

نگاهی به وضعیت

نیروی انسانی در صنعت نفت

دکتر نسرين جزینی*

در این مقاله با بررسی وضعیت موجود نیروی انسانی در صنعت و شناخت چالش‌های پیش رو در دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز بیست‌ساله صنعت نفت تلاش گردیده است تا دستورالعمل اجرایی برای اعمال تغییر و تحول ارائه شود. اقتصاد دانش محور جهانی برای تحریک بخشیدن به رونق اقتصادی خو نیاز به منابع انرژی دارد. مطالعات نشان می‌دهند که منابع هیدروکربوری تا سال ۲۰۵۰ همچنان عمده‌ترین منابع تأمین انرژی خواهد بود. نگاهی به روند منابع هیدروکربوری و توزیع جغرافیایی آن نشان می‌دهد در سال ۲۰۲۵ تنها ۵ کشور خلیج فارس (ایران، عربستان، کویت، عراق و امارات) با اختیار داشتن ۶۵ درصد از ذخایر نفت خام شناخته شده جهان به عنوان عمده‌ترین تولیدکنندگان نفت در خواهند آمد که خود سبب پیچیدگی محیط اقتصاد انرژی خواهد شد. به دلیل تأکید سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور، بر اقتصادی مبتنی بر صنعت نفت دانش‌محور، شناخت چالش‌ها و الزامات لازم در دستیابی به سند چشم‌انداز از این صنعت در سال ۱۴۰۴ توجه دانشمندان، دست‌اندرکاران و صاحب‌نظران را به خود جلب نموده است و نیاز به برنامه‌ریزی استراتژیک، در توسعه سرمایه‌های انسانی دانش محور با تفکری استراتژیک، دیری است که عنوان و پیگیری می‌شود اما بسترسازی الزامات این برنامه‌ریزی هنوز در مراحل ابتدایی شکل‌گیری است.

بند ۴ سیاست‌های کلی نظام در بخش نفت اشعار می‌دارد:

«گسترش تحقیقات بنیادی و توسعه‌ای و تربیت نیروی انسانی متخصص و تلاش برای ایجاد مرکز جذب و صدور دانش و خدمات فنی و مهندسی انرژی، در سطح بین‌المللی و ارتقاء در زمینه‌های منابع و صنایع نفت، گاز و پتروشیمی.» در بخش سیاست‌های آینده صنعت نفت نیز در بند ۱۰، تأکید بسیار بر «تربیت نیروی انسانی متخصص و کارآمد بالاخص در بخش‌های بالادستی نفت (مانند رشته‌های مهندسی مخازن نفت، حفاری، اکتشاف و مدیریت مخازن)» شده است که نیاز به سرمایه‌گذاریدر حوزه منابع انسانی را پررنگ‌تر می‌کند. زنجیره ارزش در صنعت نفت و گاز اکتشاف و حفاری، توسعه، تولید، انتقال، پالایش و بازاریابی و فروش را شامل می‌شود که در هر یک از مراحل فرآیند، فعالیت‌های دیگری نیز قابل تشخیص است. در هر یک از این حوزه‌ها نقش سرمایه‌های انسانی و مدیریت بهینه بر آنها می‌تواند تحول و بهبود بهره‌وری را برای صنعت به ارمغان آورد.

بررسی وضع موجود نیروی انسانی صنعت نفت

بر اساس اطلاعات به دست آمده بعد از تشکیل وزارت نفت به فرمان امام خمینی (ره) در سال ۵۸ به دلیل ترک شرکت‌های خارجی، برکناری تعدادی از مدیران صنعت و یا ترک گروهی از کارکنان به دلایل مختلف، صنعت نفت با کمبود نیروی انسانی متخصص روبه‌رو گشت. در این مقطع با رسمی شدن تعداد زیادی از کارگران طرح پوششی قبل از انقلاب، تعداد کارکنان صنعت نفت، به ویژه کارکنان زیر دیپلم، به یک باره اضافه شد و البته ناگفته نماند که در تمام دوران جنگ تحمیلی، صنعت نفت کشور به کمک مجموع کارکنان خود توانست نه تنها صنعت نفت بلکه کشور را سر پا نگه دارد و نیازهای مالی و سوختی کشور را نیز تأمین نماید. طبق اماره‌های ارائه شده در این سال‌ها تعداد کارکنان حتی به ۱۰۵۰۰۰ نفر نیز رسیده است. در سال‌های بعد از جنگ، طی دهه ۷۸-۶۸، استخدام در وزارت نفت بجز استخدام‌های موقد متوقف گردید. به منظور جذب نیروی‌های متخصص به دنبال

