

اداره سازمانها با تکیه بر

مدیرت با کسب امکان پذیر نیست



دکتر عباس حاج فتحعلیها در ۱۳۶۷ در رشته مهندسی صنایع از دانشگاه صنعتی امیرکبیر فارغ التحصیل شد و بعدها در دانشگاه علم و صنعت و تربیت مدرس مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری را در رشته مهندسی صنایع طی کرده است. وی تجارب بسیاری در سطوح مختلف مدیریتی کشور در سمت های مختلف از جمله وزارت صنایع سنگین، سازمان گسترش و نوسازی، سازمان ملی بهره وری، وزارت صنایع و سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور اندوخته است. وی در حال حاضر عضو هیات مدیره و قائم مقام مدیر عامل شرکت قطارهای مسافری رجا می باشد. گفتگوی ما را با ایشان در خصوص مدیریت می خوانید.

■ در ابتدا در مورد اولین تجربه کاری خود در حوزه مدیریت بگویید و اینکه در چه زمانی و از کجا شروع کردید و در سال های ابتدایی کار خود با چه مشکلاتی مواجه بودید؟

اولین تجربه مدیریتی من، مربوط می شود به سال ها پیش که در وزارت صنایع سنگین به عنوان معاون مدیرکل دفتر تحقیقات صنعتی منصوب شدم. در آن زمان تجربه کاری من تنها برای مدت یک سال و نیم بود لذا از لحاظ سن و تجربه کاری از سایر مهندسی که در آنجا مشغول به کار بودند از سطح پایین تری برخوردار بودم. با این حال به دلیل آنکه مدیریت آنجا توانمندی هایی را مشاهده نمود، برای آن پست که شغل مهم و بزرگی برای من بود انتخاب شدم.

به گمان من ورود مهندسین جوان و کسانی که تازه فارغ التحصیل می شوند، به حوزه های مدیریتی در نظام های خصوصی، دولتی و عمومی از سه طریق ممکن است اول آنکه در محیط کاری توانمندی های خودشان را بروز دهند. یعنی با دانش، صداقت و

مهارت های ذاتی و تجربی خود، بتوانند ارتقاء سازمانی پیدا کنند. دوم آنکه برحسب شانس و اتفاق یک رده پستی خالی شود و مدیریت سازمان به منظور پر کردن آن جای خالی، به فردی که توانایی اش در حد ایده آل نیست، رضایت دهد و یا واحدهای جدیدی ایجاد شود که افراد مختلف در پست مدیریت آن واحدها گمارده شوند. سوم آنکه از طریق رابطه این امر محقق شود. البته این مساله در تمام دنیا در درجات مختلف آن وجود دارد، لیکن در کشورهای عقب افتاده تر رابطه برای ارتقاء، کارسازتر است تا توانایی فرد و یا حتی اتفاق و شانس.

رابطه از دید مثبت به معنای اعتماد بیشتر است زیرا اعتماد از طریق رابطه ایجاد می شود. بنابراین رابطه چنانچه به معنای اعتماد باشد تا حدی قابل درک است ولی اگر به معنای پارتی بازی و تبعیض بین افراد باشد، اصلا توجیه پذیر نیست. در مورد مشکلات آغاز راه نیز باید خدمتان عرض کنم، در اولین روز کاری خود، زمانی که برای اولین بار کار قابل را به منظور ارجاع نامه ها به من دادند، ارجاع برای من کار بسیار سختی بود (خصوصا در شرایطی که تمام افراد زیردست من از لحاظ تجربه کاری حتی سطوح

به نظر من توانمندی های افراد حاصل شخصیت، تجربه و دانش آنهاست. دانش در هزاره اخیر به خصوص در سده های گذشته در زندگی روزمره و کار و از زبان اقتصاددانان در تولید، نقش رو به فزونی داشته است به این معنی که نقش دانش در زندگی روزمره ما نسبت به انسان های اولیه بسیار شدیدتر شده چنانچه با حذف دانش از زندگی مدرن، مردم از گرسنگی خواهند مرد. ولی در گذشته در مورد انسان های اولیه با حذف دانش از زندگی آنها، این طور نبود که جوامعشان از بین برود زیرا دانش آنها بسیار اندک بود و به زودی می توانستند آن را دوباره کسب نمایند.

