

رئیس موسسه مطالعات انرژی:

دنیای امروز، دنیای منابع انسانی است

پس از جنگ جهانی دوم، شکاف و فاصله عمیقی میان کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته ایجاد شد و به دنبال خود مباحثی چون توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی را در میان صاحبان نظر و محققان مطرح ساخت. امروزه، دولت‌ها و ملت‌ها بدون توجه به تفاوت‌های تاریخی، فرهنگی، اعتقادی، مذهبی و اقتصادی، در رسیدن به توسعه فراگیر اتفاق نظر دارند و برای راهی از عوامل عدم توسعه و بهره‌مند شدن از مزایا و منافع آن تلاش می‌کنند. در این میان آنچه در تمامی راهبردهای مطرح شده مورد تأکید قرار گرفته و تجارب ملل و کشورهای توسعه یافته نیز بر آن صحنه می‌گذارد، نقش انسان‌ها به عنوان مهم‌ترین منابع محور توسعه اقتصادی - اجتماعی است.

با توجه به در پیش بودن چهاردهمین همایش بین‌المللی نفت و گاز که با عنوان «مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سیاست‌ها و بهترین تجربه‌ها» برگزار می‌شود، با دکتر علی مبینی‌دهکردی، رئیس موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی در مورد اهمیت نیروی انسانی و جایگاه آن در صنعت نفت گفت‌وویی انجام دادیم که در ادامه می‌خوانید:

سیاست‌های کلی صنعت نفت در زمینه علوم انسانی چگونه است؟ در جهان امروز، سازمان‌ها باید یادگیرنده باشند و در عین حال، مدیریت دانش را نهادینه کنند. از سوی دیگر دانشی که تولید می‌شود باید انتشار پیدا کند و در ذهن افرادی خاص محبوس نشود.

اگر در سطحی فراتر از سازمان‌ها بنگرید، می‌بینید که الگوهای توسعه مدام تغییر می‌کند. این الگوها در دو دهه پیش، متکی بر منابع طبیعی بود، اما اکنون پارادایم توسعه در مدیریت منابع انسانی و در مدیریت توسعه کلان، بر این محور استوار شده که چطور بر منابع دانش تکیه کنیم؟ اقتصاد دانش، خدمات دانش، نوآوری و بهبود بهره‌وری، همه در این رویکرد جدید مطرح هستند.

ما در شرایط نوین و تحولات جهانی باید به روز باشیم. دنیای امروز هم دنیای منابع انسانی است.

منابع انسانی، هم صاحب دانش است و هم سرمایه فکری؛ هم امکانات بهره‌وری ایجاد می‌کند و هم با هیچ نرم‌افزاری ذهنیت یک انسان را نمی‌شود تخلیه کرد. پس باید با دیدگاهی معین به سیاست‌گذاری منابع انسانی تکیه کرد.

در کشور ما به دلیل وجود ذخایر و منابع عظیم نفت و گاز، الگوهای توسعه ملی بر ثروت‌های طبیعی تکیه دارد، اما در چشم‌انداز ۲۰ ساله باید عوامل شکل‌دهنده ترکیب ثروت ملی از منابع طبیعی به منابع انسانی تغییر جهت بدهد. حالا اگر این کارساز است، صنعت نفت باید به جای تکیه صرف بر منابع طبیعی و ثروت‌های خدادادی، بر منابع و سرمایه‌های انسانی تکیه کند.

در سطح وزارت نفت، در مرحله اول مقام عالی وزارت و مدیران عامل شرکت اصلی، و همچنین هیات‌مدیره‌ها، همواره در تلاش هستند و برای عملیاتی کردن این سیاست‌ها نیز، معاونت منابع انسانی و موسساتی مثل موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی و دانشگاه‌های صنعت نفت، در سیاست‌گذاری، تعیین نیازها و ابلاغ و تصویب آن‌ها، به صورت گروهی و نهاده شده فعالیت می‌کنند، ضمن این که در سطح کلان نیز فعالیت‌های دیگری انجام می‌شود اما در این میان، آنچه اهمیت دارد، این است که رویکرد مشترکی انتخاب کنیم.

مدیریت منابع انسانی در برنامه ۵ ساله تا چه حد تأثیر گذار است؟

اگر بخواهیم بر اساس شاخص‌های سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور حرکت کنیم، باید ببینیم الان سهم صنعت نفت در تولید و ثروت ملی چقدر است. یکی از اجزای شکل‌دهنده ثروت ملی، منابع طبیعی هستند. جزء دیگر آن را زیرساخت‌های تاسیسات و تجهیزات فیزیکی ساخته بشر تشکیل می‌دهد و منابع و سرمایه‌های انسانی نیز جزء دیگر آن است. حال باید ببینیم در پایان برنامه چهارم و پس از ارزیابی، سهم این اجزا نسبت به یکدیگر چقدر است.

فرض کنید در کشور ما طی دوره‌ای قبل از برنامه چهارم یا سال‌های اول و دوم آن، این بحث مطرح بوده که ۳۷ درصد این سهم مربوط به منابع انسانی است، ۲۰ درصد مربوط به تاسیسات و تجهیزات و سرمایه‌های فیزیکی و ۴۳ درصد هم سرمایه‌های طبیعی، اما حالا اگر بخواهیم این نسبت را تعدیل کنیم یا تغییر بدهیم باید سهم منابع انسانی نسبت به عوامل دیگر افزایش پیدا کند. برای آن ۲۰ درصد، ما قدرت مانور چندانی نداریم و نهایتاً در حد ۴ تا ۵ درصد می‌توانیم تغییر ایجاد کنیم. آن چیزی که قدرت مانور و جابه‌جایی دارد، جایگزینی منابع انسانی با سرمایه‌های طبیعی است.

در گذشته اقتصادها پر حجم، با ارزش کم و با هزینه انرژی و هزینه انتقال بالا بود، اما الان اقتصادها کم حجم و پر ارزش است و سرعت بالایی دارد و ارزان هم هست.



در هر دوی این‌ها، محصول تولید می‌شود، اما در یکی با کار انسانی و عمیق و با مصرف سلول‌های خاکستری و در دیگری با استفاده از امکانات طبیعت و کار پدی.

با توجه به آنچه گفته شد، توسعه انسانی یکی از شاخص‌هایی است که باید در سطح کلان و به طور جدی، مورد توجه قرار بگیرد.

فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی منابع انسانی ایران را چه می‌دانید؟

در جوامع غربی که عمدتاً شرکت‌های بزرگ نفتی متعلق به آن‌هاست، از دو دهه پیش شرایط رشد منفی جمعیت به وجود آمده و آن‌ها نتوانسته‌اند از درون جوامع خود، نیروی جایگزین برای صنعت نفت‌شان تربیت کنند. طبیعتاً این‌ها به کشورهای دیگر که از لحاظ منابع انسانی غنی‌تر هستند، مانند ایران، هندوستان، چین و بسیاری از کشورهای در حال توسعه، نظر دارند، لذا ما باید بتوانیم از این فرصت جهانی برای تربیت نیروی انسانی استفاده کنیم و نخبگانی را که از دانشگاه‌ها فارغ‌التحصیل می‌شوند، تحت آموزش‌های ویژه قرار دهیم و با ارتقای سطح مهارت آن‌ها، هم نیاز داخلی صنعت نفت را تأمین کنیم و هم با متشکل کردن آن‌ها در قالب شرکت‌های فنی - مهندسی، پاسخگوی نیاز شرکت‌های بزرگ صنعت نفت جهان غرب باشیم.

اما اگر به نیاز جهانی و استعدادهای داخلی بی‌توجه باشیم، این فرصت‌ها کم‌کم به تهدید تبدیل می‌شود و تحصیل‌کرده‌های ما به جای این که در جهت منافع علمی حرکت کنند، ممکن است در جهتی غیر از این و بر اساس نیاز و تأمین رفاه خود حرکت کنند. تعیین این راهبرد نیز برعهده سازمان‌هایی است که در زمینه نیروی انسانی تخصص دارند.

این رویکردی است که امکان دارد یک فرصت را به تهدید تبدیل کند.

واقعیت این است که یک نسل گمشده در صنعت نفت ایران و جهان وجود دارد، چون هر نسلی که می‌آید ۳۰ سال عمر می‌کند. جوامع غربی به دلیل رشد منفی جمعیت نتوانستند این را جایگزین کنند، ما هم به دلیل جنگ تحمیلی گرفتار آن شدیم. ولی ما خوشبختانه، جمعیت جوانی داریم که هم قابل جایگزینی است و هم تحصیلات دانشگاهی دارد.

برای جایگزینی نیروی انسانی در این نسل گمشده، ما باید از یک‌سوی نسل را تربیت کنیم و از سوی دیگر باید ببینیم در بازار جهانی کجا مشاغل حساس و استراتژیکی مثل R&D ها، حوزه‌های سیاست‌گذاری، پروژه‌های بزرگ و... نیاز هست تا بر اساس آن، بتوانیم دانشگاه‌های مان را تجهیز کنیم.

همچنین باید بر اساس ظرفیت‌هایی که در ایران وجود دارد، به دوره‌های علمی تحصیلات تکمیلی شکل بدهیم و با دعوت از کشورهای دیگر و در تعامل سازنده دانشگاه،

صنعت، نیروی انسانی و دولت، با سیاست‌گذاری‌های دقیق، از فرصت‌های جهانی و قابلیت‌های نسل جوان تحصیل‌کرده استفاده کنیم و سهم خود را در بازار سرمایه انسانی صنعت نفت جهان افزایش بدهیم.

چیزی که منابع انسانی ما را تهدید می‌کند این است که رقبای مثل هند و چین بتوانند این بازار را پیش رو را تصاحب کنند و نیروی جوان ما به جای این که در مسیر سازنده قرار بگیرد، در مسیر تخریب بیفتد که در آن شرایط، هم خسارت فردی، هم اجتماعی و هم ملی خواهیم داشت.

مهم‌ترین تحولات دو دهه گذشته صنعت نفت ایران و جهان که در حوزه منابع انسانی مطرح بوده، چیست؟

همان‌طور که اشاره کردم، به دلیل رشد منفی جمعیت در غرب و به دلیل گرفتاری کشورهای در حال توسعه، این نسل گمشده، تربیت و جایگزین نشد، لذا این ضرورت، آشکارا مشاهده می‌شود که نسل آموزش دیده در دانشگاه‌ها، بر اساس مهارت‌های صنعت نفت و با آموزش‌های فشرده، با آموزشی و در صنعت مشغول شود.

از سوی دیگر، در حوزه بازارهایی نیز ما کار چشمگیری انجام نداده و هیچ چشمداشتی به بازارهای نفتی منطقه نداشته‌ایم.

مسئله سومی که در تحولات دو دهه گذشته، به ویژه در بازار نفت وجود داشته، این است که این بازار، نوسانات مختلفی داشته است. نفت کالایی سیاسی است و هر زمان که قیمت نفت بالا می‌رود، ظرفیت برای پذیرش نیروی کار و تقاضای آن افزایش می‌یابد. از سوی دیگر، هر گاه که قیمت نفت پایین بیاید، سرمایه‌گذاری کمتر می‌شود و نوعی عدم ثبات را برای نیروی شاغل در صنعت نفت جهانی به وجود می‌آورد.

سطح مهارت و دانش مورد نیاز صنعت نفت با آنچه اکنون ما داریم، چقدر فاصله دارد؟

وقتی شما زمانی را در پرتو سطح مهارت تعریف می‌کنید، باید ببینید اهداف آینده خود را چگونه تعریف کرده‌است. نسبت اهداف و بلندئی آن‌ها با وضع موجود، تعیین‌کننده نسبت سطح مهارت مورد نیاز با سطح مهارت موجود است و چون همیشه اهداف از شرایط موجود، بلندمدت‌تر و آزمانی‌تر دیده می‌شود، سطح مهارت هم باید بتواند فاصله خود را با سطح اهدافی که وجود دارد منطبق سازد

و طبیعتاً، چون ما در صنعت نفت تصمیم‌گیری کرده‌ایم که مثلاً ارزش صادرات مان تا ۱۵ سال آینده در صنعت پتروشیمی ۲۰ میلیارد دلار شود، بتوانیم جایگاه دوم تولید نفت را در اوپک حفظ کنیم، جایگاه اول فن‌آوری صنعت نفت را در جهان به دست آوریم و قادر باشیم جایگاه دوم تولید گاز جهان و سوم تجارت جهان را برای خودمان تصاحب کنیم، باید ببینیم بر اساس این نیازها چه سطحی از مهارت و نیروی انسانی داریم و به چه سطحی باید برسیم.



توسعه انسانی یکی از شاخص‌هایی است که باید در سطح کلان و به طور جدی، مورد توجه قرار بگیرد

فرض کنید اگر ما تا به حال بر این موضوع تکیه داشتیم که برای تولید بیشتر، از فشار طبیعی مخازن استفاده کنیم و تولید را افزایش بدهیم، حالا برای افزایش تولید نفت باید دانش فنی خود را ارتقا بدهیم. پس ما به یک نسل جدید از مهندسان مخزن نیاز داریم که دانش جدید افزایش از دیاد برداشت از مخازنی را که در نیمه دوم عمر خود قرار دارند، داشته باشند. از طرف دیگر اگر می‌خواهید به جایگاه اول علم و فن‌آوری در جهان برسید، باید زنجیره صنعت نفت از اکتشاف و حفاری گرفته تا تولید را بشناسید.

ما الان در تجارت جهانی گاز نقش چندانی نداریم، اما اگر هدف‌گذاری کنیم که ۱۶ تا ۲۰ درصد منابع گاز جهان را از کشورهای پیرامون خود بخریم و به کشورهای مورد نیاز بفروشیم و بتوانیم در خرید و فروش و معامله و انتقال آن سهمیه باشیم و زنجیره‌ای به این شکل را تعریف کنیم، باید به سطح دیگری از مهارت برسیم.

اگر می‌خواهیم در ایجاد واحدهای LNG و LPG فعالیت کنیم، دانش جدیدی می‌خواهد که باید آن را از طریق مشارکت با کشورهای خارجی صاحب تکنولوژی پیدا کنیم. اگر می‌خواهیم در دیپلماسی انرژی فعال باشیم، باید نیروهای دیپلماتی را که انرژی را می‌شناسند پیدا کنیم. اگر قصد داریم در اقتصاد نفت و انرژی کار کنیم، باید قادر به انتقال سطح بالای دانش جهانی باشیم.

همه این‌ها وقتی در یک چرخه دیده می‌شود، نیازهای جدیدی را برای سطح مهارت و دانش مطرح می‌کند که برای دستیابی به آن، باید روی تربیت نیروی انسانی کار کنیم.

سیاست‌های منابع انسانی با سیاست‌های صنعت نفت تا چه اندازه همسویی دارد؟

در زمینه همسویی سیاست‌های منابع انسانی و سیاست‌های توسعه صنعت نفت، باید مطالعات راهبردی همسوزی این سیاست‌ها شکل بگیرد.

خوشبختانه صنعت نفت ایران، برای خود یک برنامه استراتژیک دارد و تنها باید بین شرکت‌های مختلف، همسویی و ترجمه عملیاتی صورت بگیرد. در یک سال و نیم گذشته ما پروژه‌ای را در این موسسه شروع کردیم که امیدواریم در این همایش نیز بتوانیم مقداری از دستاوردهای اولیه آن را ارائه بدهیم. در این پروژه، ما سند جامع منابع انسانی در صنعت نفت و شرکت‌های اصلی را به عنوان یک برنامه‌ریزی استراتژیک، مورد مطالعه قرار داده‌ایم که امیدواریم تا پایان سال به نتیجه نهایی برسد و بتوانیم آن را در اختیار مدیران قرار بدهیم.

بهترین شاخص‌هایی که باید برای ارزیابی سازمان‌های منابع انسانی در نظر گرفت، چیست؟

وقتی شما شاخص‌های منابع انسانی را ارزیابی می‌کنید، باید ببینید آن‌ها با شاخص‌های حرفه‌ای منابع انسانی در صنعت نفت جهان چه نسبتی دارند؟ همچنین اگر حقوق و دستمزد یک مهندس را در صنعت نفت جهان می‌بینیم باید آن را با حقوق یک مهندس در ایران مقایسه کنیم و ببینیم این‌ها در چه سطحی از مهارت هستند و مهارت‌های دانشی نیروی انسانی ما چقدر است. در واقع باید شاخص‌های مربوط به کارایی، اثربخشی، به اشتراک گذاشتن دانش، شاخص‌های مربوط به نوآوری، خلاقیت و نگهداشت نیروی انسانی و شاخص‌های مربوط به جذب را در فرآیند مدیریت منابع انسانی در نظر بگیریم که به مجموعه این‌ها شاخص‌های خروج می‌گویند.

صنعت نفت، صنعتی جهانی است که نقاط مختلف جهان را به یکدیگر پیوند می‌دهد. به طور مثال، وقتی ما با یک پالایشگاه کار می‌کنیم، ممکن است قیمت فرآورده، نوع تخصص و میزان دستمزد‌های این پالایشگاه، با پالایشگاه‌های دیگر متفاوت باشد، یا یک میدان نفتی ما با میدان‌های دیگر نفت جهان متفاوت باشد، اما در یک صنعت جهانی، شاخص هم باید جهانی باشد، یعنی شما نمی‌توانید صنعت نفت را با صنعت‌های دیگر که محلی هستند مقایسه کنید.

در صنعت نفت، ما چقدر به مدیریت دانش نیازمند هستیم؟

در یکصد سالی که از عمر صنعت نفت می‌گذرد، شاید تا به حال به این موضوع به صورت روشمند و سازمان‌یافته دقت نکرده باشیم، باید دانش کارکنان و مهندسان و سیاست‌گذاران خود را ثبت کرده و بعد به صورت شبکه‌ای، آن را به جریان بیندازیم. برای مثال، تجربه‌هایی را که در ذهن افراد متخصص اندوخته شده، به صورت گزارش یا فایل‌های الکترونیکی در آوریم تا دیگران هم بتوانند از آن استفاده کنند.

به تازگی و برای اولین بار پروژه‌ای را در سطح صنعت نفت و در شرکت‌های مختلف آغاز کرده‌ایم تا مدیران و افراد باسابقه صنعت نفت بتوانند تجربیات خود را منتقل کنند و دانشی را که در ذهن تک‌تک آن‌ها وجود دارد، به صورت شبکه در اختیار سایر کارکنان نیز قرار گیرد.



از مطالعات خود، از همکاری متخصصان و کارشناسان بین‌المللی بهره بگیرید.

اوپک، مطالعه موضوعات زیست‌محیطی در چارچوب مسائل انرژی و کنوانسیون‌های مرتبط بین‌المللی، بررسی خط‌مشی، سیاست‌ها و راهبردهای انرژی در سطح کشور، سازمان‌ها و شرکت‌ها در کشورهای تولیدکننده و مصرف‌کننده، بررسی روابط سیاسی و ترتیبات منطقه‌ای و بین‌المللی در زمینه انرژی، توسعه مدیریت و بهره‌وری، بررسی مسائل نیروی انسانی و مطالعات اجتماعی مرتبط با صنعت نفت است. همچنین این موسسه علاوه بر گزارش‌های ویژه‌ای که به منظور کمک به تصمیم‌گیری به مراجع مختلف وزارت نفت تهیه می‌کند، نتیجه تحقیقات خود را در دوره‌ها و سمینارهای آموزشی، همایش‌های داخلی و بین‌المللی ارائه می‌دهد و پاره‌ای از آن‌ها را در سطح مدیران و کارشناسان نفت و گاز، اقتصاد و اقتصاد انرژی توزیع می‌کند.

به علاوه موسسه سعی دارد در برگزاری همایش‌های بین‌المللی، دوره‌های آموزشی و طراحی و انجام بخشی

سابقه ۱۰۰ ساله صنعت نفت ایران و جایگاه آن در سطح بین‌المللی و داخلی، همچنین اهمیت و تأثیر این صنعت در اقتصاد ایران، سبب شده که این صنعت مجموعه وسیعی از فعالیت‌ها را به خود اختصاص دهد؛ فعالیت‌هایی که برای بهینه‌سازی نقش آن در پیشبرد اهداف کشور به تحقیقات روزآمد داخلی و بین‌المللی نیاز است و پاسخ به این نیاز بود که تشکیل موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی را سبب شد. این موسسه با تشکیل گروه‌های پژوهشی، مطالعات کاربردی و برنامه‌ریزی شده را در دستور کار خود قرار داده است و از توان داخلی صنعت، امکانات موجود در کشور و دستاوردهای بین‌المللی در این زمینه بهره می‌برد.

موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی در سال ۱۳۷۰ تأسیس شد و در سال ۱۳۷۵ مجوز پژوهش‌کننده مطالعات بین‌المللی انرژی را از وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری دریافت کرد. این موسسه که به وزارت نفت



درباره موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی