

مدیر کل تأمین اجتماعی استان آذربایجان غربی:

## نظارت مستمر باعث شناسایی استعداد افراد می‌شود

مقصود مقدماتی کیا، متولد ۲۴ فروردین‌ماه سال ۱۳۴۸ در شهرستان ارومیه است و از اسفندماه سال ۱۳۷۳ در سازمان تأمین اجتماعی استخدام شده است. او مقطع کارشناسی را در رشته مدیریت دولتی دانشگاه شهید بهشتی گذرانده است. پس از فارغ التحصیلی در واحد حسابداری خدمت خود را آغاز کرده و در اسفندماه سال ۱۳۷۴ به ستاد مرکزی واحد بوده و تشکیلات سازمان منتقل شده است. سپس مجدداً در تیرماه سال ۱۳۷۷ به استان آذربایجان غربی منتقل شد و در اداره کل استان در واحدهای مختلف سازمان کار کرد تا در سال ۱۳۸۲ به عنوان معاون بیمه‌ای مدیر کل انتخاب شد و نهایتاً از سال ۱۳۹۴ تاکنون مدیر کل استان است.

گفت‌وگو

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

با توجه به اینکه نیروی انسانی هر سازمانی جزو بارزترین سرمایه‌های آن سازمان است، لذا بیشتر وقت مدیران به این امر معطوف بوده و من هم از این قاعده مستثنی نیستم و از هیچ وقت و زمانی در رسیدگی به مشکلات و کنترل کاری همکاران تحت مدیریتی خود قصور نکرده‌ام؛ لذا در جهت رسیدن به نقطه مطلوب در کار، موارد ذیل را در انجام امورات اداری خود مدنظر قرار می‌دهم.

الف- برنامه‌ریزی (استفاده از خرد جمعی و توجه به عامل مشارکت کارگروهی) در جهت دستیابی سریع به اهداف مورد نظر.

ب- تلاش در بالا بردن اثربخشی سازمانی.

ج- شناسایی نیروهای خلاق و ایجاد بانک اطلاعاتی استان.

د- ارائه راه‌حل‌های مؤثر و بهبود روش‌های انجام کار.

ه- تجزیه و تحلیل مسائل به منظور آسان‌تر کردن مشاغل افراد.

و- اشتراک‌گذاری اطلاعات و استفاده از خرد جمعی در جلسات و اجرای طرح‌ها.

ز- ارتقاء سطح سلامت و رفاه و رفع چالش‌ها.

ح- بهره‌مندی از پتانسیل‌های شخصی همکاران توانمند.

ط- کنترل رفتار سازمانی و ارتباطات بین‌واحدی، به دلیل ارتباط کار واحدهای سازمان که تعامل بیشتر همکاران باعث ارائه خدمات مطلوب و تکریم ارباب‌رجوع می‌شود.

**چالشی‌ترین موضوعات در زمینه تعامل شما با کارکنان و فرایندهای مدیریت منابع انسانی چیست؟**

وجود نسل‌های متفاوت در محیط کاری و عدم تمایل و واکنش سریع پیرامون تغییرات حاصله در محیط کاری باعث بروز مشکلات در روند انجام امورات اداری می‌شود؛ به طوری که:

۱- انتظارات نسل‌های جدید با گذشته متفاوت است؛ یعنی نسل‌های گذشته اشراف خاصی در روی مسائل و بخشنامه‌های اداری داشته، اما نسل‌های جدید علاقه بیشتر به کارکرد ماشینی داشته و از مطالعه بخشنامه‌ها و دستورهای اداری دوری می‌کنند.

۲- کمبود نیروهای انسانی متخصص و مجرب در بسیاری از شغل‌ها.

۳- نبود برنامه جامع آموزشی.

۴- عدم رعایت سلسله‌مراتب و راضی نشدن همکاران در تقسیم پست‌های سازمانی با سن و سابقه کم.

۵- عدم امکان چرخش شغلی کارکنان بین شعبه‌ای. **با توجه به سهم و چالش‌هایی که به آن اشاره کردید، آیا تاکنون به طور تخصصی در این مقوله تحصیل یا مطالعه داشته‌اید یا اساساً چنین نیازی را احساس کرده‌اید؟**

نظر به اینکه رشته تحصیلی من مدیریت دولتی بود، پایان‌نامه کارشناسی ارشد من در خصوص مسائل انگیزشی کارکنان سازمان انتخاب کردم و به صورت تخصصی در این زمینه تحقیق و بررسی‌های لازم انجام داده‌ام. همچنین من نزدیک به ۲۰ سال در سطح دانشگاه‌های استان انواع درس‌های مدیریتی را تدریس کرده‌ام.

**آیا امور مدیریت منابع انسانی در مجموعه شما به افرادی سپرده شده که از دانش و تجربه کافی در این زمینه برخوردار باشند؟** بله، با توجه به ارزیابی عملکرد کارکنان در طول مسیر شغلی و شناخت لازم از توانایی‌های بالقوه و بالفعل و رعایت اصل مهم و کلیدی در مدیریت منابع انسانی؛ یعنی توجه به اصل برقراری ارتباط بین شرح شغل و شرایط احراز شغل به این امر اهتمام لازم صورت گرفته و در تمامی انتصابات استان از افراد توانمند و با استعداد و دانش کافی استفاده شده است.

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

بله! با توجه به اینکه مقوله سرمایه انسانی به عنوان مهمترین مزیت راهبردی در سازمان تأمین اجتماعی مورد توجه بوده، لذا برنامه‌ریزان ارکان سازمان توجه کافی به این امر داشته‌اند. در این راستا می‌توان به طراحی و استقرار سیستم جامع منابع انسانی اشاره کرد که به طور منطقی و هوشمند اطلاعات افراد را در خود طبقه‌بندی کرده و اطلاعات مورد نیاز را به طور صحیح و دقیق به همراه گزارش‌های لازم بدون اتلاف وقت در اختیار تصمیم‌گیران سازمان قرار می‌دهد. همچنین در این زمینه کارشناسان تخصصی این استان با همکاری دفتر محترم نظارت و ارزشیابی قدیم سازمان نسبت به طراحی و پیاده‌سازی سیستم جامع نظارت و ارزشیابی کرده که این سیستم از سال ۱۳۹۸ در کل کشور عملیاتی و اجرا شده و گزارش‌های تکمیلی و جامع در خصوص همکاران سازمان ارائه می‌دهد که در تصمیم‌گیری‌ها و انتصابات کشوری سازمان مدنظر قرار می‌گیرد.

**آیا تاکنون در مجموعه خود پژوهشی در رابطه با سنجش رضایت شغلی کارکنان**

**داشته‌اید؟** متأسفانه خیر. تاکنون در این زمینه پژوهشی صورت نگرفته است. پیشنهاد می‌شود در معاونت نیروی انسانی یک واحد تحقیقات (R&D) پیش‌بینی و ایجاد شود تا در این عرصه رقابت بتوانیم به روز عمل کنیم تا در این زمینه با کارسنجی‌های لازم قبل از اجرای برنامه‌ها بتوان با بررسی وضع موجود و استخراج مراحل مختلف کار با آگاه‌سازی به موضوعات در بین همکاران امور را پیش برده و باعث توجیه آنان شود.

در خصوص ابعاد و مؤلفه‌های نارضایتی یا مطالبه همکاران می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

۱- نابرابری توزیع عادلانه مراکز خدمات رفاهی فی‌مابین استان‌ها در زمان‌های پیک (تابستان و عید نوروز).

۲- عدم وجود ساختارهای قوی اجرای برنامه‌های سازمان در حوزه فناوری اطلاعات (مشکلات سیستمی).

۳- بالا بودن استرس و اضطراب کاری فی‌مابین کارکنان به دلیل تغییرات حاصله در اجرای برنامه‌های سازمان از سیستم دستی به سیستم هوشمند.

۴- عدم توزیع بروز منابع انسانی در واحدها (عدم تناسب کادر شاغل در شعب با بیمه‌شدگان و مستمری‌گیران).

۵- عدم وجود سیستم ارزیابی عملکرد مبتنی بر عملکرد واقعی کارکنان.

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

در خصوص دستاوردهای برجسته می‌توان به موارد ذیل اشاره داشت:

۱- پیگیری اهداف استراتژیک سازمان با توجه به سیاست‌های چشم‌انداز سال ۱۴۰۴ سازمان در سال‌های اخیر یعنی حرکت به سازمانی دانش‌مدار و پویا و چابک.

۲- توسعه خدمات الکترونیکی و ارائه خدمات به صورت غیر حضوری و خروج از ساختارهای قدیمی و زائد کاری و استفاده بهینه از توان و ظرفیت‌های کارشناسی نیروی انسانی سازمان و کاهش هزینه‌های اداری.

۳- تغییر و بازنگری در تشکیلات ستادی و ادارات کل.

۴- تلخیص بخشنامه‌های اداری در راستای جلوگیری از اعمال سلیقه‌های متفاوت انجام کاری و ایجاد وحدت رویه و جلوگیری از دوباره‌کاری‌ها در واحدهای اجرایی سازمان.

۵- بهبود شرایط رفاهی کارکنان به ویژه در بحث تغییرات در احکام حقوقی کارکنان و توجه بیشتر به حقوق‌های سطوح پایین.

۶- ایجاد بستر لازم جهت توسعه مشارکت کارکنان. ۷- فراهم کردن استفاده از خدمات درمانی رایگان در شهرهای فاقد مراکز درمان مستقیم سازمان. ۸- توجه به بحث شایسته‌سالاری و تخصیص گرایی در سازمان از طریق برگزاری آموزش‌های شناسایی مدیران آینده و ارسال دستورالعمل جامع انتصابات برای گزینش فرد اصلح در پست‌های مدیریتی. ۹- طراحی و ایجاد سیستم مکانیزه دیدگاه (پرسنلی سازمان) و تجمیع کلیه زیر سیستم‌ها در یک سیستم واحد.

**وقتی وظیفه‌ای را به فرد یا مجموعه‌ای محول می‌کنید به غیر از توان انجام کار تا چه میزان انگیزه را مدنظر قرار می‌دهید؟ اگر انگیزه‌ای نبود، چگونه آن را ایجاد می‌کنید؟**

انگیزه مهمترین و اساسی‌ترین عامل در موفقیت‌ها و دستیابی به اهداف به شمار می‌رود؛ لذا مدیران بایستی در ارائه مأموریت‌ها علاوه بر مهارت‌ها و توانایی انجام کار انرژی لازم کاری را در افراد ایجاد کنند و از طریق استقرار سیستم‌فرایندهای ارزشیابی به روند پیشرفت انجام امورات که فرد به طور آگاهانه یا ناآگاهانه پیوسته در انجام کار هستند، نظارت کرده و پس از نتیجه‌گیری با استفاده از ابزارهای مدیریتی نسبت به تقویت نقاط قوت اقدام و سریعاً برای نقاط ضعف اجرای برنامه‌ها برنامهریزی لازم را انجام دهند و از افرادی استفاده کنند که انگیزه و علاقه لازم به انجام کار را داشته باشند. تشخیص وجود انگیزه در همکاران از طریق وظایف محوله قبلی و بازخورد از آن برنامه، کنترل امور اجرایی فرد و اخذ بازخورد از کارشناسان تخصصی همکار و ارزیابی عملکرد فرد از سیستم‌های مکانیزه اجرایی سازمان است که اگر فردی چنین توان و انگیزه را نداشت با تعامل مستقیم از طریق مسئولان مستقیم مربوطه و صحبت و مشاوره دادن نسبت به آگاه‌سازی فرد به موضوعات اقدام کرده و باعث افزایش آگاهی و انگیزه‌وی شویم. **فکر می‌کنید برنامه‌ریزی سازمان بیشتر باید برای بهبود کدام یک از فرایندها و حوزه‌های مدیریت منابع انسانی صورت پذیرد تا شاهد رضایت بیشتر و عملکرد بهتر کارکنان باشیم؟**

اولین و اصولی‌ترین امر برنامه‌ریزی برای بهبود فرایند حوزه منابع انسانی آموزش است که با شناخت نیازهای فرد و شرکت در دوره‌های آموزشی می‌توان توانمندی و عملکرد مطلوب در کارکنان را افزایش داد. به صورت فرایندی نیز می‌توان به موضوعات زیر اشاره کرد:

۱- به کارگیری نیروی انسانی توانمند و خلاق و متعهد.

۲- ارتقاء کارکنان بر اساس شناسنامه شغلی.

۳- ایجاد نظام شایسته‌سالاری.

۴- ایجاد فضای آراش کاری بدون استرس و

اضطراب.

۵- بهبود شرایط رفاهی کارکنان و توجه به خانواده همکار.

۶- استفاده از نظرات همکاران در اجرای برنامه‌ها.

۷- فعال کردن نظرات و پیشنهادت.

۸- توجه به افراد خلاق.

**اقدامات توسعه‌ای در حوزه منابع انسانی را چطور ارزیابی می‌کنید؟**

امروزه مهمترین خطری که سازمان را در حوزه نیروی انسانی تهدید می‌کند، نابرابری بین خروجی‌ها و ورودی‌های سازمان است. در این باره می‌توان به عدم جذب به موقع نیروهای باکیفیت بالا در سازمان و از طرف دیگر، ضعف نظام آموزشی سازمان در ارائه برنامه‌های کاربردی با توجه به نیازهای سازمان پیرامون تغییرات محیط کاری (حرکت از سمت سیستم دستی به سیستم الکترونیک) اشاره کرد. همچنین بحث مدیریت ارزیابی وارد سیستم شده و شاخص‌های چندبعدی از چند منظر با کار کارشناسی اخصاء و پس از وزن دهی به شاخص‌ها سنجش صورت پذیرد و تمام نیروها در سیستم ارزش‌گذاری و جان‌شین‌پروری اجرایی شوند تا در زمان بازتنسنگی مدیران و پست‌های مدیریتی مشکل عملکردی در واحدهای شعبه به وجود نیاید. **شما در مجموعه مدیریتی خود چگونه عملکرد کارکنان را مدیریت می‌کنید؟ آیا در تعیین اهداف فردی مطابق با مبانی موضوعی گفت‌وگو و بین رئیس و مرنوس شکل می‌گیرد؟**

قطعاً هر مدیری در دستیابی به اهداف مورد نظر بایستی به عامل اصلی یعنی به ارزیابی عملکرد کارکنان توجه کرده تا از این طریق به نظارت‌های لازم در طول برنامه‌ها اقدام و انحرافات و مغایرت‌های ناشی از اجرای نادرست برنامه‌ها را شناسایی و به موقع تغییرات لازم را در جهت تقویت نقاط ارائه دهد؛ لذا با توجه به پیشفرض فوق، من با تشکیل جلسات مرتب و هم‌اندیشی، اخذ استخراج آمار و گزارش‌های ماهیانه، دریافت بیان کاری، شناسایی گلوگاه‌های فساد، سرکشی و بازدهی‌های پی‌درپی تیم مدیریتی استان و ارتباط بیشتر با معاونان و واحدهای تخصصی اداره کل و رؤسای شعب در اجرای امور فوق عملکرد واحدهای خود را مورد ارزیابی انجام می‌دهم که تأثیرات مهمی در اخذ موفقیت‌ها برای استان را در چند ساله اخیر به دنبال داشته است (کسب سه سال متوالی به عنوان اداره کل برتر در ارزیابی و ارزشیابی و رتبه‌بندی ادارات کل کشور، کسب سه سال متوالی رتبه برتر جشنواره شهید رجایی دستگاه‌های اجرایی استان‌ها) که این مهم بدون عملکرد مطلوب کارکنان خود ممکن نبود...