

مدرن سازی نیروی کار

گروه ترجمه دفتر تحقیقات کاربردی مع.ط.ب.ب.ناجا

چکیده

این مقاله به معرفی برنامه ملی مدرن سازی نیروی کار^۱ در پلیس بریتانیا پرداخته و شما را با آن آشنا می سازد. سازمانهای خدمات عمومی می بایست متحول شوند و توسعه یابند تا نیازهای محیطهای در حال تحول و نیازهای آشکار را برطرف کنند. اولویت اصلی امور پلیسی حفظ قانون و پیشگیری از جرم است. هنگامی که این اصول بدون تغییر و ثابت باقی بمانند. جنبه های دیگر امور پلیسی تابع اندازه گیری و بررسی دقیق و بازنگری هستند. چالشهایی که امروزه فراروی این نیرو است نیازمند تحولاتی کاربردی، پایدار و تصمیماتی است که بر اساس نتایج مطلوب می باشد. این نیرو از قبل مدرن سازی^۲ را شروع کرده و وقت آن رسیده که به مرحله بعد پیشرفت کند.

1. National Workforce Modernisation Programme

2. Journey of Modernisation

مقدمه

در سال ۲۰۰۵، انجمن رؤسای پلیس (ACPO)^۱ چشم‌انداز طرح ACPO را برای مدرن‌سازی نیروی کار تصویب کرد. این طرح کلی لزوم خلق یک چارچوب استخدای پویا و انعطاف‌پذیر را به روشنی بیان می‌کند تا کارایی فزاینده، اثربخشی و اعتماد را ارائه دهد. از آن زمان، این طرح کلی، استفاده از اصول مورد توافق شده را به تفصیل بیان کرده است. این طرح در جستجوی جلب توجه به سوی پیشرفتی است که تاکنون صورت گرفته است، مدل‌های خلق شده را به تصویر می‌کشد و نشان می‌دهد این برنامه در کجا شایسته اقدام است تا عناصر اصلی و خاص خدمات پلیس حفظ گردد.

از زمان شروع این برنامه، نیاز ضروری به مدرن‌سازی از طریق موارد ذیل شدیداً آشکار شده است:

- شناسایی یک شکاف همیشه باز بودجه‌ای؛
 - ارزیابی پروژه‌های مدرن‌سازی نیروی کار^۲؛
 - شناسایی ظرفیت پنهانی که فعلاً در این نیرو از آن استفاده نمی‌شود؛
 - شناسایی ارزش عمومی و واقعی خدمات پلیس؛
 - تلاش گروهی در جهت دستیابی به پلیس شهروند محور.
- برنامه ملی مدرن‌سازی نیروی کار نظرات، روشها و ابزار را پدید می‌آورد تا پلیس عملکرد خود را بهبود بخشد و ارزشهای بایسته را ارائه دهد. این برنامه بخشی از تحولات گسترده در پلیس با هدف بر طرف کردن چالشهای پلیس بریتانیا (انگلستان، ولز و ایرلند شمالی) در حال حاضر و آینده است.

1. Association of Chief Police Officers

2. WFM Projects

روشی که برنامه مدرن‌سازی نیروی کار برای تحقق این هدف دنبال می‌کند بر اساس کاری است که توسط پلیس انجام می‌گیرد و به "مراکز نمونه"^۱ شناخته شده و مشهوراند. این نیروها در حال آزمایش کردن روشهای کاری با هدف افزایش ظرفیتها و قابلیتها می‌باشند.

پس از بررسی فرآیندهای کسب و کار و روشهای کاری، مراکز نمونه بررسی خواهند کرد چگونه آنها مهارتهای کارکنانشان را با وظایفی که می‌بایست انجام دهند، متناسب کنند. این کار بطور منظم ارزیابی خواهد شد و به عنوان نمونه‌هایی از بهترین عملکردها در دسترس دیگر نیروها قرار خواهد گرفت. جایی که مزیتها شناسایی شوند، توسعه و پیشرفت می‌تواند معرفی شده تا اثر بخشی پلیس را به حداکثر رساند.

