

## باسمه تعالی

سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور  
مرکز مطالعات راهبردی و آموزشی شهری و روستایی

### فرم پیشنهاد پروژه مطالعاتی

۱- معاونت / دفتر پیشنهاد دهنده: تحول اداری و فناوری اطلاعات
۲- عنوان پژوهش: طراحی نظام جامع سرمایه انسانی شهرداری ها
۳- کلید واژه های اصلی پژوهش (حداقل ۵ کلید واژه اصلی ذکر شود که ناظر به محورهای اصلی پژوهش باشد). نظام جامع سرمایه انسانی، نیروی انسانی، سرمایه انسانی، برنامه ریزی، استراتژیک، سرمایه
۴- مسایل و مشکلاتی که منجر به پیشنهاد این پژوهش شده، عبارتند از: مدیریت منابع انسانی، عبارت است از ایجاد و توسعه برنامه هایی که از طریق آنها ضمن بهبود توانایی های نیروی انسانی، اهداف فردی و سازمانی حاصل گردد. در واقع مدیریت منابع انسانی، ایجاد، پرورش و حفظ سرمایه های انسانی برای دستیابی به اهداف است. چون تمام مدیران یک سازمان با تلاش های سایر افراد به اهداف خویش می رسند باید از دانش مدیریت منابع انسانی شناخت کافی داشته باشند. بدون دانش مدیریت منابع انسانی، نمی توان با کارآیی مطلوب به اهداف دست یافت و انسان ها را در راستای رشد و تعالی، هدایت و رهبری کرد، بنابراین یکی از دانش هایی که ضرورت دارد هر مدیر به آن آشنا باشد دانش مدیریت منابع انسانی است. (زارعی، ۱۳۸۳) رقابت پذیری و بقای سازمانها در این دوران به داشتن افراد مناسب در شغل های مناسب و در زمان مناسب بستگی دارد و برنامه ریزی منابع انسانی ابزاری است که مدیران سازمان را مطمئن میسازد تا به این مهم دست یابند و بدین وسیله سازمانها در پیشرفت خود دچار اختلال نشوند. افزایش پیچیدگی و تغییر در محیط کاری، تغییر ترکیب نیروی کار، جهانی شدن، تحولات سیاسی و غیره سبب خواهند شد تا برنامه ریزی نیروی انسانی در آینده به وظیفه خطیری تبدیل گردد. روندها و تغییرات در بافت جمعیتی، ابعاد اجتماعی و شیوه های مدیریتی به گونه ای است که اداره منابع انسانی سازمانها را با دشواری روبرو کرده است و واحدهای مدیریت منابع نمیتوانند با نگرشهای پیشین، مأموریت خود را به انجام برسانند. ساختارهای بروکراتیک، تخصص گرایی، تمرکز گرایی، تأکید بر نیروی جسمی کارکنان، ساعات کار انعطاف پذیر و نظایر آن در دنیای پر شتاب امروز کم رنگ شده و چالشهای جدیدی را موجب شده که مدیران منابع انسانی در سازمانهای کشورمان با آنها برخورد کرده تا فعالیتهای و وظایفشان را به طور اثر بخشی به انجام رسانند. (سام، ۱۳۹۳) با توجه به ماهیت و فرهنگ سازمانی شهرداری های کشور به ویژه کلانشهرها مسائل و مشکلات مختلفی پدید آمده است موارد زیر بخشی از این مسائل می باشند: ۱. عدم مطابقت شرایط احراز پرسنل با وضعیت موجود ۲. عدم پاسخگویی شرح وظایف و مسئولیتهای مصوب با واقعیت ۹. عدم مطابقت چارت سازمانی مصوب با ساختار فعلی ۴. تعدد دستورالعمل ها و مغایر با استاندارد های حوزه های کاری

<p>۵. عدم ثبات در برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی اثر بخشی عملکرد کارکنان</p> <p>۵. جابجایی و گردش شغلی زیاد پرسنل</p> <p>۷. انگیزه پایین کار کارکنان</p> <p>۷. عدم ارتباط بین سیستم منابع انسانی (اداری) با سیستم آموزش.</p> <p>۸. تعارض شیوه های مدیریت (تمرکز یا عدم تمرکز اداری یا ساختاری) با کمیت و کارایی منابع و....</p>
<p><b>۵- سوال اصلی که این پژوهش باید به آن پاسخ دهد، عبارت است از:</b></p> <p><b>سؤال اصلی:</b></p> <p>- <b>نظام جامع مطلوب منابع انسانی شهرداری ها در زمینه تأمین و بکارگیری، آموزش و یادگیری، مدیریت عملکرد، جبران خدمات، نگهداشت و پایان خدمت چگونه است؟</b></p>
<p><b>۶- سوالات فرعی که لازم است این پژوهش به آنها هم پاسخ دهد، عبارتند از:</b></p> <p>الف: وضعیت فعلی منابع انسانی شهرداری ها در زمینه تأمین و بکارگیری، آموزش و یادگیری، مدیریت عملکرد، جبران خدمات، نگهداشت و پایان خدمت چگونه است؟</p>
<p><b>۷- اگر این طرح میان بخشی است، حوزه های دیگری که باید در اجرای آن همکاری نمایند، را نام ببرید</b></p>
<p><b>۸- خروجی های مورد نظر از انجام این پژوهش، به طور مشخص عبارتند از:</b></p> <p>طراحی مدل به شرح اجزای زیر</p> <p><b>برنامه ریزی و سیاست گذاری منابع انسانی</b></p> <p><u>تدوین استراتژی های منابع انسانی:</u></p> <p>تدوین نظام جامع مدیریت منابع انسانی شهرداری ها</p> <p>طراحی مسیر شغلی کارکنان</p> <p><u>مدیریت اطلاعات کارکنان</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مدیریت اطلاعات کارکنان: با هدف گردآوری، پردازش، ذخیره و انتشار اطلاعات و به منظور پشتیبانی تصمیم، هماهنگ سازی، کنترل، تحلیل و رؤیت فعالیت های مدیریت منابع انسانی</li> <li>✓ طراحی و استقرار سیستم اطلاعاتی منابع انسانی؛</li> <li>✓ تجزیه و تحلیل اطلاعات کارکنان.</li> </ul> <p><u>مدیریت مشاغل و تشکیلات</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• بازطراحی ساختار سازمانی: بازطراحی ساختار از طریق برقراری یکپارچگی میان ساختار، فرایندها و سرمایه انسانی:</li> <li>✓ اصلاح و بازنگری ساختار سازمانی؛</li> <li>✓ صدور مجوز فعالیت کار گروه ها، کمیته ها، شوراهای و ...</li> <li>• طبقه بندی مشاغل: به گروه بندی مشاغل براساس نوع وظایف و سطح فعالیت ها و شرایط احراز شغل و نیز انتخاب</li> </ul>

عنوان مناسب برای آنها:

✓ تدوین و بازنگری شرح شغل؛

✓ تدوین و بازنگری شرایط احراز شغل.

- طراحی و اجرای مدل شایستگی حرفه‌ای: مدل شایستگی چارچوبی برای نظم بخشیدن به مجموعه‌ای از مهارت‌ها و رفتارهایی است که بر کیفیت کار افراد تأثیر می‌گذارد. این مدل نشان می‌دهد افراد باید چه کارهایی انجام بدهند تا بتوانند وظایف و مسئولیت‌هایشان را به‌طور مؤثر اجرا کنند.

## نظام جامع مدیریت منابع انسانی

شامل ۶ بخش با عناوین تأمین و بکارگیری، آموزش و یادگیری، مدیریت عملکرد، جبران خدمات، نگهداشت و پایان خدمت است که هر کدام دارای زیربخش‌ها و فعالیت‌های مخصوص به خود می‌باشند:

### ۱- تأمین و بکارگیری

تأمین نیروی انسانی یکی از مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی است. مدیر منابع انسانی لازم است در چارچوب برنامه برآورد و تأمین نیروی انسانی مورد نیاز، آن را از نظر کمی و کیفی، به موقع تأمین و در اختیار واحدهای متقاضی قرار دهد. تأمین و بکارگیری نیروی انسانی شامل ۴ بخش برنامه‌ریزی منابع انسانی، نیرویابی، گزینش و انتصاب و بکارگیری: برنامه‌ریزی منابع انسانی: فرایندی است که به وسیله آن سازمان‌ها اطمینان می‌یابند که نوع و میزان نیروی انسانی مورد نیاز در حال و آینده را در اختیار دارند. برنامه‌ریزی نیروی انسانی در موارد تجزیه و تحلیل برنامه آینده سازمان، برآورد میزان و نوع نیروی انسانی موجود، تطبیق عرضه و تقاضای نیروی کار و تعیین سیاست‌ها، خط-مشی‌ها و استراتژی-های جذب، گزینش و ... استفاده می‌شود.

نیرویابی: عبارت است از فرایند تحقیق و شناخت نیروهای مستعد و تشویق آنان جهت استخدام. سیاست-های کلی نیرویابی به دو دسته سیاست نیرویابی از داخل و سیاست نیرویابی از خارج سازمان تقسیم شوند

گزینش: مرحله‌ای است برای تشخیص و مقایسه شرایط متقاضیان شغلی با شرایط احراز مشاغل به منظور انتخاب بهترین نامزد ممکن برای تصدی شغل مربوطه. نسبت گزینش عبارت است از: رابطه بین تعداد متقاضیان شغلی استخدام شده به جمع کل متقاضیان شغلی.

ارزیابی صلاحیت عمومی متقاضیان اشتغال به کار/ مأموریت

ارزیابی صلاحیت عمومی کارکنان مشمول تمدید قرارداد/ تبدیل وضعیت؛

ارزیابی صلاحیت عمومی متقاضیان سمت مدیریت، تبدیل وضعیت و مأموریت/ انتقال به شهرداری؛

انتصاب و بکارگیری: عمل انتصاب و بکارگیری عبارت است از بکارگیری موقت یا دائم داوطلب شغل مورد نظر که بر مبنای اطلاعات به دست آمده، متناسب با آن شغل تشخیص داده شده است. در اغلب سازمان‌ها، انتصاب جنبه موقت دارد و پس از اینکه مستخدم جدید یک دوره معین را به عنوان دوره آموزشی طی کرد، در صورتی که شایستگی و علاقمندی او طی آن دوره به اثبات رسید، مرحله انتصاب قطعی و دائم در مورد او اجرا خواهد شد.

جذب و بکارگیری؛

تبدیل وضعیت؛

بکارگیری ؛  
انتصاب به مشاغل حساس؛  
نیرویابی برون شهرداری ؛  
نیرویابی درون شهرداری؛  
تمدید/ لغو قرارداد استخدامی ؛  
تبدیل وضعیت استخدامی ؛  
مأمور به اشتغال در شهرداری های کشور

## ۲- آموزش و یادگیری

افزایش کارائی در گروهی افزایش کارائی منابع انسانی است و افزایش کارائی منابع انسانی در گروه آموزش آنهاست. آموزش تجربه-ای مبتنی بر یادگیری و به منظور ایجاد تغییرات نسبتاً پایدار در فرد است تا او را قادر به انجام کار و بهبود توانایی-ها، تغییر مهارت-ها، دانش، نگرش و رفتار اجتماعی نماید. آموزش مستلزم استفاده از برنامه-های پیش‌بینی شده ای است که شایستگی‌های موجود در کارکنان را تقویت و موجب کسب دانش، مهارت و توانایی-های تازه در فرد میگردد، به گونه‌ای که بهبود عملکرد شغلی را تسهیل می‌نماید. آموزش و یادگیری شامل ۳ بخش نیازسنجی و طراحی برنامه های آموزشی، اجرا و ارزیابی برنامه‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای می‌باشد:

نیازسنجی و طراحی برنامه های آموزشی: برنامه-های آموزشی را تنها هنگامی باید طراحی و اجرا کنیم که مطمئن باشیم می‌تواند به حل مشکلات کمک مؤثری نماید. بنابراین، با شناخت سازمان و مسائل موجود در آن خواهیم دانست که آموزش کارکنان چگونه می‌تواند به ما در رفع این مشکلات کمک نماید. پس اولین قدم در تجویز آموزش به عنوان راه حل، تشخیص مسائل موجود در سازمان و نوع و ماهیت آنهاست. نیازسنجی و تدوین تقویم دوره-های آموزشی؛ طراحی دوره های آموزشی.

اجرا و ارزیابی برنامه-های آموزشی: اجرای برنامه-های آموزشی و سپس ارزیابی اثربخشی آموزش، به معنای اینکه تا حدودی تعیین کنیم آموزش-های انجام شده تا چه حد به ایجاد مهارت-های موردنیاز سازمان به صورت عملی و کاربردی منجر شده است:

برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی دوره-های آموزشی مصوب؛  
برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی دوره آموزشی درخواستی؛  
درخواست صدور مجوز برگزاری دوره-های آموزشی؛  
درخواست صدور مجوز شرکت در دوره- های آموزشی خارج از شهرداری؛  
سنجش اثربخشی دوره-های آموزشی؛ (سنجش میزان یادگیری و تغییرات رفتاری فراگیران)

توسعه حرفه‌ای: به فرایندها و فعالیت‌های طراحی شده به منظور ارتقای دانش، مهارتها و نگرشهای حرفه‌ای آموزش‌دهندگان اشاره دارد. به طور کلی مفهوم توسعه‌ای حرفه ای به طیف گسترده‌ای از فعالیت‌هایی که دارای هدف مشترک افزایش مهارت‌های کارکنان است اشاره می‌کند.

طراحی مدل جانشین پروری در پست‌های مدیریتی؛  
طراحی مدل جانشین پروری در پست‌های غیرمدیریتی؛

مستندسازی و انتقال تجربیات سازمانی؛

مربیگری؛

صدور/ تمدید حکم مأموریت آموزشی

اعزام کارکنان دارای صلاحیت به مأموریت فرصت مطالعاتی؛

### ۳- مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد رویکردی است که با دادن آموزش-های لازم به نیروی کار و همچنین برقراری یک نظام منصفانه در ارزیابی عملکرد کارکنان و نیز برقراری نظام-های حقوق و مزایا و پاداش-های مبتنی بر عملکرد سعی در ایجاد همدلی بین کارکنان و سرپرستان دارد تا از این طریق اهداف کارکنان را با اهداف سازمان همسو نموده و بر بهره-وری نیروی انسانی بیفزاید. اهمیت موضوع مدیریت عملکرد کارکنان و نقش آن در موفقیت استراتژیک سازمان-ها به اندازه-ای است که بسیاری از شرکت-ها و سازمان-های موفق، قابلیت و مهارتی به نام «مدیریت عملکرد کارکنان» را در فهرست قابلیت-های مدیریتی خود گنجانده-اند و از همه مدیران و سرپرستان خود انتظار دارند که عملکرد کارکنان را با شایستگی و اثر بخشی مطلوب مدیریت کنند. مدیریت عملکرد شامل ۳ بخش پایش و ارزیابی عملکرد، ارتقای شغلی و نظام پاداش می-باشد:

پایش و ارزیابی عملکرد: در این فرآیند فرد از نظر اجرایی در وظایف محوله و قبول مسئولیت‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. ارزیابی عملکرد بصورت دوره‌ای با هدف کشف استعداد و ظرفیت بالقوه فرد و برنامه‌ریزی در جهت بهبود سازمان انجام می‌گیرد. کارشناسان ادعا می‌کنند که این فرایند مناسب، اطلاعات لازم را برای کسب موفقیت همه اعضای سازمان فراهم می‌کند. به کمک ارزیابی عملکرد می‌توان به نقاط ضعف کارکنان پی برد و متناسب با آن برنامه‌هایی برای آموزش و بهبود توانایی‌های‌شان در نظر گرفت. در نتیجه کارکنان به طور بهینه‌ای به کار گرفته می‌شوند و در نهایت بهره‌وری و سوددهی مجموعه نیز افزایش می‌یابد:

ارزیابی عملکرد کارکنان؛

ارزیابی عملکرد مدیران؛

ارتقای شغلی: ارتقای شغلی فرایندی است که در آن رده شغلی کارمندان بهبود می‌یابد و با وظایف، فعالیت‌ها و ارتباطات جدید همراه است. ارتقای شغلی می‌تواند به عنوان یک تلاش توسط سازمانی که هدف آن توسعه و غنی‌سازی منابع انسانی می‌باشد، تعریف شود. هنگامی که یک شرکت به کارکنان در ارتقای شغلی کمک می‌کند، کارکنان کمتر تمایل به ترک کار دارند. ارتقای شغلی می‌تواند روحیه کارمند را افزایش دهد، همچنین باعث افزایش بهره‌وری شود و از طرفی به کارآمدتر شدن شرکت کمک کند. با ارزیابی عملکرد کارکنان در هر سازمانی میتوان ظرفیت، مهارت، تجربه و وضعیت کاری هر پرسنل را سنجید و در راستای اهداف سازمانی جابجایی‌های را در نظر گرفت که این جابجایی‌ها می‌تواند در راستای ارتقای شغلی کارمندان متعهد یا ایجاد تناسب بین عنوان شغلی و مهارت فرد باشد:

ارتقای مرتبه براساس آیین نامه نوین با شاخص های مرتبط؛

ترفیع سالیانه ؛

صدور حکم ارتقا.

نظام پاداش: برای افزایش انگیزه‌ی کارکنان باید پاداش‌هایی متناسب با ارزیابی عملکردشان به آنها تعلق گیرد. اگر کارکنان پاداش عملکرد بهترشان را دریافت نکنند، احساس نارضایتی در آنها به وجود می‌آید. از آن سو اگر افراد به‌خاطر عملکرد ضعیف خود باز هم پاداش دریافت کنند، دلیلی برای پیشرفت نخواهند داشت؛ در این صورت اهدای پاداش فقط بار مالی بی‌فایده‌ای را

به مجموعه تحمیل می‌کند. ارزیابی عملکرد کمک می‌کند تا کارکنان متناسب با عملکردشان، پاداش دریافت کنند:

تعیین کارمندان منتخب واحدها؛

رسیدگی به تخلفات مستخدمین؛

صدور احکام اخطار و توبیخ؛

اجرای مصوبات هیأت بدوی تخلفات؛

اعطای پایه تشویقی به مدیران؛

اعطای پایه تشویقی به کارکنان.

#### ۴- جبران خدمات

نظام جبران خدمات در حوزه مدیریت منابع انسانی مفهوم مهمی است که با توسعه سازمان‌ها و پیچیده شدن روش‌های مدیریت کارکنان به شیوه‌های متنوعی اجرا و پیاده‌سازی می‌شود؛ این نظام از بخش‌های پایه‌ای فرآیند مدیریت منابع انسانی است و به پرداختی‌های مادی و غیرمادی شرکت‌ها یا سازمان‌ها به کارکنان شان گفته می‌شود. یکی از اهداف جبران خدمات دستیابی به اثربخشی و تعادل در سازمان است که اثربخشی بر مبنای بهبود بهره‌وری و کنترل هزینه‌های کار تعریف می‌شود. جبران خدمات به دو صورت تسهیلات و مزایا و حقوق و دستمزد انجام می‌گیرد: تسهیلات و مزایا: مزایا شامل تمام دریافتی‌های مالی است که در قالب حقوق، دستمزد و حق العمل نمی‌گنجد، اما به طور غیرمستقیم برای شاغلین نقش مالی دارد؛ این دریافتی‌ها یا مزایا بسیار متنوع بوده و شامل انواع طرح‌های بیمه، طرح‌های بازنشستگی، خدماتی که سازمان ارائه می‌دهد و امثال آن می‌گردد. در این میان تسهیلات رفاهی و غیرنقدی به کارکنان نیز (برای مثال در قالب بن کارت‌های خرید کالا) روال محبوبی در اغلب سازمان‌ها و شرکت‌هاست که مدیریت بهینه آن متناسب با عملکرد کارکنان و استفاده از آن به عنوان عامل تشویقی، کارکرد مضاعفی در افزایش انگیزه کارکنان خواهد داشت: ذخیره و بازخرید مرخصی استحقاقی منابع انسانی؛ برقراری فوق‌العاده‌ها (مستمر و غیرمستمر)؛ صدور حکم کمک هزینه عائله-مندی و اولاد؛ پرداخت فوق‌العاده‌ها (شغل، جذب و ویژه).

حقوق و دستمزد: دستمزد، پرداختی است که مبنای محاسبه آن ساعت است و منظور از حقوق پرداخت-هایی است که ماهانه صورت می‌پذیرد. بنابراین حقوق و دستمزد معمولاً به دریافتی-های مالی که به کارکنان داده می‌شود، اختصاص می‌یابد:

محاسبه و پرداخت حقوق، رتبه و پایه؛

پایش نظام جبران خدمات؛

محاسبه و پرداخت اضافه کار به کارکنان؛

صدور حکم پایه و رتبه کارکنان؛

محاسبه و پرداخت پاداش پایان خدمت.

#### ۵- نگهداشت

نگهداشت منابع انسانی باعث می‌شود در دراز مدت گردش نیروی انسانی کاهش و بهره‌وری سازمان **افزایش** یابد. چه بسا در سازمانی با بهترین شیوه‌های استخدامی شایسته‌ترین افراد برگزیده و به خدمت آن سازمان درآمده باشند، سپس با روش‌های مختلف ارزیابی و آموزش موجبات افزایش بینش، مهارت و دانش این کارکنان فراهم شده باشد، اما چنانچه در طول

خدمت از آنان به نحو مطلوب نگهداری نشود یا در سازمان های دیگر جاذبه های بیشتر و بهتری فراهم باشد، باعث می گردد آن افراد به ویژه افراد خبره به راحتی سازمان مزبور را ترک کنند و جذب آن سازمان ها شوند و در نتیجه زحمات، تلاش ها و هزینه های مربوط به استخدام، تربیت و تجهیز نیروی انسانی و سرمایه گذاری روی افراد به هدر می رود. نگهداشت منابع انسانی شامل ۳ بخش ایمنی و سلامت، خدمات رفاهی و مدیریت روابط کار می باشد .

ایمنی و سلامت: امروزه به دلیل تغییر نگرش سازمان ها و جوامع نسبت به انسان، توجه به سلامت و ایمنی محیط کار و سرمایه گذاری برای حفظ و ارتقای آن به عنوان یک محور اساسی در توسعه پایدار سازمان ها، مورد توجه روزافزونی قرار گرفته است.:

تدوین، نظارت و کنترل دستورالعمل ها و آیین نامه های حفاظتی؛

نظارت بر کلیه فعالیت ها؛

مدیریت جامع تردد؛

مدیریت نظارت تصویری؛

مدیریت گزارشات و تخلفات کارکنان؛

نظارت بر مسائل ایمنی، زیست- محیطی، آزمایشگاه ها و کارگاه ها؛

پایش سلامت کارکنان؛

برنامه ریزی، اجرا و نظارت بر برنامه های بهبود سلامت کارکنان؛

طراحی و توسعه نظام مدیریت بهداشت محیط کار.

خدمات رفاهی: خدمات رفاهی کارکنان را می توان کلیه خدماتی دانست که کارفرما یا سازمان و یا یک شرکت می تواند

ارائه کند تا میزان رفاه کارمندان یک مجموعه را بالا ببرد.:

صدور مجوز پرداخت کمک هزینه ازدواج و فوت؛

برقراری کمک هزینه غذا؛

برقراری کمک هزینه مسکن؛

محاسبه و پرداخت کمک هزینه مهد کودک؛

برقراری کمک هزینه لباس؛

برقراری کمک هزینه تهیه شیر و مکملها به افراد واجد شرایط؛

برقراری کمک هزینه ایاب و ذهاب؛

ارائه خدمات و تسهیلات بانکی؛

اعطای کمک های نقدی؛

اعطای کمک های غیرنقدی؛

صدور حکم برقراری امتیازات فرزندان شاهد؛

صدور معرفی نامه برای استفاده از امکانات رفاهی سایر سازمانها؛

اسکان و خدمات سفر؛

برقراری بیمه تکمیلی، عمر، حوادث و ...؛

برگزاری اردوهای زیارتی سیاحتی؛

برگزاری خدمات و مسابقات فرهنگی و ورزشی؛

برگزاری طرح اوقات فراغت تابستان ویژه فرزندان منابع انسانی؛

ارائه خدمات ورزشی همگانی به کارکنان؛

تقدیر از فرزندان ممتاز کارکنان.

مدیریت روابط کار: روابط کار آنگونه که در متون مدیریت آمده عبارت است از: چگونگی تنظیم روابط کارکنان و کارفرما و این روابط از زمان ورود افراد به سازمان تا جدا شدن و حتی بعد از جدا شدن آنها از سازمان مورد توجه است، به تعبیری تمام اقداماتی که در قلمرو بحث مدیریت منابع انسانی است را شامل می‌گردد:

تدوین خط مشی رفتار شهروندی سازمانی؛

تدوین منشور اخلاق حرفه ای و سازمانی؛

پذیرش و بررسی شکایات درون سازمانی؛

پذیرش، اجرا و ارزیابی پیشنهادات کارکنان.

## ۶- پایان خدمت

پایان خدمت شامل ۲ بخش بازنشستگی و خروج و نقل و انتقالات می باشد:

نقل و انتقالات: انتقال می‌تواند دائمی یا موقت باشد. معمولاً نقل و انتقالات دائمی به دلیل تغییر در بازار کار، فوت، بازنشستگی، استعفاء و ... برخی از کارمندان انجام می‌شود. در مورد موقت، این امر عمدتاً به دلیل وضعیت سلامتی، غیبت و ... برخی از کارمندان ایجاد می‌شود. انتقال ممکن است توسط شهرداری یا کارمند آغاز شود:

صدور حکم حالت اشتغال؛

انتقال / مأموریت به خدمت کارکنان سایر دستگاه‌ها؛

انتقال / مأمور به خدمت دستگاه‌ها در شهرداری؛

صدور / تمدید حکم مرخصی بدون حقوق کارکنان؛

صدور / تمدید احکام مرخصی بدون حقوق؛

صدور / تمدید حکم مرخصی استعلاجی منابع انسانی؛

صدور / تمدید حکم مرخصی صعب-العلاج منابع انسانی؛

صدور حکم مأموریت اداری منابع انسانی؛

صدور حکم مأمور به خدمت / انتقال به خارج از شهرداری کارکنان؛

بازنشستگی و خروج: برنامه‌های بازنشستگی به منظور ایجاد امنیت اقتصادی و تأمین معاش و هزینه زندگی مستخدم و خانواده‌اش در زمان بیکاری، بیماری، پیری، از کارافتادگی و بلاخره فوت، تهیه و اجرا می‌شود. همین‌طور باعث ایجاد امنیت اقتصادی و رفاهی برای کارکنان و خانواده آنها پس از سالیان دراز کار و فعالیت در سازمان، می‌شود و این خود یکی از بزرگترین انگیزش‌های شغلی برای قبول خدمت در یک سازمان است.:

استرداد/ انتقال کسورات بازنشستگی افرادی که زودتر از موعد رابطه استخدامیشان با شهرداری قطع شده است؛

صدور حکم بازخرید سنوات خدمت کارکنان؛

طراحی مشاوره‌های قبل / حین / پس از بازنشستگی؛

طراحی برنامه بهره‌مندی از ظرفیت اجتماعی بازنشستگان؛

نیازسنجی اطلاعات مورد نیاز و دغدغه‌های پس از بازنشستگی؛

صدور ابلاغ و برقراری حقوق بازنشستگی کارکنان؛

محاسبه کسورات بازنشستگی دوران خدمت غیررسمی در سنوات خدمت؛

انتقال کسورات بازنشستگی دوران خدمت از سایر صندوق‌های بازنشستگی دولتی؛

برقراری حقوق وراثت شاغل متوفی / بازنشسته متوفی / وظیفه بگیر متوفی؛

صدور ابلاغ و برقراری حقوق از کارافتادگی؛



صدور حکم اخراج؛

صدور حکم انفصال موقت؛

صدور حکم استعفا؛

انجام مصاحبه و تجزیه و تحلیل دلایل ترک داوطلبانه محیط کار؛