



مرکز ملی باوردهای علمی و فناوری

سازمان بنادر و دریانوردی به عنوان تنها مرجع حاکمیتی کشور در امور بندری، دریایی و کشتی‌رانی بازرگانی به منظور ایفای نقش مرجعیت دانشی خود و در راستای تحقق راهبردهای کلان نقشه جامع علمی کشور مبنی بر "حمایت از توسعه شبکه‌های تحقیقاتی و تسهیل انتقال و انتشار دانش و سامان‌دهی علمی" از طریق "استانداردسازی و اصلاح فرایندهای تولید، ثبت، داوری و سنجش و ایجاد بانک‌های اطلاعاتی یکپارچه برای نشریات، اختراعات و اکتشافات پژوهشگران"، اقدام به ارایه این اثر در سایت SID می‌نماید.



سازمان بنادر و دریانوردی

## تحول بنادر در دنیای رقابتی با بهره گیری از سرمایه های نامشهود (توجه به MVPها<sup>۱</sup> برای رقابتی سازی بنادر)

علی مرادی؛ دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی و کارشناس مسوول تحقیقات

سازمان بنادر و دریانوردی

### چکیده

مقاله حاضر با بررسی رفتارها و مهارت های افراد در سازمان ها و عوامل انسانی آنان قصد معرفی روشی را دارد که مدیران با شناسایی؛ انگیختن و مدیریت آنان می توانند در محیط رقابتی اثر بخشی سازمان خود را بالا برده و به مزیت رقابتی دست یابند؛ و نسبت به سازمان های همانند ویژگی ها و امتیازات؛ برتری داشته باشد.

چند در صد از مدیران به مزیت رقابتی سازمان خود واقف هستند و قانون پاراتو (۲۰ / ۸۰) آگاهی دارند. یعنی ۲۰ درصد کارکنان ۸۰ درصد کار را انجام می دهند. بیل کیتس (صاحب مایکرو سافت) متعقد است که موفقیت سازمان در گرو ۲۰ درصد کارکنان آن است.

امروزه بنادر دیگر در محیطی مجزا فعالیت نمی کنند؛ با نیروی رقیب مشابه نیروهای رقیب در سایر صنایع و کسب و کار مواجه می باشند. در اینجا نوعی رقابت بین رقبای موجود؛ تهدیدی مستمر از جانب رقبای جدید؛ پتانسیل

<sup>۱</sup> . Most Valuable Performers (مجریان یا کارکنان ارزشمند)

جایگزین های جهانی و حضور مشتریان و عرضه کنندگان قدرتمند خدمات به چشم می خورد .

پرداختن به این گونه نیروها برای مدیران و دست اندرکاران بندر همواره چالش انگیز است ؛ مدیر بندر باید ضمن آگاهی کامل از الزامات و نیازهای کاربران بندر ؛ محدودیت هایشان را در بازار جهانی به خوبی بشناسد و از رویکرد مناسب برای تبدیل بندر به یک شریک در محیط تجاری برخوردار باشد. برای انجام این مهم توجه به MVPها می تواند بسیاری از چالش ها را از سر راه رقابتی شدن بنادر ؛ بردارد. به طور اساسی ، فعالیت هر بندر ، نه در یک موقعیت محلی ، بلکه در موقعیتی جهانی براساس قاعده تجارت جهانی مطرح است. اکثر بنادر جهان با یکدیگر در مقیاس جهانی به رقابت می پردازند و با توجه به دستاوردهای عظیم در طول چند دهه اخیر در زمینه بهره وری حمل و نقل دریایی از آن ها به عنوان مولفه های قابل کنترل برای بهبود کارآیی سیاست های ساماندهی حمل و نقل دریایی یاد می شود.

در این میان نقش سرمایه های انسانی در رقابتی سازی بنادر بسیار مهم است . عبارت «کارکنان بزرگترین سرمایه های ، هر سازمان ، جامعه و کشور هستند» و عبارات مشابه را بارها شنیده ایم. سازمان ها با توجه به تحولات و تغییرات جهانی، دیگر نمی توانند با روش های معمولی مدیریت و برنامه ریزی، پاسخ گوی تحولات سریع محیطی باشند ، بلکه این کار را سرمایه های انسانی که در این جا به آن ها MVPها گفته می شود ، عملی می شود و در واقع این MVPها هستند که سرمایه انسانی واقعی هر سازمان را شکل می دهند و موفقیت سازمان نیز به همان ها بستگی دارد. بوتیس و همکارانش (۱۹۹۹)؛

سرمایه انسانی را این گونه تعریف کرده اند: «سرمایه انسانی یعنی عامل انسانی موجود در سازمان و ترکیب استعدادها و مهارت ها و تخصصی که ویژگی بارز و منحصر به فردی به سازمان می بخشد. عناصر انسانی سازمان ها ، عواملی هستند که توان یادگیری ، تغییر ، نوآوری و خلاقیت دارند و چنانچه به شیوه درست در آنان شوق و انگیزه لازم ایجاد گردد ؛ می توانند متضمن بقای بلند مدت سازمان ها به صورت اثر بخش ، باشند».

پتانسیل موجود در سرمایه انسانی را می توان دارایی نامشهود اصلی هر سازمانی بر شمرد و سازمان برای اطمینان از رشد و بقای خود نیازمند سرمایه گذاری برای این دارایی ها هستند.

**کلمات کلیدی:** رقابتی سازی بنادر - MVPها- سرمایه های انسانی -

رقبای بنادر - اثربخشی

Archive of SID

## مقدمه

وقتی یک کسب و کار را بررسی کنیم متوجه می شویم که قانون ۸۰/۲۰ یعنی ۸۰ درصد کارها توسط ۲۰ درصد کارکنان صورت می گیرد. اکثریت ۲۰ درصد افراد با استعداد فعال و پرانرژی هستند. اما در رابطه با "MVPها" قانون ۸۰/۲۰ به صورت قانون ۹۵/۵ در می آید یعنی ۹۵ درصد کارهای سازمان توسط MVPها انجام می شود و تنها ۵ درصد امور توسط سایر کارکنان؛ صورت می گیرد. یعنی آینده کسب و کار به تلاش ۵ درصد از بهترین کارکنان سازمان بستگی دارد.