برنامه‌ریزی‌های قبلی در سال ۷۸ طرح جذب نخبگان در صنعت شکل می‌گیرد. لازم به ذکر است که این طرح به دلیل جذب نخبگان تحصیلی یعنی فارغ‌التحصیلان با معدل بالا، بعدها با مشکلاتی مواجه شد که به آن پرداخته خواهد شد.

بر اساس اطلاعات استخراج شده از سیستم جامع نیروی انسانی اداره کل آموزش و پرورش و نیروی انسانی وزارت نفت، تغییر فاحشی رخ نداده یعنی، از تعداد ۸۸۲۸۵ نفر در سال ۷۶ به تعداد ۸۶۹۴۵ نفر رسیده است. به دلیل سیاست‌های جذب نیروی انسانی متخصص و نیاز صنعت به کارکنان دانش‌محور، در بخش کارگری ریزش نیروی انسانی رخ داده و تعداد کارگران را از ۳۱۸۵۴ نفر در سال ۷۶ به ۳۳۵۹ نفر، در سال ۸۶ نفر رسید (جدول شماره ۱).

در جدول شماره (۱)، چنانچه ملاحظه می‌شود تعداد کارگران زیر دیپلم و کم سواد رو به کاهش است. لازم به ذکر است که طبق سازمان مصوب، صنعت نفت در پایان آذرماه ۸۶ دارای ۱۱۵۰۰۳ سمت می‌باشد

جدول شماره ۱ - آمار کارکنان صنعت نفت، ۱۳۸۶-۱۳۷۶

سال	کارمندی	کارگری	جمع
۱۳۷۶	۸۸۲۸۵	۳۱۸۵۴	۱۲۰۱۳۹
۱۳۷۸	۱۰۳۰۸۳	۱۱۷۲۶	۱۱۴۸۰۹
۱۳۸۰	۱۰۷۰۱۴	۸۵۵۸	۱۱۵۵۷۲
۱۳۸۲	۹۰۹۲۸	۵۷۷۹	۹۶۷۰۷
۱۳۸۴	۸۲۶۵۷	۴۲۶۰	۸۹۹۱۷
۱۳۸۶	۸۶۹۴۵	۴۳۵۹	۹۱۳۰۴

کارکنان در فرانسه است. اجرای برنامه‌های آموزشی متعارف مورد نیاز شرکت نفت ابوظبی توسط مراکز و مؤسسات وابسته به شرکت و مستقل خصوصی انجام می‌شود.

آموزش‌های مربوط در سه گروه عمده زیر خلاصه می‌گردد:

- ۱- توسعه مهارت‌های فردی در حوزه‌های سرپرستی / مدیریتی / رفتاری
- ۲- افزایش قابلیت‌های فنی / تخصصی کارکنان متناسب با ماهیت مشاغل سازمان
- ۳- کاربرد کامپیوتر

از آنجا که یکی از مهم‌ترین مأموریت‌های صنعت نفت در حوزه منابع انسانی، آموزش و توسعه سرمایه‌های انسانی دانش محور برای رسیدن به اهداف سند بیست ساله صنعت می‌باشد. لذا، تغییر پارادایم ذهنی مدیران ارشد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. جدول شماره (۳) میزان آموزش مدیران چهار شرکت را طی سال‌های ۷۸-۸۳ نشان می‌دهد.

