

تقدیر

تقدیر شدگان

تعدادی از همکاران شاغل در واحدهای مختلف سازمان، به پاس اقدامات و تلاش‌هایشان در راستای اهداف سازمان و پاسخگویی و ایجاد رضایتمندی در بین مخاطبان سازمان مورد تقدیر قرار گرفته‌اند که به جهت تشویق آنان و گسترش فرهنگ کار و تلاش و پاسخگویی به مخاطبان سازمان اسامی آنان درج می‌شود.

شایان ذکر است، در این ستون اسامی همکارانی که از سوی معاونان، مدیران کل ستادی و استانی و مدیریت‌های درمان مورد تقدیر قرار گرفته‌اند، درج خواهد شد.

ضمن تبریک به این همکاران، اسامی آنها در پی می‌آید.

- * آقای شهرام اقبالی (اداره کل وصول حق بیمه)
 - * آقای امیدعلی نظری (اداره کل وصول حق بیمه)
 - * خانم لیلا متعارفی (اداره کل وصول حق بیمه)
 - * آقای وحید اسمعیلی (اداره کل وصول حق بیمه)
 - * آقای رامش دهقانی (اداره کل وصول حق بیمه)
 - * آقای علی اشراقی (اداره کل وصول حق بیمه)
 - * آقای علی اکبر بختیار (اداره کل وصول حق بیمه)
 - * آقای حمید رضا شریف (اداره کل وصول حق بیمه)
 - * خانم پرستو حجازی (اداره کل وصول حق بیمه)
 - * خانم راحله السادات حسینی (اداره کل وصول حق بیمه)
 - * آقای مقصود آرویش (اداره کل وصول حق بیمه)
 - * آقای محمدرضا اسدی (اداره کل وصول حق بیمه)
 - * آقای فریبرز بیگ محمدی (اداره کل وصول حق بیمه)
 - * آقای محمد کریمی پاشاکی (اداره کل وصول حق بیمه)
 - * آقای مصطفی علیپور (اداره کل وصول حق بیمه)
 - * آقای علی درزی رامندی (اداره کل وصول حق بیمه)
 - * خانم مریم رضایی (اداره کل بازرسی دفتر مدیر عامل)
- شایان ذکر است، واحدهای ستادی و ادارات کل و مدیریت‌های درمان استانی سازمان برای درج اسامی همکاران تقدیر شده توسط مدیریت، اسامی و مشخصات آنان را از طریق پست الکترونیکی هفته‌نامه تامین به نشانی taminweekly@gmail.com ارسال نمایند.

«ناب‌سازی» یعنی خداحافظی با کاغذ ایستگاه‌های زاید IT حذف و فرایندهای اجرایی هم مکانیزه می‌شوند

■ اولین تجربه سازمان در اجرای ناب‌سازی در شعبه ۲۵ انجام شد

حسینی انواری به اولین تجربه سازمان در اجرای ناب‌سازی اشاره می‌کند و می‌گوید: شعبه ۲۵ تهران بزرگترین شعبه بیمه‌ای کشور است که از دحام مراجعه کنندگان در آن بسیار زیاد بود. لذا ارائه خدمات در آن به کندی صورت می‌گرفت. در سال ۱۳۹۳ به منظور رفع این مشکل جلسه‌ای با حضور مرحوم دکتر نوربخش و مسئولان و مدیران ذی‌ربط و همچنین بنده در این شعبه تشکیل شد که یکی از مصوبات آن ارتقای زیرساخت‌های IT در شعبه بود که در مدت یک هفته اجرا و مشخص شد که اثر آن بسیار کمتر از میزان پیش‌بینی شده بود. لذا راهکارهای دیگری از سوی مسئولان مرتبط پیگیری و هم‌زمان موضوع مطالعه فرایندهای اجرایی شعبه بر مبنای تفکر ناب و با استفاده از تکنیک نقشه‌برداری جریان ارزش (Value Stream Mapping) از سوی شرکت خدمات ماشینی تامین آغاز شد. در آن مقطع نقشه وضع موجود حمایت‌های بیمه‌ای کوتاه‌مدت را ترسیم و بررسی کردیم و مشکلات احصا و برای حل آن برنامه بهبود در سه فاز تهیه شد که فاز یک آن را توانستیم طی ۲۲ روز اجرا کنیم.

وی ادامه می‌دهد: نتایج اجرای فاز یک در شعبه ۲۵ چشمگیر بود، به طوری که تعداد ایستگاه‌های کاری از ۱۴ به ۶، صف مراجعان به میزان ۷۵ درصد، زمان ارائه خدمات به مراجعان ۴۰ درصد و شکایات مرتبط با ارائه خدمات کوتاه‌مدت به میزان ۳۷ درصد کاهش یافت و علاوه بر آن از تحویل دادن پرونده کاغذی به بیمه‌شده نیز جلوگیری شد. همه این اقدامات بدون هیچ‌گونه افزایش نیروی انسانی یا ایجاد تغییری در ساختار شعبه انجام گرفت. به عبارتی در این پایلوت ما توانستیم دانش خود را با شرایط سازمان تطبیق دهیم.

حسینی انواری می‌افزاید: پس از موفقیت فاز اول بهبود، فاز دوم آن با هدف حذف گردش پرونده کاغذی در جریان ارائه خدمات آغاز شد. اولین راه برای حذف پرونده‌های کاغذی، اسکن و قرار دادن آنها در یک سامانه متمرکز بود. لذا پس از راه‌اندازی سامانه مکانیزه پرونده الکترونیک، پرونده‌های فنی بیمه‌شدگان شعبه ۲۵ با تعداد ۲۸۰ هزار پرونده و ۴ میلیون برگ در مدت ۱۰۳ روز تصویربرداری و در سامانه متمرکز بارگذاری شد و با این اقدام معضل انتقال پرونده بین شعب، در خصوص این پرونده‌ها نیز منتفی شد و به این ترتیب شرایط برای دستیابی به یکی از آرزوهای بزرگ و قدیمی سازمان یعنی حذف بایگانی از شعب فراهم شد.

وی در ادامه می‌گوید: نکته قابل ذکر این است که قبل از این تجربه، برای حذف بایگانی کاغذی سازمان چند سال زمان و صدها میلیارد تومان هزینه برآورد شده بود! و این اعداد و ارقام به این معنا بود که کار عملی نیست، در حالی که با استفاده از تفکر ناب، پرونده‌های کاغذی بایگانی فنی و مستمری‌های شعبه ۲۵ تهران در مدت ۱۰۳ روز حذف شد. در ادامه نیز در مدت ۱۴ ماه تصاویر پرونده‌های شعب تهران که حدود یک سوم پرونده‌های کشور است، اسکن و بارگذاری شد. قبل از حذف پرونده‌های کاغذی، همکاران بایگانی در شعبه ۲۵ مجبور بودند روزی بیش از ۱۵۰۰ پرونده را از قفسه خارج و دوباره در ردیف خود قرار دهند، در حالی که

سازمان تامین اجتماعی بزرگترین سازمان بیمه‌ای کشور است که حدود نیمی از جمعیت کشور را تحت پوشش خود دارد و ده‌ها نوع خدمت کوچک، بزرگ و متنوع را به بیمه‌شدگان ارائه می‌کند. این سازمان بزرگ و ملی به صورت درآمد - هزینه‌ای اداره می‌شود؛ به این بیان که وابسته به بودجه دولتی نیست. در چند سال اخیر سازمان تامین اجتماعی به دلایل مختلفی مانند پرداخت نکردن مطالبات از سوی دولت، وضعیت نامساعد اقتصادی و... برای متعادل کردن هزینه و درآمدهای خود، به دنبال راهکارهای متفاوتی بوده است. معمولاً در چنین شرایطی اولین راه حل، برنامه‌ریزی برای کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمدها است. لذا سازمان در سال گذشته طرحی به نام «ناب‌سازی» را در سطح کشور آغاز کرده است که هدف نهایی آن کاهش هزینه‌ها و افزایش منابع درآمدی است. در پیاده‌سازی طرح ناب‌سازی که براساس نگرش تفکر ناب انجام می‌شود، شرکت مشاور مدیریت و خدمات ماشینی تامین نقش مشاور تخصصی و ناظر را ایفا می‌کند.

حمید حسینی انواری رئیس هیات مدیره این شرکت معتقد است: «در صورت موفقیت طرح ناب‌سازی در سازمان تامین اجتماعی، می‌توان آن را به عنوان یک مدل اجرایی برای حل مشکل دیوانسالاری به سایر سازمان‌ها و نهادهای دولتی نیز ارائه کرد و از این طریق یک بار دیگر سازمان پیشرو بودن خود را به اثبات برساند.» در ادامه گفت‌وگوی ما را با وی در رابطه با این طرح می‌خوانید.

حسینی انواری با اشاره به تاریخچه ورود ناب‌سازی به صنعت می‌گوید: این نوع نگرش به کسب کار، بعد از جنگ جهانی دوم و در شرکت تویوتای ژاپن ابداع شد. در سال ۱۹۹۵ این شرکت به صورت کامل از تفکر ناب بهره‌برداری می‌کرد و با استفاده از آن توانست به طور مستمر و طی ۲۰ سال، سالانه یک درصد از سهم بازار تولیدکنندگان بزرگ خودرو در آمریکا را در جهان به دست آورد و این در حالی بود که ژاپن پس از جنگ جهانی دوم همه زیرساخت‌های صنعتی و تولیدی خود را از دست داده بود!

وی می‌افزاید: سازمان تامین اجتماعی یکی از قدیمی‌ترین سازمان‌ها در استفاده از رایانه است و بیش از ۲۵ سال، شرکت تخصصی و مأموریتی خود را در این حوزه تاسیس و فعال کرده است. در این سال‌ها استفاده از فناوری IT در تاروپود این سازمان رسوخ کرده و با وجود فراز و نشیب‌ها، در مجموع موفقیت‌های زیادی هم داشته، اما در ابعادی نیز کندتر از انتظار بوده است. یکی از دلایل اصلی این مسئله این است که سامانه‌های مکانیزه این سازمان بدون بهبود فرایندهای عملیاتی و تغییر در روش ارائه خدمات، ساخته و استفاده شده‌اند؛ به عبارتی دیگر، در سال‌های متمادی فقط به ارتقای زیرساخت سامانه‌ها توجه شده، در حالی که فرآیند ارائه خدمات در واحدهای اجرایی سازمان بدون تغییر باقی مانده است. در دوران مدیر عاملی مرحوم دکتر نوربخش، سامانه‌های مکانیزه سازمان با نگاه خدمات‌گرا و مشتری‌محور و با معماری متمرکز اطلاعات بازطراحی شد و برای بهره‌برداری اثربخش از آنها لازم است که فرآیند اجرایی سازمان نیز بازنگری و طراحی شوند و ناب‌سازی بهترین تکنیک و روش این کار است.

حسینی انواری خاطر نشان می‌کند: در نگرش ناب، سامانه IT هدف نیست، بلکه ابزاری برای ارائه بهتر خدمات به بیمه‌شدگان است و با توسعه و تقویت این ابزار، ضروری است که روش تولید و ارائه خدمات، نحوه بهره‌برداری از سامانه‌ها و همچنین فرهنگ و ساختار سازمانی نیز تغییر کند. وی ناب‌سازی را نوعی نگرش جدید به کسب و کار می‌داند و پیش‌نیاز اساسی و شرط موفقیت آن را تغییر فرهنگی بیان می‌کند و می‌گوید: باید نگرش مدیران و کارشناسان سازمان به کسب و کار و مفاهیم پایه‌ای آن از جمله «مشتری‌محوری» و «خدمات‌گرایی» و... توسعه یابد و در صورت نهادینه شدن «نگرش ناب»، امکان تحول از طریق بازنگری فرایندهای ارائه خدمات فراهم می‌شود و عملیات اجرایی سازمان بهبود می‌یابد.

■ ناب‌سازی نیاز به سرمایه‌گذاری جدید ندارد

رئیس هیات مدیره شرکت خدمات ماشینی تامین معتقد است، سازمان تامین اجتماعی در روند ارائه خدمات خود به بیمه‌شدگان دارای تعدادی ایستگاه‌های کاری زاید است که نه تنها هیچ‌گونه ارزشی برای متقاضی خدمت ایجاد نمی‌کند، بلکه مراجعه کنندگان نیز حاضر به پرداخت هزینه برای آنها نیستند. در فرآیند «ناب‌سازی» این ایستگاه‌های کاری فاقد ارزش و زاید به عنوان «اتلاف» شناسایی می‌شوند و اساس کار در ناب‌سازی حذف همین «اتلاف‌ها» است. این نکته نیز بسیار حایز اهمیت است که ناب‌سازی نیاز به سرمایه‌گذاری جدید ندارد، بلکه منابع موردنیاز خود را از محل حذف اتلاف‌ها و آزادسازی منابع موجود تامین می‌کند و آثار و نتایج مثبت آن به سرعت قابل مشاهده است.

سامانه‌های مکانیزه

سازمان با نگاه

خدمات گرا و

مشتری‌محور و با

معماری متمرکز

اطلاعات بازطراحی

شد و برای بهره‌برداری

اثربخش از آنها لازم

است که فرآیند اجرایی

سازمان نیز بازنگری و

طراحی شوند

ناب‌سازی نیاز به

سرمایه‌گذاری جدید

ندارد، بلکه منابع

موردنیاز خود را از

محل حذف اتلاف‌ها و

آزادسازی منابع موجود

تأمین می‌کند و آثار

و نتایج مثبت آن به

سرعت قابل مشاهده

است