



دانشگاه امام صادق

طرح تربیت و توانمندسازی تخصصی حل مسأله
رونق تولید ملی و حمایت از کالای ایرانی

گزارش دوره مدیر شو ۳

تابستان ۱۳۹۸

حامیان



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨

فهرست مطالب

طرح بحث.....	۳
معرفی طرح مدیرشو.....	۵
مجریان دوره مدیرشو.....	۶
جزئیات برنامه های روزانه دوره مدیرشو.....	۶
شرکت کنندگان در دوره مدیرشو.....	۷
هزینه های اجرای طرح مدیرشو.....	۸
تحلیل کارشناسی از صنعت کاشی کشور.....	۹
گزارش عارضه یابی از شرکت صدرا سرام.....	۱۴
منابع انسانی و فرهنگ سازمانی.....	۱۵
مدیریت تولید و کیفیت.....	۲۴
مدیریت نوآوری و تحقیق و توسعه.....	۲۸
پیوست ها.....	۲۹
نمونه تعهدنامه شرکت کنندگان در دوره.....	۲۹
نمونه فرم گزارش فردی روزانه.....	۳۰
نمونه فرم گزارش تیمی روزانه.....	۳۱
تصاویر منتخب دوره.....	۳۲
انعکاس خبر برگزاری دوره در رسانه ها.....	۳۸
تشکر و قدردانی.....	۴۲

طرح بحث

ارتباط دانشگاه و صنعت همواره به عنوان یک دغدغه برای سیاستگذاران و مجریان هر دو نهاد محسوب شده و آسیب‌شناسی‌های گسترده‌ای نیز در این زمینه صورت گرفته است. توسعه نسل‌های دانشگاهی از آموزشی و پژوهشی گرفته تا کارآفرین و ارزش‌آفرین ضرورت توجه به چنین مقوله‌ای را بیش از پیش نشان می‌دهد و حتی مدل‌های جدیدی برای ارتباط «دانشگاه» و «صنعت» و «دولت» در قالب ماریپیچ سه‌گانه و همچنین اضافه شدن رکن چهارم «جامعه» به سه‌گان مذکور نشان‌دهنده پیچیدگی و همچنین سیال بودن چنین پدیده‌ای است.

از سوی دیگر، بسیاری بر این باورند که بدون «فهم» مشترک از یک پدیده، حرکت‌های اصلاحی یا راه به جایی نخواهند برد و یا زمینه بروز اشکالات دیگری را فراهم می‌آورند و نه تنها در بهبود وضعیت موثر نخواهند بود بلکه آفات جدیدی را ایجاد خواهند کرد. به همین سبب، تلاش‌های گسترده‌ای در جهت ایجاد زمینه‌های فهم پدیده‌ها صورت گرفته است. یکی از ضرورت‌های فهم یک سازمان، زیست در فضای واقعی آن است و حتی چنین ضرورتی موجب بروز تحولاتی در روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی نیز شده است. موردپژوهی سازمانی را می‌توان یکی از نزدیک‌ترین روش‌های پژوهش در علوم اجتماعی دانست که بررسی پدیده در شرایط واقعی آن را از ضروریات فهم آن سازمان می‌داند.

با مقدمه‌ای که ذکر شد دفتر مطالعات صنعت با همکاری انجمن علمی دانشجویی رشته معارف اسلامی و مدیریت و همچنین مرکز نوآوری دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، در قالب طرح مدیرشو^۳، دوره‌ای را سامان بخشید. در این دوره، شرکت‌کنندگان در بازه ۲۷ تیر تا ۴ مرداد ۹۸ در شهرستان میبد و در شرکت‌های کاشی این شهرستان حضور یافتند. طبق برنامه مقرر شده بود که شرکت‌کنندگان در یک شیفت کاری در شرکت حاضر شده و در پایان هر روز، جلسه جمع‌بندی محتوایی آن روز توسط تمامی شرکت‌کنندگان و در قالب تیم‌های کاری و با حضور اساتید و متخصصان صورت گرفت. خروجی‌های دوره شامل گزارش تفصیلی عارضه‌یابی شرکت‌ها و ارائه تحلیل‌های کارشناسی پیرامون توسعه صنعت کاشی است، ضمن اینکه جلسات تخصصی در حاشیه اجرای طرح با صنعتگران و دانشگاهیان شهرستان میبد پیرامون مباحث رونق تولید و توسعه صنعت کاشی بخش دیگری از برنامه‌های طرح بود.

نوشتار حاضر به صورت تخصصی به ارائه گزارشی پیرامون مشاهده‌ها، یافته‌ها و احیاناً توصیه‌های کاربردی درباره شرکت «صدرا سرام» که یکی از چهار شرکت پذیرای شرکت‌کنندگان این دوره بود، پرداخته است. در این گزارش پس از معرفی کوتاه طرح مدیرشو، بخشی به معرفی شرکت «صدرا» اختصاص یافته و پس از آن گزارشی از فعالیت‌های روزانه تیم پژوهش در طول بازه زمانی حضور در آن شرکت ارائه شده است. بخش دیگری از گزارش حاضر به ارائه نقاط قوت و ضعف و عارضه‌های احتمالی در شرکت اختصاص یافته است و در پیوست گزارش می‌توان برخی مستندات دوره و تصاویر را مشاهده کرد.

معرفی طرح مدیرشو

«مدیرشو»، طرحی است که با رویکرد شبیه سازی و موردکاوی به آموزش مفاهیم مدیریتی می پردازد و در هر مرحله از آن، با توجه به هدفگذاری صورت گرفته، برنامه‌هایی اجرا می‌شود و شرکت کنندگان بر این اساس در طرح حضور یافته و دانش و مهارت خود در امر مدیریت را ارتقاء می‌دهند. تاکنون ۳ گام مختلف از طرح مدیرشو به اجرا در آمده است.

هدف گام اول مدیرشو، تمرین تصمیم‌گیری و مشاهده عواقب و تبعات هر تصمیم بود بر همین اساس، موردکاوی پویا در سه مرحله طراحی شد و شرکت کنندگان با مطالعه هر یک از مراحل و پاسخگویی به چالش طرح شده در پایان هر مرحله، وارد مرحله بعدی می‌شدند. این دوره در ایام نوروز ۹۸ برگزار شد.

در گام دوم مدیرشو، که به صورت تیمی و با هدایت مربی طراحی و اجرا شد، فهم سازمان از طریق اسناد و مدارک رسمی تقویت گردید. با توجه به اینکه موفقیت یک مدیر در سازمان مرهون کسب توانایی لازم در اخذ داده، پردازش آن و تصمیم‌گیری بر اساس داده‌های حاصله است در این مرحله، تقویت برخی مهارت‌های مربوط به این موضوع در نظر گرفته شده است. البته در این مرحله، صرفاً تقویت توانایی کسب اطلاعات از داده‌های مکتوب (و نه مشاهده میدانی) مدنظر بود. الف) تقویت توانایی تشکیل تیم (و نه گروه)، ب) تقویت توانایی گزارش خوانی، ج) تقویت خلاصه کردن موثر گزارش، د) تقویت توانایی تشخیص ضعف‌ها، نواقص، تناقضات و خلاءهای گزارش‌ها، هـ) تقویت توانایی شناسایی عوامل بحرانی و مساله ساز در سازمان، عوامل کلیدی موفقیت/شکست، و) تقویت توانایی تعیین نقاط اهرمی برای تغییر، ز) تقویت توانایی ارائه تحلیل و گزارش دهی (به صورت توصیه‌های توصیفی و راهبردی) و همچنین ح) تقویت توانایی ارائه موثر گزارش از اهداف گام دوم مدیرشو بود. این دوره در بازه ۲۲ تا ۲۴ خرداد ۱۳۹۸ در اردوگاه دماوند برگزار شد.

در گام سوم مدیرشو که با هدف «تقویت توان فهم سازمان از طریق حضور و زیست در آن» در شهرستان میبد استان یزد و در بازه زمانی ۲۷ تیر الی ۴ مرداد ۱۳۹۸ و در چهار شرکت منتخب کاشی برگزار شد، ضرورت زیست سازمانی مورد توجه قرار گرفت. در این گام، شرکت‌کنندگان با حضور واقعی در فضای صنعت و با تجربه زیست در آن، فهم خود را نسبت به سازمان و مفاهیم ضمنی آن را ارتقاء دادند.

مجریان دوره مدیرشو ۳

این دوره توسط دفتر مطالعات صنعت و با همکاری مرکز نوآوری دانشگاه و انجمن علمی

دانشجویان معارف اسلامی و مدیریت برگزار می شود.

- مسئول برگزاری دوره: آقای دکتر محمد نوروزی
- دبیر علمی دوره: آقای دکتر روح الله رازینی
- مدیر اجرایی دوره: آقای محمد جوادی
- اساتید همراه دوره: آقای دکتر حسین حسن زاده و آقای دکتر پویا پیرملکی

جزئیات برنامه های روزانه دوره مدیرشو ۳

روز	ایام هفته	قبل از ظهر	بعد از ظهر	شب
۲۷ تیر	پنج شنبه	حضور و استقرار شرکت کنندگان در شهرستان میبد		
۲۸ تیر	جمعه	بازدید تخصصی از فرآیند تولید کاشی	جلسه افتتاحیه و تیم چینی	
۲۹ تیر	شنبه	زیست در کارخانه	استراحت	جمع بندی محتوایی
۳۰ تیر	یکشنبه	زیست در کارخانه	استراحت	جمع بندی محتوایی
۳۱ تیر	دوشنبه	زیست در کارخانه	جمع بندی محتوایی	برنامه تفریحی
۱ مرداد	سه شنبه	زیست در کارخانه	استراحت	جمع بندی محتوایی
۲ مرداد	چهارشنبه	زیست در کارخانه	استراحت	جمع بندی محتوایی
۳ مرداد	پنج شنبه	بازدید از صنایع تکمیلی کاشی	اختتامیه	برنامه تفریحی
۴ مرداد	جمعه	برنامه تفریحی و بازدید از شهرستان یزد		
۵ مرداد	شنبه	بازگشت به منازل		

