

شناسنامه فرایند توسعه انسانی پایدار



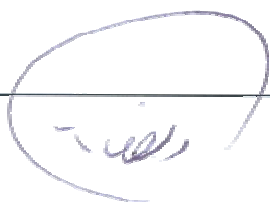
شماره بازنگری	تاریخ تصویب	تصویب کننده (نام/تاریخ/سمت)	تایید کننده (نام/تاریخ/سمت)	تهیه کننده (نام/تاریخ/سمت)
•	۹۰/۴/۷	محمدرضا انصاری (مدیرعامل)	علینقی مشایخی (معاون برنامه ریزی و تعالی سازمانی و رئیس کمیسیون بودجه)	فرانک نگهدار (مدیر توسعه انسانی پایدار) حسن میرحسینی (مدیر مالی) مریم انصاری (مدیر برنامه ریزی و سیستمها)
تایید مدرک: مدیریت کیفیت مدرک				

سیستم مدیریت کیفیت QMS
این مدرک تحت کنترل است.
تاریخ: ۱۶۱-۷
شماره: ۱۳۹

چکیده:

فرایند توسعه انسانی پایدار، به توضیح فعالیت‌های سازمان در حوزه توسعه انسانی پایدار می‌پردازد. در این فرایند نحوه انجام فعالیت‌ها جهت برنامه‌ریزی و تعیین بودجه اقدامات توسعه انسانی پایدار در پروژه‌ها و چگونگی انجام و پیشبرد این برنامه‌ها در پروژه توضیح داده می‌شود.

این فرایند دارای دو زیرفرایند برنامه‌ریزی توسعه انسانی پایدار و اجرا و کنترل اقدامات توسعه انسانی پایدار در پروژه‌ها است. مالک این فرایند مدیر توسعه انسانی پایدار است.





وضعیت بازنگری

نوبت	ردیف	شماره صفحه	شماره فصل / بند	خلاصه‌ای از شرح تغییرات
بازنگری:	۱			
	۲			
	۳			
	۴			

نوبت	ردیف	شماره صفحه	شماره فصل / بند	خلاصه‌ای از شرح تغییرات
بازنگری :....	۱			
	۲			
	۳			
	۴			
	۵			
	...			

نوبت	ردیف	شماره صفحه	شماره فصل / بند	خلاصه‌ای از شرح تغییرات
بازنگری :....	۱			
	۲			
	۳			
	۴			
	۵			
	...			

نوبت	ردیف	شماره صفحه	شماره فصل / بند	خلاصه‌ای از شرح تغییرات
بازنگری ...	۱			
	۲			
	۳			



فهرست

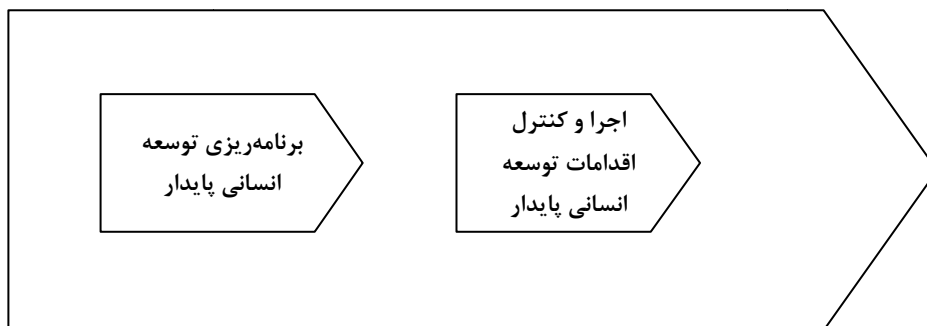
۱. فرایند توسعه انسانی پایدار..... ۵
۲. زیرفرایند برنامه‌ریزی توسعه انسانی پایدار..... ۱۱
۳. زیرفرایند اجرا و کنترل اقدامات توسعه انسانی پایدار..... ۱۳
۴. مدارک مرتبط..... ۱۵

