

ته‌ای‌دصل و نقل ریلی

فصلنامه انجمن صنفی شرکت‌های حمل و نقل ریلی
و خدمات وابسته. شماره ۴۹. بهار ۱۴۰۰



- **افول صنعت حمل و نقل ریلی در سایه عدم حمایت دولت**
- **لزوم تغییر نگرش به سرمایه انسانی در صنعت حمل و نقل ریلی**
- **سازمان‌ها باید بدانند؛**
- **لازمه تغییر و توسعه به گونه‌ای دیگر اندیشیدن است**
- **استقرار نظام شایسته سالاری هرچه سریع‌تر بهتر**

بانک احمدی
رئیس هیات مدیره



محمد رحیمی
نائب رئیس



محمد سوبه نژاد
اعضای اصلی هیئت مدیره



ابوالقاسم سعیدی
کتابخانه دار



محسن سعید زحکن
اعضای اصلی هیئت مدیره



مجتبای نظاری
دبیر انجمن



سید علی رضا حسینی
اعضای اصلی هیئت مدیره

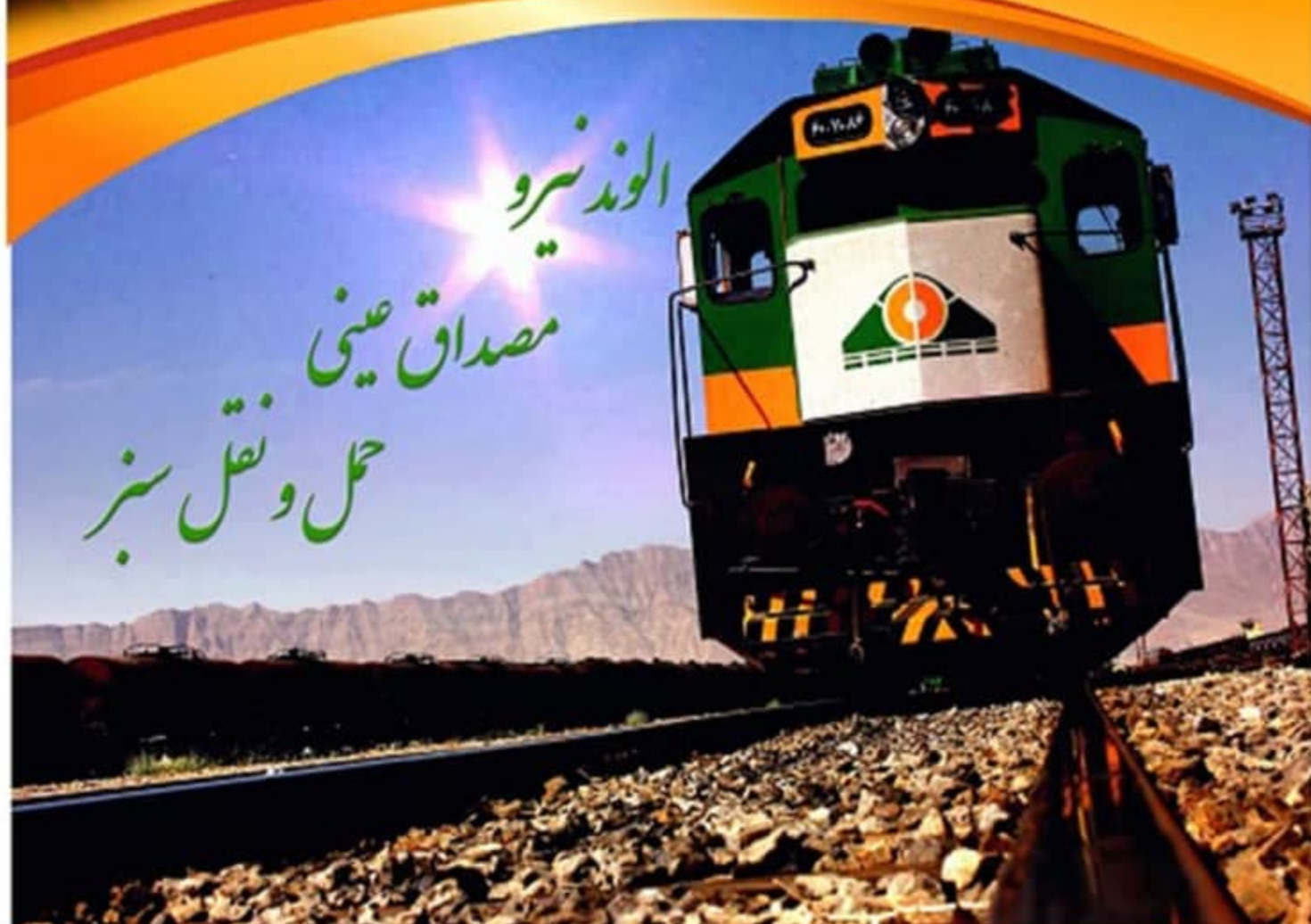




شرکت ناوگان ریل الوند نیرو (سای خاص)



الوند نیرو
مصدق عینی
حمل و نقل سبز



Alvand Niroy Railway Fleet

Locomotive Effort & maintenance

الوند نیرو، شریک حمل و نقل ریلی و دستدار محیط زیست
الوند نیرو، مصداق تحقق خصوصی سازی در حمل و نقل ریلی
الوند نیرو، حکام با دولت در توسعه حمل و نقل ریلی

تلفکس: ۸۸۵۱۶۲۰۶-۸۸۵۱۶۲۰۵-۸۸۷۵۴۲۳۶
۸۸۷۶۰۸۷۷-۸۸۷۶۹۵۷۳-۸۸۷۶۲۰۱۳

تلفکس:

آدرس:

تهران خیابان سهروردی شمالی بالاتر از بهشتی کوچه نیکو قدم پلاک ۱۲
کدپستی: ۱۵۸۶۷-۵۷۵۳۳

www.alvandniroy.ir
Email: info@alvandniroy.ir

فهرست

۲	سرمقاله
۴	افول صنعت حمل و نقل ریلی در سایه عدم حمایت دولت
۶	تشریح اهداف انجمن در دوره جدید
۸	فرهنگ‌سازمانی ایمنی‌محور، کاهش سوانح را تضمین می‌کند
۱۰	با بکارگیری نیروهای متخصص بازنشسته راه‌آهن ج.ا.ا در ...
۱۲	نقش آفرینی در سیاست‌های بالادستی بسیار مهم‌تر از ...
۱۴	رویکرد فناوری‌محور و تقویت استارت‌آپ‌های حوزه حمل و ...
۱۶	مستهلك بودن ادوات و تجهیزات شبکه را جدی بگیریم...
۱۸	سازمان‌ها باید بدانند؛ لازمه تغییر و توسعه به‌گونه‌ای ...
۲۳	استقرار نظام شایسته سالاری هرچه سریع‌تر بهتر
۲۴	الزام در بررسی شاخص‌های موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی ...
۲۶	محدودیت اختیارات عملیاتی شرکت‌های حمل و نقل ریلی ...
۲۸	روح حاکم بر فعالیت‌های دولتی؛ اجازه شکوفایی به نیروهای ...
۳۰	تصمیمات صحیح نیروی انسانی، سرمایه اصلی در توسعه...
۳۲	نقش مدیریت در صنعت حمل و نقل ریلی مسافری
۳۴	هیچ سانحه‌ای رخ نمی‌دهد مگر با خطای انسانی
۳۶	نیروی انسانی مجرب، انگیزه برای خدمت ندارد
۳۸	بکارگیری کارکنان متخصص و شایسته؛ مهمترین عامل حیات...
۴۰	نیروی انسانی متخصص در ساختار ناتوان، ایستا، فرسایشی
۴۲	آغاز فعالیت شرکت کاوان موتور دیزل



نمایه حمل و نقل ریلی

فصلنامه خبری، آموزشی و اطلاع‌رسانی
شماره ۴۹

انتشار: خردادماه ۱۴۰۰

صاحب امتیاز:

انجمن صنفی شرکت‌های حمل‌ونقل ریلی و خدمات
وابسته

مدیرمسئول:

حمید صدیق‌پور

زیر نظر شورای سردبیری

مسئول تولید و آماده‌سازی:

الهام زرقانی

طراح و گرافیک‌ساز:

محمد مهدی غفوری کفاش

چاپ، لیتوگرافی و صحافی: خاتم نو ۷۷۸۱۳۳۴۹

نشانی انجمن: تهران - خیابان توحید - خیابان

غلامرضا طوسی - پلاک ۶۳ - واحد ۱۹

کدپستی: ۱۴۱۹۷۸۳۳۱۱

صندوق پستی: ۱۸۸-۱۴۱۹۵

ارتباط با انجمن: ۰۲۱-۶۶۵۶۵۶۱۵-۱۶

نمابر: ۰۲۱- ۶۶۵۹۴۷۴۷

Telegram: @rtcguild

Email: info@rtcguild.com

Instagram: rtcguild

www.rtcguild.com

فصلنامه "ندای حمل‌ونقل ریلی" آماده انعکاس دیدگاه‌ها، نظرات و مقالات صاحب‌نظران، مسئولان و هموطنان عزیز است.

فصلنامه "ندای حمل‌ونقل ریلی" در کوتاه کردن و ویرایش مقالات آزاد

است.

مقالات منتشر شده دیدگاه نویسندگان است.



ناشر: موسسه فرهنگی مطبوعاتی نشر ترابری

(ناشر ماهنامه صنعت حمل‌ونقل و ماهنامه سفر)

سفارش تبلیغات: ۲۲۶۶۸۶۵۶



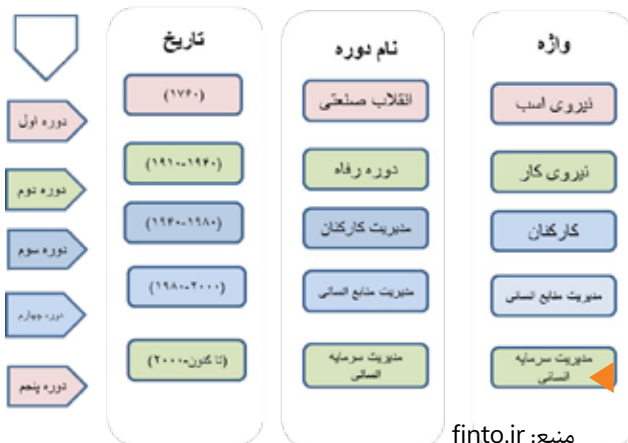
طرح روی جلد:
الهام زرقانی

لزوم تغییر نگرش به سرمایه انسانی در صنعت حمل و نقل ریلی

توسعه سرمایه انسانی برای سازمان‌هایی که قصد رشد دارند، حیاتی است، چرا که کارکنان دارای ظرفیت‌های فراوانی هستند به گونه‌ای که سازمان می‌تواند با ایجاد محیطی پویا و استفاده حداکثری از بهره‌وری آنها، به توسعه سازمان کمک نماید. اساساً سرمایه‌های انسانی ارزشمندترین منبع سازمان‌های امروزی به شمار می‌آیند و استفاده درست از ظرفیت‌های آنها بهبود عینی عملکرد سازمان را به همراه خواهد داشت. رشد و توسعه یک سازمان تابع دانش، تجربه، تلاش، انگیزه و مهم‌تر از آن رضایت سرمایه انسانی است.

بخش حمل و نقل ریلی از حوزه‌های کسب و کاری است که نقش سرمایه

اصطلاح "مدیریت منابع انسانی" و شکل مترقی‌تر آن یعنی "مدیریت سرمایه انسانی" پیشینه تاریخی زیادی در دنیای علم ندارد و در حدود ۴۰ سال گذشته مورد استفاده قرار گرفته است. پیش از آن، این رشته به طور کلی به عنوان "مدیریت پرسنل" شناخته می‌شد. البته این تغییر نام فقط به صورت ظاهری نبوده است و بیانگر تغییرات مفاهیم و رویکردها بوده است. اداره کارکنان، که به عنوان یکی از اصلی‌ترین مسائل جهان در اوایل قرن بیستم ظهور کرد، عمدتاً مربوط به جنبه‌های فنی استخدام، ارزیابی، آموزش و جبران خسارت کارکنان و از همه مهم‌تر عملکرد "کارکنان" در سازمان‌ها بود. در آن زمان این رشته معمولاً به رابطه شیوه‌های مختلف استخدام تمرکز داشت و بر عملکرد کلی سازمانی یا روابط سیستماتیک توجه نمی‌کرد و تا سالیان سال فاقد الگوی یکپارچه بود. نمودار ترسیم شده روند تغییرات تاریخی مفاهیم این حوزه مدیریت است.



مدیریت سرمایه انسانی، در پاسخ به افزایش قابل توجه فشار سازمان‌های تجاری جهان در اواخر دهه ۱۹۷۰ به دلیل عواملی مانند جهانی‌سازی، از بین رفتن مقررات و رشد سریع فناوری ایجاد شد و نقطه عطف آن را می‌توان این تاریخ دانست. بر اساس تعریف مدیریت سرمایه انسانی در مرحله پس از استخدام، سازمان، شیوه‌های مدیریت سرمایه انسانی را برای مدیریت موثر کارکنان پس از "ورود به سازمان" توسعه می‌دهد. این روش‌ها برای پیشینه‌سازی عملکرد و رضایتمندی کارکنان از راه دانش‌افزایی و آموزش مهارت‌های لازم برای انجام وظایف آن‌ها و ایجاد شرایطی که باعث تحریک، هدایت و تسهیل تلاش‌های کارکنان در جهت تحقق اهداف سازمان می‌شود، طراحی شده‌اند.



این روی، داشتن خصایص رهبری به معنای آن است که به کارکنان انگیزه داده شود تا با چشم‌انداز، ماموریت و ارزش‌های سازمان زندگی کنند. کار رهبران صرفاً این نیست که به افراد بگویند چه کاری انجام بدهند و چه کاری انجام ندهند. یک رهبر عالی، کسی است که به کارکنان قدرت می‌دهد تا تصمیم‌هایی بگیرند که با اهداف و چشم‌انداز سازمان همراستا باشد و در نهایت، هوشمندانه‌تر عمل کنند.

نقش رهبری و نقش مدیریت در بسیاری از جنبه‌ها اختلاف دارند و نباید این دو با هم اشتباه گرفته شوند. برخی از ویژگی‌های رهبر در سازمان، مواردی از جمله اعطای قدرت و اختیار به کارکنان و نظارت بر اثربخشی فعالیت می‌باشد در صورتی که در نقش مدیریت در سازمان تمرکز بر روی فرآیند عملیاتی سازمان می‌باشد.

رهبر با ترسیم چشم‌انداز و نگاه بیرونی به مسائل تلاش می‌کند با استفاده از اعطای قدرت و تفویض اختیار به کارکنان سازمان به عنوان تحریک کننده تغییر در سازمان عمل نماید در حالیکه نقش مدیریت نگرش درونی به مسائل داشته و طرح‌های مصوب شده در سازمان را اجرا می‌نماید و غالباً از نظرات کارکنان بهره نمی‌برد. در نتیجه مدیران سازمان‌ها می‌بایست نقش رهبری در سازمان را چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی حمل و نقل ریلی فراگرفته و به صورت عملی اجرا نمایند تا مقدمات پیشرفت و توسعه سرمایه انسانی فراهم گردد. توسعه سرمایه انسانی و در نتیجه توسعه صنعت حمل و نقل ریلی در گرو آموزش، اعطای اختیارات، ایجاد انگیزه شغلی، هدایت و رهبری سرمایه انسانی است. امید است با بهره‌گیری درست از توانمندی سرمایه انسانی در صنعت ریلی، زمینه‌های رشد این صنعت را فراهم نماییم.

انسانی در تولید خدمات باکیفیت در آن چشمگیر است. بر اساس آمار منتشر شده در سالنامه آماری راه‌آهن در سال ۱۳۹۹، حدود ۷۶۰۰ نفر به صورت مستقیم در شرکت راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران مشغول به کار بوده‌اند. علاوه بر شاغلین در شرکت راه‌آهن، در صورتی که کارکنان شرکت‌های خصوصی حمل و نقل ریلی، پیمانکاران و شرکت‌های وابسته را نیز به صورت مستقیم و غیرمستقیم در نظر بگیریم، این عدد چند برابر می‌شود. اگر در این بخش به توسعه، موفقیت و دستیابی به خدماتی در سطح جهانی می‌اندیشیم باید نقش این عامل را پررنگ‌تر و جدی‌تر ببینیم.

در حال حاضر با وجود توسعه فناوری اطلاعات در صنعت حمل و نقل ریلی هنوز بسیاری از امور در راه‌آهن به صورت دستی انجام می‌شود و این واقعیت منجر به مسئولیت بیشتر سرمایه انسانی در امر حمل و نقل ریلی می‌گردد و از این روی لزوم استفاده از فناوری اطلاعات و علی‌الخصوص نرم‌افزارها به عنوان ابزارهای مکمل سرمایه انسانی به شدت احساس می‌گردد. اگر در بخشی پافشاری به استفاده از ظرفیت‌های نرم‌افزاری در فعالیت‌ها می‌شود، هدف اصلی این است که نقش انسان در آن بخش پررنگ‌تر و جدی‌تر در نظر گرفته شود و در همان راستا وظایفی که به او سپرده می‌شود با آرامش بیشتر و استرس کمتر انجام شود. در واقع می‌بایست امر برنامه‌ریزی توسعه سرمایه انسانی به سمتی حرکت کند که بتوان نقش فعالیت فکری سرمایه انسانی در امور را به حداکثر و نقش فعالیت دستی را به حداقل برسانیم.

لازم به ذکر است در هرم سرمایه انسانی هر چه به سمت بالا حرکت کنیم نقش رهبری برجسته‌تر تلقی می‌شود. مدیران برای توسعه سرمایه انسانی شایسته است به جای نقش مدیریت در سرمایه انسانی نقش رهبری ایفا نمایند. رهبری یک جایگاه نیست، بلکه یک رویکردی رفتاری است و از



گفت‌وگو با مهندس بابک احمدی
رئیس انجمن صنفی شرکت‌های حمل و نقل
ریلی و خدمات وابسته

افول صنعت حمل و نقل ریلی در سایه عدم حمایت دولت

صنعت حمل و نقل ریلی کشور دو بخش اصلی دولتی و خصوصی دارد. در بخش دولتی مسئولیت تنظیم و تدوین قوانین و مقررات، تنظیم‌گری، نظارت و جلوگیری از انحصار و کنترل روابط و ایجاد حمایت‌های لازم از بخش‌هایی که صرفه اقتصادی کافی برای سرمایه‌گذاری توسط بخش خصوصی ندارد باید ملاک عمل باشد. در بخش خصوصی که نیازمند حمایت بیشتر از سوی دولت است دولت باید همانند سابق نقش خود را به عنوان مالک و سرمایه‌گذار ایفا کند. بخش خصوصی هیچ وظیفه‌ای ندارد در جایی که سرمایه‌گذاری صرفه اقتصادی ندارد سرمایه‌گذاری کند و اگر دولت از ایفای نقش خود شانه خالی کند صنعت حمل و نقل ریلی به گل خواهد نشست که نقطه افول صنعت حمل و نقل ریلی کشور خواهد بود. در بخش‌هایی که سرمایه‌گذاری نتیجه مناسب دارد، دولت باید به بخش خصوصی بسپرد و صرفاً در موضع تنظیم‌گری، حمایت از سرمایه‌گذاری‌ها و کاهش ریسک‌های سرمایه‌گذارانی که وارد این حوزه می‌شوند ایفای نقش کنند. اگر دولت بخواهد در اشل‌های حداقلی بازده سرمایه به سرمایه‌گذاران تازه وارد این حوزه، خوش آمد بگوید قاعدتاً سرمایه مورد نیازی که مقرر است بخش خصوصی وارد کند انجام نخواهد شد و متعاقباً رشدی در صنعت ریلی که در این سال‌ها مورد مطالبه بوده رخ نخواهد داد. دولت باید در بخش‌هایی که صرفه اقتصادی دارد و یا اقتصاد آن قابلیت ترمیم و بهسازی است کنار بکشد و مسئولیت توسعه و سرمایه‌گذاری جدید را به بخش خصوصی واگذار کند و مراقبت حداکثری و مستمر از حفظ سرمایه‌های ورودی بخش خصوصی داشته و ایجاد یک حاشیه سودآوری و بازدهی مناسب برای تشویق و ترغیب سرمایه‌گذاران جدید برای ورود به بخش ریلی با نگاه بلند نظرانه فراهم کند.

مهندس بابک احمدی در گفت‌وگو با فصلنامه ندای حمل و نقل ریلی معتقد است در حوزه‌هایی که صرفه اقتصادی وجود ندارد نمی‌توان از بخش خصوصی توقع داشت در زیان دولت شریک باشد. به صورت خاص در حوزه حمل و نقل حومه‌ای و مسافری در قطارهای معمولی به خصوص در حوزه توسعه، دولت هنوز باید ایفای نقش کند. در حوزه حمل و نقل باری نیز با تنظیم قوانین و مقررات، حاشیه امنی برای سرمایه‌گذاران تازه وارد به این بخش ایجاد کند. ادامه گفت‌وگو را مطالعه فرمایید:

همواره می‌گفتند سهم حمل و نقل ریلی باید افزایش یابد و اکنون که سال‌هاست از آن زمان می‌گذرد ما همچنان در همان نقطه که بودیم ایستاده‌ایم، علت این توسعه نیافتگی را در چه می‌دانید؟ آیا از دلایل آن، کمبود اعتبارات، نوع تصمیم‌گیری‌ها، درست تعریف نکردن آن چشم‌انداز یا دلیل آن عدم مدیریت صحیح است؟

صنعت حمل و نقل ریلی امروز در جایگاه واقعی خود قرار ندارد و مقصر را نمی‌توان یکی از بازیگران و موثرین این صنعت بدانیم. هم بخش دولتی و هم بخش غیر دولتی در این عدم توفیق مسئول هستند و باید پاسخگو باشند. اصناف ما به بلوغ کافی که لازمه یک صنعت بالنده و رو به رشد هست نرسیده‌اند. در بخش دولتی نیز با همین

داد صرفاً واگذاری منابع و امکانات و برون‌سپاری زیرساخت‌های اجرایی نبود آنچه از برون‌سپاری مد نظر بود برون‌سپاری اختیارات و استفاده از چابکی و پویایی ذهن تجارت خصوصی هم بود به همین دلیل انجمن در کنار پیگیری موضوعات صنفی مرتبط با منافع اعضاء به حضور در نهادهای تصمیم‌ساز و مشارکت در فرایند تصمیم‌سازی هم نقش دارد. در سنوات گذشته یعنی قبل از این تاریخ انجمن به عنوان اسپانسر برخی از پروژه‌های زیرساختی در حوزه فرایندها و برنامه‌ریزی کلان حمل و نقل ریلی و تجدید ساختار این صنعت فعالیت کرده است.

از سال ۱۳۸۲ مکرر می‌شنویم که چشم‌انداز و برنامه‌های حمل و نقل ریلی اعلام شده است،

نقش و رسالت انجمن صنفی شرکت‌های حمل و نقل ریلی و خدمات وابسته در توسعه این مد از حمل و نقل چیست و چه اهدافی را دنبال می‌کند؟

انجمن صنفی نام دارد و موضوعات مرتبط با صنف را دنبال می‌کند اما به معنای آن نیست که به موضوع مشکلات ریلی یک طرفه نگاه کند و نگاه کلان در انجمن وجود نداشته باشد. این انجمن در جهت ارتقای کمی و کیفی این بخش از صنعت حمل و نقل ریلی تلاش می‌کند. شرکت‌های متعددی از جمله مالکین شرکت‌های بهره‌بردار و خدمات وابسته عضو انجمن هستند. انجمن صنفی فقط مطالبه‌گر نیست بلکه ارائه دهنده راهکار و تصمیم‌ساز نیز می‌باشد. آنچه بعد از آغاز فرایند خصوصی‌سازی در کشور رخ



را حل کنند در این زمینه انجمن چه گام‌هایی را در مقابل مقررات دست و پاگیر، اصلاح قوانین قصد دارد بردارد؟

بنده اعتقاد دارم که ما به میزان کافی بستر قانونی در کشور داریم. نهادهای اثرگذار در تسهیل اجرای قانون وجود دارد.

اما هرکدام از ارکان صنعت باید در جایگاه خود قرار داشته باشند و بپذیرند که وظیفه، مسئولیت و اختیار واقعی آن‌ها چیست. در بخش‌هایی تضاد منافع وجود دارد. یعنی اگر بخش خصوصی اصرار داشته باشد فراتر از حدود اختیارات خود ایفای نقش کند مشکل ایجاد خواهد شد همچنین عکس آن وجود دارد یعنی اگر بخش دولتی اصرار داشته باشد فراتر از حوزه‌ای که برایش تعریف شده ایفای نقش کند باز هم مشکلاتی ایجاد خواهد شد و همیشه میان بخش‌های دولتی و غیردولتی و تضادهایی که در مطالبات و منافعشان وجود دارد نهادهای واسطی وارد می‌شوند و این نهادها در تسهیل‌گری روابط میان آن‌ها قطعا اثرگذار خواهد بود. بحث آمیختگی شأن بنگاه داری و حکمرانی در مجموعه دولتی صنعت حمل و نقل ریلی کشور از جمله مواردی است که نمی‌توان از آن غافل شد.

مجموعه حکمرانی صنعت حمل و نقل ریلی کشور باید بپذیرد که نقش بنگاه داری را از خود دور کند یا بالعکس اگر بنا بر این است که در راه‌آهن ج.ا.ا. به وظیفه بنگاه داری پرداخته شود باید اختیارات حکمرانی و حاکمیتی را از خود دور کند تا تضاد بر طرف شود. منافاتی هم ندارد که در اندازه حداقلی دولت به تصدی‌گری بپردازد تا به موارد خاص از جمله تنظیم بازار، و نقش حداقلی خود را حفظ کند. اما یقین دارم دولت در مواردی که در بازار در حوزه تصدی‌گری غلبه دارد تصدی‌گری باید واگذار شود و این مورد واقعیتی است که تمام علمای اقتصاد باور دارند و این روزها از کاندیداهای ریاست جمهوری شنیده می‌شود که دولت باید به جایگاه واقعی خود یعنی نقش حاکمیتی برگردد و تصدی‌گری را به بخش دیگری باید واگذار کند. اگر این امر اجرایی شود و هر سازمان و شرکتی به

وظایف خود بپردازد و صنف و بخش خصوصی توقع بیش از مسئولیت‌هایی که برایش تعریف شده نداشته باشد و از سوی دیگر بخش دولتی در چارچوبی که برایش تعریف شده به حکمرانی خود بپردازد و تضاد منافع عمده با شرکای تجاری خود ایجاد نکند طبیعتا مسیر تعامل درون بخش خیلی روانتر طی خواهد شد و نتیجه این تعامل سازنده، رشد و بالندگی این بخش خواهد بود.

حوزه ریلی برای توسعه ناوگان حضور پیدا کنند. در هر دو حوزه در سال‌های گذشته با مشکلات و فراز و نشیب‌های بسیاری رو به رو بوده‌ایم. اگر سرعت رشد سودآوری و یا نرخ بازده سرمایه‌گذاری در بخش ریلی تقویت نشود عملا هیجانی که به سمت توسعه حمل و نقل ریلی و سرمایه‌گذاری در ناوگان ریلی از سوی سرمایه‌گذاران ایجاد شده فروکش خواهد کرد و تقاضاهای موجود در بخش ریلی عملی نخواهد شد. راه‌آهن و مجموعه وزارت راه و شهرسازی باید مراقبت دائمی از اقتصاد حمل و نقل ریلی داشته باشند و از طرفی حتما دولت باید به کمک این صنعت بشتابد و منابع لازم برای سرمایه‌گذاری کار آفرینان این حوزه را از جمله استفاده از منابع صندوق توسعه ملی، ایجاد لیزینگ ریلی و صندوق توسعه حمل و نقل کشور که اخیرا راه‌اندازی شده در مسیر توسعه ناوگان حمل و نقل کشور را اجرایی کند.

دیدگاه شما در رابطه با نقش نهادهای مدنی حمل و نقل ریلی همانند انجمن صنفی، انجمن مهندسی حمل و نقل ریلی و انجمن صنایع قطعات ریلی در پیشبرد کار امور ریلی چیست و چگونه ارزیابی می‌کنید؟

انجمن صنفی شرکت‌های حمل و نقل ریلی و خدمات وابسته و انجمن صنایع ریلی ایران در تعاملات مناسب می‌توانند به بالندگی و رشد صنعت حمل و نقل ریلی کشور کمک کنند. این تعاملات باید به نحوی باشد که هم بخش دولتی و هم بخش خصوصی ظرفیت پذیرش نقدها، انتقادات و پیشنهادات سازنده این صنعتگران و اصناف را قبول و در خود ایجاد کند و همین اصناف بپذیرند که از طرح موضوعات صرفا صنفی و یکجانبه که منافع شریک تجاری خود را که به نوعی بخش دولتی هست در نظر نمی‌گیرد پرهیز کند و اگر طرح‌ها و پیشنهادات به صورت جامع و همه جانبه تنظیم شود قطعا در کارآمدی و اثرگذاری بیشتر این تعامل اثرگذار خواهد بود.

ما بستر قانونی داریم که در این بستر همه نهادها و انجمن‌ها می‌توانند حرکت کنند اما بحث بر سر آن است که این قانون به درستی اجرا نمی‌شود و موجب شده تا انجمن‌ها نتوانند امور خود را به درستی پیش ببرند در نتیجه متوسل به لابی‌گری می‌شوند و سعی می‌کنند بسیاری از مسایل خود را با لابی‌گری حل کنند در صورتیکه حقوق قانونی این نهادها هست و باید از طریق قانون مشکلات

مشکل مواجه هستیم. از سوی دیگر اصناف ما نوع تعامل، انتقاد و تصمیم‌سازی مناسب را به خوبی آموزش ندیده‌اند. از سوی دیگر در بخش دولتی و حاکمیتی هنوز زیرساخت‌های لازم و فضای فرهنگی مورد نیاز برای پذیرش نقدها و انتقادات و تصمیم‌سازی‌های صورت گرفته در بخش غیر دولتی ایجاد نشده و در تعامل بین بخش دولتی و غیر دولتی است که صنعت به بلوغ و شکوفایی مدیریتی مناسب شأن و جایگاه خود خواهد رسید. اینکه در کشور برنامه حمل و نقل ریلی وجود ندارد اشتباه است. برنامه حمل و نقل ریلی وجود دارد اما سند جامع حمل و نقل کشور هنوز به عنوان یک سند رسمی مصوب و ابلاغ نشده که سند جامع حمل و نقل ریلی به عنوان زیربرنامه مستند نیز جزئی از آن است که پس از ابلاغ و رسمیت پیدا کردن برای پیگیری ملاک عمل خواهد بود. اما در برنامه توسعه ۵ ساله ادوار مختلف همواره عدد ۳۰ درصد در حمل و نقل بار و عدد ۲۰ درصد برای حمل و نقل مسافر ریلی ملاک عمل بوده و مطرح شده است.

علاوه بر اینکه رشد حمل و نقل ریلی را در سنوات گذشته شاهد بوده‌ایم اما سهم حمل و نقل ریلی از حمل و نقل کشور و تغییراتی که باید صورت می‌گرفته به انجام نرسیده زیرا امروز در کشور توسعه ناوگان حمل و نقل ریلی به بخش خصوصی واگذار شده و توسعه زیرساخت‌های حمل و نقل ریلی بر عهده دولت است. توسعه زیرساخت‌های حمل و نقل ریلی کشور به دلیل مسائلی همانند عدم وجود نقدینگی کافی در سرمایه‌گذاری پروژه‌های عمرانی و نگاه اجتماعی و منطقه‌ای و عدم نگاه اقتصادی در برنامه‌های توسعه‌ای باعث شده خطوطی توسعه یابند که بار و مسافر کافی در آن خطوط تردد نداشته باشند و هدف اصلی در توسعه خطوط ریلی نادیده گرفته می‌شود. در ایجاد این مشکلات فقط بحث قوه مجریه نیست بلکه قوه مقننه و سایر ارکان تصمیم‌گیری که با این اولویت بندی، پروژه‌ها را اجرایی می‌کنند نیز در این ماجرا درگیر هستند. نکته دیگر که کند پیش رفتن پروژه‌ها هست مشکلات تامین منابع مالی است که باید حرکت جدی برای رفع مشکلات تامین منابع پروژه‌های توسعه ریلی کشور صورت گیرد. در بحث توسعه ناوگان صد درصد بخش خصوصی متولی توسعه ناوگان حمل و نقل ریلی کشور است که در ابتدا باید اقتصاد حمل و نقل برای رفع این مشکل، درست شود و پس از آن بانک‌ها و سیستم‌های تامین مالی به کمک کار آفرین‌های



دکتر سبحان نظری
دبیر انجمن صنفی شرکت‌های حمل و نقل ریلی و
خدمات وابسته

تشریح اهداف انجمن در دوره جدید

انجمن صنفی شرکت‌های حمل و نقل ریلی و خدمات وابسته از تاریخ ۱۳۸۰/۱۰/۱۷ فعالیت خود را آغاز نمود تا نقش مثبتی در تحقق اهداف و برنامه‌های بخش حمل و نقل ریلی کشور و نیز ارتقاء جایگاه ترابری ریلی در کشور و منطقه برعهده گیرد. انجمن در شش دوره گذشته با چالش‌ها و تحولات فراوانی روبرو بوده است اما این تحولات در نهایت منجر به تحکیم جایگاه انجمن شده است. در واقع از بدو تأسیس انجمن در هر دوره‌ای، مشکلات و چالش‌های شرکت‌های عضو بررسی و برای رفع آنها با دولت و مجلس مذاکره شده است. بسیاری از این چالش‌ها با همکاری خوب نهادهای حاکمیتی و به‌ویژه از سوی شرکت راه‌آهن ج.ا.ا رفع گردیده و برخی از مسائل و موضوعات خاص نیز تا کنون رفع نشده و از دوره‌ای به دوره دیگر منتقل شده است.

افزون بر چالش‌ها و مشکلات صنفی بخش حمل و نقل ریلی، در هر دوره‌ای از انجمن بنا بر اقتضای آن دوره و تفکرات هیئت مدیره و دبیر وقت برنامه‌هایی برای ارتقاء انجمن اجرا شده که آثار آنها تا به امروز ادامه داشته است. ضمن تشکر از اعضای محترم هیئت مدیره و دبیران سابق انجمن، در دوره هفتم انجمن در حال برنامه‌ریزی برای تحقق اهداف جدیدی هستیم که به لطف خداوند در صورت تحقق، شاهد رفع چالش‌های بزرگی از شرکت‌های حمل و نقل ریلی خواهیم بود. در ادامه به برخی از این موارد اشاره می‌کنیم:

ایجاد شرکت‌های مشترک با سرمایه‌گذاری اعضاء در حوزه‌های بازاریابی و فروش، تأمین قطعات و تعمیرات

یکی از اهداف و برنامه‌های مهمی که در دوره جدید انجمن مد نظر داریم، ایجاد شرکت‌های مشترک با سرمایه‌گذاری شرکت‌های حمل و نقل ریلی باری در محورهای بازاریابی و فروش خدمات حمل و نقل، تأمین قطعات مورد نیاز شرکت‌ها و نیز حوزه تعمیرات می‌باشد. در واقع یکی از چالش‌های شرکت‌های حمل و نقل ریلی، کوچک مقیاس بودن اکثر شرکت‌هاست. این مشکل به‌ویژه در حوزه بار از یک سو به کاهش بهره‌وری و از سوی دیگر به رقابت ناسالم منجر می‌شود. برای مثال زمانی که مناقصه‌ای از سوی یک صاحب بار عمده برای حمل بار برگزار می‌شود، بعضاً شرکت‌های حمل و نقل ریلی حاضر به حمل بار با زیان یا بدون سود هستند. این مهم منجر به کاهش کلی نرخ‌های حمل و نقل ریلی می‌گردد که علاوه بر زیان به شرکت برنده، به منافع شرکت‌های دیگر و نیز در نهایت به بقای صنعت حمل و نقل ریلی آسیب می‌رساند. حال راه حل چیست؟ در پاسخ به این سؤال یکی از راه‌هایی که پیشنهاد می‌گردد تشکیل شرکت مشترک در حوزه بازاریابی و فروش است. با تشکیل شرکت مذکور علاوه بر کاهش معضل

شرکت مشترک تعمیراتی، به اشتراک گذاشتن توان و ظرفیت تعمیرکاران موجود کشور است. منافع حاصل از اجرای ایده‌های مطرح شده در این بخش، در نهایت به شکل افزایش درآمد و کاهش هزینه به سهامداران این شرکت‌های مشترک بازمی‌گردد.

امید است با همکاری همه‌جانبه شرکت‌های عضو انجمن بتوانیم در تحقق این هدف مهم گام برداریم.

تقویت بخش گزارش‌ها، آمارها و تحلیل‌های کارشناسی

در این بخش که در گذشته نیز در انجمن فعالیت‌های اثربخشی انجام شده، قصد داریم با تقویت بدنه کارشناسی انجمن، گزارش‌ها و تحلیل‌های خاص صنعت ریلی ارائه دهیم. این گزارش‌ها با توجه به نگرشی که به مدیران مجموعه‌های ریلی می‌دهد، هشدارهای مهمی را پیش از به وقوع پیوستن برخی مسائل به مدیران می‌دهد و مدیران می‌توانند با استفاده از جلسات کارشناسی و نشست‌های مرتبطی که در انجمن برگزار می‌گردد دیدگاه خود را بیان نموده و مشکلات و مسائل را به متولیان امر گوشزد نمایند و مشترکاً برای رفع آنها چاره‌اندیشی کنند.

نرخ شکنی، این شرکت می‌تواند با افزایش بهره‌وری ناشی از اعمال مدیریت عمده بر واگن‌های ملکی شرکت‌های مالک ناوگان و با التفات به موضوع افزایش بهره‌وری ناشی از کاهش مانور، برنامه‌ریزی یکپارچه‌ای برای سیر واگن‌های مختلف انجام دهد. افزایش بهره‌وری ناشی از تشکیل چنین شرکتی باعث رشد عملکرد تن کیلومتر و تناژ سرانه هر واگن می‌شود و در نتیجه مقدار تولید خدمت به ازای دارایی‌های موجود را افزایش می‌دهد. در بخش تأمین قطعات نیز، در حال حاضر هر شرکت به صورت جداگانه با نرخ جداگانه از کارخانه‌های مختلف داخلی و خارجی خرید انجام می‌دهد. حال فرض کنیم در یک شرکت مشترک تشکیل شده با هدف خرید انبوه، تأمین قطعات برای شرکت‌ها انجام شود. در صورت انجام این فرآیند و سپس مدیریت لجستیک یکپارچه این قطعات در سطح شبکه، هزینه شرکت‌ها تا حدود زیادی تقلیل پیدا خواهد نمود. در موضوع تعمیرات نیز رویه به همین شکل خواهد بود. تشکیل شرکت تعمیراتی بزرگ مقیاس و کارآمد با مدیریت بهینه پرسنل و امکانات در سطح شبکه و انجام بازرسی دقیق ناوگان می‌تواند کاهش خوبی در هزینه‌های شرکت‌های حمل و نقل ریلی به وجود آورد. البته بدیهی است که بهترین رویکرد برای تشکیل یک



با تشکیل کارگروه‌های جدید، تصمیم‌سازی برای هیئت مدیره انجمن سهل‌تر خواهد بود.

برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی

یکی از کارکردهای مفید انجمن‌ها تشکیل دوره‌ها و کلاس‌های آموزشی در سطوح مختلف و متناسب با نیاز اعضا است. در دوره هفتم هیئت مدیره قصد داریم دوره‌های تخصصی را با به‌کارگیری بهترین اساتید و متناسب با خواسته‌های اعضای صنف، در شرایط کرونا به‌صورت غیرحضوری و با اتمام کرونا به‌صورت حضوری برگزار نماییم. به‌این منظور در قدم اول برنامه‌هایی را تدوین و برای نظرسنجی به شرکت‌های ریلی ارسال خواهیم نمود تا عناوین و محتوای دوره‌ها را بر اساس نظرات ایشان طراحی نماییم. پس از برگزاری دوره‌ها نیز با پایش دوره‌ای از افراد شرکت‌کننده، دوره‌های برگزار شده در انجمن را کاربردی‌تر خواهیم نمود. موضوعات بیان شده بخشی از جدیدترین اهداف انجمن در دوره جدید است و ذکر آنها به معنی پوشش همه اهداف نمی‌باشد. اهداف اصلی انجمن که از دوره‌های گذشته دنبال شده در این دوره نیز پس از پایش اهداف و کارکردهای دوره‌های قبل دنبال خواهد شد و در همین راستا اهداف جدید نیز علاوه بر اهداف دوره‌های قبل پیگیری خواهد شد.

شامل روزنامه‌های معتبر کثیرالانتشار، نشریات معتبر حوزه حمل‌ونقل و سایر رسانه‌های نوشتاری، شنیداری و دیداری، صدای صنعت ریلی به ویژه بخش خصوصی ریلی را به گوش مسئولین و ذینفعان برسانیم. همه فعالیت‌های روابط عمومی، هدف‌مند و در راستای جلب حمایت از بخش خصوصی ریلی خواهد بود.

تقویت کارگروه‌های موجود و تشکیل کارگروه‌های تخصصی جدید

کارگروه‌ها بازوهای اجرایی تخصصی انجمن می‌باشند که در بخش‌های مختلف و با حضور دست‌اندرکاران آن بخش در راستای شناخت و تحلیل مشکلات انجمن و ارائه راهکار برای رفع آنها گام برمی‌دارند. در انجمن در حال حاضر کارگروه‌های تخصصی با حضور شرکت‌های فعال وجود دارد و در کنار آنها کارگروه‌های مشورتی قرار دارند که در راستای پیشبرد هدف کارگروه از تمامی افراد ذی‌مدخل دعوت به عمل آمده و خروجی جلسات کارگروه به صورت گزارش و نامه به دبیر و هیئت مدیره انجمن ارائه می‌شود. در این دوره قصد داریم علاوه بر اثربخش‌تر نمودن کارگروه‌های موجود، به تشکیل کارگروه‌های جدید (برای نمونه کارگروه‌هایی با عناوین سرمایه‌گذاری، حمل‌ونقل بین‌المللی و امثال آنها) در انجمن اقدام نماییم.

تعامل بین اعضاء صنف با دولت

در حال حاضر تعاملات و از سویی تعارضات مختلفی بین اعضاء صنف و دولت وجود دارد. برنامه داریم با برگزاری جلسات مشترک با دولت و علی‌الخصوص نماینده دولت یعنی شرکت راه‌آهن جمهوری اسلامی در جهت همسان نمودن اهداف و ایجاد تفاهم تلاش نماییم و علاوه بر تلاش در جهت رفع مشکلات بخش خصوصی ریلی، رویکرد تعامل حداکثری با دولت محترم داشته باشیم. بدون شک با تعامل حداکثری و رفع مشکلات دو طرفه و مشورت دو طرف برای کاهش تضاد منافع، در تحکیم و تثبیت جایگاه صنف و در کنار آن توفیق حاکمیت در توسعه اقتصادی-اجتماعی، موفقیت بیشتری ایجاد خواهد شد.

تقویت روابط عمومی انجمن

در این دوره انجمن قصد داریم با استفاده از فعالیت‌های مؤثر در شبکه‌های اجتماعی شامل اطلاع‌رسانی مصوبه‌ها، آیین‌نامه‌ها، قوانین، گزارش‌های تحلیلی صنعت حمل‌ونقل ریلی و نیز برخی فعالیت‌های اجرایی از جمله اطلاع‌رسانی سریع قیمت‌ها، تخفیف‌ها و... نسبت به رشد سطح اطلاعات عملیاتی شرکت‌ها قدم برداریم. همچنین قصد داریم با استفاده از ابزار رسانه‌ای

انتخابات اعضای هیئت مدیره و دبیر انجمن صنفی شرکت‌های حمل و نقل ریلی و خدمات وابسته

به استناد ماده ۱۳۱ قانون کار و آیین‌نامه چگونگی تشکیل، حدود وظایف و اختیارات و نحوه عملکرد انجمن‌های صنفی و کانون‌های مربوط، مصوب آبان ماه ۱۳۸۹ هیات وزیران و مدارک ارسالی، اسامی اعضای اصلی و علی‌البدل هیات مدیره به مدت ۳ سال و بازرسان به مدت ۱ سال که در مجمع عمومی عادی مورخ ۹۹/۱۱/۷ انتخاب و سمت اعضای هیات مدیره که در جلسه هیات مدیره مورخ ۹۹/۱۲/۶ تعیین شده است، به شرح زیر می‌باشد:

آقای بابک احمدی ناقدی رئیس هیات مدیره

آقای محمد رجبی نائب رئیس

آقای ابوالقاسم سعیدی خزانه‌دار

آقایان محمد سعید نژاد- محسن سعید بخش اعضای اصلی هیات مدیره

آقایان سبحان نظری- سیدعلیرضا حسینی طباطبائی، اعضای علی‌البدل هیات مدیره

آقای محمد کریمی بازرس اصلی

آقای حامد نوروزی بازرس علی‌البدل استناد ماده (۲۳) اساسنامه، کلیه مکاتبات اداری و اوراق عادی با امضای رئیس هیات مدیره یا دبیر مهور به مهر تشکل و کلیه اسناد مالی، اوراق بهادار و قراردادهای تعهدآور که به تصویب هیات مدیره رسیده باشند با امضای مشترک خزانه دار و رئیس هیات مدیره یا نائب رئیس و مهور به مهر تشکل معتبر خواهد بود.

روز چهارشنبه مورخ ۱۵ اردیبهشت ۱۴۰۰ در هیات مدیره انجمن پس از بحث و بررسی‌های صورت گرفته در طی چند هفته از میان کلیه گزینه‌های پیشنهاد شده و داوطلب به اتفاق آراء، آقای دکتر سبحان نظری به عنوان دبیر انجمن انتخاب و منصوب شدند و از زحمات آقای دکتر تقی زاده تقدیر و تشکر شد. امیدواریم این انتخاب سرآغاز تغییرات مثبت، تحرک و اثرگذاری در سمت و سوی تصمیمات کلان حمل و نقل ریلی کشور و منافع صنفی انجمن باشد.



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 جنابعالی 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.



گفت‌وگو با مهندس محسن سعیدبخش مدیرعامل شرکت توکاریل و عضو هیئت مدیره انجمن

با بکارگیری نیروهای متخصص بازنشسته

راه آهن ج.ا.ا در بخش خصوصی؛

نیازمند تربیت نیروی متخصص جوان نیز هستیم

اندیشه اصلی که در پس کوشش‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی وجود دارد، ساده است: نیروی انسانی ماهر یکی از مهم‌ترین داده‌های اقتصاد نوین است. از این رو، برای تسریع رشد اقتصادی و اجتناب از کاهش یا افزایش نیروی انسانی، برنامه‌ریزان به تشخیص نیازهای آتی نیروی انسانی ماهر و طراحی نظام آموزش برای تربیت نیروی انسانی با مهارت‌های لازم و اطلاعات فنی پرداخته‌اند. طرفداران پیش‌بینی نیروی انسانی بر این عقیده‌اند که چون تربیت نیروی انسانی ماهر سال‌ها طول می‌کشد و کمبود نیروی انسانی ماهر یکی از تنگناهای توسعه اقتصادی به‌شمار می‌رود، پیش‌بینی‌های درازمدت برای نیازمندی‌های نیروی انسانی جهت حصول اطمینان از تولید مهارت‌های لازم توسط نظام آموزشی لازم است.

در صنعت حمل و نقل ریلی نیز نیاز به نیروی متخصص و کارآمد جوان در حوزه‌های مختلف ملموس است تا حدی که محسن سعیدبخش، مدیرعامل شرکت توکاریل در گفت‌وگو با خبرنگار فصلنامه ندای حمل و نقل ریلی تأکید می‌کند که نیروی متخصص جوان به میزان کافی وجود ندارد. به همین دلیل نیروهای متخصص بازنشسته راه آهن ج.ا.ا در بخش خصوصی بکار گرفته می‌شوند. شرح کامل گفت‌وگو را بخوانید:

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

اگر از افراد و یا نفرات فاقد تخصص و آموزش کافی و وافی استفاده نشود در هر لحظه احتمال خطای انسانی متصور بوده و می‌تواند حوادث جبران‌ناپذیری را به‌دنبال داشته باشد. لذا استفاده از امکانات و تجهیزات روز و فناوری با نظارت و اجرای نیروی انسانی آموزش‌دیده و با تجربه و با تخصص، کاهش چشمگیر حوادث را به‌دنبال خواهد داشت.

دلیل به اعتقاد بنده نیروی انسانی که دارای توانمندی‌های لازم اعم از فکر، اعتماد به نفس، خودباوری، خلاقیت و روحیه جهادی باشد، اثرگذاری بالایی خواهد داشت.

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

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؟

برای پیشرفت صنعت ریلی کشور سرمایه‌گذاری، فناوری و نیروی انسانی از برنامه‌های مکمل یکدیگر هستند. نیروی انسانی چنانچه دارای فکر، برنامه، فناوری و خلاقیت باشد می‌تواند از سایر منابع، خروجی مثبتی ارائه نماید. به همین

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

نیروی انسانی بزرگ‌ترین سرمایه یک شرکت، کارخانه و در حقیقت یک جامعه است، به همین دلیل هر میزان که سرمایه‌گذاری روی نیروی انسانی انجام شود، برای شرکت ماندگار و بی‌تردید در جهت رشد و تعالی سازمان خود فعالیت چشم‌گیر خواهد داشت. هم‌چنین آموزش، تحصیلات، شایسته‌سالاری، توسعه دانش فنی و تخصصی کارکنان، ارتقای رضایت کارکنان، جانشین‌پروری و رعایت قوانین کار به همراه تامین تجهیزات و ادوات و ایجاد انگیزه و رضایت‌مندی می‌تواند بهره‌وری را به‌طور چشمگیری افزایش





لکوموتیورانی، علائم، سوزن بانی و ترافیک نیروهای تحصیلکرده واجد شرایط را جذب و پس از کسب آموزش‌های لازم و اخذ مدرک معتبر از راه‌آهن ج.ا.ا در مشاغل مربوطه بکارگیرد (حدود ۹۰ نفر).

به این ترتیب برای ایجاد انگیزه و جذب نیروی انسانی متخصص و ماهر چه اقداماتی ضرورت دارد؟

نیاز به تعامل فیما بین بوده و با اخذ مجوز راه‌آهن ج.ا.ا و جذب نیروی واجد شرایط و برگزاری کلاس‌های آموزشی توسط مدرسان راه‌آهن می‌توان نسل جدید و جوانی را در صنعت ریلی کشور بکارگیری نمود.

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

به نظر بنده اگر مریبان محترم راه‌آهن به منظور تبادل تجربیات و نوآوری‌های جدید بتوانند از راه‌آهن کشورهای پیشرفته بازدید و یا از کارشناسان خارجی و همچنین از منابع درسی مرتبط استفاده نمایند دیگر ضرورتی به وجود کارشناس خارجی به منظور تدریس نخواهد بود.

نقش و جایگاه جوانان متخصص در توسعه صنعت ریلی کشور را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

نظر به اینکه شرکت توکار ریل در جهت جذب جوانان تحصیلکرده و متعهد طی سنوات گذشته اقدام نموده و در حال به کارگیری و استفاده از ظرفیت بسیار بالای این جوانان عزیز است، قطعاً آثار بسیار مثبتی را در کوتاه‌مدت و درازمدت در صنعت ریلی به منصف ظهور خواهد گذاشت.

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

در برخی اوقات به صورت موردی تعدادی از نخبگان دانشگاهی جذب گردیده‌اند و به دلیل اینکه به طور کامل طبق قانون به جز مسئولیت رگلاتوری و کنترلی نباید به بخش خصوصی واگذار شود، سایر فعالیت‌ها اعم از لکوموتیوها، حفظ و نگهداری خطوط و تاسیسات، ایجاد شبکه ریلی و سایر فعالیت‌ها که در جریان اجرا هستند به بخش خصوصی واگذار نشده لذا بازار کسب و کار و استفاده مناسب و جذب نیروی جوان بسیار محدود است.



خصوصی و دولتی در استفاده از نیروی انسانی متخصص بر یکدیگر موثر خواهند بود؟

به طور قطع و یقین به کارگیری نیروی متخصص در جلوگیری از بروز حوادث و کاهش آسیب به ناوگان نقش به‌سزایی دارد و با توجه به مسئولیت راه‌آهن ج.ا.ا از زمان تحویل واگن و بار تا زمان تحویل بار در مقصد، مسئولیت حفظ و نگهداری بار و واگن و لکوموتیو را نیروی انسانی برعهده دارد و چنانچه کارکنان دارای تخصص مناسب نباشند می‌توانند به ناوگان بخش خصوصی خسارت وارد نموده و حوادثی هم‌چون خروج واگن از ریل، زدگی چرخ، بریدگی محور و... را به دنبال داشته باشد.

اگر بخش خصوصی در انجام تعمیرات ویژه و اساسی گاهلی به خرج دهد متقابلاً می‌تواند به ناوگان و خطوط آسیب رساننده و یا حوادث ناگواری را به دنبال داشته باشد.

آیا به اندازه کافی نیروی انسانی متخصص در کشور وجود دارد؟ تا چه میزان از نیروی متخصص بازنشسته در شرکت‌ها استفاده می‌شود؟

می‌توان در پاسخ به این سوال گفت نیروی متخصص جوان به میزان کافی وجود ندارد. به همین دلیل نیروهای متخصص بازنشسته راه‌آهن ج.ا.ا در بخش خصوصی بکار گرفته می‌شوند. در این رابطه شرکت توکار ریل طی سال‌های ۹۸ و ۹۹ خوشبختانه موفق شد با اخذ مجوز راه‌آهن ج.ا.ا و همکاری بسیار خوب مدیرکل محترم آموزش راه‌آهن و اداره کل راه‌آهن اصفهان در رشته‌های

دهد. در توکار ریل آموزش حین خدمت و تداوم آموزش‌های تخصصی متداول بوده و اثرات مطلوب خود را نمایان کرده است.

