

یک شرکت ایرانی چه تفاوتی با یک شرکت مشابه اروپایی دارد؟

Reza.Babaei@Alcoa.com

دکتر رضا بابایی

هر شرکتی برای پیشرفت نیاز به شناخت ضعف ها و کمبودهای خود داشته و از طریق طراحی روشهای صحیح اجرا، کنترل و ارزیابی آنها می تواند به تعالی سازمانی دست یابد.

آقای دکتر رضا بابایی بیش از ۱۵ سال در مرکز پژوهش متالورژی رازی به عنوان پژوهشگر ارشد به کار اشتغال داشته و اکنون حدود ۱ سال است که در نروژ در یکی از مجموعه شرکت های Alcoa در بخش طراحی و مهندسی به کار اشتغال دارند. این شرکت طراح و سازنده قطعات آلومینیومی خودروهای پیشرفته در جهان است.

در سفری که ایشان ماه گذشته به ایران داشتند از او درخواست گردید که نکات منفی و ضعف های این مرکز را در مقایسه با شرکت خود به خصوص بخش پژوهش و طراحی و مهندسی آن را مطرح کنند که از این طریق بتوانیم با آگاهی از آنها ضعف های خود را برطرف کنیم. البته همانطوریکه پیش بینی می کردیم مشکلات ما بیشتر در زمینه های مدیریتی، فرهنگی و اجتماعی می توانست باشد زیرا کشور نروژ دارای چندین قرن سابقه صنعتی است در حالیکه کشور ما در مرحله صنعتی شدن (صرف نظر از صادرات نفت خام) قرار دارد.

در ابتدا ذکر دو نکته ضروری است. اول آنکه این مرکز در فعالیت های طراحی و مهندسی این شرکت همکاری داشته و دوم آنکه نرم افزار پیشرفته شبیه سازی فرایندهای ریخته گری قطعات پیشرفته این شرکت از مرکز رازی (که حاصل بیش از ۲۵ سال کار پژوهشی ایرانی است) خریداری شده است

آقای دکتر بابایی در یک سخنرانی صمیمانه که جهت مدیران ارشد این مرکز ارائه شد نکات قوت و ضعف در شرکت را بررسی و ارائه نمود. در این گزارش تاکید ما بر نقاط ضعف مرکز است زیرا با تکیه بر آنها می توان نسبت به رفع مشکلات اقدام نموده و موجبات پیشرفت شرکت را فراهم آورد. در زیر متن سخنرانی آقای دکتر بابایی ارائه می گردد.

"ضمن سلام به همه همکاران گرامی؛ همانطوریکه می دانید حدود یکسال است که کار در شرکت ریخته گری Alcoa در کشور نروژ را شروع کرده ام. قبل از آن در دانشگاه چالمرز با نکاتی آشنا شدم که به نظرم برای ما قابل اهمیت است.

Alcoa تولیدکننده قطعات خودروهای پیشرفته مانند فراری، پورشه، و خودروهایی که از نظر استاندارد در سطح بالایی قرار دارند می باشد. طبیعتاً این کارخانه هم باید در سطح بالایی قرار داشته باشد.

در نگاه اول نکته خیلی جالبی که در کارخانه به چشم می خورد این بود که کنترل کیفی در تمام سطوح کارخانه در سطح بسیار بالایی قرار دارد. تقریباً همه آن چه که ما در کتابهای مهندسی صنایع می خواندیم به طور کامل در این کارخانه اجرا می شود. اصولاً شرکت به تمام معنی مبتنی بر کیفیت است.

تمامی قطعات تولیدی مورد آزمون های کیفیتی قرار می گیرند. تقریباً برای همه قطعات ۱۰۰٪ آزمونهای غیر مخرب و برای بیش از ۵٪ کل قطعات تولید شده آزمونهای مخرب انجام می شود.

