

به بدر رود

احسانه ندیم نرومی کارآفرینان

گفت و گو با ناصر رحمانی

مدیر عامل مرکز تحقیقات و مشاوره مدیریت سامانده مشاور

اشاره:

از تحصیل در دانشکده فنی، کار در پالایشگاه آبادان، گروه صنعتی بهشهر، بلبرینگ ایران، لوازم خانگی پارس وزارت راه و ترابری و خبرگزاری ایرنا تا تدریس در دانشگاه الزهرا و سرانجام راه اندازی مرکز تحقیقات و مشاوره مدیریت سامانده مشاور راهی است که مدیر ۶۵ ساله این شرکت طی کرده است و ماحصل آن رسیدن به این نکته است که در کارم احساس بازنشستگی نمی‌کنم، حتی در حال حاضر زمان و فرصت بیشتری برای پرداختن به تحقیق و پژوهش پیدا کرده‌ام و می‌خواهم فعالیت‌هایم متمرکزتر باشد. رحمانی علیرغم این که به دلیل نوع شغلش در پالایشگاه آبادان به مأموریت‌های داخلی و خارج کشور می‌رفت اما معتقد است: کار به صورت استخدام برایم خسته کننده بود و می‌خواستیم کاری برای خودم انجام دهم. به همین دلیل دوره مدیریت اجرایی را گذراندم. در این دوره تصمیم من برای راه اندازی یک کسب و کار جدی تر شد زیرا در این دوره، مرتب صحبت از کسب و کار جدید و ... بود.

وی پس از سال‌ها فعالیت در شرکت‌های بزرگی مانند گروه صنعتی بهشهر، بلبرینگ ایران و .. وارد دنیای ادبیات می‌شود و این بار توانمندی خود را در حوزه خبرنگاری محک می‌زند و از آنجا راهی دانشگاه الزهرا می‌شود. سال‌ها به طول می‌انجامد تا وی به آرزوی دیرینه خود یعنی راه اندازی یک کسب و کار برای خود نائل شود اما بالاخره این آرزو رنگ واقعیت به خود می‌گیرد و سال ۱۳۷۷ برای وی تبدیل به سالی پرخاطره و فراموش نشدنی می‌شود زیرا در این سال بود که مرکز تحقیقات و مشاوره مدیریت سامانده مشاور را تأسیس می‌کند.

وی یادآور می‌شود: این که دائم یکجا کار کنم و همیشه نگاهم به آخر ماه و زمان دریافت حقوق باشد آزارم می‌داد و می‌افزاید: شاید راه اندازی شرکت منافع اقتصادی چندانی برایم نداشت و فراز و نشیب‌های متعددی را پشت سر گذاشته‌ام اما همیشه از کارم لذت برده‌ام.

ادامه داستان راه اندازی شرکت، مشابه داستان اکثر مدیرانی است که تلاش و شروع از نقطه صفر در بخش خصوصی را با حقوق بالای سازمان‌های دولتی معاوضه کرده‌اند و امروز که از آن سال‌های دور برای سخن می‌گویند: با افتخار از این تغییر یاد می‌کنند و برای دقایقی چشمانشان از یادآوری آن دورها نمناک می‌شود.

وی معتقد است: در هر صورت آنقدر که در مورد ارزش کارآفرینی تبلیغات صورت می‌گیرد در عرصه عمل چندان این طور نیست، در بسیاری از موارد به افرادی بها داده می‌شوند که کارآفرین نیستند اما در جای دیگر نیرو، استعداد و توانمندی کارآفرینان واقعی به هدر می‌رود. کسانی را می‌شناسم که ایده‌های جدید داشتند اما افراد دیگری ایده آنان را گرفته و به نام خود ثبت کرده‌اند. این موارد برای کارآفرینان دلسرد کننده است. این گفت و گو را می‌خوانید:

از تجربه اولین کار و چگونگی آغاز آن بگوئید

۶۵ ساله و متولد مشهد هستم، تحصیلاتم را در دانشکده فنی آبادان گذرانده‌ام و مدتی مهندس پالایشگاه آبادان بودم، سپس دوره مدیریت اجرایی MBA (که در ایران توسط دانشگاه هاروارد برگزار می‌شد) را گذراندم. بعد از شرکت نفت بیرون آمدم و در شرکت‌هایی مانند بلبرینگ ایران مدیر عامل بودم. پس از انقلاب با تعدادی از شرکت‌های ملی شده همکاری داشتم و سابقه حضور در گروه صنعتی بهشهر، شرکت خاور و لوازم خانگی پارس را هم دارم. به طور کلی سهم خود را در صنعت و در سطح مدیریت اجرایی انجام داده‌ام.

