

اشاره:

به آسانی، زمان مصاحبه را تعیین می‌کند و با حوصله و دقیق از تجارب خود در کارخانجات معتبر و خوشنام امروز کشور سخن می‌گوید. کارخانجاتی که بدون اغراق و درشت‌نمایی، به دلیل تغییرات اساسی و بنیادین و نحوه مدیریت وی بر منابع انسانی دارای نکات قابل ملاحظه‌ای می‌باشد.

به تغییر اعتقاد راسخ دارد و آرمانش، مشارکت و برقراری ارتباط و تعامل با کارکنان، مدیران، بخش دولتی و در ابعاد بزرگتر، جهان می‌باشد.

در تلاش است تا ماحصل تمام تجربیات و خاطرات خود را در کارخانجات جنرال استیل، شوگا، سرمایه‌گذاری البرز، سیناکاشی، کاشی ایرانا، زاگرس درخشان و ... در قالب یک کتاب منتشر سازد تا سند ماندگاری شود برای

نسل آینده ایران زمین که به این باور برسند "تلاش کرده ایم"، "خواستاریم" و "توانسته ایم". شاید مناسب‌ترین جمله این شعار نام آشنا باشد که دکتر دین محمدی در یکی از کارخانجات تحت مدیریت خود ایجاد کرد "خاک را به هنر کیمیا کنیم..."

مشارکت؛ اولین پایه رشد سازمان‌ها

موقت دانشگاه‌ها مواجه شدم و به همین دلیل برخی از فعالیت‌ها و آرزوها با جابجایی و تغییر روبرو گشت. اما در مورد تنوع رشته‌های تحصیلی باید به این نکته اشاره کنم که آنها را به نحوی انتخاب کردم که برایم حالت کاربردی و عملیاتی داشته باشد به همین دلیل زمانی که در رشته اقتصاد بازرگانی تحصیلات خود را به پایان رساندم، با مسائل و مباحث بازرگانی و اقتصادی تا سطح خوبی آشنایی پیدا کردم که این امر در امور مدیریتی بسیار مثمر‌تر بود. آشنایی با موارد مربوط به اقتصاد خرد، مولفه‌های اقتصاد کلان و رفتارهای متقابل این دو بر همدیگر، چگونگی اقتصاد خودکار، چگونگی بازارهای رقابتی، بازارهای بسته و ... یادگاری‌هایی است که طی تحصیل در رشته اقتصاد بازرگانی کسب کرده‌ام و بسیار در مسائل کاری من اثر داشت. در واقع دانشگاه را به صورت عملیاتی خواندم و درک کردم.

زمانی که در رشته صنایع (گرایش سیستم و روش) به تحصیل پرداختم متوجه شدم که مباحث آن، تکمیل‌کننده اقتصاد و بازرگانی در ابعاد سازمانی، سیستم، روش و مدیریت ساختاری و ... است که در حوزه مدیریت کاربردهای بسیاری برایم داشت. علت انتخاب گرایش بین‌المللی نیز از بخش اقتصاد ایران شروع شد، زیرا همیشه این دغدغه ذهنی را داشتم که به چه دلیل هیچ یک از کارخانجات ایرانی در جهان و حتی در منطقه مطرح نمی‌باشند و یا در زمره ۵۰۰ شرکت برتر جهان قرار ندارند؟ چرا بیشتر، خریدار محصولات هستیم تا تولیدکننده و فروشنده؟ شاید هیچ‌گاه به کیفیت محصولات خود دقت نمی‌کردیم. زیرا همیشه اعتقاد داشتیم کالای خارجی مرغوب و با کیفیت و کالای ایرانی بدون کیفیت و نامرغوب است. متأسفانه براین اساس، اکثر مدیران تفکر صادرات محور ندارند. این مسأله را در واحدهایی که مدیریت آن را برعهده داشتیم به خوبی و سادگی پیاده‌سازی کردم به طوری که بارها به عنوان اولین صادرکننده نمونه صنایع مختلف کشور معرفی گردیدم.

همیشه این موضوع را مورد بررسی قرار می‌دادم که دلیل عدم تمایل و علاقه مدیران صنعت و اقتصاد کشور به صادرات و یا بین‌المللی شدن چیست. به این نتیجه رسیدم که اصولاً صادرات در مقابل واردات و یا فروش محصول در بازار داخلی بسیار دشوار است. فروش در داخل آن هم ایران، ساده‌ترین

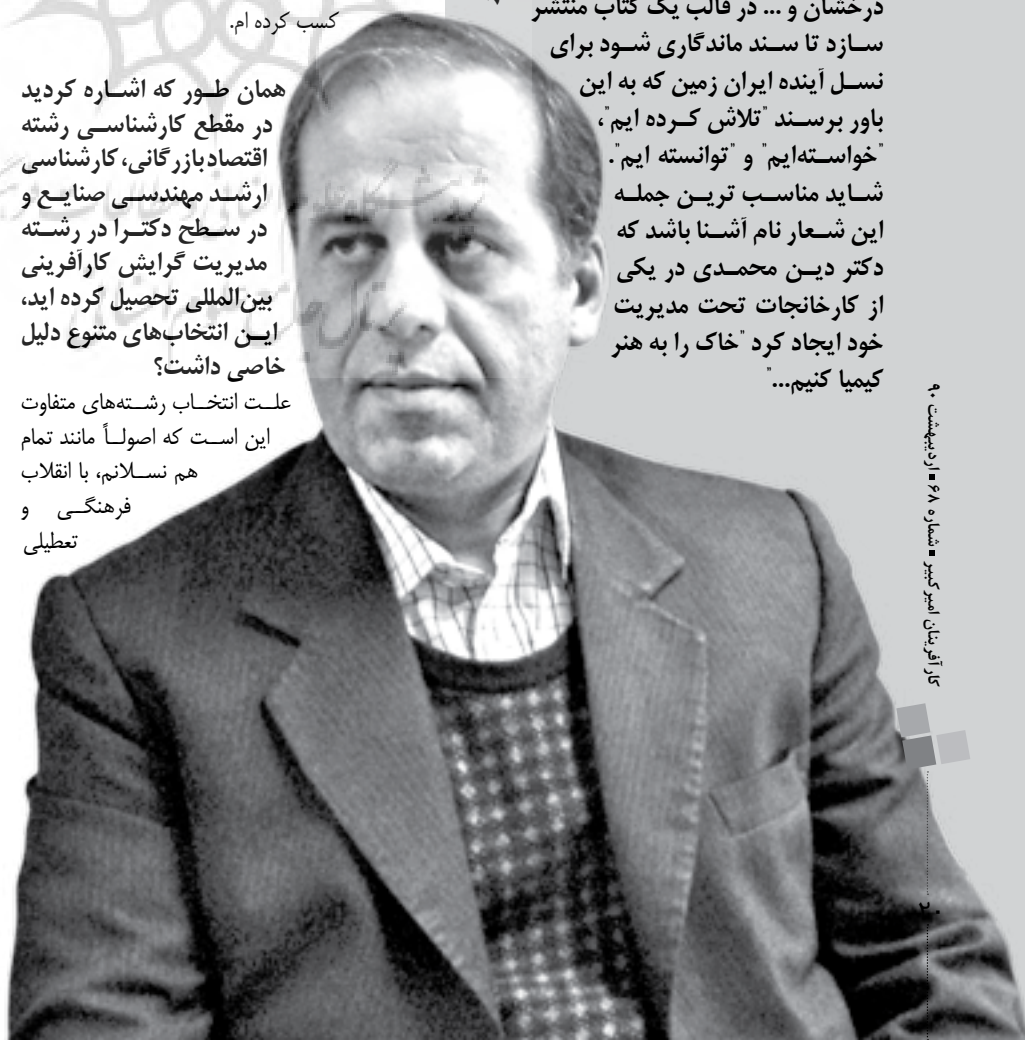
به عنوان مقدمه، در مورد سوابق تحصیلاتی و شغلی خود توضیحاتی ارائه نمی‌آید.

