

مدیر کل تأمین اجتماعی استان خراسان رضوی : حوزه منابع انسانی باید جزو جایگاه‌های ممتاز سازمان باشد

سید محسن نظام خیر آبادی، متولد ۱۳۵۴ دارای مدارک تحصیلی کارشناسی مهندسی کامپیوتر نرم‌افزار، کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی و دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی است. پیش از اشتغال در سازمان به مدت یک سال و نیم با موسسه قرض الحسنه بسیجیان استان به عنوان مدیر طرح و برنامه استان همکاری داشته و پس از استخدام در سازمان در مهرماه سال ۷۹ در واحد فرایری داده‌های شعبه طوس و اداره کل استان مشغول به کار بوده و از مهرماه سال ۸۷ به ترتیب ریاست شعبه گناباد و تربت حیدریه و معاونت اداری مالی استان را به عهده داشته است. از مردادماه سال ۹۶ نیز به عنوان مدیر کل تأمین اجتماعی استان خراسان رضوی مشغول به کار است. در حال حاضر اداره کل تأمین اجتماعی استان هزار و ۲۴ نفر نیروی انسانی دارد که در ۲۷ شعبه اصلی و ۲۲ شعبه اقماری مشغول به ارائه خدمت هستند.

گفت و گو

مدیریت منابع انسانی چه سهمی از توان و فعالیت‌های مدیریتی شما را به خود اختصاص می‌دهد؟

یکی از بزرگترین دغدغه‌های یک مدیر مسائل مربوط به مدیریت منابع انسانی است. از آنجا که نیروی انسانی عامل اصلی اداره یک سازمان است، لذا به جهت اداره بهتر امور می‌بایست مورد مذاقه بیشتری قرار گیرد. بخش اعظمی از کار یک مدیر مستقیماً با حوزه منابع انسانی در ارتباط است و عدم توجه به آن در حوزه‌های زیرمجموعه این موضوع مانند آموزش، جانشین پروری، غنی‌سازی شغلی، بالابردن انگیزه و... باعث ایجاد مشکل در حوزه مأموریتی شده و رسیدن به هدف را دشوار و شاید غیر ممکن می‌کند. من نیز در حوزه کاری از این قاعده مستثنا نبودم و با کمک همکاران ذی‌مدخل و توانمند حوزه منابع انسانی و همکاران متخصص شاغل در سایر واحدها، سعی می‌کنم در این خصوص برنامه‌ریزی لازم را انجام دهم. **چالش‌های مهم‌ترین موضوعات در زمینه تعامل شما با کارکنان و فرایندهای مدیریت منابع انسانی کدام است؟**

با توجه به تخصصی بودن امور در واحدهای مختلف سازمان و تشکیلات فعلی تعریف‌شده در شعب و ستاد اداره کل، متأسفانه حجم و نوع کار و تعدد بخشنامه‌های اداری واحدهای مختلف با یکدیگر متفاوت هستند؛ بنابراین آنجا که برخی همکاران اشتغال در بعضی واحدها به عنوان شانس خدمتی یادمی‌کنند و این حجم کار متفاوت یکی از مسائل چالشی است، از سایر چالش‌های حوزه می‌توان به حجم بسیار کار و ارباب‌رجوع در سازمان اشاره کرد که علاوه بر فشار کاری به همکاران، ناخواسته آنها را در روزمرگی غوطه‌ور کرده که گاه به واسطه خستگی روحی و جسمی ناشی از حجم کار، نیروها تمایلی به مشارکت در سایر امور و از جمله امور مدیریتی را نیز ندارند.

با توجه به سهم و چالش‌هایی که به آن اشاره کردید، آیا تاکنون به طور تخصصی در این مقوله تحصیل یا مطالعاتی داشته‌اید یا اساساً چنین نیازی را احساس کرده‌اید؟

یقیناً مطالعه چالش‌های حوزه منابع انسانی می‌تواند در رسیدن به اهداف عالیه سازمان تأثیرگذار باشد و جزو موارد مهمی که به آن پرداخته شده بوده است. در حوزه‌های مختلف مرتبط با این موارد کارهایی در سطح استان انجام شده که از آن جمله می‌توان به برگزاری آزمون جامع تخصصی در هر سال یک‌بار (هفته نخست بهمن‌ماه) برای همکاران هر واحد اشاره کرد. آزمون مذکور در انتصابات یک سال بعد به عنوان امتیاز حوزه تخصصی در جدول طراحی شده برای انتصابات قرار می‌گیرد و خود را ملزم می‌دانیم که در انتصابات صرفاً از نفرات حائز امتیاز برتر بر اساس نمره تخصصی، مدرک تحصیلی، سابقه و... بهره‌گیری شود. البته در خصوص بهبود روش‌ها و اصلاح فرایندها

نیز کارهای خوبی شروع شد و به دلیل شروع ناب‌سازی توسط مرکز بنا به دستور مدیران وقت سازمان مرکزی به دلیل عدم تداخل امور ابتر ماند و متأسفانه بازخوردی از بحث ناب‌سازی هم واصل نشد. **آیا امور مدیریت منابع انسانی در مجموعه شما به افرادی سپرده شده که از دانش و تجربه کافی در این زمینه برخوردارند؟**

خوشبختانه در این موضوع در حوزه‌های تخصصی و غیرتخصصی نیروهای توانمندی در سطح استان اشتغال دارند که از آنها در حوزه مذکور مشورت گرفته می‌شود. لازم به ذکر است که تعداد قابل توجهی از همکاران استان فارغ‌التحصیل دوره‌های کارشناسی و کارشناسی ارشد مدیریت هستند که خود نقطه‌قوت استان محسوب می‌شود.

اساساً موضوع منابع انسانی چه جایگاهی در سازمان دارد؟ آیا از نظر شما ارکان و برنامه‌های سازمان، توجه لازم را به این موضوع داشته‌اند؟

حوزه منابع انسانی می‌بایست جزو جایگاه‌های ممتاز سازمان باشد و برنامه‌ریزی سازمان باید به گونه‌ای باشد تا این حوزه تقویت شود. البته از حق نباید گذشت که متأسفانه فشار شدید کاری در حوزه‌های تخصصی و انجام امور روزمره عملارمقی برای همکاران در حوزه‌های این چنینی باقی نگذاشته است؛ به گونه‌ای که حتی در مسائل اصلی و پایه مانند آموزش نیز تأثیرگذار بوده و کیفیت آموزش را پایین می‌آورد. به نظر می‌رسد یکی از اولویت‌های اصلی سازمان در حوزه‌های مختلف که می‌تواند به صورت مستقیم در حوزه منابع انسانی تأثیرگذار باشد، بحث اصلاح فرایندها و روش‌ها و هوشمندسازی سیستم به گونه‌ای است که به صورت مستقیم در حجم امور و کیفیت آن تأثیرگذار باشد و یقیناً با کم کردن دغدغه همکاران در این حوزه کمک شایان توجهی در پرداختن به سایر امور خواهد شد.

با نگاهی گذرا به سنین گذشته به راحتی می‌توان تفاوت حجم کار و مشغله همکاران را با ایام جاری احساس کرد. در سال‌های گذشته (کمتر از پنج یا شش سال قبل) همکاران بخشی از وقت شخصی خود را به ورزش‌های جمعی با یکدیگر در محیط کار اختصاص می‌دادند که این امر تأثیر بسیار مثبتی بر روحیه کاری آنها داشت، اما در حال حاضر نه تنها این امر بسیار کم اتفاق می‌افتد و شاید در اغلب محیط‌ها اتفاق نمی‌افتد بلکه همکاران در محیط زندگی شخصی خود نیز به دلیل مشغول بودن فکر و ذهن به آن نمی‌پردازند.

آیا تاکنون در مجموعه خود اقدام علمی یا پژوهشی در رابطه با سنجش رضایت شغلی کارکنان داشته‌اید؟ اگر این‌طور است، کدام ابعاد و مؤلفه‌ها ممکن است عامل نارضایتی یا محل مطالبه کارکنان باشد؟

خیر. متأسفانه هنوز کار علمی در این زمینه صورت نگرفته، اما یقیناً از امور لازمی است که پرداخت به آن می‌تواند در تصمیم‌گیری‌ها به مجموعه کمک کند. البته پرسشنامه‌هایی در حوزه‌های مزایای انگیزشی، فرهنگ سازمانی و محیط سازمانی در حال تهیه است و حتی مطرح شده که از پرسشنامه‌های آماده در این خصوص بررسی لازم صورت پذیرد. متأسفانه در پاسخ به بخش دوم سؤال شما باید عرض کنم چنین به نظر می‌رسد که در حال حاضر علاوه بر اینکه حجم کار و کمبود نیروی انسانی شاغل و در نتیجه به وجود آمدن امور معوق، عدم سهولت در رفع مشکلات و فرایند طولانی بررسی برخی موارد از جمله کمیته‌های ۵۳۹، بررسی صحت ابلاغ و عدم تفویض موارد به شعب... دغدغه‌های مدیران و کارکنان شده است، روش پرداخت مزایای انگیزشی و برخی اضافه کارهای خاص نه تنها ایجاد انگیزش نمی‌کند، بلکه عدم پرداخت آنها ایجاد ضدانگیزه خواهد کرد و به عنوان مطالبه کارکنان بروز پیدا می‌کند.

به نظر شما آیا در سال‌های اخیر، دستاورد برجسته‌ای در زمینه مدیریت منابع انسانی سازمان قابل مشاهده است؟

بله. علاوه بر ارتقاء خدمات رفاهی و آموزشی سازمان، آزمون مدیران آینده (البته به شرط رفع برخی ایرادات) را می‌توان به عنوان یکی از بهترین دستاوردهای حوزه مدیریت منابع انسانی در سال‌های اخیر ذکر کرد. اجرای این طرح در صورت ایجاد محدودیت در انتخاب رسته‌های شغلی متناسب با مدرک تحصیلی، پست فعلی و سابقه افراد (استحقاق سنجی) و دخیل کردن امتیازات دیگر از جمله مقطع تحصیلی، سابقه مفید، سابقه غیر مفید، سوابق مدیریتی و... به جدول کامل‌تری منجر خواهد شد. البته در این حوزه و در حوزه جذب نیروی انسانی، آنچه از همه مهمتر است، امتیاز کانون‌های ارزیابی است که خود تأثیر بسزایی در انتخاب شایسته خواهد داشت.

وقتی وظیفه‌ای را به فرد یا مجموعه‌ای محول می‌کنید، به غیر از توان انجام کار، چقدر انگیزه را مدنظر قرار می‌دهید؟ چگونه تشخیص می‌دهید که انگیزه لازم وجود دارد و اگر نبوده چه می‌کنید؟ همچنین چگونه ایجاد انگیزه می‌کنید یا افراد را انگیزه را برای انجام آن کار جست‌وجو می‌کنید؟

یقیناً انگیزه یکی از مهمترین عوامل تأثیرگذار در نتیجه کار است. انگیزه نتیجه کار را «دلی» می‌کند و بی‌انگیزگی دستاوردی جز یک

نتیجه بی‌روح نخواهد داشت. وقتی نیروی انسانی دارای انگیزه باشد کار از کیفیت و سرعت بیشتری برخوردار است و نحوه عملکرد، ارتباط و گزارش‌دهی کارمند از داشتن انگیزه یا بی‌انگیزگی وی حکایت خواهد کرد. برای ایجاد انگیزه می‌توان از فراهم کردن محیط مناسب و مورد نظر کارمند، تأثیر دادن فعالیت در ارتقاء استفاده از مزایای انگیزشی و سایر مشوق‌ها استفاده کرد.

یقیناً نیروی انسانی خود به دنبال بروز توانمندی‌هایش است و در صورت فراهم کردن فضای لازم و بر اساس بررسی عملکرد گذشته افراد به راحتی می‌توان نیروی انسانی مشتاق و با انگیزه جهت انجام امور را شناسایی کرد. اظهار نظرهای نیروی انسانی در مقاطع مختلف نیز بیان‌کننده انگیزه آنها خواهد بود.

فکر می‌کنید برنامه‌ریزی سازمان بیشتر باید برای بهبود کدامیک از فرایندها و حوزه‌های مدیریت منابع انسانی صورت گیرد تا ما شاهد رضایت بیشتر و عملکرد بهتر کارکنان باشیم؟

در یک سازمان هر چه محیط به سوی رفع تبعیض و بها دادن به نیروی انسانی پیش رود، یقیناً رضایت کارکنان بیشتر جلب خواهد شد. در این حوزه، توازن بین حجم کار واحدها و متناسب‌سازی نیروی انسانی شاغل در واحدها با حجم کار، برنامه‌ریزی در خصوص پرداخت مزایا بر اساس کار انجام شده؛ نه وقت صرف شده و توانمندی کارمندان و هر موضوعی که باعث شود کارمندان احساس کنند که تبعیضی بین آنها وجود ندارد در عملکردشان تأثیرگذار خواهد بود.

اقدامات توسعه‌ای در حوزه منابع انسانی را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ آیا از رویکرد جاری نیروی انسانی برای تحقق مأموریت‌های سازمان بهره می‌برید؟

اصلی‌ترین هدف توسعه منابع انسانی، حل مشکلات فعلی عملکردی، شناسخت و جلوگیری از مشکلات بعدی عملکردی و افزایش دانش کارکنان است. فرایند توسعه باید باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکلات و افزایش شناخت آنها از محیط شود. بر اساس نظریه «نادلر» سه فعالیت کلیدی آموزشی یعنی یادگیری با تمرکز بر شغل فعلی، یادگیری با تمرکز بر شغل آتی کارمند و توسعه یعنی یادگیری که بر شغل تمرکز ندارد باید در رأس برنامه‌های مدیران منابع انسانی قرار گیرد و به نظر می‌رسد که سازمان می‌بایست در این سه حوزه با یک برنامه مدون و هدفمند و با اتخاذ برنامه‌های عملیاتی استان‌ها از وضعیت فعلی خارج

شود.

شما در مجموعه مدیریتی خود، چگونه عملکرد کارکنان را مدیریت می‌کنید؟ آیا در تعیین اهداف فردی مطابق با مبانی موضوعی، گفت‌وگو بین رئیس و مرئوس شکل می‌گیرد؟ در ارزیابی و بازخورددهی و به طور کل برای شکل‌گیری این گفت‌وگو، شما چه برنامه‌ای اجرا می‌کنید؟

بررسی مستمر عملکرد نیروی انسانی و استفاده از آمار عملکرد فردی و گروهی و سطح رضایتمندی ارباب‌رجوع می‌تواند میزان مطلوبیت نحوه عملکرد کارمند را نشان دهد. طبیعتاً زمانی یک مدیر می‌تواند روی موفقیت مجموعه تحت مدیریت خود حساب باز کند که اهداف فردی و گروهی بین آنها به درستی تدوین شده باشد و کارکنان نیز به اهداف مورد نظر مدیران اعتقاد داشته باشند. ارتباط مؤثر با کارکنان با استفاده از روش‌های مختلف می‌تواند در این هماهنگی بسیار تأثیرگذار باشد. من از بدو انتصاب علاوه بر گفت‌وگو مستقیم با همکاران در محل اداره کل استان و حضور در جلسات مختلف آموزشی و کاری و گوش فرا دادن به نظرات آنها در اغلب بازدیدهای شعب نیز زمانی را به گفت‌وگو مستقیم با آنها اختصاص می‌دهم. علاوه بر آن، ما از ظرفیت پیامک و شبکه‌های اجتماعی نیز به جهت ارتباط مستقیم با آنها استفاده و اغلب بازخورد فعالیت‌ها را نیز از همین روش‌ها اخذ می‌کنیم.

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

فکر می‌کنم موضوع سؤال در حال حاضر نه تنها دغدغه من که دغدغه اغلب مدیران است. علاوه بر مشکلات روحی ناشی از بیماری و شرایط خاص ایجاد شده در زندگی همکاران متأسفانه مشکلات اقتصادی حاکم بر جامعه باعث تغییر خلق و خوی برخی کارکنان و ارباب‌رجوع نیز شده که این موضوع خود در ارتباط بین آنها و ارباب‌رجوع تأثیرگذار است. از طرفی حجم مراجعات شعب باعث دغدغه همکاران در امکان سرایت ویروس شده است. در این شرایط سعی شده علاوه بر رعایت پروتکل‌ها با آماده‌سازی فضای کاری شعب متناسب با شرایط کرونایی در کنار اجرای دستورالعمل‌های ستاد ملی کرونا و سازمان مرکزی در این خصوص، گوشه‌ای از این دغدغه‌ها مرتفع شود. به نظر شما مهمترین و محتمل‌ترین ریسک‌های منابع انسانی سازمان چیست؟ آیا تاکنون اقدام ستادی یا انسانی مؤثری در شناسایی ریسک‌ها صورت گرفته است؟



رضا خراسانی

روزنامه نگار

یقیناً نیروی انسانی خود به دنبال بروز توانمندی‌هایش است و در صورت فراهم کردن فضای لازم و بر اساس بررسی عملکرد گذشته افراد به راحتی می‌توان نیروی انسانی مشتاق و با انگیزه جهت انجام امور را شناسایی کرد.