

رئیس هیئت‌مدیره آهن آنلاین: بازار امروز فولاد، دیگر پذیرای روش‌های مدیریتی قدیمی نیست

درشرایطی که بسیاری از شرکت‌های فولادی کشور همچنان بر مدار روش‌های مدیریتی سنتی حرکت می‌کنند، بهنام کیامرزی، رئیس هیئت‌مدیره مجموعه آهن آنلاین، معتقد است که تداوم این وضعیت دیگر با الزامات بازار امروز هم‌خوانی ندارد.

به گزارش خبرگزاری گزارش خبر، درشرایطی که بسیاری از شرکت‌های فولادی کشور همچنان بر مدار روش‌های مدیریتی سنتی حرکت می‌کنند، بهنام کیامرزی، رئیس هیئت‌مدیره مجموعه آهن آنلاین، معتقد است که تداوم این وضعیت دیگر با الزامات بازار امروز هم‌خوانی ندارد. او در گفت‌وگو با ما از دلایل فرهنگی و اقتصادی ریشه‌دار این وضعیت سخن می‌گوید و راهکارهایی برای گذار به مدیریت نوین، چابک و داده‌محور ارائه می‌کند. به گفته کیامرزی، فولاد ایران برای جهش مدیریتی واقعی، بیش از ابزارهای فناورانه، به تغییر ذهنیت مدیران و بازطراحی ساختارهای تصمیم‌گیری نیاز دارد.

ریشه‌های فرهنگی و اقتصادی ماندگاری در مدیریت سنتی

بهنام کیامرزی در توضیح چرایی پافشاری بسیاری از مدیران فولادی بر مدل‌های سنتی، ابتدا به بُعد فرهنگی و انسانی موضوع اشاره کرد و بیان داشت؛ بسیاری از مدیران فعلی از نسل مهندسان فنی دهه‌های گذشته‌اند که موفقیت خود را در کنترل کامل و دستور از بالا می‌بینند، نه در تفویض اختیار یا مشارکت تیمی. این نگرش باعث می‌شود هرگونه تغییر برایشان با احساس از دست دادن اقتدار همراه باشد. سیستم‌های قدیمی اگرچه ناکارآمدند، اما برای مدیران قابل پیش‌بینی‌اند. آنها ترجیح می‌دهند از خطاهای آشنا رنج ببرند تا با ریسک‌های ناشناخته مواجه شوند. بسیاری از مدیران صنعتی هنوز با مفاهیمی مانند تحلیل داده، تحول فرهنگی سازمانی یا رهبری تحول‌گرا بیگانه‌اند. تا زمانی که آموزش MBA و تفکر سیستمی در سطوح مدیریتی جا نیفتد، تحول واقعی رخ نخواهد داد.

رئیس هیئت‌مدیره آهن آنلاین (ahanonline.com) همچنین به تأثیر نوسانات اقتصادی و ارزی اشاره می‌کند که تمرکز مدیران را از تحول بلندمدت به بقا و تصمیم‌های کوتاه‌مدت مالی سوق داده است؛ در محیط بی‌ثبات اقتصادی، تمرکز از استراتژی به بقا تغییر می‌کند و همین عامل باعث عقب‌ماندگی سازمان‌ها از مسیر تحول می‌شود.

حاکمیت شرکتی؛ فاصله میان فرم و محتوا

در پاسخ به پرسشی درباره وضعیت حاکمیت شرکتی در صنعت فولاد، کیامرزی با صراحت می‌گوید؛ متأسفانه در بسیاری از شرکت‌های فولادی، به‌ویژه شرکت‌های بورسی، ساختارهای حاکمیت شرکتی بیشتر ظاهری هستند. ما هیئت‌مدیره، کمیته حسابرسی و بازرس قانونی داریم، اما در عمل، این نهادها استقلال لازم را ندارند.

