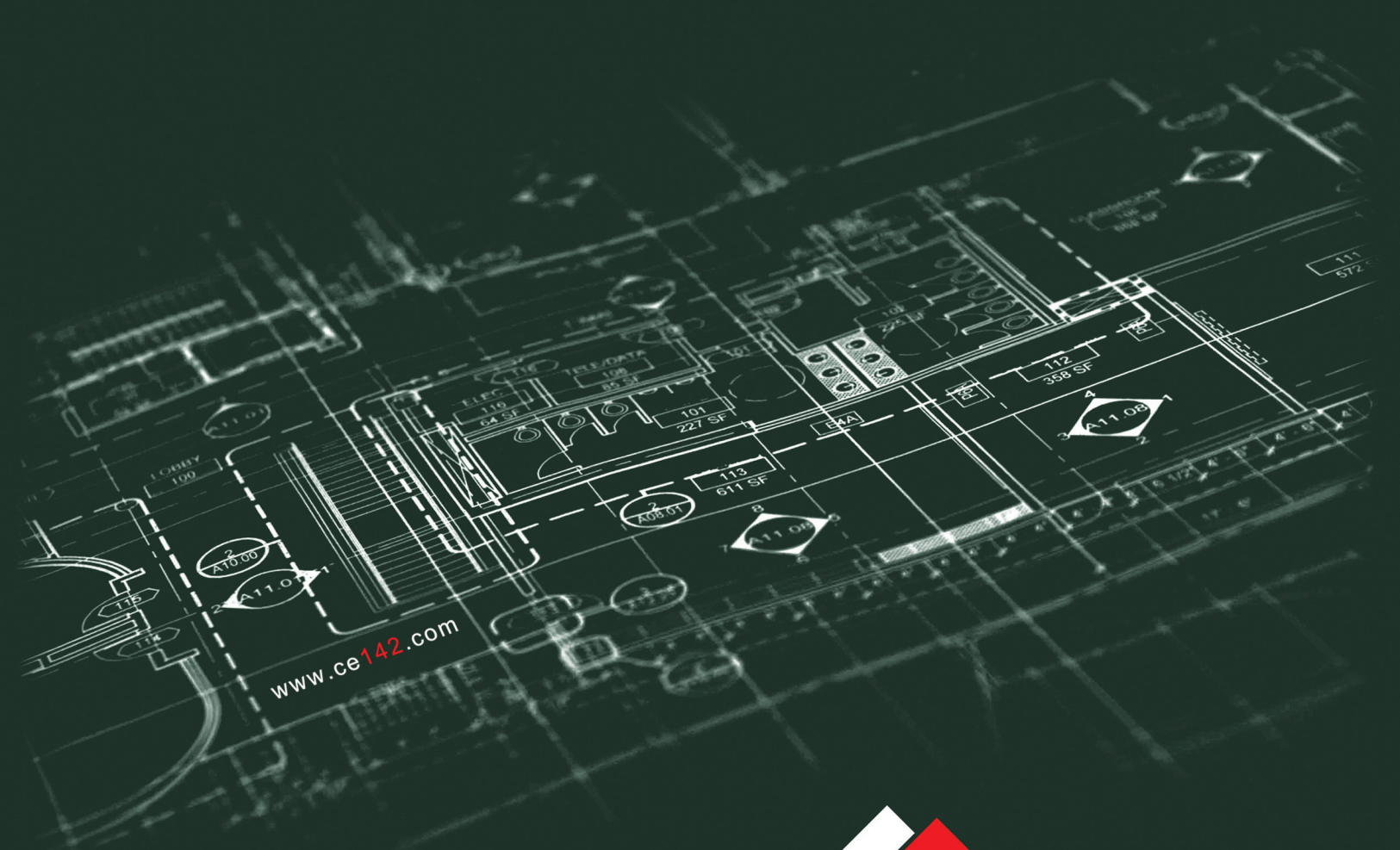


گاهنامه شورای جوانان ۱۴۲

شماره نخست-مهر ۹۴



گروه مهندسیین
راه و ساختمان ۱۴۲
Civil Engineering 142 Inc.



۱.....	فهرست
۲.....	سرمقاله
۳.....	سخن مدیرعامل
۴.....	شورای جوانان
	مقالات
۶.....	- برنامه ریزی هدفمند برای مدیریت منابع انسانی در صنعت ساخت و ساز
۱۱.....	- عوامل مؤثر در افزایش یا کاهش بهره وری نیروی انسانی
۱۵.....	- ژاپن و کاربرد یافته های مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت
۱۸.....	مصاحبه با مهندس جوادی
۲۲.....	ترجمه (مدل های شایستگی)
۲۴.....	اخبار داخلی
۲۸.....	گزارش
۳۰.....	اخبار عمومی
۳۱.....	معرفی کتاب
۳۳.....	پروژه های در دست اجرا

سر دبیر : مهسا ابراهیم خانی

همکاران این شماره : مرجان ابراهیم خانی، نرگس اسمی، حسین سالارپور، پریسا مقدم، شقایق مه پور،

سید محمد میرهاشمی، امیر نجاتی و محمد حسین نوری

طراحی و تنظیم گاهنامه : مجید پرتوی نصر

با تشکر از جناب آقای مهندس هوشنگ رسته که حامی و پشتیبان شورای جوانان در تهیه این گاهنامه بودند.

ارزشمندترین دارایی یک سازمان نیروی انسانی متعهد و دانش مدار است. نیروی انسانی به جسم یک سازمان روح می بخشد. نحوه ارائه خدمات، کیفیت محصولات، خلاقیت و نوآوری، بهره وری هزینه ها تا حد زیادی بر روی کیفیت و بهره وری منابع انسانی متمرکز شده است. مهمترین مزیت یک سازمان به رقبای خود در اقتصاد دانش محور امروز نیروی انسانی است. حتی با وجود پیشرفت های فراوان در عرصه فناوری و ماشینی شدن بیشتر فعالیتها، هنوز نیروی انسانی نقش حیاتی و راهبردی در حل مشکلات و عینیت بخشیدن به اهداف دارد. به طور کلی موفقیت و کارایی یک سازمان تا حد زیادی وابسته به، فرهنگ و دلبستگی به سازمان، انگیزش و رضایت منابع انسانی است. اگر نیروی انسانی انگیزه بالایی داشته باشد و به خوبی برانگیخته شود رسیدن به اهداف مطلوب به آسانی در دسترس خواهد بود.

از این رو می توان ارتقا سطح آمادگی و دانش کارکنان در جهت پاسخگویی به نیاز های جدید سازمان و افزایش انعطاف پذیری آنها، ارتقا دلبستگی کارکنان و ارتباطات سازمانی واحد های مختلف، طراحی شاخص های بازده محور در حوزه سرمایه انسانی به منظور تحقق شایسته سالاری و تدوین شرح وظایف مدیران اجرایی در حوزه منابع انسانی با هدف رشد نیروی با تجربه و متعهد به عنوان چند مثال از برنامه ریزی در جهت بهره ورسازی سرمایه انسانی نام برد.

گروه مهندسی راه و ساختمان ۱۴۲ از دیرباز با ایجاد محیطی دوستانه همانند یک خانواده منسجم، موفق به ایجاد رابطه صمیمی بین اعضا و تربیت نیروهای متخصص و متعهد شده است. شورای جوانان ۱۴۲ با تدبیر مدیریت محترم تشکیل شد تا در مسیر رشد نیروی انسانی، میان تجربه سی و چند ساله پیشکسوتان و انگیزه و نشاط جوانان پیوندی ایجاد کند و بستری برای رشد و شناخت استعداد های جوانان به وجود آورد. به امید آنکه این جوانه سبز با رشد در بستر ریشه ای تنومند درختی تکامل یافته تر باشد.

شورای جوانان ۱۴۲ که خود نمودی از اعتماد هیئت مدیره به نیروی انسانی و اهتمام به رشد نیروی جوان و متعهد است، به نمایندگی از خانواده ۱۴۲ وظیفه تنظیم گاهنامه را برعهده داشته و مطالب این مجموعه با هدف تأکید بر جایگاه نیروی انسانی در این راستا تنظیم گردیده است.

به نام خدا

هنگامی که در بهار سال ۱۳۵۹ برای تأسیس شرکت ۱۴۲ تلاش می کردم آینده روشنی برای خود، خانواده ام و سایر همکارانم مقصود بودم. باینکه همه چیز نامشخص و نامید بود آن قدر انرژی مثبت، اعتماد به نفس، علاقه و شور جوانی داشتم که مخطای برای اهداف بلندمدت خودم تردید نکردم و باور داشتم مسیر را باید با دوست، همراه، هم سفر و شریک باشم.

اکنون که شورای جوانان شرکت ۱۴۲ فعالیت خودش را آغاز کرده شکی ندارم که این شوراموفق و در آینده نزدیک مکان راهبری شرکت ۱۴۲ را در دست خواهد گرفت.

چندی پیش مطلبی تحت عنوان "بحران در راهبرد شرکت های بزرگ" در نشریه معتبر بنیزم و یک منتشر شده است:

اگر چالش مدیران در دهه نود میلادی این بود که شرکت های عظیم را به رقابای چالاک تبدیل کند، چالش سالهای آینده اتخاذ روشهای تازه است تا، همبستگی و اشتراک منافع را به اندازه خلاقیت و کارآفرینی تشویق کند و برای آن پاداش در نظر بگیرد.

به نظر بنده، همبستگی و اشتراک منافع می تواند محور اصولی و اساسی همکاری در شورامین اعضاء باشد.

لازم است یادآوری کنم اینجانب کماکان حمایت خود را از شورای جوانان و هدنهای آن اعلام داشته و همواره آرزو دارم شادابی، سلامتی و موفقیت همراه عزیزانم در شورای جوانان باشد.

هوشنگ رسته مدیر عامل

شهریور ۱۳۹۴



مقام (STATUS) را می بایست به نسل بعدی بسپارد.

در اولین جلسه شورا که در مورخ ۹۳/۱۰/۲۹ در محل سالن اجتماعات شرکت برگزار شد اهداف این شورا به اعضا تشریح گردید و از ایشان خواسته شد تا در این ارتباط مرامنامه ای با همفکری یکدیگر تنظیم نمایند. اکنون بیش از شش ماه از تاریخ تشکیل شورای جوانان گذشته است و حاصل کار تا کنون از نظر نگارنده بسیار مثبت ارزیابی می شود چرا که اولاً این شورا هویت مستقل خود را در خانواده ۱۴۲ بدست آورده و در ثانی فضای سالم و صمیمی ایجاد شده موجب تسهیل در چرخش کاری شرکت گردیده است. بدون شک روند کاری شورا از آغاز تا کنون دارای نقاط ضعفی نیز بوده است که با همدلی و همفکری همکاران محترم و اعضاء شورا قطعاً بر طرف خواهد شد.

به نظر می رسد نسل جوان خانواده ۱۴۲ در راهی می رود که نسل قبلی با درد و هزینه بسیار، هموارش کرده است و بر اسبی سوار است آماده تاخت. امید است با بهره گیری از تجربیات بزرگان و پیشکسوتان شرکت، نیروهای جوان، آینده درخشانی را برای خود و شرکت رقم بزنند.

گروه مهندسی راه و ساختمان ۱۴۲ قریب به چهار دهه در حوزه عمرانی کشور، خاصه بیمارستان سازی مشغول به فعالیت بوده است. حاصل این فعالیت بی شک تجربیات فراوانی در حوزه های مختلف از مباحث فنی و اجرایی تا مدیریت نیروی انسانی است. از چندی پیش با برنامه ریزی صورت گرفته از طرف مدیرعامل محترم و با هدف نیل به چشم انداز مورد نظر، استخدام و جذب نیروهای جوان در بخشهای مختلف در دستور کار شرکت قرار گرفت و با حساسیت قابل توجهی در بازه زمانی یکساله لایه جدیدی از نیروهای جوان تشکیل گردید. تحقق چشم انداز شرکت در سالهای آتی با مردان و زنان جوان تحقق پیدا خواهد نمود اما این مهم نیازمند ابزار کارآمدی است که بستر و زمینه ای باشد جهت شناخت استعدادها و انتقال تجربیات سالهای گذشته. با پیشنهاد مدیرعامل محترم به هیئت مدیره، شورای جوانان تشکیل گردید. " گروهی از مردان و زنان جوان خانواده ۱۴۲ در بازه سنی ۲۵ تا ۳۵ سال و از تخصص های مختلف ". عنوان این مجموعه مشتق از کلمه شورا انتخاب گردید تا تاکید بر بر کارگروهی و احترام به نظرات جمع، تصمیم سازی به مفهوم زایش فکری متناسب با برنامه های شرکت از دیگر اهداف این شورا بوده که دامنه وسیعی را در حوزه های مختلف اجتماعی و حرفه ای در بر می گیرد. گروه مهندسی راه و ساختمان ۱۴۲ بر این باور است که مدیران آتی شرکت در همین شورا می بایست شناخته و آموزش ببینند. به عبارت دیگر جوانانی که دهه ۵۰ و ۶۰ شمسی شالوده شرکت را بنا نهادند و محور نظرات و تحلیل ها بودند اکنون این

بسمه تعالی


مرامنامه شورای جوانان ۱۴۲

- این مرامنامه بین اعضاء شورای جوانان ۱۴۲ به جهت وحدت، همبستگی بیشتر و برای دستیابی به هدف به شرح ذیل منعقد می گردد:
- ۱- شورای جوانان ۱۴۲ بر پایه اخلاق و اعتماد استوار شده و رعایت اصول اخلاقی اولین و مهمترین شرط حضور در آن می باشد، همچنین کلیه اعضاء ملزم به رعایت حقوق و احترام متقابل سایر افراد و پرهیز از هر گونه تنش و برهم زدن آرامش در این جمع صمیمانه خواهند بود.
 - ۲- هدف از تشکیل این شورا، تصمیم سازی، مطالعه و پیشنهاد راهکار در راستای بهبود ساختار و بهره وری بیشتر شرکت "گروه مهندسیین راه و ساختمان ۱۴۲" میباشد.
 - ۳- در این شورا تنها موضوعات مربوط به شرکت ۱۴۲ مورد بحث و بررسی قرار خواهد گرفت و بحث غیر از آن خارج از قواعد خواهد بود.
 - ۴- این شورا از اشخاصی با افکار و تخصص های متفاوت تشکیل شده تا یک موضوع را از ابعاد مختلف مورد نقد و بررسی قرار دهند.
 - ۵- انتخاب کلی اعضاء بعهده هیئت مدیره شرکت ۱۴۲ بوده و انتخاب سمت افراد حاضر در شورا با همفکری و اجماع نظر شورا برای مدتی مشخص تعیین می گردد.
 - ۶- کلیه تصمیمات شورا، بصورت نظر جمعی و با رای اکثریت حضار بوده و متولی یا متولیان در صورت تصویب هر گونه مصوبه ای، ملزم به قبول و اجرای آن میباشند.
 - ۷- گزارش و خروجی جلسات پس از تکمیل بصورت مکتوب به مدیریت شرکت ۱۴۲ ارائه می گردد.

آقایان:

خانم ها:

پروای نسر - سالار پور - نجابی - نوری
 ابراهیم خانی - اسمی - خراشادی مقدم - محمدزاده - مه پور



گردآورنده: مهسا و مرجان ابراهیم خانی

برنامه ریزی هدفمند برای مدیریت منابع انسانی در صنعت ساخت و ساز

نقش منابع انسانی در رسیدن شرکت های فعال در صنعت ساخت و ساز وانبوه سازی شهری ، یک نقش محوری و تأثیرگذار است. بدون در نظر گرفتن نیازها و شرایط مختلف منابع انسانی، این شرکت ها نمی توانند به اهداف کاری شان دست یابند. در انجام این تحقیق از یک پرسشنامه برای نظر سنجی از مدیران پروژه شاغل در صنعت ساخت و ساز و انبوه سازی شهری درباره منابع انسانی کارگاه های عمرانی تحت مدیریت خویش ، کمک گرفته شده است. وظایف مدیریت منابع انسانی شامل این موارد است:

۱- نظارت براستخدام درکارگاه عمرانی به طوری که این امر در چهارچوب قانون و مقررات انجام گیرد و حق و حقوق قانونی متقاضیان مشاغل پایمال نگردد. ۲- تجزیه و تحلیل مشاغل به طوری که ویژگی های هریک مشخص و معین گردد . ۳- برنامه ریزی برای تأمین نیروی انسانی مورد نیاز کارگاه عمرانی. ۴- کارمندیابی ، یعنی شناسایی کسانی که شرایط کافی را برای استخدام در کارگاه عمرانی دارا هستند. ۵- انتخاب و استخدام بهترین و شایسته ترین نیروهای ممکن برای تصدی مشاغل در کارگاه عمرانی. ۶- طراحی و تنظیم برنامه هایی که ورود کارکنان جدید به کارگاه عمرانی را تسهیل و به ایشان کمک می کند تا جایگاه صحیح کاری و اجتماعی خود را بدانند. ۷- آموزش کارکنان. ۸- اتخاذ تدابیری برای کاهش غیبت و مرخصی های به ظاهر موجه و کنترل آنها. ۹- طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان. ۱۰- طراحی سیستم پاداش ۱۱- طراحی سیستمی برای پرداخت حقوق و مزایا که بتواند در جذب و نگهداری نیروهای کار با سایر کارگاه عمرانی ها رقابت نماید. ۱۲- کاهش اضافه کاری های غیر ضروری با افزایش راندمان کار در ساعات عادی. ۱۳- طراحی سیستمی برای رسیدگی به خواسته ها یا شکایت کارکنان. ۱۴- طراحی سیستم بهداشت و ایمنی محیط کار. ۱۵- طراحی سیستم انضباط.

