



## طرح پیشنهادی شرکت شسکام

ارائه خدمات و سازماندهی فعالیت‌های بخش خصوصی سطح کلان  
شرکت مخابرات ایران

اردیبهشت ۱۳۹۵



---

۲.....	معرفی شرکت شسکام.....	-
۲.....	مقدمه طرح .....	-
۳.....	برنامه عملیاتی، مسئولیتها و تعهدات شسکام.....	-
۴.....	فاز اول.....	-
۴.....	فاز دوم.....	-
۵.....	نتایج حاصله طی برنامه ۵ ساله.....	-
۶.....	عملیات پیش بینی شده برای بکارگیری نیرو.....	-
۷.....	بررسی عملکرد ریالی هزینه های مرتبط با کل نیروی انسانی در بخش فنی برای ۲۰.۰۰۰ نفر.....	-
۷.....	بررسی عملکرد ریالی هزینه های مرتبط با کل نیروی انسانی در بخش فنی برای ۱۲.۰۰۰ نفر.....	-
۷.....	جدول میزان صرفه جویی هزینه نیروی انسانی و سایر هزینه ها به تفکیک ۵ سال.....	-
۸.....	سخن پایانی.....	-

قال الامام الصادق (ع) : كُلُّ ذِي صِنَاعَةٍ مُضْطَرٌّ إِلَى ثَلَاثِ خِصَالٍ يَخْتَلِبُ بِهَا الْكَسْبَ: وَ هُوَ أَنْ يَكُونَ حَادِقًا يَعْلَمُ مُؤَدِّيًا لِلْأَمَانَةِ فِيهِ، مُسْتَمِيلًا لِمَنْ اسْتَعْمَلَهُ

هر اهل فنی برای موفقیت در کسب و کار خود (که کارش بگیرد) به سه مطلب نیازمند است.

تخصص و باهوشی در فن و حرفه مورد نظر.  
امین باشد و در کار و مال مردم، امانت و درستی را حفظ کند.  
با کارفرما و صاحب کار، خوش برخورد و خوش قلب باشد.  
بحارالانوار، ج ۷۵، ح

## معرفی شرکت شسکام

شسکام مخفف عبارت شرکت سرمایه گذاری کارکنان ارتباطات و مخابرات است. تاسیس شسکام با همت مدیران ارشد مخابرات ایران در تاریخ ۲۳/۲/۹۲ با شماره ۴۳۸۸۸۱ به ثبت رسید.

اراده هیئت مدیره مخابرات ایران بر تشکیل و حمایت از شسکام که در قالب مشارکت ۴۹٪ مخابرات ایران در این شرکت متجلی گشته از ویژگی های منحصر به فرد آن است. مشارکت حداکثری همکاران مخابراتی نیز که ۵۱٪ سهام شسکام را به خود اختصاص داده است از ویژگی های خاص شسکام است.

## مقدمه (معرفی برنامه‌ها و رؤوس طرح):

برابر ماده ۳ بند \* (د) اساسنامه شرکت شسکام (شرح ذیل صفحه) و پیرو مذاکرات صورت گرفته، رؤوس برنامه‌های این شرکت جهت ارائه خدمات و سازماندهی فعالیت‌های بخش خصوصی سطح کلان شرکت مخابرات ایران و بصورت ذیل ارائه می‌گردد؛

شرح فعالیت‌های فنی در بخش خصوصی مخابرات	
MDF	۱
واگذاری خطوط	۲
شبکه های کابل و انتقال	۳
خدمات پس از فروش	۴
نگهداری سالن دستگاه	۵
تلفن همگانی	۶
تعمیرات اساسی	۷
تغذیه نیرو	۸

\*- بند(د) ارائه خدمات فنی، حقوقی، مالی، تاسیساتی، پشتیبانی، تامین نیروی انسانی برای شرکت به منظور تأمین خدماتی که در حوزه مخابرات و ارتباطات مورد نیاز می باشد مانند خدمات نگهداری سیستم ها و شبکه های ارتباطی و سایر خدمات در زمینه های مختلف (در صورت نیاز پس از اخذ مجوز لازم)

نکته مهم: نیروهای در حال کار در واحدهای فنی ۲۰،۰۰۰ نفر در نظر گرفته شده است.

## برنامه عملیاتی، مسئولیتها و تعهدات شسکام

کلیات موارد قابل ذکر در خصوص طرح های پیشنهادی به شرح قابل اشاره است.

- در مقایسه با استانداردهای بین المللی و مطالعات تطبیقی، وضعیت شاخص های نگهداری و پشتیبانی بهبود می یابد و برای آن طرح تحول جامعی تدوین می گردد.
- طی برنامه پیش بینی شده از حداقل ۱۴۰ شاخص کیفی، شاخص های کلیدی آن در رابطه با بهبود حداقل زمان رفع خرابی و پاسخگویی به مشترکین ناراضی در سال اول و دوم طراحی و سایر شاخص های وفاداری مشترکین برای سالهای سوم و چهارم طراحی می گردد.
- با برنامه ریزی استفاده از پرسنل مازاد در توسعه شبکه و همینطور سرویس دهی به مشترکین (خدمات پس از فروش) که بر اثر بهبود مدیریت نیروی انسانی موجود، تدوین فرآیندها و آموزش نیروها ایجاد می گردد عملاً اثر افزایش حقوق و دستمزد در سالهای آتی خنثی می گردد.
- از رئوس برنامه بررسی کارایی پرسنل فعلی و تقسیم بندی آنها در سطوح ذیل می باشد:

اقدامات پیش بینی شده	رده بندی پرسنل
این پرسنل دارای قابلیت های تخصصی و دانشی نسبتاً خوبی بوده و با داشتن پیشینه و سابقه مرتبط و مهارت های تخصصی و فنی، هم دارای کارایی و بازدهی بالا بوده و هم می توان از آنها برای آموزش حین خدمت و مربی گری پرسنل دسته های دوم و سوم استفاده نمود.	۱ پرسنل کاردان
این پرسنل از طریق آموزش های تخصصی و به روز رسانی دانش فنی در حوزه مشاغل مربوطه، قابل بهبود و توسعه می باشند.	۲ پرسنل قابل بهبود
این پرسنل یا قابلیت ها و مهارت های لازم و تخصصی را نداشته و یا در سطح بسیار ابتدایی از آن برخوردارند. در صورت بازنشسته بودن این پرسنل، از کار کنار گذاشته شده و یا به مرور طی چند سال بازنشسته شده یا تعدیل می گردند و یا در مشاغل خدماتی دیگر به کار گمارده می شوند.	۳ پرسنل فاقد کارایی

نکته مهم ۱: در خصوص اقدامات ردیف سوم، به روشی عمل خواهد شد تا با کمترین هزینه اجتماعی، و ایجاد کمترین نارضایتی امور مربوطه انجام پذیرد.

در سالهای اول تا پنجم، طرح ریزی و پیاده سازی فعالیتها و برنامه ها، طی دو فاز اصلی که عموماً تمرکز آن بر روی ساماندهی اداری و ساختاری نیروی انسانی می باشد، انجام شده و نتایج حاصله از آن نیز در دو دسته: کاهش خرابی ها، و ساماندهی و بکارگیری نیروهای مازاد در فعالیتهای جدید اتفاق می افتد.

### **فاز اول:**

– اصلاح ساختار سازمانی – کارسنجی – آموزش – اصلاح امور جاری – شناسایی عوامل کار

### **فاز دوم:**

– آموزش تخصصی – تقسیم کار بر اساس پتانسیل – استفاده بهینه از پرسنل و سازماندهی کلی – بکارگیری روشهای تکنیکال در امور جاری – ارتقاء کیفی نگهداری

## **نتایج حاصله طی برنامه ۵ ساله :**

– کاهش ۶۰ درصد از خرابیها.

– کاهش ۴۰ درصد از نیروها.

– گارانتی یکساله خرابی ها .

– عدم صدور خرابیهای تکراری و داخله خراب در مواضع اصلاح شده .

– بکارگیری نیرو های آزاد شده، در بخش های خدمات بعد از فروش ، نگهداری سالن و تغذیه نیرو و تاسیسات و انجام توسعه شبکه های انتقال.

– صرفه جویی هزینه های عملیاتی در حدود ۹۵۰ میلیارد تومان با مقایسه با وضع موجود(برابر آنالیز صفحه ۷)

– بالا بردن نگهداری کیفی و تخصصی ، بصورت استاندارد .

- افزایش درآمد های از دست رفته و ایجاد شده در بستر های سالم و اصلاح شده بصورت سرویس های ارزش افزوده و .... در حدود ۴۰۰ میلیارد تومان.

- ایجاد رضایتمندی و نهایتا وفاداری مشتریان با ارائه خدمات عنوان شده و توسعه برند شرکت در جایگاه واقعی.

- ایجاد درآمد از محل سهم سود حاصله در شسکام به میزان ۴۹٪ به سمت مخابرات کل کشور.

- افزایش سود سهم شسکام به منزله رضایتمندی و وفاداری خانواده مخابرات بصورت یک مجموعه یکپارچه در کل کشور و حمایت حدود ۱۲ هزار سهامدار .

**جزئیات برنامه عملیاتی پیش بینی شده برای بکارگیری نیروی مورد نیاز و صرفه جویی در هزینه ها**  
**(افزایش برای هر سال ۱۵٪ در نظر گرفته شده است.)**

مرکز نمونه ۱۰۰K (تعداد خرابی ها در حداقل در نظر گرفته شده است و درصد خرابی داخلی ۷۰٪)					
سال	تعداد نیروی مورد نیاز نگهداری شبکه	تعداد خرابی موجود در یک ماه	خرابی داخلی	تعداد رفع خرابی توسط یک نفر در ماه	
				خرابی کلی	خرابی داخلی
اول	۵۰	۵۰۰	۳۵۰	۱۰	۷
دوم	۴۵	۴۰۰	۲۸۰	۸/۸	۶/۲
سوم	۴۰	۳۰۰	۲۱۰	۷/۵	۵/۲
چهارم	۳۵	۲۵۰	۱۷۵	۷/۲	۵
پنجم	۳۰	۲۰۰	۱۴۰	۶/۷	۴/۷

آمار فوق علاوه بر روند کاهشی تعداد خرابی در طی یک دوره ۵ ساله را آشکار می سازد. بلکه با توجه به پایین آمدن تعداد خرابی بیانگر کاهش تعداد رفع خرابی توسط یک نفر نیرو در طول یک ماه نیز می باشد. برنامه در پیش: گارانتی یکساله خرابی ها - آموزش پرسنل و بروز رسانی ایشان - بکارگیری نیروها با آموزش به سمت اصلاح خرابی های داخلی و ارائه خدمات بعد از فروش - توسعه شبکه های مخابراتی ، نگهداری تأسیسات و تعمیرات ، نگهداری سالنهای دستگاه و غیره .

بررسی عملکرد ریالی هزینه کل نیروی انسانی و سایر هزینه ها در بخش فنی برای ۲۰/۰۰۰ نفر

ردیف	شرح	میزان افزایش	مبلغ (ریال)
۱	هزینه نیروی انسانی و سایر هزینه برای ۲۰/۰۰۰ نفر در سال ۹۵	۰	۵/۶۰۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰
۲	هزینه نیروی انسانی و سایر هزینه برای ۲۰/۰۰۰ نفر در سال ۹۶	%۱۵	۶/۶۰۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰
۳	هزینه نیروی انسانی و سایر هزینه برای ۲۰/۰۰۰ نفر در سال ۹۷	%۱۵	۷/۶۰۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰
۴	هزینه نیروی انسانی و سایر هزینه برای ۲۰/۰۰۰ نفر در سال ۹۸	%۱۵	۸/۶۰۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰
۵	هزینه نیروی انسانی و سایر هزینه برای ۲۰/۰۰۰ نفر در سال ۹۹	%۱۵	۹/۶۰۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰
۶	جمع کل نهایی هزینه نیروی انسانی و سایر هزینه ها برای ۲۰/۰۰۰ نفر برای ۵ سال	%۶۰	۳۸/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰

بررسی عملکرد ریالی هزینه کل نیروی انسانی و سایر هزینه ها در بخش فنی برای ۱۲/۰۰۰ نفر

ردیف	شرح	میزان افزایش	مبلغ (ریال)
۱	هزینه نیروی انسانی و سایر هزینه ها برای ۱۲/۰۰۰ نفر سال ۹۵	۰	۳/۳۰۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰
۲	هزینه نیروی انسانی و سایر هزینه ها برای ۱۲/۰۰۰ نفر سال ۹۶	%۱۵	۳/۹۰۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰
۳	هزینه نیروی انسانی و سایر هزینه ها برای ۱۲/۰۰۰ نفر سال ۹۷	%۱۵	۴/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰
۴	هزینه نیروی انسانی و سایر هزینه ها برای ۱۲/۰۰۰ نفر سال ۹۸	%۱۵	۵/۱۰۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰
۵	هزینه نیروی انسانی و سایر هزینه ها برای ۱۲/۰۰۰ نفر سال ۹۹	%۱۵	۵/۸۰۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰
۶	جمع کل نهایی هزینه نیروی انسانی و سایر هزینه ها برای ۲۰/۰۰۰ نفر برای ۵ سال	%۶۰	۲۲/۶۰۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰

جدول میزان صرفه جویی هزینه نیروی انسانی و سایر هزینه ها به تفکیک ۵ سال

ردیف	سال تحقق	درصد افزایش	تعداد نیروی انسانی	مبلغ (ریال)	تعداد نیروی انسانی	مبلغ (ریال)	ما به التفاوت (ریال)
۱	۱۳۹۵	۰	۲۰/۰۰۰	۵/۶۰۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰	۲۰/۰۰۰	۵/۶۰۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰	۰
۲	۱۳۹۶	%۱۵	۲۰/۰۰۰	۶/۶۰۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰	۱۸/۰۰۰	۵/۸۰۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰	۸۰۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰
۳	۱۳۹۷	%۱۵	۲۰/۰۰۰	۷/۶۰۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰	۱۶/۰۰۰	۵/۷۰۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰	۱/۹۰۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰
۴	۱۳۹۸	%۱۵	۲۰/۰۰۰	۸/۶۰۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰	۱۴/۰۰۰	۵/۷۰۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰	۲/۹۰۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰
۵	۱۳۹۹	%۱۵	۲۰/۰۰۰	۹/۶۰۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰	۱۲/۰۰۰	۵/۷۰۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰	۳/۹۰۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰
۶	جمع			۳۸/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰		۲۸/۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰	۹/۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰



موارد ارائه شده‌ی فوق بر اساس برنامه‌ریزی‌های انجام شده، گوشه‌ای از اقدامات موردنظر شرکت شسکام می‌باشد که در نهایت موجب اصلاح ساختار و عملکرد بخش‌های خصوصی شرکت مخابرات در سراسر کشور شده و علاوه بر افزایش رضایتمندی مشترکین، کسب درآمد بالاتر را با سهم درآمدی ۴۹٪، به مخابرات ایران در پی خواهد داشت.

در خصوص بکارگیری نیروی انسانی در بخش‌های توسعه و نگهداری، فعالیتهایی که به دلیل عواملی همچون: بازنشستگی کارکنان، مرخصی‌های طولانی‌مدت، استفاده از تشویق در مشاغل سخت و ... به مرور بدون متولی خواهند گردید نیز بطور معمول منجر به کاهش نیروی انسانی خواهد شد.

بدیهی است برنامه ارائه شده با هدف چابک‌سازی و افزایش بهره‌وری نیروهای فنی موجود طرح‌ریزی و ارائه شده است و در خصوص نیروهای اداری و ستادی نیز به شکل مشابه قابل برنامه‌ریزی می‌باشد.

با اقدامات و برنامه‌های ارائه شده جهت اصلاح ساختار و عملکرد، نه تنها نیاز به حذف و ترخیص اجباری نیروی انسانی مرتفع می‌گردد بلکه با ایجاد فعالیتهای جدید، از نیروهای موجود بصورت تخصصی و بهینه استفاده خواهد شد و نیروهای غیرکیفی و ناکارآمد نیز خود به خود کاهش خواهد داشت.

بدیهی است در صورت موافقت شرکت مخابرات با برنامه ارائه شده و واگذاری فعالیتهای اشاره شده در مخابرات استانها، این شرکت به صورت تعهدی نسبت به اجرای مفاد برنامه اقدام و پاسخگو خواهد بود.

**با تشکر**  
**شرکت شسکام**  
**بهنام**