

دریافت: ۸۸/۷/۱۳

پذیرش: ۸۸/۷/۲۹

# فرایند توسعه قابلیت‌های منابع انسانی با رویکرد استراتژیک از طریق اعمال تغییرات مطلوب در نظام رهبری، آموزش و فرهنگ سازمان

اشرف عباسی<sup>۱</sup>

## چکیده

امروزه با توجه به درجه اهمیت و وسعت تاثیرگذاری منابع انسانی به عنوان ارزشمندترین سرمایه، عامل اصلی تولید و ایجادکننده مزیت رقابتی پایدار در سازمان، برنامه‌ریزی جامع و منسجم برای توسعه منابع انسانی به موازات برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان ضروری است. با توجه به فاصله زیاد و شکاف عمیق موجود میان چشم‌انداز توسعه منابع انسانی در سازمان‌های کشور در مقایسه با سرمایه‌گذاری‌های قابل ملاحظه کشورهای توسعه یافته در حوزه منابع انسانی شایسته است که با تامل و توجه بیشتری به تهیه و تدوین، اجرای برنامه‌های راهبردی در حوزه مدیریت و توسعه منابع انسانی پرداخته شود. این تحقیق به روش توصیفی-تحلیلی به بررسی فرایند توسعه قابلیت‌های منابع انسانی از طریق اعمال تغییرات مطلوب در نظام برنامه‌ریزی، مدیریت منابع انسانی، ساختار فرهنگی و نظام آموزشی سازمان‌های کشور پرداخته و با رویکردی کاربردی و تکیه بر سوابق مطالعاتی گذشته، با توجه به کاستی‌های موجود در نظام مدیریت منابع انسانی کشور راهکارها و پیشنهاداتی در قالب موارد زیر ارائه دهد:

۱. تبیین و ترویج نگرش توسعه محور به مقوله مدیریت منابع انسانی با توجه به جایگاه و اهمیت استراتژیک توسعه منابع انسانی و ضرورت اتخاذ استراتژی‌های مناسب و به‌روز

۱. کارشناس قراردادی - فاینانس شرکت پتروپارس

- برای ایجاد سازگاری و هماهنگی با استانداردهای قابل قبول بین‌المللی در حوزه مدیریت منابع انسانی،
۲. تشریح و بررسی لزوم مدیریت حرفه‌ای بر منابع انسانی و معرفی برخی از اصول و مبانی مربوط به مدیریت بر فرهیختگان و شایستگان در سازمان‌های کنونی،
۳. تعالی فرهنگ سازمانی و اصلاح و بهینه‌سازی نظام آموزش جهت تحقق اهداف مربوط به تعالی و بهبود سازمان.

#### واژه‌های کلیدی

مدیریت و توسعه منابع انسانی، مدیریت حرفه‌ای، بهبود و تعالی، اصلاح نظام آموزش و فرهنگ سازمانی.

#### مقدمه

در حالیکه بازده سرمایه‌گذاری در حوزه توسعه منابع انسانی قطعی و قابل ملاحظه است، شواهد و قرائن حاکی از آن است که اهمیت سرمایه‌گذاری در حوزه منابع انسانی در اکثر سازمان‌های کشور چندان شناخته شده نبوده و با مرور و کنکاش در برنامه استراتژیک اکثر سازمان‌ها، اثری از توجه شایسته و بایسته به مقوله توسعه منابع انسانی به چشم نمی‌خورد. از آنجایی که در شرایط فعلی، طرح‌های توسعه‌ای کشورهای بویژه در بخش توسعه میادین نفت و گاز، نیازمند جذب مقادیر زیادی سرمایه‌های خارجی بوده و یکی از دغدغه‌های اصلی صنعت نفت کشور فراهم آوردن بسترهای لازم برای به گردش درآوردن سرمایه‌های بین‌المللی در پروژه‌های توسعه‌ای مطابق با افق سند چشم‌انداز می‌باشد، لازم است در زمینه توسعه منابع انسانی بسترسازی‌های متناسب با استانداردهای بین‌المللی شرکت‌های معظم نفتی صورت پذیرد تا ورود سرمایه‌گذاری‌های خارجی به اعتبار مدیران توانمند و نیروی انسانی کاردان، تسهیل و تسریع گردد. بدیهی است سرمایه‌گذاران خارجی برای ورود به یک کشور، سازوکارهای موجود در زمینه ورود و جذب سرمایه از جمله نظام‌های اداری - سازمانی و بسترهای اجرایی و قانونی را مورد بررسی قرار داده و در این میان به وجود نیروی انسانی مستعد و متخصصی دارند که از آموزش‌های لازم برخوردار بوده و با استانداردهای حرفه‌ای بین‌المللی در حوزه کاری خود آشنا هستند، توجه خاصی دارند. اهمیت توجه خارجی‌ان به دسترسی به نیروی

کار ایرانی متخصص و توانمند زمانی ملموس‌تر است که بحث الزام به رعایت قانون حداکثر استفاده از توان فنی، مهندسی، تولیدی، صنعتی و اجرایی داخل کشور مدنظر قرار می‌گیرد. بنابراین خارجیان تنها در صورت دسترسی به کارکنان ایرانی توانمند و مستعد، تمایل به سرمایه‌گذاری و مشارکت در پروژه‌های کشور را خواهند داشت، بویژه آنکه باید حداقل ۵۱ درصد از نیروی انسانی شاغل در پروژه از میان افراد ایرانی انتخاب شوند. بنابراین در صورت عدم برنامه‌ریزی و اقدام قابل قبول و متناسب با استانداردهای بین‌المللی در حوزه مدیریت و توسعه صنایع کشور و به‌خصوص صنعت نفت، با کمبودهایی بیشتری در زمینه جذب منابع مالی بین‌المللی مواجه خواهیم شد.

#### ۱. برنامه‌ریزی مدیریت و توسعه منابع انسانی با رویکرد استراتژیک

در سازمان‌های پیشرو کنونی، منابع انسانی به عنوان با ارزش‌ترین سرمایه، عامل اصلی تولید و ایجادکننده مزیت رقابتی و قابلیت‌های اساسی در سازمان، جزء منابع و ذخائر استراتژیک سازمان به حساب آمده و به‌عنوان بخش مهم و لاینفک برنامه‌ریزی استراتژیک در نظر گرفته می‌شود.

روند تغییرات سریع و دگرگونی‌های فزاینده در ساختارهای تکنولوژیکی، اقتصادی و اجتماعی از عمده‌ترین عواملی است که موجب تجدیدنگرش به برنامه‌ریزی منابع انسانی‌گردید است. اگر سازمان‌ها بخواهند همسو با روند سرسام‌آور تغییرات عصر حاضر حرکت کنند، باید ضمن حفظ پویایی، نگرشی جامع و راهبردی به مدیریت و توسعه منابع انسانی داشته و الزامات گوناگونی را در برنامه‌ریزی منابع انسانی خود لحاظ کنند.

