

راهبردهای نوین منابع انسانی برای خروج از بحران کاهش درآمد: تحولی نظام مند در شهرداری‌ها

اکرم حشمدار^۱

^۱ کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور البرز مرکز کرج/ شهرداری کرج

چکیده

این مقاله با هدف ارائه راهکارهای عملی در حوزه منابع انسانی برای مقابله با بحران کاهش درآمد در سازمان‌های دولتی و نیمه‌دولتی، با تأکید بر مطالعه موردی شهرداری‌ها، نگاشته شده است. با پذیرش این فرض که «منابع انسانی، سرمایه اصلی و محرک مالی سازمان است»، چارچوبی چهارمحوری شامل «استقرار مدیریت استعداد مبتنی بر شایستگی»، «خلق فرهنگ کارآفرینی درون‌سازمانی»، «طراحی نظام مدیریت عملکرد اثربخش» و «سرمایه‌گذاری بر آموزش و توسعه مهارت‌های درآمدزا» ارائه می‌شود. این راهبردها، سازمان را از رویکرد واکنشی (جابجایی مهره‌ها) به سمت رویکردی فعال و تحول‌آفرین برای خلق ارزش و درآمد پایدار سوق می‌دهد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت منابع انسانی، بحران مالی، افزایش درآمد، کارآفرینی درون‌سازمانی، شایستگی محوری

۱. مقدمه

شهرداری‌ها به عنوان بازوهای اجرایی توسعه شهری، همواره با چالش تأمین مالی پایدار مواجه بوده‌اند (طبرسی و رضوانی، ۱۴۰۰). شهرداری، به عنوان محور هوشمندسازی و ارائه خدمات دیجیتال، نه تنها از این قاعده مستثنی نیست، بلکه در سال‌های اخیر شاهد تشدید این بحران بوده است (گزارش عملکرد مالی، ۱۴۰۲). در چنین شرایطی، طبیعی است که مدیریت سازمان به «بازچیدمان نیروی انسانی» به عنوان یک اهرم سریع‌التأثیر متوسل شود. اگرچه قصد استقرار افراد کارآمد در پست‌های کلیدی امری پسندیده است، اما این اقدام در خلأ و بدون پشتوانه یک نظام جامع منابع انسانی، می‌تواند به نتایج معکوس منجر شود (احمدی و سجادی، ۱۴۰۰).

این مقاله بر این باور است که بحران کنونی، تنها یک بحران مالی نیست، بلکه یک «بحران مدیریت استعداد» است. راه حل واقعی، نه در جابجایی مهره‌های موجود، که در «بازتعریف قواعد بازی منابع انسانی» نهفته است (آرمسترانگ و تیلور، ۲۰۲۰). هدف این مقاله، ارائه نقشه راهی عملیاتی است که از ظرفیت‌های نهفته در نیروی انسانی موجود برای خلق جریان‌های جدید درآمدی بهره برداری کند. تجربه نویسنده در واحدهای شهرسازی و درآمدی، نشان می‌دهد که تقاطع تخصص فناوری اطلاعات با نیازهای عملیاتی واحدهای درآمدزای شهرداری، می‌تواند به یک معدن طلای کشف‌نشده تبدیل شود (پینچوت و پلمن، ۲۰۲۲).

۲. تحلیل وضعیت موجود

تغییر مدیران با هدف افزایش وصولی‌ها، اگرچه ممکن است در کوتاه‌مدت نتایج مثبتی داشته باشد، اما در بلندمدت با چالش‌های ساختاری متعددی روبرو است:

۲.۱. ایجاد بی‌ثباتی و کاهش روحیه سازمانی: تغییرات مکرر در کادر مدیریتی، منجر به ایجاد فضای عدم اطمینان می‌شود. کارکنان، انگیزه خود را برای ابتکار عمل گرفتن و نوآوری از دست می‌دهند، چرا که دائماً در حال تطبیق با سبک رهبری جدیدی هستند و از تداوم حمایت مدیر خود مطمئن نیستند (دس و همکاران، ۲۰۲۱).

۲.۲. فقدان چارچوب شفاف شایستگی‌محور: در غیاب یک «مدل شایستگی» مشخص برای پست‌های مدیریتی در شرایط بحران، معیارهای انتخاب می‌تواند سلیقه‌ای، بر اساس رابطه یا صرفاً بر اساس سابقه گذشته (که ممکن است با نیازهای آینده سازگار نباشد) تعیین شود. این امر باعث می‌شود افراد لایق‌تری که پتانسیل بالایی دارند، نادیده گرفته شوند (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ۱۴۰۱).

