



مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران

آسیب شناسی وضعیت موجود خدمات رفاهی کارکنان در شهرداری تهران

شناسنامه:

عنوان: آسیب شناسی وضعیت موجود خدمات رفاهی کارکنان در شهرداری تهران

تاریخ برگزاری: چهارشنبه، 99/06/26

مدت زمان برگزاری: 10 الی 12

محل برگزاری: (شهر تهران / خارج از شهر تهران): مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران

گروه های مخاطب: کارکنان شهرداری

تعداد شرکت کنندگان: 50 نفر

سخنرانان و موضوع نشست

ردیف	سخنرانان	موضوع	سمت
1	گشتاسب مظفری	معرفی فعالیتهای مرکز و معاونت مطالعات و برنامه ریزی مدیریت، امور اجتماعی و اقتصادی	معاون مطالعات و برنامه ریزی مدیریت، امور اجتماعی و اقتصادی
2	داور نظری	عوامل موثر بر ارائه خدمات رفاهی اثربخش در شهرداری تهران	مشاور حوزه معاونت توسعه منابع انسانی شهرداری تهران و سرپرست اداره کل ارزشیابی و کارگزینی مدیران
3	غلامرضا معمارزاده	ارائه دستاوردهای مطالعه تدوین نظام جامع خدمات رفاهی کارکنان شهرداری تهران	عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات
4	کاوه تیمورنژاد	نقش و اهمیت جبران خدمات کارکنان و امور رفاهی در نگهداشت کارکنان	عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز
5	عباسعلی مدیح	خدمات رفاهی کارکنان شهرداری تهران	مدیرکل رفاه، تعاون و خدمات اجتماعی شهرداری تهران
6	روح الله فلاحی گیلان	خیر مقدم	سرپرست مطالعات و برنامه ریزی توسعه شهری و توسعه منابع انسانی



مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران

تهیه کننده:
مدیریت مطالعات و برنامه ریزی توسعه شهری و توسعه منابع انسانی

عنوان:
نشست علمی - تخصصی آسیب شناسی وضعیت موجود خدمات رفاهی کارکنان در شهرداری تهران

تاریخ:
99 / 06 / 26



چکیده:

با توجه به نقش و جایگاه نیروی انسانی و اهمیت آن در پیشبرد اهداف و وظایف هر سازمان، لزوم شناخت دقیق و تأمین نیازهای انسانی کارکنان و تلاش برای برطرف نمودن مشکلات آنها از جمله وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی است. از طرف دیگر، به منظور حفظ و نگهداری کارکنان کارآمد و اثر بخش، توجه ویژه به نظام جبران خدمات امری اجتناب ناپذیر بوده و حائز اهمیت است که رفاه کارکنان از جایگاه خاصی در فعالیتهای شهرداری برخوردار می‌باشد. بنابر این سیاستگذاران و تصمیم سازان شهرداری خود را ملزم می‌دانند، در زمینه رفاه کارکنان اقداماتی موثر انجام دهند و یقیناً ایجاد رفاه نسبی و رضایت کارکنان، انگیزه آنان را برای ارائه خدمات مطلوب افزایش می‌دهد و رضایت کارکنان زمینه ساز انجام فعالیت‌های با کیفیت تر در شهرداری است.

نیروهای انسانی به عنوان یکی از سرمایه های استراتژیک سازمان جایگاه مهمی در پیشبرد اهداف و وظایف سازمان را دارند و انجام اقداماتی چون: بهبود وضعیت زندگی و معیشت کارکنان، کاهش بار روانی و ایجاد آسودگی خیال و حل مشکلات به عنوان نیازهای اساسی کارکنان نقش حیاتی در این زمینه ایفا می کنند. بدین ترتیب ارائه خدمات رفاهی اثربخش یکی از مهمترین ضروریات جبران خدمت برای کارکنان است که در شهرداری تهران طی سال های گذشته بر اساس قوانین و دستورالعمل های ابلاغی اجرا شده است. در همین راستا تبصره 2 ماده 3 آئین نامه اجرایی قانون نحوه ایجاد تسهیلات رفاهی برای کارکنان دولتی آمده که جهت برآورده کردن این نیازها، نهادهای دولتی و غیردولتی موظفند از منابع داخلی جهت پرداخت این موارد استفاده کنند. و در شهرداری تهران هم از سال 1384 دستورالعمل و آئین نامه های این حوزه تصویب و اجرا شده است.

در همین راستا و به منظور ایجاد فضایی جهت ارائه دستاوردهای مطالعه انجام شده در این حوزه و بحث و گفتگو برای مدیران اجرایی مرتبط با موضوع در شهرداری تهران نشست علمی - تخصصی "آسیب شناسی وضعیت موجود خدمات رفاهی کارکنان شهرداری تهران" توسط مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران در تاریخ 99/06/26 به شکل وینار برگزار شد.

کلید واژه: خدمات رفاهی، کارکنان، شهرداری تهران، بهبود معیشت



مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران

تهیه کننده:

مدیریت مطالعات و
برنامه ریزی توسعه
شهری و توسعه منابع
انسانی

عنوان:

نشست علمی - تخصصی
آسیب شناسی وضعیت
موجود خدمات رفاهی
کارکنان در شهرداری
تهران

تاریخ:

99 / 06 / 26



هدف از برگزاری نشست(اهمیت و ضرورت موضوع)

اساس مدیریت راهبردی منابع انسانی وجود تناسب بین انسان، فعالیت‌های مدرن، اجزا نظام اجتماعی، راهبردهای سطح سازمان و سطح کسب و کار بوده و لازمه ایجاد این تناسب اعمال معماری منابع انسانی است. به عبارت دیگر معماری مدیریت منابع انسانی موجب بالا بردن ارزش افزوده در منابع انسانی می‌گردد. مبنای فلسفی مدیریت معماری منابع انسانی داشتن نگاه متفاوت به پدیده‌های متفاوت است بنابر این همه مسائل مربوط به یک جامعه یکسان نبوده و راه حل یکسانی هم ندارند. بر این اساس، مدیریت سازمان با دو پرسش مواجه است، اول آنکه باید با همه کارکنان سازمان برخورد یکسان داشته باشیم و یا باید نحوه برخورد با هر فرد و گروه متفاوت باشد. اگر از منظر سرمایه داری و تحلیل هزینه و فایده به مسأله نگاه کنیم یقیناً فردی که عملکرد بهتری دارد باید نفع بیشتری هم ببرد. ولی از منظر انسانی، انسانها در عین تفاوت ها، شباهتهایی نیز با هم دارند. از این رو نمی توان مبنای واحدی چون عملکرد را برای پرداخت ها انتخاب کرد. و بایستی برای بومی کردن مدل معماری مدیریت منابع انسانی مولفه های بومی آن را نیز مد نظر قرار داد. با توجه به آنچه بیان شد، اهمیت طراحی مدلی جامع جهت ارائه خدمات رفاهی برای اثربخش نمودن آن مشخص می شود. این مدل جامع باید طوری طراحی گردد که علاوه بر ایجاد رضایت و انگیزه در کارکنان، در جهت بهبود شرایط کاری، جسمی و روحی آنان نیز موثر باشد. از طرفی دیگر نیز با سایر راهبردهای کسب و کار و منابع انسانی در شهرداری تهران همراستا بوده و در دستیابی به اهداف کلان شهرداری تهران در جهت خدمت رسانی به جامعه موثر واقع شود.

شهرداری تهران، به عنوان یکی از بزرگترین شهرداری های کشور که تعداد کارکنان آن بالغ بر 60000 نفر بوده دارای شرایط بسیار متنوع شغلی و استخدامی می باشد. بنابر این طراحی و ارائه مدل جامع خدمات رفاهی که بتواند نیازها و خواستههای این افراد را برآورده کند، بسیار چالش برانگیز است. همین تنوع نیروی انسانی که نشأت گرفته از نوع استخدام، فعالیت‌های کاری متنوع جهت ارائه خدمات گوناگون به شهروندان تهرانی است، اهمیت و ضرورت ایجاد یک نظام ارائه خدمات رفاهی اثربخش به کارکنان شهرداری تهران را نشان می دهد.

بدین ترتیب با هدف انتقال اطلاعات و ارائه دستاوردهای مطالعات انجام شده و همچنین ایجاد بستری مناسب جهت بحث و گفتگو دست اندرکاران موضوع در شهرداری تهران، نشست مذکور با حضور معاونین و مدیران منابع انسانی و همچنین مسئولان رفاهی مناطق، ستاد و سازمان ها و شرکت های تابعه بصورت مجازی- وینار) برگزار شد.



مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهرداری تهران

تهیه کننده:
مدیریت مطالعات و
برنامه‌ریزی توسعه
شهری و توسعه منابع
انسانی

عنوان:
نشست علمی- تخصصی
آسیب شناسی وضعیت
موجود خدمات رفاهی
کارکنان در شهرداری
تهران

تاریخ:
99 / 06 / 26



گزارش نشست:

شروع جلسه: تلاوت آیاتی از قرآن مجید

روح الله فلاحي گیلان: ضمن خیر مقدم اشاره نمودند که نیروهای انسانی جایگاه بسیار مهمی در پیشبرد اهداف و وظایف هر سازمانی را دارند و در همین راستا اقداماتی همچون: بهبود وضعیت زندگی و معیشت کارکنان، کاهش بار روانی و ایجاد آسودگی خیال و حل مشکلات نیازهای اساسی را در اولویت دانست. در همین راستا به تبصره 2 ماده 3 آئین نامه اجرایی قانون نحوه ایجاد تسهیلات رفاهی برای کارکنان دولتی اشاره کرد که در آن آمده جهت برآورده کردن این نیازها، نهادهای دولتی و غیردولتی موظفند از منابع داخلی جهت پرداخت این موارد استفاده کنند و در شهرداری تهران از سال 1384 دستورالعمل و آئین نامه های این حوزه تصویب و اجرا شده است.

عباسعلی مدیح: همانطور که استحضار دارید اداره کل رفاه، تعاون و خدمات اجتماعی شهرداری تهران دارای چهار معاونت: رفاهی، درمان، اجرایی و اداری، مالی است. در سه سال گذشته علی رغم مشکلات مالی و کاهش منابع درآمدی شهرداری تهران تلاش کردیم در حوزه رفاه، تعاون و خدمات اجتماعی حداکثر خدمات را به کارکنان ارائه کنیم. در سه سال گذشته ارائه خدمات در بعضی از حوزه های رفاهی از قبیل: شارژ کارتها، برنامه های ورزشی و فرهنگی، وام ها، تسهیلات بانکی کاهش یافته است. به عنوان مثال: در حوزه ورزش پرسنل در معاونت اجرایی در سالهای 95 و 96 و دو سال قبل از آن 12 برنامه در طول سال بوده و تعداد مخاطبینی که در حوزه ورزش فعالیت می کردند و حضور داشتند پنج هزار نفر بوده اند که روند افزایشی داشته و در سال 97 به 15 هزار نفر رسید و در سال 98 هم حدود 16 هزار نفر مخاطب ورزشی داشتیم که کارکنان در حوزه های ورزشی در مسابقات ورزشی حضور داشتند. در برنامه های فرهنگی معاونت اجرایی طی سالهای 95 و 96، هشت برنامه بوده که در سال 98 به 23 برنامه رسید.

در موضوع تورهای مسافرتی، امسال با توجه به وضعیت بیماری کرونا و فشار ویروس تاکنون تور برگزار نشده است. البته در این رابطه برنامه ریزی های و هماهنگی های لازم انجام شده و 20 مقصد گردشگری هم مشخص کرده ایم. با این حال تورهای سهمیه ای که در سالهای 95 و 96 داشتیم، حدود پنجهزار نفر بودند و در سال 98 به حدود 15 هزار نفر رسیده است. مشکل این است که تجمعات کسانی که در نوبت تورها از سالهای قبل بودند و نیروهایی که از سالهای 94 و 95 به شهرداری تهران اضافه شد، در نوبت تور هستند و تراکمی در نوبت ها وجود دارد که حدود سه برابر شده است.

بخش مهمی از کار بحث شارژ کارت بن به مناسبت های مختلف اسلامی - ملی و ملی - مذهبی است که در سال 95 کمتر از دو و نیم و در سال 2 میلیون و 800 سرانه هر نفر بود.



مرکز مطالعات و پژوهش های انسانی

تهیه کننده:

مدیریت مطالعات و
برنامه ریزی توسعه
شهری و توسعه منابع
انسانی

عنوان:

نشست علمی - تخصصی
آسیب شناسی وضعیت
موجود خدمات رفاهی
کارکنان در شهرداری
تهران

تاریخ:

99 / 06 / 26



سال 97 به 4 میلیون و 400 رسید و در سال جاری که طبق جدول تا الان به آن عمل کردیم و انجام شده، حدود 5 و نیم میلیون برای مناسبت های مختلف است.

در بحث تسهیلات بانکی و وام قرض الحسنه مبلغ آن به نحو چشمگیری افزایش یافته، بطوری که در سال 96 حدود 12 میلیارد و 400 بوده و سال 98 حدود 140 میلیارد شده و در پنج ماهه اول امسال تاکنون 60 میلیارد تسهیلات قرض الحسنه به همکاران در شهرداری تهران پرداخت شده است. در خصوص وام عقود اسلامی هم کل وام هایی که تاکنون پرداخت شده طی سالهای 95 و 96 حدود 60 مورد بوده. در سال 97، 104 مورد و در سال 98 به 198 مورد و حدود 200 مورد رساندیم و در پنج ماهه اول امسال حدودا 94 نفر وام تسهیلات عقود دریافت کرده اند که حدود 31 میلیارد می باشد.

در حوزه درمان عملا صدور دفترچه به شدت اضافه شده و از 60 هزار به حدود 80 هزار مورد در سال 98 رسیده است. ولی در حال در صدد حذف دفترچه کاغذی هستیم و جایگزینی نسخه الکترونیکی در حال انجام است و امیدوار هستیم که نیمه دوم سال با کمک سازمان فناوری این کار انجام شود.

کمک بلاعوض در کمیسیون ها هم علی رغم مشکلات مالی که طی یکی دو سال گذشته داشتیم در سالهای 95 و 96، حدود 245 میلیون بوده و سال 97 و 98 اضافه شد و فقط در پنج ماهه سال جاری به حدود 640 میلیون رسیده که کمک بلاعوض در شهرداری است. در حوزه کمیته بیمه تکمیلی رقم تا 60 درصد اضافه شده است.

اولین چالشی که در حوزه مالی داریم، در خصوص تسهیلات بانکی قرض الحسنه و عقود است. چالش اصلی و مشکل عمده ما عدم پرداخت نقدینگی لازم به منظور سپرده گذاری در بانکها و پرداخت تسهیلات بانکی بویژه قرض الحسنه است. در مجموع از مجموع 10 میلیارد مصوب سال 99 تا به امروز حدودا دو و نیم میلیارد به ما پرداخت شده که کار را مشکل کرده ولی با ارتباطاتی که با بانکها و سپرده هایی که از قبل داشتیم، پرداخت تسهیلات حدود 30 درصد نسبت به سال گذشته اضافه شده و تا به امروز هم حدود 950 مورد و 60 میلیارد تسهیلات بانکی به همکارانمان در مجموعه اول سال جاری پرداخت شده است.

در حوزه تورها و گردشگری، مشکل عمده و چالش سال جاری موضوع بحران و بیماری کروناست. منتها چالش عمده سال گذشته که برخی از دوستان از سفر بازماندند به دلیل تراکم نوبتی ناشی از سال های گذشته بود که حدودا 16 هزار نفر در نوبت تور قرار داشتند. حدود 15 هزار و 200 نفر به تورهای مسافری اعزام شدند و برای کارکنانی که در نوبت قرار دارند امسال برنامه ریزی های لازم را انجام داده بودیم و در این رابطه 20 مقصد گردشگری در نظر گرفته شده که قرارداد و تفاهمنامه آنها هم امضا شده ولی متاسفانه هنوز مجوز های لازم را



تهیه کننده:
مدیریت مطالعات و
برنامه ریزی توسعه
شهری و توسعه منابع
انسانی

عنوان:
نشست علمی - تخصصی
آسیب شناسی وضعیت
موجود خدمات رفاهی
کارکنان در شهرداری
تهران

تاریخ:
99 / 06 / 26

نداریم و از هفته‌های آتی به دستور معاونت محترم، تورهای یک و دو روزه به اطراف تهران داشته باشیم.



در حوزه های دیگر از جمله در حوزه ورزشی مشکلاتی داریم. بسیاری از اماکن گردشگری و تفریحی و خدماتی که طرف قرارداد اداره رفاه در سطح شهرستان تهران بودند، مثل اماکن ورزشی، تالارها، بعضی از رستوران ها، شهرسازی از جمله مواردی است که طی ماه های اخیر متأسفانه تعطیل بوده و امیدوار هستیم اتفاقات خوبی در این حوزه هم بیفتد و همکاران بتوانند از این مراکز تفریحی و خدماتی استفاده کنند. در حوزه ورزش، تلاش کردیم که حداقل ها را داشته باشیم و فقط در عرض 4، 5 ماه گذشته با همه مشکلات و بحث شیوع بیماری کرونا، مسابقات مجازی شطرنج را برگزار کردیم که حدود هزار و 500 نفر از همکاران شرکت کردند.

کاوه تیمورنژاد: استحضار دارید که در سابسیستم های مدیریت منابع انسانی، خدمات رفاهی و مباحث اینچنین در کدام سیستم فردی منابع انسانی مورد نظر است. یعنی وقتی در قالب یک فرآیند مدیریت منابع انسانی را می‌گیریم، بعد از اینکه اگر برنامه‌ریزی‌های نیروی انسانی درستی داشته باشیم، مطمئناً باید به بحث جذب و بکارگیری توجه شود و این جذب می‌تواند از درون یا برون باشد و سپس به آموزش و توانمندسازی کارکنان باید توجه کنیم. پس آموزش‌های لازم (به قول بروگر «آموزش برای تغییر») اگر تغییر رفتار اتفاق بیفتد و مهارت آموزی بشود، رسالت بزرگتری را برای سازمان بوجود می‌آورد که بایستی این نیرو را نگه داشت و در نگهداشت این نیرو باید خیلی توجه کنند و دقت لازم را داشته باشند. در زمینه نگهداشت منابع انسانی که موضوعات مختلفی در آن هست، یکی از موضوعات مهم بحث جبران خدمت است. یعنی فرد در سازمان از جمله شهرداری تهران دارد خدمتی را ارائه می‌دهد و ویژگی های فردی و کاری و مهارت های خاص را دارد و سازمان می‌بایست به او توجه کند و خدماتش را جبران کند. در بحث جبران خدمت رفاهیات معنا پیدا می‌کند و خدمات رفاهی بسیار پراهمیت می‌شود که البته ما اصول پایه ای را برای جبران خدمت برشمردیم که بر شیوه و چگونگی جبران خدمت کارکنان تاکید می‌کنم.

هرچند رضایت نسبی است و به صورت مطلق نمی‌توان بدان توجه کرد اما واقعا باید به رضایت کارمندان توجه کنیم. کارمند راضی می‌تواند خدمتگزار باشد. بر این مبنا باید یک اصول پایه ای را برای ایجاد رضایت ایجاد کنیم. در تئوری ها به حقوق و مزایا و پست و مقام اشاره می‌شود که در مباحث رفاهی در تئوری دو عاملی اشاره می‌کند که در صورت عدم وجود حتما موجب عدم نارضایتی خواهد شد و باید اصول پایه ای را در نظر بگیریم که یکی بحث جبران خدمت وظایف و مسئولیت های فرد است اما متأسفانه اینگونه نگاه نمی‌کنیم که براساس مسئولیت ها و وظایف می‌تواند حداقل در بخش غیرمستمر تفاوت هایی بین کارکنان اتفاق بیفتد. بخش مستمر یک اشل مشخص دارد. یکی از اصول پایه ای جبران خدمت متناسب با تغییر شرایط



مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهرداری تهران

تهیه کننده:

مدیریت مطالعات و
برنامه‌ریزی توسعه
شهری و توسعه منابع
انسانی

عنوان:

نشست علمی - تخصصی
آسیب شناسی وضعیت
موجود خدمات رفاهی
کارکنان در شهرداری
تهران

تاریخ:

99 / 06 / 26



است. یعنی وقتی شرایط تغییر می‌کند باید به موضوع جبران خدمت از جمله رفاهیات توجه شود که تغییراتی در آن بوجود آید.

داور نظری: سوال اساسی این است که اساسا چرا باید خدمات رفاهی را در سازمان ها داشته باشیم؟ آیا خدمات رفاهی بخشی از جبران خدمت کارکنان و 100 تومان، 200 تومانی که در مناسبت ها می‌دهیم یا دو تا اردویی که می‌بریم به کانورسیشن شان کمک می‌کند یا اینکه فراتر از کانورسیشن ما دنبال کیفیت زندگی کاری در سازمان هستیم؟ آیا خدمات رفاهی باید جبران کسر حقوق را بکند یا اینکه باید در سازمان رضایت ایجاد کند؟ آیا همان طوری که طبق گزارش ارائه شده در سال‌های گذشته تعداد تسهیلات ما بیشتر شده؟ آیا لزوماً افزودن بر تعداد خدمات یا مبالغ پرداختی برای کارکنان، رضایت ایجاد می‌کند؟ عزیزانی که تحقیق و مطالعه کرده اند، می‌فرمایند که خیر! یعنی مکانیزمی که در سازمانهای خود داریم، هرچه تعداد تورهایی شمال و جنوب و مغرب و مشرق را بیشتر کنیم و در مناسبت ها به جای 200 تومان، 400 تومان، مثلا 50 تومان 100 تومان بیشتر دهیم یا تسهیلات را بالا پایین بکنیم، لزوماً منجر به رضایت کارکنان نمی‌شود.

در مدیریت کلاسیک، اساسا فرض ما عقلانیت یک انسان منطقی بوده و آدام اسمیت با مدرک روابط انسانی است. تئوری های مدیریت کلاسیک که در راس آن تیلور هست، معتقد بودند که اساسا کارکنان سازمانها کمتر از ظرفیت واقعی خودشان کار می‌کنند و اگر کار هم می‌کنند برای ارضای نیازهای مادی و انگیزه های پولی است. یعنی تصویری که در مدیریت کلاسیک در سازمانها داریم این است که پرداختهای بالاتر می‌تواند عملکردهای بالاتری را برای سازمان به ارمغان بیاورد و این تئوری مسئولیت انتظاری در سازمان ها وجود داشت ولی متاسفانه مدیریت کلاسیک، ادبیاتی که دارد استفاده می‌کند با ذهنیت ها، باورها و نگرش های کارکنان متفاوت بود. مثلا یک پرداخت مناسبتی در یک سازمان انجام می‌شود، کیفیت آن پرداخت، ادبیاتی که مدیران در حین پرداخت دارند به کار می‌گیرند، اینها می‌تواند رضایت یا عدم رضایت ایجاد کند. اصلا فرد کاری با رقمی که ما داریم پرداخت می‌کنیم، ندارد. کارش با منش و رفتار ما به عنوان مدیری که داریم پرداخت می‌کنیم، است. پس محققین نتیجه گرفتند که اساسا ما آنچه به عنوان عقلانیت در سازمان داریم دنبال می‌کنیم و فکر می‌کنیم هر گونه تقویت و اصلاح رفتار در سازمان یعنی اینکه ما بیایم پرداخت انجام دهیم و لطف کنیم به کارکنان خودمان که عملکردشان بالا رود، نگاهی صرفا عقلانی و ساده انگارانه نسبت به سازمان است و محققین رفتاری این طرز عقلانی که معمولا مدیران ارشد منابع انسانی در سالهای گذشته به کار می‌گرفتند را نقد و رد کردند و گفتند اساسا ما نیاستی در سازمان به این شکل به کار نگاه کنیم و باید تغییری در رفتار و منش خودمان داشته باشیم.



مرکز مطالعات و پژوهش‌های منابع انسانی

تهیه کننده:
مدیریت مطالعات و
برنامه‌ریزی توسعه
شهری و توسعه منابع
انسانی

عنوان:
نشست علمی - تخصصی
آسیب شناسی وضعیت
موجود خدمات رفاهی
کارکنان در شهرداری
تهران

تاریخ:
99 / 06 / 26



آن چیزی که در نظریه های سنتی به عنوان نظریه رفتار داریم، می گوید اگر به شما پاداش دهیم، درواقع آن کار را تقویت کردیم و عملکرد را بهبود دادیم. اگر جریمه کنیم آن رفتار تضعیف و حذف می شود. این همه پرونده در هیات های تخلفات اداری داریم و این همه داریم جریمه می کنیم، آیا ارتشا کاهش پیدا کرده؟ خیر آمارها نشان می دهد افزایش پیدا کرده. چه بر سر سازمان های ما آمده؟ خدمات رفاهی ما عملکرد سازمان را بهبود نمی دهد و آرای ما در هیات های تخلفات اداری منجر به اصلاح رفتار کارکنان ما نمی شود. برای این سوال آقای بابل سال 2001 به یک مهدکودک رفت و پرسشنامه ای را طراحی کرد و در 10 مهدکودک آن را اندازه گیری کرد. مسئله ای که این مهدکودک ها داشتند این بود که والدین کودکان دیر مراجعه می کردند و بچه های خود را از مهدکودک برمی داشتند و مدام یک چالشی بین مربیان مهدکودک و والدین در این مهدها در جریان بود. مربیان مدام تماس می گرفتند و والدین را در معذوریت های اخلاقی قرار می دادند که زودتر فرزندان خود را از مهد ببرند تا آنها هم زودتر به خانه و زندگی شان برسند ولی این اتفاق نمی افتاد. آقای بابل به این 10 مهدکودک پیشنهاد کرد که برای هر 10 دقیقه دیرکرد 3 دلار جریمه کنند. هر پدر و مادری 20 دقیقه دیر به دنبال فرزندش آمد، 6 دلار جریمه دریافت کنید تا پدر و مادر بفهمند چون جریمه پرداخت می کنند، باید زودتر به دنبال بچه هایشان ببرند. این روند در یکماه مورد مطالعه قرار گرفت منتها مشاهدات آقای بابل خیلی متفاوت از محدودیت انتظاری بود. یعنی همه انتظار داشتند که در این 10 مهدکودک نظم حاکم شود ولی متاسفانه پدیده عجیبی اتفاق افتاد. پدر و مادرها قبلا طی یک سیستم اخلاقی مدام سعی می کردند که سر ساعت خود را برسانند ولی وقتی مهدکودک ها جریمه تاخیر را 3 دلار تعیین کردند، دریافتی حاصل از اضافه کاری والدین 5 دلار بود و دلیلی برای اینکه سریع تر خود را برسانند وجود نداشت چون در این میان 2 دلار هم به درآمدشان اضافه می شد. به این ترتیب نه تنها مکانیزم جریمه عمل نکرد بلکه والدین را از احساس شرمندگی که داشتند رها کرد و آنها ترجیح دادند که دیرتر مراجعه کنند. آقای بابل بعد از یکماه جریمه 3 دلار را برداشت و به روال سابق برگشت ولی اتفاقی که افتاده بود سیستم اخلاقی که قبلا والدین به آن پایبند بودند، فرو پاشید و اساسا دیگر والدین حاضر نشدند حتی به رفتار قبلی برگشت بخورند. در نتیجه در سازمانها بخصوص منابع رفاهی که توزیع می کنیم نه تنها منجر به عملکرد مطلوب نمی شود که به ایجاد عملکرد نامطلوب منجر می شود و بخشی از سیستم های اخلاقی بین کارمند و مدیر و کار داوطلبانه ای اگر قبلا در سازمان وجود داشت، فرو پاشد. از ابتدای انقلاب تا الان چه میزان از کارهای داوطلبانه پولی شده و سیستم های معنوی و عقیدتی از هم پاشیده؟ کار داوطلبانه ای که مردم برای هموعان خود مجانی انجام می دادند ولی متاسفانه الان به دلیل اینکه مابه ازا برای برخی کارهای داوطلبانه و کارهایی که معنوی بوده و بین فرد و خدای فرد بوده را ریالی کرده ایم، باعث شده که سیستم های اخلاقی در جامعه ما هم فرو پاشد.



مرکز مطالعات و پژوهش های انسانی

تهیه کننده:

مدیریت مطالعات و

برنامه ریزی توسعه

شهری و توسعه منابع

انسانی

عنوان:

نشست علمی - تخصصی

آسیب شناسی وضعیت

موجود خدمات رفاهی

کارکنان در شهرداری

تهران

تاریخ:

99 / 06 / 26



عقلانیت در مدیریت کلاسیک به دنبال این بود که با پاداش یک عملکرد را تقویت کنیم، با تنبیه جلوی عملکرد نامطلوب را بگیریم ولی به نوعی به دلیل اینکه اساساً آقایان که نقد می کنند، می گویند ما نمی توانیم با سیستم های عقلانی سازمان را مدیریت کنیم و باید به بحث جامعه شناسی و روانشناسی و اخلاقی در سازمانها اهمیت دهیم و احساسات و باورها و جذب سازمانی و فرهنگ سازمانی را جدی بگیریم برای اینکه این خدمات رفاهی را در سازمان پیش ببریم.

یکی بحث خودباوری کاذب است که مریضی طولانی مدت سازمانهاست و مختص سازمان های ایرانی نیست. باشد. همه عملکرد خود را همیشه بهتر از دیگران می دانیم و یا فکر می کنیم قیمت کارمان بیش از آنچه به ما دستمزد می دهند، هست یا عملکرد ما چندبرابر همکارانمان است. این یکی از مولفه هایی است که باید برای درمانش کوشا باشیم و تا رفع نکنیم قضاوت هایی که در مورد توزیع رفاهی ما در سازمان وجود دارد، قضاوتی نخواهد بود که به عملکرد آن فرد کمک کند.

خوشبینی کاذب، بیماری دیگری است که در سازمانها به صورت عموم وجود دارد و اساساً نسبت به آینده خوشبین و نسبت به حال بدبین هستیم. یعنی معتقدیم یک خودشکوفایی و اتفاقات بسیار عجیب و غریب قرار است در روزها یا ماه ها یا سال های آینده رقم بخورد که الان نیست و در نتیجه این خوشبینی کاذب باعث می شود که هرگز طعم شیرین اقدامات مفید سازمان یا جایگاه هایی که ما را در آن قرار داده یا کارهای مخصوصی که از ما می خواهد یا اقدامات رفاهی که برای ما دارد را کم اثر ببینیم.

موضوع بعدی، بحث تبادل سکون است و یکی از بیماری های مزمنی است که در سازمانها باید به آن فکر کنیم و تمایل سکون را جبران کنیم.

موضوع بعدی، مسئله تناوب و تکرار و تقدیم آن به حق مسلم است. یعنی هر آنچه انجام شود بلافاصله حق مسلم می شود و هر آنچه انجام نشود، منجر به این می شود که من باید در سازمان اعتراض کنم.

غلامرضا معمارزاده: عنوان پژوهش انجام شده «تدوین نظام جامع خدمات رفاهی خدمات شهرداری» بود که نام زیربنای مدنی آن «نظام جبران خدمت» است و مجموعه پرداخت هایی که به کارکنان خودمان انجام می دهیم، پرداخت های عینی و این نیازهای معیشت هم در قاعده قرار گرفته یعنی تفاوت ها در اینجا خیلی کم است. هرچقدر بالاتر می رویم تفاوت ها بیشتر می شود و مثلاً حقوق افراد و مزایای پست و بهره وری و جذب و جایزه فرق می کند ولی اعتقاد داریم که مسائل معیشتی دیگر تفاوت نمی کند چون خداوند انسان ها را آزاد آفریده و نیازها را در آنها قرار داده و صحیح نیست بگوییم چون بالا هستید، پس نیازتان فرق می کند. این زیربنای فکری ماست و هدف ما هم ایجاد رفاه کارکنان در شهرداری بوده.



مرکز مطالعات و پژوهش های انسانی

تهیه کننده:

مدیریت مطالعات و
برنامه ریزی توسعه
شهری و توسعه منابع
انسانی

عنوان:

نشست علمی - تخصصی
آسیب شناسی وضعیت
موجود خدمات رفاهی
کارکنان در شهرداری
تهران

تاریخ:

99 / 06 / 26



گزارش حاضر مربوط به سال 96 می‌باشد و آمار و ارقام متفاوت به این دلیل است. نکته دیگر روشی است که بدان تکیه دارم، چون کار ما به صورت یک پروژه تحقیقاتی عملی بود. هدف از آرمان ما حلول عدالت در بین همکاران سازمان بوده است. چارچوب نظری ما دوره انتظار، عدالت حوزه ای و عدالت ربیعه استفاده کرده ایم و هم سراغ کشورهای جهان و هم سازمان های داخلی خودمان رفتیم. هم اسنادی که بالادستی هستند و هم سوابقش در شهرداری وجود داشت. مستندات مربوط به رفاه کارکنان در سازمانها در قانون اساسی، سند، برنامه های پنجم و ششم و آئین نامه های شهرداری آمده است. کشورهای مختلف مانند: آفریقای جنوبی، تانزانیا، ترکیه، ایالات مختلف امریکا که چه امکاناتی برای کارکنان خود در نظر گرفته اند، را بررسی نمودیم بطور مث الدر کشور سوئد حتی ورزش و پرورش اندام و رژیم غذایی را دارند. در داخل کشور نیز سازمانهای معروفی که به رفاه کارکنان توجه ویژه داشتند، مانند: شهرداری تهران، سازمان کشتیرانی، بانک ملی و بانک مرکزی، گروه مینا را به عنوان نمونه آوردیم.

حدود 90 متغیر از مجموعه متغیرهایی که از مطالعه استخراج کردیم، لیست شد. این یک مدل اولیه (مفهومی) بود که خدمات را به پنج گروه خدمات مالی، سازمانی، سرگرمی ها، بهداشت و سلامت خانواده تقسیم بندی کردیم و در نهایت به یک مدل مطلوب رسیدیم. از آنجا که در ابتدا تئوری انتظار و تئوری برابری مدنظر بود از پاسخ دهنده سوال کردیم: آنچه در سازمان ارائه می‌شود، مثلا مسابقات ورزشی که توسط سازمان اجرا می‌شود، بیشتر از حد انتظار یا کمتر از حد انتظار است؟ و این خدمت آیا موجب انگیزش در شما می‌شود یا نمی‌شود؟ سخنران قبلی مطالبی را فرمودند تحت عنوان همان تئوری‌هاست که بعضی ها انگیزشی و بعضی‌ها نگهدارنده هستند. اینکه کسی از ما تشکر نکرد، به این معناست که حق خود می‌دانستند و اگر نمی‌دادیم ناراضی می‌شدند. این سوالات را مطرح کردیم و منبع ذی‌قیمتی تولید شد که می‌تواند برای تحلیل محتوا مورد استفاده قرار گیرد.

یک پرسشنامه هم مربوط به خدماتی است که فعلا اجرا نمی‌شود ولی باید اجرا شود یعنی خواست کارکنان بود. بطور مثال، برنامه پایش سلامت در شهرداری انجام نمی‌شود ولی انجام آن کاملا ضروری است و چرایی خدمت ذکر شده موجب ایجاد انگیزه در فرد می‌شود. اگر از انگیزش کم گفته باشد یعنی وظیفه شما بوده و اگر اذعان به خیلی انگیزشی بوده، داشته باشند، یعنی باید مورد توجه قرار بگیرد. خدمات بهداشتی یا نگهدارنده آنهاست که مانع نارضایتی می‌شوند و ایجاد رضایت نمی‌کنند ولی خدمات انگیزشی ایجاد رضایت می‌کنند ولی اگر نباشد ایجاد نارضایتی نمی‌کنند. گروه های انسانی مختلفی داشتیم که از نظر بهداشت، جنسیت، تحصیلات، مسائل درون سازمانی، خانواده و سن اختلاف نظرهایی وجود داشت. یک زیربنای ذهنی به نام کافه تریا داشتیم بر این مینا که اگر می‌خواهید به یک نفر هزار تومان بدهید، از اینکه تو را به سفر می‌برم، سخن نگویند. بلکه بگویید هزار تومان را هرطور دلت خواست می‌دهم. دقیقا تفاوت کار در این است که افراد در سنین مختلف و تحصیلات مختلف و جنسیت



مرکز مطالعات و پژوهش‌های انسانی

تهیه کننده:
مدیریت مطالعات و
برنامه‌ریزی توسعه
شهری و توسعه منابع
انسانی

عنوان:
نشست علمی - تخصصی
آسیب شناسی وضعیت
موجود خدمات رفاهی
کارکنان در شهرداری
تهران

تاریخ:
99 / 06 / 26



مختلف و سابقه خدمت های مختلف، نیازهای مختلف دارند و با همه یکسان برخورد کردن به معنای عدالت نیست. یعنی بهتر است به جای کلمه عدالت، کلمه منصف را به کار ببریم. باید با کارکنان برخورد منصفانه داشته باشیم و انصاف بر این است که نیازهای جنسیتی و تحصیلاتی با هم متفاوت باشد. مثلاً خدمات بهداشت و سلامت بین آنها که جوان یا پیر بودند، فرق می کرد و نیازهایشان یکی نبود.

بطور مثال، ترک سیگار و دوری از اعتیاد یک کار انگیزشی است و اگر انجام دهید از شما تشکر می کنند، اگر هم انجام ندهید کسی از شما ناراحت نمی شوند ولی خدمات بهداشتی را اگر انجام ندهید ناراضی خواهند شد و اگر انجام بدهید افراد تشکر خواهند کرد چون وظیفه شما می دانند. مثلاً استقرار پزشک انگیزشی است اگر بشود، تشکر خواهند کرد ولی ارتقای سلامت، بهداشتی است، وظیفه سازمان است که این کار را انجام بدهد. به طور مفصل جداول زیادی داریم و همانطور که ملاحظه می فرمایید خدماتی است که پیشنهاد کردیم. خدمات اجباری مثل هزینه ایاب ذهاب، پرداخت کارانه، پذیرایی، باشگاه و ... خدمات اختیاری مثل مثل بن خرید و پرداخت های مناسبی که کارکنان ترجیح می دادند خودشان هزینه کنند. جنسیت را مدنظر قرار دادیم که مثلاً بانوان چه اولویت هایی دارند، به ترتیب درج شده است. در مورد آقایان پرداخت های هزینه درمان، بیمه تکمیلی و بیمه خدمات مورد توجهشان بوده. خیلی از اینها معنادار است و چرایی آن توضیح داده شده.

خط مشی دوم براساس برنامه مبتنی بر انعطاف پذیری یا همان کافه تریاست. بعضی خدمات را باید به کارکنان اختیار دهیم خودشان انتخاب کنند. خط مشی سوم در مورد کیفیت زندگی کاری است و به تدریج اولویت باید بهبود پیدا کند؛ خدمات بهداشت، خدمات درون سازمان، خدمات سرگرمی، خدمات خانواده و خدمات مالی اولویت هایی است که بیان شده است. این هم زیرساختی است که پیشنهاد داده ایم. در این بخش از بانک مرکزی اطلاعاتی استخراج کردیم که مربوط به سالهای 95 و 96 است. بدین ترتیب که اگر متوسط اعضای خانوار 3/33 درصد باشد، حدود متوسط خالص و ناخالص هزینه یک خانواده 41 میلیون ریال است که باید در پرداخت ها مورد توجه قرار دهیم. به همین ترتیب تالار پذیرایی ها، هزینه های سینما و تئاتر، کمک هزینه نگهداری کودکان در مناطق تهران، کمک هزینه تجهیزات پزشکی در سال 96 برای هر نفر برآورد شده را استخراج کردیم. 35 دستورالعمل برای بخش اجرایی ایجاد کردیم که شهرداری می تواند آنها را ملاک قرار دهد یا اصلاحاتی در آن انجام دهد. مثلاً در مورد تغییر دستاورد خدمات رفاهی شهرداری در صورت پرداخت وام و تسهیلات، هدف را تعریف کردیم و اینکه مضمولین دریافت چه کسانی هستند و فرآیندهای دریافت که باید درخواست دهند و الزامات برای دریافت نیز مطرح شده ضمن اینکه اولویت ها مشخص گردیده است. مثلاً روشهای خدمات شهرداری در مورد وام و تسهیلات، سنین 50 تا 60 ساله ها به این مسئله راغب تر بودند.



تهیه کننده:
مدیریت مطالعات و
برنامه ریزی توسعه
شهری و توسعه منابع
انسانی

عنوان:
نشست علمی - تخصصی
آسیب شناسی وضعیت
موجود خدمات رفاهی
کارکنان در شهرداری
تهران

تاریخ:
99 / 06 / 26



گشتاسب مظفری: شهرداری تهران یک سازمان بسیار وسیعی است و در نتایج پژوهش آقای دکتر معمارزاده که دقت کردم، آن موقع حدود 57 هزار نفر برای پرسنل شهرداری قید شده که به نظر می‌رسد آمار کارکنان شهرداری باید بیشتر از این باشد. سازمان هم وسیع است و از بسیاری از وزارتخانه‌ها و دستگاه‌های اجرایی دولتی بزرگتر است و هم سازمانی با وظایفی متعدد و متفاوتی است. به واسطه تنوع مسئولیت‌ها و ماموریت‌هایی که شهرداری تهران دارد با نیروی انسانی متنوعی هم مواجه هستیم. شهرداری‌ها در نوع خود دولت‌های محلی تلقی می‌شود و اگر در سطح محلی نگاه کنیم، شهرداری حتماً یک دولت است. وقتی می‌گوییم دولت یعنی به نوعی همه نیازها، دغدغه‌ها و مسائل شهروندان در سطح محلی باید تعقیب و پیگیری کند. البته در مدل شهرداری‌های جمهوری اسلامی ایران این مدل یکپارچه، انسجام و همگرایی را نمی‌بینیم وی در خیلی از کشورهای پیشرفته دنیا این انسجام در سطح محلی ایجاد شده و برخی مدیریت واحد و بعضی مدیریت همگرا و منسجمی دارند و همه دستگاه‌ها در سطح ملی با فرماندهی شهرداری عمل می‌کنند. در حقیقت در جایگاه خود دارای اهمیت بالایی است و نیروی انسانی هم به همان نسبت جایگاه بالایی را پیدا می‌کند. خدمات رفاهی برای نیروی انسانی در شهرداری تهران از چند جنبه می‌تواند مهم باشد. نخست اینکه همه سیستم‌ها و سازمان‌ها به نوعی مکلف و موظفند که خدمات نیروی انسانی خودشان را جبران کنند و این به عنوان یکی از وظایف و ماموریت‌های مهم کلیدی حوزه منابع انسانی در سطح استراتژیک و عملیاتی برای همه سازمان‌ها به رسمیت شناخته شده بنابراین متناسب خدماتی که نیروی انسانی به سازمان می‌دهد، سازمان هم مکلف است خدمات را به نحو شایسته‌ای جبران کند و سیستم‌های جبران خدمات را به شکل مناسب و شایسته طراحی کند.

عامل دوم، روند ایجاد انگیزه در کارکنان سازمان است که در مطالعه هم آورده شده بود و براساس مدل دو عاملی این مطالعه را انجام داده‌اند و مولفه‌های انگیزشی و بهداشتی را تفکیک کردند. در واقع ما هر قدر برای خدمات رفاهی سرمایه‌گذاری کنیم و پرداخت‌های شایسته داشته باشیم و به نظر می‌رسد که با سیستم انگیزشی کارکنان هم در ارتباط باشد می‌تواند منجر به تقویت انگیزش شود. عامل سوم و نیروی محرکه‌ای که ما را وادار می‌کند توجه بیشتری به سیستم‌های خدمات رفاهی داشته باشیم، بحث ضرورت اخلاق و ارزش‌های اخلاقی و مسئولیت اجتماعی سازمانهاست که به نوبه خود برای ما دارای اهمیت است و ما به سمت ایجاد سازمان‌های انسانی باید حرکت کنیم. وقتی انسان را در اختیار سازمان قرار می‌دهیم و سازمان از خدمات و توانمندی‌های انسان‌ها بهره‌مند می‌شوند به تناسب آن باید فضای انسانی و فضای اخلاقی مناسبی را در سازمانها ایجاد کنیم. مسئولیت خدمات رفاهی یک جور خدمات اجتماعی سازمان‌ها می‌شود که مجموعه اینها منجر به بهره‌وری سازمان‌ها می‌شود. شهرداری تهران هرچند تلاش‌های زیادی در این چارچوب برای تامین اجتماعی کارکنان انجام داده ولی هنوز فاصله زیادی تا شرایط مطلوب دارد و نظرسنجی‌های مختلف در این حوزه از جمله کار



مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهرداری تهران

تهیه کننده:
مدیریت مطالعات و
برنامه‌ریزی توسعه
شهری و توسعه منابع
انسانی

عنوان:
نشست علمی - تخصصی
آسیب شناسی وضعیت
موجود خدمات رفاهی
کارکنان در شهرداری
تهران

تاریخ:
99 / 06 / 26



آقای دکتر مدیح این فاصله را به طور عینه نشان می‌دهد. ما نتوانستیم در حوزه سیستم جبران خدمات و همینطور در سیستم تامین خدمات رفاهی اجتماعی برای کارکنان شهرداری موفق باشیم که یک بخش منابع شهرداری و یک بخش عدم توجه به سیاست‌های مناسب در چارچوب استراتژی‌های کلان شهر و شهرداری تهران است و یک بخش هم شرایط متغیر اقتصادی در جامعه ماست که متأسفانه بحران بزرگی است که هرچه هم تلاش کنید، بحران تورم این تلاش‌ها را می‌بلعد. بنابراین شهرداری تهران هرچقدر هم به لحاظ مادی در این زمینه سرمایه‌گذاری کند باز تحت تاثیر وضعیت اقتصادی، ارزش اینها برای کارکنان کمتر می‌شود و ایجاد اثرگذاری و میزان انگیزه در کارکنان به حداقل می‌رسد. در واقع تامین خدمات رفاهی باید متناسب با شرایط اقتصادی و حتی سال به سال متغیر باشد. مثلاً در سال 96 اگر از نظر کارکنان سفرهای تفریحی اولویت اول بوده الان مطمئناً شرایط متفاوت شده و به نظر می‌رسد سال به سال باید دیتاها را به روز کنیم و با استفاده از اطلاعات جدید بتوانیم برنامه‌ریزی‌های مناسبی برای نیروی انسانی داشته باشیم تا ان شاءالله هدف نهایی که بهره‌وری سازمان شهرداری است، محقق شود.

کاوه تیمورنژاد: باید یک اصول پایه‌ای را در دوران خدمت قرار دهیم از جمله مباحث خدمات رفاهی که باید مبتنی بر وظایف و مسئولیت متفاوت باشد. همچنین اصل شایستگی بسیار مهم است که باید به‌گرا ارزیابی عملکرد متصل شود. یک آسیبی که در موضوع جبران خدمت از جمله تخصیص خدمات رفاهی داریم، بی‌توجهی به ارزیابی عملکرد است که بسیار صوری و شکلی در سازمان‌ها انجام می‌شود و نگاه به شایستگی‌ها وجود ندارد. از ارزیابی عملکرد، سیستم‌های پاداش‌دهی معنا و مفهوم پیدا می‌کند و ارتقا تعریف می‌شود. بر اساس این باید با این اصول پایه‌ای تجدیدنظری در ارائه خدمات رفاهی داشته باشیم که بالاخره کمکی برای کارمند خواهد داشت و از سیستم انتظار دارد که از بُعد رفاهیات خدمتی به او شود اما از جهتی هم می‌بایست نشان دهد افرادی که بهتر کار می‌کنند، تاثیر بیشتری دارند، در این ارائه خدمات باید سهم بهتری داشته باشند و این شرایط باعث می‌شود که سیستم بالنده شود و رشد پیدا کند. تیلور که فردی نابغه بوده و صد سال از خودش جلوتر صحبت کرده در مباحث خود صد سال پیش می‌گوید: اگر در یک سیستم ارزیابی عملکرد نداشته باشیم و بر مبنای بدون ارزیابی عملکرد پاداش دهیم، خدماتی به کارمند ارائه دهیم، آدم‌های ضعیف خود را قوی نمی‌کنند و به تدریج افراد قوی، ضعیف می‌شوند و یک سیستم ناکارآمد خواهیم داشت، پس باید به اصول پایه توجه شود. مصادیق جبران خدمت هم به حقوق و مزایای غیرمستمر مربوط می‌شود که شامل اضافه‌کار، شب‌کاری، بیمه و بازنشستگی، کمک هزینه مسکن و از جمله خدمات رفاهی است. خدمات رفاهی در سیستم شهرداری تهران مصادیقی داریم که یک بخش پاداش‌دهی، بن‌های شهروند در مناسبت‌های مختلف و سبدهای خانواری است که اختصاص داده می‌شود مراکز اقامتی که در شهرداری تعدادشان کم نیست و باید مورد توجه قرار بگیرد. از بعد درمان



مرکز مطالعات و پژوهش‌های شهری شهرداری تهران

تهیه کننده:
مدیریت مطالعات و
برنامه‌ریزی توسعه
شهری و توسعه منابع
انسانی

عنوان:
نشست علمی - تخصصی
آسیب‌شناسی وضعیت
موجود خدمات رفاهی
کارکنان در شهرداری
تهران

تاریخ:
99 / 06 / 26



غافل نباشیم و بخش درمان اداره کل رفاه بسیار پراهمیت است. مراکز درمانی، بیمه کارکنان و از جمله بحث ورزش به مناسبت های مختلف مهم است. از سال های 94 و 95 آئین نامه هایی خوبی طراحی شد که کتابچه آن در شهرداری تهران موجود است. یک مقدار شاید نیاز به بازنگری داشته باشد و نمی دانم آیا مدیران حاضر از آن آئین نامه ها استفاده می کنند و مورد بازنگری قرار داده اند؟ این را توصیه می کنم و پیشنهاد می دهم حتما کتابچه دستورالعمل ها و آئین نامه ها که در سیستم انضباط داد و شفافیت را ارتقا داد و منضبط کرد و دانش افراد ارتقا پیدا کرده بود که چه شرایطی باید در خدمات درمانی و رفاهی برای کارمندان ایجاد شود. حتما این دستورالعمل ها و آئین نامه مورد استفاده قرار گیرد: از جمله آئین نامه جامع خدمات رفاهی و درمانی شهرداری تهران که 9 سرفصل داشت؛ کمک هزینه های غیرنقدی، بهره مندی کارکنان از خدمات مجموعه رفاهی، تورهای زیارتی و سیاحتی گردشگری، وام و تسهیلات مالی، خدمات فرهنگی - اجتماعی - آموزشی - علمی - هنری، خدمت درمانی، هدایا و جوایز و کمک های نقدی، سرمایه گذاری و تامین آتیه که بسیار موضوع مهمی است. همچنین بحث مسکن، کمک هزینه های مسکن، ورزش و تفریحات سالم در آئین نامه جامع دیده شده است.

پرسش و پاسخ

پرسش: با توجه به شرایط روز کرونایی چگونه می توان وضعیت رفاه را درست کرد و در پسا کرونا چه اتفاقی می افتد؟

پاسخ: با توجه به شرایط زمانی و مکانی که در آن قرار گرفتیم، باید در حوزه خدماتی و رفاهی به همکاران رسیدگی شود. در شرایط فعلی مثلا ارائه خدمات در حوزه بهداشت و سلامت اولویت اول است. لذا باید همه در این حوزه فعالیت کنیم. برنامه ها در پسا کرونا به روال گذشته برمی گردد منتها با هم اندیشی اساتید در جلسه و سایر همکاران حتما باید بازنگری کنیم و خواهیم کرد. در این بخش معاونت درمان آئین نامه جدیدی در حوزه درمان تنظیم کردیم و بحمدالله در شورای ارتقای سلامت هم تصویب شده که حتما بعضی از دوستان در حوزه رفاهی و منابع انسانی اطلاع دارند.

پرسش: مجموعه های ورزشی رایگان الان حالت تعطیل و نیمه تعطیل دارند. درخواستم این است که اداره کل رفاه اختیار به مناطق را برای انعقاد تفاهمنامه با رستوران ها و غیره بدهد

پاسخ: درخصوص بحث ورزشی اطلاع دارید که خیلی از سالن های ورزشی تعطیل است و مراکزی که شهرداری تهران دارد با نامه مراجع ذیصلاح و سازمان مدیریت بحران تعطیل است ولی ورزش هایی که در فضای باز است مثل پیاده روی و قایقرانی را داریم. مناطق می توانند تفاهمنامه امضا کنند، قرارداد ببندند با سایر مراکز رفاهی و خدماتی، منتها استعلام هم بگیرند. استعلام از این بابت که دچار چالش و مشکل نشوند. با جاهایی قرارداد بسته شده و کسی



مرکز اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران

تهیه کننده:
مدیریت مطالعات و
برنامه ریزی توسعه
شهری و توسعه منابع
انسانی

عنوان:
نشست علمی - تخصصی
آسیب شناسی وضعیت
موجود خدمات رفاهی
کارکنان در شهرداری
تهران

تاریخ:
99 / 06 / 26



مسئول رفاهی شده که کم تجربه بوده و با یک مرکز یا فروشگاه‌های قرارداد بستند که اتفاقات ناگواری افتاده و ما هیچگونه محدودیتی نداریم و دست همه باز است که بتوانند برای کارکنانشان قرارداد ببندند و تفاهمنامه امضا کنند. در 90 درصد موارد پاسخ مثبت بوده و چند درصد که مشکل داشته با توجه به گزارش بازرسی و حراست و نهادهای نظارتی پاسخ منفی بوده است.

پرسش: چرا بسته‌های بیمه تکمیلی کُند پیش می‌رود؟ اول برج 5 تمام شده و آخر برج 6 هنوز پرداخته نشده.

پاسخ: ما که قرارداد با بیمه داریم و سعی کردیم خدمات کمتر نشود. مثلاً در حوزه دندانپزشکی تلاش کردیم امسال وضعیت بهتر شود ولی بخشی هم به شرکت شهرسالم برمیگردد و کارهایی که انجام می‌شود و گزارشی که به آنجا می‌رود باید تنظیم شود. به نظرم طی یکی، دو ماه پرداخت بیمه قدری طولانی‌تر شده که پیگیر هستیم و ان شاء الله در حال تهیه و تنظیم اپلیکیشن بیمه تکمیلی هستیم.

پرسش: آیا به سرعت انجام می‌شود؟

پاسخ: الان بخشی از کار انجام شده و با سازمان فناوری هم تعامل داریم و قطعاً در نیمه دوم سال ان شاء الله انجام می‌شود. زمان معینی نمی‌توانم اعلام کنم چون سازمان هم باید کارهای خودش را انجام دهد. بخشی از زیرساخت‌ها که لازم داشتیم، انجام شده است. **سپرمیلان** هم که اطلاع دارید به عنوان تنظیم قرارداد و پیمانکار پای کار هست و پایلوت را انجام می‌دهد. به نظرم در نیمه دوم سال در آبان و آذر ان شاء الله 90 درصد کار انجام می‌شود.

پرسش: در اداره رفاه بودجه ای برای وقتی مواردی مانند ختم و... وجود نداریم. آیا تدبیری در اینباره اندیشیده شده که حداقل تنخواه یا ردیف بودجه ای باشد که بتوان مسائل و چالش‌های سازمان رفاه آن حوزه یا منطقه را پیش‌بینی کرد؟

پاسخ: درخصوص بودجه رفاهی هم فکر می‌کنم امسال اولین بار است که بخشی از کار انجام شد در حوزه ورزشی که ابلاغ کردیم. امسال شرایط بهتر است و به نظرم در نیمه دوم سال یعنی از ماه آینده با روندی که جمع بندی شده به مناطق اختصاص پیدا کند که بتواند فعالیت و هزینه کنند.



مرکز اطلاعات و برنامه‌ریزی شهرداری تهران

تهیه کننده:
مدیریت مطالعات و
برنامه‌ریزی توسعه
شهری و توسعه منابع
انسانی

عنوان:
نشست علمی - تخصصی
آسیب شناسی وضعیت
موجود خدمات رفاهی
کارکنان در شهرداری
تهران

تاریخ:
99 / 06 / 26

نتیجه‌گیری نشست:



محققان مدیریت منابع انسانی عموماً توافق دارند که ارتقا عملکرد شرکت و فراهم نمودن مزیت رقابتی از طریق سرمایه انسانی مستلزم توسعه سیستم منابع انسانی مناسب می‌باشد. توسعه منابع انسانی یکی از مهمترین مباحثی است که مورد توجه عمیق برخی سازمان‌ها قرار گرفته است. بقا در بازار رقابتی و پیچیده جهانی امروز نیازمند توجه و بهره‌برداری از فرصتها و مقابله با تهدیدات است. پاسخ استراتژیک بسیاری از شرکتهای به این نیاز، توسعه منابع انسانی است به دلیل فشار رقابتی، سازمانها دائماً در جستجوی راهکارهایی برای افزایش ارزش افزوده کارکنان شان از طریق ترغیب و تشویق آنها به تلاش، کوشش و عملکرد بالاتر هستند. لذا مطالعه رفتاری کارکنان و بررسی انگیزش آنها که اساس سیستمهای جبران خدمات و رفاه را تشکیل می‌دهد، یکی از دغدغه‌های همیشگی مدیریت بوده است.

در راستای تحقق یکی از اهداف اصلی توسعه منابع انسانی که همان افزایش عملکرد کارکنان و به تبع آن افزایش عملکرد سازمان است، معمولاً سازمانها با چالشی اساسی در زمینه جذب و حفظ کارکنانی با عملکرد بالا روبه‌رو هستند. یکی از عوامل اساسی در جذب و نگهداشت منابع انسانی ارزشمند، بدون شک سیستم جبران خدمات به صورت عام و سیستم رفاه و مزایا به صورت خاص می‌باشد. بنابراین عاملی که سازمان را برای حضور نیروهای متخصص جذاب می‌کند و می‌تواند باعث ماندگاری سرمایه‌های کلیدی در سازمان شود، سیستم‌های جبران خدمات مالی و غیر مالی سازمانها است. با توجه به محدودیت‌های بودجه‌ای در اکثر سازمانها و عدم امکان ایجاد جذابیت‌های مالی، می‌توان با تمرکز بر جبران خدمات غیر مالی و یا به عبارت دیگر، سیستم خدمات رفاهی و مزایای غیر نقدی، توفیق بیشتری را نصیب سازمانها کرد.

بدین ترتیب خدمات رفاهی برای نیروی انسانی در شهرداری تهران از چند جنبه می‌تواند مهم باشد. نخست اینکه همه سیستمها و سازمانها به نوعی مکلف و موظفند که خدمات نیروی انسانی خودشان را جبران کنند و این به عنوان یکی از وظایف و ماموریت‌های مهم کلیدی حوزه منابع انسانی در سطح استراتژیک و عملیاتی برای همه سازمانها به رسمیت شناخته شده، بنابراین متناسب با ارائه خدمات توسط کارکنان، سازمان هم مکلف است خدمات وی را به نحو شایسته‌ای جبران کند و سیستم‌های جبران خدمات را به گونه‌ای مناسب و شایسته طراحی کند که افزایش انگیزه برای کارکنان را به دنبال داشته باشد. این امر جز با برنامه ریزی‌های دقیق و متناسب با شرایط محیطی و داشتن یک برنامه مدون و لازم‌الاجرا میسر نخواهد بود.



مرکز مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای

تهیه کننده:
مدیریت مطالعات و
برنامه‌ریزی توسعه
شهری و توسعه منابع
انسانی

عنوان:
نشست علمی - تخصصی
آسیب شناسی وضعیت
موجود خدمات رفاهی
کارکنان در شهرداری
تهران

تاریخ:
99 / 06 / 26



راهکار/پیشنهاد/توصیه:

- *توصیه هایی که می توان در خصوص موضوع مطرح نمود، عبارتند از:
- *بازنگری و بروز نمودن اطلاعات مطالعه پیشین در قالب پروژه تحقیقاتی کوچک مقیاس
- *انعطاف پذیری و توجه به شرایط محیطی در طراحی جدید
- *ارزیابی و سنجش رضایت کارکنان از ارائه خدمات رفاهی
- *بکارگیری الگوهای عملیاتی کاربردی برای ارتقای ارائه خدمات رفاهی مبتنی بر ارتقای بهره

وری



تهیه کننده:
مدیریت مطالعات و
برنامه ریزی توسعه
شهری و توسعه منابع
انسانی

عنوان:
نشست علمی - تخصصی
آسیب شناسی وضعیت
موجود خدمات رفاهی
کارکنان در شهرداری
تهران

تاریخ:
99 / 06 / 26