محققان معتقدند جهت توسعه منابع انسانی لازم است جایگاه و اهمیت استراتژیک توسعه منابع انسانی در رسالت کلی سازمان مشخص شود تا برنامه توسعه منابع انسانی در سازمان به شکل رسمی و سیستماتیک استقرار یابد و با توجه به شرایط درونی و بیرونی حاکم بر سازمان، راهکارهای عملی مناسب کشف و شکل اجرایی به خود بگیرد. در صورت همسویی اهداف توسعه منابع انسانی و اهداف استراتژیک سازمان، می‌توان انتظار داشت که همه افراد در کلیه سطوح و سلسله مراتب سازمانی در مسئولیت‌پذیری و قابلیت پاسخگویی برای اعتلا و توسعه سازمان سهیم باشند.

لازم به ذکر است در حالیکه مدیریت منابع انسانی ( Human Resource Management ) مفهوم استفاده از نیروی انسانی در جهت اهداف سازمان را می‌رساند و فعالیت‌هایی مانند کارمندیابی، جذب، آموزش، حقوق و دستمزد و روابط سازمانی را در بر می‌گیرد، توسعه منابع انسانی ( Human Resource Development )، توسعه قابلیت‌ها و ظرفیت‌های انسانی در سازمان را مد نظر قرار داده و هدف آن ایجاد شرایط فرهنگی در سازمان است که در آن کارکنان بتوانند به استعداد و توان بالقوه خود جهت تامین اهداف آتی سازمان نائل شوند.

آنچه که مسلم است در صورت ایجاد همگرایی میان برنامه‌ریزی مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی و استفاده از خط مشی‌های هماهنگ، انتظار می‌رود دست اندرکاران منابع انسانی با سهولت بیشتری به روش‌های کار هماهنگ و انعطاف‌پذیر در سازمان دست یابند (۱).

### برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی

برنامه‌ریزی مدیریت منابع انسانی فرایندی است که بوسیله آن سازمان تعیین می‌کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارت‌ها، برای چه مشاغل و در چه زمانی نیاز دارد (۲). این برنامه تابعی است از عوامل داخلی شامل اهداف، فرهنگ، آموزش، ساختار، منابع و ذینفعان سازمان و عوامل خارجی مانند فشارهای اقتصادی، تغییرات تکنولوژی، قوانین و مقررات، وضعیت سیاسی و بازار کار (۳).

در برنامه‌ریزی منابع انسانی در راستای برنامه استراتژیک، استفاده بهینه از منابع انسانی و برنامه‌ریزی به منظور تعیین نیازهای آتی برای توانمندسازی سازمان در حصول اهداف، مد نظر قرار می‌گیرد. این امر بدین معنی است که چگونه منابع انسانی می‌تواند به عملکرد و بقای شرکت و کسب مزیت رقابتی کمک نماید. یک شرکت زمانی دارای مزیت رقابتی است که منابع آن یکتا و در میان رقبا متمایز باشد و تقلید کردن از رفتار و روش شرکت توسط رقبا، امری بعید به نظر آید. دانش، تجربه، مهارت، تعهد کارکنان و روابط آنان با یکدیگر و با مرزهای خارج از سازمان، از جمله مواردی هستند که مزیت رقابتی محسوب می‌شوند (همان منبع).

### آثار برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی

آثار برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی را بسیار فراوان است که از میان آنها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ایجاد پیوند میان برنامه‌ریزی منابع انسانی با برنامه کسب و کار سازمان،
- به حداقل رساندن فرصت تصمیم‌گیری‌های نامناسب از طریق ایجاد چشم‌انداز مشترک بین بخش‌های مختلف،
- هماهنگی و انسجام بین تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها در میان بخش‌های مختلف سازمان،
- اطمینان از بکارگیری اثربخش منابع انسانی در راستای اهداف توسعه‌ای سازمان،
- امکان تمرکز بر اولویت‌ها و برنامه‌ریزی برای تحقق اهداف استراتژیک و
- فراهم آوردن مبنایی سیستماتیک برای پیشرفت کارکنان به منظور افزایش کارایی و اثربخشی.

### موانع موجود در خصوص برنامه‌ریزی استراتژیک

- با توجه به فوائد و آثار بسیار ارزشمند برنامه‌ریزی منابع انسانی، باید موانعی که در مسیر تحقق و اجرای آن وجود دارد شناسایی و در رفع آن اقدام مناسب و به موقع صورت پذیرد. عمده‌ترین موانع موجود بر سر راه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی عبارتند از:
- نگاه کوتاه‌مدت و غیر استراتژیک به برنامه‌ریزی منابع انسانی،
  - عدم ارتباط میان فعالیت‌های مختلف در فرایند برنامه‌ریزی، بخصوص میان برنامه‌ریزی تجاری، مالی و اداری،
  - عدم تمایل عمومی و بدبینی نسبت به برنامه‌ریزی بویژه از نوع استراتژیک آن،
  - مقاومت احتمالی واحدهای عملیاتی در مقابل تصمیم‌گیری‌ها و مداخلات واحدهای ستادی،
  - عدم ارتباط و هماهنگی میان فرایندهای برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی که مانع به اجرا درآمدن استراتژی‌های تعیین شده می‌شود،
  - استفاده از فنون نامناسب برای ارزیابی احتیاجات آتی،

- عدم توجه کافی به جنبه‌های کیفی (توسعه مهارت‌های خاص و توان بالقوه افراد).

### اتخاذ استراتژی اثربخش از طریق تجزیه و تحلیل SWOT

جهت نیل به یک برنامه جامع و هماهنگ برای مدیریت و توسعه منابع انسانی و پرهیز از موانع احتمالی، تجزیه و تحلیل دقیق و همه جانبه نقاط، ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها (Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats)، موجب اتخاذ استراتژی اثربخش و حداکثر سازی قوت‌ها و فرصت‌ها و حداقل سازی ضعف‌ها و تهدیدات خواهد شد.

در بررسی نقاط قوت‌ها و ضعف‌ها، تجزیه و تحلیل مسائل درون سازمان از جمله تعداد کارکنان، مهارت‌های شغلی، ساختار سازمان، توانایی عرضه، میزان سهام، وضعیت تولیدات/ فروش و غیره، به منظور تعریف و تبیین وضعیت منابع انسانی و طراحی برنامه‌ها برای نیل به اهداف ضروری است.

در بررسی تهدیدها و فرصت‌ها، تجزیه و تحلیل عوامل محیطی موثر خارجی بر مدیریت منابع انسانی مد نظر قرار می‌گیرد که می‌تواند شامل تاثیر هر گونه تغییرات در تکنولوژی، اقتصاد، بازار سرمایه، وضعیت آموزش و فرهنگ، جمعیت و عوامل سیاسی باشد (۴).

### موانع موجود و راهکارهای عملی جهت تحقق توسعه منابع انسانی در صنعت نفت کشور

در صورتی دست اندرکاران منابع انسانی، توسعه منابع انسانی را نوعی الزام و سرمایه گذاری با بازگشت بسیار بالا قلمداد کنند، می‌توانند بدون دغدغه خاطر از بابت هزینه‌های توسعه منابع انسانی به اعمال روشهای مدرن و انعطاف پذیر مشابه شرکت‌های موفق در زمینه توسعه منابع انسانی بپردازند. یافته‌ها حاکی از آن است که در اکثر سازمانهای کشور اگرچه مدیران، بحث آموزش و توسعه منابع انسانی را در سخن مطرح می‌کنند، اما در عمل بسیاری از آنها اعتقاد راسخی به آن ندارند.

