

مدیریت منابع انسانی صنعت نفت در پرتو ارزش‌های استراتژیک

حاکم بر بخش انرژی

لیلا ذباج^۱

چکیده

با توجه به موقعیت استراتژیک منابع انسانی برای صنعت نفت بخش مهم و لاینفکی از برنامه‌ریزی استراتژیک این صنعت به مدیریت منابع انسانی اختصاص دارد. از عمده‌ترین موضوعاتی که باید در برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت منابع انسانی مد نظر قرار گیرند، اصول و ارزش‌های حاکم بر نظام کشور، خصوصاً در بخش انرژی است که چنین ارزش‌های بنیادین را می‌توان در قوانین مدون و مصوب توسط مراجع ذیصلاح جستجو کرد. برنامه‌ریزی صحیح در بخش انرژی بدون توجه به محور اصلی این برنامه‌ها، یعنی ارزش‌های استراتژیک، امکان پذیر نخواهد بود. مهم‌ترین عواملی که موجب ایجاد نگرش جدید در برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی گردید توجه به جهت‌گیری‌ها، ارزش‌ها، اولویت‌ها و الزامات این مقوله است که حتی در سایه تغییرات و دگرگونی‌های مستمر در زمینه‌های مختلف، هم‌چنان محور حرکت و برنامه‌ریزی‌ها می‌باشد. در این مقاله تلاش شده با مرور برخی اسناد و مواد قانونی مرتبط با صنایع نفت و گاز، مهم‌ترین جهت‌گیری‌ها، اهداف، و اولویت‌های استراتژیک بخش انرژی کشور استخراج شده و براساس قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، سخنان مقام معظم رهبری در رابطه با بخش انرژی، سند چشم‌انداز ۲۰ ساله توسعه کشور، مصوبات مجمع تشخیص مصلحت نظام و سیاست‌های کلی نظام، مصوبات مجلس شورای اسلامی، قوانین برنامه، بودجه، نفت و... در جهت استخراج حوزه‌های استراتژیک، ارزش‌ها و الزامات آن برای مدیریت بهینه منابع انسانی گام برداشته و با نظری به وضعیت موجود، زمینه لازم برای تحقیقات و مطالعات بیشتر برای برنامه‌ریزی استراتژیک این سرمایه عظیم به‌عنوان عمده‌ترین برنامه‌ریزی سازمانی فراهم آید تا به کمک توان سرمایه عظیم منابع انسانی صنعت نفت را به‌نحو موثرتری مدیریت نمود.

کلمات کلیدی

مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ارزش‌های راهبردی بخش انرژی، سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، سند چشم‌انداز ۲۰ ساله توسعه کشور، سیاست‌های کلی نظام

۱ کارشناس ارشد حقوق بین‌الملل و پژوهشگر موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی zabbah@iies.net

مقدمه

امروزه ابزار رسیدن به توسعه پایدار را نه در دل منابع و توانمندی‌های صنعتی که در دانش و تجربه نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه و عامل مهم تحقق اهداف سازمانی باید جستجو نمود. بدون تردید اگر سازمانی نتواند از قدرت تفکر و دیدگاه‌های هدفمند نیروی انسانی متخصص و متعهد خود به نحو مطلوبی استفاده نماید و از این سرمایه ارزشمند در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بهره گیرد، حتی با وجود در اختیار داشتن بهترین امکانات پیشرفته نیز، نخواهد توانست به اهداف توسعه پایدار دست یابد. (طرفی، عباس ۱۳۸۶)

اهمیت مدیریت منابع انسانی برای مدیران هنگامی بیش‌تر خود را نشان می‌دهد که علی‌رغم وجود برنامه‌های کلان و دقیق برای سازمان، به دلیل وقوع اشتباهات در مراحل مختلف مانند گزینش و استخدام افراد نامناسب برای مشاغل، عدم ارزیابی به‌موقع عملکرد، غفلت از آموزش و به‌روز نمودن دانش و مهارت کارکنان و نهایتاً از دست دادن نیروهای متخصص و ماهر به دلایلی چون عدم ایجاد انگیزه‌های لازم در آنها، از دستیابی به نتایج مورد نظر سازمان ناکام می‌مانند.

مقاله حاضر چکیده‌ای است که می‌توان آن را نتیجه نظرات کارشناسان حوزه مدیریت منابع انسانی از یکسو و سیاست‌های نظام جمهوری اسلامی از سوی دیگر دانست. از این رو می‌توان آن را نوعی سیاست‌پژوهی مدیریت منابع انسانی نیز قلمداد کرد. بنابراین هم مطالب مفیدی برای محققین حوزه مطالعات منابع انسانی فراهم نموده و هم فرصتی برای سیاست‌گذاران، مدیران و مسئولان اجرایی و نیز کارشناسان مختلف برنامه‌ریزی، نظارت، راهبری و تحلیل‌گری در حوزه‌های منابع انسانی است و قدر مشترک این سیاست‌ها، ارزش‌ها، تجربه و دانش حاصل از آن می‌تواند برای گروه‌های فرهیخته قابل بهره‌گیری باشد.

طرح موضوع و ضرورت بحث

مدتی است که از بحث استراتژیک توسعه مدیریت منابع انسانی صنعت نفت توسط مدیران ارشد و متخصصان صنعت به‌عنوان چالشی بحران‌زا در سال‌های آتی یاد شده است. مطابق با اصول قانون اساسی، لازمه حرکت در جهت توسعه صنعت نفت قانون نفت، سند چشم‌انداز ۲۰ ساله توسعه کشور و سیاست‌های کلی در نظام اسلامی تغییر در قوانین و مقررات سازمانی، نگرش‌ها و فرهنگ سازمان، ساختارها و زیرساخت‌های سازمانی و منابع انسانی و مدیران و همچنین اراده محکم برای انجام چنین تغییراتی است.

هر سازمانی باید عواملی برای اثربخشی خود از جمله گرایش استراتژیک، مدیریت عالی (تمرکز بر ارزش‌های اصلی)، طراحی سازمان و فرهنگ سازمانی و نیز ابزاری جهت ارزیابی و سنجش این اثربخشی‌ها داشته باشد. بالندگی مدیریت در رسیدن به اهداف سازمان و تعیین خط‌مشی‌های لازم، زمانی به چشم‌اندازی واقعی می‌رسد که با دیدگاهی روشن نسبت به مفاهیم استراتژیک، در سمت و سوی آن ارزش‌ها حرکت کند. (پهلوانیان، ۱۳۸۶) بنابراین باید گفت رسیدن به رشد و توسعه مورد نظر سند چشم‌انداز ۲۰ ساله برای صنعت نفت، نیازمند تدوین راهبرد و اجرای برنامه‌ای استراتژیک برای این صنعت و خصوصاً برنامه‌ریزی صحیح برای منابع انسانی براساس جهت‌گیری‌ها، ارزش‌ها و اولویت‌های موجود در نظام جمهوری اسلامی ایران و ارزش‌های مندرج در قانون اساسی، رهنمودهای مقام معظم رهبری در رابطه با بخش انرژی، مصوبات مجمع تشخیص مصلحت نظام و مجلس شورای اسلامی و و حرکت در همان سمت و سو می‌باشد.

در برنامه‌ریزی استراتژیک برای صنعت نفت، یعنی در فرایند میان اهداف کلان این صنعت و توسعه برای نیل به این اهداف، استخراج حوزه‌های استراتژیک ارزش‌ها برای مدیریت بهینه منابع انسانی در بخش انرژی امری اجتناب‌ناپذیر است. موقعیت حساس کنونی ایران در حوزه اقتصادی که از یک سو در حال اجرای سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی است و از سوی دیگر اجرای برنامه پنجم توسعه را در پیش دارد، فرصت مناسبی فراهم نموده تا با بازنگری جامع حوزه نفت و گاز و تنظیم راهبردی اصولی و منطقی برای تحقق اهداف سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ (ه.ش). تلاشی جدی صورت پذیرد. رسیدن به اهداف چشم‌انداز ۲۰ ساله صنعت نفت و گاز کشور که براساس آن ایران باید در سال ۱۴۰۴ (ه.ش). دومین تولیدکننده نفت اوپک بوده، جایگاه دوم جهان در تولید گاز را در اختیار داشته (با در نظر داشتن ضرورت استفاده از مخازن مشترک) و جایگاه نخست فن‌آوری نفت و گاز در منطقه را کسب کند، تحول در حوزه منابع انسانی را ضروری ساخته است.

اهداف تحقیق

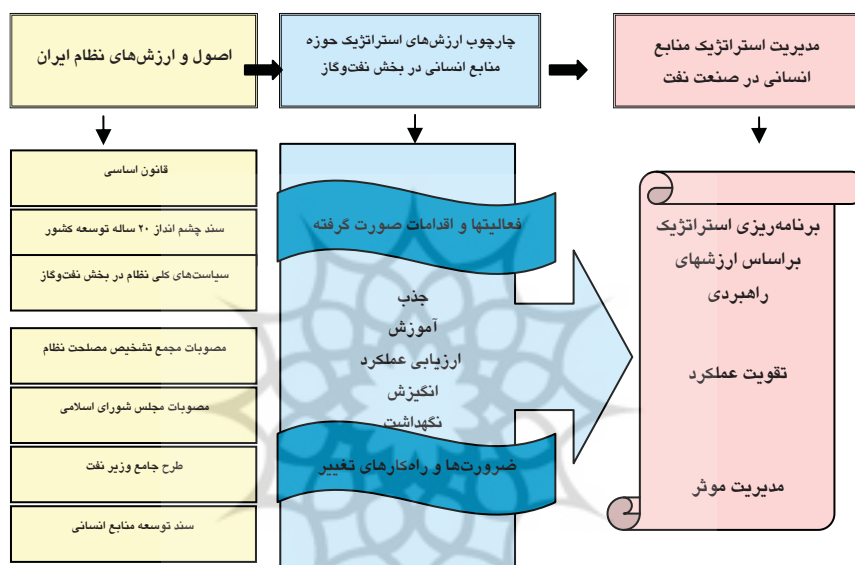
در این مقاله با هدف برنامه‌ریزی برای مدیریت صحیح منابع انسانی صنعت نفت و تقویت عملکرد آن براساس سیاست‌های نظام و ارزش‌های راهبردی برخی از مهم‌ترین جهت‌گیری‌ها، ارزش‌ها و اولویت‌های موجود در نظام حقوقی- قانونی ایران، ارزش‌های مندرج در اسناد بالادستی نظام و قوانین و مقررات مصوب در فرایندهای مدیریت منابع انسانی مورد بحث و

بررسی قرار گرفته تا به کمک آن زمینه برای تحقیقات بیشتر و نیل به اهداف و ارزش‌های کلان جمهوری اسلامی ایران فراهم شود.

مدل مفهومی مقاله

کلیه تحقیقات مبتنی بر چارچوبی مفهومی هستند که تعیین‌کننده متغیرهای مربوطه و روابط میان آنها می‌باشد. (ادوارز، ترجمه اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۰) طراحی نحوه پژوهش در این مقاله با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و براساس اسناد و ارزش‌های استراتژیک جمهوری اسلامی ایران در حوزه مدیریت منابع انسانی در بخش انرژی انجام شده که در قالب مدل مفهومی پژوهشی زیر آمده است.

شکل شماره ۱- مدل مفهومی پژوهش



در ارتباط با اجزای سیاست‌های مرتبط با استراتژی‌های منابع انسانی، در مرحله جذب، به نقش مدیریت منابع انسانی در استخدام و جذب نیروهای مورد نیاز براساس برنامه‌های راهبردی صنعت نفت، در مرحله آموزش و ارزیابی، به وظایف مدیریت منابع انسانی در آموزش کارکنان و کسب دانش و مهارت مورد نیاز روز صنایع نفت و گاز و بررسی بازخورد آن نسبت به نیازهای صنعت و در مراحل انگیزش و نگهداشت نیز به اجرای برنامه‌های انگیزشی براساس ارزش‌های استراتژیک کشور و حفظ سرمایه‌های انسانی پرداخته خواهد شد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع تحقیقات کاربردی-راهبردی است و اطلاعات مورد نیاز از طریق بررسی اسنادی، مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. هدف این تحقیق، پاسخ به دو سوال بوده است:

مهمترین اهداف استراتژیک و اصول راهبردی در حوزه منابع انسانی بخش انرژی کشور کدامند؟

براساس اسناد فرادستی بخش انرژی کشور، مهم‌ترین حوزه‌ها و اولویت‌های استراتژیک حوزه منابع انسانی کشور کدامند؟

به منظور پاسخ به این سوالات، قلمرو تحقیق در چارچوب بررسی مهم‌ترین اسناد فرادستی صنعت نفت به شرح زیر تنظیم گردیده است:

قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، رهنمودهای مقام رهبری در رابطه با بخش انرژی، مصوبات مجمع تشخیص مصلحت نظام و مجلس شورای اسلامی از جمله قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، قانون بودجه سال ۱۳۸۸، قوانین نفت و غیره.