۱. فرایند توسعه انسانی پایدار

۱-۱ اطلاعات پایه

نام فرایند:	توسعه انسانی پایدار
مالک فرایند:	مدیر توسعه انسانی پایدار
واحدهای کلیدی درگیر در فرایند:	مدیریت توسعه انسانی پایدار / کمیته توسعه انسانی پایدار در پروژه / مدیریت مالی / مدیر پروژه / مدیرعامل

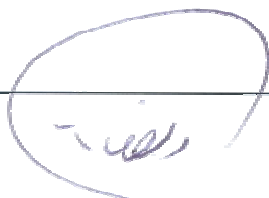
۲-۱ شکست فرایند



۳-۱ ورودی‌ها / خروجی‌ها

ورودی	فرایند مبدا
استراتژی‌های مصوب	فرایند برنامه ریزی و کنترل

خروجی	فرایند مقصد
برنامه کلان توسعه انسانی پایدار پروژه‌ها	فرایند مدیریت مالی
دستور اقدام مقتضی در خصوص توسعه انسانی پایدار توسط مدیرعامل	کلیه فرایندهای ذیربط

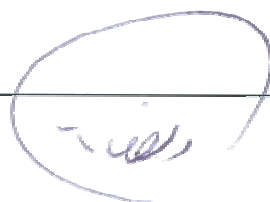


۴-۱ شاخص‌های عملکرد

عنوان	نحوه اندازه‌گیری	واحد اندازه‌گیری	مسئول اندازه‌گیری
مدت زمان برنامه‌ریزی توسعه انسانی پایدار	فاصله زمانی از تصویب بودجه کل فعالیت‌های توسعه انسانی پایدار تا تصویب برنامه سالانه	روز	مدیر توسعه انسانی پایدار
انحراف از برنامه و بودجه	نسبت تعداد درخواست‌های مالی خارج از برنامه به تعداد کل درخواست‌های مالی کمیته توسعه انسانی پایدار	درصد	مدیر مالی مرکز

۵-۱ تعاریف و کلیات

- توسعه انسانی پایدار: توسعه انسانی پایدار، عبارت از رشد مستمر و پایدار توانایی‌ها، رضایتمندی و نشاط انسان‌ها از شرایط زندگی خود و محیط اطرافشان می‌باشد.
- حوزه فعالیت‌های توسعه انسانی پایدار در پروژه‌ها، کارکنان پروژه و جامعه محل اجرای پروژه می‌باشد.
- بودجه کل فعالیت‌های توسعه انسانی پایدار (شامل بودجه کارکنان و بودجه جامعه محل اجرای پروژه) در ابتدای هر سال با نظر مدیرعامل تعیین می‌گردد.
- تقسیم بودجه کل فعالیت‌های توسعه انسانی پایدار بین پروژه‌ها با توجه به شاخص‌هایی نظیر تعداد پرسنل پروژه و ضرورت کار در جامعه محل اجرای پروژه، توسط مدیر واحد توسعه انسانی پایدار مرکز انجام می‌گیرد.
- برنامه فعالیت‌های توسعه انسانی پایدار در پروژه شامل سرفصل اقدامات، تخمین هزینه اجرای هر اقدام، متولی انجام هر اقدام و زمان‌بندی اقدامات مرتبط با توسعه انسانی پایدار در هر دو حوزه کارکنان و جامعه محل اجرای پروژه‌ها می‌باشد.
- اعضای کمیته‌های توسعه انسانی پایدار در پروژه‌ها با تأیید مدیر پروژه (و مدیر گروه تخصصی) و مدیر توسعه انسانی پایدار تعیین می‌شوند. این کمیته‌ها به عنوان بازوی مشورتی مدیر واحد توسعه انسانی پایدار مرکز بوده و مسئولیت اجرای برنامه مصوب مدیرعامل را در پروژه با همکاری واحدهای ستادی و پروژه‌ای دارند.
- اقدامات پیشنهادی کمیته توسعه انسانی پایدار در پروژه‌ها، بر اساس شناخت صورت گرفته از کارکنان و جامعه محل اجرای پروژه خواهد بود.
- ثبت هزینه اقدامات توسعه انسانی پایدار پروژه‌ها در پروژه انجام می‌شود، اما پرداخت وجوه بر مبنای میزان بودجه مصوب توسط مدیرعامل، از سوی واحد مالی مرکز و در مقاطع زمانی معین صورت می‌گیرد.
- ارتباطات واحدهای مالی پروژه با واحد مالی مرکز در مورد پروژه‌های زیرمجموعه گروه‌های تخصصی می‌بایست بر مبنای سازو کارهای مصوب سازمان و از طریق واحد مالی گروه تخصصی انجام گیرد.



