



# مروری بر چالش‌ها و راهکارهای جذب و نگهداشت سرمایه‌های انسانی در شرکت ملی نفت ایران

مجتبی کریمی<sup>۱</sup> | پژوهشگاه صنعت نفت

## مقدمه

پیش‌بینی منابع مختلف همچون آژانس بین‌المللی انرژی نشان می‌دهد، منابع هیدروکربنی به‌عنوان مهم‌ترین حامل تأمین‌کننده انرژی جوامع بشری و صنعت نفت جهان در آینده با چالش‌های فراوانی مواجه خواهند بود. برای نمونه آمار و داده‌ها، این حقیقت را بیان می‌کنند که امکان موفقیت در اکتشاف میادین نفت و گاز جدید، کاهش و از سوی دیگر میزان مصرف افزایش یافته است که خود به کشف منابع جدید هیدروکربوری نیاز دارد. در پاسخگویی به این نیاز و یافتن راه‌حل برای این معضل، کارشناسان به شیوه‌های مختلفی دست زده‌اند. پاره‌ای از راه‌حل‌ها ناظر بر استفاده از منابع موجود در آب‌های عمیق است و بنابراین اقداماتی را شاهدیم که به سمت اکتشاف و تولید نفت و گاز از آب‌های عمیق گرایش دارند.

پاره‌ای دیگر از روش‌ها به بازنگری در شیوه‌های ازدیاد برداشت از مخازن نفت و گاز پرداخته‌اند. برخی به یافتن شیوه‌هایی برای بهره‌برداری از نفت باقیمانده رو آورده‌اند که از این روش، امکان تولید در صدی از نفت غیرقابل استحصال و به تلافی‌افتاده فعلی بین چاه‌های تولیدی فراهم شده است.

با این همه، چنانچه به استراتژی شرکت‌های ملی و فراملیتی نفتی جهان نظری بیفکنیم، متوجه می‌شویم محور اصلی توسعه این شرکت‌ها را سرمایه‌های انسانی تشکیل داده‌اند.

این موضوع برای صنعت نفت ایران، با عنایت به برنامه‌های بلندمدت و سند چشم‌انداز خود، اهمیت دوچندانی دارد؛ چرا که با نگاهی به نقشه توزیع منابع

و ذخایر نفت و گاز در جهان، موقعیت استراتژیک منطقه خاورمیانه، به‌طور اعم و ایران، به‌طور اخص به‌خوبی نمایان می‌شود که جمهوری اسلامی ایران با قراردادن بین حوزه‌های نفتی خلیج فارس و خزر و همچنین برقراری ارتباط بین کشورهای آسیای میانه با آب‌های آزاد خلیج فارس، از موقعیت ژئوپولیتیک انرژی برخوردار است.

بنابراین توجه ویژه به مسائل مرتبط با منابع انسانی، به‌خصوص در بخش کارشناسی بنا به دلایل ذیل بسیار اهمیت دارد:

- \* ضرورت حضور در عرصه‌های بین‌المللی؛
- \* مواجهه جدی با تحریم‌های بین‌المللی؛
- \* رویارویی با چالش‌های سرمایه‌انسانی در صنعت نفت جهان برای تحقق اهداف سند چشم‌انداز شرکت ملی نفت ایران.

## اهداف شرکت ملی نفت ایران و ضرورت توجه

### ویژه به منابع انسانی متخصص

شرکت ملی نفت ایران با توجه به برنامه‌های عالی نظام جمهوری اسلامی، اهدافی کیفی و کمی را تدوین کرده که در سند چشم‌انداز صنعت نفت ایران منعکس شده است. از جمله این برنامه‌ها می‌توان به نکات زیر اشاره کرد:

- \* یکی از شرکت‌های برتر منطقه (شرکت‌های ملی نفت) است؛
- \* قابل رقابت با شرکت‌های بین‌المللی باشد؛
- \* بهره‌وری و کارآیی را افزایش و هزینه‌ها را کاهش دهد؛
- \* به فناوری‌های پیشرفته دسترسی داشته باشد؛
- \* منابع انسانی کیفی داشته باشد.