آمار حاکی از آن است که به ازای هر ۱۰۰ مرد شاغل در صنعت نفت، ۷ زن به کار اشتغال دارند. (این آمار در مدت مشابه سال گذشته ۶ به ازای هر ۱۰۰ مرد شاغل بوده است). ۶۷/۵ درصد از زنان در صنعت نفت دارای تحصیلات دانشگاهی دارای تحصیلات دانشگاهی هستند. (لیسانس و بالاتر). گرچه، آمارها حاکی از میزان تحصیلات بالای زنان در صنعت نفت است اما، در سطوح بالای سازمانی و رده‌های مدیریت، عالی کمتر از زنان استفاده شده است. به طور مثال، در شرکت آگاسان اجرای برنامه توسعه و رهبری برای مدیران زن با تأکید بر ارائه آموزش‌های افزایش مهارت تصمیم گیری و رهبری ارائه می‌گردد. شرکت آرامکو در برنامه‌های توسعه رهبری و مدیریت خود، برگزاری دوره عالی مدیریت و رهبری دیده است. برگزاری اجلاس سالیانه رهبری آرامکو یک برنامه ساختارمند و برنامه‌ریزی شده است که در آن مدیران سطوح میانی و بالاتر در طیف اعضای هیئت مدیره شرکت‌ها به‌علاوه مدیران ارشد اجرایی آرامکو شرکت می‌نمایند. این برنامه ۵/۵ روز به طول می‌انجامد و طی آن موضوعات مهم و اساسی فرا روی آرامکو مورد استفاده قرار می‌گیرد. سقف شرکت‌کنندگان در دوره ۱۶ نفر می‌باشد. تفکر استراتژیک، ابداع و نوآوری، اخلاق و رهبری در زمره موضوعات اساسی این اجلاس سالیانه است. در برنامه‌های توسعه مهارت‌های خاص، مهارت مهندسی و حرفه‌ای‌های کامپیوتر با هدف تبدیل آنها به متخصصین فنی طراحی شده است که طی آن جنبه‌های عملی و زمینه‌های ارتقاء کارایی در قیاس با سازمان‌های بین‌المللی ارزیابی و ارتقاء داده می‌شود. شرکت‌کنندگان در کنار یک مربی، مدرس و متخصص که سوابق و تجربیات آنها هدایت‌گر فرآیند آموزش و حامی آموزش‌گیر می‌گردد قرار می‌گیرند. متخصصین، کاندیداها را در مسیر یک برنامه از پیش طراحی شده هدایت خواهند نمود.

ترک خدمت

پیش‌بینی می‌شود طی ۵ سال آینده ۱۱۲۳۸ نفر از پرسنل صنعت نفت به صورت عادی از صنعت خارج شوند که معادل ۱۲/۳ درصد کل

که از کل سمت‌های سازمانی تعداد ۱۷۵۳ سمت، تحت عنوان سمت‌های ویژه شهید/جانبازان/ایثارگران و تعداد ۶۶۸۴ سمت، تحت عنوان کاهش سازمان (کد ۳۳) در مجموع ۸۴۲۷ قائم به فرد بوده یعنی با خارج شدن فرد از سازمان، سمت او نیز حذف می‌شود. اطلاعات جمع‌آوری شده حاکی از آن است در مورد صنایع بالا دستی حدود ۲۰۰۰ سمت در صنایع بالادستی وجود دارد که تنها ۵۰ درصد از آنها پر شده است که این امر خود نشانگر نیاز صنعت به جذب، آموزش و نگهداری نیروی انسانی متخصص می‌باشد. سیاست‌های استخدام و جذب نیرو، تأکید بر گزینش بهترین استعدادها با شایستگی‌های مورد نیاز صنعت دارد در بخش کارمندی از سال ۷۶ تا سال ۸۰ روند رو به رشد و از سال ۸۲ تا کنون تغییرات خیلی فاحش نبوده‌اند.

