



سرمایه انسانی، کلید تحقق حکم‌رانی خوب

۱۱۴

مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا

۱۴۰۰

به نام آنکه جان را فکرت آموخت

سرمایه انسانی، کلید تحقق حکمرانی خوب

بررسی میزان انطباق مدیریت نیروی انسانی در صندوق بازنشستگی کشوری با رهنمودهای حکمرانی خوب اتحادیه بین‌المللی تأمین اجتماعی

تهیه کننده:

نسرین قوامی

گروه مطالعات اجتماعی و بازنشستگی

موسسه راهبردهای بازنشستگی صبا

«نهاد پژوهشی صندوق بازنشستگی کشوری»

۱۴۰۰



مؤسسه راهبردهای
بازنشستگی صبا

سرمایه انسانی، کلید تحقق حکمرانی خوب

تهیه کننده: نسرين قوامی

نوبت چاپ: اول ۱۴۰۰

صفحه آرایی و چاپ: سروش آفتاب فردا

شماره مسلسل: ۱۱۴

کد گزارش: ۰۰۲۰۹۰۰۷۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۰/۰۷/۰۶

نشانی مؤسسه: تهران، خیابان شریعتی، نرسیده به میدان قدس، کوچه محوی، پلاک ۴، واحد

۱۰۱ کدپستی: ۱۹۳۴۶۱۳۷۸۱ تلفن: ۰۲۱-۲۲۷۰۳۴۶۵ دورنگار: ۰۲۱-۲۲۷۰۲۹۰۳

تارنما: www.saba-psi.ir پست الکترونیک: info@saba-psi.ir

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر برای مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا محفوظ است.

فهرست

چکیده مدیریتی	الف
مقدمه	۱
مروری بر مدیریت منابع انسانی	۴
سرگذشت منابع انسانی صندوق بازنشستگی کشوری	۸
سیاست‌های سرمایه انسانی از منظر ISSA: توسعه، حفظ و جانشین‌پروری	۱۲
استخدام، انتخاب و ارتقاء	۱۳
ارزیابی عملکرد کارکنان	۲۳
توسعه و آموزش	۲۷
مدیریت و حفظ استعدادها	۳۲
برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری	۳۴
روحیه و دل‌گرمی کارکنان، سیاست جبران خدمت و کار شایسته	۳۷
ارتقاء ارزش‌های سازمانی	۴۱
جمع‌بندی: انطباق رویه‌های مدیریت سرمایه‌های انسانی صندوق بازنشستگی کشوری با رهنمودهای ISSA	۴۵
منابع	۵۰

چکیده مدیریتی

اتحادیه بین‌المللی تأمین اجتماعی در مجموعه رهنمودهای حکم‌رانی خوب، هفت رهنمود را به سرمایه‌های انسانی، به‌عنوان یکی از حوزه‌های تخصصی تأمین اجتماعی اختصاص داده است. بررسی میزان انطباق رویه‌های جاری مدیریت منابع انسانی در صندوق بازنشستگی کشوری با رهنمودهای ISSA حاکی از فقدان ساختارها و سازوکارهای ضروری و یا نقص و ضعف در پیاده‌سازی و اجرای سیاست‌های مطلوب است. این بررسی نشان می‌دهد در:

- استخدام، انتخاب و ارتقاء: عدم انطباق با رهنمودهای ISSA، فضای غیرشفاف استخدام و عدم اشاعه سیاست‌های مستند و تعریف‌شده در حوزه نحوه استخدام و ارتقاء در بین کارکنان و عدم اجرای ضوابط و مقررات موجود؛
- ارزیابی عملکرد کارکنان: عدم ارتباط منسجم بین رتبه‌بندی عملکرد کارکنان با نظام جبران خدمت، توسعه و آموزش متناسب با عملکرد؛
- توسعه و آموزش: وضعیت نسبتاً مطلوب در انطباق با رهنمودهای ISSA و ارائه برنامه‌های سالانه آموزش و پیگیری ارتقاء مهارت‌های نیروی کار متناسب با نیازهای آن‌ها؛
- مدیریت و حفظ استعدادها: عدم وجود سیاست و برنامه مستند و منسجم برای شناسایی و حفظ استعدادها و مهارت‌های خاص کارکنان؛

- برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری: عدم تصریح قانونی و محدود به بخشنامه‌های پراکنده مبنی بر ضرورت پرورش جانشین به‌عنوان یکی از وظایف اصلی مدیران (در برنامه استراتژیک صندوق پروژه‌های راهبردی در این راستا تعریف شده که هنوز عملیاتی نشده‌اند)؛
- روحیه و دل‌گرمی کارکنان، سیاست جبران خدمت و کار شایسته: انطباق نسبتاً مطلوب شرایط کار و جبران خدمات در صندوق بازنشستگی کشوری با رهنمودها و شرایط کار شایسته ILO، اما بی‌ارتباط با نظام رتبه‌بندی و عدم تمایز بر اساس سطوح مختلف عملکرد کارکنان؛
- ارتقاء ارزش‌های سازمانی: عدم وجود آیین‌نامه رفتاری و سیاست و برنامه مشخص و مدونی پرورش ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی.

استخدام دروازه ورود به خدمت است و سایر جنبه‌های مدیریت منابع انسانی تا حد زیادی موکول به سیاست‌های درست در مرحله جذب و انتخاب نیروهای شایسته و کارآمد است.

مقدمه

عوامل انسانی و کارکنان هر سازمان بازوی اصلی پیشبرد سیاست‌ها و اهداف کلان آن‌اند. اهداف و سیاست‌های سازمان تنها به واسطه عمل کارکنان محقق می‌شوند و هرگونه کاستی و ناکارآمدی در حوزه منابع انسانی به صورت مستقیم و غیرمستقیم، عملکرد سازمان را در رسیدن به اهدافش مختل می‌کند.

انباشت و درهم‌تنیدگی مسائل و مشکلات صندوق‌های بازنشستگی به‌ویژه صندوق بازنشستگی کشوری، در سال‌های اخیر باعث طرح و یا اجرای مجموعه‌ای از سیاست‌ها، برنامه‌ها، ایده‌ها و راهکارها برای مدیریت و کنترل آسیب‌ها و مسائل و مشکلات پیش روی صندوق‌ها شده‌اند. اما شاید کم‌تر به طور مستقیم به نقش منابع انسانی صندوق و اهمیت مدیریت مؤثر و توسعه کارآمد آن در اجرا و پیشبرد سیاست‌ها و برنامه‌ها توجه و اشاره شده است. این در حالی است که بهره‌وری و کارایی نهادها و دستگاه‌هایی مانند صندوق بازنشستگی کشوری، در گرو کارآمدی و انجام شایسته وظایف و مأموریت‌های نیروی انسانی آن‌ها است. در طول حیات این صندوق نیز نه فناوری‌های مدرن و نه مواد اولیه خاص، که عامل تعیین‌کننده اصلی منابع انسانی و اندیشه و مهارت آن‌ها، هم در وجه کارکنان و هم در وجه مدیران بوده است. از این رو پیامد بخش عمده‌ای از آسیب‌ها و راهکارها را نیز تنها از همین طریق می‌توان پی گرفت.

اتحادیه بین‌المللی تأمین اجتماعی (ISSA)، کارکنان نهادهای ارائه‌دهنده خدمات تأمین

اجتماعی را سرمایه‌های انسانی آن‌ها قلمداد می‌کند و استعداد، تجربه و ظرفیت‌های آن‌ها را عنصر کلیدی عملکرد بهینه و حکمرانی موفق آن‌ها می‌داند. از این رو تاکید دارد که این نهادها و سازمان‌ها باید سیاست‌های سرمایه انسانی خود برای جذب، توسعه و حفظ نیروهای شایسته گسترش دهند. ISSA در مجموعه رهنمودهایی که برای تحقق حکمرانی خوب در نهادها و سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات تأمین اجتماعی، هفت رهنمود را به سیاست‌های سرمایه انسانی، به‌عنوان یکی از حوزه‌های تخصصی تأمین اجتماعی اختصاص داده است. این هفت رهنمود اگرچه در خصوص حوزه‌های اصلی عملکرد و نقش مدیریت منابع انسانی به‌صورت عام‌اند، اما توصیه‌ها و پیشنهادهای ارائه‌شده در راستای ویژگی‌های عملکرد در سازمان‌ها و نهادهای تأمین اجتماعی ارائه شده‌اند.

اما مدیریت مؤثر و کارآمد منابع انسانی در صندوق‌های بازنشستگی باید حائز چه ویژگی‌هایی باشد؟ وضعیت جاری مدیریت منابع انسانی در صندوق بازنشستگی کشوری تا چه حد با الگوی مطلوب سازگار است و مطابقت دارد؟ این‌ها پرسش‌هایی هستند که این گزارش در پی پاسخ برای آن‌ها است.

در این گزارش تلاش شده است با محوریت و الگو قراردادن توصیه‌ها و رهنمودهای اتحادیه بین‌المللی تأمین اجتماعی (ISSA) در حوزه سرمایه‌های انسانی، وضعیت منابع انسانی در صندوق بازنشستگی کشوری و میزان مطابقت شرایط جاری با توصیه‌ها و رهنمودهای آن مورد بررسی و مقایسه قرار گیرد. به این منظور ضمن مرور رهنمودهای ISSA، با مطالعه منابع و مستندات در دسترس و همچنین مصاحبه و مکاتبه به گردآوری اطلاعات موردنیاز در زمینه مدیریت منابع انسانی صندوق بازنشستگی کشوری پرداخته شده است. البته ذکر این نکته ضروری است که رهنمودهای ISSA در حوزه سرمایه‌های انسانی، عمدتاً معطوف و منحصر به جنبه‌ها و مؤلفه‌هایی از این حوزه‌اند که در راستای تحقق حکمرانی خوب در سازمان‌ها و نهادهای ارائه‌دهنده خدمات تأمین اجتماعی قرار گیرند و نمی‌توان مجموعه و چارچوب پیشنهادی رو مدل کاملی از مدیریت منابع انسانی -در معنای تخصصی آن- قلمداد کرد.

اصلی‌ترین منبعی که برای تشخیص ضوابط حاکم بر حوزه منابع انسانی صندوق بازنشستگی کشوری می‌توانست مبنای این مطالعه قرار گیرد، آیین‌نامه استخدامی صندوق بازنشستگی کشوری بود که به دلیل محرمانگی حتی در سطح کارکنان خود صندوق بازنشستگی کشوری نیز در دسترس نیست. با وجود این محدودیت، به دلیل اهمیت این سند در سیاست‌های منابع انسانی صندوق بازنشستگی کشوری، در این گزارش تلاش شده است محتوای سیاست‌ها از خلال مصاحبه و کسب اطلاع از طریق مراجع آگاه و مطلعین به دست آید.

لازم است از راهنمایی‌ها و همکاری‌های جناب آقای محمدعلی ابراهیم‌زاده، معاون فنی صندوق بازنشستگی کشوری، قدردانی شود؛ بخش اصلی اطلاعات مربوط به سرگذشت و روندهای جاری منابع انسانی در صندوق بازنشستگی کشوری در این گزارش، مرهون راهنمایی‌ها و اطلاعاتی است که ایشان در اختیار همکاران مؤسسه قرار داده‌اند. همچنین جناب آقای دکتر سید مهدی میرحسینی، مشاور مدیرعامل صندوق بازنشستگی کشوری در امور منابع انسانی، با مطالعه گزارش پیش از انتشار و رهنمودهای ارزشمندشان، به تکمیل مباحث، به‌ویژه از منظر مدیریت منابع انسانی کمک شایانی کردند، که از ایشان سپاسگزاری می‌شود. از حمایت و همراهی همیشگی و همه‌جانبه سرکار خانم طیبه جلیلی، معاون دفتر برنامه‌ریزی و تعالی سازمانی، با همکاران مؤسسه و همچنین از سرکار خانم نسرین صالح، مدیر آموزش صندوق، برای ارائه نکات تکمیلی درباره بخش توسعه و آموزش در صندوق نیز قدردانی می‌شود.

مروری بر مدیریت منابع انسانی

همان‌طور که در مقدمه تاکید شد، این گزارش به منابع انسانی صندوق بازنشستگی کشوری از منظر دانش مدیریت نمی‌پردازد؛ از این‌رو شامل مجموعه کاملی از مؤلفه‌های مدل‌ها و تئوری‌های مدیریت منابع انسانی نیست. با این حال مروری کوتاه بر مفهوم مدیریت منابع انسانی که مباحث این گزارش در بستر آن شکل گرفته‌اند، ابعاد بحث و وجوه تمایز و شباهت آن را مشخص می‌کند.

مدیریت منابع انسانی (HRM)^۱ در کلی‌ترین معنا ناظر بر رویکردی استراتژیک برای مدیریت مؤثر و کارآمد افراد یک سازمان یا شرکت برای ارتقاء توانمندی کارکنان و به حداکثر رساندن عملکرد کارکنان در جهت اهداف آن سازمان است. مدیریت منابع انسانی از اوایل قرن بیستم و در نتیجه تلاش برای ایجاد ارزش تجاری از طریق مدیریت استراتژیک نیروی کار به‌عنوان یک حوزه تخصصی مطرح شد و در ابتدا محدود به اموری چون مدیریت مزایا و حقوق و دستمزد بود و به‌مرور حوزه‌های وسیع‌تری را تحت پوشش قرار داده و امروزه ابتکارات استراتژیکی مانند حفظ و مدیریت استعدادها و یا برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری را مورد توجه قرار داده است. این تحولات در مدیریت منابع انسانی، پیوند زیادی با تحول در نوع نگاه به عامل انسانی مشغول به کار در سازمان‌ها داشته است. تحول مفهوم از «نیروی کار» یا «نیروی انسانی» به‌عنوان عاملی قابل جایگزینی با ماشین تا «منابع انسانی» یا «سرمایه انسانی» که بر دارایی مهارت و دانش تخصصی قابل ارتقاء تاکید دارد، حاکی از تحول در ماهیت عامل انسانی و تغییر موقعیت او در سازمان است که بالتبع در نوع مدیریت این عامل تأثیرگذار بوده است. علاوه بر این، تمایزها و تفاوت‌های نوع عاملان انسانی نیز بر انواع مدیریت بر آن‌ها تأثیرگذار است. دست‌کم از سه نوع مدیران، متخصصان و نیروهای عملیاتی در سازمان‌ها می‌توان نام برد که هر یک فراخور ویژگی‌ها و شرایط، نوع متفاوتی از مدیریت و تعامل را ایجاب می‌کنند.

تئوری‌ها و مدل‌های مختلفی در حوزه مدیریت منابع انسانی طرح و پیشنهاد شده‌اند.

1. Human Resource Management

از منظر مدیریتی، کارآمدی و مؤثر بودن این مدل‌ها را منوط به در نظر داشتن دست‌کم دو عامل کامل و روزآمد بودن آن‌ها دانسته‌اند. در یک چارچوب بدون نقص و کامل، از هیچ‌یک از موضوعات مربوط به حوزه منابع انسانی غفلت نمی‌شود. یکی از کامل‌ترین و به‌روزترین مدل‌ها، هشت عنصر «طراحی سازمان و مشاغل»، «برنامه‌ریزی نیروی انسانی»، «فراخوان، انتخاب و جذب»، «آمادگی شغلی و به‌کارگیری»، «مدیریت عملکرد»، «جبران خدمت، پاداش‌دهی، انگیزش و کیفیت زندگی»، «آموزش، توسعه، مدیریت استعداد و پیشرفت و ارتقاء» و «مدیریت خروج از خدمت، روابط با پیش‌کسوتان» را برای مدیریت کارآمد و مؤثر منابع انسانی در نظر می‌گیرد. در این تقسیم‌بندی چهار عنصر نخست را می‌توان ناظر بر فرایندهای انتخاب و جذب نیروی انسانی و چهار عنصر دوم را مربوط به حفظ و نگهداشت آن‌ها قلمداد کرد.

- طراحی سازمان و مشاغل: به فرایند سازمان‌دهی وظایف و مسئولیت‌های مرتبط با شغل جهت دستیابی به اهداف سازمانی و فردی اشاره دارد. سازمان‌دهی و طراحی مشاغل دروازه ورود به مباحث مدیریت منابع انسانی است.
- برنامه‌ریزی نیروی انسانی: پیش‌نیاز فرایند جذب و استخدام نیروی انسانی است و تعداد، مهارت‌ها و قابلیت‌های موردنیاز سازمان و منابع تأمین آن‌ها را شناسایی می‌کند.
- فراخوان، انتخاب و جذب: فرایند جذب نیروهای مستعد و توانمند و حفظ منابع شایسته و کارآمد در سازمان منوط به نوع معماری منابع انسانی در سازمان‌ها است. برای مثال با معماری منابع انسانی بر روی محور مختصاتی با دو محور ارزش‌آفرینی استراتژیک و میزان دسترسی/کم‌یابی می‌توان به چهار نوع تعامل مختلف بر اساس اهداف سازمانی دست یافت.
- آمادگی شغلی و به‌کارگیری: فرایند اجتماعی شدن در سازمان و دریافت دانش ضمنی و غیر صریح آن، بسته به نوع شغل و حوزه‌های سازمانی متفاوت از یکدیگر

است، اما در حال حتی نیروهایی تحصیل کرده و آموزش دیده در دانشگاه‌ها هم پیش از به کارگماری نیازمند به آموزش و انتقال دانش سازمانی‌اند.

- مدیریت عملکرد: دربرگیرنده مجموعه اقدامات ناظر بر برنامه‌ریزی، سنجش و اندازه‌گیری و هدایت عملکرد اطلاق می‌شود و یکی از مهم‌ترین و اصلی‌ترین فرایندها در مدیریت منابع انسانی است. مدیریت عملکرد منعکس‌کننده ارزش‌ها، اولویت‌ها، استراتژی‌ها و چالش‌های سازمان و تعیین‌کننده هنجارها و استانداردهای آن است.

- جبران خدمت، پاداش‌دهی، انگیزش و کیفیت زندگی کاری: حفظ و نگهداشت نیروهای انسانی باکیفیت و آموزش‌دیده گاه دشوارتر و پیچیده‌تر از یافتن آن‌ها است. مجموعه‌ای از مابه‌ازاهای مالی و غیرمالی و «پاداش جامع» که علاوه بر حقوق و دستمزد، دربرگیرنده پاداش، خدمات رفاهی و تشخیص سازمانی است برای جبران خدمت و ایجاد انگیزه به کار می‌روند که در حوزه مدیریت منابع انسانی نیازمند اتخاذ رویکرد مناسب است.

- آموزش، توسعه، مدیریت استعداد و پیشرفت و ارتقاء: منابع انسانی در سازمان‌ها در هر سطحی، از مشاغل ساده گرفته تا پیچیده، نیازمند ارتقاء مداوم سطح دانش و آگاهی و مهارت‌های حرفه‌ای شغلی‌اند. فرایندهای توسعه و آموزش منجر به ایجاد رفتار مطلوب و آمادگی انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی می‌شود و با مدیریت استعدادهای و توانمندسازی، فرصت‌های پیشرفت و ارتقاء را فراهم می‌کند. دستیابی به فضای پویا و یادگیرنده و در نتیجه بهبود عملکردهای سازمانی، مستلزم به کارگیری استراتژی‌های مختلف پرورش منابع انسانی است.

- مدیریت خروج از خدمت، روابط با پیش‌کسوتان: زمان و چگونگی خروج از خدمت و نحوه تعامل با نیروهایی که سازمان‌ها را ترک می‌کنند، بخشی از مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها است. مدیریت خروج از خدمت، علاوه بر آن که بخش مهمی از

سیاست‌های حفظ و نگهداشت منابع انسانی است، می‌تواند در کاهش یا افزایش هزینه‌های سازمانی تأثیر به‌سزایی داشته باشد. اگرچه ترک خدمت به شیوه‌های مختلفی صورت می‌گیرد، اما بازنشستگی یکی از اصلی‌ترین و مهم‌ترین عوامل آن است. مدیریت مؤثر خروج از خدمت نیروهای مجرب و متخصص سازمان‌ها در آستانه بازنشستگی و نحوه تعامل با آن‌ها پس از بازنشستگی، برای مثال با ایجاد فرصت‌های انتقال دانش ضمنی و یا استفاده از خدمات پس از خروج، می‌تواند بر عملکرد سازمان و حتی صرفه‌جویی در هزینه‌های آن مؤثر باشد.

بررسی وضعیت مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی، از جمله صندوق بازنشستگی کشوری، مستلزم مطالعه تمامی این عناصر و مؤلفه‌ها بر اساس دانش روز حوزه مدیریت منابع انسانی است. اما گزارش پیش رو تنها به جنبه‌های مؤثر بر حکمرانی خوب منابع انسانی - از منظر اتحادیه بین‌المللی تأمین اجتماعی - در صندوق بازنشستگی کشوری متمرکز است. پیش از ورود به این موضوع مروری بر سرگذشت منابع انسانی در صندوق بازنشستگی کشوری می‌شود.

سرگذشت منابع انسانی صندوق بازنشستگی کشوری

قوانین و سیاست‌های حاکم بر منابع انسانی صندوق بازنشستگی کشوری تا حد زیادی تابع ماهیت حقوقی و پیشینه تاریخی نهاد بازنشستگی در ایران بوده است. نیروی انسانی شاغل در صندوق بازنشستگی کشوری از ابتدا خود مستخدم دولتی و تابع قوانین استخدام کشوری بوده‌اند. به این ترتیب خود این کارکنان از همان قوانینی که برای طیف متنوع و وسیع بازنشستگان کشور اجرا می‌کنند، پیروی می‌کنند. قریب به صدسال پیش با تصویب قانون استخدام کشوری سال ۱۳۰۱ که در بخش چهارم (تقاعد و وظایف) - مواد ۴۳ تا ۶۵- که ویژگی‌های بازنشستگی و وظیفه مستخدمان دولت را تشریح می‌کند، وزارت مالیه مکلف به تهیه نظام‌نامه صندوق تقاعد و وظایف وراثت می‌شود (ماده ۶۲ قانون استخدام کشوری سال ۱۳۰۱) و به این ترتیب دایره تقاعد در وزارت مالیه تشکیل شد و سامان امور بازنشستگی بر عهده وزارت دارایی وقت قرار گرفت. باتوجه به این که امور بازنشستگی بنا به تشخیص دولتمردان و تصمیم‌گیران وقت ماهیتی مالی داشت، این ترتیبات به جز برخی جزئیات اداری، تا سال‌ها به همان منوال ادامه یافت؛ دایره تقاعد ابتدا بخشی از اداره کل حسابداری وزارت مالیه بود و بعدها زیر نظر اداره کل کارگزینی آن وزارتخانه قرار گرفت. همچنین پس از تصویب قانون اجازه تأسیس دانشگاه در تهران در سال ۱۳۱۳ این دایره ابتدا به اداره تقاعد و پس از مدتی اداره کل بازنشستگی تغییر نام داد. در سال ۱۳۴۵ بحث طبقه‌بندی مشاغل کارکنان دولت منجر به اصلاح بزرگی در قانون مادر شد و پس از این قانون برای سال‌های طولانی امور بازنشستگی تابع و وابسته سازمان امور اداری و استخدامی کشور شد. ماده ۷۰ قانون استخدام کشوری سال ۱۳۴۵ تصریح کرده بود: «اداره کل بازنشستگی فعلی با کلیه دارایی و موجودی صندوق بازنشستگی و اسناد و اوراق و بودجه و تعهدات خود از وزارت دارایی منتزع و تابع سازمان امور اداری و استخدامی کشور می‌شود». در اصلاحات بعدی ماده ۷۰، اداره امور بازنشستگی بر عهده صندوقی مستقل اما وابسته به سازمان امور اداری و استخدامی قرار می‌گیرد: «از اول سال ۱۳۵۴ صندوق بازنشستگی کشوری به صورت مؤسسه‌ای مستقل

وابسته به سازمان امور اداری و استخدامی کشور تأسیس و به موجب اساسنامه‌ای که به تصویب کمیسیون‌های استخدام و امور اقتصادی و دارائی مجلسین می‌رسد اداره خواهد شد. اداره کل بازنشستگی فعلی و صندوق بازنشستگی و وظیفه مستخدمین شرکت‌های دولتی با کلیه وظایف و دارائی و موجودی و اسناد و اوراق و بودجه و تعهدات و مستخدمین خود به صندوق بازنشستگی کشوری منتقل می‌شود». به این ترتیب بر اساس این ماده اصلاحی در سال ۱۳۵۴ اساسنامه سازمان بازنشستگی کشوری به تصویب کمیسیون‌های پارلمانی مجلسین رسید. با تصویب قانون ساختار نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی در سال ۸۳ و تشکیل وزارت رفاه و تأمین اجتماعی به هدف تحقق نظام جامع تأمین اجتماعی، صندوق بازنشستگی کشوری به عنوان نهاد ارائه‌دهنده خدمات بیمه اجتماعی مکلف به فعالیت در چارچوب این نظام و پذیرش نظارت و راهبری کلان این وزارت‌خانه شد. در بند «ل» ماده ۶ قانون آمده است: «سازمان‌ها، مؤسسات و صندوق‌های فعال در قلمرو بیمه‌ای نظام، دارای شخصیت حقوقی و استقلال مالی و اداری بوده و طبق ضوابط و مقررات مورد عمل خود، در چارچوب این نظام فعالیت می‌نمایند» و بنا به تبصره ۲ ماده ۱۲ «باتوجه به ماهیت امور بیمه‌ای کلیه عناوین تشکیلاتی و سازمانی نهادهای فعال در قلمروهای بیمه اجتماعی و درمانی به «صندوق» تغییر نام خواهند یافت». وزارت رفاه و تأمین اجتماعی مکلف به بررسی و اصلاح اساسنامه این نهادها ظرف یک سال شد. در ماده ۱۷ این قانون آمده است: «وزارت رفاه و تأمین اجتماعی مکلف است حداکثر ظرف مدت یک سال از تاریخ تصویب این قانون نسبت به بررسی و اصلاح اساسنامه‌های کلیه دستگاه‌های اجرایی، صندوق‌ها و نهادهای دولتی و عمومی فعال در قلمروهای بیمه‌ای، حمایتی و امدادی (در چارچوب طرح جامع امداد و نجات کشور) نظام و سایر دستگاه‌هایی که شمول قانون بر آن‌ها مستلزم ذکر نام است، اقدام و مراتب را پس از تأیید شورای عالی رفاه و تأمین اجتماعی به تصویب هیئت‌وزیران برساند...». باین حال تصویب آخرین نسخه اساسنامه صندوق بازنشستگی کشوری و اصلاحات مربوط به آن تا سال ۱۳۸۷ به طول انجامید. مطابق اساسنامه جدید

صندوق بازنشستگی کشوری با ارکان متفاوت و ترکیب متفاوت اعضای این ارکان و همچنین وظایف و اختیارات جدید، یک‌سره از سازمان امور اداری و استخدامی منتزع شد. و با ارکان جدید هیئت‌امنا، هیئت‌مدیره، مدیرعامل و هیئت نظارت زیرمجموعه وزارت رفاه قرار گرفت. هم‌زمان با این تحولات صندوق در اواسط دهه هشتاد، قانون مدیریت خدمات کشوری نیز به تصویب رسید که نظام پرداخت و جبران خدمات کارکنان دستگاه‌های اجرایی دولت را از گروه‌بندی خارج کرد و امتیاز حاصل از ارزشیابی عوامل شغل و شاعل و دیگر ویژگی‌های قانونی را معیار پرداخت حقوق و مزایا کرد. در این دوره کسب برخی امتیازات و حتی بعضاً استخدام در دستگاه‌های اجرایی منوط به مجوز سازمان امور اداری و استخدامی بود. عموم دستگاه‌ها در این دوره به دنبال مفری بودند تا حتی‌المقدور از قیدهای دست‌وپاگیر و مداخلات بیرونی مصون بمانند و اداره امور خود را به دست گیرند. از طرف دیگر نهادهای تأمین اجتماعی و صندوق‌های بازنشستگی به‌طور کلی و به‌طور خاص‌تر صندوق بازنشستگی کشوری و لشکری به دلیل اقتضائات ویژه، شیوه‌های اداره متمایزی را ایجاد می‌کرده‌اند. صندوق‌های بازنشستگی به دلیل نوع خدماتی که ارائه می‌دهند، هم جنبه مالی و اقتصادی دارند و هم جنبه اجتماعی آن‌ها پررنگ است و ماهیتاً با دستگاه‌های دیگری که نوع خاصی از خدمت (مالی یا اجتماعی) را ارائه می‌دهند، متفاوت‌اند. درعین‌حال مشترکان صندوق بازنشستگی کشوری کارمندان دولت‌اند و بخش عمده مراجع سیاست‌گذار و تصمیم‌گیر و نمایندگان مجلس، خود از مشترکان این صندوق‌اند و از این‌رو در پیگیری‌های منافع و منابع و سیاست‌ها چه در زمان اشتغال و چه در زمان بازنشستگی همواره در عمل متأثر از آن‌ها بوده است. تفاوت مهم دیگر صندوق بازنشستگی که تصمیم‌گیری و اداره آن را خاص می‌کند، نقش اقتصادی آن به‌ویژه در شرکت‌ها و بنگاه‌های زیرمجموعه است. توجه به همین تفاوت‌ها با اداره سایر دستگاه‌های عمومی باعث تأکید بر استقلال صندوق‌ها بوده است؛ از اولین اساسنامه صندوق بازنشستگی کشوری در سال ۱۳۵۴ بر وجود استثنائاتی از مقررات عمومی در صندوق تأکید شده بود و در قانون ساختار نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی نیز بر

«مقررات مورد عمل» خاص صندوق‌ها - البته در چارچوب نظام - اشاره شده است.

به این ترتیب این اتفاق در اساسنامه جدید صندوق افتاد و صندوق این اختیار را پیدا کرد که قوانین اداری و استخدامی را خود تهیه و تدوین کند و برای تأیید و تصویب به هیئت‌مدیره و سپس هیئت‌امنا بفرستند. دریافت مجوزهای مورد نیاز این بخش بر عهده هیئت‌امنا قرار گرفته بود که در صورت نیاز به مجوزهای دیگر آن را به صندوق اعلام کند و در غیر این صورت خود هیئت‌امنا آن را به تصویب برساند. در مورد صندوق، خود هیئت‌امنا در نهایت مسئولیت تصویب آن را بر عهده گرفت و در سال ۱۳۹۲ آیین‌نامه اداری و استخدامی صندوق بازنشستگی کشوری را به تصویب رساند. اقدام به تصویب آیین‌نامه مجزا نخستین بار در سال ۱۳۹۰ طرح شد، زمانی که نیاز به برخی مجوزها با موانعی روبرو شد از جمله برخی فوق‌العاده‌های مشمول کسر کسور که بر حقوق بازنشستگی کارکنان اثرگذار بود. به این ترتیب با پیگیری چند حوزه ذی‌ربط در صندوق و با همکاری هیئت‌مدیره، جلسات متعددی با هیئت‌امنا برگزار شد و نهایتاً در ۲۴ تیرماه ۱۳۹۲ آیین‌نامه کنونی اداری و استخدامی کارکنان صندوق توسط هیئت‌امنا تصویب و به رئیس هیئت‌مدیره ابلاغ شد و از طرف رئیس هیئت‌مدیره هم برای اجرا به مدیرعامل وقت ابلاغ شد.

با وجود تأکید بر ضرورت تمایز مقررات صندوق از مقررات عمومی، با این حال به دلایلی تلاش شده است تدوین آیین‌نامه مجزا و مستقل کاملاً به موازات قانون مدیریت خدمات کشوری انجام شود؛ یکی این که قانون خدمات کشوری قبلاً اجرا شده بود و در اجرا با مشکل و مانع خاصی مواجه نبود. دوم این که باتوجه به این که قانون مدیریت خدمات کشوری قانون مادر است، تغییرات احتمالی بعدی در راستای تغییرات قانون مادر را ساده‌تر می‌کند و پذیرش آن نیز با سهولت بیشتری همراه است. دلیل دیگر این که اگر احیاناً - همچنان که در برخی دستگاه‌ها پیش آمد - در اجرا مشکلات و موانعی برای کسب مجوزهای قانونی مشکلی ایجاد شد، بازگشت به قانون اصلی (خدمات کشوری) با دشواری زیاد همراه نباشد. با این تفسیر و توجیه نگارندگان آیین‌نامه (حوزه اداری و مالی صندوق) اقدام به تدوین آیین‌نامه کردند. این

آیین‌نامه در چند بخش عمده و در ۱۲ فصل تنظیم شده و در بخش‌های جذب، مأموریت، آموزش، پرداخت‌ها (اعم از مستمر و غیرمستمر) و سایر مسائلی که در امور اداری کارکنان با آن سروکار دارند، به تعیین تکلیف در خصوص تکالیف کارمندان، تکلیف سازمان، به‌سازی و دیگر مسائلی پرداخته است که همان‌گونه که گفته شد با تاسی از قانون مدیریت خدمات کشوری تا حد زیادی مشابه و مطابق این قانون است و در چند بخش (همچون پرداخت و ارائه برخی خدمات جانبی و امکانات به کارکنان) تفاوت‌هایی با آن دارد که توجیه آن جذب نیروی متخصص و با کارایی بالاتر بوده است. البته به نظر می‌رسد بخش‌هایی از آیین‌نامه هرگز عملیاتی نشده‌اند. لازم به ذکر است که با وجود تسری آیین‌نامه استخدامی کارکنان صندوق و حتی ارجاع به بندهای آن در احکام استخدامی کارکنان، هیچ‌گاه متن آن به‌صورت آزاد و شفاف در دسترس و اختیار کارکنان صندوق قرار نگرفته است.

سیاست‌های سرمایه انسانی از منظر ISSA: توسعه، حفظ و جانشین‌پروری

اتحادیه بین‌المللی تأمین اجتماعی (ISSA) در مجموعه رهنمودهایی که برای تحقق حکمرانی خوب در نهادها و سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات تأمین اجتماعی ارائه داده است، در کنار ۵ اصل محوری، توصیه‌ها و رهنمودهایی نیز برای ۹ حوزه تخصصی این نهادها ارائه کرده است. یکی از حوزه‌های تخصصی نه‌گانه تأمین اجتماعی از این منظر حوزه منابع انسانی است که در بخش «سیاست‌های سرمایه انسانی: توسعه، حفظ و جانشین‌پروری» به آن پرداخته شده است. ISSA ظرفیت‌های منابع انسانی را سرمایه سازمان قلمداد می‌کند و مدیریت مؤثر این سرمایه را کلید موفقیت حکمرانی خوب آن سازمان معرفی می‌کند: «افراد - و استعداد، تجربه و ظرفیت‌هایی که دارند- عنصری کلیدی در عملکرد، انعطاف‌پذیری و پویایی یک سازمان هستند. هیئت‌مدیره و مدیریت باید به طور مداوم اطمینان حاصل کنند که سیاست‌های نهاد در مورد سرمایه انسانی قادر به جذب، توسعه و حفظ کارکنان شایسته و وفاداری کارکنان به نهاد است. مدیریت مؤثر سرمایه انسانی -استخدام، جبران خدمات، حفظ، آموزش، راهنمایی و توسعه- برای حکمرانی موفق هر سازمانی کلیدی است.»

ISSA برای تحقق حکمرانی خوب در حوزه سرمایه‌های انسانی هفت رهنمود شامل «استخدام، انتخاب و ارتقاء»، «ارزیابی عملکرد کارکنان»، «توسعه و آموزش»، «مدیریت و حفظ استعدادها»، «برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری»، «روحیه و دل‌گرمی کارکنان، سیاست جبران خدمت و کار شایسته» و «ارتقاء ارزش‌های سازمانی» ارائه کرده است. اگرچه این رهنمودها دربرگیرنده نقش‌ها و عملکردهای عمومی حوزه مدیریت منابع انسانی‌اند اما در ساختارها و سازوکارهای پیشنهادی، شرایط و ویژگی‌های عملکرد در سازمان‌ها و نهادهای تأمین اجتماعی مدنظر قرار گرفته است. در این معنا ساختارها آرایش سازمانی لازم برای تحقق هدف و سازوکارها روال انجام فعالیت‌ها را نشان می‌دهند که نهاد تأمین اجتماعی برای نیل به اهداف حکمرانی خوب باید هم‌زمان هم ساختارها و هم سازوکارهای پیشنهادی را محقق کند.

در ادامه با محوریت نحوه تقسیم‌بندی ISSA از عملکرد حوزه مدیریت منابع انسانی، ابتدا رهنمودهای این اتحادیه در هر حوزه به تفکیک ساختارها و سازوکارهای پیشنهادی مرور می‌شود و در مرحله بعد تلاش می‌شود وضعیت صندوق بازنشستگی از خلال مصاحبه‌ها و مستندات موجود مورد بررسی و مطالعه قرار گیرد.

استخدام، انتخاب و ارتقاء

رهنمود ISSA

سیاست‌های مربوط به استخدام، انتخاب و ارتقاء سرمایه‌های انسانی برای تحقق حکمرانی خوب از نظر اتحادیه بین‌المللی تأمین اجتماعی چنین توصیف شده است: «سیاست‌ها، ضوابط و مقررات مربوط به سرمایه انسانی نهاد منصفانه، بی‌طرفانه، به‌خوبی تعریف‌شده و مستند هستند و به طور گسترده بین همه کارکنان اشاعه داده می‌شود تا از یکپارچگی فرایند استخدام محافظت کند، ملاحظات سیاسی را به حداقل برساند و شفافیت و پیش‌بینی‌پذیری را افزایش دهد. این موارد شامل سیاستی در حوزه برابری اشتغال، برابری جنسیتی و محافظت در برابر آزار و اذیت است».

ساختارها و آرایش سازمانی مدنظر ISSA بر وجود سیاست‌هایی برای تمامی سمت‌های اجرایی (تعیین هیئت‌مدیره و اجرای مدیریت)؛ برابری جنسیتی به‌عنوان جزء جدایی‌ناپذیر کلیه سیاست‌ها؛ وجود دفتری برای طراحی و اجرای سیاست‌ها، برابری جنسیتی، محافظت از یکپارچگی روندها، اطمینان از ارزیابی مبتنی بر شایستگی و جلوگیری از نفوذ؛ وجود مرجعیت تأیید انتصاب و ارتقا؛ کنترل و حفظ امنیت فرایند با مسئولیت دفتر حسابرسی داخلی؛ و تعیین مرجع برون‌سازمانی برای دریافت و حل‌وفصل شکایات تأکید کرده است.

سازوکار و روال انجام فعالیت‌ها از نظر ISSA برای استخدام، انتخاب و ارتقاء به مستند شدن و اشاعه گسترده سیاست‌های سرمایه انسانی در مورد استخدام، انتخاب و ارتقاء، پست‌های خالی و معیارهای انتخاب و جابه‌جایی؛ برنامه عملی برای تبدیل برابری جنسیتی به یک جریان اصلی و به‌عنوان جزء جدایی‌ناپذیر برنامه استراتژیک نهاد؛ نظارت مدیریت بر تأثیرگذاری و اثربخشی سیاست‌ها و اقدامات خود در حوزه برابری و تنوع جنسیتی؛ ضرورت وجود برنامه آموزش و توسعه کارکنان و سیاست‌های مربوط به برابری در استخدام، برابری جنسیتی و محافظت در برابر آزار و اذیت؛ در صورت وجود حق ویژه در سیاست‌های این بخش، تبعیت این حق قانونی از یک سیاست واضح، به‌خوبی تعریف‌شده؛ و ارزیابی منظم از اثربخشی واحد مدیریت سرمایه انسانی نهاد توصیه کرده است.

سازوکار	ساختار
<p>سیاست‌های سرمایه انسانی در مورد استخدام، انتخاب و ارتقاء پست‌های خالی و معیارهای انتخاب و جابه‌جایی باید مستند شده و به طور گسترده اشاعه داده شود.</p> <p>مدیریت باید برابری جنسیتی را از طریق یک برنامه عملی به یک جریان اصلی تبدیل کند. این برنامه عملی مبتنی بر آنالیز شرایط فعلی، اهداف کلان موردنظر و ارزش افزوده پیش‌بینی شده در نتیجه اعمال برابری جنسیتی است. این برنامه عملی باید جزء جدایی‌ناپذیر برنامه استراتژیک نهاد باشد.</p> <p>مدیریت باید بر تأثیرگذاری و اثربخشی سیاست‌ها و اقدامات خود را در حوزه برابری و تنوع جنسیتی از طریق مجموعه‌ای از شاخص‌های کمی و کیفی به خوبی تعریف شده و مرتباً به‌روز شده نظارت کند.</p> <p>باید یک برنامه آموزش و توسعه کارکنان و سیاست‌های مربوط به برابری در استخدام، برابری جنسیتی و محافظت در برابر آزار و اذیت وجود داشته باشد.</p> <p>اگر مواردی وجود داشته باشد که هیئت‌مدیره یا مدیریت ممکن است از سیاست‌های استخدام، انتخاب و/یا ارتقاء چشم‌پوشی کنند و از حق ویژه خود برای انتخابشان استفاده کنند، این حق قانونی باید تابع یک سیاست واضح، به‌خوبی تعریف‌شده، مستند و منتشرشده باشد.</p> <p>باید پاسخگویی، شفافیت و افشای کامل در استفاده از این حق ویژه وجود داشته باشد.</p> <p>مدیریت ممکن است از کلیه کارکنان بخواهد ارزیابی منظمی از اثربخشی واحد مدیریت سرمایه انسانی نهاد داشته باشند.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● هیئت‌مدیره باید سیاست‌های استخدام، انتخاب و ارتقاء را که توسط مدیریت برای کلیه سمت‌های نهاد اجرایی می‌شود، تعیین کند. ● هیئت‌مدیره باید اطمینان حاصل کند که سیاست مربوط به برابری جنسیتی جریان اصلی و جزء جدایی‌ناپذیر کلیه سیاست‌های مربوط به استخدام، انتخاب و ارتقاء است. ● هیئت‌مدیره و/یا مدیریت باید دفتری را ایجاد کنند با این هدف که سیاست‌های استخدام، انتخاب، ارتقاء و سیاست‌های جنسیتی را طراحی کرده به اجرا درآورد؛ ● حریم امنیتی برای محافظت از یکپارچگی این روند ایجاد کند؛ و از اینکه ارزیابی‌ها مبتنی بر شایستگی بوده و از لابی‌گری یا اعمال نفوذ محافظت می‌شود اطمینان حاصل کند. ● هیئت‌مدیره و/یا مدیرعامل باید به‌عنوان مرجع تأیید برای انتصاب و ارتقاء کارکنان تعیین شوند. ● دفتر حسابرسی داخلی باید بخشی از مسئولیت کنترل و حفظ امنیت فرایند استخدام، انتخاب و ارتقاء کارکنان را بر عهده بگیرد. ● ممکن است یک مرجع برون‌سازمانی برای دریافت و حل‌وفصل شکایات تعیین شود.

وضعیت در صندوق بازنشستگی کشوری

باتوجه به این که صندوق بازنشستگی کشوری نهادی دولتی محسوب می‌شود سیاست‌های حاکم بر منابع انسانی آن برگرفته از قوانین موجود اعم از قانون نظام هماهنگ و قانون مدیریت خدمات کشوری است. از این رو سیاست‌های استخدام، انتخاب و ارتقاء نیز در صندوق بازنشستگی کشوری در راستای قانون مدیریت خدمات کشوری تدوین شده‌اند اما همچنان که گفته شد به دلیل ویژگی‌ها و تمایز اداره صندوق‌های بازنشستگی تفاوت‌هایی در آیین‌نامه استخدامی صندوق وجود دارد و اختیاراتی بیش از قانون عمومی در آن دیده شده است.

قانون مدیریت خدمات کشوری در فصول ششم، هفتم و هشتم به ویژگی‌ها و شرایط قانونی برای «ورود به خدمت»، «استخدام» و «انتصاب و ارتقاء شغلی» کارکنان دستگاه‌های اجرایی دولتی پرداخته است.

فصل ششم قانون مدیریت خدمات مواد ۴۱ تا ۴۴ شرایط ورود به خدمت در دستگاه‌های اجرایی را برشمرده است که شامل تعیین صلاحیت استخدامی بر اساس مجوزهای صادره، تشکیلات مصوب و رعایت مراتب شایستگی و برابری فرصت‌ها؛ برخی شرایط عمومی استخدام همچون سن و تابعیت و وضعیت جسمانی متناسب با شغل و ... به کارگیری افراد پس از پذیرش در امتحان عمومی (با نشر آگهی عمومی) و امتحان یا مسابقه تخصصی (برگزاری امتحان عمومی تخصصی با تصویب شورای توسعه مدیریت) بوده است.

فصل هفتم مواد ۴۵ تا ۵۲ روش‌های استخدام در دستگاه‌های اجرایی را مشخص کرده است که به یکی از دو روش الف- استخدام رسمی برای تصدی پست‌های ثابت در مشاغل حاکمیتی و ب- استخدام پیمانی برای تصدی پست‌های سازمانی و برای مدت معین قابل انجام است. در این فصل بر طی دوره آزمایشی سه‌ساله قبل از ورود به خدمت برای ورود به استخدام رسمی و احراز صلاحیت با معیارهای حصول اطمینان از لیاقت (علمی، اعتقادی و اخلاقی)، کاردانی، علاقه به کار، خلاقیت، نوآوری، روحیه خدمت به مردم و رعایت نظم و انضباط اداری از طریق کسب امتیاز لازم با تشخیص کمیته تخصصی تعیین صلاحیت کارمندان رسمی و همچنین طی دوره‌های آموزشی

و کسب امتیاز لازم و تأیید گزینش تأکید شده است. همچنین در خصوص کارمندان پیمانی تمدید قرارداد کارمندان را منوط به تحقق شرایطی از قبیل استمرار پست سازمانی کارمندان، کسب نتایج مطلوب از ارزیابی عملکرد و رضایت از خدمات کارمند، جلب رضایت مردم و ارباب رجوع و ارتقاء سطح علمی و تخصصی در زمینه شغل مورد تصدی کرده است.

در خصوص استخدام و انتخاب نیروی کار در قانون استخدام کشوری سال ۱۳۴۵ اساس استخدام بر استخدام رسمی بوده است. اگرچه اشاراتی هم به استخدام پیمانی شده بود. در مواد ۱ و ۵ این قانون استخدام رسمی و در ماده ۶ آن استخدام پیمانی تعریف شده‌اند تا برای پیشبرد امور، افراد پیش از استخدام رسمی بتوانند به صورت پیمانی مشغول به کار شوند (ماده ۶ قانون استخدام کشوری سال ۱۳۴۵: مستخدم پیمانی کسی است که به موجب قرارداد به صورت موقت برای مدت معین و کار مشخص استخدام می‌شود). تنها تفاوت بین این دو نوع استخدام، در مدت داشتن استخدام پیمانی است و سایر قوانین رسمی بر هر دو نوع استخدام به صورت یکسان حاکم است. بعد از انقلاب معنای استخدام پیمانی دگرگون شد. استخدام رسمی ممنوع شد و دولت به سمت استخدام پیمانی و مدت‌دار سوق پیدا کرد. اما ماهیت این استخدام پیمانی نسبت به پیمانی ماده ۶ قانون سال ۱۳۴۵ تفاوت‌هایی داشت که در مقررات بعدی از جمله آیین‌نامه استخدامی صندوق هم اثراتی بر جا گذاشته است.

در دستگاه‌های دولتی از آن‌جا که خدمات عمومی به سراسر کشور ارائه می‌کنند نیاز به جذب نیروی انسانی با تخصص و قابلیت بالاتر وجود دارد و رویه‌ها باید متضمن عدالت در استخدام باشند. به همین دلیل هم در اولین قانون استخدام کشوری و هم قوانین اصلاحی بعدی بر اطلاع‌رسانی عمومی، آزمون و تعیین چندبرابر ظرفیت و انتخاب بر اساس مصاحبه تأکید شده است. در صندوق بازنشستگی کشوری به‌ویژه در دو دهه اخیر این رویه به درستی اجرایی نشد. تا دهه ۸۰ گزینش نیروی انسانی در صندوق بازنشستگی کشوری نیز تا حد زیادی از همین رویه پیروی می‌کرد. به این ترتیب که با فاصله‌های دو یا سه ساله، فراخوان و آگهی عمومی سازمان بازنشستگی کشوری منتشر می‌شد و پس از آن نیروها از طریق آزمون و گزینش برای خدمت وارد صندوق می‌شدند.

تا دهه ۶۰ این فرایند در سازمان امور اداری و استخدامی و سهمیه‌بندی نیروها به صندوق بعد از پذیرش انجام می‌شد و از دهه ۷۰ و استقلال صندوق با مجوز شورای سازمان بازنشستگی، آزمون و گزینش در خود صندوق انجام شد و در هر سری حدود ۲۵ تا ۳۰ نفر پذیرفته می‌شدند و بعضاً در مجموعه‌های سازمان اداری و استخدامی آموزش می‌دیدند و فوق‌دیپلم یا لیسانس دریافت می‌کردند. عمده مدیران کنونی صندوق به‌ویژه در بخش‌های فنی و تخصصی از طریق آزمون‌های سال‌های ۶۶، ۷۱ و ۷۵ به استخدام صندوق بازنشستگی کشوری درآمده‌اند. از دهه ۸۰ این روند متوقف شد که اثر آن در بدنه فعلی کارکنان صندوق باقی مانده است. در این زمان با وجود صدور مجوز استخدام توسط شورای سازمان، اما هیچ آگهی عمومی در رسانه‌ها منتشر نشد و آزمون عمومی برگزار نشد و به گزینش بین مدیران و کارمندان جدیدالورود محدود شد. بخشی از این امر ناشی از نحوه صدور مجوزهای استخدام بوده‌اند. مجوزهای شورای سازمان در آن زمان چند دسته بودند. ۷۰ درصد نیروها الزاماً بایستی از طریق آگهی عمومی جذب می‌شدند، ولی برای اختیار بیشتر و عدم محدودیت در موارد ضروری، حداکثر تا ۳۰ درصد نیروها امکان جذب بدون طی مراحل آگهی و آزمون و گزینش ممکن بود که البته در این سهم هم رعایت برخی مکانیزم‌ها ضروری بود. باین حال علی‌رغم الزامات قانونی در این زمان، جذب نیروی انسانی کاملاً از حالت عمومی خارج شد و محدود به گزینش‌های داخلی بدون طی مراحل آگهی عمومی و آزمون شد. به این ترتیب طی بیش از یک دهه، حدود ۱۰۰ نفر به طرق گوناگون وارد خدمت به دستگاه شدند. بخش مهمی از این کارکنان جدید، در قالب قرارداد دائم در صندوق فعالیت می‌کردند. قرارداد دائم اگرچه هیچ‌گاه در قوانین و مقررات رسمی تعریف نشده، اما در موارد محدودیت قرارداد پیمانی، نوعی از استخدام قراردادی رایج شد که با تمدید هرساله، به‌صورت بین‌الذنهانی با عنوان قرارداد دائم پذیرفته شد.

در سال ۱۳۹۲ و تدوین آیین‌نامه استخدامی صندوق بازنشستگی کشوری بنا بر تعیین تکلیف کارمندی شد که به هر طریقی وارد صندوق شده بودند. اگرچه در آن زمان هنوز نوع استخدام بخش عمده کارکنان صندوق، به‌صورت استخدام رسمی بودند - و همچنان بنا بود مقررات رسمی بر آن‌ها حاکم باشد - اما حدود یک‌چهارم هم از کارکنان قرارداد دائم صندوق

بودند. در مقطع سال ۱۳۹۲ باهدف تعیین تکلیف این عده از نیروها به استخدام پیمانی تبدیل وضعیت داده شدند. این در حالی بود که نحوه ورود این عده قابل توجه به صندوق - که عموماً هم بدون آگهی عمومی وارد شدند - مطابق ضوابط استخدامی نبوده است.

این نکته بعدها اثرات نامطلوب زیادی بر عملکرد سایر کارکنان داشت. هدف و انتظار اولیه از این اقدام این بود که با تعیین تکلیف و پیمانی کردن، اطمینان خاطر در کارکنان ایجاد شود و باعث ارتقاء عملکرد و کارایی کارکنان شود. اما در عمل به نظر می‌رسد باتوجه به این که مسیر ضوابط قانونی به‌درستی طی نشده بود، اثر معکوس گذاشت. چسبندگی نیروی کار رسمی که عملکرد ضعیف و یا قصور او تنها محدود به ارجاع به هیئت تخلفات است و دستگاه اجرایی در اقدامات جدی‌تر و مؤثرتر برای برخورد محدود است، در عمل مانع رشد کار در صندوق شد. نیروهای کارآمدی هم که طی این دوره به صندوق اضافه شدند، بیش از آن که متأثر از فرایند جذب نیروی متخصص باشد، تحت تأثیر توانمندی‌ها و قابلیت‌های شخصی بوده‌اند.

در حال حاضر اگرچه شرایط عمومی استخدام تفاوتی با مقررات عمومی کشور ندارند اما فرایند جذب نیرو تا حدی از حالت عمومی خارج شده است. درعین حال علی‌رغم تاکید آیین‌نامه استخدامی بر آزمون و مصاحبه، اما همچنان جذب با قراردادهای متفرقه صورت می‌گیرد. به این ترتیب رویه‌های جاری استخدام و جذب نیرو، همچنان متضمن استفاده عادلانه از ظرفیت‌های نیروی انسانی کشور نیستند و این امر اثرات نامطلوبی به‌ویژه بر بخش تخصصی و بیمه‌ای صندوق بر جا گذاشته است.

در گزارش عملکرد سال ۱۳۹۹ مستندات منتشر شده در خصوص نیروی انسانی شاغل در صندوق، محدود به گزارشی از ترکیب نیروی انسانی به تفکیک وضعیت استخدامی مدیران و کارکنان، مدرک تحصیلی و وضعیت انتصاب و ارتقاء مدیران و سرپرستان است. در برنامه‌های سال ۱۴۰۰ صندوق بازنشستگی کشوری در حوزه مدیریت منابع انسانی به کاهش تعداد کارکنان، انطباق مدیران حرفه‌ای با شایستگی‌های عمومی مدیریت، کاهش سن مدیران، افزایش نسبت مدیران زن به کل مدیران، استقرار نظام آماری بر خط نیروی انسانی در دستگاه، برنامه‌ریزی و

اجرای تعدیل نیروی انسانی دستگاه، متناسب‌سازی تعداد و ترکیب نیروی انسانی رسمی، پیمانی و قراردادی، به‌کارگیری نیروی انسانی با مدرک تحصیلی لیسانس و بالاتر، اجرای برنامه ارزیابی و تربیت مدیران (بر اساس مدل‌های شایستگی) و الزام دستگاه به انتخاب، انتصاب و ارتقاء جدید در رابطه با تمام پست‌های مدیریتی بر اساس این برنامه و تشکیل بانک اطلاعات مدیران، تدوین و تصویب برنامه نیروی انسانی، سامان‌دهی و متناسب‌سازی نیروی انسانی، کیفیت نظام جذب و استخدام در دستگاه اجرایی، تناسب شغل و شاغل، شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران و بهره‌گیری از توانمندی‌های زنان و جوانان اشاره شده است.

در خصوص ارتقاء شغلی، قانون مدیریت خدمات کشوری در فصل هشتم مواد ۵۳ تا ۵۷، انتصاب و ارتقاء شغلی کارمندان را منوط به رعایت شرایط تحصیلی و تجربی لازم و پس از احراز شایستگی و عملکرد موفق در مشاغل قبلی کرده است. همچنین به منظور استقرار نظام شایستگی و ایجاد ثبات در خدمت مدیران دستگاه‌های اجرایی را موظف به تعیین شرایط تخصصی لازم (و در موارد ناممکن انتخاب، برگزاری امتحانات تخصصی) کرده است و البته دستگاه اجرایی را مجاز به استفاده از افراد شایسته خارج از دستگاه (با رعایت تخصص و تجربه شاغل نسبت به شغل، بدون رعایت سلسله‌مراتب مدیریتی) برای حداکثر ۱۵ درصد سمت‌های مدیریتی حرفه‌ای کرده است. دوره خدمت در پست‌های مدیریتی حرفه‌ای چهار سال و تمدید آن بلامانع است، اما تغییر سمت قبل از این مدت بر اساس آیین‌نامه‌ای با پیشنهاد سازمان و تصویب هیئت‌وزیران ممکن است.

در آیین‌نامه استخدامی صندوق بازنشستگی کشوری در خصوص انتصاب و ارتقاء نیز تلاش شده است از تجربیات اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری در دستگاه‌های مختلف و همچنین تجربیات خود صندوق بهره برده شود اما با این حال تفاوت‌هایی نسبت به مقررات عمومی در آن وجود دارد که ناشی از تحولاتی است که از سر گذرانده است. از زمان تبدیل سازمان به صندوق تغییراتی در زمینه مراجع تصمیم‌گیر آن ایجاد شد. تا زمانی که سازمان زیر نظر سازمان امور اداری و استخدامی اداره می‌شد، رئیس سازمان بازنشستگی در حکم

معاون دبیرکل بوده است. تا سال ۱۳۷۹ مقام اول سازمان امور اداری و استخدامی کشور عنوان دبیرکل را داشته است که جایگاه آن معاون رئیس‌جمهور (تا پیش از اصلاح قانون اساسی معاون نخست‌وزیر) بوده و امضای رئیس سازمان به‌عنوان معاون سازمان امور اداری و استخدامی بوده است. پس از ادغام سازمان امور اداری و استخدامی با سازمان برنامه‌بودجه و تشکیل سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی همچنان جایگاه رئیس سازمان، معاونت باقی ماند. طبق قانون شورایی در سازمان برای تصمیمات بالادستی وجود داشت و رئیس سازمان عهده‌دار وظایف اجرایی و پاسخ‌گوی مقام بالاتر خود (معاون رئیس‌جمهور) بود.

مطابق اساسنامه سازمان بازنشستگی کشوری مصوب ۱۳۵۴ سازمان دارای سه رکن الف - شورا، ب - رئیس سازمان و ج - حسابرس بوده است.

شورای سازمان از ترکیب دبیرکل سازمان امور اداری و استخدامی کشور (ریاست شورا)، قائم‌مقام رئیس کل بانک مرکزی، معاون وزارت امور اقتصادی و دارایی، خزانه‌دار کل کشور، معاون تأمین اجتماعی وزارت رفاه اجتماعی، معاون سازمان برنامه‌بودجه در امور بودجه تشکیل می‌شد و وظایف و اختیارات این شورا شامل این موارد زیر بوده است: الف - تعیین و تصویب خط‌مشی و برنامه‌های سازمان؛ ب - تصویب آیین‌نامه استفاده و بهره‌برداری از وجوه صندوق‌ها؛ ج - تصویب بودجه عملیاتی سالانه صندوق‌ها؛ د - تصویب گزارش عملکرد و ترازنامه صندوق‌ها و ترازنامه حقیقی سالانه سازمان؛ ه - تصویب آیین‌نامه‌های مالی و صادراتی سازمان‌ها و تأسیسات مقررات تأمین محاسبات عمومی و برابر آیین‌نامه‌های اجرایی آن؛ و - بررسی طرح اساسنامه‌های موضوع ماده ۱۰۱ اصلاحی قانون استخدام کشوری و پیشنهاد آن به شورای پول و اعتبار جهت تصویب؛ ز - بررسی و پیشنهاد طرح آیین‌نامه موضوع ماده ۱۰۲ قانون استخدام کشوری جهت تصویب مراجع مربوط؛ ح - انتخاب حسابرس به پیشنهاد وزارت امور اقتصادی و دارایی؛ ط - تعیین حق الزحمه حسابرس؛ ی - بررسی و اتخاذ تصمیم نسبت به هرگونه پیشنهادی که از طرف رئیس سازمان در مورد حسن اجرای مقررات این اساسنامه مطرح می‌گردد.

این ترکیب بعدها در اساسنامه جدید تبدیل به ترکیب هیئت‌امنا، هیئت‌مدیره، مدیرعامل و هیئت نظارت شد. اگرچه مدیرعامل در تغییرات جدید تقریباً همان اختیارات رئیس سازمان را دارد اما در مقام پاسخ‌گویی تغییراتی در آن ایجاد شد و باید پاسخ‌گوی هیئت‌مدیره باشد و صورت‌های مالی را ابتدا به هیئت‌مدیره و سپس به هیئت‌امنا ارائه کند. به این ترتیب تبدیل ارکان سازمان به ارکان و ساختار صندوق، ناخواسته بر کارکرد، انتصابات و حتی بخشی از شرح وظایف نیز تأثیر گذاشت. با این حال برخی مقاومت‌ها و فشارهای بیرونی و درونی مانع از تحقق درست برخی تصمیمات و اقدامات در این حوزه شد. یکی از این موارد در انتصاب مدیران است.

هیئت‌مدیره صندوق بر اساس اساسنامه و کارکردشان، از ورود به کار اجرایی ممنوع شده‌اند. هر ۵ نفر عضو هیئت‌مدیره موظف هستند و ارتباطشان با مجموعه صندوق از طریق مدیرعامل برقرار می‌شود. اقدامات لازم در بخش‌های اقتصادی، بیمه‌ای، اداری و مالی با تنظیم صورت‌جلسه به مدیرعامل اعلام می‌شود و در نهایت مدیرعامل موظف به ارائه عملکرد و نتایج به هیئت‌مدیره است. برخی ابزار نظارتی (بیشتر در بخش اقتصادی) بر اساسنامه در اختیار هیئت‌مدیره است. اما در بخش اجرا حق ورود ندارند و مدیرعامل و زیرمجموعه‌اش باید پاسخ‌گوی هیئت‌مدیره باشند. طبیعتاً هیئت‌مدیره. برای انجام وظایف و برقراری ارتباطات تمایل به نقش داشتن در بخشی از انتصاب‌ها است اما از طرف مقابل از آن‌جا این امر مستلزم تفویض و واگذاری بخشی از اختیارات مدیرعامل و ایجاد محدودیت‌هایی است، همیشه با مقاومت روبرو بوده است.

مدیران صندوق به سه دسته تقسیم می‌شوند: مدیران پایه، مدیران میانی و مدیران عالی. در انتصاب مدیران عالی-در سطح رئیس سازمان- تشکیلات مستقل و آیین‌نامه خاصی حاکم است و توسط شخص وزیر منصوب و ابلاغ می‌شوند. در بخش مدیران پایه (مثل رئیس اداره و معاون اداره کل و ...) هم تفاوت‌چندانی با قوانین و مقررات عمومی وجود ندارد. اما در سطح مدیران میانی به دلیل نوع کاری که انجام می‌دهند و شرح وظایفی که دارند حساسیت‌هایی

وجود دارد. در قوانین و مقررات عمومی هم سازوکارهایی وجود دارد و طی سال‌ها اصلاحاتی نیز شده است. در آیین‌نامه برای انتصاب مدیران میانی - مثل مدیران کل - مقرر شده است که با پیشنهاد مدیرعامل و تصویب هیئت‌مدیره باشد. به این منظور در رابطه با شناسایی، انتصاب (و یا مأمور شدن) مدیران میانی، به‌ضرورت تدوین آیین‌نامه جداگانه اشاره شده است، اما تا زمان تدوین این آیین‌نامه مقرر شده که از مقررات عمومی قبلی پیروی شود. از آن‌جا که این امر - با ضرورت مداخله هیئت‌مدیره برخلاف مقررات عمومی - موجب محدود شدن اختیارات مدیرعامل در جابجایی مدیران و واگذاری بخش از وظایف به آن‌ها می‌شود، با مقاومت‌هایی روبرو بوده و تاکنون چنین آیین‌نامه‌ای تدوین نشده است.

ارزیابی عملکرد کارکنان

رهنمود ISSA

سیاست‌های مربوط به ارزیابی عملکرد کارکنان برای تحقق حکمرانی خوب از نظر اتحادیه بین‌المللی تأمین اجتماعی چنین توصیف شده است: «ارزیابی عملکرد نهادهای شده است. همه کارکنان از قوانین رفتاری نهاد پیروی می‌کنند. عملکرد بر اساس دستاوردهای مشخص، جدول زمانی و استاندارد مورد توافق قبلی ارزیابی می‌شود. اهداف تک‌تک کارکنان به‌وضوح با اهداف استراتژیک نهاد هم‌سو است».

ساختارها و آرایش سازمانی مدنظر ISSA بر ایجاد سیستم ارزیابی (با هدایت مدیریت توسط هیئت‌مدیره)؛ تعیین اداره‌ای برای هماهنگی اجرای ارزیابی؛ بررسی و حفظ امنیت سیستم ارزیابی (با تعهد دفتر حسابرسی داخلی)؛ تعیین مرجع برون‌سازمانی برای دریافت و حل‌وفصل شکایات تأکید کرده است.

سازوکار و روال انجام فعالیت‌ها از نظر ISSA برای ارزیابی عملکرد کارکنان بر فراهم شدن انگیزه‌های مناسب برای ارتقاء تعالی در عملکرد کارکنان؛ مستند، تفهیم شده و اشاعه نظام ارزیابی در سطح وسیع (آشنایی و آموزش دیدن کارکنان با نظام ارزیابی)؛ لزوم وجود ضوابط عملکردی واقع‌گرایانه و قابل‌بررسی، ارزیابی واضح نیازها و خواسته‌های توسعه‌ای

کارکنان و یک سازوکار بازخورد، حداقل بین ارزیابی‌کننده و کارکنان در نظام ارزیابی؛ لزوم ارتباط بین رتبه‌بندی عملکرد با نظام جبران خدمت، آموزش و توسعه کارکنان و برنامه ارتقا و/یا برنامه جانشین‌پروری کارکنان نهاد؛ و لزوم حصول اطمینان از استقلال انگیزه و روند ارتقاء کارکنان از هرگونه لابی‌گری یا نفوذ سیاسی توصیه کرده است.

سازوکار	ساختار
<ul style="list-style-type: none"> ● نظام ارزیابی عملکرد باید انگیزه‌های مناسبی را برای ارتقاء تعالی در عملکرد کارکنان فراهم کند. ● نظام ارزیابی باید مستند باشد، به‌خوبی تفهیم شود و در سطح وسیعی اشاعه یابد. کارکنان باید با نظام ارزیابی آشنایی داشته باشند و آموزش لازم را در این خصوص ببینند. ● نظام ارزیابی باید شامل ضوابط عملکردی واقع‌گرایانه و قابل‌بررسی، ارزیابی واضح نیازها و خواسته‌های توسعه‌ای کارکنان و یک سازوکار بازخورد، حداقل بین ارزیابی‌کننده و کارکنان باشد. ● رتبه‌بندی عملکرد باید با نظام جبران خدمت، آموزش و توسعه کارکنان و برنامه ارتقا و/یا برنامه جانشین‌پروری کارکنان نهاد، مرتبط باشد. ● هیئت‌مدیره و/یا مدیریت باید اطمینان حاصل کنند که انگیزه کارکنان و روند ارتقاء، مستقل از هرگونه لابی‌گری یا نفوذ سیاسی صورت می‌گیرد. 	<ul style="list-style-type: none"> ● هیئت‌مدیره باید مدیریت را هدایت کند تا یک سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان ایجاد کند. ● مدیریت باید اداره‌ای را برای هماهنگی اجرای ارزیابی عملکرد کارکنان تعیین کند. ● دفتر حسابرسی داخلی باید بخشی از روند بررسی و حفظ امنیت سیستم ارزیابی را بر عهده بگیرد. ● ممکن است یک مرجع برون‌سازمانی برای دریافت و حل‌وفصل شکایات تعیین شود.

وضعیت در صندوق بازنشستگی کشوری

در قانون مدیریت خدمات کشوری فصل یازدهم مواد ۸۱ تا ۸۳، به ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی اختصاص یافته و دستگاه‌های اجرایی به‌موجب قانون مکلف شده‌اند: «بر اساس آیین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت‌وزیران می‌رسد، با استقرار نظام مدیریت عملکرد مشتمل بر ارزیابی عملکرد سازمان، مدیریت و کارمندان، برنامه‌های

سنجش و ارزیابی عملکرد و میزان بهره‌وری را در واحدهای خود به اجرا گذاشته و ضمن تهیه گزارش‌های نوبه‌ای و منظم، نتایج حاصله را به سازمان گزارش دهند». همچنین در ماده ۴۸ یکی از حالات خروج از خدمت و انتزاع کارمندان رسمی در دستگاه اجرایی را «بازخریدی به دلیل کسب نتایج ضعیف از عملکرد کارمند در سه سال متوالی یا چهار سال متناوب» بر اساس همین آیین‌نامه قرار داده است و در ماده ۴۹ یکی از شرایط تمدید قرارداد کارمندان پیمانی را منوط به «کسب نتایج مطلوب از ارزیابی عملکرد و رضایت از خدمات کارمند» کرده است.

ارزیابی عملکرد کارکنان در صندوق بازنشستگی کشوری برگرفته از قانون مدیریت خدمات کشوری است. در سال‌های اخیر اگرچه خود قانون ثابت بوده اما درک اهمیت موضوع ارزیابی و همچنین تحولات اداری و ساختاری تغییراتی در این حوزه ایجاد کرده است. پس از تغییرات متعددی که از اواخر دهه ۷۰ در ساختار اداری و برنامه‌بودجه کشور ایجاد شد، از سال ۱۳۹۵ سازمان امور اداری و استخدامی و سازمان برنامه‌بودجه کشور دو بازوی رئیس‌جمهور در اجرای اصل ۱۲۶ قانون اساسی برای اجرای مسئولیت امور برنامه، بودجه و امور استخدامی کشور شده‌اند. یکی از حوزه‌هایی که این تقسیم‌بندی جدید اثر مثبتی بر آن گذاشته است، ارزیابی عملکرد است که تا حد یک معاونت در سازمان امور اداری و استخدامی گسترش یافته و دستگاه‌ها ملزم شده‌اند حوزه‌های مدیریت و برنامه‌ریزی خود را با هر عنوانی از قبیل برنامه‌ریزی، توسعه مدیریت و ... با محوریت ارزیابی عملکرد نام‌گذاری کنند و سایر عناوین زیرمجموعه این عنوان قرار گیرد و چارت سازمانی نیز به همین ترتیب تغییر یابد. به‌تبع تغییرات، در صندوق بازنشستگی کشوری نیز که مطابق مقررات قانون خدمات کشوری طراحی شده بود، سازوکار ارزیابی عملکرد اصلاح شد. به‌این ترتیب دفتر برنامه‌ریزی و توسعه سیستم‌ها در صندوق بازنشستگی کشوری به‌عنوان دفتر برنامه‌ریزی و تعالی سازمانی تغییر یافته است و ارزیابی عملکرد دستگاه در گروه برنامه‌ریزی و توسعه سازمانی زیرمجموعه این دفتر انجام می‌شود. این حوزه در صندوق بازنشستگی به‌واسطه حضور مدیران میانی

با تحصیلات، تخصص و تجربه مرتبط با تحولات مثبت و بهبود شرایط مواجه بوده است. ارزیابی عملکرد در صندوق بر اساس برخی الزامات بالادستی صورت می‌گیرد و با شاخص‌های معرفی شده در برنامه‌های جامع اصلاح نظام اداری که در سلسله‌مراتب از سازمان اداری و استخدامی و در مرحله بعد وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی ابلاغ می‌شوند، مطابقت داده می‌شوند. بخشی از این شاخص‌ها عمومی و در همه دستگاه‌ها یکسان است و برخی به صورت اختصاصی برای هر دستگاه به صورت مجزا تعریف شده‌اند. در نهایت هم امتیازهای کسب شده در هر شاخص و میزان تحقق شاخص‌های مربوط به اصلاح نظام اداری مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌گیرد. جشنواره شهید رجایی^۱ نیز هر ساله محملی برای رقابت دستگاه‌های اجرایی بر اساس میزان تحقق شاخص‌ها است و اقبال به کسب مقام در این جشنواره - که صندوق به عنوان زیرمجموعه وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در آن شرکت می‌کند - هم اثر انگیزشی مناسبی بر کارکنان داشته است.

به طور کلی تلقی مثبتی از تحولات ایجاد شده در روال ارزیابی عملکرد در صندوق وجود دارد. برآورد کلی آن است که ضرورت گزارش‌دهی به وزارتخانه - و از آن طریق ارائه گزارش به ستاد مربوط در سازمان اداری - حوزه ارزیابی عملکرد را تقویت کرده و در واقع اهمیت یافتن این موضوع در سازمان اداری و استخدامی باعث اثرات مثبتی در دستگاه‌های زیرمجموعه شده است و به این ترتیب ارزیابی عملکرد نسبت گذشته که محدود به تکمیل فرم‌هایی بی‌اثر و بی‌سرانجام بود، عینی‌تر و ملموس‌تر شده است.

با این حال هم‌چنان تردیدهایی نیز نسبت به اثربخشی و بهبود عملکرد به این شیوه وجود دارد. به عنوان مثال این شبهه نیز مطرح است که گرایش یا الزام به کسب امتیاز در برخی شاخص‌ها (بدون قابلیت سنجش دقیق و صحیح) باعث اغراق یا خدشه در اظهار برخی اطلاعات شود و یا برخی اقدامات و فعالیت‌ها نه در جهت اثربخشی، بهره‌وری و یا بهبود

۱. جشنواره شهید رجایی با هدف نهادینه کردن فرهنگ ارتقاء و بهبود عملکرد دستگاه‌های اجرایی در سطوح مختلف از طریق تقدیر و تشویق آن‌ها، به استناد آیین‌نامه‌های اجرایی مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری و دستورالعمل‌های اجرایی مربوط در خصوص ارزیابی عملکرد سالانه در سه سطح ملی، دستگاهی و استانی برگزار می‌شود. صندوق بازنشتگی کشوری نیز زیرمجموعه وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در این جشنواره شرکت می‌کند.

عملکرد که تنها در راستای کسب امتیازهای لازم و قابلیت رقابت تعریف شوند. اقدامات اخیر در حوزه ارزیابی عملکرد در سطح دستگاه‌های اجرایی تعریف شده است و عملکرد نیروی انسانی دستگاه‌ها نیز به‌عنوان جزئی از همین نظام مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. یکی از مهم‌ترین نقاط ضعف این حوزه عدم شفافیت در معیارهای ارزیابی عملکرد برای خود کارکنان است. نیروی انسانی صندوق نسبت به ضوابط و اجزای نظام ارزیابی عملکرد آگاهی ندارد و آموزشی در این زمینه ندیده است. البته به نظر می‌رسد عدم شفافیت در این حوزه تا حدی ناشی از عدم وجود مطالبه هم از طرف مدیران و هم از طرف کارکنان است. چرا که شفافیت با پذیرش مسئولیت و پاسخ‌گویی متناظر است و اعمال سلايق و گرایش‌های شخصی را محدود می‌کند.

یکی دیگر از نقاط آسیب‌زا در حوزه ارزیابی عملکرد کارکنان دستگاه‌های اجرایی از جمله صندوق بازنشستگی کشوری، که از گذشته معمول بوده است، گرایش مدیران به ارزشیابی همه نیروهای انسانی در سطح میانی است، به‌طوری‌که رفتار برابر نسبت به کارکنان با سطوح مختلف کارایی و بهره‌وری، مانع تشخیص تمایز کاری کارکنان شده است. این امر به‌ویژه با اثری که بر عدم تمایز در جبران خدمات و حقوق و مزایای کارکنان دارد، باعث از بین رفتن انگیزه بهبود و ارتقاء نیروی انسانی شده است.

توسعه و آموزش

رهنمود ISSA

سیاست‌های مربوط به توسعه و آموزش سرمایه‌های انسانی برای تحقق حکمرانی خوب از نظر اتحادیه بین‌المللی تأمین اجتماعی چنین توصیف شده است: «برای اطمینان از داشتن نیروی کار شایسته، پویا و متعهد، هیئت‌مدیره سیاست‌ها و برنامه‌هایی را تعیین می‌کند که توسعه مستمر، ارتقاء مهارت‌ها و آموزش کارکنان را فراهم می‌کند. سیاست توسعه و آموزش نهاد با سیاست آن در زمینه برابری جنسیتی مطابقت دارد.»

ساختارها و آرایش سازمانی مدنظر ISSA بر وجود برنامه سالانه توسعه کارکنان باهدف

ارتقاء مهارت‌های نیروی کار (ارائه توسط مدیریت و تصویب توسط هیئت‌مدیره)؛ اطمینان از پاسخ‌گویی برنامه به نیازها و خواسته‌های سرمایه‌انسانی نهاد و مطابقت با اصول برابری، انصاف، بی‌طرفی و برابری جنسیتی (هیئت‌مدیره یا کمیته آن) و اجرای برنامه از طریق واحد سرمایه‌انسانی تأکید کرده است.

سازوکار و روال انجام فعالیت‌ها از نظر ISSA برای توسعه و آموزش بر ارزیابی منظم مهارت‌ها و نیازهای نیروی کار در پرتو برنامه استراتژیک نهاد، تعادل جنسیتی، سالمند شدن نیروی کار و پیشرفت‌های فناوری و پایه‌ریزی برنامه‌ریزی استراتژیک خود بر مبنای نتایج این ارزیابی؛ ضرورت مستند شدن معیارهای احراز صلاحیت و فرایند انتخاب برای برنامه توسعه کارکنان از جمله انواع برنامه‌های توسعه موجود و اشاعه آن به صورت گسترده؛ (در صورت وجود حق ویژه هیئت‌مدیره یا مدیریت) ضرورت اعمال این حق ویژه با سیاستی کاملاً تعریف‌شده، مستند و منتشرشده برای چشم‌پوشی از معیارها و فرایند انتخاب و وجود پاسخگویی، شفافیت و افشای کامل در اجرا؛ لزوم وجود ارتباط برنامه توسعه کارکنان با سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان و ضرورت وجود سیاست‌های واضحی برای اعمال بر کارکنانی که به طور مداوم عملکرد ضعیف یا کمتر از سطح رضایت‌بخش داشته‌اند؛ و تضمین تعهد خدمت کارکنانی که توسط برنامه توسعه کارکنان پشتیبانی می‌شوند توسط مدیریت توصیه کرده است.

سازوکار	ساختار
<ul style="list-style-type: none"> ● مدیریت باید در پرتو برنامه استراتژیک نهاد و [در پرتو مسائلی مانند] تعادل جنسیتی، سالمند شدن نیروی کار و پیشرفت‌های فناوری، مرتباً ارزیابی مهارت - نیازهای نیروی کار را انجام دهد و برنامه‌ریزی استراتژیک خود را بر مبنای نتیجه این ارزیابی پایه‌ریزی کند. ● معیارهای احراز صلاحیت و فرایند انتخاب برای برنامه توسعه کارکنان از جمله انواع برنامه‌های توسعه موجود باید به‌صورت مستند درآید و به‌طور گسترده اشاعه داده شود. ● اگر هیئت‌مدیره یا مدیریت از معیارها و فرایند انتخاب چشم‌پوشی کردند، اعمال این حق ویژه باید با سیاستی کاملاً تعریف‌شده، مستند و منتشرشده باشد. باید پاسخگویی، شفافیت و افشای کامل در اجرای این حق ویژه وجود داشته باشد. ● برنامه توسعه کارکنان باید با سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان مرتبط باشد. باید سیاست‌های واضحی برای اعمال بر کارکنانی که به‌طور مداوم عملکرد ضعیف یا کمتر از سطح رضایت‌بخش داشته‌اند وجود داشته باشد. ● مدیریت باید تعهد خدمت کارکنان را که توسط برنامه توسعه کارکنان پشتیبانی می‌شوند، تضمین کند. 	<ul style="list-style-type: none"> ● مدیریت باید برنامه سالانه توسعه کارکنان که هدف ارتقاء مهارت‌های نیروی کار را دنبال می‌کند برای تصویب به هیئت‌مدیره ارائه کند. ● هیئت‌مدیره یا کمیته هیئت‌مدیره باید اطمینان حاصل کنند که برنامه توسعه کارکنان به نیازها و خواسته‌های سرمایه انسانی نهاد پاسخ می‌دهد و مطابق با اصول برابری، انصاف، بی‌طرفی و برابری جنسیتی است. ● مدیریت باید برنامه توسعه کارکنان را از طریق واحد سرمایه انسانی خود اجرا کند.

وضعیت در صندوق بازنشستگی کشوری

در آیین‌نامه استخدامی صندوق بازنشستگی بحث‌های مربوط به توسعه و آموزش کارکنان به‌موازات قانون مدیریت خدمات کشوری تعریف شده‌اند. فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری مواد ۵۸ تا ۶۳ به موضوع توانمندسازی کارمندان اختصاص یافته است و علاوه بر دستگاه‌ها خود کارمندان را موظف به افزایش مهارت‌ها و توانایی‌های مرتبط با شغل خود کرده است.

بنا بر ماده ۵۸ «سازمان موظف است به منظور ارتقاء سطح کارایی و اثربخشی دستگاه‌های اجرائی، نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرائی را به گونه‌ای طراحی نماید که همراه با متناسب ساختن دانش، مهارت و نگرش کارمندان با شغل موردنظر، انگیزه‌های لازم را جهت مشارکت مستمر کارمندان در فرایند آموزش تأمین نماید به نحوی که رابطه‌ای بین ارتقاء کارمندان و مدیران و آموزش برقرار گردد و از حداقل سرانه ساعت آموزش بر اساس مقررات مربوط در هر سال برخوردار گردند».

در ماده ۵۹ به وظیفه دستگاه‌های اجرائی اشاره شده است: «دستگاه‌های اجرائی مکلف‌اند با رعایت مقررات این قانون و نظام آموزش کارمندان دولت، برنامه‌های آموزشی کارمندان خود را تدوین نمایند». و ماده ۶۲ تکلیف کارمندان را موردتوجه قرار داده است: «کارمندان موظف‌اند همواره نسبت به توانمندسازی و افزایش مهارت‌ها و توانایی‌های شغلی خود اقدام نمایند. دستگاه‌های اجرائی شیوه‌ها و الگوهای لازم برای افزایش توان و توان سنجی مدام کارمندان خود را که توسط سازمان تهیه و ابلاغ می‌شود به مورد اجرا خواهند گذارد».

توانمندسازی، توسعه و آموزش کارکنان در صندوق بازنشستگی کشوری همواره از موضوعات موردتوجه و تأکید بوده است و باتوجه به اندازه‌های کوچک سازمان و اختصاص بودجه و امکانات کافی به این موضوع، علی‌رغم فراز و نشیب‌هایی، نسبت به سایر دستگاه‌های دولتی وضعیت مطلوبی داشته است.

تا چند سال قبل امر توسعه و آموزش کارکنان در صندوق بازنشستگی کشوری بر عهده خود ادارات کل بوده است. اما پس از آن آموزش زیرمجموعه معاونت اداری و مالی صندوق قرار گرفت. اگرچه هنوز هم آموزش‌های تخصصی از احصاء نیازهای آموزشی تا انتخاب مدرس و نوع تدریس توسط بخش‌های مختلف صندوق تعیین می‌شود. یکی از وظایف بخش‌های ستادی بررسی نیازهای آموزشی در صندوق است. اما پشتیبانی برگزاری دوره‌ها و ارزیابی برنامه‌های آموزش و گزارش در مورد آن به عهده واحد آموزش است. مثلاً بعد از ابلاغ قوانین و مقررات جدید ممکن است نیاز به آموزش بخش بازنشستگی دستگاه‌ها یا

کارکنان استانی صندوق باشد که با اعلام به معاونت اداری و مالی برای برگزاری دوره‌های آموزشی مربوط برنامه‌ریزی می‌شود. بخشی از برنامه‌های آموزشی هم با همکاری مرکز آموزش مدیریت استان پیگیری می‌شود. نمود نهایی برنامه‌های آموزشی در تغییرات عملکرد صندوق است. به‌عنوان مثال کاهش استعلام‌ها در خصوص موضوعی خاص پس از برگزاری دوره آموزشی آن حاکی از موفقیت آن دوره است.

مستندات مکتوب در خصوص عملکرد صندوق بازنشتگی کشوری در سال ۱۳۹۹ و برنامه‌ریزی‌های سال ۱۴۰۰ حاکی از برنامه‌ریزی و اهتمام در جهت پرورش و توسعه و نگهداشت سرمایه‌های انسانی در صندوق است. عملکرد صندوق در حوزه توسعه و نگهداشت نیروی انسانی در سال ۱۳۹۹ شامل: نیازسنجی آموزشی بر اساس برنامه‌های عملیاتی صندوق و نیاز ادارات در ابتدای سال، تدوین تقویم آموزشی ستاد و استان تهران صندوق برای شش‌ماهه اول و دوم سال، تدوین تقویم آموزشی یک‌ساله مدیریت‌های استانی، بازنگری نظام‌نامه آموزشی اداره آموزش و توسعه، پیاده‌سازی بخشی از دستورالعمل‌های بازنگری شده اداره آموزش و توسعه، طراحی دوره‌های آموزشی با برگزاری جلسات هم‌اندیشی با متخصصان داخلی و خارجی، انتشار نشریه علمی و آموزشی، بازنگری قوانین و مقررات فرایند آموزش و بهسازی منابع انسانی، محتوا سازی چندرسانه‌ای در حوزه‌های فنی صندوق، تدوین دستورالعمل نگارش نامه‌های اداری صندوق، برگزاری دوره‌های آموزشی مرتبط جهت ارتقاء سطح فرهنگ سازمانی بوده است. در نهم‌ماهه اول سال ۱۳۹۹ میزان برگزاری دوره‌های آموزشی شغلی، بهبود مدیریت و عمومی مدیران و کارکنان صندوق، ۲۷۳۰۳ نفر ساعت بوده است که از این میزان تعداد افراد تحت آموزش و کمیت آموزش‌های تخصصی شغلی به طور قابل ملاحظه‌ای بیش از آموزش‌های عمومی بوده است.

برنامه‌های صندوق برای توسعه منابع انسانی در سال ۱۴۰۰ هم تعیین نیاز شاغلین، تعیین نیاز مشاغل، طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی (طراحی دوره‌ها و تهیه تقویم سالانه)، اجرای دوره‌های آموزشی عمومی و تخصصی کارشناسان ستاد، برگزاری آموزش‌های

مدیران جهت بهبود مدیریت ستاد، برگزاری آموزش‌های کارشناسان و مدیران استان‌ها، ارزیابی آموزشی (میزان رضایت فراگیران و اثربخشی سطح واکنش، سطح یادگیری و سطح رفتار)، احصاء عدم انطباق‌های آموزشی بر اساس استانداردهای ISO10015، بازطراحی و مدل‌سازی فرایندهای عملیاتی آموزشی و پیاده‌سازی دستورالعمل‌های جدید فرایندهای آموزش، انتشار نشریه علمی و آموزشی، بهینه‌سازی و الگوبرداری از سازمان‌های برتر حوزه آموزش، بهبود عوامل مداخله‌گر جهت تشویق به مشارکت در دوره‌های آموزشی خاص، آسیب‌شناسی و بهبود فرهنگ سازمانی، اجرای فرایند ممیزی ISO10015 مراقبتی، ایجاد فرصت‌های یادگیری و نشست‌های آموزشی برای خانواده کارکنان، تربیت مدرسان داخلی، راهبری، پشتیبانی و ارتقاء سیستم ایده، جذب کارآموز، بازنگاری سند استراتژی آموزش و توسعه فرهنگ کتاب‌خوانی در دستور کار اجرا در سال جاری قرار داده است.

مدیریت و حفظ استعدادها

رهنمود ISSA

سیاست‌های مربوط به مدیریت و حفظ استعدادها سرمایه‌های انسانی برای تحقق حکم‌رانی خوب از نظر اتحادیه بین‌المللی تأمین اجتماعی چنین توصیف شده است: «هیئت‌مدیره سیاست‌های سرمایه انسانی را تعیین می‌کند؛ سیاست‌هایی که مدیریت را قادر می‌سازد کارکنان مستعدی را که می‌توانند مسئولیت‌های بیشتری در نهاد به عهده بگیرند، شناسایی و حفظ کند و آنها را توسعه دهد. سیاست‌های مبتنی بر اصول شفافیت و شایستگی برای انجام وظیفه به صورت حرفه‌ای، روحیه کارکنان و رضایتمندی شخصی یک مسئله بنیادی است. شهرت نهادی و فرهنگ شرکتی، محیط کار و رضایتمندی شغلی و شخصی از جمله عوامل مهمی است که افراد ماهر و بااستعداد را در نهاد حفظ می‌کند».

ساختارها و آرایش سازمانی مدنظر ISSA بر وجود سیاست‌های حمایت از جذب، توسعه و حفظ افراد بااستعداد بر اساس اصول شفافیت و شایستگی (ارائه مدیریت و تصویب هیئت‌مدیره)؛ و معرفی کارکنانی که مهارت‌های مهمی دارند و مسیرهای شغلی آنها ممکن

است توسعه یابد به مدیریت توسط واحد سرمایه انسانی (با اطلاع هیئت‌مدیره) تأکید کرده است.

سازوکار و روال انجام فعالیت‌ها از نظر ISSA برای مدیریت و حفظ استعدادها بر ضرورت مستند شدن و اشاعه گسترده سیاست‌های مربوط به مدیریت و حفظ کارکنان با استعداد و اجرای این سیاست‌ها مطابق با اصل شفافیت (جایی برای ارتقا، جابه‌جایی یا قدرت عزل و نصب خودسرانه کارکنان باقی نماند)؛ فراهم شدن مشوق‌های مالی و غیرمالی مناسب برای ارتقاء تعالی عملکرد توسط سیستم ارزیابی عملکرد و ضرورت ارتباط آموزش و توسعه شغلی با سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان؛ آموزش منظم کلیه کارکنان در استفاده صحیح از سیستم ارزیابی عملکرد (هم ارزیابی‌کننده و هم فردی که مورد ارزیابی قرار می‌گیرد باید درک کاملی از کلیه پارامترهای درگیر داشته باشند)؛ و تضمین تعهد خدمت کارکنانی که توسط برنامه توسعه کارکنان پشتیبانی می‌شوند توسط مدیریت توصیه کرده است.

ساختار	سازوکار
<ul style="list-style-type: none"> ● مدیریت باید سیاست‌های حمایت‌از جذب، توسعه و حفظ افراد با استعداد را برای تصویب به هیئت‌مدیره ارائه دهد. این سیاست‌ها باید بر اساس اصول شفافیت و شایستگی پایه‌گذاری شوند. ● واحد سرمایه انسانی باید کارکنانی را که مهارت‌های مهمی دارند و مسیرهای شغلی آنها ممکن است توسعه یابد، به مدیریت معرفی کند. هیئت‌مدیره نیز باید بر همین اساس مطلع شود. 	<ul style="list-style-type: none"> ● سیاست‌های مربوط به مدیریت و حفظ کارکنان با استعداد باید مستند و به طور گسترده اشاعه داده شود. اجرای این سیاست‌ها باید مطابق با اصل شفافیت باشد تا جایی برای ارتقا، جابه‌جایی یا قدرت عزل و نصب خودسرانه کارکنان باقی نماند. ● سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان باید مشوق‌های مالی و غیرمالی مناسبی را برای ارتقاء تعالی عملکرد فراهم کند. آموزش و توسعه شغلی باید با سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان مرتبط باشد. ● کلیه کارکنان باید در استفاده صحیح از سیستم ارزیابی عملکرد، به طور منظم آموزش ببینند. هم ارزیابی‌کننده و هم فردی که مورد ارزیابی قرار می‌گیرد باید درک کاملی از کلیه پارامترهای درگیر داشته باشند. ● مدیریت باید تعهد خدمت کارکنانی را که توسط برنامه توسعه کارکنان پشتیبانی می‌شوند، تضمین کند.

وضعیت در صندوق بازنشستگی کشوری

در بررسی اسناد بالادستی و اطلاعات موجود در صندوق بازنشستگی کشوری ردی از برنامه منسجم و نظام‌مند برای کشف و شناسایی استعدادها و مهارت‌های کارکنان و برنامه‌ریزی برای توسعه و حفظ این نیروها به طور خاص به چشم نمی‌خورد. به نظر می‌رسد این هدف - به صورت ضمنی - عمدتاً در سیاست‌های جبران خدمت مستتر است و در قالب برخی فوق‌العاده‌های شغلی قابلیت اجرایی شدن دارد. با این حال همان‌گونه که در بخش مربوط به جبران خدمت ذکر می‌شود عمومیت یافتن فوق‌العاده‌های تعریف شده بدون توجه به احراز شرایط و صلاحیت لازم، در عمل کارکردی در راستای این هدف ندارند. اقدامات و مشوق‌های غیرمالی در راستای اهداف حفظ و توسعه استعدادها هم عموماً به صورت پراکنده و مقطعی و غیر نظام‌مند صورت گرفته است. به عنوان مثال در اواخر دهه هفتاد در صندوق بازنشستگی کشوری، نیروها با کسب امتیاز بالاتر برای شرکت در کنفرانس‌های اتحادیه بین‌المللی تأمین اجتماعی اعزام می‌شدند که اگرچه اثر مالی چندانی نداشت و محدود به حق مأموریت جزئی بود اما هدف اصلی آن فراتر از آموزش دریافتی و آشنایی با محیط بین‌المللی، ایجاد حس تمایز کارکنان بر اثر عملکرد متفاوت بود.

برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری

رهنمود ISSA

سیاست‌های مربوط به برنامه‌ریزی و جانشین‌پروری برای تحقق حکمرانی خوب از نظر اتحادیه بین‌المللی تأمین اجتماعی چنین توصیف شده است: «مدیریت به طور هدفمند ظرفیت‌های رهبری کارکنان با استعداد را پرورش می‌دهد. مدیریت یک برنامه جانشین‌پروری را مبتنی بر اصول شفافیت، شایستگی و برابری جنسیتی، باهدف توسعه گزینه‌های جایگزین برای پست‌های مهم سازمانی تعریف می‌کند».

ساختارها و آرایش سازمانی مدنظر ISSA بر وجود سیاست‌های مربوط به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری - حتی شامل مفادی برای رقابت آزاد برون‌سازمانی برای هر پست سازمانی -

(ارائه مدیریت و تصویب هیئت‌مدیره)؛ و برنامه جانشین‌پروری نهاد و بازبینی مداوم با اطلاع هیئت‌مدیره (ارائه مدیریت و تصویب هیئت‌مدیره) تأکید کرده است.

سازوکار و روال انجام فعالیت‌ها از نظر ISSA برای برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری بر پایه‌گذاری سیاست‌های مربوط به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بر مبنای اصول شفافیت، شایستگی و برابری جنسیتی؛ تعریف شدن، مستند شدن و اشاعه گسترده معیارهای صلاحیت و فرایندهای انتخاب؛ تعیین مشخصات مربوط به شایستگی رهبران آینده از نظر مسئولیت، قابلیت و نقش آنها، در یک بازه زمانی معین (مدیریت با همکاری واحد سرمایه انسانی)؛ و ضرورت سنجیده و به‌موقع بودن آموزش و توسعه رهبران و تضمین تعهد خدمت کارکنانی که توسط برنامه توسعه کارکنان پشتیبانی می‌شوند توسط مدیریت توصیه کرده است.

سازوکار	ساختار
<ul style="list-style-type: none"> ● سیاست‌های مربوط به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری باید بر مبنای اصول شفافیت، شایستگی و برابری جنسیتی پایه‌گذاری شود. ● معیارهای صلاحیت و فرایندهای انتخاب باید به‌خوبی تعریف، مستند و به‌طور گسترده اشاعه داده شوند. ● مدیریت باید با همکاری واحد سرمایه انسانی، مشخصات مربوط به شایستگی رهبران آینده را از نظر مسئولیت، قابلیت و نقش آنها، در یک بازه زمانی معین تعیین کند. ● آموزش و توسعه رهبران آینده باید سنجیده و به‌موقع باشد. مدیریت باید تعهد خدمت کارکنانی را که توسط برنامه توسعه کارکنان پشتیبانی می‌شوند، تضمین کند. 	<ul style="list-style-type: none"> ● مدیریت باید سیاست‌های مربوط به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را برای تصویب به هیئت‌مدیره ارائه دهد. این سیاست‌ها ممکن است شامل مفادی باشد که به مدیریت اجازه می‌دهد تا هر پست سازمانی را در برنامه جانشین‌پروری برای رقابت‌های برون‌سازمانی آزاد کند. ● مدیریت باید برنامه جانشین‌پروری نهاد را برای تصویب به هیئت‌مدیره ارائه دهد. این برنامه باید به‌طور مرتب بازبینی شود و به همین ترتیب هیئت‌مدیره باید مطلع نگه داشته شود.

وضعیت در صندوق بازنشستگی کشوری

در قانون مدیریت خدمات کشوری مواد ۵۵ و ۵۶ به حفظ سرمایه‌های انسانی و شناسایی

افراد واجد شرایط احراز پست‌های مدیریتی و همچنین آموزش مدیران متناسب با وظایف و نقش‌های مورد انتظار در بخش‌ها و دستگاه‌های اجرایی کشور تأکید شده است. در ماده ۵۵ آمده است: «سازمان مکلف است به‌منظور حفظ سرمایه‌های انسانی و شناسایی افراد واجد شرایط احراز پست‌های مدیریتی، نسبت به ایجاد بانک اطلاعات مدیران جهت استفاده مقامات و مدیران ذی‌ربط اقدام نماید». و ماده ۵۶ سازمان را مکلف کرده است: «برنامه‌ها و سازمان‌های اجرایی مؤثری را برای آموزش مدیران متناسب با وظایف و نقش‌های مورد انتظار در بخش‌ها و دستگاه‌های اجرایی کشور تنظیم نماید و هرگونه انتصاب و ارتقاء مدیران منوط به طی دوره‌های ذی‌ربط می‌باشد».

در آیین‌نامه استخدامی صندوق بازنشستگی کشوری همچون قانون مدیریت خدمات کشوری صورت مصرح و مستقیم به موضوع جانشین‌پروری پرداخته نشده است و نظام مشخصی به این منظور تعریف نشده است، اما چیدمان بندها و مواد به‌گونه‌ای است که مدیران را موظف به انجام این مسئولیت کرده است و در بخشنامه‌های مختلف هم بر پرورش جانشین به‌عنوان یکی از وظایف اصلی مدیران تأکید می‌شود. اگرچه هنوز نمی‌توان ردی از اقدام عملی مشخص و نظام‌مند در این خصوص یافت اما تلاش‌هایی برای برنامه‌ریزی در این حوزه به چشم می‌خورد. در برنامه راهبردی صندوق بازنشستگی کشوری در سال ۱۴۰۰ مدیریت توسعه سرمایه انسانی به‌عنوان یکی از راهبردهای تحول سازمانی مورد تأکید قرار گرفته است و دو پروژه راهبردی در این راستا تعریف شده‌اند که می‌توان آن‌ها را در راستای جانشین‌پروری قلمداد کرد: «استقرار نظام جامع انتخاب و انتصاب مدیران آینده» و «استقرار نظام توسعه منابع انسانی با رویکرد جانشین‌پروری». مسئولیت این دو پروژه بر عهده مدیرکل منابع انسانی و پشتیبانی صندوق قرار گرفته است که به نظر می‌رسد هنوز هیچ‌یک به مرحله ابلاغ و اجرا نرسیده‌اند.

روحیه و دل‌گرمی کارکنان، سیاست جبران خدمت و کار شایسته

رهنمود ISSA

سیاست‌های مربوط به دل‌گرمی و جبران خدمت و کار شایسته برای تحقق حکم‌رانی خوب از نظر اتحادیه بین‌المللی تأمین اجتماعی چنین توصیف شده است: «هیئت‌مدیره اطمینان حاصل می‌کند که سیاست‌های سرمایه انسانی نهاد شرایط کار شایسته را فراهم می‌کند، شرایطی که توسط سازمان بین‌المللی کار (ILO) تعریف شده است و مبتنی بر این تفاهم است که کار منبع عزت شخصی، ثبات خانواده و صلح در جامعه است. این موضوع شامل فراهم‌آوردن محیط کار امن، امکان استراحت و وقت کافی برای خانواده، جبران خدمات کافی و دسترسی به حمایت تأمین اجتماعی و احترام به حقوق نیروی کار بدون در نظر گرفتن جنسیت، نژاد و عقاید است».

ساختارها و آرایش سازمانی مدنظر ISSA بر ارتقاء شرایط کار شایسته در نهاد در سیاست‌های سرمایه انسانی (ضرورت حصول اطمینان هیئت‌مدیره از سیاست‌های ارائه‌شده توسط مدیریت)؛ و امکان واگذاری تمام سیاست‌های سرمایه انسانی هیئت‌مدیره به کمیته آن (در همکاری نزدیک با مدیریت در تدوین و بازبینی سیاست‌ها) تأکید کرده است.

سازوکار و روال انجام فعالیت‌ها از نظر ISSA برای روحیه و دل‌گرمی کارکنان، سیاست جبران خدمت و کار شایسته بر تعریف روشن و مستند کردن اختیارات و مسئولیت‌های کمیته هیئت‌مدیره در حوزه سیاست‌های سرمایه انسانی (توسط هیئت‌مدیره)؛ هدایت مدیریت توسط هیئت‌مدیره برای توسعه شاخص‌های کمی و کیفی در خصوص نظارت بر روحیه و دل‌گرمی کارکنان و شرایط کاری نهاد؛ اطمینان مدیریت از تخصص واحد سرمایه انسانی در خصوص شرایط کار شایسته از منظر سازمان بین‌المللی کار و مطابقت سیاست‌های سرمایه انسانی با آن؛ و استفاده از داده‌های منتشر شده در بازار به‌عنوان یک مرجع برای بسته‌های جبران خدمات؛ تعریف شده، مستند و شفاف بودن سیاست‌ها و ضوابط مربوط به جبران خدمات، انگیزه‌های غیرمالی، تشویق و پاداش برای همه کارکنان توصیه کرده است.

سازوکار	ساختار
<p>هیئت‌مدیره باید اختیارات و مسئولیت‌های کمیته‌اش در حوزه سیاست‌های سرمایه‌انسانی را به‌روشنی تعریف و مستند کند.</p> <p>هیئت‌مدیره باید مدیریت را برای توسعه شاخص‌های کمی و کیفی در خصوص نظارت بر روحیه و دلگرمی کارکنان و شرایط کاری نهاد هدایت کند.</p> <p>مدیریت باید اطمینان حاصل کند که واحد سرمایه‌انسانی نسبت به شرایط کار شایسته از منظر سازمان بین‌المللی کار دارای تخصص است و سیاست‌های سرمایه‌انسانی با آن مطابقت دارد.</p> <p>داده‌های منتشرشده در بازار ممکن است به‌عنوان یک مرجع برای بسته‌های جبران خدمات مورد‌استفاده قرار گیرد.</p> <p>سیاست‌ها و ضوابط مربوط به جبران خدمات، انگیزه‌های غیرمالی، تشویق و پاداش باید برای همه کارکنان به‌خوبی تعریف‌شده، مستند و شفاف باشد.</p> <p>رهنمودهای ISSA در خصوص ارتقا سلامت محیط کار و رهنمودهای ISSA در خصوص پیشگیری از خطرات شغلی سایر توصیه‌ها مربوط به شرایط کار مناسب را ارائه می‌دهند.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● هیئت‌مدیره باید اطمینان حاصل کند سیاست‌های سرمایه‌انسانی که مدیریت برای تصویب ارائه می‌دهد شرایط کار شایسته در نهاد را ارتقا می‌بخشد. ● هیئت‌مدیره می‌تواند تمامی موارد مربوط به سیاست‌های سرمایه‌انسانی و ارائه توصیه‌های مربوطه برای اقدام هیئت‌مدیره را به کمیته هیئت‌مدیره واگذار کند. این زیرگروه باید همکاری نزدیک با مدیریت در تدوین و بازبینی سیاست‌های سرمایه‌انسانی نهاد داشته باشد.

وضعیت در صندوق بازنشستگی کشوری

سیاست‌های جبران خدمت کارکنان صندوق بازنشستگی کشوری در آیین‌نامه استخدامی عمدتاً حول محور حقوق و مزایای کارکنان تعریف شده‌اند و به جز چند مورد شباهت‌های زیادی با قانون مدیریت خدمات کشوری دارند. فصل دهم قانون مدیریت خدمات کشوری مواد ۶۴ تا ۸۰ در خصوص حقوق و مزایای کارکنان دستگاه‌های اجرایی دولتی است و نظام پرداخت کارمندان دستگاه‌های اجرایی را با محوریت ارزشیابی عوامل شغل و شاغل بنا کرده است و امتیاز حاصل از عواملی که در قانون با جزئیات به آن پرداخته ضرب‌در ضریب ریال، مبنای تعیین حقوق و مزایای کارمندان قرار داده است. مشاغل بر اساس عواملی نظیر

اهمیت و پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌ها، سطح تخصص و مهارت‌های موردنیاز به یکی از جداول حق شغل اختصاص می‌یابد (حداقل امتیاز جداول ارزشیابی ۲۰۰۰ و حداکثر ۶۰۰۰) و هر کدام متناسب با ویژگی‌ها در پنج رتبه مقدماتی، پایه، ارشد، خبره و عالی طبقه‌بندی می‌شوند. شاغلین بر اساس عواملی نظیر ابتکار و خلاقیت، میزان افزایش مهارت‌ها، انجام خدمات برجسته، طی دوره‌های آموزشی و میزان جلب رضایت ارباب‌رجوع بر اساس ضوابط مشخص ارزیابی و حسب امتیازات مکتسبه و طی حداقل مدت تجربه مربوط به سطوح بالاتر ارتقا می‌یابند.

به جز نوع شغل خود شاغلین نیز بر اساس عواملی نظیر تحصیلات، دوره‌های آموزشی و مهارت، سنوات خدمت و تجربه از امتیاز حق شاغل هم بهره‌مند می‌شوند (حداقل ۱۰۰۰ و حداکثر ۴۵۰۰ و کم‌تر از ۷۵٪ امتیاز شغل).

علاوه بر پرداخت‌های حق شغل و حق شاغل که حقوق ثابت تلقی می‌شوند فوق‌العاده‌هایی در قانون برای کارمندان تعریف شده‌اند که شامل مناطق کم‌تر توسعه‌یافته، ایثارگری، سختی کار و کار در محیط‌های غیرمتعارف، کمک به هزینه عائله‌مندی و اولاد، فوق‌العاده شغل (برای مشاغل تخصصی متناسب با سطح تخصص و مهارت‌ها، پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌ها و شرایط بازار کار)، فوق‌العاده کارایی و عملکرد، هزینه سفر و مأموریت، اشتغال خارج از کشور، اضافه‌کار و فوق‌العاده ویژه (در موارد خاص با توجه به عواملی از قبیل بازار کار داخلی و بین‌المللی، ریسک‌پذیری، تأثیر اقتصادی فعالیت‌ها در درآمد ملی، انجام فعالیت و وظایف تخصصی و ستادی و تحقیقاتی و حساسیت کار) هستند.

همان‌گونه که گفته شد در آیین‌نامه استخدامی صندوق بازنشستگی کشوری نیز بندها و مواد قانونی و جداول امتیاز شغل و شاغل تا حد زیادی مشابه قانون خدمات کشوری تدوین شده است. اما چند تفاوت نیز در آن دیده می‌شود. یکی از مهم‌ترین تفاوت‌ها در سیستم پرداخت صندوق بازنشستگی کشوری با باقی دستگاه‌ها این بود که در تدوین آیین‌نامه افزایش ۵۰ درصدی امتیازات فصل دهم که منوط به وجود اعتبار در بودجه‌های سنواتی

دستگاه اجرایی بود از همان ابتدا (سال ۱۳۹۲) برای کارکنان صندوق منظور شد که باعث اختلاف ۵۰ درصدی حقوق و مزایای نیروی انسانی صندوق با باقی دستگاه‌ها بود. البته این اختلاف در بهمن‌ماه ۱۳۹۸ با بخشنامه افزایش ۵۰ درصدی حقوق و مزایای کارکنان دولت توسط سازمان برنامه‌بودجه رفع شد.

تفاوت دیگر بخش حقوق و مزایای آیین‌نامه استخدامی صندوق با قانون مدیریت خدمات کشوری در دو فوق‌العاده شغل تخصصی و فوق‌العاده ویژه است که باهدف ایجاد انگیزه برای مشاغل تخصصی و پوشش حجم کار صندوق نسبت به سایر دستگاه‌ها، امتیاز بالاتری (تا سه برابر) نسبت به قانون خدمات کشوری برای آن‌ها در نظر گرفته شد و بنا بود تنها برای برخی موقعیت‌های شغلی خاص و حساس صندوق از این حق استفاده شود. اما پس از مدتی بدون در نظر گرفتن بار مالی آن به صورت عمومی و به همه کارکنان پرداخت شد، بدون آن که اثر این امتیاز بر کارایی و رشد نیروهای کاری مشخص باشد.

تفاوت‌های دیگری نیز در آیین‌نامه استخدامی صندوق کشوری در خصوص حقوق وجود دارد که به دلیل ملاحظات و انتقاداتی که از همان ابتدا با آن مواجه بود، هیچ‌گاه به مرحله اجرا درنیامد. این موضوع مربوط به چند مورد فوق‌العاده‌های خاص بود که بنا بر آن مقرر می‌شد به یک یا دو نفر با کارایی بسیار بالا و به مدت یک سال پرداخت شود که مبلغ قابل توجهی بود و تغییرات چشم‌گیری در دریافتی ایجاد می‌کرد. اما از آن‌جا که سازوکار تعریف شده امکان انحراف از هدف تعیین شده و استفاده در مسیر تبعیض‌آمیز را ایجاد می‌کرد، با وجود تصویب در آیین‌نامه به دلیل تبعات سوء احتمالی مسکوت باقی ماند و اجرایی نشد. یکی دیگر از مزایایی که در آیین‌نامه صندوق بازنشستگی کشوری در راستای دل‌گرمی کارکنان طرح شد اما اجرایی نشد، بحث بیمه تکمیلی کارکنان صندوق بوده است. مطابق قوانین و مقررات عمومی کشور (برنامه پنجم، برنامه ششم، قوانین برنامه‌های دائمی و ...) در بخش تکمیلی (درمان و بازنشستگی)، تعهدی بر عهده دولت و دستگاه‌ها نیست و خود افراد به صورت اختیاری باید بر اساس سطح درآمدشان در این حوزه سرمایه‌گذاری

کنند. اما -برخلاف انتظاری که از صندوق بازنشستگی برای آشنایی بیشتر با قواعد بیمه‌ای می‌رود- در آیین‌نامه صندوق این موضوع مطرح شده است که البته به‌خاطر موانع قانونی هیچ‌گاه عملیاتی نشد.

در گزارش عملکرد صندوق در سال ۱۳۹۹، به بهبود مستمر وضعیت رفاهی کارکنان اشاره شده است که شامل اقداماتی همچون افزایش تعهدات و خدمات بیمه تکمیلی درمان، افزایش تعهد بیمه عمر و حادثه و آتش‌سوزی، انعقاد قرارداد بیمه عمر مانده بدهکار وام‌های دریافتی، هدایای تولد و ازدواج (همکار، همسر و فرزند) هدایای سن تکلیف فرزندان، اهدای هدیه جهت اسامی هم‌نام ائمه و معصومین، هدیه تولد نوزاد و ازدواج (یک عدد سکه تمام بهار آزادی)، کمک‌هزینه فوت، بن کفش ملی، آجیل، تشکیل کلاس‌های ورزشی، تهیه کارت‌های ورزشی، اجرای تورهای متنوع یک‌روزه زیارتی و سیاحتی، معاینه چشم، آزمایشات غربال‌گری، بیمه عمر و حوادث آتش‌سوزی، بیمه عمر و سرمایه‌گذاری ملت، بیمه حوادث طبیعی زلزله، پرداخت وام بوده است. عمده این اقدامات شامل کارکنان شاغل و بازنشسته صندوق و خانواده‌های آنان بوده است.

ارتقاء ارزش‌های سازمانی

رهنمود ISSA

سیاست‌های مربوط به ارتقاء ارزش‌های سازمانی برای تحقق حکمرانی خوب از نظر اتحادیه بین‌المللی تأمین اجتماعی چنین توصیف شده است: «مدیریت اطمینان می‌دهد که نهاد، فرهنگی را ترویج و پرورش می‌دهد که مبتنی بر شفافیت، پاسخگویی، مشارکت، پیش‌بینی‌پذیری و پویایی باشد. کلیت نهاد در برابر مأموریت و چشم‌انداز آن مسئولیت و تعهد دارد».

ساختارها و آرایش سازمانی مدنظر ISSA بر ایجاد محیط کاری مثبت پرورش‌دهنده وفاداری، کار تیمی و ارتباطات باز (مدیریت سطوح عالی با همکاری مدیریت سطوح میانی)؛ ارتقا و رهبری مجموعه مشتری‌کی از ارزش‌های شرکتی به‌عنوان جزء جدایی‌ناپذیر از آیین‌نامه

رفتاری (مدیریت)؛ تعیین روش‌هایی برای حل و فصل انتظارات کارکنان، رضایت (عدم رضایت) شغلی، نیازهای آموزشی و شخصی و سایر مسائل مربوط به کارکنان (مدیرعامل از طریق واحد سرمایه انسانی)؛ سازمان‌دهی و پشتیبانی فعالیت‌های شرکتی برای ارتقاء بهزیستی کارکنان، کاهش استرس در محل کار و تقویت روحیه کارکنان (واحد سرمایه انسانی)؛ و اطمینان از وجود سیستم‌ها و اقدامات لازم برای ترویج فرهنگ مثبت شرکتی در نهاد (دفتر حسابرسی داخلی) تأکید کرده است.

سازوکار و روال انجام فعالیت‌ها از نظر ISSA برای ارتقاء ارزش‌های سازمانی بر تشخیص کار قابل ستایش کارکنان توسط مدیریت و ارتقاء مداوم محیط نوآوری و یادگیری مثبت از اشتباهات؛ فراهم کردن انگیزه‌های شرکتی، مزایا و فرصت‌های شغلی برای پاسخگویی به نیازهای حرفه‌ای و شخصی کارکنان (به‌عنوان سرمایه‌گذاری در بهزیستی کارکنان که تعهد و فداکاری کارکنان برای نهاد را تقویت می‌کند)؛ و ضرورت وجود یک آیین‌نامه رفتاری برای کلیه کارکنان نهاد (جزء جدایی‌ناپذیر آیین‌نامه رفتاری مجموعه‌ای متداول از ارزش‌های شرکتی است که وفاداری به نهاد را ارتقا می‌بخشد. همه کارکنان به پیروی از آیین‌نامه رفتاری متعهد هستند) توصیه کرده است.

سازوکار	ساختار
<ul style="list-style-type: none"> ● مدیریت باید کار قابل‌ستایش کارکنان را تشخیص دهد و به طور مداوم محیط نوآوری و یادگیری مثبت از اشتباهات را ارتقا بخشد. ● مدیریت باید انگیزه‌های شرکتی، مزایا و فرصت‌های شغلی را برای پاسخگویی به نیازهای حرفه‌ای و شخصی کارکنان فراهم کند. این اقدامات باید به‌عنوان سرمایه‌گذاری در بهزیستی کارکنان تلقی شود که تعهد و فداکاری کارکنان برای نهاد را تقویت می‌کند. ● برای کلیه کارکنان نهاد باید یک آیین‌نامه رفتاری وجود داشته باشد. جزء جدایی‌ناپذیر آیین‌نامه رفتاری مجموعه‌ای متداول از ارزش‌های شرکتی است که وفاداری به نهاد را ارتقا می‌بخشد. همه کارکنان به پیروی از آیین‌نامه رفتاری متعهد هستند. 	<ul style="list-style-type: none"> ● مدیریت سطوح عالی با همکاری مدیریت میانی باید بکوشند تا یک محیط کاری مثبت ایجاد کنند که پرورش‌دهنده وفاداری، کار تیمی و ارتباطات باز است. ● مدیریت باید مجموعه مشتری از ارزش‌های شرکتی را ارتقا دهد و با نمونه مشخص آن را رهبری کند. این ارزش‌ها جزء جدایی‌ناپذیر از آیین‌نامه رفتاری است. ● مدیرعامل از طریق واحد سرمایه انسانی باید روش‌هایی را تعیین کند که از طریق آن بتوان انتظارات کارکنان، رضایت (عدم رضایت) شغلی، نیازهای آموزشی و شخصی و سایر مسائل مربوط به کارکنان را برطرف و رفع کرد. ● واحد سرمایه انسانی باید فعالیت‌های شرکتی را برای ارتقاء بهزیستی کارکنان، کاهش استرس در محل کار و تقویت روحیه کارکنان سازمان‌دهی و پشتیبانی کند. <p>دفتر حسابرسی داخلی باید اطمینان حاصل کند که سیستم‌ها و اقدامات لازم برای ترویج فرهنگ مثبت شرکتی در نهاد وجود دارد.</p>

وضعیت در صندوق بازنشستگی کشوری

در صندوق بازنشستگی کشوری سند مدونی که هدایت‌گر مباحث مربوط به ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی باشد وجود ندارد. اواخر دهه هفتاد تلاش‌هایی برای تدوین منشور سازمانی و منشور اخلاقی برای اتحاد همه اجزای سازمان و جهت‌گیری وظایف همه بخش‌ها به سمت اهداف سازمان و ایجاد الگوهای انگیزشی برای کارکنان انجام شد. اما این بحث‌ها در سطح مدیران ارشد باقی ماند و هیچ‌گاه به شکل آیین‌نامه مدون و رسمی درنیامد. در

عمل هم ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی تا حد زیادی موکول به رفتار و گفتار مدیران ارشد و در درجه بعد مدیران میانی صندوق بوده است. به همین دلیل مجموعه هم‌گنی از ارزش‌های سازمانی در صندوق جاری نشده است و در هر دوره بسته به نوع نگاه مدیران بخش‌هایی از ارزش‌های سازمانی پررنگ و بخش‌هایی کم‌رنگ‌تر شده است. در عین حال نوع رفتار و عمل خود مدیران و سطح پایبندی خود آن‌ها به ارزش‌ها، بدنه مجموعه را متأثر ساخته است. بعضاً در دوره‌هایی، رویکردهای حرفه‌ای نیز در حوزه فرهنگ سازمانی حاکم بوده‌اند، اما به دلیل تغییرات مکرر مدیران ارشد - که عموماً تغییرات اساسی در میان مدیران میانی و حتی مدیران پایه را نیز به دنبال دارد - این رویکردها نتوانسته‌اند در بدنه صندوق نهادینه شوند.

جمع‌بندی

انطباق رویه‌های مدیریت سرمایه‌های انسانی صندوق بازنشستگی کشوری با رهنمودهای ISSA

این گزارش در پی بررسی میزان انطباق رویه‌های جاری مدیریت منابع انسانی در صندوق بازنشستگی کشوری با رهنمودهای اتحادیه بین‌المللی تأمین اجتماعی در حوزه سرمایه‌های انسانی بوده است. گفته شد که حوزه منابع انسانی نهادهای تأمین اجتماعی از نظر ISSA، یکی از حوزه‌های تخصصی است که مدیریت مؤثر و بهینه حوزه سرمایه‌های انسانی در بهره‌گیری از ظرفیت‌های آن‌ها یکی از حوزه‌های اصلی موردتوجه ISSA است و آن را کلید موفقیت برای تحقق حکمرانی خوب در سازمان‌ها و نهادهای تأمین اجتماعی قلمداد می‌کند. در این گزارش ضمن مرور رهنمودهای ISSA در این حوزه، وضعیت جاری صندوق بازنشستگی کشوری در این حوزه مورد مطالعه قرار گرفته است.

ISSA در حوزه سرمایه‌های انسانی هفت رهنمود در خصوص «استخدام، انتخاب و ارتقاء»، «ارزیابی عملکرد کارکنان»، «توسعه و آموزش»، «مدیریت و حفظ استعدادها»، «برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری»، «روحیه و دل‌گرمی کارکنان، سیاست جبران خدمت و کار شایسته» و «ارتقاء ارزش‌های سازمانی» برای تحقق حکمرانی خوب ارائه کرده است. در خصوص استخدام، انتخاب و ارتقاء، رهنمود ISSA بر وجود سیاست‌ها و ضوابط و مقررات برای همه سمت‌های اجرایی، یکپارچگی روندها، ارزیابی مبتنی بر شایستگی، برابری جنسیتی، جلوگیری از نفوذ، وجود مرجعی برای تأیید انتصاب و ارتقا و وجود مرجع برون‌سازمانی برای دریافت و حل‌وفصل شکایات تأکید دارد و وجود سیاست‌های منصفانه و مستند شفاف و پیش‌بینی‌پذیر و اشاعه آن بین کارکنان را ضروری می‌داند. مطالعه وضعیت صندوق بازنشستگی کشوری در این خصوص نشان می‌دهد که فرایندهای جاری استخدام و ارتقاء مطابقت چندانی با نکات موردتوجه و تأکید در رهنمودهای ISSA ندارند. فرایندهای استخدام و ارتقاء به‌ویژه در دو دهه اخیر در فضایی غیرشفاف صورت گرفته و سیاست‌های

مستند و تعریف‌شده‌ای در حوزه نحوه استخدام و ارتقاء، در بین کارکنان اشاعه داده نشده است. در عین حال حتی در صورت وجود ضوابط و مقررات مشخص، این ضوابط به‌درستی اجرایی و عملیاتی نشده‌اند.

در خصوص ارزیابی عملکرد کارکنان، رهنمود ISSA بر ایجاد سیستم ارزیابی، وجود ضوابط عملکردی واقع‌گرایانه و قابل‌بررسی، ایجاد انگیزه‌های مناسب برای ارتقاء و تعالی و در عملکرد کارکنان، مستند و مفهوم بودن و اشاعه نظام ارزیابی در سطح وسیع و ضرورت ارتباط بین رتبه‌بندی عملکرد با نظام جبران خدمت، آموزش و توسعه کارکنان و برنامه‌های ارتقا/ جانشین‌پروری تأکید دارد به‌طوری‌که قوانین رفتاری نهاد متضمن عملکرد بر اساس دستاوردهای مشخص، جدول زمانی و استانداردهای مورد توافق قبلی باشد. مطالعه وضعیت صندوق بازنشستگی کشوری در این خصوص نشان می‌دهد که اگرچه برخی الزامات بالادستی و رویه‌های کلان اصلاح نظام اداری در کشور منجر به شکل‌گیری نظام ارزیابی عملکرد شده و پیامدهای مثبتی در این حوزه داشته است. اما هم‌چنان ارتباط منسجمی بین رتبه‌بندی عملکرد با نظام جبران خدمت، توسعه و آموزش متناسب با عملکرد در آن دیده نمی‌شود و دستاوردهای مشخص برای ایجاد انگیزه برای تعالی عملکرد کارکنان در آن دیده نمی‌شود. در عین حال کارکنان آشنایی چندانی با معیارهای ارزیابی ندارند و نظام ارزیابی با استانداردهای مورد توافق و دستاوردهای مورد انتظار، به‌صورت مستند و قابل‌فهم در بین کارکنان اشاعه داده نمی‌شود.

در خصوص توسعه و آموزش، رهنمود ISSA بر وجود برنامه سالانه توسعه کارکنان باهدف ارتقاء مهارت نیروی کار، ارزیابی منظم مهارت‌ها و نیازهای نیروی کار و پاسخ‌گویی برنامه‌های توسعه به نیازها و مهارت‌ها، مستند شدن معیارهای احراز صلاحیت و فرایند انتخاب برای برنامه توسعه و اشاعه آن به‌صورت گسترده، وجود سیاست‌های مشخص برای اعمال بر کارکنانی که عملکردشان به‌صورت مداوم ضعیف بوده است و ارتباط برنامه توسعه کارکنان با سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان تأکید کرده است. مطالعه وضعیت صندوق

بازنشستگی کشوری در این خصوص نشان می‌دهد که در سال‌های اخیر توسعه و آموزش کارکنان صندوق تا حد زیادی منطبق با رهنمودهای ISSA است و برنامه‌های سالانه آموزش، ارتقاء مهارت‌های نیروی کار و متناسب به نیازهای آن‌ها را دنبال می‌کنند. اگرچه هم‌چنان معیارهای احراز صلاحیت و فرایندهای انتخاب به صورت مستند در نیامده و در سطح کارکنان اشاعه داده نمی‌شوند و در عین حال سیاست‌های مشخصی برای اعمال بر کارکنان با عملکرد ضعیف در آن وجود ندارد.

در خصوص مدیریت و حفظ استعدادها، رهنمود ISSA بر وجود و اجرای سیاست‌های مستند حمایت از جذب، توسعه و حفظ افراد با استعداد بر اساس اصول شفافیت و شایستگی و اشاعه گسترده آن‌ها، شناسایی و معرفی کارکنان دارای مهارت‌های مهم، مشوق‌های مالی و غیرمالی مناسب برای ارتقاء عملکرد توسط سیستم ارزیابی عملکرد و ارتباط آموزش و توسعه مبتنی بر این سیستم تأکید دارد تا کارکنان با استعداد و ماهر شناسایی و حفظ شوند و مهارت‌های آن‌ها توسعه یابد. مطالعه وضعیت صندوق بازنشستگی کشوری در این خصوص نشان می‌دهد نه در مستندات و در نه در تجربیات صندوق، سیاست و برنامه مستند و منسجمی برای شناسایی و حفظ استعدادها و مهارت‌های خاص کارکنان وجود ندارد. حتی در سیاست‌های استخدام با مستثنی شدن صندوق از مقررات و ضوابط عمومی کارکنان دولت و عدم پیروی روال عمومی آزمون و مصاحبه در جذب نیروها، حداقل‌های اصول شایستگی و شفافیت نیز در آن رعایت نمی‌شود. مزایا و مشوق‌های مالی نیز با عمومیت یافتن و عدم تمایز بر اساس شایستگی یا مهارت خاص کارکنان، عملاً کارکرد خود در راستای این هدف را از دست داده‌اند.

در خصوص برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری، رهنمود ISSA باهدف توسعه گزینه‌های جایگزین برای پست‌های مهم سازمانی بر وجود و اجرای سیاست‌های مستند و برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری و بازبینی مدام آن بر اساس اصول شفافیت و شایستگی و برابری جنسیتی و اشاعه گسترده معیارهای احراز صلاحیت و فرایندهای انتخاب، تعیین مشخصات

مربوط به شایستگی رهبران آینده از نظر مسئولیت، قابلیت و نقش آنها و ضرورت سنجیده و به‌موقع بودن آموزش و توسعه رهبران تأکید دارد. مطالعه وضعیت صندوق بازنشستگی کشوری در این خصوص نشان می‌دهد که اگرچه در این موضوع تصریح قانونی وجود ندارد اما به‌صورت پراکنده و در بخشنامه‌های مختلف به ضرورت پرورش جانشین به‌عنوان یکی از وظایف اصلی مدیران اشاره شده است. علاوه بر این در صندوق بازنشستگی کشوری دو پروژه راهبردی «استقرار نظام جامع انتخاب و انتصاب مدیران آینده» و «استقرار نظام توسعه منابع انسانی با رویکرد جانشین‌پروری» در راستای تحول سازمانی مدیریت توسعه سرمایه انسانی در برنامه راهبردی ۱۴۰۰ صندوق بازنشستگی کشوری تعریف شده‌اند.

در خصوص روحیه و دل‌گرمی کارکنان، سیاست جبران خدمت و کار شایسته، رهنمود ISSA بر ارتقاء شرایط کار شایسته در نهاد (مطابق شرایط سازمان بین‌المللی کار)، مستند و شفاف بودن و تعریف روشن سیاست‌ها و ضوابط مربوط به جبران خدمت و کار شایسته و انگیزه‌های غیرمالی برای تشویق و پاداش برای همه کارکنان تأکید دارد. در مطالعه وضعیت صندوق بازنشستگی کشوری به نظر می‌رسد که اگرچه در برخی جنبه‌ها شرایط کار و جبران خدمات در صندوق بازنشستگی کشوری تا حد زیادی با رهنمودها و شرایط کار شایسته ILO (محیط کار امن، جبران خدمات کافی، دسترسی به حمایت تأمین اجتماعی و در نظر گرفتن ثبات خانواده) منطبق است و ضوابط نسبتاً مشخص‌تری در این حوزه حاکم است، اما با این حال آن‌چنان که در سیاست‌های مربوط به ارزیابی عملکرد کارکنان اشاره شد، این ضوابط نسبت چندانی با نظام رتبه‌بندی عملکرد کارکنان ندارند و تمایز چندانی میان عملکردهای مختلف و در سطوح مختلف وجود ندارد.

در خصوص ارتقاء ارزش‌های سازمانی، رهنمود ISSA بر ایجاد محیط کاری مثبت پرورش‌دهنده وفاداری، کار تیمی و ارتباطات باز، تشخیص کار قابل ستایش و ارتقاء مداوم محیط نوآوری و یادگیری مثبت از اشتباهات، حل و فصل انتظارات کارکنان، رضایت/عدم رضایت شغلی و نیازهای آموزشی و شخصی، سازمان‌دهی و پشتیبانی فعالیت‌های شرکتی برای ارتقاء بهزیستی

کارکنان، کاهش استرس در محل کار و تقویت روحیه کارکنان و ضرورت وجود یک آیین‌نامه رفتاری برای کلیه کارکنان نهاد تأکید دارد تا مروج و پرورش‌دهنده فرهنگی مبتنی بر شفافیت، پاسخگویی، مشارکت، پیش‌بینی‌پذیری و پویایی باشد. مطالعه وضعیت صندوق بازنشستگی کشوری در این خصوص نشان می‌دهد که آیین‌نامه رفتاری و سیاست و برنامه مشخص و مدونی که در پی پرورش ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی باشد وجود ندارد.

باتوجه به نکاتی که مطرح شد، در میان سیاست‌هایی که ISSA برای هفت مؤلفه اصلی مدیریت منابع انسانی پیشنهاد می‌دهد، تنها در توسعه و آموزش، فرایندهای جاری صندوق تا حد زیادی با رهنمودهای ارائه شده مطابقت دارند و در باقی محورها مدیریت منابع انسانی یا با فقدان ساختارها و سازوکارهای ضروری و یا نقص و ضعف در پیاده‌سازی و اجرای سیاست‌های مطلوب مواجه است. با این وجود باتوجه به نکاتی که در متن گزارش مطرح شد، به نظر می‌رسد در میان سیاست‌های مختلف منابع انسانی صندوق، سیاست‌های استخدام، انتخاب و ارتقاء از اهمیت ویژه و نقش بنیادی‌تری برخوردار بوده است. استخدام دروازه ورود به خدمت است و سایر جنبه‌های مدیریت منابع انسانی تا حد زیادی موکول به سیاست‌های درست در مرحله جذب و انتخاب نیروهای شایسته و کارآمد است.

با وجود نقایص و ضعف‌هایی که در زمینه مدیریت منابع انسانی صندوق بازنشستگی کشوری مطرح شد به دلیل اندازه کوچک صندوق و تعداد محدود کارکنان از یک طرف و از طرف دیگر امکانات و منابع کافی، اصلاح ساختارها و سازوکارها مطابق الگوهای مطلوب مدیریت منابع انسانی تا حد زیادی امکان‌پذیر است. ضعف‌ها و نقایصی که در زمینه مدیریت منابع انسانی صندوق بازنشستگی مطرح شد، بیش از آن‌چه در مطابقت با الگوی پیشنهادی ISSA خود را آشکار کند، در بدنه بوروکرات خود نهاد درک شده است. اما از طرفی محافظه‌کاری و یا تعارض با منافع شخصی موجب کتمان و یا انکار آن شده است و از آن مهم‌تر هنوز اراده سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران بر اصلاحات بنیادین در این خصوص قرار نگرفته است.

منابع

- اتحادیه بین‌المللی تأمین اجتماعی (۱۳۹۹)؛ حکم‌رانی خوب، رهنمودهای اتحادیه بین‌المللی تأمین اجتماعی - ۲۰۱۹؛ ترجمه گلاب، سامانه؛ مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا، شماره ۹۰
- صندوق بازنشستگی کشوری، دفتر برنامه‌ریزی و تعالی سازمانی (۱۴۰۰)؛ گزارش عملکرد صندوق بازنشستگی کشوری در سال ۱۳۹۹؛ صندوق بازنشستگی کشوری
- صندوق بازنشستگی کشوری، دفتر برنامه‌ریزی و تعالی سازمانی؛ برنامه‌های راهبردی صندوق بازنشستگی کشوری در سال ۱۴۰۰؛ صندوق بازنشستگی کشوری
- مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، سامانه قوانین و مقررات
- سامانه آکادمی تخصصی مدیریت منابع انسانی

