

# نگاهی به وضعیت نیروی انسانی صنعت نفت؛ چالش‌ها و راهکارها

محمد محمدی پور<sup>۱</sup> ■ معاونت برنامه‌ریزی و نظارت بر منابع هیدروکربوری وزارت نفت

«گاز ثروت است، نفت ثروت است؛ اما از این ثروت‌ها خیلی مهم‌تر، نیروی انسانی با استعداد و علاقه‌مند و دارای توان کار است. ما این ثروت را داریم؛ اصل این است. اگر یک ملتی این نیروی انسانی را داشت، می‌تواند ثروت‌های طبیعی خودش را هم استحصال کند و در خدمت ملت قرار دهد؛ اما اگر این را نداشت، ثروت‌های طبیعی‌اش هم در خدمت دیگران قرار خواهد گرفت»

بیانات مقام معظم رهبری در جمع کارکنان صنعت نفت، عسلویه، ۹۰/۱/۶

نیروی انسانی در راه نیل به اهداف هر سازمان، مهم‌ترین سرمایه محسوب می‌شود و صنعت نفت نیز برای استحصال و تولید ذخایر زیرزمینی نفت و گاز، با اتکا بر این عامل بسیار مهم طی صد سال گذشته توانسته پیشرو و پیشران اقتصاد کشور باشد. نگاهی کلی به وضعیت نیروی انسانی صنعت نفت نشان می‌دهد که علی‌رغم آینده روشن و امیدوارکننده این صنعت در کشور ما و وجود ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های بالفعل سرمایه انسانی، خلأها و چالش‌هایی این بخش را تهدید می‌کند و اقدامات عاجل برای حفظ و ارتقای وضعیت منابع انسانی صنعت نفت

اجتناب ناپذیر می‌نماید.

بر اساس آمارهای موجود، در حال حاضر در حدود ۲۱۰ هزار نفر در وزارت نفت اشتغال دارند که از این تعداد حدود ۹۰ هزار نفر (۸۹۴۰۰ نفر<sup>۲</sup>) نیروهای رسمی و مابقی به صورت پیمانکاری ارکان ثالث می‌باشند. متوسط سابقه و میانگین سن جمعیت کارکنان رسمی صنعت نفت به ترتیب معادل ۱۸ و ۴۳/۴ سال می‌باشد که ۲۸/۵ درصد از این آمار را افراد زیر ۳۵ سال و ۷۱/۵ درصد مابقی افراد بالای ۳۵ سال تشکیل می‌دهد. طی سال ۸۹ تعداد ۳۶۶۴ نفر بازنشسته شده و ۲۷۵۱ نفر وارد این صنعت شده‌اند. پیش‌بینی می‌شود طی پنج سال آینده ۱۲۳۹۳ نفر معادل ۱۴ درصد از این صنعت بازنشسته شده و از خدمت خارج شوند. هم‌اکنون تعداد ۴۰۰۰ نفر در این صنعت حائز سمت‌های مدیریتی (سمت‌های A به بالا) هستند که در پنج سال آینده ۱۵۲۵ نفر که اکثراً مدیران سطح بالا هستند، به سن بازنشستگی خواهند رسید. هرچند اجرای قانون اصل ۴۴ در صنعت نفت و واگذاری بخش عمده‌ای از شرکت‌های زیرمجموعه وزارت نفت شامل مجتمع‌های پتروشیمی، شرکت‌های پالایش گاز و شرکت‌های گاز استانی، شرکت ملی پخش و پالایشگاه‌های

نفت و چند شرکت تابعه شرکت ملی نفت طی ۵ سال آینده تعداد شاغلین رسمی وزارت نفت را به حدود کمتر از ۴۰ هزار نفر تقلیل خواهد داد؛ اما این امر نافی ضرورت توجه وزارت نفت به نیروی انسانی کل حوزه صنعت عظیم نفت، گاز، پتروشیمی و پالایش (اعم از خصوصی یا دولتی) نیست.

بر اساس آمار فوق، تعداد افراد با سابقه و در معرض بازنشستگی صنعت نفت بیش از ۲ برابر نیروهای جوان و کم سابقه (۷۱/۵ درصد در مقابل ۲۸/۵ درصد) می‌باشد و جبران بازنشستگی و خروج از خدمت یک نیروی انسانی باتجربه برای سازمان ممکن نیست. زیرا یک نیروی جدید حائز خبرگی و تجربه لازم برای انجام وظایف سازمانی یک فرد باتجربه بیش از سی سال نبوده و حداقل ۲ تا ۵ سال زمان نیاز است تا چنین فردی برای صنعت تربیت شده و مفید واقع شود. برای مثال از میان حدود ۱۵ هزار نفر نیروی انسانی شاغل در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب به عنوان بزرگ‌ترین شرکت زیرمجموعه وزارت نفت و تولیدکننده بیش از ۷۵ درصد از نفت خام کشور، حدود ۲۰ درصد دارای سابقه کمتر از ۱۰ سال، ۱۴ درصد بین ۱۰ تا ۲۰ سال، ۳۹ درصد بین ۲۰ تا ۲۹ سال و ۲۷ درصد دارای سابقه حدود ۳۰ سال و بیشتر



هستند. نکته مهم آنکه ۶۶ درصد از شاغلین شرکت مزبور بین ۲۰ تا ۳۰ سابقه کار دارند و کمتر از ۱۰ سال دیگر بازنشسته می‌شوند.<sup>۳</sup> مطابق قواعد استخدام و بازنشستگی حداقل ۲ الی ۵ سال قبل از بازنشستگی نیروی انسانی موجود، استخدام جدید به صورت تدریجی و در طول سالیان متوالی برای جایگزینی و تربیت صورت گیرد در غیر این صورت موج بازنشستگی افراد پرسابقه و باتجربه، کارآیی و بهره‌وری سازمان را به شدت تحت تأثیر خود قرار خواهد داد. این تحلیل وقتی معنادار و نگران‌کننده خواهد شد که ریزش حدود ۳۰ درصدی (طبق آمار غیررسمی) نیروهای جدیدالاستخدام در مناطق عملیاتی در ۲ تا ۵ سال ابتدای خدمت و سیر مهاجرت آن‌ها را به همراه نیروهای باتجربه به شرکت‌های بخش خصوصی و خارج از کشور که بسته به تحصیلات، مهارت و تجربه کارکنان به آن‌ها ۲ تا ۱۰ برابر دستمزد و مزایا پرداخت می‌کنند؛ در نظر آوریم و شرایط پیچیده و دشوار مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت نمایان می‌گردد.

بررسی شرایط منابع انسانی در بخش دولتی صنعت نفت نشان می‌دهد طی ۵ تا ۱۰ سال آینده خلأها و چالش‌های متعددی این بخش را تهدید می‌کند. یکی از مهم‌ترین وجوه در این زمینه خلأ قوانین و مقررات متناسب با نیازهای خاص صنعت نفت می‌باشد. در حال حاضر مقررات مربوط به منابع انسانی بر اساس حدود و شرایط قانون اساسنامه شرکت ملی نفت ایران از طریق آیین‌نامه‌ها و مقررات مصوب مجمع عمومی این شرکت تعیین می‌شود. این مقررات منحصر به فرد، همه زمینه‌های ساختار و سازمان و طبقه‌بندی مشاغل، جذب و استخدام و آموزش، ارزیابی، ارتقا

و انتصاب کارکنان، پرداخت حقوق و دستمزدها، کسورات قانونی و بازنشستگی و غیره را در بر می‌گیرد.

در سال ۱۳۸۶ لایحه قانون مدیریت خدمات کشوری به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید و اجرای آزمایشی ۵ ساله آن برای اکثر وزارتخانه‌ها، شرکت‌ها و سامان‌های دولتی و عمومی غیردولتی آغاز گردید و شرکت ملی نفت ایران و سایر شرکت‌های تابعه وزارت نفت که اجرای قوانین عمومی کشور مستلزم ذکر نام آن‌هاست نیز مشمول این قانون قرار گرفتند. لیکن اجرای این قانون در وزارت نفت و شرکت‌های تابعه آن مشابه چند وزارتخانه و سازمان دیگر نظیر وزارت امور خارجه، وزارت اطلاعات، سازمان انرژی اتمی، صداوسیما، فرهنگستان‌ها و دانشگاه‌های دولتی و غیره به دلیل وجود قانون مجزا و ملاحظات خاص، عملیاتی و اجرایی نشد. البته دوره آزمایشی قانون مذکور در پایان سال جاری به اتمام می‌رسد و احتمالاً دولت لایحه‌ای برای اصلاح بخش‌هایی از آن تقدیم مجلس خواهد نمود. یکی از مسایل کلی مورد توجه در قوانین، کارایی و تناسب آن با بخش‌های مختلف است. قانون مدیریت خدمات کشوری همان‌گونه که از نام آن مشخص است برای یکسان‌سازی قوانین و مقررات بخش‌های اداری و خدمات دولتی در سلسله فعالیت‌های اقتصادی دولتی متناسب با نیازها و شرایط بخش خدمات تدوین و تصویب شده است. بعضی از وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی-اداری (نظیر وزارت خارجه، وزارت جهاد کشاورزی، دانشگاه‌ها و فرهنگستان‌ها و صداوسیما و غیره) به علت تفاوت جنس فعالیت‌ها، گستردگی نیازها و شرایط خاص خود و وزارت اطلاعات و

سازمان انرژی اتمی به دلیل شرایط دشوار و عملیاتی مأموریت سازمانی از این قانون مستثنی شده‌اند.

وزارت نفت و شرکت‌های تابعه آن (شرکت‌های قابل واگذاری و ماندگار طبق قانون اصل ۴۴) که به طور عام صنعت نفت نامیده می‌شوند نیز شرایط خاص خود را دارند. مهم‌ترین تفاوت، در زمینه مأموریت سازمانی این وزارتخانه با سایر وزارتخانه‌هاست. سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و تصدی یک بخش کاملاً عملیاتی و صنعتی که دارای رقبای منطقه‌ای و بین‌المللی است و اتفاقاً برای نگهداشت منابع انسانی خود مشکلات عدیده‌ای نیز دارد. قانون مدیریت خدمات کشوری برای چنین مأموریتی تدوین نشده و نیازها و شرایط اجرایی-عملیاتی بخش صنعت در آن لحاظ نشده است. از جمله این نیازها و شرایط، طبقه‌بندی مشاغل خاص صنعت نفت، جبران خدمات کارکنان در مناطق عملیاتی و روش‌های جذب، استخدام و آموزش، ارتقا و انتصاب کارکنان، نگهداشت نیروی انسانی، پرداخت حقوق و دستمزد و شرایط بازنشستگی است.

صرف‌نظر از بلوغ و نهادینه‌شدن قوانین و مقررات خاص صنعت نفت در بخش‌های اداری و فنی-عملیاتی طی ۱۰۰ سال گذشته و انس کارکنان با شیوه‌ها و روش‌های اعمال آن و ضرورت تغییر فرهنگ سازمانی که همواره به تدریج و با دشواری خاص ممکن است، اعمال قانون خدمات کشوری در صنعت نفت بیشترین خطر و اثر منفی را در ۳ بخش طبقه‌بندی مشاغل و ساختار سازمانی، جبران خدمات کارکنان و بازنشستگی (سن کارکنان) در پی خواهد داشت. طبق مقررات صنعت نفت بازنشستگی کارکنان صرف‌نظر از مدت خدمت (که در قانون خدمات

کشوری دارای سقف ۳۰ سال است) در سن ۶۰ سالگی اتفاق می افتد. با توجه به پیری اکثر جمعیت شاغل در صنعت نفت، اعمال قانون خدمات کشور منجر به بازنشستگی حدود ۲۷۰۰۰ نفر از کارکنان و به تبع آن خروج یک باره این تعداد از شاغلین با سابقه و مجرب از صنعت منجر به ایجاد بار عظیم مالی برای کارفرما و صندوق های بازنشستگی و ضرورت جذب و استخدام نیروی جایگزین و کاهش کارایی سازمان خواهد شد. اعمال حدود قانون فوق الذکر به لحاظ ساختاری و سازمانی نیز تغییرات زیادی را به دنبال خواهد داشت و سازمان ۲۱ رتبه ای صنعت نفت ملزم به انطباق با پنج رتبه مندرج در خدمات کشوری (مقدماتی، پایه، ارشد، خبره و عالی) خواهد شد. مقررات در وزارت نفت، متناسب با نیازهای صنعت مجهز به سیستم های پیشرفته طبقه بندی مشاغل است و برای مثال فقط مشاغل مدیریتی به ۵ رتبه (A به بالا) تقسیم شده اند و فشردن این سیستم در یک نظام ساده متناسب با خدمات دولتی ناممکن و یا با دشواری زیاد ممکن است. مضافاً اینکه امتیازات شغل و شاغل طبق مقررات صنعت نفت در پایه های شخصی و سازمانی اعمال شده است و اجرای سیستم امتیازی و ضرایب متعدد خدمات کشوری برای سازمان و کارکنان پیچیده بوده و موجبات سردرگمی را فراهم خواهد آورد.

مهم ترین نگرانی کارکنان وزارت نفت و شرکت های تابعه آن از اعمال قانون خدمات کشوری، در بخش جبران خدمات و پرداخت

حقوق و مزایا و کسورات بازنشستگی است. اجرای قانون مذکور، به غیر از عوارض فوق سبب خروج نیروی انسانی از این صنعت به سمت بخش غیردولتی و شرکت های خارجی خواهد شد. نیروی انسانی شاغل در صنعت نفت پس از حداقل ۵ سال فعالیت در شرکت های تابعه وزارت نفت و طی آموزش های تخصصی و عمومی و کسب مهارت ها تجارب خاص در شرایط عملیاتی اکتشاف، توسعه و بهره برداری و پالایش و انتقال و توزیع نفت و گاز و فرآورده های نفتی، به شدت مورد نیاز و توجه شرکت ها و کشورهای دیگر قرار می گیرد و با توجه به کمبود نیروی انسانی ماهر و متخصص بسته به میزان مهارت و رده شغلی با پرداخت ۲ تا ۱۰ برابری حق الزحمه و مزایا توسط این شرکت ها به خارج از بخش دولتی جذب می شود. در حالی که همه هزینه های جذب و استخدام و آموزش و ریسک های کسب تجربه و مهارت وی توسط وزارت نفت و شرکت های تابعه آن پرداخت شده است و به دلیل عدم توانایی نگهداشت نیروی انسانی توسط بخش دولتی و جذابیت شرکت های خصوصی و همچنین مشکلات اقتصادی و تورم و غیره باید به جذب و استخدام جدید روی آورده و این چرخه را دوباره تکرار نمایند. افزون بر خروج نیروی انسانی، به دلیل دشواری و صعوبت فعالیت در مناطق عملیاتی و اقماری و دوری از خانواده و غیره، طی ۲ سال اول پس از استخدام، کمتر از یک سوم منابع انسانی استخدام شده در این مناطق

ریزش کرده و انصراف می دهند و کارکنان موجود نیز درصدد انتقال به بخش های ستادی غیر عملیاتی هستند. البته پرسنل خدمت و زحمتکش صنعت نفت منکر مشکلات اقتصادی جامعه و فشار وارده بر کارمندان بخش دولتی نبوده و به هیچ وجه خواستار تبعض و نابرابری در پرداخت حقوق و دستمزد نسبت به سایر کارکنان دولت نیستند. استثنای از قانون خدمات کشوری مشابه چند وزارتخانه و سازمان دولتی، به معنای استثنا از کل قوانین و مقررات کشوری نبوده و ضرورت اعمال قانون و مقررات خاص در صنعت نفت، به دلیل شرایط خاص فعالیت عملیاتی در صنعت نفت و لزوم رقابت با کشورهای و شرکت های قوی منطقه ای و بین المللی باید صورت گیرد. در پایان باید گفت که مدیریت منابع انسانی یکی از دشوارترین بخش های مدیریت است و علاوه بر مشکلات برون سازمانی فوق الاشاره، در درون سازمان صنعت نفت نیز مسایل و مشکلات چالش برانگیزی وجود دارد که از جمله آن ها بهره وری عامل نیروی انسانی، تحول اداری، ضعف شیوه های جذب و استخدام و آموزش، ارزیابی و ارتقاء کارمندان، پرورش استعدادها و تربیت مدیران آینده (مدیریت دانش و جایگزین پروری)، فاصله هرم سنی نیروهای جوان و با سابقه، صادرات نیروی انسانی و ضعف بخش های اداری سازمان می باشد که در فرصت های آتی به آن پرداخته خواهد شد.

#### پانویس ها

<sup>۱</sup>m.mohamadipour@gmail.com

<sup>۳</sup>منبع: گزارش مدیرعامل شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب در حضور

آمنبع: مصاحبه معاون منابع انسانی و توسعه مدیریت وزارت نفت، سایت معاونت منابع انسانی وزارت نفت ۱۲ مهر ۹۰ کدخبر ۸۹

وزیر جدید نفت - شهریور ۹۰