آموزش

سطح تحصیلات در صنعت نفت نشان می‌دهد که ۳۱/۳ درصد کارکنان صنعت نفت از تحصیلات دانشگاهی (لیسانس و بالاتر) برخوردار هستند، ۱۲ درصد تکنسین (فوق دیپلم) و ۵۶ درصد دارای تحصیلات دیپلم و پایین‌تر هستند (۲۵/۶ درصد زیر دیپلم و ۳۰/۴ درصد دیپلم). وضعیت تحصیلی ۵۷۸ نفر از کارکنان (معادل ۰/۶ درصد کل) در سیستم جامع نیروی انسانی نامشخص می‌باشد. همچنین، در مقایسه با آذرماه ۸۵، تعداد پرسنل دارای مدرک تحصیلی پایین‌تر از دیپلم ۷/۶ درصد کاهش یافته است. از طرفی، تعداد پرسنل با تحصیلات دانشگاهی نسبت به ماه مشابه سال قبل به طور متوسط ۱۳/۹ درصد رشد داشته که نشانگر هم‌سویی سیاست‌های جذب با اهداف کلی صنعت یعنی حرکت به سوی کارکنان دانش محور بوده است.

نگاهی به جدول (۲) نشان می‌دهد که سرانه آموزش در شرکت ملی نفت، شرکت ملی پالایش و پخش و شرکت ملی صنایع پتروشیمی روند افزایشی داشته است اما، در شرکت ملی گاز روند صعودی آموزش سرانه در سال‌های ۸۲ و ۸۳ کاهش شدید نشان می‌دهد ولی در سال ۸۶ روند تقریباً دو برابر می‌شود. با توجه به سند چشم‌انداز، که دستیابی به جایگاه اول نفت و گاز در منطقه و سومین تولیدکننده گاز در جهان با سهم ۸ تا ۱۰ درصد تجارت جهانی گاز و فرآورده‌های آن تعیین می‌نماید، بررسی و ریشه‌یابی این سیر نزولی حائز اهمیت می‌باشد. آموزش در صنعت نفت باید از محاسبه هر نفر ساعت آموزشی و نگاه کمی به آموزش به سمت کیفی بودن آموزش و تأکید بر یادگیری حرکت کند. نگاهی به مقوله آموزش در سازمان بزرگ طراز جهانی صنعتی و اقتصادی نشان می‌دهد که در این شرکت‌ها آموزش با نیازهای استراتژیک کسب و کار پیوند خورده است و معیار مهم سنجش موفقیت اثربخشی آموزش نرخ بازگشت سرمایه‌گذاری در آموزش است. طبق آمارهای موجود، آموزش در شرکت توتال با هدف ارتقاء دانش، مهارت‌های فنی و تخصصی در تناسب با ماهیت متنوع تکنولوژی رایج در سطح شرکت است. طبق آمارهای موجود این شرکت در مجموع ۴۷۵۰۰۰ روز آموزش در سال اجرا می‌کند و زمان آموزش حدود ۴ تا ۵ روز به ازاء هر نفر می‌باشد. و نکته مهم بودجه آموزش ۵ درصد حقوق

جدول شماره ۲- سرانه آموزشی چهار شرکت اصلی، ۱۳۸۳-۱۳۷۷

نام شرکت	۱۳۷۷	۱۳۷۸	۱۳۷۹	۱۳۸۰	۱۳۸۱	۱۳۸۲	۱۳۸۳	۱۳۸۴	۱۳۸۵
شرکت ملی نفت	۱۱/۵۱	۴/۶۰	۱۶/۶۴	۶۶	۶/۷۶	۸۲	۸۵	۸۳	۷/۸۲
شرکت ملی گاز	۲۹	۳۵	۳/۴۷	۶۵	۸/۷۷	۳/۱۱۱	۳۴/۵۷	۴۷	۲۵/۱۰۷
شرکت ملی پالایش و پخش	۳۷	۴۱	۷۵/۶۷	۷۱	۵/۷۱	۳/۸۰	۹۶/۷۰	۵/۹۷	۴۹/۱۱۳
شرکت ملی صنایع پتروشیمی	۵۱	۵۳	۴/۵۴	۷/۶۴	۷۵	۴/۷۲	۷۸/۹۰	۵/۶۷	۲/۶۰

نگهداشت نیروی انسانی

شرکت نفت ملی ایران در سال‌های قبل از انقلاب به دلیل داشتن نظام حقوق و دستمزد ویژه می‌توانست نیازهای مالی کارکنان خود را جوابگو باشد. زیرا علاوه بر حقوق، وام‌های مسکن و پرداخت‌های ویژه شرکت برحسب مورد و نیاز کارکنان پرداخت می‌شد. تعهد کارکنان نفت در آن سال‌ها نه تنها به دلیل نظام پرداخت ویژه صنعت بلکه به دلیل بهاء دادن به نقش و اهمیت صنعت نفت در روند توسعه ملی بود که در نظام پرداخت‌های ویژه شرکت ملی نفت ایران متبلور می‌شد. امکانات رفاهی زندگی برای کارکنان صنعت در جنوب و خانواده‌های آنان به طوری فراهم بود که کارکنان از نظر کیفیت زندگی، رفاه و امکانات تحصیلی فرزندان دچار کمبود نمی‌شدند. در حال حاضر عدم توجه به شرایط زندگی و امکانات کم در برخی از مناطق نفت خیز جنوب سبب ترک خدمت بسیاری از کارکنان جوان و لایق صنعت شده است.

پس از مرور بر وضعیت موجود نیروی انسانی در وزارت نفت و چهار شرکت تابع از طریق مراجعه به اسناد، مدارک، کتب و گزارش‌ها، تیم پژوهشی مصمم گردید تا تا از طریق مصاحبه‌های عمیق، چالش‌ها فرصت‌ها و محدودیت‌ها را شناسایی کند تا برنامه‌هایی را برای تغییر زمینه‌های قابل بهبود و یا تقویت زمینه‌های مثبت را برای دستیابی به سند چشم‌انداز صنعت پیشنهاد کند. به دلیل محدودیت زمانی در جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه‌های عمیق تقریباً هدایت شده استفاده گردید. مصاحبه‌ها پنج محور کلیدی را پوشش داده‌اند: ساختار سازمانی وزارت نفت و ارتباط آن با چهار شرکت اصلی، ساختار سازمانی حوزه مدیریت منابع انسانی، سیستم‌ها، فرآیندهای مدیریت منابع انسانی و در نهایت راجع به کیفیت نیروی انسانی موجود و توان آنها در دستیابی به الزامات سند چشم‌انداز صنعت نفت سؤال می‌شد.

چالش‌های منتج از مصاحبه‌ها

به منظور جمع‌آوری اطلاعات حدود ۳۰ مصاحبه در سطوح مختلف مدیریتی و کارشناسی در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی تلفیقی، آموزش، پژوهش، گزینش و عملیاتی انجام گرفت. در برخی

نیروی انسانی می‌باشد. همچنین، پیش‌بینی می‌شود طی ۱۰ سال آینده ۲۵۵۶۰ نفر از پرسنل صنعت نفت (معادل ۲۸ درصد از کل نیروی انسانی) بازنشسته شوند.

متوسط سن کارکنان صنعت نفت ۳۳/۳ سال و متوسط سابقه کار کارکنان ۱۸ سال است. آمار موجود نشان می‌دهد شرکت ملی صنایع پتروشیمی با متوسط سن کارکنان ۳۹/۶ سال و متوسط سابقه کار ۱۴/۱ سال، جوان‌ترین شرکت و شرکت ملی پالایش و پخش با متوسط سن کارکنان ۴۵/۴ سال و متوسط سابقه خدمت ۲۱/۲ سال، مسن‌ترین شرکت از منظر نیروی انسانی در مجموعه صنعت نفت می‌باشند. نگاهی به متوسط سن کارکنان حاکی از این واقعیت است که در ده سال آینده بسیاری از نیروهای مجرب و متخصص صنعت نفت مجبور به ترک سازمان خواهد شد، لذا ضروری است که صنعت نفت نیز همانند رقبای پیشروی خود برنامه‌های جانشین‌پروری و پرورش مدیران آتی را به طور جدی طراحی و اجراء کند.

جذب دانش‌آموختگان ممتاز

از ابتدای اجرای مصوبه مربوط به استخدام دانش‌آموختگان ممتاز دانشگاهی تا کنون، در مجموع ۲۲۸۲ نفر در صنعت نفت تحت عنوان ممتاز استخدام شده یا تبدیل وضعیت یافته‌اند که از این تعداد، ۳۱/۹ درصد زن هستند. ۴۱/۴ درصد دانش‌آموختگان ممتاز جذب شده در صنعت نفت دارای مدرک تحصیلی لیسانس، ۵۶/۸ درصد دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس، ۱/۸ درصد دارای مدرک تحصیلی دکتری هستند. شرکت ملی نفت ایران با در استخدام داشتن ۴۶ درصد کل نیروهای ممتاز، بالاترین سهم از نیروهای ممتاز جذب شده در صنعت نفت را در اختیار دارد. از آنجا که تفکر استراتژیک در برنامه‌ریزی جذب نخبگان وجود نداشته و یا دقیق پیاده نشده است، طرحی که می‌توانست بسیار کارآمدتر اجراء شود به دلیل عدم توجه به نیازهای حرفه‌ای نخبگان در برخی حوزه‌ها موفق نبوده است که در بحث شناخت چالش‌ها به آن پرداخته خواهد شد.

جدول شماره ۳- آموزش مدیران صنعت نفت

عنوان شرکت	۱۳۷۸		۱۳۷۹		۱۳۸۰		۱۳۸۱		۱۳۸۲		۱۳۸۳	
	شرکت کنندگان	تفر ساعت آموزشی	شرکت کنندگان	تفر ساعت آموزشی	شرکت کنندگان	تفر ساعت آموزشی	شرکت کنندگان	تفر ساعت آموزشی	شرکت کنندگان	تفر ساعت آموزشی	شرکت کنندگان	تفر ساعت آموزشی
نفت	۱۱۶۳	۱۹۳۳۸	۲۲۰۰	۳۵۲۰	۲۸۳۰	۵۸۶۲۵	۷۶۰۱	۸۰۱۸۱	۶۶۸۶	۶۵۰۰۰	۱۰۴۱۲	۲۷۵۶۲۵
گاز	۱۶۱	۶۸۹۱	۱۲۷۰	۱۷۳۵۴	۲۷۷۲	۳۴۵۰۵	۲۱۸۸	۵۰۳۳۵	۶۶۴۱	۹۵۳۲۴	۴۲۴۲	۵۶۱۶۱
پالایش و پخش	۱۰۴۴	۱۷۵۵۶	۲۲۷۰	۱۹۳۴۷	۳۳۰۷	۲۴۱۴۷	۳۹۲۶	۲۸۶۵۹	۴۹۳۵	۳۹۴۸۱	۴۶۰	۳۲۴۵۶
پتروشیمی	۷۷۷	۴۴۵۶	۱۲۳۳	۱۰۱۷۳	۱۷۲۶	۱۴۰۲۶	۴۰۵۲	۷۱۹۷۳	۸۰۵۷	۱۳۰۴۴۷	۱۹۲۴۲	۳۱۰۵۲۴
جمع	۳۱۴۵	۴۸۲۴۱	۶۹۷۳	۸۱۹۷۴	۱۱۶۳۵	۱۳۱۳۰۳	۱۷۷۶۱	۲۳۱۱۲۸	۲۶۳۱۹	۳۳۰۲۵۲	۲۵۳۷۹	۴۱۷۶۲۴

موارد به توصیه بعضی مصاحبه شوندگان فرد یا افراد دیگری نیز برای مصاحبه معرفی می‌شدند از مجموع مصاحبه‌ها، حدود ۲۸ سرفصل برای تحلیل و بررسی به دست آمد. از آنجا که برخی از آنها مشابه و برخی مضمون یکسانی را القاء می‌نمایند، چالش‌ها تحت نه سرفصل ارائه می‌شوند.

