تاریخ دریافت: ۹۲/۰۵/۲۲

تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۲/۲۲

مدیریت استعدادها در صنعت نفت ایران: عوامل اثرگذار و راهبرد کلان

مسلم باقری[۱]- محمد مهدی علیشیری[۲]- روح‌الله تولایی[۳]- سیامک طهماسبی[۴]

چکیده:

مدیریت استعدادها یکی از جدیدترین مباحث مدیریت منابع انسانی است که در سال‌های اخیر توانسته است توجه بسیاری از فعالان این حوزه را در جهان به خود جلب نماید. پیاده‌سازی موفق این نظام می‌تواند آثار فراوانی در ایفای نقش راهبردی حوزه مدیریت منابع انسانی سازمان داشته باشد. صنعت نفت ایران به عنوان یکی از مهمترین مجموعه‌های اقتصادی و فنی در کشور، زمینه‌های فراوانی برای پیاده‌سازی این نظام دارد. این مقاله با مصاحبه با خبرگان صنعت نفت کشوربا استفاده از نمونه‌گیری گلوله برفی و تحلیل محتوای کیفی آنها تلاش کرده است تا با بررسی عوامل محیطی و سازمانی اثرگذار بر اجرای نظام مدیریت استعدادها در صنعت را یادآور شود و جهت‌گیری کلان مورد نیاز برای پیاده‌سازی آن را تعیین کند. محققین این عوامل اثرگذار را در ۳ سطح محیط عمومی صنعت نفت، چالش‌های موجود منابع انسانی صنعت نفت و تعریف استعداد در صنعت دسته بندی و رویکرد توسعه‌ای رقابتی را برای اجرای نظام مدیریت استعدادها در صنعت نفت کشور پیشنهاد کرده‌اند.

واژه‌های کلیدی

استعداد ،مدیریت استعدادها، رویکردهای مدیریت استعدادها، صنعت نفت

[۱] عضو هیئت علمی دانشگاه شیراز، نویسنده مسئول- bagherimoslem@shirazu.ac.ir

[۲] دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه تهران

[۳] دکتری مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی- عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی

[۴] کارشناسی ارشد مدیریت – مدیر ساختار و تشکیلات دانشگاه امام صادق(ع)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

مقدمه

امروزه توجه و تمرکز سازمان‌ها بر روی منابع انسانی سازمان بسیار افـزایش یافتـه اسـت چرا که امروزه اندیشمندان مدیریت به این نتیجه دست یافته‌انـد کـه تنهـا منبـع ایجـاد مزیت رقابتی پایدار منابع انسانی سازمان می‌باشد و مدیریت استعدادها در واقـع یکـی از مهمترین تلاش‌هایی است که شرکت‌های پیشرو و موفق در این مسیر اتخاذ می‌نمایند.

مدیریت استعدادها[1] یکی از مباحث نوین در حوزه مدیریت منابع انسانی به حسـاب مـی آید. این بحث با مقاله جنگ برای اسـتعدادها[2] در سـال ۱۹۹۷ کـه توسـط کارشناسـان موسسه مشاوره مدیریت مک‌کنزی[3] تهیه شده بـود در ادبیـات مـدیریت منـابع انسـانی مطرح شد و توانست جایگاه قابل توجهی را به خـود اختصـاص دهـد. (Guthridge, Komm, & Lawson, 2008). بر اساس تحقیقی که در سال ۲۰۰۶ در انگلسـتان انجـام شد مشخص گردید که ۵۱ درصد سازمان‌ها به گونه‌ای درگیر اقدامات مربوط به مدیریت استعدادها در حوزه منابع انسانی خود بـوده‌انـد (Collings & Mellahi, 2009) مشـکل کمبود استعدادها، موضوعی نیست که به یک کشور یا صنعت خاص محدود باشـد، بلکـه در همه مناطق جغرافیایی و صنایع مختلف به خوبی حس می‌شود. یکی از صـنایعی کـه مطالعات صورت گرفته در آن، بروز این مشکل را نشـان مـی‌دهـد، صـنعت نفـت اسـت. موسسه تحقیقاتی الیور ویمن در سال ۲۰۰۷ مطالعه‌ای را بر روی برخی از شـرکت‌هـای نفتی انجام داده است که بیانگر تقویت نگرانی‌ها در این صنعت در مـورد نیـروی انسـانی کارآمد می‌باشد. نتایج این تحقیق نشان دهنده ایجاد بحران در شرکت هـای نفتـی در ۵ تا ۱۰ سال آینده به دلیل کاهش نیروی نیروی های تخصصی صنعت نفـت و همچنـین بازنشستگی نیروهای کارآمد صنعت نفت به ویژه مدیران صنعت مـی‌باشـد در کشـور مـا علاوه بر دو مشکل فوق خروج برخی از نیروهای مستعد صنعت از آن نیـز وجـود دارد از این رو طراحی نظام مدیریت استعدادها که بتواند با تمرکز بر هـر سـه حـوزه مـرتبط بـا نیروهای مستعد سازمان یعنی جذب، توسعه و نگهداشت نظامی‌یکپارچه را برای استفاده مناسب از این افراد و رشد و بهره وری هر چه بیشتر صنعت فراهم سازد.

1 -Talent Management
2 -The War for Talent
3 - McKinsey

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

امروزه کسی در اینکه مدیریت استعدادها تبدیل به یکی از مهمترین موضوعات مورد توجه در مدیریت منابع انسانی شده است شکی ندارد. مطالعات فراوانی این امر را اثبات می‌کنند که برخی از آنها اشاره می‌شود:

- مطالعه شرکت پژوهشی تاور پرین در سال ۲۰۰۲ در ۲۲ شرکت بزرگ در کشورهای توسعه یافته، نشان داد که موضوع از دیدگاه آنها تبدیل به موضوعی استراتژیک شده است. (Blass, 2009, 8)
- تاورپرین در مطالعه دیگری در سال ۲۰۰۹ به این نتیجه رسید که مدیریت استعدادها در صدر تلاش‌های سازمان‌ها در تحول حوزه منابع انسانی قرار گرفته است . (Towers Perrin, 2009)
- پیمایش مدیریتی موسسه مطالعاتی مکنزی در سال ۲۰۰۸ نشان داد که نبرد بر سر استعدادها در حال تشدید است .(Ooi, 2010, 14)
- مطالعه دیگری که توسط مکنزی در سال ۲۰۰۷ انجام داد نشان داد که ۷۵ درصد از مدیران معتقدند که مدیریت استعدادها یکی از سه محرک رشد سازمان ها در سه تا پنج سال آینده به حساب می‌آید . (Ooi, 2010, 61)
- در مطالعه‌ای که شرکت الیور ویمن در سال ۲۰۰۷ در شرکت‌های نفتی انجام داد دریافت که موضوع مدیریت استعدادها اولویت اول ۷۰ درصد از آنها در سال های آینده خواهد بود.(Bob Orr, 2007)

تحقیقات فراوان دیگری نیز در این زمینه صورت گرفته است که سیلزر و همکاران او به برخی از آنها اشاره کرده‌اند . (Silzer & Dowell, 2010, 4)نکته مهمی‌که همه این تحقیقات بر آن تاکید دارند این است که سازمان ها اهمیت و کارکردهای مدیریت استعدادها را به خوبی شناخته اند و در حال تلاش برای پاسخگویی به نیازهایی هستند که مدیریت استعدادها را ایجاد می‌کند. با این‌حال اختلاف نظر فراوانی در حوزه تعریف استعداد و مدیریت استعدادها وجود دارد (David G. Collings, 2009)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

استعداد

تعریف سازمان از استعدادهای خود سنگ بنای نظام مدیریت استعدادها است. همواره پیش از شروع این فعالیت باید به این سوال پاسخ داد که منظور از استعداد در نظام مدیریت استعدادها چیست. واژه استعداد سابقه‌ای دیرین دارد و به دوران یونان باستان باز می‌گردد. در ادبیات لاتین این واژه ابتدا به عنوان یک واحد اندازه‌گیری مورد استفاده قرار می‌گرفت، سپس تبدیل به یک واحد پولی شد و پس از آن در معنای ارزش یک فرد یا قابلیت‌های درونی او مورد استفاده قرار گرفت. امروزه هنگامی‌که فردی دارای توانمندی‌های درونی باشد به او استعداد گفته می‌شود (Silzer & Dowell, 2010, 13) . در ادبیات فارسی نیز این واژه با معنای ظرفیت مورد استفاده قرار گرفته است(دهخدا, ۱۳۸۸).

