



شهرداری تهران

# دستور العمل اجرایی شناسایی، مستندسازی و بهبود فرآیندها

در شهرداری تهران

تهیه و تدوین

اداره کل تشکیلات و بهبود روش ها

معاونت بهبود روش ها

ویرایش ۹۴-۰۲

## مقدمه:

باتوجه به اینکه صاحبان فرآیند از مراحل انجام کار، محدودیت ها، امکانات و فرصت ها و نقاط ضعف و قوت فرآیندهای کاری خود اطلاع و تحلیل مناسب تری دارند؛ در راستای استفاده حداکثری از منابع و امکانات موجود، کاهش هزینه ها، تسهیل و تسریع در انجام کارها، رضایت مندی ارباب رجوع و رفاه بیشتر کارکنان، سهمین شدن کلیه کارکنان شاغل در واحدهای سازمانی تابعه شهرداری تهران در شناسایی، مستندسازی، تحلیل، اصلاح و بهبود مستمر فرآیندهای انجام کار ضروری است. بنابراین این دستورالعمل به منظور ایجاد چارچوبی مشخص و منسجم در راستای شناسایی، مستندسازی و بهبود فرآیندها در شهرداری تهران تهیه شده است.

## ماده ۱. سیاست ها و الزامات:

۱. مدیریت نمودن فرآیندها با استفاده از تکنیک های مناسب موجود و با بهره گیری از ظرفیت کارشناسی واحدها و یا مشاورین صلاحیت دار با توجه به اسناد بالادستی و با رعایت قوانین، مقررات، دستورالعمل ها و بخشنامه ها که اجمالا عبارتند از: سیاستهای ابلاغی مقام معظم رهبری، قانون مدیریت خدمات کشوری، ده برنامه تحول اداری، قانون برنامه پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران، قوانین مربوط به واگذاری وظایف اصل ۴۴ قانون اساسی، بخشنامه های معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور، برنامه پنج ساله دوم شهرداری تهران، بودجه سنواتی، و برنامه ها و اولویت های ابلاغی شهردار محترم تهران.
۲. مستندسازی کلیه فرآیندها و اولویت بندی آنها جهت اصلاح (اولویت اصلاح با فرآیندهایی است که نتیجه حاصل از اصلاح آنها منجر به تسهیل و تسریع در خدمت رسانی و تکریم ارباب رجوع، افزایش بهره وری با دامنه تاثیرگذاری بیشتر و پاسخگویی به دستگاه های نظارتی در حوزه های مختلف گردد).
۳. تلاش در جهت مکانیزه کردن فرآیندهای انجام کار و شفاف سازی آنها
۴. تاکید بر استمرار در بهبود فرآیندها
۵. مشارکت کلیه سطوح در کلیه واحدهای سازمانی شهرداری تهران در اصلاح و بهبود فرآیندها
۶. استقرار فرآیندهای اصلاح شده و نظارت بر اجرای آن

## ماده ۲. هدف:

هدف از اجرای این دستورالعمل مستندسازی، تحلیل و بهبود فرآیندهای انجام کار در شهرداری تهران است.

## ماده ۳. دامنه شمول:

کلیه سطوح و واحدهای سازمانی تابعه شهرداری تهران.

## ماده ۴. اقدامات و فعالیتهای لازم در قالب نگرش فرآیندی:

### الف - اقدامات کلی:

۱. آسیب شناسی وضع موجود فرآیندها و روش های انجام کار در کلیه سطوح سازمانی.
۲. شناسایی، آموزش، توانمندسازی و به کارگیری کارکنان مستعد و علاقه مند به اصلاح و بهبود فرآیندها.
۳. تقسیم صحیح کار بین واحدها و پرهیز از موازی کاری یا دوباره کاری.
۴. ارتقاء سطح مشارکت واحدها و کارکنان از طریق تشکیل تیم ها و گروه های کاری بهبود.
۵. استاندارد سازی فرآیندهای انجام کار و پرهیز از اعمال سلیقه.
۶. تعمیم نتایج حاصل از فرآیندهای اصلاح شده به واحدهای موظف به فعالیت همسان.
۷. استفاده از فناوری اطلاعات و الکترونیکی نمودن فرآیندها.
۸. اصلاح و بهبود مستمر فرآیندها.
۹. استفاده حداکثری از ظرفیت های درون سازمانی.

### ب - اقدامات تفصیلی:

۱. شناسایی فرآیندها و مالک هر فرآیند.
۲. شناسایی اجزاء و مراحل انجام هر فرآیند:
  - شناسایی ورودی ها.
  - شناسایی مبدا ورودی ها.
  - شناسایی فعالیت های انجام کار.

- شناسایی مقصد خروجی ها.
  - شناسایی مراجع تاثیرگذار بر فرآیند.
  - شناسایی منابع فرآیند.
۳. تعیین شاخص های اندازه گیری جهت پایش فرآیند.
  ۴. پایش و اندازه گیری اثربخشی فرآیند.
  ۵. تحلیل فرآیند؛ بررسی توالی و تعامل مابین فرآیندها.
  ۶. ارتباط بین فرآیندها و واحدهای سازمانی.
  ۷. تقسیم بندی فرآیندها.
  ۸. شناسایی فرآیند های کلیدی که گویای نقش یک واحد سازمانی هستند (که بر کارایی، اثر بخشی، کیفیت، زمان، بهره وری و امنیت امور تاثیر زیادی می گذارند).
  ۹. ارتباط فرآیندها با مستندات.
  ۱۰. بررسی برنامه های بهبود.
  ۱۱. اجرای برنامه های بهبود.
  ۱۲. مستندسازی تجارب.
  ۱۳. استاندارد سازی فرآیندها.
  ۱۴. ایجاد چرخه بهبود مستمر.

## ماده ۵. وظایف اداره کل تشکیلات و بهبود روشها :

۱. تدوین و ابلاغ سیاستها، خط مشی ها و برنامه های کلان بهبود فرآیندها
۲. بررسی، تعیین و تصویب عناوین فرآیندهای اصلی و اولویت دار جهت استانداردسازی با همکاری واحدهای ذیربط
۳. بررسی و ارزیابی تغییرات ناشی از اجرای فرآیندهای اصلاح شده در ساختار تشکیلاتی، منابع انسانی، بودجه و اعتبارات و سایر امکانات از طریق واحدهای ذیربط
۴. بررسی و تصویب پیشنهادات کمیته های بهبود فرآیندها در صورت لزوم
۵. پیگیری تامین، تصویب و تخصیص منابع مورد نیاز بهبود فرآیندها از طریق واحدهای ذیربط

- ۶ شناسایی و رتبه بندی مشاورین، خبرگان و صاحب نظران حوزه اصلاح و بهبود فرآیندها و تهیه بانک اطلاعات مربوطه
- ۷ تعامل و فراهم آوردن زمینه های همکاری و بهره گیری متقابل سازمانها از تجارب و دستاوردها و نتایج حاصل از بهبود فرآیندها
- ۸ ترویج فرهنگ بهبود مستمر فرآیندها
- ۹ تهیه و تدوین کتب، مقالات، نشریات و سایر بسته های آموزشی مورد نیاز با همکاری واحدهای ذیربط
- ۱۰ برنامه ریزی و حسب مورد برگزاری دوره های توانمندسازی برای واحدهای ذیربط و کارگروه های بهبود فرآیندها با بهره گیری از تکنیک ها و فنون موجود و نوین
- ۱۱ نظارت و ارزیابی عملکرد واحدها و معرفی واحدهای برتر در زمینه بهبود فرآیندها.

## ماده ۶. وظایف واحدهای تابعه:

### ۱ تشکیل کمیته های بهبود متشکل از اعضای زیر:

- |  |                       |
|--|-----------------------|
| ۱،۱. بالاترین مقام واحد سازمانی (شهردار منطقه، مدیرکل، مدیرعامل، رییس سازمان، ...) | رییس و عضو دائم       |
| ۱،۲. معاون برنامه ریزی و توسعه شهری (یا عنوان مشابه)                               | دبیر و عضو دائم       |
| ۱،۳. معاون مالی و اقتصاد شهری (یا عنوان مشابه)                                     | عضو دائم              |
| ۱،۴. معاون توسعه منابع انسانی (یا عنوان مشابه)                                     | عضو دائم              |
| ۱،۵. رییس اداره تشکیلات و بهبود روش ها (یا عنوان مشابه)                            | عضو دائم و رابط کمیته |
| ۱،۶. رییس اداره فناوری اطلاعات (یا عنوان مشابه)                                    | عضو دائم              |
| ۱،۷. معاونین حوزه های تخصصی حسب مورد   | عضو موقت              |

تبصره: مصوبات کمیته های بهبود با نظر اکثریت اعضاء معتبر است.

- ۲ تشکیل کارگروه های تخصصی شناسایی و بهبود مستمر، ارسال عناوین و شرح کلیه فرآیندهای جاری و تهیه پروژه های اجرایی بهبود فرآیندها به منظور تعیین اولویت ها توسط کمیته های بهبود
- ۳ شناسایی و مستندسازی کلیه فرآیندها
- ۴ شناسایی و احصاء فرآیندهای اصلی
- ۵ شناسایی، بررسی و مطالعه اسناد بالادستی فرآیندهای منتخب

- ۶ بررسی، تجزیه و تحلیل، آسیب شناسی و ثبت فرآیندهای جاری
- ۷ پیشنهاد تغییرات بهبود به همراه برنامه عملیاتی بهبود فرآیندها به کمیته های موضوع بند ۱ این ماده به منظور تصویب و تصمیم گیری اجرای عملیات بهبود
- ۸ تسهیلگری و نظارت بر اجرای عملیات اصلاح و بهبود فرآیندها و تهیه و ارائه گزارش به اداره کل تشکیلات و بهبود روش ها
- ۹ تعامل سازنده با سطوح سازمانی دخیل در فرآیندهای موضوع برنامه بهبود و بررسی پیشنهادات اصلاحی ارائه شده و اعمال اصلاحات لازم
- ۱۰ پیشنهاد فرآیندهای بهبود یافته جهت استاندارد سازی به اداره کل تشکیلات و بهبود روش ها
- ۱۱ ارائه پیشنهاد الکترونیکی کردن / اصلاح فرآیندهای الکترونیکی موجود به اداره کل تشکیلات و بهبود روش ها

#### **ماده ۷. نظارت:**

مسئولیت نظارت بر حسن اجرای این دستورالعمل بر عهده اداره کل تشکیلات و بهبود روش ها خواهد بود.

این دستورالعمل در ۷ ماده و یک تبصره تنظیم شده است.