تحصیلات خود را در مقطع کارشناسی را در "دانشگاه علامه طباطبائی" (رشته اقتصاد بازرگانی) و در مقطع کارشناسی ارشد در رشته مهندسی صنایع "دانشگاه صنعتی امیرکبیر" گذرانده و سپس جهت ادامه تحصیل در انگلستان در رشته مدیریت (گرایش کارآفرینی بین‌المللی) "دانشگاه Surrey" تحصیلات خود را به اتمام رساندم. علت انتخاب گرایش مذکور تحصیل در کنار اشتغال و داشتن اعتقاد قلبی به مقوله کارآفرینی که منجر به تحرک اقتصادی جامعه و اشتغالزایی مفید و نهایتاً رفاه کشور می‌شود؛ می‌باشد.

همچنین تجارب مفید و ارزشمندی در کارخانجات کشور مانند "ایران پویا (جنرال استیل سابق)"، "شوگا" شیشه و گاز سابق، "سیناکاشی"، "کاشی ایرانا"، "شرکت سرمایه‌گذاری البرز"، "زاگرس آنتیک" "سرامیک" و در نهایت "آر تام درخشان ماندگار" و ... کسب کرده‌ام.

همان‌طور که اشاره کردید در مقطع کارشناسی رشته اقتصاد بازرگانی، کارشناسی ارشد مهندسی صنایع و در سطح دکترا در رشته مدیریت گرایش کارآفرینی بین‌المللی تحصیل کرده‌اید، این انتخاب‌های متنوع دلیل خاصی داشت؟

علت انتخاب رشته‌های متفاوت این است که اصولاً مانند تمام هم‌نسلانم، با انقلاب فرهنگی و تعطیلی



روش فروش در جهان محسوب می‌شود زیرا مشتری هیچ‌گونه آگاهی از بازار، محصولات رقیبان خارجی و کیفیت این محصولات ندارد به همین دلیل همواره ترجیح می‌دادم یک تولیدکننده منطقه‌ای باشم تا بتوانم کیفیت محصولات خود را به طور مداوم ارتقا دهم و در مقابل حریفان بین‌المللی حرف برای گفتن داشته باشم. شاید به همین منظور بود که در پروژه پایان نامه مقطع کارشناسی ارشد به موضوع الگوبرداری متمرکز شدم و از این موضوع جهت توسعه صادرات و بین‌المللی شدن بهره برداری کردم.

در گام بعدی به این نتیجه رسیدم که برای توسعه صادرات، باید به ارتقای ارکان شرکت و سوق دادن آن به جهانی شدن متمرکز شد. به همین دلیل افرادی را انتخاب کردیم که ضمن بهره مندی از افکار و رفتارهای بین‌المللی نگر، مستعد انجام فعالیت‌های بین‌المللی باشند. وجود چنین افکاری موجب شد که موضوع Ph.D خود را به "بین‌المللی شدن صنایع در کشورهای در حال توسعه" اختصاص دهم که برآیند نهایی آن کارآفرینی بین‌المللی بود. در این راستا صادرات ایران را مورد مقایسه با سایر کشورها قرار داده و به بررسی دلایلی که موجب می‌شود یک کشور صادرکننده و بین‌المللی شود؛ پرداختم و از مولفه جدید (CG) "مالکیت و مدیریت" که در دنیای امروز بسیار رایج است؛ بهره بردم.

براساس آخرین یافته‌های UNIDO (سازمان توسعه صنعتی سازمان ملل متحد) کشوری که دارای (CG) بالا باشد قادر به سرعت بخشیدن در امر بین‌المللی شدن می‌باشد و در واقع یک شرکت، سازمان و در کل یک دولت می‌تواند با اتکا به چهار هسته اصلی (CG) و ارتقا آن، خود را در عرصه‌های بین‌المللی مطرح نماید و یک صادرکننده باشد و یا با یک کارکرد مناسب موجب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در کشور خود شود. این چهار هسته اصلی عبارتند از:

- ۱- شفافیت
 - ۲- پاسخگو بودن
 - ۳- مسئولیت‌پذیری
 - ۴- رعایت انصاف
- بر این باورم که حداقل نفع صادرات یا بین‌المللی شدن برای سازمان‌ها و شرکت‌ها، الگوپذیر شدن از کیفیت، نوآوری و تحقیقات است. دقت به این

مطلب که به بازارهای داخلی اتکا نداشته باشیم و تولیدات خود را صرفاً برای یک منطقه اختصاص ندهیم بلکه توانایی مواجه با مشتریان متعدد و متنوع داخلی و خارجی را داشته باشیم؛ منجر به تغییر ساختارهای مدیریتی، رشد تکنولوژی و حتی جابجایی محل کارخانه می‌شود. به عبارت بهتر منطقه ای شدن، بین‌المللی شدن و کارآفرین بین‌المللی بودن، تمام ارکان یک شرکت را تغییر می‌دهد و این را به عنوان یکی از نیازهای ذهنی و فکری خود و کشور دنبال کرده‌ام.

