

## بسیار سفر باید تا پخته شود خامی

فریدون بختیاری، مدیر کل سابق آموزش و منابع انسانی وزارت نفت

نشریه منابع انسانی در صدد است در هر شماره خود با یکی از پیشکسوتان حوزه منابع انسانی به گفتگو بنشیند. بر همین اساس در این شماره با آقای فریدون بختیاری در ارتباط با مسائل تحلیلی حوزه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت مصاحبه‌ای ترتیب داده‌ایم. فریدون بختیاری از جمله مدیران با تجربه صنعت نفت است که طی ۳۵ سال خدمتگزاری، پشتوانه قابل استنادی از تخصص و تجربه را در حوزه مدیریت منابع انسانی کسب نموده است. از عمده‌ترین کانون‌های فعالیت وی می‌توان به مواردی مانند پرورش کادر رئیسه، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، برنامه‌ریزی تلفیقی، آموزش مرکزی شرکت ملی نفت ایران و اداره کل آموزش و منابع انسانی وزارت نفت جمهوری اسلامی ایران، اشاره کرد.

ایشان علاوه بر صنعت نفت، دارای سوابق و تجربیات متنوعی در همکاری با وزارت نیرو، سازمان گسترش و نوسازی و بخش خصوصی در حوزه طراحی ساختارهای سازمانی و طیف گسترده فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی است. وی که دارای مدرک کارشناسی ادبیات انگلیسی و کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی است، هم‌اکنون به‌عنوان مدیرعامل شرکت مشاور مدیریت نظم‌آوران حرفه و فن در عرصه چالش‌های بازار مدیریت و مهندسی منابع انسانی و سازمان حضور فعال دارد.



کلی ساختار صنعت نفت را مد نظر دارد که نتایج عملی آن ایجاد یک محیط رقابتی سامان یافته و همسو با ارزش‌های حاکم بر دستگاه است. این امر بیشترین انگیزه را برای حصول به کارایی پایدار در شرایط رقابت پدید خواهد آورد.

**به لزوم تعیین راهبردها و رویکردهای اساسی در طراحی و استقرار نظام مدیریت منابع انسانی اشاره کردید. آیا بستر چنین الزامی هم‌اکنون فراهم است؟**

به‌منظور تأمین رایزنی‌های حرفه‌ای در راستای جهت‌گیری مطلوب نظام مدیریت منابع انسانی، برنامه‌های استراتژیک و چشم‌انداز توسعه بلندمدت صنعت لازم است، به مدد روش‌های تجزیه و تحلیل منطقی، امکان شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های آینده فراهم می‌شود. چنین تجزیه و تحلیلی باید در چشم‌انداز بلندمدت و منسجم و با حفظ استقلال نسبی انجام شود. به این منظور ضروری است برخی از راهبردی‌ترین توانایی‌های تحقیقاتی/پژوهشی منابع انسانی شرکت‌ها ادغام و در قالب یک نهاد مستقل وابسته به صنعت تجدید سازمان یابد.

هدف از این اقدام مهم عبارت است از بهینه‌سازی جمعی تخصص‌های تحقیقاتی؛ حداکثر استفاده از ابزارهای تحقیقاتی گران‌قیمت و ایجاد تسهیل و تسریع در فرایند برنامه‌ریزی تحقیقات حرفه‌ای، مدیریتی و تخصصی لازم برای برنامه‌ریزی؛ اجرا و اداره کارآمد برنامه‌های مصوب.

در این راستا می‌توان راهبردهایی را تعریف نمود که در تنظیم فعالیت‌های آموزشی و پرورشی کارکنان و رشد و ارتقای سطوح تخصصی مورد نیاز آنان نقش اساسی ایفا کند. بهسازی نیروی انسانی به مدد فرایند تغییر و توسعه آموزشی، ایجاد و گسترش چتر حمایتی و نظارتی نسبت به شرکت‌های اصلی

به‌عنوان یک کارشناس با تجربه، جهت‌گیری کلی و چارچوب مفهومی ساختار مدیریت منابع انسانی صنعت نفت را چگونه ترسیم می‌نمایید؟

با توجه به اهداف، خط‌مشی‌ها و سیاست‌های کلی صنعت، منبعث از الزامات برنامه جامع توسعه ملی و جوهره راهبردی اصل ۴۴ قانون اساسی، ساختار نظام مدیریت منابع انسانی، مبین جهت‌گیری آشکار تفکیک مسئولیت‌ها و وظایف سیاست‌گذاری از تصدی‌گری است.

