



اهمیت منابع انسانی در صنعت نفت ایران

در یکصد سال اخیر صنعت نفت جایگاه ویژه‌ای در اقتصاد ایران داشته و عملاً محور پیشرفت و توسعه کشور در تمامی زمینه‌های موجود بوده است. از این رو، رشد و بالندگی کشور در گرو رشد و توسعه این صنعت است. از آنجایی که منابع انسانی یکی از عوامل مهم در رشد و توسعه صنعت نفت محسوب می‌شود، لذا جایگاه و اهمیت منابع انسانی نیز در این صنعت دوچندان می‌گردد. در اکثر کشورهای پیشرفته دنیا، به ویژه در کشورهای فاقد منابع طبیعی غنی اعم از سوخت‌های فسیلی و غیره، پایه اقتصاد بر حفظ و توسعه منابع انسانی بوده و بهره‌وری نیروی انسانی با اهمیت‌ترین موضوع به‌شمار می‌آید. اما در کشورهای غنی از منابع طبیعی به ویژه کشورهای دارای منابع عظیم نفت و گاز، تأمین عمده منابع مالی مورد نیاز، متکی به فروش سوخت‌های فسیلی است و به نیروی انسانی توجه کمتری می‌شود، به طوری که در این کشورها همواره پدیده مهاجرت نخبگان و فرار نیروی انسانی کارآمد چالشی جدی است. متأسفانه ایران نیز جزو این دسته از کشورهاست. چنانچه اهمیت منابع انسانی در توسعه صنعت نفت کشور و اثرگذاری آن بر اقتصاد ایران امری پذیرفته شده تلقی گردد، لازم است تا در سال جاری که رهبر معظم انقلاب بهره‌گیری از مدیریت جهادی را در سرلوحه کار مدیران متعهد، متخصص و کارآمد قرار داده‌اند، مسائل اساسی پیش روی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت نیز در راستای کاهش نارسایی‌ها و تقویت کارایی نیروی انسانی موجود که خاستگاه مدیران متعهد، متخصص و شایسته در آینده صنعت را تشکیل می‌دهد، مورد بررسی قرار گیرد.

اهم چالش‌های منابع انسانی صنعت نفت ایران

۱- در حال حاضر، شرکت‌های فعال در حوزه نفت و گاز به علت رشد فزاینده پروژه‌های نفتی در سراسر جهان، به طور جدی با کمبود نیروی انسانی ماهر و با تجربه مواجهند. به همین دلیل، شرایطی رقابتی برای جذب نیروی انسانی ماهر و با تجربه در بین شرکت‌های فعال در این صنایع در سطح جهان و به ویژه منطقه خاورمیانه ایجاد شده است. بازنده این رقابت، شرکت‌هایی هستند که شرایط نگهداشت منابع انسانی در آن‌ها کمترین جذابیت را داشته باشد. در این رابطه، مهاجرت نیروی کار از این شرکت‌ها به شرکت‌های رقیب، شاهدی بر این مدعا است.

۲- در دهه‌ی اخیر، به علت عدم توجه کافی به تربیت نیروی انسانی متخصص، خروج غیرعادی نیروهای کیفی و عدم تناسب کمی و کیفی جانشین‌پروری، هرم نیروی انسانی صنعت نفت ایران نا همگون شده به طوری که در آینده نزدیک، صنعت نفت کشور با کمبود جدی کارشناسان و مدیران حرفه‌ای در سطوح بالای سازمانی مواجه خواهد گردید. گفتنی است، بالا بودن میانگین سنی مدیران صنعت نفت ایران گواهی بر عدم تربیت نیروی انسانی شایسته در رده‌های مختلف مدیریتی است.

۳- ضعف نظام جبران خدمات صنعت نفت در فضای رقابت بین‌المللی و همچنین در مقایسه با شرکت‌های مطرح داخلی، موجب کاهش جذابیت صنعت نفت برای جذب و نگهداشت نیروهای متخصص و تغییر الگوی شایستگی منابع انسانی شده است.

۴- از منظر مدیریت سرمایه انسانی، در طول ۸ سال گذشته به دلیل عدم توجه به اصل شایستگی و حرفه‌ای‌گرایی در جذب، استخدام، ارتقا و انتصاب نیروی انسانی، صنعت نفت عملاً با چالش ناهماهنگ بودن ترکیب نیروی انسانی از جهت تناسب تخصص و مهارت با نیازهای مشاغل دچار شده است. این موضوع به جای انسجام بخشی، به گسستگی کلیت یکپارچه وجود فکری، رفتاری و عملکردی نیروی انسانی در ابعاد فردی، گروهی و سازمانی منجر شده به نحوی که در مسیر هم‌افزایی فعالیت‌های نیروی انسانی (سینرژی) در صنعت نفت موانع متعددی به وجود آمده است.