این که ایده شناسایی MVP از کجا نشات گرفته معلوم نیست اما در سال ۱۹۱۰ ورزش بیسبال امتیاز MVP را ایجاد کرد و امروز، بیشتر لیگ های برتر ورزشی، امتیاز مشابهی را برای بازی کنان خود به کار می گیرند. بعد از آن امتیاز MVP به عنوان استراتژی بازار برای اولین بار در یک کارخانه اتومبیل سازی به کار گرفته شد از سال ۱۹۳۱ انجمن بیسبال آمریکا به امتیاز MVP رای دادند و آن را به عنوان قانون پذیرفتند از آن زمان این طرز فکر در کسب و کار نیز به کار گرفته شد.

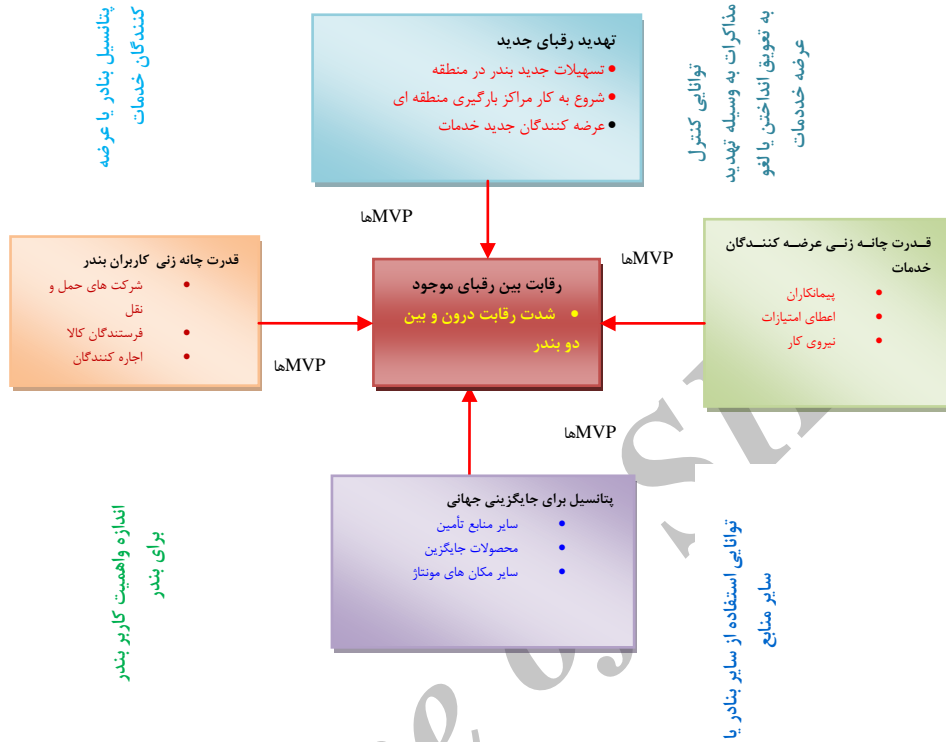
اثر بخشی ؛ نوآوری ؛ کارآیی ؛ خلاقیت ؛ افزایش سهم بازار ؛ رشد سازمانی ؛ جهانی شدن و... همه در گرو توجه به یک موضوع است و آن MVPها است. این افراد چه کسانی هستند ؟ از کجا می توان به وجود آن ها پی برد ؟ چگونه می توانیم آن ها را بشناسیم و مدیریت کنیم؟ نیازها و عامل های برانگیزنده و استفاده از ظرفیت موجود در این سرمایه های انسانی را شناخت؟ رقابتی سازی بنادر در عصر حاضر تنها با استفاده از نیروهای MVP امکان پذیر است که با اتکا به توانایی و تحول پذیری خود این مهم را فراهم می آورند. این نوشته به

بررسی این موارد می پردازد و به آن ها پاسخ می دهد.

### دور نمای رقابتی بنادر چه مواردی را دربرمی گیرند؟

در قرن بیست و یکم پنج نیرو در ایجاد دور نمای رقابتی پیش روی بندر و فراهم آوردندگان خدمات بندری از اثرات متقابل ؛ نقش بازی می کنند . این پنج نیرو عبارتند از:

- (۱) رقابت بین رقبای موجود.
  - (۲) تهدید رقبای جدید.
  - (۳) پتانسیل جایگزین جهانی ( استفاده از خدمات بنادر دیگر).
  - (۴) قدرت چانه زنی کاربران بندر.
  - (۵) قدرت چانه زنی دست اندرکاران عرضه خدمات بندری.
- این نیروها بر تمامی بندر در اندازه های گوناگون اثر می گذارند و الزاماتی برای توسعه بندر ؛ بهبود خدمات ؛ تصمیمات قیمت گذاری و سایر اقدامات مدیریتی ایجاد می نماید. برندگان و بازندگان این عرصه برحسب اینکه مدیران بنادر چگونه جایگاه خود را در دورنمای رقابتی بخش جهانی بندر پیدا کنند ؛ ظهور می یابد.
- شکل شماره (۱) مدل رقابتی بنادر را ارائه می دهد.



شکل شماره (۱) مدل رقابتی بندر

Archive

در هر بندر در واقع این نیروهای MVPها هستند که حلقه رقابت را تشکیل می دهند. به عبارت دیگر MVPها با دارا بودن توانمندی و داشتن شم رقابتی و شناخت محیطی و توانایی انجام کار توسط نیروهای مختلف؛ به رقابت می پردازد.

### (۱) رقابت بین رقبای موجود

شدت رقابت درون بندری و بین بندری نخستین نیرو از جمع پنج نیروی تشکیل دهنده دورنمای رقابتی است. در برخی بنادر در مورد محل بندر، نوع خدمات، مقررات مربوط به تعداد شرکت های قادر به فعالیت و دیگر عوامل هیچ گونه رقابتی وجود نخواهد داشت. در برخی دیگر؛ رقابت بین رقبای شدید خواهد بود و اغلب با تعرفه گذاری منجر به محرومیت تأمین کنندگان از مزایای منتهی خواهد شد. عوامل متعدد دیگری وجود دارد که شدت رقابت در حوزه بندر را تعیین می کنند. مهم ترین عوامل رقابت بین رقبای موجود عبارتند از:

- دسترسی به بازار پس کرانه.
- توانایی ارائه خدمات به ترانسشیپ.
- ظرفیت و تقاضای بندر در منطقه.
- توانایی ایجاد رقابت درون بندر.
- ریسک سرمایه گذاری.
- توانایی جبران ضررها.
- توانایی کنترل عملیات.
- محدودیت های رقابت درون سازمان.
- تمایل دولت به اعطای یارانه عملیات.



## ۲) تهدید رقبای جدید

احتمال حضور تسهیلات یا عرضه کنندگان جدید خدمات بندر دومین نیرو از پنج نیروی شکل دهنده دورنمای رقابت در بندر را شامل می شود. در این راستا، ایجاد مراکز بارگیری جدید در منطقه ضرورت دارد که روش توزیع بار به و از پس کرانه یک کشور را تغییر می دهد. اهمیت این تهدید با در نظر گرفتن تعداد عوامل از بندری به بندر دیگر متفاوت می باشد. مهم ترین عوامل عبارتند از:

- منابع مالی تسهیلات جدید بندر.
- الگوهای جدید توزیع.
- شرایط موافقت نامه های عملیاتی.
- موانع طبیعی.
- اهمیت هزینه انتقال.
- مزایای هزینه و وفاداری مشتری.

## ۳) پتانسیل هایی برای جایگزین های جهانی

سومین نیروی تشکیل دهنده دورنمای رقابت پتانسیل هایی برای جایگزین های جهانی؛ محسوب می شود. این نیرو با آزاد شدن رقابت در تجارت جهانی، جهانی تر شدن تأمین منابع و افزایش روز افزون اهمیت تخصص گرایی به عنوان عاملی مهم در رنجیره های لجستیکی جهان؛ اهمیت دارد. عوامل پتانسیل هایی برای جایگزین ها جهانی عبارتند:

- سایر منابع جهانی برای محصولاتی که از طریق بندر جابه جا می شوند.
- جایگزینی محصولات برای صادرات و واردات.
- تاثیر هزینه های انتقال برای جایگزینی.
- انعطاف پذیری تقاضا در صادرات و واردات.

- اهمیت هزینه های بندر در قیمت کل تحویل کالا.

#### (۴) قدرت چانه زنی کاربران بندر

قدرت چانه زنی و کنترل بر مدیریت بندر توسط شرکت های حمل و نقل ، مالکان کشتی و مسوولان در سطوح مختلف از جمله شاخص های مهمی است که چشم انداز رقابتی بندر را شکل می دهند. عواملی که به قدرت چانه زنی کاربران بندر

مرتبط می باشند ، عبارتند از:

- تمرکز قدرت کاربر بندر.
- تاثیر تغییر در روابط تجاری.
- حضور اجاره کنندگان با ارزش افزوده قابل توجه.
- اهمیت بندر در اقتصاد.
- توانایی ارائه خدمات بندر در جایی دیگر.
- سرمایه گذاری کاربران بندر در زمینه تسهیلات.

#### (۵) قدرت چانه زنی عرضه کنندگان خدمات

- تجربه و توانمندی های عرضه کنندگان خدمات.
- مشارکت در سرمایه گذاری مالی برای تامین تسهیلات.
- نقاط گلوگاه در بندر.
- توانایی جبران زمان از دست رفته ناشی از توقف فعالیت ها.
- روابط متقابل بین عرضه کنندگان خدمات و کاربران بندر.
- حقوق و وظایف مندرج در موافقت نامه قراردادی.

## شاخص های تهدید بنادر

### الف) شاخص های قدرت چانه زنی عرضه کنندگان خدمات بندری

شاخص هایی که قدرت چانه زنی عرضه کنندگان خدمات بندری را دامن می زنند عبارتند از:

- ۱) تجربه و قابلیت های منحصر به فردی که عرضه کنندگان خدمات به بندر انتقال می دهد.
- ۲) گستره یا محدود مشارکت عرضه کننده خدمات در فعالیت های مالی.
- ۳) وجود موانعی که کاهش یا توقف عملیات را در بندر آسان می سازد.
- ۴) توانایی عرضه کنندگان خدمات در برابر مدیریت بندر برای جبران مدت از کار افتادگی.
- ۵) روابط درونی بین عرضه کنندگان خدمات و کاربران بندر.
- ۶) حقوق قانونی تخصیص یافته در امور رهن و سایر توافق های به عمل آمده در زمینه استفاده از امکانات.

### ب) شاخص های تهدید رقبای بندر

- ۱) افزایش نقدینگی در بنادر و پایانه ها که با افزایش هزینه ورود موانعی را ایجاد می کنند.
- ۲) تغییر در الگوی توزیع منطقه ای و توانایی شرکت های حمل و نقل در استفاده از مراکز بارگیری به جای خدمات مستقیم.
- ۳) مفاد موجود در توافق های مربوط به اجاره تسهیلات و سایر موافقت نامه های محافظت از عرضه کنندگان خدمات در برابر رقبای جدید که وارد بندر می شوند.
- ۴) موانع طبیعی پیش رو.

۵) اهمیت یا قابل توجه بودن هزینه های انتقال به استفاده از سایر بنادر یا سایر عرضه کنندگان خدمات درون بندر.

۶) مزایای عرضه کنندگان فعلی خدمات و وفاداری مشتری در زمینه هزینه.

### ج) شاخص های قدرت چانه زنی کاربران بندر

۱) میزان سهم کاربران بندر (به در صد) از سهم عظیم ترافیک در بندر و کنترل آن.

۲) تنظیم مجدد فعالیت و همکاری های بین کاربران بندر که منجر به حضور دست اندرکاران توانمند می شود.

۳) حضور اجاره کنندگان با ارزش افزوده بالاتر که بندر مایل است آنان را حفظ کند.

۴) اهمیت بندر برای اقتصاد محلی.

۵) هزینه انتقال به سایر بنادر یا عرضه کنندگان خدمات.

### د) شاخص های شدت رقابت در بندر

۱) موازنه عرضه و تقاضا برای خدمات بندر و تسهیلات یا امکانات در ناحیه.

۲) توانایی ارایه عملیات زنجیره ای در بندر برای ایجاد رقابت بین عرضه کنندگان خدمات.

۳) خطرات کنونی حفظ کسب و کار موجود.

۴) توانایی برای جذب ضرر و زیان ها.

۵) تعداد بنادر رقیب قادر به دسترسی اقتصادی به بازارهای درون خشکی مشابه.

۶) توانایی کنترل کارآیی خدمات بندر؛ به ویژه روش های ترخیص کالا.

۷) قوانین و مقررات و خط مشی ها در مورد تعداد رقبا و یا ضوابط مربوط به بهره برداری بندر.

### اهمیت MVPها در عرصه رقابت بنادر

وقتی یک کسب و کار را بررسی می کنیم متوجه می شویم که قانون ۸۰/۲۰ یعنی ۸۰ درصد کارها توسط ۲۰ درصد کارکنان صورت می گیرد. اکثریت ۲۰ درصد افراد با استعداد فعال و پرانرژی هستند. اما همان طور که اشاره شد در رابطه با MVPها قانون ۸۰/۲۰ به صورت قانون ۹۵/۵ در می آید یعنی ۹۵ درصد کارهای سازمان توسط MVPها انجام می شود و تنها ۵ درصد امور توسط سایر کارکنان صورت می گیرد. یعنی آینده کسب و کار به تلاش ۵ درصد از بهترین کارکنان سازمان بستگی دارد.

چنانچه به نیروهای رقابتی و شاخص های آن ها به دقت نگاه کنیم ؛ ملاحظه می شود که این عوامل به طور عمده توسط نیروی انسانی صورت می گیرد. در واقع این تعامل توسط MVPها ؛ عملی می شود و هر بندری که از MVPهای بیش تر و با انگیزه تری برخوردار باشد ؛ در رقابت نیز پیش خواهد گرفت و از مزیت رقابتی برخوردار خواهد بود.

MVPها که تعداد آن ها در سازمان ها اندک هستند ؛ مسوول بازدهی؛ هدایت کیفیت ؛ توسعه و روابط با مشتری ؛ ارسال کالاهای تولید شده به بازار و ارائه خدمات جدید ؛ به افزایش شهرت و اعتبار سازمان و کسب و کار ؛ کمک می کنند. MVPها مستعدترین ؛ ارزشمندترین کارکنان سازمان هستند و می توان آن ها را این گونه تعریف کرد:

کارکنان برتری هستند که براساس ارزش ها و شایستگی های حرفه ای و شخصی کار می کنند.

تفاوت " کارکنان با ارزش " با ستارگان سازمانی چیست؟

در هر سازمانی تعدادی از افراد هستند که افراد پرتلاش و مستعد می باشند

و در فعالیت هایشان بسیار موفق هستند؛ این افراد ستارگان سازمانی نامیده می شوند. علی رغم موفقیت آن ها در فعالیت هایشان؛ اینان در کار کردن با همکاران خود؛ مدیران را با مشکلاتی رویا رو می کنند و برای سازمان نفاق افکن می باشند. اما کارکنان ارزشمند در ویژگی ها و توانایی هایشان همانند ستارگان سازمانی می باشند ولی با یک تفاوت عمده با آن ها دارند. هر دوی آن ها کارکنان برتر هستند اما MVPها سبب رشد و بهبود افرادی که با آن ها کار می کنند؛ می گردند و در نهایت باعث رشد و توسعه سازمان خود می شوند.

از نظر استعداد؛ MVPها با هم متفاوت هستند؛ بعضی از آن ها دارای استعداد رهبری قوی دارند و استراتژی کسب و کار را ایجاد و اجرا می کنند. رسالت سازمان و اهداف سالیانه سازمان را تنظیم می کنند و از طرف دیگر انگیزش کارکنان دیگر برای کسب هدف های سازمانی را نیز برعهده دارند. بعضی دیگر از MVPها دارای استعداد اکتشاف می باشند یعنی به خلق فرصت های جدید برای کسب و کار می پردازند؛ ایده های جدیدی را ارائه می دهند. بازدهی و منافع جدیدی را حاصل می کنند و قراردادهای جدیدی را می بندند. بعضی دیگر دارای استعداد تولید می باشند و بازدهی را افزایش می دهند و کالاها و خدمات جدید به بازار ارائه می دهند و سبب رقابتی شدن بندر و کسب و کار می گردد.

### اجزای کلیدی عملکرد MVPها عبارتند از:

- (۱) نتایج فوق العاده در کسب و کار ایجاد می کنند؛ MVPها از طریق کسب بالاترین بازدهی؛ هدایت کیفیت؛ خلق روابط بیش تر با مشتری؛ توزیع کالا

در خارج از سازمان ؛ توسعه محصولات و خدمات جدید ؛ کسب شهرت برای سازمان به ایجاد ارزش برای ذی نفعان سازمان می پردازند.

(۲) MVPها به طور پیوسته برای کسب بهبود و پیشرفت تلاش می کنند. سعی

می کنند افراد ؛ فرآیندها و محصولات را به طور پیوسته بهبود بخشند.

(۳) MVPها به دلیل این که از دانش و توانایی بالایی برخوردارند و می توانند

تاثیر مثبت در اطرافیان خود بگذارند . افراد مستعد دیگر را به سمت خود جذب می کنند و بیش تر کارکنان علاقمند هستند تا با آن ها کار کنند.

(۴) MVPها در هر کجای سازمان می توانند موفق باشند. زیرا دارای استعداد

لازم برای برتر بودن در یک نقش بعد از نقش دیگری باشند و می توانند در شرایط جغرافیایی متفاوت ؛ فرهنگ و سبک های رهبری مختلف و... موفق شوند؛ آن ها بسیار قوی و منعطف می باشند.

شکل شماره (۲) نشان می دهد که چگونه MVPها با ویژگی های منحصر به

فرد خود با ویژگی های محیط رقابتی می توانند تعامل برقرار کنند و در رقابت بین بنادر نقش ایفا کنند.

نیروهای رقابتی و ویژگی های MVPها در عرصه رقابت نقش مکمل بازی می

کنند و بندر را برای رویارویی با رقیبان خود ؛ آماده می سازند.