تقویت جایگاه حاکمیت به‌عنوان مرکزیتی سیاست‌گذار و برنامه‌ریز، تهیه برنامه‌های راهبردی میان‌مدت و بلندمدت تأمین و تجهیز منابع انسانی صنعت نفت در هماهنگی با ارکان ذیربط اجرایی، بهره‌گیری از رویکردهای ضربتی به‌منظور جبران خلاءها و کمبودهای فعلی به‌ویژه در زمینه استخدام و آموزش، برنامه‌ریزی جهت استفاده بهینه از کلیه امکانات و زیرساخت‌های آموزشی موجود در سطح صنعت به‌ویژه فرصت‌های بین‌المللی و تسریع در بهره‌برداری اصولی از مراکز آموزشی متفرق، برنامه‌ریزی جهت بهره‌گیری هر چه بیشتر از تکنولوژی اطلاعات و بهره‌گیری از شیوه‌های منعطف و نوین در سازماندهی و استفاده حداکثر از منابع از جمله مولفه‌های موثر و مهم در طراحی ساختار و ترسیم جهت‌گیری بنیادی نظام مذکور است.

**لازمه تحقق مراتب فوق، بهره‌مندی از ساختار مناسب است. آیا چنین زیرساختی هم‌اکنون در کشور ما وجود دارد؟**

براین اساس، هدف‌گرایی در ایجاد و استقرار زیرساخت قدرتمند برنامه‌ریزی، به‌عنوان اهرم محرک نظام جامع مدیریت، کاربست مکانیزم تهیه و تنظیم مبانی و معیارها، موازین و مقررات و تأمین نرم‌افزارهای مدیریتی لازم، اولویتی خاص یافته است. بدیهی است بهره‌گیری از آمار و اطلاعات استراتژیک، زمینه‌ساز تسهیل فرایند تصمیم‌گیری در طیف گسترده فعالیت‌های برنامه‌ریزی، اجرا، هماهنگی و نظارت خواهد بود.

طراحی ساختار مفهومی مذکور، رویکرد تحقق اهداف

بتوانند به گونه‌ای برابر و براساس اصول اخلاقی و بر پایه روابطی قانونمند، با هم همکاری نموده و به رقابت آزاد بپردازند.

### ماموریت‌های اساسی هسته استراتژیک برنامه‌ریزی منابع انسانی کدامند؟

جهت‌گیری اساسی و خط‌مشی راهبردی هسته استراتژیک مورد نظر به اهم اقداماتی مانند پیشنهاد توصیه‌های مناسب به ارکان ذیربط و هیات مدیره شرکت‌ها برای ساماندهی و تنظیم مقررات بهینه اداری / استخدامی؛ نظارت بر فعالیت‌های بهره‌برداران خصوصی و دولتی عرصه فعالیت‌های منابع انسانی؛ نظارت بر چگونگی رضایت‌مندی کارکنان، دریافت شکایات و داوری درباره کشمکش‌های میان دست‌اندرکاران ارائه خدمات؛ تسهیل زمینه‌های رقابت (در صورت امکان) و ایجاد سازوکارهای متناسب با شرایط و قواعد بازی؛ ارائه گزارش‌های موردی، مقطعی، ادواری و سالیانه به شورای معاونان درباره کارکرد عمومی نظام‌های آموزش، برنامه‌ریزی و تأمین منابع انسانی و اعلام انحرافات احتمالی از طرح‌ها و برنامه‌ها، معطوف است.

قلمرو، سبک و شکل کار این نهاد بر کارایی، هدفمندی، امکان‌پذیری، شفافیت و پیگیری استوار است و سازمان آن منعکس‌کننده وظایفی است که متضمن تحقق اهداف منابع انسانی خواهد بود.

