



# نگاهی به فرآیند انتصابات در هلدینگ تاپیکو

رویکرد، فرآیند و دستاوردهای  
نظام شایسته‌گزینی  
تیر ۱۴۰۵

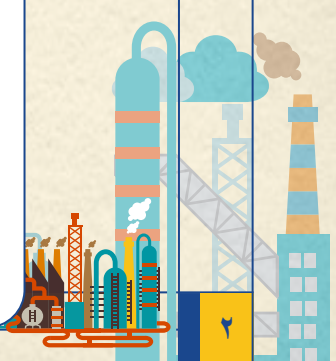


## تاپیکو در یک نگاه

شرکت سرمایه‌گذاری نفت، گاز و پتروشیمی تأمین (تاپیکو)، به عنوان بزرگ‌ترین هلدینگ زیر مجموعه شرکت سرمایه‌گذاری تأمین اجتماعی (شستا)، یکی از مهم‌ترین بازیگران اقتصاد انرژی و صنایع پایه ایران به شمار می‌رود. این هلدینگ با مدیریت بیش از ۹۰ شرکت در قالب شرکت‌های کنترلی و غیرکنترلی و با اتکا به بیش از ۱۶ هزار و ۵۰۰ نیروی انسانی متخصص، زنجیره‌ای گسترده از فعالیت‌های پالایش نفت و میعانات گازی، پتروشیمی، توزیع گاز مایع، روانکار، قیر، لاستیک، سلولزی، خدمات فنی و مهندسی و سایر خدمات تخصصی راهبردی می‌کند. تنوع کم‌نظیر پرتفوی سرمایه‌گذاری، حضور در حلقه‌های مختلف زنجیره ارزش انرژی و سهم مؤثر در تولید محصولات راهبردی، جایگاه ویژه‌ای برای تاپیکو در اقتصاد ملی ایجاد کرده است. این هلدینگ به عنوان سهامدار اصلی شرکت نفت ستاره خلیج فارس، (بزرگ‌ترین پالایشگاه میعانات گازی جهان)، سهم قابل توجهی در تأمین بنزین کشور دارد و از این منظر، یکی از ارکان امنیت انرژی جمهوری اسلامی ایران محسوب می‌شود.

تاپیکو در صنایع مختلف نیز از جایگاه ممتازی برخوردار است به گونه‌ای که حدود ۱۰ درصد از صنعت پتروشیمی، ۲۴ درصد از صنعت لاستیک، ۳۱ درصد از صنعت قیر، ۱۱ درصد از صنعت روانکار، ۱۰ درصد از صنعت پالایش نفت، ۲۶ درصد از توزیع گاز مایع و ۱۳ درصد از صنعت سلولزی کشور را در اختیار دارد. پرتفوی تاپیکو متشکل از مجموعه‌ای از بزرگ‌ترین و شناخته‌شده‌ترین شرکت‌های کشور است. در حوزه پتروشیمی، شرکت‌هایی نظیر پتروشیمی خارک، پتروشیمی فناوران، پتروشیمی خراسان، پتروشیمی آبادان، پتروشیمی شیمی بافت، پتروشیمی فارابی و پتروشیمی غدیر؛ در صنعت لاستیک، لاستیک بارز، صنایع نخ تایر صبا، کربن ایران و دوده صنعتی سهند؛ در حوزه روانکار و قیر، نفت ایرانول و نفت پاسارگاد و همچنین سهامداری مؤثر در شرکت نفت ستاره خلیج فارس، هلدینگ پتروشیمی خلیج فارس، پتروشیمی نوری، پتروشیمی مارون، پتروشیمی جم و... بخشی از مهم‌ترین دارایی‌های راهبردی این هلدینگ را تشکیل می‌دهند.

امروز تاپیکو، با برخورداری از سبدي متنوع از دارایی‌های صنعتی و سرمایه‌گذاری، نه تنها بزرگ‌ترین هلدینگ تخصصی شستا، بلکه یکی از تأثیرگذارترین بنگاه‌های اقتصادی کشور در حوزه انرژی و صنایع پایین‌دستی نفت و گاز به شمار می‌رود؛ مجموعه‌ای که با نقش‌آفرینی در تولید، اشتغال، صادرات، امنیت انرژی و خلق ارزش برای ذی‌نفعان، سهمی مؤثر در تحقق اهداف توسعه صنعتی و اقتصادی ایران ایفا می‌کند.



## گزارشی برای شفافیت، ارزیابی و اصلاح

گزارش پیش‌رو، روایتی مستند از فرآیند طراحی، استقرار و اجرای نظام جدید انتصابات در شرکت سرمایه‌گذاری نفت، گاز و پتروشیمی تأمین (تاپیکو) است؛ فرآیندی که در امتداد سیاست‌های ابلاغی دولت، الزامات برنامه هفتم پیشرفت و راهبردهای شرکت سرمایه‌گذاری تأمین اجتماعی (شستا)، با هدف استقرار شایسته‌سالاری، ارتقای حکمرانی شرکتی و افزایش شفافیت در انتخاب مدیران شرکت‌های تابعه به اجرا درآمده است.

در این گزارش، تلاش شده است تا تمامی مراحل این فرآیند، از شناسایی و دریافت رزومه‌های مدیریتی تا ارزیابی‌های تخصصی، فعالیت کانون‌های ارزیابی، پنل‌های علمی، کمیته‌های انتصابات، استعلام‌های قانونی و در نهایت انتخاب و انتصاب مدیران، بر پایه مستندات و داده‌های آماری تشریح شود. همچنین نتایج اجرای این سازوکار، از جمله ویژگی‌های علمی و حرفه‌ای مدیران منصوب‌شده، ترکیب تحصیلی و تجربی آنان، نحوه استفاده از ظرفیت‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، کاهش کرسی‌های بلا تکلیف مدیریتی و نقش سامانه‌های هوشمند در افزایش شفافیت و کاهش مداخلات سلیقه‌ای، مورد بررسی قرار گرفته است.

این گزارش صرفاً به تشریح اقدامات انجام‌شده محدود نیست، بلکه با نگاهی تحلیلی، دستاوردها، چالش‌ها و فرصت‌های بهبود این فرآیند را نیز واکاوی می‌کند. هدف آن است که تصویری روشن، مستند و قابل ارزیابی از نحوه اجرای نظام جدید انتصابات در تاپیکو ارائه شود؛ تصویری که علاوه بر پاسخگویی و شفافیت، زمینه نقد کارشناسی، یادگیری سازمانی و بهبود مستمر این تجربه را فراهم سازد.