در انجام کارها برنامه ریزی بسیار دقیقی وجود دارد. پس از پذیرش یک قطعه جدید جهت تولید می بایست طبق یک برنامه زمان بندی شده، حداکثر طی یک دوره ۶ ماهه تولید صنعتی انجام گیرد. این قطعات حتماً باید در یک روز و زمان خاص وارد بازار شوند چون قطعات دیگر این خودروها هم در کارخانجات دیگر ساخته می شوند و خودرو نیز در زمان خاصی وارد بازار می شود. در نتیجه کلیه کارها باید با هماهنگی و برنامه ریزی دقیق انجام شود. مثلاً فراری مدل جدید ماه آوریل ۲۰۰۹ به بازار عرضه می شود. در نتیجه فقط محدوده زمانی خاصی برای تحویل قطعه وجود دارد. این است که از نظر زمانبندی و کنترل زمانی پروژه ها، دقت بسیار زیادی می شود و سیستم جالبی برای این کار برقرار است. اصولاً یکی از امتیازات آنها بر ما همین پایبندی به زمانبندی انجام کارها است. ارزش زمان و وقت در آنجا بسیار بالاتر است. پیشرفت ها خیلی سریع انجام می شود. همگی ارزش وقت را می دانند و شعار وقت با ارزش تر از طلا است را به خوبی همه مردم درک کرده اند. همه هر روزه شاهد پیشرفت و ترقی شرکت و کشور خود هستند. اگرچه تحولات روزانه خیلی جزیی هستند ولی نتیجه آن ها بسیار بزرگ و موثر است. پس اولین تفاوت بین ما و آن ها در وقت شناسی و آگاهی از ارزش آن است. دومین موردی در کارخانه که در نظر اول برای یک بازدید کننده جلب توجه می کند **تمیزی فوق العاده** است. به جرات می توان گفت که تمامی قسمت ها حتی از یک بیمارستان در ایران تمیزتر است. برای هر چیزی برنامه ریزی شده و به **طور هفتگی** و یا حداکثر ۲ هفته یک بار کنترل زیبایی و ساماندهی و یا انجام می شود. مرتب از همه جا عکس گرفته شده و به صورت ایمیل برای همه همکاران ارسال می گردد. اگر چه تهران در چند سال گذشته به خصوص از نظر فضای سبز خیلی تفاوت کرده و بهتر و زیباتر شده اما بطور کلی فعالیت هایی که در زمینه ساماندهی در آن جا می شود بسیار زیاد است.

بخشی از کارکنان و مدیران اعضای این گروه بازدیدکننده را تشکیل می دهند و ماهی یک بار نیز مدیر عامل هم همراه این گروه است. همه موارد به صورت فرم تهیه شده و همواره همه چیز در حال تغییر و به روز شدن است. این کار بسیار ساده انجام

می شود. در حالیکه در مرکز رازی، برخورد خیلی بروکراتیک است. اما آنها به سادگی همواره در حال رشد و بهبود سازمان از نظر ساماندهی و نظافت هستند.

مثلا خود من که در آنجا مشغول به کار شدم تقریبا ۱۰ مورد را از نظر زیبا سازی تغییر دادم در حالیکه در مرکز ما کارکنان خود را متعهد به انجام این کارها نمی دانند.

نکته سوم که بسیار چشمگیر است **کارتیمی بسیار قوی** است که آنها با هم دارند. من قبلا چنین تجربه ای را در ایران نداشتم. اصولا اگر اساس کارها به صورت گروهی باشد فاصله زمانی و مکانی اصلا مهم نیست. امکانات کامپیوتری و اینترنتی که در اختیار دارند (نکته جالب این که همگی به این سیستم ها تسلط کافی دارند) بارها کنفرانس گروهی برای طراحی داریم یعنی ۲ نفر در آمریکا، ۲ نفر در آلمان، ۱ نفر در ایتالیا و ۲ نفر در نروژ، همگی در یک ساعت خاص و در نهایت **نیم ساعت** جلسه داشته ایم. اصولا بر خلاف مرکز جلسات در آن جا بسیار کوتاه بوده و حداکثر طی نیم ساعت برگزار می شود. در عین حال جلسات تشکیل شده بسیار مفید و سازنده است و کسی نمی تواند در حاشیه صحبت کرده و وقت را هدر دهد.

البته ممکن است جلسات طولانی هم پیش آید اما این جلسات با مشتریانی است که ارزش زیادی برای شرکت دارند.