بنابراین نقش دانش در علوم مدیریتی بسیار وسیع است و ابعاد مختلف حوزه های روانشناسی اجتماعی، انسانی و اقتصادی را در بر می گیرد و به نظر می رسد

تحصیلی از من بالاتر بودند)، لذا سعی می کردم رابطه ای بسیار محترمانه و حتی گاهی اوقات بیش از حد محترمانه با افراد زیردست خودم ایجاد نمایم و خوشبختانه بعد از مدت زمان بسیار کوتاهی توانستم مدیریت درستی را بر روی روابط خود با آنها به کار گیرم و روابط خود را تنظیم کنم. در حقیقت این اولین مشکل من زمانی که وارد حیطه مدیریتی شدم، بود و بر این باورم که تجربه می تواند به برقراری ارتباط مناسب کمک کند و بعد از آنکه فرد تجربه کافی بدست آورد به راحتی می تواند این کار را انجام دهد.

■ به نظر شما به جز توانایی های شخصی و تجربه مدیریتی فرد، نقش دانش، تحقیقات و استفاده از علوم روز را چگونه در پیشبرد اهداف سازمان ارزیابی می کنید؟

اصولاً پایه‌های مدیریت بر مبنای سه وجهی که عرض کردم یعنی دانش، مهارت و تجربه قرار داده شده و چنانچه یکی از این پایه‌ها نباشد، مدیریت درستی انجام نخواهد گرفت و پایدار نخواهد بود. در یک مثال ساده اگر مدیریت از یک سو از تجربه و مهارت کافی و در عین حال توانایی شخصی زیادی در اداره امور برخوردار بوده، ولی از سوی دیگر به دانش روز تسلط کافی نداشته باشد، در افکار عمومی به آن مدیریت سنتی گفته می‌شود و همانطوری که مستحضر هستیاد اداره سازمان‌ها در حال حاضر با مدیریت های سنتی امکان پذیر نیست.

آگاهی یافتن از شیوه‌های تفکر افرادی که در پست‌های مختلف مدیریتی هستند تا چه اندازه در روش‌های مدیریتی، مدیران ارشد سازمان می‌تواند تاثیر داشته باشد؟
در هر سازمانی، بعد از گذشت زمانی که مدیران در رده‌های مختلف کار می‌کنند، جهت‌گیری و نگرششان به حساسیت‌ها و دغدغه‌های کاری در بلند مدت یکسان می‌شود و اینگونه نیست که افراد برتر سازمان از دیدگاه ارباب سالارانه بخواهند دیگران را بشناسند تا بدانند که چگونه می‌توان آنها را اداره نمود بلکه آنها باید همواره در یک تعامل متقابل، یک هم‌سویی و هم‌جهتی اثربخشی با یکدیگر ایجاد نمایند. به نظر من روش‌های تفکر مدیر ارشد سازمان و افراد زیردست باید در یک هم‌افزایی در رابطه با یکدیگر قرار بگیرند تا در هر سازمان خود تلاش می‌کنیم تا هر آنچه هستیم روی یک دایره بریزیم و افکار مثبت خود را در جهت پیشرفت و تقویت کار جهت دهی نماییم. در حقیقت این هنر مدیر ارشد است که با شناخت دیگران، ویژگی‌هایشان، میزان دانش و توانمندی‌هایشان و نه با نقب زدن به افکار آنها، درمقاطع مختلف در رابطه با واگذاری امور و مسئولیت‌دان‌ها و مسئولیت‌خواست‌ها، تصمیم‌درستی را اخذ نماید.