### با توجه به تنوع فعالیت‌های صنعت در حوزه مدیریت منابع انسانی، نقش مراکز متعدد آموزشی را چگونه تبیین می‌کنید؟

ابتدا لازم است به این نکته توجه نمود که عملیات آموزشی از طریق همکاری مشترک نهادهای آموزشی شرکت‌های اصلی صورت می‌پذیرد که تماماً براساس قوانین و مقررات محیط تجاری و مبتنی بر الزامات چارچوب نظارتی عمل نموده و این الزام به تدریج از سرعت بیشتری برخوردار می‌شود. شرکت‌ها مسئولیت دارند زیربناهای لازم را برای تأمین آموزش‌های مورد نیاز، براساس موازین و معیارهای بازار تجارت آموزش و توسعه منابع انسانی بوجود آورند.

سازماندهی مجدد مؤسسات استراتژیک وابسته که برای عملکرد صحیح مدیریت منابع انسانی ضروری یا به نفع همه دست‌اندرکاران صنعت است، نقشی اساسی در اصلاح ساختار نظام مدیریت منابع انسانی ایفا می‌نماید. فعالیت‌های تحقیقاتی استراتژیک و غیرتجاری منابع انسانی، آموزش‌های تخصصی فنی مشترک، توسعه استراتژیک بلندمدت، امکانات و تأسیسات آموزشی، استفاده بهینه از زیرساخت‌های آموزشی و تأمین منابع مالی سرمایه‌ای در شمار اینگونه عملیات محسوب می‌شود. براین اساس، طرح تأمین و تجهیز منابع انسانی باید به تدریج از کارهای "خدماتی" و "غیر اصلی" برای حمایت از مسئولیت‌های استراتژیک حاکمیتی که ضروری نیست، دست بردارد.

در بخش پشتیبانی، آن دسته از مؤسسات استراتژیک سازماندهی می‌شود که برای عملکرد صحیح این صنعت ضرورت دارد، یا به سود همه دست‌اندرکاران آن می‌باشد، اما گردانندگان اصلی به تنهایی از عهده آن برنمی‌آیند.

تابعه صنعت، طراحی و برنامه‌ریزی کلان آموزش‌های مورد نیاز، تدوین سیاست‌های کنترلی به‌منظور ارزیابی فعالیت‌ها و عملکرد ارکان برنامه‌ریزی / تأمین و آموزش صنعت، ارتقای نظام ارتباطات و پردازش اطلاعات به‌منظور پیوند با مراکز علمی آموزشی داخل و خارج از کشور و تلاش در راستای تحقق اهداف بهسازی فرهنگ سازمانی از جمله این راهبردهای اساسی است.

هسته برنامه‌ریزی استراتژیک که از متخصصان صنعت تشکیل و متناسب با آن در ساختار کلی، رکن مسئول باید تجدید سازمان شود، چشم‌اندازی برون و درون‌نگر خواهد داشت و تا تحقق کامل تمامی اهداف توافق شده، فعال باقی می‌ماند تا ثبات، تداوم و انسجام کلی اهداف منابع انسانی را تضمین نماید. این هسته مسئولیت ایجاد کمیته‌های عملیاتی، مشارکتی، مشورتی و گروه‌های کار را نیز برعهده خواهد داشت و اقدامات اصلاحی را به اطلاع مدیران صنعت می‌رساند.

ارکان مسئول در حوزه مدیریت منابع انسانی، با بهره‌گیری از سه رویکرد اساسی مهندسی مجدد، مهندسی همزمان و یادگیری حین عمل، شیوه‌های متعددی را در راستای جهت‌گیری مورد نظر اتخاذ می‌کنند و بکار می‌بندند.

