

# سیستم‌های منابع انسانی دیدگاه با نیازهای سازمان تامین اجتماعی انطباق حداکثری دارند

سرمایه انسانی به عنوان مهمترین مزیت راهبردی سازمان تامین اجتماعی برشمرده می‌شود. از آنجا که اجرای فرآیندهای مدیریت منابع انسانی جزو پیچیده‌ترین فرآیندهای پشتیبانی است، مکانیزاسیون این بخش با سیستم‌های جامع مدیریت منابع انسانی دیدگاه در دستور کار این سازمان قرار گرفته است.

دکتر رحیم اردلان - معاون مالی و اداری سازمان تامین اجتماعی معتقد است: سازمان تامین اجتماعی، نهادی عمومی و غیردولتی با هویت اجتماعی-اقتصادی است که بیش از 42 میلیون نفر را تحت پوشش خود دارد. این سازمان، محوری‌ترین ارائه‌دهنده حمایت‌های قانونی تامین اجتماعی و از عوامل اساسی در پشتیبانی نیروی کار و تعمیق احساس امنیت اجتماعی به شمار می‌رود. گستره فیزیکی و تعدد و تنوع خدمات سازمان در سراسر کشور موجب شده تا خانواده سازمان تامین اجتماعی، جمعیتی بالغ بر 70 هزار نفر را در مشاغل گوناگون در بر بگیرد که از این نظر نیز در زمره بزرگترین سازمان‌های کشور قرار می‌گیرد. با او درباره پیاده‌سازی سیستم‌های منابع انسانی دیدگاه در این سازمان و تاثیر آن در ارائه خدمات به مردم گفت‌وگویی کرده‌ایم که

مشروح آن را در زیر می‌خوانید:

## تصمیم برای پیاده‌سازی سیستم‌های جامع مدیریت منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی چطور عملیاتی شد؟

مدیریت اطلاعات و فرایندهای سازمان در حوزه سرمایه انسانی، مستلزم بهره‌گیری از فناوری‌های نوین به ویژه فناوری اطلاعات است. شاید مطلع باشید که تامین اجتماعی یکی از سازمان‌های پیشرو و اولین‌ها در استقرار سیستم‌های اطلاعاتی است که امکانات کم نظیری را در زمان خود در اختیار داشته است؛ بنابراین در حوزه‌های مرتبط با منابع انسانی هم از سال‌های دور، سیستم‌ها و نرم‌افزارهایی با توجه به نیاز و امکانات، توسط همکاران فنی یا شرکت‌های تابعه فعال در زمینه IT پیاده‌سازی شده و مورد استفاده قرار گرفته‌اند؛ اما یکپارچگی و جامعیت را آنگونه که مطلوب سازمان بود در بین این سیستم‌ها نداشتیم؛ یعنی سیستم تشکیلات ما در یک حوزه استفاده می‌شده و سیستم پرسنلی بدون ارتباط سیستمی با آن در حوزه‌ای دیگر. به همین ترتیب نرم‌افزار حقوق و دستمزد و مابقی نرم‌افزارها که این خود، مشکلات زیادی از جمله مغایرت‌ها را به وجود می‌آورد. البته الزام دیگر ما وظیفه و تکلیفی بود که در برنامه راهبردی سازمان مشخص شده و طی یک برنامه عملیاتی مهم تحت عنوان «استقرار سیستم جامع منابع انسانی» به منظور تحقق اهداف و راهبردهای این حوزه به تصویب رسیده است.

**یعنی بیشترین مشکلات سازمان با وجود نرم‌افزارهای مختلف، نبود یکپارچگی و بستر یکسان بود؟**

مشکلات ناشی از عدم یکپارچگی و جزیره‌ای بودن در همه سیستم‌ها تقریباً مشابه است. بدیهی است که وقتی می‌خواهیم حکم کارگزینی فرد را صادر کنیم باید این فرد را در