روشن و شفاف بودن نقش اجرایی وزارت نفت ایران با نقش قانونی وزارت نفت یا شرکت ملی نفت ایران و عدم تطابق نقش و پیشینه شرکت ملی نفت ایران با نقش قانونی وزارت نفت به نظر می‌رسد در مواردی در تضاد باشد. وزارت نفت به عنوان

مرجع باید نقش ستادی خود را ایفا کند و اجازه دهد که شرکت‌ها در زمینه‌های نفت و گاز به عنوان ازبیران بازارهای جهانی، هم طراز سازمان‌های صنعتی و اقتصادی جهان عمل کنند که ساختار فعلی مانع از آن است. اگر ضرورت تفکر خصوصی سازی زیرساخت‌های وزارت

نفت (غیر ستادی) حاکم باشد، نقش وزارت نفت به عنوان بازوی دولت در این مورد می‌تواند بحث‌انگیز و بازدارنده باشد. تسری این وضعیت به سیستم‌های مدیریت منابع انسانی از اشاعه شایسته سالاری در کل صنعت جلوگیری خواهد نمود.

ساختار وزارت نفت که از ساختار متمرکز به ساختار غیر متمرکز تبدیل گشته، در عمل هنوز به صورت متمرکز اجراء می‌گردد، سبب رشد بوروکراسی از یک سو و عدم تصمیم‌گیری سریع از سوی دیگر گردیده است.

عدم تناسب مسئولیت‌های خواسته شده از مدیران با اختیارات آنان (به رغم اظهارنظرهای بسیار محدود مخالف این مقوله) به عنوان یکی از چالش‌های مدیریت منابع انسانی مطرح می‌گردد.

تحولات فرهنگی در سیستم‌های مدیریتی و سطوح مدیران که پس از انقلاب آغاز و در زمان جنگ به اوج رسید و ماندگاری آن تا کنون، گرچه در پاره‌ای از موارد اجتناب‌ناپذیر بود، ولی در شرایط پس از جنگ موجب از بین رفتن استانداردهای مهم مدیریتی گردیده و سبب شده است که مدیریت به عنوان یک حرفه رسمی در صنعت نفت هنوز مورد قبول واقع نشود. تصمیم‌گیری‌های موردی و غیر حرفه‌ای اثر نامطلوبی بر کارایی و افزایش بهره‌وری کارکنان داشته است.

کم رنگ بودن و حتی در مواردی نبود تفکر استراتژیک، سبب عدم استفاده بهینه از ذخایر و منابع و سرمایه‌های انسانی شده که عواقب آن فقدان تفکر استراتژیک در نظام جذب و سایر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، برای رسیدن به اهداف بیست ساله صنعت نفت است.

سیستم‌گزینش، جذب و نگهداری نیروی انسانی توانمند و شایسته و فرآیندهای مربوط به آنها در صنعت نفت ایران چالش‌های مهمی را ایجاد کرده است که اهم آنها عبارتند از:

الف- سیستم حقوق و دستمزد که پس از تسری قانون حقوق و دستمزد کشوری بر صنعت نفت، یا تحت پوشش قرارگرفتن لایحه خدمات کشوری، یکی از عوامل بسیار مهم در عدم امکان جذب و به ویژه نگهداری کارکنان- به خصوص متخصصینی که در بخش بالا دستی کار می‌کنند- گردیده است. کارکنان صنعت نفت آگاهند که برای شغل مشابه در شرکت‌های خارجی می‌توانند با حقوق‌های بالا استخدام شوند که سبب بی‌انگیزشی آنها می‌گردد.

ب- نادیده انگاشتن شایستگی‌های مرتبط با هر شغل بر مبنای استراتژی صنعت نفت جهت دست‌یافتن به اهداف و آرمان‌های سند بیست ساله به بیان دیگر معیارهای گزینش افراد حوزه‌های اصلی شایستگی و نیز شایستگی‌های بنیادی مشاغل را در نظر نمی‌گیرند. کوشش‌هایی که در سال‌های اخیر برای جذب نخبگان و شایستگان از دانشگاه‌های مهم کشور صورت گرفته، دارای دو اثر متفاوت بوده است؛

نخست، آنجا که افراد در مشاغل پژوهشی قرار گرفته‌اند خوش درخشیده‌اند، شماری از آنان که به بخش بالادستی صنعت نفت و زنجیره ارزش گسیل‌گرفته‌اند، ناامیدانه پس از مدت کوتاهی یا بازگشته‌اند و یا بی‌ثمر بوده‌اند. شکاف بین دانش آکادمیک و تجربه اجرایی در عمل، صنعت نفت را با چالشی جدی در این مورد روبه‌رو کرده است. از سوی دیگر، در هر مورد ارزیابی دقیقی از طرح نخبگان به عمل نیامده است.