فرآیند تجزیه و تحلیل شغل



سیستم اطلاعاتی منابع انسانی

امروزه در محیط اجتماعی، تغییر و تحولات بسیاری صورت می گیرد که هر یک به شکلی در مدیریت منابع انسانی تأثیر می گذارد. به منظور مقابله با آثار ناشی از این تحولات، استفاده از روش مذکور در کارگاه های عمرانی به تدریج متداول خواهد شد. منظور از سیستم اطلاعاتی منابع انسانی ، تهیه و تنظیم و طبقه بندی کلیه اطلاعات ضروری مربوط به احوال شخصی ، شغلی واداری کارکنان ، مانند : اعتماد ، نحوه عملکرد ، مسائل انضباطی ، کم کاری ، احساس عدم مسؤلیت و به طور کلی ، کسب اطلاعاتی است که تصمیم گیری عقلایی درباره منابع انسانی را در کارگاه عمرانی امکان پذیرسازد. این اطلاعات باید به روز ، صحیح و دقیق، کوتاه باشند و هنگام و مختصر، مربوط و مناسب ، کامل، و برای مقاصد قانونی صورت گیرد . اهداف سیستم اطلاعاتی منابع انسانی کارگاه عمرانی به این شرح است: ۱- کمک به رشد و پیشرفت حرفه ای کارکنان. ۲- سرعت در ارائه اطلاعات و خدمات در مورد منابع انسانی کارگاه. ۳- شناخت کمبودها و نیازهای منابع انسانی و تلاش برای رفع آنها . ۴- آگاهی مدیران عالی رتبه داخل یا خارج از کارگاه از وضعیت افراد برای تصمیم گیری های کوتاه مدت یا بلند مدت.

با تجزیه و تحلیل شغل معلوم می شود هر شغل چه وظایفی را شامل می شود و برای احراز و انجام شایسته آن چه مهارت ها ، دانش ها و توانایی هایی لازم است. مراحل تجزیه و تحلیل شغل ، شامل ۸ مرحله است: مرحله اول: کل کارگاه عمرانی بررسی می گردد تا معلوم شود مشاغل فعلی با بافت و اهداف کلی آن هماهنگی و مطابقت دارد یا خیر. بدین منظور لازم است ساختار واحدها و مشاغل مختلف وارتباط آنها با یکدیگر مشخص شود. مرحله دوم: معین می گردد که منظور از تجزیه و تحلیل شغل چیست و از اطلاعاتی که از این طریق به دست می آید چه استفاده ای خواهد شد. مرحله سوم: نمونه ای از مشاغل برای تجزیه و تحلیل انتخاب می شود. مطالعه و تجزیه و تحلیل همه مشاغل در کارگاه عمرانی، بسیار وقت گیر و پرهزینه است، از این رو معمولاً نمونه هایی از مشاغل به این منظور انتخاب می شود. مرحله چهارم: با استفاده از پرسش و نظرخواهی از سرپرستان و متخصصان بخش های مختلف کاری ، اطلاعات لازم درباره هر شغل و خصوصیات آن که شاغل آن باید دارا باشد تا بتواند از عهده کارش برآید جمع آوری می گردد. مرحله پنجم: با استفاده از اطلاعات به دست آمده شرح شغل تنظیم می شود. مرحله ششم: براساس ویژگیهای شغل ، شرایط احراز آن تنظیم می شود. مرحله هفتم: با استفاده از اطلاعاتی که طی مراحل شش گانه به دست آمده است طراحی شغل انجام می گیرد . منظور از طراحی شغل، تنظیم وظایف و مسؤلیت ها در یک شغل یا گروهی از مشاغل وابسته به یکدیگر به نحوی است که حداکثر بازدهی به دست آید و باعث رضایت، رشد و پیشرفت و در نهایت بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان شود. مرحله هشتم: مراحل مختلف طراحی شغل ارزیابی می شود تا در صورت نیاز اصلاحات لازم در آن به عمل آید. اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل شغل به دست می آید در امور مختلف مربوط به مدیریت منابع انسانی مورد استفاده قرار می گیرد که مهم ترین آنها عبارتند از: کارمندیابی، انتخاب و انتصاب، آموزش، ایمنی و بهداشت، ارزیابی عملکرد، حقوق و دستمزد، طراحی شغل.

فرآیند کارمند یابی

فرآیند آموزش کارکنان



مراحل هشت گانه کارمند یابی عبارتند از: ۱- تعیین تعداد و نوع نیروی مورد نیاز ۲- نوشتن شرح شغل ۳- تعیین شرایط احراز شغل ۴- شناسایی مراکز و منابع کارمندیابی ۵- انتخاب روش کارمند یابی ۶- بررسی مشخصات افراد متقاضی ۷- برگزاری مصاحبه مقدماتی ۸- تهیه فهرستی از افراد واجد شرایط .

در تعیین شرایط احراز شغل ، عوامل ذکر شده در ادامه تأثیر زیادی دارند :
الف) میزان حقوق درخواستی فرد متقاضی (ب) سابقه کار مفید مرتبط فرد متقاضی (ج) میزان تحصیلات یادوره های آموزشی گذرانده شده فرد متقاضی (د) میزان و تعداد مهارت و توانایی های فرد متقاضی . طبق نظرسنجی انجام گرفته ، عوامل (د) و (الف)، به ترتیب بیش ترین و کم ترین اهمیت را به منظور استخدام افراد متقاضی کار ، حائز می باشند. انتخاب روش کارمندیابی: به منظور انتخاب کارکنان مورد نیاز در کارگاه عمرانی ، از روش های ذکر شده در ادامه می توان استفاده کرد : آزمون کتبی ، آزمون کتبی و سپس مصاحبه شفاهی (یا آزمون عملی) ، مصاحبه شفاهی (یا آزمون عملی) ، معرفی از طریق آشنایان و یا سابقه حضور قبلی در سایر کارگاه های عمرانی شرکت . طبق نظرسنجی انجام گرفته ، روش مصاحبه شفاهی (یا آزمون عملی)، متداول ترین روش انتخاب افراد در کارگاه های عمرانی ، است. انواع روش های استخدام : برای استخدام کارکنان در کارگاه های عمرانی ، از انواع روش های ذکر شده در روبرو استفاده می شود: الف) از ابتدا ،استخدام به صورت قراردادی (ب) ابتدا استخدام با طی دوره آزمایشی برای یک مدت مشخص و پرداخت حقوق و سایر مزایا در این مدت و سپس در صورت رضایت استخدام به صورت قراردادی (ج)استخدام بدون قرارداد و تفاهم طرفین به صورت شفاهی . طبق نظرسنجی انجام گرفته، روش (ب) متداول ترین روش استخدام افراد در کارگاه های عمرانی است. استخدام سرپرست کارگاه عمرانی : بدون شک ، حساس ترین و مهم ترین استخدام برای یک کارگاه عمرانی ، استخدام سرپرست برای کارگاه است . طبق نظرسنجی انجام گرفته ، مهم ترین ویژگی های لازم برای تصدی شغل سرپرستی کارگاه های عمرانی ، به ترتیب عبارت است از: ۱- رهبری مؤثر گروه ، ۲- توانایی لازم ، ۳- قاطعیت ، ۴- تجربه لازم ، ۵- آینده نگری ، ۶- روابط اجتماعی و نحوه درست ارتباط برقرار کردن با افراد زیر دست ، ۷- اعتماد به نفس، ۸- انعطاف پذیری (تطبیق یافتن با تغییرات اختیاری یا غیر اختیاری در کارگاه) ، ۹- خویشتن داری ، ۱۰- تحصیلات مورد نیاز دانشگاهی .

یکی از وظایف اصلی و حیاتی در هر کارگاه عمرانی ، آموزش کارکنان است : زیرا داشتن کارکنان ورزیده ، یکی از مهم ترین عوامل در میزان کارایی و کارآمدی کارگاه عمرانی است. اولویت برای آموزش کارکنان در کارگاه عمرانی ، آموزش های تخصصی شغلی برای بخش های مختلف یا بخش های مهم کارگاه برای برطرف کردن نیازهای آموزشی است . اما امروزه کارکنان علاوه بر آموزش مهارت های مورد نیاز شغلی ، نیازمند آموزش های جنبی مانند : آموزش زبان انگلیسی ، نرم افزارهای کامپیوتر و ... و نیز آموزش های اجتماعی و رفتاری مانند: نحوه کارکردن به صورت گروهی ، نحوه خویشتن داری و مدیریت مشکلات پیش آمده و ... می باشند. تدارک دوره های آموزشی ذکر شده می تواند در محل موسسه های آموزشی مورد تأیید کارگاه عمرانی و به هزینه کارگاه عمرانی (یا تقبل حداقل نیمی از هزینه توسط کارگاه عمرانی) برای تمام و یا افراد واجد شرایطی خاص (که این شرایط توسط کارگاه عمرانی به اطلاع تمام کارکنان کارگاه رسیده و منطقی باشد) ، صورت پذیرد . طبق نظرسنجی انجام گرفته ، کارگاه های عمرانی در کشور ما ، متأسفانه به امر آموزش کارکنان خویش ، اهمیتی نمی دهند. تعیین نیازهای آموزشی: معمولاً از طرق زیر می توان به نیازهای آموزشی کارگاه عمرانی پی برد: ۱- مطالعه مسائل مربوط به نتایج : از قبیل عقب بودن از برنامه زمان بندی ، بالا بودن هزینه های کارگاه ، کیفیت بد کارهای انجام شده ، ضایعات بیش از اندازه ، خصومت و کشمکش بیش از اندازه میان کارگر و کارفرما ، شکایت و نارضایتی بیش از اندازه، تخلفات بیش از اندازه در کار و فقدان نظم و انضباط در محیط کار، استعفاهای پی درپی، غیبت های مکرر و زیاد، وقفه های مکرر در کار. ۲- نظرخواهی از سرپرستان و کارکنان: با نظرسنجی از سرپرستان و کارکنان ، مسائل و مشکلاتی که به نظر آنها از فقدان آموزش ناشی می شود، مشخص و نیازهای آموزش معین می گردد. ۳- تجزیه و تحلیل شغل، مطالعه و بررسی و ارزیابی عملکرد شاغل در شغل: به وسیله تجزیه و تحلیل شغل معلوم می شود یک شغل شامل چه وظایفی است و برای احراز و انجام موفقیت آمیز آن، چه مهارت ها، دانش و توانایی هایی لازم است.



فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان

منظور از ارزیابی عملکرد، فرآیندی است که به وسیله آن کارکنان در فواصل معینی و به طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است. هدف اصلی از ارزیابی عملکرد این است که اطلاعات ضروری در باره نیروهای شاغل در کارگاه عمرانی جمع‌آوری گردد و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آنها بتوانند تصمیمات به جا و لازم را در جهت بالابردن کیفیت و کمیت کارکنان اتخاذ نمایند. بنابر این، هدف نهایی از ارزیابی عملکرد، افزایش کارایی و اثربخشی کارگاه عمرانی است نه توبیخ و تنبیه کارکنان ضعیف.

انواع ارزیابی:

۱- ارزیابی سرپرست مستقیم: معمولاً ارزیابی فرد به وسیله سرپرست مستقیم او انجام می‌گیرد. در واقع، ارزیابی مرئوسان به وسیله رئیس مستقیم آنها، متداول ترین شیوه ارزیابی است.

۲- ارزیابی توسط افراد ارزیاب: می‌توان در کارگاه‌های عمرانی، افرادی را منصوب کرد که وظیفه آنها، پیگیری و کنترل کارایی افراد در بخش‌های مختلف است.

۳- روش جمع‌آوری و پردازش اطلاعات: اگر در کارگاه عمرانی، سیستم جمع‌آوری و پردازش اطلاعات برای افراد وجود داشته باشد، می‌توان از آن برای ارزیابی عملکرد کارکنان کمک گرفت. اطلاعات مرتبط با نحوه کارایی کارکنان که از طریق جمع‌آوری ارزیابی‌های سرپرست مستقیم کارکنان یا ارزیاب، به طور مرتب برای هر یک از کارکنان در این سیستم وارد و ذخیره می‌شود. بدین ترتیب در هر زمان هر یک از مسؤولان عالی رتبه کارگاه عمرانی از قبیل مدیر پروژه یا سرپرست کارگاه، با بررسی فایل (پرونده) مربوط به کارکنان، از نحوه عملکرد هر یک از کارکنان در کارگاه عمرانی می‌تواند باخبر شود.

۴- بررسی برنامه زمان‌بندی: با بررسی برنامه زمان‌بندی مربوط به هر فعالیت و پیگیری وضعیت هر فعالیت نسبت به برنامه زمان‌بندی، می‌توان به نحوی به ارزیابی عملکرد کارکنان شاغل در بخش‌های مختلف کاری پرداخت. البته این روش دارای کاستی‌های زیادی است از جمله اینکه در یک فعالیت ممکن است افراد مختلفی مشغول به کار باشند و ارزیابی یک فعالیت شامل تمام این افراد می‌شود و نه به صورت انفرادی. و یا اینکه بعضی از فعالیت‌ها پیش‌نیاز و یا پس‌نیاز برخی فعالیت‌های دیگر و یا فراهم بودن شرایط مناسب برای انجام دادن آنها، می‌باشند که در این حالت، بررسی برنامه زمان‌بندی مربوط به فعالیت با لحاظ کردن تمام شرایط ذکر شده صورت پذیرد که کاری وقت‌گیر است. طبق نظرسنجی انجام گرفته، این روش، مطلوب‌ترین روش برای ارزیابی عملکرد کارکنان از نظر مدیر پروژه‌ها است.

انتقادات و پیشنهادات: امروزه در هر مکان کاری از جمله کارگاه‌های عمرانی، وجود سیستم انتقادات و پیشنهادات برای کارکنان، برای اطلاع از نظریات مختلف افراد در مورد مسائل مختلف جاری در محیط کار، برای بهبود و پیشرفت کار، لازم و ضروری است. نحوه انتقال انتقادات و پیشنهادات در کارگاه‌های عمرانی می‌تواند به شکل‌های زیر صورت گیرد: صندوق انتقادات و پیشنهادات، از طریق روش‌هایی مانند: صندوق صوتی، پست الکترونیکی (ایمیل)، پیام



کوتاه، مراجعه به وب سایت شرکت (در صورت وجود) و ...، نوشتار مکتوب به انتقادات با ذکر نام نویسنده، ارائه شفاهی انتقادات و پیشنهادات به مدیران کارگاه. طبق نظر سنجی انجام گرفته، دو روش اول ذکر شده در کارگاه‌های عمرانی، کاربردی ندارد. در صورتی که انتقاد و یا پیشنهادهای مؤثر و سازنده برای کارگاه عمرانی از این طریق صورت گیرد، بهتر است برای کارکنانی که از طریق این روش، مشارکت و اهمیت خودشان به مسائل موجود در کارگاه را نشان داده‌اند، انواع پاداش را در نظر گرفت.

نظرسنجی از کارکنان: نظرسنجی از کارکنان در مورد شرایط و مسائل مختلف در کارگاه عمرانی، علاوه بر سیستم انتقادات و پیشنهادات، برای بهبود شرایط موجود لازم و ضروری است. مدیر پروژه یا سرپرست کارگاه، با بررسی شرایط و مسائل مختلف موجود در کارگاه عمرانی، فرم نظرسنجی از کارکنان در موارد مختلف: شرایط کاری، کمبودها و مشکلات، نحوه مدیریت کارگاه عمرانی، راه حل برای مشکلات مختلف و... را تنظیم کرده و در فواصل زمانی مرتب در اختیار کارکنان قرار می‌دهند. حالت دیگر این روش، می‌تواند سیستم نظرسنجی از کارکنان در هنگام وقوع مشکلات مختلف برای ارائه راه حل باشد که با توجه به ماهیت کار در کارگاه‌های عمرانی که معمولاً با مشکلات کاری مختلف سروکار دارند، بهتر است از سیستم نظرسنجی مستمر از کارکنان استفاده کرد. طبق نظرسنجی انجام گرفته، در کارگاه‌های عمرانی کشور، به نظرسنجی و نظرات کارکنان، متأسفانه اهمیتی داده نمی‌شود. نیاز سنجی و شناخت کمبودها در کارگاه عمرانی: می‌توان فرد یا افرادی را به صورت پاره وقت استخدام کرد که وظیفه شناسایی و پیدا کردن نیازها و کمبودهای کارگاه عمرانی راداشته باشند. این افراد ابتدا به بررسی امکانات موجود در کارگاه در بخش‌های مختلف پرداخته و سپس با بررسی و مطالعه استانداردها و امکانات موجود در کشور و با پرسش از افراد خبره، به ارائه راهکار برای برطرف کردن کمبودها می‌پردازند.

حفظ ایمنی و بهداشت

یعنی اولاً، حقوق و دستمزد متناسب با تخصص، مهارت، تجربه و سابقه کار افراد تعیین شود و ثانیاً، ضوابط و شرایط برای اعطای آنها یکسان باشد.

مراحل مختلف طراحی سیستم حقوق و دستمزد:

۱- ارزشیابی شغل: منظور از ارزشیابی شغل، فرآیندی است که به وسیله آن ارزش و اهمیت نسبی مشاغل مختلف در کارگاه عمرانی تعیین می‌گردد تا پرداخت به هر شغل، با ارزش آن شغل برای کارگاه عمرانی متناسب باشد.

