



گفت‌وگو با مهندس منصور محمودی
کارشناس حمل و نقل

محدودیت اختیارات عملیاتی شرکت‌های حمل و نقل ریلی؛ راه‌آهن دست از تصدی‌گری ترابری بر نمی‌دارد

یک بنگاه اقتصادی، برای پایداری و به روز شدن، لازم است که به طور مرتب نیروهای انسانی جوان را طبق نیاز استخدام کرده و آموزش دهد تا به تدریج مدارج ترقی را طی نموده و پست‌های بالاتر را اشغال کنند. ورودی سازمان، افراد جوان و خروجی آن نیز افراد باتجربه‌ی بازنشسته هستند. اما در این روند، به تدریج سازمان دگرگون و تکامل یافته و فناوری سیستم‌ها، روش‌ها، تجهیزات و امکانات آن نیز نوین و به‌روز می‌شود. برای وا‌کاوی بیشتر درجه اهمیت جایگاه نیروی انسانی گفت‌وگویی با مهندس منصور محمودی، کارشناس حمل و نقل داشته‌ایم که به شرح آن می‌پردازیم:

در مورد اختیارات نیز باید عنوان نمود که اختیارات عملیاتی شرکت‌های حمل و نقل ریلی بسیار محدود است و راه‌آهن دست از تصدی‌گری ترابری بر نمی‌دارد. مثلاً در حوزه‌ی باری، اجازه داده نمی‌شود که لکوموتیوها در اختیار بخش خصوصی قرار گیرد تا قطارهای کامل و برنامه‌ای راه‌اندازی گردد. یا در حوزه‌ی مسافری، سالن ایستگاه‌ها و خدمات مختلف مسافری را به شرکت‌های خصوصی واگذار نمی‌کند.

افزایش ایمنی در حمل و نقل ریلی درگرو آموزش نیروی انسانی است. با توجه به این نکته که ساخت تمام زیرساخت‌ها و بهره‌برداری از خطوط توسط انسان یا با نظارت انسان‌ها انجام

کشور نشان می‌دهد که راه‌آهن با بی‌اعتنایی عملی مسئولین مواجه بوده است. در زمینه‌ی نیروی انسانی راه‌آهن، اگر مبحث مدیریت هم در آن لحاظ شود، به دلیل عدم رعایت نظام ارتقاء بر حسب شایستگی، ضعف‌های بزرگی قابل مشاهده است.

ولی در حوزه‌ی بخش خصوصی، مشکل فناوری و اختیارات بیشتر به چشم می‌خورد. مثلاً هنوز فناوری فشار بار محوری واگن‌های باری ۲۲/۵ تن باقی مانده است و قسمت بزرگی از مسیر حمل در شبکه‌ی ریلی نیز به همین میزان محدود شده است. همچنین فناوری تجهیزات و امکانات تخلیه و بارگیری و بسته بندی کالاها، نسبتاً قدیمی و ناکارآمد است.

اگر بخواهیم نقش ۴ عامل پول، نیروی انسانی، فناوری و اختیارات وسیع را در پیشرفت ریلی کشور در بخش دولتی و خصوصی بسنجیم، کدام عامل نقش اول را دارد؟ و چرا؟

در بخش حاکمیتی، عوامل پول و نیروی انسانی مهمتر هستند. راه‌آهن همواره از ضعف اعتبارات منابع عمومی در رنج بوده و تخصیص بودجه به صورت قطره‌چکانی و در حد حفظ وضع موجود یعنی سطح بقاء واگذار می‌شده است. میزان توسعه‌ی حمل ریلی در مقایسه با حمل و نقل جاده‌ای کمتر بوده و تا حدودی دچار کاهش تدریجی سهم شده است. مقایسه‌ی حجم سرمایه‌گذاری برای ازدیاد ظرفیت شبکه و ناوگان ریلی با سایر بخش‌های اقتصادی





می‌گیرد عامل انسانی چه نقش کلیدی می‌تواند در بروز یا جلوگیری از حوادث ریلی داشته باشد؟

نقش نیروی انسانی بسیار فراتر از حوزه ایمنی است و متأسفانه در راه‌آهن، عامل انسانی به عنوان یک سرمایه ملاحظه نمی‌شود. راه‌آهن باید متولی آموزش نیروی انسانی به ویژه عملیاتی باشد و بخش خصوصی آن را اجرا کند. فعلاً آموزش نیمه تعطیل است. چنین رویکردی به کاهش سطح توانایی نیروی انسانی در بهره‌برداری از زیرساخت و ناوگان ریلی منجر شده و همچنین به سطح ایمنی عملیاتی آسیب‌های جدی وارد می‌آورد.

چه عواملی در بهره‌وری صحیح از نیروی انسانی می‌تواند موثر باشد؟

پنج عامل اصلی ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی: سطح آموزش و یادگیری، سطح احترام و واگذاری اختیارات، نظام رشد و ارتقاء، وضعیت محیط کار، سطوح دستمزد می‌باشند. در زیربخش ریلی به تمامی این عوامل کم و بیش بی‌توجهی می‌شود. بنابراین مشکل حفظ نیروی انسانی در زیربخش همواره وجود داشته و دارد.

چه عواملی در بروز خطای انسانی در صنعت ریلی کشور نقش دارند و چه راهکارهایی برای رفع آن وجود دارد؟

هفت عامل عمده شامل: سطح نظارت بر عملکرد کارکنان، سطح مکانیزه بودن سیستم‌ها، روش‌ها و رویه‌های مصوب، وضعیت تجهیزات و امکانات در اختیار افراد، سطح آموزش و تخصص نسبت به نوع شغل کارکنان، سطح شایستگی فردی نسبت به هر پست، میزان انگیزه‌ی شغلی ایجاد شده در آنها است. برای کاهش اشتباه‌های انسانی باید در زمینه‌ی ارتقاء کیفی و کمی تمامی این عوامل تلاش جدی شود. در کشور‌های پیشرفته، گرایش به سمت خطا و نقص صفر (zero error & defect) یک هدف کیفی دراز مدت است. آنها از هر اشتباه یا نقص درس می‌گیرند و سعی می‌کنند با سیستم‌ها و روش‌های نوین برای همیشه از تکرار آن جلوگیری کنند. متأسفانه در راه‌آهن ایران به جای بررسی اشتباه‌های بروز کرده، سعی در لاپوشانی آنها می‌کنند تا مبادا مقصرین شمامت یا تنبیه شده یا راه‌آهن مستوجب جریمه شود. چنین رویکرد غیر علمی سبب تکرار اشتباه‌ها و وارد آمدن خسارات مستمر می‌گردد.

آیا در بخش ریلی کشور ما نیروی انسانی متخصص

آموزش دیده در بخش‌های فنی و تخصصی بخش خصوصی به کار گرفته شده است؟

شرکت‌های بخش خصوصی با عنایت به نازل بودن درآمدها و لزوم کنترل سطح دستمزدها و هزینه‌ها، توانایی محدودی در جذب نیروی انسانی عالی دارند. ضمن اینکه وضعیت فنی و تخصصی کارکنان در مشاغل پایین‌تر از پست‌های بالاتر به مراتب مطلوب‌تر است. بسیاری از این کارکنان، دارای آموزش‌های عمومی خوبی هستند. ولی آموزش‌های تخصصی ویژه راه‌آهن آنها عموماً ناقص است.

بخش خصوصی تا چه میزان خود را در بکارگیری نیروی انسانی متخصص مسئول می‌داند؟

مدیران بخش خصوصی انگیزه‌ی بسیار قوی برای بهره‌گیری بهینه از نیروی انسانی شاغل در شرکت خود را دارند. زیرا آینده‌ی آنان به میزان سودآوری شرکت وابسته است. بنابراین مدیران مربوطه در حد بضاعت خود، در بکارگیری تمامی عوامل مؤثر برای ارتقاء بهره‌وری کارکنان تلاش می‌کنند. البته همچون بسیاری از شرکت‌های جهان، گاهی این ارتقاء بهره‌وری به اندازه‌ای می‌شود که به بهره‌کشی نزدیک می‌گردد.

از نظر جناب عالی به عنوان کارشناس در توسعه این صنعت بکارگیری نیروی متخصص در راه‌آهن و بخش خصوصی هر کدام به تفکیک چقدر موثر است و آیا این دو بخش خصوصی و دولتی در استفاده از نیروی انسانی متخصص بر یکدیگر موثر خواهند بود؟

به طور کلی بکارگیری نیروی متخصص در همه‌ی سازمان‌ها و شرکت‌ها حرف اول را می‌زند. اما مشکل و معضل تخصص در زیربخش ریلی، بیشتر در سطوح کارشناسی مدیران میانی و ارشد نمایان است. این نوع مدیران بیشتر توجه خود را به موضوعات فنی، مالی و بازرگانی معطوف می‌کنند. در حالی که لازم است تا حد ممکن به مسائل تاکتیکی و راهبردی هم توجه نمایند. در هر حال به دلیل رابطه‌ی نزدیک بین کارکنان بخش‌های دولتی و خصوصی، تأثیر و تأثر آنها بر یکدیگر زیاد است (به ویژه از سوی کارکنان راه‌آهن).

آیا به اندازه کافی نیروی انسانی متخصص در کشور وجود دارد؟

بله، در بازار کار نیروی متخصص به اندازه کافی وجود دارد. نکته‌ی مهمی که باید در اینجا ذکر شود

اینست که تا مدت‌ها بعد از انقلاب، راه‌آهن بابت آموزش‌های عمومی (آموزش و پرورش و آموزش عالی) سالانه هزینه‌های زیادی را صرف می‌نمود. ضمن اینکه برای انجام آموزش طولانی بدو خدمت سطوح مکانسین و تکنسین، می‌بایست دستمزد و بیمه‌ی کارکنان را نیز می‌پرداخت و این مدت جزء سوابق آنها محسوب می‌گردید. بر اساس یک سیاست اتخاذ شده، تمامی این نوع آموزش‌ها طی نزدیک به یک دهه تلاش مستمر به تدریج به دستگاه‌های ذیربط منتقل شد و راه‌آهن نیازهای خود را بر مبنای فرایند دقیق استخدامی، از بازار کار مرتفع می‌نموده است. متأسفانه گویا اخیراً در یک اقدام واپسگرایانه در نظر است که روند معکوس یعنی هزینه کردن راه‌آهن بابت آموزش عمومی احیاء شود.

برای جذب نیروی انسانی متخصص و ماهر بخش خصوصی و راه‌آهن نیازمند چه اقداماتی است؟

می‌بایست اولاً نظام آموزش راه‌آهن به گونه‌ای فعال شود تا بتوان شرایط ارتقاء کارکنان را بر اساس آموزش حین و بدو خدمت انجام داد. ثانیاً در مورد جزوات و کتب درسی، برنامه‌ی آموزشی، طرح دوره و درس و غیره، مطالعات و اقدامات لازم صورت پذیرد. ضمن اینکه آیین نامه‌ی آموزش کارکنان زیربخش ریلی اعم از راه‌آهن و شرکت‌های حمل‌ونقل ریلی تدوین و به تصویب برسد تا بر اساس شرایط احراز مشاغل کلیدی، آموزش‌های بدو و حین خدمت انجام پذیرد.

آیا برای آموزش نیروی انسانی متخصص نیازمند تجربیات کارشناسان خارجی هستیم؟

در زمینه‌ی آموزش خیر. مگر اینکه یک خرید عمده با فناوری بالا انجام پذیرد که می‌بایست امر آموزش آن نیز در قرارداد مربوطه ملحوظ شود.

آیا شرکت‌های ریلی در جذب نخبگان دانشگاهی موفق عمل کرده‌اند یا خیر؟ اگر موفق نبوده‌اند شما چه دلایلی برای این موضوع می‌بینید؟

وسعت و شهرت هر سازمان یا شرکت، قدرت جذب نیروی انسانی را مشخص می‌کند. زیربخش ریلی به دلیل سختی کار و دستمزد نسبتاً پایین، صرفاً توانایی جذب پرسنل متوسط را دارد. البته اغلب نخبگان درجه‌ی یک ایران از کشور خارج می‌شوند. در هر حال شرکت‌های بخش خصوصی در حد نیاز فعلی، موفق به جذب نیروی انسانی کارآمد و متخصص شده و می‌شوند.