

بررسی نقش منابع انسانی و الگوی هم‌افزایی در توسعه و تکنولوژی شرکت ملی حفاری ایران

امید علی ممبنی گوداژدر^۱

چکیده

این بررسی موفقیت و پیشرفت شرکت مذکور و نقش نیروی انسانی، در توانمندسازی همگرایی و هم‌افزایی در یک صنعت و ارزش منابع انسانی را به منصفه ظهور می‌رساند. بدون شک نقش مدیریت هم‌افزایی در موفقیت توسعه و پیشرفت درون‌سازمانی، ملی و بین‌المللی شدن این شرکت، کم‌نظیر است. لذا در این مقاله، به تشکیل مدیریت‌های مستقل پیرامونی و نقش آنها بیشتر پرداخته می‌شود. وجود مشکلات در سازمان‌ها و تحقق اهداف و مأموریت‌های آنها، ضرورت تولید فکر و نوآوری، کاربردی کردن نظریه‌ها و تفکرات جدید را به وجود آورده و به ماهیت حرفه‌ای مدیریت نیروی انسانی و همگرایی با مدیریت‌های تخصصی دیگر پی‌برده است. در این مقاله نقش ارزش مدیریت منابع انسانی و ابر نیروی کار، از همه پر رنگ‌تر است. قسمت پایانی این پژوهش به بررسی تأثیر برنامه‌ریزی شغلی و مدیریت حرفه‌ای بر توسعه حرفه‌ای و اثر پس از آن در رضایت شغلی و تعهد حرفه‌ای پرداخته است. این دیدگاه فرض می‌شود که توسعه حرفه‌ای می‌تواند رضایت شغلی و تعهد حرفه‌ای را افزایش دهد. نقش نیروی انسانی در توسعه این صنعت، بررسی و راهکار برنامه‌ریزی مدیریت منابع انسانی دانش محور و توانمندسازی ارائه می‌گردد.

واژگان کلیدی: مدیریت ارزش‌ها، هم‌افزایی، استراتژی منابع انسانی، انگیزه جهادی، توانمندسازی.

^۱ گروه مهندسی صنایع شیمیایی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سوسنگرد، کارمند شرکت ملی حفاری ایران

مقدمه

خود این چالش‌ها را رفع کرده یا از بروز اکثر آنها پیشگیری نمایند. کارکنان توانمند در جهت رفع چالش‌ها با مدیران نهایت همکاری و مشارکت را می‌نمایند، زیرا در توانمندسازی منابع انسانی، انگیزه، مشارکت، تعهد وفاداری نهفته است. در گذشته، نبود سیستم مناسب ارزیابی عملکرد، عدم تعریف شاخص‌های مناسب جهت سنجش بهره‌وری نیروی انسانی در جهت کیفی‌سازی منابع انسانی تعریف نشده و حتی این سازوکار چندان جدی گرفته نشد. شرکت ملی حفاری ایران یکی از شرکت‌های مهم تابع شرکت ملی نفت توانست با استفاده از موقعیت استراتژیک پیش آمده در اوایل انقلاب و بکارگیری نیروهای متخصص موجود و استفاده از تمامی توان آنها و اهمیت فوق‌العاده توانمندسازی، یکی از شرکت‌های موفق در این زمینه گردد.

سختی و مشقت‌های کار حفر چاه‌های نفت و گاز آنقدر فنی و تخصصی است و تنها کسانی می‌دانند، که خود مستقیم از نزدیک و با نحوه اجرای این عملیات عظیم آشنا باشند. هیچ کتاب، مقاله و حتی تصاویری نیز نمی‌تواند تلاش و زحمات کارکنان صنعت حفاری بویژه در بخش‌های عملیاتی و فنی تخصصی به صورت اقماری در انجام وظایف را پوشش یا بیان کند. زیرا کار اصلی آن به صورت فیزیکی و نقش ابر نیروی انسانی متخصص و مقاوم بی‌نظیر است.

ضرورت وجود هم‌افزایی

ضرورت هم‌افزایی را می‌توان در پنج مورد خلاصه کرد: ۱- ایجاد هم‌افزایی در سازمان‌ها به توزیع همگون و هماهنگ بار فعالیت‌ها کمک می‌کند و تعادل سازمان را افزایش می‌دهد.

۲- هماهنگی فعالیت‌ها و عدم توزیع ناهمگون بار فعالیت‌ها بر دوش دیگر واحدها از دلزدگی اعضاء و شکست فعالیت‌ها جلوگیری می‌کند.

۳- هم‌افزایی موجب جلوگیری از بروز بحران در سازمان می‌شود. بحران‌های ایجاد شده در سازمان‌ها اغلب بر دوش بخشی خاص می‌باشد (بدون وجود هماهنگی و

یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان‌های صنعتی و رسیدن به هدف‌ها و رسالت‌های موردنظر، عنصر انسان است. در این میان آنچه مقوله تحول را حیات می‌بخشد و بقای سازمان صنعت را نیز تضمین می‌کند، منابع انسانی متخصص و توانا است، نقش انسان در سازمان و نوع نگاه به او، سهم بسزایی در موفقیت یا شکست سازمان دارد. هر روز نقش منابع انسانی پررنگ‌تر شده و اکنون از آن به عنوان تنها عامل کسب موفقیت و مزیت رقابتی پایدار در سازمان یاد می‌شود. این امر به خصوص در اقتصاد، دانش و در صنعت بیشتر نقش داشت. در صنعت نفت و خصوصاً حفاری که تا قبل از انقلاب در انحصار چند کشور خاص بوده! منابع برنامه‌ریزی، کارهای تخصصی در دست نیروی انسانی خارجی و کارهای عملی ساده، در دست کارگران ایرانی که با هدایت هدفدار مدیران انجام می‌گرفت، این موضوع بیشتر به چشم می‌خورد. مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها با چالش‌های متعددی مواجه شده که از جمله می‌توان، میل نیروی انسانی به سمت ایستاکار کردن، دورکاری و راحت‌طلبی، جهانی‌شدن، کمبود نیروی کار ماهر و متعهد، عدم شناخت نیاز کار و کارکنان سازمان را نام برد.

