

چالش های منابع انسانی در شهرداری تهران

حمید نظری

مدیر اداره ایمنی بهداشت و محیط زیست شهرداری منطقه ۱۳

Mail:nazarihamid15@yahoo.com

چکیده

شهرداری تهران به عنوان یکی از بزرگترین شهرداریهای کلان شهرهای دنیا است که برای مدیریت آن و افزایش کارایی و اثر بخشی و تبدیل به یک نهاد اجتماعی نیازمند نیروی انسانی توانمند و توسعه یافته و همگام و همراه با اهداف مدیریت شهری می باشد. وجود شرایط اقلیمی خاص، جاذبه های گردشگری، جغرافیای طبیعی، انسانی و سیاسی همگی دست به دست هم داده تا بلدیة نوپای دیروز به کلان شهری تبدیل شود که اداره آن نیازمند تصمیم سازی های یکپارچه و خاص خواهد بود که جز در سایه مدیریت پر تلاش و هوشمند و نیز مشارکت میسور نخواهد بود. نقش کارکنان و میزان مشارکت آن در کمک به مدیریت سازمان از اهمیت بسزایی برخوردار بوده و در تحولات سازمانها نقش حیاتی را به عهده دارند. البته در هر تحولی چالشی برای نیروی انسانی آن سازمان اتفاق می افتد که باید مورد تحلیل و توجه قرار گیرد. از اینرو در این مقاله با مطالعه موردی در شهرداری تهران سعی شده است چالش های منابع انسانی در یکی از شهرداریهای بزرگ کشور مورد بررسی قرار گرفته و راههای برون رفت از این چالش ها هم پیشنهاد گردد.

کلید واژه: چالش، منابع انسانی، شهرداری تهران

مقدمه

کلان شهر تهران بعنوان یک شهر کاملاً سیاسی دارای مسائل کلان در ابعاد گوناگون می باشد. وجود موضوعاتی همچون آلودگی زیست محیطی، ترافیک، بازسازی بافت های فرسوده، آسیب های اجتماعی، کم رنگی مشارکت مردمی به مفهوم واقعی آن در عرصه های شهری و محدودیت منابع مالی و در آمدی، سهم نبودن از بودجه دولت، تشدید میزان حساسیت اجتماعی و سیاسی و قرار گرفتن در بوته نظارت مردم (با توجه به تشکیل شورای اسلامی شهر و انتخاب غیر مستقیم شهردار از سوی مردم در مقایسه با دهه اخیر که نقش قائم مقام شورا در تصدی وزارت کشور قرار داشت)، محور بودن تهران بعنوان یک الگو و مدل در نزد سایر شهرهای بزرگ کشور در ارتباط با کلیه تحولات و... از چالش های عمده مدیریت شهری در حال حاضر محسوب می گردد در کنار چالش های یاد شده به عنوان عوامل و موانع محیطی، تعریف ساختار متناسب با توجه به منابع انسانی از عوامل مهم درونی، در تحقق مقاصد و برنامه های مدیریت شهری محسوب می گردد. بعنوان مثال تحقق محله محوری بعنوان یک شعار در راستای سیاست تمرکز زدایی مستلزم تعریف و تبیین راه کارهای مختلف چون تفویض اختیار و مسئولیت با توجه به رویکرد پیش بینی شده و... به مدیران مناطق و نواحی شهری می باشد که با فرض تحقق این امر - بدلیل وجود ساختار نامتناسب با سیاست فوق خصوصاً در بخش منابع انسانی در ابعاد کمی و کیفی - اجرای برنامه ها با مشکل مواجه می گردد. امروزه توسعه پایدار را فرایند تحول بنیادین باورهای فرهنگی نهادهای اجتماعی، سیاسی و اقتصادی به منظور خلق و مناسب شدن با ظرفیت های جدید و ارتقاء کمی و کیفی قابلیت ها و توانایی های انسانی، آموزشی و اقتصادی تعریف می نمایند. و توسعه منابع انسانی را پیش شرط توفیق، تثبیت،

تداوم و تحول هر سازمان می‌داند. آموزش و منابع انسانی برابر مطالعات و تجربیات بین‌المللی محور و اساس توسعه و تحول محسوب می‌گردد. بطوریکه توجه به آن می‌تواند بعنوان یک عامل پنهان و پرتوان باز دارنده چالش‌های محیطی، مدیریت شهری را در تحقق شعارها و اهداف رهنمون سازد.

مقصود از مدیریت منابع انسانی، سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که به فعالیت‌های کارکنان مرتبط می‌باشد ساختار مدیریت شهری تهران و سایر کلان شهرهای ایران، به رغم شکل‌گیری شوراهای اسلامی شهر، ویژگی‌های یک مدیریت محلی - مشارکتی مدرن و دموکراتیک را ندارد. به گونه‌ای که در این نظام، ارتباط ارگانیک میان شورا، شهرداری و شهروندان دیده نمی‌شود. این موضوع، از سویی پرداختن به مباحث جدید مدیریت شهری و تغییرات بنیادین سازوکارهای حاکم بر وضعیت موجود مدیریت شهرهای ایران و به ویژه کلان شهر تهران را در کانون توجه مدیران و صاحب نظران مطالعات شهری قرار می‌دهد و از دیگر سو، مطالعه تجارب ارزشمند جهانی، ما را از چالش‌های مدیریتی، نیروی انسانی، منابع مالی، حقوقی و قانونی و جهت تحقق مطلوب یک نظام مدیریتی محله محور در ایران آگاه می‌سازد.

پیشینه نظری تحقیق

در این زمینه تحقیقات چندانی صورت نگرفته است. در یک تحقیقی نقش منابع انسانی در تبدیل شهرداری به نهاد اجتماعی بررسی شده است. مدیریت سازمان شهرداری با تغییر در رویکرد سازمان شهرداری یک نهاد خدماتی به سازمان شهرداری یک نهاد اجتماعی گامی بزرگ در ایجاد مدیریت یکپارچه شهری برداشته است. ثبات در گامها نیازمند عزم راسخ و مشارکت همه جانبه نیروهای انسانی فعال و دلسوز خواهد بود تا بتوانند از طریق مشارکت و سهیم شدن در انجام بهتر فعالیتها مدیریت شهری را در انجام بهتر این استراتژی یاری نمایند. لذا خرد جمعی و مشارکت منابع انسانی از یک سو و اعتقاد و نگرش مدیران تاکتیکی و عملیاتی سازمان به منابع انسانی بعنوان سرمایه‌های انسانی می‌تواند اثر بخشی گامهای اجرایی تغییر رویکرد عوامل برون سازمانی و درون سازمانی را افزایش دهد. آنچه در این مختصر بدان پرداخته شد به مفهوم عدم وجود و یا عدم اقدام نبوده است، بلکه بیشتر سعی گردید اهمیت، نقش و جایگاه منابع انسانی تبیین گردد. چالشهای مدیریت منابع انسانی نیز در مقاله دیگری پنج چالش عمده را مطرح نموده که در شهرداری تهران موضوعیت دارد.

در تحقیق دیگری مهمترین چالشهای نیروی انسانی از نگاه کارکنان صنعت نفت بررسی شده است مدیریت بی تجربه/اختلاف فاحش سطح حقوق ایران و خاور میانه/عدم شایسته سالاری در نفت/بی توجهی به نیروهای عملیاتی و ... از مهمترین چالشهای حال و آینده سرمایه‌های انسانی در صنعت نفت هستند که طی یک نظرسنجی در سایت منابع انسانی صنعت نفت حاصل شده است که بیشتر آنها مشابه چالش‌های شهرداری است. در تحقیق دیگری چالش‌های نظام آموزشی در شهرداری تهران ارائه گردیده است. در تحقیقی فرآیند، اهداف و وظایف مدیریت منابع انسانی را ذکر نموده سپس چالشهای مدیریت منابع انسانی را به طور کامل شرح داده و برای رفع این چالشها بحث توانمندسازی کارکنان را مطرح نموده که شامل الگوهای توانمندسازی، چالشهای موجود در تواناسازی منابع انسانی، فرآیند راهبردی، اقدامات عملی و استراتژیهای در این زمینه می‌باشد.

طرح‌ها و رویکردهای اخیر در شهرداری تهران

در شهرداری تهران در چند سال اخیر تغییر نگاه‌ها و سیستم‌ها بی با رویکرد اثر بخشی اهداف سازمانی اتفاق افتاد که به دنبال خود چالش‌هایی را برای منابع انسانی بوجود آورد.

سازمان شهرداری تهران در تبیین استراتژی خود و با تغییر فرهنگ و انتخاب رویکردهای جدید گامهایی در جهت تبدیل شهرداری تهران از سازمانی خدماتی به نهادی اجتماعی گامهایی برداشته است. که با تغییر این دیدگاه طرح‌هایی در شهرداری اجرا گردیده که ذیلاً لیست می‌گردد.

۱- اجرای طرح مدیریت محله

این طرح با توجه هرچه بیشتر به موضوع تمرکز زدایی و توسعه رویکرد ناحیه محوری و محله گرایی و تقویت هرچه بیشتر شوراباریها انجام گرفت.

۲- طرح هوشمند سازی

مهمترین راهبرد اجرایی این رویکرد توسعه استفاده از IT و فضای مجازی در تمامی سطوح و شوون خدماتی و عملیاتی شهرداری تهران در حوزه های مختلف می باشد. از جمله استفاده از سامانه های مختلف از جمله: سامانه ردیاب خودرو - سامانه اطلاعات جغرافیایی - سامانه جامع مدیریت تاکسیرانی - سامانه شهر سازی - سامانه سنجش عدالت شهر - آرشیو الکترونیک اسناد - سامانه مدیریت شهری ۱۳۷ - سامانه مدیریت همگانی ۱۸۸۸ - سامانه گزارشات منابع انسانی - سامانه تردد پرسنل - سیستم جامع منابع انسانی و....

۳- رویکرد کوچک سازی و چابک سازی

جهت کاهش تصدی گری شهرداری از طریق برون سپاری فعالیتها می باشد. که بخشی از فعالیتهای حوزه شهرسازی و معماری به دفاتر خدمات الکترونیک واگذار گردید.

۴- رویکرد کیفی سازی

راهبرد های اجرایی تحقق این رویکرد مشتمل بر اقداماتی است که منجر به ایجاد تغییر در فرآیند ها و روشها برای ارتقاء کیفی انجام امور و ترویج فرهنگ کیفی سازی فعالیتها در تمامی حوزه ها و سطوح اجرایی شهرداری می باشد.

۵- رویکرد شبکه سازی

راهبرد های اجرایی تحقق این رویکرد در مرحله اول در دو حوزه مورد توجه می باشند:

- ۵-۱- شبکه سازی در حوزه حمل و نقل عمومی برای ارائه بهترین سرویس جابجایی به شهروندان از طریق همپوشانی سرویس دهی سیستمهای مختلف حمل و نقل عمومی (تاکسیرانی ، اتوبوسرانی ، مترو) و جانمایی شبکه ایستگاههای حمل و نقل عمومی به گونه ای که شهروندان حداکثر با طی مسافت ۳۰۰ متر از هر نقطه در شهر به یکی از ایستگاههای حمل و نقل عمومی رسیده و اطلاعات اولیه راجع به نوع وسیله نقلیه ، تعیین مقصد و هزینه مسافرت در اختیار آنان قرار گیرد.
- ۵-۲- شبکه سازی در فضای مجازی در تمامی عرصه ها و حوزه های فعالیت شهرداری تهران

چالش های موجود منابع انسانی در شهرداری تهران

در شهرداری تهران بدلیل ساختار سیاسی آن و انتخاب سیاسی مدیران بدور از نظام شایسته سالاری آن چالش هایی برای نیروی انسانی وجود دارد که با تحولات اخیر این چالش ها بیشتر شده که به برخی از آنها اشاره می گردد:

انتخاب مدیران براساس داشتن رانت سیاسی

چه بسا مدیران لایقی که در مدت خدمت در ارزیابیها و در مقاطع مختلف به عنوان مدیر نمونه شناخته شده است بخاطر جریانان سیاسی و رانتهای موجود با فرد دیگری که از این شایستگی برخوردار نیست جایگزین می گردد.

تغییر و گردش شغلی زیاد در شهرداری تهران

مدیران شهرداری بدلیل ذکر شده غالباً کوتاه مدت تصدی پست مربوطه را دارند و در این مدت با توجه به سلیقه خود اموری را پیش می برد و به ناگاه با فرد دیگری تعویض می گردد و فرد جدید غالباً از تجربیات قبلی استفاده نمی نماید و یا این تجربیات در اختیارش قرار نمی گیرد و با چالش خلا اطلاعات مواجه می گردد. عدم انتقال تجربه از نسل قدیم به جدید به عللی از قبیل عدم وجود سیستم آموزشی منضبط و مدون، تنگ نظری نسل قدیمی در انتقال تجربیات و آموزش نیروهای جدید، بی انگیزگی نیروهای جوان به علت تبعیض های تحصیلاتی، فامیلی، دوستی و " ... اتفاق می افتد.

تنوع مکان کاری در شهرداری تهران

با توجه به گستردگی این سازمان تنوع جمعیت شناختی و فرهنگی و قومی نیروی انسانی در حد قابل توجهی به چشم می خورد. تفاوت های نژادی با رشد مهاجرت به تهران تنوع افراد با قومیت ها، مذاهب و فرهنگ های مختلف افزایش یافته و وظیفه مدیریت منابع انسانی است که از این تفاوتها به گونه ای احسن استفاده شده، مانع از بروز اختلاف در سازمان شود. تفاوت های سنی: با توجه به بالاتر رفتن سطح زندگی، امید به زندگی در جوامع بالاتر رفته و این امر باعث شده است تا افراد مدت زمان بیشتری را به کار پرداخته، دیرتر بازنشسته شوند. از این رو امروزه میتوان تنوع سنی زیادی در شهرداری تهران مشاهده کرد (از سنین حدود ۲۰ سال تا حدود ۶۵ سال). این تفاوت های سنی باعث ایجاد محیطی ناهمگون و با رفتارها و هنجارهای متفاوتی در سازمان میشوند. همچنین با انتخاب سیاسی مدیران گاهی مدیری از شهر دیگری با فرهنگ خاص سازمانی متولی شهرداری منطقه ای می گردد که به دلیل عدم تناسب فرهنگی زمان زیادی جهت آموزش و انطباق با فرهنگ موجود نیاز دارد و این خود چالش های منابع انسانی را به دنبال خواهد داشت. از جمله اینکه در محل کار قبلی خود با بودجه محدودی کار کرده و در مکان جدید بودجه ده ها برابر شده است.

