

درآمدی بر نظام جامع منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی

از پرتنین ترین شعارهای اغلب مدیران سازمان ها، شعار اهمیت منابع انسانی و لزوم توجه به آن است. محدود ماندن به شعارها در نهادهای خصوصی دلایل ویژه خودش را دارد، چون در آنجا سود در محور امور قرار می گیرد و بحث متفاوت است. در نهادهای عمومی این امر که رفتارها به صورت معناداری با شعارها فاصله دارد، عمدتاً به واسطه سامان نیافتگی، ضعف در رویکرد حرفه ای و نگاه به انسان و رویکردهای سیاسی رخ می دهد. فاصله ای که بخش مهمی از آن، ناشی از عدم تبیین و تدوین راهکارهای مبتنی بر نظامات مناسب در این باب است. تصمیم گیری در این حوزه هم بر کارکردها و عملکردهای سازمان و هم بر زندگی فردی و خانوادگی کارکنان اثرات بلندمدت دارد.

در سازمان تأمین اجتماعی نیز به رغم خواسته های که به طور مکرر توسط مدیران ارشد سازمان اعلام می شود، و باوجود تلاش هایی که انجام می گیرد، این فاصله وجود دارد. گستردگی و پیچیدگی سازمان به واسطه حجم و نوع خدمات و گستره عملیاتی آن در سطح خرد و کلان، خودبه خود به این فاصله دامن می زند. در کنار آن نابه سامانی یا به عبارت مسامحه آمیز تر ضعف در ساماندهی مناسب حوزه های مرتبط با منابع انسانی، در ارتباطات فرایندها، در داخل خود فرایندها، در نظام آمار و اطلاعات و چهارچوب زیرساختی آن باعث شده که احساس رضایتی مناسب در بین کارکنان وجود نداشته باشد. لذا ضروری است که هر چه سریع تر نسبت به سامان دادن رفتارهای سازمانی با منابع انسانی و در راستای ارائه مناسب تر خدمات به مخاطبان با رویکرد افزایش توانمندی جمعی و سازمانی همراه و هم سو با توانمندی فردی اقدام شود. در دستور کار قرار گرفتن طراحی و تدوین نظام جامع منابع انسانی حاصل درک این ضرورت است.

با توجه به اینکه قرار است این نظام در بزرگ ترین نهاد اجتماعی- اقتصادی کشور پیاده شود، لازم است که سازمان از تجارب ملی و فراملی بهره گیرد و نظام جامع متناسب با ابعاد نظری و کارکردی سازمان تعریف شود. بدین واسطه تعریفی که از آن ارائه می شود و در در گام های بعدی به عنوان یک جهت دهنده اصلی عمل خواهد کرد، اساساً مبتنی بر «مراقبت» از کارکنان است. بدین معنا که ضرورت دارد در مدیریت منابع انسانی یک سیستم غیر شخصی مستقر شود که به مراقبت همزمان از کارکنان (یاری رساندن به آگاهی، توانمند شدن و بالندگی) و سازمان بپردازد. این نظام باید بتواند به این تعامل و مشارکت دامن بزند. تعریف ارائه شده برای این نظام عبارت است از: «یک نظام یکپارچه برای جذب و مراقبت از نیروی انسانی، در راستای توانمندی و بالندگی فردی و سازمانی در جهت اهداف سازمان.»

این نظام متشکل از فرایندهای گوناگون مانند تحلیل شغل، برنامه ریزی، یادگیری و... است که در یک پیوستگی و با لحاظ اثرات مستقیم و غیرمستقیم بر همدیگر تعریف می شوند. ویژگی های اصلی این نظام شامل دانش محور بودن (یعنی مبتنی بر بهره مندی از دانش روز و فناوری بهنگام)، اجتماع محور و انسان محور بودن (یعنی در حین آنکه نگاه جمعی دارد به فردیت انسان ها نیز اهمیت می دهد)، مشارکت طلبی و مشارکت گسترده (در فرایندهای مرتبط با تدوین مشارکت طلب است و برآیند اجرایی آن باید به مشارکت گسترده ی بینجامد)، عدم هرگونه تبعیض (یعنی جدای از هرگونه تفاوت در جنسیت، قوم، مذهب و... به نیروی انسانی می پردازد) و همگرا بودن (یعنی این نظام باید بتواند هم در اجرا همگرا باشد و هم در پیامدها به همگرایی سازمانی یاری برساند).

