

برخی از چالش‌های حوزه مدیریت منابع انسانی صنعت نفت کشور

دکتر ناصر میرسپاسی^۱

چکیده

در این مقاله تلاش شده ضمن اشاره به برخی چالش‌های نظری و مهم حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت رفتار سازمانی، به برخی از چالش‌های عمده صنعت نفت کشور در این زمینه پرداخته شود.

برخی از این چالش‌ها عبارتند از: میزان تمرکز بودن اختیارات و تصمیمات در این صنعت بویژه در قلمرو مدیریت منابع انسانی، چگونگی پذیرش و بکارگیری قانون مدیریت خدمات کشوری و یا قرار نگرفتن زیر پوشش این قانون و... قابل ذکر است با توجه به روند جهانی شدن، بویژه در حوزه صنعت نفت و جهانی شدن بازار کار در این صنعت، تصمیم‌گیری در مورد چگونگی جذب، نگهداری، توسعه و بکارگیری مؤثر منابع انسانی، حائز اهمیت بوده و چالشی گریزناپذیر است.

کلمات کلیدی

چالش‌های نظری، مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی، اختیارات و تصمیمات، قانون خدمات کشوری

مقدمه و چالش‌های نظری

قبل از ورود به مباحث کاربردی لازم است در ابتدا برخی از مبانی نظری مرتبط با مقوله مدیریت استراتژیک منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفته و سپس چالش‌های موجود در صنعت نفت کشور در این حوزه‌ها مطرح گردد.

^۱ عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات nmirsepassi@hotmail.com

در این راستا توصیه می‌شود مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های بزرگ در چارچوب نگرش سیستمی و مدل‌های برگرفته از این نگرش، مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. در چنین مدلی با بکارگیری روش مهندسی معکوس بهتر است از برون‌داده‌های (outputs) سیستم آغاز نمود. سپس فرایندهائی را که امکان دستیابی به برون‌داده‌های موردنظر را مقدور می‌سازد مورد تحلیل قرار داده و پس از آن نیازمندی‌های چنین فرایندی را برآورد نمود. در این اساس با توجه به این که سیستم‌های اجتماعی بویژه سازمان‌ها، تابع نگرش سیستم باز هستند، محیط بیرونی چنین سیستمی ارزیابی شده و آثار عوامل سیاسی، اقتصادی (مخصوصاً بازارکار)، اجتماعی (و بویژه در صنعت نفت که توزیع منابع انسانی آن در نقاط دور و تا حدی بد آب و هوا می‌باشد)، شرایط اقلیمی و آثار این شرایط بر چگونگی جذب، نگهداری، بهسازی و بکارگیری منابع انسانی مورد توجه و تاکید قرار گیرد.

نکته حائز اهمیت این که چهار حوزه عمده مدیریت منابع انسانی (یعنی نظام نگهداری، نظام تأمین و تعدیل، نظام بکارگیری و نظام بهسازی منابع انسانی) مستقل از یکدیگر نبوده و بر یکدیگر تأثیر دارند بنابراین اگر در هر یک از این چهار زیرمجموعه اختلالی وجود داشته باشد سه زیرمجموعه دیگر نیز تحت تأثیر قرار خواهند گرفت (میرسپاسی، ۱۳۸۴).

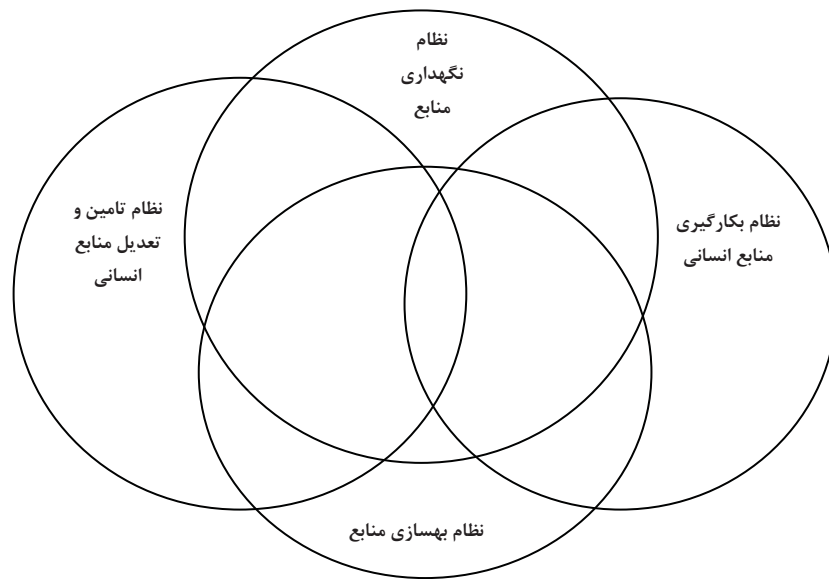
اولین زیرمجموعه این سیستم که تأثیر چشمگیری بر سایر زیر سیستم‌های منابع انسانی دارد، تأمین و تعدیل منابع انسانی است که یکی از فرایندهای عمده سیستم مدیریت منابع انسانی به حساب می‌آید. معمولاً برای تأمین منابع انسانی در سازمان‌های بزرگ می‌توان از بازارکار داخل سازمان^۱ و بازارکار خارج از سازمان^۲ برخوردار شد. در این میان بخصوص انتخاب مدیران ارشد سازمان‌ها از داخل یا خارج سازمان آثار استراتژیک در تحولات سازمان‌ها بر جای خواهد گذاشت و این اقدام می‌تواند یکی از چالش‌های عمده در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی باشد.

نکته قابل توجه اینکه تأمین و تعدیل منابع انسانی کلیدی از خارج یا از داخل سازمان می‌تواند آثار چشم‌گیری بر سه مجموعه دیگر منابع انسانی داشته باشد این مقوله بنظر نگارنده یکی از چالش‌های عمده هر سازمان بزرگ از جمله صنعت نفت کشور می‌باشد (نمودار شماره ۱ تصویری از تعامل میان این چهار حوزه مدیریت منابع انسانی است).

1 Internal Labour Market

2 External Labour Market

نمودار شماره ۱- تعامل چهار زیرمجموعه سیستم مدیریت منابع انسانی



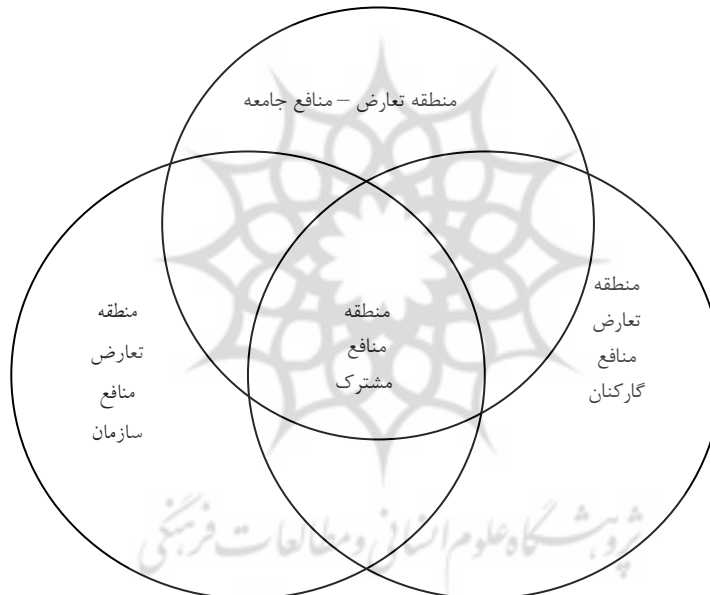
مسئله چالش برانگیزتر، برون داد سیستم مدیریت منابع انسانی است که از نظر نگارنده باید شامل تامین سه دسته منافع باشد. که عبارتند از: منافع سازمان که اصولاً سازمان برای این منظور منابع انسانی را جذب و بکار می‌گیرد. اما در شرایط متعارف افراد برای تامین زندگی و منافع خود به سازمان‌ها می‌پیوندند. بنابراین بلافاصله در کنار منافع سازمان منافع کارکنان مطرح می‌شود که این دسته از منافع ضمن داشتن فصل مشترک، بطور طبیعی دارای تعارضاتی نیز می‌باشد. برای کاهش این تعارضات در حوزه مدیریت منابع انسانی و مخصوصاً مدیریت رفتار سازمانی که ترکیبی از چند رشته علوم اجتماعی، بویژه روانشناسی و جامعه‌شناسی است، نظریه و راه‌کارهای فراوانی مطرح شده است.

در کنار این دو دسته منافع، منافع جامعه نیز مطرح می‌باشد، زیرا تامین منافع کارکنان و سازمان بدون تداوم حیات کشور امکان پذیر نیست و این مسئله شاید در صنعت نفت بعلاوت ویژگی‌های خاص آن بیش از سایر سازمان‌ها اهمیت می‌یابد.

برخی اوقات نیز اهداف اجتماعی و ملی با اهداف سازمان‌ها و کارکنان آنها در تعارض قرار می‌گیرد. زیرا آنچه که بنفع سازمان‌ها و کارکنان آنها می‌باشد، ممکن است برای جامعه مفید نبوده و بالعکس. بنابراین سیستم مدیریت منابع انسانی به دنبال تحقق سه هدف متعامل است و تنظیم این سه دسته منافع خود چالشی بزرگ در حوزه مدیریت منابع انسانی در همه صنایع و از جمله صنعت نفت می‌باشد.

لازم به ذکر است که اولویت این سه دسته منافع (جامعه، سازمان و کارکنان) را قوانین با توجه به شرایط اقتصادی، سیاسی و اجتماعی ویژه تعیین می‌کنند و ممکن است در چارچوب نگرش‌های متفاوت (سیاسی، اقتصادی و اجتماعی) این اولویت‌بندی متفاوت باشند. بنابراین یکی از مهمترین چالش‌ها در حوزه مدیریت منابع انسانی تعیین اولویت این سه دسته منافع و کاهش تعارض میان آنها است. در این زمینه استراتژی‌های گوناگونی نیز ارائه شده است (میرسپاسی، ۱۳۸۸). نمودار شماره ۲ تصویری از تعامل و تعارض این سه دسته منافع را نشان می‌دهد.

نمودار شماره ۲- تعامل و تعارض بین منافع کارکنان، سازمان و جامعه

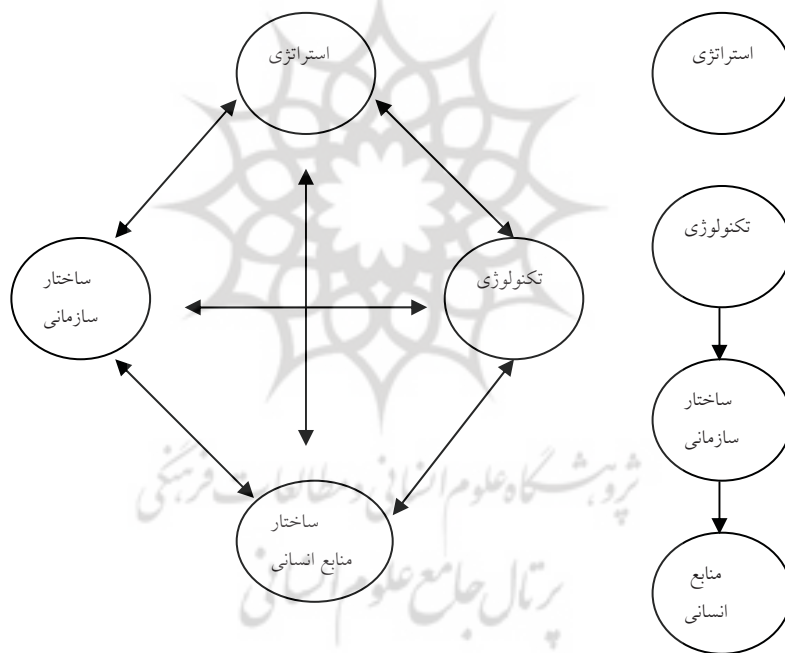


چگونگی افزایش سطح مشترک منافع هر سه گروه از چالش‌های محوری مدیریت منابع انسانی است و قوانین استخدامی کشور مسئولیت اصلی تنظیم این دسته از منافع را بعهده دارد. البته مشروط بر اینکه این قوانین به درستی و بطور موثر اجرا شوند.

در اینجا لازم است به این نکته اشاره شود که مشکل اجرای تدابیری مانند کوچک‌سازی، خصوصی‌سازی، برون‌سپاری و پیمانکاری و تصمیماتی از این قبیل، ناشی از تعارض میان این سه دسته منافع است، اما این تعارضات غالباً بصورت غیرعلنی و در پوشش سایر توجیحات مطرح می‌شود.

چالش مهم دیگر تعامل میان چهار حوزه استراتژی، تکنولوژی، ساختار سازمانی و ساختار منابع انسانی است. این چهار حوزه قاعداً باید یک طی روند خطی از استراتژی به تکنولوژی و ساختار سازمانی و بالاخره براساس ویژگی‌های سه عنصر قبلی چگونگی و کم و کیف منابع انسانی دنبال شود. ولی عملاً بندرت آن هم در سازمان‌های تازه تاسیس ممکن است چنین فرایند خطی اتفاق بیافتد. در عمل عامل تعیین کننده تر، عامل زورمندتر است. در سازمان‌های بزرگی که سال‌ها قدمت دارند، تعامل این چهار عنصر و تسلط عامل قدرتمندتر وضعیت تصمیمات را مشخص می‌کند. بطور مثال بجای اینکه استراتژی و تکنولوژی ویژگی‌های منابع انسانی را تعریف کند، معمولاً عامل قدرتمندتر شرایط خود را بر دیگر عوامل تحمیل می‌نماید. هنری مینتزر برگ قدری بی ادبانه گفته است:

نمودار شماره ۳- ترتیب تقدم متعارف نمودار شماره ۴- تعامل متکی به عامل تعیین کننده قدرت



«گاهی بجای اینکه سگ دم را بجنباند، دم سگ را می‌جنباند». در نمودارهای شماره ۳ و ۴ به ترتیب آنچه که باید باشد و آنچه که توسط شرایط دیکته می‌شود ارائه شده است. (Singe, 2004)

چالشی که در دو مورد فوق‌الذکر وجود دارد عمدتاً به چالش دیگری در سازمان مرتبط می‌شود که در کتاب‌های رفتار سازمانی تحت عنوان قدرت و سیاسی کاری در رفتار سازمانی مطرح شده است. (Robbins, 1993)

قدرت و سیاسی کاری در سازمان‌ها^۱ هر گاه جمعی از انسان‌ها در یک مجموعه (سازمان) برای انجام ماموریتی متشکل می‌شوند، قدرت مطرح می‌گردد. همه دوست دارند در دیگران نفوذ کنند، مزایائی دریافت نمایند و در مسیر شغلی خود پیشرفت داشته باشند. زمانی که کارکنان (بویژه مدیران) سازمان‌ها در جهت نظر خود یا همبستگان خود به منظور انجام اقدامی اعمال قدرت می‌نمایند، دست به سیاسی بازی زده یا بقول معروف مبادرت به سیاسی کاری می‌شود. اشخاصی که از مهارت‌های سیاسی بازی بیشتری برخوردارند می‌توانند از قدرت خود بطور موثرتری استفاده نمایند. به عبارت ساده، سیاست در سازمان یعنی چگونگی استفاده از قدرت. بنابراین رفتار سیاسی یا سیاسی کاری در سازمان عبارت است از آن دسته از تصمیمات و اقداماتی که در وظایف رسمی اشخاص در سازمان منظور نشده ولی در توزیع منافع، تشریفات و تنبیهات اثر می‌گذارد.

رفتارهای سیاسی در سازمان را معمولاً به دو دسته تقسیم‌بندی می‌کنند:

- رفتار سیاسی موجه،

- رفتار سیاسی غیر موجه

رفتار سیاسی موجه که ممکن است در جهت منافع سازمان نیز باشد، به اقدامات و تصمیماتی اطلاق می‌شود که در اعمال سیاست‌های متعارف روزانه بکار می‌رود، بعنوان مثال دورزدن سلسله مراتب، تشکیل گروه‌های همفکر در جهت تقویت قدرت، دور زدن مقررات، برقراری ارتباط با اشخاص با نفوذ خارج از سازمان و ...

رفتار سیاسی غیر موجه، رفتارهایی است که قاعده پذیرفته شده بازی را بهم می‌زند. بعنوان مثال برخوردی برای رسیدن به اهداف مستقیم شخصی و یا رفتارهای غیر متعارف که هیچگونه توجیهی در سازمان ندارد.

البته سیاست و یا به تعبیری سیاسی بازی واقعیتی است در زندگی سازمانی، ولی احتمال دارد این سؤال مطرح شود که اصلاً چرا در سازمان‌ها، سیاسی بازی وجود دارد؟ آیا می‌توان سازمانی را یافت که در آن سیاسی بازی وجود نداشته باشد؟ مسلماً چنین چیزی بندرت ممکن است اتفاق بیافتد.

یک سازمان از افراد و گروه‌هایی با ارزش‌ها، اهداف و خواسته‌های متفاوت تشکیل شده است و این موضوع بطور طبیعی زمینه تعارض را در توزیع منافع ایجاد می‌نماید. تخصیص اعتبارات، توزیع مشاغل و مکان‌های کاری مناسب، توزیع مسئولیت‌ها و اختیارات و حقوق و مزایا، نمونه‌هایی از منشاء اعمال قدرت و سیاسی کاری در سازمان می‌باشد.

چگونگی توزیع منابع در سازمان‌ها از عوامل عمده تبدیل تعارضات بالقوه به تعارضات بالفعل و سیاسی کاری به شمار می‌رود. آنچه که موجب سیاسی کاری بیشتر در فضای سازمان می‌شود، ابهام در مقیاس‌های اندازه‌گیری عملکردها و آثار مترتب بر آن است.

رفتار سیاسی یا سیاسی کاری در جهت منافع سازمان، از دیدگاه بسیاری از صاحب‌نظران مفهوم مدیریت اثربخش را به ذهن متبادر می‌کند، بنابراین تشخیص اینکه آیا رفتار سیاسی کاری یک ویژگی مدیریتی و به نفع سازمان و اثربخشی آن است یا خیر، چندان آسان نیست. چنین ابهاماتی، مقوله روانشناسی تصمیم‌گیری‌های استراتژیک را مطرح می‌سازد (مجله تدبیر شماره ۲۱۱) که خود نیازمند بحث و بررسی جداگانه‌ای است که در ذیل به آن پرداخته است.

روانشناسی تصمیم‌گیری‌های استراتژیک

روانشناسی در حوزه مدیریت استراتژیک یک مبحث نسبتاً جدید است که چرائی اتخاذ تصمیمات متفاوت مدیران استراتژیک با استفاده از یک نوع اطلاعات ثابت را مورد بحث قرار می‌دهد. گفته می‌شود مدیران استراتژیک براساس تجربیات کاری و سابقه ذهنی خود از رویدادها، اطلاعات را بصورت متفاوت تفسیر نموده و در نتیجه با اطلاعات ثابت ممکن است تصمیمات متفاوت اتخاذ نمایند. این مقوله تحت عنوان روانشناسی شناخت^۱ مطرح می‌شود.

با توجه به عدم ضرورت تحلیل مقوله‌های مرتبط با روانشناسی مدیریت استراتژیک در این مقاله، به جزئیات آن پرداخته نشده ولی طرح این مطلب ضروری است که تصمیم‌گیری‌های استراتژیک متأثر از برداشت‌های ذهنی و تجربی اشخاص از شرایط و تجربیات گذشته آنها

1 Cognitive Psychology

می باشد و این مسئله موجب اعمال قدرت و سیاسی بازی برای تحقق اهداف مورد نظر تصمیم گیران بطور متفاوت می گردد (مجله تدبیر شماره ۲۱۱).

تفاوت تصمیم گیری مدیران با اطلاعات ثابت که مبتنی بر تفاوت تجربیات، ذهنیات و شناخت آنها می باشد و با اعمال قدرت با قصد و نیت خاص (که شاید بتوان به آن عنوان سیاسی بازی داد)، متفاوت است. در تفاوت تصمیم گیری قصد و قرض خاصی در میان نیست و صرفاً تشخیص متفاوت اشاره دارد. در حالیکه در اعمال قدرت در راستای سیاسی کاری، تصمیمات با قصد و غرض خاص اتخاذ می شوند. این موضوع یکی از چالش های عمده مدیریت استراتژیک، بویژه در حوزه مدیریت منابع انسانی است.

با توجه به مبانی نظری فوق در ادامه مقاله به برخی از چالش ها و مشکلات مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت اشاره خواهد شد.

چالش های عمده منابع انسانی

چالش ها و مشکلات فراوانی در زمینه منابع انسانی در صنعت نفت وجود دارد که مسلماً شناخت آنها نیازمند پژوهش های متعددی است. بعنوان یک ناظر خارج از صنعت نفت شاید برخی از چالش های زیر حائز اهمیت باشد.

- چالش و اختلاف نظر در مورد متمرکز بودن نظام مدیریت منابع انسانی صنعت نفت و یا غیرمتمرکز بودن آن (که البته در حال حاضر بطور کاملاً متمرکز است).
- پذیرش یا عدم پذیرش اعمال قانون مدیریت خدمات کشوری در وزارت نفت و شرکت های تابعه.
- چگونگی ارتباط و نقش وزارت نفت با شرکت های اصلی و زیرمجموعه های آن در حوزه مدیریت منابع انسانی که به نظر بعضی از مدیران و حتی کارکنان، مدیران وزارت نفت ویژگی مستقلی ندارند و در چارچوب شرایط و قوانین استخدامی صنعت نفت عمل می کنند، چالش های مرتبط با تورم منابع انسانی غیرمتخصص و کمبود منابع انسانی ماهر و متخصص در استانداردهای جهانی و حفظ و نگهداری آنها (نسبت کارمند به نیروی متخصص)،
- چالش بازنگری چگونگی بازسازی دانشی و علمی کلیه مدیران و کارکنان شرکت ها و مقررات زدائی جامع،
- چالش های مرتبط با کار در مناطق عملیاتی دوردست، ماموریت ها و مشاغل پروازی، نوبه ای و مانند آنها،

- چالش‌های مربوط به چگونگی استفاده از پیمانکاران در پالایشگاه‌ها و سایر واحدهای صنعت نفت،

- چالش برون سپاری بسیاری از خدمات فنی و پشتیبانی و چگونگی برخورد با منابع انسانی مازاد مرتبط با برون سپاری‌ها،

- چالش خصوصی‌سازی که مخالفین اصلی آن منابع انسانی شاغل و مخصوصاً مدیران صنعت نفت هستند،

لازم به ذکر است که چالش‌ها و مشکلات حوزه منابع انسانی صنعت نفت قطعاً فراتر از موارد ذکر شده می‌باشد ولی حتی یافتن پاسخ‌های قابل قبول برای این حوزه‌ها خالی از اشکال نیست. بنابراین با اینکه ممکن است چالش‌های زیادی در این زمینه مطرح شود ولی در این مقاله بطور خلاصه به موارد کلی‌تر پرداخته شده است.

۱- بنظر می‌رسد اولین چالش که موافقان و مخالفان فراوانی در صنعت نفت دارد میزان تمرکزی بودن مقررات مرتبط با مدیریت منابع انسانی و مشکل اتخاذ تصمیمات موردی، حتی در دورترین نقاط کشور می‌باشد که این گسترش سازمانی از ویژگی‌های واحدهای زیرمجموعه صنعت نفت است. نگارنده ناظر صحنه‌هایی بوده که به عنوان مثال رئیس یک پالایشگاه بزرگ برای یک اقدام کوچک در مورد منابع انسانی پالایشگاه، مجبور به اخذ مجوز از مرکز بوده است. البته نباید فراموش کرد که هماهنگ و یا استاندارد بودن روش‌ها، تدبیری مناسبی است، ولی در چارچوب استانداردها، لازم است مدیران ارشد سازمان‌ها در حوزه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی اختیارات کافی داشته باشند. چالش مهمتر در این حوزه نگرش به توان صنعت نفت در فضای رقابتی جهانی و حتی جهانی شدن منابع انسانی این صنعت می‌باشد. البته در اغلب صنایع، دیدگاه جهانی شدن و رقابتی شدن در توانایی‌های تخصصی و حرفه‌ای مدیران مطرح است، ولی بطور قطع این ویژگی در صنعت نفت ملموس‌تر می‌باشد. (Mathis, 2005)

۲- چالش مهم دیگر به چگونگی پذیرش یا عدم پذیرش و اعمال قانون مدیریت خدمات کشوری مربوط است و این امر نیز به نوبه خود به موضوع تمرکز یا عدم تمرکز سیاستگذاری یا اجرای سیاست‌های حوزه منابع انسانی مربوط است. برای یک ناظر خارج از صنعت نفت این سوال مطرح است که آیا وزارت نفت می‌تواند مانند وزارت صنایع و معادن، زیر پوشش قانون استخدام کشوری قرار گیرد ولی شرکت‌های زیرمجموعه آن (یا بطور جامع) بصورت یک سیستم زنجیره ای و یا هریک از مقررات استخدامی جداگانه‌ای، در چارچوب یک سیاست کلی عمل نمایند، البته این شیوه معمولاً از ویژگی‌های عمده هلدینگ‌ها می‌باشد. اغلب هلدینگ‌ها بصورت شرکت‌های مستقل، با شخصیت حقوقی جداگانه و یا SBU هائی که فاقد شخصیت حقوقی

