

تلاش برای ارتقای کیفیت



گفت و گو با مهندس فرزین انتضاریان

مدیر عامل گروه کارشناسان ایران

اشاره:

مهندس انتضاریان، پس از اتمام تحصیلات خود در رشته مهندسی مکانیک دانشگاه صنعتی امیر کبیر، وارد بخش غیر نظامی نیروی دریایی می شود و در همین سالهاست که موفق به تدوین و اجرای طرح جامع تعمیرات اساسی و بازسازی ناوگان نیروی دریایی می شود. وی در سن ۲۶ سالگی اولین تجربه مدیریت خود را با تأسیس شرکت صنایع دریایی تنب رقم می زند و در این شرکت اولین مسئولیت های مربوط به تعمیرات کشتی ها و شناورهای موجود را به عهده می گیرد.

مهندس انتضاریان در سال های ۱۳۵۸ و ۱۳۵۹، شرکت گروه کارشناسان ایران را در خرمشهر تأسیس و راه اندازی می کند ما در سال ۱۳۶۰ با شدت یافتن جنگ تحمیلی، بالاجبار به همراه خانواده ام به تهران بازمی گردد و حتی کلیه دارایی های مالی و اعتباری خود را در این مرحله از دست می دهد و تنها کاری که برایش باقی می ماند انجام بازرسی از طرف موسسات بین المللی رده بندی کشتی و بازرسی کالا بود که نمایندگی آن ها را در خرمشهر بر عهده داشت. ادامه مسیر حرکت وی با تلاش و سخت کوشی عجبیبی پیوند می خورد به طوری که بارها تحت شرایط دشوار روزهای جنگ، راهی بندر امام و بوشهر می شود اگرچه کسب اعتبار در میان موسسات بین المللی و اعتماد آنان به متخصصین ایرانی، یاداشی برای این استقامت است.

مدیر عامل گروه کارشناسان ایران، معتقد است "به تائید آن هایی که ما را از نزدیک می شناسند، نگاه ما از ابتدا نگاهی ملی بوده و بیشتر به سمت اهداف ملی گرایش داشته ایم تا اهداف اقتصادی. البته اهداف اقتصادی را به طور کلی فراموش نکردیم زیرا اگر بازدهی اقتصادی نباشد هیچ گونه فعالیتی ادامه پیدا نمی کند، اما محور توسعه ما در محور فعالیت های عام المنفعه و به خصوص توسعه و انتقال دانش و تکنولوژی در امور مدیریتی و فنی کشور بوده است." متن گفت و گوی ما با وی در مورد مدیریت، منابع انسانی و سیستم های مدیریتی و نظارتی این گروه از نظر تان می گذرد:

متولد آذرماه ۱۳۲۵ در محله امیریه تهران هستم. سال ۱۳۴۷ از دانشگاه امیرکبیر فعلی (پلی تکنیک) تهران مدرک کارشناسی ارشد مهندسی مکانیک را اخذ کردم و بلافاصله با یک قرارداد ۵ ساله در بخش غیر نظامی نیروی دریایی با سمت مهندس غیر نظامی استخدام و تا معاونت فنی کارخانجات نیروی دریایی هم پیش رفتم و در سال های ۱۳۵۰ تا ۱۳۵۲ طرح جامع تعمیرات اساسی و بازسازی ناوگان نیروی دریایی را تدوین و اجرا کردم.

پس از اتمام این دوره ۵ ساله تا امروز فعالیت خود را در بخش خصوصی ادامه داده ام. فعالیتهای اجرایی من بعد از خروج از نیروی دریایی با تأسیس شرکت صنایع دریایی تنب در سن ۲۶ سالگی همراه بود. در این شرکت اولین مسئولیت های مربوط به تعمیرات کشتی ها و شناورهای موجود را به عهده گرفتم و در فاصله کوتاهی حدود ۴۰۰ کارگر داشتم که به انجام تعمیرات تعداد زیادی از کشتی های کوچک و بزرگ می پرداختیم. با حفظ این فعالیت که تا نزدیکی های وقوع انقلاب هم ادامه داشت، مسئولیت اداره شرکت های کشتیرانی کارون که بزرگترین شرکت کشتیرانی در بخش خصوصی بود و حدود هزار نفر کارمند و کارگر داشت را هم بر عهده گرفتم و در کنار آقای مهدی کارون - صاحب

شرکت - بازسازی شرکت و گسترش آن را انجام دادم. خوشبختانه در این مدت علیرغم سن پایین، توانستم توسعه گسترده ای از نظر کیفیت و کمیت در شرکت به وجود آورم اگرچه متأسفانه در جریان انقلاب، این شرکت به اشتباه مصادره شد و بعدها رفع مصادره شد و همین موضوع منجر شد وقفه ای در عملکرد شرکت به وجود آید. در کنار انجام فعالیتهای دیگر، شرکت گروه کارشناسان ایران را سالهای ۱۳۵۸ و ۱۳۵۹ در خرمشهر تأسیس و راه اندازی کردم.

در سال ۱۳۶۰ با شدت یافتن جنگ تحمیلی، بالاجبار به همراه خانواده ام به تهران بازگشتم، اما کلیه دارایی های مالی و اعتباری ما در این مرحله از دست دادم و تنها کاری که برایم باقی مانده بود انجام بازرسی از طرف موسسات بین المللی رده بندی کشتی و بازرسی کالا بود که نمایندگی آن ها را در خرمشهر بر عهده داشتم.

با توجه به اینکه اولین کارشناس ایرانی بودم که جهت انجام بازرسی های کشتی و کالا مورد قبول موسسات بین المللی قرار گرفتم، این امکان برایم باقی مانده بود تا به عنوان بازرس از تهران با سفر به بندر جنوبی نسبت به انجام بازرسی های فنی و صدور گواهینامه دریانوردی برای کشتی های

که به ایران می آمدند یا از ایران خارج می شدند، فعالیت نمایم. در آن سال ها نماینده ۶ موسسه رده بندی بین المللی بودم و به تهایی کلیه بازرسی های کشتی ها را برای این موسسات انجام می دادم. با ادامه جنگ و حمله عراق به کشتی های باری و بعداً با نفتکش های ایرانی، مأموریت جدیدی از طرف بیمه لویدرز به من واگذار شد و آن عبارت از انجام بازرسی و تعیین خسارت وارده به کشتی ها بود و نیازمند آن بود که به طور منظم و با هماهنگی یگان های مسئول به نقاطی که این کشتی ها خسارت می دیدند، مراجعه کنم و وضعیت خسارت وارده و علت و میزان آن را معین کنم تا براساس گزارش من شرکت بیمه لویدرز، خسارت بیمه ای را پردازد. این موضوع در طول حدود ۴ سال آن چنان شدت داشت که مجبور بودم به طور منظم از تهران به محل های بازرسی مراجعه کنم و پس از انجام بازرسی بلافاصله به محل دیگری حرکت کنم. به دلیل اینکه در آن زمان فضای هوایی ایران در اختیار عراق بود و هیچ گونه هوایی می مسافربری هم وجود نداشت لذا با اتوبوس هایی که از لحاظ فنی و مکانیکی شرایط مناسبی نداشتند این سفرها را انجام می دادم، آمار مسافرت هایم نشان می داد که در مدت ۴ سال که اوج بازرسی ها بود در هر سه