۲- بررسی نرخ حقوق و دستمزدهای متداول در صنعت: میزان پرداخت به کارکنان کارگاه عمرانی باید بامیزان پرداخت سایر کارگاه‌های عمرانی رقیب به کارکنانشان قابل مقایسه باشد.

انواع بیمه برای کارکنان در کارگاه‌های عمرانی: علاوه بر بیمه اجباری سازمان تأمین اجتماعی، از انواع بیمه‌های دیگری می‌توان برای کارکنان کارگاه‌های عمرانی در نظر گرفت مانند: بیمه تکمیلی درمانی، بیمه مسؤلیت اجرا، بیمه عمر و بیمه حوادث. اعطای وام در کارگاه‌های عمرانی: منوط به شرایط مالی کارگاه عمرانی، منطقی به نظر می‌رسد که برای کارکنان شاغل در کارگاه عمرانی، انواع وام‌ها بی‌مانند: وام اتومبیل، وام خرید مسکن، وام اجاره مسکن، وام ضروری و غیره را در نظر گرفت.

در صورت اعطای این نوع وام‌ها باید شرایط آسانی برای افراد خواهان این وام‌ها در نظر گرفت تا عده زیادی از کارکنان کارگاه که عمده آنها از قشر آسیب‌پذیر جامعه هستند بتوانند از این نوع وام‌ها در جهت بهبود شرایط زندگی‌شان استفاده کنند. تأمین امکانات رفاهی (مزایا) برای کارکنان کارگاه‌های عمرانی: به منظور بالا بردن انگیزه و تعهدکاری و در نتیجه افزایش بازده عملکرد کارکنان، بهتر است علاوه بر پرداخت حقوق و دستمزد، به فکر تأمین امکانات رفاهی دیگر نیز برای کارکنان کارگاه‌های عمرانی بود. منوط به شرایط مالی کارگاه عمرانی، امکانات رفاهی (مزایا) مانند این موارد رایباید برای کارکنان در نظر گرفت: بن غیر نقدی ماهیانه، کمک هزینه (هدیه) ازدواج، کمک هزینه تحصیلی فرزندان، تسهیلات فرهنگی و ورزشی، کمک هزینه سفر کارمند به همراه افراد خانواده. طبق نظر سنجی انجام گرفته، مورد اول ذکر شده، متداول‌ترین روش است.

تشویق افراد واجد شرایط در کارگاه‌های عمرانی: بنا بر شرایط مختلف از جمله: رضایت از عملکرد کارکنان، پیشرفت قابل قبول پروژه، اتمام به موقع و یا حتی زودتر از موعد مقرر فعالیت خاصی در پروژه، پرداخت‌های مالی خوب از طرف کارفرما، تشخیص مدیر پروژه یا سرپرست کارگاه بر لزوم تشویق همه کارکنان یا یک عده خاص به منظور بالا بردن بازده عملکرد پروژه و ... می‌بایست در کارگاه‌های عمرانی، همه کارکنان یا تعدادی از کارکنان واجد شرایط مورد تشویق و پاداش قرار گیرند. نحوه تشویق و پاداش افراد واجد شرایط بنا بر موقعیت و شرایط می‌تواند به صورت این موارد صورت گیرد: تشویق افراد واجد شرایط به صورت پرداخت‌های نقدی، تشویق افراد واجد شرایط به صورت در نظر گرفتن شرایط رفاهی از قبیل: مسافرت، امکانات تفریحی و ...، تشویق افراد واجد شرایط به صورت ارتقا درجه شغلی، تشویق افراد واجد شرایط به صورت بالا بردن حقوق دریافتی.



رعایت مفاد مبحث دوازدهم مقررات ملی ساختمان (ایمنی و حفاظت در حین اجرا) به همراه آیین‌نامه حفاظتی کارگاه‌های ساختمانی در انجام عملیات ساختمانی به منظور تأمین ایمنی، بهداشت و حفظ محیط زیست، لازم الاجرا است. به منظور حفظ بهداشت کارکنان شاغل در کارگاه‌های عمرانی، این موارد نیز توصیه می‌گردد: (۱) انجام معاینات پزشکی رایگان و با دوره‌های زمانی مشخص برای کارکنان. (۲) حفظ نظافت و پاکیزگی مکان‌هایی نظیر سرویس‌های بهداشتی، سالن‌های غذاخوری، محل اقامت و استراحت کارگران و دفاتر کارگاه و ... از طریق گماشتن افراد مسؤؤل. (۳) استفاده از ظروف و لیوان یک بار مصرف برای خوردن و آشامیدن. (۴) تدارک بیمه تکمیلی درمانی برای کارکنان. (۵) انجام معاینات لازم پزشکی کارکنان و ارائه گواهی پزشکی قبل از به استخدام در آمدن در کارگاه عمرانی.

فرآیند پرداخت حقوق و دستمزد

سیستم حقوق و دستمزد باید به گونه‌ای طراحی شود که از این ویژگی‌ها برخوردار باشد: ۱- برای امرار معاش کافی باشد و بتواند نیازهای اولیه کارکنان به خوراک، پوشاک، مسکن و ایمنی را برآورده سازد. ۲- ایجاد انگیزه نماید و باعث تشویق کارکنان به عملکرد بهتر شود، اقتصادی و مؤثر باشد، یعنی اولاً با توان مالی کارگاه عمرانی و ثانیاً با توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان متناسب باشد، طوری که در مقابل حقوق و دستمزدی که پرداخت می‌شود، حداکثر بازدهی به دست آید. ۳- کارگاه عمرانی را قادر سازد با کارگاه‌های عمرانی دیگر رقابت کند، یعنی سیستم حقوق و دستمزد در مقایسه با سیستم حقوق و دستمزد کارگاه‌های عمرانی مشابه، بهتر یا حداقل دارای همان جذابیت‌ها باشد. طبیعی است که این امر، در جذب و حفظ نیروها مؤثر است، ۴- منطقی باشد و کارکنان منطقی بودن آن را بپذیرند، ۵- منصفانه و عادلانه باشد.

فرآیند انضباط و رسیدگی به تخلفات کارکنان

نتیجه

وجود منابع انسانی برای صنعت ساخت و ساز و انبوه سازی شهری ضروری است. از طریق اجرای فلسفه برنامه ریزی هدفمند برای مدیریت منابع انسانی، می توان به یک سازگاری قابل قبول میان خواسته های کارفرمایان و کارکنان رسید. امروزه باید سعی شود که برای کارکنان، یک محیط دوست داشتنی برای کار کردن ایجاد کرد و زمینه های مساعد برای به وجود آوردن کارکنان پربازده و کارا، ایجاد کرد. پیدا کردن روش تهییج و ایجاد انگیزه و علاقه برای کار کردن کارکنان، فلسفه اصلی مدیریت منابع انسانی است. هر چه قدر که شرکت های عمرانی برای منابع انسانی خویش از روش های گوناگون که در جهت رشد و اعتلا و بالا بردن سطح رفاه و امنیت شغلی آنها باشد استفاده کنند، با این کار نه تنها به رشد و پیشرفت کارکنان و آینده شغلی آنها پرداخته اند، بلکه با این کار میزان انگیزه و تعهد آنها نسبت به محل کارشان را بالا برده و موجب افزایش بازدهی آنها می شوند و در نهایت هم در بازار رقابت با دیگر شرکت ها در استخدام نیروی کار، جلو افتاده اند و هم به اهداف ایده آل خود راحت تر دست پیدا خواهند کرد.

مراجع

- [۱] سعادت، اسفندیار؛ مدیریت منابع انسانی، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت)، تهران، ویرایش سیزدهم، ۱۳۸۶
- [۲] سید جوادین، سید رضا؛ مبانی مدیریت منابع انسانی، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ویرایش پنجم، ۱۳۸۸.
- [۳] دفتر تدوین و ترویج مقررات ملی ساختمان؛ مبحث دوازدهم: ایمنی و حفاظت کار در حین اجرا، نشر توسعه ایران، تهران، ویرایش سوم، ۱۳۸۶.

در موقع تعیین و اعمال مجازات هرگز نباید فراموش کرد که هدف، اصلاح رفتاری است که مانع دستیابی به اهداف کارگاه عمرانی یا کندی در وصول به آن گردیده است. متأسفانه، طبق نظرسنجی انجام گرفته، کارگاه های عمرانی در مقابل تخلفات کارکنان اهل مدارا کردن نمی باشند و کارکنان متخلف را به سرعت اخراج می کنند. انضباط مثبت (انضباط بی مجازات): فرآیند انضباط مثبت معمولاً از سه مرحله تشکیل می شود.

مرحله اول: جلسه ای با حضور رئیس و مرئوس تشکیل گردیده، ضمن طرح موضوع، در باره آن بحث می شود. مرئوس قبول می کند که مشکلی در رفتار او وجود دارد و قول می دهد که آن را رفع کند. رئیس از سرزنش مرئوس و تهدید به اقدامات انضباطی شدید خودداری می کند. اگرچه ممکن است رئیس یادداشتی از نتایج مذاکرات بردارد، گزارش کتبی از این جلسه در پرونده کارمند درج نمی گردد.

مرحله دوم: چنانچه بعد از جلسه اول، رفتار کارمند همچنان نامطلوب باشد، رئیس، نشست دومی با مرئوس خواهد داشت تا معلوم شود چرا راه حلی که هر دوی آنها معتقد بودند گره گشای مساله خواهد بود، موثر واقع نگردیده است. ولی علاوه بر مذاکرات شفاهی، در خاتمه این جلسه، یک یادداشت کتبی نیز تسلیم کارمند می گردد.

مرحله سوم: چنانچه جلسات قبلی بی اثر باشد و تغییری در رفتار نامطلوب کارمند به وجود نیاید، در مرحله سوم، یک یا دو روز مرخصی با حقوق به وی داده می شود تا به آینده خود فکر کند و تصمیم بگیرد که آیا می خواهد با اصلاح رفتار خویش به خدمت خود در کارگاه عمرانی ادامه دهد یا خیر. با پرداخت حقوق، کارگاه عمرانی حسن نیت نشان داده، علاقه خود را به ماندن کارمند در کارگاه عمرانی نشان می دهد و در ضمن از بروز احساس ناخوشایندی که ممکن است بر اثر عدم دریافت حقوق در وی به وجود آید جلوگیری می کند. معمولاً از کارمند خواسته می شود که بعد از یک روز مرخصی، در محل خدمت حاضر شود و تصمیم خود را مبنی بر ماندن در کارگاه عمرانی یا ترک آن اعلام دارد. اگر بعد از تصمیم به ادامه خدمت، رفتار نامطلوب کارمند باز هم ادامه یافت، رئیس با اعتقاد بر اینکه کارمند در قبال کارگاه عمرانی احساس مسئولیت نمی کند، عذر وی را خواهد خواست. اقدامات انضباطی باید مرحله ای و تضافی باشد: اگرچه نوع و شدت مجازاتی که تعیین می گردد باید متناسب با خطایی باشد که فرد مرتکب شده، ولی قدر مسلم این است که نباید به خاطر اولین خطایی که از کسی در کارگاه عمرانی سر می زند، اشد مجازات برای او در نظر گرفته شود یا اخراج گردد. محیط اجتماعی و روانی در کارگاه های عمرانی: مسلماً هر چه قدر محیط کاری کارکنان، آرام تر و کمتر دارای تنش و استرس های کاری یا غیر کاری باشد، میزان رضایت مندی افراد از کار کردن در محیط کارگاه عمرانی افزایش می یابد، بازدهی افراد بالاتر می رود و تخلفات انضباطی کمتری نیز شکل می گیرد. عوامل متعددی را می توان در ایجاد محیط اجتماعی و روانی پرتنش و استرس در کارگاه های عمرانی مؤثر دانست که مهم ترین آنها عبارتند از: وجود مدیرانی در کارگاه عمرانی که فاقد خویشتنداری و توانایی کنترل تنش ها و رهبری مؤثر گروه می باشند، شرایط مالی نامناسب کارگاه، در معرض فشار قراردادن مدیران کارگاه عمرانی از سوی مقام های بالاتر که منجر به انتقال تنش و اضطراب از مدیران کارگاه به کارکنان می شود، وجود کارکنان پرحاشیه که دارای ناهنجاری های رفتاری می باشند.

گردآورنده: نرگس اسمی

عوامل مؤثر در افزایش یا کاهش بهره وری نیروی انسانی

تلاش برای بهبود و استفاده مؤثر و کارآمد از منابع گوناگون چون نیروی کار سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات، هدف تمامی مدیران سازمانهای اقتصادی و واحدهای تولیدی صنعتی و مؤسسات خدماتی می باشد. وجود ساختار سازمانی مناسب، روشهای اجرایی کارآمد، تجهیزات و ابزار کار سالم، فضای کار متعادل و از همه مهمتر نیروی انسانی واجد صلاحیت و شایسته از ضروریاتی می باشند که برای نیل به بهره وری مطلوب باید مورد توجه مدیران قرار گیرد. مشارکت کارکنان در امور و تلاشهای هوشیارانه و آگاهانه آنان همراه با انضباط کاری می تواند بر میزان بهره وری و تعمیر برای بهبود بهره وری بویژه در یک محیط متلاطم و توأم با ناامنی تأثیر گذارد. روح فرهنگ بهبود بهره وری باید در کالبد سازمان دمیده شود که در آن میان نیروی انسانی هسته مرکزی را تشکیل میدهد.

یکی از مهمترین اهداف در هر سازمان ارتقاء سطح بهره وری آن است و با توجه به اینکه انسان در ایجاد بهره وری نقشی محوری دارد درخواستهای او در سازمان اثری کلیدی بجا می گذارد. در این مقاله به صورت خلاصه به تعاریف، تاریخچه، اهمیت بهره وری و همچنین عوامل مؤثر در ارتقاء ایجاد شرایط لازم برای بهبود بهره وری نیروی انسانی و عوامل مؤثر بر کاهش بهره وری نیروی انسانی می پردازیم.

بهره وری

اهمیت بهره وری

بهره وری برای اولین بار در سال ۱۷۶۶ میلادی توسط کوتیرنی مطرح شد و در سال ۱۸۸۳ لیتر LITRE بهره وری را قدرت و توانایی تولید کردن بیان کرد و در سال ۱۹۰۰ ارلی بهره وری را ارتباط این بازده و وسایل به کار رفته برای تولید این بازده عنوان کرد.

در عصر حاضر بهره وری را یک روش، یک مفهوم و یک نگرشی در باره کار و زندگی می نامند و در واقع به آن به شکل یک فرهنگ و یک جهان بینی می نگرند، بهره وری در همه شئون، کار و زندگی فردی، اجتماعی می تواند دخیل باشد و یک شاخص تعیین کننده درآمد سرانه هر کشور است و برای افزایش بهره وری ملی هر کشور باید درآمد سرانه آن کشور افزایش یابد.



بهره وری عبارت است از به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی و تمهیدات به طریق علمی به منظور کاهش هزینه ها و رضایت کارکنان، مدیران و مصرف کنندگان. در تعاریف دیگر، بهره وری نیروی انسانی را حداکثر استفاده مناسب از نیروی انسانی به منظور حرکت در جهت اهداف سازمان با کمترین زمان و حداقل هزینه تعریف نمودند.

بر اساس دیدگاه سازمان بهره وری ملی ایران، بهره وری یک نگرش عقلانی به کار و زندگی است. این مشابه یک فرهنگ بوده که هدف آن هوشمندانه تر کردن فعالیتها برای یک زندگی بهتر و متعالی است. بهره وری عبارت است از به دست آوردن حداکثر سود ممکن از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات زمان، مکان و ... به منظور ارتقاء رفاه جامعه، به گونه ای که افزایش آن به عنوان یک ضرورت، در جهت ارتقاء سطح زندگی انسانها و ساختن اجتماعی همواره مدنظر صاحبان نظران سیاست، مدیریت و اقتصاد قرار دارد.

عوامل مؤثر بر افزایش بهره وری نیروی انسانی

در تعیین عوامل مؤثر بر بهره وری نظرات متفاوتی وجود دارد و هر یک از دانشمندان و صاحب نظران عواملی را به عنوان عامل مؤثر مشخص کرده اند و به طور اجمال عواملی چون آموزش شغلی مستمر مدیران و کارکنان، ارتقاء انگیزش میان کارکنان برای کار بهتر و بیشتر، ایجاد زمینه های مناسب جهت ایجاد خلاقیت مدیران و کارکنان، برقراری نظام مناسب پرداخت مبتنی بر عملکرد و برقراری نظام تنبیه و تشویق، وجدان کاری و انضباط اجتماعی تحول در سیستم و روشها که نقش حساس و کلیدی دارند، تقویت حاکمیت و تسلط سیاستهای سازمان بر امور، صرفه جوئی به عنوان وظیفه ملی در بهره وری مؤثر می باشد.

