

## تحوّلات مدیریتی و سرمایه انسانی

بی‌تردید، سرمایه انسانی مهمترین سرمایه ملی و نیز مهمترین سرمایه هر سازمان است. هرچه سازمان دانش‌محورتر بوده و از پیچیدگی فنی بیشتری برخوردار باشند، میزان اهمیت این سرمایه فزونی می‌یابد. صنایع مولد انرژی و خصوصاً صنعت نفت جزو پیچیده‌ترین صنایع هستند و طبعاً نیروی انسانی در این صنایع از نقشی کلیدی برخوردار است.

شاید امروز از هرکس پرسیده شود که بزرگترین چالش صنعت نفت کشور چیست، اولین و بزرگترین چالش را سرمایه و سرمایه‌گذاری بدانند، اما سرمایه‌ها که تبدیل به تجهیزات و ماشین‌آلات و کارخانه و پالایشگاه و غیره می‌شوند، اگر در دستان نیروی انسانی کارآموده و با کفایت و با انگیزه قرار گیرند بهره‌ور خواهند بود و در غیر این صورت ناکارایی و بحران بهره‌وری در سازمان بوجود می‌آید که نتیجه آن بی‌ثمر بودن سرمایه‌گذاری‌ها است. غیر از تجهیزات فنی و نیروی انسانی دو بال دیگر نیز در راهبری صنعت نقش دارند که عبارتند از: (۱) سازماندهی و مدیریت و (۲) سیستم‌های اطلاعات و داده‌ها و جریان اطلاعات. و اتفاقاً این دو بال یا دو افزار نیز به شدت به نیروی انسانی وابسته‌اند. نیروی انسانی کارآمد و با انگیزه می‌تواند دائماً سازمان و روش‌ها را متناسب با نیازهای زمان و در جهت ارتقای بهره‌وری متحوّل کند و سیستم‌های گردآوری و تحلیل اطلاعات را تکامل بخشد. در غیر این صورت سازمان و نظام‌های اطلاعاتی آن که ابزار تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری هستند نیز دستخوش کهنگی و تباهی خواهند شد. بنابراین از چهار افزار اصلی که صنعت را به حرکت درمی‌آورد، شاید بتوان افزار تکنیکی و فنی، و به عبارتی ماشین‌آلات و تجهیزات، را افزار بیرونی و وارده به سیستم صنعت تلقی نمود، اما دو افزار دیگر که ذکر شد به شدت به اصلی‌ترین افزار یعنی نیروی انسانی وابسته‌اند. گرچه همان‌گونه که بیان شد، میزان بهره‌گیری مطلوب از تجهیزات نیز به سه افزار دیگر و خصوصاً نیروی انسانی وابسته است. بنابراین اگر نیروی انسانی در صنعت عظیمی چون نفت بسامان باشد، آن صنعت به سامان خواهد بود و اگر نه، سرمایه نیز مشکلی را حل نخواهد کرد.

مؤسساتی بین‌المللی همه ساله شرکت‌های بزرگ نفتی اعم از دولتی و غیردولتی را از جهات مختلف رده‌بندی می‌کنند. در این رده‌بندی‌ها شرکت‌های نفتی دولتی، مانند شرکت ملی نفت ایران، همواره در صدر لیست از نظر ذخائر طبیعی قرار دارند. اما همین شرکت‌ها در رده‌بندی شاخص‌هایی که به صورت مستقیم و غیرمستقیم منعکس‌کننده کارایی، توانمندی و بهره‌وری است در قعر جدول قرار می‌گیرند. و شرکت‌هایی در صدر هستند که موفقیتشان مرهون سازماندهی، برنامه‌ریزی، مدیریت، دانش و فناوری است، که همگی به سرمایه انسانی وابسته است.

اما حفظ و نگهداری و برانگیختن و استفاده مطلوب از نیروی انسانی، مستلزم بسیاری از عامل‌ها است که باید در یک سیستم هماهنگ در کنار هم قرار گیرند و در سطور زیر به برخی از مهمترین آن‌ها اشاره خواهد شد.

۱- انسانها اگر رشته تحصیلی‌شان با علائقشان، و شغلشان با رشته تحصیلی و علائقشان، تطابق داشته باشد، مسلماً با علاقه و انگیزه بیشتری کار می‌کنند. در کشورهای توسعه نیافته و کمتر توسعه یافته