روز، ۲ شبانه روز را در اتوبوس می گذراندم! به طور مثال ساعت ۹ صبح با اتوبوس از ترمینال جنوب تهران به سمت بندر امام خمینی حرکت می کردم، ساعت ۳ نیمه شب به بندر امام خمینی می رسیدم و در تاریکی مطلق زمان جنگ باید منتظر می ماندم تا اولین ماشین های کرایه در ساعت ۶ صبح برسند و به محل بندر بروم، در آنجا چند کشتی را بازرسی می کردم و در ساعت ۵ بعد از ظهر دوباره با اتوبوس به تهران باز می گشتم و ساعت ۷ صبح به تهران می رسیدم و با یک استراحت کوتاه بعد از ظهر همان روز مثلاً به طرف بوشهر حرکت می کردم، همانطور که گفتیم این قضیه نزدیک ۴ سال لاینتقطع ادامه داشت. البته خارج از شرایط خسته کننده آن، از خطرات آجده ای و خطرات حاکم بر مناطق جنگی، خطرات بسیار زیادی از این دوران دارم که امیدوارم بتوانم این خاطرات را زمانی منتشر سازم زیرا بسیار شنیدنی است.

در این دوره جایگاه شخصی من در سطح دنیا به شکلی بود که تقریباً همه کسانی که در امور بازرسی و بیمه بخصوص در حوزه دریا مسئولیتی داشتند مرا به نام می شناختند و خوشبختانه توانستم در این مدت با صداقت کامل و دقت نظر و رعایت استانداردهای بین المللی، سطحی از کار را معرفی کنم که هنوز

کسانی که در این صنعت در سطح بین‌المللی باقی مانده‌اند آن را بخاطر داشته باشند.

به موازات تجدید حیات شرکت در تهران و انجام بازرسی‌های رده بندی کشتی و کالا، اولین شعبه ما نیز در بندرعباس فعال و شروع به استخدام و تربیت کارشناس کردیم. خوشبختانه این کار به سرعت گسترش پیدا کرد و ظرف مدت چند سال نزدیک به ۷۰ نفر کارشناس در زمینه‌های بازرسی کالا و کشتی استخدام و تربیت شدند. گفتنی است که شرایط امروز، هم از نظر وضعیت سیاسی و اجتماعی و هم از نظر دانش و نیازهایی که در زمینه بازرسی کالا و کشتی مطرح است، به هیچ عنوان با شرایط سال‌های گذشته قابل مقایسه نیست. به عبارت دیگر ما فقط انجام کار را بر عهده نداشتیم بلکه آموزش کارفرما برای اینکه بداند به چه چیز نیاز دارد نیز بر عهده ما بود، در آن زمان دلیل عدم آشنایی شرکت‌های بازرگانی و حمل و نقل به طرفت‌های تجارت بین الملل و مسائلی که در امر تحویل و تحول کالاهایشان در مبدأ و مقصد و همچنین مسائل فنی و خسارتی و بیمه‌ای وجود داشت ما مجبور بودیم که دوره‌های آموزشی گسترده‌ای را برای آنان به صورت عملی و کاربردی برگزار کنیم. در حقیقت، باید بگویم با فعالیت‌های گروه کارشناسان ایران بحث بازرسی کالا و کشتی در ایران شروع شد. قابل ذکر است صنعت بازرسی کشتی و کالا در قیل از انقلاب به صورت انحصاری در اختیار شرکت‌های خارجی بود و در ایران هیچ شرکت ایرانی به صورت جدی درگیر فعالیت‌های بازرسی بخصوص در بخش‌های بازرگانی و حمل و نقل نبود و ما اولین ایرانیانی هستیم که این صنعت را در کشور ایجاد کرده و توسعه داده ایم. فعالیت‌های بازرسی بعضی با نام گروه کارشناسان ایران و بعضی دیگر که به نیابت از طرف موسسات بزرگ بین‌المللی از کشورهایی هم چون آلمان، فرانسه، انگلستان، ژاپن، کره، ایتالیا انجام می‌گرفت تحت نام آن موسسات انجام می‌شد که در مورد بازرسی از جانب مؤسسات بین‌المللی حدود اختیارات ما از بسیاری بازرسان این موسسات در نقاط دیگر جهان بیشتر بود. این امر به شکلی بود که تقریباً در آن زمان کلیه نیازهای بخش‌های بازرگانی و حمل و نقل کشور را پوشش می‌دادیم در شرایطی که شاید نزدیک ۱۰ سال هیچ شرکت بازرسی بین‌المللی در ایران فرصت رقابت را هم پیدا نکرد.

نکته دیگر اینکه در حوزه بازرسی‌های خسارتی، از طرف موسسه سالویج اوسیشین تنها غیر انگلیسی بودیم که این بازرسی‌ها را انجام می‌دادیم. به طور سنتی در بیمه لویز و شاخه تخصصی آن سالویج اوسیشین بدلیل حساسیت‌های بسیار زیاد موضوع بازرسی خسارت و ارزیابی و تعیین مبلغ خسارت، این کار فقط توسط کارشناسان انگلیسی انجام می‌شد و من اولین بازرسی خارجی و بالتبع اولین ایرانی هستیم که اجازه انجام این کارها را داشتیم. در دوره هشت ساله جنگ تحمیلی تعیین خسارت حدود ۵۰۰ کشتی و تانکر دهمه دیده، موشک خورده و همچنین نظارت بر بازرسی و راه‌اندازی مجدد آنها را بر عهده داشتیم. در کنار این امر، بازرسی قریب به اتفاق کالاهای وارداتی ایران را در میادی ورودی بر عهده داشتیم و تعیین کمی و کیفیت و میزان خسارت وارده به انواع کالاها مثل غلات، انواع مواد اولیه و تجهیزات فنی و تخصصی به عهده گروه کارشناسان ایران

بود. به جرات می‌توانم بگویم در گزارشات ما در آن سال‌ها تنها در بازرسی‌های خسارتی بیش از ۲۰ میلیارد دلار خسارت تعیین و مشخص شده و مبنای ادعا در مراجع مرتبط قرار گرفت. بعد از سال‌های اولیه فعالیت به تدریج محدوده فعالیت گروه کارشناسان ایران گسترده‌تر شد و شعباتی در بندرعباس، بوشهر، بندر امام خمینی، جزیره خارک و شمال ایران ایجاد و حدود ۷۵ نفر پرسنل کارشناس بازرسی متخصص تربیت شدند. در اوایل سال‌های ۱۳۷۰ با تحولاتی که در میانی دانش مدیریت به وجود آمد و رویکرد

بین‌المللی مدیریت کیفیت را مد نظر قرار دادیم و این کنفرانس‌ها با همکاری سازمان مدیریت و برنامه ریزی و مؤسسه استاندارد به صورت سالانه توسط گروه کارشناسان ایران برگزار شد. قطعاً همه هزاران نفری که در این کنفرانس‌ها شرکت کردند، اعتقاد دارند که کنفرانس‌های مذکور مبنای تحول مدیریتی در بخش‌های تولیدی و واحدهای دولتی کشور شد و این یکی از افتخارات بزرگ ما در طول بیش از سی سال خدمت می‌باشد.

