



یکشنبه ۲۹ فروردین ۱۴۰۰



مدیر کل ارزیابی و پایش عملکرد معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی:

بهره‌گیری از افراد شایسته، اساسی‌ترین چالش سازمان‌هاست

گفت و گو

ارزیابی عملکرد (در هر دو حوزه فردی و واحدهای اجرایی) همواره یکی از موضوعات مهم و چالش‌برانگیز در حوزه منابع انسانی بوده و هست و یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران سازمان در تمام ادوار، ساماندهی و بهبود روش‌ها و فرایندهای مربوطه بوده است. در همین راستا و همزمان با اصلاح ساختار تشکیلاتی سازمان در سال ۱۳۹۸، به منظور یکپارچه کردن ارزیابی‌ها، جلوگیری از موازی کاری و تعیین متولی مشخص، اداره کل ارزیابی و پایش عملکرد در ذیل معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی با ادغام دفتر نظارت و ارزشیابی، گروه مزایای انگیزشی و حسابرسی داخلی، تشکیل و مسئولیت ارزیابی عملکرد سازمان به این اداره کل محول شد. ناصر حیدریان، مدیر کل ارزیابی و پایش عملکرد معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی می‌گوید بارزترین وظیفه این حوزه، ارزیابی عملکرد کلیه واحدهای سازمان (بیمه‌ای، درمانی و ستادی) از طریق تعیین و تعریف شاخص‌های عملکردی و سنجش و اندازه‌گیری و تطبیق نتایج با استراتژی‌ها و اهداف خرد و کلان سازمان است.

خواهد داشت.
دامنه فعالیت‌های حسابرسی داخلی سازمان چه حوزه‌هایی را شامل می‌شود؟ و چه خدماتی ارائه می‌دهد؟

همان‌طور که استحضار دارید حسابرسی داخلی یکی از واحدهای نظارتی سازمان به حساب می‌آید که با هدف کلی تطبیق عملکردها با استانداردها و چارچوب‌های تعیین‌شده در حوزه‌های عملکردی و ارائه مشاوره به مدیران ارشد سازمان فعالیت می‌کند نقش حسابرسی داخلی صرفاً کنترل‌های مالی نبوده و تمامی حوزه‌های مأموریتی سازمان نظیر مالی، منابع انسانی، فناوری اطلاعات، درمان مستقیم و غیرمستقیم، وصول حق بیمه، مستمری، فنی، نامنویسی، و... را شامل می‌شود گزارش‌های ارائه‌شده توسط حوزه حسابرسی داخلی در قالب مشاهدات، ریسک‌ها و پیشنهادت اصلاحی، موجب ارزش‌افزایی و بهبود فرایندهای نظام راهبری، مدیریت ریسک و کنترل‌های داخلی را فراهم می‌آورد.

فعالیت‌های حسابرسی داخلی را می‌توان به دو دسته ذیل طبقه‌بندی کرد که در چارچوب استانداردهای کار حرفه‌ای حسابرسی داخلی صورت می‌گیرد:

(۱) خدمات اطمینان‌بخش
(۲) خدمات مشاوره‌ای

منظور از خدمات اطمینان‌بخش رسیدگی بی‌طرفانه، با هدف ارزیابی و صحت‌سنجی و اظهار نظر درباره میزان تطابق رویه‌ها و عملکرد جاری واحدها با اسناد الزام‌آور در حوزه‌های بیمه‌ای و درمانی کل کشور است.

خدمات مشاوره‌ای نیز به واسطه تبیین نقاط پرریسک فرایندهای ستادی و اجرایی سازمان، فارغ از نگاه بخشی و موردی، بستر ساز افزایش بهره‌وری سازمانی است.

پرداخت مزایای انگیزشی چه تأثیری بر افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد کارکنان سازمان دارد؟

به منظور ایجاد انگیزش در راستای تحقق حداکثری اهداف و استراتژی‌های سازمان و بهبود عملکرد سازمانی طبق آیین‌نامه هیات‌امنا و ضابطه مصوب هیأت‌مدیره و براساس ارزیابی عملکرد در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی در دوره‌های سه‌ماهه (فصلی)، مبلغی تحت‌عنوان مزایای انگیزشی که در بودجه سالیانه لحاظ می‌شود به کارکنان پرداخت می‌شود.

