

خلاصه کتاب

## کلید در وضعیت روشن

(۱۰ سال تجربه اداره شرکت کنتورسازی ایران)

نویسنده: سیدمهدی عراقی

ناشر: رسا



کتاب کلید در وضعیت روشن تجربیات مدیر عامل شرکت کنتورسازی ایران می باشد که طی ۱۰ سال مدیریت سعی می کند تا مشکلات اساسی شرکت را برطرف کند. کتاب مطالب را موضوعی بیان کرده و در هر فصل به یک مورد خاص پرداخته که برای بیان خلاصه نیز از همین روش استفاده کرده ام.

شاید بسیاری از کتاب‌های مدیریتی را که بخوانیم، با خود بگوییم که این مسائل مربوط به سایر کشورهاست و این اصول مدیریتی را نمی‌توان در کشور ایران پیاده نمود. چرا که فرهنگ ایران متفاوت با سایر کشورهاست. اما با خواندن این کتاب که نویسنده‌ی آن ایرانی است، سازمان آن ایرانی است و کارکنان آن هم، همه ایرانی هستند چه حرفی برای گفتن باقی می‌ماند. این مدیر موفق توانست ثابت کند که می‌توان در کشور خودمان مطابق اصول کلاسیک و صحیح مدیریتی، سازمان رو به شکست را اداره نمود و آن را به یک سازمان موفق و پیشرو تبدیل کرد.

### اولین حضور

در اولین حضور مهدی عراقی در کارخانه که برای تهیه گزارش از وضعیت آموزشی کارخانه وارد دفتر مدیر عامل شرکت می شود متوجه مشکلات موجود در کارخانه و وجود شکاف بزرگ در روابط مدیران با زیر دستانش می شود و مدیر عامل فعلی را فردی عصبی و ناراحت از وضعیت کارخانه می بیند. وی از مدیر تولیدش درخواستی دارد که مدیر تولید آن را غیر ممکن می داند.

### اداره جلسه ها

بر قراری جلسات هماهنگی و تصمیم گیری در بسیاری از شرکتها به دلیل مدیریت باسیسم یا رئیس محور حاکم بر آنها بی اهمیت و کم ارزش می باشد، در حالیکه مهدی عراقی اهمیت این جلسات را تا بدان حد می داند که اولین فصل کتابش را به این موضوع اختصاص داده و اداره کنتور سازی را توسط این جلسات می داند و می گوید تمامی تصمیمات غیر جزئی در این جلسات گرفته می شود و اکثر وقت مدیران در این جلسات می گذرد. جلسات با توجه به نیاز و ضرورتشان طبقه بندی و برنامه ریزی می شوند و شاید بزرگترین تفاوت وی در برنامه ریزی جلسات به صورت منظم و از قبل مشخص می باشد، به طوری که افرادی که باید در جلسات حضور یابند از قبل برنامه جلسات را دارند و جلسات طوری برنامه ریزی می شدند که مشکلی برای حضور نداشته باشند. و این امر تا این اندازه مهم جلوه می کند که فردی را برای تنظیم این جلسات می گمارد. در خصوص چگونگی اداره این جلسات نیز توصیه هایی دارد که می توان به تهیه صورت جلسه در همان جلسه اشاره کرد.

## باند عقرب

در این فصل به مشکل وجود اختلاف میان واحد های فنی و تولیدی با واحدهای مالی، اداری و بازرگانی می پردازد و ریشه اصلی این مشکلات را در داشتن تصور غلط از وظایف واحدها می داند و می گوید افراد فنی باید در یابند که بدون عملیات مالی و حسابداری صنعتی واقعاً کار شرکت مختل می شود و این امور نیز مثل کار خودشان تخصصی می باشد. و برای حل این مشکل نه افراد بلکه نگرش آنها باید عوض می شد که راه حل آن را در جا به جایی شغلی می یابد. با جا به جا کردن مدیران بخشها - هر چند که با مقاومت آنها رو به رو می شود- این مشکل را از میان می برد. و از طرفی سعی می کند تا افراد با کفایتی که به دلیل نشان دادن توانایی به پستهای مدیریتی ارتقا یافته بودند - که در این پستها ناتوان بودند- را به پستی مناسب با توانایی شان بازگرداند.