مهمترین عوامل مؤثر در کاهش بهره‌وری



مهمترین و عمده‌ترین عامل کاهش بهره‌وری منابع انسانی نامتوازن بودن درآمد و هزینه است که مهمترین عامل در انگیزش منابع انسانی است. پس از آن مهمترین عوامل مؤثر در کاهش بهره‌وری در داخل یک سازمان به شرح زیر است:

– وجود تبعیض بین کارکنان (ناشی از ضعف مدیریت)

– ناامنی شغلی

– موفق نبودن و بی میلی بر برنامه ریزی های میان مدت یا بلند مدت (ضعف مدیریت)

– مساعد نبودن محیط کاری مناسب

– عدم توجه به نیازهای واجب کارکنان

– کنترل نکردن (بی ثباتی در برنامه های کنترلی)

– ناهماهنگی رشته تحصیلی و شغلی

– استفاده نکردن از تخصص ها در مشاغل مربوط (ضعف مدیریت)

– بی برنامه‌گی مدیریت

– فقدان کارآموزی (ضعف مدیریت)

– ناهماهنگی استعدادهای فردی و شغلی (ضعف مدیریت)

– بی کفایتی سرپرست

– بی علاقه‌گی به کار فعلی و انتقال پی در پی نیروی انسانی

تقریباً تمامی عوامل کاهش بهره‌وری نیروی انسانی به ضعف مدیریت ارتباط دارد. در این میان باید رابطه فرد با سازمان ارتباطی متقابل و دوطرفه باشد. مدیر موفق کسی است که محیط فرهنگی سازمان خود را که عاملی بسیار مؤثر در رفتارهای کارکنان است عمیقاً بشناسد و درک کند و آن را در جهت اجرای برنامه های سازمان بکار گیرد. حقوق و مزایای افراد باید بر اساس ماهیت شغل، تخصص، تجارب و عملکرد افراد در برابر تغییرات و برنامه ها معین شود. اگر عملکرد افراد به دقت ارزیابی نشود و مطابق شایستگی به آنان امتیاز داده نشود یا به تعبیر دیگر افراد شایسته از امتیازات بیشتر در سازمان برخوردار نشوند در آن سازمان به تدریج فرهنگ کم کاری بوجود می آید.

پایین بودن حقوق و دستمزد در ایران در قیاس با شاخص هزینه زندگی در سالهای اخیر موجب کم کاری و یافتن شغل های دوم و سوم شده است که نهایتاً موجب خسته تر شدن نیروی کار، کاهش بازدهی و بروز مشکلات روحی و روانی برای نیروی کار در خانواده های آنها شده است و نتیجتاً بر روی بهره‌وری نیروی کار تأثیری منفی گذاشته است. اگر نتوانیم نیازهای رفاهی و معیشتی نیروی کار، نظام شایسته‌سالی عدالت و انصاف را بر اساس یک نظام جامع ارزیابی عملکرد در سازمانها عملی سازیم به افزایش بهره‌وری امید نمی توان داشت.

ولی تمام مؤلفان این رشته تقریباً در این باب اتفاق نظر دارند که برای افزایش سطح بهره‌وری تنها یک علت خاصی را نمی توان ارائه نمود بلکه عنوان می کنند که ارتقاء بهره‌وری را باید معلول ترکیبی از عوامل گوناگون دانست.

● رفتار مطلوب و کردار درست رهبران و مدیران: مسئولیت خطیر مدیریت و رهبری باید به افرادی سپرده شود که ضمن برخورداری از ویژگیهای شخصیتی خاص، شیوه های رهبری و مدیریت مناسب را به کار گیرند و از نظر اخلاقی نیز الگو باشند.

● فراهم کردن شرایط لازم پیشرفتهای شغلی برای همه افراد: باید دوره های آموزش ضمن خدمت و آموزش کارکنان را به عنوان یک امر حیاتی و مستمر و مداوم تلقی کرد، زیرا تنها از طریق آموزش می توان تلاشهای کارکنان را با امکانات موجود و پیشرفتهای علمی جدید هماهنگ کرد.

● باید کلیه وظایف و دستورات عملیها و مقررات و قوانین برای کارکنان واضح و روشن باشد و هیچ جای ابهامی برای آنها وجود نداشته باشد.

● در زمان استخدام سعی شود افراد کارآمد و متخصص جذب شوند جهت انتخاب آنها اجرای آزمونهای شفاهی و کتبی ضرورت دارد.

● سعی شود تا کارکنان را در تصمیم گیری ها و تدوین اهداف و برنامه ها مشارکت داد. نتیجه این عمل باعث خواهد شد که کارکنان در اجرای فعالیتهای احساس مسئولیت کنند و در دستیابی به اهداف سازمانی تلاش بیشتری بروز دهند.

● کیفیت بالای زندگی کاری: مفهوم کیفیت زندگی کاری بیانگر اهمیت احترام قائل شدن برای مردم در محیط های کاریشان است. به طور خلاصه می توان گفت: مواردی که در بالا بردن کیفیت زندگی کاری تأثیر گذار می باشد به شرح ذیل است:

– پرداخت مناسب و عادلانه بر انجام خوب یک کار

– وضعیت کاری سالم و ایمن

– امکان یادگیری و استفاده از مهارتهای جدید

– ایجاد انسجام اجتماعی در سازمان

– آماده کردن امکانات رشد و پیشرفت و ترقی برای کارکنان

– حفظ حقوق فردی

– تعادل در تقسیم زمان کاری و زمان بیکاری مجاز

– ایجاد غرور کاری و سازمانی

– باید از برنامه های گردشی شغلی، غنای شغلی و توسعه شغلی در جهت افزایش توان و مهارت کارکنان و همچنین جهت افزایش اعتماد به نفس کارکنان استفاده نمود.

– برقراری نظام مناسب پرداخت مبتنی بر عملکرد و برقراری نظام تنبیه و تشویق

– تحول در سیستم و روشها که نقش حساس و کلیدی دارند.

– وجدان کاری و انضباط اجتماعی که عاملی خود کنترلی است.

بهبود و ارتقای بهره‌وری مستلزم کوشش و تلاش برنامه ریزی شده همه جانبه از سوی افراد و مسئولین ذیربط است که خود نیازمند بهبود شرایط کار و تغییر محرکه ها و روشهای انگیزشی کارکنان، بهبود نظامها، قوانین، بخشنامه ها، دستورالعملها روشها، فناوری و غیره می شود.

شرایط لازم برای بهبود بهره وری نیروی انسانی

تحلیل ابر داده ها برای افزایش کارایی در سازمانها

• ارتباط با کارمندان

با کارمندان خود رو راست باشید و قبل از پخش شایعات به این ابهامات پاسخ دهید. هنگامی که برنامه در حال اجرا می باشد بازخورد را بطور مثبت و سازنده به واحد خود ارائه دهید. در ارتباط با موقعیت سازمان، اطلاعات کارمندان را بهنگام سازید. نه تنها سؤالات آنها را پاسخ گوئید بلکه نظرات آنان را نیز پذیرا باشید و فرصت ابراز نظر به کارکنان داده شود و در خلال انجام کار آنها را تشویق کنید تا باز خور و نظرات نو ارائه نمایند و در باره مسائل و نیازهای خود صحبت کنند. همیشه مدیر را در جریان پیشرفت برنامه قرار دهید. نیازهای سازمان را تشریح کنید. در برخورد با مسائل با توجه به راه حلهای ارائه شده آماده باشید. افزایش توان کار را مطرح و در هنگام نیاز همکاری کنید.

• تعهد

برای موفقیت در یک برنامه بهبود بهره وری، شما همچنین به تعهد شخصی و قلبی افراد درگیر در برنامه خود نیازمند هستید. ابتدا حسن تعهد خود را بیازمایید. باید قلباً باور داشته باشید که برنامه شما جامه عمل خواهد پوشید. شما و کارمندان انسانهای درستی برای انجام این کار هستید و اینکه این برنامه و موفقیت آن برای سازمان شما ضروری و حیاتی می باشد. تعهد را در میان اعضای گروه از طریق هدفگذاری؛ طرحریزی ایجاد کنید و تداوم ببخشید. وظایف مناسب افراد را بطور ماهرانه به عهده آنان واگذار نمایید. کار را به کسانی ارجاع نمایید که از عهده انجام آن کار برآیند. بیوسته اهمیت برنامه را در کل و وظیفه هر یک را به طور فردی یادآور شوید. تعهد هنگامی خود را نشان خواهد داد که گروه بر یک بحران فایق آید و این امر فقط بر اثر پیش بینی های انجام شده ممکن می باشد. از طرف دیگر هیچ چیز مانند شاهد بر باد رفتن زحمات خویش بودن در مقابله با یک مشکل پیش بینی نشده باعث کشتن تعهد نمی شود. سؤال کنید که بجای کار اشتباه است؟ از کجا باید می دانستیم که چنین اتفاقی روی خواهد داد؟ چگونه می توانیم از آن جلوگیری کنیم؟ و ... در طول مدت انجام کار، خود را الگویی جهت دقت و عملکرد کارمندان خود - آنگونه که از آنها توقع دارید - قرار دهید. وقتی که تعهد خود را در عمل نشان دادید، آخرین آثار بدبینی نیز در میان افراد شما از بین خواهد رفت.

• تداوم

بهبود بهره وری یک اتفاق نیست بلکه مستلزم داشتن راه و روش خاصی است. بسیاری از سازمانها مشاورانی از خارج استخدام می کنند، برنامه های کامپیوتری آماده و گرانبها خریداری می نمایند، تمام موفقیتهای اولیه را با هیاهوی بسیار اعلام می کنند و این در واقع بدست فراموشی سپردن برنامه قلبی، به هنگام شروع یک برنامه جدید است. در نتیجه انتظار بر این است که از این به بعد مدت قابل توجهی را صرف نظارت بر پیشرفت برنامه نمایید. بر اجرای کار، وقوف کامل داشته باشید، در هنگام بروز مشکلات، نیروها را جهت دهی کنید و وقتی که توان افرادتان به سستی می گراید به آنها نیروی تازه بدهید. از شکستهای خود درس بگیرید و هر یک از موفقیتهای خود را تبدیل به یک روش علمی و استاندارد نمایید.



پیشرفت تکنولوژی این روزها در همه حوزه ها تاثیرات خود را نشان می دهد. یکی از بخش هایی که به تازگی استفاده از تکنولوژی در آن رواج یافته، واحد منابع انسانی در شرکت های بزرگ است. در واقع مجموعه های کلان تلاش می کنند با استفاده از وسایل مختلف، اطلاعات جامعی را در مورد کارمندان خود به دست آورند. شرکت ها سپس با تحلیل داده های گردآوری شده، کارایی افراد را مورد بررسی قرار می دهند و سعی می کنند راهکارهایی را ایجاد نمایند تا بهره وری در مجموعه تحت فرمانشان بالاتر رود.

برای مثال برخی از شرکت ها سنسورهایی را در کارتی که بر روی سینه کارمندان نصب می شود، قرار می دهند و بدین شکل رفتار آنان در محیط کار را تحت نظر می گیرند. این سنسورها قادرند حرکت های کارمند را ثبت کنند و حتی تشخیص دهند که او با چه کسانی صحبت کرده و از چه تن صدایی استفاده کرده است.

BANK OF AMERICA یکی از شرکت هایی به شمار می رود که از این تکنیک بهره گرفته است. آنها با تحلیل اطلاعات جمع شده، دریافته اند کارمندان که به صورت گروهی به استراحت می پردازند، عملکرد بهتری در کار خود دارند. این شرکت بر اساس همین موضوع، استراحت گروهی را در قالب یک قانون در مجموعه خود پیاده سازی کرد و در نهایت توانست بهبودی ۲۳ درصدی را در کارایی نیروی انسانی به وجود بیاورد.

یکی دیگر از مجموعه هایی که از چنین تکنولوژی هایی استفاده می کند، شرکت **TESCO** در ایرلند است. این مجموعه که یک فروشگاه زنجیره ای است، بازوبندی را به کارمندان خود می دهد که در انجام کارها، بسیار به کمکشان می آید. این بازو بند قرار است اقلامی که کارمندان از روی قفسه ها بر می دارند را شناسایی کند و بر اساس همین اطلاعات، زمان انجام پروژه ها را تخمین زند و وظایف را بین افراد تقسیم نماید.



اما آیا چنین برخوردی با کارمندان صحیح است؟ آیا جمع آوری اطلاعات، باعث آزردهی خاطر آن ها نمی شود؟

در پاسخ باید گفت اگر اطلاعات گردآوری شده در راستای درستی مورد استفاده قرار گیرند، بی شک می توانند برای خود کارمندان نیز سودآور باشند. برای مثال تشخیص فرآیندهای تکراری در یک کار و حذف آن ها می تواند کارایی افراد را افزایش دهد و محیطی شاداب تر را برای آن ها به وجود آورد.

اما همواره این نگرانی وجود دارد که شرکت ها از چنین اطلاعاتی برای گیر انداختن کارمندان خود استفاده نمایند و تلاش کنند با مدرک از زیر کار در رفتن آن ها را به اثبات رسانند. در چنین شرایطی بعید به نظر می رسد که تکنولوژی بتواند کمک شایانی به بهبود شرایط شرکت کند و صرفاً باعث ایجاد محیطی تنش زا می شود.

جالب است بدانید با فراگیر شدن استفاده از تکنولوژی در واحد منابع انسانی، سازندگان بسیاری در تلاش هستند تا دستگاه های متنوعی را برای این موضوع، تولید نمایند. FUJITSU یکی از همین شرکت ها است.

این شرکت به تازگی محصولی به نام **UBIQUITOUSWEAR** را ارائه کرده که به کارفرمایان اجازه می دهد با استفاده از شتاب سنج، دوربین، میکروفون و فشار سنج، کارمندان خود را مورد بررسی قرار دهند.

UBIQUITOUSWEAR بر اساس دما، رطوبت، ضربان قلب و حرکت کارگران می تواند تشخیص دهد که چه زمانی آن ها تحت فشار استرس هستند. این سیستم همچنین قادر است فشاری که به بدن کارمندان وارد می شود را اندازه گیری نماید و در صورتی که خطری افراد را تهدید کند، هشدارهای لازم را ارائه دهد.

جمع آوری اطلاعات از کارمندان باعث ایجاد کسب و کارهای دیگری نیز شده است. برای مثال شرکت **CORNERSTONE** نرم افزاری را طراحی کرده که قادر است با تحلیل پانصد میلیون دیتا، الگوهای لازم برای انجام کار را تشخیص دهد و در فرآیند استخدام پیش بینی های لازم را در اختیار کارفرما قرار دهد تا بدین شکل وی قادر باشد بهترین گزینه ممکن را برای شرکت خود جذب نماید.

ژاپن و کاربرد یافته های مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت

کردآورنده: پریسا مقدم

ژاپن کشوری کوچک است که کمتر از دو برابر کشور ما جمعیت و مساحتی نزدیک به یک چهارم کشور ما دارد. ویژگی های نظام مدیریت منابع انسانی در ژاپن تا حدود زیادی متأثر از میزان رشد، ساختار سنی و وضعیت اشتغال همین جمعیت است و در کنار آن امکانات توسعه فراگیر و همه جانبه و نیز چگونگی تجهیز و بهره‌وری این امکانات مطرح می‌شود. لذا برای ورود به بحث مدیریت منابع انسانی در ژاپن، آشنایی با ویژگی های جمعیتی و وضعیت اشتغال منابع انسانی آن ضروری می‌نماید.

ساعات کاری و مرخصی ها

در شرکت های نفتی ژاپن ثبت ساعات کار منابع انسانی با دقت صورت می‌پذیرد. این امر البته با سیستم حضور و غیاب در کشورهای در حال توسعه تفاوت ماهوی دارد. در صنعت نفت ژاپن این امر نه فقط برای اطمینان از حضور فیزیکی منابع انسانی است، بلکه اهداف مهمی مانند مدیریت پروژه (اندازه‌گیری پیشرفت آن)، کنترل هزینه‌های پروژه، تجزیه و تحلیل بهره‌وری و... مد نظر قرار می‌گیرد.

"شرکت JGC" سیستم MH را راهی برای پاسخ به سوالات کلیدی در پروژه‌های خود و برآورد هزینه‌های مهندسی، مواد، ساخت و سایر موارد می‌داند. بطور کلی سیستم MH بازده مفیدی برای پیشرفت تجاری، گزارش به مدیران ارشد شرکت، قسمت منابع انسانی شرکت (برای تخصیص منابع انسانی در موارد کمبود)، مدیریت پروژه (برای گزارش میزان پیشرفت) دارد و با استفاده از آن می‌توان میزان ساعات واقعی موردنیاز برای پروژه‌های آتی و هزینه‌های مربوط به آن را محاسبه کرد.

در "شرکت کاتالیست و مواد شیمیایی" و "شرکت JGC" میزان ساعات کار در ادارات و دفاتر ۴۰ ساعت در هفته است. این میزان در سایت‌ها، به ۴۸ ساعت می‌رسد. بجز سایت‌ها، سایر ادارات می‌توانند محدوده ساعت کار خود را براساس زمان اصلی (CORE TIME) که از ساعت ۱۰ تا ۱۵ است تعیین کنند. ساعت ناهار در هر حال از ۱۳-۱۲ است. روزهای آخر هفته (شنبه و یکشنبه) و تعطیلات ملی مانند سایر شرکت‌های ژاپنی تعطیل هستند. علاوه بر این، سه روز هم تعطیلی ویژه وجود دارد.

حداقل مرخصی سالیانه در ژاپن ۸/۵ روز است ولی در شرکت‌های مختلف این میزان متفاوت است. مثلاً در "JGC" این میزان از ۱۰ روز شروع می‌شود. بهر حال معیار اصلی این است که کارکنان باید حداقل ۸۰٪ روزهای کاری را در شرکت حضور داشته باشند. ضمناً در صورت عدم استفاده از مرخصی استحقاقی می‌توان آن را تا دو سال ذخیره کرد. استفاده از مرخصی‌های مازاد شده محدود به موارد بیماری و درمان خواهد بود. مرخصی‌های اضطراری هم پیش بینی شده است: استراحت پس از انجام یک پروژه (۳ روز)، ازدواج (۵ روز)، تولد بچه (۳ روز)، سوگواری (۱ تا ۵ روز)، انتقال به سایر قسمت‌ها (۴ تا ۵ روز) و مرخصی برای تجدیدقوا (حسب مورد). ضمناً مرخصی برای نگهداری از بچه تا ۱/۵ سالگی کودک برقرار است و همینطور برای نگهداری از افراد فامیل تا ۱ سال اعطا می‌شود. در این مدت به کارمند هیچ نوع حقوق و مزایا داده نمی‌شود ولی مزایای بیمه تامین اجتماعی تعلق می‌گیرد.