۶-۱ ماتریس نقش‌ها و مسئولیت‌های اصلی فرایند توسعه انسانی پایدار

زیر فرایند	ردیف	عنوان	واحد مالی پروژه	واحد مالی گروه تخصصی	واحد مالی مرکز	پایدار در پروژه	کمیته‌های توسعه انسانی	واحد توسعه انسانی پایدار	مدیرعامل	مدیر پروژه	مدیر گروه تخصصی	کمیسیون بودجه
برنامه‌ریزی توسعه انسانی پایدار	۱	تعیین بودجه کل فعالیت‌های توسعه انسانی پایدار در پروژه‌ها						I	S			R
	۲	تعیین سقف بودجه توسعه انسانی پایدار هر پروژه					I	R			V	
	۳	تهیه برنامه کلان توسعه انسانی پایدار در پروژه					R	A,V		V		
	۴	تهیه برنامه کلان تجمیعی توسعه انسانی پایدار کلیه پروژه‌ها	I	I	I	I	I	R	S	I	I	I
	۵	تهیه برنامه تفصیلی توسعه انسانی پایدار پروژه	I		I		R	A,V		S		
اجرا و کنترل اقدامات توسعه انسانی پایدار	۶	پرداخت بودجه مصوب توسعه انسانی پایدار در هر پروژه	I	I	R			I				
	۷	اجرای اقدامات مصوب توسعه انسانی پایدار پروژه	A*	I	I	R		I				
	۸	تهیه گزارش عملکرد و دریافت نظرات مدیر پروژه				R		I		I		
	۹	تهیه گزارش‌های پیشرفت دوره‌ای جهت اطلاع مدیرعامل				A		R		I	I	I
	۱۰	تهیه گزارش عملکرد بودجه‌ای به صورت دوره‌ای و ارائه به مدیرعامل	A		R					I		I
	۱۱	بررسی گزارش‌ها و صدور دستور مقتضی			I	I	I	I	R	I		

R: (Responsible) مسئول: کسی که فعالیت را انجام می‌دهد

A: (Assist) همکار: کسی که درگیر انجام بخشی از کار جهت همکاری با مسئول می‌شود

C: (Consulted) مشاور: کسی که برای انجام کار مورد مشورت قرار می‌گیرد و نقشی در انجام آن کار ندارد

I: (Informed) مطلع: کسی که در جریان انجام کار قرار می‌گیرد

V: (Verifies) تأیید کننده: کسی که مستند یا تصمیمی را پیش از تصویب نهایی، بررسی و در صورت تایید، جهت تصویب به تصویب کننده ارائه می‌دهد

S: (Signs off) تصویب کننده: کسی که مستند یا تصمیمی را تصویب نهایی می‌نماید

این ماتریس لزوماً تقدم و تاخر زمانی فعالیت‌ها را نشان نمی‌دهد و برخی فعالیت‌ها ممکن است تکرار شود. در شناسنامه زیرفرایندها، گردش کار به صورت دقیق نشان داده شده است.

* واحد مالی پروژه در چارچوب برنامه و بودجه مصوب پرداخت‌ها را انجام می‌دهد. در صورت بروز مغایرت مدیر پروژه با هماهنگی مدیر توسعه انسانی پایدار تصمیم‌گیری خواهد نمود.

۷-۱ شرح ماتریس نقش‌ها و مسئولیت‌های اصلی فرایند

۱.۷.۱ تعیین بودجه کل فعالیت‌های توسعه انسانی پایدار در پروژه‌ها:

در ابتدای هر سال و با فرا رسیدن زمان تعیین بودجه سالانه، بودجه کل فعالیت‌های توسعه انسانی پایدار در حوزه کارکنان و جامعه محل اجرای پروژه‌ها، توسط کمیسیون بودجه پیشنهاد شده و به تصویب مدیرعامل می‌رسد.

۱.۷.۲ تعیین سقف بودجه هر پروژه:

پس از مشخص شدن بودجه کل فعالیت‌های توسعه انسانی پایدار در پروژه‌ها توسط مدیرعامل، واحد توسعه انسانی پایدار، اقدام به تعیین بودجه توسعه انسانی پایدار برای هر پروژه می‌نماید. بودجه توسعه انسانی پایدار در نظر گرفته شده برای هر پروژه، با توجه به ویژگی‌های پروژه و گزارش سال گذشته آن پروژه تعیین می‌شود. بودجه توسعه انسانی پایدار تعیین شده برای پروژه‌های زیرمجموعه هر گروه تخصصی توسط مدیر گروه تخصصی مربوطه تایید می‌شود. چنانچه مدیریت توسعه انسانی پایدار و مدیر گروه تخصصی در تعیین بودجه توسعه انسانی پایدار پروژه به توافق نرسند، کمیسیون بودجه وارد عمل شده و مطابق نظر این کمیسیون عمل خواهد شد. بودجه مصوب هر پروژه توسط مدیریت توسعه انسانی پایدار به کمیته توسعه انسانی پایدار هر پروژه اعلام می‌شود.

۱.۷.۳ تهیه برنامه کلان توسعه انسانی پایدار در پروژه:

کمیته توسعه انسانی پایدار هر پروژه، پس از مشخص شدن بودجه سالانه، اقدام به تعیین اقدامات سالانه توسعه انسانی پایدار در پروژه می‌نماید. واحد توسعه انسانی پایدار در انجام این برنامه‌ریزی و تعیین اقدامات، با پروژه‌ها همکاری می‌نماید. در کنار این اقدامات، برآورد هزینه و زمان تقریبی انجام هر اقدام نیز مشخص می‌شود. برنامه کلان توسعه انسانی پایدار تهیه شده در هر پروژه بایستی مورد تایید مدیر پروژه / مدیر گروه تخصصی و مدیر توسعه انسانی پایدار قرار گیرد.

۱.۷.۴ تهیه برنامه کلان توسعه انسانی پایدار کلیه پروژه‌ها:

پس از تایید برنامه کلان توسعه انسانی پایدار پروژه توسط مدیر گروه تخصصی/مدیر پروژه و مدیر توسعه انسانی پایدار، مدیر واحد توسعه انسانی پایدار، برنامه کلان توسعه انسانی پایدار پروژه‌ها را جمع‌بندی کرده و جهت اخذ نظر مدیرعامل به ایشان ارائه می‌نماید. مدیرعامل اقدامات برنامه‌ریزی شده و هزینه‌های مربوطه را در پروژه‌های مختلف بررسی کرده و پس از اعمال اصلاحات لازم، برنامه کلان توسعه انسانی پایدار را تصویب می‌نماید. برنامه کلان تصویب شده به همراه اصلاحات صورت گرفته، توسط مدیریت توسعه انسانی پایدار به کمیته‌های توسعه انسانی پایدار در پروژه‌ها ابلاغ می‌گردد.

۱.۷.۵ تهیه برنامه تفصیلی توسعه انسانی پایدار پروژه:

کمیته توسعه انسانی پایدار پروژه با دریافت برنامه کلان مصوب توسعه انسانی پایدار، اقدام به برنامه‌ریزی تفصیلی سه ماهه جهت انجام اقدامات مصوب، می‌نماید. برنامه تفصیلی توسعه انسانی پایدار پروژه به تایید مدیر توسعه انسانی پایدار و تصویب مدیر پروژه خواهد رسید.

