

فرایند بهبود عملکرد در شرکتهای دولتی

مطالعه موردی متروی تهران

دکتر مهدی حقیقی
مهندس فواد صادقی

چکیده

با توجه به نقش شرکتهای دولتی در اقتصاد کشور، بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری و کارآمدی این شرکتها تأثیر مهمی در اقتصاد ایران خواهد گذاشت، در این جستار با بررسی عملکرد بیست ساله شرکت راه آهن شهری تهران و حومه (مترو) به فرایند بهبود عملکرد سازمان و اصلاحات ساختاری و عملکردی در این شرکت پرداخته شده است.

مقدمه

به راستی مشکل مدیریت در ایران چیست؟ فاصله با علوم روز جهان، ساختار نامناسب، حجیم و ناکارآمد دستگاهها، فساد و سوءاستفاده از امکانات، نبود راهبرد و برنامه‌ریزی متناسب با نیازها، فرهنگ غیرمولد کارکنان، نبود تمرکز در تخصیص منابع به فعاليتها و... شاید بتوان دهها عامل دیگر را به این فهرست به عنوان مشکلات مدیریت یا عوامل سوءمدیریت افزود، اما سؤال دشوار این است که چگونه می‌توان از این انبوه مشکلات عبور کرد و در حکومت دیوانسالارانه ایران موجد مدیریتی کارآمد، روزآمد، توانمند و سالم شد؟ دو روش برای پاسخ به این پرسش وجود دارد؛ راه نخست، جستجوی راه‌حل در میان کتابها، مقاله‌ها و تجربه‌های موفق کشورهای توسعه‌یافته و روش دوم، توجه به تجربه‌های موفقیت‌آمیز مدیریت در ایران است.

در این میان، پروژه متروی تهران که تا آخر ۱۳۷۶ به منزله یکی از تجربه‌های تلخ مدیریتی در کشور و پروژه‌ای به بن‌بست رسیده شناخته می‌شد و اکنون یکی از موفقترین

تجربه‌ها در میان جامعه و مدیریت اجرایی کشور به شمار می‌آید به منزله نمونه‌ای از فرایند بهبود عملکرد سازمان در این مقاله بررسی می‌شود.

به نظر می‌آید بازسازی تصویری از وضعیت گذشته متروی تهران و تحلیل مشکلات و علل بروز بحران در این پروژه، در کنار بررسی تطبیقی شرایط کنونی این پروژه مسیری را برای بهبود عملکرد مدیریت ایران ترسیم می‌کند.

در این جستار با استفاده از آمار و اطلاعات جمع‌آوری شده از عملکرد پروژه متروی تهران طی بیست سال گذشته ۱۳۸۴-۱۳۶۵ کوشیده شده است تا با نگاهی برگرفته از الگوهای مختلف و نظریه‌های مدیریت شیوه‌های بهبود عملکرد و حل معضلات این پروژه بررسی شود.

بدیهی است که پروژه متروی تهران نیز همانند هر پروژه دیگری چالشها و مشکلات مدیریتی و اجرایی متعددی دارد که تحلیل این مشکلات و ارائه مسیر عبور از آن فرصتی دیگر می‌طلبد.

چرا مترو؟

تهران، امروز به کلانشهری تبدیل شده است که با بیش از ده میلیون نفر جمعیت حدود چهار میلیون وسیله نقلیه دارد. حمل‌ونقل به‌سان یکی از شاخصهای مهم شهرهای بزرگ همواره به صورت معضل اجتناب‌ناپذیری پدیدار شده است. با روند کنونی حاکم بر تولید و شماره‌گذاری خودرو در تهران به نظر می‌آید روز به روز بر پیچیدگی معضل ترافیک افزوده می‌شود. بحران ترافیک و آلودگی ناشی از آن سبب شده است مدیریت شهری ناگزیر تصمیمات مقطعی چون طرح تردد زوج و فرد خودروها، افزایش زمان و محدوده طرح ترافیک بگیرد. اما تمام مدیران شهری و کارشناسان بر این نکته متفق‌القول‌اند که فقط راه برون رفت از این وضعیت توسعه زیرساختهای سامانه حمل‌ونقل عمومی است. در میان سامانه‌های حمل‌ونقل عمومی نیز مترو سالمترین و کارآمدترین سامانه حمل‌ونقل عمومی شناخته شده است.

پروژه متروی تهران از سال ۱۳۷۷ به صورت مرحله‌ای به بهره‌برداری رسید و در پایان سال ۱۳۸۴ - اتمام برنامه اول مترو - ظرفیت جابه‌جایی روزانه ۱/۵ میلیون سفر را دارد و با اجرای برنامه‌های دوم و سوم آن در ده سال آینده می‌تواند به ظرفیت ۶ میلیون سفر در روز

برسد و به صورت اساسی بحران ترافیک را حل کرده و با اتصال صحیح دیگر سامانه‌های حمل‌ونقل مانند اتوبوس و تاکسی عبور و مروری روان را در تهران پدید آورد.