با توجه به آنکه هر سازمانی، پتانسیل خاصی از نظر بروز خلاقیت‌ها و پذیرش آنها دارد. شما در سازمان خود تا چه اندازه از ایده‌های جدید در سازمان خود استقبال می‌کنید؟

همانطوری که فرمودید در هر سازمانی همواره درجه‌ای از پذیرش خلاقیت وجود دارد. ما در سازمان خود نیز کانال‌های مختلفی برای دریافت ایده‌های جدید افراد (مشتریان و کارکنان) داریم. از نظرسنجی‌هایی که از مشتریان گرفته می‌شود و بررسی شکایات و نظریات آنها تا پیامگیرهای تلفنی اتوماتیک و نیز پیام‌هایی که اپراتورهای ما همواره در حال انتقال پیام مشتریان هستند، در این پیام‌ها، ایده‌ها و افکار خلاقانه‌ای وجود دارد.

در درجات بالاتر براساس نظام پیشنهاداتی که در شرکت وجود دارد، کارکنان به سمتی تشویق می‌شوند که در این قالب و از این کانال پیشنهادات و ایده‌های خلاقانه خود را با مدیریت واحدهای تخصصی شرکت مطرح نمایند.

شرکت رجا یک شرکت خدماتی است و با حجم انبوهی از مردم سرو و کار دارد که به آنها خدمات عمومی ارائه می‌نماید. شما در حال حاضر در این شرکت ایده‌های زیادی را می‌بینید که به اجرا رسیده‌اند و به خصوص در طی ۸-۷ سال گذشته، تفاوت‌هایی که

اصل استقبال از ایده‌های خلاقانه افراد در جهت بهبودی کار کاهش هزینه‌ها و ارائه خدمات بهتر به مشتریان بوده به شدت محسوس است. البته تمامی این موارد به یکباره طراحی نشده و به مرور زمان تکمیل شده و بهبود یافته است.

نمونه‌های زیادی را می‌توان در این زمینه ذکر کرد، به عنوان مثال در گذشته بلیط‌ها فقط در ایستگاه‌های راه‌آهن فروخته می‌شد و افراد با مراجعه به ایستگاه‌ها و ایستادن در صف‌های طولانی موفق به دریافت بلیط می‌شدند ولی از حدود ۸ سال پیش با طراحی یک سیستم مرکزی، فروش بلیط در تمامی آژانس‌های کشور واگذار شد، شبیه کاری که هواپیمایی‌ها انجام می‌دهند و در حال حاضر نیز این سیستم‌ها بسیار پیشرفته‌تر در حال ارائه خدمات خود می‌باشند.

همچنین سیستم فروش بلیط به صورت اینترنتی که از سال ۸۳ راه‌اندازی شد به طوری که در حال حاضر نیز ۲۰ درصد بلیط‌ها را از طریق این سیستم فروخته می‌شود و مثال‌های زیاد دیگری وجود دارد که فرصتی برای ذکر آنها نیست ولی در هر صورت همه بهبودهایی که در کار صورت گرفته حاصل پیشنهادات خلاقانه افراد و ظرفیت بالای پذیرش آنها از سوی سازمان و اجرای آنها بوده است.

بسیاری از صاحب‌نظران بر این باورند که هر سازمانی برای بقاء خودش به یک نمونه استراتژیک و مدرن احتیاج دارد، در شرکت رجا، تا چه حد به این مساله توجه شده است؟

در پاسخ به این سوال باید خدمتتان عرض کنم که برنامه‌های استراتژیک شرکت رجا هر ۵ سال یکبار و بر طبق برنامه‌های توسعه ملی تدوین و در طی سال‌های اجرا، بازنگری‌های مداومی در آن صورت می‌گیرد.

