

گام به گام تا استقرار نظام جامع منابع انسانی

گام سوم: تدوین نقشه راه نظام جامع منابع انسانی

سید عمادالدین شجاعی - مدیر گروه توسعه منابع انسانی

زهره وزیری - کارشناس گروه توسعه منابع انسانی

۱- مقدمه

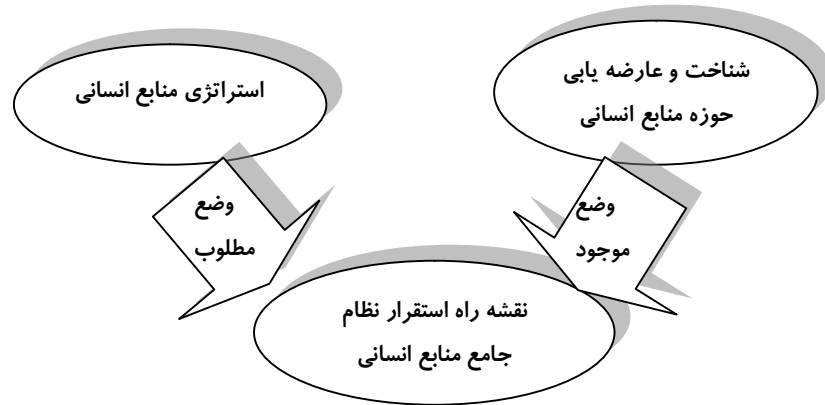
شاید بارها کتابها و داستانهایی را خوانده باشید و یا افسانه‌هایی را شنیده باشید که در آنها سخن از یافتن گنج‌هایی پنهان باشد؛ در این داستانها، همواره برای یافتن گنج ابتدا جستجوگران به دنبال یافتن نقشه گنج هستند و بدون در اختیار داشتن نقشه و راهنمای یافتن گنج، پیدا کردن آن و دستیابی به آن امکان پذیر نمی‌باشد. یافتن گنج تنها مثال و یا نمونه‌ای از دستیابی به یک هدف و یا یک ارزش است و می‌توان گفت رسیدن به هر هدف و یا ارزشی هر چند کوچک نیازمند در اختیار داشتن نقشه راه و راهنمای نحوه دستیابی به آن هدف است. بدون شک استقرار نظام جامع منابع انسانی نیز بدون داشتن نقشه راه و راهنمای پیاده سازی آن امکان پذیر نخواهد بود. اما چگونه این نقشه راه را باید بدست آورد؟ در این گام قصد داریم به چگونگی تدوین نقشه راه نظام جامع منابع انسانی بپردازیم.

۲- چگونگی تدوین نقشه راه نظام جامع منابع انسانی

۲-۱- تعیین پروژه‌های بهبود و اقدامات اصلاحی

اگر در شماره‌های قبل نشریه با ما همراه بوده باشید مسلماً به یاد دارید که در دو مقاله قبل ما به گام‌های اول و دوم استقرار نظام جامع منابع انسانی اشاره نمودیم. در گام اول (مقاله نخست)، به چگونگی شناخت و عارضه‌یابی حوزه منابع انسانی و یا به عبارت دیگر تعیین وضع موجود حوزه منابع انسانی پرداختیم و گام دوم (موضوع مقاله پیشین) به تشریح نحوه تدوین استراتژی منابع انسانی و یا به عبارت دیگر تعیین وضع مطلوب هر یک از زیرسیستم‌های حوزه منابع انسانی اختصاص داشت. به عبارت دیگر با عبور از مراحل ۱ و ۲ در حقیقت ما نقطه‌ای را که در حال حاضر در آن ایستاده‌ایم و نقطه‌ای را که در آینده قصد داریم به آن دست یابیم ترسیم نموده‌ایم. از منظری دیگر عبور از این دو گام پیش‌نیازهای وصول به گام سوم بوده و نقشه راه نظام جامع منابع انسانی از شناسایی شکاف بین وضعیت موجود و

وضعیت مطلوب حاصل می‌شود و چگونگی طی نمودن این مسیر را نشان می‌دهد. شکل ۱ مدل مفهومی نحوه تدوین نقشه راه نظام جامع منابع انسانی را نشان می‌دهد.



شکل ۱- چگونگی تدوین نقشه راه استقرار نظام جامع منابع انسانی

نقشه راه استقرار نظام جامع منابع انسانی در حقیقت مجموعه‌ای از پروژه‌های بهبود و یا اقدامات اصلاحی است که به منظور رسیدن از وضع موجود به وضع مطلوب و یا به منظور برون رفت از چالش‌های موجود و یا دستیابی به وضعیت مطلوب‌تر آتی تدوین می‌گردد.