ادبیات پژوهش

منظور از مدیریت منابع انسانی، سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظایف مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان به ویژه استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان شرکت سر و کار دارد. به بیانی دیگر، اصطلاحی است برای توصیف گستره‌ای از فعالیت‌های متنوع شامل جذب، نگهداری و پرورش نیروی کار با استعداد و پرنرژی (رضائیان، ۱۳۸۷) بدیهی است که نیاز امروز صنعت نفت، مدیریت راهبردی منابع انسانی است زیرا برای کسب مزیت رقابتی، خصوصاً در دنیای پرقاب‌ت کنونی و در محیط صنعتی که به سرعت در حال تغییر است کارکنان نقش اصلی را ایفا می‌کنند. (Galbraith, 1992)

مدیریت راهبردی منابع انسانی عبارت است از: مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت راهبردی جهت بهبود عملکرد شرکت و ایجاد فرهنگ سازمانی که بتوان انعطاف‌پذیری و نوآوری را تقویت نمود (Truss & Gratton, 1994). به عبارتی دیگر یعنی: «به‌کارگیری منابع انسانی برنامه‌ریزی شده و انجام کارهایی با هدف قادر ساختن سازمان برای تأمین اهداف مورد نظر (Wright & McMahan, 1997)

در حقیقت مدیریت راهبردی منابع انسانی به معنی پذیرفتن مسئولیت سرمایه‌های انسانی که در تدوین راهبردهای سازمان به‌عنوان شریکی راهبردی عمل نموده و نیز اجرای این راهبردها از طریق یک سلسله فعالیت‌های دائمی که برعهده این مدیریت است مانند کارمندیابی، گزینش، آموزش و سرانجام تعیین میزان حقوق و پاداش کارکنان می‌باشد. (دسلر، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۴)

در این نوشتار با الهام از ماده ۵۵ برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، اجزای اصلی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در قالب عناوین جذب، آموزش، ارزیابی و بهسازی، انگیزش و نهایتاً نگهداشت نیروی انسانی مورد بحث و بررسی قرار خواهند گرفت. ارزش‌های استراتژیک نظام جمهوری اسلامی با رویکرد منابع انسانی در صنعت نفت را می‌توان در قالب مباحث مربوط به قانون اساسی، سند چشم‌انداز ۲۰ ساله توسعه کشور، سیاست‌های کلی نظام در بخش نفت و گاز، قانون برنامه پنج‌ساله توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، قانون بودجه سال ۱۳۸۸، قوانین نفت (۱۳۵۳ و ۱۳۶۶) و سایر قوانین مربوطه و با استفاده از اسناد و مراجعی مانند سند توسعه منابع انسانی صنعت نفت، طرح جامع و راهبردی وزیر نفت و برنامه‌های آتی معاونت توسعه منابع انسانی و پژوهش وزارت نفت مورد بررسی قرار داد که در ادامه مورد استفاده و تحلیل قرار خواهند گرفت.

نتایج و یافته‌های پژوهش

یافته‌های تحقیق حاضر در خصوص مدیریت منابع انسانی برپایه ارزش‌های راهبردی نظام، در قالب مبحث مدیریت استراتژیک منابع انسانی در صنعت نفت شامل دو بخش ۱- مروری بر وضعیت موجود نیروی انسانی صنعت نفت و ۲- ضرورت‌ها و راهکارهای تغییر در حوزه مدیریت منابع انسانی (شامل: جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد، انگیزش و نگهداشت) مورد بحث قرار می‌گیرد.

مروری بر وضعیت موجود نیروی انسانی صنعت نفت

از مهم‌ترین اهداف مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، توسعه توانمندی‌ها برای تأمین و نگهداشت نیروی انسانی متخصص، متعهد و بانگیزه از طریق مطالعه و ارزیابی نیازهای آتی، افزایش مشارکت نیروها، مدیریت متخصصان در راستای اهداف کلان نظام، آموزش و یادگیری، مدیریت عملکرد و ... می‌باشد.

وضعیت تحصیلی نیروی انسانی شاغل در صنعت نفت: در فاصله سال‌های ۸۷-۱۳۸۳ میزان جذب نیروهای متخصص در صنعت نفت در مقاطع فوق‌دیپلم، لیسانس و بالاتر به ترتیب ۲۹ و

۳۲/۷ درصد رشد داشته که افزایش چشم‌گیری را نشان می‌دهد. در یک نگاه کلی به نیروی انسانی کنونی صنعت، رشد میزان جذب متخصصان کاملاً مشهود است. ۳۲/۲ درصد از کارکنان دارای مدرک تحصیلی لیسانس و بالاتر ۱۲/۹ درصد دارای مدرک فوق‌دیپلم هستند. قابل ذکر است ۶۷/۷ درصد از زنان شاغل در صنعت نفت نیز دارای مدرک تحصیلی لیسانس و بالاتر هستند که این موضوع بیانگر توجه به جذب زنان متخصص و با دانش فنی در این صنعت می‌باشد.

ارتقای سطح تخصصی کارکنان: آموزش یکی از مهم‌ترین مسائلی است که طی سال‌های اخیر در صنعت نفت بطور جدی مورد توجه قرار گرفته است. سرانه آموزش (به ازای هر نفر شاغل برحسب ساعت) در ۴ شرکت اصلی طی سال‌های ۸۷-۱۳۸۳ روند صعودی داشته است. این روند رو به رشد در دو شرکت ملی نفت و شرکت ملی پالایش و پخش قابل ملاحظه بوده است. هرم تخصصی نیروی انسانی: علاوه بر افزایش جذب نیروهای متخصص در ۴ سال گذشته، در حال حاضر صنعت نفت نسبت به سال‌های گذشته در شرایط بهتری از لحاظ هماهنگی و تناسب سمت و تحصیلات افراد قرار دارد. شرایط احراز، تعداد سمت‌ها و تناسب‌های سازمانی طی سال‌های ۸۷-۱۳۸۳، نشان می‌دهد مدرک تحصیلی افرادی که در سمت‌های مهم قرار دارند در سال ۱۳۸۷ از این ویژگی برخوردار بوده است: لیسانس و بالاتر ۴۰ درصد، فوق‌دیپلم ۳۰ درصد، دیپلم ۱۱ درصد و زیردیپلم ۳۳/۰- درصد.

طرح‌های رفاهی و انگیزشی: مهم‌ترین اقدامات حوزه منابع انسانی در زمینه طرح‌های رفاهی و انگیزشی، جذب و استخدام، بازنگری و اصلاح دستورالعمل و ضوابط پذیرش و استخدام نیروی انسانی، تدوین ضوابط و دستورالعمل نحوه انتخاب شاغلان سمت‌های پژوهشی در واحدهای پژوهش و فن‌آوری، بازنگری نحوه استخدام فرزندان کارکنان شهید، جانباز و آزاده به منظور حداکثر امکان استفاده از نیروهای ایثارگر در بدنه صنعت، تسهیل شرایط جذب و به‌کارگیری دانش‌آموختگان ممتاز دانشگاه‌ها و تدوین دستورالعمل استفاده از خدمات نیروهای مشاور و کارشناس به صورت پاره‌وقت در صنعت نفت بوده است.

در بخش حقوق و مزایا نیز تعدیل سالانه حقوق کارمندان در رویکرد بهبود سطح درآمد شاغلان، تعدیل سالانه مستمری/مقرری بازنشستگان به منظور تقویت توان معیشتی آنان، اعطای امتیازات اشتغال یا مأموریت در مناطق جنگی یا جنگ‌زده، تعدیل دستمزد کارگران، تصویب پرداخت فوق‌العاده مخصوص برای برخی از مناطق عملیاتی، تأمین کالاهای اساسی کارمندان و مستمری/مقرری بگیران، احتساب فوق‌العاده‌های ویژه و کارگاهی در حقوق مشمول

کسور بازنشستگی، تعدیل کمک هزینه عائله‌مندی و حق اولاد کارمندان شاغل و بازنشسته و برقراری فوق‌العاده جذب برای شاغلان سمت‌های با پایه سازمانی ۷ تا ۱۵ بوده است.

جذب نخبگان: میزان جذب نیروی انسانی در صنعت نفت در مقاطع فوق‌دیپلم، کارشناسی و بالاتر نشان می‌دهد که این صنعت با جذب ۳۳۲۸ نفر با مدرک فوق‌دیپلم و ۸۷۴۲ نفر با مدارک کارشناسی و بالاتر به موفقیت بزرگی در جذب نیروی انسانی متخصص خصوصاً طی سال‌های ۸۵ و ۸۶ دست یافته است.

جدول شماره ۱- دانش‌آموختگان ممتاز دانشگاهی جذب شده طی سالهای ۸۷-۱۳۸۳

ردیف	مقطع تحصیلی سال	۱۳۸۳	۱۳۸۴	۱۳۸۵	۱۳۸۶	۱۳۸۷
۱	لیسانس	۴۳۵	۷۳۴	۸۵۱	۹۱۸	۱۰۳۹
۲	فوق لیسانس و بالاتر	۸۶۷	۱۷۶۹	۱۲۰۲	۱۳۶۸	۱۶۹۶
۳	جمع	۱۳۰۲	۱۰۳۵	۲۰۵۳	۲۲۸۶	۲۷۳۸
۴	درصد تغییر سالانه	-	۲۰ درصد	۱۱ درصد	۱۶ درصد	۲۰ درصد

منبع: ویژه چشم‌انداز ۴ساله، ضمیمه مشعل شماره ۴۵۸، شهریور ۱۳۸۸، ص ۸.

چشم‌انداز مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت در جهت افزایش بالندگی نیروی انسانی قرار دارد. ایجاد انگیزش از طریق وضع قوانین و مقررات و نیز فراهم آوردن تسهیلات مناسب به منظور ارتقای شغلی و بهره‌وری کارکنان و تعامل با دانشگاه‌ها و مراکز علمی و پژوهشی برای دستیابی به آخرین دستاوردهای علمی از اهداف و برنامه‌های مدیریت منابع انسانی وزارت نفت می‌باشد نیل به این اهداف از طریق تسهیل در انجام عملیات واحدهای تأمین، امور کارکنان، آموزش، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، امور سازمانی و مالی و برنامه‌ریزی برای سلامت کارکنان عملی خواهد شد. همچنین توسعه ورزش همگانی میان کارمندان، تأمین بهداشت روانی و فراهم نمودن امکانات درمانی مناسب برای کارکنان از برنامه‌های تأثیرگذار در این حوزه می‌باشد. برنامه‌ریزی منظم و دقیق مبتنی بر کار کارشناسانه و تلاش گروهی در این عرصه می‌تواند به دستاوردهای قابل توجهی در حوزه منابع انسانی منجر شود.

ضرورت‌ها و راه‌کارهای تغییر در حوزه مدیریت منابع انسانی

از ملزومات و ضرورت‌های تغییر در حوزه مدیریت منابع انسانی «تعیین بخش‌های دارای اولویت» صنعت نفت از نظر سرمایه‌گذاری و تأمین نیروی انسانی متخصص است. بسیاری از

صاحب‌نظران و کارشناسان بر این عقیده‌اند که براساس اصول و ارزش‌های نظام، یکی از سه اولویت اول کشور در بخش صنعت، صنایع نفت و گاز می‌باشد که لازم است در سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها نیز لحاظ شود. در صنایع نفت و گاز نیز اولویت با بخش بالادستی (سند چشم‌انداز ۲۰ ساله توسعه کشور) است که علاوه بر سود بالای آن، بازار اشباع نشده آن نیز همیشه موجود است. (امام زاده، ۱۳۸۱). در این میان نیز بهره‌برداری از مخازن مشترک در اولویت قرار دارد (سند چشم‌انداز ۲۰ ساله صنعت نفت و گاز). با توجه به اولویت‌های فوق‌الذکر و نیز از آن‌جا که براساس قانون اساسی ج.ا.ا، استخدام کارشناسان خارجی از طرف دولت (مگر در موارد ضروری و با تصویب مجلس شورای اسلامی) ممنوع گردیده^۱ بنابراین مجموعه‌ای از نیروی انسانی متخصص و مجرب داخلی مورد نیاز است تا ملزومات این برنامه‌ها تأمین گردد. همچنین طبق ماده ۲۰ قانون نفت ۱۳۵۳ استخدام کارمند خارجی فقط در مورد مشاغل مجاز خواهد بود که کارمند ایرانی واجد تخصص و تجربه لازم برای تصدی آنها در اختیار نباشد. در همین قانون آمده است استخدام کارمند خارجی با مشورت و اجازه شرکت ملی نفت ایران صورت خواهد گرفت و این شرکت مکلف خواهد بود احراز کند که استخدام خارجی در هر مورد برای مدت محدود و آن هم مشروط به تهیه وسائل کارآموزی ایرانیانی باشد که بتوانند رأس مدت مقرر جای‌گزین کارمند خارجی گردند.^۲

از دیگر اصول راهبردی، اهداف بیان شده در سیاست‌های کلی نظام در خصوص گسترش اکتشاف نفت و گاز، شناخت کامل منابع کشور، افزایش تولید صیانت شده نفت و افزایش ظرفیت تولید گاز خصوصاً از میادین مشترک، همچنین تحقق مصوبه مجمع تشخیص مصلحت نظام در خصوص گسترش تحقیقات بنیادی و توسعه‌ای و تربیت نیروی انسانی و تلاش برای ایجاد مرکز جذب و صدور دانش و خدمات فنی-مهندسی انرژی در سطح بین‌المللی و ارتقای

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

۱ اصل ۸۲ قانون اساسی ج.ا.ا.

