

مقاله

عنوان:

« نقش مدیریت در بهره وری از طریق مشارکت کارکنان »

تهیه کنندگان:

رضا دباغیان - کارشناس مطالعات و تحقیقات

اداره کل بنادر و کشتیرانی استان خوزستان

بندرامام خمینی ره

واحد طرح و توسعه

فروردین ۱۳۸۶

چکیده:

موفقیت و شکست برنامه های بهره وری به نگرش ها، راهبردها، خط مشی ها و مهم تر از همه، اقدامات عملی و اجرایی مدیران بستگی دارد. دو نوع راهبرد اساسی برای بهره وری وجود دارد. نوع اول، مبتنی بر افزایش سرمایه گذاری در کار است که بسیار پرهزینه بوده و برای کسب نتیجه به زمان طولانی نیاز دارد. نوع دوم که بر پایه روش و الگوی مدیریت بهتر استوار است، با برقراری تکنیک های مدیریتی مانند برنامه ریزی جمعی و مدیریت بر مبنای هدف و

بکارگیری سیستم های اطلاعاتی کامپیوتری شده و تکنولوژی جدید، از اهمیت زیادی برخوردار است.

در این بین، نقش مدیریت در دو زمینه نحوه سازمان دهی و اجرای آن و فراهم کردن فرصت هایی برای کار مولد قابل بررسی است.

مطالعات بین المللی نشان می دهد که ساعات کار مؤثر، حدود ۲۵ تا ۳۰ درصد کمتر از کل ساعات کار است. این امر علل گوناگونی دارد که در حیطه نظارت مدیریت بر نحوه سازمان دهی و اجرا قرار می گیرد. زمینه دوم نقش مدیریت، به فراهم کردن فرصت های خوب برای استفاده مؤثر از نیروی کار مربوط است. نمونه های بسیاری از افراد (هم کارگران و هم مدیران) وجود دارند که هم مهارت داشته و هم دارای انگیزه و نگرش مثبت به کار هستند، اما به دلیل محدودیت های سازمانی نمی توانند نظرات خود را به طور کامل اجرا کنند و تمام توان خود را بکار بگیرند. این امر تنها یک ضایعه نیروی انسانی نیست، بلکه می تواند باعث از دست رفتن انگیزه افراد شده و حتی مقدار زیادی از مهارت ها و گرایش های مثبت به کار را به کاسی بکشاند. در این میان، اگرچه ماشین آلات به دلیل عاطل ماندن، در پاره ای از زمان ها دچار خرابی می شوند، ولی توانایی های انسانی در صورتی که به طور کامل یا صحیح بهره برداری نشوند، به تباهی می انجامند. این در حالی است که گسترش فرصت ها را می توان از طریق بهبود سیستماتیک و متوازن ساختار و فرهنگ سازمانی، الگوهای مدیریت و روابط کارگر - مدیریت، تأمین کرد.

مقدمه :

در ابتدای این مقاله جا دارد تا تجربه یک مرد موفق که شرکتی موفق تأسیس و آنرا به اوج رسانید را به طور اختصار بیان می نمایم تا روشن شود که اعتقاد و اعتماد به نیروی انسانی می تواند موجبات تعالی یک سازمان شود.

بله! منظور آقای «ماتسو شیتا» مؤسس شرکت پاناسونیک درکشوری ژاپن می باشد. کشوری که فاقد منابع زیرزمینی و هم چنین محدودیت در منابع رو زمینی بوده. البته تحولات، تغییرات سیاسی و جنگ در عرصه بین المللی می توانند محدودیتها و موانعی باشند که کشور ژاپن با آنها دستگیر شده. شاید این شرایط اگر برای کشورهای مشابه از حیث منابع شبیه این کشور می بودند اتفاق می افتاد، بقاء برای آن کشور عملاً امکان پذیر نمی شد. این کشور قریب به ۲٪ از جمعیت جهان را در خود جای داده و دو سوم از مرغوب ترین کالاهای دنیا توسط همین مردم مصرف می شود. سؤال این است کشوری که طی جنگ جهانی متحمل ضربات سنگین شده و تکنولوژی و تاسیسات خود را در ورطه اضمحلال می دید با چه تکیه ای توانست روی پای خود بایستد و در مدت کم تر از نیم قرن خود را اعیان نماید؟ تاجائیکه امروزه این کشور بعنوان بزرگترین قطب صنعتی و تجارت و مدیریت جهان شناخته شده. و بسیاری از کشورها از تجربه ژاپن درنیل به اهداف خود بهره می برند. امروزه از شبکه های مدیریت ژاپنی مانند کایزن، 5S و... بعنوان ابزارهای مدیریتی از کارگاه های کوچک تا سازمان های موفق و پیچیده بهره می برند. آری جواب این حرکت شگرف اعتقاد به سرمایه های انسانی و مشارکت نیروی انسانی در کارها می باشد.

رمز موفقیت ماتسو شیتا :

او رمز موفقیت خود را چنین توصیف می نماید ((کلید کامیابی در پدید آوردن محصول، داشتن درجه دکترا یا داشتن بودجه

کلان در واحد پژوهش نیست، بلکه تلاش، زحمت کشیدن و عرق ریختن کارکنان شرکت و سازمان می باشد)). در اینجا مشارکت و تعهد سازمانی و نیز اعتماد مدیریت به کارکنان و اینکه کارکنان خود را در موفقیت ها، شکست ها و ایجاد فرصت ها و یا تهدید ها سهم بدانند امری بدیهی است. از این رو چیز جدیدی که در ده های اخیر اکثر شرکتها و سازمانها بدان توجه می نمایند. « توجه به نیروی انسانی به عنوان بهترین سرمایه » می باشد. ولی این سرمایه چگونه از حالت بالقوه می توان به سرمایه ای بالفعل تبدیل شود؟ رمز موفقیت در این کار « دارا بودن ظرفیت بالای مدیریت ارشد برای برانگیختن دیگران در مشارکت می باشد ». (ماتسوشیتا)

اگر مدیریت مشارکتی را به سان رهیافتی جامع برای جلب مشارکت فردی و گروهی کارکنان در جهت حل مسائل سازمان و بهبود مستمر در تمام ابعاد تعریف کنیم، باید براین باور باشیم که مدیریت مشارکتی ارتباط متقابل و نزدیک بین مدیریت ارشد و کارکنان یک سازمان است یعنی اینکه: مدیریت مشارکتی به معنای مشارکت افراد مناسب، در زمان مناسب و برای انجام کار مناسب تعریف خواهد شد.

ساختار و فرهنگ سازمانی از آنجایی که یک ساختار سازمانی به کارکرد سازمان کمک می کند، لذا باید متناسب با تولیدات و فرآیندها باشد. برای مثال، سازمان های توسعه و تحقیق با ساختارهای سازمانی باز و بدون سلسله مراتب که برای محققان و اولین رده مدیران، آزادی هایی را به وجود می آورند، بهتر می توانند کار کنند. افزون بر آن، ساختار سازمانی به دلیل آنکه بر فرهنگ سازمانی اثر می گذارد، باید با فرهنگ جامعه منطبق باشد، زیرا اختلاف بین فرهنگ و ساختار سازمانی می تواند برای بهره وری موانعی به وجود آورد. به ارزشهای متداول و ادراکات مشترک موجود بین اعضای یک سازمان فرهنگ سازمانی گفته می شود. دربنندرامام ره این ادعا رامي توانيم مجد داشته باشیم که تامل و مشارکت اعضا، دربالا بردن بهره وری بصورت فرهنگ سازمانی این بهادر تیلور میکند. امارپیشنهادهات بهبودروشی طی ۱۲ ماه گذشته نشان از مشارکت ۶۵ درصدی پرسنل که منجر به صرفه اقتصادی بالغ بر ۶۰۰ تومان، دلیل این ادعاست.

الگوهای مدیریت تحقیقات زیادی که اخیراً در مورد الگوهای مدیریت صورت گرفته است، تأکید می کند که روش های مشارکتی و مرکز قرار دادن کارگر، در افزایش بهره وری مؤثر بوده و سرپرستی "آرامشناهی" نسبت به سرپرستی "خودکامه"، به بهره وری بالاتر می انجامد. یک بررسی در فیلیپین نشان داده است که ۶۹/۵ درصد کارکنان مایل داشتند که در طراحی مشاغل خود مشارکت کنند. ۷۷/۵ درصد هم مایل بودند که قبل از تصمیم گیری در مورد شغلشان با آنان مشورت شود. در یک تحقیق در سنگاپور نیز ۷۳ درصد کارکنان اظهار داشتند که مهم ترین ویژگی رهبران قدرت درک و حساسیت، توانایی در روحیه بخشیدن و شایستگی در سرمشق بودن، قاطعیت، توانایی در راهنمایی و هدایت افراد زبردست می باشد. بدین ترتیب، هرگونه الگوی مدیریت افراطی که با گسترش های جدید هماهنگ نباشد، مانع مهمی بر نگرش های بهبود بهره وری، فرهنگ و کارکرد خواهد بود. آنچه روشن است، مدیریت در برقراری حالت و طبیعت روابط بین یک سازمان و اعضایش، نقش اولیه را دارد.

انگیزش نیروی کار

مقوله مهم دیگر در استفاده مؤثر از نیروی کار، انگیزش است، به ویژه فشار مثبتی که موجب تغییر رفتار در جهت مطلوب گردد. برای پرورش و طرز نگرش صحیح، افراد باید کار خود را به شکل یک فعالیت معنی دار ببینند. این امر به خودجوشی آنان کمک کرده و دانش حرفه ای و طرح های کاری آنها را غنی می سازد. به موازات، احساس تعلق به سازمان باید در افراد انگیزش پرورش یابد. بررسی های انجام شده در برخی از کشورهای آسیایی نشان می دهد که با انگیزش صحیح در کارگران می توان بهره وری را به سهولت تا حد ۹۰ درصد در مؤسسات کوچک و متوسط افزایش داد. تنها راه تأمین همکاری کارکنان آن است که آنها را در منافع حاصل از بهره وری چه به صورت مالی و چه غیرمالی سهیم نماییم. ایجاد جو اطمینان و ارتباط متقابل، امنیت شغلی، ایجاد فرصت های برابر برای پیشرفت، پاداش براساس کارکرد افراد و برگزاری آموزش های حین کار، از جمله مهم ترین اقدامات اساسی در افزایش بهره وری نیروی کار به شمار می روند.