امضاها همه الکترونیکی است و توافقات سریع انجام می شود. اعتماد بسیار زیادی به همدیگر دارند و **در کارها بسیار صادقند**. نکته جالبی که در آنجا وجود دارد این است که به حرفی که می زنند بسیار پایبند هستند و **برخورد تنبیهی با کسی انجام نمی شود..**

به محض اینکه مسئله یا مشکلی برای شما پیش می آید **گروه هایی برای کمک به شما حضور پیدا می کنند** و بخشی از کاری را که انجام نداده اید یا اشتباه انجام داده اید بر عهده می گیرند. این افراد شما را آموزش می دهند تا کار را یاد بگیرید و آمادگی لازم برای انجام آن را پیدا کنید.

وقتی وارد کارخانه شدم به عنوان مدیر یکی از پروژه های توسعه فرایند ریخته گری قطعات برای محصولات جدید بودم. طبیعتا چون تازه شروع به کار کرده بودم مشکلاتی داشتم. ولی اصلا این مشکلات احساس نشد. اولاً استقلال کامل داشتم و همین طور چند نفر با من همکاری می کردند و آموزش های لازم را می دادند.

آموزش در سطح بسیار بالایی انجام می شود. تقریبا تمامی کارکنان هر روز در حال آموزش دیدن برای هر کاری که در حال انجام آن هستند می باشند. در بسیاری از فرایند های اصلاحی آموزش در صدر قرار دارد.

کارخانه رباتیک است و اگر بخواهیم مقایسه کنیم ۱ به ۵ است یعنی ۱ نفر بجای ۵ نفر کار می کند . بیشتر کارها توسط رباتها انجام می شود .علاوه بر آموزش در حین کار، همه در کلاس هم آموزش می بینند.

برای تولید یک تیم وجود دارد و در راس آن یک عنصر کلیدی به نام program manager (p.m.) است که کلیه ارتباطات و پشتیبانی های لازم را بر عهده دارد.می توان این شخص را مثل روغن تشبیه کرد که بین چرخ دنده ها جریان داشته و همه دنده ها را روان می کند.این شخص لزوما مدیر نیست و تعریف شده که تمامی ارتباطات با مشتری و ... را پشتیبانی کرده و بررسی کند. این فرد مشکلات را ساده کرده و اجازه فکر کردن در حوزه دیگری غیر از کار را به شما نمی دهد. در نتیجه شما هرگز غیر از کار هیچ دغدغه دیگری نخواهید داشت .این شخص ارتباطات زیادی با همه دارد و افراد بیشتری را در سازمان می شناسد دعوت ها و کارهای اجرایی بر عهده اوست ولی در مسائل فنی دخالتی ندارد. حتی مدیر گروه هم در کار شما دخالت نمی کند. افراد ضمن داشتن مسئولیت زیاد، اختیارات زیادی هم دارند. حتی شما می توانید تغییرات توجیه شده در طرحی که در آن دخالت دارید را نیز نپذیرید.

به هر حال پروژه ها خیلی راحت با هم ارتباط برقرار می کنند .**آسانی تشکیل تیم ها** و انجام کارها با اینجا خیلی اختلاف دارد. در مرکز کارها خیلی سخت انجام می شود. محیط کار در نروژ بسیار دوستانه است و **همواره همه سعی می کنند که به یکدیگر خدمات بیشتری دهند و کمک کنند. تمایل به دادن بهترین خدمت به دیگران** از خصوصیات فرهنگ نروژی است. افراد خود را موظف می دانند فراتر از مسئولیت های خود انجام وظیفه نمایند نه آنکه به وظیفه خود نیز عمل نکنند.

مثلا برای آمدن من به ایران خانمی که بلیط را رزرو کرده بودند، تماس گرفته و گفتند در بین راه به منزل بلیط هواپیما را نیز از شرکت هواپیمایی تحویل بگیرید. ولی ۱۰ دقیقه بعد خودشان بلیط را برای من آوردند و با تمام جزییات توضیح دادند که من باید چه کار کنم ، دلیل این کار را این طور شرح دادند که من فکر کردم ممکن است شما قبل از سفر مشغولیت فکری داشته باشید و نتوانید به راحتی کارتان را انجام داده و بلیط را خودتان بگیرید.