شرکت کنندگان در دوره مدیر شو ۳

ردیف	نام	نام خانوادگی	کد	کد دانشجویی	رشته	گرایش
۱	محمد مهدی	رحیم زاده خوشرو	۹۶	۹۶۳۱۱۶۸	مدیریت	صنعتی
۲	محمد حسین	نساجیان مقدم	۹۶	۹۶۳۱۳۹۵	مدیریت	بازرگانی
۳	علی	خوش نیت	۹۶	۹۶۳۱۱۴۹	مدیریت	مالی
۴	ابوالفضل	یعقوبی	۹۷	۹۷۳۱۳۵۳	مدیریت	دولتی
۵	سید محمد علی	تجویدی	۹۵	۹۵۳۱۸۵	مدیریت	بازرگانی
۶	محمد صادق	غضنفری	۹۶	۹۶۳۱۳۰۰	مدیریت	صنعتی
۷	محمد حسین	قنادان زاده	۹۵	۹۵۳۱۳۲۱	مدیریت	صنعتی
۸	سید علی	معزی	۹۶	۹۶۳۱۳۶۷	مدیریت	صنعتی
۹	محمد مهدی	فتاح دماوندی	۹۶	۹۶۳۱۳۰۳	مدیریت	صنعتی
۱۰	علی	امیرشاهی	۹۶	۹۶۳۱۰۴۶	مدیریت	مالی
۱۱	مجتبی	منتظری	۹۲	۹۲۳۱۲۰۱	مدیریت	صنعتی
۱۲	محمد علی	صفری	۹۶	۹۶۳۱۲۵۹	مدیریت	صنعتی
۱۳	محمد حسین	ملایری آشتیانی	۹۷	۹۷۳۱۴۲۸	مدیریت	بازرگانی
۱۴	محمد باقر	ملاصادقی	۹۵	۹۵۳۱۳۷۳	مدیریت	صنعتی
۱۵	جعفر	جعفری تویه	۹۵	۹۵۳۱۱۰۲	مدیریت	صنعتی
۱۶	سجاد	گلچین	۹۵	۹۵۳۱۴۶۲	مدیریت	بازرگانی
۱۷	محمد مهدی	متین	۹۶	۹۶۳۱۳۴۴	مدیریت	مالی
۱۸	مسعود	شکری	۹۲	۹۲۳۱۱۳۴	مدیریت	صنعتی
۱۹	حسن	خاتمی	۹۶	۹۶۳۱۱۳۹	مدیریت	صنعتی
۲۰	محمد اسماعیل	خاتمی	۹۶	۹۶۳۱۱۴۰	مدیریت	صنعتی
۲۱	علی	بذرافشان	۹۶	۹۶۳۱۰۶۸	اقتصاد	-
۲۲	علی	افشاری	۹۵	۹۵۳۱۰۴۰	مدیریت	صنعتی
۲۳	سید عباس	چاپچیان	۹۶	۹۶۳۱۱۱۳	مدیریت	بازرگانی
۲۴	محمد	جوادی	۹۱	۹۱۳۱۰۵۷	مدیریت	بازرگانی

هزینه های اجرای طرح مدیرشو ۳

در این دوره، ۲۴ نفر از دانشجویان و ۴ نفر از اساتید (با خانواده) در این طرح حضور داشتند. در واقع هزینه انجام شده در دوره معادل ۳۵ میلیون و ۲۵۰ هزار تومان بود که بخشی از هزینه ها به صورت زیر جبران شده است:

- هزینه محل اسکان با توافق با دانشگاه میبد در محل این دانشگاه به صورت رایگان
- هزینه وعده های غذایی ناهار با توافق با شرکت ها به صورت رایگان
- هزینه برگزاری جلسه اختتامیه با توافق با دانشگاه میبد به صورت رایگان
- هزینه رفت و برگشت دانشجویان شرکت کننده در دوره به عهده خودشان

از هزینه باقی مانده که معادل ۲۴۲۵۰۰۰۰۰ ریال است میزان ۵۰ میلیون ریال توسط مرکز نوآوری دانشگاه، تامین مالی شده و مبلغ ۱۹۲۵۰۰۰۰۰ ریال از هزینه های دوره توسط ردیف مدارس تابستانی ۹۸ از طرف دانشگاه امام صادق علیه السلام تامین شد. کل این هزینه ها بدون احتساب مالیات بوده است.

تحلیل کارشناسی از صنعت کاشی کشور

هر چند می‌توان خاستگاه توسعه صنعت کاشی در شهرستان میبد را با رویکردهای تاریخی و کسب و کاری مورد بررسی دقیق قرار داد و حتی به عنوان یک الگوی توسعه کسب و کارهای صنعتی-خانوادگی از آن یاد کرد ولی مشاهده‌های میدانی و بررسی‌های دقیق نشان می‌دهد به همان اندازه که الگوی توسعه کسب و کارهای صنعتی-خانوادگی می‌تواند در توسعه یک صنعت موثر باشند و زمینه‌های رشد سریع آن را فراهم آورند ولی از سوی دیگر، اگر قواعد کسب و کار در آن رعایت نشود چه بسا منجر به از بین رفتن کل مزیت‌های توسعه‌ای یک صنعت شده و زمینه شکست کل آن صنعت را در فضای رقابتی فراهم آورند.

به تعبیر بسیاری از فعالان در صنعت کاشی میبد، صنعت کاشی در شهرستان میبد بومی شده است و اهالی این منطقه، نسبت به بسیاری از قواعد راه‌اندازی کارخانه‌های تولید کاشی آشنایی کامل دارند و به عبارت دیگر مواردی نظیر انتخاب تجهیزات مناسب، خریداری این تجهیزات، تهیه مواد اولیه، آموزش‌های اولیه برای فعالیت کارگران در خط تولید و ... را به صورتی کاملاً تجربی و بومی آموخته‌اند و با توجه به حاشیه سود قابل قبول صنعت کاشی در شرایط موجود و فراهم بودن بسیاری از منابع، بسیاری از قواعد کسب و کار رقابتی در این صنعت در شهرستان میبد مورد توجه قرار نگرفته است و بسیاری از شرکت‌های کاشی میبد، رقبای خود را در خود شهرستان میبد می‌دانند و نه در گستره ایران و قاعدتاً نه در گستره جهان.

سخن دقیق‌تر این است که بررسی‌های تجربی و میدانی حاکی از آن است که صنعت کاشی میبد به جهات گوناگون، زمینه‌های فروپاشی و از دست دادن مزیت‌های رقابتی خود در سطح ملی و به طریق اولی در سطح جهانی را داراست. در شهرستان میبد حدود ۵۰ شرکت تولید کاشی فعالیت می‌کند و طبیعتاً هر یک از این شرکت‌ها، سهامداران و کارگرانی دارند و بخشی از بازار را به خود اختصاص داده‌اند و تمام تلاش هیات‌های مدیره و مدیران عامل این شرکت‌ها در جهت حفظ سهم بازار شرکت و کسب درآمدهای لازم برای ادامه حیات شرکت است. نکته جالب توجه این است که شرکت‌های مذکور از عرض و طول مشابهی برخوردارند و یک توازن قدرت در گستره همین صنعت در شهرستان میبد به وجود آمده است که به دلایل اجباری و اختیاری، اقبالی از سوی شرکت‌ها برای به هم ریختن قواعد بازی و این توازن قدرت وجود ندارد ولی واقعیت این است که نه صنعت کاشی محدود در میبد است و نه کشورهای رقیب، چنین ملاحظاتی دارند. چه بسا در اندک زمانی، کاشی‌های خارجی وارداتی حتی در خود شهرستان میبد نیز عرضه شده و به فروش روند کما اینکه رگه‌هایی از چنین اتفاقی در مشاهدات میدانی نیز به دست آمد.

شاید بتوان ریشه‌های فرهنگی - هویتی مردم یزد را در قناعت نسبت به درآمدهای موجود از صنعت کاشی میبد جستجو کرد و علت عدم توجه به گستره جهانی رقابت در صنعت کاشی را از این منظر تحلیل نمود ولی به نظر می‌آید شیوه توسعه این صنعت در شهرستان میبد نیز در وقوع چنین اتفاقی بی‌تاثیر نیست. همانگونه که اشاره شد، توسعه صنعت کاشی در شهرستان میبد به گونه‌ای سنتی و بدون توجه به قواعد کسب و کار رقابتی شکل گرفته است و بسیاری از افرادی که در رأس شرکت‌های کاشی میبد هستند نسبت به اصول جهانی این صنعت آشنایی کافی ندارند و حداکثر رقبای خود را در شرکت‌های کاشی میبدی جستجو می‌کنند و به نوعی خود را متولیان صنعت کاشی ملی به حساب نمی‌آورند.

متأسفانه فعالان اصلی شرکت‌های کاشی میبد، علاقه (و چه بسا توان) لازم برای ایجاد کنسرسیوم‌های مشترک و یا حتی ادغام شرکت‌های کوچک و تأسیس شرکت‌های بزرگ کاشی را ندارند و به همین جهت، قدرت چانه‌زنی خریداران کاشی و همچنین رقبای غیرمیبدی این صنعت به سبب کوچک بودن تک‌تک شرکت‌های میبدی بسیار بالاست و نمونه‌های متعددی از رقابت مخرب شرکت‌های کاشی میبدی از زبان و بیان مدیران عامل و دست‌اندرکاران این صنعت در این شهرستان شنیده می‌شود.

قواعد کسب و کار در سطح جهانی ایجاب می‌کند که رقبای یک صنعت در گستره‌ای فراتر از یک منطقه جغرافیایی مشخص دیده شده و حتی در سطحی فراتر تحلیل شوند. قاعدتاً در چنین رویکردی، آگاهی از آخرین دستاوردهای یک صنعت در سطح جهان، توسعه هدفمند شرکت‌ها، آگاهی از شیوه‌های تأمین مالی و سرمایه‌گذاری، ایجاد تنوع بازارهای خرید مواد اولیه و فروش محصول نهایی و مواردی از این دست بسیار ضروری است و سازوکارهای علمی و عملی مشخصی را دارد ولی فقدان واحد تحقیق و توسعه در بسیاری از شرکت‌های کاشی در میبد، عدم احساس ضرورت نسبت به اتخاذ روش‌های نوین برای تأمین مالی جهت پیاده‌سازی طرح‌های توسعه‌ای، عدم تمایل به سرمایه‌گذاری در بخش‌هایی نظیر مدیریت تحقیق و توسعه، فقدان اراده لازم برای ایجاد کنسرسیوم‌ها و جلسات هماهنگی مشترک با سایر شرکت‌های کاشی و مواردی از این دست، نشان از احتمال وقوع خطری ناگوار در صنعت کاشی میبد را می‌دهد. خطری که عدم توجه به آن می‌تواند کل این صنعت را در شهرستان میبد از بین برده و حتی منافع ملی را نیز تحت تأثیر قرار دهد و چه بسا کشور ایران را به کشوری وابسته در صنعت کاشی تبدیل نماید.

مشاهده‌ها و بررسی‌های میدانی نشان می‌دهد که سطح دانش و مهارت کارکنان (و در برخی موارد مدیران) شرکت‌های کاشی میبد نسبت به دستگاه‌ها و تجهیزات و همچنین دانش روز این صنعت در جهان در سطح قابل قبولی نیست و با این روند، امیدی به تحول ساختاری و فرآیندی در این شرکت‌ها وجود ندارد و بقا و دوام این شرکت‌ها و حاشیه سود مطمئن آن‌ها در حال حاضر، عموماً در مزیت‌های خود شرکت‌ها نیست بلکه ناشی از مواد اولیه ارزان و در دسترس، منابع انرژی غیررقابتی، عدم ورود جدی رقبای خارجی به ایران و برخی تحولات دوره‌ای در این زمینه است.

