

جایگزینی بیش از ۲۰۰ مدیر نفتی تا پایان ۱۴۰۰ | نقشه راه توسعه مدیریت صنعت نفت تدوین می‌شود



طرح توسعه و ارتقای دانش اعضای کمیسیون‌ها و کمیته‌های مرتبط با برگزاری مناقصه‌ها در صنعت نفت، ۲۹ مهرماه امسال با برگزاری نخستین دوره در مرکز توسعه مدیریت صنعت نفت کلید خورد و پیش‌بینی می‌شود این دوره تا پایان بهمن‌ماه برای ۷۰۰ نفر برگزار شود؛ چه آنکه بر اساس ابلاغیه وزیر نفت، عضویت در کمیسیون‌های مناقصات در سطح صنعت نفت از تاریخ یکم اسفندماه امسال تنها منوط به دریافت گواهینامه صلاحیت حرفه‌ای از مرکز توسعه مدیریت صنعت نفت خواهد بود. این موضوع بهانه‌ای شد تا با سرپرست معاونت آموزش و توسعه این مرکز به گفت‌وگو بنشینم. سیدفرهنگ فصیحی در گفت‌وگو با شانا درباره اهداف، رویکردها، برنامه‌ها و طرح‌های آموزشی و توسعه‌ای مرکز توسعه مدیریت صنعت نفت توضیح می‌دهد و می‌گوید: «با احتساب بازنشستگی مدیران، دستور وزیر نفت مبنی بر گردش شغلی مدیران و همچنین برنامه کاهش سن میانگین مدیران ارشد صنعت نفت به حدود ۴۰ سال، تغییر و جایگزینی بیش از ۲۰۰ مدیر ارشد نفتی تا پایان سال ۱۴۰۰ اجتناب‌ناپذیر است».

برگزاری دوره‌های آموزشی اعضای کمیسیون‌ها و کمیته‌های مرتبط با مناقصه‌ها که به‌تازگی در مرکز توسعه مدیریت صنعت نفت آغاز شده، چه هدفی را دنبال می‌کند و تا چه زمانی ادامه دارد؟

ماموریت اصلی مرکز توسعه مدیریت صنعت نفت، پرورش و معرفی مستمر نسلی نو از مدیران متخصص، کارآمد و شایسته است و به این منظور، ارزیابی ظرفیت‌های بالقوه و توسعه قابلیت‌ها براساس نتایج ارزیابی‌ها در دستور کار مرکز قرار دارد. در کنار این هدف اصلی، حسب ضرورت برخی طرح‌ها نیز در این مرکز دنبال می‌شود که مبتنی بر سیاست‌های ویژه و موردی هستند که طرح توسعه و ارتقای دانش اعضای کمیسیون‌ها و کمیته‌های مرتبط با برگزاری مناقصات صنعت نفت هم از جمله این طرح‌هاست. بر اساس ابلاغیه وزیر نفت، از تاریخ یکم

اسفندماه امسال عضویت در کمیسیون‌های مناقصات در صنعت نفت و کمیته‌های مرتبط، منوط به دریافت گواهینامه صلاحیت حرفه‌ای از مرکز خواهد بود. به این ترتیب اعضای کمیسیون‌های مناقصه‌ها، کمیته‌های فنی و بازرگانی و هیئت‌های انتخاب مشاور و ترک تشریفات مناقصات باید برای حضور در این کمیسیون‌ها و کمیته‌ها به‌طور حتم گواهی صلاحیت حرفه‌ای دریافت کنند. ریشه این اقدام هم تاثیر مثبت و قاطع اشراف کافی بر قانون مناقصه‌ها در کاهش دعاوی علیه نفت است. به این منظور دوره‌های مربوطه از ۲۹ مهرماه امسال آغاز شده و به منظور اجرای ابلاغیه وزیر، دوره‌ها باید تا پایان بهمن‌ماه برگزار و گواهی صلاحیت حرفه‌ای افراد صادر شود.

در مجموع چند نفر در این دوره‌ها شرکت می‌کنند؟

دوره‌ها دو روزه است و بر اساس اسامی اعلام شده از شرکت‌های تابعه وزارت نفت، حدود ۷۰۰ نفر باید در مجموع این دوره‌ها را طی کنند که ما سقف هر دوره را حدود ۵۰ نفر در نظر گرفته‌ایم و در مجموع حدود ۲۰ دوره در تهران و بعضی از شهرستان‌ها برگزار خواهد شد.

برویم سراغ ماموریت اصلی مرکز که به آن اشاره کردید. تاکنون دوره‌های آموزش و توسعه مدیریت با چه سرفصل‌هایی در این مرکز برگزار شده؟

ابتدا این نکته را یادآوری کنم که کار معاونت آموزش و توسعه مرکز توسعه مدیریت صنعت نفت پس از طی فرآیندهای ارزیابی و مشخص شدن منتخبان هر مرحله از فراخوان‌ها در حرفه‌های مختلف آغاز می‌شود. ما برای منتخبان مرحله نخست طرح توسعه مهارت‌های عمومی رهبری و مدیریت در صنعت نفت (مدیریت عمومی) که هدف آن توسعه مدیران عامل و اعضای هیئت‌مدیره است، بالغ بر ۱۰۰ ساعت دوره آموزشی در زمینه‌های مختلف مدیریت و رهبری در محورهای مدیریت عمومی، شایستگی‌های رفتاری، مقررات صنعت نفت و انتقال دانش و تجربه برگزار کرده‌ایم. در طرح پرورش مدیران پروژه صنعت نفت که تاکنون سه نوبت فراخوان و سه دوره آن برگزار شده، دوره‌های آموزش و توسعه برای منتخبان دو مرحله این طرح برگزار شده است. گواهی صلاحیت حرفه‌ای منتخبان مرحله نخست فراخوان مدیریت پروژه اعطا شده است و منتخبان مرحله دوم نیز به‌زودی گواهی خود را دریافت می‌کنند، بنابراین هم‌اکنون تکمیل فرآیندهای آموزشی منتخبان فراخوان سوم مدیریت پروژه را در دستور کار داریم که امسال پایان می‌یابد و با پایان این دوره، تعداد مدیران پروژه دارای گواهی صلاحیت حرفه‌ای به

حدود ۱۰۰ نفر خواهد رسید. طرح بعدی مربوط به فراخوان مدیران مالی با عنوان طرح ارتقای دانش و مهارت‌های حرفه‌ای مدیران مالی در صنعت نفت است که با توجه به انجام یک مرحله فراخوان و شناسایی منتخبان آن، طراحی دوره آموزشی در حال اقدام است و ظرف یک ماه آینده، آموزش ۴۰ نفر از استعداد‌های مدیریتی در این حرفه آغاز می‌شود. فراخوان شناسایی و توسعه استعدادها در حرفه مدیریت حقوقی هم که قرار است به‌زودی اعلام شود و پس از اعلام فراخوان و ارزیابی و شناسایی منتخبان، طرح توسعه دانایی و توانمندسازی مدیران حقوقی صنعت نفت هم کلید خواهد خورد.

از نگاه شما، مهم‌ترین کمکی که مرکز توسعه مدیریت صنعت نفت به این صنعت می‌کند، چیست؟

مرکز توسعه مدیریت صنعت نفت با هدف پرورش نسلی نو از مدیران مجهز به ابزارهای روزآمد مدیریت در تراز بین‌المللی شکل گرفت و رویکردهای مورد تاکید وزیر نفت مبنی بر شایسته‌سالاری و جوان‌گرایی از یک طرف و ابلاغیه‌هایی مانند گردش مدیران (سقف چهار سال)، اهمیت مسئولیت‌ها و وظایف این مرکز را دوچندان کرد. بر اساس دستورعمل موجود، میانگین سن مدیران صنعت نفت در پایان سال ۱۴۰۰ باید به حدود ۴۰ سال برسد؛ این دستورعمل با در نظر گرفتن بازنشستگی‌های پیشرو و همچنین ضرورت گردش چهارساله مدیران، فهرستی مشتمل بر ۲۳۵ مدیر ارشد نفتی را ترسیم کرده است. یعنی تا کمتر از سه سال دیگر باید شاهد جایگزینی بیش از ۲۰۰ مدیر در صنعت نفت باشیم. مرکز توسعه مدیریت صنعت نفت، بستر مناسب را برای اعمال چنین تغییراتی فراهم می‌کند. ببینید؛ ما سرمایه‌ای ملی و ارزشمند به نام نفت داریم، صنعت نفت هم مهم‌ترین صنعت کشور به حساب می‌آید و مهم‌ترین کارکرد هر صنعتی نیز حوزه مدیریتی آن است، بنابراین مرکز توسعه مدیریت صنعت نفت به عملکرد بهینه مهم‌ترین کارکرد مهم‌ترین صنعت نفت کشور کمک می‌کند و می‌تواند مهم‌ترین کارکرد مهم‌ترین صنعت کشور قلمداد شود.

بنابراین طی این مدت، خروجی‌های مرکز باید بتواند پاسخگوی تغییرات مدیریتی شود.

باید این‌گونه باشد. بر اساس هدف‌گذاری صورت‌گرفته در مرکز، باید تا پایان سال ۱۴۰۰ در هر یک از حرفه‌های دارای اولویت برای صنعت نفت (حرفه‌هایی که فراخوان‌های آن اعلام شده یا می‌شود) حداقل یک‌ونیم برابر تعداد سمت‌های مدیریتی در آن حرفه، مدیر شایسته و دارای

صلاحیت حرفه‌ای به صنعت نفت معرفی کنیم. ابلاغیه وزیر نیز ناظر بر آن است که در هر حرفه‌ای اگر به اندازه ۱.۵ برابر نیاز مدیریتی آن حرفه افراد پرورش یابند، دیگر انتصاب در آن حرفه تنها باید از میان افراد دارای گواهینامه صلاحیت حرفه‌ای صورت گیرد.

رویکردها و محورهای اصلی مورد تاکید مرکز در بحث آموزش مدیران کدام است؟

در بحث آموزش، مباحث عمومی مدیریت با رویکرد مدیریت اجرایی (MBA)، مباحث فنی مدیریت (در چارچوب نظام‌های معتبر و شناخته‌شده حرفه‌ای)، شایستگی‌های رفتاری، مقررات صنعت نفت (مانند مقررات استخدامی یا آیین‌نامه معاملات صنعت نفت) و انتقال دانش و تجربه مدنظر است. در بحث فنی مدیریت، نظام‌های معتبر حرفه‌ای در هر حرفه نظیر PMI در مدیریت پروژه یا CIMA در مدیریت مالی اساس کار است. در بحث شایستگی‌های رفتاری، مدل‌های شناخته‌شده و معتبری مانند نظام‌های مربیگری (Coaching) یا الگوهای رفتاری مدیران سرآمد مورد توجه است. برای انتقال دانش و تجربه هم از همکاری با مدیران پیشکسوت و مجرب صنعت نفت (داخلی و بین‌المللی) استفاده می‌کنیم.

در بحث توسعه چطور؟

در بحث توسعه هم رویکردهایی مانند دستیاری، حضور مستمع آزاد در نشست‌های مرتبط تصمیم‌گیری در سطوح هیئت‌مدیره، کارورزی و بازدیدهای میدانی مدنظر است. در رویکرد دستیاری، فرد مدتی در کنار مدیران باسابقه، حرفه‌ای و دارای حسن شهرت در صنعت نفت فعالیت می‌کند، یا در بخش کارورزی، به بهترین مراکز حرفه‌ای و شرکت‌های نفتی معتبر مراجعه می‌شود، کما اینکه در بخش پرورش فرماندهان صحنه در مرکز توسعه مدیریت صنعت نفت، ۴۵ فرد منتخب این حرفه برای گذراندن دوره کارورزی به فرانسه رفتند و این دوره آموزشی با همکاری مرکز و موسسه GESIP فرانسه عملیاتی شد.

چقدر به استاندارد بودن و اثرگذاری فعالیتهای مرکز توسعه مدیریت صنعت نفت باور دارید؟

بر اساس رهنمود وزیر نفت، مرکز توسعه مدیریت صنعت نفت، امور مربوط به توسعه مدیریت را در قالب تدوین نقشه راه توسعه فناوری در مدیریت با تکیه بر اصول مدیریت فناوری دنبال می‌کند و در این مسیر اقدام‌هایی از جمله تعیین شایستگی‌های فنی و رفتاری مدیر توسعه‌یافته در هر سمت، تدوین نقشه عملیاتی توسعه مدیران در هر

حرفه، طراحی برنامه توسعه فردی (IDP) و کارراهه پیشرفت شغلی برای مدیران، سطح‌بندی صدور گواهینامه در هر حرفه، طراحی نظام ارتقای مدیران، طراحی نظام ارزیابی عملکرد مدیران و... انجام می‌شود. هم‌اکنون در مرکز نسبت به تشکیل هیئت‌های ممیزی در هر حرفه متشکل از خبرگان فعال در داخل و خارج صنعت نفت به‌منظور صحت‌گذاری و اطمینان از اثربخشی فرآیندهای توسعه اقدام شده است و از مرور تجربه‌های موفق جهانی و همکاری با شرکت‌ها و موسسه‌های مجرب در این حوزه غافل نبوده‌ایم. این را هم بگویم که در اعطای گواهینامه‌های صلاحیت حرفه‌ای، بسته به سطح موارد مختلفی مورد توجه قرار می‌گیرد؛ در گواهینامه صلاحیت حرفه‌ای سطح سه که تاکنون تنها به منتخبان فراخوان نخست حرفه مدیریت پروژه اعطا شده است، آشنایی با حداقل‌های مدیریتی و حداقل‌های شایستگی رفتاری مدنظر قرار می‌گیرد و در گواهینامه صلاحیت حرفه‌ای سطوح دو و یک که مبین توانمندی و سرآمدی مدیران منتخب است، اثبات مهارت‌ها و توانمندی‌ها، شایستگی‌های رفتاری حرفه‌ای، شهره بودن به خبرگی، سرآمدی فنی و رفتار در تراز بین‌المللی نیز تعیین‌کننده است.

در صحبت‌هایتان به بهره‌مندی از دانش و تجربه پیشکسوتان صنعت نفت اشاره کردید. چرا پیشکسوتان؟

متأسفانه در کشور ما زمانی که فردی از سمت مدیریتی‌اش کنار می‌رود، دیگر کمتر کسی از وی خبر دارد و بهره‌مندی از دانسته‌ها و تجربه‌هایش هم همراه با نام مدیر فراموش می‌شود. ما در پی جبران این خلأ هستیم. باید از این تجربه‌ها بهره برد و تا حد ممکن آنها را مستندسازی کرد. به این منظور، هفت تا ۱۰ نفر از خبرگان در هر حرفه چراغ راه منتخبان مرکز توسعه مدیریت صنعت نفت هستند و تلاش می‌کنیم با مستندسازی تجارب موفق و حتی آموخته‌های تجارب ناموفق، از مطالعات موردی بومی هم برای توسعه مدیران بهره‌مند شویم.

به جز مواردی که گفتید، همکاری‌های دیگری هم با نهادهای داخلی و خارجی دارید؟

بله. ما شبکه‌ای از همکاری‌های داخلی و خارجی ایجاد کرده‌ایم. شبکه همکاری داخلی مرکز توسعه مدیریت صنعت نفت شامل مدیریت‌های آموزش در چهار شرکت اصلی و شرکت‌های تابع و نیز مراکز آموزشی داخل صنعت است. همچنین شبکه کارگزاران داخلی مرکز شامل نهادهای آموزشی و توسعه‌ای داخل کشور اعم از دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی معتبر و تراز اول ملی و شرکت‌های آموزش و مشاوره دارای صلاحیت حرفه‌ای در زمینه

آموزش مدیریت و سنجش و ارزیابی استعدادها و صلاحیت‌های حرفه‌ای می‌شود. افزون بر این، مرکز از ظرفیت شبکه‌های مرتبط موجود در کشور نظیر باشگاه نفت و نیرو، کانون بازنشستگان صنعت نفت یا نهادهای مشابه هم برای انتقال دانش و تجارب موفق مدیریتی و ارائه آموزش‌های مورد نیاز مدیران در حوزه‌های تخصصی و روزآمد صنعت نفت استفاده خواهد کرد. برنامه خانه مدیران را هم در راستای استفاده از همین ظرفیت‌ها طرح‌ریزی کرده‌ایم.

خانه مدیران؟ لطفا بیشتر توضیح دهید.

در برنامه خانه مدیران که اقدام‌ها و رویدادهای مختلفی در دل آن قرار دارد، چند هدف را دنبال می‌کنیم: شبکه‌سازی میان مدیران حال و آینده و استعدادهای مدیریتی در صنعت نفت، قرار دادن این افراد در معرض مطالب به‌روز، ترویج مفاهیم تکمیلی در عرصه مدیریت، استمرار فرآیند توسعه مدیران در فواصل میان ارتقای سطوح منتهی به دریافت گواهینامه، برگزاری نشست‌های فصلی در حوزه‌های راهبردی انرژی با حضور صاحب‌نظران برجسته داخلی و بین‌المللی، مستندسازی دانش و انتشار تجارب موفق مدیریتی در قالب‌های مختلف، برگزاری تورهای مدیریتی داخلی و خارجی، استفاده از ابزارهای فناورانه، برگزاری برخی دوره‌های آموزشی تکمیلی و کارگاه‌های تخصصی، شناسایی و انتشار آموزه‌ها و تجارب موفق مدیریتی شرکت‌ها و سازمان‌های بین‌المللی و نظائر این موارد.

فکر می‌کنید بتوان در آینده، اهداف و رویکردهای دیگری هم به مجموعه دستورکارهای مرکز توسعه مدیریت صنعت نفت اضافه کرد؟

بله. فرآیند توسعه مدیریت دارای ابعاد متنوع و مستلزم اتخاذ رویکردی یکپارچه با در نظر گرفتن تمام عوامل توسعه اعم از نیروی انسانی مدیریت، سامانه‌های مدیریتی و زیرساخت‌های مدیریت است. بنابراین، این مرکز می‌تواند در آینده و پس از اجرای موفق ماموریت‌های فعلی، در صورت نیاز در مسیر تکمیل نقشه راه توسعه مدیریت در صنعت نفت، به‌عنوان مرجع اصلی مشاوره مدیریت به صنعت ایفای نقش کند و با بهره‌گیری از ظرفیت‌های داخلی و بین‌المللی مشاوره مدیریت، به کانونی برای ارائه مشورت‌های فنی و تخصصی در زمینه دیگر ارکان توسعه مدیریت (افزون بر سرمایه انسانی مدیریت) بدل شود. در این صورت، شناسایی و کمک به استقرار سامانه‌های مدیریتی، کمک به تدوین و استقرار سامانه‌های مدیریت پروژه و شناسایی و پیگیری ایجاد زیرساخت‌های مدیریتی و تضمین کیفیت آن نیز

در دستور کار مرکز قرار خواهد گرفت.

هانیة موحّد