



گفت‌وگو با مهندس بابک احمدی  
مدیرعامل بخش ریلی گروه مپنا و رئیس انجمن

## فرهنگ سازمانی ایمنی محور کاهش سوانح را تضمین می‌کند

انگیزه‌های اصلی است که شرایط محیطی، احترام شغلی، ضوابط و قواعد جامعه‌پسند و فرهنگ سازمانی را در برداشته و در بهره‌وری نیروی انسانی تاثیر به‌سزایی خواهد داشت. خبرنگار فصلنامه ندای حمل و نقل ریلی گفت‌وگویی با مهندس بابک احمدی مدیرعامل بخش ریلی گروه مپنا با موضوع رویکرد سازمان‌ها به تامین نیروی انسانی داشته است. احمدی معتقد است ظرفیت‌های بسیار خوبی در کشور داریم که نباید از آن‌ها غافل شویم اما با توجه به نیازهایی که در کشور وجود دارد؛ به دلیل کم‌توجهی و نبودن فضای کافی برای بروز شدن توانمندی‌های نخبگان از نعمت حضور آنان محروم می‌شویم و متأسفانه بعضی از آنان از کشور خارج می‌شوند. ادامه گفت‌وگو را بخوانید:

عمران، مهندسی شیمی، مهندسی متالورژی و... تحصیل می‌کنند جاذبه‌هایی ایجاد شود تا به سمت این حرفه روی بیاورند. البته نیروهای انسانی متخصص در این حوزه صرفاً نیروهایی نیستند که تحصیلات آکادمیک و دوره‌های مهارتی را طی کرده باشند. نیروهای زیادی هم داریم که دوره‌های مهارت‌محوری را در این حوزه طی کرده‌اند و آموزش دیده‌اند و بار بزرگی را برای گردش چرخ صنعت حمل و نقل ریلی کشور بر دوش دارند.

**از نظر جناب عالی به‌عنوان کارشناس در توسعه این صنعت، به‌کارگیری 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؟**

گمان می‌کنم اصلاً تفاوتی بین بخش خصوصی و بخش دولتی در به‌کارگیری نیروی متخصص در صنعت ریلی و راه‌آهن وجود ندارد. این صنعت ظرفیت‌های زیادی دارد که بخشی در حوزه خصوصی و بخشی در حوزه دولتی ایجاد شده است. این نیروها امکان جابه‌جایی با یکدیگر را دارند، یعنی زمانی که ما در بخش‌های دولتی در صنعت حمل و نقل ریلی نیازمند نیروی با‌شیم که در بخش خصوصی با همان مشخصات وجود داشته باشد، می‌توانیم از بخش خصوصی دعوت

**بخش خصوصی ریلی به‌کار گرفته می‌شود یا خیر؟**

بله، مورد استفاده قرار می‌گیرد. کثیری از نیروهای متعهد، متخصص، مجرب و با ضریب بهره‌وری بسیار بالا در مجموعه بخش خصوصی کشور داریم. امروزه بخش بزرگی از خانواده ریلی کشور در بخش خصوصی فعالیت می‌کنند. ظرفیت‌های جذب و به‌کارگیری در نظام دولتی بسیار محدود است.

فارغ‌التحصیلان و نیروهای آموزش‌دیده جدید که وارد این صنعت می‌شوند، عموماً در بخش خصوصی به‌کار گرفته می‌شوند. به‌جد در بخش خصوصی نیروهایی وجود دارند که بسیار توانمند هستند و امکان سکانداری مجموعه‌های مختلف مدیریتی و مهندسی در مجموعه صنعت ریلی کشور اعم از خصوصی و دولتی را به‌خوبی در خودشان دارند.

این مهم را مرهون زیرساخت‌های آکادمیک که در سال‌های گذشته در حوزه ریلی و بخش مهندسی حمل و نقل ریلی، مهندسی راه‌آهن و گرایش‌های متعدد آن ایجاد شده می‌دانم.

بی‌تردید تمام نیروهای متخصصی که در صنعت ریلی به‌کار گرفته شدند فارغ‌التحصیلان این رشته نیستند اما آکادمیک کردن این تخصص در نظام دانشگاهی ما باعث شد انگیزه‌های فراوان در سایر متخصصانی که در این حوزه در رشته‌های مهندسی مکانیک، مهندسی صنایع، مهندسی

احمدی معتقد است ظرفیت‌های بسیار خوبی در کشور داریم که نباید از آن‌ها غافل شویم اما با توجه به نیازهایی که در کشور وجود دارد؛ به دلیل کم‌توجهی و نبودن فضای کافی برای بروز شدن توانمندی‌های نخبگان از نعمت حضور آنان محروم می‌شویم و متأسفانه بعضی از آنان از کشور خارج می‌شوند. ادامه گفت‌وگو را بخوانید:

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

پرسش پیچیده‌ای است، یقیناً عوامل زیادی در ایجاد خطای انسانی موثرند، اما آن‌چه که به نظر من خیلی ساده می‌توان به آن توجه کرد، موضوع نیروی انسانی و موضوع مقررات و قواعد متقن، فکر شده، مهندسی شده و کار شده است.

اگر این دو عامل فراهم شود و در کنار یکدیگر مورد توجه قرار گیرد با استقرار یک فرهنگ سازمانی ایمنی محور، می‌توانیم در جهت کاهش سوانح گام برداریم، لذا باید به بحث قوانین و مقررات توجه و نگاه ویژه‌ای داشت تا با نیروی انسانی آماده بتوانیم برای اجرای این قوانین و مقررات با یک فرهنگ سازمانی اقتدارگرایانه در حوزه ایمنی، مقررات مزبور را به بهترین نحو اجرا کنیم.

**آیا نیروی انسانی متخصص و آموزش‌دیده در**



کنیم در بخش دولتی ایفای نقش کند یا بالعکس. نیروهای زیادی هستند که در بخش خصوصی فعالیت می‌کنند و مهارت و آموزش‌های اولیه و تجارب‌شان را در بخش دولتی کسب کرده‌اند. در نهایت هیچ ضرری نمی‌کنیم اگر نیرو از بخش دولتی خارج و وارد بخش خصوصی ریلی شود. زمانی متضرر هستیم که نیروی متخصص ریلی از بخش خصوصی یا دولتی خارج و وارد صنعت دیگری شود که وقوع این امر بدان معناست که ما نتوانسته‌ایم جاذبه و انگیزه لازم را برای نیروی انسانی ایجاد کنیم تا در این صنعت ادامه کار و حیات دهد.

با توجه به هزینه‌های عمومی که کشور، مردم، دولت و آموزش برای بلوغ نیروی متخصص می‌کنند، ما باید فضایی را ایجاد کنیم تا این نیروی متخصص از صنعت خارج نشود و بخش عمده این سرمایه‌گذاری‌های صورت گرفته، هدر نرود.

### چالش‌های تامین نیروی انسانی متخصص در صنعت ریلی چیست؟

در کشور قطعا به اندازه کافی نیروی متخصص صنعت ریلی وجود دارد و حتی امکان ارتقای سطح مهارت آنها نیز وجود دارد. ما ظرفیت‌های بسیار خوبی داریم که نباید از آنها غافل شویم و باید به شکوفایی آنان کمک کنیم. امروز نیروهای متخصص بسیار خوب، با انگیزه، متعهد، متخصص و علاقه‌مند به کشور وجود دارد، اما با توجه به نیازهایی که در کشور به این متخصصان است به دلیل برخی بی‌مهری‌ها، کم‌توجهی‌ها و نبودن فضای کافی برای بروز توانمندی‌هایشان از نعمت حضور آنان محروم می‌شویم و متأسفانه برخی از آنان از کشور خارج می‌شوند. این هزینه‌های گزافی که برای آموزش و رشد آنها در کشور شده، حاصل آن به نفع کشورهای غربی خواهد شد زیرا فضای مساعدتری را برای آنان از لحاظ امکانات، رفاه و رشد آماده می‌کنند.

این نیروها بعضا نیروهایی هستند که به دلیل انگیزه‌های مادی و رفاهی وارد مجموعه نشده زیرا معتقدند اینجا فضایی برای بروز ابتکارها و خلاقیت‌هایشان وجود ندارد و اگر هم وجود دارد محدود است، به همین علت از کشور خارج می‌شوند. اینجاست که به همان کلیدواژه طلایی انگیزه در حوزه منابع انسانی می‌رسیم که همواره باید به آن توجه ویژه کرد. همواره باید تمام پارامترهایی را که این کیمیای ارزشمند انگیزه را به وجود می‌آورد زیر نظر داشته و برای ارتقای

سطح تمام این پارامترها برنامه‌ریزی‌های صحیح و مرتب داشته باشیم.

### به این ترتیب علاوه بر انگیزه برای جذب و نگهداشت نیروی انسانی متخصص و ماهر، بخش خصوصی و راه‌آهن نیازمند چه اقداماتی است؟

پیشنهاد من این است که اگر بخواهیم به‌عنوان توصیه به مدیران این بخش در حوزه منابع انسانی مطلبی را ارائه دهیم، اولویت اول ما بهبود، بهینه‌سازی و توانمندسازی نیروهای موجود بسیار متخصصی است که در این صنعت حضور دارند. نکته دوم، ظرفیت‌سازی برای حضور بخش خصوصی و جذب نیروهای نخبه است. زیرا امروز به دلیل محدودیت‌های فراوانی که در بخش دولتی وجود دارد امکان جذب نیروهای متخصص و تازه نفس و تحصیل‌کرده که وارد این صنعت می‌شوند، وجود ندارد. به همین دلیل در این صنعت باید ظرفیت‌سازی‌های مناسبی انجام دهیم و شرایطی را فراهم کنیم تا بخش خصوصی قابلیت جذب بخش عمده این نیروها را داشته باشد.

### بخش خصوصی چه زمانی می‌تواند ظرفیت جذب نیروی انسانی بالا را در خود ایجاد کند؟

زمانی که اقتصاد حمل و نقل ریلی بهبود پیدا کرده و رونق یابد. اگر اقتصاد حمل و نقل ریلی در مسیر درست خود حرکت کند، به تبع آن اتفاقات مثبت بسیاری رخ خواهد داد و رونقی که ایجاد می‌شود موجب افزایش تقاضا در خدمات، افزایش نیروی انسانی مورد نیاز و افزایش جذب نیروی انسانی متخصص در این حوزه می‌شود.

### رویکرد صنایع ریلی در به‌کارگیری ظرفیت‌های آموزشی در خارج از کشور و بهره‌مندی از تجربیات کارشناسان خارجی را چگونه تحلیل می‌کنید؟

بی‌تردید برای آموزش نیروی انسانی متخصص، نیازمند تجربه کارشناسان مجرب هستیم. بسیاری از این نیروهای متخصص در کشور وجود دارند و بسیاری در کشور وجود ندارند و هیچ ایرادی نیست اگر برای توانمندسازی سطح دانش، تخصص و مهارت نیروی انسانی‌مان از کارشناسان و مربیان خارجی استفاده کنیم. در جایی که کسی بیش از ما مطلبی را می‌داند حتما باید از او یاد بگیریم. برای یادگیری هیچ حد و مرزی وجود ندارد.

اگر امروز دانش و تخصصی در کشور وجود ندارد و ما امکان دریافت این دانش‌ها را از کشورهای خارجی داشته باشیم به توصیه دین، شریعت و عقلمان قطعا باید از این ابزار استفاده کنیم. نه تنها این نکته را قبول داریم بلکه بر آن تاکید هم داریم.

### در شرایط کنونی جوانان متخصص چگونه می‌توانند در توسعه صنعت ریلی کشور نقش آفرینی کنند؟

قطعا این نیروی جوان، متخصص، با انگیزه و مهارتی که از آن یاد بردیم نیرو، انرژی و انگیزه توسعه‌طلبی و ارتقائطلبی جوانی خواهد داشت که غوغا می‌کند. همان‌طور که می‌بینیم نیروهای مجرب و کارکشته قدیمی با حکم و جبر بازنشستگی از سازمان خارج می‌شوند و از سوی دیگر نیروهای تازه نفس و جوان وارد سازمان‌ها می‌شوند و این جریان باید بتواند اکوسیستم تخصصی و مهارتی آن سازمان را همیشه زنده نگه دارد.

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

این پرسش را نمی‌توان به صورت مطلق پاسخ داد. پاسخ این سوال نسبی است. اگر نسبت به گذشته بی‌رسید به نظر من موفق بوده‌اند. اگر نسبت به آن حد مطلوب سوال می‌کنید باید بگویم که خیر موفق نبودند.

اگر به این جمله کلیدی و اساسی «نیاز به اصلاح و بهبود اقتصاد حمل و نقل» بپردازیم و اقتصاد حمل و نقل را درست کنیم، به جهت نیاز فراوانی که در کشوری با عظمت ۸۰ میلیون نفری ما و یک بازار تقاضای خیلی جدی که وجود دارد، با در نظر گرفتن کشش این بازار و بهبود اقتصاد حمل و نقل، می‌توانیم در این بخش رونق ایجاد کنیم و این رونق هر آن قدر که خوبی است را به همراه خود می‌آورد و دانش، تخصص، انگیزه و جاذبه برای جذب نیروی انسانی ایجاد می‌کند.

در پایان برای جمع‌بندی در حوزه نیروی انسانی، برکلیدواژه اساسی انگیزه تاکید داریم. در حوزه بهبود، ایجاد انگیزه و ایجاد زیرساخت‌های صنعت حمل و نقل ریلی، بر بهبود اقتصاد حمل و نقل ریلی و جذب کردن اقتصاد حمل و نقل ریلی به نحوی که تمام ارکان این اقتصاد همانند چرخ‌دنده‌های یک ساعت مکانیکی بتوانند با هم و بدون کوچک‌ترین تضاد و مشکلی کار کنند، تاکید می‌کنم.