

بسمه تعالی

موضوع : اثربخشی برنامه ریزی و محدودیتهای آن

مجری: هر بخشی در مدیریت همواره بر اثربخشی و کارایی به صورت توأمان تأکید دارد. وقتی وارد فرایند برنامه ریزی میشویم بایستی هم به دنبال اثر بخشی و کارایی باشیم. با این دیدگاه بحث را آغاز میکنیم که باید چه کاری انجام دهیم تا یک برنامه ریزی دقیق داشته باشیم تا در نهایت به اثربخشی و کارایی بینجامد.

دکتر فرهادی: هدف ما از اینکه وظایف سازمان را با اولین قدم یعنی برنامه ریزی شروع میکنیم این است که در نهایت به جایی برسیم که بهره وری افزایش یابد. خود واژه بهره وری در تعریف از اثربخشی و کارایی تشکیل شده است. اگر میگوییم برنامه ریزی اثربخش یعنی برنامه ریزی ای که رویکردش و نگاهش به ادماست پس اگر ما در حوزه برنامه ریزی به اثربخشی فکر میکنیم همزمان به انسانی فکر میکنیم که قرار است بر او اثر بگذاریم. انسانی که قرار است در طول زمان سازمان ما را اثربخش کند، همان انسانی است که باید درست کار را انجام دهد و هم کار درست را انجام دهد.

یک نگاهی در امریکای شمالی و در غرب داریم این است درست انجام دادن کار پررنگ نیست. انجام درست کار پررنگ است، یعنی نگاه کارایی محورانه است پس در برنامه ریزی هم، برای ادما باید طوری برنامه ریزی کنیم که تا زمانی که کارایی سازمان ما را بالا ببرند درون سازمان باشند و حواسمان نیست ادما باید چقدر اثربخش باشند. پس برنامه ریزی ما نزدیک به برنامه ریزهای کوتاه مدت و میان مدت و از لحاظ ویژگی به برنامه ریزی عملیاتی و تخصصی است.

بسیار جالب است که متفکران مدیریت منابع انسانی در امریکای شمالی میگویند ما نمیتوانیم به رویکردهای منابع انسانیمان نگاه استراتژیک داشته باشیم در واقع مدیریت استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک در منابع انسانی نداریم. به این خاطر که به اثربخشی توجه نداریم و دلمان نمیخواهد ادما درون سازمان باشند و در بهره وری نگاهشان این است که چقدر کارایی بالا رفته و به همان اندازه بهره وری بالا رفته است.

یک رویکرد دیگری وجود دارد که در مشرق زمین و مدیریت ژاپنی فوق العاده پررنگ است یعنی همان جایی که معنای درست و دقیق مدیریت استراتژیک تحقق می یابد و آن

این است که ادما ارزش دارند، و این نقش را بازی میکنند و هنجارها و نا هنجارها را درون سازمان رقم میزنند. پس برنامه ریزی اثربخش، برنامه ریزی است که از همان ابتدا به انسان توجه ویژه دارد، نه انسانی که قرار است کوتاه مدت در خدمت سازمان باشد. بلکه انسانی که در طولانی مدت درون سازمان باشد و دانش ضمنی اش به عینی تبدیل شود و مصادیق تفکر هدف گذاری بلند مدت ما با تکیه کردن بر همین انسان درون سازمان اتفاق بیفتد.

مجری: شما فرمودید یک رویکردی که در امریکای شمالی است و امکان دارد فردی درون یک سازمان 5-6 سال کار کند و آن لحظه که دیگر به درد سازمان نخورد، این فرد کنار گذاشته میشود و فرد دیگری جایگزین میشود مثل استیو جابز.

اگر فردی فرایند زندگی کاریش را به سمتی نبرد که سازمان عذرش را بخواهد، 30 سال در سازمان مشغول کار است.

ما که در شرق زندگی میکنیم دیدگاهمان به دیدگاه ژاپنی نزدیکتر است اما عملاً نمیتوانیم الگوبرداری کنیم به این دلیل که دیدگاه یک مدیر ژاپنی با دیدگاه یک مدیر ایرانی متفاوت است به دلیل باورها، اعتقادات، نگاه و بزرگ شدن با یک فرهنگ خاص.

دیدگاه ما به شرقیها نزدیک است پس باید اثربخشی را در انسانها بارور کنیم. چون این انسان یک جوان خام وارد سازمان میشود و یک پیرمرد خارج میشود و اگر در این 30 سال کاری نکنیم که انسان سعی نکند مرتباً درون سازمان متولد شود، در میانه های عمر یک سازمان دچار افول میشویم. به همین دلیل کسانی که در حوزه برنامه ریزی کار میکنند باید به این فاکتور توجه کنند که در مشرق زمین، خصوصاً در ایران به سادگی نمیتوانیم قلم بر نام ادما بکشیم، پس بهتر است ادما را بسازیم برای اهدافی که برای سازمان تعیین شده و از آنها استفاده ابزاری نکنیم بلکه برای رسیدن به آن اهداف ابزاری نیاز داریم که نیروی انسانی مهمترین ابزار است.

دکتر فرهادی: وقتی از مدرن بودن سازمان و برنامه ریزی صحبت میکنیم، منظورمان این است که به دنبال روشهای ساخت یافته ایم، یعنی همچنان که سیستمهای برنامه ریزیمان را درون منابع انسانی میسازیم، همزمان به سیستمهایی فکر میکنیم که

در حوزه مدیریت دانش اند و در همان زمان در حوزه مدیریت منابع انسانیمان به مهندسی مجدد نیز می اندیشیم.

من احساس میکنم یک چالش بزرگ و پارادوکس جدی است که بعضی از مدیران ما در شرکتهای خصوصی احساس میکنند که دلیل موفقیت آنها به این خاطر است که، هر وقت که دلشان خواست به ادمهای درون سازمان میگویند خداحافظ!

در مدیریت ژاپنی انسانها از ابتدا تا انتها درون سازمان هستند و در انتها که به دیار باقی سپرده میشوند، تصویرشان درون سازمان به عنوان یک تصویر اثربخش به واسطه کارهای اثربخشی که انجام داده اند به دیوارهای سازمان اوخته میشود.

مجری: وقتی در اتاق یک مدیر ژاپنی میرویم، میبینیم عکس مدیرانی که قبلا بوده اند و روی این صندلی نشسته اند، روی دیوار اوخته شده است. این اتفاق به این خاطر است که اعتقاد دارند اگر امروز انجا نشسته اند حاصل زحمت و برنامه ریزی آنها بوده است. پس این مدیران نیز بر خود وظیفه میدانند که سازمان را برای آیندگان بسازند و زنده نگه دارند.

خوشبختانه در بسیاری از سازمانهای دولتی دیده میشود که معاونهای مالی ما عضو هیئت مدیره های شرکتهای دولتی میشوند، یعنی در هیئت مدیره تصمیمهای بلندمدت و استراتژیک را میگیرند و نفری که متولی نیروی انسانی سازمان است در آن جلسه حضور دارد یعنی ما به این نتیجه میرسیم که برنامه ای که میخواهیم تنظیم کنیم، قرار است کسی اجرا کند و آن، کسی نیست جز نیروی انسانی.

مجری: ما در چند سال گذشته از مدیریت ژاپنی بهره هایی را گرفته ایم، البته کمی دیر! چون از ابتدا به ساکن مباحث مدیریتی با قرأت امریکاییها وارد کشور شد و با تغییرات تکنولوژی و به روز شدن اطلاعات به خصوص بحث اینترنت و... به این باور رسیدیم که مدیریت در مشرق زمین هم میتواند به شکل دیگری اداره و تبدیل به یک الگو میشود.

در اروپا مدلهای مختلفی میبینیم که تلاش میکنند مدلهای آمریکایی را کنار بگذارند و خودشان صاحب الگو شوند. مدل کیفیت اروپا یا مدل BFQM یک مدل کاملا اروپایی

بر اساس فرهنگ اروپا است. و تمام کشور به این سمت حرکت میکنند که برای خود الگوسازی کنند.

ما مدعی هستیم که باید الگوی اسلامی را در روشهای مدیریتمان بگنجانیم. میخواهیم از این منظر به به قضیه نگاه کنیم، خصوصاً وقتی که فرهنگ اسلامیمان وارد بحث میشود.

دکتر فرهادی: مثل اینکه فراموش شده که سبکهای مدیریتی در جاهای دیگر جهان هم بوده است. بنده در این سیاه مشق اخرم، در مقدمه عرض کرده ام که، ما دوران طولانی امپراطوریهای قبل و بعد از اسلام و دوره سامانیان بعد از اسلام را بدون درک مفاهیم مدیریتی چگونه میتوانستیم مدیریت کنیم؟

نکته دیگر این که ما اگر میگوییم برنامه ریزی اثربخش یعنی در بستر زمان حرکت میکنیم و این برنامه ریزی اثربخش نیز باید در بستر زمان شکل بگیرد. اگر در ژاپن کارمندان اثربخشی وجود دارند که علی رغم این که 30 سال یا 3 یا 4 دهه کار میکنند همچنان اثربخشند به این دلیل است که زمانی که کودک بودند، برنامه ریزی وزارت آموزش و پرورششان طوری بود که به دانش آموزان یاد بدهند که نقاط ضعف یکدیگر را بدانند. این پرورش مطرح میشود که در غرب هم همین کار را می کند اما تفاوت در نتیجه گیری این دیدن هاست. که این تفاوت در کارایی و اثربخشی هم خود را نشان می دهد. برنامه ریزان آموزش و پرورش در ژاپن از ابتدا برنامه ریزی می کنند که کودکان ژاپنی نقاط ضعف همدیگر را ببینند و بشناسند نه به این خاطر که در آینده با هم رقابت کنند نه به این دلیل که نقاط ضعف شما نوعی، نقاط قوت من نوعی بشود، در پیروزی استراتژیک در حوزه رقابت بلکه نقاط ضعف یکدیگر را می بینند و آنها رو می پوشانند.

سیاه مشق دیگر حقیر در حال چاپ است و نامش است مدیریت استراتژیک پیشرفته. من در جاهایی از این کتاب رفتار های استراتژیک و بحث های برنامه ریزی ژاپنی هایی که در امریکا سازمان زده اند را بررسی کرده ام و جالب است بدانید که بحث کرده ام که امریکایی هایی که می روند به ژاپن اولین پارادوکس از لحاظ استراتژیک و در بحث های برنامه ریزی به وجود می آید این است که می گویند برایمان عجیب است که این ها در برنامه ریزی هایشان به این فکر می کنند که چگونه برنامه ریزی کنند که با سازمانی که ظاهر از لحاظ تکنولوژی می توانند رقیب خودشان باشد، هم پوشانی داشته باشد. نه اینکه در این رقابت با هر قیمتی پیروز شود یعنی سازمان X از لحاظ تکنولوژی با سازمان Y به یک سمت حرکت کنند.

مجری : یعنی اگر من کارخانه ای دارم که تولید تجهیزات الکترونیکی می کند کمک کنم که ان لب تاپ ژاپنی که تولید میشود یک برند بسیار خوبی باشد .

دکتر فرهادی : وقتی این نگاه در برنامه ریزی بلند مدت ادیمانسان شکل می گیرد ان وقت معلوم است که این انسان هایی که درون سازمان قرار می گیرند یاد گرفته اند که اثربخش باشند . یعنی یاد گرفته است که در طول سالیان سال

1-نقاط قوت خودشان را بیافزایند چون قرار است نقاط ضعف دیگری را پوشش دهند .

2-از نقاط ضعف خودشان بکاهند برای اینکه از زحمت دیگران بکاهند .
این روال اتفاق می افتد و مهندسی مجدد در ژاپن هرگز به مفهوم حذف نیروی انسانی نیست بلکه به معنای این است که نیروی انسانی را طوری ریکاوری کنند که بیشتر بتوانند نقاط ضعف همدیگر را بپوشانند و قوت ها هم افزا شوند .

مجری : چون مردم ما خیلی به فوتبال علاقه دارند ، من مثالی میزنم که برایشان جا بیفتد . یه ادمی مثل فرگوسن تیم منجستر یونایتد را 23 سال مدیریت می کنم وچه اتفاقی در برنامه ریزی بلند مدتشان می افتد که در این مدت تیم فوتبال را این چنین مدیریت می کند که اولاً هیچ وقت تکراری نمی شوند و در هر مسابقه یک استراتژی دارند . و حالا می اییم در داخل کشور و می بینیم بعضی از تیم های لیگ برتری ما شاید در طول یک فصل دویا سه مربی تغییر می دهند که اینجاست که در برنامه ریزی های بلند مدتمان نگاه دقیقی نداشته ایم یعنی اگر من صاحب یک باشگاه می شوم استراتژی ام این است که در سال 1400 یکی از بهترین باشگاههای آسیا شوم اما در عمل وقتی یک مربی در طول فصل 2-3 بار باخت می دهد بلافاصله می گویم برای اینکه به این افق برسیم بایستی مربی ام را عوض کنم و همین جا مرتکب اشتباه می شوم .
وقتی یک باشگاه اروپایی یا باشگاه ژاپنی می گویند ما در سال 1400 قرار است یک تیم محبوب در آسیا بشویم اولین کاری که می کنند این است که ادم ها را

تربیت می کنند یعنی اکادمی فوتبالشان را باز می کنند و ادم هایی که قرار است در آن ساعت این افتخار را کسب کنند برنامه ریزی می شوند.

اگر ما قرار است برنامه ریزی بلند مدت داشته باشیم پس چرا رابطه هایمان را با دانشگاه قطع می کنیم و چرا صنعت و دانشگاه نتوانستند با هم پیوند داشته باشند که وقتی افق 1404 را برای سازمان یا وزارتخانه ای ترسیم میکنیم باید به دنبال این باشیم که آن دانشگاه برای آن افق انسان تربیت کند و در اختیار ما قرار دهد.

دکتر فرهادی: آقای لی مدیرعامل بهترین شرکت فرودگاهی جهان یعنی فرودگاه این چان بود. او یک بیزنس ده ساله را در طول چهار سال اجرا کرد و در پنج سال فرودگاه این چان کره جنوبی را بهترین فرودگاه جهان کرد. در سال 1384 از آقای لی سوال کردم راز موفقیتتان در برنامه ریزی چه بود که چنین شگفتی را آفرید؟ ایشان در یک جمله گفتند ای حلزون از کوه فوجی بالا برو ولی آرام آرام

یعنی اگر ما قبول نداشته باشیم که برنامه ریزی نیاز به ادمی دارد که حلزون وار ولی پیوسته از این کوه بالا رود، نمیتوانیم توقع داشته باشیم که پرچم سازمان بر قله کوه فرود آید. عرایضم را با این شاه بیت سعدی به پایان میبرم.

به چشم خویش دیدم در بیابان که اهسته سبق بردس شتابان
سمند تیزپای از تگ فرو ماند شتربان همچنان آهسته میراند

پس برنامه ریز در سازمان نقش شتربان را دارد.

مجری: در برنامه ریزی استرژیک مهم، شناخت جایی است که در آن ایستاده ایم.

دکتر فرهادی: اگر بخواهم در چهار جمله عرایضم را خلاصه کنم.

- 1- برنامه ریزی اثربخش بدون دیدن ادمها اتفاق نمی افتد.
- 2- در برنامه ریزی اثربخش اگر به دنبال اثربخشی و کارایی هستیم، مسئله ما قرار است به دست ادمها حل شود پس باید به آنها اجازه دهیم مسائل را حل کنند.
- 3- ما باید مدل داشته باشیم، مدلی که در آن رقابت رفاقتی وجود داشته باشد، نه آن شیوه های رقابتی که در غرب وجود دارد.
- 4- یادمان باشد راه حل گزینش شده را باید ادمها اجرا کنند پس از ابتدای طرح مسئله تا حل مسئله و اجرای آن با انسان سرو کار داریم.

اگر بخواهیم این 4 جلسه را جمع بندی کنیم .

اولا مفاهیم برنامه ریزی بدون اشاره درست به مفاهیم هدفگذاری غیرممکن است. و افقهای که در سازمانهای ایرانی داریم با افقهای در سازمانهای غربی و حتی مشرق زمین وجود دارد متفاوت است. و اگر رویکردمان در حوزه برنامه ریزی سیستماتیک است ، باید تعریف درست علت و معلولها و اثرگذاری اینها بر هم از دید مدیران هوشمند جدا نیفتد.

هدف گذاری پایانی که برای سازمان در نظر میگیریم در یک نقطه نیستند بلکه پایانهای کش دار هستند پس نیاز داریم به ادمهای اثربخشی که درون سازمان پرورش یابند و کار خودشان را با دقت و آرام آرام انجام دهند.

در پایان حضرت امیرالمونین میفرمایند: ان کس که نداند از کجا آمده است، نخواهد دانست که به کجا میرود.

اگر در حوزه برنامه ریزی ، گذشته خود را بخاطر نیاوریم و به فرهنگ سازمانیمان نیندیشیم به حالمان نمیرسیم و بدون فهم درست زمان حال ، هیچ معنایی برای آینده وجود ندارد. پس برنامه ریزی در واقع باز تولید تمام مفاهیمی است که از گذشته به حال و از حال به آینده است.

لینک دانلود فایل مصاحبه

http://www.mediafire.com/download/vxlnb140mj8uike/Radio_Eghtesad_1392.12.17.mp3