مانند ما، انتخاب‌ها، و یا به عبارتی آزادی انتخاب، محدود است. «آمارتیاسن»، برندهٔ جایزهٔ نوبل اقتصاد و صاحب کتاب ارزشمند «توسعه به مثابه آزادی»، همین مفهوم را مورد تأکید قرار می‌دهد. از نظر او توسعه با آزادی ربطی وثیق دارد. هرچه آزادی‌های انتخاب بیشتر باشد، فرآیند توسعه سریع‌تر به جلو می‌رود، و هرچه جامعه‌ای توسعه یافته‌تر شود، آزادی‌ها در انتخاب بیشتر می‌شود. در شرایط ایران، با توجه به سدّ بزرگ و محدودیت بزرگ کنکور ورودی دانشگاه‌ها، تنها عدهٔ کمی هستند که در رشتهٔ دقیقاً مورد علاقهٔ خود قبول می‌شوند و اکثریت با کسانی است که ناچار شده‌اند رشته‌ای را به هر حال، انتخاب کنند. همچنین عدهٔ بسیار کمتری هستند که می‌توانند شغلی متناسب با علائق و رشتهٔ تحصیلی خود را بیابند و اکثریت با کسانی است که به کاری مشغول می‌شوند که نه با رشتهٔ تحصیلی آنها در تطابق کامل است، نه با علائقشان. و همهٔ این‌ها به‌اندازهٔ کافی موجب کاهش انگیزه و کاهش بهره‌وری نیروی انسانی می‌شود. محاسبهٔ اتلاف منابع انسانی که به این دلایل اتفاق می‌افتد کار بسیار دشواری است، اما غیر ممکن نیست. شاید با مقایسهٔ کارآمدی و موفقیت معدود انسان‌هایی که در شرایط مطلوب قرار گرفته‌اند با دیگران، بتوان این اتلاف را محاسبه کرد. و اگر چنین محاسبه‌ای انجام و تبدیل به شاخص‌های کمی شود، آنگاه تأسف فراوانی برای همه بوجود خواهد آمد که چگونه مهمترین سرمایهٔ ملی اتلاف می‌شود. اما سازمان‌های کارآمد و تحت مدیریت‌های شایسته، با اعمال دقت‌های لازم در نظام جذب و گزینش نیروی انسانی خود می‌توانند تا حدودی این مشکلات را برطرف کنند.

۲- شرایط و وضعیت اجتماعی نیز قطعاً در وضعیت انگیزش، و در نتیجه کارآمدی و بهره‌وری نیروی انسانی، مؤثر است. در یک جامعهٔ شاد و در مسیر پیشرفت و دارای آینده‌ای روشن و بهتر از امروز، انسان‌ها از انگیزهٔ بیشتر و روحیه بالاتری برخوردارند و تلاش مضاعفی خواهند داشت. در غیاب چنین شرایطی استفادهٔ مطلوب از نیروی انسانی برای سازمان‌های درون جامعه نیز مشکل است. اما در این مورد نیز سازمان‌های کارآمد و تحت مدیریت شایسته می‌توانند تا حدودی این جو و شرایط را خنثی کنند. اگر همان فضا و شرایط یأس‌آور عمومی در سازمان هم حاکم باشد، بی‌انگیزگی و افت کارآیی مضاعف خواهد شد. اما اگر کارکنان یک سازمان، علی‌رغم فضای عمومی احساس کنند که در یک سازمان نسبتاً منضبط‌تر و کارآمدتر از محیط عمومی جامعه کار می‌کنند و دلبستگی و علقهٔ سازمانی در آنها وجود داشته باشد، اثرات منفی محیط عمومی جامعه بر آنها تا حدودی خنثی خواهد شد.

۳- نظام‌های پرداخت و پاداش‌دهی نیز از جمله مهمترین عوامل انگیزش و بهره‌وری هستند. این عامل چندان شناخته شده و روشن است که شاید نیاز چندانی به بسط نداشته باشد. اما مکاتب مدیریتی نیز به این نکته توجه دارند که حقوق و مزایای کارکنان تنها به پرداخت‌های نقدی محدود نمی‌شود، امکان رشد و آموختن و بالندگی در سازمان جزو مزایای غیر نقدی محسوب می‌شود که بستگی به پویایی سازمان و محیط آن دارد. حتی گاهی کارکردن در یک سازمان خوشنام و مشهور به پیشرو بودن و کارآ بودن، می‌تواند یک مزیت برای کارکنان آن تلقی شود.

نظام‌های کارآمد آموزش بدو خدمت و حین خدمت، علاوه بر اینکه فی‌نفسه در حفظ و نگهداری و بهره‌وری نیروی انسانی مؤثرند، می‌توانند بسیاری از خلأهای آموزشی و انگیزشی که ذکر شد را نیز جبران کنند و احساس رشد و بالندگی را در کارکنان بوجود آورند.

۴- در سازمان‌های فنی و پیچیده از نظر تخصصی، پژوهش محور بودن سازمان نیز می‌تواند در جذب و نگهداری و بهره‌وری نیروی انسانی مؤثر باشد. در برخی از موارد دیده شده است که در سازمان‌هایی مانند صنعت نفت درحالی که تلاش می‌کنند نیروهای نخبه دانشگاهی را جذب کنند، توان حفظ و نگهداری چنین نیروهائی وجود ندارد. علت در اینجاست که چنین انسان‌هایی معمولاً از کار تکراری و بدون خلاقیت خسته و دچار بریدگی می‌شوند. پژوهش محور شدن سازمان‌ها چنان پویایی را از نظر تخصصی بوجود می‌آورد که می‌تواند اشتیاق علمی این‌گونه افراد را ارضا نماید.

