

سازمان



توسعه منابع انسانی شهرداری تهران

۱۳۹۷-۱۴۰۲

شماره اثر

عنوان: سند راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران ۱۳۹۷-۱۴۰۲

تهیه کننده: معاونت توسعه منابع انسانی

سال تولید: دی ماه ۱۳۹۶

ویراستار: پاسر سعیدی

گرافیکست: محمد منصوری

آدرس: تهران، بلع جنوبی پارک شهر، خیابان بهشت، ساختمان مرکزی شهرداری تهران، طبقه چهارم

تلفن: ۵۵۸۱۲۱۰۶ ۵۵۶۰۸۱۲۴

www.hrd.tehran.ir



سند راهبردی

فهرست

۲	پیش گفتار
۳	مقدمه معاونت توسعه منابع انسانی
۴	الگوی برنامه ریزی راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران
۷	مقاصد آرمانی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران ((مأموریت ، چشم انداز ، ارزش ها)).....
۸	موضوعات راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران
۹	اهداف راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران
۱۰	چالش های توسعه منابع انسانی شهرداری تهران
۱۱	راهبردها و زیر راهبردهای توسعه منابع انسانی





پیش گفتار

امروزه رشد و توسعه ملی کشورها تا حد زیادی در بستر رشد و توسعه کلانشهرها اتفاق می افتد. به همین دلیل جایگاه مدیریت نوین شهری برای توسعه پایدار، نسبت به گذشته تغییرات زیادی داشته است. اهمیت کلانشهرها در حوزه های سیاست گذاری، برنامه ریزی، تصمیم سازی و هدایت روند توسعه اقتصادی، اجتماعی و حتی فرهنگی در سطوح ملی همه روزه در حال افزایش و تغییر قابل توجه می باشد. به همین دلیل برای اینک کلانشهرها بتوانند در سطح بین المللی رقابت پذیر بوده و موجبات توسعه پایدار کشورها را تحقق بخشند، نیازمند انتخاب یک رویکرد جدید مدیریتی می باشند. در این رویکرد لزوم توجه واقعی به سرمایه انسانی را چند برابر می نماید.

آنچه پیش رو است "سند راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران" برای دوره پنج ساله ۱۳۹۷-۱۴۰۲ می باشد. در این سند کوشش شده است با تمرکز بر مسائل و چالش های پیش روی حوزه منابع انسانی شهرداری تهران، از استاد بالستی، مطالعه کنونی، مطالعه تطبیقی و مطالعه میدانی بهره برداری گردد. سند حاضر با تلاش شبانه روزی معاونت، مدیران و متولیان توسعه منابع انسانی ستاد، مناطق ۲۲ گانه و سازمان ها و شرکت های تابعه شهرداری تهران در زمانی محدود بر اساس چالش های بالقوه و بالفعل و ترسیم دورنمایی مطلوب برای آینده تدوین شده است. بی شک اجرایی و عملیاتی کردن درست این سند راهبردی در ستاد، مناطق ۲۲ گانه و سازمان ها و شرکت های تابعه شهرداری تهران می تواند علاوه بر بهره وری منابع انسانی، موجب یک تحول و بازآفرینی عظیم را در این حوزه در برداشته باشد. امید است با باور، همت و پشتکار تمامی معاونین، مدیران و متولیان منابع انسانی شهرداری شاهد تحقق شعار "تهران: شهر امید، مشارکت و شکوفایی" باشیم.

دکتر سید محمد امراپی
رئیس پژوهشگاه مدیریت سما



مقدمه

نظام نامه تدوین برنامه پنج ساله سوم شهر تهران (۱۴۰۲-۱۳۹۷)) طی دستور شماره : ۱۰/۱۰۷۵۴۳۴ مورخ : ۱۳۹۶/۹/۲۵ از طرف جناب آقای دکتر نجفی شهردار محترم تهران ابلاغ شده است. الگوی برنامه ریزی راهبردی و عملیاتی بر اساس دانش و تجربه شهرداری تحت عنوان مدل مفهومی خرسطوح برنامه راهبردی، برنامه تحول و برنامه عملیاتی در این نظام نامه ارائه شده است .

در این نظام نامه ، ساختار تدوین برنامه شامل ستاد عالی برنامه، شورای راهبری و تلفیق برنامه و دبیرخانه به عنوان ارکان برنامه معرفی شده است . دبیرخانه شامل کمیته ها و کمیسیون های بخشی و فرابخشی می باشد که یکی از کمیسیون های فرابخشی به سرمایه انسانی بعنوان مهمترین سرمایه سازمانی اختصاص یافته است. معاونت توسعه منابع انسانی از زمان شروع به کار و بعد از ابلاغ دستور فوق به تهیه سند برنامه راهبردی و اقدامات هر دو بخش اقدام نموده است . این گزارش به عنوان بخش اول تحت عنوان سند برنامه راهبردی و اقدامات معاونت توسعه منابع انسانی شهرداری تهران اختصاص یافته است و در آینده نزدیک گزارش برنامه عملیاتی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران در اختیار همگان قرار خواهد گرفت .

لازم به یادآوری است که سند برنامه راهبردی و عملیاتی تدوین شده بصورت مشارکتی و غلتان بوده و به روز رسانی و بازنگری دوره ای آن با مشارکت تمامی مناطق و واحدهای اجرایی الزامی می باشد تا همواره بتوان به تصمیم سازی، بهره جویی از فرصت ها و اتخاذ راهبردها، زیر راهبردها و اهداف عملیاتی، متناسب با شرایط روز و با آگاهی از تغییرات پیرامونی بهترین تصمیم و عملکرد را داشته باشیم .

ابراهیم شیخ

معاون توسعه منابع انسانی شهرداری تهران





الگوی برنامه ریزی راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران

بر اساس الگوی عمومی محبیریت، محبیریت راهبردی، فرآیندی است که در آن برنامه ریزی راهبردی صورت گرفته و طرحی کامل در راستای پیاده سازی راهبرد ها و نیز کنترل و ارزیابی آنها ارائه می شود. محبیریت راهبردی دارای سه مرحله اصلی می باشد که در مرحله نخست برنامه راهبردی تدوین گردیده، در مرحله دوم زمینه لازم برای پیاده کردن راهبردها فراهم شده (اجرای راهبردی) و در مرحله سوم معیت و اعتبار برنامه و اجرای راهبردی کنترل می شود. این سند برای بخش اول یعنی برنامه راهبردی منابع انسانی تدوین شده است. ولی الگوی ارائه شده شامل الگوی تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران می باشد تا اقدامات پس از تدوین سند برنامه ریزی راهبردی نیز مشخص شده باشد.

الگوی برنامه ریزی راهبردی از بخش مقاصد آرمانی شروع می گردد، که شامل: مأموریت، چشم انداز و ارزش ها بوده است، که بر اساس اسناد بالاسنی، مطالعه کانونی، مطالعه تطبیقی و مطالعه میدانی تدوین می گردند. سپس مسیرهای آرمانی تا سطح راهبردها و زیر راهبردها مشخص می شود.

مأموریت

نشان دهنده علت یا فلسفه وجودی واحد منابع انسانی و بیانگر هویت آن می باشد. هر سازمان و یا واحد سازمانی دارای یک مأموریت می باشد. چه این مأموریت به صورت تدوین شده و مکتوب باشد و چه نباشد. مأموریت منابع انسانی شکل دهنده فعالیت های این حوزه و رفتار کارکنان است.

چشم انداز

نشان دهنده جایگاه یا موقعیت مطلوب در آینده واحد منابع انسانی می باشد.

در مأموریت به این پرسش پاسخ داده می شود که "ما ((منابع انسانی)) به چه کاری مشغول هستیم؟" ولی در چشم انداز به این پرسش پاسخ داده می شود: "ما ((منابع انسانی)) می خواهیم چه بشویم؟".

چشم انداز "بیان آینده مطلوب از واحد منابع انسانی است" و در برگزیده موقعیت های خاص می شود، در حالیکه مأموریت منابع انسانی پیش تر با فعالیت های این حوزه، از حال تا آینده سر و کار دارد. بنابراین مأموریت به صورت کلی و بدون قید زمان، علت وجودی واحد را معین می کند و چشم انداز نتیجه تحقق مأموریت و تداوم فعالیت های منابع انسانی را مشخص می کند.

ارزش ها

واحد منابع انسانی در بیانیه ارزش های خود، اصول اخلاقی در قبال کارکنان را بیان می کند.

در ارزش های واحد منابع انسانی این سوال مطرح می شود که: "ما ((منابع انسانی)) به چه چیز هایی پایبندیم و به کدام اصول اخلاقی، سازمانی، مذهبی و حرفه ای احترام می گذاریم؟".

پس از تدوین مقاصد آرمانی باید فامرو و موضوعات مهمی که نقش اساسی در تحقق مقاصد تدوین شده دارند، انتخاب گردند. این موضوعات خلاصه ای از مقاصد آرمانی را نشان می دهند.



موضوعات راهبردی

موضوعاتی کلان و کلی حوزه منابع انسانی هستند که بر گرفته از مقاصد آرمانی می باشند ، که به این واحد تاکید می کند، کدامیک از قلمروها و موضوعات حوزه منابع انسانی ، برای تحقق مقاصد آرمانی از اهمیت بیشتری برخوردار است . ضمناً موضوعات راهبردی می تواند بمنظور تدوین اهداف راهبردی توسعه منابع انسانی نقش مهمی داشته باشد .

اهداف راهبردی

این اهداف بطور مستقیم از موضوعات راهبردی توسعه منابع انسانی منتج شده و بیانگر نتایج و پیامدهای مورد انتظار از اجرای راهبردها می باشند. بنابراین اهداف راهبردی از یک طرف با موضوعات راهبردی که فاقد جهت گیری مشخص بوده و از طرف دیگر با راهبردها در ارتباط هستند . اگر اهداف راهبردی به شیوه ای روشن و آشکار تعیین شوند ، مسیر یا جهت فعالیت های حوزه منابع انسانی را مشخص کرده و موجب هم افزایی می گردد . برای تحقق اهداف راهبردی نیازمند انتخاب بهترین مسیر می باشیم . به همین دلیل تدوین راهبردها می تواند مسیر درست رسیدن به اهداف راهبردی را مشخص نماید .

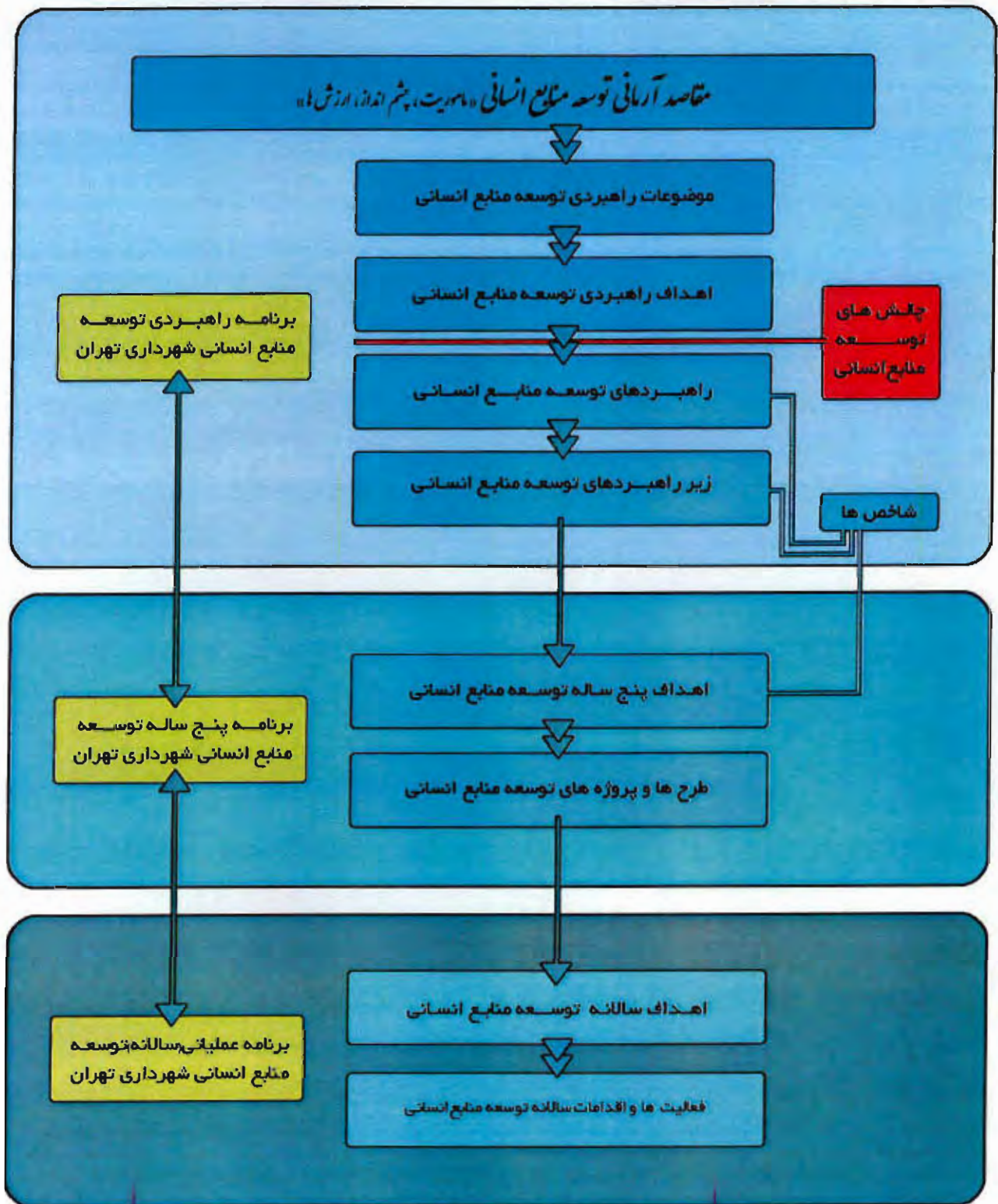
راهبردها

راهبردهای منابع انسانی به مثابه مسیری است که در راستای مقاصد آرمانی تعیین می شود . از آنجاییکه این مسیر یک مسیر آرمانی است ، لذا تدوین درست و جامع راهبردها نقشی کلیدی در تحقق مقاصد آرمانی منابع انسانی خواهند داشت . از آنجاییکه هر مسیر اصلی می تواند به مسیرهای فرعی تر تبدیل شوند تا میزان انبساط و تخصصی تر شدن مسیرها تعیین گردند لذا لازم است از زیر راهبردها هم کمک گرفت .

زیر راهبردها

راهبردهای تدوین شده در حوزه های مختلف توسعه منابع انسانی می تواند شامل موضوعات مختلف یک حوزه منابع انسانی باشد که توان با یک مسیر به تملک آنها دست یافت ، لذا به کمک زیر راهبردها مسیرهای درست متناسب با هر موضوع در یک حوزه منابع انسانی را انتخاب می نماییم . الگوی تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران در شکل ۱ نمایش داده شده است .





شکل ۱ - الگوی تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران



اهداف راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران

اهداف راهبردی برگرفته شده از موضوعات راهبردی است که به شرح جدول ۲ ارائه می گردد:

ردیف	عنوان موضوع راهبردی	عنوان اهداف راهبردی
۱	اخلاق‌مداری، سالمی، سازمانی و حرفه ای	ارتقا، احساس غرور و افتخار سازمانی
۲	چابک سازی سازمانی	دستیابی به سرآمدی عملیاتی
۳	التزام به شایستگی های منابع انسانی	تعالی پایدار منابع انسانی
۴	جبران خدمت و تحمیل آینده کارکنان	ارتقا، تعلق و تعهد سازمانی
۵	هوشمندسازی مدیریت منابع انسانی	بهبود سیستم های اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی

جدول ۲- ارتباط بین موضوعات راهبردی با راهبردها

در شکل ۳ پنج راهبرد احصاء شده از اهداف راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران نمایش داده شده است



شکل ۳ - اهداف راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران





چالش‌های توسعه منابع انسانی شهرداری تهران

با توجه به اهمیت چالش‌های حوزه منابع انسانی و نقش هر یک از معاونین و مدیران محترم واحدهای تابعه شهرداری تهران، تصمیم گرفته شد از مشارکت حداکثری تمامی متولیان این حوزه برای احصاء و اولویت بندی چالش‌های موجود بهره برداری گردد که نهایتاً ۹ چالش اولویت دار منابع انسانی شهرداری تهران از مجموع بیش از ۷۰ چالش، احصاء شده است.

در شکل ۴ چالش‌های نه گانه حوزه منابع انسانی که بر اساس جلسات هم اندیشی معاونین و مدیران ستادی، مناطق ۲۲ گانه، سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه شهرداری تهران احصاء شده است ارائه می‌گردد.



شکل ۴ - چالش‌های نه گانه توسعه منابع انسانی شهرداری تهران



مقاصد آرمانی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران

بر اساس اسناد بالاسستی، مطالعات کانونی، تطبیقی و میدانی شهرداری تهران؛ مقاصد آرمانی توسعه منابع انسانی در راستای تحقق شعار "تهران: شهر امید، مشارکت و شکوفایی" که ارتقای کیفیت زندگی شهروندان، هدف اصلی آن بوده، عبارت است از:

ماموریت

اثرم راهبردی سازمان در تحقق متوازن حقوق خیتضان از طریق توسعه سرمایه های انسانی به منظور حکمرانی مطلوب، شفاف و پاسخگو، و بهره‌ور شهرداری تهران

چشم انداز

انگهی برتر سازمان های دولتی و عمومی کشور برای پرورش کارکنانی شایسته، امیل و توانمند، متعهد و کارآمد با استفاده از سازمانی چابک و موثمد

ارزش ها

ما انظمنان داریم که سرمایه های انسانی شهرداری تهران از طریق التزام به ارزش های اسلامی- ایرانی، تقوا، عدالت، صداقت و وفاداری ارزش های سازمانی، سلامت اداری، شهورندمداری و تعهد به تعالی سازمانی ارزش های حرفه ای، مشارکت جویی، مسئولیت پذیری و پاسخ گویی بستری را برای تحقق شهر امید، مشارکت و شکوفایی ایجاد می نمایند





موضوعات راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران

موضوعات راهبردی برگرفته شده از مقاصد آرمانی به شرح جدول ۱ ارائه می‌گردد:

ردیف	عنوان موضوع راهبردی	معاوریت	حجم انداز	ارزش ها
۱	اخلاق مداری (اسلامی، سازمانی و حرفه ای)		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
۲	چابک سازی	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
۳	شایستگی	<input checked="" type="checkbox"/>		
۴	بیران خدمت	<input checked="" type="checkbox"/>		
۵	هوشمندسازی		<input checked="" type="checkbox"/>	

جدول-۱ ارتباط میان موضوعات راهبردی با مقاصد آرمانی

در شکل ۲ پنج موضوع راهبردی احصاء شده از مقاصد آرمانی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران نمایش داده شده است

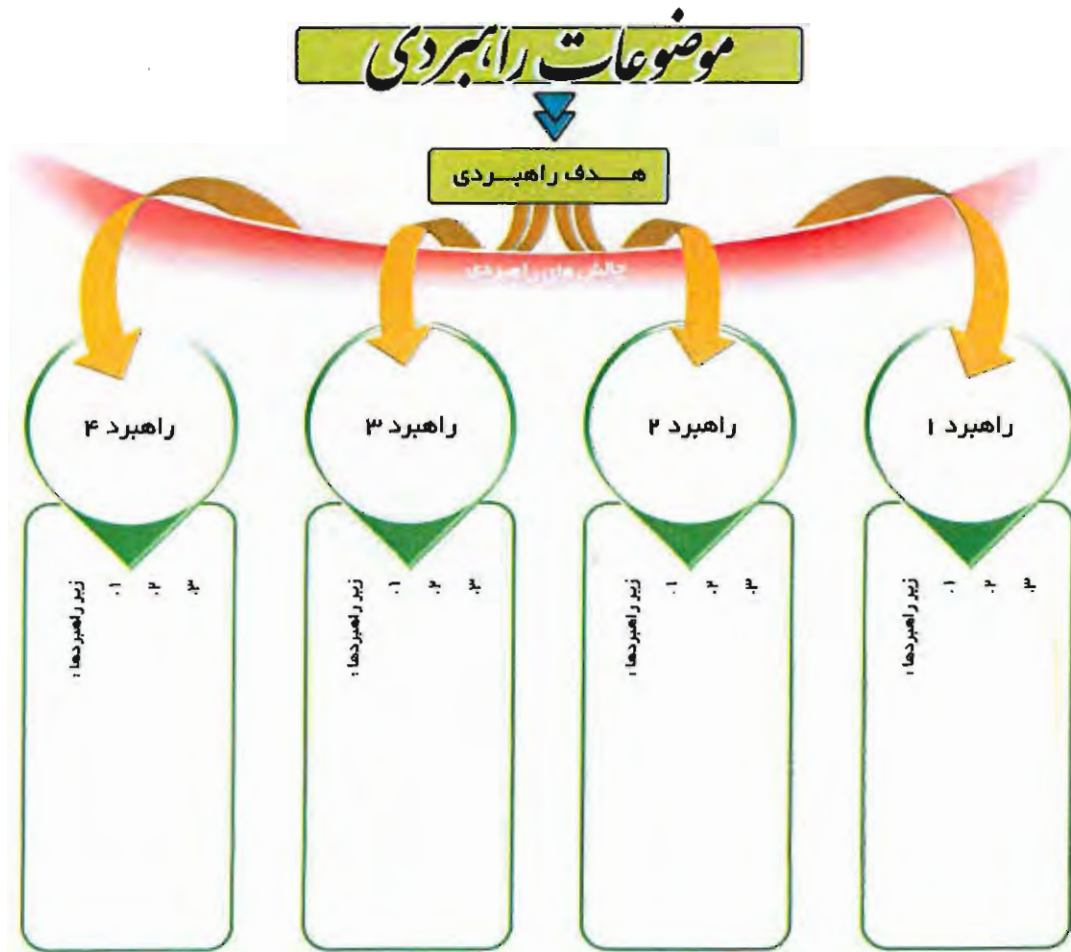


شکل ۲ - موضوعات راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران



راهبردها و زیر راهبردهای توسعه منابع انسانی

به منظور تحقق اهداف راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران و با در نظر گرفتن چالش های نه گانه احصاء شده : راهبردها و زیر راهبردهای توسعه منابع انسانی بر اساس الگوی ارائه شده در شکل ۵ تدوین شده اند .



شکل ۵ - الگوی تبدیل اهداف راهبردی به راهبردها و زیر راهبردها





الگوی تبدیل موضوع راهبردی اخلاق مداری به راهبردها و زیر راهبردها

اخلاق مداری: اسلامی، سازمانی و حرفه‌ای

ارتقا، احساس غرور و افتخار سازمانی

جانشین فساد سیستمی و گام برداشتن از رویه و فرهنگ سازمانی

بالابردن هزینه
و عوالب ناشی
از ارتکاب تخلف

۱. تقویت نظارت سازمان های مردم نهاد
۲. تقویت مقررات اداری جهت ایجاد سلامت اداری
۳. افزایش حساسیت به فساد
۴. جلوگیری از معاملات در مدیریت و تعاملات فی مابین سازمانی

مدیریت مبتنی
بر ارزش ها و
مسئولیت اجتماعی

۱. افزایش مسئولیت اجتماعی سازمان
۲. تقویت روحیه مشارکت و توسعه فرهنگ کار تیمی
۳. ترویج فرهنگ مبتنی بر ارزش ها و کدهای اخلاقی
۴. مشارکت مدیران در ایجاد تغییر فرهنگی مبتنی بر ارزش ها

توسعه فرهنگ
تعهد به برند سازمانی
والگوسازی خدمت

۱. همسوسازی و ایجاد پیوند بین هویت سازمانی و فردی
۲. توسعه فرهنگ تعهد به استانداردها و برنامهها
۳. نمونه سازی و الگو سازی در عملکردهای برتر
۴. ارتقا، احساس افتخار و تعهد به خدمت

شناسایی فرآیندهای
فسادآور و همکاری
در اصلاح ساختار

۱. تقویت نظارت مردمی و بالا بردن انتظار شهروندان از رفتار حرفه‌ای در شهرداری
۲. یکپارچگی سیستم گردش شغلی و جغرافیایی با رویکرد کاهش فساد
۳. حمایت از استقرار کامل نظام فنی و اجرایی و نظام مدیریت پروژه با هدف شفاف سازی و افزایش انضباط مالی
۴. انتشار آرا داده اطلاعات مرتبط با محوریت های سازمانی

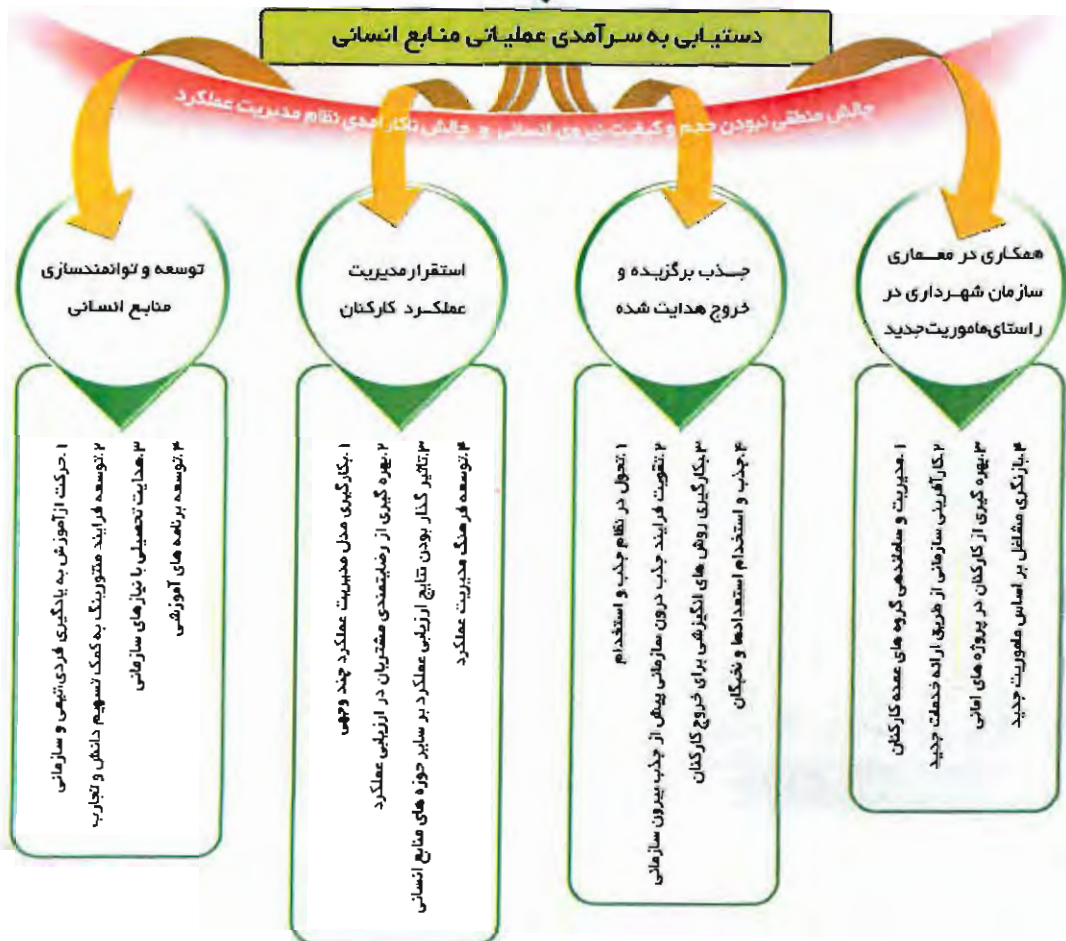


الگوی تبدیل موضوع راهبردی چابک سازی سازمانی به راهبردها و زیر راهبردها

چابک سازی سازمانی

دستیابی به سرآمدی عملیاتی منابع انسانی

چالش منطقی نبودن حجم و کیفیت نیروی انسانی و چالش بکار آمدی نظام مدیریت عملکرد



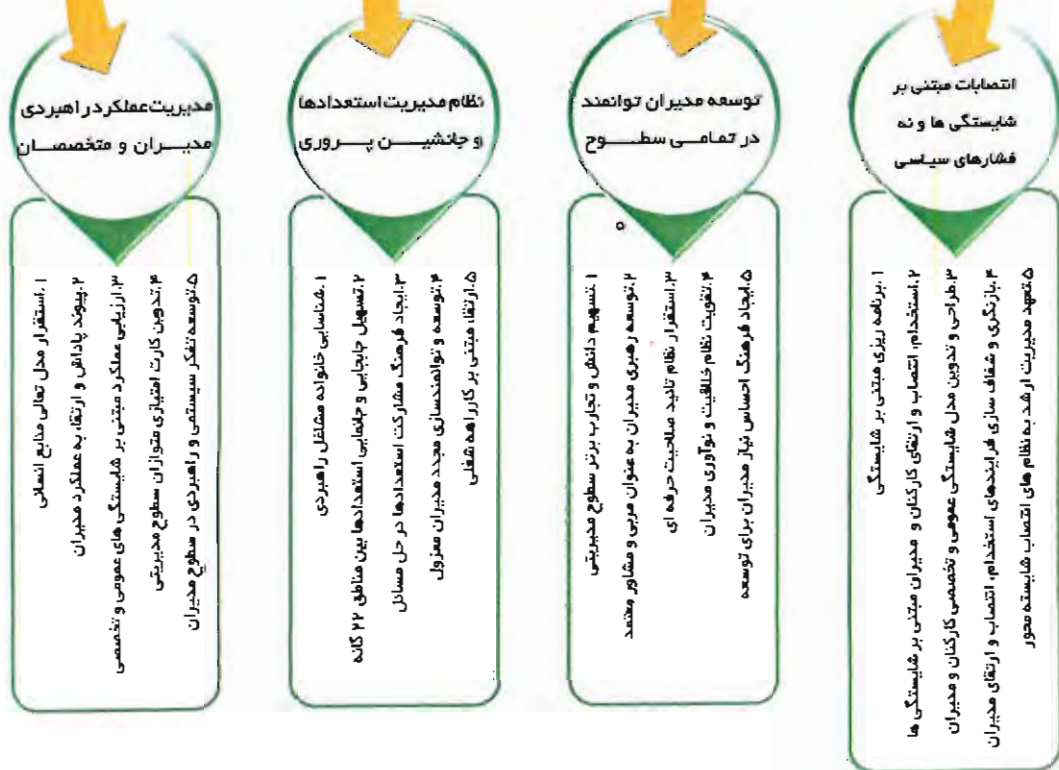


الگوی تبدیل موضوع راهبردی شایستگی‌ها به راهبردها و زیر راهبردها

التزام به شایستگی‌ها

تعالی پایدار منابع انسانی

جانشینکاری نظام جامع توسعه مدیریت و دانش، ایجاد انگیزه به نظام شایستگی





الگوی تبدیل موضوع راهبردی نظام جبران خدمت و تامین آینده کارکنان به راهبردها و زیر راهبردها

نظام جبران خدمت و تامین آینده کارکنان

ارتقاء سطح نعلق و تعهد سازمانی

چالش نگرآمدی نظام جبران خدمات و جالی نگرآمدی نظام باز نشتگی و تامین آتیه



بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان

۱. تعامل میان کار و زندگی
۲. توسعه برنامه خانواده شاد
۳. بهبود مدیریت زمان در کار و زندگی
۴. توسعه مهارت‌های ارتباطی

بهبود نظام سلامت جسمی و روانی کارکنان

۱. بازیگری ریسک های محیطی تکثیر گذار بر سلامت کارکنان
۲. ارائه راهکارها لازم برای کاهش استرس کارکنان
۳. توسعه ورزش همگانی و سلامت پایدار کارکنان
۴. توسعه فرهنگ بهره برداری از حوزه روانشناسی صنعتی سازمانی

مدیریت اقتصادی سازمان باز نشتگی و مستدوی ذخیره کارکنان

۱. بازیگری راهبردها و اصلاح ساختار سازمان باز نشتگی و مستدوی ذخیره کارکنان
۲. سرمایه گذاری بر روی کسب و کارهای نوین و سودده
۳. اصلاح پرتفوی سرمایه گذاری‌ها
۴. سهلانگشی به پروژه های نیمه تمام

برقراری عدالت در نظام جبران خدمت و امور رفاهی

۱. بازیگری و اصلاح نظام جبران خدمات
۲. شفاف سازی فرآیندهای خدمات رفاهی
۳. ارتقاء برابری حقوقی و بهبود برابری بیرونی
۴. برتبه بندی مشاغل و پرداخت یکسان به مشاغل یکسان
۵. تحت پوششی قرار دادن کارکنان با بیمه های تکمیلی، عمر و پس انداز



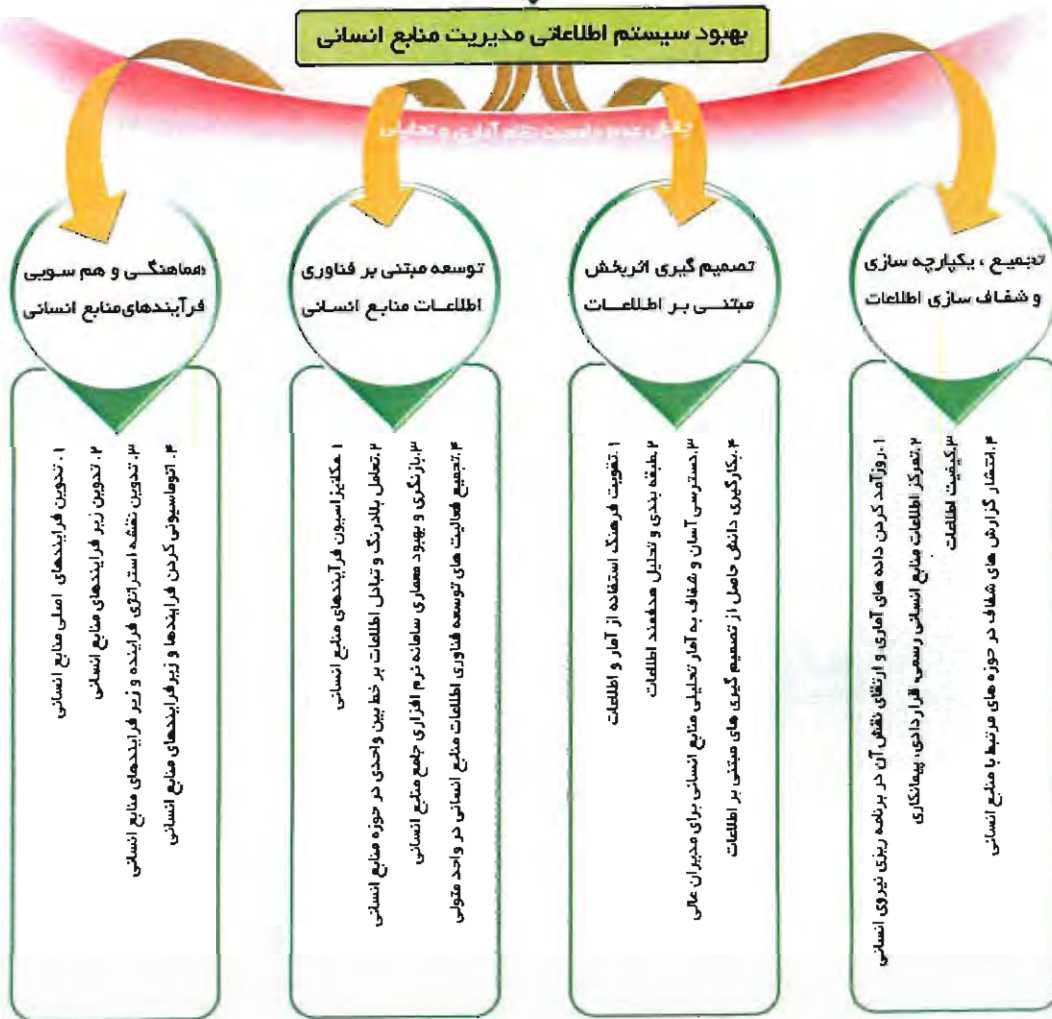


الگوی تبدیل موضوع راهبردی هوشمندسازی مدیریت منابع انسانی به راهبردها و زیر راهبردها

هوشمندسازی مدیریت منابع انسانی

بهبود سیستم اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی

نقش خود را دوست نگاه آید، و تحلیلی



توسعه سیستم های اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی

۱. تدوین فرآیندهای اصلی منابع انسانی
۲. تدوین زیر فرآیندهای منابع انسانی
۳. تدوین نقشه استراتژی فرآیندها و زیر فرآیندهای منابع انسانی
۴. اتوماسیونی کردن فرآیندها و زیر فرآیندهای منابع انسانی

توسعه مبتنی بر فناوری اطلاعات منابع انسانی

۱. حکمراهی سیستم های منابع انسانی
۲. تعامل بلادرنگ و تعامل اطلاعات بر خط بین واحدی در حوزه منابع انسانی
۳. بازیگر و بهبود معماری سامانه نرم افزار جامع منابع انسانی
۴. تجمیع فعالیت های توسعه فناوری اطلاعات منابع انسانی در واحد مقنونی

توسعه مبتنی بر فناوری اطلاعات منابع انسانی

۱. تقویت فرهنگ استفاده از آمار و اطلاعات
۲. طبقه بندی و تحلیل محفمند اطلاعات
۳. دسترسی آسان و شفاف به آمار تحلیلی منابع انسانی برای مدیران عالی
۴. بکارگیری دانش حاصل از تصمیم گیری های مبتنی بر اطلاعات

توسعه مبتنی بر فناوری اطلاعات منابع انسانی

۱. رونق آمدن داده های آماری و ارتقای نقش آن در برنامه ریزی نیروی انسانی
۲. تمرکز اطلاعات منابع انسانی رسمی، قراردادی، پیمانکاری
۳. یکپارچگی اطلاعات
۴. انتشار گزارش های شفاف در حوزه های مرتبط با منابع انسانی

سنة ١٤٣٥