ژاپن در میان کشورهای پیشرفته فرانسه، آلمان، هلند، انگلستان، آمریکا و منطقه پولی یورو، پایین‌ترین نرخ بیکاری منابع انسانی را دارد و بنحوی توانسته بر این بحران غلبه کند.

نظام بازنشستگی در ژاپن هم بر موازنه منابع انسانی آن تأثیرگذار است. سن بازنشستگی در سال ۱۹۸۵، ۵۵ و در سال ۲۰۰۱، ۶۰ سال بوده که اکنون به ۶۵ سال افزایش یافته است. امروزه تمایل فزاینده‌ای در شرکتها جهت استخدام مجدد منابع انسانی از طریق قراردادهای بعد از بازنشستگی (با دریافت حدود ۷۵ درصد از کل دریافتی سال آخر خدمت) بوجود آمده است. علت اصلی این امر نیز عدم تعادل در ساختار سنی جمعیت شاغل است که نگرانی‌های زیادی را ایجاد کرده است.

بعنوان مثال، شرکت کاتالیست و مواد شیمیایی ژاپن، اعلام کرده که میانگین سنی منابع انسانی آن ۴۱/۱ سال است و بزودی تعداد زیادی از افراد به مرز بازنشستگی می‌رسند. این شرکت بشدت نگران کمبود منابع انسانی در رده‌های مدیریتی و نیروهای حرفه‌ای (دارای مهارت، دانش و تجارب لازم) است و درصدد است تا حد امکان تجارب نسل قدیمی‌تر را به جوانان شاغل در شرکت منتقل سازد.

در بکارگیری مجدد بازنشستگان، افراد مستعد با خصوصیات زیر مدنظر قرار می‌گیرند: انگیزه‌های قوی و حیات بخش داشته باشند، دانش و مهارت‌های موردنیاز را دارا باشند، در طول خدمت به سازمان وفاداری نشان داده باشند و ویژگی‌های شخصیتی آنها به نحوی باشد که به نظم و یکپارچگی موجود در شرکت کمک کند.

معمولاً انتظار می‌رود که افراد بازنشسته در شروع مجدد کار خود، آموخته‌های خود را به سایر منابع انسانی منتقل سازند، درواقع وظیفه اصلی آنان بر این مبنای تعریف می‌شود.

یکی از روشهای آموزش در این کالج، انتقال تجارب فنی توسط نسل قدیم شرکت به نسل جدید است که از انواع روش‌های مدیریت دانش محسوب می‌شود. در این کلاس مدرسین تجارب واقعی خود، مهارت‌های کسب شده، چگونگی سپری شدن دوره کاری و رسیدن به موقعیت کنونی و..... را برای نسل جدید بیان می‌کنند.

نظام جدید آموزش در "پالایشگاه ساکایدی"، وابسته به "شرکت نفت کاسمو" با شدت و حدت، افزایش صلاحیت و شایستگی منابع انسانی خود را هدف قرار داده است. ۴ دلیل اصلی استقرار این نظام عبارتند از:

- ۱- پالایشگاه در میدان رقابت با سایر پالایشگاه‌ها دوام بیاورد، زیرا قیمت محصولات و فرآورده‌های نفتی در بازار ژاپن تابع قیمت‌های بین‌المللی است. لذا باید از طریق آموزش افراد را کارآمدتر کرد تا هزینه‌های اقتصادی کاهش یابد.
- ۲- یکی از مشکلات امروزه پالایشگاه ساکایدی فقدان نظام ارشدیت و کمبود افراد ارشد در عملیات پالایشگاهی، در مقایسه با سایر پالایشگاه‌های ژاپن است.
- ۳- برخی از پالایشگاه‌های دیگر از سال‌ها قبل تا کنون شروع به کاهش تعداد منابع انسانی خود (در سطح اپراتورها) کرده‌اند و کمبود افراد خارج شده را با آموزش دیگران جبران کرده‌اند. ۴- اخیراً همه شرکت‌های نفتی برنامه کاهش هزینه‌های خود و نیز کاهش نیروی کار را اعلام کرده‌اند.

باتوجه به این دلایل، نظام جدید آموزش درصدد است که اولاً از طریق ایجاد یک شبکه و اتصال به برنامه‌های آموزشی سایر پالایشگاه‌های گروه خود (کاسمو)، نظام ارشدیت را استقرار بخشد، مهارت‌های منابع انسانی خود را افزایش دهد و از این طریق هزینه‌های اقتصادی را تا حد قابل توجهی کاهش دهد. این هزینه شامل صرفه‌جویی در هزینه‌های منابع انسانی، هزینه‌های نگهداشت و تعمیرات و بالاخره کاهش مصرف انرژی می‌شود. با کاهش منابع انسانی، مسئولیت سایر منابع انسانی موجود، با بکارگیری دو روش غنی‌سازی شغل و توسعه شغل و ارائه آموزش‌های لازم به آنان افزایش می‌یابد. آموزش‌های یادشده شامل آموزش ضمن خدمت، آموزش خارج از خدمت و یادگیری توسط خود کارکنان است. ضمناً در نظام جدید آموزشی علاوه بر روش "یادگیری چگونگی انجام کار"، روش "یادگیری ماهیت و چرایی انجام عملیات" هم مورد توجه قرار گرفته است. در هر دو روش، مهارت‌های لازم برای انجام کار، دانش موردنیاز (درک ماهیت کار) و توانایی انجام کار مورد نظر قرار می‌گیرد. برای هر یک از کارکنان پالایشگاه، یک شناسنامه آموزشی همراه با جدول زمان‌بندی آموزش تهیه و نتایج دوره‌های آموزشی در آن ثبت می‌گردد. مهارت با گروه کارکردن نیز از جمله این آموزش‌هاست.

در "شرکت UYENO" نظام آموزش بر سه محور استوار است: دوره‌های آموزشی برگزیده در هر سال (برای حدود یکصد نفر از منابع انسانی حسب ضرورت شغلی)، آموزش‌های مربوط به کار بر روی عرشه کشتی (که هر دوره حدود ۲ هفته بطول می‌انجامد) و کنترل کیفیت جامع (که از سال ۱۹۸۳ آغاز شد و هم اکنون نیز در گروه‌های تعیین شده، هر گروه شامل ۸ راننده، ادامه می‌یابد). این دسته از آموزش‌ها منجر به اخذ گواهینامه ISO 9002 می‌شود.



در شرکت نفت نیپون نیز ساعات کار در هر روز ۷/۵ ساعت است. ساعت ۱۰ تا ۱۵ بعنوان ساعت پایه (حضور الزامی) تلقی می‌شود و باقیمانده ساعات را منابع انسانی شرکت می‌توانند با توافق دو طرفه بصورت شناور بپوشانند. البته همانطور که قبلاً ذکر شد، پالایشگاه‌ها بصورت ۲۴ ساعته و در شیفت‌های مختلف کار می‌کنند.

نظام آموزش

راهبرد اساسی شرکت‌های نفتی این است که هریک از کارکنان مسئولند که مسیر ارتقای علمی و شغلی خود را شخصاً پیگیری کنند. "شرکت JGC" هم ابزار لازم را برای اینکار فراهم می‌کند.

ضمناً مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و ارائه نقطه نظرات در اداره شرکت، جزء برنامه‌های آموزشی بوده و روش مناسبی برای آموختن یافته‌ها به یکدیگر محسوب می‌شود. افراد نقطه نظرات خود را به مدیر قسمت ارائه می‌کنند و او نیز به مدیر بخش ارائه می‌دهد و نهایتاً رئیس شرکت آنها را جمع بندی و مورد استفاده قرار می‌دهد.

در بدو ورود به شرکت و حضور در برنامه‌های آموزشی، فرد در سمينارهای تخصصی، سمينارهای عمومی و آموزش زبان انگلیسی حضور می‌یابد. آموزش پس از جذب فرد جدیداً استخدام در بخش مورد نظر همچنان ادامه پیدا می‌کند و هیچگاه متوقف نمی‌شود. همانطور که ذکر شد دونوع اصلی آموزش وجود دارد:

۱. در آموزش حین کار، مدیر قسمت بعنوان مربی آموخته‌های خود را در حین کار به کارمند منتقل می‌کند و پیشرفت کارمند بطور مستقیم ثبت می‌شود و به قسمت مدیریت شرکت ارسال می‌گردد.

۲. در آموزش خارج از کار که حدود یکسال بطول می‌انجامد، کارمند به فراگیری مهارت‌های ارتباطی، چگونگی ارائه سمينار، مهارت‌های مذاکره، مهارت‌های عقد قرارداد، تیم‌سازی، کنترل زمان و هزینه در پروژه‌ها، حسابداری و امور مالی، مهارت‌های سرپرستی، تشکیل جلسات HSE می‌پردازد. این دوره‌ها معمولاً در کالج فنی شرکت ارائه می‌گردد. این کالج که در سال ۲۰۰۱ تاسیس شده با بهره‌گیری از ۱۰۰ مدرس، به آموزش‌های مدیریت پروژه، دوره‌های فنی، ایمنی، IT و غیره می‌پردازد. مدرسین از میان مهندسیین ارشد شرکت و یا رده‌های بالاتر انتخاب می‌شوند. کلاسها هم از ساعت ۱۹-۱۷ هر روز برگزار می‌شود.

رهنمون می‌سازد که این پیشرفت حاصل نگردیده است، مگر به مدد بکارگیری یافته‌های علوم مدیریت، بویژه مدیریت منابع انسانی. این امر بویژه در بخش صنعت نفت ژاپن، موجب تحولات بسیاری شده است. به هم خوردن تعادل جمعیت شاغل در ژاپن در رده‌های سنی مختلف، افزایش جمعیت سالخورده و بازنشسته، کاهش جمعیت جوان و آماده به کار برای آینده، افزایش تعداد کارکنان نیمه‌وقت، بحران‌های مالی ناشی از این وضعیت و کاهش نرخ تولد، از عوارض جمعیتی ژاپن است که متخصصان منابع انسانی را نگران کرده است. توجه به این مشکلات و راهکارهای مدیریتی بکار گرفته شده در ژاپن، می‌تواند راهکارهای جدیدی را در بخش مدیریت منابع انسانی کشورمان فراروی ما قرار دهد.

در ادامه مقاله، وضعیت صنعت نفت و سایر منابع انرژی ژاپن به طور اخص به تصویر کشیده است.

ژاپن پس از دوران مدرن‌سازی در صنعت نفت، دچار جنگ دوم جهانی شد و صنعت نفت آن نظیر سایر صنایع مضمحل شد ولی طی ۱۰ سال موفق شد با جذب سرمایه‌های خارجی و برقراری ارتباط نزدیک با شرکت‌های برتر نفتی جهان و نیز کشورهای تولیدکننده نفت، بویژه خاورمیانه، صنعت نفت خود را بازسازی کند. در بخش‌بندی مقاله تحلیلی بر چگونگی بکارگیری یافته‌های علوم مدیریت در صنعت نفت ژاپن ارائه شده است. مدیریت بحران (هنگام وقوع ۳ بحران جهانی نفت در دهه‌های ۱۹۷۰ تا ۱۹۹۰)، مدیریت انرژی (مانند بهینه‌سازی مصرف نفت و سایر صنایع انرژی و استفاده از انرژی‌های جایگزین)، مدیریت استراتژیک (از جمله تدوین برنامه استراتژیک تا سال ۲۰۳۰ و شناسایی نقاط قوت، محدودیت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها در بخش صنعت نفت)، مدیریت فناوری (مانند ارتقاء فناوری پالایشگاه‌های موجود و افزایش کیفیت فرآورده‌های نفتی)، مقررات‌زدایی و حذف قوانین زائد در صنعت نفت (نظیر لغو قانون محدودیت واردات و صادرات فرآورده‌ها، لغو قانون صنعت نفت مصوب سال ۱۹۶۲ و جایگزینی قوانین مربوط به ذخیره‌سازی استراتژیک نفت)، اصلاح ساختار شرکت‌های نفتی (نظیر خصوصی‌سازی به مفهوم واقعی، تعدیل منابع مازاد انسانی، ادغام شرکت‌های مشابه و کاهش تعداد پالایشگاه‌ها تا حدود ۶۱ درصد)، اعمال یافته‌های مدیریت منابع انسانی (از جمله در جذب و استخدام منابع انسانی، تغییر نظام ارزیابی عملکرد از ارشدیت-محوری به توانایی-محوری، تاکید بر مشارکت و مسئولیت‌پذیری، اجرای نظام انگیزش در کار، بهبود نظام ارتقاء و اعطای ترفیع، تاکید بر فعالیت‌های گروهی بجای کارهای انفرادی، اعمال نظام تصمیم‌گیری به سبک ژاپنی‌ها، بهسازی نظام حقوق و دستمزد و پاداش در شرکت‌های نفتی، نظارت بر کارکرد فیزیکی منابع انسانی و بالاخره بهره‌گیری از اجرای نظام نوین آموزش در بخش صنعت نفت). در همه موارد فوق نگارنده کوشیده است از نزدیک، برخی از شرکت‌های موفق در صنعت نفت ژاپن (نظیر JGC، نیپون، کاسمو، صنایع کاتالیست، حمل و نقل و فرآورده‌ها و...) را مورد مطالعه قرار داده و تجربیات ارزشمند آنها را پس از بکارگیری یافته‌های مدیریت، بویژه مدیریت منابع انسانی ارائه نماید. چراکه تعمق در این یافته‌ها در ارتقاء جایگاه صنعت نفت ایران می‌تواند مثمر ثمر باشد.

اما از میان همه آموزش‌های رایج، آموزش مهارت‌های ایمنی و مدیریت ایمنی برای رانندگان، اهمیت خاصی در شرکت دارد. به رانندگانی که عملکرد آنها در رانندگی و بکارگیری یافته‌های ایمنی، رضایت‌بخش نباشد، درجه C، به رانندگان دارای عملکرد رضایت‌بخش درجه B، به رانندگانی که پس از اخذ درجه B هیچ سانحه و حادثه‌ای نداشته‌اند درجه A و به بهترین آنها درجه AA داده می‌شود. بالاترین درجه، AAA است و به رانندگانی اعطاء می‌شود که از آکادمی ایمنی وابسته به شرکت فارغ‌التحصیل شده باشند. امتیازات متعلقه به رانندگان نیز براساس کسب یکی از درجات فوق است. از طریق اجرای این دوره‌های آموزشی، در تمام وسائط نقلیه وابسته به شرکت، میزان سوانح و تصادفات از ۱۷۰ مورد در سال ۲۰۰۲، به ۶۰ مورد در سال ۲۰۰۵ کاهش یافته و حدود ۶۴ درصد تقلیل یافته است. ضمناً تمام امکانات کمک آموزشی (از جمله جایگاه سوخت‌گیری، تجهیزات ورود و انتقال نفت‌خام و فرآورده‌ها به تانکرها، سیستم‌های مکانیکی وسائط نقلیه، مخازن نفتی و...) نیز در محوطه شرکت شبیه‌سازی شده و آموزش‌ها به دو صورت تئوری و عملی صورت می‌گیرد.

از دیدگاه مسئولان منابع انسانی "شرکت JGC"، اندازه‌گیری اثربخشی آموزش‌ها خیلی مشکل است، چون بعضاً با اهداف سازمان ارتباط مستقیم ندارند. البته اندازه‌گیری اثربخشی دوره‌هایی مثل زبان انگلیسی و آموزش‌های خارج از کار سهل‌تر است. در پایان هر دوره آموزشی حین خدمت نیز گواهینامه‌ای توسط قسمت مربوطه صادر می‌شود و نهایتاً گزارش عملکرد آموزشی کارمند برای مدیریت ارشد شرکت ارسال می‌شود و با هماهنگی قبلی، سمیناری توسط وی ارائه می‌شود. معمولاً این سمینارها برای کارکنان بسیار مهم تلقی می‌شود چون بهترین فرصتی است که توانایی‌های خود را به مدیران ارشد نشان می‌دهند و معمولاً مسیرهای ترقی و پیشرفت در این فرصت‌ها هموار می‌شود. گردش شغلی که در اغلب سازمان‌های ژاپنی بعنوان یک روش آموزشی صورت می‌گیرد، در این شرکت در موارد خاص و براساس ضرورت شغلی انجام می‌گیرد. یک مرکز آموزش هم در یوکوهاما واقع شده که فقط دوره HSE را ارائه می‌کند. این مرکز توسط یک سازمان انگلیسی‌سازماندهی شده است. ایمنی در شرکت بسیار مهم و اساسی است و هر ساله به قسمتهائی که حادثه نداشته‌اند جایزه تعلق می‌گیرد. سال ۲۰۰۶ نیز شرکت تابعه JGC در اندونزی بدلیل نداشتن حادثه و رعایت کامل نکات ایمنی برنده جایزه شد که به رئیس آن (یوسف کالا) تعلق گرفت.

مروری بر مباحث آموزشی شرکت، نشان می‌دهد که SELF-DEVELOPMENT در سرفه برنامه‌های شرکت قرار دارد. آماده‌سازی منابع انسانی برای مدیریت آینده هم مورد توجه است. معمولاً کارشناسان و مهندسیین واجد شرایط برای طی دوره‌های MBA به انستیتوهای معتبر معرفی می‌شوند و پس از فارغ‌التحصیلی آماده پذیرش مسئولیت در شعب واردات و باستانه به JGC در داخل و خارج کشور می‌شوند.