استراتژی‌های عمده شرکت رجا در قالب برنامه‌های توسعه به ما ابلاغ می‌شود به عنوان مثال در برنامه توسعه مشخص می‌شود که سالانه چند میلیون مسافر باید جا به جا شود و چه نوع پیشرفت و روندی داشته باشد و هر کدام از این موارد هزینه‌های خاص خودش را می‌طلبد و از آنجایی که در زیر مجموعه دولت هستیم، برنامه‌های ما براساس برنامه‌های کلان دولت مشخص می‌شود.

با توجه به آنکه ناوگان ریلی نسبت به سایر ناوگان‌های حمل و نقل نظیر هوایی و جاده‌ای از لحاظ ایمنی و ضریب اطمینان و راحتی در درجه بالاتری قرار دارد، چرا سرمایه‌گذاری در این بخش کمتر صورت

می‌گیرد و توجه به این بخش کمتر است؟
بخشی از این مساله برمی‌گردد به سرمایه‌گذاری بسیار زیادی که در آن می‌باید صرف شود و بازگشت سرمایه در طولانی مدت است. اجرای پروژه‌ها هم مدت زمان زیادی را به خود اختصاص می‌دهد و از سوی دیگر به منظور ارتقاء آن علاوه بر افزایش ناوگان، خطوط هم باید توسعه یابند. لذا از آنجایی که پروژه توسعه ناوگان‌های ریلی سرمایه‌گذاری زیادی

را می‌طلبد و دیر هم به مرحله بهره‌برداری می‌رسد، در نتیجه سرمایه‌گذاری در این بخش به راحتی صورت نمی‌گیرد و با وجود تمامی مسائلی که مطرح شد در کشورهایی که ریسک سرمایه بالا است تمایل بخش خصوصی و یا غیر دولتی که منافع خود توجه زیاد دارند در جهت پروژه‌های زود بازده هدایت می‌شود.

در کشورهایی که ریسک سرمایه تا حدود زیادی کم است، پروژه‌های در دست اجرا چنانچه تا حدی جلو بروند در هر مقطعی قابل فروش خواهد بود که این مساله می‌تواند شامل فروش سهام پروژه و یا مدیریت آن باشد ولی در کشور ما کسی که صاحب پروژه است باید تمام مشکلات آن را متقبل شود و تا پایان پروژه جلو برود چرا

که در غیر این صورت پروژه با قیمت بسیار پایینی به فروش می‌رسد و از آنجایی که سرمایه‌گذاری در بخش ناوگان ریلی، یک کار بلندمدت است، طبیعتاً احتمال مخاطرات و ابهام آن زیاد می‌باشد و لذا نمی‌تواند سرمایه‌های بخش خصوصی را به سادگی جذب نماید.

در تمامی نقاط دنیا در مورد پروژه‌هایی که زودبازده نبوده و نرخ بازگشت سرمایه و یا سود سرمایه کم است، دولت اقدام به سرمایه‌گذاری می‌نماید. با این وجود از حدود ۱۴۰۰ واگن و رستورانی که در ناوگان مسافری ریلی وجود دارد، حدود ۹ درصد آن در سال ۸۴ متعلق به بخش خصوصی است و چنانچه روند خصوصی سازی در مسیر خود ادامه یابد، طبق برآوردهای صورت گرفته در سال ۱۳۸۵ این رقم به حدود ۳۰ درصد خواهد رسید.

شما تا چه اندازه برای استفاده مردم از ناوگان‌های ریلی تلاش می‌نمایید؟
در حال حاضر با وجود توسعه‌ای که در بخش ناوگان حمل و نقل ریلی طی چندین سال گذشته داشته‌ایم و رشدی که در تعداد مسافران که به آنها ارائه خدمت می‌نماییم ولی با این حال هنوز تقاضای مسافران برای استفاده از خدمات ما به خصوص در ایام پیک مانند ایام نوروز و یا تعطیلات خاص، از میزان عرضه ما بیشتر است.

