

موردکاوی شماره (۱۲)

محکی برای نظریه‌ها در عرصه عمل

غلامرضا خاکی

مقدمه

شرکت تولیدی «بهساز» با ۸۴۵ نفر کارمند، یک شرکت دولتی تولیدکننده لوازم التحریر است. ساختار تشکیلاتی این شرکت بسیار ساده و به شکل وظیفه‌ای سازماندهی شده است.

شرکت بدون هیچ حادثه خاصی توسط آقای نشاطی، از سال ۱۳۵۹ تا ۱۳۷۱ (زمان بازنشستگی او) اداره می‌شد، این شرکت به دلیل مدیریت صحیح آقای نشاطی و روحیه همکاری کارکنانش، در رقابت با بخش خصوصی همواره موفق بوده است. سود ناخالص شرکت در سالهای ۱۳۶۹ و ۱۳۷۰ به ترتیب ۸۵۰٫۰۰۰٫۰۰۰ ریال و ۹۴۹٫۰۰۰٫۰۰۰ ریال بوده است.

۷۱/۴/۱

آقای نشاطی به دلیل ناراحتی جسمانی، علی‌رغم میل باطنیش، به توصیه پزشکان، مجبور به استعفا شد و آقای مهندس شکوهی به طور رسمی از سوی وزارتخانه به عنوان مدیرعامل شرکت منصوب شد.

مدیرعامل جدید

آقای شکوهی، قبلاً در یکی از شرکتهای معتبر و معروف تولیدی مشغول به کار بوده، اما به دلیل اختلاف با هیأت مدیره در اردیبهشت ماه هفتاد و یک استعفاء داد. او مهندس صنایع و از سال ۱۳۶۰ در سمت‌های مختلف در کارخانجات گوناگون مشغول به کار بوده است.

اظهار نظرهای معاونت شرکت در رابطه با شکوهی

آقای مرتضی الماسی، مدیر تولید شرکت «بهساز»، قبل از استخدام در این شرکت، به مدت ۲ سال با آقای شکوهی همکار بوده و خصوصیات او را به شرح زیر مطرح می‌سازد: «او دارای استعدادی عالی در رشته تحصیلی خود می‌باشد، بسیار علاقمند به نوآوری و خلاقیت است و همواره تلاش می‌کند که در حیطه کار خود نگاهی نو به مسائل داشته باشد، او همواره همه چیز را یک مقوله ساختاری می‌بیند و اصلاح را از دریچه دگرگون کردن ساختار سازمانی بررسی می‌کند، با وجود اینکه سالها از فراغت او از تحصیل می‌گذرد، ولی رابطه خود را با دنیای مطالعه تخصصی قطع نکرده است و پیوسته در جستجوی مقالات و کتابهای جدید است، اما متأسفانه گاهی جدیت بی‌دلیل از خود نشان می‌دهد...»

شهریور ماه هفتاد و یک

آقای شکوهی، از منشی خود می‌خواهد که افراد زیر را برای جلسه‌ای در تاریخ ۲۰ شهریور ماه رأس ساعت ۲ بعدازظهر به اتاق جلسات دعوت کند. این افراد عبارتند از: مدیر تولید / مدیر بازاریابی / مدیر امور پرسنلی / مسؤول تدارکات / مسؤول دفتر مهندسی صنایع / مدیر برنامه‌ریزی / مدیر امور مالی / معاونت اداری - مالی.

۷۱/۶/۲۰ ساعت ۲ بعدازظهر

(حاضرین در جلسه: کلیه دعوت شدگان به غیر از مسؤول دفتر)

ساعت ۵ بعد از ظهر

بعد از گذشت، حدود سه ساعت از جلسه، هنوز حاضرین در جلسه به یک توافق عمومی نرسیده‌اند، لذا شکوهی با توجه به جو جلسه گفت: «با تشکر مجدد از حضورتان در جلسه، لطف کنید مطالعات لازم را روی جدول انجام دهید و در جلسه‌ای که سی‌ام همین ماه راس ساعت ۲ بعد از ظهر تشکیل می‌شود نظرات مستدل خودتان را مطرح سازید...»

ساعت ۲ بعد از ظهر سی‌ام شهریور ماه

شکوهی با تشکر از حاضرین و توجه آنها به ضرورت تغییر گفت: «من قبل از شروع رسمی جلسه باید از کسانی که طی این ده روز

آقای شکوهی با عرض خوشامد به کلیه حاضران گفت: «با توجه به شرایطی که در آن هستیم ما مجبور به اتخاذ یک سیاست خاص اصلاح ساختار هستیم، همه می‌دانید که اگر ما موفق به این کار نشویم، در آینده‌ای نه چندان دور به علت سیاستهای دولت در رابطه با ارز و ورود بخش خصوصی در بازار دچار مشکل جدی خواهیم شد، لذا من با بررسی گزارشها و سوابق امور، برای کاهش هزینه‌های شرکت در دراز مدت و صادرات به منطقه، به عنوان اولین گام جدولی را تهیه کرده‌ام، که خدمتان تقدیم می‌شود، امیدوارم بعد از مطالعه شما، امروز موفق به اخذ تصمیمات مناسب بشویم». سپس او جدولی را بین افراد حاضر در جلسه تقسیم کرد.

ردیف	موضوع	برآورد تخمینی هزینه	ملاحظات
۱	تعدیل ۹٪ نیروی مازاد (کارکنان قراردادی و روزمزد)	—	وظایف نیروی تعدیل شده به عهده کارکنان موجود در شرکت است و حقوق خاصی در مورد آنها برآورد نشده است.
۲	توسعه واحد کنترل و کیفیت (جذب سه نفر متخصص)	۱٫۰۰۰٫۰۰۰ ریال	قبلا فقط یک متخصص در این واحد وجود داشت.
۳	استخدام مشاورین تحلیل رفتاری (۲ نفر)	۷۰۰٫۰۰۰ ریال	قبلا چنین واحدی وجود نداشته است.
۴	تغییر آرم شرکت	۳۰۰٫۰۰۰ ریال	شرکت یک آرم قدیمی مربوط به ۳۰ سال قبل را دارد.
۵	استفاده از لباس کار یکنواخت و کفش و دستکش ایمنی	۷٫۰۰۰٫۰۰۰ ریال	قبلا به تشخیص سرپرست برخی واحدها استفاده می‌شد.
۶	جایگزین کردن سیستم کامپیوتر (آموزش) بخشی از کارکنان	۲٫۰۰۰٫۰۰۰ ریال	قبلا چنین چیزی وجود نداشته است.
۷	خرید و استقرار چهار دستگاه کامپیوتر	۲٫۱۰۰٫۰۰۰ ریال	قبلا چنین چیزی وجود نداشته است.
۸	انتشار نشریه ماهیانه از سوی شرکت جهت اطلاع کارکنان و ارباب رجوع	۱٫۵۰۰٫۰۰۰ ریال	قبلا چنین چیزی وجود نداشته است.
۹	استفاده از آزمونهای روان‌سنجی جهت شناخت استعدادها در تغییر کلی ساختار مشاغل کارکنان شرکت	۳٫۵۰۰٫۰۰۰ ریال	قبلا چنین چیزی وجود نداشته است.
۱۰	استفاده از پزشک عمومی به عنوان پزشک رسمی شرکت	۶۰۰٫۰۰۰ ریال	قبلا چنین چیزی وجود نداشته است.
۱۱	تغییر شکل پنج اتاق کارکنان اداری و تبدیل آنها به سالنهای بزرگ جهت ارتباط سریعتر در شرکت	۱۰٫۲۰۰٫۰۰۰ ریال	—
۱۲	تأسیس دومین دفتر اداری شرکت در مرکز شهر	۵۰٫۰۰۰٫۰۰۰ ریال	قبلا فقط یک دفتر اداری در مرکز شهر وجود داشته است.
۱۳	استفاده از تبلیغات به منظور فروش بیشتر	۱۶٫۰۰۰٫۰۰۰ ریال	قبلا مبلغ ۸٫۰۰۰٫۰۰۰ ریال به این کار اختصاص داشت.
	جمع (هزینه‌ها به صورت ماهیانه)	۹۴٫۹۰۰٫۰۰۰ ریال	

پیگیر مسأله بودند و به من مراجعه می‌کردند تشکر کنم، هر چند برخی از آقایان با اجرای مفاد جدول، مخالفت‌هایی را مطرح ساخته‌اند ... اما باید بدانند ما راه چاره‌ای جز تغییر ساختار سازمانی نداریم.

بعد از پایان صحبت‌های شکوهی چهار تن از حاضرین در جلسه با جدول تهیه شده آقای شکوهی مخالفت کردند. (مدیر امور پرسنلی / معاونت اداری - مالی / مسوول دفتر مهندسی صنایع / مسوول تدارکات).

دلایل این افراد در مخالفت با جدول، را می‌توان به شکل زیر جمع‌بندی کرد:

الف: عدم هماهنگی با آنها در تهیه چنین جدولی.

ب: این هزینه‌ها انگیزه کارکنان را افزایش نخواهد داد.

ج: نارضایتی کارکنان در افزایش حجم کارشان.

د: این هزینه‌ها مشکلات آتی سازمان را افزایش خواهد داد.

این چهار نفر در نهایت این نتیجه را گرفتند که ضرورتی به اجرای چنین جدولی وجود ندارد.

* معاونت تولید فقط با دو موضوع جدول (۷ و ۸) موافق بود و نسبت به بقیه موارد اظهار مخالفت کرد. بند هفتم جدول، خرید و استقرار چهار دستگاه کامپیوتر و بند هشتم جدول، انتشار نشریه ماهیانه از سوی شرکت جهت اطلاع کارکنان و ارباب رجوع می‌باشد.

معاونت تولید روی این نکته نیز تکیه می‌کرد که چه ضرورتی به وجود یک دفتر دیگر در مرکز شهر وجود دارد.

* اما مدیر امور پرسنلی به شدت از توسعه واحد کنترل کیفیت (QC) دفاع می‌کرد و چنین اقدامی را تضمین‌کننده بقای سازمان می‌دانست و در لابلای صحبت‌هایش مدام از نبرد اقتصادی آمریکا و ژاپن و اهمیت کنترل کیفیت جامع (TOC) داد سخن می‌داد. شکوهی در حالی که با چاقوی میوه‌خوری روی میز بازی می‌کرد با لحنی حاکی از گلایه گفت: «در هر حال، آقایان ما راهی جز این اقدامات نداریم».

سوالات

- ۱- آیا صرف هزینه‌ها را به عنوان یک گام از مجموعه‌ای از گام‌ها، که در درازمدت به نفع شرکت است، قبول دارید؟ چرا؟
- ۲- اگر قرار باشد که اقدامات جدول را از نظر درجه اهمیت و

ضرورت طبقه‌بندی کنند، طبقه‌بندی پیشنهادی شما کدام است؟
۳- چه ارتباطی بین ویژگی‌های شخصی آقای شکوهی با تصمیمات او وجود دارد؟

۴- به نظر شما با توجه به دلایل مخالفان، شما ریشه اصلی مخالفت آنها را در چه می‌دانید؟

۵- اگر شما به جای مدیرعامل بودید برای ختم جلسه چه می‌کردید؟

۶- به نظر شما اشتباهات شکوهی در کجا بود و او برای جبران آنها چه می‌تواند بکند؟

۷- پیش‌بینی شما در رابطه با حوادثی که به علت تصمیم‌گیری شکوهی رخ خواهد داد چیست؟

۸- به نظر شما ضرورت اصلاح ساختار سازمانی یک شرکت مانند «به‌ساز» چگونه درک می‌شود و برای اصلاح ساختاری چه مراحلی را باید طی کرد؟



خوانندگان گرامی پاسخ‌های خود را به آدرس زیر ارسال دارند: تهران - بزرگراه شهید چمران - خیابان جلال آل احمد - دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران - صندوق پستی ۶۳۱۱-۱۴۱۵۵ - دفتر مجله دانش مدیریت بدیهی است به بهترین پاسخ رسیده برای سؤالات مطرح شده که تا تاریخ ۱۳۷۳/۶/۳۱ به دفتر مجله برسد، یک دوره یک ساله فصلنامه علمی و پژوهشی دانش مدیریت اهدا می‌شود. لطفاً در پاسخ‌های خود مورد کاوی شماره ۱۲ را حتماً قید فرمایید.

این مورد کاوی با الهام از موردنگاری آقای رسول مصطفایی آگاه دانشجوی رشته مدیریت دولتی فراهم آمده است.