

# نقش استراتژیک برنامه ریزی نظاممند نیروی انسانی در اصلاح نظام اداری

نوشته: علیرضا جباری

مقدمه:

امروزه نقش بارز برنامه ریزی نیروی انسانی به منظور بکارگیری کارکنان شایسته در پایگاههای شغلی، متناسب با دگرگونیها و تحولات فزاینده عصر حاضر به ویژه در زمینه نظام اداری - به منزله بستر مدیریت و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی - پُررنگتر می باشد، از این رو توجه به آن امری ضروری تر و حیاتی تری می گردد. بطوریکه این مطلب، موضوع پژوهش آن دسته از محققان و اندیشمندان علم اداره و سازمان است که هرگونه پویایی را بدون پرورش و تربیت نیروی انسانی، اگر نه سترون، دستکم اقدامی کم اثر می دانند.

این مقاله با درک این اهمیت ورود به بحث را نیازمند تعریفی دقیق از «برنامه ریزی نظاممند نیروی انسانی» می داند. سپس با توجه به مفهوم واژه «نظام اداری» به شرح رابطه تنگاتنگ و دوربرد این دو مفهوم و تأثیر استراتژیک مفهوم نخست در بهسازی نظام اداری می پردازد.

## برنامه ریزی نظاممند نیروی انسانی

- |                                |                               |                                 |
|--------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| تلفیق همه روشها و شیوه های     | انسانی با سنجش بازار خارجی    | فعالیت های گسترده ای که برپایه  |
| کاربرد پذیر در عرصه اداره      | بطوری که بتوان نیروی انسانی   | تلفیق رهیافت های سنجش کمی       |
| نیروی انسانی در چارچوب         | مورد نیاز را از آن جذب کرد و  | براساسی نظاممند - که بکارگیری   |
| منطقی و روشمند در جهت تحقق     | سنجش امکان برطرف کردن این     | پراکنده آنها از آغاز سده کنونی  |
| اهداف سازمان را می توان        | نیازها از طریق جابه جایی های  | آغاز شده بود - استوار بود، عرضه |
| برنامه ریزی نظاممند نیروی      | داخلی؛                        | شد و به ایجاد چارچوبی متشکل از  |
| انسانی تعریف کرد. این نوع      | ۳- ایجاد موازنه میان برآورد   | سه گام پیشگفته انجامید و        |
| برنامه ریزی برپایه سه گام به   | نیازها و نیاز واقعی، به منزله | «نظام برنامه ریزی نیروی         |
| شرحی که در پی آمده استوار است: | کمیتهای مرتبط با هم.          | انسانی» نام گرفت.               |
| ۱- برآورد نیازها؛              | این تعریف در واپسین           | روشهای سنجش کمی، همچون          |
| ۲- تعیین میزان نیاز به نیروی   | سالهای دهه ۱۹۷۰، از پی        | زمانسنجی، ثبت الگوی حرکت،       |

کارسنجی، ارزیابی کار و زمان و مانند آنها، که بتدریج از آغاز سده کنونی تا سالهای پایانی دهه ۱۹۷۰ شکل گرفت و عرضه شد، زمینه‌های پدیدار شدن «نظام برنامه‌ریزی نیروی انسانی» را در سالهای پایانی دهه هشتم سده کنونی پدید آورد و مبانی «برنامه‌ریزی نظاممند نیروی انسانی» - موضوع این بحث - را استوار کرد.

در این نظام، روشهای آماری بکار رفته برای کمک به سازمان در سنجش کمی نیروی انسانی موجود، را می‌توان بدین‌گونه برشمرد: مدلهای برنامه‌ریزی مارکف، برنامه‌ریزی خطی و برنامه‌ریزی تجدید شونده. این مدلها به منظور درک و پیش‌بینی جابه‌جاییهای مرتبط با یکدیگر با منشاء درون سازمانی و برون سازمانی طراحی شده بود.

روشهایی که برای سنجش نیاز به کارکنان در آینده، بکار می‌رفت، روشهای تحلیل روند، تحلیل سری زمانی، تحلیل داده - ستانده و روش باکس-جنکینز را در بر می‌گرفت. جوامع سازمانی، و از این‌رو

سازمانها، به دلیل ماهیت پویایشان، همواره بر یک قرار نیستند و رخدادهایی همچون جنگ، سوانح عظیم طبیعی، نوسان قیمتها و تغییرات پدید آمده در برابری نرخ ارز، و در یک کلام بروز دوره‌های گسترش و تحدید فعالیت نهادهای تولید کالایی و خدماتی به موازات پدید آمدن دوره‌های رشد و رکود در عرصه این گونه فعالیتها را که، به ویژه در شرایط حاکمیت اقتصاد نامتمرکز بازاری، مهار آن از کنترل و خواست هر فرد یا سازمان بیرون است، نمی‌توان نادیده گرفت.

این گونه عوامل طبیعی یا اجتماعی تأثیر خاص خود را در نادرستی یا در بهترین حالت نبود دقت لازم در هر گونه برآورد و پیش‌بینی میزان نیروی انسانی مورد نیاز سازمان در آینده برجا می‌گذارد و در عمل هماهنگ کردن سیاستهایی را که به تأمین آن نظر دارد، دشوار می‌کند. براین اساس، چنین برآوردها و پیش‌بینیهای جوانب و احتمالات بالقوه تغییر در آینده را نادیده می‌انگارد.

چه بسا که در شرایط گسترش سازمان، آهنگ رشد نیروی انسانی بمراتب کمتر از آنچه که باید، باشد و در شرایط تحدید، آهنگ کاهش کمتر از میزان واقعی آن پیش‌بینی شود. به همین دلیل، می‌توان در هر برآورد پایا در تقاضای نیروی انسانی سازمان تردید کرد.

بدترین حالتی که در آن اجرای «نظام برنامه‌ریزی نیروی انسانی» دشوار می‌شود، دوره‌هایی است که در آن سازمان در دوره‌ای چهار - پنج ساله از وضعیت گسترش به وضعیت تحدید می‌رسد. ناپایداری سیاستهای نیروی انسانی، به ویژه در چنین حالتی، صاحب‌نظران را به دریافتن و پذیرفتن این نکته واداشته است که برآورد نیازهای آتی به نیروی انسانی، به سبب وجود چرخه‌های اقتصادی با دوره‌های زمانی متفاوت و میزان شدت پیش‌بینی ناپذیر، بسیار دشوار است. با توجه به مسئله بنیادی ناممکن بودن برآورد دقیق نیروی انسانی مورد نیاز در آینده، در زمینه پیش‌بینی و تأمین چنین نیازهایی چه می‌توان کرد؟

می‌توان درباره نیاز سازمان به نیروی انسانی، در همان زمان، تصمیم گرفت.

بدین سان درمی‌یابیم که نگرش استراتژیک در عرصهٔ بکارگیری «برنامه‌ریزی نظاممند نیروی انسانی» به حکم نیاز باید دور بُرد، ذوجوانب و پویا باشد؛ و به تغییرات اوضاع سازمان مورد بحث مرتبط شود.

اکنون تفاوت موجود میان نگرش پویا و استراتژیک به برنامه‌ریزی نیروی انسانی و دستیازی به تدابیر کوتاه‌مدت در حل مسایل نیروی انسانی شرح داده می‌شود.

نگرش پویا و استراتژیک به تعیین اولویتها، برقراری موازنه میان وجوه گونه‌گون سیاستهای نیروی انسانی و بهینه‌سازی رابطهٔ موجود میان آنها نظر دارد. این نگرش گردآوری اطلاعات جامع و بهنگام دربارهٔ وجوه گونه‌گون شرایط اجتماعی را که رخدادهای فعالیت مورد نظر در محیط آن شکل می‌گیرد، می‌طلبد و با پیش‌بینی اوضاع در شرایط

هیچ‌گاه نمی‌توانند بر تصمیمهایی که در مورد افزایش یا کاهش ظرفیت گرفته می‌شود، نظارت داشته باشند و بنابراین سیاستهای نیروی انسانی را به گونه‌ای شایسته تنظیم کنند<sup>(۱)</sup>.

بر پایهٔ این تحلیل نگارندگان از روش حل مسئلهٔ برآورد و پیش‌بینی نیازهای آینده به نیروی انسانی، کار را باید از نگرش استراتژیک دور بُرد و بلندمدت به مسئله آغاز کرد؛ نگرشی که همهٔ عوامل احتمالی تغییر را، از عوامل طبیعی گرفته تا عوامل اجتماعی - اقتصادی، در شرایط پویا در نظر دارد.

گردآوری بهنگام داده‌های مربوط به رخدادهای تغییرپذیر واقعی نیز، در نگرش پویا به مسئلهٔ سنجش میزان نیاز به نیروی انسانی در شرایط مشخص اهمیت بسزا دارد. سپس از تطبیق عینی نتایج پیش‌بینیهای ناظر به تحولات اوضاع فعالیت مورد نظر با اطلاعات دائمی به دست آمده دربارهٔ وضعیت واقعی، در هر زمان مشخص،

نگارندگان کتاب «برنامه‌ریزی نیروی انسانی» در پاسخگویی به این نیاز نوشته‌اند:

«کلید موفقیت در این زمینه انجام پیش‌بینیهای تفصیلی و دائمی دربارهٔ سیستم نیروی انسانی در دورهٔ پنج سالهٔ پیش رو نیست، بلکه مشخص کردن دگرگونیهای احتمالی اوضاع فعالیت (انتفاعی) و در نظر داشتن هر گونه تغییر مشخص شده، برحسب اثر آن در «نظام نیروی انسانی» است. تجربه نشان داده است که متغیرهای مهم در این زمینه مربوط به برنامه‌های هزینهٔ سرمایه‌ای سازمان است که به‌بستن یا گشودن واحدهای تولیدی (و واحدهای خدماتی در سازمانهای مربوط به آنها) و نیز به تغییر تکنولوژی تعلق می‌گیرد. تجربه همچنین نشان داده است که اگر مدیران افکارشان را برپیشامدهای مشخص متمرکز کنند می‌توانند در برآورد اثر نیروی انسانی کاملاً موفق شوند. مسئله‌ای که آنان در این زمینه با آن دست به‌گریبان‌اند این است که

متحول و انطباق پویای نتایج این پیش‌بینی بر شرایط مشخص موجود سر و کار دارد. به دیگر سخن، پایه این نگرش بر پیش‌بینی مداوم و گردآوری همواره اطلاعات جامع، در شرایط متحول، و تصمیمگیری بهینه‌ی بلادرنگ در شرایط مشخص استوار است که با تکیه بر نتایج حاصل از آن پیش‌بینیها و آن اطلاعات، تحقق می‌پذیرد.

دستیازی به تدابیر کوتاه مدت، برخلاف مفهوم پیشگفته، به هیچ رو با کار بلند مدت و دوربرد سازگاری ندارد. سازمانهایی که به نگرش استراتژیک در برخورد با نیازهای نیروی انسانی‌شان پایبند نیستند، از دو راه به پاسخگویی این نیازها با دستیازی به تدابیر آنی و کوتاه مدت می‌پردازند:

برخی سازمانها به سبب دگرگونیهای شتابان اوضاع به ناگاه خود را با فزونی میزان نیروی انسانی رودررو می‌یابند. این گونه سازمانها گام به گام و بتدریج به رشته تدابیری رو می‌آورند که از «پرهیز از هرگونه کاهش میزان نیروی انسانی» آغاز می‌شود و با «اقدام به تنظیم برنامه برای کاهش واداشته نیروی انسانی» پایان می‌پذیرد.

گروهی دیگر از سازمانها در بزنگاههای تحول سربرزده از چرخه‌های اقتصادی و عوامل گوناگون دیگر، خود را با کمبود شدید میزان نیروی انسانی دست به‌گریبان می‌بینند و ناگزیر در کوتاه مدت به انجام سلسله اقدامهای پیاپی از قبیل پرداخت میزان چشمگیری از اضافه کاری تا ذخیره‌سازی نیروی انسانی و توسعه کارهای خدماتی، اقدام می‌نمایند.

بی‌تردید چنین سازمانهایی که به اتخاذ سیاستهای کوتاه مدت نیروی انسانی تن می‌دهند ناچار به تحمل هزینه‌های برنامه‌ریزی و پیش‌بینی جامع و مداوم، گردآوری اطلاعات، و انجام بررسیهای تحلیلی نیستند. اما زیانهایی بزرگتر که از رهگذر بی‌ثباتی و ناپایداری سیاستهای نیروی انسانی و رویارویی با بحرانهای حاصل از آن ناشی می‌شود، آنچنان چشمگیر است که هزینه‌های پیش‌آمده به سبب

رو آوردن به نگرش استراتژیک در برنامه‌ریزی را در تمامی موارد توجیه می‌کند.

به عبارت دیگر، چنین نگرشی نه تنها از لحاظ اقتصادی موجه است، بلکه بنظر بنیسون و کیسون «راه چاره بلندمدت سازمان در زمینه اعمال سیاستهای نیروی انسانی نیز هست.»

میان مجموع برآوردهای واحدهای سازمان از منابع نیروی انسانی مورد نیازشان و نیروی انسانی که با توجه به پارامترهای فعالیت انتفاعی، تأمین آن از سوی سازمان، امکانپذیر تشخیص داده شده بود، ورطه‌ای وجود داشت و این ورطه بیانگر تفاوتی بود که اغلب میان چگونگی نگرش مدیران به اوضاع فعالیت (انتفاعی) و نتایج منطقی آن در برخورد با مسایل نیروی انسانی از یک سو و نتایج برآوردهای مالی از سوی دیگر، وجود دارد.

تنها راه برطرف کردن این ورطه در بلندمدت نیز، رویکرد استراتژیک به موضوع نیروی انسانی، اعتلای سیاستهای نیروی انسانی به یکی از منابع

عمده سیاستگذاری سازمان و نگرستن آن به منزله شیری است که برای کنترل سوددهی سازمان باید آن را بست یا باز کرد.<sup>(۱)</sup>

از آنچه تاکنون خاطر نشان کردم می‌توان نتیجه گرفت که:

«برنامه‌ریزی نظاممند نیروی انسانی» به مفهوم استفاده از روشهای سنجش کمی ارایه شده

از سوی آمارشناسان و پژوهشگران عملیات، به معنای برنامه‌ریزی جامع استراتژیک و دورنگر برای پیش‌بینی نیاز به نیروی انسانی سازمان در آینده‌ای متحول است و این نگرش استراتژیک به حل مسایل نیروی انسانی به دلیل ناممکن بودن پیش‌بینی پایا و دقیق این نیازها که خود تابع پویایی شرایط فعالیت سازمان و زمان وابستگی

آن است، ضرورت پیدا می‌کند و به صورت اصلی بنیادی نمایان می‌شود.

این نگرش با توجه به همه متغیرهای مؤثر در دگرگونیهای شرایط فعالیت (انتفاعی) سازمان همراه است و فعالیت مدام در عرصه برنامه‌ریزی پویا و انطباق نتایج آن بر شرایط مشخص، بنابه اقتضای زمان را طلب می‌کند.

## نظام اداری

نظام اداری هر سازمان دربرگیرنده همه سازوکارها، روشها و نهادهایی است که نظام مدیریتی آن سازمان با بکارگیری آنها بر عملکرد مجموعه تشکیل دهنده سازمان نظارت و آن را درجهت تأمین اهداف و آماجهای رهبری می‌کند. به عبارت دیگر، نظام اداری سازمان همچون اهرمی در دست نظام مدیریت سازمان است که با بکارگیری مجموعه‌ای از ابزارها

درجهت بهبود عملکرد بدنه سازمان بکار می‌آید و نظارت بر این عملکرد را به عهده دارد. نهادهای درگیر در بخش امور اداری معمولاً اداره‌های حسابداری و حسابرسی، امور مالی، خدمات مدیریتی، امور کارکنان را در هر سازمان خرد یا کلان دربر می‌گیرد که از طریق شیوه‌های ارزیابی کمی و کیفی، همچون ارزیابی کار و زمان، کارسنجی، زمانسنجی، ثبت

الگوی حرکت، نمونه‌گیری از کار، بازرسی کار و محصول و مانند آن بر میزان کار انجام شده اعضای سازمان نظارت می‌کند و با دستیازی به ساز و کارهایی همچون شیوه پرداخت و پاداشدهی، شیوه‌های استخدام و اخراج، شیوه‌های تنظیم ساعتها و نوبتهای کار، شیوه‌های تأمین نیازهای رفاهی و تنظیم رفتار سازمانی بر کم و کیف آن اثر می‌گذارد و با واکنش مناسب به آن

- جهت می‌دهد و پاسخ می‌گوید؛ و از سوی دیگر آن را با نیازهای نیروی انسانی نیز مرتبط می‌کند تا از طریق بکارگیری آن به تحقق اهداف و آماجهای تعیین شده سازمان کمک کند.
- نهادهای امور اداری، در نقش ابزارهای اعمال سیاستهای مدیریت سازمان به انجام وظایف خود به شرح ذیل می‌پردازند.
- ۱- اداره حسابداری به فراهم کردن زمینه پرداخت و دریافت و اجراء و ثبت رخدادهای در این زمینه می‌پردازد و اداره حسابداری بر چگونگی اجراء و ثبت این رخدادهای و بازرسی دقت و درستی آن نظارت می‌کند.
- ۲- اداره امور مالی، اعتبار مالی لازم برای تحقق برنامه‌ها و فعالیتهای سازمان را از منابع مالی دسترسپذیر تأمین و به هنگام نیاز در اختیار حسابداری سازمان (طبق درخواست آن) قرار می‌دهد.
- ۳- اداره خدمات مدیریتی رده‌های گوناگون مدیران صف و ستاد و سرپرستان را دربر می‌گیرد و نظارت بر اجرای برنامه‌ها و فعالیتهای در مجموعه سازمان به عهده دارد.
- ۴- اداره امور کارکنان، مسایلی مربوط به استخدام و اخراج، بیمه، نظارت بر حضور و غیاب کارکنان، مسایلی رفاهی و وظایفی از این قبیل را انجام می‌دهد.
- ۵- اداره برنامه‌ریزی، طرحریزی برنامه جامع سازمان را برای دوره‌های زمانی معین به عنوان وظیفه اساسی خود در پیش‌رو دارد.
- اداره‌های سازنده بخش امور اداری، ضمن استقلال از یکدیگر، وظیفه مشترک نظارت بر عملکرد سازمان را با هماهنگی یکدیگر انجام می‌دهند. در این میان اداره‌های خدمات مدیریتی و برنامه‌ریزی از دیدگاه بحث کنونی ما نقش محوری دارند. به ویژه اینکه مدیران صف و ستاد سازمان از طریق سلسله مراتب ساختار مدیریتی سازمان در رابطه مستقیم یا غیرمستقیم با بخش اجرایی آن قرار می‌گیرند و به ترتیبی که شرح داده خواهد شد همین رابطه میان مدیریت و کارکنان است که وسیله تسهیل برنامه‌ریزی و اجرای نظاممند برنامه‌های نیروی انسانی را فراهم می‌آورد.
- با توضیحات پیشین، رابطه دوربرد و استراتژیک میان «برنامه‌ریزی نظاممند نیروی انسانی» و نظام اداری سازمان در مدنظر قرار می‌گیرد.
- اگر مجموعه ابزارهای محاسباتی، شامل شیوه‌های برنامه‌ریزی، نیازسنجی و ارزیابی عملکرد، به گونه‌ای دقیق، کارآ و پویا در جهت اعمال «برنامه‌ریزی نظاممند نیروی انسانی» بکار گرفته شود، نقش این اقدام در «اصلاح نظام اداری» چگونه خواهد بود.
- پیش از هر چیز لازم است یادآور شویم که نیازسنجی استراتژیک بر پایه شرایط متحول را نمی‌توان جز در هماهنگی با روشهای ارزیابی عملکرد، در مورد هر فرد و در هر لایه از لایه‌های سازمانی و سرانجام داد. پیش از انجام نیازسنجی و برنامه‌ریزی باید شیوه‌های گوناگون ارزیابی عملکرد که پیش از این به آنها اشاره شد و نیز گردآوری اطلاعات جامع از طریق نظام اطلاعاتی مدیریت اعمال و به وسیله آن بهره‌وری و اثربخشی

نیروی انسانی، در زمان و شرایط مشخص و در هر سطح از سازمان، سنجیده شود. بی‌تردید شیوه‌های افزایش بهره‌وری و اثربخشی همچون بکارگیری عوامل رفتاری، شیوه‌های پرداخت و پاداشدهی و تأمین نیازهای رفاهی نیز، در نقش عوامل انگیزشی تأثیر چشمگیری بر بهبود عملکرد نیروی انسانی دارد و نباید رابطه‌ی عضوی و متقابل این عوامل با شیوه‌های سنجش عملکرد را کم‌اهمیت شمرد و تأثیر بر همکنشی آنها را نادیده انگاشت. بهبود بخشیدن به بازده کار و افزایش بهره‌وری، که خود از پی اجرای شیوه‌های سنجش عملکرد پیش می‌آید، نیز همراه با آن مبنای تعیین میزان نیازها در هر لایه‌ی سلسله‌مراتب سازمانی، و شرایط مشخص قرار می‌گیرد. چنانچه گفتیم، نیازسنجی و برنامه‌ریزی که خود تابعی از ارزیابی عملکرد و بهسازی آن است، همزمان از تغییرات اوضاع نیز تأثیر می‌پذیرد.

بدین سان درمی‌یابیم که «برنامه‌ریزی نظاممند نیروی

انسانی» که با شرح عناصر گونه‌گون آن و چگونگی بر همکنشی آنها بحث را آغاز کردیم و پی‌گرفتیم، به دلیل نگرش استراتژیک و جامع خود به مسایل نیروی انسانی سازمان، نه تنها در «کیفیت نظام اداری» تأثیر دوربرد و استراتژیک دارد، بلکه عناصر این دو مفهوم در قالب پیوندی متقابل و ناگسستنی در هم تنیده شده است. توجه هر چه افزونتر به «برنامه‌ریزی ...» اصلاح هر چه اثربخشتر «نظام ...» و به دور ماندن سازمان از گرداب بحران را تضمین می‌کند و توجه هر چه کمتر به آن و دستیازی به سیاستهای کوتاه‌مدت نیروی انسانی نتیجه‌ای وارو بار می‌آورد.

با سنجش دائمی نیازها بر مبنای شرایط مشخص و در انطباق با نتایج بررسیهای دوربرد درباره‌ی شرایط متحول، با اتخاذ سیاستهای مساعد آموزش و جابجایی و سیاستهای معقول کاهش نیروی انسانی، همچون بازرخرد با حفظ تسهیلات رفاهی، بازنشستگی زودرس و مانند آنها، می‌توان از ناموزونیهایی

نیروی انسانی سازمان در بلندمدت جلوگیری کرد و با سنجش عملکرد و اتخاذ سیاستهای مناسب و معقول انگیزشی برای پاسخگویی به آن می‌توان در بازده و اثربخشی کار افزایش پدید آورد.

حرکت خودپو و بی‌برنامه سازمان و توسل به سیاستهای روزمره و کوتاه‌مدت، و بی‌توجهی به ارزیابی کار و عملکرد و به تبع آن نادیده انگاشتن پاسخ مساعد به عملکرد کارکنان را نیز در پی دارد، و سازمان را در عرصه‌ی رویارویی با تغییرات ناگهانی دستخوش اضطراب و حرکت شتابزده، و به شدت آسیب‌پذیر می‌کند؛ و حاصل این نگرش بحران‌زدگی سازمان، به ویژه در شرایط دشوار ناشی از چرخه‌های سریع گسترش - تحدید، در برخورد با مسئله موازنه منابع موجود و نیازهای نیروی انسانی است که به ضعف قدرت رقابت سازمان می‌انجامد و به کارایی و موفقیت آن در تأمین اهداف و آماجهای آسیب جدی می‌رساند.