۵- ضعف برنامه‌ریزی در ایجاد ساختارهای لازم برای ایجاد انگیزه و تقویت علاقه‌مندی کارمندان و افزایش امکان تأثیرگذاری آنان از طریق فراهم‌سازی فضای محیط کار توأم با تلاش، نقش آفرینی، اثرگذاری و ارزیابی صحیح عملکرد افراد که مانع از دل‌زدگی و انفصال معنوی نیروهای کاری از سیستم سازمانی گردد.

راهکارها

۱- ایجاد شرایط رقابتی برای نگهداشت

نیروهای ماهر و با تجربه

همزمان با افزایش طرح‌های توسعه‌ای صنایع نفت و گاز در کشورهای حوزه خلیج فارس، نیاز به نیروی انسانی متخصص به طور چشمگیری افزایش یافته است. کم‌هزینه‌ترین راه تأمین نیروی انسانی مورد نیاز، جذب نیروهای با تجربه و ماهر شرکت‌های رقیب است، زیرا علاوه بر اینکه هزینه‌های آموزش و توسعه آن‌ها بسیار پایین است، امکان بهره‌مندی از تجربیات شرکت‌های رقیب را

نیز فراهم می‌سازد. این امر ممکن است در درازمدت مشکلات بسیار جدی برای صنعت نفت ایران در رقابت با کشورهای دیگری که دارای میدان مشترک با ایران هستند، به وجود آورد. به همین دلیل، انجام مطالعات تطبیقی در زمینه ساز و کارهای نگهداشت منابع انسانی در شرکت‌های رقیب و تغییر شرایط جهت حفظ نیروهای متخصص با مکانیزم‌های جدید جبران خدمات از جمله راهکارهای اصلی در جهت حفظ نیروهای متخصص در این شرایط رقابتی است.

۲- شناسایی و جذب نیروهای توانمند متناسب با شرایط مشاغل

بر اساس مطالعات صورت گرفته، یکی از مهمترین دلایل خروج نیروی انسانی متخصص از صنعت نفت، عدم تناسب شرایط شغل با توانمندی‌های شاغل است. جذب نیروی نخبه متناظر با مشاغلی که غالباً نخبه‌پذیر نمی‌باشند، هزینه مادی و معنوی بالایی برای صنعت نفت به وجود آورده است، زیرا ماندگاری این نیروها در صنعت اغلب با فرسودگی همراه بوده و خروج آن‌ها منجر به از دست رفتن هزینه‌های جذب، آموزش و توسعه نیروی انسانی می‌شود. از این رو، هوشمندی و هدفمندی در جذب می‌تواند تا حد زیادی این چالش را مرتفع سازد.

۳- پرورش مدیران جوان صنعت نفت و بهره‌گیری از تجارب مدیران با سابقه

تربیت مدیران نسل آینده مطابق با استانداردهای جهانی، جذب نخبگان مدیریتی با توجه به نیازهای شرکت و مستندسازی تجارب مدیران با تجربه، از جمله مسائلی است که باید به‌طور جدی مورد توجه قرار گیرد.

۴- ساماندهی نیروهای ارکان ثالث

از چالش‌هایی که مدیریت منابع انسانی در ۴ سال گذشته با آن مواجه شده است، عقد قرارداد مستقیم با نیروهای ارکان ثالث می‌باشد. این شرایط، نظام نگهداشت و جبران خدمات منابع انسانی صنعت نفت را با پیچیدگی‌هایی مواجه کرده است. از طرف دیگر، این نیروها در حال حاضر، بخش زیادی از پیکره صنعت نفت را تشکیل می‌دهند و

عدم ساماندهی مناسب این نیروها باعث کاهش بهره‌وری سازمان خواهد شد. بنابراین، ضروری است ضمن ساماندهی وضعیت این نیروها، نظام نگهداشت و توسعه مناسب با شرایط این نیروها طراحی و اجرا گردد.

۵- سامان بخشی پیکره نیروی انسانی

به‌رغم کمبود نیروی کار در بخش مدیریت ارشد سازمان نفت، می‌توان با جلوگیری از افزایش سن بازنشستگی و استفاده از این نخبگان در اطاق‌های فکر و تصمیم‌سازی و سپردن مدیریت‌ها به مدیران میانی از یک‌سو باعث افزایش جذب نیروی کار فاقد شغل شده و از سوی دیگر، مدیران میانی به‌سرعت می‌توانند در بخش مدیریت ارشد سازمان قرار گرفته و سکان مدیریت بخش‌های بالادستی و پایین دستی صنعت نفت را در دست گیرند.