پیشینه مترو تهران

در سال ۱۳۵۰ شهرداری تهران بررسی وضعیت حمل‌ونقل شهری تهران را به شرکتهای فرانسوی «Sofretu-RATP» واگذار کرد. این مؤسسه بر مبنای اطلاعات و آمار جمع‌آوری شده و پیش‌بینی‌های مربوط به توسعه و رشد تهران در سال ۱۳۵۳ گزارش جامعی تحت عنوان «طرح ترافیک، حمل‌ونقل تهران» عرضه کرد. در این طرح جامع، سامانه «خیابان مترو» با تکیه جدی آن روی حل ترافیک مرکز تهران براساس ایجاد ۷ خط مترو به طول ۱۴۷ کیلومتر پیشنهاد شده است.

بر اساس گزارش مذکور، در اردیبهشت ماه ۱۳۵۴ لایحه قانونی تأسیس شرکت راه‌آهن شهری تهران و حومه از سوی دولت به مجلس تقدیم شد که مورد تصویب مجلسین شورای ملی و سنا قرار گرفت و در آن به شهرداری تهران اجازه داده شد برای احداث راه‌آهن شهری و تأسیسات مربوطه و بهره‌برداری از آن شرکتی به نام شرکت راه‌آهن شهری تهران و حومه (مترو) تأسیس کند. نخستین اساسنامه شرکت مترو نیز در تاریخ تیر ماه ۱۳۵۴ به تصویب رسید. در همان سال احداث ۴ خط مترو در مرحله یک از تصویب شهرداری، انجمن شهر و سازمان برنامه و بودجه گذشته و اجرای آن را دولت وقت تأیید کرد. در ۱۳۵۵ قرارداد جدیدی با همان شرکتهای فرانسوی برای مطالعه، طراحی و نظارت بر ساخت متروی تهران منعقد شد. فعالیتهای اجرایی قطعه یک در اواخر سال ۱۳۵۶ شروع و تا ۱۳۶۰ نیز زیر نظر مهندسان مشاور فرانسوی ادامه داشت. حدود ۲۳۰۰ متر تونل و بخشی از سازه سه ایستگاه نیز حدفاصل بزرگراه شهید حقانی و خیابان شهید بهشتی به صورت کندوپوش احداث شد.

در ۱۳۶۰ به دلیل جو خاص حاکم بر اجرای پروژه‌های بزرگ در تهران با هزینه‌های عمومی و دولتی و شروع جنگ تحمیلی، هیئت وزیران توقف کامل طرح مترو را تصویب کرد. با پیگیریهای مدیران وقت مترو، شهردار و حمایت نمایندگان وقت تهران به ویژه ریاست وقت مجلس شورای اسلامی، مجلس و هیئت دولت در سال ۱۳۶۴، مصوبه پیشین هیئت وزیران لغو و این بار اجرای دو خط آن با حمایت نظام بانکی و بازپرداخت

اعتبارات دریافتی شرکت مترو از قبل درآمدهای حاصل از تغییر کاربری زمینهای اطراف ایستگاه‌ها و دریافت پذیره، عوارض خاص و... تصویب شد.

نخستین قرارداد مشارکت مدنی بلبانکهای «تجارت» و «ملت» در ۱۳۶۶ به مبلغ ۵۰ میلیارد ریال به مدت سه سال منعقد شد که منجر به شروع مجدد فعالیت اجرایی شرکت مترو شد.

فرایند بهبود عملکرد در سازمان

از ابتدای تأسیس شرکت مترو تاکنون هفت بار مدیرعامل این شرکت تغییر یافته است، طولانیترین دوره مسئولیت (۱۳۷۶-۱۳۶۵) مربوط به مدیرعامل سابق متروی تهران است که در این مقاله فرایند بهبود عملکرد این شرکت در دوره جدید از طریق اقدامات اصلاحی در ابعاد گوناگون بررسی شده است.

اصلاحات ساختاری

در ساختار تشکیلاتی مترو در دوره جدید (۱۳۸۴-۱۳۷۶) تغییرات گسترده‌ای صورت گرفته است:

تعداد مدیرانی که به طور مستقیم تحت نظارت مدیرعامل قرار دارند از حدود ۲۵ مدیر واحد سازمانی که در زمان مدیریت مدیرعامل سابق مترو (۱۳۷۶-۱۳۶۵) به طور مستقیم با مدیرعامل ارتباط کاری داشته به حدود ۱۰ مدیر، یعنی ۴۰ درصد ساختار سابق کاهش یافته است. مطابق با یافته‌های علم مدیریت، تعداد افراد تحت مدیریت یک فرد در حالت بهینه ۶ و حداکثر ۱۱ نفر است که شاید بتوان یکی از دلایل افزایش کارایی و اثربخشی مدیریت کنونی شرکت متروی تهران را در اصلاح ساختار تشکیلاتی و تفویض اختیارات دانست.

