



فصل دوم:

برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران

الگوی برنامه‌ریزی راهبردی از بخش مقاصد آرمانی شروع می‌گردد که شامل: مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها بوده است، که بر اساس اسناد بالاستی، مطالعه کانونی، مطالعه تطبیقی و مطالعه میدانی تدوین می‌گردند. سپس مسیرهای آرمانی تا سطح راهبردها و زیر راهبردها مشخص می‌شود.

الگوی برنامه‌ریزی راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران

بر اساس الگوی عمومی مدیریت، مدیریت راهبردی، فرایندی است که در آن برنامه‌ریزی راهبردی صورت گرفته و طرحی کامل در راستای پیاده‌سازی راهبردها و نیز کنترل و ارزیابی آنها ارائه می‌شود. مدیریت راهبردی دارای سه مرحله اصلی است که در هر مرحله نخست برنامه راهبردی تدوین گردیده، در هر مرحله دوم زمینه لازم برای پیاده‌کردن راهبردها فراهم شده (اجرای راهبردی) و در هر مرحله سوم صحت و اعتبار برنامه و اجرای راهبردی کنترل می‌شود. این سند برای بخش اول یعنی برنامه راهبردی منابع انسانی تدوین شده است. ولی الگوی ارائه شده شامل الگوی تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران است تا اقدامات پس از تدوین سند برنامه‌ریزی راهبردی نیز مشخص شده باشد.

الگوی برنامه‌ریزی راهبردی از بخش مقاصد آرمانی شروع می‌گردد که شامل مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها بوده است. که بر اساس اسناد بالاسنی، مطالعه کتونی، مطالعه تطبیقی و مطالعه میدانی تدوین می‌گردند. سپس مسیرهای آرمانی تا سطح راهبردها و زیرراهبردها مشخص می‌شود.

مأموریت

نشان دهنده علت یا فلسفه وجودی واحد منابع انسانی و بیانگر هویت آن است. هر سازمان یا واحد سازمانی دارای یک مأموریت است؛ چه این مأموریت به صورت تدوین شده و مکتوب باشد و چه نباشد. مأموریت منابع انسانی شکل دهنده فعالیت‌های این حوزه و رفتار کارکنان است.

چشم‌انداز

نشان دهنده جایگاه یا موقعیت مطلوب در آینده واحد منابع انسانی است؛ در مأموریت به این پرسش پاسخ داده می‌شود که «ما (منابع انسانی) به چه کاری مشغول هستیم؟» ولی در چشم‌انداز به این پرسش پاسخ داده می‌شود که «ما (منابع انسانی) می‌خواهیم چه بشویم؟» چشم‌انداز «بیان آینده مطلوب از واحد منابع انسانی است» و در برگیرنده موقعیت‌های خاص می‌شود. در حالی که مأموریت منابع انسانی بیش‌تر با فعالیت‌های این حوزه، از حال تا آینده سر و کار دارد. بنابراین مأموریت به صورت کلی و بدون قید زمان، علت وجودی واحد را معین می‌کند و چشم‌انداز نتیجه تحقق مأموریت و تداوم فعالیت‌های منابع انسانی را مشخص می‌کند.

ارزش‌ها

واحد منابع انسانی در بنیانه ارزش‌های خود، اصول اخلاقی در قبال کارکنان را بیان می‌کند. در ارزش‌های واحد منابع انسانی این سوال مطرح می‌شود که: «ما (منابع انسانی) به چه چیزهایی پایبندیم و به کدام اصول اخلاقی، سازمانی، مذهبی و حرفه‌ای احترام می‌گذاریم؟» پس از تدوین مقاصد آرمانی باید قلمرو و موضوعات مهمی که در تحقق مقاصد تدوین شده نقش اساسی دارند انتخاب گردند. این موضوعات خلاصه‌ای از مقاصد آرمانی را نشان می‌دهند.



موضوعات راهبردی

موضوعات کلان و کلی حوزه منابع انسانی هستند که برکرفته از مقاصد آرمانی بوده و به واحد منابع انسانی تاکید می‌کند، کدامیک از قلمروها و موضوعات حوزه منابع انسانی، برای تحقق مقاصد آرمانی از اهمیت بیشتری برخوردار است. در ضمن، موضوعات راهبردی می‌تواند به منظور تدوین اهداف راهبردی توسعه منابع انسانی نقش مهمی داشته باشد.

اهداف راهبردی

این اهداف به طور مستقیم از موضوعات راهبردی توسعه منابع انسانی منتج شده و بیانگر نتایج و پیامدهای مورد انتظار از اجرای راهبردها هستند. بنابراین اهداف راهبردی از یک طرف یا موضوعات راهبردی که فاقد جهت گیری مشخص بوده و از طرف دیگر با راهبردها در ارتباط هستند. اگر اهداف راهبردی به شیوه‌ای روشن و آشکار تعیین شوند، مسیر یا جهت فعالیت‌های حوزه منابع انسانی را مشخص کرده و موجب هم‌افزایی می‌گردد. بران تحقق اهداف راهبردی نیازمند انتخاب بهترین مسیر هستیم. به همین دلیل تدوین راهبردها می‌تواند مسیر درست رسیدن به اهداف راهبردی را مشخص نمایند.

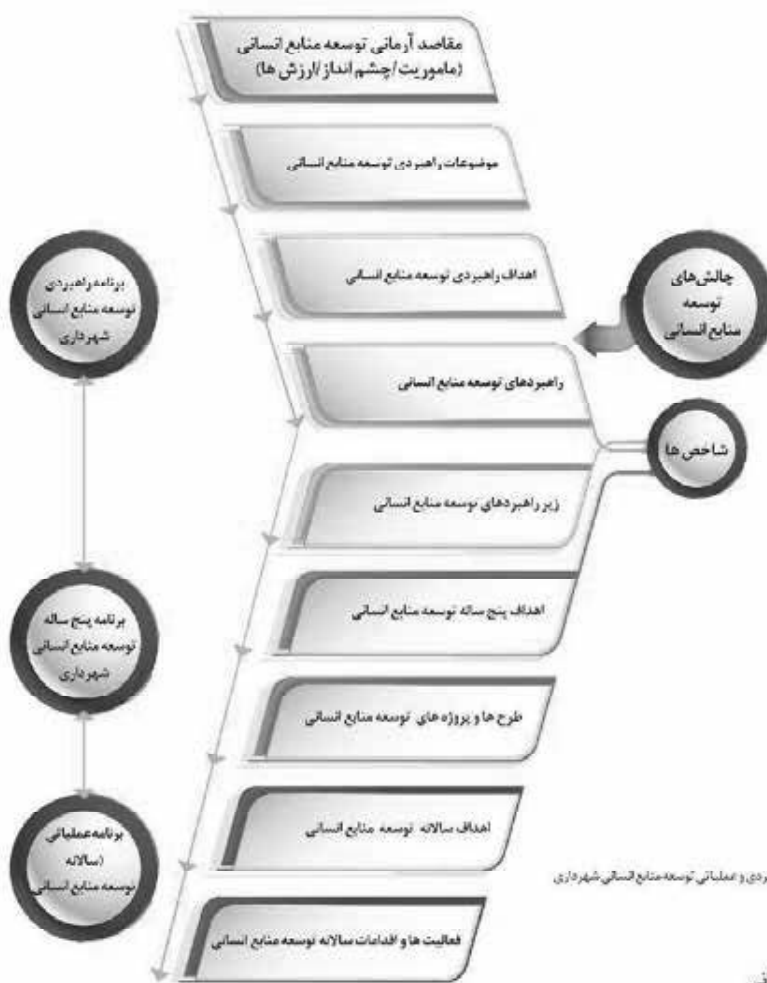
راهبردها

راهبردهای منابع انسانی به مثابه مسیری است که در راستای مقاصد آرمانی تعیین می‌شود. از آنجایی که این مسیر یک مسیر آرمانی است، تدوین درست و جامع راهبردها نقشی کلیدی در تحقق مقاصد آرمانی منابع انسانی خواهند داشت. هر مسیر اصلی می‌تواند به مسیرهای فرعی تبدیل شوند تا میزان ابهام و تخصصی‌تر شدن مسیرها تعیین گردند؛ از این رو، لازم است از زیرراهبردها هم کمک گرفت.

زیرراهبردها

راهبردهای تدوین‌شده در حوزه‌های مختلف توسعه منابع انسانی می‌تواند شامل موضوعات مختلف یک حوزه منابع انسانی باشد، که نتوان با یک مسیر به تمامی آنها دست یافت؛ از این رو، به کمک زیرراهبردها مسیرهای درست متناسب با هر موضوع در یک حوزه منابع انسانی را انتخاب می‌نماییم. الگوی تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران در شکل (۱) نمایش داده شده است.





شکل ۱: الگوی تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی توسعه منابع انسانی شهرداری



مقاصد آرمانی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران

بر اساس اسناد بالادستی، مطالعات کانونی، تطبیقی و میدانی شهرداری تهران، مقاصد آرمانی توسعه منابع انسانی در راستای تحقق شعار «شهر زیست‌پذیر؛ شهروند مشارکت‌پذیر» که از نگاه کیفیت زندگی شهروندان، هدف اصلی آن بوده، عبارت است از:



شکل ۲. مقاصد آرمانی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران



موضوعات راهبردی توسعه منابع انسانی تهران

موضوعات راهبردی برگرفته از مفاهیم آریایی به شرح جدول (۱) ارائه می‌گردد:

جدول (۱) الزامات میان موضوعات راهبردی با مفاهیم آریایی

ردیف	عنوان موضوع راهبردی	مأموریت	چشم انداز	ارزش‌ها
۱	اتفاق‌مداری (اسلامی، سازمانی و حرفه‌ای)		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
۲	جابجایی سراسری	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
۳	الزام به شایستگی‌ها		<input checked="" type="checkbox"/>	
۴	نظام حیران‌خیز و تأمین آینده کارکنان			
۵	هوشمندسازی سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

در شکل (۳) پنج موضوع راهبردی احصاء شده از مفاهیم آریایی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران نمایش داده شده است.



شکل ۳. موضوعات راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران

اهداف راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران

اهداف راهبردی برگرفته شده از موضوعات راهبردی است که به شرح جدول زیر ارائه می‌گردد:

ردیف	عنوان موضوع راهبردی	عنوان اهداف راهبردی
۱	اخلاق‌مداری (اصلاح، سازمانی و حرفه‌ای)	ارتقاء اجتناب ضرور و انضام سازمانی
۲	چابک‌سازی سازمانی	دستیابی به نوآوری عملیاتی
۳	الزام به شایستگی‌ها	تعالی یابندگان منابع انسانی
۴	نظام جبران خدمت و تأمین آینده کارکنان	افزایش رضایت و تعهد سازمانی
۵	موشکلسازی سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی	بهبود سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی

در شکل (۴) پنج هدف راهبردی اجزاء شده از موضوعات راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران نمایش داده شده است.



شکل ۴: اهداف راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران



معاونت توسعه منابع انسانی

چالش‌های توسعه منابع انسانی شهرداری تهران

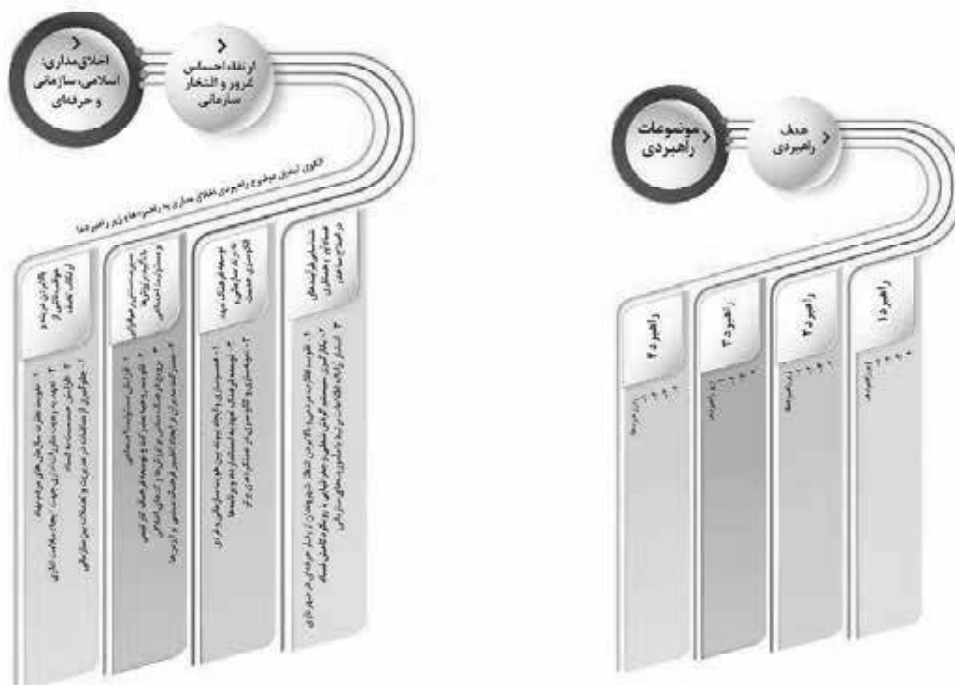
با توجه به اهمیت چالش‌های حوزه منابع انسانی و نقش هر یک از معاونین و مدیران محترم واحدهای تابعه شهرداری تهران، تصمیم گرفته شد از مشارکت حداکثری تمامی مسئولان این حوزه برای احیاء و اولویت‌بندی چالش‌های موجود بهره‌برداری گردد که در نهایت ۹ چالش اولویت‌دار منابع انسانی شهرداری تهران از مجموع بیش از ۷۰ چالش احصاء شده است. در شکل (۵) چالش‌های نه‌گانه حوزه منابع انسانی که بر اساس جلسات هم‌اندیشی معاونین و مدیران ستادی شهرداری، مناطق ۲۲ گانه، سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه شهرداری تهران احصاء شده است ارائه می‌گردد.



شکل ۵: چالش‌های نه‌گانه توسعه منابع انسانی شهرداری تهران

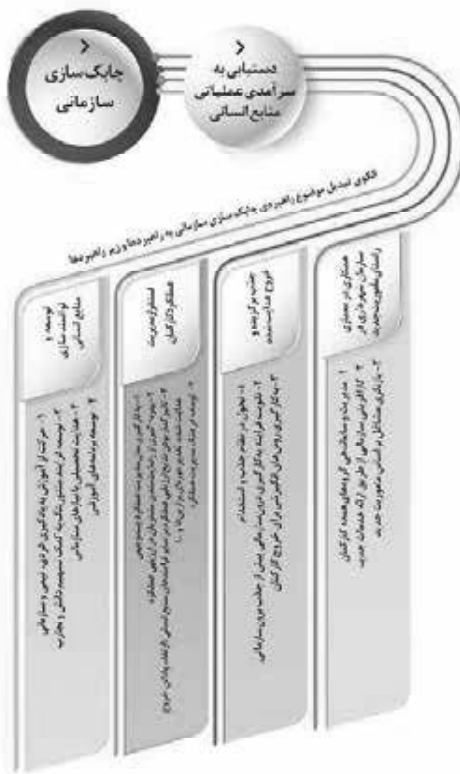
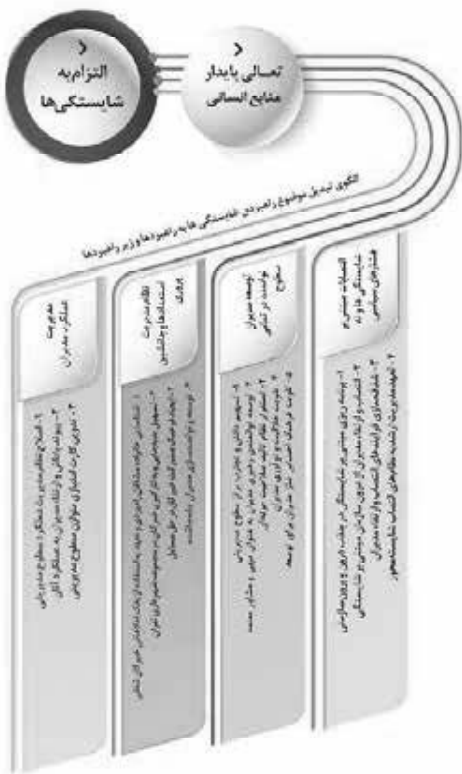
راهبردها و زیرراهبردهای توسعه منابع انسانی

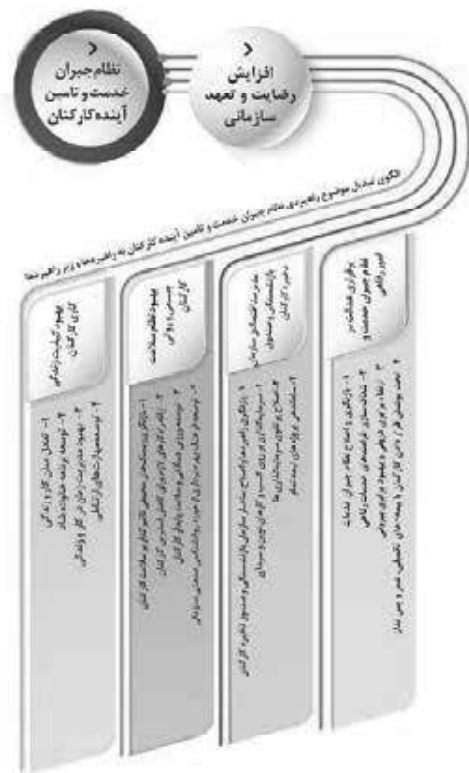
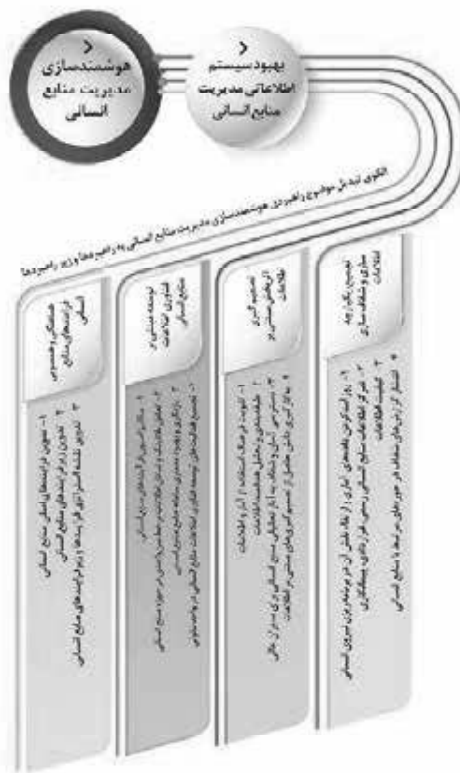
به منظور تحقق اهداف راهبردی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران و با در نظر گرفتن چالش‌های نه‌گانه احصاء شده؛ راهبردها و زیرراهبردهای توسعه منابع انسانی بر اساس الگوی ارائه شده در شکل ۶ تدوین شده‌اند.



شکل ۶. الگوی تبدیل اهداف راهبردی به راهبردها و زیر راهبردها







الگوی برنامه ریزی عملیاتی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران

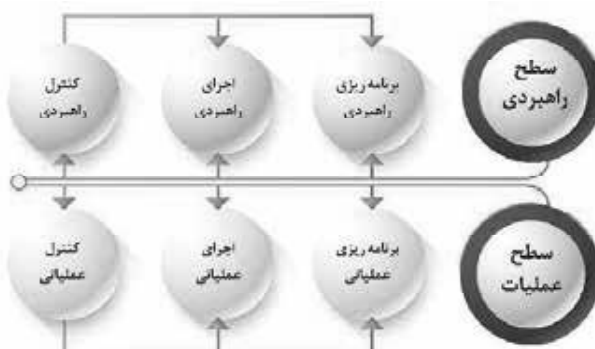
در تفکر فرایندی، مدیریت شامل سه وظیفه برنامه ریزی، اجرا و کنترل است. برنامه ریزی شامل مقصد و مسیر است. در برنامه ریزی مقاصد یا اهداف مشخص شده و در کنار آن، مسیرهای دستیابی نیز تعیین می شوند. اجرا به ایجاد زمینه لازم برای تحقق برنامه اشاره دارد. کنترل نیز به پویایی برنامه ریزی و اجرا می پردازد.



شکل ۷: مراحل مدیریت

در کنار تفکر فرایندی، می توان از تفکر مکمل دیگری بهره گرفت که همان تفکر راهبردی است. تفکر راهبردی موضوعات را در دو سطح عینی و ذهنی طبقه بندی می کند. در سطح راهبردی مسائل به صورت ذهنی، مفهومی، نظری و کیفی بیان می شوند. ولی در سطح عملیاتی مسائل به صورت عینی، معدوقی، عملی و کمی عنوان می شوند. از آن جایی که تفکر راهبردی در تمام موضوعات قابل استفاده است، سه وظیفه مدیریت را نیز می توان با تفکر راهبردی بررسی کرد. بر این اساس الگوی عمومی مدیریت دارای دو سطح راهبردی و عملیاتی بوده و هر سطح نیز از فرایندی سه مرحله ای تشکیل شده است. سطح راهبردی (مدیریت راهبردی): بر اساس الگوی عمومی مدیریت، مدیریت راهبردی، فرایندی است که در آن برنامه ریزی راهبردی صورت گرفته و طرحی کامل در راستای پیاده سازی راهبردها و نیز کنترل و ارزیابی آنها ارائه می شود. مدیریت راهبردی دارای سه مرحله اصلی می باشد که در مرحله نخست برنامه راهبردی تدوین گردیده، در مرحله دوم زمینه لازم برای پیاده کردن راهبردها فراهم شده و در مرحله سوم ارزیابی و کنترل انجام می شود.

سطح عملیاتی (مدیریت عملیاتی): تنها تدوین یک برنامه راهبردی کافی نیست. تدوین و توسعه یک برنامه عملیاتی موثر و فرایند اجرا و فراهم کردن منابع لازم، موجب جان بخشیدن به راهبردها و خلق ارزش واقعی برای سازمان و ذینفعان آن خواهد شد. بر اساس الگوی عمومی مدیریت، همانند سطح راهبردی، سطح عملیاتی نیز دارای سه مرحله است که از برنامه عملیاتی شروع شده و در مرحله دوم زمینه لازم برای پیاده کردن برنامه های عملیاتی و در مرحله سوم کنترل عملیاتی را برای ارزیابی و کنترل برنامه های اجرا شده خواهیم داشت.



شکل ۸. الگوی همبستگی مدیریت

برنامه ریزی عملیات

برنامه ریزی عملیاتی در برگرفته مجموعه جامعی از اهداف عملیاتی بلازده طرح ها / پروژه ها / اقدامات برای رسیدن به یک نتیجه کمی و عینی است که با توجه به سطح راهبردی و امکانات تدوین می گردد. بنابراین برنامه عملیاتی که می باید در قالب طرح ها / پروژه ها / اقدامات در راستای تحقق اهداف عملیاتی به انجام برسد را مشخص می کند. از این رو برنامه ها، می توانند اهداف عملیاتی و ضمانتگی لازم یا طرح ها / پروژه ها / اقدامات را تعیین کنند. یک برنامه عملیاتی شامل مجموعه ای از گام های عملیاتی است که انجام می گیرد تا به اهداف عملیاتی از پیش تعیین شده منجر شود.

- ◀ هر گام عملیاتی می بایست اطلاعات زیر را در برگیرد:
- ◀ چه طرح ها / پروژه ها / اقدامات می بایست انجام شود؟ (چه فعالیت هایی)
- ◀ چه کسی مسئول انجام طرح ها / پروژه ها / اقدامات تعیین شده، می باشد؟ (چه کسانی)
- ◀ چه زمانی هر یک از طرح ها / پروژه ها / اقدامات باسستی انجام گردد و هر کدام تا چه زمانی بطول می انجامند؟ (چه زمانی)
- ◀ چه منابع مالی و غیرمالی نیاز است تا طرح ها / پروژه ها / اقدامات مربوطه انجام پذیرد؟ (چه بودجه ای)



اهداف عملیاتی

اهداف عملیاتی به صورت کامل‌عینی و کمی هستند که با تحقق این اهداف بر اساس برنامه زمانبندی مشخص، تحقق اهداف راهبردی امکان پذیر خواهند بود.

طرح‌ها / پروژه‌ها / اقدامات

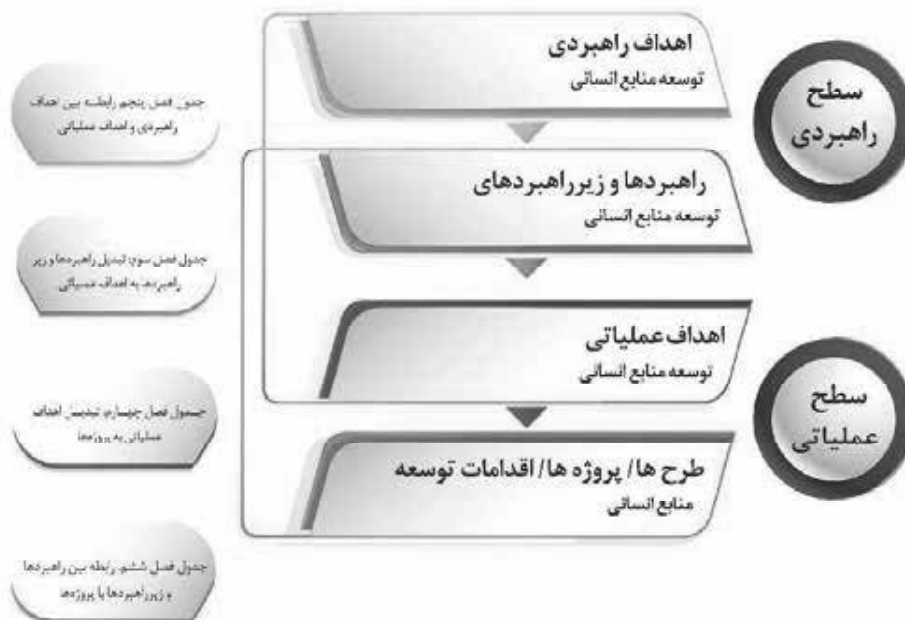
هر طرح / پروژه / اقدام در برگیرنده مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط در راستای تحقق اهداف عملیاتی است که کمی و مشخص می‌باشد. به منظور دستیابی به خروجی‌های مورد نظر هر طرح / پروژه / اقدام، علاوه بر تعیین مسئول مربوطه، منابع لازم و جدول زمانبندی (زمان شروع و پایان) مشخص و تعریف می‌شود.

الگوی تدوین برنامه‌ریزی عملیاتی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران

الگوی برنامه‌ریزی عملیاتی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران مطابق با شکل ۳ پس از تدوین برنامه در سطح راهبردی تعریف و تدوین می‌گردد. الگوی برنامه‌ریزی راهبردی در سطح راهبردی شامل اهداف راهبردی، راهبردها و زیرراهبردها می‌باشد که در سند راهبردی توسعه منابع انسانی ارائه گردیده است. بخش دوم شامل برنامه در سطح عملیاتی بوده که شامل دو بخش اهداف عملیاتی و طرح‌ها / پروژه‌ها / اقدامات می‌باشد.

از تداخل بین دو سطح راهبردی و عملیاتی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران به کمک فلش‌های جهت‌دار و بر اساس جداول مندرج در فصول سوم الی ششم مشخص شده است.

- ◀ جدول فصل سوم: تبدیل راهبردها و زیر راهبردها به اهداف عملیاتی
 - ◀ جدول فصل چهارم: تبدیل اهداف عملیاتی به طرح‌ها / پروژه‌ها / اقدامات
 - ◀ جدول فصل پنجم: رابطه بین اهداف راهبردی و اهداف عملیاتی
 - ◀ جدول فصل ششم: رابطه بین راهبردها و زیر راهبردها با طرح‌ها / پروژه‌ها / اقدامات
- هر یک از جداول چهارگانه در فصل‌های سوم الی ششم ارائه می‌گردند.



شکل ۹ - الگوی برنامه‌ریزی عملیاتی توسعه منابع انسانی شهرداری تهران



