

۳ فصل از عمر اداری

من می‌توانم عمر اداری خود را به ۳ فصل عمده تقسیم کنم:

فصل اول

از سال ۱۳۷۳ تا سال ۱۳۸۹ در ستاد مرکز سازمان تأمین اجتماعی که این فصل از کار سازمانی را از دو بعد ساختار و نظام پرداخت می‌توان به صورت فشرده به موارد زیر اشاره کرد:

– در بعد ساختار: همکاری مشارکت در تفکیک اداره کل تهران به اداره کل شهرستان‌ها و تهران بزرگ در سال ۱۳۷۳، بازنگری تشکیلات کلان در دوره مهدی کرباسیان، بازنگری در تشکیلات کلان دوره محمد ستاری‌فر، بازنگری ساختار ادارات کل بیمه‌ای دوره آقای کرباسیان که مرحله اجرا و ابلاغ آن ضمن اصلاحاتی‌طبی در دوره آقای ستاری‌فر به ثمر نشست و نیز بازنگری دفاتر رسیدگی به اسناد پزشکی با کارسنجی و زمان‌سنجی که تقریباً بعداز دو سال ساختار آن در دوره آقای ستاری‌فر تصویب و سپس ابلاغ شد؛ طراحی نخستین ساختار مدیریت‌های درمان استان‌ها که بدو تشکیلات درمان استان تهران در سال ۱۳۷۷ طراحی و به تصویب اولیه هیأت‌مدیره وقت سازمان تأمین اجتماعی رسید که نیازمند به مصوبه شورای عالی داشت که سپس حسب تصویب ساختار کلان سازمان در اسفندماه سال ۱۳۷۷ مدیریت درمان استان‌ها به صورت رسمی در نمودار کلان سازمان لحاظ شد. از دیگر اقدامات بازنگری تشکیلات بیمارستان‌های سازمان که نخستین آن بیمارستان فیاض‌بخش بود که مراتب با حضور مرحوم فیضی از پیشکسوتان کارگری و «نذیردرد» در دفتر مدیر با اخلاق سازمان، آقای اسرار حقیقی و معاونت اداری مالی وقت علیرضا عونئی جهت طرح و تصویب در هیأت‌مدیره با نگاهی جدید در قالب ساختاری جدید و نرم‌های تعیین‌کادر در همکاری با حوزه در مان وقت صورت پذیرفت؛ لکن پس از یک دوره همکاری با حوزه معاونت در مان مجلد تشکیلات در مان مراکز درمانی همراه با نرم‌های تعیین کادر، نمودار سازمانی و تلفیقی از نرم نظامگرا با ارائه نرم

بومی سازمان در دوره محمدحسین شریفزادگان نسبت به پیاده‌سازی کلی مراکز طی دوره دو ساله اقدام شد. همکاری در راه‌اندازی و تهیه و تدوین ساختار شعبه (۲۷) تهران به عنوان عضو کمیته مزبور و نیز عضو گروه مربوط به راه‌اندازی نخستین شعبه کارگزاری رسمی تأمین اجتماعی تحت‌راهدری معاونت مدیرعامل در امور استان‌های وقت دکتر حیدری، تدوین ساختار بیمارستان میلاد و همکاری در تهیه اولیه و پیش‌نویس طرح طبقه‌بندی، طراحی ساختار مؤسسه حسابرسی، بازنگری مجدد نرم‌های شعب در سال ۸۶ و پیاده‌سازی آن در دوره داوود مددی و نیز پیاده‌سازی ساختار طب کار در سازمان در سال‌های ۱۳۷۷ و بعد تعدیل آن در دهه ۸۰ از اهم اقدامات ساختاری در این دوره است که من از سال ۱۳۷۷ تا سال ۱۳۸۹ کلیه موارد از مسئولیت طراحی کارشناسی تا دفاع در هیأت‌مدیره سازمان با حضور مدیران مربوطه را عهده‌دار بودم. البته طراحی نخستین ساختار وزارت رفاه – و دفاع از آن را – با حضور معاون توسعه و پشتیبانی وزیر وقت در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی نیز برعهده داشتم. در بعد پرداخت – و یا به گویش بهتر به عنوان اقدامات در نظام نگهداشت– به عنوان نخستین کار در روزهای اول کار مطالعه و بررسی بازخورد دو دوره پرداخت بهسرموری بود که منجر به اصلاحاتی در دستورالعمل بهرموری شد، اما اقدامات اساسی مشارکت فعال و همکاری با مؤسسه عالی پژوهش در

سه پروژه اساسی طرح طبقه‌بندی مشاغل، آیین‌نامه استخدای و نظام ارزشیابی کارکنان – به گونه‌ای که کلیه اقدامات در همکاری و هماهنگی با اداره کل بودجه و تشکیلات و با همکاری کارشناسی حوزه حسب مورد و موضوع انجام شد– و تدوین اولیه موارد فوق، من به عنوان نماینده تام‌الاختیار معاونت اداری و مالی و ناظر طرح‌های مزبور به اتفاق آقای غیبی، مدیرکل اسبق امور اداری به صورت رسمی و در کلیه جلسات هفتگی مستمر در مؤسسه که حسب مورد صورت می‌گرفت، حضور داشتم. لازم است یادی از ماندگاران سازمان از جمله مرحوم عزیزی، مرحوم جواهری و مرحوم پناهی کنم که در جلسات مزبور به صورتی فعال و پیگیر حاضر بودند و البته یادی از مدیریت مرحوم شیرینی‌زاد به صورت ویژه داشته باشم. بعد از تدوین اولیه در مؤسسه کلیه تعدیلات و اصلاحات در سازمان صورت گرفت، به طوری که در نخستین جلسه شورای عالی وقت که ریاست آن را نخستین وزیر رفاه برعهده داشت، آیین‌نامه استخدای سازمان تأمین اجتماعی تأیید و تصویب شد و سپس طبق مفاد اساسنامه سال ۱۳۵۸ مقرر شد

جهت تصویب به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی ارسال شود که چهار سال مسکوت ماند و در نهایت با تصویب قانون مدیریت خدمات کشوری در دوره حسینعلی ضیایی و معاونت آقای همدانلو، آیین‌نامه استخدای بعد از جرح و تعدیلاتی به تصویب رسید که با یک دوره کار محاسباتی و تهیه و تدوین آیین‌نامه‌های اجرایی و برگزاری چندین همایش کشوری و پابلوت اقدامات در یک زمان بسیار فشرده و سخت نسبت به اجرای ماده (۶۹) آیین‌نامه استخدای و پیاده‌سازی فصل پنجم و تدوین برخی از ضوابط مربوط اقدام شد. از دیگر اقدامات، بازنگری بهرموری کارکنان، بازنگری کارانه دفاتر اسناد پزشکی، بازنگری دوبار پرکیس کارکنان پزشک و غیر پزشک، برقراری فوق‌العاده ویژه برای کلیه کارکنان، اصلاح دستورالعمل ارزشیابی کارکنان، همکاری در تهیه و تدوین سازوکارهای مربوط به حجمی کردن فعالیت‌ها طی جلسات با مؤسسه کار و تأمین و موارد بسیاری که به تدریج در قالب تبصره اداری و مالی در برنامه و بودجه سالیانه پیشنهاد و به تصویب و در همکاری با سایر حوزه‌های ذی‌مدخل عملیاتی شد.

فصل دوم

در فصل دوم کار، من به عنوان مشاور خدمات مدیریت در اداره کل غرب تهران بزرگ همکاری داشتم و این فرصت مفتیمی بود که با طی برنامه‌هایی با حضور دیگر مشاوران مدیریت از جمله آقایان یزدانی، مشایخی و امیری و مدیریت مرحوم جودکی با حضور در شعب و مصاحبه با بخش اعظمی از کارکنان به بررسی مسائل نیروی انسانی با رویکردی مبتنی بر اصلاح نظام انتخاب و انتصاب در راستای توانمندسازی و بهبود صورت گیرد که در نهایت به اجرای آزمایشی کانون ارزیابی در اداره کل مزبور انجامید که ضمن شرکت در کلاس‌های مربوط و بهره‌گیری از اساتید آن اقدامات خوبی در یک مقطع

قریب به دو سال صورت پذیرفت.

البته لازم به ذکر است این مهم با بهره‌گیری از تجربه اقداماتی که در آبان ماه سال ۱۳۸۶ از سوی مؤسسه عالی پژوهش وقت با بهره‌گیری از سازمان صنایع گسترش نسبت به برپایی کانون ارزیابی با همکاری باحوزه آموزش در زمان مدیریت آقای احمدی و معاونت اداری و مالی وقت آقای ملکی جهت متصدیان کارشناس تا معاونان و دارندگان مدرک لیسانس به بالای حوزه اداری و مالی صورت پذیرفت و صرفاً به اعلام نتایج منجر شد که در آن زمان من به عنوان نفر اول کانون مزبور معرفی شدم، اما هیچ‌گونه اقدامی در خصوص آن انجام نگرفت و عملاً این مهم مسکوت ماند. در اجرای ماده (۶۹) آیین‌نامه استخدای در طی سال‌های ۱۳۸۸–۱۳۸۷ باب حضور و در نهایت افتخار آشنایی با پیشکسوتان تأمین اجتماعی فراهم شد و با توجه به همفکری با آقای یزدانی ضمن هم‌اندیشی با مرحوم نامغ و همیاری دکتر حیدری – از این جهت که اقدامات اولیه ای از سوی حوزه معاونت فرهنگی در دهه ۸۰ صورت پذیرفت– لذا با همکاری و همراهی این عزیزان و برگزاری جلساتی با آقایان انصاری و آلبارسلان مقدمات مصاحبه در قالب تاریخ شفاهی از مرحومان خسرو سعیدی از معاونان اسبق، مهدوی مدیرکل اسبق تشکیلات، بدیعی در حوزه فرابری و نیز مقدسی مدیرعامل اسبق، اقبال و... قریب به ۱۰ مصاحبه انجام شد.

فصل سوم

در فصل سوم کار (که از سال ۱۳۹۲ آغاز می‌شود) ابتدا مدتی با حوزه مدیرعامل همکاری داشتم که در بحث دو درصد بازنشستگی همکاران بازنشسته در همکاری با حوزه فرهنگی منجر به بازنگری این مهم شد. همچنین در امر تهیه و تدوین طرح ایجاد اداره کل اتباع و دفاع از آن همراهی با مرحوم نوربخش در هیأت‌امنا و در کنسار آن نیز همکاری با دبیرخانه شورای راهبردی در تدوین ارکان جهت‌ساز و... را برعهده داشتم. در مهرماه سال ۱۳۹۳ نیز به عنوان مشاور عضو و نایب رئیس هیأت‌مدیره، دکتر حیدری، افتخار همکاری داشتم که علاوه بر همکاری و مشارکتی که در گروه مطالعات راهبردی و توسعه مدیریت که ریاست آن را دکتر حیدری برعهده داشت و موارد پیشنهادی که از حوزه اجرا جهت طرح در هیأت‌مدیره ارائه می‌شد، در کمیته مزبور بررسی و مورد تحلیل قرار می‌گرفت. در نهایت از اردیبهشت‌ماه سال ۱۳۹۹ نیز به عنوان مدیر کل تشکیلات و توسعه مدیریت در خدمت سازمان هستم که در واقع رجعت به واحدا اداری بدو ورود به خدمت فعالیت اداری است.



مدیر کل منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی،

منابع انسانی عامل اصلی تغییر در سازمان است

گفت‌وگو

توجه به تحولات ساختاری سازمان تأمین اجتماعی در سال ۱۳۹۹ و ایجاد معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی، اداره کل منابع انسانی با ادغام دو اداره کل امور اداری و اداره کل آموزش و پژوهش ایجاد شد. این موضوع باعث شد تا حوزه منابع انسانی با انسجام بیشتر بتواند در انجام وظایف تشکیلاتی خود به صورت موفق عمل کند. نقش این اداره کل در جذب و استخدام و تأمین نیروی انسانی و همچنین توانمندسازی منابع انسانی اهمیت آن را دوچندان کرده است. از این رو و به بهانه ۲۵ فروردین‌ماه، روز ملی منابع انسانی گفت‌وگویی را با عباس اکبریان، مدیر کل منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی ترتیب داده‌ایم که در ادامه می‌خوانید.

اهمیت نیروی انسانی در سازمان‌های امروزی را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

در عصر حاضر، نیروی انسانی به عنوان بارزش‌ترین سرمایه سازمان‌ها و مهمترین دارایی هر سازمانی محسوب شده و رشد و توسعه سازمان در گرو به‌کارگیری، ارتقاء، حفظ و نگهداشت بهینه از این دارایی ارزشمند است؛ به طوری که در حال حاضر یکی از مهمترین شاخص‌های توسعه‌یافتگی سازمان داشتن سرمایه انسانی کارآمد و توانمند و توجه به منابع انسانی به عنوان شرکای سازمانی است. منابع انسانی به عنوان عامل اصلی تغییر در سازمان، یک واقعیت عینی بوده و هر گونه تغییر، بدون پشتیبانی علمی و عملی نیروی انسانی و جلب حمایت آن، نهادینه نخواهد شد. بنابراین نقش توسعه نیروی انسانی در بهبود عملکرد سازمانی نقشی حائز اهمیت بوده و افزایش سطح کمی و کیفی آن از مهمترین وظایف حوزه منابع انسانی خصوصی اداره کل منابع انسانی است.

بعد از استقرار ساختار جدید سازمان و تمرکز کلیه امور مرتبط با سرمایه انسانی در اداره کل منابع انسانی، اهمیت این مجموعه بیش از پیش احساس می‌شود، به نحوی که در قلمرو مأموریتی، تضمین کیفیت و کمیت نیروی انسانی، توسعه عملکرد کیفی، صیانت از نیروی انسانی و حفظ آرامش آنان با ایجاد تعادل بین کار و زندگی از مهمترین مأموریت‌ها این اداره کل بوده و در قلمرو عملیاتی جذب و استخدام و تأمین نیروی انسانی، به‌کارگیری، نقل و انتقال، ارتقاء و انتصاب، آموزش و توسعه و در نهایت خروج از خدمت کارکنان از جمله وظایف این اداره کل است.

در حال حاضر نیروی انسانی شاغل در سازمان به لحاظ کمی چه وضعیتی دارد؟

در حال حاضر سازمان تأمین اجتماعی دارای قریب به ۶۷ هزار نیروی انسانی است که از این تعداد ۱۸ هزار و ۶۰۳ نفر پرسنل در بخش بیمه‌ای و تعداد ۴۶ هزار و ۴۰۶ پرسنل در بخش درمان و تعداد هزار و ۱۲۲ پرسنل در ستاد مرکزی شاغل هستند. از بعد جنسیتی از تعداد کل شاغلان بخش بیمه‌ای تعداد ۱۲ هزار و ۵۳۶ نفر مرد و ۶ هزار و ۶۷ نفر زن و در بخش درمان نیز از تعداد کل شاغلان این بخش تعداد ۲۲ هزار و ۸۸۷ نفر مرد و تعداد ۲۳ هزار و ۵۱۹ نفر زن هستند.

مهمترین چالش‌های پیش‌روی شما چیست؟

با بررسی و آسیب‌شناسی انجام شده در زمینه نیروی انسانی سازمان، در حال حاضر مهمترین چالش‌های پیش‌رو عبارتند از: ۱- تغییر ترکیب نیروی آماده به کار در راستای استخدام‌های مؤثر و باکیفیت.

۲- وجود نسل‌های مختلف از نیروی انسانی در سازمان و ضرورت به‌کارگیری روش‌های مناسب برای آموزش و توانمندسازی آنان. ۳- ارتقاء صلاحیت حرفه‌ای نیروی انسانی و ضرورت برخورداری کارکنان از دانش و مهارت‌های جدید با توجه انتظار جامعه هدف از سازمان.

۴- ارتقاء دانش آکادمیک نیروی انسانی سازمان که رویکرد جدیدی را در سبک مدیریت می‌طلبد.

۵- برنامه‌ریزی خروج از خدمت کارکنان با توجه تغییرات هرم سنی، سابقه و هرم جنسیتی.

۶- ضرورت توجه بیشتر به جایگاه مدیریت استعدادها در برنامه‌ریزی مدیریت نیروی انسانی.

برنامه‌های کلان شما در این حوزه شامل چه مواردی است؟

در بعد کلان، این اداره کل در همسویی با سیاست‌های کلی نظام اداری کشور، سند نقشه راه اصلاح نظام اداری کشور و سیاست‌های ابلاغی مدیریت ارشد سازمان، تمهیداتی را در جهت اصلاح نظام اداری سازمان تأمین اجتماعی در دستور کار خود قرار داده است. این تمهیدات در چهار بعد شامل بعد سیاستی مانند پاسخگویی، سلامت اداری و توسعه اعتماد عمومی، بعد مدیریتی شامل شایسته‌سالاری، برنامه‌ریزی و سازماندهی، داده‌محوری، بعد قانونی شامل توسعه عدالت اداری، قانونمندی، دادرسی عادلانه و صیانت از حقوق ذی‌نفعان، بعد حرفه‌ای شامل رفتار حرفه‌ای –اسلامی، مسئولیت‌پذیری، روان‌سازی امور و اصل خدمتگزاری، مورد توجه قرار گرفته است. تلاش بر این است که سازگاری مؤثری میان ابعاد مدیریتی، سیاسی، قانونی و حرفه‌ای در سازمان ایجاد شود. این مهم در بلندمدت می‌تواند گام مؤثری در تسهیل فرایند توسعه کشور محسوب شود. هر یک از این ابعاد متناظر با آسیب‌شناسی انجام شده و چالش‌های موجود در این حوزه طرح‌ریزی شده است. اقدامات منابع انسانی در گام اول متمرکز



atiyenow.ir

بر حل چالش‌ها و ترمیم آسیب‌های موجود و در گام دوم بر تحقق چشم‌انداز میان‌مدت طراحی شده است. در این چشم‌انداز در نظر داریم تا با تهیه سند برنامه راهبردی مدیریت منابع انسانی و حاکمیت برنامه‌ریزی بلندمدت، نقشه راه تحقق اهداف و مأموریت‌های این حوزه را ترسیم کنیم. در همین راستا، در برنامه‌ریزی میان‌مدت این اداره کل، اهدافی مانند ارتقاء پاسخگویی در ابعاد قانونی، اخلاقی و اجتماعی، ارتقاء سلامت اداری، ارتقاء صلاحیت حرفه‌ای نیروی انسانی و خلق و توسعه اعتماد عمومی گنجانده شده است. از محوری‌ترین اقدامات این اداره کل در بازه زمانی میان‌مدت می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱- اصلاح و بهبود فرایندهای به منظور روان‌سازی امور. ۲- عدالت‌محوری در تدوین قوانین و دستورالعمل‌ها با رعایت منافع کارکنان و ذی‌نفعان.

۳- ایجاد سازوکارهای لازم جهت تسهیل دسترسی کارکنان و ذی‌نفعان در طرح مسائل و اعاده حق خود از نظام اداری.

۴- توسعه فرهنگ رفتار شایسته در کارکنان و حفظ کرامت انسانی بیمه‌شدگان و ذی‌نفعان.

برنامه‌های حوزه منابع انسانی در سطح عملیاتی را تشریح کنید.

در بعد خرد، بررسی تنوع موجود در هرم سنی و هرم سابقه نیروی انسانی شاغل در سازمان و با مدنظر قرار دادن پیچیدگی بازار عرضه و تقاضای نیروی انسانی، شناسایی، جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی با کیفیت را از حساسیت بالایی برخوردار کرده که این حساسیت موجب شده تا مادر آزمون‌های سال جاری (آزمون استخدامی، آزمون شرکت کار و تأمین و آزمون شناسایی مدیران آینده) با اتخاذ تمهیدات لازم در این زمینه از جمله بهره‌مندی از پتانسیل‌های موجود در کشور مانند سازمان سنجش آموزش کشور و همچنین تربیت ارزیابان و مصاحبه‌گران حرفه‌ای سعی کرده‌ایم تا کیفیت جذب نیرو را ارتقاء دهیم.

مهمترین دستاوردهای اداره کل منابع انسانی در سال ۱۳۹۹ را بیان کنید.

مهمترین دستاوردهای اداره کل منابع انسانی که به همت تلاش همکاران مان و توجه ویژه معاون منابع انسانی و تأکیدات مدیرعامل سازمان در این حوزه حاصل شده عبارت است از:

۱- استقرار و جانمایی ساختار جدید سازمان در سطح ستاد مرکزی و ادارات کل و مدیریت‌های درمان.

۲- عملیاتی کردن سیستم جامع منابع انسانی.

۳- اجرای ضابطه ماده (۶۹) و (۶۶) آیین‌نامه استخدای سازمان.

۴- برنامه‌ریزی و اجرای آزمون‌های استخدامی در سطح کارشناسی و مشاغل غیر کارشناسی.

۵- برنامه‌ریزی و اجرای آزمون شناسایی مدیران آینده.

۶- برنامه‌ریزی و اجرای امر مرحله اول مصاحبه‌های استخدامی به صورت مجازی.

۷- به‌روزرسانی صدور احکام بازنشستگی همکاران در پایان سال گذشته.

۸- تلاش در جهت صیانت از سلامت همکاران با صدور دستورالعمل‌های اداری در شرایط کرونایی کشور.

۹- اجرای افزایش‌های ریالی ناشی از الزامات قانونی در چند مرحله.

۱۰- استمرار فعالیت‌های آموزشی و به‌کارگیری روش‌های نوین آموزشی با توجه به شرایط کرونایی کشور.

با توجه به هوشمندسازی خدمات سازمان، آینده نیروی انسانی را در این سازمان چگونه ارزیابی می‌کنید؟

در این راستا همسو با تحولات سازمانی تلاش خواهیم کرد تا قابلیت‌های دیجیتال نیروی انسانی را ارتقاء داده و با به‌کارگیری روش‌های نوین مبتنی بر تحولات فناوریانه همگام با تحولات سازمانی حرکت کنیم. همچنین سیستم جامع منابع انسانی، سیستم جامع آموزش و پژوهش و طرح‌ریزی فرایندها و فعالیت‌ها را رویکرد به‌کارگیری فناوری از مهمترین اقدامات این اداره کل است. امید است با برنامه‌ریزی صحیح، بهنگام و دقیق بتوانیم گامی مؤثر در ارتقاء بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی، ایجاد و توسعه سرمایه اجتماعی و در نهایت شاهد تحقق هدف اصلی یعنی اداره کل منابع انسانی شایسته، قانونمدار، عدالت‌محور و قابل اعتماد از نگاه کارکنان و ذی‌نفعان با پشتوانه‌ای از مدیران شایسته متعهد، کارکنانی توانمند و متخصص و فرایندهایی اثربخش برداریم.