جهت تبیین ارزش منابع انسانی به عنوان سرمایه غنی و دارایی‌های نامشهود یک سازمان، ذکر این نکته ضروری است که هنوز شاخص‌ها و معیارهای ارزش‌گذاری سرمایه انسانی در مقایسه با دارایی‌های مشهود مانند زمین، سرمایه، ماشین‌آلات و ساختمان که با اعداد و ارقام تفهیم می‌شوند شناخته شده نبوده و درک درستی از آن وجود ندارد. بعنوان مثال مشکلی که در فرایند خصوصی‌سازی برخی از شرکت‌های نفتی وابسته به شرکت نفت طی دو سال اخیر با آن مواجه بودیم، به بیان دیگر به علت عدم وجود تخمین صحیح از ارزش نیروی انسانی متخصص شاغل در شرکت‌های نفتی مشمول واگذاری، امکان لحاظ کردن ارزش نیروی انسانی این شرکت‌ها در قیمت پایه اعلامی برای عرضه در بورس یا به مزایده گذاشتن، وجود نداشت. بنابراین جا دارد جهت شناساندن ارزش مادی این سرمایه عظیم هر چه سریعتر گام‌های اساسی برداشته شده و از اقداماتی نظیر تحقیق و پژوهش، استفاده از تجارب کشورهای پیشرفته و تشکیل سمینارها و کنفرانس‌های بین‌المللی در این زمینه کمک گرفته شود.

به عنوان ابتدایی‌ترین گام، تاکید و توجه مدیران ارشد بنگاه‌ها بروی مقوله مدیریت و توسعه منابع انسانی و مدیریت حرفه‌ای بر آن از جمله اقداماتی است که می‌تواند به ایجاد اتفاق نظر در زمینه توسعه منابع انسانی و ضرورت رشد و تعالی کارکنان به عنوان سرمایه‌های اصلی بیانجامد.

با توجه به نیاز اساسی و همه‌جانبه جهت ایجاد اتفاق نظر میان مدیران ارشد بنگاه‌ها و سازمان‌های کشور در خصوص اهمیت توسعه و مدیریت حرفه‌ای بر منابع انسانی، ابتدا باید جایگاه قانونی این بحث در کشور و در افق برنامه صنایع بزرگ و کلیدی کشور از جمله وزارت نفت، با دقت خاص تعیین و نقش و مأموریت سازمان‌های مختلف از جمله سازمان گسترش و نوسازی صنایع به عنوان متولی توسعه صنایع کشور مشخص گردد.

اگرچه بحث توسعه منابع انسانی گاهی اوقات در دولت و دستگاه‌ها مطرح می‌شود، ولی تصمیمات اتخاذ شده در این زمینه باید به شکل هماهنگ و همسو در کلیه بخش‌ها و زیر نظر مدیران و مقامات ارشد دستگاه‌ها، از شرایط و الزامات اجرایی شدن را برخوردار شوند.

در این میان اگر چه گفته می‌شود صنعت نفت ایران همواره قبل و بعد از انقلاب اسلامی بویژه از سال ۱۳۶۰ به بعد دارای برنامه‌های کوتاه، میان و بلند مدت در کلیه بخش‌های اجرایی و عملیاتی از جمله برنامه‌ریزی منابع انسانی بوده، این در حالی است که بعنوان مثال در آغاز دهه ۶۰ (شمسی) در کل کشور و حتی سازمان برنامه و بودجه حرفی از برنامه‌ریزی استراتژیک نبوده است (۵)، اما جهت اتخاذ نگرش امروزی به مقوله توسعه منابع انسانی باید به جستجو و کند و کاو در میان استانداردها و استراتژی‌های شرکت‌های موفق بین‌المللی نفت و گاز پرداخت تا با اقدامات لازم، شرکت ملی نفت و شرکت‌های تابعه آن خود را با استانداردهای بین‌المللی توسعه منابع انسانی منطبق نمایند.

بدون تردید از مهمترین الزامات دستیابی به اهداف ترسیم شده و تکالیف سنگین صنعت نفت و گاز در افق سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، شناسایی ظرفیت‌ها، حفظ منابع ارزشمند کارشناسی و مدیریتی موجود و پرورش نیروی مورد نیاز آینده این صنعت در سطوح مختلف کارشناسی و مدیریتی می‌باشد. نکته‌ای که نباید از آن غافل بود، دشواری و پیچیدگی تامین نیروی انسانی متخصص و حرفه‌ای در صنایع نفت و گاز است از سوی دیگر میانگین بالای سن نیروی انسانی فعال در این توجه خاص به پرورش نیروی انسانی مورد نیاز آینده را دو چندان می‌کند.

نظر به خلاءهای ایجاد شده در زمینه تربیت و جذب نیروی متخصص طی سال‌های جنگ تحمیلی بویژه در بخش مربوط به اکتشاف و توسعه میادین نفت و گاز و با توجه به اینکه بخش پایین دستی صنعت نفت کشور از مصادیق حاکمیتی به شمار آمده و همواره انتظار می‌رود اداره آن بر عهده وزارت نفت باشد، ضروری است راهکارهای مناسبی توسط شرکت ملی نفت و شرکت‌های تابعه و سایر پیمانکاران نفتی برای سرمایه‌گذاری در حوزه منابع انسانی با امید به دستیابی به منافع فراوان، اندیشیده شود (۶).

از طریق بررسی و مطالعه روش‌ها و استراتژی‌های اخذ شده از سوی شرکت‌های بین‌المللی پیشرو در صنایع نفت و گاز جهان، نکات ارزشمندی استخراج خواهد شد که می‌تواند راهگشای تغییر نگرش تصمیم‌سازان و مدیران ارشد کشور به این مقوله با اهمیت گردد. از جمله استراتژی‌هایی که جزء لاینفک برنامه کسب و کار برخی از شرکت‌های



فرایند توسعه قابلیت‌های منابع انسانی با رویکرد استراتژیک از ...

مطرح و نفتی دنیا محسوب می‌شوند عبارتند از استفاده از به‌روزترین برنامه‌های آموزشی در زمینه تکنولوژی‌های نوین، توجه به توسعه پایدار و صیانت از منابع و ذخائر طبیعی و عنایت ویژه به مقوله HSE در محیط کار، ایجاد فرصت‌های برابر آموزشی برای کلیه کارکنان مستعد، تعهد به گوناگونی جنسیتی، جوان‌گرایی در (استخدام و آموزش)، اعتقاد به مدیریت زنان، توجه ویژه به رفاه اجتماعی کارکنان، ایجاد وضعیت پایدار استخدامی برای افراد با توجه به توانمندی آنها در ایجاد ارزش افزوده برای سازمان و .....