در ادبیات سازمانی نیز استعداد در معانی مختلفی به کار گرفته می‌شود:

- مهارت‌ها و توانایی‌های یک فرد یا چیزی که فرد قابلیت انجام دادن آن برای سازمان را دارد.
- یک فرد خاص
- گروهی از افراد در سازمان (استعدادها)

البته استعدادهای این افراد می‌تواند به صورت ذاتی یا از طریق یادگیری حاصل شده باشد و در ادبیات سازمان تفاوت چندانی بین این دو حوزه وجود ندارد (Silzer & Dowell, 2010, 13).

اگرچه نمی‌توان مدل دقیقی برای شناسایی استعدادها ارائه داد اما می‌توان ابعاد کلی که استعدادها در آن با هم مشترک هستند را تعریف نمود. از آنجا که تعاریف مختلفی از مدیریت استعدادها وجود دارد، تعاریف مختلفی نیز از استعداد ارائه گردیده است. با این‌حال، آنچه به عنوان نظر رایج بین کارشناسان این حوزه مطرح می‌گردد، این است که استعدادها افرادی هستند که از شایستگی‌های بالایی برخوردار هستند و در عین حال عملکرد آنها نیز بالاتر از سطح انتظار سازمان است (Smilansky, 2006) . این افراد می‌توانند از این شایستگی‌های خود بهره‌برداری کنند و به پست‌های کلیدی سازمان دست پیدا کنند(Ma¨kela¨, 2009). برخی دیگر از محققین نیز با توجه به اهمیت موضوع تعهد سازمانی در بین استعدادها معتقدند که اگر یکی از افراد سازمان از عملکرد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

و شایستگی‌های مناسبی برخوردار باشد، اما به سازمان خود متعهد نباشد، نمی‌توان او را استعداد دانست (Karacay-Aydin, 2009).

لازم به ذکر است، عملکرد فعلی یکی از ملاک‌های پیش‌بین معتبر برای دارا بودن قابلیت‌های بیشتر نیست، بلکه تنها یکی از شروط لازم برای آن است. فارغ از این ابعاد، امکان تعریف دقیق از استعدادها برای همه سازمان‌ها ممکن نیست. در تحقیقی که در سال ۲۰۰۴ در ۳۲ شرکت انجام شد، مشخص گردید که اگرچه مفهوم استعداد درون هر سازمان مورد اتفاق همگان است اما هیچ دو شرکتی یافت نشد که تعریف مشترکی را از استعداد ارائه نموده باشند (Preece, 2009). گارو و هیرش معتقدند که این امر طبیعی است زیرا هر سازمانی باید شایستگی‌های مورد نیاز در استعدادهای خود را متناسب شرایط کاری خود تعریف کند. آنها در مقابل معتقدند که در مدیریت استعدادها، بیش از اینکه موضوع شایستگی‌های مورد نیاز در استعدادها مورد توجه باشد، موضوع تمرکز باید مورد توجه قرار گیرد. بر این اساس، سوال محوری در مدیریت استعدادها این است که کدام دسته از فعالیت‌های سازمان باید به عنوان فعالیت‌های کلیدی تعریف شود و استعدادهای مورد نیاز آنها تامین گردد. برخی از این حوزه‌ها عبارتند از تمرکز بر رهبری، حوزه‌های وظیفه‌ای خاص در سازمان و ... (Garrow, 2008). از این‌رو، نباید در ادبیات موضوع به دنبال مدل دقیقی بود که مفهوم استعداد را به طور کامل تبیین نماید. این امر حتی برای یک سازمان خاص در گذر زمان تغییر می‌کند و باید مورد بازبینی قرار گیرد.

مدیریت استعدادها

مدیریت استعدادها مفهومی نوظهور در مدیریت سازمان‌ها است و اگرچه امروزه به شکل گسترده از آن استفاده می‌شود، اما هنوز تعریف واحدی برای آن وجود ندارد (David G. Collings, ۲۰۰۹). سیلزر در کتاب خود برخی از تعاریف این موضوع را ارائه نموده است. این تعاریف در جدول ذیل آمده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

مولف	تعریف
آودون	مجموعه منسجمی از رویه‌ها و فرآیندها که در سازمان در راستای جذب، اجتماعی‌سازی، نگهداشت، توسعه، جابجایی و خروج از سازمان استعدادها در مسیر دستیابی به اهداف سازمانی صورت می‌پذیرد.
گردیک ویر	توانایی ما در جذب، نگهداشت و توسعه استعدادهای کلیدی و متمایز در راستای دستیابی به نیازهای حیاتی حال و آینده کسب و کار
سرون	مدیریت استعداد عبارت است از جذب، نگهداشت و توسعه افراد مناسب با مهارت‌های مناسب در نقش‌های مناسب
کاپلی	فرآیندی است که در آن استخدام کنندگان به پیش‌بینی و دستیابی به نیازهای خود در زمینه سرمایه انسانی می‌پردازند
لاولر	یک نظام مدیریت استعدادهای خوب نظامی است که به جذب استعدادهای واقعی می‌پردازد و به آنها می‌آموزد که انتظار چه تجربه‌ای را از کار خود و سازمان داشته باشند ... همچنین این نظام برای کارکنان خود تجربیات توسعه‌ای را فراهم می‌کند که قابلیت‌ها و شایستگی‌های محوری سازمان را می‌سازند. این نظام همچنین به نگهداشت استعدادهای واقعی می‌پردازد.
ولینس	... عبارت است از استخدام، توسعه، ارتقاء و نگهداشت کارکنان که در راستای اهداف حال و آینده سازمان برنامه‌ریزی و اجرا می‌شود.
اسلوآن	... عبارت است از مدیریت استراتژیک بین‌المللی استعدادهای رهبری تا فرد مناسب در زمان مناسب در جایگاه مناسب قرار گیرد.

تعاریف مختلف از مدیریت استعدادها(Silzer & Dowell, 2010)

رویکردهای مختلفی به مدیریت استعدادها در سازمان‌ها وجود دارد. بلاس و همکارانش این رویکردها را در قالب جدول زیر دسته‌بندی نموده‌اند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

رویکردهای مختلف مدیریت استعدادها در سازمان

رویکرد	پیش راننده	کارمندیابی و انتخاب	حفظ و نگهداری	پاداش	برنامه‌ریزی جانشینی	رویکرد توسعه
فرایندی	استفاده از فرایندهای مدیریت مشارکتی، به منظور بهینه‌سازی توسعه و بهره کارگماری استعدادها	نگرش شایسته سالار و	توجه کردن به فرآیندهایی که سبب احساس تعلق خاطر در افراد می‌شوند	میزان پاداش بر مبنای عملکرد ، برخی توانائی‌های بالقوه محاسبه می‌شود.	مرور مداوم فرایند بر مبنای چرخه بازنگری عملکرد	توسعه، بخشی از فرایند مدیریت عملکرد محسوب می‌شود. شاید برخی مداخلات فردی نیز لازم باشد
فرهنگی	باور به اینکه استعدادها مهمترین عامل موفقیت هستند	به دنبال استعدادهای بکر بگردید اجازه دهید داخلی‌ها معرفی شوند.	اجازه دهید افراد با آزادی استعداد خود را به نمایش بگذارند، خواه موفق شوند، خواه شکست بخورند	سیستم پاداش منعطف بر طبق نیازهای شخص	ابتدا به جستجوی نیرو از داخل اقدام کنید، سپس، خارج از سازمان را بگردید	افراد بر سر مسیرهای توسعه خود مذاکره کرده و به توافق می‌رسند. استاد شاگردی و مربیگری به شیوه‌های استاندارد پیاده می‌شوند.
رقابتی	استعدادها را بدور از رقابت نگهدارید	بالاترین دستمزد را بپردازید تا بهترین‌ها را جذب کنید. در رقابت شکارگر بهترین‌ها باشید.	مردم خوب دوست دارند برای مردم خوب کار کنند. سعی کنید به استخدام کننده منتخب تبدیل شوید.	بیش از آنچه توافق کرده‌اید پرداخت کنید. اگر افراد سازمانی را ترک می‌کنند بخاطر پاداش بالا نیست	مطابقت دادن به منظور حفظ، اجازه دهید مردم درباره اهداف شغل شما اطلاعات داشته باشند.	هم نگرش برنامه‌ریزی و هم نگرش اقتضائی داشته باشید. مربیان در صدد ایجاد وفاداری در شاگردان برآیند.
توسعه گرایانه	توسعه افرادی که پتانسیل بالائی دارند را شتاب بخشید.	فقط در نقطه ورودی نیرو جذب کنید و سپس آنها را توسعه دهید.	راه‌های پیشرفت و توسعه را باز نگهدارید تا استعددها را در مسیر صحیح کاری حفظ کنید	افزایش حقوق بر مبنای میزان توسعه و عملکرد صورت می‌گیرد.	در هر سطحی از سازمان گروه‌های تعریف شده‌ای توسعه می‌یابند	هم برنامه‌ریزی شده و هم فرصت‌طلبانه است. بر گسترش نقش‌های کلیدی متمرکز است.
برنامه ریزی نیروی انسانی	مطمئن شوید افراد مناسب در زمان مناسب بر سرکارهای مناسب قرار دارند.	عرصه‌های کمبود در سازمان را هدف بگیرید. اعداد و سهمیه‌ها را در نظر داشته باشید.	انتظار جابجایی شغلی را داشته باشید، بر آنها نظارت کنید و آنها را در برنامه‌ها ملحوظ نمائید	سیستم و مقیاس مشخصی برای پرداخت داشته باشید.	برنامه داخلی مشروح و مبسوطی برای هر فرد داشته باشید.	مطابق با نیازهای کسب و کار در ادوار مختلف برنامه‌ریزی کنید.