بر پایه این تعریف مدیران ما می بایستی به گونه ای عمل نمایند که کارکنان در کارهایی که به خود آنها مربوط می شود به صورت داوطلبانه، ارادی و آگاهانه شرکت نمایند. این نوع نگرش مدیریتی که از طریق سهیم بودن کارکنان در منافع و درآمد سازمان تأمین می شود، می تواند موجبات تحقق اهداف گروه و سازمان را بواسطه ایجاد مسئولیت ها ضمانت نماید. با این تفسیر می توان چنین استنباط نمود که مدیریت مشارکتی دو هدف عمده را باید دنبال نماید:

نخست: شناسایی و ارج نهادن به ارزشهای انسانی و یاری طلبیدن افرادی که فاکتورهای خلاقیت را داشته باشند انگاه به پرورش آنها پردازیم. «درون سازمانی و برون سازمان» این بدان معنی است که از علم و ذکاوت افرادی غیر از افراد سازمانی که می توانند فرصت ها، تهدیدات و نقاط قوت و ضعف ما را ببینند کمک بگیریم و ایده های ایشان را در مسیر تعالی و رقابت بکار ببریم.

دوم: رسیدن به هدفهای از پیش تعیین شده به کمک همین افراد. برای تحقق اهداف دو اصل مفروض است:

اصل اول: توجه به سرمایه های انسانی و کشف (دانش، مهارت ها، تجربیات، فکر خلاق و مبتکر موجود در میان نیروی سازمان می باشد).

اصل دوم: مصداق این شعار «همواره برای انجام کارها راه بهتری وجود دارد» در ده های اخیر در سازمانها مفاهیمی همچون هزینه کمتر، زمان کمتر، کیفیت بالاتر، درآمد بیشتر، رضایتمندی مشتری و ... مرتباً در حال تکرار است که این کلمات بظاهر جدید بشریت گرفته از اندیشه های پدر علم نوین (پیترو دراکر) می باشد که دهه های پیش آنها را بعنوان راهکارهای تعالی یک سازمان ارائه نموده بود. البته جای خوشحالی است که برخی از سازمانها ی کوچک و بزرگ در ایران به اندیشه ها او معتقد شده و در این مسیر گامهای خوبی نیز برداشته اند. البته مدیران عزیز باید به این مهم اشراف داشته باشند که کلیه فعالیتهای بالا زمانی محقق میگردد که توجه به نیروی انسانی فراموش نشده باشد. لاجرم تنها در این صورت است که کارکنان یک مجموعه می توانند تأثیرات مثبت و منفی در جلب رضایتمندی مشتری و کیفیت محصول را متوجه خود بدانند به طبع در این راستا تلاشهای خود را افزون می نمایند و شرایط را به سمت مثبت هدایت می نمایند.

پس می توان چنین نتیجه گرفت که ، چنانچه اجرای مدیریت مشارکتی و نظامهای تشکیل دهنده آن با موفقیت همراه باشد از مزایا و پیامدهایی چون بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان ، تقویت انگیزش در کارکنان، بهبود گردش کار در سازمان، بروز خلاقیت و نوآوری ، تقلیل هزینه های تولید و خدمات، افزایش احساس تعلق سازمانی در کارکنان و همسوسدن هدفهای آنان با هدفهای سازمان و در نهایت افزایش رضایت مشتری و به دست آوردن سهم بیشتر در بازار را انتظار داشت.

نقش نیروی انسانی در تعالی سازمانی

مدل های تعالی سازمانی به عنوان چارچوبی برای ارزیابی عملکرد و سنجش میزان موفقیت سازمان ها در استقرار سیستم های نوین مدیریتی و مدیریت کیفیت جامع، کاربردهای روزافزونی پیدا کرده اند. این مدل ها به عنوان یک زبان مشترک برای مقایسه عملکرد و میزان موفقیت سازمان ها بکار می روند و به این لحاظ، مبنای طراحی جوایز متعددی قرار گرفته اند که در کشورهای پیشرفته صنعتی و کشورهای در حال توسعه به سازمان های برتر اعطاء می شود. یکی از معیارهای مهم در ارزیابی مبتنی بر مدل های تعالی سازمانی، کارکنان و منابع انسانی می باشند. در واقع، سازمان ها با هدف گذاری های همسو با اهداف استراتژیک خود، در حوزه منابع انسانی و تعریف و اجرای رویکردها و فرآیندهای مناسب، تلاش می کنند تا در یک سیستم یکپارچه، به سمت تعالی حرکت کنند. بسیاری از سیستم ها و ابزارهای مدیریتی که طی دهه های اخیر برای ارتقای سطح مدیریت به سازمان ها معرفی شده اند، روش هایی برای شناخت و ارزیابی به شمار می روند. برخی از آنها روی محصول یا بخش خاصی از سازمان متمرکز شده و برخی دیگر، فرآیند خاصی را مورد توجه قرار می دهند. برخی از سیستم ها نیز مدعی اند که بر تمامی ابعاد و زوایای سازمان اشراف داشته و آن را به طور فراگیر مورد ارزیابی قرار می دهند و شناخت جامعی از سازمان ارایه می کنند. امروزه تمایل به بکارگیری یک سیستم جامع برای ارزیابی سازمان و بنا کردن برنامه های بهبود براساس شناخت حاصل از بکارگیری آنها روندی رو به افزایش نشان می دهد. یک نظام ارزیابی جامع دارای ویژگی هایی است که از آن جمله می توان به جامع بودن معیارها و شاخص ها و امکان پذیر بودن ارزیابی کمی آنها، فرآیندگرایی و ارزیابی فرآیندها (به جای اینکه فقط به خروجی فرآیند بپردازد)، ارتباط منطقی و ساختاری متقابل معیارها، توجه به بهبود مستمر و حرکت به سمت تعالی اشاره کرد. شاید تجربه بندرامام

در این مقوله جالب باشد ((این بند در ابتدا با استقرار سیستم مدیریت کیفیت ISO90001-2000 تفکر سیستمی اندیشیدن و سیستمی رفتار کردن را برای کارکنان و چگونه سامان دادن به فعالیتهای روزمره کاری را بنیان نهاد. کم کم بعنوان خرده فرهنگی با تامل رشد نموده و سیستم مدیریت یکپارچه IMS یا INTEGRATED MANEGMENT SISTEM را بر تمام مجموعه مستقر ساخت. همکنون نیز مدیران این مجموعه بندر بدنبال ایجاد مدل تعالی سازمانی یا EFQM بوده. که از برنامه های آتی این اداره کل می باشد.

ویژگی افراد مشارکت جو :

- ۱- سلامت روانی و ادراکی و توانایی ایجاد اندیشه های بسیار با سرعت زیاد و ارائه آن به افراد فرادست.
- ۲- ابتکار ، توانایی ایجاد و ارائه پیشنهادهای جدید
- ۳- استقلال رای و قدرت داوری
- ۴- متفاوت بودن از همکاران در ارائه دیدگاهها و اندیشه های نو و مسئولیت پذیری ، از جمله مشخصات افراد مشارکت جو می باشد.

ویژگیهای سازمان مشارکت جو:

- ۱- رقابت : سازمانهایی هستند که در آنها رقابت کامل و فشرده باشد، بدیهی است مشارکت در سازمانی تحقق می یابد که همواره برای سبقت از رقیب خود به دنبال ایده و طرحهای نو می باشد.
- ۲- دسترسی مدیران به دانش گسترده : مدیران سازمانهای مشارکت جو بر این اعتقادند که دانش در سطح سازمانشان به وفور پراکنده است و خود به راحتی می توانند اندیشه ها و دیدگاههای دیگران را مستقیم و بی واسطه دریافت کنند.
- ۳- سازمانهایی که نه در شعار بلکه در واقع نیروی انسانی را بزرگترین سرمایه می دانند. کارکنان چنین سازمانهایی همواره بر این باورند که می توانند با نیاز ها و تصمیمات استراتژیک سازمان همگام باشند.
- ۴- روابط دائمی و بلند مدت کارکنان و در نتیجه برخورداری از امنیت شغلی از دیگر ویژگیهای این سازمان می باشد.
- ۵- استقبال مدیران و کارکنان از عامل تغییر : در این گونه سازمانها همه مدیران تغییر را به عنوان عامل پویایی می دانند و با خشنودی از آن استقبال می کنند. طبیعی است که در چنین سازمانی لازم نیست که مدیر بخش زیادی از وقت خود را با اندیشه چگونگی برخورد با تغییرات بگذراند ، زیرا همه کارکنان بر این باورند که تغییر نوعی ارزش مثبت است.
- ۶- ساختار متغیر و تعاملی : در فعالیت های از پیش برنامه ریزی شده مناسب ترین ساختار ، ساختار سنتی و مکانیکی است اما در شرایط مشارکتی، ساختار پویا راه گشایر است و نظام کنترلی کمتر برقرار می شود.

۷- انعطاف پذیری مشخصه دیگر این گونه سازمانها است. در ساختار سازمانی انعطاف پذیر تحول گرا، تبادل اطلاعات به راحتی انجام می شود و افراد در فرآیند تصمیم سازی مشارکت دارند.

به یاد داشته باشیم که گسترش فرهنگ مدیریت مشارکتی، به سان رویکردی نو و جامع به کل مجموعه، بخشی از هدفهای بلند مدت مدیریت است که نظام های اجرایی آن را با توجه به شرایط خاص سازمان طراحی و به مورد اجرا می گذارد و با جابجایی فرد و یا بروز اتفاقی خاص متوقف نمی شود. یکی از عوامل اصلی و مؤثر در اجرای مدیریت مشارکتی صداقت مدیر است. کارکنان سازمان باید از صداقت مدیریت اطمینان کامل داشته باشند و به خوبی از دلایل آن آگاه باشند. در این صورت با مشارکت دادن کارکنان در امور سازمانی می توان نتایج و پیامدهای همه جانبه ای را برای سازمان و کارکنان آن فراهم آورد.

در نظام مشارکت سازمانی مدیران و کارکنان به تبادل نظر با یکدیگر می پردازند و همین امر منجر به ایجاد محیطی دوستانه و توأم با اعتماد و اطمینان متقابل در سازمان می شود. کارکنان با مشارکت در کارها خود را در سود و زیان سازمان سهیم می دانند و همه تلاش خود را با کمک مدیران در جهت افزایش کارایی و اثربخشی فعالیتهای در سازمان بکار می بندند.

نکته مهم در به کارگیری شیوه های مدیریت مشارکتی توجه به موانع و دشواریهای فرا روی مدیران در سازمانهاست. زیرا با کسب آگاهی در زمینه های اجرایی و درک صحیح موانع بهتر می توان به رویا رویی با آنها پرداخت که صد البته از طریق تعامل با افراد بهتر به این مهم می توان فائق آمد. ضمن اینکه برای این روش مدیریت می بایستی زیرساختهای لازم از جنبه های اقتصادی، سیاسی و... را برای اجرای موفقیت آمیز این سیستم مدنظر قرارداد، تا اجرای طرح با بحران مواجه نشود.

موانع بهره وری

مهم ترین موانع افزایش بهره وری در کشورمان، به شرح زیرقابل تبیین هستند:

- انعطاف ناپذیری بازار کار به دلیل ناکارآمد بودن قوانین و مقررات ناظر بر بازار کار.
- پایین بودن سرعت جابه جایی نیروی کار به واسطه عدم توسعه کمی و کیفی مراکز کاریابی و فقدان شبکه سراسری کامپیوتری اطلاعات بازار کار.

- نبود ارتباط بین توسعه نظام آموزشی و نیازهای بازار کار و عدم انطباق بین شغل و مهارت نیروی کار.

- نبود ارتباط بین دستمزدها و بهره وری.

- وجود نیروی کار مازاد در برخی از فعالیت های دولتی و خصوصی

و پایین بودن انگیزه نیروی کار در کار بیشتر و مفیدتر، فقدان

۱ بداع، نوآوری، خلاقیت و کارآموزی.

- پایین بودن دانش تخصصی مدیران و شیوه ناصحیح انتخاب مدیران و عدم ارزیابی آنها.

- تخصیص نابهینه منابع و عدم درک صحیح مدیران و قانون گذاران درخصوص اهمیت محدودیت منابع و ضرورت استفاده بهینه از آنها، به ویژه در مورد سرمایه.

- پایین بودن توان رقابتی بنگاه ها.

- وجود اعوجاج (پیچیدگی یا ناراستی) در قیمت های عوامل تولید نیروی کار، سرمایه و انرژی..

منابع انسانی در مدل تعالی سازمانی

معیار کارکنان از این زاویه به اهمیت نقش نیروی انسانی می نگرد که سازمان های متعالی تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی اداره کرده، توسعه بخشیده و از آن بهره می گیرند. این سازمان ها عدالت و برابری را ترویج کرده، کارکنان را در اداره امور مشارکت داده و به آنها تفویض اختیار می کنند. در واقع، این سازمان ها به گونه ای به کارکنان خود توجه کرده، با آنها ارتباط برقرار نموده و آنها را مورد تشویق و تقدیر قرار می دهند که در آنها انگیزه و تعهد برای استفاده از مهارت و دانششان در جهت منافع سازمانی ایجاد شود.

معیار نتایج کارکنان تأکید دارد که سازمان های متعالی به طور فراگیر، نتایج مهم مرتبط با کارکنان خود را اندازه گیری کرده و آنها را پایش می کنند. نتایج کارکنان به دو طریق اندازه گیری شده و مورد ارزیابی قرار می گیرند:

الف) مقیاس های ادراکی که بیانگر ادراکات کارکنان از سازمان هستند و به طور عمده از طریق نظرسنجی ها، گروه های نمونه، مصاحبه ها و ارزیابی ها به دست می آیند.

ب) شاخص های عملکردی که شاخص های داخلی بوده و توسط سازمان به منظور پایش، شناخت، پیش بینی و بهبود عملکرد کارکنان سازمان و پیش بینی نوع برداشت های آنها از سازمان بکارگرفته می شود.

فرآیندها و زیرفرآیندها

امروزه بسیاری از متفکران و سازمان های تخصصی، فرآیندهایی را که در توسعه منابع انسانی و مدیریت آن بکار گرفته می شوند، تعریف و دسته بندی کرده اند. لذا سازمان ها می توانند با در نظر گرفتن شرایط ویژه و فرهنگ سازمانی خود، نسبت به انتخاب و بکارگیری آنها اقدام نمایند. در ذیل، دسته بندی فرآیندها و زیرفرآیندها در حوزه توسعه و مدیریت منابع انسانی توسط مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا آورده شده است.

- ایجاد و مدیریت برنامه ریزی، خط مشی و استراتژی های منابع انسانی، شامل مدیریت، هم راستایی و آرایه استراتژی منابع انسانی، ایجاد، توسعه و استقرار برنامه های منابع انسانی و پایش و به روزرسانی برنامه ها .

- جذب، شناسایی و انتخاب کارکنان که در این راستا، ایجاد و توسعه درخواست های استخدام، جذب داوطلبان، غربال و انتخاب داوطلبان، مدیریت تعیین صلاحیت قبل از بکارگیری، مدیریت بکارگماری نیروهای جدید و پیگیری از داوطلبان ضروری به نظر می رسد.

- توسعه کارکنان و حمایت از آنها از طریق مدیریت ورود، تعیین موقعیت و استقرار کارکنان، مدیریت عملکرد کارکنان، مدیریت ارتباطات کارکنان، مدیریت توسعه کارکنان، آموزش و توسعه کارکنان و مدیریت استعداد و خلاقیت کارکنان .

- جبران خدمات و حفظ کارکنان که براساس آن توسعه و مدیریت برنامه های انگیزش، تشویق و پاداش دهی، مدیریت و پرداخت مزایا، مدیریت، مساعدت و حفظ و نگهداشت کارکنان و مدیریت پرداخت حقوق طبق لیست حقوق بگیران می توانند نقش مؤثری در افزایش بهره وری نیروی کار داشته باشد.

- بکارگماری مجدد و بازنشستگی کارکنان که مدیریت فرآیند و ارتقاء و تنزل، مدیریت ترک خدمت ها، مدیریت مرخصی ها، ایجاد و استقرار برنامه اخراج کارکنان، مدیریت آرایش و استقرار کارکنان، تعیین مجدد موقعیت کارکنان و مدیریت انتصاب ها، مدیریت بازنشستگی و کاهش تعداد کارکنان استخدای، مدیریت کارکنان غیربومی و مدیریت فرآیند تعیین موقعیت مجدد کارکنان از مراحل و اقدامات مهم در این راستا به شمار می روند. مدیریت اطلاعات

کارکنان که عمدتاً به وسیله مدیریت فرآیندهای گزارش دهی، مدیریت فرآیند درخواست کارکنان، مدیریت و نگهداری داده های مرتبط کارکنان، مدیریت محتوای داده ها، مدیریت سیستم های اطلاعاتی منابع انسانی (HRIS)، ایجاد، توسعه و مدیریت شاخص های اندازه گیری کارکنان، ایجاد، توسعه و مدیریت زمان و حضور کارکنان و مدیریت ارتباط کارکنان صورت می گیرد).

- بسترسازی برای گسترش استفاده از فن آوری اطلاعات و ارتباطات

تجربه نظام مشارکت در اداره کل بنادر و کشتیرانی استان خوزستان- بندر امام خمینی (ره) با عنایت به اینکه سیستمهای مدیریت مشارکتی عمری نه چندان زیاد در کشور ایران دارند. لیکن برخی سازمان ها از آن الگو و ایده گرفته و در جهت بهره نمودن سازمان خود از طریق ایجاد انگیزه برای کارکنان به منظور تولید، فکر، ایده و نظرات در پیشبرد اهداف سازمانی گامهایی چند برداشته اند.

در اینجا به تجربه چگونگی ایجاد ستاد بهگزین یا کمیته مشارکت در اداره کل بنادر و کشتیرانی استان خوزستان- بندر امام خمینی (ره) می پردازیم :

این کمیته در ابتدا با عنوان بهگزین تأسیس شد و شعار آن فمر کردن کارکنان برای کاهش هزینه ها، صرفه جویی، و مسائلی از این دست بود که برای ایجاد انگیزه نمودن هر شخصی که در هر مورد مرتبط یا غیر مرتبطی مطلبی را ارائه می نمود جوایزی ارائه می شد. کم کم این کمیته شکل واقعی خود را طی چند سال تلاش و پیدا نموده و با حمایت مدیریت به آن سمت و سو داده شد، بدین ترتیب که حتی در جهت اهداف اداره کل از طریق کمیته مشارکت هدفهایی تعیین می شد که موجب بهره وری سرمایه و در نهایت منجر به ایجاد ارزش افزوده گردد. این رویکرد سبب گردید تا کارکنان درگیر فعالیتهای بندری و دریایی در جهت ارتقاء بهره برداری و نیز بهره وری بهتر و بیشتر از سرمایه های اداره کل فعالیت نمایند و خود را در تعالی سازمان سهیم بدانند. در همین اثنا کمیته مشارکت نسبت به تهیه دستورالعمل اقدام ننموده و هم اکنون سالهاست که به عنوان پیشرو در این امر مهم هم در سازمان مطبوع و هم سایر ارگانها و سازمانهای همپراز ارائه طریق می نماید. از تاریخ تأسیس کمیته مشارکت تا هم اکنون برای بهبود و استفاده بهتر از منابع و سرمایه های موجود در بندر بصورت مستمر فعالیت می شود.

ردیف	پست سازمانی	سمت در کمیته	سابقه
۱	مدیر کل	رئیس کمیته بهره وری	۱۴
۲	رئیس اداره بیمه رفاه و بهداشت	دبیر کمیته بهره وری	۱۱
۳	معاون دریایی و بندری	عضو کمیته بهره وری	۱۴
۴	مدیر کل بندر خرمشهر	عضو کمیته بهره وری	۱۲
۵	معاون مهندسی و عمران	عضو کمیته بهره وری	۱۱
۶	معاون فنی و نگهداری	عضو کمیته بهره وری	۱۵
۷	معاون طرح و توسعه	عضو کمیته بهره وری	۱۲
۸	معاون اداری و مالی	عضو کمیته بهره وری	۱۳
۹	کارشناس مسئول مطالعات و تحقیقات	عضو کمیته بهره وری	۱۲
۱۱	کارشناس مطالعات و تحقیقات	عضو کمیته بهره وری	۱۱
۱۰	رئیس اداره مطالعات و برنامه ریزی	عضو کمیته بهره وری	۱۱

ساختار تشکیلات نظام مشارکت در اداره کل بنادر و کشتیرانی بندرامام
خمینی (ره)