## چانه زنی

نویسنده چانه زنی را در مباحث مختلف مورد بررسی قرار می دهد و چانه زنی های موجود در کنتور سازی را استعفای فشاری، کمک های غیر نقدی، وامها، مسافرت های خارج از کشور، حق سنوات خدمت و فروش ضایعات می بیند و برای هر یک راه حلی مناسب با آن ارائه می کند. استعفای فشاری زمانی صورت می گیرد که کارمندی که دارای پستی با موقعیتی خاص می باشد که کسی نمی تواند در نبود وی به راحتی کار تخصصی وی را انجام دهد و برای رسیدن به خواسته ی خود از ابزار استعفاء برای تحت فشار قرار دادن مدیریت استفاده می کند. راه حلی که او به کار می برد پذیرفتن استعفاء می باشد و در مقابل عکس العمل استعفاء دهنده که منظور دیگری از استعفاء داشته بیان می کند که استعفاء معنی خواسته ی وی را نمی دهد و برای بیان خواسته باید نامه ای بدین منظور بنویسد. اصرار برای دریافت کمک های نقدی نیز نوع دیگری از چانه زنی می باشد که با قبول نکردن آن جلوی این چانه زنی را می گیرد. وامها نیز در شرکت با مشکلات زیادی همراه می باشند که برای خلاصی از آن صندوقی را با سرپرستی نماینده کارگران و مدیریت به راه می اندازد که با هزینه خود کارگران اداره می شود و به افراد نیازمند در مقابل دلایل شفاف وام می دهند. برای رفع مشکل مسافرت های خارجی لیستی از افراد که مناسب می باشند را تهیه می کند که نوبت در آنها تمام دلیل رفتن به مسافرت نمی باشد بلکه صلاحیت نیز نقش مهمی دارد. چانه زنی بر سر حق سنوات خدمت نیز با توصل به قانون و فروش ضایعات نیز با ایجاد مزایده حل شد.

## دوغ و دوشاب

در این فصل مهدی عراقی با مشکل پرداخت مساوی به کارکنان و نبودن امکان تعیین کارکنان کارا و ناکاری می پردازد. و مشاهده می کند که سرپرستان و مدیران اجرایی در انجام وظایف مدیریتی به شکل سنتی عمل می کنند و توانایی جدا کردن کارکنان بد و خوب را ندارند و نمی خواهند خود را بده کنند. وی با زیر فشار گذاشتن سرپرستان برای تهیه فهرستی از افراد با توجه به کارای آنها به نتیجه ای نمی رسد. بدین شکل که ، لیست را سرپرستان طوری تهیه می کردند که افراد ناکارآمد در لیست امروز افراد کارا در لیست فردا باشند و در پرداخت ها هیچ تاثیری نمی گذاشت. راه حل های پیشنهادی :

۱- گزارش روزانه : برای تهیه این گزارشات نکاتی را اشاره می کند و فواید آنها را در ارزیابی، ثبت وقایع، ثبت روشها حل مشکلات، جلوگیری از اشتباه در درک معانی که در بیان شفاهی اتفاق می افتد، ....

۲- گزارش ماهانه جلسه ها: که به مستند سازی برای بسیاری از استفاده ها مفید می باشد.

۳- خود ارزیابی: خود ارزیابی ماهانه نه تنها به هدف ارزیابی بلکه برای مطلع کردن کارکنان با اهداف و خواسته مدیران کنتور سازی انجام وی شود.

۴- یادداشتها طی دوره: مهمترین هدف از تهیه این یادداشتها جلوگیری از نابود شدن اطلاعات در طی زمان می باشد. به نحوی که بسیاری از وقایع که در بردارنده اطلاعات کیفی و هنجارها مانند خوش خلقی ، عواطف و ... می باشند بدون یادداشت آنها از بین می روند.

