



گفت‌وگو با مهندس ابراهیم پاشنا
مدیرعامل شرکت الوند نیرو

روح حاکم بر فعالیت‌های دولتی؛ اجازه شکوفایی به نیروهای نابغه نمی‌دهند

در گفت‌وگو با مدیرعامل شرکت الوند نیرو به بحث مهم نیروی انسانی پرداخته شد. مهندس ابراهیم پاشنا معتقد بود نیروی انسانی متخصص در رشد و شکوفایی یک شرکت سهم به سزایی دارد و اگر نیروی انسانی متخصص شرایط خوبی در شرکت یا سازمان نداشته باشد دیر یا زود آن سازمان به زمین خواهد خورد. از جمله موارد مهم بحث آموزش است. آموزش یک رکن است؛ نه در صنعت ما بلکه در هر صنعت دیگری. اگر فضای مدیریتی فضای مثبتی باشد و احساس هم‌خانوادگی و هم‌بستگی کنند، پیامد آن یک انرژی مثبت نهفته است که ممکن است ما نبینیم. احساس تعلق یک ارزش است و فرد وقتی با اعضای دیگر اجماع می‌شود به یک نیرویی تبدیل می‌شود که شرکت را جلو می‌برد. به شرح کامل این گفت‌وگو می‌پردازیم:

سالم‌تر از بخش خصوصی است، گرچه این روزها بازار اتهام در بخش دولتی داغ است. اگر شرایط سیاسی، اجتماعی و اقتصادی فعلی را در بهترین ملت‌های جهان ببریم، این سیستم آن‌ها را هم فاسد می‌کند. در آمریکا یک ساعت برق رفته بود فروشگاه را غارت کرده بودند.

این شرایط فشار را روی حیوانات آزمایش کردند. دو شرایط نا برابر برای موش‌ها گذاشته بودند یک گروه در وفور غذا و گروه دیگر در موقعیتی که کمبود وجود داشت. موش‌های گروه دوم در جنگ و جدال بودند، پس این شرایط برای انسان‌ها طبیعی است.

از نظر من بخش دولتی سالم‌تر از بخش خصوصی است. استثناها برخی از فعالان بخش‌های خصوصی قبلا در بخش دولتی شانس‌شان را امتحان کرده‌اند و نتوانسته‌اند از فیلتر گزینش رد شوند، چون آدم‌های سالمی نبودند برای مثال وارد بازار صنعت ساخت میز و میل شده‌اند. البته منظورم همه آن‌ها نیست و استثنا هم وجود دارد. آیا شما مطمئن هستید

قبلا این آقا برای وزارت نفت نرفته است؟ و به هر دلیلی ردشان نکرده‌اند؟ پاره‌ای هم به دلیل ناروایی‌های اخلاقی بود که در آنها دیده شد، بخشی هم به خاطر تحصیلات و سواد بوده است. شما در بخش غیردولتی بسیاری آدم‌های کم‌سواد و پولدار به‌ویژه در بازار می‌بینید، ولی اگر یک آقای کم‌سواد در بخش دولتی بیاید، اصلا به او مجال ورود نمی‌دهند. از نظر من نیروهای بخش دولتی اجمالا باوجود دزدی‌هایی که این روزها مطرح است سلامت

نگاه کنید، کسانی هستند که کمی ضعیف هستند و کسانی که نسبتا غنی هستند. این تا حدودی به هوش آن افراد برمی‌گردد یعنی این هوش است که از یک ماده خام بی‌جان بلامصرف، یک وسیله قابل ارزش و مطلوب برای انسان‌ها که ممکن است پول خوبی برای آن بدهند یا در مقابل حاضر به مبادله پایاپای شوند، تولید می‌کند. از نظر من انسان و مدیریت مربوطه، اصل است. روش‌های مدیریتی هم بخشی از نیروی انسانی است. به نظر من نیروی انسانی اولی است.

بحث تکنولوژی و پول و اختیارات به چه صورت هست؟ این‌ها ابزار هستند؟

ابزار و تکنولوژی ساخته بشر است. وقتی نیروی انسانی بی‌خردی داشته باشیم، اصلا تکنولوژی تولید نمی‌شود و ثروتی به دست نمی‌آید. این ابزارها هم مهم هستند، اما صحبت ما بر سر اولویت‌ها است.

شما مدت‌ها در بخش دولتی بوده‌اید و الان هم در بخش خصوصی فعالیت می‌کنید. نیروی انسانی که در بخش دولتی صنعت حمل و نقل ریلی بکار گرفته شده تا چه اندازه یک نیروی کارشناس است و چقدر سواد و علم کافی را دارد؟ و آیا نیروی انسانی متبحر است یا نه؟

این هم یک مقوله نسبی است. لذا وقتی بخش خصوصی را با بخش دولتی مقایسه می‌کنیم از نظر من بخش دولتی خیلی کاردان‌تر و خیره‌تر و حتی

در پیشرفت ریلی هم در بخش دولتی هم در بخش خصوصی، کدام یک از چهار عامل پول، نیروی انسانی، اختیارات و تکنولوژی نقش مهم‌تری دارند؟

اساسا این موارد هر کدام نقش مهمی را برعهده دارند، اما در بین مدیران جدید مسائلی مطرح است. یک مثال دارم که برای خودم است، حتی کتاب انسان خردمند نوشته آقای هراری را که مطالعه می‌کردم به ویژه در فصل اول آن، می‌توانم بگویم جان کلامی که در ذهن من نقش بسته خیلی پخته‌تر از آن است. من می‌گویم قبل از آنکه انسان خردمندی روی زمین بیاید، آیا این کانسارها نبود؟ فولاد، طلا و نفت نبود؟ بسیاری از کانسارهایی که امروز از نظر ما بی‌ارزش هستند و اکنون وجود دارند، ممکن است هزار سال دیگر فایده‌های زیادی داشته باشند که امروزه کشف نشده‌اند. این‌ها با میلیاردها دلار ارزش پولی، زیر پای همه موجودات از جمله انسان بود. آن چیزی که این ثروت را ارزشمند کرد، هوش انسان خردمند بود.

قبل از آن انسان اولیه و حتی دایناسورها وجود داشتند حتی از نظر جثه خیلی قوی‌تر بودند، اما این هوش را نداشتند که نفت، طلا و فولاد را چگونه استخراج کنند و آن‌ها را تبدیل به یک ماشین، ابزار تولید و... کنند.

در واقع آن چیزی که موجب آسایش و تولید ثروت شده، انسان بوده نه خود آن ثروت. وقتی می‌گوییم خداوند ارحم الراحمین است یعنی این ثروت اطراف ماست. شما در روابط خانوادگی هم



شرکت‌های خصوصی به چه صورت است؟

در حال حاضر تا جایی که نیاز داشته باشیم فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها در سیر و حرکت استخدام می‌شوند. پاره‌ای از رشته‌های دیگر مورد نیاز صنعت ریلی را اغلب دانشگاه‌های فنی دارند، مثلا جریه. جریه چیزی است که فارغ‌التحصیلان برق، مکانیک یا شاید مواد و متالورژی می‌توانند جذب این کار شوند، ولی سیر و حرکت را، هیچ دانشگاهی ندارد، به جز دانشگاه راه‌آهن. گرچه مهندسان مکانیک و برق چه فارغ‌التحصیلان دانشگاه راه‌آهن چه جریه و چه سیر و حرکت استخدام می‌شوند. خود ما هم در این زمینه اقداماتی کرده‌ایم و استخدام‌هایی داشتیم. ولی از نظر من تجربه خیلی مهم است. من برای تجربه خیلی ارزش قائل هستم. نوگرایی و جوان‌گرایی را نفی نمی‌کنم، اما همان‌طور که می‌بینید ما درصدی از نیروهایمان نیروهای بازنشسته راه‌آهن هستند. اینها تجربه خود را می‌آورند.

آیا برای آموزش نیروی متخصص در بخش صنعت ریلی نیاز به کارشناسان خارجی داریم؟

معتمدان اسناد داخلی کفایت می‌کند، مگر آنکه سیستم‌های جدیدی بیاید که لازم باشد این سیستم‌ها را به متخصصان ما آموزش دهند. این سیستم‌ها می‌توانند سیستم‌های ترافیکی یا سیر و حرکت باشند. فرضا وقتی که الان CTC و ATC تماما سیستم‌های خارجی هستند، باید متخصصان خارجی آموزش‌های لازم را به کارشناس‌های ما بدهند. ولی تحت این عنوان که بگویم نظام آموزشی ما نیازمند آن است باید بگویم نه. نظام آموزشی ما برای تولید نیروهای متخصص در تمام رشته‌ها چه در بخش خط و چه راه و ساختمان اعم از اینه و پل‌ها و روسازی و بحث‌های ریلی، کفایت می‌کند یا در بخش جریه، ناوگان که بیشتر برق و مکانیک و متالورژی است، دانشگاه‌های خودمان کفایت می‌کند. در بخش‌های خاص آموزش فنی راه‌آهن مثل لکوموتورانی و امر سیر و حرکت آموزش‌هایی در داخل داده می‌شود، کفایت می‌کند مگر سیستم‌های جدید که شرکت سازنده که تکنولوژی‌اش را صادر می‌کند، برای آموزش متخصصان ما لازم باشد. همان‌طور که گفتم نیروی انسانی رکن پیشرفت یک ملت و کشور است. در نتیجه رضایت‌شان باید مدنظر باشد. یکی از ذی‌نفع‌ها پرسنل و کارکنان هستند. به‌طور مشخص یکی از ذی‌نفعان شرکت ما سهامداران، شرکای تجاری، جامعه و کارمندان مان هستند. کارمندان آن قدر مهم هستند که در تمام سیستم‌های کیفیت وجود دارند.

پروازی معین شده است و اجازه نمی‌دهند از این سقف فراتر بروید. در حالی که در بخش خصوصی چون اصل سود بیشتر است، سعی می‌کنند نیروهای بهتری استخدام کنند. به نظر من بخش خصوصی در بخش آموزش و جذب نیروهای ماهر کار مهمی نکرده و تفاوت چندان با بخش دولتی ندارد.

وضعیت نخبگان ما به چه صورت هست؟ نخبگانی که از دانشگاه‌ها فارغ‌التحصیل می‌شوند در بخش ریلی چه وضعیتی دارند؟ آیا جذب بخش خصوصی یا دولتی می‌شوند یا می‌روند؟

این نیازمند آمار است. به استنباط من نیروهای خوبشان معمولا در کشور نمی‌مانند و می‌روند. نمی‌گویم درست است اما این نیاز به کار تحقیقی دارد. این رقت‌ها دلایل زیادی دارد؛ دلیلی که دولت را هم نرنجانند این است که شرایط آماده نیست. وقتی کسی می‌تواند پرواز کند و به نقطه اوجی برسد در حالی که اینجا شرایط فراهم نیست، چرا بماند؟ فرض کنید شخصی در مسائل علوم فضایی بسیار نابغه است. هدف او راهیابی به ناسا است که شرایط آن در کشور فراهم نیست، در نتیجه می‌رود و کارساز هم می‌شود. دلایل زیاد دیگری هم وجود دارد اعم از اقتصادی، اجتماعی و...

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

به نظر من بالاترین موضوع آموزش است. رکن نیروی انسانی با آموزش قرین است. خداوند این استعداد را کم و بیش به همه انسان‌ها داده است. اگر انسان‌های ۲۰۰ سال قبل را که نظام آموزشی به شکل امروزی نبود با انسان‌های امروز مقایسه کنید می‌بینید هر کسی در یک حوزه‌ای پیشرفت کرده است. دومین موضوع این‌که در سازمان‌ها، شرکت‌ها، وزارتخانه‌ها و... مقداری آزاد گذاشتن فرد می‌تواند کارساز باشد. یعنی مقید نکردن نیرو به‌ویژه برای کسانی که نبوغ دارند، برای مثال در مشاغل که با علوم انسانی محض کار دارند، نه تکنیکی مانند علوم سیاسی، وزارت کشور، وزارت اطلاعات، وزارت ارشاد و... این آزاد گذاشتن موجب بهره‌وری بهتر می‌شود. چون باعث ایجاد ایده‌های بدیعی می‌شود و آن‌را به چالش می‌طلبید و زمانی که فضا جانشی شد موجب می‌شود آن صنعت یا حرفه رشد کند. تکنیکی‌ها هم به نوع دیگری آزادی دارند.

وضعیت جذب دانشجویان بعد از فارغ‌التحصیلی از دانشگاه‌ها که در صنعت ریلی تحصیل کرده‌اند در

هستند. به لحاظ مهارتی، بحث‌های آموزشی مطرح است. آموزش یک رکن است. اگر صرف خودمان را با صنایع ریلی کشورهای پیشرفته اروپایی مقایسه کنیم، ممکن است در مقام پایین‌تری باشیم. ولی در بخش دولتی چون در دوره ۳۰ ساله خدمت‌شان پاره‌ای از آموزش‌ها اجباری است، در مقایسه با بخش خصوصی کارمندان دولتی نسبتا آموزش‌های لازم را دیده‌اند.

در بخش ریلی به چه صورت هست؟ آیا نیروی ماهر در راه‌آهن در بخش‌های مختلف وجود دارد؟

باید بحث را دو بخش کنیم؛ یکی بخش‌های فنی - تکنیکی است. مثلا مهارت در سیر و حرکت، مهارت در تعمیرات و نگهداری یا مهارت در پاره‌ای از ادوات و تجهیزات که پیچیده است. به نظر من مهارت لازم وجود دارد. ولی در بخش مدیریتی به لحاظ آموزشی ممکن است ضعف‌هایی وجود داشته باشد. یعنی مدیران ما ضعف آموزشی دارند و باید خودشان را ارتقا دهند. ضعف کلی سیستم در بخش آموزش‌های فنی - تکنیکی که معمولا کارهای اجرایی و فنی انجام می‌دهند، چشمگیر نیست ولی در بخش مدیریتی ضعف‌ها چشمگیر است.

آیا بخش خصوصی برای جذب نیروی ماهر هزینه می‌کند؟ و اینکه چقدر بخش خصوصی و بخش دولتی برای اینکه نیروی ماهر انتخاب کنند از هم انگیزه می‌گیرند؟

بخش خصوصی چشم به سود دارد، البته بخش دولتی هم اینگونه است اما اگر کسی اصرار بر استخدام شخصی کند چون سرمایه دولت است خیلی اهمیتی ندارد. دولت یک بنگاه سازمانی کارایی است که یکی از ضعف‌های بزرگ دولت است و خواه ناخواه شایستگی در آن فرد وجود ندارد و ممکن است افرادی که شایستگی هم ندارند استخدام شوند. بخش خصوصی هم این ضعف را دارد، ولی چون نیم‌نگاهی به سود دارد و اصل سود است، این تعارفات را کنار می‌گذارد و شخصی را که سودآور است انتخاب می‌کند. البته این‌گونه هم نیست که بخش خصوصی به لحاظ جذب نیروهای ماهر حتما خوب عمل می‌کند. درست نیست بخش دولتی را با این چوب برانیم. بخش دولتی دارای نیروهای فوق‌العاده ماهر و خوبی است، اما تنگنانهایی هم دارند که به قوانین و مقررات برمی‌گردد.

روح حاکم بر فعالیت‌های دولتی به‌گونه‌ای است که اجازه نمی‌دهد نیروهای نابغه شکوفا شوند و خودی نشان دهند، یعنی در نظامات دولتی سقف