

افراد بر بنیاد پیشرفت خود تفکر و بر بنیاد تفکرات خود عمل می‌کنند

نیم‌نگاه

• به اعتقاد من منظور از تحصیل، فرا گرفتن دانش و اطلاعات در دانشگاه نیست. در حال حاضر برای مدیران واحدها و کارخانجات، محل تحصیل افراد تفاوت چندانی ندارد و مهم‌ترین نکته داشتن مهارت و تخصص فارغ‌التحصیلان می‌باشد.

• می‌توان گفت در صناعی که رقابت در آن صنایع و بازار حاکم است، حتی به صورت آزمون و خطا، مدیران توانمندی وجود دارند.

• شاید در صورت رقابتی شدن فضا، مجالی برای ورود افراد حرفه‌ای‌تر و تشویق سایر افراد به سوی حرفه‌ای‌تر شدن فراهم آید.

• نمی‌توان انتظار داشت ابزاری را که در یک نقطه از دنیا توسعه پیدا کرده، بتواند در ایران نیز اجرا کرد و اثربخشی یکسانی نیز عرضه کند.

گفت‌وگو با مهندس میرمحمدعلی گلچوبیان - قائم مقام مدیر عامل شرکت عصر مدیریت بینا

اشاره:

مهندس گلچوبیان، دانش آموخته رشته مهندسی مکانیک و کارشناس ارشد رشته مدیریت اجرایی است. وی اعتقاد دارد که هر پدیده و عنصری در طبیعت رسالتی بر عهده دارد؛ به همین دلیل در مقطعی از زندگی خود احساس می‌کند که رسالت وی ادامه تحصیل در رشته مکانیک نیست؛ به همین دلیل رشته مدیریت را جهت ادامه تحصیل انتخاب می‌کند.

وی پس از اخذ مدرک دیپلم، به تدریس خصوصی ریاضی و فیزیک می‌پردازد تا این که پیشنهاد پدر یکی از شاگردان خود مبنی بر اشتغال شرکت آساده صنعت را می‌پذیرد.

مهندس گلچوبیان، دیدگاه ویژه‌ای در زمینه شغلی اراد دارد. به طوری که می‌گوید افراد در زمینه شغلی به ۲ دسته تقسیم می‌شوند. افرادی که قادر به فعالیت و رشد در شرکت‌های بزرگ دولتی یا شبه دولتی هستند و دسته دوم افرادی هستند که دارای استعداد کار، تلاش و رشد در شرکت‌ها و واحدهای بخش خصوصی هستند.

وی که فعالیت در بخش دولتی و خصوصی را در کارنامه فعالیت حرفه‌ای خود دارد، پس از مدتی به این نتیجه می‌رسد که بهتر است در قالب یک شرکت خصوصی کوچک، به مشاوره، فروش خدمات و حل مسأله شرکت‌های بخش خصوصی بپردازد. به این ترتیب شرکت عصر مدیریت بینا به اتفاق دو تن از مدیران ارشد و با سابقه راه‌اندازی می‌شد و در کنار آن به انتشار نشریه عصر مدیریت با هدف ارائه بینش و راهکارهای متناسب با مسائل کسب و کار در ایران برای صاحبان بنگاه‌ها به ویژه بخش خصوصی می‌پردازد. جهت ترسیم فضای روشن و واقعی از وضعیت مدیریت و جایگاه مشاوره مدیریت در کشور با وی گفت‌وگو و گویی انجام دادیم که از نظراتان می‌گذرد:

مدیریت، کشاورزی، علوم سیاسی و... هم قابل طرح است. البته به این نتیجه رسیدم که مدیریت حلقه مفقوده اصلی میان پتانسیل‌های بالفعل، بالقوه و اهداف این مدیریت می‌تواند در ابعاد مختلف سیاسی، اقتصادی و مدیریت بنگاه‌ها مطرح شود.

معتقدم هر پدیده و عنصری در طبیعت رسالتی بر عهده دارد؛ در آن زمان، به این نتیجه رسیدم که رسالت من ادامه تحصیل در رشته مکانیک نیست و در صورتی که به تحصیل در این رشته ادامه ندهم، مهندسی‌توانمندتر و متبحرتر از من در میدان حضور دارند. به همین دلیل در رشته مدیریت ادامه تحصیل دادم و هنوز هم همین گونه فکر می‌کنم.

هدف از انتخاب رشته مدیریت به عنوان یک کسب‌وکار چه بود؟

در خانواده‌ای صنعتگر پرورش یافته‌ام و با واقعیات موجود در صنعت کشور بیگانه نبودم. مانند هر کودک دیگری به محیط کار پدرم می‌رفتم و در منزل نیز مباحث صنعتی و اقتصادی مطرح می‌شد، بدون این که حق انتخاب در شنیدن مسائل مذکور را داشته باشم! شاید اگر پدرم موزیسین بود، متوجه وجود شکاف بزرگی در موسیقی می‌شدم. این امر تا حدود زیادی به فضای خانوادگی مرتبط است. در دوره‌ای در کشور متولد شدم که خودکفایی و ایجاد اشتغال از مسائل جدی و مهم به شمار می‌رفتند. البته این امر مختص

به سوابق تحصیلاتی و شغلی خود اشاره نمایید و این که چگونه وارد عرصه مدیریت شدید؟

متولد سال ۱۳۵۶ در تهران هستم. به اعتقاد من منظور از تحصیل، فرا گرفتن دانش و اطلاعات در دانشگاه نیست. همان طور که می‌دانید معنای کلمه "تحصیل" به دست آوردن است، بنابراین انسان‌ها از بدو تولد به تحصیل و کسب موارد مختلف می‌پردازند. اما اگر بخواهیم تحصیلات آکادمیک را مبنا قرار دهیم، کارشناس رشته مهندسی مکانیک دانشگاه آزاد اسلامی (واحد تهران جنوب) و کارشناس ارشد رشته مدیریت اجرایی در سازمان مدیریت صنعتی هستم.

زمانی که جهت شرکت در کنکور کارشناسی ارشد رشته مهندسی مکانیک تلاش می‌کردم، به این نتیجه رسیدم که کشور با کمبود نیروی مهندس مواجه نیست و از سوی دیگر کمبودی نیز از لحاظ منابع مختلف مادی، سرمایه‌ای و پتانسیل‌های جغرافیایی در کشور وجود ندارد؛ پس دلیل وجود تعداد قابل توجه مهندسی‌ن بیکار، پزشکان بیکار و... چیست؟ چگونه نسبت پزشک به بیمار یک دهم کشوری مانند آلمان است؛ در حالی که شاید ده‌ها برابر آلمان پزشک بیکار در ایران وجود دارد! این وضعیت کم و بیش در رشته‌های مهندسی نیز وجود دارد به این معنا که کارخانجات به دنبال استخدام مهندسان حرفه‌ای هستند اما از آن سو با مهندسان بیکار مواجه هستیم. این پرسش در فارغ‌التحصیلان رشته

میان دانشجویان دانشگاه‌های دولتی و دانشجویان دانشگاه آزاد جهت یافتن شغل مناسب و مرتبط با رشته تحصیلی، رقابت تنگاتنگی وجود داشت. البته در حال حاضر برای مدیران واحدها و کارخانجات، محل تحصیل افراد تفاوت چندانی ندارد و مهم‌ترین نکته داشتن مهارت و تخصص فارغ‌التحصیلان می‌باشد. اما در سال‌های گذشته، از نخستین روز تحصیل در دانشگاه، دغدغه یافتن شغل همراه ما بود. این موارد باعث شد متوجه واقعیت‌های بازار کار و کسب‌وکار

ایران نیست و معمولاً تمام روسای جمهور کشورها در زمان انتخابات چندین محور اساسی از جمله اشتغالزایی، مالیات، بیمه‌های اجتماعی و... را مطرح می‌نمایند. ولی در زمان کودکی من، توجه اصلی کشور به مباحث خودکفایی معطوف بود...

پس از اخذ مدرک دیپلم، به تدریس خصوصی ریاضی و فیزیک پرداختم. زمانی هم که در دانشگاه آزاد پذیرفته شدم، یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های دانشجویان دانشگاه آزاد در آن سال‌ها، یافتن شغل مناسب بود زیرا

شوم، لذا از ادامه تحصیل در رشته مهندسی مکانیک منصرف شدم و تصمیم گرفتم جهت آشنایی با جریانات و وضعیت بازار کار، وارد یک فعالیت شوم.

تدریس خصوصی، نخستین کاری بود که به ذهنم رسید. مدتی به تدریس ادامه دادم تا این که پدر یکی از شاگردانم (مهندس بیژن محبی - مدیر عامل شرکت آساده صنعت -) مرا جهت کار به کارخانه خود دعوت کرد. این کارخانه در حال حاضر یکی از واحدهای صنعتی موفق ایران محسوب می‌شود. بعدها به واسطه همین شغل در شرکت راه آهن به صورت مقطعی به فعالیت پرداختم و اصولاً در زمان دانشجویی در پروژه‌ها و شرکت‌های کوچک و بزرگ مختلفی کار کردم.

سال ۱۳۷۵ هنوز اینترنت در ایران گسترده و فراگیر نشده بود، لذا بینش و ابزار جدیدی محسوب می‌شد که طبعاً فهم آن نیز کار ساده‌ای نبود. جست و جویا با دستورات فینگر انجام می‌شد و دانشگاه‌های محدودی مانند دانشگاه صنعتی شریف و دانشگاه تهران به آن دسترسی داشتند. سال ۱۳۷۵ موفق به راه‌اندازی سایت اطلاع‌رسانی در مورد صنعت خودرو شدیم که از آن طریق تجربه مفیدی در خودروسازی و فناوری اطلاعات پیدا کردم.

فعالیت رسمی و جدی من در گروه صنعتی ایران خودرو به عنوان کارشناس مهندسی لجستیک آغاز شد. ورود من به این گروه با پیشرفت و توسعه خودروسازی در کشور و آغاز بالندگی پروژه سمند همراه بود و بسیار خرسندم که در آن دوره تاریخی در ایران خودرو حضور داشتم.

پس از مدتی همکاری با ایران خودرو، به دلایل مختلف (که مسائل مالی جایگاهی در آن نداشت)، به این جمع بندی رسیدم که لازم است ادامه مسیر شغلی‌ام را خارج از یک شرکت بزرگ مانند ایران خودرو ادامه دهم لذا به عنوان دستیار مدیر عامل وارد شرکت سوپر پایپ اینترنت‌ناشنال - متعلق به بخش خصوصی - شدم.

فضای این دو واحد تا چه میزان با یکدیگر متفاوت بود؟

ایران خودرو و سوپر پایپ اینترنت‌ناشنال دو دنیای کاملاً متفاوت هستند. به اعتقاد من افراد در زمینه شغلی به ۲ دسته تقسیم می‌شوند. افرادی که قادر به فعالیت و رشد در شرکت‌های بزرگ دولتی یا شبه دولتی هستند و دسته دوم افرادی هستند که دارای استعداد کار، تلاش و رشد در شرکت‌ها و واحدهای بخش خصوصی هستند. به ندرت افرادی وجود دارند که دارای توانمندی و استعداد در هر دو زمینه باشند زیرا فعالیت در بخش دولتی و بخش خصوصی دو دنیای متفاوت هستند.

برای مثال گروه صنعتی ایران خودرو بیش از ۱۸ هزار نفر پرسنل داشت اما در سوپر پایپ با ۱۲۰ نفر پرسنل آموختم که افکار عمومی محترم، واقعی و قدرتمند است و این موضوع را در سایر شرکت‌های بخش خصوصی بارها و بارها مشاهده کردم.

البته شرکت‌های خصوصی به چند دسته تقسیم می‌شوند؛ شرکت‌هایی که می‌خواهند ارزش افزوده داشته باشند و حرفه‌ای عمل کنند که این نوع شرکت‌ها

رسالت عصر مدیریت بینا، حل مسأله شرکت‌های کوچک و متوسط است. البته با توجه به استانداردهای جهانی تقریباً در ایران شرکت بزرگ وجود ندارد. حتی گروه صنعتی ایران خودرو بر اساس استانداردهای بین‌المللی یک شرکت متوسط محسوب می‌شود و شرکت‌های کوچک و متوسط بخش بزرگی از شرکت‌های ایرانی را شامل می‌شوند.

در چارچوب یکسری اصول به فعالیت ادامه می‌دهند، اما شرکت‌هایی نیز وجود دارند که متأسفانه مستقل از هر گونه اصولی و به طور تصادفی اقداماتی انجام می‌دهند و هدفی جز مطامع مادی را تعقیب نمی‌کنند. بعد از آن کارم را در یک شرکت تولید کننده لوازم خانگی به‌عنوان "معاون توسعه پایدار" ادامه دادم، لازم به ذکر است که فعالیت اصلی من در شرکت ایران خودرو متمرکز بر پروژه‌های توسعه محور و مدیریت مهندسی بود و اساساً به‌عنوان یک مهندس مکانیک کار نمی‌کردم.

پس از مدتی، به این نتیجه رسیدم که بهتر است در قالب یک شرکت خصوصی کوچک، به مشاوره، فروش خدمات و حل مسأله شرکت‌های بخش خصوصی بپردازم. بر همین پایه "شرکت عصر مدیریت بینا" به اتفاق دو تن از مدیران ارشد و با سابقه جهت راه‌اندازی شد و در کنار آن به انتشار نشریه عصر مدیریت با هدف ارائه بینش و راهکارهای متناسب با مسائل کسب و کار در ایران برای صاحبان بنگاه‌ها به ویژه بخش خصوصی پرداختیم. البته سابقه نشریه به ۸ سال قبل باز می‌گشت که کل آن به امر دریافت مجوز سپری شده بود!

رسالت عصر مدیریت بینا، حل مسأله شرکت‌های کوچک و متوسط است. البته با توجه به استانداردهای جهانی تقریباً در ایران شرکت بزرگ وجود ندارد. حتی گروه صنعتی ایران خودرو بر اساس استانداردهای بین‌المللی یک شرکت متوسط محسوب می‌شود و شرکت‌های کوچک و متوسط بخش بزرگی از شرکت‌های ایرانی را شامل می‌شوند.

در حال حاضر وضعیت مدیریت در کشور چگونه است؟ مدیران تا چه میزان با سیستم‌های جدید مدیریت آشنا هستند و اصولاً این سیستم‌ها تا چه میزان قابل پیاده سازی در ایران می‌باشند؟

در بحث مدیریت باید به چند نکته توجه کرد. نخست این که همچنان در فاز مدیر - مالکی قرار داریم. این امر در اقتصاد دولتی که بر اساس آن دولت، مدیریت بنگاه‌هایی را بر عهده دارد که مالک آن است و چه در بخش خصوصی که مدیران همان مالکان شرکت می‌باشند؛ مصداق دارد و تعداد شرکت‌ها و واحدهایی که از این قاعده پیروی نمی‌کنند، بسیار اندک و انگشت شمار است.

مستقل از این که چنین سیستمی دارای چه مزایا و

معایبی می‌باشد؛ مشخصاتی برای خود دارد. اول این که لزوماً افراد، مدیران حرفه‌ای نیستند و تخصصی در زمینه دانش مدیریت ندارند. این امر به خودی خود نه مثبت است و نه منفی. اصولاً معتقدم عاملی به نام خوب یا بد وجود ندارد، زیرا واقعیات بر ما حاکم هستند و با توجه به این که واقعیات در چه طیف زمانی و مکانی بر ما حادث می‌شوند، می‌توانیم تغییر مثبت یا منفی را داشته باشیم که در واقع این همان فرصت‌ها و تهدیدهاست. این نکته که مدیران بنگاه‌ها تحصیل کرده رشته مدیریت هستند یا خیر، الزاماً مثبت یا منفی نیست، بلکه یک واقعیت است. به ویژه در دوران گذار کشورها و فضاهای کسب و کار مشابه با ایران.

می‌توان گفت در صنایعی که رقابت در آن صنایع و بازار حاکم است، حتی به صورت آزمون و خطا، مدیران توانمندی وجود دارند، این امر در صنایع استراتژیک مانند صنایع نظامی، دفاعی، خودرو و ... که ممکن است در آنها رقابت وجود نداشته باشد، اما حکومت از آنها حمایت می‌کند، نیز وجود دارد؛ به طوری که این صنایع دارای مدیران توانمندی هستند. اما در سایر صنایع حاکمیت مدیران متبخر کمتر وجود دارند. البته ممکن است افرادی بنابر علاقه و تمایل شخصی، در رشته مدیریت تحصیل و مطالعه کرده باشند، اما به این معنا نیست که صنعت از یک مدیریت قوی برخوردار است.

واقعیت مدیریت کشور ما این است و شاید در صورت رقابتی شدن فضای مجالی برای ورود افراد حرفه‌ای‌تر و تشویق سایر افراد به سوی حرفه‌ای‌تر شدن فراهم آید.

از سویی وضعیت مدیریت در کشور به اولویت‌ها و باورها باز می‌گردد. به هر حال باید واقعیات موجود در ایران را بپذیریم. از اولویت‌دار شدن بنگاه‌داری و کسب و کار در ایران سال‌های متعددی سپری نشده است. می‌توان گفت پس از مشروطه، کشور همواره مسائلی جز کسب و کار را در دستور کار خود قرار داده است. در صورت بازگشت به دوران گذشته متوجه خواهیم شد که در هر دهه، مسائل حفظ تمامیت ارضی، استقرار ربط حکومت مرکزی و فایق آمدن جنگ‌ها مورد توجه حاکمان بود. شاید در مقاطعی از دوران پهلوی، کشور به سمت ایجاد زیرساخت‌ها و بنگاه‌های تجاری حرکت کرد و تا حدودی حرکت جدی شروع شد و پس از انقلاب، نخستین رویداد جدی کشور که تمام ایران را تحت‌الشعاع قرار داد، جنگ تحمیلی بود، به همین دلیل کسب و کار و موارد مرتبط با مدیریت، از اولویت

خارج شد، اما مدیریت سیاسی و مدیریت بنگاه‌های دولتی هم چنان مطرح بود. بنگاه‌های دولتی لزوماً نه مبتنی بر قواعد بازی، بلکه مبتنی بر چهارچوب‌ها و خواسته‌های سیاسی مدیریت می‌شدند که شاید گریز و انتخاب دیگری در آن مقطع وجود نداشت.