## دیدهبانی سایر رقبا و شرکت‌های ملی و بین‌المللی نفتی

بسیار ضروری است که شرکت ملی نفت ایران، برای حضور مؤثر در عرصه‌های بین‌المللی، به چگونگی برنامه‌ریزی‌های شرکت‌های رقیب، توجه و برنامه‌های خود را چنان تنظیم کند تا بتواند در این عرصه مطرح باشد. برای مثال آرامکو، به منزله یکی از اصلی‌ترین رقبای شرکت ملی نفت ایران، منابع انسانی خود را اصلی‌ترین سرمایه خود می‌نامد و در این ارتباط از هرگونه تلاشی در راستای ارتقای سطح توانمندی، رضایت‌مندی و در نتیجه افزایش بهره‌وری کارشناسان خود کوتاهی نمی‌کند.

شرکت تازه‌ادغام‌شده استات‌ویل هیدرو نیز همچون همه شرکت‌های دیگر بین‌المللی توجه به منابع انسانی را در سرلوحه برنامه‌های خود قرار داده است.

## اهم چالش‌های حوزه منابع انسانی در صنعت نفت

### امروز جهان

قیمت نفت همواره بر برنامه‌های بین‌المللی صنعت نفت در جهان اثرگذار بوده است. با کاهش قیمت نفت در دهه گذشته و همچنین ادغام شرکت‌های بین‌المللی نفتی در یکدیگر، کارشناسان متخصص نفت تغییر شغل داده‌اند و بنابراین صنعت نفت جهان امروزه با کاهش افراد متخصص مواجه شده و این در حالی است که به دلایل متعدد، میل و رغبت به انتخاب رشته‌های مرتبط با نفت در دانشگاه‌های جهان کاهش یافته است، به طوری که بنا به بررسی‌ها، در میان متقاضیان ورود به دانشگاه‌های اروپایی و آمریکایی، انتخاب

رشته‌های مرتبط با نفت در رتبه نهم علاقه قرار دارد. بنابراین از یک سو افراد متخصص، صنعت نفت را ترک می‌کنند و از سویی دیگر جوانان و دانشجویان به تحصیل در زمینه نفت رغبتی ندارند؛ در نتیجه صنعت نفت جهان با کمبود منابع انسانی در بخش کارشناسی مواجه شده است و در نتیجه افرادی با تحصیلاتی در رشته‌های دیگر وارد صنعت نفت شده‌اند و بنابراین بین شاغلان صنعت نفت جهان و تخصص‌های تحصیلی آنان تناسبی نیست. این نکات باعث شده‌اند تا کوشش برای جذب تحصیلکردگان نفتی افزایش یابد و بازاری، به نام بازار منابع انسانی تشکیل شود که در آن کارشناسان نفتی با دریافت تسهیلاتی تغییر شرکت می‌دهند و از یک شرکت به شرکتی دیگر منتقل می‌شوند.

بنابراین امروزه چالش مهم فراروی صنعت نفت جهان، حفظ و نگهداری کارکنان متخصص است. در این میان نیاز مناطق مختلف به متخصصان نفتی یکسان نیست. با توجه به بررسی‌ها، کمبود نیروی کار متخصص نفتی در مناطق نفتخیز جهان براساس اولویت عبارتند از:

- منطقه خاورمیانه (شامل عربستان، امارات، کویت و قطر)؛
- امریکای شمالی؛
- شمال آفریقا (لیبی، الجزایر، نیجریه).

