

ISFAHAN
CHAMBER OF COMMERCE
INDUSTRIES, MINES & AGRICULTURE



اتاق بازرگانی
صنایع، معادن و کشاورزی
اصفهان

واحد توسعه کسب و کار

Business Development Unit

مستندات سیستم‌های اطلاعاتی

Information Systems Documents



روش اجرایی راهبری و توسعه فرهنگ کار و بهره‌گیری
از ابزارهای نوین در اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و
کشاورزی اصفهان

ECCIM.COM

Address: Isfahan Chamber of Commerce, Industries, Mines
and Agriculture, Faiz Sq, Isfahan - Iran.

Tel: +98 31 36560000 Email: Info@eccim.com

آدرس: ایران، اصفهان، میدان فیض،
ساختمان اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی اصفهان.
تلفن: (۰۳۱-۳۶۵۶۰۰۰۰) ۰۳۱- ایمیل: Info@eccim.com

امضا	تاریخ	سمت	نام	
		مدیر توسعه کسب و کار	نوید ادريس	تهیه کننده
		برنامه ریزی استراتژیک و تحول سازمانی	پدرام برومند	تأیید کننده
		دبیر کل	حمیدرضا امیدان	تصویب کننده

محل مهر

فهرست

۱.....	فصل اول.....
۱-۱.....	هدف (Purpose).....
۱-۲.....	دامنه کاربرد (Scope).....
۳-۱.....	مسئولین (Interested party).....
۴-۱.....	تعاریف و واژگان.....
۴-۱-۱.....	اتفاق.....
۴-۱-۲.....	شورای فرهنگ کار و تولید.....
۴-۱-۳.....	فرهنگ کار.....
۴-۱-۴.....	مسائل فرهنگ کار.....
۴-۱-۵.....	تجارب موفق کار و تولید.....
۴-۱-۶.....	کار گروه‌های تخصصی.....
۲.....	فصل دوم: اقدامات.....
۲-۱.....	فرهنگ کار و تولید.....
۲-۱-۱.....	شناسایی، تحلیل و اولویت‌بندی مسائل فرهنگ کار.....
۲-۱-۲.....	طراحی و اجرای نشست‌ها، رویدادها و برنامه‌های آموزشی.....
۲-۱-۳.....	مستندسازی و ترویج تجارب موفق.....
۲-۱-۴.....	فهرست پروژه‌های شورای فرهنگ کار و تولید.....
۲-۱-۵.....	بانک تجربه و الگوسازی کسب و کارهای موفق.....
۲-۱-۶.....	برنامه آشنایی دانش‌آموزان با دنیای کار.....
۲-۱-۷.....	ارتقای توانمندی دبیران کار و فناوری.....
۲-۱-۸.....	توسعه نگرش کارآفرینانه در دانشجویان.....
۲-۱-۹.....	برنامه ارتقای فرهنگ سازمانی بنگاه‌ها.....
۲-۱-۱۰.....	توسعه کار و کسب‌های خانوادگی.....
۲-۱-۱۱.....	شبکه هم‌افزایی و جریان‌سازی اجتماعی فرهنگ کار.....
۲-۲.....	پیوست.....

۱. فصل اول

۱-۱. هدف (Purpose)

هدف از تدوین این مستند، هدف از تدوین این مستند، ایجاد چارچوب اجرایی برای هدایت، طراحی، اجرا و پایش برنامه‌های شورای فرهنگ کار و تولید باتکیه بر رویکرد مسئله‌محور و مبتنی بر داده است. این مستند با تمرکز بر ارتقای فرهنگ کار در سه سطح فردی، سازمانی و زیست‌بومی، به دنبال ایجاد تغییرات رفتاری پایدار در نگرش، ارزش‌ها و الگوهای تعامل با کار و تولید است.

در این راستا شورا تلاش می‌کند از طریق شناسایی و تحلیل مسائل واقعی محیط کار، طراحی مداخلات هدفمند آموزشی و سازمانی، توسعه الگوهای موفق و ترویج آن‌ها، زمینه ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی، افزایش انگیزش شغلی و تقویت مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای را فراهم نماید.

به‌منظور تصمیم‌سازی دقیق و پرهیز از اقدامات مقطعی، ایجاد رصدخانه فرهنگ کار و تولید به‌عنوان زیرساخت مدیریت داده شورا پیش‌بینی شده است تا با پایش شاخص‌ها، تحلیل وضعیت موجود و استخراج تجارب موفق، مبنای سیاست پیشنهادی و الگوسازی فراهم گردد.

علاوه بر این، شورا با بهره‌گیری از ظرفیت نهادهای اجتماعی، آموزشی، رسانه‌ای و تخصصی استان در پی ایجاد هم‌افزایی در زیست‌بوم کار و تولید و جریان‌سازی اجتماعی پیرامون ارزش کار مولد است.

۱-۲. دامنه کاربرد (Scope)

این روش اجرایی بر کلیه فعالیت‌های شورای فرهنگ کار و تولید از مرحله شناسایی مسئله تا اجرای برنامه، ارزیابی اثر و ارائه پیشنهادی سیاستی حاکم است و شامل فعالیت‌های دبیرخانه، کارگروه‌های تخصصی و نهادهای همکار است.

در حوزه شورای فرهنگ کار و تولید، این روش اجرایی شامل، ولی نه محدود به موارد زیر است:

- سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و تصمیم‌سازی در حوزه فرهنگ کار و تولید.
- تشکیل، برگزاری و اداره جلسات شورا.
- شناسایی، تحلیل و اولویت‌بندی مسائل و چالش‌های فرهنگ کار و تولید.
- طراحی، اجرا و پایش رویدادها، نشست‌ها و برنامه‌های ترویجی و گفت‌وگوساز.
- مستندسازی، انتقال و ترویج تجارب موفق در حوزه کار، تولید و کارآفرینی.

الف) مدیریت داده و پایش

- ایجاد و بهره‌برداری از رصدخانه فرهنگ کار و تولید.
- تعریف شاخص‌ها و پایش مستمر وضعیت فرهنگ کار.



- گردآوری و تحلیل داده‌های میدانی و سازمانی.
- تولید گزارش‌های تحلیلی و سیاستی.

ب) توانمندسازی فردی

- آشنایی دانش‌آموزان با مشاغل و مسیر شغلی.
- توسعه مهارت‌های نرم و نگرش حرفه‌ای.
- تقویت تفکر کارآفرینی در دانشجویان.
- آماده‌سازی نیروی انسانی برای ورود به بازار کار.

ج) توانمندسازی نظام آموزشی

- ارتقای توانمندی دبیران و مربیان حوزه کار و فناوری.
- پیوند آموزش با محیط واقعی کسب و کار.
- انتقال تجربه فعالان اقتصادی به نظام آموزشی.

د) ارتقای فرهنگ سازمانی

- بهبود روابط کارفرما و کارکنان.
- توسعه فرهنگ بهره‌وری و مسئولیت‌پذیری.
- حمایت از کار و کسب‌های خانوادگی.
- کمک به حل مسائل بنگاه‌های اقتصادی.

ه) الگوسازی و مدیریت دانش

- شناسایی و مستندسازی تجارب موفق.
- ترویج الگوهای موفق در سطح استان.
- تولید بسته‌های دانشی و آموزشی.

و) هم‌افزایی و جریان‌سازی اجتماعی

- شبکه‌سازی میان نهادهای دولتی و خصوصی.
- مشارکت اندیشکده‌ها، اصناف و رسانه‌ها.
- تولید محتوای فرهنگی و رسانه‌ای.
- برگزاری جشنواره‌ها و رویدادهای ترویجی.

۳-۱. مسئولین (Interested party)

- دبیر کل: مسئولیت تصویب و ابلاغ این روش اجرایی را بر عهده دارد.
- واحد سیستم‌ها و روش‌ها: مسئولیت تدوین، تأیید و نظارت بر حسن اجرای این مستند را بر عهده دارد.
- واحد توسعه کسب و کار: مسئولیت تهیه، به‌روزرسانی و اجرای این مستند را بر عهده دارد.

۴-۱. تعاریف و واژگان

۱-۴-۱. اتاق

منظور از اتاق در این مستند، اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی اصفهان است.

۲-۴-۱. شورای فرهنگ کار و تولید

شورای فرهنگ کار و تولید، ساختاری مشورتی و سیاست‌گذار در اتاق است که با ریاست تعیین‌شده از سوی اتاق و با مشارکت اعضای پیشنهادی تشکیل شده و مأموریت هدایت، راهبری و سیاست‌گذاری برنامه‌های مرتبط با فرهنگ کار و تولید را بر عهده دارد.

۳-۴-۱. فرهنگ کار

فرهنگ کار عبارت است از مجموعه نگرش‌ها، ارزش‌ها، هنجارها و الگوهای رفتاری حاکم بر نگرش افراد و سازمان‌ها نسبت به کار، تولید و تعهد حرفه‌ای.

