

۳

سندبرنامہ عملیات

توسعه منابع انسانی

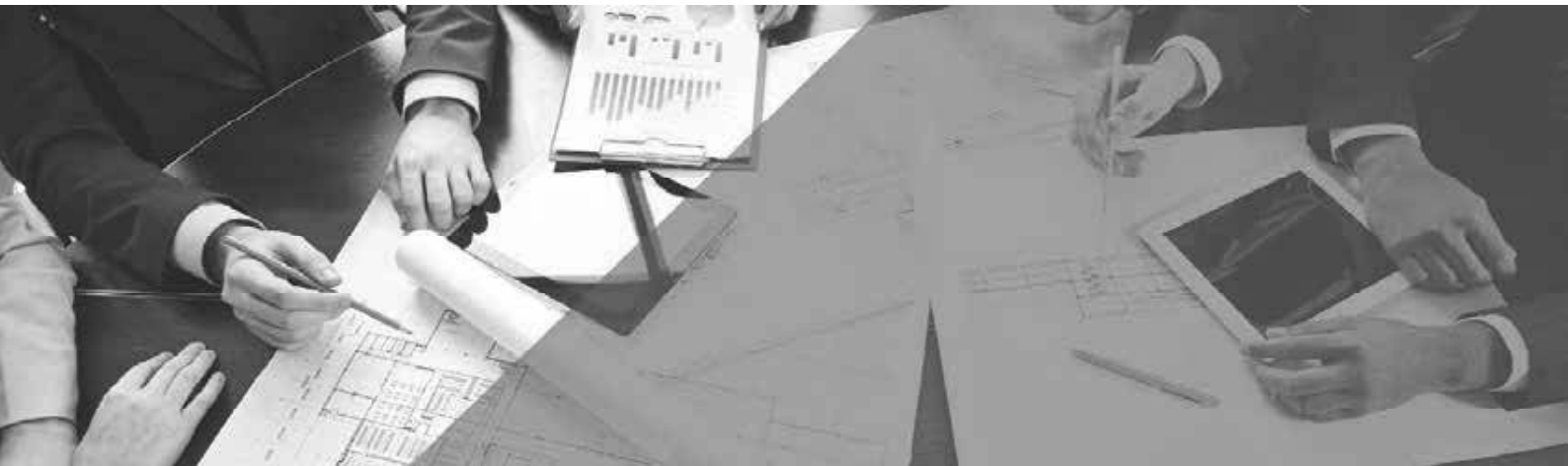
شہرداری منطقہ



شہرزیست پذیر

شہروند مشارکت پذیر





شناسنامه اثر

سند برنامه عملیاتی توسعه منابع انسانی شهرداری منطقه ۳

مدیر مسئول: دکتر سید محمد اعرابی

مدیر اجرایی: سید مرتضی میرپور

ناظر پروژه: محمد یاسر سعیدی

مدیر پروژه: حسین رمضانعلی

آسپیلگر: سهیلا عطاری

کارشناسان: خانمها سبیده سادات صفوی یزدی، سمانه فیروزفر، سونیا کبیری، مهرنوش مرادسلطان آقایان رضا اعلاییگی، علی جوزقی، مهدی حضرتی، علی خانعلی، حمیدرضا رحمانی، محمد رهبر،

نعمت صفر نانی، ابراهیم کنارودی، حسین گلستانی

دبیرخانه علمی: محمد کارگورشورکی - فائزه سادات اعرابی - هیلا خوشنکی

دبیرخانه اجرایی: وحید نکلی - محمودرضا اسدی - مهدی محمدقلی - حمیدرضا خانی هنجانی - روح اله میرزائی لیجین - مریم فاضل بخششی

تاریخ انتشار: نیمه ۱۳۹۷

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

پیش‌گفتار

مدیریت منابع انسانی دانش بنیان موجب استفاده بهینه از منابع انسانی بالقوه و بالفعل و دستیابی به اهداف استراتژیک و عملیاتی شهرداری تهران خواهد شد. برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل سه وظیفه تعاملی در فرایند مدیریت منابع انسانی است که در شهرداری تهران به شکل یکپارچه در دو سطح استراتژیک و عملیاتی انجام می‌شود.

برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه منابع انسانی شهرداری تهران براساس الگوی فرایندی برابسون که به سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی اختصاص دارد و برنامه‌ریزی عملیاتی توسعه منابع انسانی در مناطق براساس الگوی اجرای استراتژی سما یا رعایت اصل سازگاری با شهرداری تهران مورد استفاده قرار گرفته است.

در اجرای این فرایند دو اصل زیربنایی رعایت شده است: اصول هماهنگی و مشارکت. بر این اساس، سند راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران با محوریت اصل هماهنگی راهبردهای منابع انسانی با راهبردهای سازمان در چارچوب نظام‌نامه تدوین برنامه سوم شهر تهران و برنامه عملیاتی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران در مناطق ۲۲گانه، با رعایت اصل مشارکت حداکثری «خبرگان دانشگاهی» و «مدبران و کارشناسان شهرداری» تدوین شده است؛ به گونه‌ای که شاهد نبلور تلفیق «دانش تخصصی منابع انسانی» در بخش روش‌شناسی با «تجربه و هنر مدیران» در بخش موضوع‌شناسی در برنامه‌های تدوین شده در مناطق هستیم.

در اینجا، لازم است از حمایت‌ها و تلاش‌های جناب آقای دکتر ابراهیم شیخ، معاون محترم توسعه منابع انسانی شهرداری تهران و همکاران ایشان بویژه آقایان سیدمرتضی میرپور و محمدیاسر سعیدی صمیمانه سپاسگزاری نمایم.

در پایان، امیدوارم با اجرای چنین برنامه‌هایی شاهد نتایج بیشتر و بهتری در توسعه منابع انسانی شهرداری تهران در آینده باشیم و نتایج این برنامه در ابعاد نظری و عملی مورد استفاده اساتید، پژوهشگران، مشاوران و کارشناسان و همچنین مدیران سایر سازمان‌ها، قرار گیرد.



دکتر سید محمد اعرایی
رئیس پژوهشکده مدیریت سما



معاونت توسعه منابع انسانی

مقدمه معاون توسعه منابع انسانی

یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌ها پس از تدوین سند راهبردی، پیاده‌سازی و اجرای موفقیت‌آمیز راهبردها است؛ این موضوع آنگاه مهم است که برخی از بزرگ‌ترین صاحب‌منظران مدیریت راهبردی در جهان، عدم توجه به آن را علت اصلی شکست برنامه‌های راهبردی می‌دانند. همین مسأله سبب شده است تا سازمان‌ها پی ببرند که می‌بایست راهبردها را به‌طور مؤثر عملیاتی و سپس اجرا نمایند.

این موضوع در دوره جدید مدیریت شهری که هدف اصلی آن ارتقای کیفیت زندگی شهروندان است به‌درستی درک شده و به‌منظور تحقق شعار «شهر زیست‌پذیر، شهروند مشارکت‌پذیر»، جایگاه و نقش کلیدی نیروی انسانی کارآمد و متخصص به عنوان سرمایه استراتژیک، در کانون توجه مدیریت ارشد شهرداری تهران قرار گرفته است. بر این اساس در نخستین گام، «سند راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران» به‌عنوان نقشه راه معاونت توسعه منابع انسانی با مشارکت حداکثری مدیران منابع انسانی واحدها تدوین گردید و به‌منظور اجرایی شدن آن، برنامه‌ریزی عملیاتی توسعه منابع انسانی مناطق در دستور کار قرار گرفت.

در این فرایند، معاونت توسعه منابع انسانی به‌عنوان متولی کمیسیون فرابخشی سرمایه سازمانی در چارچوب ساختار و مدل مفهومی نظام‌نامه تدوین برنامه پنج‌ساله سوم شهر تهران (۱۴۰۲-۱۳۹۸) با مینا قراردادادن الگوی برنامه‌ریزی راهبردی برابسون که مختص سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی است نخست، «سند راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران» را به‌عنوان نقشه راه تدوین و در ادامه به‌منظور تحقق اهداف کلان سند راهبردی و عملیاتی شدن راهبردها اقدام به برنامه‌ریزی عملیاتی در مناطق ۲۲ گانه نموده است. مجموعه فعالیت‌ها و اقداماتی که در این فرایند انجام شد به شناسایی و احصاء شاخص‌ها، تعیین اهداف عملیاتی و تعریف پروژه‌های بهبود منجر شده است که از این نتایج در تدوین برنامه پنج‌ساله سوم شهر تهران بهره‌برداری خواهد شد.

