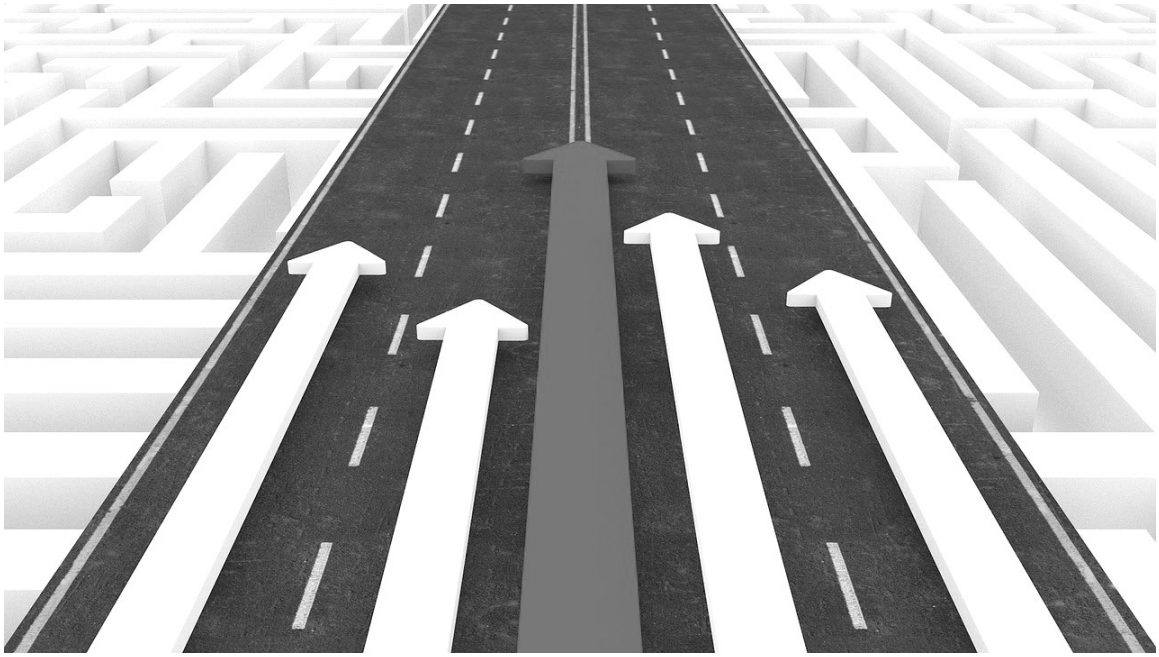


مدیریت بر مبنای اقدامات اقتضائی در صنایع نفت و گاز

فریدون گله بختیاری

قرن بیستم شاهد تغییرات و تحولات زیر بنائی متعددی، در سطح جهان بود. دامنه ابداعات، اکتشافات، اختراعات و دستاوردهای جهانی، در قرن گذشته، محدود به صنایع نگشته، طیف وسیعی از فعالیت های فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و قانونی / مقرراتی را تحت پوشش قرار داده است. دستورالعمل ها و روش های اجرائی در بکار گیری دستاوردهای نوین، فرضیات جدیدی را مطرح می نماید که نتیجه قطعی آن در تغییر رفتار، محسوس و انکار ناپذیر می باشد. نمود بارز نحوه نگرش و تغییر رفتار در اشکال مدیریت اجتماعات و جوامع و بالطبع در سازمان های مختلف، قابل مشاهده و استناد است.

دامنه تغییرات مذکور در آغازین سال های قرن بیست و یکم، متاثر از توسعه شبکه های ارتباطی و تغییر مفروضات در برقراری ارتباطات و نیز نحوه راهبری و هدایت اجتماعات و سازمان ها، دستخوش تحولی عظیم گشته، سناریوهای متفاوتی از نظام مدیریت را مطرح ساخته است. توسعه سازمان های دانش محور با قابلیت واکنش سریع نسبت به نیاز جوامع که خود متاثر از تغییرات نوین، دوران ابداعات شگرفی را تجربه می نماید، بر شتاب تغییرات می افزاید. تغییر، به عنوان عمده ترین مشخصه ایجاد دگرگونی در ساختار سازمان ها، اشکال متنوعی از سازماندهی و مکاتب مدیریت را مطرح می سازد که بدون تردید در فرآیند رشد و ارتقاء خود، جهات مکملی را تجربه خواهند نمود.

موقعیت حساس بخش نفت در تامین و تقویت نظام های اقتصاد و انرژی کشورهای دارای ذخایر هیدروکربوری و نقش محرز آن در توسعه صنعتی، پیوسته از درون و برون تحت تاثیر عوامل مختلف، فراز و فرودهای خواسته و

ناخواسته ای را تجربه نموده است. چشم انداز چالش های آینده منطقه نیز بر استمرار و افزایش تنش ها ی تاثیر گذار دلالت دارد که عملیات و نحوه مدیریت صنایع راهبردی را در ابعاد مسائل انسانی، اقتصادی، ساختاری، زیست محیطی و ارتباطی متاثر خواهد ساخت. حوزه های اساسی تمرکز در این قبیل صنایع علاوه بر تولید، مجموعه ای از چالش های بنیادی را شامل می شود که سر فصل اهم آن به شرح تصویر روبرو قابل رویت است:



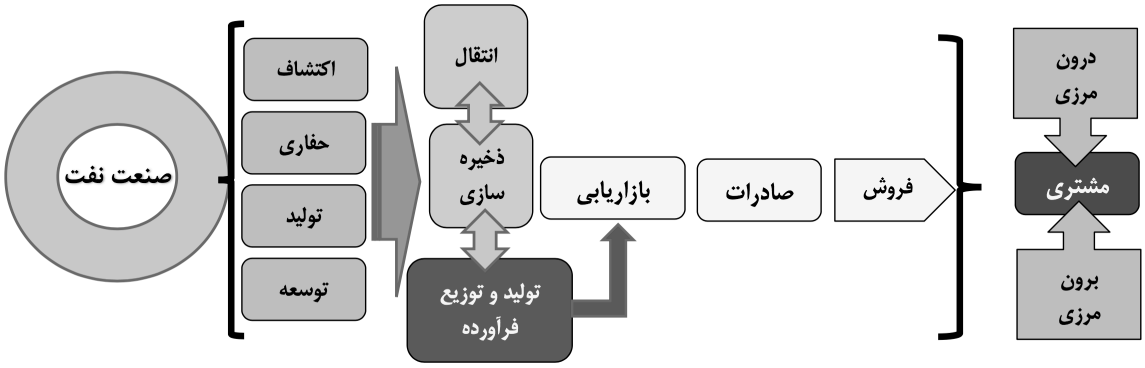
مسلما دستاوردهای موجود، معلول عملکرد و تصمیمات گذشته است که اکنون فرصت ظهور و بروز یافته، در کارنمای عملکرد سازمان و مدیریت متجلی می گردد.

عمده ترین عوامل اثر گذار بر عملکرد صنعت نفت در طول چهار دهه اخیر، منتجه محرک های درون / برون ساختاری را به شرح تصاویر زیر ملاحظه می فرمایند.

صنعت نفت ایران متاثر از ماهیت ماموریت و جایگاه ویژه ای که به لحاظ تامین ارز و انرژی مورد نیاز کشور بر عهده دارد، از موقعیت خاصی برخوردار است. در بعد جهانی نیز به دلیل نقشی که نفت و گاز در بازار انرژی و اقتصاد از یک سو و کاربرد سیاسی و استراتژیک آن در پی ریزی موازنه قدرت از دیگر سوی ایفا می نماید به عنوان کالائی راهبردی، ابزار اعمال قدرت محسوب می گردد. لذا مدیریت بر سازمانی با ویژگی و تنوع فعالیت های بخش نفت در ایران، مستلزم بهره مندی از قابلیت ها و شایستگی های مدیریتی، تشکیلاتی و عملیاتی متعددی است که تامین آن مستلزم صرف وقت و تبعیت از نظم برنامه های به درستی سامان یافته است.

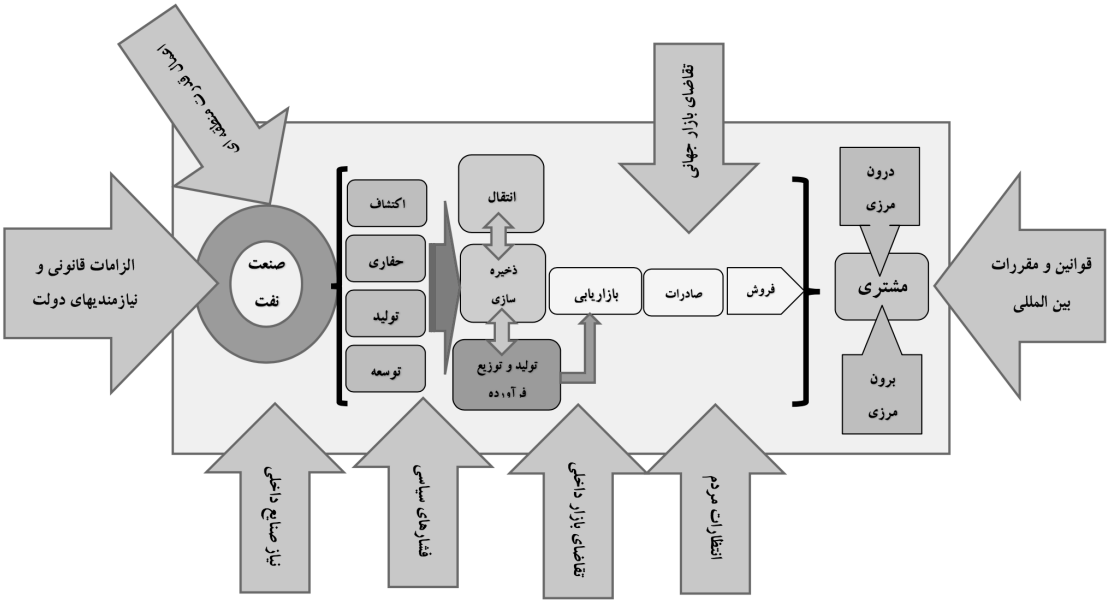
- تغییرات در کادر مدیریت
- فقدان نظام طرح و برنامه نیروی انسانی
- کمبود منابع مالی به منظور توسعه زیرساخت های مورد نیاز
- تاثیر پذیری از شرایط دوران انتقال، متعاقب تغییر دولت ها
- تشدید تحریم ها بر علیه ایران
- فشار جنگ تحمیلی بر تصمیمات و عملیات

- جهت گیری قدرت های بین المللی برای توسعه نفوذ سیاسی / نظامی در منطقه
- بحران های منطقه منتجه تغییرات سیاسی
- شکل گیری گروه های تروریستی مدعی تشکیل حکومت های نوپا
- تشدید جنگ های منطقه ای در پناه حمایت نظامی / سیاسی قدرت ها
- .....



تصویر فوق دامنه فعالیت های کلان دو بخش عمده بالادستی و پائین دستی صنعت نفت را نشان می دهد.
چنین گستره متنوعی از ماموریت و مسئولیت، متاثر از عوامل گوناگونی که می تواند حاصل عملکردهای گذشته و موقعیت کنونی در بازار پر چالش رقابت باشد، صرف تمرکز بر تامین سخت افزار در عرصه تولید را تنها راه حل برای بر طرف نمودن مشکلات نمی داند. این امر ایجاب می نماید، در زمانی که به لحاظ مالی، دولت ها به تنهائی قادر به بسیج مناسب منابع مالی در جهت تامین تقاضای فزآینده برای ایجاد زیرساخت های جدید در راستای توسعه اقتصادی نیستند، بهره مندی خردمندانه از قابلیت ها و توانمندی های اجرایی و شایستگی های ترکیبی و تکمیلی در بخش های دولتی / خصوصی، اهمیتی استراتژیک می یابد.