با توجه به اینکه این مزایا بر اساس نتایج ارزیابی‌های سه‌گانه (فردی، گروهی و سازمانی) محاسبه و پرداخت می‌شوند نقش قابل توجهی در افزایش عدالت در پرداخت داشته و حسب بازخوردهای دریافتی از همکاران و در مقایسه با نحوه پرداخت‌های انگیزشی سابق، موجب ارتقاء رضایتمندی در کارکنان شده است. نتایج پژوهش سنجش رضایت کارکنان از اجرای ضابطه جدید مزایای انگیزشی که توسط مؤسسه عالی پژوهش تأمین اجتماعی در سال ۹۷ انجام شده مبین رضایت بیش از ۶۰ درصدی کارکنان به صورت میانگین در واحدهای بیمه‌ای، درمانی و ستادی بوده است. هر سال با همکاری کلیه حوزه‌ها به منظور تطابق حداکثری نتایج ارزیابی‌ها با واقعیات عملکردی و همسویی و هم‌راستایی کامل عملکردها با برنامه‌های سالیانه و اعمال اهداف کوتاه‌مدت و تغییرات احتمالی ایجادشده و شاخص‌های ارزیابی به‌ویژه شاخص‌های گروهی بازبینی و به‌روزرسانی می‌شود.

خواهد داشت و این اثر متقابل بسیار ارزشمند است.
کانون ارزیابی چیست و چه کمکی به سازمان می‌کند؟

با توجه به اینکه امروزه منابع انسانی مهمترین سرمایه هر سازمانی به حساب می‌آید لذا جذب، ارتقاء و حفظ و نگهداشت آن یکی از دغدغه‌های اصلی سازمان‌ها محسوب می‌شود، به عبارت دیگر شناسایی و بهره‌گیری از افراد شایسته، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌هاست و به همین منظور، بسیاری از سازمان‌های آینده‌نگر، به دنبال طراحی برنامه‌های جدی و منظم کانون‌های ارزیابی (assessment center) از جمله استعدادیابی و جانشین‌پروری برای برآورد و تأمین نیازهای آینده خود در این زمینه هستند. بدیهی است اجرای این برنامه‌ها مستلزم استفاده از فنون ارزیابی قابل اعتمادی است که بتوانند به ارزیابی درست قابلیت‌ها و شایستگی‌های مورد نظر بپردازند. برای این منظور کانون‌های ارزیابی (assessment center) از جمله فرایندهایی است که از اعتبار و مقبولیت بالایی برخوردار است و سازمان تأمین اجتماعی نیز از سال ۹۳ اقدام به امکان‌سنجی، اجرا و نهادینه‌سازی کانون‌های ارزیابی کرده‌و از سال ۹۶ انتصابات مدیران و در اسفندماه سال ۹۹ جذب کارکنان را از طریق کانون‌های ارزیابی انجام می‌دهد.

نحوه برگزاری کانون‌های ارزیابی به چه شکل است؟

در کانون‌های ارزیابی از ابزارهای مختلفی مثل مصاحبه، بحث گروهی، بازی‌های مدیریتی، ایفای نقش و... استفاده می‌شود و رفتارهای ارزیابی‌شوندگان از نزدیک توسط حداقل دو ارزیاب مشاهده و بر اساس مدل شایستگی امتیازدهی می‌شود. از سال ۹۹ به علت شیوع ویروس کرونا کانون‌های ارزیابی به صورت غیرحضورى برگزار می‌شود بدیهی است کانون‌های مجازی نمی‌توانند از نظر کیفی معادل کانون‌های حضوری باشند، اما وضعیت همه‌گیری کرونا فعلاً برگزاری کانون‌های مجازی را اجتناب‌ناپذیر کرده است.

تأثیر برگزاری این کانون‌ها در سازمان تأمین اجتماعی و در بین همکاران چگونه بوده است؟

بازخوردهای دریافتی از همکاران استان‌ها حاکی از این است برگزاری آزمون مدیران آینده و کانون‌های ارزیابی باعث تقویت اعتمادسازی در انتصابات مدیریتی شده و همچنین به افزایش شفافیت و رفع شبهات در نحوه ارتقاء کارکنان منجر شده است. در حال حاضر، این باور عمومی در بین کارکنان تقویت شده است که انتصابات در یک عرصه رقابت‌سالیم، شفاف و نظام‌مند انجام می‌شود. مطمئناً تداوم این روند وجدیت و تأکید مدیران عالی سازمان بر انتصاب مدیران از بین کارکنان علاقمند و استعدادهای مدیریتی که از طریق آزمون‌ها و ارزیابی‌های شفاف، دقیق و علمی انتخاب شده‌اند، نظام شایسته‌سالاری را تقویت کرده که این امر پایدارى و پویایی سازمان را در پی

سازمان و اطلاع‌رسانی قوانین به کارگاه‌های جدیدی که در بازرسی‌ها مورد شناسایی قرار می‌گیرند از ضریب اهمیت بالاتری برخوردار است. به طور خلاصه اینکه این هنر ارزیاب‌است که بتواند شاخص‌ها را طوری تعیین کند که ضمن مسیر دادن به واحدهای اجرایی جهت حرکت به سمت اهداف سازمان، با برسته کردن اقدامات برتر، بتواند تصویر مشخص و قابل درکی از شرایط موجود به مخاطبان ارائه کند.

اثر این شاخص‌ها و کل فرایندهای ارزیابی بر مجموعه چیست؟ آیا منجر به بهبود عملکرد شده است؟

نتایج کسب‌شده نشان می‌دهد کل فرایندهای ارزیابی به شرحی که ذکر شد اعم از توجه به عملکرد واحدها از طریق ارزیابی وضعیت آنها، تعیین واحدهای برتر و تشویق نیروی انسانی مؤثر در این موفقیت و تمامی این اقدامات، در ایجاد رقابت سالم بین آنها و تلاش به منظور کسب نتایج برتر بسیار مؤثر بوده و بدین‌وسیله مسیر دستیابی به اهداف کلان سازمان و خدمت‌رسانی بهتر به مخاطبان و جامعه هدف، هموارتر شده است. با بررسی متوسط امتیازات کسب‌شده در ارزیابی‌ها، روند رو به رشد و بهبود عملکرد واحدها و کارکنان به وضوح قابل‌شهود است. و این برای سازمان و همه ما موفقیت‌بزرگی است که خود کارکنان در تلاش هستند تا با تلاش مضاعف شرایط بهتری برای سازمان و مخاطبان آن رقم بزنند. اشتیاق و پیگیری کارکنان در اطلاع از آخرین نتایج ارزیابی صورت‌گرفته و برنامه‌ریزی‌های استانی و شعبه‌ای در کسب نتایج بهتر نسبت به دوره‌های قبل و یا حفظ جایگاه برتر، این موضوع را به ما القا می‌کند که این اداره کل در انجام وظایف خود موفق عمل کرده است و آنچه که از انتشار نتایج ارزیابی، انتظار می‌رفت محقق شده است. همچنین مطالعه نتایج کسب‌شده نشان می‌دهد در اغلب شاخص‌ها، واحدهای اجرایی اعم از شعب و ادارات کل در بیش از ۹۰ درصد موارد موفق به دستیابی به اهداف مصوب سالانه شده‌اند و رقابتی که در بین واحدها شکل گرفته به‌نفع برای سالانه بلکه فراتر از آن و برای کسب رتبه‌های برتر و پیشی گرفتن از سایر واحدهاست؛ لذا هر تلاشی که در این فرایند برای کسب نتایج بهتر صورت پذیرد با در نظر گرفتن این موضوع که شاخص‌ها بر پایه اهداف اصلی سازمان و هدف‌گذاری‌های سالانه صورت گرفته منجر به بهبود عملکرد و ارتقاء وضعیت واحدها می‌شود و بهبود عملکرد واحدها نیز منجر به بهبود شرایط کل مجموعه خواهد شد.

البته مادر طی فرایندهای ارزیابی، با طراحی ابزارهای لازم برای راستی‌آزمایی و صحت‌سنجی داده‌های آماری و عملکردی و همچنین تعامل با واحدهای ستادی در بازدید حضوری و میدانی از عملکرد واحدهای تابعه، در تلاش هستیم تا رقابت ایجادشده در مسیر سالم و هدف‌گذاری شده قرار گیرد و سایر مؤلفه‌های عملکردی که قابل سنجش سیستمی و کمی نیست در این بازدیدها مورد توجه و ارزیابی قرار گیرد. در نهایت سازمانی که عملکرد موفق داشته باشد برای کارکنان آن مجموعه نیز محرک انگیزش خواهد بود و کارکنان دارای انگیزش بالا به موفقیت بیش از پیش مجموعه و سازمان کمک مؤثری

با توجه به اینکه این اداره کل (ارزیابی و پایش عملکرد) وظیفه ارزیابی و رتبه‌بندی واحدهای تابعه را دارد، امتیاز و رتبه کسب شده واحدها در این فرایند ارزیابی چه تأثیری در انگیزش کارکنان سازمان دارد؟

انگیزش شغلی تحت تأثیر عوامل درونی یا ذهنی (محرک انگیزش) و عوامل بیرونی (نگهدارنده انگیزش) است که با مطالعه آنها می‌توان مهمترین عوامل رضایت شغلی کارکنان را شناسایی و فراهم کرد و از آنها در برنامه‌های ارتقاء کیفیت عملکرد سازمان بهره‌مند شد. یکی از مهمترین ابزارهای اطمینان از حفظ و ارتقاء انگیزش کارکنان - و به تبع آن تأمین رضایت شغلی آنها - ارزش‌گذاری به فعالیت‌های پویا و فراتر از انتظار است. لازمه این کار ارزیابی همه‌جانبه عملکرد واحدها است و بدین‌وسیله عملکردهای شاخص و برتر شناسایی و ضمن تقدیر (مادی و معنوی) از آنها، بتوان به عنوان الگویی برای سایر واحدها تعیین و معرفی کرد. به همین منظور این اداره کل در دوره‌های فصلی (منظور از فصلی ارزیابی‌های انگیزشی) و سالانه (منظور از زمان‌بندی‌های رتبه‌بندی) نسبت به ارزیابی عملکرد واحدهای تابعه اقدام می‌کند و نتایج کسب‌شده در تصمیمات مدیریتی مقامات سازمان اعم از تشویقی (پرداخت‌های انگیزشی، تقدیرهای معنوی و برنامه‌ریزی برای ارتقاء مسئولان واحدهای برتر)، تنذیری و سایر مؤلفه‌های تقویت واحدها و کارکنان (تعیین برنامه‌های آموزشی، توزیع نیروی انسانی، شناسایی نقاط قابل بهبود، برنامه‌ریزی برای بهبود وضعیت و...) مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد که تمامی این بازخوردها در حفظ و تقویت انگیزه کارکنان مؤثر است.

این فرایند (رتبه‌بندی واحدها) بر اساس چه شاخص‌هایی صورت می‌پذیرد؟

در تعیین شاخص‌های ارزیابی عوامل بسیاری تأثیرگذار هستند. ما با همکاری واحدهای ستادی و با اخذ دیدگاه واحدهای استانی همواره تلاش کردیم تا تأثیر عوامل محیطی و بیرونی را در ارزیابی‌ها به حداقل رسانده و صرفاً عملکرد واقعی واحدها را مورد سنجش قرار دهیم. این نکته هم قابل‌عرض است که در این روش، همان‌طور که عنوان شد به منظور به حداقل رساندن اثر عوامل محیطی و بیرونی، شعب تابعه را بر اساس جمعیت فعال، در هشت گروه و ادارات کل را نیز در سه گروه طبقه‌بندی می‌کنیم تا از صحت فرایند ارزیابی و مقایسه آنها با واحدهای مشابه و شرایط یکسان اطمینان حاصل کنیم. مهمترین سند مرجع در تعیین شاخص‌های تمامی حوزه‌ها، چشم‌انداز و اهداف مصوب کلان سازمان که مبنای برنامه عملیاتی و اهداف سالانه است. بدیهی است سایر مؤلفه‌ها نظیر تأمین رضایت مخاطبان، مدیریت بهینه منابع و مصارف، استفاده بهینه از منابع انسانی و انجام به موقع فعالیت‌ها نیز به‌فراخور شرح وظایف هر حوزه مورد توجه قرار می‌گیرد. به عنوان مثال در ارزیابی عملکرد واحدهای ارائه‌دهنده خدمات (منظور واحدهای مستمری، امور بیمه‌شدگان، نامنویسی و حساب‌های انفرادی)، تأمین رضایت مخاطبان (از طریق تسریع در اقدامات و انجام صحیح فرایندها) و مدیریت منابع سازمان از اولویت بالاتری برخوردار است و در ارزیابی عملکرد واحدهایی نظیر بازرسی، تطبیق عملکرد کارگاه‌ها با ضوابط و مقررات

ما با همکاری واحدهای ستادی و با اخذ دیدگاه واحدهای استانی همواره تلاش کردیم تا تأثیر عوامل محیطی و بیرونی را در ارزیابی‌ها به حداقل رسانده و صرفاً عملکرد واقعی واحدها را مورد سنجش قرار دهیم

شناسنامه

- صاحب امتیاز: موسسه فرهنگی هنری آهنگ آتیه (وابسته به سازمان تأمین اجتماعی)
- مدیر مسئول: مازیار هوشمند
- زیر نظر شورای سردبیری
- صفحه آرا: کتابون رحیمی
- عکس: شبنم رضوانی
- ویراستار: کورش اشرفی
- حرف‌چین: اکرم خاکپور
- ناظر چاپ: علی توتونی
- بنشانی: میدان آرژانتین، خیابان احمد قصیر
- خیابان دوازدهم، شماره ۲۲
- تلفن: ۰۲۱-۴۵۳۴۶۰۲۱
- تحریریه: داخلی ۱۴۳
- بازرگانی: داخلی ۱۲۲
- www.atiyenow.ir
- چاپ: هنر سرزمین سبز

معرفی کتاب



کدهای رفتاری سازمان تأمین اجتماعی

ناشر: مؤسسه عالی پژوهش تأمین اجتماعی

کد رفتاری، قانون چگونه رفتار کردن است و به ما یادآوری می‌کند که هنگام کار باید با همکاران چگونه رفتار کنیم. با ایجاد مصادیق مشخص و عملی، تعامل میان کارکنان را شفاف و ارزیابی‌پذیر می‌کند. همچنین به ما کمک می‌کند که «باید‌ها و نباید‌های عملی» را بشناسیم. این کدها با تعیین دقیق «باید‌ها و نباید‌های رفتار با مراجعان»، رضایت عمومی از سازمان را افزایش و معیاری برای سنجش عملکرد ما در تعامل روزمره با ذی‌نفعان سازمان به دست می‌دهد. تدوین و اجرای کدهای رفتاری، اهداف چندگانه‌ای را پیگیری می‌کند. از سویی به آموزش و اجتماعی‌سازی رفتار شایسته پرداخته و از سوی دیگر، آشنایی دقیق با این کدها و پایبندی به آن‌ها با سازوکارهایی که در مرحله استقرار پیش‌بینی شده، در ارزیابی عملکرد کارکنان مؤثر خواهد بود؛ لذا یادآوری عملی ضرورت پایبندی به کدهای رفتاری و پیوند معیارهای ارزیابی به جزئی‌ترین کنش‌های روزمره، موجب افزایش کیفیت خدمات خواهد شد. این مجموعه در ویرایش اولیه دارای دو بخش عمومی و اختصاصی است. کدهای عمومی را تمامی اعضای سازمان باید الگو قرار داده و به آن پایبند باشند. کدهای اختصاصی نیز مختص به گروه‌های شغلی خاص سازمانی (در مرحله اول برای ۱۰ عنوان شغلی) است.

