



## نقش توسعه منابع انسانی در دستیابی به چشم‌انداز ۱۴۰۴ صنعت نفت

سید رضا سید جوادین، سید مهدی شریفی<sup>۱</sup> و حمزه رایج<sup>۲</sup>

نزدیک با توسعه سازمان در یک راستا هماهنگ می‌بینند.

برای مدیریت مناسب منابع انسانی باید سطح دانش، اطلاعات و مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان را ارتقاء داد. توسعه منابع انسانی تنها از آموزش‌های زیاد حاصل نمی‌شود بلکه باید به‌صورت برنامه‌ریزی شده و نظام‌مند عمل نمود. از سویی اگر بخواهیم به اهمیت نیروی انسانی سازمان‌های امروزی و نقش توسعه‌یافتگی آنها اشاره کنیم باید گفت که امروزه فاصله میان جوامع و سازمان‌ها از حیث دانایی و نادانی است و چالش اصلی میان سازمان‌ها چالش نیروی انسانی توانا و دانا می‌باشد.

نیروی انسانی به عنوان مهمترین، گران‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه و منبع سازمان محسوب می‌شود و تنها عنصر ذی‌شعوری است که به عنوان هماهنگ‌کننده سایر عوامل سازمانی، نقش اصلی را بر عهده دارد. می‌توان به سادگی بیان نمود که بدون افراد کارآمد، دستیابی به اهداف سازمانی غیرممکن است. از این‌رو منابع انسانی توسعه یافته نقش اساسی در رشد، پویایی و بالندگی یا شکست و نابودی یک سازمان دارند.

### چشم‌انداز ۱۴۰۴ صنعت نفت

به دلیل تأکید چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور، بر اقتصادی مبتنی بر صنعت نفت دانش محور، شناخت چالش‌ها و الزامات لازم در دستیابی به سند چشم‌انداز این صنعت در سال ۱۴۰۴ توجه دانشمندان، دست‌اندرکاران و صاحب‌نظران را به خود جلب نموده و نیاز به برنامه‌ریزی استراتژیک در توسعه سرمایه‌های انسانی را بار دیگر به صورت قاطعانه‌تری مطرح کرده است. اگرچه، نیاز به فناوری والا و نیروی انسانی دانش محور با تفکری استراتژیک، مدتی است که مطرح و پیگیری می‌شود، اما بسترسازی و الزامات این برنامه‌ریزی هنوز در مراحل ابتدایی شکل‌گیری قرار دارد. تغییرات اخیر بازارهای جهانی و بازار انرژی نمایانگر این حقیقت است که بدون داشتن برنامه‌های استراتژیک و چشم‌اندازی روشن برای حرکت، همراه با پارادایم ذهنی پیشرو،

در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴ صنعت نفت ایران برای دستیابی به اهداف این سند راهبردی نقش توسعه منابع انسانی انکارناپذیر است. این در حالی است که طی چند سال آینده شمار قابل ملاحظه‌ای از نیروهای باتجربه صنعت نفت بازنشست شده و این صنعت را ترک می‌کنند. بنابراین جایگزینی نیروهای کارآمد برای ادامه کار بیش از هر زمان دیگر توجه مسئولین این وزارتخانه را طلب می‌کند. در مقاله گزیده زیر مدل به کار گرفته شده توسعه منابع انسانی در افق سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ بررسی و نتایج اجرای آن مطرح شده است.

### مقدمه

هر عنصری از تاریخ بشر ارزش‌های ویژه‌ای دارد که شاخص آن دوره است. به نظر می‌رسد ویژگی عصر ما جهانی شدن باشد که ناظر بر حرکت در مسیر گسترش هرچه بیشتر ارتباطات انسانی در عرصه جهانی است. در چنین عرصه‌ای به باور بسیاری از صاحب‌نظران داشتن منابع انسانی توانمند، خلاق و ارزش‌آفرین، سلاح اصلی مدیران در رقابت خواهد بود، آینده از آن سازمانی خواهد بود که بتواند چنین ظرفیت‌هایی را در منابع انسانی خود ایجاد نماید. در چنین فضایی آن‌چنان که لادو<sup>۱</sup> و ویلسون<sup>۲</sup> می‌گویند یک نظام مدیریت منابع انسانی جامع، در مزیت رقابتی مستمر نقش اساسی دارد. در میان فعالیت‌های متنوع مدیریت منابع انسانی، توسعه انسانی از متعارف‌ترین و هزینه‌برترین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به حساب می‌آید. این فعالیت شامل فراگیری مهارت‌های جدید، بهبود مهارت‌های موجود و رفتارها و روش‌های مؤثر انجام کار است. توسعه منابع انسانی به آموزش و توسعه فعالیت‌های انسانی در سازمان‌ها مرتبط است و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا شرایط فرهنگی خاص را ایجاد کنند که در آن کارکنان به پتانسیل بالقوه برای بهره‌مند شدن از افراد و سازمان‌ها دست یابند و در این حالت توسعه منابع انسانی خود را به صورت خیلی