۲.۳. تمرکز کوتاه‌بینانه بر وصولی‌های گذشته‌نگر: این نگاه عمدتاً بر فروش اموال مازاد، افزایش قیمت خدمات موجود یا فشار برای وصول مطالبات معوقه متمرکز است. در حالی که این اقدامات لازم است، اما کافی نیستند. این رویکرد، «خلق درآمدهای جدید و آینده‌نگر» از طریق نوآوری در خدمات و محصولات را نادیده می‌گیرد (کاسیو و بودرون، ۲۰۱۶).

۲.۴. نادیده گرفتن پتانسیل بدنه سازمان: بزرگترین منبع ایده‌ها و نوآوری‌ها، نیروهای متخصص و آشنا به جزئیات فنی و عملیاتی سازمان هستند. یک سیستم متمرکز صرف بر مدیریت، این پتانسیل عظیم را به حاشیه می‌راند (دلاور و طاهری، ۱۳۹۹).

۳. چارچوب راهبردی منابع انسانی برای خلق ارزش و افزایش درآمد

برای عبور از این چالش‌ها، نیاز به یک تحول نظام‌مند داریم. چارچوب پیشنهادی، چهار رکن اساسی دارد که در ادامه هر یک به تفصیل شرح داده می‌شود.

۳.۱. استقرار «مدیریت استعداد مبتنی بر شایستگی»

هدف این است که شایستگی های کلیدی مورد نیاز برای نجات سازمان در بحران را شناسایی و بر اساس آن، استعدادها را گزینش، ارزیابی و پرورش دهیم (حسینی و کریمی، ۱۳۹۸).

در شرایط پویا و پرچالش امروزی، سازمان ها برای بقا و رشد نیازمند استقرار «مدیریت استعداد مبتنی بر شایستگی» هستند. هدف اصلی این نظام، شناسایی دقیق شایستگی های کلیدی مورد نیاز برای نجات سازمان در بحران و تضمین موفقیت بلندمدت آن، و سپس گزینش، ارزیابی و پرورش استعدادها بر اساس این شایستگی ها است (حسینی و کریمی، ۱۳۹۸). این رویکرد، مسیر مدیریت سرمایه انسانی را از حالت سنتی و صرفاً مبتنی بر سوابق، به سمت مدلی استراتژیک و آینده نگر هدایت می کند. شایستگی های کلیدی در این مدل، فراتر از دانش و مهارت های فنی هستند و شامل ویژگی های رفتاری، نگرش ها و قابلیت های شناختی می شوند که عملکرد برتر را در نقش های مختلف پیش بینی می کنند. برای نمونه، در دوران بحران، شایستگی هایی مانند انعطاف پذیری، تفکر نقاد، رهبری در شرایط ابهام و مهارت حل مسئله پیچیده به دارایی های حیاتی سازمان تبدیل می شوند. نظام مدیریت استعداد باید بتواند این ظرفیت ها را در نیروهای موجود شناسایی و در جذب استعداد های جدید، آن را معیار اصلی انتخاب قرار دهد.

اجرای این نظام، چرخه کاملی را در بر می گیرد. در مرحله اول، با تحلیل دقیق وضعیت سازمان و چالش های پیش رو، این شایستگی های کلیدی تعریف و شاخص گذاری می شوند. سپس، فرآیند گزینش و استخدام به گونه ای طراحی می شود که توانایی سنجش این شایستگی ها در داوطلبان را داشته باشد. در گام بعد، با ارزیابی مستمر کارکنان موجود، نقشه استعداد سازمان ترسیم شده و استعداد های کلیدی و نیز شکاف های شایستگی شناسایی می شوند.

در نهایت، برنامه های توسعه و پرورش استعدادها از جمله کوچینگ، منتورینگ و دوره های آموزشی هدفمند—به گونه ای طراحی می شوند که دقیقاً بر پر کردن این شکاف ها و تقویت شایستگی های کلیدی متمرکز باشند. این چرخه یکپارچه، اطمینان می دهد که سازمان همواره از استعداد های لازم برای مقابله با بحران ها و تبدیل جمعآوری سرمایه برای فرصت های جدید برخوردار است. در حقیقت، مدیریت استعداد مبتنی بر شایستگی، سپر دفاعی و موتور محرکه سازمان برای حرکت در محیط های پیچیده کسب و کار است.

۳.۱.۱. طراحی مدل شایستگی برای شرایط بحران:

در شرایط بحرانی، طراحی یک مدل شایستگی هدفمند، سازمان را قادر می سازد تا بازیگران کلیدی خود را بر اساس معیارهای عینی و مرتبط با چالش های پیش رو شناسایی و پرورش دهد. این مدل باید برای پست های مدیریتی و کارشناسی کلیدی، شایستگی های خاصی را تعریف و اندازه گیری کند که مستقیماً به بقا و خروج موفقیت آمیز سازمان از بحران مرتبط هستند. نوآوری در خلق درآمد به عنوان یک شایستگی محوری، بر توانایی شناسایی فرصت های جدید درآمدی از طریق خدمات فناورانه و ارائه راه حل های خلاقانه تأکید دارد (بانک جهانی، ۲۰۲۳). این شایستگی با هوش مالی مکمل می شود که عبارت است از درک صورت های مالی، بودجه ریزی، بهای تمام شده خدمات و نحوه تأثیرگذاری تصمیمات فرد بر سود و زیان سازمان (کاسیو و بودرون، ۲۰۱۶). دارنده این شایستگی می داند که نوآوری هایش چگونه به سلامت مالی سازمان کمک می کند.

در مرحله اجرا، مهارت مذاکره و فروش، توانایی متقاعد کردن مشتریان داخلی و خارجی برای خرید خدمات و عقد قراردادهای سودآور را تضمین می کند و ایده ها را به جریان های درآمدی ملموس تبدیل می نماید. سرانجام، رهبری تحول آفرین به عنوان چسب این مدل عمل کرده و توانایی ترسیم چشمانداز، ایجاد انگیزه در تیم برای پذیرش تغییرات اساسی و هدایت آنان به سمت اهداف چالش برانگیز مالی را در بر می گیرد (آرمسترانگ و تیلور، ۲۰۲۰).

۳.۱.۲. مکانیزم های اجرایی:

برای عملیاتی کردن مدل شایستگی، به مکانیزم های اجرایی دقیق و علمی نیاز است. دو روش اثربخش در این حوزه، «مرکز ارزیابی» و «مصاحبه های رفتاری» هستند. مرکز ارزیابی یک فرآیند شبیه سازی شده چندبعدی است که در آن داوطلبان

پست‌های کلیدی در موقعیت‌های واقعی و چالشی کسب‌وکار—مانند ارائه یک طرح درآمدزای جدید به کمیته اجرایی—قرار می‌گیرند. ارزیاب‌های آموزش‌دیده سپس با مشاهده سیستماتیک، عملکرد آنان را بر اساس شایستگی‌های تعریف‌شده در مدل، مانند نوآوری در خلق درآمد و هوش مالی، رتبه‌بندی می‌کنند (زارعی و نوروزی، ۱۳۹۷). این روش، پتانسیل واقعی افراد را در شرایط کنترل‌شده اما پرتنش آشکار می‌سازد.

مکمل این روش، مصاحبه‌های رفتاری ساختاریافته است. در این مصاحبه‌ها، از داوطلبان پرسیده می‌شود تا تجربیات عینی و مشخصی از گذشته حرفه‌ای خود را شرح دهند که مستقیماً شایستگی‌های مورد نظر—مانند مهارت مذاکره یا رهبری تحول‌آفرین—را نشان می‌دهد. برای مثال، پرسش می‌شود: "لطفاً موقعیت خاصی را توصیف کنید که توانستید یک مشتری بالقوه را متقاعد به خرید خدمتی پیچیده کنید." تحلیل پاسخ‌ها بر اساس روش STAR^۱ (موقعیت، وظیفه، اقدام، نتیجه) به ارزیابان کمک می‌کند تا وجود و سطح بلوغ شایستگی‌ها را به طور عینی بسنجند (حسینی و کریمی، ۱۳۹۸). ترکیب این دو مکانیزم، ارزیابی جامع و بی‌طرفانه‌ای از استعدادها را ممکن می‌سازد.

۳.۲. خلق «فرهنگ کارآفرینی درون‌سازمانی»^۲

هدف، تبدیل هر کارمند به یک «کارآفرین درون‌سازمانی» است که برای بهبود خدمات و خلق درآمد احساس مسئولیت می‌کند (پینچوت و پلمن، ۲۰۲۲). خلق «فرهنگ کارآفرینی درون‌سازمانی» به عنوان یک راهبرد کلیدی، هدف تبدیل هر کارمند به یک «کارآفرین درون‌سازمانی» را دنبال می‌کند. این امر مستلزم آن است که کارکنان نه تنها مسئولیت وظایف روزمره، بلکه مسئولیت بهبود مستمر خدمات و خلق جریان‌های درآمدی جدید را نیز بپذیرند (پینچوت و پلمن، ۲۰۲۲). برای نهادینه کردن این فرهنگ، ایجاد «ساختارهای حمایتی» ضروری است. یکی از این ساختارها، تشکیل «کمیته نوآوری و درآمدزایی» است که ترکیبی از مدیران ارشد، برای تأمین منابع و پشتیبانی، کارشناسان فنی، برای تضمین عملی بودن ایده‌ها، و حتی نیروهای جوان و خلاق، برای تزریق نگرش‌های تازه، می‌باشد (دلاور و طاهری، ۱۳۹۹). این کمیته می‌تواند بستری برای شناسایی، ارزیابی و سرمایه‌گذاری بر روی بهترین ایده‌های کارکنان فراهم کند. مولفه حیاتی دیگر، «شکستن سیلوهای سازمانی»^۴ سنتی است. این هدف از طریق تشکیل تیم‌های پروژه‌ای میان‌رشته‌ای محقق می‌شود که برای مثال، نیروهای متخصص فناوری اطلاعات را با کارکنان باتجربه و با درک عمیق از واحدهای درآمدی گرد هم می‌آورد (دس و همکاران، ۲۰۲۱). چنین تیم‌هایی با تلفیق تخصص‌های متنوع، قادر به خلق راه‌حل‌های جامع و نوآورانه‌ای خواهند بود که به افزایش بهره‌وری و کشف فرصت‌های جدید درآمدی منجر می‌شود. در نهایت، استقرار این فرهنگ، سازمان‌ها را به اکوسیستم‌های پویا و سازگاری تبدیل می‌کند که در آن نوآوری و کارآفرینی به ارزشی همگانی مبدل می‌شود.

