

کار اصلی مدیر کشف کارکنان حرفه‌ای است

شیوه مدیریت منابع انسانی
در گفت‌گو با یکی از مدیران هیپکو

فهیمة مزینانی

غلامرضا کرامتی فرد، متولد سال ۱۳۳۵، مدیرعامل شرکت مهندسی و قطعات ماشین‌آلات راهسازی ایران، وابسته به شرکت تولید تجهیزات سنگین هیپکو است. مدیری که در ارزیابی کانون ارزیابی مدیران برای شناخت مدیران کلاس جهانی در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران رتبه نخست را احراز کرده است.

کرامتی فرد از جمله مدیرانی است که مفاهیم نوین مدیریتی را در سازمان تحت مدیریت خود پیاده کرده و در اجرای مدل‌های مختلف به مهارت رسیده است. وی با وجود اینکه ظاهری بسیار جدی دارد، روابط دوستانه و راحتی با همکاران خود دارد و در دوره‌های مختلف آموزشی و تفریحی که برای کارکنانش برپا می‌کند، همراه با بازی و تفریح مباحث آموزشی را مطرح می‌کند.

آنچه می‌خوانید نتیجه یک ساعت گفت‌وگوی رودرروی «عصر مدیریت» است با مدیری که در اولین برخورد، بسیار جدی می‌نماید و دفتر و میز کار مرتبش، بر آنچه می‌گوید گواهی می‌دهد.

سوابق تحصیلی:

کارشناس مهندسی مکانیک (گرایش طراحی جامدات) دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی از سازمان مدیریت صنعتی شرکت در دوره مدیریت راهبردی سازمان مدیریت صنعتی

سوابق اجرایی:

رییس تعمیرگاه مرکزی و مشاور فنی مدیریت شرکت هیپکو

مدیر ساخت و تولید کارخانجات الحديد

مدیر فنی و مدیر پروژه کارخانجات الحديد

مدیر فنی و تعمیرات خدمات پس از فروش شرکت هیپکو

مدیر بخش اجرایی خدمات پس از فروش شرکت هیپکو

عضو هیات مدیره و معاون فنی شرکت مهندسی و قطعات ماشین‌آلات راهسازی

ایران

رییس هیات مدیره و معاون فنی و اجرایی شرکت مهندسی و قطعات هیپکو

و در حال حاضر مدیرعامل شرکت مهندسی و قطعات ماشین‌آلات راهسازی

ایران



در ابتدا علاقه‌مندیم با شما و سوابق تحصیلی و شغلی شما آشنا تر شویم. بفرمایید دوران تحصیل و اولین تجارب حرفه‌ای خود را چگونه طی کردید؟

● تحصیلاتم را تقریباً به صورت شبانه خواندم. در دوره‌ی تحصیل از ابتدایی تا دیپلم، در شرکت‌های متعدد صنعتی در دو حرفه، یکی بخش صنعت تراشکاری - ماشین کاری و دیگری در بخش مخابرات کار می‌کردم و به همین دلیل شبانه درس می‌خواندم. بعد وارد دانشگاه شدم و به صورت بورسیه تحصیل کردم. در آن زمان دوره‌ی دانشگاه شش ساله بود که در آن مدت دو سال را هم در صنعت کار می‌کردیم. به این ترتیب بعد از پایان دوره کارشناسی در دانشگاه، صنعت را به طور کامل می‌شناختم. البته در آن زمان دانشگاهی که در آن تحصیل می‌کردم منحل شد و تبدیل به دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی شد که این دانشگاه ارتباط نزدیکی با صنعت داشت. یعنی در این دانشگاه دو سال درس می‌خواندیم، دو سال در صنعت کار می‌کردیم و دوباره دو سال در محیط دانشگاه بودیم. بعد از این دوره نیز دوباره به صنعت باز می‌گشتیم. معتقدم که این شیوه، شیوه آموزشی بسیار مناسبی بود و تاثیر چشمگیری در کسب و کارم به‌ویژه برای رویارویی و پاسخگویی به چالش‌های پیش رو در عرصه‌های مختلف فعالیتم، داشته است اما متأسفانه این دوره‌ها برچیده شد. قبل از انقلاب، موسسه‌ای به نام آموزشگاه فنی رضا پهلوی که وابسته به بنیاد پهلوی بود از دوره ابتدایی امتحان ورودی می‌گرفت و پذیرش می‌کرد. من در امتحان آن شرکت کردم و پذیرفته شدم. این آموزشگاه را اتریشی‌ها و آلمانی‌ها اداره می‌کردند و در آنجا پس از چهار سال مدرک سیکل می‌دادند که یک سال آن باید کار می‌کردیم و بسیار هم سخت‌گیری می‌کردند. به این ترتیب زمانی که سیکل می‌گرفتیم با تمام صنعت اعم از تراشکاری، جوش کاری و غیره آشنا بودیم. البته آن آموزشگاه هم منحل شد و به همین دلیل در حال حاضر در بازار کار با کمبود افراد حرفه‌ای روبه‌رو هستیم. بعد از پایان تحصیلات دانشگاهی‌ام، در شرکت هیپکو به صورت بورسیه مشغول به کار شدم. در هیپکو پست‌های متعددی داشتم، تقریباً از رده‌های پایین شروع کردم و در مسیر ارتقای شغلی، مسئولیت‌های مختلفی را عهده‌دار بودم. در واقع آنچه که باعث رشد من در سازمان شد، مهارت‌های حرفه‌ای و تعهد سازمانی بود نه وابستگی‌های دوستانه و خویشاوندی. مسئولیت‌های متعددی

جوهره مدیریت تصمیم‌گیری است و مدیران دایماً در حال تصمیم‌گیری‌اند.

اگر تصمیمات بر اساس یک سری اصول و قالب درست باشد، ثمربخش خواهد بود اما مدیران ما دانش لازم را برای تصمیم‌گیری ندارند، دلیل آن هم این است که ابزار کافی ندارند

در این سازمان داشتم، اکنون نیز مدیرعامل شرکت مهندسی و قطعات ماشین آلات راهسازی ایران هستم که زیرمجموعه هیپکو است. در سازمان صنایع دفاع هم مدتی در دوران جنگ، درگیر مسایل ساخت وسایل نظامی بودم و در آنجا هم مسئولیت‌های متعددی داشتم.

الان هم در صنایع دفاع مشغول هستید؟

● خیر، مدتی در آنجا مشغول به کار بودم. البته به‌عنوان سرباز به آنجا رفته بودم اما مهارت‌های حرفه‌ای‌ام باعث شد که به‌عنوان یکی از مسئولان آن سازمان انتخاب شوم.

اولین سمت‌های مدیریتی شما در هیپکو چه بوده است؟

● اولین سمت مدیریتی خود را از سرپرست خدمات پس از فروش شروع کردم، بعد مدیر تعمیرات و سرویس شدم و سپس عضو هیات‌مدیره خدمات پس از فروش. بعد از آن وارد شرکت «مهندسی و قطعات ماشین آلات راهسازی ایران» هیپکو شدم که تامین‌کننده قطعات و مجموعه‌های مورد نیاز هیپکو است. لازم به ذکر است که شرکت هیپکو چند شرکت زیرمجموعه دارد که یکی از شرکت‌های زیرمجموعه آن، شرکت مهندسی و قطعات ماشین آلات راهسازی ایران است. بنده به‌عنوان کارشناس، وارد این شرکت شدم، بعد عضو هیات‌مدیره و هم‌اکنون مدیرعامل هستم.

درواقع شما مدارج مدیریتی را در همین هیپکو طی کرده‌اید؟

● بله، البته در سازمان صنایع دفاع هم تجربه کردم.

در صنایع دفاع چه مسئولیتی داشتید؟

● من در آنجا به‌عنوان سرباز، شروع به کار کردم، در بدو ورود مسئولیت اجرایی چند پروژه بزرگ به بنده محول شد و سپس مدیر ساخت قطعات در خارج کارخانه و پس از آن مدیر فنی کارخانجات الحديد شدم. در پایان نیز مسئولیت اجرای یک پروژه تسلیحاتی را به عهده گرفتم و پس از اتمام پروژه، دوره خدمت من هم تمام شد.

اشاره کردید قبل از اینکه وارد تحصیلات عالی شوید و همزمان با آن، مراحل فنی را هم یاد گرفتید؛ چیزی که الان وجود ندارد و تلاش‌هایی که در دانشگاه‌ها در این زمینه می‌شود خیلی



کم رنگ است. چقدر یادگیری مهارت‌های فنی همراه با ادامه تحصیل در موفقیت‌های شما نقش داشته است؟

● نقش موثر و حایز اهمیتی داشته است. در دانشگاه پس از چهار سال به راحتی می‌توان مدرک تحصیلی گرفت اما هیچ‌گونه مهارت حرفه‌ای آموزش داده نمی‌شود. در هر رشته‌ای از هنر گرفته تا رشته‌های فنی، خلاء مهارت‌های حرفه‌ای کاملاً محسوس است. تحصیلات دانشگاهی را به راحتی هر کس در چهار سال فرا می‌گیرد اما وقتی فردی وارد صنعت می‌شود، تحصیلات دانشگاهی بیش از ۳۰ تا ۴۰ درصد به او کمک نمی‌کند آنچه که می‌تواند به مهندسان در صنعت کمک کند مهارت‌های حرفه‌ای است.

از آنجایی که در دانشگاه، مهارت‌های حرفه‌ای آموزش داده نمی‌شود، وقتی افراد وارد صنعت می‌شوند، تصمیمات غلط می‌گیرند. مهارت و دانش فنی حرفه‌ای برای من خیلی مهم بود به طوری که وقتی دیپلم گرفتم، یک تراشکار، فرزند کار و استادکار ماهر در روش‌های تولید بودم و همه اینها به این دلیل بود که مواد را می‌شناختم و البته عامل آن هم اساتید برجسته آلمانی بودند که آموزش‌های تخصصی و ارزنده‌ای را از آنها فرا گرفتم. ولی امروز وقتی یک دانشجوی دانشگاه وارد صنعت می‌شود اطلاعات پایینی درباره صنعت دارد و از افرادی که در رده‌ی پایین‌تر هستند اطلاعات کمتری دارد. در نتیجه این فرد نمی‌تواند تسلط کاملی به مجموعه تولیدی داشته باشد.

برای یک مدیر، چقدر مهم است که با همه مهارت‌های فنی آشنا باشد؟

● هر مدیری باید مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی را همراه با هم و تجربه تصمیم‌گیری در حوزه‌ای که تصمیم‌گیری می‌کند را داشته باشد. چرا که جوهره مدیریت تصمیم‌گیری است و مدیران دایماً در حال تصمیم‌گیری‌اند. اگر تصمیمات بر اساس یک سری اصول و قالب درست باشد، ثمربخش خواهد بود. اما مدیران ما دانش لازم را برای تصمیم‌گیری ندارند، دلیل آن هم این است که ابزار کافی ندارند.

از مهم‌ترین نکاتی که در فعالیت خود به عنوان مدیر عامل به آن توجه دارید چیست؟

● در هر سازمانی، مدیر باید بتواند از امکاناتی که دارد، استفاده کند. این امکانات شامل منابع انسانی، سیستم‌های مالی، ابزار و تجهیزات است که یک مدیر در هدف‌گذاری و رسیدن به اهداف سازمان و شرکت از این امکانات استفاده می‌کند. نکته مهم در رسیدن به اهداف سازمان این است که افراد

اگر می‌خواهید تصمیم‌گیری کنید باید

اختیار لازم به شما داده شده باشد. اگر اختیار

داشته باشید، تصمیم‌گیری می‌کنید و در

فرایند تصمیم‌گیری مشارکت ایجاد می‌شود

سازمان باید به کاری که انجام می‌دهند، علاقه‌مند باشند در غیر این صورت سازمان، هرچقدر امکانات و تجهیزات فراهم کند، موفق نمی‌شود. حال چگونه کارکنان به کار علاقه‌مند می‌شوند؟ زمانی که احساس کنند در انجام امور سازمانی شان مشارکت دارند. برای جلب مشارکت کارکنان مدلی داریم که می‌گوید افراد سازمان باید انگیزه داشته باشند تا کار کنند. چه زمانی کارکنان انگیزه دارند؟ زمانی که خود را در تصمیم‌گیری‌ها شریک بدانند. تنها حقوق گرفتن از یک سازمان برای انجام دادن کار در کارکنان ایجاد انگیزه نمی‌کند و فقط زمانی مشارکت ایجاد می‌شود که بتوانید تصمیم‌گیری کنید. تصور کنید می‌خواهید به مسافرت بروید، اگر در اینکه کجا بروید و چه برنامه‌هایی داشته باشید نقشی نداشته باشید، بی‌شک از آن سفر لذت نخواهید برد. نکته مهمی که باید به آن توجه کرد این است که اگر می‌خواهید تصمیم‌گیری کنید باید اختیار لازم به شما داده شده باشد. اگر اختیار داشته باشید، تصمیم‌گیری می‌کنید و در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت ایجاد می‌شود. اما چگونه می‌توانیم به افراد تفویض اختیار کنیم؟ یک مدیر باید برای تفویض اختیار به کارکنان مجموعه خود مهارت حرفه‌ای و تعهد سازمانی داشته باشد. علاوه بر لزوم مهارت، تعهد سازمانی هم عامل مهمی است، چرا که اگر تعهد سازمانی نداشته باشیم منافع شخصی به منافع سازمانی برتری می‌یابد. برای تصمیم‌گیری ابزارهایی لازم است که کارکنان سازمان باید از آنها بهره‌مند باشند تا قابلیت تصمیم‌گیری را پیدا کنند. یکی از این ابزارها مهارت یا برخورداری از اطلاعات و دانش لازم است و در صورت نداشتن اطلاعات و دانش، به اشتباه تصمیم‌گیری می‌شود. دیگر اینکه باید شهامت داشت، با قوانین و مقررات آشنا بود و اهداف و ارزش‌ها و چشم‌انداز سازمانی را شناخت. وقتی مدیر یک مجموعه هستید، اما نمی‌دانید سازمان باید به کدام سمت برود؟ چه هدفی دارد؟ جهت‌گیری آن چیست؟ چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور چه می‌گوید؟ چشم‌انداز سازمان و اهداف شما چیست، اشتباه تصمیم می‌گیرید. نکته بعدی، امکانات و منابع است. امکانات و منابع یکی از ابزارهایی است که کمک می‌کند تا فرایند تصمیم‌گیری درست صورت گیرد. تجربه یک مدیر در تصمیم‌گیری هم نکته مهمی است که بر اثر تصمیم‌گیری‌های یک مدیر به دست می‌آید. مدیر و کارشناسی که تا به حال تصمیم‌گیری نکرده است این تجربه را ندارد. اگر فردی تجربه تصمیم‌گیری نداشته باشد، نمی‌توان به او تفویض اختیار کرد. چون وقتی می‌خواهد تصمیم‌گیری کند، محدودیت‌ها را نمی‌بیند و تصمیم غلط می‌گیرد یا تصمیم عقلایی نیست یا مقررات سازمان مربوطه را رعایت نمی‌کند. علاوه بر این کمتر یا بیشتر از حوزه اختیاراتش در سازمان تصمیم‌گیری می‌کند یا بدون توجه به بودجه و امکانات تصمیم‌گیری می‌کند و محدودیت زمانی را در تصمیم‌گیری رعایت نمی‌کند.



این موارد از نکاتی است که در تصمیم‌گیری باید رعایت شود همچنین باید به قابل اجرا بودن یک تصمیم که از جمله محدودیت‌های تصمیم‌گیری است، توجه کرد. توجه به سازمان‌های غیررسمی و قوانین بین‌المللی هم باید در تصمیم‌گیری مورد توجه قرار گیرد. همه این موارد را برای این مطرح کردم که ببینید چقدر مهارت‌های حرفه‌ای در تصمیم‌گیری درست تاثیر دارد. اگر فردی مهارت‌های حرفه‌ای لازم را داشته باشد، تصمیمی که می‌گیرد عاقلانه، منطقی و اجرایی خواهد بود.

قطعا آنچه شما در مسیر شغلی خود طی کرده یا در تصمیمات و انتخاب‌های خود به عنوان مدیر ارشد یک سازمان به آن توجه کرده‌اید را به صورت یک مدل طراحی کرده و در سازمان خود گسترش داده‌اید. چه ابزار و مسیری را طراحی کرده‌اید تا مثلا جوشکار ماهر شما، دست کم ۲۰ سال دیگر، سرپرست همان قسمت یا کارآفرین همان حوزه شود؟

● باید بگویم اولین کاری که در سازمان ما صورت گرفته این است که هیچ‌کدام از روسای ما، افرادی نیستند که از بیرون سازمان آمده باشند و همگی کسانی هستند که رده‌های مختلف شغلی را در مسیر ارتقا طی کرده‌اند. در واقع یک سیستم استاد - شاگردی حاکم است. تمام روسای ما به عنوان کارشناس وارد سازمان شده‌اند به این ترتیب که بعد از شناسایی و تشخیص قابلیت و توانمندی‌هایشان و مشخص شدن شایستگی آنها از نظر شخصیت، نگرش مثبت و توانایی کار به عنوان یک مدیر، به این فرد اجازه داده شده تا از ابتدا کار را یاد بگیرد. یعنی این فرد دو سال مدرک مهندسی‌اش را در خانه می‌گذارد و دو سال در اینجا در رشته خودش کار می‌کند و مهارت‌های حرفه‌ای لازم را فرا می‌گیرد. در کنار مهارت حرفه‌ای، دانش‌های نظری لازم نیز در جلسات متعدد و کلاس‌های آموزشی به آنها ارایه می‌شود. پس از دو سال این فرد سرپرست کار می‌شود و مسئولیت حوزه‌ای به او واگذار می‌شود. ضمن اینکه به آنها گفته می‌شود زمانی که آنها اختیار لازم تفویض می‌شود که نشان دهند، دانش تصمیم‌گیری‌شان در حدی شده است که کمتر خطا می‌کنند. این مدل با هدف توانمندسازی کارکنان اجرا می‌شود. مدل یاد شده نتایج مثبتی در سازمان ایجاد کرده است. من از نیمه دوم سال ۷۹ به عنوان مدیرعامل این شرکت برگزیده شدم. در آن زمان آمار فروش بیش از یک میلیارد تومان و تعداد نیروی انسانی ۱۴۰ نفر بود. اما اکنون وضعیت اینگونه است که آمار فروش ۸۵، حدود ۱۹ میلیارد تومان و تعداد نیروی انسانی ۱۶۰ نفر شده است. در این سال‌ها من کاری انجام نداده‌ام و این کارکنان هستند که کار کرده‌اند. تنها تغییری که صورت گرفته این است که حوزه تصمیم‌گیری به افراد حرفه‌ای واگذار شده است. از سال ۷۶ تا ۷۹ آمار فروش به صورت خطی بوده است. همین‌طور میزان تولید به ازای هر فرد نیز تغییر چندانی نداشته است. ولی در سال ۸۴ به ازای هر نفر حدود ۹۰ میلیون تومان تولید داشته‌ایم در حالی که این آمار در سال ۷۹ حدود نه میلیون تومان بوده است. این مساله نتیجه مدل‌هایی است که پیاده شده است. ما معمولا برای توسعه منابع انسانی مدلی نداریم، اما این مدلی که برای توسعه منابع انسانی بیان شد مدل بسیار موفق بوده است. یعنی افراد با انگیزه نمی‌شوند مگر اینکه در سازمان مشارکت داشته باشند و زمانی می‌توانند مشارکت کنند که

انوشه انصاری: پولاتان را برای تغییرهای بزرگ

هزینه کنید

«من به کودکان گرسنه غذا نمی‌دهم. نه به دلیل اینکه گرسنگی آنها برایم مهم نیست بلکه به این دلیل که غذا دادن به صد، هزار یا ۱۰۰ هزار نفر مشکل را حل نمی‌کند. ریشه‌های اصلی گرسنگی به مسایلی نظیر خشکسالی و استفاده از روش‌های غلط کشت و کار بر می‌گردد و تحقیقات فضایی نیز کمک بزرگی به ایجاد تغییر در شرایط کشت و زودن آفت از محصولات کشاورزی می‌کند.»

این جوابی است که انوشه انصاری نخستین زن فضاورد ایرانی در وبلاگ خود به افرادی می‌دهد که می‌گویند مگر سفر یک گردشگر فضایی به مدار چقدر مهم است که ۲۰ میلیون دلار بابت آن پرداخته شود در حالی که با این پول می‌توان کودکان بسیاری را از گرسنگی نجات داد.

انوشه انصاری با بیان این که پول خود را از کار سخت و از ریسک‌های غیر قابل باور به دست آورده است می‌گوید:

«به شما توصیه می‌کنم که ثروت خود را در جهت ایجاد

تغییری بزرگ خرج کنید.»

انوشه انصاری در سال ۱۹۹۶ به همراه همسرش شرکتی به نام تله‌کام تکنولوژی Httil، شرکت تامین‌کننده تجهیزات

مورد نیاز شبکه‌های کامپیوتری را تاسیس کرد که در سال

۲۰۰۰ توسط سونوز نت ورک خریداری شد. انصاری در سال

۲۰۰۰ جایزه نخست کارآفرینی ملی ایالات متحده آمریکا را

من بر اساس مهارت‌های حرفه‌ای افراد به آنها کاری را واگذار کرده‌ام و هر زمان که متوجه شدم که مهارت‌های حرفه‌ای افراد کم است، میزان اختیارشان را اصلاح کردم یا مهارت آنها را بالا بردم. چون هر میزان که سطح توانمندی کارکنان ارتقا یابد، می‌توان اختیار بیشتری به آنها تفویض کرد

بتوانند تصمیم‌گیری کنند، زمانی هم می‌توانند تصمیم‌گیری کنند که بیاموزند چگونه تصمیم‌گیری کنند و دانش، ابزار و مهارت آن را داشته باشند.

تفویض اختیار مساله‌ای است که اکثر مدیران از آن واهمه دارند. شما چه مدلی را برای این کار پیاده کرده‌اید؟ آیا مرحله به مرحله حوزه اختیارات مدیران و کارکنان خود را گسترش داده‌اید؟

● مدیری که توانایی حرفه‌ای برای تصمیم‌گیری داشته باشد و از فعالیت‌هایی که در سازمان انجام می‌شود مطلع باشد، واهمه‌ای از واگذاری سازمان یا اختیارات خود به افراد دیگر ندارد. اما زمانی که دانش حرفه‌ای نداریم برای اینکه سازمان را به صورت حرفه‌ای اداره کنیم، سیستم‌های پلیسی را به کار می‌بندیم، یعنی از آدم‌های ضعیف سازمان برای خبرچینی استفاده می‌کنیم یا در کار دیگران کارشکنی می‌کنیم تا مبادا کار از دستمان بیرون رود. همین‌طور از مدیران ضعیف هم استفاده می‌کنیم چون مدیران ضعیف حرف‌شنوی بیشتری دارند. اصولاً آدم‌هایی که دانش حرفه‌ای بالایی دارند، زیر بار حرف غیرمنطقی نمی‌روند و کار کردن با افراد حرفه‌ای مشکل‌تر است. اگر با فردی کار کنید که تخصص خود شما را داشته باشد، کار کردن با او مشکل‌تر است، به دلیل اینکه صاحب‌نظر است و چارچوب فکری دارد، اما اگر کاری را به او واگذار کنید قطعاً آن کار را درست انجام می‌دهد. به عبارت دیگر در سازمان‌هایی که بر اساس مهارت حرفه‌ای به افراد کاری واگذار می‌شود، چون این افراد ضعیف نیستند و دارای چارچوب فکری و توانمندی هستند، بله قربان‌گو نخواهند بود. باید این افراد را هدایت کرد تا در کار مشارکت کنند. نیازی به استفاده از سیستم‌های پلیسی هم نیست، چون شفافیت و اطمینان متقابل وجود دارد و افراد در مشکلات از مدیر خود یاری می‌گیرند. به همین دلیل است که یک مدیر باید از زیرمجموعه‌اش بیشتر بداند تا بتواند به آنها کمک کند یا از کارشناسان برای کمک به کارکنان خود یاری بگیرد. وقتی فردی به مدیر خود برای رفع مشکل مراجعه می‌کند، یا خود مدیر باید آن مشکل را حل کند یا او را به کارشناس دیگری معرفی کند. به هر حال باید مشکل را حل کند نه اینکه حل مشکل را به خود فرد واگذار کند. در پاسخ به سوال شما هم باید بگویم من بر اساس مهارت‌های حرفه‌ای افراد به آنها کاری را واگذار کرده‌ام و هر زمان که متوجه شدم که مهارت‌های حرفه‌ای افراد کم است، میزان اختیارشان را اصلاح کردم یا مهارت آنها را بالا بردم. چون هر میزان که سطح توانمندی کارکنان ارتقا یابد، می‌توان اختیار بیشتری به آنها تفویض کرد. در یک سازمان باید سطح

به دست آورد و در سال ۲۰۰۱ مجله فورچون، انوشه را در لیست تاجران موفق ثبت کرد.

پس از فروش کمپانی tti انوشه و همسرش شرکت دیگری به نام پرودی را پایه‌گذاری کردند که این شرکت با همکاری شرکت اسپیس ادونچر و آژانس فضایی فدراسیون روسیه در صدد است تا ناوگانی از فضاپیماهای تجاری برای اعزام گردشگران به ارتفاعات زیرمداری ایجاد کند. این کشتی فضایی قادر به حمل پنج مسافر به ارتفاعات زیرمداری خواهد بود تا مسافران بتوانند گردی سیاره زمین و سیاهی فضا را برای دقایقی نظاره‌گر باشند.

این فضاپیما قرار است با یک هواپیمای مخصوص تا ارتفاعات بالا برده شود و سپس از هواپیما جدا شده و به ارتفاعات بالاتری برود. این هواپیما از فرو دگامی که به احتمال زیاد در راس الخیمه در کشور امارات متحده عربی ساخته می‌شود، پرواز خواهد کرد.

خانواده انصاری در سال ۲۰۰۴ میلادی، ۱۰ میلیون دلار جایزه برای نخستین پرواز فضایی غیردولتی اختصاص دادند. به طوری که این فضاپیما بتواند حداقل سه نفر را به ارتفاعی بیش از ۱۰۰ کیلومتر از سطح زمین رسانده و مجدداً به زمین بازگرداند. در عین حال طی دو هفته بعد از نخستین پرواز موفقیت‌آمیز، قادر به تکرار آن باشد. در نهایت «جایزه انصاری ایکس» به فضاپیمای کوچک «اسپیس شیب‌وان» تعلق گرفت.

انوشه انصاری در توصیف فضایی بایکنور گفته است: «طبق سنت ۶۰ ساله، هر فضاورد پس از بازگشت از فضا یک درخت در این مکان کاشته است. من هم امیدوارم قادر به کاشت درخت خود باشم.»

طبق توافقنامه‌ای که میان انوشه انصاری و آژانس فضایی اروپا به امضا رسیده قرار است وی آزمایش‌های علمی‌ای در فضا انجام دهد که این آزمایش‌ها به درک بهتر نسبت به شرایط اقامت در فضا و کاهش مشکلات پزشکی انسان‌هایی که در زمین زندگی می‌کنند، کمک کنند. ■



در یک سازمان باید سطح توانمندی افراد

افزایش یابد، نه سطح وابستگی آنها



توانمندی افراد افزایش یابد، نه سطح وابستگی آنها. به این ترتیب تصمیمات عقلایی خواهند گرفت و کمتر دچار اشتباه می‌شوند. نگرانی از تصمیم‌گیری‌های غلط را می‌توان با توانمندسازی کارکنان رفع کرد. اگر سطح توانمندی خود و کارکنان خود را بالاتر ببریم، هیچ وقت از تفویض اختیار نگران نخواهیم شد.

نکته دیگر اینکه هر سازمانی طول عمری دارد و در آن افرادی هستند که حتماً توانایی حرفه‌ای لازم را دارند وگرنه آن سازمان اداره نمی‌شد. اما به دلایلی از این افراد در آن سازمان استفاده نمی‌شود. زمانی یک سازمان موفق است که تصمیمات عقلایی در آن گرفته شود. تصمیمات عقلایی هم توسط افراد حرفه‌ای اتخاذ می‌شود و در تمام سازمان‌ها، این افراد حرفه‌ای وجود دارند. مساله مهم، کشف این افراد حرفه‌ای در سازمان توسط مدیرعامل است. اما چون همیشه افراد حرفه‌ای در سازمان نمی‌مانند، باید افراد حرفه‌ای را با بهره‌گیری از فرآیند یادگیری و آموزش، پرورش داد. با وجود افراد حرفه‌ای در یک سازمان، اگر مدیر شرکت حضور نداشته باشد، مشکلی به وجود نمی‌آید و جای هیچ نگرانی نیست. چون افراد کار خود را انجام می‌دهند و به تعبیری کارکنان حرفه‌ای رشد و توسعه یافته‌اند.

بعد از آموزش و توانمند کردن کارکنان سازمان، نکته اصلی نگهداری این افراد است و باید روش یا فرایندی برای آن داشت که این روش‌ها لزوماً انگیزه‌های مالی نخواهد بود. شما چه روشی برای نگهداری کارکنان خود دارید؟

● نگهداری کارکنان یکی از مشکلات همه سازمان‌هاست، کارکنان سازمان یا می‌خواهند در سازمان بمانند و سازمان را متعالی کنند و از آنچه می‌سازند لذت ببرند یا افرادی هستند که در کوتاه‌مدت، عهده‌دار مسئولیتی می‌شوند تا بعدها بتوانند اهداف شخصی خود را دنبال کنند. آنهایی که به دنبال اهداف شخصی هستند، تعهد سازمانی هم ندارند و به همین دلیل خیلی پایبند آنها نخواهیم شد. ولی می‌توان افرادی را که به سازمان و تعالی آن علاقه دارند، با دو روش نگه داشت. اولین عامل، همان مساله‌ای است که قبلاً عرض کردم یعنی یک فرد تا زمانی که فکر می‌کند در سازمان موثر است، فعال و علاقه‌مند به کار است. اگر این حس را نداشته باشد و فکر کند، یک نفر برای سازمان تصمیم می‌گیرد و امروزش با دیروزش تفاوتی ندارد یا سازمان رشد نمی‌کند، احساس تعلق نخواهد داشت.

به عنوان مثال در سال ۷۹، شرکت مهندسی و قطعات ماشین‌آلات راهسازی تنها ۱۰۰ نوع قطعه تولید می‌کرد اما الان ۱۵ هزار قلم قطعه تولید می‌کنیم. علاوه بر این، چهار نوع محصول نهایی شامل دو نوع غلطک، یک نوع تراکتور و یک نوع چکش هیدرولیکی نیز علاوه بر قطعات، تولید می‌شود. وقتی

کارکنان، رشد سازمان را می‌بینند و خودشان را از نظر فکری و نه تنها مالی در رشد آن سهیم می‌دانند، با مقایسه‌ای با سازمان‌های دیگر انگیزه ماندن پیدا می‌کنند. البته ما هم سعی می‌کنیم منافع افراد را حفظ کنیم و بر اساس سیستم بهره‌وری و عملکرد افراد اقدام می‌کنیم. یعنی هر قدر افراد و مدیرانمان در تصمیم‌گیری توانمندتر باشند، منافع‌شان نیز بیشتر می‌شود.

یعنی نظام ارزش‌یابی سیستماتیک ندارید و از نظام ارزش‌یابی خاصی پیروی می‌کنید؟

● اتفاقاً سیستماتیک عمل می‌کنیم و بر اساس درصدی از فروش عمل می‌شود. ضمن اینکه همه تلاش می‌کنند تا برگشتی محصول کم شود. افراد هر واحد نیز بر اساس حقوق پایه‌شان یک ضریبی می‌گیرند مثلاً در بخش طراحی و مهندسی ضریب گروه بیشتر از واحدهای کارگری است. همچنین مدیران هر بخش، خودشان برای کارکنانشان تصمیم‌گیری می‌کنند و بودجه‌ای به آنها داده می‌شود که بر اساس ضوابط خاص خودشان، پرداخت می‌کنند. به ندرت هم اتفاق می‌افتد که به هیچ کس سودی پرداخت نشود، مگر اینکه فردی خطایی انجام داده باشد. مثلاً چند وقت پیش یکی از افراد، بی‌احتیاطی کرده بود و یکی از دستگاه‌ها خسارت دیده بود. به دلیل همین بی‌احتیاطی سه ماه بهره‌وری‌اش قطع شد و این مساله برای وی قابل قبول بود.

در هر سازمان، پست‌های مختلفی وجود دارد و افراد مختلف در پست‌های مختلف اهداف و علایق خاص دارند، شما چقدر به اهداف و علایق شخصی پرسنل توجه دارید و آیا افراد را در مسیری قرار داده‌اید که به اهداف و علایق خود برسند؟

● وقتی چهار سال پیش، کار را در این سازمان شروع کردم، ارزش‌های سازمانی بر اساس ارزش‌های فردی کارکنان تدوین شد. در طول این مدت هم سعی شده است تا در جلسات و برنامه‌های مختلف درباره ارزش‌های سازمانی صحبت شود تا افراد بر خلاف ارزش‌های سازمان، چشم‌انداز و اهداف آن تصمیم نگیرند. از جمله ارزش‌های سازمان نیز می‌توان به صداقت و کمال‌جویی، شهامت، دانایی، کارآفرینی و اثربخشی، خلاقیت و نوآوری، مشارکت، اعتقاد و خوشنودی ذی‌نفعان اشاره کرد. در همین زمینه یکی از شعارهای سازمان شعار «دانایی»، «اعتقاد» و «اجرا» است که در قالب سرودی هم درآمده است و معمولاً هفته‌ای یکبار خوانده می‌شود. همان‌طور که گفته شد ارزش‌های سازمانی ما با امیال شخصی کارکنان ارتباط دارد و همه به دنبال این هستند که یاد بگیرند، رشد کنند یا حقوق و درآمدشان زیاد شود. پس ما با این روش سعی کردیم تا اهداف شخصی را با اهداف سازمان هم‌سو کنیم. البته این مساله ۱۰۰ درصد نیست و مثل همه مسایل فرهنگی و مدیریتی، راندمان ۱۰۰ درصد نداریم. به دلیل اینکه افراد سازمان از خانواده‌های مختلف و دارای خصوصیات اخلاقی متفاوت هستند یا در سازمان‌های مختلف کار کرده‌اند. در نهایت اینکه به نظر من این رفتار و ویژگی‌های ریسی یک سازمان است که کارکنان و رفتار آنها را شکل می‌دهد.

از وقتی که در اختیار ما قرار دادید، سپاسگزاریم. ■