## مهندسی معکوس

به معنای آزمایش و بازبینی محصولات ساخته شده توسط دیگر شرکتهای موفق برای و به کار گیری اطلاعات حاصل از این بازبینی در تولید محصول مشابه، در کارخانه خود می باشد. نویسنده اهمیت زیادی به آن می دهد و یکی راه حل های دست یافتن به محصولات بهتر در کشور های در حال توسعه را مهندسی معکوس می داند و می گوید: آنچه ما در دانشگاه می آموزیم دانش محض است و آنچه در کارخانه داریم تکنولوژی است، مهندسی معکوس و تحقیقات وابسته به آن می تواند فصل مشترک این دو باشد. وی در کنتور سازی تیمی به منظور انجام مهندسی معکوس ایجاد می کند که خودش نیز در این تیم فعالیت می کند. در تحقیقات به جزئیات و قطعات محصولات بسیار اهمیت می دهند و نتیجه بدست آمده باعث درک از کارکرد قطعات و انجام تغییرات در قطعات و حتی تولید بعضی با مواد دیگر در داخل کارخانه شد.

## تنظیم خانواده

منظور وی تنظیم خانواده کنتور سازی می باشد. و مهمترین اقداماتی که وی انجام می دهد شامل:

رسیدگی به مشکلات و گرفتاریها افراد در موارد خاص یک از اقدامات وی می باشد و نمونههای که می زند مراجعه یکی از کارکنان برای دریافت کمک برای عمل فرزندش می باشد که مشکل وی را با کمک صندوق کارکنان و دادن وام حل می کند و رفع این گونه مشکلات و پیش آمدها برای کارکنان را یکی از وظایف مدیریت می داند و از آن فرار نمی کند. دیگر آنکه پرستاری را استخدام می کند تا به کارکنان و خانواده های آنها سربزند و از سلامتی آنها مطلع شود و هم چنین به همسران کارکنان که در خانه می باشند آموزشهای مقدماتی برای می دهد. در نتیجه این بازدیدها بعضی از ناراحتی ها و مشکلاتی که احتیاج به مراقبت پزشکی دارند کشف می شود و مراکز درمانی معرفی می گردند. برنامه های کوهنوردی که با حضور خانواده کارکنان انجام می شود دیگر برنامه یا می باشد که به سلامت خانواده کنتور سازی کمک می کند و باعث انسجام این خانواده می گردد. به کارر گیری جوانی روحانی برای برقرای ارتباط با کارگران و کارکنان دگر برنامه انجام شده است. نظرسنجی، جلسه کارگاهی، جشن سالانه، برگزاری سمینار برای دانش آموزان، بیمه عمر، کمکهای انسانی، اعزام دسته جمعی به مسافرت، سیستم پیشنهادات، نشریه ماهانه، زیبا سازی محیط کار و تشکیل گروههای بهبود کیفیت از جمله اقدامات دیگر می باشد که به سلامتی این خانواده کمک های زیادی کردند.

## اعتصاب

اعتصاب را معامله ای بازنده-بازنده می داند که برای دو طرف نتیجه ی منفی به بار دارد. اعتصابی که می شود نتیجه اخراج یکی از افراد کارخانه می باشد که در غیاب وی انجام شده و فرد اخراج شده با همراه کردن دیگر کارگران دست به اعتصاب می زنند.

## عکس به یاد ماندنی

اشاره به طرحی می کند که با اجرای این طرح خانواده افراد می توانستند از محیط کار کارگران و کارکنان دیدن کنند و این مسئله باعث کم شدن شکاف موجود بین افراد با خانواده هایشان می شد. ما دارای زندگی یکپارچه هستیم و نمی توان برای انسانها دو پاره زندگی سازمانی و خانوادگی در نظر گرفت. برای این بازدیدها برنامه ای تهیه شد و فردی نیز به منظور همراهی خانواده ها آموزش دید.

## آتش سرخپوستی

در این فصل نیز به اهمیت روابط خانوادگی می پردازد و رفتارهای فرد را در خانواده و سازمان را یکی می داند و افراد تحت سلطه را در هر دو تحت سلطه می داند و بالعکس. و نمونه هایی از مسافرتها خانوادگی که باعث پیشرفت روابط بین خانواده ها و همچنین ایجاد درک بیشتر از کار افراد در سازمان شده است بیان می کند.

### همه با هم بیندیشیم (نظام مشارکت)

طرح نظام مشارکت کارکنان محور مدیریت شرکت کنتور سازی شده که همه ی در این طرح شرکت کردند و کمتر کسی در شرکت دیده می شود که با دبیر خانه نظام مشارکت در ارتباط نباشد. ایده این طرح از صندوق انتقادات و پیشنهادات کهنه شرکت گرفته شد که بدون استفاده بود و حتی کسی نمی دانست کلید آن کجاست. این طرح به طور همزمان در سطح کارخانه های وزارت نیرو به اجرا در آمد به برندگان طرح مشارکت جوایزی در حضور خانواده ها اهدا می شود که باعث به وجود آمدن نیرویی دو چندان در کارکنان برای شرکت در این طرح می شود و شرکت کنندگان دذ این طرح نه تنها کارکنان و کارگران بلکه خانواده های آنها نیز می باشند. این نوع مدیریت مبتنی بر تکریم و عزت انسان است. وقتی مدیری همه نبوغ و استعداد ها را از آن خود ببیند، قطعاً از کسب نظر و مشارکت دیگران احساس بی نیازی خواهد داشت. توصیه های بسیار ارزنده ای در این کتاب وجود دارد که در اینجا به چند تا از آنها اشاره می کنیم:

تصمیمات در طول طرح و با مشارکت انجام گیری نه اینه توسط مدیر تصمیمات گرفته شود و به تایید دیگران برسد. پیشنهادات می تواند از طرف هر کسی باشد ولی قبول آنها همیشه با مدیر است و در مقابل قبول کردن آنها مدیر مسئول عواقبش می باشد. پرداخت پاداش نتایج مثبتی در همراه کردن افراد در این طرح دارد...

### بهروری در بستر نظام مشارکت

بهروری خود یک سیستم نیست؛ بلکه ایجاد سیستم کار آمد جدید یا نگرش عقلایی در سیستم ها و فرایند موجود ، و حذف ، ادغام، اصلاح یا مهندسی دوباره آنها بهره وری را افزایش می دهد. و عدم توجه به بهره وری سازمانها و ملل را از پای در می آورد. بهره وری با افزایش دانش به کار و ایجاد وجدان کاری انجام می شود. یکی از سازکارهای کارا در ایجاد بهره وری نظام مشارکت می باشد. بسیاری از طرح ها که باعث افزایش بهره وری و ایجاد صرفه جویی از نظام مشارکتی سازمانها به وجود آمده اند.

## کاهش بر گشتی

شرکت از نظر کیفیت کاری سطح بسیار پایینی داشت و دوباره کاری در آن بسیار زیار انجام می گرفت وقتی ارقام به ۳۰ درصد رسید نشان دهنده یک نقطه ضعف جدی بود که برای حل آن راه کارهای پیشنهادی جواب مناسبی نمی داد. راه حلی که برای این مشکل به کار گرفته شد نشان دادن لیستی از افراد بود که در آن به افراد امتیازی داده می شد و به این ترتیب افرادی که در تنظیم کتورها خطای کمتری داشتند در بالای لیست قرار می گرفتند.

