه ۱۰۰-۷۶ امتیاز معادل چهار ماه حقوق پایه		۱۰۰

در خاتمه، یادآور می شود که هرچند بنا به دلایل خاص اقتصادی و سیاسی کشور، مدیریت در بخشهای مختلف صنعتی و غیرصنعتی از نوع «مدیریت اقتضایی» می باشد و لازم است فراخور شرایط هر مقطع بهترین تصمیم را اتخاذ و اجرا نمود، لیکن، به یقین، ایجاد یک بستر مطمئن برای آموختن و به کار بستن آنچه پیش از این تجربه شده است، می تواند ما را حتی در بحرانی ترین شرایط نیز یاری دهد. امید است با اهتمام و باور مدیریتهای بتوان از مجموعه اطلاعات فردی به منظومه ای

هدفمند نایل آمد و به کارگیری روشهایی نظیر حدس و خطا را در راهبرد فعالیتهای سازمانی به حداقل ممکن تقلیل داد. اتخاذ روشهایی نظیر پیاده سازی سیستم پیشنهادها، دواير کنترل کیفی، 5S و مواردی از این نوع که تماماً با هدف ارتقای بهره‌وری از طریق ایجاد یک نظم و جلب مشارکت فکری کارکنان صورت می‌گیرد، هرچند که در نگاه نخست بسیار ابتدایی و ساده به نظر می‌رسند، لیکن در حل مشکلات بزرگ سازمانی بسیار مؤثر و مفیدند. این حقیقتی است که هرچند در اعصار گذشته، بزرگان دین ما بدان اشاره نموده‌اند لیکن در اثر مسامحه به فراموشی سپرده شده است. □