۵- قابلیت و صلاحیت مدیران نیز از اهمیت زیادی در انگیزش نیروی انسانی و در بهره‌وری سازمانی، برخوردار است. مدیران نالایق و بدون صلاحیت‌های کافی نمی‌توانند بهره‌وری مطلوب را در سازمان ایجاد کنند. علاوه بر این اگر کارکنان باور به شایستگی و صلاحیت مدیران خود نداشته باشند، بخشی از انگیزه‌های خود را از دست می‌دهند.

۶- همه انسانها براساس طبیعتشان به دنبال رشد و تعالی، چه در جامعه و چه در سازمان محل کار خود، هستند و شاید بیش از هر چیز نظام ارزیابی و ارزشیابی و ارزشگذاری است که مسیر افراد را برای رسیدن به مراتب بالاتر سازمانی مشخص می‌کند. اگر انسانها ببینند که مسیر رشد و ارتقای سازمانی، مثلاً مسیر خواندن و نوشتن و فهمیدن و درست و دقیق کار کردن و امثال آن است و سازمان به چنین اموری ارزش میدهد، عرصه تلاش برای ارتقای سازمانی و رقابت در بدست آوردن سمت‌های بالاتر عرصه کار و تلاش و دانش خواهد بود. اما اگر افراد دیدند که هیچ‌کدام از اینها موجب ارتقا نبوده، بلکه عملاً رابطه بر ضابطه ترجیح داده می‌شود، عرصه رقابت، عرصه ایجاد رابطه و رفاقت و قرار گرفتن در گروه‌ها و ارتباطات و زد و بند خواهد شد. در چنین عرصه‌های انگیزه‌ای برای کار و تلاش و بهره‌وری نخواهد ماند؛ عده‌ای عمده اوقات خود را مصروف چنین اموری به‌جای کار و تلاش، خواهند نمود و انسان‌های وارسته که اهل چنین امور نیستند نیز به تدریج منزوی شده و انگیزه‌های اولیه خود را از دست خواهند داد.

شاید دو مورد اخیر، از مهمترین آسیب‌پذیری‌های سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی ما باشد. در سیستم انتخاب ریاست جمهوری هر چهار سال یکبار تغییرات مدیریتی در سطح کلان کشور وجود دارد. در نظام‌های پیشرفته، نوعی سازوکار ثبات در عین تغییرات چهارساله رؤسای جمهور و کابینه، بوجود آمده است. در نظام‌های سیاسی و اداری پیشرفته، با تغییر وزیر، لزوماً همه سطوح مدیریتی تغییر نمی‌کند و ثبات سازمانی که ثبات و آرامش کارکنان و امنیت شغلی و نیز امنیت مسیر شغلی ایشان را تضمین می‌کند، در سازمان حفظ می‌شود. اما در کشور ما تجربه نشان داده است که گاهی تغییرات کلان تا پائین‌ترین سطوح مدیریتی سرایت می‌کند و مهمتر اینکه این سرایت نیز بر مبنای یک سیستم ارزیابی و ارزشیابی نیست.

کارکنان یک سازمان آینده خود را در رفتاری که با پیش‌کسوتان و افراد با سابقه سازمان و نیز در رفتار و برخوردی که با بازنشستگان می‌شود، می‌بینند. اگر این رفتار خوب باشد انگیزه ایجاد می‌کند و اگر بد باشد بی‌انگیزگی، و آن‌هم یعنی افت بهره‌وری.

در صنعت نفت تنوع فراوانی از وظایف و فعالیت‌ها وجود دارد که هر یک از نظر نوع سازماندهی، شیوه مدیریت و خصوصیات نیروی انسانی مورد نیاز، ویژگی‌های دقیقی دارند. این مسأله نیز در بهره‌گیری از سرمایه انسانی باید مورد توجه قرار گیرد.

اینک صنعت نفت کشور در آستانه دور جدیدی از تغییرات قرار گرفته است، آن‌هم در حالی که این صنعت در چهارسال گذشته در معرض بیشترین تغییرات بوده است، چالش‌های فراوانی در پیش‌روی این صنعت مهم وجود دارد، که ما در گذشته به تفصیل به آن‌ها پرداخته‌ایم، و نیز درحالی که کشور با شرایط خطیری مواجه است. امید است در این دور از تغییرات، مدیران سطح کلان، با توجه دقیق به حساسیت‌های ویژه این صنعت در اقتصاد کشور، در تصمیمات و اقدامات خود به مهم‌ترین و پربهاترین سرمایه سازمان که همان سرمایه انسانی است، توجه داشته باشند و از این سرمایه ارزشمند صیانت کنند.

**مدیر مسئول**