راه‌اندازی مرحله‌ای

مدیرعامل وقت متروی تهران پس از آغاز به کار مجدد این پروژه در ۱۳۶۵ وعده داد که این پروژه را طی سه سال و با هزینه‌ای معادل پنج میلیارد تومان به اتمام برساند اما به‌رغم تأمین مبلغ ۵/۴ میلیارد تومان طی مدت مذکور این پروژه نه تنها به بهره‌برداری نرسید، بلکه در هیچ یک از بخشهای آن نیز پیشرفت درخور توجهی مشاهده نشد. وعده‌های مکرر مبنی بر راه‌اندازی مترو در صورت دریافت اعتبارات مورد نظر به دفعات تا ۱۳۷۶ ادامه یافت و گرچه تا پایان این سال در مجموع ۱۲۶/۷ میلیارد تومان در چارچوب مشارکت مدنی

کنسرسیوم بانکها به شرکت مترو پرداخت شده بود اما طی این دوره یازده ساله (۷۶-۶۵) مجموعه خطوط چهارگانه مترو به پیشرفت فیزیکی معادل ۳۰ درصد رسیده بود. این در حالی بود که فعالیت همزمان در هفت جبهه کاری ادامه می‌یافت و تقسیم اعتبارات و امکانات بین جبهه‌های مختلف کاری و پروژه‌های فعال خارج از مترو، موجب کندی پیشرفت و به نتیجه رسیدن بخشهای مختلف پروژه شده بود.

یکی از اقدامات اصلاحی در شرکت متروی تهران، اجرای عملیات به صورت مرحله‌ای و تقسیم پروژه به بخشهای مختلف برای راه‌اندازی تدریجی بود. این اقدام که با هدف تمرکز منابع و امکانات بر بخشهای محدودی از فعالیتها و تکمیل این فعالیتها برای جلوگیری از استهلاک سرمایه‌گذاری، ایجاد ذهنیت مثبت و امیدواری نسبت به تکمیل کل پروژه در مسؤلان و افکار عمومی و استفاده تدریجی از سرمایه‌گذاری انجام شده صورت گرفت با نتایج درخور توجهی همراه بوده و افتتاحهای مکرر بخشهای مختلف مترو نقش مؤثری در تخصیص بیشتر منابع و انگیزش داخلی و خارجی در این سازمان داشته است.

تعدیل نیروی انسانی

شرکت متروی تهران که تعداد کارکنان آن در سال ۱۳۶۵ تا ۱۵ نفر کاهش پیدا کرده بود. طی سالهای ۶۵ تا ۷۳ شاهد رشد شدید تعداد کارکنان را بوده است، به طوری که تعداد کارکنان این سازمان در سال ۱۳۷۳ از مرز هشت هزار نفر گذشت. این رشد پس از بروز برخی مشکلات مالی، کنترل شده و تعداد کارکنان ستادی و کارگاهی شرکت مترو در سال ۱۳۷۶ تا حد ۷۱۰۰ نفر کنترل شد.

انباشت نیروی انسانی باعث شد تا هزینه حقوق و مزایای این نیروها در سال ۱۳۷۶ ماهانه بالغ بر یک میلیارد تومان شود که رقم فوق با احتساب بودجه ۲۲٫۲ میلیارد تومانی این شرکت همان سال عملاً حدود ۶۰ درصد اعتبار کل شرکت را به خود اختصاص داد و با توجه به هزینه‌های جاری و جنبی، عملاً کمتر از یک سوم کل بودجه شرکت هزینه پیشرفت پروژه‌ها شد.

تبدیل نظام امانی به پیمانکاری

یکی از مهمترین اقدامات اصلاحی مدیریت، تعدیل گسترده نیروی انسانی و تبدیل فعالیتهای امانی به پیمانی بود و طی دو سال نخست مدیریت جدید (۷۸- ۱۳۷۶)، تعداد

کارکنان شرکت متروی تهران از هفت هزار نفر به حدود یک سوم کاهش یافت و حدود پنج هزار نفر از کارکنان این شرکت که عمدتاً تحصیلات، کارایی و توانایی مناسب نداشتند، تعدیل شدند، در مرحله بعدی با به کارگیری بخش خصوصی در فرایند مشاوره و اجرای بهره‌برداری از خطوط مترو نیروهای لازم برای بهره‌برداری با سن، تحصیلات و حقوق متناسب با فعالیت جذب شدند.

در حال حاضر پس از هشت سال انجام امور طرح و اجرای مشاوران و پیمانکاران، شرکت مترو حدود ۶۱ مشاور با ۳۷۰ کارمند و ۸۰ پیمانکار با ۳۷۰۰ کارمند دارد. این رویه موجب شرکت‌های پیمانکاری متخصص در احداث تونل و ایستگاه‌های مترو در کشور شده که جزو سرمایه‌های کشور بوده و دارای توان طراحی و اجرایی در سایر پروژه‌های مترو در دیگر شهرهای ایران و صدور خدمات مهندسی به سایر کشورهای در حال توسعه‌اند. گفتنی است که در صورت عدم تبدیل فعالیت امانی به پیمانکاری، شرکت مترو برای اجرای برنامه‌های خود و نیز اجرای خدمات تعمیر و نگهداری در زمان بهره‌برداری به کارمندی در حدود پانزده هزار نفر نیاز داشت.

حذف فعالیتهای نامرتبط با مأموریت سازمان

یکی از مشکلات شرکتها و سازمانهای دولتی در ایران، گسترش بی‌رویه و وارد شدن در حیطه فعالیتهایی نامرتبط با مأموریت اصلی سازمان است. این مشکل در دوره مدیریت سابق متروی تهران به اوج خود رسیده بود و این شرکت با هدف تبدیل شدن به یک پیمانکار مادر (GC) وارد حوزه‌های متنوعی از فعالیتهای اجرایی نامرتبط با مأموریت خود شده بود، اما خلاف رویه حاکم بر پیمانکاران مادر، با استفاده از کارکنان و تجهیزات خود قصد اجرای پروژه‌های مذکور را داشت.

در نمودارهای سازمانی شرکت متروی تهران طی دوره ۷۶-۱۳۶۵ واحدهای متعددی وجود داشت که مسؤولیت اجرای پروژه‌های جانبی را بر عهده داشتند؛ استخراج سنگ گرانیت از معادن کلاردشت، معادن دیاتومیت، استخراج سنگ آهن از معادن تنگ زاغ بندرعباس، معدن ممقان تبریز، صادرات نفت کوره، اجرای بخشی از پروژه راه آهن تهران - کرمان، احداث ساختمان مهدیه تهران، احداث مرکز طبی کودکان، احداث ساختمان مرکزی بانک ملت، احداث بیت رهبری، احداث استخر بانک مرکزی، حمل و نقل مواد سوختی بین ترکمنستان و ترکیه و... از جمله حدود ۱۱۰ پروژه کوچک و بزرگ نامرتبط با

مأموریت شرکت مترو بود که این شرکت طی دوره ۷۶-۱۳۶۵ آغاز کرد که در تأمین هزینه‌های خود و ایجاد سود ناموفق بود.

نتیجه این اقدامات، جذب امکانات و منابع شرکت به سوی پروژه‌های جانبی و کندی فعالیت‌های اصلی شرکت مترو بود. از سوی دیگر، کاستی، زیان و بدهی ناشی از پروژه‌های مذکور، اثرات منفی بر وجهه و توان شرکت به جا گذارد. با گسترش بی‌رویه سازمان، شرکت مترو اقدام به خریداری حجم گسترده‌ای از ماشین‌آلات سنگین کرد که این امر موجب مجموعه‌ای با بیش از ۴۰۰ دستگاه ماشین‌آلات سنگین شد که طبیعتاً نیازمند تعمیرات و نگهداری و بهره‌برداری پرهزینه و دشواری بود، رقابت داخلی مدیران عملیاتی در جذب ماشین‌آلات، مصالح و امکانات سبب انباشت مواد اولیه و تجهیزات در بخشی از فعالیتها و کمبود آن در بخش دیگر شد.

همچنین طی این دوره، شرکت مترو در مقاطع مختلف تحصیلی چه به صورت آزاد و چه از طریق کنکور سراسری، اقدام به جذب دانشجو در دانشکده مترو کرد و بار مالی و مدیریتی نامعقولی به شرکت تحمیل شد.

با توجه به وجود نیروی متخصص لازم در داخل کشور و هزینه‌های سنگین ارائه خدمات دانشگاهی و با توجه به تأسیس دانشکده راه‌آهن در دانشگاه علم و صنعت سیاست جذب دانشجو متوقف شد.

هم‌اینک نیروهای متخصص مترو از میان خیل عظیم دانش‌آموختگان دانشگاهی کشور جذب و این مرکز به صورت مؤسسه آموزشی ضمن خدمت، همانند دیگر سازمانها و شرکتها که چنین واحدی دارند، فعالیت می‌کند.

گسترش بی‌رویه حجم سازمان و وارد شدن در حوزه‌های مختلف فعالیت‌های اقتصادی داخلی و خارجی، طبیعتاً زمینه فساد، سوءاستفاده و افزونه‌خواهی و امتیازجویی را فراهم می‌کرد و امکان نظارت مؤثر در فعالیتها را کاهش می‌داد؛ از این رو، با تغییر مدیریت شرکت مترو و بنابر مصوبه مجمع عمومی این شرکت، تمامی فعالیت‌های جانبی و نامرتب با مأموریت متروی تهران متوقف شد و، بخش عمده امکانات و تجهیزات مازاد از طریق مزایده‌ها به فروش رسید و از بخش خصوصی برای تأمین مصالح و ماشین‌آلات لازم استفاده شد.

تأمین مالی

با توجه به آن‌که احداث و بهره‌برداری از مترو همانند سایر اجزای شبکه حمل و نقل

عمومی، نیازمند یارانه و سرمایه‌گذاری دولت و بخش عمومی است، پایه‌گذاری «تأمین مالی» شرکت مترو بر اساس سرمایه‌گذاری انتفاعی نظام بانکی موجب بدهی انباشته سنگین، عمل نکردن بر تعهدات و کمبود منابع جدید شد.

دوره فعالیت مجدد احداث متروی تهران در ۱۳۶۶ در زمانی آغاز شد که برای احداث آن امکان استفاده از اعتبارات دولتی نبود. از این رو، در ابتدا با مشارکت دو بانک «ملت» و «تجارت» احداث متروی تهران و حومه آغاز و در سال ۱۳۷۳ بنا به درخواست دو بانک اولیه، بانکهای «ملی» و «سپه» نیز در اجرای این پروژه، سهم شدند. لذا هزینه‌های ساخت مترو را کنسرسیوم بانکها در قالب عقد قرارداد مشارکت مدنی به میزان سهم‌الشرکه بانک تجارت ۳۵٪، بانک ملت ۳۵٪، بانک سپه ۱۵٪ و بانک ملی ۱۵٪ و به نمایندگی بانک تجارت به عهده گرفتند.

ناتوانی سازمان مترو از بازپرداخت اعتبارات دریافتی از نظام بانکی سبب شد که بانکها امید خود را به بازگشت اعتبارات پرداختی از دست بدهند و دیگر مایل به ادامه همکاری با شرکت مترو نباشند. از طرفی دولت و شهرداری تهران نیز در بودجه سنواتی خود، اعتباری برای احداث متروی تهران منظور نمی‌کردند. با بی‌میلی بانکها به ادامه همکاری با مترو و تقاضای آنها برای تعیین تکلیف بازپرداخت اعتبارات پیشین سبب شد تا برنامه‌ریزی جامعی برای حل تأمین مالی پروژه متروی تهران صورت گیرد.

امضای توافقنامه چهارجانبه میان دولت، سازمان برنامه و بودجه، شهرداری تهران و شرکت مترو در شهریور سال ۱۳۷۸ و نیز تأکید رئیس‌جمهور وقت بر ضرورت انتقال مترو به شهرداری و لزوم پرداخت بخشی از هزینه‌های مترو از سوی شهرداری تهران، هیئت وزیران در خرداد ۱۳۷۹ با عنایت به ماده ۱۳۶ قانون برنامه سوم، مواردی را در مورد شرکت مترو به تصویب رسانید که نتایج آن در مورد وضعیت بدهیهای مترو به بانکها، به شرح زیر است:

- شهرداری تهران، اصل وام دریافتی از بانکها و بخشی از سود وام را پرداخت کند.
- دولت، سود وامهای دریافتی از بانکها را تا پایان سال ۱۳۷۸ را پرداخت کند.
- بازپرداخت اصل و سود تسهیلات مالی بلندمدت خارجی (فاینانس) دریافتی مترو برعهده دولت خواهد بود.

لذا در نتیجه پیگیریهای انجام شده و با تصویب موارد پیشگفته در هیئت وزیران،

پرداخت تمامی بدهیهای شرکت مترو در تعهد دولت و شهرداری تهران قرار گرفت و شرکت مترو در سال ۱۳۷۹ شرکتی بدون بدهی شد.

اما اتکا به یک منبع برای تأمین مالی این شرکت، می‌توانست در آینده مجدداً موجب بدهی انباشته و مشکلات مالی شود، از این رو، شیوه استفاده از منابع متعدد و فنون متفاوت تأمین مالی سبب شده است تا در شرایطی که طی دوره ۱۳۷۶-۱۳۶۵، ۱۲۶ میلیارد تومان اعتبار از منابع بانکی وارد این شرکت شود، طی دوره ۱۳۸۴-۱۳۷۶ حدود هشتصد میلیارد تومان از ۱۷ منبع به شرکت مترو اختصاص یابد و افزون بر آن بیش از سه میلیارد دلار فاینانس برای تکمیل پروژه متروی تهران از سوی دولت تصویب شود.

هرچند تاکنون تحولات و حوادث سیاسی و بحرانهای ارزی و ریالی به وجود آمده برای دولت، شهرداری و نظام بانکی سبب شده است تا بخش درخور توجهی از منابع مصوب مالی شرکت مترو، پرداخت نشود، اما راهبرد تنوع منابع تأمین مالی سبب شده است تا فعالیتهای اولویت‌دار این شرکت به‌ویژه بهره‌برداری و تکمیل پروژه‌های در حال اتمام، ادامه یابد.

اصلاح ساختار مدیریت منابع انسانی

بی‌تردید، منابع انسانی یکی از مؤثرترین عوامل راهبردی در موفقیت سازمان است، ساختار حجیم، ناکارآمد و بسیار منابع انسانی شرکت مترو در دوره مدیریت پیشین سبب شده بود تا به مؤلفه‌هایی نظیر انگیزش، آموزش و بهبود، ارزیابی و نظارت و یکپارچگی ساختار منابع انسانی در شرکت توجه جدی نشود.

نبود نظام مشخص برای جبران خدمت کارکنان که متناسب با شغل و مهارتهای فردی باشد و نظارت نکردن بر عملکرد کارکنان سبب تضعیف جدی انگیزش در سازمان شده بود.

بر این اساس، با اجرای طرح طبقه‌بندی مشاغل نسبت به متناسب کردن جبران خدمت کارکنان با فعالیت شغل و مهارتهای فردی به‌ویژه سطح تحصیلات اقدام شد.

بر اساس نتایج حاصل از اجرای طرح طبقه‌بندی مشاغل در شرکت مترو، حقوق ۴۷٪ از کارکنان شرکت از ۱۰٪ تا ۴۰٪ افزایش یافت و فقط ۶٪ از کارکنان که از بیشترین تبعیض در پرداخت حقوق رنج می‌بردند از افزایش حقوقی بیش از ۵۰٪ برخوردار شدند.



از سوی دیگر، ساعات نامتناسب کار که از ساعت ۷:۳۰ تا ۱۳ تعیین شده بود، سبب فراگیر شدن پدیده شغل دوم در میان کارکنان و کاهش انگیزه و توجه آنان نسبت به فعالیت اصلی شده بود، با تغییر ساعات کار و تعیین ساعت کاری ۸ تا ۱۷ که همزمان با طرح طبقه‌بندی مشاغل و افزایش حقوق و مزایای بخشی عمده کارکنان شکل گرفت، کارایی کارکنان رشد درخور توجهی کرد.

در ادامه اصلاح ساختاری مدیریت منابع انسانی، تعداد نظامهای سازمانی شرکت مترو که در ابتدای سال ۱۳۷۶ شامل حدود ۲۹۰۰ کارمند و ۴۰۰۰ کارگر بود که به تدریج اصلاح شد و این میزان در تابستان ۱۳۷۸ به ۱۸۰۰ کارمند و ۵۰۰ کارگر رسید که پس از آن با آغاز بهره‌برداری از خطوط مترو، تعداد پستهای سازمانی افزوده شده و هم‌اکنون براساس آخرین آمار به حدود ۳۶۰۰ پست سازمانی رسیده است.

نکته مهم در این میان، افزایش بهره‌وری کارکنان به دلیل تعریف شغل است، در حالی که تا آذر ماه ۱۳۷۶، کمتر از یک‌سوم از پستهای سازمانی شرح شغل داشتند هم‌اکنون همه پستهای سازمانی دارای شرح شغل بوده و ۳۶۰۰ نفر از کارکنان کنونی شرکت در ۸۰۰ شغل تعریف شده به کار گرفته شده‌اند، تعریف خانواده شغلی، تدوین آیین‌نامه استخدامی بر اساس قانون کار که به تصویب مجمع عمومی و وزارت کار رسیده است، تهیه آیین‌نامه تشویقی و تنبیهی، آیین‌نامه مالی و معاملاتی، ارزیابی عملکرد و شایستگی کارکنان و همچنین ایجاد نظام پیشنهادها و نظام گروههای حل مسئله از اصلاحات صورت‌گرفته در ساختار مدیریت منابع انسانی است.

با توجه به حساسیت و پیامدهای ناگوار اشتباهات فردی و تصمیم‌گیری شخصی در فعالیت شرکت مترو که روزانه بیش از یک میلیون مسافر را با استفاده از فناوری پیشرفته جابه‌جا می‌کند، یکپارچه کردن رفتار کارکنان در موقعیتهای شغلی، از دیگر اقدامات مهم اصلاحی در مدیریت منابع انسانی بوده است.

تهیه و تصویب بیش از ۵۰ دستورالعمل روبروشدن با موقعیتهای خاص شغلی که درباره بسیاری از آنها براساس تجربه‌های اجرایی تجدیدنظر صورت گرفته است از اقداماتی کم‌نظیر در مدیریت منابع انسانی سازمانها در ایران است.

افزایش توانمندی کارکنان از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی و تشویق به تحصیل سبب شده است تا تعداد کارکنان زیر دیپلم این شرکت از ۱۵۰۰ نفر در سال ۱۳۷۶ به کمتر

از هزار نفر کاهش یابد و در مقابل تعداد کارکنان دارای تحصیلات عالی (کارشناسی، کارشناسی ارشد، دکتری) از کمتر از ۵۰۰ نفر به بیش از ۱۰۰۰ نفر، یعنی ۳۰٪ نیروهای سازمان، افزایش یابد.

توجه به اثربخشی

امروز توجه به اثربخشی که در کنار کارایی دو مؤلفه مهم ارزیابی عملکرد سازمانها هستند در مدیریت تثبیت شده است. در شرکت مترو که رشد حجم جابه‌جایی مسافر وابسته به عواملی چون احداث خطوط جدید و افزایش تجهیزات به ویژه واگن است، عنصر اصلی ارزیابی کارایی است، اثربخشی وابسته به عواملی چون تحقق رضایت مسافر، افزایش کیفیت خدمات و تأمین رضایت شغلی کارکنان است.

گذشتن از مرز ۱ میلیون سفر در روز با توجه به بهره‌برداری از دو خط مترو و کمبود شدید واگن امری دشوار و نیازمند سازمانی همگرا و یکپارچه است.

از ابتدای راه‌اندازی مترو تاکنون نزدیک به یک میلیارد سفر شهروندان تهرانی با مترو صورت گرفته است و این به معنای صرفه‌جویی روزانه بیش از چهارصد هزار ساعت در وقت شهروندان تهرانی است که فقط صرفه‌جویی در مصرف سوخت ناشی از بهره‌برداری از مترو در شرایط کنونی سالانه بالغ بر ۶۰ میلیون دلار برآورد می‌شود.

رشد جابه‌جایی مسافر که کمتر از شش میلیون نفر در ۱۳۷۸ بوده است در ۱۳۸۳ از ۲۱۳ میلیون نفر فراتر می‌رود و در ۱۳۸۴ به مرز ۳۰۰ میلیون مسافر نزدیک می‌شود این میزان که کمتر از ۱۵٪ با ظرفیت اسمی خطوط بهره‌برداری شده فاصله دارد، نشان‌دهنده بهره‌وری مناسب در این شرکت است.

از سوی دیگر، کاهش زمان تأخیر و بهبود خدمات نسبت به مسافران که عامل مهمی در افزایش اثربخشی سازمان به شمار می‌رود دچار رشد درخور توجهی بوده است. براساس بررسیها، تعداد کل تأخیر در حرکت قطارها در خرداد ماه سال جاری ۲۱۶ از مجموع بیش از هجده هزار سرویس انجام شده بوده است که متوسط تأخیر برای کل سفرهای مترو حدود چهار ثانیه است که در کشور ایران و در مقایسه با دیگر وسایل نقلیه چون قطارهای مسافری، اتوبوسرانی و خطوط هوایی عملکردی مطلوب دارد.

بر مبنای نظرسنجیهای صورت‌گرفته در مرداد ماه گذشته از مسافران مترو، میزان

رضایت بیش از ۸۰٪ مسافران از سفر با مترو زیاد و خیلی زیاد است و همچنین بیش از ۷۰٪ مسافران نحوه برخورد کارکنان مترو با مسافران را خوب توصیف کرده‌اند هرچند که اکثر مسافران خواستار افزایش تعداد واگن‌اند اما در مجموع نتایج تحقیقات نشان‌دهنده بهبود عملکرد کارکنان بهره‌برداری مترو است.

با توجه به آن‌که حدود سه‌چهارم مسافران مترو را اشخاص زیر خط فقر (با درآمد ماهانه کمتر از ۲۰۰ هزار تومان) تشکیل می‌دهند که حدود ۵۰٪ آنان با اتوبوسهای شرکت واحد تردد می‌کنند اهمیت اثربخشی شرکت مترو در ارائه خدمات به قشر محروم بیشتر آشکار می‌شود.

انتقال فناوری به داخل کشور

در شرایطی که توجه مدیریت سابق شرکت مترو به فعالیتهای نظیر فعالیتهای ساختمانی متمرکز شده بود - که قابل واگذاری به بخش خصوصی است - با بازنگری در این اقدام و فعالیتهای پیمانکاران بخش خصوصی، توجه مسؤولان شرکت مترو بر فعالیتهای پیچیده و پرهزینه نظیر انتقال فناوری ساخت واگن مترو به داخل کشور که بدون حمایت ویژه امکان‌پذیر نیست، متمرکز شد.

با توجه به سیاستهای دولت در حمایت از صنعت داخلی و نیز جلب و جذب سرمایه‌گذاری خارجی در کشور و با نظر به اینکه با سرمایه‌گذاریهای سنگین انجام شده در احداث ایستگاه‌ها و تعمیرگاه‌های خطوط مترو، تصمیم به استفاده از امکانات زیربنایی در این تعمیرگاه‌ها برای ساخت و داخل کردن بخشی از واگنهای مورد نیاز مترو گرفته شد. به عبارت دیگر، از این تعمیرگاه‌ها هم برای تعمیرات اساسی و هم برای مونتاژ واگن، استفاده می‌شود، و با توجه به اینکه این تجربه در بسیاری از متروهای جهان اجرا شده است، شرکت مترو برای تشکیل یک شرکت حقوقی با سرمایه‌گذاری طرف خارجی و استفاده از امکانات شرکت متروی تهران شامل ساختمان، محوطه لازم و امکانات زیربنایی موجود در تعمیرگاه‌های متروی تهران اقدام کرده است.

به این ترتیب، با استفاده از سرمایه‌گذاریهای انجام شده پیشین برای آغاز فعالیتی جدید، سرمایه‌گذاری نیز به کشور وارد شده و واگنهای لازم مترو در داخل تولید خواهد شد و موجبات اشتغال، انتقال فناوری پیشرفته و رونق صنعت داخلی فراهم شده است.

تلاش برای تولید قطعات یدکی پرمصرف در داخل کشور مانند ساخت اینورتر در دانشگاه صنعتی شریف، ساخت موتورهای رانش از سوی شرکت هیکو و تولید کفشک جریان از سوی صنایع دفاع نیز آغاز شده است.

نتیجه‌گیری

در این نوشتار کوشیده شد به صورتی گذرا و با بررسی بخشی از اقدامات اصلاحی انجام‌شده در مدیریت، بهبود عملکرد و ایجاد جهش در بهره‌وری یک شرکت متعلق به بخش عمومی در ایران کالبدشکافی شود.

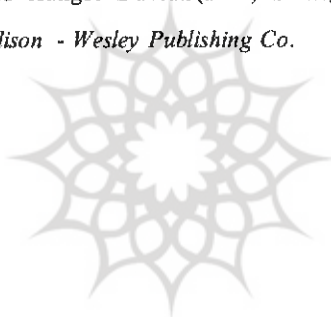
اقداماتی که طی ۸ سال اخیر مدیریت شرکت مترو انجام داده است معضلاتی که بخش درخور توجهی از نهادها، سازمانها و مجموعه‌های متعلق به بخش دولتی و عمومی را دچار بحران عملکرد کرده است به‌صورت محسوسی کاهش داده و می‌تواند مورد توجه قرارگیرد.

با توجه به آن‌که هم‌اکنون بیش از دوسوم اقتصاد کشور در اختیار دولت قرار دارد و سهم شرکت‌های دولتی از مجموع دویست‌هزار میلیارد تومان بودجه عمومی سال ۱۳۸۵، حدود ۷۰٪ است، سرلوحه قرار دادن اقدامات اصلاحی مدیریتی در ابعاد گوناگون می‌تواند آثار مهمی بر رشد و توسعه کشور برجا گذارد.

منابع و مأخذ

- گزارش عملکرد ۸ ساله مترو (۱۳۸۴-۱۳۷۶)، معاونت پشتیبانی و اداری متروی تهران، شهریور ۱۳۸۴
- گزارش مقایسه‌ای عملکرد مترو: آذرماه ۱۳۷۶ و آذرماه ۱۳۷۸، مدیریت برنامه و بودجه متروی تهران، دی‌ماه ۱۳۷۸
- گزارش مدیریت تشکیلات و روشهای متروی تهران، مهرماه ۱۳۸۴
- گزارش آماری کارکنان شرکت مترو، معاونت منابع انسانی متروی تهران، آذرماه ۱۳۸۴
- گزارش واحد برنامه ریزی و کنترل پروژه متروی تهران، شهریور ۱۳۸۴
- دفت، ریچارد.ال (۱۳۸۴) تئوری سازمان و طراحی ساختار، ترجمه: محمد اعرابی و علی پارسائیان. چاپ پنجم. تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی

- دیوید، فرد.آر (۱۳۸۴) مدیریت استراتژیک، ترجمه : محمد اعرابی و علی پارسائیان. چاپ چهارم. تهران. دفتر پژوهشهای فرهنگی
- سعادت، اسفندیار (۱۳۷۵)، مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات سمت
- رضائیان، علی (۱۳۸۰)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات سمت
- غفاریان، وفا (۱۳۷۹)، شایستگیهای مدیریتی، تهران، سازمان مدیریت صنعتی
- Gamble, Rual R. and Blackwell (2001) *Knowledge Management*. London. MCGraw-Hill Co.
- Sen. A. (1984) *Resources ,Values and Development*. Basil Blackwell
- Stacey (2003) *Strategic Management And Organizational Dynmics*. New York. Pitman Publishing Co.
- Wheelen Thomas L. And Hanger David.J(2001) *Strategic Management And Business Policy*, Addison - Wesley Publishing Co.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی