

قرار دهند. در عصر حاضر، اساسی ترین منبع رقابتی سازمانها، منابع انسانی کارآمد یا کارکنان دانشی هستند. درعین حال، بسیاری از سازمانها فاقد تخصص و مهارت لازم هستند که بتوانند به طور موثر برنامه های استراتژیک منابع انسانی را تهیه کنند.

پیوند میان برنامه ریزی راهبردی و منابع انسانی

همانگونه که گفته شد، برنامه ریزی عبارت است از طبقه و روش نیل به اهداف سازمانی، و به تبع آن استراتژی عبارت از تمام امکانات لازم برای انجام موفقیت آمیز وظایف سازمانی است.^(۱) از این رو، برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که ضمن آن اهداف بلندمدت سازمانی تعیین و تصمیم گیری بر مبنای روشها، جهت دستیابی به این اهداف را دربرمی گیرد که از قبل پیش بینی شده اند. یا به عبارتی، تلاش سازمان یافته و منظم برای تصمیم گیری اساسی و انجام اقدامات بنیادی است که جهت گیری فعالیت های یک سازمان با دیگر نهادها را در چارچوب قانونی شکل می دهند.^(۲)

برنامه زمانی، برای فرایند برنامه ریزی استراتژیک به ماهیت، نیازهای سازمان و محیط خارجی آن بستگی دارد. برنامه ریزی در سازمانها در قالب تولیدی و خدماتی انجام می گیرد که سریعاً در حال تغییراند. در چنین موقعیتی، برنامه ریزی ممکن است یک یا دو بار در سال به صورت یک سری مراحل جامع و جزئیاتی تدریجی با توجه به ماموریت، چشم انداز، ارزشها، کنکاش محیطی، اهداف، استراتژی ها، مسئولیتها، جدول زمانی، بودجه و غیره انجام گیرد. به عبارتی، اگر سازمانی سالهای زیادی در بازار ثابت فعالیت می کند برنامه ریزی ممکن است در سال یک بار و فقط در بخشهای مشخصی صورت گیرد. برای مثال، برنامه ریزی در حین کار (ACTION) (PLANNING) از طریق اهداف، مسئولیتها، جدول زمانی، بودجه و غیره هر سال به روز می شوند. توجه به راهنماییهای زیر می تواند موسسات را در برنامه ریزی استراتژیک یاری کند.^(۳)

● اجرای برنامه ریزی استراتژیک همزمان با آغاز فعالیت سازمان است. برنامه ریزی استراتژیک معمولاً بخشی از یک برنامه

برنامه ریزی منابع انسانی

با رویکردی استراتژیک

احمد رضا طالبیان

چکیده

یکی از عناصر عمده در مدیریت، برنامه ریزی است. برنامه ریزی شالوده عناصر مدیریتی و فرایندی 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 را در یکدیگر ترکیب و ادغام کرده،^(۱) و هدف از اجرای آن دستیابی به نتایج سازمانی است. پس مدیریت برای کلیه منابع تحت اختیار خود بایستی برنامه ریزی مناسبی داشته باشد. یکی از این منابع که منبع راهبردی برای سازمانها محسوب می شود، منابع انسانی است که جزء مهم و قرین به مباحث برنامه ریزی راهبردی است، عواملی موجب نگرش جدید در برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی شده اند ولی هنوز به علت برخی مسائل و محدودیتها این نوع برنامه ریزی در سازمانها به صورت جامع و کامل و مناسب به کار گرفته نشده است.

مقدمه

از آنجا که امروزه منابع انسانی با ارزشترین عامل تولید و مهمترین سرمایه هر سازمان و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت های اساسی هر سازمان است، پس یکی از عمده ترین برنامه ریزیهای سازمانی، برنامه ریزی منابع انسانی است. عامل مهم برای

وجود برنامه ریزی منابع انسانی، برنامه ریزی جهت نیل به نیازهای مهارتی، آموزشی و در نهایت بهسازی منابع انسانی است. موثرترین راه دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی کارآمدتر کردن کارکنان سازمانها از طریق بهبود و بهسازی آنان است و آنچه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزشهای فنی و تخصصی حاصل نمی شود بلکه از طرق متعدد به توسعه کارکنان پرداخت و این مهم جزء با اعمال مدیریت استراتژیک در قلمرو مدیریت منابع انسانی امکان پذیر نخواهد بود.

با توجه به اینکه منابع انسانی، منبع استراتژیک برای سازمانها محسوب می شود، جزء مهم و لاینفک مباحث برنامه ریزی استراتژیک است و اکثر برنامه ریزیهای سازمانی و منابع انسانی ماهیت راهبردی دارند. از عمده ترین عواملی که موجب نگرش جدید در برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی شده است روند تغییرات و دگرگونیهای تکنولوژیک، اجتماعی و اقتصادی در محیط داخلی و خارجی سازمانهاست که همواره با آن مواجه اند. اگر سازمانها می خواهند همسو با این تغییرات باشند بایستی نگرش جامع و راهبردی داشته و الزامات گوناگونی را مدنظر

برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی است. از این رو، بین برنامه ریزی منابع انسانی و برنامه ریزی استراتژیک ارتباط تنگاتنگی وجود دارد. (شکل ۱)^(۳)

برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

به عقیده دوچینزو و رابینز (DECENZO & ROBBINS) برنامه ریزی منابع انسانی فرایندی است که به وسیله آن سازمان معین می کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارتهایی برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد.^(۴) هدف برنامه ریزی منابع انسانی تجزیه و بررسی تعادل عرضه و تقاضا با یک روش ساختاریافته است، این امر با یک تصویر روشن و با حرکت سریع باتوجه به آینده آغاز می گردد و مقصود آن است که زمینه های عملی را به عنوان یک نتیجه، تجزیه و تحلیل و تعیین کرد. در 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 فعالیتها تعهد شده را تغییر دهد نیازمندیم. این درک خوبی از استراتژی و برنامه های تجاری جزئی تر را دربرمی گیرد. بعد از آن ما باید وضعیت عرضه نیروی انسانی را از نظر فهرست موجودی نیروی انسانی جاری و نیازهای آنان که چقدر باید تغییر کند را در نظر داشته باشیم. این موضوع بیانگر آن است که سازمانها نیاز به شناخت دقیق از اعضا و ویژگیها و روابط بین آنان با سازمان دارد.

برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی فرایندی است در جهت برقراری اهداف منابع انسانی و توسعه استراتژی های منابع انسانی برای نیل به اهداف، سیاستها از طریق بسیج، توسعه و نگهداری منابع انسانی.^(۵) برنامه ریزی منابع انسانی با مفاهیم محیط و عملیات سازمان در ارتباط بوده و شامل عوامل داخلی و خارجی می شود. عوامل خارجی همچون فشارهای اقتصادی، تغییرات تکنولوژی، قوانین و مقررات، وضعیت سیاسی، بازار نیروی کار و آموزش، عوامل داخلی شامل هدف و مقاصد سازمان، فرهنگ، ساختار، منابع انسانی و ذینفعان می گردد. برنامه ریزی منابع انسانی ویژگیهای ممتاز و مشخصه ذیل را داراست:^(۶)

۱- آگاهی: مفروضات روشن و آشکار را در

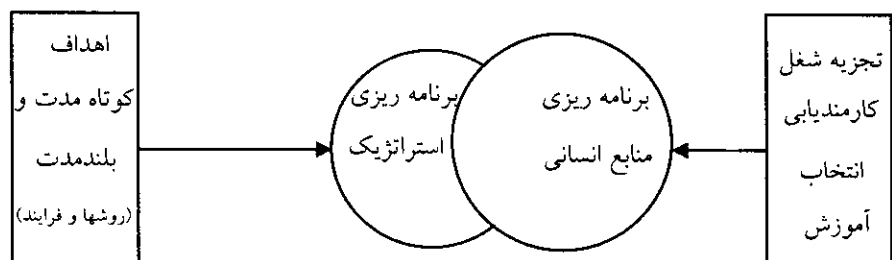
• تمرکز بر اولویتها و منابع کلیدی؛
• فراهم آوردن مبنایی برای پیشرفت کارکنان و سازوکارهایی جهت تغییر؛
• توجه بیشتر به کارایی و اثربخشی؛
• پل ارتباطی بین کارکنان و هیئت مدیره و مدیران؛

• تیم سازی قوی در هیئت مدیره و کارکنان؛
• برقراری ارتباط بین اعضای هیئت مدیره؛
• ایجاد رضایت بیشتر بین برنامه ریزان با یک چشم انداز مشترک؛
• افزایش بهره وری از طریق ارتقا کارایی و اثربخشی.

از دیگرسو، برنامه ریزی منابع انسانی فرایندی برای ارزیابی تقاضا، اندازه، ماهیت و عرضه منابع انسانی برای نیل به تقاضای مورد نیاز است. از این رو، نخستین مرحله هر برنامه مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، برنامه ریزی منابع انسانی است.^(۷) همان طوری که گفته شد، برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که ضمن آن اهداف کلی، فعالیتها و ماموریتهای سازمان در درازمدت تعیین می شود. بنابراین، با بیان اهداف کلی سازمان، روشهای دستیابی به این اهداف، منابع، شرایط بازار، تغییرات تکنولوژیک، توسعه و بهبود محصول و سرمایه از جمله مواردی هستند که در فرایند برنامه ریزی استراتژیک مورد توجه هستند. برنامه ریزی منابع انسانی به طور مستقیم با برنامه ریزی استراتژیک پیوند می یابد و مهمترین عامل و ابزاری که اهداف و خط مشی های سازمانی را به اهداف و برنامه های منابع انسانی ارتباط می دهد.

کسب و کار تجاری، همراه با برنامه بازاریابی، برنامه مالی و عملیاتی است؛
• برنامه ریزی استراتژیک با آمادگی موسسه برای سرمایه گذاری جدید انجام می شود. برای مثال توسعه یک بخش جدید، تولید عمده کالای جدید یا خط تولید جدید؛
• برنامه ریزی استراتژیک باید حداقل سالی یک بار به منظور آماده سازی سازمان جهت سال مالی جدید اجرا شود. به عبارتی، برنامه ریزی استراتژیک باید در یک زمان مشخصی باتوجه به اهداف سازمانی تعیین شده و منابع در دسترس برای نیل به اهداف در طول سال مالی انجام شود. فرایند برنامه ریزی استراتژیک باید حداقل در سه سال اجرا شود و اگر سازمان در حال تغییر و دگرگونی است این فعالیتها باید هر سال اعمال گردد؛
• هر سال برنامه های حین کار به روز گردند؛
• در طول اجرای برنامه های استراتژیک، پیشرفتهای اجرای برنامه باید بازبینی شود.
برنامه ریزی استراتژیک از طریق روشهای مختلفی در سازمانها به کار گرفته می شود که مزایایی را برای سازمانها و موسسات به ارمغان می آورد، این مزایا عبارتند از:^(۸)
• تعریف واضح از اهداف سازمان در جهت سازگاری با ماموریت سازمان باتوجه به ظرفیت و چارچوب زمانی تعیین شده برای سازمان؛
• ارتباط اهداف و مقاصد سازمان با اجزاء و عناصر سازمانی مشخص می گردد؛
• توسعه حس مشارکت در برنامه ها؛
• اطمینان از به کارگیری اثربخش تر منابع سازمان؛

شکل ۱ - ارتباط برنامه ریزی منابع انسانی و استراتژیک



SOURCE: M.G.SINGER "HUMAN RESOURCE MANAGEMENT" 1990

مبحث منابع انسانی به وجود آورد؛

۲ - تحلیلی: بر یک سری قضاوتها و واقعیات متکی است؛

۳ - هدف گرایی: ابزاری برای تصمیم گیری سازمانی در جهت نیل به اهداف منابع انسانی بویژه مقاصد سازمانی است؛

۴ - چشم انداز به آینده: مسائل منابع انسانی را پیش بینی و آینده نگری می کند؛

۵ - اجتماعی یا جمع گرایی: بر گروهها توجه دارد نه به افراد؛

۶ - کمی: به افراد و اعضای سازمان توجه می کند.

چرا سازمانها برنامه ریزی منابع انسانی را به کار می برند. دلایلی وجود دارد که سازمانها خود را با برنامه ریزی منابع انسانی سازگار می سازند:

۱ - خوش بینی نسبت به استفاده از منابع و یا انعطاف پذیری بیشتر منابع؛

۲ - کسب و پرورش مهارتهایی که برای توسعه ضروری است؛

۳ - تعیین و تبیین مشکلات بالقوه؛

۴ - به حداقل رساندن فرصت تصمیم گیریهای نامناسب؛

۵ - درک و شناخت از وضع موجود به منظور مواجه با آینده؛

۶ - مفروضات چالشی و تفکر آزاد؛

۷ - اتخاذ تصمیمات آشکار که می تواند چالشی گردد؛

۸ - پیوند میان برنامه های منابع انسانی با برنامه های کسب و کار؛

۹ - هماهنگی و انسجام بین اعمال و تصمیم گیریهای سازمانی؛

۱۰ - به دست آوردن کنترل واحدهای عملیاتی سازمان.

به طور خلاصه سازمانها به آسانی با برنامه ریزی منابع انسانی به طرق زیر سازگار می شوند:^(۱۱)

• برنامه ریزی اساسی (بنیادی): این برنامه ریزی بیانگر آن است که برنامه ریزی منابع انسانی دارای اثر علمی است؛

• برنامه ریزی فرایندی: این نوع برنامه ریزی نشانگر آن است که برنامه ریزی منابع انسانی دارای فرایند سودمندی برای سازمان است؛

• برنامه ریزی سازمانی: این نوع برنامه ریزی، منابع و مسائل سازمانی را در بر می گیرد.

برنامه ریزی منابع انسانی هدفهای مشخص و معینی را برای سازمانها دارد، واضح ترین آن تصمیم گیری در مورد منابع انسانی است که از طریق تلاش در جهت منبع یابی منعطف تر با نوآوری، الگوهای ساعات کاری و اشکال قراردادهای کاری به وضوح مشاهده می شود. برخی از سازمانها به ارتقا تواناییهایشان از طریق نقل و انتقال کارکنان (گردش شغلی) و بعضی دیگر به مهارتهای کمیاب و در حال پرورش آنها در دوره بلندمدت تمایل نشان می دهند. برنامه ریزی منابع انسانی به همه سازمانها اجازه می دهد روش تفکر و مفروضاتی را که بر اساس آنها تصمیم گیری می شود را چالشی کنند. به علاوه، بدون تفکر آگاهانه این شالوده فکری شکل نخواهد گرفت. آن فرصتی را بر سرای سازمانها فراهم می آورد که رؤسای آنها به طور معمولی مواردی که در آینده به آن توجه می کنند را در نظر داشته باشند.

فرایند برنامه ریزی منابع انسانی مزایایی را برای کلیه سازمانها بویژه برای سازمانهایی دارد که سازماندهی مجدد را انجام می دهند و آنهایی که قدرت تصمیم گیری را به واحدهای عملیاتی واگذار کرده اند. درحالی که شایستگی بایستی در فعالیتهای سازمان تسلسل یابد ولی خوش بینی به منابع مزایایی برای سازمان به همراه دارد. برنامه ریزی منابع انسانی می تواند به عنوان یک سازوکار نفوذ و هماهنگی برای بخشهای مختلف تجاری و بازرگانی مدنظر قرار گیرد. ارتباطات و هماهنگی روشی است که از طریق آن استراتژی تجاری شناسایی و با استراتژی منابع انسانی پیوند برقرار می کند. ما شاهد آن هستیم که سازمانها نظامهای برنامه ریزی منابع انسانی را به دلایل فرایندی و سازمانی به کار می برند. یکی از مواردی که در اداره موفقیت آمیز منابع کاربرد دارد، دیدگاه سیستمی و منسجم نسبت به سازمان و برنامه ریزی منابع انسانی است.

موانع موجود

سازمانها بایستی موانعی که در اجرای برنامه ریزی منابع انسانی وجود دارد را شناسایی و در رفع به موقع آن اقدام کنند. عمده ترین موانع موجود در برنامه ریزی منابع انسانی عبارتند از:^(۱۲)

• بدبینی نسبت به برنامه ریزی و پیش بینی در

موارد خاص؛

• مقاومت واحدهای عملیاتی در مقابل دخالتهای واحدهای مرکزی؛

• عدم ارتباط بین فعالیتهای مختلف در فرایند برنامه ریزی، بخصوص بین برنامه ریزی تجاری، مالی و پرسنلی؛

• تضاد و تعارض در مجموعه منابع انسانی که توسط واحدهای مالی و پرسنلی به وجود می آید؛

• ایجاد استراتژی به وسیله برنامه ریزی تجاری که رابطه ای بین بودجه ریزی مالی و برنامه ریزی منابع ندارد؛

• به علت عدم ارتباط استراتژیک بین فرایندهای برنامه ریزی و بودجه ریزی، نمی توان استراتژی های عملی را به هدف نزدیک تر کرد.

• در برنامه ریزی منابع انسانی برای ارزیابی احتیاجات آتی از فنون نامناسبی استفاده می شود؛

• برای پیش بینی آینده منابع انسانی از خط روند گذشته استفاده می گردد؛

• برنامه ریزی منابع انسانی بعد از برنامه ریزی عملیاتی به وسیله موسسات اجرا می شود؛

• در برنامه ریزی منابع انسانی توجه کافی به جنبه های کیفی (توسعه مهارتهای خاص و عملکرد بالقوه افراد) نمی شود؛

• برنامه ریزی منابع انسانی تا اندازه زیادی به عنوان یک موضوع اجرایی کوتاه مدت مورد توجه قرار می گیرد.

اگر واحدهای مرکزی و عملیاتی شرکت با هم درگیر و نسبت به هم بدگمان باشند این مسائل و مشکلات حادتر خواهد شد، پس عامل تحریک کننده چنین درگیری و مشکلات بدگمانی به برنامه ریزی و اعتماد نداشتن واحدها به یکدیگر است.

الگوهای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

الگوی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی^(۱۳) مفهومی برای انسجام برنامه ریزی منابع انسانی و برنامه ریزی استراتژیک موسسه است. این الگو با هدف و مفهوم کاربردی که بیانگر استقلال سازمانی است طراحی و در سطوح متفاوت ساختارهای سازمانی می تواند به کار رود. اهداف و مقاصد الگو به شرح زیر

و فرصتها را حداکثر می کند در عین حال که ضعفها و تهدیدات آن را به حداقل می رساند.^(۱۳) فرصتها، موقعیتهای مطلوب در محیط موسسه است، عوامل کلیدی یکی از منابع فرصت تلقی می شود، شناخت بازار، تغییر در رقابت، تغییرات تکنولوژی و غیره برای موسسه فرصت به حساب می آید. تهدیدات بر وضعیتهای نامطلوب در محیط موسسه تاثیر عمده دارد. رشد بازار، قوانین و مقررات و غیره می تواند جزء تهدیدات باشد. قوتها، منابع، مهارتها یا مزایای دیگری نسبت به رقبا و نیازهای بازارهایی که موسسه در آنها کار می کند یا خواهد کرد. ضعفها، محدودیتها یا کمبودها در منابع، مهارتها و تواناییهایی است که مانع اثربخشی می شود، تجهیزات، منابع مالی، تواناییهای مدیریتی، بازاریابی می تواند منبع ضعف باشند.

برنامه ها: در این فرایند، استراتژی ها و خط مشی های منابع انسانی مشخص می شوند که چگونه یک شرکت کارکنانش را برای نیل به اهداف سازمانی اداره کند و چارچوبهای توسعه منابع انسانی از طرق متعدد (آموزش، گردش شغلی، ارتقا و...) مورد بررسی قرار گیرد و پیامدهای اقتصادی برنامه های شرکت و بهبود تولید و بازاریابی معین و اعلام می گردد.

فرایند برنامه ریزی منابع انسانی: این جزء شامل تجزیه و تحلیل خرد و کلان از متغیرهای موجود منابع انسانی، جو و فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، کیفیت زندگی کاری، مهارتهای شغلی، سطح شایستگی، الگو برداری از بهترینها، ارزیابی پیامدهای منابع انسانی، بررسی پیامدهای توسعه منابع انسانی، ابزارهای اندازه گیری توسعه منابع انسانی و اعمال اصلاحی است. تصویربرداری از وضع موجود و تجزیه و تحلیل از وضع موجود دو وظیفه اصلی هستند که باید تصویری مناسب و شایسته از منابع انسانی را نشان دهند. تصویربرداری از وضع موجود وظایف کارکنان براساس شرایط احراز و شرح شغل مشخص و سطح شایستگی آنان نیز از طریق شرایط احراز و مهارتها و صلاحیتی معین می گردد که از خود بروز می دهند. آنچه که در وظیفه تجزیه و تحلیل مدنظر است الگو برداری از روی بهترینها است که موجب بهبود عملکرد از طریق شناسایی و به کارگیری بهترین

بررسی الگوهای مختلف برنامه ریزی منابع انسانی و استفاده بهینه از آنها در موسسات و سازمانها برای توانمند کردن کارکنان ضروری است.

● تجزیه و تحلیل محیط خارجی: این جزء شامل شناسایی و تجزیه و تحلیل از عوامل کلیدی در محیط خارج موسسه که تاثیر بالقوه بر مدیریت منابع انسانی سازمان دارد. تغییراتی در تکنولوژی اقتصاد، بازار سرمایه، وضعیت آموزشی و فرهنگی، جمعیت شناسی و عوامل سیاسی صورت گیرد باید تاثیر آنها بر برنامه ها و خط مشی های منابع انسانی شناسایی گردد. و از این عوامل شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، عرضه نیروی کار و توسعه تکنولوژی اثر چشمگیرتر و قابل لمس تری را از سایر شرایط در منابع انسانی دارد چرا که زندگی روزمره کارکنان سازمانها و امرار معاش آنان و همچنین شناخت فرهنگ افراد داوطلب استخدام در سازمانها و گزینش افراد همسوی با فرهنگ سازمانی، استراتژی موثری در مدیریت منابع انسانی است، و از طرفی بازار کار و عرضه نیروی انسانی یک پدیده ملموس و ویژه در کشورهای صنعتی مطرح شده است که در هر مقطع زمانی نوع بازار کار برای هر حرفه و تخصص تاثیر خاصی دارد.

تجزیه و تحلیل قوتها و ضعفها، فرصتها و تهدیدات (SWOT): این تجزیه و تحلیل براین منطلق استوار است که استراتژی اثربخش، قوتها

است:

- مشارکت در بهبود کلی عملکرد سازمانی؛
- نمایش اهمیت نقش منابع انسانی. نقش فعال در توسعه منابع انسانی موردی است که از بهبود مستمر سازمانها حمایت می کند؛
- ایجاد ارتباط روشن بین فعالیتهای اصلی تجاری و منابع انسانی؛
- طراحی ابزار برنامه ریزی که حمایتها و تسهیلات لازم برای توسعه منابع انسانی به وجود آورد.

عناصر الگوی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

۱- فرایند استراتژیک؛

۲- فرایند برنامه ریزی منابع انسانی؛

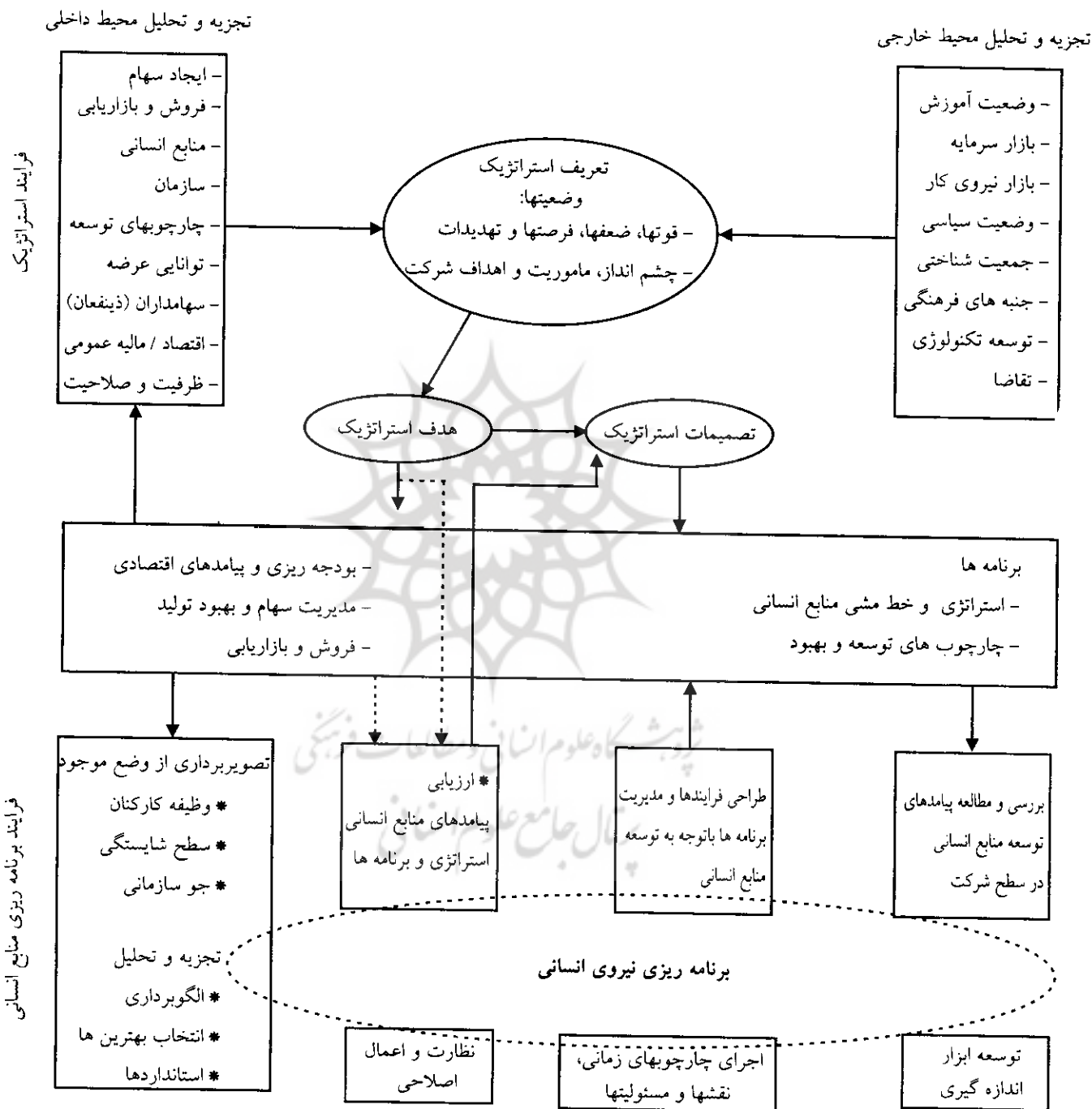
۳- برنامه ها؛

فرایند استراتژیک: این جزء شامل تبیین و تعریف موقعیت راهبردی، اهداف و تصمیمات استراتژیک و تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی است. برای تعریف وضعیت استراتژیک بایستی عوامل داخلی و خارجی تعیین و تبیین گردد. اجزاء و عناصر این فرایند عبارتند از: (شکل ۲)

● تصمیمات استراتژیک: ابزاری برای نیل به اهداف نهایی و استراتژیک موسسه هستند و اهداف استراتژیک همان مقاصد نهایی موسسه اند که کلیه عوامل در جهت دستیابی به آن فعالیت می کنند. مقصد استراتژیک به بخشهای وظیفه ای مختلف برای ارزیابی پیامدهای عملیاتی راهبردی کمک می کند.

● تجزیه و تحلیل محیط داخلی: شامل تجزیه و تحلیل خرد از مسائل درون سازمانی، تعداد کارکنان، مهارتهای شغلی، ساختار سازمان، توانایی عرضه، سهام، فروش و غیره، تعریف و تبیین وضعیت منابع انسانی و طراحی برنامه ها برای نیل به اهداف است، آنچه که در این مرحله حساس به نظر می رسد تجزیه و تحلیل منابع انسانی موجود و پیش بینی منابع انسانی مورد نیاز که عوامل متعددی از محیط درون سازمانی بر تصمیمات مدیریت اثر می گذارد ولی عمده ترین اثر را ویژگیهای کمی و کیفی منابع انسانی، فرهنگ سازمانی. ساختار سازمانی، مهارتهای شغلی هستند که باید مدنظر کارشناسان و مدیران برنامه ریزی منابع انسانی قرار گیرد.

شکل ۲ - فرایند استراتژیک



برنامه ریزی موسسه است که به جای توجه به مسائل مالی یا دیگر منابع به نیروی انسانی توجه دارد و تجزیه و تحلیل قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدات باتوجه به عوامل داخلی و خارجی تاثیرگذار بر فعالیتهای موسسه صورت می گیرد. همچنین با افزایش رقابت و کمیابی پرسنل ماهر با احتیاجات مناسب بازار، برنامه ریزی و مدیریت منابع، تلاش بسیاری را در راستای برنامه ریزی منابع انسانی می طلبد. از این رو، بررسی الگوها و مدل های مختلف برنامه ریزی منابع انسانی و استفاده بهینه از آنها در موسسات و سازمانها جهت برنامه ریزی و بهسازی منابع انسانی مشرثمر خواهد بود. □

منابع و ماخذ:

- ۱- پاتریک، ج. بیلو؛ راهنمای اجرایی برنامه ریزی استراتژیک؛ ترجمه: منصور شریفی کلویی، نشر آردین، تهران، ۱۳۷۶، ص ۱۷.
- ۲- جیمز دبلیو واکر؛ برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی؛ ترجمه: خدابخش داشگرزاده، انتشارات موسسه نشر فرهنگی زند، چاپ اول، ۱۳۷۵، ص ۵.
- ۳- منوریان، عباس؛ فرایند برنامه ریزی استراتژیک؛ فصلنامه مدیریت دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۱۰ پاییز ۱۳۶۹، ص ۶۷.
- 4- CARTER MCNAMARD "STRATEGIC PLANNING (IN NONPROFIT OR FOR PROFIT ORGANIZATIONS) INTERNET" P.4.
- 5- M.G.SINGER "HUMAN RESOURCE MANAGEMENT" PWS-KENT CO.1990" P.100.
- 6- MR. MOSES M. SIMELANE "THE HUMAN RESOURCE PLANNING NATIONAL AND REGIONAL APPROACH BENCHMARKING AND RE-ENGINEERING "2000" P.1.
- 7- MR. MOSES & M SIMELANE" OP.CIT. P.5.

- ۸- سعادت، اسفندیار؛ مدیریت منابع انسانی؛ انتشارات سمت، چاپ اول، ۱۳۷۵، ص ۵۷.
- ۹- زارعی متین، حسن، برنامه ریزی استراتژیک برای منابع استراتژیک؛ فصلنامه دانش مدیریت، انتشارات دانشگاه تهران، شماره ۱۷، تابستان ۷۱، ص ۶۶.

- 10 - MR. MOSES & M SIMELANE "OP.CIT. P.2.
- 11 - IBID. P.3.
- 12 - IBID. P.4.
- 13 - IBID. P.5.

- ۱۴- پیرس و رایبسنسون؛ برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک؛ ترجمه: سهراب خلیلی شورینی، انتشارات یادواره کتاب، چاپ دوم، ۱۳۸۰، ص ۳۰۷.

● احمدرضا طالبیان: مدرس دانشگاه و رئیس گروه برنامه ریزی منابع انسانی شرکت ایران خودرو دیزل

از آنجا که منابع انسانی مهمترین سرمایه هر سازمان به شمار می رود یکی از عمده ترین برنامه ریزیهای سازمانی برنامه ریزی منابع انسانی است.

فعالیت و عوامل موفقیت در این مرحله موضوعهای مهمی هستند. آخرین جزء الگو شامل نظارت بر پیشرفتها و اعمال اصلاحی است. برنامه اجرایی باید به طور مستمر مطابق با طرح در جهت نیل به اعمال اصلاحی به کار روند تا جواب مناسبی برای سازمان به ارمغان آورد.

نتیجه گیری

از آنجا که منابع انسانی با ارزش ترین عامل تولید و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیتهای کلیدی هر سازمان است و عامل انسانی منبع راهبردی برای سازمانها محسوب شده لذا برنامه ریزی منابع انسانی جزء برنامه ریزی استراتژیک است و سنگ زیربنای برنامه ریزی منابع انسانی شناخت مفروضاتی است که تصمیمات در آن اتخاذ می شود و در صورت پیش بینی و قضاوت مناسب، اهداف موردانتظار تحقق می یابد. آنچه که در سالهای اخیر در برنامه ریزی منابع انسانی مطرح نظر قرار می گیرد و برای آن برنامه ریزی استراتژیک انجام می گیرد، شناخت از وضعیت موجود داخلی و خارجی موسسه به منظور مواجهه با آینده است، چرا که آن جنبه ای از

مهارتهایی می گردد که در زمینه توسعه منابع انسانی وجود دارد. هدف از الگوبرداری، یافتن نمونه هایی از عملکرد عالی و آگاهی یافتن از فرایندهای برنامه ریزی منابع انسانی است که سبب بروز عملکرد موردنظر می شود. تا کید فرایند برنامه ریزی منابع انسانی بر بررسی و مطالعه پیامدهای توسعه منابع انسانی، طراحی فرایندها، ارزیابی پیامدهای منابع انسانی، استراتژی ها و برنامه هاست که از طریق بخشهای وظیفه ای تثبیت می گردد. براساس ارزیابی صورت گرفته از منابع انسانی، تصمیم نهایی در مورد برنامه های موسسه اتخاذ می شود. به هر حال، گاهی سازگاری مقصد استراتژی و پیامدهای ارزیابی قبل از تصمیم نهایی مفید است، که در برنامه موسسه اتفاق می افتد. ستاده تصمیمات استراتژیک به عنوان چارچوبی برای توسعه برنامه ها به کار می رود. بخش منابع انسانی یک فرایند مدیریت و نقش مشاوره برای اطمینان از اجرای برنامه های منابع انسانی است. بخش منابع انسانی به طراحی فرایندها، اجرای چارچوبهای زمانی، مسئولیتهای و بهبود روش شناسی کاری می پردازد.

این بخش نقش فعالی در برنامه های توسعه منابع انسانی دارد و به صورت منسجمی باعث توسعه تجاری می شود. پیامدهای همه طرحها و برنامه ها در واژه منابع انسانی است و وقتی به اتمام برسد به عنوان الگوی منابع انسانی عمل می کند. بعد از تبیین الگو، تفاوتها تجزیه و تحلیل و بررسی می گردد، مقایسه نتایج تجزیه و تحلیل منابع انسانی با مرحله پیامدهای توسعه منابع انسانی است. در حال حاضر، ما به مسائلی چون: اشتباه یا خطا کجاست؟ شما چگونه مرتکب اشتباه می شوید؟ ابزار اندازه گیری شکافها چیست؟ برای منابع انسانی چه نوع کاری انجام شده است؟ کمتر توجه می کنیم.

در تجزیه و تحلیل الگوی حاضر و ابزارهای اندازه گیری آن، میزان نیاز به نیروی انسانی در برنامه ریزی منابع انسانی را مطرح می کند؛ برنامه باید قبل از اجرا به تصویب مدیریت برسد. به کارگیری ابزار اندازه گیری باید با همکاری مدیریت و باتوجه به تغییر وظایف منابع انسانی اجرا شود. اجرای برنامه ریزی، تعیین عملکرد و شاخصهای