TOP MANUFACTURING COUNTRIES

COUNTRY	2012 (Sq.m Mill.)	2013 (Sq.m Mill.)	2014 (Sq.m Mill.)	2015 (Sq.m Mill.)	2016 (Sq.m Mill.)	% on 2016 world production	% var. 16/15
1. CHINA	5,200	5,700	6,000	5,970	6,495	49.7%	8.8%
2. INDIA	691	750	825	850	955	7.3%	12.4%
3. BRAZIL	866	871	903	899	792	6.1%	-11.9%
4. SPAIN	404	420	425	440	492	3.8%	11.8%
5. VIETNAM	290	300	360	440	485	3.7%	10.2%
6. ITALY	367	363	382	395	416	3.2%	5.3%
7. INDONESIA	360	390	420	370	360	2.8%	-2.7%
8. IRAN	500	500	410	300	340	2.6%	13.3%
9. TURKEY	280	340	315	320	330	2.5%	3.1%
10. MEXICO	231	230	230	245	267	2.0%	9.0%
TOTAL	9,189	9,864	10,270	10,229	10,932	83.7%	6.9%
TOTAL WORLD	11,226	11,961	12,377	12,357	13,056	100.0%	5.7%

Source: MECS, MECS, Acimac Research dept. "World production and consumption of ceramic tiles", 5th edition 2017

جدول زیر به رتبه‌بندی کشورهای مختلف از نظر حجم صادرات کاشی در سال ۲۰۱۶ پرداخته است که ایران با سهم چهار و نیم درصدی در جایگاه پنجم جهان قرار دارد ولی واقعیت است که چنین جایگاهی در مقایسه با کشور چین (۳۶,۷ درصد)، اسپانیا (۱۴,۱ درصد) و ایتالیا (۱۱,۹ درصد) قابل مقایسه نیست.

TOP EXPORTING COUNTRIES

COUNTRY	2013 (Sq.m Mill.)	2014 (Sq.m Mill.)	2015 (Sq.m Mill.)	2016 (Sq.m Mill.)	% on 2016 national production	% on 2016 world exports	% var 16/15	value 2016 (million €)	average export price (€/sq.m)
1. CHINA	1,148	1,110	1,089	1,025	15.8%	36.7%	-5.9%	4,979	4.9
2. SPAIN	318	339	378	395	80.3%	14.1%	4.5%	2,570	6.5
3. ITALY	303	314	316	332	79.8%	11.9%	4.8%	4,588	13.8
4. INDIA	55	102	134	186	19.5%	6.7%	38.8%	598	3.2
5. IRAN	114	109	112	126	37.1%	4.5%	12.5%	328	2.6
6. BRAZIL	63	69	77	94	11.9%	3.4%	22.1%	293	3.1
7. TURKEY	88	85	77	81	24.5%	2.9%	4.8%	463	5.7
8. MEXICO	64	62	61	56	21.0%	2.0%	-8.2%	289	5.2
9. UAE	58	55	54	48	66.7%	1.7%	-11.1%	278	5.8
10. POLAND	48	42	42	46	32.4%	1.6%	9.5%	246	5.3
TOTAL	2,259	2,287	2,340	2,389	23.2%	85.5%	2.1%		
TOTAL WORLD	2,670	2,705	2,746	2,794	21.4%	100.0%	1.7%		

Source: MECS, Acimac Research dept. "World production and consumption of ceramic tiles", 5th edition 2017

اگر به جدول زیر که به رتبه‌بندی کشورهای مصرف‌کننده کاشی در جهان از نظر حجمی پرداخته است، توجه شود می‌توان دید که کشور چین در حال حاضر حدود ۴۳ درصد کاشی جهان را مصرف می‌کند در حالی که این کشور حدود ۵۰ درصد کاشی جهان را تولید می‌کند و از نظر حجم صادرات نیز با اختلاف فاحش در رتبه اول جهان قرار دارد. حال اگر میزان تولید کاشی در چین افزایش یابد (که روندها نشانگر این افزایش است) و درصد مصرف داخلی این کشور نیز اندکی تعدیل گردد، حجم صادرات این کشور افزایش یافته و با توجه به شرایطی که از نظر رقابتی در کاشی ایران وجود دارد، ایران نیز یکی از مقاصد صادراتی این کشور خواهد بود و احتمالاً تبادلات مالی (و اجاره‌های تحریمی)، ضرورت واردات کاشی از چین را افزایش خواهد داد.

TOP CONSUMPTION COUNTRIES							
COUNTRY	2012 (Sq.m Mill.)	2013 (Sq.m Mill.)	2014 (Sq.m Mill.)	2015 (Sq.m Mill.)	2016 (Sq.m Mill.)	% on 2016 world consumption	% var. 16/15
1. CHINA	4,250	4,556	4,894	4,885	5,475	42.8%	12.1%
2. INDIA	681	718	756	763	785	6.1%	2.9%
3. BRAZIL	803	837	853	816	706	5.5%	-13.5%
4. VIETNAM	254	251	310	400	412	3.2%	3.0%
5. INDONESIA	340	360	407	357	369	2.9%	3.4%
6. USA	204	230	231	254	274	2.1%	7.9%
7. SAUDI ARABIA	230	235	244	263	248	1.9%	-5.7%
8. TURKEY	184	226	215	234	241	1.9%	3.0%
9. MEXICO	187	187	197	218	235	1.8%	7.8%
10. THAILAND	160	180	175	192	189	1.5%	-1.6%
TOTAL	7,293	7,780	8,282	8,382	8,934	69.9%	6.6%
TOTAL WORLD	10,964	11,582	12,081	12,177	12,783	100.0%	5.0%

Source: MECS, Acimac Research dept. "World production and consumption of ceramic tiles", 5th edition 2017

حال اگر به رتبه‌بندی کشورهای واردکننده کاشی در جهان در جدول زیر توجه شود، بعد از آمریکا که حدود ۷ درصد کاشی جهان را وارد می‌کند. کشورهای عربستان سعودی و آلمان قرار دارند. نکته قابل توجه این است که کشور عراق با حدود ۴ درصد واردات جهان در رتبه چهارم قرار دارد که می‌تواند به عنوان یک بازار بالقوه (و البته بالفعل) برای ایران محسوب شود. دارا بودن مرز زمینی، سهولت در امور صادرات، روابط حسنه سیاسی و اقتصادی، تقاضای زیاد کشور عراق برای مصالح ساختمانی به منظور بازسازی، آشنایی شرکت‌های کاشی ایران با ذائقه عراقی‌ها، داشتن کمترین فاصله از سوی ایران تا بصره، به عنوان یکی از نزدیک ترین بازارهای صادراتی و پایین بودن تعرفه های گمرکی تنها برخی از دلایلی است که بازار صادراتی عراق را برای کاشی و سرامیک ایران پرنگ می‌کند

TOP IMPORTING COUNTRIES								
COUNTRY	2012 (Sq.m Mill.)	2013 (Sq.m Mill.)	2014 (Sq.m Mill.)	2015 (Sq.m Mill.)	2016 (Sq.m Mill.)	% on 2016 national consumption	% on 2016 world imports	% var. 16/15
1. USA	147	165	164	179	194	70.8%	6.9%	8.4%
2. SAUDI ARABIA	155	170	156	188	167	67.3%	6.0%	-11.2%
3. GERMANY	89	89	95	100	115	91.3%	4.1%	15.0%
4. IRAQ	105	121	102	106	112	98.2%	4.0%	5.7%
5. FRANCE	107	96	99	99	104	87.4%	3.7%	5.1%
6. SOUTH KOREA	61	65	76	72	75	60.0%	2.7%	4.2%
7. PHILIPPINES	38	46	53	60	75	65.2%	2.7%	25.0%
8. UAE	52	53	54	64	59	71.1%	2.1%	-7.8%
9. INDONESIA	37	36	46	45	57	15.4%	2.0%	26.7%
10. ISRAEL	43	48	44	52	57	91.9%	2.0%	9.6%
TOTAL	834	889	889	965	1,015	62.1%	36.3%	5.2%
TOTAL WORLD	2,524	2,670	2,705	2,746	2,794	21.3%	100.0%	1.7%

Source: MECS, Acimac Research dept. "World production and consumption of ceramic tiles", 5th edition 2017

نکته جالب توجه این است که آمار واردات کاشی و سرامیک کشور در سال ۹۶ که توسط گمرک ایران گزارش شده است مؤید حجم قابل توجه واردات از کشور چین است.

آمار واردات کل کاشی و سرامیک کشور در سال ۱۳۹۶

ردیف	نام کشور	ارزش واردات (دلار)	مقدار واردات (متر مربع)	ارزش هر متر مربع (دلار)	درصد از کل
۱	چین	۵,۵۸۳,۷۵۳	۱,۴۵۵,۴۵۰	۳,۸۴	۶۳,۳۸
۲	ترکیه	۲,۵۲۹,۸۱۷	۳۸۴,۷۷۲	۶,۵۷	۱۶,۷۵
۳	امارات	۷۸۰,۱۰۲	۱۶۲,۸۴۸	۴,۷۹	۷,۰۹
۴	اسپانیا	۱,۵۶۷,۴۹۳	۱۲۳,۶۹۲	۱۲,۶۷	۵,۳۹
۵	ایتالیا	۱,۴۶۴,۶۰۳	۱۱۱,۶۷۸	۱۳,۱۱	۴,۸۶
۶	آلمان	۴۲۳,۵۹۹	۳۷,۰۴۳	۱۱,۴۱	۱,۶۱
۷	سایر کشورهای خارجی	۹۰,۹۹۹	۳۰,۹۸۸	۴,۳۴	۰,۹۱
جمع کل		۱۲,۴۳۹,۳۶۶	۲,۲۹۶,۴۷۲	۵,۴۲	۱۰۰,۰۰

منبع: استخراج از آمارهای گمرک ایران

مرور آمار صادرات کاشی و سرامیک کشور در سال ۹۶ نیز نشان می‌دهد، حدود ۷۰ درصد صادرات کاشی کشور در این سال به کشور عراق صورت گرفته است.^۱

آمار صادرات کل کاشی و سرامیک کشور در سال ۱۳۹۶

ردیف	نام کشور	ارزش صادرات (دلار)	مقدار صادرات (متر مربع)	ارزش هر متر مربع (دلار)	درصد از کل
۱	عراق	۲۶۵,۷۹۴,۷۱۴	۱۰۲,۴۶۲,۴۸۵	۲,۵۹	۶۹,۳۶
۲	پاکستان	۴۱,۱۵۸,۳۶۶	۱۶,۱۹۸,۷۹۱	۲,۵۴	۱۰,۹۷
۳	افغانستان	۳۲,۲۱۵,۷۰۷	۱۰,۶۳۶,۹۶۳	۳,۰۳	۷,۲۰
۴	گرجستان	۱۲,۶۰۶,۱۹۹	۴,۷۴۵,۰۳۴	۲,۶۶	۳,۲۱
۵	ترکمنستان	۱۲,۲۳۱,۰۲۹	۳,۴۹۹,۰۱۱	۳,۵۰	۲,۳۷

و همین فاصله در سال ۱۳۹۷ نیز حفظ شده است و بیشترین حجم صادرات کاشی و سرامیک کشور در این سال به کشور عراق صورت گرفته است البته با وجود اینکه ۶۶ درصد صادرات کاشی کشور به عراق بوده است ولی حجم صادرات از ۱۰۲ میلیون متر مربع به ۹۹ میلیون متر مربع کاهش یافته است.

