

عوامل منبعث از این تنوع را پوشش دهند. شرایط کسی که در عسلویه کار می‌کند با کسی که در حوزه درمان یک منطقه محروم کار می‌کند و نظایر اینها باید کاملاً دیده و لحاظ شود. این موضوع کار ما را سخت و پیچیده می‌کند. با این توضیح می‌گویم که موضوع افزایش امتیازات فصل پنجم آیین‌نامه استخدامی، مهمترین کار در زمینه جبران خدمات کارکنان بود که در سال ۹۹ انجام شد. واقعاً انرژی زیادی از ما گرفت و ماحصلات متعدد و طولانی با مبادی برون‌سازمانی داشتیم تا بتوانیم مجوز این افزایش را بگیریم. البته به عقیده من باید در فرصت‌های آتی از دیگر ظرفیت‌های آیین‌نامه استخدامی برای تقویت بنیه معیشتی همکاران استفاده کنیم. همچنین اقدامات خوبی در رابطه با پرداخت‌های همکاران بخش درمان داشتیم؛ هم پزشکان، هم پرستاران که در سال مواجهه با کرونا بسیار رنج کشیدند و ما نسبت به آن‌ها احساس دین داریم. همچنین به دنبال نهایی‌سازی ضوابط مرتبط با کارانه شغلی و فردی هستیم تا با ایجاد مسیر رشد، انگیزه همکاران را افزایش دهیم. یقیناً به دلایلی که در ابتدا ذکر شد، نظامات نگهداشت مانیا زماند اصلاح و بهبود است. یکی از چالش‌هایی که امروز در روندهای منابع انسانی مطرح است، نحوه مدیریت و نگهداشت کارکنان نسل‌های جدید است که به راحتی در یک شغل و یک سازمان ماندگار نمی‌شوند. البته در این زمینه بحث‌های نگهداشت مهم، اما در عین حال حساس نیز است. تصمیم‌گیری و اصلاح آنها اگر بر اساس مبانی و بررسی‌های همه‌جانبه سیستماتیک نباشد، ممکن است اثری معکوس بر جای بگذارد.

**تحولات دیجیتال و اجرای طرح‌هایی مانند ۳۰۷۰ می‌تواند بر فرایندهای ارائه خدمات و همچنین نیروی انسانی مورد نیاز در واحدهای اثرگذار باشد. آیا این اثر کاهشی است و سازمان به زودی با نیروی مازاد مواجه خواهد شد؟ و اگر پاسخ مثبت است، مواجهه با این چالش به چه نحوی خواهد بود؟**

تحولات دیجیتال همان‌گونه که در رضایت ذی‌نفعان مؤثر است، با ساختار و نیروی انسانی هم تأثیر و تأثر دارد. طبعاً وقتی مطرح می‌شود که ۷۰ میلیون مراجعه به شعب کاهش می‌یابد، مدل کاری کارکنان شعب ما و حجم کار آن‌ها نیز تغییر می‌کند، اما پیش‌بینی من این است که ما آنقدر ظرفیت‌های کار در سازمان داریم که با نیروی مازاد مواجه نمی‌شویم. ضمن اینکه الکترونیکی شدن خدمات لزوماً همیشه مساوی با کاهش نیرو نیست. گاهی این تحول مستلزم شکل‌گیری وظایف جدید از جنس تحلیل و کنترل است که خود نیازمند نیرو است.

**در حوزه معاونت منابع انسانی هم تحول دیجیتال داشته‌اید و سیستم جامع منابع انسانی به کار گرفته شده است. در مورد تأثیرات این سیستم در فرایندهای کاری حوزه و چشم‌اندازی که برای آن متصور هستید، توضیح دهید.**

سیستم جامع منابع انسانی، آرزویی چندین ساله است. واقعاً ما به آن نیاز داریم و در واقع زیرساخت اطلاعاتی برای اجرای تمام برنامه‌های حوزه ما است. یعنی با داشتن آن و البته به روز بودن اطلاعات، تمام تصمیم‌گیری‌های حوزه منابع انسانی از آن تغذیه خواهد کرد. به‌ویژه ما در تشکیلات به صورت برخط شرایط پست‌ها و متصدیان آنها را می‌بینیم و بر اساس وظیفه‌نظارت بر حسن اجرای توانیم مکانیزم‌های نظارت سیستمی را شکل دهیم. این سیستم با تمرکز صدور احکام و پرداخت حقوق و دستمزد، ارزش‌های قابل توجهی خلق خواهد کرد. همچنین در آینده این سیستم باید به تمام سیستم‌های اطلاعاتی سازمان که به هر دلیل مانند گردش کار با سطح دسترسی، به اطلاعات فرد و شغل و نقش نیاز دارند، خوراک بدهد.

**یکی از وظایفی که برجسته‌تر از گذشته برای اداره کل شما منظور و حتی برای آن ساختار مناسبی هم تعیین شده، موضوع بهبود روش‌ها و فرایندها است. طبعاً این مقوله در تعامل با همه واحدها قابل انجام است و همواره هم مورد تأکید و انتظار بوده است. در این مقوله چشم‌انداز و برنامه‌های حوزه را توضیح دهید.**

این مقوله کارهای زیربنایی می‌خواهد. اولاً ارتباط تنگاتنگ با حوزه فناوری اطلاعات و حوزه‌های تخصصی را می‌طلبد و ثانیاً ما باید در این حوزه به نوعی ایفاگر نقش هدایتگر باشیم. یعنی با نشر مبانی و مفاهیم و انتخاب و بومی‌سازی متدولوژی‌های مربوطه، فعالیت‌های بهبود را در تمام سازمان همسو و مستند کنیم. این کار نیز آغاز شده است. محتوای آموزشی در سطح مقدماتی تدوین و آموزش‌هایی به طور سراسری برگزار شده که ما ادامه آن را حتماً در روزهای آتی شاهد خواهیم بود. برنامه سازماندهی با ایفای نقش کارشناسان تشکیلات استان‌ها در حال تدوین است و به زودی با استقرار تیم در چند شعبه، کارشناسی و مستندسازی وضع موجود آغاز خواهد شد. امیدواریم همه کمک کنند تا با نگاه و نگرش نوین به کارها بتوانیم فعالیت‌ها و موجودیت‌های فاقد ارزش را حذف کنیم.



فاطمه رحیمی مقدم:

# سیستم جامع منابع انسانی، آرزویی چندین ساله است

اداره کل تشکیلات و توسعه مدیریت از جمله واحدهای سازمانی است که در ساختار جدید سازمان شکل گرفته و به نوعی از محدود و واحدهای توسعه یافته در ساختار جدید است. این مهم به نوعی نشانگر توسعه وظایف و حیطة عملکرد این اداره کل نیز تلقی می‌شود که قطعاً در پی انتظار سازمانی از این حوزه صورت پذیرفته تا سازمان تحولاتی را در حوزه‌های ساختار، فرایندها و نیروی انسانی شاهد باشد. از این رو و به منظور تبیین بیشتر جایگاه و وظایف این حوزه و تأثیرات آن در مدیریت منابع انسانی سازمان، گفت‌وگویی با فاطمه رحیمی مقدم، از پیشکسوتان حوزه ساختار و منابع انسانی انجام دادیم که از یک سال قبل، عهده‌دار مدیریت این اداره کل است.

گفت‌وگو

در تدارک هستیم تا با طرح شاخص‌های مؤثر و جلب همکاری حوزه‌های تخصصی، اقدامات کارسنجی و زمان‌سنجی را انجام و اصلاحات لازم را طراحی کنیم.

**در گذشته نه چندان دور، واحدی به نام اداره کل تشکیلات و توسعه مدیریت در ساختار وجود نداشت. در مورد علت شکل‌گیری و حیطة وظایف آن توضیح دهید.**

ببینید همه سازمان‌ها و دستگاه‌های بزرگ چنین واحدی را تحت عناوین مختلف دارند. مثلاً تشکیلات و روش‌ها، سیستم‌ها و روش‌ها، تشکیلات و بهبود روش‌ها و مانند آن. حجم و گستردگی کار و وظایف این حوزه موجب شد مدیریت در طراحی ساختار جدید، به‌رغم رویکرد انقباضی در این مورد توسعه‌ای عمل کند و البته این انتظار مدت زیادی هم مطرح بود. ببینید این یک واقعیت است که با نگاهی به چارچوب‌های روز، از هفت توانمندساز یک سیستم، سه توانمندساز مهم شامل فرایندها، ساختار و تنظیم مقررات اداری و مدیریت منابع انسانی به‌ویژه نظامات نگهداشت و نظارت بر حسن اجرا، همه اینها به طور کامل توسط این حوزه صورت می‌پذیرد؛ لذا باید جایگاه و ساختاری متناسب با این مسئولیت را نیز داشته باشد. مادر ساختار گذشته یک معاونت از یک اداره کل به آن تخصیص داده بودیم. اما بحث‌هایی مانند بهبود روش‌ها و فرایندها را به طور عیان و واضح در ساختار نداشتیم. شاید به همین دلیل هم همواره پروژه‌های بهبود ماندند ناب‌ساز و ساختار نوین به حوزه‌های مختلف ارجاع می‌شد. همچنین در بحث‌های برون‌سپاری که تأثیر مستقیم بر ساختار و فرایندها دارد، قبلاً در این حوزه وظیفه داشت‌اما ساختار نداشت که در اصلاح ساختار رفع شد. البته در مواردی هم باز نیاز به اصلاح مجدد داریم که آن‌شاءالله در ارزیابی ساختار انجام می‌شود.

**به نظر می‌رسد بحث نظامات نگهداشت به‌ویژه موضوع جبران خدمات و پرداخت، زمینه‌های جذابی برای کارکنان است. در سال ۱۳۹۹ شش اقدامات قابل توجهی در این خصوص داشتید. اقدامات صورت گرفته در زمینه نگهداشت و جبران خدمت را تشریح کنید.**

این مجموعه و نظامات نگهداشت، اگر خوب طراحی و اجرا شوند می‌توانند جادو کنند. البته سازمان بزرگ است و تنوع شغلی و گستره جغرافیایی فراوانی دارد؛ لذا ضوابط نگهداشت ما باید تمام شرایط و

است. از این رو، پایش و ارزیابی ساختار یک ضرورت است که باید انجام شود تا میزان رضایت‌بخش بودن اصلاح ساختار تعیین شود.

**این پایش و ارزیابی آیا به زودی اتفاق می‌افتد؟**

ببینید این پایش چندمرحله‌ای است. ما در ماه‌های اخیر یک مرحله از آن که شامل تعامل با استان‌ها و احصاء پیشنهادهای بود را انجام داده‌ایم. این‌ها مواردی است که در همین بدو امر مشخص است نیاز به اصلاح دارد و عدم اصلاح آن ممکن است روند کار را مخدوش کند. البته بعضی در خواست‌ها نیز ناشی از مقاومت در برابر تغییر است. مرحله بعد زمانی اتفاق می‌افتد که ساختار برای مدتی کار کند. به این ترتیب بعضی روندها در مسیر خود قرار می‌گیرند و مراجعه به شرح وظایف در شرایط ابهام، نقش‌ها را تبیین می‌کنند. ارزیابی در این مقطع بسیار واقعی‌تر خواهد بود. ما شاخص‌های لازم را نیز تعریف و آماده کرده‌ایم که در قالب پرسشنامه گردآوری و تحلیل خواهد شد، اما همچنان باید منتظر زمانی که عرض کردم بمانیم.

**آیا اصلاحات ساختاری به سطوح پایین‌تر هم تعمیم خواهد یافت؟ فکر می‌کنید زمان مناسب آن چه هنگامی است؟**

یقیناً باید این اتفاق بیفتد. اساساً خط ارائه خدمت ما در لایه اجراست و یک ساختار مناسب و روزآمد می‌تواند بهره‌وری و رضایت‌قابل توجهی را ایجاد کند. امروز دیگر زمان ارجاع دادن و چرخاندن را باب‌رجوع در واحدها و بین مرزهای وظیفه‌ای نیست. باید پنجره‌های واحد خدمت شکل گیرند، آن‌ها هم به طور واقعی و نه در حد تغییرات فیزیکی در واحدها. از سوی دیگر، دستاوردهای تحول دیجیتال، مسیر خوبی را برای بازنگری ساختار فراهم می‌کند. ما این کار را از هم‌اکنون آغاز کردیم. اولاً با آموزش‌های سراسری استان‌ها در صددیم نگرش‌ها را اصلاح کنیم و با تکیه بر اصول مدیریت فرایند و تفکر ناب، دیداتلاف ناشی از ساختار وظیفه‌ای را تسهیل کنیم و از سوی دیگر

نداشت و در طول این مدت، اصلاحات و تغییرات موردی و بعضاً مبتنی بر سلیقه یا شرایط خاص موجب شده بود که با شکل‌گیری حوزه‌های کاری موزی یا متداخل – مانند چندین حوزه برنامه‌ریزی، عدم تناسب اندازه‌های نسبی واحدها و همچنین عدم تناسب ساختارها با حجم کار – ناکارآمدی‌هایی در ساختار پدید آید. البته مدتی طولانی اصلاح آن در دستور کار بود، اما بالاخره با تدبیر و مدیریت دکتر سالاری اجرایی شد. این تغییر اهدافی داشت؛ از جمله رفع همپوشانی‌ها، تداخل‌ها، توازی‌ها و البته ایجاد چابکی در حوزه پشتیبانی که با تجمع واحدهای متعدد و پرجمعیت در ذیل یک معاونت، به تدریج اثربخشی لازم خود را از دست می‌داد. همچنین تلاش شد تا نگاه به حوزه فناوری اطلاعات با توجه به نقش جدی که در تحولات سازمان ایفا می‌کند، نگاه ارتقاء جایگاه باشد. در حوزه‌های ارتباطات مردمی نیز شاهد توسعه در ساختار هستیم. در ادامه تغییر ساختار ستاد مرکز، اصلاح ساختار ستاد ادارات کل و مدیریت‌های درمان نیز در دستور کار قرار گرفت و سعی شد تا تناسب لازم میان واحدهای ستادی استان با واحدهای ستاد مرکز (و با همان رویکردها) برقرار شود. پیاده‌سازی ساختار کار طاقت‌فرسایی است که به طور معمول در این حد و اندازه که ما کار کردیم، کمتر از دو سال زمان برد، اما حوزه تشکیلات سازمان، این امر خطیر را در ستاد و استان‌ها ظرف هشت ماه انجام داد. تصور کنید در شرایط کرونا، اداره کلی که تازه تکوین یافته، با صرف ۳۰ هزار نفر ساعت و تقریباً به صورت شبانه‌روزی بیش از ۱۰۰ نمودار سازمانی طراحی و ابلاغ کرده است. همه این واحدها باید شرح وظیفه مختص به خود را می‌داشتند؛ لذا بیش از هزار و ۱۰۰ صفحه شرح وظیفه منحصر به فرد نگارش شد. به نظر من، ما هرگز برای هیچ سازمانی به‌ویژه سازمان‌های بزرگ، یک ساختار ایده‌آل نخواهیم داشت. هر ساختاری قابل نقد و بهبود است، لذا ساختارهای طراحی شده حوزه ما هم از این قاعده مستثنی نیست. طبعاً ساختار جدید نقاط قوت و نقاط قابل بهبودی دارد. هیأت‌مدیره سازمان هم در زمان تصویب، پایش و ارزیابی ساختار را تکلیف کرده

**خانم رحیمی مقدم، لطفاً در ابتدای مصاحبه از سوابق خود در حوزه منابع انسانی و ساختار بگویید.**

من در سال ۱۳۷۳ از طریق مصاحبه با مدرک لیسانس دولتی به عنوان کارشناس تشکیلات و بهبود روش‌ها در دفتر تشکیلات، ارزشیابی و بهبود روش‌ها، در زیرمجموعه معاونت اداری و مالی وقت آغاز به کار کردم. در سال ۱۳۷۷ موفق به اخذ مدرک کارشناسی ارشد مدیریت مالی و ابتدای سال ۱۳۷۸ رئیس اداره تشکیلات سازمانی شدم که به علت بلاتصدی بودن سه اداره، عملاً در آن زمان مسئولیت کلیه ادارات طبقه‌بندی مشاغل، تشکیلات در مان، تشکیلات بیمه‌ای و نیز حوزه مطالعات و بهبود را تا سال ۸۰ به عهده داشتم. در سال ۱۳۸۰ با حفظ سمت، معاون حوزه و در سال ۸۲ معاون سیستم و تشکیلات سازمان را بر عهده گرفتم. اوایل سال ۱۳۸۹ در پی تغییرات مدیریتی به عنوان مشاور اداره کل غرب تهران بزرگ مشغول به کار شدم و پس از آن به ترتیب از سال ۱۳۹۲ تا ۱۳۹۳ با حوزه مدیرعامل و مدیرعامل وقت سازمان تأمین اجتماعی (مرحوم نوربخش)، از سال ۱۳۹۳ تا ۱۳۹۹ به عنوان مشاور عضو و نایب رئیس هیأت‌مدیره سازمان تأمین اجتماعی (علی حدیدی) و از اواخر اردیبهشت‌ماه سال ۱۳۹۹ به عنوان مدیرکل تشکیلات و توسعه مدیریت در مجموعه معاونت منابع انسانی و توسعه مدیریت در خدمت سازمان و همکاران هستم.

**شاید در یک سال گذشته یکی از قابل توجه‌ترین اتفاقات حوزه پشتیبانی سازمان، تغییر ساختار بود. این تغییر ساختار بر چه اساس و به چه منظور بوده است؟**

بله؛ البته نه فقط ساختار بلکه موارد مهم دیگر مانند تنفیذ آیین‌نامه و افزایش امتیازات که در ادامه به آن اشاره خواهیم کرد. ساختار کلان سازمان تأمین اجتماعی و در واقع ساختار ستاد مرکزی مدت زیادی بود که تغییرات اساسی

“

با نگاهی به چارچوب‌های روز، از هفت توانمندساز یک سیستم، سه توانمندساز مهم شامل فرایندها، ساختار و تنظیم مقررات اداری و مدیریت منابع انسانی به‌ویژه نظامات نگهداشت و نظارت بر حسن اجرا، همه اینها به طور کامل توسط این حوزه صورت می‌پذیرد؛ لذا باید جایگاه و ساختاری متناسب با این مسئولیت را نیز داشته باشد