جمع‌بندی

مطالعه و بررسی در خصوص ژاپن، کشوری که با مساحت اندک و جمعیت نسبتاً زیاد خود توانسته است الگوی بسیاری از کشورهای دیگر قرار گیرد، ما را به این امر

آقای حامد جوادی متولد ۱۳۴۳/۰۲/۱۸ در تهران دارای مدرک دیپلم متوسطه ریاضی و فیزیک در سال ۱۳۶۱ از دبیرستان دانشگاهی ملی ایران و مدرک لیسانس مهندسی برق گرایش قدرت در سال ۱۳۶۷ از دانشگاه فردوسی مشهد و مدرک فوق لیسانس مهندسی برق در سال ۱۳۷۰ از دانشگاه صنعتی شریف می‌باشند.

ایشان ابتدا کار خود را با تدریس در دانشکده برق دانشگاه نیروی هوایی به مدت ۱۸ ماه در دوران خدمت سربازی آغاز کرده‌اند. سپس از سال ۱۳۶۹ در شرکت گروه مهندسیین راه و ساختمان ۱۴۲ به عنوان کارشناس برق در پروژه ۱۶۰ تخته‌خوابی سیرجان فعالیت خود را آغاز نموده‌اند و هم اکنون بعنوان عضو هیأت مدیره، مشغول به کار می‌باشند.



● لطفاً توضیحی در مورد تاریخچه شرکت، تعداد پرسنل در ابتدای تأسیس را شرح دهید؟

شرکت در سال ۱۳۵۹ در قالب شرکت تعاونی با ۱۰ نفر سهامدار تأسیس شد و به مرور با عقد قراردادهای مختلف رشد کرد. سپس در سال ۱۳۶۳ از تعاونی به سهامی خاص تبدیل شد.

● وقتی می‌گوییم شرکت ۱۴۲، یک شرکت چند نفره به ذهن شما خطور می‌کند؟

تعداد کارکنان ثابت و بیمه ای در دفتر مرکزی و کارگاهها حدود ۱۰۰ نفر است. البته از نظر شرکت، پیمانکاران دست دوم شاغل در پروژه ها که سالها و در پروژه های مختلف با شرکت همکاری می نمایند نیز جزو پرسنل محسوب می شوند.

آمار خاصی از میانگین سنی و مدرک تحصیلی کارکنان نداریم و اصولاً به آن به عنوان یک معیار نگاه نمی کنیم.

نیروی انسانی به عنوان سرمایه اصلی شرکت بوده که جایگزینی ندارد. به همین دلیل شرکت برای آموزش نیروی انسانی از هیچ کاری فروگذار نبوده تا بتواند با تربیت نیروی انسانی کارآمد، میزان بهروری کارمندان را افزایش دهد. در این راه کارکنان قدیمی با توجه به تجربی خود هماهنگ بودن با سیستم کاری شرکت، بسیار موثر می باشد و نقش مهمی در تربیت و هدایت نیروی جوان و تازه کار ایفا خواهند نمود.

● **گزینش نیروها در شرکت ۱۴۲ به چه صورت می باشد؟ آیا جذب نیروی کار متخصص به راحتی انجام می شود؟**

از نظر شرکت بحث اخلاقی و رفتاری شخص خیلی مهمتر از تخصص فرد می باشد. به عبارت دیگر اگر فردی تمامی امتیازات را از نظر دانش و تخصص مربوطه دارا باشد ولی از نظر اخلاقی مناسب نباشد، قطعاً در سیستم شرکت جایگاهی نداشته و قادر به همکاری نخواهد بود، به همین دلیل ترجیح می دهیم نیروهای جدید، از مجاری معتبر و مطمئن به ما معرفی شوند و چندان تمایلی به گزینش افراد از طریق درج آگهی در روزنامه نداریم.

در عین حال هدف ما این است که در هنگام گزینش افراد، نهایت وقت را در هر دو زمینه فنی و اخلاقی داشته باشیم و سخت گیری های لازم را در مراحل استخدام به کار بگیریم.



● **شرکت از چه طریقی جهت بالا بردن انگیزه کاری کارکنان استفاده می کند؟ واحد منابع انسانی شرکت به منظور بهبود عملکرد پرسنل چه اقداماتی انجام می دهد؟**

در مورد مسائل آموزشی و حتی ایجاد انگیزش یک طرف عمده قضیه، خود کارمندان هستند. در وهله اول باید در هنگام کار کردن، حسن و شوق یادگیری را داشته باشند و برای یادگیری و آموزش حین کار پیگیر باشند و خواسته های خود را بگویند.

اصولاً مبحث آموزش را می توان به دو قسمت تفکیک کرد. یک بخش را می توان آموزش مستقیم نامید که به صورت برگزاری کلاسها و دوره های آموزشی بر حسب نیاز شرکت یا کارمندان می باشد و بخش دیگر را که آموزش غیر مستقیم یا

حین کار می نامیم که در زمان انجام وظایف محوله، تلاش شود برای یادگیری هرآنچه که نمی دانیم مثلاً به سرپرست یا مسئول مربوطه و یا منابع و کتب و یا نشریه های موجود مراجعه کنیم.

ایجاد انگیزش در کارمندان بحث حساسی است و نیاز به فرهنگ سازی در شرکت و همچنین بین کارمندان می باشد. به عنوان مثال بحث بهره وری و پرداخت مبالغی تحت این عنوان را می توان نام برد چون بر مبنای مقایسه بین عملکرد افراد است.

تمام افراد تصور می کنند و بر این باور هستند که بهترین کار را انجام داده و لذا مستحق دریافت بهترین بهره وری هستند، به خصوص که بحث مقایسه با سایر همکاران نیز مطرح می شود. اینها همه باعث می شود که پرداخت بهره وری بجای ایجاد انگیزش در بین کارکنان، وارد مسائل حاشیه ای شود.

در حال حاضر سیاست های انگیزشی شرکت استقرار نظام ضابطه مند حقوق بر مبنای رضایت کارمندان و شرکت، اهدا کمک های غیرنقدی و همین شکل گیری شورای جوانان است که امیدواریم طی سالهای آتی اثرات آن را ببینیم.

البته در این پرداخت حقوق و اصولاً مسائل مالی، مسئله اصلی برای تداوم حضور افراد و ایجاد انگیزش است.

این امر بحث حساسی است، زیرا از یک طرف باید ضمن تامین نیازهای مالی افراد، به گونه ای عمل شود که توانایی پرداخت منظم و مداوم آن نیز وجود داشته باشد.
در همین راستا شرکت علاوه بر تلاش برای ایجاد نظام حقوق ظابطه مند از طریق به کارگیری فرمول تعیین حقوق کارمندان، نسبت به یکسان سازی سیستم لیست های بیمه و حقوق اقدام نموده است.

● راهکارهای شرکت برای حفظ پرسنل

چه می‌باشد؟



طبیعی است که تلاش شرکت در جهت حفظ کارمندان و ماندگاری آنان باشد و یکی از افتخارات شرکت، افرادی هستند که از ابتدای دوران کاری خود تا زمان بازنشستگی در شرکت فعالیت نمایند، ولی به هر حال مسئله عمده ای که باعث خروج افراد از شرکت می شود، در وهله اول مسائل شخصی آنان است و در وهله ی بعدی مسائل مالی و حقوقی می باشد.

● آیا ارزیابی عملکرد پرسنل در شرکت

صورت می‌پذیرد و نتیجه آن به اطلاع

پرسنل می‌رسد؟

در حال حاضر ارزیابی کارمندان به صورت نظام مند انجام نمی شود. طبیعی است که تمامی کارمندان توسط مدیران بالادست خود ارزیابی شوند و سپس نقطه نظرات آنان به مدیران بالاتر منتقل شود ولی هنوز این مسئله بصورت سیستماتیک نیست که حتما در برنامه های آتی شرکت پیاده سازی نظام آن پیگیری خواهد شد.

● گلايه‌هاى شما از نيروى كار چيست؟ آيا سطح توقع نيروى كار جوان متناسب با سطح توانمندی آن‌ها می‌باشد؟

به طور کلی نیروهای جوان و کارمند، نسبت به قبل تنبل تر شده اند. مثلاً در زمانی که ما کار می کردیم معمولاً تا ساعت ۸ شب و یا بیشتر در شرکت مشغول به کار بودیم ولی الان راس ساعت ۵ همه در مقابل سیستم کارت زنی و درب خروج شرکت هستند.



● سخن آخر؟

مسئله ای که در حال حاضر برای شرکت مهم است وجود شورای جوانان، پویایی و تداوم حرکت آن به سمت جلو می باشد. این شورا ضمن اینکه می تواند انگیزه خوبی در جهت پیشرفت تک تک اعضای آن باشد، کمک شایانی به پیشرفت شرکت خواهد نمود.

مدل های شایستگی

ترجمه و تلخیص: شقایق مه پور

بیش از سی سال است که شرکت ها از مدل های شایستگی برای گزینش کارکنان شایسته استفاده می کنند. البته طی چند سال گذشته، این روش شایسته‌گزینی دچار تحول شده است. با روی کار آمدن نیروهای کار جدید و بازنشسته شدن کارمندان قبلی، از مدل شایستگی برای برنامه‌ریزی های جانشین پروری استفاده می شود.

طی چند سال گذشته، اداره استخدام و آموزش آمریکا (ETA) تمرکز خود را بر روی ارزیابی عملکرد مدل شایستگی برای مشخص کردن نیازهای کسب و کار و کارفرمایان و کارمندان ماهر مورد نیاز معطوف کرده است. در این مقاله نقش مدل‌های شایستگی در مباحث منابع انسانی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

توصیف شایستگی

از نکات ارزشمند مدل‌های شایستگی این است که یک سنجش کامل فردی و رویکرد جامعی است که می‌تواند برای ارزیابی شایستگی‌هایی که فرد دارد یا برحسب نیاز می‌تواند به دست بیاورد، توسعه داده شود. پس این اطلاعات می‌تواند با موفقیت توسط واحد توسعه منابع انسانی (HRD) و یا متخصصان توسعه نیروی کار در برنامه های مختلف با نیروی کار مورد استفاده قرار گیرد.

اولین بار، مک کلاند در اوایل دهه هشتاد میلادی، شایستگی ها (یا نوعی کاراکتر فردی) را برای پیش بینی میزان موفقیت عملکرد کارمندان معرفی کرد. این عامل به اندازه میزان دانش علمی که در آزمون های معمول استخدامی سنجیده می‌شد، مهم شناخته شد.

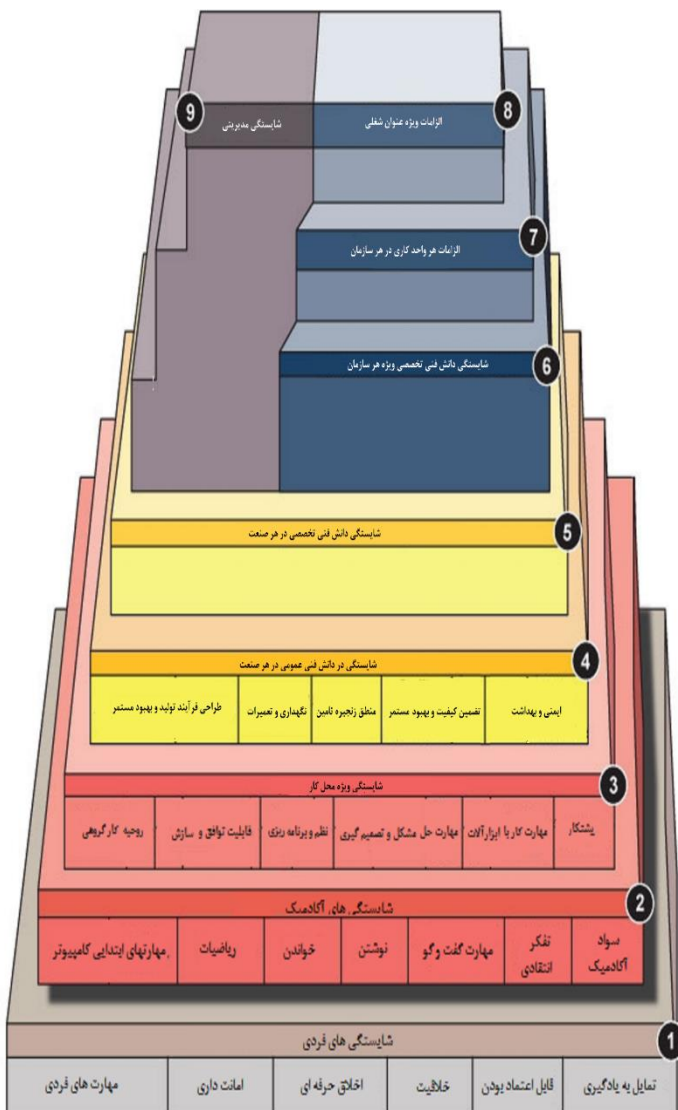
شایستگی به عنوان یک توانایی برای بهره‌گیری از دانش، مهارت، اخلاق و ویژگی‌های شخصی در هنگام رویارویی با شرایط بحرانی یا عملکردهای خاص حرفه ای (شغلی) برای یک شرح شغل خاص، معرفی می‌شود. ویژگی‌های فردی ممکن است ویژگی‌های ذهنی، فکری، شناختی-اجتماعی، عاطفی، نگرشی-فیزیکی و روانی لازم برای انجام کار باشد. همچنین خودشناسی و درک فرد از شغلش در شایستگی و عملکرد موفق شخص در کارش موثر است.

مدل شایستگی

مدل شایستگی ابزاری است که به وسیله آن شایستگی‌های لازم برای یک شغل خاص مشخص می‌شود. بسته به نوع کار و سازمان ۷ تا ۹ شایستگی برای یک شغل خاص تعریف می‌شود و در مدل شایستگی کشیده می‌شود.

همان طور که در شکل ضمیمه پیداست، سه ردیف پایین مدل که شایستگی‌های بنیادی‌اند شامل شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های آکادمیک و شایستگی‌های محل کار برای اکثر صنایع و مشاغل قابل استفاده است. به ترتیب در ردیف‌های بالاتر شایستگی‌های تخصصی‌تر هر شغل ذکر شده است، بدین صورت که: ردیف‌های وسط شایستگی‌های ویژه هر صنعت ذکر شده و در ردیف‌های آخر، شایستگی‌های خاص هر شغل معرفی شده است.

پس با توجه به این توضیحات، یک سری شایستگی‌های هسته ای داریم شامل دانش، مهارت و رفتار فرد که قابل تعمیم به همه شاغلان است و برای هر شغل میزان تبحر لازم در هر بخش متفاوت است. مثلا میزان تبحر در ارتباط‌های کلامی و محاسبات برای دو شغل صندوق‌داری و فروشندگی فرق می‌کند.



برنامه های کاربردی صنعت از مدل های شایستگی

از ۱۹۹۰ به بعد، مدل های شایستگی زبان مشترک مدیران استراتژیک و منابع انسانی برای گزینش، استخدام و فرآیندهای آموزش یا آزمون کارایی کارکنانشان است. همچنین می توان از آن برای رده بندی مشاغل در بخش خصوصی و دولتی بهره برد. در برنامه ریزی موفقیت شغلی، می توان از آن برای جانشین پروری استفاده کرد.

وقتی در یک سازمان از مدل های شایستگی برای هر عنوان شغلی استفاده می شود، واحد منابع انسانی، مدیریت، آموزش و کارمندان همگی یکسو و در جهت دستیابی به هدف عالی سازمان کار خواهند کرد. بایستی که سازگاری انتظارات افراد در یک تیم سازمانی و یا درون یک شبکه کاری قابل مشاهده باشد. این چارچوب نظام مند برای انتقال رفتارهای مطلوب و تفکر به عنوان توسعه فردی و حرفه ای، در درون سازمان و یا در سراسر صنایع استفاده می شود. وقتی که مدل شایستگی مراحل مختلف تجربه و عمل نیروی انسانی را به طور مجزا در نظر بگیرد، دارای اعتبار نیست. مدل شایستگی باید تمامی فرآیندهای تجربی و حرفه ای منابع انسانی را پوشش دهد.

استفاده از مدل شایستگی برای مصاحبه های کاری می تواند تضمینی برای انتخاب و استخدام فرد مناسب برای یک شغل خاص باشد. همچنین از طریق سیستم بازنگری عملکرد ارائه شده توسط این مدل می توان کارکنان فعلی برای جانشینی منصب های خاص از طریق برنامه های توسعه و آموزش آماده ساخت.

مثلاً برای انتخاب متخصصان بهداشت و درمان از مصاحبه های کاری و سایر روش های ارزیابی که بر پایه مدل های شایستگی بنا شده اند (مثل آزمون های شبیه سازی شده، آزمون های کتبی و ارزیابی های فنی و فعالیت های گروهی) می توان بهره برد زیرا چندین توانایی و مهارت این افراد باید هم زمان مورد ارزیابی قرار گیرد. مدل های شایستگی فقط برای شایستگی های انفرادی طراحی نشده اند بلکه می توان از آن ها برای فعالیت های گروهی نیز استفاده کرد.



نتیجه گیری

بنابر موارد گفته شده، می توان از مدل های شایستگی برای بهبود بخشیدن به نیروهای کاری فعلی و آتی در راستای رفع نیازهای کارفرماها استفاده کرد. شاغلان نیز می توانند در زمان هایی که شغل آن دچار تغییر یا بحران می شوند از آن ها برای تقویت و تمرکز بر شایستگی ها و نقاط قوت خود و برای تعیین مسیر شغلی فعلی و آتی خود بهره ببرند.

گردآورنده: امیرنجانی و محمد نوری

آغاز به کار پروژه بیمارستان ۱۶۰ تختخوابی اطفال اهواز



پس از موفقیت در مناقصه بیمارستان ۱۶۰ تختخوابی اطفال اهواز قرارداد این پروژه در تاریخ ۹۴/۰۴/۳۰ با شرکت اسکان ایران منعقد گردید.

بیمارستان ۱۶۰ تختخوابی اطفال ابوذر اهواز با سطح زیربنای ۲۲۴۳۰ مترمربع در ۹ طبقه در محل مناسب از نظر شهری در شهرستان اهواز، میدان چهار شیر-زیتون کارمندی، خیابان زاویه واقع شده است. این بیمارستان جایگزین بیمارستان قدیمی اطفال بوده و کلیه عملیات ساختمانی و تاسیساتی پس از اسکلت توسط شرکت گروه مهندسی راه و ساختمان ۱۴۲ انجام می شود. مدت پیمان ۱۸ ماه و دستگاه نظارت شرکت مهندسی مشاور همگون می باشد.



پس از تجهیز کارگاه در تیر ماه، رسماً عملیات اجرایی از مرداد ماه آغاز گردید. تأمین ماشین آلات سنگین و سبک، آماده سازی دفتر فنی کارگاه و خانه های کارگری، نصب آسانسور مصالح، تهیه دیزل ژنراتور، خرید انشعابات مورد نیاز، انجام پروسه نقشه برداری، تهیه چندین دستگاه رایانه و یک دستگاه ویدئو پروژکتور از تمهیدات اجرا شده در تجهیز کارگاه این پروژه است. همچنین کلیه ملزومات مقررات HSE از جمله اجرای حفاظ در محل - های پرتگاهی، تهیه لباس و کلاه ایمنی به تفکیک گروه های شغلی، علائم هشدار و... زیر نظر مهندس حیدر رسته به طور کامل اجرا گردید.

بازدید وزیر بهداشت از بیمارستان در حال ساخت ۱۶۰ تختخوابی اطفال اهواز



سید حسن قاضی زاده هاشمی وزیر بهداشت درمان و آموزش پزشکی صبح نوزدهم مرداد وارد اهواز شد و به همراه محمد سعیدی کیا رئیس بنیاد مستضعفان از پروژه بیمارستان در حال ساخت ۱۶۰ تختی کودکان ابوذر بازدید کرد. این بیمارستان با مشارکت بنیاد مستضعفان ظرف ۱۸ ماه آینده تکمیل و جایگزین بیمارستان قدیمی خواهد شد.

همکاران جدید

امسال همکاران جدیدی به خانواده بزرگ ۱۴۲ پیوستند. خانم مهندس انسیه ریاحی فارغ التحصیل کارشناسی ارشد شهرسازی از دانشگاه آزاد همدان و دارای یک سال سابقه فعالیت در زمینه طراحی هستند و از تیرماه شروع به کار نمودند. خانم مرجان ابراهیم‌خانی فارغ التحصیل کارشناسی ارشد آمار اجتماعی-اقتصادی از دانشگاه آزاد اراک و دارای یک سال سابقه فعالیت در زمینه حسابداری می‌باشند و از اردیبهشت‌ماه در امور مالی شروع به کار نمودند. آقای مهندس پوری فارغ التحصیل کارشناسی عمران از دانشگاه آزاد کاشان و دارای یازده سال سابقه فعالیت در دفتر فنی می‌باشند و از شهریورماه به جمع خانواده ۱۴۲ پیوستند. آقای رضا فاتحان فارغ التحصیل کارشناسی مکانیک سیالات از دانشگاه آزاد تهران جنوب و دارای شش ماه سابقه فعالیت در دفتر فنی می‌باشند. برای آن‌ها آرزوی موفقیت روزافزون داریم.

بازدید وزیر بهداشت از بیمارستان در حال ساخت ۱۶۰ تختخوابی تالش



وزیر بهداشت در فروردین ماه طی بازدید از شهرستانهای غرب گیلان، از بیمارستان ۱۶۰ تختخوابی در حال ساخت تالش نیز بازدید کرد. طی این بازدید وزیر بهداشت با اشاره به قول مساعدتی که از سوی معاون وزیر راه و شهرسازی داده شده است گفت: این بیمارستان در سال ۹۵ به بهره برداری خواهد رسید. گفتنی است: شروع ساخت بیمارستان ۱۶۰ تختخوابی تالش از سال ۱۳۸۸، در زمینی به مساحت ۳۵۰۰۰ متر مربع با زیربنای ۱۶۰۰۰ متر مربع است و شامل بخشهایی از جمله: جراحی زنان و زایمان، داخلی مردان، ICU- NICU- CCU و... می باشد.

تحويل موقت پروژه بند ۲۰۰۰ نفره نیمه باز شرقی ندامتگاه تهران بزرگ

ندامتگاه تهران بزرگ در زمینی به مساحت ۸۳ هکتار شامل بخش های مختلف مانند چندین بند ، بیمارستان، ساختمان های ملاقات، اداری، ورزشی و... در منطقه فشافویه تهران (حسن آباد) در حال ساخت می‌باشد. شرکت ۱۴۲ از سال ۸۷ طی چندین پیمان، ساخت قسمت هایی از ندامتگاه شامل ساختمان بند ۵۰۰ نفره و فضاهای مشترک، اسکلت ساختمان بند ۲۰۰۰ نفره و ابنیه برجهای نگهداری را اجرا نموده است. پروژه تکمیل بند ۲۰۰۰ نفره که در سال ۹۰ آغاز شده بود، شامل کارهای ساختمانی و تاسیساتی به زیربنای ۲۰۰۰ متر مربع و بخش های مختلف مانند ساختمان اداری، آشپزخانه، درمانگاه، رختشویخانه، بندهای عمومی و انفرادی، سالن اجتماعات، سالن ورزشی، پست برق و موتورخانه می باشد. پروژه یاد شده در تاریخ ۹۳/۱۰/۱۵ در حضور نمایندگان سازمان مجری ساختمانها و تاسیسات دولتی و عمومی، سازمان زندان ها، شرکت مهندسی مشاور لیمان و گروه مهندسی راه و ساختمان ۱۴۲ تحويل موقت گردید؛ و به تازگی توسط سازمان زندان ها به بهره برداری رسید.

اولین جلسه شورای جوانان ۱۴۲ و نمایندگان شرکت نیمرخ

جلسه شورای جوانان ۱۴۲ با نمایندگان شرکت نیمرخ در راستای بررسی فرایند شرکت در مناقصات تشکیل شد. این جلسه بیست و هشتم مردادماه به میزبانی شورای جوانان ۱۴۲ در محل سالن کنفرانس شرکت ۱۴۲ و با حضور خانم مهندس سلیمی و آقای مهندس سیار از شرکت نیمرخ برگزار گردید. در ابتدا خانم سلیمی مطالب خود را پیرامون گردش کار واحد مناقصات در شرکت نیمرخ ارائه نمودند. در ادامه آقای نجاتی به همکاری خانم حاتمی سازوکار شرکت در مناقصات را تشریح نمودند. سپس نمایندگان دو شرکت پس از بحث و تبادل نظر و بررسی مشکلات، راهکارهایی را برای بهبود عملکرد واحد مذکور پیشنهاد دادند. در پایان مقرر شد جلسات مشترک با نمایندگان محترم شرکت نیمرخ در بازه های زمانی که مورد توافق طرفین قرار خواهد گرفت، حول محورهای مورد نظر طرفین برگزار گردد.

بازدید مدیرعامل محترم شرکت نفت از پروژه بیمارستان آغاچاری



در تاریخ ۳۱ اردیبهشت ۹۳ به منظور بررسی روند پیشرفت عملیات اجرایی پروژه بیمارستان آغاچاری واقع در امیدیه-استان خوزستان جناب آقای مهندس جوادی، مدیر عامل شرکت نفت و هیات همراه از محل پروژه بازدید نمودند. در این بازدید علاوه بر معاونین آقای مهندس جوادی، نماینده شهر امیدیه در مجلس شورای اسلامی، مدیرعامل شرکت نفتخیز مناطق جنوب، فرماندار شهرستان امیدیه، ریاست سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت و مدیریت فنی و مهندسی سازمان، ریاست شبکه بهداشت و جمعی دیگر از مقامات محلی نیز حضور داشتند. قرار می‌دهند و بیشترین ارتباطات عمودی و افقی در این نوع از نمایشگاه‌ها شکل می‌گیرد و علاوه بر این ارتباطات منطقه ای و بین‌المللی نسبت به سال‌های گذشته رشد و پیشرفت بسیار چشمگیری داشته است.

بازدید وزیر محترم راه و شهرسازی از پروژه بیمارستان ۱۶۰ تختخوابی نجف آباد



در تاریخ ۹۳/۱۱/۱۵ جناب آقای مهندس آخوندی، وزیر محترم راه و شهرسازی و هیات همراه از مراحل پیشرفت پروژه بیمارستان ۱۶۰ تختخوابی نجف آباد بازدید کردند. علاوه بر مقامات استانی و محلی، معاون محترم وزیر و مدیرعامل سازمان مجری، معاون محترم اجرایی، مدیر کل اجرایی مناطق ۵ و ۶ به همراه کارشناسان مربوطه نیز مقام محترم وزارت را همراهی نمودند. در طی بازدید، آقای مهندس رسته، مدیرعامل محترم شرکت ۱۴۲ گزارش مبسوطی در زمینه تاریخچه و وضعیت فعلی پروژه ارائه نمودند.

خرید نرم افزار انبار

با توجه به افزایش تعداد پروژه‌ها، گروه مهندسی راه و ساختمان ۱۴۲ نیاز به یک سیستم انبار داری برتر که پاسخگوی آینده نیز باشد، ضروری دانست. لذا با توجه به سابقه و عملکرد برنامه انبارداری شرکت پردازش موازی سامان در سطح کشور، این نرم افزار مورد تأیید قرار گرفت و در مردادماه خریداری شد. ارتباط از طریق اینترنت، پشتیبانی ۱۰ کاربر (۱۰ پروژه) به صورت آنلاین و کاربران آفلاین به تعداد نامحدود، تنظیم محدودیت با توجه به نوع کاربری برای محفوظ نگاه داشتن اطلاعات، اطلاع لحظه‌ای از موجودی کالاها در پروژه‌ها و... از ویژگی‌های این نرم‌افزار می‌باشد.

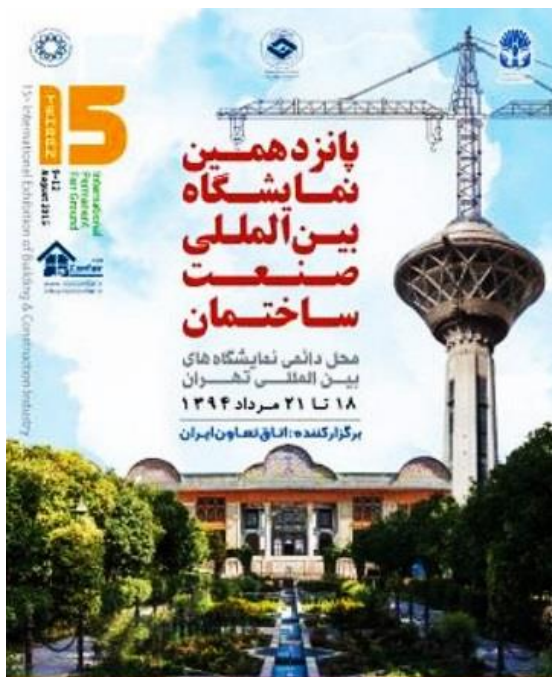
بازدید معاون وزیر محترم راه و شهرسازی از پروژه بیمارستان ۱۶۰ تختخوابی تالش



به منظور بررسی روند پیشرفت عملیات اجرایی پروژه بیمارستان ۱۶۰ تختخوابی تالش واقع در استان گیلان جناب آقای مهندس محمدجعفر علیزاده، معاون محترم وزیر و مدیر عامل سازمان مجری ساختمانها و تاسیسات دولتی و عمومی وزارت راه و شهرسازی، از محل پروژه بازدید نمودند.

در این بازدید مدیرکل اجرایی مناطق ۱ و ۲ و کارشناسان مربوطه، نماینده شهر تالش و رضوانشهر در مجلس شورای اسلامی، مدیر کل راه و شهرسازی استان گیلان، فرماندار شهرستان تالش، ریاست شبکه بهداشت تالش و جمعی دیگر از مقامات محلی نیز حضور داشتند.

بازدید از پانزدهمین نمایشگاه صنعت ساختمان



نمایشگاه بین‌المللی صنعت ساختمان همه ساله با حضور بسیاری از فعالان این صنعت برای نمایش توانمندی‌های شرکت‌های داخلی و خارجی در زمینه‌های تولید مصالح ساختمانی و خدمات فنی مهندسی ساختمان برپا می‌شود. پانزدهمین نمایشگاه بین‌المللی صنعت ساختمان کشور صبح یکشنبه هجدهم مرداد با حضور علی ربیعی وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی در محل دائمی نمایشگاه‌های بین‌المللی تهران افتتاح شد و تا ۲۱ مرداد ادامه داشت. در این دوره از نمایشگاه ۸۹۰ شرکت داخلی و ۳۱۰ شرکت خارجی از ۲۵ کشور حضور داشتند.

نمایش فعالیت‌ها و نوآوری‌های شرکت‌های مختلف و حضور شرکت‌های جدید در این نمایشگاه، گروه مهندسی راه و ساختمان ۱۴۲ را بر آن داشت تا در راستای به روزرسانی اطلاعات و ارتقا دانش تخصصی نیروی جوان مقدمات بازدید از این نمایشگاه را فراهم نمایند. لذا چهار نفر از کارکنان جوان دفتر فنی به نمایشگاه اعزام شدند و تا ساعات پایانی نمایشگاه به جمع‌آوری اطلاعات شرکت‌ها و مشخصات فنی محصولات اقدام نمودند. روز بعد گزارش بازدید و اطلاعات شرکت‌های مرتبط با پروژه‌های در دست اجرا به مسئولین انتقال داده شد.

نخستین سمینار گروه مهندسیین راه و ساختمان ۱۴۲ و اخذ گواهینامه های استاندارد بین المللی

پاییز ۹۳ پس از اخذ گواهینامه های استاندارد بین المللی در راستای بهبود عملکرد سازمان و همگام بودن با معیارهای جهانی، و برگزاری نخستین سمینار حول محور مدیریت کیفیت، فصل جدیدی در زندگی نامه ۳۵ ساله ی شرکت ۱۴۲ آغاز گردید.

این سمینار با حضور جمعی از کارکنان دفتر مرکزی و کارگاه های شرکت و سه سخنران دعوت شده در تاریخ ۹/۱۳/۹۳ در محل سالن همایش سرای محله نظامی گنجوی برگزار شد.

در ابتدا، جناب آقای مهندس رسته مدیر عامل محترم شرکت ۱۴۲ سخنرانی خود را با جمله ای طلایی آغاز کردند " سرمایه هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان می باشد " و سخنان خود را با رویکرد اهمیت نیروی انسانی و مدیریت یکپارچه ادامه دادند. سایر سخنرانان در خصوص مفاهیم استانداردهای بین المللی و کاربرد آن ها در مدیریت و برنامه ریزی و کنترل پروژه، مطالب و تجربیات ارزنده ای را عنوان کردند.

و در پایان همایش مدیریت محترم از خانم ابراهیم خانی و آقایان افشار، سبحانی، فخری و نوروزی به پاس زحمات بی دریغشان، قدردانی فرمودند.

استاندارد ISO

به منظور یکپارچه سازی و تدوین استانداردهای (INTERNATIOAL STANDARD ORGANIZATION) ISO سازمان بین المللی استاندارد بین المللی در سال ۱۹۲۶ در ژنو تاسیس گردید. هدف این سازمان ایجاد قوانین، قواعد و معیارهایی است که بر اساس آن ها بتوان امور مربوط به سازمان ها و شرکت ها را بررسی، مطالعه و مقایسه کرد.

گروه مهندسیین راه و ساختمان ۱۴۲ موفق به اخذ گواهینامه های مربوط به استاندارد گردید که به اختصار به شرح ۱۸۰۰۱ OHSAS, ISO ۱۴۰۰۱, ISO ۹۰۰۱ هر یک می پردازیم.



استاندارد سیستم مدیریت کیفیت ISO 9001

بر اساس قوانین و قواعد ساکن بر این استاندارد، در صورتی که سازمان یا شرکتی موفق به کسب گواهینامه استاندارد شود، خود به خود از مزایای برقراری این استاندارد بر عملکرد های خود بهره می گیرد.

برقراری حس اطمینان در میان مشتریان
کنترل بیشتر و منضبط بر فرآیندهای سازمان
ارتقا روابط درون سازمانی
اصلاح خطاها و پیشگیری از آن ها
افزایش بهره وری از سیستم

شناخت مسیرهای ممکن برای بهبود انجام فرآیندها
جلوگیری از چندباره کاری ها و اتلاف زمان و هزینه
رضایت مشتری و کاهش شکایات

استاندارد سیستم مدیریتی محیط زیستی ISO 14001

این استاندارد سعی در شناسایی فعالیت های سازمانی دارد که می تواند بر روی محیط زیست تاثیر گذار باشد و سپس راهنمایی هایی را جهت کاهش تاثیرات آن ها بر محیط زیست و یا از بین بردن آن ها ارائه می دهد.