امروز، افتخار مدیریت شهری تهران این است که پروژهای کم‌نظیر در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی را با موفقیت به فرجام رسانده است؛ تدوین سند برنامه عملیاتی توسعه منابع انسانی مناطق ۲۲ گانه مبنی بر «سند راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران» که با بهره‌گیری از دانش و تخصص خبرگان دانشگاهی و مشارکت حداکثری مدیران و کارشناسان در مناطق ۲۲ گانه انجام شده است گام مهمی در نهادینه‌شدن رویکرد راهبردی و گفتمان استراتژیک در میان کارشناسان و مدیران شهرداری تهران به‌شمار می‌رود. این همان آرزوی دیرینه هر سازمانی در جهان است؛ یعنی دستیابی به سازمان یادگیرنده از طریق توزیع چشم‌انداز، مدل ذهنی و زبان مشترک در چنین سازمانی افراد می‌خوانند، تأمل و تفکر می‌کنند، دانش خود را به اشتراک می‌گذارند، به هم‌فهمی و اجماع می‌رسند، نقشه راه آینده خود را ترسیم نموده و آنگاه مؤمنانه و معهدانه در مسیر پیش‌بینی شده گام برمی‌دارند.

آنچه ملاحظه می‌کنید، سند برنامه عملیاتی توسعه منابع انسانی منطقه ۳ شهرداری تهران برای سال‌های ۱۴۰۱-۱۳۹۷ است. بی‌گمان، تحقق کامل این سند در ستاد و مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران می‌تواند علاوه بر ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی، سرآغاز یک تحول و بازآفرینی عظیم در حوزه منابع انسانی باشد. امید است با تلاشی، پشتکار و همت تمامی معاونین، مدیران و مسئولان منابع انسانی و حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد، در مجموعه شهرداری تهران، شاهد ارتقاء سطح رضایت‌مندی کارکنان محترم و شهروندان شریف تهران به‌عنوان ذی‌نفعان کلیدی سازمان شهرداری تهران باشیم.

در پایان از تلاشی و دقت‌نظر مدیر محترم پروژه در منطقه ۳ جناب آقای حسین رضاعتلی و تسهیل‌گر محترم سرکار خانم سهیلا عطاری و سایر کارشناسان و مدیران محترمی که با حضور در تیم اجرایی و گروه کانونی در تدوین این سند همکاری داشته‌اند، تشکر و قدردانی نموده و برای تمام این عزیزان آرزوی توفیق دارم.



ابراهیم شمس
معاون توسعه منابع انسانی شهرداری تهران



معاونت توسعه منابع انسانی

مقدمه شهردار منطقه



مصطفی سلیمی
شهردار منطقه ۳

در دانش نوین مدیریت سازمان‌ها، مدیریت منابع انسانی جایگاه کلیدی و نقش راهبردی در افزایش بهره‌وری و کارایی سازمانی، ایجاد تعهد و دلبستگی شغلی و تعالی عملکرد کارکنان دارد و توسعه منابع انسانی، یکی از مهم‌ترین اهداف راهبردی سازمان‌های پیشرو به منظور ارتقای سطح دانش، مهارت، تجربه و کیفیت، تعالی و عملکرد سرمایه‌های سازمان است. مسیر تعالی سازمان از مسیر توسعه منابع انسانی عبور می‌کند و توسعه پایدار منابع انسانی بدون داشتن نقشه راه غیرممکن است. بنابراین، یکی از اولویت‌های اساسی در هر سازمان تهیه سند راهبردی توسعه منابع انسانی و اجرایی کردن آن است. این موضوع در دوره جدید مدیریت شهری به‌منظور تحقق شعار «شهر زیست‌پذیر، شهروند مشارکت‌پذیر» مورد توجه واقع شده است. بر این اساس، یکی از اقدامات مهمی که با مشارکت و بهره‌گیری از دانش و تجارب خبرگان، مدیران و کارشناسان، در حوزه منابع انسانی صورت گرفته تدوین «سند راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران» است. همچنین، به‌منظور اجرایی شدن سند مذکور برنامه‌ریزی عملیاتی توسعه منابع انسانی مناطق نیز در دستور کار قرار گرفت.

در این راستا، شهرداری منطقه ۳ نیز با مبنا قرار دادن سند راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران، با تشکیل دو گروه اجرایی و کاتونی شامل مدیران و منخصصان منطقه که از تجربه و کارایی بالایی برخوردار بودند طی ۷ جلسه نسبت به بررسی راهبردها، زیرراهبردها و شاخص‌ها و ارائه نقطه نظرات عملی نسبت به پیش‌بینی و تعیین پروژه‌های عملیاتی و تهیه برنامه عملیاتی توسعه منابع انسانی منطقه اقدام و برنامه مذکور را تدوین نمود.

در اینجا لازم است از تلاش و پشتکار تمامی افراد درگیر در این پروژه بویژه معاون محترم توسعه منابع انسانی منطقه به عنوان مدیر پروژه، تسهیل‌گر پروژه و اعضای تیم اجرایی و خبرگان گروه کاتونی که با همکاری و همدلی جهت تدوین برنامه عملیاتی توسعه منابع انسانی منطقه اهتمام ورزیدند و سایر همکارانی که به نوعی به پیشرفت پروژه کمک نمودند تقدیر و تشکر نمایم.



معاونت توسعه منابع انسانی



فصل اول:

منطقه ۳ در یک نگاه

منطقه ۳ تهران، به دلیل داشتن ۵۳ مرکز سیاسی و باغ سفارت به منطقه‌ای دیپلمات تبدیل شده است. همچنین، وجود مراکز عمده تجاری، اقتصادی، مؤسسات دولتی، ادارات صدا و سیما، مراکز آموزش عالی، بوستان‌های فرامنطقه‌ای، کتابخانه‌ی ملی، مراکز تفریحی-ورزشی، مؤسسات فرهنگی و بیمارستان‌های فوق تخصصی از ویژگی‌های بارز این منطقه است.

معرفی منطقه

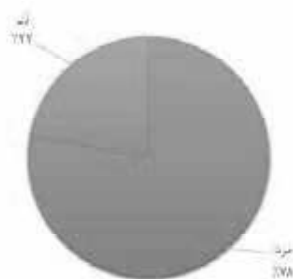
این منطقه در بخش شمال شرقی تهران با قدمت بیش از ۶۰ سال و وسعت ۲۹۴۵ هکتار قرار دارد. محدوده جغرافیایی این منطقه از شمال بزرگراه شهید چمران از تقاطع سنول تا خیابان ولیعصر، بزرگراه شهید مدرس تا تقاطع صدر، بزرگراه صدر تا تقاطع خیابان پاسداران؛ از شرق خیابان پاسداران از تقاطع شهید مدرس تا سه راه ضرابخانه، خیابان شریعتی از تقاطع سه راه ضرابخانه تا بزرگراه رسالت؛ از جنوب بزرگراه رسالت از تقاطع خیابان شریعتی تا تقاطع بزرگراه شهید مدرس، بزرگراه شهید مدرس تا تقاطع بزرگراه شهید همت، بزرگراه شهید همت تا تقاطع بزرگراه شهید چمران؛ از غرب بزرگراه شهید چمران از تقاطع بزرگراه شهید همت تا تقاطع سنول می‌باشد. این منطقه دارای ۶ ناحیه و ۱۳ محله است و جمعیتی تقریبی معادل ۳۳۰۰۰۴ نفر را در خود جای داده است که از این تعداد ۱۵۸۰۵۴ نفر مردان و ۱۷۱۹۵۰ نفر زنان می‌باشند. این منطقه دارای ۹۸ بوستان و سرانه فضای سبز آن به ۲۴۰۷ متر مربع برای هر نفر می‌رسد که با توجه به استانداردهای بین‌المللی و استاندارد غالب در شهر تهران در موقعیت بسیار مطلوبی قرار دارد. وجود ۵۳ مرکز سیاسی و باغ سفارت، این منطقه را به منطقه‌ای دیپلمات تبدیل نموده است. وجود مراکز عمده تجاری، اقتصادی، موسسات دولتی، ادارات صداوسیما، مراکز آموزش عالی، بوستان‌های فرامنطقه ای (ملت، بهشت مادران، طالقانی) کتابخانه و مراکز تفریحی و فرهنگی، مراکز ورزشی، بیمارستان‌های فوق تخصصی (خاتم‌الانبیاء، بقعه اله اعظم، کودکان سفید، علی اصغر، سواتح و سوختگی) مساجد و حسینیه‌ها (قبا، الغدیر، حسینیه ارشاد، آستان مقدس امامزاده اسماعیل، امام زاده قاضی‌المصابر) همچنین استقرار گذرگاه‌های وسیع شهری همچون بزرگراه شهید صدر، شهید مدرس، شهید چمران، شهید همت، رسالت، میدان اصلی ونک، مادر و احتشامیه ضمن اتصال قسمت شمالی به جنوبی شهر روزانه سیل عظیم جمعیت شناور را به درون این منطقه گشایند که این امر موجب ایجاد ترافیک سنگین در این محدوده می‌گردد. وجود وسائل حمل و نقل عمومی و مترو شهید حقانی به تخفیف بار ترافیک در این محدوده از شهر تهران کمک می‌کند.

وضعیت منابع انسانی در منطقه

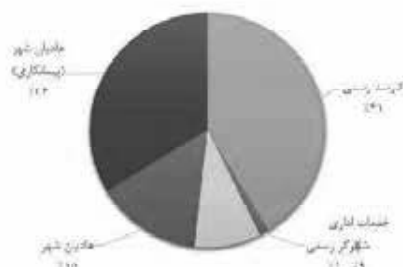
گزارش آماری منابع انسانی

جدول شماره یک - آمار کارکنان به تفکیک جنسیت و نوع استخدام

نوع استخدام	کارمند رسمی		کارگر رسمی		خدمات اداری شهر		خادمان شهر		خادمان شهر (بیمانگاری)		جمع	
	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد
مرد	۲۹۶۰۰	۷۱.۰٪	۱۳۰۰۰	۱۰۰.۰٪	۷۹۰۰	۸۵.۹٪	۱۱۳	۹.۸٪	۲۵۲	۷۲٪	۷۸۳	۷۸٪
زن	۱۲۱	۲۹٪	۰	۰٪	۱۳	۱۴٪	۳	۲٪	۸۸	۲۶٪	۲۲۵	۲۲٪
جمع	۴۱۷	۴۱٪	۱۳	۱٪	۹۲	۹٪	۱۴۶	۱۴٪	۳۴۰	۲۴٪	۱۰۰۸	۱۰۰٪



توزیع دو-طرفه کارکنان منطقه به تفکیک جنسیت

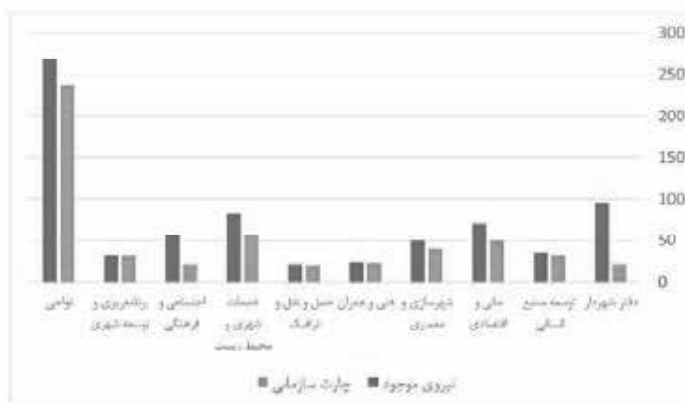


توزیع یک-طرفه کارکنان منطقه به تفکیک نوع استخدام



جدول شماره ۱۰- آمار مقایسه‌ای چارت سازمانی مصوب و شاقبلین (کارمندی) به تفکیک حوزه (کارکنان هاداران شهر یزدانکاری (نوع ۲) که در مشاغل کارمندی مشغول به فعالیت هستند در آمار لحاظ گردیدند.)

شماره	دکتر شهردار	توسعه منابع انسانی	مالی و اقتصادی	معماری	شهرداری و معماری	فنی و عمران	حمل و نقل و ترابری	محیط زیست	خدمات شهری	فرهنگی اجتماعی و تربیتی	توسعه شهری برنامه‌ریزی و نوآوری	توانمندی	جمع
چارت سازمانی	۲۱	۳۱	۵۰	۴۰	۲۲	۲۰	۵۷	۲۱	۲۱	۳۱	۲۲۷	۵۳۰	
نیروی موجود	۹۵۰۰۰٪	۳۵۰۰۰٪	۷۱۰۰۰٪	۵۰۰۰۰٪	۲۳۰۰۰٪	۲۱۰۰۰٪	۸۳	۵۶	۳۱	۲۶۸	۷۳۳		
تفاضل	۷۴	۴	۲۱	۱۰	۱	۱	۲۶	۳۵	۰	۳۱	۲۰۲		



موردار سه مقایسه چارت مصوب با نیروی شاقبل

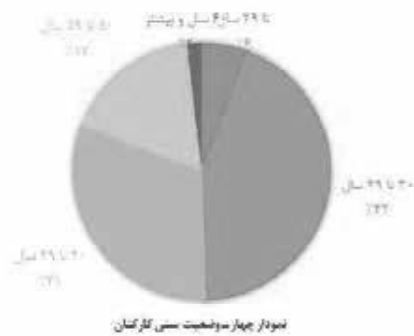
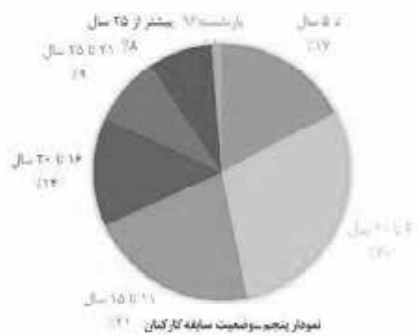


جدول شماره ۵- وضعیت سنی کارکنان

شرح	سال ۲۹ تا ۳۰	سال ۳۹ تا ۴۰	سال ۴۹ تا ۵۰	۶۰ سال و بیشتر	جمع
تعداد	۵۷	۴۴۲	۳۱۵	۱۷۵	۱۰۰۸
درصد	۵.۷٪	۴۳.۸٪	۳۱.۳٪	۱۷.۴٪	۱۰۰.۰٪

جدول شماره ۶- چهار وضعیت سابقه خدمت کارکنان

شرح	تا ۵ سال	۶ تا ۱۰ سال	۱۱ تا ۱۵ سال	۱۶ تا ۲۰ سال	۲۱ تا ۲۵ سال	بیشتر از ۲۵ سال	بازنشسته ۹	جمع
تعداد	۱۷۶	۳۰۲	۲۱۸	۱۴۰	۹۰	۸۲	۱۳	۱۰۲۱
درصد	۱۷.۲٪	۲۹.۶٪	۲۱.۴٪	۱۳.۷٪	۹٪	۸٪	۱٪	۱۰۰٪

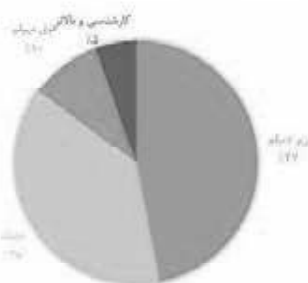


جدول شماره پنج - وضعیت تحصیلی کارکنان (کارمندی)

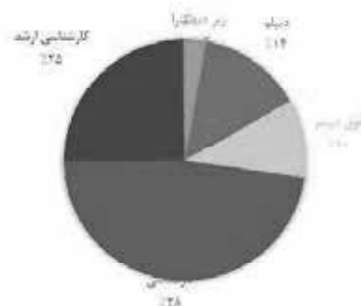
شرح	زیر دیپلم	دیپلم	فوق دیپلم	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکترای	جمع
تعداد	۲۱	۱۰۲	۷۷	۳۴۹	۱۸۲	۲	۷۳۳
درصد	۲.۹٪	۱۳.۹٪	۱۰.۵٪	۴۷.۶٪	۲۴.۸٪	۰.۳٪	۱۰۰٪

جدول شماره شش - وضعیت تحصیلی کارکنان (کارگری)

شرح	زیر دیپلم	دیپلم	فوق دیپلم	کارشناسی و بالاتر	جمع
تعداد	۱۲۹	۱۰۵	۲۶	۱۵	۲۷۵
درصد	۴۶.۹٪	۳۸.۲٪	۹.۵٪	۵.۵٪	۱۰۰٪



نمودار هفت - وضعیت تحصیلی کارکنان ارده کارگری

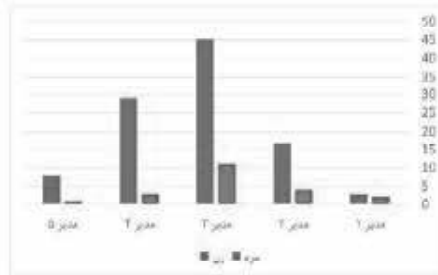


نمودار شش - وضعیت تحصیلی کارکنان ارده کارمندی



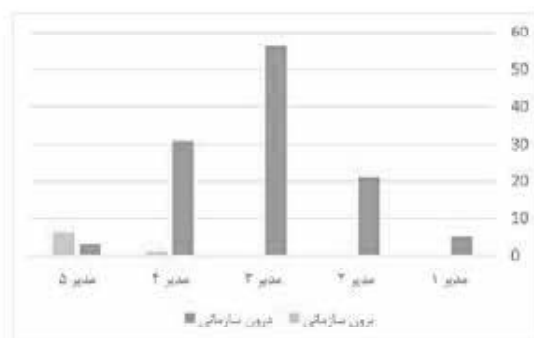
جدول شماره هفت - وضعیت مدیران منطقه به تفکیک جنسیت، تحصیلات و نوع انجمن

شرح	جنسیت		مدرک تحصیلی										جمع	
	زن	مرد	دیپلم		فوق دیپلم		لیسانس		فوق لیسانس		دکتری			
رتبه	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد
مدیر ۱	۲	۱۰٪	۲	۳٪	۰	۰٪	۰	۰٪	۲	۵٪	۰	۰٪	۲	۴٪
مدیر ۲	۴	۱۹٪	۱۷	۱۷٪	۳	۳۳٪	۹	۲۵٪	۶	۱۶٪	۰	۰٪	۲۱	۱۷٪
مدیر ۳	۱۱	۵۲٪	۲۵	۴۴٪	۷	۴۴٪	۲۵	۵۸٪	۲۰	۴۵٪	۰	۰٪	۵۶	۴۶٪
مدیر ۴	۳	۱۲٪	۲۹	۲۸٪	۲	۳۳٪	۱۶	۱۷٪	۱۲	۲۹٪	۰	۰٪	۲۲	۲۶٪
مدیر ۵	۱	۵٪	۸	۸٪	۰	۰٪	۳	۵٪	۶	۱۳٪	۰	۰٪	۹	۷٪
جمع	۲۱	۱۷٪	۱۰۲	۸۳٪	۹	۷٪	۱۲	۱۰٪	۵۶	۴۶٪	۲۶	۲۲٪	۱۱۶	۹۴٪

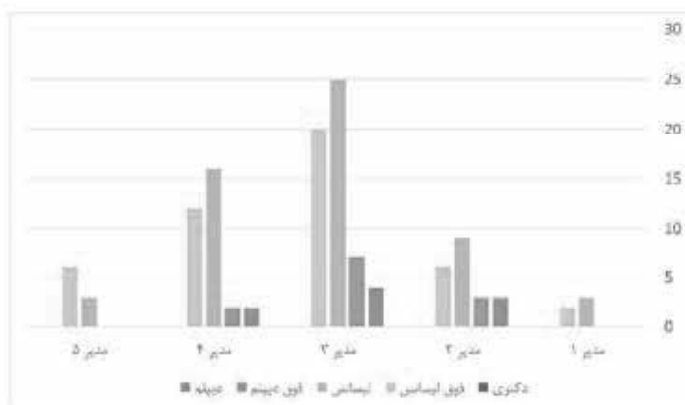


تعداد هفت وضعیت مدیران منطقه به تفکیک جنسیت





لیست مدیران و سرپرستان مراکز بهداشتی



لیست مدیران و سرپرستان مراکز بهداشتی، تفکیک شده بر اساس جنسیت



جدول شماره هشت - سرانه آموزشی ۱۳۹۶

سرانه آموزشی	تخصصی	کارگاهی	عمومی	رایانه	جمع
ساعت	۲۱.۵	۳.۰	۲.۲	۲.۵	۲۹.۲

