

پیوست‌ها

پیوست شماره یک



پوست: ندارد

شماره: ۸۲/۲۲/۳۸۵

تاریخ: ۸۲/۰۱/۳۱

جناب آقای دکتر احمدیان

معاون محترم امور برق و مدیرعامل سازمان

موضوع: بهبود مدیریت

با سلام،

بسم الله الرحمن الرحيم
 از ساد طفت هری در
 صریق ریکر مدرن در
 و سر قمر کاغذی به نور مدیریت از
 مدرسه ای که مدیریت را آموخت آن
 چه بی نامری و کسری است در صفت راکه میسر
 ۸۲،۱،۱

دانشگاه تهران
 شماره: ۳۸۳
 ۸۲،۲،۱

همانطور که مستحضربند نقش مدیر و مدیریت در قیل سازمان به اهداف تعیین شده و حرکت آن در مسیر بهبود عملکرد و رشد مستمر در دهه های اخیر، نقشی کلیدی و اساسی عنوان شده است و توجه اندیشمندان به اعتلای مدیریت به عنوان کارآترین اهرم برای شتاب بخشیدن به پویندگی سازمان معطوف شده است. فعالیت هایی که در سالیان گذشته در وزارت نیرو و سازمان های مشابه آن، چه در برگزاری دوره های آموزشی بلند مدت، چه در برگزاری سمینارها، همایشها و کارگاه های آموزشی و چه طراحی نظام های جانشینی مدیران و نظایر آن صورت گرفته است، در راستای همین توجه جهانی به مساله مدیریت و ارتقای کیفیت آن بوده است.

متوانی که در همه این فعالیتها خود را نمایان ساخته است و راههای مذکور را از حیث تمرین بخشی به چالش کشیده است، این است که اگر مدیریت فعلیتی است که باید در شرایط زمانی و مکانی خاصی انجام گیرد و اگر مدیریت با منابع انسانی به عنوان مهم ترین و مؤثرترین رکن سازمان سروکار دارد، چگونه باید تئوریا و تجربیاتی که در شرایط زمانی و مکانی دیگری شکل گرفته است را با سازمان خود منطبق سازیم. همچنین این سوال که اگر مدیریت یک فعالیت گروهی و تیمی است و برای موفق شدن آن باید همه اعضای گروه برداشت یکسانی از مسائل و راه حلها داشته باشند، این اشتراک فکری چگونه حاصل می شود و چگونه می توان انسانهای با گذشته متفاوت را در مورد موضوعی متفق نمود.

معاونت منابع انسانی و بهبود بهره وری بر حسب وظیفه ذاتی خود، یعنی یافتن راههای مؤثر و مجرب در مدیریت منابع انسانی و ترویج آنها به منظور افزایش بهره وری و رشد مستمر نیروی



بوست: ندارد

شماره: ۸۲/۲۲/۳۸۵

تاریخ: ۸۲/۰۱/۳۱

انسانی در صنعت برق، به عنوان یکی از اقدامات اساسی خود به موضوع ارتقاء کیفیت مدیریت پرداخت و در ابتدا، اقدامات انجام شده سالهای قبل در وزارت نیرو، توانیر و شرکتهای برق منطقه‌ای مورد توجه قرار گرفت. این اقدامات را در سه گروه عمده می‌توان دسته‌بندی نمود:

الف - فعالیتهایی که ماهیت آموزشی آنها غالب است اگرچه در جای خود ارزشمند است، اما از جهت تاثیر در رفتار آموزش‌گیرنده کم‌بازده بوده است. نقطه ضعف این اقدام، اجرای برنامه به صورت فردی (بجای اجرا در گروه مدیران شرکت) است.

ب - فعالیتهایی که منجر به بهبود ساختار مدیریت می‌شود مانند نظامهای تضمین کیفیت و نظام پیشنهادات، این اقدامات نیز از آنجا که به کلیت ساختار و ارتباط بین اجزاء و نیز ارتباط آنها با بینش مدیران نمی‌پردازد، غالباً به صورت اقداماتی روبنایی جلوه کرده‌اند.

ج - فعالیتهایی که منجر به ارتقاء دیدگاه کلان مدیران می‌شود و به طور عمده در برنامه‌ریزی استراتژیک منجلی می‌شود. این نوع اقدامات اگر چه مؤثرتر از دو دسته قبلی بوده‌اند، اما چون در ایجاد اشتراک فکری منابع انسانی - به عنوان تضمینی برای تداوم حرکت در مسیر نیل به اهداف استراتژیک - به طور کامل موفق نشدند، پس از مدتی دچار رکود گشتند.