هستند ولی اختیاراتی مشابه شرکت‌ها به آنها تفویض می‌شود، شکل می‌گیرند و البته از یک نوع مقررات استخدامی ولی با اختیارات کامل استفاده می‌کنند. طبیعی است که موضوع فوق بسیار بحث‌انگیز و چالش‌برانگیز بوده و لازم است برای پاسخگویی به این مشکل مطالعات دقیق‌تری انجام شود.

۳- همانگونه که قبلاً اشاره شد، یکی از چالش‌ها، چگونگی ارتباط وزارت نفت و زیرمجموعه‌های بزرگ آن با یکدیگر است که بنظر می‌رسد هنوز قانونمندی‌های مربوط به منابع انسانی در وزارت نفت با شرکت‌های زیر مجموعه، که دارای ماهیت کاری متفاوت می‌باشد مشابه است، در حالیکه ماهیت کار وزارتخانه عمدتاً سیاستگذاری و اداری است و تبعاً نیازمند افراد متفاوتی برای انجام فعالیت‌های فنی صنعت است که در مناطق دور قرار دارد، این موضوع حتی اگر جابجائی‌هایی هم از وزارت نفت به صنعت و یا برعکس صورت گیرد باز هم صادق است.

بنابراین وزارت نفت شاید بتواند در چارچوب قانون مدیریت خدمات کشوری عمل نماید ولی لازم است شرکت‌های تابعه صنعت نفت دارای قوانین و مقررات جداگانه ای باشند و شرکت‌ها در حد زیادی در تصمیم‌گیری، بویژه در حوزه مدیریت منابع انسانی از استقلال برخوردار باشند، (البته در چارچوب استانداردهای مورد قبول زنجیره صنعت نفت).

۴- تا آنجا که نگارنده اطلاع دارد، تورم منابع انسانی در شرکت نفت به دلیل خروج پیمانکاران خارجی و بیکار ماندن عده زیادی در صنعت نفت از اوایل انقلاب کاملاً مشهود بوده و بخش عمده‌ای از این تورم مربوط به قشر کارگری صنعت نفت است که طی سال‌های اخیر تعدیل‌های چشمگیری در این زمینه انجام شده است، البته با توجه به اینکه تعدیل منابع انسانی در این صنعت، بعلت حساس بودن موقعیت آن همیشه با احتیاط انجام شده و هنوز هم در این زمینه مشکلاتی وجود دارد.

۵- با وجود مطالعات متعدد انجام شده در صنعت نفت، قوانین و مقررات مربوط به حوزه‌های چهارگانه مدیریت منابع انسانی هنوز کارساز نبوده و علیرغم ساختارهای سازمانی تغییر یافته، تغییر و تحول در این حوزه بسیار کم‌رنگ بوده است. از سوی دیگر بازسازی دانشی و علمی جامعه مدیران و کارشناسان نیز در وزارت و شرکت‌های مرتبط با صنعت نفت به موقع انجام نشده و جذب افراد نخبه در چارچوب یک استراتژی خاص، نیز اثرات بسیار مطلوبی نداشته است. زیرا شکاف میان نخبه‌ها و شاگرد اول‌های دانشگاه‌ها با مدیران با تجربه صنعت، آنچنان مشهود است که بنظر می‌رسد تاثیر نامطلوبی بر روحیه کارکنان قدیمی و همچنین تازه استخدام‌ها داشته است.

۶- مشکلات کار در مناطق عملیاتی و پروازی بودن مدیران و کارشناسان گاهی منجر به بی‌نظمی‌هایی می‌شود که البته یافتن راهکارهای مناسب برای وظایف انجام غیردائمی و به عبارتی موقتی، بر کارآمدی مجموعه‌های عملیاتی در جنوب کشور تأثیر خواهد گذاشت.

۷- از دیگر چالش‌های پیچیده صنعت نفت، (مثل سایر صنایع کشور)، چگونگی استفاده از پیمانکاران در مقایسه با کارکنان رسمی است که نگارنده شاهد صحنه‌های ناهنجاری در این زمینه بوده است.

حضور پیمانکاران در کنار کارکنان رسمی صنعت نفت و تفاوت همه جانبه برخورد با این دو گروه که اغلب کارهای مشابه انجام می‌دهند حائز اهمیت فراوانی است که نیازمند ارائه راهکارهای مناسب برای رفع این چالش می‌باشد.

۸- با توجه به اینکه برون سپاری کامل خدمات و پشتیبانی‌های فنی و اداری (که از جهاتی با استفاده از کارکنان پیمانی مشابه است) در صنعت نفت مانند سایر سازمان‌های دولتی چندان متداول نبوده و پذیرش آن برای مدیران خیلی قابل توجیه نیست. ضمن اینکه اغلب، بعلت قراردادهای غیر رقابتی و متأثر از روابط خصوصی پیمانکاران، این امور توسط خود سازمان‌ها با کیفیت مناسب‌تر و هزینه کمتر، قابل اجرا می‌باشد.

۹- خصوصی‌سازی از چالش‌هایی است که در سازمان‌های دولتی با برخوردهای متفاوتی مواجه بوده و اغلب با تدابیری که برای تمرکز زدایی اعمال می‌شود اشتباه گرفته می‌شود. البته عدم تمرکز سازمانی را خصوصی‌سازی مدیریتی می‌نامند.

به عنوان مثال اگر ساختار سازمانی یک وزارتخانه بصورت غیرمتمرکز و تحت عنوان شرکت‌های گوناگون سازماندهی شود، در صورتی که مدیر عامل و هیئت مدیره آن شرکت‌ها صرفاً توسط وزیر مربوطه انتخاب شوند، حتی اگر مالکیت این شرکت‌ها دولتی نباشد، مسلماً رفتار آنها دولتی خواهد بود.

بطور کلی خصوصی‌سازی چالشی است همه جانبه که بیشترین تأثیر آن بر منابع انسانی بویژه در سطوح مدیریتی بر جای خواهد گذاشت و این ویژگی در صنعت نفت بیش از سایر سازمان‌ها حساسیت دارد. بنابراین شاید دولت هم تمایل چندانی به خصوصی‌سازی این صنعت نداشته باشد. شاید به همین دلیل قانون سیاست‌های اصل ۴۴ به نحوی موثر قابل اجرا نبوده و تمایل واقعی برای اجرای آن نیز مشاهده نمی‌شود. ضمن اینکه باید پذیرفت که بستر مناسب اقتصادی نیز برای این منظور وجود ندارد.

لازم به ذکر است که صرفاً چند چالش فوق الذکر، مجموعه چالش‌ها و مشکلات مدیریتی منابع انسانی در صنعت نفت را منعکس نمی‌کند ولی مواردی هستند که حتی برای افراد خارج

از صنعت نیز قابل لمس می‌باشد. خلاصه اینکه در این مقاله تلاش شده به چالش‌های نظری و مشکلات عمده حوزه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت پرداخته شود. همانگونه که در مقوله چالش‌ها ملاحظه می‌شود، وجود چنین چالش‌هایی در یک صنعت بزرگ و گسترده بسیار طبیعی است. البته ارائه راهکارهای استراتژیک برای کاهش این مشکلات نیازمند مطالعات عمیق و متعدد می‌باشد ولی بطور کلی برای ارائه راهکارهای مدیریت منابع انسانی در این صنعت عظیم که حیات اقتصادی کشور نیز به آن وابسته است نیازمند توجهات و صرف وقت بیشتری است که امید است به موقع به آنها پرداخته شود.

منابع و مأخذ

- میرسپاسی، ناصر " مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار " چاپ ۲۸، انتشارات میر، ۱۳۸۸
- میرسپاسی، ناصر " مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار- تمرین و مقالات " چاپ ۲، انتشارات میر، ۱۳۸۴
- Kreitner R. & Angelo Kinicki.
- Mathis, Robert E. & John H. Jackson, " Human Resource Management, 11 Edition, 2005
- Robbins Stephon P. " Organizational Behavior", 1993
- Pettinger Richard, " Comtemporary Strategic Management", 2004
- Singe S.P., " Corporate Strategy", 2004