۳.۲.۱. ایجاد ساختارهای حمایتی:

کمیته نوآوری و درآمدزایی: تشکیل کمیته‌ای متشکل از مدیران ارشد، کارشناسان فنی و حتی نیروهای جوان و خلاق (دلاور و طاهری، ۱۳۹۹). شکستن سیلوهای سازمانی^۵: تشکیل تیم‌های پروژه‌ای شامل نیروهای فناوری اطلاعات و نیروهای با تجربه در

^۱ Situation, Action, Task and Result

^۲ Intrapreneurship

^۳ Breaking Down Organizational Silos

^۴ در مدیریت، «سیلوهای سازمانی» به بخش‌ها، واحدها یا تیم‌هایی اشاره دارد که مانند همین سیلوهای کشاورزی عمل میکنند:

^۵ Cross-Functional Teams

واحدهای درآمدی (دس و همکاران، ۲۰۲۱). ایجاد ساختارهای حمایتی، بنیان اصلی موفقیت در پیاده سازی فرهنگ کارآفرینی درون سازمانی محسوب می شود. کمیته نوآوری و درآمدزایی به عنوان رکن محوری این ساختار، با گردآوری مدیران ارشد، کارشناسان فنی و نیروهای جوان و خلاق، بستری برای هدایت نظام مند نوآوری ها فراهم می کند (دلور و طاهری، ۱۳۹۹). این ترکیب متوازن، تضمین می کند که ایده های نو هم از پشتیبانی مدیریتی برخوردار شوند و هم از نظر فنی قابل اجرا باشند. از سوی دیگر، شکستن سیلوهای سازمانی از طریق تشکیل تیم های پروژه های میان رشته ای محقق می شود. این تیم ها با همکاری نیروهای فناوری اطلاعات و نیروهای باتجربه واحدهای درآمدی، امکان تلفیق تخصص های متنوع را فراهم می سازند (دس و همکاران، ۲۰۲۱). چنین ساختاری، چابکی سازمانی را افزایش داده و زمینه ساز خلق راه حل های جامع می شود. در نهایت، این ساختارهای حمایتی، کارکنان را به فعالانه ترین نقش در فرآیند نوآوری و درآمدزایی تبدیل می کنند.

۳.۲.۲. نظام انگیزشی و پاداش:

برای تثبیت فرهنگ کارآفرینی درون سازمانی، طراحی یک «نظام انگیزشی و پاداش» مبتنی بر عملکرد، امری حیاتی است. یکی از موثرترین مکانیسم ها در این زمینه، «تسهیم در سود» است. بر این اساس، اگر ایده یک کارمند یا تیم به درآمدزایی مستقیم یا صرفه جویی هزینه ای منجر شود، درصد معینی از سود خالص حاصل به عنوان پاداش به آنان تعلق می گیرد (کاسیو و بودرون، ۲۰۱۶). این رویکرد، نوآوری را از یک فعالیت انتزاعی به یک فرصت ملموس و سودآور برای کارکنان تبدیل می کند و انگیزه های قوی برای مشارکت فعال در خلق ارزش ایجاد می نماید.

همسو با نظام پاداش، «نظام مدیریت عملکرد» نیز نیازمند تحولی اساسی است. هدف، تغییر نقش این نظام از یک ابزار اداری صرف برای توزیع پاداش های ثابت و دوره ای، به یک «موتور محرکه درآمدزایی» است (زارعی و نوروزی، ۱۳۹۷). این نظام نوین باید بر اساس شاخص های کلیدی عملکرد مرتبط با نوآوری، درآمدزایی و بهبود فرآیندها طراحی شود. در چنین نظامی، ارزیابی عملکرد به صورت مستمر انجام شده و بازخوردهای سازنده، مسیر توسعه فردی و سازمانی را روشن می سازد. در نهایت، این چارچوب یکپارچه، با مرتبط کردن مستقیم پاداش ها به نتایج مالی، بستری عادلانه و شفاف برای رشد کارآفرینان درون سازمانی فراهم می کند.