سوالات تحقیق

این تحقیق به دنبال پاسخگویی به سوالات ذیل می باشد:

- ضرورت های اجرای نظام مدیریت استعدادها در صنعت نفت کشور کدامند؟
- در اجرای نظام مدیریت استعدادها در صنعت نفت چه رویکردی می بایست اتخاذ گردد؟
- تعریف استعداد در صنعت نفت چیست؟

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

فرضیات تحقیق

این تحقیق به دلیل اکتشافی بودن فاقد فرضیه می باشد.

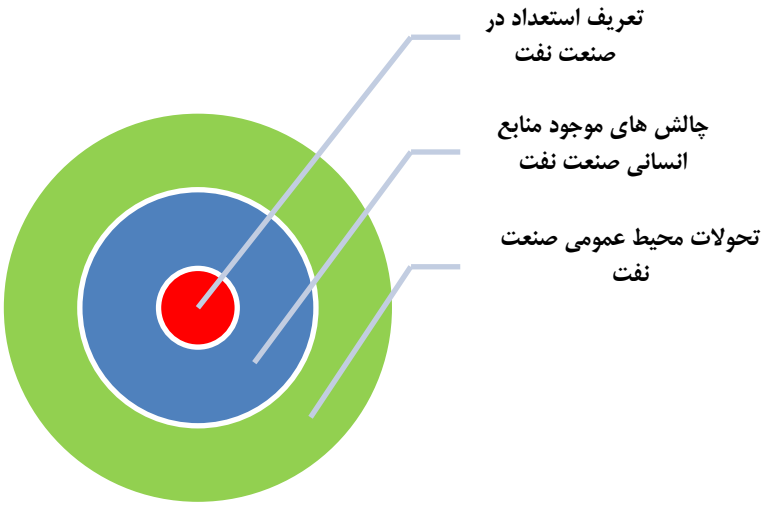
روش تحقیق

روش تحقیق این پژوهش کیفی و از استراتژی تحلیل محتوای کیفی در آن استفاده شده است. در این تحقیق در ابتدا با خبرگان حوزه منابع انسانی صنعت نفت بر اساس شیوه نمونه گیری گلوله برفی مصاحبه گردید. پس از انجام هر مصاحبه، مصاحبه مورد تحلیل قرار گرفت و چارچوبی برای ادامه مصاحبه‌ها تعریف گردید. در بخش
دوم برخی از مصاحبه‌های عمومی مستند شده در پروژه ذهن‌کاوی مدیران صنعت نفت که به موضوعات کلان صنعت نفت، از جمله منابع انسانی، می‌پرداخت نیز مورد تحلیل قرار گرفت. در بخش سوم، بررسی منابع اطلاعاتی مختلف آغاز گردیده و تلاش شد تا ابعاد مختلف هرکدام از حوزه‌های شناسایی شده استخراج شده از تحلیل محتوای کیفی مصاحبه ها تبیین گردد.

تجزیه تحلیل داده‌ها

هدف اصلی از این مقاله آن است که مشخص شود آیا مدیریت استعدادها در صنعت نفت ضرورت دارد و چه ابعادی بر این امر اثرگذار هستند. در پایان تحلیل مصاحبه‌ها، با بهره‌گیری از نتایج آنها و تحلیل محتوای کیفی صورت گرفته، چارچوبی برای مطالعه در نظر گرفته شد که سطوح مختلف آن را پوشش می‌دهد. شکل ۱ این چارچوب را ترسیم می نماید.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]



شکل۱: ابعاد اصلی محیط مرتبط با نظام مدیریت استعدادها

در تبیین این مدل باید بیان داشت که بر اساس تحلیل صورت گرفته از نظرات خبرگان صنعت نفت، مدیریت استعدادها در صنعت نفت، متاثر از عوامل مختلفی است که از عالی‌ترین سطح یعنی سطح محیط عمومی صنعت نفت آغاز می‌شود و به تعریف استعدادها در صنعت نفت ختم می‌گردد. این ابعاد عبارتند از:

۱. تحولات محیط عمومی صنعت نفت
۲. چالش‌های موجود منابع انسانی صنعت نفت
۳. تعریف استعدادها در صنعت نفت

بر این اساس، برای تعریف نظام مدیریت استعدادها در سازمان‌های نفتی، باید عوامل اثرگذار در هرکدام از حوزه‌های فوق را شناسایی نمود و بر این اساس به طراحی نظام پرداخت. انجام دقیق این امر، نیازمند بهره‌گیری از نمونه‌گیری تئوریک است. در روش نمونه‌گیری که در ادبیات روش تحقیق کیفی مورد اشاره قرار می‌گیرد، محقق پس از شناسایی ابعاد اصلی بحث خود، تحقیق خود را بر نمونه‌هایی متمرکز می‌کند که با این

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

ابعاد در ارتباط هستند (Given 2008, p.874) . بدین منظور پس از پایان تحلیل مصاحبه‌ها، در روش سوم، بررسی منابع اطلاعاتی مختلف آغاز گردیده و تلاش شد تا ابعاد مختلف هرکدام از حوزه‌های شناسایی شده فوق تبیین گردد. در ادامه، هرکدام از این ابعاد به شکل تفصیلی مورد بررسی قرار گرفته است. در این مسیر، ابتدا اجزای اصلی هرکدام از ابعاد ذیل روشن شده است و پس از آن آثار آن بر وضعیت منابع انسانی سازمان‌های نفتی مورد بررسی قرار گرفته است.

حوزه‌های کلان اثرگذار بر مدیریت استعدادها و شکل‌گیری آن در صنعت نفت

تحولات محیط عمومی صنعت نفت

علاوه بر محیط کلان کسب و کار، محیط عمومی فعالیت در صنعت نفت کشور نیز بر برنامه‌های حوزه منابع انسانی این مجموعه اثرگذار است. نتیجه مصاحبه‌های صورت گرفته با متخصصین حوزه صنعت نفت، نشان می‌دهد که چند موضوع کلیدی مد نظر اکثر این افراد بوده است که اعتقاد داشته‌اند بر همه فعالیت‌های صنعت نفت اثرگذار خواهد بود. این موضوعات عبارتند از:

- خصوصی‌سازی در صنعت نفت
- تقلیل جایگاه صنعت نفت نسبت به دیگر صنایع

خصوصی‌سازی در صنعت نفت

خصوصی‌سازی از جمله تغییرات بنیادینی است که محیط کسب و کار صنعت نفت را به شکل گسترده‌ای تحت تأثیر خود قرار داده است. برای پیگیری اثرات خصوصی‌سازی در صنعت، می‌توان از مدل‌های فناوری در سازمان بهره گرفت. در این رویکرد، تعریف از فناوری عبارت است از:

- اشیاء یا مصنوعات بشرساز فیزیکی از جمله محصولات ،ابزارها و تجهیزات مورد استفاده در تولید آنها
- فعالیت ها یا فرایندهایی که شیوه های تولید را در بردارند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

