

مدیریت کار آفرین

هدفهای رفتاری: در پایان این فصل از فراگیر انتظار می‌رود که:

- ۱- ویژگیهای مدیر کارآفرین را شرح دهد.
- ۲- توصیه‌های راجع به مدیران کارآفرین را بیان کند.
- ۳- مفهوم مدیریت کیفیت را بیان کند.
- ۴- نتایج و سلسله مراتب عمل در مدیریت کیفیت جامع را شرح دهد.
- ۵- اهمیت نقش رهبری را برای یک مدیر کارآفرین بیان کند.
- ۶- برنامه‌ریزی توسعه شغلی را شرح دهد.
- ۷- چگونگی برنامه‌ریزی برای کاهش هزینه‌ها را توضیح دهد.
- ۸- مدیریت زمان (مدیریت استفاده بهینه از وقت) را شرح دهد.
- ۹- چگونگی به‌اجرا آوردن ایده‌ها را بدانند.
- ۱۰- اهمیت تقسیم کار و تفویض اختیار را در یک واحد کاری توضیح دهد.
- ۱۱- اهمیت توجه به روحیه کارکنان را بیان کند.
- ۱۲- نحوه مسأله‌یابی و حل مشکلات را شرح دهد.
- ۱۳- چگونگی تصمیم‌گیری در واحدهای کوچک کاری را توضیح دهد.
- ۱۴- برنامه‌ریزی زمانبندی برای اجرای هر تصمیم را شرح دهد.
- ۱۵- برای اجرای مراحل یک تصمیم نسبتاً ساده برنامه‌ریزی زمانبندی تنظیم کند.
- ۱۶- مصمم شود توصیه‌های راجع به مدیران کارآفرین را در زندگی خود حتی‌الامکان بکار ببندد.

مدیریت کارآفرین

مدیریت کارآفرین وقتی می‌تواند در یک محیط کاری بوجود آید که اکثریت کارکنان اعم از مدیر و کارمند فلسفه کارآفرینی را پذیرفته، مصمم باشند که واحد کاری آنها به‌عنوان یک واحد کارآفرین هر روز بهتر از دیروز فعالیت نماید.

یک کارآفرین علاوه بر اینکه می‌تواند مدیر خلاق و موفقی باشد از روحیه مسؤلیت‌پذیری بالایی هم برخوردار است. هر کاری که به‌عهده او واگذار شود با نوآوری و وظیفه‌شناسی مسؤلیت خود را بخوبی انجام می‌دهد به‌عبارت دیگر یک کارآفرین در سلسله مراتب مدیریت همواره رفتار بهره‌ور و مناسبی را نسبت به فرادستها و فرودستهای خود خواهد داشت. اگر در یک سازمان، همه کارآفرینان بخواهند در رأس تشکیلات آن سازمان قرار گیرند بی‌تردید مدیریت سازمان با مشکل جدی روبرو شده، دیگر نمی‌تواند کارآفرین باشد.

مدیریت کارآفرین وقتی محقق می‌شود که در یک سازمان یک نفر بتواند :

- ۱- بر خود مدیریت داشته باشد و بتواند رفتارهای خود را مطابق اهداف، کنترل و تغییر دهد.
- ۲- مسؤلیت‌پذیر باشد و با افراد و سازمانهای فرادست رفتار مناسبی داشته باشد و بتواند با خلاقیت، نوآوری و وظیفه‌شناسی مأموریت‌های محوله را بخوبی انجام دهد.
- ۳- در سلسله مراتب تشکیلاتی افراد و بخشهای فرودست خود را بخوبی رهبری کرده، اعتماد آنها را نسبت به خود جلب نماید.

در مبحث مدیریت کارآفرین یکی از مهم‌ترین موضوعات چگونگی مدیریت ارتقاء ویژگیهای کارآفرینانه در خود و دیگران است که چنانچه این امر با مطالعه به‌درستی انجام گیرد، محیطی کارآفرین و خلاق به‌وجود می‌آورد که نتیجتاً بازده کاری را بسیار بالا می‌برد. چنانچه تعدادی از افراد همدل مصمم باشند شرکتی را راه‌اندازی کرده و رهبری نمایند، از آنجا که یک سازمان نمی‌تواند بیش از یک مدیر داشته باشد قبل از هر چیز لازم است از بین خود کسی را که از همه تواناتر است به‌عنوان مدیر شرکت برای مدت مشخص انتخاب نمایند و از آن به بعد برای موفقیت شرکت لازم است با حداکثر توان و تلاش در رسیدن به اهداف تعیین شده شرکت از او حمایت همه‌جانبه کنند و حتی نظرات او را بر نظرات فردی خود ترجیح دهند.

اهداف شرکت در هیئت مدیره شرکت که غالباً اعضای آن همان صاحبان اصلی و اعضای

هیئت مؤسس می‌باشند تعیین و مشخص می‌گردد. هیئت مدیره وظیفه رهبری شرکت را به عهده دارد. در واحدهای کاری کوچک نقش رهبری هم به عهده مدیر واحد خواهد بود.

مدیر یا مدیرعامل اجراکننده سیاست‌های هیئت مدیره می‌باشد. هیئت مدیره نقشی در امور اجرایی نداشته و تنها نقش رهبری واحد تولیدی و یا خدماتی را به عهده دارد.

مدیر یک واحد تولیدی و یا خدماتی هم به عنوان یک کارآفرین باید از روحیه رهبری بالایی برخوردار باشد. لکن هر مدیر کارآفرین برای مدیریت سبک و روش خاص خود را دارد. یک مدیر اگر بخواهد کورکورانه کسی را الگوی خود قرار داده، یا با ویژگیهای ایده‌آلی که با شخصیت او انطباق لازم را ندارد رفتار نماید هرگز نمی‌تواند استعداد و تواناییهای مدیریت را در حد مطلوب در خود پرورش دهد.

هر شغلی را که خود انتخاب کنید و یا به شما محول گردد فرصتهایی پیش می‌آید تا با استفاده از آنها به تمرین مدیریت بپردازید.

اگر مدیریت یک واحد کاری به عهده شما باشد مسؤلیت رشد کارکنان و کارگران آن واحد به عهده شما خواهد بود. سعی کنید از افراد به بهترین وجهی استفاده نمایید زیرا نیروی انسانی مهمترین دارایی هر واحد کاری است شما باید برای رشد هر کارمند و یا کارگر برنامه‌ریزی خاصی داشته باشید.

برای این منظور می‌توانید برای هریک از آنها فرصتهای مناسبی را طراحی کنید تا بتوانند تواناییهای خود را بهبود بخشند. این امر، به ابتکار و خلاقیت شما بستگی دارد. همواره تجربیات افراد را ارزیابی نموده، با توجه به تواناییهای آنها مسؤلیتهای مهمتری را به عهده آنها واگذار نمایید و پاداشهای مناسبی را برای آنها در نظر بگیرید. هرچه واحد کاری را بیشتر توسعه دهید ناچارید به کارکنان خود بیشتر اتکا نمایید. باید کاری کنید که آنها همواره از شما پشتیبانی کنند و نسبت به پذیرش مسؤلیتهای بیشتر از شما استقبال نمایند. روشن نمودن اهداف و مسؤلیتها و تفویض مسؤلیت به افراد شایسته اعتماد و اطمینان را در کارکنان بوجود می‌آورد به طوری که حتی حاضر می‌شوند با حداکثر ظرفیت و توان خود با شما همکاری نمایند زیرا برخوردار دوستانه، منصفانه و جوانمردانه، کارکنان را به افراد دلیر و جوانمرد تبدیل می‌کند. در برنامه‌ریزی خود باید بتوانید از توان نیروی انسانی و وقت، حداکثر استفاده را بنمایید.

چند توصیه برای مدیران کارآفرین^۱

اگر می‌خواهید مدیری کارآفرین و موفق باشید خوب است به توصیه‌های زیر نیز توجه داشته باشید :

- ۱- برای بهبود قابلیت‌های خود در مدیریت طرح و برنامه خاص و دقیقی را تدارک ببینید.
- ۲- در اجرای برنامه خودسازی که برای خود پیش‌بینی نموده‌اید مصمم و جدی باشید.
- ۳- با برنامه مشخص در تقویت نقاط قوت و از بین بردن نقاط ضعف خود تلاش نمایید. در محیط زندگی خود فرصت‌ها و تهدیدات را شناخته و مشخص کنید. پس از شناخت نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات پس از تجزیه و تحلیل هریک از آنها را اولویت‌بندی کنید.
- ۴- فقط برنامه‌هایی را که به آنها اعتقاد دارید پذیرفته، با تمام قوت و تا آخرین مرحله آنها را اجرا کنید.

۵- به‌عنوان کارآفرین سعی کنید با خودسازی و توجیه برنامه‌ها اعتماد افراد را به خود جلب نمایید.

۶- به روش منظم و مدون از نظرات دیگران در تصمیم‌گیری‌ها استفاده کنید.

۷- سیستم مدیریت خود را آنچنان طراحی کنید که افراد با اشتیاق تمام، نظرات خود را ارائه نمایند.

۸- پس از هر ارزشیابی موفقیت‌های خود را با افراد به نسبت کارآیی آنها تقسیم کنید تا با اشتیاق نسبت به اصلاح برنامه‌ها با شما همکاری نمایند.

