



بررسی تطبیقی ابزارهای توسعه منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران و شرکت های پیشرو

مهدی ابراهیمی بلانی^۱ | اداره پژوهش و برنامه ریزی راهبردی مدیریت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران
سعید شهبازمرادی^۲ | رئیس پژوهش و برنامه ریزی راهبردی مدیریت منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران

مقدمه

بی تردید منابع انسانی در همه اعصار و قرون، مهم ترین عامل دستیابی به توسعه به شمار می روند و همواره، به منزله موتور توسعه نامیده می شوند. در عصر حاضر نیز که بشر به پیشرفت های فوق العاده ای در زمینه علوم و فناوری دست یافته، به رغم نقش فناوری در تحقق توسعه اقتصادی و صنعتی، نه تنها از اهمیت منابع انسانی کاسته نشده، بلکه توجه به موضوع «منابع انسانی» در مقام خالق و بکارگیرنده فناوری، ضرورتی روزافزون یافته است.

در توسعه منابع انسانی در سازمان، همواره باید ظرفیت های جدید انسانی شناسایی شوند تا توسعه قابلیت ها و کیفیت های انسانی، به صورت فرایندی دائمی باشند.

در واقع یکی از ابزارهای مهم برای تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدف ها و رسالت های مورد نظر، عنصر انسان است. در این میان آنچه مقوله تحول را حیات می بخشد و بقای سازمان را نیز تضمین می کند، منابع انسانی است.^[۱]

بنابراین می توان گفت، سازمان ها در وضعیت رقابت دائمی اند. شدت رقابت، هر ساله افزایش می یابد و به طور پیوسته همه سازمان ها برای بقا و بالندگی خود به بهبود عملکرد سازمانی نیاز دارند.^[۲]

نتایج حاصل از بسیاری از تحقیقات درباره نقش و اهمیت نیروی انسانی در رشد و توسعه سازمان ها و گاهی رشد جوامع بشری، بر این نکته تأکید دارد که جامعه ای توسعه یافته است که به توسعه منابع انسانی خود پرداخته باشد. امروزه محققان موضوعات نیروی انسانی پی برده اند،

نیروهای انسانی واجد شرایط و ماهر، عامل با ارزش و سرمایه ای بی پایان برای رشد و توسعه سازمان ها و کشورها هستند؛ به طوری که در نیم قرن گذشته بخش قابل توجهی از پیشرفت کشورهای توسعه یافته، مرهون تحول در نیروهای انسانی کارآموده آنها بوده است.

مبانی نظری پژوهش

صاحب نظران و دانشمندان حوزه منابع انسانی، تعابیر و تعاریف متنوع و گوناگونی درباره مفهوم «توسعه منابع انسانی» بیان کرده اند که در ادامه به برخی از این تعاریف اشاره می کنیم:

* مجموعه ای از فعالیت های سیستماتیک و برنامه ریزی شده یک سازمان و فراهم کردن مهارت های لازم برای کارکنان سازمان، جهت پاسخگویی به خواسته های فعلی و آینده شغلی.^[۳]

* توسعه منابع انسانی^۲، چارچوبی است برای کمک کردن به توسعه توانایی ها، دانش و مهارت های فردی و سازمانی کارکنان که مشتمل است بر فرصت هایی از قبیل: آموزش کارکنان، توسعه حرفه ای کارکنان، توسعه و مدیریت عملکرد...^[۴]

* فراهم کردن فعالیت های یادگیری سازماندهی شده در سازمان برای بهبود عملکرد یا رشد شخصی، برای بهبود شغلی فرد یا سازمان.^[۵]

* توسعه منابع انسانی فعالیت ها و فرایندهایی را شامل می شود که بر یادگیری سازمانی و فردی تأثیر دارند.^[۶]

سوآنسون و هولتون توسعه منابع انسانی را

بدین شرح تعریف کرده اند: «فرآیندی برای توسعه و تکامل مهارت های افراد، با توسعه سازمانی، آموزش کارکنان و توسعه با هدف بهبود عملکرد».^[۷]