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

نبود تجهیزات، عدم آموزش کافی، بی‌تعهدی و عدم تمرکز بر امور محوله که با برگزاری کلاس‌های آموزشی، تأمین امکانات، نظارت و به‌کارگیری کارکنان متعهد و متخصص می‌تواند در کاهش حوادث نقش موثری داشته باشد. همچنین در بخش ریلی نیروی انسانی متخصص آموزش‌دیده در بخش‌های فنی و تخصصی بخش خصوصی در حد مقدرات بکار گرفته شده است.

بخش خصوصی تا چه میزان خود را در به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص متعهد می‌داند؟

طبیعتاً در هر قراردادی وظایف و تعهداتی برای طرفین قرارداد لحاظ می‌گردد و همچنین بخش خصوصی متعهد، خود را موظف به ایفای تعهدات نموده و در بکارگیری نیروی متخصص با توجه به تأکیدات و نظارت راه‌آهن ج.ا.ا اقدام خواهد نمود.

از نظر جناب عالی به‌عنوان کارشناس، در توسعه این صنعت به‌کارگیری نیروی متخصص در راه‌آهن و بخش خصوصی هر کدام به تفکیک تا چه میزان موثر است و آیا این دو بخش



گفت‌وگو با دکتر سیدعلیرضا حسینی طباطبایی
مدیرعامل شرکت توسعه حمل و نقل ریلی پارسیان و
عضو علی البدل هیئت مدیره انجمن

نقش آفرینی در سیاست‌های بالادستی بسیار مهم‌تر از عوامل پایین دستی است

در حال حاضر، وضعیت حمل و نقل ریلی به خصوص در بخش حمل بار مشابه دهه‌های قبل است، یعنی صاحبان بار عمده همان صاحبان بار گذشته با مالکیت‌های دولتی و شبه‌دولتی هستند و کالاهای حمل شده عمدتاً در سطوح بالادستی صنایع مختلف و با کمترین ارزش افزوده است. بدیهی است، در چنین وضعیتی انگیزه و احساس نیاز چندانی جهت افزایش بهره‌وری، دقت و سرعت وجود نخواهد داشت. پیشرفت و توسعه و بالطبع نیاز به وجود پرسنل متخصص در صنعت ریلی زمانی ایجاد می‌شود که با اصلاح سیاست‌های بالادستی، بارهای با ارزش افزوده بالا از جاده به ریل منتقل شود، البته بدیهی است که این انتقال باید به صورت تدریجی و همراه با توانمندسازی صنعت ریلی صورت گیرد. بنابراین، اقدامات مورد نیاز بنیادین در این حوزه اصولاً بالاتر از سطوح و اختیارات صنعت ریلی است و در مرحله سیاست‌گذاری باید انجام شود. دکتر سیدعلیرضا حسینی طباطبایی مدیرعامل شرکت توسعه حمل و نقل ریلی پارسیان معتقد است در زمینه پیشرفت‌ها و عدم پیشرفت‌ها، سیاست‌گذاری‌های کلان بسیار مؤثر هستند. دلایل عدم پیشرفت و عقب‌ماندگی‌ها نسبت به افق تعیین شده در برنامه ششم باید مورد واکاوی قرار گیرد. در ادامه شرح کامل گفت‌وگو را بخوانید:

جذب سرمایه‌گذار و... اتفاق می‌افتد. یکی دیگر از موارد مهمی که در این دسته‌بندی نیامده است، اصلاح فرآیندها و چابک‌سازی است که متأسفانه با وجود خصوصی‌سازی هنوز به طور شایسته محقق نشده است. در چهار عامل معرفی شده، با توجه به وضعیت فعلی حمل و نقل ریلی عامل فناوری چندان عامل مهمی نیست. البته اگر عوامل و سیاست‌های کلان به گونه‌ای متحول شود که حمل و نقل ریلی در مرکز توجه شریان‌های لجستیک قرار گیرد، آن‌گاه عامل فناوری قطعاً هم در حوزه سیر و حرکت و هم در بخش توسعه، ساخت و تعمیر و نگهداری ناوگان پرنرگ خواهد بود ولی فعلاً آن‌چنان حساسیتی ندارد. از بین عامل منابع مالی و نیروی انسانی هم می‌توان به جرأت گفت که نقش عامل انسانی پرنرگ‌تر است، زیرا وجود عامل انسانی متخصص و دغدغه‌مند می‌تواند از یک سو جذب منابع و از سوی دیگر افزایش بهره‌وری را نیز به همراه داشته باشد.

افزایش ایمنی در حمل و نقل ریلی در گرو آموزش نیروی انسانی است. با توجه به این نکته که ساخت تمام زیرساخت‌ها و بهره‌برداری از خطوط توسط انسان یا با نظارت انسان‌ها انجام می‌گیرد، عامل انسانی چه نقش کلیدی می‌تواند در بروز یا جلوگیری از حوادث ریلی داشته باشد؟
بدون شک، حتی در سامانه‌هایی که به سمت

شبکه ریلی و همچنین توسعه ناوگان محقق شده است. از سوی دیگر، اگر دلایل عدم پیشرفت و عقب‌ماندگی‌هایی که حتی نسبت به افق تعیین شده در برنامه ششم وجود دارد، مورد واکاوی قرار گیرد، مجدداً نقش سیاست‌گذاری‌ها برجسته است، زیرا تا زمانی که یارانه سوخت به صورت ناعادلانه به بخش حمل و نقل جاده‌ای اعطا شود، مزیت اصلی حمل و نقل ریلی که همان صرفه اقتصادی است، رنگ می‌بازد و استقبال حقیقی از حمل و نقل ریلی صورت نمی‌گیرد. به همین دلیل نقش سیاست‌های بالادستی بسیار مهم‌تر از عوامل پایین دستی است. اگر موارد کلان اصلاح شود، دیگر نیازی به مشوق‌ها و حمایت‌های دولتی و تزریق منابع نیست و خود به خود بازار و

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؟

به نظر می‌رسد که در دسته‌بندی ارائه شده عوامل مهمی در نظر گرفته نشده است. به عنوان مثال، هم در زمینه پیشرفت‌ها و هم در زمینه عدم پیشرفت‌ها، سیاست‌گذاری‌های کلان بسیار مؤثر هستند. به عنوان مثال، تأکیدات مقام معظم رهبری در سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه و متعاقب آن قانون برنامه ششم توسعه موجب شد که تمامی مسئولان ذی‌ربط توجه بیشتری به حمل و نقل ریلی داشته باشند و لذا در چند سال اخیر پیشرفت‌های نسبی خوبی در زمینه توسعه





نیز بر دیگری مؤثر است. وجود پرسنل متخصص که دغدغه پیشرفت صنعت ریلی را داشته باشند در هر یک از این دو حوزه سبب می‌شود که حوزه دیگر نیز به تدریج به همین سمت حرکت کند.

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

خیر. خصوصاً اگر صنعت ریلی قصد تحول و حرکت به سمت اصلاحات جدی و هوشمندسازی و چابک‌سازی در کلیه حوزه‌ها (اعم از ستاد، عملیات، تأمین قطعات ناوگان، نت، سیر و حرکت و سیستم) در سطح بین‌المللی را داشته باشد، خلأ نیروی انسانی متخصص به شدت محسوس‌تر خواهد بود.

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

در حال حاضر، بضاعت مناسبی در مجموعه راه‌آهن ج.ا.ا و همچنین مراکز دانشگاهی جهت آموزش نیروی انسانی متخصص وجود دارد. البته، در مواردی نیز قطعاً نیازمند تبادل دانش و تجربه با کشورهای پیشرفته در این حوزه هستیم.

نقش و جایگاه جوانان متخصص در توسعه صنعت ریلی کشور را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

جوانان متخصص علاوه بر برخورداری از دانش مناسب، دغدغه‌مندی، آرمان‌گرایی و سطح مطالبه‌گری بیشتری دارند و این موضوع سبب می‌شود که علاوه بر انجام تعهدات سازمانی خود، خارج از چارچوب‌های اداری نیز به دنبال استفاده از هر ظرفیت و اهرمی جهت پیشرفت صنعت ریلی باشند.

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

عمدتاً عملکرد شرکت‌های خصوصی ریلی در این زمینه بهتر از بخش دولتی بوده است، ولی در شرکت‌های خصوصی نیز هر چقدر الزام به پاسخگویی اعم از منظر عملکرد و یا سودآوری بیشتر باشد، جذب نیروهای توانمند نیز بیشتر خواهد بود.

البته آموزش و توانمندسازی در مراکز دانشگاهی نیز باید به صورت مؤثرتر و با نگاه به نیازمندی‌های صنعت ریلی انجام شود.

مطلوب فاصله دارد.

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

طبیعتاً الزامات و سیاست‌های بخش خصوصی عمدتاً معطوف به درآمدزایی حداکثری با ارائه حداکثر کیفیت به مشتری است و هر دوی این موارد ایجاب می‌کند که از نیروی انسانی متخصص استفاده شود. البته، در مواردی نیز ممکن است برخی مدیران بخش خصوصی خلاف این قاعده عمل کنند که در این صورت یا شاخص‌های اقتصادی بنگاه افت می‌کند و یا شاخص‌های عملکردی و کیفیت آسیب می‌بیند.

از نظر جناب عالی به عنوان 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؟

تأثیر استفاده از نیروهای متخصص در شاخص‌های عملکردی و اقتصادی بخش خصوصی حمل و نقل ریلی بسیار زیاد است و در کوتاه‌مدت و به صورت مستقیم خود را نشان می‌دهد، همین موضوع نیز سبب شده است تا بنگاه‌های خصوصی فعال در حمل و نقل ریلی عزم جدی در جذب نیروی انسانی متخصص داشته باشند.

متأسفانه این موضوع در بخش دولتی تا حدی برعکس بوده است. به عبارت دیگر، به دلیل اتکا به جایگاه حاکمیتی، در قبال ناکارآمدی بخشی از فرآیندها و نیروی انسانی بعضاً غیرمتخصص و بی‌انگیزه، سطح مناسبی از پاسخگویی نداشته و حرکت مؤثری جهت رفع اشکالات صورت نگیرد. مطمئناً با توجه به تأثیرگذاری متقابل هر یک از دو بخش خصوصی و دولتی بر یکدیگر، بکارگیری نیروهای متخصص در هر یک از این دو بخش

اتوماسیون حرکت کرده‌اند، نقش نیروی انسانی در کنترل سامانه‌ها هم‌چنان پررنگ است. این عامل در مجموعه حمل و نقل ریلی کشور ما که در بسیاری از زمینه‌ها خصوصاً بازرسی خطوط و ناوگان همچنان وابسته به ناظر انسانی است، اهمیت بیشتری دارد و بنابراین، نیازمند توجه بیشتری است. البته، قطعاً استقبال صاحبان بار نیازمند جذب نیروی انسانی متخصص، آموزش‌پذیر و دارای توانمندی متناسب با الزامات و نیازهای روز جهت برخورداری از حمل و نقل ریلی در تراز استانداردهای بین‌المللی و از سوی دیگر، ارتقای سامانه‌های بازرسی و نظارت هوشمند و برخط و حداقل‌سازی خطاهای انسانی است.

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

کهولت سن پرسنل، نبود نظارت کافی، بی‌نظمی فراگیر در واحدهای عملیاتی، عدم ارتباط شغل با شاغل، خستگی مفرط پرسنل عملیاتی، عدم رعایت قانون و مقررات ایمنی، کمبود امکانات رفاهی و انگیزش نیروی انسانی در این مساله نقش دارند.

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

عواملی همانند اصلاح فرآیندها، لزوم جذب نیروی انسانی متخصص و با انگیزه، لزوم آموزش مستمر نیروی انسانی و اصلاح نظام جبران خدمات و ایجاد انگیزه در پرسنل بسیار موثر است.

آیا در بخش ریلی کشور ما نیروی انسانی متخصص آموزش‌دیده در بخش‌های فنی و تخصصی بخش خصوصی بکارگرفته شده است؟

خوشبختانه استفاده از پرسنل متخصص و آموزش‌دیده تا حد مناسبی در بخش خصوصی محقق شده است که البته تا رسیدن به نقطه



گفت‌وگو با دکتر سبحان نظری
مدیرعامل شرکت ترکیب حمل و نقل و دبیر انجمن

رویکرد فناوری محور و تقویت استارت‌آپ‌های حوزه حمل و نقل ریلی ضرورتی انکارناپذیر است

چهارعامل منابع مالی، نیروی انسانی، فناوری و اختیارات وسیع، توامان نقش مهمی در پیشرفت صنعت ریلی کشور دارند. در حال حاضر فناوری به‌ویژه تولید اپلیکیشن‌ها و نرم‌افزارهای مختلف، از عواملی است که در کشورهای مختلف جهان روی آن تاکید فراوانی شده است و با استفاده از آنها می‌توان بهره‌وری را در صنعت حمل و نقل به ویژه حمل و نقل ریلی افزایش داد. برای واکاوی بیشتر عوامل موثر در پیشرفت صنعت ریلی گفت‌وگویی با دکتر سبحان نظری، مدیرعامل شرکت ترکیب حمل و نقل به گفت‌وگو نشستیم:

در سال‌های اخیر تا حدودی این موضوع مورد توجه قرار گرفته است. با تأسیس دانشکده تخصصی مهندسی راه‌آهن در دانشگاه علم و صنعت در سال ۷۶ و ورود تدریجی فارغ التحصیلان این دانشکده به بخش دولتی و خصوصی صنعت ریلی، عرصه برای فارغ‌التحصیلان این رشته تخصصی فراهم‌تر شده است تا به اتکالی آموخته‌های خود تحولاتی را در صنعت ایجاد کنند که در برخی موارد به این افراد میدان داده شده است و در برخی موارد خیر. دانشگاه‌ها و دانشکده‌های تخصصی باید به نحوی عمل کنند که از مشکلات صنعت آگاهی پیدا کنند و چه بسا تقاضای صنعت ریلی در دهه آینده را پیش‌بینی نموده و به راه‌آهن و بخش خصوصی راهنمایی و کمک مؤثرتری نمایند. تشویق نیروهای متخصص به کارآفرینی و حمایت از استارت‌آپ‌ها در صنعت ریلی نیز از جمله موضوعاتی است که باید بدان توجه بیشتری معطوف گردد. با افزایش تعامل دوسویه با مراکز علمی می‌توان راه را برای پیشرفت این عامل استراتژیک فراهم نمود.

رویکرد بخش خصوصی در به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

بخش خصوصی و یا کسب و کارهای خصوصی در واقع به دنبال کسب سود و افزایش آن هستند. در همین راستا نیروی انسانی متخصص به این مهم، کمک شایانی خواهد نمود و منجر به کسب سود و بهره‌وری خواهد شد و این مطلوب هر کسب و کار بخش خصوصی واقعی است. بنابراین باید زمینه را برای آموزش علمی و کاربردی نیروهای انسانی در کشور پدید آورد تا نیروهای زبده وارد بازار کار

رهبری در مدیران و شناخت مشکلات نیروی انسانی و همین‌طور نظام‌های انگیزشی متناسب با آن در راستای افزایش بهره‌وری و سوددهی در شرکت‌ها و سازمان‌ها اهمیت دارد.

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

عوامل بسیاری در این موضوع نقش ایفا می‌کنند که از جمله آنها می‌توان به سطح تکنولوژی و دخالت مستقیم نیروی انسانی در امور اشاره نمود. این مسئله با اقداماتی در راستای کاهش دخالت مستقیم نیروی انسانی در امور و افزایش سطح فناوری به میزان زیادی کاهش پیدا خواهد کرد. یکی دیگر از این پارامترها موضوع نظارت مستمر بر نیروی انسانی می‌باشد. با نظارت مستمر و پایش دوره‌ای و در صورت نیاز، آموزش متناسب، به‌خصوص با توجه به شرایط شغلی نیروی انسانی و در بخشی که مستعد بروز خطا می‌باشد می‌توان از بروز خطا جلوگیری نمود.

از عواملی دیگری که کارفرمایان و مدیران باید بدان توجه کنند، تا حدودی توجه به مسائل اجتماعی و خانوادگی نیروی انسانی و مطلع بودن از مشکلات آن‌ها و ایفای نقش رهبری توسط مدیران مربوطه است که در بلندمدت منجر به کاهش خطاهای نیروی انسانی خواهد شد.

آیا در بخش ریلی کشور ما نیروی انسانی متخصص آموزش دیده در بخش‌های فنی و تخصصی بخش خصوصی به‌کار گرفته شده است؟

افزایش ایمنی در حمل و نقل ریلی در گرو آموزش نیروی انسانی است. تا چه اندازه به عامل انسانی برای مدیریت پیشگیری از حوادث ریلی توجه می‌شود؟

این نکته درستی است که آموزش نیروی انسانی در افزایش ایمنی در حمل و نقل ریلی مؤثر است، اما باید توجه داشت یکی از مسائلی که منجر به افزایش ایمنی رویکرد فناوری محور در صنایع ریلی است. بنابراین لازم است اقدامات و تلاش‌ها در جهت ارتقای فناوری به سمتی حرکت کند که دخالت نیروی انسانی در سطوح مختلف به پایین‌ترین میزان ممکن برسد و محدود به نقش نظارت بالادستی باشد. با کاهش دخالت نیروی انسانی در امور عملیاتی، شاهد افزایش ایمنی به میزان چشم‌گیری خواهیم بود. پس از موضوع سطح تکنولوژی، موضوع آموزش نیروی انسانی است که به صورت پیوسته باید انجام گیرد و رویه‌های مختلف کاری به روز در هر شغل متناسب با جایگاه آن به نیروی انسانی آموزش داده شود.

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

عوامل متعددی در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی مؤثر است. یکی از این عوامل، آموزش مرتبط با شغل تخصصی نیروی انسانی در بخش و جایگاه مربوطه می‌باشد. آموزش باید به صورت مستمر و متناسب برای نیروی انسانی انجام شود و نباید قطع شود. کشورهای پیشرفته در آموزش سرآمد هستند و هر ساله درصدی از بودجه شرکت یا سازمان خود را به آن اختصاص می‌دهند. علاوه بر آموزش، نقش



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

در هر موضوعی لازم است، تجربیات سطوح بالاتر، چه تجربیات داخلی و چه خارج از کشور استفاده کنیم. در آموزش نیروی انسانی نیز چنین است، در ابتدا باید ببینیم در هر کشوری آموزش به چه صورت است و بازخورد و نتایج آن چه بوده است و پس از مطالعات تطبیقی مطابق با شرایط موجود نسخه‌ای مطابق با کشور خودمان پیاده‌سازی کنیم. متأسفانه باید بگویم جایگاه آموزش در کشور ما، هنوز به اندازه کافی مشخص نیست و به آن کم‌توجهی می‌شود به گونه‌ای که از بسیاری از ظرفیت‌های داخلی برای این موضوع هنوز استفاده نشده است. ضمناً بدیهی است که استفاده از ظرفیت داخلی نسبت به فرصت‌های خارجی برتری دارد.

نقش و جایگاه جوانان متخصص در توسعه صنعت ریلی کشور را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

در حال حاضر این نقش به ایده‌آل خود نرسیده است.

مقام معظم رهبری نیز بارها روی جایگاه جوانان تأکیدات فراوانی داشته‌اند و آنها را میدان‌داران گام دوم انقلاب خطاب نموده‌اند و این نگرش، اهمیت حضور جوانان متخصص را در صنایع مختلف از جمله صنعت حمل و نقل ریلی بیش از پیش مشخص می‌کند. توسعه صنعت ریلی از بخش ستادی تا عملیاتی و به خصوص بخش ساخت ناوگان و قطعات نیازمند جوانان متخصص است. با افزایش بکارگیری این جوانان در نقاط ضعف صنعت، چالش‌های صنعت ریلی با سرعت خوبی حل خواهد شد.

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

در گذشته‌ای نه چندان دور پاسخ این سؤال خیر بود. اما در سال‌های اخیر هر ساله شاهد پرنرنگ‌تر شدن جذب نخبگان دانشگاهی در شرکت‌های ریلی هستیم. با ورود این نخبگان و عملکرد مثبتی که از خود نشان می‌دهند، شاهد بروز چرخه مثبت و افزایش بکارگیری نخبگان هستیم، لیکن هنوز با ایده‌آل فاصله زیادی داریم. لزوم توجه به حضور نخبگان در کنار افراد با تجربه بالا در صنعت ریلی منجر به جهش در پیشرفت صنعت حمل و نقل ریلی خواهد شد.

دارد و شایسته سالاری در انتخاب‌های سازمان‌های دولتی و خصوصی اهمیت دارد. با ایجاد انگیزه و آموزش، نیروی انسانی متخصص بالنده خواهد شد و با پیشروی این موضوع در سطح کشور و اجرای واقعی شایسته سالاری، شاکله شرکت‌ها و سازمان‌ها، تخصصی می‌ماند. حاصل اعتماد به جوانان متخصص در حمل و نقل ریلی خودکفایی در بسیاری از قطعات ریلی، بازسازی‌های گسترده در لکوموتیوها و واگن‌ها بوده است و حتی بنا به اخبار اخیر جوانان جهاد دانشگاهی قطار مترو را نیز به تولید داخل رسانده‌اند.

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

مسئله اول، اراده و خواست واقعی مدیران ارشد در به‌کارگیری جوانان متخصص است. تا این اراده بدون تعارف وجود نداشته باشد، این جذب شکل نمی‌گیرد. یکی از اقدامات مهمی که در جذب نیروی زنده اثر دارد، ارتباط مؤثر و دو طرفه با مراکز علمی از جمله دانشگاه‌ها و دانشکده‌های تخصصی است. نکته‌ای که معمولاً به آن توجه نمی‌شود این است که به عنوان مثال دانشجویی فعال، قصد کار روی موضوع پایان‌نامه دارد اما راه آهن و یا حتی شرکت‌های خصوصی با بی‌توجهی و با دیوانسالاری، عرصه را بر دانشجو می‌بندند. حال نکته‌ای که حائز اهمیت است این است که همین جوانان و دانشجویان در آینده‌ای نه چندان دور، در همین صنعت به کار گرفته خواهند شد و اگر این موضوع را در مقیاس بزرگ بررسی کنیم می‌توان نتیجه گرفت که با کم‌توجهی و کم‌لطفی، همین نیروها ناکارآمد خواهند شد و در نهایت وارد این صنعت چه بخش خصوصی و چه بخش دولتی شده و نمی‌توان از اندازه‌ای که آن فرد پتانسیل داشته است استفاده نمود.

شوند و خود شرکت‌ها برای به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص درخواست نمایند. قطعاً با انجام این کار آمار بیکاری در کشور پایین آمده و آموزش نیز، رنگ و بوی واقعی خواهد گرفت. البته ناگفته نماند در این راستا شرکت‌های خصوصی نیز باید اقداماتی در به‌کارگیری این نیروها انجام دهند، در این زمان حتی الامکان لازم است تا انجمن‌های صنفی زمینه را برای معرفی و استفاده از ظرفیت نیروهای انسانی متخصص به‌وجود آورند. ضمن این‌که انجمن‌های صنفی می‌توانند با همکاری بخش خصوصی و دانشگاه‌ها پیش از فارغ‌التحصیلی دانشجویان این نیروها را با صنعت درگیر نموده و آموزش‌های لازم را به آنها بدهند.

رویکردهای ساختار دولتی و خصوصی در جذب حداکثری نیروی انسانی متخصص چگونه است؟

این ارتباط کاملاً دو سویه است. از آنجایی که فعالیت بخش خصوصی و راه آهن به یکدیگر وابسته است به‌کارگیری نیروی متخصص در شرکت خصوصی در صورتی که بخش دولتی (راه آهن) از آن بی‌بهره بماند، منجر به پیشرفت یک طرفه می‌گردد و از همه فرصت‌های رشد بهره‌وری در صنعت به خوبی استفاده نمی‌شود. اما در صورتی که هر دو طرف به خصوص شرکت راه آهن به عنوان حاکمیت از ظرفیت‌های کارشناسان متخصص استفاده نمایند اثرات آن مشهود خواهد بود. اگر قصد داریم این صنعت را تقویت کنیم لازم است تا شایسته سالاری و استفاده از ظرفیت جوانان متخصص سرلوحه برنامه‌ریزی‌های آینده باشد. نیروی انسانی متخصص در کشور در حوزه‌های مختلف وجود





گفت‌وگو با مهندس امیررضا طاهریان
مدیرعامل شرکت سمندرل

مستهلك بودن ادوات و تجهیزات شبکه را جدی بگیریم؛ دلیل وقوع حوادث بیش از منشأ خطای انسانی است

وجود یک شبکه حمل و نقل ریلی توانمند، از نیازهای اساسی هر کشور در دستیابی به توسعه اقتصادی و اجتماعی است. امروزه کارآمدی حمل و نقل ریلی در هر کشور از معیارهای اصلی توسعه آن شناخته می‌شود. ایمنی با حمل و نقل ریلی عجین شده است و می‌توان گفت فعالیت بخش ریلی بدون ایمنی ارزشی ندارد و همواره باید ایمنی در حوزه ریلی با برنامه‌ریزی‌های مناسب، روند رو به رشدی را داشته باشد. مهم‌ترین مزیت صنعت ریلی ایمنی آن است که دست‌اندرکاران این صنعت همواره درصدداند با استفاده از سیستم‌های جدید هوشمند و ظرفیت‌های موجود با ارتقای ایمنی، بهره‌وری را در این بخش ارتقا دهند. از مواردی که در ایجاد ایمنی سهم بسزایی دارد، سلامت فنی ادوات، تجهیزات شبکه و اقلام کنترلی است که بیش از نیروی انسانی در ایجاد ایمنی بخش نقش ایفا می‌کند. خبرنگار فصلنامه ندای حمل و نقل ریلی درخصوص مسئله مهم ایمنی و نقش نیروی انسانی در بخش‌های مختلف حمل و نقل ریلی گفت‌وگویی با مهندس امیررضا طاهریان، مدیرعامل شرکت سمندرل داشته است. طاهریان معتقد است ایجاد زیرساخت با کیفیت مناسب تنها از توان فیزیکی یا قابلیت‌اندیشه‌های انسانی ناشی می‌شود و همین قوای منطقی انسان‌هاست که می‌تواند ساز و کارهای کنترلی مناسب و پیشگیرانه از حوادث را تدبیر نماید یا راهکارهای کاهش آسیب و خسارات را پس از وقوع اتخاذ نماید. به شرح کامل این گفت‌وگو می‌پردازیم:

جلوگیری از حوادث ریلی داشته باشد؟

بی‌تردید ایجاد زیرساخت با کیفیت مناسب تنها از توان فیزیکی یا قابلیت‌اندیشه‌های انسانی ناشی می‌شود و همین قوای منطقی انسان‌هاست که می‌تواند ساز و کارهای کنترلی مناسب و پیشگیرانه از حوادث را تدبیر نماید یا راهکارهای کاهش آسیب و خسارات را پس از وقوع اتخاذ نماید.

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

شاید پایه‌ای‌ترین عامل ایجاد بهره‌وری آموزش مناسب کارکنان باشد و درگام‌های بعدی، علاوه بر فرهنگ سازمانی، رفتار بازخوردی متناسب با نتایج حاصله از عملکرد نیروهای انسانی در سازمان باشد. به عبارتی ایجاد الگوی سازمان یادگیرنده و تخصیص پاداش و نظام انگیزشی مناسب می‌تواند در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی مؤثر باشد. اهمیت دادن بخش خصوصی به جذب نیروی متخصص از آنجا ناشی می‌شود که بقا و توسعه سازمانی خود را صرفاً از مسیر افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌های مازاد می‌تواند محقق سازد لذا هر سازمان هرچه تعهد بیشتری به بقا و توسعه داشته باشد به همان میزان تعهد بیشتری به جذب نیروهای متخصص خواهد داشت.

نظیر شایسته‌سالاری، آموزش و افزایش ضریب انگیزشی نیروی انسانی کارآمد نیز به منظور جلوگیری از خطاهای انسانی مؤثر خواهد بود.

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 می‌گیرد عامل انسانی چه نقش کلیدی می‌تواند در بروز یا

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

وقوع خطا و حادثه و سانحه در صنعت ریلی کشور بیش و پیش از منشأ خطای انسانی، از دیدگاه بنده می‌تواند ناشی از مستهلک بودن ادوات و تجهیزات شبکه و اقلام کنترلی آن باشد و راهکار مورد تأکید بهره‌گیری از فناوری در حوزه کنترل و راهبری ناوگان ریلی است اما پارامترهایی





غیرعمرانی نظیر علائم و سیگنالینگ وابستگی کمی داریم.

که سیستم اعصاب و فرماندهی آن در قالب سرمایه‌های انسانی نمود پیدا می‌کند.

نقش و جایگاه جوانان متخصص در توسعه صنعت ریلی کشور را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

صنعت قدیمی راه‌آهن ایران مردان با تجربه‌ای را پرورش داده است. اما توسعه تکنولوژی و فناوری، ضروریات دیگری را می‌طلبد. بیاییم از تجربه برادرخوانده وزارتخانه‌ی پیمان استفاده کنیم. سازمان بنادر و دریانوردی در دهه ۸۰، تعداد قابل توجهی از فارغ‌التحصیلان حوزه دریایی را پس از طی مراحل گزینش برای یادگیری و تجربه‌اندوزی دانش روز به معتبرترین مراکز علمی و حرفه‌ای اعزام نمود و امروزه اکثر آنها در مشاغل کلیدی و مدیریتی آن سازمان اشتغال دارند لذا ضمن تأکید و تصریح بر نقش نیروی متخصص تازه نفس، باید در نظر داشت توسعه، مؤلفه‌هایی را می‌طلبد که سرمایه‌های سازمانی یکی از آنهاست.

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

به صورت تجربی شاید کمتر از ده درصد نیروهای شاغل در شرکت‌های ریلی دولتی و خصوصی از نخبگان دانشگاهی بوده‌اند.

شاید بتوان راهکارهایی مانند الزام شرکت‌ها به پذیرش یا ارائه بورسیه به دانش‌آموختگان حوزه ریلی را به عنوان روش برون‌رفت از وضعیت فعلی پیشنهاد نمود.

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

بلی، به هر حال خروجی‌های دانشکده‌های راه‌آهن و هنرستان‌های ملی در سال چند صد نفر نیروی با تحصیلات آکادمیک را روانه این بازار می‌نماید. نیروهای کارآموده تجربی در دوایر خصوصی و دولتی را به این متخصصان اضافه نمایم که جمعاً با سطح فناوری حاضر کفایت دارند.

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

در ابتدا باید اراده جدی‌تر در مدیران بخش دولتی و خصوصی حمل و نقل ریلی وجود داشته باشد و درگام مهم بعدی راه‌آهن باید به عنوان نهاد حاکمیتی و سیاست‌گذار اجازه فعالیت بازیگران بیشتری را در این حوزه فراهم آورد. به عبارتی باید شرایط ساده‌تر و سهل‌تری برای ایجاد اشخاص حقوقی در حوزه‌های تعمیرات اساسی، تعمیرات ویژه، راهبری ناوگان و... فراهم شود. مسلماً ایجاد رقابت، زمینه‌ساز پرورش استعدادها در شرکت‌های خصوصی خواهد بود.

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

با این سطح فناوری فعلی صرفاً در بخش‌های

به کارگیری نیروی متخصص در راه‌آهن و بخش خصوصی هر کدام به تفکیک تا چه میزان موثر بوده و آیا دو بخش خصوصی و دولتی از یکدیگر در استفاده از نیروی انسانی متخصص تاثیر می‌گیرند یا خیر؟

راه‌آهن ایران یکی از قدیمی‌ترین صنایع ایجاد شده در ایران است. حضور نیروی متخصص در راه‌آهن می‌تواند زمینه‌ساز تدوین برنامه‌های راهبردی صحیح و سازگار باشد و حضور نیروی متخصص در بخش خصوصی زمینه اجرایی شدن این برنامه‌ها را فراهم می‌کند. این تأثیر دو طرفه و تعاملی غیرقابل انکار است.

آیا نیروی انسانی متخصص آموزش‌دیده در بخش‌های فنی و تخصصی شرکت‌های خصوصی ریلی کشور به کار گرفته شده است؟

شاید بتوان گفت در بخش خصوصی، جذب و به کارگیری نیروی متخصص در قیاس با بخش دولتی یک گام جلوتر است اما هنوز تا استانداردهای قابل قبول فاصله چشمگیری دارد.

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

آنچه در کشور ما جای خالی‌اش به شدت احساس می‌شود، فناوری است. منابع مالی و حوزه اختیار نیز اصولاً در قالب نیروی انسانی کارآمد به عینیت می‌رسد. فناوری، منابع مادی و... مانند اعضای بدن یک موجود زنده هستند



گفت‌وگو با مهندس اسماعیل اویسی
معاون مالی و اداری شرکت ریل پرداز سیر

سازمان‌ها باید بدانند؛ لازمه تغییر و توسعه به‌گونه‌ای دیگر اندیشیدن است

میزان اثرگذاری خطوط حمل و نقل ریلی بر ساختار اقتصادی جوامع بر کسی پوشیده نیست، این اثرگذاری در بخش‌های تولید و اشتغال و سرمایه‌گذاری است. اهمیت این بخش به‌گونه‌ای است که کارشناسان حمل و نقل ریلی از آن به‌عنوان زیربنای اقتصادی کشور یاد می‌کنند و یکی از اهرم‌های قوی برای رسیدن به توسعه را بحث حمل و نقل ریلی می‌دانند. عامل سرمایه‌گذاری نقش اصلی در توسعه و پیشرفت صنعت ریلی را دارد. دو بخش «زیربنا» و «ناوگان» اصلی‌ترین بخش‌ها برای سرمایه‌گذاری هستند که همین دو بخش هم دارای زیرمجموعه‌های مربوط به خود است. با توجه به بالا بودن حجم سرمایه‌گذاری طرح‌های ریلی، خصوصاً در پروژه‌های زیربنایی و ناوگان، شرکت راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران پس از معرفی فرصت‌های سرمایه‌گذاری مطرح سپس نسبت به معرفی مشوق‌ها و بسته‌های حمایتی و هرگاه لازم باشد حمایت از جذب سرمایه‌گذار وارد عمل می‌شود تا زمینه رشد و شکوفایی این صنعت ایجاد شود و مشارکت بخش خصوصی در اجرای پروژه‌ها به حداکثر برسد، جذب سرمایه‌گذاران بخش خصوصی چه در داخل کشور و چه سرمایه‌گذاران خارجی در صنعت ریلی لازم است. در نتیجه بحث اصلی در توسعه صنعت ریلی تامین منابع ارزان قیمت جهت توسعه آن می‌باشد.

ماده ۱۲ قانون رفع موانع تولید رقابت‌پذیر و ارتقای نظام مالی کشور یک ظرفیت خوب و بی‌نظیر برای بخش خصوصی است تا به واسطه آن وارد سرمایه‌گذاری در صنعت حمل و نقل ریلی شوند. به منظور جبران قیمت پایین سوخت در کشور، ماده ۱۲ طراحی شده و به واسطه این قانون، سرمایه‌گذاران بخش خصوصی که در صنعت حمل و نقل ریلی کشور سرمایه‌گذاری می‌کنند تا بار از جاده به ریل منتقل شود، می‌توانند اصل سرمایه خود را به کمک یارانه سوخت دریافت کنند. سرمایه‌گذاری در صنعت ریلی مشمول معافیت ماده ۱۳۲ قانون مالیات‌های مستقیم شده و درآمد حاصل از فعالیت این بخش سرمایه‌گذار معاف از مالیات می‌باشد. بحث حمل و نقل بار و جابه‌جایی کالا در بخش‌های زیادی تنها با قطارهای باری امکان‌پذیر است، از طرفی سهولت سفر و حمل بار از طریق خطوط ریلی، همچنین پایین بودن هزینه‌های استفاده از این خطوط و جذابیت‌های بصری سفر با قطار، همگی در توجه افراد به قطار و سفرهای ریلی تأثیرگذار است. البته، سرمایه‌گذاری و به تبع آن، تغییر تکنولوژیک بدون تغییر در پارادایم فکری کارکنان صنعت ریلی، به خودی خود باعث موفقیت نخواهد شد؛ به مرور، تغییر نسل و ایجاد اتمسفر فکری جدید در صنعت ریلی و به دست گرفتن کار توسط نسل جوانتر که در مورد مسائل توانایی‌های دیگر اندیشیدن را داراست، باعث خواهد شد که سرمایه به درستی هدایت شود و در راه صحیح در این صنعت بکارگیری شود؛ هرگونه تغییری در هر جایی، بدون هم‌رایی نیروی انسانی که عامل این تغییر خواهد بود و یا آن را بکارگیری می‌کند، محکوم به شکست خواهد بود؛ بنابراین، به راحتی نمی‌توان یک علت را به‌عنوان علت‌العلل پیشرفت و توسعه در یک صنعت، مخصوصاً ریلی نام برد و نقش سایر علل را نادیده انگاشت و این دیالکتیک بین این عوامل باعث توسعه خواهد شد. به شرح کامل گفت‌وگو با مهندس اسماعیل اویسی، معاون مالی و اداری شرکت ریل پرداز سیر می‌پردازیم:

خود و بهبود آنها دارد؛ گاه سال‌ها امری به شکلی غلط و منسوخ شده، اجرا می‌شود، بدون آن که توجهی به آن شود؛ بازآموزی آموخته‌ها یکی از روش‌های سلامت فکر است و باعث ایجاد جرقه‌های خلاقیت خواهد شد که به نوبه خود عامل تغییر خواهند بود. به عقیده بنده، حوادث ریلی در صنعتی مانند صنعت ریلی که در کشور ما سال‌هاست فرآیندهای مورد استفاده در آن کمتر تغییر کرده‌اند، به عواملی نظیر نقص و یا خرابی تکنولوژیک و همین‌طور نقص انسانی برمی‌گردد، که در هر دو مورد نقش عامل انسانی در پیشگیری از بروز حادثه، بی‌بديل است؛ این که کاربری، آنقدر توجه داشته باشد که اگر در گوشه‌ای، متوجه نقص شده، آن را برطرف و یا گزارش نماید، و این

بخشنامه‌ها علل بروز حوادث و نتایج رسیدگی به پرونده‌های مهم) از جمله عواملی هستند که در تولید افراد زنده و کارآمد نقش به‌سزایی دارند و ضعف در آموزش را می‌توان در شرایطی چون ضعیف بودن سیستم آموزشی، نداشتن پرسنل مجرب و ماهر در بخش آموزش، واگذاری امکانات آموزشی، مدرک‌گرایی و وارد نمودن مدرک آموزشی در سیستم ارزشیابی پرسنل و به‌روز نبودن آموزش‌ها نام برد. اهمیت مقوله آموزش، از آنجایی ناشی می‌شود که انسان، چیزی که آموخته است را بدون غلط انجام خواهد داد؛ بنابراین تا وقتی که قصد استفاده از فناوری نوینی در بین نباشد، نیاز به آموزش احساس نمی‌شود؛ حال آن که، انسان، نیاز به بازآفرینی آموخته‌های

ضعف در آموزش نیروی انسانی کارآمد به نظر می‌رسد که پاشنه آشیل توسعه پایدار و تحقق ایمنی در حمل و نقل ریلی است. به نظر جنابعالی سازوکارهای آموزشی در این صنعت مهم چه شاکله‌ای دارد؟

برای نیل به اهداف، هر سازمانی باید کادری از نیروهای لایق و کارآمد در اختیار داشته باشد و یکی از وظایف اصلی و حیاتی جهت تداوم این امر، آموزش است. آموزش منظم و منسجم در بدو خدمت، آموزش‌های در حین خدمت، استفاده از تجربه پیشکسوتان برای آموزش نسل جوان، انتقال و رساندن علوم روز دنیا به پرسنل و استفاده از سامانه‌های جدید آموزشی و انتقال اطلاعات (قوانین، مقررات و دستورالعمل‌ها



به میزان حساسیت‌های او به مسائل برمی‌گردد؛ این حساسیت با آموزش مداوم، تقویت خواهد شد.

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

آنچه زمینه بقای سازمان‌ها را فراهم می‌آورد، توجه به جنبه‌های مختلف بهره‌وری شامل رعایت اصول و شیوه‌های صحیح انجام کارها (کارآیی) و انجام کارهای صحیح (اثربخشی) است که سازمان‌ها در محیط رقابتی ملزم به تمرکز بر آن و اجرای آنها هستند. شاید نتوان برای رسیدن به بهره‌وری میزان و سقف مشخصی را در نظر گرفت. اما آن‌چه اهمیت دارد، رسیدن به نقطه بهینه در انجام امور و وظایف سازمانی است.

توسعه بهره‌وری را می‌توان در سه مؤلفه محیطی، سازمانی و فردی دسته‌بندی نمود. موانع شامل: وجود قوانین و مقررات ناقص و محدودکننده، مبهم بودن اهداف و برنامه‌های بلندمدت، فقدان فضای مناسب برای جذب سرمایه‌گذاری، مستهلک و فرسوده بودن ماشین‌آلات و تجهیزات و پایین بودن کیفیت کاری آن‌ها و کمبود منابع مالی و اعتباری جهت اجرای پروژه‌ها جدید هستند. بهره‌وری نیروی انسانی، به این معنی که انسان‌ها، هم‌کاراً عمل نمایند و هم اثربخش، به عوامل متعددی برمی‌گردد و به عقیده بنده خیلی وابسته به صنعت نیست؛ ممکن است در صنعتی عامل ویژه‌ای وجود داشته باشد، اما به‌طور عمومی عوامل متعددی در بهره‌وری نیروی انسانی دخیل هستند.

این عوامل می‌تواند وابسته به فرد باشد، مثل انگیزه‌های فردی و علایق شخصی از آمدن در رشته و یا تخصصی، میزان حمایت خانواده از فرد؛ می‌تواند وابسته به سازمان و شغل باشند، مثل مدیریت صحیح افراد، فضای کاری مناسب، پرداختی خوب، و کلیه عوامل انگیزه‌بخش در سازمان و یا لحاظ شده در یک شغل. به هر

حال، هر صنعتی نیز همان‌طور که اشاره شد، ممکن است حائز شرایط ویژه‌ای باشد که روی بهره‌وری نیروی کار تاثیر بگذارد؛ اما به اعتقاد بنده عوامل موثر بر بهره‌وری انسانی در محیط‌های کاری عمومی می‌باشند.

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

از آن‌جایی‌که عامل خطای نیروی انسانی یکی از مهم‌ترین علل بروز حوادث و سوانح در صنعت ریلی کشور است، لذا بررسی، شناخت و تحلیل این عوامل همراه با ارائه راهکارهای مناسب در جهت کاهش و یا رفع آن‌ها نقش به‌سزایی در کاهش حوادث و سوانح به‌همراه خواهد داشت. ایجاد بستری مناسب در کاهش عامل خطای نیروی انسانی نقش به‌سزایی در کاهش حوادث و سوانح ریلی دارد، عواملی که سبب بروز خطاهای نیروی انسانی می‌شوند را می‌توان در سه گروه کلی تحت عنوان، ماهیت کار روحی، روانی و هدایت، کنترل و نظارت تقسیم کرده و سپس هر کدام از این ابعاد را به بخش‌های کوچکتری طبقه‌بندی نمود. عوامل موثر در ماهیت کار ساعات کار می‌باشد. سختی کار شرایط محیطی یکنواختی کار است. عوامل موثر روحی روانی عدم جواب‌گویی شغل، شایسته‌سالاری، عدم تناسب مدرک تحصیلی با شغل، عدم وجود ضمانت شغلی، عدم رعایت عدالت در واگذاری امکانات رفاهی بین پرسنل، از بین رفتن انگیزه کاری کارکنان، عدم توجه به مسائل و مشکلات روحی و روانی پرسنل، اعتماد به نفس کاذب برخی از پرسنل به خود طبقه‌بندی می‌گردد.

عوامل موثر بر هدایت، کنترل و نظارت عبارتند از مشکلات نیروهای پیمانکاری، آموزش، نظارت کم، مقررات و قوانین، گزینش و ارزیابی ناقص، عدم یکپارچه‌سازی و استاندارد سازی، فعالیت‌ها جریمه‌های پرسنل پس از سوانح بدون دلیل



می‌باشد.

آیا در بخش ریلی کشور ما نیروی انسانی متخصص آموزش دیده در بخش‌های فنی و تخصصی بخش خصوصی به کار گرفته شده است؟

نقش و جایگاه جوانان در توسعه صنعت حمل و نقل ریلی کشور برکسی پوشیده نیست. مهم‌ترین دغدغه امروز کشور تربیت نیروی متخصص جوان برای آینده صنعت حمل و نقل ریلی است، آینده کشور تنها به دست جوانان مومن و متعهد ساخته می‌شود. در مسیر توسعه صنعت حمل و نقل ریلی کشور، جوانان متخصص در کنار همکاران با تجربه خود می‌توانند زمینه رشد و بالندگی این صنعت را فراهم کنند. در بخش خصوصی از ظرفیت‌های دانشگاهی و رشته‌های تخصصی ایجاد شده حداکثر استفاده شده ولی متأسفانه کارایی نیروی دانشگاهی متخصص و ماهر با توجه به ماهیت تئوری آموزش‌های دانشگاهی بسیار پایین است.

از طرفی هم، تعداد دانشگاه‌هایی که نیروهای آموزش دیده با کیفیت- تنها از همان جنبه آموزش- را روانه بازار کار می‌کنند با توجه به تبدیل شدن مقوله آموزش در کشور ما به یک امر تجاری و کسب و کاری، کم و انگشت شمار است. لذا، استفاده از نیروی کار متخصص دانشگاهی اما کم تجربه برای کسب و کارها از دو جنبه ریسک دارد؛ یکی کیفیت آموزش، که اکثر شرکت‌های حساس روی این نکته، در صورت استفاده از نیروی تازه‌کار و تازه فارغ‌التحصیل سعی می‌کنند این ریسک را با انتخاب نیرو از بین فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های برند و خوب در آن زمینه تخصصی خاص، کمتر نمایند؛ ریسک بعدی که در این زمینه می‌توان متصور بود، ریسک کم‌تجربگی افراد است که خطاهای کاری را افزایش خواهد داد؛ اما بهر طریق استفاده از نیروی کار جوان و خوب آموزش دیده، موافقی هم نظیر با انگیزگی افراد، پرتلاشی و پیشگامی در فعالیتها دارد؛ به عقیده من بخش خصوصی اگر جذب درستی انجام دهد، می‌تواند، فواید استفاده از نیروی کار جوان را افزایش ببخشد که این باعث خواهد شد، هزینه‌های استفاده از این افراد حتی‌المقدور کمتر شده و از نگاه هزینه منفعت برای بخش خصوصی جذابیت بیابد. در صنعت ریلی، شرکت‌های خصوصی کمی ریسک استفاده از نیروهای جوان را در سمت‌های مدیریتی به خود می‌دهند و اکثراً در سمت‌های کارشناسی و پایین‌تر از این نیروها استفاده می‌نمایند اما بهر تقدیر، عقیده بنده این است که سرمایه‌گذاری روی جوانان همیشه جواب می‌دهد.



شرکت سهند ریل سپاهان (سهامی خاص)
تولید و تأمین قطعات و تجهیزات راه آهن

۰۳۱-۳۵۷۲۰۵۰۱,۲ www.SahandRail.com
۰۳۱-۳۵۷۲۲۶۰۵,۶ info@SahandRail.com

- ◆ تولید و تأمین انواع قطعات بوژی، قلاب، سیستم ترمز و بدنه واگن های باری
- ◆ ریخته گری و ماشین کاری انواع قطعات صنعتی و ریلی
- ◆ تولید انواع قطعات پلیمری
- ◆ قالب سازی و مدل سازی انواع قطعات صنعتی و ریلی
- ◆ واردات انواع چرخ، چرخ و محور و قطعات مربوطه (انواع جعبه یاتاقان، انواع بلبرینگ و ...)
- ◆ واردات انواع سیستم های ترمز روسی - کنوری
- ◆ واردات انواع بوژی و متعلقات مربوطه
- ◆ واردات مجموعه قلاب و ضربه گیر و متعلقات مربوطه
- ◆ و ...



شرکت سهند ریل سپاهان

- دارای پروانه بهره برداری از وزارت صنعت معدن و تجارت
- دارای مجوز فعالیت از راه آهن جمهوری اسلامی ایران
- دارنده گواهینامه های:
ISO 9001:2015 - ISO 14001:2004 - OHSAS 18001:2007
- واحد برگزیده صنعتی نمونه در سال ۱۳۹۵ در استان اصفهان
- نماینده رسمی شرکت فنر سازی زر در حوزه ریلی کشور
- نماینده رسمی شرکت فنر سازی خاور در حوزه ریلی کشور
- نماینده رسمی شرکت پارس فنر در حوزه ریلی کشور
- عضو خانه صنعت، معدن و تجارت استان اصفهان
- عضو اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی استان اصفهان
- عضو انجمن مدیران صنایع کشور
- عضو اتاق بازرگانی و صنایع ایران و چین
- عضو اتاق بازرگانی و صنایع ایران و روسیه
- عضو انجمن مهندسی حمل و نقل ریلی ایران
- عضو انجمن نگهداری و تعمیرات ایران
- عضو انجمن صنفی کار فرمائی شرکت های تولیدی، تعمیر و نگهداری ادوات ریلی





شرکت سه‌هند ریل سپاهان

نماینده رسمی شرکت‌های پارس فنر، فنر سازی خاور و فنر سازی زر

تامین و عرضه انواع:

- ◆ فنرهای تیغه ای شیاردار (قوس مثبت / صفر / منفی)
 - ◆ فنرهای پارابولیک ۴ لایه و ۵ لایه
 - ◆ فنرهای لول بوژی
- مورد استفاده در ناوگان ریلی کشور



گفت‌وگو با مهندس محمدرضا کامیاب
کارشناس حمل‌ونقل

استقرار نظام شایسته‌سالاری هرچه سریع‌تر بهتر



در تمامی رشته‌های تخصصی از جمله برای حمل و نقل به‌طور اعم و ریلی به‌طور اخص متخصصین ایرانی فعالی را در خارج از کشور داریم که در صورت مناسب بودن بازار کار داخلی خدمت در کشور خود را به خارج ترجیح خواهند داد، از سوی دیگر ارتباطات گسترده بین‌المللی، همایش‌ها، وبینارها و کنفرانس‌های علمی جای خالی برای انتقال دانش‌های بشری در اقصی نقاط جهان باقی نگذاشته است. به باور مهندس محمدرضا کامیاب، برای توسعه هدفمند فعالیت‌ها به سرمایه‌گذاری مشترک با کشورهای دارای حمل و نقل پیشرفته احتیاج داریم. این گفت‌وگو را می‌خوانید:

سیستم آموزش و اشتغال در کشور ارتباط سیستمی معتبری داشت مشخص می‌شد که در حال حاضر چند صد نفر مهندس زیرساخت (عمران) مکانیک، برق و الکترونیک بویژه برای بخش ناوگان جویای کار می‌باشند، بنظر من در بخش ساخت و نگهداری از زیربناها ما کاملاً خودکفائیم و حتی قادر به صدور خدمات فنی هستیم و در بخش ناوگان بخصوص در بخش نیروی کشش که در جهان مدرن روز شتاب است تا حدودی دچار توهم هستیم و بایستی واقعیت‌های دنیای پیشرفته ریلی را مد نظر برای تعدیل دیدگاه‌هایمان به‌ویژه در ادعای ساخت منطبق کنیم. در انتصابات رعایت اصول حاکم بر طبقه بندی مشاغل بایستی الزامی باشد و هرگز در عصر حاضر تجربه محض را نباید جایگزین تخصص کرد، این به منزله درجا زدن در وضع موجود است و اگر پیشرفتی هم وجود داشته باشد با حرکت لاک پشتی است، انسان‌های متخصص ولع به‌کارگیری ابزار جدید فناوری را دارند اما افراد تجربی وضع موجود را ترجیح می‌دهند و عکس‌العمل‌شان در برابر فناوری‌های نوین اگر نگوییم بازدارنده که خسته‌کننده است.

آیا شرکت‌های ریلی در جذب نخبگان دانشگاهی موفق عمل کرده‌اند؟

بخش خصوصی ریلی امروز در جایگاهی نیست که برای وظایفی که از او می‌خواهند کمترین نیازی را به جذب نخبگان علمی و تخصصی حتی احساس کند، باید پرسید بخش حاکمیتی نیز چرا چنین اقدامی را سرلوحه کار خود قرار نداده است!

افزایش بهره‌وری صحیح نیروی انسانی در بخش حاکمیتی موثر است اتکالی هرچه بیشتر به استقرار نظام شایسته‌سالاریست و این اصل مهم زمانی امکان تحقق خواهد داشت که این قاعده در انتخاب اعضای هیئت مدیره راه‌آهن محقق شود و این اعضاء سبقه و تخصص راه‌آهنی در کارنامه خدمتی‌شان شاخص باشد.

نیروی انسانی متخصص آموزش دیده در بخش‌های فنی و تخصصی بخش خصوصی به‌کار گرفته شده است؟

متأسفانه در جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص رفتار روشننگرانه‌ای در هنگام انتصابات و معرفی افراد منتخب برای مشاغل مدیریتی و تخصصی نمود عملی ندارد و روابط اصطلاحاً هنوز مقدم بر ضوابط است و طیفی از مدیران صرفاً جابجا می‌شوند نه جایگزینی اصلح. در بخش خصوصی به‌دلیل عدم سودآوری مطلوب نسبت به سرمایه‌گذاری هنگفتی که فعالیت‌های ریلی نیازمند آنست نسبت به نیروی انسانی بچشم هزینه نگرش می‌شود، نه جایگاهی برای آموزش درین بخش وجود دارد و نه با جذب نیروهای تحصیل‌کرده زمینه‌های لازم برای تربیت فراهم است.

چنانچه در بازار کار، تقاضا برای جذب نیروهای متخصص و مستعد وجود داشته باشد به‌نظر من با وجود دانشکده راه‌آهن و دانشکده‌های فنی و مهندسی بسیار در کشور هرگز با کمبود متخصص روبرو نبوده و نخواهیم بود، به‌نظر من اگر امروز

به باور جنابعالی منابع مالی، فناوری یا عامل نیروی انسانی کدام‌یک در اولویت‌های برنامه‌ریزی قرار دارند؟

اولویت اول را به نیروی انسانی می‌دهم چرا که در شرایط موجود و بدون سرمایه‌گذاری و تغییر فناوری با تدبیر انسانی و اعمال مدیریت صحیح می‌توان هزینه‌های زائد موجود را کاهش داد و با افزایش بازدهی و کارایی در مقیاس بخشی از نارسایی‌ها و خرابی‌های مزمن را چه در امر خطوط و زیربنا چه در زمینه ناوگان برطرف کرد، البته این بدان معنی نیست که نقش پول را به‌ویژه در توسعه و بهسازی در هردو بخش زیربنا و ناوگان به کمک فناوری نادیده گرفت، مسئله اختیارات خود به دو ساختار حاکمیت به‌عنوان متولی و بخش خصوصی در مقام متصدی برمی‌گردد که در حال حاضر در هردو جایگاه با مسائل ریز و درشت بسیار رو به رو هستیم، متولی هرگز بعد از خصوصی‌سازی نه ساختار سازمانی و تشکیلاتی خود را به درستی اصلاح و تغییر داد و نه تصدی‌گری را آن‌طور که در قوانین و آئین‌نامه‌های اجرایی قانون واگذاری آمده بود رها کرد، بدتر از همه این‌که در حفظ پرسنل موجود در آن‌زمان که خود به‌طور انحصاری تنها رکن ریلی کشور بود تغییر معنی داری به مرحله اجراء گذاشت و اگر تعدیلاتی هم صورت گرفت عمدتاً در بدنه اجرایی بالای سی سال بود که با منع استخدام در این سال‌ها جایگزینی و آموزش قابل قبولی در زیر بخش با هدف چابک‌سازی صف و ستاد چه در بخش دولتی و بدرجه اولی در بخش خصوصی صورت نگرفت. عواملی که مستقیماً در



گفت و گو با دکتر جواد شرفخانی
رئیس هیئت مدیره شرکت فولاد ریل توس

الزام در بررسی شاخص‌های موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی

هر سازمان و ارگانی برای ادامه حیات نیاز به تغییر و تحولات چشم‌گیری دارد. با توجه به اینکه هر سازمان و ارگان از نیروی انسانی متشکل شده بنابراین تغییر باید در ابتدا از نیروی انسانی آغاز شود. صنعت ریلی کشور از این قاعده مستثنی نیست و نیازمند تغییرات اساسی یا به نوعی نیازمند دمیده شدن روحی نو در کالبد فرسوده‌اش است. این روح نو در هیچ‌یک از بخش‌های صنعت ریلی اعم از ناوگان، تکنولوژی، نیروی انسانی، سرمایه‌گذاری و ... دیده نمی‌شود، مگر در بخش لایه‌های انسانی تشکیل دهنده آن. نیروهای کار جوان، متخصص و متعهد، موتور محرکه صنعت ریلی می‌باشند و نیازمند انگیزه برای حضور نه ترک کشور. برای واگای بیشتر مسائل و مشکلات نیروی انسانی گفت و گویی با دکتر جواد شرفخانی رئیس هیئت مدیره شرکت فولاد ریل توس داشته‌ایم که به آن می‌پردازیم:

در این جا برای پاسخ به سوال شما ابتدا باید به شناسایی عوامل موثر بر توسعه حمل و نقل پایدار ریلی بپردازیم؛ از جمله عوامل کلیدی موثر بر توسعه حمل و نقل پایدار ریلی می‌تواند شامل زیرساخت‌های حمل و نقل ریلی، ماشین آلات و تجهیزات جانبی، فرهنگ سازی، مدیریت سیستم حمل و نقل ریلی، نیروی انسانی متخصص و فن‌آوری‌های نوین باشد. این عوامل لازم و ملزوم یکدیگرند و همه در کنار یکدیگر می‌توانند باعث ارتقای صنعت حمل و نقل ریلی شوند.

افزایش ایمنی در حمل و نقل ریلی در گرو آموزش نیروی انسانی است. با توجه به این نکته که ساخت تمام زیرساخت‌ها و بهره‌برداری از خطوط توسط انسان یا با نظارت انسان‌ها انجام می‌گیرد عامل انسانی چه نقش کلیدی می‌تواند در بروز یا جلوگیری از حوادث ریلی داشته باشد؟

عوامل مختلفی از جمله نگاه مدیریت، ارزیابی ریسک، توسعه قوانین و مقررات، الزامات و استانداردهای متناسب با صنعت، استقرار سیستم ایمنی مناسب و نیروی آموزش دیده نقش بسزائی در ایمنی ناوگان حمل و نقل ایفا می‌کند و از سوی دیگر، مشارکت کارکنان موجب گسترش و بهبود ایمنی در این صنعت خواهد شد. نظام مدیریتی نوین بر تبیین استراتژی‌های سازمانی در راستای نهادینه سازی ایمنی، تاکید ویژه دارد تا شرایط عملیاتی مناسب برای خدمت رسانی، فراهم گردد.

تحول شده است. اگر صنعت حمل و نقل از مکانیزم اجرایی صحیحی برخوردار باشد می‌تواند به‌عنوان عاملی مؤثر در توسعه تجارت داخلی و بین‌المللی، سرعت جابه‌جایی بار و مسافر، تثبیت قیمت‌ها، افزایش میزان بهره‌برداری از منابع کمیاب، ارتقای کیفیت و گسترش صنعت گردشگری نقش خود را ایفا نماید. حمل و نقل ریلی کشور با دارا بودن قابلیت‌هایی که عرض شد و داشتن ظرفیت و توان بالقوه در زمینه حمل بار و جابه‌جایی مسافر، می‌تواند به عنوان شیوه مناسب و ایمن در خدمت توسعه کشور و رفاه عمومی قرار بگیرد.

ما در رویکرد حمل و نقل پایدار به دنبال یافتن توازنی میان شاخص‌های محیطی، اجتماعی و اقتصادی هم در زمان حال و هم برای آینده هستیم.

هم‌چنین در ادبیات مدیریت یک مثلث داریم تحت عنوان مثلث بقاء که یک ضلع آن سرعت است، ضلع دیگر قیمت و نهایتاً آخرین ضلع آن کیفیت است، حال آنکه مهم‌ترین عامل تصمیم‌گیری هر مشتری در انتخاب گزینه‌های حمل و نقل نیز بررسی این سه عامل در کنار یکدیگر است. ما در صنعت حمل و نقل ریلی باید ضمن توسعه خطوط ریلی، برای دست‌یابی به سرعت بالاتر، کیفیت، ایمنی و رفاه بیشتر در کنار کاهش هزینه‌ها، سهم بازار صنعت حمل و نقل ریلی را در رقابت با سایر روش‌های حمل و نقل ارتقاء دهیم.

مختصری در مورد حمل و نقل ریلی بفرمایید و اگر بخواهیم عوامل موثر در پیشرفت ریلی کشور را بسنجیم، اولویت‌ها در چه زمینه‌ای خواهد بود؟

صنعت حمل و نقل به عنوان یکی از زیرمجموعه‌های مهم ارتباطات، طبیعتاً یکی از عناصر مهم اقتصاد ما محسوب می‌گردد و به دلیل داشتن نقش بسیار مهم، تاثیرات فراوانی بر فرآیند رشد و توسعه اقتصادی کشور دارد تا جایی که بدون داشتن شبکه حمل و نقل ریلی، تاسیسات و تجهیزات و ناوگان مناسب تصور رشد و توسعه عمومی کشور غیرممکن به نظر می‌رسد.

در کشور ما هم فرصت‌های زیادی برای توسعه صنعت ریلی وجود دارد، بنابراین جای پیشرفت برای این صنعت می‌توان متصور بود و البته باید از ظرفیت‌های به‌وجود آمده استفاده شود که برخی از این فرصت‌ها وجود الزامات قانونی در برنامه‌های توسعه برای گسترش حمل و نقل ریلی، اجرای قانون هدفمند کردن یارانه‌ها، نیاز موجود کشور به ناوگان ریلی، وجود بازارهای بالقوه در منطقه، بهای تمام شده پایین حمل و نقل ریلی در مقایسه با سایر روش‌های حمل و نقل، ظرفیت‌های صنعتی موجود در کشور، ایمنی بالای حمل و نقل ریلی در مقایسه با نرخ بالای تصادفات جاده‌ای، فرهنگ عمومی و تقاضای رو به گسترش حمل و نقل ریلی است.

امروزه این صنعت فرآیند توسعه را به شدت تحت تاثیر قرار داده و در این راستا خود نیز دچار



بر بهره‌وری نیروی انسانی بوده و ارتقای بهره‌وری، منوط به ارتقای این شاخص‌ها می‌باشد.

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

همانگونه که معلوم است خطای عامل انسانی یکی از مهمترین علل بروز حوادث و سوانح در صنعت ریلی می‌باشد، لذا ما باید پس از کسب شناخت، بررسی و تحلیل آن، همراه با آرایه راهکارهای عملی در جهت کاهش و یا برطرف نمودن حوادث گام‌های اساسی برداریم.

عوامل متعددی می‌تواند در این مساله دخیل باشند اما اگر بخواهم بصورت خلاصه عرض کنم این است که ما می‌توانیم عواملی که سبب بروز خطای انسانی می‌شوند را در سه گروه کلی تقسیم‌بندی کنیم:

اولا ماهیت کار که می‌تواند شامل مسائلی مانند سختی کار، شرایط محیطی، یکنواختی کار و... باشد. ثانيا شرایط روحی، روانی که می‌توان به مواردی نظیر شایسته‌گزینی، اعتماد به نفس، مسائل انگیزشی، امنیت شغلی، توجه مدیریت به مشکلات روحی پرسنل و ... اشاره کرد.

و همچنین هدایت، کنترل و نظارت که این نیز مسائلی نظیر آموزش، ارزشیابی، الزامات، قوانین و مقررات را در بر می‌گیرد. لذا به نظرم می‌توان با اتخاذ یک سری تصمیمات کم هزینه نظیر ارتقای سطح دانش و مهارت نیروی انسانی از بروز حوادث زیان‌باری جلوگیری نمود.

هر سازمانی در دنیای پر رقابت کنونی، می‌باشد و این امر نیز مستلزم رعایت اصول و روش‌های صحیح و علمی انجام امور است. در واقع، امروزه سازمان‌ها در این محیط رقابتی محکوم به تمرکز بر روی بهره‌وری هستند. شاید نتوان برای رسیدن به بهره‌وری عدد و رقم مشخصی را در نظر گرفت اما آنچه در این میان اهمیت دارد رسیدن به نقطه بهینه در انجام امور و وظایف ذاتی است. از آنجا که از میان عوامل صنعت ریلی، نیروی انسانی از مهمترین عوامل در افزایش یا کاهش بهره‌وری سازمانی بوده و از جایگاه برتری برخوردار می‌باشد، لذا باید توجه ویژه‌ای به آن شود. ارتقای بهره‌وری این روزها تبدیل به یکی از اولویت‌های حمل و نقل ریلی کشور نیز شده است و مجموعه ریلی کشور به طور جدی برای استفاده حداکثری از امکانات و ظرفیت‌ها در تلاشند. من معتقدم مهمترین اقداماتی که برای افزایش بهره‌وری صنعت ریلی کشور باید انجام شود، تقویت نیروی انسانی اعم از مدیران و نیروی کار است. پژوهش حاضر با استفاده از روش کتابخانه‌ای و مشاهده‌ای، به بررسی عوامل و شاخص‌های موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی و ارتقای آن پرداخته است. لذا برای تحقق این امر مهم ما باید به نتایج پژوهش‌های مربوطه مراجعه نماییم؛ نتایج به دست آمده از تحقیقات میدانی نشان می‌دهد که عواملی نظیر: حمایت سازمانی و نظام جبران خدمات، عوامل فردی، عوامل مدیریتی، تقویت حس تعهد و وفاداری، جو صمیمیت و همکاری، میزان آزادی و استقلال کارکنان مهمترین موضوعاتی اثرگذار

لذا، یافتن راهکارهای انگیزشی و روش‌های ارتقای بهره‌وری ایمنی در دو سطح فردی و سازمانی در همه صنایع و خصوصا در صنعت حمل و نقل ریلی، دارای اهمیت بسزائی می‌باشد. همچنین ریسک‌ها و خطراتی که در این صنعت در ایجاد سانحه مؤثر است بایستی توسط مدیران مختلف اعم از ستادی و نواحی مشخص شود.

همان‌گونه که می‌دانید انسان، محیط، ماشین آلات، تجهیزات، مواد و ... از عوامل این سیستم می‌باشند ولی انسان مهم‌ترین جزء آن است که با به‌کارگیری اصولی و صحیح عوامل دیگر، می‌تواند نظام ایمنی را راه‌اندازی می‌کند. در این نظام هر عامل دارای وظایفی است که چنانچه این عوامل در جای خود و بدرستی عمل نمایند، آنگاه سیستم نیز بدرستی عمل می‌کند و در غیر این صورت سیستم اصطلاحا ناکار آمد می‌شود. حادثه نیز یک مساله‌ای است که ممکن است یکی از عوامل مذکور در آن دخیل باشد. همانطور که ذکر گردید مهمترین جزء این سیستم، انسان است و از طرفی مهمترین عنصر یک حادثه نیز عامل انسانی است. در واقع با داشتن یک محیط ایمن و استفاده از ماشین آلات و تجهیزات ایمن، یک سیستم هنگامی ایمن عمل می‌نماید که عملکرد انسانی ایمن باشد. لذا عامل انسانی بر خلاف سایر عوامل دارای ابعاد پیچیده‌تری است که شامل ابعاد جسمی و روحی روانی است.

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

به نظرم ارتقای بهره‌وری شرط بقا و ادامه فعالیت



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 شتمات 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.



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 ارحم‌الرحمین 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؟

معتمد 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 ابنیه 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 مشاغلی 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 کارمندهای 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



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 کشش 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



گفت‌وگو با مهندس ابوالقاسم سعیدی
مدیرعامل شرکت ریل سیر کوثر و عضو هیئت مدیره انجمن

نقش مدیریت در صنعت حمل و نقل ریلی مسافری

با مطالعه و بررسی دقیق وضعیت مسافری حمل و نقل ریلی بخصوص شرکت‌های خصوصی که وارد بخش جابجایی مسافر شده‌اند به راحتی می‌توان نسبت به اهمیت این مسئله از جنبه‌های گوناگون مانند عدم توانایی در پاسخگویی تقاضا و متعاقب آن جابجایی تقاضا به روزهای غیر پیک و مسئله مهمتر برای شرکت‌های خصوصی که حمل و نقل مسافر انجام می‌دهند مسئله اقتصادی و درآمدزایی برای آنها می‌باشد. شرکت‌های مدیریتی فعال در بخش مدیریت درآمد به عنوان ارائه دهنده خدمات مدیریت درآمد و قیمت‌گذاری می‌تواند به شرکت‌های ریلی کمک کند تا توانمندی‌های خود را در محیط جدید صنعت مسافری ریلی شکوفا نمایند و با استفاده از آخرین سیستم‌های مدیریت درآمد و قیمت‌گذاری، مزیت‌های عملیاتی و استراتژیک گسترده‌ای را برای سازمان به ارمغان می‌آورد. از لحاظ عملیاتی این سازمان‌ها می‌توانند درآمدها و منابع خود را در جهت افزایش درآمد به کار گیرند. از نظر سازمانی می‌تواند به مشتریان بیشتر پاسخگو باشند و از لحاظ استراتژیک می‌توانند موقعیت خود را در صنعت بهبود بخشند و با سرعت به تغییرات در سطح تقاضا و عرضه پاسخ دهند. علاوه بر همه این موارد، می‌توانند ارزش بیشتری بیافرینند. در گفت‌وگو با مهندس ابوالقاسم سعیدی مدیرعامل شرکت ریل سیر کوثر به مسئله مهم نیروی انسانی و نقش آن در توسعه اقتصادی صنعت مسافری ریلی پرداخته شد. از نظر سعیدی نقش مدیریت اهمیت بیشتری از منابع مالی فناوری و نیروی کار دارد. در ادامه شرح کامل گفت‌وگو را مطالعه فرمایید:

هماهنگی مراجع بالادستی، نقش عوامل انسانی در پیشگیری سوانح ریلی قابل توجه و کلیدی می‌شود ولی در غیاب این موارد، نقش عوامل انسانی کم‌رنگ بوده و بهانه‌ای برای پوشش ضعف و نواقص سایر عوامل موثر (اشراف مدیریت، جامعیت و کارآمدی ضوابط و به روز و ایمن بودن تجهیزات و سیستم‌ها) خواهد بود.

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

نقش محدودکننده نظارت و پشتیبانی سایر مراجع بالادستی را هم افزود.

افزایش ایمنی در حمل و نقل ریلی در گرو آموزش نیروی انسانی است. با توجه به این نکته که ساخت تمام زیرساخت‌ها و بهره‌برداری از خطوط، توسط انسان یا با نظارت انسان‌ها انجام می‌گیرد عامل انسانی چه نقش کلیدی می‌تواند در بروز یا جلوگیری از حوادث ریلی داشته باشد؟
در صورت آموزش، انگیزه و شفافیت ضوابط و

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

در پیشرفت ریلی کشور نقش مدیریت اهمیت بیشتری از منابع مالی فناوری و نیروی کار دارد. به همین دلیل ابعاد گسترده و کلیدی مدیریت نباید به اختیارات وسیع محدود شود و ضرورت توان و اشراف مدیران بیشتر از اختیارات وسیع اهمیت دارد و به همه این عوامل باید نقش مشوق و هدایت یا





دولتی و خصوصی اصلاح نظام پرداخت‌ها و تعهد استمرار شرایط، برقراری آموزش‌ها و موقعیت‌های کاری (مانند تعهد ارتقای منظم شغلی) اعتبار بخشی حرفه‌ای در مشاغل ذریبط ریلی، و نهایتاً مشارکت دادن عوامل تخصصی در فرایند انتخاب مدیران و برنامه‌ریزی امور مهم و ضروری است.

آیا برای آموزش نیروی متخصص نیاز به دانش اساتید خارجی هست؟

آموزش نیروهای تخصصی رده‌های میانی نیازمند آموزش خارجی نمی‌باشد ولی برای تخصص‌های کلیدی و فناوری‌های نو و تجارب کاری کلیدی، اعزام عوامل به محل‌های آموزشی خارج و دعوت اساتید مجرب خارجی در آموزش‌های سازمانی و ستادی ضروری هست و برگذاری دوره‌های آموزش با اساتید خارجی در مراکز آموزش خارجی و اخذ گواهی تحصیلی این آموزش‌ها اثرات شگرفی در روحیه و مشارکت نیروهای تخصصی آموزش دیده دارد.

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

عمده کارکرد و حرکت مطلوب صنعت ریلی منوط به مشارکت جدی نیروی جوان و مشتاق در تخصص‌های کلیدی ترابری ریلی هست و کم توجهی به جذب و مشارکت فعال نیروهای جوان و متخصص، آینده صنعت ریلی را راکمرنگ و نامطمئن می‌نمایند.

شرکت‌های مشاور و پیمانکار توسعه ریلی به لحاظ شرایط تلخ طرح‌های توسعه ریلی و کمبود منابع مالی و نبود فرصت‌های کاری، توفیق زیادی در جذب و فرصت‌دهی نیروهای تخصصی ریلی نداشته‌اند ولی در بخش صنعتی و بازرگانی ریلی در این زمینه موفق‌تر هستند و البته شرکت راه‌آهن ج.ا.ا هم در جذب نیروهای تخصصی جوان و دلسوز در زمینه‌های بهره‌برداری و علائم و ارتباط و ناوگان ریلی تلاش‌ها و توفیقات خوبی داشته است.

به همین دلیل نبود فرصت‌های آشنایی و جذب فناوری‌های جدید، کم توجهی به ترویج سیستم‌ها و نظامات و ضوابط مدرن ایمنی و کیفی موجب شده اغلب شرکت‌ها و سازمان‌های ذریبط مسائل ملی و کم کاری خود را با کاهش جذب و فرصت‌دهی نیروهای تخصصی جبران نموده و ارتباط سیستماتیک و قوی بین مراجع پژوهشی و دانشگاهی با واحدهای بزرگ عمرانی و صنعتی بخش توسعه و بهره‌برداری ریلی برقرار نشده است.



بخش خصوصی مناسب‌تر هستند. **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 بریکدیگر موثر خواهند بود؟**

هم اینک نیز کارکرد عوامل انسانی در بخش دولتی و خصوصی به تفکیک هست و ضعف مدیریت و ضعف تامین مالی عوامل دولتی باعث فرار و گرایش این عوامل برای کارکرد و ارتقای بیشتر در بخش خصوصی هست و در صورت توجه و همراهی عوامل ارشد دولتی بستر و ضرورت همراهی بخش خصوصی و دولتی در ارتقای توان و موقعیت کاری عوامل تخصصی اهمیت و آثار بسیار زیادی خواهد داشت.

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

حجم فعلی تربیت دانشگاهی نیروی متخصص در صنعت ریلی کشور (بویژه در مقایسه با اغلب کشورهای همسایه کافی و جواب‌گو نیازهای فعلی هست ولی اغلب این عوامل عموماً آموزش مستمر و تجارب تخصصی مناسبی نداشته و در نابسامانی ضوابط مدیریت بخش‌های ریلی، اغلب این نیروها هرز رفته و بلا استفاده و بدون کارکرد تخصصی هستند. اغلب این نیروها مشتاق و در صدد مهاجرت و فرصت‌های کاری خارج از کشور هستند.

نقش و جایگاه جوانان متخصص در توسعه صنعت ریلی کشور را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

برای جذب نیروی تخصصی به صنعت ریلی

عوامل موثر در افزایش بهره‌وری مفید نیروهای انسانی شامل پیش و ارتقا انگیزه عوامل، مشارکت و وابستگی عوامل، آموزش و راهنمایی عوامل، تفویض صحیح اختیارات، انتقال مستمر اهداف و برنامه‌ها، برقراری ارزیابی موثر و فراگیر، تضمین اهدای جوایز تشویقی به عوامل انسانی، ایجاد شبکه‌های اطلاع رسانی و بازآموزی و هدایت عوامل می‌باشد.

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

خطای عوامل انسانی صنعت ریلی کشور تابع پارامترهای بسیار زیادی است ولی در شرایط تشدید مشکلات مالی و ناپایداری استخدامی عوامل انسانی، باید به دیگر عوامل موثر مانند کافی نبودن آموزش‌ها، قدمت و مغایرت ضوابط، عدم بکارگیری و تطابق رویه‌ها و فناوری‌های جدید، فرسودگی و تعمیر نامناسب و دیر هنگام تجهیزات اشاره نمود که اثر زیادی در بروز خطای عوامل انسانی دارد.

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

رویگرد و تمایل مستمر نیروهای متخصص در فرار از فضای رکود و ناکارآمد بخش دولتی نمایان‌گر موقعیت بهتر نیروی تخصصی در بخش خصوصی و حمایت ویژه بخش خصوصی از موقعیت‌های کاری و تجربی و کار آفرینی عوامل تخصصی دارد و البته هنوز بخش خصوصی کشور در اهمیت و حمایت آموزش، توجه کمی داشته و در تدوین و به روزآوری ضوابط نقش اندکی دارد ولی در مجموع فعلاً عملکرد، کارایی و بهره‌وری عوامل تخصصی در



گفت‌و‌گ‌و ب‌ا د‌ک‌ت‌ر م‌ح‌م‌د ک‌ر‌ی‌م‌ی
م‌د‌ی‌ر‌ع‌ا‌م‌ل ش‌ر‌ک‌ت ق‌ط‌ا‌ر‌ه‌ا‌ی م‌س‌ا‌ف‌ر‌ی ج‌و‌پ‌ا‌ر و ب‌ا‌ز‌ر‌س ا‌ن‌ج‌م‌ن

ه‌ی‌ج س‌ا‌ن‌ح‌ه‌ا‌ی ر‌خ ن‌م‌ی د‌ه‌د م‌گ‌ر ب‌ا خ‌ط‌ا‌ی ا‌ن‌س‌ا‌ن‌ی

ت‌وس‌عه ص‌ن‌ع‌ت ر‌ی‌ل‌ی ب‌ا ب‌ک‌ا‌ر‌گ‌ی‌ر‌ی ن‌ی‌ر‌و‌ی ف‌ا‌ر‌غ ا‌ل‌ح‌ص‌ی‌ل م‌ر‌ت‌ب‌ط ر‌ی‌ل‌ی د‌ر ه‌ر د‌و ب‌خ‌ش خ‌ص‌و‌ص‌ی و د‌ول‌ت‌ی ت‌ا‌ث‌ی‌ر ب‌س‌ز‌ا‌ی‌ی د‌ا‌ر‌د و ب‌ا ت‌وج‌ه ب‌ه ت‌ح‌ر‌ی‌م، ع‌ق‌ب م‌ا‌ن‌د‌گ‌ی ت‌ج‌ه‌ی‌ز‌ا‌ت و م‌ا‌ش‌ی‌ن‌ه‌ا‌ی ر‌ی‌ل‌ی و س‌ر‌ع‌ت د‌ر ب‌خ‌ش ر‌ی‌ل‌ی ا‌ی‌ر‌ان چ‌ه د‌ول‌ت‌ی و چ‌ه خ‌ص‌و‌ص‌ی ب‌ه ص‌ور‌ت ت‌ص‌ا‌ع‌د‌ی ع‌ا‌م‌ل ا‌ص‌ل‌ی ع‌دم ا‌س‌ت‌ف‌ا‌ده از ف‌ا‌ر‌غ ا‌ل‌ح‌ص‌ی‌ل‌ا‌ن ر‌ی‌ل‌ی و م‌ت‌خ‌ص‌ م‌ی ب‌ا‌ش‌د و ا‌ج‌ب‌ا‌ر م‌د‌ی‌ر‌ان ا‌ر‌ش‌د ر‌ا‌ه آ‌ه‌ن د‌ول‌ت‌ی ا‌ی‌ر‌ان د‌ر ب‌ه ک‌ا‌ر‌گ‌ی‌ر‌ی ن‌ی‌ر‌و‌ه‌ا‌ی ش‌ر‌ک‌ت‌ه‌ا‌ی و‌ا‌ب‌س‌ت‌ه پ‌ی‌م‌ان ک‌ا‌ر‌ان و م‌ا‌ل‌ک‌ان ب‌ا ا‌م‌ت‌ی‌ا‌ز م‌ث‌ب‌ت م‌ی‌ت‌و‌ا‌ن‌د ا‌ی‌ن ت‌ا‌ث‌ی‌ر و ب‌ک‌ا‌ر‌گ‌ی‌ر‌ی ن‌ی‌ر‌و‌ه‌ا‌ی ب‌ا ت‌ح‌ص‌ی‌ل‌ا‌ت ر‌ی‌ل‌ی ر‌ا د‌ر ا‌س‌ت‌خ‌د‌ا‌م‌ه‌ا ا‌ف‌ز‌ا‌ی‌ش د‌ه‌د ض‌م‌ن ا‌ی‌ن‌که د‌ول‌ت م‌ر‌د‌ان ه‌م ب‌ا‌ی‌د ب‌ه ف‌ک‌ر ر‌ا‌ه آ‌ه‌ن م‌د‌ر‌ن ب‌ا س‌ر‌ع‌ت ب‌ا‌ل‌ا و م‌ا‌ش‌ی‌ن‌ه‌ا‌ی ر‌ی‌ل‌ی و ت‌ج‌ه‌ی‌ز‌ا‌ت ج‌د‌ی‌د ب‌ا‌ش‌ن‌د. د‌ر ا‌ی‌ن خ‌ص‌و‌ص ف‌ص‌ل‌ن‌ا‌م‌ه ن‌د‌ا‌ی ح‌م‌ل و ن‌ق‌ل ر‌ی‌ل‌ی گ‌ف‌ت و‌گ‌و‌ب‌ی ب‌ا د‌ک‌ت‌ر م‌ح‌م‌د ک‌ر‌ی‌م‌ی، م‌د‌ی‌ر‌ع‌ا‌م‌ل ش‌ر‌ک‌ت ق‌ط‌ا‌ر‌ه‌ا‌ی م‌س‌ا‌ف‌ر‌ی ج‌و‌پ‌ا‌ر د‌ا‌ش‌ت‌ه ک‌ه ب‌ه ش‌ر‌ح ک‌ا‌م‌ل آن م‌ی‌پ‌ر‌د‌ا‌ز‌ی‌م:

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

ع‌و‌ا‌م‌ل خ‌ط‌ا‌ را ا‌ی‌ن‌گ‌ون‌ه م‌ی‌ت‌و‌ا‌ن ش‌ر‌ح د‌ا‌د:
ب‌ا‌ی‌ب‌ی‌ن ب‌ود‌ن ت‌ح‌ص‌ی‌ل‌ا‌ت س‌ط‌وح پ‌ا‌ئ‌ی‌ن ه‌رم م‌د‌ی‌ر‌ی‌ت، و‌ا‌گ‌ذ‌ا‌ر‌ی ک‌ا‌ر‌ه‌ا ب‌ه پ‌ی‌م‌ا‌ن‌ک‌ا‌ر‌ا‌ن‌ی ک‌ه ت‌خ‌ص‌ص ر‌ی‌ل‌ی ن‌د‌ا‌ر‌ن‌د. ب‌ه ر‌وز ن‌ب‌ود‌ن ت‌ج‌ه‌ی‌ز‌ا‌ت ت‌ع‌م‌ی‌ر‌ا‌ت م‌ا‌ش‌ی‌ن‌ه‌ا‌ی ر‌ی‌ل‌ی، پ‌ی‌م‌ا‌ن‌ک‌ا‌ر‌ان ر‌ی‌ل‌ی ک‌ه ب‌ا ت‌وج‌ه ب‌ه ت‌ور‌م و‌ا‌گ‌ذ‌ا‌ر‌ی م‌ن‌ا‌ق‌ص‌ه‌ه‌ا د‌ر ب‌ع‌ض‌ی م‌و‌ا‌ق‌ع ب‌ه ش‌ر‌ک‌ت‌ه‌ا‌ی‌ی ک‌ه ت‌و‌ا‌ن‌ا‌ی‌ی ک‌ا‌م‌ل ن‌د‌ا‌ر‌ن‌د و ف‌ق‌ط د‌ر م‌ن‌ا‌ق‌ص‌ه ب‌ر‌ن‌ده م‌ی‌ش‌و‌ن‌د.
د‌ر ا‌ی‌ن خ‌ص‌و‌ص ر‌ا‌ه‌ک‌ا‌ر‌ه‌ا ب‌ا‌ی‌د ب‌گ‌و‌ی‌م: ب‌ا‌ل‌ا ب‌ود‌ن م‌ی‌ز‌ان ت‌ح‌ص‌ی‌ل‌ا‌ت ک‌ا‌ر‌ش‌ن‌ا‌س‌ان و ک‌ا‌ر‌د‌ان‌ه‌ا‌ی

ج‌ل‌و‌گ‌ی‌ر‌ی ک‌ن‌د م‌ن‌و‌ط ب‌ه ا‌ی‌ن‌که ح‌ق‌وق و م‌ج‌م‌وع‌ه ن‌ی‌ر‌و‌ی ا‌ن‌س‌ا‌ن‌ی م‌ش‌غ‌ول د‌ر ص‌ن‌ع‌ت ر‌ی‌ل‌ی ت‌ک‌ا‌ف‌و‌ی ز‌ن‌د‌گ‌ی م‌ت‌وس‌ط ر‌ا ب‌ک‌ن‌د و م‌ش‌ک‌ل ت‌ح‌ر‌ی‌م ر‌ا ه‌م د‌ول‌ت ح‌ذ‌ف ک‌ن‌د.

گ‌ز‌ی‌ن‌ش ن‌ی‌ر‌و‌ی ا‌ن‌س‌ا‌ن‌ی م‌ت‌ع‌ه‌د، م‌ت‌خ‌ص‌ص، ت‌ح‌ص‌ی‌ل ک‌ر‌ده ر‌ی‌ل‌ی ب‌ا پ‌ر‌د‌ا‌خ‌ت ح‌ق‌وق‌ی ک‌ه ز‌ن‌د‌گ‌ی د‌ر ح‌د م‌ت‌وس‌ط ب‌را‌ی ک‌ا‌ر‌ش‌ن‌ا‌س‌ان ب‌ه و‌ج‌ود آ‌م‌ده و ب‌را‌ی ت‌ا‌م‌ی‌ن ز‌ن‌د‌گ‌ی د‌ن‌ب‌ال ک‌ا‌ر د‌وم و س‌وم ن‌ب‌ا‌ش‌د و ب‌ر‌وز ک‌ر‌دن ت‌ج‌ه‌ی‌ز‌ا‌ت و م‌ا‌ش‌ی‌ن‌ه‌ا‌ی ر‌ی‌ل‌ی ر‌ا‌ه آ‌ه‌ن ا‌ی‌ر‌ان و ک‌م ک‌ر‌دن ف‌ا‌ص‌له ر‌ا‌ه آ‌ه‌ن ا‌ی‌ر‌ان ب‌ا ر‌ا‌ه آ‌ه‌ن د‌ن‌ی‌ا (ک‌ش‌ور‌ه‌ا‌ی ب‌ی‌ش‌ر‌ف‌ت‌ه) د‌ر ب‌ح‌ث س‌ر‌ع‌ت و ت‌ج‌ه‌ی‌ز ر‌ی‌ل‌ی م‌ی‌ت‌و‌ا‌ن م‌و‌ث‌ر ب‌ا‌ش‌د.

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

ا‌ی‌ن ۴ ع‌ا‌م‌ل ب‌ه‌م م‌ر‌ت‌ب‌ط ه‌س‌ت‌ن‌د چ‌ون ب‌را‌ی ت‌ف‌ک‌ی‌ک و م‌ش‌خ‌ص ک‌ر‌دن ه‌ر ع‌ا‌م‌ل ا‌گ‌ر د‌ق‌ی‌ق ب‌ر‌رس‌ی ش‌و‌د ه‌ر ک‌د‌ام پ‌ی‌ش ن‌ی‌ا‌ز ۳ م‌ور‌د د‌ی‌گ‌ر خ‌و‌ا‌ه‌ن‌د ب‌ود ا‌ما ع‌ا‌م‌ل ن‌ی‌ر‌و‌ی ا‌ن‌س‌ا‌ن‌ی م‌ی‌ت‌و‌ا‌ن‌د ب‌ه ع‌ل‌ت ا‌ی‌ن‌که س‌ر‌م‌ا‌ی‌ه ه‌ر ص‌ن‌ع‌ت‌ی ا‌س‌ت ن‌ق‌ش ا‌ول‌و‌ی‌ت ا‌ول ر‌ا د‌ا‌ش‌ت‌ه ب‌ا‌ش‌د ز‌ی‌را ا‌ی‌ن ن‌ی‌ر‌و‌ی ا‌ن‌س‌ا‌ن‌ی م‌ت‌خ‌ص‌ص، م‌ت‌ع‌ه‌د ب‌ا ت‌ح‌ص‌ی‌ل‌ا‌ت و ت‌ج‌ر‌ب‌ه م‌ی‌ت‌و‌ا‌ن‌د ب‌ه ۳ ع‌ا‌م‌ل د‌ی‌گ‌ر ب‌ر‌س‌د.

ا‌ف‌ز‌ا‌ی‌ش ا‌ی‌م‌ن‌ی د‌ر ح‌م‌ل و ن‌ق‌ل ر‌ی‌ل‌ی د‌ر گ‌رو آ‌م‌وز‌ش ن‌ی‌ر‌و‌ی ا‌ن‌س‌ا‌ن‌ی ا‌س‌ت. ب‌ا ت‌وج‌ه ب‌ه ا‌ی‌ن ن‌ک‌ت‌ه ک‌ه س‌ا‌خ‌ت ت‌م‌ا‌م ز‌ی‌ر‌س‌ا‌خ‌ت‌ه‌ا و ب‌ه‌ر‌ه‌ب‌ر‌د‌ا‌ر‌ی از خ‌ط‌وط ت‌وس‌ط ا‌ن‌س‌ان یا ب‌ا ن‌ظ‌ا‌ر‌ت ا‌ن‌س‌ان‌ه‌ا ا‌ن‌ج‌ا‌م م‌ی‌گ‌ی‌ر‌د ع‌ا‌م‌ل ا‌ن‌س‌ا‌ن‌ی چ‌ه ن‌ق‌ش ک‌ل‌ی‌د‌ی م‌ی‌ت‌و‌ا‌ن‌د د‌ر ب‌ر‌وز یا ج‌ل‌و‌گ‌ی‌ر‌ی از ح‌و‌ا‌د‌ت ر‌ی‌ل‌ی د‌ا‌ش‌ت‌ه ب‌ا‌ش‌د؟

د‌ر ر‌ا‌ه آ‌ه‌ن ی‌ک ش‌ع‌ا‌ر ه‌م‌ی‌ش‌ه ب‌ود‌ه و خ‌و‌ا‌ه‌د ب‌ود (ه‌ی‌ج س‌ا‌ن‌ح‌ه‌ا‌ی ر‌خ ن‌م‌ی د‌ه‌د م‌گ‌ر ب‌ا خ‌ط‌ا‌ی ا‌ن‌س‌ا‌ن‌ی) پ‌س ی‌ک‌ی از م‌و‌ا‌ر‌د ک‌ه ه‌م‌ی‌ش‌ه ج‌ل‌و خ‌ط‌ا‌ی ن‌ی‌ر‌و‌ی ا‌ن‌س‌ا‌ن‌ی ر‌ا خ‌و‌ا‌ه‌د گ‌ر‌ف‌ت آ‌م‌وز‌ش‌ه‌ا‌ی م‌ر‌ت‌ب‌ط د‌ا‌ن‌ش‌گ‌ا‌ه‌ی، آ‌م‌وز‌ش ب‌د‌و خ‌د‌م‌ت و آ‌م‌وز‌ش ض‌م‌ن خ‌د‌م‌ت، ب‌ر‌وز ک‌ر‌دن م‌ک‌ا‌ن‌ی‌ز‌م و م‌ا‌ش‌ی‌ن‌ه‌ا‌ی ر‌ی‌ل‌ی و ز‌ی‌ر س‌ا‌خ‌ت‌ه‌ا‌ی ر‌ی‌ل‌ی م‌ی‌ت‌و‌ا‌ن‌د از ح‌و‌ا‌د‌ت ر‌ی‌ل‌ی





به مشهد را در ۸ ساعت می پیموده است.

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

با توجه به اینکه راه آهن برای کلیه شرکت‌های تعمیرات ماشین‌های ریلی تقریباً موظف کرد که برای گرفتن اخذ گرید شرکت می‌بایست ۲ نفر کارشناس ماشین‌های ریلی فارغ التحصیل دانشگاه‌های ایران را جذب کنند تقریباً کامل این اتفاق نیفتاد یکی از اشکالات جذب نخبگان دانشگاهی مخصوصاً فارغ التحصیل ماشین‌های ریلی دانشکده‌های راه آهن در دانشگاه‌های علم و صنعت ایران، صنعتی اصفهان و ... عدم تجربه علمی در حین تحصیل دانشگاهی می‌باشد و با توجه به صنعت ریلی که تجربه و تحصیلات و تخصص را با هم در یک نخبه دانشگاهی می‌باید داشته باشد تا کارفرما و کارشناس یا کارشناس ارشد فنی هر دو راضی از استخدام و کار باشند این اتفاق در تعداد فارغ التحصیل ریلی مخصوصاً چون در زمان تحصیل کارورزی و کار تخصصی کاملی انجام ن داده است به تعداد زیاد نمی‌باشد و یکی از موارد جذب نخبگان دانشگاهی در راه آهن درخواست حقوق بالا فارغ التحصیلان می‌باشد و یکی از مهمترین موارد جذب نخبگان دانشگاهی در صنعت ریلی عدم رشد صنعت ریلی در ایران در بحث ماشین‌های ریلی، سرعت قطارها، کمبود ناوگان (دیزل، واگن مسافری و ...) و فاصله با صنعت ریلی دنیا به علت تحریم ظالمانه است.

علت عقب ماندگی صنعت ریلی ایران نسبت به راه‌های پیشرفته چیست؟

یکی از علت‌های دیگر عقب ماندگی ریلی علاوه بر اینکه راه آهن ایران بروز نیست نه این است که زیر ساخت، تاسیسات و واگن‌های بروز و نو با تکنولوژی بالا نداریم مهمتر از موارد ذکر شده بلکه بیشتر فقر دانش مهندسان این حوزه است. مهندسانی که کارهای تحقیقاتی و نوآوری حوزه ریلی دنیا را مطالعه نمی‌کنند و دانش روزشان بالا نیست و اصولاً فناوری را نمی‌دانند چه انتظاری باید از رشد این صنعت داشت وقتی کسانی که در این حوزه فعالیت می‌کنند یا زبان انگلیسی آنها ضعیف است یا حوصله مطالعه دو تا مقاله یا مطلب آموزشی مرتبط را با حوزه خودشان را ندارند و فقط به فکر ارتقای ردیف شغلی هستند متأسفانه اوضاع همین می‌شود که شاهدش هستیم.

از مشکلات واگذاری غلط، گزینش نیرو متخصص و پرداخت حقوق توسط پیمانکاران تجمیع شده راه آهن به نیروهای جدید است، برای ایجاد زیرساخت‌های خوب، جذب نیروی انسانی متخصص و نظارت مدیران ارشد راه آهن در گزینش‌های زیر مجموعه خودشان و پیمانکاران مرتبط است و یکی از موارد مهم دیگر اختلاف حقوق بالا نیروهای متخصص راه آهن و نیروهای جدید که توسط پیمانکاران جذب می‌شوند. اگر ضریب حقوق برای نیروهای تحصیل کرده مرتبط با سابقه و تجربه بالای ریلی در استخدام لحاظ گردد می‌تواند ثمره بهتری داشته باشد.

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

با توجه به فعال بودن دانشکده راه آهن در دانشگاه‌های علم و صنعت ایران، دانشکده راه آهن در دانشگاه صنعتی اصفهان و ... فارغ التحصیل و دانش آموخته تا سطح دکترا تحویل صنعت ریلی می‌دهد و نیازی به کارشناسان خارجی نیست مگر اینکه تحریم‌ها برداشته شده و بحث آوردن قطارهای با سرعت بالای ۲۰۰ کیلومتر و نزدیک شدن به راه آهن‌های دنیا را داشته باشیم.

نقش و جایگاه جوانان متخصص در توسعه صنعت ریلی کشور را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

نقش و جایگاه جوانان متخصص در توسعه ذکر شده در حد متوسط به پائین است چون از عدم رشد سرعت قطارهای امروز ایران که ماکزیم آن سرعت قطار ترنس ۱۶۰ کیلومتر بر ساعت است و هنوز حدود ۵۰٪ ناوگان ریلی ما با عمر بالای ۳۰ سال در حال سرویس دهی هستند در صورتیکه راه آهن ایران در سال ۱۳۵۴ یعنی ۴۶ سال قبل با قطار توربو ترن تهران به مشهد و بالعکس با سرعت ۱۶۰ کیلومتر بر ساعت و تهران

شاغل در صنعت ریلی و تخصصی کردن کارها، استخدام و جذب نیروهای فارغ التحصیل دانشکده‌های ریلی مرتبط با هر اداره کل راه آهن، پرداخت حقوق در حد قابل قبول و بروز کردن سیستم‌های ریلی با ارتباط با هر اداره کل از جمله راهکارها می‌باشد.

آیا در بخش ریلی کشور ما نیروی انسانی متخصص آموزش دیده در بخش‌های فنی و تخصصی بخش خصوصی به کار گرفته شده است؟

بله، مخصوصاً در شرکت مپنا، اما بخش ریلی در کارخانجات واگن سازی، شرکت‌های مالک قطارهای مسافری، قطارهای باری اگر دقیق نگاهی به وضعیت استخدام آن‌ها بیندازیم می‌بینیم که به تعداد انگشتان دست در هر شرکت نیروی فارغ التحصیل کارشناس ارشد و بالاتر ریلی متخصص وجود ندارد مخصوصاً در بخش‌های واگذار شده به پیمانکاران خصوصی.

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

میزان مسئولیت در شرکت‌های ریلی متفاوت است. در شرکت‌های مالک ناوگان ریلی مسافری و باری مخصوصاً بیشتر به تجربه و تحصیلات متوسط و نه به تحصیلات عالی مرتبط و همانطور که گفتم چنانچه به شرکت مپنا ریلی نگاهی بیندازیم کامل نیروها با تحصیلات عالی و مرتبط و در بحث مالکین و مخصوصاً پیمانکاران تعمیرات این مسئولیت حس نشده است.

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

نیازمند تامین منابع مالی برای استخدام و یکی





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 درازمدت 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 درآمدت 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.



گفت‌وگو با مهندس علیرضا اسداللهی طهرانی
مدیر منابع انسانی شرکت ریل پرداز نوآفرین
قطارهای پنج ستاره فدک

بکارگیری کارکنان متخصص و شایسته؛ مهمترین عامل حیات سازمان‌های خصوصی در رقابت اقتصادی

عوامل بروز سوانح می‌تواند به شرایط مکانیکی و فیزیکی محیط کار مانند معیوب بودن ابزار کار، نبود وسایل ایمنی، نقص فنی واگن و لکوموتیو و... و یا به عوامل انسانی در محیط کار بستگی داشته باشد، مانند بی‌توجهی به روش صحیح کار، استفاده نکردن از وسایل ایمنی و از همه مهمتر عدم آموزش مناسب کارکنان اشاره کرد؛ که می‌توان با تدابیری مانع از بروز این عوامل شد مانند نظارت و کنترل نحوه اجرای مقررات ایمنی، تهیه و تأمین امکانات و تجهیزات ایمنی، اجرای مانورهای لازم جهت آشنایی کارکنان با عوامل خطرساز و آمادگی ایشان جهت پیش‌گیری یا کاهش عوامل بروز حادثه، انجام آزمایش‌های ادواری کارکنان، طراحی و اجرای دوره‌های آموزش متناسب با شرایط شغلی کارکنان و حتی‌الامکان آشنایی کارکنان با سوانح موجود شغلی و در نهایت دقت در فرآیند استخدام و بکارگیری افراد متناسب با هر شغل. البته مقدم بر همه مسائل، لازم است جایگاه و اهمیت ایمنی در کار در ساختار سازمان نهادینه شود و تبدیل به فرهنگ سازمانی گردد. در این خصوص گفت‌وگویی با مهندس علیرضا اسداللهی طهرانی، مدیر منابع انسانی شرکت ریل پرداز نوآفرین داشته‌ایم که به آن می‌پردازیم:

سازمان و همچنین ایجاد جو دوستانه و صمیمی در سازمان از جمله مواردی است که بسیار حائز اهمیت هستند.

آیا در بخش ریلی کشور ما نیروی انسانی متخصص آموزش‌دیده در بخش‌های فنی و تخصصی بخش خصوصی بکارگرفته شده است؟ بخش خصوصی تا چه میزان خود را در بکارگیری نیروی انسانی متخصص مسئول می‌داند؟

بله، مهم‌ترین عامل بقا و حیات سازمان‌های خصوصی در محیط پرتلاطم رقابت اقتصادی بکارگیری کارکنان متخصص و شایسته است. در قطارهای پنج ستاره فدک، با استفاده از روش‌های مناسب جذب و استخدام مانند کانون‌های ارزیابی و توسعه، افراد مستعد شناسایی می‌شوند و با طی نمودن آموزش‌های تخصصی و به روز، عملکرد مؤثری از خود نشان می‌دهند. کانون‌های ارزیابی و توسعه با داشتن فنون و روش‌های نوین و استفاده از مدل شایستگی و ارزیابان متعدد و متخصص جهت شناسایی پتانسیل افراد روشی بسیار کاربردی است که مورد استقبال سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ در دنیا قرار گرفته است و شرکت ریل پرداز نوآفرین مالک و بهره‌بردار قطارهای پنج ستاره فدک از ابتدا با بکارگیری این شیوه توانسته است افراد متخصص را در سازمان استخدام نماید. این موضوع منابع انسانی را به

رقابتی نظر دارند؛ بنابراین بر عهده مدیران است تا قدرت عظیم نهفته استعدادها و توانمندی‌های انسانی سازمان خود را شناخته و به شوق آورده و از آن استفاده بهینه نمایند.

بطور کلی می‌توان عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی را به سه دسته کلی تقسیم‌بندی کرد: عوامل فردی که شامل رضایت شغلی، شایستگی افراد، توان و مهارت آنان می‌باشد. عوامل سازمانی که شامل مشارکت، آموزش، انگیزش و ارتباطات سازمانی است. همچنین عوامل شغلی که شامل وضوح نقش، استقلال عمل و کار با معنی و چالش‌برانگیز می‌باشد.

علاوه بر موارد ذکر شده موسسه گالوپ در زمینه دل‌بستگی و تعلق کارکنان به سازمان تحقیقات زیادی را انجام داد که می‌تواند منجر به رضایت بالای کارکنان گردد و به طور ویژه‌ای بر عملکرد کارکنان و در نهایت بهره‌وری مطلوب‌تر تأثیر بگذارد. مهم‌ترین این عوامل که می‌توان از این تحقیق بزرگ اشاره کرد: بیان شفاف انتظارات مدیران و سازمان از کارکنان؛ فراهم آوردن امکانات، منابع، اطلاعات و سایر ملزومات برای کار؛ دقت در تناسب شغل و شاغل در زمان استخدام کارکنان؛ استفاده از سیستم پاداش و قدردانی در سازمان؛ توجه به جنبه‌های انسانی و شخصیتی کارکنان؛ فراهم آوردن امکانات و منابع پیشرفت و توسعه کارکنان؛ رعایت اخلاق کاری در

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

مسئله هر چهار عاملی که ذکر شد، در موفقیت یک سازمان تأثیر بسزایی دارد. نقش منابع مالی در بکارگیری تکنولوژی و جذب منابع انسانی متخصص حائز اهمیت است؛ اما آنچه باعث تمایز و موفقیت بخش خصوصی در صنعت ریلی است، به‌کارگیری منابع انسانی کارآمد و شایسته است. نیروی انسانی یا با مفهوم متعالی‌تر سرمایه انسانی، در سازمان‌ها به عنوان مهم‌ترین دارایی می‌تواند ما را به مزیت رقابتی پایدار برساند و تنها عاملی است که می‌توانیم با مدیریت صحیح و توسعه و پرورش آن، باعث ایجاد تمایز و کسب موفقیت و در نتیجه جلب رضایت مشتریان و ذینفعان شود. تأکید بر رشد و اعتلای کیفیت نیروی کار یکی از راه‌های اساسی افزایش بهره‌وری و تسریع رشد اقتصادی در سازمان‌ها است.

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

سرمایه انسانی جزء دارایی‌های هوشمند و بزرگ‌ترین سرمایه هر سازمان است. سازمان‌ها به سرمایه‌های انسانی خود، با توجه به دانش، شایستگی و قابلیت‌های آن‌ها، به عنوان یک مزیت



عنوان مهم‌ترین سرمایه و مزیت رقابتی پایدار این سازمان تبدیل کرده است.

از نظر جناب عالی به عنوان کارشناس در توسعه این صنعت بکارگیری نیروی متخصص در راه آهن 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؟

بله، انتخاب سرمایه انسانی آموزش دیده و متخصص در بخش خصوصی باعث ایجاد رقابت بین بخش خصوصی و نیمه دولتی در جذب مشتریان و سودسازی شده است. با ارتقای کیفیت خدمات رسانی به مشتریان، انتظار آنان از بخش دولتی و نیمه دولتی نیز بیشتر شده و همین منجر به افزایش سطح کیفیت صنعت می شود. حمایت و تسهیل گری بخش حاکمیتی و دولتی از شرکت های خصوصی پیشرو و نوآور می تواند در سرعت بخشیدن به تحول در صنعت ریلی کمک بسیاری کند. در صنایع حمایت از شرکت های خلاق و پیشرو می تواند در حوزه های مختلف صنعت ایجاد کیفیت کرده و با توسعه این کیفیت به بخش های مختلف و اضافه شدن حوزه های کیفی به یکدیگر صنعتی متحول و پیشرو در جامعه داشت.

در همین راستا مدیران ارشد شرکت فدک امروز بر این باورند جذب منابع انسانی متخصص با روش های نوین، یکی از مهم ترین عوامل دستیابی به موفقیت سازمان است و این موضوع موجب شده شرکت قطارهای فدک به عنوان شرکتی پیشرو و موفق با بهترین برند با ارائه سرویس خدمات خلاقانه و نوآورانه و متنوع در بخش مسافری ریلی در بین سایر رقبا باشد. این اتفاق سایر شرکت های مسافری را به سمتی هدایت کرده که فرایندها و خدمات خود را توسعه دهند که در نهایت به بهبود سطح خدمات صنعت ریلی منجر شده است.

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

بله، اما تا بحال برنامه مدونی جهت بکارگیری نیروهای متخصص و شایسته در اکثر شرکت های دولتی و خصوصی جاری سازی نشده است و این خلاء همچنان در اکثر سازمان ها مشاهده می گردد. البته در سال های اخیر شاهد رشد روزافزون خروج افراد مستعد از کشور می باشیم

که این موضوع نیز تأثیر به سزایی در کاهش منابع انسانی مستعد داشته است.

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

بنظر می رسد یکی از مهمترین عوامل بکارگیری و ایجاد علاقه در همکاری نیروی متخصص با صنعت ریلی کشور تقویت برند کارفرمایی می باشد که اشتیاق و انگیزه را در نیروهای متخصص ایجاد کند. عامل مؤثر دیگری که می توان ذکر نمود همکاری مستمر با دانشگاه های برتر جهت شناسایی و جذب افراد مستعد در این صنعت است. سایر عوامل نیز می تواند ایجاد فضای محیط کاری مناسب، حقوق و دستمزد عادلانه، پاداش های مبتنی بر عملکرد، هدف گذاری و ترسیم چشم انداز سازمان، نگاهی انسانی و در نظر گرفتن نیاز و انتظارات افراد در جذب افراد برای کار باشد.

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

بله، با توجه به تغییرات تکنولوژیک و شتاب روزافزون صنعت، ورود دانش جدید و استفاده از تجربیات موفق سایر کشورها در حوزه حمل و نقل ریلی امری بسیار حیاتی است.

قطارهای پنج ستاره فدک با استفاده از معتبرترین اساتید بین المللی توانسته است مهمان داران و رؤسای قطار که مستقیماً با مشتری در ارتباط اند را آموزش و توسعه دهند؛ و این امر تأثیر بسزایی در افزایش سطح عملکرد کارکنان و موفقیت این برند در بین مردم داشته است. سازمان ها بایستی برای رشد جهانی فکر کنند و بومی عمل کنند.

نقش و جایگاه جوانان متخصص در توسعه صنعت ریلی کشور را چگونه ارزیابی می کنید؟

سرمایه انسانی جوان، ایده پرداز، خلاق و جسور است و مقاومت کمتری برای ایجاد تغییرات و تحولات بنیادی در سازمان ها دارد. اعتماد و تفویض اختیار به جوانان به دلیل انرژی و انگیزه بالا، خصوصاً در سطوح مدیریتی و اخذ تصمیمات کلان و استراتژیک باعث تسریع در دستیابی به اهداف و افزایش بهره وری سازمان می شود.

در تمامی سطوح مجموعه شرکت های فدک نیز از مدیران ارشد تا پرسنل زیرمجموعه از کارکنان جوان شایسته و انقلابی با روحیه جهادی استفاده شده است. متأسفانه در شرکت های دولتی این صنعت، افراد جوان و متخصص در سطوح مدیریتی کم تر بکار گرفته شده و این امر منجر به عدم پویایی و توسعه این سازمان ها شده است. ایجاد تغییرات مثبت بزرگ و تحول آفرین در صنعت ریلی نیازمند حضور جوانان انقلابی با روحیه جهادی است.

آیا شرکت های ریلی در جذب نخبگان دانشگاهی موفق عمل کرده اند یا خیر؟ اگر موفق نبوده اند شما چه دلایلی برای این موضوع می بینید؟

صنعت ریلی یکی از مهم ترین صنایع کشور است، اما متأسفانه برند کارفرمایی این صنعت، برای متقاضیان استخدامی و یا نخبگان دانشگاهی برند جذابی برای کار نیست. بنظر می رسد مهم ترین عوامل در این موضوع وجود ساختار سنتی، بوروکراسی اداری، عدم پویایی و استفاده از تکنولوژی روز، انعطاف محدود شرایط کاری، نبود فضایی برای خلاقیت و نوآوری و میزان نامناسب حقوق و دستمزد این صنعت باشد.



گفت‌وگو با دکتر عباس قربانعلی بیگ
کارشناس حمل و نقل ریلی

نیروی انسانی متخصص در ساختار ناتوان، ایستا، فرسایشی و ناکارآمد است

دکتر عباس قربانعلی بیگ در گفت‌وگو با فصلنامه ندای حمل و نقل ریلی با اشاره به مشاهده فرار قطار طبق بررسی‌های سوانح ریلی در دو دهه پیش اینگونه بیان کردند که آزمایش ترمز به‌صورت خیلی مشخص با بی‌توجهی برخی ماموران قطارهای باری مواجه بود و این سوال ایجاد شده بود که آیا آزمایش ترمزی که در مقررات سیر و حرکت داشتیم، برای پرسنل داخل قطار تکلیف بسیار سنگین و غیر عملی محسوب می‌شد.

هنگامی که طول قطارهای باری کوتاه بود، امکان آزمایش ترمز با شیوه‌ای که الان در راه‌آهن ایران معمول است و در واقع در آیین‌نامه مقررات سیر و حرکت است کار چندان پیچیده‌ای نبود، اما به تدریج که قطارهای باری سنگین‌تر و طول آنها بیشتر شد، آزمایش ترمز هم دشوارتر شد. به‌ویژه در بین راه وقتی با کم یا اضافه شدن واگن یا لکوموتیو باید براساس مقررات سیر و حرکت آزمایش ترمز انجام شود، به‌صورت طبیعی این باور شکل گرفته که آزمایش ترمزی که در اول مسیر انجام شده انگیزه لکوموتیوران و پرسنل قطار را کاهش داده و در نهایت منجر به تکرار خطا و بروز سانحه می‌شود.

برای نمونه به تجربه‌ای اشاره می‌کنم که در زمان مدیریت مرحوم دکتر دادمان شاهد بودم. در یکی از سفرها به سمت شهر یزد به اتفاق ایشان و آقای مهندس رحمتی (قائم‌مقام) وارد کابین لکوموتیو شدیم و بنده با سابقه ذهنی از لکوموتیوران پرسیدم که آیا شما با افزایش و کاهش واگن آزمایش ترمز می‌کنید که ایشان جواب داد خیر و گفتیم که آیا حاضرید برای دکتر هم بگویید و ایشان هم پذیرفت و همین را برای مرحوم دکتر دادمان شرح داد.

ریشه مسئله از منظر تجربیات سایر کشورها و اتحادیه بین‌المللی راه‌آهن‌ها، برخلاف آنچه که ما در آیین‌نامه خودمان داریم، استاندارد UIC ۴۵۳ است. این استاندارد چهار نوع آزمایش ترمز که در ابتدای مسیر و در وسط مسیر با یکدیگر متفاوت هستند را تعریف می‌کند و با توجه به شرایطی که در میانه مسیر پیش می‌آید و تغییرات اندکی که آرایش قطار می‌کند، این استاندارد چهار آزمایش ترمز را تشریح کرده و آن را برای جابه‌جایی قطارهای بین‌المللی تعیین و اعلام کرده است. به نظر می‌رسد بی‌توجهی به این منطق استاندارد باعث کاهش پذیرش و تمکین به مقررات و بروز خطای انسانی در مجموعه اجرایی می‌شود و به‌نظر می‌رسد این همان چیزی است که مکرر در گذشته و حتی در سال‌های اخیر باعث سوانح متعدد و فرار قطار شده است. به شرح کامل این گفت‌وگو می‌پردازیم:

از حوادث ریلی داشته باشد؟

برای پاسخ به این پرسش به دو سانحه دلخراش سال‌های اخیر اشاره می‌کنم که تعدادی از هموطنان عزیز جان خود را در آن از دست دادند، دو سانحه جانکاه نیشابور و هفتخوان که اولی در سال ۱۳۸۲ و دومی در ۱۳۹۵ رخ داد. چه میزان به آموزش نیروی انسانی وابستگی داشت و آیا با محکومیت چند تن از همکاران می‌توان ادعا کرد مشکل حل شده و تکرارپذیر نیست. البته این به معنای کم اهمیت بودن آموزش نیست بلکه تاکید دارد که نخست باید به موضوع با نگاه تحلیلی نگریست و پس از ریشه‌یابی به تشخیص و رفع نیاز آموزشی پرداخت. برای نمونه شفاف‌تر به مشکل سوانح خروج از خط واگن‌های باری در راه‌آهن لرستان در سال‌های پایانی دهه هفتاد می‌پردازم. در سال‌های پایانی دهه هفتاد و پس از ورود مرحوم دکتر دادمان به راه‌آهن سوانح خروج از خط واگن‌های باری به‌ویژه در راه‌آهن لرستان (دورود تا اندیمشک) بسیار افزایش یافت به‌گونه‌ای که حتی وزیر راه به مرحوم دکتر گفتند اگر نمی‌توانید ایمنی را فراهم کنید چند ماه این

سوم یعنی یافتن ریشه‌ها منتهی می‌شود. (البته کل مراحل در ۷ گام گنجانده شده است).

نمودار علت و معلول (Cause Effect) که به پروفیسور ایشیکاوا منصوب و معروف است، به‌صورت استخوان ماهی عوامل بروز یک پدیده را قبل از رفتن به سراغ راه‌حل بررسی و زمینه نزدیک شدن افکار متخصصان و علاقه‌مندان را فراهم می‌کند.

برای جلوگیری از اطاله کلام و پاسخ صریح ضمن تاکید بر اهمیت نیروی انسانی باید عرض کنم نقش ساختار و روش‌ها را پررنگ‌تر می‌بینم. به بیان دیگر بهترین نیروی انسانی را شما در ساختار ناتوان، ایستا و فرسایشی قرار دهید کارآمدی خود را از دست می‌دهد که البته این دو نیز به‌شدت تحت تاثیر مدیریت هستند.

افزایش ایمنی در حمل و نقل ریلی در گرو آموزش نیروی انسانی است. با توجه به این نکته که ساخت تمام زیرساخت‌ها و بهره‌برداری از خطوط توسط انسان یا با نظارت انسان‌ها انجام می‌گیرد عامل انسانی چه نقش کلیدی می‌تواند در بروز یا جلوگیری

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

پیشنهاد می‌کنم اجازه بفرمایید خود را محدود به این ۴ عامل ندانیم و عوامل دیگر را هم مورد توجه قرار دهیم، البته موضوع بسیار گسترده است و باید توسط انجمن شرکت‌های حمل و نقل ریلی و نیز راه‌آهن و حتی وزارت راه و مجلس و... مورد توجه ویژه و بررسی‌های کامل توسط مشاوران و متخصصان داخلی و حتی خارجی قرار گیرد. نکته دیگر اینکه پرسش شما (پیشرفت ریلی کشور) که با نگاه مثبتی طرح شده می‌تواند این‌گونه مطرح شود که عقب‌افتادگی بخش ریلی کشور ناشی از چه عواملی است. برای تعیین سایر عوامل شاید نگاهی به مراجعی مانند جایکا، ICA (آژانس همکاری‌های بین‌المللی ژاپن) مناسب باشد، این موسسه درگام سوم کایزن (بهبود مستمر) برای آموزش آموزگاران به دو گام نخست می‌پردازد. یعنی انتخاب موضوع و سپس تحلیل موقعیت که به گام



مسیر را مسدود کنید که سبب افزایش بیشتر تلاش‌های مدیران و همکاران شد.

در نیمه دوم سال ۷۸ در اداره کل خط که با توافق اولیه با مرحوم دکتر دامن تمرکز بر بالارفتن آمار بهسازی و بازسازی قرار گرفته بود، پس از نتایج به دست آمده و رشد قابل توجه دو شاخص گلوگاهی مذکور، با آغاز سال ۷۹ بررسی‌هایی برای ریشه‌یابی سوانح خروج از خط واگن‌های باری در لرستان به عمل آمد که اعلام نتایج در ستاد ارتقای ایمنی، نخست سبب انکار و با تشریح فنی و آماری موجب شگفتی همکاران شد. بررسی‌های آماری که در نامه ۷۹۰۴۰۱ به معاونت فنی هم اعلام شد نشان می‌داد تا پایان ۶ ماهه اول سال، ۸۸ درصد خروج از خط واگن‌های باری مربوط به واگن‌های مسقف رومانی سری ۱۵۵ و ۱۵۶ هزاره بود در حالی که این واگن‌ها فقط ۲۵ درصد واگن‌های عبوری بودند. (سهم راه‌آهن لرستان با وجود طول ۲۰۰ کیلومتری در خروج از خط باری ۴۵ درصد کل شبکه بود) نکته جالب دیگر، این که طبق بررسی‌های انجام شده که خلاصه علمی آن در پیام‌خط ۴۳ مورخ ۷۹/۱۰/۱۴ درج شد نشان می‌داد بالا بودن دور، سبب افزایش احتمال خروج از خط به‌ویژه برای قطارهای باری با سرعت پایین می‌شد که این نتایج چند تصمیم را در پی داشت. یکی اینکه طی نامه ۷۹/۰۶/۱۵ درخواست شد سرعت حداقل در نقاط بازسازی و بهسازی از ۶ کیلومتر به ۱۵ کیلومتر افزایش یابد که موافقت و ابلاغ شد و دیگر اینکه جداول و شیوه محاسبه و اعمال بر بلندی خط (Superelevation) طی نامه‌های متعدد از جمله نامه ۷۹/۰۵/۱۴ به ادارات کل نواحی ابلاغ شد و برنامه‌هایی برای آموزش مأموران اجرایی نواحی در اداره کل خط گذاشته شد و همه این‌ها در حالی بود که نگاه و تحلیل‌های قبلی غلط و نتیجه آموزش غلط سبب تشدید مشکلات می‌شد به‌نحوی که بیشترین سوانح در محل بهسازی خطوط رخ می‌داد.

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

در پاسخ به این سوال باید به لزوم ریشه‌یابی مشکلات و عوامل پایین بودن بهره‌وری بپردازیم، اما برای نمونه به مشکل بالارفتن مصرف چرخ شرکت‌های ریلی در سال گذشته می‌پردازم که سبب تحمیل هزینه بسیار سنگین به آنها شد و برای آشنایی با تجربیات دیگران به تجربه راه‌آهن معدنی BHP استرالیا اشاره می‌کنم.

بار محوری راه‌آهن BHP (از معادن نیومن به بندر پورت هدلند استرالیا) از ۲۸ تن در ۱۹۸۰ با تحقیق و توسعه به ۳۵ تن در اوایل دهه ۹۰ میلادی رسیده بود

و همچنان این افزایش ادامه یافت و در ۲۰۰۵ به ۴۰ تن رسید. در این راستا یکی از دستاوردهای دیگر این مجموعه، افزایش عمر چرخ (منوبلوک) بود که از ۳۴۰ هزار تن کیلومتر در سال ۱۹۸۰ به ۱۹۰۰ هزار تن کیلومتر (نزدیک به پنج برابر) در ۲۰۰۵ رسید (به علت تغییر بار محوری این شاخص استفاده شده) و هم‌زمان در همین مدت، عمر ریل در خط مستقیم از ۳۵۰ میلیون تن ناخالص به ۱۸۰۰ میلیون تن (بیشتر از ۵ برابر) ناخالص رسید. بر اساس گزارش‌های مطرح شده در کارگروه افزایش سرعت قطارهای مسافری، تعداد انقصال واگن‌ها برای شیب چرخ ظرف یکسال ۱۰ برابر شده که بررسی‌های تکمیلی نشان‌دهنده مشکلاتی است که به تحلیل‌های غلط ما بازمی‌گردد و عدم تحلیل و ریشه‌یابی منتج به پایین آمدن بهره‌وری شرکت‌ها و راه‌آهن می‌گردد.

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

پیشنهاد می‌کنم در گام اول بر جذب نیروی انسانی متخصص تاکید نشود، بلکه با ریشه‌یابی اثربخشی پایین نیروی انسانی به زودن موانع موجود بهره‌وری بپردازیم که بیشتر می‌توان آن را در انگیزه پایین کارکنان جست‌وجو کرد.

در اینجا به نمونه‌های موانع بهره‌وری در راه‌آهن به‌عنوان یک سازمان بزرگ ارزبر اشاره می‌کنم که بررسی دقیق‌تر و شناسایی و رفع آنها می‌تواند بهبود مستمر در صنعت ریلی و سایر بخش‌های حمل‌ونقل و غیره را به ارمغان آورد:

- نظام حقوقی روزمزدی به‌جای کارمزدی، سبب کاهش انگیزه پرسنل شده و آنها را به سوی مدرک‌گرایی و... می‌کشاند؛

- نبود ساختار پاداش نوآوری برای کارمندان و بخش خصوصی، مشارکت ایشان و بزرگ‌ترین سرمایه را کاهش می‌دهد؛

- نظام انتصاب و تعیین دستمزد مدیران که سایر کارکنان را به تلاش برای رسیدن به سطوح مدیریتی وامی‌دارد؛

- نظام تصمیم‌سازی جزیره‌ای ادارات کل با حذف مرکز تحقیقات، سبب تصمیمات یک‌بعدی، کم‌اثر و پرهزینه می‌شود؛

- نبود ساختار کارآمد در دولت، مجلس و مجمع تشخیص مصلحت برای مطالبه بهبود بهره‌وری این موانع را تشدید کرده است؛

- نپرداختن به موضوع بهره‌وری در مطالعات طرح جامع و فقدان مقایسه با پیشاهنگان جهانی غفلت‌ها را تشدید کرده است؛

- بی‌انگیزه بودن اساتید در پرداختن به موضوعات بهره‌وری، نقش دانشگاه‌ها، مراکز علمی و انجمن‌ها را کاسته است؛

- نپرداختن رسانه‌ها و به‌ویژه رسانه ملی با ظرفیت‌های بسیار خوب خارج کشور، کاهش بیشتر انگیزش‌ها را در پی داشته است.

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

حتما نیاز به تجربیات کشورهای دیگر هم داریم، به‌ویژه از این منظر که ما در مباحث فوق و بررسی‌های کارشناسی، تحلیل خرابی، تحقیق و توسعه، بهره‌وری و ... کم‌کاری کرده‌ایم و متأسفانه در چند سال اخیر با تعطیل کردن مرکز تحقیقات این نیاز بیشتر شده ولی چنانچه ۱۰ درصد هزینه استفاده از کارشناسان خارجی برای تشخیص ریشه مشکلات و سوانح هزینه داخلی شود، نتایج بهتر و ماندگارتری حاصل خواهد شد و شان و منزلت ما نیز جایگاه بهتری خواهد یافت. البته این امر منافاتی با دعوت و بکارگیری مشاوران خارجی ندارد، اما با مدیریت صحیح، در غیراین صورت حتی بهترین مشاوران خارجی ما را به راه نادرست هدایت خواهند کرد. به نمونه‌ای که در مطالعات اولیه مناقصه برقی کردن تهران - مشهد در سال ۸۵ که بر اساس نظر سازمان برنامه باید با همکاری مشاور خارجی انجام می‌شد، اشاره می‌کنم.

- در مطالعات مشاور تراز یک جهانی طرح راه‌آهن سریع‌السیر تهران - مشهد در سپتامبر ۲۰۰۶ (شهریور ۸۵) هزینه برقی کردن خط موجود با سرعت ۱۶۰ معادل ۷۶۰۰ میلیارد تومان (حدود ۷/۶ میلیارد دلار، با دلار حدود ۱۰۰۰ تومان) و احداث خط برقی جدید با سرعت ۳۰۰ معادل ۷۵۰۰ میلیارد تومان (حدود ۷/۵ میلیارد دلار) برآورد شد.

- با مشاهده این گزارش رذصلاحت مشاور خارجی به شرکت ایرانی اعلام شد و لذا در مرحله امکان‌سنجی پس از مناقصه، مشاور ایتالیایی مطالعات را به انجام و قیمت برآوردی برای سرعت ۲۰۰ را حدود ۵۴۰ میلیارد تومان (۵۴۰ میلیون دلار) اعلام کرد.

- با این اقدام، مشاور اولیه خارجی گزارش خود را اصلاح و یک سال بعد در نسخه آبان ۸۶ هزینه احداث راه‌آهن سرعت ۳۰۰ را ۶۷۰۰ میلیارد تومان و در مقابل ۱۳۰۰ میلیارد تومان (۱/۳ میلیارد) هزینه را برای سرعت ۱۶۰ اعلام کرد که با این برآورد نرخ بازگشت سرمایه برقی‌کردن به حدود ۵ برابر راه‌آهن سریع رسید. قابل ذکر این‌که در مناقصه این پروژه در سال ۸۷ (با تغییر اسکوپ کار و منظور شدن ۷۰ دستگاه لکوموتیو برقی و...) کنسرسیومی ایرانی با مشارکت زیمنس و آلستوم با قیمت ۷۹۲ میلیون یورو برنده مناقصه شدند.

گفت‌وگو با مهندس مجتبی لطفی مدیرعامل شرکت کاوان موتور دیزل

آغاز فعالیت شرکت کاوان موتور دیزل



شرکت کاوان موتور دیزل از شرکت‌های زیرمجموعه البرز نیرو می باشد. البرز نیرو تمام نیروهای نگهداری، تعمیرات، سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای خود را به مالکیت این شرکت درآورد. همچنین کارخانجات سیستان در استان اصفهان و هشتگرد استان البرز را در زیر مجموعه این شرکت قرار داد. شرکت کاوان موتور دیزل حدود ۲۴۰ نفر نیروی انسانی دارد و در نقاط مختلف کشور فعالیت می‌کند. مهندس مجتبی لطفی مدیرعامل پیشین شرکت البرز نیرو و مدیرعامل شرکت کاوان موتور دیزل در خصوص نحوه فعالیت شرکت در گفت‌وگو با فصلنامه ندای حمل و نقل ریلی توضیحاتی دادند که به شرح زیر می باشد.

مجموع حدود ۲۴۰ نفر نیروی انسانی خواهیم داشت. در استان اصفهان و در چند نقطه دیگر از کشور هم نیروهایی داریم که به صورت نیروهای تعمیراتی فعالیت می‌کنند و همه این نیروها را به شرکت جدید انتقال خواهیم داد. برنامه شرکت جدید این است که علاوه بر این که لکوموتیوهای البرز نیرو را نگهداری و تعمیرات کنند بتوانیم به لکوموتیوهای شرکت‌های دیگر هم سرویس بدهیم. البته چند شرکت دیگر هم برای مشارکت ابراز علاقه کرده‌اند که در حال بررسی است.

معتقدیم بزرگ‌ترین شرکت خصوصی نگهداری و تعمیرات لکوموتیو کشور از ۱۴۰۰ شروع به فعالیت می‌کند؛ یعنی اگر شرکت‌های دیگر را بخواهیم رتبه بندی کنیم، یکی شرکت‌های موجود در گروه مینا است که کاملاً خصوصی محسوب نمی‌شود و سهامدار آن یک شرکت دولتی است و فقط ما یک شرکت صد درصد خصوصی با امکاناتی که گفته شد را در اختیار داریم که حتی نگاه‌مان به بازارهای خارج از ایران و کشورهای همسایه هم هست. برنامه‌مان این است اگر شرایط تحریم کم‌رنگ شد بتوانیم در بازارهای خارج پروژه‌هایی انجام دهیم. علاوه بر این کادر تخصصی خیلی با ارزشی در البرز نیرو مشغول به کار بودند که به این شرکت جدید منتقل شدند و در کنار آن با جذب نیروهای جدید قطعاً آینده روشنی پیش رو داریم. پروژه‌هایی از راه‌آهن در اختیار ما بود مثل تامین و نگهداری لکوموتیوهای GE راه‌آهن که انجام می‌شود و امیدواریم این شرکت جدید بتواند در سال پیش رو نقش

در بحث کارخانه هشتگرد که ۲۰ میلیارد تا کنون هزینه کرده‌اید، لطفاً بفرمایید در حال حاضر فعالیت دارد؟

قبل از این که ما سرمایه‌گذاری و تکمیل کنیم کاوان موتور دیزل یک کارخانه در هشتگرد داشت و مجهز به جرثقیل‌های سنگین نبود. در اواخر سال گذشته به این نتیجه رسیدیم این کارخانه را بفروشیم و کارخانه دیگری خریداری کنیم که امکانات مورد نیاز ما را داشته باشد. این کارخانه هفته گذشته به ما تحویل داده می‌شود. و شاید حدود یک ماه کار داشته باشد که آماده‌سازی آن انجام شود. سپس فعالیت‌های مختلف در آن آغاز می‌شود. این کارخانه به نوعی پشتیبان برای کارخانه‌های اصفهان در زمینه نگهداری لکوموتیو است. تمام زیرمجموعه‌هایی که فکر می‌کنیم در بخش لکوموتیو لازم است و توجیه اقتصادی دارد را در این جا زیر یک سقف می‌آوریم و بازسازی، تعمیر و حتی تولید می‌کنیم. این برنامه با مجموعه موتور شروع می‌شود و در بخش‌های مختلف مانند پمپ‌ها در کارخانه هشتگرد برنامه‌ریزی شروع شده و کار آن آغاز می‌شود. امیدوارم طی سه چهار ماه آینده بتوان از آن بازدید کرد و این فعالیت‌ها را به صورت دایر در آنجا ببینیم.

آیا پرسنل از البرز نیرو به شرکت کاوان موتور دیزل منتقل می‌شود؟ شرکت چه تعداد پرسنل دارد؟

تقریباً ۱۵۰ نفر از پرسنل البرز نیرو به این شرکت منتقل می‌شوند و با پرسنل موجود در

لطفاً توضیحی در خصوص نحوه فعالیت شرکت کاوان موتور دیزل بفرمایید.

در البرز نیرو، بر اساس سیاست‌های راه‌آهن و نظام‌نامه فنی - مهندسی مصوب در کمیسیون ماده ۴ در حال انجام تغییراتی هستیم که بر اساس آن مقرر است شرکت‌هایی که مالک ناوگان هستند، خودشان تعمیر و نگهداری انجام ندهند و یک شخصیت حقوقی مستقل از مالک این کار را برعهده گیرد. این کار در رابطه با شرکت‌های مالک واگن از سال ۱۳۹۸ آغاز شده و در حال حاضر شرکت‌های لکوموتیوی در حال آغاز تغییرات ذکر شده هستند. بر همین اساس در البرز نیرو پس از بررسی‌های انجام شده، با همه امکاناتی که در دست داشتیم بدنه تامین و نگهداری لکوموتیو را به صورت یک شرکت مستقل درآوردیم. البرز نیرو ۷۰ درصد سهام شرکت کاوان موتور دیزل را خریداری کرد و تمام نیروهای نگهداری، تعمیرات، سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای خود را به مالکیت این شرکت درآورد. البته این شرکت در گذشته در بخش موتور فعالیت داشت که بر اساس آن کارهای نگهداری و تعمیرات البرز نیرو و حتی مشارکت در پروژه‌های ساخت و بازسازی لکوموتیو و اجزای آن را نیز انجام خواهد داد. همچنین کارخانجات سیستان را که در حال احداث است به مالکیت کاوان درآوردیم. علاوه بر آن کاوان یک کارخانه بزرگ دیگر نیز در هشتگرد استان البرز دارد که یک شرکت پشتیبانی‌کننده است و سرمایه‌گذاری‌های بیشتری نیز در برنامه‌مان هست.



این لکوموتیو ها حمل کردند.

در واقع با تاسیس شرکت کاوان بحث ادغام شرکت‌ها را هم داشته‌اید. یعنی با این نگاه جلو رفته‌اید؟

ما تمام امکانات نگهداری و تعمیرات را در یک ساختار متمرکز کردیم. البته یک‌سری دیوها و تعمیرات هم در اجاره ماست مانند اصفهان، کاشان و در همین پکیج کاوان قرار می‌گیرند و اگر تعمیرات قم هم اضافه شود، زنجیره کاملی تشکیل می‌شود که می‌تواند خدمات متنوعی در بخش تامین و نگهداری لکوموتیو ارائه دهد.

کارخانه سیستمان به چه صورت است؟ آیا در حال حاضر کاری در آن انجام می‌شود؟

مشکل کارخانه سیستمان این است که هنوز به بهره‌برداری نرسیده است. در فاز اول این کارخانه که بخش تعمیرات اساسی است، برنامه‌ریزی ما برای اواخر امسال یا اوایل سال بعد است. اکنون در مرحله‌ای است که بخشی از آن ریل‌گذاری شده و در حال خریداری ریل‌ها هستیم که خط و جرثقیل و امکانات دیگر را وصل و نصب کنیم.

متأسفانه به خاطر کرونا به فعالیت‌های اجرایی ضربه زیادی خورد و فکر می‌کنم در راه‌اندازی تاخیر خواهیم داشت، اما تامین مالی بهتری شده است. با راه‌اندازی و ادغام گروه کاوان کارهایی که شاید در گذشته در البرز نیرو اولویت نبود و در کنار پروژه‌های سرمایه‌گذاری دیگر قرار می‌گرفت از این پس در کاوان متمرکز شده و به‌صورت جدی‌تری این پروژه‌ها دنبال می‌شوند.

همکاری شرکت تلمساج ترکیه صورت بگیرد. تفاهم‌هایی انجام شد ولی باز هم به همان دلایل تحریم و ممانعت که برای تلمساج اعمال کردند، امکان همکاری مهیا نشد. سپس مقرر شد با شرکت‌هایی در کرواسی این کار انجام شود که باز هم قرارداد و موافقت‌نامه با آنان امضا کردیم ولی متأسفانه باز هم به دلایل تحریم به سرانجام نرسید.

مقصود این است که شرکت‌های مختلفی در جهان با البرز نیرو در پروژه‌های مختلف قرارداد و تفاهم‌نامه امضا کردند و تعدادی از آنها هم عملیاتی شد و تعدادی هم به دلیل تحریم عملیاتی نشدند. اعتباری که البرز نیرو به دلایل مالی و عملکرد به دست آورده در ۵ سال گذشته پررنگ‌تر بوده و حجم آن بالا رفته است. امسال نزدیک به ۹ درصد بار راه‌آهن را البرز نیرو حمل کرد و اگر با گروه لکوموتیوهای ۷۰۰۰ در نظر بگیریم نزدیک به ۲۰ درصد بار را

موثری در ارتقا، تامین و نگهداری ناوگان در سیستم داشته باشد. شرکت البرز نیرو هم همچنان به فعالیت خودش با تمرکز بیشتر روی بهره‌برداری ادامه خواهد داد. البرز نیرو شرکتی است که از اعتبار بین‌المللی برخوردار است و جایگاه اول لکوموتیوهای کشور را در اختیار دارد و قصدمان این است که با خرید ناوگان جدید و افزایش لکوموتیوهای جایگاه را حفظ کرده و توسعه دهیم.

این تعمیرات در کجا انجام می‌شد؟

قرار بود هم در اسپانیا و هم در ایران انجام شود. یک موافقت‌نامه داشتیم برای ۳۰ یا ۴۰ موتور که باریول شوند، اما متأسفانه اوضاع ما با کره جنوبی مراودات بسیار گسترده‌ای داشتیم یا همچنین با شرکت‌هایی در کانادا، اروپا و ترکیه و اسپانیا مثلاً همین پروژه پارس ۳۳ که لکوموتیو آن تولید شد، ابتدا قرار بود با



کاوان بزرگترین شرکت خصوصی نگهداری، تعمیرات، ناوگان ریلی و لکوموتیو در کشور می باشد. این شرکت دارای دو کارخانه بزرگ در منطقه اصفهان و استان البرز (هشتگرد) می باشد و ظرفیت های بالای تعمیر و نگهداری در سطوح مختلف جاری، اساسی و بازسازی در شرکت کاوان ایجاد شده است و تمام نیروی انسانی متخصص شرکت البرز نیرو در بخش نگهداری، تعمیرات و مهندسی به کاوان منتقل شده است.



کارخانه در حال احداث در ایستگاه سیستان (اصفهان)

این شرکت آمادگی دارد برای ناوگان ریلی شما خدماتی با پایین ترین قیمت و بالاترین کیفیت ارائه نماید.



آهن ریل کاران
مدیرعامل:
حسن منجزی پور

تلفن: ۰۶۱-۳۲۲۷۴۵۱۵
نمابر: ۰۶۱-۳۲۲۷۴۵۱۵



شرکت ترکیب حمل و نقل
مدیرعامل:
سیحان نظری

تلفن: ۰۶۶۹۱۵۱۸۳-۵
نمابر: ۰۶۶۹۱۵۱۸۷



ریل سیر کوثر
مدیرعامل:
ابوالقاسم سعیدی

تلفن: ۵۷۸۵۱
نمابر: ۵۷۸۵۱ داخلی ۸



قطارهای مسافری و باری جوپار
مدیرعامل:
محمد کریمی

تلفن: ۰۴۴۲۸۱۶۱۰-۲
نمابر: ۰۴۴۲۸۱۶۱۳



راه آهن حمل و نقل
مدیرعامل:
عباداله فروزش

تلفن: ۰۶۶۴۲۴۹۰۰-۱۲
نمابر: ۰۶۶۴۲۱۲۱۶



شرکت خدمات توکا کَشَش
TUKA Keshesh
توکا کَشَش
مدیرعامل:
مهرداد روشن

تلفن: ۰۳۱-۳۶۷۳۴۴۰۱-۲
فکس: ۰۳۱-۳۶۷۳۴۴۰۳



راهوار نیرو آریا
مدیرعامل:
مسعود استاد عظیم

تلفن: ۰۴۴۸۸۱۷۷۰
نمابر: ۸۸۱۹۸۶۹۰



آسیا سیرارس
مدیرعامل:
سجاد شیرمحمدلو

تلفن: ۰۳۱-۳۶۵۰۵۰۲۶
نمابر: ۰۳۱-۳۶۵۰۴۷۹۸



توکا ریل
مدیرعامل:
محسن سعیدبخش

تلفن: ۰۳۱-۳۶۶۹۰۲۸۲-۵
نمابر: ۰۳۱-۳۶۶۸۴۷۵۴



بهتاش سپاهان
مدیرعامل:
خیراله سلیمیان

تلفن: ۰۳۱-۳۶۲۴۵۰۱۰
نمابر: ۰۳۱-۳۶۲۸۲۰۲۶



QESHM ULTIMATE
Container & Logistics Services Co. (LLC)

بیکران قشم
مدیرعامل:
سیروس ظریف راد

تلفن: ۸۸۸۷۱۷۳۷
نمابر: ۸۸۸۵۰۸۷۰



حمل و نقل چندوجهی
سایپالجستیک
مدیرعامل:
فریور رنجبران

تلفن: ۰۵۵۲۵۰۹۳۱-۷
نمابر: ۰۵۵۲۴۸۷۸۲



توسعه حمل و نقل
ریلی پارسیان
مدیرعامل: سیدعلیرضا حسینی طباطبایی

تلفن: ۰۷۵۴۶۲۰۰۰
نمابر: ۰۲۶۲۹۴۴۱۳



حمل و نقل ترکیبی
کشتیرانی ج.ا.ا.
مدیرعامل:
اسداله غلام پور

تلفن: ۰۸۸۱۴۰۶۶۰
نمابر: ۰۸۸۳۰۳۹۵۳



حمل و نقل بین‌المللی کشتیرانی
برادران مجدپور
مدیرعامل:
مجید مجدپور

تلفن: ۰۸۸۳۴۷۴۴۷
نمابر: ۰۸۸۳۰۳۳۴۱



سمند ریل
مدیرعامل:
امیررضا طاهریان

تلفن: ۰۴۴۷۸۰۱۹۵
نمابر: ۰۴۸۲۷۹۳۲۹

جهت سفارشی
تبلیغات در ماهنامه
نمایندگی حمل و نقل ریلی
با ما تماس بگیرید
۲۲۶۶۸۶۵۶



ریل کاران ورسک
مدیرعامل:
ابراهیم نصیری دهقان

تلفن: ۰۷۷۶۲۴۷۷۰
نمابر: ۰۷۷۶۴۵۶۸۹



ریل پرداز سیر
مدیرعامل:
فرهنگ طلوعی

تلفن: ۰۸۸۷۲۷۲۵۳-۸
نمابر: ۰۸۸۷۲۷۰۳۳



ریل ترابر فجر
مدیرعامل:
احمد هراتی


تلفن: ۰۸۸۷۹۷۸۹۹
نمابر: ۰۸۸۷۷۰۴۵۹



شرکت حمل و نقل ریلی رجا
RAJA RAIL TRANSPORTATION CO.

حمل و نقل ریلی
رجا
مدیرعامل:
محمد رجبی

تلفن: ۰۸۸۳۱۰۸۸۰
نمابر: ۰۸۸۹۶۳۸۶۸



مهندسی ساختمان و تأسیسات راه آهن (بالاست)
مدیرعامل:
حمیدرضا ترقی

تلفن: ۰۸۸۹۵۵۸۵۱
نمابر: ۰۸۸۹۶۳۸۶۸



فولادریل توس
مدیرعامل:
غلامرضا میلانلو

تلفن: ۰۵۱-۳۸۱۱۲۲۲۶-۸
نمابر: ۰۵۱-۳۸۱۱۲۲۲۹



چند وجهی فولاد لجستیک
مدیرعامل:
احمد رویایی

تلفن: ۰۸۸۰۴۸۹۹۱-۳
نمابر: ۰۸۸۰۴۳۲۲۶



سینا ریل پارس

سینا ریل پارس
مدیرعامل:
حامد نوروزی

تلفن: ۰۴۶۱۰۰۹۸۰-۹
نمابر: ۰۴۶۱۰۰۹۸۰-۹




تجهيزات ناوگان
ریلی البرز نیرو
مدیرعامل:
قاسم عبداللهی
تلفن: ۸۸۷۰۵۷۰۷
نمبر: ۸۸۵۵۲۹۸



نورالرضا
مدیرعامل:
محمد درگاهی
تلفن: ۸۸۸۰۰۹۳۵
نمبر: ۸۸۹۰۹۷۷۵



مهتاب سیرجم
مدیرعامل:
ناصر غفاری
تلفن: ۸۸۸۱۳۹۷۸-۸۰
نمبر: ۸۸۳۲۲۲۶



ریل ترایر سبا
مدیرعامل:
سید جواد ساداتی
تلفن: ۸۸۴۸۰۰۰۴
نمبر: ۸۸۷۲۴۹۸۹



راه آهن شرقی بنیاد
مدیرعامل:
علی اصغر وفاجو
تلفن: ۴۱۴۶۸۰۰۰
نمبر: ۸۸۵۳۱۵۶۹



کوه مینا
حمل و نقل چندوجهی مینا
شرکت حمل و نقل
چند وجهی مینا
مدیرعامل: سید مرتضی
علی احمدی
تلفن: ۲۳۱۵۴۱۸۲
نمبر: ۲۳۱۵۴۱۸۲



رهبویان سبانتجارت
ابریشم (رستا)
مدیرعامل: سیدجلیل
سیدحسینی
تلفن: ۰۳۵-۳۸۲۶۷۴۰۱
نمبر: ۰۳۵-۳۸۲۶۷۴۰۱



پارسیان ریل شرق
مدیرعامل:
محمد رضا احمدی بهروز
تلفن: ۲۲۷۸۴۰۲۶
نمبر: ۲۲۷۸۴۰۶۲



**ناوگان ریل
الوند نیرو**
مدیرعامل:
خشایار حسینی
تلفن: ۸۸۷۶۰۸۷۷
نمبر: ۸۸۷۶۹۵۷۳



پرسی ایران گاز
مدیرعامل:
حمیدرضا حدادی
تلفن: ۸۸۹۰۰۱۴۱-۷
نمبر: ۸۸۹۰۵۹۵۱



سیمرغ آهنین
مدیرعامل:
محمود قیام
تلفن: ۵۵۴۶۴۶۰۱
نمبر: ۵۵۶۶۸۵۴۱



راهبر سیر سمنگان
مدیرعامل:
محمد اسلامی
تلفن: ۰۵۱-۳۲۲۵۳۰۰۶
نمبر: ۰۵۱-۳۲۲۵۳۰۰۶



چرخ ریل راهبر
مدیرعامل:
حمید محمد ظاهری
تلفن: ۵۵۳۹۹۳۵۰
نمبر: ۵۵۳۹۹۳۵۰



پارس لاریم
پارس لاریم
مدیرعامل:
مژگان حیدری نژاد
تلفن: ۸۸۵۷۸۱۸۵
نمبر: ۸۸۳۶۳۹۹۱



تجارت کوشش
سپاهان
مدیرعامل:
شکراه شفیع زاده
تلفن: ۰۳۱-۳۶۷۰۱۱۶۱
نمبر: ۰۳۱-۳۶۶۹۴۹۹۴



لکوموتیو ریل ارون
مدیرعامل:
علی قبادی
تلفن: ۸۸۰۴۸۹۹۱-۲
نمبر: ۸۸۰۴۳۲۲۶



سفیر ریل آسیا
مدیرعامل:
محمد خان احمدی
تلفن: ۴۳۴۵۷
نمبر: ۸۶۰۷۱۷۳۱



**مهندسی و بازرگانی
راهیان عصر دایا**
مدیرعامل:
مرجان عالیوند
تلفن: ۶۶۱۲۱۱۷۴
نمبر: ۶۶۱۲۱۱۸۲



ماربین (قطار سبز)
مدیرعامل:
محمود امامی
تلفن: ۸۸۸۴۰۵۲۰
نمبر: ۸۸۸۲۹۴۲۴



صدرکارکیا
مدیرعامل:
داوود فولادی
تلفن: ۰۸۶-۳۳۶۲۴۵۹۵
نمبر: ۰۸۶-۳۴۱۲۰۳۰۱



میتالورژی ایندکیمبستری
پرودکت پارس
مدیرعامل:
کابلاندی اینتیکونوف
تلفن: ۸۸۶۶۰۳۴۹
نمبر: ۸۸۶۶۷۹۵۳
نمبر: ۸۸۱۰۱۲۰۴



گهر ترایر سیرجان
مدیرعامل:
امیرعلی نجمی نوری
تلفن: ۸۸۹۸۴۱۸۲
نمبر: ۸۸۹۸۴۱۸۲



راه آهن کشش
مدیرعامل:
جواد طاهر افشار
تلفن: ۶۶۹۳۹۴۴۰
فکس: ۶۶۹۱۶۱۸۸



بهین لجستیکا ایرانیان
مدیرعامل:
جواد گاردان پور
تلفن: ۲۲۹۱۲۲۹۵
نمبر: ۲۲۹۱۲۳۵۷



**تعمیرات و توسعه بهره
برداري ریلی مینا**
مدیرعامل:
سینا عباسی
تلفن: ۲۳۱۵۲۲۳۹
نمبر: ۵۵۶۵۰۶۵۲

 <p>آلتن ریل گلستان مدیرعامل: رجب فزاق</p> <p>تلفن: ۰۱۷ - ۳۳۲۷۶۶۴۰ نمابر: ۰۱۷ - ۳۲۲۴۲۱۵۵</p>	 <p>نوبین صنعت رجا NOVIN SANAT RAJA</p> <p>نوبین صنعت رجا مدیرعامل: محسن باوری</p> <p>تلفن: ۰۳-۵۵۱۲۴۹۰۲ نمابر: ۵۵۱۲۵۵۶۶</p>	 <p>سفیر تراهر ماهان</p> <p>سفیر تراهر ماهان مدیرعامل: حسین مولایی</p> <p>تلفن: ۵۵۱۲۵۷۳۷ نمابر: ۵۵۱۲۵۷۳۸</p>	 <p>ریل پرداز نوافرین مدیرعامل: محمد ذوالقدری</p> <p>تلفن: ۹۱۰۰۶۸۸۶ نمابر: ۴۳۸۵۳۷۵۵</p>	 <p>فنی و مهندسی کیان صنعت شهباز مدیرعامل: مهدی شرفی</p> <p>تلفن: ۵۵۱۲۵۸۲۳ نمابر: ۵۵۱۲۶۰۲۴</p>
 <p>احیاء ریل ایرانیان احیاء ریل ایرانیان مدیرعامل: مرتضی رجبی</p> <p>تلفن: ۸۸۴۷۱۹۵۸ نمابر: ۸۸۴۰۳۹۶۸</p>	 <p>پرتو بار فراپرس خلیج فارس مدیرعامل: مهرداد نجاتی محرمی</p> <p>تلفن: ۸۸۸۸۹۰۲۶ نمابر: ۸۸۸۷۹۱۷۸</p>	 <p>ستاره ریل زر مدیرعامل: احمد توری طهرانمد</p> <p>تلفن: ۸۸۷۳۰۹۰۱ نمابر: ۸۸۷۳۲۰۰۹</p>	 <p>نیروی کشش ریلی پرس مدیرعامل: بهیار صنوبری</p> <p>تلفن: ۸۶۰۸۳۷۸۳ نمابر: ۸۸۸۵۰۶۲۹</p>	 <p>سپهر زاوه طوس مدیرعامل: محمی الدین صبوخی</p> <p>تلفن: ۰۵۱-۳۷۱۲۷۳۸۳ نمابر: ۰۵۱-۳۷۱۲۷۴۵۰</p>
 <p>مشاور گستران صنعت آدونیس مدیرعامل: امیررضا زارع زاده</p> <p>تلفن: ۲۶۱۴۹۶۸۵ نمابر: ۲۶۱۴۹۶۵۴</p>	 <p>صبا دریا مدیرعامل: اسماعیل حسینی</p> <p>تلفن: ۴۴۹۴۲۷۴۹ نمابر: ۴۴۹۴۲۶۴۲</p>	 <p>مینا نیرو محرکه مدیرعامل: شهرام بوراود مهربانی</p> <p>تلفن: ۲۲۸۸۶۸۵۳ نمابر: ۲۲۸۸۶۸۵۲</p>	 <p>آلتن کاروان توران مدیرعامل: فرشید خوارزمی</p> <p>تلفن: ۰۷۶-۳۳۶۸۶۷۶۳ نمابر: ۰۷۶-۳۳۶۸۶۵۷۸</p>	 <p>خاور زمین طوس مدیرعامل: معین صبغی</p> <p>تلفن: ۰۵۱-۳۳۴۴۶۹۰۰ نمابر: ۰۵۱-۳۳۴۴۶۹۰۰</p>
 <p>نیرو صنعت روزبه مدیرعامل: فرزاد عدوبند</p> <p>تلفن: ۵۵۱۲۵۹۵۰ نمابر: ۸۹۷۷۶۱۰۸</p>	 <p>رسالن ریل پارس مدیرعامل: امین پور پر خورداری</p> <p>تلفن: ۸۸۷۵۷۸۰۴ نمابر: ۸۸۵۰۰۶۳۴</p>	 <p>ریل تراهر توس مدیرعامل: حمیدرضا رستگار مقدم</p> <p>تلفن: ۰۵۱ - ۳۷۶۸۷۹۸۹ نمابر: ۰۵۱ - ۳۷۶۸۷۹۸۹</p>	 <p>بهینه تراهر آزور مدیرعامل: سمانه علیپور خوبده</p> <p>تلفن: ۸۸۷۵۷۸۰۵ نمابر: ۸۸۵۰۰۶۳۴</p>	 <p>پیام تراهن مدیرعامل: روح الله محمودی</p> <p>تلفن: ۸۶۰۳۶۷۴۱ نمابر: ۸۶۰۳۶۷۵۲</p>
 <p>اصفهان کفریز مدیرعامل: علی ابدالی</p> <p>تلفن: ۰۳۱-۳۶۶۵۰۰۶۱-۳ فکس: ۰۳۱-۳۶۶۵۰۰۶۱</p>	 <p>نیرو صنعت روزبه مدیرعامل: روزبه معصومی</p> <p>تلفن: ۷۷۹۷۷۲۸۹ فکس: ۷۷۹۴۵۱۸۳</p>	 <p>حمل و نقل ترکیبی بهین ایرانیان مدیرعامل: ایوب خزایی</p> <p>تلفن: ۲۲۹۷۶۳۱۰ فکس: ۲۲۹۷۶۳۴۰</p>	 <p>صدرا گستر رایکا مدیرعامل: حسن معصوم وند هل آباد</p> <p>تلفن: ۵۵۳۸۲۲۸۶ فکس: ۵۵۱۲۵۸۱۱</p>	 <p>پیشتاز راه و شهر مدیرعامل: احمد استادحسین</p> <p>تلفن: ۶۵۰۱۰۴۶۵</p>



**توسعه ناوگان ریلی
مپنا**
مدیرعامل:
نریمان مطهری
تلفن: ۳-۸۱۹۸۱۰۰۱
فکس: ۲۶۴۰۴۴۱۶



**شرکت صنعت ریلی
ساتراپ**
مدیرعامل:
سیامک سراج اکبری
تلفن: ۶-۸۸۵۴۴۷۷۵
فکس: ۸۸۷۴۶۸۴۴




alibaba.ir
علی بابا
مدیرعامل:
میرنیما قاضی
تلفن: ۲۴۵۸۰۰۰۰
فکس: ۲۴۵۸۰۹۹۹



سپهران ریل راسا
مدیرعامل:
مهدی جمشیدیان
تلفن: ۴۱۹۸۹۰۰۰
(داخلی ۹۶۵۰)
فکس: ۸۸۷۲۸۵۶۴



**شرکت نگین رز
خراسان**
مدیرعامل:
محمد رضا تفقیدی
تلفن: ۵۱-۳۳۰۱۱
فکس: ۵۱-۳۳۰۱۱



**گروه صنعت آذرکیا
تجارت**
مدیرعامل:
یوسف رحیمی
تلفن: ۵-۸۸۸۱۲۷۰۵
فکس: ۸۸۸۱۲۷۱۱

تعرفه مصوب تبلیغات در نشریه ندای حمل و نقل ریلی

از آنجایی که امر تبلیغات برای فعالین کسب و کارها از جمله بخش حمل و نقل ریلی از اهمیت ویژه و قابل توجهی برخوردار می باشد و هزینه های مرتبط با تبلیغات نوعی سرمایه گذاری محسوب می گردد، در نشریه انجمن که با نام "ندای حمل و نقل ریلی" منتشر می گردد تعداد محدودی صفحه برای تبلیغات اختصاص داده شده است. برابر مصوبه هیات مدیره انجمن تعرفه تبلیغات در نشریه با رعایت جمیع جهات برای اعضاء انجمن به شرح ذیل می باشد.

۱- چاپ آگهی پشت جلد	۵۳.۰۰۰.۰۰۰ ریال
۲- چاپ آگهی دوم جلد	۴۴.۲۰۰.۰۰۰ ریال
۳- چاپ آگهی ماقبل آخر	۳۷.۵۷۰.۰۰۰ ریال
۴- چاپ آگهی صفحات داخلی	۳۱.۰۰۰.۰۰۰ ریال
۵- چاپ آگهی ۱/۲ صفحه	۱۵.۵۰۰.۰۰۰ ریال
۶- چاپ آگهی ۱/۴ صفحه	۸.۸۰۰.۰۰۰ ریال
۷- هزینه طراحی ۱ صفحه	۵.۸۵۰.۰۰۰ ریال
۸- هزینه طراحی ۱/۲ صفحه	۳.۹۰۰.۰۰۰ ریال
۹- هزینه طراحی ۱/۴ صفحه	۲.۶۰۰.۰۰۰ ریال

توضیح: تعرفه تبلیغات ردیفهای ۱ تا ۹ برای متقاضیان غیرعضو انجمن به میزان ۶۰٪ افزایش می یابد.



طرح جلد: الهام زرقانی شیراز

شماره تلفن و آدرس نمایندگی ها :

اراک : ۰۳۶۶۱۲۲۶
اصفهان : ۰۳۶۶۲۰۳۶
تهران : ۰۲۱۶۵۱۱۰۱۱
سبزگان : ۰۳۶۶۲۰۳۵
مشهد : ۰۵۱۶۶۱۰۶۸
تبریز : ۰۲۱۶۶۱۰۶۸
بندر عباس : ۰۷۶۶۱۰۶۸
سراسر : ۰۲۱۶۶۱۰۶۸
مشهد (شعبه مطهری ، طمس ، سنگان) : ۰۵۱۶۶۱۰۶۸
یزد و باقی : ۰۳۶۶۱۰۶۸
کرمان و زاهد : ۰۳۶۶۱۰۶۸
کرمانشاه : ۰۶۶۶۱۰۶۸
زاهدان : ۰۲۱۶۶۱۰۶۸
شاهرود : ۰۲۱۶۶۱۰۶۸
قزوین : ۰۲۱۶۶۱۰۶۸

اولین و بزرگترین شرکت
حمل و نقل ریلی
بخش خصوصی

انبار توشه تهران : میدان راه آهن، خیابان شوش، ارس
جناب بانک ملی، شعبه راه آهن : ۵۵۶۶۶۵۰ تلفن ۵۲

پل نخله مازان معدنی فته :
بندر عباس، مجاور درب ارس اسکله شهید رجایی



شرکت راه آهن حمل و نقل
Railway Transportation Company



پیشرو در ترانزیت ریلی

پیشگام در حمل و نقل چندوجهی



تلفن (داخلی) : ۰۲۱-۶۶۴۲۴۹۰۰ | فکس : ۰۲۱-۶۶۴۲۱۲۱۶ | انبار توشه : ۰۲۱-۵۵۶۶۳۳۵۰۰

تهران ، خیابان کارگر شمالی ، خیابان نصرت ، پلاک ۱۴۴ | کد پستی : ۱۶۱۹۸۶۵۱۳۶ | وبسایت : www.rtc.ir | پست الکترونیک : info@rtc.ir

شرکت ترکیب حمل و نقل

حمل و نقل ریلی، جاده ای،
ترکیبی و بین المللی
(تاسیس ۱۳۷۴)



برخی از فعالیت ها و مشتریان اصلی شرکت در سالهای اخیر

- حمل و نقل محصولات فولاد مبارکه اصفهان به مقاصد داخلی و صادراتی
- حمل محصولات داخلی و صادراتی شرکت فولاد خوزستان
- حمل محصولات فولادی از مبادی مختلف به کشور ترکیه
- حمل محصولات کانتینری به کشورهای آذربایجان، روسیه و بلاروس از طریق کریدور شمال - جنوب
- حمل ترکیبی ریل های ۱۸، ۲۴ و ۳۶ متری متعلق به شرکت های مترو و قطار شهری به کلان شهر های مختلف کشور
- حمل ترکیبی محصولات شمش فولادی صادراتی شرکت فولاد ارفع از اردکان به بندر عباس
- حمل و نقل محصولات صادراتی و وارداتی ذوب آهن از اصفهان به بندر عباس و بالعکس
- حمل کانتینر ۲۰ و ۴۰ فوت از بندر شهید رجایی به مقاصد گمرکی داخل کشور
- حمل محصولات روسازی راه آهن از قبیل ریل، تراورس بتونی و کوپلاژ در سراسر شبکه راه آهن
- حمل محصولات تولیدی داخلی و صادراتی شرکت فولاد ارفع و شرکت تولیدی شیشه اردکان به روش حمل ترکیبی
- مدیریت و خدمات فورواردری حمل تجهیزات و قطعات شرکت های ایساکو، ایسیکو، سایبا یدک و مهر کام پارس نمایندگی های درون و برون شهری

دفتر مرکزی: تهران، میدان توحید، خیابان نصرت غربی، بعد از تقاطع خوش، بلاک ۱۵۸، کد پستی: ۱۴۵۷۹۷۶۷۴۱

تلفن: ۰۲۱۶۶۹۱۵۱۸۳-۵ فاکس: ۰۲۱۶۶۹۱۵۱۸۷