شکل شماره (۲) تعامل محیط رقابتی و MVP ها

### "MVP ها" چگونه به خلق ارزش در بندر می پردازند؟

MVP ها مشاغل خود را برای کسب نتایج؛ می سازند. یعنی از شرح شغل ها به عنوان راهنما استفاده کرده و بر نیازهای کسب و کار؛ تکیه می کنند و بر مبنای آن ها نقش خودشان را طوری تنظیم می کنند که به ایجاد؛ ارزش بپردازند. آن ها سلسله مراتب و اختیارات و دستورات تکیه نمی کنند. شغل را عهده می گیرند و آن را برای حمایت از نیازهای جاری و آینده بازار اصلاح می کنند. اغلب بازیگران تیم هستند؛ به ایجاد فرهنگ تیمی می پردازند و به طور فعالی به توسعه ظرفیت و استعدادهای افرادی که در کنار آن ها فعالیت می کنند، می پردازند و بسیار مشتاق به ساختن تیم های کاری قوی هستند. این خصوصیات بر آزادی عمل آن ها و انعطاف پذیری در محیط رقابتی را به دنبال دارد.



### شناخت "MVP ها" از روی رفتارهای اصلی آن ها

کارکنان با ارزش به وسیله احساسات و علایق درونی برانگیخته می شوند. اشتیاق بسیار شدید به کار و خلق ارزش دارند. همواره بر موانعی که بر سر راه عملکرد شایسته وجود دارد؛ فایق می آیند و زمانی که در کار موفق شدند دوباره آن را انجام می دهند. این بار با روش بهتر و کارآتر. عامل مهم در برانگیختن کارکنان با ارزش رسیدن به موفقیت و پیروزی است. آن ها چالش را برعهده می گیرند به انتظار که به پیروزی نایل آیند و هدف آن ها در دست زدن به هر فعالیتی کسب موفقیت است. دلیل اهمیت دادن به پیروزی کسب درآمد نیست بلکه رسیدن به میل خود درونی خود است.

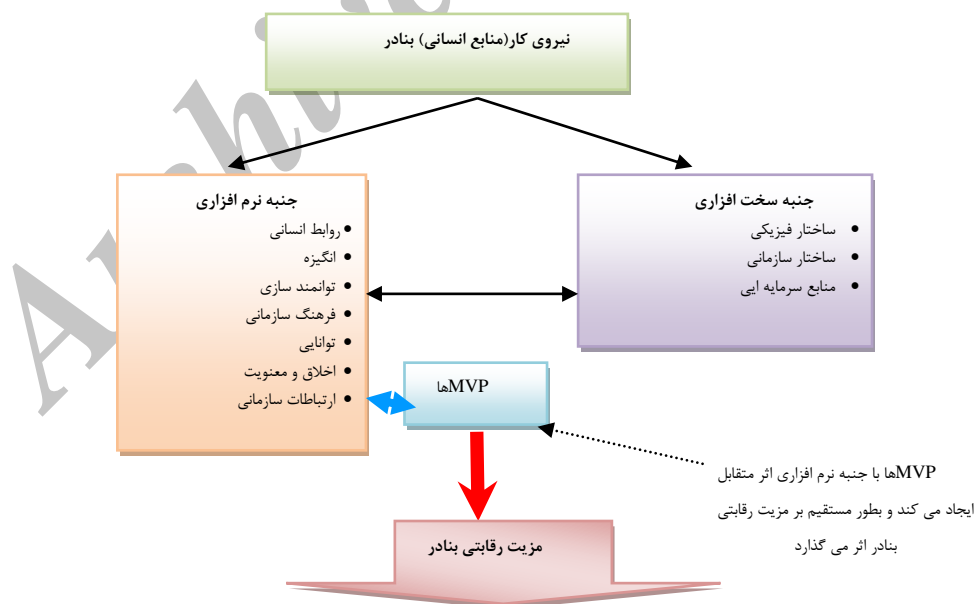
MVP ها از گرفتن تصمیم و پذیرش مسوولیت نتایج؛ هراس ندارند. آن ها شجاعت اخلاقی در رویارویی با چالش های را دارند. چه این چالش ها به نتایج خوب برسند و چه نرسند با میل و علاقه آماده رویارویی با مسایل و پذیرفتن پاسخ گویی هستند و از افرادی که با آن ها فعالیت می کنند؛ حمایت می کنند. در بعضی از مواقع در مقابل بعضی از تصمیم ها شهادت گفتن نه را دارند. مسوولیت پذیری آن ها ضرورتا به معنی پذیرفتن بار و مسوولیت به تنهایی نیست؛ بلکه کارکنان با ارزش در پذیرفتن ریسک با همکارانشان شریک می شوند.

MVP ها به دیدگاه و ارزش های کسب و کار متعهد هستند. آن ها تمایل دارند متفکران مستقلی باشند که در مواقع ضروری دیدگاه های شرکت را مورد بررسی قرار بدهند و حتی اعتراض کنند. تمایل به شرکت در تدوین و ترویج ارزش ها و چشم انداز شرکت دارند. و خود را به هدایت شرکت متعهد می دانند. به نظر "تام کوهن ۲۰۰۲" این کارکنان رهبران با وجدانی هستند که اعتماد و

اطمینان را در دیگران الهام می بخشد و شهرت سازمانی را بالا می برند. MVPها ؛ شهرت و اعتبار بندر را بالا می برند. به دلیل دست یابی به نتایج و موفقیت در کارها و فعالیت ها و به دلیل طرز برخورد و شخصیت و حسن نیت آن ها در روابط با افراد و صداقت آن ها ؛ شناخت و تایید بیرونی را کسب می کنند و باعث افزایش اعتبار شرکت و شهرت آن می شوند و در نتیجه کارهای زیادی را به سمت بندر خود می کشند.

### جنبه های سرمایه های انسانی

سرمایه های انسانی از دو جنبه نرم افزاری و سخت افزاری تشکیل شده است . شکل شماره (۳) جنبه های سخت و نرم و عوامل آن را نشان می دهد و همان طور جایگاه MVPها در عرضه جنبه های سرمایه های انسانی را ارایه می دهد.



شکل شماره (۳) نقش MVPها در رقابتی سازی بنادر

### جنبه‌های سخت سرمایه انسانی

جنبه سخت سرمایه های انسانی بر وجوه کمی، محاسباتی و تجاری به شیوه‌ای عقلایی همانند سایر عوامل اقتصادی تاکید می‌کند و با فلسفه مبتنی بر کسب و کار، سازگار است و تاکید می‌کند؛ کارکنان را به گونه‌ای باید مدیریت کرد تا بتوان از آن‌ها ارزش افزوده حاصل نمود و برای شرکت، مزیت رقابتی خلق کرد. فلسفه مبتنی بر کسب و کار، کارکنان را سرمایه‌ای انسانی می‌داند که می‌توان با آموزش و توسعه آن‌ها به سود دست یافت.

### جنبه‌های نرم سرمایه انسانی

این جنبه، از مفاهیمی چون: مکتب روابط انسانی، تاکید بر ارتباطات، انگیزش و رهبری نشأت و ریشه گرفته است.

استری<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) در باره جنبه های نرم این چنین نظری دارد: باید با کارکنان مثل دارایی‌های با ارزش رفتار کرد و تعهد، سازگاری و مهارت های آن‌ها را موجب و منبع مزیت رقابتی شرکت دانست.

مهم ترین موضوع که سرمایه های انسانی را به عنوان عوامل اصلی رقابت ؛ تعیین می کند ؛ جنبه نرم افزاری است. به عبارت دیگر مزیت رقابتی در جنبه نرم افزاری نهفته است. جایگاه MVPها در جنبه نرم افزاری قرار گرفته است زیرا این نیروها با جوانب نرم افزاری ؛ فعالیت می کنند.

این جنبه و نگرش به مدیریت منابع انسانی برای به دست آوردن تعهد (قلب و فکر) کارکنان از طریق مشارکت دادن آن‌ها، ارتباطات و دیگر روش های مناسب تاکید می‌کند و هم چنین بر نقش کلیدی فرهنگ سازمانی تاکید می‌شود.

<sup>2</sup> . Estry

بهره‌مندی دو جانبه (پذیرش این که در یک زمان می‌توان هم منافع مدیران و هم منافع کارکنان را تامین کرد) کانون توجه و به عنوان نگرش تساوی‌گرا است. بنابر نظر گنارد و جاج، فرض بر این است که سازمان‌ها هماهنگ و یکپارچه‌اند و کارکنان آن در تحصیل اهداف سازمانی اتفاق نظر دارند و همه مثل اعضای یک گروه کار می‌کنند.

MVPها از طرف همکاران خود مورد احترام هستند. رابطه صمیمی کارکنان با ارزش با افراد و همکاران؛ سبب کسب احترام از طرف آن‌ها می‌شوند. دیگران آن‌ها را افرادی سازگاری ثابت قدم؛ قابل اعتماد و افرادی مشتاق به اجرای پروژه‌هایی که پذیرفته؛ می‌دانند. "بیل رویتر ۲۰۰۴" با مطالعه رفتارها و مهارت‌های کارکنان با ارزش در ایالت ماساچوست امریکا؛ ارزش‌ها و شایستگی‌هایی را برای آن‌ها به شرح تعیین نمود:

- الف) مناعت طبع.
- ب) بلند پروازی.
- ج) مهارت ارتباطی با دیگران.
- د) پای بندی به اخلاقیات.
- ه) خلق کنندگان ارزش.
- و) انعطاف پذیری.
- ز) صمیمیت.
- ح) سخت کوشی.
- ط) هدف مند بودن.
- ی) مصمم در تصمیم گیری.

MVPها یک رفتار شهروندی از خود نشان می دهند؛ رفتار شهروندی آن دسته از رفتارهای کارکنان است که فراتر از وظیفه قرار می گیرد.

**MVPها چگونه باید مدیریت می شوند تا مزیت رقابتی در بنادر را**

**باعث شود؟**

چگونگی مدیریت MVPها ؛ بسیار مهم است. MVPها باید به عنوان منابع ارزشمندی در نظر گرفته شوند که به مدیریت دقیق نیاز دارند. اما مدیریت آن ها به روشی متفاوت با مدیریت دیگر کارکنان صورت می پذیرد. MVPها نیاز دارند ؛ بدانند که آیا فعالیت آن ها برای کسب و کار معنی دار است. برای مدیریت اثربخش کارکنان با ارزش ؛ شش مفهوم کلیدی ؛ به عنوان پیش نیاز لازم است:

(۱) توسعه فرهنگ مناسب

برای این که MVPها مولد و دارای انگیزه بالا باشند ؛ باید اختیار لازم و مناسب به آن ها داده شود ؛ لازم است به ایجاد فرهنگ درست در سازمان؛ پرداخت تا در برابر ارزش هایی که توسط آن ها خلق می شوند؛ مناسب باشد. معنادار بودن و بازخور دادن به فعالیت ها از روش های مدیریت MVPها هستند. زیرا این افراد تمایل دارند تا اطمینان یابند به دلیل ارزشی که برای کسب و کار می آورند ؛ شناخته می شود و شهرت به دست می آورند و پاداش و جبران خدمات مناسب ؛ دریافت می کنند.

(۲) اتخاذ یک شیوه مدیریتی که به MVPها اجازه بدهد تا رشد یابند و به تولید ارزش بپردازند:

مدیران باید بدانند که سه چیز برای مدیریت MVPها ضروری است.

- فراهم کردن راهنمایی های واضح در مورد استراتژی و نتایج ضروری برای

MVPها

- تفویض اختیار به MVPها.

- برقراری ارتباط با MVPها.

۳) فراهم کردن مسیری برای توسعه و بازخورد

الف) مدیر باید بداند برای MVPها به عنوان مربی می تواند با ایجاد تشویق و دادن اطمینان و احساس مفید بودن در کارها به MVPها دهند و گروهی از افراد با استعداد را تربیت کند. از مهم ترین نقش مدیر در توسعه MVPها جست و جو برای فرصت های رشد و توسعه آن ها می باشد. یعنی نام MVPها را در لیست افرادی ذکر کنند که برای تکالیف و پروژه های سازمانی آماده فعالیت هستند و یا نام آن ها را به عنوان کاندیدای بالقوه برای فرصت شغلی دیگر در سازمان ثبت کند.

روش دیگر مدیریت MVPها ؛ رابطه استاد - شاگردی است که بهترین روش برای توسعه MVPها و نگهداری آن ها در سازمان می باشد. استادها افراد مورد احترامی هستند که به دلیل تجربیات ؛ موفقیت و منطقتشان ؛ ارزشمند هستند. آن ها با MVPها در یک روش رسمی کار می کنند تا به آن ها یاد دهند که چطور در کارهایشان موفق باشند. نقش هایی که استاد می تواند ایفا کند عبارتند از:

۱) به MVPها کمک می کنند تا از طریق یادگیری شیوه های خاص رهبری و

کسب و کار ؛ رشد و توسعه یابند.