به تجارب خود در کارخانه جنرال استیل و شیشه و گاز اشاره نمائید و مدیریت در این کارخانه‌ها چه دستاوردی برای شما به عنوان یک مدیر داشت؟

مدیریت منابع انسانی کارخانجات جنرال استیل و شوگا در شرایطی به من سپرده شد که هر کدام قریب ۱۷۰۰ کارگر بودند. این دوران برای من خاطرات و تجارب ارزشمندی دارد که امیدوارم بتوانم آنها را در اختیار همگان قرار دهم. قریب مدت ۱۰ سال در این دو کارخانه به فعالیت پرداختم. در ابتدا برخورد با نیروی انسانی اوایل انقلاب و دوران اوج اعتصابات و دسته بندی‌های صنفی کارگری بسیار دشوار اما آموزنده بود. یکی از خاطرات ارزشمند و آموزنده ام در شوگا برخورد نزدیک با دسته بندی‌های این کارخانه ایجاد شد. حدود ۱۷۰۰ کارگر در شوگا فعال بودند که به دلیل کار در یک محیط بسیار گرم و آلوده نزدیک کوره، افرادی حساس، کم طاقت و خسته اما از نظر جسمی، نیرومند بودند. در ۲۵ سالگی و پس از ۵ سال کار در جنرال استیل وارد این کارخانه شدم و این موضوع جوانی و پذیرش مسئولیت نیروی انسانی کارخانه بزرگی مانند شوگا در آن سالها برای کارکنان بسیار جالب بود البته من نیز تمام تلاش خود را به عمل می‌آوردم تا تسلط خود را به کار نشان دهم اما به خاطر دارم اتفاقی رخ داد که علی‌رغم پنج سال تجربه در شرکت قبلی که ۱۷۰۰ نفر پرسنل داشت، متوجه کم‌تجربگی ام در حوزه منابع انسانی به دلیل سرعت اقدام شدم. یک روز در دفتر کار کارخانه حضور داشتم که کارگری به دفتر مراجعه نمود و عنوان داشت که ۶ نفر از کارگران وی در رستوران کارخانه به شدت مضروب

کرده اند و اسامی تمام آنها را بیان کرد. در پایان هم متذکر شد که این افراد عضو گروه آقای X هستند. لازم به توضیح است که در آن سال‌ها، کارخانجات بزرگ دارای گروه‌ها و دسته‌بندی‌های مختلف بودند به نحوی که کارخانه را می‌توانستند تحت کنترل خود قرار دهند به طوری که برخی شوراهای کارگری، تصمیم‌گیری در حوزه مدیریت و حتی در مورد ماندن یا نماندن یک مدیرعامل در مسند ریاست و ... اعمال نفوذ می‌کردند و در گروه‌بندی‌های غیر رسمی کارخانه همواره گروه قویتر، پیروز میدان و یا انتخابات می‌شد. به آن کارگر گفتم که شکایت نامه خود را در کارگزینی تنظیم تا به انتظامات جهت بررسی تحویل شود. لحظه ای بعد کارگزینی طی تماس تلفنی تقاضای عدم نگارش شکایت کارگر فوق‌الذکر را کردند لذا فرد دیگری این کار را انجام داد و انتظامات کارخانه با من تماس گرفت که به دلیل نفوذ آقای X نمی‌توانیم شکایت نامه را تنظیم کنیم. این نوع برخوردها برایم بسیار جالب توجه بود و تمایل پیدا کردم که از نزدیک با آقای X ملاقاتی داشته باشم. این ملاقات انجام شد و ایشان نیز بسیار با قدرت، طرفداری نیروی خود را می‌نمود لذا با توجه به پیگیری‌ها و کار طاقت فرسای بالاخره آقای X را تعلیق نمودم؛ غافل از این که گروهی دیگر از این بازی منفعت زیادی برده بودند و در واقع آنها در فکر ضربه زدن به گروه رقیب توسط من تازه وارد بودند. بعدها متوجه شدم گروه‌های به مراتب قوی‌تر از گروه آقای X در کارخانه وجود دارد که حذف گروه آقای X موجب تقویت و رشد آنها می‌شود. به این نتیجه رسیدم که رفتار و نوع برخورد با سازمان‌های غیررسمی کارخانه به ویژه دسته بندی‌های میان کارگران آسان نیست و باید با بررسی جوانب موضوع و با اتخاذ تدابیر لازم، نیروی آنان را در جهت افزایش تولید و ارتقای کیفیت محصولات به کار گرفت. آن زمان متوجه شدم که باید گروه‌های موجود در کارخانه را از نزدیک می‌شناختم و در تویب و تعلیق آقای X تأمل و تفکر بیشتری به خرج می‌دادم. لذا با درک این که مسائل نیروی انسانی مستترم تفکر عمیق تر است؛ سیاست تفرقه اندازی میان گروه‌های کارخانه را به وحدت و تلاش دسته جمعی تبدیل کرده و بر این باور شدم که با ایجاد وفاق

دقت به این مطلب که به بازارهای داخلی اتکا نداشته باشیم و تولیدات خود را صرفاً برای یک منطقه اختصاص ندهیم بلکه توانایی مواجه با مشتریان متعدد و متنوع داخلی و خارجی را داشته باشیم؛ منجر به تغییر ساختارهای مدیریتی، رشد تکنولوژی و حتی جابجایی محل کارخانه می‌شود.

و همدلی میان نیروهای انسانی یک مجموعه تولیدی، می‌توان به موفقیت بهتری دست یافت. این موضوع به تدریج در میان کارگران نیز نهادینه شد و موجب رشد و گسترش بیش از پیش شوگا گردید. ضمناً گرچه به سختی اما ارتباط دوستانه و نزدیکی میان مدیران کارخانه و کارگران ایجاد شد. شرایط آن دوران بسیار دشوار بود و در بسیاری از کارخانه‌ها مشکلات کارگری و دسته بندی‌های مختلف رونق داشت اما خوشبختانه ما توانستیم با سختی فراوان و صرف وقت، تولید کارخانه را افزایش دهیم، از تخریب و زد خورد‌های کارگری کم کنیم، اختلافات شدید مدیران را به حداقل برسانیم. البته آن کارخانه همیشه آستان این نوع اختلافات و درگیری‌ها بود.

و تجارب کارخانجات زمزم؟

پس از چندین سال فعالیت مداوم در شوگا تقاضای استعفا دادم و در سال ۱۳۶۹ وارد گروه کارخانجات زمزم شدم. آن زمان این شرکت دارای ۱۳ کارخانه در ۱۲ استان بود. نکته بسیار جالب این بود که هنگام برگزاری جلسه مدیران کارخانجات، هر کدام از مدیران با یک گویش و لهجه صحبت می‌کردند و فرهنگ رفتاری خاص خود را داشتند. فعالیت در این کارخانه برای من یک دانشگاه پس از شوگا و جنرال استیل بود. گروه کارخانجات زمزم دارای تکنولوژی‌های تقریباً یکنواخت اما فرهنگ و آداب و رسوم مختلف بود. این امر به مدیران کارخانه امکان مقایسه میان تفاوت‌های نیروی انسانی و بهره‌وری کارخانجات را در فرهنگ‌های مختلف می‌داد. به طوری که متوجه شدیم میزان بهره‌وری کارخانه زمزم رشت با بهره‌وری کارخانه زمزم تبریز

مهمترین تجربه من در زرمزم این بود که نمی‌توان یک نسخه واحد برای فرهنگ‌های مختلف تجویز کرد و از نیروی انسانی آنها بهره‌وری یکسان انتظار داشت. به طور مثال اجرای طرح طبقه‌بندی مشاغل کارخانجات زرمزم در برخی پذیرش قرار گرفت اما در برخی نیز با مقاومت کارکنان روبرو شد.

یا کارخانه زرمزم مشاهد بسیار متفاوت می‌باشد بنابراین نباید نوع مدیریت و برخورد با کارخانجات حتی با تکنولوژی مشابه در نقاط مختلف، یکسان صورت می‌گرفت.

مهمترین تجربه من در زرمزم این بود که نمی‌توان یک نسخه واحد برای فرهنگ‌های مختلف تجویز کرد و از نیروی انسانی آنها بهره‌وری یکسان انتظار داشت. به طور مثال اجرای طرح طبقه‌بندی مشاغل کارخانجات زرمزم در برخی از شرکت‌های زرمزم سریع مورد پذیرش قرار گرفت اما در برخی نیز با مقاومت کارکنان روبرو شد. زرمزم هنوز برایم یک موضوع جالب در زمینه منابع انسانی و مدیریت بر فرهنگ‌های مختلف محسوب می‌شود. برای مثال در شهر رشت کارگران در مقابل استفاده از کلاه در محیط کارخانه به منظور رعایت بهداشت مقاومت بسیاری نشان می‌دادند و معتقد بودند که کلاه، فرد را بدقیافه می‌کند اما در مشهد، استفاده از کلاه مورد پذیرش کارگران قرار گرفت و مشکلی در این زمینه نداشتیم. بنابراین در رشت باید نوع گفتار و گویش به نحوی انتخاب می‌شد که کارگران قبول می‌کردند.

پس از کارخانجات زرمزم، وارد سازمان صنعتی شدیدی؟

پس از زرمزم به "سازمان صنایع و معادن بنیاد" رفتم که حدود ۱۶۰ کارخانه تحت پوشش داشتند. در این مقطع موفق شدم چهار گروه اصلی صنایع کشور مانند صنعت نساجی، غذایی، شیمیایی، فلزی و ... را از سطح بالاتر نسبت به مدیر یک کارخانه رصد نمایم. ضمناً متوجه شدم که نیروی انسانی هر یک از صنایع، رفتارهای خاص خود را دارند

برای مثال روحیات و افکار نیروی انسانی کارخانجات نساجی کاملاً با افکار کارگران صنایع شیمیایی متفاوت بود. زمانی که از سطوح بالاتر به کارخانجات نگاه می‌کردم این سوال برایم پیش آمد که نقش مدیرعامل مهمتر است یا اعضای هیأت مدیره؟ آیا اعضای هیأت مدیره باید قوی تر باشند یا مدیرعامل؟ مدیرعامل باید خارج از اعضای هیأت مدیره انتخاب شود یا از اعضای هیأت مدیره؟ هیأت مدیره از داخل شرکت انتخاب شوند یا از بیرون شرکت‌ها؟ در کادر هیأت مدیره از نیروهای تخصصی استفاده کنیم یا نیروهایی که افکار عمومی دارند؟ همین ایام بود که با تحصیل در مقطع دکترا با موضوعات و تحقیقات شبیه به این سوالات در جهان مواجه گردیدم که نتایج تجربی خود را در تئوری‌های ثابت شده علمی به راحتی و شیرینی مدنظر قرار می‌داد.

پس از مدتی فعالیت در این سازمان صنعتی، تصمیم گرفتم از امور ستادی خارج شده و به کارخانجات برگردم لذا "کاشی ساوه" که یک پروژه با ده‌ها مشکل مختلف و زبان ده بود را انتخاب کردم که بعدها با عنوان "سیناکاشی" وارد صنعت کاشی و سرامیک ایران شد. علت انتخابم این بود که اعتقاد داشتم صنعت ساختمان به عنوان یک صنعت مادر در آینده نقش بزرگی در اقتصاد ایران ایفا خواهد کرد. همچنین تصمیم داشتم تا دانش، تجارب و آموخته‌های خود را طی سال‌ها فعالیت در صنعت کشور مورد آزمون قرار دهم.

این کارخانه دارای زبان چندمیلیارد تومانی بود. اما به زودی موفق شدم آن را به کارخانه‌ای موفق با سیستم مدیریتی نوین و نیروهای انسانی جدید، تحصیل کرده و دارای افکار بین‌المللی تبدیل نمایم و به زودی شرکتی که ورشکسته و زبان ده بود به عنوان یک شرکت صادرکننده نمونه صنعتی جایگاه شایسته‌ای در صنعت کشور پیدا کرد. در آن سال‌ها، استانداردهای جهانی ایزو به تازگی وارد ایران شده بود و توانستیم استاندارد ۹۰۰۰ و ۱۴۰۰۰ را نیز دریافت نمایم. در این مقطع بود که متوجه ارزش برندینگ شدم و شعار ماندگار سیناکاشی یعنی "خاک را به هنر کیمیا کنیم" خلق گردید. در سیناکاشی توانستیم ساختار مدیریتی را به خوبی پایه گذاری کنم و در بازار نامتعادل پیرامونی خود از رقیبان

