



گفت‌وگو با مهندس ناصر غفاری
مدیرعامل شرکت مهتاب سیر جم

نیروی انسانی مجرب، انگیزه برای خدمت ندارد

نقش نیروی انسانی همواره حائز اهمیت است و زمانی کشور ما می‌تواند توسعه یابد که به نیروی انسانی اهمیت بدهد. نیروی انسانی از سرمایه‌های مولد یک کشور است. در مصاحبه‌ها و مقالات به نیروی انسانی اهمیت داده می‌شود اما در عمل به این صورت نیست. در کشور ما به نیروی انسانی در صنعت به دید یک ابزار نگاه می‌شود و تا زمانی که نگاه ابزاری به نیروی انسانی داشته باشیم، وضع صنعت ما از این بهتر نخواهد شد و بایستی ما باید نیروی انسانی را به یک نیروی ماهر و نخبه تبدیل کنیم. برای آن که کارآموزهای صنعت خلاق شوند باید مدیران سازمان‌ها شرح دهند که برنامه استراتژی آن سازمان چیست و سپس هدف تعیین و بعد بگوییم وظیفه هر فرد در گروه و سازمان چیست و هر فرد می‌بایست مسئول یادگیری شود و به دیگران هم دانش به دست آورده را آموزش دهد و برای ایجاد انگیزه مشوق‌های غیرمالی تعیین شود چرا که بسیاری از متخصصان ما برای پول کار نمی‌کنند بلکه می‌خواهند که دیده شوند. صنعت ما در حال حاضر با نیروی انسانی بی‌حال و بی‌انگیزه روبه‌رو است بخشی به دلیل ماهیت کار صنعت ریلی که پرخطر و سخت می‌باشد. نیروی انسانی علاقه‌ای به کار ندارد. زمانی جذابیت ایجاد می‌شود که بتوانیم صنعت را در سطح جامعه معرفی کنیم و این وظیفه مدیران صنعت ریلی است. متأسفانه ما عادت کرده‌ایم به حاکمیت و بدنه دولت انتقاد کنیم، اما خودمان کاری انجام نمی‌دهیم و توقع داریم راه آهن همه کار را انجام دهد در صورتی که خودمان هم باید هزینه کنیم. مهندس ناصر غفاری مدیرعامل شرکت مهتاب سیر جم در گفت‌وگو با فصلنامه ندای حمل و نقل ریلی در خصوص نقش نیروی انسانی به موارد ذکر شده در بالا اشاره کردند. شرح کامل گفت‌وگو را بخوانید:

کنیم بلکه می‌توانیم آن را از سطح فعلی ارتقا و بالاتر ببریم.

حدود ۶۵ درصد مواردی که منجر به خسارت و سانحه شده ناشی از خطای نیروی انسانی می‌باشد این نشان‌دهنده آن است که نیروی انسانی نقش کلیدی در بحث ایمنی دارد. تکنولوژی نقش خاص خود را دارد، اما این نیروی انسانی است که از آن استفاده و بهره‌برداری می‌کند. نیروی انسانی متخصص توانایی ارتقای ایمنی را دارد، عامل نیروی انسانی در بخش ایمنی اجتناب‌ناپذیر است.

مشکلی که ما در صنعت در بخش ایمنی نیروی انسانی داریم، این است که ورود نیروی انسانی را سخت می‌گیریم یا به صورت رابطه‌ای آن را جذب می‌کنیم و متأسفانه به این افراد آموزش مدون داده نمی‌شود. یعنی آموزش حین خدمت در صنعت ریلی مغفول مانده و این عدم آموزش مخصوصاً در شرکت‌های ریلی در درآمدت آسیب‌زا خواهد بود.

شما صحبت از یک نیروی خوب کردید، منظور شما از نیروی خوب چیست؟ یک نیروی متخصص خوب در بخش ایمنی چه تخصص‌هایی باید داشته باشد؟

نیروی خوب یعنی نیرویی که تخصص و انگیزه لازم را برای احراز آن شغل داشته باشد. تخصص لازم

می‌تواند با پافشاری‌ها و تشکیل گروه‌های ذی‌نفع بر بدنه دولت و حاکمیت فشار بیاورد تا به آنچه که می‌خواهد دست پیدا کند و می‌تواند اختیارات خودش را بیشتر کند. اگر نیروی انسانی مناسبی داشته باشیم می‌توانیم سه عامل دیگر را هم به دست آوریم ولی این سرعت کار را پایین می‌آورد و بهتر است که این عوامل در کنار یکدیگر باشند.