پس از جنگ و اوایل دهه ۷۰، بازسازی کشور در دستور کار قرار گرفت. می‌توان گفت مجدداً وارد فاز جدیدی شدیم؛ به طوری که ساخت و راه‌اندازی واحدهای بزرگ مطرح شد و بحث رقابت در بازار شکل گرفت (البته نه لزوماً برای قوای حاکم بلکه برای عموم جامعه). از آن سال‌ها تا به امروز حداکثر ۲۰ سال سپری شده است و در این مدت نیز بارها دچار اولویت‌های حاشیه‌ای دیگری شده‌ایم. ۲۰ سال، دوران اندکی نیست، اما مدت زمان زیادی هم برای ایجاد فضای کسب و کار حرفه‌ای در یک کشور به شمار نمی‌آید. به ویژه کشوری مثل ایران با تنوع مایل استراتژیک داخلی و بین‌المللی و موقعیت آن در ژئوپولوتیک منطقه‌ای و جهانی.

نمی‌توان مدیریت را در کشور مستقل از فضای کسب و کار مطالعه نمود. به این معنی که پارامترهای مختلفی در زمینه تربیت و پرورش مدیر در جامعه حاکم است که باید آن را در فضای کسب و کار و فضای فرهنگی جستجو کنیم. تا زمانی که تفکر کارمندی و استخدام شدن در یک شرکت و دریافت حقوق ثابت ابتدای هر ماه، محور و دغدغه نیروی کار یک جامعه باشد، نمی‌توان به خلق و تربیت مدیران و کارآفرینان موفق و توانمند فکر کرد، اما برای یافتن دلیل این که چرا دغدغه یک جامعه استخدام است، باید ریشه و علل شکل‌گیری این تفکر مورد بررسی قرار گیرد. شاید یکی از مهم‌ترین علل آن، حس امنیت‌طلبی باشد. زمانی که فضای کسب و کار، رقابتی و دارای چشم‌انداز روشن نباشد، پارامترهای حاکم بر جامعه تغییرات چشمگیری پیدا می‌کند و نخستین موردی که مورد توجه افراد قرار می‌گیرد، ایجاد امنیت برای خود و خانواده است.

نکته مهم این است که باید واقعیات مدیریت را در ارتباط با فضای کسب و کار جامعه و فضای اجتماعی تعقیب کنیم. خوش‌بینانه‌ترین حالت این است که ۱۰-۲۰ سال است که این فضا در دستور کار قرار گرفته است. از سوی دیگر، قوانین هم سال‌های متعددی مانع رشد کارآفرین بوده است و رفع آنها برای دولت‌های مختلف یک دستور کار جدی بوده و هست. حذف قوانینی که دهه‌ها سال در کشور جاری بوده و ذی‌نفعان مختلفی دارد، اقدام ساده‌ای نیست.

فضای مدیریت در جامعه ما، مانند سایر مظاهر اجتماعی در یک دوران گذار از افکار و اصول سنتی به سمت افکار و اصول مدرن (نه به معنی مدرنیته) و غیرسنتی به سر می‌برد. البته تصمیم ندارم سنت را در مقابل مدرنیته قرار دهم، بلکه معتقدم یک دوران گذار از حالت A به حالت B داریم. حالت A این بوده که بسیاری از متغیرها برای کسب و کار آسان بوده‌اند و امروز هر چه به سمت جلو حرکت می‌کنیم؛ متغیرها از حالت ثبات خارج می‌شوند و به متغیر واقعی تبدیل می‌شوند.

موضوع قابل بحث دیگر، نیروی انسانی است. خوشبختانه در حال حاضر تفکر استخدام در یک

شرکت به عنوان راهکار ایده‌آل زندگی رو به کاهش است و کسب و کارهای شخصی در حال شکل‌گیری است. این گونه تغییرات موجب می‌شود که مدیران با شایستگی‌های مکمل به مدیریت بپردازند. منابع انسانی تا چند سال پیش، به‌عنوان عامل تشریفاتی مورد توجه قرار داشت، در حالی که امروزه بسیاری از مدیران اطلاع دارند که در صورت عدم حفظ منابع کلیدی خود در سازمان، پایدار نخواهند بود.

در مورد استفاده و کارایی سیستم‌های مدیریت نوین در ایران، باید عنوان کنیم که دانش مدیریت زیر مجموعه علوم انسانی است و در علوم انسانی، نخستین موردی که افراد می‌آموزند، این است که برخلاف علوم تجربی و علوم ریاضی، علوم انسانی کارکرد توصیفی دارند نه تجویزی و اساساً رویکرد تجویزی در علوم انسانی صحیح نیست. زمانی که عنوان می‌شود مدیریت زیر مجموعه علوم انسانی است، یعنی علمی که مبتنی بر انسان‌هاست. لذا همواره انسان باوری جایگاه ویژه‌ای در توانمندی سیستم‌ها و ابزار مدیریت دارد و از سویی ابزارهای وارداتی به ایران در محیطی که انسان‌های دیگر قرار دارند، خلق شده است، برای مثال روش تولید خمیر دندان در تمام کشورهای از نظر تخصصی و فنی یکسان است، اما مصرف‌کنندگان به دلایل مختلفی مانند مسائل اقلیمی، مذهبی و... با همدیگر متفاوت هستند و نحوه و نرخ و سلیقه مصرف ایشان لزوماً یکسان و مشابه نیست. نمی‌توان انتظار داشت ابزاری را که در یک نقطه از دنیا توسعه پیدا کرده، بتوان در ایران نیز اجرا کرد و اثربخشی یکسانی نیز عرضه کند. نخستین نکته‌ای که باید مورد توجه قرار گیرد این است که ابتدا باید صاحب ابزارهای بومی شویم. البته این امر به معنای اختراع چرخ از ابتدا نیست بلکه به این معنی است که حتی اگر اصول اولیه آنها درست است و مورد پذیرش قرار دارد، در نحوه پیاده‌سازی یا انتخاب، باید به اصول و واقعیات بومی توجه کنیم؛ به عبارت دیگر باید به بازه عمر و دوره حیات کسب و کار شرکت‌ها در ایران و کشورهای که آن ابزار مدیریتی را پیاده کرده‌اند، توجه کنیم.

وقتی استانداردی تحت عنوان ISO در اروپا توسعه پیدا می‌کند، و محل ایجاد ارزش می‌شود نباید فراموش کنیم که ساختارها و زیرساخت‌های کسب و کار و رژیم کاری اروپا با ایران متفاوت است، بنابراین باید ابزارها را به خوبی بشناسیم و حداقل بدانیم پیش‌نیازهای انتخاب و اجرایی آنها چیست. یکی از راهکارها این است که بدانیم ابزارها تا چه میزان می‌توانند در فضای کسب و کار ما موثر باشند و این امر در هر شرکت و صنعتی متفاوت و منحصر به فرد است. از جمله متغیرهایی که در این زمینه باید مورد توجه قرار گیرند عبارتند از:

- ۱- بازاری که در اختیار داریم.
- ۲- سن و قدمت سازمان
- ۳- سیاست‌های سازمانی
- ۴- رژیم مدیریتی سازمان
- ۵- اصول حاکم بر مدیران سازمان

۶- ابعاد، گردش مالی، دارایی و سود و زیان سازمان این موارد موجب می‌شوند ابزاری برای شرکت A مناسب شود، اما برای شرکت B زیان‌ده یا غیرموثر

باشد. پس ابتدا باید ابزار مناسب انتخاب شود. مطلب بعدی این است که شرکت‌های موفق وجود دارند که از استقرار و استفاده از این ابزارها به خوبی بهره‌مند هستند. البته شرکت‌هایی نیز وجود دارند که وجود این ابزارها برای آنها، حکم اسناد تشریفاتی را بازی می‌کند. پیاده‌سازی موفق سیستم‌ها و ابزارهای مدیریتی، به آگاهی و دانش مدیران شرکت‌ها مرتبط است.

انتخاب ابزار یک ساله و پیاده‌سازی آن یک ساله دیگر است. نکته مهم این است که پیش از انتخاب ابزار، تشخیص صحیح از مسأله شرکت داشته باشیم. در واقع نیازمند عبور از ۳ مرحله هستیم:

۱- شناخت مسأله

۲- شناخت و انتخاب ابزار در راهکارهای اثربخش مرتبط با آن مسأله

۳- پیاده‌سازی

اجرای صحیح و به موقع موارد مذکور امری تصادفی نیست و به نظر می‌رسد اکثر شرکت‌ها، ابزارهای مدیریتی را به صورت غیرحرفه‌ای انتخاب و پیاده می‌کنند و طبیعتاً به نتیجه دلخواه نیز دست نمی‌یابند.

اصولاً مشاور چیست؟ و ضرورت استفاده از مشاور در یک شرکت چیست؟

البته با لفظ مشاور به دلیل کارکردهایی که در ایران پیدا کرده، چندان موافق نیستیم؛ اما حداقل خاصیتی که باید یک مشاور در درجه اول داشته باشد، برخورداری از تخصص و تبحر نظری و اجرایی است. مشاور در زمان مواجهه شرکت با مسائل جدید که به نظر می‌رسد راهکاری برای آنها در اختیار ندارد، وارد شرکت می‌شود. ضمن این که در دنیای امروز، نمی‌توان تمام تخصص‌ها را به استخدام درآورد و زیر یک سقف قرار داد. یک شرکت برای کسب و کار خود به انواع تخصص‌های چندوجهی نیاز دارد. شرکت‌های کوچک و متوسط به دلیل ابعاد کوچک و توان مالی محدود، نمی‌توانند متخصصان تمام امور را به استخدام خود درآورند، ضمن این که شرکت بر کسب و کار خود متمرکز است و لزوماً تجربه سایر شرکت‌ها را ندارد.

یک مشاور قادر است برای بهتر، سریع‌تر، ارزان‌تر و به طور خلاصه حل موثرتر یک یا چند مسأله وارد یک سازمان شود. البته مدیران آن سازمان می‌توانند تا حدودی مسائل موجود در سازمان را رفع نمایند، اما ممکن است سطح اثربخشی آن متفاوت باشد یا زمان طولانی را برای حل مسأله در اختیار گیرند. یک مشاور باید بتواند در پروژه به صورت اثربخش ظاهر شود، مشاور با تولد یک مسأله و بنابر تشخیص صاحبان آن کسب و کار، وارد پروژه می‌شود و تا زمانی که مسأله در سازمان وجود داشته باشد، به فعالیت خود ادامه می‌دهد. البته ممکن است حضور برخی مشاوران به دلیل استمرار و نیاز دائمی شود.

یک مدیر چگونه می‌تواند ظرفیت خلاقیت و انگیزه نیروهای انسانی را در یک سازمان افزایش دهد؟

نظم حاکم بر طبیعت، مستقل از این که کدام بخش مورد مطالعه قرار می‌گیرد، یکپارچه و یکسان است و قوانین حاکم بر آن واحد می‌باشد. هر حوزه‌ای که به

درستی شناخته شود می‌توان از نتایج آن در حوزه‌های دیگر استفاده کرد. یکی از قوانین مذکور، این است که اصول اولیه طبیعت و حتی ابزارها و ماشین‌های ساخته بشر، دارای یک ورودی و یک خروجی است. این که بخواهید نیروی انسانی خلاق، با انگیزه، وفادار و متعهد داشته باشید، باید ورودی لازم را در اختیار افراد سازمان بگذارید تا به نتیجه برسید.

از سویی باید به خاطر داشته باشید، افراد بر مبنای بینش خود، تفکر می‌کنند و بر مبنای تفکرات خود عمل می‌کنند. پس ابتدا اگر بناست عمل نیک یا گفته نیکو و مثبتی را از یک فرد دریافت کنید باید توجه نمائید آیا فرد مورد نظر از بینش لازم و نیکو برخوردار می‌باشد؟ صاحب تفکر و رفتار نیکو و بخشی از این امر به انتخاب پرسنل و بخشی به تعریف شما از نیکویی و مثبت‌اندیشی بازمی‌گردد. اگر چه اخلاق در مذهب ما مطلق است اما تمایزی که از اخلاق در تجارت و کسب و کار وجود دارد، ممکن است حد و حدود آن برای افراد و سازمان‌های مختلف، متفاوت باشد.

بهتر است افرادی را در سازمان‌های خود جذب کنید که با اصول شما نزدیکی بیشتری داشته باشند. آنگاه می‌توان انتظار خروجی دلخواه و ایده‌آل را داشت. خلاقیت یا هر واژه دیگری، به محیط مناسب خود نیاز دارد. اگر خواهان وجود خلاقیت، جدیت، نظم و تعهد در پرسنل هستید، باید بررسی کنید که این صفات در چه محیطی قابل بروز هستند و در چه محیطی پرورش داده می‌شوند. همان طور که نمی‌توان انتظار باروری یک گیاه را در کویر لوت داشت، نمی‌توان انتظار پرورش نیروی انسانی وفادار و خلاق را در محیط بسته و آمرانه داشت. به اعتقاد من اساس خلاقیت، در حوزه عمل اتفاق می‌افتد. زمانی که حل یک مسأله را به فردی بسپارید، باید بستر اجرا و پیاده‌سازی آن مسأله مناسب باشد و البته لزوماً تمام بذرها به بار نمی‌شینند و این نیز یک واقعیت است. هر چند که واقعیتی نامطلوب باشد.

عمر شرکت‌ها در بسیاری از کشورها به بیش از یک قرن بازمی‌گردد این در حالی است که تعداد این شرکت‌ها در ایران بسیار اندک و نزدیک به صفر است. دلیل عمر و قدمت طولانی شرکت‌ها در دنیا و عمر کوتاه شرکت‌های ایرانی چیست؟

کشوری مانند آمریکای شمالی، کم‌وبیش حدود ۳۰۰ سال قدمت دارد، اما دارای شرکت‌هایی با عمر ۲۵۰ ساله است. واقعیت این است که نهاد قانون‌گذاری و اقتصادی به سبک مورد نظر در کسب‌وکار امروزی در ایران از قدمت بالایی برخوردار نیستند. قدیمی‌ترین شرکت (مستقل قند و تنباکو)، شرکت نفت است که مدتی پیش جشن صد سالگی خود را برگزار نمود. وجود این امر ارتباط مستقیمی به فضای حاکم بر کسب و کار در ایران دارد.

نیاید فراموش کرد هزینه‌ای که دنیا بابت صنعتی شدن پرداخته، ما نپرداخته‌ایم. باید دوران بلوغ را طی کنیم و هزینه صنعتی شدن را مانند سایر کشورها بپردازیم. همیشه به دلیل بهره‌مندی از درآمد حاصل از فروش نفت، به جای ماشین‌سازی به واردات ماشین توجه

نشان داده‌ایم و کمتر به دنبال ماشین‌سازی بوده‌ایم! و اساساً خلق دانش و صنعت.

در حال حاضر قوانین کسب و کار و فضای اجتماعی ایران، جهت کسب و کار بالغ نیست. این نکته به خودی خود نه مثبت است و نه منفی، بلکه یک واقعیت است. باید صنعتی شدن را تجربه کنیم و بیاموزیم. در این زمینه می‌توان از پیشکسوتان صنایع که هنوز به فعالیت ادامه می‌دهند در مورد پایداری شرکت متبوعشان در بحبوحه انقلاب، جنگ و بحران‌های مالی و اقتصادی ایران سوالاتی مطرح کرد.

شرکت عصر مدیریت بینا را بیشتر معرفی نمائید.

عصر مدیریت بینا، یک شرکت کوچک و ارائه‌کننده خدمات حل مسأله برای سازمان‌هاست که در حوزه معماری سازمان، بازار و نیروی انسانی به فعالیت ادامه می‌دهد.

اساس فعالیت ما در ۳ منظر معماری سازمان، بازار و کارکنان خلاصه می‌شود. مشتریان عصر مدیریت بینا، شرکت‌ها و نهادهای بخش خصوصی هستند و این امر موجب افتخار و مباهات ماست. تعداد مشتریان با توجه به خصلت پیمانکاری که در ارائه خدمات داریم، فراوان نیستند اما عمق نفوذ و سطح مسائلی که در تعهد ما نسبت به شرکت‌های مختلف قرار می‌گیرد، قابل توجه است.

از سویی انتشار نشریه تخصصی "عصر مدیریت" با هدف بومی‌سازی دانش مدیریت به منظور ترویج کاربندی آن، در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری مدیران به عنوان یکی از برون‌دادهای مستمر این شرکت همواره در دستور کار قرار داشته و تا امروز ۱۲ شماره از آن با چارچوب محتوایی خاصی (اطلاع‌رسانی، تحلیل روندهای مؤثر بر کسب و کار سازمان‌ها، تبیین حوزه‌های محوری دانش مدیریت و تمرکز بر چالش‌های فردی مدیران) منتشر شده است.

چه مسائل و مشکلاتی در پروژه‌هایی که به شرکت شما ارجاع می‌شود، مشترک هستند؟

اغلب شرکت‌ها از برنامه‌های خود عقب هستند. یعنی به خوبی می‌دانند کار صحیح چیست، اما در انجام صحیح آن کار ضعیف هستند. ضعف هم زمانی اتفاق می‌افتد که شرکت‌ها رشد پیدا می‌کنند و به دلیل وسعت و گسترش از عهده مدیریت آن بر نمی‌آیند. عصر مدیریت بینا به حل مسائل شرکت‌هایی می‌پردازد که معمولاً در حل تعارضات سازمانی خود با مشکل مواجه هستند.

و به نظر شما..

- چگونه می‌توان نقش مشاور مدیریت را در سازمان‌ها تقویت نمود؟
- مهمترین نقاط ضعف و قوت شرکت‌های مشاور مدیریت چیست و راه حل رفع نقاط ضعف چه مواردی هستند؟