فقدان برنامه ریزی علمی و کارآمد منابع انسانی و عدم تناسب خروجی و ورودی به لحاظ کمی و کیفی (تورم بالای نیروی انسانی در شهرداری تهران)

با توجه به استخدام بدور از ضوابط و نیازسنجی نیروی انسانی و بصورت استخدام رانتی در مناطق طبق اظهارات شهردار تهران در همایش ملی مدیریت شهری در افاق چشم انداز ۱۴۰۴ در مصاحبه ای با خبرگزاری فارس گفت: "ما با حجم زیادی از نیروی انسانی مواجهیم به طوری که حتی اگر ۵۰ درصد نیروهای شهرداری بروند نه تنها کارها بر زمین نمی ماند شاید روان تر نیز شود".

چالش های دیگر از زبان شهردار تهران

۱- فاصله زیاد میان عرصه های علمی و عرصه های اجرایی

"یک چالش همیشگی که در کشور ما وجود دارد و البته در دهه های اخیر این چالش در حال کم رنگ شدن است فاصله عرصه های مدیریتی و اجرایی با عرصه های علمی است. سطحی نگری به روش های علمی و برداشت غلط از تئوری های اصیل علمی چالش بزرگ کشور است.

۲- تمرکز زیاد و انحصار تمام امور شهر در دست شهرداری

نباید احساس کنیم که در شهر همه چیز باید در اختیار یک نفر باشد باید به دنبال مدیریت یکپارچه باشیم و بتوانیم در مجموعه کارهای خودمان رویکرد کارفرمایی را حاکم کنیم. باید روحیه تمرکزگرایی از بین برود این تمرکز باعث کشتن خلاقیتها در سطوح مختلف می شود باید اجازه دهیم محله ها خودشان موضوعاتشان را حل کنند.

کوچک‌سازی یکی از ضرورت‌هاست باید فرصت‌ها را در دست مردم در عرصه‌های علمی قرار دهیم اگر من به عنوان شهردار تهران بخواهم در همه جا مدیریت کنم این موجب نابودی و انحراف می‌شود.

۳- عدم بهره‌وری و مدیریت صحیح امور

وی با اشاره به اینکه به جز سرمایه و نیروی کار برای پیشبرد برنامه‌ها به دو عامل بهره‌وری و مدیریت نیاز داریم افزود: در حوزه حمل و نقل در جایی ما با ۳۰ درصد اتوبوس‌ها ۷۰ درصد مسافر جابه‌جا می‌کنیم ولی در جای دیگر با ۷۰ درصد اتوبوس‌ها ۳۰ درصد مسافر هم جابه‌جا نمی‌کنیم."

۴- تنوع قراردادهای کاری

تنوع قراردادهای در شهرداری تهران یکی دیگر از چالش‌هاست. قراردادهای کاری کارکنان شهرداری از تنوع زیادی برخوردار است. بجز قرارداد رسمی قرارداد شرکت خدمات اداری شهر که متداولترین قرارداد شهرداری تهران است و قرارداد شرکت هادیان شهر که از مزایای کمتری نسبت به قرارداد قبلی برخوردار است قراردادهای دیگری البته نه بصورت متمرکز بلکه هر منطقه بصورت جدا با شرکت‌هایی قرار داد بسته و برخی دیگر از نیروها بصورت پروژه ای استخدام می‌گردند که این موضوع تلاش پرسنل برای ارتقاء قرارداد را به دنبال دارد و سازوکار مدونی جهت این ارتقاء وجود ندارد البته طرح‌های منزلت نیروی انسانی گاه مطرح می‌گردد و انگیزه‌های موقتی را در پرسنل بوجود می‌آورد ولی این انگیزه تداوم چندانی ندارد. ارتقاء نوع قرارداد نیز بیشتر جنبه رانته و سیاسی دارد تا ارزیابیهای کاری از پرسنل.

۵- عدم استقرار سیستم جامع و مکانیزه نیروی انسانی متمرکز

یک سیستم جامع نیروی انسانی مشتمل بر ساختارهای:

- ارزیابی عملکرد نیروی انسانی

- HSE

- مسیر شغلی

- نظامهای مشارکت

- نظامهای انگیزشی

- نظامهای تشویق و تنبیه

- نظام آموزش مبتنی بر استانداردهای ISO10015

با ایجاد این زنجیره در سازمان که مستلزم اجرای تمامی رویکردهای درون سازمانی می‌باشد منابع انسانی را تبدیل به سرمایه‌های سازمانی خواهیم نمود. این نکته را نباید نادیده گرفت که منابع انسانی سازمان می‌خواهند بدانند مسیر پیشرفتشان در سازمان چگونه است در چه مقطعی چه امتیازاتی سازمان برایشان قائل است و در مقابل چه تعهداتی به سازمان خواهند داشت. البته در این موارد اگر هم قانونی وجود دارد شفافیت چندانی ندارد بدینصورت که همه پرسنل از آن بی‌خبرند و یا رانته‌های سیاسی مانع شفافیت و عدالت در ارتقاء و تشویق و تنبیه می‌گردد.

