

گودرز حسامی‌نیا:

سرمایه اصلی سازمان سرمایه انسانی است

گفت و گو

گودرز حسامی‌نیا، متولد کرمانشاه، کار خود در سازمان تأمین اجتماعی را از همین استان آغاز کرد. ابتدا در بخش در آمد شعبه به عنوان مسئول پرونده مشغول به کار شد. در ادامه در چند شعبه با تیپ‌های مختلف به عنوان رئیس در آمد، اجرائیات و بازرسی اشتغال داشت. سپس به عنوان کارشناس ارشد و رئیس در اداره کل استان به کار ادامه داد تا سرانجام به عنوان کارشناس متخصص در امر نظارت و ارزشیابی به امور استان‌های ستاد مرکزی منصوب و منتقل شد. پس از آن به اداره کل بودجه و تشکیلات سابق منتقل و به عنوان معاون مدیر کل منصوب شد. سپس به عنوان مشاور معاون مدیر عامل در امور استان‌ها و معاون دفتر برنامه‌ریزی معاونت امور استان‌ها ادامه فعالیت داد و اکنون در حوزه مدیریت رفاه در خدمت همکاران سازمانی است.

اگر ممکن است برای شروع، دیدگاه خود را در رابطه با نقش رفاه برای جمعیت کثیر کارکنان تأمین اجتماعی بیان کنید.

سازمان‌های تأمین اجتماعی در هر کشوری با وظایف و مأموریت‌های خاصی ایجاد می‌شوند که مهمترین این مأموریت‌ها، ایجاد امنیت اجتماعی برای قشر تولیدکننده کشور است؛ به این شکل که منابع انسانی نقش مهمی در تولید و خلق ارزش برای جامعه ایفا می‌کند و هر یک از کارگران و یا کارمندان در هر جایی که اشتغال دارند باید ایجاد ارزش افزوده و افزایش بهره‌وری نقش مهمی در افزایش و بازده تولید ناخالص داخلی کشور ایفا می‌کنند. به همین منظور کارفرمایان برای کاهش ریسک و خطرات احتمالی و نیز پوشش زمان پیری، ناتوانی و کهولت سن نسبت به بیمه کردن افراد در سازمان تأمین اجتماعی اقدام می‌کنند. در اجرای این مأموریت سازمان تأمین اجتماعی کشورمان نیز مأموریت‌های خود را به درستی تعریف و نسبت به پوشش بیمه‌ای اقدام کرده است، اما این خدمات را باید توسط کارکنان به دست بیمه‌شدگان، کارفرمایان و مستمری‌بگیران برساند؛ بنابراین سازمان نیازمند این است که دارای همکاران متخصص، پرانرژی و فعالی باشد تا بتواند ضمن ارائه خدمات بیمه‌ای مصوب، همواره به فکر نوآوری و استفاده از امکانات و ابزار روزآمد و تکنیک‌ها و تکنولوژی‌های باشد که سرعت و کیفیت دسترسی مخاطبان را به خدمات بیشتر کند. به همین دلیل نیاز است که سازمان همواره گوشه چشمی به رفاه همکاران خود داشته و سعی کند با ایجاد امکانات لازم و در دسترس قرار دادن این امکانات سطح رضایت و خرسندی و سلامت همکاران خود را ارتقاء دهد. این ارتقاء رضایتمندی باعث ایجاد انگیزه و در نهایت حس بیشتر تعلق و وفاداری به سازمان و ارائه بهتر خدمات و خلق بیشتر ارزش برای کشور خواهد شد.

سازمان دارای تنوع متعدد مشاغل و گستره جغرافیایی سراسری در کشور است. از سوی دیگر با توجه به جمعیت مشمول که در واقع در بحث رفاه خانواده کارکنان را هم دربر می‌گیرد، برای هر خدمت رفاه‌ی منابع قابل توجهی مورد نیاز است. به نظر شما این مقوله‌ها تا چه میزان در طراحی و تخصیص امکانات رفاهی مؤثر است؟

بودجه رفاهی هر سال توسط تیم‌هایی در سازمان با هدایت و رهبری اداره کل برنامه و بودجه تهیه و پیش‌بینی می‌شود که توسط معاونت برنامه‌ریزی، مالی و پشتیبانی بودجه اولیه به مدیر عامل سازمان و سپس هیأت‌مدیره ارائه شده و در نهایت توسط هیأت‌امنا تصویب و ابلاغ می‌شود. در طی فرایند پیش‌بینی تا تصویب نهایی همه عزیزان سعی دارند تا حد امکان ظرفیت‌های قانونی و توان مالی سازمان نسبت به ایجاد امکان رفاهی برای همکاران اقدام کنند که برخی از این امکانات در سطح بودجه استان به استان‌ها در متن موافقت‌نامه برنامه و بودجه ابلاغ می‌شود و توسط مدیران کل و مدیریت‌های درمان راهبری خواهد شد. در بخش‌هایی هم متمرکز بوده که در مدیریت رفاهی از طریق برنامه عملیاتی توزیع خواهد شد. در هر حال سعی شده که در گستره سازمان و تنوع جمعیتی بیمه‌ای و درمانی سازمان در رفاه و امکانات رفاهی توزیعی عادلانه داشته باشیم.

به عنوان مهم خدمات رفاهی که به کارکنان تخصیص می‌دهید، اشاره کنید.

سازمان دارای یک ضابطه ویژه در امور رفاهی کارکنان است. این ضابطه مصوب هیأت‌مدیره است و در بخش‌ها و سرفصل‌های مختلف از جمله خدمات رفاهی، کمک‌های رفاهی، ایام خاص و کمک‌هزینه‌ها و مراکز اقامتی و باشگاهی و تورهای زیارتی و تفریحی و همچنین خدمات

ورزشی بر اساس هر کدام از این موارد به همکاران ارائه خدمت می‌شود. ضوابط دیگری نیز مانند ضابطه صندوق پس‌انداز و رفاه کارکنان وجود دارد که سهم مشارکت کارکنان به همراه سهم مشارکت دوبرابری سازمان در این صندوق ذخیره شده و تسهیلاتی مانند مسکن، قرض الحسنه ازدواج، بیمه عمر و... را مدیریت خواهد کرد. برای اجرای بهتر ماده (۶۶) آیین‌نامه استخدامی، سازمان تأمین اجتماعی ضابطه اجرایی ویژه‌ای نوشته که هدف از آن مساعدت و حمایت‌های مادی و معنوی خاص از همکاران و بازماندگان همکارانی که به سبب انجام وظیفه یا ناشی از کار فوت کرده یا دچار از کار افتاده کلی می‌شوند، مصوب شده است. متأسفانه ما تعدادی از همکاران مان را بر اثر کرونا از دست دادیم که با توجه به این ضابطه، به خانواده‌های آنان خدماتی ارائه می‌شود. در هر حال این مجموعه ضوابط با نگاه به سرمایه انسانی و بهرهمندی آنان در جهت توانمندی، ایجاد انگیزه و حفظ سلامت جسمی و روانی و شادابی سرمایه اصلی سازمان که منابع انسانی آن است مصوب و به اجرا درآمده است.

استقبال کارکنان از این خدمات را چطور ارزیابی می‌کنید؟

در سال‌های قبل از نوروز سال ۱۳۹۹ استقبال از اماکن رفاهی و اقامتی بسیار خوب بود، اما به علت همه‌گیری کرونا در سال ۱۳۹۹ و همچنین نوروز سال ۱۴۰۰ و محدودیت‌هایی که از طرف ستاد ملی کرونا اعلام شد برای حفظ سلامت همکاران برخی از مراکز در استان‌های قرمز و نارنجی تعطیل شدند و در استان‌هایی که زرد و آبی بودند نیز با رعایت کامل پروتکل‌های بهداشتی اقدام به ارائه خدمت کردیم.

در زمینه انتظارات همکاران از سازمان نیز برای ارتقاء سطح خدمات رفاهی که انتظاری بحق و بجاست به صورت بازخوردی از همکاران دریافت‌هایی داشته‌ایم اما برای اینکه این مسأله به صورت علمی و درست انجام

شود و مشخصه درستی از سطح توقع همکاران به دست آید، قرار است با همکاری مؤسسه عالی پژوهش، سطح انتظارات همکاران مورد پژوهش قرار گیرد. پس از آن می‌توان به صورت علمی و آکادمیک رفاه را تعریف و طبقه‌بندی کرد.

چالش‌های اصلی حوزه خدمات رفاهی چیست و چه برنامه‌هایی برای مواجهه با این چالش‌ها دارید؟

هر کاری چالش و شیرینی خاص خود را دارد. رفاه هم از این قاعده مستثنی نیست و در ارائه خدمات‌رسانی به همکاران خود قطعاً دارای چالش‌هایی است، اما از آنجایی که همه مسئولان در سطح سازمان به امر سرمایه انسانی و حفظ شادابی و نشاط آن و همچنین توسعه مسائل انگیزشی برای توانمند کردن آن واقف هستند، همکاری‌های بسیار خوبی با مدیریت رفاهی سازمان دارند. هر کدام به سهم خود در راستای افزایش بهره‌وری این مجموعه همکاری خوبی دارند و همین همدلی و همکاری در سطح سازمان باعث خواهد شد که مدیریت رفاهی با کمترین مشکلات سروکار داشته و از پشتوانه خوبی در همه سطوح نیز برخوردار باشد.

شاید ذکر نام برخی از این عزیزان موجب دلخوری آنان نشود؛ در غیر این صورت حتماً از آنان نام می‌پریم؛ از بزرگوارانی که در طول این مدت واقعا همکاری‌های بسیار خوبی با مدیریت رفاهی داشته‌اند.

بخشی از خدمات رفاهی سازمان توسط شرکت‌های مأموریتی یا پیمانکار بیرونی ارائه می‌شود. آیا در حال حاضر نظارت و ارزیابی در مورد کیفیت این خدمات صورت می‌گیرد؟

باز هم تأکید می‌کنم که سرمایه اصلی سازمان سرمایه انسانی است و خوشبختانه تیم مدیریت سازمان توجه ویژه و خاصی به منابع انسانی دارند. این نگاه بسیار ارزنده و قابل تقدیر است. امیدوارم همکاران سازمان در هر جایی که در حال خدمت‌رسانی هستند با ارائه نظرات، پیشنهادات و انتقادات خود مجموعه مدیریت رفاهی را یاری کنند تا با کمک یکدیگر نسبت به ارتقاء سطح رفاه سازمان گام‌های مؤثر، بلند و بیشتری برداریم.



سرمایه اصلی سازمان سرمایه انسانی است و خوشبختانه تیم مدیریت سازمان توجه ویژه و خاصی به منابع انسانی دارند. این نگاه بسیار ارزنده و قابل تقدیر است

حوزه منابع انسانی می‌بایست ...

ادامه از صفحه ۲

و توانمندی‌های همکاران گفت‌وگوی مستقیم، جلسات چالشی بحث و تبادل نظر در حوزه‌های تخصصی و استفاده از نظام پیشنهادت در این شناخت می‌تواند تأثیرگذار باشد. خوشبختانه تاکنون چندین جلسه کارشناسی در خصوص شناسایی مشکلات فرایندهای اجرایی برگزار شده و در حین این جلسات تعداد زیادی از همکاران توانمندشناسایی و یادار اجرای نظام پیشنهادت برخی از همکاران توانمند در این حوزه شناسایی شده‌اند. به لطف خداوند؛ تعداد زیادی از همکاران نیز مطالب و نظرات خود را از طریق شبکه‌های اجتماعی به‌طور مستقیم با من در میان می‌گذارند. بعد از شناسایی افراد نیز با مشارکت دادن آنها در بررسی و رفع اشکالات و اصلاح فرایندها و توجه ویژه به آنها سعی می‌شود با استفاده از ابزار مختلف در توانمند کردن آنها همت شود.

آیا توصیه‌ای در زمینه مدیریت منابع انسانی با همتایان خود در سایر استان‌ها، واحدهای اجرایی و همچنین کارکنان سازمان دارید؟

با توجه به حجم زیاد کار تخصصی حوزه بیمه‌ای و علم به این موضوع که این امر باعث شده که از اقدامات علمی و تأثیرگذار در این حوزه فاصله بگیریم، از مدیران ارشد سازمان استعدا دارم تا با استفاده از ظرفیت همکاران توانمند شاغل در کشور، اقدامات کارگشایی در این زمینه انجام دهند و از مدیران استانی نیز تقاضا دارم که از تجربیات خود، ما را نیز بی‌بهره نگذارند.

در این زمینه می‌توان به عدم تحلیل وضعیت کیفی و کمی نیروی انسانی، عدم استمرار جذب نیروی انسانی لازم در ادوار به جهت تأمین نیروی جایگزین مناسب در حوزه انتصابات و انجام وظایف سازمان در سال‌های آتی، عدم شناسایی علمی و اصولی نیروهای توانمند جهت تأمین نیروی رسته‌های مدیریتی، عدم آموزش کاربردی نیروها، بخصوص در بلو استخدام، عدم توجه به غنی‌سازی شغلی، عدم برنامه‌ریزی منابع انسانی به جهت تعیین اینکه در آینده به چه تعداد و چه افرادی جهت انجام امور نیاز است، اشاره کرد. در این میان، قطعاً سازمانی موفق خواهد بود که در زمینه تشخیص ریسک‌ها و برنامه‌ریزی رفع آنها برنامه علمی و مدونی داشته باشد که به نظر می‌رسد سازمان می‌بایست در این زمینه، اقدام به فعالیت‌های خاصی در سطح استانی و ملی کند.

شما چگونه استعدادها را شناسایی می‌کنید؟ آیا مکانیزم خاصی دارید یا ممکن است به صورت اتفاقی از قابلیت‌های یک فرد مطلع شوید؟ بعد از شناسایی چه می‌کنید؟ چگونه او را در تور پرورش و بهره‌برداری قرار می‌دهید؟

متأسفانه هنوز مکانیزم خاصی برای این امر طراحی نشده و همان‌طور که در پاسخ به یکی دیگر از سؤالات عرض کردم، بهترین راه برای کشف استعدادها

مدیر کل درمان تأمین اجتماعی استان تهران:

نگرش حرفه‌ای، تعامل با سرمایه انسانی است

گفت و گو

دربوش پنهانی زاده، مدیر کل درمان تأمین اجتماعی استان تهران، دانش آموخته دکتری پزشکی عمومی و (MPH) سلامت سالمندی است. او در مدت ۲۴ سال سابقه فعالیت خویش در سازمان عهده‌دار مسئولیت‌هایی با عنوان معاون اداره کل درمان مستقیم، مدیر درمان تأمین اجتماعی خوزستان، رئیس دفتر رسیدگی به اسناد پزشکی خوزستان، رئیس بیمارستان امیرکبیر اهواز بود و از سال گذشته سکان مدیریت درمان استان تهران را به دست گرفته است.

مراکز درمانی با پزشکان و کارکنان می‌تواند مشکل ساز شود. همچنین نبود اطلاعات کافی از ظرفیت نیروهای انسانی موجود در مراکز و عدم استفاده مؤثر از دانش آموختگان دانشگاهی با مدرک تحصیلی بالا در جایگاه مدیریتی از جمله عواملی است که می‌تواند به شکست برنامه‌ها منتهی شود. از سوی دیگر، عدم توجه به برگزاری دوره‌های آموزشی، فریز شدن دانش و اطلاعات مجموعه و کاهش بازدهی را به دنبال خواهد داشت. در کنار این مسائل، نباید کاهش انگیزه کاری و ساختار بوروکراتیک و کاهش تعهد کاری در برخی از رده‌ها را نادیده گرفت.

به نظر شما برنامه‌ریزی سازمان بیشتر در زمینه بهبود کدامیک از فرایندها و حوزه‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند نتیجه‌بخش باشد؟

آموزش‌های هدفمند، کاربردی و متناسب با نیاز و حیطه کاری هر گروه از همکاران که منجر به توانمندسازی فرد و در نهایت حل مسائل پیش‌رو شود، می‌تواند بسیار تأثیرگذار باشد. البته لازم است این آموزش با بهره‌مندی از تکنولوژی روز برای سهولت دسترسی به منابع اطلاعاتی انجام شود.

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

به نظر، بزرگ‌ترین ریسک‌های منابع انسانی را مسائلی مانند عدم جانشین‌پروری، آموزش ناکافی در حوزه‌های مختلف و عدم جذب نیرو با تعداد متناسب با نیاز و فرسودگی زود هنگام نیرو تشکیل می‌دهد. همچنین عدم انگیزه کافی و تاب‌آوری اندک روانی همکاران را نیز می‌توان در زمره ریسک‌های منابع انسانی دانست. از سوی دیگر باید به مسئله شیوع بیماری‌های روانپزشکی از جمله افسردگی در همکاران نیز باید توجه شود. باید اشاره کنم که اخیراً در سازمان اقدامات مثبتی در این زمینه انجام شده است و با ابلاغ مدیر عامل محترم سازمان، شورای ارتقای سلامت در سطح ستاد و استان‌ها تشکیل شده و شاهد توجه بیشتر به بحث سلامت همکاران و صیانت از سلامت کارکنان خواهیم بود.

اداره کل درمان استان تهران چه میزان از بار مسئولیت درمان تأمین اجتماعی را بر عهده دارد؟

اداره کل درمان استان تهران به عنوان بزرگ‌ترین مجموعه مراکز درمانی ملکی سازمان در سطح کشور با تعداد حدود هزار و ۱۰۰ نفر پزشک، دندانپزشک، داروساز و با ۸ هزار و ۴۱۶ نفر همکار ارائه خدمت می‌کند. همچنین این اداره کل دارای ۱۰ بیمارستان فعال، دو مرکز جراحی محدود، ۱۶ پلی‌کلینیک و ۱۲ درمانگاه است که به صورت رایگان بیماران تأمین اجتماعی را پذیرش می‌کند. از سوی دیگر، در بخش درمان غیرمستقیم نیز ۱۰۵ بیمارستان و تعداد ۸ هزار مؤسسه پزشکی با این اداره کل طرف قرارداد هستند.

نگاه شما به مدیریت منابع انسانی چگونه است و برای بهره‌مندی و استفاده بهینه از دانش و تجربه نیروهای انسانی، چه تمهیداتی اندیشیده‌اید؟

می‌توانم بگویم اصلی‌ترین، مهم‌ترین و ارزشمندترین سرمایه هر سازمان، منابع انسانی آن مجموعه است؛ از این رو میزان توجه و تعامل حرفه‌ای صمیمانه با این سرمایه‌های انسانی، طبعاً نشانگر نگرش و دیدگاه هر مدیر به مقوله منابع انسانی در حوزه مدیریت خویش است. همچنین معتقدم ایجاد انگیزه و اعتماد به نفس در کارکنان، توانمندسازی و فراهم آوردن فرصت‌های مساوی و عادلانه جهت تصدی مسئولیت‌ها در یک سازمان از وظایف اصلی یک مدیر با تدبیر محسوب می‌شود. در این راستا در بیش از دو دهه سابقه مدیریت در بخش‌های مختلف سعی کرده‌ام ارتباط خوب و صمیمانه‌ای با همکاران داشته باشم و همواره بخش قابل توجهی از وقت‌ام را برای ارتباط مستقیم با همکاران اختصاص می‌دهم و به صورت میدانی حداقل یک روز در هفته را برای بازدید از بیمارستان‌ها و مراکز درمانی ملکی تابعه خارج از اداره کل در خدمت همکاران و بیمه‌شدگان هستم تا بتوانم به‌طور مستقیم، در جریان فعالیت‌ها و چالش‌های موجود قرار بگیرم و تلاش می‌کنم، با تمام توان در رفع مشکلات موجود بکوشم.

بی‌توجهی به کدام یک از عناصر حوزه منابع انسانی می‌تواند منجر به ایجاد چالش شود و فقدان این تعامل، چه نتایج زاینباری به دنبال خواهد داشت؟

به نظر من، در یک مجموعه درمانی ناکافی بودن ارتباط مؤثر رؤسای بیمارستان‌ها و

آموزش‌های هدفمند، کاربردی و متناسب با نیاز و حیطه کاری هر گروه از همکاران که منجر به توانمندسازی فرد و در نهایت حل مسائل پیش‌رو شود، می‌تواند بسیار تأثیرگذار باشد