۴-۴-۱. مسائل فرهنگ کار

مسائل فرهنگ کار به شکاف میان وضعیت مطلوب و وضعیت واقعی تعامل افراد و سازمان‌ها با کار اطلاق می‌شود که در قالب‌هایی نظیر بی‌انگیزگی شغلی، ضعف مهارت‌های حرفه‌ای، اختلال در روابط کاری، ضعف تعهد حرفه‌ای، تعارض میان نقش‌های کاری و خانوادگی، کمبود مهارت‌های نرم و نگرش ابزاری به مقوله کار و نگاه غیرمولد به اشتغال بروز می‌یابد.

۵-۴-۱. تجارب موفق کار و تولید

تجارب موفق کار و تولید شامل نمونه‌های واقعی از کارآفرینان، بنگاه‌ها یا پروژه‌هایی است که با برخورداری از فرهنگ کار مثبت، تعهد سازمانی، اخلاق حرفه‌ای و بهره‌وری بالا، قابلیت الگوبرداری و تعمیم دارند.

۶-۴-۱. کار گروه‌های تخصصی

کار گروه‌های تخصصی به گروه‌هایی اطلاق می‌شود که در حوزه‌هایی از جمله کشاورزی، انرژی، صنعت، مدیریت شهری، خدمات، زیرساخت‌های دیجیتال و سایر حوزه‌های مرتبط تشکیل شده و مسئولیت بررسی، تدوین و اجرای پروژه‌ها را بر عهده دارند.

۲. فصل دوم: اقدامات

۲-۱. فرهنگ کار و تولید

مطابق با آیین‌نامه مدیریت شوراهای راهبردی به شماره مستند (PR-BL-01-00-02)، شورای فرهنگ کار تشکیل می‌گردد. در نخستین جلسه شورای راهبردی فرهنگ کار، چارچوب کلی طرح‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌های شورا تدوین شده و همچنین گروه‌های هدف هر یک از طرح‌ها و برنامه‌ها تعیین می‌گردد.

۲-۱-۱. شناسایی، تحلیل و اولویت‌بندی مسائل فرهنگ کار

به منظور شکل‌دهی برنامه‌های اثربخش در حوزه فرهنگ کار، ابتدا شناسایی مسائل به صورت دقیق، نظام‌مند و منسجم انجام می‌پذیرد. این مرحله با گردآوری داده‌ها و مشاهدات از منابع مختلف آغاز می‌شود، از جمله بنگاه‌های عضو اتاق، تشکلهای و انجمن‌های تخصصی، و همچنین مطالعات، پژوهش‌ها و گزارش‌های رسمی که تصویری واقع‌بینانه از وضعیت فرهنگ کار در استان ارائه می‌دهند.

در گام بعد، مسائل شناسایی شده در سه سطح فردی، سازمانی و کلان دسته‌بندی می‌گردند. در سطح فردی، چالش‌هایی نظیر کاهش انگیزه، ضعف تعهد شغلی، فقدان الگوهای حرفه‌ای، کمبود مهارت‌های لازم و فاصله میان علاقه فرد و شغل انتخابی مشاهده می‌شود. در سطح سازمانی، مسائلی از قبیل ضعف فرهنگ سازمانی، کم‌توجهی به جایگاه نیروی کار، نبود یا عدم اجرای منشور اخلاق حرفه‌ای و فقدان اسناد مدون فرهنگ سازمانی مطرح است. در سطح کلان نیز چالش‌هایی وجود دارد که ریشه در ساختارهای قانونی، ضعف گفتمان عمومی پیرامون ارزش کار و کم‌توجهی به کرامت انسانی در محیط‌های کاری دارد. در نهایت، شورای فرهنگ کار نسبت به تحلیل، جمع‌بندی و اولویت‌بندی مسائل شناسایی شده اقدام می‌نماید.

۲-۱-۲. طراحی و اجرای نشست‌ها، رویدادها و برنامه‌های آموزشی

پس از شناسایی مسائل و تعیین اولویت‌ها، شورای فرهنگ کار و تولید وارد مرحله طراحی برنامه‌های متناسب می‌گردد. این برنامه‌ها در سه سطح فردی، سازمانی و کلان تعریف می‌شوند تا مجموعه‌ای هماهنگ از اقدامات اثربخش شکل گرفته و موانع فرهنگی موجود در محیط‌های کاری به صورت تدریجی و واقع‌بینانه اصلاح گردد.

در سطح فردی، تمرکز برنامه‌ها بر نیروی کار، به‌ویژه نسل جوان، قرار دارد. در این راستا، فعالیت‌های مرتبط با توانمندسازی، هدایت و توسعه کارآفرینی مطابق با روش اجرایی کارآفرینی به شماره مستند (BS-PR-03-00-01) اجرا می‌گردد. همچنین به منظور ایجاد ارتباط مؤثر جوانان با محیط‌های واقعی کسب‌وکار و فراهم‌سازی امکان مشاهده و انتقال تجربیات حرفه‌ای، اقدامات مرتبط مطابق با روش اجرایی سرای نوآوری به شماره مستند (BS-WI-04-00-01) انجام می‌پذیرد.

در سطح سازمانی، شورای فرهنگ کار و تولید باهدف ایجاد، تقویت و نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی، بنگاه‌ها و نهادهای اقتصادی را هدایت می‌نماید. در این راستا، برنامه‌هایی به‌منظور بهبود و ارتقای رابطه میان کارفرما و نیروی کار طراحی و اجرا می‌گردد. همچنین شناسایی و معرفی کسب‌وکارهایی که دارای تجارب موفق در حوزه فرهنگ سازمانی هستند، در دستور کار قرار می‌گیرد تا الگوهای قابل بهره‌برداری در اختیار سایر بنگاه‌ها قرار گیرد.

در سطح کلان، تمرکز برنامه‌ها بر تقویت گفتمان عمومی پیرامون ارزش کار و تولید و همچنین بررسی محیط مقرراتی حاکم بر فرهنگ کار قرار دارد. در این چارچوب، شورای فرهنگ کار و تولید موضوعات مقرراتی و چالش‌های نهادی مرتبط با فرهنگ کار را حسب مورد در کمیسیون‌های تخصصی اتاق مطرح و پیگیری می‌نماید.

تبصره: در صورت نیاز به برگزاری دوره‌های آموزشی متناسب با برنامه‌های مصوب، نیاز آموزشی به مرکز توسعه سرمایه انسانی اعلام می‌گردد تا مطابق با روش اجرایی آموزش و توسعه سرمایه‌های انسانی به شماره مستند (HU-PR-03-00-01) اقدام لازم انجام پذیرد. همچنین در صورت نیاز به برگزاری رویداد، نشست یا برنامه‌های مشابه، مطابق با دستورالعمل درخواست کالا و خدمات به شماره مستند (FI-WI-03-00-02) اقدام خواهد شد.

تبصره: مدیر توسعه کسب و کار و سرمایه‌گذاری موظف است بر تمام روند کار نظارت داشته باشد.

۲-۱-۳. مستندسازی و ترویج تجارب موفق

در راستای ارتقای فرهنگ کار و تولید، یکی از مأموریت‌های اصلی شورای فرهنگ کار و تولید، شناسایی، مستندسازی و برجسته‌سازی نمونه‌هایی است که الگوهای مثبت، عملی و الهام‌بخش را در محیط کار به نمایش می‌گذارند. در این چارچوب، کارآفرینان، بنگاه‌ها و پروژه‌هایی که از حیث رفتار حرفه‌ای، فرهنگ سازمانی مطلوب یا دستاوردهای شاخص عملکردی واجد شرایط هستند، شناسایی می‌گردند تا تجارب آن‌ها به‌عنوان نمونه‌های قابل تکرار ثبت، تحلیل و ارائه شود. این امر از طریق اقداماتی نظیر برگزاری نشست‌های «در مسیر موفقیت»، نشست‌های انتقال تجربه، تدوین و انتشار کتابچه‌ها و سایر ابزارهای ترویجی انجام می‌پذیرد.

در پایان اجرای برنامه‌ها و نشست‌های شورای فرهنگ کار و تولید، جمع‌بندی نتایج و استخراج پیشنهادها سیاستی انجام می‌شود تا خروجی فعالیت‌های شورا صرفاً محدود به تبادل نظر و گفت‌وگو نبوده و در مسیر تصمیم‌سازی رسمی قرار گیرد. این پیشنهادها که عموماً بر محورهای مقرراتی، فرهنگی و اجرایی متمرکز هستند، در قالب بسته‌های سیاستی تدوین و برای بررسی و اقدام به مراجع ذی‌ربط ارسال می‌گردند.

مراجع یادشده شامل کمیسیون‌های تخصصی اتاق هستند. پس از ارسال بسته‌های سیاستی، روند بررسی، تصویب و اجرای پیشنهادها به‌صورت مستمر پیگیری می‌شود تا وضعیت هر موضوع، مرحله انجام آن و اقدامات تکمیلی مورد نیاز به‌طور شفاف مشخص گردد.

