

بسم الله الرحمن الرحيم

جاری سازی دور کاری

راهنمای گام به گام اجرای دور کاری در دستگاه های اجرایی

نویسندگان:

ابراهیم صادقی

محمد صادقی یزدان آباد



انتشارات فرمانش

www.farmanesh.org

جاری سازی دورکاری: راهنمای گام به گام اجرای دورکاری در دستگاه‌های اجرایی / نویسندگان ابراهیم صادقی، محمد صادقی یزدان آباد.

۱۳۹۱. تهران: فرمنش، ۱۳۹۱.

شابک: ۴-۴۲-۵۵۹۷-۶۰۰-۹۷۸

فهرست نویسی: فیبا

شماره کتابشناسی ملی: ۲۹۴۹۵۷۹

۲۳۱/۲۵

HD ۲۳۳۶/۳/ص ۲ ج ۲ ۱۳۹۱



جاری سازی دورکاری، راهنمای گام به گام اجرای دورکاری در دستگاه‌های اجرایی

نویسندگان: ابراهیم صادقی، محمد صادقی یزدان آباد

نوبت چاپ: اول

سال چاپ: ۱۳۹۱

شمارگان: ۲۰۰۰

قیمت: ۴۵۰۰ تومان

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: باران

شابک: ۴-۴۲-۵۵۹۷-۶۰۰-۹۷۸

انتشارات فرمنش

تهران، خیابان شریعتی مقابل خیابان ظفر، پلاک ۱۳۲۹، بلوک ۲، واحد ۶، کدپستی: ۱۹۴۸۶۴۳۹۵۱

تلفکس: ۴-۰۲۱-۲۲۸۸۸۱۰۰ پست الکترونیکی: farmanesh@farmanesh.org

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است.

فهرست مطالب

۷.....	پیشگفتار
۹.....	بخش اول: مفاهیم و کلیات دور کاری
۱۱.....	اهداف رفتاری
۱۱.....	مقدمه
۱۲.....	تاریخچه دور کاری
۱۵.....	تعریف دور کاری
۱۶.....	مناسب‌ترین تعریف
۱۸.....	سوالاتی برای مرور بخش
۱۹.....	بخش دوم: تجربیات و مستندات کارگروه دور کاری
۲۱.....	اهداف رفتاری
۲۱.....	مقدمه
۲۲.....	انجام هماهنگی‌های اولیه و صدور احکام اعضا
۲۵.....	جلسه اول - موج سؤال‌ها و ابهامات
۲۸.....	در جستجوی پاسخ سؤال‌ها و ابهامات
۲۹.....	جلسه دوم - پاسخ به سؤال‌ها و ابهامات و اجماع نظرات برای اجرا
۳۸.....	هماهنگی و برنامه‌ریزی برای الگوگیری
۴۱.....	بازدید و الگوگیری
۴۷.....	تصمیم‌گیری و انتخاب رویکرد اجرایی
۵۱.....	جلسه سوم - بررسی و تصویب برنامه اجرایی
۵۵.....	مرحله (۱) - سازمان‌دهی
۵۵.....	۱. تشکیل کارگروه اجرایی دور کاری
۵۶.....	۲. انتخاب و معرفی نمایندگان از واحدها
۵۷.....	مرحله (۲) - تهیه دستورالعمل‌ها و رویه‌های مورد نیاز:
۵۷.....	۱. تدوین شاخص‌های لازم برای شناسایی مشاغل و فعالیت‌های قابل انجام از طریق دور کاری
۵۷.....	۲. تدوین ویژگی‌ها و صلاحیت‌های لازم برای متقاضیان دور کاری
۵۷.....	۳. تدوین الگوی تفاهم‌نامه
۵۸.....	مرحله (۳) - آموزش و توانمندسازی مدیران و کارکنان
۵۸.....	مرحله (۴) - اجرا

۵۹	مرحله (۵) - ارزیابی
۵۹	مرحله (۶) - توسعه بهبود
۶۱	جلسه چهارم - بررسی و تصویب شاخص‌هایی برای
۶۲	شاخص‌های شناسایی مشاغل و فعالیت‌های قابل انجام از طریق دور کاری
۶۴	ویژگی‌ها و صلاحیت‌های لازم برای متقاضیان دور کاری
۶۵	الگوی تفاهم‌نامه دور کاری
۶۷	الگوی نمونه برای تفاهم‌نامه دور کاری
۷۰	جلسه پنجم - بررسی و تصویب
۷۱	فرآیند اجرای دور کاری (بررسی و رسیدگی به تقاضاهای کارکنان) در سازمان
۷۴	مدلی برای ارزیابی نتایج و منافع حاصل از دور کاری برای سازمان
۷۵	سوالاتی برای مرور بخش
۷۷	بخش سوم: جزوه آموزشی دور کاری
۷۹	اهداف رفتاری
۷۹	۰- مقدمه
۸۰	۱- تعریف دور کاری
۸۰	۲- انواع دور کاری (بر اساس برنامه زمانی دور کاری)
۸۰	۱-۲ دور کاری منظم و برنامه‌ریزی شده
۸۰	۲-۲ دور کاری بر حسب مورد و نامنظم
۸۱	۳- منافع دور کاری
۸۱	۱-۳ منافع دور کاری برای کارکنان
۸۱	۳-۱-۱ کاهش زمان و هزینه‌های ایاب و ذهاب و استرس‌های ناشی از آن
۸۱	۳-۱-۲ افزایش تمرکز کاری، بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری
۸۲	۳-۱-۳ افزایش انعطاف‌پذیری در کار
۸۲	۳-۱-۴ سازوکاری برای اشتغال معلولین یا کارکنانی که به دلیل مشکلات جسمی (به طور موقت یا دائم) حضورشان در محل کار با سختی و ناراحتی همراه است
۸۲	۳-۱-۵ استقلال در انجام وظایف و افزایش رضایت شغلی
۸۳	۳-۱-۶ امکان ایجاد تعادل بین مسئولیت‌های خانوادگی و فردی و مسئولیت‌های حرفه‌ای و شغلی
۸۳	۳-۱-۷ امکان ادامه فعالیت کارکنان و سازمان‌ها در شرایط بحرانی و اضطراری
۸۳	۳-۲ منافع دور کاری برای سازمان‌ها
۸۳	۳-۲-۱ ایجاد و گسترش رویکرد کارمزدی به جای وقت‌مزدی
۸۴	۳-۲-۲ امکان جذب و نگهداری افراد متخصص و نخبه و کاهش هزینه‌های ترک و جابه‌جایی آن‌ها

- ۳-۲-۳- کاهش هزینه‌های فضای اداری..... ۸۴
- ۳-۲-۴- کاهش هزینه مصرفی آب، برق، گاز و ۸۵
- ۳-۲-۵- کاهش میزان غیبت کارکنان..... ۸۵
- ۳-۲-۶- امکان ادامه فعالیت در مواقع بحران و اضطرار ۸۶
- ۳-۲-۷- افزایش بهره‌وری ۸۶
- ۳-۳- منافع دورکاری برای جامعه ۸۶
- ۳-۳-۱- کاهش ترافیک، کاهش آلودگی هوا و تصادفات..... ۸۶
- ۳-۳-۲- کاهش سرعت واگیری اپیدمی‌ها..... ۸۷
- ۳-۳-۳- افزایش امکان اشتغال معلولان و کم‌توان‌های جسمی..... ۸۸
- ۳-۳-۴- کمک به توسعه مناطق توسعه‌نیافته و حاشیه‌نشینی‌ها..... ۸۸
- ۳-۳-۵- امکان دریافت خدمات در مواقع اضطراری و بحرانی ۸۸
- ۳-۳-۶- افزایش بهره‌وری جامعه ۸۸
- ۴- فرایند توصیه‌ای به کارکنان و مسئولین دورکاری برای استفاده موفقیت‌آمیز از دورکاری ۸۹
- ۴-۱- مسئولین و متولیان اجرا و توسعه دورکاری در سازمانتان را بشناسید ۸۹
- ۴-۲- آیین‌نامه، مقررات، دستورالعمل‌ها و رویه‌های سازمانتان را در ارتباط با دورکاری مطالعه کنید و از آن مطلع باشید..... ۸۹
- ۴-۳- در دوره‌های آموزشی مربوط شرکت و آن‌ها را با موفقیت طی کنید..... ۹۰
- ۴-۴- یک خودارزیابی از وظایف و فعالیت‌های کاری و همچنین توانمندی‌ها و عادات کاری خود انجام دهید ... ۹۰
- ۴-۵- یک نسخه از تفاهم‌نامه دورکاری را تکمیل نمایید و با در دست داشتن آن با مدیرتان مذاکره کنید..... ۹۲
- ۴-۶- انتظارات مدیرتان را در تفاهم‌نامه بگنجانید و تأیید او را بگیرید..... ۹۳
- ۴-۷- برای انجام کارهایتان در دورکاری برنامه تهیه کنید..... ۹۴
- ۴-۸- ارتباطات کاریتان را مدیریت کنید..... ۹۴
- ۵- برخی چالش‌ها و نگرانی‌های دورکاران..... ۹۵
- ۶- فرایند توصیه‌ای به مدیران سازمان‌ها برای اجرای موفقیت‌آمیز دورکاری در مجموعه تحت مدیریت خود..... ۹۶
- ۶-۱- از آیین‌نامه، مقررات، دستورالعمل‌ها و رویه‌های سازمانتان را در ارتباط با دورکاری آگاه باشید..... ۹۷
- ۶-۲- برای شرکت در دوره‌های آموزشی مربوط وقت بگذارید و آن‌ها را با موفقیت طی کنید..... ۹۷
- ۶-۳- فعالیت‌ها و وظایف قابل انجام در دورکاری کارکنان را تعیین و تأیید کنید..... ۹۸
- ۶-۴- قابلیت‌های کارکنانتان را برای استفاده از دورکاری ارزیابی و تعیین کنید..... ۹۹
- ۶-۵- یک نگرش استراتژیک به دورکاری داشته باشید..... ۱۰۰
- ۶-۶- برای هر گونه دورکاری، با کارکنان خود تفاهم‌نامه تدوین و تبادل کنید..... ۱۰۱
- ۶-۷- از سیستم مناسبی برای مدیریت عملکرد استفاده کنید و در تخصیص کارها و تقدیر از عملکردهای خوب منصف باشید..... ۱۰۳

- ۸-۶- برنامه دورکاری کارکنان را با توجه به شرایط و وضعیت کاری واحد خود تنظیم کنید ۱۰۵
- ۹-۶- بهره‌وری کارکنان را بسنجید و تأثیر دورکاری را در آن بررسی کنید ۱۰۶
- سؤالاتی برای مرور بخش ۱۰۷

سخن پایانی ۱۰۹

پیوست: آیین‌نامه و مقررات مربوط به دورکاری ۱۱۳

- آیین‌نامه دورکاری ۱۱۵
- ساعت آغاز کار ادارات و مشاغل در شهر تهران و اجازه به دستگاه‌های اجرایی برای انجام ۲۰ درصد از فعالیت‌ها و خدمات خود از طریق دورکاری ۱۱۹
- الزام به دورکاری حداقل ۵۰ درصد از کارکنان دستگاه‌های اجرایی مستقر در شهر تهران ۱۲۰
- اولویت زنان کارمند خصوصاً مادرانی که فرزند خردسال یا معلول دارند، برای استفاده از دورکاری ۱۲۰
- دستورالعمل اجرایی ارزیابی عملکرد و نحوه اعمال مقررات اداری و استخدامی کارمندان دورکار ۱۲۱
- منابع و مآخذ ۱۲۵

پیش گفتار

به نام خداوند رحمان و رحیم

ایده اولیه برای تدوین این کتاب به همان روزهای اولیه ابلاغ آیین نامه دورکاری برمی گردد، اما متأسفانه به دلیل مشغله کاری تدوین آن مدت زمان نسبتاً زیادی به طول انجامید. اگرچه در این فاصله زمانی تعدادی کتاب در زمینه دورکاری توسط اساتید صاحب نظر تدوین شده و در اختیار علاقه مندان قرار گرفته است، اما رویکرد اتخاذ شده در این کتاب کمی متفاوت با کتاب هایی است که تا کنون در این زمینه چاپ و منتشر شده است. هدف از تدوین کتاب حاضر این است که، یک راهنمای کاملاً کاربردی برای متولیان اجرای دورکاری در دستگاه های اجرایی در دسترس باشد و تا حد امکان به سؤالات و ابهاماتی که ممکن است در جریان اجرای دورکاری، در این زمینه ایجاد شده، یا خواهد شد پاسخ دهد. بنابراین تا حد امکان از ارائه مطالب تئوریک و بیان آن ها از نگاه صاحب نظران و متخصصان مختلف و متعدد، پرهیز شده است. همچنین از ارائه آمارهای زیبا و رشک برانگیز از تجربیات برخی کشورها نیز صرف نظر شده است و سعی بر این بوده است که ضروریات کاربردی در ارتباط با اجرای دورکاری، در تعداد محدود و مختصری از صفحات تدوین و تقدیم شما خواننده محترم شود.

با توجه به هدف مورد نظر از تدوین کتاب حاضر، روشی که برای ارائه مطالب به کار گرفته شده است، بیان ساده از زبان یک متولی اجرای دورکاری است. سخن گو در این کتاب، کسی است که مسئول اجرای دورکاری در یک سازمان فرضی بوده است. او که دبیر کارگروه دورکاری در آن سازمان بوده و هر آنچه که در راستای اجرای دورکاری در سازمانش انجام شده است را به صورت یک واقع نگار مستند کرده و در اختیار کسانی قرار داده است که قصد اجرای دورکاری در سازمانشان را دارند. او اتفاقاتی را که در ارتباط با دورکاری در سازمانش افتاده است، به صورت روز به روز تدوین کرده است. اهم مطالبی را که در جلسات کارگروه بیان شده و همچنین نتایج و تصمیمات کارگروه را مستند کرده است. او سعی کرده است تا حد امکان راه را هموار کرده و ما را در مسیر اجرا یاری کند. یا حداقل راهی را که خودش رفته به عنوان یک گزینه به ما نشان دهد. بسیاری از مستندات (رویه ها، تصویب نامه های کارگروه، جزوه آموزشی برای کارکنان و مدیران و ...) که در راستای اجرای دورکاری در سازمانش تهیه شده است را ارائه کرده است. لذا این مستندات می تواند برای کسانی که دغدغه اجرای دورکاری در سازمانشان را دارند، حداقل به عنوان یک پیش نویس اولیه مورد استفاده قرار گرفته و در نتیجه سرعت اجرا را افزایش و زمان آن را کاهش دهد.

کتاب دارای سه بخش است. در بخش اول به طور خیلی خلاصه به تاریخچه و تعاریف دورکاری پرداخته شده است. با توجه به اینکه در فصل سوم در قالب یک جزوه آموزشی به مقدار کافی به مفاهیم و مبانی دورکاری پرداخته شده است، برای جلوگیری از تکرار مطالب، در بخش اول به بیان همین مقدار از مفاهیم و کلیات اکتفا شده است. بخش دوم به مستندسازی و واقع نگاری فعالیت های کارگروه دورکاری اختصاص یافته است. اعم از وقایعی که در داخل جلسات اتفاق افتاده و تلاش هایی که در واحد طرح و برنامه به عنوان

دبیرخانه کارگروه انجام شده است. بخش سوم کتاب نیز شامل مطالب آموزشی مورد نیاز برای توانمندسازی کارکنان و مدیران و همراهسازی ایشان برای همکاری و کمک به اجرای برنامه دورکاری در سازمان است. در این بخش نیز سعی شده است مطالب به صورت کاربردی و به نحوی ارائه شود که آنچه که در راستای اجرای دورکاری در سازمان ها مورد نیاز کارکنان و مدیران است را برای ایشان فراهم و ارائه کند. این بخش با عنوان «جزوه آموزشی دورکاری، برای آشنایی و همراهی مدیران و کارکنان» ارائه شده است.

در پایان نیز مستندات قانونی، شامل آیین نامه ها و بخش نامه های مرتبط با دورکاری در قالب یک پیوست ارائه شده است تا در صورت نیاز همه آن ها در یکجا در دسترس خواننده محترم قرار داشته باشد. امیدواریم این کتاب بتواند تا حد زیادی نیاز متولیان اجرای دورکاری در سازمان ها، اعضای کارگروه ها، مدیران و کارکنان دستگاه های اجرایی را در راستای اجرا و توسعه دورکاری در سازمان ها و نهایتاً تحقق اهداف دولت محترم در ارتباط با دورکاری را برآورده سازد.

یادآوری می کنیم که تلاش کرده ایم تا مجموعه ای را تقدیم کنیم که در شأن شما خواننده محترم باشد، اما با توجه به رویکرد و شیوه متفاوتی که در تدوین این کتاب اتخاذ کرده ایم، ممکن است نتوانسته باشیم داستان پرداز، سناریونویس، مستندساز یا واقع نگار خوبی بوده باشیم، لذا بی شک این مجموعه خالی از اشکال و کمبود نخواهد بود. بنابراین ضمن بویزش از کاستی های احتمالی آن، خواهشمندیم با ارائه نظرات و پیشنهادات خود به آدرس ایمیل زیر، ما را در رفع کاستی ها و غنی سازی این مجموعه یاری فرمایید. در پایان بر خود لازم می دانیم از زحمات همکار ارجمند و استاد گرامی جناب آقای یوسف رونق در ارتباط با رهنمودهای ارزشمندشان در فرآیند تدوین این کتاب و همچنین به خاطر چاپ و انتشار آن سپاس گذاری کنیم.

ابراهیم صادقی - محمد صادقی

لطفاً راهنمایی ها، نظرات و پیشنهادات خود را برای رفع نقایص، تکمیل و غنی شدن این کتاب به آدرس ایمیل های زیر ارسال نمایید.

Sadeghi_ebrahim@yahoo.com

Sadeghi.ebrahim@gmail.com