



# برنامه ریزی منابع انسانی؛ اولویت مدیران آینده ساز

● مهدی یاراحمدی خراسانی \*

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 برنامه ریزی منابع انسانی می‌تواند نقش مؤثری در بهره‌وری مؤثر و مطلوب منابع انسانی داشته باشد.

مقدمه:

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

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

انسانی تعیین می‌گردند و بدنبال 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 عملی 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 برنامه‌ریزی استراتژیک:

همانطور که ذکر شد برنامه ریزی در واقع عبارتست از طریقه و روش نیل به اهداف سازمانی. از این رو برنامه ریزی 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 پیش بینی 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، برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی است. از این رو، بین برنامه ریزی منابع انسانی و برنامه ریزی استراتژیک ارتباط تنگاتنگی وجود دارد.

### برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی:

”دوچینر و رایبیز“ 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 یک روش ساختار یافته است، این امر با یک تصویر روشن و با حرکت سریع با توجه به آینده آغاز می‌گردد و مقصود آن است که زمینه‌های علمی را بعنوان یک 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

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 مدنظر قرار دهند. و از آنجا که منابع انسانی کارآمد (کارکنان دانشی) اساسی‌ترین منبع رقابتی سازمان‌ها هستند لزوم برنامه ریزی 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 برنامه ریزی 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.

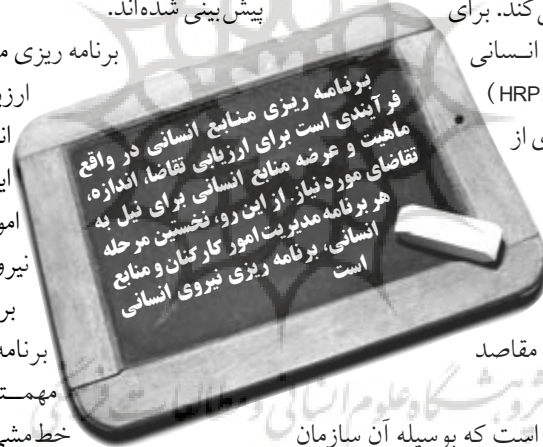
۳- تعیین تعداد افرادی که در سال‌های آینده برای تأمین هدف‌های سازمان باید انتخاب گردند، آموزش ببینند، ترفیع یابند، بازنشسته یا اخراج شوند و مانند آن که براساس تسهیلات و وسایل مورد نیاز تخمین زده می‌شود.

### 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 پیش‌بینی داده‌ها به منظور پیش‌بینی عرضه منابع انسانی صورت می‌گیرد. این مرحله برپا داشتن یک نظام اطلاعاتی منابع انسانی است که به دنبال آن با افزودن بر نظام اطلاعاتی منابع انسانی تقاضای منابع انسانی نیز مورد پیش‌بینی قرار می‌گیرد.

**۲- مرحله دوم:** در این مرحله هدف‌ها و سیاست‌های کلی منابع



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 می تواند زمینه کامیابی اجرای برنامه ریزی 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 فعالیت های 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 جنبه های کیفی (توسعه مهارت های 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 برنامه ریزی منابع انسانی از طریق ممیزی، فرصت ها و تهدیدها شناسایی می گردد و با کمک تجزیه و تحلیل منابع داخلی سازمان در سطح خرد و کلان نقاط قوت و ضعف سازمان مورد بررسی قرار می گیرد و با توجه به اهداف سازمانی برنامه ریزی نیروی انسانی انجام می شود.

در فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی ابتدا ممیزی وضعیت صورت می گیرد که شامل تجزیه و تحلیل محیطی و ارزیابی سازمانی است نمود و نتیجه این ممیزی به پیش بینی 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 می گردد.

### مزایای برنامه ریزی نیروی انسانی:

مزایای برنامه ریزی به طور عام و برنامه ریزی نیروی انسانی به طور

تعهد شده را تغییر دهد نیازمندیم. این امر درک خوبی از استراتژی و برنامه های تجاری جزئی تر را در بر می گیرد. در برنامه ریزی منابع انسانی مشخص می شود سازمان ها نیاز به شناخت دقیق از اعضاء و ویژگی ها و روابط بین آنان با سازمان دارد.

برنامه ریزی منابع انسانی با مفاهیم محیط و عملیات سازمان در ارتباط بوده و شامل عوامل داخلی و خارجی می شود. از مهمترین عوامل خارجی (محیطی) می توان 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 می گردد.

با عنایت به مطالب فوق الذکر می توان گفت: در برنامه ریزی منابع انسانی به دنبال پاسخگویی به دو سؤال زیر هستیم:

۱- چه افرادی مورد نیازند؟

۲- چگونه باید این نیاز تأمین شود؟

### ویژگی های برنامه ریزی منابع انسانی:

برنامه ریزی منابع انسانی دارای ویژگی هایی به شرح زیر است:

۱- آگاهی: ایجاد مفروضات روشن و آماده در زمینه منابع انسانی

۲- تحلیلی: متکی بر یک سری قضاوت ها و واقعیت ها

۳- هدف گرا: ابزاری برای تصمیم گیری سازمانی، در جهت نیل به اهداف سازمانی

۴- چشم انداز به آینده: پیش بینی و آینده نگری در مورد منابع انسانی

۵- اجتماعی یا جمع گرای: توجه به گروهها و نه افراد

۶- کمی: توجه به افراد و اعضاء سازمان

### علل عدم برنامه ریزی نیروی انسانی:

برنامه ریزی نیروی انسانی ضرورتی انکار ناپذیر برای سازمان های امروزی است. در عصر جدید به مقوله برنامه ریزی نیروی انسانی در سازمان ها توجه ویژه ای شده است. از این رو در میان سازمان های نوین کمتر سازمانی را می بینیم که از این موضوع غفلت نموده باشد. عدم برنامه ریزی نیروی انسانی به دلایل مختلفی در سازمانها ممکن است به وقوع بپیوندد که عمده ترین آنها عبارتند از:

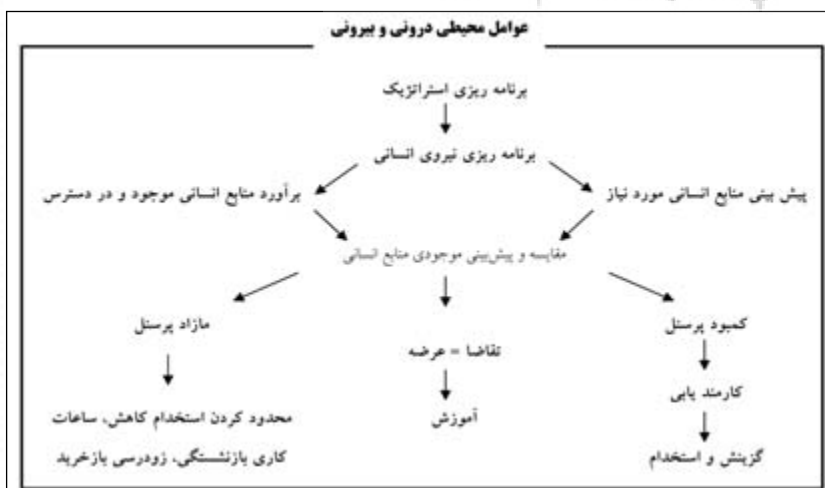
۱- نبود متخصصان برنامه ریزی نیروی انسانی

۲- نبود دید استراتژیک در سازمان

۳- توجه کمتر به نیروی انسانی تا منابع مالی

### موانع اجرای برنامه ریزی منابع انسانی:

بررسی ها در سازمان های مختلف نشان داده است که در مسیر اجرای برنامه ریزی منابع انسانی موانع و مشکلات زیادی بروز می کند که عدم توجه به آن می تواند در توفیق اجرای برنامه ریزی منابع انسانی تأثیر نامطلوبی داشته



فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی

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 کارآمد مدیران را قادر می‌سازد تا برای بهره‌گیری از منابع انسانی سازمان، هدف‌هایی برپا 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.

