

به نام خدا



واحد شهید بهشتی

جهاد دانشگاهی واحد شهید بهشتی

دوره آموزشی امور رفاهی کارکنان

(قوانین ، مقررات و دستورالعمل ها)

تدوین

بتسامه عابدین بروجردی

کارشناسی ارشد حقوق دانشگاه علامه طباطبائی

عضو مرکز وکلا ، کارشناسان و مشاوران قوه قضائیه

سرفصل ها و محتوای آموزشی:

نقش و اهمیت امور رفاهی در بهسازی و بهره وری نیروی انسانی

امور رفاهی در سازمان

راه ها و روش های تامین امور رفاهی کارکنان واحدهای اعتباری و نحوه استفاده از آنها

ویژگی های نظام رفاهی مناسب کارکنان

چگونگی تدوین نظام رفاهی کارکنان

ضوابط و مقررات جاری مرتبط با امور رفاهی ، سلامت و ایمنی کارکنان

بهداشت کارکنان

سایر عوامل مربوط به امور رفاهی

سرفصل های جزوه ی آموزشی:

نقش و اهمیت نیروی انسانی

سیر تحول منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی چیست؟

امور رفاهی در بهسازی و بهره وری نیروی انسانی

رضایت شغلی

سبک مدیریت و رهبری

انگیزه کسب موفقیت

رفاه چیست؟ / امور رفاهی

ایمنی و بهداشت

استانداردهای فیزیکی محیط کاری

استرس های شغلی

عوامل سازمانی فشارهای روانی / استرس شغلی

عوامل سازمانی فشارهای روانی / استرس شغلی

نقش وقایع زندگی و عوامل فردی در فشار روانی

پیامدها و غلبه بر فشار روانی

مزایا / انواع مزایا

قانون نحوه ایجاد تسهیلات رفاهی برای کارکنان دولت

آیین نامه اجرایی قانون نحوه ایجاد تسهیلات رفاهی برای کارکنان دولت

مقدمه:

اگر بخواهیم دنیای امروز را تعریف کنیم دنیایی داریم در بستر سازمان ها و شرکت های خصوصی و دولتی که اگر سازمان ها و شرکت ها نباشند ، نه کاری تعریف می شود نه کاری انجام می شود و نه زندگی در جریان خواهد بود. و این سازمان ها همه و همه با تکیه بر نیروی انسانی خود یک سازمان تعریف می شوند و باید گفت که با ارزش ترین منبع سازمان نیروی انسانی سازمان است و هرچه سازمان بتواند نیروی شایسته تری جذب کرده و بتواند از آن نگهداری و استفاده موثرتری نماید در رسیدن به اهدافش موفق تر و نسبت به رقبايش جلوتر خواهد بود. رقابت سازمان ها در کسب سود بیشتر و سهم بازار و ... همه و همه معلول یک عامل مهم یعنی یک نیروی انسانی قدرتمند و شایسته است و این نکته ای است که اگر سازمانی به آن اعتقاد نداشته باشد از رقباي خود عقب میفتد و بر این اساس است که سازمان ها در جذب این نیروها رقابت می کنند و سعی می کنند آنها را نگه داشته و مانع از ترک خدمتشان شوند. نظام نگهداری منابع انسانی باعث می شود در دراز مدت گردش نیروی انسانی کم شده و به بهره وری سازمان اضافه گردد. چه بسا در سازمانی با بهترین شیوه های استخدامی شایسته ترین افراد برگزیده و به خدمت آن سازمان درآمده باشند سپس با روش های مختلف ارزیابی و آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی موجبات افزایش بینش، مهارت و دانش این کارکنان فراهم شده باشد لیکن چنانچه در طول خدمت از آنها به نحو خوب و مطلوب نگهداری نشود یا در سازمان های دیگر جاذبه های بیشتر و بهتری فراهم باشد، باعث می گردد آن افراد به ویژه افراد خبره به راحتی سازمان مزبور را ترک کرده و جذب آن سازمان ها شوند و در نتیجه زحمات، تلاش ها و هزینه های مربوط به استخدام، تربیت و تجهیز و توانمندسازی نیروی انسانی و سرمایه گذاری روی نیروی انسانی نتیجه بخش نباشد و ضررهایی را به سازمان تحمیل نماید. فراموش نکنیم ترک نیروی انسانی از سازمان علاوه بر سرمایه گذاری های قبلی انجام شده برای توانمندسازی نیروی انسانی ، زمانی برای جایگزینی نیروی انسانی جدید نیاز دارد که این زمان علاوه بر لزوم سرمایه گذاری مجدد برای آموزش و توانمندی نیروی انسانی در حرفه ای خاص ، باعث از دست دادن فرصت های رقابتی و کاهش سرعت توسعه و رشد سازمانی می گردد که بسته به پست و جایگاه سازمانی افراد می تواند حتی تا چند ماه سازمانی را از رقابت جلوگیری نماید. لذا بر این اساس باید گفت همواره نگهداری از نیروی انسانی یکی از مهمترین اقدامات هر سازمانی برای نگهداشت سرمایه ی درون سازمانی است.

نقش و اهمیت نیروی انسانی:

هر سازمانی برای پیشرفت و توسعه خود نیازمند راهبرد و برنامه ریزی خرد و کلان می باشد و جایگاه و نقش نیروی انسانی در این راهبردها به عنوان سرمایه اصلی سازمان از اهمیت و اعتبار فوق العاده ای برخوردار می باشد. به عبارتی منابع انسانی ثروتی است که تنها سرمایه اصلی هر سازمانی محسوب می گردد. بین سرمایه ی انسانی و بهره وری در سازمان یک رابطه ی مستقیم وجود دارد که لازمه ی دستیابی به اهداف سازمانی را می توان در مدیریت بهینه ی نیروی انسانی تعریف نمود. اگرچه بسیاری از سازمان ها هزینه کرد برای توانمندسازی و آموزش نیروی انسانی را به دلیل هزینه بر بودن آن نمی

پذیرند اما دانش مدیریت منابع انسانی تا به امروز ثابت نموده است که هزینه‌ی توانمندسازی نیروی انسانی به شرطی که همراه با نگهداشت نیروی انسانی باشد برای سازمان یک سرمایه‌گذاری مستقیم است و به شدت در بهره‌وری سازمانی و رقابت با رقبای تاثیر دارد. در اینجا لازم به تاکید است که یکی از وظایف مدیریت منابع انسانی برنامه‌ریزی برای نگهداری از نیروی انسانی است و چه بسا نیروی انسانی هزینه‌ی بسیاری را نیز صرف آموزش خود کند اما سازمان به دلیل عدم یک برنامه‌ی نگهداشت، به راحتی نیروی انسانی خود را که سال‌ها صرف آموزش و تجربه‌اندوزی او شده است، از دست خواهد داد. امروز که انسان یک سرمایه‌ی سازمانی تعریف می‌شود لازم است تا برای نگهداشت او در کنار برنامه‌های توانمندسازی نیروی انسانی برنامه‌ریزی کرد بنابراین باید گفت حفظ و نگهداری نیروی انسانی راهبرد اساسی سازمان‌ها قلمداد می‌گردد و وقتی حرف از نگهداری نیروی انسانی می‌شود بایستی تمامی ابعاد انسان از قبیل نیازهای عاطفی و روحی، عقلی و جسمی، مادی و معنوی انسان مورد بررسی و توجه قرار گیرد. در واقع ایجاد رضایت شغلی و احساس خوشایند از کار محوله برای نیروی انسانی مهمترین رکن برای دستیابی به اهداف سازمانی و بالابردن بهره‌وری نیروی انسانی می‌باشد و این موضوع بایستی مورد توجه مدیران و سهام‌داران قرار گیرد.

سیر تحول منابع انسانی:

فلسفه نوین مدیریت منابع انسانی، ساختار و سازماندهی آن به شکل امروزی نتیجه تعامل میان مجموعه حوادث و تحولاتی است که با وقوع انقلاب صنعتی در انگلستان (حدود سال ۱۷۶۰) آغاز شده و تا به امروز ادامه دارد (سعادت، ۱۳۷۵، ۹) و صاحب‌نظران علوم اجتماعی تحول اداره انسان در جهان را به طور معمول در دو مقطع قبل و بعد از انقلاب صنعتی مورد مطالعه قرار می‌دهند. البته برخی صاحب‌نظران معتقدند که بحث اداره انسانی از قدیمی‌ترین مباحث بشری است و آنهم به دلیل اجتماعی بودن انسان و اداره افراد در خانواده، قبیله و ... بوده است. حتی می‌توان نشانه‌هایی از این بحث در آیات و روایات اسلامی و نیز در دیگر ادیان پیدا نمود. اما تحول اساسی در این زمینه بعد از انقلاب صنعتی صورت گرفته و تا به امروز نگرش‌های متعددی همچون: نگرش ابزاری، دیدگاه پدرسالارانه، دیدگاه نظام‌های اجتماعی و مدیریت منابع انسانی به عنوان یک حرفه مستقل، مطرح شده است (سیدجوادین، ۱۳۸۱، ۶۵-۵۴). در نگرش ابزاری توجه کمی به رفاه کارکنان یا نیازهای فردی آنان مبذول می‌شد. در این دیدگاه افراد کارگر عنصری از عناصر در فرایند تولید تلقی می‌شدند که باید تا سرحد امکان ارزان بدست آیند و بطور کارآمد مورد استفاده قرار می‌گرفتند. در نگرش پدرسالارانه، که در دهه ۱۹۲۰ مطرح شد، مدیران رفتاری پدران و حمایتی نسبت به کارگران و کارمندان خود داشتند. می‌توان این دوره را دوران درخشندگی مدیریت اداره امور کارکنان نامید. چون در این دوره برنامه‌های اداره انسانی بسیار دقیقی مانند ایجاد فروشگاه‌های مصرف، واحد رفاه و مسکن، تسهیلات تفریحی و غیره، شکل گرفت. برخی از صاحب‌نظران این دوره را مرحله رفاه نیز نامیده‌اند، چرا که در این دوره جنبش‌های کارگری تا میزان قابل توجهی کاهش یافت. دیدگاه پدرسالارانه از دهه ۱۹۳۰ به بعد کم‌رنگ‌تر شد و سوء عملکرد و نگرش گذشته، مدیران و محققان را به این نکته واقف ساخته که اداره انسانی فرایند ساده‌ای نیست و بتدریج نگرش

نظام‌های اجتماعی مطرح شد که در آن سازمان به عنوان یک نظام مرکزی پیچیده در درون محیط پیچیده دیگری فعالیت می‌کند. مبانی این نگرش در طی جنگ جهانی دوم و سالهای دهه ۱۹۵۰ به بعد توسعه یافت. صاحب‌نظران رشته‌های مدیریت در سالهای اخیر به این نتیجه رسیده‌اند که بهتر است در مدیریت از یک نظریه اقتضایی پیروی کرد، یعنی اصولی که دامنه تفهیم آن به محیط و شرایط خاص محدود می‌گردد و بحث قدیمی علم یا هنر بودن رشته‌های مدیریت کمرنگ گردیده و به جای آن مساله حرفه‌ای بودن رشته‌های مدیریت مطرح گردیده است، بدین معنی که شغل مدیران امروزه از دیگر مشاغل مجزا بوده و مانند دیگر شغل‌ها دارای انجمن حرفه‌ای و استانداردهای مخصوص به خود است. از افراد حرفه‌ای توقع می‌رود که توسط موسسات شناخته شده تأیید فنی و اخلاقی شوند. امروزه حرفه‌ای‌گرایی در مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان به سرعت گسترش یافته تا جایی که اعتبار یک سازمان، شرکت و موسسه حرفه‌ای از میزان میانگین تحصیلات عالی کارکنان آن شناخته می‌شود.

مدیریت منابع انسانی چیست؟

مدیریت منابع انسانی (Human Resource) واژه‌ای است که همه ما کمابیش با آن آشنایییم. این واژه در همه صنایع و خدمات به وفور به چشم می‌خورد. دلیل آن هم بسیار ساده است، تا نیروی انسانی نباشد، نه خدمتی، نه محصولی و نه سازمانی شکل خواهد گرفت، بنابراین به یقین می‌توان گفت نیروهای انسانی هسته کلیدی تمامی سازمان‌ها و صنایع محسوب می‌شوند که این موضوع، اهمیت مدیریت منابع انسانی را چندین برابر کرده است و تجربه ثابت نموده است که نیروی انسانی هسته کلیدی سازمان محسوب می‌شود. منابع انسانی یا سرمایه‌های انسانی به عنوان یک اصطلاح عام در توصیف افرادی به کار می‌رود. که بخشی از مسئولیت مدیریت پارامترهای مرتبط با شرایط جسم و روان سرمایه‌ای به نام انسان را در یک سازمان برعهده دارند. در واقع اصطلاحی که برای مدیریت و توسعه کارمندان سازمان به کار می‌رود مدیریت همکاران و استعدادها نامیده می‌شود. مدیریت منابع انسانی کنترل، راهبری و صیانت از همه امور مربوط به سرمایه‌های انسانی یک سازمان از پیش، حین و حتی پس از ورود به سازمان را شامل می‌شود. به طور کلی وظایف مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی را به شرح ذیل می‌توان دسته بندی کرد:

- (۱) استخدام و آموزش همکاران جدید
- (۲) سازماندهی همکاران
- (۳) جبران خسارت و کنترل بهینه مزایا
- (۴) ایجاد و حفظ انگیزه در بین همکاران و ارائه ی خدمات رفاهی مناسب
- (۵) مدیریت و کنترل روابط و فرهنگ کار و هماهنگی آن با کارکنان
- (۶) توسعه فردی، افراد سازمان
- (۷) نگهداری از جسم و روان سرمایه‌های انسانی سازمان

امور رفاهی در بهسازی و بهره وری نیروی انسانی:

همانطور که گفته شد بهره وری سازمان مستقیم با نیروی انسانی مرتبط است و نیروی انسانی شایسته نیز نیازمند کسب تجربه و آموزش و یادگیری مهارت های لازم شغلی می باشد. برای اینکه نیروی انسانی آموزش دیده همواره در کنار سازمان بماند لازم است تا رضایت شغلی برای نیروی انسانی فراهم آید به نحوی که هم با شغل خود بتواند نیازهای اجتماعی خود را برطرف نماید و هم نیازهای مادی زندگی خویش را از این طریق تامین کند. کارمندی که دغدغه ی حداقل نیازهای مادی خود را برای گذران زندگی دارد نمی تواند نیروی انسانی خوبی برای سازمان باشد و لذا در یک کلام باید گفت دغدغه های مادی و معنوی نیروی انسانی بایستی دغدغه ی مدیران منابع انسانی سازمان باشد و بر این اساس تلاش نموده تا دغدغه ها را به حداقل برساند تا بتوان انتظار داشت ، دستیابی به اهداف و مأموریت های سازمانی از سوی نیروی انسانی برآورده گردد. در هر حال یک سری پارامترهایی را به عنوان امور رفاهی برای دستیابی به رضایت شغلی و در نهایت به عنوان برنامه نگهداری نیروی انسانی می توان در نظر گرفت که این پارامترها در بهره وری سازمانی در نهایت موثر خواهد بود. ایجاد رضایت شغلی ، ارائه ی خدمات رفاهی ، ایجاد انگیزه برای کسب موفقیت و تقدیر و تشویق ، تامین بهداشت ، ایمنی محیط کار ، ارائه ی خدمات بیمه و بازنشستگی ، تدوین برنامه و مسیر پیشرفت شغلی و دستیابی به پست های سازمانی بالاتر ، ارزشیابی عملکرد و تقدیر از نیروی انسانی شایسته و همچنین سبک مدیریت و رهبری مناسب از جمله پارامترهای نگهداشت نیروی انسانی می باشد که بایستی برایشان برنامه ریزی نمود که در این جزوه ی آموزشی کوشش میکنیم تا بدان ها اشاره شود.

رضایت شغلی:

از مصادیق انگیزشی برای نگهداری نیروی انسانی ، رضایت شغلی به عنوان مهمترین عامل می باشد. عواملی که منجر به رضایت شغلی می شوند عبارت است از : موقعیت کاری ، قدرشناسی ، ماهیت کاری و یا وظایف محوله ، مسوولیت کاری ، امکان رشد و توسعه ی شغلی و در کنار این عوامل که به عنوان عوامل رضایت شغلی مطرح می باشند بایستی عوامل نگهدارنده ای از قبیل خط مشی ها و شیوه های اداره ی امور سازمان ، رابطه ی متقابل بین کارکنان و سرپرستان و مدیران ، رابطه ی متقابل محیط کار و کارکنان یا به اصطلاح اهالی فن ایمنی و بهداشت محیط ، نیز مورد توجه قرار گیرد تا کار محوله در سطح قابل قبولی انجام گیرد. فراموش نشود عواملی مثل ایمنی و بهداشت محیط الزاما رضایت شغلی دربرنخواهند داشت اما ضروری است تا در کنار عوامل رضایت شغلی ، از این عوامل برای نگهداری نیروی انسانی استفاده نمود.

سبک مدیریت و رهبری:

تعریف های متعددی از سبک رهبری شده است که در مجال این جزوه نمی گنجد ولی در تمامی تعاریف در اعمال نفوذ رهبر اتفاق نظر وجود دارد ولی این اختلاف نظر وجود دارد که آیا رهبری باید با اعمال زور باشد و یا اینکه رهبری با مدیریت متفاوت است یا خیر؟ در ادبیات مدیریت مدرن، میان تعریف «مدیر» و «رهبر» تفاوت قائل شده و در حالی که این تعاریف مورد توجه بسیاری قرار گرفته است، بسیاری نیز از اساس تفاوت آن را زیر سوال برده اند. در ادامه به نقل از HBR، Business Insider، Forbes به ۱۸ موردی اشاره می کنیم که می تواند تفاوت مدیر و رهبر را به خوبی مشخص کند.

۱- مدیر بر (وظیفه) متمرکز است و رهبر بر (چشم انداز)

یک رهبر می کوشد چشم انداز و استراتژی سازمان را برای پیروانش شفاف سازد و آنها را در همان مسیر هدایت کند. او به افراد آزادی عمل و اختیار می دهد، تا جزئیات را برنامه ریزی کنند، در جهت رسیدن به اهداف گام بردارند و در تمام مسیر همگام و همراه آنها باقی بمانند. یک مدیر، وظایف و چارچوب ها را برای افراد تعیین می کند و خود بر کارها نظارت دارد.

۲- مدیر (عکس العمل) نشان می دهد، رهبر (پیش بینی) می کند

مدیر بر محور دستورالعمل هایی که در سازمان جریان دارد، همه چیز را از قبل برنامه ریزی می کند و می تواند بر اجرای آنها نظارت داشته باشد. یک مدیر معمولاً زمانی عکس العمل نشان می دهد که چیزی خارج از برنامه (خوب یا بد) رخ دهد. نمایش رهبری بیشتر از یک عکس العمل است. یک رهبر قوی، تغییرات را پیش بینی می کند و از قبل، خود و تیم اش را برای رویارویی با تغییرات آماده می کند. او می داند چطور تیم اش را در مقابل تغییرات ایمن نگه دارد؛ درحالی که می داند چطور تیم بهره وری بالایی داشته باشد. رهبران فعال، معمولاً آرام رفتار می کنند و مثبت می اندیشند. آنها به توانایی های تیم و غلبه بر چالش ها ایمان دارند. آنها محیطی با تنش و استرس کمتر برای تیم ایجاد می کنند و جای عمل و احتمالات را برای آنچه برنامه ریزی نشده است، باقی می گذارند.

۳- مدیران (زیردست) دارند و رهبران (پیرو)

نیروهای زیردست موظف اند در موقعیت های مختلف به مدیر خود گزارش دهند؛ درحالی که پیروان به یاری رهبر می شتابند. مدیر، گروه ثابت خود را دارد که ارتباطش با آنها در قالب سمت ها تعریف شده است. مدیران همیشه نگران از دست دادن پست و مقام خود هستند. رهبران به پرورش افراد تیم برای تبدیل شدن به رهبران آینده تلاش می کنند. رهبران شاخص های کلیدی را مشخص می کنند تا پیروان بتوانند در پیشبرد اهداف مفید عمل کنند.

۴- مدیران اعضای گروه را (مدیریت) می کنند و رهبران، یک (تیم) ایجاد می کنند

یک مدیر کارکنان خود را در قالب گروهی از افراد مدیریت می کند. هر فرد از اعضای گروه، تا زمانی که در گروه قرار دارد باید به وظایفش، همان طور که تعیین شده، عمل کند و در صورت ترک گروه، مدیر به راحتی فرد دیگری را جایگزین او خواهد کرد. اما رهبر به مثابه کارگردان یک نمایش است. او می داند هر فرد صرفاً یکی از اعضای گروه نیست بلکه یک

مهتره کلیدی و حیاتی برای اءراء و ارتقاء سیستم است و در حالی که خود را یکی از همان اءضاء می‌ءانء، برای تء تء آنها ارزش قائل است.

۵- مدیران مسئولیت‌ها را (انتقال) می‌ءهءء، رهبران مسئولیت‌ها را (می‌پذیرءء)

مدیران آمده‌ءء تا وظایف و مسئولیت‌ها را محول کنند و به همراه آن سرزنش ناشی از اءء انجام آن را نیز واگذار نمایند. مدیرانی هستند که می‌خواهند روی ایده‌های جدید کار کنند اما زمانی که مدیر بالا دستی‌شان سرزءه از راه می‌رسء و می‌پرسء چه خبر؟! هیچ آگاهی‌ای از برنامه و ایده ندارند. این اتفاق هرگز برای یک رهبر رخ نمی‌ءهء. رهبران مسئولیت‌ها را می‌پذیرءء، خود در میان انجام آن قرار دارند و همواره خود را عضوی از تیم‌شان می‌ءانءء.

۶- مدیران کار را تمام می‌کنءء، رهبران کار را به (بهترین) نحو به پایان می‌رسانءء.

برای مدیر کاری در جایی شروع می‌شوء و در نقطه‌ای به پایان می‌رسء. رهبر اما به طور مءاوم در صءنه است، آنءدر تلاش می‌کءء، بالا و پایین می‌کءء تا مطمئن شود همه چیز به بهترین نحو به کار خود اءامه می‌ءهء. معمولاً مدیر در ساعت مقرر خودش می‌آءء و می‌روء، حتی وقتی کار تمام نشده است و کارکنان موظفانء تا اءمام آن تلاش داشته باشند. اما رهبر در تمام فرآینء کار، حضور فعال دارد و هیچ‌گاه دست از حمایت اءضای تیمش بر نمی‌ءارء.

۷- رهبر الهام‌بخش (تغییر) است، مدیر، (تءولات) را مدیریت می‌کءء

یک رهبر بایستی الهام‌بخش پیروان خود باشد. فرآینء پیروی معمولاً نیازمند تغییرات بزرگ است. این جایی است که نقش رهبر و مدیر از هم جدا می‌شوء. جایی که مدیر بر کار و اجرای تغییرات ضروری نظارت می‌کءء در حالی که رهبر تغییر و تءولات را پایه‌گذاری می‌کءء.

۸- رهبری مستلزم (بینش) است و مدیریت نیازمند (سرسختی)

رهبر نیاز دارد آنچه پیش روی کسب‌وکارش قرار خواهد گرفت را پیش‌بینی کند. پس رهبر هءف‌گذاری می‌کءء و یک مدیر خوب، ملزم به انجام کاری است که به آن اءءاف منجر می‌شوء.

۹- رهبری نیازمند (تصورات) است و مدیریت نیازمند (ءرئیات)

یک رهبر بزرگ چشم‌ءءازهایش را به کمک تصوراتش شکل می‌ءهء. او «می‌بینء» آنچه را که «می‌توانء بشوء». اما مدیر بایستی آن چشم‌ءءاز را درک کند و تیم را برای انجام کارهای مشخص و ضروری به حرکت در آورد تا چشم‌ءءازی که رهبر پایه‌گذاری کرده را به مرحله اجرا در آورد.

۱۰- رهبری نیازمند (تفکر انتزاعی) است، مدیریت نیازمند (ءاءه‌های واقعی)

با این تعریف می‌توان گفت که تفکر انتزاعی رهبر را قادر می‌سازء میان اءلاعات به ظاهر نامرتبء، الگوی ببینء و ارتباطی برقرار سازء. توانایی تفکر انتزاعی بسیار کارساز است؛ به خصوص زمانی که سازمانی در فرآینء تصویرسازی دوباره از خود قرار گرفته است. در مقابل یک مدیر قادر است با ءاءه‌های واقعی کار کند و آنها را تجزیه و تحلیل کند تا نتایج مطلوب بءست آءء.

۱۱- رهبری باید توانایی (بیان) و مدیریت باید توانایی (تفسیر) داشته باشد

یک رهبر خوب می‌تواند چشم‌انداز و بینش خود را با جزئیات کامل توضیح دهد تا سازمانش آنها را دنبال کند. یک مدیر خوب باید بتواند دیدگاه‌های بیان شده را بسته به شرایط تیم و قدرت درک آنها، تفسیر کند.

۱۲- رهبر (بدعت‌گذاری) و مدیر (اداره) می‌کند

اگر با کسانی مواجه شدید که هرروز به سرکار می‌روند و به جای اینکه از خود بپرسند «چرا اینکار را می‌کنم؟» می‌پرسند «دارم چه می‌کنم؟»، بدانید آنها دارای قدرت رهبری هستند. رهبر کسی است که ایده‌های تازه به همراه دارد تا سازمان را از لحاظ تفکری جلوتر برد. رهبر به افق‌های دور چشم دارد و به دنبال استراتژی‌ها و تاکتیک‌های تازه است. او نیاز دارد تا درباره آخرین روندها و مطالعات دانش داشته باشد و مهارت‌هایش را توسعه دهد. درمقابل، یک مدیر آنچه را که پیش از این پایه‌ریزی شده است، اداره می‌کند. او فردی است که به جای چشم‌دوختن به افق‌های دور دست، به خطوط تعیین شده می‌نگرد و اینکه چطور در سازمان به حفظ کنترل می‌پردازد. مدیر کسی است که اهداف و معیارهای تعیین شده را دنبال می‌کند و هواره به دنبال افرادی است تا وظایف خاصی را به عهده بگیرند.

۱۳- رهبر (الهام‌بخش اعتماد) است و مدیر بر (کنترل) تکیه دارد

رهبر کسی است که الهام‌بخش دیگران است، به آنها انگیزه می‌دهد تا بهترین باشند و می‌داند در راهی که می‌روند چگونه گام‌ها و فاصله‌های مناسبی برای افراد تیم تنظیم کند. رهبری تنها در عملکرد یک فرد به عنوان رهبر، تعریف نمی‌شود. رهبری همه آن چیزی است که پیروان در پاسخ به رهبر انجام می‌دهند. رهبر آن چنان به افراد انگیزه و اعتماد به نفس می‌دهد که آنها به کسب و کارشان ایمان می‌آورند. چیزی که لازمی همه کسب و کارهاست، بخصوص آن دسته که با تغییرات سریع دست و پنجه نرم می‌کنند و نیاز دارند که افراد به دیدگاه‌هایشان اعتماد داشته باشند. مدیر با «حفظ کنترل بر افراد» می‌خواهد که به افراد برای توسعه پتانسیل‌ها و بروز استعدادها کمک کند. این کنترل می‌تواند اعتماد مورد نیاز را کمرنگ سازد و در نهایت منجر به نتیجه مطلوب نگردد.

۱۴- رهبر می‌پرسد (چرا) و (چه چیزی)؟ در حالی که مدیر می‌پرسد: (چطور) و (چه موقع)؟

رهبر می‌پرسد چرا این اتفاقات رخ داد؟ و این یعنی به چالش کشیدن خود و دیگران. این گونه است که رهبران همیشه در مسیر رسیدن به درجات بالاتر قرار می‌گیرند؛ چرا که همیشه به دنبال یافتن کاری هستند که باید برای سازمان یا کسب و کارشان انجام شود. یک مدیر به کارکنان می‌گوید: انتظار ندارم همیشه همه کارها را درست انجام دهید اما انتظار دارم که «اشتباه» نداشته باشید. اما رهبر می‌داند که نمی‌توان احتمال بروز اشتباه را به صفر رساند، پس می‌پرسد: از این اشتباه چه چیزی یاد گرفتیم؟ چطور با استفاده از این اطلاعات بدست آمده، اهدافمان را روشن سازیم و آنها را بهبود ببخشیم؟ وقتی یک مدیر می‌پرسد «چگونه» و «چه وقت»، فقط می‌خواهد اطمینان یابد که آیا کارکنان طبق برنامه پیش رفته‌اند یا خیر. وضعیتی که یک مدیر برای کارکنان می‌آفریند، بیشتر شبیه وضعیت سربازان در ارتش است. آنها ملزم به رعایت قوانین و اجرای برنامه‌ها و وظایف خود را در راستای اهداف تعیین شده‌اند.

۱۵- رهبر یک (تحول گر) و مدیر یک (معامله گر) است

رویکرد یک مدیر در مقابل زیردستانش معامله‌ای است به این معنی که در برابر حقوق دریافتی‌شان، به دنبال گرفتن حداکثر خدمات از آنها هستند. یک رهبر فراتر از اینها می‌اندیشد. او به دنبال برطرف کردن نیازهای پیروانش در سطوح بالاتر است. درمقابل، پیروان احساس خواهند کرد که برای یک تیمی کار می‌کنند که رسیدن به اهدافش، همراه با منافع شخصی آنهاست.