۱ این طرح در سه حوزه وزارت نفت، شرکت ملی نفت ایران و شرکت ملی گاز ایران از سال ۱۳۸۶ در دستور کار قرار گرفته و نتایج فاز اول آن در قالب ۱۲۰۴ بسته دانشی و به صورت آزمایشی آماده شده است. ر.ک: مشعل، نشریه کارکنان صنعت نفت، شماره ۴۶۷، دوره جدید، ۱۰ آبان ۱۳۸۸.

فن آوری در زمینه‌های منابع و صنایع نفت، گاز و پتروشیمی است که تحقق آن مستلزم برنامه‌ریزی و پیش‌بینی نیروی انسانی مورد نیاز در این راستا می‌باشد.^۱

چشم‌انداز صنعت نفت آن است که جایگاه دوم خود را از لحاظ تولید نفت در اوپک حفظ نماید که این امر مستلزم حفظ فاصله مناسب از نظر ایجاد ظرفیت تولید با سایر رقبا برای کسب این جایگاه است. همچنین به جایگاه دوم جهانی در تولید گاز طبیعی (باتوجه به ضرورت استفاده از مخازن مشترک) دست یابد. در کنار این دو می‌بایست به جایگاه اول منطقه از لحاظ ارزش تولید مواد و کالاهای پتروشیمیایی به منظور ایجاد بالاترین ارزش افزوده از منابع هیدروکربوری کشور نیز دست یابد. در موضوع فناوری نفت و گاز نیز در منطقه جایگاه نخست را احراز نماید.^۲

بنابراین باید منابع انسانی آن نیز متناسب با برنامه‌های چشم‌انداز تغییر نمایند. براساس ضرورت‌های فوق‌الذکر می‌توان از مواردی مانند توسعه رشته مهندسی نفت از سال ۱۳۷۷، بهره‌گیری از امکانات سایر دانشگاه‌ها برای تربیت نیروی انسانی موردنیاز (به موازات روی آوردن دانشگاه صنعت نفت به رشته‌های بالادستی)، اعزام دانشجویان به خارج از کشور و اجرای برنامه‌های مشترک با دانشگاه‌های خارجی و آشنایی متخصصین با تکنولوژی‌های روز، برگزاری دوره دکترای مشترک با همکاری پژوهشگاه صنعت نفت و دانشگاه صنعتی شریف از سال ۱۳۸۰ و ... در راستای تحقق این نیازها نام برد. در همین راستا هرم ناهمگون بدنه کارشناسی و مدیریتی وزارت نفت نیز که در نتیجه عدم توجه کافی به جذب و تربیت نیروی انسانی متخصص طی دهه‌های گذشته و عدم رعایت کامل اصل شایسته‌سالاری به وجود آمده، طی سال‌های اخیر با جذب و استخدام فارغ‌التحصیلان ممتاز دانشگاه‌های برتر کشور در حال ترمیم است.

براساس ضرورت‌های مذکور، لازم است رویکرد تحول در صنعت نفت در سه محور ۱- تغییر در ساختارها، قوانین و مقررات سازمانی، ۲- تغییر در نگرش‌ها و فرهنگ سازمان و ۳- تغییر در

۲ سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی ایران در مورد «انرژی» مصوب مورخ ۱۳۷۷/۱۰/۲۳ که در تاریخ

۱۳۷۹/۱۱/۳ توسط مقام معظم رهبری تأیید و طی شماره ۷۶۲۳۰/۱ مورخ ۱۳۷۹/۱۱/۳ دفتر معظم‌له ابلاغ گردیده است، بندهای ۴-۱.

۳ چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی مصوب مجمع تشخیص مصلحت نظام که در تاریخ ۱۳۸۲/۸/۱۳ توسط مقام معظم رهبری تأیید و ابلاغ گردیده است.

منابع انسانی و مدیران اجرا شود برای تحقق این تغییرات نیز اجرای برنامه‌هایی عملیاتی ضروری می‌باشد.

معاونت توسعه منابع انسانی و پژوهش وزارت نفت به‌منظور تحقق اهداف سند چشم‌انداز، طرح‌ها و برنامه‌هایی را تعریف نموده که برخی از آنها نیز به مرحله اجرا رسیده است که می‌توان آنها را در راستای رویکرد تحول دانست. از جمله این طرح‌ها می‌توان به اجرای طرح‌های جذب نخبگان دانشگاه‌های برتر کشور، استانداردسازی آموزش بدو استخدام در صنعت نفت، اجرای طرح پرورش مدیران صنعت نفت، اجرای طرح مدیریت دانش و مستندسازی تجارب مدیران صنعت نفت^۱، تأمین نیروی انسانی متخصص از طریق دانشگاه صنعت نفت، طرح‌های جانشینی در گستره صنعت نفت، تدوین الگوی شایستگی‌های عمومی مدیران صنعت نفت، طراحی و استقرار نظام راهبردی توسعه مدیریت صنعت نفت، تدوین سند توسعه منابع انسانی صنعت نفت^۲، طرح ایجاد بانک اطلاعات مدیران و ... اشاره نمود.

تحقق اهداف و تحولات بیان شده مستلزم برنامه‌ریزی دقیق نیروی انسانی است که در ادامه در قالب کارکردهای مدیریت منابع انسانی مورد بحث و بررسی قرار خواهد گرفت.

کارکردهای مدیریت منابع انسانی

جذب

یکی از مهم‌ترین کارکردهای مدیریت منابع انسانی، مرحله جذب یعنی کارمندیابی و گزینش نیرومی باشد. تحقق اهداف بیان شده در سیاست‌های کلی نظام در خصوص گسترش اکتشاف نفت و گاز، شناخت کامل منابع کشور، افزایش تولید صیانت شده نفت و افزایش ظرفیت تولید گاز خصوصاً از میادین مشترک و همچنین تحقق مصوبه مجمع تشخیص مصلحت نظام در خصوص گسترش تحقیقات بنیادی و توسعه‌ای و تربیت نیروی انسانی و تلاش برای ایجاد مرکز جذب و صدور دانش و خدمات فنی-مهندسی انرژی در سطح بین‌المللی و ارتقای فن‌آوری

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

۱ این طرح در سه حوزه وزارت نفت شرکت ملی نفت ایران و شرکت ملی گاز ایران از سال ۱۳۸۶ در دستور کار قرار گرفته و نتایج فاز اول آن در قالب ۱۲۰۴ بسته دانشی و به صورت آزمایشی آماده شده است. ر.ک: مشعل، نشریه کارکنان صنعت نفت، شماره ۴۶۷، دوره جدید، ۱۰ آبان ۱۳۸۸.

در زمینه‌های منابع و صنایع نفت و گاز و پتروشیمی مستلزم برنامه‌ریزی و پیش‌بینی نیروی انسانی مورد نیاز در این راستای این کارکرد مدیریت منابع انسانی می‌باشد.

برنامه‌ریزی و پیش‌بینی نیروی انسانی: در بحث برنامه‌ریزی نیروی انسانی تجزیه و تحلیل صحیح شغل و جمع‌آوری دقیق اطلاعات براساس الزامات صنعت نفت و نیز تجزیه و تحلیل روند^۱ آن اهمیت زیادی دارد زیرا برای تعیین ارزش فعالیت‌های اصلی که نیروی انسانی نقش تعیین‌کننده‌ای دارد^۲.

از جمله ره‌آوردهای چنین برنامه‌ریزی دقیقی می‌توان به شغل‌زدایی، شفاف‌سازی آینده شغل مورد نظر و پیش‌بینی تقاضای نیروی کار اشاره نمود. پیش‌بینی نیروی کار از داخل و ویژگی این نیروها، پیش‌بینی نیروی کار از خارج و قابلیت‌های ارتقای هر یک از افراد با توانایی‌های بالقوه و پیش‌بینی عرضه نیروی کار، توجه به نیروهای در شرف بازنشستگی در صنعت نفت و پست یا پست‌هایی که انتظار می‌رود خالی شود، برنامه‌ریزی جایگزینی برای انتخاب مدیران ارشد اجرایی در پست‌های خالی صنعت نفت از جمله آثار این برنامه‌ریزی است که لازمه تحقق رهنمودهای مقام معظم رهبری و مصوبات مجمع تشخیص مصلحت نظام است.

یکی از منابع تأمین نیروی متخصص مورد نیاز صنعت نفت از دانشگاه صنعت نفت می‌باشد. با توجه به برنامه‌های شرکت ملی نفت برای افزایش تولید و ضرورت بهره‌برداری صیانتی از مخازن نفت و گاز و طرح‌های توسعه در این بخش، تجدیدنظر اساسی در جهت‌گیری‌ها و بازنگری فعالیت‌های این دانشگاه برای تربیت نیروهای متخصص و برنامه‌ریزی و حرکت براساس اصول و ارزش‌های راهبردی از ضروری می‌باشد. در همین راستا لازم به ذکر است سیاست تغییر رشته‌های تحصیلی دانشگاه صنعت نفت تدوین و ابلاغ و مقرر گردیده فعالیت‌های این دانشگاه به تربیت نیروهای متخصص در گرایش‌های مختلف بخش بالادستی مانند مهندسی مخازن، اکتشاف، حفاری و بهره‌برداری متمرکز شود.^۳

1 Trend analysis

2 Manage Work Better to Better Manage Human Resources: A Comparitive Study of Two Approaches to job Analysis", Public Personnel Managaement, Spring 1996, 89-102.

۳ جایگاه منابع انسانی و ضرورت توسعه بهینه آن در صنعت نفت، مجله اکتشاف تولید، نشریه فنی تخصصی شرکت ملی نفت ایران، شماره ۵۹، مرداد ۱۳۸۸.

جذب نیروهای بسیار مستعد: جهان امروز جهان رقابت است و بهره‌وری بالا مستلزم آن است که هزینه‌های نیروی کار به طور هوشمند کاهش یابد. پژوهشگران به این نتیجه رسیده‌اند که گزینش نیروی کار از طریق برخی آزمون‌ها و انتخاب افراد بسیار مستعد می‌تواند سالانه چندین میلیون دلار صرفه‌جویی به دنبال داشته باشد. (دسلر، ترجمه پارسانیان اعرابی ۱۳۸۴) در دنیای بسیار پرقابته کنونی مدیریت منابع انسانی نقش تعیین‌کننده‌ای بر عهده‌دارد زیرا از طریق جذب و استخدام نیروهای متعهد، با صلاحیت و خوش‌فکر می‌توان به اهداف سازمان دست یافت. همان‌گونه که قبلاً نیز اشاره شد براساس اجرای طرح جذب نخبگان دانشگاهی و براساس سیاست وزارت نفت، صنعت نفت، اقدام به استخدام بیش از ۵ هزار نفر از فارغ‌التحصیلان ممتاز دانشگاه‌های کشور در مقاطع مختلف تحصیلی در رشته‌های مورد نیاز خود نموده که با اجرای طرح آموزش و ارتقاء فارغ‌التحصیلان ممتاز جذب شده، مسیر ارتقای شغلی آنها نیز هموار شده است. شناسایی هرچه بیشتر افراد واجد شرایط یا کارمندیابی، می‌تواند قدرت گزینش مدیران را افزایش دهد. علاوه بر استفاده از فارغ‌التحصیلان ممتاز دانشگاه‌ها و نخبگان و یا استخدام حین تحصیل، برای بهره‌مندی از مغزها (شکار مغزها) استفاده از تکنولوژی روز، شبکه اینترنت (که امروزه به‌طور وسیع مورد استفاده قرار می‌گیرد) تبلیغات در روزنامه‌های تخصصی یا سازمان‌های تأمین‌کننده نیروی کار، جذب نیروهای متخصص در سطح جهان و نیز شکار افراد بسیار مستعد از میان نیروهایی که آشکارا در پی شغل نیستند امری اجتناب‌ناپذیر است. بدیهی است که در این میان تکریم نیروهای موجود، به جذب هرچه بیشتر نیروهای نخبه کمک می‌نماید.

مدیریت مسیرهای شغلی: به دنبال مباحث گذشته، به یاری طراحی استاندارد مشاغل صنعت نفت براساس الزامات و ارزش‌های نظام جمهوری اسلامی ایران، بر مبنای تشخیص نیازهای کنونی و پیش‌بینی نیروی انسانی مورد نیاز این صنعت در آینده و یا تحلیل دقیق نیروهای در حال بازنشستگی و امثال آن، مدیریت منابع انسانی می‌تواند نقش مهمی در اجرای برنامه‌های راهبردی ایفا نماید.