الگو سازی و اهداف

واقعیت این است که اگر در سازمان‌ها از وجود انسان‌های خلاق، دانشگر، فرصت‌شناس و تبیین‌گر مسائل بی بهره باشیم، بسیاری از فرصت‌ها و موقعیت‌ها را از دست خواهیم داد. برای رسیدن به هدف جهانی شدن و یا حتی ماندن در این سطح، پرورش و جایگزینی نیروهای جدید به منظور ادامه راه رشد و توسعه الزامی است و آینده صنعت متعلق به کسانی است که برای آن برنامه و هدف دارند. مدیران منابع انسانی می‌توانند از طریق برنامه‌ریزی بلند مدت، توانمندسازی کارکنان، مدیریت ارزش‌ها، ایجاد تحول و انگیزه، آموزش مرتبط و پویا و روش‌های نوین و موثری که در این مقاله بطور مفصل به آن اشاره خواهد شد،



نقش مدیریت منابع انسانی و توسعه صنعت حفاری

وجود مشکلات در سازمان‌ها و تحقق اهداف و مأموریت‌های آنها، ضرورت تولید فکر و نوآوری و کاربردی کردن نظریه‌ها و تفکرات جدید را به وجود آورده و به ماهیت حرفه‌ای مشاوران اهمیت ویژه‌ای بخشیده است. کمک به تصمیم‌گیری موثر، خصوصاً در موضوع دانش تخصصی نیازمند مهارت و فنون خاصی است، که انجام آن به وسیله مشاوران و از طریق تجزیه و تحلیل حقایق و به کارگیری نقش مشاوره مدیریتی در میزان توفیق مدیران و شناخت مهارت‌های کارآمد مورد بررسی قرار گرفته است.

اثربخشی مدیریت منابع انسانی در موقعیت استراتژیک

همه فعالیت‌هایی که مربوط به تنظیم تلاش‌های افراد برای رسیدن به اهداف استراتژیک یک شرکت است، مانند کار جهادی که در موقعیت ضروری توسط نیروی انسانی انجام می‌شود نه ابزار صنعتی و سیاسی، در واقع این نیروی متعهد است که با یک تفکر آگاهانه و خط‌مشی روشن، معنوی و مادی چنین تفکری را تقبل نموده و تمامی امکانات را برای اجرای موفق آن بسیج کرده و تلاش می‌کند که نتیجه مورد نظر حاصل شود. تجربه نشان داده که چنین تفکری در صورت هم‌افزایی جمعی همیشه نتیجه عالی داشته است. مفاهیم اصلی مدیریت منابع انسانی استراتژیک مسلم می‌داند که چه استراتژی را باید مدنظر داشت و کدام موارد در سرعت دادن به پیشرفت موثرتر است، اولویت‌ها را چگونه باید تعیین کرد:

- ۱- توجه به منابع انسانی حال و آینده شرکت‌ها؛
- ۲- ارتباط و تعامل بین اهداف مدیریت منابع انسانی با اهداف استراتژیک؛
- ۳- ایجاد مزیت رقابتی استراتژیک در قالب وجود کارکنانی با مهارت‌های مناسب در زمان و مکان مناسب؛
- ۴- استفاده از جدیدترین دستاوردهای فناوری اطلاعات در حوزه منابع انسانی؛

دید سیستمی) که تویخ یا تهدید بخشی خاص نه تنها سودی در بر ندارد، بلکه موجب کارکرد نامناسب آن قسمت نیز می‌شود.

- ۴- مدیر با ایجاد هماهنگی و یاری گرفتن از مزایای هم‌افزایی از بروز این بحران‌ها جلوگیری می‌کند.
- ۵- در نهایت، نباید فراموش کنیم که افزایش بازده کلی، جلوگیری از متشتت شدن بخش‌ها و افزایش توان سازمان در گرو هم‌افزایی می‌باشد.

مفهوم (هم‌افزایی) و نقش نیروی انسانی

از جمله مفاهیم نو در علوم انسانی (به خصوص مدیریت و روانشناسی) محسوب می‌شود. و از منظری (جامعه شناختی) ضرورت پرداختن به آن در ایران، بیش از پیش، مهم و حیاتی می‌نماید. هم‌افزایی را می‌توان به اجمال، در قالب عبارات زیر تعریف کرد. «نیروزیایی منتج از تلاش گروهی و همکاری تعاملی و جمعی»، «تعامل و تعاون دو نفر یا تعداد بیشتری از افراد یا نیروها به گونه‌ای که اثر ترکیبی حاصله بزرگتر از مقدار انرژی فرد آنها باشد»، «کنش متقابل دو یا چند ماده بر یکدیگر که حاصل آن از حاصل جمع اثرات یکایک آن مواد بیشتر است» و اثر مضاعف ناشی از هم‌کوشی، هم‌نیروزیایی، همیاری و فعالیت مشترک توأم با تعامل دو یا چند نفر که در نهایت نتیجه‌ای بسیار با ارزش‌تر از فعالیت‌های فردی و مستقل در پی دارد (وردی نژاد، ۱۳۸۸). یکی از مدل‌های موفق زیر مجموعه مدیریت کلان شرکت ملی نفت ایران یعنی شرکت ملی حفاری ایران براساس پیروی از همین علوم و روش با وجود مشکلات ابتدایی استقلال، اعم از کمبود نیروی انسانی متخصص، تجهیزات انحصاری، شرایط جنگ و تحریم، نه تنها چرخ این صنعت تازه رهایی یافته از انحصار چند کشور خاص را به گردش درآورده، بلکه موفقترین مدل مدیریت صنعت حفاری ملی نیز شده است. در این مقاله و در بخش‌های بعدی از نقش مدیریت منابع انسانی، هم‌افزایی و همگرایی در پیشبرد اهداف این شرکت، فرصت‌ها و تهدیدها در شرایط بحران بحث خواهد شد.

در همه قسمت‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند، بدون اینکه از ارزش حقیقی آنها کاسته شود. در مواردی نیز این ارزش افزوده می‌شود مورد مشابه این وضعیت را می‌توان در تحصیلات افراد یافت. اگر فردی که دانشی کسب می‌کند را در نظر بگیریم، این فرد ممکن است این دارایی را در راه‌های بسیار و موارد گوناگون به کار برد. این همان چیزی است که از آن به عنوان تصویر مشترک یا امکانات مشاع یاد می‌شود و از عوامل ایجاد کننده هم‌افزایی در سازمان‌هاست. پس نیروی متخصص خود را، نباید به ارزیابی در خدمت دیگر شرکت‌ها و یا با بی‌میلی با آن رفتار نماییم. که این روش با سیستم مدیریت هم‌افزایی مغایرت دارد (الوانی و لاجوردی، ۱۳۸۴: ۶۳-۲۸).

هم‌افزایی و عملکرد نیروی انسانی در صنعت

نیروی انسانی به عنوان مهمترین و با ارزش‌ترین سرمایه و منبع سازمان محسوب می‌شود و تنها عنصری است که به عنوان هماهنگ کننده 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 توسعه‌یافته نقش اساسی در رشد، پویایی یا شکست و نابودی یک سازمان دارند. برای مدیریت مناسب منابع انسانی باید سطح دانش، اطلاعات، مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان را ارتقاء داد. توسعه منابع انسانی تنها از آموزش‌های زیاد حاصل نمی‌شود بلکه باید به صورت 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 (کریمی، ۱۳۸۵).

نگهداشت و صیانت از منابع انسانی، ایجاد شرایط لازم برای بهره‌وری از عامل‌های اساسی رشد و تعالی سازمان‌هاست. شرایط ویژه کار در این صنعت وظیفه مدیران و برنامه‌ریزان مسائل کارکنان را دشوارتر

۵- حرکت سازمان به سمت مدیریت منابع کارا و خدمت‌گذار و تحول‌گرا؛

۶- انعطاف‌پذیری در سیاست‌گذاری و اجرا؛

۷- تدوین برنامه‌ریزی آموزش پویا و مرتبط از طریق نیروی متخصص موجود جهت انتقال تجارب گران‌بهای بدست آمده است.

برای پیاده سازی خدمات منابع انسانی سه حوزه مشخص شده است:

۱- مدیریت منابع انسانی سوداگر- عملیاتی غیر بروکراتیک و صنعتی

۲- مدیریت منابع انسانی سنتی- ارتباطی

۳- مدیریت منابع انسانی تحول‌گرا- تحول‌گرا

تعاریف مختلفی در خصوص مدیریت منابع انسانی استراتژیک وجود دارد اما نکته اصلی در همه این تعاریف همراستا بودن مدیریت منابع انسانی با اهداف استراتژیک سازمان است و برای رخ دادن این امر چاره‌ای جزء بهره‌مندی از فناوری اطلاعات نیست. در واقع تغییر جهت مدیریت منابع انسانی به رویکرد استراتژیک از جمله مباحثی است که یکی از دلایل آنرا، نفوذ فناوری اطلاعات می‌دانند که در مقاله حاضر به آن پرداخته خواهد شد (وردی نژاد، پیشین).

استفاده از تجارب گران‌بها و دارایی‌های مشهود و نامشهود

بسیاری از دارایی‌های نامشهود بدون هزینه‌اند، یعنی در یک قسمت از شرکت، تولید شده و یا به وجود می‌آیند. درحالی که ممکن است هزینه‌ای بابت آن پرداخت نکرده باشیم در بسیاری از موارد بنگاه‌های مرتبط که به صورت شبکه‌ای به تولید می‌پردازند از دارایی‌های نامشهود دیگر بنگاه‌های مرتبط با خود نیز استفاده می‌کنند. به عنوان مثال نیروی متخصص یک شرکت به شرکتی دیگر انتقال می‌یابد در صورتی که این نیروی انسانی در طول کار در شرکت قبلی بر اثر تجربه کسب علم نموده، در حالی که شرکت گیرنده هم‌نوع هزینه‌ای بابت آموزش آن ننموده است. علاوه بر آن، دارایی‌های نامشهودی که در قسمتی از شرکت به وجود می‌آیند،



مدیریت هم افزایی، شایسته سалاری و موفقیت پایدار

اساسی‌ترین نکته در زمینه استراتژی مدیریت شایسته‌سالاری در کنار مدیریت هم‌افزایی این است که استراتژی‌ها بایستی به گونه‌ای باشد که فرد را برای سطح بالاتری از عملکرد برانگیزاند. برای عملکرد مطلوب کارکنان بایستی همیشه منتظر پاداش‌های سازمانی از قبیل افزایش حقوق، مزایا، مرخصی تشویقی و ... بود زیرا این موارد همیشه امکان‌پذیر نیستند. لذا در این موارد باید بیشتر از پاداش‌های معنوی و اجتماعی استفاده کرد. هم‌افزایی سازمانی تنها با مشارکت و هماهنگی همه افراد و همه واحدهای سازمان به دست می‌آید. اگر همه افراد و واحدهای سازمان در حوزه و سطح کاری و در مسیر اصلی سازمان و راهبرد رهبری سازمان قرار گرفته و تلاش و فعالیت روزمره آنها در جهت نیل به هدف تعیین شده سازمان باشد، مجموع توان سازمان از مجموع نفرات و واحدهای آن بسیار بیشتر خواهد بود. بی‌دلیل نیست که امروزه بسیاری از شرکت‌های کم‌تعداد و کوچک در صحنه رقابت جهانی جولان می‌دهند و به سازمان‌های عریض و طویل، ناهماهنگ و کند فائق می‌آیند. غایب بودن برخی از واحدهای سازمانی در عرصه فعالیت‌های اصلی سازمان و انجام برخی ظواهر کاری برای حفظ حضور در جمع و منتفع شدن از منافع جمعی، نه تنها مغایر با مفهوم هم‌افزایی سازمانی است، بلکه وجود و استمرار چنین حالتی در سازمان‌ها، واحدهای درگیر و در صحنه را دچار تزلزل و سستی می‌کند. و به کاهش انگیزه و تحرک سازمانی می‌انجامد. در این وضعیت معدل بازده کل از مجموع نفرات و واحدهای سازمانی بسیار کمتر است. کمال انسانی در سایه هماهنگی و همراهی کلیه اعضا و قوای او بدست می‌آید. هر عضو باید در جای اصلی خود نشسته باشد و از هر توانی در حد و اندازه‌های آن بهره‌برداری شود. تعادل و تعامل حیاتی نیز بایستی بین آنها برقرار باشد، تنها در این حالت است که بازده و تأثیر افکار و اعمال یک انسان می‌تواند بسیار بیشتر از یک نفر باشد. به غیر از این نگرش نمی‌توان به موفقیت

می‌کند، چرا که در صنعت حفاری حرف اول و آخر را تصمیم‌گیری صحیح و به موقع منابع انسانی خواهد زد. نقش برنامه‌ریزان نیروی انسانی، نقش تقویت محیط کار فراگیر، ایجاد فرصت برابر بر اساس شایستگی، شناسایی افراد مستعد، شایسته‌سالاری و برنامه‌ریزی برای آینده سازمان‌هاست. ایجاد رضایت پرسنل از محیط کاری باعث وفاداری و تعهد نسبت به سازمان گردیده و این موفقیت هر شرکتی را تضمین خواهد کرد. بکارگیری نیروی کارآموده و با تجربه و همگام با دانش، مهمترین ضرورت صنعت نفت کشور است. در سه دهه گذشته صنعت نفت کشور علیرغم محدودیت ایجاد شده با تدبیر مدیران، متخصصان، کارشناسان پاسخگوی نیازهای کشور بوده است. برنامه‌ریزان نیروی انسانی می‌بایست نیازهای افراد سازمان‌ها را شناسایی و زمینه بالابردن انگیزه، ارتقاء شغلی و حل مشکلات کارکنان را فراهم نمایند. نیروی انسانی متعهد و متخصص قادر است با تلاش مضاعف بر بسیاری از کاستی و مشکلات فائق آید و با بیشترین اثرگذاری برنامه‌های پیش‌بینی شده را تحقق بخشد. باید علاوه بر تأمین نیازهای کارکنان، افزایش سطح دانش، مهارت، قابلیت‌های فنی و تخصصی، آموزش، ارتقا فرهنگ سازمانی، اخلاق‌مداری مورد توجه ویژه قرار گیرد.

اگر از طریق مدیریت توسعه منابع انسانی، نتوانیم نیازهای افراد سازمان را شناسایی و به آنها رسیدگی کنیم، به طور قطع در روند اهداف صنعت نیز دچار مشکل خواهیم شد. مهمترین بخش منابع انسانی، نیازهای افراد است که پرداختن به آنها در اولویت قرار دارد، اما گاهی به خاطر محدودیت در قوانین تدوینی گذشته، پرداختن به آنها امکان‌پذیر نیست. زیرا نیاز به بازنگری و تغییر در قوانین گذشته در این صنعت ضروری به نظر می‌رسد، ولی از آنچه که امکانات و فرصت مهیا می‌باشد، می‌توان به نحو احسن استفاده بهینه برد.

در برنامه‌ریزی‌های آتی منابع انسانی و توسعه یاری رسانند. بنابراین، بایستی چهار بعد اساسی سازمان را که به این قرارند برای پاسخگویی به پرسش‌ها در مورد توانمندسازی منابع انسانی مورد توجه قرارداد.

۱- فرهنگ سازمانی سازمان

۲- ساختار کارکنان

۳- کارکنان

۴- سیستم‌های منابع انسانی: این سیستم‌ها، کارکنان و سازوکارهای انتخاب کارکنان، آموزش، پاداش، ارتباطات، توسعه مسیر شغلی را مورد توجه قرار می‌دهند و یا به عبارتی تمامی نظام‌های چهارگانه مدیریت منابع انسانی را، از تأمین تا حفظ و نگهداری شامل می‌شوند.

باتوجه به اینکه انگیزه عامل اصلی پیشرفت و موفقیت خارق‌العاده این شرکت بوده در این سال‌های اخیر نقش آن کم‌رنگ شده است.

که نمونه آن بررسی و پیشنهاد می‌شود، مدیران مربوطه در هر سازمان یا صنعت در صورت چنین پدیده‌ای و جهت مدیریت کنترل پدیده مشابه، بایستی چند کار انجام دهند.

۱- تفکر استراتژیک در مورد حوزه‌هایی که نوآوری در آنها موجب بهبود یافتن فعالیت‌ها می‌شود.

۲- سازماندهی مجدد و منسجم کردن عملیات و افزایش هماهنگی فعالیت‌ها.

۳- ایجاد یک جو اعتماد و برقراری ارتباطات صادقانه.

۴- هدفمند بودن سرمایه‌گذاری‌ها و فراهم سازی مشوق‌ها برای تسهیل تغییرات.

۵- مشارکت در فعالیت‌ها جهت محک زدن موفقیت‌های سازمان و ... (سلطانی، ۱۳۸۲).

عدم بهره‌وری کافی از منابع انسانی و پیامدها

به دلیل نداشتن آگاهی از مفهوم بهره‌وری، مقاومت در برابر تغییر از سوی مدیریت و کارکنان، تعهد و مشارکت کم، نبودن روحیه مشارکت پرسنل در مسائل و مشکلات کاری، رعایت نکردن استانداردهای کار، تورم نیروی کاری و به ویژه نیروهای غیرمرتبط، ارتباط

پایدار رسید، سازمان‌ها و شرکت‌ها نیز سرنوشتی مشابه انسان دارند.

فرآیند راهبرد گام‌به‌گام توانمندسازی منابع انسانی به طور کلی مراحل و فرآیندهایی برای توسعه منابع انسانی و مشارکت فعال مدیران عالی سازمان در توانمندسازی نیروی انسانی وجود دارد، که اگر با این نگرش در سازمان‌ها نهادینه شود، نیروی انسانی توانمند و دانشی با انگیزه به ارمغان می‌آورد. این مدل شامل سه فرآیند است، که در درون این فرآیند، چند روش بر اساس چشم‌انداز سازمان به صورت گام‌به‌گام دنبال می‌شود.

۱- فرایند استراتژیک

۲- فرایند تجزیه و تحلیل وضعیت منابع انسانی.

۳- فرایند توانمندسازی.

ارتقای مهارت و دانش کارکنان که رابطه با کارآفرینی و اثربخشی کارکنان دارد و جایگزینی دانشگران به جای صنعتکاران ناشی از تغییر پارادیم در توسعه منابع انسانی است و توسعه دانش و مهارت کارکنان برگ برنده سازمان‌های دانشی است.

گام اول: بیان فلسفه وجودی و مأموریت سازمان.

گام دوم: شناخت دقیق و کافی از وضعیت استراتژیک سازمان.

گام سوم: تجزیه و تحلیل ضعف‌ها، قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها.

در این گام استراتژی‌های منابع انسانی مشخص می‌شوند که چگونه یک شرکت کارکنانش را برای رسیدن به هدف‌های سازمانی آماده سازد (آموزش، ارتقا، گردش شغلی).

گام چهارم: تجزیه و تحلیل منابع انسانی با توجه به عناصر سازمان، در این مرحله می‌خواهیم بدانیم در کجا هستیم و به کجا خواهیم رفت. شکاف‌های موجود بین آنچه در آن واقع هستیم و آنچه می‌خواهیم به آن برسیم چقدر است؟

پس برای شناسایی و رسیدن به این هدف، عناصر سازمانی که در سیستم‌های منابع انسانی می‌توانند دخیل باشند، مهم هستند. از اینرو تشخیص فرهنگ سازمانی و سیستم‌های منابع انسانی می‌توانند مدیران را



مدل‌های مدیریت منابع انسانی

زیرساخت‌ها، استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های اصلی در تمامی حوزه‌های منابع انسانی، تعیین کننده نوع نیروی انسانی، توانایی‌های لازم و مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز می‌باشد. گرچه در یک سازمان یا شرکت بزرگ، همه نگاه‌ها به مدیریت‌های اجرای عملیاتی می‌باشند. اما مدیریت منابع انسانی، مغز متفکر این سازمان‌ها و شرکت‌های صنعتی است. زیرا نقش کلیدی برنامه‌ریزی و اجرای آن در دست همین مدیریت و نیروی انسانی تزریق شده به سیستم عملیاتی و خدمات اداری است. ارائه انواع مباحث که می‌توان روی هر کدام از آنها مانور داد، خود روشنگر این است که نه یک سازمان و شرکت بلکه، سیستم حیاتی پیشرفت یک جامعه پویا و کشور بستگی به مدیریت صحیح منابع انسانی ارزشمند آن جامعه دارد. اثربخشی و بهره‌وری سرمایه‌های فکری و عملیاتی، اجتماعی، درگرو آن است که نیروی انسانی از انگیزه کافی برخوردار باشد و افراد کار خود را دوست داشته تا تمام توان، تخصص، مهارت و قابلیت خود را در توسعه و رشد صنعت قرار دهند.

مهندسی ارزش‌ها و مدیریت منابع انسانی

ارزش شیوه‌ای است، برای مدیریت که با استفاده صحیح از منابع انسانی، توسعه مهارت‌ها و ترویج هم‌افزایی و خلاقیت‌ها به دنبال بیشینه نمودن کارایی سازمان است. مهندسی ارزش با توجه به پیچیدگی کارها به ویژه در طرح‌های بزرگ اجرائی می‌تواند به ابزار بی‌چون و چرای مدیریت در کنترل هزینه‌ها تبدیل شود. هدف این روش، از میان برداشتن یا اصلاح هر چیزی است که موجب تحمیل هزینه‌های غیرضروری می‌شود، بدون اینکه آسیبی به کارکردهای اصلی و اساسی طرح وارد آید. یک تحلیلگر ارزش، باید راه‌های متعادل‌سازی گروه را در یابد با آنان همفکری و همدلی کند تا اعضای مجموعه به تفکر مهندسی ارزش نزدیک شوند. تحلیلگر ارزش باید با فراهم آوردن فرصت لازم برای یکایک افراد مجموعه، امکان ارائه دیدگاه‌های آنان را میسر سازد، تا افراد بدون نگرانی از اینکه ممکن است تخصص

ناکافی و غیر موثر بین رده‌های مختلف کاری، پیشنهاد شرایط بهتر از سوی شرکت‌های هم‌نوع برای نیروی بهتر شرکت، فرسایشی بودن زمان کار، عدم تبعیض بین نیروی کار عملیاتی و نیروی ساده غیرتخصصی موجود، تبعیض در رشد کارکنان مدیریت‌های مختلف و عدم تغییر قوانین قدیم و ... بوجود می‌آید. که دو مورد در ذیل مورد بررسی قرار می‌گیرد.

الف) ترک همکاری کارکنان با سابقه سازمان و عدم تثبیت نیروی جدید

بی‌توجهی مافوق به مسائل و اتفاقات سازمان، عدم شایسته سالاری، برخورد گزینشی با تخصص افراد، عدم وجود نظارت، عدم شناخت نیازهای کارکنان، توجه به بعضی از شغل‌ها، وجود تبعیض، عدم احترام کافی به نیروی جدید از سوی سرپرستان، از دلایل این اتفاق در سازمان می‌باشد.

ب) عدم مشارکت کارکنان

دلایل عدم مشارکت کارکنان در سازمان‌ها عبارتند از: احساس عدم تعلق و وابستگی کارکنان به سازمان‌ها، مغایر بودن اهداف فرد و سازمان، فقدان انگیزش، احساس بیم و خطر از مشارکت، نبود خصلت‌های کار گروهی در میان کارکنان، نبود زمان و فرصت کافی، وجود سبک‌های مختلف مدیریتی و ضعف مدیریت اجرایی طرح پیشنهادی، عدم تشویق کافی و ...

توصیه: مدیریت کلان شرکت جهت استفاده بهینه از سرمایه‌های مشهود نیروی انسانی و بدون هزینه، می‌تواند بیشترین بهره‌برداری را داشته و برای اجرای این سیاست، اعتماد و انگیزه را به نیروی کار سازمان ببخشد. مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، تقدیر از مشارکت کارکنان در کارها، توسعه کارکنان، یادگیری مستمر، ارتباط موثر با مشتریان سازمان، اهداف روشن، مدیریت عملکرد و ترفیع کارکنان مستحق و شایسته از جمله روش‌های بسیار موثر هستند.

انسانی، سازمانی و اجتماعی بررسی می‌شود. بنابراین بخش چهارم آن علم و مهارت است نه مدرک. از اینرو، خواسته یا ناخواسته روی آوردن صرفاً به مدرک‌گرایی در یک سازمان صنعتی می‌تواند عواقب جبران‌ناپذیری در پی داشته باشد.

مهارتها و توسعه حرفه‌ای

توسعه حرفه‌ای: یکی از نشانه‌های عملیاتی انسان توسعه‌یافته که به اشتغال کمک می‌کند و یا فرآیند اشتغال را تسهیل می‌سازد، داشتن مهارت‌هایی است که زمینه‌های رشد و توسعه را ایجاد نماید. زمانی که ظرفیت‌های مهارتی آماده توسعه باشد، ولی محتوای متناسب با آن فراهم نشود، مهارت‌ها بعد از مدتی کهنه شده و نیاز سازمان و فرد را برآورده نمی‌کند. در این زمان اطلاعات، ظرفیت‌های خالی و کهنه شده را جانی دوباره می‌بخشد و به توسعه مهارت‌های کارکنان کمک می‌رساند و این به خاطر آن است که اطلاعات جدید توقعات جدیدی را در افراد سازمان ایجاد و بعد از مدتی اطلاعات تبدیل به روش کار و مهارت می‌گردد و جبهه‌های جدید مهارتی و کاری ایجاد می‌شود. به طور کلی، فن‌آوری اطلاعات و استفاده از مدیریت منابع انسانی الکترونیک، در ابعاد زیر به توسعه مهارتی کارکنان کمک می‌کند و بهره‌وری سازمان را بهبود می‌بخشد (Mombeni goodazhdar, 2015).

- ۱- برنامه‌ریزی شغلی باید اثر مثبت بر دستیابی به توسعه حرفه‌ای داشته باشد.
- ۲- مدیریت حرفه‌ای باید اثر مثبت بردستیابی به توسعه حرفه‌ای داشته باشد.
- ۳- رضایت شغلی باید رابطه مثبت با توسعه حرفه‌ای داشته باشد.
- ۴- تعهد شغلی در صورت رضایت در سطح، توسعه حرفه‌ای را افزایش می‌دهد.

آنها یا اظهار نظر آنان چندان عملی و فنی نباشد، دیدگاه‌های خود را مطرح نمایند.

تفاوت‌های فردی بر توانمندسازی کارکنان اثر می‌گذارند، پس بسیاری از ویژگی‌های شخصیتی می‌توانند بر فرایند توانمندسازی مؤثر باشند. کانون کنترل (مکان کنترل) عبارتند از: باور فرد نسبت به اینکه رفتار او تا چه اندازه تأثیر مستقیم بر پیامدهای همان رفتار دارد. از اینرو، افرادی که فکر می‌کنند می‌توانند آنچه را که در اطرافشان می‌گذرد کنترل کنند (باور دارند که اعمالشان پیامدهایی را به دنبال دارد)، به این افراد، **درون‌گرا** گفته می‌شود. این افراد بیشتر به درک عوامل محیطی و مفهومی به عنوان فرصت‌هایی برای متعادل‌سازی نفوذ و اختیار، تمایل دارند. احترام به خود (عزت نفس) عملی است که در کانون کنترل، قدرت و اختیار را متعادل ساخته و فرصتی را در این زمینه فراهم می‌آورد (راک، ۱۳۸۸).

توسعه ارزش منابع نیروی انسانی

التزام و تعهد نیروهای متخصص برای توسعه ارزش‌ها در نهایت، خود الگوی تلفیق استراتژی‌های توسعه ارزش‌هاست. مهارت‌های محوری بر پایه مدل تبیین اهداف بر عملکرد معرفی می‌شود. از اینرو، نقش مهم توسعه مهارت‌ها، بر پایه توسعه ارزش‌های منابع انسانی آشکار می‌شود. ارتقا و توسعه ارزش‌های منابع انسانی به منظور دستیابی به مهارت‌های محوری در پیشبرد اهداف توسعه اقتصادی پروژه‌ها در سطح ملی و سازمانی بیانگر ارائه توسعه توانمندی‌ها و مهارت است، همچنین آغازی برای تبیین فرآیند برنامه توسعه توانمندی‌ها و فرآیند تبدیل شایستگی‌های نیروی انسانی به سوی تخصص و ارزش افزائی بر پایه مهارت‌های محوری و کلیدی است. مدیریت مهارت‌ها نیاز به شناخت توانایی نیروها به دور از هرگونه مدرک‌گرایی و بر پایه شایسته‌سالاری و تخصص عملی و آگاه به آینده صورت می‌گیرد. ویژگی توسعه استراتژیک نیروهای متخصص در فرآیند توسعه ارزش‌ها، ضرورت توجه به سرمایه فکری را تبیین می‌کند. این سرمایه براساس سه بخش



ارتباط با روابط عمومی و واحدهای ستادی، پدافند غیرعامل و ... هستند بیشتر جدی می‌گیرند. بدون شک در طول حیات شرکت ملی حفاری ایران یکی از واحدهایی که رسالت خود را به نحو عالی انجام داد، روابط عمومی این شرکت است و این میسر نمی‌شد مگر با حمایت مدیریت کلان شرکت که انصافاً در تمام برهه از زمان از این اداره دریغ نکرده‌اند. زیرا این روابط عمومی است که می‌تواند معرف موفقیت و پیشرفت یک شرکت یا سازمان باشد و ارتباط بین دانش و صنعت را پیوند دهد. امروزه آموزش و بهسازی منابع انسانی و سازگاری مثبت با شرایط تغییر، به عنوان دو مزیت رقابتی سازمان‌ها قلمداد می‌شود و از اینرو جایگاه و اهمیت نارسایی و کمبود ضوابط و مقررات لازم جهت حمایت‌های مادی و معنوی از ترویج آموزش با فراوانی بیشترین فرصت شرکت، وجود امکانات منابع ملی، منطقه‌ای و محلی به منظور گسترش و ترویج آموزش با فراوانی و بزرگترین تهدید شرکت در زمینه آموزش کارکنان شاخص، عدم لحاظ نمودن فعالیت‌های ترویج و آموزش و تحقیق در اعتبارات در تملک در دارایی سرمایه‌ای استراتژی که بقاء و توسعه سازمان نمایان شده است. در بخش قبل این سرمایه‌های نیروی انسانی با تجربه و متخصص فیزیکی (دارایی‌های نامشهود و مشهود) را معرفی نموده‌ایم.

پیشنهاد روشی برای کاهش مشکلات موجود

برای شرکت‌های صنعتی که با واحدهای متقاضی کار و پیمانکاران متعددی سروکار دارند. بسیار دشوار است که بتواند مدیریت توسعه پایدار تکنولوژی، اقتصادی، اجتماعی، علمی را در سطح بالا نگه دارد. زیرا این امر مستلزم یک تیم مدیریتی و یک نیروی انسانی قوی و هم‌دل متعهد و پایدار به اصول رفتار سازمانی خط‌مشی بدون انحراف حتی از سوی یک عضو می‌باشد. که در صورت مورد آخر، ترمیم تیم برای ادامه موفقیت حیاتی می‌باشد.

مهمترین اولویت مدیریت منابع نیروی انسانی شرکت صنعتی

نیاز به بررسی و پژوهش که در دنیای تکنولوژی و پیشرفت سریع امروز و حرکت شتابدار بنگاه‌های صنعتی گوی سبقت را از هم گرفته‌اند، را نباید موانع دست‌وپا گیر بدانیم که دیدگاه سنتی مدیران و برنامه‌ریزان بعضاً باعث غفلت از آنند. تحقیق و پژوهش روی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید منابع نیروی انسانی است. در این پژوهش به متغیرهای قوت، ضعف و استفاده از فرصت زیاد بحث شده است. اما برای مقوله تهدید که در مقاله کمتر به شفافیت به آن پرداخته، باید به سه عامل مهم زیر توجه شود.

نیازسنجی، برنامه‌ریزی، آموزش و ارزشیابی؛ این سه عامل که به نوعی وابسته به مدیریت آموزش مرتبط در یک فرایند طولانی بستگی دارد، را باید از مهمترین برنامه نیروی انسانی بدانیم. بیشترین تأثیر را بر آموزش نیازسنجی دارد. اگر آموزش بی ارتباط با نیاز و عدم کارایی فنی و تخصصی باشد. نه تنها هزینه و زمان را از دست داده‌ایم، بلکه فرصت تهدید را هم فراهم کرده‌ایم. تکمیل دوره‌های کارآموزی تئوری و عملی نیروی عملیاتی مورد نیاز و نیروی انسانی خدمات اداری، زیرا در هر شرکت سازمانی یا صنعتی تمام کسانی که بخواهند با آن سازمان همکاری موقت یا دائم داشته باشند، باید ابتدا بدانند که هدف مورد نظر چیست؟ نیازهای این سازمان چگونه است؟ مدیریت روش‌ها و رفتار اجتماعی چگونه باید باشد؟ چگونه تمام افراد حتی خدمات اداری می‌توانند در رسیدن به هدف مورد نظر سازمان صنعتی سنگین نقش داشته باشند؟ چه فرقی در بروکراتیک سازمان صنعتی و سازمان اداری خدماتی و بنگاه اقتصادی است؟ که این از وظایف مدیریت جذب نیروی انسانی و آموزش است.

در کل از نظر امور اداری، رفتار بروکراسی اداری یک شرکت کاملاً صنعتی با نیروی آگاه درونی و ارباب رجوع غیردرونی تفاوت دارد. زیرا تفکیک قائل نشدن بین رفتارها ممکن است باعث ایجاد حاشیه و خلل در کار روزمره گردد. این توصیه را مدیران و واحدهایی که در

کار تیمی، گروهی، یا فردی

مزایای کار فردی: طبق تحقیقات گروه‌های نامتجانس، کارها را به صورت موثرتری انجام می‌دهند. در تصمیم‌گیری فردی ممکن است مزایای آن، سرعت در کار باشد و افراد می‌توانند ابراز نظر کنند، درعین حال از نقد و انتقاد دیگران مصون بمانند و تنها فرآیندی است برای ابراز نظر ارائه دیدگاه‌های جدید، ولی یک نفر تصمیم می‌گیرد.

مزایای کار تیمی: کار تیمی می‌تواند بهره‌وری شرکت را بهتر کرده، کارها را سرعت داده و هزینه‌ها را کاهش دهد.

اگر نوع کار به مهارت‌ها، تجربه و دیدگاه‌های گوناگون نیاز داشته باشد، تیم به مراتب بهتر از فرد عمل می‌کند. سازمان‌ها می‌توانند با تشکیل تیم‌هایی از افراد زبده و متخصص در زمینه رقابت به صورتی مؤثر و با کارایی عمل کنند و از تمام توانایی‌ها و استعداد‌های افراد نخبه نهایت استفاده را ببرند، تیم انعطاف‌پذیری بیشتری دارد و در مقایسه با دوایر سنتی یا گروه‌های دیگر در برابر معطل پدیده (در مورد پدیده‌ها در پایان همین بخش مثال خواهیم آورد) تغییر واکنشی مناسب‌تر نشان می‌دهد. توجیه دیگر در رابطه با مزایای تیم این است که تیم به صورت آزاد یا وسیله مؤثر در دست مدیریت قرار می‌گیرد و او می‌تواند در سازمان دموکراسی مطرح نماید و بدین وسیله موجب افزایش مشارکت کارکنان در امور گردد. این مدل پیشنهاد می‌شود در صنعت اجرا شود (بهمنی، ۱۳۹۳).

تفاوت تیم با گروه در چیست؟

گروه: دو یا چند نفر که رابطه و وابستگی متقابل با یکدیگر دارند، گرد هم می‌آیند تا به هدف‌های خاصی دست یابند.

گروه کاری: گروهی است که اصولاً به سبب وجود رابطه متقابل اعضا، اطلاعات مبادله کرده و به یکدیگر کمک می‌کنند تا تصمیمی گرفته شود و در حوزه مسئولیت خود، یکدیگر را یاری می‌دهند. در گروه کاری هم‌افزایی مثبت مطرح نیست و الزامی ندارد که کار

گروه از مجموع تلاش اعضا بیشتر شود. در تیم کاری پدیده هم‌افزایی مشاهده می‌شود. تلاش افراد موجب عملکردی می‌گردد که از مجموع عملکرد اعضا بیشتر است.

اگر مدیریت بخواهد عملکرد سازمان بهبود یابد، باید بداند که از طریق تشکیل تیم به چنین هدفی خواهد رسید. تیم تخصصی ابزار یا وسیله‌ای مؤثر است که افراد متخصص یک سازمان (حتی متعلق به چند سازمان) را گرد هم می‌آورد تا اطلاعات رد و بدل نمایند، نظرات جدید ارائه کنند، مسائل را حل نمایند و طرح‌ها یا پروژه‌های پیچیده را هماهنگ نمایند و راه حل‌ها را اجرایی می‌سازند، که خود را در رابطه با نتایج به دست آمده مسئول می‌دانند.

کار تیمی: معمولاً بهترین تیم‌ها آنهایی هستند که از لحاظ تعداد نفر کوچک باشند. اگر تعداد افراد تیم زیاد باشد به زحمت می‌توان تیم را منسجم نمود، اگر قرار است تیم اثربخش باشد مدیر نباید اجازه دهد که تعداد اعضا به بیش از ده نفر برسد. یک تیم برای اینکه به صورتی اثربخش کار کند باید دارای شرایط و مهارت‌های زیر باشد:

- بکارگیری افراد متخصص و فنی.
- افرادی که در امر حل مسأله و تصمیم‌گیری دارای پشتکار و مهارت لازم باشند.
- توان بالایی برای شنوایی داشته باشند و در زمینه روابط انسانی دارای مهارت‌های خوبی باشند. اگر یکی از این مهارت‌ها بیش از حد باشد بدان معنی است که تیم در مورد دو مهارت دیگر ضعف دارد و عملکرد در سطح پایینی خواهد بود.

- تیم باید تحلیلگر، کاشف، خلاق و نوآور (صداقت، شایستگی، وفاداری، ثبات و پایداری، روراستی) باشد و ثابت کنند که برای منافع شرکت یا سازمان و دیگران کار می‌کنند. در تیم، ایفاگر نقش باشند و با گفتار و کردار، کارهای تیم را تأیید کنند. رازدار همدیگر باشند. از ایجاد حاشیه مطلقاً دوری جویند. مدیر باید نقاط ضعف و قوت افراد را شناسایی کند و بر همان اساس جایگاه وی را در تیم تعیین نماید و افراد را در



۱- برای ایجاد انگیزه و فرسایشی نشدن نیروی کار، مدت کار مستمر اقماری را کمتر نموده، یعنی یک کارمندی که به مدت ۳۰ سال خدمت در شرایط عملیاتی سخت را دارد، بتواند بقیه خدمت خود را به کار سبکتر و در محل مناسب‌تری ادامه دهد.

۲- روش امتیاز ارفاقی برای جبران سختی و تجلیل از نیروی انسانی کار، ایجاد انگیزه و تشویق نیروی جوان تازه به کار گرفته می‌باشد.

روش جذب و آموزش نیروی انسانی شایسته

با توجه به علوم و رشته‌های گرایشی و شرایط محیط کار این صنعت و پروژه‌های عملیاتی یکی از مهمترین فرآیندهای مدیریت منابع انسانی جذب و استخدام نیروی انسانی مورد نیاز سازمان می‌باشد. امروزه با توجه به نیاز عملیاتی به نیروی انسانی مجرب باید در تمام مدت به نوعی با افراد جویای کار در تماس بود و دائماً اطلاعات و سوابق علمی و حرفه‌ای شان را بررسی نمود. تا بتوان برای رده‌های مختلف شرکت نیروی توانا و دانا و مرتبط با هر رده و تخصصی، فنی و عملیاتی را بصورت کارشناسی شده جذب و بکار گرفت. از جمله افراد نیازمند و شایسته، متعهد، برای هر شغل و آنچه در مورد نیروی انسانی مجرب مناسب صنعت صدق می‌کند، زیرا اگر غیر این باشد و با توجه به نیاز زمانی و لحظه‌ای توسط امور استخدام به صورت ارتباطی، امتیازی و حتی ضابطه‌مند اقدام شود، به سیستم و منابع لطمه جبران ناپذیری وارد کرده و دائم در حال انتقال نیروی انسانی درون سازمانی و برون سازمانی می‌شود، که این در گذشته نزدیک سابقه داشته و از ۵۰ نفر نیروی جذب و دوره کوتاه مدت دیده، ۱۰ نفر در مدیریت مربوطه مفید واقع شده است. در حالی که در گذشته و دهه‌های اول و دوم عمر شرکت نیروی جذب و آموزش دیده بلند مدت با آگاهی از شرایط شغلی از ۵۰ نفر ۴۰ نفر عالی به کار گرفته شده و سمت‌های کلیدی و تخصصی این صنعت را در دست دارند (دیده‌های میدانی و یافته‌های نویسنده).

پست‌هایی بگمارد که از نظر سلیقه و مهارت شایسته آن کارها هستند. در بخش اول ذکر شد که تیم‌های تخصصی می‌توانند در مقابل پدیده‌های موجود در سازمان تصمیم راسخ و قاطع و قابل اجرایی بگیرند، به شرط اینکه آنچه که در بخش به عنوان شاخصه یک تیم آورده شده را داشته باشند (سلطانی، ۱۳۸۲).

- پدیده هزینه بر افزایش برداشت مالی در مقابل کار انجام نشده (درون سازمانی و برون سازمانی) حقوق غیرحقوقه.

- روش برخورد رفتار نیروی انسانی سازمانی فیمابین واحدهای متقاضی و پیمانکاران، روش ضابطه به جای سنتی، اجرای قانون نوشته شده، به جای نانوشته. اینکه همه برای یک هدف.

- اجرای سیستم تبلیغاتی برای عرضه توانایی به خارج از سازمان و سیستم واقعگرایی و تنها نتیجه‌زا، برای درون سازمانی.

پدیده کم‌کاری، بی‌مسئولیتی و باری به هر جهت بعضاً کارگر یا سرپرست که به منافع سازمان صدمه وارد کرده و عدم قاطعیت برخورد واحد مسئول، که در این پدیده در دهه اوایل موفقیتی وجود نداشت ولی در حال حاضر موارد قلیلی وجود دارد.

ایجاد کیفیت شغلی و کمیت تنوع خدمات

در این صنعت طبق قوانین صندوق بازنشستگی کارمندان باید ۶۰ سال تمام سن داشته باشند تا به مرز بازنشستگی رسیده باشند. با توجه به میزان سوابق کار نیروی انسانی جوان استخدامی باید ۳۰-۴۰ سال سابقه کار در این صنعت داشته باشند. که سوابق کاری سنگین طرح اقماری مستمر حتی تا ۴۵ سال هم مشاهده شده است. برای یک جوان امروزی، جویای کار و نیروی انسانی فعلی، این قوانین و سابقه مشخص شده، ایجاد فرسودگی و عدم انگیزه را در پی خواهد داشت. برای تشویق و جبران این اثر باید یا امتیازاتی در نظر گرفته، یا در قوانین تدوین شده فعلی تجدیدنظر گردد. برای افزایش تنوع در اجرای این قوانین دو روش پیشنهاد می‌شود:

نتیجه گیری

- ۲- بهمنی، حیدر (۱۳۹۳)، گزارش‌های عمومی مدیریت منابع انسانی، سایت شرکت حفاری ایران، www.fekreno.org
- ۳- سلطانی، ایرج (۱۳۸۲)، «نقش تکنولوژی اطلاعات در توسعه منابع انسانی»، *مجله تدبیر*، شماره ۱۳۸.
- ۴- راک، دیوید (۱۳۸۸)، «الگوی جامع توانمندسازی منابع انسانی»، برگرفته از مدیریت منابع انسانی، ترجمه: احمدرضا طالبیان و فاطمه وفايي، *ماهنامه تدبیر*، سال بیستم، شماره ۲۰۳.
- ۵- کریمی، تورج (۱۳۸۵)، «مدل‌های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی، توانمند سازی»، *ماهنامه تدبیر*، سال بیستم، شماره ۲۰۳.
- ۶- وردی نژاد، فریدون (۱۳۸۸)، «استراتژی‌های سازمان با راهبرد های منابع انسانی».

لاتین:

Mombeni goodazhdaromidali 2015The importance of drilling fluids1 in extractionof oil and gas andthe current position of Iran: **International Journal of Reviewin Life Sciences (IJRLS)**. It will be published in the March-2015, Volume-5,Issue-3 of the journal.

۱- تحقق اهداف سازمان، بهروری، رضایت شغلی، بهبود کیفیت، افزایش انگیزه، بومی سازی و خودکفایی حداکثر تخصص و فن مورد نیاز از لحاظ نیروی انسانی پس از بررسی کلیاتی در خصوص اهداف و وظایف مدیریت منابع انسانی نحوه ارتباط این اهداف و وظایف را با علوم نوین و سیستم‌های سنتی بررسی کرده‌ایم، که به این نتیجه رسیده‌ایم، برنامه‌ریزی و اهداف اساسی مدیریت منابع انسانی بر اساس حصول نتایج بررسی و عملکرد مطلوب تلاش‌های جمعی و رضایت شغلی کارکنان صنعت و سازمان است.

۲- زمینه سازی جذب نیروی توانا و دارای شرایط پذیرش نوع شغل ایجاب شده این صنعت با توجه به سوابق اخیر نیروهای کار آموز و بعضاً عدم کارایی مفید و جابجایی مکرر و مستمر، نسبت به کارآموزان عالی دوره‌های یک الی چهار، فراگیر شدن آموزش مرتبط و تشکیل تیم بررسی عملکرد منابع انسانی.

۳- مدیریت استراتژیک منابع انسانی با معنای وسیع خود در دنیای امروزی می‌کوشد که آموزش و توسعه کارکنان، بهبود سازمانی و مسیر پیشرفت شغلی را در هم آمیزد. تا افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها به شیوه‌ای اثر بخش رشد کنند. چرا که پیشرفت و توسعه در گرو همین هم‌افزایی و همگرایی و نیل به سوی ارزش‌هاست. بنابراین می‌توانیم، با برنامه‌ریزی و همگرایی و استفاده از همه دارایی‌های موجود و جذب نیروی انسانی شایسته، آموزش مرتبط و مناسب، با شناخت نقاط سرشار از قوت بدست آمده بر نقاط ضعف مشاهده شده و قابل پیش‌بینی، باز هم بر مشکلات فائق آییم و همچنان مهمترین صنعت مادر، در صنایع مهم نفت کشور و رقیب شرکت‌های هم نوع خود باقی بمانیم.

فهرست منابع

فارسی:

- ۱- الوانی، مهدی و لاجوردی، اشرف (۱۳۸۴)، «مدیریت و توسعه»، *ماهنامه تدبیر*، دوره ۶، شماره ۲۴.