تحول برای چه؟

نیروی پلیس باید متحول شود. این تحول یک بخش کلیدی سیستم قضایی جنایی است که بطور کامل در حال اصلاح شدن است. همچنین ضروری است که این نیرو بتواند به چالشها و رشد پیچیدگی امور پلیسی مدرن در بودجه تخصیصی بپردازد.

شماری از فاکتورهایی که نیاز به تحول را موجب می‌شود عبارتند از:

- افزایش حجم جرایم سطح پایین و ترس عمومی از جرم
- افزایش در پیچیدگی امور پلیسی در نتیجه جرایم سازمان یافته جهانی، تروریسم و قوانین و مقررات پیچیده‌تر.
- شکاف بودجه‌ای در آن بودجه‌ای که هزینه‌های پلیس با ساختار بودجه‌ای موجود همخوانی ندارد در حالی که درخواست عمومی برای ارزشها در امور پلیسی رو به افزایش است.

- تمایل این نیرو به "تلاش مجددانه" و استفاده بیشتر از منابع در نتیجه خطر تخریب شهرت پلیس.

تحقیقات نشان می‌دهد روش سازماندهی فعلی این نیرو نمی‌تواند بهترین استفاده از با ارزش‌ترین منابع‌اش را که همان کارکنان است، محقق سازد. برنامه مدرن‌سازی نیروی کار این وضعیت را مورد توجه قرار خواهد داد و تحولاتی در تجربیات پلیس برای افراد این نیرو و عموم مردم موجب خواهد شد. آنچه به برنامه مدرن‌سازی نیروی کار معنا خواهد داد عبارتند از:

شهروندان

- خدمات پلیس مشهودتر، در دسترس‌تر و پاسخگوتر
- خدمات بهتر و منسجم‌تر
- قابلیت ارائه دادن ارزش بهتر
- نیروی کار متفاوت‌تر، انعطاف‌پذیرتر و کارا تر
- نتایج توسعه یافته کاملاً پلیسی

پلیس

- قابلیت تمرکز کردن بر وظیفه‌ای که آنان بدین منظور آموزش دیده‌اند.
- پشتیبانی همه جانبه از گروه خود.
- فرصتهای شغلی فزاینده
- فرصت برای تخصصی شدن
- حوزه گسترده‌تر کاری
- فرصتهای جدید شغلی

زمانبندی

زمانبندی بخشی از یک برنامه ملی مدن سازی نیروی کار به روشی است که نیروهای مراکز نمونه را در بر می گیرد.

معرفی نمونه ای جدول زمانبندی



نمودار برنامه



کسری بودجه

احتمالاً تورم در پلیس، عمدتاً در هزینه‌های مرتبط با دستمزدها، سوخت، ساختمانها و غیره روبه افزایش خواهد بود، به علاوه، فشارهایی که با کمیته‌ها و پیچیدگی امور پلیسی ایجاد می‌شود اطمینان می‌بخشد که هزینه‌های جاری بیش از پیش رشد خواهد کرد. مشخص شده است که منابع در دسترس برای بودجه‌ریزی پلیس نمی‌تواند به هیچ روش ثابتی این درخواست را حفظ کند. هنگامی که ادغام ممکن است گامی لازم برای بهبود پذیری باشد، این امر خدمات ارائه شده به مردم را تغییر نخواهد داد یا پاسخی به کسری بودجه نیست. بنابراین پاسخ چیست؟

یک پاسخ این خواهد بود که این گامی در جستجوی رشد مداوم بودجه بر حسب محاسبات واقعی بوده است اما این پاسخ ممکن است گزینه قابل قبول و واقعی نباشد. در حالی که ساختار کنونی، آرایش نیروی کار با اثربخشی کامل را محقق می‌سازد و از یک راهبرد ضد ریسک پشتیبانی می‌کند، همچنین این ساختار محدودیتهای ظرفیت و قابلیت را نشان می‌دهد.