تا حد رهبری بازار پیشی بگیریم. کاشی‌هایی که تا آن زمان در ایران تولید می‌شد دارای ابعاد ۱۵ × ۱۵، ۱۵ × ۲۰ و ۲۵ × ۲۰ بود. سیناکاشی با تکیه بر نوآوری و ابتکار خود کاشی با ابعاد ۲۵ × ۲۳ را بعد از کاشی ۳۰ × ۲۰ تولید و روانه بازار کرد. این نوآوری و کارآفرینی، مزایای بسیاری داشت. گرچه حدود یک سال طول کشید تا بتوانیم کاشی‌های مذکور را با مخلوطی از کاشی‌های کوچک در ایران به فروش برسانیم لیکن مشتری همیشه از ما کاشی کوچک می‌خواست در حالی که از هزینه‌های نصب، کیفیت و هزینه‌های تولید کاشی بی اطلاع بود. زمانی که مصرف‌کننده کاشی بزرگ خریداری می‌کرد، می‌توانست در یک روز کاشی‌های زیادی را نصب و هزینه اندکی پرداخت کند در ضمن نصب کاشی بزرگ، آسان تر و با کیفیت تر می‌باشد و محیط را بزرگ تر جلوه می‌دهد. مجموع این امتیازات موجب شد که عموم توزیع‌کنندگان کاشی در کشور را طی برگزاری یک همایش دور هم جمع کنیم و مزیت استفاده از کاشی‌های بزرگ را به آنان عنوان نماییم. برای نخستین بار بود که با ذی نفعان خود جلسه‌ای برگزار می‌کردیم و اولین بار در ایران بود که دعوت از کاشی‌کاران در استان به‌صرف غذا و سخنرانی در مورد نصب کاشی به کارگر نصاب کاشی احترام گذاشته می‌شد. همچنین با افتتاح اولین مرکز آموزش کاشی کاری تحت نظارت سازمان فنی و حرفه‌ای، کاشی‌کاری را به طور کلی به آنان آموزش می‌دادیم و گواهی صادر می‌شد و همچنین اصالت خود را در صنعت کاشی به آنها یادآوری کردیم. این حرکت در صنعت سرامیک بسیار ثمربخش و موثر بود و به زودی بازار بسیار بزرگی را در صنعت کاشی پیدا کردیم. برای اولین بار در ایران، کاشی‌کاران آزاد را در مقابل حوادث ناشی از کار بیمه کردیم. به فرزندان آنان در صورت راهیابی به دانشگاه، هدایایی ارسال نمودیم و به عموم کاشی‌کاران، لباس کار اهدا می‌شد. مجموع اقدامات مذکور به برقراری ارتباط صمیمانه با ذی نفعان صنعت کاشی منتهی شد.

اقدام دیگر ما این بود که فرم نظرخواهی محصولات سیناکاشی را میان تمام کاشی‌کاران سطح کشور توزیع و نظرات و انتقادات آنان را با بخش تولید کارخانه انتقال می‌دادیم. به این ترتیب سیناکاشی

به یکی از الگوهای موفق صنعت کاشی و سرامیک ایران تبدیل شد و بسیاری از روش‌های تولید کاشی تغییر و تحولات چشمگیری پیدا کرد. طی این ایام تعداد کارخانه‌های تولید کاشی از قریب ۱۰ کارخانه به یکصد کارخانه افزایش پیدا کرده است. به این نکته هم باید اشاره کنم که در گذشته، تبلیغات مربوط به کاشی و سرامیک بی معنا به نظر می‌رسید و جهت تبلیغ سیناکاشی در بیلبوردهای سطح شهر تهران مورد انتقاد وزارت صنایع و معادن قرار گرفتیم.

در سطح داخلی کارخانه، حقوق و دستمزد کارگران در موعد مقرر پرداخت می‌شد، نیازهای اجتماعی و بهداشتی آنان مورد رسیدگی قرار می‌گرفت، کارگران به سفرهای زیارتی و سیاحتی اعزام می‌شدند، در بدو ورود به کارخانه، کفش‌های کارگران واکس زده می‌شد. مدیران نیز باید رفتارهای بازار را به‌طور مداوم رصد و در جلسات هیأت مدیره مطرح می‌کردند. به این ترتیب سیناکاشی با شعار زیبای خود در ایران شناخته شد و خوش درخشید. یکی از بخش‌های کارخانه به تولید فرآورده‌های نسوز می‌پرداخت و قالب و پلیت‌های نسوز را عرضه می‌کرد که کاشی‌های قدیمی (تونلی) در آن قرار می‌گرفت و سپس وارد کوره می‌شد. با توجه به اطلاعات موجود و آگاهی نسبت به سرعت تغییر و تحولات تکنولوژی تونلی را به کوره تولید چینی بهداشتی تبدیل کردیم. البته این اقدام با مخالفت مهندسین کارخانه، اعضای هیأت مدیره و حتی سازنده کوره قرار گرفت اما یکی از توفیقات مدیریت ما این بود که بارها تغییر و تحولات مثبت و سازنده‌ای را در کارخانه ایجاد کرده بودیم و ریسک‌های بسیاری را در اجرای ایده‌های جدید مدنظر قرار می‌دادیم. ایده تولید چینی بهداشتی و تبدیل کوره‌های تونلی نسوز به کوره مدرن و تولید چینی بهداشتی یکی دیگر از ریسک‌های ما در سیناکاشی محسوب می‌شود که خوشبختانه این ایده هم به بار نشست و پس از چندین بار آزمون و نهایتاً، با موفقیت همراه بود و در حال حاضر این کوره پس از گذشت حداقل ۱۰ سال تحت برند "سیناچینی" به تولید خود ادامه می‌دهد و ماندگار است.

پس از ۵ سال تلاش در جهت ارتقای تولید کاشی در ایران، مدیریت کاشی ایرانا^۲ به عهده اینجانب گذارده شد. حجم

امروز بحث بین‌المللی شدن در بسیاری از کشورها انجام شده و مبدع این جریان، کارآفرینان هستند و به عبارت بهتر، بین‌المللی شدن از طریق صنایع آغاز شده نه از طریق سیاست و لشکرکشی و تنها کارآفرینان می‌توانند کشور را به سمت بین‌المللی شدن و رفاه سوق دهند.

ماشین‌آلات و تجهیزات مدرن از ایتالیا خریداری و نصب شد و در زمینه منابع انسانی هم سعی کردم نیروهای جوان، شایسته و مستعد را به کار گیرم تا رفتار شایسته‌ای با مشتریان و جامعه داشته باشند.

کار پروژه به اتمام رسید و کارخانه با تمام توان خود شروع به کار کرد اما در ادامه مسیر به دلیل وجود فاصله بزرگ میان افکار ساخت و ایجاد من به‌عنوان بنیانگذار با افکار سود و روزنگری سرمایه‌گذار شرکت، در کوتاه مدت به این نتیجه رسیدم که این بار هم باید گذاشت و رفت. البته باید اذعان کنم که این بار رفتن از نوع بسیار سخت و جانکاه آن که به سادگی نمی‌توان این موضوع را از ذهن پاک نمود زیرا افکار و تئوری‌های خود را در این صنعت تحویل افرادی می‌دهم که امروز به تولید ادامه می‌دهند. بعدها متوجه شدم این تکنولوژی نیست که کیفیت و پیشرفت را ایجاد می‌نماید بلکه تفکرات یک سرمایه‌گذار یا بنیان‌گذار است که می‌تواند کیفیت، توسعه و پیشرفت را به ارمغان آورد.