۲) به آن ها کمک می کنند تا راه خود را با توجه به فرهنگ و سیاست های سازمان پیدا کرده و اعتبار کسب نمایند.

۳) به عنوان مربی و مشاور عمل می کنند.

۴) به عنوان ابزاری برای نشر ایده های جدید می باشند.

۵) به عنوان خلق کننده فرصت برای MVPها باشند تا آن ها بتوانند مهارت جدید کسب کنند. اگر استفاده از بخش های دیگر سازمان بیایند و مسوولیت مستقیمی برای هدایت MVPها نداشته باشند می توانند بسیار اثربخش باشند.

ب) ارایه بازخور مناسب و صادقانه .

برای دادن بازخور مناسب باید به شیوه های زیر عمل شود:

- جمع آوری مثال های خاص از جاهایی که نیاز هست تا توسط MVPها بهبود یابد و کارهایی که باید به روش متفاوت انجام بپذیرد..
- جمع آوری اطلاعات از همکاران دیگر برای تأیید مشاهدات و مثال ها و دادن ارزیابی بهتر.
- تنظیم قرار ملاقات با MVPها برای بررسی باخورد.
- فراهم کردن اطلاعات صادقانه و روش های صحیح برای بهبود یا انجام متفاوت کارها و این که آن ها بدانند پیشنهادهای ارایه شده؛ صرفاً برای بهبودی در کارها صورت پذیرفته است.

۴) فراهم کردن چالش مورد نیاز باری MVPها

لازم است تا مدیران چالش هایی را برای MVPها فراهم سازند. آن ها باید در مشاغل و محیط های چالشی برانگیز قرار گیرند. بدون داشتن چالش کارکنان با ارزش ؛ دردساز و خسته کننده می شوند. آن ها نیاز است به حل مسایل و مشکلات بزرگ و مهم کسب و کار ؛ بپردازند. لزوم ایجاد چالش برای آن ها فقط

به خاطر شخصیت آن ها نیست ؛ بلکه برای سازمان نیز مزایایی دارد و یک موفقیت "برد-برد" به دست می آید.

۵) امکان انعطاف پذیری

بسیار ضروری است تا مدیران با MVPها ارتباط برقرار کنند زمانی را برای آن ها اختصاص دهند که این کار به شناخت بیش تر شخصیت منجر می شود و سبب می شود آنان هم نسبت به موفقیت خود شناخت حاصل کنند که این شناخت در ایجاد انگیزه در آن ها موثر است.

۶) تشویق MVPها به ماندن در سازمان

مدیران نسبت به ترک سازمان کارکنان با ارزش ؛ نگران هستند . مدیران باید از عوامل ناراحتی و ترک سازمان این گونه افراد ؛ آگاهی یابند و از آن ها ممانعت نمایند. موارد زیر می توانند از ترک کردن سازمان توسط MVPها جلوگیری کنند:

الف) اطمینان حاصل شود که MVPها ؛ تنها یک کارمند فعال نباشند و به جوانب دیگر پرداخته شود.

ب) اهمیت کارکنان با ارزش ؛ هم به اعضای سازمان و هم برای مدیران ؛ یادآوری شود.

ج) برقراری ارتباط زیاد با MVPها و شناخت عوامل چالش انگیز بیرونی و درونی در آنان.

د) شناخت چگونگی ایجاد ارزش توسط MVPها و تقدیر و حمایت از آن ها و برآوردن نیازهایشان.

ه) شناسایی و شهرت پیدا کردن MVPها در بیان تمام اعضای سازمان و ارایه پاداش متناسب به آن ها .

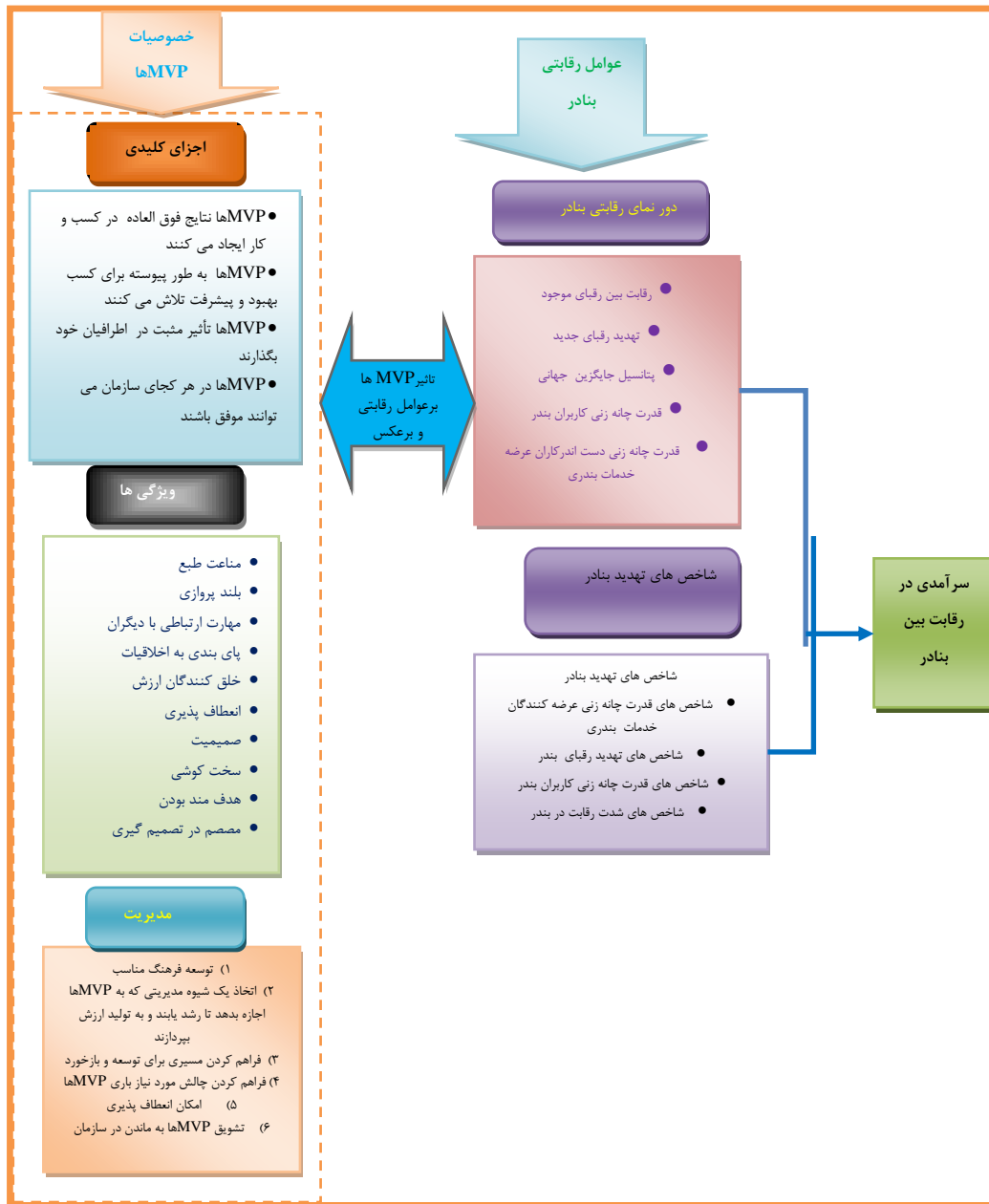


و ( موفقیت در تلاش برای پای بند کردن آن ها به کسب و کار ؛ دانسته شود و نه در نگهداشتن آن ها در یک بخش.

### **MVP ها را چگونه برای رقابتی بنادر سازی بنادر آماده کنیم؟**

برای بهره جویی از MVPها در رقابتی سازی بنادر ، عوامل رقابتی در بندر و خصوصیات و ویژگی های این افراد را در نظر می گیریم. شکل شماره (۴) مدل ترکیبی این عوامل را نشان می دهد:

Archive of SID



شکل شماره (۴) مدل رقابتی بنادر با بهره گیری از MVPها

### آیا MVPها متولد می شوند یا تربیت و توسعه می یابند؟

در این مورد دیدگاه ها متفاوت می باشند؛ به خصوص بین مدیران و خود MVPها؛ هیچ گونه جواب تعریف شده ای برای پاسخ به این پرسش وجود ندارد.

هر فردی نظر خود را دارد؛ اما نه متخصصان و نه عموم مردم هنوز به طور قاطعانه نتوانسته اند ثابت کنند که منشأ پیدایش استعداد در ذات MVPها است یا در محیط.

به واضح مشخص نشده است که استعداد ذاتی تا چه اندازه نیاز به توسعه و تقویت توسط مربی و مدیر دارد. اما فردی با استعداد بالا بدون داشتن آموزش نمی تواند MVPها باشد.

### نتیجه گیری

جهانی شدن بر فعالیت های بنادر اثر می گذارد و ایجاب می کند تا افرادی با توانمندی خاص که منابع انسانی را به حرکت درآورند، ضروری است. دنیای پیوسته در تحول به کارکنان توانمند نیاز دارد. از این رو MVPها این مهم را برای سازمان های امروزی به ویژه بنادر، فراهم می آورند. شناسایی MVPها در سازمان ها و دادن انگیزه لازم به آن ها برای رهاسازی پتانسیل های موجود، موفقیت کسب و کارها را به دنبال خواهد داشت و مزیت رقابتی در بنادر را به دنبال می آورد که شهرت و اعتبار بنادر را بالا می برند و بر همه کارکنان سازمانی اثر مثبت می گذارند و آنان را با خود همراه می کنند.

با توجه به داده های این مقاله آیا شما در سازمان خود کارکنان با ارزش؛ سراغ دارید؟ چگونه آن ها رفتار می کنند؟ از این به بعد رفتار آن ها را تحت

نظر داشته باشید.

با توجه به پتانسیل موجود در ایران و وجود نیروهای کارآمد؛ شناسایی و مورد توجه دادن MVPها و مدیریت آنها در بنادر ایران؛ می تواند رقابت بین بنادر ایران و بنادر منطقه را تضمین کند.

Archive of SID

## منابع

- (۱) راه کارهای اصلاحی در بنادر مرکز تحقیقات سازمان بنادر و دریانوردی  
۱۳۸۷
- (۲) آرمسترانگ، مایکل، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه: سید محمد  
اعرابی و داوود ایزدی، دفتر نشر فرهنگی ۱۳۸۱ تهران
- (۳) پیتر بامبرگر و ایلن مشولم، استراتژی منابع انسانی جمه علی پارسائیان و  
محمد اعرابی، دفتر نشر فرهنگی چاپ دوم ۱۳۸۴ تهران
- (۴) سلطانی، ایرج، مبانی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی انتشارات  
ارکان دانش ۱۳۸۶، اصفهان
- (۵) آلن بانت و استفن جی هینز برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی ترجمه  
محمد اعرابی و سعید موسوی، دفتر نشر فرهنگی چاپ اول ۱۳۸۶ تهران
- (۶) تقدیسی، محمدحسین، علیزاده، سیدشمس الدین. مدیریت استراتژیک: نگرشی  
استراتژیک در سازمان های امروزی. تهران: نشر ریحان، ۱۳۸۷.
- (۷) دیوید، فرد.آر، مدیریت استراتژیک، ترجمه پارسایان، علی؛ اعرابی، سید  
محمد، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ ششم، ۱۳۸۳
- (۸) فرد آر دیوید مدیریت استراتژیک ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی  
دفتر نشر فرهنگی چاپ نوزدهم ۱۳۹۰؛ تهران
- 8) Curtis, B, Hefley, W.E, and Miller, S. The People Capability  
Maturity Model: Guidelines for Improving the Workforce, Delhi, India:  
Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd, 2007.
- 9) <http://www.pmo.ir>
- 10) [http://www.missionstatements.com/human\\_resources\\_mission\\_statements.html](http://www.missionstatements.com/human_resources_mission_statements.html)

- 11) <http://www.citehr.com/2086-what-could-hr-department-vision.ht>
- 12) <http://uthr.admin.utk.edu/aboutHR/Vision.html>
- 13) HYPERLINK "http://www.adlittle.uk.com" www.adlittle.uk.com  
,"The Strategic Management Programme Handbook", May 2005
- 14) [http://www.mvpresearch.com/maximizing\\_mvps.html](http://www.mvpresearch.com/maximizing_mvps.html)
- 15) margaret butteriss and bill roiter corporate mvps managing your  
company's most valuable performers , John Wiley & Sons Canada, Ltd  
(2004)

Archive of SID