آمار کل صادرات کاشی و سرامیک ایران در سال ۱۳۹۷ به کشورهای مختلف جهان

ردیف	نام کشور	مقدار صادرات (متر مربع)	ارزش صادرات (دلار)	ارزش هر متر مربع (دلار)	درصد از کل (مقدار صادرات)
۱	عراق	۹۹,۸۸۹,۲۱۲	۲۰۴,۲۴۳,۸۶۶	۲,۰۴	۶۶,۲۰
۲	پاکستان	۲۲,۴۱۹,۹۰۴	۴۶,۱۴۳,۹۷۶	۲,۰۶	۱۴,۸۶
۳	افغانستان	۷,۲۵۹,۵۶۹	۱۶,۲۴۵,۸۲۰	۲,۲۴	۴,۸۱
۴	گرجستان	۴,۴۱۸,۵۳۳	۹,۸۲۰,۶۱۸	۲,۲۲	۲,۹۳
۵	آذربایجان	۴,۳۸۲,۱۳۳	۸,۶۴۴,۹۳۷	۱,۹۷	۲,۹۰

^۱ آمارها را می‌توان در وب سایت انجمن صنعتی تولیدکنندگان کاشی و سرامیک کشور به نشانی <http://www.ircps.ir> مشاهده کرد.

گزارش عارضه یابی از شرکت صدرا سرام



هر چند گزارش حاضر در مقام شناسایی و احصای همه نقاط قوت و ضعف شرکت صدرا در حوزه‌های مختلف نیست ولی بر اساس مشاهدات میدانی و جمع‌آوری داده‌های مربوط به شرکت می‌توان توصیفی مختصر از برخی حوزه‌ها ارائه کرد، چه بسا توجه به این مسائل، راهگشای برخی مسائل شرکت باشد.

توضیح:

گزارش عارضه‌یابی تهیه شده از شرکت در سه محور الف) منابع انسانی و فرهنگ سازمانی، ب) مدیریت تولید و کیفیت و ج) مدیریت نوآوری و تحقیق و توسعه ارائه شده است و همانگونه که اشاره شد قصد احصای تمامی نقاط قوت و ضعف شرکت را در محورهای مذکور ندارد و صرفاً به دنبال ارائه سازوکار پرداخت به موضوع بوده است.

معرفی شرکت^۲:

شرکت کاشی صدرا سرام میبد در سال ۱۳۸۸ با همت جمعی از دانشجویان و علاقمندان به صنعت در زمینی به مساحت یکصد و پنجاه هزار متر مربع در شهر تاریخی میبد تأسیس و با مشارکت بانک صنعت و معدن در ابتدای سال ۱۳۹۰ با زیر بنای حدود ۳۰ هزار متر مربع و سه خط تولید و با تولید سالیانه پنج میلیون متر مربع سرامیک کف به بهره‌برداری رسید.

^۲ این معرفی از وب سایت شرکت به آدرس «www.sadratile.ir» تهیه شده است.

۳-۱- منابع انسانی و فرهنگ سازمانی

همواره وجهه و بُعد انسانی سازمان‌ها، جایگاهی قابل توجه در بسیاری از تئوری‌های مدیریتی و سازمانی داشته است و به جرئت می‌توان گفت که هیچ تئوری قابل اعتنای مدیریتی وجود ندارد که به منابع انسانی و فرهنگ سازمانی توجه نداشته باشد. در هر سازمانی، الگوهای اعتقادی، آداب و رسوم و حتی داستان‌هایی وجود دارد که خاستگاه بسیاری از آن‌ها برای دیگران روشن نیست گاه تاثیر یک فرد، گاه وجود یک قانون، گاه خوانش یک واقعه و حتی گاه یک ماجرای غیرقابل بیان، الگوهای فرهنگی و انسانی یک سازمان را شکل می‌دهند و اعضای آن سازمان، چه مثبت و چه منفی به واسطه وجود چنین الگوهایی، نوعی همسویی و یک رنگی را در خویش احساس می‌کنند.

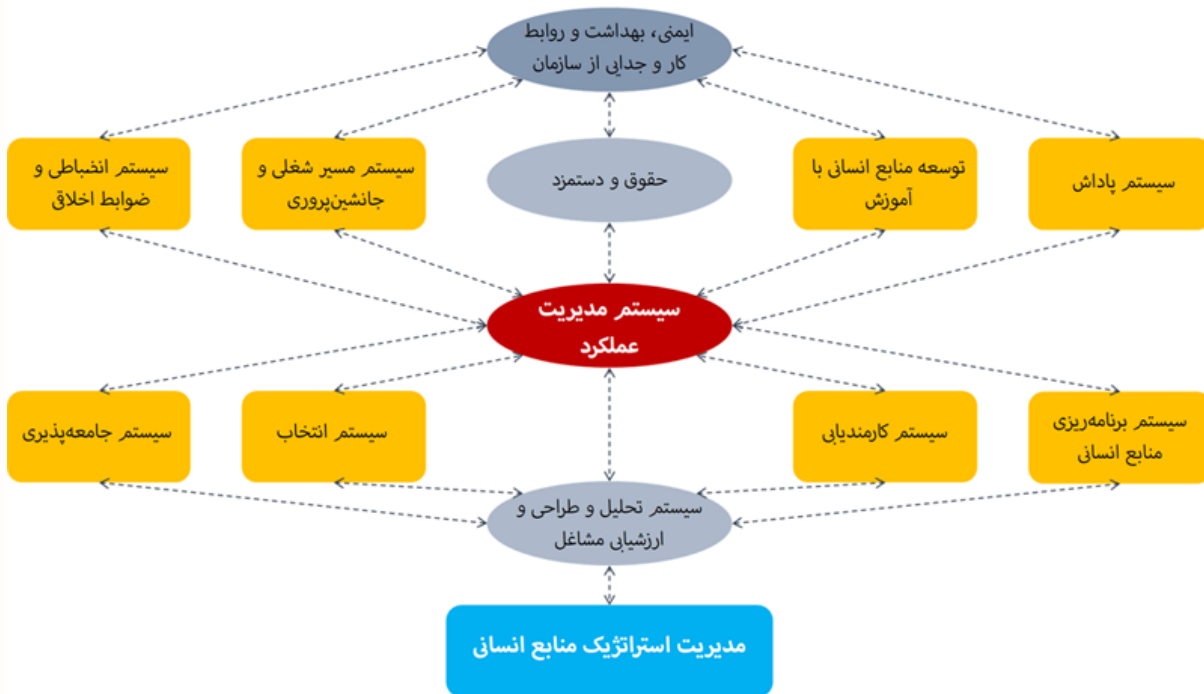
مولفه‌های انسانی سازمان، حتی اگر به صورت مهندسی و با نگاهی جزئی گرایانه بررسی شود باز هم نمی‌توان روح حاکم بر سازمان را با کنار هم گذاشتن این جزئیات توصیف کرد. فرهنگ سازمان بر تمام ابعاد و جنبه‌های آن تاثیر می‌گذارد. اهداف و استراتژی سازمان، کنش‌های فردی و جمعی، رضایت فردی و سازمانی، خلاقیت و نوآوری، سازوکار تصمیم‌گیری، تعهد و مسئولیت‌پذیری، وفاداری و سخت-کوشی، آرامش خیال یا اضطراب، همه و همه از فرهنگ سازمانی تاثیر پذیرفته و بر آن به صورت متقابل موثرند.

با اینکه همه پژوهش‌های مدیریتی معتقدند که تغییر فرهنگ سازمانی، امری دشوار، پیچیده و زمان‌بر است ولی شناخت خود سازمان و نقاط قوت و ضعف فرهنگی و انسانی آن، گام آغازین برای فهم ضرورت و چگونگی چنین تغییری است.

فرآیند مدیریت منابع انسانی را می‌توان در یازده فرآیند اصلی طبقه‌بندی کرد:

- برنامه‌ریزی و جذب منابع انسانی
- توجیه و جامعه‌پذیری
- تحلیل، طراحی و ارزشیابی مشاغل
- آموزش و توسعه مهارت‌ها
- طراحی و استقرار سیستم‌های مدیریت عملکرد
- طراحی و اجرای سیستم‌های پرداخت و جبران خدمات
- ایمنی، بهداشت و سلامت کارکنان
- مدیریت روابط کار و انضباط اخلاقی
- طراحی و استقرار سیستم‌های مدیریت شایستگی (طراحی و اجرای مسیرهای شغلی، مدیریت استعداد و سیستم‌های جانشین‌پروری)
- توسعه و تدوین نظام‌های اطلاعاتی منابع انسانی

• مدیریت نرخ خروج از خدمت و منفصلین



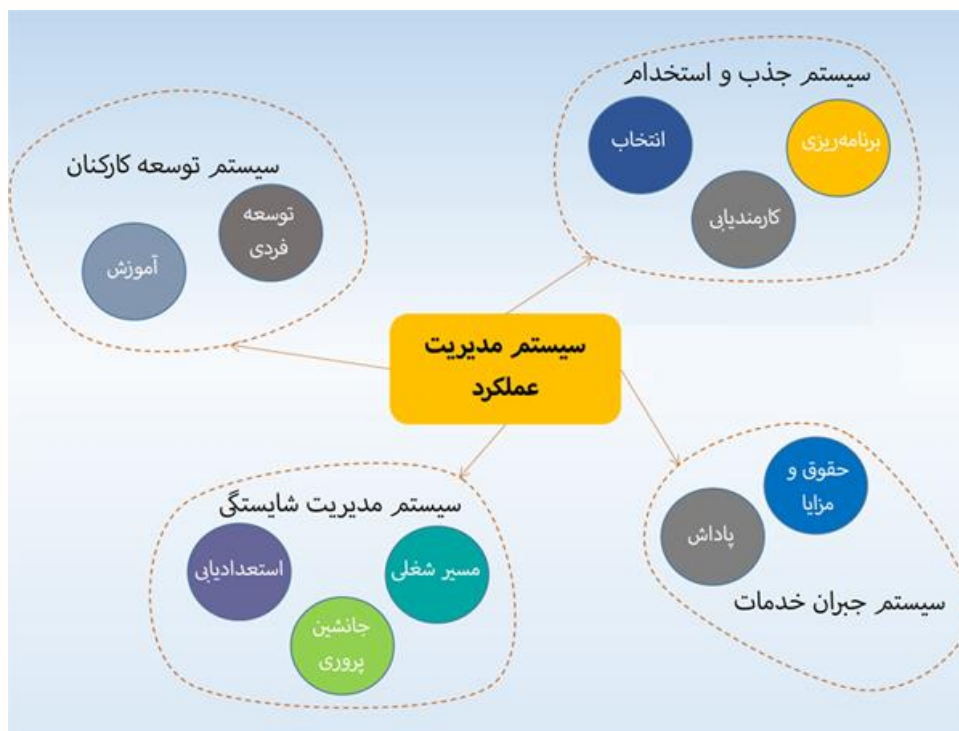
شکل (۱): فرآیندهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی

علاوه بر وظایف کارکردی بالا، کارکردهای دیگری نیز در مدیریت منابع انسانی مستتر است؛ وجود فرآیند مدیریت شایستگی، اعم از طراحی مسیرهای شغلی، مدیریت استعداد و سیستم جانشین‌پروری، می‌تواند منجر به استفاده بهینه از منابع انسانی، افزایش انگیزه در بین پرسنل مستعد و کوشا و در عین حال مقابله با چالش‌هایی نظیر خروج ناگهانی کارکنان کلیدی از سازمان گردد. برخی از وظایف عملکردی این چینی در مدیریت منابع انسانی عبارتند از:

- حفظ و تقویت انگیزه کارکنان
- بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان
- تدوین نظام جامع مدیریت استعداد و جانشین‌پروری
- ایجاد حس امنیت شغلی برای همکاران شایسته و توانمند
- تفسیر آیین‌نامه‌ها و قوانین اداری و ستادی سازمان
- استقرار و توسعه سیستم اطلاعات مدیریت منابع انسانی (برای سازمان‌های متوسط و بزرگ)

یکی از ویژگی‌های مهم فرآیندها و کارکردهای به ظاهر متفاوت مدیریت منابع انسانی، وابستگی متقابل بسیاری از آنها به یکدیگر است؛ برای مثال، عدم تعریف دقیق شاخص‌های عملکردی منابع انسانی،

یکی از دلایل کارایی پایین نظام‌های ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها است. همچنین به عنوان نمونه‌ای دیگر، می‌توان به وابستگی بین سیستم مدیریت عملکرد و سیستم‌هایی نظیر سیستم مدیریت شایستگی و نظام جبران خدمت اشاره نمود که در شکل زیر به صورت شماتیک ترسیم گردیده است.