حاکمیت تفکر مدیریت دولتی در جایگاه شرکت‌های خصوصی و تسری آن به مدیریت منابع انسانی، سبب شده است که تفکر ایجاد ارزش افزوده و اصول مهم بنگاهداری اقتصادی از میان برود، بنابراین، این نگرانی وجود دارد که کارایی کارکنان در سطوح مختلف سازمانی کاهش یابد.

عدم تطابق شرایط فردی با شرایط احراز مشاغل که نشان از عدم شایسته سالاری متناسب با استراتژی‌های گزینش صنعت نفت دارد. وجود این وضعیت، مقوله کمبود تجربه و یا پایه تحصیلی و به طور کلی عدم رعایت شرایط احراز شغل را در برخی از سمت‌ها مطرح می‌کند.

و بالاخره تسری نگاه سیاسی تا رده‌های مختلف مشاغل در صنعت نفت، به عنوان عاملی بازدارنده عمل کرده است. به عبارتی عدم تفکیک مشاغل سیاسی از مشاغل حرفه‌ای، مانع از رشد و ارتقاء دانش فنی و تخصصی شده است.

چالش‌های فوق سبب شده تا از نیروی انسانی به عنوان بنیادی‌ترین عامل مدیریت، در پیش نویس سند چشم‌انداز صنعت نفت ایران در افق ۱۴۰۴ اثری مشاهده نشود.

راهکارها

راهکارهایی که در اینجا منعکس گردیده است، ترکیبی است از آنچه به طور مستقیم توسط مصاحبه‌شوندگان ابراز گردیده و یا از محتوای گفتگو با آنها به دست آمده است. استنتاج داده‌ها از مصاحبه‌ها و تحلیل آنها همراه با مرور بر ادبیات توسعه سرمایه‌های انسانی و مدیریت تغییر، راهکارها و مدلی را برای اجرایی کردن تغییرات در سطوح مختلف پیشنهاد می‌کند:

ایجاد پرورش و اشاعه نگرش اقتصادی و دانش محور بودن به صنعت نفت و تسری دیدگاه مذکور به تمامی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی به ویژه سیستم جذب، نگهداری و آموزش و توسعه نیروی انسانی.

طراحی سیستم رهبری و مدیریت قوی و اشاعه آن در تمام سطوح مختلف سازمانی و کشف و پرورش افراد مستعد برای رهبری از طریق برنامه‌ریزی شغلی و ارائه راهکار.

ایجاد و ترویج نگرش ارزش افزوده به تمام فعالیت‌های صنعت نفت ایران و استقبال از رقابت در سطح جهانی بر آن اساس.

گزینش نیروی انسانی از بعد کمی متناسب با نیاز و پیشرفت فعالیت‌ها و از بعد کیفی، بر مبنای شایستگی‌های ضروری و آینده‌نگرانه هر شغل. تربیت نیروی انسانی با دیدگاه کشف استعدادها، پرورش و هدایت آنها در جهت دستیابی به اهداف سند بیست ساله صنعت نفت و ارتقاء آنها بر مبنای کسب شایستگی تعریف شده برای هر شغل.

سیاست‌های جذب سرمایه و صرف آن به خدمت گرفتن فناوری‌های جدید در تمام وجوه زنجیره ارزش به نسبت‌های مشخص.

آگاه شدن از وقایع در حال رخداد و پیش‌بینی وقایعی که بر مبنای روندهای کنونی امکان‌پذیر است به منظور تعیین استراتژی و مسیر هدایت و توسعه نیروی انسانی.

منابع:

در دفتر ماهنامه موجود می‌باشد.

وزارت نفت به عنوان عالی‌ترین مرجع باید نقش ستادی خود را ایفا کند و اجازه دهد که شرکت‌ها در زمینه‌های نفت و گاز به عنوان ازبیران بازارهای جهانی، هم طراز سازمان‌های صنعتی و اقتصادی جهان عمل کنند که ساختار فعلی مانع از آن است