۶- استقرار قانونمند مدیران کارآمد

در یک سازمان موفق، استقرار مدیران کارآمد با هدف کاهش هزینه‌های ایجاد شده ناشی از به‌کارگیری مدیران ناکارآمد و به‌منظور افزایش شدید بهره‌وری ناشی از بهبود شرایط محیط کار، حفظ و گسترش روابط متقابل میان کارکنان و مدیریت و درنهایت، دستیابی به اهداف سازمانی با حداقل هزینه‌های مادی و معنوی صورت می‌پذیرد. بی‌شک اهمیت این موضوع را وزیر محترم نفت در سخنان خود در ششمین جشنواره روابط عمومی‌های صنعت نفت (۹۳/۶/۱۳) به بهترین نحو بیان کردند: "دوست نیست افراد به چیزی که حقشان نیست از طریق رانت دست پیدا کنند. برداشتن مقررات همانند برداشتن ستون‌های یک بناست که باعث می‌شود تمام ساختمان بر سر ساکنان آن آوار شود". هرچند غالباً این گونه عنوان می‌شود که مسایل مادی مهمترین عامل در فرار نخبگان از کشور است، اما این نکته را نباید از نظر دور داشت که در هدررفت نیروی انسانی ماهر و خیره، در کنار مسایل مادی، عدم رضایت شغلی و سرخوردگی ناشی از سوء مدیریت و برخورد نامناسب مدیران ضعیف و ناکارآمد با نخبگان نیز بسیار تأثیرگذار است. با نگاهی واقع‌بینانه می‌توان دریافت که نتایج ناشی از به‌کارگیری مدیران ناکارآمد به ویژه در ۸ سال گذشته آنچنان صدمات

جبران‌ناپذیری به ساختار سازمان‌ها وارد آورده که آثار خرابی آن تا سال‌ها پابرجا خواهد بود. باید پذیریم که در تقسیم‌بندی علوم، علم مدیریت نه تنها از مهمترین عوامل تولید بوده که در کنار سرمایه، کار و نیروی انسانی در هر سازمان و بنگاه اقتصادی عرض اندام می‌نماید، بلکه باید گوهر تخصص، فن و تکنیک را نیز به‌همراه داشته باشد تا به زیور تعهد از نوع جهادی خود در نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران، به یک مدیریت لایق و شایسته بدل گردد. اما این شرایط فراهم نمی‌گردد مگر به همت اندیشه و تفکر ریشه‌ای و عمیق در مسایل و چالش‌های پیش‌گفته و اهتمام جدی در جهت حل آن‌ها.

سخن آخر

مقام معظم رهبری در ابلاغ سیاست‌های کلی علم و فناوری، در تاریخ ۹۳/۶/۲۹، شناسایی نخبگان، پرورش استعدادها در خشان و حفظ و جذب سرمایه‌های انسانی را مورد توجه قرار دادند، بر این اساس تأکید می‌گردد که در هزاره سوم یعنی هزاره تفکر و تدبیر، سرمایه انسانی ارزشمندترین و بزرگترین سرمایه هر سازمان محسوب می‌شود به طوری که برای مدیران یک سازمان هیچ رسالتی را مهم‌تر از حفظ و نگهداری این دارایی عظیم نمی‌توان متصور نمود، زیرا بقا و پویایی یک سازمان تنها در گرو حفظ سرمایه انسانی و به‌ویژه نیروهای کارآمد و خیره آن سازمان است. برخی صاحب‌نظران، جنگ سرد در هزاره جدید را جنگ شرکت‌های بین‌المللی بر سر حفظ و توسعه سرمایه انسانی خود و جذب نیروهای خیره از شرکت‌های رقیب می‌دانند. بنابراین، برای حفظ این سرمایه ارزشمند امروز باید جنگید و لازمه پیروزی در این جنگ وجود ژنرال‌ها و مدیران ارشد و تصمیم‌سازی است که با درک صحیح اهمیت سرمایه انسانی، به بهترین نحو ممکن تدبیر کنند. بنابراین، برای حفظ این سرمایه ارزشمند، اولین گام، درک صحیح اهمیت سرمایه انسانی و سپس، کاربست مدیریت سرمایه انسانی در سازمان صنعت نفت می‌باشد.

سردبیر