

دولت دوازدهم رو به پایان است و آقای رئیسی به عنوان منتخب مردم و رئیس دولت جدید، کم‌کم باید به فکر چینش کابینه سیزدهم باشد تا بعد از برگزاری مراسم تحلیف، اعضای کابینه را معرفی و از مجلس شورای اسلامی رای اعتماد بگیرد. اینکه رئیس جمهور جدید در معرفی گزینه‌ها برای وزارتخانه‌های مختلف با چه معیار و شاخص‌هایی تصمیم می‌گیرد، بستگی به عوامل مختلفی دارد. به عنوان یکی از فعالان صنعت برق در این یادداشت به بررسی این موضوع پرداخته‌ایم که با توجه به اهمیت صنعت برق و وضعیت این صنعت در شرایط امروز، وزیر نیرو باید دارای چه شاخص‌هایی باشد.

در کشور ما انتخاب مدیران متاسفانه بیشتر از آنکه مبتنی بر تخصص و توانمندی‌های افراد باشد، برخط مشی سیاسی آنها متمرکز است. از رئیس جمهور جدید انتظار می‌رود در انتخاب اعضای کابینه، در کنار رویکرد سیاسی افراد که برای جناح حاکم دارای اهمیت است، به تخصص، دانش و توانمندی هم توجه داشته باشد تا افراد شایسته‌ای روی کار بیایند. برای هر وزارتخانه و سازمان لازم است مدل شایستگی هم جهت با تخصص، مهارت و نگرش مورد نیاز و همسوی با استراتژی‌ها و اهداف تعریف شود. البته می‌توان برای همه پست‌های مدیریتی مدل عمومی تعریف و برای مشاغل به صورت خاص، شایستگی‌های تخصصی طراحی کرد.

تست دیسک یا DiSC یکی از تست‌های شخصیت‌شناسی است که دارای چهار اِلِمان شامل سلطه (Dominance)، نفوذ (Influence)، ثبات (Steadiness)، وجدان کاری (Conscientiousness) است. با توجه به شاخص‌های تعریف شده این تست، انتظار می‌رود وزیر نیروی بعدی با توجه به شرایط وزارتخانه و صنعت برق دارای شاخص C و D به صورت غالب باشد، یعنی کسی که علاوه بر توانایی پیش بردن پروژه‌ها، به جزئیات آن‌ها نیز توجه داشته باشد تا در دسری ایجاد نشود. افراد DC قدرت برنامه‌ریزی بالایی دارند و دوست دارند کارها مطابق نقشه پیش برود.

در زمینه تخصصی، وزیر نیروی بعدی باید اشراف کاملی بر مسائل آب و برق داشته باشد. البته یک فرد به تنهایی در تمامی زمینه‌ها متخصص نخواهد بود لذا وزیر نیرو حداقل باید در یکی از زمینه‌ها تخصص کامل داشته باشد و در سایر موارد نیز تا حدودی به مسائل آشنا باشد و برای این امور، معاونان متخصص و زبده انتخاب کند. از آنجایی که وزیر نیرو رئیس کمیسیون‌های مشترک اقتصادی کشورهای روسیه، قطر، افغانستان، تاجیکستان و ارمنستان نیز هست، طبیعتاً برای برقراری روابط و بهره‌وری بالاتر از این ظرفیت، باید قدرت برقراری ارتباطات مناسب بین‌المللی را دارا بوده و به زبان خارجی مسلط باشد. با توجه به اینکه یکی از راه‌های برون رفت از وضعیت فعلی اقتصاد برق، صادرات برق است، ارتباطات بین‌المللی و تسلط وزیر به زبان خارجی در کمک به رفع بحران اقتصاد برق، موثر خواهد بود.

گاهی انتخاب مدیران و وزرا با توجه به عملکرد و سابقه قبلی آنها صورت می‌گیرد در حالی که توجه صرف به این معیار، شاخص درستی نیست، شاخص درست مقایسه کردن برنامه کار قبلی و اقدامات انجام شده قبلی است. در انتخاب مدیران باید به این نکته توجه داشت که اقدامات انجام شده در سمت قبلی در چه شرایطی انجام شده و چقدر منطبق با برنامه‌های ارائه شده بوده است.

نشریه Harvard Business Review سال ۲۰۱۷ برای مدل شایستگی مدیران ۸ شاخص ارائه کرده که در آن برای هر شاخص، ۷ سطح شایستگی هم تعریف شده است. با ارزیابی مدیران با مدل پیشنهادی نشریه هاروارد، می‌توان امتیاز هر یک از کاندیداهای

نیرو سنجی وزیر نیرو



علیرضا شیرانی | مدیرعامل شرکت مهندسی موانع ایران

مدیریت را برآورد کرد و در نهایت به گزینه مناسب رسید.

شاخص اول نتیجه محور و نتیجه گرا بودن است که تکمیل وظایف، تلاش برای بهبود عملکرد، دستیابی به اهداف، فراتررفتن از اهداف، بهبود بخشیدن اقدامات به عملکرد ملی، طراحی مجدد کارها برای به دست آوردن نتایج عالی و تغییر و توسعه مدل کسب و کار در صنعت به عنوان سطوح شایستگی این شاخص تعیین شدند.
استراتژی محوری شاخص دوم مدل شایستگی پیشنهادی نشریه مذکور است. در این شاخص درک مستقیم مسائل، تعریف برنامه‌هایی در درون استراتژی بزرگ‌تر، تنظیم اولویت‌های چند ساله، تعریف استراتژی‌های چند ساله برای حوزه کاری، تغییر استراتژی صنعت در تمامی حوزه‌های زیرمجموعه، ایجاد استراتژی اثرگذار در سطح ملی و توسعه استراتژی پیشرفته در سطح ملی به عنوان سطوح شایستگی محسوب می‌شوند.

همکاری و تاثیرگذاری شاخص سوم مدل شایستگی‌های اصلی رهبری است، پاسخ به درخواست‌ها، حمایت از کارکنان، همکاری فعال با دولت و سایر قوا، تهییج دیگران در همکاری، تسهیل همکاری بین گروهی، ایجاد فرهنگ همکاری و شکل دادن به شراکت‌های دگرگون‌کننده از سطوح شایستگی این شاخص هستند. رهبری تیمی شاخص بعدی است که انجام وظایف، تبیین اهداف و دلایل آن و ایجاد همسویی در کارکنان، دریافت نظرات همکاران، ایجاد تعهد در تیم، توانمندسازی تیم‌ها برای مستقل کار کردن، انگیزه دادن به تیم‌های مختلف برای کار کردن، ایجاد فرهنگ عملکرد عالی ۷ سطحی است که برای شاخص رهبری تیم مطرح شده است.

توسعه قابلیت‌های سازمان به عنوان پنجمین شاخص مطرح شده است. پشتیبانی از تلاش‌های توسعه‌ای، تشویق دیگران به توسعه، حمایت فعالانه از رشد و توسعه، ایجاد قابلیت‌های تیمی به طور سیستماتیک، کمک به توسعه بیرونی، ارتقای قابلیت سازمانی و القا کردن فرهنگ متمرکز بر مدیریت استعداد به عنوان سطوح این شاخص تعریف شده‌اند.

رهبری تغییر شاخص بعدی است که پذیرش تغییرات، حمایت از تغییرات، اشاره کردن به نیاز به تغییر، ایجاد کردن وضعیت الزام برای تغییر، تجهیز دیگران برای آغاز کردن تغییر، ایجاد تکانه در سطح سازمان برای تغییر و درونی کردن فرهنگ تغییر از سطوح مختلف این شاخص هستند. درک موقعیت بیرونی صنعت یکی دیگر از شاخص‌های این مدل است که شناخت محیط پیرامونی، شناخت اصول کافی صنعت، بررسی و تحقیق درباره پویایی‌های صنعت و ذینفعان، درک عمیق صنعت، ایجاد بینش درباره آینده صنعت، شناسایی فرصت‌های نوظهور صنعت و مشاهده چگونگی تغییر وضعیت از سطوح شایستگی این مورد هستند.
جامعیت به عنوان شاخص هشتم در این مدل معرفی شده است، نگارش دیدگاه‌های متفاوت، درک دیدگاه‌های متنوع، یکپارچه کردن دیدگاه‌های دیگر، دستیابی به عملکرد مطلوب بین گروه‌های متنوع، تسهیل کردن (فرو نشاندن) تعارضات ذینفعان، افزایش استراتژیک تنوع دیدگاه‌های کارکنان و ایجاد کردن فرهنگ جامع و دربرگیرنده جامعه به عنوان هفت سطح شایستگی این شاخص مطرح شدند.

رئیس دولت بعدی باید با در نظر داشتن این ۸ شاخص و موقعیت صنعت آب و برق کشور، وزیر نیرویی متناسب با نیاز و شرایط این صنعت انتخاب کند. امروز افزایش درآمد و بهره‌وری اولویت اصلی وزارت نیرو است لذا وزیر انتخابی باید دارای ویژگی‌ای باشد که بتواند این هدف اصلی را دنبال کند و به نتیجه برساند. در تعیین استراتژی صادرات برق به کشورهای همسایه و گر زدن امنیت آنها به برق ایران، استراتژی موثری خواهد بود تا در

این زمینه وزارت امور خارجه و وزارت صمت نیز در تامین امنیت منطقه دخیل خواهند بود.

در این میان نباید این مساله را از نظر دور داشت که وزارت نیرو به عنوان متولی صنعت آب و برق کشور در ۴ سال گذشته با دو چالش بزرگ مواجه بوده است: یکی مسائل اقتصادی و دیگری مسائل مدیریتی. وزیر نیرو با توجه به این دو مشکل، همیشه بر ساخت و ساز برای توسعه ظرفیت‌ها و ایجاد زیرساخت‌ها و سازوکار برای حل مسائل مدیریتی تاکید داشتند. اما میزان موفقیت این رویکرد زمانی مشخص می‌شود که اقدامات انجام شده با برنامه‌های ارائه شده تطابق داشته باشد.

البته صنعت برق در این سال‌ها تقریباً در مسیر درستی حرکت کرده است، شاید با نگاه به میزان بدهی‌های این صنعت تصور کنیم که بدهی این صنعت افزایش پیدا کرده و بدهکارتر شده است، اما میزان بدهی وزارت نیرو از مسیر تهاثر و تامین منابع مالی تا حدی کاهش پیدا کرده است.
بدهی وزارت نیرو در ابتدای دولت دوازدهم حدود ۲۵ هزار میلیارد با دلار ۳ هزار تومان بوده، امروز این رقم در حالی به ۳۵ هزار میلیارد تومان با نرخ دلار ۲۵ هزار تومان رسیده است. در واقع با احتساب نرخ دلار، بدهی صنعت برق از ۴ میلیارد دلار به یک میلیارد دلار رسیده است.

صنعت برق یکی از پولدارترین صنایع کشور است، فقط این پول به صورت منابع و سرمایه است و نقد نیست. طبق اصل ۴۴ قانون اساسی، ۸۰ درصد شبکه‌های توزیع باید به بخش خصوصی واگذار شود، شبکه‌هایی که چند صد هزار میلیارد تومان ارزش دارند و فقط شاید ۱۰ درصد این ارزش دارایی خود را بدهکار باشند. اگر مشکل مالکیت شرکت صبا و آستان قدس حل شود، واگذاری شرکت‌های توزیع انجام شده و می‌تواند زمینه ساز افزایش راندمان در این حوزه شود. بنابراین ضروری است که وزیر نیروی دولت سیزدهم در این حوزه هم وارد عمل شده و مشکل آستان قدس را حل کند. اگر این موضوع حل شود، از طریق ایجاد شرکت بورسی سهامی عام که ۲۰ درصد متعلق به دولت و ۸۰ درصد متعلق به بخش خصوصی خواهد بود، مردم با پذیره نویسی سهام گرفته و سود آن را دریافت خواهند کرد.

مشکل دیگر صنعت برق تعرفه برق است، مشکلی که علیرغم بررسی‌های فراوان هنوز به نتیجه‌ای نرسیده است. تا زمانی که وزارت نیرو به عنوان متولی صنعت برق، برای برق تعرفه تعیین کند، این موضوع حل نخواهد شد. یکی دیگر از انتظارات ما از وزیر نیرو توجه به تبادلات و مسائل استانی است، امروز اکثر نیروگاه‌های کشور در خوزستان فعالیت می‌کنند. آیا در قبال آلودگی و مشکلاتی که فعالیت این نیروگاه‌ها برای شهروندان خوزستانی ایجاد کرده است، مزایایی برای آنها تعریف شده است؟ آیا بین تعرفه پرداختی شهروندان تهران و خوزستان تفاوتی وجود دارد؟ لذا بازنگری در نحوه تعرفه گذاری برق بر اساس آمایش سرزمین هم یکی از الزاماتی است که باید در وزارت نیرو به شکل جدی به آن توجه شود.

با توجه به اهمیت صنعت برق و زیرساختی بودن این صنعت و همچنین براساس مدل‌ها و شاخص‌های مطرح شده و مشکلاتی که وزارت نیرو امروز با آنها دست به گریبان است، از رئیس دولت سیزدهم انتظار می‌رود فردی را برای سکنداری و تصدی‌گری وزارت نیرو در نظر بگیرند که با تیپ شخصیتی قوی و تخصص کافی بتواند از پس همه امور برآمده و این وزارتخانه را در پیشبرد اهداف به جلو حرکت دهد.■