در ادامه به ذکر پاره‌ای از استراتژی‌های اتخاذ شده توسط شرکت آرامکو که بزرگترین شرکت نفتی دنیا بر حسب دسترسی به ذخائر اثبات شده (۲۶۴ میلیارد بشکه) به حساب می‌آید و به تنهایی ۱۰/۵ میلیون بشکه ظرفیت (۳ میلیون بشکه بیش از تعهدات این کشور در اوپک) تولید دارد می‌پردازیم (همان منبع):

آرامکو فلسفه واگذاری قدرت و اختیار به افراد مسئولیت‌پذیر و صیانت از دارایی‌های شرکت را، کمک به افراد جهت حرکت به سمت تعالی به جای معامله صرف با آنها، ساختن آینده از طریق توسعه دانش و تفکر نوآورانه، تحقق آرمان‌های شخصی و حرفه‌ای کارکنان می‌داند و تاکید بر تعالی منابع انسانی، انصاف و درستکاری، کارگروهي، ایمنی، پاسخ‌گویی، پاسداری، اعتماد، مسئولیت‌پذیری و لزوم احترام به حقوق شهروندی کارکنان را به عنوان ارزش ارج می‌نهد.

در این شرکت یادگیری مستمر، حمایت از جوامع محلی و میزبان، افزایش توانایی تشکیل و هدایت تیم‌های فرهنگی، بهره‌برداری کامل از فناوری پیشرفته و تشویق نوآوری و فعالیت در میان کارکنان بسیار با اهمیت است.

آرامکو طرح‌هایی از قبیل برنامه‌های کارآموزی، اعطای بورس‌های تحصیلی، تاسیس دانشگاه علم و فناوری با رویکرد پژوهش‌های جهانی، برنامه‌های آماده‌سازی ورود به دانشگاه برای دانش‌آموزان سعودی، بازنگری و بهبود فرایندهای کاری، اعزام مدیران و کارشناسان مستعد به دوره‌های آموزشی و تحصیلی معتبر جهانی، آموزش پیمانکاران طرف قرارداد و برنامه‌خانه‌دار شدن تمامی کارکنان از طریق اعطای وام ساخت یا خرید مسکن را در دستور کار خود قرار داده است.

مدیران ارشد آرامکو معتقدند محور اصلی برنامه منابع انسانی، آموزش است و باید مواردی چون ارتقای روز بروز مهارت‌ها و ظرفیت‌های کاری کارکنان و اجرایی کردن آنها، فراهم کردن دامنه وسیعی از خدمات و پشتیبانی‌های آموزشی و توسعه شغلی برای کارکنان، یادگیری الکترونیکی، خودشکوفایی، فراهم سازی تنوع در فرصت‌های آموزشی، حضور در انجمن‌های بین‌المللی تخصصی، بها دادن به نوآوری و خلاقیت، به چالش کشیدن کارکنان، تقویت مهارت‌های ویژه، آموزش پیمانکاران همراه با صدور گواهینامه را در بر بگیرد.

## ۲. رهبری و توسعه قابلیت‌های منابع انسانی

در سازمان‌های یادگیرنده امروزی، کارکنان کلید طلایی بهبود کیفیت و بهره‌وری کلیه فرآیندهای سازمانی به حساب می‌آیند. سازمان‌های پیشرو با تلاش برای جذب، پرورش، نگهداشت و به کارگیری نیروهای زبده، مزیت رقابتی امروز و فردای خود را تضمین می‌کنند (۷).

امروزه نمی‌توان همانند گذشته با تکیه بر اصول و قواعد سنتی، کارکنان دانشگر را در سازمان‌های دانش‌مدار مدیریت کرد. لازم است اصول و مبانی مدیریت بر فرهیختگان و شایستگان را آموخت و به کار گرفت. به عبارتی کسب مزیت رقابتی در گرو پرورش منابع انسانی و مدیریت حرفه‌ای بر آنها است (۸).

نقش یک مدیر تعالی بخش، آفرینش محیط‌های سازمانی است که در آن افراد بتوانند به بالاترین درجه خودیابی دست یافته و در واقع ارزش بهینه خود را در سازمان به اثبات برسانند. چنین مدیری ارزش منابع انسانی را به سوی بهینه شدن سوق داده و قادر است سرمایه‌های انسانی را به سمت ارزش آفرینی و مرزهای مطلوب هدایت نماید.

از مدیران منابع انسانی انتظار می‌رود ضمن تلاش برای پیوند هرچه بیشتر اهداف توسعه انسانی با اهداف استراتژیک سازمان، با ایجاد تعامل مثبت با مدیریت ارشد و سایر مدیران میانی و عملیاتی سازمان‌ها، سرمایه‌های ارزشمند انسانی را در خدمت تحقق استراتژی‌های سازمان بکار گیرند، زیرا مأموریت اصلی مدیران منابع انسانی فراهم آوردن، حفظ و بروزرسانی همه قابلیت‌هایی است که سازمان برای برخورد با چالش‌های آینده به

آنها نیاز دارد.

در حالیکه بازده سرمایه‌گذاری در حوزه توسعه منابع انسانی به شکل غیر قابل تصویری زیاد است، شواهد و قرائن نشان دهنده آن است که اهمیت سرمایه‌گذاری در حوزه منابع انسانی در اکثر سازمانهای کشور چندان شناخته شده نبوده و با بررسی و کنکاش در اکثر برنامه‌ریزی‌های استراتژیک سازمان‌ها، اثری از توجه شایسته و بایسته به مقوله توسعه منابع انسانی به چشم نمی‌خورد.

از آنجاییکه در شرایط فعلی، طرح‌های توسعه‌ای کشور بویژه در بخش توسعه میادین نفت و گاز، جذب مقادیر زیادی سرمایه‌گذاری بوده و یکی از دغدغه‌های اصلی صنعت نفت کشور فراهم آوردن بسترهای لازم برای به گردش درآوردن سرمایه‌های بین‌المللی در پروژه‌های توسعه‌ای مطابق با افق سند چشم‌انداز می‌باشد، لازم است در زمینه توسعه منابع انسانی بسترسازی‌های لازم متناسب با استانداردهای بین‌المللی شرکت‌های معظم نفتی صورت پذیرد تا ورود سرمایه‌گذاری‌های خارجی به اعتبار مدیران توانمند و نیروی انسانی کاردان، تسهیل و تسریع گردد.

بدیهی است سرمایه‌گذاران خارجی برای ورود به یک کشور، سازوکارهای موجود در زمینه ورود و جذب سرمایه، از جمله نظام‌های اداری-سازمانی و بسترهای اجرایی و قانونی را مورد بررسی قرار داده و در این میان به وجود نیروی انسانی مستعد و متخصص که از آموزش‌های لازم برخوردار بوده و با استانداردهای حرفه‌ای بین‌المللی در حوزه کاری خود آشنا هستند، توجه خاصی دارند. اهمیت توجه خارجیان به دسترسی به نیروی کار ایرانی متخصص و توانمند زمانی ملموس‌تر است که بحث الزام به رعایت قانون حداکثر استفاده از توان فنی، مهندسی، تولیدی، صنعتی و اجرایی داخل کشور مدنظر قرار گیرد. به عبارتی خارجیان تنها در صورت دسترسی به نیروی‌های ایرانی تمایل توانمند و مستعد، به سرمایه‌گذاری و مشارکت در پروژه‌های ایرانی خواهند داشت، بویژه آنکه باید حداقل ۵۱ درصد از نیروی انسانی شاغل در پروژه از میان کارکنان ایرانی انتخاب شوند.

بنابراین در صورت عدم اقدام مناسب در حوزه مدیریت و توسعه منابع انسانی کشور و عدم برنامه‌ریزی برای رسیدن به سطح کلاس و استانداردهای جهانی با کمبودهای

بیشتری در زمینه جذب منابع مالی بین‌المللی مواجه خواهیم شد.

### مدیریت حرفه‌ای بر منابع انسانی

یکی از عواملی که می‌تواند منجر به بازنگری و تحول در نظام مدیریت منابع انسانی شود، توجه عمیق و کافی به نقش‌های حرفه‌ای مدیران منابع انسانی است، اگر این نقش‌ها به خوبی تبیین و ایفا شده و انتظارات به درستی برآورده شوند، منشا آثار مثبت فراوانی در سازمان‌ها خواهند شد.

از جمله راهکارهای حرفه‌ای شدن مدیریت منابع انسانی این است که همه افراد نقش آفرین در این حوزه و مدیران ارشدی که در این حوزه تصمیم‌گیری می‌کنند با این نقش‌های پیچیده و حساس آشنا شوند. هر قدر پیچیدگی نقش‌ها بیشتر و اکاوی شود، در مورد انتصاب فردی که نقش ایفا می‌کند، حساسیت بیشتری نشان داده خواهد شد (۹).

به منظور وادار ساختن تصمیم‌گیران به نگاه جدی و اصولی به مقوله مدیریت حرفه‌ای منابع انسانی باید نقش‌های متعدد، مهم و سرنوشت‌ساز مدیران منابع انسانی که متضمن قابلیت‌های فراوانی است، بیشتر تبیین شده و تاثیر ایفای این نقش‌ها در سازمان‌ها با آمار و اطلاعات دقیق نشان داده شود. بدین ترتیب با پذیرش نقش‌های حساس و متضمن قابلیت‌های پیچیده برای مدیران منابع انسانی، زمام امور واحد منابع انسانی به دست افراد با صلاحیت و کاردان سپرده خواهد شد.

قطعا توجه به این موضوع در مدیریت سازمان‌ها، تاثیر بسزای در آینده اقتصادی و رشد پایدار و همه‌جانبه کشور داشته و حتی می‌تواند شرایط کسب فرصت‌های بالقوه برای تسخیر بازارهای بین‌المللی را نیز برای صنایع کشور فراهم آورد.

در شرایط فعلی طبق رویه بسیاری از شرکت‌های موفق انتظار می‌رود از مدیران منابع انسانی، نقش‌های متعددی نمایند و برای تصدی این سمت، قابلیت، شایستگی و پیش‌نیازهای تحصیلی و تجربی زیادی مد نظر قرار داده می‌شود. برخی از این نقش‌ها عبارتند از: استراتژیست و فردی که منابع انسانی را همسو و در تعامل با اهداف استراتژیک سازمان رهبری و مدیریت نماید، فردی که رهبری تغییر و تحول در سازمان را عهده‌دار می‌شود، فردی که مدیر ارتباطات داخلی در سازمان است، فردی که حافظ و نگهدارنده

سرمایه‌های انسانی و کارکنان با استعداد است، فردی که معمار اخلاقیات و ارزش‌ها در سازمان است، فردی که می‌تواند با اعمال مدیریت حرفه‌ای بر سازمان و از طریق افزایش بهره‌وری و کیفیت، مزیت رقابتی پایدار برای سازمان ایجاد نماید.

لازم به ذکر است که خدمات ارائه شده توسط سازمان مدیریت صنعتی و موسسات مشابه می‌تواند به عنوان یک اقدام خوب در زمینه ترویج حرفه‌ای شدن مدیریت منابع انسانی از طریق طراحی دوره‌های آموزشی و تهیه بسته‌های مشخص آموزشی تلقی گردد. در حال حاضر، وضعیت موجود مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های کشور، گویای نیاز فوری و اساسی به مدیریت حرفه‌ای منابع انسانی در کشور است.

برای تحقق این مهم انتظار می‌رود مدیران شاغل در حوزه منابع انسانی، هرچه بیشتر با قابلیت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز آشنا شوند. در گام نخست باید به تهیه و تدوین مدل شایستگی برای مدیریت منابع انسانی همت گماشت یعنی باید تعریف کرد که یک مدیر منابع انسانی در شرکت بزرگ، متوسط و کوچک، در بخش خصوصی و دولتی و یا در بخش‌های خدمات و تولیدی باید دارای چه ویژگی‌ها و قابلیت‌هایی باشد و چه میزان از این قابلیت‌ها از نوع استعداد ذاتی و چه میزان از طریق آموزش‌های لازم بلندمدت یا کوتاه‌مدت قابل تامین است (همان منبع).

در همین راستا باید ضوابط و ملاک‌های اخلاقی مدیران منابع انسانی تعیین شود. همچنین بحث هوش هیجانی و بحث منشورهای اخلاق فردی، شغلی و سازمانی ضرورتاً نیازمند نظارت و کنترل است تا در صورتی که مدیری آنها را رعایت نکرد، قابل کنترل و هدایت باشد.

واحدهای مدیریت و توسعه منابع انسانی در صورتی می‌توانند به شکل موفقیت آمیزی عهده‌دار نقش معماری توسعه و تحول سازمان شوند که دارای گواهینامه‌های حرفه‌ای، کدهای اخلاقی، برنامه‌ها و دوره‌های منظم آموزشی و مدل شایستگی باشند. البته بدیهی است مادامیکه کدهای اخلاقی و مدل‌های شایستگی و گواهینامه‌های حرفه‌ای برای منابع انسانی در کشور تدوین نشده، می‌توان با رعایت الزامات و شرایط فعلی، به الگو برداری از نظام‌های موفق دنیا در این زمینه پرداخت.

## مدیریت حرفه‌ای بر منابع انسانی از طریق تعیین اصول و ضوابط شایستگی و تشکیل بانک‌های اطلاعاتی

جهت تعیین اصول و ضوابط حرفه‌ای شدن، شاخص‌های مهم شایستگی و روندهای رشد کارکنان که از وظایف مدیران منابع انسانی به شمار می‌آید باید از طریق تدوین نظام نامه‌های مرتبط تهیه و به نظام اداری معرفی گردد تا شرایط کار برای کارکنان به شکل حرفه‌ای پدید آید. در ضمن ضوابط صلاحیت کانون‌های حرفه‌ای و تخصصی و ضوابط و استانداردهای واحدهای توسعه منابع انسانی باید تعیین شوند.

از دیگر اقدامات موردنیاز برای حرفه‌ای شدن به سبک بین‌المللی ایجاد بانک‌های اطلاعاتی در مشاغل مختلف مورد نیاز در شرکت‌ها و پیمانکاران نفتی است. از مزایای ایجاد بانک‌های اطلاعاتی، داشتن آمار کم و کیف نیروی کار مورد نیاز در شرکت‌های نفتی و تسریع و تسهیل امکان تسخیر/ دریافت پست‌های خالی و موقعیت‌های مورد نیاز است. بانک‌های اطلاعاتی روزآمد از طریق دستیابی به شبکه‌های کاریابی جهانی می‌توانند در خدمت صادرات نیروهای متخصص نیز به خدمت گرفته شوند. به عبارتی اگر قرار باشد شرکت ملی نفت و یا سایر پیمانکاران نفتی به منظور جلوگیری از فرار نیروهای متخصص به اعزام و یا صادرات نیروهای متخصص به شکل برنامه‌ریزی شده و پیوستن به خیل عظیم صادرات نیرو در زمینه‌های مختلف علاقمند باشند که همزمان گردش دانش و اطلاعات روز و آشنایی کارشناسان ایرانی با تکنولوژی‌های شرکت‌های بزرگ نفتی دنیا را بدنبال خواهد داشت، دسترسی به بانک‌های اطلاعاتی و شبکه‌های کاریابی جهانی این کار را تسریع خواهد کرد.