- دانش مورد نیاز برای شکل دهی و به کارگیری تجهیزات ، ابزارها و شیوه های تولید یک ستاده خاص (دانش، اشاره به دانش فنی دارد برای مثال چگونگی مونتاژ کردن یک اتومبیل).
- تغییرات صورت گرفته در فعالیت‌های صنعت نفت باعث گردیده است تا جنبه‌های عملیاتی فعالیت‌های وزارت نفت کمتر شود و فعالیت‌های نظارتی و هدایتی این مجموعه بیشتر گردد. این تغییر زمانی عملیاتی می‌شود که همه ابعاد فناوری مورد استفاده وزارت نفت متناسب با این نقش تغییر پیدا کند. با توجه به جدید بودن فعالیت‌های خصوصی‌سازی در صنعت نفت، هنوز تغییرات مورد نیاز در این بخش به شکل مناسب اتفاق نیفتاده است. این تغییرات می تواند در بخش‌های مختلفی خود را نشان دهد که برخی از آنها عبارتند از:
- تغییر در ساختار سازمانی و نسبت‌های اداری: یکی از تفاوت‌های جدی بین سازمان‌های اجرایی و سازمان‌های نظارتی و هدایتی، تغییر در ساختار سازمانی و نسبت‌های اداری آنها است. از آنجا که سازمان‌های غیراجرایی معمولا از نیروهایی تشکیل می‌شوند که متخصص حوزه‌های کاری خود هستند، نیاز به مدیران میانی که وظیفه کنترل و نظارت بر نیروهای زیردست را بر عهده دارند کمتر می‌شود. این امر منجر به تخت شدن ساختار مجموعه‌های وزارت نفت خواهد شد. نکته مهمی که باید در اینجا باید به آن اشاره شود این است که تغییر در نسبت‌های ساختاری، باید همزمان با تغییر در آیین‌نامه‌ها و قوانین مرتبط با منابع انسانی سازمان صورت پذیرد. اداره سازمان‌هایی که به سمت تخت شدن حرکت می‌کنند با قوانین مرتبط با سازمان‌های دارای ارتفاع زیاد سلسله مراتبی از جمله موضوعاتی است که می‌تواند اثرات منفی فراوانی بر نیروی انسانی سازمان داشته باشد.
- تغییر در دانش مورد استفاده کارکنان سازمان: یکی دیگر از ویژگی‌هایی که این شرایط برای صنعت نفت ایجاد می‌کند، تغییر در دانش مورد استفاده کارکنان سازمان است. به اعتقاد متخصصین، دانش مورد نیاز برای نظارت و هدایت فعالیت‌ها در صنعت، از نظر عمق و پیچیدگی متفاوت از دانش مورد نیاز برای اجرای همان فعالیت‌ها است. صرف این تصور که ناظر باید عین علم

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

مجری را داشته باشد از جمله موضوعاتی است کـه شـک فراوانـی پیرامـون آن وجود دارد. از این‌رو، شناسایی دانش‌های مورد نیاز بـرای فعالیـت‌هـای پـس از خصوصی‌سازی، از جمله ماموریت‌های مهم سـازمان‌هـای وزارت نفـت در ایـن مرحله خواهد بود.

- تغییر در فرآیندها و رویه‌های اجرایـی زیرمجموعـه‌هـای وزارت نفـت: کنتـرل، نظارت و هدایت فعالیت‌ها نیازمند طراحی فرآیندها و رویه‌های جدیـدی اسـت که منسجم با نیازهای جاری صنعت باشد. تغییر در این فرآیندها و رویـه‌هـای اجرایی از جمله چالش‌های مهم خصوصی‌سازی در همـه سـازمان‌هـای دولتـی جهان است. با توجه به اینکه متخصصین صنعت نفـت سـال‌هـای طـولانی بـر اساس فرآیندهای اجرایی فعالیت نموده‌اند، تغییر در فرآیندهای جاری نیـاز بـه آموزش و تطبیق جدی خواهند داشـت کـه بـه سـرعت پـیش رود. ایـن نکتـه چالشی جدی برای مدیریت منابع انسانی سازمان‌های نفتی خواهد بود.

تقلیل جایگاه صنعت نفت نسبت به دیگر صنایع در حوزه منابع انسانی

صنعت نفت تاریخچه‌ای طولانی در دنیای کسب و کار دارد و همواره به عنوان یکی از پر درآمدترین صنایع دنیا به حساب آمده است. با این‌حال، تغییـرات گسـترده‌ای در دنیـای کسب و کار در حال وقوع است که اثرات جالب توجهی بر جایگـاه ایـن صـنعت دارد. بـر اساس گزارشات مجله Fortune 500 که از جمله منابع مهم در این زمینه به حساب مـی آید. بررسی گزارش این مجموعه از وضـعیت مـالی شـرکت‌هـای امریکـایی نمـای قابـل توجهی از این نکته را روشن می‌سازد. بر اساس مطالعات صورت گرفته در این مجموعـه، صنعت نفت و صنایع پیرامون آن مانند لوله‌گذاری، مهندسـی و سـاختمان، پتروشـیمی، اکتشاف و حفاری و ... هنوز جزء پر درآمدترین صنایع ایـن کشـور محسـوب مـی‌شـوند. جدول ذیل این امر را به نمایش می‌گذارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

صنعت اول در رشد درآمد سال ۲۰۰۸

نام صنعت	رشد در درآمد (به درصد) در سال ۲۰۰۸
لوله‌گذاری	۲۷٫۳
مهندسی و ساخت و ساز	۲۶٫۸
پتروشیمی	۲۵٫۲
حفاری و تولید نفت خام	۲۳٫۹
تجهیزات و خدمات نفتی	۱۹٫۸
انرژی	۱۶٫۴
ساختمان و تجهیزات کشاورزی	۱۶٫۱
فلزات	۱۶٫۱
تولید مواد غذایی	۱۵٫۹
تجهیزات صنعتی	۱۳٫۳

با این وجود، اگر بازار را با رویکرد تغییر در سودآوری سازمان‌ها مورد تحلیل قرار دهـیم، متوجه خواهیم شد که این افزایش درآمد، به معنای افزایش سودآوری نبوده است. آمـار مربوط به تغییر در سودآوری ۱ ساله و ۵ ساله سازمان‌ها نشان می‌دهد که صنایع مرتبط با انرژی در سال‌های اخیر در مقایسه با بازار از سودآوری کمتری برخوردار بوده‌اند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

صنعت اول در رشد سود در سال ۲۰۰۸

نام صنعت	رشد در سود (به درصد) در سال ۲۰۰۸
خدمات غذایی	۴۳,۱
مهندسی و ساخت وساز	۳۸
خدمات درمانی	۳۶,۸
خدماتی و خرده‌فروشی اینترنتی	۳۵,۵
تولید دارو	۲۴,۵
خدمات فناوری اطلاعات	۲۴,۲
خدمات و تجهیزات نفت و گاز	۱۸,۵
لوله‌گذاری	۱۸
راه‌آهن	۱۶,۴
تجهیزات پزشکی	۱۵,۴

این آمار در یک بازه زمانی ۵ ساله نیز ارائه شده است.