اینجانب قبل از حضور در توانیر، به صورت شخصی با فعالیتهای آقای دکتر عجمی در سه شرکت مدیریت تولید برق آشنا شدم و پس از آن نیز، با شرکت در چند سمینار و کارگاه آموزشی، آشنایی با الگوی بکار گرفته شده از سوی ایشان برای ارتقاء مدیریت پیشتر شد. با توجه به این سابقه آشنایی و از آنجا که این الگو علاوه بر سه شرکت مدیریت تولید برق نکاه طومس و قم در برق منطقه‌ای فارس و معاونت منابع انسانی و بهبود بهره‌وری توانیر در حال اجرا می‌باشد، به منظور سنجش میزان موفقیت آن از دیدگاه کاربران، طی نامه‌ای از ایشان خواسته شد در چند محور زیر بنای تئوریک، محتوای برنامه اجرایی، شیوه اجرا، دستاوردهای اجرایی



برنامه و اثربخشی آن در اصلاح رفتار مدیران اعلام نظر نمایند که مجموعه مکاتبات به پیوست بوده و خلاصه‌ای از نظرات در زیر آمده است.

جناب آقای دکتر عجمی برای انجام تحقیق دکتری خود با جلب موافقت و همکاری سازمان توانیر، الگویی را برای ارتقاء مدیریت در سه شرکت مدیریت تولید نک، طوس و قم اجرا کرده‌اند که به گفته مدیران عامل این شرکتها که طی نامه‌ای به این معاونت منعکس نموده‌اند و نیز در جلسه کمیته مدیریت مورخ ۷۹/۸/۲۸ توانیر، با حضور آقایان مهندس ملاکی، مهندس حجت، مهندس فضل‌اللهی، مهندس سلیمانی، مهندس مسعودی و مهندس جنتیان عنوان نموده‌اند، اجرای این الگو تاثیر عمیقی در پیش مدیران نسبت به مدیریت و انجام اقدامات بر مبنای تئوریا و تجربیات مدون و نیز همسومازی مدیران داشته است، تاثیری که به دلیل ضعیف کردن فرآیندی طولانی در فضای گفتگو و مباحثه حاصل شده است و دستیابی به آن از طریق معمول دیگر غیر ممکن می‌نمود.

در همین جلسه کمیته مدیریت این تجربه در مجموع مفید تشخیص داده شد و قرار شد که شرکت‌کنندگان درباره راههای تعمیم آن به دیگر شرکتهای زیرمجموعه صنعت برق بیاندیشند و آن را در جلسات بعدی مورد گفتگو قرار دهند که البته به دلایلی این جلسات ادامه نیافت.

با توجه به آشنایی آقای مهندس فخرنوبی با این روش، پس از اشتغال ایشان در مدیریت برق فارس، اجرای این الگو به درخواست نامبرده از حدود ۱۶ ماه پیش در برق فارس آغاز شد. در معاونت منابع انسانی و بهبود بهره‌وری نیز از شهریورماه سال گذشته، این مدل در حال اجرا می‌باشد. این همکاران نیز همگی به مفید بودن و تاثیر عمیق آن در توجه مدیران به مباحث علمی در تصمیم‌گیریها، افزایش روحیه همدلی، تفاهم و مشارکت در ایشان و دستیابی به دیدگاهی مشترک از سازمان اذعان داشته‌اند، که مجموعاً نشان دهنده موفقیت این الگو در دستیابی به اهدافی است که در ابتدای نامه ذکر شد.



پوست: ندارد

شماره: ۸۲/۳۳/۲۸۵

تاریخ: ۸۲/۰۱/۲۱

به نظر می‌رسد زمان آن فرا رسیده که به تعمیم این تجربه در صنعت برق پرداخته شود و بجای بسنده کردن به آشنایی‌های اتفاقی مدیران با این روش و علاقه خود جوش برای پیاده‌سازی آن در مجموعه خود، طرحی منسجم و زمان‌بندی شده تهیه گردد و بر مبنای آن برنامه تربیت مدیران تراز نوین که لازمه اداره این صنعت با پیچیدگی‌های ذاتی آن و شرایط موجود و آینده کشور است، اجرا گردد.

ضمن تشکر از بذل توجه جنابعالی، چنانچه کلیات موضوع مورد موافقت باشد، این معاونت را در تداوم برنامه راهنمایی فرمائید.

منوچهر توکلی گرگری

معاون منابع انسانی و بهبود بهره‌وری