به اعتقاد من امروز بحث بین‌المللی شدن در بسیاری از کشورها انجام شده و مبدع این جریان، کارآفرینان هستند و به عبارت بهتر، بین‌المللی شدن از طریق صنایع آغاز شده نه از طریق سیاست و لشکرکشی و تنها کارآفرینان می‌توانند کشور را به سمت بین‌المللی شدن و رفاه سوق دهند. واقعیت این است که کارآفرینان، پیشگامان بین‌المللی شدن و توسعه هستند و وظیفه دولت‌هاست که از کارآفرینان پشتیبانی کنند. آنها می‌توانند با تولید با کیفیت و رقابت‌پذیر حتی فرهنگ ما را نیز صادر کنند. متأسفانه همواره شاهد غفلت دولتمردان از این موضوع هستیم.

در سال ۱۳۸۶ و در حاشیه مراسم افتتاحیه

سرعت چشمگیری، تغییر و تحولات اساسی در ایران ایجاد کنم و حتی یک مورد بحران نیروی انسانی نیز ایجاد نشد و حتی حدود هزار نفر کارگر قدیمی نیز با رفتارهای مناسب و هماهنگ بازنشسته و نیروی جوان جایگزین آنها شد.

در مدتی که در ایرانا به عنوان مدیرعامل خدمت کردم، گرچه ایرانا در تهران است اما گاهی حجم کار و سرعت تغییرات به اندازه‌ای بالا بود که شب‌ها باید در کارخانه می‌ماندم و رفتن و برگشتن از منزل، اتلاف وقت بود و همان جا شب استراحت می‌کردم. هر چند به دلیل قرار گرفتن کارخانه ایرانا در دو جاده اصلی، سر و صدای عبور کامیون‌های حامل شن و ماسه در شب، مجال استراحت را از من می‌گرفت! اما شیرینی و افتخار و دعای خیر آن دوران تا ابد برایم باقی خواهد ماند. گفتنی است که یکی از تحقیقات سازمان یونیدو، تشویق ایران در زمینه ورود به صنایع بالادستی کانی یعنی پردازش مواد اولیه کارخانجات کانی است و در این راستا کارخانه ستیر گرانول ایرانا تاکنون در به عنوان یک الگوی موفق صنایع کانی معرفی کرده است.

پس از مدتی احساس کردم تمام تغییراتی که در یک سازمان یا کارخانه انجام می‌دهم، پس از خروج من از آنجا و بی‌تفاوتی برخی مدیران از اهداف خود، دور می‌شود لذا تصمیم گرفتم اقدامی ماندگار انجام دهم تا تئوری کایزن را برایشان اجرا نمایم تا به یک تولیدکننده بین‌المللی تبدیل شویم. معتقدم که برای ایجاد یک نوآوری، نیازمند پایه‌ای اساسی و صحیح هستیم اما هرگاه پایه‌ای را مبتنی بر اصول صحیح ایجاد می‌کردم و تغییرات مثبت به وجود می‌آوردم؛ از آن کارخانه خارج می‌شدم. بنابراین ایده راه‌اندازی یک کارخانه در ذهنم شکل گرفت و این بار تجربه‌آشنایی با رفتارهای بخش خصوصی و بازار را تجربه می‌کردم. با آگاهی کامل نسبت به موضوعاتی مانند رقابت، الگو برداری و استراتژی‌های مدیریتی وارد بازاری شدم که منافع مالی را در اولویت قرار می‌داد. به هر حال این بار شرکت زاگرس درخشان را با یک تکنولوژی فوق‌مدرن در صنعت کاشی و سرامیک در اشتهارد تأسیس کردم و تمام تجارب خود را از نحوه ورود کارگر به سالن کارخانه، روند تولید تا تئوری انبارداری و ... را به کار گرفتم.

بود که به طور سنتی با شهر مشکل داشت. بنابراین کارخانه دیگری را در تاکستان با مساحت ۲۸ هکتار احداث کردیم که این کارخانه، اولین بار در صنعت سرامیک ایران به تولید مواد اولیه مورد نیاز تولید کاشی می‌پردازد. در این صنعت، ۳۵ درصد فرآیند تولید کاشی، به فرآوری مواد اختصاص دارد. ما ورود مواد اولیه را از کارخانه ایرانا جدا کردیم و به کارخانه تاکستان انتقال دادیم. در این کارخانه مواد اولیه کاشی یعنی گرانول ساخته می‌شد و ۵ سال از پرداخت مالیات، معاف بود. راه‌اندازی کارخانه مذکور، ضریب اشتغالزایی منطقه را افزایش داد. واحد گرانول‌سازی را به دستگاه‌های مدرن مجهز کردیم و تمام دستگاه‌های فرسوده و قدیمی جمع‌آوری شدند. به زودی کارخانه گرانول‌سازی تاکستان نه تنها مواد اولیه ایرانا را تأمین می‌کرد بلکه نیاز بسیاری از کارخانجات تولیدکننده کاشی کشور به مواد اولیه را برطرف می‌ساخت.

با انتقال بخش لعاب‌سازی ایرانا به تاکستان، حجم گسترده کارخانه کاهش یافت و محیط بازتر گردید به روز رسانی تکنولوژی کارخانه با سرعت بیشتری انجام گرفت. کوره‌های تونلی تخریب و تبدیل به کوره‌های رولری شدند. در کوره تونلی، کاشی در فرآیند ۷۰ ساعت پخته می‌شد اما در کوره‌های مدرن تولید کاشی در عرض یک ساعت انجام می‌شد و ظرفیت تولید از ۸ میلیون متر مربع به ۱۵ میلیون متر مربع افزایش می‌یافت، ضمن این که کارخانه به گفته شومپتر، تحت تخریب خلاق قرار گرفته بود. یعنی تخریب لیکن به منظور نوآوری و با این اقدام، تئوری تخریب خلاق شومپتر در کارآفرینی را به طور عملی اجرا نمودیم. زمانی که کوره‌های قدیمی ایرانا تخریب می‌شد، افسوس بسیاری از کارگران با تجربه و مدیران کارخانه را در پی داشت اما با نصب کورده‌های جدید به خوبی متوجه افزایش سرعت تولید و بهره‌وری شدند. این نکته از الطاف خداوند است که هنوز ایرانا به عنوان تنها کارخانه و دانشگاه سرامیک کشور (که من نیز یکی از دانشجویان این دانشگاه بودم) واحد گرانول‌سازی جداگانه دارد و نیاز سایر کارخانجات کشور را نیز تأمین می‌کند. دستیابی به این موفقیت، بزرگترین دستاورد من در حوزه مدیریت صنعت سرامیک بود زیرا توانستم با