شکل (۲): وجود وابستگی‌های متقابل بین سیستم‌ها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی

جذب منابع انسانی

چالش مشترک بسیاری از شرکت‌های کاشی فعال در میبد را می‌توان مربوط به نیروی انسانی دانست. وجود شرکت‌های رقیب در کنار یکدیگر با کارکردهای مشابه و با سطح قابل توجهی از ساده‌سازی وظایف هر پُست موجب شده است که جایگزینی نیروی کار به سهولت صورت پذیرد.

جایگزینی سریع نیروی کار دارای نتایج مثبت و منفی است از سویی ماندگاری نیروی انسانی را در شرکت کاهش می‌دهد و کارگران به محض دریافت پیشنهاد موقعیت بهتر شغلی اعم از دستمزد یا تسهیلات جانبی، از شرکت خارج شده و در شرکت‌های رقیب مشغول می‌شوند، البته به همین نسبت، شرکت نیز همواره موقعیت جذب افراد مختلف را داراست که در حال حاضر با روش‌های گوناگونی اعم از ایجاد اضافه کاری و ... ضعف‌ها و خلاءهای مقطعی نیروی انسانی را پوشش می‌دهد ولی اصل مشکل همچنان پابرجاست.

مکانیزم جذب نیروی انسانی در شرکت با استفاده از فرم‌های مصاحبه شغلی صورت می‌گیرد که فرآیندی قابل قبول است و وجود چنین سازوکاری برای ورود یک کارگر به شرکت، نشان از دقت نظر مسئولین شرکت دارد هر چند لازم است استانداردهایی برای مشاغل و پست‌های مختلف لحاظ شود که حتما در ذهن مدیران شرکت وجود دارد.

یکی از چالش‌های ابتدایی در جذب منابع انسانی شرکت، عدم توجه جدی به مساله سواد و دانش فنی کارگران به ویژه در خود خط تولید است. شاید در ابتدا، چنین مساله‌ای، چندان جدی به نظر نیاید و حتی ممکن است اینگونه برخورد شود که انجام فعالیت‌های ساده در خط تولید نیازمند سواد چندان نیست در حالی که بخشی از ارائه ایده‌های خلاقانه در خط تولید، عیب‌یابی‌ها و حتی اشتیاق در نوآوری‌های اساسی در خط تولید، نیازمند برخورداری از سطح قابل قبولی از دانش علمی و فنی است. به عبارت دیگر می‌توان گفت که سطح تجهیزات و سخت‌افزار مورد استفاده در خط تولید نسبت به دانش فنی و علمی کارگران خط بسیار بالاتر است و بخشی از ویژگی‌ها و قابلیت‌های تجهیزات بلااستفاده باقی می‌ماند.

یکی دیگر از سیاست‌های جذب شرکت، تاکید بر جذب بومی است. این سیاست که تقریباً در همه شرکت‌های تولید کاشی میبد مورد توجه قرار می‌گیرد در مجموع سیاست صحیح و قابل اعتنایی است هر چند بخشی از تاکید بر وجود چنین سیاستی به منظور حفظ و نگهداشت نیروی انسانی صورت گرفته است ولی ناگفته پیداست که با توجه به فزونی تقاضا نسبت به عرضه در بخش نیروی انسانی به ویژه در خط تولید، همواره چالش استفاده از نیروهای بومی متوسط (و حتی ضعیف) نسبت به نیروهای زبده غیربومی در شرایط مشابه وجود خواهد داشت.

با ملاحظات آنکه بیان شد باید گفت فرآیند برنامه‌ریزی و جذب منابع انسانی، یکی از اولین و اصلی‌ترین فرآیندهای مدیریت منابع انسانی است، شناخت دقیق نیازهای سازمان در بخش منابع انسانی و به‌کارگیری بهینه نیروهای موجود، به عنوان گام نخست در مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود و برنامه‌ریزی برای ایجاد تحول در سازوکار جذب منابع انسانی و ارتقای آنها در ابعاد گوناگون فنی، شخصی و سازمانی می‌تواند زمینه‌ساز تحولات جدی در خود شرکت گردد. و چه بسا استفاده از فرآیندی دقیق و متناسب، با ویژگی‌های سازمانی از جمله تطابق با دوره عمر سازمان، شناخت فرهنگ سازمانی، قابلیت‌های فناورانه و ... بتواند شرکت را در درجه متفاوتی نسبت به عموم شرکت‌های تولیدی کاشی در میبد و حتی در کشور بدل کند.

آموزش کارکنان و تلاش برای ارتقاء دانش و مهارت آنان

همانگونه که اشاره شد، شرکت‌های کاشی میبد با ساده‌سازی فرآیندها، سطح آموزش را نیز تا حد امکان ساده کردند و هر فرد تازه‌واردی با حداقلی از آموزش، می‌تواند مسئولیتی را در خط تولید بپذیرد. طبیعی است اقتضائات موجود در چنین خطی ایجاب می‌کند که نیاز آموزشی افراد چندان زیاد نباشد و مشاهده‌های میدانی نیز نشان می‌داد که افراد طی سالیان متمادی، وظیفه مشخصی را در قسمتی از خط تولید بر عهده داشته و به انجام وظایف در همان بخش اکتفا می‌کردند و حتی گاه، فهم کاملی از کل فرآیند تولید را نیز نداشتند.

عموم آموزش‌های انجام شده در خط تولید نیز به صورت تجربی صورت می‌گرفت و هر چند هزینه آموزش به سبب یادگیری سنتی کاهش می‌یابد ولی طبیعی است که سطح خلاقیت و نوآوری نیز به همان نسبت افت می‌کند و استفاده عموم کارگران خط تولید از دستگاه‌ها و تجهیزات به صورت فرآیند تکراری و کاملاً عادی انجام می‌شود و حتی دانش اولیه نسبت به چرایی استفاده از دکه‌ها و ... نیز وجود ندارد.

در فضای به شدت رقابتی عصر حاضر، تلاش در جهت ارتقاء مداوم کارکنان از طریق آموزش و دیگر راهکارهای افزایش مهارت، از ملزومات موفقیت در کسب-و‌کار به حساب می‌آید. امروزه شرکت‌های پیشرو در مقیاس جهانی، آموزش کارکنان را نه هزینه که از وظایف ذاتی سازمان دانسته و آن را نوعی سرمایه‌گذاری محسوب می‌کنند. مدیران در سازمان‌ها با ابزارهایی به مدیریت و بهبود عملکرد همکاران خود می‌پردازند. به طور کلی برای بهبود و ارتقای منابع انسانی هر سازمانی ابزارهایی نظیر غنی‌سازی شغلی، توسعه شغلی، گردش شغلی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

غنی‌سازی شغلی، ابزاری است مدیریتی برای تغییر شغل کارکنان در جهتی که بیشتر چالشی و کمتر تکراری باشد. هدف از این غنی‌سازی شغلی احساس رضایت بیشتر افراد در همان شغلی است که در حال حاضر در آن مشغول است. نتیجه غنی‌سازی شغلی برای سازمان افزایش کارایی کارکنان و در

نتیجه کاهش نرخ خروج از شرکت خواهد بود. کاهش دادن کنترل بر کارکنان و افزایش مسئولیت پذیری فردی در قبال شغل افراد، افزایش محدوده تصمیم گیری افراد، اختصاص گزارش دوره‌ای نتیجه فعالیت واحد برای افراد، ایجاد کارهای چالشی و غیر تکراری برای افراد، اختصاص وظیفه‌ای خاص برای یک نفر و مواردی از این دست را می‌توان ابزارهایی در جهت غنای شغلی دانست. طبیعی است بخشی از این مکانیزم‌ها وابسته به سطح توان، تمایل و دانش فنی کارگران است و اگر کارگران، هیچ توان و تمایلی برای تغییر موقعیت خود نداشته باشند پیاده‌سازی چنین مکانیزم‌هایی به زیان شرکت خواهد بود چرا که روند متعارف تولید را نیز دچار چالش کرده و کارگر را به استرس و اضطراب می‌دارد و البته طبیعی است که از چنین کارگرانی نمی‌توان انتظار خلاقیت و ایجاد تحول مثبت در فضای شرکت را داشت.

توسعه شغلی، ابزاری مدیریتی برای افزایش وظایف و مسئولیت کارکنان در راستای ارتقای سطح رضایت‌مندی ایشان است. در این روش با ارتقا و توسعه افقی فعالیت‌های کارگران می‌توان مسئولیت‌پذیری بیشتری از او انتظار داشت. با گسترش مسئولیت‌های فرد علاوه بر افزایش سطح اختیارات، ممکن است به آموزش تخصصی بیشتری برای انجام وظایف جدید نیاز باشد که این آموزش‌ها می‌تواند عملکرد فرد را از یکنواختی خارج سازد. در چنین مواردی افزایش حقوق و دستمزد توصیه می‌شود تا به کارایی و اثربخشی بیشتر افراد منجر گردد. البته گاهی فرد از شغلی به شغلی در همان سطح و لایه انتقال پیدا می‌کند و فقط وظایف و مسئولیتش افزایش پیدا می‌کند که منجر به احساس رضایت بیشتر در افراد می‌گردد.

گردش شغلی، ابزار مدیریتی دیگری است که برای تغییر شغل افراد درون سازمان برای استفاده بهینه‌تر از توانمندی‌های ایشان در قسمت‌های دیگر شرکت به کار می‌رود. به طور مثال انتقال فردی از واحد فروش به واحد منابع انسانی که دارای توانایی هم‌دردی و تعامل بیشتری با دیگران است می‌تواند به افزایش بهره‌وری او کمک کند. گردش شغلی می‌تواند به صورت تشویقی هم باشد که افراد توانمند سازمان به جای اینکه برای تجربیات جدید شغل خود را ترک کنند به بخش‌های دیگر بروند و آنجا بخت خود را بیازمایند. در نتیجه فرد اگر دارای قابلیت‌های دیگری باشد می‌تواند در همین سازمان شکوفا شود و نیازی به تغییر شغل ندارد. بعضی موارد هم فردی در بخش خود موفق نیستند ولی در بخش دیگری عملکرد قابل قبول دارند.