۱.۷.۶ پرداخت بودجه مصوب توسعه انسانی پایدار در هر پروژه:

پس از ابلاغ برنامه کلان توسعه انسانی پایدار در پروژه‌ها، واحد مالی مرکز بودجه مصوب هر پروژه را در حوزه کارکنان در چهار قسط و در فواصل سه ماهه و در ابتدای هر دوره سه ماهه، تحت سرفصل توسعه انسانی پایدار کارکنان به پروژه پرداخت نموده و به حساب

پروژه منظور می‌نماید. همچنین بر اساس بودجه و زمان مشخص شده برای انجام اقدامات مربوط به حوزه توسعه انسانی پایدار جامعه، با فرارسیدن زمان انجام اقدامات حوزه جامعه، نسبت به پرداخت بودجه مربوطه تحت سرفصل توسعه انسانی پایدار جامعه به پروژه اقدام خواهد نمود.

توضیح: کلیه پرداخت‌ها با اطلاع مدیر توسعه انسانی پایدار صورت می‌گیرد تا پیگیری‌های بعدی جهت پرداخت هزینه‌های اقدامات در پروژه‌ها، از سوی وی صورت گیرد. پرداخت هر قسط از سوی واحد مالی مرکز منوط به ارائه گزارش عملکرد مالی پروژه در خصوص اقدامات انجام شده در پروژه در سه‌ماه قبل است. این گزارش باید از واحد مالی پروژه و با تأیید مدیر پروژه/مدیر گروه تخصصی و مدیر توسعه انسانی پایدار، به واحد مالی مرکز ارائه گردد تا پرداخت بعدی صورت گیرد.

۱.۷.۷ اجرای اقدامات مصوب توسعه انسانی پایدار پروژه:

پس از تصویب و ابلاغ برنامه توسعه انسانی پایدار در هر پروژه، کمیته توسعه انسانی پایدار پروژه نسبت به انجام اقدامات مصوب در چارچوب بودجه اقدام خواهد نمود. با فرا رسیدن زمان انجام هر اقدام، درخواست پرداخت بابت هزینه انجام فعالیت‌ها توسط کمیته توسعه انسانی پایدار، صورت می‌گیرد. واحد مالی پروژه با توجه به بودجه‌ای که از واحد مالی مرکز دریافت نموده است، هزینه اقدام مربوطه را به کمیته توسعه انسانی پایدار پروژه پرداخت نموده و نسبت به ثبت هزینه مربوطه اقدام می‌نماید. چنانچه درخواست پرداخت کمیته توسعه انسانی پایدار بیش از سقف بودجه موجود نزد پروژه، بابت توسعه انسانی پایدار باشد، مدیر پروژه با هماهنگی مدیر توسعه انسانی پایدار در این خصوص تصمیم‌گیری خواهد نمود.

۱.۷.۸ تهیه گزارش عملکرد و دریافت نظرات مدیر پروژه و مدیر توسعه انسانی پایدار:

کمیته توسعه انسانی پایدار پروژه، گزارش فعالیت‌ها و پیشنهادهای خود را در دوره‌های سه‌ماهه برای مدیر پروژه/گروه تخصصی و مدیر توسعه انسانی پایدار ارسال می‌نماید و بازخورهای ایشان را دریافت کرده و در برنامه‌ریزی‌های آتی خود لحاظ خواهد نمود.

۱.۷.۹ تهیه گزارش‌های پیشرفت دوره‌ای جهت اطلاع مدیرعامل:

واحد توسعه انسانی پایدار، در مقاطع ۶، ۹ و ۱۲ ماهه سال گزارش تجمیعی از پیشرفت اقدامات مصوب در پروژه‌ها را تهیه کرده و به همراه نظرات مدیران پروژه‌ها/مدیران گروه‌های تخصصی به مدیرعامل ارائه می‌نماید.