فلسفه بنیادی کمیته مشارکت و بهره وری

هرکاری که انسان انجام می دهد، هرگز کامل ترین و بهترین شکل خود را ندارد و همیشه این امکان وجود دارد که با کارایی و اثر بخشی بیشتری انجام گیرد و کمیته مشارکت و بهره وری می تواند بستر مناسبی جهت نشان دادن راهکار های جدید برای انجام بهتر امور از طریق نظام پیشنهادات ایجاد نماید. هر شخص قطعه ای از یک ماشین بزرگ نیست بلکه انسانی با قدرت تفکر و پویایی است که از راه تفکر و اندیشه به شناخت می رسد و خود را متحول نموده و باعث تحول و رشد در جامعه و محل کار می شود و کمیته مشارکت و بهره وری می تواند بهترین راه جهت ارزش گذاری مناسب برای افکار جدید و اشخاص را ایجاد نماید مشارکت کارکنان و پرسنل، از تمرکز و انبوهی کارکاسته و بسیاری از کارهای دست و پاگیر و روزمره در جهت کارهای اساسی در محیط کار حذف می شود و کمیته مشارکت و بهره وری می تواند در این امر مهم و خطیر مهمترین نقش را بر عهده داشته باشد. به منظور تمرکز در سیاستگذاری، برنامه ریزی، هماهنگی، نظارت و کنترل، برنامه های بهبود بهره وری و مشارکت و نهادینه کردن فرهنگ آن لازم است کمیته مشارکت و بهره وری در بالاترین سطح سازمانی تشکیل گردیده و با درکی واحد از مفهوم بهره وری با نگرشی سیستمی مهمترین نقش را ایفاء نماید.

اهداف سه سال گذشته نظام پیشنهادات دربندرامام خمینی ره

اهداف اولیه :

۱- ایجاد انگیزه و تشویق پرسنل جهت ارائه نظرات و پیشنهاد ها خود

- ۲- شکست فرهنگ سکوت سازمانی و بی تفاوتی پرسنل
- ۳- استفاده از نظرات پرسنل در تصمیم گیریها

۱- اهداف اصلی :

- ۱- آنالیز کردن تفکر و ایده های پرسنل در جهت اهداف سازمانی
- ۲- ایجاد فرهنگ سازمانی مشارکت جویی و حساس بودن به مسائل سازمانی و محیطی کار
- ۳- تشویق مدیران در جهت ترویج فرهنگ سازمانی مشارکت جویی

۲- اهداف متعالی :

- ۱- ایجاد کار گروهی
- ۲- تشکیل گروه های کاری و ترویج فرهنگ گروهی کار کردن و گروهی تصمیم گیری نمودن
- ۳- شناسایی توانمندیهای پرسنل و سازماندهی گروه های تشکیل شده به گروههای پیشنهاد دهنده - حل مسئله و اجرایی
- ۴- تعیین شاخصهای بهره وری و اندازه گیری میزان بهره وری سازمان در قالب شاخصهای کمی و قابل ارائه
- ۳- اقدامات برجسته در راستای اندازه گیری عملکرد کارکنان دربندرامام ره
- ۴- فعال سازی سیستم مدیریتی QPR در حال حاضر بصورت آزمایشی فعال شده
- ۵- بررسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان و ارائه سیستم جدید توسط محققان داخلی
- ۶- ارائه روش PEREPaid در واحد فنی نگهداری (اداره مخابرات) بوسیله این روش استفاده کنندگان از تلفن اول بهای مصرف را پرداخت می نمایند سپس می توانند از خدمات استفاده نمایند. (مانند کارتهای تلفن بین شهری)
- ۷- تهیه نرم افزار ، شناسی خطرات و ارزیابی ریسک های موجود در اداره کل
- ۸- ایجاد نرم افزار HAND HELD دربندرامام ره
- ۹- تهیه کتاب قوانین و مقررات دریائی همانگونه که می دانیم این کتاب از فارس به انگلیس ترجمه و تدوین گردیده بمنظور استفاده کاپیتان کشتیها طراحی شده تا ایشان از قوانین و مقررات بندرامام باهرملیتی بتوانند مطلع گردند.
- ۱۰- طرح جامع دریائی : که هدف عمده آن ایجاد ارتباط آن لاین با سازمان جهانی دریانوردی IMO ، ارتباط الکترونیکی کلیه بنادر با سازمان می باشد.
- ۱۱- طرح تکریم ارباب رجوع که باهمت کلیه پرسنل و به منظور ارائه خدمات بهتر به اربابان رجوع استقرار یافته و باکنترل سیستم و ممیزی های دوره ای رتبه خود را در سطح استان و ملی حفظ نموده ایم.

۱۲- ایجاد سیستم مدیریت یکپارچه در سطح اداره کل IMS

ملاحظه می گردد که فعالیتهای فوق تماماً توسط کارکنان
خدمت ووظیفه شناس این اداره کل تهیه گردیده وهدف ایشان از
این فعالیتهای ایجاد ارزش افزوده :کاهش هزینه های جاری؛
ودرنهایت بالابردن رضایت مندی مشتری می باشد. برآستی اگر
کارکنان سازمانی خودرادرسرنوشت سازمان خود سهم نمی دانستند
چگونه ممکن بود دست به چنین فعالیتهایی بزنند؟

پیشنهادهای جهت ایجاد انگیزه:

- انگیزش از طریق تسهیم منافع

برنامه های بهبود بهره وری موفق، قبل از هر چیز دارای
خصوصیت تسهیم وسیع مالی و دیگر منافع آن در کل سازمان
است. این منافع می تواند در سطح ملی برای بهبود سطح زندگی یا
حداقل حفظ آن همراه با بهبود کیفیت زندگی، به کار گرفته شود.
مزدها را می توان به دو طریق کاملاً متفاوت، با بهره وری ارتباط
داد. در روش اول، مانند طرح های سنتی پرداخت بر حسب نتایج کار،
تمام یا قسمتی از درآمد کارگران به صورت متغیر بر حسب تغییرات
کارکرد آنها، در نظر گرفته می شود. روش دوم آن است که حداقل،
قسمتی از افزایش های عمومی دوره ای مزد را بر اساس تغییرات بهره
وری ملی، صنعت یا سطح مؤسسه، قرار داد .
برای مؤثر بودن انگیزه، با ساده ترین روش ممکن، طرح پاداش باید
مستقیماً با کارکرد مرتبط باشد؛ به گونه ای که دریافت کنندگان
بتوانند بی درنگ ببینند که از کوشش خود چه مبلغی نصیبشان شده
است. پاداش پایان طرح مستقیم ترین شکل طرح پاداش بر حسب
کارکرد است که براساس آن به یک قطعه کار بدون عیب، فوراً پاداش
قابل توجهی پرداخت می شود. این روش بسیار مؤثرتر از این است
که در پایان سال، پس از ماه ها انتظار به کارگر، پاداشی
پرداخت گردد. این قدردانی غیرقابل لمس، در زمانی که به هر کس
چیزی پرداخت می گردد، تمام اثر انگیزشی پاداش را از بین خواهد
برد .

طرح پرداخت جایزه براساس کارکرد روزانه، طرح تعیین مزد بر حسب
شایستگی و انگیزه ها، پاداش های گروهی و پرداخت بر حسب نتایج
کار از دیگر مهم ترین گونه های اصلی انگیزش های مالی بر اساس
تسهیم منافع به شمار می روند .

- تسهیم بهره وری

در طرح تسهیم بهره وری، سهم مشخصی از درآمد، مانند ارزش افزوده
می تواند به عنوان یک حق به مزد و حقوق تخصیص داده شود. پس از
کسر مزد و حقوق که قبلاً پرداخت شده است، هر مازادی بین مزد و
حقوق بگیران مطابق شرایط طرح، توزیع می گردد. طرح "اسکن لان" و
"روش زلوبین"، طرح های "ادی-راکر- نیکلز"، "هانتز"، "فین" و
"تانر" از مهم ترین و معروف ترین طرح های تسهیم بهره وری هستند.
این طرح ها براساس اشتیاق آگاهانه مدیران برای یافتن راه های
بهبود کار و گزارش آنهاست، به طوری که بتوان به آن عمل نمود. در
این راستا، به نوبه خود کارکنان سهمی را که معمولاً ۴۰ تا ۵۰
درصد صرفه جویی های به عمل آمده است، دریافت می کنند. ۵۰ تا ۶۰
درصد دیگر برای جایگزینی سرمایه و نگهداری و رشد، اختصاص می
یابد. در صورت تغییرات در استانداردها، پیشنهاد می شود که ۶۷

درصد پاداش به کارگران پرداخت شود و به فردی که برای تغییرات و بهبودها، پیشنهاد ارائه کرده است، 33 درصد پرداخت گردد.

- ایجاد انگیزش های غیرمادی

در برخی شرایط، انگیزه های روانی قوی تر از انگیزه های پولی است. اعتقاد به انگیزه های روانی باعث حرکت به طرف مشارکت بیشتر کارگران در مدیریت شده است. این امر می تواند حس همکاری بیشتر کارگران را بدون در نظر گرفتن منافع پولی توسط آنان، تحریک نماید. یکی از اجزای مهم موفقیت اقتصادی ژاپن، تمایل کارگران ژاپنی به کار است. این تمایل ناشی از ویژگی های فرهنگی ژاپنی ها می باشد. به ویژه اینکه روش های رفتاری ژاپنی، گروه گراست و ژاپنی ها برای منافع عمومی نسبت به منافع فردی، اولویت قایل هستند. مطالعات نیز بر این واقعیت تأکید دارند که کارگر ژاپنی به شغل خود تنها به عنوان وسیله کسب درآمد نگاه نمی کند، بلکه کار را عرصه ای برای نشان دادن استعدادها و قابلیت های خود می بیند. به همین دلیل، احساس وابستگی به کل شرکت و نه یک شغل خاص، در ژاپنی ها غالب است. البته منابع انگیزش غیرمادی به قدردانی و اخلاق کاری محدود نیست. این انگیزه، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری، کیفیت زندگی کاری و شرایط کار را هم شامل می شود. دربندرامام از تبلیغات نیز بعنوان یکی از ابزارهای انگیزشی استفاده می شود. بدین صورت که در یک فصل فردی راکه ارزشمندترین پیشنهاد را به مدیریت عرضه کند علاوه بر پاداش مادی، بمنظور ترغیب دیگران به فکر کردن و اندیشیدن در راستای بهبود سازمان، اداره مطالعات از طریق مکانیزمی با هماهنگی روابط عمومی با پیشنهاددهنده مصاحبه انجام داده و تصاویر مصاحبه دربردها و ماهنامه های بندر اکران می گردد. در بسیاری از موارد تأثیرات این حرکت بیشتر از پاداشهای مادی ونقدی می باشد.

منابع:

- ماهنامه اقتصادی ومالی بین الملل www.iraneconomics.net
- ماهنامه مدیریتی تدبیر
- دستورالعمل نظام مشارکت اداره کل بنادر و کشتیرانی بنرامام خمینی (ره)
- ماهنامه راهکار مدیریت