هدف‌گرایی در ایجاد، استقرار و هماهنگی فعالیت‌ها در نظام جامع مدیریت منابع انسانی و احیای جایگاه استراتژیک برنامه‌ریزی، تأمین و آموزش منابع انسانی؛ همکاری در تهیه، تنظیم و تدوین مبانی، معیارها، موازین و مقررات موضوعه؛ همکاری و هماهنگی ایجاد مراکز آماری / اطلاعاتی منسجم و به هنگام منابع انسانی؛ ایجاد و استقرار نظام جامع ارزیابی عملکرد در همکاری و هماهنگی مشترک با ارکان اجرایی؛ اشاعه فرهنگ جلب مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و مسئولیت‌پذیری؛ ایجاد چشم‌انداز توسعه بلندمدت نظام مدیریت منابع انسانی؛ جمع‌آوری و تلفیق اطلاعات جهت برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش و پرورش منابع انسانی؛ تعیین چالش‌ها و فرصت‌های مشترک بلندمدت؛ ترسیم جهت‌گیری منسجم و هماهنگ در نظام مدیریت منابع انسانی؛ تأمین تخصص مشارکتی برنامه‌ریزی استراتژیک و تدوین استراتژی‌های لازم برای قانونمندی طرح‌ها و برنامه‌های رشد و ارتقای منابع انسانی از شیوه‌های متعددی است که در این راستا به کار می‌بندند.

### اهمیت بخش‌های تحقیقاتی / پژوهشی در حوزه مسائل مدیریت منابع انسانی را مطرح نمودید. ممکن است بیشتر توضیح دهید؟

در شرایط کنونی بخش‌های تحقیقاتی / پژوهشی، دارای طبیعت انحصاری تلقی می‌شود. زیرا رقابت در آنها مستلزم تکرار سرمایه‌گذاری است. این امر هزینه‌ها را افزایش می‌دهد و به افزایش قیمت خدمات می‌انجامد. در مورد اینگونه فعالیت‌ها، صنعت نفت، همچنان مسئولیت هدایتی برعهده خواهد داشت و اقدامات لازم را انجام می‌دهد تا اطمینان یابد تمامی گردانندگان و تأمین‌کنندگان دولتی و خصوصی، به‌طور مساوی به زیربناهای استراتژیک دسترسی یابند. اجرای کامل سیاست‌های فوق و تحقق اهداف استراتژیک صنعت در گستره مدیریت منابع انسانی، بر مشارکت مکمل و مشترک بخش‌های دولتی و خصوصی دلالت دارد. این امر مستلزم آن است که محیطی عادلانه و غیر تبعیض‌آمیز، ایجاد و تقویت شود تا دست‌اندرکاران

به‌منظور تأمین ریزنی‌های حرفه‌ای در راستای جهت‌گیری مطلوب نظام مدیریت منابع انسانی، برنامه‌های استراتژیک و چشم‌انداز توسعه بلندمدت صنعت لازم است

قانون مدیریت خدمات کشوری (قسمت دوم)

مشارکت دولت، بخش خصوصی و جامعه مدنی

یوسف رونق<sup>۱</sup>



قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵ در طول حدود چهار دهه‌ای که از اجرای آن گذشت با تغییرات و اصلاحات زیادی مواجه شده بود. تغییرات کلی و جزئی که در طول سالیان گذشته اعمال شده باعث گردید این قانون تضعیف و دستگاه‌های متعددی از پوشش آن خارج شوند، به طوری که تا قبل از تصویب قانون مدیریت خدمات کشوری در سال ۱۳۸۶، بیش از ۱۴ نوع مقررات اداری و استخدامی در سطح کلی در بخش دولتی تصویب و به مرحله اجرا گذاشته شود. این امر به غیر از تغییراتی بود که به صورت جزئی و موردی و مقطعی در بسیاری از مقررات استخدامی جاری صورت گرفت. همچنین می‌توان اذعان داشت نظام اداری و اجرایی کشور که دچار بوروکراسی گسترده و کندی عمل بوده و دور از جامعه عمل می‌کند، فاقد استراتژی است و سوددهی پایینی دارد؛ مدیران آن در مواردی از قابلیت پایینی برخوردارند، با کارکنان مازاد روبه‌روست، بهره‌وری ناچیزی دارد، حقوق و مزایای کارمندان مناسب شرایط یک زندگی مناسب نیست و چند شغله بودن را برای کارمندان به امری عادی تبدیل نموده است. در کل می‌توان گفت نظام اداری جامعه که باید منبع دانش و تخصص باشد ناکارآمد و ضعیف است، به گونه‌ای که دستگاه‌های اجرایی کشور بعضاً از انجام وظایف اصلی‌شان باز مانده‌اند. در چنین شرایطی ضرورت تغییر و تحول اجتناب‌ناپذیر است. اما آنچه مورد مناقشه و دغدغه صاحب‌نظران و متخصصان و مسئولان بوده است، نوع، سرعت و محتوای تحول و مبانی نظری و رویکردهایی است که جهت انجام اصلاحات و تغییرات باید مدنظر قرار گیرد.

تحقیقات گسترده و بحث و گفتگوی مستمر میان اندیشمندان، متخصصان و مدیران در دو دهه اخیر، درباره بهترین شیوه و راهبرد برای تجدید حیات و نوآفرینی فرایندهای مدیریتی در سازمان دولتی بوده است. به همین دلیل انتخاب چارچوب‌های جدید مدیریتی به تناسب فرهنگ و قانون اساسی کشور به گونه‌ای که تسهیل‌کننده سیاست‌ها و اقدامات توسعه‌ای باشد، به‌عنوان یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر در دستور کار قرار گرفت. تحلیل جایگاه، نقش و کارکرد دولت در سند چشم‌انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران بیانگر این واقعیت است که دولت با ساختاری قاعده‌مند و منعطف و با بهره‌گیری از نیروی انسانی متعهد و توانمند، باید نقش تأمین‌کننده کالای عمومی، شریک در عرضه کالای ممتاز، ضابطه‌گذار، ثبات بخش، عدالت گستر و ناظر هدایتگر را در عرصه تحولات کشور ایفا نماید. تجارب نوین بشری، استقرار دولت شایسته را در چارچوب مدیریت‌گرایی و حداقل‌سازی نقش تصدی‌گری، به‌عنوان یکی از راهبردهای اصلی تحول در بخش دولتی کشور، هدف گرفته است. بررسی وضعیت موجود در نظام موجود اداری کشور

بیانگر اشکالاتی است که از آن جمله می‌توان به عدم تفکیک حوزه‌های حاکمیتی از تصدی‌گری، فقدان روحیه نوآوری، عدم تعیین مناسب نقش سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی و نظارت دولت، فقدان یک نظام ارزیابی عملکرد جامع و مستمر و نتیجه‌گرا، بی‌عدالتی در نظام پرداخت شاغلان و بازنشستگان، عدم استفاده جامع و فراگیر از فناوری اطلاعات، عدم توجه به حقوق مردم در مواجهه با نهادهای دولتی، ابهام در نظام ارتقای مدیریت، فراگیر نبودن قوانین و عدم تناسب نظام پاداش با عملکرد، اشاره کرد.

بنابراین تعیین محدوده نظری که باید منجر به یک نظام اداری مناسب توسعه‌همانند جوامع دیگر باشد، مهم است، زیرا دیوان‌سالاری موجود به دلایل متعدد نمی‌تواند اهداف توسعه را تحقق بخشد به گونه‌ای که منجر به تحقق و عینیت بخشی به اهداف قانون اساسی، برنامه‌های توسعه‌ای پنج‌ساله، سند چشم‌انداز و سایر ایده‌ها و آمال در نظام اداری و اجرایی کشور شود و در واقع رابطه‌ای صحیح و درست میان دولت، کارمندان و مردم و همچنین رابطه‌ای منطقی بین دولت، بخش خصوصی و جامعه مدنی پدید آورد. ضمن اینکه نظام‌های جهانی ما را مجبور می‌سازد در نوسازی ساختارهای اداری جامعه‌مان‌بیندیشیم و الزامات دنیای امروز به گونه‌ای است که حرکت بدون توجه به آنها مشکل‌زا خواهد بود. لذا در این راستا لازم است از تجربه کشورهای دیگر و قالب‌های نظری نوین، در شیوه اداره کشور بهره ببریم.

ویژگی‌های نظام مطلوب برای نظام اداری کشور

مسئولان و مدیران و دست‌اندرکاران وقت نظام اداری