رابطه میان مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی

به طور سنتی برخی از صاحب نظران حوزه منابع انسانی معتقدند، توسعه منابع انسانی بخشی از مدیریت منابع انسانی است، در واقع فرایند توسعه منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی را در آموزش و توسعه کارکنان پشتیبانی می کند.^[۸]

جدول شماره ۱ به مقایسه مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی می پردازد.^[۹]

روش پژوهش

در پژوهش حاضر با استفاده از روش کتابخانه ای، به بررسی و تحلیل مسائل مرتبط با ابزارهای توسعه منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران می پردازیم.

ابزارهای گردآوری داده ها و اطلاعات

۱- مصاحبه: مصاحبه همواره، روشی با ارزش در جمع آوری اطلاعات به شمار می رود که بر آن بسیار تأکید و توجه شده است.^[۱۰] با استفاده از این روش اطلاعات مفید و ارزشمندی درباره رویکردها و اقدامات انجام گرفته در حوزه توسعه منابع انسانی، از کارشناسان و صاحب نظران حوزه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران کسب شده است.

۲- بینه کاوی و الگوبرداری از شرکت های نفتی



بررسی ابزارهای توسعه شرکت‌های پیشرو در مقایسه با شرکت ملی نفت ایران

با نگاهی اجمالی به ابزارهای توسعه در شرکت‌های پیشرو، مشاهده می‌شود، علیرغم برنامه‌های متنوع در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی، می‌توان در یک دسته‌بندی، این فعالیت‌ها و برنامه‌ها را به پنج فعالیت عمده و اصلی تقسیم کرد که بیشتر شرکت‌های پیشرو این فعالیت‌ها را با نام‌های گوناگونی بیان می‌کنند، اما جنس و ماهیت این فعالیت‌ها یکسان است:

- ۱- برنامه‌های آموزش تخصصی (آموزش‌های فنی و توسعه مهارت‌ها) برای کارکنان و سرپرستان؛
- ۲- کمک‌هزینه‌های تحصیلی (بورس تحصیلی) در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی؛
- ۳- همکاری با دانشگاه‌ها، حمایت و پشتیبانی از برنامه‌های آموزشی دانشگاه‌ها، مشارکت در پروژه‌های تحقیقاتی دانشگاه‌ها؛
- ۴- اجرای آموزش الکترونیک؛

۵- توسعه شایستگی‌های مدیران (اعم از مدیران منابع انسانی و مدیران ارشد پروژه) به صورت آموزش تمام‌وقت و آموزش مجازی. در جدول ۲ ملاحظه می‌شود، به این فعالیت‌ها به تفکیک، در کدام شرکت‌ها، بیشتر توجه شده است. در ادامه به بررسی تطبیقی فعالیت‌ها در شرکت‌های پیشرو و شرکت ملی نفت ایران می‌پردازیم.

برنامه‌های آموزش تخصصی (آموزش‌های فنی و توسعه مهارت‌ها) برای کارکنان و سرپرستان

همان‌گونه که در جدول ۲ اشاره شد، آموزش‌های تخصصی برای کارکنان، از تعمیم بیشتری میان شرکت‌های پیشرو برخوردار است. در واقع شرکت‌های پیشرو بدین وسیله میزان تخصص و مهارت کارکنان خود را بروز می‌دهند و اثربخش می‌کنند.

شرکت ملی نفت ایران نیز بنا بر نیاز در حوزه‌های گوناگون، آموزش‌های تخصصی از قبیل: مهندسی مخازن نفت و گاز، مهندسی ساخت چاه و حفاری، مهندسی پالایش نفت، زمین‌شناسی نفت و... را برای کارکنان خود پیش‌بینی و اجرا کرده است؛ البته آموزش‌های حوزه تخصصی طیف وسیع و گسترده‌ای دارند. خلاصه اینکه به تعداد هر تخصص در شرکت ملی نفت ایران، آموزش‌های مقتضی و به‌روز نیاز است.