براساس بررسی‌ها، منطقه خاورمیانه با بیشترین نیاز به نیروی متخصص روبه‌رو است. در پاسخگویی به این نیازها و مقابله با مشکلاتی که در سال‌های آینده روی خواهد داد، آرامکو اعلام کرده است، هر کارشناسی که به مدت پنج سال به شرکت تعهد خدمت بدهد، ۱ میلیون دلار پاداش خواهد گرفت که ۵۰ درصد این مبلغ بلافاصله پس از ورود به شرکت پرداخت و مابقی در پایان پنج سال پرداخت خواهد شد. البته این غیر از حقوق و مزایایی است که در طول خدمت دریافت خواهد کرد.

نمودار پرداخت حقوق براساس تجربه کاری و شرح شغل برای پنج گروه شغلی علوم زمین، مهندسی، مدیریت، تحقیق و توسعه و بازاریابی و فروش، براساس بررسی‌های انجمن مهندسان نفت در سال ۲۰۰۶، نشان می‌دهد میزان دستمزدها از حداقل ۹۶۰۰۰ دلار در سال برای کسانی که فاقد

هر گونه تجربه کاری هستند تا ۱۷۷ هزار دلار در سال برای متخصصانی که بالای ۲۶ سال سابقه کار در صنعت نفت دارند، در نوسان است.

### آسیب‌شناسی وضعیت موجود شرکت ملی نفت ایران با توجه به سرمایه‌های انسانی

یکی از روش‌های متداول برای آسیب‌شناسی حوزه‌های مختلف، شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهایی است که در این مقاله به نام سرمایه انسانی صنعت نفت بررسی شدند. این بررسی با تنظیم پرسشنامه و تکمیل آن با حضور مدیران و کارشناسان شرکت ملی نفت ایران شکل گرفته است. در یک نظرسنجی از ۷۰ نفر از مدیران ارشد و میانی شرکت ملی نفت ایران، چه در واحدهای ستادی و چه در واحدهای عملیاتی، نتایج قابل توجهی حاصل شده است. در این نظرسنجی بر موارد ذیل، تأکید و سؤال شده:

- \* وجود انگیزه بین کارشناسان؛
- \* چگونگی عملکرد و بهره‌وری؛
- \* فرهنگ کاری؛
- \* قابلیت تغییر (آگاهی یا اصرار بر تغییرات)؛
- \* ارزش‌ها و اهداف؛
- \* تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری؛
- \* روش‌ها و رفتارهای مدیریتی و رهبری سازمان.

نتایج حاصل شده از این آسیب‌شناسی نتایج زیر را درباره منابع انسانی نشان داده است.

#### الف) نقاط قوت

- \* اهداف و ارزش‌های شرکت به خوبی درک شده‌اند؛
- \* رهبری و مدیریت مثبت در مدیران ارشد تشخیص داده می‌شود؛
- \* وفاداری افراد با سابقه بالا به شرکت ملی نفت ایران زیاد است.

#### ب) نقاط ضعف

- \* روش‌های صحیح مدیریتی کمتر استفاده می‌شوند و نتایج مثبت روش‌های صحیح بکار گرفته شده، نیز تقدیر و ارج گذاری نمی‌شوند؛
- \* اندازه‌گیری واقعی عملکرد و انگیزه‌ها از بین رفته است؛
- \* بیشتر فعالیت‌های پشتیبانی ارزش افزوده

تولید نمی‌کنند.

#### ج) فرصت‌ها

\* ارتقای بهره‌وری و جایگاه شرکت ملی نفت ایران در عرصه‌های بین‌المللی، به منزله مهم‌ترین اولویت کاری برای مدیریت تشخیص داده شده است.

#### د) تهدیدها

\* کمبود فرهنگ عملکردی ممکن است از تکامل به سمت تجاری شدن جلوگیری کند؛

\* عدم پذیرش در قابلیت تغییر ممکن است از حرکت به سمت تکامل و رسیدن به مدل‌ها، روش‌ها، سیستم‌ها و سازمان جدید جلوگیری کند.