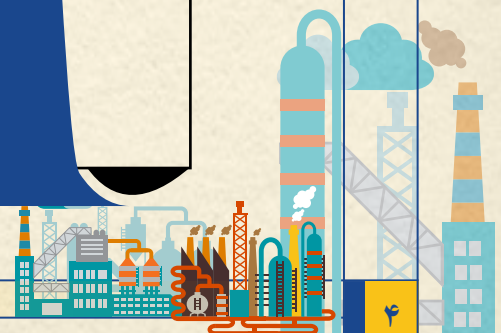




احمد میدری وزیر تعاون کار و رفاه اجتماعی  
« تصویب شرایط احراز مدیران؛ پایان  
انتصابات سلیقه‌ای و استقرار نظام  
شایسته‌گزینی در شرکت‌های تابعه  
صندوق‌های بازنشستگی است. »



محمد رضا سعیدی مدیرعامل  
شرکت سرمایه‌گذاری تامین اجتماعی (شستا)  
« شعار ما انتخاب فرد درست با مهارت  
درست در جای درست است. »  
« دانش، مهارت، پاک‌دستی،  
هماهنگی و جسارت، پنج شاخص  
کلیدی در انتصابات است. »





## شایسته‌گزینی؛ ضرورتی برای حل یک چالش ملی

در سال‌های اخیر، نحوه انتخاب و انتصاب مدیران در شرکت‌های اقتصادی وابسته به نهادهای عمومی و صندوق‌های بازنشستگی به یکی از موضوعات مهم در حکمرانی اقتصادی تبدیل شده است. اهمیت این موضوع از آن جهت است که کیفیت مدیریت در این بنگاه‌ها، تأثیری مستقیم بر بهره‌وری، حفظ منافع ذی‌نفعان و حتی اعتماد عمومی دارد. به همین دلیل بررسی عملکرد این شرکت‌ها و بازنگری در سازوکار انتصابات مدیریتی، به تدریج در سطح سیاست‌گذاری کلان کشور مورد توجه قرار گرفت.

یکی از چالش‌های مهم شناسایی شده در اقتصاد ایران، بهره‌وری ناکافی در بخشی از شرکت‌های زیرمجموعه صندوق‌های بازنشستگی بوده است؛ شرکت‌هایی که در مقایسه با بنگاه‌های مشابه در بخش خصوصی، عملکرد ضعیف‌تری داشته‌اند.

بررسی ریشه‌های این مسئله نشان داد که یکی از گره‌های اصلی، ضعف در شایسته‌گزینی و انتصاب مدیران بر مبنای صلاحیت حرفه‌ای است. به گونه‌ای که در مواردی، افراد متخصص و واجد صلاحیت از دستیابی به مسئولیت‌های مدیریتی بازمانده‌اند و در مقابل، افرادی در این جایگاه‌ها قرار گرفته‌اند که تناسب تخصصی و تجربی لازم را نداشته‌اند. در این میان، اثرگذاری روابط سیاسی، ملاحظات جناحی و پیوندهای قومی در برخی انتصابات نیز از جمله عواملی بوده که این فرآیند را از معیارهای حرفه‌ای دور کرده است.

## وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی؛ طراحی یک راهبرد ملی

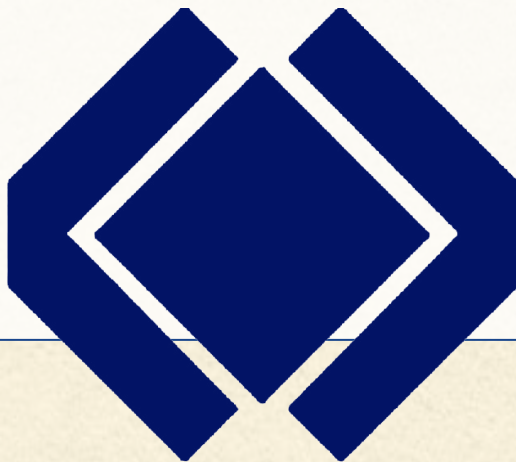
بر همین اساس، ساماندهی انتصابات مدیران شرکت‌های زیرمجموعه صندوق‌های بازنشستگی، در سطح سیاست‌گذاری کلان کشور به ویژه در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در دستور کار قرار گرفت و در برنامه پنج‌ساله هفتم پیشرفت، به طور خاص در ماده ۲۸، مورد تصریح قانونی قرار گرفت. در ادامه، دولت مکلف شد دستورالعمل انتصاب مدیران این شرکت‌ها را تهیه و ابلاغ کند. فرآیندی که در نهایت با تصویب نامه مورخ ۱۳ مهر ۱۴۰۴ هیأت وزیران به چارچوبی رسمی و قانونی برای این حوزه تبدیل شد.

وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی این موضوع را به‌عنوان یکی از محورهای ارتقای حکمرانی شرکتی، کارآمدی مدیریتی و صیانت از منافع ذی‌نفعان با جدیت پیگیری کرد. احمد میدری، وزیر تعاون، کار و رفاه اجتماعی، تصویب شرایط احراز مدیران عامل و اعضای هیأت‌مدیره شرکت‌های تابعه صندوق‌های بازنشستگی را گامی مهم در تقویت عدالت شغلی و استقرار شایسته‌گزینی دانست و تأکید کرد که این اقدام، انتصاب‌ها را از سلیقه‌محوری دور کرده و به معیارهای روشن نزدیک می‌کند.



## شستا و راهبرد شایسته‌گزینی

در امتداد همین مسیر درست قانون‌گذاری و سیاست‌گذاری، شرکت سرمایه‌گذاری تأمین اجتماعی (شستا) این راهبرد را به عنوان یکی از اساسی‌ترین راهبردهای شستا تعیین و آنرا به عنوان الزام به کلیه هلدینگ‌های تابعه ابلاغ نمود. محمدرضا سعیدی، مدیرعامل شستا، با تأکید بر شعار «به‌کارگیری فرد درست، با مهارت درست، در جای درست»، این مسیر را زمینه‌ساز خلق ارزش پایدار دانست و مبنای انتصاب اعضای هیأت‌مدیره را بر اصول ۵‌گانه شامل: دانش، مهارت، پاک‌دستی، هماهنگی و جسارت استوار کرد.



**محمدرضا سعیدی،  
مدیرعامل شستا،  
مبنای انتصاب اعضای  
هیأت‌مدیره را بر  
اصول ۵‌گانه شامل:  
دانش، مهارت،  
پاک‌دستی، هماهنگی  
و جسارت استوار کرد**

«رویکرد، فرآیند و دستاوردهای نظام شایسته‌گزینی» تیر ۱۴۰۵

## سکانداری تاپیکو در استقرار سازوکار جدید انتصابات

شرکت سرمایه‌گذاری نفت و گاز و پتروشیمی تأمین (تاپیکو) هم از زمان ابلاغ دستورالعمل، سکاندار اجرای این ابلاغیه شد و فرآیند انتصابات در شرکت‌های تابعه خود را بر اساس همین ضوابط و الزامات پیش برد. در تاپیکو، انتخاب مدیران از قالب تصمیمات موردی فاصله گرفت و در چارچوبی مرحله‌مند، قابل رصد و مبتنی بر ارزیابی‌های مشخص قرار گرفت. نتیجه این رویکرد، فراهم‌شدن زمینه حضور نیروهای متخصص، نخبگان و مدیران واجد صلاحیت در مسئولیت‌های مدیریتی بوده است.