۲-۱-۴. فهرست پروژه‌های شورای فرهنگ کار و تولید

● رصدخانه فرهنگ کار و تولید

- مسئله: تصمیم‌گیری‌های حوزه فرهنگ کار مبتنی بر داده نیست و اقدامات پراکنده انجام می‌شود.
- مداخله: ایجاد زیرساخت جمع‌آوری، تحلیل و پایش شاخص‌های فرهنگ کار در بنگاه‌ها و جامعه هدف.

● خروجی موردانتظار:

- داشبورد شاخص‌های فرهنگ کار استان.
- گزارش‌های تحلیلی دوره‌ای.
- مبنای سیاست پیشنهادی شورا.

۲-۱-۵. بانک تجربه و الگوسازی کسب و کارهای موفق

- مسئله: نبود الگوهای قابل لمس از کار و تولید موفق برای جامعه.
- مداخله: شناسایی، مستندسازی و ترویج نمونه‌های موفق سازمانی و فردی.
- خروجی موردانتظار:

- مجموعه روایت‌های تجربه.
- نشست‌های انتقال تجربه.
- بسته‌های الگویی قابل استفاده برای بنگاه‌ها.

۲-۱-۶. برنامه آشنایی دانش‌آموزان با دنیای کار

- مسئله: فاصله زیاد بین تصور دانش‌آموزان از شغل و واقعیت بازار کار.
- مداخله: آموزش مهارت‌های زندگی، شناخت مشاغل و مسیر شغلی.
- خروجی موردانتظار:

- افزایش شناخت شغلی.
- بهبود نگرش به کار مولد.
- شکل‌گیری انتخاب آگاهانه مسیر آینده.

۲-۱-۷. ارتقای توانمندی دبیران کار و فناوری

- مسئله: آموزش مدرسه‌ای متصل به واقعیت کسب و کار نیست.

- مداخله: توانمندسازی دبیران برای انتقال مهارت و نگرش حرفه‌ای.
- خروجی موردانتظار:
 - آموزش کاربردی تر در مدارس.
 - پیوند آموزش و بازار کار.
 - تربیت نسل آماده اشتغال.

۸-۱-۲. توسعه نگرش کارآفرینانه در دانشجویان

- مسئله: فارغ‌التحصیلان فاقد آمادگی ورود به فضای واقعی کار هستند.
- مداخله: آموزش کارآفرینی و آشنایی با زیست‌بوم کسب و کار.
- خروجی موردانتظار:
 - افزایش تمایل به فعالیت اقتصادی.
 - ارتقای مهارت‌های حرفه‌ای.
 - تعامل دانشگاه و صنعت.

۹-۱-۲. برنامه ارتقای فرهنگ سازمانی بنگاه‌ها

- مسئله: ضعف روابط کار و کاهش بهره‌وری در سازمان‌ها.
- مداخله: اجرای برنامه‌های بهبود رابطه کارفرما و کارکنان و ترویج اخلاق حرفه‌ای.
- خروجی موردانتظار:
 - افزایش رضایت شغلی.
 - کاهش تعارضات سازمانی.
 - بهبود بهره‌وری.

۱۰-۱-۲. توسعه کار و کسب‌های خانوادگی

- مسئله: عدم تداوم کسب و کارها بین نسل‌ها.
- مداخله: توانمندسازی مدیران برای انتقال تجربه و مدیریت نسل بعد.
- خروجی موردانتظار:
 - افزایش ماندگاری کسب و کار.
 - کاهش شکست انتقال نسل.

○ تقویت سرمایه اجتماعی اقتصادی.

۲-۱-۱۱. شبکه هم‌افزایی و جریان‌سازی اجتماعی فرهنگ کار

- مسئله: فرهنگ کار موضوعی پراکنده میان نهادهاست.
- مداخله: شبکه‌سازی نهادی، رسانه‌ای و برگزاری رویدادها و جایزه فرهنگ کار.
- خروجی موردانتظار:
 - شکل‌گیری گفتمان عمومی.
 - مشارکت نهادها.
 - افزایش ارزش اجتماعی کار و تولید.

۲-۲. پیوست

PR-BL-01-00-02	آیین‌نامه مدیریت شوراهای راهبردی	۱
HU-PR-03-00-01	روش اجرایی آموزش و توسعه سرمایه‌های انسانی	۲
FI-WI-03-00-02	دستورالعمل درخواست کالا و خدمات	۳
BS-WI-04-00-01	روش اجرایی سرای نوآوری	۴
BS-PR-03-00-01	روش اجرایی کارآفرینی	۵

ECCIM.COM

