



گفت‌وگو با مهندس مجتبی لطفی  
مدیرعامل سابق شرکت البرز نیرو

## نیروی انسانی، سرمایه اصلی در توسعه صنعت ریلی

نقش چهار عامل نیروی انسانی، پول، تکنولوژی و اختیارات و همچنین موارد مهم دیگری در پیشرفت ریلی در بخش خصوصی و دولتی تاثیرگذار هستند اما اینکه از نظر کارشناسان و فعالان این بخش کدام عامل نقش مهمتری دارد جای بحث و گفت‌وگو و مطالعه دارد. فصلنامه ندای حمل و نقل ریلی در این خصوص گفت‌وگویی با مدیرعامل سابق شرکت البرز نیرو داشته است. مهندس مجتبی لطفی معتقد است هر چهار عامل نیروی انسانی، پول، تکنولوژی و اختیارات به هم وابسته هستند و نمی‌توان از هم مستقل دانست. بهتر است بگوییم هر چهار عامل را با درصدهای متفاوت نیاز داریم. من در مدیریت اعتقاد به نیروی انسانی دارم و معتقدم نیروی انسانی از پول و اختیارات و تکنولوژی مهم‌تر است. نمونه آن هم البرز نیرو است که از صفر برای توسعه آن شروع کردیم و اختیارات وسیعی هم وجود نداشت. در دوره‌ای کار کردیم که گاهی مسئولین رویکرد متناقض و متقابل با توسعه بخش خصوصی داشتند. از نظر تکنولوژی هم یک تکنولوژی متوسط به کار گرفته بودیم و دسترسی به پول هم بسیار پایین بود، اما با وجود همه این موارد توسعه انجام شد، چون یک اراده‌ای وجود داشت و تصمیمات درستی توسط مجموعه نیروی انسانی از مدیریت کلان تا نیروهای میانی و عملیاتی صورت گرفت. نیروی انسانی سرمایه اصلی است، هم در کشورهای پیشرفته و هم در کشورهایی که می‌خواهند پیشرفت کنند، نیروی انسانی مهم‌ترین عامل است. وقتی نیروی انسانی خوب داشته باشیم کم‌کم به پول و تکنولوژی هم می‌رسیم. به شرح کامل این گفت‌وگو می‌پردازیم:

### در بخش دولتی نیروی انسانی به چه صورت است؟

نیروی انسانی در بخش دولتی با توجه به بارگذاری‌هایی که صورت می‌گیرد هم به لحاظ کمی و هم به لحاظ کیفی، سال به سال پایین می‌آید. البته این سیاست کشور است که اگر اجرا شود، خوب است یعنی چون به بخش خصوصی واگذار می‌کنند خودشان را درگیر کارهای اجرایی نمی‌کنند و به

طلبکار هستند که البته حق هم دارند ناگفته نماند بیشتر مشکلات در سطح جامعه است تا در محیط کار. یکی هم اینکه نیروی انسانی به روز نیست در حالی که تکنولوژی و دانش هر روز تغییر می‌کند و به آن سرعت به خصوص در بخش ریلی تغییر صورت نمی‌گیرد. بنابراین در بعضی جاها ما دانش داریم، اما در برابر دانش ما یک نسخه جدیدتری آمده و دانش ما کمی قدیمی شده است.

### آیا ما در بخش ریلی به میزان کافی نیروی انسانی آموزش دیده در بخش خصوصی و دولتی داریم؟

در بخش خصوصی، نیروی انسانی آموزش دیده بیشتر هستند. قبلاً نیروی متخصص در بخش راه‌آهن متمرکز بود، اما الان به جرات می‌توان گفت وزن بخش خصوصی خیلی بیشتر است. ولی اشکال نیروی انسانی در ایران چیز دیگری است. اول انگیزه است که یک مشکل اجتماعی است و آن شادابی و روحیه که باید در نیروی انسانی باشد، در نیروی انسانی ما نیست و بیشتر





**اگر به نیروی انسانی متخصص داخلی و هم تحصیل کرده خارج از کشور بخواهیم نمره بدهیم کدام موفق تر بوده اند؟**

نمی توان مقایسه کرد، فارغ التحصیلان خارجی ماکم هستند و اکثرا هم قدیمی هستند. اگر بخواهیم نمره بدهیم به آن ها نمره بالاتری می دهیم اما ۹۵ درصد فارغ التحصیلان داخلی هستند و نیروهای قوی و متوسط و ضعیف وجود دارد.

**مختصری در خصوص ادامه تولید لکوموتیو پارس ۳۳ بفرمایید. چند لکوموتیو برای ارسال باقی مانده است؟ قرار بود در اسفند ماه لکوموتیوهای دیگری وارد سیر شوند. آیا این امر انجام شد؟**

تا اسفند ۹۹، دو دستگاه لکوموتیو وارد سیر شد. در حال حاضر دو دستگاه در سرویس هستند که یکی در آذرماه وارد سیر شد و دیگری در اسفندماه. قرار بود در سال گذشته این تعداد به سه یا چهار دستگاه لکوموتیو برسد که متأسفانه چند مشکل باعث شد، این امر انجام نشود.

یکی از مشکلات کسری قطعات بود که باید وارد می کردیم که به دلایل تحریم و کرونا با تاخیر انجام شد و مشکل جهانی است. به هر صورت این تجهیزات تامین شد، اما تاخیرها باعث شد نتوانیم دو لکوموتیو دیگر را سال قبل تحویل دهیم. امیدواریم لکوموتیو سوم در تیرماه تحویل داده شود و لکوموتیو چهارم نیز در مرداد و لکوموتیوهای بعدی طبق برنامه ریزی تا پایان سال تحویل خواهند شد. به هر حال امسال این پروژه ها جمع می شوند.

خبر خوبی که وجود دارد دو لکوموتیو اولی که وارد سیر شده، بسیار لکوموتیوهای خوب و موفق بوده اند و از نظر عملکرد، آماده به کاری و خرابی ها، فوق العاده عمل کردند و از عملکرد آن راضی هستند.

**فارغ التحصیلان باید آموزش هایی را برای جذب به بازار کار ببینند؟ آیا برای آموزش تکنولوژی روز صنعت ریلی در کشور نیاز به کارشناسان خارجی هست یا خیر؟**

نباید انتظار داشت نیروی دانشگاهی بعد از فارغ التحصیلی یک کار خاص اجرایی در یک کارخانه را به صورت حرفه ای تجربه داشته باشد، چون در دانشگاه چندین چیزی تدریس نمی شود. در دانشگاه چیزی یاد می گیرد که بر اساس آن یادگیری ها سریع تر جذب شود و بتواند کار کند. فکر نمی کنم استفاده از کارشناسان خارجی ضرورتی مشکلی داشته باشد چون تمام فارغ التحصیلانی که داریم فارغ التحصیلان داخل کشور هستند به جز دو سه نفر. اخیرا بحث بر این است که سطح سواد و آموزش در دانشگاه ها افت کرده که به نظر من درست است. دانشجویان ۲۰ سال پیش نسبت به ۱۰ سال پیش بهتر بودند، چون دانشجو در آن زمان تمایل بیشتری به یادگیری داشت.

**در جذب نیروی نخبه دانشگاهی چطور؟ شرکت های ریلی تا چه حد موفق بوده اند؟**

در این زمینه خیلی موفق نبودند، چون برای نخبگان همیشه پیشنهادات زیادی وجود دارد. جذب، یک مسئله است و حفظ آن مسئله ای دیگر. آنان به سمتی می روند که شرایط بهتری دارد. با شرایط اقتصادی حاکم نه تنها ما بلکه دیگران هم در جذب این نخبه ها نمی توانند موفق بوده باشند.

**آیا به میزان کافی در بخش ریلی نیروی متخصص در کشور وجود دارد؟**

ما در بخش ریلی از این بابت مشکلی نداریم بجز برای تکنولوژی های جدید. مثلا اگر بخواهیم از قطارهای سرعت بالای ۳۰۰ کیلومتر استفاده کنیم، دانش اجرایی کافی را نداریم و حتما نیاز به کمک شرکت های خارجی داریم، اما برای کشور خودمان در بخش هایی که داریم این دانش وجود دارد.

کارهای حاکمیتی می پردازند. در لکوموتیو پیشرفت آن چنانی نداریم چون راه آهن لکوموتیوهایش را واگذار نکرده است ولی تعمیر و نگهداری و تدارکات را واگذار کرده است.

**در بحث لکوموتیو چه بخش هایی از حاکمیت و دولت کمبود نیروی انسانی متخصص دارد؟**

به نظرم در بخش تکنولوژی جدید شاید با کمبود نیروی متخصص مواجه باشیم. مثلا اگر بخواهیم راه آهن سرعت بالا به کشور بیاوریم در بخش های مختلف، دانش روز کم داریم یا اگر بخواهیم در بخش باری از نیروی کشتش با بارمحوری بالا استفاده کنیم یعنی همان کاری که در راه آهن های آمریکا و استرالیا انجام می شود در این بخش ها ضعف های تکنولوژی و دانش داریم. اگر شرایط اقتصادی و تجاری درست شود به راحتی می توان با پروژه های مختلف، دانش روز را وارد کرد.

**بخش خصوصی و بخش دولتی برای بکارگیری نیروی انسانی متخصص چقدر از هم انگیزه می گیرند؟**

مقداری باید به سیاست های مدیریتی که در آنجا اعمال می شود نگاه کرد. توجه به نیروی انسانی متخصص در مدیریت ها فرق دارد. شرکتی ممکن است مدیرعاملش به این موضوع خیلی زیاد توجه کند و نیرو جذب کند و شرکتی ممکن است برایش اهمیت چندانی نداشته باشد. در نتیجه رقابتی بین بخش دولتی و خصوصی وجود ندارد.

برنامه کلی این است، افرادی که از راه آهن بازنشسته یا جدا می شوند اگر قابلیت فنی و کاری داشته باشند توسط بخش خصوصی جذب می شوند، چه در سن بازنشستگی باشند چه نباشند و این یک روش کلی است. در البرز نیرو، نیروهای کلیدی از نیروهای راه آهن جذب شده اند.

**آیا از دانشگاه های کشور نیروی متخصص تحویل بازار کار می شود یا پس از اتمام تحصیل**