تدوین شاخص‌های عملکردی و عملیاتی مرتبط با منابع انسانی

شرکت صدرا دارای مکانیزم «راندمن» برای سنجش شاخص‌های عملکردی و عملیاتی کارگران بود. به همین سبب، در پایان هر ماه، بر اساس فرم مصوب هیات مدیره شرکت، هر یک از کارگران از جهات مختلف مورد سنجش و ارزیابی قرار گرفته و نمراتی را کسب می‌کنند و به نسبت نمره‌ای که کسب

می‌کنند از بخش و سهم پرداختی «راندمان» آن ماه بهره‌مند می‌شوند. مشاهده‌های میدانی گویای آن بود که شاخص راندمان برای کارگران جایگاهی قابل توجه داشت و توانسته بود به نوعی به کنترل رفتار کارکنان نیز منجر شود.

ارزیابی عملکرد به عنوان یک ارزیابی دوره‌ای، رسمی و اغلب مکتوب، از عملکرد شغلی کارکنان بوده که به منظور دستیابی به اهداف مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد. شناخت کارکنان ساعی، اعطای پاداش به آن‌ها و ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است.

در گذشته، ارزیابی عملکرد، بیشتر به منظور کنترل فعالیت‌های کارکنان انجام می‌شد در حالی که امروزه جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل، اهمیت بیشتری یافته است. در واقع هدف اصلی از ارزیابی عملکرد این است که اطلاعات ضروری درباره نیروهای شاغل در سازمان، جمع‌آوری و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آن‌ها بتوانند تصمیمات به‌جا و لازم را در جهت ارتقاء کمی و کیفی کارکنان اتخاذ نمایند، بدین جهت ضمن تقدیر از وجود مکانیزم «راندمان» که جایگاه شایسته‌ای در شرکت دارد، پیاده‌سازی نظامی جامع برای ارزیابی عملکرد می‌تواند زمینه‌ساز دیگری برای پیشبرد اهداف عالی شرکت باشد.

نظام حقوق و دستمزد و جبران خدمات کارکنان

یکی از نقاط برجسته شرکت صدرا که تقریباً بسیاری از کارگران نسبت به آن اتفاق نظر داشتند را می‌توان «نظم در پرداخت حقوق و دستمزد» دانست به گونه‌ای که عموم کارگران، هم از جهت نظم در پرداخت و هم از جهت میزان پرداختی شرکت، رضایت داشته و آن را یکی از علل کلیدی عدم تغییر شغل و یا عدم جابجایی‌شان به شرکت دیگری می‌دانستند.

نقطه قابل توجه دیگر این بود که عموم کارگران شرکت، هیچ علاقه‌ای به تغییر پست یا جایگاه خود در خط تولید نداشتند و جای خود را یکی از بهترین جاهایی می‌دانستند که در خط وجود دارد، هر چند علاقمندی به تغییر و جابجایی از خط تولید به ستاد (بخش اداری) وجود داشت. اینکه کارگران علاقه‌ای به تغییر جای خود در خط تولید ندارد می‌تواند به عنوان یک مزیت برای شرکت محسوب شود ولی بُعد دیگر این است که افراد علاقه‌ای به آموزش و توسعه توانمندی‌های خود نداشته و در نتیجه شرکت به تحول قابل توجهی دست نخواهد یافت.

تدوین و اجرای مناسب نظام انگیزش کارکنان

انگیزه افراد برای ایفای نقش موثر در فضای شرکت‌ها جایگاه کلیدی در رشد آن‌ها و به تبع آن در رشد خود شرکت دارد. معمولاً مکانیزم‌های انگیزشی مختلفی در شرکت‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد و این مساله از چالشی‌ترین مباحث مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی است.

همانگونه که اشاره شد، پرداخت منظم حقوق کارکنان، مهم‌ترین و البته موثرترین مکانیزم انگیزشی شرکت صدراست که توانسته است بر بسیاری از محدودیت‌های اِعمالی شرکت از جمله محدودیت استفاده از گواهی همراه، استفاده از سیگار، خوردن تخمه و ... غلبه کند و کارگران را نسبت به رعایت این محدودیت‌ها مکلف سازد. تاکید بسیاری از کارگران بر نظم شرکت در پرداخت حقوق آنان نشان از اهمیت این مساله در نظام نگهداشت نیرو دارد.

شرکت صدرا با پیاده‌سازی طرح «راندمان» بخشی از مکانیزم تشویق و تنبیه مدنظر خود را اِعمال می‌کند ولی واقعیت این است که بخش دیگری از مکانیزم‌های انگیزشی مربوط به نیازهای انسانی کارکنان است. برخی از مسئولین شیفت‌ها و سرپرست‌های واحدهای مختلف در خط تولید، از اینکه امکان ارتباط‌گیری مناسبی با مدیرعامل شرکت را نداشتند احساس نارضایتی می‌کردند و معتقد بودند که در صورت ایجاد ارتباط مستمر، می‌توان شاهد تحولاتی در خط تولید بود و بهره‌وری شرکت نیز افزایش می‌یابد. هر چند نمی‌توان به صورت دقیق، چنین ادعایی را تأیید کرد ولی ناگفته پیداست حس تعلق به شرکت، رفتاری انسانی است که با تعاملات انسانی گره خورده است و در سطوح مختلف کارگری تا مدیریتی فرق می‌کند. اگر انگیزه کارگران ساده خط تولید با افزایش دریافتی و مشوق‌های مالی تحریک می‌شود لزوماً به این معنا نیست که انگیزه مدیران و سرپرستان نیز با چنین مکانیزمی تحریک گردد و چه بسا دسته دوم نیازمند توجه و به عبارت دیگر «دیده شدن» باشند.

بخش دیگری از اقدامات شرکت صدرا برای انگیزش کارکنان فراهم‌سازی امکاناتی نظیر داشتن برخورداری از برخی خدمات رفاهی نظیر سالن فوتبال، برنامه استخر و مواردی از این دست بود که می‌تواند نشان از دقت شرکت به برخی ابعاد جانبی و نیازهای جانبی کارگران باشد. ایجاد تسهیلاتی برای خرید کاشی با قیمت ارزان‌تر از شرکت برای کارکنان یکی دیگر از مکانیزم‌های انگیزشی شرکت بود که در مواردی می‌توانست موثر باشد.

مدیریت فرآیند استعفا و ترک سازمان

تمام ملاحظات که پیرامون ضرورت توجه به مسائل شناسایی نیروهای خبره و توانمند، مکانیزم نگاهداشت آنان و ارتقای قابلیت‌هایشان ارائه گردید از این جهت بود که شرکت، هزینه‌های حاصل از خروج نیروهایش را به حداقل برساند. یک استدلال در صنعت کاشی میباید درباره خروج نیروها این است که هزینه جایگزینی نیرو در خط تولید به سبب ساده بودن فرآیند آموزش، بسیار اندک است و دشواری چندانی ندارد ولی استدلال مقابل را می‌توان در هزینه‌های پنهان ناشی از سهولت ترک شرکت توسط کارگران دانست هزینه‌هایی نظیر امکان انتقال اطلاعات شرکت به رقبای، فقدان تعهد و انگیزه کافی برای فعالیت در شرکت، عدم تعلق و وفاداری نسبت به ارزش‌ها و اهداف شرکت و مواردی از این دست هزینه‌هایی است که خواسته و ناخواسته به شرکت تحمیل می‌شود.

همانگونه که فرآیند دقیق و مناسب جهت جذب نیروی انسانی مورد نیاز جایگاه مهمی در مدیریت منابع انسانی شرکت دارد، وجود فرآیند جامع ترک سازمان از سوی هر یک از کارکنان (اعم از استعفا، اخراج و یا بازنشستگی) جزء مواردی است که می‌بایست مورد توجه شرکت قرار گیرد.

توجه به رشد شخصی و شخصیتی کارکنان

شاید تحلیل‌های متعارف و کتابهای مرسوم مدیریتی لااقل در بخش شرکتی کمتر به این مورد بپردازند که بخشی از وظیفه رشد عمومی کارکنان اعم از کارگران خط تولید و کارکنان بخش اداری نیز بر عهده شرکت‌هاست و شرکت‌های می‌بایست سعی در شکوفایی تمامی استعدادهای کارگران داشته باشند. فراهم‌سازی زمینه‌های بروز و پرورش قابلیت‌های مختلف افراد می‌تواند اثرات چشمگیری برای خود شرکت‌ها نیز داشته باشد و حتی برکات جانبی آن فراتر از انتظار خواهد بود، ضمن اینکه حس تعلق و وفاداری افراد به شرکت را نیز تقویت خواهد کرد.

در مشاهده‌های میدانی در خط تولید و مکالمه با ایشان روشن می‌شد که برخی از آنها توانمندی‌های جالبی مثلاً در طراحی یا روان‌شناسی رنگ‌ها و ... دارند که می‌توان با سازوکارهایی در پیشبرد اهداف شرکت از این ظرفیت‌ها استفاده کرد.

نکته دیگر توجه به ارزش‌های اخلاقی کارکنان به ویژه کارگران خط تولید است که معمولاً از سطح دانشی کمتری نیز برخوردارند. ایجاد مکانیزم‌هایی برای رشد اخلاقی آنان - به دور از مکانیزم‌های اجباری - امری ضروری است. با اینکه کارگران خط تولید، رفتار دوستانه و همیارانه‌ای با یکدیگر داشتند ولی شوخی‌های خارج از عرف و استفاده از برخی اصطلاحات و ... مناسب شئون انسانی نیست.

۳-۲- مدیریت تولید و کیفیت

یکی از محورهای اصلی در هر فرآیند تولیدی مربوط به امور تولید و کیفیت است و مدیریت زنجیره تامین یک رکن در فعالیتهای شرکتهاست. مدیر تولید، وظیفه اداره سامانه تولید محصولات یک شرکت را بر عهده دارد و در واقع مدیریت تولید، کارکردی است که عهدهدار تبدیل ورودیها به خروجیها (اعم از تولید کالا یا ارائه خدمت) است. هر چند در برخی نظامهای شرکتی، بخشهای مدیر اداری را از مدیر تولید تفکیک می کنند ولی در نظام تولید، مواد اولیه، نیروی انسانی، تجهیزات و ماشین آلات، ساختمان، فناوری، منابع مالی و ... مصادیقی از ورودیهاست.

مدیران تولید درباره بسیاری از فعالیتهای نظیر فرآیند طراحی یک محصول، برنامه ریزی ظرفیت، راه-اندازی خطوط جدید، برنامه ریزی درباره میزان موجودی محصولات و حتی نوع آنها، طرح ریزی در مورد افزایش ظرفیت تولید، کنترل کیفیت، نگهداری و تعمیرات، انبارداری و ... تصمیم می گیرند و یا در فرآیند تصمیم گیری آن نقشی اساسی دارند.