این نکته نیز حائز اهمیت است که سازمان های مشابه در سطح منطقه و جهان، همزمان و به دلائل متفاوت، به سیاست های افزایش کارائی و کارآمدی روی آورده اند. وجه مشخصه و متمایز این سیاست ها برای ارتقاء قابلیت های عملکردی، با آنچه در صنایع نفت ، گاز و پتروشیمی طی سال های اخیر روی داده است، در کاربست شیوه های نرم افزاری پنهان در سناریوهای جذب سرمایه و تکنولوژی، جلب حمایت بازار و نهایتا اصلاح ساختارهای صنعتی و نظام های مدیریتی پنهان است.

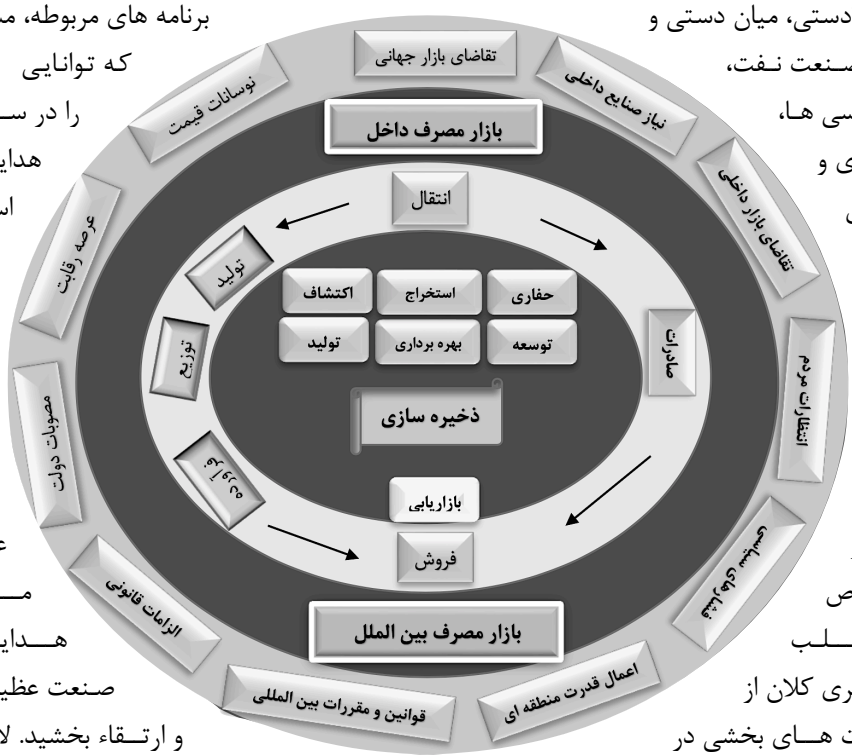


نیاز به سرمایه به منظور جذب تکنولوژی و جلب مشارکت پیمانکاران بین المللی در اجرا و انجام طرح ها و پروژه های زیر بنائی، عامل تعیین کننده ای در تعریف نظام مدیریت مورد نظر، محسوب می شود. توسعه ارتباطات و گسترش دنیای مجازی که فراتر از مرز کشورها، مفهوم متمایزی از روابط بین الملل را متصور می سازد، نظام مدیریت مبتنی بر شایستگی و قابلیت تخصصی را تصریح و توصیه می نماید.

حجم عظیم و متنوع عملیات و خدمات در گستره فعالیت های بالادستی، میان دستی و پائین دستی صنعت نفت، مطالعات، بررسی ها، برنامه ریزی و اقدامات اجرائی مختلفی را ایجاب و نظام مدیریت و فرآیند تامین، تجهیز و توسعه کادر مدیریت خاص خود را طلب می نماید. تصویری کلان از دامنه فعالیت های بخشی در تعامل با محیط و متاثر از عوامل اثر گذار بر ساختار آن، به شرح تصویر قابل رویت است.

چنین موقعیتی در سطوح ملی ، منطقه ای و بین المللی، مطرح نمودن سناریوهای مدیریت بر مبنای طرح ها و برنامه های ضربتی، برای صنعت دیر پای نفت و گاز را مستلزم تفکر و تهیه طرح ها و برنامه های به درستی سامان یافته می داند. زیرا در شرایطی که قوانین و مقررات، دانش فنی، تکنولوژی، شرایط حاکم بر بازار تجارت، ارتباطات، مکانیزم های قیمت گذاری و حتی انتخاب ترجیحی مشتریان در صنعتی راهبردی نظیر نفت و گاز، در تبعیت از الزامات اقتصادی، تکنولوژیک و سیاسی ناظر بر مراودات بازار جهانی انرژی بسر می برد، توسل به طرح ها و برنامه های تعجیلی، خصوصا در ارتباط با مقوله تربیت مدیران در قالب طرح های ضربتی کوتاه مدت و در تبعیت از واکنش نسبت به محرک های اقتضائی، غیر کارآمد می نماید.

ایجاد تخصص و پی ریزی زیرساخت های لازم برای اعمال مدیریت بر صنعت نفت و انجام طرح ها و برنامه های مربوطه، مستلزم این است که توانایی تصمیم گیران را در سازماندهی و هدایت فرآیند تفکر استراتژیک، جهت ایجاد تغییرات ساختاری در ابعاد فرهنگی، تشکیلات، عملیات و مدیریت برای هدایت و راهبری صنعت عظیم نفت، بهبود و ارتقاء بخشید. لازمه این امر تقویت تفکر و باور برنامه مداری در فرایند انتخاب و انتصاب مدیران ارشد اجرائی جهت تصدی مشاغل کلیدی است.



