

## تحلیلی بر فرآیند مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های دریایی ایران

### (مطالعه موردی شرکت ملی نفتکش جمهوری اسلامی ایران)

آرش یاراحمدی<sup>۱</sup>، حمیدرضا تهمک<sup>۱</sup>، سبحان ایرانشاهی<sup>۱</sup>، محبوبه جوانمردی<sup>۲</sup>، ندا گل فخرآبادی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد بندر و کشتیرانی، دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار

<sup>۲</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد حمل و نقل دریایی، دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار

<sup>۳</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت مالی، دانشگاه الزهرا تهران

### چکیده

مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند. منظور از منابع انسانی یک سازمان، تمام افرادی است که در سطح مختلف سازمان مشغول به کارند. منظور از سازمان، تشکیلات بزرگ یا کوچکی است که به قصد و نیتی خاص و برای نیل به اهدافی مشخص به وجود آمده است. در این تحقیق با بررسی دقیق فرآیند مدیریت منابع انسانی در شرکت ملی نفتکش جمهوری اسلامی ایران به تحلیل این فرآیند پرداخته شده است. علاوه بر بررسی منابع انسانی به مصاحبه با برخی افراد متخصص (بیشتر اطلاعات در زمینه مدیریت منابع انسانی شرکت از طریق مراجعه حضوری و مطالعات میدانی جمع‌آوری شده است). در زمینه نیروی انسانی پرداخته شده است. پس از بررسی وضع موجود و مقایسه آن با وضعیت ایده آل مدیریت نیروی انسانی در سازمان‌ها، نتیجه‌گیری و پیشنهادهای جهت بهبود وضعیت منابع انسانی ارائه شده است. در پایان نیز چالش‌هایی به عنوان چالش‌های پیش روی واحد طرح و برنامه‌ریزی نیروی انسانی شرکت ملی نفتکش جمهوری اسلامی ایران معرفی شده است.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، شرکت‌های دریایی، شرکت ملی نفتکش جمهوری اسلامی ایران، نیروی کار، بهره‌وری

### ۱- مقدمه

مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند. منظور از منابع انسانی یک سازمان، تمام افرادی است که در سطح مختلف سازمان مشغول به کارند و منظور از سازمان، تشکیلات بزرگ یا کوچکی است که به قصد و نیتی خاص و برای نیل به اهدافی مشخص به وجود آمده است. (حدیقی، ۱۳۸۹)

در تقسیم بندی سازمان، مدیریت منابع انسانی در ردیف مدیریت مالی و غیره قرار گرفته و انجام امور مربوط به آن به عهده حوزه‌ای معین واگذار گردیده است. این حوزه ممکن است مستقیماً تحت نظر ریاست سازمان باشد یا اینکه با واسطه‌هایی تحت نظر وی قرار گیرد و دارای وظایفی کاملاً تخصصی است، که نقش مهمی در موفقیت نهایی سازمان دارد. اما از آنجا که سازمان به دست انسان طراحی و اداره می‌شود و انسان‌های شاغل در کل سازمان موضوع اصلی مدیریت منابع انسانی هستند. مسائل نیروی انسانی نمی‌تواند فقط به یک حوزه تخصصی محدود شود. در نتیجه تصمیمات و عملکرد مسئولان امور پرسنلی، در کلیه سطوح سازمانی و به تبع آن در عملکرد کلی سازمان تاثیر می‌گذارد.

### ۲- فعالیت‌های اساسی شرکت ملی نفتکش جمهوری اسلامی ایران

۱. بارگیری و حمل نفت خام صادرات کشور و سایر تولید کنندگان عمده به بازارهای جهانی
۲. تامین و توزیع نفت خام و سوخت مصرفی مورد نیاز بندر و جزایر کشور در خلیج فارس
۳. عملیات امداد و نجات در خلیج فارس
۴. تامین خدمات مورد نیاز کشتی‌های این شرکت
۵. خدمات دریایی به چاه‌ها و سکوها دریایی نفتی در خلیج فارس
۶. اجرای برنامه‌های آموزشی جهت تامین کار دریایی مورد نیاز

### ۱-۲ طرح‌های آتی

۱. تشکیل ناوگان حمل گاز مایع جهت حمل گاز مایع طبیعی از منابع نفت و گاز پارس جنوبی به هندوستان و چین و اروپا
۲. تشکیل ناوگان نفتی مشترک با ونزوئلا
۳. تشکیل ناوگان کشتیرانی مواد نفتی و کالاهای خشک در دریای خزر
۴. تشکیل ناوگان جدید جهت حمل محصولات پتروشیمی

### ۲-۲ جایگاه شرکت در جهان

این شرکت یکی از جوانترین و پیشرفته‌ترین ناوگان نفتی جهان می‌باشد. با احتساب نفتکش‌های سفارش شده این شرکت با ظرفیت ۱۱ میلیون تن و ۴۶ فروند نفتکش در جایگاه چهارم شرکت‌های بزرگ کشتیرانی نفتی جهان قرار دارد و در حال حاضر این ناوگان در بین کشورهای عضو اوپک (OPEC) دارای بالاترین ظرفیت می‌باشد.

### ۳-۲ چالش‌های کلان مدیریت در حوزه منابع انسانی شرکت

۱. نقصان برنامه جامع منابع انسانی در سطح کل شرکت
۲. نارسایی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی
۳. عدم تبیین نقش‌ها و وظایف و مرزبندی نظام اختیارات در شرکت اصلی، فرعی و تابعه در حوزه منابع انسانی
۴. عدم کفایت تدابیر اتخاذ شده برای ارتقاء سطح رضایت مندی و تعهد سازمانی کارکنان
۵. پایین بودن میزان مشارکت، خلاقیت و نوآوری کارکنان
۶. پایین بودن سطح بهره‌وری نیروی انسانی شرکت
۷. عدم تناسب تعداد، ترکیب و توزیع نیروی انسانی موجود
۸. عدم کفایت و روزآمد نبودن ضوابط و مقررات اداری و پرسنلی
۹. عدم تناسب ساختار سازمانی مدیریت منابع انسانی با وظایف و ماموریت‌های محوله
۱۰. عدم وجود سازمان و سازوکارهای اجرایی مناسب برای واگذاری و مدیریت فعالیت‌های تصدی‌گری، جذب و بکارگیری نیروهای پیمانکاری در حوزه منابع انسانی
۱۱. محدودیت و عدم تناسب فضای فیزیکی شرکت (اداری، آموزشی، رفاهی و...) با وظایف و ماموریت‌های محوله
۱۲. عدم وجود برنامه جامع و استراتژیک در خصوص حفظ و ارتقاء سلامت روحی و روانی پرسنل و خانواده‌های بلافصل آنان
۱۳. ناکافی بودن پژوهش‌ها و مطالعات منابع انسانی در سطح شرکت و عدم استفاده مناسب از نتایج آن‌ها
۱۴. عدم وجود سازوکار اجرایی مناسب برای هدایت و راهبری امور بیمه و درمان در سطح شرکت
۱۵. روند روبه افزایش هزینه‌های غیر ضروری در منابع انسانی
۱۶. عدم بهره‌گیری مناسب از قابلیت‌های نهفته در فرهنگ شرکت جهت ارتقاء کارایی و اثر بخشی
۱۷. عدم توجه به نقش و تاثیر کارکنان در ارتقاء شهرت و اعتبار شرکت
۱۸. عدم انسجام جهت‌گیری‌های مربوط به تامین و توسعه منابع انسانی در ایجاد و انباشت سرمایه‌های انسانی شرکت و سهم اندک آن در ایجاد مزیت رقابتی برای شرکت
۱۹. پایین بودن روحیه پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری و شفاف‌سازی در مقابل عملکرد و وظایف محموله در سطح شرکت
۲۰. عدم حاکمیت ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده و یادگیری سازمان در شرکت
۲۱. پراکندگی وظایف مرتبط با مدیریت منابع انسانی در بخش‌های مختلف
۲۲. عدم کفایت تدابیر سازمانی موجود جهت اجرای سیاست‌ها و جهت‌گیری‌های اساسی اصل ۴۴ در حوزه منابع انسانی
۲۳. وجود نقصان در نظام شایسته‌سالاری

### ۴-۲ استراتژی‌ها و برنامه‌های مدیریت منابع انسانی شرکت

اهداف :

۱. توسعه کمی و کیفی سرمایه‌های انسانی
۲. محیط کار سازنده جهت ایجاد نشاط کاری و تعلق خاطر سازمانی و کارکنان
۳. دارا بودن نیروهای متعهد، با انگیزه و مشارکت‌جو
۴. ارتقاء کیفیت فرایندهای کاری
۵. چابک سازی و دانش محور نمودن مدیریت توسعه منابع انسانی

#### ۵-۲ استراتژی‌ها:

۱. جذب نیروهای متخصص و متعهد و حفظ و نگهداری و بهسازی سرمایه‌های انسانی با تجربه و کارآمد
۲. افزایش سطح توانمندی نیروهای موجود با استفاده از سازوکارهای توسعه‌ای
۳. تدوین و به روزآوری طرح‌ها و مقررات اداری و سازمانی متناسب با نیازهای جدید شرکت
۴. بکارگیری و به روز رسانی سیستم‌ها و زیر سیستم‌ها در زمینه توسعه منابع انسانی و بهره‌وری

۵. به روزآوری و نهادهای سازی دانش سازمان پیرامون مباحث جدید منابع انسانی از طریق نیروهای داخل سازمانی و منابع خارج سازمانی
۶. اصلاح و به روزآوری ساختار و شرح وظایف نقش‌های سازمانی
۷. بهینه‌سازی فرایندها با استفاده از دانش روز جهت بهبود کارایی و افزایش بهره‌وری
۸. ایجاد رضایت کارکنان شاغل و بازنشسته
۹. زمینه‌سازی فرصت‌های ارتقا جهت کارمندان
۱۰. برون سپاری
۱۱. اصلاح ساختار سازمانی
۱۲. اصلاح هرم نیروی انسانی

رشد، توسعه، انسجام بخشی و جهت دهی به پژوهش‌های منابع انسانی در سطح شرکت

### ۳- ماموریت حوزه منابع انسانی شرکت

تامین، توسعه، نگهداری، انگیزش و بکارگیری کارا و اثر بخش سرمایه‌های انسانی متناسب با نیازهای شرکت در راستای ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای آن شرکت.

#### ۱-۳ اهداف کیفی کلان مدیریت در حوزه منابع انسانی شرکت

۱. ارتقاء کارایی، اثر بخشی و بهره‌وری منابع انسانی
۲. افزایش سطح انگیزش، رضایت‌مندی و تعهد سازمانی کارکنان
۳. ارتقاء کیفیت و توانمندسازی منابع انسانی
۴. حفظ و ارتقاء سلامت جسمی و روانی کارکنان
۵. توسعه و ارتقاء سطح کرامت انسانی، تکریم ارباب رجوع و مشتری محوری
۶. ارتقاء سطح شاخص‌های یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در سطح شرکت
۷. توسعه و تقویت فرهنگ و هویت سازمانی.

#### ۲-۳ استراتژی‌های کلان مدیریت در حوزه منابع انسانی شرکت

۱. مهندسی مجدد و به روز رسانی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی
۲. برون سپاری و واگذاری مجموعه فعالیت‌های تصدی‌گری در حوزه منابع انسانی
۳. مصرف بهینه منابع مالی در حوزه منابع انسانی
۴. تفویض اختیار و عدم تمرکز در حوزه مدیریت منابع انسانی در سطوح مختلف
۵. گسترش سطح مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی
۶. توسعه و یکپارچه سازی سامانه‌های اطلاعاتی و ارتباطی در حوزه منابع انسانی
۷. افزایش سهم بودجه منابع انسانی از بودجه کل شرکت در راستای توسعه سرمایه انسانی
۸. افزایش میزان همسویی و همگرایی اهداف سازمانی، مدیریتی و فردی
۹. توسعه و تقویت مطالعات و پژوهش‌های توسعه‌ای و کاربردی در حوزه منابع انسانی
۱۰. یکپارچه سازی کلیه وظایف و فعالیت‌های مرتبط با حوزه منابع انسانی
۱۱. توسعه و تقویت ارتباط با حوزه منابع انسانی شرکت‌های نفتی بین‌المللی
۱۲. ارتقاء کیفی سطح خدمات بهداشتی و درمانی کارکنان

#### ۳-۳ مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی در شرکت بر عهده کیست؟

در این حوزه باید به موارد زیر توجه نمود:

۱. اهداف آتی سازمان
۲. برآورد نیروی انسانی مورد نیاز
۳. برآورد عرضه نیرو از منابع خارجی

با توجه به نوع فعالیت این شرکت بازار تجارت حمل نقل دریایی و تاثیر آن بر اجاره بهای کشتی‌ها و افزایش در خواست برای حمل بار توسط تانکرها، تاثیر مستقیم بر نیروی انسانی در این صنعت می‌گذارد و از طرفی کمبود نیروی انسانی دریانورد در دنیا و مسائل سیاسی در حال حاضر که

باعث ایجاد محدودیت‌هایی برای شرکت‌های کشتیرانی ایجاد شده و از طرفی محدودیت‌های استخدامی که توسط هیئت مدیره، در این بخش باعث پیچیدگی تعیین شاخصی برای برنامه‌ریزی نیروی انسانی می‌شود. با توجه به ضریب ۲ ال ۳ برابر تعداد ناوگان و نیروی کاری در واحد کشتی این شرکت ضریب ۲,۲ را در برنامه‌ریزی‌های خود در نظر گرفته تا همواره تعادلی بین نیروهای شاغل و نیروهای آماده برای خدمت و همچنین متناسب با نیروهای ریزشی، شرکت در حد استاندارد نیروی استخدامی خود را دارا باشد. البته لازم به ذکر است در این میان در صورت کاهش نیروی کار در هر بخش با کسب مجوز می‌توان از نیروهای خارجی به صورت قراردادهای شش ماهه استفاده نمود، که این بخش توسط شرکت‌های تامین نیروی پرسنل دریایی صورت می‌گیرد که معمولاً از دریانوردان کشورهای هند، پاکستان، بنگلادش و اوکراین بیشتر استفاده می‌شود.

#### ۴- ارزیابی جامع عوامل موثر در پیش‌بینی صحیح عملکرد فرد در شغل

**عملکرد:** همان نتایجی هستند که در اثر تلاش و مصرف منابع در قالب محصول، خدمت یا رفتار تبلور پیدا می‌کند. ارزیابی: مقایسه بین آنچه که موجود است با آنچه که مطلوب است.

**ارزیابی عملکرد:** فرایند رسمی است که کارکنان را در فواصل زمانی معین مورد بررسی و سنجش قرار می‌دهد و پس از آشکار شدن نقاط قوت و ضعف عملکرد، بازخورد لازم در مورد چگونگی انجام وظایف و مسئولیت‌های محوله به آن‌ها داده می‌شود.

#### ۴-۱ نتایج ارزیابی عملکرد:

۱. تعیین نیازهای آموزشی
۲. برنامه‌ریزی نیروی انسانی ارتقاء، انتقال
۳. کارمندیابی و انتخاب
۴. تعیین روایی آزمون‌های استخدامی
۵. بهبود ارتباطات داخلی
۶. بهسازی عملکرد
۷. شناخت استعدادها بالقوه
۸. تعدیل حقوق و مزایا
۹. تعیین مسیر شغلی (برنامه‌ریزی کارها)

#### ۴-۲ نمونه‌ای از باورهای اشتباه در مورد ارزیابی عملکرد

۱. صرف وقت بیشتر به ارزیابی عملکرد، نسبت به طرح ریزی عملکرد یا اقدامات بهبود عملکرد
۲. فراموش کردن این مطلب که هدف از ارزیابی، پیشرفت است و نه کشف نقاط ضعف و سرزنش کردن
۳. به تعویق انداختن یا لغو نشست‌های ارزیابی
۴. سنجش یا ارزیابی امور کم اهمیت
۵. کارمند خوب غیبت نمی‌کند
۶. کارمند خوب به موقع در محل کار حاضر شده و به موقع از آن خارج می‌شود
۷. کارمند خوب لباس آراسته می‌پوشد

همانطور که گفته شد در این بخش نیز شرکت از روش‌های مختلف برای ارزیابی استفاده می‌نماید که بصورت گزارشات ماهانه و سالیانه این اطلاعات جمع‌آوری می‌شود. برای پرسنل دریایی که بر روی ناوگان مشغول به خدمت هستند، این اطلاعات بصورت فرم ارزیابی توسط فرمانده پر شده که تاثیر مستقیم در پاداش ماهانه شخص دارد و این گزارش نیز به روئیت کارمند می‌رسد ولی جهت تهیه گزارش سالیانه شخص فرم ارزیابی استعداد کارمندان توسط مسئول هر سمت تهیه می‌شود که عملکرد سالانه کارمند را نشان می‌دهد که بصورت کاملاً محرمانه بوده و تاثیر مستقیم در افزایش سالانه حقوق کارمند و دریافت حق شایستگی و حق کارانه سالیانه کارمند می‌گذارد.

مواردی که در این فرم مورد توجه قرار گرفته به شرح ذیل می‌باشد.

هدف: کشف استعدادها برای برنامه‌ریزی جهت هدایت، آموزش، رشد، جایگزینی و انتصاب نیروی انسانی در خدمت بهتر به جامعه اسلامی در زمان پر کردن فرم سرپرست باید به موارد ذیل توجه داشته باشد.

۱. ارزیابی و اظهار نظر در مورد طرز انجام کار و سرپرستی و قدرت رهبری باید با توجه و در مقایسه با شرح وظایف سمت فعلی و سایر وظایفی که طی مدت ارزیابی مورد ارزیابی بر عهده شاغل محول گشته است، انجام پذیرد.
۲. سرپرست بلافاصل شاغل مسئول تکمیل فرم ارزیابی شاغل بوده و مقامات مافوق نتایج ارزیابی را مطالعه و در صورت لزوم مورد تجدید نظر قرار داده و تائید خواهد نمود.

۳. حصول هدف‌های فوق الذکر و تامین نتیجه صحیح از ارزیابی کارکنان بستگی کامل به بی‌طرفی، واقع بینی و انصاف سرپرستان و مسئولین ارزیابی داشته و روسای ما فوق رعایت اصول مذکور را ملاک سنجش شایستگی و لیاقت سرپرستان دانسته و به نوبه خود در ارزیابی آنان مورد توجه قرار خواهند داد.

۴. باید دقت بعمل آید که هر یک از عوامل مورد سنجش مستقلا و بدون توجه به سایر عوامل مورد بررسی قرار گرفته و قضاوت در مورد یک عامل تحت تاثیر عوامل دیگر قرار نگیرد.

مواردی که در فرم ارزیابی شرکت به آن توجه شده شامل این موارد می‌شود:

الف. طرز انجام کار

۱. شناخت کار: وظایف و مسئولیت‌های محوله برای شاغلین بدرستی قابل درک است.
۲. تعیین اولویت: توانائی برنامه ریزی و سازماندهی در کار را دارد.
۳. کمیت کار: به سرعت در کار و میزان تولید و یا خدمات توجه دارد.
۴. کیفیت کار: به صحت و دقت در انجام کار توجه می‌نماید.
۵. همکاری: بعنوان عضوی از گروه در جهت تحقق اهداف مورد نظر همکاری میکند.
۶. خودآموزی: در جهت افزایش اطلاعات و معلومات خود می‌کوشد.
۷. خودکار: به سرپرستی مدام نیز ندارد.
۸. وقت شناسی: از اوقات اداری برای انجام کارحداکثر استفاده را بعمل می‌آورد.
۹. صرفه جوئی: در تقلیل هزینه‌ها و صرفه‌جوئی در بودجه کوشش می‌نماید.
۱۰. ایمنی: اصول ایمنی را در کار محوله بکار می‌بندد.

ب. خصائص و استعدادها

۱. پشتکار و جدیت: پیگیری کار تا پایان آن
۲. مسئولیت پذیری: احساس مسئولیت در انجام کار
۳. تجزیه و تحلیل: قدرت تجزیه و تحلیل منطقی مسائل
۴. فراگیری: قابلیت یادگیری در کسب دانش و مهارت کاری
۵. قابلیت: انطباق و سازگاری با تغییرات و شرایط جدید
۶. ابتکار: قدرت ارائه روش‌های جدید برای انجام بهتر کار
۷. قضاوت: قدرت ارزیابی عوامل و نتیجه‌گیری از تجزیه و تحلیل مسائل
۸. انتقاد پذیری: روحیه انتقادپذیری و کوشش در اصلاح رفتار
۹. خویشن داری: تعادل در رفتار و گفتار و تسلط بر عواطف و احساسات
۱۰. رفتار: تدبیر در برخورد با دیگران (ادب-خوشروئی-کوشش در رفع مشکلات)
۱۱. صداقت: امانت و رازداری در حیطه کار
۱۲. وضع ظاهر: تناسب وضع ظاهر و لباس با محیط و شرایط کار
۱۳. فعالیت‌های اجتماعی: شرکت در برنامه‌های اجتماعی

ج. سرپرستی و قدرت رهبری

۱. برنامه ریزی و تصمیم گیری: شناخت اهداف، جمع آوری اطلاعات، رعایت اولویت‌ها با برخورداری از دیدی واقع بینانه.
  ۲. سازماندهی: تقسیم کار و تفویض اختیارات بین افراد و بکارگیری صحیح آن‌ها.
  ۳. هدایت و بسیج نیروی انسانی: توانائی ایجاد ارتباط و تعیین روند صحیح امور بر اساس شناخت روابط انسانی و ایجاد انگیزه
  ۴. همکاری و هماهنگی: ایجاد تعادل و توازن در اجرای امور و جلوگیری از تداخل کارها
  ۵. نظارت و کنترل: کنترل و بررسی کار و سنجش نتایج و تصحیح سیر اجرائی آن.
  ۶. ارزیابی: توانائی ارزیابی کارکنان تحت سرپرستی
- در کنار نظرات سرپرست مصاحبه با شاغل صورت گرفته که شرح مختصری از نظریات او در برنامه‌های پرورشی و آموزشی و یا سایر مطالب مربوطه و اظهار نظرهای طرفین را در فرم ارزیابی نوشته می‌شود.

اگر شاغل نیاز به بهبود در فرایند اجرای وظایف خود داشت در فرم ذکر شده و ضمنا در مواردی که شاغل از خود توانائی‌های برجسته‌ای نشان داده ذکر می‌شود و سرپرست نظر خود را در این مورد نوشته تا بتوان در بخش‌های دیگر سازمان از این توانائی‌ها بهتر استفاده نمود. در ضمن در فرایند

ارزیابی کارکنان این شرکت برای دو مقطع زمانی سه ساله و پنج ساله، اگر فرصت ترقی برای شاغل فراهم باشد و هیچگونه محدودیت سازمانی یا عوامل دیگر مانع ترقی کارمند نباشد، سرپرست پیشنهاد خود را ذکر نموده تا در بخش‌های دیگر سازمان مشغول فعالیت شود که باعث پیشرفت کارمند شود. در پایان امتیازات کسب شده معدل گیری شده و در فرم مربوطه ثبت می‌شود که اطلاعات فوق بصورت کاملاً محرمانه در بایگانی نگهداری می‌شود، و مسئول مافوق گزارش عملکرد سالیانه زیرمجموعه را بررسی و آن را جمع‌بندی نموده و نقاط قوت و ضعف، نیازهای آموزشی، پیشنهاد برای پیشرفت شغلی و پیشنهاد برای بهبود عملکرد افراد تحت نظر خود را تنظیم می‌نماید. نتایج بررسی‌های صورت گرفته توسط مسئول مافوق در اختیار اعضاء کمیته ارزشیابی قرار داده و ضمن تشریح آن به سوالات اعضاء پاسخ می‌دهد. در نهایت کمیته ارزشیابی تصمیمات مسئول مافوق را تصویب و یا آن را اصلاح می‌نماید.

در پایان این بخش جناب مهندس حدیقی در تاریخ ۱۹ بهمن ۸۹ در دوره آموزشی مربیان ارزیابی عملکرد کارکنان مرکز آموزش شرکت نفت - محمودآباد یک نظر سنجی جهت آسیب شناسی از بین کارکنان رسمی شرکت بعمل آورده که خلاصه‌ای از آن در این بخش ذکر می‌شود.

۱. آگاه‌سازی کارکنان از هدف‌ها و انتظارات عملکردی:

تنها یک سوم از مدیران کارکنان خود را از هدف و انتظارات عملکرد آگاه می‌سازند.

۲. قابلیت اندازه‌گیری و عینی بودن شاخص‌های ارزیابی:

دو سوم از مدیران اعتقاد دارند که شاخص‌های عینی و قابل اندازه‌گیری برای عملکرد وجود ندارد.

۳. سوگیری‌های شخصی ارزیابان (آگاهانه یا ناآگاهانه):

۴۵ درصد کارکنان اعتقاد دارند که نتایج ارزیابی متأثر از سوگیری‌های شخصی ارزیابان است.

۴. پذیرش نتایج ارزیابی:

تنها ۵۴ درصد مدیران به پذیرش نسبی نتایج ارزیابی از سوی کارکنان اعتقاد دارند.

۵. دریافت بازخورد در کارکنان:

کارکنان با ۲۸ درصد فراوانی به کمترین میزان دریافت بازخورد مناسب اشاره نموده‌اند.

۶. تاثیر نتایج ارزیابی‌ها بر شرایط شغلی در مدیران:

۵۶ درصد مدیران اعتقاد دارند که نتایج ارزیابی‌ها در تعیین مسیر پیشرفت شغلی آنان تاثیر زیادی داشته است.

۷. آگاهی و مهارت ارزیابی‌کنندگان از دیدگاه آنان:

نزدیک به ۷۰ درصد ارزیابی‌کنندگان میزان آگاهی و مهارت خود را از روش‌های ارزیابی در حد بالا برآورد کرده‌اند.

۸. آگاهی و مهارت ارزیابی‌کنندگان از دیدگاه ارزیابی‌شوندگان:

تنها ۴۰ درصد ارزیابی‌شوندگان اعم از سرپرست و کارکنان بر این عقیده‌اند که ارزیابی‌کنندگان از آگاهی و مهارت بالایی در این زمینه برخوردارند.

## ۵- فرهنگ سازمانی، فرایند اجتماعی کردن کارکنان و آشنایی با محیط، آداب و اصول حاکم بر سازمان

در این بخش بر روی ناوگان شرکت برای کلیه پرسنل که تازه به کشتی الحاق کرده‌اند، در خصوص مسائل ایمنی و امنیتی آموزش‌های لازم گذاشته می‌شود و کلاس‌های آموزشی که بصورت هفتگی بر روی کشتی برگزار می‌شود روی فرهنگ سازمانی و اصول حاکم بر سازمان آموزش‌های لازم ارائه می‌شود. در دفتر مرکزی شرکت با برگزاری جلسات آموزشی و سمینارهای مختلف و بمناسبت با مراسم و جشن‌های مذهبی و ملی بخش روابط عمومی شرکت برنامه‌های در این خصوص برگزار می‌کنند.

### ۵-۱ حفاظت فنی و بهداشت کار

با توجه به اینکه حفاظت فنی و بهداشتی از اصول اصلی هر شرکت می‌باشد در این شرکت با توجه به استانداردهای ایمنی و نجات افراد در دریا و قوانین مرتبط که مورد تایید سازمان بین‌المللی دریانوردی قرار گرفته لازم‌الاجرا می‌باشد. علاوه بر این قوانین استانداردهای قانون کار ایران نیز لازم‌الاجرا است.

### ۵-۲ فرایند آموزش کارکنان شرکت

#### ۵-۲-۱ تعیین نیازهای آموزشی

سال‌ها سازمان‌ها در این فکر بودند که سرمایه‌هایی که برای آموزش نیروی انسانی صرف می‌کنند نهادینه و استاندارد نمی‌باشد و هر سازمان‌بندی نیاز و سلیقه خود نوعی از فرایند آموزش را طراحی و اجرا می‌کند (خراسانی، ۱۳۸۵).

#### ۵-۲-۲ اهداف آموزش کارکنان

برخی از مهمترین اهداف آموزشی کارکنان به شرح زیر قابل جمع‌بندی است:

۱. هماهنگی با تغییرات و تحولات مختلف درون سازمانی و برون سازمانی و نیازهای ناشی از آن از جهات مختلف.

۲. بهبود و ارتقای سطح کمی و کیفی عملکرد فردی و سازمانی و ارتقای سطح بهره‌وری.
۳. توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های انجام کار و درک دانش و اطلاعات مورد نیاز توسط نیروی انسانی برای پیشرفت در تولید و خدمات.
۴. توسعه دانش، مهارت‌ها (ادراکی، فنی و انسانی) و نگرش‌های لازم برای موفقیت و بهبود عملکرد.
۵. شناسایی و پرورش استعدادها و نهفته‌کارکنان و افزایش خلاقیت.
۶. به روز رسانی اطلاعات و مهارت‌های کارکنان.
۷. آشنا ساختن کارکنان با اهداف و موقعیت سازمان و جایگاه خویش.
۸. افزایش اثر بخشی و کارآیی نیروی انسانی.
۹. کاهش اتلاف و ضایعات محصولات و خدمات.
۱۰. کاهش نیاز به نظارت نزدیک بر کارکنان.
۱۱. افزایش قابلیت انعطاف پذیری کارکنان.
۱۲. افزایش رضایت شغلی.
۱۳. کاهش سوانح کار.
۱۴. فراهم آوردن زمینه ترفیع و ارتقاء شغلی.
۱۵. انگیزش کارکنان و...

### ۵-۲-۳ اصول اساسی آموزش کارکنان

اهم اصول آموزش کارکنان عبارتند از:

۱. مشکل محوری در مقابل موضوع محوری
۲. کاربرد بلافاصله
۳. مبتنی بودن بر تجارب قبلی
۴. ارتباط تجارب قدیمی و محتوای یادگیری جدید
۵. توجه به سبک‌های یادگیری فردی آموزش گیرندگان
۶. کنترل یادگیرنده بر فرایند یادگیری
۷. توالی کل-جزء-کل (طرح کل-بعد جزء و بردن در کل)
۸. تفکر کل‌گرای یکپارچه
۹. مشارکت فعال یادگیرندگان
۱۰. توجه به زمان فعالیت برای جلب و حفظ تمرکز یادگیرندگان
۱۱. وجود سرمشق‌های آموزشی معنی‌دار (استفاده کردن از الگوها و مدل‌ها)
۱۲. نظارت و کنترل برای حصول اطمینان از فهمیدن یادگیرندگان (بازخورد)
۱۳. دریافت مستمر و نظام مند بازخورد.

### ۵-۲-۴ استراتژی آموزش

عملی ساختن دیدگاه نوین آموزش مستلزم بیان یک استراتژی آموزشی روشن است، که در آن آمارها، نظام کنترلی و حتی توزیع مسئولیت‌ها روشن شده باشد. در این صورت منابع آموزشی سهم معنی‌دار و متمایزی در سطوح مختلف فرایند بهسازی ایفا و از طریق آموزش و بهسازی موثر افراد، به حصول عواید گسترده‌تری از منابع انسانی سازمان کمک می‌کند (خراسانی، ۱۳۸۵).

این شرکت باتوجه به اهمیت آموزش در رشد و شکوفایی صنعت حمل و نقل اقدام به تاسیس مرکز آموزشی نموده که در کلیه سمت‌های دریایی می‌تواند نیروهای متخصص مورد نیاز خود را آموزش داده و با توجه به حداقل استانداردهای آموزشی تعیین شده جهت آموزش دریانوردان با توجه به تقاضای واحدهای فنی و عملیات و پرسنل دریایی اقدام به برگزاری دوره‌های مهارتی برای کارکنان خود اقدام می‌نماید، ضمناً در این شرکت برای دوره‌های تخصصی ویژه، فرم نیازسنجی آموزشی توسط خود کارمند پر می‌شود که پس از تایید مدیر مربوطه با توجه به پست و مسئولیت شخص دوره‌های تخصصی مرتبط جهت ارتقاء سطح علمی کارکنان خود اقدام می‌شود. البته در این شرکت در صورت دریافت گزارش از هر واحد در صورتی که شاغلی نیاز به دوره‌های بازآموزی داشته باشد، متناسب با نیاز آموزشی، دوره‌های منظمی برگزار خواهد شد، حتی در مواردی که مشکلات در اثر مسائل رفتاری فرد باشد با همکاری از مشاورین روانشناس نسبت به برطرف کردن آن اقدام می‌شود. برنامه‌های کلان آموزشی توسط رئیس محترم آموزش و تجهیز نیروی انسانی شرکت تهیه می‌شود. که در دوحوزه معاونت امور آموزش و معاونت تجهیزات نیروی انسانی کارهای تحقیقاتی اولیه صورت می‌گیرد، و بعد از تصویب مدیر امور اداری و کسب اجازه از هیئت مدیره دوره‌های طراحی شده قابل اجرا می‌باشد.