## کار در خانه

اقدام جالبی که در این طرح انجام شده بسیار نکات مثبتی دارد که در واقع همان مدیریت کوچک سازی می باشد. کارهایی که افراد شرکت در انجام آنها در خارج از کارخانه موفق می باشند را به آنها محول می شود . بدین ترتیب تعداد افراد سازمان بدون اخراج و یا تعدیل کم می شود. افراد به دلیل نزدیکی با کارخانه کارها را بهتر از پیمانکاران خارجی انجام می دهند. یک قدم در راه خصوصی سازی سازمانهای دولتی می باشد. قطعاتی که پیمانکاران خارجی با هزینه زیاد تولید می کنند یا مجبور به وارد کردن آنها هستیم توسط این افراد با هزینه کمتر تولید می شود. افراد بیشتری در سایه سازمان برای رفع نیازهای آن صاحب کار می شوند و باعث کاهش بی کاری می شود.

## رشوه

یک سری پرداختهایی که شرکت برای انجام شدن کارها می پرداخت و به ظاهر با پرداخت نکردن آنها شرکت با مشکل مواجه می شد حذف شد ولی برای امور شرکت مشکلی پیش نیامد.

## کمیته استاز

استاز از دو کلمه استاندارد و آزمون درست شده است و وظایف آن شامل موارد زیر می باشد:

۱- شناسایی مشاغل موجود در سازمان

۲- تدوین استاندارد مهارت شغلی برای هر شغل

۳- برگزاری آزمون برای تشخیص میزان مهارت هر شغل

#### ۴- نظارت بر واحد آموزش برای کسری آموزش هر فرد

در این کمیته به جای آموزش ریشه ای مهارت که زمان زیادی می برد از آموزش مهارت به صورت کاربردی استفاده می شود.

#### پیچ بن

در این فصل نویسنده اشاره به طرحی می کند که مدیران شرکت را موظف می کند تا کتابهای مدیریتی را به صورت ماهانه مطالعه کنند و در جلسات ماهیانه که برگزار می کنند مورد نقد و بررسی قرار دهند. ولی با مشکلاتی مواجه می شود که از جمله: گله کارکنان که همسرانشان در خانه از صرف وقت برای خواندن کتاب در خانه ناراحتند. برای رفع این مشکل همسرانشان نیز در این طرح شرکت می دهد و در جلساتی که به صورت خانوادگی برگزار می شوند به بررسی کتابها می پردازند.

#### هیئت مدیره

مهدی عراقی می گوید، هیئت مدیره هر شرکت لایق ترین، کاردانتترین و با صلاحیت ترین افراد هر سازمان در امر مدیریت می باشند. و برای انتخاب آنها باید ارزیابی وجود داشته باشد که در حال حاضر وجود ندارد. و وی وجود شاخصی برای ارزیابی مدیریت برای مشخص شدن مدیریت خوب و بد تاکید می کند.

#### زیر میزی

به دلیل اینکه بر اساس قانون کار، کارها از رتبه کاری و درجه مشخصی بر خوردار نبودند باید به تمامی مشاغل در یک سطح به یک میزان حقوق پرداخت می شد. در حالیکه در یک سطح شغلی با خطرات مختلف و وظایف مختلفی روبه رو هستند نمی شود به یک میزان پرداخت شود. برای رفع این مشکل مبالغی خارج از پرداخت ماهانه به کارگران و کارکنان پرداخت کرده شد. اما این پرداختها باعث به وجود آمدن فضایی تیره در محیط کارخانه شد. راه حل این بود که با همفکری با وزارت کار و گرفتن مجوز در کارخانه رده بندی شغل انجام شد.

#### طومار-عیدی



این عیدی را کارگران به مدیر کارخانه دادند. بدین ترتیب که یک روزه کاری را با بهروری بیشتر از روزهای عادی سال کار کردند و این به عنوان را هدیه ای به مدیر عامل اهدا کردند. ابتدا کارگران بخش ممتاز و به دنبال آن دیگر بخشها این کار را انجام دادند. یکی از نشانه های مدیریت صحیح مهدی عراقی می باشد که توانسته با کارگانش بسیار نزدیک باشد و تفکری یکسانی داشته باشند.

## روز آخر

در فصل روز آخر به تمامی نتایجی که در بالا گفته شد اشاره می شود.