

لایحه «سند راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران»

در اجرای بند (۱) ماده (۹) مصوبه برنامه پنج ساله سوم توسعه شهر تهران (۱۴۰۲-۱۳۹۸) ابلاغی به شماره ۱۶۰/۲۵۲۰/۳۲۰۶۱ مورخ ۹۷/۱۱/۲ «سند راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران» به شرح مواد آتی به تصویب رسید.

ماده ۱- اصطلاحات و عبارات‌های به کاررفته شده در این سند به شرح ذیل تعریف می‌گردد:

- الف- شهرداری:** شهرداری تهران، سازمان‌ها، شرکت‌ها و مؤسسات وابسته.
- ب- برنامه:** برنامه پنج ساله سوم توسعه شهر تهران (۱۴۰۲-۱۳۹۸).
- ج- سند:** سند راهبردی توسعه منابع انسانی.
- د- موضوع راهبردی:** موضوعات کلان و مسائل محوری حوزه منابع انسانی هستند که راهبردها و راهبردهای وظیفه‌ای بر مبنای آن‌ها تدوین شده است؛
- ه- راهبرد:** مسیرهای اصلی تحقق مأموریت اصلی معاونت توسعه منابع انسانی را نشان می‌دهد.
- ز- راهبرد وظیفه‌ای:** مسیرهای فرعی و برنامه‌های اجرایی که به منظور تحقق راهبردها و اهداف کلان تدوین شده است.

ماده ۲- هدف از تهیه و تدوین این سند، ترسیم نقشه راه توسعه منابع انسانی شهرداری به منظور دستیابی به پنج هدف کلان به شرح زیر است:

۱. ارتقاء احساس غرور و افتخار سازمانی.
۲. دستیابی به سرآمدی عملیاتی.
۳. تعالی پایدار منابع انسانی.
۴. افزایش رضایت و تعهد سازمانی.
۵. بهبود سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی.

ماده ۳- شهرداری موظف است به منظور تحقق اهداف کلان در حوزه توسعه منابع انسانی، کلیه برنامه‌ها و فعالیت‌های مرتبط با منابع انسانی را در چارچوب سیاست‌ها و موضوعات راهبردی ذیل پیش‌بینی و اجرا نماید:

الف- اخلاق‌مداری (اسلامی، سازمانی و حرفه‌ای)

ب- چابک‌سازی سازمانی.

ج- التزام به شایستگی‌ها.

د- نظام جبران خدمت و تأمین آینده کارکنان.

ه- هوشمندسازی سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی.

ماده ۴- شهرداری موظف است به منظور تحقق اهداف کلان پیش‌بینی شده در این سند راهبردهای وظیفه‌ای زیر را طراحی و اجرا نماید:

الف- شناسایی حداکثری فرایندهای فسادآور و اصلاح ساختار:

۱- تقویت نظارت مردمی و بالا بردن انتظار شهروندان از رفتار حرفه‌ای در شهرداری.

۲- به کارگیری سیستم گردش شغلی و جغرافیایی با رویکرد کاهش فساد.

۳- شفاف‌سازی اطلاعات مرتبط با مأموریت‌های سازمانی.

۴- باز مهندسی فرایندها و شناسنامه شغل برای مشاغل فسادآور.

ب- توسعه سرمایه اجتماعی و تقویت اعتمادسازی شهروندان:

۱- همسوسازی و ایجاد پیوند بین هویت سازمانی و فردی.

۲- توسعه فرهنگ تعهد به استانداردها و برنامه‌های ابلاغی.

۳- نمونه‌سازی و الگوسازی در ارائه خدمات برتر به شهروندان.

۴- توسعه مشارکت‌های مردمی در حوزه منابع انسانی.

ج- مدیریت فرهنگ سازمانی با تأکید بر ارزش‌ها و مسئولیت اجتماعی:

۱- بهبود فرهنگ تعهد به مسئولیت اجتماعی.

۲- توسعه فرهنگ رفتار شهروندی مبتنی بر ارزش‌ها.

۳- توسعه فرهنگ مبتنی بر ارزش‌ها و کدهای اخلاقی.

۴- مشارکت مدیران در تحول مبتنی بر ارزش‌ها.

د- بالابردن هزینه و عواقب ناشی از ارتکاب تخلف:

۱- تقویت نظارت سازمان‌های مردم‌نهاد.

۲- تعهد به رعایت مقررات اداری به منظور بهبود سلامت اداری.

۳- افزایش حساسیت به فساد.

۴- جلوگیری از مماشات در مدیریت و تعاملات بین سازمانی.

ه- معماری سازمانی شهرداری در راستای مأموریت جدید:

۱- بازنگری و ساماندهی مجدد گروه‌های عمده کارکنان.

۲- کارآفرینی سازمانی از طریق ارائه خدمات جدید.

۳- بازنگری مشاغل بر اساس مأموریت جدید.

۴- شناسایی فرایندهای غیرضروری و برون‌سپاری آن‌ها.