به طور واضح همه سعی می کنند از آن چیزی که شما توقع دارید هم بیشتر کمک برسانند.

تجربه جالبی که من در اولین جلسه کلاس درس با آقای دکتر دوامی داشتم، در خصوص ریخته گری سیلیکون رابر سوال کردم . شاید حدود نیم ساعت دکتر برای من توضیح دادند بعد من را به کتابخانه راهنمایی کردند و خودشان پیشنهاد کردند که اگر می خواهید با یکی از دوستانم در این مورد صحبت کنید. این مورد در ذهن من به عنوان اولین برخورد باقی مانده است. این

نوع برخورد را در آنجا بسیار می بینید؛ همکاری که از آنها سوالی دارید ممکن اسن حتی بعد از ۲ روز در ارتباط با سوال شما بر گه هایی روی میز کارتان بگذارند. **البته همه در این خصوص آموزش دیده اند.**

طبیعتا روحیه کار تیمی را در آنها به وضوح می بینید و البته این هم نتیجه آموزش است. در جلساتشان خیلی صریح و روشن مطالب را بیان می کنند. اگر از مطلبی که باید بگویند انحراف پیدا کنید بلافاصله صحبت شما را قطع می کنند. **مدیریت جلسه بسیار دقیق است.** اجازه صحبت حاشیه ای به کسی داده نمی شود. فقط کسانی که لازم است به جلسه دعوت می شوند. از طریق مدیریت پروژه یا هر کسی که درخواست جلسه داده به تمامی شرکت کنندگان ۱- موضوع جلسه ۲- افراد شرکت کننده-۳ صورت جلسه در دعوتنامه ارسالی مشخص است و اعلام می شود.

سیستم outlook در کارخانه برنامه ای کارآمد است که در کل شرکت Alcoa با بیش از ۵۰/۰۰۰ نفر پرسنل از این سیستم استفاده می شود. این برنامه ضمن داشتن قابلیت های بالا به سادگی مورد استفاده قرار می گیرد. در این برنامه با یک کلیک روی نام فرد می توانید برنامه روزانه شخص را ببینید و زمان جلسه را با توجه به وقت خالی افراد رزرو کنید.

برای کوتاه شدن ارتباطات همه از email استفاده می کنند. استفاده از ارتباطات کامپیوتری واقعا صرفه جویی در وقت است البته موارد به صورت کتبی هم وجود دارد. در شروع کار به منظور صرفه جویی در زمان از تعارفات دوری کرده و در نهایت برای احترام زیاد از کلمه Hi در اول جمله استفاده می کنند و بعد کار مورد نظر خود را می نویسند.

یکی از مزیت های دیگر این است که **به محض فکر کردن اجرا می کنند.** مثلا اگر به ذهن شما مطلبی برسد خیلی سریع می توانید انجام دهید و اگر نیاز بدانید که دیگران هم خبر داشته باشند یا مشورتی انجام شود، بلافاصله درخواست جلسه می کنید. مطلب خود را بیان می کنید. نظریات دیگران مطرح می شود و شاید از زمانیکه ایده به نظر شما می رسد تا زمان اجرا بستگی به کوچک یا بزرگ بودن کار، ۲ ساعت یا حداکثر ۲ روز زمان نیاز داشته باشد.

یکی از تفاوت های اصلی آنها با ما این است که **خیلی سریع کارشان را انجام می دهند** و نمی گذارند تعللی در کار پیش آید. اصولا تعلل در تصمیم گیریها و انجام کارها فسادآور است. در آنجا اتوماسیون کارها در حد بسیار بالایی پیشرفت کرده است. برای راحت تر انجام دادن کارها در هر جا (حتی ماشینها و برای کارگران) وسیله ای که بتواند در راحت انجام شدن کار کمک کند طراحی شده. همه چیز با علائم نمایشی برایشان مشخص شده و سیستم بسیار جالب مانیتورینگ دارند. تمام اتفاقاتی که در طول روز می افتد از سالهای قبل توسط یک سیستم کامپیوتری مانیتور می شود. مثلا به سادگی می توانید

تغییرات درجه حرارت قالب در قطعه ای که ۱۰ سال پیش با شماره خاص تولید شده را ببینید. همه چیز بایگانی شده و به مدت یک سال برای همه قابل دسترس است پس از آن باید توسط مسئول IT به آن مورد خاص دسترسی پیدا کنید.

این سیستم واقعا عالی است. کلیه موارد طراحی که ممکن است به ذهن شما نیز نرسد، در آن در نظر گرفته شده. یک تیم کامپیوتری همواره در حال کار کردن و به روز رسانی اطلاعات هستند.

موردی که برای من بسیار جالب بود پیگیری خریدها و است. به عنوان مثال من برای کامپیوتر و HARD درخواست خرید داده بودم. قرار بود روز سه شنبه آماده شود. روز یکشنبه که روز تعطیل بود به من زنگ زدند که شخص مورد نظر با مسئول خرید تماس گرفته و او اطلاع داده که درخواست شما روز چهارشنبه آماده می شود. و روز بعد خودش برای من توضیح داد که دلیل این دیرکرد چه بوده است (ضمنا در آنجا مسئول IT همیشه on call است. البته جالب توجه تر این است که این مورد هم در ارتباط با افراد داخلی کارخانه و هم با مشتریان است).

تعهد کاری بسیار زیادی وجود دارد البته بدیهی است که تمام ابزار و لوازمی که برای انجام کارشان لازم است در دسترسشان است. هم سیستم خارج از کارخانه و هم سیستم داخلی همیشه در اختیارشان است. تقریبا ۸۰٪ کارها از طریق اینترنت انجام می شود. من از وقتی که کار را شروع کردم ماموریت پیدا کردم که بخشی که کار طراحی را انجام می دهد راه اندازی کنم. قبلا بخش طراحی در آلمان و تولید آمریکا در میشیگان بود! معمولا کار بسیار دقیق بررسی و سپس انجام می شود. هر طراحی اولیه ای که انجام می شود آنالیز خستگی و بقیه آنالیزها با استفاده از کامپیوتر انجام می شود و بعد برای تولید اقدام می شود. آزمون های مشخصی برای قطعات ریختگی انجام می گیرد. همه نکات با بالاترین استانداردهای بین المللی رعایت می شود.

اصولا هنگامیکه کار مثبتی انجام دهید همان لحظه از کار شما تقدیر می کنند. تشویق به موقع باعث می شود که

انگیزه های زیادی در فرد به وجود آید.

نهایتا احساس غرور می کنم که یک نرم افزار طراحی و مهندسی ایرانی در یکی از مدرن ترین کارخانجات اروپایی در حال بهره برداری است. توان ایرانیان در کارهای علمی و مهندسی نظیر تهیه نرم افزارهای کامپیوتری باعث شده که نسبت به من در آنجا اعتماد زیادی بوجود آید

برای انجام کارهایی در آن جا که تجربه آن ها را در مرکز به دست آورده ام، احساس غرور می کنم. به جرات می توانم بگویم

که مرکز رازی از نظر استانداردها در حد بسیار بالایی قرار دارد و در برخی موارد شاید هم بهتر باشد. این

یک واقعیت است که پیشینه کاری من در مرکز باعث شده که بتوانم در آنجا پیشرفت کنم.

یک نکته جالب در آنجا این است که ساعت کار به غیر به از بخش تولید در بقیه قسمت ها شناور بوده و بستگی به نظر کارمند و مدیر مربوطه او دارد.

سیستم کارت زنی در کارخانه اصلا وجود ندارد و افراد می توانند ساعت های خود را جابجا یا جایگزین کنند(البته با هماهنگی مدیرانشان) فقط در مواردی که بعد از ساعت ۵ و ۶ مجبور به ماندن باشیم به دلیل مسائل امنیتی و ایمنی باید کارت بزنیم. همه **مسئولیت حضور و غیاب با مدیران بخش ها است**. آخر ماه توسط هر کارمند ساعت حضور و غیاب به صورت گزارش به مدیرشان تحویل می شود و ایشان گزارش را بعد از تایید به منابع انسانی و سپس جهت پرداخت به مالی ارسال می کنند. نظم به صورت ذاتی در آنجا دیده می شود و این به دلیل روحیه تیمی قوی آنهاست. ما قبلا گزارش روزانه نداشتیم ولی به دلیل کاهش هزینه و بالابردن بهره وری قرار شده گزارش روزانه بدهیم.

اصولا در آنجا ۱- مدت جلسات کوتاه است ۲- هر شخصی در جلسه مسئولیتی را قبول می کند ۳- گزارش کار به صورت مختصر داده می شود ۴- اطلاع رسانی و گزارش دهی از طریق کامپیوتر انجام می شود مگر لازم باشد حتما رو در رو باشد و نیاز به مشورت داشته باشد یا آن موضوع نیاز به فکر کردن و تبادل نظر زیاد داشته باشد که انتقال آن از طریق نوشتاری سخت باشد.

در مورد لباس فرم که در مرکز حساسیت زیادی وجود دارد، در آن جا حساسیت چندانی وجود ندارد. در قسمت اداری هیچ لزومی به پوشیدن لباس خاصی وجود ندارد مگر بخشی از کارخانه که کار تولید را انجام می دهد که حتی انگشتر دست کردن هم ممنوع است! و جالب این است که اگر شما این مورد را فراموش کرده باشید، اولین نفری که به شما برخورد می کند تذکر می دهد. و این به دلیل ایمنی بیشتر در محیط کار است. سیستم از نظر ایمنی مدام مانیتورینگ می شود و بعد از آن موارد عدم رعایت نکات به همه کارکنان گزارش می شود به این صورت که شخص مورد نظر Hide می شود و برای کلیه افراد نتیجه ای که این عدم رعایت نکته ایمنی خواهد داشت از طریق ایمیل گزارش می شود.

همه کارکنان وضعیت مالی کل شرکت را می دانند. در ورودی کارخانه روی بورد هر روز بیلان مالی و کارکرد و درآمد کارخانه ثبت شده و همه کارکنان آن را می بینند. همه certificate های شرکت هم در قابی در ورودی شرکت وجود دارد.

یک سری جایزه و بهره وری با عنوان Bonus است که به همه کارکنان بر اساس کارشان داده می شود. البته به طور کلی وضعیت حقوق و دستمزد در نروژ بسیار خوب است.

البته هیچ چیز مجانی وجود ندارد برای درمان هم شما ماهیانه ۷۰۰ کرون بابت بیمه پرداخت می کنید اما در عوض در صورت بیماری تا سقف ۱/۰۰۰/۰۰۰ کرون از شما هیچ هزینه ای دریافت نمی کنند. برای کودکان هم همه چیز مجانی است.

به محض بیماری، اول به پزشک عمومی معرفی شده به خودتان مراجعه می کنید. پرونده شما به صورت الکترونیکی در کلیه داروخانه ها وجود دارد. نظم به طور ذاتی وجود دارد و نظم غیر عادی نمی بینید! مثلاً کارمندان کارت سینه برای شناسایی ندارند چون پرسنل همدیگر را می شناسند فقط کسانی که با مشتریان در ارتباط هستند کارت دارند.

در آنجا افراد سعی می کنند ارتباطاتی خارج از کاری هم داشته باشند در کار هم برای همدیگر احترام خاصی قائل هستند مثلاً در جلساتی که من حضور دارم به خاطر احترام و راحتی من انگلیسی صحبت می کنند در صورتیکه گویش آنها نروژی است!

خانمها در آنجا با آقایان هیچ فرقی ندارند حتی در برخی موارد از اینکه احساس کنند به دلیل اینکه کارشان را قبول ندارید یا فکر می کنید از عهده کار بر نمی آیند به آنها کمک می کنید ناراحت می شوند! ولی شباهتی که بین خانمهای آنجا و اینجا است این است که از نظر آماری، نیاز به هر دانشی داشته باشید می توانید از خانم ها به خصوص یکی از آنها که با ما همکار است و تقریباً از تمامی اتفاقات خبر دارد اطلاعات کافی به دست آورید!