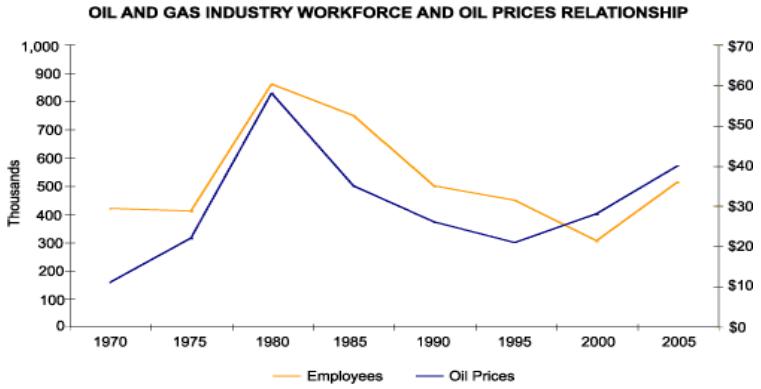
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

۱۰ صنعت برتر در رشد سود در بازه زمانی۸-۲۰۰۳

نام صنعت	رشد در سود (به درصد) ۸-۲۰۰۳
صنایع فلزی	۵۷,۹
خدمات و خرده‌فروشی اینترنتی	۵۵,۵
خدمات و تجهیزات نفت و گاز	۴۸,۹
عمده‌فروشی	۳۶,۹
مهندسی و ساخت وساز	۲۹,۵
ساختمان و تجهیزات کشاورزی	۲۶,۵
شبکه و خدمات ارتباطاتی	۲۴,۲
راه‌آهن	۲۳,۶
هوا فضا و دفاع	۲۳,۲
لوله‌گذاری	۲۲,۶

با توجه به آمارهای فوق می‌توان بیان داشت که اگرچه صنعت نفت از جمله حوزه‌های درآمدزا و سودآور در کسب و کارهای اقتصادی است، اما امروزه رقبای زیادی پیاد کرده است. اگرچه ممکن است این رقبا از نظر تخصصی با صنعت نفت متفاوت باشند، اما نقش مهمی در جذب نیروهای نخبه به صنایع و تخصص‌های دیگر ایفا می‌کنند. امری که در کنار عوامل دیگری چون ساختار پروژه‌ای صنعت نفت که امنیت شغلی فعالان در آن را به شدت کاهش می‌دهد، منجر به یک بحران جهانی در حوزه منابع انسانی صنعت شده است. مطالعات صورت گرفته در حوزه مدیریت منابع انسانی صنعت نفت جهان نشان می‌دهد که تعداد نیروی شرکت‌های نفتی رابطه مستقیمی با قیمت نفت در بازارهای جهانی دارد. این امر در شکل زیر به خوبی به تصویر کشیده شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]



رابطه تعداد نیروی انسانی شرکت‌های بین‌المللی نفتی با قیمت نفت(Resler 2007)

بر این اساس، صنعت نفت و گاز، نه تنها که از نظر سودآوری از برخی از صنایع عقب افتاده است، در حوزه نگهداشت نیروی انسانی به گونه‌ای عمل نموده است که باعث بی رغبتی منابع انسانی در سطح جهانی به این صنعت شده است. این امر به علاوه سختی کار در صنعت نفت و گاز باعث شده است مدیران صنعت جهان، بحران کمبود نیروی نخبه مورد نیاز خود را به خوبی احساس کنند.

بررسی کوتاهی در اخبار مرتبط با حوزه منابع انسانی نفت و گاز بیانگر درک شدن این بحران توسط گروه‌های مختلف فعال در صنعت است:

- در مطالعه‌ای که بین مدیران منابع انسانی ۲۲ شرکت امریکایی نفتی انجام شد، همه آنها نبود نیروی انسانی نخبه در بازار برای جذب به سازمان را به عنوان یکی از بزرگترین بحران‌های خود بر شمرده‌اند (Bob Orr 2007) .
- در مطالعه‌ای که توسط یک موسسه مطالعاتی وابسته به دانشگاه کمبریج در سال ۲۰۰۷ انجام شد، با بررسی ۴۰۰ پروژه نفتی که باید تا سال ۲۰۱۲ انجام می‌شدند، مشخص شد که کمبود مهندسین و کارشناسان مدیریت پروژه در حدود ۵۵۵۰۰ نفر است (Peter Peek 2009) .
- شرکت BP برای مواجهه با این بحران، دست به خانه‌تکانی اساسی در حوزه منابع انسانی خود زده است و ضمن تغییر ساختار این بخش، حدود ۶۰ درصد از مدیران منابع انسانی خود را تغییر داده است (Peter Parry 2006) .

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

- بسیاری از شرکت‌های نفتی با توجه به کمبود نیروی انسانی مورد نیاز خود، اقدام به طراحی دوره‌های دانشگاهی برای جذب افراد نخبه نموده‌اند. شرکت‌های شل و اکسون در یک اقدام مشترک در مناطق مختلف جهان دوره‌های آموزشی طراحی کرده‌اند که سالیانه ۱۰۰۰۰ نفر دانشجو می‌پذیرد. BP نیز در اقدامی مشابه، اقدام به انعقاد قراردادی با دانشگاه MIT نموده است که برنامه‌های مسیر پیشرفت شغلی کارمندانی که وارد این شرکت شوند را تأمین می‌کند (Peter Parry 2006) .

این تنها بخش محدودی از فعالیت‌هایی است که در این زمینه رصد شده است. در جمع بندی موارد فوق می‌توان بیان داشت که صنعت نفت جهانی از جایگاه مناسبی در زمینه منابع انسانی برخوردار نیست و امروزه شرکت‌های بزرگ نفتی، به شکل خاص در حوزه های تخصصی، با کمبود نیروی نخبه مواجه هستند.

نکته مهمی که باید در این نوشته به آن اشاره داشت این است که احتمالاً اگر آمار عمومی خروجی دانشجو در حوزه‌های مختلف تخصصی صنعت نفت را بررسی نماییم، از نظر کمی با مشکلی مواجه نخواهیم بود، اما سوال اصلی پیرامون کیفیت این نیروها مطرح می‌شود. به عبارت دیگر، صرف مدرک دانشگاهی نمی‌تواند مبنای مناسبی برای ورود نیرو به صنعت باشد بلکه مهارت‌ها و دیگر عوامل تعیین کننده کیفیت این دسته از نیروها، موضوع اصلی دغدغه این شرکت‌ها است.

چالش‌های موجود منابع انسانی صنعت نفت

بررسی نظرات صاحبنظران در حوزه مدیریت منابع انسانی صنعت نفت نشان می‌دهد که دیدگاه‌های مختلفی در این زمینه وجود دارد. با این‌حال، در طول مصاحبه‌ها و به دنبال تحلیل‌های صورت گرفته، چندین موضوع مهم و اصلی مورد توجه قرار گرفته است که در ادامه تبیین خواهد شد. این موضوعات عبارتند از:

- مدیریت کارراهه
- خروج نیروها
- اقتضائات نسل جدید
- محدودیت‌های ایجاد شده به واسطه قوانین و مقررات

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

- کمبود در نیروی انسانی مورد نیاز

مدیریت کارراهه

یکی از مهمترین عوامل انگیزش کارکنان در سازمان‌ها، امکان رشد و ارتقاء سازمانی آنها است. در این رابطه، چند موضوع اساسی جلب نظر می‌کند:

- از ابتدای ورود فرد به سازمان، مسیرهای پیشرفت شغلی او مشخص شده باشد و فرد بتواند آینده خود را در تعامل با مشاورین و خبرگان سازمان پیش‌بینی نماید.
- در صورتی که فرد پس از ورود به سازمان، از شرایط ارتقاء برخوردار بود، امکان ارتقاء او در مسیر پیشرفت شغلی فراهم باشد.
- سازمان خود را در قبال پیشرفت شغلی کارکنان خود متعهد بداند.

با توجه به مصاحبه‌های صورت گرفته، به نظر می‌رسد که اگرچه مدیران منابع انسانی صنعت نفت، تا حد زیادی خود را به این امر متعهد می‌دانند، اما مشکلات قابل توجهی در زمینه مدیریت کارراهه صنعت نفت وجود دارد. از این‌رو به نظر می‌رسد، در حالیکه یک نظام جامع تعریف مسیر پیشرفت شغلی برای همه افراد سازمان تعریف شده است، اما مسیرهای پیشرفت شغلی تعریف شده، تنها بیانگر محدودیت‌های ارتقاء و انتصاب هستند و صنعت تعهدی به ارتقای قطعی کارکنان خود در صورت احراز شرایط ندارد. برخی از عواملی که بر این موضوع اثرگذارند عبارتند از:

- تغییر در ساختار سازمانی مجموعه‌های ذیل صنعت نفت: صنعت نفت ایران، از ابتدای کار خود، تعهد فراوانی را به بوروکراسی از خود نشان داده است و به همین دلیل از ساختار سازمانی عمودی با ارتفاع زیاد بهره گرفته است. طبیعی است که وقتی ساختار سازمانی از ارتفاع زیادی برخوردار باشد، تعداد مدیران سازمان بیشتر است و از این‌رو، امکان ارتقای کارکنان به پست‌های مدیریتی افزایش پیدا می‌کند. با این‌حال، در سال‌های پس از انقلاب، با توجه به روند سریع خصوصی‌سازی در صنعت نفت و گسترش فعالیت‌های آن در قالب شرکت‌های مستقل در مناطق مختلف کشور، نمودار سازمانی کل مجموعه‌های صنعت نفت (از ستاد به پایین) به گونه‌ای سامان یافته است که موجب محدود

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

شدن امکان ارتقاء افراد به مشاغل مدیریتی شده است. بر اساس نظریات موجود در حوزه طراحی کارراهه، طراحی کارراهه در سازمان‌های مسطح باید به شکل دیگری انجام شود که قانون کنونی و موجود در صنعت نفت، خود را با این شرایط وفق نداده است. از این‌رو، با توجه به وجود رقبای فراوان برای تصدی پست‌های مدیریتی، امکان ارتقاء افراد به این پست‌ها بسیار محدود گردیده است که این امر موجب بروز انسداد در مسیر پیشرفت شغلی کارکنان گردیده است.

- ابهام در نظام جذب مدیران: یکی از راهبردهای اصلی نظام مدیریت منابع انسانی صنعت نفت، که بواسطه قدمت آن و تعهد مدیران صنعت به پیگیری آن تبدیل به بخشی از فرهنگ این مجموعه شده است، راهبرد جذب مدیران از داخل مجموعه می‌باشد. نظرات موافق و مخالف فراوانی در این زمینه وجود دارد که این گزارش محل مطرح نمودن آنها نیست، اما نباید از این نکته غفلت نمود که این راهبرد، تأثیر فراوانی در طراحی نظام‌های مدیریت منابع انسانی این مجموعه دارد. اگرچه فرهنگ مجموعه صنعت نفت، انتصاب مدیران از خارج از مجموعه را یک ضد ارزش می‌داند، اما در دوره‌های مختلف فعالیت‌این وزارتخانه، چه در دولت‌های هفتم و هشتم و چه در دولت‌های نهم و دهم، با توجه به سیاست‌های دولت‌ها، انتصابات فراوانی از خارج از این مجموعه صورت گرفته است. ازا ین‌رو، جدای از مباحث فرهنگی و سیاسی، این ابهام برای محققین به وجود آمده است که آیا مجموعه منابع انسانی صنعت نفت، در حال تغییر راهبردهای خود است؟ و آیا راهبرد جذب مدیران از خارج از صنعت، در دستور کار حوزه منابع انسانی قرار دارد؟. از آنجا که چنین تغییراتی، خصوصاً در رده‌های بالای صنعت نفت، در حال وقوع است، به نظر می‌رسد که پاسخ به این سوال صحیح باشد. به عبارت دیگر، اگرچه هنوز بخش قابل توجهی از انتصابات از درون صنعت نفت صورت می‌گیرد، اما نسبت مدیرانی که از خارج از صنعت به آن وارد شده‌اند، در حال افزایش است. با این‌حال باید توجه داشت که فرهنگ موجود صنعت نفت این انتظار را در کارکنان ایجاد نموده است که ارتقاءها از داخل سازمان صورت گیرد و حتی می‌توان ادعا نمود که ساختار

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

منابع انسانی صنعت نفت نیز، با این فرض طراحی گردیده است که افراد بتوانند مراتب ارتقای سازمانی را مرحله به مرحله طی نمایند. از این‌رو، با توجه به راهبرد جدید و در حال اجرای جذب مدیران از خارج از صنعت، باید راهکارهای جدیدی را در نظام کارراهه کارکنان و مدیران تعریف نمود که با شرایط جدید متناسب باشد.

خروج نیروها

خروج نیروهای فعال در حوزه صنعت نفت از وزارت نفت، یکی از چالش‌های مورد توجه اکثر مدیران این صنعت می‌باشد. یکی از دلایلی که باعث جلب توجه بیشتر به این موضوع شده است، خروج گسترده نیروهای نخبه و اثرگذار صنعت نفت به دلایل مختلف می‌باشد. دلایل فراوانی برای این امر وجود دارد که در ادامه مورد بررسی قرار می‌گیرد:

خلأ نیرو به واسطه بازنشستگی

یکی از مهمترین چالش‌هایی که امروزه به خوبی در صنعت نفت احساس شده است، چالش خروج بخش بزرگی از مدیران و نیروهای با تجربه صنعت به واسطه بازنشستگی است. مشکلات مرتبط با کارراهه و عدم جذب نیرو در دوره‌های زمانی مشخص باعث گردیده است تا در سال‌های آینده، به دنبال بازنشستگی بخش قابل توجهی از مدیران صنعت نفت، مشکل تأمین جایگزین برای آنها به وجود آید. موضوعی که بر اهمیت این امر می‌افزاید، پیچیدگی‌های تأمین نیروی متخصص حوزه صنعت نفت می‌باشد. با توجه به مطالعات انجام شده، میانگین زمانی دستیابی به تخصص در صنعت نفت، ۱۵ سال تخمین زده شده است. از آنجایی که مدیریت در مشاغل تخصصی، نیاز به دانش قابل توجهی در همان زمینه دارد، آماده‌سازی افراد برای حضور در پست‌های مدیریتی، نیازمند انجام فعالیت‌های گسترده‌ای در زمینه مهارت‌های عمومی و تخصصی صنعت نفت و گاز می‌باشد. از این‌رو، پیش‌بینی می‌شود در صورت ادامه وضع موجود توسعه مدیران در صنعت نفت، بازنشستگی مدیران صنعت نفت موجبات کاهش گسترده سرمایه انسانی این صنعت را فراهم کند که جبران آن کار پیچیده‌ای باشد.

با توجه به همین موضوع، فعالیت‌های بسیاری در بخش‌های مختلف صنعت در دست انجام است. برپایی کانون توسعه مدیران شرکت نفت، برگزاری دوره‌های MBA فشرده،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

انجام پروژه‌های مختلف مستندسازی تجربیات مدیران صنعت نفت و ... از جمله کارهایی است که در این راستا صورت پذیرفته است. با این‌حال، بررسی همه فعالیت‌های صورت گرفته نشان می‌دهد که تمرکز اصلی این برنامه‌ها بر دوره‌های عمومی مدیریت است و هنوز فعالیت خاصی برای حوزه دانش تخصصی مدیران صورت نگرفته است و هنوز بر اساس روال جاری، توسعه در این بخش ادامه دارد.

در جمع‌بندی مباحث فوق می‌توان بیان داشت که این بازنشستگی گسترده نیروهای با تجربه صنعت، دغدغه‌ها و موضوعات محوری فراوانی را برای مدیریت منابع انسانی صنعت نفت ایجاد می‌کند که در پایان این گزارش به آن‌ها پرداخته می‌شود.

پیوستن به شرکت‌های خصوصی داخلی و خارجی:

اگرچه نرخ خروج نیروها از صنعت نفت و پیوستن آنها به شرکت‌های داخلی و خارجی، نسبت به تعداد کل نیروهای شاغل در صنعت نفت قابل توجه نیست، اما نتایج مصاحبه‌های صورت گرفته با خبرگان بر این نکته تأکید دارد که این نیروها جزء کیفی ترین نیروهای فعال در صنعت به حساب می‌آیند. از این‌رو، بسیاری از مدیران صنعت نفت، به صراحت نگرانی خود را از خروج این نیروها ابراز می‌دارند. عوامل فراوانی بر این امر اثرگذار هستند که تصمیم‌گیری در این زمینه را پیچیده‌تر می‌سازند. برخی از این عوامل عبارتند از:

- سطح بالای حقوق و مزایای شرکت‌های خصوصی و خارجی: مقایسه‌ای ساده بین حقوق و مزایای بخش دولتی صنعت نفت در کشور و بخش خصوصی و شرکت‌های خارجی فعال در این حوزه نشان می‌دهد که سطح پرداخت در آن شرکت‌ها تفاوت قابل توجهی با بخش دولتی دارد به گونه‌ای که می‌تواند زندگی کارکنان را به شکل گسترده‌ای تحت تأثیر قرار دهد. از این‌رو، خروج از بخش دولتی صنعت نفت و پیوستن به شرکت‌های خارجی و داخلی، دارای عوامل انگیزاننده فراوانی است.
- کمبود نیرو در شرکت‌های نفتی بین‌المللی و داخلی: بحث نبرد برای استعدادها در صنعت نفت، یکی از واژگان رایج در سطح بین‌المللی به حساب می‌آید. اگرچه شرکت‌های نفتی بین‌المللی سرمایه‌گذاری فراوانی را در زمینه

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

توسعه نیروی انسانی مورد نیاز انجام داده‌اند، اما بدیهی است که جذب نیروهای توانمندی که از تجربه و تخصص کافی در حوزه صنعت نفت برخوردارند، اولویت بالاتری برای آنها دارد. مطالعه انجام شده در ۲۲ شرکت نفتی امریکایی نشان داده است که ۷۰ درصد آنها جذب نیروهای دیگر شرکت های فعال نفتی را به عنوان اولویت اول خود برگزیده‌اند. بر اساس شنیده‌ها، حتی برخی از کشورها مانند امارات متحده عربی در برنامه‌های آتی جذب نیروی خود، تمایل قابل توجهی را برای جذب نیرو از خارج از کشور ابراز نموده اند. در این میان، جذب نیروهای فعال در خاورمیانه، با توجه اهمیت این منطقه در تولید انرژی جهانی از اهمیت بیشتری برای این شرکت‌ها برخوردار است زیرا با توجه به سکونت این نیروها در منطقه و فعال بودن آنها در حوزه صنعت نفت و گاز، بسیاری از مشکلات مربوط به جابجایی نیروها از اروپا و امریکا به منطقه برطرف می‌شود. این امر، در زمینه شرکت‌های خصوصی فعال در صنعت نفت و گاز کشور نیز مصداق دارد. با توجه به اینکه مهمترین خزانه نیروی انسانی متخصص در صنعت نفت امروزه در شرکت‌های دولتی فعال است و شرکت‌های خصوصی نیز مشکلات فراوانی در یافتن نیروهای مورد نیاز خود یا آموزش آنها دارند، تمایل فراوانی در آنها برای جذب نیروهای نخبه صنعت نفت و گاز در آنها وجود دارد که در بلند مدت می‌تواند زمینه خروج بخش دیگری از نیروهای نخبه صنعت را فراهم سازد.

مشکلات خانوادگی ناشی از کار

جدای از سختی کار موجود در صنعت نفت و گاز، فشارهای فراوانی بر زندگی خانوادگی کارکنان این صنعت وارد می‌شود. بخشی از نیروهای صنعت نفت نیروهای اقماری هستند که مدت معینی را در محل کار و مدت معینی را نیز با خانواده خود می‌گذرانند. عدم حضور طولانی‌مدت این نیروها باعث می‌شود تا فشار فراوانی از نظر عاطفی و روال جاری زندگی بر خانواده‌های آنها وارد شود که این امر می‌تواند پس از مدتی زمینه افزایش فشار روانی بر شاغل و افزایش احتمال خروج او از صنعت را فراهم آورد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

یکی از راه‌حل‌های در نظر گرفته شده برای این موضوع، اسکان خانواده‌های این افراد در شهرک‌های ساخته‌شده در اطراف محل فعالیت کارکنان است. اگرچه بـه واسـطه هزینـه های بالای این امر، انگیزه محدودی برای اجرای آن وجود دارد، بررسی مواردی که اقدام به این امر نیز صورت گرفته است نشان می‌دهد که بـه دلیـل دوری منـاطق عملیـاتی از شهرهای بزرگ و نبود امکانات آموزشی، تفریحـی، بهداشـتی و ... در سـطح مـورد نیـاز، خانواده‌های این افراد دچار مشکلات فراوانی مانند افسردگی می‌شوند که این امـر باعـث مصروف‌شدن توجه مدیران صنعت به این امر شده است. عدم حل ایـن مشـکلات باعـث می‌شود تا کارکنان صنعت نفت به مرور زمان رضایت شغلی خود را از دست بدهنـد و در نتیجه ضمن کاهش عملکرد، امکان خروج گسترده آنها از صنعت فراهم شود.

اقتضائات نسل جدید

نسل جدید نیروی کار در ایران و جهان، تحول قابل توجهی را پشت‌سر نهاده است. ایـن نسل تفاوت‌های قابل ملاحظه‌ای با نسل قبل از خود دارد که شـاید مهمتـرین وجـه آن، تعهد سازمانی پایین آن باشـد. اگرچـه ایـن نسـل از توانمنـدی‌هـای بـالاتر و اطلاعـات گسترده‌تری نسبت به نسل قبل از خود برخـوردار اسـت، امـا بـه واسـطه دسترسـی بـه اطلاعات استخدامی سازمان‌های مختلف داخلی و خارجی، به راحتی وضع موجـود خـود را با فرصت‌های دیگر خود مقایسه می‌کند و می‌تواند به سادگی تصمیم بگیرد که مانـدن در سازمان به نفع او است یا خیر. این امر در سطح جهان به وضعیتی رسـیده اسـت کـه میزان بقای افراد در سازمان‌ها را بین ۵ تا ۷ سال تخمین می‌زنند.

عوامل اثرگذار بر رضایت شغلی این افراد نیز تفاوت قابل ملاحظه‌ای را تجربـه مـی‌کنـد. نیاز به قدردانی و شناخته‌شدن از طرف سازمان از جمله مهمترین عوامل ایجـاد رضـایت در این افراد است. موضوعی که شاید در نسل پیش از آنها کمتـر بـه چشـم مـی‌خـورده است. تغییرات گسترده فرهنگی و پیچیده‌شدن زنـدگی در جامعـه ایرانـی نیـز از جملـه عواملی است که این امر را اهمیتی بیشتر بخشیده است.

با توجه به موارد فوق، به نظر می‌رسد که ساز و کارهای مدیریت منـابع انسـانی صـنعت نفت باید به سمت همگونی هرچه بیشتر با این شرایط سوق پیدا نماید.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

محدودیت‌های ایجاد شده به واسطه قوانین و مقررات

نظام مدیریت منابع انسانی صنعت نفت، در سال‌های اخیر موضوع بحث جدی در محافل مختلف بوده است. یکی از مهمترین بحث‌هایی که در این زمینه مطرح گردیده است، ادغام این نظام در قانون خدمات کشوری است. همچنین مباحث مرتبط با نظام جذب، نظام پرداخت و ... همگی از موضوعاتی هستند که در این زمینه مورد بحث جدی واقع شده‌اند و محدودیت‌های فراوانی برای مدیریت منابع انسانی صنعت نفت، در قیاس با سال‌های گذشته ایجاد نموده‌اند. محدودیت‌های ایجاد شده به واسطه قانون و مقررات در کنار دیگر چالش‌ها باعث شده است تا مدیران نفتی قدرت و ابتکار عمل خود را در حوزه مدیریت منابع انسانی محدود ببینند.

با این‌حال، از آنجا که مدیریت پس از قانون اعمال می‌شود، مدیران نفتی باید ساز و کارهای مختلفی که در قالب همین قانون امکان بهره‌گیری از آنها وجود دارد را شناسایی و پیاده نمایند. بنابراین، این چالش تا حد زیادی به بهبود فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در قالب قوانین و رویه‌های موجود اشاره دارد.

عدم توازن در جذب نیرو

یکی دیگر از چالش‌های موجود در این زمینه، به وجود عدم توازن در جذب نیرو برای حوزه‌های مختلف باز می‌گردد. این عدم توازن را می‌توان در دو حالت مورد بررسی قرار دارد:

- عدم توازن وظیفه‌ای در جذب نیرو: با توجه به عملکرد گذشته صنعت نفت در جذب نیروی انسانی می‌توان ادعا نمود که در حال حاضر، برخی از حوزه‌های این صنعت در جذب نیرو برای سطوح مختلف خود موفق بوده‌اند اما در برخی از حوزه‌های دیگر، نیروی انسانی مورد نیاز جذب نشده است یا به اندازه کافی توسعه پیدا نکرده است. از این‌رو، امروزه صنعت نفت در برخی از حوزه‌های مهم خود دچار مشکل کمبود نیروی جایگزین است.
- عدم توازن جغرافیایی در جذب نیرو: بررسی نظرات مدیران صنعت نشان می دهد که تمایل نیروها برای حضور در مرکز، همواره بیشتر از حضور در مناطق

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

عملیاتی است که این امر می‌تواند در آینده مشکلاتی را برای مجموعه‌های تابعه وزارت نفت ایجاد نماید.

تعریف نخبگان در صنعت نفت

آخرین چالشی که در بررسی نظرات مدیران صنعت نفت به وضوح به چشم می‌خورد، موضوع تعریف صنعت از نخبگان است. پس از تلاش‌هایی که در صنعت نفت برای جذب نخبگان دانشگاهی صورت گرفته است، این سوال ایجاد شده که فعالیت‌های صورت گرفته تا چه حد صحیح بوده است و چه راهکارهایی برای بهبود آن وجود دارد. دغدغه‌های اصلی خبرگان صنعت نفت در این زمینه عبارت است از:

- معیارهای شناسایی نخبگان: معیار اصلی برای شناسایی نخبگان در صنعت نفت، معدل دانشگاهی افراد بوده است. امروزه بسیاری از خبرگان نفتی این معیار را نامناسب می‌دانند و معتقدند که باید معیارهای دیگری برای این امر وجود داشته باشد.
- چگونگی بکارگیری نخبگان: یکی دیگری از دغدغه‌های خبرگان صنعت نفت، عدم وجود ساز و کار متناسب، برای بکارگیری نخبگان در صنعت نفت است. تجربه حاصل شده نشان می‌دهد که برنامه جذب نخبگان، محدود به حوزه جذب باقی مانده است و تلاشی برای بکارگیری حداکثری آنها در پست‌های مهم در صنعت در این زمینه به کار گرفته نشده است. از این‌رو، بهبود این روند در گرو این امر است که مشخص شود در صورت جذب این افراد، صنعت چگونه می‌خواهد از آنها استفاده نماید.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

مدیریت منابع انسانی صنعت نفت، نیازمند نگاهی جامع و استراتژیک به موضوع منابع انسانی می باشد. در بخش‌های قبلی تلاش شد تا با بهره‌گیری از داده‌های موجود و بررسی نظرات خبرگان صنعت نفت، برخی از مسائل کلیدی حوزه مدیریت منابع انسانی این صنعت با تمرکز بر مدیریت استعدادها شناسایی و تحلیل شود.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

با توجه به جمیع موارد فوق، رویکرد منتخب در حوزه مقاصد کلیدی مدیریت استعدادها در صنعت نفت کشور، رویکرد توسعه محور می‌باشد، اما باید دیدگاه‌های رقابتی نیز در حاشیه آن لحاظ گردد. دلایل مختلفی برای این امر وجود دارد که برخی از آنها عبارتند از:

۱. موفقیت صنعت نفت کشور، در گرو وجود نیروهای خبره و با تجربه است. با توسعه فعالیت‌های صنعت نفت و ایجاد شرکت‌های بزرگ نفتی در بخش خصوصی، این نیاز تشدید شده است. این در حالی است که به نظر می‌رسد، با توجه به عملکرد نظام آموزش عالی کشور، و با توجه به ماهیت فعالیت‌های صنعت نفت که تجربه نقش مهمی در ایجاد تخصص و خبرگی در آن دارد، جانب عرضه نیروی کار چندان در ارائه نیروی مورد نیاز این صنعت موفق نبوده است.

۲. در کنار افزایش تقاضا و نیاز به نیروهای خبره و با تجربه، صنعت نفت کشور (به شکل خاص در بخش دولتی) با خروج بخش مهمی از نیروهای با تجربه و خبره خود (بواسطه بازنشستگی یا پیوستن به دیگر شرکت‌ها) مواجه است.

۳. با توجه به دو گزینه فوق، بدیهی است که موفقیت صنعت نفت کشور در دستیابی به اهداف عملکردی خود، نیازمند توجه گسترده به حوزه توسعه نیروی انسانی کارآمد است. بر خلاف طرح جذب نخبگان، که راهکار بهبود منابع انسانی صنعت نفت را جذب نیروهای نخبه از خارج از صنعت می‌دانست، در این رویکرد، توسعه مبتنی بر نیروی انسانی موجود محوریت دارد. به عبارت دیگر، در اینجا تلاش می‌شود تا فرآیند توسعه کارکنان صنعت و ایجاد تجربه مورد نیاز در آنها به گونه‌ای تسریع شود که بتواند پاسخگوی نیازهای صنعت در سال‌های آتی باشد.

۴. وزارت نفت جمهوری اسلامی ایران، علاوه بر توسعه نیروی انسانی خود، با توجه به جایگاه حاکمیتی وزارتخانه، باید نقش خود را در توسعه منابع انسانی بخش خصوصی ایفا نماید. با توجه به اینکه وزارت نفت، امروز بزرگترین انباره دانش تخصصی صنعت نفت در کشور است، بدیهی است که وزارتخانه باید

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

برنامه مشخصی را برای بهبود وضعیت منابع انسانی صنعت نفت (از جمله بخش خصوصی) فراهم آورد.

۵. توسعه کارکنان هر مجموعه‌ای زمانی ارزشمند خواهد بود، که کارکنان آن از تعهد کافی به آن مجموعه برخوردار باشند. در غیر این صورت، سرمایه‌گذاری سنگین و توسعه نیروهای کیفی، تنها منجر به خروج بیشتر نیروها و پیوستن آنها به شرکت‌های خارجی می‌گردد. بررسی وضع موجود وزارت نفت نشان می دهد که ساختارهای موجود منابع انسانی وزارتخانه، با نیازهای منابع انسانی آن هماهنگ نیست و عدم دست یازیدن به راهکارهایی که این وضعیت را بر طرف کنند، منجر به افزایش عدم رضایت کارکنان و افزایش احتمال پیوستن آنها به شرکت‌های نفتی بین‌المللی می‌شود.

تشکر و قدردانی

در پایان لازم است از تمامی مدیران صنعت و همچنین رئیس و مدیران موسسه مطالعات بین المللی انرژی که امکان انجام این تحقیق را فراهم نمودند تشکر و قدردانی گردد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

منابع

۱. استعداد-لغتنامه دهخدا. (بدون تاریخ). بازیابی در ۲۶آذر, ۱۳۸۸، از لغتنامه دهخدا

2. Blass, E.(۲۰۰۹). Talent management : cases and commentary. Basingstoke England ; New York: Palgrave Macmillan.

3. Bob Orr, B. M. (۲۰۰۷). "Talent Management Challenge in the Oil and Gas Industry." Wiley Periodicals, Inc: ۲۳-۱۸.

4. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review , 304–313.

5. Given, L. M. (۲۰۰۸). The Sage encyclopedia of qualitative research methods. Los Angeles ; London, SAGE.

6. Garrow, V. H., Wendy. ۲۰۰۸. Talent Management: Issues of focus and fit. Public Personnel Management(۳۷): ۴۰۲-۳۸۹.

7. Klugman, J. (۲۰۱۰). The Real Wealth of Nations: Pathways to Human Development. New York, United Nations Development Programme (UNDP(.

8. Ma¨kela¨, K., Bjo¨rkman, I., & Ehrnrooth, M. (2009). How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent. Journal of World Business , 1-9.

9. Peter Parry, V. D., and Andrew Clark (۲۰۰۶). "Crisis in the Oil and Gas Industry." from http://www.strategy-business.com/article/li۰۰۰۰۳?gko=d۰۸۴۳.

10. Peter Peek, P., Global Labour Monitor, and Patrick Gantès, Secretary-General, (۲۰۰۹). "Whatever Happened to the Skills Crisis in the Oil and Gas Industry?". from http://www.cres.ch/Talent۲۰٪and۲۰٪Technology.pdf.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

11. Preece, D., Chuai, X., & Iles, P(۲۰۰۹) .Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions,differences and drivers. Journal of World Business
12. Ooi, C. S. S. ۲۰۱۰. Surviving the war for talent in Asia : how innovation can help. Upper Saddle River, NJ: IBM Press/Pearson.
13. Resler, C. A. (۲۰۰۷). "Quantifying the Workforce Crisis in Upstream Oil and Gas." from http://www.spe.org/spe-app/spe/tt/vol۱/no۳/workforce.htm.
14. (۱۹۹۷)The Economist guide to economic indicators : making sense of economics. New York Wiley
15. Smilan.sky, J. (2007). Developing Executive Talent, Best Practices from Global Leaders, Jossey-Bass, John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, England
16. Karacay-Aydin, G. (2009). Mentoring in Talent Management: Implications for Female Employees and Employees from Less Advantaged Socioeconomic Backgrounds. The Business Review , 13 (1), 231-237.
17. Silzer, R. F., & Dowell, B. E. ۲۰۱۰. Strategy-driven talent management : a leadership imperative (۱st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
18. Priem, R., Butler, JE. ۲۰۰۱. Is The Resource-Based "View" A Useful Perspective for Strategic Management Research? Academy of Management Review ۲۶: ۲۲

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-09-15]