۹- سعی کنید، روش‌های علمی مؤثر و مفیدی را در کنترل افراد، عملیات و محصول بکار گیرید.

۱۰- برای کل واحد کاری، هر بخش و هر فرد اهداف مشخصی را تعریف کنید.

۱۱- پس از ارزشیابی سعی کنید روش‌های مناسبی را برای نشان دادن میزان پیشرفت کارکنان در مقایسه با اهداف انتخاب کنید (مانند رسم نمودار، فیلم، سخنرانی و ...).

۱۲- برنامه مطالعاتی مستمر برای کسب اطلاع از جدیدترین روش‌های مدیریت و روش‌های تولید محصولات و سایر اموری که به آن نیاز دارید برای خود تنظیم نمایید.

۱۳- برای برقراری ارتباط موفق با مشتریان و مراجعان، برنامه‌ریزی داشته باشید.

۱- پیشنهاد می‌شود موارد توصیه شده و موارد نظیر آن به گونه حفظی از دانش‌آموزان خواسته نشود موارد به‌نحوی تدریس شود که دانش‌آموزان موضوعات را به‌خوبی درک کرده و بفهمند تا بتوانند در حد درک خود در آینده در زندگی خود به‌کار برند. به کمک یک یا چند نفر دانش‌آموز موارد از روی کتاب خوانده شده و معلم درس کارآفرینی برای هریک از موارد در صورت لزوم توضیح دهد از شیوه‌های رایج‌های هم در صورت وجود تجهیزات می‌توان این کار را انجام داد.

- ۱۴- نسبت به رفع مشکلات کارکنان تا آنجا که می‌توانید تلاش نمایید.
- ۱۵- سعی کنید نیازهای اطلاعاتی کارکنان به روشهای مختلف و مناسب در اختیار آنها قرار داده شود.
- ۱۶- با بلند نظری اجازه بدهید هرکس در حد لیاقتی که دارد بتواند در حوزه مسؤلیت خود تصمیم بگیرد؛ اجرا کند، و حتی اگر اشتباه کرد خود آنرا اصلاح کند و بدون دخالت شما به هدفهای تعیین شده دست یابد.
- ۱۷- سعی کنید حتی الامکان به روشهای غیر مستقیم ویژگیها و تواناییهای افراد را شناخته، از آنها برای وصول به اهداف توسعه واحد کاری استفاده نمایید.
- ۱۸- در مورد رفتار مطلوب و نامطلوب افراد عکس‌العملهای مؤثر و مناسبی را اعمال نمایید.
- ۱۹- سعی کنید اشتباهات خود را پذیرفته، در این مورد روحیه انعطاف‌پذیری داشته باشید.
- ۲۰- از نظر رفتار انسانی و اسلامی سعی کنید حتی الامکان سرمشق دیگران باشید.
- ۲۱- نسبت به اقامه نماز جماعت و سایر برنامه‌هایی که روحیه تعهد، نظم و مسؤلیت‌پذیری را در کارکنان بالا می‌برد طرح و برنامه‌های خاص خود را تهیه نمایید.
- ۲۲- برای تبلیغ و بازاریابی پس از کسب نظرات و مطالعات لازم برنامه‌های مشخص را دنبال نمایید.
- ۲۳- بر موجودی انبار مواد اولیه و تولیدات نظارت دقیق و علمی داشته باشید تا سرمایه شرکت بیش از حد لازم معطل نماند.
- ۲۴- با توجه به وضع بازار و بنیة مالی شرکت و سود مورد انتظار، میزان تولید را در قالب برنامه‌های کوتاه مدت، میان مدت و دراز مدت مشخص نموده، بر این اساس برنامه توسعه را طراحی نمایید.
- ۲۵- برای مقابله با حوادث غیر مترقبه مانند آتش‌سوزی، سیل، بمباران هوایی، ورشکستگی، تغییر ناگهانی اوضاع سیاسی و اقتصادی و ... برنامه‌های از پیش تعیین شده‌ای را داشته باشید.
- ۲۶- در برنامه‌ریزیهای معمولی میزان ریسک و خطر را در حد عاقلانه‌ای پیش‌بینی نمایید و برای موارد شکست هر برنامه، برنامه‌جانشین را برای آن طراحی نمایید.
- ۲۷- درحالی‌که واحد کاری شما به آرامی پیشرفت می‌نماید و به موقع هدفها را پشت سر می‌گذارد برای سرعت بخشیدن کار از اتخاذ تصمیمات عجولانه و نامطمئن جداً پرهیز نمایید.
- ۲۸- چنانچه پس از مطالعه و بررسی لازم تصمیمی گرفتید هرچه زودتر آن را عملی نمایید.
- ۲۹- سعی کنید شناخت کافی نسبت به کارکنان بدست آورده تا بتوانید در موقع مناسب از

تواناییهای آنها استفاده کنید. استفاده صحیح از نیروی انسانی باعث موفقیت می‌گردد و موفقیت تک‌تک افراد موفقیت کل واحد کاری را در پی خواهد داشت.

۳۰- به نقاط قوت خود توجه خاصی داشته باشید و از موقعیتهایی که ضعف شما را مشخص می‌کند دوری کنید. سعی کنید نقاط ضعف خود را به مرور برطرف نمایید.

۳۱- اشتباهات خود را با سعه صدر و خوشرویی بپذیرید و با بررسی و مطالعه در برنامه‌های خود تجدید نظر نمایید. همواره کارکنانتان را نسبت به اینکه شرایط دائماً در حال تغییر است توجه نمایید تا برای تغییر برنامه‌ها همیشه آمادگی داشته باشند. هرچه پیش‌بینیها دقیق‌تر باشد تغییر در برنامه‌ها کمتر خواهد بود.

۳۲- به‌طور مستمر راههای افزایش بهره‌وری در مجموعه واحد کاری را مورد بررسی قرار دهید و برای انجام کارهایی که برای بالابردن بهره‌وری در هر هفته امکان آن وجود دارد برنامه‌ریزی نمایید. سعی کنید روحیه پرهیز از انجام امور غیرمولد، وقت‌گیر و بی‌فایده را به مرور در کارکنانتان ایجاد نمایید. ۳۳- در محیط کار به افراد خلاق و نوآور توجه بیشتری کنید. سعی کنید به طرق مختلف روحیه خلاقیت و نوآوری و شادابی را در افراد تقویت نموده تا زمینه مناسبی برای مدیریت کارآفرین، خلاق و نوآور در واحد کاری شما فراهم گردد.

۳۴- وقتی موفقیت شما حتمی خواهد بود که در واحد کاری شما به حد کافی افراد خلاق، نوآور، مستعد، مطلع و دارای تخصص کافی وجود داشته باشند و از شما با اعتقاد حمایت نمایند.

۳۵- با توجه به اهمیت توان رقابت در بازار، هماهنگ نمودن کیفیت، کمیت، هزینه تولید و با ارائه خدمات از مهمترین اموری است که باید به آن عنایت خاص داشته باشید.

۳۶- به عنوان یک رهبر فکری و عملیاتی در واحد تولیدی باید فرصتها و موقعیتهای را بدقت شناسایی نموده، بتوانید حداکثر استفاده از هر فرصت را بنمایید.

۳۷- همواره سعی کنید برای اجرای یک برنامه پیش از انجام آزمایشهای مقدماتی، خود را تنها به یک راه حل مقید نکنید. وقتی مصمم شدید برای حل یک مسأله روش خاصی را انتخاب کنید اغلب اوقات لازم می‌شود رویه اجرایی را تغییر بدهید زیرا به مرور زمان و در جریان اجرای راه حل، اطلاعات و شرایط تازه‌ای ممکن است بوجود آید که راه اولیه را تغییر دهد، چنانچه شما راه‌حلهای متفاوتی را قبلاً پیش‌بینی کرده باشید با مشکل کمتری روبه‌رو خواهید شد.

۳۸- اصولاً تصمیم‌گیریهای مهم آسان نیست ولی به هر حال تصمیم نگرفتن بدتر از تصمیم بد گرفتن است. تصمیم‌گیری خود یک هنر است. هرچه بیشتر تمرین کنید تجربه شما بیشتر

می‌شود.

۳۹- سعی کنید جریان امور را چنان طراحی نمایید که هیچ تصمیم مهمی بدون اطلاع و تأیید شما گرفته نشود. در برنامه‌ریزی شغلی مهم آن است که بتوانید اطلاعات مورد نیاز را در زمان مناسب در اختیار داشته باشید تا بتوانید تصمیم مناسبی را اتخاذ نمایید.

چند توصیه از حضرت علی (ع) برای مدیران

در نامه ۳۱ نهج البلاغه توصیه‌های حضرت علی (ع) به حضرت امام حسن (ع) برای مدیران کار آفرین می‌تواند بسیار مفید باشد که برخی از فرازهای آن به شرح زیر می‌باشد:

۱- بصیرت حاصل تفکر است.

۲- عقل حافظ تجارب است. تجربه‌هایی که به تو پند دهند، بهترین تجربه‌ها هستند.

۳- پیش از آنکه فرصت از دست برود و مایه اندوهت گردد آن را غنیمت بدان.

۴- از سوار شدن بر مرکب سرکش لجاجت بر حذر باش.

۵- خشم را فرو خور که من جرع‌ای شیرین تر و خوش سرانجام تر و گوارتر از آن ندیده‌ام.

۶- با کسی که با تو به خشونت رفتار کند نرمی کن که بزودی در برابر تو نرم خواهد شد.

۷- با آنچه در گذشته دیده و شنیده‌ای بر آنچه هنوز نیامده استدلال کن؛ زیرا امور شبیه یکدیگرند.

۸- تهاجم لشکریان اندوه را با صبر پایدار و یقین نیکو از خود بران.

۹- کسی که اعتدال را ترک کند از راه حق منحرف می‌شود.

۱۰- کسی که به کار تو اهمیت نمی‌دهد در حقیقت دشمن تو است.

مدیریت کیفیت جامع^۱

در یک سازمان و یا واحد کاری باید برای هر کاری کیفیتی مطلوب و قابل قبول در نظر گرفته

۱- Total Quality Management (T,Q,M)

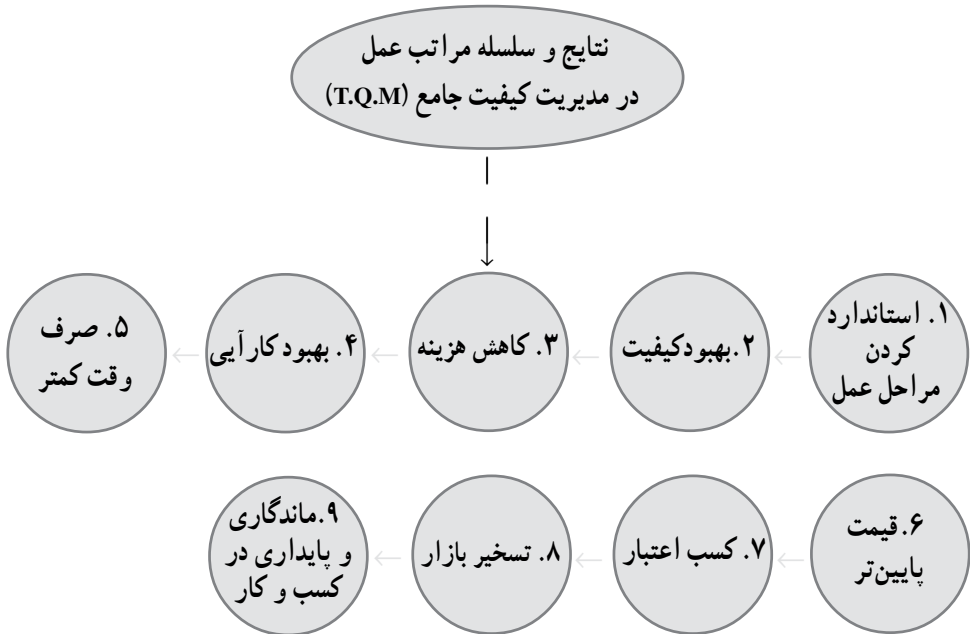
شود. چه بسا کارهایی وجود داشته باشد که دقت بیش از حد باعث اتلاف وقت و هزینه زیاد شود و کم دقتی پایین تر از حد معین هم محصول را، غیر قابل استفاده نماید. برای جلوگیری از این امر لازم است برای انجام هر کار، حداقل و حداکثر دقت و کیفیت برای آن مشخص گردد. بهترین راه برای دستیابی به این منظور استاندارد نمودن انجام مراحل هر عمل می باشد تا درست انجام شود. اگر هر کاری در سلسله مراحل عمل درست و با دقت خواسته شده انجام پذیرد خودبه خود کیفیت مطلوب حاصل گردیده، از دوباره کاریها جلوگیری می شود که نتیجه آن قیمت کمتر، کیفیت مطلوب و کسب اعتبار و تسخیر بازار می باشد.

برای دستیابی به کیفیت مطلوب و بهره وری رو به رشد برای انجام یک کار و یا تولید محصول غالباً به روش زیر عمل می گردد:

- ۱- هر کار به چند کار فرعی و مشخص تجزیه می شود.
 - ۲- سلسله مراتب و ترتیب انجام مراحل کار برای هر کار فرعی تعیین می گردد.
 - ۳- برای دستیابی به کیفیت مطلوب و مشخص در هر مرحله از کار، حداقل و حداکثر دقت (دامنه دقت کار) معین می گردد.
 - ۴- ترتیب انجام کارهای فرعی نسبت به یکدیگر برای حداقل زمان ممکن به منظور تولید محصول یا انجام کل کار طراحی گردد.
 - ۵- سعی شود انجام هر کار با کیفیت مطلوب و با حداقل هزینه ممکن صورت پذیرد.
 - ۶- هر مرحله کار به افراد واجد صلاحیت سپرده شود.
 - ۷- زمینه های لازم برای اظهار نظر و خلاقیت و ابتکار به منظور تحقق موارد فوق در تک- تک افراد فراهم گردد.
 - ۸- پاداش و اهمیت هر کار مشخص گردد.
 - ۹- چگونگی انجام مراحل مذکور به طور مستمر کنترل و ارزشیابی شود و با توجه به نتایج ارزشیابی، روشها اصلاح گردد.
- به هر فرد چنان تفهیم شود که عملاً
- ۱- کار ناقص و معیوب را تحویل نگیرد.
 - ۲- کار تعیین شده در محدوده کاری خود را در حد نهایی دقت بخواند و حداقل زمان پیش بینی شده را در نظر بگیرد (سعی کند مدت زمان انجام کار را در حد کیفیت مطلوب با ابتکار خود تا حد امکان تقلیل دهد).

۳- کار ناقص را به سلسله مراتب بعدی خود تحویل ندهد.

برای اینکه سلسله مراتب عمل در مدیریت کیفیت جامع و مراحل عمل بخوبی انجام شود، لازم است با توجه به وسعت کار در سازمان، مسؤولیت کنترل آن به یک یا چند گروه که با نحوه مدیریت کیفیت جامع از طریق دوره‌های آموزشی آشنایی کافی پیدا کرده‌اند واگذار گردد.



بدیهی است شما قصد دارید کارآفرینی موفق در عرصه کار و تولید باشید. به طور حتم برای بکارگیری مدیریت کیفیت جامع در واحد کاری خود، جایی برای آن در برنامه‌های مطالعه و خودسازی خود در نظر خواهید گرفت.^۱

از آنجا که انسان اصولاً دارای سرشت نیکو و طبیعت پاک است در فلسفه مدیریت کیفیت جامع همواره تأکید می‌گردد اگر به همکاران فرصت داده شود بهترین یاران برای بهبود کیفیت کار و تولید در واحد کاری خواهند شد.

یک کارآفرین برای موفقیت خود باید همواره به عوامل کلیدی مدیریت کیفیت جامع به شرح زیر

۱- مدیریت کیفیت جامع، تألیف و ترجمه دکتر اصغر زمردیان

عنایت خاص داشته باشد :

- ۱- پیشگیری از عیوب قبل از کشف آنها
 - ۲- توجه به روشها و مراحل عملی که باعث تولید با کیفیت مطلوبتر می شود.
 - ۳- ایجاد تعهد در افراد به منظور تلاش برای بهبود مستمر روشها
 - ۴- تشویق و ایجاد تعهد در افراد به منظور نوآوری و خلاقیت در روشهای بهبود کیفیت
 - ۵- تدبیر لازم به منظور موفقیت در پذیرش فلسفه مدیریت کیفیت جامع برای کارکنان مبنی بر شمول آن از ابتدا تا انتهای مراحل کسب و کار اعم از خرید مواد اولیه، مراحل تولید، توزیع و فروش کالا و همچنین آموزش و تربیت نیروی انسانی در حوزه های کاری واحد تولیدی و یا خدماتی.
- به هر حال، مفهوم اصلی مدیریت کیفیت جامع بر محور «کیفیت مطلوب» است و کیفیت مطلوب هم بر محور نیازها و سلیقه های مشتری دور می زند، لکن هدف نهایی مدیریت کیفیت جامع حتی از این هم جلوتر می رود و آن پیشی گرفتن از نیازها و سلیقه های مشتری و از استانداردهای متعارف کیفیت می باشد. این امر بر پایه بهبود مستمر و وقفه ناپذیر استوار است.
- خلاصه کلام، مدیریت کیفیت جامع همواره متوجه بازسازی سیستمهای واحد کاری، بهبود مستمر مراحل عمل و توانمند کردن واحد تولیدی و یا خدماتی برای رقابت با بازارهای قدرتمند و پویاست.

اهمیت نقش رهبری برای مدیران کارآفرین

اصولاً هر کارآفرین موفق، رهبر موفقی نیز می باشد هرچند که تعداد افراد تحت امر او بسیار کم باشد. یک مدیر واحد تولیدی و یا خدماتی باید در جستجوی فرصت باشد تا بتواند برای اجرای یک طرح یا پروژه که پایه ریزی نموده است یا به او واگذار شده است نسبت به تأمین نیروی انسانی، منابع مالی و امکانات فیزیکی برنامه ریزی کند و در چهارچوب هدف کلی با توجه به توان، تخصص افراد تکلیف معین نموده، تا حصول نتیجه رهبری و مدیریت اجرای طرح را بر عهده گیرد. برای رسیدن به اهداف یک طرح که از طرف هیأت مدیره یا مدیرعامل یا سازمان بالادستی ارجاع می شود یک مدیر یا مدیرعامل لازم است نقش رهبری هم ایفا نماید. چگونگی اجرای این نقش در موفقیت طرح بسیار مؤثر می باشد هرچه نقش رهبری بیشتر باشد مشکلات و مسائل اجرایی کمتر خواهد شد و از ابتکارات و نظرات کارکنان بیشتر و بهتر استفاده می شود.