وی با اشاره به ترکیب هیئت‌مدیره‌ها ادامه می‌دهد؛ اعضای هیئت‌مدیره اغلب از نهادهای بالادستی یا سهامداران عمده منصوب می‌شوند، نه براساس شایستگی و استقلال رأی. در نتیجه تصمیم‌گیری‌ها رنگ‌وبوی سیاسی و دستوری دارند، نه منافع سهامداران خرد یا ملاحظات توسعه پایدار.

مسیر تحول مدیریتی؛ از بازمهندسی تا تصمیم‌گیری داده‌محور

کیامرزی رئیس هیئت‌مدیره آهن آنلاین در ادامه گفت‌وگو، از ضرورت تغییرات سیستمی برای افزایش بهره‌وری مدیریتی سخن می‌گوید و تأکید می‌کند که نخستین گام، (تفکیک نقش مدیریت و مالکیت) است. در بسیاری از شرکت‌های فولادی، سهامدار همان مدیر و تصمیم‌گیرنده است. این تمرکز قدرت باعث می‌شود تصمیم‌ها بر پایه روابط گرفته شود نه داده و عملکرد. استقلال نسبی مدیران اجرایی از سهامداران عمده، نخستین شرط شفافیت است. فرآیندهای سنتی کاغذی باید جای خود را به گردش‌کار دیجیتال بدهند. سیستم ERP واقعی، مدیریت موجودی و تعمیرات مبتنی بر داده و داشبوردهای مدیریتی زنده از الزامات این تغییرند. مدیریت سنتی در فولاد هنوز احساسی و تجربی است. باید داده‌های تولید، انرژی، حمل‌ونقل و فروش به‌صورت یکپارچه جمع‌آوری شوند تا براساس آن مدل‌های پیش‌بینی و تصمیم‌های هوشمند اتخاذ شود.

عبور از مدیریت دستوری به رهبری تحول‌گرا

کیامرزی در بخش دیگری از گفت‌وگو، بر تغییر فرهنگ مدیریتی تأکید کرد و اظهار داشت؛ مدیران ما باید از کنترل به رهبری تغییر کنند. آموزش نسل جدید مدیران با دوره‌هایی مثل تفکر سیستمی، رهبری تحول‌گرا و مدیریت چابک، لازمه این مسیر است.

او شفافیت و پاسخ‌گویی را دو پایه اصلی فرهنگ مدیریتی نوین دانسته و بیان داشت؛ هر مدیر باید به‌صورت عددی و قابل اندازه‌گیری پاسخگو باشد. شاخص‌هایی مانند بهره‌وری انرژی به ازای هر تن تولید یا سود عملیاتی به ازای مدیر واحد باید مبنای ارزیابی عملکرد قرار گیرد. باید از اتوماسیون سطح پایین به سمت یکپارچگی دیجیتال در کل سازمان حرکت کنیم. هوش مصنوعی برای پیش‌بینی خرابی تجهیزات، سیستم‌های CMMS برای مدیریت تعمیرات و داشبوردهای Power BI برای مدیران ارشد، بخشی از این مسیر تحول‌اند.

نسل جدید مدیران؛ میان آگاهی و محدودیت

در پایان، بهنام کیامری به وضعیت نسل جدید مدیران فولاد اشاره کرد و گفت: فناوری و ابزارها آماده‌اند، اما ذهنیت مدیریتی هنوز در حال گذار است. نسل جدید از نظر دانشی آماده است، اما از نظر سیستمی در قفس سنت گرفتار مانده. آنها تغییر را می‌فهمند، اما اجازه تجربه‌اش را ندارند.

او با نگاهی امیدوارانه اضافه کرد، اگر هیئت‌مدیره‌ها ساختار تصمیم‌گیری را بازطراحی کنند و اختیار را با پاسخ‌گویی متوازن بسازند، فولاد ایران ظرف کمتر از پنج سال می‌تواند جهش مدیریتی واقعی را تجربه کند.