برای مثال وظایف و مسئولیت های یک شرکت یا واحد ناحیه ای یا منطقه ای را در نظر بگیریم که وظایف اصلی آن تولید یا ارائه خدمات خاص باشد. چنین شرکت هائی با تنوع گسترده ای از وظایف و مسئولیت ها مواجه هستندکه در ابعاد سیاسی، مالی، بازرگانی، حقوقی، قراردادی، محیط زیست، ایمنی و امنیت، مهندسی و

ساختمان، سرمایه گذاری و منابع انسانی قابل تجسم می باشد. شرکت های بهره بردار مستقر در مناطق عملیاتی از تنوع بیشتری از فعالیت، برخوردارند که اهم آن عبارتست از:

- **مدیریت جابجائی نیروهای مستقر در مناطق عملیاتی**
- **مدیریت حمل و نقل دریائی جهت جابجائی نیرو و تدارک عملیات**
- **توسعه زیر ساخت های مخابراتی**
- **حضور رقابتی در مراودات بازار تجارت انرژی**
- **حراست و حفاظت از تاسیسات، اماکن، مدارک و مستندات و منابع انسانی**
- **مدیریت آژانس علوم مشتمل بر موسسات مطالعاتی، تحقیق و توسعه، دانشگاه و مراکز آموزشی**
- **طرح و برنامه ریزی عملیاتی، تاکتیکی و راهبردی در راستای تحقق اهداف برنامه های ابلاغی**
- **مطالعات و محاسبات اقتصادی و مالی به منظور جلب مشارکت و توسعه سرمایه گذاری**
- **اعمال جنبه های حقوقی و قراردادی ناظر بر عملیات و قراردادهای همکاری**
- **عملیات و تعمیرات مبتنی بر برنامه به منظور حفظ و استمرار فعالیت های سازمان**
- **تدارک و پشتیبانی طرح ها و پروژه ها و عملیات جاری سازمان**
- **مهندسی و ساختمان در اجرا و انجام طرح ها و برنامه های مصوب**
- **تامین و تجهیز منابع انسانی مورد نیاز فعالیت های حال و آینده سازمان**
- **برنامه ریزی تامین، تجهیز، توسعه، حفظ و ارتقاء کارکنان موجود**

در واقع صنعت نفت به عنوان رکنی از ارکان تابعه دولت، خود عهده دار وظایف و مسئولیت هائی مشابه یک دولت در ابعاد متنوع تجاری در عملیات دریائی، هوائی، بین المللی، مخابراتی، انتظامی، آکادمیک، قانونی/ مقرراتی و غیره می باشد.

شایان ذکر است در شرایط متحول امروز جهان، هدف گذاری، استراتژی و سیاست های ارتباطی بخش نفت در ابعاد بین المللی ناگزیر از پذیرش دگرگونی کامل بر اساس دریافت و شناخت صحیح از مسائل جهان انرژی و نیازمندی های داخلی و انعکاس آن به نهادهای قانون گذاری، اجرائی و افکار عمومی است تا زمینه و بستر لازم را جهت یک تحول اساسی در بهره گیری از این ثروت خدادادی فراهم آورد.

اهمیت ماموریت و حساسیت جایگاه شرکت های مسئول در بخش بالادستی صنعت نفت زمانی افزایش می یابد که به محدوده وظایف دانش محور و مهارت پایه آن توجه شود. این امر از آن جهت حائز اهمیت است که در فرآیند ارزیابی استعداد و برنامه ریزی آموزشی نقشی اساسی ایفا می نماید.

سازماندهی ، تامین سرمایه و تکنولوژی امری است آسان، در صورتی که برای آماده بکار نمودن نیروی انسانی کاردان و مجرب، وقت کافی و برنامه صحیح لازم است. انتخاب افراد مناسب، آزمایش و مصاحبه، استخدام، آموزش و پرورش، ارزیابی، راهنمائی و هدایت و کارورزی مراحلی است که بایستی برای آماده سازی نیروی انسانی مورد نیاز، پیش بینی و طی نمود.

برای این که شرکت های اصلی تابعه صنعت نفت و شرکت های فرعی و وابسته به آنها بتوانند با پیشرفت های سریع تری مواجه گردیده و در انجام فعالیت های جاری و آتی آنان لطمه ای وارد نیاید، لازم است برای جانشینی آن دسته از افراد که هر یک، سال ها از عمر خود را در عرصه فعالیت های راهبردی صنعت، صرف تحصیل و کسب تجربه نموده اند، طرح های کوتاه مدت و میان مدت در اختیار داشت.

الف: تصویر کلی محدوده وظایف دانش محور در بخش بالادستی

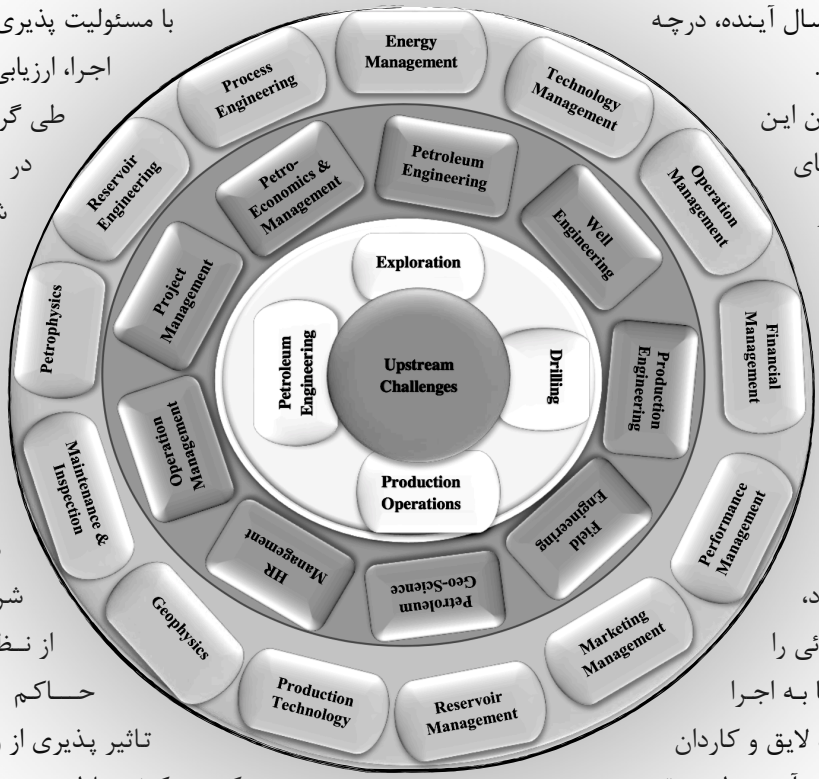
در حقیقت باید معلوم کنیم افرادی که در حال حاضر در شرکت های مذکور مشغول خدمت می باشند دارای چه ویژگی ها و مشخصاتی هستند. وضع آنها از لحاظ سن، تحصیلات، استعداد، میزان تجربیات، درجه تخصص و میزان آگاهی و آمادگی برای جذب آموزش بیشتر برای احراز سمت های بالاتر و نیز حد و حدود پیشرفت آنها با در نظر گرفتن اهداف و دامنه عملیات شرکت ها طی ۵ تا ۱۰ سال آینده، درچه وضعیتی قرار دارد.