لازم به ذکر است، پیاده‌سازی و استقرار نظام جامع منابع انسانی نیز همانند کلیه طرح‌هایی که به دنبال تحقق بخشیدن به وضعیتی متعالی است؛ یک برنامه تغییر است و مسلماً تغییرات بسیاری را در کلیه قسمت‌های سازمان به دنبال خواهد داشت. لیکن کلیه تغییرات از یک جنس نبوده و می‌تواند در دو سطح متفاوت به وقوع بپیوندد:

الف- تغییرات تدریجی که نمایشگر یک رشته پیشرفت‌های مستمر است که منجر به تعادل کلی در سازمان می‌گردد و غالباً بخش‌هایی از سیستم منابع انسانی موجود تغییر می‌کند.

ب- تغییرات سریع که چارچوب اصلی مدیریت منابع انسانی شرکت فرو می‌ریزد و تعادل جدیدی به وجود می‌آید و کل سیستم را شامل می‌گردد.

اما آنچه در اینجا دارای اهمیت است؛ فرآیند اولویت‌بندی پروژه‌های بهبود استخراج شده در نقشه راه نظام جامع منابع انسانی است و می‌باید در نظر داشت که هر گونه تغییر نیازمند عبور از یک سلسله فعالیت‌ها و اقدامات اصلاحی به هم پیوسته و متوالی است و می‌باید یکپارچگی و تعامل درونی فعالیت‌ها به دقت رعایت گردد. در ادامه به نحوه اولویت‌بندی پروژه‌های بهبود خواهیم پرداخت.

۲-۲- نحوه اولویت بندی پروژه ها و اقدامات مورد نیاز در راستای استقرار نظام جامع منابع انسانی

بدون تردید در برنامه‌ریزی و اجرای فعالیتهای یک طرح، می‌بایست به منابع، محدودیتها و الزامات طرح توجه نمود. اولویت‌بندی پروژه‌ها و اقدامات مورد نیاز جهت استقرار نظام جامع منابع انسانی نیز از این قاعده مستثنی نبوده و می‌باید در اولویت‌بندی پروژه‌ها و اقدامات اصلاحی، نکات و موارد ذیل مورد توجه قرار گیرد.

- تقدم و تاخر محتوایی پروژه‌ها نسبت به یکدیگر
- منابع، امکانات و الزامات مورد نیاز
- ضرورت و فوریت موضوع
- سطح مسئولیت و حیطه اختیارات

در ادامه به نحوه تاثیر هر یک از عوامل فوق در اولویت‌بندی پروژه‌های بهبود خواهیم پرداخت.

الف) تقدم و تاخر محتوایی پروژه‌ها نسبت به یکدیگر

مجموعه فعالیتهای و یا اقدامات اصلاحی پیش‌بینی شده در یک طرح کلان منابع انسانی لزوماً در یک سطح قرار نداشته و برخی از آنها به عنوان زیربنا و ورودی سایر فعالیتهای مرتبط تلقی می‌گردند. به عنوان مثال هر گاه در سازمان تعداد مشاغل و پستهای سازمانی مشخص نشده باشد و همچنین مشاغل فاقد شرح وظیفه و شرایط احراز مدونی باشند، قطعاً با ابهامات بسیاری در طراحی و اجرای پروژه‌های مرتبط با جذب و استخدام کارکنان روبرو خواهیم شد. به بیانی دیگر برای استقرار هر یک از زیرسیستمهای حوزه منابع انسانی، اقدامات و زیرساختهایی نیاز است که می‌بایست قبل از طراحی زیرسیستم مورد نظر فراهم گردد.

با توجه به مطالب فوق، منظور از توجه به تقدم و تاخر محتوایی پروژه‌ها نسبت به یکدیگر توجه به زیرساختها و یا ورودی‌های مورد نیاز برای اجرای هر یک از پروژه‌ها است که در اولویت‌بندی پروژه‌ها می‌باید مورد توجه قرار گیرد.

ب) منابع، امکانات و الزامات مورد نیاز

منابع در اختیار یک سازمان نامحدود نیست و هر سازمان و یا شرکتی جهت انجام فعالیتهای خود دارای محدودیتهایی است که در برنامه‌ریزی فعالیتهای خود موظف است به آن توجه نماید. این محدودیتها می‌تواند شامل زمان، هزینه، کمیت و کیفیت نیروی کارشناسی داخلی در اختیار، میزان توانمندی مشاورین بیرونی در خصوص موارد مورد نظر و یا مواردی از این قبیل باشد.

ج) ضرورت و فوریت موضوع

معمولاً سازمان‌ها زمانی به دنبال اقدامات اصلاحی و ایجاد تغییر می‌روند که دچار معضلات بفرنجی شده‌اند و ادامه فعالیت (با وجود آن معضل) برایشان سخت و مستلزم هزینه سنگینی است. شناسایی ریشه اینگونه معضلات و تجویز درمانهای کوتاه مدت و بلند مدت برای اینگونه از مسائل تاثیر قابل ملاحظه‌ای در نحوه تدوین پروژه‌های بهبود دارد؛ به عنوان مثال شرکتی با معضل خروج گسترده نیروهای با تجربه و کلیدی خود به دلایل متعدد روبروست؛ در چنین فضایی پاسخگویی آنی به معضل موجود (در عین حال تلاش برای شناسایی ریشه‌ها و حل قطعی موضوع در بلند مدت) از اولویت به مراتب بیشتری نسبت به پروژه تجزیه و تحلیل شغل و یا اصلاح ساختار سازمانی برخوردار است.

بنابراین توجه به ضرورتها و فوریت‌های موضوع در اولویت‌بندی پروژه‌های بهبود و اقدامات اصلاحی ضروری است.

د) سطح مسئولیت و حیطه اختیارات

سطح مسئولیت و یا حیطه اختیارات نیز یکی از محدودیتهایی است که در تعریف پروژه‌های بهبود نقش پررنگی بازی می‌کند. توانایی تغییر در وضعیت جاری یک زیرسیستم به میزان قابل ملاحظه‌ای با سطح مسئولیت و حیطه اختیارات متولی تغییر بستگی دارد. این عامل در تعریف پروژه‌های بهبود شرکت‌های دولتی و شرکتهای هولدینگی از اهمیت و نقش بیشتری برخوردار است. به عنوان مثال اصلاح سیستم حقوق و دستمزد (ثابت) یک شرکت تابع وزارت نفت عملاً خارج از حیطه اختیارات مدیران شرکت بوده و می‌باید در سطوح بالاتر دنبال شود.

بر این اساس فرمول‌بندی میزان اختیارات شرکت به منظور اتخاذ تصمیم در مورد اولویت‌بندی آن می‌تواند به حل صورت مسئله کمک نماید. ما در گروه توسعه منابع انسانی برای عبور از این مشکل از جدولی مطابق با جدول ذیل استفاده می‌نماییم شما نیز می‌توانید از این سطوح برای تعریف میزان اختیارات استفاده نمایید.

جدول شماره ۱- تعریف سطوح اختیارات

تعریف میزان اختیارات	سطح
به این مفهوم است که کلیه اختیارات لازم برای اصلاح عامل مورد نظر در این سطح قرار دارد.	۴
به مفهوم آن است که میزان بالایی از اصلاحات و اقدامات لازم پیرامون تغییر عامل مورد نظر می‌تواند (و یا می‌باید) در این سطح صورت پذیرد.	۳
به این مفهوم است که میزان قابل ملاحظه‌ای از اصلاحات و اقدامات لازم پیرامون تغییر عامل مورد نظر می‌تواند (و یا می‌باید) در این سطح انجام پذیرد.	۲
به این معنا است که میزان اندکی از اصلاحات و اقدامات لازم پیرامون تغییر عامل مورد نظر می‌تواند (و یا می‌باید) در این سطح صورت پذیرد.	۱

۳- جمع‌بندی

در نهایت با در نظر گرفتن یکپارچه عوامل ۴ گانه فوق‌الذکر ماتریس تصمیم‌گیری پیرامون اولویت‌بندی پروژه‌های بهبود و اقدامات اصلاحی مورد نیاز جهت استقرار نظام جامع منابع انسانی تشکیل می‌گردد.

با توجه به آنچه در این نوشتار به آن اشاره گردید، خروجی گام سوم از نظام جامع منابع انسانی، تعیین و اولویت‌بندی پروژه‌های نظام جامع منابع انسانی و یا اقدام‌های اصلاحی مربوطه از حیث ضرورت اجرا، ماهیت پروژه، دامنه شمول مشاغل بر اساس نوع استراتژی، روش پیشنهادی اجرا (بر اساس متولی اجرا، استفاده از پتانسیل داخلی یا بهره‌گیری از مشاوران)، سطح مسئولیت (از نظر تعیین متولیان موضوع)، ملاحظه پیش نیازها، کارگروه تخصصی پیشنهادی، نفر ساعت (تقریبی) کارشناسی و مدت زمان تقریبی در قالب شرح کاملی از پروژه‌ها و اقدامات اصلاحی زیرسیستم‌های نظام جامع منابع انسانی می‌باشد. در نهایت می‌توان با استفاده از خروجی حاصل شده، مجموعه پروژه‌ها و اقدامات اصلاحی مورد نیاز را در قالب برنامه‌ای میان مدت، به طور مثال ۳ الی ۵ ساله، در حوزه منابع انسانی برنامه‌ریزی نمود.

پس از اتمام این گام، نقشه راه و یا راهنمای مورد نیاز جهت استقرار نظام جامع منابع انسانی با کلیه جزئیات مورد نظر فراهم گشته است و شرکت با آمادگی مناسبی وارد فاز اجرا و استقرار نظام‌های مورد نیاز می‌گردد. در مقالات آتی با ما در خصوص نحوه طراحی و جاری سازی پروژه‌های بهبود مرتبط با زیرسیستم‌های مختلف حوزه منابع انسانی همراه باشید.