تحول از قبل شروع شده است

در این نیرو، مشاوران مطلع بطور فزاینده‌ای از افسران پشتیبانی می‌کنند و با بکارگیری افراد برای وظایف مختلف، ثابت می‌کنند که مهارتهای خاص را می‌توان بکار برد تا بر اولویتهای عملیاتی تمرکز گردد. برای رسیدن به اهداف ضروری در زمان واحد و ارائه خدمات متمرکز به شهروندانی که دارای اولویت هستند، دولت ساختار پلیس را ملزم کرده تا محلی و راهبردی تر شود.

بنابراین، تحول در ادغام نیروی کار از قبل شروع شده و قرار است ادامه یابد. دولت در بیانیه خود در سال ۲۰۰۵ ایجاد گروه‌های پلیس محله^۱ و انتصاب ۲۴,۰۰۰ PCSO^۲ (افسران پشتیبان جامعه پلیس) تا سال ۲۰۰۸ را متعهد شده است. بدون همراهی با مدرن‌سازی نیروی کار، که یک چارچوب مبتنی بر گروه^۳ را ایجاد می‌کند، بعید است به سادگی بتوان به اهداف پلیس محله دست یافت. شواهد به این حقیقت اشاره دارد الگوی نیروی کار که در حال حاضر بر راهبرد پلیس و ارائه خدمات حاکم است، در بعضی موارد علیه منافع تمام ذی‌نفعان عمل می‌کند. اصطلاح "ظرفیت پنهان"^۴ بدین منظور استفاده می‌شود تا لایه‌های حاکم زمان و استعداد در نیروی کار حرفه‌ای دارای مهارت‌های برتر را که نمی‌توانند بطور کامل استفاده شوند یا در نتیجه ساختارهای موروثی و عملکردها توسعه یابند، را توصیف کند.

نقشهای اصلی و زمینه امروزی

در نقشهای اصلی، آن نقشهایی محترم شمرده می‌شود که باید حفظ و حمایت شوند اما هنگامی که اکثر امور ثابت بماند و زمینه عملیاتی امور پلیسی خیلی سریع تغییر کند بعید است که منابع اضافی باقی بماند. هیچ چیز اعتماد عمومی یا روحیه کارکنان را بیشتر از اینکه این نیرو احساس کند بیش از اندازه وعده داده اما به تحقق نرسیده یا در ارائه آن ناکام مانده یا اینکه نتوانسته یک طرح برتر را تحقق بخشد، تضعیف نمی‌کند.

-
1. Neighbourhood Policing Teams
 2. Police Community Support Officer
 3. Team-based framework
 4. Latent Capacity

با توجه به این فشارها، امروزه چه کار باید کرد و در آینده چه کاری باید انجام داد تا وضع موجود بررسی شده و روشهای کاری جدید خلق شود؟

با مدن‌سازی نیروی کار به چه چیز می‌توان دست یافت؟

در برابر پیشینه محدودیتهای اقتصادی، افزایش در جرایم سطح پایین و پیچیدگی بیشتر در امور پلیسی، این موضوع برای مدن‌سازی از لحاظ راهبردی الزام‌آور و گیرا است. در پاسخ، رویکرد "اقتصاد آمیخته" نشان می‌دهد که در برابر این چالشها، راه‌حلهایی می‌تواند خلق شود که ظرفیت و قابلیت بیشتری در نیروی کار ایجاد کرده، و در سطوح بالاتر انعطاف‌پذیری عملیاتی و عملکرد را توانمند سازد.

مراکز آزمایشی^۱

مراکز آزمایشی که از قبل مزیت‌های کمی یک رویکرد را نشان می‌دهند و مرکب از تیمهایی با مجموعه‌ای از مهارتها و تجربیات تکمیلی است، سازماندهی می‌شوند تا بهترین "آمیخته" مورد نیاز برای خروجی‌های عملیاتی مطلوب بدست آید. در مراکز آزمایشی، تیمهایی ایجاد شده تا سطوح مناسب و شایسته مهارت و تجربه را با وظایف تطابق دهند. در بسیاری از حالات، این امر کارکنان پلیس را شامل می‌شود و بدون قدرتهای انتصابی است که از افسران با رتبه ستوانیار حمایت می‌کنند. در هر حال، رویکرد بسوی مدن‌سازی بر اساس مطالعه‌ای از خروجی‌های عملیاتی مورد نیاز و ترکیب دوباره‌ای از بهترین نقشهاست تا به آنها نائل شود.

1. Pilot Sites

هنگامی که کارکنان بدانند که انعطاف‌پذیری یک "بازی اعداد"^۱ نیست که در آن، شما درخواست افسران بیشتری کنید بلکه با اطمینان به اینکه شما تیمی از افراد با مهارت برتر دارید و هر یک دیگری را در نقشهای تخصصی خود تحسین می‌کنند، تحولی عظیم رخ می‌دهد.

بازخورد حاصل از مراکز آموزشی

بازخورد حاصل از این مراکز آموزشی نشان می‌دهد برای آنان که می‌توانند مدرن‌سازی را با مهارت بیشتری انجام دهند، می‌توان به کارآییهای اساسی و اندوخته‌هایی دست یافت. انعطاف‌پذیری و آزادی عمل در این رویکرد مشوق نوآوری بوده است و نیز پرسشهایی وجود دارد که ممکن است از قبل مطرح نشده باشد. این سناریوی ایده‌آل به شکلی به تصویر کشیده می‌شود که در آن مدرن‌سازی، به افسران اجازه می‌دهد تا بیش از "آنچه که آنان بدان منظور به پلیس ملحق شده‌اند"^۲، را انجام دهند چرا که در هنگام ضرورت برای مهارتهای تخصصی و قدرتهای خاص و توان منحصر بفرمانده آنان بیشتر در دسترس باشند. این افسران پلیس باید بیشتر محافظت شوند و به تعداد کافی باشند تا شایستگی‌های عملیاتی اصلی را تضمین کنند که از قبل به آن اشاره شده و انعطاف‌پذیری استقرار نیروها حفظ شود.

نگهداری از این سازمان یک "لنگر"^۳ است زیرا مرکزی که برای اصول مدرن‌سازی نیروی کار شکل گرفته به عنوان محلی برای توسعه تمام امور آینده در این منطقه عمل می‌کند.

1. Numbers game
2. What they jointed for
3. Anchor

اصول

این اصول توسط شورای *ACPO* حمایت شده و تضمین‌کننده مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی برای ارائه خدماتی است که با این فرصت سازگار شده تا خدماتی ارائه دهد که نیازهای محلی را برطرف سازد. بیش از همه، نیاز به این خدمات باید تعدیل شود، مدرن‌سازی می‌تواند درجات عالی انعطاف‌پذیری را ارائه دهد که نیروها را توانمند سازد، مدیریت ریسک کرده و به نیازهای فوق‌العاده‌ای که بخشی از زندگی روزمره است پاسخ گوید.

موانع

موضوع تحول جالب و گیراست و کار آزمایشی از پیش در حال حرکت نشان می‌دهد وضعیت حرفه‌گرایی پلیس به منظور شناخت شماری از مزیت‌های کلیدی بیشتر تعالی می‌یابد.

اصلاحات به این معناست که چگونه این نیرو بعضی از فاکتورهای محدود کننده در ساختار کارکنان خود را مورد توجه قرار می‌دهد. بعضی از موضوعات که روی آن تمرکز می‌کنیم عبارتند از:

- ساختار پرداخت حقوق انگیزشی برای کارکنان فراهم نمی‌آورد تا تخصص پیدا کرده یا امتیاز حرفه‌ای بدست آورند. بلکه آنها به ندرت بسوی ارتقاء و پیشرفت هدایت می‌شوند و در بعضی از موارد از حوزه‌هایی که باید در آن سرآمد باشند دور می‌شوند.
- شرایط و زمان غیرمنسجم بدان معناست که یک *PCSO* که افسری موفق است باید استعفا دهد و اگر مجدداً به پلیس ملحق شود، نمی‌تواند امتیازات حقوقی را به نقش جدید انتقال دهد.

- محدودیت‌ها در اختصاص منابع؛ که فرماندهان محلی و رئیس پلیسها را محدود می‌کند و آنها را از یافتن راه‌حلهای قابل انعطاف برای مسائل محلی باز می‌دارد.

آینده چیست؟

در برابر چشم‌انداز بودجه و افزایش الزاماتی که مطرح می‌شود، پلیس نمی‌تواند موضعی اتخاذ کند که نوآوری را محدود سازد. مدرن سازی نیروی کار این فرصت را فراهم می‌آورد تا عناصر منحصربفرد این حرفه را حفظ و تقویت کنند در حالی که از آنچه مدل اقتصادی آمیخته باید ارائه دهد منفعت کاملی می‌برند. گام بعدی برای نیروها بصورت انفرادی است تا راه خود را ترسیم کرده و ترکیب نیروی کار را طراحی کنند و معتقدند، نیاز است تا فعالیتهای عملیاتشان را در یک چارچوب کاری ملی به عهده گیرند. بطور موثر می‌توان نقشه دنیای پلیس را ترسیم کرد در عین حالیکه هر نیرو بتواند مسیر خودش را بسوی مقصد انتخاب شده طراحی کند.

نکات کلیدی

- نکات کلیدی ذکر شده در زیر بعضی از اطلاعات مهم درباره مدرن سازی نیروی کار را به اختصار توصیف می‌کند:
- هدف مدرن سازی نیروی کار کاهش تعداد کارکنان و قطع هزینه‌ها نیست، بلکه در مورد دستیابی به ظرفیت بیشتر، قابلیت عالی، ارزش عمومی بهتر و قدرت انتخاب بیشتر بحث می‌کند.

- مدرن‌سازی نیروی کار برنامه‌ای جدید نیست بلکه پیشرفت تفکرات موجود و پیشبرد فعالیت‌هایی است که از قبل در بسیاری از نیروها به وقوع پیوسته است.
- فرض این است هنگامی که فعالیتها و فرآیندها تجزیه و تحلیل می‌شود، می‌توان گروه‌ها را خلق کرد تا اقدامات شغلی خاص را انجام دهند که از قبل می‌تواند توسط پلیس در درون خود پوشش داده شده باشد.
- حفظ این چنین سازمانی برای پلیس حائز اهمیت است زیرا در آن نقش، هدف اصلی پلیس رضایت عمومی است و این باید محفوظ بماند. بعلاوه، انعطاف‌پذیری استقرار نیروها و توانایی برای بکارگیری افسران در هر مکان و در هر زمان بحرانی حایز اهمیت است.
- مدرن‌سازی نیروی کار انتخاب در یک چارچوب را پیشنهاد می‌کند.
- برای خلق کردن خروجی‌های قابل تایید، نیروها باید یک راه حل کلی و یکپارچه ایجاد کنند، به عبارت دیگر، پیشبرد بخشهای کوچک مدرن‌سازی نیروی کار این تاثیر را دگرگون کرده و در آینده مشکلاتی را ایجاد خواهد کرد.
- مدرن‌سازی نیروی کار همیشه گروه‌های کامل و بهترین خروجی‌ها را خلق نخواهد کرد بلکه آنچه که امروزه انجام می‌شود را بهبود خواهد بخشید و انتخاب برتر و انعطاف‌پذیری را ارائه می‌کند.
- موفقیت در آینده بستگی به یگانگی هدف و همکاری مشترک اعضای **ACPO** دارد تا چشم‌انداز مدرن‌سازی نیروی کار حقیقت یابد.

مراکز نمونه

ACPO برنامه‌ای سراسر ملی از مراکز نمونه را معرفی می‌کند. این مراکز نمونه فرصتی فراهم کرده تا انعطاف‌پذیری و توانمندی مدرن‌سازی نیروی کار و مدل

اقتصادی آمیخته در محیط‌های پر تردد و چالش‌دار آزمایش شود. این مراکز آزمایشی مستندات و یافته‌هایی خواهد بود که در وب سایت مدرن‌سازی نیروی کار به تفصیل انتشار خواهد یافت.

سازمان ملی توسعه پلیس (NPIA)^۱ مسئولیت مدرن‌سازی نیروی کار را بر عهده دارد و وب سایت آن به آدرسی اینترنتی زیر می‌باشد:

www.workforce-modernisation.org