استاندارد سیستم ایمنی و بهداشت شغلی OHSAS 18001

این استاندارد سعی در شناسایی مخاطرات شغلی و مسائل بهداشتی موجود در سازمان دارد. و پس از شناسایی این موارد اقداماتی را جهت کاهش یا حذف خطرات و مسائل بهداشتی ارائه می کند. شرکت ۱۴۲ با رویکرد تحقق چشم انداز خود پس از مدت ها تلاش و پیگیری و آموزش کارکنان، با اجرای استانداردهای مذکور سیستمی یکپارچه و منضبط را درون سازمان ایجاد کرد که منجر به رضایت مندی بیش از پیش کارکنان و تسهیل راه رسیدن به هدف والای شرکت " خدمت به ملت " خواهد شد.

امید است خداوند منان ما را در برگزاری سمینارهای آتی که در برنامه ی اهداف سازمان برای ارتقای سطح دانش و بهره وری کارکنان می باشد، یاری نماید.



مسابقات پرش با اسب استان البرز " جام گروه مهندسی راه و ساختمان ۱۴۲ "



به مناسبت آغاز سی و پنجمین سال فعالیت، شرکت گروه مهندسی راه و ساختمان ۱۴۲ به عنوان حامی مالی با همکاری فدراسیون سوارکاری و هیات سوارکاری استان البرز در روز جمعه ۱۲ اردیبهشت ۹۳ اقدام به برگزاری اولین دوره مسابقات " پرش با اسب جام گروه مهندسی راه و ساختمان ۱۴۲ " نمود.

در این مسابقات سوارکاران در رده های سنی مختلف با یکدیگر به رقابت پرداخته و در نهایت به نفرات برگزیده هر رده جوایزی به رسم یادبود اعطا شد. علاوه بر علاقه مندان به ورزش سوارکاری، تعدادی از مقامات سازمانها و نهادهای مختلف نیز در جایگاه ویژه تماشاچیان حضور داشتند.

در این ارتباط در مجله کیهان ورزشی به شماره ۲۹۹۶ با هوشنگ رسته مدیرعامل محترم شرکت گروه مهندسی راه و ساختمان ۱۴۲ مصاحبه صورت گرفت و ایشان عنوان کردند: بسیار علاقه مند هستیم که به ورزش سوارکاری کمک کنیم و از آنجائی که در مورد سوارکاری دین اسلام تأکید فراوان داشته ما به این موضوع نگاه ویژه داریم تا در کنار سوارکاری به ورزش خدمت کنیم و در این راه از هیچ کوششی دریغ نمی ورزیم.

این مسابقات در باشگاه سوارکاری و پرورش اسب هوشمند در رده های زیربرگزار گردید:

- رده نونهالان و نوجوانان
- رده C جوانان
- رده D بزرگسالان
- رده O۲ مالکین
- رده C بزرگسالان

همچنین این شرکت در رده D بزرگسالان با اسبهایی به نام های آسنا، هلنا و سارینای باشگاه هوشمند و مالکیت گروه مهندسی راه و ساختمان ۱۴۲ ظاهر شد.

در پیکارهای گروه جوانان پرش با اسب آلاله شالچیان با اسب "یودی" به مقام قهرمانی رسید. در پیکارهای رده D بزرگسالان رادمرد هوشمند با اسب "آسنا" در جایگاه اول ایستاد.

در پیکارهای گروه O۲ رضا احمدی با اسب "ورنا" بدون خطا به عنوان قهرمانی رسید.

در پیکارهای گروه C بزرگسالان چهره های قدرتمند و صاحب نام مثل عادل کشاورز، مسعود برجیان، مجید سلطانی، فرامرز باب الحوائجی، اسفندیار هوشمند و ... حضور داشتند

که مسعود برجیان با اسب آریزونا بدون خطا در میدان نمایش داد و روی پله قهرمانی ایستاد.

شرکت گروه مهندسی راه و ساختمان ۱۴۲ در راستای تحقق اهداف بلندمدت خود در تدارک دومین دوره این جام می باشد و امید است بار دیگر در سکوی موفقیت قرار گیرد.



دولت با آغوش باز پذیرای بخش خصوصی است

دکتر ربیعی با بیان اینکه در صنعت ساختمان هر ۱۰۰ متر، ۶ شغل ایجاد می‌کند، گفت: تحرک در بخش مسکن می‌تواند سایر صنایع از جمله فولاد را به تحرک وادارد، بنابراین در حوزه مسکن اجتماعی علاوه بر خانه دار کردن افراد نیازمند، اشتغال‌زایی را دنبال می‌کنیم.

دکتر ربیعی افزود: دولت با تدبیر و برنامه ریزی خود تلاش کرده تا در این بخش هم پنجره واحد سرمایه گذاری خارجی را فعال کند و هم صدور خدمات فنی و مهندسی به ویژه در بخشهای صنعت و ساختمان را در دستور کار قرار دهد.

وی تصریح کرد: نباید تنها مهاجرت نیروی کار داشته باشیم بلکه باید برای صادرات خدمات فنی و مهندسی هم کارهایی انجام بدهیم و دولت در هر دو زمینه برنامه ریزی کرده است.

دکتر ربیعی در بخش دیگری از سخنان خود اظهار کرد: سرمایه اجتماعی مردم باید در کنار اعتماد دولت قرار بگیرد. دولت بخش خصوصی را یک رقیب نمی‌بیند بلکه بخش اصلی اقتصاد کشور می‌داند، چنانچه تعاونگران، کنشگران اصلی اقتصاد به شمار می‌روند و نقش کارآفرینان و نخبگان صنعتی و مسئولیت اجتماعی افرادی که می‌توانند در کار سرمایه گذاری وارد شوند حایز اهمیت است.

به گزارش سایت رسمی دکتر علی ربیعی، وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی در پانزدهمین نمایشگاه بین‌المللی ساختمان با اشاره به اینکه بخش خصوصی و تعاونی باید در اقتصاد کشور حضور جدی داشته باشند، اظهار داشت: تمام تلاش دولت این است که بخش خصوصی در اقتصاد نقش جدی داشته و فعالیت مستمر داشته باشد و از همین رو دولت هم کمک خواهد کرد.

دکتر ربیعی افزود: سرمایه کافی هم در دست دولت نیست و در این شرایط ۳ کمیته در دولت بهبود مشارکت بخش خصوصی را دائماً برنامه‌ریزی می‌کند.

وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی همچنین درخصوص نمایشگاه بین‌المللی صنعت ساختمان گفت: فعالان بخش خصوصی صنعت ساختمان در داخل آخرین دستاوردها را در معرض نمایشگاه قرار می‌دهند و بیش‌ترین ارتباطات عمودی و افقی در این نوع از نمایشگاه‌ها شکل می‌گیرد و علاوه بر این ارتباطات منطقه‌ای و بین‌المللی نسبت به سال‌های گذشته رشد و پیشرفت بسیار چشمگیری داشته است.

دکتر ربیعی یکی از مشکلات صنعت ساختمان را بین‌المللی کردن برخی برندهای داخلی عنوان کرد و گفت: هم‌اکنون ظرفیت ایجاد برند در شرایط فعلی وجود دارد و از طرفی در صادرات خدمات فنی و مهندسی هم ظرفیت خوبی وجود دارد.

اخبار بخشنامه‌ها

● شاخص‌های قطعی تعدیل آحاد بها دوره‌های سه ماهه سوم و چهارم سال ۱۳۹۳ در تاریخ ۱۳۹۴/۰۳/۱۰ ابلاغ شد، که نشان از رشد ۷/۴۷ درصدی رشته ابنیه، ۱۰/۰۷ درصدی رشته تاسیسات مکانیکی و ۹/۴۵ درصدی رشته تاسیسات برقی نسبت به دوره مشابه سال گذشته دارد.

● به استناد آیین نامه استانداردهای اجرایی، موضوع ماده (۲۳) قانون برنامه و بودجه و نظام فنی و اجرایی کشور در تاریخ ۱۳۹۴/۰۴/۳۰ جدول‌های ضریب‌های منطقه‌ای کارهای پیمانکاری از نوع گروه اول (لازم الاجرا) به تصویب شورای عالی فنی رسیده است، تا برای برآورد هزینه کارهایی که بعد از ابلاغ این بخشنامه تهیه می‌شوند اعمال شود.

● به استناد بخشنامه شماره ۹۴/۳۰۵۹۳ مورخ ۱۳۹۴/۰۳/۰۵ سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور دستورالعمل ظرفیت مجاز پیمانکاران برای شرکت در مناقصه، ارزیابی کیفی و ارجاع کار هرساله پس از ابلاغ "حد نصاب معاملات" توسط هیئت وزیران به صورت الکترونیکی و خودکار (بدون مراجعه حضوری) به‌روز می‌شود. جدول زیر ظرفیت مجاز پیمانکاران در سال ۱۳۹۴ را نشان می‌دهد.

حداکثر ظرفیت مجاز پیمانکاران

ارقام: میلیون ریال

رشته/پایه	یک	دو	سه	چهار	پنج
ساختمان و ابنیه	۱،۲۶۴،۹۰۰	۶۳۲،۴۵۰	۳۱۶،۹۲۰	۱۵۸،۴۶۰	۵۵،۶۰۰
تاسیسات و تجهیزات	۸۸۵،۴۳۰	۴۴۲،۷۱۵	۲۲۱،۸۴۴	۱۱۰،۹۲۲	۳۸،۹۲۰

ساختن برای ماندن

نویسنده: جیمز کالینز، جری پوراس

مترجم: مهندس فضل الله امینی

چرا آن را بخوانیم؟

به اعتقاد نویسندگان این کتاب، شرکت‌هایی که از موفقیت مستمر بهره‌مند هستند، ارزش‌ها و اهداف محوری‌ای دارند که ثابت می‌مانند ولی استراتژی‌ها و روش‌های کاری آنها به شکلی پایان‌ناپذیر تغییر می‌کنند تا خود را با دنیای متغیر پیرامون وفق دهند. این کتاب نمایانگر اهمیت توسعه و دستیابی به مجموعه‌ای از اصول راهنما و شناسایی ویژگی‌های الزامی برای دستیابی به سازمانی بزرگ و دائماً در حال پیشرفت است.

خلاصه‌ای از مقدمه کتاب: حفظ بقا راز هستی است! تلاش برای ماندن، اساس فعالیت‌های بشری است.

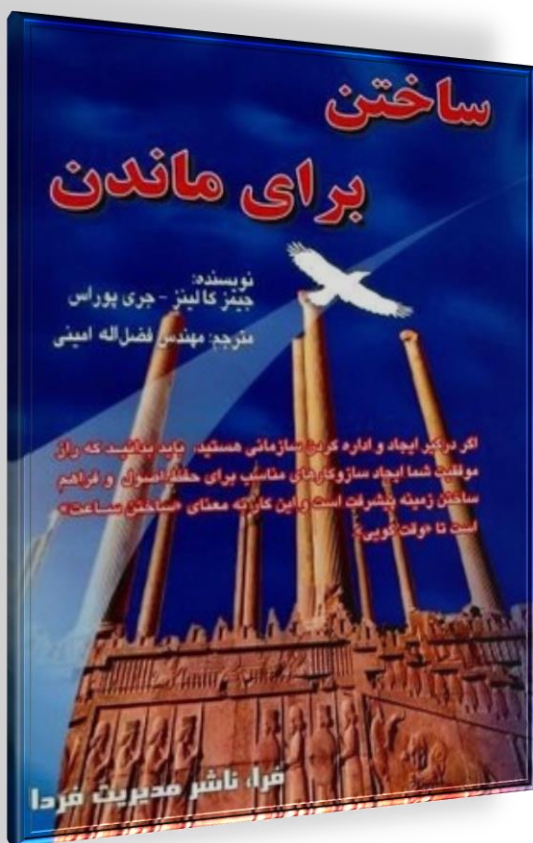
فلسفه ماندگاری، بسیاری از تلاش‌های روزانه‌ی ما را شکل می‌دهد. می‌سازیم تا بمانیم.

کتاب ساختن برای ماندن، دستاوردهای یک پژوهش در صدها شرکت مورد بررسی را تشریح می‌کند.

این پژوهش معتبر به مقایسه شرکت‌های آرمانی با دیگر شرکت‌ها پرداخته است. مقایسه شرکت‌هایی که مدیران و کارکنان آنها ساخته‌اند که بمانند، با شرکت‌هایی که شاید تلاش‌هایشان تنها تلاشی مذبوحانه بوده است. کتاب با پژوهش در شرح حال شرکت‌های آرمانی دوازده "باور عمومی" را به چالش می‌گیرد.

سودمندی‌های این کتاب را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:

- ۱- نمونه‌ای از یک طرح پژوهشی کامل.
- ۲- نمونه‌ای از یک طرح تطبیقی در یک مورد خاص.
- ۳- بازتابی است از بینش و نگرش شرکت‌های موفق و ماندگار.
- ۴- آثار و پیامد توجه به نیروی انسانی شاغل

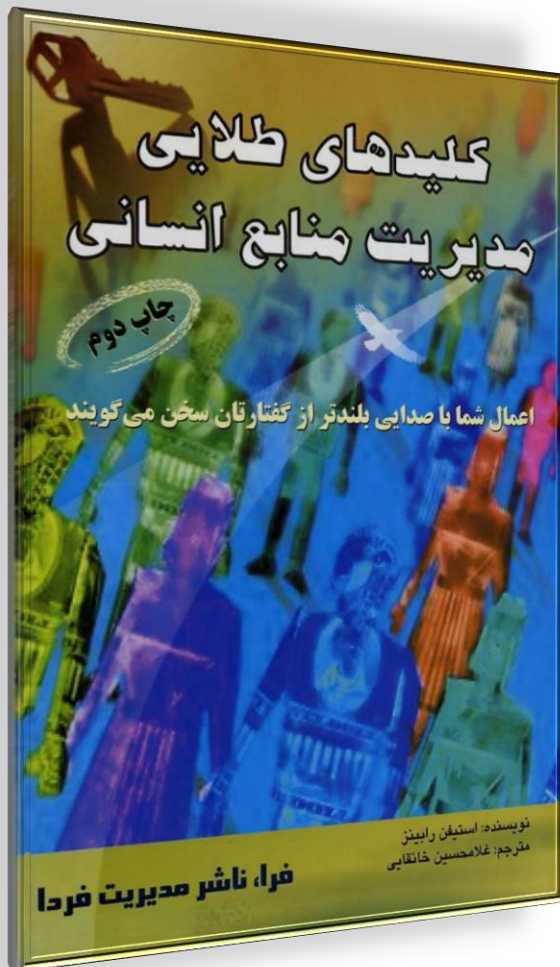


گردآورنده: پریسا مقدم

کلیدهای طلایی مدیریت منابع انسانی

نویسنده: استیفن رابینز

مترجم: غلامحسین خانقایی



ارائه‌ی کار با کیفیت، بزرگ‌ترین عامل انگیزش کارکنان است. کار، به خودی خود می‌تواند یک عامل انگیزشی قدرتمند باشد. کار می‌تواند چنان احساسی از شادی و خشنودی به انسان بدهد که حتی استراحت و فراغت، قادر به آن نیستند. مشاغل را به گونه‌ای طراحی کنید که چالش برانگیز، خلاق، مجذوب‌کننده و وقت‌گیر باشند، تا امکان بهره‌برداری از مهارت‌های کارکنان را به آن‌ها بدهند. همچنین اطمینان حاصل کنید که این وظایف دارای اهداف مشخص هستند و بازخورد مناسب را به کارکنان می‌دهند.

کتاب کلیدهای طلایی مدیریت منابع انسانی به قلم استیفن رابینز صاحب نظر پرآوازه در رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی است. رابینز در این کتاب تلاش کرده تا چکیده‌ای از نوشته‌های علمی خود را با تجربیات ارزشمند علمی خویش در هم آمیزد و با عنوان کلیدهای طلایی مدیریت منابع انسانی به دست مدیران دهد. این کتاب بسیار کاربردی است و شامل نکات ظریف و بدیع در ده مقوله اساسی در مدیریت انسانهاست. کتاب در ۱۰ بخش و ۶۳ سرفصل (با نام شصت و سه حقیقت)، و ۲۶۱ صفحه، ترجمه و منتشر شده است.

چنانچه مایل به ارسال پیشنهادات و انتقادات و یا درج مقالات و یادداشت‌های خود در شماره‌های آتی گاهنامه شورای جوانان ۱۴۲ هستید، به روش‌های زیر می‌توانید با ما در ارتباط باشید.

Email: mag@ce142.com

Tel: 021-88969360



بیمارستان ۱۶۰ تختخوابی اطفال ابودر اهواز
کارفرما: شرکت اسکان ایران (نماینده بنیاد علوی)
مشاور و دستگاه نظارت: مهندسين مشاور همگون



بیمارستان ۶۴ تختخوابی آنجاغاری
کارفرما: سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت
مشاور و دستگاه نظارت: شرکت مهندسی دیالتن



بیمارستان ۱۹۰ تختخوابی تالش

کارفرما: سازمان مجری وزارت راه و شهرسازی

مشاور و دستگاه نظارت: مهندسین مشاور جودت و همکاران



بیمارستان ۱۹۰ تختخوابی نجف آباد

کارفرما: سازمان مجری وزارت راه و شهرسازی

مشاور و دستگاه نظارت: مهندسین مشاور همگون



Civil Engineering Inc.

142

No.9, Khorshid Alley, 6th St., Dr.Fatemi Ave.,
Tehran – 1415674941 – Iran

Tel.: (+9821) 88969360 – 88967188

Fax: (+9821) 88951381

www.ce142.com – Email: info@ce142.com