در زمان جنگ، سرپرستی پشتیبانی مهندسی جنگ

وزارت راه و ترابری را بر عهده داشتم. مدتی هم در سرویس اقتصادی خبرگزاری جمهوری اسلامی ایران (ایرنا) کار کردم و سال‌هایی هم با خبر و خبرنگاری زندگی کرده‌ام. از ۱۸-۱۷ سال پیش دانشگاه الزهرا در گروه مدیریت دانشکده اقتصاد تدریس می‌کردم. همینطور از سال ۶۸ تا سال ۷۳ معاون مالی - اداری این دانشگاه بودم. همیشه می‌خواستیم کاری برای خود داشته باشیم و به صورت غیر دولتی و غیر حقوق‌بگیری کار کنیم، در آن سال‌ها امکان این کار کمتر برایم پیش آمد و لازم بود تحقیقاتی انجام دهم تا این تصمیم را عملی‌نمایم. وقتی کار مالی - اداری دانشگاه را کنار گذاشتم به این فکر افتادم که کار مشاوره داشته باشم تقریباً از سال ۱۳۷۷ دفتر مشاوره

راه اندازی کردم که کار مشاوره مدیریت انجام میدهد. مشاوره مدیریت در منابع انسانی را بر عهده داریم و مواردی مانند سازمان دهی، برنامه ریزی استراتژیک، تحقیقات بازار، بهبود سازمانی، کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری و ... را به دفعات انجام داده‌ایم.

ناگفته نماند که در این شرکت کار مشاوره شغلی و کاریابی هم انجام می‌دهم و به دلیل فعالیت زیاد در حوزه منابع انسانی با جذب نیروی انسانی هم سروکار داریم. به هر حال موفق شدم مجوز این کار را از وزارت کار و امور اجتماعی بگیرم و پروژه‌های جذب نیرو به صورت علمی را انجام دهیم. این سوال برای کارفرمایان پیش می‌آید که باید چقدر حقوق و دستمزد بپردازند برای من هم

این سوال مطرح بود خصوصاً وقتی روی جذب نیرو کار می‌کردم نیروهای تازه هم این سوال را می‌کردند که چه میزان حقوق می‌توانند درخواست کنند. از همان سال که فرصت بیشتری پیدا کردم این کار را ابتدا به صورت محاسبات دستی و بعد به صورت محاسبات فرمولی، نموداری و سازمان یافته و بعد به صورت نرم افزار طراحی کردم که چگونه می‌توان حقوق پرسنل در وضعیت بازار کار را برای کارفرما مشخص کرد. در ابتدا برای مشاغل مختلف مهم مانند مهندس مکانیک، برق، حسابدار، مدیر فروش و ... هر کدام یک نمودار تهیه می‌شد و بعد به صورت یک مجموعه در اختیار مدیران متقاضی قرار می‌گرفت. پس از مدتی تعداد منحنی‌ها و نمودارها زیاد شد و با مشکلاتی مواجه شدیم

فکر می کنم بخش دولتی عملکرد مدیران اجرائی را ضعیف می کند. علت این است که وقتی مدیر وارد سیستم دولتی می شود، حقوق های نسبتاً خوبی دریافت می کند. رفاه و تسهیلات و عیدی، مرخصی و ... دارد اما کار و فعالیت و ارزیابی نتیجه کار چندان رایج نیست و کسی هم نمی پرسد عملکرد مدیر خوب بوده یا خیر

خاطر دارم روزی نزد وزیر صنایع وقت رفتم و این مطلب را به وی خاطر نشان کردم و تأکید کردم که واردات بلبرینگ به کشور را محدود کنید تا ما بتوانیم به تولید خود ادامه دهیم، وی پاسخ داد: من پلیس نیستم و نیرو در اختیار ندارم! در هر صورت در آن زمان هیچ کارخانه ای ۶۰ درصد ارزش افزوده نداشت.

می خواستم به پیشرفت بیشتری دست یابم اما از سوی دیگر نمی خواستم تا همیشه در این شرکت باقی بمانم و تقریباً ۳-۴ سال در بلبرینگ ایران کار کردم تا انقلاب اسلامی به وقوع پیوست. پس از انقلاب با دعوت دوستانم در وزارت صنایع و با توجه علاقه و توانمندی ام به شرکت خاور رفتم و به عنوان عضو هیأت مدیره کارم را شروع کردم (این شرکت بزرگترین تولید کننده کامیون در ایران محسوب می شد که همچنان فعالیت خود را ادامه می دهد). یکسال بعد به گروه صنعتی بهشهر رفتم و دو سال در این شرکت کار کردم منتها در مدیریت های دولتی پس از انقلاب کار به صورت طولانی مدت دشوار بود اما تلاش داشتم کارخانه و وسایل تولید محفوظ بماند و کارخانه به تولید خود ادامه دهد زیرا در آن روزها روغن نباتی کوپنی و مورد نیاز همه مردم بود و جزء ارزاق عمومی محسوب می شد. پس از آن احساس کردم به اندازه کافی کار اجرائی برای صنایع ملی انجام داده ام. همیشه آرزو داشتم کاری برای خودم داشته باشم اما درسال های ابتدای انقلاب برای راه اندازی کسب و کار و کار در حیطه بخش خصوصی فضا اصلاً مساعد نبود و اکثر کارها به صورت دولتی بود. مدتی هم در دانشگاه به عنوان معاون و استاد دانشگاه کار کرده ام. آن سال ها فشار کار در مدیریت دانشگاه زیاد بود به طوری که تا دیر وقت در دانشگاه می ماندم. وقتی کارهای اداری را تحویل دادم فرصت خوبی پیش آمد تا به هدف خودم سر و سامان دهم لذا با همین هدف، دفتر مشاوره را دایر کردم.

با چند نفر پرسنل و چه میزان سرمایه، کار را شروع کردید؟

سرمایه ای چندانی نداشتم شاید در حد خرید میز و صندلی! مکانی هم که کارم را شروع کردم دفتر یکی از دوستانم بود و تنها پرسنل هم یکی از دانشجویانم بودند، سالها گذشت تا توانستم دفتر مستقل بگیرم و تعداد پرسنل را افزایش دادم. به نظرم دو نوع تفکر وجود دارد. بعضی ها مایلند همیشه حقوق بگیر باشند و به قول معروف آب باریکه ای وجود داشته باشد. عده ای هم می خواهند

بنابراین روشی را بر اساس تجربیات و مطالعاتی که داشتم، پیاده کردم و براساس آن دیگر نیازی نبود برای هر شغل یک فرمول جداگانه داشته باشیم بلکه برای تمام مشاغل یک نمودار را محاسبه و طراحی محاسبه و تحقیق می کردیم و می گفتیم با این می توانید برای تمام مشاغل، حقوق پایه را تعریف کنید. یکسال که این کار را انجام دادیم ارائه اطلاعات و محاسبه برخی امتیازات وقت گیر بود و ممکن بود کارفرماها وقت یا حوصله انجام این کار را نداشته باشند. لذا تصمیم گرفتیم نرم افزاری تهیه کنیم این نرم افزار که تحت عنوان هدهد نام گذاری شده و اخیراً وارد بازار شده است.

چگونه از نفت و پتروشیمی به خبرگزاری و از آنجا به مدیریت و مشاوره رسیدید؟ پرداختن به حوزه های متفاوت و فعالیت کوتاه مدت و یکی دو ساله در واحدهای مختلف، باعث سردرگمی شما نمی شد؟

از کودکی علاقه مند به فروش بودم و گاهی اوقات در منزل آب نبات و شکلات به بچه های همسایه ها می فروختم، در دبیرستان با همکلاسی ها روزنامه منتشر و توزیع می کردیم، به استخدام دانشکده نفت هم که درآمد حقوق خوبی داشتم اما این که دائم یکجا کار کنم و همیشه نگاهم به آخر ماه و زمان دریافت حقوق باشد آرام می داد به همین دلیل از شرکت نفت بیرون آمدم در شرایطی که اطرافیانم مرا به ماندن در شرکت نفت ترغیب می کردند. اما آنجا را علیرغم تمام امکانات و تسهیلات رها کردم، حقیقت این بود که محیط استخدام برایم غیر قابل تحمل شده بود و نمی توانستم آنجا بمانم.

یعنی کار برایتان یکنواخت شده بود؟

نمی توانستم محیط را تحمل کنم، کار برایم یکنواخت نبود چون مهندس پالایشگاه بودم و اغلب جهت مأموریت به داخل و خارج کشور سفر می کردم؛ اما تمام اینها و کار به صورت استخدام برایم خسته کننده بود و می خواستم کاری برای خودم انجام دهم. به همین دلیل دوره مدیریت اجرائی را گذراندم. در این دوره تصمیم من برای راه اندازی یک کسب و کار جدی تر شد زیرا در این دوره، مرتب صحبت از کسب و کار جدید ... بود. بعد از اتمام دوره مدیریت اجرائی با پیشنهادات خوبی مواجه شدم و مدیریت شرکت بلبرینگ ایران را پذیرفتم. این شرکت در حال حاضر بزرگترین تولید کننده بلبرینگ در خاورمیانه است. قبل از انقلاب در این شرکت ۶۰ درصد ارزش افزوده به وجود آوردم یعنی بالاترین ارزش افزوده، به

برای خودشان کار کنند و مدیریت را هم شخصاً بر عهده بگیرند. آنهایی که سرمایه کافی در اختیار دارند به نظرم کار چندان مهمی انجام نمی دهند زیرا پول و سرمایه در راه اندازی کسب و کار اغلب حرف اول را می زند البته با داشتن سرمایه کار آفرینی هم لازم است اما با سرمایه کمتر کار آفرینی بیشتر نیاز دارد به هر حال بین دو تفکر استخدام یا کار آزاد من میانه را انتخاب کردم. کار تدریس در دانشگاه را همزمان با راه اندازی شرکت ادامه دادم. به هر حال از ۱۰ سال پیش وقت آزادم را که خارج از وقت دانشگاه بود به کار مشاوره اختصاص دادم. شاید منافع اقتصادی چندانی برایم نداشت و فراز و نشیب های متعددی را پشت سر گذاشته ام اما همیشه از کارم لذت برده ام.

در ابتدای راه اندازی شرکت که هنوز بازار شناختی از فعالیت های شما نداشت چگونه و با استفاده از چه راهکارهایی توانستید نام و فعالیت شرکت را معرفی کنید و مشتریان را آشنا سازید؟

چون سرمایه چندانی نداشتم نمی توانستم سرمایه گذاری زیادی انجام دهم اما می خواستم شرکت را به مشتریان معرفی کنم با انجام کار درست و خوب بسیاری از مشتریان قدیمی مشتریان جدید را معرفی کردند. همانطور که باید فکر و ایده جدید داشته باشیم که کارمان را راه بیندازیم باید توانمندی خود را به صورت صحیح و موثر معرفی کنیم، فکر نو فقط در تولید یک کالا و محصول نیست فکر نو می تواند در مسائل اداری، بازاریابی و ... متجلی شود. همانطور که گفتیم چون سرمایه زیادی در اختیار نداشتم و از طرفی نمی خواستم تبلیغات پر زرق و برقی هم داشته باشم لذا با ارسال فکس و نامه فعالیت های شرکت را معرفی و بازاریابی می کردم.

به رقبیان هم اشاره می کنید؟ آیا در این زمینه رقیب هم داشتید؟

هم بله و هم خیر، زیرا کار مشاوره مدیریت در حال حاضر در ایران بسیار عقب تر از سایر کشورهاست و هنوز مشاوره مدیریت در ایران به خوبی شناخته شده نیست. اغلب مدیران تصور می کنند نیازی به مشاوره ندارند در صورتی که تمام مدیران نیازمند مشاوره در امر مدیریت هستند بنابراین اگر ده ها شرکت مشاوره مدیریتی هم در کشور راه اندازی شود باز برایشان فضای فعالیت مهیا است و نیاز به رقابت تنگاتنگ نیست.

در هر صورت باید به عنوان ارائه کننده محصول و خدمات، توانمند و آگاه باشید در غیر این صورت ناخودآگاه فرصت را به رقیب سپرده اید. متأسفانه باید حتماً رابط یا آشنایی که در آنجا کار می کنید داشته باشید. نکته دیگر هم اینکه اقتصاد ما کاملاً دولتی است (۸۰ درصد دولت ۲۰ درصد خصوصی) مشاوره دولتی به دلیل تکیه به منابع حاصل از فروش نفت با مشکلی مواجه نیست اما در مشاوره غیر دولتی کمتر حالت رابطه ای وجود دارد و بیشتر بر اساس ضابطه می باشد. به هر حال در بخش خصوصی هم اطمینان به مشاوران مدیریت اندک است و باید تلاش زیادی در این زمینه به عمل آورد تا اطمینان آنان را جلب نمود.

تا چه میزان روش مدیریتی شما در بخش

خصوصی با مدیریت بخش دولتی متفاوت است؟ آیا مسائلی مانند عملکردها، ارتباط با پرسنل، تصمیم گیری ها و ... در این دو حوزه تفاوت معناداری دارد؟

در اصل و اساس مدیریت و روش ها یکسان است، مدیریت یعنی کارکردن از طریق دیگران. تفاوت زیادی در عمل در بخش دولتی و خصوصی ندارد. البته ابزارها، اهداف و نوع پرسنل در این دو حوزه متفاوت هستند. باید کارمند را در دولت بشناسید تا بتوانید به آنها انگیزه دهید تا به هدف برسید. نوع کارمندا هم متفاوت است کارمند دولت ترسی از جریمه شدن و مسائلی از این نوع ندارد. در اصل شناخت انسان ها و انگیزش تا تحقق اهداف تفاوتی وجود ندارد اما در شرایط و روش ها متفاوت است. برای من این تفاوت کاملاً واضح بود. به هر حال مدیریت در بخش دولتی با غیر دولتی متفاوت است. اگر در بخش دولتی بخواهم کسی را تشویق کنم به نحوی این کار را انجام می دهم و در بخش خصوصی به نوع دیگر. اما در هر حال تشویق و تنبیه جایگاه خاص خود را دارد و امری تعریف شده است.

فکر می کنم بخش دولتی عملکرد مدیران اجرائی را ضعیف می کند. علت این است که وقتی مدیر وارد سیستم دولتی می شود، حقوق های نسبتاً خوبی دریافت می کند. رفاه و تسهیلات و عیدی، مرخصی و ... دارد اما کار و فعالیت و ارزیابی نتیجه کار چندان رایج نیست و کسی هم نمی پرسد عملکرد مدیر خوب بوده یا خیر، ریاست که عوض شود مدیران نیز تغییر می کنند. بنابر این مدیران دولتی اغلب تبدیل به افرادی می شوند که دغدغه حقوق، پاداش، سهمیه و ... دارند و با بهره وری کم کار می کنند در نتیجه پس از مدتی از مدیریت روز، عقب می مانند و بعضاً به اصطلاح فسیل می شوند.

در بخش خصوصی اینطور نیست زیرا در بخش خصوصی حتماً فرد باید با تمام وجود تلاش کند تا بتواند و ادامه دهد، پول نفت معمولاً در بخش غیر دولتی است! مدیر بخش خصوصی باید خودش پول و سرمایه کسب کند بنابر این نسبت به مدیر دولتی کارآمدتر است.

سابقه کار مدیریتی دولتی در بخش غیر دولتی چندان مثبت ارزیابی نمی شود! و اگر کسی بگوید سابقه کار دولتی دارد مثل این است که یک امتیاز منفی کسب کرده است. این مطالب را با حسن نیت عرض می کنم ۲۰ سال سابقه کار دولتی دارم اما در سیستم دولتی غالباً توقع و انتظار وجود دارد و کم کاری اما در بخش خصوصی مدیر باید به اصطلاح مو را از ماست بیرون بکشد و در هر شرایطی دقت و تیز بینی خود را افزایش دهد. البته تمامی اینها به شرطی است که دولت کاری به شما نداشته باشد و برای واحد کوچک مسائلی مانند بیمه، مالیات و مشکل بزرگ درست نکند.

این مسائل برای شما هم دردسر ساز شد؟

تأمین اجتماعی در مواردی دردسر ساز شد، البته گاهی اوقات حق دارند و باید از آن دفاع کنند اما مثلاً فردی از شرکت ما خارج شده و این را اعلام می کنیم، می گویند دیر اطلاع داده اید پس به شما جریمه تعلق می گیرد! اظهار می کنیم که

بسیاری از اوقات افرادی که کار آفرین واقعی هستند با مشکلات زیادی مواجه می شوند که نمی توانند وام و تسهیلات لازم را بدست آورند. از سوی دیگر کسانی که کار آفرین نیستند با رابطه به آسانی می گیرند.

تعدالی میان این دو تفکر مدیریتی وجود داشته باشد. یعنی مدیران هم به کار و هم به روابط کاری اهمیت دهند تا کار پیش رود. بعضی مدیران نسبت به پرسنل بسیار بدبین هستند و گروهی هم بیش از اندازه خوش بین هستند میان این دو نگرش هم باید تعدالی باشد؛ البته نوع کار و سطح آن هم متفاوت است، ممکن است در کارگاه تولید کفش روزانه مثلاً یکصد جفت تولید شود. اما در شرکت‌هایی که کار فکری انجام می دهند مدیر باید نوع فعالیت و میزان آن را تشخیص دهد. نمی‌توان گفت مثلاً در روز ۳ فکر تولید کنید، ممکن است یک ایده و فکر نو مدت زیادی طول بکشد اما بسیار با ارزش و مهم باشد.

به ارتباط خود با پرسنل اشاره نمایند و اینکه تاکنون با مشکلات پرسنلی و... مواجه بوده اید؟ عکس العمل شما در این موارد چیست؟

بله، متأسفانه از این مشکلات داشته ایم و گاهی اوقات خاطرات تلخی را هم برابرم رقم زده است. برای مثال فردی اینجا مدت ها فعالیت می کرد اما ناگهان بدون خبر و اطلاع قبلی شرکت را ترک می کند و دیگر بازمی‌گردد و حتی برخی وسایل شرکت را با خود می برد. یا گاهی مشتریان شرکت ما را به سایر شرکتها معرفی می کند. مواردی از این نوع متعدد است و مرجع مناسبی برای پاسخگویی وجود ندارد. بنابراین این کارفرما به دلیل عدم امنیت مجبور می شود شخصاً در این زمینه اقداماتی انجام دهد. برای مثال با اکراه مجبورم از پرسنل

مدارک رفتن ایشان را داریم و در حال حاضر جای دیگری مشغول به کار شده است اما حرف ما را نمی پذیرند، حتی وقتی پیشنهاد می دهیم کارمند سابق را بیاوریم تا شخصاً اعلام کند که دیگر در این مجموعه کار نمی کند باز هم قبول نمی کنند و مشمول پرداخت جریمه می شویم با جریمه دیرکرد.

مالیات هم مسائل دیگری دارد. ببینید، شرکت‌های بزرگ متخصص امور بیمه و مالیات استخدام می‌کنند. تا در این موارد مدیر شخصاً به دنبال مالیات و بیمه و.. نباشد اما اغلب شرکت های کوچک توان استخدام حسابدار و متخصص بیمه را ندارند و مسئولان اخذ مالیات هم به روی شرکت‌های کوچک متمرکز می شوند! به هر حال این امر برخلاف کارآفرینی است و به جای تقویت کارآفرینی، شرکت های کوچک را تنبیه واز کار اصلی باز می دارد.

تا چه میزان به پرسنل خود آزادی عمل در کار می بخشید و میدان را برای فعالیت خلاقانه آنها باز می گذارید؟

فکر می کنم ایده های جدید غنیمت هستند و با ایده های جدید می توان به پیش رفت. پرسنل را در این زمینه آزاد گذاشته ام و از ایده های جدید آنها استقبال می کنم. برخی از مدیران فقط به کار اهمیت می دهند و بعضی دیگر به روابط کاری اهمیت قائل می شوند من معتقدم باید حد

جهت تضمین کار، چک و سفته دریافت کنم.

آیا مدیر ریسک پذیری هستید؟

تقریباً ریسک پذیر هستم، آنهایی که کاملاً ریسک پذیر هستند کار استخدامی را رها می کنند و وارد بخش خصوصی می شوند و کسب و کاری راه اندازی می کنند اما من این کار را انجام ندادم بلکه شغل دولتی ام را حفظ کردم و در کنار آن اقدام به تأسیس شرکتی برای خود نمودم.

آیا تاکنون برایتان پیش آمده که به دلیل مواجهه با مشکلات و موانع دست و پاگیر بخشی خصوصی از ورود به این حوزه بشیمان شوید و ترجیح دهید که همان مدیر دولتی باقی بمانید؟

بله البته کار در یک شرکت کوچک مانند اینجا با مشکلاتی که اشاره کردم گاهی اوقات مرا به این فکر برده که کاش می توانستم پروژه تحقیقاتی به تنهایی انجام دهم؛ فعالیتی که به دفتر و پرسنل نیاز نداشته باشد و از منزل هم بتوانم کار تحقیق و مشاوره را انجام بدهم زیرا دردسر کمتری دارد. در حال حاضر مجبورم به مالیات، بیمه، دارایی و مسائلی از این نوع رسیدگی کنم و بعضاً وقت زیادی را به حل و فصل این امور اختصاص دهم. فکر می کنم در این سن و سال فشار کاری بیش از اندازه است و کار غیر اجرایی مثل کار پژوهشی را ترجیح می دهم.

به بازنشستگی هم فکر کرده اید؟

۳۵ سال سابقه فعالیت دارم اما در کارم احساس بازنشستگی نمی کنم حتی در حال حاضر زمان و فرصت بیشتری برای پرداختن به تحقیق و پژوهش پیدا کرده ام و می خواهم فعالیتهایم مثمر ثمر باشد.

متخصصان معتقدند یک مدیر توانمند باید برای دستیابی به مدیریت بازار برنامه ریزی استراتژیکی داشته باشد. آیا چنین چنین برنامه ای را در دستور کار خود قرار داده اید؟

ممکن است اگر بگوئید برنامه ریزی استراتژیک را بیاورم نتوانم برایتان کتابچه برنامه ریزی استراتژیک شرکت را بیاورم زیرا این برنامه ریزی را در ذهنم پروژانده ام. مهمترین برنامه ام این بوده که از خودم پرسیده ام آیا می خواهم در ادامه

فعالیت هایم به تنهایی کار کنم؟ برنامه ام این است که کار تحقیقاتی انجام دهم همچنین تصمیم دارم نرم افزاری در زمینه بهره وری ارائه دهم.

نکته پایانی این گفت و گو؟

مدیریت در ایران مهجور است. علت عقب ماندگی بسیاری از پروژه ها و ناکامی برنامه ها این است که مدیریت ضعیف است. و مشکلات کارخانه ها هم اکثر از بخش مدیریت سرچشمه می گیرد.

در ارتباط با کارآفرینی هم این روزها بحث زیادی می شود و به کارآفرینی بها داده می شود. اما البته مشکلاتی هم در این مورد وجود دارد مانند رانت و تقدم رابطه بر ضابطه؛ بسیاری از اوقات افرادی که کارآفرین واقعی هستند با مشکلات زیادی مواجه می شوند که نمی توانند وام و تسهیلات لازم را بدست آورند. از سوی دیگر کسانی که کارآفرین نیستند با رابطه به آسانی می گیرند. برای اجرای پروژه ای که در ذهن پروژانده بودم ده میلیون تومان پول نیاز داشتم و یکسال دنبال وام بودم با وجودی که تمام محاسبات و مدارک صحیح و قانونی بود اما در نهایت موفق نشدم وام را دریافت کنم. من که با امور بانکی و اداری به خوبی آشنایی دارم آنقدر با سنگ اندازی و امروز و فردا کردن برخی، به خصوص در بانک مربوطه مواجه شدم که دریافت وام را به فراموشی سپردم! فکر می کنم تعداد افراد مشابه من زیاد باشند، بسیاری از کارآفرینان در مواجهه با همین مشکلات و موانع ایده و وقتشان هدر می رود. در هر صورت آنقدر که در مورد ارزش کارآفرینی تبلیغات صورت می گیرد در عرصه عمل چندان این طور نیست. در بسیاری از موارد به افرادی بها داده می شوند که کارآفرین نیستند اما در جای دیگر نیرو، استعداد و توانمندی کارآفرینان واقعی به هدر می رود. کسانی را می شناسم که ایده های جدید داشتند اما افراد دیگری ایده آنان را گرفته و به نام خود ثبت کرده‌اند. این موارد برای کارآفرینان دلسرد کننده است، در صورت اصلاح شرایط، کارآفرینان واقعی وارد عرصه عمل خواهند شد.

تا زمانی که انسان می تواند کار کند باید به فعالیت ادامه دهد. در این سن و سالی که من هستم اگر فعال نباشم زود زمین گیر و از کار افتاده می شوم؛ به قول حافظ:

" ای که از دستت می رسد کاری بکن "

" پیش از آنکه از تو نیاید هیچ کار "