ساعت کاری ۸ ساعت است ولی به دلیل نیم ساعت ناهاری ۷/۵ ساعت محاسبه می شود. که از کار روزانه کسر می شود. همین طور هر شخص موظف است این ساعت کاری را کامل کند. می تواند ۵ صبح تا ۲ بعد از ظهر یا ۱۰ صبح تا ۶ بعد از ظهر باشد البته حتماً با شیفت بعد از خود و یا مدیر مربوطه هماهنگ است. به طوری که در کار بخش خللی ایجاد نشود.

- محدوده تعداد افراد کارخانه حدود ۱۵۰ نفر است ولی شما در حالت عادی تعداد زیادی را نمی بینید!

- نکته جالب این است که بخش اداری و مالی بسیار کوچک و با تعداد کمی کارمند است چون تقریباً همه چیز کامپیوتری شده است. مثلاً کار مالی ۱ نفر، خرید و هماهنگی های خارجی ۱ نفر، و منشی اداری ۱ نفر است. با اینکه Turnover مالی بسیار بالاست

از نظر میزان اضافه کاری فقط در گروه مدل سازی و قالب سازی اضافه کار وجود دارد. با اینکه مبلغ پرداختی برای ساعات اضافه کاری زیاد است ولی افراد سعی می کنند کمتر از اضافه کار استفاده کنند! اولاً به دلیل اینکه توجیه لزوم اضافه کاری و گرفتن تایید از چندین نفر مسئولین مربوطه بسیار دشوار است. ثانیاً از نظر روحی هم معتقدند که برای اینکه کارکنان در شرایط روحی مناسب قرار داشته باشند و کارخانه در شرایط بهینه کاری باشد بهتر است از اضافه کار استفاده نشود.

مثلاً من برای یکی از کارمندانم مجوز اضافه کاری گرفته بودم ولی بعد از تعطیلات این شخص با خوشحالی به من خبر داد که من سعی کردم از اضافه کار استفاده نکنم و در طول ساعات کاری کارم را به اتمام رساندم! در آنجا حقوق تعطیلات دارند. به این صورت که حتی در روزهای تعطیل هم از حقوقی برخوردارند که گاهی بیشتر از حقوق روزانه است. به این دلیل که از تعطیلاتشان لذت ببرند. یکسری مراکز وابسته به کارخانه جهت تخفیف های ویژه و همین طور تسهیلات خاص از طرف کارخانه برای کارمندان در نظر گرفته می شود که باعث رفاه بیشتر و لذت بیشتر از تعطیلاتشان است. در کل به نظر می رسد که کارمندان رضایت شغلی دارند. در مورد اثربخشی کار، بهره وری در آنجا بسیار بالاست. برای اینکه بهره وری کارکنان را بالا ببرند Time sheet را راه اندازی کرده اند و جالب این است که هیچکس هم مقاومت نمی کند.

دو نفر خانم مسئول نظافت کل کارخانه هستند و من تا به حال آنها را بیکار و جایی را نامنظم و کثیف ندیده ام. در کارخانه هر اپراتوری مسئول تمیزی دستگاه و محیط کار خودش است و مرتب عکس گرفته می شود و به اطلاع همه می رسد. ولی سیستم تنبیه وجود ندارد و تشویق و کمک در جهت انجام بهتر کارهاست.

من هم چون از یک گروه بی نظم وارد جایی منظم شده بودم و اثراش را دیدم جزء همان مجموعه شدم و یکی از مرتب ترین اتاق ها اتاق من است.

در آنجا برخوردها این طور که اینجا هست اصلا نیست! اصولا همه کمک می کنند که یک نفر اگر منظم نیست منظم شود و با سیستم کنار بیاید.

- در مورد چگونگی استخدام کارکنان ، برای استخدام اولین آگهی به صورت ایمیل به همکاران داده می شود که اگر از آشنایان خودشان کسی را دارند معرفی کنند. بعد از آن روزنامه و یا دانشگاه ها و در نهایت سایت هایی که مخصوص استخدام است و تقریبا همه در این مورد اطلاع دارند.
- در برخی موارد هم از پروژه های دانشجویی حمایت می کنند و اگر تشخیص دهند این افراد اشخاص مناسبی برای کار هستند از همان اول آموزش های لازم را برایشان در نظر می گیرند.
- در مورد استخدام افراد یک مصاحبه وجود دارد که مدیر بخش و مدیر منابع انسانی انجام می دهند و مدیرعامل در نهایت گزارش های مدیران را می بیند و سپس تایید یا عدم تایید خود را اعلام می کند. بعد از مراحل اولیه استخدام، افراد پروژه با شما صحبت می کنند . البته به نظر من بیشتر به این دلیل است که محک علمی بزنند . لاقلا برای من به این منظور بود! بعد قرارداد اولیه ۶ ماهه با یک سقف حقوقی مشخص می بندند. حداقل و حداکثر پرداختی های حقوق با تعرفه های دولتی است. به دلیل اینکه اگر از یک حدی بالاتر برود مالیات بسیار زیادی به آن تعلق می گیرد.
- تفاوت بین ماکزیمم و مینیمم حقوق حدود ۳۰٪ مینیمم حقوق است. در جدولی در union است که به طور کامل نوشته شده. پوشیدن لباس آزاد است فقط در بخش اصلی تولید سخت گیری است. فقط رنگ کلاه ها فرق دارد
- برای بازدید کننده ها هم ۱ ساعت نکات ایمنی را توضیح می دهند
- به طور مرتب هم در خصوص اقداماتی که در خصوص ایمنی انجام شده و اثراتی که داشته گزارش می دهند. و جالب این است که تقریبا حادثه ای نداشته اند . دقیقا مشابه یک مکان نظامی از نظر رعایت نکات ایمنی سخت گیری می کنند. از نظر خدمات رفاهی ، وسایل ایاب و ذهاب وجود ندارد. غذا هم داده نمی شود ولی از دستگاه هایی که غذا و خوراکی دارند می توانید استفاده کنید . قهوه و چای مجانی است و قسمتی هم برای کشیدن سیگار است. ساعت استراحت افراد متفاوت است.
- استقلال بخش ها کاملا قابل انعطاف است و همه پرسنل آن بخش حق تصمیم گیری دارند.
- هفته ای نیم ساعت با مدیر بخش جلسه داریم که در خصوص کارهایی که قرار است انجام شود و گزارش کار هفته صحبت می کنیم.

- به طور مرتب روزانه و حتی ساعت به ساعت از طریق ایمیل با مدیر در ارتباط هستیم.(اصرار بر این است که اکثر مکالمات کتبی باشد تا مدرک کتبی وجود داشته باشد.
- همه مسائل زیر نظر مدیر بخش است (کلید کارها؛ خریدها؛ و تصمیم گیری ها)
- ارتباط با مدیر عامل بسیار کم است.
- مدیر پروژه کاملا استقلال دارد به هر نحوی که صلاح می داند پروژه را پیش ببرد.
- مدیر پروژه همه مسائل و خبرها را به اطلاع همه می رساند و همه همکاران از کلیه اتفاقات و تغییرات و مطلع هستند.(حتی اپراتور دستگاه)
- در خصوص خریدها: اصولا خریدهایی وجود دارد که مربوط به یک پروژه خاص نمی شوند و روتین است این خریدها را به بخش مربوطه سفارش می دهیم و بقیه کارها را آن بخش تا زمان تحویل انجام می دهد. و لحظه به لحظه شما را در جریان پیشرفت کار قرار می دهد.
- اصولا نقش مدیرعامل در آنجا چیست؟
- جوابگویی به این سوال خیلی سخت است چون با مدیرعامل برخوردی نداشتیم. آنچه که مشهود است این است که ارتباط مدیر عامل در درجه اول با مدیران ارشد سازمان و افراد و مشتریان بیرون از شرکت است. البته مدیرعامل جزء اولین افراد حاضر در شرکت و تقریبا از آخرین نفراتی است که از شرکت خارج می شود.
- در خصوص وضعیت موبایل در شرکت و استفاده از آن باید بگویم در آنجا ارتباطات کاملا آزاد است مگر در بخش اصلی تولید که به جهت رعایت نکات ایمنی نمی توانند از موبایل استفاده کنند ولی باز هم برای ارتباط تلفن های مخصوص وجود دارد.
- در آنجا کارها online انجام می شود و در جلسات در حین برگزاری جلسه کلیه مسائل لازم به صورت کامپیوتری ثبت و بعد برای کلیه افراد ارسال می گردد.