لذا همواره در تمامی زمان‌ها میزان تقاضا از عرضه

بیشتر می‌شود، لذا در این موارد تبلیغ و تشویق مردم برای استفاده از حمل و نقل ریلی برای مسافرت‌های خود، بسیار بی‌معنی است زیرا چنانچه تقاضای بیشتری حاصل شود، ما پاسخگوی آنها نخواهیم بود و به جز طولانی‌تر شدن صف‌های تهیه بلیط، نتیجه دیگری حاصل نخواهد شد.

آیا می‌توانید راه آهن کشور را از نظر کمیت و کیفیت با سایر کشورهای دنیا مقایسه نمایید؟

ما به صورت جزء جزء می‌توانیم این مقایسه را انجام دهیم ولی در مجموع مقایسه امکان پذیر نیست. زیرا این مقایسه به عوامل بسیار زیاد و متفاوتی بستگی دارد که از جمله آنها می‌توان به طول خطوط نسبت به جمعیت و مساحت کشور و متوسط سرعت و میزان سوانح و عوامل دیگر بستگی دارد که در تمامی این موارد از کشورهای پیشرفته عقب‌تر و از کشورهای جهان سوم جلوتر هستیم.

واقعیت آن است که طول خطوط راه‌آهن در کشور نسبت به مساحت کشور و تعداد صنعت‌ها و نیز نسبت تعداد مسافران نسبت به جمعیت بسیار پایین می‌باشد به عنوان مثال ۲۰ میلیون سفر سالانه برای جمعیت ۷۰ میلیونی در کشور وجود داشته در حالی که در برخی کشورهای اروپایی ۵ برابر میزان جمعیت مسافرت با حمل و نقل ریلی انجام می‌شود و تمامی این موارد در شرایط خاص کشورها نظیر میزان پیشرفت، درآمد ملی، مساحت کشور، تقاضای سفر و سطح رفاه و جمعیت کشور بستگی دارد. البته دلیل این امر آن است که کشور ما بسیار پهناور است و سفرها طولانی مدت می‌باشد ولی در کشورهای اروپایی، مساحت کشور بسیار کم و سفرها کوتاه مدت هستند بنابراین استقبال از سفرهای ریلی بسیار زیاد می‌باشد.

مساله دیگری که در اینجا باید به آن اشاره شود مربوط به گردش اقتصادی کشورها و سطح رفاه آنها می‌باشد. یعنی هرچه سطح رفاه آنها بالاتر باشد، سفرهای تفریحی آنها زیادتر شده و هر چه گردش اقتصادی بیشتر باشد، سفرهای اداری افزایش می‌یابد. ولی در یک جمع بندی باید خدمتتان عرض کنم که ما بعد از جنگ پیشرفت‌های زیادی در زمینه ارتقاء ناوگان‌های ریلی داشته‌ایم آن چنان که تعداد خطوط دو برابر شده و قابلیت جا به جایی مسافران بیشتر را پیدا کرده است ولی با این حال راه بسیار طولانی برای رسیدن به جایگاه واقعی در پیش است.

برنامه‌های آینده شما به منظور توسعه خطوط و ناوگان ریلی چیست؟

البته ما به این موضوع واقف هستیم که شرایط موجود ایده‌آل نیست، شرایط ایده‌آل آن است که از هم اکنون یک عزم جدی به منظور ساخت خطوط ایجاد شده و دولت منابع مورد نیاز آن را فراهم آورد که اگر این اتفاق بیفتد حداکثر تا ۱۰ سال آینده بسیاری از خطوط در کشور ما راه‌اندازی خواهد شد بنابراین تمام تلاش ما آن است که تا حد توان به تجهیز ناوگان‌های خود بپردازیم ما امیدواریم که طی برنامه چهارم توسعه، تحولی در ناوگان ما به وجود آید و بتوانیم آلات نقلیه مسافری را که عمر مفید آنها به پایان رسیده و یا سال‌ها از عمر مفید آنها گذشته، از خطوط خارج کنیم و تعداد واگن‌های مسافری به حدود ۲۵۰۰ واگن با طول عمر متوسط کمتر از ۱۵ سال برسد.