۳.۳. طراحی و اجرای «نظام مدیریت عملکرد اثربخش»

نظام عملکرد باید از یک ابزار اداری برای توزیع پاداش های ثابت، به موتور محرکه درآمدزایی تبدیل شود (زارعی و نوروزی، ۱۳۹۷). هدف اصلی در تحول نظام مدیریت عملکرد، گذر از یک فرآیند اداری و دفعی صرف، به یک «موتور محرکه درآمدزایی» پویا و استراتژیک است (زارعی و نوروزی، ۱۳۹۷). این نظام نوین، دیگر تنها به توزیع پاداش های ثابت و دوره ای نمی پردازد، بلکه به صورت فعالانه بر دستاوردهای مستقیم و غیرمستقیم مالی متمرکز می شود. برای محقق شدن این امر، شاخص های کلیدی عملکرد باید به گونه ای طراحی شوند که مستقیماً با اهداف درآمدی و سودآوری سازمان مرتبط باشند. این شاخص ها می توانند شامل میزان صرفه جویی در هزینه ها، درآمدهای ایجاد شده از ایده های نو، یا بهبود رضایت مشتری و افزایش حفظ او باشند. چنین نظامی، با ایجاد پیوند شفاف بین عملکرد فردی و تیمی با نتایج مالی، این درک را برای کارکنان ایجاد می کند که چگونه مشارکت آنان بر موفقیت اقتصادی سازمان تأثیر می گذارد. اجرای موفق این نظام، مستلزم تعهد مدیریت ارشد، ارتباطات مستمر و ارائه بازخوردهای سازنده و مبتنی بر داده است. در نهایت، یک نظام مدیریت عملکرد اثربخش، سرمایه انسانی را در راستای خلق ارزش هدایت کرده و نقش محوری در توسعه فرهنگ کارآفرینی درون سازمانی ایفا می کند.

۳.۳.۱. تعریف "شاخص های کلیدی عملکرد" هوشمند:

^۱Key Performance Indicators (KPI)

شاخص های کلیدی عملکرد هوشمند، سنجه های حیاتی و راهبردی هستند که بر پایه اصول معیارهای هوشمند طراحی می شوند. این شاخص ها باید کاملاً مشخص و شفاف بوده و بدون هیچ ابهامی تعریف شوند. همچنین باید قابل اندازه گیری باشند تا بتوان آنها را به صورت عددی و کمی سنجید. یکی دیگر از ویژگی های مهم، دستیافتنی بودن آنهاست؛ به این معنا که با در نظر گرفتن منابع و شرایط موجود، تحقق پذیر و واقع بینانه باشند. این شاخص ها باید با اهداف بلندمدت و کلان سازمان همسو و سازگار باشند و برای دستیابی به آنها، یک بازه زمانی مشخص تعیین شود. برای نمونه، یک شاخص هوشمند اینگونه تعریف می شود: افزایش بیست درصدی رضایت مشتریان در استان اصفهان تا پایان نیمه اول سال آینده. این روش از تعیین شاخص، از تعریف اهداف کلی و غیرقابل پیگیری جلوگیری کرده و موفقیت را به شکلی عینی و قابل مدیریت اندازه گیری می کند. (آرمسترانگ و تیلور، ۲۰۲۰).

شاخص های کلیدی عملکرد هوشمند به عنوان معیارهای اساسی برای سنجش پیشرفت سازمان عمل می کنند. این شاخص ها باید به وضوح و بدون ابهام تعریف شوند تا برای تمامی ذی نفعان قابل درک باشند. قابلیت اندازه گیری کمی از دیگر ویژگی های ضروری این شاخص ها محسوب می شود. این سنجه ها باید در عین بلندپروازانه بودن، در محدوده توانایی ها و منابع سازمان قابل دستیابی باشند. همسویی کامل با اهداف استراتژیک و مأموریت اصلی سازمان از ارکان اساسی این شاخص هاست. تعیین چارچوب زمانی مشخص برای تحقق اهداف، از عناصر کلیدی در طراحی این شاخص ها به شمار می رود. (کاسیو و بودرون، ۲۰۱۶).

۳.۴. سرمایه گذاری بر «آموزش و توسعه مهارت های درآمدزا»

سازمان باید به دانشگاهی برای توانمندسازی نیروهایش در راستای اهداف مالی تبدیل شود. سرمایه گذاری استراتژیک بر «آموزش و توسعه مهارت های درآمدزا» یکی از ارکان اساسی تبدیل سازمان به اکوسیستمی کارآفرینانه محسوب می شود. در این پارادایم نوین، سازمان باید به دانشگاهی پویا برای توانمندسازی نیروهایش در راستای اهداف مالی تبدیل گردد. این تحول ریشه ای مستلزم طراحی برنامه های آموزشی هدفمند و کاربردی است که کارکنان را با دانش و مهارت های لازم برای خلق ارزش و درآمدزایی مجهز کند. برنامه های آموزشی باید فراتر از آموزش های عمومی و صرفاً تئوریک بوده و به صورت خاص بر توسعه مهارت هایی تمرکز کنند که مستقیماً به بهبود خدمات، کاهش هزینه ها یا ایجاد جریان های درآمدی جدید منجر می شوند. این مهارت ها می توانند شامل تحلیل داده های بازار، تدوین مدل های کسب و کار، فناوری های نوین، مدیریت پروژه های درآمدزا و اصول مذاکره و فروش باشند (نادری و کریمی، ۱۴۰۰).

اجرای موفق این راهبرد نیازمند شناسایی دقیق شکاف مهارتی کارکنان در حوزه های درآمدزا و طراحی دوره های آموزشی مبتنی بر نیازهای واقعی سازمان است. به عنوان مثال، می توان برای تیم فناوری اطلاعات، دوره های پیشرفته در زمینه هوش مصنوعی و تحلیل کلان داده ها برگزار کرد که بتوانند از این مهارت ها برای توسعه سرویس های جدید و پُر تقاضا استفاده کنند. همسو کردن برنامه های آموزشی با اهداف استراتژیک و درآمدی سازمان، تضمین می کند که سرمایه گذاری بر منابع انسانی به صورت مستقیم در بهبود عملکرد مالی سازمان نمایان شود (هال و رابرتس، ۲۰۲۲). ایجاد آزمایشگاه های نوآوری و کارگاه های حل مسئله با چالش های واقعی کسب و کار، به کارکنان این فرصت را می دهد که آموخته های خود را در محیطی امن به آزمایش گذاشته و ایده های درآمدزای خود را پرورش دهند. در نهایت، تداوم این فرآیند توانمندسازی، سازمان را به یک نهاد یادگیرنده تبدیل می کند که در آن، کارکنان نه تنها مصرف کننده منابع موجود نیستند، بلکه به سرمایه هایی مولد و کارآفرین مبدل می شوند که همواره در حال خلق فرصت های جدید برای رشد و سودآوری سازمان هستند.

۳.۴.۱. نیازسنجی آموزشی استراتژیک:

برگزاری دوره‌هایی مانند «مالی برای غیرمالی‌ها» و «مهارت‌های فروش خدمات IT»^۷ که مستقیماً به افزایش درآمد کمک می‌کند (کاسیو و بودرون، ۲۰۱۶). اجرای اثربخش برنامه‌های آموزش مهارت‌های درآمدزا، مستلزم انجام «نیازسنجی آموزشی استراتژیک» به عنوان نخستین گام بنیادین است. این فرآیند، تضمین می‌کند که سرمایه‌گذاری آموزشی سازمان، به جای آن که صرف دوره‌های عمومی و کم‌بازده شود، به صورت مستقیم بر پرورش مهارت‌هایی متمرکز شود که شکاف‌های کلیدی در مسیر درآمدزایی را پر می‌کنند. نیازسنجی استراتژیک با تحلیل دقیق اهداف کسب‌وکار، نقش‌های شغلی و شکاف‌های مهارتی موجود، نقشه راهی برای توسعه نیروی انسانی ترسیم می‌کند که مستقیماً با اهداف مالی سازمان همسو است. خروجی عملی این نیازسنجی، طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی اختصاصی و کاربردی است که پاسخگوی نیازهای شناسایی شده باشند. برای نمونه، برگزاری دوره‌هایی مانند «مالی برای غیرمالی‌ها»^۷ این توانایی را در کارکنان واحدهای فنی و عملیاتی ایجاد می‌کند که بتوانند هزینه‌ها و منافع مالی طرح‌ها و ایده‌های خود را محاسبه و توجیه اقتصادی کنند. این سواد مالی، تصمیم‌گیری‌هایی را که به حفظ و افزایش سود سازمان می‌انجامد، در سطح تمامی کارکنان نهادینه می‌سازد. به طور همزمان، آموزش «مهارت‌های فروش خدمات فناوری اطلاعات»^۸ به نیروهای فنی، آنان را قادر می‌سازد تا ارزش فنی محصولات و خدمات پیچیده را به زبان مشتری ترجمه کرده و در نتیجه، به طور مستقیم در افزایش نرخ تبدیل پیشنهادها به قرارداد و افزایش درآمد سازمان مشارکت کنند (کاسیو و بودرون، ۲۰۱۶). چنین دوره‌هایی، دیوارهای سنتی بین واحدهای فنی و بازرگانی را فرو می‌ریزد و نیروهای فنی را به «مشاوران فنی-بازرگانی» تبدیل می‌کند که می‌توانند هم خلق ارزش کنند و هم آن را به درآمد تبدیل نمایند. در نهایت، نیازسنجی آموزشی استراتژیک، توسعه نیروی انسانی را از یک فعالیت جنبی و حمایتی، به یک سرمایه‌گذاری سودآور و راهبردی تبدیل می‌کند که بازگشت سرمایه آن در قالب نوآوری‌های بیشتر، فروش افزون‌تر و در نهایت، سودآوری بالاتر برای سازمان قابل اندازه‌گیری و مشاهده خواهد بود.

۴. نقش متخصص منابع انسانی به عنوان معمار تحول

شما به عنوان متخصص منابع انسانی، تنها یک مجری سیاست‌ها نیستید؛ شما می‌توانید «معمار این تحول» باشید. این نقش مستلزم آن است که بتوانید ارزش سرمایه انسانی را به زبان مالی برای مدیریت ارشد ترجمه کنید (اولریش و دلبون، ۲۰۱۹). در چشم‌انداز نوین سازمانی، متخصص منابع انسانی دیگر صرفاً یک مجری سیاست‌های پرسنلی یا مدیر روابط کارکنان نیست، بلکه نقش راهبردی و حیاتی «معمار تحول»^۹ را ایفا می‌کند. این تحول، گذر از یک نگاه هزینه‌ای به نیروی کار به دیدگاه سرمایه‌گذاری بر سرمایه انسانی است. معمار تحول، با درک عمیق از استراتژی کسب‌وکار و اهداف مالی سازمان، بستر ساز خلق فرهنگی است که در آن هر کارمند می‌تواند به یک کارآفرین درون‌سازمانی فعال تبدیل شود. برای اثربخشی در این نقش، متخصص منابع انسانی باید بتواند ارزش فعالیت‌های حوزه نیروی انسانی را به زبان مشترک مدیریت ارشد، یعنی «زبان مالی و اعداد» ترجمه کند (اولریش و دلبون، ۲۰۱۹). این بدان معناست که به جای گزارش فعالیت‌ها (مانند تعداد دوره‌های آموزشی برگزار شده)، باید بر نتایج و تاثیر مالی آن فعالیت‌ها تمرکز کرد. برای مثال، می‌بایست توجیه کرد که سرمایه‌گذاری بر یک برنامه آموزشی خاص چگونه منجر به افزایش فروش، کاهش هزینه‌های عملیاتی یا خلق یک جریان درآمدی جدید خواهد شد.

این نقش مستلزم مجموعه مهارت‌های نوینی است. متخصص منابع انسانی معمار تحول، باید توانایی تحلیل داده‌های مالی، سنجش بازگشت سرمایه در پروژه‌های انسانی، و ارائه مدل‌های کسب‌وکاری را داشته باشد که نشان می‌دهد چگونه راهکارهای

^۷ Information Technology

سرمایه انسانی، سودآوری سازمان را افزایش می دهند. آن ها پلی بین توانمندی های نیروی کار و نیازهای بازار و مشتری ایجاد می کنند.

در عمل، این متخصص با طراحی نظام مدیریت عملکرد اثربخش، نظام پاداش مبتنی بر ارزش آفرینی و برنامه های آموزشی درآمدها، زیرساخت لازم برای کارآفرینی درون سازمانی را فراهم می سازد. این نقش، منابع انسانی را از یک پشتیبان به یک شریک استراتژیک تبدیل می کند که مستقیماً در خلق ارزش و دستیابی به اهداف مالی سازمان سهیم است. در نهایت، معمار تحول، تضمین می کند که سرمایه انسانی نه به عنوان یک عدد در ترازنامه، بلکه به عنوان اصلی ترین موتور محرکه رشد و سودآوری سازمان شناخته شود.

۵. نتیجه گیری

بحران کاهش درآمد شهرداری، یک زنگ بیدارباش برای بازنگری اساسی در مدیریت سرمایه انسانی است. راه نجات، در انباشتن مسئولیت بر دوش چند مدیر منتخب نیست، بلکه در آزادسازی پتانسیل نهفته در تمامی اعضای سازمان است. چارچوب ارائه شده (مدیریت استعداد، کارآفرینی درونی، مدیریت عملکرد و آموزش هدفمند)، یک نقشه راه آزمایش شده و عملیاتی برای این تحول است.

پیشنهاد می شود این سند، به عنوان یک «پیشنهاد طرح تحول منابع انسانی» در دستور کار مدیریت ارشد سازمان قرار گیرد. اولین گام، تشکیل یک «کمیته راهبردی تحول» متشکل از مدیرعامل، معاونان و مدیر منابع انسانی برای بررسی، بومی سازی و تصویب گام های اجرایی این چارچوب است. زمان آن فرا رسیده که سازمان فناوری اطلاعات، از یک مرکز هزینه بر به یک «قطب درآمدزای هوشمند» در بدنه شهرداری تبدیل شود، و این میسر نخواهد شد مگر با سرمایه گذاری بر روی با ارزش ترین دارایی خود: انسان های خلاق و متخصص.

منابع

- احمدی، علی؛ و سجادی، سیدمهدی. (۱۴۰۰). «راهبردهای منابع انسانی در شرایط بحران مالی: مطالعه ای در سازمان های دولتی ایران». مجله مطالعات مدیریت منابع انسانی، ۱۳(۲)، ۲۵-۵. انتشارات: دانشگاه تهران
- حسینی، سیدرضا؛ و کریمی، فرزاد. (۱۳۹۸). مدیریت استعداد و شایستگی محوری در سازمان های عمومی. چاپ اول. انتشارات: نشر مدیران اندیشه. صفحات: ۸۰-۱۱۰.
- دلاور، محمد؛ و طاهری، مریم. (۱۳۹۹). «نقش کارآفرینی درون سازمانی در خلق ارزش و درآمدزایی پایدار». فصلنامه علمی-ترویجی کارآفرینی در سازمان های دولتی، ۵(۱)، ۹۵-۱۱۵. انتشارات: مرکز پژوهش های توسعه و آینده نگری
- زارعی، محمود؛ و نوروزی، علی. (۱۳۹۷). طراحی و استقرار نظام مدیریت عملکرد اثربخش. چاپ دوم. انتشارات: نشر آریانا. صفحات: ۴۵-۷۰.
- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور. (۱۴۰۱). دستورالعمل نظام مدیریت شایستگی در دستگاه های اجرایی. معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی
- شهرداری کرج. (۱۴۰۲). گزارش عملکرد مالی و درآمدی سالانه سازمان فناوری اطلاعات. دبیرخانه سازمان
- طبرسی، مجید؛ و رضوانی، مهران. (۱۴۰۰). «تحلیل نقش هوش مالی مدیران در عبور از بحران های اقتصادی سازمان های شهرداری». نشریه علمی-پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری، ۸(۱۵)، ۱-۲۰. انتشارات: انجمن علمی اقتصاد شهری ایران

- پینچوت، گ. و پلمن، ا. (۲۰۲۲). کارآفرینی درون سازمانی (چاپ سوم). انتشارات امیرکبیر.
- دس، ج.، لومباردو، م. و الساپ، ک. (۲۰۲۱). طراحی سازمانی برای عصر دیجیتال (چاپ اول). انتشارات دانشگاه تهران.
- آرمسترانگ، م. و تیلور، س. (۲۰۲۰). مدیریت عملکرد: راهبرد و راهنمای عمل (چاپ چهارم). انتشارات دانشکده مدیریت.
- کاسیو، و. و بودرون، ج. (۲۰۱۶). مدیریت منابع انسانی: مردم، عملکرد، پاداش (چاپ اول). نشر بازتاب.
- نادری، ع. و کریمی، ف. (۱۴۰۰). طراحی مدل آموزش کارآفرینی درون سازمانی در صنعت بانکداری (چاپ اول). انتشارات پژوهش های مدیریت.
- اولریش، د. و دلبون، و. (۲۰۱۹). ارزش منابع انسانی: ارزیابی جدید از نقش منابع انسانی (چاپ اول). انتشارات پردیس.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (۲۰۲۰). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (۱۵th ed.). Publisher: Kogan Page Pages: ۳۵۰-۴۰۰.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (۲۰۱۶). Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives (۳rd ed.). Publisher: FT Press Pages: ۱۲۰-۱۴۵.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (۲۰۲۱). Strategic Management: Creating Competitive Advantages (۹th ed.). Publisher: McGraw-Hill Education Pages: ۲۱۰-۲۳۵.
- Pinchot, G., & Pellman, R. (۲۰۲۲). Intrapreneur Ing in Action: A Handbook for Business Innovation. Publisher: Berrett-Koehler Publishers Pages: ۷۵-۹۰.
- Ulrich, D., & DeLeon, J. H. (۲۰۱۹). "Are we there yet? What's next for HR?". Human Resource Management Review, ۲۹(۴), ۱۰۰-۱۱۷. DOI: ۱۰.۱۰۱۶/j.hrmr.۲۰۱۸.۱۲.۰۰۱
- World Bank. (۲۰۲۳). Digital Government and Urban Revenue Enhancement: A Global Perspective. Publisher: World Bank Publications. Pages: ۵۰-۶۵.
- Hall, J., & Roberts, P. (۲۰۲۲). Strategic Human Resource Development: Linking Learning to Business Goals.