

برنامه ریزی

برنامه ریزی کوششی برای کنترل آینده است. بعضی افراد منتظر می مانند چه پیش می آید تا در مقابل آن عکس العمل نشان دهند. اما شما که به عنوان یک مدیر حقوق میگیرید نباید چنین باشید ، بلکه باید به آینده نظر داشته باشید. پس باید موارد زیر را مورد توجه قرار دهید:

- ا. میخواهید کارها چگونه انجام شوند.
- ب. بدون اینکه اقدامی بکنید چگونه ممکن است کار ها انجام شوند.
- ت. چه کنید تا آینده را آن طور که میخواهید و برایتان ممکن است بسازید.

بنابراین شما به برنامه نیاز دارید. مدیران ارشد سازمان ممکن است برای چند سال آینده برنامه ریزی کنند. برای مثال راجع به تولیدان و خدمات جدید ، راه های تازه ی به دست آوردن منابع و راه های جدید ساختار سازمان فکر کنند اما اغلب افقهای کوتاه تری را در نظر داریم و برنامه های مدیریتی ما برای چند ماه با حداکثر یک یا دو سال آینده است و در قالب برنامه های مدیران ارشد و با توجه به محدودیت ها اهداف ، نیروی انسانی ، زمان و بودجه صورت میگیرد. لازمه ی برنامه ریزی تا حد زیادی استفاده از عقل سلیم است. همانطور که برای برنامه ریزی جهت گذراندن تعطیلات یا بزرگ کردن وسعت خانه نیاز به فکر و مشورت داریم برای معرفی بک سیستم کامپیوتری یا نقل مکان به دفاتر جدید نیز به برنامه ریزی نیاز داریم. یک برنامه سه جنبه ی اصلی زیر را داراست:

۱. اهداف : اهداف کوتاه مدت ، میان مدت ، دراز مدت و همچنین نتایجی که باید حاصل شوند چه هستند؟
۲. اجرای برنامه : چگونه باید افراد و منابع را در زمینه ی فعالیت های مربوطه و در دوره های زمانی مناسب برای رسیدن به اهداف هماهنگ کرد.
۳. ارزیابی : پیشرفت کار چگونه باید ارزیابی شود تا اگر امور آن طور که برنامه ریزی شده پیش نرود در بندهای ۱ و ۲ اصلاحاتی به عمل آید.

چک لیست های این قسمت اغلب درباره ی بند ۲ به بالاست. برای بند ۱ چک لیستهای راجع به مدیریت مبتنی بر هدف و برای بند ۲ چک لیستهای راجع به کنترل را ملاحظه کنید.

.....

آیا واقعا به برنامه نیاز دارم؟

آری خیر

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

۱. آیا می توانم صادقانه بگویم که به برنامه نیاز ندارم ، زیرا :

- تعداد زیر دستان من بسیار کم هستند؟
- با فعالیت های متفاوتی در گیر هستم؟
- کارم عادی است و به هر صورت انجام خواهد شد؟
- زمانی که باید کار را انجام دهم خیلی کوتاه است؟
- در چگونگی انجام کار ها نمیتوانم تاثیری داشته باشم؟

آری خیر

۲. اگر به هر کدام از سوالات فوق پاسخ آری داده ام آیا مطمئنم که برنامه ریزی به بهسازی نقش مدیریت من کمکی نخواهد کرد؟
 آری خیر
۳. آیا برنامه های مربوط به قسمت را فرد دیگری مثلا رئیس آماده می کند؟
 آری خیر
۴. اگر چنین است آیا آنها اجازه نمیدهند که خودم برنامه ریزی کنم؟
 آری خیر
۵. اگر به هر دو سوال پاسخ آری داده ام ، ممکن است در صورتی که تاثیری در برنامه ریزی داشته باشم مدیریت بهتری اعمال کنم؟
 آری خیر
۶. اگر چنین است ، اجازه ی دخالت در برنامه ریزی را چگونه باید کسب کنم؟.....

تنها تعداد اندکی از مدیران نیازی به برنامه ندارند یا در برنامه ریزی بعضی از جنبه های کاری قسمتشان موثر نیستند. چک لیست های زیر به فرض اینکه شما از این دسته نیستید پرسش هایی را که باید از خودتان بپرسید مطرح میکنند. میتوانید به پرسش ها به ترتیبی که ارائه شده توجه کنید. اما فرایند برنامه ریزی تقریبا با هر کدام از آنها میتواند شروع شود ، حتی بعد از اینکه به هر کدام از آنها پاسخ دادید میتوانید دوباره به آن برگشته با توجه به دیدی که از پاسخ به پرسش های بعدی حاصل کرده اید مجددا به آن پاسخ دهید.

.....

ملاحظات برنامه ریزی

- | خیر | آری | |
|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۱. آیا باید با توجه به روش های موجود در سازمان یا انتظارات رئیس برنامه ریزی کنم؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۲. آیا برنامه (برنامه هایم) باید حالت استاندارد داشته باشند؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۳. آیا باید برنامه هایم با برنامه های سایر مدیران هماهنگ باشد؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۴. آیا لازم است برنامه هایم در تاریخ مشخصی برای بحث با رئیس یا دیگران آماده باشند؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۵. اگر این طور است تاریخ آن برای من مشخص است؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۶. آیا میدانم قبل از نهایی کردن برنامه (برنامه هایم) باید با چه کسانی مشورت کنم؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۷. آیا سازمان مدیرانی را که برنامه های مطلوب یا تا حدی مطلوب تهیه میکنند تشویق میکند؟ |

در برنامه ریزی چه چیز هایی گنجانده می شود؟

۱. برای چه دوره ی زمانی برنامه ریزی میکنم؟
۲. به چه هدف های کلی میخواهیم دست یابیم؟(چک لیست های مدیریت مبتنی بر هدف را ببینید)
۳. در مسیر رسیدن به هدفهای کلی به چه هدف های جزئی باید دست یابیم؟
۴. کدامیک از اهداف اولویت بیشتر و کدامیک اولویت کمتری دارند؟
۵. باید در گیر چه نوع فعالیت هایی بشویم؟

۶. آیا نوع و سطح فعالیتها ثابت می مانند یا در زمانی که بری آنها برنامه ریزی کرده ام تغییر میکنند؟

۷. چه نوع نیروی انسانی برای انجام این کار مورد نیاز است؟

۸. اگر نیروی انسانی مناسب در اختیار ندارم می توانم :

- آمادگی نیروی انسانی فعلی را زیاد کنم (برای مثال با آموزش دادن)؟
- نیروی انسانی کارآمدی تامین کنم؟
- کارکنان جدید را به موقع آموزش دهم؟
- فعالیت ها را تعدیل کنم؟
- هدف های کلی را تعدیل کنم؟
- سایر موارد را ذکر کنید.....

۹. اگر به نظر می رسد برخی از کارکنان موجود توانایی انجام بخشی از فعالیت های آتی را دارند باید درباره ی آنها چه کاری انجام دهم؟

۱۰. به چه منابع دیگری نیاز دارم؟

۱۱. در چه مواقعی به آنها نیاز دارم؟

شکل برنامه

۱. آیا برای رسیدن به هدف کلی نیازی به تیه ی لیست وقایع کلیدی هست؟ لیستی که زمان انجام هر بخشی از برنامه را بر حسب روز (یا حتی بر حسب ساعت) نشان دهد؟ به عنوان مثال زمان هایی که در آنها :

آری خیر

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- باید به هدف های جزئی دست یافت
- فعالیت ها باید انجام شده باشند
- فعالیت های جدیدی باید شروع شوند

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

۲. چگونه می توانم پیش بینی کنم سایر وقایع (وقایعی با ضرورت کمتر) باوقایع کلیدی تطابق دارد؟

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

۳. آیا پیشرفت کار را باید در فواصل زمانی مشخص برگزار کنم؟

۴. اگر چنین است چه فعالیت هایی را باید در تاریخ ارائه ی گزارش ها :
- ا. ادامه بدهم ، یا
- ب. قبلا انجام داده باشم.
۵. آیا برای نشان دادن اینکه چه مبلغ پول در حین پیشرفت برنامه دریافت یا پرداخت خواهد شد به پیش بینی جریان نقدینگی نیاز دارم؟
۶. آیا برای پیش بینی جریان نقدینگی به کمک افراد دیگر به عنوان مثال حسابدار نیاز دارم؟
۷. با توجه به اختلاف بین مبالغ پیش بینی شده برای دریافت و پرداخت آیا می توانیم کار را طبق برنامه پیش ببریم؟
۸. آیا برای من یا سایر افراد مفید / ضروری خواهد بود که برنامه به یکی از اشکال زیر ارائه شود:
- آری خیر
- یک لیست؟
- یک جدول؟
- نمودار گانت؟
- دیاگرام شبکه ای؟

تحلیل برنامه

- آری خیر
۱. آیا می توانم تند رویها ، تنگناها یا پیچیدگی ها را در برنامه ببینم؟
۲. اگر چنین است میتوانم راه های مقابله با این مشکلات را پیدا کنم؟
۳. چنانچه این مشکلات به هر صورت به وجود بیایند آیا باید برنامه های جانبی برای اجرا آماده کنیم؟
۴. آیا جنبه هایی با اولویت کم در برنامه وجود دارند که بتوان آنها را برای تضمین انجام بخش های مهم کنار گذاشت؟
۵. آیا جنبه هایی از برنامه وجود داشته است که من به دلیل نداشتن اطلاعات مجبور شده باشم در مورد زمان ، منابع و سایر موارد راجع به آن حدس بزنم؟
۶. اگر چنین است چگونه می توانم پیش بینی کنم که در حین اجرای برنامه اطلاعات بهتری به دست می آورم؟
۷. آیا در حین اجرای برنامه ممکن است فرصت های جدیدی پیش بیاید؟
۸. آیا برای استفاده از این فرصت ها میتوانم در برنامه تجدید نظر کنم؟
۹. آیا میتوانم با عوامل زیر برنامه را تا حد امکان انعطاف پذیر سازم؟
- به طور ذهنی اجازه دهم که بعضی از فعالیت ها در زمان طولانی تری از آنچه در برنامه پیش بینی شده انجام شوند؟
 - پول یا منابعی برای حالات غیر مترقبه یا استفاده از فرصت های از دست ندادنی داشته باشم؟
 - از برنامه ریزی که در آن تعداد زیادی وقایع یا فعالیت های مهم در یک زمان اتفاق می افتد پرهیز کنم؟
 - کارکنان را به ارائه ی گزارش درباره ی مسائل حاد یا فرصت های جدید در موقع مناسب و قبل از آنکه برای عکس العمل مناسب دیر شده باشد تشویق کنم؟
 - راه حل دومی نیز برای رفع مشکلات و استفاده از فرصت هایی که پیش بینی می شوند آماده کنم؟
 - برنامه را به طور مرتب و با استفاده از آخرین اطلاعات به روز کنم؟

- آن قدر شجاعت دارم که عقیده ام را عوض کنم یا بپذیرم که بعضی از جنبه های برنامه ی اولیه ی من ناقص بوده است.
 - سایر موارد را ذکر کنید
-

۱۰. آیا می دانم چگونه باید پیشرفت برنامه را کنترل کرد؟ (چک لیست های مربوط به کنترل کردن را ببین

ایجاد ارتباط با افراد برای برنامه

- | خیر | آری | |
|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۱. آیا برای طراحی برنامه با افراد واجد شرایط در گروه کاری خودم مشورت کرده ام؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۲. آیا با افراد خارج از گروه مشورت کرده ام؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۳. آیا برنامه ی من با برنامه های سایر فراد تطابق دارد؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۴. آیا افرادی که به همکاری آنها نیاز دارم برنامه را خوب شناخته و با آن موافقت؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۵. آیا مطمئنم که تمامی افراد ذیربط با کل برنامه (نه فقط با قسمت مربوط به خودشان) از طریق نموداری که روی دیوار نصب شده است آشنا هستند؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۶. آیا می توانم آنها را با (خبر نامه های ادواری) در جریان پیشرفت کار بگذارم؟ |

پیشنهاد: همیشه برنامه داشته و آماده باشید با توجه به داده های جدید آن را تغییر دهید.

منبع: کتاب چک لیست مدیران

راهنمای علمی برای توسعه ی مهارت های مدیریت

درک رون تری

ترجمه ی عباس دهقانی