همچنین از نظر عملیاتی این نظام باید بتواند به طور مشخص به سه نیاز پاسخ دهد. از جمله این نیازها هماهنگ سازی و هم راستاسازی فرایندها (در مقابل جزیره ای بودن آن ها)، برنامه مند کردن جذب و به کارگیری و خروج نیروها در کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت و توازن بخشی در دو عرصه توزیع آمایش محور نیروها و زندگی کاری و غیر کاری نیروی انسانی است.

در زمینه ارتباط منابع انسانی با سازمان نیز این نظام یک پیامد مهم دارد: ایجاد احساس تعلق خاطر در نیروها از بدو ورود به سازمان تا پس از خروج. نیروها از قطعی که وارد سازمان می شوند، در مرحله «بودن در سازمان» هستند. حال ممکن است در سازمان باشند، اما «با سازمان» نباشند و در واقع دچار نوعی استعفا یا خروج احساسی باشند. این نظام باید بتواند شرایطی به وجود بیاورد که نیروها در زمان حضور در سازمان احساس «بودن با سازمان» را داشته باشند و زمانی هم که بازنشستگی از سازمان خارج می شوند همچنان به این رویکرد ادامه دهند.



محترم امانا، در خواست شد که این شاغلان با داشتن ۲۰ سال سنوات خدمت در مشاغل سخت و زیان آور و ۵ سال سنوات خدمت مرتبط (مجموعاً ۲۵ سال) و با احتساب ۵ سال سنوات ارفاقی بازنشسته شوند. خوشبختانه با تصویب هیأت محترم امانا، اقدام مذکور منجر به تحقق مطالبه این عزیزان شد. همچنین با هدف نگهداشت بهینه نیروی انسانی مجرب سازمان، ضابطه تبدیل وضعیت نیروهای قراردادی کارشناسی و پزشکان با سابقه شش سال همکاری با سازمان و لحاظ تسهیلاتی برای کاهش این مدت همچون تخصص پزشکی، خدمت در مناطق محروم و همچنین تسهیلات افزایش سقف سنی براساس سابقه خدمت در دستگاه های اجرایی و تأهل و تعداد فرزندان و... تدوین و به هیأت مدیره محترم سازمان ارائه شد که در هیأت مدیره و هیأت امنای محترم سازمان به تصویب رسید. با توجه به مصوبه هیأت امنای سازمان تأمین اجتماعی و صندوق های تابعه، وضعیت استخدامی پزشکان و نیروهای قراردادی ماده ۲۰

● **اطلاع یافتیم که سازمان مشغول تدوین یک «نظام جامع منابع انسانی» است. مختصری درباره آن بگویید.**

در طول دو سال و نیم گذشته، معضلات و چالش های این حوزه استخراج شده است. در موضوع جذب و استخدام، مدیریت عملکرد، نگهداشت و آموزش و توسعه نیروها و در سایر فرایندهای منابع انسانی مثل روابط کارکنان و روابط کار، تجزیه و تحلیل شغل و غیره اقدامات قابل توجهی توسط همکاران صورت پذیرفته است. جمع بندی نهایی بر این است که بهبود این فرایندها مستلزم یک کار اساسی است که بخشی از آن در قالب تدوین و اجرای «نظام جامع منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی» انجام خواهد شد. تاکنون نیز، گزارش هایی که براساس سنجش شاخص محور واقعیت های جاری آماده شده، حاکی از این است که به رغم اقدامات خوب صورت گرفته، با وضع مطلوب فاصله داریم. در واقع معضلات و آسیب های طی سال های سال انباشت شده اند و کارهای خوبی هم که در مقاطع گوناگون انجام شده، چون فاقد یکپارچگی لازم بوده، نتوانسته تغییر مهمی ایجاد کند. به بیان دیگر در سیستمی که اجزای آن به شدت به همدیگر وابسته اند، اقدامات جزیره ای محکوم به ناپودی اند و باید به طور یکپارچه به سوی تحول سیستماتیک حرکت کنیم. مثلاً در نظر بگیرد که اگر فرایند جذب و استخدام ما مشکلاتی داشته باشد، آسیب هایی مثل عدم تطابق شغل و شاغل وارد سیستم منابع انسانی می شود و این به فرایندهای دیگر هم تسری پیدا می کند. پس ما نیازمند یک «نظام جامع» هستیم؛ نظامی یکپارچه و همه جانبه. در این راستا،

از شورای تدوین نظام جامع منابع انسانی و تمامی واحدهای همکار انتظار می رود که در عین پابندی به سرعت کیفیت رانیز مدنظر داشته باشند. لذا تمامی کارکنان و مدیرانی که ایده و دیدگاه خاصی دارند، قبلاً گزارش یا پژوهشی نوشته اند و در این زمینه تجربه یا ایده ای دارند دعوت می کنم با شورای تدوین در ارتباط باشند. این نکته را اضافه کنم که سهمی که ما مدیران در تحول منابع انسانی داریم خیلی بیشتر از سهم مادر سایر نظامات سازمانی است. از مدیران انتظار می رود که دارای «حساسیت مدیریتی» باشند، نباید اجازه دهیم روحیه مدیران به سمت بی حس و کرحی برود. مدیر باید نسبت به مسائل و تحولات حوزه خودش علاقه مند و دغدغه مند باشد و امور را با حساسیت و پویایی پیگیری کند. چون دوقضیه بسیار مهم وجود دارد؛ یکی اینکه در فرایند منابع انسانی، مدیران نقش اساسی و حیاتی بازی می کنند. مثلاً اگر بخواهیم سازمانی باشیم که به شایستگی ها و عملکرد مطلوب پاداش می دهد، جدا از مقررات رسمی، این مدیر است که در تعاملات روزمره و بازخورددهی و بازخوردگیری آشکار و ضمنی از کارکنانش به آن ها نشان می دهد که سازمان «در عمل» چقدر به این شعارها پایبند است. دوم اینکه در حقیقت در فرایند منابع انسانی، تمامی مدیران حوزه های گوناگون، مدیر منابع انسانی هستند. همگی به الگوی کارکنان خود بدل می شوند، همه آن ها در حال آموزش روزانه ارزش ها و رفتارها به کارکنان خود هستند. انتظار بر این است که مدیران تمامی بخش ها با شورای تدوین و مصوباتی که در ادامه قرار است ابلاغ شود، نهایت همکاری و همدلی را داشته باشند تا ان شاء الله مسیر پیش روی سازمان در این بخش نیز با رویکرد تحولی در مسیر ارتقای سطح خدمات به ذی نفعان قرار گیرد.

مردم هستیم و همکاران ما برای تحقق این هدف، باید احساس رضایت، کرامت، توسعه، ارتقا و عزت داشته باشند. در این صورت به اهداف سازمانی می رسیم. برای دست یافتن به نقطه مطلوب از نظر رضایت منابع انسانی، باید میزان رضایتمندی همکاران را به درستی بررسی و ارزیابی کنیم و برای ارتقای آن برنامه مشخص داشته باشیم. معتقدیم که شاه کلید تحول در سازمان تأمین اجتماعی، حوزه منابع انسانی است و باید با تغییر نگرش نسبت به نیروی انسانی، زمینه ایجاد تحول و ارتقای همه جانبه خدمات سازمان برای افزایش رضایتمندی جامعه را فراهم کنیم. افزایش انگیزه و رضایتمندی کارکنان منجر به افزایش رضایتمندی مردم می شود. میزان رضایت جامعه از خدمات نظام تأمین اجتماعی، می تواند بیشترین تأثیر را در رضایت کلی مردم از نظام و حاکمیت داشته باشد. در سازمان تأمین اجتماعی به عنوان بخشی مهم و اساسی از نظام تأمین اجتماعی کشور که بیش از نیمی از جامعه را تحت پوشش دارد، توفیق در جلب رضایتمندی مخاطبان، مستلزم توفیق در ایجاد احساس رضایت، کرامت و عزت در میان کارکنان این سازمان است تا مسیر تحول و تحقق مأموریت ها با دقت و سرعت طی شود. مسائل مربوط به منابع انسانی از پیچیده ترین موضوعات در سازمان هاست و پیشبرد برنامه ها در این حوزه، تنها با نگاه راهبردی و همه جانبه قابل انجام است. سرمایه انسانی کارآمد و دارای انگیزه کافی می تواند فرصت های زیادی را برای هر سازمان فراهم کند. در حوزه منابع انسانی باید این سازمان دارای مدل مشخص باشد. همچنین لازم است در حوزه های مختلف مدل مشخصی برای عبور از مشکلات داشته باشیم. در جهت دهی های مأموریتی سازمان، ستاد و واحدهای اجرایی باید نگاه مشترک داشته باشند و همه سازمان باید هم جهت فعالیت کنند. نیروی انسانی باید جهت گیری های اساسی سازمان را دنبال کند. راهبری نیروی انسانی باید در راستای مأموریت سازمان قرار گیرد و ضرورت دارد روح خدمت و تلاش برای تحقق اهداف سازمانی را در بین همکاران تقویت کنیم. مدیران و همکاران سازمان در این دوره زحمات زیادی کشیده اند و شاهد دستاوردهای ارزشمندی هستیم، اما انتظارات بیشتر از این است. هیأت مدیره و هیأت امنای سازمان نیز در موضوع منابع انسانی نهایت همکاری را داشته اند که از این عزیزان تشکر می کنیم.

● **مهم ترین دستاوردها و اقدامات تحولی در حوزه مدیریت منابع انسانی در دوره اخیر مدیریتی سازمان تأمین اجتماعی مشتمل بر چه مواردی بوده است؟**

برقراری ۵۰ درصد فوق العاده ویژه کادر درمان، یکی از دستاوردهای مهم حوزه منابع انسانی بود که با توجه به فرمایشات حکیمانه رهبر معظم انقلاب (مدظله العالی) و تأکید ایشان بر لزوم توجه و رسیدگی به درخواست ها و مطالبات کادر درمان و به ویژه پرستاران عزیز، موضوع «اصلاح درصد فوق العاده ویژه کارکنان کادر درمانی شاغل در مراکز درمانی به میزان ۵۰ درصد» در هیأت محترم امنای سازمان تأمین اجتماعی و صندوق های تابعه به تصویب رسید. از طرفی با صدور احکام کارگزینی جدید، برگ زرینی در رضایتمندی این کادر خدوم به تعداد بیش از ۲۴ هزار نفر در دولت مردمی سیزدهم رقم خورد و بحمدالله باعث ارتقای شرایط جذب، افزایش انگیزه و بهبود حفظ و نگهداشت این نیروها شد. تبدیل وضعیت استخدامی ایثارگران شاغل در سازمان تأمین اجتماعی یکی دیگر از اقدامات اساسی حوزه منابع انسانی سازمان بود. در ابتدای دوره مسئولیت تیم مدیریت جدید، با گذشت نیمی از سال ۱۴۰۰ هنوز تکلیف بند «د» تبصره ۲۰ قانون بودجه از سوی مدیریت قبلی سازمان اجرا نشده بود، که با اتخاذ تصمیم جهادی از سوی مدیریت ارشد سازمان و تلاش همکاران این حوزه، اقدامات و فرایندهای لازم در زمینه تبدیل وضعیت استخدامی بالغ بر ۲۰۰۰ نفر از نیروهای غیر رسمی ایثارگر شاغل در واحدهای مختلف سازمان تأمین اجتماعی به رسمی قطعی انجام شد و این مطالبه مجلس، دولت و ایثارگران معزز تحقق یافت. اصلاح شرایط بازنشستگی شاغلان در مشاغل سخت و زیان آور بخش درمان (پرستاران، بهیاران، کارشناسان آزمایشگاه، کارشناسان اتاق عمل و کارشناسان هوشبری) از کارهای دیگر در این حوزه بود. با پیشنهاد ارائه شده به هیأت