



مؤسسه کار و تأمین اجتماعی
۲۰۹

مؤسسه کار و تأمین اجتماعی
مجموعه آموزش مهارت‌های پیشرفته مدیریت

بسته آموزشی سرپرست در کلاس جهانی ایران ۱۴۰۴

مبانی کارآفرینی سازمانی

(۱ + ۲۹ راهبرد کارآفرینی سازمانی با تأکید بر شناسایی و مدیریت کانون‌های هزینه،
افزایش سرعت تکمیل چرخه فرآیند و بهبود کیفیت کالا و خدمات)

(پودمان ۴)

سرشناسه	: سپهری، محمدرضا، ۱۳۳۸ -
عنوان و نام پدیدآورنده	: بسته آموزشی سرپرست در کلاس جهانی ایران ۱۴۰۴ (پودمان ۴) / مولف محمدرضا سپهری - مهرداد سلمان.
مشخصات نشر	: تهران: مؤسسه کار و تأمین اجتماعی، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری	: ۶۲ ص: مصور (رنگی)، جدول، نمودار.
شابک	: ۲۰۰۰۰ ریال: ۹ - ۶۴ - ۵۲۴۴ - ۶۰۰ - ۹۷۸.
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیبا.
موضوع	: کارآفرینی
موضوع	: خلافت
موضوع	: مدیریت
شناسه افزوده	: سلمان، مهرداد، ۱۳۵۰ -
شناسه افزوده	: مؤسسه کار و تأمین اجتماعی
رده‌بندی کنگره	: ۱۳۹۰ ب ۵ ۲۸ س / HD ۶۱۵
رده‌بندی دیویی	: ۳۳۸/۰۴
شماره کتاب‌شناسی ملی	: ۱۱۸۲۳۶۳

ناشر:



مؤسسه کار و تأمین اجتماعی

نام کتاب	: بسته آموزشی سرپرست در کلاس جهانی ایران ۱۴۰۴ (پودمان ۴)
مؤلف	: دکتر محمدرضا سپهری - مهندس مهرداد سلمان
ویراستار	: مهناز عزب‌دفتری
امور فنی و هنری	: سازمان پژوهش (مهناز عزب‌دفتری)
شمارگان	: ۱۰۰۰ نسخه
نوبت چاپ	: اول
تاریخ انتشار	: پاییز ۱۳۹۰
چاپ و صحافی	: شرکت چاپ افست
شابک	: ۹۷۸ - ۶۰۰ - ۵۲۴۴ - ۶۴ - ۹ ISBN: 978-600-5244-64-9
قیمت	: ۲۰۰۰۰ ریال

حق چاپ برای ناشر محفوظ است.

آدرس: خیابان پاسداران، ابتدای اختیاریه جنوبی، کوچه آزاده، پلاک ۵.

تلفن: ۲۲۵۶۲۷۳۳ - دورنگار: ۲۲۵۸۹۸۹۱

وبسایت: www.tssi.ir

پست الکترونیک: tssi@tssi.ir

فهرست مطالب

۱۱		مقدمه
۱۳		پیشگفتار
۱۵		راهنمای جامع پودمان
۱۵		اهداف
۱۵		نگرشی
۱۵		دانشی
۱۵		مهارتی
۱۶		ضرورت / دلایل منطقی
۱۶		شیوه‌های مؤثر استفاده از پودمان
۱۶		منابعی برای مطالعه بیشتر
		فصل اول: آموزه‌های عمومی کارآفرینی سازمان
۱۹		خلاقیت و نوآوری
۲۰		کارآفرینی و سازمان‌های کارآفرین
۲۰		سازمان‌های کارآفرین و سازمان‌های سنتی
۲۱		عوامل سازمانی - سیستمی، شکل‌دهنده بسترهای کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های کارآفرین
۲۲		۱. حمایت مدیریت
۲۲		۲. در دسترس بودن منابع
۲۲		۳. استراتژی سازمانی
۲۳		۴. سیستم ارزیابی، تشویق و پاداش
۲۳		۵. ساختار سازمانی
۲۵		۶. ارتباطات و سیستم‌های اطلاعاتی
۲۵		۷. فرهنگ سازمانی
۲۷		عوامل انسانی شکل‌دهنده کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های کارآفرین
۲۷		تعریف توانمندسازی
۲۷		عوامل شکل‌دهنده رفتار کاری فرد
۲۸		عوامل مؤثر بر رفتار کاری فرد
۲۸		الف) عوامل درونی - روان‌شناختی:
۲۸		ب) عوامل بیرونی - محیطی:
۲۹		عوامل درونی - روان‌شناختی
۲۹		۱ - احساس شایستگی (competence)
۳۰		۲ - احساس داشتن حق انتخاب (choice)

- ۳۰ ۳- احساس مؤثر بودن (impact)
- ۳۱ ۴- احساس معنی دار بودن (meaningful)
- ۳۱ ۵- احساس داشتن اعتماد به دیگران (Trust in others)
- ۳۲ عوامل بیرونی - محیطی
- ۳۲ ۱- متغیرهای شغلی
- ۳۲ ۲- متغیرهای سازمانی
- ۳۳ ۳- متغیرهای محیطی
- ۳۳ تقابل عوامل درونی و بیرونی مؤثر بر عملکرد فرد
- ۳۶ برنامه‌ریزی برای توانمندسازی منابع انسانی در راستای کارآفرینی سازمانی
- ۳۸ وضعیت S1
- ۳۸ وضعیت S2
- ۳۸ وضعیت S3
- ۳۹ وضعیت S4
- ۳۹ الف) ابزارهای افزایش توان و مهارت مورد نیاز کار
- ۴۰ ب) ابزارهای ایجاد تمایل
- ۴۱ ویژگی‌های بارز سازمان‌های کارآفرین
- ۴۱ ۱. اصرار در استراتژی بهاجمی
- ۴۱ ۲. صمیمیت با مشتریان
- ۴۱ ۳. آزادی عمل و کارآفرینی
- ۴۱ ۴. تأکید بر ارزش‌های سازمان
- ۴۱ ۵. تأکید بر فعالیت‌های تخصصی خویش
- ۴۲ ۶. ساختار ساده و نیروی کار اندک
- ۴۲ ۷. افزایش بهره‌وری از مجرای کارکنان
- ۴۲ ۸. اعمال کنترل بر ارزش‌ها و تأمین مالی
- ۴۲ ۱۰ گام مؤثر در مسیر کارآفرین نمودن سازمان
- ۴۲ ۱- اعتقاد به سازمان
- ۴۲ ۲- ترسیم چشم‌انداز
- ۴۲ ۳- شناخت کافی از مشتری
- ۴۳ ۴- تجزیه و تحلیل محیط
- ۴۳ ۵- درک سازمان
- ۴۳ ۶- محاسبه ریسک
- ۴۳ ۷- تحمل شکست و آموختن درس‌های جدید از آن
- ۴۳ ۸- ارزش قایل شدن برای افراد و شاد نمودن محیط کار
- ۴۴ ۹- اهمیت کارهای روزانه و تقدیر از کسانی که این کارها را انجام می‌دهند
- ۴۴ ۱۰- چه بازاری تا چه زمان سودآورتر است؟

فصل دوم: ۱ + ۲۹ راهبرد کارآفرینی سازمانی با تأکید بر مؤلفه‌های کاهش هزینه، افزایش سرعت و بهبود کیفیت

- ۴۷ کلیات
- ۴۸ الف) کارآفرینی از طریق کاهش هزینه‌ها

- الف - ۱ - مهارت‌های کارکنان و حقوق پرداختی را با وظایف آنان هماهنگ‌سازیید. ۴۸
- الف - ۲ - کسب مهارت‌های چندگانه را در برنامه آموزشی کارکنان بگنجانید. ۴۸
- الف - ۳ - سرعت ارتباط با وب‌سایت سازمان را به‌حداکثر برسانید. ۴۹
- الف - ۴ - بر کیفیت محصولات بیفزایید. ۴۹
- الف - ۵ - اشتباهات را به‌ حداقل ممکن برسانید. ۵۰
- الف - ۶ - نگرش‌های کوچک را در شرکت مورد توجه قرار دهید. ۵۰
- الف - ۷ - ضایعات محصولات و خدمات را کاهش دهید. ۵۰
- الف - ۸ - وسایل گرمایشی و سرمایشی غیرضروری را خاموش کنید. ۵۱
- الف - ۹ - تفکر مدیریت باید بر مشارکت کارکنان در کاهش هزینه معطوف گردد. ۵۱
- الف - ۱۰ - منابع را کد (فاقد ارزش افزوده) را کاهش دهید. ۵۱
- الف - ۱۱ - از جلسات غیرضروری اجتناب نمایید. ۵۲
- الف - ۱۲ - فعالیت‌های اداری را مورد بازنگری قرار دهید. ۵۲
- الف - ۱۳ - از حجم گزارشات بکاهید. ۵۳
- الف - ۱۴ - پروکراسی اداری را از بین ببرید. ۵۳
- الف - ۱۵ - کارکنان از تجهیزات به‌طور مشترک استفاده کنند. ۵۳
- الف - ۱۶ - هزینه‌های آموزش را مدیریت نمایید. ۵۴
- الف - ۱۷ - با استفاده از هزینه‌بایی بر مبنای فعالیت، فعالیت‌هایی که بهره‌وری نداشته یا ... ۵۵
- ب) کارآفرینی از طریق افزایش سرعت ... ۵۵
- ب - ۱ - از سامانه الکترونیکی جهت انتقال اسناد، مدارک و نامه‌ها (دبیرخانه الکترونیکی) ... ۵۵
- ب - ۲ - از فن‌آوری جهت افزایش بهره‌وری استفاده کنید. ۵۶
- ب - ۳ - از فن‌آوری جهت تولید محصولات مطابق با سلیقه مشتری استفاده کنید. ۵۶
- ب - ۴ - از فن‌آوری جهت بهبود پشتیبانی استفاده کنید. ۵۸
- ب - ۵ - از فن‌آوری جهت یکپارچه‌سازی عملیات شرکت استفاده کنید. ۵۸
- ب - ۶ - بخشی از فعالیت تولیدی خود را به شرکت‌های بیرونی (پیمانکاران) واگذار نمایید. ۵۸
- ج) کارآفرینی از طریق بهبود کیفیت ... ۵۹
- ج - ۱ - از جلسات حل مسئله استفاده کنید. ۵۹
- ج - ۲ - بر خطوط تولید محصول خود تمرکز کنید. ۵۹
- ج - ۳ - فرآیند تولید خود را مجدداً طراحی کنید. ۶۰
- ج - ۴ - از هزینه‌بایی بر مبنای فعالیت استفاده کنید تا از تغییر هزینه‌ها آگاه شوید. ۶۰
- ج - ۵ - طرح شش سیگما را اجرا نمایید. ۶۱
- ج - ۶ - فعالیت‌ها را با اهداف همسو کنید. ۶۱
- ج - ۷ - هنگام تصمیم‌گیری در مورد واگذاری فعالیت‌ها به پیمانکار، هزینه‌های هر واحد و حجم ... ۶۲

مقدمه

حرکت در مسیر بالندگی، بازآفرینی فرصت‌های نوآورانه و موفقیت‌آمیز در سطح جامعه از طریق پرورش سرمایه‌های انسانی دانش‌گرا، مرهون یادگیری مستمر و تحول‌گرا می‌باشد. در هزاره سوم بهسازی سرمایه‌های انسانی (کارآمدی، روزآمدی، سرآمدی) نقش بسیار مهمی در توسعه مزیت‌های رقابتی در عرصه ملی و بین‌المللی دارد. روند سریع تغییرات جوامع، مبین این واقعیت است که تلاش در بسترسازی و گسترش یادگیری و بالندگی فردی، عامل بسیار مؤثری در بهبود و تسریع یادگیری و نیز بالندگی سازمان و اجتماع می‌باشد. با تکیه بر این رهیافت، ترویج آموزش‌های تحول‌گرا کوششی از سوی مؤسسه کار و تأمین اجتماعی در بهسازی سرمایه‌های انسانی برای ارتقای مزیت‌های رقابتی سازمان‌ها و شرکت‌ها در هزاره سوم می‌باشد. در جهت پرورش منابع انسانی دانش‌گرا و تحقق کارآمدی، سرآمدی و روزآمدی؛ سرمایه‌های انسانی (به‌ویژه سرپرستان و ناظران ارشد تولید و عملیات) مجموعه آموزش‌های پیشرفته مدیریتی در راستای افق چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران با ویژگی‌های ذیل طراحی شده است:

ایران کشوری است؛

توسعه‌یافته با جایگاه اول اقتصادی،

علمی و فن‌آوری در سطح منطقه با هویت اسلامی و انقلابی،

الهام‌بخش در جهان اسلام، با تماس سازنده و تأثیرگذار در روابط بین‌الملل.

«بسته آموزشی سرپرست در کلاس جهانی» با بهره‌گیری از تجارب ملی (صنایع و شرکت‌های پیشرو داخلی) و بین‌المللی (دانش و مباحث علمی و کاربردی) و الزامات آموزش بزرگسالان (هم‌آموزی و فعالیت محور)، تهیه، تنظیم و تدوین شده است.

مخاطبان این بسته آموزشی کلیه سرپرستان و ناظران ارشد تولید و عملیات صنایع و شرکت‌های داخلی می‌باشند که عشق به آبادانی ایران اسلامی را در سینه دارند و برای اعتلای میهن اسلامی از هیچ کوششی دریغ نمی‌ورزند.

مؤسسه کار و تأمین اجتماعی در بیش از چهل سال فعالیت خود با اتکال به خداوند بزرگ، بالندگی کشور عزیزمان را آرمان خود قرار داده و با بهره‌گیری از سرمایه‌های انسانی و اجتماعی، خدمات آموزشی، پژوهشی و انتشاراتی خود را برای تولید محصولات مورد نیاز سرپرستان، کارآفرینان، کارفرمایان و کارگران در اقصی نقاط میهن اسلامی به نحو مطلوب و شایسته ارائه نموده است و با جلب رضایت و وفاداری ذینفعان و مخاطبان همواره برآن بوده که به قدر وسع خویش، دین خود را به جامعه ادا نماید لذا از تمامی متفکران، فرهیختگان، صاحب‌نظران و پیشکسوتان عرصه کار و تولید دعوت می‌نماید برای غنای بیشتر این مجموعه آموزشی، پیشنهادها و نظرات خود را به مؤسسه کار و تأمین اجتماعی ارسال نمایند.

دکتر محمدرضا سپهری

رئیس مؤسسه کار و تأمین اجتماعی

۱۳۹۰

www.ketab.ir

پیشگفتار

قرن بیست و یک، قرن تغییر پارادایم‌های سنتی سازمان و مدیریت و شکل‌گیری نظریه‌هایی می‌باشد که گاه در تعارض مستقیم با نظریه‌های کلاسیک مدیریت می‌باشد افزایش رقابت، سرعت و انعطاف‌پذیری، سازمان‌ها را واداشته است که از تمام امکانات لازم برای بهره‌برداری و استفاده بهینه از منابع در دسترس و در نهایت رضایت مشتری استفاده کنند. در شرایطی که پیچیدگی و گستردگی ارتباطات، دنیا را به‌دهکده‌ای کوچک تبدیل نموده است، سازمان‌ها به‌ناچار باید از تمام اهرم‌های موجود و بالقوه برای بقا و برتری بهره‌برداری نمایند.

پارادایم‌های رقابت در قرن بیستم سیر تحولی داشته است، به‌گونه‌ای که در ابتدا رقابت بر مبنای قیمت شکل گرفت سپس رقابت بر مبنای کیفیت و در حال حاضر رقابت بر مبنای نوآوری و خلاقیت؛ می‌توان به‌جرات گفت که چرخه عمر محصولات در حال حاضر به‌طور اعجاب‌انگیزی کاهش یافته است. نیازهای متغیر مصرف‌کنندگان درجه وفاداری آنان را به محصولات سازمان کاهش داده است و مشتریان بیشتر به‌جای وفاداری به سازمان، متمایل به استفاده از جدیدترین فناوری‌ها یا محصولات جدید می‌باشند.

امروزه سازمان‌ها با درک شرایط جهانی به‌منظور پیشرو بودن در رقابت جهانی و همچنین به‌دلیل کاهش اثرات شوک ناشی از ارائه محصول جدید توسط رقبا سعی می‌کنند خود، ایجادکننده نیاز برای مشتریان و تأمین‌کننده این نیاز باشند. برای دستیابی به این امر سازمان‌ها توجه خاصی به خلاقیت و نوآوری در فرآیندهای عملیاتی خود می‌نمایند. و سعی می‌کنند تمام اجزای سازمانی خود را مجهز به مؤلفه‌های خلاقیت و نوآوری نمایند. آنچه که از آن به‌کارآفرینی سازمانی و سازمان کارآفرین نام برده می‌شود.

سازمان‌های کارآفرین با چرخه پر سرعت در تکمیل اقدامات نوآورانه، کیفیت بالای خدمات و محصولات و همچنین پایین بودن هزینه‌های دسترسی به محصولات و خدمات در محیط‌های کسب و کار شناخته می‌شوند.

این پودمان با ارائه دو فصل در قالب آشنایی با کارآفرینی سازمانی (فصل اول) و راهبردهای دایمی کردن کاهش هزینه در سازمان (فصل دوم)، تلاش دارد تا بازده سرمایه‌گذاری کل کسب و کارهای موجود را توسعه بخشد. اعتقاد بر این است ترویج دانش کارآفرینی در سطوح سرپرستان، چشم‌انداز نوینی را در شرکت و صنایع کشور ایجاد می‌کند که در افق آن شاهد شرکت‌های چابک و رقابت پذیر در سطح ملی و بین‌المللی خواهیم بود.

اثر بخشی ترویج دانش مرتبط با کارآفرینی در سطوح مدیریت به‌ویژه سرپرستان خطوط تولید و عملیات هنگامی ملموس خواهد بود که شاهد تعریف و اجرای پروژه‌های نوآورانه و ریسک‌پذیری از سوی سرپرستان و مدیران سازمان و شرکت‌ها باشیم.

اگرچه پودمان حاضر با طرح و ساختاری نو در مباحث مرتبط با حوزه ی سرپرستان ارائه شده است اما بدون تردید با بهره‌گیری از پیشنهادات سازنده شما می‌تواند مؤثرتر و کارآمدتر بازنویسی شود.

مهرداد سلمانی

تابستان - ۱۳۸۹