



سند راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران

۱۳۹۷-۱۴۰۲

شماره اول

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

تهیه کننده : معاونت توسعه منابع انسانی

سال تولید : دی ماه ۱۳۹۶

ویراستار : یاسر سعیدی

گرافیکست : محمد منصوری

آدرس : تهران - ضلع جنوبی پارک شهر - خیابان بهشت - ساختمان مرکزی شهرداری تهران - طبقه چهارم

تلفن : ۵۵۸۱۲۱۰۶

www.hrd.tehran.ir



سند راهبردی

فهرست

۲	پیش‌گفتار
۳	مقدمه معاونت توسعه منابع انسانی
۴	الگوی برنامه ریزی راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران
۷	مقاصد آرمانی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران ((ماموریت ، چشم انداز ، ارزش ها)).....
۸	موضوعات راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران
۹	اهداف راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران
۱۰	چالش‌های 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 اینکه 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 اسناد بالاسستی، مطالعه کانونی، 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 درست است. مناطق ۲۲ گانه و سازمان ها و شرکت های تابعه شهرداری تهران می توانند 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 اعرابی
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 درسطوح 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 راهبردی و تلفیق برنامه و دبیرخانه به عنوان ارکان برنامه معرفی شده است . دبیرخانه شامل کمیته ها و کمیسیون های بخشی و فرابخشی می باشند 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 اقدام در دو بخش اقدام نموده است . این گزارش به عنوان بخش اول تحت عنوان سند برنامه راهبردی و اقدام 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 غلظان 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 مدیریت، مدیریت 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. مدیریت 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 صحت 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 بالاستی، 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 برگیرنده موقعیت های خاص می شود، در حالیکه مأموریت منابع انسانی بیش 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 قلمرو 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 بهطور 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 نمایند .

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 ایهام و تخمینی 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 نتوان با یک مسیر به تمامی 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 1 نمایش داده شده است .