یکی از اقدامات مثبت که در این راستا صورت گرفته آن است که چهار شرکت اصلی وزارت نفت با توجه به مأموریت ویژه، دیدگاه‌های مدیریت و راهبردهای کلان خود را در قالب برنامه‌های بلندمدت و بر اساس یک چشم‌انداز مشترک و یکپارچه از سیاست‌های کلان دولت و صنعت نفت تدوین نموده‌اند. در راستای اهداف برنامه چهارم و پنجم توسعه و سند چشم‌انداز می‌توان به مدیریت دانش و مستندسازی تجارب مدیران، تدوین الگوی شایستگی‌های عمومی

مدیران، طراحی و استقرار نظام راهبردی توسعه مدیریت صنعت نفت اشاره کرد که از جمله برنامه‌های آتی معاونت توسعه منابع انسانی و پژوهش وزارت نفت است.^۱

در پایان این مبحث، به‌عنوان یکی از نیازهای صنعت نفت می‌توان به دو مورد اشاره کرد؛ ۱- ارائه الگو و رویه‌ای استاندارد برای مقایسه و طبقه‌بندی مشاغل، مسئولیت‌ها و وظایف، کارهای تخصصی و میزان دانش مورد نیاز ویژه هر شغل براساس ارزش‌ها و راهبردهای نظام جمهوری اسلامی و ۲- ایجاد کانون فکر منابع انسانی به منظور تدوین قوانین جدید در معاونت منابع انسانی وزارت نفت. اگرچه مشکلات، نیازها و ملزومات این صنعت به طور متناوب مورد آسیب‌شناسی قرار گرفته و آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های زیادی در موضوعات مختلف طراحی و ابلاغ گردیده ولی تمرکز آرا و نظرات و تصمیمات و بسترسازی قانونی در این راستا می‌تواند به مدیریت صحیح مشکلات کمک مؤثرتری نماید.

آموزش

منظور از آموزش روش‌هایی است که به وسیله آنها مهارت‌های لازم برای انجام کارها آموخته می‌شود. بند ۷ ماده ۴۳ قانون اساسی به منظور تأمین استقلال اقتصادی کشور، استفاده از علوم و فنون و تربیت افراد ماهر به نسبت احتیاج برای توسعه و پیشرفت اقتصاد کشور را به‌عنوان یک ضابطه بیان کرده است. نیروهایی که پس از صرف هزینه و وقت با دقت زیاد جذب صنعت نفت می‌شوند نیازمند کسب اطلاعات، آموزش‌ها و مهارت‌های لازم هستند تا بتوانند به‌طور موفقیت‌آمیز از عهده وظایف و مسئولیت‌های خود برآیند. علاوه بر آن لازم است تا نسبت به ارزش‌ها و الزامات نظام متعهد و پایبند باشند. در کنار آن ارزیابی عملکرد موجب می‌شود علاوه بر کنترل روند رشد و توسعه مهارت و دانش نیروها، اقداماتی برای رفع نواقص به‌عمل آید تا ضعف یا نقص ریشه‌ای نشود. از دیگر نتایج آن نیز می‌توان به اتخاذ تصمیمات دقیق‌تر برای ارتقای مقام افراد و افزایش حقوق نیز اشاره نمود. البته این ارزیابی‌ها باید به‌دقت در محدوده قانون حفظ شود تا پایه‌ای برای تبعیض خلاف قانون گذاشته نشده و از نظر حقوقی قابل دفاع باشد. (Martin & Bartol, 1991)

۱ گفت‌وگو با معاون وزیر نفت در امور منابع انسانی مدیریت، شانا، ۹ دی ماه ۱۳۸۶

در چشم‌انداز ۲۰ ساله، ایران برخوردار از دانش پیشرفته، توانا در تولید علم و فناوری، متکی بر سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی و تولید ملی است. در چشم‌انداز ۲۰ ساله بر جنبش نرم‌افزاری و تولید علم تأکید شده است. براساس قانون بودجه سال ۱۳۸۸ نیز کلیه شرکت‌های دولتی موضوع ماده (۱۶۰) قانون برنامه چهارم توسعه ایران و بانک‌ها و مؤسسات انتفاعی وابسته به دولت موظف هستند حداقل یک درصد از درآمد عملیاتی خود را در سال ۱۳۸۸ (به استثنای سود سپرده‌های بانکی) به منظور انجام امور پژوهشی هزینه نمایند.^۱ در این قانون ضمن تأکید بر تقدیم اساسنامه‌های شرکت‌های نفت، گاز و پتروشیمی از سوی دولت، انجام امور پژوهشی و ارتقای علمی نیز موضوعی است که علاوه بر آن که در هر حوزه‌ای از ارزش‌های نظام مورد تأکید قرار گرفته، در قانون بودجه سال ۱۳۸۸ نیز برای آن بودجه‌ریزی شده است.^۲

یکی از ویژگی‌های صنعت نفت طی سال‌های گذشته این است که رشد و ارتقاء همه کارکنان، براساس سال‌های حضور در صنعت و ارزیابی عملکرد سالیانه انجام شده و در عمل استعدادها را احتمالی مستعد رشد و تجربه‌آموزی بیشتر، در مسیر دیوان‌سالار صنعت نفت نادیده گرفته می‌شدند. از مهم‌ترین اقداماتی که طی این سال‌ها صورت پذیرفته و لازم است به‌عنوان اولویتی در دستور کار حوزه‌های برنامه‌ریزی کشور و صنعت نفت قرار گیرد، موضوع تسریع تجربه‌اندوزی نخبگان است. بر اساس مکانیزم‌های پیش‌بینی شده یک فرد با ۱۰ سال تجربه با حضور در قالب‌های آموزشی و آرایه فرصت‌های سرپرستی و مدیریتی به وی می‌تواند روند تجربه‌اندوزی یک فرد با ۲۵ سال تجربه را طی نماید.

در این راستا، قانون برنامه چهارم توسعه، دستگاه‌های اجرایی را موظف ساخته درصدی از اعتبارات هزینه‌ای خود را برای طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی ضمن خدمت کارکنان خود پیش‌بینی و در مواردی مانند: دوره‌های آموزشی ضمن خدمت متناسب با مشاغل مورد تصدی کارکنان به منظور افزایش سطح کارایی و ارتقای مهارت‌های شغلی آنان (به‌خصوص برای زنان)، به‌ویژه از طریق آموزش‌های کوتاه مدت و دوره آموزشی ویژه مدیران هزینه نمایند. همچنین کلیه دستگاه‌های اجرایی را موظف ساخته در چارچوبی معین برنامه‌های آموزشی سالانه خود را برای دوران برنامه چهارم تهیه و اجرا نمایند.^۳

۱ سند چشم‌انداز ۲۰ ساله توسعه کشور، پیشین

۲ همان، ماده ۲۰.

۳ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، پیشین، ماده ۵۴.

از اقدامات مثبت صورت گرفته در این زمینه تهیه طرح استانداردسازی آموزش بدو استخدام در صنعت نفت توسط کمیته استانداردسازی آموزش‌های بدو استخدام و تصویب آن از سوی معاونت توسعه منابع انسانی و پژوهش وزارت نفت است.

ارزیابی نیازهای آموزشی: در بهبود عملکرد و بهره‌وری هر چه بیش‌تر منابع انسانی، ارزیابی نیازهای حال و آینده صنعت نفت با توجه به ارزش‌های استراتژیک اهمیت چشمگیری دارد. تعیین دانش و مهارت‌های مورد نیاز نیروهای تازه‌وارد یا قدیمی و تقسیم این نیازها به اجزای کوچکتر، نیازمند روشن بودن معیارها و ارزش‌ها در راستای دستیابی به اهداف کلان نظام است. لازم است ضعف‌های مهم در عملکرد مشخص گردیده و راه‌های برطرف نمودن آن و به‌عبارتی اهداف آموزشی تعیین شوند. با توجه به ارزش‌های ذکر شده در چشم‌انداز صنعت نفت، لازم است نیازهای آموزشی و مهارت‌های ضروری در این راستا از سوی کارشناسان متخصص هر یک از رشته‌ها موردکاوی شده و نسبت به رفع نقاط ضعف کشور در این زمینه اقدام گردد. در سطح مجموعه صنعت نفت و با توجه به وجود طرح‌هایی چون جذب نخبگان دانشگاه‌های برتر کشور، ایجاد مهارت در نیروهایی که با کسب درجات ممتاز در دانشگاه‌ها دانش خود را به اثبات رسانده‌اند ضرورتی است که در صورت عدم تأمین آن، استعدادها و دانش نیروهای جوان تحت‌الشعاع قرار خواهد گرفت.

ایجاد تیم‌های مشترک نخبگان و مجربان و همکاری نزدیک میان نیروهای باتجربه قدیمی و نیروهای جوان و تعامل قوی میان دانشگاه و صنعت که می‌توان آن را همان آموزش از راه شاگردی^۱ دانست نه تنها موجب افزایش مهارت نیروهای تازه‌وارد به صنعت می‌شود بلکه تأثیر جدی در ارتقای دانش نیروهای باتجربه در صنعت خواهد داشت. در این چارچوب موارد دیگری چون آموزش حین و خدمت، آموزش سمعی-بصری، تشکیل میزگرد از راه دور، آموزش‌های شبیه‌سازی شده، آموزش به کمک رایانه، آموزش اینترنتی، آموزش ارزش‌ها و خصوصاً آموزش تیمی را نیز می‌توان نام برد. مدیران و متخصصان منابع انسانی درون و بیرون از صنعت نفت لازم است با به اشتراک گذاردن دانش و تجارب، زمینه‌های تسهیم تجارب و یادگیری را در صنعت نفت تقویت کنند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

1 "German Training Model Imported", BNA Bulletin to Management, December 19, 1996, P. 408.

در این خصوص بجاست به طرح مستندسازی تجارب مدیران و کارشناسان صنعت نفت اشاره شود. انتقال تجربه مدیران، بهبود فعالیت‌های سازمان را به دنبال دارد و باعث ایجاد دانش در سازمان خواهد شد. گام اول در استفاده از تجربیات دیگران، مستندسازی این تجارب (شامل ثبت، گردآوری، تنظیم و تدوین، دسته‌بندی و نگهداری اطلاعات) است. به این ترتیب پس از ثبت و طبقه‌بندی این تجارب، امکان استفاده مجدد از آنها فراهم می‌شود و سایر افراد سازمان می‌توانند با به‌کارگیری این تجارب، عملکرد خود را بهبود بخشیده و بر کارایی سازمان بیفزایند. به دلیل سابقه دیرپای صنعت نفت در کشور و پویایی آن به‌خصوص در دوران ۳۰ سال پس از انقلاب اسلامی، این صنعت سرشار از تجربیات و نوآوری بوده است. حفظ، اشاعه و نگهداری از این گنجینه گرانبها که از آن به‌عنوان، حافظه سازمانی یاد می‌شود کاری ارزشمندی خواهد بود. طرح فوق در حوزه‌های سه‌گانه وزارت نفت، شرکت ملی نفت ایران و شرکت ملی گاز ایران از سال ۱۳۸۶ در دستور کار موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی قرار گرفته و نتایج فاز اول آن آماده شده است.^۱

از سوی دیگر براساس سیاستی که وزارت نفت از سال‌ها قبل در پیش گرفته، به دنبال اجرای طرح جذب نخبگان دانشگاهی، صنعت نفت طی سال‌های گذشته با اجرای طرح آموزش و ارتقاء فارغ‌التحصیلان ممتاز جذب شده، مسیر ارتقای شغلی آنها نیز هموار شده است. به نظر می‌رسد در میان‌مدت و با جای‌گزینی این نیروها، بخش زیادی از مناصب کلیدی که به علت وجود فاصله سنی بین کارکنان با تجربه و جوانان ایجاد شده بود به کارکنان نخبه تعلق گیرد.

آموزش ارزش‌ها و تعهدمحوری: در توجیه کارکنان^۲ علاوه بر آگاه‌سازی ایشان در مورد قوانین و مقررات سازمانی و امثال آن، تزریق نگرش‌ها، معیارها و ارزش‌های مورد انتظار نظام به نیروی انسانی و آگاه‌ساختن آنها خصوصاً در فضای صنعت نفت با توجه به استراتژیک بودن موقعیت آن یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریت منابع انسانی است. در چشم‌انداز ۲۰ساله، جامعه ایرانی متکی بر اصول اخلاقی و ارزش‌های اسلامی، ملی و انقلابی، فعال، مسئولیت‌پذیر، ایثارگر، برخوردار از وجدان کاری، انضباط، روحیه تعاون و سازگاری اجتماعی، متعهد به انقلاب و نظام اسلامی و شکوفایی ایران می‌باشد.^۳ لازم است نیروهای شاغل صنعت نفت، به طور پیوسته و

۱ مشعل، شماره ۴۶۷، پیشین.

2 Employee orientation

۳ سند چشم‌انداز ۲۰ ساله توسعه کشور، پیشین.

متناب به شیوه‌هایی نو و اثرگذار در جریان روند برنامه‌های استراتژیک سازمان قرار گرفته و با ارزش‌های راهبردی هرچه دقیق‌تر آشنا شده و به آنها پایبند و متعهد باشند. ارزیابی پیوسته این موضوع و تقویت دیدگاه‌ها، نقش موثری در بهره‌وری هرچه بیش‌تر نیروها در این صنعت خواهد داشت. در نظام جمهوری اسلامی ایران و با الهام از اصول قانون اساسی به لحاظ تعهدمحوری، باور به ایدئولوژی و اصول اعتقادی نظام یک اصل به حساب می‌آید. در پیشبرد اهداف سازمان، نه تعهد صرف و نه تخصص صرف کمک‌چندانی نخواهد نمود، بلکه تلفیق این دو ویژگی است که می‌تواند حداکثر بازدهی را برای سازمان به همراه داشته باشد.^۱

با توجه به جایگاه ویژه صنعت نفت در نظامی که همواره در معرض تهدیدها و تحریم‌های خارجی و بین‌المللی قرار دارد و با توجه به ویژگی‌های جهانی و بین‌المللی این صنعت، تعهد منابع انسانی به این باورها، همواره موجب تقویت روحیه خوداتکایی و رشد و بالندگی و مصونیت صنعت نفت از آثار این تحریم‌ها خواهد گردید. بنابراین تعمق نگاه تعهدمحورانه در رشد و ارتقای منابع انسانی یک ضرورت مستمر برای این صنعت نفتیته شمار می‌رود.