با در دست داشتن این اطلاعات بر مبنای احتیاجات حال و آینده جهت استفاده صحیح از نیروی انسانی موجود، ضمن شناخت و اطلاع کامل از استعداد، لیاقت و کاردانی افراد، میتوان برنامه هائی را تهیه و تنظیم و با به اجرا درآوردن آن، افراد لایق و کاردان را برای سمت های آینده طبق نقشه و در فرصت مناسب با طی مراحل و مراتب به درستی سامان یافته ، آماده قبول مسئولیت ساخت، تا به مجرد این که سمتی خالی شود فردی با صلاحیت و تجربه کافی، آماده احراز سمت مزبور، موجود باشد .

ب: تصویر کلی محدوده وظایف مهارت محور در بخش بالادستی

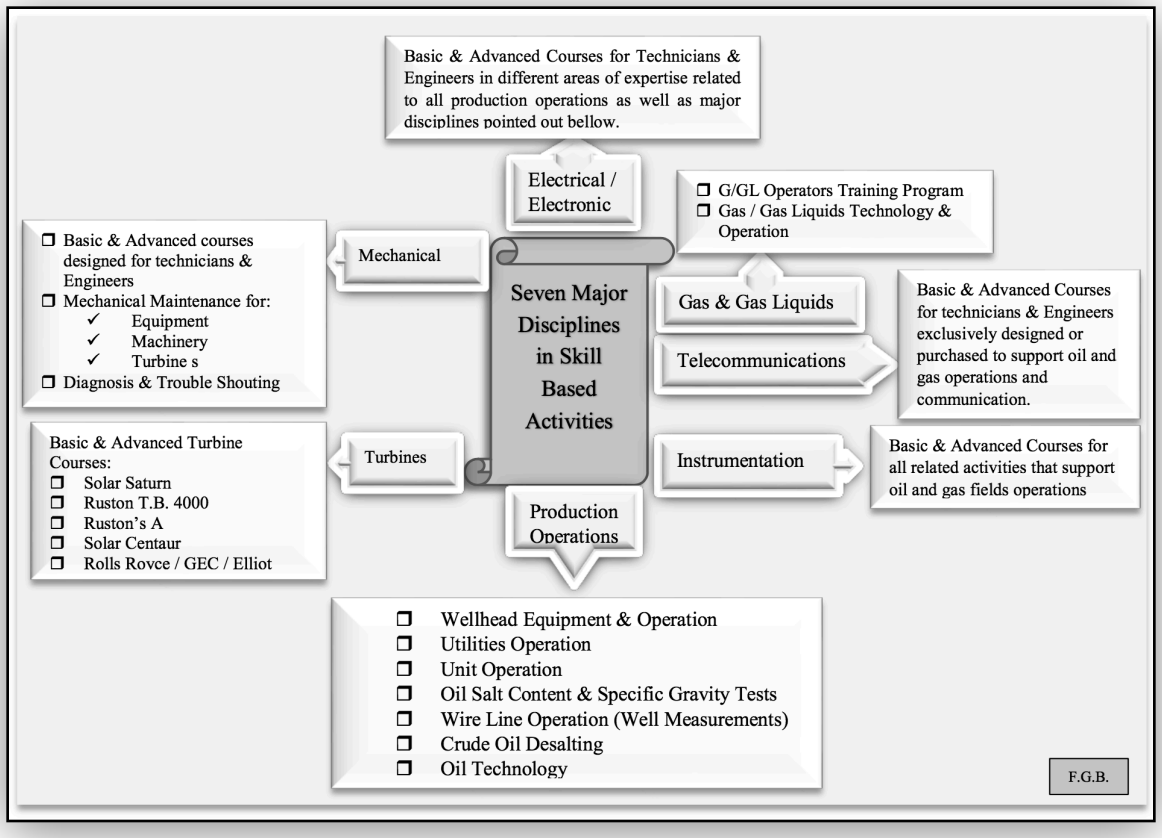
بر مبنای طرح ها و برنامه های نظام یافته و بر حسب احتیاجات واحدها، با استخدام و آموزش نیروی جوان و همچنین انتخاب و آموزش کارکنان شایسته جهت جانشینی افرادیکه ، یا در اثر بازنشستگی و یا به عللی دیگر از خدمت در سازمان های مربوطه جدا میشوند، ذخیره کافی از نیروی انسانی تامین خواهد گردید.

در شرایطی که تربیت نیرو برای تصدی مشاغل مدیریت در سطوح سه گانه مطرح باشد، برنامه ریزی آموزشی به منظور تامین حداقل نیازمندی ها در مشاغل کاردانی و کارشناسی، به زمان مکفی نیاز دارد تا همزمان با مسئولیت پذیری، فرآیند آموزش، اجرا، ارزیابی، اصلاح و ارتقاء طی گردد.