در ادامه با طراحی دوره‌های آموزشی متعدد در سطح

در شرکت‌های دولتی به دلیل اینکه مدیران آن را سازمان‌های دولتی منصوب میکنند و در بیشتر موارد استفاده کننده از خدمات آن‌ها هم همان شرکت‌های دولتی هستند، به طور ذاتی در فرایندهای بازرسی آن‌ها تعارض منافع وجود دارد که خود به خود احتمال دخالت در امر بازرسی و اعمال فشار برای صدور گواهینامه و گزارش خاصی به وجود می‌آید.

جدیدی به موضوع مدیریت بر محور کیفیت و دنبال آن مباحثی مثل تضمین کیفیت و مدیریت کیفیت مطرح شد و چون مدیریت کیفیت از مرحله بازرسی شروع می‌شود شرکت‌های بازرسی کننده وارد مباحث مدیریتی هم شدند و پس از اینکه استانداردهای سری ایزو ۹۰۰۰ توسط سازمان جهانی استاندارد سال ۱۹۸۷ تدوین شد، ممیزی و صدور گواهی نامه آن به موسسات بازرسی و رده بندی واگذار گردید. با توجه به ارتباطی که با این موسسات داشتیم و مطالعاتی که در مسائل مدیریتی و با رویکرد جدید آموزش‌هایی که در این زمینه‌ها دیده بودم به موضوع مدیریت کیفیت علاقمند شدم و لذا در سال ۱۳۷۲ به عنوان اولین ایرانی دوره سرممیزی ایزو ۹۰۰۰ را در انگلستان گذراندم و ممیزی رسمی موسسات گواهی دهنده شدم.

متعاقب این موضوع و با اهمیتی که این دانش جدید در توسعه کشور می‌توانست داشته باشد با ایجاد واحد مشاوره مدیریتی در گروه کارشناسان ایران وارد موضوع تحول مدیریتی در کشور شدیم. در این راستا علاوه بر استقرار سیستم در شرکت‌ها در تدوین استاندارد ملی ایران نیز مشارکت نمودم. با گسترش این نیاز سطح فعالیت ما هم گسترش پیدا کرد و لذا برای اولین بار برای ارائه خدمات مشاوره‌ای شروع به آموزش و تربیت مشاورین مدیریت کیفیت کردیم که بعد از مدتی این تعداد به حدود ۴۰ نفر مشاور رسید. فعالیتهایمان هم که در ابتدا در زمینه‌های استقرار سیستم‌های مدیریتی بود به اجرای و طرح‌های تحول و مدل سازی برای اصلاح ساختار و موضوعاتی مانند ارزیابی، عملکرد و... گسترش پیدا کرد. گفتنی است که موضوع مدیریت و کیفیت در بخش دولتی را نیز ما برای اولین بار مطرح کردیم و تا آن زمان کسی باور نداشت که در بخش دولتی هم باید مشتری را شناخت و رضایتش را جلب کرد زیرا اصولاً کلمه "مشتری" در بخش دولتی معنا نداشت. با توجه به فاصله‌ای که در میانی جدید مدیریت میان جامعه علمی و دانشگاهی ما و دانش روز دنیا وجود داشت، برنامه ریزی برگزاری اولین کنفرانس

صنعت نفت و گاز از تأیید طراحی تا نظارت بر نصب و راه‌اندازی توسط این مؤسسه انجام می‌شود.

یکی از خدمات جدید این شرکت در صنایع نفت و گاز اجرای سیستم مدیریت یکپارچه دارایی‌ها (Management Integrity Asset) است که جدیدترین و کامل‌ترین شیوه کنترل ریسک و مدیریت دارایی‌ها (تجهیزات و تاسیسات صنعتی) در دنیاست. از شرکت‌های دیگر گروه اکسپرتز شرکت اینسپکتوریت قسم است که با مشارکت مؤسسه بازرسی بین‌المللی اینسپکتوریت انگلستان تاسیس شده و در زمینه بازرسی کالا فعالیت می‌نمایند و دیگری شرکت CTC-IGS است که با مشارکت شرکت CTC انگلستان به وجود آمده و در زمینه ارائه خدمات بیمه‌ای فعال است. شرکت خدمات مهندسی و صنعتی ایران (IESCO) و شرکت تیس (TIS) در زمینه ایمنی تجهیزات دریایی و مدیریت پروژه‌های صنعتی فعالیت می‌نمایند و نهایتاً شرکت ایران گروپ آو سوروبرز یا IGS است که بازرسی‌های صنعتی و خدمات فنی مهندسی را ارائه می‌نمایند. گروه اکسپرتز در حال حاضر نزدیک به ۴۰۰ نفر پرسنل دارد که بیش از ۳۰۰ نفر آنها کارشناسان طراز اول در سطح کشور و قابل مقایسه با کارشناسان بین‌المللی هستند. با توجه به اینکه بعضی از خدمات و فعالیت ما بسیار جدید و در بازار ایران ناشناخته است و استفاده از آن دانش بسیار گسترده‌ای را می‌طلبد، بخشی از فعالیت‌های ما ارائه خدمات آموزشی و ترویجی است و امیدواریم با شناخت بیشتری که صاحبان صنایع چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی از ماهیت این نوع خدمات جدید بدست می‌آورند، زمینه استفاده از این گونه خدمات تخصصی هم در کشور بیشتر به وجود آید.

وضعیت بازرسی سایر شرکت‌ها در ایران چگونه است؟ این شرکت‌ها دارای مدیریت دولتی هستند یا خصوصی؟

سوال خوبی بود. پس از انقلاب و با شروع جنگ تحمیلی شرکت‌های خارجی از ایران رفتند و شرکت‌های ایرانی که بازرسی انجام دهند، نیز وجود نداشت و تا چند سال پس از پایان جنگ تحمیلی فقط ما در زمینه بازرسی فعالیت می‌کردیم. پس از دوران جنگ به دلیل مشکلاتی که در زمینه کنترل ارز به وجود آمده بود و لزوماً باید کلیه کالاهای وارداتی بازرسی می‌شدند، تأسیس یک شرکت برای انجام بازرسی و کنترل کالاهای وارداتی به ما پیشنهاد شد که به دلیل پیچیدگی موضوع و حساسیت‌های آن، نپذیرفتم و بعد از آن اولین شرکت بازرسی دولتی را وزارت صنایع و معادن راه‌اندازی کرد، از آن به بعد به تدریج شرکت‌های بازرسی دیگر با ماهیت خصوصی، دولتی یا خارجی در ایران فعال شدند به طوری که شاید در حال حاضر بیش از ۲۰۰ شرکت بازرسی در کشور وجود داشته باشد که تعداد زیادی از اینها توسط کارشناسانی که در گروه کارشناسان ایران تربیت شده‌اند راه‌اندازی شده است. یکی از افتخارات ما این است که این افراد از نظر فنی و تخصصی همگی کاملاً موفق هستند و در توسعه خدمات فنی و مهندسی در کشور مسوولیت سنگینی را به عهده دارند. نکته دیگر این که در امور بازرسی، سازمان بازرسی کننده و کارشناسان و دیگر افراد آن براساس استانداردهای بین‌المللی باید علاوه بر دانش لازم، دارای استقلال

کامل باشند، به عبارت دیگر صدور گزارش یا گواهینامه توسط بازرس باید در بی‌طرفی و استقلال کامل صورت گیرد.

در شرکت های دولتی به دلیل اینکه مدیران آن را سازمان های دولتی منصوب میکنند و در بیشتر موارد استفاده کننده از خدمات آن‌ها هم همان شرکتهای دولتی هستند، به طور ذاتی در فرایندهای بازرس آن‌ها تضاد منافع وجود دارد که خود به خود احتمال دخالت در امر بازرسی و اعمال فشار برای صدور گواهینامه و گزارش خاصی به وجود می‌آید. لذا اولاً بر اساس استانداردهای بین‌المللی این مؤسسات بازرسی مستقل به حساب نمی‌آیند و ثانیاً گزارش هایی که این گونه سازمان ها ارائه می‌دهند در مقایسه با شرکت های خصوصی و دارای استقلال در مراجع حقوقی از وزن کمتری برخوردار است. علاوه بر این استانداردهای جدیدی که در بخش بازرسی و صدور گواهینامه‌ها حاکم است مانند استاندارد CASCO/ISO ۱۷۰۲۰ برای شرکت‌های بازرسی مستقل، محدوده فعالیت، نوع فعالیت و مسئولیت‌های موسسه بازرسی را مشخص می کند که این امر با ساختار شرکتهای دولتی چندان همخوانی ندارد. در نتیجه اگر در حال حاضر نیز تعدادی شرکت دولتی در ایران فعال هستند، به مرور زمان و به صورت خود به خودی خصوصی خواهند شد. البته با در نظر گرفتن سیاست های کلی اصل ۴۴، خصوصی شدن این شرکت‌ها قاعداً باید در اولویت نخست قرار گیرد.

به برنامه های استراتژیک گروه کارشناسان ایران از لحاظ کیفی و کمی اشاره نمائید.

به تایید آن هایی که ما را از نزدیک می‌شناسند، نگاه ما از ابتدا نگاهی ملی بوده و بیشتر به سمت اهداف ملی گرایش داشته‌ایم تا اهداف اقتصادی. البته اهداف اقتصادی را به طور کلی فراموش نکردیم زیرا اگر بازدهی اقتصادی نباشد هیچ گونه فعالیتی ادامه پیدا نمی کند، اما محور توسعه ما در محور فعالیتهای عام المنفعه و به خصوص توسعه و انتقال دانش و تکنولوژی در امور مدیریتی و فنی کشور بوده است.

همان طور که می دانید بسیاری از سازمان‌های فعال در بخش های اقتصادی کشور شرکت های بزرگ هستند. با ورود به سطوح تشکیلات مدیریتی این شرکت ها و عرضه یابی و ارزیابی مشکلات آنها متوجه شدیم که مشکلات این سازمان ها یک بعدی نیست؛ به عبارتی یک شرکت که فقط از ما مشاوره برای استقرار سیستم کیفیت می‌خواهد در بخش‌های دیگر مثل امور فنی، مدیریتی، ساختار، نرم افزارها و... معضلات و مشکلات گسترده‌ای دارد و وقتی می‌خواهد تمام این مشکلات را رفع نماید مجبور است از مشاورین متعددی با تخصص های متفاوت استفاده کند، مشاورین و متخصصینی هم که وارد این سازمان ها می شوند باید یکدیگر، هم ذهن، هم زبان و هم جهت نیستند و فعالیت‌های آنان هم از یک روند زمانی هماهنگ پیروی نمی کند.

بنابراین ما با بررسی و تحلیل موضوع به این نکته رسیدیم که مجموعه‌ای از شرکت ها را در کنار هم داشته باشیم تا بتوانیم یک راهکار یکپارچه و راه حل جامعی را برای حل مشکلات این گونه شرکت‌ها ارائه دهیم: در این رویکرد هر یک از شرکتهایی که در گروه اکسپرت هستند با هدف نهایی حل مشکل

مشتری، هر کدام مسئولیت مشخصی را بر عهده می‌گیرند و تحت طراحی و برنامه ریزی یکپارچه، امور اجرایی را انجام می‌دهند و در پایان باعث به نتیجه رسیدن اهداف تعریف شده می‌شوند. شعار ما هم برای خدمات خود شریک راهبردی شما در جهت ارائه راهکارهای جامع است و براساس این شعار و با شرکت‌ها و سازمان‌ها روبرو می‌شویم. استراتژی ما تدوین و معرفی انواع این راهکارهای جامع به بخش های مختلف کشور در حوزه های صنعت، کشاورزی، دولت و تجارت است. که منجر به اصلاحات اساسی و پایدار در سازمان‌ها شود.

منابع انسانی گروه کارشناسان ایران را

لازم به ذکر است که دانش کاربردی بر خلاف آنچه را در میان مردم تصور می‌شود، بیش از آنکه به آموزش دهنده وابسته باشد به آموزش گیرنده آموزش یادگیری است و متکی است به عبارت دیگر چون هدف از آموزش یادگیری است و درصد یادگیری به آمادگی و علاقه یادگیرنده وابسته است. لازم است برای ایجاد فضای خودآموزی جهت انتقال دانش به کارکنان اولین حرکتی است مکانیزم مناسبی را به کار بگیریم. این مکانیزم باید بتواند قبل از دریافت دانش احساس نیاز و تشنگی را در افراد ایجاد نماید. یک بخش عمده این مکانیزم در زمان استخدام فعال می‌شود. در این زمان معمولاً سه شرط اصلی برای پرسنل تعریف می‌شود. اولین شرط این است که فرد باید از نظر اخلاقی و رفتار اجتماعی به معنای واقعی سالم باشد. به خصوص در بخش بازرسی باید از هرگونه کج روی مبرا باشد. برای مثال دارای چنان مناعت طبعی باشد که امکان خرید وی غیرممکن گردد، اتفاقات را کتمان نکند، دروغ نگوید، در حوزه مسئولیت خود تحت تاثیر فشارها قرار نگیرد. لذا این صلاحیت که ابعاد روحی، روانی و فیزیکی دارد شرط نخست ما است.

برایمان تشریح کنید و در مورد سیستم استخدام، پاداش، بهره وری و گزینش کارشناسان توضیحاتی ارائه نمائید.

عموماً شرکت های خدمات تخصصی، ۳ نوع سرمایه در اختیار دارند. اول اعتبار است که بزرگترین بخش از سرمایه شرکت محسوب می‌شود و اگر اعتبار از یک شرکت بازرسی یا مشاوره گرفته شود سایر دارایی‌ها مفید نخواهند بود. دوم دانش و تخصص است که خمیر مایه خدمات فنی و مشاوره است.

سوم منابع انسانی است که عملاً موتور محرکه و مهمترین ابزار اجرایی فعالیت‌های آن می‌باشد. پس اگر بخواهیم یک سازمان خدمات تخصصی را ارزیابی کنیم می‌بایست روی این ۳ مورد تمرکز داشته باشیم. در مورد اعتبار، با توجه به اینکه اعتبار یک شرکت نزد مشتریان و مخاطبان معنی دارد بالتبع باید در نگهداری این اعتبار و توسعه نزد آن‌ها اقدام کنیم. در بعضی از موارد داشتن اعتبار الزام به داشتن گواهی نامه های بین‌المللی و مجوز از مراجع ذیربط دارد. خوشبختانه مجموعه گروه اکسپرت زدها نوع از این گواهینامه را دارد.

در بخش دانش، چون لزوماً شرکت‌های خدمات تخصصی باید در لبه دانش حرکت کنند و با توجه به اینکه این دانش در بسیاری از موارد از دانشی که در دانشگاه های ما تدریس می‌شود جلوتر است و مهم تر از آن دانش کاربردی نیز هست، باید برای به روز نگه داشتن این دانش هماهنگ با نیازهای کشور تلاش کنیم. حال چون در ایران غالباً ما مصرف کننده دانش‌های تخصصی هستیم باید اولاً در انتقال دانش به شرکت‌های گروه برنامه‌ریزی داشته باشیم و ثانیاً با بومی کردن این دانش بتوانیم آنها را کاربردی نمائیم.

در کنار این موضوع با توجه به اینکه بسیاری از اینگونه دانش ها فراتر از سطح جاری دانش در کشور است، لذا موضوع آموزش مشتریان و انتقال

این دانش به فضای علمی کشور را نیز از طریق برگزاری سمینارها و همایش‌های گسترده برعهده داریم. در بعد منابع انسانی باید بگوییم که ما حقیقتاً و نه به صورت شعاری چیزی مهم تر از منابع انسانی‌مان نداریم، لذا لازم است منابع انسانی را به طور منظم حفظ و ارزیابی و در همه ابعاد به خصوص از نظر دانش تقویت کنیم و برای انجام این کار از طریق اعزام آنها جهت حضور دوره های داخل و خارج کشور یا اجرای دوره‌های آموزشی حین کار که به صورت گسترده ای در مجموعه شرکت‌هایمان داریم، اقدام می‌کنیم. برای آموزش‌های کاربردی هم ما مجبور هستیم کارشناسان را با استفاده از مکانیزم

لازم به ذکر است که دانش کاربردی بر خلاف آنچه را در میان مردم تصور می‌شود، بیش از آنکه به آموزش دهنده وابسته باشد به آموزش گیرنده آموزش یادگیری است و متکی است به عبارت دیگر چون هدف از آموزش یادگیری است و درصد یادگیری به آمادگی و علاقه یادگیرنده وابسته است.

لازم به ذکر است که دانش کاربردی بر خلاف آنچه را در میان مردم تصور می‌شود، بیش از آنکه به آموزش دهنده وابسته باشد به آموزش گیرنده آموزش یادگیری است و متکی است به عبارت دیگر چون هدف از آموزش یادگیری است و درصد یادگیری به آمادگی و علاقه یادگیرنده وابسته است.

لازم به ذکر است که دانش کاربردی بر خلاف آنچه را در میان مردم تصور می‌شود، بیش از آنکه به آموزش دهنده وابسته باشد به آموزش گیرنده آموزش یادگیری است و متکی است به عبارت دیگر چون هدف از آموزش یادگیری است و درصد یادگیری به آمادگی و علاقه یادگیرنده وابسته است.

لازم به ذکر است که دانش کاربردی بر خلاف آنچه را در میان مردم تصور می‌شود، بیش از آنکه به آموزش دهنده وابسته باشد به آموزش گیرنده آموزش یادگیری است و متکی است به عبارت دیگر چون هدف از آموزش یادگیری است و درصد یادگیری به آمادگی و علاقه یادگیرنده وابسته است.

لازم به ذکر است که دانش کاربردی بر خلاف آنچه را در میان مردم تصور می‌شود، بیش از آنکه به آموزش دهنده وابسته باشد به آموزش گیرنده آموزش یادگیری است و متکی است به عبارت دیگر چون هدف از آموزش یادگیری است و درصد یادگیری به آمادگی و علاقه یادگیرنده وابسته است.

لازم به ذکر است که دانش کاربردی بر خلاف آنچه را در میان مردم تصور می‌شود، بیش از آنکه به آموزش دهنده وابسته باشد به آموزش گیرنده آموزش یادگیری است و متکی است به عبارت دیگر چون هدف از آموزش یادگیری است و درصد یادگیری به آمادگی و علاقه یادگیرنده وابسته است.

لازم به ذکر است که دانش کاربردی بر خلاف آنچه را در میان مردم تصور می‌شود، بیش از آنکه به آموزش دهنده وابسته باشد به آموزش گیرنده آموزش یادگیری است و متکی است به عبارت دیگر چون هدف از آموزش یادگیری است و درصد یادگیری به آمادگی و علاقه یادگیرنده وابسته است.

لازم به ذکر است که دانش کاربردی بر خلاف آنچه را در میان مردم تصور می‌شود، بیش از آنکه به آموزش دهنده وابسته باشد به آموزش گیرنده آموزش یادگیری است و متکی است به عبارت دیگر چون هدف از آموزش یادگیری است و درصد یادگیری به آمادگی و علاقه یادگیرنده وابسته است.

لازم به ذکر است که دانش کاربردی بر خلاف آنچه را در میان مردم تصور می‌شود، بیش از آنکه به آموزش دهنده وابسته باشد به آموزش گیرنده آموزش یادگیری است و متکی است به عبارت دیگر چون هدف از آموزش یادگیری است و درصد یادگیری به آمادگی و علاقه یادگیرنده وابسته است.

لازم به ذکر است که دانش کاربردی بر خلاف آنچه را در میان مردم تصور می‌شود، بیش از آنکه به آموزش دهنده وابسته باشد به آموزش گیرنده آموزش یادگیری است و متکی است به عبارت دیگر چون هدف از آموزش یادگیری است و درصد یادگیری به آمادگی و علاقه یادگیرنده وابسته است.

لازم به ذکر است که دانش کاربردی بر خلاف آنچه را در میان مردم تصور می‌شود، بیش از آنکه به آموزش دهنده وابسته باشد به آموزش گیرنده آموزش یادگیری است و متکی است به عبارت دیگر چون هدف از آموزش یادگیری است و درصد یادگیری به آمادگی و علاقه یادگیرنده وابسته است.

لازم به ذکر است که دانش کاربردی بر خلاف آنچه را در میان مردم تصور می‌شود، بیش از آنکه به آموزش دهنده وابسته باشد به آموزش گیرنده آموزش یادگیری است و متکی است به عبارت دیگر چون هدف از آموزش یادگیری است و درصد یادگیری به آمادگی و علاقه یادگیرنده وابسته است.

لازم به ذکر است که دانش کاربردی بر خلاف آنچه را در میان مردم تصور می‌شود، بیش از آنکه به آموزش دهنده وابسته باشد به آموزش گیرنده آموزش یادگیری است و متکی است به عبارت دیگر چون هدف از آموزش یادگیری است و درصد یادگیری به آمادگی و علاقه یادگیرنده وابسته است.

لازم به ذکر است که دانش کاربردی بر خلاف آنچه را در میان مردم تصور می‌شود، بیش از آنکه به آموزش دهنده وابسته باشد به آموزش گیرنده آموزش یادگیری است و متکی است به عبارت دیگر چون هدف از آموزش یادگیری است و درصد یادگیری به آمادگی و علاقه یادگیرنده وابسته است.

