

این مقاله در نشریه علمی، پژوهشی و اطلاع رسانی انجمن مدیریت ایران (ماهنامه مدیریت- شماره: ۱۳۰ - ۱۲۹) پذیرفته و به چاپ رسیده است. (دارای شماره استاندارد بین المللی ۱۰۲۳-۷۴۴۵)

چکیده:

مدیریت می‌بایست برای کلیه منابع در اختیار خود برنامه ریزی مناسبی داشته باشد در غیر این صورت در نیازسنجی و هدایت منابع در اختیار خود بسوی اهداف مورد نظر دچار مشکل خواهد شد. برنامه ریزی در واقع فرآیندی است که سازمان‌ها در قالب آن همه فعالیت‌ها و کوشش‌های خود را در مورد اهداف مورد نظر، راه رسیدن به آن و چگونگی طی مسیر در یکدیگر ادغام کرده و هدف از اجرای آن دستیابی به نتایج سازمانی است (بیلو پاتریک). از این رو برنامه ریزی را شالوده عناصر مدیریتی می‌دانند. با توجه به نقش و اهمیت منابع انسانی در توسعه و بالندگی سازمان‌ها مسلماً برنامه‌ریزی منابع انسانی می‌تواند نقش مؤثری در بهره‌وری مؤثر و مطلوب منابع انسانی داشته باشد.

مقدمه:

همانطور که می‌دانیم امروزه در بین منابع سازمانی، «منابع انسانی» با ارزش‌ترین عامل تولید و مهمترین سرمایه هر سازمان است به عبارت دیگر منابع انسانی هر سازمان منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان است، پس یکی از عمده‌ترین برنامه‌ریزی‌های سازمانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی است. مقوله‌ای که به قول جیمز واکر در سال‌های اخیر بعنوان ابزاری است که به طور مستقیم اهداف و استراتژی‌های سازمانی را به اهداف و برنامه‌های منابع انسانی مورد نظر متصل می‌سازد. بررسی فراز و فرودهای توسعه منابع انسانی نشان می‌دهد که امروزه نقش و اهمیت نیروی انسانی در رشد و توسعه سازمانها (و بعضاً جوامع بشری) بیش از پیش نمایان گشته است. از این رو در عصر جدید به «انسان» در مدیریت بعنوان «سرمایه‌ای بی‌پایان» و با ارزش می‌نگرند. زیرا دیگر به خوبی روشن است که کاهش سرمایه بالنده انسانی منجر به کاهش بهره‌وری و تولید می‌شود. به عبارت دیگر متفکران علم مدیریت بر این اعتقادند که کارکنان را باید مینا و ریشه اصلی بهبود کیفیت و بهره‌وری دانست و آنها را مبنای اصلی فرآیند افزایش کارایی و نوعی سرمایه به حساب آورد.

با عنایت به مطالب ذکر شده در می‌یابیم که منابع انسانی، منبع استراتژیک سازمانی محسوب می‌شوند، از این رو جز مهم و لاینفک مباحث برنامه ریزی استراتژیک، (منابع انسانی) هستند. روند تغییرات و دگرگونی‌های تکنولوژیک، اجتماعی و اقتصادی در محیط داخلی و خارجی سازمان‌ها موجب نگرش جدید علم مدیریت به مقوله برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی شده است. امری که غفلت از آن می‌تواند پیامدهای جبران ناپذیری را برای سازمانها به همراه داشته باشد اگر سازمان‌ها می‌خواهند در محیط پرتلاطم امروزی از حیات مستمر برخوردار باشند باید همسو با تغییرات محیطی نگرش جامع و راهبردی داشته باشند و الزامات گوناگونی را مد نظر قرار دهند. و از آنجا که منابع انسانی کارآمد (کارکنان دانشی) اساسی‌ترین منبع رقابتی سازمان‌ها هستند لزوم برنامه‌ریزی راهبردی در زمینه سرمایه‌های انسانی سازمانی از اهمیت بیشتری برخوردار است. امری که متأسفانه نادیده گرفتن آن در بسیاری از سازمان‌ها سبب شده است آنها همواره از کمبود نیروهای مؤثر و کارآمد رنج ببرند.

