

مدیرعامل سازمان تأمین اجتماعی در گفت‌وگو با آتیه‌نو مطرح کرد

# سرمایه انسانی، دال مرکزی سازمان تأمین اجتماعی

موسوی: آموزش کارکنان، چرخش شغلی، جانشین‌پروری و انتقال مهارت سازمانی از مسائل مهمی هستند که باید با جدیت دنبال شود



میرهاشم موسوی، مدیرعامل سازمان تأمین اجتماعی در گفت‌وگو با «آتیه‌نو» ضمن تبریک روز منابع انسانی به تمام کارکنان سازمان تأمین اجتماعی، سرمایه انسانی را دال مرکزی این سازمان به لحاظ اداری و سازمانی عنوان کرد. او همچنین یکی از مسائل اصلی در حوزه منابع انسانی را بهره‌وری سازمانی و افزایش بهره‌وری منابع انسانی را مستلزم برنامه‌ای اصولی برای تمامی کارکنان دانست. اولویت‌های موضوعی سازمان در حوزه منابع انسانی، مهم‌ترین دستاوردها و اقدامات تحولی در حوزه مدیریت منابع انسانی در دوره اخیر مدیریتی تأمین اجتماعی و اهمیت سند نظام جامع منابع انسانی از دیگر محورهای این گفت‌وگو است که در ادامه می‌خوانید.

**● منابع انسانی در دنیای امروز اهمیت فراوانی دارد که به این مناسبت در کشورمان نیز روزی به عنوان روز ملی منابع انسانی نامگذاری شده است. شما در مقام مدیرعامل سازمانی که بالغ بر هزار نقطه تماس با مردم دارد و میلیون‌ها نفر از خدمات آن بهره‌مند هستند، اهمیت منابع انسانی را چگونه تبیین می‌کنید؟**

روز ملی منابع انسانی را به همه همکاران عزیز در بخش‌های مختلف بیمه‌ای، درمانی و اقتصادی سازمان تأمین اجتماعی که بی‌شک دستاوردها و توفیقات این سازمان مرهون همراهی، همدلی و تلاش صادقانه یکپاک آنان است، تبریک می‌گویم. امیدوارم چنین مناسبت‌هایی بهانه‌ای شوند برای تصمیم‌ها و اقداماتی که زمینه تحقق کامل توانایی‌ها و قابلیت‌های همکاران و بهره‌گیری حداکثری از تجربیات آنان در کنار پاسخگویی مناسب به خواسته‌ها و نیازهای همکاران عزیز را فراهم کند. «منابع انسانی» علاوه بر نقشی که در همه سازمان‌ها و ادارات به‌عنوان موتور محرکه تحول، توسعه و پیشرفت دارد، در سازمان‌های با مأموریت اجتماعی مانند سازمان تأمین اجتماعی که با بیش از ۴۶ میلیون نفر از اقشار مختلف کشور تعامل و ارتباط مستقیم دارد و خدمات متنوعی را به این جامعه مخاطبان پرشمار ارائه می‌کند، به دلیل جنس و مأموریت سازمان اهمیت ویژه و صدچندان دارد. سازمان‌های عمومی مانند سازمان تأمین اجتماعی، از سویی به دلیل ماهیت فعالیت آن‌ها که بر زندگی و رفاه روزمره مخاطبان و ذی‌نفعان تأثیر جدی دارد و از سویی به سبب آن که سازمانی درآمد-هزینه‌ای محسوب می‌شود، در اجرای مأموریت‌های محوله، ارائه خدمات مطلوب و تحقق رضایتمندی مخاطبان وابستگی زیادی به نوع عملکرد و کارکرد منابع انسانی دارند. منابع انسانی چنین سازمان‌هایی در صورتی که آگاه باشد در قبال یک جامعه بزرگ موظف و مسئول است و اگر با جبران خدمات و انگیزه کافی، همراهی کامل با اهداف سازمان داشته باشد و در کنار آن آموزش کافی نیز دیده و در جایگاه و موقعیت حرفه‌ای و شغلی خوب و متناسب با توانمندی، تخصص و تجربه خود قرار گرفته باشد، به معنای واقعی کلمه موتور محرکه تحول و توسعه سازمان خواهد بود. در صورتی که این شرایط محقق نشده باشد، چنین سازمانی نخواهد توانست به انتظارات و نیازهای مخاطبان و حاکمیت پاسخ دهد. در واقع باید تأکید کنم که در سازمانی مثل

مدیران با محدودیت‌هایی روبه‌رو هستند و این وضعیت، کار مدیریت منابع انسانی را سخت می‌کند. در حوزه منابع انسانی یکی از مسائل اصلی که باید مورد توجه قرار گیرد، بهره‌وری سازمانی است. برای افزایش بهره‌وری باید برنامه‌ای اصولی برای تمامی سازمان داشته باشیم و در هر بخش نیز متناسب با برنامه سازمانی با اتخاذ راهکارهای مؤثر برای افزایش بهره‌وری، هدف‌گذاری کرده و برنامه ویژه داشته باشیم. همچنین یادگیری سازمانی در حوزه منابع انسانی باید همواره مورد نظر قرار گرفته و پیگیری شود. آموزش کارکنان، چرخش شغلی، جانشین‌پروری و انتقال مهارت سازمانی از مسائل مهمی هستند که در تمامی بخش‌های تخصصی باید با جدیت دنبال شود. تعاملات سازمانی باید مبتنی بر انتقال آگاهی باشد تا بتوانیم در مورد مسائل مختلف تصمیم‌گیری صحیح و مبتنی بر دانش و مهارت سازمانی داشته باشیم. تفویض اختیارات باید در جایگاه یک اصل مورد توجه قرار گیرد. البته ضرورت دارد تفویض اختیار در چهارچوب مشخص و توأم با نظارت دقیق و تفویض مسئولیت باشد تا کارهای سازمان با سرعت و دقت بیشتری انجام شود. در حوزه منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی اقدامات تحولی ارزشمندی در حال انجام است و کار جهادی و شبانه‌روزی نتایج ارزشمندی در این حوزه به دنبال داشته است. با اقدامات ارزشمند صورت گرفته در تبدیل وضعیت ایثارگران و رویکرد ارتقای خدمات رفاهی و انگیزش نیروی انسانی در سازمان، به دنبال افزایش رضایتمندی در سطح سازمان هستیم که قطعاً این روند تداوم خواهد داشت. در طراحی تشکیلات سازمانی نیز باید چابک‌سازی و کاهش حجم تشکیلات، توازن بین نیروهای اصلی و پشتیبانی و همچنین هماهنگی، انسجام و تقسیم شفاف و دقیق وظایف مورد توجه باشد و از تداخل مسئولیت‌ها پیشگیری شود. فرایندزایی از دیگر مسائل مهمی است که باید در تغییرات ساختاری مورد اهتمام قرار گیرد و بتوانیم با کاهش و بهینه‌سازی فرایندها، ساختاری منعطف طراحی کنیم تا امکان تفویض اختیارات بیشتر به مدیران واحدها فراهم آید.

**● به نظر شما بهبود شرایط در حوزه منابع انسانی و ارتقای منابع این حوزه، چه تأثیری بر اجرای مأموریت‌های اصلی سازمان خواهد داشت؟**

ابتدا باید یادآوری کنم که سازمان تأمین اجتماعی از سازمان‌های پر ظرفیت و غنی در حوزه منابع انسانی است. ما با پشتوانه سرمایه انسانی سازمان به دنبال افزایش رضایتمندی

توجه به مؤلفه‌های عمومی مدیریت منابع انسانی، تمرکز راهبردی روی چالش‌ها نداشته باشیم، به توسعه منابع انسانی نمی‌رسیم. نکته مهم دیگر پایداری منابع انسانی است. ناپایداری منابع تنها مربوط به منابع مادی نیست، بلکه نیروی انسانی یک منبع بسیار مهم در هر سازمان است. اگر ناپایداری منابع یکی از چالش‌های سازمان تأمین اجتماعی است، این ناپایداری در بخش نیروی انسانی هم مطرح می‌شود و باید به آن توجه کرد. دانش‌افزایی و نظام ارتقای عادلانه و منصفانه، عواملی هستند که پایداری منابع را در پی دارند. اگر می‌خواهیم چالش‌های مربوط به حوزه منابع انسانی رفع شود، یکی از الزامات اساسی مدیریتی آن توجه به «هماهنگی» است. «هماهنگی» در میان مؤلفه‌های مدیریتی نقشی مانند نخ تسبیح دارد. بسیاری از چالش‌های سازمانی با هماهنگی رفع می‌شود و شفافیت و فرایند تصمیم‌گیری درست را به ارمغان می‌آورد. «تصمیم‌گیری به‌موقع» عامل مهم دیگر در مدیریت منابع انسانی است. گاهی در یک سازمان همه زمینه‌های مورد نیاز برای تصمیم‌گیری را تدارک می‌بینیم، اما در نهایت تصمیم نمی‌گیریم. نگرانی‌ها نباید مدیر را به جایی برساند که نتواند تصمیم بگیرد و این موضوع بسیار حائز اهمیت است. فرایند مطلوب تصمیم‌گیری آثار منفی بسیار زیادی روی سایر مؤلفه‌های سازمانی دارد. «تکریم» منابع انسانی عامل مهم دیگر در این حوزه است. اگر به دنبال توسعه منابع انسانی هستیم، باید تکریم را نیز در دستور کار قرار دهیم. تکریم البته همیشه مادی و مالی نیست، بلکه گاهی یک تشکر ساده می‌تواند به معنای تکریم همکاران باشد. اگر در مقام بندگی، تکریم به معنای شکرگزاری از خداوند است، در مقام کار و همکاری نیز تشکر و سپاسگزاری از یکدیگر می‌تواند به معنای تکریم باشد.

**● اولویت‌های موضوعی سازمان در حوزه منابع انسانی شامل چه مواردی است؟**

همان‌طور که گفتیم در بین منابع مختلف، سرمایه انسانی، دال مرکزی سازمان به لحاظ اداری و سازمانی است و از این رو باید همواره مورد توجه ویژه باشد. هیچ سازمانی بدون همدلی و همراهی نیروهای انسانی خود نمی‌تواند خلق حرکت و ایجاد تحول کند و رشد سازمان بدون رشد و ارتقای منابع انسانی ممکن نیست. اگر به نیازهای کارکنان توجه کافی صورت نگیرد، اهداف و مأموریت‌های اصلی سازمان محقق نخواهد شد. حجم و تنوع مطالبات از این حوزه بالاست. در مقابل این مطالبات،

تأمین اجتماعی، اگر نتوانیم آن‌گونه که باید منابع انسانی مناسب و کارآمد را به شکلی اثربخش جذب کرده و برای نگهداشت و پرورش نیروی انسانی برنامه هدفمند و جامعی داشته باشیم، قطعاً موفق نمی‌شویم. اهداف اصلی سازمان را به شکل درست و مناسبی محقق کنیم. اگر مادر سازمان تأمین اجتماعی به دنبال تحول هستیم، زیرساختی‌ترین مسئله در این زمینه، توجه به نیروی انسانی است و مدیریت منابع انسانی باید مهم‌ترین اولویت باشد. اگر مدیریت مادر حوزه منابع انسانی درست باشد، بالطبع محصولات و نتیجه آن مطلوب خواهد بود و این نتایج خوب در نهایت به نفع سازمان و مخاطبان و ذی‌نفعان آن خواهد بود. سازمان تأمین اجتماعی به واسطه جمعیت ۴۶ میلیونی تحت پوشش خود، پتانسیل بالایی برای ایجاد رضایت در جامعه دارد. دروازه و پل ارتباطی این سازمان و ۴۶ میلیون خدمات‌گیرنده آن، حدود ۷۰ هزار کارمندی هستند که در این سازمان کار می‌کنند. از این جهت توجه به منابع انسانی می‌تواند عامل مهم افزایش رضایت یا نارضایتی در جامعه باشد.

**● مدیریت منابع انسانی در سازمان باید به این تنوع و وظایف این سازمان چگونه باید باشد؟**

مدیریت منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی، علاوه بر توجه به مؤلفه‌های عمومی این حوزه، نیازمند توجه به اقتضات و مأموریت‌های خاص سازمان تأمین اجتماعی است. یکی از این اقتضات، تنوع خدمات است. ما در سازمان تأمین اجتماعی حدود ۷۰ هزار نفر همکار داریم که این، هم اهمیت نیروی انسانی و هم پیچیدگی کار در این سازمان را نشان می‌دهد. این گروه از همکاران که ملزومات کاری و شغلی آنان با یکدیگر متفاوت است، خدمات بسیار متنوعی را به مخاطبان و ذی‌نفعان ارائه می‌دهند. مدیریت منابع انسانی در سازمان باید به این تنوع شرایط کاری و حرفه‌ای همکاران و اقتضات آن توجه خاص داشته باشد. به تعبیر دیگر با توجه به گستردگی و تنوع خدمات، باید از نگاه تک‌بعدی و خطی در حوزه منابع انسانی پرهیز و به رویکردی پرداخته شود که کلیت فرایندهای این حوزه را به شکل یک نظام جامع می‌بیند. چالش‌های موجود در سازمان خصوصاً در حوزه منابع انسانی به نحوی است که مدیریت آن‌ها با نگاه خطی ممکن نیست، بلکه یک نگاه همه‌جانبه با فهم مشترک و تعامل و با تمرکز راهبردی روی مسائل و چالش‌ها لازم است. شرایط سازمان تأمین اجتماعی به گونه‌ای است که اگر در کنار