کمک‌هزینه‌های تحصیلی (بورس تحصیلی)

کمک‌هزینه‌های تحصیلی و همچنین بورس تحصیلی، به منزله ابزاری اثربخش و مهم در توسعه منابع انسانی محسوب می‌شود، برای مثال شرکت توتال برای تسهیل در دسترسی به آموزش عالی برای دانشجویان با استعداد، کمک‌هزینه‌های تحصیلی را در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی، فراهم و فقط در سال ۲۰۱۰، بیش از ۱۰۰۰۰ کمک‌هزینه تحصیلی در دانش آموزان در ۵۰ کشور جهان اعطا کرده است.

همچنین آرامکو نیز برای ۱۹۲۲ نفر از دانش آموزان مستعد کمک‌هزینه تحصیلی فراهم کرده است، ضمن اینکه ۱۷۸۱ نفر غیر کارمند نیز در کالج این شرکت تحصیل می‌کنند و به عبارت دیگر می‌توان گفت، بیشتر شرکت‌های پیشرو، به صورت مستقیم و غیرمستقیم به شناسایی و جذب افراد مستعد، اقدام و در این دوران، افراد را با حمایت خود به‌طور ضمنی با اهداف شرکت و در راستای مطلوب آموزش می‌دهند.

در شرکت ملی نفت ایران نیز با توجه به گسترش فعالیت‌های تخصصی و توسعه فناوری در همه بخش‌های صنعت نفت و ضرورت استفاده از خدمات نیروهای با تحصیلات عالی، هر یک از شرکت‌های ملی نفت، گاز، پتروشیمی و پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران پس از تأیید وزیر نفت، می‌توانند برای تأمین نیروی انسانی متخصص در سطح دکتری (PhD) برای واحدهای تخصصی خود عمل کنند.

همکاری با دانشگاه‌ها، حمایت و پشتیبانی از برنامه‌های آموزشی دانشگاه‌ها، مشارکت در پروژه‌های تحقیقاتی دانشگاه‌ها

شرکت‌های نفتی پیشرو همواره با دانشگاه‌ها و مراکز علمی معتبر دنیا تعامل دارند، مثلاً شرکت شل از سال ۲۰۰۱ با چند دانشگاه معتبر مانند IN-SEAD که در فرانسه، سنگاپور و ابوظبی شعبه دارد، طرحی مشارکتی را برای اجرای برنامه خاص



توسعه منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی
تعریف:	تعریف:
مجموعه‌ای از فعالیت‌های سازماندهی شده در مدت زمان مشخص، برای ایجاد تغییر در رفتار	فرایند مدیریت استعدادها، انسان، برای نیل به اهداف سازمان
فعالیت‌ها:	فعالیت‌ها:
۱- آموزش و توسعه	۱- گزینش و استخدام
۲- ارزیابی عملکرد	۲- جبران خدمات و مزایا
۳- توسعه و برنامه‌ریزی حرفه‌ای	۳- روابط کاری و صنعتی
۴- مدیریت تغییر	۴- مدیریت بهداشت و ایمنی

پیشرفته است تا بتوان (همانند شرکت های پیشرو) از مزایای این روش آموزشی نهایت استفاده را کرد و نتیجه را برد.

توسعه شایستگی های مدیران (اعم از مدیران منابع انسانی و مدیران ارشد پروژه) به صورت آموزش تمام وقت و آموزش مجازی

در این راستا شل از سال ۲۰۰۱ با چند دانشگاه معتبر مانند INSEAD که در فرانسه، سنگاپور و ابوظبی شعبه دارد، طرحی مشارکتی را برای اجرای برنامه های خاص و متناسب با سرپرستان و مدیران این شرکت اجرا کرده است و بیش از ۳۸۰ مدیر در فرانسه و سنگاپور در این مؤسسه آموزش دیده اند.

از کارکنان خود، امکان استفاده از آموزش های الکترونیکی را فراهم کرده است. همچنین آرامکو در قالب آموزش های الکترونیکی، ۳۶۱۲ دوره آموزشی را در سال ۲۰۰۹ برای ۵۳۸۹۶ شرکت کننده، برگزار کرده یا شرکت نفت قطر در یک دوره ۵ ساله دوره های آموزش الکترونیکی (در منزل) برای بیش از ۲۰۰۰ نفر، فراهم کرده است.

شرکت ملی نفت ایران نیز از آموزش های الکترونیکی، به منزله یکی از مهم ترین روش ها و ابزارهای آموزشی استفاده می کند. برای مثال آموزش زبان انگلیسی با سیستم اتوماسیون اداری و اقداماتی از این قبیل. اما این امر مستلزم برخورداری از زیرساخت های ارتباطی و مخابراتی قوی و

و متناسب با سرپرستان و مدیران این شرکت اجرا می کند و بیش از ۳۸۰ مدیر در فرانسه و سنگاپور در این مؤسسه آموزش دیده اند. همچنین برنامه Group Business Leadership Program مشارکت دانشگاه پنسیلوانیا و حول کسب مهارت ها و ۹ قابلیت محوری استراتژیک برای تربیت مدیران آینده و جهانی شل و توسعه مهارت های رهبری و مدیریت استراتژیک در مدت دو هفته طراحی و اجرا کرده است.

همچنین شرکت نفت ابوظبی در سال ۲۰۰۰ برای ارائه برنامه های آکادمیک در زمینه های مختلف مهندسی، از جمله مواد شیمیایی، الکترونیک، مکانیک، نفت و مهندسی نفت و زمین شناسی، با دانشکده معدن کلرادو، مؤسسه نفت راه اندازی کرد؛ ضمن اینکه با مراکز علمی و تحقیقاتی بی پی، شرکت نفت ژاپن، شل و توتال برای تأمین و توسعه نیروی انسانی خود در تعامل است. [۱۱] شرکت لوک اویل روسیه نیز با حمایت مالی خود، با دانشگاه هایی که به متخصصان نفت و گاز آموزش می دهند تعامل سازنده ای دارد، از جمله این دانشگاه ها و مراکز علمی می توان به مؤسسه معدن ایالتی سن پترزبورگ، دانشگاه ایالتی ولگو گراد، دانشگاه فنی آستاراخان و دانشگاه مندلیف اشاره کرد.

شرکت ملی نفت ایران نیز بر اهمیت این موضوع، واقف و با دانشگاه ها و مراکز علمی و پژوهشی به صورت قابل توجهی در تعامل و ارتباط است. راه اندازی دانشگاه تخصصی در حوزه نفت، گاز و همچنین طرح نظام (خدمت وظیفه) و... همگی مبین درک جایگاه دانشگاه ها و مراکز علمی و پژوهشی از سوی شرکت ملی نفت ایران است، اما آنچه در این فرایند اهمیت ویژه ای دارد، کیفیت این همکاری هاست؛ به عبارت دیگر باید توجه کرد، آیا شرکت ملی نفت ایران توانسته است نیازهای خود در حوزه نیروی انسانی را از دانشگاه ها مرتفع کند یا اینکه شرکت های پیشرو در این رابطه چه اقداماتی را انجام داده اند و با چه مقدار سرمایه؟ که این امر مستلزم انجام طرح ها و مطالعات مقتضی است.

اجرای آموزش الکترونیک

شرکت بی پی در سال ۲۰۰۵ برای هشتاد هزار

جدول ۲ | ابزارهای توسعه منابع انسانی در شرکت های پیشرو

کد برنامه	برنامه آموزشی	شرکت نفت شل	شرکت توتال	شرکت بی پی	شرکت آرامکو	شرکت نفت اندونزی	شرکت نفت قطر	شرکت پتروناس	شرکت سوئانراک الجزایر	شرکت اینپکس، ژاپن	شرکت ایتی ایتالیا	شرکت اکسون موبیل (ایالات متحده)	شرکت نفت ابوظبی	شرکت ابرویج - کانادا	شرکت لوک اویل روسیه	شرکت نفت و گاز پویش
۱	برنامه های آموزش تخصصی (آموزش های فنی و توسعه مهارت ها) برای کارکنان و سرپرستان	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*				
۲	کمک هزینه های تحصیلی (بورس تحصیلی) در سطح ملی، منطقه ای و بین المللی		*	*	*		*					*	*	*		
۳	همکاری با دانشگاه ها، حمایت و پشتیبانی از برنامه های آموزشی دانشگاه ها، مشارکت در پروژه های تحقیقاتی دانشگاه ها	*	*		*							*	*	*		
۴	اجرای آموزش الکترونیک			*	*	*	*	*							*	
۵	توسعه شایستگی های مدیران به صورت آموزش تمام وقت و آموزش مجازی	*	*	*	*			*					*	*	*	



همچنین برنامه Group Business Leadership Program با مشارکت دانشگاه پنسیلوانیا و حول کسب مهارت‌ها و ۹ قابلیت محوری استراتژیک برای تربیت مدیران آینده و جهانی شل و توسعه مهارت‌های رهبری و مدیریت استراتژیک در مدت دو هفته طراحی و اجرا کرده است. دوره‌های آموزشی شل در حین کار و خارج از کار در گروه آموزشی‌های فنی و توسعه مهارت‌های رهبری و توسعه کسب و کار چندگانه^۴ صورت می‌گیرد. در سال ۲۰۰۵ حدود ۷۰۰۰ نفر در برنامه‌های آموزشی شل حضور داشتند. شل در اقدامی دیگر برای توسعه قابلیت‌های کسب و کار و مدیریت پروژه‌ها دو دوره خاص Project Academy و نیز Commerical Academy را طراحی و اجرا کرده و در سال ۲۰۰۷، ۱۵۰۰ نفر را در مدیریت پروژه و ۱۰۰۰ نفر را در مهارت‌های کسب و کار آموزش داده است.

شرکت ملی نفت ایران نیز با توجه به اهمیت این موضوع، با راه‌اندازی مرکز کانون ارزیابی مدیران، عملاً در شناسایی و توسعه شایستگی‌های مدیران، گام‌های مثبتی برداشته است و تاکنون ۴۰۰۰ نفر در مرکز توسعه و ارزیابی مدیران شرکت ملی نفت ایران شناسایی شده‌اند که از این میان، کار ارزیابی و بررسی شایستگی‌های مدیریتی ۵۶۰ نفر به پایان

رسیده و برای هر یک از این افراد، پروفایلی خاص و شناسنامه مدیریتی تهیه شده و در ارزیابی افراد، ۱۴ شایستگی مختلف برای سنجش توان مدیریتی آنها مدنظر گرفته شده است.

پیشنهادها

۱- ضرورت الگوبرداری شرکت ملی نفت ایران از فعالیت‌ها و برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای شرکت‌های پیشرو و مطالعات مکفی و مناسب به‌طورجدی احساس می‌شود.

۲- با توجه به این امر که شرکت‌های بزرگ، آموزش‌های بیشتری را برای کارکنان خود فراهم می‌آورند، ضرورت دارد تا شرکت ملی نفت ایران نیز، به مقوله فعالیت‌ها و دوره‌های آموزشی ضمن خدمت کارکنان، توجه بیشتری داشته باشد.

۳- صرف داشتن برنامه‌ها و فعالیت‌های مشابه (نام فعالیت‌ها و اقدامات آموزشی) با نمونه‌هایی که از شرکت‌های پیشرو استخراج شده است، کافی نیست و باید محتوای این دوره‌ها همانند الگوی خود غنی و مناسب باشد.

۴- ضرورت فراهم کردن زیرساخت‌های مخابراتی و الکترونیکی مناسب، برای اجرای آموزش‌های الکترونیکی به کارکنان بیش از پیش احساس می‌شود؛ زیرا همان‌گونه که ملاحظه شد،

بیشتر شرکت‌های پیشرو به آموزش‌های الکترونیکی خود اهتمام ویژه‌ای ورزیده‌اند.

۵- ارتباط و همکاری بیشتر شرکت ملی نفت ایران با مراکز علمی و دانشگاهی معتبر داخلی و حتی خارجی، زمینه را برای توسعه بیشتر و باکیفیت‌تر، منابع انسانی فراهم می‌کند؛ زیرا همان‌گونه که ملاحظه شد، شرکت‌های پیشرو ارتباطات تنگاتنگ و نزدیکی با دانشگاه‌های معتبر دنیا دارند.

۶- شرکت ملی نفت ایران ارزیابی دقیقی از اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت را انجام داده تا دوره‌های مفید و کاربردی بسط و توسعه یابند و دوره‌هایی که اثربخشی لازم را ندارند، اصلاح یا حذف شوند.

۷- با عنایت به این نکته که مدیران در توسعه و بهبود سازمان نقش مهمی ایفا می‌کنند، بنابراین ضرورت دارد تا به موضوع توسعه شایستگی‌های مدیران به‌طورجدی تر، اهتمام ورزیده و برنامه‌هایی از قبیل جانشین‌پروری و... به سرعت دنبال شود، تا شرکت ملی نفت ایران دچار بحران کمبود مدیران شایسته و باتجربه نشود.

۸- بازنگری و توجه به سایر دوره‌ها و فعالیت‌های آموزشی شرکت‌های پیشرو در این پروژه، استحصال و از تجارب شرکت‌های پیشرو استفاده بهینه شود.

پانویس‌ها

¹ ebrahimi.m@nioc.ir

² shahbazmoradi@nioc.ir

³ HRD

⁴ Cross-Business

منابع

[۱] طالبیان، احمدرضا و فاطمه و فای، الگوی جامع توانمندسازی منابع انسانی، ماهنامه تدبیر، سال بیستم، شماره ۲۰۳، صص ۱۶-۲۰
[۲] عباس پور، عباس، مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها)، انتشارات سمت، ۱۳۸۲، صص ۱۴

[3] Werner & DeSimone. Human resource development. 4th edition. Thomson south-western. Chapter 1. 2006. p5

[4] Heathfield, Susan M. What Is Human Resource Development (HRD). p1. www.About.com

[5] Rouda, Robert and Mitchell E. kusy, jr, Development of human resources -- Part 1 BEYOND TRAINING a perspective on improving organizations and people in the paper industry. 1996. p2.

[۶] متانی، مهرداد و رمضان حسن زاده، مجتبی متان، بررسی آموزش‌های ضمن خدمت در توسعه منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی ساری، فصلنامه مدیریت، سال پنجم، شماره ۱۱، پاییز ۱۳۸۷

[7] Swanson .Richard A & Elwood F Holton , "Foundations of Human Resource Development" . Berret- koeler publishers, San Francisco. 2009. p4

[8] Holmes, Tyrone A. "Performance-Based Approaches to Human Resource Development", NEW Directions For Student Services, no. 84, winter. 1998, pp15-27

[9] Haslinda A. Evolving Terms of Human Resource Management and Development, The Journal of International Social Research, Volume 2 / 9 Fall 2009

[10] McClelland Samuel B, " Training Needs assessment data-gathering methods" part 2, Individual interviews. Journal of European Industrial. Bradford. 1994

[۱۱] مهدیزاده، محمدرضا، بررسی مقایسه‌ای دو شرکت شل و بی‌بی، ماهنامه اقتصاد انرژی، شماره ۱۱۶-۱۱۷، صص ۴۴-۴۶، تیر و مرداد ۱۳۸۸