با این وصف می بایست درباره شرکت صدرا اشاره به این نکته ضروری است که بازه حضور تیم مدیرشو^۳ مقارن با زمانی بود که مدیرتولید پیشین شرکت از آن خارج شده و بنا به ملاحظاتی در جای دیگری مشغول به کار بود. ضمن اینکه استقرار مدیر تولید جدید نیز استقرار به صورت کامل صورت نگرفته بود، البته بسیاری از مدیران و کارگران شرکت نسبت به مدیر تولید پیشین شرکت نظر مثبتی داشته و او را از خبرگان حوزه کاشی می دانستند.

فرآیند برنامه ریزی تولید در شرکت

برنامه ریزی تولید بخشی از یک جریان پیچیده اطلاعات و تصمیم گیری است که برنامه ریزی و کنترل عملیات تولید را شکل می دهد. رقابت جهانی و تغییر سریع نیازهای مشتری اهمیت برنامه ریزی تولید را به شکل فزاینده ای در محیطهای ساخت و تولید افزایش داده و قاعداً در شرایط امروز، هیچ صنعتی لااقل در سطح فراکارگاهی از این مساله مستثنا نیست.

در یک تعریف می توان زمان بندی تولید^۳ را برنامه ریزی نیازهای فردی مشتری و کنترل جریان آنها از طریق فرایند تولید دانست که به وسیله منابع مورد نیاز و محدودیت های ظرفیت تعیین می شود. یک برنامه تولید پایدار تعیین می کند که آیا ارسال سفارشها در زمان تعیین شده صورت می گیرد یا خیر. ضمن اینکه باید بتواند مدت از کار افتادگی قابل پیش بینی را برای برنامه نگهداری و تعمیرات مشخص نماید.

^۳ Production Scheduling

مزایای دیگر برنامه ریزی تولید شامل به حداقل رساندن کار یا کالای در جریان ساخت^۴، موجودی، زمان تنظیم و زمان کلی تولید و حداکثر نمودن ظرفیت استفاده از نیروی انسانی و ماشین آلات است. یک برنامه تولید مناسب، تعارض منابع را شناسایی و زمان آزاد مشاغل در بخش تولید را کنترل می‌کند و از تهیه کلیه مواد خام مورد نیاز و تحویل به موقع آنان اطمینان حاصل می‌نماید. به علاوه هماهنگی بیشتر بهره‌وری کلی را افزایش داده و هزینه تولید را به حداقل می‌رساند.

شناسایی فعالیت‌های مورد نیاز تولید، اولویت‌بندی فعالیت‌های نیازمند منبع، اختصاص منابع (اعم از افراد، تجهیزات)، منصوب کردن منابع انسانی از فعالیتی به فعالیتی دیگر، تعیین زمان آغاز و انجام فعالیت‌ها، متوقف نمودن فعالیت‌هایی که نباید ادامه یابند و مواردی از این دست از جمله کارکردهای برنامه‌ریزی تولید است.

برنامه‌ریزی تولید با تخصیص منابع و تعیین ترتیب امور لازم برای تولید محصولات یا خدمات خاص سر و کار دارد. سیستم برنامه ریزی تولید^۵ یک سیستم کنترلی است که میان دو سیستم بزرگتر و پیچیده‌تر به نام‌های سیستم اجرای تولید^۶ و سیستم مدیریت زنجیره تامین^۷ قرار می‌گیرد.

سیستم برنامه‌ریزی تولید می‌بایست با سایر بخش‌ها در ارتباط باشد. این سیستم باید به خوبی از میزان موجودی مواد اولیه در انبارها آگاهی داشته باشد، حجم سفارش‌ها را بداند و از میزان فروش در ماه‌ها و فصل‌های مختلف اطلاعات کافی داشته باشد تا بتواند میزان تولید را مطابق با پیش‌بینی تقاضا هماهنگ کند. بنابراین باید ارتباط آن با زیرسیستم‌های دیگری همچون انبار، خرید و فروش برقرار باشد.

برنامه‌ریزی و کنترل ضعیف تولید، مشکلات فراوانی برای شرکت ایجاد می‌کند. در چنین موقعیتی کارگران نمی‌دانند چه کنند و کارآیی بخش تولید نیز کاهش می‌یابد، برخی محصولات بیش از حد تقاضا، تولید می‌شود که در این صورت حجم زیادی از فضای انبارهای محصول و همچنین موجودی مواد اولیه تولید مصرف می‌شود و این به معنای کاهش نقدینگی تولید و افزایش هزینه نگهداری خواهد بود و برخی محصولات با کمبود عرضه در بازار مواجه می‌گردد.

فرآیند برنامه‌ریزی تولید شرکت صدرا سرام چندان پیچیده نبود. از آنجا که سفارش‌دهی بخش قابل توجهی از میزان تقاضا در عموم شرکت‌های کاشی میبد توسط واحدهای نمایندگی صورت می‌گرفت، عملاً میزان سفارش نیز به درخواست و حجم سفارش نمایندگی‌ها وابسته بود البته طبق بیان مدیران

^۴ Work In Process

^۵ Production-Scheduling System

^۶ Manufacturing Execution System

^۷ Supply Chain Management System

شرکت، بنا به تجربه، کاشی‌ها و طرح‌های پرترفدار در طول سال‌های شناسایی شده و در صورتی که سفارش مشخصی هم وجود نداشته باشد این طرح‌ها همواره در شرکت تولید می‌شود.

ناگفته نماند نمایندگی‌های شرکت‌ها، لزوماً مقید نیستند که فقط به فروش یک نوع کاشی از یک شرکت بپردازند لذا یک نمایندگی می‌تواند با ده شرکت رقیب نیز تعامل فعال داشته باشد و محصولات آنها را در قالب یک نمایندگی به فروش برساند داشتن چنین رویکردی با منطق کسب و کار در فضای رقابتی برای نمایندگی‌ها پرسود و منفعت آفرین خواهد بود ولی برای شرکت‌های تولید کننده چالش‌های متعددی را ایجاد می‌کند.

سلامت، ایمنی و محیط‌زیست (HSE)

یکی از واحدهای مشترک در بسیاری از شرکت‌ها، واحد HSE است، HSE متشکل از سه واژه بهداشت^۸، ایمنی^۹، محیط‌زیست^{۱۰} است که ابزاری مدیریتی برای کنترل و بهبود عملکرد بهداشت، ایمنی و محیط‌زیست در همه برنامه‌های توسعه و پروژه‌های صنعتی یا تشکیلات سازمانی محسوب می‌شود. پیاده‌سازی فرآیند HSE، موجب به حداقل رساندن اثرات نامطلوب صنعت بر محیط و افزایش اثرات مطلوب آن از طریق تأمین ایمنی همه‌جانبه کلیه کارکنان و همکاران سازمان، تجهیزات و تأسیسات و به صفر رساندن حوادث و آسیب‌های ناشی از کار از طریق کنترل یا حذف شرایط ناایمن و ارتقای سطح سلامت افراد از طریق اعمال راهکارهای کنترلی مدیریتی، مهندسی و اجرایی در کلیه سطوح سازمان و همچنین صیانت از محیط زیست است.

با اینکه در بسیاری از شرکت‌های تولیدی، سعی می‌کنند کارگران را نسبت به مضرات و آسیب‌های احتمالی مواد و دستگاه‌ها آگاه ساخته و امکانات اولیه برای کاهش این آسیب‌ها را در اختیار ایشان قرار دهند ولی همواره یکی از چالش‌های شرکت‌ها، عدم رعایت نکات ایمنی توسط کارگران به علل و بهانه‌های گوناگون از جمله دشواری تنفس با ماسک، گرم بودن هوا و ... است. در شرکت صدراسرام نیز بسیاری از کارگران حتی در محیط آلوده و پر گرد و خاک شرکت نیز از ماسک استفاده نمی‌کردند و این اشکال نه تنها در سطح کارگران بلکه در سطح سرکارگران و سرپرستان نیز به وفور مشاهده می‌شد.

بخش دیگری از چالش مسائل HSE در شرکت‌های کاشی مربوط به مواردی است که اهمال در مسائل ایمنی توسط خود شرکت انجام می‌گیرد به عنوان مثال سنسور برخی دستگاه‌ها در خط لعاب و بسته‌بندی از کار افتاده بودند و حتی برخی از حفاظ‌های بخش کوره کنار گذاشته شده بودند البته

^۸ Health

^۹ Safety

^{۱۰} Environment

سیم قرمز رنگی برای ایست سیستم در مواقع اضطراری در بخش کوره و چمفر در نظر گرفته شده بود. نکته جالب توجه دیگر این بود که برخی از دوچرخه‌هایی که برای تردد در محیط داخلی کارخانه به کار می‌رفت فاقد ترمز بودند. یکی بودن انبار قطعات و مواد غذایی نیز از نظر شاخص‌های سلامت مورد تأیید نیست.

هر چند کپسول‌های آتش‌نشانی متعددی در جای‌جای شرکت نصب شده بود ولی برخی از آنها معیوب و مخدوش بودند.

شرکت صدرا سرام از برخی جهات برجستگی‌های قابل توجهی در مباحث HSE داشت. نصب تابلوهای هشداردهنده متعدد بر دیواره‌های شرکت از نقاط مثبتی بود که در شرکت صدرا سرام مورد تأیید بود. نکته برجسته دیگر در این زمینه، تقید همه کارکنان به نظافت محیط کار پس از پایان هر شیفت کاری بود، این کار با دقت قابل توجهی در پایان شیفت‌های کاری صورت می‌گرفت.

معماری شرکت به گونه‌ای بود که تفکیک خوبی بین بخش پرس و اسپری بالمیل از بخش‌های لعاب و کوره صورت می‌گرفت و همین امر موجب کاهش آلودگی‌ها و عدم انتشار گرد و خاک واحدها به یکدیگر بود.

شرکت از جهت میزان نور و دما مورد قبول بود و به جز در بخش‌هایی که به صورت طبیعی و به سبب وجود کوره، دمای محیط بالا بود در باقی موارد، مشکل چندان وجود نداشت.

نمازخانه کوچکی در داخل شرکت در نظر گرفته شده بود، هر چند به نسبت شرکت‌های تولیدی و با توجه به عرف حاکم، برای اقامه نماز مورد قبول بود ولی قطعاً امکان بهبود وضعیت و شرایط مکانی در آنجا وجود داشت و با هزینه حداقلی می‌توان شرایط بهتری برای اقامه نماز در نمازخانه فراهم ساخت.

شرکت، تأکید قابل توجهی بر پوشیدن لباس کار توسط کارگران (و حتی کارآموزان دوره مدیرشو^۳) داشت ضمن اینکه کفش ایمنی نیز در اختیار کارآموزان قرار گرفت و بیمه بودن کارآموزان نیز توسط مسئول مربوط در شرکت، بررسی شد. حساسیت شرکت در بخش نگهداری و بررسی ورود و خروج‌های به شرکت یکی دیگر از حساسیت‌های قابل توجه شرکت صدرا سرام بود.