برنامه ریزی نیروی انسانی:

در تعریف برنامه ریزی نیروی انسانی ذکر این نکته ضروری است که اکثر صاحب‌نظران مدیریت، برنامه ریزی نیروی انسانی را در اصل یک فرآیند استراتژیک می‌دانند که در جهت اهداف کلی سازمان و شیوه‌های لازم برای نیل به آن حرکت می‌کند. برای فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی (HRP: HUMAN RESOURCES PLANTNG) تعاریف متعددی بیان شده است که تعدادی از آن به شرح زیر است:

- ۱- برنامه ریزی نیروی انسانی را فرآیند پدید آوردن و تعیین هدفها، سیاست‌ها و برنامه‌هایی گویند که به پرورش، کاربرد و توزیع نیروی انسانی می‌پردازد تا مقاصد اقتصادی، خدماتی و ... تأمین می‌شود.
- ۲- برنامه ریزی نیروی انسانی فرآیندی است که بوسیله آن سازمان تعیین می‌کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند با تخصص و مهارت‌هایی برای چه مشاغلی نیاز دارد.
- ۳- تعیین تعداد افرادی که در سال‌های آینده برای تأمین هدف‌های سازمان باید انتخاب گردند، آموزش ببینند، ترفیع یابند، بازنشسته یا اخراج شوند و مانند آن که براساس تسهیلات و وسایل مورد نیاز تخمین زده می‌شود.

مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی:

برنامه ریزی منابع انسانی را در چهار مرحله می‌توان به اجرا درآورد:

۱- مرحله اول: در مرحله اول گردآوری، تحلیل و پیش بینی داده‌ها به منظور پیش‌بینی عرضه منابع انسانی صورت می‌گیرد. این مرحله بر پا داشتن يك نظام اطلاعاتي منابع انساني است که به دنبال آن با افزودن بر نظام اطلاعاتي منابع انساني تقاضاي منابع انساني نیز مورد پیش بینی قرار می‌گیرد.

۲- مرحله دوم: در این مرحله هدف‌ها و سیاست‌های کلی منابع انسانی تعیین می‌گردند و دنبال آن حمایت مدیران بلند پایه در مورد آنها (هدف‌ها) جلب می‌شود.

۳- مرحله سوم: این مرحله شامل طراحی و به انجام رساندن طرح‌ها و برنامه‌های عملي در زمینه‌هایی مانند کارمند یابی، آموزش و ترفیع است که سازمان را قادر خواهد ساخت به هدف‌های منابع انسانی خود دست یابد.

۴- مرحله چهارم: نظارت بر طرح‌ها و برنامه‌های امور کارکنان و ارزیابی آنها به منظور آسان کردن پیشرفت بسوی هدف‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی در این مرحله صورت می‌پذیرد.

برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی و پیوند آن با برنامه ریزی استراتژیک:

همانطور که ذکر شد برنامه ریزی در واقع عبارتست از طریقه و روش نیل به اهداف سازمانی. از این رو برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی است که ضمن آن اهداف بلند مدت سازمانی تعیین و تصمیم‌گیری بر مبنای روش‌ها، جهت دستیابی به این اهداف را در بر می‌گیرد که از قبل پیش‌بینی شده‌اند.

برنامه ریزی منابع انسانی در واقع فرآیندی است برای ارزیابی تقاضا، اندازه، ماهیت و عرضه منابع انسانی برای نیل به تقاضای مورد نیاز. از این رو، نخستین مرحله هر برنامه مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، برنامه ریزی نیروی انسانی است.

برنامه ریزی منابع انسانی به طور مستقیم با برنامه ریزی استراتژیک پیوند می‌یابد و مهمترین عامل و ابزاری که اهداف و خط‌مشی‌های سازمانی را به اهداف و برنامه‌های منابع انسانی ارتباط می‌دهد، برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی است. از این رو، بین برنامه‌ریزی منابع انسانی و برنامه‌ریزی استراتژیک ارتباط تنگاتنگی وجود دارد.

برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی:

دوچینر و رابینز معتقدند برنامه ریزی منابع انسانی فرآیندی است که بوسیله آن سازمان معین می‌کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارت‌هایی، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد. در واقع آنچه در برنامه ریزی منابع انسانی در اولویت قرار دارد تجزیه و بررسی تعادل عرضه و تقاضا با يك روش ساختار یافته است، این امر با يك تصویر روشن و با حرکت سریع با توجه به آینده آغاز می‌گردد و مقصود آن است که زمینه‌های علمی را بعنوان يك نتیجه، تجزیه و تحلیل و تعیین کرد. در فرآیند برنامه ریزی منابع انسانی ما به شناخت اعضا و مهارت‌های مورد نیاز برای انجام وظایف روزمره و تغییراتی که ممکن است ظرفیت کار را در آینده و حجم فعالیت‌های تعهد شده را تغییر دهد نیازمندیم. این امر درك خوبی از استراتژی و برنامه‌های تجاری جزئی‌تر را در بر می‌گیرد. در برنامه‌ریزی منابع انسانی مشخص می‌شود سازمان‌ها نیاز به شناخت دقیق از اعضا و ویژگی‌ها و روابط بین آنان با سازمان دارد.

برنامه‌ریزی منابع انسانی با مفاهیم محیط و عملیات سازمان در ارتباط بوده و شامل عوامل داخلی و خارجی می‌شود. از مهمترین عوامل خارجی (محیطی) می‌توان فشارهای اقتصادی، تغییرات تکنولوژی، قوانین و مقررات، وضعیت سیاسی، بازار نیروی کار و آموزش را ذکر کرد. و مهمترین عوامل داخلی شامل هدف و مقاصد سازمان، فرهنگ، ساختار، منابع انسانی و ذینفعان می‌گردد.

با عنایت به مطالب فوق‌الذکر می‌توان گفت: در برنامه‌ریزی منابع انسانی به دنبال پاسخگویی به دو سؤال زیر هستیم:

- ۱- چه افرادی مورد نیازند؟
 - ۲- چگونه باید این نیاز تأمین شود؟
- ویژگی‌های برنامه ریزی منابع انسانی:
- برنامه ریزی منابع انسانی دارای ویژگی‌هایی به شرح زیر است:
- ۱- آگاهی: ایجاد مفروضات روشن و آماده در زمینه منابع انسانی
 - ۲- تحلیلی: متکی بر يك سری قضاوت‌ها و واقعیت‌ها
 - ۳- هدف‌گرا: ابزاری برای تصمیم‌گیری سازمانی، در جهت نیل به اهداف سازمانی
 - ۴- چشم انداز به آینده: پیش بینی و آینده نگری در مورد منابع انسانی
 - ۵- اجتماعی یا جمع‌گرایي: توجه به گروه‌ها و نه افراد
 - ۶- کمی: توجه به افراد و اعضای سازمان

علل عدم برنامه ریزی نیروی انسانی:

برنامه‌ریزی نیروی انسانی ضرورتی انکار ناپذیر برای سازمان‌های امروزی است. در عصر جدید به مقوله برنامه‌ریزی نیروی انسانی در سازمان‌ها توجه ویژه‌ای شده است. از این رو در میان سازمان‌های نوین کمتر سازمانی را می‌بینیم که از این موضوع غفلت نموده باشد. علی‌الوجه عدم برنامه ریزی نیروی انسانی به دلایل مختلفی در سازمان‌ها ممکن است به وقوع بپیوندد که عمده‌ترین آنها عبارتند از:

- ۱- نبود متخصصان برنامه ریزی نیروی انسانی
- ۲- نبود دید استراتژیک در سازمان
- ۳- توجه کمتر به نیروی انسانی تا منابع مالی

موانع اجرای برنامه ریزی منابع انسانی:

بررسی‌ها در سازمان‌های مختلف نشان داده است که در مسیر اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی موانع و مشکلات زیادی بروز می‌کند که عدم توجه به آن می‌تواند در توفیق اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی تأثیر نامطلوبی داشته باشد. عمده این موانع به شرح زیر است که شناخت و آگاهی مناسب آنها و تلاش و کوشش در جهت رفع و یا به حداقل رساندنشان می‌تواند زمینه کامیابی اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی را فراهم آورد.

- ۱- بدبینی نسبت به برنامه ریزی و مقاومت واحدهای عملیاتی (عدم پیوند بین مباحث تئوریک و عملیات واحدهای اجرایی)
- ۲- عدم ارتباط بین فعالیت‌های مختلف در فرآیند برنامه ریزی
- ۳- تضاد و تعارض در منابع انسانی
- ۴- استفاده از فنون نامناسب برنامه ریزی
- ۵- پیش بینی آینده منابع انسانی براساس خط روند گذشته بدون توجه به نیازها و الزامات آینده
- ۶- عدم توجه به جنبه‌های کیفی (توسعه مهارت‌های خاص و عملکرد بالقوه افراد)
- ۷- نگرش به برنامه ریزی منابع انسانی بعنوان یک موضوع اجرایی کوتاه مدت

فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی:

در فرآیند برنامه‌ریزی منابع انسانی از طریق ممیزی، فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی می‌گردد و با کمک تجزیه و تحلیل منابع داخلی سازمان در سطح خرد و کلان نقاط قوت و ضعف سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد و با توجه به اهداف سازمانی برنامه‌ریزی نیروی انسانی انجام می‌شود.

در فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی ابتدا ممیزی وضعیت صورت می‌گیرد که شامل تجزیه و تحلیل محیطی و ارزیابی سازمانی است نمود و نتیجه این ممیزی به پیش‌بینی نیروی انسانی مورد نیاز منجر خواهد شد. پس از برآورد نیروی انسانی موجود در سازمان و مقایسه بین نیروی انسانی مورد نیاز و نیروی انسانی موجود برنامه آینده مدیریت منابع انسانی مشخص می‌گردد.

مزایای برنامه ریزی نیروی انسانی:

مزایای برنامه‌ریزی به طور عام و برنامه‌ریزی نیروی انسانی به طور خاص مقوله‌ای آشکار در فرآیند مدیریت است. به عبارت دیگر کمتر کسی است که امروزه اهمیت برنامه‌ریزی را انکار کند. به تبع آن با توجه به اهمیت منابع انسانی در بین منابع سازمانی، برنامه ریزی نیروی انسانی در سازمان‌ها از اهمیت روزافزونی برخوردار گردیده است. امری که حصول آن منافع بلند مدتی را برای سازمان‌ها به همراه خواهد داشت.

عمده‌ترین مزایای برنامه ریزی نیروی انسانی به شرح زیر است:

- ۱- استفاده بهینه و مطلوب از نیروی انسانی موجود در سازمان
- ۲- تأمین نیروهای انسانی بالنده برای سازمان
- ۳- هماهنگی منابع انسانی در جهت تحقق اهداف بلند مدت سازمان
- ۴- تأمین منابع انسانی با حداقل هزینه
- ۵- فراهم نمودن هزینه لازم برای تحقق سایر اهداف مدیریت منابع انسانی

سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی و برنامه ریزی نیروی انسانی:

مسئله مشخص ساختن سیستم اطلاعاتی منابع انسانی نخستین و مهمترین رویکرد موفقیت آمیز مدیریت نیروی انسانی است. به عقیده کارشناسان برنامه ریزی نیروی انسانی اطلاعات را باید به منزله کلید استراتژی در برنامه ریزی نیروی انسانی دانست. موجودی نیروی انسانی، تقاضا و عرضه آن در آینده را می‌توان به وسیله سیستم اطلاعات منابع انسانی تعیین کرد. باید توجه داشت که هدف سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی برنامه ریزی برای سازمان نیست، بلکه سازمان و مدیریت را در برنامه‌ریزی انسانی کمک می‌کند.

با عنایت به مطالب مطروحه سیستم اطلاعاتی منابع انسانی در واقع یک روش سازمان یافته جمع‌آوری، نگهداری و ارائه اطلاعات به مدیران به منظور تصمیم‌گیری در امور چهارگانه مدیریت منابع انسانی می‌باشد.

چنین سیستمی می‌بایست دارای مشخصاتی به شرح زیر باشد:

- الف - به روز و به موقع ؛ اطلاعات آن به روز باشد و به موقع در اختیار استفاده کنندگان قرار گیرد.
- ب - صحیح و دقیق ؛ سیستمی دارای اطلاعات صحیح و دقیق باشد.
- ج - مربوط و مورد نیاز ؛ اطلاعات سیستم باید مربوط باشد و همچنین مورد نیاز مدیران سازمان باشد.
- د - سریع ؛ سیستم باید به گونه‌ای باشد که کلیه اطلاعات مورد نیاز برای هر نوع تصمیم‌گیری را به طور سریع در اختیار قرار دهد.

سیستم اطلاعات منابع انسانی در واقع یک نظام اطلاعاتی رایانه‌ای معمولی است که در مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی به کار می‌رود. هر نظام اطلاعاتی منابع انسانی به طور منطقی یک سیاهه یا لیستی از شغل‌ها و مهارت‌های موجود در سازمان است که از مجموعه‌ای از داده‌های منظم، قابل اتکا و معتبر برای کاربری در برنامه‌ریزی نیروی انسانی تشکیل شده است. این سیستم بعنوان ابزاری کارا مدیران را قادر می‌سازد تا برای بهره‌گیری از منابع انسانی سازمان، هدف‌هایی بر پا دارند و میزان کامیابی در رسیدن به این هدف‌ها را تعیین کنند. سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت همانند برنامه‌ریزی نیروی انسانی از اهمیت استراتژیک در سازمان برخوردار است، از این رو باید آن را بعنوان لازمه‌ای استراتژیک در سازمان‌ها در نظر گرفت.

نتیجه گیری:

برنامه ریزی منابع انسانی جز برنامه ریزی استراتژیک است. سنگ زیربنای منابع انسانی شناخت مفروضاتی است که تصمیمات در آن اتخاذ می‌شود و در صورت پیش‌بینی و قضاوت مناسب، اهداف مورد انتظار تحقق می‌یابد. شناخت و آگاهی لازم از وضعیت موجود داخلی و خارجی مؤسسه به منظور مواجهه با آینده از مهمترین الزامات برنامه ریزی منابع انسانی است امری که غفلت از آن در برخی از سازمان‌ها موجب می‌شود سازمان در مقطعی از حیات خود با کمبود نیروهای کارآمد و مجرب روبه شود. منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت‌های کلیدی هر سازمان هستند از این رو بررسی الگوها و مدل‌های مختلف برنامه ریزی منابع انسانی و استفاده بهینه از آنها در مؤسسات و سازمان‌ها جهت برنامه ریزی و بهسازی منابع انسانی امری بایسته و ضروری است، که غفلت از آن می‌تواند لطمات جبران ناپذیری برای سازمان به همراه داشته باشد.

مهدی یاراحمدی خراسانی

منابع و مأخذ:

- ۱- دعایی، حبیب ا...، مدیریت منابع انسانی (نگرش کاربردی) : دانشگاه فردوسی مشهد، چاپ دوم، ۱۳۷۷ .
- ۲- زارعی، حسن، برنامه ریزی استراتژیک برای منابع استراتژیک، فصلنامه دانش مدیریت، دانشگاه تهران ، ۸۴ .
- ۳- منوریان، عباس. فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۳۸۲ .
- ۴- طالبیان، احمد. برنامه ریزی منابع انسانی، ماهنامه تدبیر، ۱۳۸۲ .
- ۵- جیمز دیلیو واکر، برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی.
- ۶- ال دولان، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی.
- ۷- میرسپاسی، ناصر. مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، چاپ هجدهم، ۱۳۷۹.
- ۸- سعادت، اسفندیار. مدیریت منابع انسانی، ۱۳۷۵ .
- ۹- رضائیان، علی. اصول مدیریت.