طبیعتاً یکی از پیش‌نیازهای تاسیس بانک‌های اطلاعاتی در مشاغل صنایع نفت و گاز، شکل‌گیری انجمن‌های حرفه‌ای داخلی و بین‌المللی برای مشاغل مختلف در صنعت نفت و گاز است. به عبارتی ابتدا باید استانداردهای پذیرفته شده‌ای در مشاغل مختلف تعریف و همه شاغلان ملزم به رعایت کدها و استانداردهای مورد نظر باشند تا بتوان در سطح جهانی به یک زبان واحد جهت استخدام و جابجایی نیروهای مورد نیاز دست یافت. نیروهای متخصص از طریق ایجاد تشکلهای حرفه‌ای و ارتباط با انجمن‌های جهانی، موجب

انسجام و قاعده‌پذیر شدن و در نهایت اعتلای مشاغل حرفه‌ای مربوط به خود می‌شوند.

### **لزوم توجه ویژه به بحث جانشین پروری در صنعت نفت کشور**

شایسته است با توجه به بالا بودن میانگین سن مدیران صنعت نفت کشور به مبحث جانشین پروری توجه لازم شود تا طی سال‌های آتی با خلا مدیریتی مواجه نشویم. لذا ضرورت دارد به شکل برنامه‌ریزی شده و از طریق انتخاب‌های شایسته و برگزاری آزمون‌ها و دوره‌های مناسب، کارشناسان هر حوزه آماده جانشینی و تحویل پست‌های مدیریتی آتی در سازمانها شوند.

اهمیت این موضوع زمانی آشکار می‌شود که به آمار بدست آمده از طریق بانک اطلاعاتی مدیران کشور وابسته به سازمان گسترش و نوسازی صنایع استناد کنیم که مطابق آن درصد قابل توجهی از مدیران کشور در ۵ سال آخر خدمت خود بسر می‌برند و این آمار نگرانی‌های مربوط به بحث جانشین پروری و پذیرش مدیران آینده را در کشور تشدید می‌کند.

### **روند رو به رشد سهم زنان تحصیلکرده از بازار کار و اجازه ورود زنان به احراز پست‌های مدیریتی**

در این میان شاید فرصت مناسبی باشد تا گریزی داشته باشیم به مقوله مدیریت زنان و اجازه ورود زنان به پست‌های مدیریتی با توجه به حضور خیلی عظیمی از زنان تحصیل کرده در بازار کار کشور:

بر اساس نتایج سرشماری مرکز آمار ایران، ۳۶ درصد زنان شاغل در کشور دارای تحصیلات دانشگاهی هستند، این در حالی که این میزان برای مردان ۱۳ درصد است. بدین ترتیب پیش بینی می‌شود نرخ مشارکت زنان طی دهه آینده حدود ۲۵ درصد افزایش یابد و لذا باید سهم مشارکت زنان در توسعه کشور و اجازه ورود آنها به نقش‌های مدیریتی مورد تامل و مذاقه لازم قرار گیرد.

اهمیت مضاعف این موضوع زمانی آشکار می‌شود که بر اساس تحقیقات بعمل آمده سبک‌های مدیریتی زنان که بیشتر به سمت جلب مشارکت، در میان گذاردن و تسهیم

اطلاعات و تلاش برای بکارگیری موثر اعضای تیم‌های کاری می‌باشد، مد نظر قرار گیرد. به این ترتیب با توجه به اینکه در سازمان‌های پیشرفته، انعطاف‌پذیری، کارگروهي، اعتماد به دیگران و انتقال و تبادل آزاد اطلاعات که بیشتر در سبک‌های مدیریتی زنان دیده می‌شود، جایگزین ویژگی‌هایی نظیر ساختارهای غیرمنعطف، رقابت‌های فردی، اعمال کنترل و محرمانه نگه داشتن اطلاعات شده است، به نظر می‌رسد که افزایش سهم مشارکت زنان در نظام مدیریتی کشور نتایج ارزشمند و قابل قبولی را به همراه خواهد داشت.

### ۳. اصلاح و بهینه‌سازی نظام آموزش و اعتلای فرهنگ سازمانی

به عقیده مازلو بهینه کردن ارزش منابع انسانی یعنی ایجاد فرهنگ مدیریتی «تعالی بخش» که در آن افراد می‌توانند از طریق کار و تلاش و با آزادی کامل به «خودیابی» دست یابند. هر قدر سازمان‌ها کوشش کنند تا افراد را به سوی خودیابی هدایت کنند، به همان میزان از خدمات انسانی بیشتری برخوردار می‌گردند، در چنین شرایطی به علت بوجود آمدن یک رابطه برد-برد (Win-Win) بین فرد و سازمان، ارزش و منافع اقتصادی فرد برای موسسه بیشتر می‌شود. وقتی فرد در جایگاه و نقش سازمانی متناسب با توانمندی‌های خود قرار داده شود، احساس رضایتمندی بیشتری نموده و به همان نسبت بر کارایی و ارزش او برای سازمان افزوده خواهد شد.

به همین دلیل است که در الگوی تعالی سازمانی که در نهایت به تعالی و خودیابی فرد می‌انجامد، به مفاهیم یادگیری، نوآوری، بهبود مستمر و توسعه و مشارکت کارکنان تاکید اساسی می‌شود. سازمان‌های پیشرو با درک این موضوع و اطلاع از رابطه قوی میان سرمایه‌گذاری در حوزه توسعه منابع انسانی و افزایش ارزش سهام خود، از سرمایه‌گذاری جهت تحقق این مفاهیم بنیادین غفلت نموده و از طریق اعمال بهبود مستمر همواره سهم خود را از بازار کسب و کار رقابتی امروز افزایش می‌دهند.

امروزه برای اینکه سازمان‌ها از قافله پیشرفت عقب نمانند باید به نیروهای خلاق و نوآور اجازه رشد و بالندگی دهند تا بتوانند خود را با پدیده‌های تغییرات رو به رشد منطبق نموده و انعطاف‌پذیری و مقاومت خود را افزایش دهند.



### بهبود سازمان شالوده ایجاد تغییرات مطلوب در سازمان

بهبود سازمان که شالوده آن را ایجاد تغییرات مطلوب در فرهنگ سازمانی تشکیل می‌دهد، تجدید نظری است بر نظام ارزش‌ها، نگرش‌ها و طرز تفکر موجود در محیط داخلی سازمان تا بتوان خود را با شتاب فزاینده تغییرات، سریعتر منطبق و هماهنگ نموده و به سطح عملکرد مطلوب دست یافت و آن را حفظ کرد.