## ۶- مدیریت حقوق و دستمزد، سیستم پاداش و ویژگی‌های سیستم پاداش موثر

حق السعی: کلیه دریافت‌های قانونی که کارگر به اعتبار قرارداد کار اعم از مزد یا حقوق، کمک عائله‌مندی، هزینه‌های مسکن، ایاب وذهاب، مزایای غیرنقدی، پاداش افزایش تولید، سود سالانه و نظایر آن‌ها دریافت می‌نماید را حق السعی می‌نامند (جهانگیر، ۱۳۸۳).

همانطور که می‌دانیم به جبران زحمتی که شاغل در شرکت و اداره خود متحمل می‌شود، و در ازای وقت و زمانی که شاغل مشغول کار است تا در جهت اهداف سازمان به تحقق برسد، و در مقابل ابتکار عمل و خلاقیت شخص در اجرای امور و روش‌های انجام کار جدید شرکت به فرد پاداش می‌دهد. این پاداش که شرکت به کارکنان خود می‌دهد در مقابل انجام وظایف محوله بوده که در حد متعارف و عادی که در شرح شغل برایش تعریف شده می‌باشد به این پاداش حقوق و دستمزد می‌گویند. اگر به خاطر انجام وظایف در سطح بالاتر از استانداردهای عادی کاری انجام شود که در این صورت از پاداش، به عنوان مزایایی فوق‌العاده به خاطر کار فوق‌العاده صحبت می‌شود (سعادت، ۱۳۸۹).

در این شرکت به هر دو جنبه پاداش درونی و بیرونی توجه داشته و در طراحی مشاغل این مورد مد نظر بوده تا شاغل از انجام کارش رضایت داشته باشد و بیشترین پاداش درونی را برای شاغل داشته باشد. در بخش پاداش بیرونی که به شکل پرداخت نقدی یا معادل آن است از دو سیستم پاداش نقدی و غیر نقدی در این شرکت استفاده می‌شود. البته با توجه به ماهیت شاغلین این شرکت حقوق کارکنان به دو بخش ریالی و ارزی تقسیم شده که برای کارکنانی که بر روی ناوگان شرکت مشغول به کار بوده و یا در دفاتر خارج از کشور مامور به خدمت می‌باشند و یا در زمان ماموریت خارج از کشور حضور داشته، علاوه بر حقوق و دستمزد ریالی، فوق‌العاده ارزی نیز پرداخت می‌شود.

در این خصوص شرکت هم به پاداش بر اساس عملکرد و هم از سیستم پاداش بر مبنای عضویت استفاده می‌نماید و همچنین از سیستم پاداش غیر نقدی در جهت ایجاد انگیزه و رضایت‌مندی کارمندان خود استفاده می‌نماید که شامل افزایش حقوق و دستمزد بصورت سالیانه که در این بخش با توجه به تورم و هزینه زندگی توسط هیئت مدیره تعیین می‌شود و با توجه به اعلام نرخ افزایش حقوق کارکنان دولت و وزارت نفت و شرایط اقتصادی شرکت نرخ درصد افزایش حقوق سالیانه اعلام می‌شود، البته این ضرایب به فوق‌العاده ارزی کارکنان دریایی اضافه نمی‌شود، ولی با توجه به افزایش حقوق جهانی دریانوردان هر چند سال یک بار هیئت مدیره فوق‌العاده ارزی و حقوق کارکنان خارج از کشور را افزایش می‌دهد.

با نشستی که با مسئولین مالی و اداری شرکت برگزار شد، ایشان توضیح دادند که روش اعمال پرداخت با توجه به اینکه سیستم پرداخت حقوق و دستمزد بر اساس کد های مالی شرکت نفت طراحی شده است و علاوه بر آن کد های پرداخت مالی ویژه به سیستم خود کار پرداخت حقوق و دستمزد اضافه شده است، اکثر روش‌های پرداخت در شرکت طراحی شده است که با توجه به گزارش از طرف سرپرست و موافقت مدیر و هیئت مدیره قابل پرداخت می‌باشد، مانند پرداخت به خاطر ارشدیت، پرداخت بیشتر به خاطر حفظ نیرو سهمیم کردن کارکنان در سود شرکت، بیمه و سایر مزایا که ضریبی از پایه حقوق شخص است در پایان هر ماه و یا در پایان سال مالی به کارکنان پرداخت می‌شود.

## ۷- نتیجه گیری

منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و مدیریت، همواره از عناصر و محورهای کلیدی برنامه‌های تحول سازمانی هستند، که به صورت استاندارد، فرصت بالقوه شرکت در اکثر مواقع غیر قابل استفاده، مدفون و ناشناخته می‌مانند، یا رها می‌شوند. یکی از ابزارهای اصلی به فعالیت رساندن فرصت بالقوه تحول سازمانی استفاده مفید از سرمایه انسانی آن شرکت است.