مدیر موفق کسی است که تلاش می‌کند برای انجام هر فعالیت بهترین راه را پیدا کند. اگر شما به رشد مستمر و بهبود بهره‌وری و موفقیت روزافزون واحد کاری خود معتقد بوده، مصمم هم باشید مدیر موفق‌تری خواهید بود.

باید برای رشد صفات رهبری در خود برنامه داشته باشید زیرا چگونگی رشد صفات رهبری در افراد متفاوت است و رشد توان رهبری در شما به عهده شخص خودتان می‌باشد. برای رهبر شدن راهی به عنوان بهترین راه وجود ندارد. کارآفرین کسی است که برای رهبری سبک و روش خاص خود را داشته باشد. هرگز برای رشد فضایل رهبری در خود به‌طور کورکورانه از کسی تقلید نکنید. همیشه سعی کنید برای خود از روشها و تجربیات رهبران موفق درس گرفته، متناسب با استعدادهای خود آن‌را بکار ببرید زیرا شخصیت شما بر رفتارشان در نقش رهبری مؤثر است. برای رهبری تمرین لازم است. سعی کنید در هر وضعیت شغلی یا موقعیت اجتماعی که هستید تمرین رهبری کنید زیرا برای هر کس در زندگی فرصتهایی پیش می‌آید تا به تمرین رهبری پردازد. از فرصتها استفاده کنید، در فعالیتهای روزمره و برخوردهایی که با افراد و یا کارکنان خود دارید موقعیتهایی بوجود می‌آید که می‌تواند در بهبود قدرت رهبری مفید باشد تمرین رهبری بدون اینکه در دیگران حساسیت ایجاد کند بسیار مهم است. آزمون توان رهبری و ایجاد آمادگی در خود همواره شما را برای ایفای نقشهای مهمتری آماده می‌سازد.

به‌عنوان یک مدیر کارآفرین، مسؤلیت رشد کارکنان واحد تحت پوشش عمدتاً به عهده شماست. کارکنان یک سازمان مهمترین دارایی یک واحد کاری هستند سعی کنید از وجود آنها به بهترین وجهی استفاده کنید. با مطالعه و بررسی سعی کنید بهترین تصمیم را برای بهبود عملکرد هر فرد اتخاذ نمایید. فرصتهایی را برای کارکنان طراحی کنید که بتوانند تواناییهای خود را رشد داده، بهبود بخشند. تجربیات و توانمندیهای کارکنان را به گونه‌ای ارزیابی کنید که بتوانید میزان موفقیت هر کدام را تعیین نمایید تا بر آن اساس بتوانید مسؤلیتهای آنها را ارتقا بخشید.

هرچه توان رهبری را در خود تقویت نمایید اتکای کارکنان نسبت به شما بیشتر می‌شود و با پشتیبانی بیشتر مسؤلیتها را خواهند پذیرفت و کار شما سبک‌تر خواهد شد.

به هر میزان که کارکنان بتوانند از ظرفیتهای خود استفاده کنند به ظرفیت و توان رهبری شما افزوده و عمق بیشتری را به نگرش و رفتار کارآفرینانه شما در هدایت واحد کاری خواهد داد زیرا بهتر می‌توانید کل کار را که باید انجام شود درک کرده، راههای تازه و ابتکاری را برای حل مشکلات و انجام امور پیدا کنید.

شما باید حداقل با همان حرارتی کار کنید که انتظار دارید کارکنان زیر نظر شما کار کنند باید مطمئن باشید که سرمشق خوبی برای آنها هستید.

مدیران کارآفرین در ایجاد انگیزه برای کارکنان خود نقش بسیار مهمی ایفا می‌کنند و برای کارکنان خود به تناسب توانمندی آنها احترام زیادی قائل می‌شوند؛ زیرا با ستودن کار خوب آنها در آنان ایجاد اعتماد به نفس می‌نمایند. وقتی نشان می‌دهند که همواره انتظار حداکثر تلاش را از آنها دارند شاهد حداکثر تلاش آنها هم خواهند بود.

حتی‌المقدور کارکنان را در جریان کارها قرار دهید؛ حرف آنها را بدقت بشنوید و حتی‌الامکان آنها را در بحث و گفتگو شرکت دهید. بی‌شک اطلاعات زیادی را برای کاربرد در تصمیمات بدست خواهید آورد. در تصمیم‌گیری پیرامون مسایلی که به کارکنان مربوط می‌شود سعی کنید ابتدا خود را به جای آنها قرار دهید. توجه به خصیصه‌های انسانی کار می‌تواند مانند دستمزد مادی برای کارکنان مهم باشد و ظرفیت سودآوری را به نفع واحد کار در حد قابل توجهی ارتقا بخشد. یک رهبر موفق فردی است که بتواند عکس‌العمل کارکنان را در مورد تصمیمی که می‌گیرد پیش‌بینی نماید. یک کارآفرین به عنوان یک رهبر موفق همواره سعی می‌کند علت انجام فعالیتها را به کارکنان توضیح داده، از کاری که می‌خواهد بکند آنها را آگاه نماید و نحوه انجام کار را هم برای آنها صمیمانه توضیح دهد.

هدفهایی که برای هر کار تعیین می‌کنید مطمئن شوید که برای هر فرد مشخص، روشن، قابل درک و قابل اندازه‌گیری باشد. برای انجام هر یک از هدفها تاریخ معینی را مشخص کنید و برای هر مرحله از اجرا هم تاریخ بازدید و نظارت بر پیشرفت کار تعیین نموده، برای هر یک از افراد نیز انجام کار مشخص برای هر مرحله از کار را معین نمایید. اگر بعضی از افراد خطایی انجام داده، یا در انجام وظیفه قصوری نمودند هیچ‌گاه آنان را در مقابل دیگران سرزنش نکنید. طوری زمینه‌سازی کنید که به هر نحو ممکن عقب‌ماندگی کار جبران شود. همیشه باید سعی کنید که نتیجه همه گفتگوها به نتیجه مثبتی ختم گردد و کارکنان با دلگرمی کار را دنبال کنند. اگر برای کارکنان ثابت شود که به‌راستی منافع آنها را در درجه اول اهمیت قرار می‌دهید این امر باعث اطمینان آنها می‌شود و با علاقه‌مندی کارها را پیش خواهند برد که نتیجه آن دوستی دو جانبه پایدار، افزایش کارایی و سود بیشتر خواهد بود.

اهمیت قضفت (SWOT)^۱ در مدیریت کارآفرین

چنانچه حروف اول قوتها (ق)، ضعفها (ض)، فرصتها (ف) و تهدیدات (ت) را به هم وصل کنید کلمه «قضفت» درست می‌شود که برای سهولت امر به جای همه آنها بکار برده می‌شود و به خاطر بسیاری آن هم آسان تر می‌باشد.

بعضی افراد برای ارزشیابی و یا نقد یک فرد، یک کار یا هر موضوع دیگر فقط عیبها یا محاسن او را مورد توجه قرار می‌دهند که این روند ارزش چندانی نداشته و حتی ممکن است اثر مخرب هم داشته باشد برای این که یک ارزشیابی از قوت بالایی برخوردار باشد و بتوان بر آن اساس برنامه‌ریزی نمود روش قضفت را در مورد هر موضوع می‌توان به کار برد، زیرا در هر صورت یک شخص یا یک سازمان در هر شرایطی برای رسیدن به هدف کلی خود نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیداتی خواهد داشت که می‌توان هر یک را به طور جداگانه شمارش و اولویت‌بندی نموده و پس از تجزیه و تحلیل راه‌کارهایی را برای استفاده بهینه از نقاط قوت و فرصتها و همچنین کم کردن نقاط ضعف و مقابله و یا دوری از تهدیدات برنامه‌ریزی نمود.

کار انفرادی

شما به عنوان یک دانش‌آموز هدفی را در زندگی خود دنبال می‌کنید. با توجه به آن حداقل ۵ مورد از نقاط قوت، فرصتها، نقاط ضعف، تهدیدات در زندگی خود که از همه مهم تر است هر کدام را به طور مجزا برشمرده و با توجه به اهمیت آن به ترتیب در جدول مطابق شکل صفحه‌ی بعد در یک صفحه دسته‌بندی نموده تا بتوانید همه آنها را یک جا مشاهده نمایید. این کار می‌تواند به کمک والدین، خواهران و برادران، دوستان نزدیک و با رأی نهایی شما انجام پذیرد.

SWOT هم‌مانند قضفت حروف اول کلمات Strength (قوت)، Weakness (ضعف)، Opportunity (فرصت) و Threat

(تهدید) می‌باشند.

نام واحد آموزشی:

تاریخ:

نام دبیر:

نام دانش آموز:

جدول ارزشیابی قضاوت (SWOT)

(ض)	(ق)
نقاط ضعف	نقاط قوت
۱-	۱-
۲-	۲-
۳-	۳-
۴-	۴-
۵-	۵-
(W)	(S)
(ت)	(ف)
تهدیدات	فرصتها
۱-	۱-
۲-	۲-
۳-	۳-
۴-	۴-
۵-	۵-
(T)	(O)

پس از بررسی دقیق و تجزیه و تحلیل هریک :

ابتدا راه کارهای استفاده از نقاط قوت و فرصتها را در مقابل هریک در صفحه جداگانه بنویسید. سپس راه کارهای کم کردن اثر هریک از ضعفها و تهدیدات را در مقابل هرکدام نوشته و برای رسیدن به هریک از آنها به عنوان هدف جزئی خود در حد توان برنامه بنویسید و به معلم درس کارآفرینی ارائه دهید. چنانچه در زندگی خود امر را هر چند یک بار انجام دهید قدرت مدیریت بر خود را به مرور افزایش خواهید داد.

نقاط قوت و ضعف مواردی هستند که تغییر آن در توان شما می باشد. فرصت ها و تهدیدات هم مواردی هستند که تغییر آن در اختیار شما نمی باشد و بستگی به قدرت ابتکار شما دارد که چگونه از فرصتها استفاده نموده و یا شر تهدیدات را از سر خود کم نمایید.

با دقت و ابتکار می توان با برنامه ریزی حتی تهدیدات را به فرصت نیز تبدیل نمود و با سهل انگاری بعضی فرصتها را به تهدید هم تبدیل نمود. کارآفرین موفق کسی است که می تواند به روش قضفت مسائل خود را به خوبی حل نموده و به اهداف خود در کمترین زمان برسد. توصیه می شود بهترین کار انفرادی در کلاس توسط دانش آموز یا دانش آموزان مربوطه ارائه و در مورد هریک با مشارکت دبیر کارآفرینی و دانش آموزان مورد بحث و تبادل نظر قرار گیرد.

برنامه ریزی توسعه شغلی

برنامه ریزی توسعه شغلی، یکی از امور مهمی است که تعیین اهداف، راههای وصول به اهداف را میسر می سازد، هرچه واحد کاری رشد بیشتری پیدا کند احتیاج به برنامه ریزی بیشتری می باشد و وقت شما بیشتر صرف برنامه ریزی شده، از کارهای اجرایی عادی شما کاسته خواهد شد.

در برنامه ریزی توسعه شغلی دو نوع فعالیت به شرح زیر وجود دارد :

۱- فعالیتهای پشتیبانی نظیر بررسی راههای تأمین منابع مالی و توسعه واحد کاری که از طریق تماس با بانکداران، حسابداران، وکلا، متخصصان و صاحب نظران در زمینه های اقتصادی و صنعتی مربوط به واحد کاری شما، کسب اطلاعات از وضعیت بازار، نحوه تبلیغات و ... امکان پذیر است سیاستهای کلی شما را در توسعه واحد کاری بررسی و اصلاح می نماید.

۲- برنامه ریزی برای کلیه کارهای جاری و معمولی که شامل اموری نظیر مدیریت جریان تولیدات و ارائه خدمات، بازاریابی و فروش محصولات و جریان امور اداری و مالی واحد کاری می باشد تنها از طریق شما امکان پذیر نخواهد بود. از آنجا که لازم است به نحوی بر امور تسلط کامل

داشته باشید باید کارها را به فراخور توانمندی افراد بین آنها تقسیم کنید و هرکس که قابلیت مسؤولیت پذیری بیشتری از خود نشان داد اختیارات بیشتری به او واگذار کنید. دقت کنید تا برنامه‌ریزیها بر محور نیازهای اساسی اهداف توسعه واحد کاری استوار باشد.

برنامه‌ریزی کارآمد برنامه‌ایست که اهداف و مقاصد مشخص و روشنی را دنبال کند. در هر برنامه باید وظیفه هر فرد یا گروه مشخص شود. دقت در زمان‌بندی اجرای امور از اهمیت خاصی برخوردار است. در برنامه کار باید نحوه ارزیابی از نتایج امور نیز مشخص گردد.

در برنامه‌ریزی شغلی خود همواره سعی کنید سه نوع برنامه‌ریزی دراز مدت، میان مدت و کوتاه مدت در نظر داشته باشید. حتی المقدور باید برای خود و کارکنان مشخص کنید که برنامه روزانه، هفتگی و سالانه و درازمدت شما برای توسعه واحد کاری چیست؟

در هر برنامه‌ریزی خوب، یک برنامه‌ریز در هر لحظه باید بداند که جریان امور در چه وضعیتی می‌باشد. هرچه کنترل بیشتری بر وظایف افراد داشته باشید کارها بهتر انجام می‌شود، برای این امر لازم است به‌طور منظم کارهای هر فرد را بررسی نمایید. در اکثر موارد ارزیابی شما از عملکرد افراد باید با معیارهای قابل اندازه‌گیری صورت پذیرد. بهترین روش کنترل، کنترل نحوه اجرای کار، میزان ارائه خدمات یا تولید و کیفیت کار می‌باشد که دقت در این امر موجب موفقیت واحد کاری خواهد بود.

در برنامه‌ریزی باید جایگاهی برای آزمایش کردن روشها و پیشنهادهای جدید گنجانده شود. اجرای برنامه‌های جدید ابتدا نباید در سطح گسترده انجام شود برای این امر ابتدا باید با حداقل ممکن هزینه و وقت طرحها به‌صورت آزمایشی و در حد محدود انجام شود. در صورت موفقیت آنگاه نسبت به توسعه آن در سطح گسترده اقدام شود.

اجازه دهید هرکس به فراخور استعداد و توان خود در برنامه‌ریزیها مشارکت داشته باشد و به فراخور موفقیت مورد تشویق مادی و معنوی قرار گیرد.

برنامه‌ریزی توسعه شغلی هیچ‌گاه کار ساده و خسته‌کننده‌ای نیست. برای رسیدن به توسعه پایدار باید همواره زمینه علاقمندی و مشارکت افراد کارآفرین، خلاق و هوشیار در امر برنامه‌ریزی فراهم گردد.

برنامه‌ریزی برای کاهش هزینه‌ها

کاهش هزینه‌ها از امور مهمی است که یک مدیر واحد کاری باید به آن توجه داشته باشد. هرچه هزینه‌های غیرضروری کاهش یابد کاری از سود بیشتر و کارکنان هم از مزد بیشتری می‌توانند

بهره‌مند گردند.

با برنامه‌ریزی می‌توان به بهترین وجهی از هزینه‌های اضافی پرهیز نمود. برای اجرای بهتر این امر قبل از هر چیزی می‌توانید هزینه‌ها را به شرح زیر دسته‌بندی کنید.

۱- کاهش هزینه‌های اداری از طریق :

الف. تجدید نظر در شرح وظایف افراد و سپردن امور به افراد توانمند

ب. آموزش افراد به منظور بالا بردن کارایی آنها

ج. برنامه‌ریزی برای بالا بردن سرعت عمل و دقت در امور اداری

۲- کاهش هزینه‌های مستقیم، نظیر هزینه نیروی کار، مواد لازم برای تولید و یا ارائه خدمات

از طریق :

الف. اصلاح خط تولید و به‌کارگیری تجهیزات با قدرت تولید بیشتر و حداکثر استفاده از

نیروی کار

ب. خرید مواد با قیمت مناسب‌تر

ج. کم کردن هزینه‌های انبارداری

د. برنامه‌ریزی به‌منظور بالا بردن میزان فروش و عقد قرارداد با مشتریان ثابت و عمده‌فروشیها

به‌منظور بالا بردن میزان تولید و استفاده از حداکثر ظرفیت تولید

ه. برنامه‌ریزی برای بالا بردن سرعت عمل و دقت در خط تولید و امور فروش

۳- کاهش هزینه‌های غیرمستقیم از طریق کاهش هزینه‌های مربوط به هزینه‌های بالاسری نظیر

آب و روشنایی، گرمایش و سرمایش واحد کاری.

۴- کاهش هزینه‌های فروش مانند هزینه آگهی‌های تبلیغاتی و بازاریابی و حمل و نقل محصولات

به نحوی که روی سود دهی واحد کاری اثر منفی نداشته باشد از اموری است که می‌تواند مورد توجه

قرار داده شود.

مدیریت زمان (مدیریت استفاده بهینه از وقت)

برای اجرای هر برنامه، بودجه‌بندی زمان از مهمترین اموری است که مدیر را قادر می‌سازد تا

به نتایج مطلوب و مورد نظر برسد. اصولاً چگونگی استفاده حداکثر از وقت، میزان کارآفرینی و

توانایی یک مدیر را مشخص می‌سازد.

به هر حال انجام یک ابتکار، خلاقیت، آزمایش یک راه حل و استفاده از فرصتها و اجرای هر

فعالیتی زمان می‌طلبد و لازم است برای هر کدام مدت زمان مشخصی اختصاص داده شود. گذشت زمان یک امر جبری و اجتناب‌ناپذیر است لکن وقت یکی از گرانبهاترین داراییهای یک واحد کاری است و باید از آن بهترین استفاده‌ها را نمود. در صورت عدم برنامه‌ریزی، وقت تلف شده، فرصتها از دست می‌رود. به‌عنوان یک مدیر خوب با مدیریت زمان، چگونگی مصرف وقت را برای عملیات مختلف با توجه به اهمیت، و مدت زمان مصرفی برای هر مورد را در موقع معین، مشخص می‌نمایید. وقتی می‌توانید یک زمانبندی درست و اصولی انجام دهید که بدانید یک فعالیت توسط چه کسی، در کجا، با چه روشی، با چه کیفیتی، در چه وقت، برای چه مدتی و برای چه کسی انجام می‌شود. می‌توان گفت مدیر کارآفرین کسی است که استفاده صحیح و دقیق از زمان را به‌عنوان راز مهم موفقیت در کلیه امور و اینکه وقت از طلا با ارزش‌تر است، با تمام وجود احساس می‌کند. شما باید برای هر هفته اهدافی را مشخص کنید. اگر هدفهای روزانه مشخص و دست‌یافتنی باشند در پایان هر روز شما و کارکنانتان طعم موفقیت را خواهید چشید که خود باعث امیدواری و نشاط و پیشرفت بیشتر مجموعه کاری شما خواهد شد.

چگونگی به‌اجرا درآوردن ایده‌ها

برای به اجرا درآوردن ایده‌های خود بهتر است ابتدا آن‌را برای نزدیکان و همکاران خود توضیح دهید زیرا در حین توضیح ایده شما مورد بحث قرار گرفته، نقاط ضعف و قوت آن بهتر مشخص می‌شود. وقتی اشکالات ایده شما برطرف شد برای اجرای آن برنامه‌ریزی نمایید. همیشه سعی کنید برای طرح ایده خود اوقات مناسبی را انتخاب کنید. هرچه واحد کاری شما از ثبات بیشتری برخوردار باشد زمینه برای طرح ایده و اجرای آن مناسب‌تر خواهد بود. هیچ‌گاه ایده خود را به دیگران تحمیل نکنید اغلب افراد برای پذیرفتن ایده نو آمادگی ندارند و تردید می‌نمایند شما سعی کنید بتدریج و با حوصله و در موقعیتهای مناسب ایده خود را مطرح نموده، به نظرات آنها با دقت و احترام گوش کنید. اجرای یک طرح یا ایده را به افرادی واگذار کنید که به آن اعتقاد دارند و می‌توانند از عهده اجرای آن به‌خوبی برآیند. هرچه اجرای یک ایده و طرح ابتکاری‌تر، مشکل‌تر و پیچیده‌تر باشد مسؤلیت اجرای آن باید به افرادی که میزان شجاعت و خطرپذیری آنها بیشتر باشد واگذار گردد. هرگز مسؤلیت آنها را به عهده افراد کم‌جرات و ترسو و غیر خلاق واگذار نکنید.

کارآفرینهایی که از قدرت خلاقیت و نوآوری بالایی برخوردار هستند ریسکهای بالایی را هم می‌پذیرند. بیشتر تمایل به تغییر و تحول و اصلاح دارند. راه کارهای مختلفی را طراحی نموده، می‌آفرینند و در نتیجه محصولات و خدمات مبتکرانه‌ای را به جامعه ارائه می‌دهند. کارآفرینهایی که از قدرت خلاقیت و نوآوری بالایی برخوردارند غالباً به‌عنوان مدیر و رهبر واحدهای کاری انتخاب می‌شوند. اینگونه افراد قادرند با ایده‌های ابتکاری خود از منابع انسانی و منابع مالی برای رسیدن به اهداف با روشها و ترکیبهای درستی بیشترین استفاده را بنمایند.

تقسیم کار و تفویض اختیار

شما به‌عنوان یک مدیر کارآفرین در یک واحد کوچک کاری در هماهنگی بین فعالیتهای دیگران برای رسیدن به اهداف واحد کاری نقش رهبری را به عهده خواهید داشت زیرا انجام کلیه امور به‌تنهایی برای شما امکان‌پذیر نیست. شما به‌عنوان رهبر و مدیر واحد کاری که تعدادی از افراد با شما همکاری دارند باید برای انجام بهتر امور، کارها را به تناسب توان و استعداد و علاقه افراد بین آنها تقسیم کنید و برحسب لیاقت و شایستگی مسؤلیتهای خاصی را به هر کدام واگذار نمایید. واگذاری مسؤلیت به دیگران هم به نوبه خود، نوعی ریسک است که در هر مورد می‌تواند نتایج مثبت یا منفی داشته باشد. لازم است قبل از واگذاری مسؤلیت به آنها نقاط ضعف و قوت هر نفر را تجزیه و تحلیل نمایید. شما باید به نتیجه کار بیندیشید و افراد را بر این اساس انتخاب کنید. برای اینکه افراد انتخاب شده حداکثر بازدهی را داشته باشند در حد توان و قابلیت و ظرفیت آنها، قدرت و آزادی عمل به آنها بدهید. هرچه بیشتر بتوانند ابتکارات خود را با آزادی عمل بیشتری به اجرا درآورند در حل مشکلات و اجرای عملیات یاور و مددکار بهتری برای شما خواهند بود. هیچ‌گاه نگذارید کنترل عمل از دست شما بیرون برود. سعی کنید به طرق مختلف و با صرف حداقل وقت و هزینه بر کارها مسلط باشید و امور را نظارت کنید. برای افراد موفق به تناسب کاری که انجام می‌دهند همیشه پادشاهای مادی و معنوی در نظر بگیرید و آنها را تشویق نمایید. در مقابل افرادی که از خود ابتکار و جدیتی نشان نمی‌دهند عکس‌العمل مناسب و سازنده‌ای را اعمال نمایید. اصولاً به افرادی که لیاقت و توانایی بیشتری از خود نشان می‌دهند کارهای مهمتری را واگذار کنید. سعی کنید زمینه‌ای فراهم نمایید که افراد با اشتیاق بخواهند حداکثر تواناییهای خود را در انجام فعالیتها و حل مشکلات بکار گیرند.

اهمیت توجه به روحیه کارکنان^۱

برای اینکه محیط واحد کاری برای کارکنان با نشاط باشد سعی کنید حتی المقدور افرادی را که توافق اخلاقی و روحی دارند انتخاب نمایید. در پذیرش افرادی که از نظر اخلاقی و تعهد دینی ضعیف هستند دقت نمایید بدیهی است ویژگیهای افراد کاملاً با هم یکی نخواهد بود از این رو یک مدیر توانمند فردی است که بتواند افراد با توانمندیها و شخصیت‌های مختلف را در جهت اهداف واحد کاری بکار گیرد و برای بالا بردن روحیه کاری آنها نسبت به رشد رفتار و نگرش هر کدام برنامه‌ریزی نماید. پرسشهای زیر مواردی است که در برنامه‌ریزی یک مدیر کارآفرین می‌تواند برای ارتقای روحیه کارکنان مفید باشد:

- ۱- کارکنان از شرایط کاری خود تا چه حد رضایت دارند؟
- ۲- برای بهبود شرایط کاری هریک از کارکنان چه اقدامی را می‌توان انجام داد؟
- ۳- انتظارات معقول آنها چیست و با توجه به امکانات واحد کاری تا چه حدی و در چه مواردی می‌توان انتظارات آنها را برآورده نمود؟
- ۴- به چه عللی تاکنون به وضعیت روحی کارکنان توجه نشده است؟
- ۵- آیا هریک از افراد نسبت به شرح وظیفه خود آگاهی دارند؟
- ۶- آیا مشکلات واحد کاری با کارکنان در میان گذاشته شده است؟
- ۷- از چه راه‌هایی می‌توان روحیه کارکنان را بالا برد و محیط پرنشاطی را برای آنها فراهم نمود؟
- ۸- چگونه می‌توان از وضع روحی هریک از کارکنان مطلع گردید؟
- ۹- با چه معیارهایی لازم است نسبت به سنجش روحیه افراد اقدام گردد؟
- ۱۰- نحوه ارزیابی از عملکرد افراد چگونه است؟
- ۱۱- آیا هر فرد نسبت به اهمیت نقش و جایگاه شغلی خود در واحد کاری واقف می‌باشد؟
- ۱۲- آیا مسؤولیتها و اختیارات واگذار شده به افراد با هم تناسب دارد و با توجه به میزان علاقه، لیاقت و تخصص آنها تعیین شده است؟
- ۱۳- آیا در ازای خدمات و تلاش هریک از کارکنان قدردانی متناسب به عمل می‌آید؟
- ۱۴- آیا به کارکنان در حل مسایل کاری خود آزادی لازم داده می‌شود؟
- ۱۵- آیا از افراد به فراخور تجربه و تلاش آنها نظرخواهی می‌شود؟

۱- برای ملموس شدن موضوع چنانچه امکان داشته باشد برنامه بازدید برای دانش‌آموزان پیش‌بینی شود.