تولید و مشکلات این کارخانه ۵۰ ساله چندین برابر سینا کاشی بود و نزدیک به ۳ هزار نفر پرسنل داشت. پرسنلی که بخش اعظمی از آن بی‌سواد، کم‌سواد و سنتی بودند. یکی از توفیقاتم در ایرانا این بود که سرعت عمل خود را به عنوان یک مدیر تجربه کردم گرچه در ایرانا با یک مشکل عمده و آن هم تکنولوژی بسیار قدیمی کارخانه مواجه بودم که به روز رسانی و نوسازی آن به شدت فوری و ضروری به نظر می‌رسید اما ورود تکنولوژی و ماشین‌آلات جدید به بیکاری بخش قابل توجهی از کارگران منتهی می‌شد که خود مانع بزرگی بود. بنابراین باید سیاستی اتخاذ می‌کردم تا ضمن نوسازی و بازسازی کارخانه، موجب بیکاری کارگران نشوم و از سوی دیگر نظر اعضای هیأت مدیره را نسبت به تغییر و تحولات آینده جلب می‌کردم. ایرانا به دلیل این که تولید لعاب مصرفی کاشی خود را تهیه می‌کرد و تولید آن نیز شدیداً آلودگی محیط زیست را به همراه داشت و به همین دلیل قسمت فوق، بارها توسط فرمانداری تهران تعطیل و تولیدات آن متوقف شده بود. در ضمن به دلیل مصرف بسیار بالای آب و برق قریب ۵ مگاوات، تولید مقرون صرفه نبود و تولید هزینه بر به نظر می‌رسید. تورم نیروی کار نیز یکی دیگر از مشکلات عمده ایرانا محسوب می‌شد. با توجه به این مشکلات، تئوری غیرتمرکز را در ایرانا برنامه‌ریزی و تجربه کردم. به نحوی که ایرانا تبدیل به سه کارخانه تولید کاشی و سرامیک و کارخانه تولید مواد اولیه و لعاب شد. بدین طریق توانستیم انبوه جمعیت را از همدیگر تفکیک کنیم.

گام نخست رفع مشکلات ایرانا، تفکیک جمعیتی آن بود. در گذشته ۶۰ اتوبوس و مینی‌بوس در تغییر شیفت، کارگران را جابجا می‌کرد و این امر ازدحام بزرگی را به وجود می‌آورد که افراد ناراضی از این هجمه نیروی انسانی جهت ناآرام کردن کارخانه سوء استفاده می‌کردند. پس ضمن اجرای تئوری تغییر تکنولوژی باید تئوری رفتار خوب با نیروی انسانی و متقاعد کردن سهام‌داران جهت تأمین منابع مالی کارخانه و تفکیک کارخانه را پیش می‌گرفتم لذا در ادامه ایرانا به ۳ کارخانه "سحر"، "سهیل" و "ساحل" با سه مدیرعامل جداگانه تفکیک شد. گام بعدی خروج قسمتی از کارخانه

همیشه به مشارکت و انجام کار گروهی اعتقاد خاصی داشته و دارم زیرا بر این باورم که کسب پیروزی و موفقیت در هر سازمان و کارخانه‌ای در گروهی عملکرد موثر و مداوم یک نفر نیست بلکه تمام اعضای کارخانه در شکل‌گیری این موفقیت سهیم هستند.

زاگرس درخشان، مهندس محرابیان - وزیر صنایع و معادن - به وجود مشکلاتی در زمینه تولید آجر و نقش آن در صنعت ساختمان ایران پرداختند. به همین دلیل بررسی و مطالعه کلیه فرایندهای تولید آجر به صورت سنتی در ایران و مکانیزه و مدرن در اقصی نقاط جهان پرداخته شد که در نهایت پس از انجام بررسی‌های متعدد، تولید آجرهای سبک A.A.C انتخاب و در اردیبهشت ماه سال ۱۳۸۷ پس از مذاکره با سازمان گسترش و نوسازی ایران به عنوان نماینده دولت، پایه‌های شرکت آرتام درخشان ماندگار به منظور احداث کامل‌ترین مجموعه صنعتی آجرهای سبک گذارده شد.

چرا تصمیم گرفتید که این بار با یک سازمان دولتی به مشارکت بپردازید؟

همیشه به مشارکت و انجام کار گروهی اعتقاد خاصی داشته و دارم زیرا بر این باورم که کسب پیروزی و موفقیت در هر سازمان و کارخانه‌ای در گروهی عملکرد موثر و مداوم یک نفر نیست بلکه تمام اعضای کارخانه در شکل‌گیری این موفقیت سهیم هستند. همچنین به‌عنوان مدیرعامل، اطلاعات مورد نیاز را از طریق کارگروهی و برقراری ارتباط با دیگران به دست می‌آوردم. این استراتژی در کارخانه جنرال استیل و شوگا شکل گرفت. سپس ایجاد همسویی سازمان‌های غیر رسمی با سازمان رسمی کارخانه را تجربه کرده بودم. لذا یا اعتقاد به کارگروهی و مشارکت بود که به بخش خصوصی مشارکت شد. گرچه فضای کسب و کار در ایران کاملاً انفرادی است و ما نتوانستیم مشارکت را ادامه دهیم لیکن کارخانه و کارآفرینی انجام شد.

در مورد مشارکت با بخش دولتی هم باید عنوان نمایم وزیر صنایع تصمیم

دولت را جهت تشویق بخش خصوصی به ورود به فن آوری مدرن ساختمان را یادآور شد و این مشوق اولیه منجر به مشارکت سازمان گسترش با آرتام درخشان ماندگار شد. به این ترتیب تجربه مشارکت با دولت را نیز به زودی به دست خواهیم آورد. ضمناً این بار نام "ماندگار" را بر کارخانه قرار دادم تا به عنوان یک کارخانه ماندگار با افکار و تجربیاتم این بار در کشور باقی بماند.

تفاوت مشارکت با بخش دولتی و بخش خصوصی چیست؟

تنها امتیاز مهم بخش خصوصی، چابکی و تصمیم‌گیری سریع است که در بخش دولتی وجود ندارد. باید به این نکته اشاره کنم که مزیت عمده مشارکت با دولت، صداقت انجام کار طرف دولتی در این بخش می‌باشد گرچه حرکت بسیار لاک پشتی است.

آیا دولت در تصمیم‌گیری‌های مربوط به حوزه مدیریت نیز دخالت دارد؟

بله از طریق نمایندگان خود در هیأت مدیره نظرات خود را عنوان می‌کند و گاهی در تصمیم‌گیری‌های ما مشکلاتی ایجاد می‌کند. در واقع آن چه فکر می‌کردم که در صورت شراکت با دولت می‌توان به پروژه‌های دولتی سرعت داد، وجود ندارد اما می‌توان گفت نکته مثبت این است که با نهادی در ارتباط هستیم که افکار صد درصد سودجویانه و شخصی ندارد. البته موضوع مهم در این میان، اعتقاد به مشارکت است زیرا مشارکت، اولین پایه رشد سازمان و بنگاه اقتصادی محسوب می‌شود و این آن موضوعی است که باید وسعت پیدا نماید تا توسعه شکل گیرد چون برابر ضرب المثل قدیمی یک دست صدا ندارد؛

نگاهی به کشورهای کمتر توسعه یافته بیانگر آن است که اغلب امور صنعتی و اقتصادی حول محور یک فرد انجام می‌شود و اصولاً اعتقادی نسبت به کار مشارکتی وجود ندارد حال آن که در کشورهای توسعه یافته و صنعتی، سازمان‌ها به صورت مالکین و سهامداران اداره می‌شوند.

برای مثال در کشوری مانند ایالت متحده آمریکا شرکت‌های بسیار پیشرفته وجود دارند که مدیریت - مالکیت در آنها کاملاً

رعایت می‌شود. به این معنا که یک سهامدار، اکثریت سهام سازمان را در اختیار ندارد بلکه تعدادی سهامدار مختلف در آن سهم دارند و بر این منوال است که بنیانگذار سهم مدیریتی داشته و مابقی توزیع شده و این گونه است که مالک کارخانه موفق به ایجاد زنجیره ارزش در سازمان خود می‌شود و قادر است با اتکا به این امر یک هلدینگ بزرگ ایجاد نماید. سپس پس از راه‌اندازی هر یک از شرکت‌های زیرمجموعه این هلدینگ، بازار سهام خود را واگذار و اقدام به راه‌اندازی یک شرکت دیگر می‌کند.

به همین دلیل آمریکا، کشور هلدینگ‌های عظیم و موفق به شمار می‌آید در حالی که هنوز در ایران نتوانسته ایم یک هلدینگ واقعی و بزرگ ایجاد کنیم و اغلب سازمان‌ها و شرکت‌های متعلق به بخش خصوصی، قدمت، آوازه و قدرت چندانی ندارند و با فوت بنیانگذار تعطیل می‌شود تا پیش از انقلاب چندین هلدینگ بزرگ در بخش‌های مختلف صنعت در طول زمان شکل گرفته بودند و به زودی تبدیل به شرکت‌های سهامی مشترک با کشورهای خارجی می‌شدند و پس از آن نیز دیگر کمتر سازمان و شرکتی در بخش خصوصی قابلیت به هلدینگ تبدیل شده است.

یکی از پارامترهای ورود به فضای بین‌المللی، مشارکت است به همین دلیل اعتقاد بسیاری به تئوری مشارکت در مدیریت و سرمایه‌گذاری دارم و با سرمایه‌های کوچک، شرکت‌های بزرگ را ایجاد کنیم و به توسعه آنها بپردازیم تا تبدیل به هلدینگ‌های بزرگ ملی شوند و ضمن برقراری ارتباط با شرکت‌های موفق خارجی، شاهد ایجاد شرکت‌های بزرگ چندملیتی در کشور شویم. متأسفانه امروز فاصله بسیاری با این نوع شرکت‌ها در دنیا داریم و حتی فاصله ما با برخی از کشورهای موفق منطقه نیز فاحش شده است.

در مجموع اگر ده‌ها بار نیز در مشارکت با شکست مواجه شوم همچنان استوار و مطمئن به مشارکت علمی و موثر اعتقاد خواهم داشت و راه توسعه ملی را در مشارکت می‌دانم.

شما در بسیاری از شرکت‌های موفق و معتبر کشور، بانی تغییر و تحولات اساسی بوده‌اید و چه

بسا نام بسیاری از این واحدها به دلیل ایجاد تغییرات مذکور و نحوه مدیریت، در جامعه شناخته شده‌اند. بخشی از تحصیلات شما نیز به کارآفرینی اختصاص دارد. با توجه به این مطالب، خود را یک مدیر کارآفرین می‌دانید یا یک کارآفرین مدیر؟

نمی‌توانم نام کارآفرین را به خود بگذارم اما از نخستین تجربه حرفه‌ای ام تا امروز، اعتقاد داشته و دارم که باید یک راه جدید پیدا کنم تا بتوانم سازمان تحت مدیریت خود را در منطقه و جهان مطرح سازم. شاید پیش از این که مدیر باشم، این افکار را در ذهن پرورانده و کارآفرینی کرده‌ام.

تجارب متعدد در کارخانجات و سازمان‌های مختلف دولتی و خصوصی به دست آورده‌اید، در صورت ایجاد یک فرصت دوباره، تمایل داشتید که به کدام سازمان یا کارخانه بازگردید و به تولید ادامه دهید؟

بدون تردید به هر یک از کارخانجات قبلی که ذکر کردم نیمه دولتی تا شخصی خودم، ادامه فعالیت می‌دادم به نحوی که آن را به سطح بین‌المللی برسانم. گرچه میل داشتم با اشتغال در یک کارخانه ملی که درگیر کل کشور باشد حضور داشته باشم تا تغییر را در سطح ملی را انجام دهم (نظیر خودروسازی ایران خودرو) لکن با توجه به مسائل اقتصادی امروز ایران و جهان ظاهراً باید درگیر پروژه صنعتی خودمان باشیم.

امروز دیگر فعالیت در داخل کشور یا یک منطقه محدود، نمی‌تواند رفاه را برای مردم به ارمغان آورد. برخی مدیران نگران عدم فروش محصولات خود هستند زیرا عرصه محصولاتشان کوچک و محدود می‌باشد در حالی که عرصه تولیدات مثلاً در سینکاشی، جهانی بود و حتی موفق شدیم به چین که یکی از بزرگترین صادرکنندگان کاشی در دنیا محسوب می‌شود؛ محصولات سینکاشی را صادر کنیم. با این حرکت نشان دادیم که توانایی و قابلیت صادرات به چین را هم داریم و این برخلاف اعتقاد بسیاری از مدیران بود که از چین یک تابو، خلق کرده بودند و تصور کردند صادرات از ایران به چین، غیرممکن و دست نیافتنی است.