صنعت نفت صنعتی بین‌المللی است که همواره در معرض تبعات منفی فضای جهانی و مراودات آن قرار دارد. این ویژگی برای کشوری مانند ایران، پیوسته به‌عنوان مجرای برای بعضی القائات از طرف بیگانگان و سوء استفاده آنها تلقی می‌شود. برخی شرکت‌های خارجی در سیاست‌های خود، همواره به نهادینه‌سازی وابستگی صنعت نفت کشورهای جهان سوم و از جمله ایران به تکنولوژی و فناوری آنها می‌اندیشند. برمروری تجربه گذشته صنعت نفت کشور نشان می‌دهد هر زمان که کشور بیش‌تر در معرض مشکلات و تحریم‌ها قرار داشته، انگیزه و برنامه جدی‌تری برای رهایی از وابستگی‌ها در پیش گرفته است. اوج شکوفایی این روحیه در دوران جنگ تحمیلی از سوی کارکنان متعهد صنعت نفت به نمایش گذاشته شد.

از سوی دیگر با توجه به جایگاه ویژه صنعت نفت در اداره کشور، لازم است این صنعت حداقل آسیب‌پذیری را از تغییرات و تحولات برونی داشته باشد، به‌گونه‌ای که هیچ‌گاه خدشه‌ای به فعالیت‌های جاری و توسعه‌ای این آن وارد نشود. از آن‌جا که منابع انسانی مهم‌ترین عامل فعالیت‌های صنعت نفت محسوب می‌شود، بنابراین برنامه‌ریزی برای منابع انسانی نیز تحت تاثیر جایگاه و اهمیت این صنعت قرار دارد.

۲ طرفی، عباس، Employee orientation 4 سند چشم‌انداز ۲۰ ساله توسعه کشور، پیشین صص ۳۹۶-۳۹۵.

نکته آخر آن که صنعت نفت محور توسعه کشور بوده و تا سالیان طولانی هم‌چنان این جایگاه برتر را حفظ خواهد کرد. تداوم و استمرار فعالیت‌ها در گرو پویایی منابع انسانی و هم‌سویی با تحولات ملی، منطقه‌ای و جهانی و تلاش برای کسب فناوری‌ها و استراتژی‌های نوین است. زمینه‌سازی برای جریان اطلاعات علمی و فناوری و تسریع در به‌کارگیری آنها توسط متخصصان متعهد این صنعت اقدامی مستمر و راهبردی کلیدی برای آن است.

ارزشیابی دائمی: استفاده از کمیته‌های ارزیابی برای اعمال کنترل‌هایی با هدف ارزشیابی پیوسته نیروهای شاغل در صنعت نفت براساس ملزومات آن، مطابقت دائمی استاندارد مشاغل، بررسی ملزومات و تأمین نیروهای شاغل مورد نیاز مطابق با الزامات دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز و سیاست‌های کلی نظام و تقویت نیروهای موجود می‌تواند در رسیدن سریعتر و بهتر به اهداف استراتژیک نظام نقش موثری داشته باشد.

آموزش مدیران: بدون شک، انتخاب مدیری توانمند می‌تواند منجر به جذب افراد توانمند گردد و این امر به تحقق اهداف سند چشم‌انداز کمک خواهد نمود. از جمله کلیدی‌ترین فعالیت‌های منابع انسانی صنعت نفت در راستای اجرای برنامه‌های مزبور می‌توان به طرح پرورش مدیران صنعت نفت اشاره نمود که در مدیریت توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران به اجرا درآمده است.

براساس سند چشم‌انداز ۲۰ ساله صنعت نفت، رسیدن به رتبه دومین تولیدکننده نفت اوپک و کسب جایگاه نخست فناوری نفت و گاز در منطقه، نیازمند مدیریت منابع انسانی متناسب با سند چشم‌انداز است. با توجه به شرایط تولید نفت در آینده و ضرورت افزایش تولید، لازم است کارایی و توانمندی مدیران افزایش یافته و مدیران آینده با دقت بیشتری انتخاب شوند.

با توجه به توسعه روزافزون صنعت نفت در ابعاد مختلف خصوصاً در بخش بالادستی، علی‌رغم میانگین بالای سن مدیران (یعنی حدود ۵۲-۵۱ سال) و کندی روند طرح‌های جانشینی در گستره این صنعت، اقدامات مجموعه وزارت نفت در راستای تحقق اهداف برنامه‌های چهارم و پنجم توسعه و سند چشم‌انداز نظام و سیاست تغییر زیرساخت‌های سازمانی و منابع انسانی در جهت تحقق عدالت سازمانی، توانسته در بهبود شرایط مفید واقع شود. پیگیری طرح‌های ویژه‌ای مانند پرورش مدیران صنعت نفت، پیگیری و اصلاح طرح جذب نخبگان دانشگاه‌های برتر کشور، تربیت مدیران جوان صنعت نفت، مدیریت دانش و مستندسازی تجارب مدیران صنعت نفت را می‌توان از جمله اقداماتی برشمرد که در این راستا عملیاتی و اجرایی گردیده است. (صادقی، ۱۳۸۸)

از ضرورت‌های صنعت نفت در طرح پرورش مدیران، تحقق ارزش‌های استراتژیک نظام بوده است. از اجزای سیاست‌های مرتبط با این استراتژی‌ها می‌توان به کمبود شدید نیروی مدیر برای برخی گروه‌های شغلی، کمبود نیروی مدیر با توجه به طرح‌های توسعه صنعت نفت، حفظ موقعیت رقابتی در حوزه منابع انسانی به طور اعم و نیروهای مدیریتی در منطقه خلیج فارس به طور اخص، اشاره کرد که یکی از اهداف آن شناسایی ظرفیت‌ها و توانمندی‌های مدیریتی موجود و مورد نیاز صنعت نفت برای سطوح پایه، میانی و عالی حرفه‌ای بوده است. همچنین توسعه استعدادها و توانمندی‌های مدیریتی نیروی انسانی مستعد برای تصدی مشاغل مدیریتی در راستای تحقق چشم انداز ۱۴۰۴ از دیگر اهداف این طرح بوده است. ایجاد ذخیره مدیریتی مناسب برای افق‌های آینده صنعت نفت، جستجو و یافتن استعدادهای بالقوه مدیریتی در بین کارکنان، ترویج فرهنگ شایسته‌سالاری، افزایش انگیزه و امکان حفظ کارشناسان و مدیران توانمند، تأمین نیازهای صنعت برای نیروهای مدیر در افق‌های آینده و تنظیم مسیر ارتقای شغلی و هدفمند کردن آموزش‌های شغلی را می‌توان از دیگر اهداف طرح پرورش مدیران صنعت نفت دانست.

خوشبختانه یکی از مهم‌ترین اقداماتی که در دولت دهم در دستور کار وزارت نفت قرار دارد ایجاد بانک اطلاعات مدیران است. واضح است یکی از پیچیده‌ترین اقدامات در حوزه منابع انسانی، شناسایی منابع انسانی کارآمد، متعهد به نظام و با انگیزه برای کار در مسیر رشد کشور است. وجود برخی تنگ‌نظری‌ها، قوانین دیوان‌سالار، برخی ملاحظات سیاسی و موارد مشابه از جمله موانعی هستند که تاکنون مانع ایجاد بانک اطلاعات نیروهای مستعد پذیرش مسئولیت گردیده است. این مهم در برنامه وزیر نفت، جایگاه ویژه‌ای دارد و می‌توان امیدوار بود طی یک دوره زمانی با حضور نهادهای مرتبط با موضوع منابع انسانی در سطح وزارت نفت، مکانیزم‌های شناسایی آن نهایی و جهت اجرا عملیاتی شود.

ارزیابی عملکرد

با توجه به این که از اهداف صنعت نفت بهبود بهره‌وری است که خود تابعی از بهسازی عملکرد کارکنان است، بنابراین ارزیابی عملکرد کارکنان اهمیت زیادی پیدا می‌کند چرا که نتیجه طراحی اثربخش نظام ارزیابی موجب می‌شود اهداف و مقاصدی مانند ترفیع، تنزل، پرداخت و یا بهسازی عملکرد و توانمندسازی کارکنان تأمین گردد. از راه‌های شناخته شده برای تعیین پرداخت به کارکنان در زمان کنونی می‌توان به پرداخت بر مبنای مهارت و شایستگی‌ها،

گسترده‌سازی و پرداخت جدید نام برد. شایستگی‌ها همان دانش، مهارت و رفتارهایی تعریف شده که یک شخص به‌عنوان ویژگی‌های خود برای انجام کار یا وظیفه از خود به نمایش می‌گذارد (Ledford, 1995). گسترده‌سازی نیز عبارت است از فرایند کاهش و محدودسازی گروه‌های حقوق‌بگیر به گروه‌هایی با دامنه وسیعی از شغل و سطح حقوق (Brown, 1996). پرداخت جدید نیز آمیزه‌ای از پرداخت‌های سنتی و غیرسنتی است، بعنوان مثال آمیزه‌ای از حقوق ثابت ماهانه یا سالانه، افزایش حقوق بر مبنای شایستگی و پرداخت بر مبنای مهارت تا بر اساس آن بتوان برنامه‌های راهبردی را به اجرا درآورد (Zingheim & Schuster 1995).

سیستم کنونی ارزیابی عملکرد کارکنان در شرکت ملی نفت ایران علیرغم سابقه‌ای حدوداً ۴۰ ساله و با وجود آن که یکی از قدیمی‌ترین نظام‌های ارزیابی عملکرد در میان سازمان‌های دولتی ایران به شمار می‌آید، چالش‌های زیادی داشته است. تحولات تاریخی نظام ارزیابی عملکرد این شرکت نشان می‌دهد هدف غالب در این نظام، برنامه‌ریزی جایگزینی و انتصاب و به عبارتی برنامه‌ریزی پیشرفت شغلی افراد بوده اما در عمل اهداف ارزیابانه و کارکردهای مالی سیستم ارزیابی بیش از اهداف پرورشی آن اهمیت یافته است. ضمن آن که شناسایی نیازهای آموزشی که از جمله دیگر اهداف این سازوکار بوده با نحوه عمل موجود امکان‌پذیر نیست. در یک بررسی انجام گرفته از میان رویکردهای مختلف ارزیابی عملکرد و با طرح رویکردهای ارزیابی عملکرد: صفات محور، فرآیند محور، نتیجه‌محور و رویکردهای ارزیابی ترکیبی صفات محور + فرآیند محور، فرآیند محور + نتیجه محور، نتیجه محور + صفات محور، بر اساس نظرسنجی از جامعه نمونه مناسب‌ترین رویکرد برای نظام ارزیابی عملکرد مؤثر شرکت ملی نفت ایران رویکرد ارزیابی عملکرد فرآیند‌گرای نتیجه محور تشخیص داده شده (صدرالسادات، ۱۳۸۳) است و لازمه آن ایجاد واحد مستقل برای اجرای ارزیابی عملکرد، مشارکت کارکنان در فرایند ارزیابی و آگاه‌سازی مدیران درباره ضرورت این ارزیابی است.

در فرایند جایگزینی و شایسته‌سالاری و بسترهای قانونی و ساختاری، در صنعت نفت ایران تغییرات اساسی به‌عنوان یک ضرورت احساس می‌شود. در فرایند جایگزینی مدیران به دلیل عدم توجه کافی به هماهنگی مسیر رشد و ارتقای کارکنان متخصص، صنعت نفت در راستای مسیر فعالیت‌ها، شکاف ایجاد شده است. ادامه این روند و افزایش این شکاف با بازنشسته‌شدن نیروهای قدیمی جبران نیروی انسانی متخصص و مجرب را برای اخذ تصمیمات کلیدی، تقریباً غیرممکن خواهد ساخت که می‌توان آن را به قفل شدن فعالیت‌ها تعبیر نمود.

انگیزش و نگهداشت

یکی از مهم‌ترین معضلات در فضای کنونی کشور، خصوصاً در مجموعه صنعت نفت، مسأله فرار مغزها می‌باشد. نیروهایی که در پی برنامه‌ریزی‌های دقیق و براساس اهداف کلان نظام و اصول و ارزش‌های راهبردی، پس از صرف هزینه، وقت و دقت زیاد جذب صنعت نفت می‌شوند، بتدریج و پس از مقایسه فرصت‌های شغلی و رفاه و مزایای مربوطه، محیط‌های دیگر را به فضای کنونی کشور ترجیح می‌دهند. در حقیقت شکار مغزها پس از مدتی به فرار مغزها می‌انجامد که آسیب‌شناسی این فرایند به‌عنوان یکی از ضرورتی‌ترین مباحث مدیریت منابع انسانی هم‌اکنون در صنعت نفت مطرح است.

موفق‌ترین سازمان‌ها، آنهایی هستند که بتوانند افرادی با توانایی‌های بالا را جذب، بالنده و حفظ کنند. مسئولیت مدیریت منابع انسانی در سازمان آنها درحقیقت شناسایی، بالندگی و حفظ این نیروهاست که به‌عنوان یکی از پنج چالش حوزه مدیریت منابع انسانی مطرح است بدین معنی که باید مطمئن شود که از نیروهای فکری به‌طور کامل بهره‌برداری شده و ثمره فعالیت‌های فکری افراد به شایستگی حفظ و به خوبی تسهیم و اداره می‌شود. در اقتصاد دانش‌محور، استعداد برتر، کلید موفقیت آینده خواهد بود و منبع اصلی مزیت رقابتی است.

قانون برنامه چهارم توسعه در موضوعات مرتبط با مدیریت نیروی انسانی در فصل چهارم که تحت عنوان «توسعه مبتنی بر دانائی» گنجانیده شده، دولت را موظف ساخته به منظور جلوگیری از خروج بی‌رویه سرمایه‌های انسانی، فکری، علمی و فنی کشور، در سال اول برنامه چهارم توسعه ضمن انجام مطالعات و بررسی راهکارهای مناسب، اقدامات قانونی لازم را به عمل آورد.

همچنین در قانون نفت سال ۱۳۶۶، وزارت نفت موظف گردیده ضمن تربیت و تجهیز نیروی انسانی مورد نیاز در رشته‌های مختلف صنعت نفت، به‌طور مستمر بکوشد با اتخاذ تدابیر موثر در راه ایجاد محیط مناسب برای جذب و تشویق عناصر کارآمد متعهد و متخصص اقدام نماید. برخی از راه‌کارها و شیوه‌هایی که می‌تواند در تحقق اهداف مقرر در قوانین فوق مفید واقع گردد تقدیر از لیاقت و کارآمدی نیروهای متخصص و متعهد و جبران شایسته خدمات و زحمات آنان و نیز وجود شایسته‌سالاری است. همچنین اعطای مزایا و تأمین امنیت، رعایت رفتارهای منصفانه (اصل ۴۳ قانون اساسی)، رعایت عدالت و برابری و عدم وجود تبعیض و امثال آن می‌باشد که در ادامه مورد اشاره قرار خواهد گرفت.

جبران منصفانه خدمت: در اغلب سازمان‌ها، پرداخت به کارکنان تابع عواملی چون عوامل حقوقی، اتحادیه‌ها، سیاست‌ها و اصل برابری است (دسلر، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۴). دریافت‌های کارکنان چه در مقایسه با سایرین در داخل صنعت نفت و چه در مقابل نیروهای خارج از صنعت نباید غیرقابل مقایسه باشند، در غیر این صورت نمی‌توان نیروهای زبده و واجد شرایط را در صنعت نفت حفظ نمود و همان خواهد شد که در مبحث انگیزش و نگهداشت از آن به «تبدیل شکار مغزها به فرار مغزها در صنعت نفت» یاد شد. انجام تحقیقات پیمایشی^۱ در مورد حقوق شغل‌های مشابه در خارج از صنعت نفت، ارزیابی و تعیین ارزش شغل^۲، تعیین منحنی دستمزدها و اجرای نظام هماهنگ پرداخت در صنعت نفت از جمله مراحل عملی نمودن اصل برابری (اصول ۲۸ و ۲۹ قانون اساسی) و رعایت عدالت و حفظ حقوق انسان‌ها می‌باشد (هدف سند چشم‌انداز ۲۰ ساله) که از خروج سرمایه‌های انسانی، فکری، علمی و فنی کشور جلوگیری خواهد نمود (ماده ۵۰ برنامه چهارم توسعه).

از سوی دیگر، می‌توان به قشر فرهیخته بازنشسته به‌خصوص در مجموعه صنعت نفت اشاره کرد که بی‌شک جزو منابع دارنده دانش ارزیابی می‌شوند و باید به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی شده از خدمات آنان تقدیر شود تا نه تنها هر نیروی تازه نفس آینده خود را خوش‌بینانه ببیند بلکه تجربه‌ها و دانش موجود در این قشر توانمند نیز به‌عنوان سرمایه‌های نامشهود صنعت، جذب و در اختیار منابع انسانی شاغل قرار گیرد تا با این کار علاوه بر افزودن بر سرمایه واقعی سازمان که همان دانش و دانایی است دانش و تجارب نیروهای بازنشسته به‌طور مشهود مورد تقدیر قرار گیرد.

برخی تئوری‌های مدیریتی، رویکرد اتخاذ شده به بازنشستگان را نگاه به گذشته و بررسی پتانسیل‌های پایان‌یافته تلقی می‌کنند، حال آن‌که موضوع بازنشستگان در حوزه مدیریت سرمایه‌های ارزشمند قرار دارد و اگرچه اولویت مهم سرمایه‌های فعلی این صنعت است اما هرگز نمی‌توان بدون داشتن یک رویکرد فعال و نگاه جدی به مقوله سرمایه‌های موجود در قشر بازنشسته به تعالی صنعت نفت و منابع انسانی آن دست یافت. در دنیای کنونی از آن‌جاکه دانش، محور قدرت اقتصادی است، مجموعه دانایی و دانش در شرکت‌ها و سازم آنها به‌عنوان اصلی‌ترین سرمایه مطرح است و دانش موجود در یک سازمان در چارچوب سرمایه نامشهود محاسبه و برنامه‌ریزی می‌شود. در صورتیکه، از زحمات و دانش و توانمندی بازنشستگان بطور

1 Salary survey

2 Job evaluation

صحیح تقدیر نشود و این توانمندی‌ها وارد چرخه سرمایه نامشهود صنعت نفت نگردد بی‌تردید خسران و ضرر بزرگی بر این صنعت وارد خواهد شد.^۱

عدم ایجاد تبعیض: در مدیریت منابع انسانی چندین عامل در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی نقش اساسی ایفا می‌کنند. به‌عنوان مثال می‌توان به قوانین مربوط به دادن فرصت برابر به کارکنان و ممانعت از قائل شدن تبعیض بین افراد از نظر نژاد، جنس، مذهب و امثال آن اشاره نمود. سوابق نشان داده که چه بسا لغو قوانین حمایتی از کارکنان، موجبات ورشکستگی برخی سازمان‌ها را فراهم آورده است.^۲ (دسلر، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۴). در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران صراحتاً به رعایت شرایط مساوات در امکانات اشتغال و احراز شغل توجه شده^۳ و حق همگان در برخورداری از امکانات، مزایا و حمایت‌ها به رسمیت شناخته شده است.^۴ در این مبحث یکی از تغییراتی که می‌توان آن را مهم‌ترین وجه رویکرد تحول در مدیریت منابع انسانی صنعت نفت دانست اصلاح ساختارها، قوانین و مقررات سازمانی است که در «طرح اصلاح ساختار شرکت ملی نفت ایران» تحت عنوان «طرح نصر» تقریباً فاز دوم آن اجرا شده و فاز سوم آن در حال آغاز است.^۵ در صورتی که این مقررات به‌طور موفق اجرا شود بی‌شک از هرگونه بهره‌مندی‌های ناصواب، بی‌عدالتی‌ها و توزیع نامناسب امکانات سازمانی ممانعت نموده و در بحث مدیریت منابع انسانی هرگونه احساس تبعیض برطرف خواهد شد.

در این طرح بازنگری و اصلاح سازمان، فرایندها، فرهنگ کارکنان، سیستم‌های موجود، تنظیم شفاف روابط مالی برای دستیابی به توان بالای رقابت، کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری و نهایتاً تجاری‌سازی فعالیت‌ها و نیز فراهم‌سازی محیط مناسب برای کارکنان مدنظر است. تجاری‌سازی تمام فعالیت‌های شرکت ملی نفت، ارتقای توان رقابتی در سطح بین‌المللی، دستیابی به حداکثر کارایی اقتصادی، دستیابی به بازگشت بالای سرمایه، رشد مداوم و سودآوری، به‌کارگیری مدیران و کارکنان بامهارت و انجام فعالیت‌ها در شرکت‌های تابعه به

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

۱ پایگاه خبری تحلیلی نفت ایران و جهان، نفت نیوز.

۲ گری دسلر، پیشین، ص ۲۰.

۳ اصل ۲۸ قانون اساسی ج.ا.ا.

۴ اصل ۲۹ قانون اساسی ج.ا.ا.

۵ مشعل، شماره ۴۶۷، پیشین.

صورت رقابتی، اهداف طرح اصلاح ساختار و بازآرایی شرکت ملی نفت ایران را تشکیل می‌دهند.^۱

اعطای مزایا و تأمین امنیت: از دیگر موضوعاتی که در مدیریت منابع انسانی نقش دارند می‌توان به مزایایی اشاره نمود که باید طبق قانون کار به کارکنان اعطا شود. در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران به صراحت از تأمین امنیت و مزایای مزبور نام برده شده است. در اصل ۲۹ قانون اساسی آمده است: برخورداری از تأمین اجتماعی از نظر بازنشستگی، بیکاری، پیری، از کارافتادگی، بی‌سرپرستی، در راه‌ماندگی، حوادث و سوانح، نیاز به خدمات بهداشتی درمانی و مراقبت‌های پزشکی به صورت بیمه و غیره، حقی است همگانی که دولت موظف است طبق قوانین از محل درآمدهای عمومی و درآمدهای حاصل از مشارکت مردم، خدمات و حمایت‌های مالی فوق را برای یک‌یک افراد کشور تامین کند. حتی در اصل ۴۳ قانون اساسی در خصوص شکل، محتوا و ساعت کاری و رعایت رفاه حال کارکنان برای فراهم نمودن فرصت انجام سایر امور نیز تصریح گردیده است.^۲ آزادی انتخاب شغل نیز در همین اصل مورد تأکید قرار گرفته است.^۳

در تعریف مزایا گفته شده: مبالغی که به صورت غیرمستقیم به کارکنان به سبب ادامه همکاری با سازمان به او پرداخت می‌شود (Hills & et al, 1994, 1994). رعایت معیارهای ایمنی و آسایش در محیط کار و قوانین مربوطه از جمله عوامل قانونی و حقوقی است که مدیران با آن سروکار دارند و به‌ویژه مدیران منابع انسانی لازم است آنها را رعایت کنند. از جمله مزایای قابل پرداخت می‌توان از مرخصی با حقوق، بیمه عمر، تأمین بهداشت و استفاده از تسهیلات محل خدمت برای نگهداری کودکان و ... نام برد.

ایجاد تعهد نسبت به سازمان: مدیریت منابع انسانی در ایجاد و افزایش تعهد کارکنان نقش مهمی ایفا می‌کند. هماهنگ شدن اهداف کارکنان با اهداف سازمان به نحوی که کارکنان به گونه‌ای وظایف خود را انجام دهند که گویی سازمان متعلق به خود آنان است. در این میان وجود ارتباطات دوطرفه، اجرای مقررات انضباطی و رعایت عدالت و برابری و رسیدگی به گلایه‌های کارکنان می‌تواند موجب تقویت تعهد آنها گردد (دسلر، ترجمه پارسائیان و اعرابی،

۱ همان

۲ اصل ۴۳ قانون اساسی ج.۱.۱، بند سوم.

۳ اصل ۴۳ قانون اساسی ج.۱.۱، بند چهارم.

۱۳۸۴). مطالب مرتبط با این بحث به دلیل ارتباط موضوعی در آموزش ارزش‌ها قابل استفاده است.

رفتارهای منصفانه به کارکنان: اطمینان داده شود که اصل انصاف از طریق مقررات انضباطی، رسیدگی به شکایات و توجه به فرایندهای مربوطه رعایت می‌شود. موضوع رعایت رفتارهای منصفانه در قانون اساسی ایران، حتی در خصوص شکل، محتوا و ساعت کار به دقت اعمال گردیده و در مورد آن تصریح شده به نحوی که هر فرد علاوه بر تلاش شغلی، فرصت و توان کافی برای خودسازی معنوی، سیاسی و اجتماعی و شرکت فعال در رهبری کشور و افزایش مهارت و ابتکار داشته باشد.^۱

پس از بررسی ارزش‌ها و سیاست‌های راهبردی در صنایع نفت و گاز و با توجه به وضعیت موجود، می‌توان گفت به‌منظور توسعه منابع انسانی در این صنعت و ارتقا و توسعه کیفی آن می‌بایست راهبردهایی را سرلوحه کار خود قرار دهیم که برخی از آنها عبارتند از: توسعه و تعمیق فرهنگ سازمانی (که شاید بتوان از طریق اجرای طرح اصلاح ساختار به تحقق آن امیدوار بود)، بازنگری روش‌های انتصاب و ارتقا، تنبیه و تشویق و غیره در جهت استقرار نظام شایسته سالاری، استقرار نظام ارزیابی کمی و کیفی نیروی انسانی، متناسب بودن اختیارات با مسئولیت‌های سازمانی، توسعه و تقویت مطالعات و پژوهش‌های منابع انسانی (مطابق با قانون اساسی، چشم‌انداز ۲۰ ساله توسعه کشور، سیاست‌های کلی نظام، قوانین برنامه و بودجه و ...)، اصلاح ساختار هرم نیروی انسانی شاغل (که تا حدودی به کمک طرح‌هایی مانند جذب نخبگان دانشگاه‌های برتر کشور، جانشینی در گستره صنعت، تدوین الگوی شایستگی‌های عمومی مدیران صنعت نفت و ... ترمیم یافته) و نهایتاً افزایش مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری و تصمیم‌گیری.

در راستای ایجاد این تحولات در حفظ و ارتقای جایگاه مدیریت منابع انسانی، اتخاذ سیاست‌های زیر برای صنعت نفت الزامی است: افزایش سطح خدمات رفاهی، مالی و اداری و نظم بخشیدن به این امور در جهت تکریم به نیروی انسانی و تحقق آرمان‌های نظام در مباحث انگیزش و نگهداشت نیروی انسانی، ساماندهی زیرساخت‌های توسعه‌ای لازم در مناطق نفت‌خیز کشور برای جذب نیروی انسانی کارآمد در این مناطق در چارچوب کارکرد جذب نیروی انسانی

۱ اصل ۴۳ قانون اساسی ج.۱، بند سوم.

براساس ارزش‌های راهبردی نظام، تنظیم سیاست‌های توسعه سازمانی براساس ارتقای بهره‌وری و استفاده بهینه از نیروهای موجود به جای گسترش حجم دیوان‌سالاری و نیروی انسانی صنعت، توسعه آموزش نیروی انسانی و برنامه‌ریزی برای جذب نیروی متخصص (که تا حدودی از طریق اجرای طرح‌هایی مانند استانداردسازی آموزش بدو استخدام در صنعت نفت، پرورش مدیران صنعت نفت، مدیریت دانش و مستندسازی تجارب مدیران صنعت نفت و ... به تحقق پیوسته است).

بنابراین با پذیرش این که ایجاد تحول در مدیریت منابع انسانی مستلزم دراختیارداشتن نقشه راه است، ایجاد ساختار سازمانی در راستای تحقق ارزش‌های استراتژیک مورد بحث در این مقاله و متناسب با نیازهای کلیه بخش‌های صنعت نفت، به‌ویژه بخش‌های بالادستی نیز براساس سند چشم‌انداز نیازمند برنامه‌های زیر است:

- ایجاد ساختارهای سازمانی بر مبنای مدیریت مخازن و یا واحدهای بهره‌برداری،
- اصلاح ساختار سازمانی به منظور افزایش توان عملیاتی و کاهش هزینه‌های جاری به‌وسیله هم‌افزایی پراکنده موجود،
- تلاش برای کاهش حجم دیوان‌سالاری صنعت به‌وسیله ادغام قسمت‌های موازی، شرکت‌ها و کوچک کردن بخش‌های خدماتی و ستادی،
- حاکم کردن فرهنگ قانون‌مداری و ضابطه‌مندی به‌وسیله توسعه ساختارهای قانونی، تعریف دقیق وظایف و حدود شرکت‌های تابعه و سازوکارهای نظارتی،
- هدفمند نمودن اصلاحات ساختار سازمانی از طریق پیوند بین اهداف و خط‌مشی‌های "بهبود بهره‌وری کیفیت" و اصلاحات ساختار سازمانی و نهایتاً بهبود آن با نگرش کاهش تصدی‌گری و رویکرد بنگاه اقتصادی^۱، نکته قابل ذکر این است که فراهم آوردن بستری برای تدوین و تسهیم نتایج تحقیقات و تجارب مدیران صنعت نفت، ایجاد شبکه همکاری میان سازمان‌های تابعه وزارت نفت و خارج از آن و همچنین شناسایی چالش‌ها و راه‌کارهای فراروی مدیریت منابع انسانی در این صنعت از دیگر نیازها و اهدافی است که وزارت نفت باید به آنها دست یابد خوشبختانه این مهم به کمک طرح‌هایی مانند مدیریت دانش و مستندسازی تجارب مدیران صنعت نفت و ایجاد بانک اطلاعات مدیران در حال تحقق است.

۱ جایگاه منابع انسانی و ضرورت توسعه بهینه آن در صنعت نفت، پیشین.

در مجموع می‌توان آثار تغییر در حوزه مدیریت منابع انسانی را در شش محور خلاصه کرد. به‌عنوان اولین محور می‌توان به رشد افراد متخصص و متعهد اشاره نمود. به‌طور حتم اجرایی شدن بحث استراتژیک تغییر در سیاست‌های گذشته مدیریت منابع انسانی به شرح فوق در میان مدت و بلند مدت، آثار چشم‌گیری در مجموعه صنعت نفت و در کل کشور و نظام خواهد داشت که از مهم‌ترین آنها می‌توان به رشد افراد توانمند، متخصص و متعهد در دوره زمانی کوتاه‌تر از معمول و در نتیجه تحقق آرمان‌های نظام براساس اصول قانون اساسی^۱ و سند چشم‌انداز اشاره کرد.

دومین محور را می‌توان امکان اعتماد کامل و تفویض اختیار کامل در تصمیمات دانست. گفته شد با عملیاتی‌شدن تغییرات (تغییر در ساختارها، قوانین و مقررات سازمانی، نگرش‌ها و فرهنگ سازمان و منابع انسانی و مدیران) و نیز ایجاد بانک اطلاعات مدیران، افراد توانمند با درصد خطاهای بسیار کم شناسایی می‌شوند که نتیجه حضور این افراد در سمت‌های مدیریتی، انجام درست امور با هزینه کمتر و بالاتر است. که از مهم‌ترین آثار آن نیز امکان اعتماد و تفویض اختیار برای تصمیم‌گیری قاطع در موقعیت‌های مختلف به این افراد است و به تعبیری مشکل عدم تصمیم‌گیری مدیران که از گذشته تاکنون یکی از جدی‌ترین آفت‌های سیستم‌های دیوان‌سالار بوده تا حد مطلوبی کاهش خواهد یافت.

سومین محور رفع کامل فسادهای احتمالی است. فعالیت‌های صنعت نفت عموماً محل گردش مالی سنگین و قراردادهای متعدد بوده و در صورتیکه تصمیم‌سازان این عرصه از ایمان و باور دینی ضعیف برخوردار بوده و یا از ضعف و ناتوانی کارشناسی در مذاکرات برخوردار باشند، زمینه بروز فساد یا هرگونه زیان اقتصادی مهیا می‌شود. هرچند عموم کارکنان صنعت نفت مزین به لباس تذهیب و اخلاق هستند با این حال پیاده‌سازی سیستماتیک مدیریت منابع انسانی زمینه‌های بروز فساد مالی را به‌نحوی چشم‌گیر کاهش خواهد داد.

به‌عنوان محور چهارم می‌توان به افزایش کارایی و بهره‌وری اشاره نمود. اتخاذ تصمیمات در یک چرخه سیستماتیک و نقش نیروهای تخصصی و کارآمد به‌عنوان عناصر اصلی راهبرنده این سیستم، منجر به ارتقای کارایی عملکردها خواهد شد.

۱ اصل ۴۳ قانون اساسی ج. ۱، بند ۸

استمرار روحیه خودکفایی، رشد و بالندگی به‌عنوان محور پنجم است. پویایی صنعت نفت در نوسانات فضای کسب و کار جهانی مستلزم پویایی و تحرک عوامل تولید و در رأس آن منابع انسانی است این موضوع برای صنعت نفت ایران که همواره در معرض تهدیدات مختلف قرار دارد یک ضرورت انکارناپذیر است که از ثمرات پیاده‌سازی سیستم مدیریت منابع انسانی سازگار با ارزش‌های استراتژیک می‌باشد.

اگر چه آثار اجرای سازوکار مدیریت منابع انسانی سازگار با راهبردهای صنعت نفت کشور تنها به این موارد محدود نمی‌شود اما به‌عنوان آخرین محور می‌توان به عدالت‌محوری بر مبنای شایسته‌سالاری اشاره نمود. عدالت‌محوری در نظام اسلامی از اهداف غایی و اصلی است. عدالت‌محوری در سیستم منابع انسانی آمیزه‌ای از شایسته‌سالاری و تعهدگرایی است که از نتایج ایجاد تحول در حوزه منابع انسانی است که حاصل از سیستم مدیریت انسانی نوین صنعت نفت است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

- نخستین ضرورت در حوزه مدیریت منابع انسانی، اولویت‌بندی سرمایه‌گذاری و تامین نیروی انسانی متخصص در صنعت نفت براساس ارزش‌های استراتژیک نظام است. بر این اساس، یکی از سه اولویت اول کشور در بخش صنعت، صنایع نفت و گاز می‌باشد که لازم است این اولویت در سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها لحاظ شود. در صنایع نفت و گاز نیز اولویت با بخش بالادستی (سند چشم‌انداز ۲۰ ساله توسعه کشور) است و در این میان نیز بهره‌برداری از مخازن مشترک در اولویت قرار دارد (سند چشم‌انداز ۲۰ ساله صنعت نفت و گاز) و از آن‌جا که براساس قانون اساسی ج.ا.ا، استخدام کارشناسان خارجی از طرف دولت (مگر در موارد ضرورت با تصویب مجلس شورای اسلامی) ممنوع است بنابراین مجموعه‌ای از نیروی انسانی متخصص و قوی از داخل کشور براساس ضرورت فوق مورد نیاز است تا ملزومات این برنامه‌ها تأمین گردد.

- از اصول راهبردی نظام، اهداف بیان شده در سیاست‌های کلی در خصوص گسترش اکتشاف نفت و گاز، شناخت کامل منابع کشور و افزایش تولید صیانت شده نفت، افزایش ظرفیت تولید گاز (خصوصاً از میادین مشترک) و تحقق مصوبه مجمع تشخیص مصلحت نظام در خصوص گسترش تحقیقات بنیادی و توسعه‌ای و تربیت نیروی انسانی و تلاش برای ایجاد مرکز جذب و صدور دانش و خدمات فنی-مهندسی انرژی در سطح بین‌المللی و ارتقای فن‌آوری در زمینه‌های

منابع و صنایع نفت، گاز و پتروشیمی است که تحقق آن مستلزم برنامه‌ریزی و پیش‌بینی نیروی انسانی مورد نیاز در این راستاست.

- لازم است برنامه‌ریزی منابع انسانی متناسب با برنامه‌های چشم‌انداز تغییر نماید. چشم‌انداز صنعت نفت آن است که جایگاه دوم خود را از لحاظ تولید نفت در اوپک حفظ نماید که این امر مستلزم حفظ فاصله مناسب از نظر ایجاد ظرفیت تولید با سایر در این زمینه است. همچنین باتوجه به ضرورت استفاده از مخازن مشترک به جایگاه دوم جهانی در تولید گاز طبیعی دست یابد. در کنار این دو می‌بایست از لحاظ ارزش تولید مواد و کالاهای پتروشیمیایی به منظور ایجاد بالاترین ارزش افزوده از منابع هیدروکربوری کشور به جایگاه اول منطقه نیز دست یابد و در موضوع فناوری نفت و گاز نیز در منطقه جایگاه نخست را داشته باشد.

- براساس ضرورت‌های فوق، لازم است رویکرد تحول در صنعت نفت در سه محور به اجرا گذاشته شود: ساختارها، قوانین و مقررات سازمانی، نگرش‌ها و فرهنگ سازمان و منابع انسانی و مدیران برای تحقق این تغییرات، اجرایی برنامه‌های عملیاتی لازم و ضروری است. معاونت توسعه منابع انسانی و پژوهش وزارت نفت طرح‌ها و برنامه‌هایی را تعریف کرده و بعضاً به مرحله اجرا رسانیده که می‌توان آنها را در راستای این رویکرد تحول دانست.

- به‌عنوان یکی از نیازهای صنعت نفت در قالب کارکردهای منابع انسانی (جذب)، می‌توان به دو پیشنهاد اشاره کرد؛ ۱- طراحی استاندارد مشاغل براساس ارزش‌ها و راهبردهای نظام به عنوان الگو و رویه‌ای استاندارد برای مقایسه و طبقه‌بندی مشاغل، مسئولیت‌ها و وظایف، کارهای تخصصی و میزان دانش مورد نیاز ویژه هر شغل و ۲- ایجاد کانون تفکر منابع انسانی جهت تدوین قوانین جدید در معاونت منابع انسانی وزارت نفت.

هر چند مشکلات، نیازها و ملزومات این صنعت به طور متناوب مورد آسیب‌شناسی قرار گرفته و آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های زیادی در موضوعات مختلف طراحی و ابلاغ گردیده ولی تمرکز آراء، نظرات، تصمیمات و بسترسازی قانونی در این راستا می‌تواند به مدیریت صحیح مشکلات کمک مؤثرتری نماید.

- پیشنهاد دیگر در قالب کارکردهای منابع انسانی (آموزش)، ایجاد تیم‌های مشترک متخصصان و مجربان و همکاری نزدیک میان نیروهای باتجربه قدیمی و نیروهای جوان و تعامل قوی میان دانشگاه و صنعت است که نه‌تنها موجب افزایش مهارت نیروهای تازه‌وارد به صنعت می‌شود بلکه در ارتقای دانش نیروهای باتجربه در صنعت تأثیر جدی خواهد داشت. در این خصوص حفظ و نگهداری گنجینه گرانبهای حافظه سازمانی یک ضرورت است.

- آموزش ارزش‌ها و تعهدمحوری و تزریق نگرش‌ها و ارزش‌های مورد انتظار نظام به نیروی انسانی و آگاه‌ساختن آنها خصوصاً در فضای صنعت نفت با توجه به استراتژیک بودن و جایگاه ویژه آن در نظامی که همواره در معرض تهدیدها و تحریم‌های خارجی و بین‌المللی قرار دارد، تقویت روحیه خوداتکایی، رشد و بالندگی برای کشوری مانند ایران که پیوسته به‌عنوان مجرای برای بعضی القائات از طرف بیگانگان و در معرض سوء استفاده قرار دارد و تعمق نگاه تعهدمحورانه با توجه به ویژگی‌های جهانی و بین‌المللی یک ضرورت مستمر برای صنعت نفت است.

- در خصوص ارزیابی عملکرد به‌عنوان یکی دیگر از کارکردهای منابع انسانی می‌توان گفت، سیستم کنونی ارزیابی عملکرد کارکنان در شرکت ملی نفت ایران علیرغم آن که از قدیمی‌ترین نظام‌های ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دولتی به‌شمار می‌رود تاکنون چالش‌های زیادی داشته است. هدف غالب در این نظام، برنامه‌ریزی جایگزینی و انتصاب و به عبارتی برنامه‌ریزی پیشرفت شغلی افراد بوده اما در عمل اهداف ارزیابانه و کارکردهای مالی سیستم ارزیابی بیش از اهداف پرورشی آن اهمیت داشته است. ضمن آن که شناسایی نیازهای آموزشی که از دیگر اهداف این سازوکار بوده با نحوه عمل موجود امکان‌پذیر نیست.

در فرایند جایگزینی و شایسته‌سالاری و بسترهای قانونی و ساختاری تغییرات اساسی در صنعت نفت به‌عنوان یک ضرورت احساس می‌شود. در فرایند جایگزینی مدیران به‌دلیل عدم توجه کافی به هماهنگی مسیر رشد و ارتقای کارکنان متخصص صنعت نفت در راستای مسیر فعالیت‌ها، شکاف ایجاد شده و ادامه این روند و افزایش این شکاف با بازنشسته‌شدن نیروهای قدیمی برای اجرای تصمیمات کلیدی، جبران این نیروی انسانی متخصص و مجرب را تقریباً غیرممکن خواهد ساخت که می‌توان از آن به قفل شدن فعالیت‌ها تعبیر کرد.

- در کارکرد انگیزش و نگهداشت، یکی از مهم‌ترین معضلات در فضای کنونی کشور خصوصاً در مجموعه صنعت نفت، مسأله فرار مغزها است. نیروهایی که در پی برنامه‌ریزی‌های دقیق و براساس اهداف کلان نظام و اصول و ارزش‌های راهبردی، پس از صرف هزینه، وقت و دقت زیاد، جذب صنعت نفت می‌شوند به تدریج و پس از مقایسه فرصت‌های شغلی و رفاه و مزایای مربوطه، محیط‌های دیگر را به فضای کنونی کشور ترجیح می‌دهند. این امر برخلاف ارزش‌های مندرج در سند چشم‌انداز و سیاست‌های کلی نظام و نیز فصل چهارم برنامه توسعه مبنی بر جلوگیری از خروج بی‌رویه سرمایه‌های انسانی، فکری، علمی و فنی کشور است. در حقیقت

شکار مغزها پس از مدتی به فرار مغزها می‌انجامد که آسیب‌شناسی این فرایند به‌عنوان یکی از ضرورتی‌ترین مباحث مدیریت منابع انسانی هم‌اکنون در صنعت نفت مطرح است.

- از جمله دیگر راهبردهای اجتناب‌ناپذیر عبارتند از: توسعه و تعمیق فرهنگ سازمانی که شاید بتوان از طریق اجرای طرح اصلاح ساختار به تحقق آن امیدوار بود، بازنگری روش‌های انتصاب و ارتقا، تنبیه و تشویق و غیره در جهت استقرار نظام شایسته‌سالاری، استقرار نظام ارزیابی کمی و کیفی نیروی انسانی، متناسب بودن اختیارات با مسئولیت‌های سازمانی، توسعه و تقویت مطالعات و پژوهش‌های منابع انسانی مطابق با قانون اساسی، چشم‌انداز ۲۰ ساله توسعه کشور، سیاست‌های کلی نظام، قوانین برنامه و بودجه و ...، اصلاح ساختار هرم نیروی انسانی شاغل که تا حدودی به کمک طرح‌هایی مانند جذب نخبگان دانشگاه‌های برتر کشور، جانشینی در گستره صنعت نفت، تدوین الگوی شایستگی‌های عمومی مدیران صنعت نفت و ... آن ترمیم یافته است و نهایتاً افزایش مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری.

- اتخاذ سیاست‌های زیر نیز برای صنعت نفت الزامی است: افزایش سطح خدمات رفاهی، مالی و اداری و نظم بخشیدن به این امور در جهت تکریم نیروی انسانی و تحقق آرمان‌های نظام در مباحث انگیزش و نگهداشت نیروی انسانی؛ ساماندهی زیرساخت‌های توسعه‌ای لازم در مناطق نفت‌خیز کشور برای جذب نیروی انسانی کارآمد در این مناطق در چارچوب کارکرد جذب نیروی انسانی براساس ارزش‌های راهبردی نظام، تنظیم سیاست‌های توسعه سازمانی براساس ارتقای بهره‌وری و استفاده بهینه از نیروهای موجود به جای گسترش حجم دیوان‌سالاری و نیروی انسانی صنعت، توسعه آموزش نیروی انسانی و برنامه‌ریزی برای جذب نیروی متخصص که تا حدودی از طریق اجرای طرح‌های قابلیت تحقق یافته است.

- در خاتمه می‌توان گفت، اگر چه آثار اجرای سازوکار مدیریت منابع انسانی سازگار با راهبردهای ذکر شده صنعت نفت کشور تنها به این موارد محدود نمی‌شود، اما با توجه به آن که ایجاد تحول در مدیریت منابع انسانی مستلزم در اختیار داشتن نقشه راه است، در راستای تحقق ارزش‌های استراتژیک مورد بحث در این مقاله اجرای برنامه‌هایی مانند ایجاد ساختارهای سازمانی بر مبنای مدیریت مخازن و یا واحدهای بهره‌برداری، اصلاح ساختار در جهت افزایش توان عملیاتی و کاهش هزینه‌های جاری، کاهش حجم دیوان‌سالاری صنعت از طریق ادغام بخش‌های موازی و کوچک کردن بخش‌های خدماتی و ستادی، ایجاد فرهنگ قانون‌مداری و ضابطه‌مندی، هدفمند نمودن اصلاحات ساختار سازمانی و ... یک ضرورت است.

آثار تغییر در حوزه مدیریت منابع انسانی نیز در موضوعات زیر خلاصه می‌شود: رشد افراد متخصص و متعهد، امکان اعتماد کامل و تفویض اختیار برای تصمیم‌گیری قاطع، رفع کامل فسادهای احتمالی (پیاده سازی سیستماتیک مدیریت منابع انسانی زمینه‌های بروز فساد مالی را به‌نحوی چشم‌گیر کاهش خواهد داد)، افزایش و بهره‌وری، استمرار روحیه خودکفایی، رشد و بالندگی و عدالت‌محوری بر مبنای شایسته‌سالاری.

منابع و مآخذ

منابع فارسی

اسناد و مدارک

- قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران.
- چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی مصوب مجمع تشخیص مصلحت نظام که در تاریخ ۱۳۸۲/۸/۱۳ توسط مقام معظم رهبری تایید و ابلاغ گردیده است.
- سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی ایران در مورد "انرژی" مصوب مورخ ۱۳۷۷/۱۰/۲۳ که در تاریخ ۱۳۷۹/۱۱/۳ توسط مقام معظم رهبری تایید و طی شماره ۷۶۲۳۰/۱ مورخ ۱۳۷۹/۱۱/۳ دفتر معظم له ابلاغ گردیده است.
- مقررات نظارت بر حسن اجرای سیاست‌های کلی نظام، مصوب ۱۳۸۴/۳/۲۱ از سوی مجمع تشخیص مصلحت نظام.
- قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، مصوب ۱۳۸۳/۶/۱۱ مجلس شورای اسلامی.
- قانون بودجه سال ۱۳۸۸ کل کشور مصوب مورخ ۱۳۸۷/۱۲/۲۶ مجلس شورای اسلامی.
- قانون سی ماده‌ای نفت مصوب ۸ مرداد ۱۳۵۳ مجلس شورای ملی ایران.
- قانون دوازده ماده‌ای نفت مصوب ۹ مهرماه ۱۳۶۶ مجلس شورای اسلامی.
- طرح جامع و راهبردی وزیر نفت، شهریور ۱۳۸۸.

کتاب و مقالات:

- اداره تشکیلات و مهندسی سیستم سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران (ایدرو)، توسعه منابع انسانی از برنامه تا عمل، شرکت نشرگستر صنعت سنگین، پائیز ۱۳۸۴.
- امامزاده، سیدابوالقاسم، "نیروی انسانی متخصص، نیاز اساسی صنعت نفت"، گفتگوی گروه نفت و گاز شبکه شانا، ۱۳۸۱/۸/۱۵.
- پهلوانیان، حسین-مقصودبیگی نژاد، غلامعلی، مدیریت راهبردی در سازمان‌های کوچک و متوسط، انتشارات نیکوروش، چاپ اول، تهران، ۱۳۸۶.
- دبیرخانه مجمع تشخیص مصلحت نظام، مجموعه مصوبات مجمع تشخیص مصلحت نظام، جلد سوم: سیاست‌های کلی، اداره کل ارتباطات دبیرخانه مجمع تشخیص مصلحت نظام، چاپ اول، بهار ۱۳۸۲.
- رضائیان، علی، مبانی سازمان و مدیریت، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، چاپ دوازدهم، ۱۳۸۷.
- صدرالسادات، سیدعلی، "ارائه مدل ارزشیابی عملکرد کارکنان شرکت ملی نفت ایران"، مدیریت امور اداری شرکت ملی نفت ایران، تهران، ۱۳۸۳.
- صادقی، علی، "استراتژی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت"، شماره ۳۱۵۴، شهریور ۱۳۸۸.
- طرفی، عباس، مدیران صنعت نفت (آموزش و فن‌آموزی در صنعت نفت ایران از آغاز تاکنون)، تهران، چاپ اول، ۱۳۸۶.
- "جایگاه منابع انسانی و ضرورت توسعه بهینه آن در صنعت نفت"، مجله اکتشاف و تولید، نشریه فنی تخصصی شرکت ملی نفت ایران، شماره ۵۹، مرداد ۱۳۸۸.
- گری دسلر، مبانی مدیریت منابع انسانی، ترجمه دکتر علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سوم، تهران، ۱۳۸۴.
- معاونت برنامه‌ریزی وزارت نفت، مستندات چشم‌انداز آینده صنعت نفت ج.ا.ا. در افق ۱۴۰۴، کتاب دوم، تحلیل محیط سیاسی-حقوقی، چاپ اول، بهار ۱۳۸۵.
- معاون توسعه منابع انسانی و پژوهش وزارت نفت، گفتگو با معاون وزیر نفت در امور منابع انسانی و مدیریت، شانا، ۹ دی ماه ۱۳۸۶. تهران: منابع علوم انسانی
- نشریات:
- مشعل، نشریه کارکنان صنعت نفت، شماره ۴۶۷، دوره جدید، ۱۰ آبان ۱۳۸۸.

مشعل، نشریه کارکنان صنعت نفت، شماره ۴۵۸، ویژه چشم‌انداز ۴ساله، شهریور ۱۳۸۸.
مجله اکتشاف و تولید، نشریه فنی تخصصی شرکت ملی نفت ایران، شماره ۵۹، مرداد ۱۳۸۸.

پایگاه داده‌ها:

<http://www.naftnews.net/view-6662.html>

<http://www.petronet.ir/index.php?name=News&file=article&sid=3748>

منابع انگلیسی

- Catherine Truss and Lynda Gratton, "Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach", The International Journal of Human Resource Management, 5, no.3, September 1994.
- David Martin and Kathryn Bartol, "The Legal Ramifications of Performance Appraisal: An Update", Employee Relations Law Journal, 17, no. 12, Aug 1991.
- Duncan Brown, "Broad banding: A study of Company Practices in the United Kingdom", Compensation and Benefits Review, Nov-Dec 1996.
- Frederick Hills, Thomas Bergmann, and Vida Scarpello, Compensation Decision Making, Forth Worth, TX: The Dryden Press, 1994.
- Gary Dessler, Essentials of Human Resource Management, Cultural Research Bureau, Prentice Hall Incl. 1999.
- Gerald Ledford, Jr., "Three Case Studies on Skill-Based Pay: An Overview", Compensation and Benefits Review, March-April 1991.
- "German Training Model Imported", BNA Bulletin to Management, December 19, 1996.
- Jay Galbraith, "Positioning Human Resource as a Value-Adding Function: The Case of Rockwell International", Human Resource Management, 31, No. 4, winter 1992.
- "Manage Work Better to Better Manage Human Resources: A Comparative Study of Two Approaches to Job Analysis", Public Personnel Management, Spring 1996.
- P. Wright & G. McMahan, "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, Journal of Management, 18, no. 2, 1992; Mark Huseid et al., "Technical & Strategic Human Resource

Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance,
"Academy of Management Journal, 40, no. 1, 1997.
- Patricia Zingheim and Jay Schuster, "Introduction: How Are the
New Pay Tools Being Deployed?", Compensation and Benefits
Review, July-Aug 1995.