۱.۷.۱۰ تهیه گزارش عملکرد بودجه‌ای به صورت دوره‌ای:

در مقاطع سه‌ماهه و به منظور دریافت بودجه سه‌ماهه بعد، واحد مالی پروژه گزارشی تجمیعی از اسناد مربوط به پرداخت‌های صورت گرفته در خصوص اقدامات توسعه انسانی پایدار در پروژه را پس از اخذ تأیید مدیر پروژه و مدیر توسعه انسانی پایدار به واحد مالی مرکز ارسال می‌نماید تا واحد مالی مرکز بر مبنای آن، قسط بعدی را پرداخت نماید (ردیف ۱.۷.۶). واحد مالی مرکز براساس پرداخت‌هایی که در خصوص توسعه انسانی پایدار به پروژه انجام داده است و بر مبنای گزارش‌های دریافتی از واحدهای مالی پروژه‌ها، گزارش عملکرد بودجه‌ای توسعه انسانی پایدار برای پروژه را در مقاطع ۶، ۹ و ۱۲ ماهه سال تهیه نموده و به مدیرعامل و کمیسیون بودجه ارائه می‌نماید. در صورت انحراف قابل توجه نسبت به برنامه، واحد مالی مرکز با ارسال گزارش به مدیرعامل درخواست صدور دستور مقتضی می‌نماید.

دستور



۱.۷.۱۱ بررسی گزارش‌ها و صدور دستور مقتضی:

مدیرعامل، گزارش‌های دریافتی در خصوص توسعه انسانی پایدار را بررسی نموده و در صورت لزوم دستور اقدامات مقتضی را صادر خواهد نمود. این تصمیمات به واحدهای ذیربط اعلام می‌گردد.

۲. زیرفرایند برنامه ریزی توسعه انسانی پایدار

۱-۲ اطلاعات پایه

نام زیرفرایند:	برنامه ریزی توسعه انسانی پایدار
مالک زیرفرایند:	مدیر توسعه انسانی پایدار
واحدهای کلیدی درگیر در زیرفرایند:	واحد توسعه انسانی پایدار / مدیرعامل / کمیته توسعه انسانی پایدار در پروژه / مدیر پروژه / مدیر گروه تخصصی

۲-۲ ورودی ها - خروجی ها

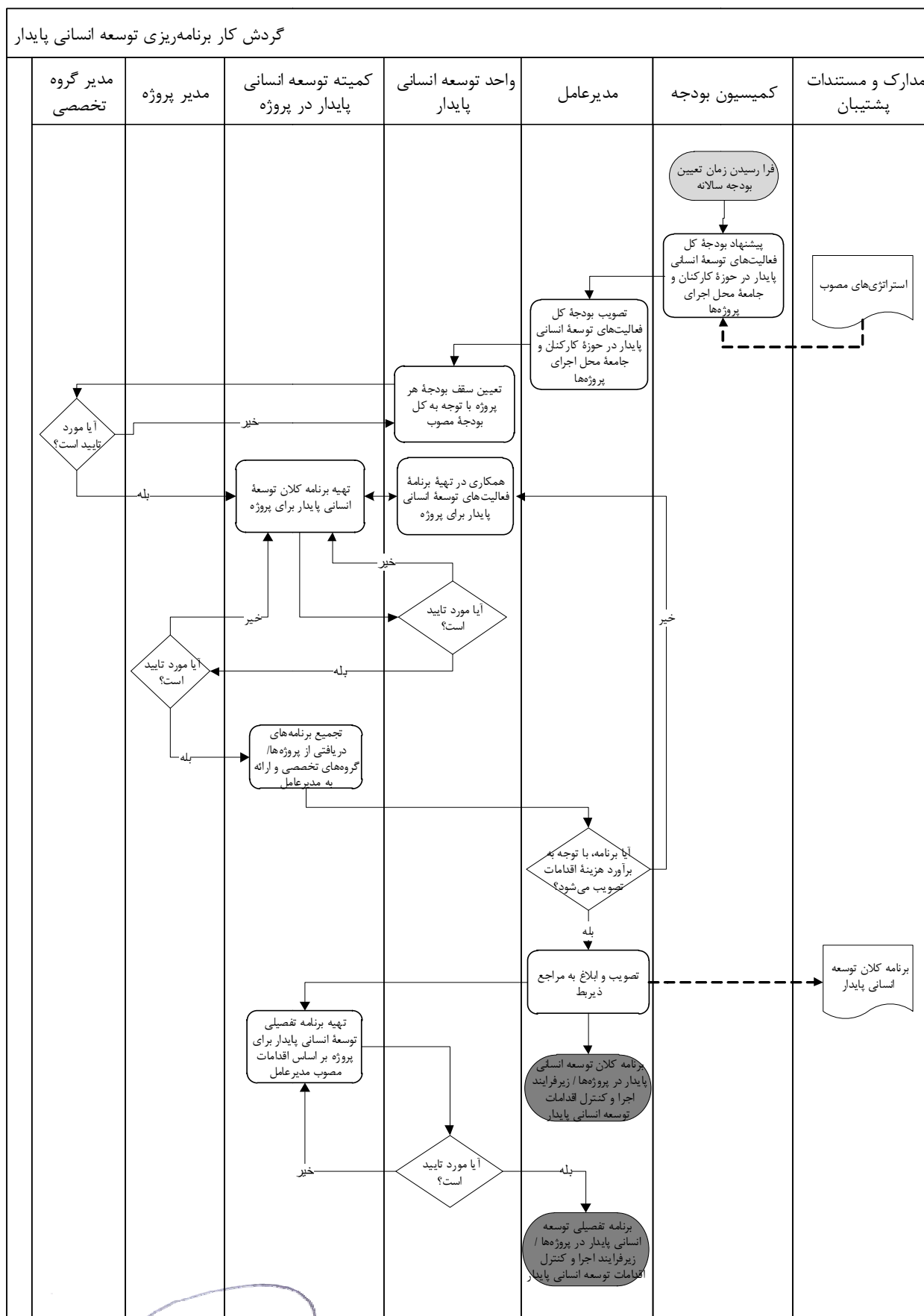
ورودی	زیرفرایند / فرایند مبدا
استراتژی های مصوب	فرایند برنامه ریزی و کنترل

