

«باسمه تعالی»

گزارش فشرده سومین جلسه هم اندیشی مدیریت سازمان توسعه ای

پس از ذکر و تلاوت آیاتی چند از کلام الله مجید ، رئیس کل آموزش و تجهیز منابع انسانی با تبریک اعیاد خجسته ماه مبارک شعبان، در خصوص اهداف جلسه سوم ، فعالیت های انجام شده و دلایل تاخیر حد فاصل جلسه دوم تا سوم توضیحاتی ارائه نمودند.

سپس جناب آقای دکتر شایق ادامه مباحث « مدیریت سازمان توسعه ای» را با تمرکز بر "مدیریت تحول" و "سازمانهای رگولاتوری" مطرح کردند که رؤس آن به شرح زیر است:

۱- به عنوان ناظر بیرونی که در جلسات با مدیران شرکت ملی صنایع پتروشیمی حضور یافتیم ، پس از بررسی های انجام شده نتایج زیر لازم به ذکر است:

✓ سازمان شرکت ملی صنایع پتروشیمی نیازمند یک تحول بنیادین و اساسی است که خوشبختانه کارگروه تحول نیز تشکیل شده است.

✓ هنوز انسجام نگرش در مدیران ارشد شرکت ملی صنایع پتروشیمی در خصوص پذیرش تغییر ، الزام به تحول و نقش آینده سازمان وجود ندارد.

✓ متأسفانه بسیاری از مدیران کلیدی سازمان در جلسات هم اندیشی حضور نداشته یا کمتر مشارکت می نمایند.

۲- "تحول ۳۶۰ درجه" می بایست در کل قرائت جدید از نقش آتی سازمان و با اولویت بندی مأموریت های آن صورت گیرد چرا که تحول بخشی و جزیره ای موجد تعارض و تضاد جدید در برنامه ریزی استراتژیک سازمان خواهد بود.

۳- اگر قرار است رگولاتور باشیم لازم است تمام وظایف یک رگولاتور طبق یک استاندارد بین المللی رگولاتوری، انجام بگیرد.

در ادامه جلسه جناب آقای دکتر شایق به توضیح مطلبی تحقیقاتی از موسسه **APQC** در خصوص مشارکت بخشهای دولتی- خصوصی و ویژگیهای سازمانهای رگولاتوری پرداختند که در فایل پیوست ارائه میگردد.

پس از آن جلسه هم اندیشی به صورت بحث آزاد و مبادله آراء میان شرکت کنندگان ادامه یافت که اهم موارد مطروحه به شرح زیر است:

جناب آقای مهندس عجمی رئیس کل آموزش و تجهیز منابع انسانی:

✓ نقش های سازمانی و وظایف تمام مدیران و کارکنان شرکت ملی صنایع پتروشیمی طی سالیان اخیر بطور دائم در حال تغییر بوده و کاملاً با گذشته تفاوت کرده است.

✓ عملکرد **NPC** در سالیان اخیر به میزان قابل توجهی **Reactive** بوده و کم کم به سمت و سوی **Proactive** در حال تغییر است.

جناب آقای مهندس شعری مقدم معاون محترم وزیر و مدیر عامل شرکت ملی صنایع پتروشیمی:

✓ تنها ثروت باقیمانده برای شرکت ملی صنایع پتروشیمی دانش و تجربه ارزشمند و بالای کارشناسی است و به لحاظ قوانین و شرایط مالی دیگر بنگاهداری برای **NPC** مقدور نیست، بنابراین سازمان بایستی بیشتر دانش بنیان گردد.

✓ نظارت مدیریت کنترل تولید بر وضعیت تولید در مجتمع ها بیشتر داوطلبانه بوده و بعضاً مورد استقبال هم نیست.

✓ دوران اقتدار و خوب گذشته دیگر قابل بازگشت و بازپس گیری نیست و باید با تغییر در فکر ، شرایط جدید را پذیرفت و برای آن برنامه ریزی کرد.

✓ برای بازنگری دراهداف و مأموریت های سازمان، اصلاح استراتژیها و ارزشهای بنیادی شرکت "کارگروه تحول" تشکیل گردید.

✓ برای اینکه سرمایه گذاران به دانش و توانایی **NPC** احساس نیاز کرده و شنوای سخن مان باشند لازم است دانش بنیان تر از قبل گردیده و به همین دلیل پروژه مدیریت دانش در سازمان آغاز گردید.

✓ شرکت ملی صنایع پتروشیمی دیگر نمی تواند به مجتمع های پتروشیمی همانند گذشته تحکم نموده و اگر نافرمانی کردند امکانی را از ایشان سلب نماید چرا که نوع ارتباط سازمانی سالیان قبل تغییر کرده است.

✓ نقش رگولاتوری را می توان به دو گونه مختلف اجرا نمود (۱) با تحکم و الزام های قانون (۲) ابزارهای حمایتی مانند تضمین های

بانکی و محاسبات اقتصادی و ...

- ✓ برخی شرکتهای خصوصی از شرکت ملی صنایع پتروشیمی تقاضا کرده اند تا برایشان نظام پرداخت تدوین نماییم یا حتی بعضی شرکتهای نیز برای وساطت و حکمیت در مسائل مورد اختلاف میان مجتمع ها به شرکت ملی صنایع پتروشیمی رجوع می نمایند.
- ✓ در مورد مباحث مرتبط با HSE از جمله ایمنی و محیط زیست ، NPC اطلاعات، دانش و تجربه بسیار زیادی داشته و به خوبی میتواند به مجتمع ها کمک کرده و بر آنها نظارت نماید.
- ✓ مرکز اطلاع رسانی شرکت نیز مرکزی قوی و ارزشمند بوده و مجتمع ها درخواست استفاده از اسناد و منابع آنرا دارند.
- ✓ امروز پیشنهاد میگردد که همه حاضرین نظرات و افکار خود را بدون سانسور بیان نمایند تا شاید از میان آنها راهکارهای جدیدی پیدا شود.

جناب آقای مهندس عجمی رئیس کل آموزش و تجهیز منابع انسانی:

- ✓ در حوزه سیاست دو نوع قدرت سخت و نرم مطرح است که برای ایفای نقش حاکمیتی ، توسعه ای و نظارتی شرکت ملی صنایع پتروشیمی باید بتوانیم توانمندی های خود را در حوزه های نرم مانند HSE و تنظیم گری توسعه بدهیم.
- ✓ به نظر می رسد در سالهای قبل و هنگام تدوین راهبردها و استراتژی های شرکت ملی صنایع پتروشیمی ، تجزیه و تحلیل و آنالیز دقیق محیط بیرونی سازمان و مولفه های قانونی و قانونگذاری به ویژه اصل ۴۴ قانون اساسی و واگذاریها به دقت انجام نشده است. خوشبختانه در حال حاضر این هوشمندی در سازمان ایجاد شده و آرام آرام آبخارگونه در همه سطوح و بخش های سازمان در حال گسترش و توسعه است.
- ✓ توسعه صنعت پتروشیمی بدون توسعه منابع انسانی شاغل در هر دو بخش دولتی و خصوصی ممکن و شدنی نیست. در حوزه توانمند سازی منابع انسانی و بزرگترین مولفه آن یعنی آموزش ، در حال تدوین نظام جامع آموزش برای شرکت ملی صنایع پتروشیمی (و شاید کل صنعت پتروشیمی) هستیم که یکی از ورودیهای مهم برای نگارش این سند نتایج حاصل از کارگروه تحول است.
- ✓ برای تدوین راهبرد و استراتژی نیاز است که برنامه ای حداقل ۳ الی ۵ ساله را با تحلیل محیط درونی و بیرونی سازمان مد نظر قرار داد ، در حالیکه طبق نظر جناب آقای مهندس شعری مقدم هم در داخل شرکت و هم در سطوح بالاتر یعنی وزارت نفت و دولت درباره ماموریت و اهداف شرکت ملی صنایع پتروشیمی ابهام وجود دارد.

جناب آقای مهندس افشاری رئیس مرکز سرمایه گذاری:

- ✓ بهتر است نقش رگولاتوری را به صورت صفر و یک ندیده ، هر دو شکل دستوری و حمایتی را توأمان پیگیری نماییم.
- ✓ باید طی مذاکراتی با وزارت نفت و وفق قانون وظایف و اختیارات وزارت نفت ، سهم قانونی NPC از اختیارات و وظایف وزارت نفت را مشخص و ابزارهای قانونی خود را معین کنیم.
- ✓ با بررسی گلوگاههای موجود در پروژه ها و طرح ها ، کمبودهای قانونی خود را شناسایی کرده و بدنبال گرفتن قانون برای آنها باشیم.
- ✓ لازم است ساختارهای سازمانی خود را نیز نوآرایی نموده و از انجام وظایف قبلی بدون توجه به ماموریت جدید سازمان خودداری کنیم.

جناب آقای مهندس شعری مقدم معاون محترم وزیر و مدیر عامل شرکت ملی صنایع پتروشیمی:

- ✓ وزارت نفت نیز نمی داند که اهداف و وظایف شرکت ملی صنایع پتروشیمی چیست و به همین دلیل باید خودمان راه حل ها را پیدا کنیم.
- ✓ آیین نامه رگولاتوری تهیه شده و برای وزارت نفت ارسال گردید ولی می گویند قابل اجرا نیست و دخالت در کار دیگران است.
- ✓ آیا به نظر شما صدور گواهینامه های حرفه ای مدیریت برای فعالیت در صنعت پتروشیمی توسط شرکت ملی صنایع پتروشیمی لازم و خوب است؟

جناب آقای آقا هادی معاون امور اداری و خدمات مدیریت:

- ✓ باید شرایط جدید شرکت و اتفاقات رخ داده در سالیان اخیر را چه درست و چه غلط ، پذیرفت .
- ✓ پژوهش و مطالعه بشود که در سایر کشورها در بحث خصوصی سازی چگونه عمل کرده اند و از تجربیات آنها استفاده کرده و الگوبرداری کنیم.
- ✓ می توان از تجربیات موفق در سایر سازمانهای کشور خودمان به ویژه راهنمایی و رانندگی و شهرداریها استفاده کرد.

جناب آقای مهندس شعری مقدم معاون محترم وزیر و مدیر عامل شرکت ملی صنایع پتروشیمی:

- ✓ یکی از مثالهای موفق در کشورمان ، وزارت ICT است که در بخش رگولاتوری بسیار خوب و قوی عمل کرده است.
- ✓ در ایران نسبت به سرمایه دار دید منفی وجود داشته و نیاز به اصلاح دارد.

جناب آقای مهندس بساق زاده مدیر کنترل تولید:

- ✓ با توجه به عنوان دوره ، باید سعی کنیم گزارش کارها و اقداماتی که قبلا و تا به حال انجام گرفته مانند " آیین نامه ساختار سازمانی " و "آینده نگاری" توسط اساتید برجسته مانند دکتر شایق مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و نقاط قوت و ضعف آنها شناسایی شود تا بتوانیم مسیر طی شده را بهبود دهیم.
- ✓ به جای فکر کردن صرف بهتر است همزمان با تلاش و حرکت و جستجو به فکر کردن هم بپردازیم.

جناب آقای مهندس رستمی مدیر برنامه ریزی و توسعه:

- ✓ تغییر تدریجی بوده و با توجه به مقاومت های طبیعی در برابر آن ، در بستر زمان قابل انجام است . مقرر شده تا شرکت ملی صنایع پتروشیمی به عنوان سازمان توسعه ای فعالیت کند و فضای کسب و کار آن عوض شده ، آیا این موضوع را مجموعه مدیران و کارکنان نفت و NPC پذیرفته اند؟ به نظر می رسد که هنوز در پذیرش این تغییر مشکل وجود دارد.
- ✓ دولت ژاپن در خصوصی ترین کشور دنیا بالاترین نظارت و اعمال قدرت را بر بخش خصوصی داشته و باید سیاستها و سبک های مورد استفاده آن مورد مطالعه و الگوبرداری قرار گیرد.
- ✓ استاندارد سازی عملیات تولید در مجتمع ها، استانداردسازی عملیات در حوزه HSE ، استاندارد سازی حقوق و دستمزد و ... از جمله وظایف شرکت ملی صنایع پتروشیمی می تواند باشد.
- ✓ فعالیت های اجرایی میان بخشهای دولتی و خصوصی صنعت پتروشیمی را می توان با تفاهم نامه های دو یا چند جانبه مدیریت کرد. در مواردی هم که نیاز به قانون جدید وجود دارد باید لایحه آماده شده و برای تصویب ارائه نماییم.

جناب آقای مهندس شعری مقدم معاون محترم وزیر و مدیر عامل شرکت ملی صنایع پتروشیمی:

- ✓ الگو گرفتن خوب است ولی اشکال کار نبود هیچگونه تجربه مشابه در سایر کشورهای دنیا است.
- ✓ آقای مهرآزما معتقد هستند که یک سازمان دولتی نمی تواند نقش رگولاتور را به عهده بگیرد و بیشتر وظیفه ی NGO هاست.
- ✓ برای ماموریت جدید ، ساختار سازمانی جدیدی نیاز است که در حال حاضر ساختار جدید NPC آماده بوده ولی شرایط کشور برای پیاده سازی آن مناسب نیست چرا که نیمی از همکاران در این ساختمان بیکار می شوند و می بایست کاریابی کنند.
- ✓ برای ایزو گرفتن در شرکت لازم است که همه همکاران با ماموریت های جدید سازمان آشنا بشوند و اگر مورد سؤال قرار گرفتند همان ماموریت های قدیم سازمان را مطرح نکنند.

جناب آقای دکتر کرمانی معاون برنامه ریزی و تجهیز منابع انسانی:

- ✓ باورمندی راس راهبردی به تغییر در سازمان نیاز به خلق دارد. از چهار عضو هیات مدیره فقط مدیر عامل محترم اینجا تشریف دارند و از ۶ مدیر فقط ۲ مدیر حاضرند و از ۱۵ مشاور نیز هیچ یک اینجا نیستند و این یعنی باورمندی به تغییر در راس راهبردی شرکت وجود ندارد.

- ✓ شخصی درختان جنگل را اره میکرد، در روزهای اول ۵ درخت اره می نمود ولی پس از مدتی راندمان کار به دو هفته ۱ درخت کاهش یافت. وقتی به او گفتند اره را تیز کن اظهار کرد که به قدری سرم شلوغ و کارم زیاد است که فرصت تیز کردن اره را ندارم.
- ✓ در حال حاضر سازمان در اینکه چکار باید کنیم، دچار تورم تئوریک شده است. در ده سال گذشته : سال آخر مدیریت مهندس نعمت زاده گروه دکتر مشایخی یک پروژه راهبردی انجام دادند، در زمان مهندس نژاد سلیم با مشارکت ۱۵۰ نفر از همکاران این سازمان و در مدت ۱.۵ سال کتابچه ارزشمندی تهیه شد، واحد مهندسی ساختار با همکاری دانشگاه صنعتی شریف و آقایان دکتر نجمی و مدرسی هم پروژه و خروجی مجزا داشت، پروژه آینده پژوهی نیز به مدت دو سال و با مشارکت تقریباً تمام افراد با سابقه بالای ۳۵ سال در صنعت پتروشیمی، انجام شد و نهایتاً هم پروژه "کارگروه تحول" که همکاران آقای مهندس رستمی به تازگی شروع کرده اند. پس ما تورم تئوریک داشته و بیش از هر زمانی به اقدام اقدام و اقدام نیاز داریم.
- ✓ مسئولیت های سازمان ما را در بخش تصدی گری سلب نموده و امکان تحکم به مجتمع ها وجود ندارد و به همین دلیل در تمام سطوح ، همکاران ما با مشکل بلا استفاده شدن مهارتهای قبلی مواجه شده اند و نیاز به مهارتهای جدید دارند.
- ✓ مانع چهارم و اساسی ترین موانع عدم همراستایی انگاره های ذهنی ما در صنعت پتروشیمی با مدیران ارشدان در وزارت نفت است. متأسفانه در معاونت برنامه ریزی وزارت نفت ، شرکت ملی صنایع پتروشیمی را در تصمیم سازی و تصمیم گیری به مشارکت نمی گیرند.
- ✓ شرکت ملی صنایع پتروشیمی یک دهه انحصار مطلق بر مجتمع ها داشته و امروز وانهادگی کامل را ترویج می کند.
- ✓ حاصل جمع رفتارهای همه کارکنان NPC در ده سال گذشته منجر به یک تعلیق هویت حرفه ای در سازمان گشته است. مشکل بعدی بروز یاس و بی تفاوتی در میان همکاران نسبت به سرنوشت شرکت ملی صنایع پتروشیمی بوده و در نهایت پدیده ی سکوت سازمانی را شاهد هستیم. این سه مقوله در بخش مغزافزار منجر به پیری سازمان و مدیریت شدن آن توسط موانع گردیده است.
- ✓ نیمی از حل مسئله در این است که بپذیریم مسئول وضعیت فعلی ، خود ما هستیم. بعد از پذیرش این موضوع با تمرکز بر توانمندی های سازمان در ۳ حوزه سرمایه مادی، معنوی و ظرفیت های قانونی موجود یا قابل حصول ، امکان رسیدن به راه حل وجود دارد.
- ✓ پیشنهاد می شود که اساسنامه در حال تصویب سازمان در اختیار تمام همکاران قرار گرفته و نظرات ایشان نیز پرسیده شود.
- ✓ لازم است به جای مدیریت هزینه بر روی مدیریت درآمد تمرکز شود و قانون بازگشت ۷۰ درصد درآمد حاصل از واگذاریها با جدیت پیگیری گردد.
- ✓ برخی ظرفیت های سازمان عبارتند از مدیریت سرمایه گذاری، مدیریت HSE در تمام صنعت پتروشیمی ، تنظیم بازار محصولات پتروشیمی در داخل کشور و مدیریت صادرات ، مدیریت توزیع خوراک ، صدور مجوزهای قانونی ، مسئولیت اجتماعی شرکتی ، مدیریت و توسعه زنجیره صنایع تکمیلی پتروشیمی و جلوگیری از خام فروشی ، که می تواند نقش آینده سازمان را به خوبی مشخص نماید. این موارد را در قالب معاونت پتروپالایشگاه در وزارت نفت می توان پیگیری نمود.

جناب آقای مهندس شعری مقدم معاون محترم وزیر و مدیر عامل شرکت ملی صنایع پتروشیمی:

- ✓ بحث های بسیار خوبی مطرح شد . همین که یکسری راه حل پیشنهاد شد خودش قدمی خوب و رو به جلو است. باید وقت گذاشته و نظرهای مطرح شده را کاربردی کنیم.
- ✓ صحبت آقای دکتر کرمانی در مورد اساسنامه درست بوده و از طریق برید برای همه همکاران ارسال می شود.
- ✓ اغلب به اشتباه فکر می کنیم که بالاترین مقام سازمان مسئول یافتن راه حل برای تمام مسائل و مشکلات است و ما باید فقط ایرادات را بگوییم در حالیکه من معتقدم "هیچ یک از ما باهوشتر از همه ما نیست".
- ✓ قانون بازگشت ۷۰ درصد درآمد حاصل از واگذاریها را پیگیری کرده ایم که گفته شد با توجه به وضعیت کشور و محدودیت های بودجه، در حال حاضر امکان اجرای آن وجود ندارد ، ولی می بایست اطلاع رسانی مناسب تری صورت میگرفت .
- ✓ اخیراً برای وزیر محترم نفت این سؤال پیش آمده که آیا هنوز به وجود شرکت ملی صنایع پتروشیمی نیاز است؟ باید اثبات کنیم که هنوز خدمات بسیاری توسط این سازمان به کشور و جامعه ارائه میگردد.