



مدیریت

مدیریت منابع انسانی

رویکرد راهبردی مدیریت

● مجید کریمی

● محمد روبرانی

نگاهی گذرا به مباحث نوین سازمان و مدیریت نشان می‌دهد که توجه به موضوع نیروی انسانی، به عنوان اصلی‌ترین سرمایه و رکن اساسی سازمان، از اهمیتی روزافزون برخوردار بوده و به دلیل همین اهمیت به موضوعی چالش‌انگیز در اخذ تصمیمات استراتژیک سازمان‌ها تبدیل شده است. به اعتقاد بسیاری از صاحب‌نظران علوم مدیریت، داشتن یک استراتژی و برنامه مؤثر و کارآمد در خصوص منابع انسانی، از لوازم دستیابی به اهداف مؤسسه و ایجاد تغییرات بزرگ در سازمان‌ها است. با توجه به اهمیت این موضوع، مقاله زیر سعی دارد ضمن تبیین جایگاه مدیریت منابع انسانی در سازمان، به تشریح برنامه ریزی نیروی انسانی و ابعاد مختلف آن در سازمان بپردازد.

است. اگر در گذشته کار، سرمایه و زمین عوامل اصلی تولید به حساب می‌آمدند، امروز تغییرات فناوری‌ها، نیروی انسانی و افزایش بهره‌وری به عنوان عوامل رشد تلقی می‌شوند. تجارب ارزشمند سازمان‌های موفق و پیشرو درباره ارزش نیروی انسانی مبین اهمیت سرمایه‌های انسانی شاغل در آن سازمان‌هاست. آنها عظمت و بزرگی سازمان خود را به اندازه کسانی می‌دانند که برایشان کار می‌کنند. محور اصلی رشد کسب و کار خود را بر مبنای کارکنان خود بنا نهاده‌اند. انسان را سرچشمه تمامی خلاقیت‌ها نوآوری‌ها، توانایی‌ها و زیبایی‌ها می‌دانند و معتقدند اگر فضا و شرایط برای انسان شاغل در سازمان فراهم شود، توانایی‌های او شکوفاتر و متجلی می‌شود. این گونه سازمان‌ها کامیابی یا شکست سازمان یا موسسه خود را به میزان وفاداری و شایستگی نیروی انسانی خود نسبت می‌دهند و در نهایت بر این اعتقادند که اگر سازمانی شایستگی حفظ نیروهای وفادار و متخصص خود را نداشته باشد یا افرادی را برای حفظ ارزش‌ها و برترین‌های خود انتخاب نکند، به آرامی افول خواهد کرد.

مبنای ثروت آفرینی در اقتصاد امروز، کسب دانایی بیشتر است و

نتایج تحقیقات درباره نقش و اهمیت نیروی انسانی در رشد و توسعه سازمان‌ها و رشد جوامع بشری، بر این نکته تأکید دارد که هیچ جامعه‌ای توسعه نیافته است مگر آنکه به توسعه منابع انسانی خود پرداخته باشد.

لستر تارو اقتصاد دان معروف در کتاب «ثروت آفرینان» مهم‌ترین مزیت رقابتی برای سازمان‌ها در هزاره سوم را، میزان هوش، دانایی و دانش خردمندان انسانی می‌داند. او معتقد است که دیگر نفت و منابع طبیعی نمی‌توانند منبع ثروت آفرینی باشند بلکه هوش و خرد انسان‌هاست که می‌تواند جامعه را به سمت رشد و تعالی حرکت دهد. اگر انسان‌ها می‌خواهند در فرایند جهانی شدن نقش داشته باشند هیچ راهی ندارند، مگر اینکه به نقش دانایی و هوشمندی در توسعه جامعه خود تمام عیار اندیشه‌کنند.

امروز محققان مباحث نیروی انسانی پی برده‌اند که نیروهای انسانی واجد شرایط و ماهر عامل بارز و سرمایه‌ای بی‌پایان در جهت رشد و توسعه سازمان‌ها و کشورها هستند. به گونه‌ای که طی نیم قرن گذشته بخش قابل توجهی از پیشرفت کشورهای توسعه یافته مرهون تحول در نیروهای انسانی کارآموده آنها بوده

موفق به طور مستمر کارکنان کارآمد را جذب و حفظ می‌کنند.

چارچوب کلی در مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی، همان طور که از نامش پیداست، به طور کلی با مدیریت انسان‌ها در ارتباط است. مدیریت منابع انسانی شامل تمام تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و اقداماتی است که روی ماهیت ارتباط بین سازمان و کارمندان آن یا منابع انسانی تأثیر می‌گذارد. مدیریت منابع انسانی به طور طبیعی رشته‌ای از مدیریت پرسنلی شناخته می‌شود که ریشه در کار اصلاح‌گران اجتماعی، مدیران دفاتر رفاهی، توافق مذاکره‌کنندگان و تحلیل‌گران نیروی انسانی دارد. «فولر» هم روی تفاوت واقعی بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت سنتی پرسنلی تأکید کرده است. دیدگاهها و رویه‌های جامع‌نگر مدرن مدیریت منابع انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و بیان می‌کند که بسیاری از وظایف مدیریت مردمی به وسیله دپارتمان متخصصان پرسنلی، مورد قبول واقع شده‌اند و هم‌اکنون به وسیله مدیران صف به عنوان جزئی از کار عادی آنها اداره می‌شود. وظایف پرسنلی به صورت گسترده با حمایت مشاوره تکنیکی درونی، تکامل می‌یابد و این کار همگام با پیشرفت در وظایف مدیران صف صورت گرفته است. در واقع مدیریت منابع انسانی یک موضوع مفهومی بین آن دو است. در سال‌های اخیر، ابعاد استراتژیک مورد بحث در مدیریت منابع انسانی شامل موارد زیر بوده است:

۱. استفاده از برنامه ریزی
۲. رویکردی پیوسته برای طراحی و مدیریت سیستم‌های پرسنلی براساس یک خط مشی استخدامی مبتنی بر استراتژی نیروی انسانی، که توسط اغلب صاحب‌بنظران مورد تأیید قرار گرفته باشد.
۳. ترکیب فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و خط‌مشی‌های

- آن در برخی از استراتژی‌های تجاری
۴. در نظر گرفتن کارکنان سازمان به عنوان یک منبع استراتژیک برای دستیابی به مزیت رقابتی بسیار مهم زیرا بعضی از مشکلات بزرگ که اخیراً در سازمان‌ها دیده می‌شود، حاصل پیچیدگی و تغییرات سریع و آشفته محیط‌هایی است که در آن کار می‌کنند. در این حالت، سازمان‌ها باید یاد بگیرند که چگونه کار کنند و چگونه خود را سازمان‌های متبوعشان دارند.
- همگرایی: تأثیر ترکیبی حاصل از این تغییرات بدین معناست که دست‌اندرکاران منابع انسانی از خط‌مشی‌های مربوط به توسعه و مدیریت، روش‌های جدیدی را برای کار به صورت هماهنگ انعطاف‌پذیر و استراتژیک پیدا کرده‌اند. تغییرات محیط بیرونی

اقتصاد امروز مبتنی بر دانش و تخصص است. در این میان انسان‌ها منابع باارزش و مولد دارایی این عصر هستند. بدون تردید باید گفت دانش در عصر جدید جوهره مزیت رقابتی است و وجود افراد هوشیار و دانا اساس قابلیت رقابتی در فضای جهانی شدن است. به تعبیر «چارلز هندی»، شکل‌گیری مدیریت مبتنی بر خرد در سازمان‌های عصر جدید، نشانگر تحولات نوینی است که در گستره مدیریت استراتژیک توسعه منابع انسانی به وجود آمده است و برای شناخت ریشه‌های این اقبال و استقبال به انسان و توسعه منابع انسانی باید به سیر تحول و تطور این دانش ارزشمند با دقت نگریسته شود. متفکران علم مدیریت بر این اعتقادند که کارکنان را باید مبنا و ریشه اصلی بهبود کیفیت و بهره‌وری دانست و آنها را مبنای اصلی فرایند افزایش کارایی و نوعی سرمایه به حساب



■ کارکنان را باید مبنا و ریشه اصلی بهبود کیفیت و بهره‌وری دانست و آنها را مبنای اصلی فرایند افزایش کارایی و نوعی سرمایه به حساب آورد

آورد و حتی برای مدیرانی که این سرمایه ارزشمند را رهبری می‌کنند، نقش‌های جدیدی قائل شد. در حالی که مدیران منابع انسانی ارتباط خود را با توسعه فناورانه حفظ می‌کنند، ضروری است موضوعاتی که با نقش‌های اصلی پرسنلی آنها مرتبط می‌شوند را با موضوعات عمومی‌کاری و اقتصادی ترکیب کنند. لازم به ذکر است که واحدها و مدیران منابع انسانی موفق، تأثیر استراتژیک و مهمی بر سازمان‌های متبوعشان دارند. البته، نقش‌های اصلی پرسنلی با مهمترین منابع سازمانی، یعنی نیروی کار، ارتباط دارند. اداره نقش‌های مذکور یعنی به کارگماری انتخاب، انتصاب، آموزش، توسعه و غیره تأثیرات مستقیمی در برگشت سرمایه سهامداران و افزایش بهره‌وری دارند. شرکت‌های

در حال تغییرند، فعالیت می‌کند نیاز به سازگاری و ثبات دارد تا ویژگی‌های کاری خود را به صورت موثری روزانه تعدیل کند. در حالی که در زمان مشابه دیگر نیاز به خنثی کردن سازگاری و ثبات دارد تا بتواند حرکات جدید را ایجاد کند. در عمل اگر مدیریت منابع انسانی با مسائل کنترلی ارتباط داشته باشد و برای رسیدن به سازگاری و ثبات با پرسنل تناسب پیدا کند در آن صورت راه‌های توسعه منابع انسانی باعث ایجاد خلاقیت و نوآوری می‌شود که ممکن است بی‌فایده به نظر برسد ولی علی‌رغم آن تولید بالقوه‌ای از منابع انسانی در بلندمدت عاید می‌شود.

تغییر نقش منابع انسانی

به واسطه تغییرات دنیای تجارت، نقش واحد منابع انسانی باید تغییر کند. زمانی واحدهای منابع انسانی به عنوان عوامل مکانیکی در نظر گرفته می‌شدند که سازمان‌ها را در زمینه‌های استخدام، اخراج و احتمالاً آموزش کارکنان یاری می‌رساندند؛ یعنی واحد منابع انسانی یک الزام اداری یا شاید اندکی فراتر از این مقوله تلقی می‌شد. در طول ۲۰ سال گذشته، اهمیت نیروی کار منقطع، دارای انگیزه و بسیار ماهر آشکار شده است.

در حال حاضر از واحد منابع انسانی انتظار می‌رود که ارزشی را به سازمان بیفزاید نه اینکه صرفاً هزینه‌ای را برای سازمان ایجاد کند. «الریش» (۱۹۹۸) در خصوص موفقیت سازمانی واحد منابع انسانی چهار شیوه را ارائه کرده است:

(۱) همکاری با مدیران ارشد به منظور انتقال برنامه ریزی از اتاق کنفرانس به بازار.

(۲) به منظور ایجاد کارایی برای کاهش هزینه و حفظ کیفیت، واحد منابع انسانی باید تخصصی شود و بر این اساس کار سازماندهی انجام گیرد.

(۳) به مدافعی برای کارکنان تبدیل شود در حالی که در جهت افزایش مشارکت‌های کارکنان، بویژه تعهد و توانایی آنها برای ایجاد نتایج فعالیت کند.

(۴) به عامل تغییر شکل، شکل دهی مستمر فرایندها و فرهنگی که ظرفیت سازمانی را برای تغییر بهبود می‌بخشد، تبدیل گردد.

این موارد واحد منابع انسانی را به چیزی بسیار فراتر از یک پلیس مراقب سیاست‌ها و یک عامل نظارتی منظم تبدیل می‌سازد. در حقیقت بیشتر واحدهای منابع انسانی پیشرفته و توانمند ممکن است صرفاً بر کارمندیابی، اجرای برنامه‌های توسعه و آموزش و طراحی خلاقیت‌ها در جهت افزایش تنوع بازار نظارت کنند، اما این چیزی نیست که مورد نیاز حرفه‌ای‌های منابع انسانی نوین است. آنان باید در جهت بازنگری و شکل دهی مجدد نقش واحد منابع انسانی همکاری‌هایی را با مدیران عملیاتی همکاری

که در بالا بیان شد، سبب تغییری اساسی در روابط صنعتی در دهه گذشته شده است و آن شامل کاهش تأثیرگذاری اتحادیه‌های صنفی است. در شرایط جدید تأکید زیادی بر موضوع‌های دو جانبه می‌شود مانند (اهداف دو جانبه، تأثیر متقابل، احترام متقابل پاداش دو جانبه و مسئولیت متقابل) که بین مدیریت و نیروی کار حاصل می‌شوند.

این پیشرفت‌ها، وظایف مدیریت منابع انسانی را از تمرکز به حل مشکلات روابط صنعتی مربوط به پرسنل، به طرف مسائل مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌کشاند و باعث توسعه مهارت‌های کارکنان و ظرفیت‌های آنها برای رسیدن به اهداف استراتژیک تجاری می‌شود.

این موضوع به این دلیل بیان می‌شود که مدیریت منابع انسانی خود را خیلی به توسعه منابع انسانی نزدیک می‌داند. طبیعت این همگرایی خیلی مهم است زیرا همان‌گونه که وظایف مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها از وظایف ستادی به وظایف صفی تغییر می‌کند، وظایف توسعه منابع انسانی اغلب با خود عامل توسعه منابع انسانی تناسب پیدا کرده و به سادگی به عنوان زیرمجموعه وظایف مدیریت منابع انسانی شناخته می‌شود.

تنش‌ها: جایگزینی مجدد توسعه منابع انسانی در کنار مدیریت منابع انسانی با روابط نزدیک با مدیریت صفی، باعث ایجاد فرصت‌های مناسب برای تکامل فرایندهای برنامه ریزی استراتژیک تجاری می‌شود.

اخیراً درباره مفهوم منابع انسانی بحث‌های متعددی صورت پذیرفته است که این بحث‌ها، اساس گسترش انسان‌گرایی (بکارگیری منابع مفید انسانی) را به دنبال داشته است.

رویکرد ادغامی دارای ویژگی‌هایی است. اول اینکه اگرچه کارمندان را به عنوان یک هزینه ضروری در نظر می‌گیرد ولی در عین حال همان کارمندان را به عنوان یک دارایی با ارزش در نظر می‌گیرد.

مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی به صورت حرفه‌ای سعی در ایجاد روابط دقیق با هم دارند، تا پتانسیل موجود برای ایجاد خط مشی ملی موثر را در حوزه منابع انسانی ایجاد کنند.

سوال اساسی دیگر در رابطه با سازگاری بین توسعه منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی است، که ممکن است بی‌اساس هم نباشد. دست اندرکاران توسعه منابع انسانی نسبت به دست اندرکاران مدیریت منابع انسانی اغلب ارتباط کمتری با مسائل کنترل دارند و بیشتر عقاید جدید را درباره پتانسیل فردی و گروهی می‌پذیرند. انعکاس این تنش‌ها تناقض سازمانی وسیعی را به وجود می‌آورد که توسط «استاسی» بیان گردیده است. او بحث می‌کند که وقتی یک سازمان در محیط‌هایی که به سرعت

■ جایگزینی مجدد توسعه منابع انسانی در کنار مدیریت منابع انسانی با روابط نزدیک با مدیریت صفی، باعث ایجاد فرصت‌های مناسب برای تکامل فرایندهای برنامه ریزی استراتژیک تجاری می‌شود

نمایند و به پیامدهای آن متعهد شوند. مدیران به سهامداران برای ایجاد ارزش اقتصادی، به مشتریان در جهت ارائه خدمات یا تولید باارزش و به کارکنان در قبال طراحی محل کاری ارزشمند پاسخگو هستند. ضروری است مدیران منابع انسانی نیز بخشی از این توافقات باشند.

چالش‌ها

در محیط تجاری کنونی شاید پنج چالش تجاری مهم وجود داشته باشد که نیازمند بررسی هستند: (۱) جهانی شدن

(۲) سودآوری از طریق رشد

(۳) فناوری

(۴) سرمایه فکری و معنوی

(۵) تغییر، تغییر و تغییر بیشتر.

جهانی شدن: مدیران اغلب مواقع با چالش‌هایی در جهت توازن میان الزامات جهانی اندیشیدن و محلی عمل کردن مواجه هستند. افراد، ایده‌ها، تولیدات و اطلاعات باید در جهت برآورده ساختن نیازهای محلی در سرتاسر جهان جابه‌جا شوند. هم‌اکنون موقعیت‌های سیاسی متغیر، مسائل تجارت جهانی، نرخ‌های مبادله متغیر و فرهنگ‌های ناآشنا در تصمیم‌های تجاری وارد شده است و لذا مدیران باید براساس نیازهای مشتریان بین المللی خود تحت آموزش قرار گیرند. آنان باید توانایی خود را برای انجام کار با یکدیگر در جهت مدیریت تنوع پیچیدگی و ابهام در سراسر جهان ارتقا دهند. در این محیط مدیران منابع انسانی وظیفه‌ای خاص بر عهده دارند. این وظیفه شامل حصول اطمینان از این موضوع است که آسایست‌ها و اقدامات منابع انسانی به ایجاد تعادل بین سازگاری و هماهنگی در مقابل شناخت تفاوت‌های فرهنگی و دیگر اختلاف‌ها توجه کافی دارد.

رشد: تعداد زیادی از شرکت‌های غربی تقریباً به سودها و درآمدهای فراوانی از طریق کوچک‌سازی، کم کردن تعداد سطوح سازمانی و استحکام رسیده‌اند. در حال حاضر آنان به درآمد افزایش یافته از طریق رشد نظر دارند که مسائل و چالش‌هایی را برای حرفه‌ای‌های منابع انسانی به همراه خواهد داشت.

- آنان باید کارکنان را وادار کنند که خلاق و نوآور باشند. به عبارتی دیگر، کارکنان را در زمینه‌هایی نظیر یادگیری مشارکتی تشویق کنند.

- سازمان‌هایی که رشد را از طریق ادغام، استحکام یا سرمایه‌گذاری‌های مشترک انتخاب می‌کنند به مهارت‌های ضروری مورد نیاز منابع انسانی نظیر ادغام فرهنگ و فرایندهای کاری مختلف نیاز دارند.

فناوری: از سازمان‌ها انتظار می‌رود، فناوری‌های خود را به روز و

بازبینی کنند. فناوری یکی از تجلی‌های تغییر است. هر تغییری دشوار است و واحد منابع انسانی باید خود را به عنوان عامل تغییر ملاحظه کند. بویژه در مورد فناوری ضروری است سازمان اقدامات لازم را برای کاهش مقاومت کارکنان در مقابل فناوری جدید انجام دهد و اطمینان حاصل کند که گام‌ها و فرایندهای حمایتی و آموزشی لازم برداشته شده است تا از این طریق کارکنان بتوانند از عهده تغییرات برآیند.

سرمایه فکری: موفق‌ترین سازمان‌ها آنهایی خواهند بود که بتوانند افرادی با توانایی اداره سازمان‌های جهانی را جذب، پرورش و حفظ کنند.

از جمله ویژگی‌های این سازمان جهانی، حساسیت نسبت به مشتریان و فرصت‌هایی است که از طریق فناوری ارائه می‌شود. مسئولیت واحد منابع انسانی است که این کارکنان مستعد را یافته جذب کرده، پرورش داده و حفظ کند. زمانی که نیروی کار مناسب است، ضروری است واحد منابع انسانی با مشارکت و همکاری دیگران اطمینان حاصل کند که سرمایه‌های فکری این کارکنان به طور کامل مورد استفاده قرار می‌گیرد. آنان همچنین باید مطمئن شوند که نتایج چنین فعالیت‌های فکری کاملاً مشخص و محافظت شده و به طور مناسب توزیع و اداره می‌شود. در اقتصاد دانش محور استعداد برتر عاملی کلیدی برای آینده است یعنی منبع اصلی مزیت رقابتی به شمار می‌رود که باید پرورش داده شود.

تغییر: شاید تمام عوامل پیش گفته نموده‌ای از تغییر باشند. واحد منابع انسانی باید تغییر را پذیرفته و حمایت کند. البته این بدین معنی است که خودش نیز باید تغییر کند و انعطاف پذیر حساس و ارزش افزا به نظر آید. اگر واحد منابع انسانی نتواند تغییر را بپذیرد، در آن صورت نمی‌تواند آن را در جاهای دیگر سازمان به حرکت انداخته و حمایت کند. بر این اساس ضروری است ساختارهای جدید، فرایندهای جدید انجام کار و فرهنگ جدید حمایت بازار را بررسی و اتخاذ کند.

مدیران منابع انسانی باید در تنظیم هدف‌های معقول، منطقی، مهیج و قابل حصول مشارکت داشته باشند تا شرکت‌ها را قادر سازند خود را براساس فناوری موجود تغییر داده و سازگار کنند. برای مثال چنین فناوری ممکن است فرایندهای تولیدی خودکار در سازمان باشد یا در واحد منابع انسانی خود سازمان با کارکنان جدید یا برنامه‌های نرم افزاری حقوق باشد.

در ملاحظه چنین تغییر فناورانه، مدیران منابع انسانی باید از مسائل و موضوع‌های پنهان آگاه شوند:

- هزینه‌های پنهان انجام امور تجاری در روش‌های معین.

- اداره صحیح دارایی‌های فکری.

- ارتباط همه جانبه با فناوری.

■ موفق‌ترین سازمان‌ها آنهایی خواهند بود که بتوانند افرادی با توانایی اداره سازمان‌های جهانی را جذب پرورش و حفظ کنند

تغییر و تحولات آن در آینده می باشد. « نقش برنامه ریزی نیروی انسانی در ترمیم خلأ ناشی از بازنشستگی، ترک خدمت، ارتقاء، از کار افتادگی و سایر تغییر و تحولات مؤثر در جابجایی نیروی انسانی بسیار مهم بوده و توجه سیستماتیک به نیازهای نیروی انسانی اهمیت این گونه برنامه ریزی را دو چندان نموده است. پر واضح است که موفقیت یا عدم موفقیت سازمان در گرو عملکرد نیروی انسانی آن بوده و بدون توجه به نیروی انسانی هر تلاشی در سازمان آب در هوا ن کوبیدن است. بدین جهت برنامه ریزی نیروی انسانی ارتباطی تنگاتنگ با برنامه ریزی های استراتژیک و بلند مدت سازمان پیدا کرده و به عنوان جزئی انفکاک ناپذیر از برنامه های راهبردی سازمان مطرح شده است.

فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی را می توان در دو گام متوالی



■ مدیران منابع انسانی باید در تنظیم هدف های معقول، منطقی، مهیج و قابل حصول مشارکت داشته باشند تا شرکت ها را قادر سازند خود را بر اساس فناوری موجود تغییر داده و سازگار کنند

- ماهیت متغیر همکاری و مشارکت همان طوری که فناوری تغییر می یابد.

- اینترنت - و نرم افزار با قابلیت اینترنتی - جنبه خاصی از فناوری مربوط به حرفه ای های مدیریت منابع انسانی است. زیرا می تواند روش ها را به گونه ای تغییر دهد که کارکنان به سازمان مرتبط شوند. این نرم افزار که برای استفاده به کاربری صرفاً از طریق ورودی تعبیه شده نیاز دارد، ممکن است به کارکنان اجازه دهد:

۱. اطلاعات پرسنلی را به روز کنند نظیر آدرس منزل، تماس های اضطراری، شماره تلفن، جزئیات بانکی و غیره.

۲. ثبت نام داوطلبانه در برنامه های سودمند.

۳. بررسی داده های حقوق شامل کسورات کل دستمزد پرداختی و اطلاعات مالیاتی.

۴. وارد کردن داده های برگه ثبت ساعت کار.

۵. درخواست مستمر فرصت های ارتقا.

۶. نام نویسی در دوره های آموزشی در خانه.

۷. مطالعه کتاب راهنمای کارکنان، خبرنامه ها و کتاب های راهنمای رویه ها و سیاست شرکت. به روز کردن اطلاعات پرسنلی از طریق مهارت های کسب شده اخیر.

۸. بررسی مرخصی های ذخیره شده.

چنین تسهیلاتی یک موقعیت برنده - برنده را ارائه می کند و امکان کنترل شخصی و مستقیم بیشتری را طی رابطه فرد با سازمان به کارکنان اعطا می کند. این موضوع به نوبه خود سبب صرفه جویی منابع پولی و زمانی سازمان در اداره چنین تعاملاتی می گردد.

واحد منابع انسانی علاوه بر کمک به سازمان در جهت اجرای تغییر فناوریانه مدیران منابع انسانی نقشی پیشرو در ترویج و شناساندن چنین تغییر و نیز آماده سازی سازمان برای پذیرش آن برعهده دارند. معرفی فناوری اغلب برای روش های پذیرفته شده انجام امور و حتی شغل به عنوان یک تهدید دیده می شود.

با وجود این، به کارگیری فناوری جدید باید به عنوان یک ضرورت تلقی شود زیرا مسیر کنترل شده ای را به سوی کسب موقعیتی رقابتی تر فراهم می سازد و حلقه پیوند دهنده مهمی بین شرکت و شرکای بالقوه و مشتریان در زنجیره جهانی با ماهیت تقاضامداری عرضه کنندگان و بازارها ایجاد می کند. ممکن است بدیهی به نظر آید اما فناوری باید به عنوان یک فرصت و نه یک تهدید در نظر گرفته شود. برای مثال، فناوری اطلاعات فرصت های جدیدی در جهت توسعه محصول و ایجاد تولیدات مبتکرانه در یک محیط با تغییرات سریع را فراهم می سازد.

برنامه ریزی نیروی انسانی

«برنامه ریزی نیروی انسانی بخشی از برنامه ریزی های کلی سازمان بوده و هدف آن تشخیص و تأمین کادر مورد نیاز سازمان با توجه به

کارکردهای نیروی انسانی مورد توجه مدیران نیروی انسانی قرار گرفته است.

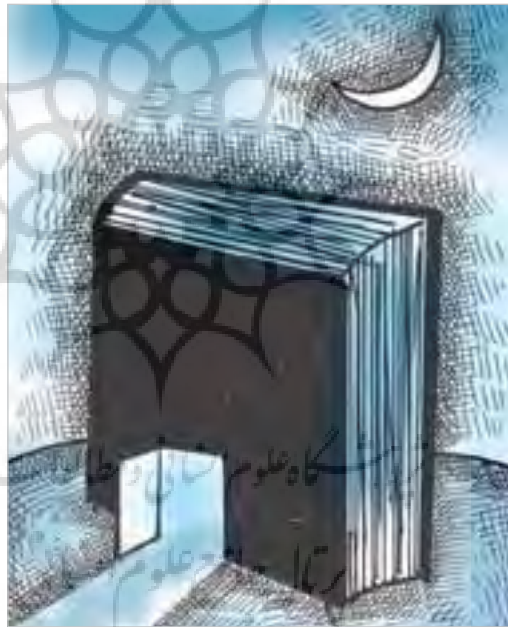
گام دوم در فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی چگونگی تأمین نیروی مورد نیاز سازمان می باشد. برای تأمین نیروی مورد نیاز سازمان می توان از پرسنل داخل سازمان استفاده نمود و یا به جذب نیرو از خارج سازمان پرداخت. در تأمین نیروی انسانی از طریق پرسنل موجود در سازمان، موضوع برنامه ریزی خدمتی مطرح می گردد. بدین معنی که چگونه کارکنان واجد شرایط در سازمان را بشناسیم، آموزش دهیم و آماده سازیم تا بتوانند نیازهای سازمان را تأمین نموده و پست های خالی را پر کنند. برنامه های آموزش و توسعه باتوجه به نیازهای سازمان طراحی شده و افرادی را که احتمال دارد در یک یا دو سال آینده متصدی شغل بالاتری شوند، آماده می سازند. در برنامه های آموزش و توسعه کوشش می شود تا برای شرکت کنندگان آگاهی علمی و تجربه عملی در زمینه های مورد نظر ایجاد شود تا نهایتاً برای تصدی مشاغل بالاتر حائز شرایط شوند. تأمین نیروی مورد نیاز از طریق پرسنل درون سازمان ضمن رفع نیازهای پرسنلی این احساس را در سازمان بوجود می آورد که برایشان آینده بهتری از نظر شغلی وجود دارد و در نتیجه انگیزه بیشتری را نسبت به کار در آنان ایجاد می نماید.

جذب نیروی انسانی مورد نیاز از خارج سازمان نیز به روش های مختلفی امکان پذیر است. مراجعه مستقیم داوطلبان استخدام، انتشار آگهی های استخدام و جذب نیرو از طریق دانشگاه ها از مرسوم ترین این روش ها است. جذب نیرو از خارج سازمان همانند استفاده از نیروهای داخلی، دارای محاسن و معایبی است. وارد شدن فکر تازه به سازمان و کاهش هزینه های آموزشی از مزایای آن بشمار می رود. در مقابل امکان تضعیف روحیه کارکنان موجود و افزایش هزینه های استخدام از معایب این روش می باشد.

سازمان را تنظیم کرد و افراد جایگزین را برای سطوح مختلف مدیریت یافت و یا اینکه گردش شغلی مناسب را انجام داد. این نمودار بعلت محدودیت در نشان دادن واحدهای عملیاتی برای همه کارکنان سازمان قابل استفاده نیست و معمولاً برای سیاستگذاری در سطح پست های قابل مشاهده در نمودار سازمانی بکار گرفته می شود.

در جداول پیش بینی نیازهای نیروی انسانی تلاش می شود کاهش های نیروی انسانی در پست ها به دلایل انتقال، اخراج انفصال، ارتقاء، از کارافتادگی، بازخرید، بازنشستگی، فوت تعدیل و افزایش نیروی انسانی منعکس گردد. این جداول را می توان با ساختارهای گوناگونی طراحی نمود که از جمله آنها می توان ساختار برنامه ریزی دوران خدمت، ساختار جمعیتی و ساختار جنسیتی نیروی انسانی را عنوان کرد.

یکی دیگر از ابزارهای پیش بینی نیروی انسانی استفاده از



■ در جداول پیش بینی نیازهای نیروی انسانی تلاش می شود کاهش های نیروی انسانی در پست ها به دلایل انتقال، اخراج انفصال، ارتقاء، از کارافتادگی، بازخرید بازنشستگی، فوت تعدیل و افزایش نیروی انسانی منعکس گردد

بانک های اطلاعاتی نیروی انسانی است. این ابزار پیچیده تر از ابزارهای فوق الذکر بوده و در سازمان های بزرگ دارای کاربرد گسترده تری می باشد. منظور از سیستم اطلاعاتی منابع انسانی هر روش سازمان یافته کسب اطلاعات است که بر اساس آن درباره نیروی انسانی تصمیم گیری می شود. این سیستم با بهره گیری از کامپیوتر و شبکه های کامپیوتری این امکان را فراهم می سازد که آخرین اطلاعات پرسنلی به سرعت و با دقت بسیار بالا، در هر لحظه در اختیار مدیر منابع انسانی سازمان باشد. این ابزار به دلیل سرعت تغییرات و تأثیر آن بر

منابع و مأخذ:

- عباسپور، عباس. مدیریت منابع انسانی پیشرفته، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت)، ۱۳۸۲.
- الوانی، سید مهدی. مدیریت عمومی، تهران، نشرنی، چاپ سیزدهم، ۱۳۷۸.
- سید جوادین، سید رضا. برنامه ریزی نیروی انسانی، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، چاپ دوم، ۱۳۷۵