اهمیت مسأله‌یابی و حل مشکلات

یک مدیر هوشیار همیشه سعی می‌کند مشکلات واقعی واحد کاری خود را شناسایی و به‌درستی درجه‌بندی نماید. همانگونه که یک طبیب ممکن است در تشخیص مرض اشتباه کرده، داروی زیانباری را تجویز نماید که با گذشت زمان و صرف هزینه معلوم می‌شود تشخیص علت اشتباه بوده است. به عبارت دیگر مسأله‌یابی، کار ساده‌ای نیست و احتیاج به بررسی و کار تحقیقی خاص دارد. همچنین پس از تشخیص مسأله، حل آن هم کار ساده‌ای نیست. فرض کنید طبیب شکستگی استخوان و یا مرض سرطان را تشخیص داد لکن درمان هر مرض احتیاج به متخصص مربوط دارد و هر پزشک متخصص قادر به درمان هر مرضی نمی‌باشد و اصولاً کار تشخیص با کار درمان متفاوت است. در یک واحد تولیدی و یا خدماتی بنا به نوع کار صنعتی یا امور اداری و مالی تشخیص اشکال و مسأله و همچنین نحوهٔ چاره‌جویی و حل مشکل، کار چندان ساده‌ای نیست و احتیاج به دقت و برنامه‌ریزی خاص خود دارد. به‌طور مثال یک مدیر ممکن است پس از مدت‌ها متوجه شود روحیه کاری افراد پایین آمده است. ابتدا تشخیص عواملی که در پایین آمدن روحیه افراد تأثیر بیشتری دارد خود یک کار تخصصی است. پس از تشخیص، جبران امور و نحوهٔ حل هر مشکل هر کدام مسایلی هستند که برای ایجاد نشاط و روحیه در کارکنان احتیاج به دقت و بررسی و انجام امور ابتکاری خاص خود دارند.

به هر حال برای حل مسایل، باید به روشهای علمی توسل جست زیرا روشهای علمی «حل مسأله»^۱ نشان می‌دهد که پس از شناخت آن، روشها و مراحل را باید پیش‌بینی نمود تا بتوان راه حل هر مسأله را مشخص کرد و نسبت به حل آن تصمیم‌گیری نمود. در حل مسأله توجه به موارد زیر توصیه می‌گردد:

- ۱- قبل از هر چیز باید اطمینان حاصل کنید که مسأله بدرستی تشخیص داده شده است.
- ۲- پس از تشخیص مسأله باید آن را بخوبی شناخته، تا بتوانید به علل بوجود آمدن آن پی ببرید.
- ۳- اطلاعات کلیدی مربوط به هر مسأله را بدست آورید.
- ۴- مسایل مهم را مشخص نموده، پس از اولویت‌بندی مهمترین آنها را معین نمایید.
- ۵- سایر عوامل مؤثر در ایجاد مشکل را مشخص نمایید.
- ۶- علل به وجود آمدن هر مسأله را بیابید.

- ۷- راه‌های متفاوت را بررسی کنید و بی‌آمدهای هر یک را با هم بسنجید.
- ۸- بهترین، عملی‌ترین و آسانترین راه حل را برای هر یک از مسایل انتخاب کنید.
- ۹- برای اجرای راه حل برنامه‌ریزی کرده، پس از اطمینان و اعتقاد به آن فوراً آن را اجرا نمایید.
- ۱۰- در حین اجرا و پس از اجرا نحوه عمل و نتیجه کار را ارزیابی کنید.
- ۱۱- سعی کنید کلیه مراحل را مستندسازی نموده، برای استفاده‌های بعدی به شیوه مناسبی بایگانی نمایید.

بعضاً اتفاق می‌افتد که راه حل مورد نظر در اجرا کاملاً موفق نیست و مجبور می‌شوید در عمل بعضی از مراحل عمل را مورد تجدید نظر قرار دهید. در این گونه موارد قوه ابتکار و توان رهبری شما می‌تواند سرنوشت کار را به نفع واحد تولیدی و یا خدماتی عوض کند و مشکل با موفقیت حل گردد.

اصولاً حل مشکل و اجرای یک راه حل برای مدیری که به اوضاع کاری کاملاً مسلط می‌باشد خیلی دشوار نخواهد بود و می‌توان سرعت و دقت لازم را بکار برد و براساس تجربیات گذشته عمل نمود. در حل مسایل، سایر کارکنان هر کدام در انجام یک وظیفه مشخص مسؤول خواهند شد. شما به عنوان یک مدیر کارآفرین باید در جریان کلی کار باشید و با ترکیب جزئیات مراحل عمل و درک کلی و تجزیه و تحلیل از کل مسأله تا حصول موفقیت، کار را رهبری نمایید.

غالباً در یک واحد کاری مسایلی پیش می‌آید که در مورد آنها تجربه کمی وجود دارد و یا اصلاً جدید و بی‌سابقه هستند. در این موارد، مدیر کارآفرین می‌تواند با واداشتن کلیه کارکنان به تفکر و پیدا کردن راه حل و استفاده از جرقه‌های فکری آنان راه حل مناسبی را خلق و طراحی نماید و در این هنگام است که قدرت کارآفرینی یک مدیر مشخص می‌گردد.

چگونگی انتخاب راه حل بهتر

پس از اینکه کلیه اطلاعات لازم برای شناخت و حل مسأله فراهم گردید با افراد مؤثر و توانمند واحد کاری جلساتی را برای حل مشکل تشکیل دهید. سعی کنید جو حاکم بر جلسه به گونه‌ای باشد که افراد براحتی بتوانند اظهار نظر نمایند و به نظرات آنها توجه گردد. در این صورت در فرصتهای بین جلسات فکر افراد برای حل مشکل متمرکز می‌شود و ممکن است راه حل و یا ایده جالبی را در منزل

و یا حتی حین کار پیدا کنند. به طوری که زمینه مناسبی برای بروز جرقه فکری در جلسه شورا فراهم خواهد شد و هرکس سعی خواهد کرد راه و روش ابتکاری خود را بیان کند که نتیجتاً در این گونه جلسات با ایده‌های مختلفی مواجه خواهید شد. این گونه جلسات را اصطلاحاً «جلسات بارش مغزی»^۱ می‌گویند. شما به عنوان مدیر کارآفرین می‌توانید با اطلاعات و نظرات بدست آمده، فهرستی از راه‌های مختلف را تهیه نمایید. در جلسات بارش مغزی غالباً نتایج کار رضایت‌بخش است و از توان فکری یک نفر بیشتر می‌باشد، زیرا مسأله از زوایا و دیدگاه‌های افراد مختلف مورد بررسی قرار خواهد گرفت. سعی کنید هیچ پیشنهادی را عجولانه رد نکنید، همواره اعضا را تشویق کنید که هرچه می‌توانند راه‌های بیشتری را ارائه دهند. با تدبیر سعی کنید شرکت کنندگان در جلسه‌ها را در بحث فعال نگاه دارید تا هرچه به نظرشان می‌رسد مطرح نمایند. جلسه باید در وقت مناسب برگزار شود و به گونه‌ای اداره شود که طولانی و خسته کننده نباشد. جلسه را به گونه‌ای هدایت کنید که از بحثهای جدلی و تکراری جلوگیری شود و روحیه نشاط و دوستی بر آن همیشه حاکم باشد. پس از جمع‌بندی، نظرات در برگه گزارش از سوی دبیر جلسات به دقت یادداشت گردد.

هنگامی که راه‌حلها مشخص شد در مورد هر راه حل از سوی اعضا به پرسشهای زیر پاسخ داده شود:

- ۱- هر راه حل، مشکل را تا چه حد حل می‌نماید؟
 - ۲- آیا اجرای راه حل، عملی و امکان پذیر است؟
 - ۳- هزینه‌های ناشی از اجرای این راه حل، مقرون به صرفه است؟
 - ۴- بی‌آمدهای منفی این راه حل چیست و آیا قابل چشم‌پوشی می‌باشد؟
 - ۵- نقاط قوت راه حل بر حسب درجه اهمیت کدام است؟
 - ۶- نقاط ضعف راه حل بر حسب درجه اهمیت کدام است؟
- پس از بررسی هریک از راه‌حلها از سوی اعضای جلسه و اینکه می‌توان بعضی از راه‌حلها را در هم ادغام نمود، در بررسی مجدد، راه‌حلهای انتخاب شده را به‌طور مجزا برای مقایسه در جدول صفحه‌ی بعد در کنار هم قرار دهید.

شماره	عنوان راه حل	نقاط قوت	درجه اهمیت	نقاط ضعف	درجه اهمیت	پی‌آمدهای قابل پیش‌بینی	درجه اهمیت	جمع کل درجه اهمیت

جدول مقایسه راه حل‌های مختلف برای هر شکل

پس از آنکه راه‌های پیشنهادی برای حل مشکل مشخص شد در جلسه حل مشکل، روی تخته (سیاه و یا سفید) مطابق جدول با نظر اعضا نقاط قوت، نقاط ضعف و پی‌آمدهای مثبت و منفی هریک را نوشته، با هم مقایسه کنید. بعضی اوقات ممکن است به علت اهمیت یک پیامد مثبت یا منفی و یا حتی یک نقطه قوت یا ضعف یک راه حل بکلی انتخاب و یا رد شود زیرا انتخاب یا رد یک راه حل بستگی به تعداد موارد مثبت یا منفی ندارد بلکه به میزان مجموعه درجه اهمیت پی‌آمدها و نقاط قوت و ضعف آن مربوط است. به‌طور مثال می‌توانید درجه اهمیت را به‌صورت عدد، از ۱ تا ۱۰۰ امتیاز مثبت یا منفی برای هریک از موارد در نظر بگیرید.