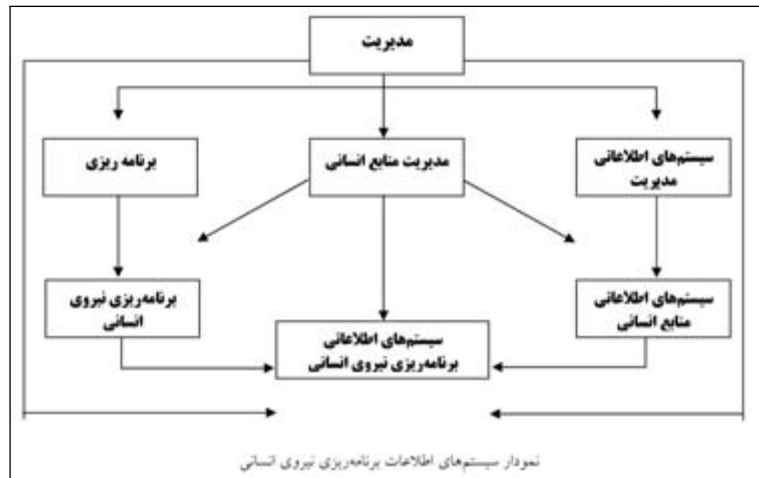
#### نتیجه‌گیری:

برنامه‌ریزی منابع انسانی جز برنامه‌ریزی استراتژیک است. سنگ‌زیربنای 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 برنامه‌ریزی 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 روبه‌شود. منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و منبع اصلی زاینده‌مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های کلیدی هر سازمان هستند از این رو بررسی الگوها و مدل‌های مختلف برنامه‌ریزی منابع انسانی و استفاده بهینه از آنها در مؤسسات و سازمان‌ها جهت برنامه‌ریزی و بهسازی منابع انسانی امری بایسته و ضروری است، که غفلت از آن می‌تواند لطمات جبران‌ناپذیری برای سازمان به همراه داشته باشد. ■

#### منابع و مأخذ:

- ۱- دعایی، حبیب‌الله، مدیریت منابع انسانی (نگرش کاربردی): دانشگاه فردوسی مشهد، چاپ دوم، ۱۳۷۷
- ۲- زاغی، حسن، برنامه‌ریزی استراتژیک برای منابع استراتژیک، فصلنامه دانش مدیریت، دانشگاه تهران، ۸۴
- ۳- منوریان، عباس، فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۳۸۳
- ۴- طالبیان، احمد، برنامه‌ریزی منابع انسانی، ماهنامه تدبیر، ۱۳۸۳
- ۵- جیمز دیلیو واکر، برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی.
- ۶- ال‌دولان، 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.

\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی



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، برنامه‌ریزی نیروی انسانی در سازمان‌ها از اهمیت روزافزونی برخوردار گردیده است. امری که حصول آن منافع بلندمدتی را برای سازمان‌ها به همراه خواهد داشت. عمده‌ترین مزایای برنامه‌ریزی 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 بلندمدت 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 برنامه‌ریزی نیروی انسانی:

مسلماً مشخص ساختن سیستم اطلاعاتی منابع انسانی نخستین و مهمترین رویکرد موفقیت‌آمیز مدیریت نیروی انسانی است. به عقیده کارشناسان برنامه‌ریزی نیروی انسانی اطلاعات را باید به منزله کلید استراتژی در برنامه‌ریزی نیروی انسانی دانست. موجودیت نیروی انسانی، تقاضا و عرضه آن در آینده را می‌توان به وسیله سیستم اطلاعاتی منابع انسانی تعیین کرد. باید توجه داشت که هدف سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی برنامه‌ریزی 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 استفاده‌کنندگان قرار گیرد.

ب - صحیح و دقیق؛ سیستمی دارای اطلاعات صحیح و دقیق باشد.