لازم به ذکر است که دانش کاربردی بر خلاف آنچه را در میان مردم تصور می‌شود، بیش از آنکه به آموزش دهنده وابسته باشد به آموزش گیرنده آموزش یادگیری است و متکی است به عبارت دیگر چون هدف از آموزش یادگیری است و درصد یادگیری به آمادگی و علاقه یادگیرنده وابسته است.

لازم به ذکر است که دانش کاربردی بر خلاف آنچه را در میان مردم تصور می‌شود، بیش از آنکه به آموزش دهنده وابسته باشد به آموزش گیرنده آموزش یادگیری است و متکی است به عبارت دیگر چون هدف از آموزش یادگیری است و درصد یادگیری به آمادگی و علاقه یادگیرنده وابسته است.

لازم به ذکر است که دانش کاربردی بر خلاف آنچه را در میان مردم تصور می‌شود، بیش از آنکه به آموزش دهنده وابسته باشد به آموزش گیرنده آموزش یادگیری است و متکی است به عبارت دیگر چون هدف از آموزش یادگیری است و درصد یادگیری به آمادگی و علاقه یادگیرنده وابسته است.

لازم به ذکر است که دانش کاربردی بر خلاف آنچه را در میان مردم تصور می‌شود، بیش از آنکه به آموزش دهنده وابسته باشد به آموزش گیرنده آموزش یادگیری است و متکی است به عبارت دیگر چون هدف از آموزش یادگیری است و درصد یادگیری به آمادگی و علاقه یادگیرنده وابسته است.

لازم به ذکر است که دانش کاربردی بر خلاف آنچه را در میان مردم تصور می‌شود، بیش از آنکه به آموزش دهنده وابسته باشد به آموزش گیرنده آموزش یادگیری است و متکی است به عبارت دیگر چون هدف از آموزش یادگیری است و درصد یادگیری به آمادگی و علاقه یادگیرنده وابسته است.

لازم به ذکر است که دانش کاربردی بر خلاف آنچه را در میان مردم تصور می‌شود، بیش از آنکه به آموزش دهنده وابسته باشد به آموزش گیرنده آموزش یادگیری است و متکی است به عبارت دیگر چون هدف از آموزش یادگیری است و درصد یادگیری به آمادگی و علاقه یادگیرنده وابسته است.

لازم به ذکر است که دانش کاربردی بر خلاف آنچه را در میان مردم تصور می‌شود، بیش از آنکه به آموزش دهنده وابسته باشد به آموزش گیرنده آموزش یادگیری است و متکی است به عبارت دیگر چون هدف از آموزش یادگیری است و درصد یادگیری به آمادگی و علاقه یادگیرنده وابسته است.

لازم به ذکر است که دانش کاربردی بر خلاف آنچه را در میان مردم تصور می‌شود، بیش از آنکه به آموزش دهنده وابسته باشد به آموزش گیرنده آموزش یادگیری است و متکی است به عبارت دیگر چون هدف از آموزش یادگیری است و درصد یادگیری به آمادگی و علاقه یادگیرنده وابسته است.

لازم به ذکر است که دانش کاربردی بر خلاف آنچه را در میان مردم تصور می‌شود، بیش از آنکه به آموزش دهنده وابسته باشد به آموزش گیرنده آموزش یادگیری است و متکی است به عبارت دیگر چون هدف از آموزش یادگیری است و درصد یادگیری به آمادگی و علاقه یادگیرنده وابسته است.

عجین شده است کسی که یکی از خصوصیات مذکور را نداشته باشد حتی چنانچه استخدام هم بشود خود به خود بعد از مدتی طرد می‌شود.

نکته دیگر اینکه ما برای همکاری با یک موضوع را کاملاً شفاف و روشن بیان می‌کنیم و آن اینکه ما در حقیقت خریدار خدمات شما هستیم بنابراین بین ما یک رابطه ساده تجاری وجود دارد. ما خریدار کار شما هستیم نه خریدار وقت یا زمان حضور فیزیکی شما و در مقابل نیز مبلغ آن را می‌پردازیم. این تفکر با تفکر روز مزدی و پست مزدی که در کشور ما جاری است، بسیار متفاوت است. حال با این رویکرد ابتدا باید بتوانیم کار افراد را ارزیابی کنیم و نه صرفاً حضور آن‌ها را در شرکت حتی بیشتر از آن باید نتیجه کار افراد را نیز ارزیابی کنیم. در نتیجه مفهوم زمان حضور در محیط کار کاملاً متحول می‌شود بدین معنی که انجام کار چندان مقید به زمان نخواهد بود، البته در شرکت نظم هم حکمفرماست ولی اینکه

شود و ساعت ۳ بعدازظهر خارج شود و بگوید من امروز کار کرده‌ام چون در محیط کار بودم مفهوم زیادی ندارد.

نکته دیگر در بحث خرید و فروش کار، این است که علاقه، وفاداری و مباحث عاطفی قضیه را هم مدنظر قرار میدهم و دغدغهای که پرسنل برای انجام کار خوب دارند؛ نیز بسیار مهم است. بی تفاوتی نسبت به نتیجه کار یک امر ضد ارزش است بنابراین باید برای نتیجه کار که نهایتاً رضایت مشتری است در ذهن همه کارکنان جاگهایی داشته باشیم. این موضوع

بخصوص، در افرادی که دارای مسئولیت هستند، معنای بیشتری پیدا می‌کند. مکانیزم های پرداخت حقوق و دستمزد نیز در شرکت‌های ما کاملاً این رویکرد را دنبال می‌کنند. در حله اول این مکانیزم انعطاف پذیر است و بر سه بخش انجام کار، علاقه برای انجام کار و مسئولیت در مقابل نتیجه کار استوار است. در واقع با یک سیستم نسبتاً پیچیده

حقوق و دستمزد روبرو هستیم که در کشورمان کمتر مشابه آن را دیده‌ام. ما نظام ارزیابی عملکرد داریم. کارشناسان رتبه بندی می‌شوند و متناسب با میزان کار مفیدی که انجام می‌دهند دریافتی دارند.

سیستم های نظارتی و کنترل بر عملکرد پرسنل چگونه است؟

ما ابتدا سیستم کیفیت را بر اساس استاندارد ایزو ۹۰۰۱ استقرار دادیم و سپس آن را با استقرار استاندارد ایزو ۹۰۰۴ و ایزو ۱۷۰۲۰ تکمیل کردیم. اجرای این سیستم ها ما را ملزم می کند که یک نظام کنترل کیفیت بر عملکرد پرسنل داشته باشیم. در نتیجه یک مکانیزم کنترل کیفیت بسیار گسترده‌ای بر روی فعالیت‌های ما در شرکت‌ها حاکم است. در شرکت‌های بازرسی و مشاوره، وجود سیستم نظارتی و کنترل یک اصل اساسی است بخصوص وقتی که انعطاف پذیری زیاد باشد. ما برای اینکه به یک کارشناس اجازه دهیم فعالیت خود را به سرعت انجام دهد و گواهینامه یا گزارش‌های حساس را که می‌تواند میلیون‌ها دلار را به نفع یا به ضرر کسی بالا و پایین کند بلافاصله خود را مثلاً در روی کشتی و با یک امضا صادر کند باید لزوماً اطمینان داشته باشیم که وی هرگز اشتباه نمی‌کند و یا خدای نکرده کار خلاف انجام نمی‌دهد. بنابراین باید بخشی از این کنترل ها در خود افراد ذاتی و نهادینه کنیم، در عین اینکه نظاماتی برای کنترل هم لازم است

سیستم های نظارتی و کنترل بر عملکرد پرسنل چگونه است؟

سیستم های نظارتی و کنترل بر عملکرد پرسنل چگونه است؟

سیستم های نظارتی و کنترل بر عملکرد پرسنل چگونه است؟

سیستم های نظارتی و کنترل بر عملکرد پرسنل چگونه است؟

سیستم های نظارتی و کنترل بر عملکرد پرسنل چگونه است؟

سیستم های نظارتی و کنترل بر عملکرد پرسنل چگونه است؟

سیستم های نظارتی و کنترل بر عملکرد پرسنل چگونه است؟

سیستم های نظارتی و کنترل بر عملکرد پرسنل چگونه است؟

سیستم های نظارتی و کنترل بر عملکرد پرسنل چگونه است؟

سیستم های نظارتی و کنترل بر عملکرد پرسنل چگونه است؟

سیستم های نظارتی و کنترل بر عملکرد پرسنل چگونه است؟

سیستم های نظارتی و کنترل بر عملکرد پرسنل چگونه است؟

سیستم های نظارتی و کنترل بر عملکرد پرسنل چگونه است؟

اصلاحي و پیشگیرانه را انجام دهیم. لذا با توجه به اینکه سلامت اخلاقی افراد اهمیت زیادی دارد وقتی همکار جدیدی به عنوان متقاضی کار به ما مراجعه می کند سوالات مصاحبه پیش از اینکه در مورد وضعیت تحصیلی و سوابق کاری و شغلی او باشد از ازدواج، داشتن فرزند و محل سکونت می پرسیم و مثلاً اگر تازه ازدواج کرده باشد از او می پرسیم که منزل مادر همسرتان کجاست در پاسخ به تعجب وی، می گویم: از زیبایی شما، برای اینکه بدانیم برای کار ما مناسب هستید یا خیر آسان است اما ارزیابی اینکه کار ما مناسب شما است، بسیار دشوار است، بخصوص برای کسانی که با مجموعه ما آشنایی ندارند. اینکه از منزل مادر همسران می پرسیم و یا اینکه آیا فرزند کوچک دارید یا نه دلیل آن این است که بعضاً نوع کار نیازمند انجام مسافرت های متعدد است. حال اگر شخص بنا به نیاز مقطعی امروز، مسافرت به خارج از محل زندگی خود را هم می پذیرد، اما باید دید آیا همسرش با داشتن یک کودک کوچک چه مدت می تواند نبود او را در خانه تحمل کند؟ اما اگر مادر همسرش در طبقه بالای منزل او سکونت داشته باشد این مشکل به مراتب کمتر خواهد بود. در نظر گرفتن این مباحث در مدیریت منابع انسانی بسیار کلیدی است. در مورد میزان دستمزد هم همینطور، باید بدانیم استاندارد زندگی افراد چیست و چه رقم حقوقی را می طلبد. اینکه امروز می پذیرد با حقوقی که با استاندارد زندگی او هماهنگی ندارد کار کند، خود موجب ایجاد اشکالات دیگر در آینده خواهد بود.

چه میزان از وقت مفید شما به کار در این مجموعه اختصاص می یابد؟

تقریباً روزانه بین ۱۴ تا ۱۶ ساعت کار می کنم. از این مدت حداکثر ۳-۴ ساعت به امور گروه اکسپرتز اختصاص دارد و بقیه یعنی ۱۰ تا ۱۲ ساعت، کارهای اجتماعی انجام می دهم که ربطی به گروه اکسپرتز ندارد. در حال حاضر رئیس انجمن مدیریت کیفیت ایران هستم و طراحی و اجرای مدل جدید جایزه ملی کیفیت ایران بر عهده ما است که این امر حجم زیادی از وقت مرا برای امور علمی و اجرایی به خود اختصاص می دهد. در کنار این موضوع رئیس جامعه میزبانی و بازرسی ایران هم هستم که در این تشکل تقریباً تمام شرکت های بزرگ بازرسی حضور دارند. در این مجموعه نیز با کمک شرکت های عضو، تحولات گسترده ای را برای سامان دهی امور بازرسی در کشور انجام می دهیم. عضو هیأت نمایندگان اتاق بازرگانی و صنایع و معادن ایران هستم و در آنجا هم در کمیسیون های مختلف فعالم و در پروژه هایی از جمله طرح ساماندهی تشکل های کشور و استقرار نظام کسب و کار در بخش بازرگانی و تولیدی کشور را مشارکت دارم. عضو شورای مرکزی کنفدراسیون صنعت ایران هستم که در این کنفدراسیون طراحی و اجرای طرح توسعه صنعت در کشور و اصلاح ساختار تشکل های صنعتی و غیره در جریان است.

عضو کار گروه مدیریت کیفیت صادرات هستم که این کار گروه که از نمایندگان ارگان های مؤثر در صادرات کشور تشکیل شده است در سازمان توسعه تجارت و زیر نظر شورای عالی صادرات فعالیت می نماید. این کار گروه، طرح مدیریت کیفیت صادرات را با همکاری سازمان توسعه تجارت دنبال می کند.

تدوین استانداردها و اجرای دوره های آموزشی که بیشتر جنبه های اجتماعی دارند نیز فعالیت دارم. در حوزه بین المللی، دو مسئولیت مشخص دارم یکی نمایندگی ایران در کمیته فنی شماره ۱۷۶ TC سازمان جهانی استاندارد ISO/TC ۱۷۶ که مسئولیت تدوین استانداردهای مدیریتی را از جمله استانداردهای سری ISO ۹۰۰۰ را بر عهده دارد. دوم عضویت در انجمن سلطنتی کیفیت انگلستان (Chartered Quality Institute) است که مسئولیت توسعه کیفیت و ارائه آموزش های این انجمن در ایران را بر عهده دارم.

چگونه فرصت پرداختن به تمام این مسئولیت ها را تنظیم می کنید؟ در شرایطی که بسیاری از مدیران فرصت پرداختن و حضور در تشکل های تخصصی خود را هم ندارند و کمبود وقت را مهمترین مشکل خود می دانند؟

زمانی که پشت فرمان اتومبیل می نشینید و فقط با فرمان، دنده، گاز و ترمز اتومبیل سرو کار دارید آیا می دانید موتور اتومبیل شما هر دقیقه بیش از ۳۰۰۰ دور می زند، شمع اتومبیل نزدیک ۱۲-۱۰ هزار بار جرقه می زند به همین تعداد نیز سوپاپها باز و بسته می شوند. با یک ترمز ساده می دانید چند سیستم به کار می افتد تا اتومبیل شما متوقف شود؟ اگر چنانچه در اتومبیل شما سیستم های مختلف فعال نباشند قطعاً شما نمی توانید به این راحتی رانندگی کنید. در یک شرکت هم همین طور است، برای اینکه بتوانید به کارهای دیگری نیز بپردازید باید سیستم هایی را که به خوبی بتوانند کار خود را انجام دهند استقرار دهید. به عبارتی تبدیل چند فعالیت به یک سیستم موجب می شود که هر کدام از اجزاء، در قالب سیستم به صورت خودکار، کار خود را انجام دهند عموماً اتومبیل که با استقرار چندین سیستم، شما به بیش از یک فرمان، گاز و ترمز نیاز ندارید. نکته دیگر اینکه بازدهی زندگی در یک حجم تعریف می شود. به عبارت دیگر، در زندگی یک بعد طول وجود دارد که

همان زمان است، مثلاً شما ۱ ساعت وقت دارید یا ۴۰ سال عمر دارید. طول زندگی تقریباً برای افراد مشابه است و عمر یک نفر معمولاً بیش از ۸۰-۹۰ سال نیست و در هر روز هم بیش از ۱۵-۱۰ ساعت نمی توان کار کرد. اما بعد دیگر عرض زندگی است، این که در یک ساعت چه می کنید؟ مقاله می نویسید؟ یا می کنید! استراحت می کنید؟ مقاله می نویسید؟ یا کار اجرایی انجام می دهید موضوع دیگری است، این عرض زمان است که به شما اجازه می دهد در طول زمان، سطح گسترده تری را تحت پوشش قرار دهید. اما بعد دیگر، عمق زندگی است این بعد ترکیبی از دانش، عشق، علاقه، روح و روان، اعتقاد و ایمان است بنابراین الزاماً یک ساعت کارکردن یک نفر، با یک ساعت کارکردن فرد دیگری یکسان نیست. ما باید کاربرد بعد طول که چندان در اختیار خودمان نیست را بدانیم و با دو بعد دیگر که بسیاری از محورهای آن در اختیار خودمان است، از ظرفیت های بالقوه زندگی خود استفاده کنیم.

به تفکر سیستمی اشاره کردید و اینکه هر کدام از اجزای مجموعه شما در قالب یک سیستم کار خود را انجام می دهند و این امر زمان زیادی را در اختیار شما به عنوان مدیر قرار می دهد، تا چه میزان شرکت به وجود شما وابسته است؟ همانطور که می دانید تعداد شرکت هایی که پس از خروج مدیران موفق (به دلایل مختلف) منحل شده اند و از هم پاشیده اند، کم نیست.

این موضوع تا حد زیادی وابسته به محیط خارج از بنگاه های اقتصادی است. در کشورهای پیشرفته، شرکت هایی که بیش از ۲۰۰ سال قدمت دارند کم نیستند. اما در کشورهای جهان سوم که در بخش اقتصادی آن ها هر چند گاهی توفانی بوجود می آید، اموال شرکتی مصادره می شود، شرکت دیگری تعطیل می شود، یا شرایط متفاوتی برای آن به وجود می آید که برای آن شرکت قابل پیش بینی نیست، خود به خود عمر شرکت ها کوتاه است. متأسفانه

ب. سیمر، سر رسی یک بعد طول وجود دارد که خود به خود عمر شرکت ها کوتاه است. ماب



محیط خارج از بنگاه ها در کشورهای جهان سوم بسیار متغیر است و این تغییر شرایط محیطی بر روند دوره عمر شرکت ها تأثیرگذار است. ما در ایران شاهد حضور شرکت های موفق نیز بوده ایم که اگر تحولات برون سازمانی برایشان بوجود نمی آمد هنوز با قابلیت های بالا کار می کردند.

امیدوارم ثبات اقتصادی، اجتماعی و سیاسی ما به حدی برسد که فضا و بستر مناسب برای تداوم خدمات این گونه شرکت ها مهیا باشد. در عدم تداوم کار شرکت ها، عامل دیگری هم مهم است و آن اینکه شیوه مدیریتی در بنگاه های ما علمی نیست و با بروز کوچکترین اتفاق و به دلیل نبود سیستم های مدیریتی کارآمد، شرکت از درون و از بیرون از هم می پاشد. وقتی از سیستم صحبت می کنیم منظورمان مجموعه عواملی است که وقتی کنار هم قرار میگیرند با نظمی خاص، خروجی مشخصی را ایجاد و ارائه می دهد. اگر اجزای اتومبیل را به صورت نامنظم و بهم ریخته در اتاقی بریزیم، با وجود اینکه تمامی یک اتومبیل را در اختیار داریم و این اتومبیل حرکت می کند، باید تک تک اجزا با نظم و برنامه ریزی خاصی در ارتباط با همدیگر قرار گیرد تا تبدیل به اتومبیلی آماده حرکت شود. این نظم خاص همان سیستم است. حال اگر سیستم ها نیز وجود داشته باشند، آن ها باید به خوبی کار کنند مثلاً سیستم ترمز اگر به درستی کار نکند عمر این اتومبیل چندر خواهد بود؟ در بعضی سازمان ها سیستم وجود دارد اما در وجود مدیر آن متمرکز است و وقتی مدیر مزبور شرکت را ترک می کند تمام ارتباطات، سوابق و نظم حاکم بر شرکت را با خود می برد و سازمان مثل وقتی که نخ تسبیح پاره می شود اجزاء آن سازمان پراکنده و بلا استفاده می شوند. در نتیجه در سازمان باید سیستم خارج مدیران و کارکنان آن وجود داشته و قابل تشخیص باشد.

دیگر اینکه در سازمان ها سیستم باید از حالت جمادی خارج شده و دینامیک و پویا باشد. در نظام جمادی تمام عوامل به یکدیگر چسبیده اند و در سازمان ها بروکراتیک نیز همین گونه. حال وقتی عوامل آزادی عمل پیدا می کنند و می توانند تا حدودی خودشان را متناسب با محیط تغییر دهند سازمان به زندگی نباتی نزدیک می شود و وقتی می تواند حرکت کند و پیش برود به زندگی حیوانی می رسد و وقتی که سازمان دارای عقل و شعور می شود و می تواند بد و خوب را تشخیص دهد و محیط خود را بشناسد و با موقعیت سنتجی، خود را با وضعیت آتی هماهنگ نماید زندگی سازمان، انسانی می شود. باید در شرکت ها مثل انسان سیستم رشد (که خلاقیت نوآوری و مدیریت تغییر و تحول است) را داشته باشیم زیرا این عامل باعث می شود که شرکت با تغییرات محیطی، از هم نپاشد. علاوه بر آن سیستم ترمیم لازم است. همانطور که یک درخت آفت می زند یا یک انسان بیمار می شود سازمانها نیز همین حالت ها برایشان بوجود می آید، شرکت باید بتواند خود را ترمیم کند، مثلاً اگر یک مدیر کلیدی از شرکت خارج شد شخص دیگری به جای او خواهد بود. اگر این سیستم ها وجود داشته باشند و به افراد هم وابسته نباشند دوام سازمان ها بیشتر خواهد شد. با این مقدمه طولانی پاسخ سوال شما این است که ما با ایجاد سیستم های مناسب که چندان به شخص وابسته نیست سعی کرده ایم مشکلات بیرونی و درونی چنان تعامل داشته باشیم که موجب تعطیلی ناخواسته ما نشود.