چگونگی تصمیم‌گیری در واحدهای کوچک کاری

به‌طور مثال چنانچه بازار فروش برای کالای شما بیش از تولید باشد یا به عبارت دیگر تقاضا بیش از عرضه کالا باشد به‌عنوان مدیر واحد کاری با توجه به مشکلات و زمینه‌های مساعد، کدام یک از تصمیمات زیر را اتخاذ خواهید نمود؟

- ۱- اقدام به خرید تجهیزات اضافی مورد نیاز می‌کنید.
- ۲- تجهیزات مورد نظر را اجاره می‌کنید.
- ۳- با واحدهای تولیدی دیگر نسبت به عقد قرارداد اقدام می‌نمایید.
- ۴- با توجه به شرایط موجود به مقدار تولید در سطح فعلی اکتفا می‌کنید.
- ۵- با استفاده از تجهیزات و نیروی انسانی موجود اگر بهره‌وری واحد کاری را بالا ببرید به

تولید مورد نظر می‌رسید.

۶- با ترکیب کردن چند مورد از موارد بالا تصمیم جدیدی را اتخاذ می‌نمایید.

چند پرسش

برای سهولت امر تصمیم‌گیری، لازم است ابتدا برای هر کدام از راه‌های مذکور به پرسشهایی نظیر موارد زیر پاسخ دهید تا بتوانید پیامدها و میزان سود و زیان حاصل از هر تصمیم را با هم مقایسه کنید.

- ۱- آیا تصمیم مورد نظر ارزش تحمل پذیرش خطرات یا ریسک ناشی از آن را دارد؟
- ۲- آیا راههایی برای کم کردن میزان احتمال خطر وجود دارد؟
- ۳- چه اطلاعات دیگری برای تصمیم‌گیری مورد نیاز است؟
- ۴- با کمک چه کسانی و با چه تجهیزات و منابع مالی می‌توان به هدف رسید؟
- ۵- هزینه‌های ناشی از این تصمیم‌گیری در مقایسه با سایر تصمیمات چه مقدار است؟
- ۶- چرا تقبل خطر این تصمیم منطقی است و از سایر تصمیمات مهمتر است؟
- ۷- به‌طور کلی هراسهای شما از پذیرفتن این تصمیم کدام است؟
- ۸- آیا آمادگی آن را دارید که حداکثر توان خود را در دستیابی به اهداف این تصمیم بکار بگیرید؟
- ۹- فکر می‌کنید این تصمیم چه نتایجی و بی‌آمدهایی را در بر داشته باشد؟
- ۱۰- در حال حاضر برای اجرای این تصمیم چه امکاناتی را دارید و چه امکاناتی را باید فراهم نمایید؟
- ۱۱- پس از اجرای این تصمیم چگونه ارزیابی نموده، می‌فهمید که به اهداف مورد نظر رسیده‌اید؟
- ۱۲- مهمترین موانع برای رسیدن به اهداف کلی این تصمیم کدام است؟
- ۱۳- اگر پس از اجرای یک یا چند مرحله از تصمیم به علت تغییر شرایط و یا هر علت دیگر متوجه شدید که شکست شما حتمی است کدام یک از تصمیمات دیگر را به اجرا می‌گذارید؟ چرا؟
- ۱۴- آیا علاوه بر تصمیمات ششگانه فوق تصمیم دیگری به نظر شما می‌رسد؟

کار گروهی

برای اجرای مثال فوق دبیر کارآفرینی می‌تواند پس از تعریف یک واحد کاری کوچک فرضی دانش‌آموزان کلاس را به شش گروه برحسب نوع تصمیم تقسیم نماید تا در قالب گروه‌های کاری مجزا هر گروه دانش‌آموزی نسبت به یافتن پاسخ سؤالات فوق اقدام نمایند. سپس نتیجه آن، از سوی نماینده هر گروه، به صورت میزگرد به اطلاع کلیه دانش‌آموزان کلاس برسد. بهتر است در جمع‌بندی،

نظر سایر دانش‌آموزان کلاس هم اعمال گردد. مدیریت این میزگرد به عهده دبیر درس کارآفرینی خواهد بود. پس از بحث و بررسی کافی با نظر اکثریت بهترین تصمیم با راهنمایی دبیر کارآفرینی از بین تصمیمات پیشنهادی انتخاب خواهد شد. به هر حال برای تصمیم انتخاب شده باید بتوان حداقل هزینه و بیشترین سود را نسبت به سایر تصمیمات پیش‌بینی نمود و براساس واقعتهای بازار، عکس‌العمل رقبا، شرایط واقعی کار در واحد کاری و اصول اخلاقی استوار باشد. به هر حال باید توجه داشته باشید همین‌که تصمیمی گرفته شد نباید در اجرای آن دیگر تردیدی به خود راه دهید. افراد، به مدیران مصمم و اهل عمل به دیده احترام نگاه می‌کنند زیرا این گونه افراد همواره در امور موفق می‌باشند.

برنامه‌ریزی زمانبندی برای اجرای تصمیمات

اجرای هر تصمیم به زمان احتیاج دارد و مدیری موفق است که بتواند در اجرای تصمیمات حداکثر استفاده از زمان را بنماید و ممکن است در یک مدت زمان محدود لازم باشد چندین تصمیم متفاوت به اجرا درآید که احتیاج به مدیریت زمان و تقسیم کار دارد. در اغلب موارد اجرای یک مرحله از تصمیم، احتیاج به اجرای مراحل دیگری نیز دارد و لازم است زمان اجرای هرکدام از مراحل کار از قبل معین گردیده تا کاری معطل کار دیگری نماند. در بعضی مواقع برای اینکه یک نفر بتواند کاری را انجام دهد لازم است قبلاً چندین گروه کاری با صرف ساعتها وقت کار را به مرحله مورد نظر برسانند. محاسبه نیروی انسانی، تجهیزات و ملزومات، هزینه و برآورد زمان مورد نیاز برای اجرای درست و بموقع یک تصمیم، از ضروریاتی است که یک مدیر کارآفرین باید به آن عنایت خاصی داشته باشد.

زمان مورد نیاز برای اجرای یک تصمیم ممکن است متفاوت و از چند ساعت تا چند سال متغیر باشد. به‌طور مثال اگر تصمیم به ایجاد یک خط تولید جدید در واحد کاری گرفته‌اید که برای اجرای کامل آن ۳ سال زمان لازم است خوب است:

۱. اموری که باید در هر سال انجام پذیرد از هم تفکیک نمایید.
۲. برنامه‌ اجرایی امور برای هر سال را بر حسب هر ماه در سال قبل مشخص کنید.
۳. برنامه اجرایی مراحل کاری را برای هر ماه بر حسب روز در ماه قبل تعیین نمایید.
۴. برنامه اجرایی هر مرحله از کار بر حسب ساعت حداقل تا یک روز قبل مشخص شده باشد.
۵. چنانچه در اثر تغییر شرایط، برنامه اجرایی در موارد فوق احتیاج به تغییر دارد این تغییرات به موقع به اطلاع عوامل اجرایی برسد.

الف. نمونه برنامه زمانبندی برای یک سال کاری

شماره	ماه												ملاحظات
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	
۱	■	■	■										جمع‌آوری اطلاعات
۲				■	■	■							تعیین مراحل اجرای کار
۳				■	■	■	■						انتخاب افراد
۴				■	■	■	■	■					تأمین تجهیزات و برآورد هزینه‌ها
۵		■	■	■	■	■	■	■	■				انجام تحقیقات بازاریابی
۶					■	■	■	■					برآورد سود و میزان تولید
۷					■	■	■	■					تقسیم کار بین افراد
۸					■	■	■						طراحی خط تولید
۹		■	■	■	■								شروع خط تولید
۱۰		■	■	■									ارزیابی محصول
۱۱		■	■	■									اصلاح خط تولید
۱۲		■	■	■									فروش محصول

ب. اموری که در هر ماه باید انجام شود در جدولی نظیر جدولی به شرح زیر درج گردد

روز	مراحل کاری برحسب اولویت زمانی	
	۳	۵
۱		
۲		
۳		
۴		
۵		
۶		
۷		
۸		
۹		
۱۰		
۱۱		
۱۲		
۱۳		
۱۴		
۱۵		
۱۶		
۱۷		
۱۸		
۱۹		
۲۰		
۲۱		
۲۲		
۲۳		
۲۴		
۲۵		
۲۶		
۲۷		
۲۸		
۲۹		
۳۰		

ج. اموری که باید در هر روز در هر بخش واحد کاری انجام شود در جدولی نظیر جدول زیر درج گردد

شماره	عنوان کار	ساعت																								
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	۲۲	۲۳	۲۴	
نام مسئول یا مسئولان انجام کار																										
۱	الف																									
۲	ب																									
۳	ج																									
۴	د																									
۵	هـ																									
۶	و																									
۷	ز																									
۸	ح																									
۹	ط																									

در جدول «ج» باید زمان شروع و خاتمه هر کار دقیقاً مشخص گردیده و به مسئول انجام آن به موقع ابلاغ شده باشد. در طول و پایان هر روز چگونگی انجام کارها را براساس برنامه پیش‌بینی شده کنترل و ارزیابی نمایید. چنانچه به عللی انجام یک کار ممکن نگردد با هماهنگیهای لازم با مسئولان اجرای کار تغییرات لازم در برنامه آن روز یا روز بعد داده شود.