**در تاپیکو، انتخاب  
مدیران از قالب  
تصمیمات موردی  
فاصله گرفت و در  
چارچوبی مرحله‌مند،  
قابل رصد و مبتنی  
بر ارزیابی‌های  
مشخص قرار گرفت**



## فرآیند سیستماتیک انتصابات در تاپیکو

فرآیند انتصابات در تاپیکو با یک سازوکار شش مرحله‌ای و ضابطه‌مند پیش می‌رود. از دریافت رزومه‌ها از طریق سامانه سیما و سایر ورودی‌ها و ارزیابی اولیه سوابق، تا سنجش شایستگی‌های مدیریتی و تخصصی در کانون‌های ارزیابی و پنل‌های تخصصی. در ادامه، پرونده‌ها در کمیته‌های انتصابات تاپیکو و شستا بررسی شده و در نهایت با استعلام از مراجع نظارتی و رفرنس‌های دیگر، مسیر انتخاب مدیران به مرحله نهایی می‌رسد.



فرآیند  
انتصابات  
تاپیکو



## نخستین مرحله فرایند: دریافت رزومه‌ها



در مرحله نخست فرآیند انتصابات در تاپیکو، شناسایی و گردآوری رزومه نامزدهای بالقوه از مسیرهای مختلف انجام می‌شود. تاکنون در مجموع حدود ۱۲۰۰ رزومه از مبادی متنوع، از جمله فراخوان عمومی، ظرفیت‌های درون سازمانی، نیروهای واجد شرایط در شرکت‌های تابعه، آزمون مالی شستا و نیز رصد مدیران و متخصصان در سازمان‌ها و شرکت‌های مشابه دریافت شده است. ثبت و دریافت این رزومه‌ها از طریق سامانه انتصابات شستا (سامانه سیما) و در ادامه «سامانه رصد و پایش اقتصادی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی» انجام گرفته است؛ سازوکاری که مسیر جمع‌آوری و بررسی اطلاعات را از حالت پراکنده و دستی خارج و به فرآیندی سیستماتیک، قابل رصد و قابل صحت‌سنجی تبدیل کرده است.

**تاکنون در مجموع حدود ۱۲۰۰ رزومه از مبادی متنوع، از جمله فراخوان عمومی، ظرفیت‌های درون سازمانی، نیروهای واجد شرایط در شرکت‌های تابعه، آزمون مالی شستا و نیز رصد مدیران و متخصصان در سازمان‌ها و شرکت‌های مشابه دریافت شده است**

«ریکرد، فرآیند و دستاوردهای نظام شایسته‌گزینی» تیر ۱۴۰۵

## فراخوان عمومی و برگزاری آزمون مالی؛ گام‌هایی در مسیر عدالت و ایجاد فرصت برابر

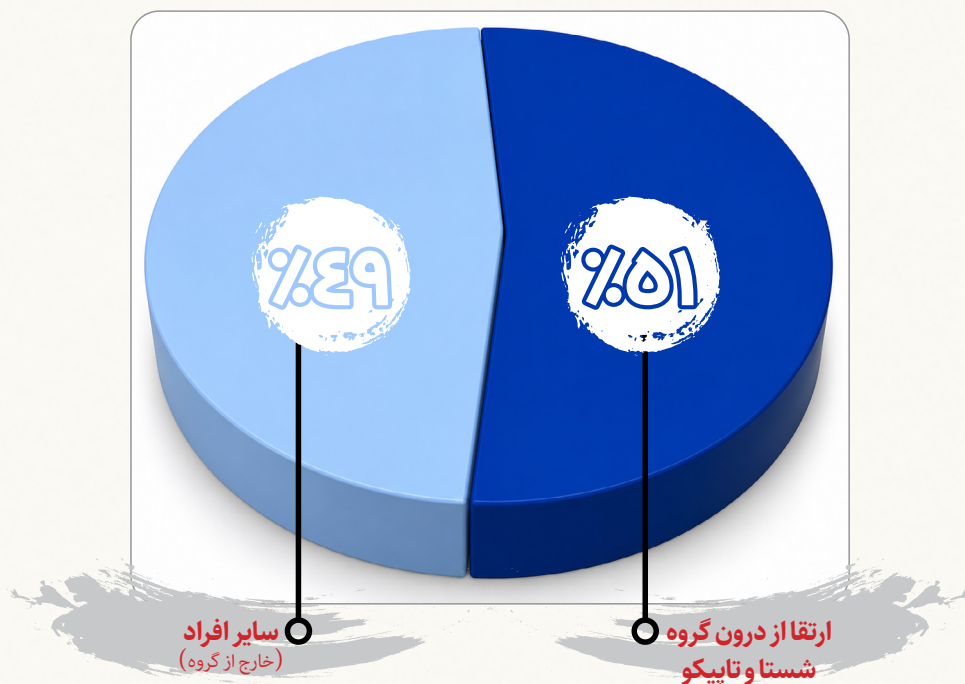
یکی از فرایندهای دریافت رزومه، انتشار فراخوان عمومی و برگزاری آزمون تخصصی مالی از سوی شستا بود که توسط سازمان فنی حرفه‌ای انجام شد. این امر در پیچه‌ای نبود که «فرصت برابر» را برای تمامی نیروهای توانمند در سراسر کشور فراهم کرد. فرصتی که در آن تخصص و دانش، جایگزین شیوه‌های سنتی معرفی افراد می‌شود. این فراخوان عمومی امکانی برای تمام متخصصان بود تا بی‌واسطه، خود را در یک رقابت علمی محک بزنند. رقابتی که ۳۵۰ نفر در آن شرکت کردند و در نهایت ۷۶ نفر به‌عنوان برگزیدگان آزمون، به‌عنوان کاندیداهای تصدی عضو مالی هیئت مدیره شرکت‌ها تعیین و به کلیه هلدینگ‌های زیرمجموعه شستا معرفی شدند. فراخوان عمومی از روش‌های مختلف از جمله شبکه مجازی و وبسایت‌های شرکتهای زیرمجموعه منتشر شده و به اطلاع عموم مردم رسید تا درهای هیئت مدیره‌ها به روی متخصصانی باز شود که ارتباط و آشنایی قبلی با تاپیکو ندارند و نه بر اساس توصیه، بلکه بر پایه آزمون و مصاحبه برگزیده می‌شوند. در این فراخوان و آزمون، هلدینگ تاپیکو با نگاهی راهبردی پیشگام بوده و فرآیند جذب و استفاده از برگزیدگان آزمون را با جدیت دنبال نموده است. در همین راستا، موضوع ارزیابی تخصصی ۲۲ نفر نخست این آزمون که بالاترین امتیاز را کسب کرده‌اند، در تاپیکو پیگیری شده است. تا زمان تنظیم این گزارش، ۶ نفر از این جمع برگزیده در ترکیب هیئت مدیره‌ها و ستاد تاپیکو جذب و منصوب شده‌اند و ۴ نفر دیگر نیز در مرحله نهایی بررسی برای تصدی مسئولیت قرار دارند.



## انتصاب از درون؛ اتکا به تجربه انباشته در خانواده تاپیکو و شستا

تاپیکو در فرآیند انتصابات خود به‌عنوان هلدینگی که نقش راهبری، نظارت و هدایت شرکت‌های تابعه را بر عهده دارد، بخشی از اعضای هیئت‌مدیره را از میان مدیران و نیروهای نخبه‌ای جذب کرده که تجربه زیسته و عملیاتی در ساختار شستا و تاپیکو داشته‌اند.

از آنجا که این افراد با فضای شرکت‌داری، الزامات حاکمیت شرکتی و پیچیدگی‌های اداره بنگاه‌های بزرگ اقتصادی در ذیل تاپیکو آشنا هستند، می‌توانند در تصمیم‌گیری‌های هیئت‌مدیره نقش مؤثرتری ایفا کنند. لازم به ذکر است که این افراد نیز تمامی مراحل ارزیابی و فرآیندهای قانونی مندرج در ابلاغیه را طی کرده‌اند.



از زمان ابلاغ دستورالعمل انتصابات، ۵۱ درصد از اعضای جدید هیئت‌مدیره در شرکت‌های تابعه تاپیکو، از خانواده بزرگ شستا و تاپیکو انتخاب شده‌اند

از زمان ابلاغ دستورالعمل انتصابات، ۵۱ درصد از اعضای جدید هیئت‌مدیره در شرکت‌های تابعه تاپیکو، از خانواده بزرگ شستا و تاپیکو انتخاب شده‌اند. البته بخشی از منصوب شدگان هم قبلاً عضو خانواده تاپیکو و شستا بوده‌اند که در این آمار نیامده است.

به این ترتیب، تاپیکو تلاش کرده تا از دانش انباشته‌ای که طی سال‌ها در درون ساختار شستا و تاپیکو و شرکت‌های تابعه شکل گرفته، در مسیر تقویت مدیریت و حکمرانی شرکتی استفاده کند؛ رویکردی که هم بر تجربه عملیاتی تکیه دارد و هم بر استفاده هدفمند از سرمایه انسانی موجود در مجموعه. این اقدام باعث افزایش رضایت شغلی کارکنان مجموعه شده و مسیر ارتقاء شغلی آنان را هموارتر کرده است.



## نخستین فیلتر تخصصی؛ احراز سوابق تحصیلی و تجربی



پس از مرحله ثبت و صحت‌سنجی اولیه اطلاعات، یکی از مهم‌ترین ایستگاه‌های ارزیابی در هلدینگ نفت و گاز و پتروشیمی تامین (تاپیکو) آغاز می‌شود. مرحله‌ای که به سنجش سوابق تحصیلی نامزدها اختصاص دارد. در این بخش، سوابق تحصیلی متقاضیان با دقت مورد بررسی قرار می‌گیرد؛ از رشته و مقطع تحصیلی تا دانشگاه محل تحصیل. این اطلاعات بر اساس جداول و شاخص‌های مندرج در مصوبه هیئت وزیران امتیازدهی می‌شود تا میزان انطباق تحصیلات افراد با الزامات مسئولیت‌های مدیریتی مشخص شود.

در ادامه مسیر، سوابق تخصصی و مدیریتی داوطلبان نیز مطابق دستورالعمل ابلاغی، ارزیابی و بر پایه جداول مندرج در دستورالعمل مصوب نمره‌دهی می‌شود. به این ترتیب از میان ۱۲۰۰ رزومه دریافتی در تاپیکو، پس از بررسی سوابق تحصیلی و تجربی رزومه ۳۴۷ نفر به تایید رسیده و پرونده این افراد وارد مرحله بعد شده است.

به این ترتیب از میان ۱۲۰۰ رزومه دریافتی در تاپیکو، پس از بررسی سوابق تحصیلی و تجربی رزومه ۳۴۷ نفر به تایید رسیده و پرونده این افراد وارد مرحله بعد شده است

## دو ایستگاه کلیدی سنجش شایستگی‌های مدیریتی و صلاحیت علمی

پس از عبور از نخستین فیلتر تخصصی (احراز سوابق تحصیلی و تجربی) رزومه‌ها وارد مرحله سنجش شایستگی‌های مدیریتی و صلاحیت علمی می‌شود. همانطور که گفته شد، تاکنون ۳۴۷ کاندیدا در «کانون ارزیابی مدیران» و «پنل تخصصی» مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند. در «کانون ارزیابی مدیران» که زیر نظر یکی از بهترین دانشگاه‌های کشور و نیز یکی از معتبرترین موسسات مدیریت منابع انسانی فعالیت می‌کند، مهارت‌های کلیدی افراد در فضایی شبیه‌سازی شده و نزدیک به واقعیت مدیریت سنجیده می‌شود. در این کانون، یک روز مدیریتی برای فرد شبیه‌سازی می‌شود تا توانمندی‌هایی مانند تصمیم‌گیری، حل مسئله، شناخت محیط کسب‌وکار، توان تعامل و رهبری و سایر

شایستگی‌های مدیریتی در عمل مورد ارزیابی قرار گیرد. این فرآیند که بعضاً تا ۸ ساعت طول می‌کشد، با حضور ارزیابان متخصص، زنده و بی‌طرف انجام می‌شود تا سنجش افراد بر پایه معیارهای حرفه‌ای، مستقل و قابل دفاع باشد. به موازات کانون ارزیابی مدیران، شایستگی‌های مدیریتی و صلاحیت علمی کاندیداها در «پنل تخصصی»، که ذیل انجمن مدیریت

منابع انسانی ایران فعالیت دارد، نیز مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. در این پنل تخصصی، کاندیداها توسط ۴ متخصص مجرب مصاحبه شده و شایستگی‌های مدیریتی و صلاحیت علمی آنان در حوزه‌های تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی، مدیریت مالی، حاکمیت شرکتی، قانون تجارت و نیز حوزه‌های فنی مرتبط با شرکت تجاری و نیز حوزه‌های فنی مرتبط با شرکت ارزیابی می‌شود.



در پنل تخصصی، کاندیداها توسط ۴ متخصص مجرب مصاحبه شده و شایستگی‌های مدیریتی و صلاحیت علمی آنان در حوزه‌های تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی، مدیریت مالی، حاکمیت شرکتی، قانون تجارت و نیز حوزه‌های فنی مرتبط با شرکت تجاری و نیز حوزه‌های فنی مرتبط با شرکت ارزیابی می‌شود

در کانون ارزیابی مدیران، یک روز مدیریتی برای فرد شبیه‌سازی می‌شود تا توانمندی‌هایی مانند تصمیم‌گیری، حل مسئله، شناخت محیط کسب‌وکار، توان تعامل و رهبری و سایر شایستگی‌های مدیریتی در عمل مورد ارزیابی قرار گیرد

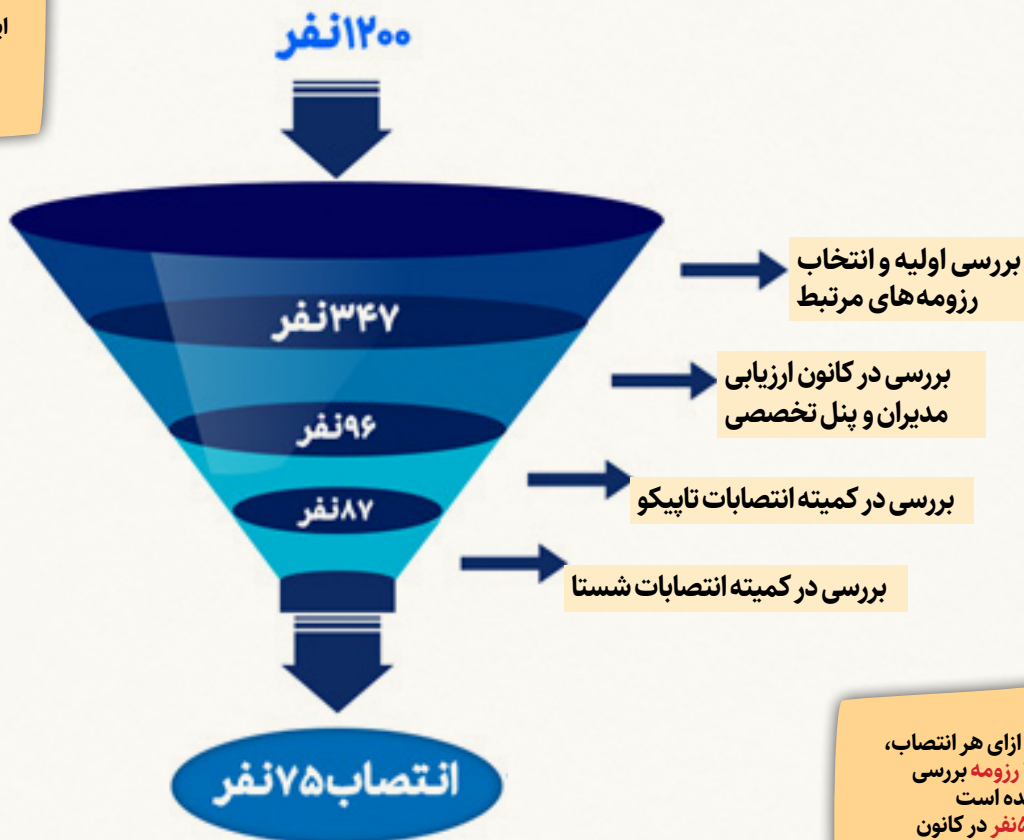


## ۱۶ رزومه برای هر انتصاب؛ ۵ گزینه نهایی برای هر انتخاب

برگ برنده اصلی این فرآیند، دقیقاً در همین جا است: تاپیکو برای هر انتصاب، خود را در برابر گزینه‌های متعدد قرار می‌دهد. در این رویکرد، اصل بر آن است که تاپیکو خود را برای ارتقای کیفیت برگزیدگان نهایی، ملزم به تعداد کاندیداهای بیشتر کند.

در بازه‌ای حدوداً نه ماهه، از میان ۱۲۰۰ رزومه ورودی، پس از چندین مرحله بررسی و ارزیابی، در نهایت ۷۵ نفر منصوب شده‌اند. این یعنی برای هر انتصاب به‌طور میانگین ۱۶ رزومه بررسی شده که البته در رابطه با برخی پست‌های حساس تعداد رزومه‌ها به بیش از ۲۵ رزومه رسیده است. همچنین از میان ۱۲۰۰ رزومه دریافتی، پس از بررسی سوابق تحصیلی و تجربی بر اساس دستور العمل ابلاغی، رزومه ۳۴۷ نفر جهت بررسی شایستگی‌های مدیریتی و تخصصی آنان در کانون ارزیابی مدیران و پنل تخصصی، ارزیابی شده که معنای آن وجود ۵ گزینه نهایی به ازای هر پست مدیریتی بوده است. اهمیت این عددها فقط در حجم بالای بررسی‌ها نیست. مهم آن است که انتخاب یک مدیر، از یک تصمیم محدود و بسته، به فرآیندی رقابتی و مبتنی بر مقایسه واقعی میان گزینه‌ها تبدیل شده و همین، یکی از مهم‌ترین نقاط قوت این فرآیند بوده است.

**انتخاب یک مدیر، از یک تصمیم محدود و بسته، به فرآیندی رقابتی و مبتنی بر مقایسه واقعی میان گزینه‌ها تبدیل شده و همین، یکی از مهم‌ترین نقاط قوت این فرآیند بوده است**



## ۷۳ درصد انتصابات از میان دانش‌آموختگان دانشگاه‌های برتر کشور

بررسی داده‌های انتصابات در تاپیکو نشان می‌دهد ۷۳ درصد از منصوب‌شدگان در کرسی‌های مدیریتی شرکت‌های تابعه این هلدینگ، در یکی از مقاطع تحصیلی خود در ۶ دانشگاه ممتاز (دانشگاه تهران، صنعتی شریف، امیرکبیر، شهید بهشتی، علم و صنعت و تربیت مدرس) یا یکی دیگر از دانشگاه‌های رتبه یک، تحصیل کرده‌اند.

مبنای این دسته‌بندی نیز پیوست ابلاغیه آیین‌نامه هیئت وزیران در خصوص رتبه‌بندی دانشگاه‌های کشور بوده که توسط وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تهیه و ارائه گردیده است؛ معیاری رسمی و قابل استناد که چارچوب ارزیابی علمی را از هرگونه سلیقه‌گرایی دور می‌کند. در این دسته‌بندی دانشگاه‌ها به ۶ دسته (یک دسته تحت عنوان دانشگاه‌های ممتاز و ۵ دسته دیگر دارای رتبه‌های ۱ تا ۵) تقسیم شده‌اند که در جدول زیر فراوانی دانشگاه‌های محل تحصیل منصوب‌شدگان در شرکت‌های تابعه تاپیکو مشاهده می‌شود.

## سهم ۹۵ درصدی دانش‌آموختگان کارشناسی ارشد و دکترا (Ph.D) در انتصابات

در کنار این شاخص، ترکیب مقاطع تحصیلی منصوب‌شدگان در تاپیکو نیز بر رویکرد تخصص‌محور در انتصابات تاپیکو دلالت دارد به گونه‌ای که ۷۳ درصد از مدیران منصوب‌شده دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۲۲ درصد دارای مدرک دکترای تخصصی (Ph.D) هستند. لازم به ذکر است همان‌طور که در تصویب‌نامه هیئت وزیران تأکید شده، در این آمار فقط مدارک تحصیلی که از نظر وزارت علوم یک مقطع تحصیلی محسوب می‌شود گنجانده و گواهینامه‌هایی مثل MBA و DBA که مقطع تحصیلی محسوب نمی‌شوند در این آمار لحاظ نشده است. این ترکیب آماری، تصویری روشن از جهت‌گیری جدید تاپیکو در حوزه انتصابات ارائه می‌دهد.

● در نمودار صفحه روبه‌رو مقاطع تحصیلی مدیران منصوب‌شده را مشاهده می‌کنید:

## ترکیبی متوازن از سن و سابقه در انتصابات تاپیکو

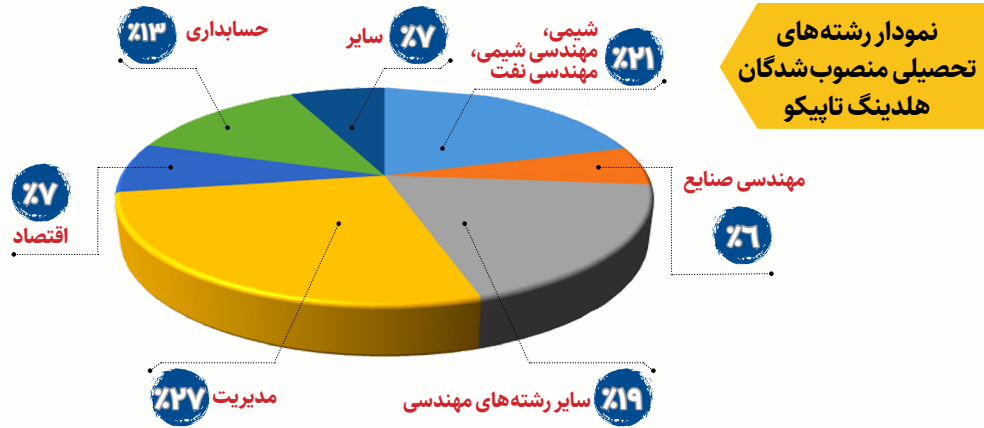
بررسی ترکیب سنی و سوابق کاری منصوب‌شدگان در هیئت‌مدیره شرکت‌های تابعه تاپیکو نیز نشان می‌دهد که در فرآیند انتصابات، میان تجربه مدیریتی و پویایی سنی نوعی توازن برقرار شده است. بر اساس داده‌های موجود، ۲۲ درصد افراد منصوب‌شده بیش از ۵۰ سال سن دارند؛ موضوعی که نشان‌دهنده حضور مدیران باتجربه در ترکیب هیئت‌مدیره‌هاست. در عین حال حدود ۲۰ درصد منصوب‌شدگان بین ۳۰ تا ۳۹ سال دارند که نشان‌دهنده به کارگیری نخبگان جوان است.

در کنار این شاخص، نمودار سوابق کاری نیز تصویر دقیق‌تری از پشتوانه حرفه‌ای این انتصابات بدست می‌دهد. طبق این داده‌ها، ۵۶ درصد از افراد منصوب‌شده بیش از ۲۰ سال سابقه کاری دارند و میانگین سابقه کاری افراد نیز حدود ۲۰ سال است. همچنین بیشترین فراوانی در میان منصوب‌شدگان مربوط به افرادی با ۲۰ سال سابقه کار است که نشان می‌دهد بخش قابل‌توجهی از ترکیب جدید، متکی بر تجربه عملیاتی، شناخت حرفه‌ای از فضای بنگاه‌داری، شرکت‌داری و حکمرانی شرکتی و در عین حال برخوردار از تعادل میان تجربه و پویایی مدیریتی است.

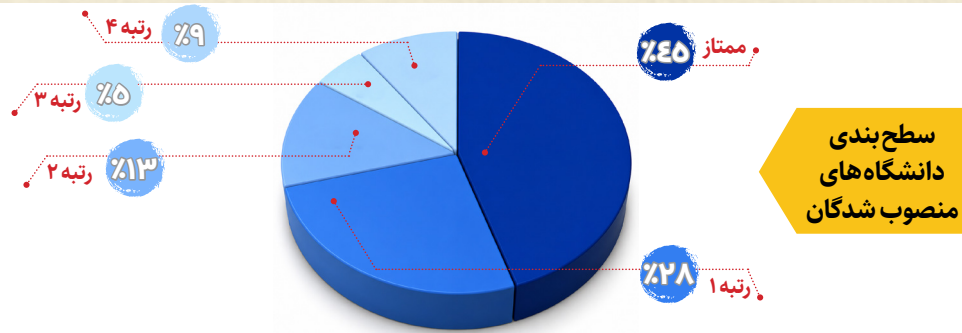
● در نمودار صفحه روبه‌رو توزیع سنی مدیران منصوب‌شده در شرکت‌های تابعه تاپیکو قابل مشاهده است:



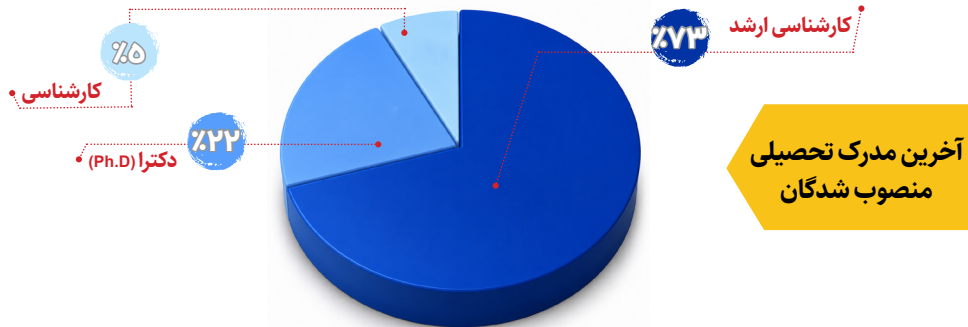
● در نمودار زیر توزیع فراوانی رشته‌های تحصیلی مدیران منصوب شده در شرکت‌های زیرمجموعه تاپیکو را مشاهده می‌کنید. رشته تحصیلی کلیه افراد منطبق بر جدول رشته‌های تحصیلی مندرج در آیین‌نامه مصوب هیئت وزیران است.