و- جذب برگزیده و خروج هدایت‌شده:

۱- شناسایی منابع جذب و ایجاد بانک استعدادهای خارج از شهرداری تهران.

۲- تحول در نظام جذب و استخدام مبتنی بر شایستگی‌ها.

۳- بازنگری و تقویت فرایندهای جذب درون‌سازمانی پیش از جذب برون‌سازمانی.

۴- به‌کارگیری روش‌های انگیزشی برای خروج کارکنان.

ز- بهبود ارزیابی و مدیریت عملکرد کارکنان:

۱- به‌کارگیری مدل مدیریت عملکرد چندوجهی برای ارزیابی عملکرد کارکنان.

۲- تأکید و توجه بیشتر به نقش رضایت‌مندی شهروندان و ارباب‌رجوع در ارزیابی عملکرد کارکنان.

۳- تأثیرگذار بودن نتایج ارزیابی عملکرد بر سایر فرایندهای منابع انسانی (ارتقاء، پاداش، خروج هدایت‌شده، تقدیر دوره‌ای برترین‌ها و ...).

۴- اصلاح نظام مدیریت عملکرد سطوح مدیریتی.

ح- توسعه و توانمندسازی منابع انسانی:

۱- بهره‌گیری از رویکردهای نوین و حرکت از آموزش به یادگیری فردی، تیمی و سازمانی.

۲- توسعه فرهنگ مدیر در نقش کوچ و منتور.

۳- هدایت تحصیلی با تعیین نیازهای سازمانی مبتنی بر شناسنامه مشاغل.

۴- توانمندسازی مبتنی بر غنی‌سازی، توسعه شغلی، جابه‌جایی و گردش شغلی.

۵- توسعه فرهنگ تفویض اختیار، کار تیمی و نظام مشارکتی.

ط- انتصابات مبتنی بر شایستگی‌ها و نه فشارهای سیاسی:

۱- طراحی و تدوین مدل شایستگی در سطوح مختلف.

۲- برنامه‌ریزی برای تأمین بلندمدت مدیران مبتنی بر شایستگی.

۳- توسعه کمی و کیفی کانون‌های ارزیابی به‌منظور انتصاب و ارتقاء مدیران از درون سازمان مبتنی بر شایستگی.

۴- شفاف‌سازی فرایندهای ارتقاء مدیران عمودی و افقی مدیران.

۵- بهبود فرهنگ تعهد مدیریت ارشد به انتصاب شایسته محور.

ی- توسعه مدیریت و رهبری در تمامی سطوح:

۱- گسترش و بهبود تسهیم دانش و تجارب برتر در سطوح مدیریتی.

۲- تقویت مهارت رهبری مدیران در نقش کوچ و منتور معتمد.

۳- استقرار نظام تأیید صلاحیت حرفه‌ای مدیران.

۴- تقویت تفکر راهبردی، سیستمی و انتقادی در سطوح مدیران.

۵- تقویت فرهنگ احساس نیاز مدیران برای توسعه.

۶- توسعه فرهنگ سبک رهبری مشارکتی.

ک- نظام مدیریت استعدادها و جانشین پروری:

۱- برنامه‌ریزی، ایجاد و توسعه خزانه استعدادها؛

۲- تسهیل جابه‌جایی و به کارگیری استعدادها در مجموعه شهرداری تهران.

۳- ایجاد فرهنگ مشارکت استعدادها در حل مسائل سازمانی.

۴- توسعه و توانمندسازی استعدادها با هدف جانشین‌پروری.

ل- تعالی و استاندارد محوری:

۱- استقرار مدل تعالی آموزش.

۲- استقرار مدل ملی و بین‌المللی تعالی منابع انسانی.

۳- استقرار استاندارد ملی و بین‌المللی منابع انسانی.

۴- استقرار استاندارد بین‌المللی مدیریت دانش کارکنان.

م- برقراری عدالت در نظام جبران خدمت و امور رفاهی:

۱- بازنگری و اصلاح بخش متغیر نظام جبران خدمات.

۲- شفاف‌سازی فرایندهای خدمات رفاهی.

۳- ارتقاء عدالت درونی و بهبود عدالت بیرونی در پرداخت‌های ثابت.

۴- توسعه و متنوع‌سازی خدمات رفاهی متناسب با سطوح مختلف سازمان.

ن- افزایش اطمینان و اعتماد کارکنان نسبت به تأمین آینده:

۱- بازنگری راهبردها و اصلاح ساختار سازمان بازنشستگی و صندوق ذخیره کارکنان.

۲- سرمایه‌گذاری بر روی کسب و کارهای نوین و سودآور.

۳- اصلاح پرتفوی سرمایه گذاری ها.

۴- ساماندهی پروژه های نیمه تمام.

س- بهبود نظام سلامت جسمی و روانی کارکنان:

۱- مدیریت و کاهش ریسک های محیطی تأثیر گذار بر سلامت کارکنان.

۲- ایجاد زمینه های کاهش استرس کارکنان.