### بررسی عوامل مؤثر در جذب و نگهداری سرمایه انسانی در شرکت ملی نفت ایران

از چندی قبل فرایند استخدام در شرکت ملی نفت ایران عمدتاً براساس جذب نخبگان، استوار و ویژگی‌هایی برای افراد نخبه، تعریف و علاوه بر آن امتیازاتی نیز برای آنان در نظر گرفته شده است. به غیر از جذب نخبگان، استخدام با برگزاری آزمون نیز همچنان امکان دارد. فرایند استخدام با اعلام نیاز واحدهای مختلف ستادی و عملیاتی، آغاز و پس از آزمون و گفتگو، پذیرفته‌شدگان جذب می‌شوند که البته فرایندی زمان‌بر و طولانی است و گاه اتفاق می‌افتد، شخص در این فاصله به استخدام وزارتخانه‌ها یا شرکت‌های دیگری در کشور درآید.

اما آنچه در عمل اتفاق افتاده، وفاداری بیشتر کارشناسان با سابقه شرکت ملی نفت ایران در مقایسه با استخدام‌شدگان جدید است و به عبارت دیگر، نخبگان جذب شده و جدیدالاستخدام به مهاجرت، بیشتر تمایل دارند. این امر می‌تواند دلایل متعددی داشته باشد. در این رابطه تاکنون مطالعات گوناگونی شده است. در بررسی و مطالعه‌ای که جامعه آماری آن را متقاضیان استخدام تشکیل داده بودند، عوامل محیطی، سازمانی و فردی از جمله عوامل تأثیرگذار بر انتخاب و تمایل افراد برای استخدام تعیین شده‌اند. در این مطالعه مسائل و مشکلات فارغ‌التحصیلان شاغل و ممتاز نیز بررسی شده‌اند. بر این اساس نشان داده شده که:

\* هر چه سطح مقطع تحصیلی افزایش می‌یابد،



عدم رضایت مندی نیز افزایش می‌یابد؛  
 \* متأهلان از مجردان رضایت بیشتری دارند؛  
 \* انگیزه کاری عامل مهمی برای فارغ‌التحصیلان ممتاز است.  
 برخی از پذیرفته‌شدگان در آزمون‌های شرکت ملی نفت ایران، پس از قبولی انصراف می‌دهند. این مطالعه به بررسی این موضوع نیز پرداخته و براساس پرسشنامه‌هایی که آن افراد تکمیل کرده‌اند و با استفاده از تحلیل‌های بدست آمده از نرم‌افزارهای رایانه‌ای مشخص شده است، عوامل زیر در اعلام انصراف پذیرفته‌شدگان مؤثر بوده‌اند:  
 \* عدم تناسب میان ویژگی‌های فرد و شغل موردنظر؛  
 \* عدم کفایت حقوق و مزایا در صنعت نفت؛  
 \* مشکلات اداری-مدیریتی.

### ضرورت‌های لازم در کیفی کردن و بهبود عملکرد نیروی انسانی

با توجه به نکاتی که از این مطالعه مشخص شده، بدیهی است که شرکت ملی نفت ایران باید نگاه خود را درباره کارشناسان متخصص تغییر دهد؛ چراکه از یک سو الزامات بین‌المللی با افزایش قیمت نفت و کمبود منابع انسانی متخصص وجود دارد و از سوی دیگر منابع انسانی موجود نیز با عدم رضایت مندی مواجه شده و آمار مهاجرت و ترک شرکت ملی نفت ایران افزایش یافته است. در نتیجه، در این وضعیت امکان تحقق اهداف بلندمدت شرکت ملی نفت ایران حداقل خواهد بود. در این باره می‌توان موارد زیر را به منزله ضرورت‌هایی در راستای کیفی کردن نیروی انسانی بیان کرد:  
 \* فراهم آوردن زمینه‌های رضایت شغلی بیشتر در میان کارکنان؛  
 \* افزایش مهارت‌های کارکنان؛  
 \* فراهم آوردن فرهنگ فعالیت بر مبنای برنامه

(نتیجه‌مداری به جای فرایندمداری)؛  
 \* بکارگیری مناسب نیروها برای مشاغل مختلف (حرکت به سمت شایسته‌سالاری).  
 و برای بهبود عملکرد نیروی انسانی رویکردهای زیر پیشنهاد می‌شوند:  
 \* تقویت روحیه همکاری، همیاری و مشارکت جمعی؛  
 \* تقویت هویت کارشناسی؛  
 \* خودانتقادی تکاملی؛  
 \* آموزش در حین عمل؛  
 \* توانمندسازی با توسعه اختیارات شغلی.

### پیشنهادهایی برای تغییر وضع موجود و رفع نگرانی‌های آینده

با توجه به چالش‌هایی که در آینده صنعت نفت جهان را تحت تأثیر قرار خواهد داد و رقابتی که برای جذب کارشناسان متخصص صورت خواهد پذیرفت، ضروری است که از هم‌اکنون اقداماتی صورت پذیرد و تلاش کرد با کسب مجوزهای قانونی موردنیاز، برای نگهداشت و رضایت مندی کارشناسان اقدام شود. در این باره می‌توان پیشنهادهای زیر را بیان کرد:  
 \* توجه به مزایای غیرنقدی؛  
 \* پرداخت فوق‌العاده متناسب و قابل مقایسه (منطقه‌ای و بین‌المللی)؛  
 \* نظام بهبود جبران خدماتی؛  
 \* استفاده از روش‌های پرداخت به صورت انگیزشی؛  
 \* برخورداری از مزایای تحصیلی ویژه برای افراد تحت تکفل؛  
 \* فراهم آوردن امکانات به‌روزرسانی علمی در سطح بین‌المللی؛  
 \* مقایسه برنامه‌های شرکت ملی نفت ایران با سایر شرکت‌های ملی و بین‌المللی نفتی از نظر نگاه به منابع انسانی در برنامه‌های بلندمدت.

### نتیجه‌گیری

امروزه نیروهای متخصص از مهم‌ترین سرمایه‌های هر سازمان یا شرکت محسوب می‌شوند؛ به طوری که پیش از این اگر برای افراد متخصص و مجرب سازمان، عبارت «نیروی انسانی» یا «منابع انسانی» استفاده می‌شد، اکنون این عبارت به «سرمایه انسانی» تغییر یافته است. این قاعده کلی برای شرکت‌های نفتی نیز کاملاً صادق است. امروزه دارایی اصلی و برگ برنده هر شرکت نفتی سرمایه انسانی آن به شمار می‌رود و همه شرکت‌های نفتی در جذب و نگهداری سرمایه‌های متخصص کوشش می‌کنند و در این ارتباط، رقابت پیچیده‌ای در حال شکل گرفتن است که سوی دیگر آن برای کشورهای در حال توسعه تهدیدی خواهد بود؛ چراکه به راحتی نیروهای متخصص خود را از دست خواهند داد.

این موضوع برای صنعت نفت ایران با عنایت به برنامه‌های بلندمدت و سند چشم‌انداز خود، اهمیتی دوچندان دارد و توجه ویژه به مسائل مرتبط با منابع انسانی، به خصوص در بخش کارشناسی بنا به دلایل حضور در عرصه‌های بین‌المللی، رویارویی با چالش‌های منابع انسانی در صنعت نفت جهان و برای تحقق اهداف سند چشم‌انداز شرکت ملی نفت ایران بسیار اهمیت دارد.

بنابراین شرکت ملی نفت ایران باید شیوه‌های ایجاد انگیزه، در بین کارشناسان متخصص خود را بازنگری کند؛ چراکه از یک سو الزامات بین‌المللی، افزایش قیمت نفت و کمبود منابع انسانی متخصص را در پی دارد و از سوی دیگر منابع انسانی موجود نیز با عدم رضایت مندی مواجه شده و آمار مهاجرت از شرکت ملی نفت ایران افزایش یافته است. بنابراین ضرورت دارد که با تدوین برنامه‌هایی تشویقی و انگیزشی منابع انسانی متخصص حفظ شوند.