



مدیر درمان تأمین اجتماعی هر مزگان اعلام کرد:

# خدمات درمانی کرونا، آینه تمام‌نمای مدیریت منابع انسانی

کفت‌و‌گو

مدیر درمان تأمین اجتماعی استان هر مزگان از سال ۸۲ همکاری خود را با سازمان آغاز کرده و از سال ۹۷ در کسوت مدیریت درمان مشغول به فعالیت است. مدیریت منابع انسانی را در مدت شیوع کرونا، آینه تمام‌نمای توانمندی سازمان در این حوزه توصیف کرد که نه تنها توانست با حداقل امکانات بهترین بهره‌مندی از نیروهای انسانی را فراهم کند بلکه در سایه این مدیریت از عهده تأمین وسایل ایمنی کادر درمان و نیز تجهیزات درمانی برآمد.



سلاسه صدراعی  
روزنامه‌نگار

## بازوی کمک‌رسان وزارت بهداشت

مریم امیری، منابع انسانی را یکی از حوزه‌های بسیار مهم در همه دستگاه‌های دولتی، خصوصی و نهاد‌های عمومی غیردولتی برشمرد که پرداختن به این مبحث می‌تواند اهمیت نیروی انسانی را شفاف‌سازی کند. وی با بیان اینکه یکی از اقدامات خوب سازمان در سال‌های اخیر اصلاح ساختار تشکیلاتی نیروی انسانی بوده است، افزود: «بر این اساس، ایجاد معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی نشان‌دهنده اهمیت توجه به این مبحث از سوی مدیران ارشد سازمان بوده و امکان رصد مسائل منابع انسانی به ویژه برای برنامه‌ریزی آینده فراهم می‌شود.» مدیر درمان تأمین اجتماعی هر مزگان اظهار کرد: «در یک سال گذشته بخش درمان تأمین اجتماعی به عنوان بازوی کمک‌رسان وزارت بهداشت، در زمینه رسیدگی و درمان بیماران کرونا، فعالانه تلاش کرد و حضوری تمام‌قد داشت. آمار و مستندات این همکاری نیز موجود است و سازمان با کمترین بهره‌مندی از اعتبارات دولتی، همدوش این وزارتخانه به کمک بیماران کرونا شتافته است.»

## تمهیدات برای جذب نیروی انسانی

امیری یکی از مسائلی پیش‌روی حوزه منابع انسانی سازمان را مربوط به فرارسیدن زمان بازنشتی بسیاری از کارکنان دانست و گفت: «نیروهای انسانی سازمان به سمت بازنشتی می‌روند و نزدیک شدن به پایان دوره خدمات کارکنان می‌تواند یکی از مهمترین مسائل را تشکیل دهد. در استان هر مزگان نیز در یکی دو سال آینده شاهد بازنشتی همکاران زیادی هستیم و این مسئله به طور حتم با درایت مسئولان سازمان راهگشا خواهد بود.» وی تصریح کرد: «در حال حاضر به ویژه در شرایط کرونا و مشکلاتی که در حفظ و نگهداشت نیروی انسانی وجود دارد و در فضای رقابتی که با دانشگاه ایجاد شده، نیازمند اتخاذ تمهیدات لازم در جذب نیروی انسانی هستیم؛ هر چند سازمان راهکار مناسبی را فراهم و آزمون استخدام برگزار کرده، اما متأسفانه از شهریور سال گذشته تاکنون نیروهای موفق در آزمون، شروع به کار نکرده‌اند.» مدیر درمان تأمین اجتماعی هر مزگان ادامه داد: «این در شرایطی است که دانشگاه دولتی استان از طریق فراخوان، نیروهای غیررسمی را دعوت

به همکاری کرده و شرایط مناسبی را هم فراهم کرده است. در شرایط فعلی حوزه درمان، خط مقدم خدمات به شمار می‌رود و ما با توجه به شرایط اقتصادی نیازمند اصلاحات هستیم.» امیری افزود: «در این زمینه نیز با تمهیدات مدیرعامل و اعضای هیأت‌مدیره اصلاحاتی در زمینه پرداخت‌ها انجام و پرداختی‌های برخی از بخش‌های درمان ترمیم و تفاوت‌های موجود در مقایسه با وزارت بهداشت کمتر شده است. در اثر این تمهیدات برای پرستاران اصلاح ۵۰ درصدی دستمزد انجام شده که نقطه قوت خوبی است، اما هر چقدر این اتفاق‌ها به‌نگام‌تر باشد، اثربخشی بیشتری خواهد داشت.»

## بازنگری در تشکیلات سازمان

وی با اشاره به یکی دیگر از اقدامات سازمان در حوزه نیروی انسانی به بازنگری در تشکیلات سازمان اشاره کرد و گفت: «این اقدام نیز مبین توجه‌سازمان به جایگاه نیروی انسانی است که در خور تقدیر است.

در اثر این اقدامات، برخی گروه‌ها حذف یا تلفیق شده‌اند، اما برخی زمینه‌ها نیازمند چکش‌کاری است؛ از جمله تشکیلات دفتر فنی و مهندسی که همکاران این حوزه نقش کلیدی در پیشبرد برنامه‌های تعمیراتی نظارتی و کنترل هزینه‌ها داشتند و چنانچه این گروه حرفه‌ای به نقطه قوت خویش بازگردند، نتایج بهتری عاید خواهد شد.» مدیر درمان تأمین اجتماعی هر مزگان اظهار کرد: «همچنین با توجه به اینکه بسیاری از نیروهای کار جوان که بلافاصله پس از فارغ‌التحصیلی، همکاری خود را با سازمان آغاز می‌کنند، فاقد تجربه کاری هستند و پیشنهاد می‌شود برای این افراد که موفق به طی کردن آزمون استخدام شده‌اند، دوره‌های آموزشی مناسبی تشکیل شود تا توانمندی‌های علمی خود را با تجارب حرفه‌ای تطبیق دهند.»

## شایسته‌سالاری و ایجاد انگیزه

امیری مسئله شایسته‌سالاری را نیز به عنوان یکی دیگر از تمهیدات مدیریتی نیروی انسانی در انتخاب مدیران آینده برشمرد و افزود: «برگزاری انتخاب مدیران آینده که به دستور مدیرعامل محترم انجام می‌شود، مکانیزم مناسبی برای سنجش و انتخاب افراد شایسته به شمار می‌رود. معتقدیم در کنار این اقدامات، امکان ایجاد انگیزه نیز فراهم می‌شود.» وی با بیان اینکه ایجاد انگیزش می‌تواند به دو شیوه مالی و معنوی باشد، اظهار کرد: «انگیزه مالی می‌تواند تأثیرگذار باشد؛ اما به عقیده من، تأثیری که پشتوانه معنوی می‌تواند ایجاد کند، به مراتب قوی‌تر است و اهدای یک تقدیرنامه یا هدیه کوچک تأثیر بسزایی در اذهان همکاران باقی می‌گذارد.» مدیر درمان تأمین اجتماعی هر مزگان ادامه داد: «همچنین در مقوله شایسته‌سالاری باید به این نکته توجه شود که احراز مقام همکاران و سنجش توانمندی‌ها باید منطبق با جایگاه تصدی‌گری باشد؛ از این رو به صرف دریافت صحیح‌ترین پاسخ در آزمون و در کفه ترازو قرار دادن نتایج پاسخ به تنهایی کافی نیست، بلکه محک توانمندی‌های مدیریتی و انگیزه بسیار ضروری است.»

## تفاوت سنوات بازنشستگی

امیری همچنین تفاوت سنوات بازنشستگی حوزه درمان تأمین اجتماعی با وزارت بهداشت را از دیگر مسائل مرتبط با منابع انسانی برشمرد و گفت: «در زمینه بازنشستگی، قوانین و بخشنامه‌هایی که در حال حاضر از طرف دولت صادر می‌شود، با قوانین متفاوت است و در نتیجه در بحث اجرایی ایجاد دوگانگی می‌شود.» وی افزود: «برای مثال در وزارت بهداشت، بازنشتی با رافاق ۲۰ سال برای کارمندان درمانی وجود دارد؛ حال آنکه این



سنوات برای همکاران تأمین اجتماعی ۲۵ سال است و فرایند این مقایسه نه تنها برای همکاران ما پرسش ایجاد می‌کند، بلکه جذب نیرو را نیز در تأمین اجتماعی با چالش‌هایی مواجه می‌سازد.» مدیر درمان تأمین اجتماعی هر مزگان اظهار کرد: «صرف‌نظر از وضعیت دوگانگی موجود، شخصاً با بازنشستگی ۲۵ سال موافق هستیم؛ زیرا فردی که ۴۰ یا ۴۵ سال دارد، هنوز توانمند است و می‌تواند به عنوان نیروی مولد به فعالیت خود ادامه دهد؛ اما این مغایرت در بخش دولتی و تأمین اجتماعی منجر به چالش در میان جمع‌های مختلف اعم از پرستار و بحث به کارگیری نیروهای ایتارگر با شرایط خاصی می‌شود که نیازمند بازنگری و مدیریت است.»

## تشکیل گروه‌های کلان مدیریتی

امیری یکی دیگر از نشانه‌ها توجه به منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی را تشکیل گروه‌های کلان مدیریتی بیان کرد و ادامه داد: «برای مدیریت بهتر مسائل حوزه درمان تأمین اجتماعی، استان‌های کشور در مجموعه مناطق شش‌گانه، تقسیم‌بندی شده و هر یک از این مناطق با محوریت یک استان در تعامل با یکدیگر عید و وی تصریح کرد: «برگزاری این جلسات فرصت مناسبی است تا مسائل استان‌ها مطرح و از خرد جمعی برای حل‌وفصل آن‌ها استفاده شود. ما به نوبه خود در این جلسات، مسائل استان را مطرح و به اطلاع دبیر منطقه می‌رسانیم و از تبادل نظر‌ها بهره‌مند می‌شویم. همچنین مسائل پس از جمع‌بندی به ستاد اطلاع‌رسانی شده تا آن دسته از مسائل کلان، مورد بررسی واقع شود.» مدیر درمان تأمین اجتماعی هر مزگان در ادامه با بیان اینکه در حوزه درمان سازمان برنامه‌ریزی‌های مناسبی در زمینه منابع انسانی انجام می‌شود، افزود: «در برخی از موارد این برنامه‌ها با تأخیر انجام شده و اجرای دیرنگام آن بازخوردهای مثبت را به تعویق می‌اندازد؛ در حالی که اقدامات به موقع سریع نتیجه‌بخش است.»

## تمهیدات درمان هر مزگان در کرونا

امیری با بیان اینکه مدیریت منابع انسانی در حوزه درمان تأمین اجتماعی هر مزگان در شرایط شیوع کرونا بهتر نمایان شده، اظهار کرد: «سال گذشته بیمارستان تأمین اجتماعی بندرعباس، پس از بیمارستان دانشگاهی به عنوان مرکز دوم بیماران کرونا به شمار می‌آمد. این در حالی است که به دلیل انجام عملیات ساخت‌وساز بیمارستان زنان و زایمان دانشگاهی، این بیماران از پنج سال قبل تاکنون در بیمارستان تأمین اجتماعی پذیرش می‌شوند و در نتیجه ارائه خدمت به این حجم از بیماران پرخطر در کنار پذیرش بیماران کرونا، بار مسئولیت کادر درمان تأمین اجتماعی را تسنگین‌تر کرده بود؛ اما الحمدلله توانستیم با کمترین چالش خدمات لازم را انجام دهیم.» وی با یادآوری اینکه همکاران حوزه درمان هر مزگان با جان

و دل مسئولیت خویش را عهده‌دار شدند، گفت: «آن زمان، سازمان مجوز جذب نیروی انسانی را برای کمک به بیماران کرونا، صادر کرد، اما پس از سپری شدن دوران بحران، این مجوز متوقف شد و با هم این همکاران بودند که به کمک هم شتافتند.» مدیر درمان تأمین اجتماعی هر مزگان با اشاره به نحوه مدیریت منابع انسانی در دوران کرونا، افزود: «پس از متغی شدن مسأله جذب نیرو، همکاران سایر بخش‌ها که به دلیل شیوع کرونا، از بار بیماران کمتری برخوردار بودند، مانند بخش‌های جراحی که عمل الکتیو متوقف شده بود به کمک بخش‌های کرونا آمدند. همچنین به مراکز سرپایی تأمین اجتماعی اعلام آمادگی داده بودیم تا در صورت نیاز به کمک همکاران بیمارستانی بیایند؛ هر چند به دلیل همکاری مناسب کادر درمان بیمارستان، نیازی به استفاده از نیروهای بخش‌های سرپایی نشد.»

## تحمل فشار کاری شدید

امیری با بیان اینکه همکاران حوزه درمان متحمل فشار کاری شدید بودند، افزود: «کنون بعد از ۱۴ ماه همکاران ما خسته هستند و مرخصی، تعطیلات عید و آف‌های آن‌ها لغو شده تا امکان پوشش نیروی مورد نیاز توسط خود همکاران فراهم شود و می‌دانیم با شروع پیک چهارم، روزهای سخت‌تری در انتظار حوزه‌های درمان است.» وی با بیان اینکه اکنون در پیک چهارم کرونا قرار داریم، تصریح کرد: «تأمین اجتماعی همچنان به عنوان بازوی کمک‌رسان وزارت بهداشت در مدیریت بحران کرونادر حوزه درمان، نقش دارد. در این رابطه در جلسه اخیر رؤسای بیمارستان‌های استان با وزارت بهداشت، مسأله همکاری تأمین اجتماعی برای پذیرش بیماران کرونا در پیک چهارم نیز مطرح شد.» مدیر درمان تأمین اجتماعی هر مزگان ادامه داد: «کنه مهم دیگر این است که سازمان تأمین اجتماعی در زمینه کرونا با وزارت بهداشت همکاری تنگاتنگی داشته است. این همکاری علاوه بر ارائه خدمات درمانی، در زمینه‌های گوناگون از جمله پرداخت‌های نقدی، در تعهد آوردن آزمایش (PCR) و داروهای این بیماری انجام شده است.» امیری با یادآوری روزهای سخت کرونایی در آغاز شیوع این بیماری در هر مزگان، اظهار کرد: «پس از استان‌های شمالی، اولین مورد مثبت کرونا، در قشم گزارش شد و بیمار، خانمی بود که از قم برای دیدار دخترش به قشم سفر کرده بود. خاطرم است، آن زمان تهیه ماسک بسیار مشکل بود و از این رو با برقراری تعامل با مدیریت بحران استانداری و نیز درخواست از واحدهای بازرگانی و واحدهای داروسازی در سایر شهرستان‌ها، با هزینه شخصی مبادرت به تهیه این وسایل مورد نیاز کردم و حتی برای دریافت وسایل به پرواز ارسال یا به سایر شهرستان‌ها گسیل می‌شد، شخصاً مراجعه کرده و تحویل بیمارستان می‌دادم تا در آن شرایط بحرانی بتوانیم وضعیت را مدیریت کنیم.»

## برگزاری انتخاب

## مدیران آینده

## که به دستور

## مدیرعامل

## محترم انجام

## می‌شود،

## مکانیزم

## مناسبتی برای

## سنجش و

## انتخاب افراد

## شایسته به

## شمار می‌رود

## نظارت مستمر باعث شناسایی...

ادامه از صفحه ۲

من در اجرای چنین برنامه‌هایی همیشه به دنبال برگزاری جلساتی که دارای ارزش بالاتر هستند و اهداف مهم کاری در جلسات مطرح می‌شود را دنبال می‌کنم.

در شرایط جاری به‌ویژه شرایط اقتصادی و کرونا چه اقداماتی انجام داده‌اید یا انجام خواهید داد تا گذر از این شرایط برای کارکنان تسهیل و بر عملکرد آنان نیز تأثیر منفی نداشته باشد؟

در این خصوص می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: ۱- تکریم علمی مخاطبان و شرکای تأمین اجتماعی و تلاش در راستای اشاعه فرهنگ استفاده از خدمات غیرحضوری به منظور کاهش هزینه‌ها و استفاده بهینه از ظرفیت‌های نیروی انسانی سازمانی. ۲- ایجاد فضای مناسب کاری و با رعایت پروتکل‌های بهداشتی، به منظور حفظ سلامت کارکنان. ۳- روحیه‌دهی به کارکنان در ایام کرونا از طریق

مراجعات مستمر و ارتباط بیشتر و نزدیک با عوامل زیرمجموعه. ۴- تبلیغات و اجرای بهینه طرح ۳۰۷۰ در استان و شعب ۱۷ گانه تابعه در راستای دولت الکترونیک و کاهش مراجعات مخاطبان و حذف شلوغی‌های بی‌مورد شعب. ۵- برنامه‌ریزی و انجام مرتب دور کاری‌ها برای همکاران استان و توجیه همکاران برای پاسخگویی و ارائه خدمات مطلوب به مخاطبان در حضور برای امورات در شعبه.

به نظر شما مهمترین و محتمل‌ترین ریسک‌های منابع انسانی چیست؟ آیا تاکنون اقدام ستادی یا انسانی مؤثری در شناسایی ریسک‌ها صورت گرفته است؟

در این خصوص می‌توان به موارد ذیل اشاره داشت: ۱- میزان خروجی سازمان به دلیل بازنشتی‌های اخیر و عدم استخدام به موقع نیروی انسانی کارآمد به جهت جایگزینی همزمان.

۲- اتکا به سیستم‌های رایانه‌ای که باعث کاهش تسلط و تخصص کارکنان به مطالعه بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها شده است.

۳- عدم برگزاری دوره‌های آموزشی با کیفیت بالا و متناسب با تغییرات محیط کاری.

۴- توجه ناکافی به جانشین‌پروری.

۵- عدم ارزیابی عملکرد افراد منطبق با عملکرد واقعی آنان.

۶- مشارکت پایین همکاران در برخی از برنامه‌های اجرایی از قبیل ارائه پیشنهادات در سامانه نظام پیشنهادات.

۷- عدم وجود برنامه مدون آموزشی و توانمندسازی کارکنان.

شما چگونه استعداد‌های زیرمجموعه خود را شناسایی می‌کنید؟ آیا مکانیزم خاصی دارید؟

نظارت مستمر بر روند مسیر شغلی کارکنان و ارزیابی عملکرد در وظایف محوله باعث شناسایی قابلیت‌ها

و توانایی و استعداد افراد می‌شود؛ لذا مراقبت و ارزش‌گذاری به افراد خلاق، راهنمایی‌های به موقع بر مبنای تجارب حاصله، ایجاد پل ارتباطی صحیح شغلی، نظارت بر رفتارهای فردی، هدایت و رهبری به موقع، پیشگیری و مراقبت از آسیب‌ها و خطرات محیطی و شغلی، ایجاد انگیزه قوی کاری و رعایت اخلاق حرفه‌ای باعث شکوفایی استعداد‌های کارکنان می‌شود. همچنین تقویت نظام پیشنهادات در سطح استان و اخذ و انتخاب پیشنهادات سازنده کارکنان توسط تیم مدیریتی استان و دعوت از پیشنهاددهنده خلاق جهت توضیح و تشریح طرح در شناسایی استعدادها نقش بسزایی داشته که در این استان پیشنهادات کشوری توسط همکاران ارسال و به نام واحد و همکار ثبت شده است.

اگر توصیه یا پیشنهادی در زمینه مدیریت منابع انسانی با همتای خود در سایر استان‌ها، واحدهای اجرایی و همچنین کارکنان سازمان دارید، بیان کنید.

در این زمینه باید دقت داشت هر استانی به اقتضای مسائل و مشکلات زمینه‌ای خود متفاوت است. کنترل‌ها را می‌توان در استان‌ها به دو نوع عمومی و درون‌استانی تقسیم کرد. به‌طور مثال، استانی صنعتی و استانی دیگر کشاورزی است یا در زمینه تحصیلات کارکنان که در کنترل درون‌استانی بایستی هر استان ابتدا وضعیت و برنامه‌ها و مشکلات استان خود را شناسایی کرده و با تیربندی مسائل خود اقدام کند. اما در خصوص کنترل عمومی می‌توان با مشارکت استان‌ها و استفاده از پتانسیل آنها نسبت به برگزاری دوره‌های آموزشی مشترک بین واحدهای مختلف سازمان برای همکاران در نظر گرفت که علاوه بر آشنایی با فرهنگ استان‌های دیگر باعث ارتقاء دانش و توانمندی همکاران شده و بحث تعامل همکاران را بالا برد. در این میان، پیشنهاد من، تشکیل شوراهای اداری منطقه‌ای و بین‌استانی بوده که در سال‌های اخیر در این استان چنین شوراهای مشارکتی و تعامل بین همکاران ادارات کل استان‌های همجوار صورت گرفته است.