یکی از مسائل اساسی مطرح در فرایند بهبود سازمان هدایت ورودی‌های سازمان بویژه منابع انسانی در جهتی است که اهداف سازمان و مأموریت‌های سیستم تحقق یابد (۱۰).

یکی از ابزارهایی که سازمان را در نیل به اهداف تعالی بخش و ایجاد چرخه بهبود مستمر یاری می‌کند توجه ویژه و همه جانبه به اعتلای فرهنگ سازمانی و بهینه‌سازی نظام آموزش و بهره‌گیری از آموزش‌های صحیح و اصولی درون سازمانی است.

### جایگاه و نقش آموزش در تعالی فرد و سازمان

اهمیت آموزش و تاثیر آن در ایجاد تغییرات مطلوب و پرورش استعدادها درخشان به قدری بدیهی است که نیاز به تفصیل و اثبات ندارد. به عنوان مثال تجربه ثابت کرده با اولویت دادن به آموزش، با توجه به اینکه کار تیمی موثر و کارآمد یک مزیت رقابتی پایدار برای سازمان به حساب می‌آید و فواید زیادی برای فرد و سازمان در پی دارد، حتی کسانی که در محیط‌های آکنده از فردگرایی پرورش یافته‌اند (مانند کارکنان آمریکایی) می‌توانند با اصول کار تیمی آشنا شده و از طریق آموزش و تمرین شیوه‌های کار تیمی، برقراری ارتباط اثر بخش با سایر اعضا، اصول مذاکره و چانه‌زنی و رفع تضاد و تعارض را بیاموزند.

برای استفاده بهینه از پتانسیل‌های منابع انسانی در جهت پیشبرد اهداف سازمان بایستی سطح دانش، اطلاعات، مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان را ارتقا داد و در آنان شایستگی ایجاد کرد. توسعه منابع انسانی با آموزش‌های زیاد حاصل نمی‌شود، بلکه بایستی توسعه منابع انسانی به صورت برنامه‌ریزی شده و نظام‌مند صورت پذیرد. یکی از استانداردهایی که کمک می‌کند تا برنامه مدیریت و توسعه منابع انسانی به صورت اصولی

و علمی دنبال شود، استفاده از استانداردهای توسعه گر کارکنان (PDS) است. از طریق این استانداردها می توان چهارچوب مناسبی برای مدیریت و پرورش نیروی کار ارائه نمود و مجموعه فعالیت های توسعه دهنده مرتبط با کارکنان، چگونگی اجرای سیستم های توسعه دهنده و خصوصیات تعالی سازمان از طریق منابع انسانی را در قالب های علمی دنبال کرد (۱۱).

سازمان های توسعه گر از لحاظ پیگیری و اجرای برنامه های توسعه کارکنان بسیار جدی بوده و طرفدار سطح بالای مشارکت کارکنان هستند و هدف از این کار را انتقال یادگیری به روش صحیح و اصولی و پیاده سازی نظام بهبود مستمر می دانند. این سازمان ها با هر یک از کارکنان، به مثابه یک استعداد و سرمایه رفتار می کنند و به آنها فرصت رشد و توسعه می دهند تا مهارت لازم را کسب و به حد مطلوب بالندگی دست یابند. در این سازمان ها برنامه های آموزشی با برنامه های کسب و کار همخوانی لازم را دارد. به همین منظور همواره سعی می شود از نتایج و پیامدهای آموزش کارکنان در راستای تحقق عملکرد خوب و مطلوب، اطمینان حاصل شود. در سیستم های نیازسنجی آموزشی پیشرفته، سرپرستان/مدیران در قبال تشخیص نقاط قوت و ضعف آموزش کارکنان برای ایجاد کارایی و اثربخشی مسئول هستند. بنابراین بطور مداوم نیازهای آموزشی افراد همسو با اهداف تجاری سازمان و انتظارت شغلی از افراد تحلیل و سیستم آموزش های غیرضروری غربال و حذف می شوند و نیازهای آموزشی ضروری و لازم در جهت قوام بخشیدن به دانش فرد طرح ریزی و جایگزین می شوند.

این سازمان ها پس از طرح ریزی برنامه آموزش سالانه کارکنان و تخصیص بودجه مورد نیاز و اطلاع رسانی از وجود چنین برنامه ای، قبل از برگزاری هر دوره، کارکنان را توجیه می کنند که پس از برگذاری دوره آموزش چه انتظاری از آنان می رود و از طریق ایجاد سیستم مدیریت جامع آموزش که سوابق آموزشی افراد در آن حفظ می شود، امکان گرفتن بازخورد، پایش و ارزیابی نیازهای آتی آموزشی را فراهم می آورند. یکی از نکات حائز اهمیت در سیستم های توسعه گر توجه خاص به مقوله گرفتن بازخورد است که نقش مهمی در اصلاح کل فرآیند آموزش دارد. از بازخوردهای آموزشی می توان در جهت

اصلاح روش‌های آموزش، محتوای آموزش و ... استفاده کرد.

### موانع و راهکارهای استفاده بهینه از نظام آموزش در کشور

با وجود کارکردهای تاثیرگذار و ثابت شده آموزش، متأسفانه در نظام فعلی آموزش در سازمان‌ها و ادارات کشور، برنامه و روش مشخص و دقیقی برای تعیین نوع آموزش‌ها و مهارت‌های لازم در حوزه‌های مختلف تخصصی وجود ندارد.

از طرفی بعلت عدم وجود مراکز آموزشی مجرب و به‌روز، با وجود صرف هزینه‌های هنگفت توسط سازمان‌ها و موسسات برای آموزش و بازآموزی نیروی انسانی، نتیجه مطلوب عاید فرد آموزش گیرنده و سازمان وی نمی‌شود.

بعلاوه با وجود برخی از موسسات مجری آموزش که عموماً در سطح قابل قبولی قرار ندارند، هنوز در کشور موسساتی که آزمون مهارت برگزار کنند وجود ندارد، در حالیکه در بسیاری از کشورها این مراکز که در تعیین صلاحیت و ارزیابی آموزش‌دیدگان نقش اساسی دارند به وفور یافت می‌شوند.

از دیگر مسائل مبتلابه در این خصوص، ارائه بسته‌ها و کارگاه‌های آموزشی تکراری و فاقد محتوای لازم توسط افراد غیر مجرب و کم‌سابقه، از طریق کارگاه‌های کوتاه‌مدت ۲ یا ۳ روزه است که نه تنها ارزش افزوده‌ای برای فرد و سازمان ایجاد نمی‌کند بلکه باعث اتلاف بخشی مهمی از بودجه اختصاص یافته توسط سازمان ذیربط برای مقوله آموزش کارکنان می‌شود.

علاوه بر موارد فوق، بخش قابل توجهی از ناکارآمدی نظام آموزشی کشور، ناشی از عدم تناسب محتوای دروس ارائه شده در طول دوران تحصیل در دانشگاه با معلومات مورد نیاز در دوران اشتغال فرد می‌باشد. در نتیجه، تناسبی میان دانش و معلومات فارغ التحصیلان و دانش آموختگان دانشگاه‌ها و تخصص‌های مورد نیاز در سازمان‌ها و دستگاه‌های کشور دیده نمی‌شود.