۳-۳- مدیریت نوآوری و تحقیق و توسعه

نوآوری عنصری اساسی در امر تغییر سازمانی است. امروزه، سازمان ها به اهمیت نوآوری برای بقای بلند مدت و پیشتازی در عرصه رقابت پی برده و نوآوری و خلاقیت به یکی از دغدغه های مدیران تبدیل گشته است. همه مدیران به دنبال ایجاد سازمان نوآور هستند اما سوال اصلی این است که چرا علی رغم تلاش های زیاد، نوآوری در سازمان ها کم است. از سوی دیگر اصلی ترین عامل در شکل دهی رفتارها در هر سازمانی فرهنگ سازمانی است. درک فرهنگ از این جهت اهمیت دارد که یک مجموعه از عوامل قوی، پنهان و اغلب ناخودآگاه را شامل می شود که اگر این عوامل درک نشوند، می-توانند هر تلاشی را برای هدایت رفتار سازمان در جهت اهداف مطلوب از بین ببرند. به این ترتیب فرهنگ نوآوری به عنوان مهمترین عامل در بروز رفتارهای نوآورانه تلقی می شود.

در کنار ضرورت توسعه فرهنگ نوآوری می-بایست به شایستگی های آستانه برای پیاده سازی بسیاری از ایده ها و طرح های نوآورانه توجه کرد به عبارت دیگر، فراهم بودن زیست بوم توسعه نوآوری از یک سو و وجود کنشگران موثر در آن از سوی دیگر، حداقل لوازم برای توسعه نوآوری در یک سازمان است.

در شرکت های صنعتی از جمله صنعت کاشی، ضرورت توجه به مسائل تحقیق و توسعه امر علی حده ای است که در فضای رقابتی معنایی متفاوت می یابد و چه بسا حیات و ممات یک صنعت و تعیین جایگاه آن در چرخه عمر آن به همین مقوله وابسته باشد.

همانگونه که در بخشی از این گزارش اشاره شد، زیست بوم توسعه صنعت کاشی در شهرستان میبد و فرهنگ حاکم بر آن، شرکت های کاشی را دچار آسیب های خاصی به ویژه در امر نوآوری و تحقیق و توسعه ساخته است و شرکت صدرا نیز از این قاعده مستثنی نیست. از سویی منابع انسانی موجود در شرکت ها در عین توانمندی برای انجام امور متعارف، انگیزه و چه بسا توان لازم برای نوآوری و حتی تحقیق و توسعه را ندارند و از سوی دیگر فرهنگ سازمانی حاکم بر این شرکت ها این امر را تشویق نمی کند. نکته جالب توجه این است که مدیران ارشد سازمان نیز چندان توجهی به این مقوله ندارند و از این جهت شرکت ها با تهدیدات جدی مواجه هستند که در بخش ابتدایی این گزارش به صورت تفصیلی به آن ها اشاره گردید.

نمونه تعهدنامه شرکت کنندگان در دوره

باسمه تعالی

تعهدنامه مدیرشو ۳

جناب آقای دکتر محمد نوروزی

مسئول محترم طرح مدیرشو ۳

سلام علیکم

اینجانب ----- به شماره ملی ----- متقاضی شرکت در طرح مدیرشو ۳ بوده و به صورت شرعی و اخلاقی متعهد می گردم که :

- ۱- خانواده ام را در جریان جزئیات این سفر قرار داده و رضایت ایشان نسبت به حضور در این سفر را کسب کرده ام.
- ۲- در تمام طول دوره به صورت کامل و شبانه روزی حضور داشته و در صورت ناتمام گذاشتن دوره، تمام هزینه های تحمیل شده به دوره را جبران نمایم.
- ۳- بر اساس برنامه اعلام شده در کارخانه های مورد نظر حضور یافته و ضمن رعایت تمام نکات ایمنی و قواعد خاص هر یک از کارخانه ها، نسبت به حفظ محرمانگی اطلاعات این کارخانه ها نهایت اهتمام خود را به کار گیرم.
- ۴- به صورت منظم و به موقع در تمامی برنامه های اعلامی مسئولین دوره حضور داشته و نقشی موثر در تیم های کاری ایفا نمایم.

تاریخ و امضا

۳-۴- نمونه فرم گزارش فردی روزانه



باسمه تعالی

گزارش شماره () پیشرفت فردی دوره مدیریت ۳ تاریخ تکمیل: / / ۱۳۹۸

نام خانوادگی:	نام تیم:	نام شرکت:
فعالیت های انجام شده امروز:		
فعالیت های برنامه ریزی شده برای فردا:		
مشکلات و مواقع برای ادامه کار:		
درس آموخته های امروز:		
پیشنهادهای اصلاحی:		
تاریخ و امضاء دانشجو		
نظر استاد:		
تاریخ و امضاء استاد		

کد آرشیر دوره: -----

۳-۵- نمونه فرم گزارش تیمی روزانه



باسمه تعالی

تاریخ تکمیل: / / ۱۳۹۸

گزارش شماره () پیشرفت تیمی دوره مدیرش ۳

نام تیم:	نام شرکت:
اعضای حاضر تیم:	
اعضای غائب تیم:	
جمع بندی درس آموخته های امروز:	

جمع بندی پیشنهادهای اصلاحی:	

نکات تکمیلی:	

تاریخ و امضاء دانشجو	

نظر استاد:	

تاریخ و امضاء استاد	

کد آرشیو دوره: -----

دفتر مطالعات صنعت با همکاری انجمن علمی دانشجویان معارف اسلامی و مدیریت و مرکز نوآوری دانشگاه امام صادق (ع) برگزار می کند:

سکپرشو ۳

تمرینی برای زیست عالمانه و مجاهدانه در صنعت



- شناخت سازمان از طریق حضور فعالانه و زیست در آن
- تقویت توان کار تیمی و تشکیلاتی در عرصه واقعی صنعت
- زمینه سازی برای توسعه ارتباطات دانشگاه و صنعت
- ایجاد زمینه همکاری و توسعه ارتباطات بین دانشگاهی

زمان: ۲۷ تیر تا ۵ مرداد
مکان: شهرستان میبد یزد



انجمن علمی دانشجویان معارف اسلامی و مدیریت



مذاکرات اولیه برای برگزاری دوره



تشکیل تیم های چهارگانه



ارائه های تیمی روزانه



زیست در کارخانه



مذاکرات اساتید در طول دوره



زیبست در کارخانه

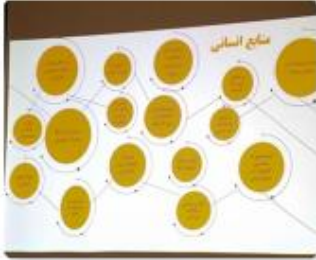
اختتامیه مدیرشو ۳



اختتامیه مدیرشو ۳



اختتامیه مدیرشو ۳



۳-۷- انعکاس خبر برگزاری دوره در رسانه ها

دانشجویانی که با پوشیدن لباس کارگری امر ولی فقیه خود را اطاعت کردند+تصاویر

دوره مدیر شو 3 در راستای تحقق منویات رهبر معظم انقلاب در خصوص ارتباط صنعت و دانشگاه در شهرستان میبد یزد برگزار و دانشجویان دانشگاه امام صادق علیه السلام با پوشیدن لباس کارگری در متن صنعت حضور پیدا کردند.



به گزارش خبرگزاری فارس از یزد، مدرسه تابستانی دوره مدیر شو 3 باهدف «فهم سازمان از طریق زیست واقعی» در شهرستان میبد یزد و به جای آنکه کلاس هایش در دانشگاه باشد به میزبانی کارخانه های مختلف که از پیش



۱۵ مرداد ۱۳۹۸ - ۱۵:۳۸

حوزه و دانشگاه / آموزش عالی

برای محک زدن دانش مدیریت دانشجویان؛

مدرسه تابستانی «مدیر شو» در کارخانه های کاشی برگزار شد



مدرسه تابستانی «مدیر شو» برای سومین دوره و با هدف محک زدن دانش مدیریت دانشجویان در کارخانه های کاشی یزد برگزار شد.



اخبار ویژه / عناوین خبر / چند رسانه‌ای / فرهنگی هنری / سیاسی / اجتماعی / اقتصادی / ورزشی / گفتگو / یادداشت‌ها / گرافیک و کاریکاتور / کتابخانه

❖ / وقتی دانشجویان دانشگاه امام صادق(ع) تهران، کارگر کارخانه‌های کاشی و سرامیک «میبد» می شوند! + تصاویر

گزارش «میبدما» از اختتامیه یک طرح بی‌نظیر در کشور:

وقتی دانشجویان دانشگاه امام صادق(ع) تهران، کارگر کارخانه‌های کاشی و سرامیک «میبد» می شوند! + تصاویر

گروه: اخبار ویژه / چند رسانه ای / فرهنگی هنری / ویژه های تصویری / تاریخ: 2019/07/26 :: 10:57



طرح «مدیرشو3» برای اولین بار در کشور، توسط دانشگاه امام صادق علیه السلام تهران در میبد برگزار شد.

به گزارش میبدما: دکتر عباس کلاتری رئیس دانشگاه میبد در اختتامیه این طرح که در دانشگاه میبد برگزار می شد، با تشکر از دانشجویان و دست‌اندرکاران اجرای این طرح اظهار داشت: پیش از این دفتر ارتباط صنعت دانشگاه میبد را در شهرک صنعتی راه اندازی کرده بودیم، اما آن طور که باید و شاید در ایجاد ارتباط قوی موفق نبودیم.

تاکید فرماندار میبد بر آمیختگی علم و هنر برای استفاده از فرصت‌ها



یزد- ایرنا- فرماندار میبد گفت: لازمه یک کار تعاملی با مردم و اجتماع داشتن علم ارتباط و آمیختگی آن با هنر است که در سایه آن شاغلین در بخش صنعت بتوانند از فرصت‌ها و ظرفیت‌ها بهره ببرند.

حسین فلاح پنجشنبه شب در نشست تخصصی «الزامات و چالش‌های ارتباط» که با حضور دانشجویان مدیریت صنعتی و

رداد: ۱۳۹۸، ۹۴۵

خبرنگار: ۱۱۵۴

خبر: ۸۳۴۱۱۶۳۰

استان‌ها

یزد



برچسب‌ها

زد

آرشیو اخبار

بائشکر ویژه از:

رئیس، اعضای هیات علمی و کارکنان محترم دانشگاه مید
مدیرعامل، اعضای هیات مدیره و کارکنان محترم شرکت کاشی کیمیا سرام
مدیرعامل، اعضای هیات مدیره و کارکنان محترم شرکت کاشی صدراسرام
مدیرعامل، اعضای هیات مدیره و کارکنان محترم شرکت کاشی یاقوت
مدیرعامل، اعضای هیات مدیره و کارکنان محترم شرکت کاشی نوآوران
فرماندار محترم و کارکنان فرمانداری مید
مدیرعامل و کارکنان محترم شرکت شرک های صنعتی
و با آرزوی رحمت و مغفرت فراوان برای مرحوم ملاصادقی
که بی لطف این عزیزان، کار به سرانجام نمی رسید.