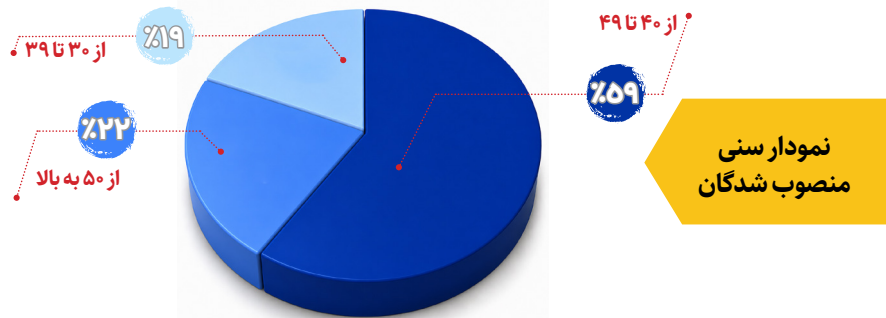
۷۳ درصد انتصابات از میان دانش‌آموختگان دانشگاه‌های برتر کشور



سهم ۹۵ درصدی دانش‌آموختگان کارشناسی ارشد و دکترا (Ph.D) در انتصابات



ترکیبی متوازن از سن و سابقه در انتصابات تاپیکو



## کمیته انتصابات؛ مرکز ثقل فرایند



مطابق الزامات حاکمیت شرکتی، کاندیدها پس از طی مراحل مختلف ارزیابی، به کمیته انتصابات تاپیکو معرفی می‌شوند. در این کمیته پنج نفره که متشکل از دو عضو غیرموظف هیئت مدیره تاپیکو و سه نفر متخصص شناخته شده (مستقل خارج از تاپیکو) با تخصص‌های منابع انسانی، مدیریت مالی و حاکمیت شرکتی است، فرآیند گزینش افراد با مصاحبه‌های تخصصی و بررسی مدارک و مستندات بدست آمده در مراحل قبل فرایند، دنبال می‌شود. مطابق آمار تاکنون ۹۶ کاندیدا به کمیته انتصابات تاپیکو معرفی شده که صلاحیت ۸۷ نفر از آنها پس از احراز توسط کمیته، جهت تایید به هیئت مدیره تاپیکو ارجاع شده است. پس از تایید کاندیدها در کمیته انتصابات و هیئت مدیره تاپیکو، افراد به کمیته انتصابات شستا معرفی می‌شوند که دارای ترکیب عالی‌رتبه‌ای از مدیران ارشد شستا است. در این کمیته نیز مصاحبه و بررسی مدارک و مستندات به شکلی بسیار تخصصی و سخت‌گیرانه انجام می‌شود. مطابق آخرین آمار، از ۸۷ نفر معرفی شده به این کمیته، ۸۳ نفر مورد تایید قرار گرفته‌اند. این فرایند دقیق و چندمرحله‌ای باعث می‌شود، احراز صلاحیت مدیران در تاپیکو فارغ از علائق و سلائق افراد، توسط متخصصین و مدیران ارشد در مراحل مختلف صحت‌گذاری شده تا احتمال خطا در آن به حداقل ممکن رسیده و بهترین‌ها انتخاب شوند.

## ایستگاه نهایی؛ استعلام پاکدستی و حسن عملکرد



فرآیند انتخاب مدیران در تاپیکو، با یک فیلتر سخت‌گیرانه و حیاتی به پایان می‌رسد: استعلام پاکدستی و حسن عملکرد کاندیدا. در کنار استعلام پاکدستی که توسط مراجع قضایی و امنیتی انجام می‌شود، استعلام حسن عملکرد سابق فرد از مجموعه‌هایی که فرد با آنان همکاری داشته است (Reference Check) در دستور کار قرار می‌گیرد. در این مرحله، کارنامه عملکردی و سوابق فرد در مسئولیت‌های پیشین، زیر ذره‌بین قرار می‌گیرد. ارزیابی عملکرد گذشته فرد از منظر پاکدستی و سلامت و حسن سابقه اقدام بسیار مهمی است که هدف آن حصول اطمینان از این موضوع است که مدیر آینده، علاوه بر تخصص، از پشتوانه اعتماد و سلامت رفتاری لازم برای هدایت مجموعه‌های اقتصادی برخوردار است. پس از تکمیل این پازل نظارتی و دریافت مهر تأیید از نهادهای مسئول، فرآیند انتصاب رسماً تکمیل شده و حکم فرد برای تصدی مسئولیت جدید صادر و فرد معارفه می‌شود. این مرحله، در واقع تکمیل‌کننده چرخه انتصابات است؛ چرخه‌ای که از «دانش و مهارت» آغاز شده و با «پاکدستی» به نقطه اطمینان می‌رسد.

ارزیابی عملکرد گذشته فرد از منظر پاکدستی و سلامت و حسن سابقه اقدام بسیار مهمی است که هدف آن حصول اطمینان از این موضوع است که مدیر آینده، علاوه بر تخصص، از پشتوانه اعتماد و سلامت رفتاری لازم برای هدایت مجموعه‌های اقتصادی برخوردار است





## دستاوردهای فوری فرآیند جدید انتصابات؛ حل معضل سیت‌های بلا تکلیف

یکی از نتایج فوری و قابل توجه فرآیند جدید انتصابات در تاپیکو، کاهش چشمگیر تعداد سیت‌های بلا تکلیف در شرکت‌های تابعه این هلدینگ است. با آغاز فرآیند انتصابات از مهرماه ۱۴۰۴، در مجموع ۵۰ سیت بلا تکلیف در ساختار مدیریتی شرکت‌های تابعه تاپیکو وجود داشت؛ عددی که شامل ۲۷ سیت خالی، ۱۴ سیت مدیرعاملی که در اختیار سرپرستان بود و ۹ سیت مستعفی بود. به بیان دیگر، در ابتدای این مسیر، حدود ۲۵ درصد از سیت‌های مدیریتی تاپیکو در وضعیت بلا تکلیف قرار داشته که با اجرای فرآیند جدید انتصابات و پیگیری تعیین تکلیف کرسی‌های مدیریتی، اکنون تقریباً تمامی سیت‌ها تعیین تکلیف شده و تعداد سیت‌های بلا تکلیف انگشت‌شمار است که برای مجموعه بزرگی مانند تاپیکو، در محدوده‌ای قابل مدیریت و طبیعی ارزیابی می‌شود. تعیین تکلیف سیت‌های مدیریتی شرکت‌های تابعه تاپیکو دستاورد بزرگی است. برای نمونه، مدیرعامل شرکت چوکا پس از ۵۵ ماه تعیین و منصوب شد و پتروشیمی غدیر نیز بعد از ۱۸ ماه بلا تکلیفی صاحب مدیرعامل شده و از وضعیت نامشخص مدیریتی خارج شد. تداوم چنین بلا تکلیفی‌هایی در شرکت‌های عملیاتی و بزرگ می‌تواند تصمیم‌گیری‌های راهبردی را کند، اجرای پروژه‌ها را با تأخیر مواجه و توان پاسخ‌گویی هیئت‌مدیره در قبال سهامداران و ذی‌نفعان را تضعیف کند. از این رو، تعیین تکلیف این کرسی‌ها گامی مهم در تثبیت مدیریت، تسریع تصمیم‌گیری و کاهش ریسک‌های عملیاتی مجموعه تاپیکو بوده است.

با آغاز فرآیند انتصابات از مهرماه ۱۴۰۴، در مجموع ۵۰ سیت بلا تکلیف در ساختار مدیریتی شرکت‌های تابعه تاپیکو وجود داشت که اکنون تقریباً تمامی سیت‌ها تعیین تکلیف شده است

## سامانه رصد و پایش، بستر سیستماتیک پیاده‌سازی فرآیند انتصابات

سامانه رصد و پایش اقتصادی وزارت رفاه، بستر سیستماتیک فرآیند انتصابات تاپیکو است. این سامانه از مزیت‌های مهمی برخوردار است از جمله اینکه تازمانی که اطلاعات به‌طور کامل توسط کاندیدا ثبت نشود، امکان عبور به مرحله بعد وجود ندارد. این سازوکار از ناقص بودن داده‌ها جلوگیری کرده و دقت ارزیابی‌های اولیه را افزایش می‌دهد. همچنین این سامانه با اتصال به پایگاه‌های اطلاعاتی مرتبط از جمله بانک‌ها (برای استعلام وجود چک برگشتی یا اقساط معوق)، سازمان تأمین اجتماعی (برای احراز تطبیق سوابق ادعایی افراد با لیست بیمه)، وزارت علوم (استعلام صحت مدارک تحصیلی) و ثبت احوال، بستری را فراهم می‌کند تا اطلاعات ثبت‌شده در رزومه‌ها به‌صورت رسمی و کاملاً سیستماتیک و بدون دخالت انسانی راستی‌آزمایی شود. نکته مهم در این زمینه ارزیابی و تأیید مشخصات امتیازات کاندیداها است که توسط متولیان امر در سلسله مراتب مافوق شرکت‌ها و نهایتاً توسط رییس ستاد راهبری اصلاح نظام بنگاهداری صندوق‌های بازنشستگی (که حکم ایشان از سوی رییس جمهور صادر شده است) صورت می‌پذیرد. به این ترتیب، سامانه رصد و پایش به یکی از ابزارهای کلیدی در فرآیند انتصابات تبدیل شده که با افزایش شفافیت، تسریع در بررسی‌ها و کاهش خطای انسانی، فرآیند ارزیابی نامزدهای مدیریتی را دقیق‌تر و قابل اتکاتر می‌کند.

همچنین این سامانه با اتصال به پایگاه‌های اطلاعاتی مرتبط از جمله بانک‌ها، سازمان تأمین اجتماعی، وزارت علوم و ثبت احوال، بستری را فراهم می‌کند تا اطلاعات ثبت‌شده در رزومه‌ها به‌صورت رسمی و کاملاً سیستماتیک و بدون دخالت انسانی راستی‌آزمایی شود

## بهبود مستمر؛ دستور کار آتی

اصلاح فرآیند انتصابات اعضای هیئت مدیره شرکت‌های زیرمجموعه صندوق‌های بازنشستگی از تشخیص مسئله آغاز شد. مسأله ناکارآمدی و پایین بودن بهره‌وری که یکی از مهمترین راه‌حل‌های آن در قانون برنامه ۵ ساله پیشرفت، ساماندهی و قاعده‌مند شدن انتصابات بوده است. پس از تشخیص مسأله و راه‌حل، در ادامه، چارچوب‌های قانونی و سیاستی شکل گرفت و با ابلاغ تصویب‌نامه هیئت وزیران، طراحی راهکار تکمیل شد. اما موضوع نه فقط در طراحی که قابلیت ارزیابی و اصلاح مجدد است. تجربه اجرای این تصویب‌نامه نشان داده که در کنار نقاط قوت، برخی ایرادات و نقایص اجرایی نیز هم در تصویب‌نامه و هم در سامانه رصد و پایش وجود دارد؛ ایراداتی که برای رفع آن، پیشنهادات اصلاحی به مدیران ارشد وزارت کار، تعاون و رفاه اجتماعی ارائه شده است. این امر فرآیند انتصابات را از امری ایستا و غیرقابل تغییر، به سازوکاری یادگیرنده و دارای قابلیت بهبود مستمر تبدیل می‌کند.

تجربه اجرای این تصویب‌نامه نشان داده که در کنار نقاط قوت، برخی ایرادات و نقایص اجرایی نیز هم در تصویب‌نامه و هم وجود دارد؛ ایراداتی که برای رفع آن، پیشنهادات اصلاحی به مدیران ارشد وزارت رفاه ارائه شده است



این گزارش با هدف ارائه تصویری دقیق، مستند و شفاف از فرآیند انتصابات مدیریتی در هلدینگ تاپیکو و تبیین رویکرد حاکم بر شایسته‌گزینی و انتخاب مدیران بر پایه تخصص، تجربه، تعهد و صلاحیت‌های حرفه‌ای تدوین شده است. در این گزارش، ضمن تشریح سازوکارهای اجرایی، معیارهای ارزیابی و مهم‌ترین دستاوردهای حاصل از این رویکرد، تلاش شده است مبنایی برای ارتقای پاسخگویی، تقویت شفافیت و افزایش اعتماد ذی‌نفعان فراهم شود. همچنین، دریافت دیدگاه‌ها و بازخوردهای تخصصی، به‌عنوان بخشی از چرخه بهبود مستمر، زمینه‌بازنگری و ارتقای کیفیت نظام انتصابات و استقرار هرچه بیشتر اصول حکمرانی شرکتی در هلدینگ تاپیکورا فراهم خواهد کرد.



## تاپیکوی دیجیتالی



Scan me!

مدیریت برند، روابط عمومی و مسئولیت اجتماعی تاپیکو  
تیر ۱۴۰۵