۶- سامانه منابع انسانی در شهرداری تهران

یکی از سامانه‌هایی که در شهرداری تهران پیاده گردید سامانه جامع منابع انسانی است که با هدف رفع مشکلات موجود و تسریع در امر تصمیم‌گیری از جانب کارشناسان و مدیران شهرداری تهران به واسطه دسترسی راحت به اطلاعات به صورت یکپارچه طراحی

و پیاده شده است. این سیستم در سال ۸۴ در سازمان شهرداری و ارگان های مستقل و غیرمستقل مرتبط با شهرداری شروع به کار کرده و همچنان در حال فعالیت است. اطلاعات فردی و کارمندی هر پرسنل با هر نوع قرارداد، از زمان ورود به شهرداری تا زمان بازنشستگی به صورت کامل در اختیار امور اداری و مدیریت منابع انسانی قرار می گیرد. این اطلاعات یک بار در سامانه تعریف شده و سایر زیربخش ها از آن استفاده می کنند. حجم وسیع اطلاعات و داده های مربوط به کارکنان شهرداری، پراکندگی و ناقص بودن اطلاعات کارکنان، دشواری گزارش گرفتن دقیق و به روز از کارشناسان و مدیران ارشد، مشکلات پرسنل به دلیل کندی ساختار دستی امور اداری و مشکلات جا به جایی پرسنل در واحدهای مختلف شهرداری این ارگان را بر آن داشت تا سیستمی را طراحی کند که ویژگی های لازم برای یک سیستم منابع انسانی پیشرفته را دارا باشد. سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران به عنوان مجری از ابتدای پروژه، برنامه نویسی، شناخت و آموزش آن را عهده دار بوده و در انتها به عنوان پشتیبان و راهبر، اطلاعات را در دیتاسنتر سازمان ذخیره کرده است. اطلاعات وارد شده در این سیستم به دو بخش مالی و اداری تقسیم شده و به مرور زمان که به سنوات فرد در محل اشتغالش افزوده می شود در مقاطع زمانی مختلف به صورت روزانه، ماهانه و سالانه به روز می شود. اجزای مختلف این سیستم به گونه ای به هم وابسته اند که کوچک ترین امور مربوط به پرسنل را در بر گرفته و ضعف در اطلاعات هر یک سبب کندی یا بروز خطا در دیگری می شود. سیستم منابع انسانی شهرداری تهران جزو اولین سامانه های منابع انسانی است که به طور عام در سازمان ها نصب و راه اندازی شده است. سیستم پرسنلی، استخدام، تردد، سیستم حضور و غیاب، سیستم حقوق دستمزد و سیستم مرخصی ها، همگی از امکانات ویژه سیستم منابع انسانی است و با هم در ارتباط هستند. هر یک از سیستم های نام برده به سیستم اداری مربوط شده که زیرسیستم منابع انسانی است. آموزش، احکام، ارزشیابی، رفاه، تردد، شهر سالم، بازنشستگی و تشکیلات از جمله موارد لینک شده به منابع انسانی است. تسهیل برنامه ریزی منابع انسانی، امکان برنامه ریزی آموزشی کارکنان، در دسترس بودن اطلاعات پرسنل، دسترسی کاربران به اطلاعات و سوابق کارمندی خود و ارائه خدمات مورد نیاز سایر بخش های شهرداری تهران از جمله نتایج مورد انتظار در این پروژه بوده است. امکان اخذ گزارش ها و آمارهای مورد نیاز کارشناسان و مدیران از جمله مواردی است که جزو برنامه آینده این سازمان است.

۷- چالش های منابع انسانی در تحولات اخیر شهرداری تهران

در تحولات اشاره شده در شهرداری تهران از جمله مدیریت محله محوری، شبکه سازی، هوشمند سازی و استقرار سامانه های مختلف علاوه بر ایجاد بهره وری و اثربخشی سازمانی چالش هایی را برای نیروی انسانی بوجود آورده اند که به مواردی از آنها اشاره می گردد:

در پیاده سازی ناحیه و محله محوری چارت سازمانی شهرداری تغییر نموده و چارت ناحیه از ساختار ساده به ساختار پیچیده ای تبدیل شده است. الزام انتقال نیروهای منطقه به ناحیه و عدم آشنایی با وظایف کاری از چالش های اولیه این طرح بود که البته اکنون این طرح از اهداف خود خارج شده و ناحیه بجای اینکه فعالیتهای اجرایی را انجام دهد با تخصیص ساختمانها و دفاتر کاری مجلل و نیاز به ارائه گزارشات مکرر به مدیران بالادستی از حالت اجرایی به ستادی تبدیل گردیده اند. این چالش که نیروی انسانی هم وظیفه ستادی و هم وظیفه اجرایی و پاسخگویی مشکلات ناحیه را باید همزمان داشته باشد چالش فعلی نواحی شهرداری می باشد.

مورد دیگر طرح کوچک سازی شهرداری بود که نیمه کاره ماند و به خوبی اجرا نشد البته دفاتر خدمات الکترونیک جهت انجام برخی از وظایف شهرسازی تشکیل گردید که خود آن نیز یک چالش دیگر در شهرداری بوده و از طرفی با راه اندازی دفاتر خدمات الکترونیک بجای اینکه نیروهای حوزه شهرسازی کم شود تعداد آنها نیز اضافه گردید و واگذاری کارها یک پروژه ناکام در شهرداری تهران بود.

در خصوص استقرار سامانه های مختلف باید گفت علاوه بر مزایای آن مشکلاتی از جمله عدم آموزش و آگاهی کامل پرسنل و شهروندان جهت استفاده از این سامانه ها و همچنین عدم اعتقاد و التزام مدیران به آن دیده می شود. به عنوان مثال از طریق سامانه تردد پرسنل حضور و غیابها و مرخص ها اعمال می گردد که با توجه به عادت مدیران برگه کاغذی ماموریت و مرخصی نیز باید مورد استفاده قرار گرفته و در سامانه نیز ثبت گردد که دوباره کاری و اتلاف وقت را به دنبال دارد. از طرف دیگر این سامانه در بیشتر موارد مشکلات فنی دارد. که باعث عدم اطمینان مدیران به این سامانه می گردد. مورد دیگر اینکه شهرداری تهران در سال گذشته سامانه HSE را در مناطق ۲۲ گانه شهرداری پیاده نمود که بدلائل تداخل آن با سیستم مدیریت یکپارچه IMS بدلیل همپوشانی برخی از دستورالعمل ها و چک لیست ها و وجود متدهای مختلف برای ارزیابی ریسک و جنبه ها چالشی را برای پرسنل بوجود آورده است بصورتی که پرسنل سردرگم شده و نمیدانند با کدوم روش کارها را انجام دهند و نهایتا دوباره کارها و صرف وقت بیهوده جهت تکمیل سوابق هردوسیستم معضلاتی را بوجود آورده است. و استاندارد ISO 10015 نیز در سال ۱۳۹۰ در شهرداری تهران پیاده گردید که البته در اجرای آن نیز مشکلاتی وجود دارد که ذیلا اشاره می گردد:

۱. عدم مطابقت شرایط احراز پرسنل با وضعیت موجود
۲. عدم پاسخگویی شرح وظایف و مسئولیتهای مصوب با واقعیت
۳. عدم مطابقت چارت سازمانی مصوب با ساختار فعلی
۴. عدم وجود سازوکار مدون در اداره کل تشکیلات و آموزش شهرداری تهران و ارسال بخشنامه ها و دستورالعمل هایی مغایر با استاندارد پیاده شده در مناطق
۵. عدم ثبات در نیازسنجی، برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی اثر بخشی دوره ها بخاطر گردش شغلی زیاد پرسنل
۶. عدم همکاری مدیران جهت شرکت پرسنل در دوره های آموزشی
۷. عدم توجه ارتباط بین سیستم منابع انسانی (اداری) با سیستم آموزش.
۸. تعارض شیوه های مدیریت (تمرکز یا عدم تمرکز اداری یا ساختاری) با کمیت و کارایی منابع انسانی و کارشناسی موجود در واحدهای آموزشی.

ارائه راهکارها

بمنظور دستیابی به عوامل مشروح برون سازمانی نیاز به ایجاد راهبردهایی در سیستم های مکمل درون سازمانی خواهد بود، برخی عناوین راهبردها اجرایی در بخش درون سازمانی عبارتند از:

۱. شفاف سازی در دو بخش شکلی و محتوایی در حوزه های مختلف و با اولویت حوزه مالی
۲. ارتقاء سلامت اداری از طریق اجرای طرحهای صیانت، جلوگیری از پدیده رانت خواری، پرهیز از برخورد تبعیض آمیز در اجرای قوانین و برخورد جدی و اصلاح گرایانه با متخلفین
۳. جهت گیری برنامه های آموزشی به سمت و سوی قلمرو وظایف سازمان شهرداری.
۴. توسعه، ترویج و تسهیل آموزش مجازی برای کارکنان.
۵. تدوین طرح جامع آموزش شهرداری توسط متولیان امر با توجه به چشم اندازهای برنامه توسعه ملی و سازمانی، برنامه پنجساله با مشارکت سازمان مدیریت و برنامه ریزی و متولیان امر، صاحب نظران علوم اداری و مدیریت، نمایندگان شهرداری در عرصه های مختلف ستادی و عملیاتی.
۶. تهیه، تولید و پشتیبانی نیازهای نرم افزاری بخش های مختلف سازمان شهر داری اعم از ترافیک، شهرسازی، عمران، خدمات شهری و سایر واحدهای تابعه.

۷. همکاری، هماهنگی، توسعه ارتباطات و تبادل اطلاعات و فن آوری با مجامع علمی دانشگاهی و استفاده از نظریات و مدل‌های نوین آموزشی در فرایند آموزش در جهت حفظ پویایی نظام آموزشی.
 ۸. تبدیل دانش ذهنی به دانش کاربردی و استفاده از منابع انسانی بعنوان منابع غنی دانش
 ۹. تلاش در جهت گسترش تفکر سیستمی در قالب چرخه طراحی اجراء و ارزیابی در تمامی شئون شهرداری
 ۱۰. تعیین استانداردهای آموزشی برای مشاغل مورد نیاز در شهرداری بعنوان مأموریت اساسی مدیریت منابع انسانی و آموزشی.
 ۱۱. ایجاد نگرش شایسته سالاری، توانمندسازی پرسنل، بهبود مستمر، ایجاد باور بمنظور تغییر و تحول در فرآیند کار و سازمان
 ۱۲. آموزش به مدیران با هدف ارتقاء آگاهی آنان به وضعیت موجود سازمان و ایجاد نگرش جهت نیل به وضعیت مطلوب با استفاده از ابزار آموزش.
 ۱۳. جایگزینی و جانشینی کارآمد منابع انسانی بازنشسته توسط منابع جدید
 ۱۴. ایجاد نظام ارزشیابی کارآمد و عملگرا به عنوان مبنای ارتقاء و انتصابات شغلی و حرفه ای
 ۱۵. برنامه ریزی جهت افزایش رضایتمندی شغلی
 ۱۶. پیاده سازی سیستم های کاهش حوادث و سوانح شغلی
 ۱۷. پیاده سازی EFQM، TQM، 5S، TPM، 6 Sigma
 ۱۸. شناخت استعدادها، علایق، انگیزه‌ها و شخصیت نیروی انسانی از طریق ایجاد ارتباطات انسانی
 ۱۹. جانمایی شغلی در سازمان (قرار دادن افراد در مناسب ترین پست سازمانی)
 ۲۰. بکارگیری مدل جامع راهبردی توانمندسازی منابع انسانی
- اقدامات عملی برای توانمند کردن کارکنان از طریق اقدامات عملی زیر :
- نشان دادن تعهد رهبر از طریق:
- تفکر استراتژیک در مورد حوزه هایی که نوآوری در آنها موجب بهبود یافتن فعالیتها میشود.
 - سازماندهی مجدد و منسجم کردن عملیات و افزایش هماهنگی فعالیتها.
 - ایجاد یک جو اعتماد و برقراری ارتباطات صادقانه.
 - هدفمند بودن سرمایه گذاریها و فراهم سازی مشوقها برای تسهیل تغییرات.
 - مشارکت در فعالیتها جهت محک زدن موفقیتهای سازمان.
 - مورد استفاده قرار دادن یک سیستم بازخورد عملکرد با گردش 360 درجه.
 - مورد توجه قرار دادن منافع کارکنان از طریق:
 - اعتمادسازی در یک محیط مبتنی بر همکاری.
 - مشارکت دادن کارکنان در اتخاذ تصمیمات، قبل از اخذ تصمیم نهایی.
 - آموزش کارکنان جهت افزایش دانش، مهارت و تواناییهای
- آنان از طریق:
- ارائه ترکیبی از آموزشهای رسمی و ضمن خدمت برای کارکنان.
 - آموزش شیوه های جدید فعالیت در تیم و تیم سازی.
- به کارگیری تیمهای کیفی از طریق:
- ایجاد تیمی از کارکنان که فعالیتهای چندگانه را در سطوح مختلف بر عهده بگیرند(اعضای تیم لازم است از سطوح مختلف سازمانی باشند).
 - واگذاری مسؤولیتها به تیم و اعضای آن.
- مشارکت کارکنان در برنامه ریزی و تسهیم اطلاعات عملکردی از طریق:

- ایجاد مکانیسمی برای مشارکت کارکنان در فرآیند برنامه ریزی.
 - در اختیار قرار دادن اطلاعات عملکردی در سرتاسر سازمان از طریق شیوه های مختلف مانند چارت، نمودار، خبرنامه.
 - قرار دادن اطلاعات عملکردی از طریق تشکیل جلسات.
 - نظر سنجی از کارکنان در مورد مسیرهای تغییر در سازمان.
- تفویض اختیار از طریق:
- حذف بخشی از رده های نظارتی.
 - فراهم سازی زمان بیشتر برای مدیران جهت تمرکز بر مشکلات و موضوعات و خطی مشیهای سازمانی.
 - ایجاد یک موقعیت جدید جهت اعمال اقتدار و اختیار مناسب و شایسته برای کارکنان.

نتیجه گیری

نقش کارکنان و میزان مشارکت آنها در کمک به مدیریت سازمان از اهمیت بسزایی برخوردار بوده و در تحولات سازمانها نقش حیاتی را به عهده دارند. البته در هر تحولی چالشی برای نیروی انسانی آن سازمان اتفاق می افتد که باید مورد تحلیل و توجه قرار گیرد. از اینرو در این مقاله با مطالعه موردی در شهرداری تهران سعی شده است چالش های منابع انسانی را مورد بررسی قرار داده و راههای برون رفت از این چالش ها هم در قالب راهکارهای پیشنهادی نیز ارائه گردیده است.

با توجه به اینکه منابع انسانی کارآمد و پر انگیزه در افزایش اثر بخشی هر سازمان نقش مهم و اساسی ایفا می کند. شناخت چالش های موجود و عوامل موثر بر مدیریت منابع انسانی می تواند مدیران را در پیش رفت و بهبود بهره وری منابع انسانی یاری دهد. بر اساس مطالعه انجام گرفته عوامل مختلفی در ایجاد چالش های منابع انسانی موثر می باشند که در این مقاله با بهره گیری از برخی پژوهشهای انجام گرفته و استفاده از تجربیات با توجه به تجربه کاری در این سازمان، و همچنین استفاده از نظرات صاحب نظران چالشهای اساسی منابع انسانی در شهرداری تهران ارائه گردیده است که پایه و اساس این چالش ها را می توان در مدیریت سیاسی و ایجاد تحولات و همچنین نبود طرح جامع منابع انسانی در این مجموعه قلمداد نمود. و برای اثربخشی و بهبود بهره وری گریزی نیست جز اعتماد سازی و ایجاد رویکرد شایسته سالاری و همچنین توانمندسازی کارکنان به عنوان عامل اثرگذار در بهبود عملکرد و بهسازی منابع انسانی که برای توانمندسازی نیروی انسانی مراحل عنوان گردیده که عبارتند از: مرحله تسلط - مرحله مشورت - مرحله مشارکت - مرحله تفویض اختیار. و لذا در هر تحولی باید چالش های منابع انسانی بررسی شده و راهکارهای پیشگیری از آن چالش ها عملیاتی شده و دغدغه های نیروی انسانی جدی گرفته شود. و علاوه بر رفع چالشهای مدیریت منابع انسانی، افزایش وفاداری و حس تعلق کارکنان به سازمان است که در مشارکت فعال و ارائه ابتکار و خلاقیت نمود می یابد و در نهایت اسباب ارتقای بهره وری سازمان را پدید خواهد آورد.

منابع

- ۱- فنی زهره، صارمی فرید، چالش های نظام مدیریت محله محور در توسعه پایدار کلان شهر تهران، ۱۳۸۷، ماهنامه تحلیلگران، سیستم منابع انسانی شهرداری تهران، ۳۰ آبان، ۱۳۹۰
- ۲- طالبیان؛ احمدرضا؛ وفایی؛ فاطمه. الگوی جامع توانمندسازی منابع انسانی؛ ماهنامه تدبیر؛ سال بیستم؛ ش ۲۰۳
- ۳- دکتر آلوین چن ، چالشهای مدیریت منابع انسانی، مترجم : منصوره اسماعیلی - میترا موسی دوآبی، ، بهار ۹۱
- ۴- وندال فرنچ ،مدیریت تحول سازمان ،ترجمه :الوانی سید مهدی ، دانایی فرد حسن ،انتشارات صفار، ۱۳۸۹
- ۵- مدیریت منابع انسانی؛ چالش ها و راهبردها، <http://www.csr.ir/Pdf/Issues468/56.pdf>، ۱۳۸۹
- ۶- احمدی، دکتر سید علی اکبر "مواد آموزشی سمینار مدیریت و برنامه ریزی آموزشی ویژه آموزش ضمن خدمت مدیران آموزش مناطق شهرداری" خرداد و تیر ماه ۱۳۸۲.
- ۷- رجب بیگی مجتبی ، پرتوی بامداد ،چالش های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران، ۱۳۸۵
- ۸- سید حامد هاشمی ، سعیده پور امین زاد ،چالشهای فراروی توسعه منابع انسانی و راهکاری برای رفع آن <http://www.ensani.ir/storage/Files/20121212093544-9625-104.pdf>
- ۹- مهدی آزادواری ، بررسی چالش ها و راهکارهای بهبود مدیریت شهری، خرداد ۱۳۹۲ <http://www.sabzevarnews.ir/fa/pages/?cid=5363>،
- ۱۰- تحلیل چالش های منابع انسانی از تحولات فناوری اطلاعات در شرکت سهامی بیمه ایران، http://www.iraninsurance.ir/services/infopayam/2207235/wd_id/1160
- ۱۱- بررسی توصیفی نقش آموزش کارکنان در تحقق آرمان های مدیریت شهری،
- ۱۲- هاشمی سید حامد ، پور امین زاد سعیده ،چالشهای فراروی توسعه منابع انسانی و راهکاری برای رفع آن،
- 13- <http://www.iraninsurance.ir/services/infopayam>
- 14- <http://www.farsnews.com/newstext.php?nn=13910231000430>
- 15- www.tehran.ir
- 16- www.managerial.ir
- 17- www.HRM.ir
- 18- www.sid.ir
- 19- <http://sazmane1.blogfa.com/post-18.aspx>
- 20- www.payamenaft.com
- 21- www.magiran.com/magtoc.asp?mgID=1057
- 22- <http://avigilon.com/#/case-studies/halifax-regional-municipality>
- 23- Halifax Regional Municipality Challenges
- 24- Five Challenges to HRM You Need to be Aware Of Created by Josh 691 days ago. posted in Human Resources With the tags HR, HRM, Human Resources
- 25- <http://www.coursepark.com>
- 26- Mrs. Ekta Srivastava, Dr. Nisha Agarwal. INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH VOLUME 1, ISSUE 6, JULY 2012 ISSN 2277-8616 46 IJSTR©2012
- 27- www.ijstr.org , The Emerging Challenges in HRM