۱۶- مدیران (استخدام) می‌شوند، رهبران (انتخاب) می‌شوند

برای داشتن قدرت لازم، به مدیر مقام و پست داده می‌شود تا زیردستان دستورات او را اجرا کنند. اما در طرف مقابل، رهبران را افراد انتخاب می‌کنند تا پیرو او باشند، جدا از اینکه چه حقوقی می‌گیرند یا برای چه کاری استخدام شده‌اند. برای همین است که احترام برای یک مدیر، تضمین شده نیست اما پیروان برای آنچه رهبر می‌گویند، احترام قائل‌اند. پس می‌بینیم که رهبران در عمل نفوذ بیشتری نسبت به مدیرانی دارند که از اهرم قدرت استفاده می‌کنند.

۱۷- رهبران به دنبال (فرصت) هستند، مدیران از (ریسک) گریزان

دیدگاه کارکردن در محدوده وظایف، انعطاف‌پذیری مدیران را از بین می‌برد و آنها را ریسک‌گریز می‌کند. رهبر به اهداف بلندمدت می‌اندیشد، بنابراین از ایده‌های جدید استقبال می‌کند. رهبران همیشه به دنبال فرصت‌های بهتر برای سازمان و اعضای تیم‌شان هستند، به دنبال راه‌های نوین و تازه برای جایگزین کردن روش‌های قدیمی.

۱۸- رهبران به (رشد و شکوفایی) می‌اندیشند و مدیران به (حفظ و پایداری)

در حالی که مدیران سعی دارند با انجام و اتمام وظایف، موقعیت کنونی را حفظ کنند، اما نگاه رهبران، رو به رشد و افق‌های روشن برای خود و سازمان است. در نتیجه رهبران محرک تغییرند و مدیران با تغییر وفق پیدا می‌کنند. با این رویکرد، رهبران، پیروان را برای اهداف طولانی‌مدت پرورش می‌دهند و به دنبال رشد هرچه بیشتر آنها هستند. درحالی که مدیران، عمداً یا سهواً آموزش زیردستان را فقط در حد نیاز کار، محدود می‌کنند.

با تمام توضیحاتی که برای مقایسه رهبر یا مدیر بیان کردیم، به نظر شما تفاوت‌های یک مدیر با رهبر شامل چه موارد دیگری می‌تواند باشد؟ تا چه اندازه با مدیران یا رهبرانی در ارتباط بوده‌اید که مواردی که ذکر کردیم را در خودشان داشته‌اند؟ فراموش نشود که سبک کاری مدیران و رهبران می‌تواند انگیزه‌ی کاری نیروی انسانی و در نهایت رضایت شغلی نیروی انسانی را شامل شود. ترک بسیاری از کارکنان از محل کار علی‌رغم تمامی خدمات رفاهی ارائه شده به ایشان می‌تواند مربوط به سبک مدیریتی مدیران بالادستی باشد که شاید به صورت عامیانه بگوییم: (فلانی اخلاق مدیریتی نداشت و امکان کار کردن برای ایشان علی‌رغم حقوق و مزایای خوب برای من ممکن نبود!)

انگیزه کسب موفقیت:

یکی از عواملی که در نگهداری کارکنان به آن اشاره کردیم انگیزه کسب موفقیت بود. همه ی انسان ها سه نیاز مهم دارند که عبارتست از: نیاز به کسب موفقیت - نیاز به تعلق - نیاز به قدرت. در تعریف این سه نیاز بایستی گفت همه ی انسان ها به دنبال آن هستند که در کارشان موفق شوند و یا بر حل مساله ای پیروز باشند. همه ی انسان ها به دنبال این هستند که با دیگران ارتباط داشته باشند و خود یا سازمان خود را متعلق به یکدیگر بدانند. شاید این تعلق در مسائل زناشویی بهتر قابل درک و فهم باشد اما می توان در سازمان از آن به عرق سازمانی تعبیر نمود. و در ادامه باید گفت که همهی انسان ها نیاز دارند تا بتوانند دیگران را کنترل کنند و در آنها نفوذ داشته باشند. باید گفت از تمام این نیازها (هر سه نیاز) هم میتوان به عنوان یکی از نیازهای مرتبط با رضایت شغلی عنوان نمود چرا که روابط میان انسان ها سبب پایداری نیروی انسانی به یک سازمان می گردد.

رفاه چیست؟

تعریف رفاه بسیار دشوار است و بسیاری از افراد در مورد رفاه وسادت و تحقق آن دیدگاه های مختلفی ارائه می کنند. پس ابتدا باید ببینیم که رفاه چیست؟ رفاه، توانایی یک فرد، گروه یا ملت برای فراهم آوردن خوشبختی، امنیت و تولید محصولات مناسب است که مردم را قادر می سازد بر اساس تعاریف خاص خودشان، خوب زندگی کنند. رفاه کمک می کند تا جایی در دل و فکر مردم باز شود تا آنها بر اساس اولویت های مدنظرشان به یک زندگی سالم و معنوی دست یابند دیگر هر روزه نگران آنچه که برای حیاتشان الزامیست نباشند. ما می توانیم رفاه را هم به عنوان یک جریان و هم به عنوان یک موجودی مد نظر قرار دهیم. بسیاری از اقتصاددانان آن را جریان یک درآمد می دانند، یعنی توانایی انسان برای خرید مجموعه ای از کالاها یا دستیابی به ارزش های خلق شده توسط دیگران. ما از ایده ای گسترده درباره درآمد استفاده می نماییم که "قدرت خرید" نامیده می شود. همچنین رفاه، محیطی را فراهم می آورد که باعث گسترش بهره وری می گردد. بنابراین می توانیم رفاه را مجموعه ای از "دارایی ها" بدانیم.

حال ببینیم چرا رفاه اهمیت دارد؟ می دانیم که افراد سراسر جهان قدرت خرید کاملاً متفاوتی دارند و میزان توزیع ثروت در همه کشورها یکسان نیست. تحقیقات گسترده ای پیرامون رابطه میان درآمد بالا و شرایط مولد در قبال صبر و شکیبایی دیگران، رابطه مثبت میان زیر دستان، عزت نفس، احساس صلاحیت فردی، مشارکت در امور مالی و اجتماعی، اعتماد میان افراد و رضایت از زندگی وجود دارد. رونالد اینگلهارت در این زمینه می نویسد که میزان بالای اعتماد به نفس با میزان بالای رفاه و سعادت ملی ارتباط مستقیمی دارد. برای ادامه ی این بحث لازم است تعریفی از فرهنگ جامعه نیز ارائه شود. کیلفورد گیتس فرهنگ را شبکه ای از تار و پود معانی تعریف کرده است که افراد یک جامعه این تارها را به دور خود تنیده اند و در درون این شبکه زندگی می کنند. فرهنگ شاخصی مهم در توانایی یک کشور برای رفاه است، زیرا عقاید افراد را درباره ریسک، مزایا و فرصت ها شکل می دهد. در کنار فرهنگ بایستی از الگوهای ذهنی نام برد. الگوهای ذهنی، مجموعه

ای از فرضیات عمیقاً ریشه دار ، کلیات و حتی تصاویری هستند که بر چگونگی درک جهان و عمل کردن در آن تأثیر می گذارند. به عبارت دیگر ، اعتقاداتی بنیادی و اساسی هستند که بر رفتار و عملکرد مردم تأثیر می گذارند. میان الگوهای ذهنی و رفاه رابطه ای مهم وجود دارد.

اکثر مردم بر این عقیده اند که رفاه چیز خوبی است. آنها همچنین می دانند که دستیابی به آن دشوار است. از دویست کشور جهان تنها تعداد معدودی می دانند که چگونه آن را برای اکثریت مردم خود فراهم آورند. اکنون زمان آن رسیده که پس از نیم قرن تمرکز بر توسعه اقتصادی ، از چارچوبهای صرفاً ضابطه مند ، توصیه های سلسله مراتبی ، درکی قوی از رفاه و شاخصهای عملکرد که تقریباً مبتنی بر مصالح ملی هستند ، استفاده کنیم. خارج از برنامه های کشوری رفاه بایستی اهداف مدیریت منابع انسانی را نیز درگیر موضوع رفاه کرد تا انگیزه های شغلی و تعهد سازمانی را در کنار نیاز رفاه و دغدغه های کارکنان ایجاد نمود. فراموش نشود برخی از وظایفی که به مدیریت منابع انسانی سازمان ها در راستای رفاه کارکنان محول شده است بخشی از برنامه ی کشوری رفاه اجتماعی می باشد که باتوجه به قوانین کار و تامین اجتماعی و درک این مهم که حقوق پرداختی برای زندگی روزمره کفایت نمی کند و بایستی برای رفع دغدغه های کارکنان و همچنین ایجاد انگیزه های شغلی و رضایت شغلی اقدامات رفاهی گنجانده شود ، امور رفاهی در سازمان ها یکی از بخش های مهم برای نیل به اهداف سازمانی و کشوری می باشد. در انتهای این جزوه قانون مربوطه برای کارکنان دولت برای اطلاع ارائه شده است.

امور رفاهی:

خدمات رفاهی از جمله عوامل عمده حفظ و نگهداری منابع انسانی به حساب می آید و در واقع مکمل عوامل ذکر شده در مورد نگهداری کارکنان می باشد. فعالیت مدیریت در برقراری خدمات رفاهی عملی یکطرفه نبوده و برنامه های مربوطه نباید بر اساس نظریه کمک و دستگیری تهیه شود و جنبه تفقد و بزرگ منشی پدانه نسبت به کارکنان را دارا باشد، بلکه هرگونه اقدامی در این باره باید برپایه شرکت افراد و مسوولیت مشترک و متقابل و دور از هر تبعیض صورت پذیرد.

برای ایجاد انگیزه و کسب رضایت کارکنان مجموعه ای از اقدامات و فعالیت های جانبی برای ارائه ی خدمات رفاهی مدنظر مدیران منابع انسانی می باشد که اینگونه خدمات می تواند ضمن ایجاد وابستگی های سازمانی با افزایش رضایت شغلی و ایجاد تعلق خاطر سازمانی ، اهداف و ماموریت های سازمانی را محقق نماید. علاوه بر برنامه هایی که عمومیت دارند، بسیاری از سازمان ها مزایای تکمیلی دیگری را هم تامین می کنند تا برانگیزنده کارکنان برای مشارکت بیشتر در سازمان باشد. نوع برنامه های ارائه شده از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است، اما منشاء همه آنها این تفکر است که اگر به کارکنان مزایایی داده شود، فعالیت های کاری آنها به سازمان سود می رساند. برخی از برنامه هایی که عمومیت بیشتری دارند عبارتند از: مزایای آموزشی، مراقبت از کودکان و ... (سینجر، ۱۳۷۸، ۵۳۲) دامنه فعالیت های خدمات رفاهی بسیار وسیع و گسترده است و بر حسب برنامه ها و خطمشی های مربوطه، نوع سازمان، کوچکی و بزرگی و محل مؤسسات، کیفیت منابع انسانی و عواملی از این قبیل تغییر می کند. لازم است اشاره شود که برخی از خدمات رفاهی نه تنها باعث جلوگیری از فرار افراد کاردان و

علاقه‌مند به کار از سازمان می‌گردد، بلکه در مواردی ایجاد انگیزه کار و متقابلاً دلسوزی برای سازمان می‌گردد. (میرسپاسی، ۱۳۸۱، ۳۱۹).

در ذیل به برخی از مهمترین و شایع‌ترین خدماتی که سازمان‌ها در جهت حفظ و نگهداشت نیروی انسانی ارائه می‌دهند، اشاره می‌کنیم. می‌توان خدمات را در دو دسته «خدمات مادی» و «خدمات غیرمادی» تقسیم‌بندی نمود. خدمات مادی به آندسته از خدماتی گفته می‌شود که با ارائه آن کارکنان می‌توانند در هزینه‌های مالی خود صرفه‌جویی نمایند، مانند وسایل ایاب و ذهاب، رستوران، فروشگاه‌های تعاونی و خدمات غیر مادی آندسته از خدماتی هستند که جنبه مالی نداشته و باعث بهبود روحیه افراد می‌گردند مانند اماکن رفاهی، تفریحی، ورزشی، فعالیتهای فرهنگی و ... که البته بر اساس توانایی و ظرفیت های مالی و تجهیزاتی سازمانی متفاوت و متغییر است.

۱) ایاب و ذهاب : برخی از سازمان ها با ایجاد سرویس های ایاب و ذهاب ، دغدغه ی کارکنان را در این مساله حل میکنند. مخصوصا اگر شرایط مثل امروز با بحران هایی مثل کرونا همراه باشد وجود یک سامانه ی منظم ایاب و ذهاب می تواند خیلی در رضایت کارکنان موثر باشد. برخی از سازمان ها به دلیل عدم توانایی مالی در تامین سرویس ایاب و ذهاب ، مبلغی را به عنوان ایاب و ذهاب در فیش حقوقی کارکنان پرداخت می کنند. در برخی سازمان ها دیده شده که حتا طرح ترافیک و یا خودرو در اختیار نیز به کارکنان مراتب بالاتر تحویل می گردد. بزرگ شدن شهرها و فاصله طولانی بین محل کار و محل سکونت، ایاب و ذهاب را یکی از مشکلات اساسی کارکنان هر موسسه و سازمان نموده است. در کشورهایی که وسایل نقلیه عمومی کافی وجود دارد و افراد می‌توانند به‌طور دقیق زمانی را که وسایل نقلیه عمومی به محل کار می‌رسند محاسبه نمایند، از نگرانی سازمان‌ها در تامین وسیله ایاب و ذهاب کاسته می‌شود. برقراری سرویس‌های رفت و آمد با توجه به وسعت شهرهای بزرگ، ازدحام جمعیت، کمبود امکانات حمل و نقل شهری و مشکلات دیگر شهرنشینی از قبیل ترافیک، کمبود محل پارک، آلودگی هوا و آلودگی صدا، وسیله موثری برای تقلیل فشارهای عصبی کارکنان و در نتیجه ارائه خدمات بهتر به کارکنان در سازمان خواهد بود. (ابطحی، ۱۳۷۵، ۲۳۹).

۲) ایجاد غذا خوری و تسهیلات مربوط به آن : قطعاً تامین نیازهای جسمی کارکنان می‌تواند در بهره‌وری ایشان در طول ساعات کاری موثر واقع گردد. در نظر گرفتن زمانی برای استراحت و صرف نهار بسیار مهم است که این موضوع در قانون کار و تامین اجتماعی نیز دیده شده است. اگر سازمانی در کنار در نظر گرفتن این زمان ، بتواند فضای مناسب برای سرو و پذیرایی را تامین کند تا کارکنان از آوردن غذا خودداری کنند بسیار مطلوب خواهد بود. اگرچه برخی از سازمان ها به پرداخت هزینه ای بابت نهار به پرسنل خود ایجاد خدمت می نمایند اما تجربه و نظرسنجی های فراوان اثبات کرده است که پذیرایی نهار اگر توسط سازمان صورت گیرد و هزینه ای بابت نهار پرداخت نشود به مراتب در بهره‌وری اثر خواهد داشت. در موسساتی که کارکنان تمام روز یا در دو نوبت و بیشتر به انجام وظایف اشتغال دارند، باید رستوران و سالن غذاخوری و مواد غذایی لازم در اختیار آنها قرار داده شود. ایجاد

تسهیلات غذاخوری در محیط کار دارای دو هدف است: یکی تامین تندرستی و سلامتی کارکنان با ارائه غذای سالم، بهداشتی و مقوی دیگری کمک و مساعدت مالی آنان از طریق فروش ارزان غذا (یا حتی رایگان). اهمیت دادن این امور توسط سازمان در کارکنان انگیزه بیشتری، برای ماندن در سازمان و انجام خدمت، ایجاد می‌نماید.

۳) خانه سازی و تامین مسکن: یکی از مهمترین دغدغه های هر انسانی داشتن مسکن مناسب است. این دغدغه حتا در روایت های دینی هم آمده است و سازمان های قدرتمند در این مهم اقدامات موثری از قبیل ایجاد تعاونی مسکن و پرداخت تسهیلات بلند مدت و قرض الحسنه خرید مسکن را برنامه ریزی نموده اند. اگرچه شاید این مهم را نتوان به تمامی سازمان ها و شرکت ها تعمیم داد ولی بایستی گفت تامین مسکن می تواند تمامی نیازها و خلا های سازمانی را برای ایجاد رضایت شغلی کامل در بر بگیرد. برخی از سازمان ها اقداماتی برای خانه دار شدن کارکنان خود انجام می دهند؛ از جمله این کمک ها می توان به ایجاد خانه های سازمانی در جوار محل کار، پرداخت وام مسکن، پرداخت کمک هزینه مسکن، خانه های با اجاره کم و ... اشاره نمود. این خدمات در مناطقی که دارای افراد با وضعیت نامناسب است، یا در صناعی که کارگران مهاجر استخدام می کنند، مفید است. این افراد به ندرت فرصتی برای ساخت خانه شخصی دارند، بنابراین برنامه هایی که چنین کارمندانی را قادر به خانه دار شدن می کند به رفاه اجتماعی و افزایش ارتباطات خوب کارمندی کمک می کند. (سیدجوادین، ۱۳۸۱، ۶۶۵).

۴) فروشگاه های تعاونی: شرکت های تعاونی به لحاظ اهمیتی که در تامین رفاه و آسایش کارکنان دارند، از سوی کارشناسان منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته اند. اهمیت شرکت های تعاونی از دو جهت است: اول اینکه چون اغلب هزینه های عمده سربار، بخصوص هزینه های کارکنان و تاسیسات از طرف سازمان تامین می شود و همچنین سودی که برای اجناس در نظر می گیرند ناچیز است، قیمت کالاها برای خریداران اغلب ارزانتر از فروشگاه های معمولی خواهد بود. دوم اینکه به علت نزدیک بودن فروشگاه ها به محل کار، کارکنان حداقل وقت را صرف مراجعه و خرید اجناس مورد نیاز می نمایند. (میرسپاسی، ۱۳۸۰، ۳۲۳). اما در حال حاضر در جامعه ما بسیاری از سازمان های دولتی و خصوصی اقدام به ایجاد شرکت های تعاونی مصرف نموده اند، لکن به علت عدم حمایت و نظارت صحیح بر فعالیت های آنان، اغلب تبدیل به سوپرمارکت های معمولی گشته و نمی توانند ضروریات زندگی کارکنان را تامین نمایند.

۵) صندوق تعاون و قرض الحسنه: صندوق های تعاون و قرض الحسنه معمولاً با کمک سازمان و خود کارکنان تشکیل می شود. اغلب اوقات به علت حوادث و اتفاقات غیرمترقبه کارکنان مواجه با نیاز فوری مادی شده و در این شرایط اگر فاقد پس انداز لازم باشند، دچار مشکلات و نگرانی شدید می گردند. زمانی که اینگونه نیازها در رابطه با درمان، جراحی، دارو و نظیر این ها باشد، ضرورت خاصی پیدا می کند. بنابراین هدف عمده و اساسی صندوق های قرض الحسنه، کمک رسانی مالی سریع به کارکنان در زمان اضطراری است. باید در نظر داشت که پرداخت وام های قرض الحسنه باید سریع و محرمانه باشد. (ابطحی، ۱۳۷۵، ۲۳۹).

۶) ایجاد باشگاه های ورزشی و تفریحی: خیلی از سازمان ها با انعقاد قرارداد با ورزشگاه ها ، رستوران ها ، هتل ها در شهرهای زیارتی و سیاحتی و تفریحی ، مقدمات استفاده ی خانواده ی کارکنان خود را از این مکان ها تدارک می بینند. این امکانات می تواند رضایت خانواده ی کارکنان را هم ایجاد کند که تاثیر بسزایی در نقش نیروی انسانی در سازمان خواهد داشت. اماکن رفاهی، تفریحی و ورزشی مانند اردوگاه ها، پلاژها، باشگاه ها، استخر و ... اردوهای سیاحتی و زیارتی برای گذراندن ایام مرخصی، تابستان و تعطیلات نوروز و استراحت کارکنان و خانواده های آنان امری ضروری است. کارکنان یک سازمان باید بتوانند بر اساس ضوابط مشخص و با پرداخت مبالغی جزئی و متناسب با درآمد خود از امکانات رفاهی، تفریحی و ورزشی سازمان استفاده نمایند. (ابطحی، ۱۳۷۵، ۲۴۲). وجود باشگاه های تفریحی و ورزشی یکی از اقدامات موثر در حفظ سلامت و تقویت روحیه کارکنان بوده و به آنان فرصت می دهد یکدیگر را بشناسند و با بسط و توسعه دوستی و صمیمیت فی مابین، سازمان را بصورت یک خانواده بزرگ درآورند. از طرفی فعالیت های اجتماعی و تفریحی به مدیریت امکان می دهد از طریق غیررسمی مسائل و مشکلات شخصی و خانوادگی کارکنان را درک و اقدامات مناسب را در جهت رفع مشکلات و نیازمندی ها به عمل آورد. (میرسپاسی، ۱۳۸۰، ۳۲۳).

۷) ارائه ی خدمات بهداشتی و درمانی: این قبیل خدمات برای سازمان های بزرگ می تواند شامل ایجاد درمانگاه ، مرکز روانشناسی ، داروخانه و یا بیمارستان باشد. سازمان های کوچک نیز می توانند با انعقاد قراردادهای جداگانه با مراکز درمانی اینگونه خدمات را به کارکنان خود و خانواده ی ایشان ارائه دهند.

۸) خدمات مشاوره ای: خدمات مشاوره ای به کارکنان و خانواده های آنان کمک بزرگی می باشد. در بسیاری از کشورهای جهان واحدی در سازمان تحت نظارت مدیران پرسنلی به عنوان مراکز مشاوره و راهنمایی کارکنان وجود دارد. در سازمان های اداری روانشناسان عمومی و در سازمان های صنعتی و دولتی روانشناسان صنعتی انجام این امر مهم را بر عهده دارند معمولاً سازمان هایی که به علت مشکلات مالی و یا محدود بودن نیروهای انسانی نمی توانند مرکزی را برای مشاوره و راهنمایی کارکنان ایجاد نمایند، با کلینیک های خارج سازمان قراردادی را منعقد نموده و هرگاه لازم باشد کارکنان خود را برای مشاوره و هدایت به آن مراکز معرفی می نمایند. بدیهی است که این عمل در اغلب موارد به طور محرمانه انجام می پذیرد و اثری از آن در پرونده و سوابق استخدامی کارکنان باقی نمی ماند. (ابطحی، ۱۳۷۵، ۲۳۹).

۹) برنامه های فرهنگی: برگزاری جشن های خانوادگی به مناسبت های مختلف از قبیل نوروز ، سالروز تاسیس سازمان و ... و همچنین برنامه هایی از قبیل نماز جماعت ، اردوی زیارتی ، اردوی نمایشگاه کتاب و ... و یا انتشار و توزیع نشریه ی داخلی و ... همه و همه در ایجاد وحدت سازمانی و تعلق خاطر به سازمان نقش بسزایی دارد. کارهای ذوقی و سرگرم کننده و تسهیلات کتابخانه ای برخی از فعالیت های فرهنگی است که سازمان ها می توانند برای رشد و غنی سازی فرهنگی کارمندانشان فراهم آورند. دانشمندان علوم رفتاری معتقدند که این فعالیت ها حالت های فکری

وسیع را در انسان برمی‌انگیزاند، بنابراین به انجام موثرتر کارها کمک می‌کند. این فعالیت‌ها نسبتاً کم‌هزینه هستند و تجربه صنعت نسبت به آنها عموماً سودمند بوده است. (سیدجوادین، ۱۳۸۱، ۶۶۴).

۱۰) سایر خدمات: برخی از سازمان‌ها علاوه بر موارد ذکر شده خدمات دیگری نیز به کارکنان خود ارائه می‌نمایند که توضیح آنها در اینجا مقدور نبوده، فقط به عنوان آنها اشاره می‌کنیم. این خدمات عبارتند از: پرداخت کمک‌های نقدی و غیرنقدی، ایجاد مهد کودک در جوار محیط کار و ...

ایمنی و بهداشت:

تامین نیروی انسانی شایسته مستلزم سرمایه‌گذاری زیادی است. یکی از عواملی که در ماندگاری کارکنان بسیار موثر بوده و باعث نگهداشت نیروی انسانی در سازمان می‌شود و باعث می‌شود سرمایه‌گذاری سازمان به هدر نرود، مساله ایمنی است. هر فردی که از خانه خارج می‌شود انتظار دارد که سالم به خانه برگردد. آیا برای شما اتفاق افتاده است که وقتی عزیزتان به محل کار خود می‌رود و با تاخیر در بازگشت همراه می‌شود، نگران او خواهید شد؟ آیا تصور کرده اید که هرگز عزیزتان به خانه برنگردد؟ یا با شما تماس بگیرند و بگویند که عزیزتان در محل کار برایش حادثه ای رخ داده و در بیمارستان بستری است و شما باید سریعتر خود را به بیمارستان برسانید؟ این پرسش‌ها را برای مثال بیان نمودیم تا اهمیت ایمنی و بهداشت را قبل از هر چیزی با احساس تان درک کنید. جلوگیری از حوادث و ایجاد محیطی سالم برای کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است. دلیل این اهمیت بالا رفتن آمار حوادث و بالا رفتن ماهیت بسیار ناامن محیط کار است.

شاید شما نیز در هنگام ورود به کارخانجات تولیدی و یا صنایع بزرگ با عباراتی مانند (اول ایمنی بعد کار) و یا (یک لحظه غفلت یک عمر پشیمانی) رو به رو شده باشید. با توجه به اهمیت روز افزون نیروی انسانی که هم اکنون سرمایه انسانی یک سازمان دانسته می‌شوند و تاکنون بر این عبارت در این جزوه بسیار تاکید شده است، در سیستم‌های مدیریتی نوین، نقش ایمنی و بهداشت کار نیز افزایش یافته است، به طوریکه ایمنی و بهداشت از ارکان یک سازمان دانسته می‌شود. در بسیاری از صنایع بزرگ، با استخدام کارشناس ایمنی و بهداشت و تشکیل بخش ایمنی مستقل، سعی در ارتقاء سطح ایمنی و بهداشت محیط کار می‌شود. علاوه بر آن، برگزاری دوره‌های ایمنی و شرکت کارکنان در بسیاری از صنایع بزرگ، اجباری شده است. مثلاً از شرایط استخدام شرکت نفت برای نیروهای جدید، الزام گذراندن دوره ایمنی و دریافت گواهینامه مربوطه است. خوشبختانه در قانون کار کشورمان نیز تاکید خوبی بر رعایت موارد ایمنی شده است. در این قانون علاوه بر اجبار کارفرما، به ایجاد کمیته‌های ایمنی، و قرار دادن وسایل و تجهیزات ایمنی در اختیار کارگران تاکید شده است. اما بالا رفتن فرهنگ ایمنی در هر محیط کاری، نیازمند آموزش به تک تک پرسنل، وضع قوانین مربوط به حفظ ایمنی و بهداشت در محیط کار، و نظارت دقیق بر اجرای این قوانین است.

یکی دیگر از عواملی که در نگهداشت نیروی انسانی موثر است، بهداشت می‌باشد. هر ساله میلیون‌ها دلار کاهش در بهره‌وری به دلیل نبود برنامه‌های بهداشت کارکنان به عنوان نوعی زیان مطرح می‌شود مقداری از این هزینه‌ها ناشی از

غیبت‌های کاری به خاطر بیماری‌های عادی می‌باشد. بیماری‌های دیگر که به عنوان بیماری‌های شغلی شناخته می‌شوند ناشی از نوع کاری هستند که به صورت آشتگی و بی‌نظمی جسمی و روانی در کارکنان ظاهر می‌گردد. (سیدجوادین، ۱۳۸۱، ۶۲۲). بدیهی است افراد سالم با شادابی و بهره‌وری بیشتری به کار می‌پردازند. بهداشت و سلامتی برای افراد مهم است و مسلماً افراد از بین دو سازمان با حقوق و مزایا و سایر شرایط مساوی، سازمانی را انتخاب می‌کنند که در حفظ سلامتی و بهداشت کارکنان اهتمام بیشتری ورزد. گرچه کسب حقوق و مزایا برای بسیاری از افراد مهم است، اما کمتر فردی حاضر است برای بدست آوردن آن سلامتی خود را به خطر اندازد. اگر سازمانی به برنامه‌های ایمنی و سلامتی کارکنان بی‌توجه باشد خطر ترک خدمت و جذب افراد آن سازمان توسط دیگر سازمان‌ها وجود دارد. لذا سازمان‌ها باید برای نگهداشت نیروی انسانی خود در کنار سایر اقدامات ایمنی، برنامه‌های مزایا و خدمات به برنامه‌های بهداشتی توجه کافی داشته باشد.

استانداردهای فیزیکی محیط کاری:

همانطور که پیشتر اعلام شد جذب و استخدام نیروی انسانی در هر سازمانی مستلزم صرف وقت و هزینه است، ولی آنچه به مراتب دشوارتر است حفظ و نگهداری نیروی انسانی است که بدون تامین رضایت خاطر کارکنان امکان‌پذیر نیست. بدین منظور مدیران باید علاوه بر تمهیداتی که برای جلب رضایت شغلی کارکنان بکار می‌برند، شرایطی را فراهم کنند تا کارکنان در محیط کار احساس آرامش و آسایش کنند. شرایط فیزیکی محیط کار یکی از عوامل موثر در ایجاد روحیه مناسب در کارکنان سازمان‌ها می‌باشد چون علاوه بر آنکه شرایط فیزیکی مطلوب موجب افزایش بازده کار می‌شود، تاثیر ناخودآگاه آن سبب می‌شود که کارکنان به محیط کار خود احساس دلبستگی کنند که این امر باعث می‌شود مسائلی نظیر تاخیر در محل خدمت، استعفاء، دلسردی از کار و ... به حداقل کاهش یابد و به نگهداشت نیروی انسانی کارآمد کمک نماید. منظور از شرایط فیزیکی محیط کار، مجموعه عوامل و شرایط قابل درک وسیله حواس پنج‌گانه است که جزئی از محیط فیزیکی کار را تشکیل می‌دهد. (کاظمی، ۱۳۷۲، ۱۵۳) در مباحث مربوط به حفاظت صنعتی در کتابهای مختلف شرایط فیزیکی متعددی ذکر شده است که به مواردی از آن اشاره می‌شود:

(۱) جا و مکان

استقرار کارکنان در مکان و فضای مناسب و دسترسی آنان به انواع لوازم مورد نیاز یکی از ضروریات محیط کار است. کارکنان باید از فضای کافی برخوردار باشند تا بدون ایجاد مزاحمت برای یکدیگر به راحتی و سهولت به انجام وظایف محوله بپردازند.

(۲) گرمایش و تهویه (هوای مناسب)

تهویه در ادارات و محیط‌های کار، عبارتست از کنترل کیفی هوای داخل اینگونه محل‌ها از نظر درجه حرارت، میزان رطوبت، جریان هوا و احياناً مواد مضر موجود در هوا (بوژه در کارگاه‌های صنعتی). وجود سیستم تهویه مطبوع در محیط‌های کار باعث می‌شود که ساختمان از نظر گرما، سرما، میزان رطوبت، درجه پاکیزگی، تعویض و تصفیه هوا وضع مطلوبی داشته

و درجه حرارت در تمام قسمت‌ها یکسان باشد، تاکنون گزارش‌های زیادی در مورد مزایای استفاده از تهویه مطبوع تهیه شده است که غالباً حکایت از رضایتمندی و بهبود روحیه کارکنان و برطرف شدن احساس خستگی آنها دارد.

(۳) نور و روشنایی

نور و روشنایی یک از مهمترین مباحث محیط فیزیکی کار را تشکیل می‌دهد. وجود نور برای رویت اشیاء و انجام کارها الزامی است. لکن ایجاد یک محیط کار مطبوع و جذاب به نحوی که کارکنان را تشویق و ترغیب به کار کند، از خصوصیات تعبیه صحیح نور و روشنایی می‌باشد.

(۴) رنگ و تزئینات / دکوراسیون داخلی

بدون تردید در محیط‌های کاری رنگ دارای تاثیر روانی زیادی در افراد می‌باشد و مسلماً محیط کاری که در آن از رنگ‌های نشاط‌آور و آرامش‌بخش استفاده شده است در نحوه انجام کارکنان موثر می‌باشد. آزمایش‌های به عمل آمده ثابت کرده است که استفاده از رنگ‌های مناسب و دکوراسیون متناسب با فرهنگ سازمانی در محیط کار باعث کاهش غیبت‌های مکرر کارکنان، افزایش دلبستگی و دلگرمی آنان به کار و کاهش خستگی چشم و خستگی عمومی بدن می‌شود. (کاظمی، ۱۳۷۲، ۱۶۸).

(۵) نمایشگرها

استفاده روزافزون از کامپیوترها و نمایشگرها در در محیط‌های کاری مخاطراتی را برای کاربران ایجاد می‌نماید که مواردی مانند: سوزش و قرمزی چشم‌ها، اشعه‌های مضر، دردهای ماهیچه‌ای در ناحیه پشت، گردن و شانه‌ها از آن جمله هستند. بدین منظور و برای حل این مخاطرات دستورالعمل‌هایی برای کار با نمایشگرها توسط دانشگاه‌ها و مراکز طب کار تهیه و تدوین شده است که بایستی توسط مسوولین منابع انسانی و یا کارشناسان ایمنی و بهداشت سازمان‌ها به کارکنان آموزش داده شود.

استرس‌های شغلی:

داشتن عملکرد بالای سازمانی مستلزم شناسایی عواملی است که روی عملکرد تأثیر می‌گذارند که یکی از این عوامل مهم فشار روانی (استرس) می‌باشد. حال ببینیم استرس شغلی و یا فشار روانی چیست؟ برای فشار روانی تعاریف گوناگونی ارائه گردیده است که قبل از بررسی استرس شغلی لازم است به صورت عام فشار روانی یا استرس را توضیح دهیم. دکتر «هانس سیله» فشار روانی را اینگونه تعریف می‌کند: «فشار روانی عبارتست از کنش‌های جسمی و روانی افراد در پاسخ به وقایع محیطی و خارجی، که این وقایع عوامل موثر بر فشار روانی نامیده می‌شوند» (وندل، ۱۹۹۰، ۶۴۴). فشار روانی پیامد منفی فشارهای روحی می‌باشد که بوسیله محرک‌های خارجی به سیستم درونی افراد تحمیل می‌شود که این عوامل خارجی تحت عنوان عوامل خارجی موثر بر فشار روانی مطرح می‌شوند. برخی از فشارهای روانی مانند جدایی و طلاق، شکست در

امتحان، فشار روانی منفی بوده و احساس ناراحتی و پریشانی را برای فرد به همراه دارد. اما برخی از فشارهای روانی مثل ازدواج، صاحب فرزند شدن، فشار روانی مثبت بوده که می‌تواند موجب پیشرفت و ارتقاء در کار گردد. (سینجر، ۱۳۷۸، ۵۶۹)

زمانی که فشار روانی سبب تحرک افراد شود، افزایش فعالیت و ایجاد منافع سازمانی را به همراه دارد، چنین فرآیندی را فشار روانی «خوشایند» می‌نامند. هرچند واکنش تمام افراد به فشار روانی بدین طریق نیست. بلکه واکنش افراد می‌تواند به شکل فشار روانی «ناخوشایند» ظاهر شود، حالتی از واکنش‌ها به گونه‌ای است که ممکن است هم برای سازمان و هم برای فرد بسیار زیان‌آور باشد. بنابراین می‌توان گفت که فشار روانی «خوشایند» واکنش سالم و سازگاری است که توسط افراد در موقعیتی با فشار روانی ظاهر می‌شود. فشار روانی «ناخوشایند» زمانی بوجود می‌آید که افراد نسبت به فشار روانی به گونه‌ای ناسالم واکنش نشان دهند که زیان‌هایی برای سازمان و فرد به دنبال می‌آورد. (جزنی، ۱۳۷۵، ۲۷۶).

بدون توجه به اینکه احساسات برانگیخته شده ناشی از عوامل فشار روانی مثبت یا منفی باشند، افراد مواجه شده با این عوامل باید تغییراتی را در سیستم خود ایجاد نمایند. از نظر زیستی و حیاتی ضربان قلب ممکن است افزایش یابد و سردردهای میگرنی و گرفتگی عضلانی در ناحیه گردن، پشت و سینه بوجود آید. (لوید و لسل، ۲۰۰۰، ۴۶۷). عوامل فشار روانی سه دسته‌اند که عبارتند از: عوامل سازمانی، وقایع زندگی و عوامل فردی که در این جزوه در ادامه توضیح داده خواهند شد.

عوامل سازمانی فشارهای روانی / استرس شغلی:

بطور خلاصه این عوامل عواملی هستند که مستقیماً به محیط کاری مرتبط می‌شوند و وقایع مستقیم در ارتباط با شغل هستند. فشار روانی شغلی ممکن است از شغلی به شغل دیگر فرق کند. البته حرفه‌های خاص وجود دارند که با کیفیت خاص خود فشار روانی ویژه‌ای را برای شاغلان وارد می‌آورند. مانند پزشکان و مدیران. دو عامل عمده از عوامل فشار روانی سازمانی که در کتاب‌های مختلفی به آن اشاره شده است. ابهام نقش و تضاد نقش می‌باشد. اما برای شناخت این دو عامل باید ببینیم «نقش» چیست؟ کارکنان در فرآیند انجام مسئولیتهای شغلی بوسیله انتظارات ذاتی در موقعیت شغلی خود تحت تاثیر قرار می‌گیرند. این انتظارات که بوسیله افراد دیگر در درون سازمان تحمیل می‌شود به عنوان «نقش» شناخته می‌شوند. ابهام نقش: وقتی وجود دارد که متصدی شغل در رابطه با رفتارهای مورد انتظار در شغل سردرگمی را تجربه نماید. تضاد نقش: وقتی رخ می‌دهد که متصدیان شغل با دو یا بیش از دو نقش شغلی متضاد روبرو باشند. (سینجر، ۱۳۷۸، ۵۷۲-۵۷۳)

ابهام نقش بیشتر به ارتباطات سرپرستی ضعیف بر می‌گردد. فقدان اطلاعات مناسب موجب می‌شود که کارگران وظایف مورد نیاز را از روی حدس و گمان تعیین کنند و آن‌ها ممکن است درباره اینکه وظایف شغلی‌شان را به طور نادرست تعبیر کرده باشند، دچار نگرانی و تشویش شوند. تضاد نقش وقتی رخ می‌دهد که به کارگران دستوری داده شده است که با دستورات قبلی مغایر می‌باشد. فشار روانی نتیجه مستقیم اختلاط و ناهنجاری بین انتظارات متضاد می‌باشد (سیدجوادین، ۱۳۸۱، ۶۲۷).

نقش وقایع زندگی و عوامل فردی در فشار روانی:

محققان فشار روانی ادعا کرده‌اند که وقایع زندگی در شدت فشار روانی فردی موثرند. آنها بر اساس مبنای درجه‌بندی تعدیل مجدد اجتماعی احتمال ایجاد بیماری مرتبط با فشار روانی در آینده نزدیک را بر مبنای حوادث یکسال گذشته تعیین می‌نمایند. افرادی که روی این مقیاس نمره بالا بدست می‌آورند، بیشتر احتمال دارد که تحت تاثیر فشار روانی بصورت ناسازگار واکنش نشان دهند، در حالیکه افرادی که نمرات پایین‌تری را بدست می‌آورند تمایل بیشتری به ارائه رفتار متعادل‌تر در رابطه با فشار روانی دارند.

افراد به طور متفاوتی به وقایع ایجادکننده فشار روانی واکنش نشان می‌دهند و این بخاطر خصوصیات و مشخصات منحصر به فرد آنهاست. سن، جنس، وضعیت سلامت، الگوی تلاش و رژیم غذایی همگی در رابطه با وقوع فشار روانی مورد مطالعه واقع شده‌اند.

پیامدها و غلبه بر فشار روانی:

فشار روانی نتایج نامطلوبی را برای «فرد» و «سازمان» به همراه دارد. پیامدهای فشار روانی را می‌توان از دو جنبه روانی و فیزیکی بررسی کرد. از نظر روانی ممکن است فشار روانی باعث شود که فرد شدیداً به سیگار، الکل و مواد مخدر معتاد شود یا فردی قانون شکن و افسرده گردد. از نظر فیزیکی فشار روانی باعث انواع دردهای کمر، حملات قلبی، بیماری‌های انسداد شرایین قلب، زخم معده، ورم مخاط روده و انواع سردردها شود. نتیجه طبیعی این واکنش‌های فشار روانی فردی برای سازمان کاهش بهره‌وری است. بهره‌وری افراد هم از نظر کمی و هم از نظر کیفی کاهش یافته و تعداد حوادث و اتفاقات افزایش می‌یابد. کارگران دارای روحیه‌ای ضعیف، انگیزه کم و رضایت شغلی اندکی می‌باشند و علاقه‌ای که به شغل و حرفه خود داشتند از دست می‌دهند. (سیدجوادین، ۱۳۸۱، ۶۳۲)

سازمان‌ها پی برده‌اند که ساده‌ترین و مطمئن‌ترین روش برای غلبه بر فشار روحی جلوگیری از وقوع آن است. برنامه‌های پیشگیری دو هدف اصلی دارند. اول اینکه، این برنامه‌ها بصورت هماهنگ برای ارتقای نگهداری سلامت حال و آینده کارکنان طراحی می‌شوند. از این جهت این برنامه‌ها برای آموزش افراد طراحی شدند تا آنها را با فشار روانی سازگار کنند. کلاس‌های آموزشی سازمان و تشویق سالیانه برای کارگران جهت شرکت در مراکز بهداشت و درمان از روش‌های عمومی است که سازمان‌ها برای کاهش اثرات منفی فشار روانی، مورد استفاده قرار می‌دهند.

دوم اینکه هدف این برنامه‌ها کاهش عوامل فشار روانی موجود شغلی در سازمان است. عوامل فشار روانی باید به محض شناسایی شدن حذف یا کاهش داده شوند. که ممکن است مستلزم حذف وظایف فرعی از طریق طراحی مجدد شغل، برنامه ریزی مجدد جریان کار، واضح ساختن نقش‌ها و معرفی برنامه‌های غنی‌سازی شغلی باشد. در حالیکه مقدار معینی فشار روانی سودمند است، مقدار زیاد آن که باعث فشار روانی منفی می‌شود مضر است. سازمان‌هایی که به نحوی فعال کارکنان را

برای اداره کردن فشار روانی و شناسایی و حذف عوامل فشار روانی غیرضروری آموزش می‌دهند بزودی متوجه می‌شوند که قادر هستند توان بالقوه منابع انسانی را بهینه سازند. (سیدجوادی، ۱۳۸۱، ۶۳۲).

مزایا:

فراهم آوردن مزایا یکی از وظایف اساسی مدیریت منابع انسانی در هر سازمان است که نقش کلیدی در حفظ و نگهداری منابع انسانی دارد (میرسپاسی، ۱۳۶۴، ۳۷۵) و به دلیل همین اهمیت است که طی پنجاه سال گذشته مسأله منافع و مزایای کارکنان اهمیت زیادی یافته است. بیش از دهه ۱۹۵۰ به مزایا معمولاً «کمک‌های جنبی» می‌گفتند، زیرا مکمل جزئی بر حقوق نقدی کارکنان بود. اما امروزه این کمک‌های جنبی گسترش یافته و به هزینه‌هایی تبدیل شده که ۱۸ تا ۶۵ درصد از حقوق پرداختی کارکنان را تشکیل می‌دهد. (سینجر، ۱۳۷۸، ۴۹۸). افزایش چشمگیر اهمیت مزایا، همراه با هزینه‌های مربوط به آنها سبب شده که این مزایا جزء مهمی از مجموعه حقوق و مزایا شود. مزایا برخلاف دستمزدها و پاداش‌ها، معمولاً بر عملکرد مبتنی نیستند. کارفرمایان عموماً مزایا را به همه کارکنان می‌پردازند تا درجهت بالا بردن کیفیت زندگی کاری کوشش شود. اگر کارفرمایان این مزایا را تامین نمی‌کردند، کارکنان مجبور می‌شدند، آنرا با درآمد بعد از مالیات، معمولاً با نرخ‌های بسیار بالاتر کسب کنند. با این مفاهیم بایستی مزایا را بدین شکل تعریف نمود: مزایا عبارت از «مبالغی که بصورت غیرمستقیم به کارگر یا کارمند به سبب ادامه همکاری با شرکت به او پرداخت می‌شوند». (دسلر، ۱۳۸۱، ۲۵۲).

اهداف مورد انتظار برای در نظر گرفتن مزایا:

برنامه‌های مزایا و خدمات باید مزیت‌های دوطرفه‌ای را برای کارکنان و کارفرمایان فراهم کند. ارائه امنیت شغلی و درآمد بیشتر برای کارمندان و ذخیره پولی برای سازمان‌ها از طریق تقلیل انتقال کارمند و بهره‌وری زیادتر حاصل می‌شود. سه هدف مهم از فراهم کردن مزایا و خدمات به شرح ذیل می‌باشند:

(۱) جذب و نگهداری کارکنان:

داوطلبان استخدام نه فقط حقوق، بلکه خدمات، تسهیلات و مزایا را نیز مورد ارزیابی قرار می‌دهد. هنگامی که حقوق‌ها تقریباً مساوی آن مقداری است که سازمان‌های دیگر پرداخت می‌کنند، مزایا می‌تواند باعث اختلاف در تاثیرگذاری بر روی متقاضیان برای قبول مشاغل پیشنهادی گردد. با این کار می‌توان وفاداری کارمند را ایجاد کرد. همچنین نقل و انتقال کارمندان کاهش پیدا نموده و می‌توان باعث شد تا کارکنان احساس کنند که در برنامه مزایا و خدمات یک سرمایه‌گذاری ایجاد شده است که اگر آنها کارفرمای خود را ترک نمایند آن مزایا را از دست خواهند داد.

(۲) کمک به کارکنان در برآوردن نیازهای اجتماعی و اقتصادی:

از طریق طرح‌های گروهی و جمعی سازمان می‌توان بسیاری از نیازهای اجتماعی و اقتصادی را تامین کرد، که اگر از طریق دیگر صورت گیرد برای فراهم شدن آن نیازها، کارکنان هزینه بسیاری را متحمل می‌شوند.

۳) تقلیل هزینه‌های عملیاتی:

ارزش مزایای شغلی فقط هنگامی می‌تواند توجیه شود که به پس انداز محسوس یا به فعالیت و کارایی‌ها تبدیل شود. از نظر تئوری، مزایا، درآمد و امنیت شغلی را تامین می‌کند و بدین وسیله کارکنان امکان تمرکز تمام توجهات خود را روی شغل‌شان پیدا خواهند کرد. تجربه نشان داده است که برنامه‌های مزایا و خدمات در ترغیب و نگهداری افکار مثبت نیروی کار، کمک شایانی می‌نماید و این اثر به سازگاری بیشتر ارتباطات کارمند و کارفرما و پایین آوردن انتقال و غیبت می‌انجامد. نتیجه نهایی چنین طرح‌هایی کاهش هزینه عملیاتی است، اگرچه نشان دادن آن بسیار مشکل است (سیدجوادین، ۱۳۸۱، ۶۴۱).

انواع مزایا:

بطور کلی می‌توان مزایا را به سه دسته عمده تقسیم‌بندی نمود: بیمه، مرخصی، تامین کارکنان. بیمه خود شامل انواع مختلفی چون: بیمه پزشکی (خدمات درمانی)، بیمه عمر، بیمه بیکاری، بیمه حوادث می‌باشد. مرخصی‌ها شامل استراحت بین کار، مرخصی‌های استحقاقی و استعلاجی، تعطیلات و مرخصی‌های سالیانه می‌شود. امنیت شغلی، بازنشستگی، بازنشستگی زودرس از مزایای تامین کارکنان می‌باشند که توضیح تفصیلی همه موارد نام برده شده در ادامه خواهد آمد.

بیمه:

دسته اول از انواع مزایا مربوط به بیمه می‌باشد که موارد ذیل را دربر می‌گیرد:

۱- بیمه پزشکی (خدمات درمانی):

بیمه‌های خدمات درمانی برای کارکنان نه فقط به منظور کمک و مساعدت به آنان و افراد تحت تکفل آنان در زمان بیماری و پرداخت درصدی از هزینه‌های درمانی است، بلکه امروزه در بسیاری از کشورهای پیشرفته جهان سازمان‌هایی را برای تضمین تندرستی و تقلیل هزینه‌های درمان تحت عنوان «سازمان نگهداری تندرستی» در نظر گرفته‌اند که در برخی از کشورها این برنامه‌ها اجباری است. سازمان‌های نگهداری تندرستی به ازای دریافت مبلغی بصورت ماهیانه، خدمات درمانی و بیمارستانی را برای اعضای خود می‌پردازند. کارکنان می‌توانند بین بیمه خدمات درمانی و سازمان نگهداری تندرستی یکی را انتخاب نمایند. مزیت سازمان نگهداری تندرستی نسبت به بیمه خدمات درمانی، امکانات ورزشی از قبیل استخرشنا، سونا و غیره است. که در اختیار اعضای سازمان قرار می‌گیرد و در نتیجه از بیمار شدن کارکنان تا حد مطلوبی می‌کاهد.

۲- بیمه عمر:

یکی از انواع بیمه‌های کارکنان می‌باشد که بصورت گروهی برای کارکنان یک سازمان در نظر گرفته می‌شود و معمولاً اقتصادی‌تر از بیمه عمر انفرادی است. بنابراین سازمان‌ها با ارائه بیمه عمر گروهی در حقیقت کارکنان خود را از نگرانی و

اضطراب در مورد خانواده‌هایشان رها نموده و به آنان این اطمینان را می‌دهند که پس از مرگ آنها، زندگی اقتصادی خانواده آنان مختل و آشفته نمی‌گردد. آسودگی خاطر مذکور موجب توجه بیشتر کارکنان به کار و تقویت حس وفاداری آنان به سازمان می‌گردد. اغلب قراردادهای بیمه گروهی شامل کلیه کارکنان سازمان بدون توجه به وضعیت جسمی آنان منعقد می‌گردد. (ابطحی، ۱۳۷۵، ۲۳۵)

۳- بیمه از کار افتادگی:

زمانی که یک شاغل برای مدت طولانی قادر به انجام وظایف خود نیست از خدمات این بیمه استفاده می‌کند. از کارافتادگی‌های کوتاه‌مدت توسط مزایای مرخصی (که توضیح آن در ادامه می‌آید) و بیمه حوادث جبران می‌شود بدین ترتیب که قسمتی از حقوق و دستمزد به مدت ۶ تا ۱۲ ماه پرداخت می‌شود. اما اگر شاغل برای مدتی طولانی قادر به کار نباشد، بیشتر سازمان‌های بیمه از کارافتادگی بلندمدت را ارائه می‌کنند که حدود ۵۰ تا ۶۰ درصد از حقوق و دستمزد را فقط برای چند سال پرداخت می‌کند. مگر آنکه بیمه شونده قادر به انجام هیچ‌گونه فعالیتی نباشد. در کانادا، انگلستان و سوئد بیمه‌های از کارافتادگی توسط دولت تامین می‌شود. (جزنی، ۱۳۷۵، ۲۶۱)

۴- بیمه بیکاری:

بیمه بیکاری در حقیقت یک اقدام حمایت‌کننده از کارکنان است که به دلایلی از جمله دلایل اقتصادی، توسعه تکنولوژی، عدم تعادل عرضه و تقاضای کار یا مشکلات بین کارفرمایان و کارکنان ممکن است بوجود آید. در هر صورت ممکن است عاملان کار شخصاً نقشی در ایجاد بیکاری‌های مذکور نداشته باشند، ولی به هر حال خساراتی به آنها وارد خواهد شد. بیمه بیکاری درواقع پس از جنگ جهانی دوم و تقویت اتحادیه‌های کارگری مورد قبول کارفرمایان و دولت‌ها قرار گرفت. زیرا مبارزه با بیکاری از حیطة قدرت منابع انسانی خارج است. زمانی که به دلیل برنامه‌ریزی‌های غیراصولی، تورم و مشکلات اقتصادی، سازمان‌ها از جذب نیروهای کاری عاجز مانده و بعضاً اقدام به اخراج کارکنان خود می‌نمایند، این مسؤولیت اجتماعی بر عهده دولت‌هاست که طرح‌هایی را برای مواجه شدن با این شرایط و مساعدت به منابع انسانی تهیه و تنظیم و به مرحله اجرا درآورند. در کشورهای صنعتی جهان امروزه مالیات‌هایی را برای تامین بودجه بیمه بیکاری از کارفرما وصول می‌نمایند که معمولاً نرخ این مالیات‌ها نسبت به مقدار زمانی که کارکنان پس از بیکار شدن از بیمه بیکاری استفاده می‌نمایند متفاوت است و همچنین طول زمان استفاده از بیمه بیکاری محدود است، مگر در مواردی که کاری متناسب با توان و تخصص نیروهای انسانی آماده به کار وجود نداشته باشد.

در صورتی که سوابق کاری و پرداخت بیمه بیکاری کارکنان کافی نباشد، معمولاً مبلغی نقداً به آنها پرداخت می‌گردد که آنرا بازخريد می‌نامند. نرخ بازخريد معمولاً به ازای هر سال خدمت یک ماه حقوق است. (ابطحی، ۱۳۷۵، ص ۲۳۶). معمولاً به خاطر کمک بیشتر هر قدر سنوات خدمت کارمند کمتر باشد، مبلغ پایه برای بازخريد کردن بالاتر تعیین می‌شود (میرسپاسی، ۱۳۸۱، ۳۰۹).

۵- بیمه بازنشستگی :

تضمین رفاه و امنیت اقتصادی منابع انسانی در زمان پیری و از کارافتادگی از وظایف مسلم کارفرمایان است. بدین منظور سازمان‌ها بایستی طرح‌هایی برای زمان بازنشستگی کارکنان داشته باشند. بطور کلی طرح‌های بازنشستگی را به دو نوع می‌توان تقسیم‌بندی نمود.

طرح بیمه بازنشستگی: در طرح‌های بیمه بازنشستگی موسسه مربوطه با یکی از شرکت‌های بیمه قراردادی منعقد می‌سازد و با پرداخت حق بیمه به شرکت مزبور کارکنان سازمان را برای دوران بازنشستگی که ممکن است به صورت گروهی یا انفرادی منعقد گردد، بیمه می‌کند. حق بیمه مشترکاً از طرف موسسه و کارکنان پرداخت می‌شود. در بیمه‌نامه یا قراردادی که بدین ترتیب منعقد می‌شود، میزان مستمری و شرایط بازنشستگی، حق بیمه، فسخ قرارداد و مسائل دیگر معین می‌گردد. معمولاً با انعقاد قرارداد مسؤولیت اجرای طرح به عهده شرکت بیمه محول می‌شود.

طرح های صندوق بازنشستگی: در طرح‌های صندوق بازنشستگی به منظور نگاهداری وجوهی که از طریق کسور بازنشستگی کارکنان و سهمیه سازمان جمع‌آوری می‌شود، صندوقی ایجاد و از محل آن صندوق به بازنشستگان و یا خانواده کارمندان متوفی مستمری مقرر پرداخت می‌شود.

نکته‌ای که باید توجه داشت این است که حقوق و مزایای بازنشستگی باید متناسب با فرهنگ و ارزش‌های جوامع و شئون افراد بازنشسته در نظر گرفته شود. بنابراین در تهیه و اجرای طرح‌های بازنشستگی لازم است نکات ذیل مورد توجه قرار گیرند:

- هدف از طرح‌های بازنشستگی باید ایجاد امنیت اقتصادی و رفاه کارکنان و خانواده آنان باشد.

- قبل از آنکه طرحی در مورد بازنشستگی کارکنان تهیه و اجرا گردد باید وضع اجتماعی و اقتصادی کسانی که مشمول طرح بازنشستگی می‌گردند مطالعه و اطلاعات لازم در این زمینه جمع‌آوری گردد. حقوق بازنشستگی معمولاً نباید تابع اختلاف سطح حقوق‌ها در زمان خدمت باشد. از شرایط موفقیت هر طرح بازنشستگی توجه کامل مدیریت و کارکنان در تعیین ضوابط انتخابی است.

- طرح‌های بازنشستگی باید باتوجه به وضع موسسه و شرایط خاص آن تهیه و اجرا گردد. در صورتی که شرایط تغییر کند لازم است ضوابط طرح‌های بازنشستگی نیز مورد تجدید نظر قرار گیرد. حتی‌المقدور باید از تقلید و پیروی بی‌مطالعه از طرح‌های خارجی پرهیز کرد، البته نه به آن معنی که از دانش و تجربیات سایرین استفاده مطلوب نشود. (میرسپاسی، ۱۳۸۱، ۳۱۲).

مرخصی:

مرخصی‌ها شامل «استراحت بین کار»، «مرخصی‌های استعلاجی» و «تعطیلات و مرخصی‌های سالانه» می‌شود که توضیح هرکدام در ادامه می‌آید:

۱- استراحت بین کار: متداول‌ترین نوع مزایای مرخصی، استراحت‌های بین کار است که شامل استراحت برای غذا یا چای است. دوره‌های استراحت کوتاه هنگامی که در حین کار به طور مناسبی در کار روزانه گنجانده شود، می‌تواند انرژی شاغل را

افزایش داده و سبب افزایش کارایی او شود. (جزنی، ۱۳۷۵، ۲۶۴)، گاهی اوقات کارگران زمان استراحت خود را طولانی کرده و به طور مکرر به استراحت‌های زمانبندی نشده، در مواقعی که کار عادی و جاری است، می‌پردازند. تعداد، محل و زمان اینها به نوع کار، شرایط محل کار و فرد بستگی دارد. (سیدجوادین، ۱۳۸۱، ۶۴۹)

۲- مرخصی‌های استعلاجی: سازمان‌ها به کارکنان خود زمانی که به دلایل بیماری و پزشکی غیبت می‌کنند، مرخصی با حقوق می‌دهند. مرخصی استعلاجی از تعداد روزهای محدودی در سال تشکیل می‌شود. متأسفانه به دلیل سوء استفاده کارکنان از مرخصی استعلاجی، سازمان‌ها از کارکنان خود گواهی و تأییدیه بیماری را از پزشک معتمد درخواست می‌کنند. (جزنی، ۱۳۷۵، ۲۶۴). بعضی از سازمان‌ها به کارکنان خود اجازه می‌دهند تا مرخصی استعلاجی استفاده نشده خود را جمع‌آوری و اندوخته نمایند. پس از جمع‌آوری تعداد روزهای مشخص شده شرکت‌ها به این گونه کارکنان انعام و پرداخت اضافی سالانه پرداخت می‌کنند.

۳- تعطیلات و مرخصی‌های سالانه: پرداخت حقوق و دستمزد در زمان تعطیلات مشخص، تقریباً یک اقدام عمومی و همگانی است. تعداد روزهای تعطیل شناخته شده برای اینگونه مقاصد، از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است، اما به ندرت از ۷ روز کمتر و از ۱۶ روز بیشتر می‌باشد. برخی سازمان‌ها ترجیح می‌دهند که تمام کارکنان در یک زمان معین از پیش تعیین شده به مرخصی بروند. سازمان‌های دیگر با دادن مرخصی‌های چند نفری موافق هستند و سازمان‌هایی به کارکنان اجازه می‌دهند که به جای استفاده از مرخصی پول آنرا دریافت دارند.

پرداخت جایزه به کارکنانی که در روز تعطیل مشغول به کار هستند، برای سازمان‌ها مرسوم و عادی است. عمومی‌ترین اقدام پرداخت ۱/۵ برابر است اما بعضی از سازمان‌ها ۲ برابر پرداخت می‌کنند. (سیدجوادین، ۱۳۸۱، ۶۵۰)

نتیجه گیری:

باتوجه به مسائلی که گفته شد اگر بخواهیم به صورت خلاصه بررسی اجمالی و نتیجه گیری از مباحث گفته شده، امور رفاهی و مزایای یکی از مسائل مهم برای ایجاد انگیزه، رضایت شغلی، کمک به زندگی روزمره و نیازهای رفاهی خانواده‌ی کارکنان می‌باشد که در راستای حفظ و نگهداشت منابع انسانی به عنوان بزرگترین و مهمترین سرمایه‌ی هر سازمان در نظر گرفته می‌شود که در نهایت توجه به این امور می‌تواند در بهره‌وری سازمان و رقابت با رقبای سازمان را با موفقیت همراه سازد. توجه به عوامل فوق و در واقع استقرار یک نظام مناسب نگهداری منابع انسانی میتواند ماندگاری کارکنان را در سازمان حفظ و در گام بعدی ارتقا دهد. لذا ضروری است مدیران منابع انسانی و همچنین مدیران ارشد سازمان به این نکته توجه خاص داشته و در راه استقرار نظام نگهداری کارکنان با توجه به عوامل گفته شده تلاش نمایند تا ماندگاری کارکنان افزایش یابد. امید است که مطالب این جزوه برای مخاطبان محترم مفید واقع شده باشد.

قانون نحوه ایجاد تسهیلات رفاهی برای کارکنان دولت

ماده ۱ - وزارت بازرگانی مکلف است کالاهای اساسی و اجناس ضروری و مورد نیاز کارکنان دولت را که در اختیار دارد، از طریق شرکتهای تعاونی مصرف کارکنان هر یک از دستگاههای اجرایی ذیربط در اختیار آنان قرار دهد.

تبصره ۱ - کلیه مراکز تهیه و توزیع کالا وابسته به وزارت بازرگانی موظفند حداقل ۲۰٪ از اجناس و لوازم و کالاهای آماده مصرف خود را از طریق شرکتهای تعاونی مصرف به نسبت اعضای آنها در اختیار کارکنان دولت و خانوادههای آنان قرار دهند. کلیه مؤسسات و شرکتهای دولتی که در کالاتولید می نمایند باید در اجرای این قانون با وزارت بازرگانی همکاری لازم را بنمایند.

تبصره ۲ - لیست کالاها و اجناس و لوازم موضوع این ماده حداکثر ظرف سه ماه توسط وزارت بازرگانی تهیه و به تصویب هیأت وزیران خواهد رسید.

ماده ۲ - به منظور فعال نمودن تعاونیهای ادارات دولتی جهت تأمین مایحتاج عمومی کارکنان دولت، بخش تعاونی مصرف کارکنان دولت با کلیه امکانات و داراییهای خود اتحادیه تعاونیهای مصرف کشور منتزع و شرکتي تحت عنوان اتحادیه تعاونی کارکنان دولت تشکیل می گردد اتحادیه مزبور می تواند با استفاده از منابع مالی خود و تعاونیهای مصرف ادارات و منابع قرض الحسنه از طریق ایجاد شرکتهای تولیدی و تأسیس فروشگاههای زنجیره ای و نیز فروشگاههای تعاونی، مایحتاج کارکنان دولت را تهیه و در اختیار آنان قرار دهد.

تبصره ۱ - اساسنامه اتحادیه فوق توسط سازمان امور اداری و استخدامی کشور و با همکاری وزارت بازرگانی بر اساس قانون تعاونیها تهیه و به تصویب هیأت وزیران می رسد.

تبصره ۲ - بانکهای کشور مکلفند از محل منابع قرض الحسنه به ازاء هر یک از اعضاء تعاونیهای مصرف دستگاههای دولتی مبلغ بیست هزار ریال وام به اتحادیه مزبور اعطاء نمایند.

مدت بازپرداخت وام توسط اتحادیه مزبور پنج سال خواهد بود و اخذ وام جدید منوط به بازپرداخت وام قبلی می باشد.

ماده ۳ - بانکهای کشور مکلفند همه ساله ۲۰٪ از کل منابع قرض الحسنه خود را به کارکنان دستگاههای اجرایی (مرکزی یا محلی) که توسط بالاترین مقام هر یک از دستگاههای مزبور با افراد مجاز از سوی آنان معرفی می گردند وام اضطراری پرداخت نمایند.

تبصره ۱ - میزان وام مذکور به هر یک از کارکنان دولت حداکثر مبلغ پانصد هزار ریال خواهد بود.

تبصره ۲ - کارکنان استفاده کننده از وام مکلفند وام دریافتی را، حداکثر ظرف مدت پنج سال و به اقساط ماهیانه به بانک ذیربط پرداخت نمایند و قبل از پرداخت وام مذکور حق دریافت وام جدید را نخواهند داشت. دستگاههای متبوع این گونه کارکنان مکلفند همه ماهه به میزان اقساط هر یک از کارکنان مزبور از حقوق آنان کسر و حساب بانک پرداخت کننده وام واریز نمایند.

ماده ۴ - وزارت مسکن و شهرسازی مکلف است زمین مورد نیاز کارکنان دولت را که خود و همسر و افراد تحت تکفل آنان

فاقد زمین یا خانه هستند با رعایت قانون زمین شهری به منظور احداث واحدهای مسکونی (به صورت انفرادی یا تعاونی) تأمین و با اولویت تحویل نماید.

تبصره ۱ - وزارت بازرگانی مکلف است مصالح ساختمانی مورد نیاز برای احداث واحدهای مسکونی کارکنان دولت را تأمین و با اولویت در اختیار آنان قرار دهد.

تبصره ۲ - بانکهای کشور مکلفند با دریافت حداقل کارمزد، تسهیلات بانکی مورد نیاز برای احداث، تکمیل یا تعمیر واحدهای مسکونی کارکنان دولت را تأمین و پرداخت نمایند.

کارکنانی که قصد احداث واحد مسکونی در بخشها و روستاهای کشور را داشته باشند، حق تقدم خواهند داشت.

تبصره ۳ - بانکهای کشور مکلفند تسهیلات بانکی مورد نیاز برای خرید ساختمانهای جدیدالاحداث را فقط برای یک بار با حداقل کار مزد به کارکنان دولت که فاقد مسکن هستند پرداخت نمایند. همچنین بانکها می توانند ساختمانهای جدیدالاحداث را رأساً خریداری و یا اقساط طویل المدت به کارکنان دولت واگذار نمایند. هر یک از کارکنان دولت در طول مدت خدمت فقط یک بار می توانند از مزایای این تبصره استفاده نمایند.

ماده ۵ - کلیه شاغلین، بازنشستگان، مستمری و وظیفه بگیران اعم از کارمند و کارگر در وزارتخانهها، سازمانها، مؤسسات و شرکت های دولتی و شهرداری ها و نهادهای انقلاب اسلامی و نیروهای مسلح و دادرها و دادگاه های سراسر کشور و مؤسساتی که از بودجه عمومی کشور استفاده می نمایند مشمول این قانون می باشند.

ماده ۶ - دستگاه های دولتی مکلفند کلیه پرداخت های مستمر و غیر مستمر اعم از نقدی یا غیر نقدی، از قبیل حقوق و فوق العاده و مزایای متعلقه، اضافه کاری و غیره را هر ماه در فیش های حقوقی و کارمندان خود درج نمایند.

ماده ۷ - آیین نامه های اجرایی این قانون، حداکثر ظرف دو ماه توسط وزارتخانه های مسکن و شهرسازی، برنامه و بودجه، بازرگانی و امور اقتصادی و دارایی و با همکاری سازمان امور اداری و استخدامی کشور تهیه و به تصویب هیأت وزیران خواهد رسید.

ماده ۸ - سازمان امور اداری و استخدامی کشور مکلف است هر شش ماه یک بار گزارش عملکرد این قانون را به کمیسیون امور اداری و استخدامی مجلس شورای اسلامی ارائه نماید.

قانون فوق مشتمل بر هشت ماده و نه تبصره در جلسه علنی روز یکشنبه بیست و هشتم فروردین ماه یک هزار و سیصد و شصت و هفت مجلس شورای اسلامی تصویب و در تاریخ ۱۳۶۷،۲،۱۹ به تأیید شورای نگهبان رسیده است.

رییس مجلس شورای اسلامی - اکبر هاشمی

آیین نامه اجرایی قانون نحوه ایجاد تسهیلات رفاهی برای کارکنان دولت

هیأت وزیران در جلسه مورخ ۱۳۶۸،۱،۲۷ به استناد ماده ۷ قانون نحوه ایجاد تسهیلات رفاهی برای کارکنان دولت مصوب ۱۳۶۷،۱،۲۸ مجلس شورای اسلامی و بنا به پیشنهاد وزارتخانه‌های مسکن و شهرسازی، برنامه و بودجه، بازرگانی و امور اقتصادی و دارایی و سازمان امور اداری و استخدامی کشور آیین نامه اجرایی قانون مزبور را به شرح زیر تصویب نمودند:

ماده ۱ - قانون نحوه ایجاد تسهیلات رفاهی برای کارکنان دولت و شرکت اتحادیه تعاونی کارکنان دولت موضوع ماده دو قانون مزبور در این آیین نامه به ترتیب به اختصار "قانون" و "شرکت" نامیده می شود.

ماده ۲ - به منظور توزیع عادلانه و هماهنگ کالا بین کارکنان عضو شرکت، کلیه مراکز تهیه و توزیع کالا وابسته به وزارت بازرگانی و مؤسسات و شرکت‌های دولتی، نهادهای انقلاب اسلامی، شرکت‌های ملی شده و مؤسسات وابسته یا تحت پوشش بنیاد امور جانبازان و سازمان صنایع ملی که تولیدکننده یا واردکننده یا توزیع کننده و یا فروشنده فرآورده‌های کالا و لوازم و اجناس هستند مکلفند ۲۰٪ از کلیه کالا و اجناس و لوازم آماده برای مصرف خود را در صورت اعلام نیاز شرکت در هر مورد به قیمت تحویل در کارخانه و به طور مستقیم و بودن واسطه واحدهای توزیع کننده به شرکت تحویل نمایند.

تبصره - لیست کالا و اجناس موضوع تبصره ۲ ماده یک قانون و این ماده به شرح پیوست این آیین نامه خواهد بود.

ماده ۳ - جهت ایجاد سرعت عمل در فراهم آوردن تسهیلات لازم در امر تدارک و توزیع کالاهای غیر نقدی موضوع ماده ۷ تصویب نامه شماره ۳۱۴۸۴ مورخ ۱۳۶۳،۵،۱۴ هیأت وزیران وزارتخانه‌های امور اقتصادی و دارایی و برنامه و بودجه مکلفند اعتبارات یک ساله مربوط به کمک‌های غیر نقدی کارکنان در اختیار دستگاه‌های اجرای قرار دهند.

تبصره ۱ - دستگاه‌های اجرایی موظفند اعتبارات مذکور را به صورت یکجا و بلافاصله در حساب جداگانه‌ای که به همین منظور توسط شرکت تعیین می گردد واریز نمایند.

تبصره ۲ - شرکت‌های دولتی و مؤسسات وابسته به دولت، شهرداریها و مؤسسات انتفاعی و کلیه دستگاه‌هایی که خود اعتبارات جاری مربوطه را تأمین می کنند و برای آنها اعتباری از محل درآمد عمومی دولت منظور نمی شود موظفند اعتبارات مربوط به کمک‌های غیر نقدی کارکنان خود را از منابع داخلی رأساً بر اساس مفاد این ماده پرداخت نمایند.

تبصره ۳ - شرکت مکلف است کالاهای کمک‌های غیر نقدی موضوع این ماده را با توجه به اعتبارات هر دستگاه اجرایی و واحدهای تابعه آن که اختیار پرداخت حقوق و مزایای آن را دارند به تدریج تأمین و تا پایان همان سال تسویه حساب گردد.

ماده ۴ - جهت تأمین هر چه بیشتر کالا و اجناس و لوازم ضروری و نظارت بر تخصیص سهم واقعی لوازم و اجناس مورد نیاز شرکت از تولیدات داخلی و اجناس وارداتی و لوازم موضوع ماده ۲ و تبصره آن در آیین نامه و ارائه طرح‌های لازم در این رابطه کمیته هماهنگی تأمین کالای ضروری کارکنان دولت بامسئولیت وزیر بازرگانی و یا یکی از معاونین ایشان با عضویت نمایندگان تام‌الاختیار نخست وزیر، سازمان امور اداره و استخدامی کشور، شرکت و وزارتخانه‌های دفاع، صنایع، کشاورزی تشکیل خواهد شد.

ماده ۵ - وزارت امور اقتصادی و دارایی با همکاری بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران مکلفند حداکثر ظرف مدت دو ماه بر اساس آمار ارائه شده و توسط سازمان امور اداری و استخدامی کشور نسبت به تعیین سهمیه قرض الحسنه موضوع تبصره ۲ ماده ۲ قانون برای هر یک از بانکهای عامل کشور به میزان هر نفر بیست هزار ریال اقدام لازم معمول دارند.

تبصره ۱ - بانکهای کشور مکلفند بنا به درخواست شرکت میزان سهمیه موضوع این ماده را در اختیار شرکت قرار دهند. تبصره ۲ - به منظور تحقق اهداف شرکت و تأمین مایحتاج عمومی کارکنان دولت و نیز فراهم نمودن تسهیلات لازم جهت سرمایه‌گذاری مناسب و ایجاد شرکتهای تولیدی و تأسیس تولیدی و تأسیس فروشگاههای زنجیره‌ای، شروع بازپرداخت قرض الحسنه موضوع این ماده برای اولین بار در پایان پنج ساله اول و با اقساط سالیانه خواهد بود. این در نوبت های بعدی بازپرداخت با اقساط مساوی سالیانه در طول پنج سال صورت خواهد گرفت.

تبصره ۳ - در صورت عدم کفاف منابع قابل تخصیص قرض الحسنه موضوع تبصره ۲ ماده ۳ قانون با تشخیص شورای پول و اعتبار از منابع بانکی ارزان قیمت تخصیص داده خواهد شد.

ماده ۶ - واگذاری زمین و تأمین مصالح ساختمانی برای کارکنان مشمول این قانون بر اساس مفاد تصویب‌نامه شماره ۱۰۸۳۲۸ مورخ ۱۳۶۴،۱۲،۲۰ و ۶۸۵۰۴ مورخ ۱۳۶۵،۹،۱۱ و تصمیمات موضوع بند یک مصوبه اخیرالذکر و تغییرات ماده ۶۴ آیین‌نامه اجرایی قانون زمین شهری موضوع مصوبه شماره ۵۱۹۹۴ ت ۳۱۵ مورخ ۱۳۶۷،۴،۲۹ هیأت وزیران و تغییرات زیر انجام خواهد شد.

تبصره ۱ - کارکنانی که قصد احداث واحدهای مسکونی در بخشهای روستاهای کشور مناطق بازپس گرفته شده از دشمن در جنگ تحمیلی و نیز مناطق آسیب‌دیده از جنگ را دارند در استفاده از تسهیلات بانکی حق تقدم دارند همچنین واگذاری زمین به اینگونه کارکنان در بخشها و روستاها کشور بدون رعایت شرایط مندرج در جدول پیوست شماره پنج تصویب‌نامه شماره ۱۰۸۳۲۸ مورخ ۱۳۶۴،۱۲،۲۰ و اصلاحات وارد بر آن انجام خواهد شد.

تبصره ۲ - قیمت واگذاری زمین به کارکنان دولت در کلیه نقاط کشور بر اساس قیمت منطقه‌ای سال ۶۲ خواهد بود مگر اینکه بهای خرید زمین برای دولت بیش از بهای مذکور باشد که در غیر این صورت به بهای خرید واگذار خواهد شد.

تبصره ۳ - حق انشعاب آب، برق و گاز مصرفی کارکنان دولت مشمول ۳۰٪ تخفیف خواهد شد.

تبصره ۴ - مناطق بازپس گرفته شده از دشمن در جنگ تحمیلی و نیز مناطق آسیب‌دیده از جنگ موضوع تبصره یک این ماده حداکثر ظرف مدت یک ماه توسط وزارت کشور تعیین و اعلام خواهد شد.

ماده ۷ - به منظور تهیه و واگذاری زمین و تأمین سهمیه مصالح ساختمانی مورد نیاز برای کارکنان دولت و یا ایجاد واحدهای مورد نیاز برای واگذاری به آنان و همچنین ارائه طرح‌های لازم در این زمینه کمیته هماهنگی تأمین مسکن کارکنان دولت با مسئولیت وزیر مسکن و شهرسازی یا یکی از معاونین ایشان با عضویت نمایندگان تام‌الاختیار نخست‌وزیری، سازمان امور اداری و استخدامی کشور، وزارتخانه‌های برنامه و بودجه، کشور، نیرو، بازرگانی، بانک مرکزی جمهوری اسلامی، صنایع و کشاورزی تشکیل خواهد شد.

تبصره ۱ - کلیه دستگاه‌های دولتی که به نحوی از انحاء در زمینه ساخت واحد مسکونی یا تهیه و تولید مصالح ساختمانی اقدام می‌نمایند موظفند همکاری لازم را با کمیته موضوع این ماده معمول دارند.

تبصره ۲ - سازمان حج و اوقاف و امور خیریه، بنیاد مسکن انقلاب اسلامی، بنیاد امور جانبازان و سایر مراجع ذیربط که بر حسب مورد اختیار واگذاری زمین و یا مصالح ساختمانی و یا واحد مسکونی را دارا می‌باشند مکلفند همکاری لازم با کمیته موضوع ماده فوق معمول دارند.

تبصره ۳ - زمین‌های واگذاری به کارکنان دولت از طریق دستگاه‌های موضوع این ماده مشمول تسهیلات این آیین‌نامه خواهد شد.

تبصره ۴ - وزارت مسکن و شهرسازی مرجع و مسئول تأمین زمین و مسکن کارکنان دولت بوده و برای این منظور دفتری در آن وزارتخانه و ادارات کل تابعه جهت ایجاد هماهنگی امور مذکور و پاسخگویی به نیازهای کارکنان تشکیل می‌شود.

ماده ۸ - نقشه‌های ساختمانی تیپ، متناسب با وضعیت اقلیمی و جغرافیایی هر منطقه توسط وزارت مسکن و شهرسازی تهیه شده و در اختیار تعاونی‌های مسکن قرار خواهد گرفت.

تبصره ۱ - نظارت بر انعقاد پیمان با پیمانکاران و اجرای کار ساختمانی واحدهای مسکونی که توسط تعاونی‌های مسکن کارکنان دولت احداث می‌شود به عهده وزارت مسکن و شهرسازی خواهد بود.

تبصره ۲ - دستورالعمل اجرایی موضوع این ماده حداکثر ظرف مدت ۲ ماه پس از تصویب این آیین‌نامه توسط وزارت مسکن و شهرسازی و همکاری سازمان امور اداری و استخدامی کشور تهیه و ابلاغ خواهد شد.

ماده ۹ - کارمزد یا سود اعطای تسهیلات بانکی جهت احداث یا تکمیل و تعمیر و یا خرید واحد مسکونی بر اساس حداقل کارمزد در قرض الحسنه محاسبه و دریافت خواهد شد. ضمناً نحوه پرداخت تسهیلات اعطایی بانکها بر اساس دستورالعملهای فصل سوم قانون عملیات بانکی بدون ربا با رعایت مفاد این آیین‌نامه انجام خواهد شد.

تبصره ۱ - باقیمانده اقساط بدهی کارکنان دولت به بانکها اعم از وام خرید یا ساخت یا تعمیر و تکمیل واحد مسکونی مشروط بر اینکه سود یا کارمزد قبلی از نرخ کارمزد در این آیین‌نامه بیشتر باشد بر اساس نرخ تعیین شده در این آیین‌نامه قابل محاسبه و دریافت است.

تبصره ۲ - منظور از ساختمانهای جدیدالاحداث موضوع تبصره ۳ ماده ۴ قانون، ساختمانی است که به تشخیص بانک اعطاءکننده تسهیلات برای اولین بار موردسکونت قرار می‌گیرد یا اینکه کمتر از ده سال از مهلت پایان کار آن سپری شده باشد.

ماده ۱۰ - در صورتی که زن و شوهر هر دو مشمول ماده ۵ قانون و این آیین‌نامه باشند یکی از آنان با رعایت ضوابط این آیین‌نامه می‌تواند از تسهیلات بانکی در رابطه با خرید احداث و یا تکمیل واحد مسکونی بهره‌مند گردند. احتساب مبنای محاسبه بازپرداختی تسهیلات اعطایی بانکها بر اساس مجموع حقوق و مزایای مستمر آنان بلامانع است.

ماده ۱۱ - میزان تسهیلات اعطایی بانکها جهت خرید یا احداث، تعمیر یا تکمیل واحد مسکونی کارکنان مشمول این آیین نامه شش میلیون ریال خواهد بود. لیکن بنابه تشخیص بانک اعطاء کننده میزان فوق تا هشت میلیون ریال قابل افزایش می باشد.

ماده ۱۲ - کارکنان مشمول این آیین نامه فقط یک بار حق استفاده از وام خرید خانه را خواهند داشت.

ماده ۱۳ - نحوه پرداخت و بازپرداخت وامهای اضطراری موضوع ماده ۳ قانون بر اساس آیین نامه اجرایی تسهیلات اعطایی قرض الحسنه خواهد بود لیکن تعیین اولویت پرداخت به کارکنان مشمول و تعیین سهم هر دستگاه بر اساس ضوابطی است که توسط وزارت امور اقتصادی و دارایی با نظر ستاد امور رفاهی کارکنان دولت حداکثر ظرف یک ماه پس از تصویب این آیین نامه تهیه و ابلاغ می شود.

ماده ۱۴ - به منظور فراهم آوردن تسهیلات بانکی و تأمین اعتبارات لازم در زمینه های مختلف تأمین مسکن، مایحتاج عمومی و وامهای اضطراری و قرض الحسنه کمیته هماهنگی تأمین تسهیلات اعتباری کارکنان دولت با مسئولیت رییس کل بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران با عضویت نمایندگان تام الاختیار نخست وزیر، سازمان امور اداری و استخدامی شور و وزارتخانه های برنامه و بودجه، امور اقتصادی و دارایی تشکیل خواهد شد.

ماده ۱۵ - وظایف دبیرخانه کمیته های موضوع مواد ۴، ۷، ۱۴ به عهده دستگاه های مسئول خواهد بود و جلسات آنان به صورت عادی هر سه ماه یک بار و به صورت فوق العاده حسب مورد به درخواست ستاد امور رفاهی کارکنان دولت و وزارتخانه های بازرگانی و مسکن و شهرسازی تشکیل خواهد شد.

تبصره ۱ - کمیته های فوق می توانند جهت تحقق اهداف خود و استفاده از امکانات سایر دستگاه های دولتی و غیر دولتی از نمایندگان آن به منظور همکاری و شرکت در کمیته دعوت نمایند.

تبصره ۲ - کمیته های فوق حسب مورد تحت نظارت ستاد امور رفاهی کارکنان دولت جایگزین کمیته های موضوع بندهای "الف"، "ب" در تصویب نامه های شماره ۷۶۵۵۰ مورخ ۱۳۶۴، ۱۰، ۲۲ هیأت وزیران خواهد بود.

ماده ۱۶ - کارکنان زیر در دستگاه های مشمول این قانون می توانند از تسهیلات مواد ۱۱ استفاده نمایند.

الف - کارکنان شاغل دولت که حداقل دارای سه سال سابقه خدمت باشند.

ب - مستخدمین بازنشسته در یکی از دستگاه های موضوع این قانون.

ج - همسران مستخدمین مستمری یا وظیفه بگیران که دارای فرزند تحت تکفل می باشند.

ماده ۱۷ - در اجرای ماده هشت قانون و به منظور ارائه به موقع گزارش به کمیسیون امور اداری و استخدامی مجلس شورای اسلامی از طرف سازمان امور اداری و استخدامی کشور، وزارتخانه ها برنامه و بودجه، مسکن و شهرسازی، امور اقتصادی و دارایی، بازرگانی، و کمیته های مواد ۴، ۷، ۱۴ این آیین نامه و شرکت اتحادیه تعاونی مصرف موظفند هر شش ماه یک بار گزارش تفصیلی از فعالیتهای و اقدامات انجام شده در زمینه این قانون را به سازمان مزبور ارسال نمایند

ماده ۱۸ - کلیه دستگاه‌های موضوع ماده ۵ قانون موظفند ضمن همکاری لازم با ستاد و سازمان امور اداری و استخدامی کشور جهت اجرای قانون به منظور فراهم آوردن تسهیلات لازم برای تأمین مسکن و اعطای تسهیلات، اعتباری کارکنان دولت اطلاعات و اسناد مدارک لازم را در این زمینه در مورد لزوم به ستاد و سازمان مزبور ارائه نمایند.

ماده ۱۹ - کلیه دستگاه‌های موضوع ماده ۵ قانون مکلفند ضمن پرداخت همه ماهه کلیه حقوق و مزایای مستمر و غیر مستمر و کمک هزینه عائله‌مندی اعم از نقدی و غیر نقدی کارکنان تحت پوشش خود مبالغ آن را در فیش‌های حقوقی درج نمایند. تبصره ۱ - کمک‌های غیر نقدی موضوع تبصره ۵۶ قانون بودجه سال ۱۳۶۳ که به صورت غیر نقدی پرداخت می‌گردد فقط مبلغ ریالی آن در فیش درج خواهد شد.

ماده ۲۰ - کارگران شاغل در دستگاه‌های موضوع ماده ۵ قانون در صورتی از تسهیلات این آیین‌نامه استفاده می‌نمایند که مشمول استفاده از تسهیلات بانکی بانک‌رفاه کارگران و یا امور رفاهی کارگران در زمینه ارزاق عمومی و کوپن کالاهای اساسی مخصوص کارگران و یا عضو اتحادیه مصرف کارگران (امکان) نباشند.

ماده ۲۱ - کمیته هماهنگی تأمین بهداشت و درمان کارکنان دولت بر اساس مصوبه شماره ۷۶۵۵۰ مورخ ۱۳۶۴، ۱۰، ۲۲ کماکان به فعالیت خود ادامه داده و ظرف مدت یک ماه بعد از تصویب این آیین‌نامه نسبت به تهیه آیین‌نامه اجرایی اقدام تا به ستاد ارجاع و ستاد پس از بررسی‌های لازم مراتب را به هیأت وزیران تقدیم نماید.

ماده ۲۲ - سازمان امور اداری و استخدامی کشور موظف است حداکثر ظرف مدت یک ماه بعد از تصویب این آیین‌نامه در جهت اجرای تبصره ۱ ماده ۲ قانون موضوع تهیه اساسنامه شرکت اقدام نماید.

ماده ۲۳ - ستاد پیگیری امور رفاهی کارکنان دولت "موضوع مصوبه شماره ۷۶۵۵۰ مورخ ۱۳۶۴، ۱۰، ۲۲ هیأت وزیران مرکب از وزرای برنامه و بودجه، بازرگانی، امور اقتصادی و دارایی، مسکن و شهرسازی، رییس کل بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، دبیر کل سازمان امور اداری و استخدامی کشور و بامسئولیت معاون نخست‌وزیر در امور اجرایی که در این آیین‌نامه به اختصار ستاد نامیده می‌شود به منظور نارت بر حسن اجرای این مصوبه و نظارت بر کار کمیته‌های موضوع مواد ۴، ۷، ۱۱ این آیین‌نامه و تهیه پیشنهاد طرح‌های رفاهی در بخشهای مسکن، مصرف، درمان و... کماکان به کار خود ادامه خواهد داد و طرح‌های مذکور را طی مراحل تصویب به هیأت وزیران ارائه نماید.

ماده ۲۴ - از تاریخ تصویب این آیین‌نامه، کلیه مقررات مغایر با آن لغو می‌گردد.

میرحسین موسوی - نخست‌وزیر