۳- توسعه ورزش همگانی کارکنان.

۴- توسعه فعالیت های حوزه روانشناسی فردی و سازمانی.

ع- بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان:

۱- توسعه فرهنگ برنامه ریزی و هدف گذاری فردی در سطوح مختلف.

۲- توسعه برنامه خانواده شاد.

۳- بهبود مدیریت زمان در کار و زندگی.

۴- توسعه مهارت های ارتباطات بین فردی در سطوح مختلف.

ف- تجمع، یکپارچه سازی و شفاف سازی اطلاعات:

۱- روزآمد کردن داده های آماری و ارتقاء نقش آن در برنامه ریزی نیروی انسانی.

۲- تمرکز اطلاعات منابع انسانی ثابت (رسمی)، قراردادی، پیمانکاری.

۳- ارتقای کیفیت اطلاعات.

۴- انتشار گزارش های شفاف در حوزه های مرتبط با منابع انسانی.

ص- تصمیم گیری اثربخش مبتنی بر اطلاعات:

۱- تقویت فرهنگ استفاده از آمار و اطلاعات.

۲- طبقه بندی و تحلیل هدفمند اطلاعات.

۳- دسترسی آسان و شفاف به آمار تحلیلی منابع انسانی برای مدیران عالی.

۴- به کارگیری دانش حاصل از تصمیم گیری های مبتنی بر اطلاعات.

ق- توسعه مبتنی بر فن آوری اطلاعات منابع انسانی:

۱- مکانیزاسیون فرایندهای منابع انسانی.

۲- تعامل بلادرنگ و تبادل اطلاعات برخط بین واحدی در حوزه منابع انسانی.

۳- بازنگری و بهبود معماری سامانه نرم افزاری جامع منابع انسانی.

۴- تجميع فعاليت‌هاى توسعه فن‌آورى اطلاعات منابع انساني در واحد متولى.

ر- هماهنگى و همسويى فرايندهاى منابع انساني:

۱- تدوين فرايندهاى اصلى منابع انساني.

۲- تدوين زيرفرايندهاى منابع انساني.

۳- تدوين نقشه استراتژى فرايندها و زيرفرايندهاى منابع انساني.

ماده ۵- ضرورت دارد برنامه‌هاى عملياتى و پروژه‌هاى توسعه منابع انساني كه در شهردارى اجرا مى‌شود، در چارچوب سند بوده و دست‌كم با يكي از راهبردها و راهبردهاى وظيفه‌اى در ارتباط باشد؛ به گونه‌اى كه دستيابى به اهداف تعيين شده در برنامه‌ها و پروژه‌هاى مذكور به تحقق اهداف كلان كمك نمايد.

ماده ۶- شهردارى تهران موظف است گزارش‌هاى مربوطه را هر شش ماه به شوراي اسلامى شهر تهران ارائه دهد.

ماده ۷- چنانچه اين سند، در مراحل اجرايى نيازمند بازنگرى، اصلاح و يا تغيير باشد، شهردارى تهران مكلف است موضوع را براى تصويب به شوراي اسلامى شهر تهران ارسال نمايد.

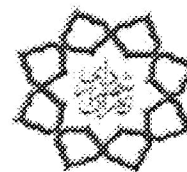
گزارش توجیهی

امروزه منابع انسانی با ارزش ترین عامل ارائه خدمات و مهم ترین سرمایه سازمان برای ایجاد قابلیت های اساسی است. «سند راهبردی توسعه منابع انسانی» به عنوان نقشه راه، مسیر دستیابی به این مهم را ترسیم و به سازمان کمک می کند با تمرکز بر اهداف تعیین شده از به هدر رفتن منابع پیشگیری کند. در گذشته چنین تصور می شد که کارآمدتر کردن کارکنان سازمان ها با آموزش های فنی و تخصصی امکان پذیر است؛ اما تجربیات سازمان های موفق و پیشرو نشان داده است که آموزش، تنها یکی از روش های بهبود و بهسازی منابع انسانی است و برای اینکه «منابع انسانی» به «سرمایه های انسانی» تبدیل شوند، بایستی از شیوه ها و ابزارهای مختلف برای توسعه کارکنان در ابعاد گوناگون بهره گرفت. از این رو، شهرداری تهران به منظور توسعه منابع انسانی، تحقق پنج هدف کلان زیر را در چارچوب اجرای یک سند و برنامه راهبردی در دستور کار قرار داده است:

۱. ارتقاء احساس غرور و افتخار سازمانی.
 ۲. دستیابی به سرآمدی عملیاتی.
 ۳. تعالی پایدار منابع انسانی.
 ۴. افزایش رضایت و تعهد سازمانی.
 ۵. بهبود سیستم های اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی.
- ظرفیت مناسبی در سرمایه انسانی شهرداری تهران وجود دارد که می تواند از طریق التزام به ارزش های ایرانی - اسلامی همچون: تقوا، عدالت، صداقت و وفاداری و ارزش های سازمانی - حرفه ای از جمله: مشارکت جویی، مسئولیت پذیری و پاسخ گوئی، بستر تحقق سلامت اداری، شهروندمداری و تعالی سازمانی را فراهم و شهرداری تهران را به الگویی برتر در میان سازمان های دولتی و عمومی کشور تبدیل نماید. برنامه ها و اقدامات در «سند راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران» به گونه ای طراحی و تدوین شده است که ضمن پرورش کارکنان برتر و شایسته، اصیل و توانمند، متعهد و کارآمد، مسیرهای دستیابی به اهداف فوق را در

چارچوب راهبردهای اصلی و وظیفه‌ای ترسیم و «سرمایه‌های انسانی» را به اهرمی راهبردی برای تحقق متوازن حقوق ذینفعان تبدیل نماید. بر این اساس با استناد به بند (۱) ماده (۹) مصوبه برنامه پنج‌ساله سوم توسعه شهر تهران (۱۳۹۸-۱۴۰۲) ابلاغی به شماره ۱۶۰/۲۵۲۰/۳۲۰۶۱ مورخ ۹۷/۱۱/۲ شورای اسلامی شهر تهران)، «سند راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران» تهیه و برای سیر مراحل تصویب در شورای اسلامی شهر تهران تقدیم می‌گردد.

همچنین اسناد پشتیبان، شامل: گزارش بازنگری، اصلاح و تکمیل سند راهبردی (استراتژیک) توسعه منابع انسانی شهرداری تهران»، برنامه‌های عملیاتی مناطق و شاخص‌های مربوطه به پیوست ارائه می‌گردد.



تاریخ:

04/12/1398

شماره: 1411600/10

پیوست: 3

بسم الله الرحمن الرحيم

به: جناب آقای مهندس هاشمیرئیس محترم شورای اسلامی شهر تهرانموضوع: لایحه سند راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران

با سلام و احترام
 در اجرای بند (1) ماده (9) مصوبه برنامه پنج ساله سوم توسعه شهر تهران (1398-1402) ابلاغی به
 شماره 160/2520/32061 مورخ 97/11/02 به پیوست لایحه «سند راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران» منضم به
 گزارش توجیهی و مطالعات مربوطه برای سیر مراحل تصویب در شورای اسلامی شهر تهران تقدیم می گردد.

پیروز حناچی

رونوشت: جناب آقای مظاهریان، معاون محترم برنامه ریزی توسعه شهری و امور شورا و سرپرست معاونت توسعه منابع انسانی.

جناب آقای بوجانی، رئیس محترم مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران.



تاریخ: 10/12/1398

شماره: 35091/160

پیوست: 0

بسم الله الرحمن الرحيم

به: جناب آقای مرتضی الویری عضو محترم شورا و رئیس کمیسیون برنامه و بودجه

موضوع: ارجاع لایحه سند راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران

سلام علیکم؛

احتراماً به پیوست تصویر لایحه «سند راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران» را ایفاد مینماید. لایحه مزبور در دوره پنجم به صورت عادی ارائه و به شماره 34597 مورخ 1398/12/04 در دبیرخانه شورای اسلامی شهر تهران ثبت و در دویست و یکمین جلسه رسمی شورای اسلامی شهر تهران منعقد در تاریخ 1398/12/06 اعلام وصول شده است. ضمن ارجاع لایحه مزبور به آن کمیسیون به عنوان کمیسیون اصلی سپاسگزار است وفق مقررات موضوعه و بندهای چهارم، پنجم و ششم ماده چهاردهم (14) آیین نامه اجرایی تشکیلات، انتخابات داخلی و امور مالی شوراهای اسلامی شهرها مصوب 1378/1/11 هیأت وزیران و ماده یازدهم (11) و سیزدهم (13) دستورالعمل نحوه اداره جلسات، رأی گیری و بررسی پیشنهادهای واصل شده به شورا مصوب 1392/2/19 شورای عالی استانها، گزارش نهایی آن کمیسیون دال بر تأیید یا رد عین لایحه و یا انجام اصلاحات در متن آن را تا تاریخ 1399/01/23 به دفتر هیأت رئیسه و مصوبات شورای اسلامی شهر تهران ارسال فرمایید تا متعاقباً در دستور کار صحن علنی شورا قرار گیرد.

مehdi هاشمی

رئیس شورای اسلامی شهر تهران

رونوشت: - جناب آقای پیروز حناچی شهردار محترم تهران بازگشت به لایحه مذکور جهت استحضار و دستور هماهنگی.

- روسای محترم کمیسیون های شهرسازی و معماری؛ فرهنگی، اجتماعی؛ عمران و حمل و نقل؛ سلامت، محیط زیست و خدمات شهری؛ نظارت و حقوقی جهت استحضار و ارائه گزارش به کمیسیون اصلی و دفتر هیأت رئیسه و مصوبات.

- اعضای محترم هیأت رئیسه شورای اسلامی شهر تهران جهت استحضار.

- جناب آقای بشیر نظری عضو محترم شورا و رئیس کمیته تنقیح مصوبات جهت استحضار.

- جناب آقای محمدحسین بوجانی رئیس محترم مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهری شهرداری تهران جهت استحضار و ارائه اظهار نظر کارشناسی به شورای اسلامی شهر تهران.

- دفتر هیأت رئیسه و مصوبات (5/123).

رئیس محترم شورای اسلامی شهر تهران - جناب آقای محسن هاشمی رفسنجانی

موضوع: اصلاحیه نامه در جواب: ارجاع لایحه سند راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران

سلام علیکم

احتراماً، پیرو نامه شماره ۱۶۰/۵۳۸۲ مورخ ۱۳۹۹/۳/۲۷ در خصوص ارجاع لایحه «سند راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران» بدینوسیله اصلاحیه نامه مذکور در قالب فایل پیوست حضورتان ارسال می گردد.

مرتضی الویری
عضو و رئیس کمیسیون برنامه و بودجه
شورای اسلامی شهر تهران

رونوشت: عضو و رئیس محترم کمیته شفافیت و شهر هوشمند - سرکار خانم بهاره آروین
عضو و رئیس محترم کمیته تشکیلات و منابع انسانی شورای اسلامی شهر تهران - جناب آقای سیدحسن رسولی
عضو و رئیس محترم کمیته بودجه و نظارت شورای اسلامی شهر تهران - جناب آقای مجید فراهانی
رئیس محترم کمیته اقتصادی و تنظیم مقررات - جناب آقای سید محمود میرلوحی
معاون مصوبات اداره کل اداری و اجرایی و رئیس دفتر هیئت رئیسه شورای اسلامی شهر تهران - جناب آقای محمد باقری
دبیر کمیسیون برنامه و بودجه شورای اسلامی شهر تهران - جناب آقای حسین باقرنژاد

لایحه " سند راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران "

در اجرای بند (۱) ماده (۹) مصوبه برنامه پنج ساله سوم توسعه شهر تهران (۱۴۰۲-۱۳۹۸) ابلاغی به شماره ۱۶۰/۲۵۲۰/۳۲۰۶۱ مورخ ۹۷/۱۱/۲ «سند راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران» به شرح مواد آتی به تصویب رسید.

ماده ۱- اصطلاحات و عبارت‌های به کار گرفته شده در این سند به شرح ذیل تعریف می گردد:

الف - شهرداری: شهرداری تهران و موسسات وابسته (ستاد، مناطق، سازمان‌ها، شرکت‌ها).

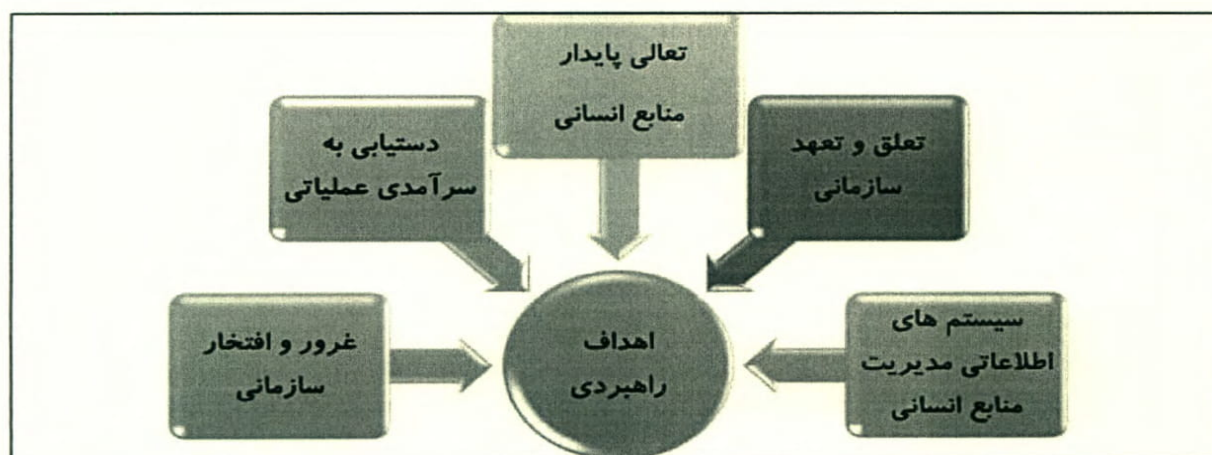
ب - برنامه: برنامه پنج ساله سوم توسعه شهر تهران (۱۴۰۲-۱۳۹۸).

ج - سند: سند راهبردی توسعه منابع انسانی.

د - موضوع راهبردی: موضوعات کلان و مسایل محوری حوزه منابع انسانی هستند که راهبردها و راهبردهای وظیفه‌ای بر مبنای آنها تدوین شده است؛

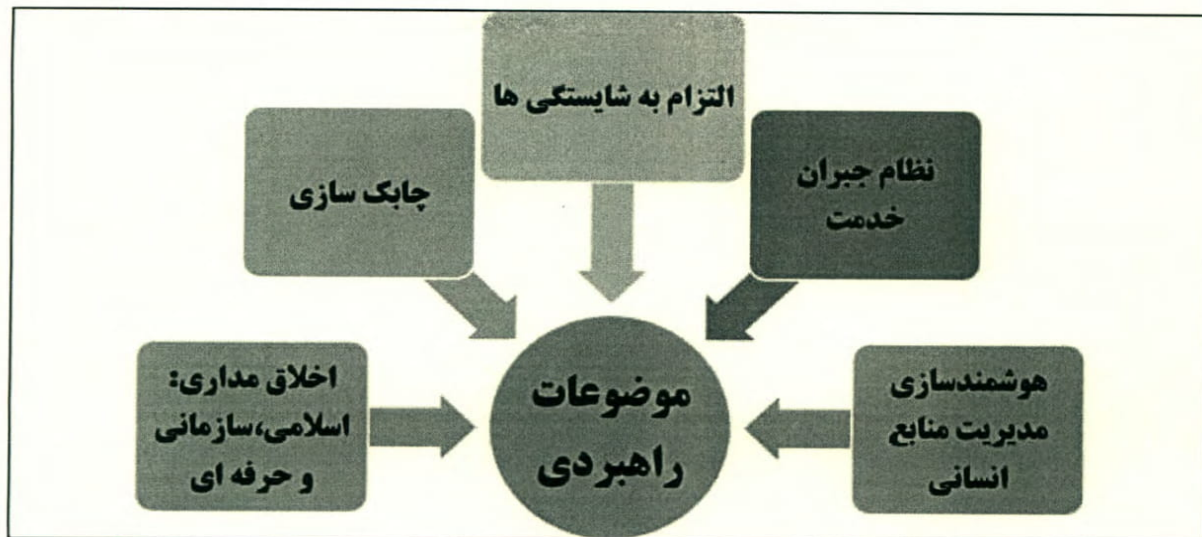
هـ - راهبرد: مسیرهای اصلی تحقق مأموریت اصلی معاونت توسعه منابع انسانی را نشان می دهد.

و - راهبرد وظیفه‌ای: مسیرهای فرعی و برنامه‌های اجرایی که به منظور تحقق راهبردها و اهداف کلان تدوین شده است.



ماده ۲- هدف از تهیه و تدوین این سند، ترسیم نقشه راه توسعه منابع انسانی شهرداری به منظور دستیابی به پنج هدف کلان به شرح زیر است:

۱. ارتقاء احساس تعلق سازمانی.
۲. دستیابی به سرآمدی عملیاتی.
۳. تعالی پایدار منابع انسانی.
۴. افزایش رضایت و تعهد سازمانی.
۵. بهبود سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی.



ماده ۳- شهرداری موظف است به منظور تحقق اهداف کلان در حوزه توسعه منابع انسانی، کلیه برنامه‌ها و فعالیت‌های مرتبط با منابع انسانی را در چارچوب خط‌مشی و موضوعات راهبردی ذیل پیش‌بینی و اجرا نماید:

الف- اخلاق‌مداری (اسلامی، سازمانی و حرفه‌ای)

ب- چابک‌سازی سازمانی.

ج- التزام به شایستگی‌ها.

د- نظام جبران خدمت و تأمین آینده کارکنان.

ه- هوشمندسازی سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی.

ماده ۴- شهرداری موظف است به منظور تحقق اهداف کلان پیش‌بینی شده در این سند راهبردهای وظیفه‌ای زیر را طراحی و اجرا نماید:

الف- شناسایی حداکثری فرایندهای فسادآور و اصلاح ساختار:

۱- تقویت نظارت مردمی و بالا بردن انتظار شهروندان از رفتار حرفه‌ای در شهرداری.

۲- بکارگیری سیستم گردش شغلی و جغرافیایی با رویکرد کاهش فساد.

۳- شفاف‌سازی اطلاعات مرتبط با مأموریت‌های سازمانی.

۴- بازنگری و اصلاح فرایندها و شناسنامه شغل برای مشاغل با اولویت مشاغل در معرض آسیب.

ب- توسعه سرمایه اجتماعی (اعتمادسازی):

۱- همسوسازی و ایجاد پیوند بین هویت سازمانی و فردی.

۲- توسعه فرهنگ تعهد به استانداردها و برنامه‌های ابلاغی.

۳- نمونه‌سازی و الگوسازی در ارائه خدمات برتر به شهروندان.

۴- توسعه مشارکت‌های مردمی در حوزه منابع انسانی.

ج- ارتقاء فرهنگ سازمانی با تأکید بر ارزش‌ها و مسئولیت اجتماعی:

- ۱- افزایش فرهنگ تعهد به مسئولیت اجتماعی.
- ۲- توسعه فرهنگ رفتار شهروندی مبتنی بر ارزش‌ها.
- ۳- توسعه فرهنگ مبتنی بر ارزش‌ها و کدهای اخلاقی کارکنان.
- ۴- مشارکت مدیران در تحول مبتنی بر ارزش‌ها.

د- بالابردن هزینه و عواقب ناشی از ارتکاب تخلف:

- ۱- تقویت نظارت سازمان‌های مردم‌نهاد.
- ۲- تعهد به رعایت مقررات اداری به منظور بهبود سلامت اداری.
- ۳- افزایش حساسیت به فساد.
- ۴- جلوگیری از مداخلات در مدیریت و تعاملات بین سازمانی.
- ۵- حمایت مستمر از افشاگران فساد در شهرداری و واحدهای تابعه (شرکت‌ها و سازمان‌ها) و تعهد به اجرای آیین نامه‌ها و مصوبات شورای شهر در این خصوص

ه- معماری سازمانی شهرداری در راستای مأموریت جدید:

- ۱- بازنگری و ساماندهی فرایندهای حوزه منابع انسانی براساس اولویت‌بندی گروه‌های عمده کارکنان.
- ۲- کارآفرینی سازمانی از طریق ارائه خدمات جدید.
- ۳- بازنگری مشاغل بر اساس مأموریت جدید.
- ۴- شناسایی فرایندهای قابل برون‌سپاری و برنامه‌ریزی برای برون‌سپاری آن‌ها.

و- جذب برگزیده و خروج هدایت شده:

- ۱- شناسایی منابع جذب و ایجاد بانک استعدادهای مورد نیاز شهرداری تهران.
- ۲- بازنگری، تقویت و تحول در نظام جذب و استخدام مبتنی بر شایستگی‌ها با اولویت جذب درون‌سازمانی.
- ۳- به‌کارگیری روش‌های انگیزشی برای خروج کارکنان.

ز- بهبود ارزیابی و مدیریت عملکرد کارکنان:

- ۱- به‌کارگیری مدل مدیریت عملکرد چندوجهی برای ارزیابی کارکنان.
- ۲- تأکید و توجه بیشتر به نقش رضایت‌مندی شهروندان و ارباب‌رجوع در ارزیابی عملکرد کارکنان.
- ۳- تاثیرگذار بودن نتایج ارزیابی عملکرد بر سایر فرایندهای منابع انسانی (ارتقاء، پاداش، خروج هدایت شده، تقدیر دوره‌ای برترین‌ها و ...).
- ۴- تدوین نظام مدیریت عملکرد سطوح مدیریتی.

ح- توسعه و توانمندسازی منابع انسانی:

- ۱- بهره‌گیری از رویکردهای نوین و حرکت از آموزش به یادگیری فردی، تیمی و سازمانی.
- ۲- توسعه فرهنگ مدیر در نقش رهیار (کوچ) و مربی‌گری (منتور).
- ۳- هدایت تحصیلی با تعیین نیازهای سازمانی.

- ۴- توانمندسازی کارکنان مبتنی بر غنی‌سازی، توسعه شغلی، جابه‌جایی و گردش شغلی.
- ۵- توسعه فرهنگ تفویض اختیار، کار تیمی و نظام مشارکتی.

ط - انتصابات مبتنی بر شایستگی‌ها:

- ۱- طراحی و تدوین مدل شایستگی در سطوح مختلف.
- ۲- برنامه‌ریزی بلندمدت برای تأمین مدیران مبتنی بر شایستگی.
- ۳- توسعه کمی و کیفی کانون‌های ارزیابی به منظور انتصاب و ارتقاء مدیران مبتنی بر شایستگی.
- ۴- شفاف‌سازی فرایندهای ارتقاء مدیران.

ی - توسعه رهبری و مدیریت:

- ۱- گسترش و بهبود تسهیم دانش و تجارب برتر در سطوح مدیریتی.
- ۲- تقویت مهارت رهبری مدیران در نقش رهیاری (کوچ) و مربی‌گری (منتور) معتمد.
- ۳- استقرار نظام تأیید صلاحیت حرفه‌ای مدیران.
- ۴- تقویت تفکر راهبردی، سیستمی و انتقادی در سطوح مدیران.
- ۵- تقویت فرهنگ احساس نیاز مدیران برای توسعه.
- ۶- توسعه فرهنگ سبک رهبری مشارکتی.

ک - نظام مدیریت استعدادها و جانشین پروری:

- ۱- برنامه‌ریزی، ایجاد و توسعه خزانه استعدادها؛
- ۲- تسهیل جابه‌جایی و به‌کارگیری استعدادها در مجموعه شهرداری تهران.
- ۳- ایجاد فرهنگ مشارکت استعدادها در حل مسایل سازمانی.
- ۴- توانمندسازی استعدادها با هدف جانشین‌پروری.

ل - تعالی و استاندارد محوری:

- ۱- استقرار مدل تعالی آموزش.
- ۲- استقرار مدل و استاندارد ملی و بین‌المللی منابع انسانی.
- ۴- استقرار استاندارد بین‌المللی مدیریت دانش کارکنان.

م - برقراری عدالت در نظام جبران خدمت و امور رفاهی:

- ۱- بازنگری و اصلاح بخش متغیر نظام جبران خدمات.
- ۲- شفاف‌سازی فرایندهای خدمات رفاهی.
- ۳- ارتقاء عدالت در پرداخت‌های ثابت.
- ۴- توسعه و متنوع‌سازی خدمات رفاهی متناسب با سطوح مختلف سازمان.

ن - افزایش اطمینان و اعتماد کارکنان نسبت به تأمین آینده:

- ۱- بازنگری راهبردها و اصلاح ساختار سازمان بازنشستگی (صندوق بازنشستگی) و صندوق ذخیره کارکنان.

- ۲- سرمایه‌گذاری بر روی کسب و کارهای نوین و سودآور.
- ۳- اصلاح سبدسرمایه‌گذاری‌ها (پرتفوی) در سازمان بازنشستگی (صندوق بازنشستگی)
- ۴- ساماندهی شرکت‌ها و پروژه‌های سازمان بازنشستگی (صندوق بازنشستگی).

س- بهبود نظام سلامت جسمی و روانی کارکنان:

- ۱- مدیریت و کاهش ریسک‌های محیطی تاثیرگذار بر سلامت کارکنان.
- ۲- ایجاد زمینه‌های کاهش استرس کارکنان.
- ۳- توسعه ورزش همگانی کارکنان.
- ۴- توسعه فعالیت‌های حوزه روانشناسی فردی و سازمانی.

ع- بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان:

- ۱- توسعه فرهنگ برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری فردی در سطوح مختلف.
- ۲- توسعه برنامه خانواده شاد.
- ۳- بهبود مدیریت زمان در کار و زندگی.
- ۴- توسعه مهارت‌های ارتباطات بین فردی در سطوح مختلف.

ف- تجمع، یکپارچه‌سازی و شفاف‌سازی اطلاعات:

- ۱- روزآمد کردن داده‌های آماری و ارتقاء نقش آن در برنامه‌ریزی نیروی انسانی.
- ۲- تمرکز اطلاعات منابع انسانی ثابت، رسمی، ثابت آزمایشی، قراردادی و پیمانکاری در ستاد، واحدهای تابعه و سازمان‌ها و شرکت‌ها و ثبت آن در سامانه جامع منابع انسانی
- ۳- ارتقای کیفیت اطلاعات.
- ۴- انتشار گزارش‌های برخط و سیستمی از سامانه جامع منابع انسانی (مدیران و کارکنان) برای عموم مردم

ص- تصمیم‌گیری اثربخش مبتنی بر اطلاعات:

- ۱- تقویت فرهنگ استفاده از آمار و اطلاعات.
- ۲- طبقه‌بندی و تحلیل هدفمند اطلاعات.
- ۳- دسترسی آسان و شفاف به آمار تحلیلی منابع انسانی برای مدیران متناسب با لایحه‌های مدیریتی.
- ۴- به‌کارگیری دانش حاصل از تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر اطلاعات.

ق- توسعه مبتنی بر فن‌آوری اطلاعات منابع انسانی:

- ۱- مکانیزاسیون فرایندهای منابع انسانی.
- ۲- تعامل و تبادل اطلاعات برخط بین‌واحدی در حوزه منابع انسانی.
- ۳- بازنگرایی و بهبود نحوه ارتباط اطلاعات و معماری سامانه نرم‌افزاری جامع منابع انسانی.
- ۴- تجمع فعالیت‌های توسعه فن‌آوری اطلاعات منابع انسانی در واحد متولی.

ر- هماهنگی و همسویی فرایندهای منابع انسانی:

۱- تدوین فرایندهای اصلی منابع انسانی.

۲- تدوین زیرفرایندهای منابع انسانی.

۳- تدوین نقشه سیاست گذاری (استراتژی) فرایندها و زیرفرایندهای منابع انسانی.

ماده ۵- ضرورت دارد برنامه‌های عملیاتی و پروژه‌های توسعه منابع انسانی که در شهرداری اجرا می‌شود، در چارچوب سند بوده و با یکی از راهبردها و راهبردهای وظیفه‌ای در ارتباط باشد؛ به گونه‌ای که دستیابی به اهداف تعیین شده در برنامه‌ها و پروژه‌های مذکور به تحقق اهداف کلان کمک نماید.

ماده ۶- مسئولیت نظارت عالیه بر اجرای مفاد سند برعهده شورای اسلامی شهر تهران است و شهرداری موظف است گزارش‌های مربوطه را هر شش ماه به شورای اسلامی شهر تهران ارائه دهد.

ماده ۷- چنانچه این سند، در مراحل اجرایی نیازمند بازنگری، اصلاح و یا تغییر باشد، شهرداری مکلف است موضوع را برای تصویب به شورای اسلامی شهر تهران ارسال نماید.

الگوی تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران

