



2nd  
National Conference on

# Systems Thinking In Practice

دومین کنفرانس ملی (مجازی)

## تفکر سیستمی در عمل



### بهره‌گیری از تکنیک SSM در حل مسأله سیستم منابع انسانی شرکت پرشین تابلو تابان

مهدی زارع پور<sup>۱</sup>

مدیرعامل شرکت مشاوران مدیریتی رهام سپهر تابان - دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت صنعتی - مدیریت سیستم‌ها

#### چکیده

با اعلام وجود معضل در حوزه سیستم منابع انسانی شرکت پرشین تابلو تابان مبنی بر ترک کار بالای پرسنل از این مجموعه و عدم موفقیت بالای سیستم در فراخوان‌های همکاری و جذب نیروی انسانی توانمند در سال ۱۳۹۸، پس از استقرار در محل شرکت هدف، برنامه مصاحبه خروج در کنار مصاحبه جذب به مدت شش ماه برگزار و عوامل متفاوت در دو حوزه، شناسایی شد. حوزه اول مربوط به ترک کار پرسنل فعلی و حوزه دوم در ارتباط با عدم جذب افراد توانمند برای فعالیت در سازمان بود. نقطه اشتراک اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها، در نظام جبران خدمات معیوب و تحت عنوان "حقوق و دستمزد پایین" خلاصه شده بود که این موضوع در فرمت گزارش مبسوط، تقدیم مدیرعامل محترم شرکت پرشین تابلو تابان شده و برنامه پیشنهادی، استفاده از تکنیک SSM در حل مسأله و یافتن راه‌حل‌های کاربردی بصورت مشارکتی و ایفای نقش منتور از سوی مشاور بود که پس از تصویب، در مردادماه ۱۳۹۹ آغاز و نتایج اولیه آن، حاکی از کاهش ۵۰ درصدی ترک‌کار تا پایان ۱۳۹۹ و رسیدن به عدد ۷۰٪ در شش ماه نخست سال ۱۴۰۰ در کنار افزایش نرخ جذب تا حدود ۳۰٪ در شش ماه نخست ۱۴۰۰ بود. در این گزارش، تلاش شده نتایج با حفظ حق مالکیت معنوی و حقوق کارفرما در حفظ اسرار سازمانی، در خصوص کاربردی بودن این تکنیک در کسب و کار و نقش آن در اصلاح و پایداری سیستم، به حضور مخاطبین گرانقدر، تقدیم گردد.

واژگان کلیدی: ترک‌کار پرسنل، سیستم منابع انسانی، تکنیک SSM، نظام جبران خدمات.

info@RohamSepehrTaban.ir





### ۱- مقدمه

ترک کار بالای پرسنل در شرکت پرشین تابلو تابان بخصوص از سوی پرسنل توانمند و با سابقه، یکی از نقاط ضعف سیستم و بستری برای کاهش بهره‌وری در سازمان شده بود. سیر مداوم ترک کارها طی سالیان گذشته، سبب ایجاد تأثیر منفی در روحیه پرسنل فعلی از یکسو، ایجاد تصویر منفی در ذهن مخاطبین خارج از سیستم از سوی دیگر و در نهایت، تأثیر مستقیم بر بهره‌وری و کیفیت کالای تولیدی داشت که هشدار برای مدیران ارشد این مجموعه و نقطه آغازین اصلاحات بنیادین سیستم (بازمهندسی) در این گروه صنعتی شد.

فاز نخست از پروژه بازمهندسی شرکت پرشین تابلو تابان، با قید فوریت اصلاح سیستم مدیریت منابع انسانی و ایجاد ثبات در آن بود که با همراهی و اعتماد مدیران ارشد به برنامه تدوین شده بازمهندسی، این امر در کمتر از سه ماه پس از اجرا، محقق و وارد فاز بعدی یعنی طراحی نظام جبران خدمات اختصاصی گردید.

### ۲- معرفی سازمان

شرکت پرشین تابلو تابان با ۱۵ سال تجربه در حوزه تولید پست و تابلوهای برق صنعتی، یکی از شرکت‌های موفق و خوشنام در زنجیره تأمین برق کشور بوده که از سال ۱۳۹۵ به دلایلی از جمله ضعف سیستم مدیریت و رویکرد سنتی، با مشکلاتی از جمله افزایش سطح نارضایتی پرسنل، افزایش ترک کار، کاهش جذب افراد توانمند و در نتیجه، افت کیفی محصولات و کاهش مشتری مواجه شد که این مجموعه اتفاقات، منجر به تصمیمات کلان در حوزه هیئت مدیره و در نتیجه، حرکت به سمت "مدیریت کاربردی - علمی" و بهره‌گیری از مشاور سازمانی جهت بهبود و توسعه سیستم گردید. هم اکنون در مجموعه پرشین تابلو تابان، دوره‌های آموزش ضمن خدمت مدیران و پرسنل، در حال اجراست و یکی از دستاوردهای مهم این مجموعه، تغییر ساختار سازمان از "سلسله‌مراتبی سنتی" به "فرآیند محوری" یا "ساختار اقماری" در بستر سیستم‌های اطلاعاتی می‌باشد که سبب درگیر و دخیل شدن مدیران عملیاتی و مدیران میانی در تصمیمات سازمان از یکسو و افزایش وفاداری سازمانی، رضایت شغلی و کاهش چشمگیر نارضایتی مشتری (تا ۸۰٪)، شده است.

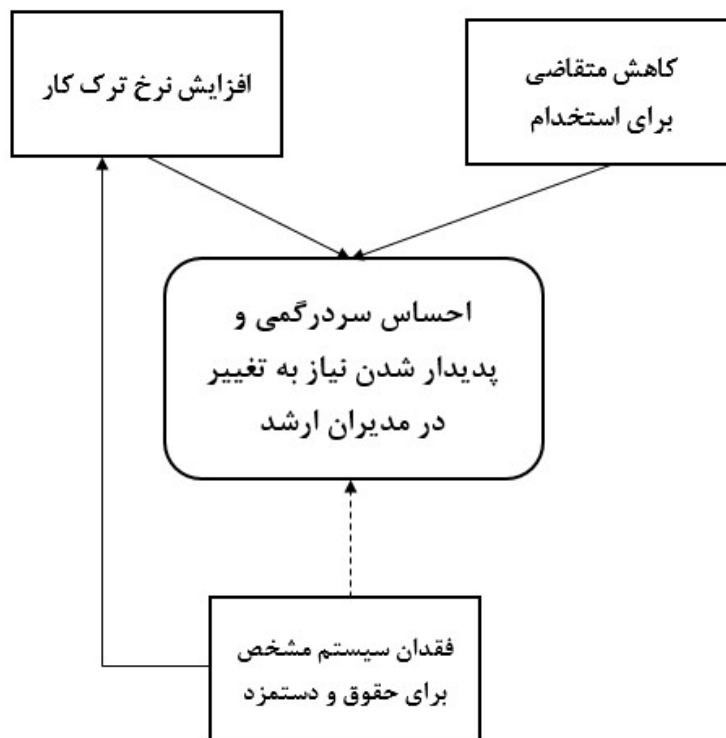
### ۳- مساله و ضرورت

علیرغم اینکه صنعت برق یک حوزه پایدار در اشتغال محسوب می‌گردد و شرکت پرشین تابلو تابان با در اختیار داشتن دانش فنی طراحی و ساخت محصولات استراتژیک، توانسته در زنجیره تأمین برق کشور مؤثر و قابل توجه ظاهر گردد، میل به فعالیت در این شرکت کاهش یافته بود و نسبت پرسنل به مدیران از عدد ۶,۲۵ به ۲,۵ کاهش یافته بود. از سوی دیگر، پرسنل کلیدی، با تجربه و با مهارت‌های فنی قابل توجه، ضمن ترک کار، بعضاً به حرفه‌ای خارج از حوزه صنعت برق روی آورده و تمایل برای ادامه‌ی کار در این مسیر، کاهش چشم‌گیر داشت.

این مساله در نقطه‌ای پرننگ شد که شرکت پرشین تابلو تابان با طراحی محصولات جدید و راه‌اندازی خط تولید سکسیونر تابلویی به عنوان یک محصول با تکنولوژی بالا، نیاز مبرم به پرسنل ماهر، وفادار و باتجربه داشت اما با توجه به مشکلات ساختاری و سیستمی موجود در مجموعه، این امر قابل تحقق نبود مگر با طرح بازمهندسی کلان.



معضل سوم که مدیران ارشد از آن شدیداً گلایه داشته و بعد از جلسات مصاحبه مشخص شد که پرسنل نیز از این موضوع ناراضی هستند، فقدان یک سیستم مشخص و مبنای شفاف برای پرداخت حقوق و دستمزد گزارش شد که شدیداً عدالت توزیعی در سازمان را تحت تأثیر منفی خود قرار داده بود.



تصویر ۱. تصویر گویا از عوامل مهم در شکل‌گیری مسأله نزد مدیران ارشد شرکت پرشین تابلو تابان.

#### ۴- نقطه تصمیم‌گیری

پس از روشن شدن فضای سازمان در حوزه سیستم منابع انسانی و بروز مسأله، با توجه به تجربه ناموفق پیشین مدیران ارشد در پیاده‌سازی طرح‌های غیرعلمی و صرفاً بر مبنای سعی و خطا (نظرات شخصی مدیران ارشد که مطالعه یا تخصصی در حوزه علم مدیریت نداشتند)، تصمیم بر استخدام یک نفر متخصص حوزه برق و آشنا به مدیریت با حقوق و مزایای بالا تحت عنوان "مدیر کارخانه" می‌شود با این استدلال که یک فرد فنی و مدیریت خوانده، می‌تواند از هم‌گسستگی، آشفتگی و ناهماهنگی را بصورت محسوس، کاهش دهد؛ لذا اقدام به شناسایی، مذاکره و عقد قرارداد در این حوزه می‌گردد و در کمتر از دو ماه، نه تنها اصلاحی صورت نمی‌پذیرد که چون ضعف در سیستم مدیریت کسب و کار حاکم بوده و بنا به تئوری دِمینگ، فردی یا گروهی جز مدیران ارشد، قادر به اصلاح سیستم نیستند، آشفتگی و آنتروپی سیستم آنقدر بالا می‌رود که فرصت‌های فعلی سازمان نیز به خطر افتاده و مدیران ارشد تصمیم به اخراج مدیر کارخانه جدید الورد گرفته و این بار با همفکری هیئت مدیره، تصمیم بر استفاده از خدمات مشاور مدیریت می‌شود. از آنجا که مسأله موجود چند بُعدی، پیچیده و حساس بوده، عوامل مختلفی در آن دخیل بودند و برای موفقیت هرگونه تغییر، نیازمند سطح بالای مشارکت و احساس تعلق بود، تصمیم بر آن شد تا با استفاده از تکنیک SSM و بهره‌گیری از پتانسیل‌های آن، اقدام به حل مسأله گردد.



### ۵- مراحل اجرا

نخستین گام پس از ورود شرکت مشاوران مدیریت رُهام سپهر به موضوع، مصاحبه‌های فردی و چهره به چهره با مدیران و پرسنل کلیدی بود که در این اقدام، ۳۶ مورد نارضایتی در سه محور:

الف. ضعف مدیریت منابع انسانی؛

ب. ضعف و فقدان مهارت مدیران ارشد در انجام وظایف ذاتی؛

ج. ضعف سیستم و فرآیندهای انجام کار؛

شناسایی و ثبت شد. از آنجا که طبق متدولوژی سیستم‌های نرم و به عقیده پیتر چکلند، امکان اصلاح عناصر سیستم در خلأ و دوری از سایر عناصر وجود ندارد، برنامه جامع بازمهندسی با محوریت اصلاح سیستم منابع انسانی طرح‌ریزی، ارائه و مصوب گردید که با کمک متدولوژی سیستم‌های نرم در بستر نرم افزار MindManager، مسأله مدیریت منابع انسانی طرح‌ریزی و حل گردد.

در این راستا، دو حوزه کلان مورد هدف قرار گرفت:

#### الف. اصلاح فرهنگ سازمانی

گام نخست: مصاحبه با مدیران و پرسنل کلیدی؛

گام دوم: مصاحبه با افراد کلیدی و مدیرانی که ترک کار کرده بودند؛

گام سوم: اولویت قراردادن اصلاح سیستم مدیریت منابع انسانی با توجه به وضعیت بحرانی سازمان؛

گام چهارم: برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت ویژه مدیران ارشد و میانی؛

گام پنجم: بازمهندسی ساختار و فرآیندهای سازمان در قالب مشارکت گروهی؛

گام ششم: رصد سیستم و فرآیندها با هدف اصلاح، بازبینی و چابک‌سازی؛

#### گام هفتم: ایجاد ثبات و پایداری در سیستم؛

ب. اصلاح و بازبینی برنامه استراتژیک سازمان

گام نخست: شناسایی و محاسبه ظرفیت تولید؛

گام دوم: بررسی چیدمان خط و بهره‌وری تولید؛

گام سوم: نیازسنجی استراتژیک منابع؛

گام چهارم: آموزش برنامه‌ریزی استراتژیک؛

گام پنجم: تدوین برنامه استراتژیک با مشارکت گروهی؛

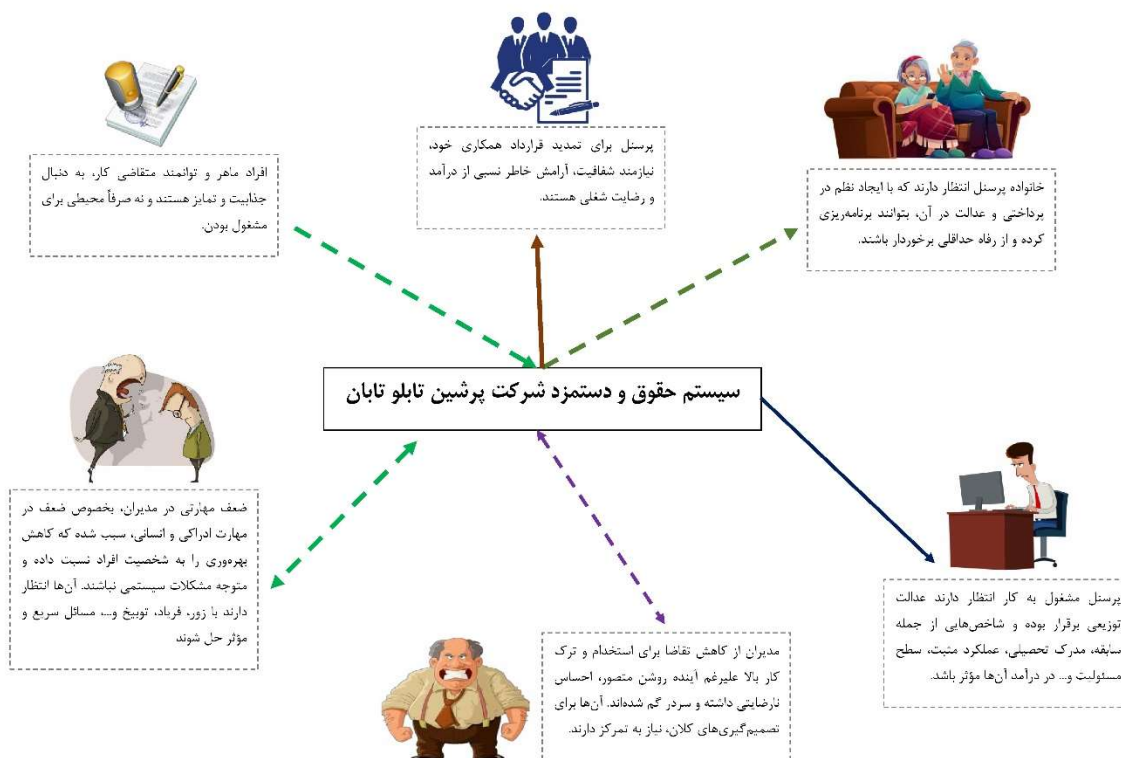
گام ششم: بازبینی، اصلاح و رصد فعالیت‌ها با توجه به ساز و کارهای پیش‌بینی شده بخشی (وظیفه‌ای).



### ۶- نتایج و تحلیل آن

در حوزه مدیریت منابع انسانی، پس از مصاحبه با مدیران و پرسنل، اولویت نخست تعیین یک مبنا و سیستم مشخص برای تعیین حقوق، دستمزد، پاداش و... در سازمان بود که نظام توزیعی برای همه‌ی افراد شاغل و متقاضی استخدام، شفاف و روشن باشد. برای این امر، ابتدا لازم بود منابع مالی و بودجه در دسترس شناسایی گردد که به دلیل ضعف سیستم مالی، برنامه نخست اصلاح سرفصل‌ها مالی، ارائه صورت‌های مالی تصحیح شده و قابل اعتماد و در نهایت، شفافیت منابع مالی در دسترس مصوب شد.

به موازات اصلاح سیستم مالی توسط کارشناسان این حوزه و بر مبنای استانداردهای مالی و حسابداری، به کمک تکنیک SSM، اقدام به طراحی جدول مبنا در طراحی نظام جبران خدمات اختصاصی شرکت پرشین تابلو تابان شد و بصورت مختصر، برخی اقدامات و نتایج آن در زیر، آورده شده است:



تصویر شماره ۲. گام اول و دوم در تکنیک SSM - شناسایی موقعیت و تصویر گویا.





گام سوم: رسیدن به تعریف بنیادین از طریق تحلیل کاتوو

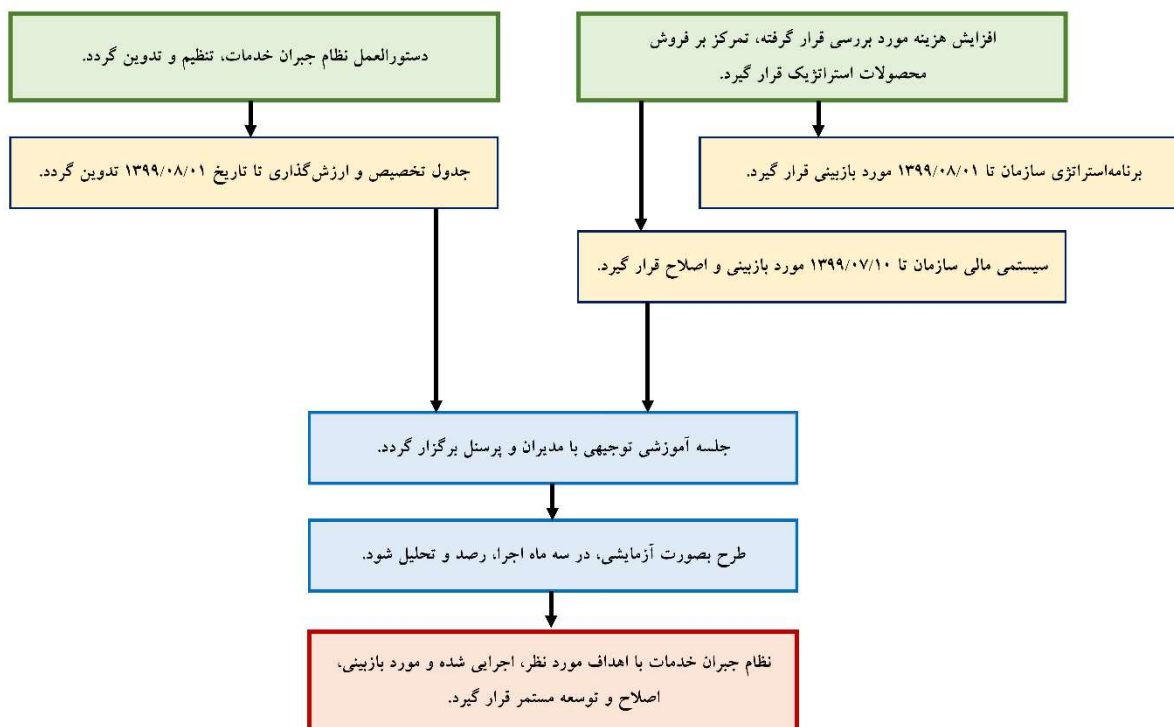
جدول شماره ۱. تحلیل کاتوو سیستم حقوق و دستمزد شرکت پرشین تابلو تابان.

ردیف	شاخص	شرح
۱	مشتریان، ذینفعان یا متضررین احتمالی	خانواده پرسنل - افراد متقاضی کار در سازمان - کارفرمایان (مشتریان سیستم)
۲	بازیگران سیستم	مدیران - کارمندان
۳	فرآیند تبدیل	نظام حقوق و دستمزد سنتی حاکم در سیستم
۴	جهان بینی (بینش کلی)	ایجاد رفاه نسبی برای پرسنل و آسودگی خیال مبتنی بر عدالت توزیعی و نظام جبران خدمات
۵	مالکین سیستم	هیئت مدیره - مدیرعامل
۶	عوامل یا محدودیت‌های محیطی	کاهش پروژه‌های عمرانی در سطح ملی - کاهش قدرت خرید مردم - افزایش رقبای خرد

تعریف بنیادین در دنیای سیستمی:

نظام جبران خدمات شرکت پرشین تابلو تابان، سیستمی است که در آن بر مبنای عدالت توزیعی، افزایش نسبی رفاه خانواده و کاهش دغدغه ایشان از یکسو و ایجاد جذابیت برای متخصصین جویای کار خارج از سیستم از سوی دیگر مد نظر قرار گرفته است تا بتواند به کاهش ترک کار پرسنل توانمند، مستعد و علاقمند، کمک مؤثر نماید.

گام چهارم: طراحی مدل مفهومی در دنیای سیستمی





گام پنجم: مقایسه مدل با دنیای واقعی

- هیچ مبنای مشخصی برای پرداخت حقوق و دستمزد وجود ندارد؛
- هیچ شاخصی برای ترفیع، رشد، ارتقا، جریمه، پاداش و... وجود ندارد؛
- هیچ آموزش فنی/مهارتی منسجمی وجود ندارد؛
- اهداف سازمانی مبهم و روزمرگی شدید حاکم است؛
- سیستم مالی سازمان بسیار مبهم و غیر استاندارد است که سبب سردرگمی مدیران شده است.

گام ششم: تعریف تغییرات برای بهبود

نظام مالی باید استاندارد و شفاف شود که مشخص گردد وضعیت فعلی و واقعی شرکت چگونه است و برای اصلاح سیستم حقوق و دستمزد، چقدر بودجه در اختیار دارد. پس از آن، لازم است فرهنگ سازمانی و برنامه استراتژیک مشخص گردد تا بر مبنای آن بتوان در یک شالوده مشخص، گام برداشت و فعالیت نمود؛ از سوی دیگر، اقدامات صورت گرفته قابل سنجش، رصد و ارزیابی قرار گیرند.

گام هفتم: طراحی برنامه کاری

ایجاد واحد مدیریت بهبود و توسعه عملکرد به عنوان فرماندهی تغییرات و بازمهندسی؛  
اصلاحات فرهنگ سازمانی؛  
اصلاحات برنامه استراتژیک سازمان.

برخی نتایج:

در پایان سال ۱۳۹۹، نه تنها ترک کار به صفر کاهش یافت که بسیاری از پرسنل، برای سال ۱۴۰۰ از دوستان و همکاران قدیمی خود دعوت به استخدام کرده بودند.  
بدون اضافه نمودن یک نفر به مجموعه مدیران میانی و عملیاتی، تنها به کمک آموزش و استمرار در بازخوردهای بموقع و صحیح، سطح مهارت و مشارکت مدیران میانی و عملیاتی ارتقا محسوس یافت به نحوی که مدیران ارشد، وقت آزاد زیادی یافته و در جزییات سیستم، نیازی به دخالت نمی دیدند.  
فرآیندهای سازمان با مشارکت تمام مدیران و پرسنل کلیدی، بازبینی و اصلاح شد که این امر موجب کاهش هزینه، کاهش تنش، سرعت گرفتن جریان کار و در نهایت، کاهش محسوس نارضایتی مشتریان شده است.  
با طراحی نظام جبران خدمات، تمام پرسنل شاغل در شرکت پرشین تابلو تابان، حتی با سابقه کار صفر، حقوقی بالاتر از سطح اعلام شده در قانون کار دریافت می کنند.  
طرح‌های جایگزین مانند خدمات تغذیه رایگان، بیمه تکمیلی، کاهش ساعت کاری و... هم اکنون توسط مدیران عملیاتی و میانی در جریان است.  
افزایش محسوس رضایت شغلی و ایجاد جذابیت برای افراد جویای کار، سبب ایجاد پایداری و ثبات در سیستم شده است.



### Template for The National Conference on Systems thinking in practice (Topic of the paper)

**Mahdi Zarepour<sup>1</sup>**

CEO of Roham Sepehr Taban - PhD Student in Industrial Management - Systems Management

#### **Abstract**

Announcing the existence of a problem in the field of human resources system of Persian Tableau Taban Company based on leaving the high staff of this group and the high failure of the system in calls for cooperation and attracting capable manpower in 2019, after establishing the target company, interview schedule Exit was held along with the recruitment interview for six months and different factors were identified in the two areas.

The first area was related to leaving the current staff and the second area was related to not attracting capable people to work in the organization. The common denominator of the information obtained from the interviews was summarized in the system of compensation for defective services and under the title of "low salary". Solving the problem and finding practical solutions was participatory and the mentor played the role of mentor.

**Keywords:** Dismissal of personnel, Human Resources System, SSM technique, Compensation system.

---

<sup>1</sup> info@rohamspehrtaban.ir