پست سازمانی مصوب خودش منصوب کنیم و اطلاعات مترتب بر پست، مانند رشته، رشته، امتیازات و ... از سیستم تشکیلات سازمانی خوانده شود؛ اما تا پیش از استقرار سیستم جامع دیدگاه در سازمان، این اطلاعات به صورت دستی در سیستم پرسنلی ثبت می‌شد که در مواردی خطای کاربری یا عدم لینک با آخرین ساختار مورد تأیید، مغایرت‌هایی را به وجود می‌آورد. طبیعتاً گزارش‌ها هم با هم منطبق نمی‌شد، حوزه ساختار ما هم از سوی دیگر از وضعیت تصدی پست‌ها بی‌خبر بود. حالا همین مسائل بین نرم‌افزارهای حقوق و دستمزد و پرسنلی هم پیش می‌آمد. یعنی در مواردی مبلغ حکمی که کارگزینی درج می‌کرد با مبلغی که واحد مالی، مبنای پرداخت قرار می‌داد، مغایر بود یا این که به دلیل عدم ارتباط این 3 سیستم در طراحی و بازنگری ساختارها، محاسبه بار مالی برای حوزه تشکیلات، امکان‌پذیر نبود.

**چطور شرکت چارگون و سیستم منابع انسانی این شرکت را انتخاب کردید و آیا فکر می‌کنید سیستمی در خور سازمانی به بزرگی شما را ارائه خواهد داد؟**

سازمان تامین اجتماعی مدت‌ها بود که پیگیر استقرار چنین سیستمی بود. حتی یک بار هم قراردادی با همین موضوع با یکی از شرکت‌ها منعقد کرد که مشمول مرور زمان شد و آن شرکت نتوانست به تعهدات خود عمل کند. انصافاً هم پروژه پیچیده و دشواری هم برای پیمانکار و هم کارفرماست. با توجه به این مهم، محصولات و شرایط تولیدکنندگان مطرح سیستم منابع انسانی در کشور در قالب ضوابط و مقررات سازمانی و با مشارکت حوزه‌های تخصصی و بخش فنی IT سازمان بررسی شد. جلسات متعدد و پرزنت‌های طولانی داشتند. این شرکت‌ها در چند مرحله فیلتر شدند و نهایتاً شرکت چارگون با موفقیت از همه مراحل گذشت و با توجه به انطباق حداکثری فرایندهای محصولش با

وضع موجود ما، رزومه و سوابق شرکت و رضایت مشتریانش که در تحقیقات مورد ارزیابی قرار گرفت، برگزیده شد. فکر می‌کنم این روند حدود 2 سال، طول کشید.

## آیا چارگون توانسته است سیستم‌هایی شایسته و متناسب با نیازهای سازمان تامین اجتماعی ارائه کند؟

طبعاً به این نتیجه خوبی درباره شرکت چارگون رسیدیم و با مدیران و کارشناسان، برنامه مدونی برای استقرار سیستم‌ها تنظیم کردیم. در طول زمان همکاری هم هرچند چالش‌های فنی و فرایندی داشتیم؛ اما در مجموع درک‌مان از فعالیت‌های نزدیک 2 سال همکاری این است که شرکت، این اراده و توان لازم را دارد که این پروژه ملی را با بهترین کیفیت به انجام برساند؛ به طوریکه تا کنون هر درخواستی که برای سفارشی‌سازی سیستم‌ها داشته‌ایم، شرکت پذیرفته و پس از تحلیل و چالش‌های معمول به سمت پیاده‌سازی آنها رفته است.

## آیا در طول این 2 سال مشکل قابل توجهی با شرکت یا سیستم‌ها داشته‌اید؟

حتماً مشکلاتی بوده که بالاخره در دو طرف مدیریت شده. در ابتدا بحث دو لایه بودن سطوح دسترسی در سیستم بود که با توجه به ساختار سازمان، باید سه لایه می‌شد که در زمان کوتاه و خیلی هم انعطاف‌پذیر پیاده‌سازی شد؛ اما آنچه که به صورت عملیاتی رخ داد و خیلی فشار به هر دو مجموعه وارد کرد زمانی بود که ما زیرسیستم ارزیابی عملکرد را به عنوان اولین زیر سیستم به طور کشوری عملیاتی کردیم. در ایام پرتراфик، مشکلاتی مانند کندی و در هم ریختگی اطلاعات پیش آمد که خیلی همکاران ما را درگیر کرد؛ اما انصافاً شرکت چارگون، در چند روز مشکل را حل کرد که بعداً متوجه شدیم تعدادی از کارشناسان و مدیران شرکت، شب‌ها را هم در شرکت مانده و

کار کرده‌اند که این تعهد برای ما ارزشمند است.

در حال حاضر زیرسیستم‌های تشکیلات سازمانی، پرسنلی، حقوق و دستمزد، ارزیابی عملکرد، حضور و غیاب، جذب و استخدام، آزمون و توسعه و رفاه از مجموعه دیدگاه در سازمان تامین اجتماعی عملیاتی شده‌اند. در حوزه تشکیلات سازمانی تقریباً سفارشی‌سازی‌ها تمام شده و در مرحله تائید اطلاعات هستیم. در نرم‌افزار پرسنلی به بخش احکام رسیده و در نرم‌افزار حضور و غیاب و بیمه در حال تعمیم و بارگذاری هستیم. در حوزه نرم‌افزار ارزیابی عملکرد هم مقرر شده تا بر اساس قواعد سازمان ملی استاندارد نرم‌افزار را در 2 دوره عملیاتی کنیم. سایر زیرسیستم‌ها هم در مراحل پایلوت یا کانتور اطلاعات هستند.

**درباره نرم‌افزار ارزیابی عملکرد در سازمان تامین اجتماعی به قواعد سازمان ملی استاندارد اشاره کنید. ممکن است در این باره بیشتر توضیح دهید و از دستاوردهای سیستم دیدگاه در این حوزه بگویید؟**

ببینید در کشور استاندارد برای مدیریت منابع انسانی تدوین شده تحت عنوان 34000 که ما هم برنامه‌های عملیاتی حوزه سرمایه انسانی سازمان را بر اساس آن تدوین کردیم. به طور ویژه فرایند مدیریت عملکرد کارکنان از این مجموعه، تائیدیه سازمان استاندارد را هم اخذ کرده است. می‌دانید مدیریت عملکرد به نوعی موتور محرک سایر فرایندهای منابع انسانی است. خوشبختانه سیستم ارزیابی عملکرد دیدگاه با چرخه مدیریت عملکرد این استانداردها مانند هدفگذاری، ارزیابی و بهبود، انطباق زیادی داشت؛ به همین دلیل توانستیم به سرعت آن را بومی‌سازی کنیم و تعمیم دهیم.

اکنون این زیرسیستم بیش از 70 هزار کاربر فعال دارد که هر سه ماه خود ارزیابی و ارزیابی سرپرست بر اساس شاخص‌های تعیین شده و مبتنی بر گردش کار صورت

می‌پذیرد و امتیازات حاصله مبنای پرداخت‌های انگیزشی قرار می‌گیرد. ما در ستاد تمام گردش کار را می‌بینیم و نمرات را داریم. سقف‌های توزیع اجباری را کنترل می‌کنیم، نتایج هم تحلیل می‌شود و خوراک بخش آموزش و حتی برنامه‌ریزی نیروی انسانی ما خواهد بود. مثلاً می‌توانیم در تحلیل نتایج به این برسیم که کدام کارکنان سازمان در تفکر سیستمی ضعف دارند یا باید آموزش‌های IT ببینند، چه کسانی قابلیت ارتقاء و توسعه دارند و چه کسانی باید تغییر شغل دهند.

مدیران هم نمی‌توانند بدون منطق، نمره بدهند چون می‌دانند رصد می‌شوند. با این سیستم، شاخص‌ها برای همه کشور به طور متمرکز تعیین و پرسنل هم از ارزیابی سرپرست به طور شفاف مطلع می‌شوند و نتیجه را می‌بینند. خلاصه این که ظرفیت بسیار قابل توجهی برای سازمان تامین اجتماعی با سیستم ارزیابی عملکرد دیدگاه، حاصل شده است.

**توصیه شما به سایر دستگاه‌ها و شرکت‌ها برای بهره‌مندی از تجارب موفق سازمان تامین اجتماعی در حوزه مکانیزاسیون منابع انسانی چیست؟**

حتماً سازمان‌ها و شرکت‌ها در حوزه منابع انسانی باید به سمت استاندارد سازی فرآیندهایشان پیش بروند که در این بخش می‌توانند از استقرار سیستم‌های یکپارچه مدیریت منابع انسانی کمک بگیرند. طبعاً هر سازمانی بسته به شرایط، قوت‌ها و ضعف‌ها برای استقرار سیستم‌های جامع، مدل و نقشه راه خود را دارد و خوب است که در پروژه‌ها در کنار مسیرها و مراحل کلاسیک، حتماً به روش‌ها و تجارب موفق را بررسی کنند تا به الگوهای موفق، زود بازده و کم ریسک دست پیدا کند. استقرار سیستم‌های جامع مدیریت منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی می‌تواند الگوی خوبی برای سایر

دستگاهها و سازمانها باشد.

چارگون