حوزه منابع انسانی است. با توجه به بند (۴) سیاست‌های کلان نظام در بخش صنعت نفت منابع انسانی مهمترین نقش را در دستیابی به چشم‌انداز بیست ساله صنعت نفت و در یک دید کلان دستیابی به چشم‌انداز بیست ساله کشور را دارد. وزارت نفت هیچ‌گاه نیاز به نیروی انسانی پویا و خود برانگیخته و متعهد را از نظر دور نداشته است. به همین دلیل وزارت نفت با توجه به اهمیت عملکرد نیروی انسانی و نقش آن در موفقیت عملکرد سازمانی، در سال ۱۳۷۷ معاونت منابع انسانی را با هدف تدوین استراتژی‌های رشد و توسعه کارکنان صنعت و بازنگری در ساختار نیروی انسانی آن تأسیس نمود. افزایش تخصص و انتخاب نیروی انسانی بر مبنای شایستگی‌های مورد نیاز یعنی منابع انسانی که بتواند در عرصه داخلی و بازارهای جهانی وظایف خود را ایفا نماید، از دیگر اهداف تأسیس این معاونت بود. اما با توجه به الزامات سند چشم‌انداز، اهداف تدوین شده، تغییرات محیط داخلی و بین‌المللی از لحاظ تکنولوژیکی، جمعیت‌شناختی، اقتصادی و سیاسی، از مهمترین ابعاد مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت توسعه منابع انسانی می‌باشد. الزامات چشم‌انداز صنعت نفت شامل اولین تولیدکننده محصولات پتروشیمی در منطقه از لحاظ ارزش، اولین تولیدکننده محصولات پتروشیمی در منطقه از لحاظ ارزش، سومین تولیدکننده گاز در جهان با سهم ۸ الی ۱۰ درصد از تجارت جهانی گاز و فرآورده‌های گازی و دارای جایگاه اول فناوری نفت و گاز در منطقه، نیازمند زیرساخت‌هایی در همه ابعاد می‌باشد که از مهمترین آنها بعد نیروی انسانی است. این الزامات نیازمند نیروی انسانی با دانش، توسعه‌یافته، خلاق و نوآور می‌باشد تا بتواند با نیازهای صنعت و الزامات مدنظر منطبق گردد. رسیدن به جایگاه اول تولیدکننده محصولات پتروشیمی و رتبه اول فناوری نفت و گاز منطقه اهداف و چشم‌اندازی است که بدون داشتن نیروی انسانی توانمند غیرقابل دستیابی است. این نیروی انسانی است که می‌تواند دستیابی به این اهداف را میسر نماید. تولید محصولات پتروشیمی با توجه به فرآیندهای پیچیده این نیازمندی بیشتر قابل مشاهده است. همان‌طور که در سیاست‌های کلان در بخش نفت نیز قابل مشاهده است، بهبود و ارتقاء صنایع بالادستی، عامل اصلی و هدف بلندمدت صنعت نفت می‌باشد. صنایع بالادستی نیز نیازمند نیروی انسانی متخصص و توسعه‌یافته است، زیرا در صنایع بالادستی تخصص عامل اصلی پیشرفت است. جایگزینی صادرات فرآورده‌های نفت، گاز و پتروشیمی به جای صدور نفت و گاز طبیعی که در سیاست‌های کلان تدوین شده کاملاً نقش واحد معاونت منابع انسانی را متمایز می‌نماید تا نیروهایی را تربیت نماید که توانایی دستیابی به تخصص لازم و نهایتاً حصول اهداف را داشته باشند. همان‌طور که در شکل (۱) مشاهده می‌کنید، چشم‌انداز صنعت نفت منتج از چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران است که نهایتاً چهار هدف کلان و اصلی از آن تبیین گردیده است. دستیابی به این اهداف و سیاست‌ها نیازمند توسعه در ابعادی است که می‌تواند در این فرآیند تأثیرگذار باشد. از مهمترین این ابعاد، بعد توسعه سرمایه انسانی است که نیازمند تدوین سند توسعه منابع انسانی ۱۴۰۴ صنعت نفت بوده تا بتواند در راستای چشم‌انداز صنعت نفت، دستیابی به اهداف تدوین شده را تسهیل نماید.



شکل ۱- چشم‌انداز صنعت نفت منتج شده از سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران

امکان موفقیت در دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز بسیار اندک است.

بند (۴) به سیاست‌های کلی نظام در بخش نفت اشاره می‌کند: 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 ارتقای فناوری در زمینه 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 سرمایه‌گذاری در حوزه منابع انسانی را نمایان‌تر می‌کند. زنجیره ارزش در صنایع نفت و گاز، اکتشاف و حفاری، توسعه، تولید، انتقال، پالایش، بازاریابی و فروش را در بر می‌گیرد. در هر یک از این حوزه‌ها نقش سرمایه انسانی و مدیریت بهینه بر آنها می‌تواند تحول و بهبود بهره‌وری را برای صنعت نفت به ارمغان بیاورد. با توجه به سیاست کلی و آتی صنعت نفت، اهمیت بی‌بدیل نقش سرمایه‌های انسانی در تمام سطوح سازمان، به‌ویژه در سطوح مدیریتی که پدیدآورندگان سیستم‌ها و فرهنگ سازمانی است به روشنی قابل مشاهده است. ابعاد چشم‌انداز بیست ساله صنعت نفت عبارتند از:

- اولین تولیدکننده محصولات پتروشیمی در منطقه از لحاظ ارزش،
  - دومین تولیدکننده نفت در اوپک با ظرفیت ۷ درصد از تقاضای بالای جهانی،
  - سومین تولیدکننده گاز در جهان با سهم ۸ الی ۱۰ درصد از تجارت جهانی گاز و فرآورده‌های گازی،
  - دارای جایگاه اول فناوری نفت و گاز در منطقه.
- براساس بند (۱) اصل ۱۱۰ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، سیاست‌های کلی نظام در بخش نفت و گاز در سال ۱۳۷۷ توسط مجمع تشخیص مصلحت نظام در روزهای پایانی سال ۱۳۷۹ به تصویب رسید.
- سیاست‌های کلی نظام در بخش نفت و گاز که نقشه راه صنعت نفت ایران خواهد بود به این شرح است:
- اتخاذ تدابیر و راهکارهای مناسب برای گسترش اکتشاف نفت و گاز و شناخت کامل منابع کشور،
  - افزایش ظرفیت تولید صیانت شده نفت، متناسب با ذخایر موجود و برخورداری کشور از افزایش قدرت اقتصادی، امنیتی و سیاسی،
  - افزایش ظرفیت تولید گاز متناسب با حجم ذخایر کشور به منظور تأمین مصرف داخلی و حداکثر جایگزینی با فرآورده‌های نفتی،
  - 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 ارتقای فناوری در زمینه‌های منابع و صنایع نفت، گاز و پتروشیمی،
  - تلاش لازم و ایجاد سازماندهی قانونمند برای جلب منابع مالی مورد نیاز داخلی و خارجی در صنایع نفت و گاز در بخش‌های مجاز قانونی،
  - بهره‌برداری از موقعیت منطقه‌ای و جغرافیایی کشور برای خرید و فروش و فرآوری و پالایش و معاوضه و انتقال نفت و گاز منطقه به بازارهای داخلی و جهانی
  - بهینه‌سازی مصرف و کاسته شدن انرژی،
  - جایگزینی صادرات فرآورده‌های نفت، گاز و پتروشیمی به جای صدور نفت و گاز طبیعی

### توسعه منابع انسانی و چشم‌انداز صنعت نفت

با توجه به اهداف سند چشم‌انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران مبنی بر اینکه ایران باید کشوری توسعه یافته با جایگاه اول علمی، اقتصادی و فناوری در منطقه و در تعامل با جهان باشد، صنعت نفت به عنوان مهمترین صنعت و به عبارتی استراتژیک‌ترین صنعت کشور نقش عمده و اصلی در دستیابی به این چشم‌انداز را دارد. در این راستا همان‌طور که در بخش قبلی مقاله بیان شد، صنعت نفت سند چشم‌انداز بیست ساله را به منظور مشخص نمودن اصول و خطوط راهنمای خود ترسیم نمود. دستیابی به هر یک از این اهداف کلان و بلندمدت نیازمند دیدگاه کلان و گسترده در همه بخش‌ها جهت رشد متوازن می‌باشد. از مهمترین ابعادی که می‌تواند تمامی بخش‌ها و زیر بخش‌های صنعت نفت را تحت تأثیر قرار دهد،

## مدل توسعه منابع انسانی

دانش و مهارت، تسلط به زبان انگلیسی و داشتن سواد تکنولوژی اطلاعات به معنای مهارت‌های لازم برای استفاده از اینترنت و نرم‌افزارهای اطلاعاتی مجهز باشد. (ب) شایستگی‌های ممتاز: شایستگی‌هایی که به صنعت نفت کمک خواهد کرد، در جهت کسب مزیت رقابتی گام برداشته و در این سطح، سرمایه فکری صنعت نفت باید به مهارت‌های رهبری و تحول و بازسازی و بازاریابی بین‌المللی و مذاکره بین‌المللی و مدیریت پروژه‌های پیچیده، مدیریت ریسک و مدیریت بحران و مدیریت تکنولوژی و مدیریت دانایی و شایستگی‌هایی از این دست مجهز شود. از طریق چنین شایستگی‌هایی است که صنعت نفت می‌تواند به قابلیت مهمی چون هوشمندی رقابتی دست یابد.

(ج) شایستگی‌های استراتژیک: این شایستگی‌ها در عالی‌ترین سطح و از نوع ابر شایستگی یا ابر مهارت‌هایی هستند که کسب آنها توسعه مستمر سرمایه انسانی را تضمین می‌کند و در واقع، شایستگی‌هایی است که صنعت نفت را از طریق تشکیل سرمایه انسانی مناسب و ایجاد ظرفیت برای توسعه تکنولوژی، در جایگاه مناسب جهان خواهد داد. سرمایه فکری این صنعت به ویژه رهبران و مدیران ارشد ستاد و سازمان‌های وابسته به صنعت نفت، باید به قابلیت‌هایی چون تفکر استراتژیک، رهبری تحول استراتژیک، به معنای توانایی تبدیل سازمان‌های دیوان سالار و ناکارآمد کنونی به سازمان‌های نوآور و رقابت‌جو، مهارت شبکه‌سازی بین‌المللی و قابلیت نوآوری مستمر و ابر مهارت‌هایی از این نوع به‌صورت عمیق و گسترده، مجهز باشند.

افزون بر سرمایه فکری، صنعت نفت به سرمایه اجتماعی نیز نیاز دارد. سرمایه اجتماعی به معنای استفاده از شبکه‌های دانایی و ارتباطات فردی، جمعی و سازمانی در داخل و خارج از کشور و از آن مهمتر توانایی اتصال به شبکه‌های تحقیق، توسعه و نوآوری و سرمایه انسانی شرکت‌های چند ملیتی به گونه‌ای است که صنعت نفت بتواند از طریق آنها قطب‌های نوآوری و شبکه‌های یادگیری و تکنولوژیک ایجاد کرده و آنها را به طور مستمر توسعه دهد و با اتکاء به چنین زیرساخت‌های اجتماعی، اهداف استراتژیک خود را دنبال نماید. شکی نیست که پروژه‌های سرمایه‌گذاری خارجی در این زمینه فرصت‌های بالارزشی را در اختیار این صنعت قرار خواهد داد.

از سوی دیگر، تشکیل سرمایه اجتماعی براساس اعتماد و امنیت خاطر استوار است و بدون وجود اعتماد میان اجزا و عناصر سازمان به ویژه میان دانشگران و مدیران و بدون اطمینان خاطر کارکنان (به ویژه دانشگران) از شایستگی رهبران و مدیران صنعت نفت در رویارویی با چالش‌های ملی و بین‌المللی، سرمایه اجتماعی تشکیل نشده و یا نمی‌تواند از اثربخشی لازم برخوردار باشد.

افزون بر آن، اثربخشی و بهره‌وری سرمایه‌های فکری و اجتماعی در گرو آن است که این سرمایه‌ها از انگیزه کافی برخوردار باشند. این بدان معناست که افراد کار خود را دوست داشته و احساس کنند قابلیت‌های آنها به طور مستمر در حال رشد و توسعه است و با داشتن انگیزه بالا بخواهند دانش، مهارت، تخصص و شبکه ارتباطی خود را به طور کامل در اختیار توسعه صنعت نفت قرار دهند.

با توجه به ادبیات و پیشینه نظری تحقیق، سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی و صنعت نفت، گزارشات و اسناد منتشره مدل که در منابع به آن اشاره شده پیشنهاد‌های زیر در توسعه استراتژیک نیروی انسانی در راستای اهداف کلان صنعت نفت ارائه شده است. همان‌طور که ابعاد مدل ارائه شده نشان می‌دهد، چهار سطح در توسعه منابع انسانی مؤثر و تأثیرگذار است. در سطح اول چشم‌انداز کلان جمهوری اسلامی ایران می‌باشد که به عنوان صورت تمامی حوزه‌های صنعت نفت را تحت پوشش قرار می‌دهد. در سطح دوم چشم‌انداز صنعت نفت با چهار سیاست اصلی آن قرار دارد. این سیاست‌ها مشخص‌کننده ابعاد، زیرساخت‌ها، استراتژی‌ها و خط مشی‌های اصلی در تمامی حوزه‌های صنعت نفت می‌باشد. این چهار سیاست در حوزه منابع انسانی تعیین‌کننده نوع نیروی انسانی، توانایی‌های لازم و مهارت‌ها و شایستگی‌های موردنیاز می‌باشد. در سطح سوم چشم‌انداز توسعه نیروی انسانی، استراتژی توسعه نیروی انسانی، سیاست‌ها و خط مشی‌های توسعه منابع انسانی در صنایع بالادست و پایین‌دست با توجه به سیاست‌های کلان صنعت نفت قرار دارد. در سطح چهارم هدف استراتژی‌های توسعه منابع انسانی قرار دارد. فرآیند توسعه منابع انسانی میان مدیران، کارکنان دانشی و کارکنان عملیاتی باید متمایز باشد. مدیران، کارکنان دانشی و کارکنان عملیاتی هر یک دارای نیازهای توسعه‌ای خاصی هستند که باید متناسب با هر یک از این گروه‌ها ابعاد توسعه‌ای خاصی در نظر گرفته شود.



شکل ۲- مدل توسعه منابع انسانی پیشنهادی برای صنعت نفت

## نتیجه‌گیری

توسعه انسانی به معنای مجموعه فرآیندهای است که در آن منابع انسانی صنعت نفت بتوانند از طریق شرکت در برنامه‌های آموزشی حین خدمت، خودآموزی، یا کسب تجربه عملی در محیط کار و یا سایر شیوه‌های یادگیری غیرمستقیم مانند مشاهده اجتماعی و حضور فیزیکی و فعال (به تعبیری کارآموزی و شاگردی) در کنار افراد مجرب و استفاده از فرصت‌های مربی‌گری شایستگی‌های لازم را کسب نموده و به سرمایه انسانی تبدیل شوند.

از نگاه دیگر می‌توان در چارچوب الزامات تشکیل سرمایه انسانی برای تحقق اهداف بلندمدت و توسعه‌ای صنعت نفت، توسعه انسانی را تعریف کرد. در این معنا، لازم است بدانیم با توجه به چالش‌های جهانی انرژی و به طور کلی روندهای تحول صنعت و تکنولوژی، الزامات انسانی توسعه صنعت نفت چیست و این صنعت برای آن که بتواند از جایگاه مطلوب جهانی برخوردار شود، نیازمند چه نوع سرمایه‌های فکری و اجتماعی می‌باشد.

بدون شک صنعت نفت ایران بدون زیرساخت پیشرفته تکنولوژی و برخورداری از قابلیت نوآوری و توانایی توسعه تکنولوژی، نمی‌تواند در سطح جهان رقابت‌پذیر شده و نیازهای توسعه‌ای خود را برطرف کند. در نتیجه به نوعی از سرمایه‌های فکری (نیروهای متخصص و دانشگران و مدیران) نیاز است که از سه سطح شایستگی به شرح زیر برخوردار باشند:

(الف) شایستگی‌های پایه: شایستگی‌هایی که به صنعت نفت کمک می‌کند نیازهای توسعه‌ای خود را تأمین نماید. در این معنا، سرمایه فکری این صنعت باید به دانش تخصصی روزآمد، دانش مدیریت نوین، به علاوه توانایی به روز کردن مستمر

## منبع:

فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۸، پاییز ۸۸

## پی‌نوشت‌ها:

- ۱- دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
- ۲- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران
- ۳- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران

4- Lado

5- Wilson