

## خدمات رفاهی

خدمات رفاهی از عوامل عمده حفظ و نگهداری منابع انسانی به حساب می‌آید و در واقع مکمل اقدامات نگهداری مذکور در بخشهای گذشته می‌باشد.

فراهم آوردن خدمات رفاهی، و تسهیلات ورزشی و بهبود کیفیت و شرایط محل کار، کمک در تهیه مسکن و غیره از وظایف خاص مدیر منابع انسانی بوده و لازم است در جهت بهبود اینگونه خدمات تلاش مستمر انجام گیرد.

فعالیت مدیریت در برقراری خدمات رفاهی عملی یک طرفه نبوده و برنامه‌های مربوطه نباید بر اساس نظریه کمک و دستگیری تهیه شود و جنبه تفقد و بزرگ‌منشی پدران نسبت به کارکنان را دارا باشد. بلکه هرگونه اقدامی در این باره باید بر پایه شرکت افراد و مسئولیت مشترک و متقابل و دور از هر نوع تبعیض صورت پذیرد. دامنه فعالیت‌های خدمات رفاهی بسیار وسیع و گسترده است و برحس برنامه‌ها و خط‌مشی‌های مربوطه، نوع سازمان، کوچکی و بزرگی و محل مؤسسات، کیفیت منابع انسانی و عواملی از این قبیل تغییر می‌کند. در بعضی از متون، بیمه و بازنشستگی و بهداشت ایمنی را هم جزء خدمات رفاهی منظور نموده‌اند که البته این عمل تا حدی به سلیقه‌ها مربوط است. در اینجا تنها برنامه‌های رفاهی و اثرات عدم رضایت کارکنان در گریز آنها از سازمان مطرح، سایر موارد در بخشهای دیگر کتاب توضیح داده شده است.

لازم است اشاره شود که پاره‌ای 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.

## برنامه‌های رفاهی

برنامه‌های رفاهی باعث به وجود آمدن فرصتهای مساعد جهت رفع خستگیهای ناشی از کار و فعالیت و ایجاد روحیه دوستی و رفاقت بین کارکنان و افراد خانواده آنان می‌گردد. خدمات مربوط به برنامه‌های رفاهی کارکنان فعالیت‌های خارج از ساعات کار را شامل می‌شود.

که از نتایج حاصله از آن سازمان و کارمندان مشترکاً منتفع می گردند. از این رو شرط اساسی توفیق در اجرای برنامه‌های مزبور رعایت اصول مسئولیت مشترک و متقابل است. به همین جهت برنامه‌ریزی، سازماندهی و نظارت در برنامه‌های خدمات رفاهی بهتر است با مشارکت کارکنان انجام شود.

نظام شورایی که بعد از انقلاب به عنوان یک فلسفه مدیریت مطرح گردیده شرکت کارکنان یک سازمان را از طریق انتخاب نماینده در تصمیم‌گیری‌ها دیکته می‌نماید. البته نحوه تشکیل شوراهای، ترکیب عضویت و میزان اختیارات آنها در تصمیم‌گیری و اجرای تصمیمات مورد اختلاف نظر می‌باشد.

در بعضی از واحدهای صنعتی<sup>۱</sup> در چارچوب فلسفه مدیریت مشارکتی در سطوح مختلف سازمانی، شوراهایی را بوجود آورده‌اند و یا حداقل اولین اقدام را در راستای مدیریت مشارکتی که سیستم پیشنهادات می‌باشد، اعمال کرده‌اند که این خود بخشی از کیفیت زندگی کاری (QWL) به حساب می‌آید.

خدمات و اقدامات رفاهی را می‌توان به شرح زیر طبقه‌بندی نمود:

- ۱- تأمین وسائل ایاب و ذهاب کارکنان.
- ۲- ایجاد غذاخوری و تسهیلات مربوط به آن.
- ۳- خانه‌سازی و تأمین مسکن.
- ۴- ایجاد شرکتهای تعاونی و صندوق تعاون و قرض الحسنه.
- ۵- ایجاد باشگاههای ورزشی و تفریحات سالم.
- ۶- ارائه کمکهای فکری و روان‌پزشکی (مددکاری).
- ۷- انتشار نشریه‌های مختلف، سیاسی، فرهنگی، فنی و نظیر آنها.

#### ایاب و ذهاب کارمندان

بزرگ شدن شهرها و فاصله طولانی بین محل کار و محل سکونت، ایاب و ذهاب را یکی از مشکلات اساسی کارکنان هر مؤسسه نموده است. در ممالکی که وسائل نقلیه عمومی کافی وجود دارد و مردم می‌توانند به طور دقیق زمانی را که وسائل نقلیه عمومی به محل کار

۱- نظام شرائی یا مدیریت بر مبنای مشارکت (نشریه اداره کنترل ارتش جمهوری اسلامی شماره ۵۳ صفحات ۴۴ تا ۴۶) نگارش مؤلف.

می‌رسند محاسبه نمایند، از نگرانی سازمان‌ها در تأمین وسیله ایاب و ذهاب کاسته می‌شود. در شهرهای بزرگ ایران مخصوصاً شهر تهران با توجه به اینکه بسیاری از واحدهای تولیدی در حاشیه یا خارج شهر قرار دارند مسئله ایاب و ذهاب یکی از مشکلات اساسی رفاهی سازمان‌ها را تشکیل می‌دهد.

از طرف دیگر افزایش اتومبیل شخصی که یکی از پدیده‌های بزرگ شهرنشینی است، مشکل پارکینگ را نیز به وجود می‌آورد و مؤسسات بزرگ ناچاراً باید به تناسب تعداد اتومبیل‌های شخصی کارکنان محل مناسب برای پارک و وسائل نقلیه پیش‌بینی نمایند در غیر این صورت هم کارکنان و هم سازمان مواجه به مشکلات ناشی از به موقع حاضر نشدن در محل کار و عصبانیت و ناراحتی‌های ناشی از اینگونه مشکلات خواهند شد.

در بسیاری از کشورها که فاقد وسائل ایاب و ذهاب عمومی کافی هستند از جمله ایران سازمانهای بزرگ اقدام به تهیه وسیله ایاب و ذهاب می‌نمایند تا از طریق ارائه این سرویس ضمن به موقع رساندن کارکنان، وسیله آسایش آنها را در رفت و آمد به محل کار تأمین نمایند.

شناور کردن ساعات کار سازمانها در شهرهای بزرگ، با یک اقدام رفاهی بدون هزینه است بدین معنی که اگر ساعات کار متناسب با کم و کیف کار و پاسخگوئی به موقع به مشتری و ارباب رجوع برنامه‌ریزی شود، و حضور اجبرای در یک ساعت مشخص و خرج اجباری در ساعت مشخص خاتمه کار، که مشکل خانوادگی و رفت آمدهای بی‌جهت با عجله را باعث می‌شود تعدیل گردد، مسلماً رفاه چشمگیری برای کارکنان بوجود می‌آورد.<sup>۱</sup>

### غذاخوری و تسهیلات مربوط به آن

در مؤسساتی که کارکنان تمام روز و یا در و نوبت و بیشتر به انجام وظائف اشتغال دارند، باید رستوران و سالن غذاخوری و مواد غذایی لازم در اختیار آنها قرار داده شود. دسترس بودن امکانات مناسب تغذیه سالم از طرفی از تلف شدن وقت و انرژی افراد می‌کاهد.

<sup>۱</sup> لزوم شناور کردن ساعات کار در سازمان‌های بزرگ و شهرهای بزرگ از نگارنده مجله شماره ۱ فصل ۱ مدیریت، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

و از طرف دیگر باعث تغذیه سالم و بهداشتی کارکنان می‌گردد که در حفظ سلامتی آنها حائز اهمیت است.

### خانه سازی و تهیه مسکن

در کشورهای در حال توسعه تهیه خانه و مسکن برای کارکنان یکی از مسائل مهم دولت و سازمانهای به حساب می‌آید. شاید به جرأت بتوان گفت که یکی از عمده‌ترین مشکلات اکثر کارکنان در تمام شهرهای ایران مشکل مسکن است. با این وجود، مشکل مسکن کارکنان، هرگز به صورت جدی دنبال نشده و معلوم نیست در آینده نیز به چه صورت دنبال شود. به هر صورت از وظایف خاص مدیر منابع انسانی هر مؤسسه کمک به کارکنان سازمان در امر تأمین مسکن می‌باشد. کمک‌هایی که مؤسسات می‌توانند در امر مسکن به کارکنان خود بنمایند شامل: ایجاد خانه‌های سازمانی در جوار محل کار، پرداخت وام مسکن، پرداخت کمک هزینه مسکن و نظیر اینهاست.

دولت و شرکتهای بزرگ به خوبی می‌توانند از طریق بانکها به کارکنان در امر تهیه مسکن کمک نمایند ولی این اقدام باید با ضوابط صحیح انجام شود. تجربه گذشته در ایران نشان می‌دهد که بسیاری از کارکنان سازمانها با داشتن خانه شخصی باز هم از خانه‌های سازمانی استفاده می‌کنند و یا اینکه از وامهای بلندمدت بانکها برای خرید مسکن استفاده می‌نمایند که البته باید این گونه مسائل کنترل شوند.

### شرکتهای تعاونی، صندوق تعاون و قرض الحسنه

شرکتهای تعاونی به لحاظ اهمیتی که در تأمین رفاه و آسایش کارکنان دارند بحث مورد توجه کارشناسان امور استخدامی است. اهمیت شرکتهای تعاونی از دو جهت است: اول اینکه چون اغلب هزینه‌های عمده بالاسری، بخصوص هزینه کارکنان و تأسیسات از طرف مؤسسه تأمین می‌شود و همچنین سودی که برای فروش اجناس در نظر می‌گیرند نیز جز است، قیمت کالاها برای خریداران بسیار نازل و ارزانتر از فروشگاههای معمولی خواهد بود. دوم اینکه به علت نزدیک بودن فروشگاهها به محل کار کارکنان حداقل وقت را صرف مراجعه و خرید اجناس مورد نیاز می‌نمایند.

اغلب اوقات به علت حوادث و اتفاقات غیر مترقبه 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 اینها باشد ضرورت خاصی پیدا می کند، صندوق های تعاونی و قرض الحسنه که معمولاً با کمک سازمان و خود کارکنان تشکیل می شود می توانند در چنین شرایط اضطراری اشخاص را یاری نمایند.

### باشگاههای ورزشی و تفریحات سالم

ایجاد باشگاههای ورزشی و تفریحی یکی از اقدامات مؤثر در حفظ سلامت و تقویت روحیه کارکنان بوده، به آنان فرصت می دهد یکدیگر را بهتر بشناسند و با بسط و توسعه دوستی و صمیمیت فی مابین، موسسه را به صورت یک خانواده بزرگ در آورند. از طرفی فعالیتهای اجتماعی و تفریحی به مدیریت امکان می دهد از طریق غیررسمی مشکلات و مسائل شخصی و خانوادگی کارکنان را درک و اقدامات متناسب در جهت رفع مشکلات و نیازمندی ها به عمل آورد.

این نوع خدمات می تواند شامل: باشگاههای ورزشی، سینما، استخر شنا، باغ کودکان، باشگاه جوانان، مهد کودک و نظیر اینها باشد. تشکیل اردوهای تابستانی و تهیه وسائل ورزشی مناسب، برای تجدید قوا و بازسازی جسم و روح کارکنان اقدامی مفید و مؤثر می باشد.

### کمک های فکری و روان پزشکی

مشکلات زندگی و ابعاد مختلف آن با گذشت زمان و پیچیده تر شدن نظام های اجتماعی رو به افزایش است. گرفتاری ها و نگرانی های ناشی از این مسائل بعضی اوقات انسان را به بن بست می رساند، تا جایی که شخصاً از حل مشکلات خویش عاجز می شود. در این شرایط انسان نیاز به کمک فکری دارد. درگیری های فکری بعضی کارکنان در حدی است که اشخاص معمولی قادر به کمک به آنها نبوده و به کمک روان پزشک نیاز پیدا می شود. همین جهت کارخانجات و مؤسسات بزرگ متخصصینی برای یاری و ارشاد اینگونه اشخاص استخدام می کنند. این روانشناسان متخصص باید اغلب در حال گشت و گذار در محلهای کار

بوده و افراد را زیر نظر داشته، با آنها که نیاز به کمک فکری دارند مصاحبه و راهنمایی‌های لازم را بنمایند.

برای این منظور در اغلب کشورها مددکاران اجتماعی تربیت می‌کنند. کار این مددکاران اجتماعی راهنمایی و ارشاد کارکنان در مؤسسات مختلف می‌باشد. اینگونه کمک و راهنمایی‌ها به ترتیب زیر انجام می‌گیرد:

- ۱- ارشاد مادران برای تربیت کودکان.
- ۲- راهنمایی در جهت تغذیه بهداشتی خانواده‌ها.
- ۳- آموزش بهداشت و کمک‌های اولیه.
- ۴- هدایت و ارشاد کودکان به تحصیل و رفتن به مدرسه.
- ۵- یاد دادن بعضی از فنون خیاطی، آشپزی و تربیت کودک و غیره به مادران.
- ۶- رفع بعضی اختلافات که ممکن است در خانواده کارکنان ایجاد شود و یا اختلافات که ممکن است با همسایگان و اقوام و حتی همکاران آنان به وجود آید.
- ۷- برطرف کردن بعضی از گرفتاریهای مالی و بهداشتی، در حد امکان.
- ۸- مراجعه کارکنان به متصدیان مربوطه در مواردی که اشکال آنها مربوط به محیط کار باشد.<sup>۱</sup>

### چاپ و توزیع نشریه

توزیع نشریه یکی از وسایل ارتباطی مؤثر در ارشاد، آموزش و آگاهی دادن به کارکنان است. نشریه‌ها ممکن است به صورت روزانه و یا هفتگی منتشر شوند. در صورتی که امکان چاپ اینگونه نشریه‌ها به تعداد کافی نباشد ممکن است تعداد کمتری تهیه و در تابلوعلانات در مکانی مناسب قرار داده شوند. از تابلوی اعلانات معمولاً استفاده‌های مختلف

۱- در چند سال اخیر، رچی در مجتمع فولاد مبارکه، تحت عنوان طرح خانه و کارخانه به مرحله اجرا درآمد که طبق آن کارکنان و خانواده‌هایشان در یک هتل بزرگ دعوت می‌شدند و ضمن پذیرائی و برنامه‌های تفریحی، در فرآیندهائی که با شرکت روانشناسان و مددکاران اجتماعی تشکیل می‌گردید، به خانواده‌ها و فرزندان آنها کمک‌های لازم انجام می‌شد. این اقدام اثر بسیار بسازنده‌ای در تقویت روحیه کارکنان و تنظیم خانواده‌های آنان گذاشت.

می‌شود از جمله ممکن است قسمتی از تابلو برای اعلانات شخصی کارکنان در نظر گرفته شود و کارکنان برای فروش بعضی از وسائل غیر لازم خود یا اعلان نیازمندی‌هایشان از آن تابلو استفاده نمایند.

### اثرات رضایت و عدم رضایت از کار در نگهداری منابع انسانی

در خاتمه این فصل لازم است یک چارچوب تئوریک که جمع‌بندی‌کننده مطالب این فصل و توجیهی برای ارائه فصل ششم کتاب است بطور خلاصه ارائه گردد. از جمله تلاش‌های مدیریت در جهت حفظ و نگهداری منابع انسانی کاهش نارضاتی کارکنان و ایجاد رضایت شغلی و سازمانی برای کارکنان می‌باشد. در این زمینه نظریات پرسش‌های مختلف مطرح است. که از جمله این نظریات، نظریه دوی‌لی‌هرتزربرگ می‌باشد. براساس این نظریه<sup>۱</sup> Motivation-Hygiene Theory اقدامات مدیریت در جهت اداره امور کارکنان را می‌توان به دو دسته تقسیم نمود:

۱- اقداماتی که باعث کاهش نارضاتی کارکنان می‌شود.

۲- اقداماتی که باعث رضایت کارکنان می‌شود.

براساس نظریه فوق اقداماتی که باعث کاهش عدم رضایت کارکنان می‌شود عامل ایجاد بهداشت سازمانی و اقداماتی که باعث ایجاد رضایت می‌شود، منجر تلاش بیشتر افراد در انجام وظایفشان می‌گردد.

از جمله اقداماتی که عامل کاهش عدم رضایت دانسته شده: علاوه بر کفایت نسبی حقوق و دستمزد، رفع نواقص خط‌مشی‌های سازمانی، بهبود رفتار مدیران و سرپرستان، ایجاد ارتباط صحیح بین کارکنان، ترمیم بهسازی محیط خدمت و تسهیلات کار را می‌توان نام برد. ضمناً نباید تصور شود که همه افرادی که سازمان را ترک نمی‌کنند وجودشان برای سازمان مفید است. براساس پژوهش‌های انجام شده می‌توان گفت بدترین عناصر هر سازمان افرادی هستند که رضایت شغلی ندارند ولی اجبار آنها را وادار به ماندن در سازمان نموده

<sup>۱</sup> - به منابع زیر مراجعه شود:

Herzberg, B. Mausner and B. B. Sunderman, The Motivation to Work (2d. ed.; New York: Wiley and Sons Inc. 1956)

Herzberg, Work and the Nature of Man (Cleveland: The World Publishing Company 1960).

است. بر اساس این نوع تحقیقات کارکنان سازمان را به چهار دسته به شرح ماتریس زیر تقسیم‌بندی می‌کنند (در این تقسیم‌بندی شرایط محیطی به محیط درون سازمانی و بیرون سازمانی اطلاق شده است).

ندارند	رضایت شغلی	دارند
در سازمان می‌مانند چون مجبورند که بمانند	در سازمان باقی می‌مانند و با علاقه کار می‌کنند	مساعد
سازمان را ترک می‌کنند	در سازمان می‌مانند و توقع مساعدتر شدن محیط را دارند	شرایط محیط نا مساعد

نمودار ۲-۵ طبقه‌بندی افرادی که در سازمان‌ها کار می‌کنند

ذکر این نکته لازم است که مسلماً بعضی اقدامات و تدابیر رفاهی باعث نگهداری مؤثر منابع انسانی می‌گردد ولی همانگونه که در مقدمه این بخش اشاره شد احساس آرامش و علاقمندی افراد به کار و سازمانشان صرفاً از راه تأمین رفاه مقدور نخواهد بود. بلکه متناسب با شرایط محیط اجتماعی و حتی سیاسی بی‌شک، این ادعای نگارنده باید بعنوان فرضیه‌ای تلقی شود که تأیید آن نیاز به اطلاعات پژوهشی دارد.