در این میان یک شرکت ملی فعال در حوزه نفت و گاز، سناریوهای خاص خود را به لحاظ مدیریت، طلب می نماید. چنین شرکت هایی، متاثر از نظام های سیاسی حاکم و به علت تاثیر پذیری از وضعیت و شرایط کمی و کیفی ناظر بر محیط درون / برون سازمانی هر یک، شکل خاصی از مدیریت را نیاز دارد که وجه ممیزه آن با سایر شرکت ها در تبعیت از مسائل سیاسی، ارتباطات بین المللی، دخالت عاملان سیاسی در تصمیمات مدیریت و غیره، ملموس و مشهود است.

تعیین و تربیت کادر مدیریت برای هدایت و راهبری سازمان های تابعه در بخش نفت، نظیر سایر سازمان های مشابه در سطح جهان، از الگو و نظام خاص خود تبعیت



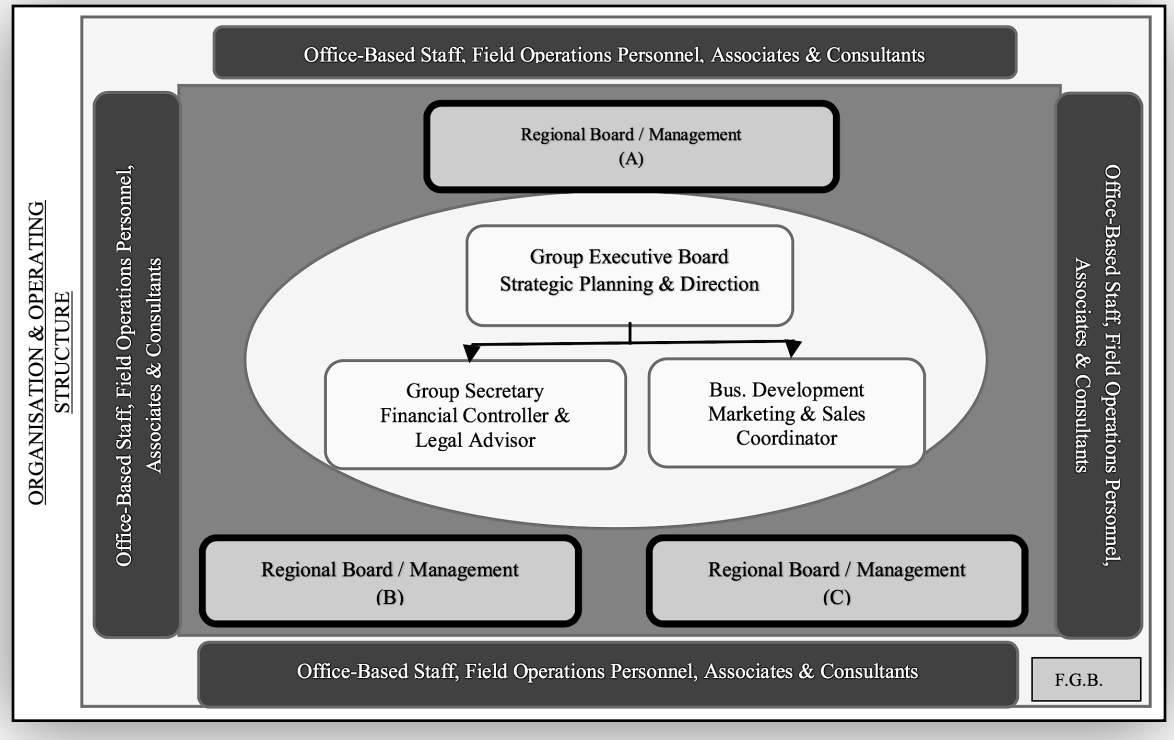
می نماید. در واقع به دلیل تخصصی بودن شرایط احرازمشاغل، پیچیدگی شبکه فعالیت ها، الزامات مقرراتی، حجم سنگین دارائی ها و گستردگی ارتباطات، اجرا و انجام طرح ها و برنامه های ضربتی تربیت کادر مدیریت، فرآیندی اگر نه محال، لیکن امر دشواری است که لازمه آن انجام تغییرات زیر بنائی در نظام مدیریت و مهندسی سازمان و منابع انسانی و پی ریزی زیر ساخت های مورد نیاز می باشد.

برای مثال چنانچه سازماندهی فعالیت های یک شرکت را بر مبنای موقعیت جغرافیائی در گستره ناحیه، منطقه، استان و یا شمال، جنوب و شرق و غرب کشور در نظر بگیریم ، برخی را اعتقاد بر این است که می توان تحت یک برنامه فشرده آموزشی یک یا دوساله، مدیران جوانی را انتخاب و آموزش داد، تا بتوانند تصدی مشاغل مدیریتی وکلیدی کادر رئیسه را در تقسیمات سازمانی مورد اشاره بر عهده گیرند.

حال اگر در یک سازمان فرضی نظیر آنچه در فوق مشاهده می شود، مناطق (A)، (B) و (C) را یک شرکت مستقل بهره بردار در بخش بالادستی در نظر بگیریم، حوزه های تحلیلی مسائل درون / برون ساختاری به انضمام دامنه وظایف و مسئولیت های آن مجموعه متنوعی از دانش، مهارت، تخصص، قابلیت و توانمندی را مطرح می سازد که لازمه فعالیت های آن محسوب می گردد.

از آنجائی که، این مقاله بر وجه انسانی ناظر بر مدیریت منابع متمرکز است، لذا، مقوله مدیریت منابع انسانی و مشخصا تربیت کادر رئیسه را برای تصدی مشاغل کلیدی، مد نظر قرار می دهد. مشاغلی که ضمن برخورداری از ماهیت و طبیعت تبادل پذیری برای مسئولیت پذیری در مشاغل دارای ماهیت ماموریت مشابه، از تنوع تخصصی خاص خود برخوردارند.

نخست لازم است به این نکته اشاره نمود که وظایف و مسئولیت ها در ارگان های موظف برای اجرا و انجام فعالیت های محوله، مستلزم برخورداری از



توانمندی های متنوعی است که اگر چه در شرایط احراز مشاغل منظور نشده است، لذا شرط اساسی در پذیرش مسئولیت های مربوطه، محسوب می شود. اهم تخصص و توانمندی های مورد نیاز جهت اشتغال در برابر مشاغل حوزه مدیریت منابع انسانی عبارتند از:

- آشنائی کامل نسبت به فرآیند سیاست گذاری، هدفگرائی و تعیین و تبیین راهبردها ، خط مشی ها و نیز مکانیزم های هماهنگی و نظارت در سطح مدیریت عالی دستگاه مشتمل بر:

الف: برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک)

- برنامه ریزی کلان تلفیقی و تفصیلی فعالیت های شرکت
- برآورد کلان تخصص ها و تبحر های نیروی انسانی طرح ها و توسعه

ب: واحد های اجرائی و ستادی

- برنامه ریزی خرد تفکیکی و عملیاتی
- برآورد نیاز خرد تخصص ها و تبحر های نیروی انسانی شرکت

- شناخت سازمان در ابعاد نظام های طرح و برنامه، تولید، تشکیلات، عملیات و مدیریت بر مبنای آگاهی کامل نسبت به اهداف، جهت گیری و خط مشی راهبردی سازمان متبوعه
- شناخت سازمان به لحاظ توانائی در:

- تحلیل و تعریف نظام های متشکله تشکیلات
- ترسیم و تدوین روش های انجام فعالیت ها ، ترسیم و تدوین ساختار سازمان (تفکر و فلسفه نظام ها و ارتباط آنها)
- مهندسی صنایع و سازماندهی (ترسیم تشکیلات کلی و تفصیلی فعالیت ها)
- تدوین و تنظیم حدود اختیارات و مسئولیت های محوله
- تدوین و تنظیم شرح وظایف نمونه با شرح شغل
- تدوین و تنظیم علت وجودی و شرایط ویژه پست های تشکیلاتی
- برآورد نیازهای آتی تشکیلات و کنترل مشاغل (کوتاه و میان مدت)
- حسابرسی تشکیلاتی ، سنجش بهره وری و بازده فعالیت ها

- برخورداری از دانش و مهارت لازم در ارزیابی و طبقه بندی مشاغل از نظر:
  - ارزیابی انتزاعی پست های تشکیلاتی
  - طبقه بندی مشاغل تشکیلات
  - تعیین شرایط احراز پست های تشکیلات
  - تعیین ارزش نسبی مشاغل
  - تدوین نظام پرداخت
- تسلط در کاربست روش های متداول جهت آموزش نیروی انسانی از نظر:
  - برآورد نیازهای آموزشی بر اساس برنامه ریزی نیروی انسانی
  - هماهنگی و هدایت برنامه ها و دوره های آموزشی
  - نظارت بر دستیابی به اهداف و استراتژی های آموزشی
  - فراهم سازی امکانات و فعال سازی آموزش میدانی و حین کار
  - ارائه خدمات آموزشی (وسایل و لوازم فیزیکی ، صوتی و تصویری)
  - ارزشیابی فعالیت های نظری و تجربی آموزشی
- شناخت کامل شیوه های خدمات اجرائی / اداری کارکنان در ابعاد:
  - خدمات اجرائی تامین نیروی انسانی
  - خدمات اجرائی جذب و نگهداری نیروی انسانی
  - خدمات اجرائی رفاهی و مزایای نیروی انسانی
  - خدمات اجرائی آمار و اطلاعات نیروی انسانی
  - خدمات اجرائی نقل و انتقالات و انتصابات نیروی انسانی (صدور حکم)
  - خدمات اجرائی برکناری از خدمت و بازنشستگی نیروی انسانی
- طرح و برنامه ریزی نیروی انسانی و پرورش کادر رئیسه بر اساس:

برنامه ریزی کلان

- گروه بندی مشاغل
- ارزیابی نیروی انسانی
- گروه بندی نیروی انسانی
- سنجش ارشدیت نسبی نیروی انسانی
- طراحی مسیر های شغلی

برنامه ریزی خرد

- برنامه ریزی جمعی کارکنان (کارگران و کاردانان)
- برنامه ریزی جانشینی کارمندان (سطوح میانی و سرپرستی)
- برنامه ریزی جایگزینی مدیران (پرورش و تربیت مدیر)

نتایج حاصله

- برآورد کلان خلاء های تخصصی
- برآورد کلان نیازهای تجهیز نیروی انسانی
- برآورد کلان نیازهای تامین نیروی انسانی
- برآورد کلان کاهش / افزایش کارکنان

- آگاهی نسبت به سیاست ها و راهبرد های تامین، تجهیز و توسعه نیروی انسانی، متمرکز بر:
  - برآورد ، بررسی و نظارت بوسیله برنامه ریزی برای نقل و انتقالات و انتصابات عملیات و فعالیت های جاری تشکیلاتی
  - تعیین و ترسیم راهبرد های (استراتژی های) نیروی انسانی عملیات و فعالیت های جاری شرکت
  - تعیین و ترسیم راهبردهای (استراتژی های) نیروی انسانی طرح های عمرانی و توسعه عملیات شرکت
  - پیش نگری و پیش بینی نیروی انسانی مورد نیاز در تجهیز و راه اندازی تاسیسات جدید و پیشنهاد نامزد های مناسب در

جدید و پیشنهاد نامزد های مناسب در بهره برداری از آنها

- ارائه پیشنهادات در سیاست گذاری ها ، خط مشی ها و مقررات نیروی انسانی حال و آتی
- ارائه خدمات ، به مدیریت مالی و اداری در تدبیر و تامین بودجه و امکانات نیروی انسانی

لازمه اجرا و انجام فعالیت های فوق الاشاره، تسلط در استفاده و به کار گیری روش های گوناگونی است که مهمترین آن برای ارتقاء قابلیت های کارشناسی شاغلان مشاغل مورد نظر عبارتست از:

- جمع آوری اطلاعات استراتژیک مربوط به برنامه‌های کلی و عملکردهای سازمانی / نیروی انسانی
- شناسائی‌فرصت ها و تهدیدهای استراتژیک و ارزیابی نقاط قوت و ضعف به منظور آسیب شناسی سازمان مربوط
- تدوین استراتژی، تهیه برنامه و تنظیم دستورالعمل ها جهت طرح و برنامه ریزی نیروی انسانی
- توانائی تنظیم و تطبیق عملکردها با جهت‌گیری و اصول کلی ناظر بر تجدید ساختار شرکت
- توصیف ویژگی منابع در تضمین عملیات اصلی شرکت و انطباق عملکرد با برنامه
- دستیابی به اطلاعات و یافته‌های حاصل از عملیات و اقدامات جهت:
  - شناسائی حوزه‌های تحلیلی‌مسائل درون / برون ساختاری
  - ارزیابی قابلیت ها و توانمندی های عملیاتی / تجهیزاتی / برنامه‌ای
  - ساده سازی فرآیندها و انجام اصلاحات رفتاری / ساختاری
- کسب دانش و مهارت لازم بمنظور:
  - تعدیل یا تصحیح برنامه‌های‌موجود در ابعادسازمان، مقررات، برنامه و اجرا
  - تعدیل سیاست ها، مقررات و روش های استخدامی / اداری / آموزشی
  - پیشنهاد تعدیل سیاست ها، مقرراتو روش های سازمانی موثر برمنابع انسانی
  - پیشنهاد تغییر و اصلاح شیوه‌های اجرائی در جهت حصول به اهداف و تعادل سیستم
- برنامه ریزی و اجرای پروژه‌های بازسازی، ساده سازی، نوسازی و انجام اصلاحات ساختاری در نظام های تشکیلات، مدیریت و عملیات حوزه منابع انسانی شرکت
- فرهنگ سازی و ایجاد شرایط لازم برای اعمال مدیریت تغییر و اجرای طرح ها و برنامه‌های مدون

فراگیری اصول، مبانی و روش های اجرائی مرتبط با هر یک از حوزه های تخصص فوق مستلزم صرف زمان مکفی در مسئولیت پذیری، در یافت آموزش های حرفه ای مناسب و احراز شایستگی منتجه ارزیابی و ارزشیابی توان و تمایل در رقابت با سایر واجدین شرایط در مشاغل مورد نظر می باشد.

مبانی سنجش نسبی ارزش مشاغل مورد نظر عبارتند از خلاقیت و تفکر ابداعی در اجرا و انجام امور محوله، پاسخگویی در قبال عملکرد، قدرت تصمیم گیری و توانایی حل مشکلات. عوامل مذکور در امتزاج با دانش و مهارت های فنی و تخصصی مورد نیاز، بر لزوم تبعیت از نظم منطبق بر برنامه تاکید و تصریح می نماید. این امر زمانی اهمیت مضاعف می یابد که ارجحیت و اولویت اهداف و انتظارات راهبردی سازمان، اولی بر معیارهای شخصی، ملاک عمل و مبنای انتصاب و ارتقاء مدیران تصریح و تاکید گردد. زیرا مادام که انتصابات فارغ از طرح ها و برنامه های مدون و مصوب صورت پذیرد، متاثر از تغییرات در کادر مدیریت، دستخوش تغییر گشته، چنانچه مورد تائید مدیران جدید قرار نگیرد، می تواند در سطح افراد منصوب شده در برابر مشاغلی که حسب رای و نظر مدیریت قبل، مجوز یافته است، تسری یابد.

امروزه طراحی ساختارهای تجاری / صنعتی و تعیین ارزش نسبی مشاغل مورد نیاز بر اساس مکاتب و



تکنیک های معتبر جهانی صورت می پذیرد. این امر مبیین تائید اصول و مبانی ناظر بر سازماندهی است که در سطح سازمان های داخلی و از آن جمله ارکان تابعه صنعت نفت، ملاک و مبنای عمل قرار می گیرد. بنابراین، در حالی که معیارها و موازین ناظر بر ارزیابی و ارزشیابی مشاغل، نظام های طبقه بندی ، پرداخت و شرایط احراز مشاغل را پی ریزی می نماید، پیشنهاد هر گونه تغییر در نحوه انتصاب و ارتقاء کارکنان و خصوصا مدیران، منوط و موکول به معرفی نظام جامعی است که بتواند جایگزین شیوه های مرسوم و متداول گردد.

بر این اساس لازم است؛ به درستی تعیین و تعریف گردد که نظام مدیریت بر مبنای طرح ها و برنامه های ضربتی دارای چگونه ساختاری است؟ نظام های تشکیلات، عملیات، ارتباطات و اختیارات در نظام مدیریت مورد نظر متضمن چه اقداماتی است؟ ایا اساسا پی ریزی نظام مدیریت بر پایه پاسخگوئی به نیازمندی های مقطعی و موردی امکان پذیر است؟ آیا در حالیکه تکنولوژی و دستورالعمل های بهره برداری از فن آوری انتقال یافته، بر رعایت اصول، مبانی، موازین و معیارهای مرتبط، تاکید و تصریح دارد، معرفی پدیده ای بنام مدیریت بر مبنای طرح ها و برنامه های به اصطلاح ضربتی، در قالب واکنش نسبت به تامین تقاضاهای مقطعی فارغ از برنامه، توجیه پذیر است؟ صنایع نفت و گاز تا چه حد از آمادگی لازم برای پذیرش نظام قانونی / مقرراتی متناسب با اقدامات ضربتی برخوردار است؟