در پایان با توجه به ساختار مدیریت منابع انسانی این شرکت و اهمیتی که مدیران به منابع انسانی خود می‌گذارند، این شرکت توانسته در جایگاه چهارم در صنعت حمل و نقل دریایی نفت خام و فراورده های نفتی قرار بگیرد و خلاصه خط مشی شرکت بر این اساس است:

۱. خط مشی شرکت ارائه خدمات به مشتری به گونه‌ای که نیازهای مشتری، الزامات قانونی، انطباق با قوانین ملی، بین‌المللی و قوانین موسسات رده‌بندی را به طور مستمر در برگیرد.
۲. شرکت متعهد به دستیابی به بالاترین سطح در زمینه استانداردهای مدیریت ایمنی، کیفی و زیست محیطی می‌باشد.
۳. شرکت متعهد به تهیه برنامه کاری جهت ایجاد و بازنگری اهداف کیفی، بهبود مستمر مدیریت کیفی جهت دستیابی به بالاترین سطح استانداردهای مدیریت می‌باشد که در نتیجه پیشرفت مستمر پرسنل و داشتن استانداردهای بالای آموزشی محقق می‌گردد.
۴. هدف شرکت، مطرح بودن به عنوان یک شرکت پیشرو در صنعت کشتیرانی می‌باشد که در نتیجه پیشرفت مستمر پرسنل و ارائه بالاترین سطح استانداردهای آموزشی میسر می‌گردد و بخشی از این آموزش‌ها در مرکز آموزش شرکت انجام می‌پذیرد.
۵. شرکت متعهد به ایجاد، اجرا و حفظ سیستم مدیریت زیست محیطی می‌باشد.
۶. اهداف عملیاتی خط مشی شرکت عبارت است از:

-کنترل، پیشگیری از آلودگی دریا، کاهش ضایعات و کاهش اتلاف انرژی.

-دستیابی به استاندارد بالای کار ایمنی.



۷. شرکت متعهد به اتخاذ اقدامات لازم جهت حفظ سلامت، ایمنی، جلوگیری از آلودگی محیط زیست، ایمن بودن محیط کاری برای تمام پرسنل شاغل و همچنین رعایت الزامات سیستم‌های ایمنی، مدیریت کیفی و زیست محیطی توسط بازدیدکنندگان و سرویس‌دهندگان به شرکت می‌باشد.

۸. تمام کارکنان موظف به رعایت موارد زیر می‌باشند:

- انجام مراقبت‌های لازم در زمینه سلامت خود و دیگران
  - همکاری با افرادی که مسئول حفظ و نگهداری سیستم‌های ایمنی، کیفی و زیست محیطی می‌باشند.
  - عدم سو استفاده یا خسارت زدن به هر وسیله که جهت رعایت موارد فوق می‌باشد.
  - گزارش هر گونه حادثه یا احتمال وقوع حادثه به مسئول مستقیم یا افسر ایمنی
- چالش‌های پیش روی واحد طرح و برنامه ریزی نیروی انسانی شرکت:**

۱. نقصان فرهنگ و نظام شایسته‌سالاری کارآمد
۲. ضعف و عدم کارایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان
۳. کند بودن تغییرات و اصلاح ساختار سازمانی
۴. نقصان ابزار سنجش مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان به صورت علمی و قابل قبول
۵. عدم امکان انتصاب افراد به لحاظ نداشتن شرایط احراز سمت، علیرغم داشتن تجربه و دانش کاری
۶. نامناسب بودن شرایط احراز برخی از سمت‌های سازمانی
۷. نقصان عوامل مناسب جهت نگهداشت نیروهای متخصص
۸. کمبود نیروهای خبره و حرفه‌ای برای مشاغل مدیریتی، کارشناسی و مهارتی متناسب با نیازها
۹. عدم تناسب ساختارهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی و پایه سمت‌ها با اهداف و محتوای کار
۱۰. وجود نقصان در تعیین ممتاز بودن نیروها و نقصان در مدیریت جذب و بکارگیری آن‌ها
۱۱. نداشتن ساز و کارهای مناسب در جهت توانمندسازی کارکنان
۱۲. کند بودن فرایند استخدام
۱۳. کند بودن فرایند اخذ مجوز استخدام

## ۸- مراجع

- [ ] پورتال اینترنتی وزارت نفت ([www.nioc.ir](http://www.nioc.ir)), تاریخ دسترسی ۹۰/۵/۲۵ ساعت ۱۲:۲۰.
- [ ] جهانگیر، مصطفی، مجموعه قوانین و مقررات کار و تأمین اجتماعی (با آخرین اصلاحات)، تهران، مؤسسه کار و تأمین اجتماعی، ۱۳۸۳.
- [ ] حدیقی، کارگاه آموزشی مرکز آموزش شرکت ملی نفت ایران - محمودآباد، آموزش مربیان ارزیابی عملکرد کارکنان، بهمن، ۱۳۸۹.
- [ ] خراسانی، اباصلت، مهدی، رضا. راهنمای طراحی و مدیریت سیستم آموزش کارکنان بنگاه‌های تولیدی و خدماتی، تالیف، انتشارات آریا پژوه، چاپ اول، ۱۳۸۵.
- [ ] دستورالعمل امور اداری شرکت ملی نفتکش جمهوری اسلامی ایران.
- [ ] سعادت، اسفندیار، مدیریت منابع انسانی، چاپ چهاردهم، سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلام، بهار، ۱۳۸۹.
- [ ] مؤسسه کار و تأمین اجتماعی، قانون کار جمهوری اسلامی ایران.