



رویکرد استراتژیک به مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت

تهیه و تنظیم: سعید شهبازمرادی ■ منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران

عملکرد آن دوره مورد بررسی واقع می‌شد و براساس آن، اهداف دوره بعد شکل می‌گرفت.

الگوی چهارم برنامه نیز که اواخر دهه ۷۰ و اوایل دهه ۸۰ میلادی مطرح شد، به‌عنوان برنامه‌های خدشه‌ناپذیر یا Robust Plan شناخته می‌شود که مفهوم تحقق برنامه‌های بسیار درازمدت را پوشش می‌دهد؛ مانند استقرار یک نظام فرهنگی یا تغییر الگوی جمعیتی.

در صورت ترکیب چهار الگوی مطرح شده، به آلیاژی می‌رسیم که به‌عنوان برنامه‌ریزی استراتژیک مطرح است. برنامه‌ریزی استراتژیک یک برنامه‌ریزی بلندمدت، غلطان، جامع و همچنین خدشه‌ناپذیر است که از سال ۱۹۷۰ تا ۱۹۸۰ به دنیای مدیریت وارد شد.

شرکت‌های نفتی ملی و بین‌المللی از سال ۱۹۷۰ تا ۱۹۸۰ به دنبال الگوهایی بودند

برنامه‌ریزی به‌منظور دستیابی به اولویت‌ها و زمانبندی‌های این نسل خود را بیش از پیش نشان داد. در این زمان بود که چهار الگوی برنامه‌ریزی پدیدار شدند؛ الگوی Master Planning یا برنامه‌ریزی جامع یکی از این الگوها بود. بر اساس این نگاه، هر مقوله یا هر آنچه به آن فکر می‌کنیم، باید برنامه داشته باشد.

دومین الگو، الگوی برنامه‌ریزی بلندمدت بود. با توجه به اینکه در آن زمان هنوز الگوهای محیطی باثبات بودند، الگویی به‌نام Long-term planning یا برنامه‌ریزی بلندمدت مطرح شد که بیان می‌داشت برای دهه بعدمان نیز باید برنامه داشته باشیم.

در این میان، جریان سومی نیز به نام جریان برنامه‌ریزی پویا یا به عرصه گذاشت و در ایران، نام "برنامه‌غلطان" به خود گرفت که معادل مفهوم Rolling Plan است. براساس این الگو، در آخر هر دوره برنامه‌ریزی شده،

به‌منظور تشریح مقوله برنامه‌ریزی استراتژیک در منابع انسانی در صنعت نفت و گاز، ابتدا لازم است تعریف ساده‌ای از مقوله برنامه‌ریزی ارائه داد. مفهوم برنامه‌ریزی، تعیین اولویت‌ها و تعیین زمان اجرایی آن‌هاست.

این مفهوم، بعد از جنگ جهانی دوم اهمیت بیشتری یافت، زیرا کشورهایی که تا پیش از این درگیر جنگ بودند، دغدغه سازندگی یافتند. این کشورها به‌رغم همکاری با یکدیگر، رقیب نیز بودند. لذا، اینکه چه کسی در ابتدا اولویت‌ها و زمان را تعیین کند، به نوعی به یک مقوله رقابتی بدل شد.

جریان دیگر، انفجار جمعیت جنگ جهانی بود که در پی آن، افرادی در دهه‌های ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ به دنیا آمدند تا نیروی کاری از دست رفته را جبران کنند. وقتی این نسل به ۱۰ تا ۳۰ سالگی رسید، اهمیت مقوله

*نویسنده‌ی عهده‌دار مکاتبات (samoradi@yahoo.com)



تا بتوانند خودشان را با محیط وفق دهند و در صورت امکان، تلاطم‌های محیطی را پیش‌بینی کنند. برای مثال، پیش‌بینی لشکرکشی عراق به کویت در سال ۱۹۹۰ بسیار دشوار بود که بحران سوم انرژی یا جنگ نفت را به دنبال داشت.

تنها مقوله‌ای که می‌تواند موارد یاد شده را به نوعی پوشش دهد، به برنامه‌ریزی استراتژیک باز می‌گردد، چرا که استراتژی‌ها همان راه ماندگاری در محیط است که در سایه پیش‌بینی آینده محقق می‌شود.

با توجه به اهمیت صنعت نفت و وابستگی آن به اقتصاد سیاسی و دیپلماسی که نیاز به پیش‌بینی را ضروری می‌سازد و در تدوین استراتژی‌ها می‌گنجد، در حال حاضر کمتر شرکت نفتی پیدا می‌شود که الگوی برنامه‌ریزی پیش‌تدبیرانه‌ای برای استراتژی نداشته باشد.

شایان ذکر است که این تدبیر و پیش‌بینی آینده در مدیریت استراتژیک تقریباً خود را در سه گام اصلی خلاصه می‌کند: برنامه‌ریزی استراتژیک، اجرای استراتژی‌ها و کنترل تحقق استراتژی‌ها. البته آن چیزی که از این طوفان و تلاطم‌ها به کشور ما وزیده تنها یک نسیم برنامه‌ریزی استراتژیک است. نباید از نظر دور داشت که در کشور ما صرفاً داشتن یک برنامه از اصالت برخوردار است، در صورتی که آنچه باید از اهمیت بیشتری برخوردار باشد آن است که این برنامه تا چه میزان اجرایی می‌شود و ما را به هدف می‌رساند.

بر اساس یک تحقیق انجام شده در سال ۱۹۹۰، بالغ بر ۶۰۰ سازمان دارای برنامه‌ریزی استراتژیک در دنیا بررسی شدند. بر اساس این تحقیق مشخص شد که بالغ بر ۹۷ درصد، vision و عناصر راهبردی را ترسیم

استراتژیک در صنعت نفت و گاز به طور شفاف دیده نمی‌شود، آن است که تاکنون از داشتن دهان مصرف و تقاضا برای تولید نفت مطمئن بودیم، لذا به رغم تلاطم‌های محیطی، استخراج، انتقال و پالایش برای فروش ادامه داشت.

با این حال، اتفاقات چند سال اخیر نشان داد که لزوماً پیش‌بینی‌های ما دیگر محقق نمی‌شود. اینکه آیا باید به خام‌فروشی ادامه داد یا خیر، مدت‌هاست ذهن برنامه‌ریزان را مشغول کرده است.

به همین دلیل، این صنعت برای ماندگاری خود نیازمند است تا در این محیط برنامه داشته باشد و آن، چیزی نیست جز برنامه‌ریزی استراتژیک. برنامه استراتژیک به نوعی معادل کلمه ploy به معنی تدبیر است. به این مفهوم که باید مدبرانه راجع به چیزی فکر کنیم که بقیه به آن فکر نمی‌کنند. برنامه‌ریزی استراتژیک باید حداقل در چهار حوزه کارسازی شود. جریان تکنولوژی، مالی و تجهیزات این حوزه‌ها را تشکیل می‌دهد. البته رکن چهارم و مهم این جریان

کرده‌اند. از این میزان تقریباً ۸۰ درصدشان توانسته بودند چشم‌انداز را به برنامه‌های شفاف استراتژی تبدیل کنند.

۵۰ درصد از این سازمان‌ها توانسته بودند برنامه‌های خود را به اجرا برسانند و تنها ۳۳ درصد آن‌ها از برنامه‌های خودشان موفقیت معناداری کسب کرده بودند. علت این امر نیز آن بوده که برنامه در یک دوره تدوین شده، در حالی که اجرا برای یک دوره دیگر باقی مانده است.

ثبات مدیریت و منسوخ شدن پیش‌بینی‌هایی که در یک بازه بلندمدت ایجاد شده، باعث می‌شود بیشتر از یک سوم از برنامه‌ریزی‌ها منجر به نتیجه نشود.

با توجه به این حقیقت که تنها چیزی که در دنیا ثابت است، خود تغییر است، اثربخشی برنامه جای تأمل دارد. بر همین اساس است که اکثر برنامه‌های استراتژیک در صنعت نفت و گاز ایران به سمت Master Planning یا همان برنامه‌ریزی تلفیقی حرکت کرده است.

دومین نکته یا جریانی که در برنامه‌ریزی



نیز به جریان منابع انسانی باز می‌گردد.

طرح مفهوم مدیریت استراتژیک در حوزه منابع انسانی

الگوی برنامه‌ریزی تلفیقی، الگوی تجهیزات‌مدار و مالی‌مدار است. به این مفهوم که مشخص می‌کند کدام پروژه چه میزان پول و تجهیزات می‌خواهد. به‌زعم متخصصان فنی در صنعت نفت و گاز، بحران آینده ما بحران منابع انسانی است. البته اینجانب این سخن را اینگونه اصلاح می‌کنم که بحران کنونی صنعت نفت، بحران شایستگی منابع انسانی است. با این تفسیر می‌توانیم به مدیریت استراتژیک در حوزه منابع انسانی برسیم.

جالب است بدانید الگوی استراتژیک اکثر شرکت‌هایی که تلاش دارند تا ادبیات خصوصی‌سازی را پیاده کنند، یک الگوی خصوصی‌سازی است. به این مفهوم که هنوز برای خصوصی شدن در گذار از مدیریت دولتی مانده‌اند.

اکثر مدیرانی که از بخش دولتی فارغ می‌شوند و به بخش خصوصی می‌پیوندند نیز همان افکار را پیاده می‌کنند، لذا چند هلدینگ بزرگی که دنبال مدیریت منابع انسانی با طعم استراتژیک رفتند، با بهره‌گیری از الگوی برنامه‌ریزی دولتی بوده است. در صورتی که بخواهید مدیریت منابع انسانی استراتژیک را پیاده‌سازی کنید، سه گزینه روبروی شما قرار می‌گیرد:

الگوی نخست الگوی عقلایی است که در صنعت نفت و گاز قابل استفاده است. براساس این الگو تمام ارکان جهت‌ساز سازمان باید از بالا به‌صورت دقیق تعیین و به سمت پایین خرد شود. در الگوی عقلایی

نمی‌توانید چشم‌انداز، مأموریت و هدف نداشته باشید.

الگوی دوم در مدیریت منابع انسانی استراتژیک، الگوی طبیعی نام دارد که مثال آن، الگوی اشتغال‌زایی است. بر مبنای این الگو، باید ارکان جهت‌ساز را رها کرد.

الگوی سوم، به الگوی نقاط مرجع استراتژیک شهرت دارد. براساس این الگو، سازمان شما ماتریسی از جریان‌هایی است که همدیگر را ملاقات می‌کنند. البته در تقاطع لازم است محیط، منابع و گونه‌گونی نیروی انسانی دیده شود.

بر اساس این الگو، چهار دسته استراتژی باید برای چهار تیپ نیروی انسانی وجود داشته باشد. جالب است بدانید در صنعت نفت و گاز این چهار تیپ کاملاً قابل لمس است.

حال این پرسش مطرح می‌شود که این چهار تیپ نیرو چگونه به‌دست می‌آید؟ تخصصی است یا تکراری؟ آیا تأمین این نیروی انسانی به‌سادگی از داخل، قابل انجام است؟

پاسخگویی به هر یک از این پرسش‌ها، ۴ دسته نیرو برای شما احصا می‌کند که تشکیل دهنده ۴ نوع استراتژی است. گفتنی است که در صنعت نفت یک دسته از فعالیت‌ها ماهیت کاری تکراری دارند، لذا تأمین نیروهای این دسته از فعالیت‌ها از بازار بیرون (خدمات پیمانکاری) به‌راحتی قابل انجام است. با افرادی که این دسته از فعالیت‌ها را به انجام می‌رسانند با استراتژی‌های ثانویه برخورد می‌شود.

حیطه دوم، کارهای تکراری را شامل می‌شود که به‌راحتی تأمین نیروهای آن از بیرون شرکت امکان‌پذیر نیست. اهمیت

امنیت اطلاعات، ماهیت نظم‌ی که باید در سازمان رعایت شود و رابطه‌ای که آن فرد با سایر کارکنان دارد، مانع از تأمین این نیروها از خارج از مجموعه می‌شود. بر همین اساس، حیطه دوم نیروها شناسایی می‌شوند که باید با آن‌ها با استراتژی پدرا نه برخورد کرد.

در این میان، یک سری فعالیت‌هایی نیز وجود دارد که ماهیت آنها تخصصی، ولی گران است، لذا تأمین این نیروها در کشور به‌راحتی انجام نمی‌گیرد و بهتر است این نیروها از بیرون تأمین شوند. برای مثال، می‌توان به خدمات کامپیوتری و IT یا خدمات مشاوره‌ای، طراحی مخازن و پالایشگاه‌ها اشاره داشت. الگوی استراتژی سوم برای تیپ این دسته از افراد، استراتژی پیمانکارانه است. الگوی استراتژی شرکت‌هایی مانند تأسیسات دریایی و اویک نیز از این الگو تبعیت می‌کند.

چهارمین دسته از افراد در این حوزه نیز با وجود آنکه کار تخصصی دارند، ولی با توجه به امنیت اطلاعات و حفظ دانش در سازمان، همچنین اهمیت ذخیره‌سازی اطلاعات در داخل سازمان ایجاب می‌کند - این افراد به ارزش‌زایی قابل توجه - در داخل مجموعه فعالیت کنند. این دسته از افراد نیازمند اعمال استراتژی چهارم، یعنی استراتژی متعهدانه هستند.

به موارد یاد شده، مدیریت استراتژیک منابع انسانی اطلاق می‌شود و گرنه، پیاده کردن ابعاد SWOP با طعم انسانی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی به حساب نمی‌آید. بر همین اساس این اجبار وجود دارد که نظام جذب، نگهداشت، به‌کارگیری و توسعه، آموزش و جانشین‌پروری برای چهار دسته افراد یاد شده، متفاوت باشد.