خروجی	زیرفرایند / فرایند مقصد
برنامه کلان توسعه انسانی پایدار در پروژه ها	زیرفرایند اجرای اقدامات توسعه انسانی پایدار
برنامه تفصیلی توسعه انسانی پایدار در پروژه ها	زیرفرایند اجرای اقدامات توسعه انسانی پایدار

۳-۲ شاخص های عملکرد زیرفرایند

عنوان	نحوه اندازه گیری	واحد اندازه گیری	مسئول اندازه گیری
مدت زمان برنامه ریزی توسعه انسانی پایدار	فاصله زمانی از تصویب بودجه کل فعالیت های توسعه انسانی پایدار در پروژه ها تا تصویب برنامه سالانه مربوطه	روز	مدیر توسعه انسانی پایدار

۴-۲ گردش کار زیرفرایند



۳. زیرفرایند اجرا و کنترل اقدامات توسعه انسانی پایدار

۱-۳ اطلاعات پایه

نام زیرفرایند:	اجرا و کنترل اقدامات توسعه انسانی پایدار
مالک زیرفرایند:	مدیر واحد مالی مرکز
واحدهای کلیدی درگیر در زیرفرایند:	واحد توسعه انسانی پایدار / کمیته توسعه انسانی پایدار / واحد مالی مرکز / واحد مالی پروژه / مدیر پروژه / مدیر گروه تخصصی

۲-۳ ورودی ها - خروجی ها

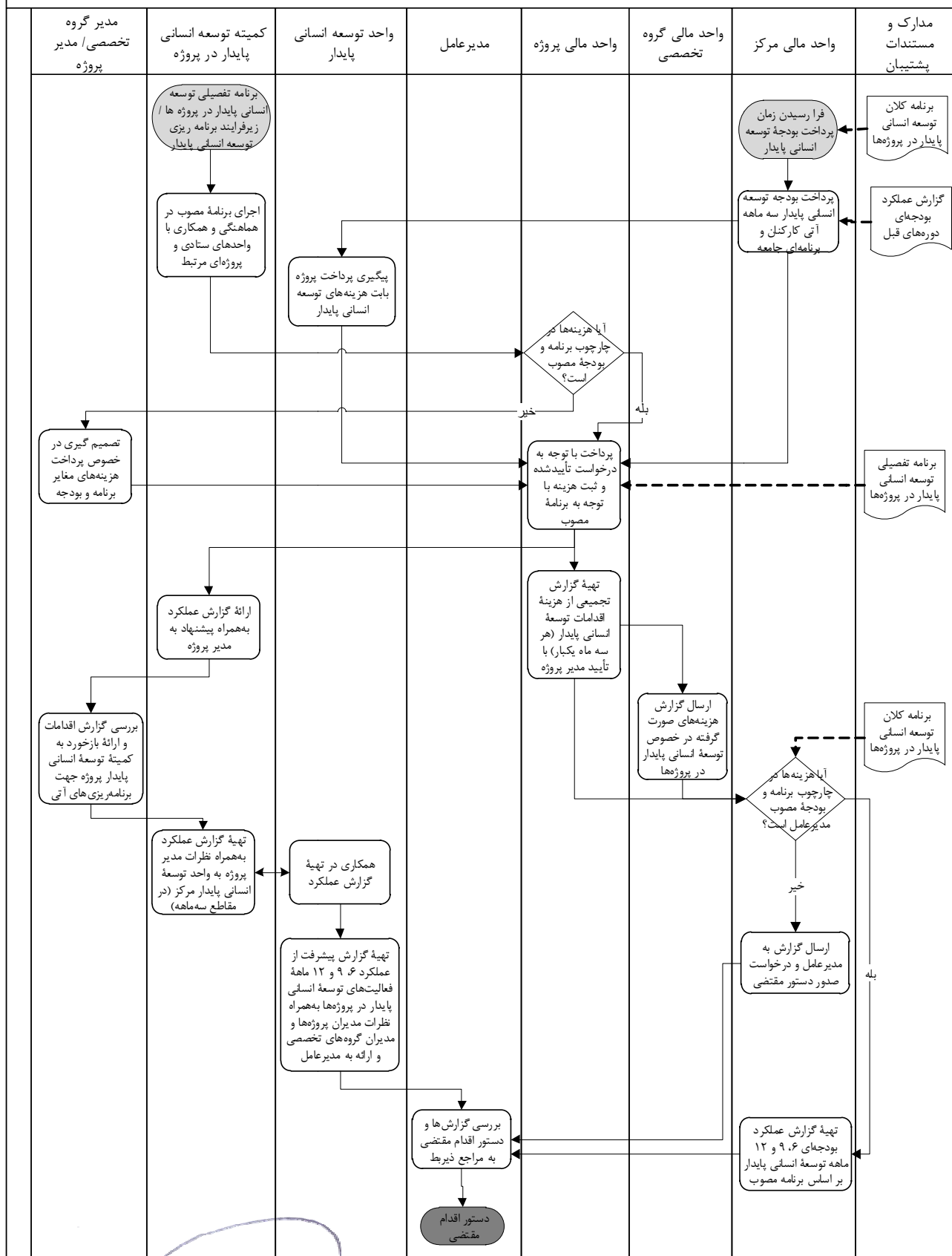
ورودی	زیرفرایند/فرایند مبدا
برنامه کلان توسعه انسانی پایدار در پروژه ها	برنامه ریزی توسعه انسانی پایدار
برنامه تفصیلی توسعه انسانی پایدار در پروژه ها	برنامه ریزی توسعه انسانی پایدار
خروجی	زیرفرایند/فرایند مقصد
دستور اقدام مقتضی (توسط مدیرعامل)	کلیه فرایندهای ذیربط

۳-۳ شاخص های عملکرد زیرفرایند

عنوان	نحوه اندازه گیری	واحد اندازه گیری	مسئول اندازه گیری
انحراف از بودجه مصوب	هزینه واقعی انجام اقدامات مصوب تقسیم بر هزینه پیش بینی شده انجام آنها	درصد	مدیر مالی مرکز
انحراف برنامه و بودجه	هزینه واقعی انجام اقداماتی که در برنامه مصوب وجود نداشته است تقسیم بر کل هزینه های توسعه انسانی پایدار در پروژه ها	درصد	مدیر مالی مرکز

۴-۳ گردش کار زیرفرایند

گردش کار اجرا و کنترل اقدامات توسعه انسانی پایدار





۴. مدارک مرتبط

ردیف	نام مدرک	کد مدرک
-	-	-