



مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران
تجارب شهرداری تهران در کار راه شغلی کارکنان



شناسنامه:

عنوان : تجارب شهرداری تهران در کار راه شغلی کارکنان

تاریخ برگزاری: روز شنبه ۹۹/۰۶/۱۵

مدت زمان برگزاری: ۱۰ الی ۱۳

محل برگزاری: (شهر تهران/ خارج از شهر تهران): مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران

گروه های مخاطب: اعضا شورای اسلامی شهر همدان/ مدیران شهرداری همدان
تعداد شرکت کنندگان: ۲۰ نفر

سخنرانان و موضوع نشست

ردیف	سخنرانان	موضوع	سمت
۱	دکتر گشتاسب مظفری	معرفی فعالیتهای مرکز و معاونت مطالعات و برنامه ریزی مدیریت، امور اجتماعی و اقتصادی	معاون مطالعات و برنامه ریزی مدیریت، امور اجتماعی و اقتصادی
۲	دکتر داور نظری	تجارب و اقدامات شهرداری تهران در حوزه توسعه منابع انسانی	مشاور حوزه معاونت توسعه منابع انسانی شهرداری تهران و سرپرست اداره کل ارزشیابی و کارگزینی مدیران
۳	دکتر حسین منتی	ارائه گزارش کار راه شغلی کارکنان شهرداری تهران	عضو هیات علمی پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی جهاد دانشگاهی تهران (مجری پروژه مطالعاتی)
۴	دکتر کاوه تیمورنژاد	لزوم و اهمیت استقرار نظام کار راه شغلی کارکنان در سازمان	عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز
۵	دکتر غلامرضا طبرسا	تکیه گاه های برنامه ریزی مسیر شغلی	عضو هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی
۶	مرتضی حضرت زاده	ارائه گزارش وضع موجود ارتقای شغلی کارکنان شهرداری همدان	معاون برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی شهرداری همدان
۷	اکبر کاووسی امید	تعامل و بهره گیری از تجارب شهرداری تهران حوزه توسعه منابع انسانی در شهرداری همدان	رئیس کمیسیون برنامه، بودجه و امور مالی شورای اسلامی شهر همدان



مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران

تهیه کننده:
مدیریت مطالعات و برنامه ریزی توسعه شهری و توسعه منابع انسانی

عنوان:
نشست هم اندیشی تجارب شهرداری تهران در کار راه شغلی کارکنان

تاریخ:
۹۹/۰۶/۱۵



چکیده:

از آنجا که کلانشهرهای کشور مبتلا به مسائل و مشکلات تقریباً مشابهی هستند در واقع تبادل و انتقال تجربیات بستری است که زمینه را برای تقویت، هم افزایی و رشد همکاری های علمی بین کلانشهرها و فرصت های همکاری را مهیا می سازد تا بتوان از تجربیات و اطلاعات یکدیگر در حوزه های مختلف ماموریتی استفاده نموده و در این مسیر یک همکاری و همفکری بین کلانشهرها را به منصفه ظهور گذاشت.

شهرداری تهران طی ده سال اخیر ضمن توجه به امر پژوهش و بکار بردن پشتوانه علمی در فعالیتهای خود با همکاری مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران به عنوان یکی از اصلی ترین بازوهای مطالعاتی شورای اسلامی شهر تهران و شهرداری تهران پروژه های مطالعاتی متعددی، در حوزه های مختلف ماموریتی مدیریت شهری را که بر اساس نیاز و چالش های روز در سازمان شناسایی شده به مرحله اجرا گذاشته است. کاربست های هر یک از مطالعات انجام شده در حوزه مدیریت شهری، طوری طراحی شده که قابلیت اجرایی داشته و بتواند مسائل و معضلات شهری را رفع نماید.

مدیریت منابع انسانی در سازمان ها امروزه، با گسترش فناوری و پیچیدگی جوامع و سازمان ها نیازمند دانش، تخصص، مهارت و نگرش لازم به منظور روبرایی با تغییرات رو به رشد محیط بی ثبات بیرونی شده، برنامه ریزی کارراهه شغلی یکی از اجزای برنامه ریزی منابع انسانی است که بر عرضه و تقاضا و بهبود برنامه ها برای تضمین یک جریان مستمر از افراد توانا که بتوانند سازمان را جلو ببرند، تاثیرگذار است.

در این راستا با توجه به اهمیت جایگاه مدیریت توسعه منابع انسانی در سازمانها، نشست هم اندیشی به منظور طرح تجارب شهرداری تهران در کارراهه شغلی کارکنان در جلسه مجازی (وبینار) با حضور اساتید دانشگاهی و اعضا شورای اسلامی شهر همدان، شهردار و مدیران شهرداری همدان و مدیران مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران برگزار شد. موضوعات مطرح شده در جلسه موضوع مسیر کارراهه شغلی کارکنان و ایجاد بسترهای ارتقاء و پیشرفت آنها در سازمان از حیث مبانی علمی، الزامات، لنگرگاه های مسیر ترقی، الگوی کارراهه شغلی کارکنان شهرداری تهران و اقدامات انجام شده مورد بحث و تبادل نظر قرار گرفت. همچنین برنامه ها و اقداماتی را که در حوزه مدیریت توسعه منابع انسانی در شهرداری تهران انجام شده برای حاضرین تشریح شد.

کلید واژه: کارراهه شغلی، کارکنان، شهرداری تهران، شهرداری همدان



مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران

تهیه کننده:
مدیریت مطالعات و
برنامه ریزی توسعه
شهری و توسعه منابع
انسانی

عنوان:
نشست هم اندیشی
تجارب شهرداری تهران
در کارراهه شغلی
کارکنان

تاریخ:
۹۹/۰۶/۱۵



هدف از برگزاری نشست (اهمیت و ضرورت موضوع)

مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها امروزه، با گسترش فناوری و پیچیدگی جوامع و سازمان‌ها نیازمند دانش، تخصص، مهارت و نگرش لازم به منظور رویارویی با تغییرات رو به رشد محیط بی ثبات بیرونی شده، برنامه ریزی کارراهه شغلی یکی از اجزای برنامه ریزی منابع انسانی است که بر عرضه و تقاضا و بهبود برنامه‌ها برای تضمین یک جریان مستمر از افراد توانا که بتوانند سازمان را جلو ببرند، تاثیرگذار است.

درک و توجه به مفهوم گرایش‌های مسیر شغلی و تشخیص جهت‌گیری‌های حرفه‌ای به سازمان‌های مختلف کمک می‌کند که توسعه منابع انسانی موثر و مناسبی را برای کارکنانشان طراحی کنند. مدیران منابع انسانی باید بکوشند تا بهره‌وری کارکنان را از طریق یافتن شیوه‌هایی که به صورت بالقوه در بیشتر کارکنان وجود دارد، شکوفا سازند.

از آنجا که کلانشهرهای کشور در حوزه مدیریت منابع انسانی دارای چالش‌های تقریباً مشابهی هستند، تبادل و انتقال تجربیات و ایجاد بستری برای تقویت، هم‌افزایی و رشد همکاری‌های علمی و تجارب بین آنها و ایجاد فرصت‌های همکاری ضرورت و اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. بدین ترتیب می‌توان از تجربیات و اطلاعات یکدیگر در حوزه‌های مختلف ماموریتی استفاده نموده و در این مسیر یک همکاری و همفکری بین کلانشهرها را به منصفه ظهور گذاشت.

گزارش نشست:

شروع جلسه: تلاوت آیاتی از قرآن مجید

گشتاسب مظفری: ضمن خیر مقدم به حاضرین، بطور اجمالی به معرفی مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران و معاونت‌های پژوهشی و مدیریت‌های پژوهشی زیر مجموعه هریک از آنها پرداخته و بیان داشتند که مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران سابقه طولانی بیش از پنج دهه را در کارنامه خود دارد که توانسته در بین مراکز مطالعاتی و برنامه ریزی شهری در منطقه و جهان جایگاه ارزشمندی را کسب کند. در واقع تلاش و دستاوردهای مرکز منجر به ارتقای موقعیت آن در سطح منطقه و جهان شده و دارای دوکارکرد مهم از جمله: انجام مطالعات و پژوهش‌های مورد نیاز شهرداری تهران و برنامه ریزی برای اجرای کاربست نتایج پروژه‌ها در مجموعه شهری و سپس مسئولیت مرکز پژوهش‌های شورای شهر را عهده دار است. در حال حاضر مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران در عین حال مرکز پژوهش‌های شورای شهر تهران هم هست بطوری که تمامی طرح‌ها، لوایح و موضوعات جهت طرح در صحن علنی شورا و در کمیسیون‌های مورد بحث، براساس تشخیص و نیاز شورا به این مرکز ارجاع داده می‌شود و کارشناسان این مرکز پس از بررسی‌ها و ارزیابی‌های تخصصی،



مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران

تهیه کننده:

مدیریت مطالعات و
برنامه‌ریزی توسعه
شهری و توسعه منابع
انسانی

عنوان:

نشست هم‌اندیشی
تجارب شهرداری تهران
در کارراهه شغلی
کارکنان

تاریخ:

۹۹/۰۶/۱۵

نظرات مرکز در قالب مکاتبه یا حضور در صحن یا حضور در کمیسیون ها اعلام می شود.



داور نظری: برای رسیدن به محصولات خدمات باکیفیت در مدیریت کیفیت جامع نیاز به یک سازمان باکیفیت داریم. مثلا سازمان شهرداری که خدمات ارائه می کند طبیعتا این خدمات را در یک سازمان باکیفیت ارائه می دهد که مشخصه یک سازمان باکیفیت، نیروی انسانی باکیفیت است. می توانیم چهار نقش برای منابع انسانی در سازمان متصور باشیم که این چهار نقش در چهار بُعد تمرکز استراتژیک، تمرکز عملکردی، فرآیند گرا و فردگرا قابل تفکیک است. برخی سازمانها نقش منابع انسانی را نقش یک کارشناس اداری می بینند که بناست در سازمان صرفا فعالیت های اداری و کارگزینی را انجام دهد. یعنی واحد منابع انسانی را به نوعی واحد کارگزینی می بینند و در سازمان های سنتی هنوز نگاه سنتی وجود دارد که منابع انسانی همان کارگزینی است و بیشتر از آن نیست و نباید باشد. وقتی نگاه فردگرایی و تمرکز عملکردی داریم، نگاهمان، نگاه کارگزینی است و وقتی اندکی به سمت فرآیند گرایی سوق پیدا کنیم، ولی هنوز تمرکز عملکردی وجود دارد، واحد منابع انسانی را یک قهرمان کارکنان می دانند که در واقع به نمایندگی از کارکنان می خواهد از نقش و فعالیت و عملکرد آنها در سازمان دفاع و حمایت کند و فرآیندهای منابع انسانی را تسری دهد و به سایر فرآیندهای سازمانی متصل کند. نقش سومی که می توانیم به منابع انسانی قائل شویم، قابل تغییر است. وقتی منابع انسانی را فردگرا و تمرکز استراتژیک می بینیم، این بخش را به عنوان یکی از عوامل تغییر و تحول می بینیم. نگاه سازمان های جدیدمان به منابع انسانی، نگاه متعالی است و به نوعی منابع انسانی را شریک استراتژی های کسب و کاری می دانند و می خواهند بین استراتژی های تجاری و استراتژی های منابع انسانی یک وحدت رویه برقرار کنند و استراتژی های منابع انسانی را در خدمت استراتژی های سازمان قرار دهند. این نگاه متعالی، نگاهی است ما در شهرداری تهران دنبال می کنیم و سعی می کنیم اقداماتی که انجام می دهیم و راهبردهایی که تدوین می کنیم، با برنامه ها و شعارهای شهردار تهران و مدیریت شهری پنجم همراستا باشد و سعی کنیم این اقدامات به استراتژی های سازمان متصل باشد یا استراتژی های خود منابع انسانی با استراتژی های سازمان همگرایی داشته باشد.

در شهرداری تهران پنج موضوع راهبردی تدوین شد و پس از احصاء چالش های حوزه منابع انسانی شهرداری تهران (از حدود ۷۲ چالش ۹ چالش دسته بندی) نهایتا برنامه ریزی راهبردی به انتها رسید و در این برنامه ریزی راهبردی به پنج تم استراتژی و ۲۰ استراتژی رسیدیم.

از جمله چالش ها در شهرداری تهران نبود نظام جذب است و در صدد هستیم که برای مدیران دستیار جذب کنیم و روزهای آینده آگهی آن را در پرتابل شهرداری تهران و روزنامه همشهری



مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهرداری تهران

تهیه کننده:

مدیریت مطالعات و
برنامه ریزی توسعه
شهری و توسعه منابع
انسانی

عنوان:

نشست هم اندیشی
تجارب شهرداری تهران
در کارراه شغلی
کارکنان

تاریخ:

۹۹/۰۶/۱۵



خواهید دید. در مدیریت شهری پنجم مسئله جذب را سازماندهی کرده و امید داریم این فرآیند در سالهای آتی هم ادامه پیدا کند.

یکی از مگوهای سازمانی بحث خشونت و آزار و اذیت جنسی بانوان است که در سازمانهای ما به آن پرداخته نمی شود و یک ضعف است. در دنیا به این موضوع توجه می کنند و واحدهایی بر روی هدایت، فرهنگ سازی و رسیدگی به این موضوعات دارند. ما هم به سهم خودمان در این حوزه فعالیت هایی کردیم و با حساسیت به این موضوع نگاه می کنیم.

موضوع و فعالیت بعدی مستخدمین قراردادی است که در صدیدیم بعضی از پست های خالی شهرداری تهران را به مستخدمین قراردادی تبدیل وضعیت کنیم و تبدیل به مستخدمین ثابت شوند و به عنوان نیروی انسانی در شهرداری تهران حضور داشته باشند.

همچنین مدیریت شهری پنجم بحث بانوان و جوانان را هم دنبال می کند و در این خصوص بر اساس مصوبه ای سعی بر این است در توانمندی بانوان و جوانان افزوده شود. در این خصوص فعالیت متمرکزی برای مدیریت استعداد در شهرداری تهران را دنبال می کنیم و یک مرکز مدیریت استعداد دایر کردیم که عزیزان از فعالیت های این مرکز بازدید کنند.

در بحث ارزیابی عملکرد یکی از دشواری سازمانها این است که بخواهند مدیریت عملکرد داشته باشند و بخشی از نظام انگیزشی و پرداختی خودشان را با نظام مدیریت عملکرد مرتبط کنند. در این خصوص هم یک پایلوت در هشت نقطه از شهرداری شروع کردیم و بحثمان این است که علاوه بر کارهایی که تا به امروز درخصوص ارتباط عملکرد با مجموعه پرداخت انجام شده، کارهای بیشتری انجام خواهد شد.

بحث مدیریت دانش و ثبت تجارب است و هر مدیری که از کار برکنار می شود، مانند وزارت خارجه که وقتی سفیر فراخوانده می شود و به حوزه کاری خودش برمی گردد، اتاقی دارد که بتواند مطالعاتش را انجام دهد و تجاربش در کشور مبدایی که بوده را ثبت کند، برای مدیران این فرآیند تعریف شده است.

در بحث سازماندهی جامع سلامت به دنبال دفترچه الکترونیکی هستیم و کلیه حوزه های مختلف شامل: پزشک، داروخانه، درمانگاه، پرونده پزشکی و پزشک خانواده به نوعی در این فرآیند به صورت الکترونیکی در شهرداری تهران عرضه خواهند شد.

موضوع دورکاری در دوران کرونا را یک فرصت می دانیم و در صدد هستیم تا دورکاری را حتی در دوران بعد از کرونا و پساکرونا در شهرداری تهران ادامه یابد.

در بخش توسعه اخلاق حرفه ای در مجموعه شهرداری تهران موضوع تخلفات اداری و تشکیل جلسات و اجرای آرا با سستی ها و مشکلاتی قبلا مواجه بود و با حضور مدیریت شهری پنجم توانستیم ادارک فساد را از ۳۰ درصد به ۲۲ درصد برسانیم.



مرکز مطالعات و پژوهش‌های شهری تهران

تهیه کننده:
مدیریت مطالعات و
برنامه‌ریزی توسعه
شهری و توسعه منابع
انسانی

عنوان:
نشست هم اندیشی
تجارب شهرداری تهران
در کارراه شغلی
کارکنان

تاریخ:
۹۹/۰۶/۱۵



بحث التزام به شایستگی ها در اولین جشنواره تجربه مدیران در سال ۹۷ برگزار شد که شامل ۲۴۴ تجربه ثبت شده خبرگان است و این تجربه را به زودی در اختیار سایر شهرها هم قرار خواهیم داد.

اتاق حل مسئله برای کمک به مدیران شهرداری است تا بتوانند مسائل خود را با ابزار و مکانیزم هایی مناسب حل کنند. بحث انتصاب بانوان و جوانان را به جد دنبال می کنیم و در این خصوص توفیقات خوبی بدست آورده ایم.

در خصوص جذب، شهرداری تهران از سال ۸۶، ۵۵ هزار و سپس ۵۸ هزار و بعد ۵۴ و دوباره به ۶۰ هزار رسیده و نهایتاً سال ۹۶ که مدیریت شهری پنجم کار خود را آغاز کرده، فقط ۵۸ هزار نفر نیروی انسانی داشته که این رقم در سال ۹۹ به ۶۰ هزار نفر کاهش پیدا کرده است.

مدل معماری حوزه منابع انسانی به صورت هوشمند است که اقدامات لازم جهت پیاده سازی در شهرداری تهران آغاز شده و المان ها و اجزا و سرویس های مختلف را این معماری در بر می گیرد.

اکبر کاووسی امید: تشکر و قدردانی از برگزار کنندگان نشست و شرایطی که فراهم شده از تجارب کلانشهر تهران و شهرداری تهران در مدیریت شهری همدان بهره مند شویم. انشاءالله بتوانیم از این جلسه بهره کافی و وافی را در شهرداری همدان ببریم.

حسین منتی: اگر بخواهیم به صورت اجمالی و کلی تعریف عامی از کارراهه های شغلی داشته باشیم همان مجموعه ای متوالی از شغل های مرتبط است. یعنی مجموعه شغل هایی که فرد انتظار دارد در طول چرخه عمر کاری خود در داخل سازمان طی کند که یک حالت سلسله مراتب از نظر وجهه و اعتبار دارند. یعنی هرچه سلسله مراتب کارراهه های شغلی جلوتر می رود، مشاغلی که تصدی اش را برعهده می گیرد، از لحاظ وجهه و اعتبار، سطح بالاتری از مشاغل قبلی دارد. مثالی از کارراهه های شغلی ارائه می کنم که اگر فردی از پائین ترین سطح سازمان وارد یک سازمان شود، چه چرخه ای را طی می کند تا به بالاترین سطح آن برسد. برای طی این مسیر می تواند، مسیرهای مختلفی داشته باشد که هر کدام نیازمند دانش، مهارت، تجربه و زمان خاص خودش است. اگر فرد بخواهد از چند مسیری که الان ترسیم شده، به بالاترین سطح سازمانی اش برسد، می تواند هر کدام از مسیرهایی که مشخص شده را طی کند و برای هر کدام این فاصله زمانی را در داخل سازمان حضور داشته باشد. به صورت کلی، مدیریت کارراهه شغلی را یکی از وظایف اساسی و کلیدی حوزه منابع انسانی می دانیم که به مدیران کمک می کند در زمینه برنامه ریزی منابع انسانی و در نهایت به نوعی اگر در سطح سازمان داریم صحبت می کنیم، هدف سازمان از مدیریت کارراهه های شغلی بحث جانشین پروری و انتخاب نیروهای اصلح برای پست های مختلف سازمان است. تفاوتی بین مدیریت کارراهه های شغلی و برنامه ریزی کارراهه های شغلی هست که مدیریت کارراهه های شغلی



مرکز مطالعات برنامه ریزی تهران

تهیه کننده:

مدیریت مطالعات و

برنامه ریزی توسعه

شهری و توسعه منابع

انسانی

عنوان:

نشست هم اندیشی

تجارب شهرداری تهران

در کارراهه شغلی

کارکنان

تاریخ:

۹۹/۰۶/۱۵



معمولا مجموعه فعالیت هایی است که سازمان برای کارراهه های شغلی و استفاده بهینه از نیروهایش انجام می دهد ولی برنامه ریزی کارراهه های شغلی، مجموعه اقداماتی است که خود فرد در طول زمان انجام می دهد تا بتواند از فرصت هایی که داخل سازمانش هست، استفاده کند.

دو بازیگر کلیدی در طراحی یا مدیریت کارراهه های شغلی داریم. یک بازیگر اصلی که سازمان است و بازیگر اصلی دیگر که کارکنان هستند. سازمان بدنبال رفع نیازهای خودش است. پنج تم استراتژیک در سازمان تعریف کردند که قرار است شهرداری در حوزه منابع انسانی روی آنها کار کند. مثلا یکی از تم ها هوشمندسازی سیستم های اطلاعاتی بود که موضوعی استراتژیکی است و شهرداری می خواهد روی آن کار کند. در بحث کارراهه های شغلی این سوال مطرح می شود که اگر می خواهیم به این سمت حرکت کنیم، چه نیروی انسانی با چه ویژگی ها، توانمندی ها، مهارت ها و تجربیاتی نیاز داریم و آیا اصلا این نیروها را داریم؟ اگر بخواهیم این نیروها را جذب کنیم در هر حوزه های باید چند نفر در چه سطوحی و چه تعدادی باید جذب شود؟ این لحاظ بعد سازمانی قضیه است. از آن طرف هر فردی داخل سازمان بدنبال این است که از فرصت های داخل سازمان برای شکوفاکردن خودش استفاده کند و مشاغلی را داخل سازمان انتخاب کند که بیشترین تطابق را با مهارت و تجربیات و علائق و سبک زندگی اش دارد. درواقع این دوطرف قضیه است که یکسری نیازهای افراد است که وارد سازمان می شوند و سازمان هم یکسری اهداف دارد که انتظار دارد با کمک این نیروها پوشش دهد. مسئله ما در مدیریت کارراهه شغلی همین است که افراد را به شکلی بتوانیم هدایت کنیم که هر دو طرف بتوانند نیازهای خود را برطرف نموده و به اهداف خود برسند.

در مدیریت کارراهه های شغلی سعی می کنیم بین تلاش های فردی اکثر کارکنان سازمان و برنامه های آموزش و توسعه ای که برایشان داریم، ایجاد هماهنگی کنیم. هرچقدر در این زمینه موفق تر باشیم در مدیریت کارگاه های شغلی موفق تر بودیم و می توانیم به شکل اثربخش تری به اهداف سازمانی برسیم. یک موضوع کلی دیگر، بحث توسعه کارراهه های شغلی است که در نهایت با بررسی آن به چه نتیجه ای می رسیم و مدیر چه تصمیمی می خواهد بگیرد؟ چنانچه بخواهیم افراد را در حوزه کارراهه های شغلی خودشان توسعه دهیم، چه کارهایی می توان انجام داد که به صورت کلی شش کار را در نظر می گیریم. دو مورد مربوط به شغل فعلی فرد است؛ بحث غنی سازی است یعنی عمق کارش را زیاد می کند. بحث توسعه شغلی است یعنی عرض کارش را زیاد می کند. بحث انتقال شغلی است که فرد را به واحد دیگری منتقل می کند که بتواند آنجا هم دانش و تجربیات و مهارت هایی کسب کند. یا فرد را در گردش شغلی مشاغل مشابهی که در همان حوزه هست بکار بگیرد که باعث رشد و کسب تجارب جدید می شود. یا انتقال که در سطح دیگری بتواند تجربیاتی را کسب کند و یا همسان سازی مجدد که سازمان یا مدیر احساس می کند فردی که در شغلی بکار گرفته شده، توانایی



مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهرداری تهران

تهیه کننده:
مدیریت مطالعات و
برنامه ریزی توسعه
شهری و توسعه منابع
انسانی

عنوان:
نشست هم اندیشی
تجارب شهرداری تهران
در کارراهه شغلی
کارکنان

تاریخ:
۹۹/۰۶/۱۵



لازم را ندارد و در اصل رفتن به پست پایین تر را همسان سازی مجدد می گویند. پس این مجموعه تصمیمات است و وقتی کارراهه های شغلی را بررسی می کنیم در نهایت می خواهیم به مدیر کمک کنیم که مجموعه تصمیماتش را به شکل بهینه ای بگیرد.

ما برای طراحی الگوی کارراهه های شغلی شهرداری تهران، روش جامعی در ادبیات نظری و تجارب کشورهای مختلف را داشتیم و به صورت کلی ۱۷ مدل شناسایی کردیم که برای طراحی مدل مفهومی در زمینه کارراهه های شغلی شهرداری تهران از آنها استفاده کردیم و دیدگاه سیستمی نسبت به این مدل داشتیم. بحث درون داده ها و فرایندها و برون داده ها را داریم. منظور از درون داده ها، نیازهای اطلاعاتی یک مدیر است. یعنی چه اطلاعاتی می خواهیم که در قالب کارراهه های شغلی تصمیم بگیریم و آنها را به سه دسته تقسیم کردیم. نیازهای شغل، نیازهای سازمان و نیازهای فرد شاغل. همانطور که گفته شد تقابلی از نیازها و اینکه همه اینها به صورت همزمان برآورده شود را در بحث کارراهه های شغلی و مدیریتش داریم. بحث فرآیند، تجزیه و تحلیلی است که مدیر براساس آن داده انجام می دهد. ملاحظه می فرمایید که در سه شکل دیده شده و در نهایت برون داده هایی است که مدیر برای هر کدام از کارکنان می تواند بگیرد.

در نیازهای سازمانی بحث کیفیت و کمیت کارها در حوزه تخصصی و عمومی هر کدام از شاغلین مطرح است. در بحث نیازهای شاغل: بحث دانش، توانایی، مهارت و علائقش و در نیازهای شغل هم فعالیت های کاری مرتبط با سبک کاری و ارزش های کاری را بررسی کردیم. از تقابل بین نیازهای شغل و نیازهای شاغل بحث شایستگی را ترسیم می کنیم. یعنی فرد چه توانایی هایی دارد و شغل چه می خواهد. پس این فرد شایستگی تصدی این شغل را دارد یا نه؟ و بررسی های نیازهای سازمانی و نیات و عملکرد. یعنی سازمان چه انتظاری از این شغل دارد و دوست دارد که فرد چه وظایفی را با چه کیفیت و چه کمیتی انجام دهد. از بررسی همزمان نیات و عملکرد و شایستگی می توانیم نیمرخ توسعه ای فرد را ترسیم کنیم و به نوعی می توانیم بگوییم که تمایل و توان فرد را بررسی می کنیم و در مورد آینده شغلی و مسیری که باید طی کند، تصمیم بگیریم. براساس این مدل مفهومی چون تعداد مشاغل و همچنین تعداد شاخص ها و ابعاد هم در سازمانی مثل شهرداری تهران معمولاً خیلی زیاد است مجبور شدیم سامانه ای طراحی شود که این تجزیه تحلیل ها، ورود دیتاها و ارزشگذاری ها را انجام دهیم.

در بخش طراحی مشاغل علاوه بر تعریفی که از خود شغل است و تعریف وظایفش سه نوع نیاز کلی را تعریف کردیم که نیاز شغل، نیازهای شاغل و نیازهای سازمان بود. در طراحی نیازهای شغلی در چهار محور ۹ پست و ۱۳۰ شاخص نیازهای شغلی مورد بررسی قرار می گیرد که جزئیات آن موجود است. مثلاً در زمینه کاری که یکی از نیازهای اولیه شغلی است روابط بین فرد طی ۱۴ شاخص سنجیده می شود که شامل شرایط فیزیکی کار و ... الی آخر است. در



مرکز مطالعات و پژوهش‌های منابع انسانی شهرداری تهران

تهیه کننده:

مدیریت مطالعات و
برنامه‌ریزی توسعه
شهری و توسعه منابع
انسانی

عنوان:

نشست هم اندیشی
تجارب شهرداری تهران
در کارراهه شغلی
کارکنان

تاریخ:

۹۹/۰۶/۱۵



فعالیت های کاری، ابعاد و ارزشهای کاری است که یک بُعد و شش شاخص دارد و سطح کاری یک بُعد و شانزده شاخص .

نیازهای شاغل هم در چهار محور و ۱۲ بُعد و ۱۴۶ شاخص بررسی و ارزیابی می شود. در نیازهای سازمان هم بحث کیفیت و کمیت انجام وظایف توسط هر کدام از شاغلین در حوزه عمومی و تخصصی خودشان با یک سبک ارزیابی مطرح است..

در مجموع در مرحله دوم، یک ارزیابی از خود فرد است. پس تاکنون دو مرحله را طی کرده ایم: یکی مشخصات تمام مشاغل است که مشخص کردیم و میزان اهمیت هر کدام از این ویژگی ها و شاخص ها را در هر شغلی سنجیدیم. از آن طرف افراد مختلف را مورد ارزیابی قرار دادیم و وضعیت هر کدام از این شاخص ها را در مورد هر کدام از این افراد تعریف کردیم. در اصل این، ورودی بود که اطلاعات را جمع آوری کردیم.

برای تصمیم گیری سه نیمرخ طراحی کردیم: نیمرخ شایستگی، نیمرخ عملکرد و نیمرخ توسعه. نیمرخ شایستگی از تقابل بین نیازهای شغل و نیازهای شاغل است. فرد شاغل چقدر از ویژگی هایی که آن شغل می خواهد را دارد و براساس این می توانیم یک کارنامه شغلی برای فرد ترسیم کنیم. نیمرخ عملکرد هم انتظاراتی است که سازمان از فرد در قالب نیازهای عمومی و تخصصی دارد که همان بحث اثربخشی و کارایی فرد است.

در نیمرخ توسعه مدیر می تواند با توجه به تمام اطلاعاتی که جمع آوری کرده، سه تصمیم بگیرد. یکی بحث تطابق فرد است که خودش سه زیرمجموعه دارد: تطابق فرد با پست فعلی اش، تطابق با پست بالاتر و تطابق با بهترین پست. یعنی بهترین پستی که برای فرد با تمام ویژگی هایی که دارد در سازمان می توان پیشنهاد کرد.

سومین و اصلی ترین استفاده ای که معمولاً از بخش کارراهه های شغلی می شود به عنوان هدف نهایی از مدیریت کارراهه های شغلی بحث جانشین پروری است. در واقع عکس مورد تطابق با بهترین پست است، یعنی بهترین پست هایی که برای فرد تعیین می کردیم و حالا برعکس می خواهیم ببینیم بهترین فرد برای پستی که خالی شده، چه کسی است که بهترین ویژگی ها را برای پستی که خالی شده، داراست.

ما سعی می کنیم یک مجموعه اطلاعات از پست ها، افراد و شاغلین جمع آوری کنیم. براساس تحلیل اینها سه نیمرخ شایستگی، عملکرد و توسعه را طراحی می کنیم. افراد چقدر شایستگی دارند که پست ها را تصدی کنند؟ فرد چه مسیر شغلی را می تواند در سازمان طی کند و اگر بخواهیم توانمندترش کنیم، چه آموزش هایی باید برگزار کنیم. و در نهایت نیمرخ توسعه است که به ما در تطابق فرد با مشاغل و پیدا کردن بهترین افراد به عنوان جانشین برای هر پست سازمانی کمک می کند.



مرکز مطالعات و برنامه ریزی نیروی انسانی

تهیه کننده:
مدیریت مطالعات و
برنامه ریزی توسعه
شهری و توسعه منابع
انسانی

عنوان:
نشست هم اندیشی
تجارب شهرداری تهران
در کارراهه شغلی
کارکنان

تاریخ:
۹۹/۰۶/۱۵



اکبر کاووسی امید: مباحثی که اشاره شد شایسته بود و ما لذت بردیم که در ام القرای جهان اسلام یعنی تهران بزرگ، مباحثی به روز ارائه شده و حالا اینکه اینها در شهرداری تهران عملیاتی یا طراحی شده، یکی از سوالات بنده بود که در چه سطح و مرحله ای قرار دارد؟ علی‌الخصوص در بحث نظام جذب، نظام تعالی مبتنی بر آموزش و مباحث انگیزشی و غیره هم در یک حوزه قرار می‌گیرد. مبحث مهم بعدی نظام احراز یا تطابق است که دکتر متنی بدان اشاره کردند. فرآیندی که اشاره شد فرآیند کاملی بود که می‌توان بدان اکتفاء کرد تا بتوان مدیریت شهری چه در تهران و چه در شهرداری همدان را ارتقا دهد و انشا... جلسات بیشتری داشته و استفاده کنیم و بتوانیم بهره‌وری در حوزه منابع انسانی شهرداری همدان را بالا ببریم. همچنین با دقت نظری که در معاونت برنامه ریزی و همچنین شهردار محترم همدان در این حوزه وجود دارد، این مباحث را طی جلسات مختلفی دنبال کرده تا مدیران مربوطه شهرداری همدان بتوانند از این مباحث استفاده کنند.

در این راستا با مدیران شهرداری همدان و همچنین شورای اسلامی شهر همدان دوره پنجم جلساتی را برگزار می‌کنیم و بسته‌ای را در نظر خواهیم گرفت که بتوانیم حوزه منابع انسانی را با استفاده از تجربیات شهرداری تهران و سایر کلانشهرها به بهترین مرحله برسانیم. در صورتی که نظامات منابع انسانی بر پایه مباحث علمی استوار باشد دیگر اختصاص پست‌ها بر اساس سفارش‌ها و سلیق شخصی اتفاق نمی‌افتد. چون شهرداری براساس عوارض پرداختی مردم مدیریت می‌شود، فلذا برای ریال به ریالش باید برنامه ریزی داشته باشیم تا بتوانیم بهترین خدمت را به شهروندان محترم همدانی و همچنین تهرانی و سراسر ایران اسلامی ارائه دهیم.

کاوه تیمورنژاد: موضوع کارراهه‌های شغلی یکی از موضوعات محوری در موضوعات منابع انسانی است. در نظامات و سیستم‌های منابع انسانی و ساب سیستم‌ها، وقتی از جذب به آموزش و بعد به نگهداشت منابع انسانی می‌رسیم، یکی از موضوعات مهم و به عبارتی اساسی در موضوع نگهداشت منابع انسانی همین بحث کارراهه‌های شغلی است. این بحث مجموعه‌ای از پست‌ها، نقش‌ها، فعالیت‌ها و تجربیات کاری یک فرد را در طول سالیان اشتغال ترسیم می‌کند و می‌تواند خیلی پراهمیت باشد. وقتی نگرانی یک کارمند را می‌بینیم که نمی‌داند آینده‌اش کجاست و چه پست‌هایی را می‌تواند در بخش‌های هم‌ردیف بگیرد یا احتمالاً ارتقاها و ترفیع‌هایی که باید برایش قائل شویم، مطمئناً موجب سرخوردگی این کارمند خواهد شد پس مطمئناً بسیار پر ضرورت و پراهمیت است.

اگر بخواهم خیلی کوتاه به تحولات تاریخی هم اشاره کنم، می‌بینید که در دهه ۳۰ تا دهه ۶۰ با ظهور مکتب روابط انسانی، موضوع کریر و مسیر شغلی مطرح شد. بعد از آن در یک ارتقا، این توسعه با حمایت مدیران انجام گرفت و از دهه ۶۰ تا دهه ۹۰ به عنوان یک برنامه ریزی



تهیه کننده:
مدیریت مطالعات و
برنامه‌ریزی توسعه
شهری و توسعه منابع
انسانی

عنوان:
نشست هم‌اندیشی
تجارب شهرداری تهران
در کارراهه شغلی
کارکنان

تاریخ:
۹۹/۰۶/۱۵



بلندمدت مسیر شغلی تدوین و تعریف شد و از دهه ۹۰ تا بحال به عنوان یک نگاه در قالب یک فعالیت استراتژیک محسوب می شود که فعالیت راهبردی بسیار پراهمیتی است.

گسترده‌گی شهرداری تهران شامل: ۲۲ منطقه و ۱۲۳ ناحیه، ۳۵۴ محله و بیش از ۴۰ سازمان و می طلبد در قالب توسعه این امر در بخش های شرکت ها و سازمان ها، کارهای تکمیلی انجام گیرد. اما به نظر می رسد این تجربه خیلی خوبی در سطح شهرداری تهران طی سالهای ۹۴ و ۹۵ بود که سامانه های منابع انسانی هم با توجه به ماده ۱۱۷ قانون شهرداری و قانون توسعه شهرداری تدوین شده بود.

توصیه داریم که پروژه هایی را که بخشی از آن در سطح شهرداری تهران انجام گرفته را کامل کنند و ان شاءالله شهرداری همدان هم می تواند با استفاده از تجارب این پروژه ها استفاده کند. **غلامعلی طبرسا:** در بخش مدیریت مسیر شغلی، طبقه بندی که از اهداف مترتب بر آن شده، یکی خود فرد است. یعنی کانون توجه ما از برنامه ریزی مسیر شغلی خود فرد است. یکی سازمان است و مدل سوم، ترکیبی است. ما مدل سوم را در HR تجویز می کنیم. ادبیات و تجارب نشان می دهد که ما باید یک همراستایی بین اهداف کارگاه و اهداف سازمان برقرار کنیم. این جهت گیری اول ماست. اگر این جهت گیری را در نظر بگیریم، مدلی در رابطه با مدیریت مسیر شغلی مطرح است که اسم آن را تکیه گاه های مسیر شغلی می گذاریم. یعنی بحث انکورها در یک سازمان. در مدل جنرالی که ارائه داده شده، پنج تکیه گاه برای برنامه ریزی مسیر شغلی شناسایی شده. یعنی مدل ما باید طوری باشد که فرد بتواند به ترتیب این تکیه گاه ها را طی کند تا وقتی که خارج می شود، ما یک اصطلاحی داریم، می گوئیم فرد با ظرفیت A وارد سازمان می شود، با ظرفیت A++ یعنی اضافه بر ظرفیت اولیه، از سازمان ما خارج می شود. در حالی که در بعضی از سازمان ها این رابطه عکس است. یعنی با ظرفیت A وارد سازمان ما می شود و با A- خارج می شود. یعنی ای بسا ما نمی توانیم خوب مدیریت کنیم که یک فرد با انگیزه ای در سازمان جذب می کنیم اما وقتی خارج می شود، اصطلاحا می گوئیم اکسیر طلای ما به مس تبدیل شده. در حالی که هنر ما باید این باشد که اگر فرد نقره وارد می شود، طلا خارج کنیم که به همان اهداف برمی گردد. آن پنج تکیه گاه باید در کانون توجه برنامه ریزان سازمانی و مدیران سازمان باشد. مسئله مهم توقف در این تکیه گاه و طول زمان طی کردن این تکیه گاه است که من به عنوان یک تجربه جدید می خواهم به دوستان بگویم. یکی از اشکالات عمده ای که در سازمان ها ملاحظه می کنیم، بعضی مواقع افراد این مسیر را خیلی جهشی می روند. طوری که آخر کار به فلات می رسند یعنی سازمان جای دیگری ندارد که برای اینها پُر کند. الزاما خروج می کنند و اگر امکان خروج نباشد، سرخوردگی ایجاد می شود. بعضی مواقع هم انقدر کند است که اساسا فرد چشم اندازی برای خودش نمی بیند. یکی از گرفتاری ها ما در سازمان ها الان این است که مثلا پنج کارشناس مسئول پست در بخش دولت داریم و ۵۰ کارشناس داریم. این کارشناس ها خدا خدا می کنند که خدای



مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهرداری تهران

تهیه کننده:
مدیریت مطالعات و
برنامه ریزی توسعه
شهری و توسعه منابع
انسانی

عنوان:
نشست هم اندیشی
تجارب شهرداری تهران
در کارراهه شغلی
کارکنان

تاریخ:
۹۹/۰۶/۱۵



ناکرده برای بالایی ها اتفاقی بیفتد و به هر ترتیب خارج شوند تا بتواند جایش را پر کنند. پس یک مسئله معماری سازمانی هم مطرح است. اگر بخواهیم تجربه «کریر پست پلنین» را صورت عینی پیشنهاد کنیم، لطفاً بانکهها را مطالعه بفرمایید. بانک ها با ساختار ۶۰، ۷۰ سال پیش عالی ترین جلوه مسیر شغلی را پیاده سازی کردند. یعنی فردی که تحویلدار می شود، بعد چقدر طول می کشد تا معاون دایره صندوق و بعد از آن رئیس دایره صندوق و بعد رئیس شعبه شود. رئیس شعبه درجه ۳، ۴ و ۵ و ممتاز شود و الی آخر.

در پنج تکیه گاهی که مدل ترکیبی را مدنظر قرار می دهیم، اولین تکیه گاه اعتماد به نفس است. یعنی اگر من یک برنامه ریزی مسیر شغلی درستی را طراحی کرده باشم و آموزش های لازم را داده باشم. فرض کنید ۳ تا ۷ سال، فرقی نمی کند و اولین ظرفیتی که باید ایجاد کند، اعتماد به نفس است. یعنی توانمند شده، باید استیبل شده، یک آرامشی بگیرد و در آنجا بماند که البته طول زمان متفاوت است. طبیعتاً اگر ماندگاری زیاد شود، همان فلات زدگی که اصطلاحاً گفتم اتفاق می افتد. تکیه گاه دومی که باید برایش تعبیه کنیم، تکیه گاه استقلال در کار است. یعنی به فردی که اعتماد به نفس پیدا کرده کاری انجام دهد باید آزادی عمل و حق تصمیم گیری دهیم، او را به بازی بگیریم و مورد توجه قرار دهیم تا در این تکیه گاه هم یک مدت باقی بماند. دوباره یک استراحتی می کند. زمان ماندگاری در این متفاوت است. تکیه گاه سومی که دوست داریم در مسیر شغلی تعبیه شود، تکیه گاه احترام است. کارمندی که اعتماد به نفس بدست آورده، استقلال در کار دارد، حالا محترم شمرده شود. این محترم منظور محترم مبادی به آداب و رسوم نیست بلکه شناخته شدن جایگاهش است. چیزی که کارشناسان ما متأسفانه بعد از مدتی از دست می دهند. باز زمان توقف دارد و برای آدم ها متفاوت است. تکیه گاه چهارم که برای ما مهم است و اینجاست که رسالت انسانی داریم، احساس ارزش شخصی کردن است. یعنی این آدم احساس ارزش می کند و با خودش به صلح درونی می رسد. اینکه امروز در کارکنان گرفتاری می بینیم که بعد از ۳۰ سال خدمت بیرون می آیند و نوستالژیک و با حسرت به ۳۰ سال گذشته شان نگاه می کنند، برای این است که احساس ارزش شخصی در آنها ایجاد نشده. گاهی اوقات جای تأسف هم دارد که ممکن است فرزندی هم داشته باشد که پدر را مورد اعتراض قرار دهد که چه شد خوب کار کردی درحالی که باید از فلانی یاد می گرفتی. اینجاست که فرد فرو می ریزد و از درون تخلیه می شود. آخرین تکیه گاهی که ما می خواهیم اکسیر طلا شود و بیرون رود، خودیابی است. همان که در نیازهای مازلو می گوید که انسان باید به حقیقت خودش برسد. اگر ما یک چنین مدلی را طی کنیم، می توانیم بگوییم از این مدل، هم سازمان، هم فرد و هم جامعه بهره مند می شود. اشتباه نکنیم! آنچه باید کانون توجه ما باشد، منافع هر سه دسته است. یعنی باید رابطه این سه تا را از محل مدیریت مسیر شغلی برد-برد طراحی کنیم.



مرکز مطالعات و پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

تهیه کننده:
مدیریت مطالعات و
برنامه‌ریزی توسعه
شهری و توسعه منابع
انسانی

عنوان:
نشست هم اندیشی
تجارب شهرداری تهران
در کارراهه شغلی
کارکنان

تاریخ:
۹۹/۰۶/۱۵



که آیا مدل سازمان های هزاره سوم با مدل سازمان های هزاره دوم یکی است؟ می خواهیم اینجا مبانی فکری را بهم بریزم و هدفم این است! ما الان داریم روی سازمان های هزاره دوم فکر می کنیم. به قول پیتر دراگر، مدیریت در سازمان های هزاره سوم کمترین شباهت را با مدیریت در سازمان های هزاره دوم ندارد. یعنی م باید با نظام جذب و انگیزش های فعلی و مدیریت کارراهه های شغلی خداحافظی کنیم و این مدل ها دیگر پاسخگو نیست.

مرتضی حضرت زاده: همیشه از شهرداری تهران بعنوان مجموعه بزرگی یاد می کنیم. ما نیز در مجموع ۲۱ شهری که زیرمجموعه استان همدان است شاید بتوانیم این نقش را کمتر از تهران در مقیاس هایی که در اختیار داریم، ایفا کنیم. از حمایتی که شهرداری تهران و خصوصا مباحث مطالعاتی و رویکردهای نوینی که در مجموعه مدیریت شهری شهرداری تهران دارند، تشکر می کنیم که به عنوان یک پیشگام رقم می خورد و این را به سایر شهرها بسط و گسترش می دهند و ما هم در مجموعه شهرداری همدان همیشه استفاده کرده ایم.

هرچند به لحاظ ساختاری تفاوت های عمیقی با شهرداری تهران وجود دارد ولی مباحث بنیادی که مطرح شد، مباحث روز منابع انسانی است و ما هم به سهم خودمان باید با توجه به مضایق و تنگناهایی از این مباحث استفاده کنیم. شهرداری همدان دارای درجه ۱۱ بوده که قدمت طولانی در مدیریت شهری دارد و شامل پنج منطقه (یک منطقه آن در مراحل تصویب است)، پنج معاونت و ۱۱ سازمان است. در مجموع نزدیک به ۱۸۰۰ نفر نیروی انسانی در مجموعه شهرداری همدان مشغول فعالیت بوده و ۱۴۰۰ پست سازمانی وجود دارد.

محدودیت هایی که در این زمینه وجود دارد این است که اولاً استقلال شهرداری همدان به لحاظ موارد مرتبط با نیروی انسانی مشابه تهران نیست. در آئین نامه استخدامی کارکنان شهرداری ها، شهرداری تهران مستثنا شده و سایر شهرداریها رویه مشخص دارند. به لحاظ سیاستگذاری، هماهنگی، اجرا و تدوین قوانین، مغایرت عمده و اساسی با شهرداری تهران داریم و شهرداری تهران مستقل است و شهرداری همدان نیازمند هماهنگی با مرجعی که تحت عنوان شورای اداری، استخدامی حساب می شود و غالباً در استانداری ها مستقر هستند و شاید خروجی آنچنان مفیدی در مجموعه مدیریت شهری در سایر شهرها بااستثنای تهران شاهد باشیم. یکی از تفاوت های عمده و اساسی که در مجموعه نیروی انسانی وجود دارد و بحث عمیق و ریشه ای در رابطه با توسعه مسیر شغلی مطرح شد، بحث ورودی ها و خروجی های شهرداری هاست که شاید با هم یکسان نیستند. یکی از مواردی که نیاز هست از تجربیات شهرداری تهران استفاده کنیم، نیروی انسانی ورودی به شهرداری هاست چون چارچوب مشخصی ندارد و به نوعی ابتکار عمل به دست شهرداری ها نیستو از این جهت با شهرداری تهران متفاوت بوده و ممکن است در این بابت در برنامه ریزی های مسیر شغلی دچار مشکل شویم. چون حجم ورودی نیرو به شهرداری ها خصوصاً شهرداری همدان منطبق با ساختار



مرکز مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای

تهیه کننده:
مدیریت مطالعات و
برنامه‌ریزی توسعه
شهری و توسعه منابع
انسانی

عنوان:
نشست هم اندیشی
تجارب شهرداری تهران
در کارراهه شغلی
کارکنان

تاریخ:
۹۹/۰۶/۱۵



مصوب نیست. چرا که از سال ۹۳ به بعد مجوز هیچگونه آزمون استخدام رسمی برای گرفتن نیروی رسمی یا پیمانی متخصص به شهرداری داده نشده و اکثر شهرداری ها با استثنای شهرداری تهران در این چارچوب قرار می گیرند.

لذا در این زمینه نقطه ورود شهرداری همدان کمی آسیب داشته و در وضع موجود هم قالب کار با شهرداری تهران متفاوت است که به دلیل حجم کوچک شهرداری و شهر همدان شاید مناسبات دیگری در این رویکرد در مسیر شغلی افراد تاثیرگذار باشد. البته شورای شهر همدان همیشه از این موضوع حمایت کرده و تاکید دارند که در این قالب ورود پیدا کنیم. خوشبختانه شهرداری همدان هم در حال تدوین برنامه است و در کارگروه مدیریت و هوشمندسازی، برنامه راهبردی - عملیاتی شهرداری همدان مقرر است که این موضوع مطالعه و بررسی شده و رویکرد را مشخص کنند تا طرح ارتقای مسیر شغلی کارکنان براساس رویکردی که تعریف شده، باشد. الگوهای منابع انسانی یک حلقه واسط بین سازمان و کارکنان هستند. دلسردی و یا خروج فرد از سازمان به دلیل طی نمودن یکباره مسیر شغلی بدون طی نمودن زمان مناسب آن از آفت های سیستمی است که شاید خیلی از شهرداریها ادر حال حاضر مبتلای آن هستند و متأسفانه یکی از موضوعاتی هم که در مجموعه مدیریت شهری به عنوان یک ایراد اساسی و مشکل خودش را نشان می دهد، نداشتن متولی خاص در مجموعه مدیریت شهری است، به نوعی شاید سلیقگی عمل کردن در هر حوزه ای با سلايق شخصی اتفاقاتی را رقم می زند که در سطح کلان ناهمگونی داشته باشیم.

در واقع چون جامعه مدیریت شهری جامعه وسیعی بوده و مباحثی که شهرداری تهران به عنوان نکات کلیدی دنبال می کند نیاز است در تمام شهرداری ها نهادینه شود و در جلسات دولت به عنوان موضوعات اساسی شهری مطرح شده و به تمام شهرداری ها بسط و توسعه پیدا کند. شهرداری همدان هم در باب ارتقای مسیر شغلی مباحث و اقداماتی را انجام داده که هرچند در جایگاه و اندازه شهرداری تهران نیست ولی در حجم شهرداری همدان بحث قابل تاملی باشد.

یکی از مشکلات عدم جذب و بکارگیری نیروی متخصص طی سالیان گذشته در شهرداری همدان بوده و در مجموعه هایی که بحث برونسپاری را انجام دادیم، ورود نیروی متخصص به مجموعه شهرداری همدان کمرنگ تر از حوزه های دیگر بوده که یکی از چالش ها و محدودیت های ما به لحاظ جانشین پروری و بحث پیش بینی افراد در انتصابات و مسیر ارتقای شغلی که باید اتفاق بیفتد، است. در صدیم که با اخذ مجوزهای خاص مربوط به نیرو برای پست های بلاتصدی موجود، اول ظرفیت نیروی انسانی شهرداری همدان را تکمیل کنیم و در گام بعدی بحث ارتقای مسیر شغلی براساس رویکردهایی علمی رقم بخورد و بدین ترتیب بحث شایسته گزینی و جانشین پروری در شهرداری همدان محقق شود.



مرکز مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای شهرداری همدان

تهیه کننده:
مدیریت مطالعات و
برنامه‌ریزی توسعه
شهری و توسعه منابع
انسانی

عنوان:
نشست هم اندیشی
تجارب شهرداری تهران
در کارراهه شغلی
کارکنان

تاریخ:
۹۹/۰۶/۱۵



چند سوال که پیرامون موضوع گرفتن آزمون دستیار مدیران برای ما مطرح است این است که: (۱) فرآیند این موضوع چگونه رقم خورده و آیا مجوز خاصی از مرجعی برای این موضوع گرفته اند؟ چون کلمه دستیار یا عنوان شغلی دستیار شاید در سازمان تفصیلی شهرداری ها اصلا موجود نباشد و استخدام نیرو طی یک فرآیند قانونی برای این موضوع، تحت چه رویکردی است؟ (۲) چون انتخاب افراد براساس شاخصه هایی که شهرداری پیش بینی کرده، می باشد، این موضوع تا چه حد در مشاغل حساس شهرداری تهران موفقیت آمیز بوده؟ تعریف مشاغل حساس هم مشخص است. آیا بحث و مبانی که دوستان در حوزه منابع انسانی تعریف و شاخص هایی که پیش بینی کردند، فرد را نهایتا در منصبی قرار داده و براساس این رویکرد بوده یا عوامل بیرونی هم در این موضوع نقش داشته؟

واقعیت این است که در شهرهای کوچکتر در مقیاس و مقایسه با شهر تهران، شاید حوزه نفوذ و انتخاب افراد شرایط سخت تر از تهران باشد و انتخاب افراد بعضا چالش های بیشتری در مشاغل حساس داشته باشد.

حمید بادامی: تجربیات بسیار خوبی در تمام حوزه های شهرداری تهران دیده می شود و بویژه در حوزه منابع انسانی که بسیار مهم است. بعد پایان دوران بحران کرونا، می توان بازدید از سیستم مجموعه شهرداری تهران و نرم افزارها و روشهایی ارزیابی افراد داشته باشیم و این امر قطعاً می تواند به حل مسئله در همدان بیشتر کمک کند.

پرسش و پاسخ

پاسخ: در تاریخ ۹۶/۱۲/۲۸ مصوبه ای از شورای عالی اداری به شماره ۱۸۱۰۱۹۴ صادر شده که در واقع مصوبات شورای عالی اداری با حضور آقای رئیس جمهور و با ابلاغ آقای انصاری دارد انجام می شود و این مصوبه ضوابط تامین دستیاران ستادی دستگاه اجرایی است. شهرداریها دستگاه های اجرایی هستند و مشمول این دستورالعمل می شوند. این دستورالعمل برای مدیران که همپرازش را اعلام کرده این اجازه را می دهد، مثلاً در دولت گفته شده یک مدیرکل حداکثر می تواند دو نفر دستیار داشته باشد و همپرازش در سازمان شما می تواند مشخص شود. ضمن اینکه یک آزمون عمومی خواهد داشت شامل دو مرحله کتبی و شفاهی خواهد بود و حداقل نمره ۶۰ را لازم دارد. مواردی مثل تجربه کافی، گواهینامه مهارتی، زبان خارجی هم از جمله شرایط مشخص شده دیگر است و به این ترتیب می توان این نیروها را به استخدام سازمان درآورد. درواقع می توان با سازمان اداری و استخدامی مکاتبه و پیرو این مصوبه درخواست مجوز استخدام به عنوان دستیار شود. در صورتی که در چارچوب این تصویبنامه عمل نمائید، این امکان فراهم است، هرچند که شهرداری تهران به دنبال اخذ نیرو به صورت قراردادی است و نه رسمی ولی چارچوب تصویبنامه طوری نوشته شده که هم برای رسمی شدن نیروها کافی است و هم برای اینکه اگر بخواهید نیروی قراردادی با این مفاد



مرکز مطالعات و پژوهش‌های شهری شهرداری تهران

تهیه کننده:
مدیریت مطالعات و
برنامه‌ریزی توسعه
شهری و توسعه منابع
انسانی

عنوان:
نشست هم‌اندیشی
تجارب شهرداری تهران
در کارراهه شغلی
کارکنان

تاریخ:
۹۹/۰۶/۱۵



داشته باشد. از این جهت این تصویبنامه محمل قانونی است که می توان این کار را پیش برد. در آگهی که روزهای آینده منتشر می شود، سنجش آموزش کشور متولی برگزاری آزمون دستیاری در رشته های مورد نیازمان است.

در اینجا بحث استعدادیابی است و اینکه یک کانون ارزیابی وجود دارد که مجوز آن از سازمان اداری و استخدامی گرفته شده است. مثلا چنانچه بخواهید شهردار در منطقه پنج- که اشاره کردید در حال راه اندازی است- تعیین کنید، می توانیم داخل سازمان تان فراخوان دهیم و مدیران تان اعلام نیاز کنند که می خواهند و با برگزاری یک کمپ دو روز و آنالیز اوضاع، سه نفر را به شهردار همدان معرفی می کنیم که به یک نفر حکم دهند. اعضا و مدیران شهرداری همدان می توانند فرآیند این ارزیابی را ملاحظه کنند و می توان این را به کارراهه شغلی که تسری داد. حتی می توانیم کمک کنیم شما در همدان مرکز مدیریت استعداد را داشته باشید و این مرکز را برای رده های پایین ایجاد کنید. مثلا برای تعیین رئیس اداره یا کارشناس مسئول یک بازار رقابت ایجاد کنید تا افراد برای نشستن روی صندلی رقابت کنند که در ایجاد شور و شوق سازمانی بسیار موثر است. کارراهه های شغلی یک متد است. همانطور که آقای دکتر طبرسا برای هزاره دوم فرمودند ولی برای هزاره سوم در بازار رقابت مدیران استفاده کنید تا افراد برای نشستن روی صندلی ها رقابت کنند، رقابتی سالم، منتها نزد داوران بی طرف. به نظر می رسد اگر در تهران انجام شود، متفاوت است چون ما افراد آنجا را نمی شناسیم و طبق اصول استاندارد ارزیاب نباید حضور داشته باشد.

پرسش: موانع اجرای این کار در شهرداری ها را چه می دانید و اگر احیانا موانعی جدی برای پیاده سازی چنین طرحی- که به نظر می رسد طرح معقول و منطقی و خوبی هم باشد- در مجموعه شهرداری تهران و سایر شهرداری ها وجود دارد، چیست؟

پاسخ: ما دو مانع داریم: ۱) در سازمان ها، ساختار سازمانی غیررسمی داریم که اجرا می کنیم و یک ساختار سازمانی رسمی مصوب داریم که اجرا نمی کنیم! و این کامفیلیت را هم هرگز نمی خواهیم ترک کنیم. یعنی مدیرانمان در سازمان ها دوست ندارند هرگز ساختار رسمی که اجرا می کنند را از شورای شهر خودشان مصوب بگیرند و آن را اجرایی کند. در این صورت وقتی حاضر نیستیم ساختار سازمانی را به تصویب برسانیم و شرایط احراز شغلی برای مشاغل را احصا کنیم. یکی از اصول اساسی کارراهه های شغلی این است که ساختار سازمان بر تعریف مشاغل شرایط احراز شغلی کلیه مشاغل مشخص شده باشد و اگر می خواهیم شهردار منطقه تعیین کنیم از لحاظ صلاحیت های فردی، مهارت ها و بینش ها باید واجد شرایط لازم باشد. به نظر می رسد که این موارد را عمدا در سازمان ها تأیید نمی کنیم. چون اگر یک مدیر ارشد ملتزم باشد و آن را تأیید کند، لابد می خواهد عمل هم کند و به عبارتی دیگر هر کسی را نمی تواند معاون خودش یا مثلا رئیس اداره بگذارد.



تهدیه کننده:
مدیریت مطالعات و
برنامه ریزی توسعه
شهری و توسعه منابع
انسانی

عنوان:
نشست هم اندیشی
تجارب شهرداری تهران
در کارراهه شغلی
کارکنان

تاریخ:
۹۹/۰۶/۱۵



چون شرایط احراز برای رئیس اداره فناوری اطلاعات داشته، هنگام برگزیدن رئیس اداره فناوری اطلاعات باید این چارچوب ها را رعایت کند. ولی ما حاضر نیستیم دست و بال خودمان را ببندیم درحالی که این دست و بال خود بستن ها، ضوابط و استانداردها گذاشتن ها هم می تواند به بهره وری کمک کند و هم سازمان را در رسیدن به اهداف یاری کند و هم انگیزش کارکنان سازمان را بالا ببرد ولی بعضا پایبند نیستیم.

۲) دومین چالش ما بحث ارزیابی است که در بحث قانون ارزیاب اشاره کردم. واقعیت این است که تجربه ارزیابی های خوبی را نداریم. یعنی ارزیاب بودن و ارزیاب شدن در فرهنگ ما یک مقدار تعارض دارد. فرهنگ ما، فرهنگ های مبتنی بر تعارض و مماشات است و ارزیابی خیلی خوبی در سازمانها نداریم. مثلا همان ۳۶۰ درجه ای که ایشان مثال زدند چگونه نمره می دهند. مدیر بالادست ۵۰ نمره می دهد و حراست و همطرازها و پایین دست ها هم نمره می دهند. این ارزیابی ها الان برای ما، ارزیابی های درستی نیست و ما نیاز به ارزیابی های ترکیبی داریم که به نتایج خوب برسیم. این ارزیابی های ۳۶۰ درجه ای اظهارنظرهای گاه یکسویه است و می بینیم مدیرانی که خیلی خوب مدیریت می کنند، مغضوب زیردستانشان هستند و نمرات خیلی پایینی دریافت می کنند. یا اگر به ضوابط می گذارند از سمت هم رده هایشان نمرات پائینی داده می شود. این فرهنگ ها در سازمان ما هنوز به صورت جدی شکل نگرفته است.

پرسش: آیا در شهرداری ها موانع قانونی در مسیر اجرای شغلی داریم؟

پاسخ: اگر چارچوب های کارراهه شغلی را منهای آنچه به عنوان کارشناس ارشد و کارشناس خبره و کارشناس عادی داریم در حکم فیش حقوقی پرداخت می کنیم، اگر خارج از مسیر کارراهه مسیر جدیدی را طراحی و اجرا کنیم، چون تابع نظام قانون هماهنگ پرداخت هستیم طبیعتا محدودیت هایی داریم برای اینکه هر کسی را در هر کدام از مسیرهای خارج از رده هایی که بصورت سنتی در سازمان هست، بخواهیم بنشانیم و بخواهیم به هزاره سومی که آقای دکتر طبرسا می فرمایند، ورود پیدا کنیم، واقعیت این است که قوانین و مقررات ما اجازه نمی دهد. درحقیقت تغییر دادن این قوانین آنقدر سخت هست و مسیرهای تغییر آیت حقوق و دستمزد آنقدر موانع و مشکلات دارد که اساسا دستان برای اینکه از مسیرهای سنتی کارگاه های شغلی عبور کنیم، بسته است.

پرسش: در شهرداری همدان هم همین مشکل را داریم. ساختار شهرداری همدان به لحاظ حجم و تنوع نیروی انسانی شاید از مجموع ۱۸۰۰ نیرو، ۴۰۰ نفر رسمی و پیمانی باشند که آسیب بزرگی است و در شهرداری های دیگر به مراتب بدتر از همدان است. نکته ای که آقای دکتر اشاره کردند، بحث مترتب بودن طرح مسیر ارتقای شغلی برای سایر پرسنل شهرداری است که مجموع نیروهای شرکتی و قراردادی می شود. در بخشنامه بودجه شهرداری ها- شاید شهرداری تهران از بخشنامه بودجه تبعیت نکند چون آئین نامه ها و دستورالعمل های خاص



مرکز مطالعات و پژوهش‌های برنامه‌ریزی شهری

تهیه کننده:

مدیریت مطالعات و

برنامه‌ریزی توسعه

شهری و توسعه منابع

انسانی

عنوان:

نشست هم اندیشی

تجارب شهرداری تهران

در کارراهه شغلی

کارکنان

تاریخ:

۹۹/۰۶/۱۵



خودشان را دارند- همیشه این مطب عنوان می شد که سپردن مسئولیت به پرسنل قراردادی و شرکتی شهرداری ها ممنوع است. و با چنین رویکردی واقعا نمی توان در شهرداری با ۱۴۰۰ نفر نیرو که در فهرست این نیروها نیستند، برنامه ریزی کرد. در حال حاضر شهرداری همدان از مجموع چهار منطقه مصوبی که خدمت شما عرض کردم، سه تا از مدیران مناطقش از نیروهای قراردادی و تاثیرگذارند. حالا چگونه طرح مسیر ارتقای شغلی و فرمایش آقای دکتر نظری و چیزی که قانون است و کارشناس خبره، عالی و ویژه را چگونه مشمول اینها بکنیم. این یکی از آسیب هایی است واقعیت دارد و عدم تطابقش با وضع موجود شهرداری هاست. عذرخواهی می کنم، ببخشید.

پاسخ: ولی اگر ما بتوانیم این را تبدیل به یک کتاب کنیم یا مثل تالیفات و تولیداتی که در مرکز مطالعات به نام دانش شهر داریم، تبدیل به یک دانش شهر کنیم، در اختیار همه شهرداری ها و علاقه مندان این موضوع قرار داده شود که استفاده کنند.

نتیجه گیری نشست:

مدیریت کارراه شغلی موضوع مهمی در سازمانها هم به لحاظ مدیریت عملکرد، ایجاد انگیزه و رضایت شغلی در کارکنان است. در شهرداری تهران این پدیده تبدیل به یک ضدانگیزه در شهرداری تهران شده و به دلیل اینکه مسیر توسعه و ارتقای شغلی در شهرداری تهران برای کارمندان خیلی روشن نیست، در این چارچوب بویژه نیروهای کارشناسی نخبه در شهرداری تهران با این چالش جدی مواجهند و نمی توانند خودشان را با این شرایط به روز کنند. بسیاری از نیروهای متخصص به دلیل اینکه در مسیر و چشم انداز آینده شان در شهرداری تهران مسیر روشن و دقیقی نیست، بعضا اگر بتوانند از مجموعه شهرداری جدا می شوند یا تلاش می کنند به هر ترتیبی شده حوزه های کارشناسی را تغییر موقعیت دهند و به حوزه های مدیریتی و اجرایی بروند. امری که شهرداری و بدنه فنی و کارشناسی را متاسفانه خالی و ضعیف می کند و در این چارچوب باید حتما اندیشه ای شود.

بنابر این طی نمودن یک مسیر جهشی بسیار سریع افراد در سازمان بدون ارزیابی شایستگی ها و بدون توجه به ظرفیت ها و رسیدن به فلات آنها را دچار سرخوردگی و ناامیدی از سیستم می کند. از طرف دیگر شاهد حضور کارشناسانی در شهرداری هستیم که بعد از داشتن سابقه کار طولانی همچنان در رتبه های پایین قرار دارند. بدین ترتیب این سوال مطرح می شود که آیا واقعا ظرفیت اینکه به رتبه بالاتری از کارشناسی و یا به یک مدیر تبدیل شود، نداشته؟ اگر نبوده، چرا جایگزین نشده؟ البته سیستم های جذب و استخدام ما در شهرداری ها متاسفانه کارآمد نیستند.

درواقع در کنار راهبردهایی مثل ارتقای شغلی یا مسیر شغلی باید به سیستم های جذب هم توجه شود. ولی متاسفانه در سازمانی مثل شهرداری تهران حداقل می توان اذعان داشت که



مرکز مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای شهرداری تهران

تهیه کننده:
مدیریت مطالعات و
برنامه ریزی توسعه
شهری و توسعه منابع
انسانی

عنوان:
نشست هم اندیشی
تجارب شهرداری تهران
در کارراه شغلی
کارکنان

تاریخ:
۹۹ / ۰۶ / ۱۵



طی سه دهه گذشته نظام جذب و بکارگیری خیلی منسجم و قوی وجود نداشته و بیشتر در این چارچوب سلیقه ای عمل شده درحالی که سازمانهای پیشرو واقعا کارکنان را از همان ابتدا با بصیرت و درایت از طریق آزمون و غربالگری استخدام و جذب می کنند و بدین ترتیب ۵۰ درصد مسئله را همان اول حل می کنند. ولی سازمانهایی مثل شهرداری های کلانشهرها و شهرداری تهران این چارچوب وجود نداشته و معضلات فراوانی را بوجود آورده است.

از آنجا که مسائل و مشکلات شهری گریبانگیر کلانشهرهای کشور می باشد می توان با ایجاد بستری برای ارائه دستاوردهای خود در رفع معضلات شهری و تبادل و انتقال تجربیات و حتی ایجاد فضایی جهت گفتمان و بحث و گفتگو برای مدیران شهری را فراهم نمود.

راهکار / پیشنهاد / توصیه:

- توصیه هایی که می توان در خصوص موضوع مطرح نمود، عبارتند از:
- * به اشتراک گذاشتن تجربیات کلانشهرها و تبادل و انتقال اطلاعات
- * ایجاد فضایی جهت گفتمان و بحث و گفتگو در خصوص طرح چالش های مبتلا در حوزه مدیریت توسعه منابع انسانی کلان شهرها
- * توجه جدی در خصوص نگهداشت کارکنان متخصص
- * تلاش در جهت استقرار نظامات منابع انسانی در سازمان
- * ایجاد بستر و شرایط ارتقاء کارکنان به طور کاملا بیطرفانه و صرفا بر اساس شایستگی
- به منظور بالندگی سازمان



مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهری تهران

تهیه کننده:
مدیریت مطالعات و
برنامه ریزی توسعه
شهری و توسعه منابع
انسانی

عنوان:
نشست هم اندیشی
تجارب شهرداری تهران
در کارراهه شغلی
کارکنان

تاریخ:

۹۹ / ۰۶ / ۱۵