

گزارش ویژه ۱۵

مدیر توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران:

برای رقابت با شرکت‌های بزرگ دنیا آماده شویم

اجرای آن‌هاست. این نیازها معمولاً در قالب برنامه استراتژیک و برای رفع چالش‌های پیش روی حوزه منابع انسانی تعیین می‌شود. برای هر یک از این پروژه‌های مطالعاتی ما چند گام را دنبال می‌کنیم که گام نخست طراحی مدل‌های اختصاصی شرکت ملی نفت در هر یک از پروژه‌ها و طی فرایند تعیین اعتبار این مدل‌هاست. اجرای آزمایشی این مدل‌ها در یک یا دو شرکت به صورت پایلوت یا آزمایشی، بخش دیگر پروژه است و در نهایت لازم است مدل نهایی در سطح کل شرکت‌های فرعی و تابعه تعمیم یابد. بنابراین همانطور که ملاحظه می‌شود، بر اساس گام سوم فرایند پژوهش، نتایج و دستاوردهای حاصل از مطالعات انجام شده در قالب نظامات و دستورعمل‌های اجرایی، باید در سطح کل شرکت‌های فرعی و تابعه به اجرا آید. مابرای اطلاع مدیران ارشد شرکت، معمولاً نتایج پژوهش‌های خود را ابتدا در هیات مدیره شرکت مطرح می‌کنیم که همین چند هفته قبل طی ۴ جلسه، نتایج تعدادی از پروژه‌ها را مطرح کردیم و برای اجرایی کردن آن‌ها نیز نوعاً مدیران عامل شرکت‌ها و همچنین متولیان اصلی اجرای نتایج پژوهش‌ها یعنی مدیران توسعه منابع انسانی هماهنگی‌های لازم را انجام می‌دهیم.

ضمن این‌که هم‌اکنون در حاشیه همین همایش (چهاردهمین همایش بین‌المللی نفت و موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی) و در قالب کارگاه تخصصی از دستاوردهای پژوهش‌های حوزه منابع انسانی را ارائه کرده‌ایم که از مدیران، متخصصان و عموم همکاران تقاضا دارم ضمن بازدید، نظرات اصلاحی خود را در این خصوص به ما اعلام فرمایند.

برنامه پنجم توسعه چیست؟
منابع انسانی به عنوان یکی از حوزه‌های اصلی شرکت ملی نفت مطرح است. به همین دلیل در هم‌راهی با برنامه پنجم دولت، این حوزه نیز اقدامات گسترده‌ای انجام داده است. حوزه منابع انسانی هم‌اکنون دارای یک برنامه استراتژیک بلندمدت است که این برنامه در سطوح مختلف ستاد، شرکت‌های فرعی و تابعه طراحی و اجرا شده و در قالب یک نظام ارزیابی عملکرد ماشینی (تحت وب) به صورت Online در حال پایش و ارزیابی مستمر برنامه‌های مان هستیم. ما در قالب این برنامه که با حضور تمام مدیران و کارشناسان ذی‌صلاح از سطح کل شرکت ملی نفت ایران تهیه شده و دارای جهت‌گیری‌های بلندمدت همچون چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های اساسی در این حوزه است، این جهت‌گیری‌ها در قالب عناصر میان‌مدت ۵ ساله همچون اهداف راهبردی و استراتژی‌های مربوطه در سطح کلان و خرد در سطوح مختلف طراحی شده و اقدامات اجرایی خود را در قالب برنامه‌های عملیاتی یک‌ساله تنظیم کرده و به اجرا می‌گذاریم که الحمدلله هم‌زمان با برنامه ۵ ساله پنجم دولت ما نیز هم‌اکنون در حال تدوین سومین برنامه استراتژیک خود بوده و با شروع برنامه پنجم در ابتدای سال ۸۹، ما نیز برنامه خود را به اجرا در می‌آوریم.

نتایج مطالعات مربوط به منابع انسانی حوزه نفت چه میزان در تصمیم‌سازی مدیران مورد استفاده قرار می‌گیرد؟

ما موضوع پژوهش را به صورت جدی دنبال می‌کنیم. هم‌اکنون یک دفتر پژوهش در سطح مدیریت منابع انسانی ایجاد کرده‌ایم که مهم‌ترین مسوولیت آن پیدا کردن نیازهای پژوهشی و انجام

به اهمیت این موضوع، یعنی وجود چالش‌های جدی در این حوزه واقف شوند. نکته دیگر این‌که تلاش کرده‌ایم از طریق طراحی، بازنگری و بازآرایی زیرسیستم‌های مرتبط با منابع انسانی از جمله سیستم‌های جذب و نگهداری و انگیزش، شرایطی را پیش‌بینی کنیم تا چابدهای بیشتری برای حضور و ماندن متخصصان در صنعت نفت فراهم شود. تغییر در نوع نگاه مسوولان به کارکنان از جمله تدابیر جدی ما در حوزه منابع انسانی است که تلاش شده است تا رویکرد سرمایه‌های فکری به عنوان پشتوانه علمی و چتر پوششی بر مجموعه تدابیر فکری، مدیریتی و اجرایی حوزه منابع انسانی حاکم شود. به همین دلیل با انجام یک مطالعه علمی، ابعاد و مولفه‌های مؤثر بر سرمایه فکری را شناسایی و در قالب آن پروژه‌های متعددی طراحی شده که اکنون در حال اجرای آن می‌باشیم. از جمله این طرح‌ها می‌توان به پروژه‌های مدیریت بهره‌وری منابع انسانی، مدیریت فرهنگ سازمانی، مدیریت تغییر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان، مدیریت فرایندهای سازمانی و... اشاره کرد که عمده این پروژه‌ها هم‌اکنون در حال اجراست و امیدواریم با اجرای آن‌ها تغییرات مناسبی در این زمینه ایجاد شود.

همچنین در زمینه ارتقای سطح دانش و پیش‌کارکنان، تلاش‌های گسترده‌ای در قالب طراحی و استقرار نظام شایستگی کارکنان پیش‌بینی شده و در حال اجرای آن هستیم که مدیریت و ساماندهی نیازهای آموزشی کارکنان، طرح‌های جانشین‌پروری، کارگاه‌های شنلی و تاکید بر آموزش‌های دانشی و مهارتی کارکنان و مدیران متناسب با وظایف و مأموریت‌های محوله از آن جمله است.

جایگاه مدیریت منابع انسانی صنعت نفت در

آیا مطالعه‌ای در خصوص چالش‌های پیش‌روی صنعت نفت در حوزه منابع انسانی صورت گرفته، به نظر شما مهم‌ترین این چالش‌ها چیست؟

قبل از این‌که به این سوال پاسخ دهم باید بگویم که حوزه تحت مسوولیت اینجانب شرکت ملی نفت ایران است، بنابراین نظراتی که ارائه می‌کنم مربوط به شرکت ملی نفت ایران است. هر چند فکر می‌کنم که عمده مباحث هر دو حوزه تقریباً مشابه یکدیگر باشد. به هر حال من فکر می‌کنم چالش‌های اساسی پیش‌روی شرکت ملی نفت ایران در حوزه منابع انسانی بسیار متعدد و گسترده است که در این جا من حداکثر به دو چالش اساسی در این زمینه اشاره می‌کنم.

فکر می‌کنم با توجه به حضور شرکت ملی نفت در عرصه بین‌المللی، مهم‌ترین چالش ما رقابت با شرکت‌های بزرگ حاضر در بازار جهانی در عرصه جذب نیروی انسانی متخصص و سپس نگهداری آن است. به هر حال با توجه به ارتباطات بین‌المللی و سیالیت و جابه‌جایی نیروها بین شرکت‌ها، مهم‌ترین مساله در آینده نزدیک جذب و حفظ منابع انسانی است. همچنین با توجه به گستردگی اطلاعات در هر رشته و تغییرات سریع دانش در سطح جهان و هم‌چنین حرکت به سمت دانش‌یابی در حوزه‌های اقتصادی و اجتماعی، به نظر می‌رسد، رساندن سطح اطلاعات و دانش نیروی انسانی به حد استانداردهای جهانی، یکی دیگر از مهم‌ترین چالش‌های جدی ما در آینده باشد. مهم‌ترین چالش‌ها و سیاست‌های شرکت ملی نفت ایران برای مواجه با چالش‌های مذکور چیست؟ مهم‌ترین کار ما این است که تلاش کنیم تا دست‌اندرکاران ذی‌ربط چه در سطح شرکت و چه در سطح صنعت نفت و حتی خارج از صنعت نفت



همواره از نیروی انسانی به عنوان بزرگ‌ترین سرمایه سازمان‌ها یاد می‌شود. در این راه، چالش‌های زیادی نیز در زمینه توسعه منابع انسانی مطرح است که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به جذب و نگهداری نیروی انسانی، ضعف در برنامه‌ریزی و برنامه‌های بلندمدت، ضعف مهارت‌های منابع انسانی در بین مدیران عملیاتی، ضعف ارتباط بین دانشگاه و صنعت و همچنین عدم تناسب برخی قوانین برون‌سازمانی با ماهیت فعالیت‌های صنعت اشاره کرد. با توجه به برگزاری همایش بین‌المللی توسعه منابع انسانی در صنعت نفت، با عیاس ختیر مدیر توسعه منابع انسانی و عضو هیات مدیره شرکت ملی نفت ایران گفت‌وویی با محوریت موضوع منابع انسانی در صنعت نفت و چشم‌انداز آینده آن انجام داده‌ایم که در ادامه می‌خوانید:

چهاردهمین همایش بین‌المللی نفت و گاز

مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت سیاست‌ها و بهترین تجربه‌ها

همایش، با حضور جمعی از استادان دانشگاه‌ها در زمینه مدیریت منابع انسانی و مسوولان منابع انسانی ۴ شرکت اصلی وزارت نفت تشکیل شد و پس از نهایی کردن محورهای علمی، فراخوان همایش در اوایل مرداد ۱۳۸۸ برای همه دانشگاه‌های برتر و بخش‌های مختلف وزارت نفت ارسال شد. بر این اساس، تا پایان مهلت تمدید شده ارسال اصل مقالات - که آخرین روز این ماه سال جاری بود- بیش از ۱۲۰ چکیده مقاله از داخل و خارج از کشور به همایش فرستاده شد.

در مرحله بعد همه مقالات برای داوران همایش ارسال و از سوی داوران دانشگاهی و صنعتی بررسی شد. پس از ارائه گزارش به کمیته علمی و بررسی نهایی در این کمیته، تعداد ۸۲ مقاله مرتبط با همایش مورد تایید قرار گرفت و از میان آن‌ها مقالات برتر برای ارائه شفاهی، ذخیره و ارائه پوستر و بر حسب امتیازات داوری، مشخص شد.

دکتر مبینی‌دهکردی نیز در این باره می‌گوید: «با توجه به اهداف برگزاری همایش، نظام داوری، از استادان برجسته دانشگاهی و کارشناسان خبره صنعتی در این زمینه و مدیران صنعت - که نیازهای صنعت را می‌دانند - ترکیب می‌شود و سپس در گام بعدی نیز برای انتخاب مقالات، همین رویکرد را خواهیم داشت.

مقالات انتخاب شده بر اساس ارزشیابی داوران و موضوعاتی که در کنفرانس وجود داشته، به‌ویژه در حیطه تجارب، سیاست‌ها و عملکردها و ایده‌های نوینی که در این زمینه در سازمان‌ها و صنعت مطرح است، ارائه خواهند شد. در گام بعد هم از بین مقالات ارائه شده و نظرسنجی از مخاطبان حاضر - که دانشجویان دوره‌های تحصیلات تکمیلی و متخصصان منابع انسانی هستند - مقالات برتر، برگزیده خواهند شد. در کنفرانس و نظام داوری در حاشیه این همایش نیز، دستاوردهای شرکت‌های مختلف صنعت نفت در حوزه منابع انسانی به صورت نمایشگاهی ارائه می‌شود.

به گفته دکتر مبینی‌دهکردی: «صنعت نفت یکی از قدیمی‌ترین و پیش‌تازان صنعت در ایران است که کارکنان آن، تجارب بسیار ارزنده و مثبتی دارند و می‌شود گفت این صنعت یکی از صنایع پیش‌تاز در حوزه منابع انسانی است و شرایطی که از لحاظ کاری دارد، بسیار متنوع است. در حاشیه همایش، دستاوردهای ۱۰۰ ساله این صنعت به شکل تجاربی ارزنده ارائه می‌شود که برای کسانی که در صنایع مختلف کشور کار می‌کنند، بسیار قابل استفاده خواهد بود، ضمن این‌که مخاطبان ما در صنعت - شامل گروه‌های فنی و عملیاتی - نیز در نشست‌های مختلف حضور خواهند

چهاردهمین همایش بین‌المللی نفت و گاز با عنوان «مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سیاست‌ها و بهترین تجربه‌ها» در روزهای پایانی دی‌ماه برگزار می‌شود. موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی در صنعت نفت، مسوولیت پاسخگویی به نیازهای مطالعاتی و پژوهشی در زمینه اقتصاد انرژی و ویژه نفت و گاز را بر عهده دارد. یکی از راهکارهای این موسسه برای ایفای این نقش، برگزاری همایش‌های سالانه است. گفتنی است، این موسسه تاکنون ۳ همایش سالانه و ۱۳ همایش غیر سالانه برگزار کرده است.

دکتر علی‌مبینی‌دهکردی، رئیس همایش در این باره می‌گوید: «موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، هر سال کنفرانسی را با یکی از موضوعات اساسی صنعت نفت در ایران برگزار می‌کند که هدف از برگزاری این کنفرانس‌ها به طور عمومی، شناسایی تجربیات و دانش جهانی است. هدف دیگر، شناسایی شخصیت‌های جهانی در شرکت‌ها، صنایع و دانشگاه‌هاست تا از آن‌ها دعوت به عمل آید؛ به طور هم‌زمان نیز، متخصصان صنعت نفت کشور را در تعامل با آن‌ها قرار می‌دهد تا بتوانند از تحولات جهانی در حوزه مطرح شده در کنفرانس ارزیابی داشته باشند.»

وی می‌افزاید: «هدف از برپایی چهاردهمین کنفرانس، ارزیابی تحولات و شرایط نیروی انسانی در صنعت نفت جهان است تا بدین‌میزان این تحولات برای کشور ما فرصت است یا تهدید، و صنعت نفت ایران با توجه به تحولات چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور، باید چه تغییرات و چه حوزه‌هایی را در اولویت قرار بدهد تا بتواند به اهداف طراحی شده خود برسد.»

به گفته دکتر مبینی‌دهکردی، این همایش به مدت یک روز و در چند سالن طی نشست‌های موازی در صبح و عصر انجام خواهد شد. در جلسه صبح که برخی از مقامات مسوول کشوری نیز در آن حضور خواهند داشت، حدود ۳۰ مقاله با موضوعات تعریف شده قبلی ارائه خواهد شد.

رئیس این همایش می‌گوید: «ما به دنبال تولید دانش نظری در حدی هستیم که هم تجارب جهانی داشته و رویکردهای نوین آن را به ما انتقال بدهد و هم در حیطه کاربردی قابل استفاده باشد. پس موضوعات ما باید هم در حوزه آکادمیک مورد توجه متخصصان قرار بگیرد و هم به نوعی به مسائل صنعت توجه داشته باشد.»

در این همایش قرار است متخصصان صنعت نفت ایران و کشورهای دیگر، مقالات خود را که مرتبط با موضوع همایش نوشته شده، ارائه بدهند.

دکتر محمدمهدی رشیدی، دبیر کمیته علمی همایش در مورد نحوه ارائه مقالات می‌گوید: «کمیته علمی این



به مدیریت منابع انسانی در وزارت نفت توجه قرار گرفته است، مواردی مثل نگرانی در مورد نحوه جذب نخبگان و این‌که منابع انسانی موجود به تدریج و به دلیل ناشی‌نگستی و موارد دیگر، از سیستم خارج می‌شوند که این دغدغه همه شرکت‌های نفتی دنیااست. امروزه بحث پرورش کادر مدیران در سطوح مختلف مطرح است و این‌که هر جمعی ما در صنعت نفت، تا حدودی ناهمگون است و بدنه‌های کارشناسی و مدیریتی در بخشی از سازمان بزرگ صنعت نفت تراکم دارد، حال آن‌که در بعضی جاها، نیاز مبرمی به منابع انسانی کارآمد و مناسب داریم. بحث‌های شایسته‌سالاری در انتصاب‌ها و ارتقاها و پرداخت‌های متناسب و همچنین بحث‌های انگیزشی نیز همچنان مطرح است. البته وزارت نفت در این زمینه اقدامات بسیاری مثنی انجام داده است، همچون جذب فارغ‌التحصیلان ممتاز دانشگاه‌های برتر، پرورش کادر جانشینی، استانداردهای مبرمی به منابع انسانی کارآمد و مناسب شرکت نفت، بحث‌های مربوط به کارآفرینی در صنعت نفت، تدوین سند توسعه منابع انسانی در چشم‌انداز ۱۴۰۴، بحث این‌که در نظام مقررات صنعت نفت باید هماهنگی‌هایی به وجود بیاید، ساده‌سازی فرایندها، کوتاه کردن خدمات، موضوع بهره‌گیری از ظرفیت‌های بلااستفاده انسانی و مسائل مختلفی که در این زمینه مطرح است.

این پروژه‌ها و طرح‌ها شاید بیش از ۲۰۰ مورد باشد که با هماهنگی مراکز علمی و دانشگاه‌ها کارهایی در خصوص آن‌ها شده که این خود گویای اهمیت ویژه‌ای است که صنعت نفت برای آن‌ها قائل است. در این میان، نکته‌ای که نباید از یاد برد، این است که صنعت نفت و شرکت‌های تابعه آن، به حدی بزرگ هستند که نمی‌توانند به طور دقیق در جریان فعالیت‌های تحقیقاتی نیز قرار بگیرند و لذا از این فرصت بی‌بهره می‌مانند.»

تحصیلات تکمیلی، اصحاب رسانه، شبکه‌های خبری و حتی برنامه‌سازان رسانه‌ها خواهند بود. یکی از اهداف این گونه کنفرانس‌ها در واقع، نوعی شناسایی افرادی است که ممکن است در سازمان‌های ما یا حتی در کشور ما نباشند اما ایده‌هایی دارند که می‌تواند مسائل ما را حل کند، یا موضوعات و پیشنهادهایی دارند که می‌تواند برای ما ارزش‌آفرینی کند که چنانچه این‌ها را هوشمندانه انتخاب کنیم، با کمترین هزینه می‌توانند بالاترین بازدهی را داشته باشند. در مقابل، اگر ما کنفرانس‌ها را به صورت تشریفاتی و با یک عنوان کلی برگزار کنیم و برای چگونگی کاربرد نتایج آن‌ها هدفگذاری نکنیم، هیچ نتیجه‌ای نخواهد داشت.»

دبیر کمیته علمی چهاردهمین همایش بین‌المللی نفت و گاز موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی در مورد اهمیت و جایگاه چنین همایش‌هایی در صنعت نفت می‌گوید: «امروزه تحقیق توسعه در کشورها، مستلزم یک برنامه‌ریزی وسیع است تا همه منابع، به‌ویژه منابع انسانی را به کار گرفته و با مدیریت صحیح و استفاده بهینه از آن‌ها، حداکثر ارزش افزوده را در سطح ملی ایجاد کند.»

از طرفی رشد پویای صنعت عظیم نفت در ایران - به ویژه در دوران ۳۰ سال پس از انقلاب اسلامی - دانش‌ها، مهارت‌ها، تجربیات و نوآوری‌های بی‌شماری را در زمینه مدیریت منابع انسانی به ارمغان آورده که استفاده صحیح و به موقع از آن‌ها موجب حرکت و تعالی صنعت نفت در جهت تحقق یافتن سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور و نیز سند چشم‌انداز صنعت نفت خواهد شد، ضمن این‌که رقابت در عرصه جهانی با رقبای منطقه‌ای و بین‌المللی و نیز ارتقای جایگاه صنعت نفت در کشور، نیازمند توجه جدی به سرمایه‌های انسانی است.»

وی می‌افزاید: «یکی - دو دهه است که بحث‌های مربوط

داشت.»

دکتر مبینی‌دهکردی در مورد نحوه استفاده از مقالات می‌گوید: «اندیشمندانی را که مقاله ارائه کرده‌اند، ارزیابی خواهیم کرد و ممکن است از آن‌ها به عنوان همکاران آینده در صنعت و پروژه‌ها دعوت شود. همچنین مقالات ارائه شده ارزیابی خواهد شد و هر کدام رویکرد جدیدی داشته باشد، مورد توجه ویژه قرار خواهد گرفت، لذا آن‌ها را بررسی و موارد ارزنده را به پروژه مطالعاتی تبدیل می‌کنیم تا در سازمان کاربرد پیدا کنند.»

وی در این زمینه می‌افزاید: «گام نخست در این مرحله، چگونگی تعریف موضوع است و گام دوم، تعیین زیر عنوان‌های آن، ضمن این‌که ما همه‌ساله، موضوع اصلی را با هماهنگی مدیران ارشد صنعت نفت انتخاب می‌کنیم و زیر عنوان‌های آن‌ها را نیز، در شورای پژوهشی خود موسسه و در گروه‌های علمی ارزیابی می‌کنیم تا زیر عنوان‌ها پس از تایید، به نظام داوری برسد و نظام داوری هم در گام چهارم، موضوعات و مقالات برتر را انتخاب کند. در گام پنجم هم، مقالات برتر در پل‌ها ارائه می‌شود و موضوع مقاله مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

در گام ششم، مجموعه مباحثی که در پل‌ها ارائه شده مستند می‌شود و در گام هفتم، ماحصل کار، به نوعی در دستور کار واحدهای ذی‌ربط صنعت نفت و سازمان‌ها و شرکت‌ها و مدیریت‌های مختلف قرار می‌گیرد.»

دکتر مبینی‌دهکردی، در مورد جایگاه این همایش در صنعت نفت، به ویژه در حوزه منابع انسانی توضیح می‌دهد: «اگر موضوعاتی که انتخاب شده، مربوط به دغدغه‌های مدیران ارشد سازمان‌ها و صنایع باشد می‌توان از آن‌ها به عنوان یک موضوع اساسی استفاده کرد.

به طور طبیعی، مخاطبان اصلی این همایش، دانشگاه‌ها، متخصصان صنایع در کشور یا جهان، دانش‌جویان