افزایش ایمنی در حمل و نقل ریلی در گرو آموزش نیروی انسانی و ساخت زیرساخت‌ها و بهره‌وری از نیروی انسانی است. عامل انسانی چه نقش کلیدی می‌تواند در جلوگیری از حوادث ریلی داشته باشد؟

آماري مطالعه می‌کردم که در آن آمده بود سالانه ۳۰۰ هزار کارگر در جهان به دلیل آسیب شغلی جان خود را از دست می‌دهند که علت این امر ناشی از عدم آموزش است. در جامعه ما مفهومی تحت عنوان بهره‌وری در سال‌های اخیر رشد و نمو زیادی پیدا کرده است. افزایش بهره‌وری در بخش نیروی انسانی خیلی اهمیت دارد، اگر ما بتوانیم بهره‌وری نیروی انسانی را افزایش دهیم، می‌توانیم ایمنی فعلی را در صنعت حفظ کنیم چرا که ویژگی ذاتی بخش صنعت ریلی و راه آهن ایمنی است. با تربیت نیروی انسانی خوب و افزایش بهره‌وری نه تنها می‌توانیم سطح ایمنی را حفظ

اگر بخواهیم نقش چهار عامل پول، نیروی انسانی، اختیارات و تکنولوژی را در صنعت ریلی در نظر بگیریم، در بخش خصوصی و دولتی کدام یک نقش اساسی دارند؟

همه این مواردی که نام بردید در این صنعت دارای اهمیت خاص خود هستند و بطور کلی لازم و ملزوم یکدیگرند. اگر سرمایه داشته باشید ولی نیروی انسانی ماهر و زبده نداشته باشید، به تبع صنعت پیشرفت نمی‌کند و یا بالعکس اگر نیروی خوبی داشته باشید ولی در عوض اختیارات و سرمایه نداشته باشید، عملاً در صنعت پیشرفتی حاصل نمی‌شود. هر کدام از موارد ذکر شده برای پیشرفت صنعت لازم است. اگر بخواهیم هر کدام از این موارد را بدون در نظر گرفتن مولفه‌های دیگر بررسی کنیم، قطعاً صنعت با پیشرفت مواجه نخواهد شد و هر چهار عامل باید با یکدیگر ترکیب شوند و در جایی به نقطه اشتراکی برسند تا بتوانند آن صنعت را رو به جلو و تعالی سوق بدهند.

اما اگر بخواهیم بین این چهار عامل اولویت یا وزنی قابل شویم چون دنیا در حال حاضر، دنیای مادی و اقتصادی است وزن نیروی انسانی قابل اهمیت‌تر است. چون نیروی انسانی می‌تواند باعث ایجاد ثروت شود و نیروی انسانی می‌تواند با مصرف وقت و انرژی تکنولوژی را ابداع کند. همین نیروی انسانی است که



ما در آینده نه چندان دور گرفتار خواهد کرد. امیدوارم راه آهن به مسئله ورود پیدا کند و اگر کلاسی برگزار می شود حتما برنامه ای برای جذب آن نیرو هم داشته باشند.

در خصوص عمر کوتاه مدیریت ها صحبت کردید. عمر کوتاه مدیریت چه آسیبی می تواند به این بخش وارد کند؟

دوره مدیریتی حدی است که شخص در آن دوره اثربخش باشد. صنعت ما صنعتی است که اثرات سرمایه گذاری تا بهره برداری طولانی مدت است پس مدیران باید مدیران بلندمدتی باشند. متأسفانه در ده سال اخیر تمام شرکت های ریلی و مسافری حداقل بیش از سه مدیرعامل عوض کرده اند. بطوریکه به جزء دو شرکت کاملاً خصوصی از هشت شرکت مسافری دیگر طی ده سال اخیر هر شرکت بطور میانگین ۵ مدیرعامل تغییر داده است این نشان از فرهنگ بد جامعه ما این است از طرفی مدیران جدید به دلیل فرهنگ نادرست ما برنامه های قبلی را کنار می گذارند در صورتی که برای آنها هزینه شده است ولی چون به نام مدیر قبلی است کنار گذاشته می شود. در سایر شقوق حمل و نقل وقتی می خواهند مدیران را انتصاب کنند یکی از مهمترین موارد گزینش داشتن رزومه مربوط در آن صنعت می باشد. عمر کوتاه مدیریت در صنعت ریلی خیلی به نظرم مشکل ساز است و نسبت به سایر صنایع بسیار بیشتر است و این موضوع به صنعت ریلی آسیب می زند.

شما اگر شرکت های موفق صنعت ریلی را نگاه کنید می بینید ثبات مدیریتی داشته اند و تعداد مدیرانی که تعویض کرده اند، خیلی محدود بوده است. نکته دیگری که در صنعت ریلی وجود دارد نامتعارف بودن نظام پرداخت و دستمزد شرکت هاست، این جابه جایی صرفاً در مدیران عامل نیست و این اتفاق می تواند شامل مدیران میانی، ستادی و اجرایی هم باشد. ببینید در خود راه آهن چند نوع جذب و استخدام داریم. در شرکت رجا هم که دومین شرکت شناخته شده بعد از راه آهن است وجود دارد و در شرکت رجا هم چندین نوع استخدام وجود دارد.

در حال حاضر مدیران اجرایی و میانی دائم در حال ارسال رزومه به جاهای مختلف اعم از درون و بیرون صنعت هستند، برای اینکه در صنعت ما نظام پرداخت نامتعارف است و به طور کلی صنعت ریلی در بخش نظام پرداختی سطح پایینی در جامعه دارد و این باعث شده نیروهای متخصص ما دائماً در حال چرخش در بین شرکت ها باشند و یا پس از مدتی از صنعت ریلی جدا می شوند.

آیا آموزش های پس از فارغ التحصیلی را در دانشگاه باید فراگیرند یا در راه آهن و یا در بخش خصوصی؟

به نظر بنده این امر یک حلقه مفقود بوده و نتوانستیم آن را تنظیم کنیم که آموزش ها را باید در دانشگاه فرا گیرند یا در محیط کار. وظیفه حاکمیت یعنی راه آهن این است که آن را تنظیم کند. راه آهن باید مجوز لازم را برای تصدی گری شغل های فعال در راه آهن بدهد. در این زمینه شرکت رجا در سنوات قبل خوب اقدام می کرد. وقتی می خواست افراد تحصیل کرده را جذب کند کلاس های مربوط به آن شغل را آموزش می داد، اما از وقتی به بخش خصوصی واگذار شد به خاطر کاهش هزینه ها بخش آموزش کم رنگ شد. متأسفانه ما مدیران همیشه سعی می کنیم آخرین ردیف بودجه را برای آموزش در نظر بگیریم. با توجه به آن که صنعت ما صنعت زبان دهی است، عملاً شرکت ها نمی توانند هزینه آموزش را در ردیف بودجه شان بگنجانند. البته آموزش هزینه نیست بلکه سرمایه گذاری است اما چون عمر مدیریتی مدیران کوتاه است، مدیران کمتر ریسک می کنند که هزینه ای بابت آموزش در نظر بگیرند و این کار در بخش خصوصی به ندرت انجام می شود و بعد از این که از سال ۱۳۹۱ رجا به بخش خصوصی واگذار شد، این موضوع مقداری کم رنگ شد.

اخیراً در راه آهن کارهای جدیدی شروع شده است و مدیرکل جدید آموزش راه آهن نسبتاً این سیلابس ها را جمع آوری کرده یا آقای دکتر رسولی در بخش علم و فناوری کارهای بسیار خوبی را انجام دادند، اما زمان می برد که وارد فاز اجرایی شود.

متأسفانه پیمانکاران آموزش در بخش خصوصی می خواهند این دوره ها را برگزار کنند تا مدرک صادر کنند و درآمدی ایجاد کنند و به نوعی دچار مدرک گرایی شده ایم. پیمانکاران هم که سودشان در برگزاری این کلاس هاست، کسانی را می آورند و آموزش می دهند. در نتیجه ما با تعداد زیادی از نیروهای مدرک به دست مواجه خواهیم شد که شغلی برای آنها نداریم.

در عمل چه اتفاقی می افتد؟ این موضوع یعنی وجود نیروی زیاد و دارای مدرک به نفع شرکت های مالک خواهد بود، ولی نیروی ماهر وقتی تصدی گری شغل را به دست گیرد هیچ انگیزه ای نخواهد داشت چون می داند آدم بیکار دارای مدرک متقاضی این شغل زیاد است هر چند این موضوع در نگاه اولیه خوب باشد ولی این امر باعث می شود اعتماد به نفس کافی و علاقه به کار را نخواهد داشت، آرامش روحی و روانی که کامل باید در اختیار کار باشد را نخواهد داشت و به جای آن که با کارش خود را حفظ کند، سعی می کند با روابطش خود را حفظ کند. این آفتی است که صنعت

هم انتسابی نیست بلکه اکتسابی است. یعنی از طریق آموزش و گذراندن دوره های مختلف به دست می آید. در صنعت ریلی نیروی خوب متخصص اول باید دانش و تخصص کافی آن شغل را داشته باشد. در درجه دوم انگیزه کافی برای تصدی آن شغل را داشته باشد. در حال حاضر می بینیم بیشتر افراد حاضر در یک شغل انگیزه کافی برای تصدیگری آن شغل را ندارند و استراتژی، چشم انداز و برنامه ریزی پیش بینی شده برای رسیدن به اهداف برای آن شغل برایشان تفهیم نشده است و به کار به عنوان یک کار یک نواخت و روزانه نگاه می کنند. این امر در درازمدت ما را در این صنعت با سوانح متعددی روبه رو می کند. با نیروی انسانی فعلی که آموزشی ندیده اند و علاقه ای هم به شغل شان ندارند، احتمالاً در سال های آتی در بخش صنعت ریلی در بحث ایمنی با توجه به این که بخش های دیگر مانند هوایی و جاده ای و... که با اقدامات انجام شده، تعداد سوانح را روز به روز کاهش داده اند، با سوانح بیشتری رو به رو خواهیم شد. بخش ریلی که همیشه به ایمن بودن می باید به مرور این جایگاه را از دست خواهد داد و تحت الشعاع بخش های دیگر قرار خواهد گرفت. برای کاهش خطر باید در صنعت ریلی واکاوی انجام شود و خبرگان صنعت باید بنشینند و این موضوع را که به خصوص در بخش سیر و حرکت که بیشترین نمود را دارد مرور کنند که چه شاخصه ها و مولفه هایی نیاز است که در جذب نیروی انسانی مدنظر قرار گیرد تا ایمنی در راه آهن بتواند همچنان جایگاه خود را داشته باشد.

بخش خصوصی تا چه حد خود را در بکارگیری نیروی متخصص مسئول می داند؟

من کتاب کانون دانش آموختگان و اساتید دانشکده مهندسی راه آهن علم و صنعت را مطالعه می کردم، خیلی از دوستانی که اسامی شان در این کتاب وجود دارد را می شناسم. به نظر می رسد صنعت ریلی در جذب آدم های متخصص تحصیل کرده دانشگاه علم و صنعت که در رشته ریلی تحصیل کرده اند خوب عمل کرده است. خیلی از افرادی که در یک سال اخیر فارغ التحصیل شده اند جذب انجمن شده اند و از انجمن به شرکت های ریلی رفته اند. من کسی را ندیده ام که دانش آموخته دانشکده راه آهن باشد و بیکار مانده باشد و این نشان می دهد که صنعت ریلی و بخش خصوصی در جذب نیروی متخصص با تحصیلات مرتبط اقدام کرده اند ولی به طور کلی صنعت ریلی در جذب نیروهای متخصص و تحصیل کرده و نخبه دانش های دیگر در نسبت به صنایع دیگر در جایگاه پایین تری می باشد و این نشان می دهد صنعت ریلی به خوبی نتوانسته نخبه های علمی را جذب کند.