با توجه به آثار و تبعات این کاستی‌ها و ناهماهنگی‌ها، انتظار می‌رود که توسعه منابع انسانی به شکل پایدار و همه‌جانبه در کشور از طریق ایجاد ارتباط نظام‌مند میان محتوای دروس ارائه شده در دانشگاه‌ها و تخصص‌های مورد نیاز در سازمان‌ها و موسسات کشور

صورت پذیرد.

پیگیری و پیاده‌سازی فرایند حرفه‌ای شدن در سطح کارکنان و مدیران شرکت نفت و بالاخص مدیران منابع انسانی، نیازمند طراحی و برگزاری دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی مناسب، هدفمند و منطبق با نیازهای تخصصی کارکنان است.

### **استفاده بهینه از بودجه اختصاص یافته به مقوله آموزش Training در قراردادهای بیع متقابل**

نکته‌ای که به‌خصوص در خصوص آموزش کارکنان شرکت ملی نفت و شرکت‌های تابعه و سایر پیمانکاران نفتی باید مد نظر قرار گیرد، امکان استفاده بهینه از بودجه اختصاص یافته به مقوله آموزش، تحت قراردادهای بیع متقابل (ماده ۱۳ قراردادهای بیع متقابل) است که به موجب آن معادل یک درصد هزینه‌های سرمایه‌ای هر قرارداد بیع متقابل قابل اختصاص به مقوله آموزش کارکنان است.

با توجه به اینکه ۱ درصد مذکور، رقم قابل ملاحظه‌ای را تشکیل می‌دهد، اگر بدرستی برای بهره‌مندی از این بودجه برنامه‌ریزی شود و ساز و کارهای قراردادی مربوطه میان کارفرما و پیمانکار تعیین گردد، بسیاری از مشکلات و کاستی‌های آموزش در سطح شرکت‌های پیمانکار نفتی حل خواهد شد. حتی برخی از کارشناسان قراردادی معتقدند که بودجه مذکور به قدری زیاد است که به اتکای آن می‌توان بخش عمده‌ای از نیازهای آموزشی در سطح دانشگاه‌های کشور را در تعامل با شرکت ملی نفت تأمین نمود.

این در حالی است که سوابق بر جا مانده از قراردادهای بیع متقابل، حاکی از عدم وجود اسلوب و روش مشخص و صحیح برای استفاده از این بودجه است. در نتیجه ماده‌ای که در قراردادهای بیع متقابل با هدف خاص تدبیر و گنجانده شده و قطعاً از ابتدا رفع کاستی‌ها و نیازهای آموزشی صنعت نفت کشور را مد نظر داشته، بعلت عدم مدیریت صحیح، بدون استفاده و معطل مانده است.

### **ملاحظات پایانی**

از آنجاییکه در شرایط فعلی، طرح‌های توسعه‌ای کشور بویژه در بخش توسعه میادین نفت

و گاز مستلزم جذب مقادیر زیاد سرمایه‌گذاری خارجی می‌باشند و یکی از دغدغه‌های اصلی صنعت نفت کشور فراهم آوردن بسترهای لازم برای به گردش درآوردن سرمایه‌های بین‌المللی در پروژه‌های توسعه‌ای مطابق با افق سند چشم‌انداز می‌باشد، لازم است تا در زمینه توسعه منابع انسانی بسترسازی‌های لازم متناسب با استانداردهای بین‌المللی شرکت‌های معظم نفتی صورت پذیرد تا ورود سرمایه‌گذاران خارجی به اعتبار مدیران توانمند و نیروی انسانی کاردان، تسهیل و تسریع گردد.

بنابراین انتظار می‌رود که مدیران ارشد صنعت نفت کشور اقدامات ذیل را در صدر

برنامه‌های استراتژیک خود قرار دهند:

- شناسایی ظرفیت‌ها، حفظ منابع ارزشمند کارشناسی و مدیریتی موجود و پرورش نیروی انسانی مورد نیاز آینده صنعت نفت از طریق توجه ویژه به مقوله توسعه منابع انسانی،
- توجه ویژه به ارزش مادی سرمایه‌های انسانی به عنوان ارزشمندترین دارایی نامشهود برای شرکت‌های نفتی (بویژه در فرایند واگذاری شرکت‌های نفتی مشمول خصوصی‌سازی) که توسعه و تعالی بیشتر منابع انسانی را بدنبال خواهد داشت،
- بررسی و مطالعه استراتژی‌های اتخاذ شده از سوی شرکت‌های بین‌المللی پیشرو در صنعت نفت و گاز جهان و الگوبرداری از استانداردها و شاخص‌هایی که قابل انطباق با شرایط و امکانات فعلی صنعت نفت کشور می‌باشد،
- تبیین و تعیین نقش‌های مدیران منابع انسانی و انتظاراتی که مطابق با استانداردهای شایستگی در شرکت‌های موفق و برجسته صنعت نفت و گاز دنیا از آنها می‌رود،
- تهیه و تدوین مدل شایستگی برای مدیران صنعت نفت کشور و تعیین ضوابط و ملاک‌های اخلاقی مدیران،
- لزوم توجه به بحث جانشین‌پروری و مدیریت زنان در صنعت نفت کشور،
- توجه خاص به جایگاه و نقش آموزش در تعالی فرد و سازمان و طرح برنامه جامع اصلاح نظام آموزش در صنعت نفت کشور و
- برنامه‌ریزی جهت استفاده بهینه از بودجه اختصاص یافته به مقوله آموزش در قراردادهای بیع متقابل.

## منابع و مأخذ

۱. رنگریز، حسن، منابع انسانی در آغاز هزاره سوم، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، تهران
۲. سعادت، اسفندیار، مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، چاپ اول
۳. طالبیان، احمدرضا، برنامه‌ریزی منابع انسانی با رویکردی استراتژیک، تدبیر، شماره ۱۳۹، سال ۱۳۸۲
۴. خلیلی شورینی، سهراب، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک (ترجمه)، انتشارات یادواره، چاپ دوم، ۱۳۸۰
۵. وزیری همامانه، سید کاظم، تازه‌های انرژی، شماره دهم، مهر ۸۸
۶. معظمی، منصور، بازاریابی منابع انسانی در صنایع نفتی بزرگ دنیا، تازه‌های انرژی، سال دوم، شماره ۸، نیمه دوم تیرماه ۱۳۸۸
۷. مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط، روزنامه سرمایه، شماره ۷۸۶، سه شنبه، ۲۵ تیر ۱۳۸۷
۸. حافظ کمال هدایت و محمد روشن، پنجمین فرمان، خلق سازمان‌های یادگیرنده (ترجمه)، سازمان مدیریت صنعتی
۹. بخش دوم و پایانی میزگرد مدیریت منابع انسانی و ضرورت حرفه‌ای شدن مدیریت منابع انسانی، بستری برای جهانی شدن، تدبیر، شماره ۱۵۲
۱۰. پارسائیان، علی و اعرابی، سید محمد، مبانی رفتار سازمانی (ترجمه)، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۸
۱۱. سلطانی، ایرج، استاندارد توسعه‌گر کارکنان در مدیریت منابع انسانی، تدبیر، شماره